

中小・ベンチャー企業のイノベーションと東アジア・グローバル経営

(「物」と「サービス」の視点からみた新しい企業成長の方向)

(2006年12月28日公表 DP06-J-061 の概要)

2007.2.1.

一橋大学商学部客員教授

(独)経済産業研究所コンサルティングフェロー

(独)中小企業基盤整備機構シニアリサーチャー

三本松 進

目次

1	研究内容	3
2	分析の視点	4
3	「物」と「サービス」の対比	6
4	製品供給企業のフレームワーク	7
5	サービスの分類	12
6	サービス供給企業のフレームワーク	13
7	東アジア・グローバル経営に向けてのレベルと道筋	17
8	ベンチャー・中小企業の東アジア・グローバル経営の最近の特徴	18
9	ケースによる全体フレームの妥当性の確認と評価	19
10	確認結果のまとめ	24
11	提言	27
	(1)企業成長と経営選択、全体最適な仕組の構築	27
	(2)リスクへの対応	28
	(3)イノベーションマネジメント	29
	(4)東アジア・グローバル経営と東アジア地域内のイノベーション	30
	(5)新しい人材育成のフレームワーク	31

1 研究内容

(1) 本DPの趣旨

- ① 政府・経済産業省の「新経済成長戦略」において、製造業とサービス産業を双発の成長エンジンとして位置付け、物のイノベーションに加え、新たにサービスのイノベーションの重要性を強調。
- ② 今後、日本の中小・ベンチャー企業が持続的な企業成長を図るためには、その製品とサービスの供給において可能なイノベーションのフィールドを国内のみならず東アジア地域、さらにはグローバルな市場に拡大してこれを実現。
必要な東アジア経営・グローバル経営を行って、国内を含む東アジア地域・グローバル市場で経営上の成果を上げていくことが望まれている。
- ③ このために必要なイノベーションと東アジア・グローバル経営を統合的に管理する新しい組織経営のあり方の解明とこれによる新しい企業成長の方向が求められている。

(2) 内容

- ① 本研究では、このような方向を明らかにするため、研究上の分析の視点、構造変化している経営環境の状と課題等を明確にし、無形な組織の力の各要素のあり方、優位性構築にとり必要な経営管理上の必要な条件を明らかにして、
 - i 物とサービスに区分して、研究上の全体フレームを構築するとともに、
 - ii 東アジア経営・グローバル経営に向けてのレベルと道筋の分類の考え方を構築。
- ② これら全体フレームワーク及びこのレベルと道筋の妥当性をイノベーション主導で東アジア・グローバル経営を実践(又は志向)している先進的な中小・ベンチャー企業のケーススタディーにより確認。

(3) 提言

2 分析の視点

(1) 組織能力

- ① 従来の資源ベース理論の整理によると、企業の経営資源は、ストックである i 有形資産(現金、固定資産等)及び ii 無形資産(特許権等)と iii 組織のケイパビリティ(能力)、の3つに区分。
- ② この組織能力は無形能力であり、その意義、競争優位との関係で次の3点が重要であり、本研究はこの組織能力を基本としたアプローチ。
 - i 組織の能力とは組織がそのプロセスを利用してインプットをアウトプットに変換するための有形資産と無形資産の組み合わせ方、即ち組織ルーティーンであって、企業の持つ固有の技術知識等と組み合わせることにより、製品・サービスの有効性・差別化、企業活動の効率性を向上させうるもの。
(組織能力で資産を資源化する。)
 - ii うまく磨き上げられた組織能力は競争優位の源泉。
 - iii これは、既存の製品、サービスの供給から新製品開発、マーケティングまでのどの種の企業活動でも追求できるもの。
- ③ 本研究は、従来の資源ベース理論から出発して、イノベーションの観点から補強して、ダイナミックで持続的な優位性の構築に向け、機能チェーンと組合わせて、モデル化して、企業成長を取り扱うもの。
- ④ 最近の東大藤本隆宏教授の見解
 - i 「創造された設計情報を転写する媒体が有形ならば、製造業、無形ならばサービス業である。広義のもの造りの組織能力とは、業種に応じた歴史に根差した企業固有の業務ルーティーンである」と説明。
 - ii この能力・業務ルーティーンは顧客からのプル型のもので、顧客満足最大に向けたものである必要がある。

(2) 東アジア経営、経営の東アジア化

i 東アジア経営

- a 輸出等の市場獲得活動の空間的広がりを、特定国から自国を含む東アジア地域に展開した状態で、
- b その供給品目の範囲に応じ、
- c 機能連鎖の空間的配置(研究、開発、生産、流通、等)を内部(子会社)分担・外部委託の別に自国(日本)を含む東アジア地域内各国で展開して、

ダイナミックな競争力を確保して、主に東アジア市場で経営上の成果を達成する経営。

ii 経営の東アジア化

東アジア経営の高度化の中で課題となるマネジメントの現地化の内容で、以下の状態にすることと整理。

- a 人、資金、部品等の非本国化を追求する。
- b 経営人材に東アジア最適な人材を登用し、また、マネジメント面での経営の東アジア化に向けて、業務プロセスに異文化チームを活用する。
- c 本社機能の各種機能について本社と子会社間でこれを分散して、本社機能の東アジア分散と統合の程度を大きくする。

iii 東アジア経営に向けて

製品の輸出市場等が主に東アジア地域で、東アジア経営を目指している状態を言う。

iv グローバル経営、グローバル経営に向けて及び経営のグローバル化

対象の空間的広がりを自国を含む地域(東アジア)を越えて複数の大陸地域以上として、東アジア経営等と同様の考察をすることとする。

3 「物」と「サービス」の対比

(1) 物

- ① 物は見えて在庫が効き、物の機能提供は安定しており、顧客は物から何回でも機能を引き出しうる。
- ② 物は、顧客への提供機能を製品の構造・形態で実現するよう開発・設計。
- ③ これにより、市場と離れた所で物の加工度を上げながら、事業化、量産化して、市場に供給。

(2) サービス

- ① サービスには、次の特性がある。
 - i 同時性（生産と消費が同時に起きる。）
 - ii 消滅性（在庫が効かない。）
 - iii 無形性（見えない。）
 - iv 変動性（品質の変動。）
 - v 顧客との協働生産性
- ② サービスは、上記の特性により、顧客の不満・課題に対して、顧客のアプローチ可能な場所・時間で、1回毎、ホスピタリティーに溢れたソリューションとしてのサービス供給を行い、顧客満足・顧客ロイヤティーを獲得。
- ③ サービス供給は、顧客への提供機能をサービスモデル化し、これを各種源泉（人、物、場所、設備、技術、ITシステム等）を組み合わせた供給システムで構造化し、組織・業務により、顧客にサービス供給される。
- ④ 顧客獲得、サービス品質及び生産性の向上等により、売上増・コスト低減して、損益・資金の制約をクリア。

(3) 共通点

経営者が人と技術・設備を組合わせて、物（インプットをアウトプットに変換）、サービス（提供機能の形成と順次供給）のプロセス別に機能・業務チェーンを形成し、ルーティーン化して経営管理するところは共通。

4 製品供給企業のフレームワーク

(基本構造)

① 事業・組織・組織能力の設計レベル

i 新事業(新機能)の構想、ii 「新機能」の構造化・形態化から事業フレーム・モデルの形成へ、
iii 組織・業務プロセス設計、iv 組織能力(業務ルーティーン)形成の順に体系を整理。

② この組織能力で、グローバルにダイナミックな競争力を確保するため、
製品供給とイノベーション上の優位性形成に向けての2つの機能チェーンのグローバル展開
と全体最適な仕組構築に向けたマネジメントの内容を記述。

③ 製品供給のレベル

i 企業発展のレベルに応じた供給システムの形成・運用、ii イノベーションの実現によるグローバル
にダイナミックな競争力のある製品をグローバル市場に供給し、成果を追及という2段階のレベルを想定。

製品供給企業のフレームワーク

(基本戦略)

外部事業環境の変化、等に対応した
ベンチャー企業の新事業(新機能)の構想
中小企業の構造・環境変化に対応した新事業(新機能)の構想

(業種による差異)

↓
製品特性に応じて多様

(事業フレーム・モデルの形成)

↓
①市場・顧客の範囲 ②製品の機能 ③構造・形態 ④製品差別化 ⑤市場供給ルート
による事業フレーム・モデルを形成し、製品化、事業化を図る。

(組織設計・業務プロセス設計・組織能力設計)

①組織設計 ②業務プロセス・機能チェーン設計 ③組織能力(業務ルーティーン)形成



(グローバルにダイナミックな競争力の確保)

目標

グローバルにダイナミックな競争力の確保のため
コア技術、コアコンピタンスを形成し、
グローバルな「製品供給とイノベーション上の優位性」を形成

マネジメントの方向
全体最適な仕組構築
経営選択

このため、2つの機能チェーンの形成と効果的、効率的マネジメントにより
顧客志向の全体最適な仕組を形成し、最適化した業務ルーティーンを形成する。
(機能チェーン内の各要素を、国内又はグローバルに、自社内か外部委託かの経営選択)

区分
対象品

② 供給チェーン
既存品
量産化



① イノベーションチェーン
新製品
事業化

実現させる商品特性
仕組みの期間概念

(設計情報所与)
高品質、低コスト、短納期
短期の生産・販売フロー

(設計情報新規開発)
差別化、多様性
中長期の新知識・情報の創造
とその製品化・販売



(製品供給)

企業発展のレベル(設立時、急成長期、安定成長期)に応じ、

人・資金等を調達して、これら優位性を保持した必要な供給システムを構築・運用

この中で、プロダクト及び(又は)プロセスイノベーション実現して

グローバルにダイナミックな競争力のある製品を市場に供給

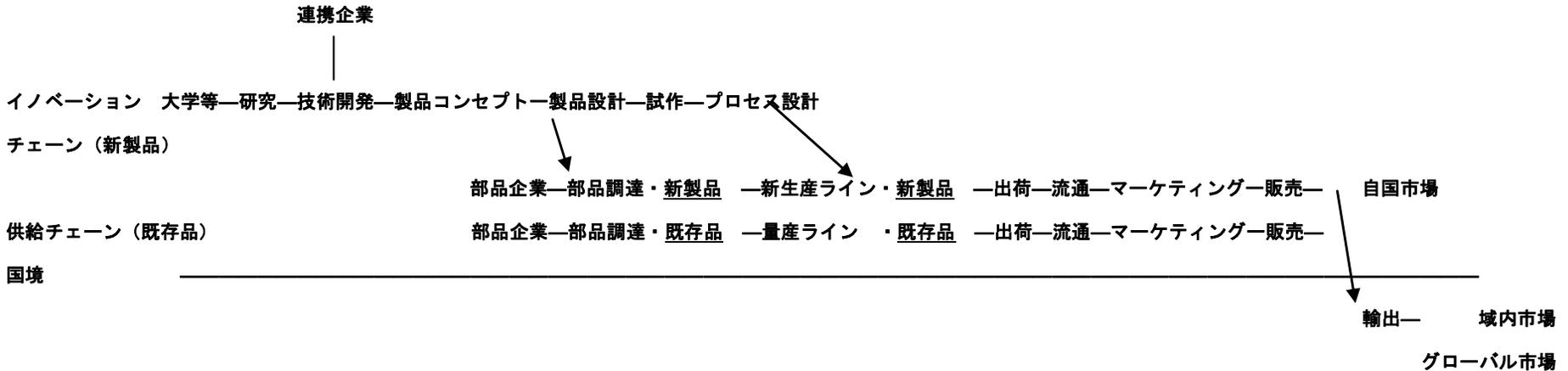


(成果の追求)

グローバルな市場で顧客満足を得て市場成果を挙げ、中堅企業等への企業成長・発展

持続的な組織能力形成のための人材育成

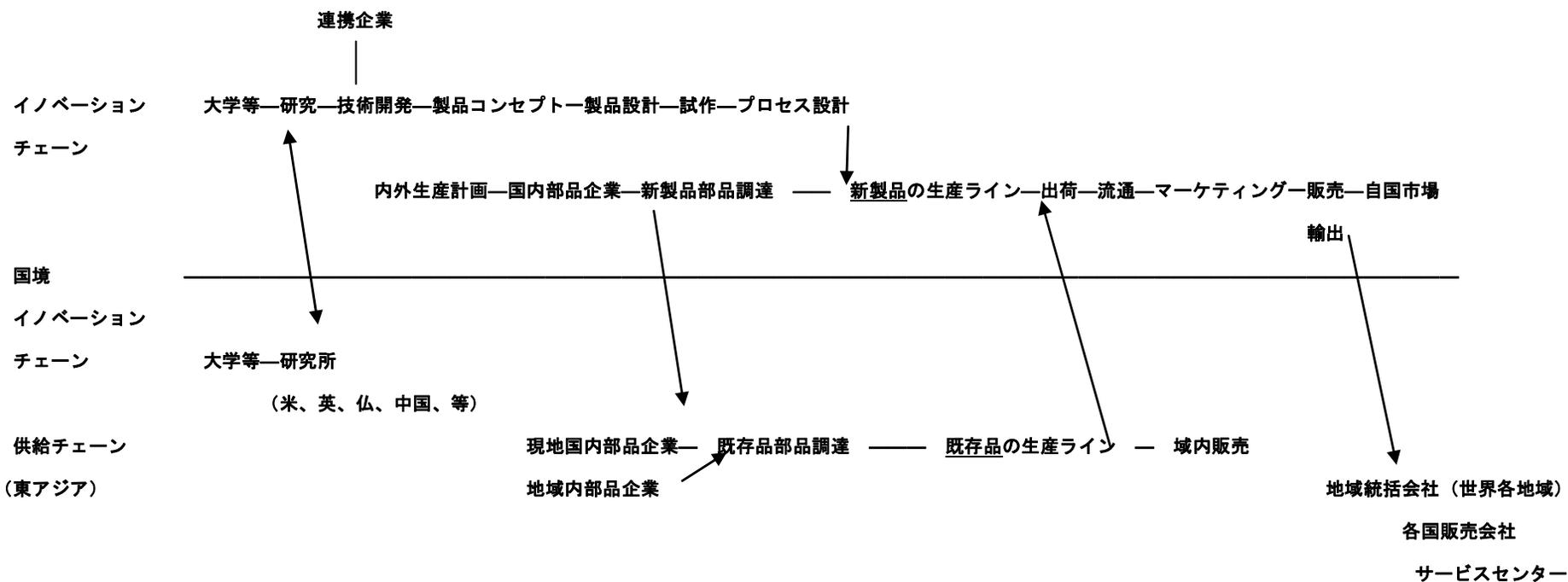
参考1 国内のイノベーションチェーン、供給チェーンの概念図



出所： 筆者作成。

- (注)： ① 物は「製品として提供する機能を構造・形態の中で実現する」よう開発・設計して、市場と別の場所で加工度を上げながら事業化・量産化して市場に製品を供給する。
- ② イノベーションチェーンを形成し、マネジメントするとは、設計情報を新規に開発する新製品の研究、技術開発(設計情報の策定)から新製品の生産、市場での販売、サービスまでの機能の連鎖における全体最適な仕組みを構築し、対応した最適化した業務ルーティーン等を形成する事である。
- ③ 供給チェーンを形成し、マネジメントするとは、設計情報が所与の既存品の量産プロセスについて、部品企業からの部品の調達、生産、製品の市場での販売、サービスまでのグローバルな機能の連鎖における全体最適な仕組みを構築し、対応した最適化した業務ルーティーン等を形成する事である。
- ④ 全く新しい製品体系の商品以外では、部品調達、生産、販売、等のチェーンでは、部品、ライン等を共用する場合が多い。

参考2 東アジア・グローバル経営、国内新製品生産、東アジアでの既存品の生産分業のケース



出所： 筆者がヒヤリング結果をベースに作成したイメージ図である。

注： ①各チェーンの定義は、前ページで記述している定義と同一である。

②新アーキテクチャーの製品以外では、両チェーンは、部品、ライン、流通、販売等を共用する場合が多い。

5 サービスの分類

① 対人、施設提供サービス

人の生命の維持、知的活動の支援、自由な移動、五感の満足、等の制約条件下にある人間の能力の拡大支援に関するサービス

(医療、介護、家事支援、ホテル、旅館、個人教授、理・美容、クリーニング、等)

② 対事業所サービス

i 本社機能(総務、企画、人事、経理・財務・会計、教育・研修・福利厚生、法務、ITサービス、等)、

ii 製品供給機能(部品調達、生産、販売・マーケティング、流通、サービス、等)、

iii 新製品開発機能(研究、開発、製品デザイン、試作・金型製造、等)

等でその一部から全部の範囲内で、企業等からの高度の専門技能に基く提案により、能力支援、業務代替、等を行うサービス

③ ITサービス

ITサービスには多様な形態があるが、ITにより、サービス内容が保存され、時間、空間の制約を離れて、対人、対組織の個客別に多様なサービス提供が可能となる。最近のIT技術の進化により、「WEB2.0」的な顧客参加型のサービス提供が進展している。

(情報通信、ソフトウェア開発、コンテンツ、等)

④ 物財販売サービス

主として製品供給企業の卸売り、小売、飲食店、等製品の在庫管理、消費者への製品販売を代行するサービス

6 サービス供給企業のフレームワーク

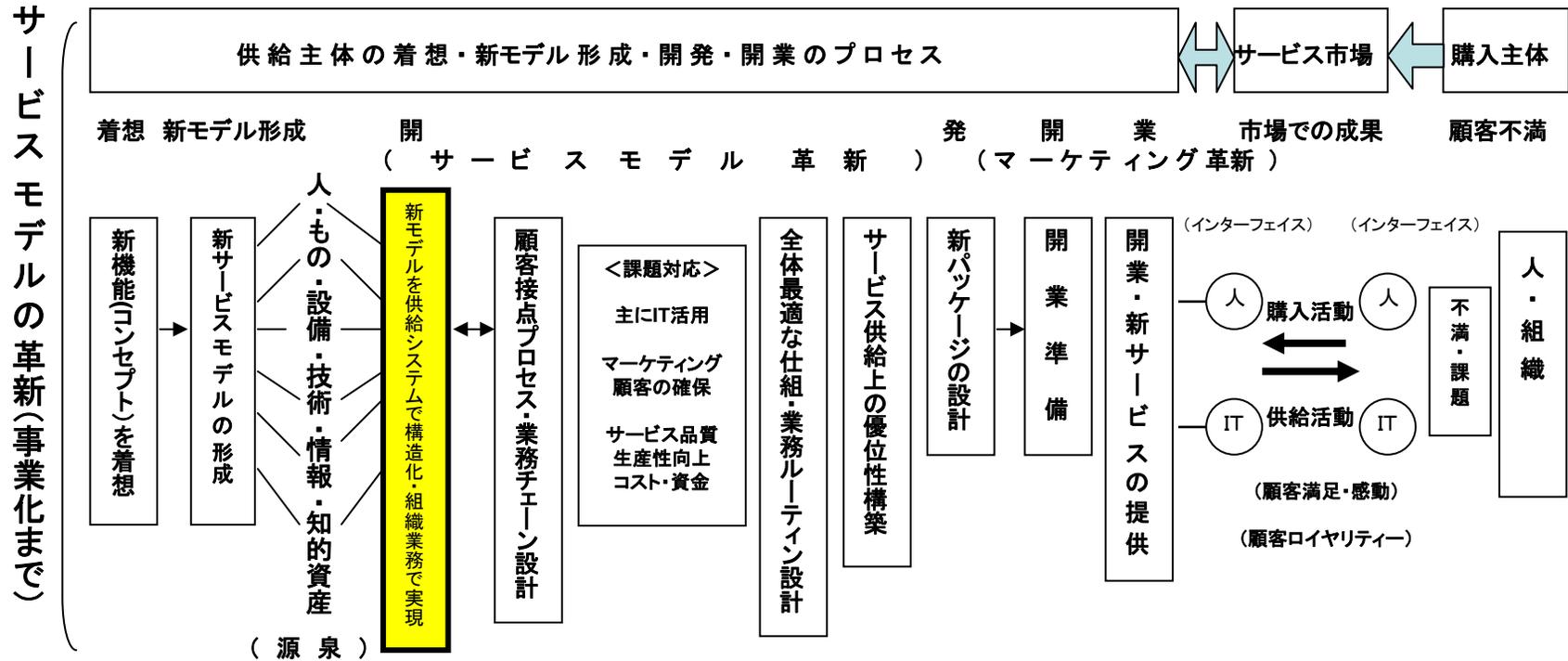
(1) 状況設定

- ① 最近の需給面、経済のグローバル化の動向、規制緩和、等の環境化に応じて、顧客のサービス需要に対する価値観、ニーズ、解決すべき課題の内容、その選考基準、等が変化。
- ② 供給者側において、その業種実態に応じ、従来型の価値観、供給姿勢のままで、供給システムの硬直化が見られ、供給者サイドの多くでこの認識ギャップが発生。
- ③ 顧客は、既存サービスに対する不満を持ち、これへの需要減、ひいては市場での経営上の成果の悪化が見られる。
- ④ この認識ギャップ、需給ギャップが、イノベーターのサービスモデル革新の機会。

(2) 対応の方向の想定

イノベーター(既存サービス企業、新規参入者)が、このサービス産業に関し、上記の状況変化を認識してサービスモデルの革新を行う。

サービスモデル革新のフレームワーク概念図 (イノベーターによるサービスモデル革新)



産業化の方向

- 1 組織能力形成 組織経営 → 組織的サービス供給能力の向上、組織的サービスイノベーション能力構築
- 2 供給の空間的広がり 国内特定地域 → 国内広域ネットワーク化 → グローバル展開 (経営方式のイノベーション)
- 3 サービス内容 現状のサービス内容 → サービスのバージョンアップ(改善) → (関連分野へのサービス・事業の拡大、新サービスの検討)
- 4 組織経営体制 現状の組織経営 → 組織経営改革、人材育成が必要となる。

イノベーターによるサービスモデルの革新(詳細版)

以下の事業化段階から産業化(量産化に対応)段階に向けての進化対応が必要。

< 事業化 >

(着想)

顧客の不满・課題解決に向け、新サービスコンセプト・新提供機能等を着想

(戦略・モデル形成)



サービス戦略・新サービスモデルを形成

(開発)



新サービスのサービスモデル革新(イノベーション)に向けて以下の業務設計を整合的に実施

- (1) 顧客のニーズに対応した新モデルを各種源泉(人、物、設備、技術、等)を組合わせた供給システムの中で構造化し、組織・業務でこれを実現することがサービス供給の基本。
- (2) この供給システム設計、対応する組織・業務設計の中で、顧客サービスでの顧客接点のプロセスに関連する 個別の機能別のサービス供給のための業務チェーンの設計(通常部分最適)と必要な以下の各種課題へのマネジメント対応
- (ITの進歩を反映した機器、ソフトウェアの活用)
 - ① マーケティングマネジメント
 - ② 新規顧客、既存顧客の確保
 - ③ サービス品質向上のための品質マネジメント
 - ④ サービスの生産性向上のためのサービスの需給・価格マネジメント
 - ⑤ コスト、資金の視点から見たサービス供給組織全体の業務の効率的なマネジメント
- (3) これにより業種・機能別モデルに応じ、情報を共有し、顧客志向の差別化し、効率的で全体最適な仕組み、最適化した業務ルーティーン(組織能力)のあり方を設計。

(4) 以上により、サービス供給上の優位性を構築。

(5) 市場に向けて差別化した競争力のある新サービスパッケージを設計

(開業)



(1) 以上の全体設計で、人・資金等を調達して、特定の場所で、開業準備を行い、要員研修等を行い、実際の事業運営を開始

(2) 人、ITの顧客接点のマネジメントを実施、差別化されて競争力のあるサービスパッケージ提供(新規、組合わせソリューション提供)を行う。

(3) 顧客の期待以上の価格、品質と納期の組み合わせを提示して、顧客満足確保を行う。

(4) 従業員満足及び顧客満足確保活動を開始する。

(市場での成果)

(1) 顧客は、自らの不満・課題解決のため市場でそのサービス提案に対価を払い購入。

(2) サービスが顧客満足・感動、顧客ロイヤリティー獲得に成功して、経営上の成果を確保。

< 産業化 >

(産業化に向けて)



企業の経営理念、新サービスの社会での必要性、意義を明確化して、以下の対応

(1) 組織的サービス供給能力の向上、組織的サービスイノベーション能力の構築

(2) 経営方式のイノベーション(業務展開手法の開発)を行って、他地域、グローバルにサービス展開

(3) 追加的なサービス内容の改善・拡充、更なる新サービスの検討。

(組織経営改革と人材育成)



以上の動きに対応した組織経営の改革と持続的な能力構築と人材育成

(企業成長)



以上を統合的に実施して企業成長

7 東アジア・グローバル経営に向けてのレベルと道筋

vii バーチャルな本社の設置

vi 各国に分散配置される
本部機能の統合管理

v グローバル展開する複数の
子会社の機能の統合

iv 本国からの「製品供給上の
優位性」の修正移動と管理運営

iii パートナー構築と連携

ii イノベーション
(新製品開発提案、等)

i マーケティング
(ブランド管理、等)

レベル1ー	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	レベル6
1 本社からの輸出	+本社と現地合併企業	+海外生産の新規立ち上げ	+多様な機能を持つ複数 子会社の戦略的活用	+本社機能の本社子会社 間での分担と統合	+本国を離れた本社による東アジ ア・グローバル経営統合
2 本社と現地販売会社					

出所：筆者作成。

(注)：① これは、東アジア経営、グローバル経営に向けてのレベルの向上にとって必要な本社と子会社間で連携して保持すべき組織能力を概念化したものである。通常、レベルの向上に応じ、i からviiまでの項目の能力が追加的に獲得される必要がある。

② 一気にレベルアップするためには、必要な組織設計と組織能力の構築が不可欠。

8 ベンチャー・中小企業の東アジア・グローバル経営の最近の特徴

	従前のパターン	新しい動き
1. グローバルな経営方式	<p>1 <u>国際経営（二国間）</u></p> <p>① 物の既存品の輸出、現地生産（量産化）から第三国への輸出・日本への輸出（生産工程間分業）</p> <p>② サービス（ソフト・コンテンツ開発）の日本との間の生産工程間分業</p>	<p>1. <u>東アジア経営・グローバル経営</u></p> <p>① <u>物の既存品の東アジア内各国での現地生産（量産化）、東アジア地域内での販売、その他地域への輸出（サンライズ工業）</u></p> <p>② <u>物の新製品、既存品、のグローバル最適な開発、生産、販売（ローツエ）</u></p> <p>③ サービスの東アジア域内各国への供給（QBネット、オーテック）</p>
2. 物のイノベーションフィールド	<p>1 物のプロダクト（新製品）イノベーションのフィールドは、主に日本国内。</p> <p>2 物の既存品の量産化のフィールドを海外に求める</p>	<p>1. 物のプロダクト（新製品）イノベーションのフィールドが、東アジア地域内、グローバルに拡大（受注形態） （ ナノスコープ、ショウエイ、ローツエ ）</p> <p>2. これらが、東アジア地域内企業等の行うプロダクト又はプロセスイノベーションに連鎖する。</p>
3. サービスイノベーションのフィールド	<p>1 日本企業、又は外国企業が国内でサービスイノベーション、新サービスを供給する。 （マクドナルド、回転すし、等）</p>	<p>1 主に東アジア地域内各国にサービスイノベーションを移転し、新サービスを供給。 （ QBネット、オーテック ）</p>
4. 経営の東アジア化・グローバル化	<p>1 経営の国際化 日本人による現地経営</p>	<p>1. <u>経営の東アジア化、グローバル化</u></p> <p>① 現地経営人材の東アジア最適、グローバル最適化</p> <p>② 日本での各国グループ企業トップ会議の定期的開催 （ サンライズ工業、ローツエ ）</p>

9 ケースによる全体フレームの妥当性の確認と評価

No.	企業名 (設立年)	事業内容	東アジア・グローバル経営 へのレベル	東アジア経営・東アジア域内でのイノベーションの連関
	製品供給			
1	ナノスコープ(株) (2003年)	ガラス等の自動外観 検査機器の開発・ 製造・販売	L1-1 <輸出> 東アジア経営 に向けて	<p>1 国内での産学連携で、本機器作動の高速化等のためのチップ作成による新製品の開発に必要な機能を確保してプロダクトイノベーションを実現して、事業化を目指す。</p> <p>2 韓国、台湾、中国のフィルム、パネル関連メーカーに本企業の新製品を輸出し、これら諸国企業の製造プロセスの効率化のためのプロセスイノベーションに連鎖(例示:台湾の友達光電、奇美電子、等)</p>
2	ショウエイ(株) (1944年)	船用ディーゼル エンジンの電子式 燃料噴射装置製 造	L1-1 <輸出> 東アジア経営 に向けて	<p>1 自社でこのコモンレール方式の基幹部品の装置のプロダクトイノベーションを行い事業化して、新連携でこの装置の量産製造に必要なパートナーと連携して、全体最適な仕組みで量産化を実現。</p> <p>2 東アジアの韓国、中国、等の造船・エンジンメーカーに本製品を輸出し、これら諸国の企業のプロダクトイノベーションに連鎖</p>
3	桑村繊維(株) (1950年)	斜め織り織機によ る高機能布素材 の製造販売	L3 <現地生産開始> 東アジア経営	<p>1 新連携でこの高機能布素材の新製品開発に必要な各機能のパートナーを全体最適に連携してプロダクトイノベーションを実現して事業化。</p> <p>2 他方、従来製品のシャツ生産で、中国で国内シャツ生地商社と共同で生地を現地生産し、ベトナムで縫製し、日本へ持ち帰る生産工程間分業による東アジア大での自社の供給チェーンを形成。</p>

4	サンライズ工業(株) (1975年)	エアコン用 自動車部品	L4 <複数国における 現地生産> <u>東アジア経営</u>	<ol style="list-style-type: none"> 国内で自社の研究所、外部企業と連携し自動車のエアコンの部品等のプロダクト・プロセスイノベーションを実現。 東アジアのマレーシア、タイ、インドで自社製品の現地生産・現地販売、さらには中国との生産工程間分業も行い、東アジア大での現地生産化、生産工程間分業を実現。 <u>経営の東アジア化</u>を実践しており、現地人に現地法人の経営管理を任せている。
5	竹内製作所(株) (1963年)	小型ショベル 建設機械	L1-2 <海外販売子 社経由の輸出> <u>グローバル経営</u> に向けて	<ol style="list-style-type: none"> 米国、英国、フランスの販売子会社、現地ディーラーのニーズ提供から出発して、長野での新製品開発と事業化、量産化、輸出、現地販売による<u>グローバルなプロダクトイノベーションの実現</u> 国内での事業化、量産製造、製品輸出後、現地化した製品販売とアフターサービスの体制となっている。 <u>新規に中国での現地生産</u>に着手し、<u>現地での販売</u>を計画している。
6	三島食品(株) (1961年)	ふりかけ レトルト食品	L4 <複数国における 現地生産> <u>グローバル</u> <u>経営</u>	<ol style="list-style-type: none"> 国内で新製品開発に係る部門横断的な会議体により、得意先と共同開発した新製品開発、<u>プロダクトイノベーション</u>を実現し、事業化、量産化。 トヨタ生産方式を自社の食品製造システムに落とし込み、QCDの確保に向けた<u>プロセスイノベーション</u>の実現 米国でのうどん店の経営、米国向け製品の委託生産・販売。大連工場では日本の生産管理システムを導入して、中国食材で現地生産し、低コスト製品を日本へ輸出している。

7	そーせい(株) (1990年)	製薬ベンチャー	L5 ＜海外子会社と 本社機能分担＞ グローバル経営	<ol style="list-style-type: none"> 1 最先端の科学技術を取り込んだ医薬品を一日も早く開発するため、グローバルな研究から開発、生産、販売までの独自の仕組みを構築し、<u>プロダクトイノベーションの実現を目指す。</u> 2 2005年以降、日本と英国子会社とで本社機能を分担し、基礎研究、各種試験、等の業務について、各機能毎に同期した事業運営を実施して新薬開発するというグローバルなプロダクトイノベーションを計画している。
8	ローツI(株) (1985年)	シリコンウエハ・ ガラス基板搬送ロ ボット開発・製造・ 販売	L5 ＜複数の海外子 会社の戦略活用 、本社海外子会 社との機能 分担＞ グローバル経営	<ol style="list-style-type: none"> 1 先端の技術により、クリーンで、高精度、無故障のウエハ・ガラス基板搬送ロボット開発・製造・販売、等を行い、製品の<u>プロダクトイノベーション</u>が、日本・東アジア企業の半導体の前工程、液晶のガラス基板の前工程の<u>プロセスイノベーション</u>に連鎖。(例示:韓国の三星電子、等) 2 日本本社、ベトナム子会社(量産部品、ロボット等製造)と韓国、台湾、米国の開發生産販売子会社、等との間で、<u>グローバルに全体最適な仕組を構築して、イノベーションと製品供給上の優位性を構築し、グローバルな市場で企業グループとしての経営上の成果を追求。</u> 3 最近、韓国子会社の液晶ガラス基板処理の<u>プロダクトイノベーション</u>の成果をグローバルな新商品として活用して、<u>製品開発プロセスで本社と韓国子会社の関係が連携・兄弟関係</u>になってきている。

	サービス供給			
9	スターウェイ(株) (1999年)	環境対応物流システム	L2 <合併での現地生産> 東アジア経営に向けて	<ol style="list-style-type: none"> 1 国内で家電等の修理品を対象に、環境負荷を低減させたICタグ、ASP利用の物流革新モデルを創造し、サービスイノベーションを実現し、事業化して、市場での売上に成功している。 2 2006年6月、北京で現地企業との合併会社を設立し、中国での通い箱の生産と日本への持ち帰りの日中間の生産工程間分業を開始した。 3 この合併会社で日本でのサービスを中国内の日系企業への現地展開を予定し、サービスイノベーションの中国への移転を予定。将来、このサービスを東アジア域内各国で展開することを計画している。これは、<u>現地での新たなサービスイノベーションの実現</u>でもある。
10	QBネット(株) (1995年)	高速ヘアカットチェーン	L4 <複数国での現地サービス> 東アジア経営	<ol style="list-style-type: none"> 1 時間産業のビジネスコンセプトで高速ヘアカットのサービスイノベーションを実現し、フランチャイズチェーン展開し、これを国内各地に移転している。 2 シンガポールの海外統括会社が100%子会社で香港にQB香港を設立するとともにタイで現地資本との合併でQBタイランドを設立して日本同様の事業運営している。 3 これは、日本でのサービスイノベーションを東アジア各国へ移転している動きであり、<u>現地で新たなサービスイノベーションが実現し、市場での成果を上げている</u>

11	オーテック(株) (1995年)	超高速試作サービス、 東アジアネットワーク のODM生産サービ ス	L4 ＜複数国での 現地サービス ＞ <u>東アジア経営</u>	<ol style="list-style-type: none"> 国内では、新連携により、高速試作サービスの事業開発に必要な機能を保持する関連企業を連携・統合管理する全体最適な仕組みを形成して、ものづくり関連のサービスイノベーションを実現し、事業化、市場での成果を上げている。 本企業は中国、韓国の子会社を活用して東アジア大でのバーチャルな組織を形成。 グローバルブランドメーカーの中国・韓国の現地生産企業に対し、自らのODM形態でデザイン、設計、開発、試作段階からの技術提案と現地企業の生産ネットワークによる生産を組み合わせるの納品という東アジア域内ベースでの関係企業の連携によるもの作り関連のサービスイノベーションを実現し、市場での成果を上げている
12	三技協(株) (1985年)	オプティマイゼーシ ョンサービス (衛星、モバイル、IT)	L3 ＜中国での現地 サービス子会社 設立、英国支店 、USA・ベトナム 事務所＞ <u>グローバル経営 に向けて</u>	<ol style="list-style-type: none"> 国内では、衛星、モバイル、ITの単体のサービスから、ニーズに対応した顧客のビジネス、業務、作業の視点で、これらを最適化した新サービスを創造。 社内に蓄積されたナレッジをベースに全社的なIT経営情報システムを構築して、これをベースとした知識経営のための情報共有と全体最適な経営上の仕組みを構築。 これまで海外通信工事の受注と施工を中心にグローバルに事業展開、中国に現地工事サービス用の子会社設立。外国企業の対日進出サービスも実施。サンフランシスコで人材発掘用のキャリアフォーラムでシリコンバレー人材を確保している。

10 確認結果のまとめ

(1) 今回の研究のねらい

- ① 日本の中小・ベンチャー企業のイノベーションと東アジア・グローバル経営を統合的に管理する新しい組織経営のあり方を解明して新しい企業成長の方向を明らかにするため、研究上の分析の視点、日本の中小企業が直面する構造変化している経営環境の現状と課題を明確にし、経営上の無形な組織の力の各要素のあり方、経営管理上の必要な条件等を明らかにして、以下の研究上の2つの全体フレームワークと1つの道筋を構築した。
 - i 製品供給企業のフレームワーク
 - ii サービス供給企業のフレームワーク
 - iii 東アジア・グローバル経営に向けてのレベルと道筋

(2) 確認作業

日本産業の中で、製品供給とサービス供給に分けて以上の広範囲な12業種に属する先進的な中小企業の12ケースを取り上げて、これらのフレームワーク等の妥当性の確認作業を行った。

(3) 結果

① 妥当性の確認

- i これらの全体フレームワーク等の妥当性は、上記の12のケースで概ね確認された。
- ii 特に、サービスについては、本フレームは対人・施設提供サービスのフレームワークであり、ケース10のキュービーネットは、これで確認。
- iii サービスのその他の3事例はこのフレームワークでの判断基準を援用して、各事例ごとにサービスモデルでの優位性の構築状況、等を確認して、そのモデルの優位性、有効性を確認。

② 経営管理上の必要な条件

- i この際の経営管理上の必要な条件は、物とサービスは商品特性が異なるが、ともに、通常個別最適に陥り易い各機能チェーンを全体最適化する仕組みを構築運用することである。
- ii この仕組みの持続可能な条件は、各参加者間のWIN-WINな関係を構築、運用していくことである。

(参考) サービスモデルの個別ケースでの考え方の説明

①キュービーネット(株)(ケースNo10)

i 事業内容

短時間のヘアカットチェーン

ii サービスの機能分類

対人サービス

iii 着想

「時間」の価値をリーズナブルに提供。

iv サービスモデル化の方向

顧客の出来るサービスを除外してヘアカットに特化し、
提供機能を絞り込むサービスモデルを革新

v サービス供給システム

a 顧客接点のプロセス

サービス提供者対顧客 (顧客は差別化されたサービス提供を評価)

b 主な優位性の構築領域

各店舗での効率的なヘアカットと全体的な組織的サポート

c 経営管理的対応

本企業、オーナー企業、カットスタッフの全体最適な仕組、
最適化したルーティーン構築して優位性構築

vi サービスモデル革新の内容

成熟産業である理美容業において、高速ヘアカットのサービス
モデル革新を行い、国内のみならずシンガポール、香港、タイに
フランチャイズチェーン展開を行っている。

②スターウェイ(株)(ケースNo9)

i 事業内容

環境配慮型物流サービス

ii サービスの機能分類

IT利用物流サービス

iii 着想

工場でのIC輸送容器の廃棄を見て、資源の有効利用から見て勿体ない。
輸送容器のリユースモデルを着想。

iv サービスモデル化の方向

新事業で特許化したダンボール物流の通箱をリユースし、IT管理して、
トレース可能なサービスモデル革新。

v サービス供給システム

a 顧客接点のプロセス

新型の通箱(ICタグ付き)の移動対貨物・顧客

b 主な優位性の構築領域

通箱の管理を各主体の所有権管理からリユース可能な通箱の利用権
設定へと転換。IT利用でトレース可能とした点。

c 経営管理的対応

新型の通箱をベースとした環境配慮型の環境負荷低減、企業の壁を越えて
梱包、輸送、データ管理に横串を刺す形で関係者間の 全体最適な仕組、
最適化した業務ルーティーンを形成して優位性構築

vi サービスモデル革新の内容

家電等の修理品を対象に、従来の単なる搬送サービスから、
環境負荷を低減させた物流革新システムを、ASPシステム・RFIDチップ
を活用して、新規に事業化。

11 提言

今回のフレームワーク形成、ケース事例の策定の中から得られた知見により、以下の5点を提言。

(1) 企業成長と経営選択、全体最適な仕組の構築

① 企業成長と経営選択

知識経済化時代における日本の中小企業を取巻く経営環境は大きく変化してきている。今後、中小企業として、持続的でイノベーティブな成長を図っていくためには、製品、サービス供給・販売体制の構築において、業種毎の実態と企業の組織能力の程度に応じて、機能チェーンについて従来以上にオープンな経営選択をする必要が高まってきている。

② 経営管理上の必要な条件

- i 今回の研究の成果として、通常、物とサービスは、その機能上の特性による差異があるが、物、サービスともにその組織経営において、それぞれの優位性を構築して市場で経営上の成果を上げるための経営管理上の必要な条件は、通常、個別最適に陥り易い各機能チェーンを全体最適化する仕組を構築、運用することである。
- ii この仕組の持続可能な条件は、各参加者間でWIN－WINな関係を構築、運用することである。

(2) リスクへの対応

このオープンな経営選択を国内で行っていてもその効果的、効率的な運営には、多大の経営努力が必要であるのに、この選択を東アジア大、グローバルに行うにはそれ以上のリスクが増大する。このためには相手方の企業・人に対するリスクの把握に加え、その相手国に関する知識・情報レベル、企業行動・契約規範のレベル、関連産業のレベル等でのリスクの把握とマネジメントが必要になる。

具体的には、①困難な人材管理(優秀な人材確保、労務管理、コミュニケーション)、②インフラ・部品企業の未整備、③商慣行・制度・行政面での障害、④模倣品・技術流出・知的財産権の侵害、⑤為替リスク、等があげられる。

このため、中小企業としても可能な対応が必要であるが、政府としても、このような多様な側面のリスク軽減に向けての対応が求められている。

(3) イノベーションマネジメント

イノベーションの実現には長い道のりがあり、「事業化」、「量産化」とそれぞれベクトルの向きの異なる知的活動が要求され、また、必要な要素技術の確保について見ても、技術の高度化・融合化の流れの中で従来上に自社の技術資産を超える自前主義でない要素技術の獲得が必要となって来ている。

① 中小企業

このため中小企業としても、従来の自前主義での事業化、量産化ではなく、各機能チェーンの要素について外部連携による取得を念頭において、そのドリーチームを形成するため、国内各地域、さらには東アジア大、グローバルな連携対象を確保して、必要なチェーンの全体最適なマネジメントをすることが必要である。

② 政府

政府として、17年度から、中小企業向けに新連携支援事業を展開しているが、上記の趣旨からして今後ともこれを持続的に国内各地に展開して、全国的な事業支援活動としていく必要がある。

(4) 東アジア・グローバル経営と東アジア地域内のイノベーション

① 最近の新しい動き

- i 日本に産業上の優位性のある自動車等の機械産業に関連する中小企業を中心に、東アジア域内各国での東アジア市場を念頭に置いて、既存品の東アジア経営と経営の東アジア化・グローバル化(現地人による経営)が始まっている。
- ii サービス業における東アジア地域各国内でのサービスイノベーションによるサービス供給の事例も出てきている。
- iii 特に最近の東アジア地域各国での産業別のダイナミックな優位性ある産業・企業(韓国:半導体、フラットパネル、造船、鉄鋼等、台湾:フラットパネル、半導体等、中国:製造品のコスト競争力等)に対して、物(主に部品)・サービスの新製品のイノベーションを東アジア地域、グローバルに拡大して、実現している事例が見られている。
これらイノベーションが東アジア企業のイノベーションに連鎖し、結果として域内各国の企業のプロダクト・プロセスイノベーションの実現に役立ってきている。

② 今後の対応の方向

i 中小企業

今後、このようなイノベーションを東アジア地域大で新たに実現して、グローバルにダイナミックな競争力を確保して、輸出拡大、現地生産・現地販売の拡大等を模索するためには、各社の業種、経営実態に応じた自主・自律したイノベーションマネジメントと東アジア経営、経営の東アジア化に向けた取組みを開始する必要がある。

ii 政府

政府としても、今後の中小企業の東アジア地域への進出に際し、従来の国別の障壁の除去に加え、東アジア地域内全体でのグローバル最適な生産分業、イノベーションの実現、等を支援するメニューの検討が必要となってきた。

(5)新しい人材育成のフレームワーク

企業の組織能力の展開のフィールドを東アジア・グローバル経営、また、経営の東アジア化・グローバル化の次元に展開すれば、グローバルな経営環境の複雑性を処理するため、以下の2点の対応が重要になる。

- ① 企業グループ内で、i 現地子会社、ii 各事業部、iii 経営トップの各層に亘る異文化マネジメント、リスク管理、資金管理、技術・生産管理、等
- ② 現地の経営人材及び雇用者に対する人材育成とその際における課題(訪日のビザ取得、日本語教育、給与体系の整備、研修制度、等)への対応。

このような状況を踏まえ、政府として、日本企業の産業人材育成を促進するため、17年度からこのための人材育成投資減税をスタートしたところであるが、追加的に以下の対応が必要。

① 中小企業

中小企業として、政府の支援策を活用しつつ、東アジア経営、経営の東アジア化に向けての持続的な国内での現地経営人材及びスタッフ、また、現地での経営人材、従業員への人材育成を行っていく必要がある。

② 政府

特に、今後東アジア共同体構築のための10年の間に、次世代の現地経営人材育成を行うためには、政府として、中小企業を始めとする経営資源の少ない企業の東アジア経営・経営の東アジア化の促進に向けての支援として、例えば日本に現在留学している東アジアの優秀な人材をこれらの社員として雇用して、将来、これらの中から選抜して現地経営人材に登用するための必要なスキーム構築と支援を検討することが望まれている (アジア人財資金構想)。