中小企業のイノベーション
－グッドカンパニー大賞受賞企業の分析を通じて－

一橋大学イノベーション研究センター長・教授
米　倉　誠一郎

はじめに

バブル崩壊、それに続く「失われた15年」の後、僅かな景気回復の恩恵を受けた日本経済だが、2008年９月に発生したリーマン・ショックを契機とする景気後退の中で、わが国は再び厳しい経済状況に見舞われている。2009年６月時点の失業率は5.4％と５ヶ月連続で上昇し、低失業率を誇ってきた日本経済の近年にない厳しい状況を反映している[1]。

また、「無から有を生む」ような金融工学のその妥当性も疑われつつある。雑誌Economistは、分厚い本に描かれた『近代経済学理論』が溶けていく様を表紙に掲載し、その特集のタイトルに“経済学は何故おかしくなってしまったのか？”と名づけた[2]。

これら経済状況の変化は、全治３～５年として捉えるようなものではない。言い換えれば、通常の経済循環における需要後退・生産過剰といった一過性のものではなく、より根本的な変化に突入したと考えるべきなのではないだろうか。これまで我々が信じてきた過去の成功体験や行動様式があらゆる面で挑戦を受けているのである。

いま、我々に一番求められているものは、そうした新しい経済循環を創りだし、社会変革の原動力となるような一連の技術・組織・社会・生活基盤に関わる新機軸、すなわちイノベーションなのである。動態経済学の泰斗ヨゼフ・シュムペー

＊本稿は一橋大学大学院商学研究科　博士後期課程／日本学術振興会特別研究員DC１　原泰史氏との共同研究の成果であり、多くを同氏の調査によっているため、実質的には同氏との共著と言うべきであることを明記して感謝したい。

1　総務省統計局 労働力調査（基本集計）　平成21年６月分（速報）結果、http://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/tsuki/index.htm　[2009.08.02 閲覧]

2　Economist, http://www.economist.com/printedition/displayStory.cfm?Story_ID=14031376 [09.07.24 参照]、本Webページより当該イラストを参照することが可能である。

ターは、イノベーションの類型として以下の５つを挙げている[3]。

１．新しい商品の導入
２．新しい生産方法の導入
３．新しい市場の開拓
４．新しい原料・半製品の導入
５．新しい組織の実現

イノベーションは単に技術革新に留まるものではない。20世紀初頭アメリカに成立した事業部制やその管理方式はビッグ・ビジネスという組織イノベーションであったし、ベルトコンベアによる大量生産方式は生産方法のイノベーションであった。21世紀初頭において最も成長した企業であるグーグルは、二人の優れた大学院生が創り上げた革新的検索エンジンを数十万台のコンピュータで実現するという技術革新をベースにしているが、Google Adwordsという既存の「バナー型広告」とは違う広告ビジネスモデルがなければ、これほどの成功はなかった[4]。イノベーションとは決して技術革新に限った現象ではない。

シュムペーターが指摘するように、これらのイノベーションは、企業の財生産による供給と消費者の財の選好集合である需要が一致する均衡点を抜本的に変化させ、新たな経済発展をもたらす役割を担う。そして、企業や社会全体の成長源泉となるこの「創造的破壊」の遂行者が、いわゆる「企業家（アントルプルヌア）」と呼ばれる人々である。彼らは社会経済全般にわたるイノベーションの遂行者であり、単に会社を起こすだけの人物ではないため「起業家」ではなく「企業家」と訳されるべきである。

しかしながら、いずれの企業も設立最初から高い売上高、何万人もの従業員、優秀な研究機関などを抱えていたわけではない。グーグルも立ち上げ当初は極めて小さな企業であったが、今ではフォーブス・グローバル2000[5]に選択されるよ

3　シュムペーター『経済発展の理論』、岩波文庫
4　米倉誠一郎，原泰史（2008），『「見える手」から「消えゆく手」へ』，日米企業のグローバル競争戦略，第一章，名古屋大学出版会
5　The World's Biggest Companies-Forbes.com, http://www.forbes.com/2009/04/08/worlds-largest-companies-business-global-09-global_land.html［2009.08.02 閲覧］

うな企業へと成長している。日本においても、これらスタートアップ企業（新規開業会社）の事例は数多く見受けられる[6]。そして、これら企業の成長物語においては、適切な組織の整備、戦略の策定、技術あるいは新規手法の開発、そして何よりもそれらを実行する企業家の役割が欠かせなかったのである。

１．本稿の目的

本稿では、企業が引き起こすイノベーションの重要性を明らかにするうえで、「イノベーションの源泉」ともいうべき中小企業に目を向け、イノベーションと中小企業の関係に注目して議論を進めたい。特に、社団法人中小企業研究センターが毎年度表彰を実施している『グッドカンパニー大賞』受賞企業の傾向を調査することで、中小企業が継続的な成長を果たすための条件として、イノベーションが果たす役割を明らかにしようと考えている。

中小企業とイノベーションの関係を語る上で第一に、「シュムペーター仮説」[7]との齟齬は避けて通れない。シュムペーター仮説とは、研究開発を行う上で、中小企業に比べ大企業の方が研究開発に優位であるというものであり、この理由として、

1．研究開発のために必要な企業規模を用意し、それに見合う利益を享受する上での規模の経済性
2．中央研究所などの存在が指し示す研究開発投資の占有可能性
3．大企業が必然的に優位に立つ資金力
4．それをベースとしたリスクヘッジ能力

を挙げている。ただし、日米を対象にした実証研究においては、本仮説、特に研究開発における規模の経済性の影響は否定されることが多い[8]。また、日本の実証研究については（長岡　2001）があるが、中小企業においても研究開発に対す

6　米倉誠一郎,（2005),『ケースブック 日本のスタートアップ企業』, 有斐閣ブックス
7　J.A. Schumpeter（1944), Capitalism, socialism, and democracy, Harper & Row.
8　中小企業庁：中小企業白書 2002年度版, http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h14/html/14222210.html [09.08.04 参照], 等を参照のこと。ただし、分析対象の企業が上場企業に限定されていることに注意されたい。

る積極的な活動が好ましい影響をもたらすことが指摘されている[9]。大企業と比較したとき、多くの指標において決して優位とはいえない中小企業が、どのようにイノベーションを実行し、大企業と互角に戦うのかを検討することはきわめて興味深い考察である。

2．中小企業研究センター『グッドカンパニー大賞』について

本賞の目的は、『全国の中堅・中小企業の中から、経営合理化、技術開発等にすぐれた企業を選び、「グッドカンパニー大賞」を贈って顕彰し、わが国の中堅・中小企業の発展に資すること』と位置づけられている。また本賞の受賞対象企業は、上場しておらず、かつ資本金三億円以下という「中小企業基本法」が定める中小企業要件を満たしている。

このように、グッドカンパニー大賞は、新規市場の開拓、新技術の開発など様々なイノベーションを達成し、それを自身ひいては国家の経済成長へと結びつけることが期待される企業を選出表彰する制度である。

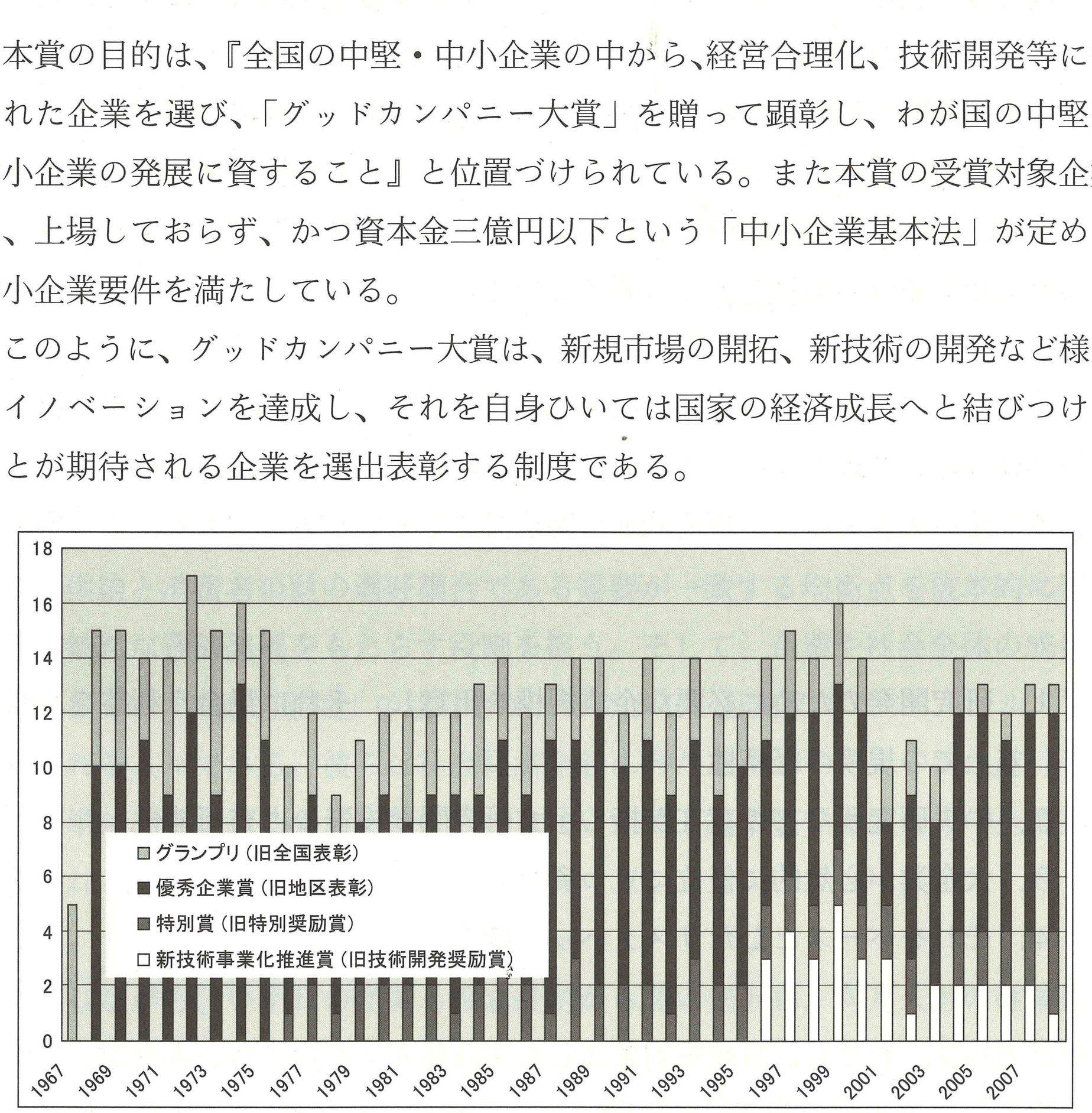


図１　受賞企業数およびその種別

9　長岡貞夫（2001）『研究開発と研究開発生産性の決定要因：需要経路と供給経路の実征分析』、『我が国企業における統治構造の変化と生産性の関係に関する調査研究』、財団法人機械振興協会経済研究所、2001年３月

図１は、表彰が開始された1967年から昨年度（2008年）までの42年間における全受賞企業541社について、年毎の受賞企業数およびその種別を示したものである。年ごとに、平均10社以上が選出されていることが確認できる。

初年度である1967年は、全国表彰のみの選出である。全国表彰受賞企業からはその後も次々と株式公開を達成する優良企業が多数選出されている。２年目の1968年からは、地区表彰の選出が開始された。以来昨年度まで、平均7.7社が年ごとに選出されている。特別賞の選定が開始されたのは1976年からである。本賞はこれまでの二つの賞とは性格を異としており、旧来型産業に新たな視点を持ち込んだ企業群から選出されている。この特別賞は各年２社平均で選出されている。技術開発奨励賞の選出は1996年からであり、４つの賞のなかで最も歴史が浅い。当該賞には、コンピュータ／インターネット（電気通信）関連企業が多数含まれていることが特徴である。

表１　産業種別と受賞内容

	グランプリ（旧全国表彰）	優秀企業賞（旧地区表彰）	特別賞（旧特別奨励賞）	新技術事業化推進賞（旧技術開発奨励賞）	合　計
機械製造・販売	94	222	38	22	376
精密機器	4	8	1	1	14
金属	1	9	4		14
バイオ（化学、薬品、医療）	8	21	1		30
コンピュータ・電気通信	2	6	3	9	20
食品製造・販売	9	25	8	1	43
その他	8	28	8		44
合　計	126	319	63	33	541

表１は、これら受賞企業を日本標準産業分類[10]に基づき、産業分野ごとに分類したものである。機械製造・販売に属する企業群は376社であり、いずれの賞でも最も多い受賞企業数を数える。また、注目すべきは各産業分野の構成比である。

10　日本標準産業分類, http://www.stat.go.jp/index/seido/sangyo/index.htm［09.07.31 閲覧］

コンピュータ・電気通信では、新技術事業化推進賞にて選出されている企業が全体の約半数を占める。同様に食品製造・販売の分野では特別賞の割合が高い。

3．グッドカンパニー大賞受賞企業の実態分析

ここでは、グッドカンパニー大賞受賞企業は本当に経営合理化や優れた技術開発をベースにイノベーションを実現し、その後の企業成長、収益拡大等へと結びつけることができたのかについて考察していく。

3－1．企業規模と業種

中小企業分類[11]および日本標準産業分類に基づき、受賞企業の2009年時点での企業規模が中小企業に当てはまるか否か、業種ごとに分類を行った。以下表2に示す[12]。

表2　グッドカンパニー大賞受賞企業の業種と企業規模

業　　種	大企業	中小企業	合　　計
機械製造・販売	128	248	376
精密機器	8	6	14
金　属	2	12	14
バイオ（化学、薬品、医療）	16	14	30
コンピュータ、電気通信	19	1	20
食品製造・販売	33	10	43
その他	20	24	44
合　　計	226	315	541

11　『FAQ：中小企業の定義について』, http://www.chusho.meti.go.jp/faq/faq01.html［09.07.31 参照］なお、一部の産業に対しては別途定義がされている場合がある。“株式会社日本政策金融公庫法等の中小企業関連立法においては、政令によりゴム製品製造業（一部を除く）は、資本金3億円以下または従業員900人以下、旅館業は、資本金5千万円以下または従業員200人以下、ソフトウエア業・情報処理サービス業は、資本金3億円以下または従業員300人以下を中小企業としている。”、http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html［09.07.31 閲覧］

12　なお、判断基準となる業種については、中小企業研究センターの受賞企業リストに明記されている事業内容および各企業のWebサイト上の「会社情報」に記載された情報を、また従業員数および資本金の状況については各企業のWebサイト上の「会社情報」またはIR情報に明記されている数値を利用した。企業が提供する情報ソースに一次情報が明記されていない場合、『会社四季報』などに掲載された値を参考にした。

受賞企業全541社のうち、中小企業基本法にて定められた中小企業にとどまる企業は315社で58.2%を占め、大企業のグループに分類すべき企業は226（41.8%）社に上る。しかし、その構成比は産業により異なる。機械製造・販売などを担う376社のうち中小企業にとどまったのは248社（66.0%）であり、約３分の１しか大企業に成長していない。一方、化学、薬品製造、医療品関連などバイオ産業に属する企業群では、大企業と中小企業がそれぞれ16社、14社と拮抗している。また、電気通信企業、インターネット附随サービス等の産業群に属する企業全20社のうち、中小企業にとどまったのは僅か１社であり、その他はすべて大企業に成長したことが分かる。

また、グッドカンパニー大賞受賞企業の約42%が大企業に成長していることは特筆に値する。これらの企業は、日本経済の成長期ばかりでなく、石油ショック、円高、バブル崩壊、「失われた15年」などの難局に直面しながらも大企業へと成長していったからである。また、これら企業の中には、受賞からの数年間で各株式公開市場へ上場を果たし、京セラなどいまや世界に名だたる大企業に成長した企業も存在する。中小企業の可能性を推し量り、それを社会に対して周知する本賞の価値を明示する数値である。

３－２．業種と設立年度

これらグッドカンパニー大賞受賞企業は、どの年代に設立された企業が大勢を占めるのであろうか。図２は、グッドカンパニー大賞受賞企業を、会社設立年ごとにまとめたものである。また、先ほど示した企業規模の種別を同様に示す。会社の設立年度が、1940～1950年代に集中していることが確認できる。最も多いのは1948年で、合計29社がこの年に設立された。企業規模の違いに関わらず、第二次世界大戦間もない時期に、多くの企業が設立されていることが確認できる。また戦中期（1930年代～1945年）においても、比較的多くの企業が産声を上げている。全541社中81社（約15%）の企業が日中戦争開戦から1945年の敗戦の間で設立されている。また図３は、受賞年度と設立年の関係を、戦中期に設立された企業に限り示したものである。図４も同様に、戦後（1946年～2000年）設立された企業の受賞年度と設立年の関係を示している。設立年に関わらず、受賞年度は多

岐に渡ることが確認できる。これらの事実は、何を意味しているのか。

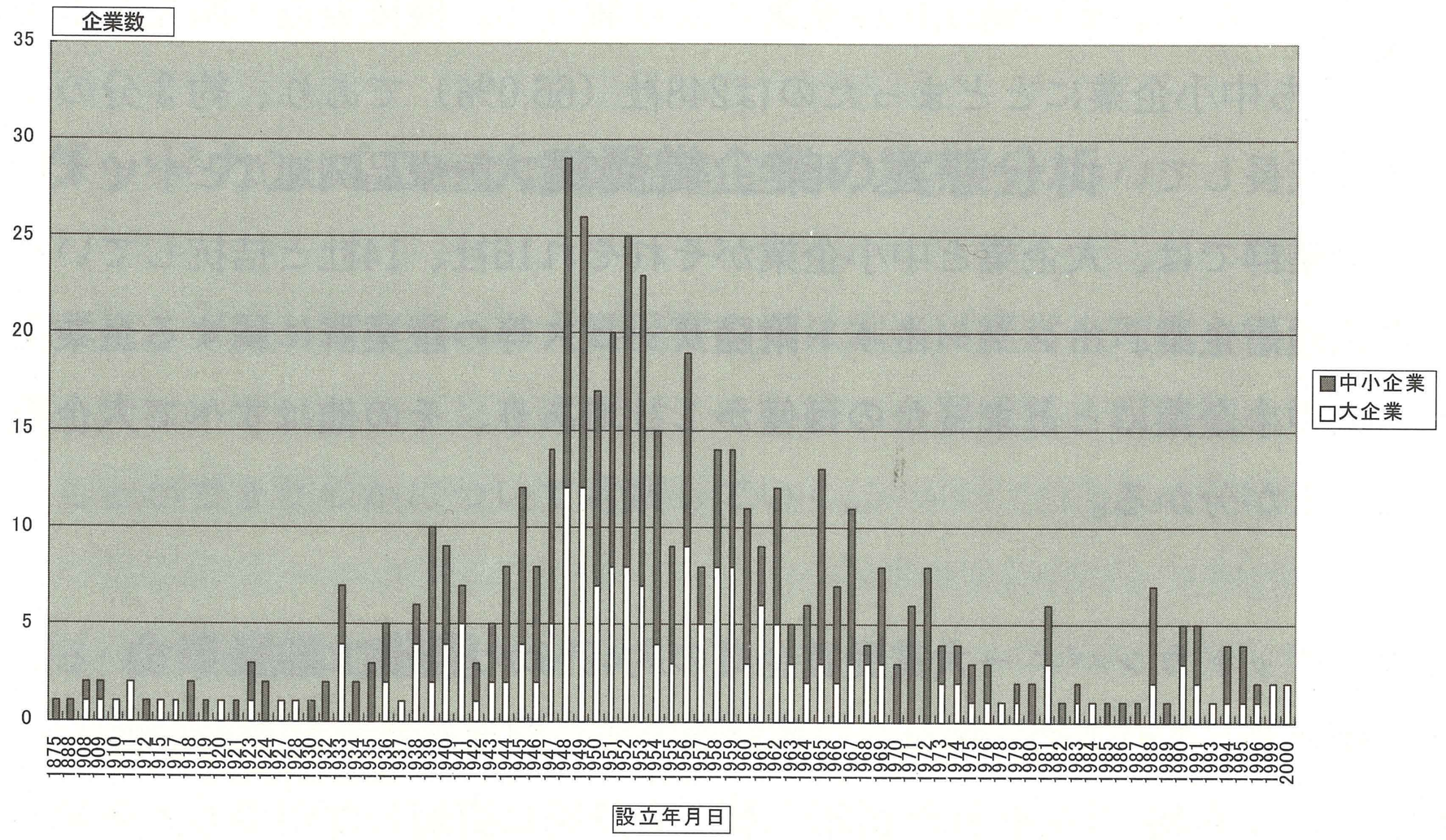


図２　企業種別と設立年

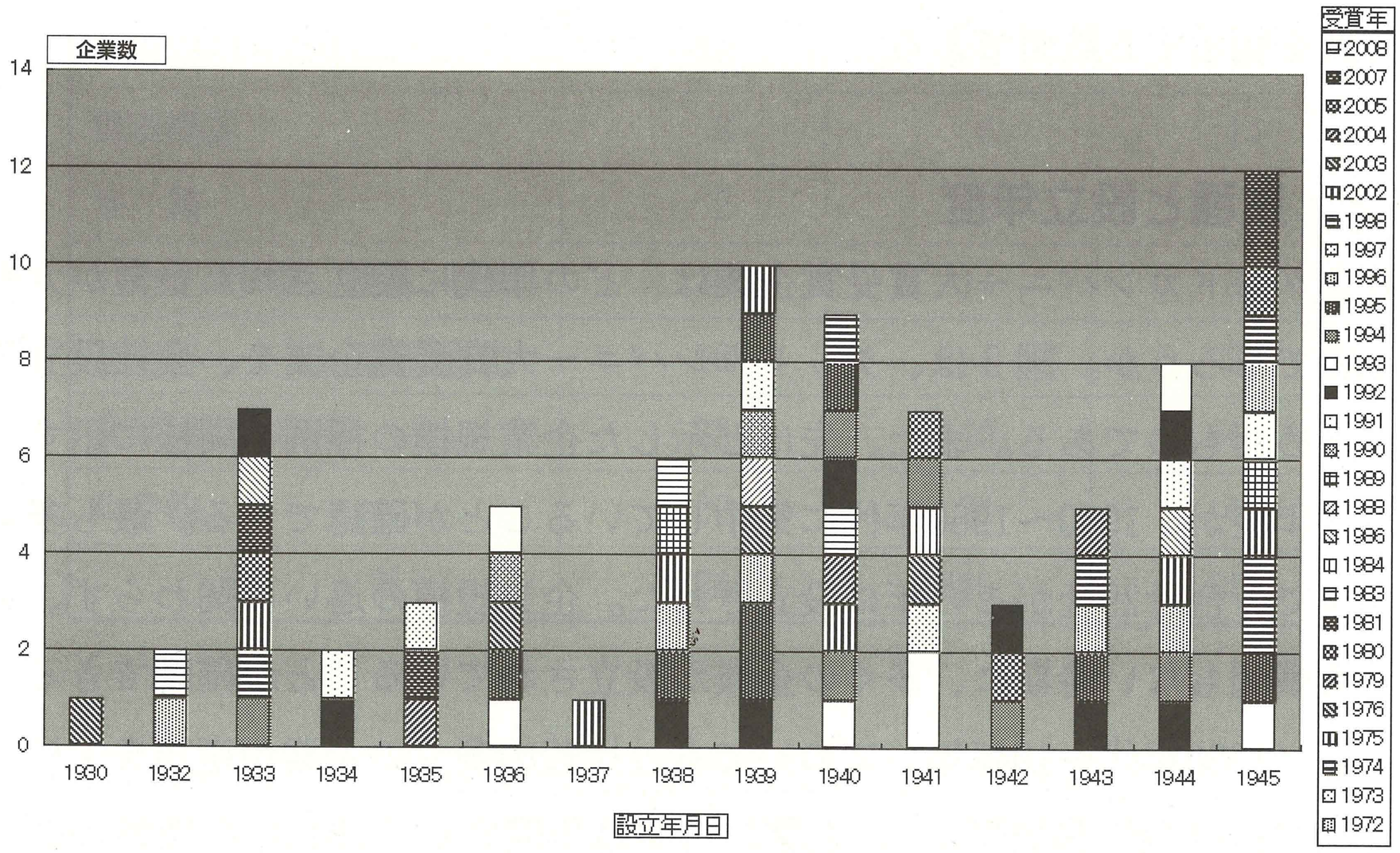


図３　受賞年度と設立年月日（1930－1945）

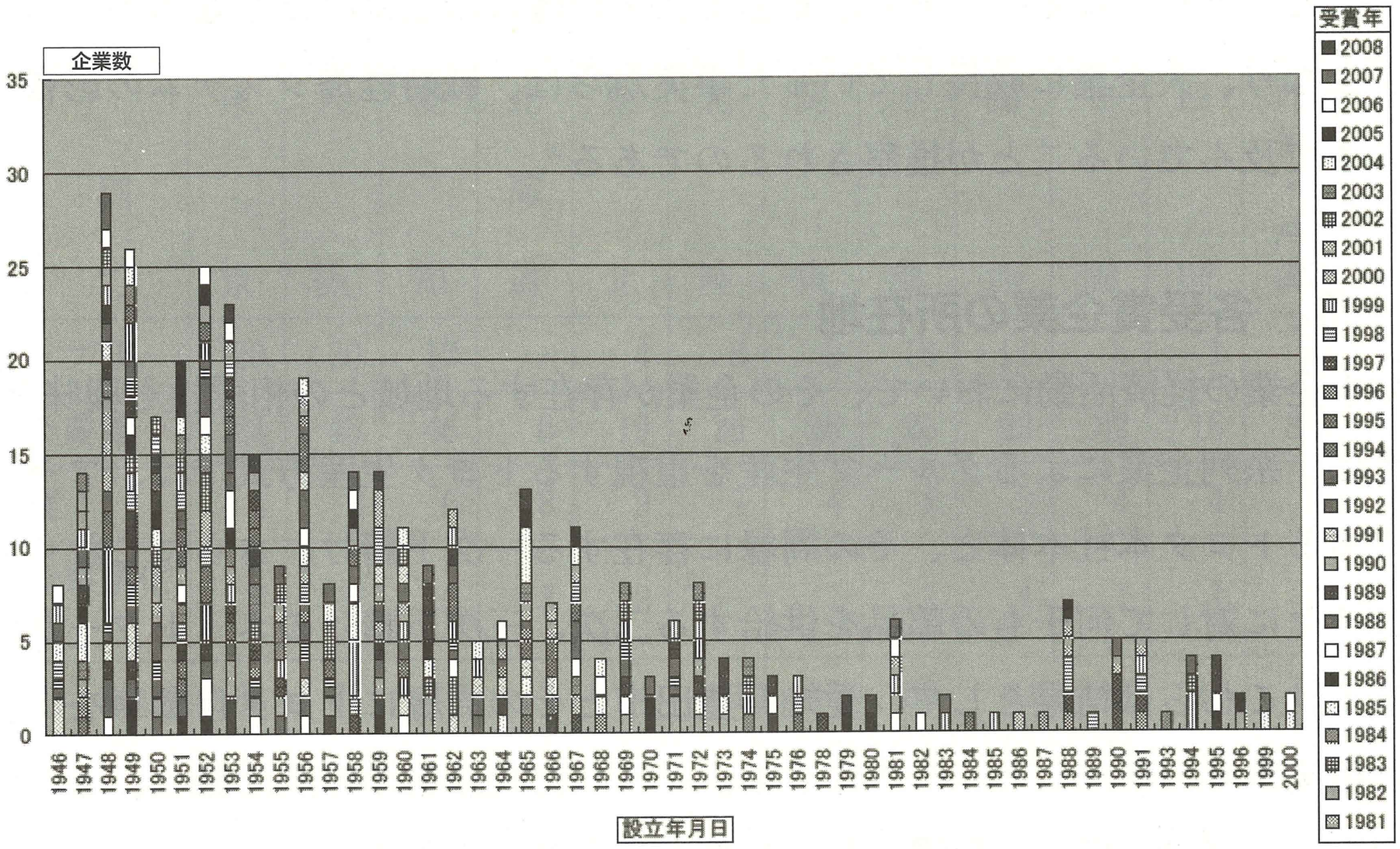


図４　受賞年度と設立年月日（1946－2000）

岡崎・奥野（1993）は、政府による護送船団方式やメイン・バンク制による間接金融、労働者に対する年功賃金制や長期雇用、業界団体による統一規格、労働組合など、戦後日本の高度経済成長を支えたいくつもの制度や慣行が、戦時経済体制を構築する過程で構築されていったことを示している[13]。この社会主義的計画経済の色彩濃い成長モデル、すなわち、『官僚主義による経済計画を企業や企業グループを実行組織として実現するシステム』に、戦後GHQによって解放された資本主義と企業家精神が相まって達成されたのが戦後の高度経済成長であった[14]。

以上の事実は、受賞企業の多くが戦時経済の遂行を準備するために設立され、戦後の爆発的解放に大きな機会を見い出し大企業へ成長していった可能性を示唆している。第一次大戦から1930年代までの日本は、きわめてアングロ＝サクソン型に近似した経済体制であったことが指摘されている[15]。戦時体制の構築は戦時需要の拡大をもたらしただけでなく、それまでの経済的桎梏を取り払い、資金調達、技術伝播、産業集積の再構築など新しい企業が勃興する大きなチャンスをも

13　岡崎哲二・奥野正寛　(1993)、『現代日本経済システムの源流』、日本経済新聞社、pp.1-34
14　米倉誠一郎「業界団体の機能」岡崎・奥野前掲書および島本・米倉（1998）「競争と計画の調整：揺籃期コンピュータ産業と通産官僚－日本的経営の生成と発展」有斐閣、伊丹・加護野・宮本・米倉編（1998）『ケースブック日本企業の経営行動、日本的経営の生成と発展』、有斐閣　等を参照されたい。
15　岡崎哲治「現代経済システム」岡崎・奥野前掲書

たらしたと考えられるのである。そして、その時に設立された企業の多くが受賞企業となり、大企業に成長していった事実からは、戦時経済システムの影響が今日にまで及んでいることが推察されるのである[16]。

３－３．各受賞企業の所在地

中小企業の経済活動において、その企業が存在する地域との相関性も興味深い。例えば、系列企業によるグループ生産を重視するトヨタ生産方式では、アセンブラであるトヨタ本社本体と、その周縁に存在する一次下請け、さらにこれらのサプライヤに対して何千もの部品を供給する二次、三次下請けのネットワークが存在する。これらは結果として、愛知県豊田市とその周縁にトヨタ自動車を中心とした産業集積を形成した。このように、こうした大企業の経済活動は、その周縁の中小企業群にも様々な影響を及ぼしてきたと考えられる。

表３は、各受賞企業の本社所在地および賞別（グランプリ［旧全国表彰］、優秀企業賞［旧地区表彰］、特別賞［旧特別奨励賞］、新技術事業化推進賞［旧技術開発奨励賞］）に基づき、各企業を分類したものである[17]。グランプリ受賞企業のうち、約４分の１に渡る企業が東京に所在を構えていることが確認できる。優秀企業賞では、愛知が46社、大阪が45社と、この両県で全受賞企業数319社のうち３分の１を占めている。一方、北海道、四国の受賞企業数は、他地域に比べ少ない。これらの傾向は新技術事業化推進賞でも同様で、東京、関東からの受賞企業数が計14と、全体の約半分を占める。特別賞では、これまでの三賞とは異なり、北海道、東北、北陸からの受賞企業数が多いことが確認できる。なお、北海道からの受賞企業の多くは事業内容として農業用機器の製造を、北陸（特に新潟県）からの受賞企業は金属加工を行う企業が多数を占めている。

16　野口悠紀雄氏は著書『1940年体制－さらば戦時経済』の中で、バブル後の日本経済の停滞が戦時下に構築された40年体制の限界に起因すると指摘したが、グッドカンパニー受賞企業の多くにもこの40年体制によって出現した企業が多く含まれていたことを示唆している。

17　所在地に関する情報は、中小企業研究センターに掲載された受賞企業一覧、また、各企業のWebサイト、ならびに企業四季報などに掲載された本社所在地をもとに作成した。 また、各都道府県の地域分類は以下の通りである．東北；青森県、福島県、山形県、宮城県、北陸；新潟県、石川県、富山県、福井県、関東；茨城県、群馬県、埼玉県、山梨県、神奈川県、千葉県、栃木県、中部；岐阜県、三重県、静岡県、長野県、関西；京都府、滋賀県、奈良県、兵庫県、中国；岡山県、広島県、山口県、鳥取県、島根県、四国；愛媛県、香川県、高知県、徳島県、九州・沖縄；福岡県、長崎県、大分県、佐賀県、熊本県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県

表３　各企業の本社所在地と賞別（2009年７月現在）

種　　別	東京	大阪	愛知	北海道	東北	北陸	関東	中部	関西	中国	四国	九州・沖縄	総計
グランプリ	29	20	17	－	4	8	9	18	11	6	1	3	126
優秀企業賞	24	45	46	6	19	26	25	26	22	32	16	32	319
特別賞	4	8	6	8	9	7	4	4	3	4	4	3	63
新技術事業化推進賞	7	2	2	3	2	－	7	2	4	1	1	2	33
総　　計	64	75	71	17	34	41	45	50	40	43	21	40	541

これらの事実から、企業所在地と賞の種別より次の傾向を見出すことが出来るだろう。(1)　やはり三大都市圏など大企業が活動する地域およびその周縁は、中小企業に事業機会を多く与え、多くのグッドカンパニー大賞受賞企業、特にグランプリ受賞企業を生み出す土壌となりえる。しかし一方、数多くの地方からの優秀企業、特別賞受賞企業の存在は (2)　地域特殊的な産業を育成することで、大都市圏以外の地域からでもイノベーティブな中小企業を生み出すことは可能であることを示唆している。

３－４．上場／非上場企業数の割合

企業は株式公開すなわち上場を果たすことで、株式市場を通じた資金調達をすることが可能となる。株式市場への上場基準は細かく規定されており、JASDAQに上場する場合、時価総額が10億円以上、経常利益が５億円以上、純資産が２億円以上、事業継続年数が１年以上とされている。上場は企業の社会的信用を飛躍的に向上させる。企業は上場にあたってその要件に必要な体制を整え、上場後は株主からの要求に応えて一定以上の収益を挙げ続けなければならない。グッドカンパニー大賞受賞企業541社の内いったい何社が上場を果たしているのかは、実に興味深い考察である。

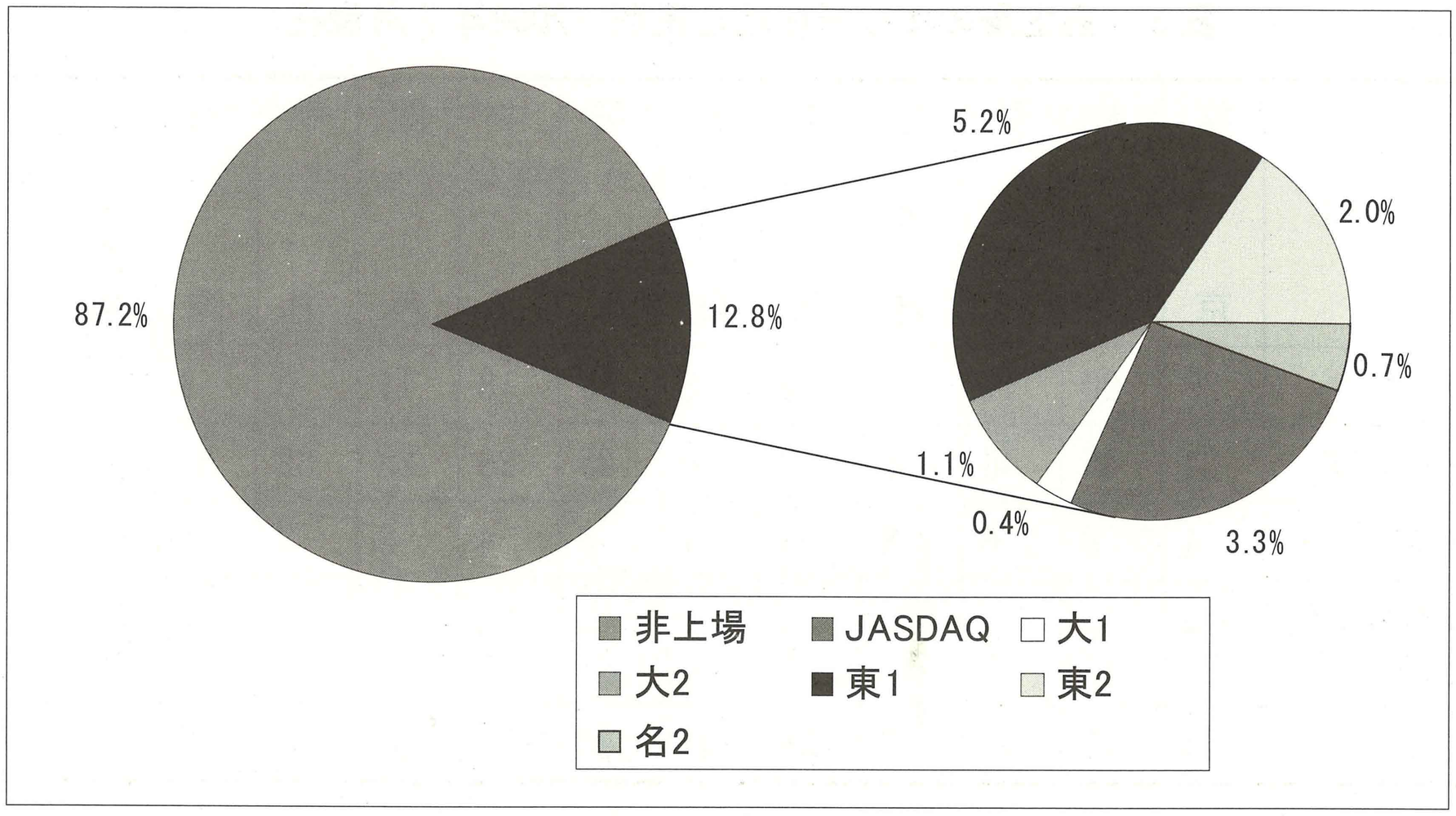


図５　上場／非上場企業数の割合

図５に示すように、全受賞企業541社のうち、日本の株式公開市場に2009年７月現在上場している企業数は66社、すなわちグッドカンパニー大賞受賞企業全体の内12.8％が上場を果たしている。また、各賞別にその上場有無を確認すると、グランプリに輝いた全126社のうち、実に約４分の１である33社が上場を果たしている。同様に、優秀企業に選出された全319社のうち35社、約11％が上場を果たしている。一方、特別賞および新技術事業化推進賞からは１社のみ上場を果たしている。

また、これら上場企業が会社設立後上場までに要した期間は平均36.3年（標準偏差13.2年）であり、グッドカンパニー大賞受賞後上場までに要した期間は平均11.9年（標準偏差8.7年）である。また、会社設立後グッドカンパニー大賞受賞までに要した年数は、上場企業の場合平均19.5年（標準偏差7.3年）、非上場企業の場合平均33.8年（標準偏差16.4年）と、上場企業のほうが14年ほど短いことがわかる。このことは、グッドカンパニー大賞がスタートアップ期にありかつ上場を目指す企業のポテンシャルを的確に評価していること、また受賞が企業の上場に好ましい影響を与えてきた可能性を指摘できるだろう。

4．グッドカンパニー大賞受賞企業の経営パフォーマンス（従業員数、国内拠点・海外拠点、売上高）

中小企業が活動するにあたり、その組織規模をどのように定めるかは重要な問題である。大企業に比べ、資金調達などに限界がある中小企業では、自らの事業の規模の経済性および範囲の経済性を勘案しながら、資本金、従業員数、国内・海外拠点数などが指し示す組織の規模、範囲に関する意思決定を行う必要がある。

本章では、従業員数、拠点数、売上高などの情報について、これまでに示したいくつかの判断指標と照らし合わせながら比較を行う。

4－1．従業員数

まず、グッドカンパニー大賞受賞企業の現在の従業員数を、受賞分野が分かる形で図6に示す[18]。まず、従業員数が1名から20名の、中小企業庁による中小企業の定義における小規模企業者[19]の範疇に当てはまる企業数は合計6社である。中小企業であるか否かの閾値である従業員300人以下の割合を確認すると、グランプリが42%、優秀企業賞が60%、特別賞および新技術事業化推進賞が76%と、グランプリ受賞企業の半数以上が大企業に成長したことが再度確認できる。また、特別賞および新技術事業化推進賞受賞企業の従業員数が比較的低い範囲に収まっているのに比べ、グランプリ、優秀企業賞は101名以上の従業員を最低限保持していることが確認できる。

表4は、グランプリ、優秀企業賞受賞企業を受賞後の上場有無ごとに分類し、その従業員数との関係を示したものである。また、平均従業員数、その標準偏差をそれぞれ導出している。

18　本稿における従業員は、企業と直接雇用契約を結ぶ正社員と同義である。そのため、アルバイト・パートタイム・派遣社員などは含まれていない。また、各企業の従業員数は各企業のWebサイト上に記載された従業員数、四季報、各社社史等に明記された情報などを参考に筆者が収集した。なお、従業員数について四季報および各社 Web サイト上で開示していない企業が43社存在した。

19　中小企業庁：中小企業、小規模企業者の定義、http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html［09.08.02閲覧］

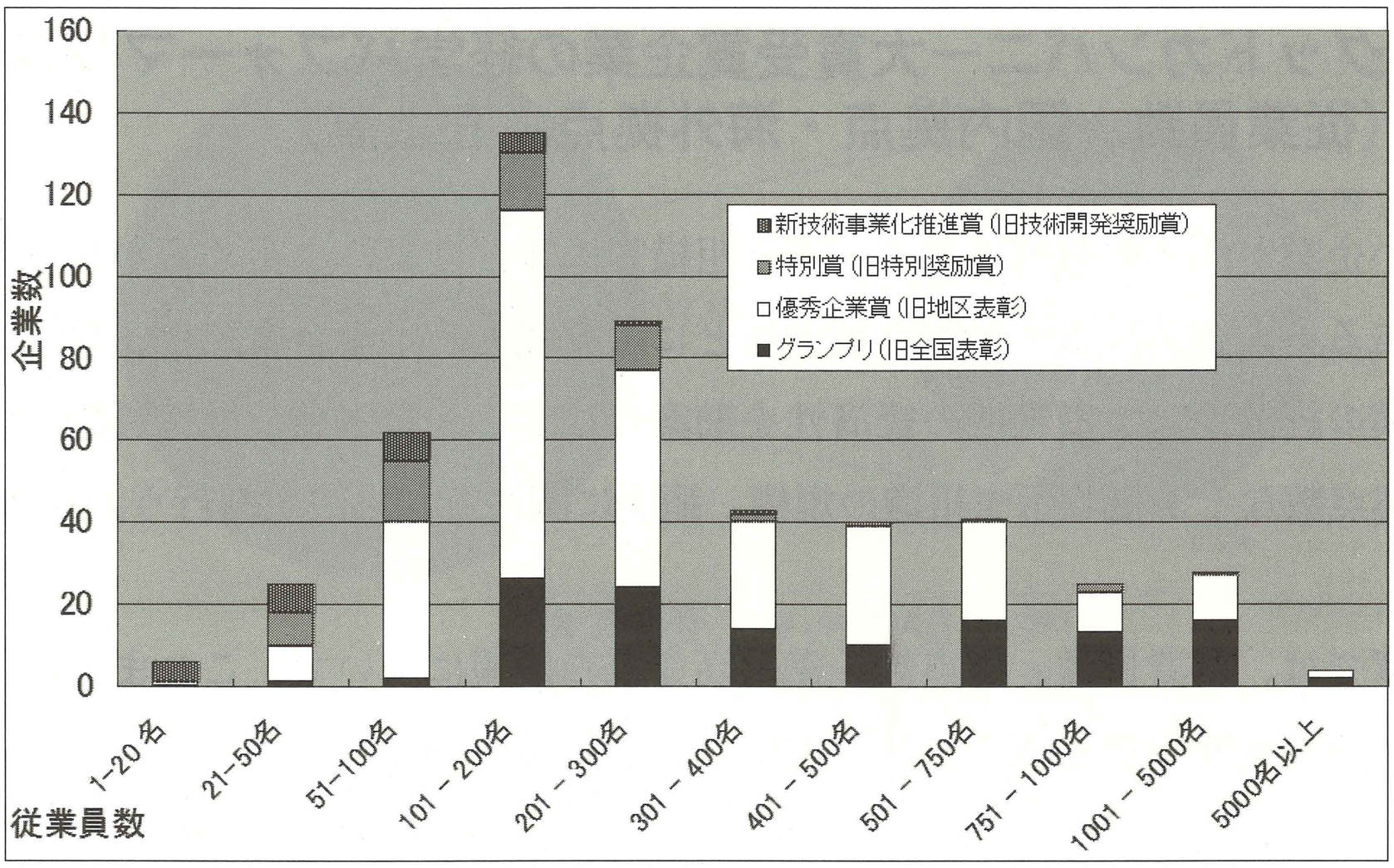


図６　受賞分野と従業員数

表４　従業員数と上場有無（グランプリ、優秀企業賞のみ）

上場有無	非上場企業		上場企業		総計
受賞種類／従業員数	グランプリ	優秀企業賞	グランプリ	優秀企業賞	
1－20名		1			1
21－50名	1	9			10
51－100名	2	38			40
101－200名	26	86		4	116
201－300名	18	46	6	7	77
301－400名	12	22	2	4	40
401－500名	8	23	2	6	39
501－750名	12	18	4	6	40
751－1000名	7	7	6	3	23
1001－5000名	4	6	12	5	27
5000名以上	1	2	1		4
情報なし	2	26	0	0	28
合計	93	284	33	35	445
平均従業員数	566.7	359.7	2772	613.9	1078.1
標準偏差	1561.8	875.7	10210.1	560.1	

非上場企業と上場企業に分類することで、その従業員数に明確な差が存在することが確認できる。このように、中小企業が上場を行う過程では、組織の拡大を図り、その過程で従業員の増加が行われている。また、非上場企業と上場企業との間で従業員数に大きく隔たりが存在することは、上場後における組織の不可逆

性を示しているのではないだろうか。一般的に、企業が上場を行うプロセスでは組織の拡大、特に、デューデリジェンスや内部監査を行う管理部の人員拡大が必要不可欠となる。また、有価証券報告書、IRなどによって基礎的な企業情報を発信する以上、組織の縮小は自社株式に対して負の影響を与え、株主からの評価を引き下げる効果を持つ。このように上場は組織の肥大化を必然的に伴うため、組織の硬直化ひいてはその成長さえも一時的に阻害する作用を持つ可能性も指摘されている[20]。

４－２．国内拠点・海外拠点数

グッドカンパニー大賞授賞企業は、受賞後数多くの拠点を国内・海外を問わず設立している。それでは、企業の所在地と拠点数に何らかの関係性はあるのだろうか。地方に本拠地を持つ企業が業務拡大を行う場合、東京など大都市圏への進出や支店あるいは本店の設置を行う可能性が高い。また、食品加工や小売業では、財の性質から地域ごとの支社を設ける必要がある。地方企業が更なる事業拡大を果たす場合、都市部、あるいは都市周縁に存在する地域よりも、より事業所を増やし活動しているのではないだろうか。

表５　国内拠点数と本社所在地

拠点数	東京	大阪	愛知	北海道	東北	北陸	関東	中部	関西	中国	四国	九州・沖縄
0	4	3	4	2	2	5	8	4	3	4		5
1	6	8	8	1	4	7	6	5	5	7	2	5
2	12	10	8	3	4	4	6	9	6	5	5	5
3	5	10	9	4	5	5	7	6	2	1	5	5
4	7	13	8	2	4	6	4	6	2	5	1	4
5	7	6	7		1	5	5	7	3		1	3
6-10	15	17	15	1	2	6	6	10	11	14	3	8
11-15	3	3	6	2	1	1		2	3	2	2	1
16-20	2	1			1	1	1		1			
20-25	1		2									
26-100		2	1			1						
100以上			1						1			
情報なし	2	2	2	2	10		2	1	3	5	2	4
総計	64	75	71	17	34	41	45	50	40	43	21	40
平均	5	5.5	6.2	3.2	2.7	5.5	3.1	4.0	4.7	4.0	4.0	3.4

20　グロービス、(1998)『MBA ビジネスプラン』、pp.168-185, ダイヤモンド社

表５に、国内拠点数と本社所在地の関係を示す。なお拠点数０の企業は、本社あるいは単一の事業所から構成されている企業であることを示す。表３同様、東京都、大阪府、愛知県は個別に掲載している。国内拠点数が最も多いのは愛知県で、平均6.2拠点である。また、同様に大都市圏である東京都、大阪府もそれぞれ5.0、5.5と高い値を示している。一方、低い値を示しているのは、関東（3.1)、東北（2.7)、九州・沖縄（3.4)、北海道（3.2）などである。関東を除く太平洋ベルトに属する地域では拠点数が多く、それ以外の地域では低いことが確認できる。

これらのことから、中小企業の地域性について、以下の推察を得ることができる。

(1) 大都市、またその大都市圏と近接する地域に存在する中小企業は、拠点数を増やすことで企業内、あるいは企業間ネットワークを構築し、それを活用している。ただし、関東などの、一定の区域内かつ単独で極めて大きな経済圏を持つ地域の場合、拠点を増やすことなく企業間で受益を得ることが可能となるため、自社拠点を増やすインセンティブが働かない。

(2) 一方、大都市とその大都市圏から離れた地域に所在を持つ中小企業では、経済圏がこれらの地域から独立し存在するため、結果その区域内での経済活動に専念している。

これら中小企業の活動動態を見る限り、近接した大都市における巨大な経済活動の有無が、その企業行動の地域内向的あるいは外向的なあり方に大きな違いをもたらしている可能性がある。続いて、受賞企業と海外展開の関係について概観しよう。

冒頭に取り上げた日本の代表的スタートアップ企業では、創業後極めて早い段階からの海外展開を目指している事実がある[21]。グッドカンパニー大賞受賞企業においても、これらの傾向は同様であろうか。まずは国内拠点同様、賞別および上場との関係から概観していく。

21　橘川武夫、野中いずみ、(1995)、「革新的企業者行動の継起」、『革新の経営史－戦前・戦後における日本企業の革新行動』、有斐閣。橘川・野中は、これらの企業の共通性として、(1) ミラー効果、つまり海外展開による国内市場における自社ブランディングの向上、(2) 第二次大戦後の西洋社会における消費財市場拡大への対応等を挙げている。

表６　海外拠点数と受賞分類

上場有無	非　上　場　企　業				上　場　企　業	
海外拠点数	グランプリ	優秀企業賞	特別賞	新技術事業化推進賞	グランプリ	優秀企業賞・特別賞
0	43	168	35	23	5	4
1	11	29	11	2	4	4
2	6	24	4	2	1	11
3	8	13	2		1	4
4	2	6	1		2	2
5	3	13			2	2
6-10	15	10		1	10	3
11-15	3	2			4	2
16-20	1				1	1
25以上					3	2
情報なし	1	19	9	5		1
総計	93	284	62	33	33	36
平均拠点数	2.7	1.1	0.6	0.4	8.5	5.2
標準偏差	3.8	2.1	0.9	1.2	10.3	7.4

表６は、国内拠点数同様、企業の賞別、また上場の有無ごとに分類したものである[22]。国内拠点とは異なり、上場企業であるか否かにより、拠点数に大きく隔たりがあることが確認できる。グランプリ受賞企業のうち非上場である全93社の平均海外拠点数は2.7であるのに対し、上場企業全33社の平均海外拠点数は8.5と、約３倍の開きがある。同様に、優秀企業賞のうち非上場である284社の平均値は1.1、上場している36社の平均値は5.2と、海外進出に積極的に取り組んだ企業が上場を果たしていることが確認できる。

それでは、設立年月日と海外進出の度合いには、関連性があるのだろうか。

22　なおここでの海外拠点の定義は、“当該企業が一定程度以上の株主を保有し、持分法適用可能な範疇にある海外子会社、あるいは海外に存在する生産工場、支店”等としている。そのため、海外での販売を担う営業代理店、出張所、営業所などは含まれていない。

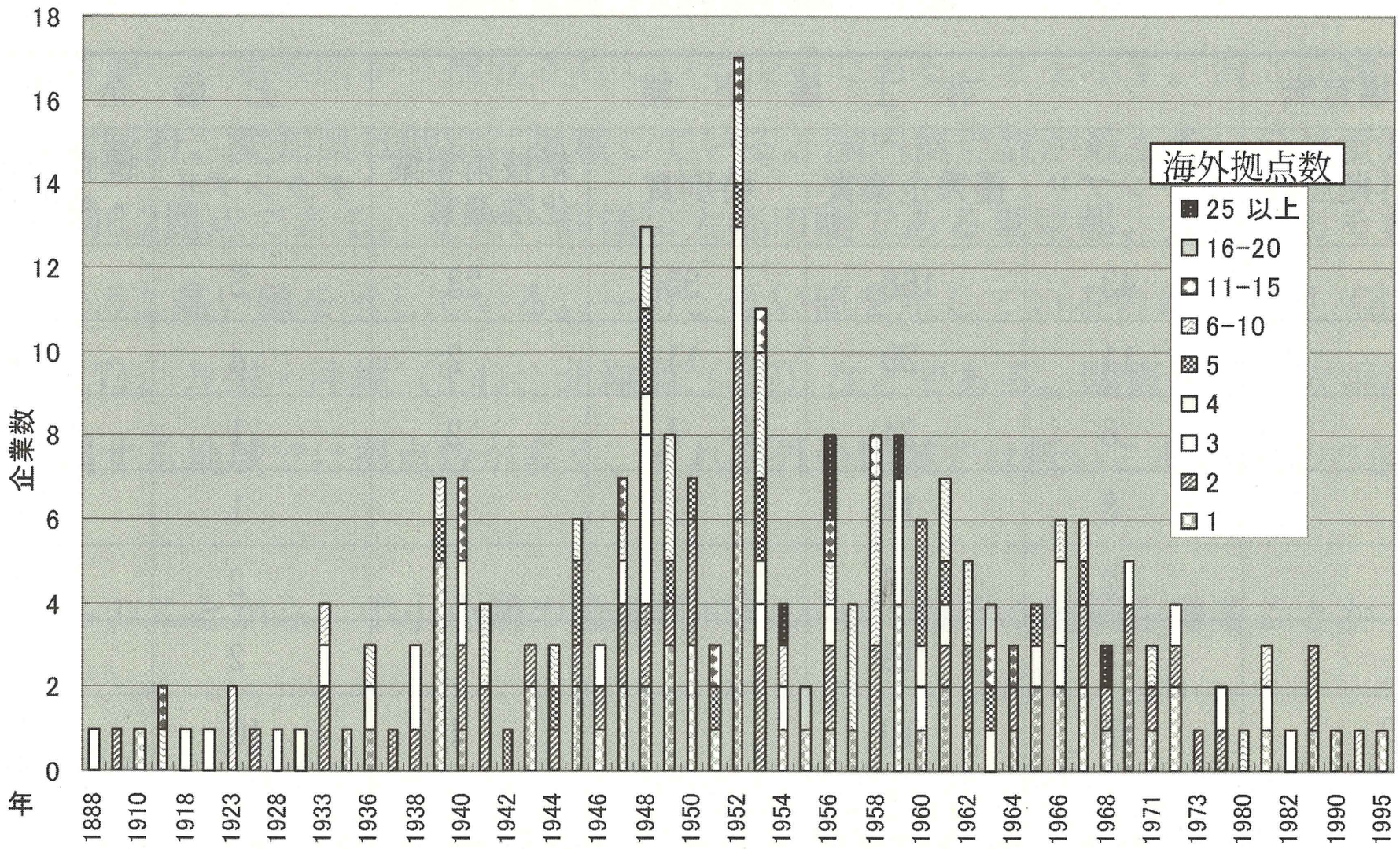


図７　海外拠点と設立年月日

図７は、海外拠点を１つ以上持つ企業について、その設立年月日ごとにプロットしたものである。図２同様、1945年から1960年に設立された企業が海外拠点を多く展開していることが確認できる。一方、第二次大戦以前、また1970年代以後に設立された企業では、海外進出が低調である。また、年代ごとの平均海外拠点数を確認すると、戦後直後から20年間に設立された企業において積極的な海外進出が行われていることが分かる。年ごとの平均海外拠点数を確認しても、13.4（1954)、9.3（1955)、10.0（1956）と全期間平均4.0に比べ高い。

このことは、日本企業の積極的な海外進出が、戦後直後から第一次石油ショック（1973）までに設立された企業に限定されていることを示唆している。この理由として、70年代以降、(1)　ブランディングにおける「ミラー効果」が日本市場において失われていったこと、(2)　日本国内の経済成長に従い国内市場が拡大し、収益を確保する手段としての海外への積極的な進出における必然性が失われたこと、そして何より、(3)　企業家の海外進出への選好が内向的なものに変化したことが考えられるのではないだろうか。

4－3．売　上　高

最後に、グッドカンパニー大賞受賞企業の売上高を表７にまとめた。企業の売上高は、これまでに示した資本金、従業員数、拠点数などの要素が、企業による事業拡大に正しく反映されたか否か判断するための指標である。

表７　売上高と賞別、上場有無

上場有無	非上場企業				上場企業		
売上区分	グランプリ	優秀企業賞	特別賞	新技術事業化推進賞	グランプリ	優秀企業賞・特別賞	総　計
1億円－10億円		6	1	10			17
10億円－20億円	2	19	9	3			33
20億円－30億円		25	5	2			32
30億円－40億円	8	18	8				34
40億円－50億円	9	16	6	1		2	34
50億円－60億円	4	20		1		2	27
60億円－70億円	6	18			1	5	30
70億円－80億円	5	15	2				22
80億円－90億円	4	11	2		2	2	21
90億円－100億円	4	6	1		1		12
100億円－110億円	3	6					9
110億円－120億円		8		1			9
120億円－130億円	5	5				2	12
130億円－140億円	2	6				3	11
140億円－150億円	2	4	2				8
150億円－160億円	5	5			2		12
160億円－170億円	2	2				3	7
170億円－180億円	1	6			1	1	9
180億円－190億円		4			1	2	7
190億円－200億円	6	4	1				11
200億円－250億円	4	12	2		2	3	23
250億円－300億円	2	3	1		2	2	10
300億円－350億円	4				1	1	6
350億円－400億円	1	3			3	1	8
400億円－600億円	4	3			9	4	20
600億円－800億円		3			2		5
800億円－1000億円		2			3	2	7
1000億円－2000億円	2	1			2	1	6
2000億円以上	1	2			1		4
情報なし	7	51	22	15			95
総計	93	284	62	33	33	36	541
平均売上（億円）	198.87	129.5	61.1	20.4	798.2	255.3	
標準偏差	371.7	245.7	60.8	28.9	1918.8	257.9	

全541社中、Webサイト上の企業情報、IR情報、および会社四季報などの媒体にて売上高に関する情報を公開していたのは446社（82%）である。表7は賞別および上場有無ごとにカテゴリ化し、一定の売上高ごとに分類したものである。各平均売上高を確認すると、これまでの経営指標同様、非上場企業と上場企業との間で顕著な差が存在する。

また、業種別平均売上高を確認すると、比較的高い業種としてコンピュータ・電気通信（244.9億円)、食品製造・販売（280.6億円)、低い業種としては機械製造・販売（179億円)、金属（78.5億円）が挙げられる。しかしながら、機械製造・販売の標準偏差が著しく広いことに留意する必要がある。機械製造・販売のうち非上場企業（325社)、上場企業（51社）ごとに分類すると、非上場企業の平均売上高は104億円、上場企業の平均売上高は354.4億円となる。

表8　平均売上高と企業設立年

年代	平均売上高（億円）
1880－1920	125.9
1920－1935	171.6
1936－1945	137.7
1946－1955	187.4
1956－1965	193.2
1966－1975	130.0
1976－1985	63.1
1986－1995	44.9
1996－2008	46.2

表8は、平均売上高と企業設立年の関係を示したものである。これまでの指標同様、1945年から1965年に設立された企業の平均売上高が、その他の年代に比べ高いことが確認できる。また、戦前期（1920－1935年）設立された企業の平均売上高も、171.6億円と比較的高い。

5．グッドカンパニー大賞受賞企業と研究開発

多大な研究開発費、何百名もの専任研究員、巨大な研究所を持つ大企業同様、中小企業においても新技術、新製品開発は重要な経営課題である。特にバイオテクノロジー、コンピュータ産業などサイエンス・ベースの産業分野では、研究開発による新商品開発が企業の収益と直結する。限られた資金、資源の中で、中小企業はどのような研究活動・新製品開発活動を行っているのであろうか。

黄（2002）は、アメリカにおける中小企業のイノベーションが、大学における研究開発の移転、ベンチャー・キャピタル、あるいは大企業によるベンチャー・ビジネス支援などにより成立し、結果中小企業自身が大企業と同等の高い技術力を持ち、かつ、大企業以上にイノベーションを生み出していることを示している[23]。また、日本の中小企業における技術開発の特徴として、(1)革新的な技術開発ではなく、漸進的な技術開発が多いこと、(2)中小企業による技術開発量が大企業に比べ少ないこと、(3)政策支援、ベンチャー・キャピタル、エンジェルなどの外部支援による資金提供を受け技術開発を行うアメリカの中小企業に比べ、自社資金による開発が殆どを占めていること等を挙げている。その上で、日本の中小企業における技術開発の目的の多くが、1950年代から60年代においては(1)競争力のある商品の構築、(2)他社にはない商品の製作であったのに対し、1980年代以降は(3)下請け企業からの脱却を図るためへと急速に移行しつつあることを指摘している。

製造業をはじめとして、バイオ産業やコンピュータ関連産業など、独自の技術開発はその企業の成長の源泉である。しかしながら実際には、多くの中小企業が既存パラダイムの拡大再生産に固執し、また政府からの支援も極めて限定された状況が垣間見える。

それでは、グッドカンパニー大賞受賞企業において、技術開発に対する取り組

23　黄完晟、(2002)、『日米中小企業の比較研究－日本の 2 重構造・米国の 3 重構造』、第 8 章、税務経理協会

みはどのように行われているのか。本稿では、技術開発頻度の代理指標である特許出願数に注目することで、技術開発の観点においてこれら受賞企業の間に一定した傾向があるのか否かを判断しよう。

特許出願は、企業による研究開発の成果を法律によって保護し、それを自社の利益の源泉へと昇華させること、つまりイノベーションの種として結実させるために必要不可欠なプロセスである。ここでは、特許庁特許電子図書館[24]上の特許・実用新案公報データベースを基に、グッドカンパニー大賞受賞各企業の特許出願状況、これまでに示してきた各経営指標との関連性を分析していく[25]。

表9　特許出願数と賞別、上場有無

上場有無	非上場企業				上場企業	
特許数	グランプリ	優秀企業賞	特別賞	新技術事業化推進賞	グランプリ	優秀企業賞・特別賞
0	3	40	12	6		1
1－10	13	65	15	10		2
11－50	25	89	24	14	2	7
51－100	14	36	7	2	2	9
101－200	17	29	4	1	3	6
201－300	7	8			2	3
301－400	2	7			3	1
400－500	7	5			2	1
501－1000	2	3			10	2
1001－10000	3	1			8	4
10000以上		1			1	
総計	93	284	62	33	33	36
平均特許数	169.5	73.8	27.5	21.7	833.7	275.8
標準偏差	303	168.1	35.9	29.9	1046.7	448.5

表9は、特許出願数と賞別、企業の上場有無の関係を表している。特許数は資本金、従業員数などの経営指標と同様、非上場企業と上場企業の平均特許数に明

24　特許電子図書館、http://www.ipdl.inpit.go.jp/homepg.ipdl［2009.08.08 閲覧］

25　なお、各企業の特許出願数の集計にあたっては、“出願人/権利者”と企業の正式名称が完全一致するものの和を求めた。また、同名の企業が複数存在した場合、グッドカンパニー大賞一覧および各企業の会社概要に記載されている業務内容を確認し、特許の出願内容と現在の業務内容に近似性が見出せるもののみ集計している。また、対象期間は平成5年から21年の16年間分としている。

確な差が存在することが確認できる。また産業種別ごとの特許出願数を確認すると、機械製造・販売が最も高く170.3、続いて、バイオ産業が114.3、コンピュータ・電気通信産業が113.8である。これら基礎科学的な研究開発が必要とされている産業において、平均特許数が他産業に比べ高いことが確認できる。

それでは、特許数と組織規模に正の相関関係、すなわち規模の経済性は存在するのであろうか。資本金と従業員数を確認する限り、資本投与による規模の経済性は見出せない。しかしながら、図８に示すように、従業員数と特許数の相関係数は比較的高いことがわかる。この傾向は表10に示す、賞別、上場有無ごとの相関係数からも明らかである。従業員を多数抱えるグランプリ企業ほど、特許数と高い相関を持つことがわかる。企業年齢が若く、また上場企業が含まれない特別賞、新技術事業化推進賞では、従業員数と特許数との間の相関係数が著しく低い。

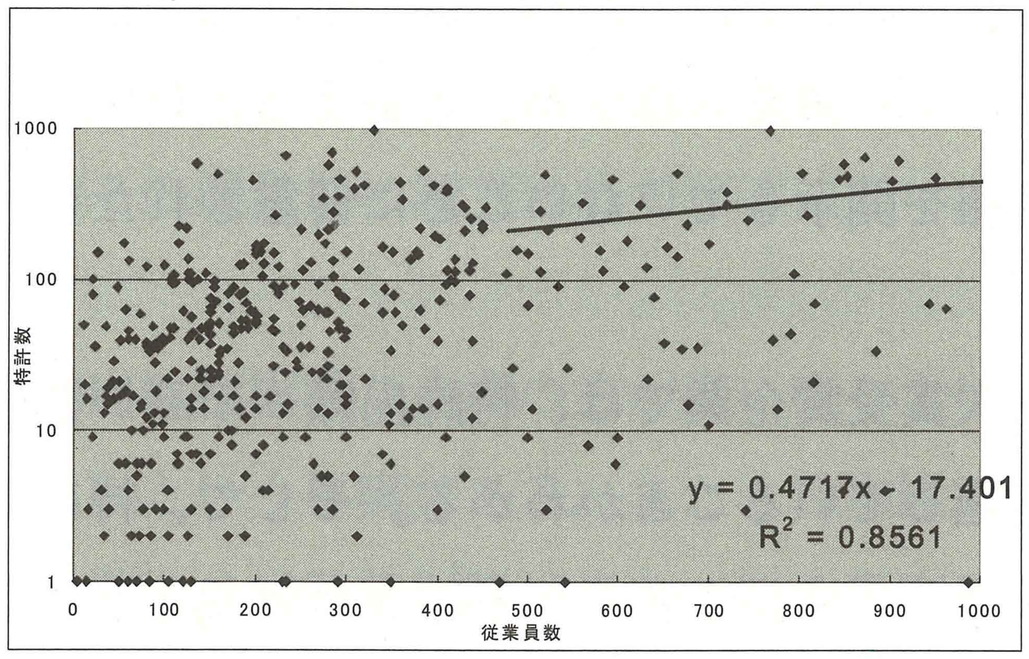


図８　従業員と特許数の関係

表10　各賞における従業員と特許数の相関関係

賞、上場有無	相関係数
非上場企業	
グランプリ	0.45
優秀企業賞	0.14
特別賞	−0.02
新技術事業化推進賞	0.05
上場企業	
グランプリ	0.39
優秀企業・特別賞	0.45

このことは、従業員数が代替する企業の組織規模が、研究開発において有意に働いていることを示している。つまり、研究開発を行うためには大企業というフレームワークが必要不可欠であるとする、シュムペーター仮説を支持すること、つまり中小企業でも規模の経済性が研究開発において有意に働くことを示すのだろうか。

そこで社員一人あたりの平均特許出願数を確認すると、新技術事業化推進賞に選ばれた企業群における平均値は0.65件／人と、非上場のグランプリ企業群（0.43件／人）よりも高い。特許出願の効率性は、むしろ企業規模の小さい企業ほどより高まることが推察でき、これまでの先行研究と合致している[26]。

無論、既存の先行研究が示すように[27]、中小企業における研究開発の規模の経済性についてより正確な調査を行うためには、研究開発費と特許出願件数との関係を調査する必要があると考えられるが、本賞受賞企業をはじめとして中小企業の多くはそれらの情報を開示していないことに留意されたい。

グッドカンパニー大賞受賞企業では、特許出願への高い積極性を通じ、自社研究開発を積極的に実施していることがわかる。そして、特に特許出願を、自社の研究開発の成果を保護し、成長の源泉へと結びつけることを目的として、活用していることがわかる。このことは、先行研究が示す日本の一般的な中小企業の傾向と大きく異なるのである。

おわりに

本稿では、グッドカンパニー大賞受賞企業の実態調査、各経営指標の比較、研究開発の頻度などを通じ、これらの受賞企業の特徴を見出すことを目指してきた。結果として言えることは、

26　中小企業庁（2009)、“中小企業のイノベーション”、『平成21年度版 中小企業白書』、http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h21/h21/html/k2100000.html［09.08.03 閲覧］

27 「研究開発の試みが高める中小企業のパフォーマンス」、中小企業白書 2002年度版などを参照のこと。

1）これらの受賞企業は、所在地、業種、事業規模、設立年度などの指標から見て、それぞれ大きく異なる特徴を持っていた。しかしながら、重要なことはこれらの企業は激しいマクロ経済環境の変化の中でも、顕彰された技術革新、製品開発、市場の新規開拓能力をベースに事業を維持し、ほぼすべての企業が2009年現在もその企業活動を続けている事実である。しかも、541社中226（41.8%）社が従業員300人以上の大企業に成長し、66社が上場を果たしているのである。

2）次に、「ものづくりニッポン」という言葉が示すとおり、受賞企業の多く（69.5%）は機械製造・販売に属しているが、企業規模を拡大し上場を果たしたのは、むしろバイオ、コンピュータ・電気通信、食品製造・販売の方が多い。

3）意外な事実は、受賞企業の多くが戦中から戦後の新しい経済システムが成立した時あるいはその混乱期に設立されていることである。

4）さらに、海外進出に積極的な企業の方が高い売り上げを誇り、その後上場を果たす確立が高いという事実である。また、日本経済の成長と内需拡大に伴って企業の海外進出は1973年以降減少している事実にも注目しなければならない。日本企業の世界的凋落はすでにこの頃から始まっていたと見ることも出来るからである。

5）研究開発とイノベーションに関しては、冒頭の大企業優位というシュムペーター仮説を全否定するにはいたらなかったが、中小企業に全くの不利ということも実証されなかった。むしろ、企業規模は小さくとも優れた研究開発をベースにした新商品開発によって成長した中小企業も存在していた。

6）さらに重要なのは、グッドカンパニー大賞受賞企業の多くがさまざまなイノベーションを実現して大きな飛躍を遂げていることである。京セラはセラミックという新しい素材を収益化させ、日亜化学工業の発光ダイオードは高

密度ディスクによる高画質映像を家庭で楽しむことを容易にした。ミツカン、カルビー、金印わさびは嗜好品を安価に安定して手にすることを可能にした。受賞企業の中には、「一太郎」のジャストシステムや住宅地図のゼンリンのように、大都市圏から遠く離れた地方でも多大な収益を挙げる企業も多く存在する。イノベーションの条件は、決して数百社に渡る企業活動の平均値から導き出せるものではない。新しい市場の開拓、新規技術の開発、生産方法の改善など、我々の日常生活をほんの少しだけでもより良いものへと変化させるイノベーションを実現してきた企業が、本賞を受賞してきたのであり、その手法ひとつひとつが独自性を持つのである。

グッドカンパニー大賞に選ばれた企業を率い、数々のイノベーションを先導してきた企業家たちは、有名無名を問わず明確な経営理念を掲げ、所与の経済環境の中で、乏しい経営資源を最大限活用してイノベーションを実現してきたのである。

冒頭に示したように、我々は数多くの困難に直面している。二酸化炭素の増加、地球環境の温暖化は次世代に多大なツケを残すだろう。国家人口の減少と近隣諸国の経済規模拡大、特にインド、中国の高度な経済成長は国家間のパワーバランスを変化させ、それは世界における日本の役割を大きく変化させることとなる。さらに、インターネットを中心としたICT技術の発達は、経済的、文化的に人類に著しい影響を及ぼすことは確実ではあるが、その深度は未だ不明である。しかし、こうした変化は実は大きなチャンスである。グッドカンパニー大賞受賞企業の多くは戦中戦後の変化に対応する形で設立され、世界を相手に成長を遂げている。同じように、現在の変化を先取りし、世界を相手にビジネスチャンスを最大化させることが現在求められているのである。

したがって、中小企業が取り組むべきは、現在の日本あるいは世界が直面するさまざまな課題を長期的に解決していくようなイノベーションの実現である。もちろん、省エネルギー技術、代替エネルギー開発、CO_2削減技術などの環境技術がその中心にあることは間違いないが、機械産業における高い加工技術力も今後発展する民生分野のロボット産業あるいは航空宇宙産業を含む地球工学において

重要視されるだろう。ロボット分野における日本の技術者の発表論文数は現在世界の約３分の１から４分の１を占めている[28]。さらに、これまでとは異なった生活様式、職住接近、女性の社会進出、高齢者の活躍、道州制を実現するような地場サービス産業、さらには世界的観光産業などを実現する組織や市場イノベーションも重要である。

そして中小企業は環境変化の時代にあって、依然イノベーションの触媒として最適な存在である。数多くの困難に見舞われた今日だからこそ、それを好機と捉え現状を打破し経済状況、ひいては地球環境を好転させる新たな「グッドカンパニー」が生まれることを期待し、本稿の結びとする。

（了）

28　特許庁　「平成18年度特許出願技術動向調査報告書　ロボット」