

地域中小企業の成長と地域活性化 ーダイナミック・ケイパビリティの観点からー

近畿大学経営学部 教授

近畿大学経営イノベーション研究所長

文 能 照 之

はじめに

中小企業は、国民経済の基盤をなす重要な存在であり、時代を越えて高い関心が寄せられている。戦後、高度経済成長時代を経て、大企業の下請け分業体制の一翼を担う存在として、ものづくりには不可欠な存在となった。しかし、1985年のプラザ合意を機に円高が進行し、大企業の海外進出が加速するにつれ、大企業から中小企業への業務委託が縮小したことにより、経営危機に直面した企業は少なくない。このような状況から脱出するために、中小企業は知恵を働かせて自社の得意とする分野で競争優位の獲得を目指す、あるいは業種の領域を越え他企業との連携を図るなどの行動を起こし、新事業の創出や新製品の開発を目指す動きが活発化するようになった。また1990年代後半以降、我が国でもインターネットの急速な普及が進み、グローバル化が一層加速するなかで、中小企業は新製品の開発や新事業の開拓など自立化への対応を余儀なくされている。

中小企業が抱える昨今のこうした課題を解決するカギの1つは、中小企業の強みを生かしたネットワーク化にあると考えられている。中小企業のネットワーク化については、1980年代以降、さまざまな取り組みが進められてきた。具体的には、新たな企業同士の関係構築を支援する融合化法の制定により異業種交流会が数多く設立された。2000年前後には共同受注を目的に企業が主体となった小規模のネットワークが多数設立された。これらの活動は、後述するように一定の成果を収めてはいるが、必ずしも期待される成果に結びついていない。個々の企業が有する強みを生かした活動ができている企業は少なく、その他多くは自らの強みを十分に認識できていないからである。

そこで、本稿では、大阪府八尾市における中小企業ネットワークの構築や市内企業が抱える課題解決に向けた取り組みを通して、地域イノベーションシステム

の在り方を考えてみたい。

1. 異業種交流から新連携へ

新製品・新事業開発のための活動は中小企業においても以前から行われているが、衆目を浴びるようになったのは異業種交流である。グローバル化の進展により中小企業は危機意識を高めるものの、自社単独では経営資源が脆弱なため新しい事業や技術・製品の開発が難しく、これを実現するためのヒントや手段を外部に求め積極的な活動が行われた。こうした活動を支援するため1988年に制定されたのが、「異分野中小企業の知識の融合による新分野の開拓の促進に関する臨時措置法（融合化法）」である。制定された年に結成された異業種交流のグループの数は全国で1,527、構成企業数は52,149社¹に達するほど、多くの中小企業の期待を集めた。中小企業事業団が把握している全国で結成された異業種交流のグループは、1998年には3,103²となっている。

しかしながら、異業種によるグループを形成したものの、活動メンバーによる意識の共有が図られず、交流段階から次の開発段階へと進まないことが多かった³。また、開発段階から事業化段階を経て市場展開へと進む過程で、異業種交流に参画する大企業に成果を奪われることがあり、中小企業の具体的な成果につながるケースは限定的であった（岡田 1991）。

このことから、同法と中小企業技術開発促進臨時措置法を統合する形で1995年に中小企業創造活動促進法が制定され、新たな事業創造に向けた活動を支援する仕組みが整えられた⁴。その後も法制度の変更がなされ、2005年に現在の新連携へと支援施策は進展を遂げてきた⁵。

新連携は、中核となる中小企業1社を含め2社以上で結成されたグループが支援の対象となり、取引関係にある企業同士が新たな技術開発や製品開発に挑戦す

¹ 『平成元年版中小企業白書』 p.79

² 中小企業総合事業団（2001）「グループ情報調査報告書」

³ （株）藤原電子工業の代表取締役藤原義春氏へのヒアリングによる。

⁴ 中小企業庁HPより。（<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/gijut/2005/050614ichiran.html>, 2020年7月23日閲覧）2005年4月13日現在、10,978社が認定を受けている。

⁵ 中小企業創造活動促進法と中小企業経営革新支援法が、2005年4月に中小企業新事業活動促進法に整理統合された。

ることができる。そのため、互いの信頼をベースに小単位で活動ができる点の特徴となっており、2008年度末には595件もの案件が新連携として認定されている。

こうした新連携の認定を受けたコア企業が、新連携に取り組むことによるメリットとしては、「新連携事業案件の社会的な評判・ブランドの向上（59.2%）」、「新連携メンバーとの間の信頼関係の深化（58.3%）」、「連携構築メンバーとの情報共有・学習（技術力把握）（48.5%）」などが上位に指摘されている（関2009a, 2009b）。しかしながら、連携体としてみれば、「販売しているが目標には至っていない（57.5%）」との回答が多くみられ、「販売し目標も達成している」のは8.0%と低位にある。

これらのことから、中小企業が新たな挑戦を行い最終的な成果を収めるには、市場性をいかに克服するかがポイントであると言えよう。

ところで、これまでみてきた中小企業によるネットワーク化への取り組みは、主として国の施策を活用するケースであった。2000年前後からは危機意識をもったリーダーが中心となり、官に頼らずにグループをまとめる、民主率によるネットワークが誕生し始める。その代表例といえるのが、京都試作ネットである。メンバーはドラッカーの経営について学ぶことで共通の価値観をもち、緊密な関係が形成されている。これにより、外部からの見積もりには2時間以内（営業時間内）で回答するなど、取引先の要望に応えるスピーディーな活動が展開されている⁶。

これまでみてきたようなネットワークを、誕生経緯とその後の活動内容について時系列に整理したものが表1である。融合化時代のネットワークは、官の呼びかけでネットワークが形成され活動が行われたが、具体的な成果が得られることは限定的であった。2000年前後には新たな時代のネットワークが結成されるが、ここでは官主宰と民主率に区分している。前者は施策に基づく事業認定を受けて活動を行うべくネットワークを形成するものである。従来から取引関係にあった企業同士が共通の目標をもって取り組まれることもある。一方の后者は、施策に頼らずに目的意識をもって取り組まれるものである。両者をネットワークの成果の点からみると、前者は製品開発等が途上にあり十分な売上獲得に繋がっていない

⁶ 詳細については、池田（2005）（2012）、平野（2017）を参照されたい。

いことが多いのに対して、後者は、日常の受発注から売上の継続的な確保が可能となっている。

表1 ネットワーク誕生とその後の活動内容の比較

	t0	t1	t2	t3	t4
融合化時代の中小企業ネットワーク		官が危機意識のホルダー・主宰者	ネットワーク化	新分野の開拓（新製品開発）	
新たな中小企業ネットワーク（官）	母体での活動	官が危機意識のホルダー・主宰者	ネットワーク化	新製品開発・共同開発	
新たな中小企業ネットワーク（民）	母体での活動	民が危機意識のホルダー・主宰者	ネットワーク化	共同受注・共同開発	継続的な販売、売上・利益の計上
新たな地域中小企業ネットワーク		官が危機意識のホルダー・民が主宰者	ネットワーク化	新製品開発・経験やノウハウの共有	企業存続、ものづくり集積の維持・発展

出所：池田（2012）をもとに筆者加筆。

ところで、上記でみた新たな中小企業ネットワークは、日常の取引関係の中から誕生しているが、取引関係にない中小企業によるネットワークの形成も存在し得る。本稿で紹介する大阪府八尾市でみられる事例は、まさにこれに該当するものである。八尾市経済環境部産業政策課が旗振り役となり、ものづくり産業集積としての地域の魅力を発信し、ものづくり産業集積の維持とともに市内企業の連携によるイノベーションの創出を目的に形成されているものである。直接の取引関係にない多業種の企業がメンバーとなり、地域の活性化に向けて毎月ミーティングを開催するなど、顔の見える関係が構築されている。

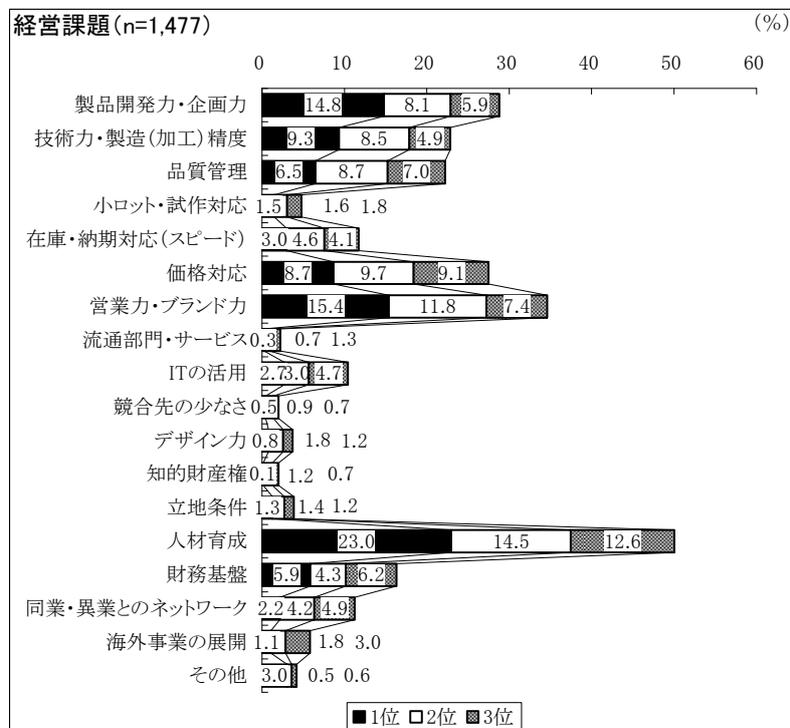
2. 地域中小企業の経営課題とその解決方策

日本には、東京・大田区や東大阪市という、ものづくり中小企業の集積地として有名な地域があるが、大阪・八尾市も多くのものづくり企業が集積している。全産業に占める製造業の企業割合は29.8%、売上は56.9%、従業者数は40.3%となっている。ちなみに全国の製造業の数値は、企業数では10.5%、売上は25.7%、従業者数は18.8%となっており、この数値と比較すると八尾市は製造業の占める割合が極めて大きいことがわかる（総務省・経済産業省「平成26年経済センサス

－活動調査」より)。

全国とは大きな差異がみられる産業の実態から、八尾市内のものづくり企業の支援を行うとすれば、地域の実態を踏まえ検討する必要がある。そのため、八尾市では2013年に市内企業の全数調査を実施し、報告書に実態を取り纏めている。その結果から市内企業が抱える課題を抜粋したものが、**図1**である。人材育成を指摘する企業が最も多く、第2位にはブランド力・営業力が、第3位には製品開発力・企画力を挙げる企業が多くみられる。つまり、製品を製造することができても販売に繋がらない、あるいは売れる製品をつくれないのである。

図1 八尾市の中小企業が抱える経営課題



出所：八尾市 (2014)「八尾市製造業実態調査報告書」 p.23.

こうした課題を認識している企業では、独自の対策を講じていても期待する成果を得ていない。また、自社で対応ができないことには、企業同士のネットワークを活用し、解決を目指そうとする動きがあるが、課題解決には至っていない。

そこで、ここでは経営学分野で注目されているダイナミック・ケイパビリティの視点から課題解決の方向性についてみておこう。

ダイナミック・ケイパビリティは、D.J. ティースが提唱する「変化対応的な自己変革能力」と呼ばれるもので、次の2つから構成される。1つはオーディナリー・ケイパビリティである。これは企業が日常的な業務を継続して行うことにより習得できる能力のことを意味する。顧客からの要望に注視していれば、次にどのような要望が来るのかが予測でき、自社資源を活用することでそれに的確な対応が取れるというものである。

今一つはダイナミック・ケイパビリティと呼ばれるもので、「企業が環境の変化を感知し、そこに新ビジネスの機会を見出し、そして既存の知識、人材、資産（一般的資産）およびオーディナリー・ケイパビリティ（通常能力）を再構成、再配置、再編成する能力」⁷をいう。富士フイルム社を例に考えてみよう。デジタルカメラが普及することにより同社のフイルムの売上は急激に減少した。米国の同業者であるイーストマン・コダック社はこれにより経営破綻するに至っている。しかし同社は、これまで蓄積されてきた技術を活用することにより、ヘルスケア・高機能材料分野・グラフィックシステムなど、新分野の開拓を図り成長を遂げている。すなわち、企業が有する様々な資源を、新しい事業領域に振り向け、そこでの実績を上げられる活動ができていたのである。こうした能力が、ダイナミック・ケイパビリティであり、従来からの日常業務を行っているだけでは獲得できないものである。

今、中小企業に必要とされるのは、まさにこの能力である。大企業からの受注を受けることにより培ってきた技術を活用して如何にして新製品や新事業の開発を行うかである。近年、中小企業の中にOEM・下請けから脱皮し自社製品を持つようとする動きが高まっているが、これは未知への挑戦になる。これを成功させるには、まず自社が保有する資源の棚卸を行い、自社の強みを語るようになることである。同業他社が真似ることのできないもの、それを見出すことがダイナミック・ケイパビリティ獲得への一歩となり、企業成長の源泉につながると考えられる。

⁷ 菊澤 (2019) p.13

3. 大阪府八尾市にみる地域活性化に向けた取り組み

大阪府八尾市には、東京の大田区や東大阪をはじめとする数多くの中小企業が集積する地域と同様に、多様な業種にわたり、ものづくり企業が数多く集積している。ものづくり企業が多数立地する地域では、かねてから積極的な支援策が展開されてきたが、八尾市は最近までその動きに後塵を拝していた。そこで、当時の企業支援業務を担当していた職員が中心となり、他の集積地と同様の支援ができる水準を目指した活動が始められる。その活動のなかで、八尾市の産業支援施策のあり様について、学識経験者・業界団体・企業・市民等が議論する場として八尾市産業振興会議が設けられ、そこから提案されたものを八尾市で施策として実施する流れが誕生する⁸。そうして提案された施策の中の 하나가「みせるばやお⁹」である。

みせるばやおは、ものづくりのまちとしての八尾の魅力が、市民をはじめ多くの方に理解されるとともに、市内企業がそこを拠点に活動し新たな製品・技術などのイノベーションが創出されることを期待してつくられた施設であり、活動する組織名をも指している。2018年8月のオープンから2年間の主な活動実績は表2に示すとおりである。また、この間の活動に対して、ふるさとづくり大賞（総務省）、地方版IoT推進ラボ（IPA）、地域未来投資促進法（経済産業省）、地方創生推進交付金（内閣府）など、賞の授与や認定を受けている。

活動が2年目の2019年度には128の企業が参画し、会員間で48のプロジェクトが行われている。プロジェクトの中には、みせるばやおを通して初めて知り合い、初年度から新製品を開発し販売した企業も存在する。また、法人を対象として講習・講演会などの事業が295回も開催されている。ユニークなのは、運営がコンソーシアム型と株式会社型の2つの組織が連携して行われている点にあり、みせるばやおが行う事業が継続性をもって進められる工夫が凝らされている。株式会社組織は収益を上げることができ、さまざまな企画提案を行い、それをコンソーシアム型組織で検討・実施されるようになっている。具体的な活動としては、①会員の紹介・情報発信の場としての「おとなばやお」、②ITシステムに関する情

⁸ こうした活動の詳細については、文能（2019）を参照されたい。

⁹ みせるばやおの最近の動向に関しては、代表理事の太田泰造氏へのヒアリングに基づく。

報をシェアしあう「IoT道場」が開催されている。さらには、③ものづくり企業が有する工場を観光資源とし、多くの方に工場でのものづくり体験を通して楽しみや喜びを提供しようとする「FactorISM～アトツギたちの文化祭～」がまもなく開始の予定となっている。

表2 みせるばやおの活動実績

	2018年度*	2019年度
参画企業数(社)	103	128
コラボ数(プロジェクト)	34	48
ものづくり等体験 ワークショップ(回)	221	664
法人向け事業(回)	81	295
shop出店数(社)	21	23
ビジター会員(人)	5,391	9,534
来場者数(人)	24,247	26,462

(注) 2018年度は、8月のオープンから翌年の3月末までの数値。

出所：八尾市経済環境部産業政策課

こうした活動を支えているのが、八尾市役所の呼びかけに賛同した方々である。八尾の活性化やものづくりのまち八尾の灯を消さない、といった共通の志をもった者が集う形で形成された地域ネットワークがみせるばやおである。

今一つ重要な役割を果たしているのが、「YAOYA PROJECT¹⁰」である。これは、八尾市産業政策課の松尾係長らが中心となり、市内企業が抱える課題として上位に挙がっていた製品開発・ブランド力の強化を目的に実施されているものである。支援プロジェクトを立ち上げるにあたり、企業支援の経営実績を有する(株)ロフトワーク社とディスカッションを幾度となく繰り返し作り上げられた。プロジェクトの内容は、オリジナル製品の開発に取り組もうとする中小企業に対して、クリエイターとの共創の場を創造し、製品開発の実現を目指すものである。

¹⁰ これについては、八尾市産業政策課松尾係長へのヒアリング並びにプロジェクトレポートによる。

ここで、プロジェクトの内容についてみておこう。

先ず、新製品開発に取り組みたい市内企業を公募・選定する。その後、これら企業を取り扱う製品や技術内容等をクリエイターにホームページで提示する。クリエイターは興味を持った企業があれば、その企業の技術や素材を活かした製品のアイデアを提案する。1つの企業に複数の提案があった場合、一旦それを審査員が評価して絞り込み、当該企業に結果が報告される。企業は、それを受けて一緒に取り組むクリエイターを決定しプロジェクトが開始される。

このプロジェクトでは数々の工夫が凝らされており、プロジェクトを最後までやり遂げると、新製品開発の手順やノウハウが得られる。例えば、企業がつくりあげた製品に対しては、徹底した市場調査を行う。それも国内でなく海外市場でフィールド調査を行うことで、より広い視点からの製品評価が可能となる。また、プロジェクトには期限が設けられており、参加企業は定められた期日までに各々の取り組みを進めることが求められる。中小企業の場合は、通常業務を行いながら新製品開発を進めることが多く、ともすれば通常業務が優先されてプロジェクトが遅延しがちになる。参加企業はこうした事態に陥ることなく、プロジェクト進捗管理もしっかり行えるようになるので、実現性が高くなるのである。

また、このプロジェクトを通して、出来上がった製品が市場で受け入れられるには何が必要とされるのかがしっかりと調査され、それを充足するために中小企業が保有していない経験やノウハウを、本プロジェクトの協力者である（株）ロフトワーク社が提供するようになっている。つまり、参加企業は自社にない様々な資源を短期間で獲得することができる絶好の機会となっているのである。

活動初年度の2019年度には、市内8企業が選定され、それら企業の新製品開発のサポートに名乗りを上げたクリエイターは日本、台湾、香港、マレーシアから60名で、96のアイデアが出された。そして、これらアイデアについての一定評価が行われた後、各社は希望するクリエイターを選定しプロジェクトが開始された。

このプロジェクトで重要なことは、新製品開発のためクリエイターを中小企業に紹介することに留まっていない点である。企業が、自社の強みや価値は何かを言語化することができること。また、本プロジェクトが一時的なものとならず、この学びがその後の企業での製品開発に生かすことができるような活動内容が組み込まれていることにある。こうした活動を通して獲得される能力こそが、先に

述べたダイナミック・ケイパビリティとなるものであり、これが企業を大きく成長させる原動力になるのである。

4. YAOYA PROJECTに参画した企業事例¹¹

錦城護謨株式会社は、1936年に設立された、従業員数297名を擁するゴム製品製造企業である。みせるばやおの会員の一社であり、八尾市内でも企業規模の大きな中小企業の一つとなっている。主な事業は、①ゴム製品関連事業、②福祉関連事業、③土木改良事業に区分される。これら事業の多くは、さまざまな取引先からの要望に応じて製品や部品を製造するもので、ゴム製品関連事業では家電製品、スポーツ用品、OA機器等に使われるゴム製品が製造されている。福祉関連事業では、視覚障害者を誘導する自社製品の点字マット『歩導くん』が製造されている。

社長の太田氏は、これからの時代を生き残るには自社技術を可視化するなど、社内外に向けた新たな取り組みが重要となる。BtoBのビジネスモデルだけではなく、今後はBtoCのビジネスモデルを構築することも必要になってくると考えていた矢先、八尾市が公募するYAOYA PROJECTの存在を知り、社内で新製品の開発に取り組むプロジェクトを提案し希望者が募られた。太田社長からの提案をうけ、有志4名によるプロジェクトがスタートする。そのメンバーは社長が指名するのではなく、あくまでも本人の希望で結成された。彼らの配属部署は、ゴム関連事業部が2名、土木関連事業部が2名で、後者2名はゴムについて十分な知識を有していたわけではなく、またメンバーの年齢層も異なっていた。こうして結成されたチームであるが、プロジェクトの遂行に当たっては、フラットな関係で自由に意見の交換ができたという。

プロジェクトに参加した従業員は、「自分たちの技術で多くの消費者に誇れる自社ブランド製品をつくりたい」という想いを長年持ち続けていた。従来の社風に満足せずに、従業員が新しいことに積極的に挑戦する土壌を築きたいと考えていた太田社長の考えが彼らの行動を後押しすることになり、チャレンジの場が提供されたのである。

¹¹ 企業事例については、同社代表取締役社長太田泰造氏をはじめ、プロジェクト担当の吉年正人氏、大川浩司氏へのヒアリングに基づく。

新たなプロジェクトは社内ベンチャーとしてスタートしたものの、従来から担当する業務を行った上での取り組みと位置づけられた。プロジェクトに専念することができず、思うような時間を確保できなかったが、それよりも大きな課題となったのは、「何をつくるか」であったという。ものをつくる技術は有していても、つくるものが決められなかったのである。多くの消費者に認知され、愛される製品とはなにか、多くの時間をかけ検討が行われた。漸く決定したのが、日常生活で多くの方に利用されるロックグラスである。

概ね6ヵ月という限られたスケジュールのなかで、海外市場やデザイン経営について学び、実際に市場調査を行って消費者の反応を確かめるプロセスを経て、つくるものが決定された。つくるものが決まれば、試作品をつくりクリエイターと幾度となく意見を交わすことで、さらに品質の良い製品を目指す動きに繋がっていった。ここで重要なことは、企業の有する技術をクリエイターが正しく理解し、企業の持つすべての力を引き出すことにある。最初の試作品をクリエイターに見せた際、クリエイターが想像する以上に優れた技術を同社が保有していることに気づいてもらえ、さらに高い品質のものを求めるようになったという話を聞くことができた。

このような経緯から完成されたものが、今バズっている「シリコンロックグラス」である¹²。注文しても手元に届くまで2～3か月待ちの状態になっている。なぜこれほどバズるものが誕生したのか。それは、製品の有するデザインや品質が極めて優れているほか、製品の意外性が顧客の期待を上回っているからである¹³。完成したグラスは、一見したところ、ガラスのコップと遜色のない完成度で、手で握ると変形し、落としても割れない。しかも透明度はガラスを凌ぐ完成度になっているのである。

こうした優れた製品を誕生させた同社には、長年培ってきた成型技術のほか、精力的にプロジェクトに取り組んだ従業員の存在、さらには製品を生み出すための金型技術など製品をつくるための技術は備わっていた。しかし、YAOYA PROJECTに参加していなかったなら、恐らくバズる製品は誕生しなかったのだ

¹² クラウドファンディングによる資金調達を行ったところ、30万円の目標金額に対して281万8,410円の購入に至っている。その後、数多くのメディアに取り上げられるなど、注目を浴びている。

¹³ 製品を手にした方がツイッター等のSNSへ多くの投稿を上げている。

はないだろうか。

つまり、製品化のプロセスにおいて同社は、自社に存在しなかった次に示す資源を獲得することができ、予想を大きく上回る成果を上げたと考えられる。

獲得した資源

- ①理解し競い合えるクリエイター
- ②プロジェクトを通じた製品開発ノウハウ
- ③つくりたいものを自分たちの言葉で表現する力
- ④クリエイター、企業双方の妥協しないこだわり（市場性に対して）

こうした資源の獲得が、受託製造を主とする企業の多くが自社ブランドの製品を誕生させたくても乗り越えられない壁となって存在していると考えられる。

5. 地域中小企業の発展に向けて

ここまで異業種交流や新連携などのネットワークを構築し、中小企業者が新製品や新事業の開発に取り組んでいる活動実態についてみてきた。企業同士が互いに知恵を出し合い、新たなものを誕生させようとする取り組みは重要なことであり、今後もその活動は継続されていくであろう。ただ、新たな製品を誕生させる活動を、今までと同じスタンスで行っていくのは非効率になるのではないだろうか。本稿の結びとして、八尾市での事例を参考に、新たなイノベーション創出を実現するための方向性について記したい。

①自社が必要とする経験・ノウハウ・技術を有する企業とのネットワーク化

異業種交流は、自社が属する業種にはない新たな知識や技術に触れ吸収するという意味で優れた概念であるといえる。それを現実のものとするには、自社が得たいものを明確にするとともに、ネットワークの相手を吟味する必要がある。

近年、中小企業のなかから新製品開発に取り組む企業が多くみられるようになってきている。すでに自社ブランド製品を有している企業であれば、市場情報入手し、顧客から評価される製品を誕生させる可能性は高いが、大企業の下請やOEM生産を行っていた企業の場合、市場調査を行い製品化に成功した経験を有していない。こうした企業とネットワークを構築したとしても市場で評価される製品を誕生させることは難しいであろう。

前述のみせるばやおの場合、BtoB から BtoC 市場へと進出し、すでに成功を収めている企業が存在する。Forbes Japan の「SMALL GIANTS 2019」に選ばれた木村石鹼工業株式会社や、中小企業庁の「はばたく中小企業・小規模事業者300社」に選ばれた株式会社友安製作所である。会員企業は定例会議に出席すればこうした企業の話聞くことができ、またアドバイスを得ることもできる。

つまり、ブランドを有していない企業が新製品開発に挑戦するのであれば、すでにそれを実現している企業とのネットワーク化が有効となる。このような経験を有する企業との連携こそが、自社がダイナミック・ケイパビリティを獲得する近道になると考えられる。

②外部資源の有効活用

YAOYA PROJECTでみたように、製品開発に取り組んだ経験のない企業がこれに挑戦するには、市場調査の方法やデザイン経営について学習するなど、やるべきことが数多く存在する。クリエイターがこれらすべてを教授することは難しいが、チャレンジしようとする企業を伴走する形で製品開発に取り組ませ、具体的な製品を生み出すプロセスを体験させることはできる。YAOYA PROJECTは八尾市独自の施策であるが、これを参考にして自らが実現したいことをサポートしてくれる能力をもつ企業や集団の力を活用することは有用である。

昨今は、新製品の開発競争が激化し、消費者の製品を見る眼も厳しくなっていることから、(株)ロフトワーク社のように、海外にネットワークを有し、新たなものを生み出すクリエイター集団を活用することも一つの方向性であろう。H.チェスブローがオープンイノベーションという概念を紹介しているように、既存の中小企業ネットワークで実現が難しいものこそ、外部から取り入れることが重要と考えられる。

③自社技術の棚卸と言語化

上記で新製品開発に取り組む際の留意点を示したが、今一つ重要なことがある。自社の強みを明確に表現することである。簡単なように思われるが、あらゆる活動の原点となり核となるにもかかわらず、中小企業の多くはこれを語るができない。他社ができなくて自社ができるものは何か、それを明確にすることができれば、それをベースにして新たな企業戦略の策定も可能となるのである。

④行政の活用

民間企業が自らネットワークを構築し、新たな道を切り拓いていくことが望ましい姿ではあるが、実際のところ、こうした活動が実を結んでいるのはまだ少数であろう。企業が関係性を構築していくにあたり、行政がその仲介役を担えば、地域企業は安心してネットワークに参加できるであろう。みせるばやおも当初は八尾市役所が声掛けを行い会員を増やしていった。また、現在の運営は民間に任せたとはいえ、今でも事務局機能の一部を担うなど、行政によるサポートが行われており、イノベーション創出に一定の役割を果たしているといえよう。

<参考文献>

池田潔（2012）『現代中小企業の自律化と競争戦略』ミネルヴァ書房。

池田潔（2019）「経営戦略論から見た中小企業ネットワークの成果と課題：サステナブル組織の形成に向けて」大阪商業大学論集 15(1), pp.179-197。

岡田浩一（1991）「下請・中小企業の成長と中小企業問題の展開－独占・大資本による支配方法の変化－」『経営論集』38巻1号、pp.233-249。

菊澤研宗（2019）『成功する日本企業には「共通の本質」がある』朝日新聞出版。

関智宏（2009a）「中小企業連携の成果と課題－新連携支援施策にかんするアンケート調査を中心として－」阪南論集 社会科学編 45(1), 41-68, 2009-10。

関智宏（2009b）「中小企業の『新連携』にかんするアンケート調査結果」mimeo。

中小企業庁（1989）『平成元年版中小企業白書』大蔵省印刷局。

D.J. ティース（2019）菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵（訳）『ダイナミック・ケイパビリティの基礎理論』中央経済社。

平野哲也（2017）「中小企業のネットワーク組織における企業発展と学びのシステム」『21世紀中小企業のネットワーク組織』同文館。

文能照之（2019）「官民連携でイノベーションの創出に挑む“ものづくり”のまち八尾」池田潔・前田啓一・文能照之・和田聡子編著『地域活性化のデザインとマネジメント』晃洋書房。

八尾市（2014）「八尾市製造業実態調査報告書」