

中小企業ネットワークと 事業システム戦略 —イタリアの事例より—

稻垣京輔

法政大学経営学部

東京都千代田区富士見2-17-1

inagakik@hosei.ac.jp

新しい地域再生政策研究プロジェクト
2010年2月12日(金)18:30～20:00 於:東京財団

アクセスの経済

- 脱工業化、産業構造の高度化
 - 製造工程の外部化
 - 付加価値の高い部分に特化
- サービス産業化のビジネス・モデル
 - モノの消費から体験の消費へ
- アクセスのスピード＝本質的な競争力
 - 顧客のニーズへのアクセス
 - 製品開発から製造、販売までの編集におけるスピード

Inagaki K. @Hosei Univ. 10.2.12

報告の内容

- 経営環境の世界的潮流: アクセスの経済・互酬行動
- 日本企業のもたれ合い構造
- 事業システムとは
- イタリアの中小企業経営
- 真に彼らから学ぶべき点とは

Inagaki K. @Hosei Univ. 10.2.12

ネットワークとは相互行為に基づく

- 互酬行動のコミュニティ
 - 地域コミュニティ、グローバル・コミュニティ
 - バーチャル・コミュニティ
- 脱産業社会における新たな社会運動
 - NPO、社会起業家

どうすれば、あなたも私もみんなが幸せになれるか？
そもそも他人のこと、他社のことを、どれだけ知っていますか。
→相手を知り、己を知って、初めて相互行為が成立する。

自分だけが儲かることを考えても、他人を動かせない。

Inagaki K. @Hosei Univ. 10.2.12

20世紀の近代化の中での 相互行為ネットワークの衰退パターン

【アメリカ】

コミュニティを支えてきた聖書的・共和主義的な精神の衰退。
功利的個人主義の台頭。

【日本】

親類付き合い、近所付き合い、村・講などのコミュニティは、都市化・企業社会の成長の過程で消滅、衰退。
世界に類を見ない会社コミュニティによって代替。しかしそれも衰退。

【イタリア】

巨大企業、国家持株企業の挫折による根強い存続。
後進性の象徴と劣等感。
地域ネットワークに対する世界的な再評価によって自信回復。

Inagaki K.@Hosei Univ. 10.2.12

近代化の中で衰退したものが、 なぜ今日また有用になってきているのか

□ 衰退の原因

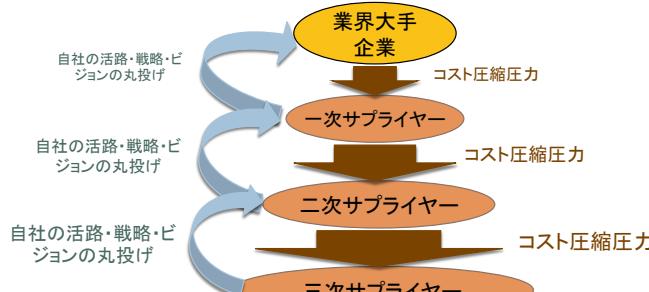
効率性の追求→目的志向的コミュニケーションへ
社会のシステム化=役割モデル=相手との関係を考えない社会

□ 再評価

国際化、価値観の多様化=取引コスト、監視コストの上昇
脱工業化、市民社会への見直し
都市化、開発中心主義への反省
共存・共栄のビジネスモデル

Inagaki K.@Hosei Univ. 10.2.12

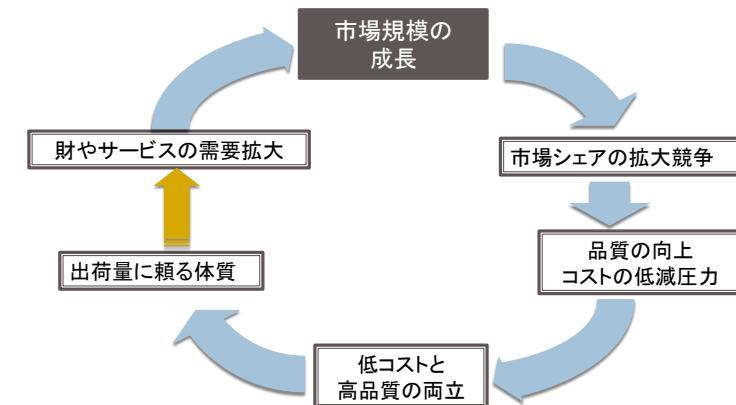
戦略なきもたれ合いの構造



・過剰な協力関係、パートナーシップは何をもたらしたのか？

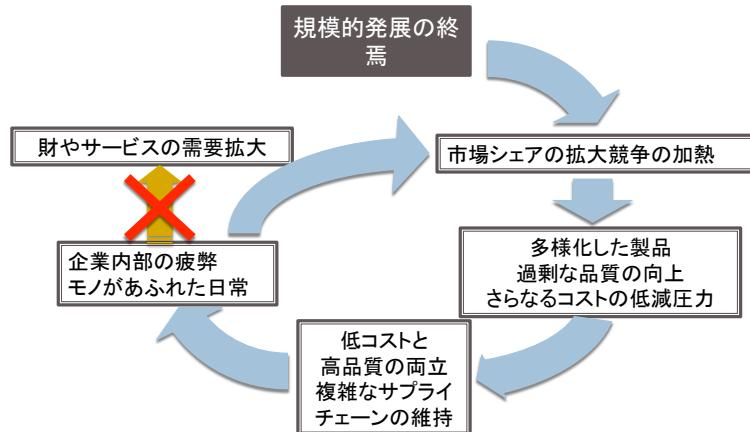
Inagaki K.@Hosei Univ. 10.2.12

右肩上がりの経済下では 全てがうまく機能する無敵のビジネスモデル



Inagaki K.@Hosei Univ. 10.2.12

環境が変化しても 同じスキームを維持しようとした



低収益を売上量でカバーする体質が もたらす帰結

- ①下位組織へのコスト圧縮の転嫁
- ②作れば作るほど(売れば売るほど)深みにはまる利益の低減
- ③非正規雇用、リストラによる安易な人材の切り捨て
- ④残ったスタッフは、長期戦略などについて考える余裕のない程ルーティンワークの多忙化。
→出口のない日常の連続

□ 中小企業の病理

- ①事業計画の短期化 (戦略やビジョンよりもその場をどうしのぐか)
- ②視野の矮小化 (見えているのは自分と直接関わる利害のみ)
- ③上位組織への依存体質の強化、長期戦略については思考停止が常態化。

Inagaki K. @ Hosei Univ. 10.2.12

事業システムという考え方

(加護野・井上『事業システム戦略』より)

- 事業システムとは
=「収益を上げるために体系化された事業のしくみ」のこと。
- 価値の提供
無数の活動の調整による価値の実現。
社外との間にどのような関係を築くか。
- 事業しきみの設計
 - ①誰がどの仕事を分担するかについての分業の仕組みの設計
 - ②人々を真剣に働かせるためのインセンティブシステムの設計
 - ③仕事の整合化のための情報の流れの設計
 - ④仕事の整合化のためのモノの流れの設計
 - ⑤収益を生むための力ネの流れの設計

Inagaki K. @ Hosei Univ. 10.2.12

他者を巻き込んでインセンティブを高める 事業の仕組みをどのようにつくるか

- 「互酬」の規範
自分の属する業界の狭い利害関係だけで考えない。
利他的な関係を含めて事業を構築する。
- 他者の世界をよく知る。
「他者」にどのような資源が足りないか。「自分」の業界の
どのような資源を提供できるか。
「自分」にどのような資源が足りないか。「相手」の業界の
どのような資源を動員すればよいのか。

Inagaki K. @ Hosei Univ. 10.2.12

日本人が考えるイタリア企業の理念形

- イタリア人はあまり働かない
- ストライキ
- 手作りのよさや職人を大切にする風土がある。
- 高級ブランド
- ニッチ戦略

見落とされてきた点は、相互補完と互酬の原則の中で、
集合的に「事業のしくみ」をつくる能力。

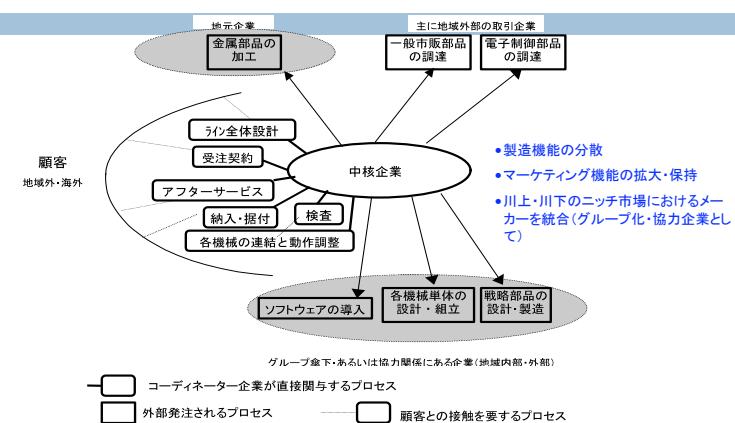
Inagaki K.@Hosei Univ. 10.2.12

小さな企業の戦略的対応

- 地域での自己完結的な取引関係から脱却
- 小規模維持派と大企業化の二極分化
- 世代交代に伴うM&Aによる企業の再建・ノウハウの継承
- コーディネート機能の強化・洗練
 - ①スタープレイヤー(中核企業)の出現
 - ②中小企業の活動を補完するサービスや行政機関の設立、活動の強化

Inagaki K.@Hosei Univ. 10.2.12

企業間の調整役：中核企業



Inagaki K.@Hosei Univ. 10.2.12

人をつなぐ機能に特化

- 情報経路の混乱を避ける
- 企業間の取引関係の調整
- 顧客情報・ニーズの取次ぎと製品開発現場の境界連結役
- プロダクト・エンジニアリングとサプライ・チェーンの管理能力・編集能力
- 経営者として教育を受けた2代目による大局的判断
- 新しいプロジェクトへの巻き込み能力の高さ

Inagaki K.@Hosei Univ. 10.2.12

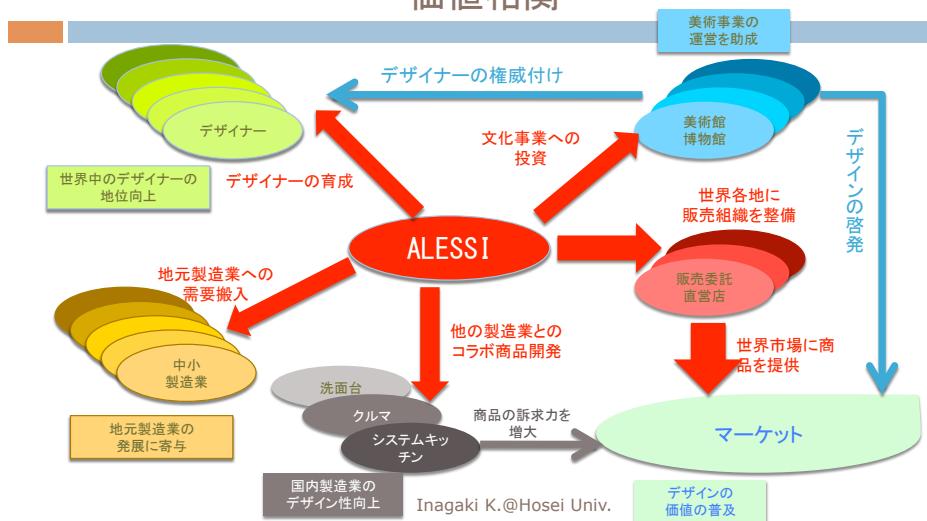
ALESSI社の概要



- 1921年 オーメニヤに創業
オーメニヤ(人口15000人)
カトラリーの産業集積地(ステンレス製食器)
- 創業者 ジョバンニ・アレッシ(ステンレス加工職人)
家族経営の工房としてスタート
- 事業の継承 二代目 カルロ・アレッシ
1955年より外部デザイナーとのコラボ商品の開発。
高付加価値化商品のビジネスモデルを継続。
1994年にANNA Gの成功によって、グローバル企業へ
- アレッシは誰に対してどのような価値を提供したのか？

Inagaki K. @ Hosei Univ. 10.2.12

ALESSI社の事業システムによる 価値相関



日本の経営者がイタリア企業から 学ぶべき点

- 事業システムを独自に構築しようとする姿勢
小さな会社であっても、経営者としての大局的な視点。
プロジェクト毎に独立した企業間関係と相互補完の原理
- 何のためのネットワークか。
単なるもたれあいの仲良しクラブではない。
ビジネスパートナーを広く募って起用(国内外にパートナー)。
顧客だけでなく、**関与するプレイヤー全ての利害関係を考慮しながら**事業のしくみを作る。
事業システムを前提とした上での「おつきあい」。
→何らかの利益が期待できない限り、利害関係をともなうような輪には入らない、入れない。

Inagaki K. @ Hosei Univ. 10.2.12

まとめ

- 経営者は大局的にビジネスの流れを読む。
- 仕事は変化に富んだプロジェクトの連続である。
- 皆がハッピーになれる事業システムでこそ、持続的な協力関係が期待できる。
- いつも固定的なメンバーだけで仕事をやらない。
- プロジェクトは、単に「おもしろい仕事」でも「苦しい仕事」であってもならない。関わる全員が利することができる仕組みづくりを、どんな小さな会社であっても、経営者は常に考えるべきである。

Inagaki K. @ Hosei Univ. 10.2.12