

第二部 講演

地域企業の発展と知的資産

内 田 恭 彦

(山口大学経済学部教授)

○ (内田恭彦) 御紹介にあずかりました山口大学の内田と申します。

本日は、山口県の地域企業が、県内のみならず県外でも成功する要因は何なのか、この点について知的資産経営論の観点からお話をさせていただきたいと思います。

まず知的資産経営とは何なのかということですが、先ほど中森先生が大分お話しいただいたので、私の方ではごくごく簡単にまとめさせていただきます。この考えは理論的には1960年ぐらいから出てきているのですが、知的資産経営というような形でまとまり始めたのが90年代前半からです。ヨーロッパを中心に発展してきた経営理論で、有形資産つまり金とか物ではなくて、ノウハウやブランド、それから、人であるとかそういう目に見えない知的資産による経営についてのものです。つまりこのような知的資産こそが企業発展の原動力であり、これをいかに活用していくのかというようなことに焦点を当てた経営論です。

実際この知的資産経営の考えを基に、経済産業省や中小企業基盤整備機構などが、日本の企業をより一層株式市場できちんと評価してもらうために、また日本の優良な中堅中小企業の評価を確立するために積極的に取り組んでいただいております。

また、来る12月の17日に日本知的資産経営学会が設立されます。発起人が、先ほど中森先生のほ

うからもお話が出ましたけども、神戸大学の名誉教授で、今、同志社大学で教授をやられている古賀智敏先生が代表発起人になっておられます。実は、古賀先生は、本学、山口大学経済学部の御出身でございます。

この学会の発起人の中には中森先生や私も名前を連ねて、今後とも同学会を盛り上げていきたいと思っております。

それではまず知的資産経営とは何かということをお話させていただきます。

まず「知的資産とは」ということですが、知的資産は大きく3つに分類されます。1つは組織資産もしくは構造資産と呼ばれるもので、組織のプロセスとかブランドとかシステム、組織文化などが入ります。次が関係資産と呼ばれるもので、お客様、サプライヤ、代理店などです。3つ目が人的資産で、その人の知識、能力および性格や価値観と、こういうようなものです。こういうようなものをきちんと活かして経営をしていきましょうということでございます。

これを簡単な架空の事例を用いて説明申し上げますと、まずお金という財務資産のストックがあったとします。この財務資産を例えばリクナビとかマイナビなどの採用広告サービスを購入して若手の優秀な人材を採用することができたとすると、これはお金という財務資産を人的資産に変換したと考えると、財務資産のストックをフローして人的資産

に変換したと言います。次いでこの人的資産により素晴らしい営業教育プログラムがつけられたとします。これは人的資産が営業教育プログラムという組織資産に変換されたと考えます。

その営業教育プログラムが素晴らしいもので、同プログラムを受けた営業の人々が製品をたくさん売る能力がつくと、今度は組織資産が人的資産に転換されたと考えます。その生産性の高い人的資産である営業マンによって利益が増えると、人的資産のストックがフローして財務資産が増加したと考えて経営をとらえていこうというものでございます。

ここから今日のテーマ、すなわち山口県の地域

企業が、県内のみならず県外でも成功する要因は何なのか、についてです。山口の地域企業の調査の御報告をさせていただきます。差異性のある、特徴ある製品をつくらしている企業でも、県内だけでなく県外でも成功する企業と、県内だけでとどまってしまう企業があります。これは何で分かれるのかということ、山口県にある企業11社をインタビュー調査して分析したものです(表1参照)。この御報告をさせていただきたいと思ひます。

最初のA社なのですが、これは本社が萩市にあって、飲料品を製造し、高級品市場で非常に高い評価を得ている企業です。実は「東洋美人」というお酒をつくらしているところで、もうおわかりと思いますが、後ほど御登壇いただく澄川様の会社です。

これがどのくらいすごいのかというと、例えば、洞爺湖サミットの晩餐会で同社のお酒が選ばれたとか、それから、カンブリア宮殿というテレビ番組の中で長谷川酒店という地酒を扱う最も有名な企業の社長が澄川さんのことを「日本一の杜氏だ」と紹介しております。本当に美味しい差異

図1. 知的資産経営とは

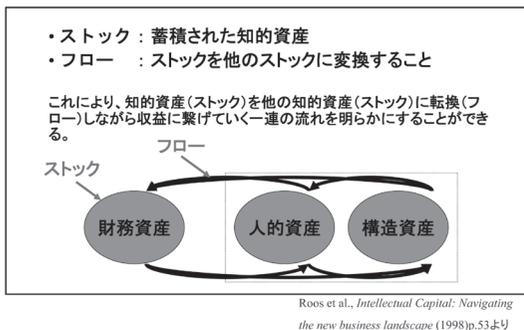


表1. 山口県地域企業調査の対象企業

企業	本社所在地	業種	製品・サービスの質など	県外進出	進出方法	状況
A社	萩市	飲料品製造	高級品市場で非常に高い評価	○	win & win	順調
B社	萩市	小売業	日本で数少ない成功した道の駅	○	メディア活用	順調
C社	山口市	農林業	安心・安全な製品として極めて高評価	○	win & win	維持
D社	柳井市	食料品製造	インターネットで高評価・新規事業展開	○(ネットのみ)	win & win	維持
E社	岩国市	飲料品製造	高級品市場で非常に高い評価	○	win & win	順調
F社	山口市	小売業	特徴ある品揃えと顧客管理	×		維持
G社	美祢市	農林業	有機JAS取得	×		維持
H社	山口市	衣料品製造	純日本産の材料と高度な職人技で作成 デザイン性ある衣料	○	メディア活用	維持～順調
I社	下関市	飲食業	山口県中心に有名な食品の提供	×		維持
J社	山口市	食料品製造	山口市の有名な菓子製造	×(以前は進出)	(メディア活用)	維持
K社	山口市	木工製品製造	山口市の有名な伝統産業	×(以前は試みた)	(大手卸活用)	維持

性のある日本酒をつくられています。

次のB社というのは萩市の小売業で、日本で少ない成功した道の駅です。日本中に「道の駅」はあるのですが、これ調べてみると経営状態は本当に悲惨なのです。ところがB社はその中で非常に成功しているのです。例えば通常の道の駅は、開業当初は話題になって人がたくさん来るのですが、その後年々下がって行って、あっと気づいたときには初期の設備投資が重くのしかかって、経営が苦しくなるというようなパターンが見受けられるのですが、同社は開業して数年後から売上が下がっていったのですが、あるときからふっと建物の更新など新たな投資もしないのに上がっているのです。そしてとうとう初年度の売り上げを超えてしまったのです。これも皆さんわかりだと思えますけれども、これは「萩シーマート」です。後ほどパネルディスカッションにて御登壇頂く中澤さかなさんが「萩シーマート」の駅長として経営をおこなっております。

このような素晴らしい経営が評価されて本年の2月に、萩シーマートは農林水産省地産地消優良活動表彰における農林水産大臣賞（交流促進部門）をとられたり、御本人も総務省の地域力創造アドバイザー、内閣官房地域活性化統合事務局の地域活性化伝道師などに任命されています。

C社は山口市にある農林業関係の会社です。安心・安全な食料品を提供する会社として有名な会社です。具体的には生協や食料品の会員制宅配会社の中でも特に扱う食料品などに関する評価の厳しいところが4つほどあるのです。「グリーンコープ」、「大地を守る会」、「らでいっしゅぼーや」、それから「生活クラブ」です。ここにすべて卵と鶏肉を卸しているところです。

D社は柳井市で食料品製造を行っている会社です。インターネットでチョコレートケーキが大変

すばらしい評価を受けて、ヤフーのアワードや海外での品評会でも素晴らしい評価を何回も受けています。また例えば東京の大手百貨店がインターネットスイーツ企画を行う場合、百貨店側から「出店してください」とお願いされるほどの会社です。

そのほかE社は岩国市で飲料品製造を行っています。ここも日本酒の高級品市場で非常に高い評価を受けているところです。

それから、F社は山口市にある企業です。大々的に成功したのというのではないのですが、13年間山口市の商店街のしかも外れのほうで、学生も含めて、我々がいつ通ってもお客さんがいない女性向けのセレクトショップがあるのです。それで、どうやってここは経営が成り立っているのだろうということからスタートして調べてみたら、非常にやっぱり面白い。

これは、多分山口市の商店街の他のセレクトショップも大なり小なり同じことが言えるのだと思うのですが、例えば、大手の駅ビルの店舗などでは絶対扱わない個人デザイナーの服を集めて、しかも徹底した顧客管理をやっています。そして仕入れる時には、具体的なお客さんのことを考え、このお客さんだったらこのブランドのこうした服が良いだろうということを考えており、非常に安定的に経営を進めているというところです。

それから、G社は美祿市の農林業の会社で、観光農園を行っております。非常に頑張られて有機JASをとっておられます。有機JASをとるのは並大抵のことではない。山口県の中で認定を受けているのは多分2つかそのぐらいです。

H社は山口市の衣料品製造会社です。純日本産の非常に高級材料と高度な職人技で作成したデザイン性ある衣料で評判を得ているということで、

これも、これだけでも一部の方は「あそこか」とわかるようなところだと思います。

I社は下関のこれは川棚温泉の有名な料理、瓦そばの提供を行っているところです。

J社は山口市の有名な和菓子製造を行っているところです。

K社は山口市の木工製品製造ということで、山口市の有名な伝統産業なのですが、経産省の伝統的工芸品を選ばれているものです。いわゆる大内塗をつくっている会社の一つです。

この11社の中で県外に進出しているのが、今現在でいくとA, B, C, D, EおよびH社です。H社は徐々に現在広がっているところです。地元の企業の売り上げがどのぐらい伸びているなど正確な数字を示すといろいろ問題もあると思いますので、進出しているか進出していないと、割に経営が順調である、少なくとも安定的に推移しているというふうに分けさせていただくと、こういう感じになるわけです(表2参照)。

おもしろいことに進出していなくて順調なところというのはないわけです。それから、進出していて順調というのは、A, B, Eのこの3社です。進出しないで維持というのが非常に多くて、進出していて維持というのがC社, D社, H社となっています。

分析結果から明らかになったことは県外に進出しておらず業績を伸ばしているところはなかったこと。また県外に進出して成功するのは、メディア活用、もしくはウィン&ウィンという戦略をとったところだということです。

これ以外の方法をとったのがK社、すなわち木工品の伝統的産業の会社でした。経産省からも指定を受ける伝統的工芸品という素晴らしい地域資源を有しており、大手の卸を使って都会の百貨店で売ろうとしたのですが、あまりうまくいきませんでした。

県外、とくに大消費地で成功しているところは全てウィン&ウィン、もしくはメディア活用戦略だったのです。つまりこれらがキーポイントであろうということです。

ではこれらのポイントを考える前に、まずなぜ大手卸を活用するとうまくいかないのかということを検討したいのですが、例えば、現在は大消費地で成功しているE社、山口を代表する2つの高級日本酒のうちの1つを作られているところなのですが、同社もやはり最初大手の流通卸を使ったのですが、やはり全然うまくいかなかったということです。同社はその大手流通卸との取引をばさっと切ってから成功していったということなのです。

これはどうしてなのかということなのですけれど

表2. 地域企業調査の県外進出状況と業績

業績状況	県外進出していない	県外進出している
順調	なし	A社、B社、E社
維持	F社、G社、I社、J社、K社	C社、D社、H社

結果1. 県外に進出しておらず、業績を順調に伸ばしているところはなかった

結果2. 県外進出に成功するのは、「メディア活用」「Win & Win」。大手卸の活用は成功していない

ども、一つは、大手の卸というのは、山口の地域企業と取引しなくても、ほかにたくさん取引の相手がいるわけです。そうすると、その中から一番自分たちによって効果効率的なところを売ればいいということです。もしくは自分たちは全くコストをかけないで勝手に売れているところを中心に売っていくということが最も経営率上良いわけです。

つまり、あそこは大手の卸会社で東京首都圏を中心に何万店と取引があるから我が社の製品を置かせてもらったら売ってくれるだろう我々はおっしゃるのですが、違うのです。大手卸に商品を卸している企業は日本中のその大手卸と取引をしている会社の製品と競争しなくては行かなくて、よっぽど特徴ある何かを有し、お客さんがその特徴ゆえに数多ある製品の中から買ってくれるという状況まで持っていけないと、大手卸は相手にしてくれないわけです。これがわかってきました。

次に、ウィン&ウィンとは何なのかということですが、成功しているところをよく見ると、県外で製品販売や販売協力する会社も山口のこれらの企業と同様に小さな会社で、山口県企業の製品サービスを事業発展の中核に据えているところだったということなのです。

例えば、C社ですが同社は健康な鶏肉や卵を生産し、生協と取引があるところなのですが、上場企業なのです。では、なぜそこがうまくいったのかというと、ある生協が非常に厳しい品質基準を強みとして発展途上にありました。その基準にのびてくれるのがC社だということで、では一緒にタグを組んでやっていきましょうとなりました。そしてその生協がその後発達すると同時に、このC社も伸びていったということなのです。

ただ、近年は生協のほうの成長がとまったので、同社の成長もとまっており、踊り場に来てい

るといことです。

それから、もう一つの成功戦略がメディア活用でした。これは何かというと、メディアの露出を高めて、ユーザーの認知を高め、ブランドを構築することです。この手法は萩しーまーとの中澤さんが非常に得意なのです。それから、後でまたきちんと御紹介があると思いますが、本日石川県の羽咋市役所から高野さんが来て下さっているのですが、高野さんの手法も非常にメディアをうまく使っていると思います。

簡単にメディア活用が成功する理由を申し上げますと、何らかの方法でメディア露出を高めることに成功し、エンドユーザーの認知および購買意欲が高まると、山口県の地域企業でも価格を決定する力を有することができ、県外の大消費地でも利益を上げることが可能となるのです。もしくは卸や販売代理店などが積極的に製品販売をしてもらえるようになるのです。顧客認知があるので彼らからすると営業効率が良いのです。

このことは良いものをつくったら県外でも売れるということではないということです。良いものをつくるということは県外で事業を成功させることの必要条件ではあるのですが、十分条件ではないということなのです。良い製品を作った上で関係資産のマネジメントをきちんと行うことが県外に進出し成功を収めるためには非常に重要だということです。そこでこのことをまとめていきたいと思っています。

関係資産のマネジメントでは、まずどの会社と組むのかということがポイントとなります。このときに、今回の調査から明らかになったように相手との交渉力、つまり相手のほうが力が上だと、こっちは使われるだけになってしまう。こちらが

中小企業で相手が大手の卸会社の場合、通常だときちんとこちらの製品を積極的に売ってくれません。大手の卸が積極的に地域の中小企業を扱ってくれるのは以下の2つの場合です。

1つはその会社が絶対的に有名な商品を持っていることで、もう一つは販売の-marginが高く設定されていることです。例えば一般の地域企業の製品は-margin率が8%だけど、うちは15%にしますといえば、大手卸もその製品を積極的に販売するでしょう。つまり何らかしらかコストが必要になってくるわけです。

また協力を仰ぐ相手企業はこちらと取引をしない場合のリスクなども検討することがあるでしょう。何かというと、将来的にこちらの製品が市場の状況を一変させるような潜在力を秘めていると認識することです。これはうわさで、本当にそうだったのかというのは、真実は定かではないのですが、よく言われたのが、日本のあるアニメ制作会社がハリウッドの世界的に有名な大手アニメ制作会社の関係です。

日本のアニメ制作会社の作品がヨーロッパなどの国際的な映画祭でいくつも賞をとるなど、非常に高い評価を受けていました。そしてその日本の制作会社はアメリカでの興行をする際に先のハリウッドの大手制作会社と契約をしたのです。

ところが、そのハリウッドの会社は何をやったのかというと、地方の小さな映画館のいくつかで、短期間公開しただけで止めてしまったのです。

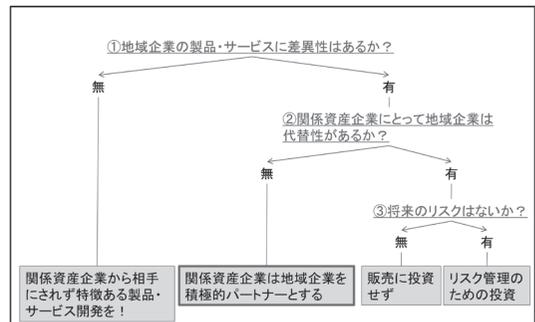
理由として考えられることはハリウッドの会社からすると、日本の制作会社が作るような高度なレベルのものがスタンダードになってしまったり自分たちがトップの座から降りなければならなくなる。つまりリスクを感じたということです。そ

れだったら自分たちが興行権を買って、それを全部抑えてしまえば、リスク管理になる、ということです。つまりアメリカでの興業権を買ったのは、興業で利益を出すことではなくリスクを消すことだということです。この解釈の可能性は否定できないでしょう。

つまり、関係資産というのは、その製品やサービスそのものの評価とリスク評価の両方が必要だということです。特に未来に、今は大したことなくても、将来伸びるところに対してどう対処するのかということは相手は考えているということもあるわけです。

このようなことから関係資産のマネジメントをこのようにまとめてみました(図2参照)。

図2. 関係資産企業の意思決定フレームワーク



最初に地域企業の製品サービスに差異性はあるのかということです。特徴があり、他社では絶対提供できない製品やサービスなのかどうか、そういう製品・サービスを提供する技術・ノウハウがあるのかということです。まずこれが第1の条件になります。差異性がなければ関係資産企業から相手にされません。特徴ある製品・サービスをまず再開発することを一からやらなければなりません。

では差異性があった場合どうなのか。それであまういくという話ではなくて、ここから次の勝負になってきます。

関係資産企業にとって地域企業は代替性があるのかどうかは次のポイントです。地域企業というのは山口の企業と考えてください。差異性のある非常に素晴らしいものを持った地方の企業が素晴らしい製品を持っていると、ところが、それが関係資産企業、つまりここでいうと、販売代理であるとか卸とかです。彼らにとって、当該の地域企業は代替性があるのかということです。代替性がある、すなわち他社でも経営上問題がないとなった瞬間に真剣に当該地域企業の製品・サービスなどを積極的に売ってくれなくなり、もしくは非常に高いコストが要求されることとなります。一方代替性がない、すなわち当該企業の製品・サービスに明確な差異性があり、関係会社にとって当該企業の製品・サービスがないと経営上非効率になってしまうという場合において初めて関係資産企業が地域企業を積極的パートナーとする可能性が生まれてくるのです。

ところが、代替性があり現状では積極的に取り扱う必要がない企業の製品・サービスにおいて、次にそれらは将来のリスクがないか否かを関係資産企業は考えます。そして将来リスクがないと関係会社企業は販売投資しません。しかし将来リスクが存在すると認識したらリスク管理のための投資をする可能性が高まります。これ先のハリウッドの会社のケースのように興業権を買ってリスク管理を行う、また小さな企業で最先端技術を開発しており現状では市場に対して影響力を持ち得ないが、将来的には危ないなと思ったら、その企業を買収するなどということも十分考えられます。

この関係資産企業のリスク管理による投資についても考えていかないと、思わぬ経営上の危機が

発生することがあり得るのです。

このような意思決定のモデルに従って経営していかないと、山口の中では成功しても、やはり非常に競争が厳しいところではうまくいかない可能性があるということだと思います。

では地域企業、例えば山口県の小さな企業で良い製品をもっているところは、販売代理などの関係資産企業をどのように選択すればよいのか、ということが問題となるでしょう。これについての基本的な答えの一つは規模の小さいところやブランド力の未だ弱いところと手を組んでいく、ということになります。これによって代替性が低くなるわけです。関係資産企業もそんなに力がないから、地域企業の差異性のある製品・サービスを活用して発展しようと考えます。つまり地域企業にとっても関係資産企業にとってもウィン&ウィンの関係になるのです。

ただし、このとき重要なのは、関係資産企業に企業家精神がないとだめだということです。企業家精神がなく、成長意欲のない企業で、そのことに満足している中小企業も多々あります。このようなところと組んでしまうと大消費地などでの成功はありません。やはり関係資産企業も事業発展を強く望んでいることが重要です。

答えの二つ目はメディア活用です。メディアを活用して露出度を高めることによって地域企業やその製品・サービスのブランド認知などを高めることで、市場への影響力が高まります。関係資産企業にとっては、このような地域企業の製品・サービスを扱うことで営業コストをあまりかけずに販売活動を行うことができるというメリットが生じます。このことにより関係資産企業の当該地域企業の代替性が低下し、当該地域企業は適正な価格で関係資産会社と取引ができ、しかも顧客の多い販売エリアでの活動ができるようになるとい

うメリットを得られるのです。今回ご紹介した山口県における非常によい製品サービスを提供している11社のうちの特に成功しているところはこの2つの戦略のどちらかを用いていたのです。

最後にこの研究結果が実践的に意味することを述べたいと思います。具体的には価値を創出できる地域企業の増加に向けてということで、これは行政に携わっていられる方々にも関係するのかもしれないかもしれません。

第一に知的資産という観点から経営を捉えて企業発展を促す仕組みを充実させていくことが重要だと考えております。知的資産経営報告書の推進が第一段階にあるのではないかと、思っております。

第2は商工会議所や支援機関を通じた経営教育とか経営指導を知的資産経営の考えを導入して一層高めていくことが必要だと考えております。これまで右肩上がりの経済を前提としてたまたま資金繰りがショートしそうだという会社に対して商工会議所が信用を供与することで金融機関からの融資を得られるようにする、もしくはそのような事態にならないように経営計画を立てさせるサービスを行うといったレベルではなくて、経営全体を考えて、厳しい競争環境においてより価値創造できる企業となるためのアドバイスや支援活動を行えるようにしていくことが重要になってくるであろうと思っています。

第3は行政や支援機関による地域企業への差異性のある製品サービス開発支援です。特徴ある製品やサービスをつくり上げていくことが非常に重要だということです。先ほど中森先生が言ったように、普通の人だったら非効率なのだと思うようなところを、あえて自分たちが頑張って効率化していくと、そこに一つのポイントがあるというふ

うに考えております。

第4が、価値の拡大に向けた関係資産マネジメントをうまく行うための地域企業に適した販売代理店の探索支援です。これは、地域企業の情報収集力ではもしかすると、彼らに相応しい関係資産企業の発見は偶然の要素でもない限り非常に困難かもしれないということです。例えば首都圏にある小規模だがこれから伸びてやろうという企業家精神の旺盛な卸業者と山口の地域企業をどのようにしてマッチングすることができるのかということです。ここには行政の力が必要なのではないかと思っております。

私の話はこれぐらいで終わらせていただきたいと思います。どうもありがとうございました。(拍手)