

超過利潤の創出 — 中小企業による企業間連携 —

比治山大学

粟屋仁美

awaya@hijiyama-u.ac.jp

本研究は、文部科学省の平成21年度戦略的研究基盤形成支援事業「ビジネスクリエーターが創るインテリジェント・デザイン型企業・組織と人材育成手法の実践的研究」の一部である。

報告構成

- I 問題意識と、研究の目的
- II 関連領域の先行研究レビュー
- III 事例研究
 - 企業間連携によるビジネス創造
- IV 超過利潤の創出を可能にする戦略
- V まとめ

I 問題意識と、研究の目的

1.問題意識 問題の背景

利潤＝資源配分のシグナル



不適正な利潤も存在する



適正な利潤を創出するには、どうすればよいのか？



CSRやCSVなどに概念の台頭

語彙は異なっても、適正な利潤を実現する、という本質は同じ。

費用により収入が変化し、利潤が生じる⇒費用の質が問われる。

企業の負担する費用は、いかなる費用であればよいのか？

$$\text{利潤} = \text{収入} - \text{費用}$$

I 問題意識と、研究の目的

2.研究の目的

中小企業が、適正な超過利潤を創出するための戦略について、言及する。

具体的には、

企業間連携によるビジネス創造の事例の特性を、CSV概念を援用して考察する

考察対象

北海道ECOネットワークの活動事例

留意点

企業間連携

Ⅱ 関連領域の先行研究レビュー

1. 利潤

亀川(1984, 1987, 1998)

利潤の源泉 = 市場の不均衡ないしは市場の失敗

利潤の発生原因 = 新機軸や不確実性に対する報酬

利潤の測定問題 = 時間とリスクの問題が介在

過去と現在, および現在と将来を結ぶ問題

粟屋(2010, 2011)

市場の失敗を補完する企業の行動が, 新たな利潤の源泉になる

⇒市場の失敗から, 競争優位を導く市場の不均衡を形成する

Ⅱ 関連領域の先行研究レビュー

2.費用

$$\text{利潤} = \text{収入} - \text{費用}$$

費用＝生産要素（資本、土地、労働）獲得のための支払い

P.F.Drucker(1992)

現実に支配力をもつ資源、最終決定を下しうる生産要素は、

知識（資本、土地、労働ではない）

⇒費用＝生産要素（資本、土地、労働 ＋ 知識・情報）獲得のための支払い

Ⅱ 関連領域の先行研究レビュー

2.費用:社会的費用

外部性を補完する為に発生する費用＝社会的費用
⇒ 市場の失敗に着眼した利潤の創造

Pigue(1920) 厚生経済学

Kapp(1950) 社会的費用

R,H,Coase (1988、邦訳1992)

全体的かつ限界的な観点からの考察が必要

Ⅱ 関連領域の先行研究レビュー

3. 残余利潤を生み出すビジネス

(1) 競争優位の源泉

Porter, M.E. and Class van der Linde (1996)

環境ビジネスへの取り組みは企業に競争優位をもたらす

S, Hart [1997]

企業が環境保全から社会のサステナビリティ(持続可能性)へと

その戦略的思考を発展させることの意義

Meyer, C and Kirby, Julia (2010)

外部性の内部化＝企業のリーダーシップの大転換を後押しする要因

企業の責任を測る本当の物差し

Ⅱ 関連領域の先行研究レビュー

4. 残余利潤を生み出すビジネス

(2) 適正な利潤を生み出す指針

Porter & Kramer (2011) “CREATING SHARED VALUE”

CSV: 共通価値の創造

- ・企業の本来の目的は、単なる利益の追求ではなく、共通価値の創造
- ・企業は、現代資本主義の緊急の問題に対して、
CSR活動でも慈善活動でもなく、事業活動として取り組むべき
- ・企業が社会ニーズや社会問題に取り組むことで、社会的価値を創出し、
結果として、経済的価値を獲得するアプローチ

⇒現代のグローバル社会に、新たなイノベーションの創出と社会効率の改善

CSVの方法

- ①自社の製品と市場を見直す
- ②自社のバリューチェーンの効率性を見直す
- ③自社の拠点となる地域に産業クラスターを形成する

Ⅱ 関連領域の先行研究レビュー

5.組織間関係

山倉健嗣(1995)

・企業提携の効果

- ①相互補完効果:自ら欠けている資源の補完,早いスピードで資源を獲得(173)
- ②学習効果:他企業の行動様式を経験
- ③活性化効果
- ④正当性効果:当該企業の「威信」を高める,事業展開の正当性を与える

井上善海(2007)

・戦略的組織間関係

戦略的提携:自社の弱みを提携先に依存し,自社の強みとする部分への特化可能
その他:不足する経営資源の補強,事業展開のスピードの強化

Ⅱ 関連領域の先行研究レビュー

6. 市場形成に関する研究

新市場そのものに特化した研究は多くない

- ・Ansoff(1957)の成長マトリクス(企業の多角化の観点から新規事業を述べる)
- ・技術主導によるイノベーション研究
- ・アントレプレナーシップやベンチャーマネジメントの論
- ・新規事業開発を組織論で取り扱う

⇒ **適正な利潤 の獲得の方法について**

環境ビジネス, 組織間連携, 市場化・事業化の観点より接近

Ⅲ 企業間連携によるビジネス創造

1. 北海道ECOネットワーク概要

代 表	高橋克文氏
事 務 所	札幌市中央区南1条西7丁目18番4 南1西7北ビル
設 立	2008年5月に13社で立ち上げ 現在の加入企業は48社
趣 旨	中小企業が連携をして、環境ビジネスに取り組む
活動内容	環境関連商品の販売, 施行, 提案

Ⅲ 企業間連携によるビジネス創造

1. 北海道ECOネットワーク概要

①環境ビジネスの効果を示す

→ 杉の木換算によるCO₂の「見える化」

②効率的にビジネスを行うための情報の獲得と共有

→ 定期的な勉強会

③顧客への提案力の向上

→ 定期的な勉強会

ECOネットワーク会員企業が相互に提案型の営業を行いながら、受注
受注した仕事は、会員内で最適な企業が担当

Ⅲ 企業間連携によるビジネス創造

2. ECOネットワーク会員企業の事業事例

- ・太陽光発電設備の委託販売と施工
- ・ロードヒーティングの委託販売と施工
- ・マンションの契約電圧の省エネ提案と施工
- ・店舗等 LED電球使用による省エネ提案と施工

2010年夏には、東京ECOネットワークを設立

他都道府県にもECOネットワークのシステムを拡大予定

⇒ 株式会社ECO JAPANを創設(2010年7月13日登記)

Ⅲ 企業間連携によるビジネス創造

2. ECOネットワーク会員企業の事業事例

	企業名	事業内容	効果	具体的な活動	
製造	(株)省電システム	コジェネレーション事業 発熱体事業 電化製品販売	「マルチヒーター」 等の商品の営業 活動の促進	知名度の向上, 北海道 経済産業局新連携対策 補助金の獲得	
販売	(株)YSE	自転車関連の販売 オートバイ部品・用品卸 建築資材・環境資材卸	環境関連の商品 の拡販	生ごみ処理機や, 鉛 バッテリーの再生可能 な機器, 電気スクーター や, 介護関連の電気 カートも, 以前と比較し 販売量が増加	年間売上は5%ア ップ
施工	TSE電機サービス (有)	一般電気工事 高圧電気設備 機械電機 空調設備	提案型の メンテナンス事業 に発展	コジェネレーション化, LED交換を主とした電気 工事, マンションの高圧 電氣化, 飲食業店舗の 換気扇設備改修	年間売上は5%ア ップ
複合	(株)アーバンプラン ニング	建設工事・土木工事作業 など各種請負作業	「節水コマ」の 取り付け作業の受 注	商品知識を営業ツール として活用	ECOネットワークの活 動による受注数は約 30件, 収益は200万 円程度

Ⅲ 企業間連携によるビジネス創造

3. ECOネットワークの連携による効果

① 情報マネジメント力の向上 …………… ドラッカー: 知識社会

- ・膨大な外部情報(商品, 法律・条例・補助金)の獲得と取捨選択

- ・情報と情報の結合

→ ECOネットワークの知識化(固有技術, ノウハウ, ビジネスチャンスの発見)

- ・外部に対しての, 内部情報の効果的な発信

② ビジネス力の向上

- ・相互資源依存(経営資源の補強, 分業)

- ・相互学習(商品知識, 営業テクニックや, 経営テクニックなど)

③ 行政との信頼関係の構築

- ・正当性の獲得

Ⅲ 企業間連携によるビジネス創造

4. ECOネットワークの活動の特性

【方法】

- ① ネットワーク化(社会連携)することで、模索段階にある環境ビジネスを、標準化し取り組みを容易にした。
- ② ネットワーク化(社会連携)することで、情報収集・発信、ビジネス力の向上、低コスト化、行政との良好な関係を可能にした。

【結果】

- ③ 他の中小企業に先駆けて、社会的課題を解決する市場を戦略的に発掘、創造、拡大

- ⇒ 大企業のターゲットではない小さな社会的費用を発見
- ⇒ 市場化、市場拡大、利潤の実現
- ⇒ 発展途上である環境ビジネスの新たな形態の開発
- ⇒ 下請けから元請けへ転換

Ⅲ 企業間連携によるビジネス創造

4. ECOネットワークの活動の特性

【代表 高橋氏の媒介組織としての機能】

役割①コミュニケーションの促進

: 情報交換, 交流の場づくり

役割②調整

: 組織間の意思統一, 共同行動の確保

役割③価値共有

: 組織間のつながりの創造(連帯, 協調)

山倉(2000)を援用

⇒ 以下のような企業提携のマイナス面を抑制

① 自主性の危険: 他企業からの制約, 自由裁量の余地を小さくする

② 企業間の対立: 互いの利害対立

山倉(1995)

⇒ 成長市場という要因も寄与する

IV 超過利潤の創出を可能にする戦略

1.CSV:共通価値の創造

- ・企業の本来の目的は、単なる利益の追求ではなく、共通価値の創造
→ 環境対策(社会的課題の解決への寄与)
(削減したCO2の見える化)
 - ・企業は、現代資本主義の緊急の問題に対して、
CSR活動でも慈善活動でもなく、事業活動として取り組むべき
→ ビジネスすることを目的にしたネットワーク
 - ・企業が社会ニーズや社会問題に取り組むことで、社会的価値を創出し、
結果として、経済的価値を獲得するアプローチ
→ 市場の拡大, ビジネスチャンスの創造と獲得
- ⇒ 現代のグローバル社会に、新たなイノベーションの創出と社会効率の改善
⇒ 中小企業による、新たな環境ビジネスモデルの構築

IV 超過利潤の創出を可能にする戦略

2. 中小企業の連携によるCSVの方法

① 自社の製品と市場を見直す

→ 各社の強みの把握とその活用

→ 弱みの把握とその補強

② 自社のバリューチェーンの効率性を見直す

→ 各社資源の相互有効利用

③ 自社の拠点となる地域に産業クラスターを形成する

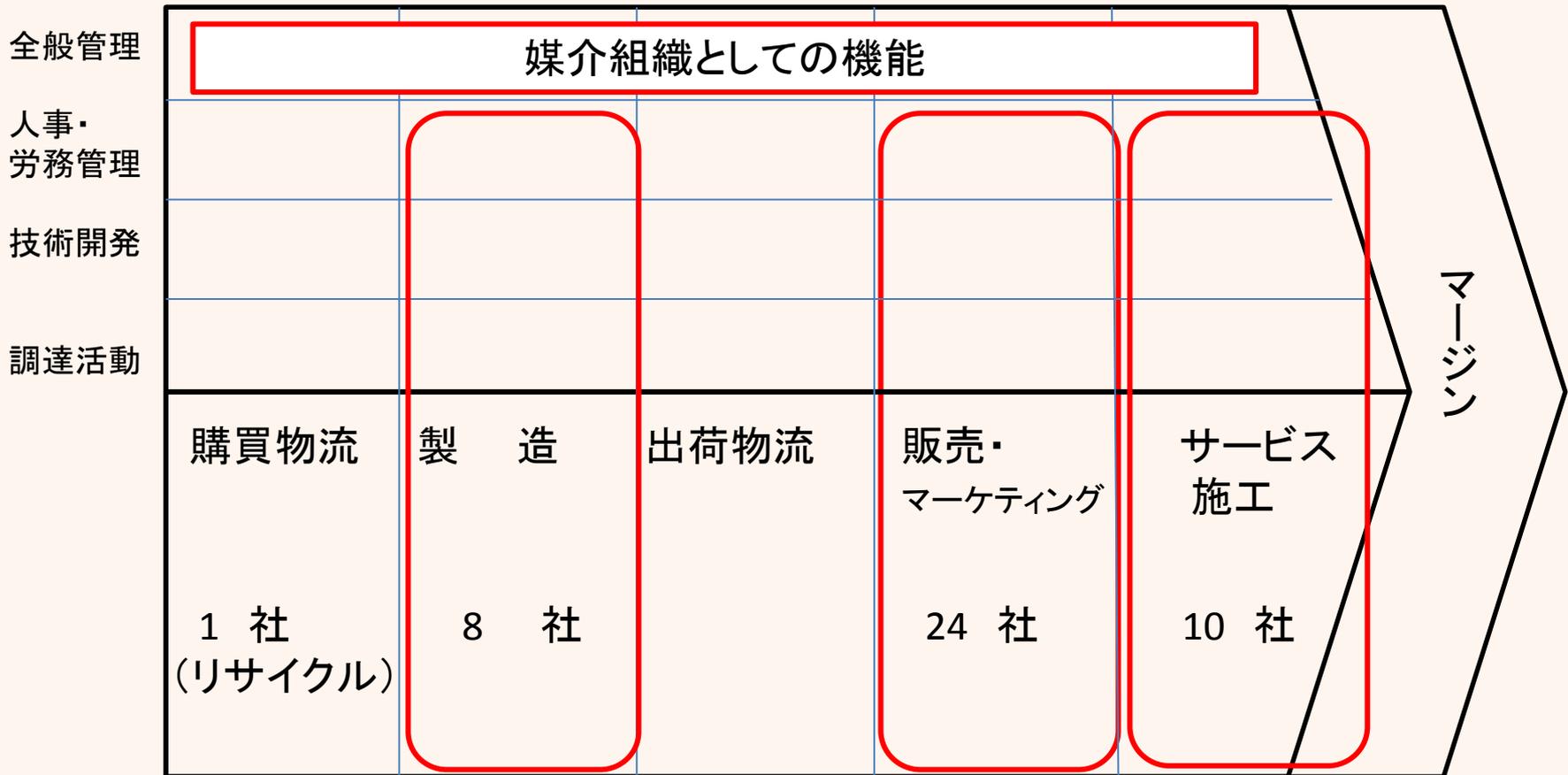
→ 小さなクラスターの形成（施工会社 販売会社 メーカー）

→ 情報マネジメント力の向上（情報と情報の結合，外部情報の厳選，情報発信）

* 重要な要素：媒介組織の存在

IV 超過利潤の創出を可能にする戦略

北海道ECOネットワークのバリューチェーンによる差別化源泉



出所) Porter (1985)

IV 超過利潤の創出を可能にする戦略

利潤を創出する新機軸＝市場の失敗是正と市場不均衡の形成

・着眼点：環境対策（社会的課題の解決への寄与）

→ 市場創造，拡大

・情報マネジメント力の向上＝知識社会（Drucker）

→ ビジネスチャンスの拡大と獲得

・媒介組織の存在（経済的目的達成への固守）

各社資源の相互有効利用，
強みの活用
＝ビジネスクリエート

仕事の仕方の転換
下請けから元請けへ

適正な利潤

V まとめ

本報告

企業間連携による適正な超過利潤の創出を考察

キーワード: CSV 連携 戦略

北海道ECOネットワークの活動

- ・大企業では手薄になるニッチ領域に, 中小企業が着眼＝市場の不均衡の形成
- ・連携することにより, 企業のビジネス力の向上＝事業形態の転換
- ・連携することにより, 市場拡大＝超過利潤の創造

導出された戦略

- ・着眼点: 環境対策(社会的課題の解決への寄与)
→市場創造, 拡大
- ・情報マネジメント力の向上＝知識社会(Drucker)
→ビジネスチャンスの拡大と獲得
- ・媒介組織の存在

課題

- ①事例の積み重ねによる理論の裏付け
 - ②戦略論との関係性のより深い考察
- * 参考文献は当日提示します