

「小さな大企業」こそ、未来と世界を切り拓く

Forbes

JAPAN

2021
5
No.81

定価 1200円

古川保典 (オキサイド代表取締役社長)

SMALL
GIANTS
2021

SMALL GIANTS 2021

世界を制する 小さな大企業

ビジネス界の主役は、いったい誰だろうか。

複雑化し、不確実性が高まり続ける世界経済。大企業の経営破綻も珍しくなくなったいま、規模の大きさや知名度の高さという従来のモノサシでは、企業の真価をはかることはできない。

色眼鏡をはずして日本中を見渡せば、苦境に屈することなく、

地方から世界へと飛躍する無名の小さな会社がたくさん存在していることに気がつくはずだ。

彼らに共通するのは、人手不足や資金難などの大きな制約を抱えながらも、ぶっ飛んだアイデアや情熱で、

大企業をしのぐような独自の影響力や価値を創出していること。

第4回を迎えた小さな大企業——スモール・ジャイアンツの発掘プロジェクトは、

これまでで最も異彩を放つクレイジーな会社が集まった。

illustration by Adam Simpson アダム・シンプソン = イラストレーション



LAW OF SUCCESS

無名企業が世界企業になる法則性
審査員が振り返るスモール・ジャイアンツ2021

全国100社以上の候補から厳正に選抜いた今回のスモール・ジャイアンツ。
14社の受賞企業を深掘りすると、飛躍する企業に共通する法則が見えてきた。

text by Forbes JAPAN | illustrations by Bernd Schifferdecker
フォーブス ジャパン編集部 = 文 ベルンド・シーフェルデッカー = イラストレーション

スモール・ジャイアンツに選出される企業は、意図的ではないものの、結果として流通・サービス業より製造業が多い。今回も受賞企業の大半を製造業が占めた。審査基準は、「グローバル市場の開拓」「地域への貢献」「高付加価値の創造」の3つだが、製造業は地域に貢献しながら世界に通用する商品・サービスを生み出しやすいからだ。コロナ禍でインバウンド需要が消滅した現在、この特徴はこれまで以上に明確になっている。さらに、審査員の内田研一は、「競争優位のある製造技術を核に垂直統合をして高付加価値をつくる企業が増えている」と指摘する。

「ユニクロのSPAのような垂直統合は、第3回大会のサンクゼールの『食のSPA』にも当てはまります。食品・飲料メーカーだった彼らは、『久世福商店』を通じて原料の調達から製造・加工、小売と川上から川下までをつなげました。今回、グラン

製造技術を核に垂直統合をして
高付加価値をつくる企業が増えている

ビジネスプロデューサー
内田研一



プリを受賞したオキサイドの場合は、単結晶という素材の製造から最終商品であるレーザー装置までを展開するものづくりの垂直統合をしています。また、業務の範囲を広げる会社が増えたのは、ネットによ

て技術が世界に知られやすくなった背景もあるでしょう」

オキサイド同様、宮城のティ・ディ・シー、東京のメトロールもその高い技術がネットで世界中に知れわたり、営業に行かなくても客のほうから訪ねてくるようになった。これまでも世界に誇る技術をもっている小さな企業はあったが、下請けという立場上、力をもつ大企業などの発注元によって隠されていた。しかし、いまや情報は地球規模で拡散でき、自前でEコマースを立ち上げるなど、製造業が商流の末端まで踏み込みやすくなった。技術を海外にもち出すことなく、地元にいながらにして海外展開が可能となり、インバウンド型の世界企業が登場したのだ。これは地域の雇用を守ることにもつながっている。審査員の曽我弘が言う。

「ものをつくるだけでなく、それがもつ価値を情報として認識しているか否かが企業

ものの価値を情報として認識しているか否かが企業の発展を左右する

カピオン代表取締役
曽我弘



の発展を左右する。やみくもに規模を大きくするのではなく、自分たちのもつ情報を、ネットを利用して広げていく。ITやAIでうまく組めるパートナーがいるかどうか今後の成長につながる」

組織づくりに見える再現性

前回大会は「静脈産業」を自称する企業が複数あり、環境や資源の再利用へのニーズが高い表れだと感じた。今回は「SDGs系」が登場した。内田が言う。

「鋳物はいろんなものを溶かして再利用するので岩手製鉄はリサイクル系といえます。山形のシェルターも木を活用したSDGsですし、食品乾燥機の木原製作所やタカハタはフードロスの解決に貢献します」

社会や地域の底上げに取り組み、人材育成をすることが商品やサービスの付加価値に発展し、それが日本への貢献となつてさらに企業価値を上げる。人数が少ないだけでなく、地域企業の社員が元々共有している地域の文化が、よい企業文化づくりの素地になっている。今回の地方大会ではそれが顕著に表れた。

スモール・ジャイアンツは、模倣困難性や倒産の危機など特殊なストーリーに目がいきがちだが、審査員の藤吉雅春は誰にでもまねできそうな「再現性」に注目する。なかでも「人と組織」のつくり方に普遍的なヒントは多い。

印象的だったのが、技術革新を続けて世界企業になったメトロールだ。創業時から従業員の多くは主婦。無名企業ゆえに新卒を採用できず、エンジニアは定年退職した60歳以上がほとんど。ダイバーシティの概念がない当時、これは弱点に見えたはずだ。しかし、特定の才能に依存しない組織づくりが奏功した。藤吉が言う。

「松橋卓司社長が見せてくれた1枚の写真があります。80歳、24歳、25歳の3人のエンジニアが働いている姿です。アナログ世代とデジタル世代による発想の融合が生まれ、ティール組織という言葉が生まれるずっと以前に、『個人思考から集団思考へと進化させる全社員対話』『役職より役割』『ヒエラルキー型からネットワーク型組織』をつくり出しています。松橋社長

の言う『対話からのイノベーション』が実は環境の制約から生まれたものであり、制約こそが競争力の源泉となるのです」

人材獲得と組織づくりが業態転換につながった例には、ミミズのワキ製菓がある。京都大学の先生を「社員になってください」と口説き、製造業から研究開発型に変わった。従業員たちと「管屋」の再定義を行った栃木精工も、発注元と下請けという地域の取引先との関係をフラットな「協業体制」に変えて対話による創造的企業に変貌している。

「知識や経験を世の中の役に立てたい。人間がもつ自然な心情を組織づくりに組み入れる。これが飛躍の源泉といってもいいかもしれない。」

環境の制約こそが
競争力の源泉になる

Forbes JAPAN編集長
藤吉雅春



ADVISORY BOARD

NCネットワーク



製造業の会員企業約1万8,000社を誇る国内最大級の受発注サイト「エミダス」を運営。世界の製造業を総合的にサポートするモノづくり支援事業を展開。

首都圏産業活性化協会



首都圏西部地域の技術力を高めていこうと自発的な勉強会から生まれた。500以上の企業、大学、商工団体、金融機関が連携し、コーディネート実績は1,000件以上。

大正大学
地域構想研究所

「地域と連携し社会に貢献する大学」として、地域創生や地域課題解決の基礎研究を行う。独自に政策を構想し、学術的な英知を集めて地域連携を促している。

デロイト・トーマツ
ベンチャーサポート

ベンチャー企業に対して成長支援を展開している。約3,000社のベンチャーとネットワークを保有。大企業や自治体とも協働し政策提言や実行支援を行う。

日本医療機器
開発機構

日本発の医療イノベーションを生み出すべく、医療技術の事業化・インキュベーションに特化した専門家集団。中小企業の医療分野への参入支援も実施している。

野村證券



国内最大規模の証券会社。47都道府県に123店舗を保有。ソリューション&サポート部などを通じて、中小企業に対してきめ細やかなコンサルティングを展開している。

freee



「スモールビジネスを、世界の主役に。」をミッションに掲げるIT企業。有料課金ユーザー数が20万社を超えるクラウド会計ソフトなどのサービスを展開。

ベンチャー型
事業承継

家業の経営資源を活用して新たなビジネスに挑戦する全国の若手後継者を支援。34歳以下の事業承継予定者を対象とするオンラインサロン「アトツギU34」を運営。

マクアケ



アタラシイものや体験の応援購入サービス「Makuake（マクアケ）」を展開。全国の金融機関とも連携し、地方の事業者を支援する事例や異業種の提携が増えている。

PANEL OF JUDGE

KENICHI UCHIDA



内田研一

2007年より経産省地域活性化支援事務局のジェネラルマネージャーとして活躍。累計1,500件以上の企業支援実績を誇る。現在は多数のプロジェクトで委員を務める。

HIROMU SOGA



曽我弘

1991年から2010年までシリコンバレーで連続起業家として活躍。画像圧縮技術やDVDオーサリングシステムを開発・商品化。現在は日本でベンチャー支援を行う。

MASAHARU FUJIYOSHI



藤吉雅春

「文藝春秋」などでの執筆活動を経て現職。著書『福井モデル—未来は地方から始まる』（文藝春秋）は2015年、新潮ドキュメント賞最終候補作に。

メトロール

本社
東京都立川市
設立
1976年

従業員数
111人
代表
松橋卓司

自律型組織で進化する精密センサー界の雄

産業用FAセンサーの専門メーカー。ロボットや工作機器が工具や加工物の位置を正確に把握するための「精密位置決めスイッチ」が主力商材。過酷な条件下で300万回使用しても、生じる誤差はわずか1,000分の1mmと高精度を誇る。「精密機械式」の位置決めスイッチでは世界トップシェア。

売り上げの大半を海外から稼いでおり、そのほとんどは1999年ごろから推進しているネット直販によるもの。決済は円建ての前払いか電子決済で行い、キャッシュフローを安定化させている。

組織体制もユニークだ。部門構成は開発、営業、マーケティングのみで、総務や人事、経理といった間接部門はデジタル導入によ

て自動化。各部門では役職もなくし、プロジェクトごとにリーダーを決めて運営する体制に。社員が本業に集中し、対話型で各々の知見をもちより集合知として昇華させることで、付加価値の高い商品を生み出せるようになり、経常利益率約20%と高収益を実現している。

REASONS FOR SELECTION

技術力の高さや世界市場での実績はさることながら、日本に「ティール組織」という概念がもち込まれる前から自律型組織をつくって付加価値創出の仕組みを構築していることは先進的であり、製造業のモデルケースとなる点を高く評価した。



↓ 主力製品の「精密位置決めスイッチ」は、ロボットや工作機器を扱うものづくり企業にとって必需品。メトロールは世界約74カ国に展開し、7,000社との取引実績をもつ。



YAO MODEL FROM OSAKA

内発的発展で尖った企業を輩出 「モノタメ」を世界に！大阪・八尾モデルに学べ

大阪に「スモール・ジャイアンツの街」と呼びたい地域がある。元気な町工場がひしめき、オンリーワンの技術を数多く生み出している。その土壌はいかにして育まれたのか。背景を探る。

text by Akari Toku | photographs by Taro Karibe

監 訳 = 文 河部太郎 = 写真

99.7%——。日本の企業全体を占める中小企業の割合だが、決して日本が突出して多いわけではない。世界を見渡せば、細かな定義は違うものの、米国も99.7%（2012年）、EUは99.8%（15年）を占める。「創業5年の壁」があり、生き残れる中小企業は半数以下ともいわれるが、コロナ禍で経営環境はさらに変化の波を受けている。そんな時代に注目したいのが、「内発的発展」による地域づくりだ。1社の覇者ではなく、各企業や行政がゆるくつながることで共存共栄を目指すものだ。

まず、海外の成功事例を紹介しよう。ランボルギーニやマセラティを生み出したイタリア北部の工業都市、ボローニャに学びを得たい。自動車産業に目が行きがちだが、実は自動ラッピングマシンの技術で世界最高峰を誇る。チョコレートの自動包装機械を製造する1社からのれん分けするように、ティーバッグ製造の機械を手がける子会社ができ、関連企業はいまや数百社。たばこの包装、菓の包装といった具合に各社が業務を細分化し、地域内でニッチなすみ分けが成立しているのだ。

ボローニャのあるエミリア・ロマーニャ州は、こうした産業集積により内発的発展を遂げ、その手法は「エミリアモデル」と称されるようになった。産官学の垣根を越

えて人々が情報交換する「サロン文化」があることも、オープン・イノベーションの促進を後押ししたといえるだろう。

地域経済を潤すために企業誘致などで発展しようとする外来型開発に対して、地域資源を有効活用する内発的発展の事例は、国内にも多く存在する。例えば福井県は繊維、メガネ、漆器などの地場産業を技術革新し、世界での信頼も厚い。岩手県は産官学連携のインキュベーションシステムをいち早く導入し、最近ではライフサイエンス産業の工業団地を造成して発展している。

新たな発展モデルを築き始めているのは、大阪府の八尾市だ。ゴム・土木・福祉の3事業を中心に多品種展開する錦城護謨、EC販売でヒット商品を生み出す木村石鹸工業といった製造業の「進歩形」を生む八尾は、地域内で企業同士がつながり、アイデア商品を共同開発する事例で注目されている。

だが八尾の場合、イタリアのように自然なかたちで共存共栄関係が構築されたわけではない。戦後の高度経済成長期に人口が急増すると、八尾駅周辺を中心に商業が栄えた。それに伴い、古くから行われてきた鋳物や金属加工などの工業も発展し、日本有数のものづくりの集積地となった。

全国各地で存在感放つ 内発的発展都市&地域

企業や工場を外部から誘致するのではなく、既存の資源を活用しながら地域経済の発展を進める「内発的発展」が見直されている。地域ぐるみで地場産業の活性化に取り組んでいる代表的な地域を紹介しよう。



価値あるものを認めてもらい、対価をいただき、職人たちに後継者をつくってもらうことが僕の使命



ブロスジャパン
代表取締役社長
浜田 謙

大阪府

もともと中小企業の集積地帯で、地盤沈下が叫ばれて久しい。そこで府はエコノミック・ガーデニング（右下「米リトルトン市」参照）に倣って「EGおおさか」を提唱し始めた。その拠点が、東大阪にあるMOBIO。記事本文で紹介する八尾市は、本誌アワード受賞企業を毎年のように輩出。

スモール・ジャイアンツ アワード 八尾生まれの歴代受賞企業

木村石鹸工業
2019年全国大会「ローカル・ヒーロー賞」
アベル
2020年関西大会「カッティング・エッジ賞」
アーテック
2020年関西大会「バイオニア賞」
錦城護謨
2021年関西大会「ゲーム・チェンジャー賞」

木村石鹸の「SOMALI」のハウスクエア製品。

木村石鹸のブランドを伝える拠点として、製造工場のあり方を再提起したい



木村石鹸工業
代表取締役社長
木村 祥一郎

アイカス・ラボの電動ピペットは世界最小。

ベンチャーを増やし、互いの技術によって助け合いながら、小さな力と声を大きくしていく



アイカス・ラボ
代表取締役
片野 圭二

岩手県
金型・鋳造などの高度な基盤技術が、行政の後押しや金融の協力によってライフサイエンス産業にシフト。電子部品や自動車工場の地方展開も受け、盛岡を中心としたライフサイエンス機器の一大産業拠点ができつつある。

役職より役割、競争より共生、対話による組織のイノベーションで世界的企業に



メトロール
代表取締役社長
松橋 卓司

広域多摩地域

埼玉県南西部、東京都多摩地域、神奈川県中央部に広がる技術先進首都圏地域（TAMA）。大手企業の有力工場と研究機関、理工系大学、製品開発型の中小企業が集積し、シリコンバレーの2倍の工業製品出荷額を上げる。

メトロールが誇る「精密位置決めスイッチ」。

職人技が光るブロスジャパンのセルロイドメガネ。

福井県

福井市と鯖江市の繊維、メガネ、漆器という伝統産業を技術革新し続ける。「バリコレ」の8割は北陸産」といわれる。エアバスなど航空宇宙産業の産業用繊維、非衣料系の繊維開発で斜陽産業を革新し続けている。

内発的発展都市 世界のモデル事例

米リトルトン市



1989年、米国のコロラド州リトルトンから約40都市に広がった「エコノミック・ガーデニング」。地域を「土壌」として中小企業を「植物」のように育てる手法で、リトルトンは15年間1社の企業も誘致せず、税収3倍、雇用2倍を達成。

伊ボローニャ市



ニッチな工業製品で世界的な競争力をつけたボローニャははじめ、エミリア・ロマーニャ州には数多くの産業集積地が点在。「エミリアモデル」と呼ばれるこの手法は、欧州中で活用されている。産官学の緊密な連携が特徴。

八尾にはもともと一匹狼タイプの社長や企業が多く、それぞれがわが道を歩んでいたという。そんな「我関せず」の空気を変えたのは、1人の市役所職員だった。

大阪のものづくりはエンタメだ！

八尾市経済環境部産業政策課の係長

である松尾泰貴は、公務員らしからぬ行動力から「変態行政マン」の異名をもつ。かねて八尾の企業間のネットワークづくりに尽力してきた松尾は、18年に市内の中小企業経営者たちが交流し、アイデアを共有する「みせるばやお」（魅せる場、八尾）という拠点を駅近に設けて、子ども向

けにものづくり体験のワークショップなども開いている。任意団体から始まった「みせるばやお」は、20年8月に法人化、木村石鹸工業社長の木村祥一郎が代表を務める。当初の賛同企業は35社にすぎなかったが、現在は127社が会員となっている。

20年12月には、この拠点から生まれた

アイデアで、近隣の東大阪市や堺市も巻き込んだ5市合同オープンファクトリー「FactorISM（ファクトリズム）2020 アトツギたちの文化祭」を開催。地域の「アトツギ社長」たちが中心となり、五感で体感できるような工場見学をメインに据えたイベントを企画したところ、累計来場者は約