

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 360

静岡県中遠・西遠地域におけるここ 20~30 年の変容実態
(まとめ・課題編)
—中遠・西遠地域データ分析シリーズ④—

敬愛大学 経済学部
岸本 太一

東京大学 ものづくり経営研究センター
岸 保行

東京大学 大学院経済学研究科 博士課程
浜松 翔平

2011 年 6 月

 MONOZUKURI 東京大学ものづくり経営研究センター
Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

**Transformation of Actual Condition in the Region of
Middle and West Enshu in Shizuoka Prefecture in the Last 20-30 years
(a volume of “summary and future tasks”)
--A data analysis series of the region of middle and west Enshu, No.4—**

Taichi Kishimoto

(Faculty of Economics, Keiai University)

Yasuyuki Kishi

(Manufacturing Management Research Center, The University of Tokyo)

Shohei Hamamatsu

(Graduate School of Economics, The University of Tokyo, Ph.D. Student)

Abstract

A data analysis series of the region of middle and west Enshu pays attention to “size and continuation”, “amount of resource and productivity” and “export and internationalization” of manufacturing enterprises in the in the region of middle and west Enshu in Shizuoka prefecture. This paper considers enterprises’ behavior and future task behind the results.

By overviewing a data analysis series from No.1 to No.3 (three papers), we can find interesting enterprise’s behaviors such as establishment of a mutually complementary relationship between overseas bases and domestic bases, and shift of activity in order to win against unfavorable situation.

Key Words:

The region of Middle and West Enshu in Shizuoka, A date analysis, Summary and future tasks,

静岡県中遠・西遠地域におけるここ 20~30 年の変容実態
(まとめ・課題編)
～中遠・西遠地域データ分析シリーズ④～

岸本太一

(敬愛大学 経済学部)

岸保行

(東京大学 ものづくり経営研究センター)

浜松翔平

(東京大学 大学院経済学研究科 博士過程)

要旨

中遠・西遠地域データ分析シリーズでは、規模と存続、資源の投入量と生産性、輸出とそれ以外の国際化に焦点を当て、ここ 20~30 年の変容の実態把握を行った。本論では、それらの結果の背後にある企業行動と今後の課題を考察する。

海外拠点と国内拠点の補完関係の構築、逆境に適応するための様々な活動転換の実施。シリーズ①~③の結果を俯瞰することで炙り出せた興味深い企業行動としては、例えば、この 2 点が挙げられる。

キーワード

静岡県中遠・西遠地域、データ分析、まとめ・課題

第 1 節：本論の位置づけ

a) 国レベルの現象のケーススタディーという位置づけで

マクロ環境の長期的な悪化の中での活動規模の維持、そして、長期存続中企業の群発。近年、国内ものづくり産業では、極めて不思議で興味深い現象が起きている。

国内需要の伸び悩み、長期一貫した円高傾向、それに伴う大企業量産機能を中心とした活動拠点の海外移転……。1980 年中盤あたりから、国内ものづくり産業のマクロ環境は、年々悪化の一途を辿っている。

ところが、国内ものづくり産業全体の活動規模は、出荷額を見る限り、縮小していない。国内製造業全体の出荷額は、1990 年代以降、それまでの右肩上がりの増加傾向こそストップするものの、減少には転じておらず、維持されている。

そして、その活動規模維持の主役の一旦を、長期存続中企業群が担っている。ここでいう中企業とは、従業員数 20 人以上の企業で、いわゆる大企業でない企業のことを指す。実は、日本には、ここ 2、30 年の環境悪化の中、国内の活動規模を維持もしくは拡大した製造業中企業が、かなりの数存在しているのである。そして、それらの中企業層が、大企業層の海外移転あるいは零細企業層の縮小・消滅の穴埋めをしている。

「なぜ、国内におけるものづくり産業の活動規模は、ここ 2～30 年における長期一貫したマクロ環境悪化にもかかわらず、少なくともリーマンショック前までにおいては、維持されてきたのか。」「なぜ、日本においては、長期存続ものづくり中企業が群発しているのか。」

このような国レベルの問題意識の下、静岡県中遠・西遠地域データ分析シリーズ（本論および岸本（2011c）、岸（2011）、浜松（2011））では、いくつかの分析を行ってきた。言い換えれば、「国レベルの現象解明を目的とした地域という名のケーススタディー」というのが、本シリーズの位置づけである¹。

b) 導入的研究という位置づけで

静岡県中遠・西遠地域とは、具体的には 2011 年 3 月現在における浜松市、磐田市、掛川市、袋井市、湖西市、御前崎市、菊川市、牧之原市、森町を併せた地域のことを指す。

シリーズ①～③では、それぞれ異なる点に焦点を当て、同地域におけるここ 20～30 年の実態把握を行ってきた。この地域に所属する企業全体あるいはその中の一部を対象にし、シリーズ①では、企業群の活動規模と存続年数に、シリーズ②では、資源投入量とその生産性に、そし

¹ ここ 20～30 年間ににおける国内ものづくり産業の環境悪化、全体としての活動規模の維持、長期存続中企業群の群発、という現象が実在している点については、岸本（2011a）および岸本（2011c）にてデータを基に実証を行っているので、そちらを参照してもらいたい。また、ケースとして静岡県中遠・西遠地域を選択した理由については、岸本（2011c）第 1 節（c）項に詳しく記載している。

て、シリーズ③では、輸出および海外進出という現在最も注目されている企業活動に、それぞれフォーカスを当て、実態把握を行ってきたのである。

3つのシリーズには、相違点だけでなく、共通点も存在する。一つは、研究手法面の共通点である。どのシリーズも主に地域経済を対象にした公刊統計データを利用し、分析を行った。しかし、より重要な共通点は、「調査工程における位置づけ」にある。3つのシリーズすべてにおいて、あくまで「今後の調査のための導入的研究」という位置づけで分析を行ってきた。

我々の最終的なゴールは、前節で紹介した国レベル現象の背後にあるメカニズムを解明すること、にある。たしかに、残念ながら、本シリーズの各分析は、そのゴール到達への直接的な貢献はしていない。だが、「そもそも本当にそのような現象が起きていたのか」、「このケース（＝静岡県中遠・西遠地域）は、そのような現象のどのようなケースとして捉えるべきなのか」を、明らかにすることは、スタートアップとして必要不可欠な作業の一つである。そして、そのスタートアップの作業とメカニズム解明のはじめの一步の分析を、前者をメイン、後者をサブ、という形で行ったのが、今回の一連のシリーズだったのである。

c) シリーズの総括という位置づけで

そのシリーズの完結作として、本論では、静岡県中遠・西遠地域データ分析シリーズの総括という位置づけで、以下の三つの作業を各節で行っていく。

一つ目は、「各シリーズで把握した事実および分析結果の要約」（第2節）である。なお、この部分については、既にシリーズ①～③を読んで頂いた方もしくは個別の事実に興味のない方は、読み飛ばしてもらっても構わない。

二つ目は、「把握した事実の背後にある地域内企業の行動に関する仮説の提示」（第3節）である。事実（≡データ）は、それを知っただけでは、現象の背後にあるメカニズム解明に対して、何の役にも立っていない。調べた事実に意味付けをし、その事実から行動に関する論理仮説を生み出すことによって、初めて有用な情報となる。比喩的に言えば、事実の価値を高めるためには、分析者によって事実が命が吹き込む作業が必要なのである。当然のことながら、シリーズ①～③でも、各々のペーパーの中で、その作業の一部を行っている。ただ、ゴールに近づくためにできることがまだまだ残されている状態であることは、否めない。また、例えば、シリーズ①で得た事実 A とシリーズ②で得た事実 B の二つを用いて、ある企業行動に関する仮説を導き出す、というようなシリーズ横断的な考察は行ってこなかった。それゆえに、シリーズの総括でこれらの作業を行っておくことは、意味のあることであろう。

三つ目は、「今後の課題および研究の方向性の提示」（第4節）である。改めて説明するまでもないが、この点に関してある程度の紙幅を裂いて考察することも、導入的研究が導入という役割を果たすためには、必要不可欠な作業であろう。

第2節：各シリーズで把握した事実および分析結果（要約）

a) 採用した分析のタイプ、データソース

把握した事実および結果の要約に入る前に、各シリーズ（シリーズ①「規模・存続編」、シリーズ②「資源投入量・生産性編」、シリーズ③「輸出・国際化編」）で採用した分析のレベルとデータソースについて、簡単に紹介しておこう。

中遠・西遠データ分析シリーズでは、次の三つの分析レベルを採用した。

一つ目は「地域全体」レベルである。例えば、中遠・西遠地域の製造業全体における出荷額の長期時系列的推移を把握する等が、このレベルの分析にあたる。このタイプの分析は、①～③のシリーズ全てで行った。

二つ目は「規模別階層」レベルである。より具体的に言えば、中遠・西遠地域に所属する製造業全企業（事業所）を従業者数によって大企業層（＝従業者数 300 人以上の層の大部分）、中企業層（＝従業者数 20 人～299 人層と 300 人以上の層の一部）、零細企業層（＝従業者数 1～19 人層）の三つの層に分けて、「地域全体」レベルの現象が起きた原因を探ることを主な目的に、各層の事業所数や従業者数の推移等を確認する作業が、これに当たる²。このタイプ分析は、シリーズ①とシリーズ②（ただし、シリーズ②については、ヒトという資源の投入量と生産性に関する分析の部分でのみ）で行った。

三つ目は「30 年前に訪問調査した中企業 28 社」のサンプル分析である。今からおよそ 30 年前、三菱総合研究所（1980）は、本論と同じ地域を対象にし、マクロ統計分析および企業訪問調査の手法を用いて、詳細な実態調査を行っている。そして、実は、我々は三菱総合研究所（1980）の訪問調査に実際に参加した研究者と共同研究が行える環境にあり、既に上記の 28 社をトレースする訪問調査を進めている。そのサンプル 28 社を対象に、例えば、ここ 30 年における中企業各社の規模の推移や海外進出先等の把握を試みた。このタイプの分析は、シリーズ①とシリーズ③（ただし、輸出に関する分析は除く）で行った。

次に、本シリーズで利用したデータソースについて、簡単に触れておく。

シリーズ①とシリーズ②の「地域全体」レベルおよび「規模別階層」レベルの分析では、主に『工業統計表』と『工業統計調査報告書 静岡県 of 工業』、そして、『事業所・企業統計調査』を利用した。なお、『工業統計調査報告書 静岡県 of 工業』は『工業統計表』の静岡県バージョンであり、静岡県に関するデータについては『工業統計表』では掲載されない詳細なデータを入手することができる。

シリーズ③の「地域全体」レベルの分析では、輸出パートについては『名古屋税関 外国貿

² 規模階層の分類については、岸本（2011c）第3節の(c)項で詳しく取り扱っているので、そちらを参照のこと。

易年表』を、輸出以外の国際化に関するパートについては『静岡県内海外展開状況調査報告書』を利用した。

シリーズ①とシリーズ③の「30年前に訪問調査した中企業 28」のサンプル分析については、三菱総合研究所（1980）、各社訪問調査記録（30年前の訪問記録および近年再訪問した際の記録）および各社ホームページの情報を利用した。

b) シリーズ①「規模・存続編」

それでは、実際に把握した事実および分析結果について、ハイライトしていく³。

シリーズ①では、本論冒頭で提示した国レベルの現象が実在することの確認し、その現象におけるケース（＝静岡県中遠・西遠地域）の位置づけを明確にする目的で、全国製造業全体のデータと比較する形で、静岡県中遠・西遠地域における規模・存続面の変容の実態把握を試みた。以下では、その結果の要点を箇条書きで記載していく。

- (ア) ここ 20～30 年、国内ものづくり産業における活動環境は、国内需要成長率、為替レート、顧客企業の海外移転の 3 つのマクロ要因で見る限り、長期一貫して悪化している。
- (イ) ところが、国内製造業全体における経済活動の規模は、出荷額の推移で見る限り、1990 年代以降も、少なくともリーマンショック前までは、拡大はしないものの、維持はされている。また、活動規模の維持は、事業所数の推移を見る限り、中（および大）企業層のプレゼンスが相対的に上昇する形で、起きている。
- (ウ) 一方、中遠・西遠地域においては、経済活動の規模は、維持ではなく、むしろ拡大している。加えて、中（および大）企業層のプレゼンス上昇が、全国製造業全体に比べて、さらに激しく起きている。
- (エ) 国内製造業全体における経済活動の維持および中（+大）企業層のプレゼンス上昇は、企業が多産多死する中で新しい中（+大）企業が数多く誕生した結果である場合と、企業が少産少死する中で昔から存在していた中（+大）企業が数多く存続した結果である場合がありうるが、今回の現象は後者によって生まれたものである。そして、このことは、中遠・西遠地域においても、同様であると予想される。
- (オ) 長期存続している中企業の中には、規模を拡大する形で生き残った企業だけでなく、規模を拡大せずに‘維持’する形で生き残った企業も、結構な割合で存在することが推測される。
- (カ) 以上の結果より、中遠・西遠地域は、我々が解明を試みている国レベルの現象における‘優

³ 言うまでもないが、ハイライトした結果に関する詳しい内容については、各シリーズ（岸本（2011c）、岸（2011）、浜松（2011））を参照のこと。

等生ケース’とは言わないまでも、‘象徴的ケース’と位置づけることはできそうである。

(キ) 産業構成に目を移してみると、中遠・西遠地域は、産業別出荷額構成を見た限り、「輸送用機械産業への依存度が極めて高い地域である」という点が確認できる。そして、その依存度は、1990年代以降、さらに上昇している。したがって、上記の一連の結果は、この産業構造の特徴から大きな影響を受けている可能性がある。例えば、世界の自動車産業への需要が大幅にシュリンクしたリーマンショック以降は、上記とは異なる結果となっている恐れがある。

c) シリーズ②「資源投入量・生産性編」

以上のようなシリーズ①で把握した現象が生み出された原因について、データを基に導入的な分析を行ったのが、シリーズ②、シリーズ③となる。ただし、これらのシリーズではシリーズ①とは異なり、全国製造業全体との比較は、時間の関係上、実施することができていない。

シリーズ②では、企業の本源的構成要素であるヒト（≡従業員）と資本（≡設備）という資源に着目し、それらの投入量と生産性の推移に関する把握を試みた。資源投入量の増大は、経済規模の拡大に貢献しうる。一方、資源投入量を増やさなくても、その資源の生産性を高めれば、経済規模を拡大することができる。つまり、「1990年代以降、中遠・西遠地域全体の経済活動規模が拡大した原因が、ヒトの投入量、設備の投入量、ヒトの生産性、設備の生産性、のどの要因にあったのか」を確認したのが、シリーズ②のメインの内容の一つであった。以下では、その分析結果の要旨を、前節と同様に箇条書きの形で記載していく。

- (ク) シリーズ①では、経済活動の規模を出荷額で確認したが、付加価値額（＝粗付加価値額）で見ても、1990年代以降も中遠・西遠地域における経済活動の規模は拡大している、と言える。
- (ケ) 1990年代以降、中遠・西遠地域の経済活動規模が拡大した原因は、設備の投入量の増加と資源（ヒトまたは設備あるいはその両方）の生産性の上昇にある。その一方で、ヒトの投入量（＝従業者数）の増加は原因ではない。
- (コ) 生産性が上昇した原因が、ヒトと資本のどちら（あるいは両方）にあったのか、不明である。ただし、1990年代以降、設備の買い替えがそれ以前に比べて活発化した、という傾向は、少なくとも見て取れる。
- (サ) 中遠・西遠地域における生産性上昇の担い手は、主に中・大企業層であり、その中でも特に規模が大きな層が主役である、と推測される。
- (シ) 1990年代以降、ヒトの投入量（＝従業者数）は地域全体で見ただけでは増加は見られなかったが、各規模層に分けてみると、増減が見て取れる。具体的には、中企業層では増加し

ており、零細企業層と大企業層では逆に減少している。

- (ス) また、正規雇用者と非正規雇用者に分類した場合、両者では従業者数推移のパターンが異なっている可能性がある。1990年代以降、増大した正規雇用者の雇用の維持を非正規雇用者の減少によって試みた、という点を示唆するデータが存在する。
- (セ) 最後に、生み出された付加価値額の分配面に目を転じてみると、地域製造業に所属する従業者一人当たりの平均給与総額が、1990年代中盤以降、増加していない点を確認される。これは、企業側が（生産性上昇を通じて）付加価値増加へ貢献したヒト（＝従業者）に対して分配を抑えていた、という可能性をもつ結果ではあるが、そもそもヒトが付加価値増加に貢献しておらず、そのことが反映された結果である、という可能性も否定できない。

d) シリーズ③「輸出・国際化編」

以上のようにシリーズ②では資源の投入量や生産性に着目したのに対し、シリーズ③では輸出を含めた企業の海外展開に着目し、中遠・西遠地域の活動規模拡大の原因を探ることを主な目的とし、実態把握を試みた。最後に、その結果をハイライトしておく。

- (ソ) 輸出は、1990年代以降における中遠・西遠地域製造業の経済活動規模拡大に、大きく貢献している。同地域の輸出額は、1990年代以降一貫して増加しており、特に2000年代以降の増加は目覚ましい。また、地域の出荷額における輸出への依存度も年々高まっている。
- (タ) ただし、リーマンショック以降においては、急激な輸出額の減少が見て取れる。
- (チ) 同時期同地域における輸出の増加を牽引したのは、一つはアジア地域への輸出増である。しかし、主要な牽引役となる地域は、実はもう一つある。北米である。プラザ合意以降伸び悩んでいた北米、特にアメリカへの輸出は、1990年代後半あたりから再び大幅増加に転じている。
- (ツ) 同地域における輸出のメインプレーヤーは、少なくとも1990年代以降は、やはり、輸送用機械とそれに関連する産業である。より細かく輸出品目を見てみると、四輪完成車、二輪完成車、輸送用機械関連の部品（原動機等を含む）、の伸びが目を見張る。
- (テ) また、各製品で輸出額増加に貢献した地域や単価の推移の面で違いが見られる点も、興味深い。部品に関しては、やはり、アジア地域への輸出額の増加が、全体の増加に大きく貢献した要因の一つである。ただし、北米への輸出も増加している。基幹部品である原動機については、（輸送用機械向け以外の原動機も含まれたデータに基づいた確認ではあるが）北米、特にアメリカが依然として主要な輸出先であり続けている。完成車については、二輪と四輪どちらとも、アジアではなく、北米（特にアメリカ）市場向けの輸出が、輸出額増大の原因となっている。ただし、二輪と四輪では相違点もある。特に二輪完成車につい

では特筆に値する。二輪完成車は数量の増加ではなく、単価の上昇（つまり、製品の高付加価値化）によって、輸出額を増加させている。また、北米だけでなく欧州への輸出も大きく伸びている。それに対して、四輪完成車では、単価の上昇や欧州向け輸出の顕著な伸びは、見られない。

(ト) 次に、輸出以外の海外展開についてだが、中遠・西遠地域においても、海外進出する企業数は、1990年代以降、長期一貫して増加している。

(ナ) 伸びに大きく貢献している進出先は、予想通り、アジアである。

(ニ) そして、海外進出企業数増加を牽引している主な産業は、中遠・西遠地域においては、やはり、輸送用機械産業である。

(ヌ) また、海外進出した企業の中には、大企業だけでなく、中小企業もかなりの割合で含まれている。ただし、1社あたりの海外拠点数については、大企業層は二ケタに迫る数を設立しているのに対し、中小企業層は進出したとしても、1ないし2拠点程度にとどまっている。

(ネ) 最後に、輸出以外で海外進出した中小企業の国内における活動規模についてだが、国内売上高で見ると、実は縮小ではなく、拡大しているようである。海外進出した中小企業の方が進出していない中小企業に比べて拡大している、という点を示唆するデータも存在する。

(ノ) なお、海外進出していない中小企業についても、国内の活動規模は大きく縮小しているわけではなく、維持もしくは微増の形で推移しているようである。

第3節：データの背後にある企業行動（仮説）

a) 逆境に反した地域経済活動規模の拡大、海外拠点と国内拠点の補完関係の構築

前節では、各シリーズで把握した事実をハイライトした。それらの事実を基に、本節では、内容が前節と重複することを覚悟しつつ、シリーズ横断的に、調べた事実の意味付けをし、背後にある企業行動に関する仮説にまとめ直す、という作業を行っていく。地域経済のパフォーマンスは、地域に所属する企業行動の合成結果として、生まれてくる。今回は確認したデータからあぶり出される企業行動の中で、学術的にも実務的にも興味深く、強調したい内容は、5点ある。

一つ目は、「中遠・西遠地域においては、マクロ環境の悪化にもかかわらず、地域製造業全体の経済活動規模が拡大している」という点である。

80年代中盤以降から現在まで、為替レートは円高の方向に一貫して推移し、国内需要の成長率も長期的な視点で見れば鈍化の一途をたどっている（前節で紹介した各シリーズで把握した

事実の要約箇条書き（ア）より。以下では、省略し「（ア）より」という形で記載する）。中遠・西遠地域においても、当然のことながら、そのような国レベルの基礎環境要因悪化の影響を、国内の他の地域同様に受けたことであろう。にもかかわらず、中遠・西遠地域製造業全体の経済活動の規模は、1990年代以降も縮小しておらず、さらに言えば、全国製造業全体の維持という傾向を上回り、拡大さえしている（（イ）、（ウ）より）。そして、その活動規模の拡大を、国内向けの販売額を増加させるだけでなく、輸出額の増大させることを通じて、成し遂げている（（ソ）より）。

たしかに、リーマンショック以降は、さらに言えば、今回の震災以降は、縮小に転じているかもしれない。輸送用機械産業への依存の高い同地域では、それらの負の影響は他の地域以上に大きい可能性も高い。しかし、少なくともリーマンショック前までは、拡大のトレンドを保っていた。そして、たとえ、リーマンショックと震災を機にした環境悪化には及ばないかもしれないとしても、そのリーマンショックまでの20年間で十分に激しい環境悪化の起きた時代であったことも、また事実なのである。国内経済に語る場合に悲観的な側面ばかり強調する近年のトレンドを考えると、この点については、やはり強調せずにはいられない。

それに加えて興味深いのは、拠点を海外に設立した中小企業の方がそうでない企業より国内の活動規模が拡大している可能性がある、という点である（（ネ）より）。

中遠・西遠地域においても、90年代以降、海外での活動拠点の設立が活発に行われていた（（ト）より）。だが、域内企業による活動拠点の海外設立は、その地域の活動規模にプラスの影響だけでなく、マイナスの影響を与える恐れもある。元々国内でやっていた活動と同様な活動を海外に設立した場合、国内の活動拠点は閉鎖される可能性が高く、仮にそのようなアクションがとられた場合、設立した企業自身にとっては、内需低迷と円高に対する対策となるが、元いた地域に対しては、海外進出した企業の国内地域における拠点が閉鎖されることを通じてだけでなく、その企業から域内企業への様々な発注（例えば、加工や部品製作等の外注）が減少することを通じて、大きなダメージを与えうるのである。

ところが、中遠・西遠地域では、把握した事実（ネ）から推測する限り、どうやら上記した内容とは別のことが起こっているようである。国内拠点と海外拠点がもともと代替関係になかったのか、海外拠点設立当初には代替関係にあったが、国内拠点の活動を変えて事後的に代替ではない関係に変わったのか、そのどちらなのかはわからない。しかし、とにかく、「現在は国内拠点と海外拠点は代替関係にはないようである。さらポジティブに考えれば、海外拠点と国内拠点の間に（事前にあるは事後的に）補完関係を構築され、海外への拠点設立が国内の活動規模拡大に貢献している可能性もある。」国内は部品生産、海外は組立といった国際分業関係を築きあげることで「海外の活動が拡大すれば、国内の活動も拡大する」という仕組みが構築できている可能性が存在するのである。これが二つ目の強調したい内容である。

b) 逆境に適応するための‘様々な’活動転換の実施

しかし、企業は、取り巻く環境が悪化する中では、活動を何も変えずに存続することはできない。それが資本主義経済の理である。また、国内拠点と海外拠点の補完関係を構築する際に、国内拠点の活動を転換した可能性も十分にありうる。シリーズ②とシリーズ③の事実把握結果を見る限り、実際に「中遠・西遠地域では、逆境に適応するための‘様々な’活動の転換が実施されていた」。この点が我々の強調したい内容三つ目に該当する。

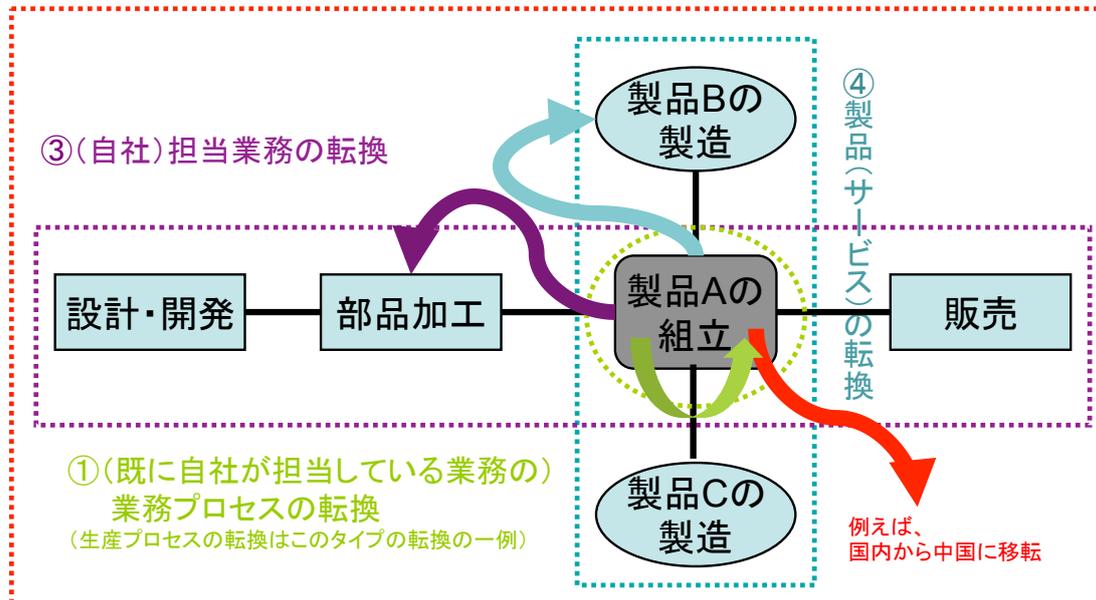
ここでのキーポイントは、転換の‘多様性’にある。

中遠・西遠地域の大半の企業が所属する輸送用機械産業のような産業において活動転換を考える場合、多くの人が一番始めに思い浮かべるのは、‘業務プロセス’転換、その中でも‘生産プロセスの転換’であろう。‘業務プロセスの転換’とは、自社内で既に行っている一連の業務のルーチンを変えることを指す。生産プロセスは、業務プロセスの一部である。なお、‘生産プロセスの転換’には、生産工程の変更だけでなく、各工程における細かな改善も含まれる。

戦後、日本が初めて直面した激しい環境悪化は、第1次オイルショックであった。‘生産プロセスの転換’を通じて、同一製品のコストを下げ、品質、納期を高めていく、というアプローチは、その時期に多くの企業で採用された逆境適応アプローチであり、日本を世界経済のフロントランナーへと引き上げた立役者の一人でもある。そのようなある意味日本のお家芸の一つである‘生産プロセスの転換’は、1980年代中盤以降も、依然として、環境悪化に対するポピュラーなリアクションの一つであったようである。それは、特に輸送用機械産業においては、生産現場を見る限り、容易に想像がつく。例えば、国内の工場を訪問すると、必ずと言っていいほど見かける、ホワイトボードや壁などにカイゼン活動に関するデータや資料が所狭しと張られている光景は、この点を端的に示している。

シリーズ②では、「中遠・西遠地域では 1990 年代以降も生産性（労働生産性または設備生産性、もしくは、その両方）の上昇が続いていること」、「それが同地域の経済活動規模が拡大した大きな原因の一つであったこと」を確認した（(ケ)より）。この生産性上昇の一部が‘生産プロセスの転換’を通じて成し遂げられたのは、おそらく間違えないであろう。しかし、シリーズ③の分析結果を見る限り、原因はそれだけではない。生産性上昇を通じて経済活動規模拡大に貢献したアクションは、さらに言えば、生産性上昇を介さずにインプット（設備投入量）の増加を通じて規模拡大に寄与した転換活動は、少なくともあと3タイプある。（なお、活動転換のタイプと各タイプの内容については、図 4-1 でも図示しているので、そちらも随時参照されたい。）

図4-1:「活動転換」のタイプ
(元々自社が製品Aの組立を行っている場合を例にして)



②活動場所の転換(各事業・各業務を行なう地域をかえる)
(販売地域の転換は、このタイプの転換の一例)

一つ目は‘活動場所の転換’である。開発、生産、販売等々、企業は基本的に自社で複数の活動を行っているが、そのいずれかあるいは複数の活動について、それを行う場所を変える、というのが、このタイプの転換である。‘活動場所の転換’の中で、地域の経済活動規模拡大に直接的に繋がるのは、販売地域の転換であろう。中遠・西遠地域では、二種類の販売地域の転換が、地域経済規模の拡大に貢献していた。一つは、国内から海外への販売地域の転換である。同地域では、特に2000年以降において、輸出額の増加が地域経済規模拡大に大きく寄与していた((ソ)より)。そして、もう一つは、輸出先の変更である。北米が中遠・西遠地域の最大の輸出先であるのは、今も昔も変わらない。しかし、1990年代以降、第2位の地域は、アジアへの輸出が大幅に伸びた結果、欧州からアジアへと移行しているのである((チ)より)。

二つ目は‘担当業務の転換’である。企画、設計、部品生産、組立、販売というように、一つの製品・サービスが最終顧客に届くまでには、様々な業務活動を行う必要がある。しかし、それらの活動全てを自地域(あるいは自社)で行う必要はない。‘担当業務の転換’とは、その名の通り、自地域(あるいは地域に所属する各社)が担当する業務活動を変える、ということを目指す。中遠・西遠地域では、このタイプの転換も活発に行われていた。例えば、輸送用機械関連部品は、1990年代以降の輸出の伸びに貢献する製品のひとつであったが((ツ)より)、その主な輸出先の一つは90年代以降に新しくメインの輸出先へと台頭してきたアジア地域であった

((テ)より)。90年代以降、国内同地域の担当業務の重点を組立から部品生産へとシフトさせたことを示唆するデータである。あるいは、部品加工ではなく、さらに上流の試作や開発・設計等へとシフトさせた可能性も大いにありうるだろう。

ただし、中遠・西遠地域は組立から完全に撤退したわけではない。それは、同地域の90年代以降の輸出増に大きく貢献した品目に、四輪・二輪の完成車が入っていることから、明らかであろう。だが、実際に組立している製品は、少なくとも二輪車では、大幅に変わっている。中遠・西遠地域における二輪完成車輸出額増加の原因は、数量の増加ではなく、単価の上昇にあった。((テ)より)。つまり、同地域では90年代以降、より高級品へと製品セグメントを移行してきているのである。そして、このアクションが残り一つの活動転換の内容の一例となっている。地域経済規模拡大の原因となった‘生産プロセスの転換’以外の3つの活動転換のラストは、‘製品(サービス)の転換’である。おそらく、二輪完成車の高付加価値化は、数ある‘製品(サービス)の転換’の氷山の一角であろう。様々な製品において高付加価値セグメントへの移行起きていることが予想される。加えて、今までとは全く異なる製品へと多角化・事業転換した企業もいるかもしれない。

c) 転換の主役は長期存続中企業、規模‘維持型’中企業群の存在

(業務プロセスの転換の一部である)生産プロセスの転換、(活動場所の転換の一部である)販売先の転換、自社担当業務の転換、製品(サービス)の転換。中遠・西遠地域では、様々な活動転換が行われていた。だからこそ、長期的な激しい活動環境の悪化にも関わらず、地域全体の経済活動の規模を維持することができたのだろう。複数のタイプの転換が行われることは、単に個々の転換の効果が足し算されるにとどまらない。あるタイプの転換が別のタイプの転換を可能にする、という類いの効果も存在しうるからである。今まで中級品の組立を担当していた企業群が、組立活動の拠点を海外に設立することを機に、高級品の組立業務や設計・試作工程へと転換する。転換当初は内需向けに生産していた高級品の販売先を、欧米へと拡大する。このようなことが起きていた、ということは論理的には十分に想像がつく。もしかしたら、国内拠点と海外拠点の補完関係も事前に存在していたのではなく、このような連鎖転換を通じて事後的に構築されていったものなのかもしれない⁴。

では、地域におけるそれらの活動転換の担い手は、いったい誰だったのだろう。残念ながら、今回の調査結果からは、この問いに対する詳細な答えを導き出すことはできない。「しかし、どの規模層が活動転換の主役だったのか、については特定することができる。長期存続中(大)企業層である。」そして、この点が本シリーズで強調したい4つ目の内容となる。

⁴ 活動転換に関するこの種の議論については、抽象的な形ではあるが、岸本(2011b)において、本論のタイプ分けと基本的に同様な分類で、詳しく議論を行っているので、そちらも参照されたい。

まず、担い手が中・大企業層である点についてだが、それはシリーズ①とシリーズ②の分析結果から確認できる。シリーズ②では、1990年以降の中遠・西遠地域における活動規模拡大の原因が資源（ヒトまたは設備）の生産性上昇にだけでなく設備の投入量増加にもあった点（(ケ)より）、設備の買い替えが以前に比べて活発になった点（(コ)より）、地域全体では見られなかったヒトの投入量（＝従業者数）の増加が規模別で見ると中規模層にだけ見られた点（(シ)より）、を把握した。一般的に、規模が多い層の方が、設備投資を活発に行う傾向にある。その傾向を踏まえると、上記の結果は、中・大規模層でインプット（ヒトと設備）の流入とそれに伴う入れ替え・配置換えが最も活発に起きていたことを示唆する結果と読み取れる。なお、資源の流入と入れ替え・配置換えが何らかの活動転換を伴う場合が多い点については、詳しい説明の必要はないであろう。

アクションに関してだけでなく、パフォーマンスに関する調査においても、活動転換の主な担い手が長期存続中企業群である点を支持する結果が出ている。繰り返しとなるが、環境が悪化する中で、企業がその活動規模を拡大させるためには、何らかの活動転換を行うことが不可欠であるが、1990年以降における中遠・西遠地域全体の活動規模拡大は、中・大企業層のプレゼンスが上昇する形で、つまり、中・大企業層が拡大の主役という形で、起きているからである（(ウ)より）。また、それに加えて、地域全体の生産性上昇の担い手が、主に中・大企業層である（(サ)より）、という結果も出ている。

そして、その1990年以降における中・大企業層のプレゼンスの上昇が、企業が多産多死する中で新しい中・大企業が数多く誕生した結果ではなく、企業が少産少死する中で昔から存在していた中・大企業が数多く存続した結果である点についても（(エ)より）、シリーズ①では確認した。この点は、極めて興味深い。普通、地域（あるいは国）レベルの活動転換と言うと、新しい活動を担う企業が古い企業に取って代わることによって実現される姿が思い浮かぶ。例えば、アメリカのシリコンバレーなどは、このタイプの転換が頻繁に起きている典型的な地域である。しかし、中遠・西遠地域にて、さらに言えば日本国内で、主に起きているのは、実はこのタイプではない。言わば、昔から存在していた企業による‘企業内転換’が主流なのである。

しかも、地域（および国内）の経済規模拡大に貢献する転換の主な担い手が大企業だけではなく中企業群である点によって、興味はさらに増す。今回のデータ調査の結果だけではわからないが、多くの大企業の量産機能が海外に移転し、国内の量産拠点を縮小もしくは閉鎖しているという一般的な常識に基づいて考えた場合、今回把握した統計上の中・大企業層に関する一連の結果は、大企業のみによって生み出されたものではないと思われる。むしろ、所謂日本の大企業層は、地域（国内）の活動規模に対しては、ネットでマイナスの影響を与えていた可能性も否定できない。中遠・西遠地域においても、HONDA やスズキ等の量産組立工場が国外に

移転していることを考えると、同様であろう。

転換の担い手に関して特筆すべき結果は、もう一つある。それは「長期存続している中企業の中には、規模を拡大せずに‘維持’する形で生き残った企業も、結構な割合存在する」（(オ)より）という点である。これが今回のシリーズで強調したい内容のラストである。なお、この点が興味深い理由については、次の項で触れることとしたい。

d) 現象解明の企業進化論への貢献、輸送用機械産業への依存度の高さの大きな影響

「なぜ、国内におけるものづくり産業の活動規模は、ここ 2~30 年における長期一貫したマクロ環境悪化にもかかわらず、少なくとも現時点までにおいては、維持されてきたのか。」「なぜ、日本においては、長期存続ものづくり中企業が群発しているのか。」シリーズ①の冒頭では、この現象を解明することが‘実務的な’貢献につながりうることを、そして、具体的にどのような形で繋がるのかを、述べた⁵。

中遠・西遠地域は、その現象がさらにパワーアップする形で起きていたケース（地域）であった、と位置づけられる。同地域では、「逆境に反して地域全体の経済活動規模は維持ではなく、拡大していた」からである。そして、「地域の活動規模拡大へ貢献する役割が、長期存続中（大）企業群にさらに集中していた」からである。

しかし、そのようなケースの現象解明を目的とした導入的分析を行い、改めて思うことがある。それは、上記の現象の解明が、実務面だけでなく‘学術面’にも、特に企業進化論の分野における新たな理論の提供という形で大きな貢献をもたらす可能性がある、という点である。

そう考える理由は、この現象が「地域に所属する各企業群がやや特異な進化を辿った結果生まれてきた現象」だという点にある。「長期存続中（大）企業を中心とした企業群による企業内での様々な活動転換の実施」、（その結果としての）「海外拠点と国内拠点の補完関係の構築」、そして、「結構な数の規模‘維持型’長期存続中企業の実在」……。これまでの経営学・経済学の常識で考えるとユニークに見えることが、数々存在する。新しい企業が古い企業に取って代わる形での地域レベルの大規模な活動転換、国内拠点と海外拠点の代替関係の存在とその状態の継続、長期存続を実現した企業における規模‘拡大型’の圧倒的な数……。通常想定されるのは、むしろ、このような内容であろう。

厳しい環境の中での、特異な進化。どことなく、ガラパゴス諸島を彷彿させる。最近、製品進化の面で日本列島がガラパゴス諸島に揶揄されることがよくあるが、ガラパゴス化は、どうやら企業進化の面でも起きているようである。生物学者のチャールズ・ダーウィンは、ガラパゴス諸島の調査に基づいて『進化論』を執筆した。有名な話である。エポックメイキングとな

⁵ 現象解明が実務的な貢献へつながりうる点については、岸本（2011c）第1節の(b)にて取り扱っているので、そちらを参照のこと。

ような理論は、往々にして、特徴のある現実を抽象化して構築される、ということなのだろう。それは、ダーウィンの例だけでなく、これまでの経営学・経済学でも基本的に同じであると思われる。いわゆる経営学や経済学の教科書で語られる理論は、基本的に 19 世紀から 20 世紀において欧米で起きた急速な経済発展をもとに抽象化されたものである。その一方で、1980 年代あたりから日本発の経営理論が世に蓄積され始めてきたが、それらの理論は、主に日本の大企業群の活動の結果を（特にオイルショックから 1990 年代あたりまでの結果を）ベースに構築されている。どちらも、その時代においてポジティブな意味でユニークであった現象であった。だが、我々が確認した現象が、そのどちらの現象とも少なからず異なることも、どうやら事実であるようだ。それゆえに、中遠・西遠地域で確認した今回の現象は、企業進化論における新しい理論を構築するためのこの上ない題材を提供する可能性を持つと思えてならない。

ただ、一つ注記しておかなければならないことがある。それは「中遠・西遠地域の結果が、産業構造に大きな影響を受けている可能性がある」点である。同地域は元々輸送用機械産業への依存度が極めて高い地域であり、また、その依存度は 1990 年代以降さらに高まっていた。それは地域における産業別の出荷額構成においても見て取れるし（(キ) より）、また、輸出製品の構成でも確認できる（(ツ) より）。中遠・西遠地域における主な輸出製品は、やはり、二輪と四輪の完成車と輸送用機械関連の部品なのである。

この点については、今後、このケースの調査を進める際に、考慮しておく必要があるだろう。少なくとも、1990 年代以降の中遠・西遠地域における地域全体の経済活動規模が、国内全体で見た場合とは異なり、維持ではなく拡大である点と（(イ) より）、中（大）企業層のプレゼンスの増大が全国全体より活発に起きている点（(ウ) より）に関しては、つまり、中遠・西遠地域というケースを全国全体の‘典型例’ではなく‘優等生’たらしめている点については、産業構造的特徴の影響を少なからず受けている可能性が高い。

第 4 節：今後の課題・研究の方向性

a) 本シリーズの貢献と課題

「(1) 解明した際に極めて大きな実務的・理論的貢献をもたらすポテンシャルを持つ国レベルの現象に関して、その現象を象徴するようなケース（地域）の一つを発見したこと」、「(2) そのケースが象徴的ケースになっているという点を、データに基づいてある程度実証したこと」、「(3) そのケースに関する導入的な分析を行ったこと」。突き詰めれば、本シリーズの主な貢献は、上記の 3 点であろう⁶。

⁶ なお、似たような現象は、長野県諏訪地域においても起きている。諏訪地域でも 1990 年以降、地域全体

これらの貢献が、実務的であれ学術的であれ、小さいものである、と自ら主張するつもりはない。しかし、大きな課題が残されていることは、間違えない。上記した貢献の内容自体が、それを物語っている。料理に例えて言えば、たしかに、質の高い食材は手に入れることができた。下ごしらえも行った。だが、実際に調理は行っていない、というのが現状なのである。当然のことながら、実際に本格的に調理しなければ、いくら高級な食材でも、食べる人を満足させることはできない。本シリーズは、あくまで導入的な位置づけの分析なのである。

だが、それゆえに、今後の課題は明確である。

各シリーズのデータ分析に関する補足・追加的な作業を行うこと。たしかに、それもやらねばならない作業の一つではある。シリーズ②（資源投入量・生産性編）とシリーズ③（輸出・国際化編）の内容と同じタイプの分析の国内製造業全体版を行う、というのがその典型例であろう。シリーズ①（規模・存続編）では、それをを行い、中遠・西遠地域と国内製造業全体の傾向の比較も行ったが、シリーズ②と③においては、今回は行えなかったからである。しかし、この種の作業は、マグニチュードの大きな課題ではない。

中遠・西遠地域における製造業全体の経済活動規模が、1990年代以降も、長期存続中企業が中心となって、維持（拡大）されるのは、なぜなのか。その論理メカニズムを、国内製造業全体の現象の象徴的ケースという位置づけで、解明する。そして、その結果を抽象化・理論化する作業を行い、学術的・実務的貢献につなげる。それが、本シリーズの今後における最大の課題である。海外拠点と国内拠点の補完関係を構築したからこそ、地域の活動規模を維持することができた。様々な種類の活動転換を活発に行ったからこそ、活動規模を維持することができた。実際に活発に行われた活動転換のタイプを、ある程度の証拠とともに明らかにすることができた。そのようなレベルの原因分析では、不十分であることは言うまでもない。その背後にあるメカニズムを、このレベルの分析結果をとっかかりとして、探求していかなければならないのである。

b) 今後採用する研究手法

しかし、そのような背後にあるメカニズムを探求する作業を行う場合、本シリーズで行ったようなタイプのデータ分析を拡大・深掘していくことでは、もはや意味のある進展は望めないだろう。その理由は二つある。

一つは、本シリーズで使用したデータソースには、「30年前に訪問調査した中企業28社」に関するデータ以外のマクロデータにおいては、これ以上細かなデータが存在しないことにある。

の活動規模が、長期存続中（大）企業層がその主役を担う形で、維持されている。この点については、額田・岸本・糸野・松嶋（2009）で詳しい調査を行っているので、そちらを参照されたい。ちなみに、諏訪地域に関しても、中遠・西遠地域同様、象徴的ケースの一つとして、追加的な調査を進めていく予定である。

例えば、シリーズ②の分析結果をもとに、中遠・西遠地域における 1990 年代以降の生産性向上の原因がヒトにあるのか、設備にあるのか、を確かめようとしても、それを確認することができるデータは『工業統計表』にはもちろんのこと、その静岡県詳細版である『工業統計調査報告書 静岡県の工業』にも掲載されていない。

もう一つの理由は、これらのデータからの仮説アイデア創出効果を限界まで利用してしまっている点にある。データに限らず、事実は、企業行動に関する仮説のアイデア創出を促す効果を持っている。本論第 3 節は、まさにその効果を最大限に利用して生み出した内容である。つまり、事実の背後にある企業行動のメカニズムは、追加的な事実を収集しなくても、ある程度までは今ある事実と長時間のにらめっこをすることによって、想像することが可能なのである。だが、その効果も飽和状態に近づいている。これまで調べたデータから第 3 節以上の内容を創出するのは、難しい。一例をあげれば、国内拠点と海外拠点の補完関係が生まれた詳細なメカニズムを考察する目的で既に集めたデータとにらめっこし続けても、もはや本質的な解には迫り得ないと思われる。

それゆえに、今後は別のタイプの手法によって研究を進めねばならないのだが、具体的には、以下の二つの手法を用いようと考えている。

一つ目は、フィールドリサーチである。

その具体的な対象としては、三菱総合研究所（1980）が 30 年前に訪問調査を行った中企業 28 社を考えており、既にその調査の一部を開始している。無論、それらの 28 社以外の中企業に対しても、必要と判断すれば適時行うつもりである。

言うまでもないが、企業の方々へのインタビューや生産現場の見学等は、マクロデータ分析と比較した場合、サンプル数の面で欠点を持つ一方で、より具体的な情報を豊富に収集できる点に利点をもつ。ゆえに、企業行動に関するより詳細な仮説を創出するためには適しており、また、それらの具体的な情報が今回のマクロデータ分析の結果を補完しうることはもちろんのこと、今回とは異なる解釈につながることもあり得るだろう。

なお、現時点では、次の二つの形で訪問調査および分析しようと考えている。一つは、複数訪問調査企業の比較分析である。もう一つは、訪問調査を実施した中の特定数社に対するより詳細な調査および分析である。つまり、マクロデータ分析、多サンプルフィールドリサーチ比較分析、特定ケースの詳細分析、という形で分析の解像度を 3 階層に設定し、3 階層から同一の現象を観察することによって、研究を深めていく。

今後利用しようと考えているタイプの手法二つ目は、既存の理論的研究のレビューである。

繰り返しになるが、我々の最終目的は実態の把握自体にではなく、正確な実態把握に基づく現象の背後にあるメカニズムの一般化および理論構築にあり、そこまで行わなければ実務に対しても学術面においても大きな貢献はできない。「何が起きたのか、起きているのか」ではなく、

「なぜ、どのようなメカニズムで起きたのか」が知りたいのである。

ただ、いくら詳細に現実を観察しても、独力での理論化は難しい。それゆえ、既存の理論蓄積を利用する必要がでてくる。利用の目的としては、次の二つを考えている。

一つ目は、論理・フレームワーク・仮定の応用である。当たり前のことであるが、既存の理論は我々が解明を試みている現象とは別の現象を抽象化することによって構築されているので、その全てをそっくりそのまま当てはめることは不可能であり、不適切である。しかし、理論を構成する論理やフレームワーク、仮定の一部を応用することは可能であろう。また、応用できない部分も自らで理論構築をする際に発想のきっかけという形で貢献しうる。ちなみに、我々が取り扱っている現象のメインプレイヤーは中企業だが、レビューについては、大企業（特に日本の大企業）の現象をベースに構築された理論を中心に行おうと考えている。理論的な研究蓄積については中小企業論に比べて大企業を（暗黙的に）対象にした分野の方が進んでいること、我々の追っている現象の本質的特徴は零細企業ではなく大企業と比較することによって明確に見えてくる可能性が高いこと、がその理由である⁷。

既存の理論的研究から得られる効能は、論理・フレームワーク・仮定の応用に留まらない。一部の優れた理論的研究からは、実はコンテンツだけでなく、思考のプロセスやスタンスも学ぶことができる。理論構築のプロセスもその一つである⁸。理論構築方法の学習と転用。これが二つ目の利用目的である。ただし、それらを学ぶことができるのは、一部の優れた業績からのみであり、しかも、基本的に著書に限定されるであろう。短編論文や論文集的では、やはり短すぎて、大きな理論を構築するステップを学ぶことは難しいと思われる。

既存研究のレビューは、これまでの研究の問題点や自己の研究のオリジナリティーを明示することを目的として行われることが多い。しかし、レビューによって得られる効能は、それだけではないのである。

c) 着目する視点

最後に、これからの調査の視点を簡単に述べ、筆を置くことにしたい。

まず、「焦点をどのレベルに設定するか」について。我々の研究対象は地域（国）レベルの現象であるので、焦点レベルの設定候補は、地域（国）、企業、企業の中でも経営者等々、複数ありうるが、当面の間は‘企業’に、その中でも‘中企業’に設定し、調査を進めていこうと考えている。なお、この場合の‘企業’には、実在する特定の企業だけでなく、何らかの形でモ

⁷ 一般的に、中小企業研究者が中企業の研究を行う場合、大企業ではなく零細企業と比較する傾向にあるようである。この点が、中小企業研究において、理論的な研究の進展速度が鈍い一つの原因になっているのかもしれない。

⁸ この内容については、本論では、紙幅の関係上、詳しく取り扱うことができない。なお、これに関連する議論については、岸本（2009）で一部行っているため、そちらを参照されたい。

デル化した抽象的な企業も含まれる。

たしかに、地域（国）レベルの経済パフォーマンスは、その地域に所属する企業の行動の合成結果として生まれてくるものである。また、各企業のアクションは、地域（国）に所属する他の企業のアクションから少なからず影響を受けている場合が多い。しかし、残念ながら、人間の頭脳は、相互に作用を及ぼしあう複数のアクターによる現象を、そのまま理解できるほど高度にできてはいない。それゆえに、まずは個々のアクターに着目し、その動きを捉え、その作業を終えた後で、複数のアクターの相互作用を考えていく、というステップを踏む必要が出てくるのである。しばらくの間、焦点レベルを‘企業’に設定する理由は、この点にある。

次に「どのような企業行動に着目するのか」についてだが、具体的には、活動の転換（図 4-1 を参照）に着目していこうと考えている。第 3 節で説明したように、活動の転換は悪化する環境へ適応するために不可欠なアクションであり、事実、中遠・西遠地域では、1990 年代以降、（業務プロセスの転換の一部である）生産プロセスの転換、（活動場所の転換の一部である）活動場所の転換、（自社）担当業務の転換、製品（サービス）の転換など、様々なタイプの転換が行われているからである。もちろん、第 3 節の分析程度の結果では、粗すぎる。「各中企業はどのようなタイプの活動転換を行ったのか（行わなかったのか）」、「ここ 20～30 年の間のいつ行われたのか」、「複数のタイプの転換を行った中企業は、それらをどのような順序で行ったのか」、「それらの転換のタイプ、順序と結果・パフォーマンス（例えば、企業規模）の推移には、関係があるのか。あるとしたら、どのような関係なのか」等について、さらに詳しく把握していく必要があるだろう。なお、ケースとして取り扱う各企業ごとに、パフォーマンスの推移を確認する作業が必要なことは、言うまでもない。

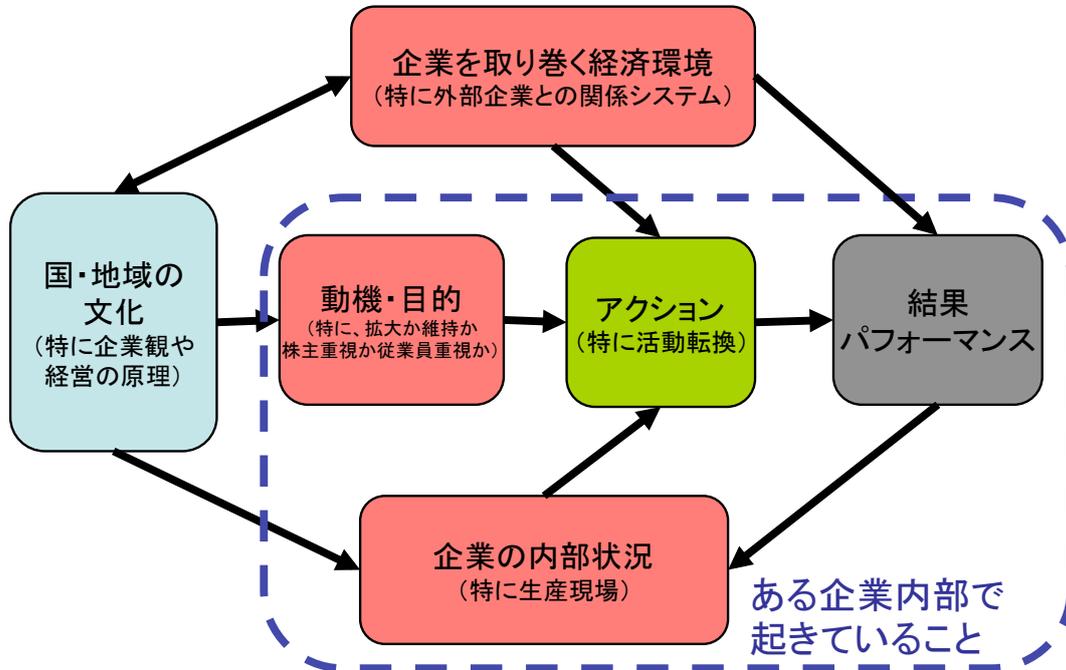
最後に「なぜ、各中企業は、1990 年代以降も、生き残り続けるができたのか」という問い、より限定的に言えば「なぜ、各中企業は、活動の転換を行うことができたのか」という問いを解明する上で着目する要因について、説明したい。この問いの解明こそ今後の調査における最大の課題である。

今のところ図 4-2 の赤と水色のボックスの要因に着目しようと考えている。

活動転換を含めた企業行動に直接影響を与えるのは、赤く塗られた三つの要因である。

企業がある時期に採るアクションは、その時の企業の内部状況に大きく影響を受ける。「自社には、これまでの行ってきた事業で蓄積してきた〇〇という技術があった。それを転用できたからこそ、××という新しい事業に進出することができた」といった話は、この因果関係の典型例である。

図4-2: これからの調査における
各企業の行動を考察する際の視点・フレームワーク



企業のアクションは、企業を取り巻く経済環境からも大きな影響を受ける。例えば、「あるサプライヤー企業が、親企業（という企業外部のプレーヤー）の技術指導によって、生産プロセスの転換を達成することができた」という類いの話が、この因果関係の例に該当する。

内部状況と外部環境が企業行動に大きな影響を与えるという主張自体は、極めて常識的な指摘である。ただ、経営学においては、一般的にそのどちらか一方のみに着目する傾向があるのかもしれない。競争戦略論において、一昔前まで、外部環境に着目するポジショニング学派と内部状況に着目するリソース・ベース・ビューの二大学派に分かれ、論争が起きていたことは、この象徴例である。したがって、ここでの強調点は、内外要因を両にらみしていく、という点にあると考えてもらいたい。

一言に外部環境といっても、国内需要、為替レート、競争構造、サプライヤーシステム、顧客との関係等々、その内実は多様である。企業の内部状況に関しても、同様であろう。その多様な構成要因の中で、我々は特に、内部状況においては（技術を含めた）生産現場に、外部環境においては（資源の取引市場を含めた）外部企業との関係システムに、それぞれ特に着目していきたいと考えている。つまり、外部プレーヤーの中では、企業に特に焦点を当てる。

アクションに直接影響を与える要因は、もう一つある。企業の動機・目的である。「規模‘拡大型’だけでなく‘維持型’の長期存続中企業が、結構な割合で存在すること」は、今回のシ

リーズの分析における興味深い結果の一つであった。もちろん、「維持型」企業の中には、「拡大を求めているが、その目標はかなわず、結果的に規模維持という形で存続した」というタイプの企業も含まれるだろう。しかし、我々が既に行った企業訪問調査では、「そもそも拡大という動機が薄く、長期存続を第一の目的とする」タイプの「維持型」長期存続企業にも、少なからず遭遇した。通常、経済学・経営学の理論では、利潤最大化を企業の唯一の目的として設定する。したがって、拡大することを暗黙の前提にして議論されることも多い。ところが、どうやら、国内ものづくり中企業には、それとは異なる目的を持った企業が存在する可能性がある。

そのような動機・目的の相違が、企業のアクション選択に違いをもたらすことは、容易に想像がつく。それゆえに、我々は、企業の外部環境と内部状況に加えて、第3の影響要因として、企業の動機・目的に、その中でも特に「拡大か維持か」とそれに深く関連する可能性の高い「株主重視か従業員重視か」という点に、焦点を当てていきたい。

以上の三つのアクションに直接的に影響をもたらす要因の背後に、国・地域の文化という要因がある。この点についても、我々は着目していきたいと考えている。前節では、「今回解明を試みようとしている現象は、経済発展の歴史上極めてユニークであり、アメリカを含めた他の先進国では見られない現象である」と述べた。そのような国家間（地域間）の違いを説明する上で、最も頻繁に表舞台に表れるのが、この文化という要因である。「日本は農耕民族であるのに対し、欧米は狩猟民族である。だから、〇〇・・・」という説明は、その代表例であろう。

国（地域）の文化が企業行動へ、そして、企業のパフォーマンスへ無視できない重大な影響を与えている、という主張に対しては、異論はない。だからこそ、現場の中小企業経営者の方々にインタビューをした際に、彼らはことさらに日本や地域の歴史と文化の話をしようとするのであり、我々もまた着目しようとしているのである。

しかし、その一方で、一般的な傾向として、文化論的アプローチによって経済・経営分野における現象の説明を試みる論文では、説得力がかけていることが多いのも、また事実であろう。その主な原因の一つは、おそらく、論理のステップを細かく踏まない点に、具体例で言えば、「日本（あるいは中遠・西遠）の文化が△△だから、日本（あるいは中遠・西遠）企業は■ ■なのだ」という短絡的な説明の仕方にあるのだろう。それは、裏を返せば、国（地域）の文化という説明変数と企業のアクション・パフォーマンスという非説明変数の間にはいくつかの媒介変数をかませなければならないことを意味する。我々のフレームワーク（図4-2）の中で、国・地域の文化というファクターが間接的な説明要因という位置づけになっているのは、このためである。

ちなみに、我々としては、特に企業観や経営の原理に関する文化に着目していこうと考えている。企業観や経営の原理に関する文化は、外部企業との関係システムや生産現場のあり方にも、拡大か維持か株主重視か従業員重視かという企業目的の選択にも、大きな影響を与える要

因だからである。そして、日本と他の先進国では、少なくとも日本とアメリカでは、企業観や経営の原理に違いが見られるからである⁹。

以上で説明した企業のアクションに影響を与える 4 つの要因は、いずれも固定的なものではない。長期的な視点で見れば、時とともに変化していく要因である。企業の内部状況とアクション、パフォーマンスの間には、フィードバックループが存在する。企業の内部状況は、その企業がどのようなアクションを採るかを規定するが、実際にアクションが採られれば、当然、その結果、企業の内部状況は変化するだろう。企業を取り巻く経済環境についても、国内需要や為替レートなどの企業を取り巻く環境はもちろんのこと、外部企業の関係システムについても、そのシステムを構成している各企業がアクションを起こした結果、少しずつだが変わっていく。そして、そのような企業を取り巻く経済環境と国・地域の文化の間には、少なくとも企業観や経営の原理に関する文化との間には、文化が環境を規定するという方向だけでなく、環境が文化を規定するという関係も存在する。国（地域）の文化は、その国（地域）の人々の活動の歴史を通じて、少しずつ構築されていくものだからである。したがって、国・地域の文化も極めて緩やかな速度ではあるが変化しうるものである、と捉えておいた方がよいであろう。

もともと今後のケーススタディーでは、長期時系列的な企業行動分析が不可欠である。我々が解明を試みている現象が、20～30年間という長期的なマクロ現象だからである。しかし、単にアクションの長期的な推移に着目しているだけでは、不十分であろう。企業の内部状況や外部環境、さらには国（地域）の文化や動機・目的の長期的な推移を、そして、それらと企業行動の間のダイナミックな連鎖を考察していかなければならない。上記の議論は、そのような示唆をもたらす。

そのような視点・フレームワーク（図 4-2）に基づいて、インタビュー調査を行った各企業の分析を行った後には、当然のことながら、企業間比較による分析（後回しにした企業間の相互作用に関する分析も含まれる）とそれに基づく一般化・理論化の作業が待っている。「中遠・西遠地域（あるいは国内）製造業における、長期存続中企業群を主役とした様々な活動転換による、逆境に反した地域全体の活動規模の拡大（維持）」という現象は、生半可な現象ではない。そのような壮大な計画を立てねばならないほど、重層的な現象なのである。

だが、逆に、だからこそ、解明した際の貢献は大きい。そして、やりがいや面白みが沸々と湧いてくる。未登頂の険しい山が存在すると、何故か意地でも登りたくなるのである。

* 追記 ～読者の皆様へ～

東京大学ものづくり経営研究センターでは、藤本隆宏教授をリーダーとして「国内ものづく

⁹ 企業観や経営の原理およびそれらと企業システムや企業目標との関係については、伊丹（1987）や伊丹編（2006）（特に第 5 章、第 6 章）で詳しい議論が行われているので、そちらを参照のこと

り中小企業研究プロジェクト（仮称）」を、2010年度より進めております。現時点の主な調査対象は静岡県中遠・西遠地域の‘中企業’ですが、ゆくゆくは全国展開したいと考えております。

本論の問題意識に関心を持って頂いた場合は、ご連絡頂けると、幸いです。私達は訪問調査も主要なリサーチメソッドの一つとして採用しておりますので、研究者の方はもちろんのこと、実務家の方々（ex：企業の方々、行政法人や金融機関等の支援機関の方々・・・）のコンタクトも歓迎いたします。

連絡先（代表）：taichikishimoto@hotmail.com

<謝辞>

本研究では、東京大学ものづくり経営研究センター長・藤本隆宏をリーダーに、浜松市商工部産業政策課の皆様、雨宮正一先生（浜松学院大学）、佐藤克昭先生（浜松学院大学）の協力のもとで行ったフィールド調査の結果を大いに参考にしている。ここで改めて、感謝の意を表したい。

<参考文献>

浜松翔平（2011）「静岡県中遠・西遠地域におけるここ20～30年の変容実態（輸出・国際化編）～中遠・西遠地域データ分析シリーズ③～」，東京大学ものづくり経営研究センター・ディスカッションペーパーシリーズ，(<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>)

伊丹敬之（1987）『人本主義企業-変わる経営 変わらぬ原理-』，筑摩書房。

伊丹敬之編著（2006）『日米企業の利益率格差』，有斐閣。

岸本太一（2009）「ハーシュマンに学ぶ研究書としての優れた特徴と研究・思考のスタイル-経営学輪講 Hirschman（1970）」，『赤門マネジメント・レビュー』，8(12)，pp.739-760，Global Business Research Center. (<http://www.gbrc.jp/journal/amr/kiko.html>)

岸本太一（2011a）「長期存続ものづくり‘中企業’の群発～国内に見られるもう一つの‘ガラパゴス’現象～」『赤門マネジメント・レビュー』，Vol.10，No.2，Global Business Research Center. (<http://www.gbrc.jp/journal/amr/kiko.html>)

岸本太一（2011b）「活動転換、それを促進する顧客との積極的な接触」『中小商工業研究』，第107号，pp.91-106，全商連付属・中小商工業研究所。

岸本太一（2011c）「静岡県中遠・西遠地域におけるここ20～30年の変容実態（規模・存続編）～中遠・西遠地域データ分析シリーズ①～」，東京大学ものづくり経営研究センター・ディスカッションペーパーシリーズ，(<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>)

岸保行（2011）「静岡県中遠・西遠地域におけるここ20～30年の変容実態（資源投入量・生産性編）～中遠・西遠地域データ分析シリーズ②～」，東京大学ものづくり経営研究センター・

ディスカッションペーパーシリーズ. (<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>)

三菱総合研究所（1980）『静岡県の工業構造の高度化に関する調査研究-産業技術基盤の強化をめざして-』, 三菱総合研究所.

額田春華・岸本太一・糸野博行・松嶋一成（2010）『平成 21 年度 ナレッジリサーチ事業 技術とマーケットの相互作用が生み出す産業集積のダイナミズム：諏訪地域では、なぜ競争力維持が可能だったのか』, 独立行政法人中小企業基盤整備機構経営支援情報センター.
(<http://www.smrj.go.jp/keiei/chosa/046211.html>)