


MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 414

日本機械産業 BtoB 中企業の生き残り戦略
—多くの長期存続企業で見られた戦略セット—

敬愛大学 経済学部
岸本 太一

2012 年 10 月

 **MONOZUKURI** 東京大学ものづくり経営研究センター
MMRC 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>

**A Survival Strategy of Medium-sized B2B Enterprises in Japanese
Machinery Industry:
Common Strategies Found in Many Quality Enterprises**

Taichi Kishimoto
(Faculty of Economics, Keiai University)

Abstract

For the past few years, we gathered information by interviewing management personnel in long-standing Japanese domestic medium-sized enterprises. We specifically visited enterprises in the machinery industry that specialized in B2B business. Site visits were made for a total of 38 enterprises in wide ranges of regions and categories. These enterprises appear very different at the first glance; however, from the perspective of management strategy, they were all quite similar. Similarities come from one set of common strategies found in many enterprises (=26 enterprises) regardless of region, field, or category.

Keywords

long-standing medium-sized enterprises, “high general versatility” products, equipments, and processes, definition of business domain, problem-based solution services, usage of knowledge and technology, and spiral of accumulation.

日本機械産業 BtoB 中企業の生き残り戦略 ～多くの長期存続企業で見られた戦略セット～

岸本太一

(敬愛大学 経済学部)

要旨

ここ数年で我々は、国内製造業長期存続中企業の中でも、機械産業に所属し、BtoB ビジネスをメインにする中企業に限定して、様々な産業、地域に所属する様々な業態の企業を訪問し、経営陣に対してインタビュー調査を行ってきた。総数 38 社の企業に対して訪問調査を行ったが、ある一つの戦略セットが、所属地域・産業・業態に関係なく、多くの企業 (=26 社) で共通して見られた。

キーワード

長期存続中企業、高汎用性部品・装置・作業、事業ドメインの定義、お悩み聞き型問題解決サービス、知識・技術の利用と蓄積のスパイラル

1. 問題意識・テーマ

日本国内の製造業において、極めて不思議な現象が起きている。内需成長率の大幅な低下、一貫した円高、それに伴う大企業量産工場の海外移転……。1980年代中盤以降、国内で活動する製造業中小企業にとっての環境は、長期的に悪化の一步を辿ってきた。そのような環境下では、教科書的な経済学を基に考えれば、中小企業の数が大幅に減少することが推測される。また、数が維持される場合も、それは企業の新陳代謝の結果であり、既存の中小企業の多くは消滅するか生き残るとしても大企業化する、と予想されることが多い。実際、中小企業の中でも従業員数20人未満の零細企業については、大幅に数が減少した。ところが、従業員数20人以上300人未満である中規模企業（以下、中企業）層については、それほど激しい数の減少は起きていない。¹ しかも、中企業層全体の数は、元々中企業であった企業の多くが大企業化せず存続することによって、維持されているのである。²

なぜ、日本国内の製造業では、激しい環境悪化の中、数多くの中企業が規模をそれほど拡大せず長期存続しているのだろうか。そのような大きな問題意識を背後に持ち、調査を進めていくうちに、一つの興味深い現象を発見した。

ここ数年で我々は、とりあえず国内製造業長期存続中企業の中でも、機械産業に所属し、BtoBビジネスをメインにする中企業に限定して、様々な産業、地域に所属する様々な業態の企業を訪問し、経営陣に対してインタビュー調査を行ってきた。³ 総数38社の企業に対して訪問調査を行ったが、その中には自動車産業に属する企業もあれば、エレクトロニクス産業に属する企業もあり、同じエレクトロニクス産業に所属する企業でも、携帯電話用の部品をつくっている企業もあれば、プリンター用の部品をつくっている企業もあった。⁴ さらに細かく言えば、同じプリンター用の部品でも、ヘッドを製造している企業もあれば、バネをつくっている企業もあった。また、企業の所在地も複数の都道府県に分散しており、業態も部品製造業だけでなく、装置製造業、加工サービス業と多様であった。

ところが、一見このように多種多様に見える各企業だが、経営戦略という観点で見ると、様相が大きく異なってくる。ある一つの戦略セットが、所属地域・産業・業態に関係なく、多

¹本論の定義は、基本的に日本の中小企業基本法の定義にのっとっている。中小企業基本法では、製造業に関しては、資本金総額が3億円以下並びに常時使用する従業員数の数が300人以下の会社を、中小企業者と定義している。また、その中でおおむね常時使用する従業員の数が20人以下の事業者を、小規模事業者と定義している。

² この現象の実在については、既に岸本（2011a）および岸本（2011b）等でデータを基に確認しているので、そちらを参照のこと。

³ ここでいう機械産業とは、具体的には、輸送用機械産業、電気機械産業、一般機械産業、精密機械産業のことを指す。

⁴ ただし、零細企業やもう少し大きい企業、あるいはBtoC企業等を含めれば、その数は39社をさらに上回る。それらを含めれば、訪問しインタビューを行った企業の本数は、100社近い数となる。

くの企業で共通して見られたのである。しかも、その内容は、ニッチ戦略や他社にはない技術による差別化といった、ちまたでよく指摘される中小企業の戦略に関する議論では説明しきれないものであった。

もちろん、訪問した全ての企業で採用されていたわけではない。実際にこの戦略セットの採用が確認されたのは 26 社であり（付表 1 を参照）、他の戦略によって長期存続している企業も、当然存在した。また、サンプルバイアスが存在する可能性や分析に主観が入っている恐れも否定できない。しかし、26 社という数は、我々が調査を行った企業 38 社のうちの実に 7 割程度を占める数であり、また、そもそも絶対数としても結構な数である。仮説検証ではなく仮説構築と位置づけであれば、深く考察し議論するに値する現象であると思われる。したがって、本論文では、下記の二つのテーマを議論していきたい。

- ①：多くの長期存続中企業で見られた戦略とは、どのようなものか。
- ②：その戦略は、どのような論理で長期存続へとつながるのか。

2. 実態把握の方法・調査対象

実際に議論に入る前に、実態把握の方法の確認と既存研究のレビューを簡単に行っておく。

まず、実態把握についてだが、本論文では、主にインタビュー調査および現場見学の結果を用いて行った。⁵ インタビューは基本的に著者自身が行っているが、一部の企業については他人が行ったインタビューのテープ起こしおよびメモを使用している。⁶ 調査は、機械産業に所属する BtoB ビジネスがメインである長期存続中企業 26 社に対して行った。なお、中企業のまま長期存続しているかどうかについては、少なくとも 1990 年から 2011 年にかけて、日本国内の従業員数が基本的に 20 人から 300 人の規模で推移し、独立企業として存続している企業であること、を基準に判断した。⁷

インタビューは、インタビューアーが著者自身であるか否かにかかわらず、各社の経営者および役員等の経営者に準ずる社員に対して行った。また、全ての企業に対してではないが、インタビューの合間に、インタビューイ同伴のもと、各社の本社および工場の見学も行った。1 社あたりのインタビューと現場見学の時間は、企業によってまちまちであるが、最低でも一

⁵ もちろん、文献調査等の他の方法もサブという位置づけで利用している。

⁶ 例えば、D 社については、NHK [2011] で公刊されたインタビュー記録を利用した。ただし、公刊されたインタビュー記録を利用したのはこの 1 社のみである。他の企業については、我々が参加している他の研究プロジェクトにおいて、直接の知り合いである共同研究者によって作成されたインタビューメモおよび録音データの書き起しを使用している。

⁷ 基本的にとは、20～300 人の範囲をほんの少し逸脱する時期が多少存在する企業も含まれていることを意味する。この種の研究を行う場合、規模区分を厳密に守るよりも、ケースを増やす方が重要であると判断した。

社あたり1時間半は行った。⁸

インタビューおよび現場見学という手法には、サンプルの少なさと偏りという2つの大きな欠点がある。もちろん、これらの点に対する対処を全く行わなかったわけではない。前者の問題については、調査対象企業を出来る限り増やすことで対処を試みた。実際には、38社に対してインタビューおよび現場見学を行ったが、38社という数は、この種の実態調査を採用した研究の中ではかなり多い方である。一方、後者の問題については、所属産業や地域、生産する製品や業態について、バラエティーを確保することを試みた。⁹ しかし、母集団を考えれば、圧倒的に数が少なく、偏りがあることは否めない。特に、サンプルが比較的業績の良い企業に偏っている可能性が高い点については、注記しておく必要がある。一般的な傾向として、業績の悪い企業は、インタビューの依頼を承諾してくれないからである。

しかし、そのような欠点があるものの、仮説構築型の研究を行う際には、最も望ましい実態把握の手法であると思われる。代替的な手法としては、文献等の公刊情報調査とアンケート調査がある。新たな仮説を構築する際には、個々のケースに関してテーマとは直接関係のない内容も含めて詳細に事実を把握することが有効であることが多い。だが、中小企業の場合、大企業と異なり公刊情報が極めて乏しい。一方、アンケート調査は、既に明確な仮説を保有している場合には有効であるが、仮説が明確でない時にディープな事実を収集することには、向いていない。

3. 既存研究のブラインドスポット

日本国内の長期存続ものづくり中小企業の戦略に関するアクションにフォーカスを当て、産業および地域を横断する形で深く実態把握をし、把握した内容から一つのパターンを抽出し、そのパターンに関する論理を考察していく。本論文が行った研究を一言で言うと、このようになる。日本の製造業中小企業が考察対象に含まれる研究は数多く存在する。ところが、上記のような研究は、筆者の知る限り、ほとんど見当たらない。しかし、日本の学術会において、本論文と同種の研究がブラインドスポット化しているという現状は、各研究者の中心的な関心を考えてみると、ある程度納得がいくと思われる。

国内製造業長期存続中小企業が考察対象に含まれている研究分野としては、大まかに言えば、サプライヤー・システム研究、産業集積研究（クラスター研究も含む）、中小企業研究の3つが挙げられる。

⁸ 中には、一回あたりのインタビュー時間が4時間を越えた企業もある。また、複数回訪問した企業も何社か存在する。

⁹ 調査を行った企業が所属する都道府県は、具体的には、東京都、神奈川県、埼玉県、静岡県、長野県、愛知県、新潟県、山形県の1都7県である。

サプライヤー・システム研究と産業集積研究は、理論構築に対する関心が高い分野であり、既にかんりの理論的な研究蓄積が存在する。¹⁰ だだ、どちらの分野も関心は、システム全体にあった。彼らにとって中小企業（群）はあくまでシステムの構成要素であり、中小企業の調査もシステム全体のメカニズムを解明する目的で行われてきたのである。それゆえに、個々の中小企業のアクション自体のパターンに関心を持ち、その点を自身の研究対象であるサプライヤー・システムや産業集積を越えて考察する、といった研究は生まれてこなかったのである。実際に、これまで蓄積されてきた研究も、（中小）企業論ではなく、企業システム論あるいは企業間関係論といった内容が大半であった。

一方、中小企業自体に関心を持つ研究者も、日本中小企業学会に所属する研究者を中心に、存在する。しかし、それらの研究者の多くの主な関心は、個別企業の実態把握のみに注がれており、したがって、抽象的な考察が行われることは、少なくともベンチャー企業ではない中小企業の経営戦略という分野においては、極めて少ない。¹² 加えて、数少ない抽象的な内容が議論されている研究についても、既存の経営戦略論の概念やフレームワークを何も加工せずにそのまま当てはめて議論するといったスタイルが大半であり、自身で把握した内容を自身で抽象化し、それに基づいて理論的な仮説が構築される、といったことは行われることはなかったのである。¹³

ちなみに、元々大企業を主な対象にして経営戦略の理論的な研究を行っていた研究者が中小

¹⁰ これらの分野に関する研究文献は膨大な数存在するが、代表的なものとしては、産業集積論では清成・橋本 [1997] や関 [1993]、渡辺 [1997]、渡辺 [2011] が、サプライヤー・システムに関する研究としては浅沼 [1997] や藤本・西口・伊藤 [1997] が挙げられる。

¹² 少なくとも、経営戦略論ではそういつてよいかと思われる。例えば、渡辺 [2008] は、中小企業事業団編『日本の中小企業研究』、同編『日本の中小企業研究 1980-1989』、中小企業総合研究機構編『日本の中小企業研究 1990-1999』、大阪経済大学中小企業・経営研究所『中小企業季報』を用いて、2006年までの日本の中小企業論に関する論文・著書の点数を、研究テーマ別に把握する試みを行っている。この調査対象となっている論文・著書は20000点を越える。ところが、この分類にはそもそも「経営戦略論」という分野が存在しないのである。あるいは、財団法人商工業組合中央金庫は、1976年から毎年優秀な中小企業研究に関する著書を「中小企業研究奨励賞」によって表彰しているが、その受賞作のタイトルにおいても、中小企業の経営戦略をテーマとする著書は、ベンチャー企業を対象としたものはいくつか存在するが（例えば、太田 [2008]）、長期存続企業を対象としたものは、見当たらない。なお、メインのテーマにはしていなくても、経営戦略の内容に触れている研究も存在するが、その大半は事例紹介において部分的に触れているだけであり、それを基にした深い抽象的な議論は行われていない（例えば、吉見 [2009]）。

¹³ この種の研究に該当するのが、井上 [2008]、井上 [2009] および末松 [1972] である。これらの研究では、ポジショニング学派のフレームワークやドイツ経営学の理論をそのまま当てはめることで、分析が行われている。ただし、中小企業自体に関心を持つ研究者の中にも、自身で把握した内容を自身で抽象化することに関心と能力を持つ研究者が全く存在しない、というわけではない。しかし、その種の研究者の大半の関心は、中小企業の企業論ではなく、企業システム論へと向けられていった。その代表例が、渡辺幸男である。渡辺は、本論と同様にインタビュー調査や工場見学を詳細に行いつつ、そこで把握した実態から抽象化を試みている数少ない中小企業研究者である。しかし、渡辺 [1997] や渡辺 [2011] のタイトルを見れば分かるように、彼の主な関心は産業集積論や製造業の分業構造論にある。彼の代表的な理論的貢献が、「仲間取引」や「山脈型社会的分業構造」といったメカニズム・概念に点にあることも、このことを示している。

企業に関連した研究に進出する、というケースについてだが、このケースは日本でも案外ありうる。しかし、なぜかその多くの研究者の関心と努力は、中小企業の戦略自体ではなく、産業集積あるいはサプライヤー・システムに注がれていった。¹⁴

ただし、日本の製造業中小企業の戦略については、深い学術的な実証研究に基づいているわけではないが、世間一般に広く普及している仮説というものが、いくつか存在する。具体的には、競争優位の源泉が、超精密加工技術といった「科学的な意味で難易度の高い技術を保有していること」や納期厳守や設計図通りの製品の納品といった「顧客が事前に提示した注文を忠実にこなすことができること」、あるいは「生産性の高さ」等にある、という仮説である。そして、長期存続の主な原因が「永続するニッチ市場へのポジショニング」にある、という仮説である。これらの仮説と本論文の内容との関連については、次節および第7節で述べる。

いずれにしても、日本国内の製造業に所属する長期存続中企業群が採用した経営戦略に関する研究においては、把握した実態から帰納的な方法で構築された抽象的な仮説というものが、ほとんど存在しない。言い換えれば、仮説検証を行う以前に、検証するに値する仮説が存在しない、というのが現状なのである。

4. 多くの企業で見られた戦略セット

以上のような現状を鑑み、以下では検証すべき仮説の提示を試みるという意図で、議論を進めていく。なお、以下で提示する仮説は、インタビュー調査と現場見学によって行ったサンプル企業 38 社の（その中でも特に共通の戦略セットを採用していると判断した 26 社の）実態調査の結果に基づいて構築したものであるが、紙幅の関係上、本論文では構築した抽象的な仮説のみを提示し、個別事例については仮説の理解を補佐する目的でのみの使用に留める。

我々がインタビューを行った国内機械産業に所属する長期存続 BtoB 中企業 38 社のうち 26 社で共通して見られたのは、次のような戦略セットであった。

(A) 全社戦略

- ・ 一つのコア事業が長期存続する形で、企業体としての長期存続を実現している。
⇒複数の事業を保有し、ある事業が衰退すると、別の事業にシフトする、という形で長期存続を実現させているわけではない。

¹⁴ その代表例が、日本の経営戦略論の第一人者である伊丹敬之である。伊丹は経営戦略論においてリソースベースビューの先駆けとなる伊丹 [1984] を執筆した後、サプライヤー・システム論（例えば、伊丹・加護野・小林・榊原 [1988]）や産業集積論（例えば、伊丹・松島・橘川 [1998]）に進出し、業績を残している。

(B) (コア事業の) 事業ドメイン

- ・ ‘汎用性の高い’ 部品・装置・作業に集中し、それを用いる顧客という切り口で事業ドメインを設定している。

⇨‘長期存続するニッチ市場’という観点でドメインを設定しているわけではない。なお、上記の事業ドメインは結果的に‘長期存続するニッチ市場’となっている場合もあるが、そうではない場合もある。

(C) (コア事業における) 差別化の源泉

- ・ 自社と類似の製品・サービスを供給する競争相手に対して ‘お悩み聞き型問題解決サービス’ をリーズナブルな価格で供給できる点に、差別化の源泉がある。

⇨「科学的な意味で難易度の高い技術を保有していること」や「顧客が事前に提示した注文を忠実にこなすことができること」および「生産性の高さ」は、上記の差別化を生み出す原因の一つになっている場合や上記の差別化を武器に顧客を獲得する上での前提条件となっている場合はあるが、それ自体が差別化の源泉となっているわけではない。

(D) (コア事業における) 担当業務活動 (=バリューチェーンにおける担当業務)

- ・ 自社が担当する製品・サービスの製造だけでなく、開発にもその一部にディープにコミットしている。さらに、営業にもその一部にディープにコミットしている。

⇨下請という言葉でイメージされるような、製造のみを担当している企業ではない。

(E) 戦略の採用期間

- ・ 以上の戦略セットを、最近 20 年間ずっと、とは言わないまでも、かなりの長期間一貫して採り続けている。

⇨複数の異なる戦略セットを時系列的に組み合わせることで、一つのコア事業の存続を実現させているわけではない。

(B)、(C)、(D) については、事例を用いて解説する必要があるだろう。

‘高い汎用性’ を持つ部品・装置・作業とは、様々な産業に製品・サービスを提供できるポテンシャルを持つ部品・装置・作業のことをいう。精密バネという部品は、その典型例であろう。精密バネは、時計にだけでなく、プリンターや携帯電話、さらに言えば、中性ボールペンや医療用のカテーテルにも用いられる可能性を持っている。ただし、その部品・装置・作業の汎用性は、実は、事業ドメインをどのように設定するかによって、変化するものである。例えば、同じ時計用の精密バネを製造する企業でも、「精密バネを用いる顧客」という切り口によって事業ドメインを定義すれば、上記のような時計産業以外の様々な企業が対象顧客の中に入ってくるが、「時計の部品を製造する事業」という形でドメインを定義してしまうと、汎用性は極めて低くなってしまう。‘汎用性’ は、ドメイン設定と大きく関係しているのである。

(C) についての説明に移る。どのような製品・サービスにおいても、顧客はその製品・サービスに対して複数のニーズを持っている。そして、それらのニーズは大まかには「(i) その製品に対して多くの顧客・注文が共通してもつニーズ」と「(ii) 各顧客・各注文によって細かく異なるニーズ」の二つに分かれる。再びバネという部品を例にあげて説明すると、「ある一定の反発力がほしい」というニーズは (i) に、「中性ボールペンに搭載した際に、バネによってインクが漏れないようにしてもらいたい」というニーズは (ii) に該当する。

BtoB 取引においては、(ii) のニーズを満たすことは、顧客が抱えている悩み、つまり、問題を解決することにつながることが多い。(ii) のニーズを満たすためのアプローチは二つある。一つは、(α) 事前の製品ラインナップを細分化し、揃えておく、というアプローチである。もう一つは、(β) 顧客とのやりとりを通じて、事後的に問題を発見し、それを解決するためのサービスを納品する構造物にビルドインしていく、というアプローチである。(β) のアプローチは、やりとりにおける売り手側の基本スタンスが、(β1) 顧客が発する悩みや要求を受動的に聞くことを重視するのか、(β2) 売り手側が積極的に何かを提案していくことを重視するのか、によってさらに細かく二つに分かれる。ここでは、(α) を‘作り置き型’、(β1) を‘お悩み聞き型’、(β2) を‘提案型’の問題解決アプローチと呼ぶことにする。そして、(β1) のアプローチによって (ii) のニーズを満たしていくためのサービスのことを‘お悩み聞き型’問題解決サービス、と呼ぶことにする。

したがって、精密バネ企業の例で言えば、携帯電話用バネの注文を獲得できた最大の理由が、値段の安さや納期の厳守や適合品質の高さ、あるいは精密加工技術の高さを評価されたことではなく、「滑らかにスライドできるように。見栄えが悪くならないように。しかし、それを満たした上で不良品はなるべく少なく・・・」といった顧客特殊的で細かいニーズをリーズナブルな価格で満たすことができることにあり、なおかつその解決のアプローチが‘お悩み聞き型’である場合、上記の (C) の例に該当する。加えて、上記のような顧客特殊的な細かいニーズを満たす仕事を行ったバーターとして、顧客特殊的なニーズのない平凡な仕事を受注することができた場合も、(C) 該当するケースであると見なす。ちなみに、現実においては、このようなバーター的なケースの方が多いかもかもしれない。

最後に (D) についてだが、本論では開発と営業という言葉をやや広い意味で使用している。「自社が納品する構造物に関して新しい設計を加えたり、何らかの設計変更を行うこと」を、本論では開発と呼んでいる。そして、ここでいう設計には、製品設計だけではなく、工程設計も含まれる。例えば、線材をバネの形に加工して納品するビジネスの背後には、バネにどのような機能を持たせるか (機能設計)、そのためにどのような形にするか (構造設計)、どのようなプロセスで製造するか (工程設計)、各工程ではどのような作業をどのような順序で行うか (作業設計)、といった設計に関する決定が必ず存在する。開発の一部にディープにコミットすると

は、売り手（つまり、中小企業）が、日常的な業務活動の中で、それらの設計の一部を行っている状態のことを指す。

一方、営業とは、「顧客と接触するための一連の活動」のことを指す。したがって、ここでは、新規顧客を探索するための活動だけでなく、既存顧客と密に接するための活動も含まれる。また、自ら顧客先に出向く活動だけでなく、顧客の方を自社に来社させることを目的とした活動も含まれる。自社にサンプル品を展示するといった活動は、後者の典型例である。営業の一部にディープにコミットするとは、それらの活動の一部を中企業自身が日常的に担当している状態のことを指している。

5. 長期存続につながる論理

我々の考察では、上記の戦略セットは、規模の拡大を求めずに企業を長期存続させる上では、極めて合理的な戦略である、という結論に至った。次に、その考察結果を、ここでもあくまで抽象的な仮説提示という位置づけで、記載していく。

我々が着目した 26 社では、一つのコア事業を長期存続する形で企業体としての長期存続を実現していた。この種の全社戦略で企業が長期存続するためには、(a) コア事業で持続的な競争優位を構築することと、(b) 企業の存続を可能にするだけの需要がコア事業に存続しつづけること、の 2 点が不可欠となる。

(a) なぜ（コア事業で）持続的な競争優位を構築することができるのか？

前節の (C)、(E) から容易に推測できるかと思われるが、我々が着目した 26 社は、一貫して‘お悩み聞き型問題解決サービス’をリーズナブルな価格で供給できることを差別化の源泉にすることによって、持続的な競争優位を構築してきた。従って、上記の問いに答えるためには、最終的には「なぜ、そのような差別化が持続するのか」という問いに答えねばならない。だが、その問いに答えるためには、「そもそもなぜ、‘お悩み聞き型’問題解決サービスを提供することができるのか」を考える必要があるため、まずはこちらの問いを考えていく。

実は、上記の戦略セットの (C) 以外の戦略を採用することは、‘お悩み聞き型’問題解決サービスが提供可能となる大きな原因となっている。

‘お悩み聞き型’で問題解決サービスを提供するためには、当然のことながら、顧客の注文特異的な細かいニーズを正確に把握しなければならないし、自社で解決できそうなこととできそうにないことを顧客に正確に伝えねばならない。それらのことは、営業の一部へディープにコミットするからこそ可能となっている。

その一方で、開発の一部にディープにコミットすることは、お悩み（＝注文特異的な細かいニーズ）を解決する手段を保有するために不可欠なアクションになっている。たしかに、製品

の機能設計と構造設計、製造工程の工程設計と作業設計のうち、‘いずれの’設計を‘どのように’変更するかはケースバイケースである。しかし、‘いずれか’の設計変更を行わなければ、どのようなタイプの悩みであっても、その悩みが解消されることはない。この点については、注文特異的な細かいニーズというものの本質を考えてみれば、容易に理解できることだと思われる。既に存在する製品の機能、形状、作り方では対応できないから、お悩みなのである。

しかし、だからといって、すべての設計をゼロから構築しているわけではない。その一部については、既に保有している開発や製造に関する知識・技術を利用している。ここでいう知識・技術とは、より具体的に言えば、「こういう部分をこういう製品設計でこういう工程とこういう作業で製造すると、製品のこの部分のこういう形状や機能については、この程度のコストや納期で実現することができる」といった、ものづくり方（＝製品設計＋工程設計）と生み出されるサービスの間の因果関係に関する知識およびそれを実現可能にする技術のことを指す。

そのような知識および技術は、基本的に、部分的な設計変更を行わなければ対処できない注文をこなした経験を通じて、蓄積されていく。何をしてでも期日までに納品しなければならないという強い圧力が存在する日々の仕事において未知の部分があるからこそ、そのために不可欠である知識・技術を獲得するインセンティブが強く働く。そして、無理矢理にでも納品というゴールに辿りつくからこそ、知識・技術は実際に自分のものとなるのである。

(B) と (E) の戦略は、以上で述べたような知恵・技術を効率的に利用し、かつ効果的に蓄積できるようになるための大きな原因となっている。‘汎用性の高い’部品・装置・作業に集中し、それを用いる顧客という切り口で事業ドメインを設定し、(A) から (D) の戦略セットを長期間一貫して採り続けるからこそ、お悩み（＝注文特異的な細かいニーズ）を解決する際に、それまで蓄積してきた知識・技術の中で利用可能な知識・技術の割合が高くなり、実際に解決する確率も高まる。ここまですべて用いてきた精密バネ企業の例で言えば、精密バネという汎用性の高い部品を用いる顧客という切り口で事業を定義し、お悩み聞きの仕事で勝負し続けてきたからこそ、「滑らかにスライドできるように・・・」といった携帯電話メーカーの注文におけるお悩みを解決する際に、プリンター用バネの注文や他の携帯電話用バネの注文といった過去の注文で蓄積してきた知識・技術の一部を、同じバネを介した悩みゆえに、応用できるようになるのである。しかし、既存の知識・技術のみで課題の全てを解決することはできない。それゆえに、問題解決後・納品後は新たな知識・技術が蓄積されていく。スライド型携帯電話のお悩みを解決することで初めて得た知識・技術というものが存在するのである。そして、(B) と (E) の戦略を採用しているからこそ、次の受注におけるさらに高度なお悩みを解決する際に、それらの知識が利用可能となる確率は高まる。次の受注が医療用（カテーテル用）バネである場合、産業は異なっても同じバネに関するお悩みであることは変わりなく、それゆえに、今度

はスライド型携帯電話の仕事の経験で得た知識・技術を応用できる確率が高まるのである。¹⁵

要するに、上記の戦略セットを採用すると、お悩み解決という日々の仕事のプロセスの中で、自社が集中した部品・装置・作業を介したお悩み解決に必要な知識・技術の効率的利用と効果的蓄積のスパイラルが起きるのである。そして、その結果、時間が経てば経つほど、より難易度の高い‘お悩み聞き型問題解決サービス’を提供できるようになるのである。

以上の議論を基にして考えた場合、ある部品・装置・作業を介して‘お悩み聞き型問題解決サービス’をリーズナブルな価格で供給できる、ということに関しては、極めて大きな先行者の優位性が存在する、と言える。上記の戦略セットを先に実行した企業が、後から実行した企業より常に一步先んじているのである。そして、その優位性は、戦略を変更しない限り、基本的に揺るがない。差別化が長期持続するメインの理由は、ここにある。

ただし、他の企業が同じ戦略セットを採用し、短い時間でより多くのお悩み解決の仕事こなす、というケースも考えられなくはない。そして、その場合、長期的には、その優位性が崩される可能性が出てくる。しかし、多くの企業においては、この戦略セットへの採用障壁が、あるいは採用インセンティブを低下させる要因が存在するようである。紙幅の関係上詳細には議論できないが、例えば、新興国企業は、今の所、その製品に対して多くの顧客・注文が共通してもつニーズを低価格で満たすことで勝負する戦略を採用しており、また、その戦略の実行面で先進国に対して優位性が存在するので、そもそも注文特異的なニーズを満たすことで差別化を試みる戦略への参入インセンティブは低い。欧米企業は、注文特異的な細かいニーズを満たすことで勝負することは大いにありうるが、その場合‘作り置き型’のアプローチを採用することが多く、また、それを求める顧客も世の中には欧米企業を中心に多数存在するので、‘お悩み聞き型’に参入するインセンティブは低い。その一方で、日系大企業は、間接費の大きさを考えると、上記の戦略セットでは採算が合わないことが多く、また、理由は後述するが、大規模化すると組織構造上の問題で上記の戦略セットを巧く実行することが困難になる。他方、日系中企業は、既に多くの長期存続企業がこの戦略セットを採用していることが予想されるが、それぞれ集中している部品・装置・作業が異なるので、棲み分けされている。そして、別の部品・装置・作業への進出は、現在の部品・装置・作業での戦略セットを捨てることを意味することが多いので、行われないのである。

(b) コア事業において企業の存続を可能にするだけの需要が存続しつづける理由

ある事業で持続的な競争優位を構築しても、その事業に対する需要が一定量存在しつづけな

¹⁵ ここでは、理解を容易にする目的で前の注文と後の注文の取り扱う製品が異なる例を用いたが、実際には取り扱う製品は同じだが、悩みが若干異なるというケースの方が圧倒的に多い。ただし、製品が変わるケースも、全くないわけではない。

ければ、事業が長期存続することはない。しかし、上記の戦略セットを採用した場合、長期的に需要が存続しつづける可能性は高い。その根本的な理由としては、次の二つが考えられる。

一つ目の理由は、企業側に、より具体的に言えば、(B) の戦略自体にある。‘汎用性の高い’部品・装置・作業を用いる顧客という切り口で事業ドメインを設定しているゆえに、特定の産業のライフサイクルや特定の地域あるいは顧客の需要の栄枯盛衰に依存されなくなるのである。事実、ここまでで度々用いてきた精密バネの企業は、元々は地域内の時計用のバネを同じ地域の大口顧客に対して供給していたが、それらの需要が減少するにつれ、プリンター用のバネ、携帯電話用のバネ、そして、中性ペン用のバネや医療用（カテーテル用）のバネへと産業をシフトし、また、顧客も地域内部の企業から国内の他の地域の企業へ、さらには海外企業へとシフトすることで、売上を維持してきた。

ちなみに、通常、産業をシフトする場合、技術的な問題が生まれるが、この戦略セットを採用した場合、上述したような「お悩み解決に必要な知識・技術の効率的利用と効果的蓄積のスパイラル」が存在するので、越えられない知識・技術障壁が存在するとは、考えにくい。上記のスパイラルは、産業が異なる仕事の間でもかなりの程度成立すると思われるからである。

だが、以上のような産業転換・顧客転換が可能であっても、経済全体において‘お悩み聞き型問題解決サービス’に対する需要がなくなってしまうと、元も子もない。しかし、それは想像しがたい。新製品開発やイノベーションといった創造的活動は、経済全体で絶えずある一定の規模以上起きているからである。この外生的な理由が、二つ目の理由である。

新製品開発やイノベーションには、必ず何らかの新しい設計（製品設計＋工程設計）が伴う。しかし、その全てがゼロから構築されることはない。既に世の中に存在する部品や装置、作業、そして、それらの既存のつくり方が、利用される部分も多い。むしろ、大半の新製品開発・イノベーションにおいては、全く新しい創造はほんの一部であり、既にあるもののカスタマイズが圧倒的な部分を占めていると言ってもよいかもしれない。それゆえに、汎用性の高い部品・装置、作業に対する各顧客・各注文によって細かく異なるニーズは、存在しつづけるのである。一例を挙げれば、第4節で掲載した「滑らかにスライドできるように・・・」という事例は、スライド型携帯電話の新製品に関する注文におけるお悩みであった。さらに極端な例を挙げれば、「中性ボールペンに搭載した際に、バネによってインクが漏れないようにしてもらいたい」というお悩みは、油性でも水性でもない中性ペンという新たなペンを創造する上で必ず解決しなければならないお悩みであった。

もちろん、そのニーズが‘悩み聞き型’ではなく、‘作り置き型’によって満たされることもありうる。しかし、両者のアプローチの関係は、絶対的な優劣ではなく、得手不得手であり、それゆえに、‘悩み聞き型’に対する需要も存在し続けるのではないだろうか。一般的に、セレクトメーカーの製品設計においては、欧米企業はモジュラー型を、日本企業はインテグラル型を

採用する傾向にある、と言われている。そして、論理的には、モジュラー型には‘作り置き型’のアプローチが、インテグラル型には‘悩み聞き型’のアプローチが適合的である、と推測される。しかし、上記のスライド型携帯電話の注文を発注してきた顧客は欧米の、しかも、世界的に有名な大企業であった。

6. BtoB 製造業全般で成立する可能性

前節までの議論では、解説の際に、精密バネ企業の事例のみを使用してきた。しかし、上記の戦略セットと長期存続の論理は、少なくとも BtoB ビジネスに限って言えば、精密バネ事業だけでなく製造業全般にて成り立つ可能性がある。

我々が実態調査を行った中で上記の戦略セットを採用していると判断した企業の事業ドメインが、比較的バラエティーに富んでいるという事実は（付表 1 を参照）、それを示唆する一つの事実となるかもしれない。ただ、これらの事実は、サンプル数がまだまだ少なく、また、判断に主観が入っている可能性も否定できないので、証拠としては極めて脆弱である。しかし、我々が成立可能性を主張する根拠は、そのような証拠としては脆弱である事実にあるわけではない。以下のような論理的な考察にある。

所属産業や地域に関係なく部品製造業全般で成立しうる点については、それほど詳しく説明を行う必要はないだろう。第 4 節、第 5 節の内容は、「汎用性の高い’部品を用いる顧客という切り口で事業ドメインを定義する」という条件を満たした上で、事業ドメインさえ書き換えれば、精密バネではなく、大型バネであっても、さらに言えば、超精密歯車であっても、気配りミラーであっても、そのまま当てはまるのである。

とすると、問題は、適用可能な範囲が部品製造業だけではなく、研磨屋、熱処理屋、組立屋といった作業サービス業や、工作機械、FA 装置、治工具といった産業機械製造業にまで拡張できるのか、という点に絞られる。ところが、こちらについても、各業態を‘最終製品のバリューチェーン’という観点で考えてみると、拡張の可能性が見えてくる。

たしかに、‘最終製品のバリューチェーン’という観点で見た場合においても、各業態間に相違点は存在する。部品製造業と作業サービス業には、つくる部品の種類と担当する作業の数の面で違いがある。例えば、同じ歯車という構造物を介して腕時計という最終製品に関わる企業でも、切削屋ならば、担当作業は歯車を製造する一連の作業のうちの切削作業だけに絞られるが、腕時計用歯車以外の部品に関する切削の仕事も担当することになるだろう。その一方で、歯車屋ならば、つくる部品は歯車に絞られるが、担当する作業は歯車を製造するための作業全てとなるだろう。他方、産業機械製造業と作業サービス業および部品製造業では、実際に最終製品をつくるための作業を行う場所が異なる。同じ腕時計用の歯車をつくる作業に関わる企業であっても、歯車屋や切削屋では、切削することを含めた一連の作業は、自社の工場にて行わ

れる。ところが、旋盤という工作機械を製造する企業の場合、歯車の切削という作業が行われる場所は、旋盤を販売し納入した顧客の工場となるのである。

しかし、各業態には上記のような相違点だけでなく、共通点もある。それは、最終製品のバリューチェーンの中の一部の作業を担当している、という共通点である。前述の例でいえば、歯車屋であれ、切削屋であれ、旋盤メーカーであれ、腕時計という最終製品のバリューチェーンの一部の作業を担当している、という点については、相違ないのである。

そして、この共通点が、拡張の可能性を与えてくれる。上記の戦略セットは、産業をまたぐことが、言い換えれば、最終製品のバリューチェーンをまたぐことが可能な戦略だからである。それゆえに、部品製造業だけでなく、作業サービス業や産業機械製造業においても、例えば、異物検査機を利用する顧客、楕円旋盤を利用する顧客、超精密切削作業を利用する顧客といったように、「汎用性の高い」部品・装置・作業を用いる顧客という切り口で事業ドメインを定義することが、論理的には可能なのである。

7. 示唆・課題

最後に、派生的議論という位置づけで、示唆と課題をいくつか提示しておく。本論文での考察から得られる示唆としては、以下の4点が挙げられる。

一つ目は、中小企業においても、精緻な戦略の論理に根ざして長期存続している企業が、数多く存在する可能性がある、という示唆である。中小企業の経営者にインタビューすると、「うちには戦略なんてたいそうなものはない。」というコメントをよくかえってくる。事実、今回議論を行った戦略セットを採用していると判定した26社のインタビューでも、いくつかの企業において、これと同種のコメントを耳にした。だが、その言葉を鵜呑みにしてはならない。たしかに、実際採られている戦略の中には、当人が意識的に構築していない部分もあるかもしれない。しかし、「実際に採用されている（ポジショニングや資源蓄積といった）戦略に関連する経営行動が、（利潤最大化や長期存続といった）結果に対して理にかなっているか否か」は、当人の意図とは関係のない話である。そして、客観的に観察し分析して見た限り、少なくとも今回の考察対象として選択した26社においては、極めて精緻な戦略が採られていた。しかも、その26社で採られていた戦略は、規模を拡大しない形で長期存続することにつながる戦略という、大企業ではあまり見られないタイプの戦略であった。第2節では、中小企業の経営戦略を実態把握から抽象化した仮説に基づいて理論構築を試みる研究がブラインドスポットとなっている、と述べた。上記の示唆は、そういった研究の必要性を、ますます強く感じさせるものであろう。

二つ目は、多数の業種や業態あるいは地域で観察される戦略セットというものが存在する可能性がある、という示唆である。これまでの中小企業に関する理論的な研究は、サプライヤー・システム論や産業集積論（クラスター論）がメインであった。それらの研究では、考察の対象

が暗黙的に特定の産業や地域に限定されがちとなる。だが、上記の可能性の存在は、これからは産業や地域を横断するタイプの研究も同時に必要となってくる、ということの意味する。

ちなみに、その種の研究を行う場合は、戦略論を代表とする単一企業の行動にフォーカスを当てる企業論的研究の方が、集積論のような企業システム論的な研究に比べて適合的である、と思われる。加えて、企業論的研究は、企業システム論に対しても新たな光を与えるかもしれない。企業システムとは、どのようなシステムであれ、個々の企業と企業間関係によって構成されている。ところが、これまでの企業システム論では、企業間関係と大企業のようなシステムのメインプレーヤーの行動には強い関心が当てられてきた一方で、個々の中小企業に関しては、企業行動論的観点ではあまりフォーカスが当てられてこなかったからである。中小企業の戦略論に関する研究の必要性を唱える理由は、これらの点にも存在すると言えるだろう。

三つ目は、日本のものづくり中小企業の持続的な競争優位の源泉に関する議論においては、通説をより深い形で解釈し直す必要がある、という示唆である。通説となっている仮説が全くの見当違いかということ、そうではない。しかし、通説だけで説明しきれているかということ、それも否である。

少なくとも、今回の考察対象 26 社に関しては、前節までの分析に基づいて考える限り、そう言える。この点についてかいつまんで説明すれば、たしかに、納期厳守といった「顧客が事前に提示した注文を忠実にこなすことができること」や、超精密加工技術といった「科学的な意味で難易度の高い技術を保有していること」、あるいは「生産性の高さ」や「永続するニッチ市場へのポジショニング」といった通説的要因は、長期存続の必要条件ではあったかもしれない。しかし、それ自体が持続的な競争優位の源泉ではなかった。持続的な競争優位は、あくまで「‘お悩み聞き型問題解決サービス’をリーズナブルな価格で供給し続けること」によって、構築されてきたのである。また、上記の通説的要因は、今回のケースでは、条件というよりは、むしろ、結果という位置づけであったとも言える。どれも (A) から (E) の戦略セットを採用すれば、半ば必然的に伴ってくるものだったからである。

もちろん、今回の議論があくまでケーススタディーである点は、承知している。しかし、今回の考察対象以外の長期存続中企業においても、同じようなスタンスで通説を再検討する必要性が存在している、ということは、想像し難いことではない。

四つ目は、少なくとも日本の機械産業においては、大企業群と中小企業群の間で、これまで一般的に想定されてきた以上にポジティブな形での分業関係が形成されている可能性がある、という示唆である。より具体的に言えば、最終製品における新製品開発やイノベーションという活動において、大企業群は製品機能や構造あるいはバリューチェーンや生産プロセスに関する基本構造の設計を担当し、中小企業群は各部品・装置・作業の詳細設計を担当する、という分業構造が確立されている可能性が存在するのである。なお、中小企業群が前述の役割を、主

に‘お悩み聞き型問題解決サービス’をリーズナブルな価格で提供することによって、担っている点については、言うまでもない。

一般的にこれまでは、大企業群と中小企業群の分業関係をそれほどポジティブに捉えてこなかったと思われる。この点を象徴しているのが、ニッチという言葉である。大企業は、やろうと思えばできるのだが、魅力がないのであえて手を出さない。その魅力のない業務を中小企業が担当する。ニッチという言葉の背後には、そのような経済全体の分業構造（というよりかは共存関係）が暗黙的に想定されているのである。¹⁶

もちろん、よりポジティブな分業関係を示唆する研究も存在しなくはない。例えば、自動車産業の研究において浅沼が明らかにした‘承認図’という取引関係は、その典型例である。¹⁷ ‘承認図’取引とは、簡単に言えば、部品設計の一部をサプライヤー側が担当するタイプの取引関係だからである。しかし、サプライヤー・システムや集積論で指摘されているのは、特定のサプライヤー・システムや地域に限定された分業関係である。一国の機械産業全体を対象にし、中小企業が複数の製品・産業にまたがって汎用性の高い部品・装置・作業を介した‘お悩み聞き型問題解決サービス’を提供している、といった状況が想定されることはなかったのである。

18

ただし、経済全体として上記の分業関係が成立するためには、企業規模が拡大すると、各部品・装置・作業の詳細設計を（つまり、お悩み解決を）コストを抑えつつ遂行することが難しくなる、という一般的な関係が存在せねばならない。しかし、現実を見る限り、どうやらそのような一般的な関係は存在しているようである。

実は、ハイクオリティの‘お悩み聞き型問題解決サービス’をリーズナブルな価格で供給できるようになるためには、本論で提示した戦略セットを採用する以外に、少なくともあと一つ条件がある。営業、開発、製造間における日常的かつ濃密なインタラクション、という条件である。いくら営業が顧客の注文特異的な細かいニーズを正確に把握してきても、その情報が実際に製品設計や工程設計の変更を行う開発や製造にスピーディーに伝わらなければ、顧客のお悩みは解決できない。そして、営業が開発や製造の状態を常時ある程度把握していなければ、顧客に対して自社で解決できそうなこととできないことを正確に伝えることもできないからで

¹⁶ 例えば、企業成長論の古典的名著である Penrose [1959] は、その著書の後半部において、前半部で構築した企業成長に関する理論を経済論に展開することによって、資本主義経済においてはこのような分業関係が存在することを、そして、経済の中に中小企業が一定の数存在する主な理由がこの分業関係にあることを、議論している。

¹⁷ 承認図に関する詳しい議論は、浅沼 [1997] 等を参照のこと。

¹⁸ ただし、渡辺 [1997] においては、‘山脈型社会的分業構造’という概念を用いて、この状況と似たような状況が日本国内の機械産業で存在することが、主張されている。しかし、渡辺の議論では、新製品開発やイノベーションに関する活動に強くフォーカスが当てられているわけではない。また、議論の対象が、加工サービス業に偏っており、加工サービス業と部品製造業および装置製造業を同じ観点で見ると、といった視点は薄い。

ある。

中小企業においては、従業員の数の制約上、組織構造はフラットな形ではとならざるを得ないし、階層を増やす必要もない。また、職能間の分業もそれほど厳密に行うこともできないし、行う必要もない。しかし、規模を拡大すると、Chandler [1962] を代表とする組織論の既存研究が主張するように、オペレーションの遂行上、必然的に、組織構造を階層化、細分化、厳密化しなければならない。ところが、その組織構造の変化は、職能間の日常的かつ濃密なインタラクションを採ることを難しくする。この点に、大規模化すると本論文で提示した戦略セットを採れない最大の原因が存在するのである。

以上のようないくつかの示唆は得られたものの、本論文の議論は仮説提示型の論文としても不十分であることは否めない。サンプル数を増やし、仮説の検証を試みることや、構築した論理が既存の研究、特に大企業の経営戦略論に関する研究とどう関連するかを考察すること以外にも、課題は多々残っている。

提示した仮説の更なる精緻化は、何よりもまず行わなければならない作業であろう。中でも紹介した戦略セットが長期存続へとつながる論理に関しては、明らかに説明不足である部分が存在する。日系中企業以外の企業に存在するこの戦略セットへの採用障壁もしくは採用インセンティブを低下させる要因に関する議論は、その典型例である。あるいは、「なぜ、顧客や産業をシフトさせることができるのか」についても、追加的な考察は不可欠であろう。例えば、ある時点まで売上の大半を特定の顧客に依存していた企業が新規顧客を獲得するためには、たとえ販売する製品・サービスが同じであっても、大きな変革を行う必要があることは、容易に想像がつく。しかし、本論ではこの種のダイナミックな変化に関する議論については、全く触れることができなかった。

仮説の精緻化に関連する課題は、他にも存在する。「今回紹介した戦略セットを採用している企業の中でのパターン分け」は、その一つであろう。本論は、導入的研究という位置づけゆえに、共通点のみに着目してきた。しかし、考察対象 26 社の戦略には、大枠の内容を共有しつつも、その枠の中で複数のパターンが存在するに違いない。あるいは、「なぜ、今回紹介した戦略セットでは、コア事業の規模を拡大することができないのか」についても、より深く考察する必要がある。今回考察した現象の中で最も興味深い部分の一つは、規模が拡大しない形で長期存続している点にあるが、その考察が本節の示唆の内容だけでは不十分であるのは、言うまでもない。

その一方で、今回紹介した戦略セット以外で長期存続している中企業に関する分析も必要であろう。また、それらの点を念頭におきつつ、考察の対象を BtoC 企業や機械産業以外の製造業に拡大していく作業も残っている。これらの作業を行う目的は、たしかに、今回の議論を相対化し、比較分析を行うことを通じて、その内容を深める点にもある。しかし、最大の理由は、

現実には今回とは別の戦略の論理で生き残っている中企業が存在する点にある。事実、我々が既にインタビューを行った企業の中には、「複数の事業を保有し、ある事業が衰退すると、別の事業にシフトする」という形で100年もの間企業を存続させてきた中企業もあった。あるいは、BtoC中企業に関しても既に数社に対してインタビューを行っているが、それらの企業においては、今回議論した戦略セットとかなり類似しているが、事業ドメインを「汎用性の高い」部品・装置・作業を用いる顧客」という切り口とは別の切り口で定義し、長期存続している企業も複数確認されている。至極当たり前のことなのだが、生き残りパターンは一つだけではないのである。

付表1:本論で議論する戦略セットが見られた企業とその事業ドメイン(26社)

部品関連(9社)		装置関連(9社)		作業関連(8社)	
A社	大型パネ	J社	楕形旋盤	S社	超精密プレス
B社	超精密樹脂成形歯車	K社	木工・非鉄金属工作機械	T社	精密板金
C社	シャフト	L社	超音波関連装置	U社	大型鋳物
D社	気配リミラー	M社	ウェットブラスト表面処理装置	V社	深絞り・パイプ曲げプレス
E社	精密パネ	N社	円筒研削盤	W社	ステンレス・真空加工
F社	超硬工具	O社	乾燥粉体化装置	X社	放電・レーザー加工
G社	芯なし研削盤	P社	木工・非鉄金属工作機械	Y社	超硬精密加工
H社	ゴム成型	Q社	異物検査機	Z社	放電加工
I社	屋根上物体止め金具	R社	立形研削盤		

(注1)調査対象企業38社のうち26社で共通の戦略セットが確認された。

(注2)各社の事業ドメインについては、著者がインタビューおよび工場見学の結果を基に判断した。

参考文献

- 浅沼万里 [1997] 『日本の企業組織と革新的適応のメカニズム 長期取引関係の構造と機能』, 東洋経済新報社
- Chandler, A. D. [1962] *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』, ダイヤモンド社)
- 藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史 [1997] 『サプライヤー・システム 新しい企業間関係を創る』, 有斐閣
- 井上善海編 [2008] 『中小企業の成長と戦略 -その理論と実践-』, 同友館
- 井上善海編 [2009] 『中小企業の戦略 -戦略優位の中小企業経営論-』, 同友館
- 伊丹敬之 [1984] 『新・経営戦略の論理』, 日本経済新聞社
- 伊丹敬之・松島茂・橋川武郎 [1998] 『産業集積の本質 -柔軟な分業・集積の条件-』, 有斐閣
- 伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榊原清則 [1988] 『競争と革新 -自動車産業の企業成長』, 東洋経済新報社
- 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] 『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>)
- 清成忠男・橋本寿朗編 [1997] 『日本型産業集積の未来像 「城下町型」 から「オープン・コミュニティ型」 へ』, 日本経済新聞社
- NHK 出版 [2011] 『NHK テレビテキスト 仕事学のすすめ 2011 年 12 月』, 第 1 巻第 9 号, NHK 出版
- 太田一樹 [2008] 『ベンチャー・中小企業の市場創造戦略 -マーケティング・マネジメントからのアプローチ』, ミネルヴァ書房
- Penrose, E. T. [1959] *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Oxford University Press. (日高千景訳 [2010] 『企業成長の理論【第 3 版】』, ダイヤモンド社)
- 関満博 [1993] 『フルセット型産業構造を超えて -東アジア新時代のなかの日本産業-』, 中央公論社
- 末松玄六 [1961] 『中小企業成長論 中小企業の成長に関する経営経済学的研究』, ダイヤモンド社
- 末松玄六 [1972] 『中小企業の経営戦略 経営学全書〈10〉』, 丸善
- 渡辺俊三 [2008] 「中小企業論研究の成果と課題」, 『名城論叢』, 8 (4), pp.121-141, 名城大学経済・経営学会,
- 渡辺幸男 [1997] 『日本機械工業の社会的分業構造 階層構造・産業集積からの下請制把握』, 有斐閣
- 渡辺幸男 [2011] 『現代日本の産業集積研究 実態調査研究と論理的含意』, 慶應義塾大学出版会
- 吉見隆一 [2009] 『諏訪地域の工業集積と地域経済活性化への取り組み』, 商工総合研究所