

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 443

国内拠点における規模の長期的な変化、‘業種’との関係
—中遠・西遠地域 中堅・中小 28 社
ケーススタディーシリーズ(1)—

敬愛大学経済学部
東京大学ものづくり経営研究センター
岸本 太一

2013 年 3 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>

Longitudinal Size Change of Domestic Bases of SMEs
from the View Point of Relationship with “Business Category”:
A Case Study from 28 SMEs Located in
Central and Western Region of Shizuoka Prefecture
Case Study Series Vol.1

Taichi Kishimoto
Faculty of Economics, Keiai University
E-mail : taichikishimoto@hotmail.com

Abstract: This paper is Vol.1 of series consisted of four papers. This paper, vol.1, introduces outline of 28 SMEs and explains a size and “business category” in 1978. After that, this paper strives to figure out how a size and “business category” have changed in this 30 years. Interestingly, there is no difference between a size of company in 1978 and size change. However, on the other hand, regarding “a business category” there is a clear difference between a size of company in 1978 and “business category”. Companies of business group supplier have enlarged, machinery product companies, companies of mixed business of supplier and maker, and other “business group” have obviously either maintained or shrunk.

Keywords: domestic bases of SMEs, size change, business group supplier, machinery and product company, mixed business company

国内拠点における規模の長期的な変化、 ‘業種’との関係

中遠・西遠地域 中堅・中小 28 社

ケーススタディーシリーズ(1)

岸本太一

敬愛大学 経済学部

E-mail : taichikishimoto@hotmail.com

要約

4つの論文で構成されるシリーズの第1部である。シリーズ(1)では、28社の事業概要を紹介し、1978年の企業規模および‘業種’を確認する。そして、それらとここ30余年における国内拠点の規模変化との関係を把握していく。興味深いことに、過去の規模と規模変化に関係は見られなかった。それに対し、‘業種’とは、明確な関係が見られた。系列部品サプライヤーは拡大、製品・装置メーカー、サプライヤーとメーカーの兼業、その他の‘業種’は維持か縮小、という関係である。

キーワード：国内拠点、規模変化、系列部品サプライヤー、装置・製品メーカー、兼業

目次

第1節 シリーズ全体の問題意識と位置づけ	2
調査プロジェクトの中間報告という位置づけで	2
シリーズ全体の問いと目的.....	4
各シリーズのテーマ	6
第2節 過去と現在の規模と‘業種’、規模の変化	7
創業・設立・設立年、1978年における規模.....	7
1978年時点での‘業種’	9
規模変化の実態.....	11
現在の‘業種’	12
第3節 30余年前の規模および‘業種’と規模変化の関係	14
過去の規模とその後の規模変化 ～データ上の関係①～	14
過去の‘業種’とその後の規模変化 ～データ上の関係②～	15
拡大と維持・縮小を分けたもの ～シリーズ①の結果からの推論～	17

第1節 シリーズ全体の問題意識と位置づけ

調査プロジェクトの中間報告という位置づけで

「30年ぐらい前に訪問した中堅・中小企業が、その後どのように活動し、今どのようになっているのかを知りたい。」

2年ほど前に、センター長である藤本隆宏教授から発せられたこの一言から、東京大学ものづくり経営研究センターでは、静岡県中遠・西遠地域に立地する中堅・中小企業28社を対象にした調査プロジェクトが始まった。

静岡県中遠・西遠地域とは、具体的には2013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（図1-1参照）。かいつまんで言えば、静岡県の西側の地域である。

藤本教授は、1978年から1980年にかけて、三菱総合研究所が静岡県商工部の委託を受けて実施した「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-」に参加した。28社は、この調査において訪問調査が行われた中堅・中小企業である。

シリーズ全体の問いと目的

冒頭で記載した「28社のここ30数年間の活動状況と現状の把握」というテーマは、プロジェクトを発足する際のテーマとしては、悪くはない。しかし、研究成果を報告する際のテーマとしては、望ましくない。フォーカスを絞ると同時に、一般化したテーマに書き換える必要がある。また、解明した際の社会的な貢献をより明確に想像できるテーマにしなければならない。

「企業が生まれてから一定の期間が経過した製造業中堅・中小企業を観察してみると、高度成長時代が終焉してから現在までの長期的な期間において、‘国内拠点’の規模が拡大した企業と維持・縮小した企業の両方が見られる。それらを分けた主要因とは何なのか。その背後にはどのようなロジックがあるのか。」本シリーズでは、このテーマを統一のメインテーマとする。(海外拠点を含めた)企業全体の規模ではなく、国内拠点の規模をテーマとした理由は、昨今現場で大きな課題となっている空洞化問題へのインプリケーションの大きさを考慮した点にある。

同じ製造業の中小企業でも、例えば、シリコンバレーのベンチャー企業と日本の下請企業では、置かれている状況が大きく異なる。現在日本に存在するものづくり中小企業のマジョリティーは、ベンチャー企業ではなく、既にかんりの年月活動してきた企業である。²

ベンチャー企業ではない日本の中小企業の関係者にも、当然のことながら、「長期的に拡大と維持を分ける要因やロジックを知りたい」という欲求は、存在する。たしかに、日本の中小企業には、「存続が第一、拡大はその次」と考える経営者も、少なくない。しかし、そういった経営者の方々にも、拡大を第一目標に据えるかどうかに関係なく、上記のことを知りたい欲求は、あるだろう。もちろん、「自社を拡大させたい」と強く思っている経営者も、存在するだろう。

なお、我々は「規模を拡大させることが、維持のまま存続させることより望ましい」と主張したいわけではない。企業目的の‘べき論’を議論するつもりはない。

詳細なデータは第2節で紹介するが、28社は、創業・設立・創立年を確認できていない2社を除けば全て、1978年の時点で、既に15年以上活動している企業であった。そして、28社の中には、その後30余年の間、国内拠点の規模を大幅に拡大した企業もあれば、変わらない企業も、縮小した企業もあった。しかも、拡大した企業、

² この点については、岸本(2011)第3節の(c)を参照してもらいたい。製造業の事業所に関して言えば、「全国全体で、存続年数20年を越える事業所が、全体の6割を占め、そして、そのような長期存続事業所は、大企業層だけでなく、中企業層(と零細企業層)においても、各規模層の6割程度を占める」という結果が出ている。

維持した企業、縮小した企業の数、ほぼ同数であった。中遠・西遠地域の主力産業の一つは輸送用機械産業であり、同産業ではリーマンショック前に主に欧米市場向けの高級車輸出においてバブルが存在した。³ しかし、上記した結果は、30 余年前の規模とリーマンショック前の規模を比較した際の結果ではない。リーマンショック・震災以降の規模と比較して算出した結果である。28 社の 30 余年は、上記のテーマを採求する上で望ましいサンプルとなるポテンシャルを秘めている。

無論、サンプル数 28 の調査のみで、仮説を構築し、検証するという一連のプロセスを終えることは、不可能である。本シリーズで取り扱うような一般論的なテーマに関する仮説を検証するためには、サンプル数を増やした調査と分析を追加的に実施することは、不可欠だろう。

だからといって、今回のような 20~30 程度のサンプルによるケーススタディーが一連のプロセスに全く貢献できないわけではない。むしろ、検証する意味がありそうな仮説を発見する際には、多サンプルアンケート調査などよりも望ましい場合も、十分にありうる。少サンプルケーススタディーでは、一つ一つのサンプル企業についてより詳しく知ることができる。各企業に関する実態の深い理解は、データをカテゴリライズしたり解釈したりするための質のよいメガネとなりうるからである。

実際に本シリーズでも、そうであった。例えば、本シリーズでは、系列部品サプライヤー、製品・装置メーカー、その二つの兼業、その他、というカテゴリライズを頻繁に使用している。そして、1978 年にそれらのカテゴリーのどれに属するかが、その後の国内の事業規模の拡大（および維持・縮小）に大きな影響を与えた、という仮説を提示している。

今回のシリーズで使用する企業規模や‘業種’に関する情報は、少なくともシリーズ（1）と（2）に関しては、大半がホームページ等で比較的容易に入手できるような情報であり、我々もプロジェクトを開始した直後に既に収集していた。しかし、上記のカテゴリライズに着目し始めたのは、訪問調査を 10 社以上行ったあたりからである。実際に各企業の現場を見、経営者層の話聞き、各社への訪問経験を比較することによって初めて、「同じ中堅中小企業でも、系列部品サプライヤー、製品・装置メーカー、兼業、その他、では、ここ 30 年余年の活動パターンに違いが見られそうだ」という直感を得ることができたのである。

³ 1990 年代以降、全国製造業全体の製造品出荷額は、横ばいに転じた。しかし、中遠・西遠地域では、90 年代以降もリーマンショック前までは、右肩上がりに増加し続けた。そして、その大きな原因の一つは、輸送用機械産業にあった。この点については、岸本（2011）にてマクロ統計データに基づいて分析を行っているので、詳しくはそちらを参照してもらいたい。

本シリーズの目的は、検証を終えた仮説の提示ではなく、今後検証を行うに値する仮説の発見と紹介にある、と考えてもらいたい。

各シリーズのテーマ

各シリーズのテーマを簡単に紹介しておこう。

シリーズ（１）から（３）はどのシリーズも、国内拠点の規模変化と関係ありそうな分野についての実態把握と、実態把握に基づいた仮説の提示、という二つのコンテンツで構成されている。

シリーズ（１）では、28社の事業概要を紹介し、ここ30余年における国内拠点の存続と規模変化の実態を把握する。そして、1978年と現在の企業規模および‘業種’を確認し、それらと国内拠点の規模変化の関係を考察していく。

業種という言葉にクォーテーションマークがついているのは、多くの人がすぐにはイメージしそうでないような意味も含めて使用しているためである。本シリーズで言う‘業種’の違いには、自動車産業、オートバイ産業、といった所属産業の違いだけでなく、系列部品サプライヤー、製品・装置メーカー、その二つの兼業、その他、という分類における違いも含まれる。一般的には前者の意味で使用されることが多いが、本シリーズでは、むしろ、後者の意味をメインに‘業種’という言葉を使用している。後者は、要するに、サプライチェーンにおけるポジショニングの違いなのであるが、それは、広い意味では‘業種’の違いに含まれるであろう。

シリーズ（２）では、28社のうち吸収合併した企業と倒産した企業を除いた25社の海外展開に関する実態を把握する。海外展開と過去の国内拠点規模および‘業種’との関係も、同時に把握する。そして、それらの結果を基に、海外展開がもたらす国内拠点の規模変化への影響を考えていく。

シリーズ（３）では、現在の国内拠点における営業機能（正確に言えば、顧客との関係構築活動）と開発機能（正確に言えば、製品設計と工程設計）および雇用期間に関する実態把握を行う。

シリーズ（３）は、次の二点において、シリーズ（１）および（２）と異なる。シリーズ（３）は、過去の実態もしくは過去から現在までの活動の実態ではなく、現在の実態に焦点を当てている。また、考察対象は28社全てではなく、そのうちの8社である。この8社は、現在の国内拠点の規模と‘業種’という観点において、バラエティーが確保されることを念頭において、選択されている。

シリーズ（３）では、上述したケーススタディーの結果を基に、規模および‘業

種’による営業機能と開発機能のあり方の違いを考察し、それらがもたらす国内拠点規模変化への影響を推察していく。

以上の内容を基に、シリーズ（４）では、まとめおよび総合的な視点からの考察を行い、インプリケーションおよび今後の課題を提示する。

第２節 過去と現在の規模と‘業種’、規模の変化

創業・設立・設立年、1978年における規模

それでは、まず、28社の創業年・設立年・創立年および1978年における国内拠点について確認することから始めていく。表1-1は、シリーズ（１）で把握する事実の全てと1978年および現在における事業概要を、サンプル企業ごとに掲載した表である。以下では、表1-1を頻繁に使用する。随時参照してもらいたい。

表1-1の創業年・設立年・創立年を記載した列を見てもらいたい。残念ながら1978年以降に倒産した企業（AB社）と吸収合併されてしまった企業（F社）の2社については、創業または設立または創立した年を確認することができていない。しかし、それ以外の26社については、確認できている。26社全てが1978年時点で創業または設立または創立してから15年以上経っている。最も若い企業であるZ社でさえ、創立した年は1962年である。サンプル28社は基本的に、1978年の時点では、ベンチャー企業ではなかった。

当時の国内拠点の規模は、どれくらいだったのだろうか。表1-1の1978年における従業員数の列および表1-2を見てもらいたい。

規模を測る指標としては、売上高や資本金など従業員数の他にもいくつかある。また、売上高を増大させることは、労働生産性を上げれば、従業員数を増やさなくても、可能である。⁴しかし、我々が28社全ての1978年におけるデータを入手できたのは、従業員数だけだった。それゆえに、今回は従業員数を規模の代理指標として使用する。

表1-1、表1-2に記載されている従業員数は、国内法人の従業員数である。厳密には、国内拠点の従業員数ではない。だが、国内拠点のみの従業員数を入手することはできなかった。また、一般的に、中堅・中小企業の場合、海外拠点に駐在する従業員が国内法人の全従業員に占める割合は、それほど高くない。したがって、国内法人の

⁴ 実際には、中遠・西遠地域に立地する製造業事業所の労働生産性の平均値は、1980年から2008年まで長期的に右肩上がりに上昇している。この点については、岸（2011）の第4節、4.1を参照してもらいたい。

表 1-1 シリーズ（1）で把握する 28 社の事実

企業 No.	創業年 設立年 創立年	合併・破産等に関する注記	1978年 時点での 従業員数 (人)	現在の 従業員数 (人)	現在の従業員数 ÷1978年時点 での従業員数	1978年時点での業種	現在の業種
A社	1953年 (創業)	2009年に顧客企業へ吸収合併される	876	1800	2.05	船外機	船外機、ウォータービークル(船外機いらないモーターボート)、ディーゼルエンジン <主要事業> ● 自動車部品の開発・設計・製造・販売 車の足廻りには欠かせない重要保安部品である「ボールジョイント」の開発・設計・製造・販売
B社	1916年 (創業)		840	1,551	1.85	自動車部品(ステアリングリンケージ、ボールジョイント、その他自動車部品)、農機部品	<新規事業> ● ダンパーの開発・設計・製造・販売
C社	1954年 (設立)		260	1067	4.10	自動車部品(エキゾストマニホールド、ディスクブレーキ、ポートライナー、フレキシブルチューブ、クランチカバー)	自動車部品(駆動系製品、排気系製品、制動系製品)
D社	1950年 (設立)		340	1001	2.94	二輪車用および自動車用アルミホイール	アルミホイールと周辺事業(アルミ鍛造技術を利用した製造販売((二輪・四輪用アルミホイール/二輪・四輪・船外機用アルミ合金鋳物))、各種金型・機械、アルミニウム原材料の製造、アルミホイール・アクセスリール・自動車部品の販売、アルミホイールの輸入業務、各種物販等
E社	1920年 (設立)		1200	809	0.67	工作機械(フライス盤)、二輪車用エンジン、雪上車およびゴルフカーおよび船内機および繊維機械部品等	工作機械及び部品の製造並びに販売(フレキシブルトランスファマシン&ライン・各種専用機・マシニングセンターレーザー加工機)、オートバイ用エンジン・スノーモービル・ゴルフカー及びびバギー車用部品加工
F社	?	1988年に顧客企業関連会社と合併	396	536	1.35	二輪車用マフラー、自動車用部品	ゴルフカー、パワプロダクト製品(発電機・汎用エンジン・除雪機・レーシングカート用エンジン等)の開発・製造・販売。産業用無人ヘリコプターのエンジンなどの製造
G社	1946年 (創業)		200	410	2.05	自動車用部品	自動車、オートバイ、産業機械(トラクター・コンバイン・バインダー等)、船外機、電気機器等のパワートレイン部品製造、環境機器製造・販売
H社	1949年 (設立)		189	350	1.85	自動車用部品加工(シャフト、ボルト等)	2輪車・4輪車のエンジン部品製造、各種ねじ販売
I社	1955年 (設立)	2011年に別の二輪部品サプライヤーと合併	108	337	3.12	二輪車用歯車関係部品(スピードメーターギヤ、ミッションギヤ、ポンプギヤ、タコメーターのギヤ、スプロケット)、農業機械や産業機械および暖房機器等の歯車関係部品	二輪車・四輪車・船外機・産業機器などの精密部品の製造・販売及び輸出入
J社	1905年 (創業)		312	250	0.80	製茶機、茶刈機、茶	FA機器(製茶各工程)、茶園管理機(兼用型)、食品機械(殺菌機、乾燥機、水分計、熱風発生機、木屑用計測機、選別機、プラント)
K社	1927年 (創業)		276	276	1.00	乾燥機械(汚泥処理機械、食品・医薬品処理機械)	乾燥・造粒・混合・選別・遠心分離・粉砕体装置、液体装置・抽出・濾過・分級装置、汚泥・廃棄物処理装置の製造販売
L社	1957年 (設立)		220	273	1.24	自動車用部品(フォークシャフト、クランクシャフト等)、工具、家電下請加工	精密自動車部品・精密家電部品・計測機・ロボティクスシステム
M社	1953年 (創業)		187	257	1.37	自動車向けおよび二輪車向け部品(リアアーム、チューブパイロット、サポーステアリングアイドア等)	オートバイ関連部品(リアアーム、スチールカウル、リアアーム、タンクレール)、バギー関係(リアアームCOMP、アザアームCOMP、リアアームASSY、FRローアームCOMP)、四輪足廻り関連部品、その他
N社	1939年 (創立)		293	208	0.71	台所用機器(計量米びつ等)、二輪車やエアコン等の部品加工	米びつ・レンジテーブル等キッチン用品の製造販売、農作物保冷庫・オートバイフェルタンク・移動式炊飯器等の製造販売、プレス金型および治工具の製造販売
O社	1946年 (創業)		225	199	0.88	二輪車用部品、省力化機器(ドリルユニット等)、専用機、治工具	省力関連機器製造販売(スピンドルユニット等)、専用工作機械、マシニング、ホーニングマシンの製造販売、電子機器の製造販売、オートバイ部品の製造
P社	1947年 (創業)		135	170	1.26	二輪車用部品(マフラー)	自動二輪マフラー、農業機械マフラー、建設機械(重機)マフラー、自動車部品
Q社	1918年 (創業)		300	169	0.56	二輪車用下請加工(アルミホイール、ブレーキ、ホイール組立)、塗装	自動車部品、二輪部品、船外機部品、レース部品
R社	1939年 (創立)		274	150	0.55	木工機械、刃物、工作機械	工作機械・新産業機械・木工機械・木工機械刃物
S社	1951年 (設立)		470	120	0.26	台所用機器(計量米びつ等)、二輪車フェンダー、エアコン部品、楽器部品	二輪車用ブレーキシテムの開発・設計・製造。二輪車及び四輪用部品加工を主とする金属製品の設計・製造
T社	1950年 (設立)		107	114	1.07	海苔加工関係の自動化機械、電話交換システム等の部品製造	半導体検査装置用周辺機器のOEM生産、水産加工用・温室用農業機器の製造販売、OA・事務機器部品(板金・切削・プレス加工の製造)
U社	1931年 (設立)		130	100	0.77	旋盤、心なし研削盤	セントレスグラインダー、専用研削盤の設計・製造
V社	1948年 (創業)		127	85	0.67	鋳物(産業機械用、自動車用、金属加工機械用、産業機械用)	鋳物(工作機械部品、産業用機械部品、自動車関連部品類、空調・エアコン部品類)
W社	1956年 (創立)		120	80	0.67	チップソー、カッター、鋸、木工用刃物、カッター、金属加工用刃物	超硬刃物(チップソー、カッター、ルーター)、ダイヤモンド刃物(チップソー、カッター、ルーター)、治具金型の製造販売および航空宇宙部品の加工
X社	1926年 (創業)		360	52	0.14	木工機械、木工刃物、治具、アルミ等鉄以外の素材加工機	木材加工機、プラスチック加工機、金属加工機、モデル加工機、航空機・車輛部品加工機、住宅設備加工機、ガス関係加工機、汎用木工機、刃物・ソフトウェア・治具その他
Y社	1943年 (設立)		63	40	0.63	鋳物(工作機械用)	鋳物(工作機械用)
Z社	1962年 (創立)		30	40	1.33	心なし研削盤	心なし研削盤(セントレスグラインダー)
AA社	1959年 (創立)		74	34	0.46	二輪車用部品	二輪車用ボディシリンダー加工、二輪車用フレーム部品加工、精密機械部品加工(IT部品、ロボット部品)、精密ホーニング加工、アルミ切削加工、アルミダイカスト、アルミ鋳物、アルミ鍛造品、鋳鉄
AB社	?	2010年破産	52			工作機械関係製品・部品	

(出所) 各社訪問調査記録、三菱総合研究所(1980)、各社ホームページ、Wikipedia、より作成

(注) 1978年の従業員数も現在の従業員数も国内拠点の従業員数。現在の従業員数については、上記した各種資料を用いて入手したデータのうち、最も新しい年月のものを使用した。創業年・設立年・創立年に関しては、創業年が入りできなかった企業については設立年を、創業年と設立年の両方を入手できなかった企業については創立年を使用した。1978年時点での従業員数および現在の従業員数については、各社のセルを右記のように着色している。赤：300人以上、黄：100人～299人、青：99人以下。現在の従業員数÷1978年時点での従業員数については、各社のセルを右記のように着色している。赤：1.3以上、黄：0.7～1.3、青：0.7未満。1978年時点での業種および現在の業種については、右記のように着色している。赤：系列部品サプライヤー、青：装置・製品メーカー、黄：系列部品サプライヤーと装置・製品メーカーの兼業、緑：その他。

従業員数でも、大まかな傾向は読み取れると思われる。

中小企業基本法においては、製造業の場合、企業の常用従業者数にもとづいて、従業者数 1～299 人の企業を中小企業と定義されている。さらにその中でも 1～19 人の企業を小規模事業者と呼んでいる。小規模事業者は零細企業と呼ばれることも多い。28 社のうち 24 社は、1978 年の時点では、従業員数が 299 人以下の企業であった。そのうち 9 社は 99 人以下の企業であった。だが、最も従業員数が少ない Z 社でも、30 人であった。つまり、サンプル企業においては、1978 年の時点で零細企業だった企業はゼロであり、中小企業基本法の定義で言う中小企業の中では比較的規模が大きい従業員数 3 ケタ企業がマジョリティーであった、と言える。

表 1-2 28 社の 1978 年における国内拠点の従業員数

従業員数	～99人	100人～299人	300人～
企業数	9社	15社	4社

(出所) 表 1-1 を用いて作成

(注) 表 1-1 の注を参照のこと

ただし、28 社の中には、300 人以上の企業も 4 社含まれている。しかし、企業の現場における共通認識と中小企業基本法の定義との間には、ズレがある。現場においては、従業者数 300 人以上の企業でも所謂名の知れている企業ではない場合、大企業と呼ばれることは、あまりない。実際、1978 年の時点で従業員数が 28 社中最多であった E 社 (1200 人) は、現在でも従業員数が 300 人を越えている企業 (809 人) であるにもかかわらず、インタビューの際に自社を大企業と表現しておらず、むしろ、中堅企業と認識していた。以上のことを踏まえ、本シリーズでは、300 人以上の 4 社については、中堅企業と呼ぶことにし、それらの企業も中堅・中小企業というカテゴリーに該当する企業と見なすことにする。

1978 年時点での ‘業種’

次に、28 社の 1978 年時点の ‘業種’ を確認していこう。なお、第 1 節で述べたように、ここでいう ‘業種’ には、いわゆる産業分類だけでなく、サプライチェーンにおけるポジショニングも含まれる。

28 社の ‘業種’ は、大きくは、系列部品サプライヤー、装置・製品メーカー、系列部品サプライヤーと装置・製品メーカーの兼業、その他、の 4 つに分けることがで

きる。

28 社中 13 社は、専業の系列部品サプライヤーであった（表 1-3 参照）。

表 1-3 28 社の 1978 年における業種

	系列部品サプライヤー	兼業	装置・製品メーカー	その他
国内従業員数 300人以上	A社、B社、D社、F社、Q社 (5社)	E社、S社(2社)	J社、X社(2社)	
100人～299人	C社、G社、H社、I社、L社、 M社、P社(7社)	N社、O社、T社(3社)	K社、R社、U社(3社)	V社、W社(2社)
～99人	AA社(1社)		Z社、AB社(2社)	Y社(1社)
合計	13社	5社	7社	3社

(出所) 表 1-1 を用いて作成

(注) 表 1-1 の注を参照のこと

実際につくっていた部品については、各社によって様々である。また、自動車部品を製造していた企業もあれば、二輪用部品や船外機等の部品を製造していた企業もある（表 1-1 参照）。二輪用部品と四輪用部品の両方を取り扱っていた企業も存在する。また、1 次サプライヤーだけでなく、2 次以下のサプライヤーに位置づけられる企業や、特定の 1 社だけでなく複数の顧客と取引する企業も含まれている。しかし、輸送用機械産業の部品がメインのサプライヤーであった点については、すべての企業で共通している。

装置・製品メーカーとは、部品ではなく完成品を自社で製造している企業である。1978 年の時点でこのカテゴリーに属する企業は 7 社あった（表 1-3 参照）。各社は、具体的には、工作機械関係の装置（U 社と Z 社と AB 社）、木工機械（R 社と X 社）、製茶機と茶刈機（J 社）、乾燥機械（K 社）を製造していた。

系列部品サプライヤーと装置・製品メーカーを兼業していた企業も、少なからず存在する。28 社中 5 社が、1978 年の時点で兼業企業であった。兼業メーカーが製造する主要な部品は、T 社については通信機器関係の部品であったが、それ以外の 4 社では全て二輪車用の部品であった。一方、装置・製品についても、工作機械・省力化機械（E 社と O 社）、台所用機器（N 社と F 社）、海苔加工関係の自動化機械（T 社）と、やや重複が見られた。こちらでも T 社はユニークである。

以上の三つのどのカテゴリーにも属さない企業は、3 社あった（表 1-3 参照）。これらの企業のうち 2 社（V 社 Y 社）は鋳造企業であり、残り 1 社（W 社）は工具メーカーであった。なお、鋳造メーカーは部品サプライヤーとも見なすこともできなくはないが、特定の主要顧客と長期的な下請取引関係を持つ所謂系列サプライヤーとはや

や異なるので、その他というカテゴリーに入れた。

以上のような 28 社の業種の分布は、中遠・西遠地域全体の分布とそれほど大きな相違はなかったと思われる。この時期の同地域は、基本的に輸送用機械産業、一般機械産業から成り立っていた。一般機械産業で製造される機械は、繊維業や木工業、漁業や製茶業等が盛んであった歴史を辿ってきたせいか、それらに関連し、それらから派生した装置や製品が多かった。また、輸送用機械産業では、本田技研工業やスズキ、ヤマハ発動機等の影響ゆえに、自動車だけではなく、二輪車やその他の輸送用機械産業も発展していた。⁵

規模変化の実態

規模変化の実態把握に移ろう。28 社は、1978 年から現在にかけて、国内拠点の規模を長期的にどのように変化させてきたのだろうか。というより、そもそも各社は現在も存続しているのだろうか。

存続に関しては、驚くべき結果が出ている。28 社中実に 27 社が、事業体としては現在も存続している。⁶ たしかに、資本関係の面では、顧客企業に吸収された企業も 2 社（A 社と F 社）あった。他企業と合併した企業も 1 社（I 社）あった。しかし、2013 年時点までで、活動自体が完全に消滅したのは、破産した M 社のみである（表 1-1 参照）。

その一方で、長期的な規模変化については、バラエティーに富んでいる。

表 1-1 の「現在の従業員数÷1978 年の従業員数」の列と表 1-4 を見てもらいたい。

ここでいう現在従業員数には、我々が調査できた中で最新の国内法人従業員数（もしくは社員数）を使用している。国内法人に所属する従業員の中には、海外拠点に駐在している従業員も含まれる。しかし、海外駐在員が全体に占める比率は、特に中堅・中小企業においては、極めて少ないと思われる。

使用したデータは、各社によって時期にややズレがあるが、どの企業のデータもリーマンショック以降のデータである。

1978 年と現在の二時点のデータを比較するという方法に対して、懸念を指摘する

⁵ 1970 年代における中遠・西遠地域全体の産業の概要については、三菱総合研究所（1980）が統計データ等に基づいて詳しく把握している。また、1980 年代から現代における同地域の産業の実態については、岸本（2011）、岸（2011）、浜松（2011）にて、統計データに基づいて長期時系列的に把握している。そちらを参照してもらいたい。

⁶ 「なぜこれほど多くの中堅・中小企業が長期的に存続しているのか」、「どのような打ち手によって存続を達成したのか」、「それらの打ち手の背後には、どのような論理・メカニズムが存在するのか」といった問いは、たしかに、28 社を対象としたリサーチを最大限に活かすテーマの一つとなりうるが、今回は取り扱わない。今後の課題としたい。

方もおられるかもしれない。しかし、非上場企業の多い中堅・中小企業では、30 余年の従業員数のデータを暦年ベースでとることが難しい。また、正社員・長期雇用が採用されている日本企業においては、自社の従業員数は、売上高とは異なり、短期的に大きく変動することは少ない。我々のサンプル企業への訪問調査の結果に基づいて考えた場合、この傾向は、少なくとも 28 社においては、同様であった。⁷ したがって、大まかな傾向を読み取ることはできる、と考えた。

表 1-4 28 社の規模変化 (1978 年→現在)

現在の従業員数÷1978年の従業員数 企業数	≤1.3	0.7~1.3	≤0.7	存続できず ⁷
	10社	9社	8社	1社

(出所) 表 1-1 を用いて作成

(注) 表 1-1 の注を参照のこと

1978 年から現在にかけて、国内拠点の規模を従業員数ベースで 3 割以上拡大させた企業は、27 社中 10 社ほどであった。28 社ではなく 27 社となっているのは、倒産した企業 1 社を省いたためである。だが、その一方で、3 割以上縮小させた企業も 8 社も存在する。そして、規模変化を拡大もしくは縮小 3 割以内に留めている企業も 9 社存在する。

要するに、27 社においては、ここ 30 余年で規模を大幅に拡大させた企業、大幅に縮小させた企業、規模に大きな変化のなかった企業が、ほぼ同数存在するのである。

現在の‘業種’

最後に、次節の考察の下準備という位置づけで、倒産した 1 社を除いた 27 社の現在の‘業種’を把握しておく。

表 1-1 の現在の業種と 1978 年の業種の列を見比べてもらいたい。ここで指摘したいのは、30 余年の長い月日があったにもかかわらず、系列部品サプライヤー、装置・製品メーカー、それらの兼業、その他という‘業種’カテゴリを変更した企業は、1 社を除いて存在しない、という点である。(なお、表 1-1 では、現在の業種と 1978 年の業種両方において、系列部品サプライヤーは赤色、装置・製品メーカーは

⁷ 我々が訪問調査を行った企業 (28 社中 20 社) の中では、リーマンショックや震災以降の景気悪化に対して、自社の従業員を解雇するという手法で対応した企業は、ゼロではなかったが少なかった。むしろ、多くの企業は、派遣社員の増減や生産性の向上によって対応し、景気が上向くまで耐える、というスタンスを採用していた。

青色、兼業は黄色、その他も青色、という色づけをしている。)

「同じ‘業種’のカテゴリーの中で、取り扱う製品を変化させる。多様化させる。」といったアクションについては、多くの企業にて確認できる。例えば、二輪車部品が主体だった I 社では、1980 年代に自動車の部品の仕事を獲得し、2011 年の時点では、自動車部品は全社売上の 3 割弱を占める事業となっている。I 社以外にも、二輪車部品サプライヤーだった企業が、自動車やその他の輸送用機械、農機等の移動型の産業機械へと進出するパターンは、何社かで見られた。

系列部品サプライヤー以外においても、同様である。例えば、装置・製品メーカーである R 社では、家具用木工機械をベースにそれを応用することによって、住宅用の加工機械（プレカット）、アルミや樹脂、カーボン用の工作機械、新幹線等の高速鉄道の車両部材を加工する機械等のビジネスへと進出していった。兼業である N 社は、製品・装置部門にて、もともと製造していた計量米びつに関して、レンジ棚と冷蔵庫の隙間に置ける細い米びつなどを開発し、製品バラエティーを増やしていった。また、米びつ以外にも、レンジテーブル等の様々なキッチン用品へと多角化していった。その他にカテゴリズされる工具メーカー W 社でも、超硬刃物、ダイヤモンド刃物といった新たな製品を開発し、取り扱う工具を多様化・シフトしていた。

製品だけでなく、ビジネスモデルをシフトした企業も存在する。例えば、兼業の E 社は、工作機械事業において、汎用品を販売するビジネスをメインとしていたが、その後、受注生産の専用機ビジネスに大きく舵を切っていった。同じようなシフトは、他の BtoB 装置メーカー（兼業を含め）でも、何社かで見られた。

だが、系列部品サプライヤー、装置・製品メーカー、兼業、その他、という‘業種’カテゴリーを移動するパターンは、基本的に確認できない。

唯一の例外は、S 社である。1978 年の時点では、台所用機器事業と二輪車部品事業の兼業であったが、2012 年に訪問した際には、台所用機器事業からはほぼ撤退していた。現場では、まだ台所機器をつくっていたが、ロットは極めて小さく、企業の主要な事業と言える規模ではなかった。

ここ 30 余年の中で、系列部品サプライヤーが装置・製品事業へ参入を試みたり、その逆を試みたりしたことは、あったかもしれない。それが一時的に花開いていた可能性もある。しかし、少なくとも現在においては、消えてしまっている。また、S 社以外には、兼業がどちらかから撤退して、専業になった、というケースもない。一度、兼業が軌道に乗ってしまえば、両方の事業は残り続けることが多いのである。

第3節 30余年前の規模および‘業種’と規模変化の関係

過去の規模とその後の規模変化 ～データ上の関係①～

28社においては、国内拠点の長期的な規模変化にバラエティーが見られた。ここ30余年間で、国内拠点の規模が大幅に拡大した企業、縮小した企業、それほど変化しなかった企業に、ほぼ三等分に分かれた。何がこの結果を生み出した主な原因だったのだろうか。28社ひいては製造業中堅・中小企業の国内拠点の長期的な規模変化に大きな影響を与える要因とは何であり、その背後にはどういったロジックが存在するのだろうか。これらの問いを考えるヒントを得るために、本節では、過去（1978年）の規模および業種とその後の規模変化のデータ上の関係を、確認していく。

まずは過去の規模との関係から。表1-5は、縦軸に1978年における国内拠点の規模を、横軸にその後の規模変化を設定したマトリクスである。

表1-5 28社における過去の規模とその後の規模変化の関係

		現在の従業員数÷1978年の従業員数		
		≤1.3	0.7～1.3	≤0.7
過去の国内従業員数	300人以上	A社、B社、D社、F社(4社)	J社(1社)	E社、Q社、S社、X社(4社)
	100人～299人	C社、G社、H社、I社、M社(5社)	K社、L社、N社、O社、P社、T社、U社(7社)	R社、V社、W社(3社)
	～99人	Z社(1社)	AA社(1社)	Y社(1社)

(出所) 表1-1を用いて作成

(注) 過去とは1978年。その他については、表1-1の注を参照のこと

経営資源の観点から考えると、元々規模の大きい企業の方が、その後の規模拡大に有利である、という関係を想定しがちである。一般的に、規模が大きいほど、経営資源に余裕があり、それらを既存事業の維持だけではなく拡大に向けることができやすいからである。

ところが、表1-5においては、過去の規模と規模変化の間に、そういった単純な関係を読み取ることはできない。

まず、1978年時点で300人以上の企業にて、その後の規模が維持もしくは縮小している企業が、少なからず存在する。特に3割以上縮小している企業が、3割以上拡大している企業と同数（4社）である点は、注目に値する。

1978年時点で300人未満の企業に、3割以上規模を拡大している企業が複数存在する点も、興味深い。100人～299人の規模で3割以上拡大している企業は5社と、絶対数だけ見れば、300人以上の規模（4社）よりも多いのである。

過去の‘業種’とその後の規模変化 ～データ上の関係②～

一方、過去の‘業種’との関係については、どうだろうか。こちらについては、過去の規模とは異なり、はっきりとした傾向を読み取ることができる。

表1-6を見てもらいたい。まず、この表から、国内拠点規模を3割以上拡大した企業は、ほぼ全て系列部品サプライヤーであったことがわかる。3割以上拡大した企業は10社あったが、そのうち系列部品サプライヤー以外の企業は、たった1社しかない。兼業やその他はゼロである。しかも、その1社である装置・製品メーカーのZ社は、1978年の時点でも現在においても、国内従業員数100人未満の企業である（表1-1参照）。100人以上の企業で3割以上拡大した企業は、全て系列部品サプライヤーなのである。

表 1-6 28社における過去の業種とその後の規模変化の関係

		現在の従業員数÷1978年の従業員数		
		≤1.3	0.7～1.3	≤0.7
過去の業種	系列部品サプライヤー	A社、B社、C社、D社、F社、G社、H社、I社、M社（9社）	L社、P社（2社）	Q社、AA社（2社）
	兼業		N社、O社、T社（3社）	E社、S社（2社）
	装置・製品メーカー	Z社（1社）	J社、K社、U社（3社）	R社、X社（2社）
	その他			V社、W社、Y社（3社）

（出所）表1-1を用いて作成

（注）過去とは1978年。その他については、表1-1の注を参照のこと

系列部品サプライヤーにおいては、3割以上規模を拡大させた企業の数が多いだけ

でない。それらが全体に占める割合も高い。1978 年時点で系列部品サプライヤーであった企業 13 社のうち実に 9 社が、3 割以上規模を拡大させた企業なのである。

その一方で、系列部品サプライヤーで規模を 3 割以上縮小させた企業はたった 2 社しかない。しかも、2 社のうち 1 社は、1978 年時点における規模が 100 人未満の企業（AA 社）である。系列部品サプライヤーで 100 人未満の企業は、この 1 社だけである（表 1-3 参照）。

規模変化を拡大もしくは縮小 3 割以内に留めている企業である L 社と P 社についても、規模変化の三分割では中間にカテゴライズされるが、規模を縮小させていたわけではなく、むしろ、そのカテゴリーではかなり拡大させた部類に属する。具体的には、L 社では 2 割 4 分、P 社では 2 割 6 分、規模が拡大している（表 1-1 参照）。

系列部品サプライヤーの中で、もう少し‘業種’を細かく見てみた場合、昔から自動車部品を取り扱っていた企業の規模拡大が目立つ。

1978 年時点で自動車部品を取り扱っていた系列部品サプライヤーで規模を 3 割以上拡大していない企業は、L 社 1 社だけである。その L 社も上述したように 2 割 4 分拡大している。

系列部品サプライヤーで規模を 3 割以上拡大しなかった残りの 3 社（P 社、Q 社、AA 社）は、3 割以上縮小した企業 2 社（Q 社、AA 社）を含めて、全て 1978 年の時点で二輪車の部品を専門に取り扱っていた企業である（表 1-1 参照）。振り返ってみれば、兼業メーカーが製造する主要な部品も 1 社を除いて全て二輪車用の部品であった。残りの 1 社も自動車部品ではなく通信機器関係の部品であった。

300 人の壁の突破に関する結果においても、興味深い結果が存在する。日本国内では法律や制度等の関係上、300 人が一つの大きな壁となっている。⁸ そういった壁を乗り越え、1978 年時点では 300 人未満であったが、現在では 300 人以上の規模に拡大している企業は、28 社の中には 4 社（C 社、G 社、H 社、I 社）存在する。4 社とも昔から自動車部品に携わっている系列部品サプライヤーであった（表 1-1 参照）。

系列部品サプライヤー以外に話を移そう。こちらは対象的に、規模を 3 割以上拡大した企業が 1 社しか存在しない。それだけではなく、3 割以上規模を縮小した企業の割合も高い。

鑄造企業 2 社（V 社と Y 社）と工具メーカー 1 社（W 社）が属するその他のカテゴリーは、3 社全てで 3 割以上規模が縮小している。兼業においても 5 社中 2 社が、装

⁸ 例えば、K 社では、訪問した際に、監査の費用や手続きが 300 人を境に大きく変わる、という話を伺った。訪問した日には、ちょうど監査が行われていた。同社は、意図的に従業員数が 300 人を越えないギリギリの数で抑えているとのことであった。

置・製品メーカーにおいても6社中2社が、3割以上規模を縮小した企業である。

また、規模変化を拡大もしくは縮小3割以内に留めている企業にカテゴライズされる企業に関しても、系列部品サプライヤーL社、P社に比べれば、規模を拡大している企業でも拡大の度合いは小さく、むしろ、縮小させている企業も多い。具体的な数値を挙げておけば、装置・製品メーカーのJ社、K社、U社は、それぞれ、2割縮小、全くの横ばい、2割3分縮小であり、兼業のN社、O社、T社は、それぞれ2割9分縮小、1割2分縮小、0割7分拡大であった（表1-1参照）。

中でも、兼業の結果は、最も興味深い結果の一つである。系列部品サプライヤー事業を保有していたにもかかわらず、規模を大幅に拡大させた企業が1社も存在しないのである。

これは1978年時点の規模が小さい企業に限った話ではない。むしろ、その時点で規模が大きかった企業にて、その後の規模の大幅な縮小が起きている。1978年の時点で兼業していた企業の中で従業員数が300人以上の企業は、E社とS社の2社である。そのどちらの企業でも、規模が3割以上縮小しているのである（表1-1参照）。

28社のデータにおいては、専業系列部品サプライヤー（特に自動車部品を取り扱っているサプライヤー）は長期的な規模拡大、装置・製品メーカー、兼業、その他では維持または縮小、という傾向の違いが、はっきりと見て取れるのである。

拡大と維持・縮小を分けたもの ～シリーズ①の結果からの推論～

最後に、ここまで把握してきた事実を基に、28社において長期的な規模拡大と維持・縮小を分けた主要因およびその背後にあるロジックを、簡単に推論してみたい。

企業の規模拡大に大きな影響を与える要因として一般的に真っ先に指摘される要因としては、「企業および拠点が保有する経営資源の量」と「所属する産業の需要の拡大および競争環境」が挙げられる。この仮説を国内拠点の規模変化にそのまま当てはめることから、議論を始めていこう。

前者については、既に確認したように、この要因だけでは説明できない結果が出ていた。28社のデータにおいては、過去の規模と規模の変化に明確な関係は見られなかった。

後者については、どうだろうか。

28社においては、系列部品サプライヤーの所属産業は、輸送用機械産業であった。輸送用機械産業は、特に自動車と二輪車は、1980年代以降も少なくともリーマンシ

ショック前までは、国内製造業の中でも出荷額の成長率が高い産業であった。⁹ 輸出を中心として需要が順調に拡大していたことが、予想される。また、これらの産業は、日本企業の競争力が相対的に強いと言われてきた産業でもあった。

その一方で、28社の装置・製品メーカーおよび兼業メーカーが製造する装置・製品は、工作機械・省力化機械、木工機械、製茶機と茶刈機、乾燥機械、台所用機器、海苔加工関係の自動化機械といったものであった。また、30余年間で産業をまたぐような形で製造品目を変更する企業もなかった。

これらの装置・製品が所属する産業と自動車産業および二輪車産業を比較した場合、後者の方が需要も拡大し、競争環境も有利であった可能性は、十分にある。ゆえに、「所属する産業の需要の拡大および競争環境」仮説は、一見すると、成り立つように見える。

だが、この仮説だけでは、兼業の結果が説明できない。兼業企業が保有している事業は、装置・製品事業だけではない。輸送用機械の系列部品サプライヤー事業も同時に保有している。そして、1978年から現在にかけて、部品サプライヤー事業から撤退した企業は1社もない。にもかかわらず、兼業企業には、規模を3割以上拡大した企業が1社もなかった。最も拡大したT社でも、0割7分の拡大に過ぎなかった（表1-1参照）。

28社の結果を説明するためには、上記の2つの以外の仮説が追加的に必要なのである。

本論では、「営業能力、開発能力、マネジメント能力の必要度」、「外部企業からの経営資源の支援」、「外部企業からの拡大への圧力」という三つの仮説を提示したい。

規模を拡大する時には、営業能力、開発能力、マネジメント能力を増強する必要がある。

規模を拡大する際には、新しい受注を獲得しなければならない。新規顧客を獲得するにせよ、既存の主要顧客から新しい受注を獲得するにせよ、追加的な営業活動を全く行わずに、新規受注を獲得できることは、めったにない。

ここでいう開発能力とは、自社製品と言われる製品のような、新奇性の高い完成品を開発する際の製品設計能力だけを指しているわけではない。新製品を量産するための工程を設計する能力も含まれる。さらに、既存の製品をカスタマイズする際に不可欠な、製品設計や工程設計をアレンジする能力も、本論で言う開発能力の一つである。

⁹ 実際に、1980年代以降からリーマンショック前までの期間、中遠・西遠地域においても、輸送用機械産業の製造品出荷額は、一貫して他の多くの製造業を上回るペースで増加していた。この点については、岸本（2011）が、統計データを基に確認している。そちらを参照してもらいたい。

今までと全く同じ製品（および工程）によって新規受注を獲得できることは、稀である。前節で確認したように、28社においても、ここ30余年間で、系列部品サプライヤー、装置・製品メーカー、兼業、その他という‘業種’区分は変わっていなかったが、「同じ‘業種’カテゴリの中で、取り扱う製品を変化させる。多様化させる」というアクションは、多くの企業で採られていた。拡大するためには、求められる度合いは別として、開発能力を増強しなければならないのである。

今までとは内容が異なる受注では、納品するまでのオペレーションに関しても、どこかを変える必要が出てくる。今までとは大きく異なる新製品となれば、競争戦略を考案し、製品を提供するためのサプライチェーンを設計し、それらの絵を実現するまでの実行プロセスを描く必要も生まれるだろう。そういったマネジメント能力も、拡大する際には、追加的に求められるのである。

以上の三つの能力が、必要な時にすぐに苦もなく増強できるような類いのものであれば、制約にはならない。しかし、中堅・中小企業では、特に日本においては、増強はかなり困難である。少なくともここ30余年は、そうであった。中堅・中小企業は、企業ブランドや給与等の待遇面で大企業に劣ることが多い。そういった中堅・中小企業が、高い能力を備え即戦力となる人材を企業外部から調達することは、現実論として難しい。かといって、内部で育成するにしても、時間がかかる。経営資源の少ない中堅・中小企業では、教育に割ける資源の量は少なく、OJTをメインに育てざるをえないからである。¹⁰

‘業種’によって追加的に求められる度合いに違いがなければ、これらの能力は拡大の制約を説明する要因にはなっても、拡大と維持・縮小に分岐したことを説明するファクターにはならない。しかし、どうやら求められる度合いには、大きな差がありそうである。

まず、系列部品サプライヤーと装置・製品メーカー（あるいはその他）とでは、営業能力に関して、拡大の際に追加的に求められる度合いに差があった、と思われる。系列部品サプライヤーの場合、既存の主要顧客企業が順調に拡大している時には、営業能力の増強はそれほど必要ないだろう。実際に、輸送用機械産業は、リーマンショック前までは、右肩上がりに拡大していた。その一方で、装置・製品メーカー（やそ

¹⁰ この種の能力が拡大する際の最大の制約の一つである、という議論は、既に今から60年以上も前にPenrose（1959）が行っている。Penroseは、企業成長の最大の内的制約は、経営管理サービス（Managerial Services）にある、と主張している。彼女の言う経営管理サービスは、本論でいうマネジメント能力、営業能力、開発能力を全て包含する概念に近い。また、経営管理サービスが拡大の制約となる基本論理についても、彼女の主張する論理と本論で主張した論理は、ほぼ同じである。ただし、彼女の場合、説明する現象は、企業成長全般である。それに対し、本論は説明対象を、日本の中堅・中小企業に、そして、国内拠点の規模拡張に限定している。

の他)の業種が拡大する時には、系列部品サプライヤーとは違って、ポテンシャルの高い製品を開発するだけでなく、開発した製品の新しい顧客を自力で開拓しなければならない。そういったケースが必然的に多くなるのである。

他方、兼業と専業(=系列部品サプライヤー、装置・製品メーカーおよびその他)では、追加的に要求されるマネジメント能力に、大きな違いがありそうだ。サプライチェーン上のポジショニングが大きく異なる二つの事業を兼業した場合、上記で述べたようなマネジメントに関連する仕事に関連する負荷は、専業の時よりも大きくなるだろう。そして、そういった負荷の差は、平常時においてだけでなく、拡大する際にも、同様に存在するだろう。兼業企業では、たとえ、系列部品サプライヤー事業の方のみを拡大しようとしたとしても、拡大すれば、「装置・製品製造事業との関連をどう付け直すのか」、「両事業への人材等の資源配分をどう再構成すべきか」といった難しい課題が生まれてしまうからである。専業ならば、こういったことに頭を悩まされることは少ない。

系列部品サプライヤーという‘業種’は、以上で説明してきた2つの話(=営業能力とマネジメント能力の話)の両方で、能力増強の必要性が少なかった。「営業能力、開発能力、マネジメント能力の必要度」仮説は、4つの‘業種’区分の中で系列部品サプライヤーのみにおいて3割以上の規模拡大が数多く見られた、という現象を説明する仮説の一つには、なれそうである。

系列部品サプライヤーとそれ以外の‘業種’の違いは、これだけではない。「外部企業からの経営資源の支援」と「外部企業からの拡大への圧力」にも差が存在する。そして、これらの二つも規模変化の相違に影響を与えていた、と思われる。

ここまでは暗黙的に、企業は内部の経営資源のみで規模拡大を行う、という前提を置いて、議論を行ってきた。現実には、その前提とは異なる。拡大のために必要な資源の全てを自社で賄う必要はない。一部については、企業の外部から支援を受けることができる。

新製品の共同開発は、外部からの支援の典型例であろう。共同開発は、開発能力(に関連する人材や設備等)という拡大に必要な経営資源に関して、一部他社からの支援を受けている現象、と解釈できるからである。

支援を受けられるのは、開発能力だけではない。営業能力も他社からの新しい仕事の紹介や共同受注、展示会への共同出展などの手段により、外の企業の力を借りることができる。マネジメント能力に関しても、例えば、新事業の新工場を立ち上げた初期に、出向という形で顧客企業から幹部層を派遣してもらう、といった形の支援の

手段などがありうる。3つの能力だけでなく、資金や土地などといったもっと生々しい資源に関しても、共同出資や他企業の敷地の間借りといった形で、外部から支援を受けることが可能である。

こういった「外部企業からの経営資源の支援」を豊富に受ければ、拡大が容易になるのは、言うまでもない。

だが、拡大のための経営資源面の準備が整えば、自動的に拡大が実施されるわけではない。特に、資源の少ない中堅・中小企業では、準備が整っても、リスクを感じ、結局、拡大を実行へと移さない、といったケースも多い。そういったケースの回避に「外部企業からの拡大への圧力」は貢献する。¹¹

顧客が新製品を開発した際に、その製品の部品製造への進出を促される。新しい地域に拠点を新設した際に、近い場所に供給拠点を設置するよう打診を受ける。「外部企業からの拡大への圧力」の例としては、このようなものが挙げられる。

系列部品サプライヤーは、製品・装置メーカーやその他の‘業種’に属する企業に比べて、上で例示したような外部企業からの支援や圧力を、厚く多く受けていた。系列部品サプライヤーでも、他の事業を兼業している企業より、専門サプライヤーの方が、さらに言えば、専門でも二輪車の系列と自動車の系列を比べた場合には後者の方が、支援や圧力を受ける回数は多く、大きな支援や強い圧力を受けていた。以上のことは、想像し難いことではないと思われる。

本項では、国内拠点の長期的な「拡大と維持・縮小を分けた要因」に関する仮説を、いくつか提示してきた。これ以上の推察は、シリーズ（1）で把握した事実のみでは、行うことが難しい。仮説をより深いものにするためには、実態把握をさらに詳細に行う必要がある。例えば、「28社では、営業や開発といった活動を具体的にどのように行っていたのか。違いはあるのか」、「どういう時に外部からの厚い支援や強い圧力が生まれていたのか」といった情報を収集する必要がある。

そういった問いに関連する実態把握の一部を、シリーズ（2）と（3）では行う。そして、その作業を終えた後、シリーズ（4）にて推察を再開することにしたい。

¹¹ 低開発国においては、新規投資は、「やれば儲かる」というインセンティブより、「やらないと何か困ることが起こる」という圧力によって、より強く促される。したがって、「そういった圧力をいかにつくりだすか」が、経済発展の戦略を構築する際の最重要考慮要件の一つである。Hirschman (1958) では、そのような議論がなされている。Hirschman の議論は、低開発国における国の経済発展を対象にしたものだが、日本の中小企業における規模拡大に対しても、当てはまることが多いのではないだろうか。筆者の企業訪問の経験に基づいて考える限り、日本の中小企業も、低開発国の経済発展に関連する機関と同様に、良いか悪いかは別として、「やらざるを得ない状況になって初めて事が動く」という場合が少なくないからである。

謝辞

本研究は、東京大学ものづくり経営研究センターの研究助成（平成 22 年度、23 年度、24 年度）、敬愛大学総合地域経済研究所・共同研究助成金（平成 24 年度）の助成を受けました。ここに記して御礼申し上げます。

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-』, No.359, 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.

Hirschman, A. O. （1958）*The Strategy of Economic Development*, Yale University Press. （小島清監修・麻田四郎訳（1961）『経済発展の戦略』, 巖松堂出版.）

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-』, No.358, 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.

岸本太一（2011）『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-』, No.357, 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.

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.

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）