

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 446

国内規模の拡大と維持・縮小を分けた要因
—中遠・西遠地域 中堅・中小 28 社
ケーススタディーシリーズ(4)—

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

東京大学大学院経済学研究科
浜松 翔平

新潟大学経済学部
東京大学ものづくり経営研究センター
岸 保行

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>

Determinant Factors which Separate “Enlargement” from “Maintaining” or
“Shrinking” of a Company Size of a Domestic Base of SMEs:
A Case Study from 28 SMEs Located in
Central and Western Region of Shizuoka Prefecture
Case Study Series Vol.4

Taichi Kishimoto

Faculty of Economics, Keiai University

Email: taichikishimoto@hotmail.com

Shohei Hamamatsu

Graduate School of Economics, University of Tokyo, Ph.D. Student

Email: shohei.hamamatsu@gmail.com

Yasuyuki Kishi

Faculty of Economics, Niigata University

Email: kishi@econ.niigata-u.ac.jp

Abstract: This paper is Vol.4 of series consisted of four papers. This paper, vol.4, summarizes each paper of this series. Based on the summary, this paper proposes a conclusion, implications and future tasks. Past positioning of each company in supply chain has an influence on not only competition structure but also size of domestic bases through a variety of aspects. This is the final conclusion of this case study series.

Keywords: domestic bases of SMEs, size change, supply chain, positioning

国内規模の拡大と維持・縮小を分けた要因

中遠・西遠地域 中堅・中小 28 社

ケーススタディーシリーズ(4)

岸本太一

敬愛大学 経済学部

Email: taichikishimoto@hotmail.com

浜松翔平

東京大学大学院 経済学研究科 博士課程

Email: shohei.hamamatsu@gmail.com

岸保行

新潟大学 経済学部

Email: kishi@econ.niigata-u.ac.jp

要約

4つの論文で構成されるシリーズの第4部である。シリーズ(4)では、各シリーズの内容のまとめを行う。そして、それらの実態把握と考察結果を基に、総合的な視点から結論、インプリケーションおよび今後の課題を提示していく。元々のサプライチェーンのポジショニングは、競争構造だけでなく、様々なルートを通じて、国内拠点の規模変化に大きな影響を与える。これがシリーズ全体の結論である。

キーワード：国内拠点、規模変化、サプライチェーン、ポジショニング

目次

第1節 シリーズ全体の問題意識、サンプルの特徴	2
シリーズ全体の問い	2
サンプル 28 社の特徴	3
第2節 国内拠点規模の長期的な変化、規模および‘業種’との関係	4
把握した実態	4
提示した仮説	5
第3節 海外展開のパターンと国内拠点規模への影響	6
把握した実態	6
提示した仮説	7
第4節 国内拠点の「営業」と「開発」～規模や‘業種’による相違～	8
把握した実態	8
提示した仮説	9
第5節 結論、実務的示唆、今後の課題	9
サプライチェーンにおけるポジショニング、様々な影響ルート	9
系列部品サプライヤーが‘自社製品’に進出することへの懸念	11
28 社のディープスタディーが先、サンプル拡張は後	12

第1節 シリーズ全体の問題意識、サンプルの特徴

シリーズ全体の問い

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。それらを分けた主な要因とは何なのか。その背後にはどのようなロジックがあるのか。

中遠・西遠地域 中堅・中小 28 社 ケーススタディーシリーズでは、上記の問いをシリーズ全体のセントラルクエスションとしてきた。そして、シリーズ（1）から（3）では、この問いの解明への貢献を念頭に置き、検証を終えた仮説を提示することではなく、今後検証を行うに値する仮説の発見と紹介を目的とし、28 社の実態把

握および考察を行ってきた。¹

シリーズ（４）では、各シリーズの内容のまとめを行う。そして、それを基に、総合的な視点から結論、インプリケーションおよび今後の課題を提示していく。

サンプル 28 社の特徴

シリーズ（１）では、まず、サンプル 28 社の特徴を確認した。各シリーズのまとめに入る前に、この点を箇条書きでハイライトすることから始めていこう。

- ・ 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。ベンチャー企業ではなかった。
- ・ 28 社の 1978 年時点における国内拠点の規模は、従業員数 1～99 人が 9 社、100 人～299 人が 15 社、300 人以上 1000 人未満が 4 社であった。
- ・ 1978 年の時点では、28 社のうち 13 社は専門の系列部品サプライヤー、7 社は専門の装置・製品メーカー、5 社は部品サプライヤーと装置・製品メーカーの兼業企業、そして、3 社がこれらに該当しない企業（その他）であった。
- ・ 専門の系列部品サプライヤーおよび兼業の系列部品事業の取り扱う部品は、兼業 1 社のみ通信機械部品であったが、それ以外では全て、輸送用機械部品であった。装置・製品メーカーおよび兼業の装置・製品事業が取り扱う製品は、工作機械関係の装置、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であった。その他は、2 社が鋳造企業、1 社が工具メーカーであった。
- ・ 28 社中実に 27 社が、事業体としては現在も存続している。
- ・ 1978 年から現在（リーマンショック以降）までに、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 10 社、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は 9 社、3 割以上縮小させた企業は 8 社、倒産した企業は 1 社であった。国内拠点の規模を大幅に拡大した企業、あまり変わらない企業、大幅に縮小した企業がほぼ同数であることを考えると、28 社の 30 余年は、本シリーズのセントラルクエスチョンを探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、と言える。

¹ シリーズ全体の問題意識や位置づけについては、シリーズ（１）（岸本（2013））の第 1 節にて詳しく取り扱っているので、そちらを参照してもらいたい。

第2節 国内拠点規模の長期的な変化、規模および‘業種’との関係

把握した実態

シリーズ（1）から（3）では、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、という二部構成を採用してきた。本シリーズでも同じ構成を踏襲する。第2節から第4節では、第1項にて、各シリーズで把握した28社の実態を、抽象的な形にまとめ直していく。その後、第2項にて、各シリーズで提示した仮説をハイライトする。²

シリーズ（1）では、1978年の国内拠点の規模とその後の規模変化との関係を確認してきた。また、1978年時点の‘業種’とその後の国内拠点の規模変化との関係も見てきた。なお、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。

- ・ 過去（1978年）の国内拠点の規模とその後の規模変化の間に、何らかの明確な関係を読み取ることはできなかった。
- ・ その一方で、過去の‘業種’とその後の国内拠点規模変化には、専業系列部品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た。
- ・ なお、1978年から現在にかけて、系列部品サプライヤー、装置・製品メーカー、それらの兼業、その他というカテゴリーを移動した企業は、1社を除いて存在しない。兼業企業1社のみ、装置・製品事業から撤退しただけである。
- ・ 3割以上拡大した企業は10社のうち9社は、系列部品サプライヤーであった。製品・装置メーカーは1社、兼業やその他はゼロであった。
- ・ 系列部品サプライヤーでは、3割以上規模を拡大させた企業が全体に占める割合も高い。13社のうち9社が、3割以上規模を拡大させた企業であった。
- ・ 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。
- ・ 系列部品サプライヤー以外では、3割以上規模を縮小した企業の割合も高い。その他では3社全てで、兼業では5社中2社が、装置・製品メーカーでは6社中2社が、3割以上規模を縮小した企業である。

² 実態把握および仮説に関する詳しい内容については、シリーズ（1）（岸本（2013））、シリーズ（2）（浜松（2013））、シリーズ（3）（岸（2013））をそれぞれ参照してもらいたい。

- ・ 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では、その後の規模の大幅な縮小が起きている。

提示した仮説

以上のような実態把握を基に、シリーズ（1）では、シリーズ全体のベースとなるような仮説を提示した。

- ・ 過去の国内拠点の規模とその後の規模変化に明確な関係が見られなかったことを考えると、国内拠点の長期的な規模変化は「企業および拠点が保有する経営資源の量」仮説だけでは説明ができない。
- ・ 兼業の結果を考えると、「所属する産業の需要の拡大および競争環境」仮説だけでも説明できない。装置・製品メーカーが所属する産業と系列部品サプライヤーが所属する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。しかし、兼業企業は、装置・製品事業だけではなく、系列部品サプライヤー事業も保有している。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 社もない。
- ・ 28 社の結果を説明するための追加的な仮説としては、まず、「営業能力、開発能力、マネジメント能力の必要度」仮説が考えられる。三つの能力は拡大の際に必要なことが多い。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。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、大きな違いがあった。つまり、系列部品サプライヤーは、営業能力とマネジメント能力の両方で、能力増強の必要性が少なかった。結果、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、という仮説である。
- ・ 「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」という仮説も考えられる。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、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、専業サプライヤ

一の方が、さらに言えば、専業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。その結果・・・、という仮説である。

第3節 海外展開のパターンと国内拠点規模への影響

把握した実態

海外展開は、国内拠点の規模に大きな影響を与える要因の一つだと、一般的に考えられている。シリーズ（2）では、国内拠点規模変化への影響を念頭に置き、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と、海外展開と過去の国内拠点規模および‘業種’との関係を把握した。その結果を、抽象的な形で記しておく。なお、具体的な数値については、シリーズ（2）（浜松（2013））を参照してもらいたい。

- ・ 1978年の規模と海外展開実施の有無には、関係が存在した。当時の国内従業員数が300人以上の企業では、基本的にどの企業でもそれ以降海外展開を実施されていたが、1～99人の企業では実施されていなかった。100人～299人の企業では、実施されている企業とされていない企業、どちらも確認された。
- ・ 系列部品メーカーでは70%以上の企業が、兼業、装置・製品メーカーでは半数が、海外展開を実施していた。その他では1社を除き海外展開をしていなかった。
- ・ 海外展開の有無と国内拠点の規模変化との関係を見た場合、海外展開をしていない企業は、1社を除き、拡大していない。だが、海外展開をした企業のすべてが拡大しているわけでもない。維持や縮小した企業もある。
- ・ 海外展開を実施した企業の中で国内拠点の規模が拡大しているのは、系列部品メーカーである。兼業、装置・製品メーカー、その他に属する海外展開実施企業は、拡大してはいない。
- ・ 特に、1990年以前に海外展開を開始し、かつアジアのみならずヨーロッパや北米・中南米にも進出しており、現在までに3拠点以上に展開している企業では、全ての企業にて国内拠点の規模が拡大している。そして、これらの企業は、系列部品サプライヤーの中でも、主に自動車のサプライヤーである。
- ・ 2000年以降に海外展開をし、アジアに1拠点のみ進出、という企業の国内拠点は、大幅に拡大はしていないが、縮小もしてはいない。その一方で、1991年から

2000年に海外展開を始め、アジアのみに2拠点展開しているという企業には、縮小してしまっている企業もある。

提示した仮説

以上で把握した実態を基にシリーズ（2）で提示した仮説を、シリーズ全体のテーマに直接的に関連するような形でまとめ直すと、次のようになる。³

- ・ 過去の規模と‘業種’は、そもそも海外展開実施の有無やタイミング、度合いに、少なからず影響を与える。ある程度の規模があり、資源に一定以上の余裕のある企業でなければ、海外展開は実施されない。
- ・ さらに、自社の規模だけでなく、外部からの資源の支援や圧力が期待できる場合、海外展開は早いタイミングで実施され易くなる。また、アジアに限らず、様々な地域に多角的に展開され易くもなる。系列部品サプライヤー（特に自動車部品のサプライヤー）は、製品・装置メーカーや兼業企業、その他の企業に比べて、顧客等の外部企業からの支援や圧力を受け易い環境にある。
- ・ ただし、海外展開は、国内拠点の規模に対して、常にプラスの影響を与えるとは限らない。そして、影響がプラスとマイナスのどちらに振れるか、に対しても、‘業種’が少なからず関連してくる。
- ・ ‘業種’の違いは、まず、海外から国内拠点に流入する業務活動の量に影響を与える。流入は主に、開発業務の増加と海外拠点向けの部品製造の増加という形で起きうる。系列部品サプライヤー（特に自動車部品のサプライヤー）では、他の‘業種’に比べて、これらが起き易い。
- ・ ‘業種’の違いは、国内拠点の構造転換への実行にも影響を与える。海外展開をした場合、国内拠点で今まで行っていた業務活動の一部が海外へ流出してしまう。この点については、どの‘業種’でも同じである。それゆえに、失った活動の分を埋め合わせるためには、国内拠点で、営業の活性化や技術の強化といった構造転換を行う必要が出てくる。こういった転換の実施に対する圧力や資源的余裕の面で、違いが生ずる。海外展開実施だけでなく、国内構造転換実施においても、系列部品サプライヤー（特に自動車部品のサプライヤー）は、製品・装置メーカーや兼業企業、その他の企業に比べて、顧客等の外部企業からの支援や圧力を受け易いからである。

³ シリーズ（2）にて実際に提示した仮説については、浜松（2013）を参照されたい。

第4節 国内拠点の「営業」と「開発」～規模や「業種」による相違～

把握した実態

シリーズ（3）では、シリーズ（1）で提示した「営業能力、開発能力、マネジメント能力の必要度」仮説の関連から、現在の国内拠点における営業機能（正確に言えば、顧客との関係構築機能）と開発機能（正確に言えば、製品設計と工程設計に関する機能）および雇用期間に関する実態把握を行った。

- ・ 系列部品サプライヤーにおける営業機能は、実質的には、組立メーカー（場合によっては1次サプライヤー）との窓口役としての機能のみであった。新規顧客開拓のための機能は、ほとんど持ち合わせていなかった。
- ・ それに対し、装置・製品メーカーでは、営業機能が積極的に育成されていた。しかも、新規顧客開拓機能だけでなく、サービス・メンテナンスに関する機能も積極的に育成されていた。製品の販売とその後のメンテナンスをセットにしたビジネスモデルを展開していたためである。
- ・ 装置・製品メーカーにおいては、新規顧客開拓とサービス・メンテナンスを担う人材は、かなり長い時間をかけて育成されていた。これらの機能を担うためには、自社の現場を熟知することが不可欠であり、そのためには自社の現場と触れ合う経験が少なからず必要だったからである。
- ・ 系列部品サプライヤーにおける開発は、組立メーカーとの共同開発という形で支援がおこなわれていた。また、組立メーカーからは、製品開発指導のみならず、製造現場における技術指導、改善指導も多大に受けていた。この点がその他の三つの「業種」とは大きく異なる点であった。
- ・ 規模が比較的小さい企業では、社長が「営業も開発も」という形が採られることが多かったのに対して、従業員200人程度を超えるような企業になると、組織内部で明確な分業体制が構築され、多くの人によって営業機能・開発機能が担われているケースが多かった。
- ・ 大半の企業において、「開発」または「営業」に携わる人間に対しては、基本的に正社員採用、長期雇用体制が採られていた。

提示した仮説

以上の結果を基に、シリーズ（3）では、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た。シリーズ全体のテーマに直接的に関連するような形でまとめ直すと、次のようになる。⁴

- ・ 比較的小規模な企業が規模を拡大させるためには、組織的な変革が必要になる。組織的な変革とは、「営業」人材、「開発」人材を育成するための組織構造を企業内部にもつことである。規模が小さければ、社長がすべての業務を見渡すことができ、一人で営業も開発も担うことが可能である。しかし、規模が拡大してくると、そういった役割を担う人材が社長や一部の上層部の人間以外にも必要になってくるからである。そして、中小企業では、ビジネスの特性や労働市場の特徴ゆえに、営業や開発を担う人材を即戦力として外部から調達することが難しいからである。
- ・ 以上の結果、比較的小規模な企業が規模を拡大する場合、マネジメント能力の必要度は急激に高まる。
- ・ 規模を拡大していくためには、営業・開発を担う人材の増強が必要である。
- ・ 系列部品サプライヤーの場合は、営業と開発を組立メーカーとの協力のもとでおこなうことができる。また、営業の役割は、長期の系列取引関係のなかでは、それほど重要ではない。それゆえ、規模の拡大を、組立メーカーの成長に呼応する形で、比較的容易に実行に移すことができる。
- ・ それに対して、系列部品サプライヤー以外では、営業と開発を自社内部で独自におこなわなければならない。中でも装置・製品メーカー（および兼業の装置・製品事業）においては、顧客の細かい要求に答えたり、顧客の問題を解決したり、顧客へ提案する能力を有することができる営業と、それを可能にする開発が必要となる。それゆえに、拡大する際の難易度は、系列部品サプライヤーに比べ、高まる。

第5節 結論、実務的示唆、今後の課題

サプライチェーンにおけるポジショニング、様々な影響ルート

低経済成長下において、ベンチャーではない日本のものづくり中堅・中小企業では、

⁴ シリーズ（3）にて実際に提示した仮説については、岸（2013）を参照されたい。

サプライチェーンにおけるポジショニングが、様々な影響ルートを通じて ‘国内拠点’の長期的な規模変化に大きな影響を与える。

いくつかのアングルから実態把握をし、仮説を提示してきたが、本シリーズ全体で最も提示したい仮説（＝結論）を一言でまとめれば、上記のようになるだろう。

「どのような産業のサプライチェーンに属しているのか（例えば、自動車産業か、オートバイ産業か、工作機械産業か）」も、たしかに、重要かもしれない。しかし、それだけでなく、「元々、系列部品サプライヤーとして活動してきたのか。製品・装置メーカーとして生きてきたのか。それらの二つを兼業するというスタイルを採ってきたのか」といったサプライチェーンにおけるポジショニングも、重要な影響を与えている、と主張したいのである。結局、シリーズ（1）から（3）における‘業種’に関する考察は、前者のことも触れてはいたが、後者の内容が大半であった。

経営学・経済学では、ポジショニングがパフォーマンスに与える影響を考察する場合、「所属ポジションの需要および競争構造」を通じたルートのみには焦点を当てがちである。しかし、サプライチェーンにおけるポジショニングが長期的な規模変化に影響を与えるルートは、それだけではない。様々な影響ルートがある。この点が、もう一つの主張したいポイントである。

まず、「営業能力、開発能力、マネジメント能力の必要度」を通じたルートがある。ポジショニングによって、拡大の際にこれらの三つの能力が追加的に求められる度合いに差が存在するのである。シリーズ（3）にて主に確認してきたことは、この点であった。

加えて、「外部企業からの経営資源の支援」や「外部企業からの拡大への圧力」を通じたルートもある。ポジショニングによって、拡大する際に受けうる支援や圧力の量や強さが、拡大のために必要な構造転換への支援や圧力も含めて、大きく異なるのである。シリーズ（2）において、海外展開の影響というテーマを取り扱うことを通じて、特に浮き彫りになったことである。

経営学・経済学では、資源・能力が、ポジショニングと並んで、企業のパフォーマンスに影響を与える要因として採りあげられることが多い。しかし、その場合、暗黙的に「企業内部が保有する資源・能力」のみに対象が限定されがちである。また、「資源・能力さえあれば、自動的に実行に移す」という想定をしがちである。外部企業からの支援と圧力に関する仮説は、資源・能力に焦点を当てたアプローチに対しても、追加的な視点を与えうるのである。

ただし、「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」という三つの影響ルートは、流動性が低い市場環境に置かれている日本の中堅・中小企業だからこそ、大きな影響を与えるルートになっているのかもしれない。

能力の必要度や外部からの支援の差は、資本市場と労働市場の流動性が低いからこそ、拡大の際に重要な意味をなすようになる。流動性が低ければ、経営資源や能力を備えた人材を外部から調達しにくくなるからである。

一方、長期の取引関係が生まれやすい土壌があるからこそ、サプライチェーンのポジショニングによって、外部企業との関係の深さに差が出てくる状況が生まれ、支援や圧力の面で差が生まれうる。長期の取引関係がそもそも生まれにくい状況では、どの企業も、ポジショニングに関係なく、外部企業と深い関係にはなりにくいであろう。

日本の中堅・中小企業が活動する市場の流動性は、資本市場、労働市場、取引関係、どの市場においても、海外企業に比べても、日本の大企業に比べても、低い、と言われている。

系列部品サプライヤーが‘自社製品’に進出することへの懸念

以上の結論を基に、実務的な示唆を、一つだけ提示しておく。それは「系列部品サプライヤーが製品・装置事業に進出することへの懸念」という示唆である。現場にて「‘自社製品’への進出」と表現されることの多いアクションへの懸念である。

近年、系列部品サプライヤーの顧客は、リーマンショックや円高、震災等の影響で、生産の現地化を活発化させている。また、それらからの圧力ゆえに、系列部品サプライヤー自身においても、海外展開がブームになっている。そして、顧客の生産の現地化と自社の海外展開は、系列部品サプライヤーに「国内拠点にて新たな業務活動を獲得する」という課題をもたらしている。

この課題の解決策としてよく指摘されているのが、‘自社製品’への進出である。目立つアクションゆえに、マスコミ等に採りあげられることも多い。

本シリーズで考察した結果に基づいて考えると、系列部品サプライヤーが製品・装置事業へ進出することには、様々な困難が存在することが予想される。

装置・製品事業では、系列部品事業に比べて、拡大する際に営業能力の増強が求められる可能性が高い。また、兼業では、専業に比べて、マネジメント能力の増強を求められる可能性も高い。系列部品サプライヤーが‘自社製品’へ進出することは、部品事業から撤退しなければ、兼業になることを意味するだろう。一般的に、撤退が実施されるケースは、特に部品サプライヤー事業にて既に海外展開を実施している企業

では、稀であろう。

加えて、製品・装置事業では、系列部品事業にて拡大する場合に比べて、外部企業からの支援や圧力を厚く多く受けることも難しい。兼業になった場合、専業サプライヤーの時に比べて、尚更難しくなる。

要するに、‘自社製品への進出’による拡大では、「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」という三つの影響ルート全ての面にて、困難が生じることが予想されるのである。

もちろん、直面する壁が高くても、経営者あるいは自社の社員に極めて高い能力があれば、乗り越えることもありうるだろう。‘自社製品’によって拡大を遂げることが常に不可能だと言うつもりは、毛頭ない。しかし、実はかなり高い壁が存在している、ということ認識しておく必要はあるだろう。

そして、‘自社製品への進出’以外にも打ち手がありうる点も、踏まえておいた方がよいと思われる。上記の三つの影響ルートの観点を含めて考えた場合、部品サプライヤー事業にて今までとは別の地域や産業の顧客を獲得することの方が、難易度が低い、という場合も案外ありうるのではないだろうか。

28 社のディープスタディーが先、サンプル拡張は後

最後に、簡単に今後の課題を述べておく。

最大の課題の一つが、サンプル数の増大とバラエティーの確保にある点は、説明するまでもない。本シリーズのサンプルは 28 社に過ぎない。また、サンプルが所属する産業は輸送用機械や一般機械産業に、所属する地域は静岡県中遠・西遠地域に限定されている。最終的なゴールは、日本のものづくり中堅・中小企業という形で一般化した仮説を、検証を終えた形で提示することにある。達成には、サンプルを拡張した追加的な研究は不可欠であろう。

だが、サンプルを拡張する前に行わねばならない作業が残っている。それは、今回の 28 社をより深く研究することである。具体的には、各社の 30 余年の歴史をより細かく時系列的に把握し、それらの結果を基に仮説を深めていく、という作業である。

シリーズ（1）では、30 余年前と現在の 2 時点をスナップショットで把握しただけであった。その一方で、シリーズ（2）や（3）においては、30 余年前と現在の間に行われた活動にも触れた。しかし、本調査プロジェクトの特徴である「28 社の大半の企業への長時間にわたる訪問調査（＝経営陣へのインタビュー＋現場見学）」というリサーチスタイルを十分に活かしたとは、言い難い。

本シリーズの目的は、今後検証を行うに値する仮説の発見と紹介であった。この目的達成についても、近づいてはいるが、まだまだ道半ばである。サンプル 28 社の更なるディープスタディーによって検証すべき仮説を深める余地が、存分に残っているのである。

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（2013）『海外展開と国内拠点への影響 ～中遠・西遠 中堅・中小 28 社 ケーススタディーシリーズ（2）～』No.444，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。
- 岸保行（2013）『80 年以降における国内拠点の「営業」と「開発」の役割に関する実態把握 ～中遠・西遠 中堅・中小 28 社 ケーススタディーシリーズ（3）～』No.445，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（2013）『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 中堅・中小 28 社 ケーススタディーシリーズ（1）～』No.443，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。