

Title	中堅企業の企業経営と成長要因：非上場中堅企業182社の実証研究を中心にして
Sub Title	Management and Growth Factors of Medium Business : Empirical Research of 182 Medium-sized Manufacturing Companies
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1985
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.28, No.3 (1985. 8) ,p.1- 21
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19850825-04053833">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19850825-04053833</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究  
28 卷 3 号  
1985 年 8 月

## 中堅企業の企業経営と成長要因

—非上場中堅企業 182 社の実証研究を中心にして—

清水龍瑩

### 1 本研究の目的

ベンチャー企業のように研究開発によってはなばなく急成長するわけでもなく、また上場の大企業のように大きな市場をもって安定成長しているわけでもなく、また中小企業のように後継者難に悩まされるほど経営基盤が弱いわけではなく、いわゆる中堅企業は激しい変化の中で安定的に成長している。

通常これら中堅企業は独自の技術、独自の製品で狭い安定的な市場を維持していると言われている。しかしこの中堅企業は水面上は安定的に経営を行っているようにみえるが、その市場を確保し、安定的に成長するために、水面下では各企業とも非常に個性的、独創的でしかもきびしい経営努力を行っている。本研究は、中小企業でもなく、大企業でもなく、ベンチャー企業でもない中堅企業の企業経営の特質及びその成長要因を、特に大企業との対比で究明する。さらに中堅企業が狭い市場を対象としているので、地域的な特色があるかどうかを、中部と関東の中堅企業を対比して追求する。そして企業経営の規模による差、地域による差を解明したい。

### 2 中堅製造企業の定義とその経営の特質

中堅製造企業とは、独自の安定的な市場をもち、それを独自の技術によって支え、そしてその企業の根本方針については独自の意思決定権をもち、しかも同族的性格を残した、資本金が3,000万～10億円の中規模企業をいう。中堅企業の条件として証券市場を通じて資本調達のできる2部上場の企業という条件を加える説もあるが、<sup>1)</sup>ここではこの条件は除く。

これらの特質の中で、中堅製造企業にとっても最も大きな特質は、独自の安定的な市場をもち、

1) 中村秀一郎；中堅企業論（増補第三版）pp. 12～13，東洋経済新報社，1982

その市場の中で安定的に成長しているということである。この独自の市場で安定的に成長していくためには、3つの条件が考えられる。まず第1は大企業との関係である。大企業と異なる市場をもつこと、あるいは、大企業と競争があっても独自の技術と販売網で十分対抗しうること、あるいは、大企業がユーザーで相互依存関係にあること、の少なくとも1つの条件を満すことである。

第2の条件は中堅企業が市場的新製品のたえざる開発によって狭い市場をたえず深耕していくことである。一般に、新製品には、製品の品質・機能が従来のもものと全く異った技術的新製品と、品質・機能は従来とほとんど異らないが、市場ニーズに合わせてデザイン、型、色などが変わった市場的新製品<sup>2)</sup>とがある。中堅企業はこの市場的新製品の開発によって狭い市場のニーズを開拓し、成長している。

第3の条件は、この市場的新製品の売上げをのばすため、中堅企業は製造技術(生産技術)の改善にたえず力を入れてその効率化をはかったり、新市場の開拓を積極的に行ったりする。具体的には、下請型企業は製造工程の合理化・省力化によってコスト低減、品質の向上をはかって、大企業ユーザーとの取引を強化しようとし、自家製品型企業は、独自の技術によって参入でき、しかも大企業が参入しにくい小さな市場をたえず探索し、開拓しようとしている。

中堅製造企業は、表面上は安定した市場で安定的に成長しているように見えるが、水面下では、この3つの条件、すなわち大企業との適正な市場“棲み分け”、たえざる市場的新製品の開発、たえざる製造技術の改善・新市場の開拓、のはげしい経営努力を続けている。

### 3 調査対象と調査分析方法の概要

本調査は資本金3,000万円以上の、本社を中部(愛知県、岐阜県、三重県)及び関東(神奈川県、埼玉県、東京都)におく非上場の中堅企業を調査対象とする。1984年12月アンケートを発送し、合計282社(中部142、関東140)の有効回答をえた。またそのうち中部、関東それぞれについて4社ずつ計8社の社長面接調査及び工場見学を行った。対象業種は、一般機械(62社)、電気機械(57社)、輸送用機械(72社)、精密機械(17社)、その他(74社)である。資本金、規模別では、資本金3,000～5,000万円未満(97社)、5,000万～1億円未満(78社)、1億～5億円未満(79社)、5億～10億円未満(11社)、10億円以上(17社)となる。従業員規模別では、100人未満(90社)、100～300人未満(126社)、300～500人未満(34社)、500～1,000人未満(27社)、1,000人以上(5社)。業態別では、自家製品型(124社)、自家・下請生産型(98社)、下請加工型(60社)となっている。

調査項目は、説明変数としてトップ、製品、組織、財務などの定性要因を、被説明変数としては売上高、経常利益、自己資本、総資本などの財務指標を調べた。トップマネジメント要因として

2) 拙著;企業成長論 pp.115～118, 中央経済社, 1984

表1 社長面接・工場見学企業概要

社名	所在地	社長	資本金規模 従業員規模	業種	製品	主力製品	経営の特色
星崎電機 愛知県	星崎電機 愛知県	坂本 薫俊	6億円 640人	電機機械	全自動製氷機、業務用冷凍冷蔵庫、ティーサーバー、生ビールサーバー	全自動製氷機、業務用冷凍冷蔵庫、ティーサーバー、生ビールサーバー	全国に営業所180カ所をもち24時間体制でトラブルに対応。トップの意思決定において、社長案に対して自由に対処。反対意見を述べても、その反対意見の中で最も悪い結果がでたこととして、企業に致命的な損害を与えない結果を出す。
マルヤス工業 愛知県	マルヤス工業 愛知県	山田 巖男	4億円 1,102人	輸送機械 (トヨタ関連)	一重巻鋼管、二重巻鋼管、防振ゴム部品、金型、ケーシング	一重巻鋼管、二重巻鋼管、防振ゴム部品、金型、ケーシング	二重巻チューブなど、一貫したマスマスプロが得意、しかも他社にまねられない、独創的製品をつくった。トヨタとの協力工場であり、生産工程の一環となっている。
小島プレス 愛知県	小島プレス 愛知県	小島鏡次郎	3億円 1,106人	輸送機械 (トヨタ関連)	プレス自動車部品、プラスチック自動車部品、プレス金型、プラスチック金型	プレス自動車部品、プラスチック自動車部品、プレス金型、プラスチック金型	品数少量生産に対応できるカンバン方式の製造工程(専用設備より汎用設備、小型溶接機械の付具・工具は自社製、工員は多能工で、1人で5~6台の機械を扱う、材料在庫・製品在庫なし)
三陽電機 岐阜県	三陽電機 岐阜県	天野 真徹	1億5千万円弱 448人	電機機械	バス車輻電装部品及び運行関連総合システム、広告、産業各種小型変圧器、装置、医療用機器、航空機部品	バス車輻電装部品及び運行関連総合システム、広告、産業各種小型変圧器、装置、医療用機器、航空機部品	車輻メーカーの発言権の弱いバス業界の需要を次々に開拓。商品企画審査室があって新製品開発をシステムでテックに行う。商品開発の中心をソフト開拓におく。
福田プレス 埼玉県	福田プレス 埼玉県	福田 秋秀	2億2千万円 500人	輸送機械 (ホンダ関連)	四輪乗用車、二輪車のペダル・ブラケット、サブフレーム、リアアーム、スルスル	四輪乗用車、二輪車のペダル・ブラケット、サブフレーム、リアアーム、スルスル	製造技術開発(機械設備の基本設計を自社で行う)、製品技術開発(丸棒の直交溶接を高圧、高プレスで一瞬に行う)の強化、原材料在庫から製品在庫まで比較的余裕をもっている。
狭山精密工業 埼玉県	狭山精密工業 埼玉県	牧野 逸朗	2億円弱 596人	精密機械 (シチズン関連)	腕時計部品、マイクローターメーション機器、医療器具、工作機械	腕時計部品、マイクローターメーション機器、医療器具、工作機械	撤退基準がある(素材費が50%以上にならなければ、赤字が3~5年つづいたら開発をやめる)。時計部、赤カーととして蓄積してきた高精度精密技術で関連製品、関連市場をたえず開拓(全自動高速多軸フライス機、マイクローターメーション機)
オリイ 神奈川県	オリイ 神奈川県	折井 勝	8,000万円 300人	一般機械	プレス自動送り装置、RYロボポプソセッサム(プレス二次加工マイクローターメーション制御)	プレス自動送り装置、RYロボポプソセッサム(プレス二次加工マイクローターメーション制御)	製品開発するとき、まず売れる機械という考えで価格をきめるとき、機械を入れた場合の人件費の節約額をきめるとき、分配主義の原則(会社を従業員の財産と考える。従業員は選挙で選挙できる)
ニッポ 神奈川県	ニッポ 神奈川県	知見 愛民	2億4千万円強	その他機械	チェックライクタイター、タイムレコオーダー、食堂のトータル管理システム	チェックライクタイター、タイムレコオーダー、食堂のトータル管理システム	徹底的なコスト削減(標準金型による1分間段取りの実行、チェックライクタイターは1951年3,500円のものか現在も8,000円)、二番手商法(先発メーカーが高機能製品にその主力を移していくとき次第に力をぬいていく分野に進出する。リスクが非常に小さい)。

は、社長の出身地位、専門分野、年齢、在職年数、役員の年齢、在職年数、外部役員導入比率、社長の野心、決断力、カンなどの経営者能力、同族持株比率などのトップの属性ないし客観的要因、及び経営理念の滲透度、意思決定機関の運営、環境変化についての認識、自社の強みについての認識、経営課題についての認識、経営努力の重点のおき方、経営目標、長期経営計画、株式公開方針など経営戦略ないしは主観的要因とを調査した。製品要因としては、トップの研究開発への取り組み方、売上高研究費比率、主力製品シェア、販売促進戦略、主な販売先・納入先、販売先集中度、輸出比率、製造技術水準、製品技術水準、新鋭設備比率、工場設備稼働率などを調べた。組織要因としては、コンピュータ化、モーティベーション制度、組織柔軟性、従業員モラル、主観的賃金水準、定年制などがある。財務要因としては、銀行取引方針、長期資金調達源泉、予想売上高増加率などがある。中堅企業の成長要因としてトップと製品が特に重要であると考えてこの2つの要因について調査項目数を多くした。また大企業との企業経営、成長要因の差をみるため、多くの質問項目は、筆者が主査をしている通産省；総合経営力指標と同じような表現を用いた。

社長の面接調査、工場見学を行った企業名及びその特質は表1のようである。

#### 4 中堅企業の企業経営と成長要因の分析

##### 4-1 中堅企業経営の基本的特質

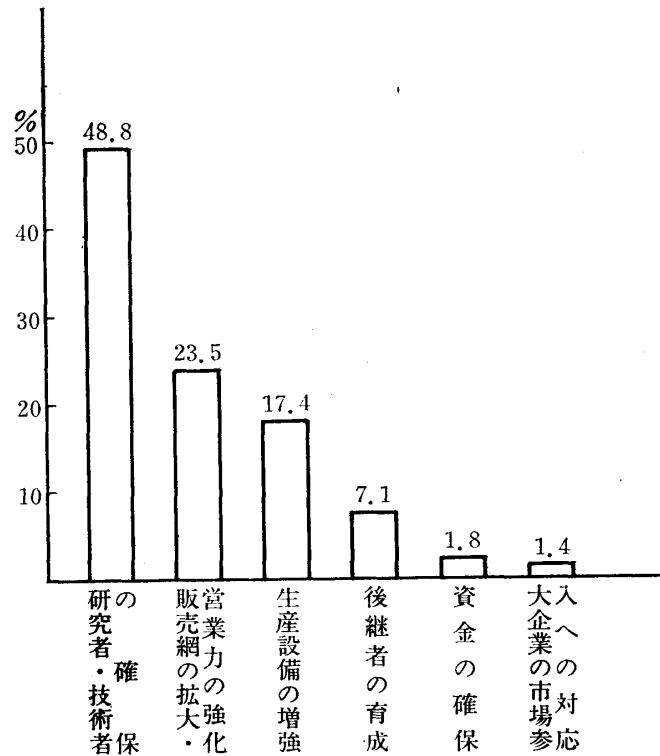
###### (1) 経営上の問題点

中堅企業は現在の技術革新の大きなうねりの中で、自らの技術開発努力によって、新しい市場ニーズに合った製品を開発したり、市場ニーズに合うように製品を改良したりして、従来の市場を確保し、新市場を開拓し、それによって安定的に成長しようとしている。今回の調査で、現在の企業経営上の最大の問題を経営者にたずねると、技術者・研究者の確保(48.8%)をあげる企業が最も多く、次に販売網の拡大・営業力の強化(23.5%)、生産設備の増強(17.4%)がつづき、一般に言われている大企業の市場参入への対応(1.4%)、資金の確保(1.8%)、後継者の育成(7.1%)などは、実際にはほとんど問題になっていない(図1参照)。

技術者・研究者の確保が問題となるのは中堅企業が現在のエレクトロニクスを中心にした技術革新への対応が最も難しく、それに最も力を入れている証拠であり、営業力の強化は従来からもっていた狭い、安定した市場が技術革新、消費構造の変化、国際的政治経済の変動のため、従来通りのやり方ではそれ自体の維持すら難しくなったからであり、さらに生産設備の増強は、自動化などの製造技術の革新によってコスト低減を行って競争力をつけざるをえないからである。

一方、大企業の市場参入が問題でないのは、中堅企業の市場は狭くて大企業が参入したくなるほどの魅力がないため、また資金確保が問題でないのは、現在金融機関が金余り状態で資金貸出先を

図1 経営上の最大の問題点



探している時代であるからである。また後継者難は継ぐ魅力のない中小企業にはあるが、ある程度の規模の中堅企業には未だ十分に継ぐだけの魅力があり、後継者問題はあまり重要でないからである。

財務業績とこの経営問題との関連をみると、明らかに技術者・研究者の確保をあげる企業の業績<sup>3)</sup> (5.168\*) が最もよく、販売網・営業力強化をあげる企業 (4.534) が最もわるい。技術開発を経営問題として考えている企業は現時点まではその主力製品が市場ニーズに対応できており、ただ将来について心配しているだけであるのに対し、営業力強化をいう企業は、その主力製品に技術開発の余地が少なく既に市場競争力も失い、中堅企業の特質たる狭い・安定した市場すらも危機にさらされてしまっているのではないかと思われる。

(2) 経営戦略の展開と重視する経営要因

中堅企業では自社の得意の分野で独創的技術開発をたえず行い、それによって狭い市場の安定した顧客のニーズをつねにみたすような企業の業績がよい。上述の経営問題に対処するための、経営戦略の展開の仕方としては、独創的技術開発 (44.1%) によってミニリーダーになろうとする企業が4割にも達し、大企業に追随する (12.5%)、大企業の間隙を狙う (20.4%)、大企業を参考にする (22.9%) のように大企業との対応を重視する企業は少い。事実、これら4つのパターンの企業のう

3) 今後この論文でアンダーラインのついている数値は、そのアイテムの中の最大値を示し、\*のついている数値は5%水準で統計的に有意であることをあらわす。

ち独創的技術開発をいう企業の業績(5.192\*)が、明らかに最もよく、大企業の隙間を狙う企業(4.712)が最も悪い。

さらにこの経営戦略を実行するために重視する経営要因をみると、中堅企業の経営者は、顧客との信頼強化をあげるもの(37.6%)が最も多く、次に自社の一番強い分野で事業展開を行う(18.1%)がつづく。アイデアの実行、少数精鋭主義、小集団活動、経営信条の強調、外部専門能力の活用などはあまり重視されていない。中堅企業は、下請型であろうと、自家製品型であろうと、まず第一に、得意の分野で顧客の信用をえて、狭い安定市場を維持していく必要があるであろう。業績との関連をみると一番強い分野で事業展開をする企業が最もよい。

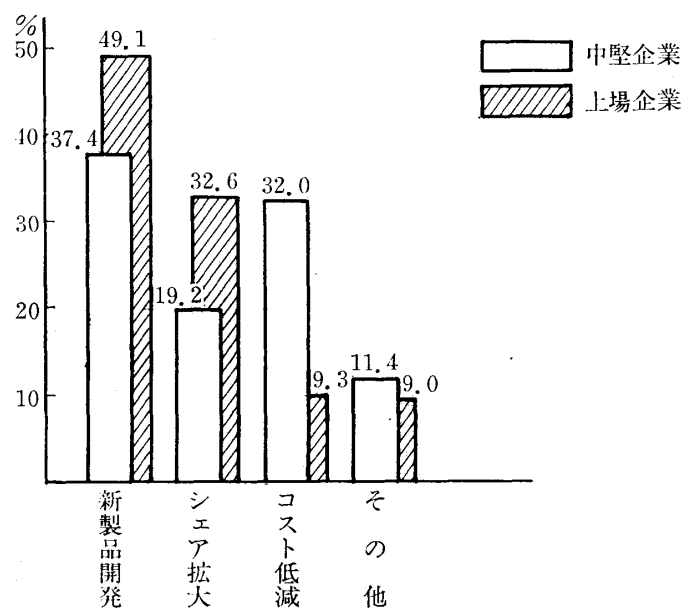
### (3) 経営撤退

中堅企業は経営撤退を積極的に行う必要がある。安定した狭い市場を確保するため、あるいは一番得意の技術で事業展開をするため、中堅企業のうちには次々と新製品を開発し、あまりに数多くの製品をもちすぎると、十分に効率よく生産、販売できなくなり、全体として業績が低下してしまう企業がある。中堅企業は経営資源が少いのであるから効率のよくない製品からは積極的に撤退する必要がある。経営撤退は経営不振のときには、経営撤退に伴う損失発生をおそれて、なかなかできない。経営が順調のときは比較的撤退しやすい。不振のときにも果敢に撤退できるような撤退基準が必要である。狭山精密は、将来有望にみえても開発後3年経っても黒字にならないものはやめる、素材費が製品価格の50%以上になったらやめるというはっきりした基準をもっている。

### (4) 新製品開発とコスト低減の同時追求

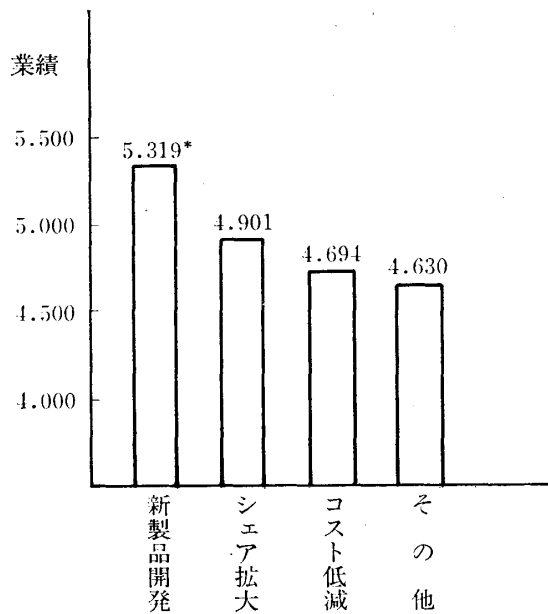
中堅企業は上場企業と違って、新製品開発とコスト低減とを同時におしすすめている。ただ新製

図2 最も重視する経営目標



品開発にウエイトをおいた方が業績がよくなる。一般に経営者は企業外環境の変化と企業内条件とを考えながら、経営目標を設定する。中堅企業は新製品開発 (37.4%) に重点をおくと同時にコスト低減 (32.0%) にも力を入れている。次に現有製品のシェア拡大 (19.2%) に力を入れている。上場企業は圧倒的に新製品開発 (49.1%) に力を入れ次にシェア拡大 (32.6%) がつづき、コスト低減 (9.3%)<sup>4)</sup> にはほとんど力を入れていない (図2参照)。これは、中堅企業は大企業とちがって、新製品開発で攻めると同時にコスト低減で守りをかためないと、すぐ競争企業に市場を奪われてしまうからであろう。狭山精密は、従来の時計部品のコスト削減を自動連続工程で徹底的に行うと同時に、パチンコ玉磨機、玉貸機などの新製品開発を積極的に行っている。ニッポーは、チェックライター、タイムレコーダーなどの安定製品については徹底的なコスト削減を行い、同時に食堂のIDシステム、貨幣選別機などの新製品開発に力を入れている。業績との関連をみると、上場企業と同様に新製品開発を経営目標として重視する企業の業績は明らかに最もよい (図3参照)。

図3 最重視する経営目標と業績との関係



#### 4-2 トップマネジメント

##### (1) 社長の出身および専門分野

中堅企業の社長には技術系の創業者社長が多い。社長の出身地位を創業者、創業者の親族、生えぬぎ、他の会社からの4つのタイプにわけると、創業者が最も多く、生えぬぎが最も少ない。すなわち創業者 (37.6%) が最も多く、次に創業者の親族 (31.9%)、他の会社から (20.6%)、生えぬぎ (9.9%)

4) 本論文で上場企業の資料としてでてきているものは、特に断りがなければ通産省；総合経営力指標 (製造業編) 60年度版のものである。



とつづく。上場企業では創業者(6.0%)、生えぬき(49.1%)である。ただ業績との関係を見ると、上場企業と同様に創業者社長のいる企業が最もよい。本調査で社長面接をお願いした8社はすべて業績のすぐれた企業であり、そのうち星崎電機、マルヤス工業、狭山精密、オリイの4社は創業者社長である。これは創業者社長は製品開発力があり、つねに環境変化に対して適切な製品を開発していくからであろう。また社長を技術系と非技術系に分けると、技術系(58.0%)、非技術系(42.0%)で技術系が多い。上場企業の技術系36.8%と比べると中堅企業はやはり、技術中心思考が強いことがわかる。

#### (2) 社長、役員<sup>5)</sup>の年齢および在職年数

中堅企業の社長、役員<sup>5)</sup>の年齢は上場企業のそれより4才ほど若く、在職年数は5~7年長い。しかも中堅企業では社長、役員<sup>5)</sup>の年齢が若いところほど業績がよい。

社長の年齢の平均は58.1才で役員<sup>5)</sup>の平均年齢53.1才より5才上である。上場企業でも社長と役員<sup>5)</sup>の平均年齢との差はほぼ5才である。このくらいの年の差が社長と役員<sup>5)</sup>との間で最も意思疎通がしやすいのであろう。ちなみに上場企業の社長の年齢の平均は62.3才であり、役員<sup>5)</sup>の平均年齢は57.7才である。トップの年齢と業績との関係を見ると、社長の年齢は51~57才が最もよく、役員<sup>5)</sup>の平均年齢が50才未満という企業が最もよい。これらは統計的に有意である。トップが若いところは、思考が柔軟で現在の大きな技術革新に対応できるのであろう。

社長、役員<sup>5)</sup>の在職年数は上場企業のそれと比べると長い。すなわち上場企業の社長、役員<sup>5)</sup>の平均在職年数はそれぞれ7.6年、7.7年であるのに対して、中堅企業ではそれぞれ14.6年、11.8年である。中堅企業では創業者社長が多いからである。業績との関連をみると社長の在職年数は関係ないが、役員<sup>5)</sup>の平均在職年数が10~13年ぐらいが最もよい。短かすぎるとトップとしての意思決定に熟練せず、長すぎると意思決定がマンネリ化するからであろう。

#### (3) 外部役員<sup>5)</sup>の導入

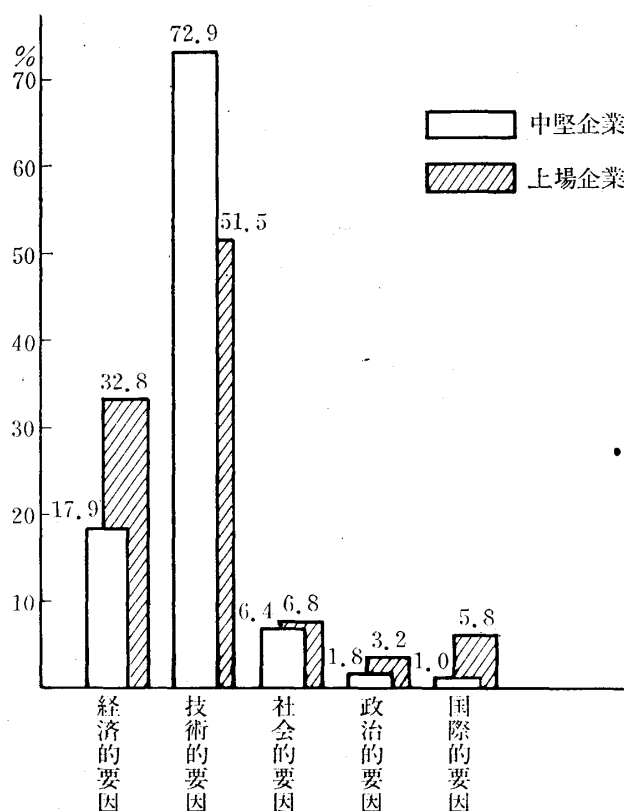
中堅企業ではトップに外部から役員<sup>5)</sup>を導入しても従業員モラルは低下しない。外部役員導入比率をみると、11.6%であり、上場企業の11.9%とほとんど変わらない。同族企業であっても中堅企業規模になると、専門能力が不足するから金融機関、親企業などからある程度外部役員<sup>5)</sup>を導入しなければならないのであろう。非常に興味ある事実は、上場企業では、外部役員<sup>5)</sup>導入比率が低いほど従業員モラルはよくなるが、中堅企業ではそのような関係はない。大企業では外部役員<sup>5)</sup>の導入比率が高まると昇進機会が失われ従業員モラルは低下するが、中堅企業ではトップになりたいと思う従業員が少いからであろう。ただ同族持株比率が増大し(80%以上)、役員<sup>5)</sup>が自分達の私利私欲で企業経営をするようになると従業員モラルは急激に低下する。

#### (4) 環境変化の認識と企業の強み

5) 前掲拙著；p.183

中堅企業では、企業外環境の変化として技術要因を重視し、成長性のある製品や安定した販売先を企業の強みとしている企業の業績がよい。トップが現在の企業外環境の変化について何を最も重視するかをみると、技術革新を中心にした技術要因(72.9%)が圧倒的に多く重視され、価格動向、金融動向などの経済的要因(17.9%)はそれほど重視されていない。他の、人々の価値観の変化・意識の変化など社会的要因(6.4%)、産業政策の転換などの政治的要因(1.8%)、為替レートの変動などの国際的要因(1.1%)はほとんど重視されていない。この傾向は上場企業と比較すると極端に技術にかたよっていることがわかる(図4参照)。中堅企業ではあまりにも技術革新の影響が大きく、他の変化に目をむけられないのであろう。ただ業績との関連をみると、技術要因を重視する企業が明らかによい。これは上場企業と同様である。

図4 環境変化について最も重視する要因



企業の強みとしてトップが何を重視するかをみてみると、安定した販売先、納入先(33.7%)が最も多く、次に取扱製品の特性・成長性(26.2%)、伝統・知名度・ブランド(13.8%)、製品開発力(10.6%)がつづく。これは伝統・知名度・ブランドを重視する上場企業の強みとは異っている(表2参照)。中堅企業では、下請型企业であれば親企業という安定した市場、自家製品企業であれば特殊製品で狭い安定した市場が重要なのであろう。事実、業績との関係をみると、上場企業では企業

表2 企業の強み（最重視される）

	中堅企業		上場企業	
	比率	業績	比率	業績
伝統・知名度・ブランド	13.8%	4.329	29.9%	4.681
取扱製品の特性・成長性	26.2	5.365*	23.6	5.321
製品開発力	10.6	5.281	15.2	5.555*
安定した販売先・納入先	33.7	4.959	21.4	4.778
その他	15.7	4.658	9.9	4.994

の強みとして将来の新製品ののための製品開発力を重視する企業が明らかに最も業績がよいが、中堅企業では現在取扱っている製品の特性・成長性を重視する企業が明らかに最も業績がよい（表2参照）。

#### (5) 経営信条と長期経営計画

経営信条を長期経営計画などの具体的なかたちで従業員に浸透させると、モラル、業績が向上する。一般にエクセレント・カンパニーは、経営者の経営目標、経営理念、経営信条が社内に浸透していなければならないという<sup>6)</sup>。ここでも社長の経営信条の浸透度を“不十分”、“同業他社なみ”、“かなり浸透”の3つにわけると、かなり浸透している企業は明らかにモラルも業績も高い。またこれら経営目標、経営信条の浸透の具体化されたものとしての長期経営計画についてみると、長期経営計画をたてている企業（66.3%）は明らかにモラルが高くなっている。このことは上場企業でも同様である。企業の利潤の源泉はなかには人々の創造性の発揮の合計であるから、経営者の考えが人々に浸透し、人々のコンセンサスを得、モラルが上り、創造性を発揮するようになれば、財務業績が上るのであろう。

#### (6) 社長の意思決定パターン

中堅企業では社長のワンマン度が強くなりやすいので、役員の見解を多くとり入れる企業の業績がよい。経営目標、長期経営計画などを意思決定するときのパターンを“社長中心”、“役員の見解を参考”、“役員の見解中心”の3つにわけると、それぞれ37.9%、48.9%、13.2%となっている。意思決定における社長のワンマン度を測定するため、上の3つの型にそれぞれ3、2、1のウェイトをつけると、中堅企業ではワンマン度は2.25となり、上場企業の1.97より明らかに高くなっている。業績との関係を見ると、上場企業では社長中心の企業の業績が明らかに最もよいが、中堅企業では統計的には有意でないが、役員中心が最もよい。大企業では、規模が大きいのでそれを一つの方向にひっぱっていくには、強力な社長のリーダーシップが必要であるが、中堅企業ではふつうにしていると個性の強い社長のワンマン度が強くなりすぎるため、その修正策として役員中心の意思決定がよいのであろう。

6) T. J. Peters & R. H. Waterman ; In Research of Excellence. Harper & Row. 1982  
大前研一訳；エクセレント・カンパニー，pp.469～488，講談社，1983

### (7) 社長の意思決定能力

意思決定のための社長の経営者能力としては、決断力が最も重要であり、そのほか野心、危険をおかす能力、分析力、カンをつくるくせなどが重要である。決断力のある社長のいる企業は、モラルも業績も明らかによい。星崎電機の社長は、“自分が考える新しい案件を意思決定する場合は、自分をまわりにバカにみせて、徹底的に反対させる。そしてその反対の中で最もクリティカルなダメージを企業にあたえるものに注目し、それが致命的でなければゴーをいう。”と述べて、資金力の弱い中堅企業での決断の特質を説明する。決断力以外の他の能力については統計的に有意ではない。カンと分析力と、どちらが重要かをみると、分析力を重視する社長のいる企業の業績がよい傾向がある。資金力が弱いから、わずかな失敗も許されないからである<sup>7)</sup>。ただし従業員モラルからみると、カンを重視する企業の方がよい。あまり慎重すぎるやり方では、従業員に沈滞ムードがでてくるかもしれない。

## 4-3 製品

### (1) 研究開発・新製品開発

中堅企業ではトップが研究開発に自ら積極的に参画し、新製品比率を高めている企業は業績がよい。すなわちトップが積極的に研究開発にとりくみ、売上高研究費比率も3%前後支出し、売上高新製品比率(平均は20.1%)も30%以上という、積極的な企業は高い業績をあげている。トップの研究開発への取り組み方を“積極的に参画”、“指導性を発揮”、“専門家に権限委譲”の3つのパターンにわけ、それぞれ3、2、1のウェイトをつけると、中堅企業は2.39となり、上場企業の2.21より明らかに高い。しかもトップが研究開発に積極的に参画している企業は明らかにモラルも業績も高い。ただここでいう中堅企業の研究開発は応用研究、商品化研究で基礎研究ではない。現在はメカ機能にエレクトロニクス機能を附加する研究が多い。三陽電機では研究開発部での中心課題は附加されるエレクトロニクス機能のソフトの開発であり、オリイではその自動プレスを中心部分は二次加工における製品送りのエレクトロニクス自動制御装置の開発である。このように開発された新製品の比率が30%以上の企業はモラル、業績とも最も高い。研究費比率は2~4%の企業の業績がよい。

これらのことは中堅企業の研究開発は、商品化研究など研究水準は低いものかも知れないが、トップがそれに自ら参画すると、広い視野で値ぎめすることができ、しかも危険負担が大きくなるから、思い切った研究ができるからであり、また新製品比率が多いと企業全体を活性化できるからである。このことは上場企業と同じである。

### (2) シェア、販売先集中度、輸出

7) 拙著：経営者能力論，pp.150~151，千倉書房，1983

中堅企業では主力製品の業界シェアは30~50%ぐらいが最もよく、販売先上位3社の集中度も30~50%が最もよく、ともに低すぎたり高すぎるのはよくない。また輸出比率は上場企業の約半分でその大小は業績に関係ない。まず中堅企業の主力製品の業界シェアの平均は26.1%で、上場企業のそれ(24.8%—58年度調査)よりやや高い。中堅企業では往々にして、市場ニーズに合わなくなった製品をもっていて、その結果高い業界シェアをもっている場合があるため、50%以上の高いシェアが必ずしもよくないのである。もちろん平均より低いシェアでは固定費の割かけを吸収できず不利になる。

また中堅企業の販売先上位3社の集中度平均は売上高の53.8%で、いかに市場が集中しているかわかる。業績からみると50%以上あるいは30%未満はあまりよくない。販売先の集中度が高すぎる場合は、取引先、納入先の価格引下げなどの発言力が強まり、また低すぎる場合は市場が不安定になるからである。

中堅企業の輸出比率は7.5%で、上場企業の16.4%の半分以下である。中堅企業の市場は国内市場が中心だからである。この点がベンチャー企業と異なる点である。<sup>8)</sup>輸出比率の大小は業績に関係ない。

### (3) 製造技術・製品技術

技術についてみると、導入技術より自社技術をもっている企業の業績がよい。特に製造技術について独創的自社技術をもっている企業は明らかに業績がよい。マルヤス工業の二重巻鋼管のための自動製造ライン、連続メッキ装置、狭山精密の全自動組立機、単体用全自動多軸フライス盤などはその例である。また上場企業は製品技術に独創性を発揮しているのに対し中堅企業は、製造技術に独創性を発揮している。まず中堅企業の製造技術について、“全面導入”、“一部導入”、“導入後大幅改良”、“独創自社技術”の4つのパターンにわけ、それぞれに、1、2、3、4のウェイトをつけると、中堅企業の製造技術は3.04となる。同様に製品技術について算定すると2.91となる。すなわち中堅企業では製品技術よりも製造技術に独創性があることがある。一方、同様に上場企業について算定すると、製造技術3.11、製品技術3.26となり、明らかに製品技術に独創性が発揮されている。中堅企業では市場情報も少く研究開発力も低いため、大企業のように市場ニーズに合った品質・機能のすぐれた製品をつくるわけにいかないから、安定した機能をもった製品を製造工程の合理化で少しでも安くつくろうとする。小島プレスでは、小型の溶接機械を自社製にし治具工具を変えるだけで新しい製品製造に対応できるようにし、福田プレスでは、円柱の直角溶接のための高圧電流溶接機を開発し、ニッポーではセットアップタイムをへらすために標準金型による1分間段取り法を開発している。

かくて業績との関連をみると、中堅企業では製造技術に独創技術をもつ企業は明らかに業績がよ

8) 拙稿；ベンチャー企業の成長要因，三田商学研究28巻1号

表3 製造技術、製品技術の独創性と業績との関係

		中 堅 企 業		上 場 企 業	
		比 率	業 績	比 率	業 績
製 造 技 術	導 入 技 術	39.7%	4.788	35.4%	4.882
	導入後大幅改良技術	13.7	4.950	14.7	4.909
	自社独創技術	46.6	5.150*	49.9	5.146
製 品 技 術	導 入 技 術	43.1	4.877	26.9	4.918
	導入後大幅改良技術	17.9	5.088	16.2	5.028
	自社独創技術	39.1	5.020	56.8	5.061

い。製品技術については導入後大幅改良技術をもつ企業の業績がよいが、統計的に有意でない。上場企業でも製造、製品技術ともに独創技術をもつ企業が業績はよいが統計的に有意でない（表3参照）。中堅企業の製造技術の独創性だけが業績に統計的に有意に貢献している。

#### (4) 設備及び稼働率

中堅企業の方が上場企業より設備は新しいが、工場の稼働率は上場企業とほぼ同じである。そして中堅企業では新鋭設備比率が40%以上と多く、稼働率が93%以上という企業の業績はよい。

中堅企業では、過去3年間に導入された設備の全設備に対する新鋭設備比率は30.0%で上場企業の23.9%より高い。やはり中堅企業は製造工程の合理化、省力化に特に力を入れているのであろう。しかし工場設備の稼働率は83.0%で、上場企業の81.7%とほとんど変わらない。業績との関連をみると、新鋭設備比率も、稼働率もそれが高くなるに比例して業績はよくなり、それぞれが40%以上、93%以上と最大になったとき業績も最大になる。特に新鋭設備比率は統計的に有意である。この業績との関係は上場企業と一致する。新鋭設備の多い企業はそれだけ合理化、省力化がすすみ、稼働率の高い企業はそれだけ固定費の負担が下がるからであろう。

### 4-4 組織・制度

#### (1) モティベーション制度

中堅企業は、従業員モチベーションのための施策には熱心であるが、それが必ずしもモラルの向上、業績の向上には結びついていない。技術力、販売力、資金力などについて中堅企業は上場企業よりつねに劣っているが、この従業員モチベーション施策では上場企業を上まわるものがある。家族のための慰安制度（中堅企業での実施率92.6%、上場企業での実施率67.7%）、成果配分制度（43.4%、16.1%）、仕事達成に対する報奨制度（36.6%、25.6%）などの諸施策は中堅企業でより多く実施されている。しかも、このほか提案制度（90.1%、95.4%）、目標管理制度（58.4%、59.8%）、財形貯蓄制度（85.0%、88.7%）なども、ほとんど上場企業と同じくらい積極的に実施されている。中堅企業は小人数のため家族的雰囲気強く、ある程度、従業員全体に共同経営者の意識をもたせる

ことが必要なのであろう。オリイでは会社を従業員の財産と考え、従業員の持株は75%に達し、最高意思決定機関である経営委員会の2/3のメンバーは従業員の選挙できめている。

これらモチベーション制度とモラル、業績との関係をみると、モラルの向上に統計的に有意に貢献するものは、全社的施策としては、従業員持株制度、経営参加、権限委譲、週休2日制度、成果配分制度、財形貯蓄制度、などがあり、現場的施策としてはジョブローテーション、ジョブエンリッチメントなどがある。しかしこれらの制度のうち、さらに業績の向上にまで統計的に有意に貢献するものは、従業員持株制度、成果配分制度、ジョブローテーションだけである。中堅企業で比較的多く実施されているQCサークル(実施率74.4%)などは、それを実施していない企業の方がモラルが高く、実施しても業績はほとんど高くなっていない。賃金、福利厚生施設など、いわゆる“衛生要因”の充実していない中堅企業で自発性をうながすための“満足要因”に力を入れると、かえって反発をまねくのであろう。ただ全体的にみて、より多くの従業員モチベーションを積極的に実施している企業は、あまり実施していない企業よりモラル、業績とも明らかに高くなっている。この点上場企業と同様である。

### (2) 経営管理のコンピュータ化

経営管理のコンピュータ化について、中堅企業は上場企業と比べて積極的ではないが、利用しやすい分野では相当進んでいる。給与計算(中堅企業での実施率81.6%、上場企業での実施率97.4%)、帳票システム(69.8%、86.4%)、在庫管理(64.4%、93.4%)、顧客・取引先の情報管理(50.0%、79.4%)などではコンピュータが比較的多く利用されている。しかし品質管理(18.2%、56.6%)、原価計算(52.4%、83.8%)などではそれほど利用されていない。いわゆるOA機器などが利用できる事務部門、NC、MCなどの機械に直結した現場部門にのみコンピュータは利用されているのであろう。

コンピュータの利用と業績との関連をみると、個々の項目として統計的に有意に貢献するものは品質管理と給与計算だけである。ただ全体的にみると、より多くコンピュータを利用している企業は、あまり実施していない企業よりも、モラル、業績とも高くなっている。経営者の積極的な経営姿勢が従業員に将来に対する希望をもたせてモラルを向上させ、また効率化効果のあがる部門への積極的なコンピュータの導入は収益性を向上させるからであろう。

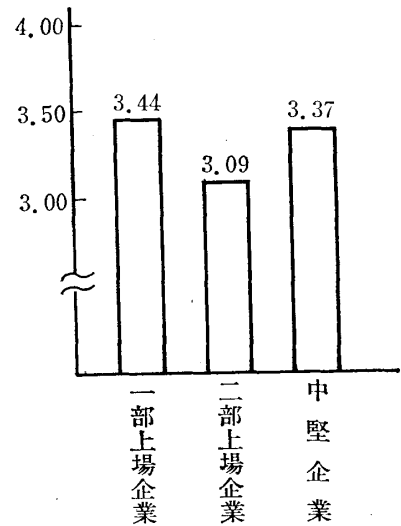
### (3) 定年制、賃金、モラル

定年制は上場企業とほとんど同じであるが、定年を延長しても中堅企業ではモラルも業績も向上しない。中堅企業の定年の平均は59.6才で上場企業の58.5才とほとんど変わらない。しかし上場企業では定年を59才以上とする企業は58才以下とする企業と比べて明らかにモラル、業績が高くなるが、中堅企業ではそのような傾向は全く見出せない。中堅企業は未だ定年を延長してもらいたいほど従業員にとって好ましい就業環境ではないのであろう。

中堅企業の経営者は自社の賃金も、モラルも同業他社と比べて平均よりやや高いと考えてい

る。賃金水準、モラルについて、“同業他社と比べて、低い”、“やや低い”、“ほぼ同じ”、“やや高い”、“かなり高い”、を経営者にチェックしてもらい、それぞれに1, 2, 3, 4, 5のウェイトをつけると、中堅企業の平均は賃金水準3.30、モラル3.37となる。上場企業ではそれぞれ2.98、3.33であり、中堅企業の方が賃金、モラルについて楽観的に考えている。特に賃金について楽観性が強い。これは中堅企業の経営者が賃金比較をするとき、同一地域の同業の中小企業と比較するからだろう。またモラルについて上場企業を一部上場、二部上場の2つに分けてみると、それぞれ3.44、3.09となり、中堅企業のモラルは一部上場企業より低い、二部上場企業より高くなっている(図5参照)。この傾向は10年前の調査でも変わらない。<sup>9)</sup>二部上場企業は一部上場企業ほどそこで働くこと自体に高い誇りをもてないのに、余りにも急成長しているため仕事がきつく、家族的雰囲気をもっている中堅企業よりモラルが低下してしまうのであろう。賃金、モラルと業績との関係を見ると、賃金の高い企業、モラルの高い企業は、低い企業と比べて明らかに業績がよい。

図5 従業員モラルの高さ



#### 4-5 財務

##### (1) 売上げ予想、株式公開、銀行取引方針

中堅企業の経営者は今後年12%強の売上げの伸びを予想しているが、株式の公開はあまり考えていないし、取引銀行も幅広くもとうとはしない。今後3年間の売上高年平均増加率を経営者に予想してもらおうとその平均は12.3%であって相当に高い。しかし資本の公開については、株式の公開は全く考えない(37.1%)、従業員持株制度は実施するが第三者的資本の導入は考えない(30.9%)という資本公開を考えない企業が7割に達している。VEC・VCからの資本導入(18.6%)や、上場して株式公開(13.5%)などを考える積極的企業は3割にみたない。これは株式公開すると企業を乗取られるという危惧と、それほどまでして資本調達するほどの投資対象が考えられないからであろう。資本公開の意図の有無と業績とは関係ない。

銀行取引方針を、“取引銀行はできるだけ絞る”、“取引銀行はその特徴に応じて幅広くもつが、特定のメインバンクをもつ”、“取引銀行はできるだけ広くもつ”、の3つのパターンに分けると、それぞれ49.5%、49.1%、1.4%となっている。上場企業ではそれぞれ16.4%、53.5%、30.1%となっていて、中堅企業は上場企業と比べて、明らかに取引銀行を絞ろうとしていることがわかる。中堅企業は取引銀行を絞っていないと、いざという時に、銀行に手をひかれてしまうことを恐れる

9) 拙著；企業行動と成長要因の分析，p.138，有斐閣，1979



からである。銀行取引方針と業績との関係を見ると、統計的に有意ではないが、取引銀行を絞る企業の方が、絞らない企業より業績がよい。

## (2) 長期資金の調達源泉

中堅企業では長期資金の調達源泉を長期借入金とする企業が多く、自己資金とする企業は少い。したがって自己資本比率は26.4%と低い。上場企業では長期資金の調達源泉として内部留保(65.5%)を重視する企業が最も多く、次に長期借入金(19.6%)となっているのに対して、中堅企業では長期借入金(67.9%)とするものが最も多く、次に内部留保を含めた自己資金(21.4%)がつづく。中堅企業は上場していないため同族の出資金、内部留保などしか内部資金がないからであろう。業績との関連をみると、長期資金調達源泉として自己資本を重視する企業の方が他人資本を重視する企業より明らかによく、また自己資本比率が高くなればなるほど明らかに業績がよい。自己資本が多ければ支払利息が少くなり収益性が向上するから当然である。

## 5 中部、関東地区の中堅製造企業の比較

中部地区と関東地区の企業経営の仕方や成長要因の違いは、それほど大きくないが、強いて言えば、前者にはクローズド思考、それに基づく安定思考、製造思考が強く、後者にはオープン思考、それに基づく成長思考、製品思考が強い。これは根元的には中部地区は関東地区と比べて情報が少いこと、また保守的意識が強いことによるのであろう。

### (1) クローズド思考対オープン思考

まず中部のクローズドの性格をトップマネジメントについてみると、それは同族性の強さに顕著にあらわれる。社長の持株比率は中部では52%、関東では40%と、中部の方が10ポイント以上持株比率が高くなっており、しかも中部では社長の持株比率の高い企業は従業員モラルが高まる傾向がある。これは、中部では家族的雰囲気から従業員に好まれる傾向があるからであろう。また同族色が強いので、外部からの役員導入は少く、外部役員導入比率0%の企業が62%あり、関東の48%より圧倒的に多い。したがって社長はまわりの役員に対して関東ほど意識的にカシ・カリの論理を考えていない。それでいて最高意思決定機関での意思決定の仕方を、社長中心、役員の見解を参考、役員の見解中心の3つにわけてみると、社長中心の意思決定は中部31%で関東の45%よりはるかに少い。これは中部では同族が多く、ふだんから社長の考え方が役員に浸透しており、役員にまかせておいても社長の思う通りの意思決定ができるからであろう。事実、中部のほうが社長の経営信条の浸透度は高く、またそれがよく浸透しているところではモラルも業績も高くなっている。

### (2) 安定思考対成長思考

中部の安定性思考は、まず経営戦略の面にあらわれる。中部では経営努力の重点として安定性を

図6 経営努力の重点と業績との関係

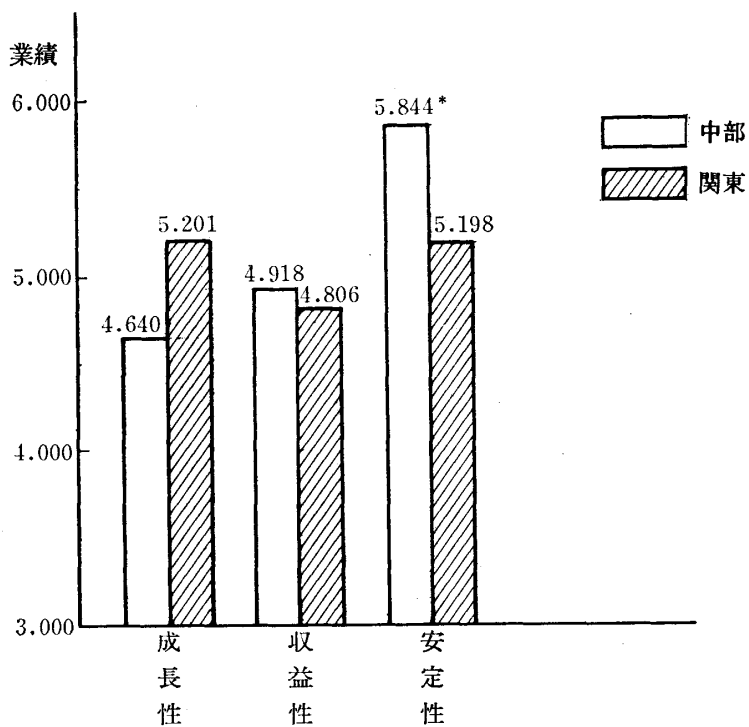
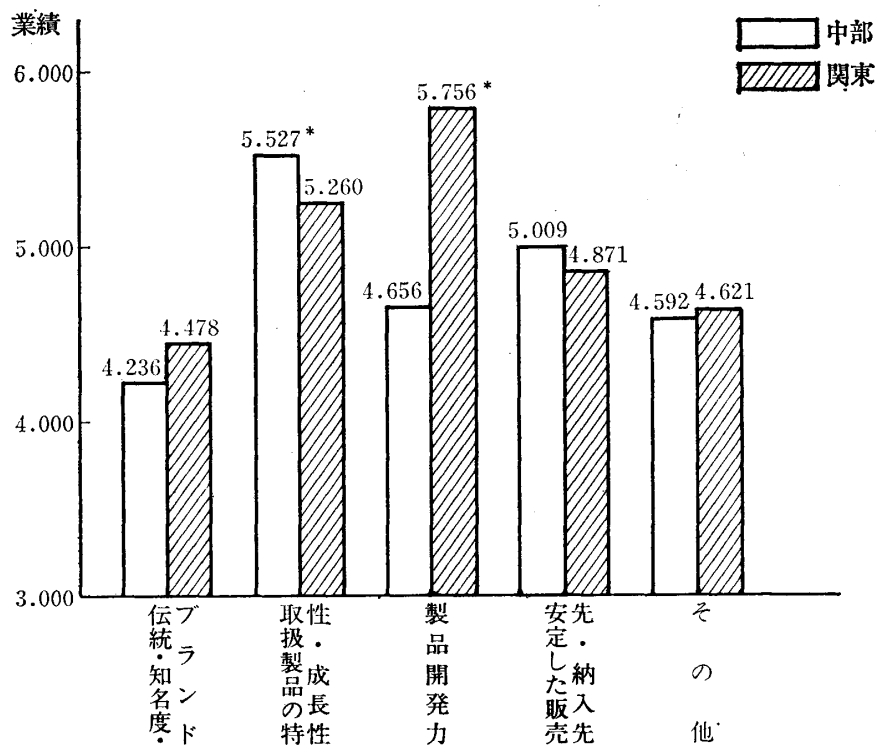


図7 最重視する企業の強みと業績との関係

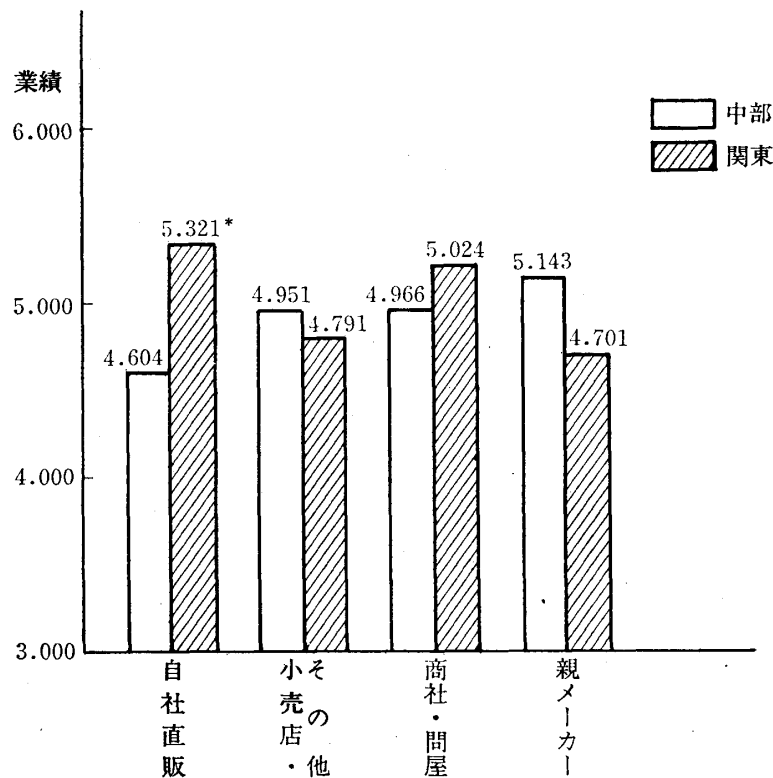


あげる企業の業績が明らかによく、関東では成長性をあげる企業が良い(図6参照)。また中部では自社の強みとして、安定した販売先をあげる企業が38%であるのに対し、関東では29%であり、さらに中部では自社の強みとして既存製品の成長性をあげる企業の業績が良いのに対して、関東では将来製品のための開発力をあげる企業の業績が良い(図7参照)。これらは中部では与えられた一定の枠の中で合理性を求めようとする意識が強く、関東では枠をこえてより大きな合理性を求めようとするからであろう。この安定性思考は財務の面にもあらわれる。関東では自己資本比率40%以上の企業は20%しかないのに、中部では44%と圧倒的に多くなっている。

### (3) 製造思考対製品思考

クローズド思考、安定思考は、中部の中堅製造企業に製品よりも製造に力を入れさせているようである。安定した製品のコストダウンによって利益をえようとする考えである。まず主力製品の販売先として、中部では親メーカーとする企業が49%であるのに対して関東では41%となっており、しかも業績からみても中部では主力製品の販売先として親メーカーをあげる企業が最もよく、関東では自社直販とする企業が最もよい(図8参照)。また技術を製品技術と製造技術に分けてみると、中部では製品技術よりも製造技術が重視されている。さらに関東では独創的技術開発を重視する企業の業績が良いのに対して、中部では独自の加工技術を重視する企業の業績が良い。したがって製

図8 販売チャネルと業績との関係



造設備の中で過去3年間に開発・導入された新鋭設備の比率は中部のほうが関東より大きい。これによって合理化・省力化がすすめられ、コストダウンがはかられている。このような製造技術の重視は、工場現場の管理にも強くあらわれ、従業員モチベーション施策のうち提案制度、QCサークル、ジョブローテーションなどの現場的なものはすべて中部のほうが関東より積極的に実施されており、また在庫管理、工程管理などの現場のコンピュータ化もすべて中部の方が積極的である。

以上のように中部と関東とを比べると、前者は比較的クローズド思考、安定思考が強く、製造の局面に力を入れており、後者は比較的オープン思考、成長思考が強く、製品の局面に力を入れているようである。これは基本的には中部のほうが関東と比べて情報が少く、人々の意識も保守的な面が強いからではないかと思われる。

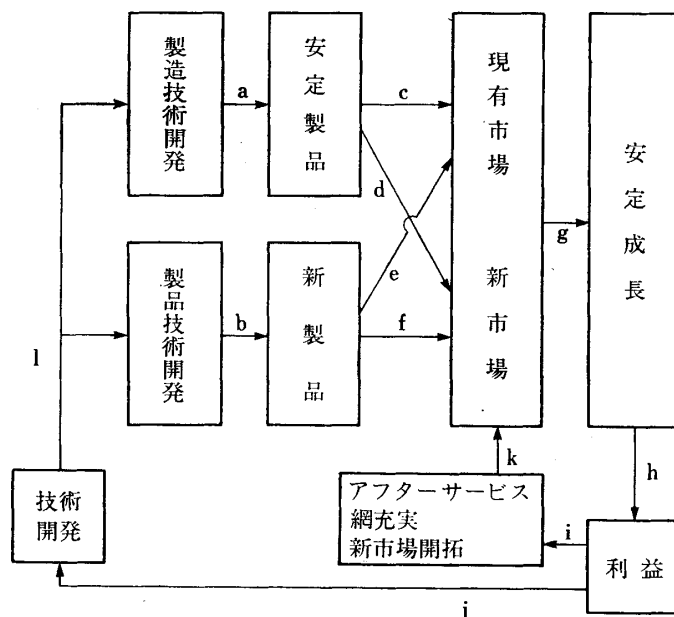
## 6 結 論

中堅企業の特質として一般に言われている独立の意思決定、同族経営、狭い市場、独自の技術のほかにも本研究では以下のような特質が見出された。

1) 中堅企業は、独創的な技術開発、研究開発といっても、大企業と比べて、商品化研究に偏っている。特にメカトロ化に力が入っている。2) 中堅企業の技術開発は、大企業と比べて製品技術開発よりも製造技術開発に力が入っている。3) 経営目標として大企業では新製品開発を重視するが、中堅企業は新製品開発とコスト低減を同時に追求している。4) 市場については、大企業と違って、狭い安定した市場を深耕し、同時に周辺市場を少しずつ開拓している。5) 中堅企業は大企業と違って経営資源が不足がちであるため、新製品開発のためにはつねに経営撤退が重要である。しかしなかなか実行できない。6) 中堅企業の上昇志向は大企業ほど強くないので、“物質的な”賃金・成果配分制度、福利厚生制度などを充実せずに、“精神的な”QC、提案制度などを充実させても従業員モラルは向上しない。したがってまた、大企業と違って、役員を外部から導入しても従業員モラルは低下しない。7) 中堅企業は、ベンチャー企業と違って、輸出、海外投資などの海外戦略に積極的でなく、主として国内の狭い市場を対象としている。8) 中堅企業は、中小企業と違って、後継者難がおこるほど魅力がないわけではない。9) 中部と関東の中堅企業を比べると関東では比較的オープン、成長、製品思考が強いのに対し、中部ではクローズド、安定、製造思考が強い。

以上のような特質をもちながら中堅企業はたえず製造技術開発、製品技術開発を行って安定製品のコスト削減、市場的新製品の開発をすすめ、これによって狭い市場を深耕すると同時に新しい市場を開発しながら安定的に成長している。この安定成長プロセスを図示すると図9のようになる。中堅企業の安定製品は品質・機能、デザイン、製造技術の改良、革新によってコスト低減がはかられる(a)。一方中堅企業の新製品は主に市場的新製品で、色、デザイン、価格などが従来と異った

図9 中堅製造企業の安定成長のプロセス



り、品質・機能が従来よりわずかに改善されたものである。現在はメカトロ機能を附加したものが多  
い。これらは商品化研究の製品技術開発で生れてきたものであって(b)、基礎研究から積み上げたも  
のではない。この新製品、安定製品はともに現有市場、新市場に販売されていく。安定製品を現有  
市場へ販売していく(c)のは、下請企業が親企業へ売っていくような場合であり、安定製品を新市場  
へ販売する(d)のは、自動車部品メーカーが従来の親会社以外の自動車メーカーにちょっと仕様をか  
えて売っていく場合などがある。新製品を現有市場へ販売する(e)のは厨房用製氷機メーカーが、業  
務用清水機、冷水機などを売っていく場合であり、新製品を新市場へ販売する(f)のは、時計部品メ  
ーカーが新たにパチンコ市場にパチンコ玉貸機を売っていく場合などがある。中堅企業はあくまで  
現有市場の確保、深耕につとめるが、現有市場自体が技術革新、消費構造の変化、国際的政治・経  
済の変動で少しずつ変わっていくため、たえず新市場を考え、それを開拓しなければならない。これ  
が(d)、(f)となる。このような安定製品のコスト削減による競争力の強化、及び市場的新製品の開発  
による新市場開拓とを同時に追求することによって、はじめて中堅企業は安定的な成長をつづけら  
れる(g)。この安定成長でえた利益(h)をアフターサービス網の充実、新市場開拓(i)や新技術開発(j)  
のために投資する。それらが、新市場をつくったり、現有市場を確保したり(k)、あるいは新しい研究  
開発、技術開発によって製造技術の改良・革新、製品の品質・機能の改良・革新を生み(l)、これら  
がまた、よりすぐれた安定製品、新製品をつくっていく。この循環が中堅企業の安定的成長をもた  
らすことになる。この循環で、中部の中堅企業は、どちらかと言えば製造技術開発→安定製品→現  
有市場→安定成長の流れが強く、関東の中堅企業はどちらかと言えば製品技術開発→新製品→新市  
場→安定成長の流れが強い。

## あ と が き

本調査研究は筆者ら、慶應義塾大学経営力評価グループと中部経済同友会との共同研究のかたちでおこなわれた。この研究に終始一貫積極的に参画下された中部経済同友会幹事、名古屋相互銀行社長の加藤千磨氏、同社の佐藤信一郎氏、また比較研究に参加下された埼玉経済同友会、神奈川経済同友会の方々、さらには煩瑣なアンケートに御回答下され、また長時間御面接下された企業の方々に心から感謝いたします。またこの共同研究に参加した名古屋経済大学の篠原光伸氏、慶應義塾大学の岡本大輔氏にも感謝いたします。