

Title	中堅・中小企業の成長プロセスと成長要因(故小島三郎教授追悼号)
Sub Title	Processes and Factors in Growth of Medium-and small-sized Companies(Memorial Issue of the Late Professor Saburo Kojima)
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1986
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.28, No. 特別号 (1986. 4) ,p.124- 142
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19860410-04053907

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.

中堅・中小企業の成長プロセスと成長要因

清水龍瑩

1. 本研究の目的

大企業の企業成長論では、組織の環境への対応が中心課題であるが、中堅・中小企業のそれでは、製品及びそれを意思決定する経営者の環境対応力が中心課題となる。大企業では、組織は成長するに従って硬直化する傾向をもつが、中堅・中小企業では、組織規模が小さく、そのような現象はおきにくい。むしろ大きく変化する環境に対してその主力製品が対応できなくなったり、その製品を変えていくだけの経営者能力、たとえば洞察力、技術力、市場開拓力、資金調達力が不足して成長しえなくなる場合が多い。

本研究は、筆者が過去10年来続けてきた中堅・中小企業の成長要因の研究の結果と内外の諸研究の結果をふまえて、その成長プロセスと、各成長段階における成長要因、特に経営者、製品を中心とした成長要因について考察したい。筆者は1974年慶応義塾大学で地場製造業を調査して以来、中小企業振興事業団、中小企業庁、国税庁、埼玉県庁、帝国データバンク、中部経済同友会などと、共同研究を行い現在までに延約30,000社のデータを調査分析している。本研究で参照されるものは、その中でも特に最近5年間ぐらいのものが中心となる。

本研究の対象となる中堅・中小企業は、零細企業と大企業とのあいだの企業という漠然とした概念で考え、量的な概念規定はしない。零細企業とは、自分の生産手段を自分で動かして自分の商品を生産し、¹⁾家計と企業の会計とが未分化のような小規模な企業をいう。大企業とは上場企業をいう。従ってここで、中小企業とは、自己資金中心で資本規模が小さく、組織も社長とその家族が中心でその機能は不明確、未分化で制度的運営もできず、²⁾狭いすき間市場で、過当競争をし、その多

1) 参考文献(8)参照(以下同様)

2) (32)

くは、旧くからもっている不動産価値まで含めると、平均利潤以下の利益しかあげられない企業を³⁾いう。下請型企業が多いが、近年、自社製品の開発・拡充による脱下請化⁴⁾をはかる中小企業も多くなっており、その意味で本論文中の中小企業は独立した意思決定をするという条件も含んでいる。またここで中堅企業とは、社長以外に専門経営者を複数そろえ、それら経営者がその経営方針を独立に意思決定し、独自の市場を独自の技術・サービスで支え、職能別組織もある程度でき上り、金融機関からの信用も大きく、平均利潤率以上の利益を⁵⁾あげ、しかも未だ同族的性格をもちつづけて⁶⁾いる企業をいう。

2. 中堅・中小企業の成長プロセスと業容の変化

企業成長とは利潤の蓄積とそれによる規模の拡大である。その企業の利潤の源泉は、なかにいる人々の創造性の発揮にある。この創造性は究極的には、その企業の販売する製品(あるいはサービス)に結集され、それが売られて利潤となる。現在の企業経営は製品(あるいはサービス、以下単に製品と書いてもサービスを含む)を軸にして展開されている。製品が、たえず流動化する企業外環境と、たえず固定化する企業内条件の接点となっているからである。この製品戦略を意思決定するのがトップマネジメントであり、この戦略を外部から支えるのが、銀行、下請、親会社などの経営関係であり、内部から支えるのが企業内組織であり、全体のバランスをチェックするのが財務であり、さらにこれら要因全体の底にあるものが企業文化、ないし経営基盤である。このトップ、製品、財務、組織、経営関係の5つの要因が1つの企業文化の中で絡み合いながら企業成長を促進する。⁷⁾特に中堅・中小企業の企業成長促進の最も大きな要因は新製品開発とそれをささえる経営者能力である。中堅・中小企業の成長段階を、規模、多様化、複雑性、管理スタイル、組織構造、公式システムの程度、戦略目標、所有者の参画などの経営要因の変化状況で考える説もあるが、⁸⁾これらは組織に焦点をあわせたものであり、製品を中心に展開される現在の企業成長を説明することはできない。そこでここではまず製品を軸とした成長パターンを中心にして、成長段階を考え、その中でこれらの組織要因も考えていく。特に成長促進要因として、製造技術の革新に支えられた市場的新製品と、製品技術の革新に支えられた技術的新製品とを、軸にして考えていく。

中堅・中小企業の成長パターンは、スタートアップ期、成長期、安定期・再成長期の3期に分けられる(図1参照)。スタートアップ期とは創業期からその後に続く時期であり、企業規模としては

3) (28)

4) (17)

5) (10)

6) (11)

7) (18), pp. 55-57.

8) (3)

零細企業から中小企業に移行する時期である。成長期はスタートアップ期にある程度経営基盤をかためた後に成長していく時期であり、ある企業は中堅企業に成長し、ある企業は中小企業に留ってしまう時期である。安定期・再成長期は、それまで成長してきた企業がいろいろな理由で安定成長に移り、しばらくして再び体制をたてなおし、再成長していく時期である。この再成長に成功した企業が大企業になっていく。

中堅・中小企業はその業容を変えながら成長していく。ここで業容とは企業規模、諸要因間の関係、経営基盤などの統合されたものをあらわす。急成長するときは業容がいびつになる。すなわちトップ、製品、財務など上述の5つの要因間の均衡が失われる。安定成長するときには、業容はまるく、諸要因間に均衡があらわれる(図2参照)。スタートアップ期の創業パターンA(図2及び表1の最上段参照、以下同様)は、企業家精神をもった人間がある製品を考えて企業をつくる。図2では成長要因は大きなトップと製品要因だけであらわされる。それら創められた企業のうち、経営者能力があり、製品が市場のニーズにマッチしたものは高成長パターンBⅠをとり、それほど経営者能力もなく、製品の適合もないものは安定成長パターンBⅡをとり、創業当時の経営意欲を失ったようなものは下降パターンBⅢをとる(図1参照、以下同様)。

成長期になると、それまで高成長パターンBⅠをとってきた企業のうち、さらに企業家精神を充実させ、次々に新製品開発を行って急成長する、いわゆるベンチャー企業のような急成長パターンCⅠと、それほど積極的でなくても需要自体の増大、親会社の生産規模の増大などの外的要因で、その市場ニーズに合った製品によって高成長する高成長パターンCⅡとがでてくる。この時期に中堅企業の規模になるが、トップと製品要因にウエイトがあり、組織、財務、経営関係要因などは小さく、その均衡はとれていない。特に急成長パターンの企業においてそうである(図2のCⅡ参照)。スタートアップ期に安定成長パターンBⅡをとってきた企業は、この期にも安定成長維持パターンCⅢをとりトップ要因だけは相変わらず大きい、他の経営要因間に均衡が保たれる。

安定期・再成長期はまず、それまで急成長(CⅠ)、高成長(CⅡ)してきた企業が、経営者の息切れや組織の不効率化などによって生じた、企業全体の不均衡を修正するために安定移行パターンDⅠをとる時期である(図2のDⅠ参照)。この安定成長期がすぎると、ある企業は再びその均衡をくずして再成長パターン(EⅠ)をとるし、ある企業はその均衡を保ちながら安定持続パターン(EⅡ)をとる。しかしある企業は急成長、高成長後、その不均衡を修正できず、下降パターン(DⅡ)をとる。急成長したベンチャーが普通企業に軟着陸に失敗するケースはこれである。

以上のように、すべての企業が零細、中小、中堅、大企業と成長していくわけではなく、経営者の人生観によっては、安定持続パターン(CⅢ、EⅡ)をとって、それぞれ中小企業、中堅企業のままで存続しようとする企業も多数存在する。しかしこのような安定持続パターンの企業には若い人が集まらず、また新しい情報の流入、増殖が行われず次第に新しい環境変化に対応する能力を失

図1 中堅・中小企業の成長プロセス

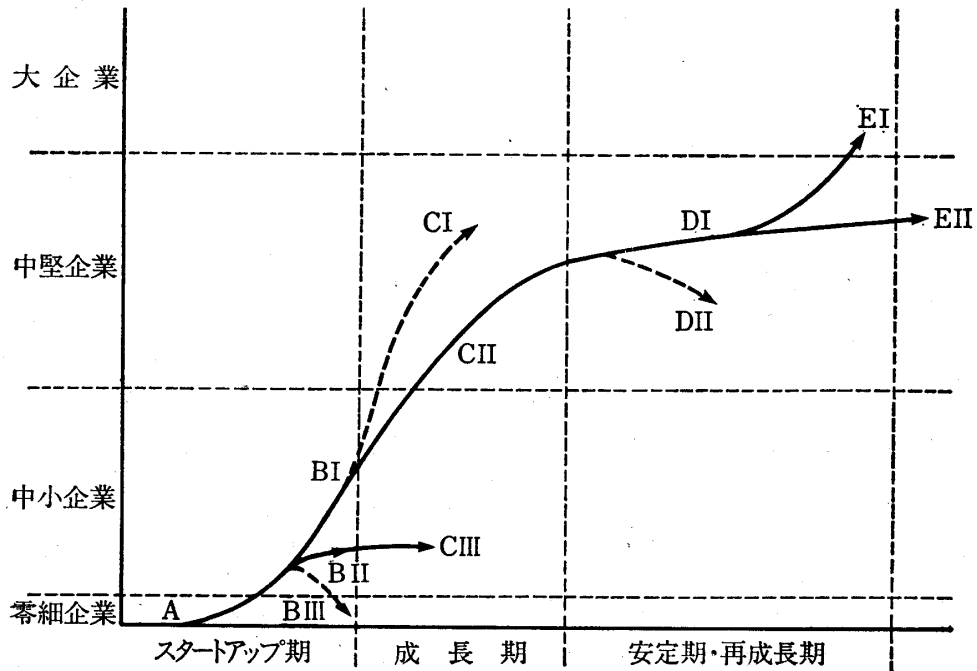
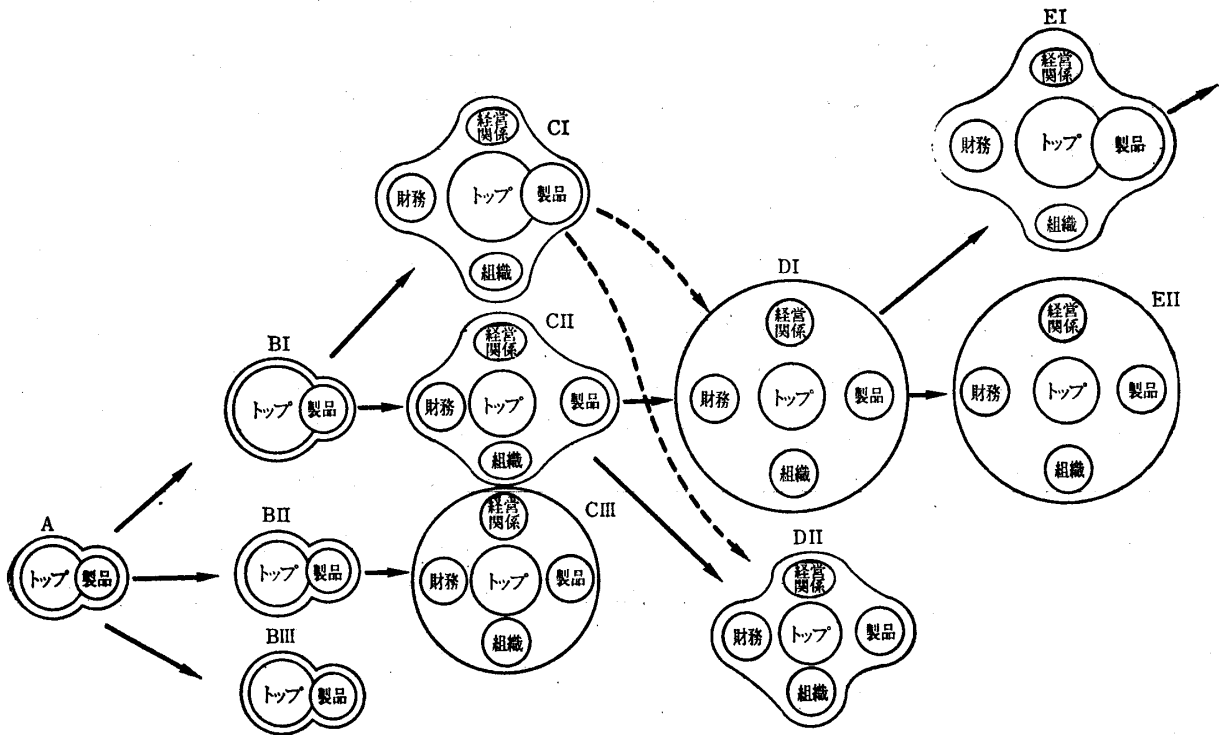


図2 中堅・中小企業の成長プロセスとその業容の変化



い、相対的に企業成長は停滞する可能性がある。もし中小、中堅企業が大企業に成長していこうとするならば、企業内外の信頼関係をくずさない限り、経営要因間に多少の不均衡が生じて、成長意欲をもって積極的な経営をおしすすめる必要がある。

3. 中堅・中小企業の成長段階での特徴とそのときの成長要因

3-1 スタート・アップ期

<A創業パターン>

中小企業の創業者が事業開始を意思決定するとき、経営者能力と環境条件との適合からみて、3つの型が考えられる。創業者に 1) 意欲 (motivation), 能力 (capability) があり、その能力が環境条件に合っている、2) 意欲、能力はあるが、その意欲、能力が環境条件にそれほど合っていない、3) 意欲、能力はそれほどないが、その能力で十分に適応できるくらい環境条件が整っている。1) の場合は、大企業にいた技術者がその職場にあきたらずスピノフして、自らの技術能力で新事業をはじめ、あるいは学生時代の仲間と語り合って、後輩学生とのコミュニケーション能力を利用して市場調査会社をはじめ、などがある。2) の場合は、自らのライフスタイルを確立しようとして大企業からスピノフして、いわゆる脱サラ、ペンション経営、新しい喫茶店経営をはじめ、などがある。意欲はあるが従来の大企業で蓄積してきた能力と新事業の環境条件とはあまり合っていない。3) の場合は、農民が所有地の側面に幹線道路ができたため飲食店、土産物店、さらにテニスコートをつくる、などがある。それほど意欲、能力がなくても創業が容易である。

まず事業開始にあたって必要なトップマネジメント要因としては創業者の精神的覚悟、事業家としての経験・熟練、市場関係についての事業アイデアが重要となる。⁹⁾ 製品要因の特徴としては、ほとんどの場合が従来市場にあった製品、サービスを改良したものであるが、それに対して顧客を獲得すること、きめられた日時、仕様で必ず引き渡しうることがある。¹⁰⁾ 組織は創業者の無給の妻が帳簿をつけ、パートを1、2名雇うぐらいの単純なものである。資金は、自己資金及び親類、知人から借りる。これらを要約すると表1のA欄の「経営要因の個別的状況」のようになる。

創業時の成長促進要因としては、創業者の意欲、技術能力、市場アイデア、製品の品質・機能、デザインなどが市場ニーズに合うこと、成長維持要因としては、妻、親類、知人、友人の強い信頼関係があることである。これらは表1の「主要な成長要因・衰退要因」のようにまとめられる(以下同様)。

<BI高成長パターン>

9) (6)

10) (3)

創業時の成功によって自信をえた経営者はその企業家精神を増大させる。将来の経済報酬を目標として新市場に積極的に進んでいく。異質な小市場 (heterogeneous market segment) はその産業の人にはわからないし、また技術革新で生じたすき間市場は大企業からスピナウトした人間にし¹¹⁾かわからない。大企業の研究開発でえられたアイディア、技術、ノウハウを身につけてスピナウトした創業者は、すき間市場をうまく深耕して成功し、ますます自信をふかめ、経営意欲、能力を向上させる。増大された経営意欲、能力は、“不連続的緊張を自らつくり出そうとする”企業精神¹²⁾をますます強化し、当初のすき間市場のほかに周辺市場に少しずつ進出するようになる。すなわち特定市場を深耕しえた自社のくさびは何だったかをつねに原点に戻って考えなおし、そこから潜在顧客を探し求める。そのためには、現在の顧客に対して提供する製品・サービスの品質、機能をたえず高めてその信頼関係を強め、それらの顧客に次々に新しい顧客を紹介してもら¹³⁾う。具体的には常連の客には追加的な製品を売り、カタログの幅をふやしていく。価格は原価からきめるのではなく、市場からきめ、しかも新規参入を誘い出さない程度にきめる¹⁴⁾。ただすき間市場の深耕、周辺市場への進出のために設備投資を行って埋没原価がでるようなことは絶対にさげなければならない。これらをまとめると表1のB I欄の経営要因の個別状況のようになる。

<B II 安定成長パターン>

創業期にあった企業家精神が次第に少なくなり、現在肯定になってくる。ある専門技術能力をもって、大企業をスピノフした人でも職人 (artizan, craftman) 気質がでてきてしまう。職人氣質とは、自分の仕事に本能的に満足をおぼえ、その仕事は自立的であり独自の仕事場をもち、品質のよい製品をつくり、それはすべて自分の力によると考えるものである¹⁵⁾。この気質がでてくると、危険をおかして外へ拡張しようとする企業家精神は減退する。そして毎日さしせまった仕事や、楽しい仕事をやってしま¹⁶⁾って長期的に企業を成長に導くような仕事をおろそかにするようになる。一方創業時から、それほど強い企業家精神がなく、自らのライフスタイルにあった優雅な生活を目標と考¹⁷⁾えていた経営者は、その経営が軌道に乗りだすといわゆるパパ・ママ企業 (Mom and Pom) に満足し小さいまま安定成長していく。投下された資本が回収され、収支がつぐない、自分達の生活が金銭的にも精神的にも十分に保障されていけばよい。ペンション経営、喫茶店・スナック店経営などである。製造業では、職人資質の強くなった経営者は、品質の向上、製造技術改良によってコスト

11) (5)
 12) (19)
 13) (26)
 14) (25)
 15) (6)
 16) (27)
 17) (25)

表1 中堅・中小企業の成長段階での特徴とそのときの成長要因（スタートアップ期）

	A (創業パターン)	B I (高成長パターン)	B II (安定成長パターン)	B III (下降パターン)
一般的状況	企業家精神をもった人間がわずかな市場開拓力あるいは技術力、あるいは資金をもって新しい企業をはじめ	創業期に売り出した製品（あるいはサービス）の品質・機能・技術が市場ニーズに合って売上が急増する。	創業期に成功したわずかな市場の確保、維持に力を入れ、売上が安定する。	創業時のわずかな成功に安心して、新市場開拓、コスト低減などの経営努力をあまらず競争相手が現れたり、顧客にあきられたりして、売上げが下る。
トピックス	わずかな企業家精神。経営意欲。経営能力。大企業からのスピンアウト多い。	当初の成功による自信によって企業家精神増大。創業期中心でその個人生活と経営とは未分化。現在の安易な生活より、将来的な大きな経済報酬を夢みる。	企業家精神の減退。職人気質増大。社長の個人生活重視。毎日の仕事に追われる。	経営意欲減退。
製品	わずかに改良された製品・サービス、安定顧客の獲得と製品・サービスの確実な引渡し。	さまざまな市場の深耕と周辺市場のわずかな開拓。市場情報に加速度的増大。単一製品に次の製品を、安定顧客には附加的製品を提供する。	従来市場の確保、維持。従来製品の品質向上。製造技術改良によるコスト低減。	製品・サービスが市場ニーズの変化に適応できなくなる。
組織	創業者及びその家族、知人など少数。	従業員はわずかかふえるが社長中心の組織。公式組織なし。従業員の顧客志向教育をつねに行う。	社長、妻、親類知人などの少数。	社長、妻、親類など少数。
財務	自己資金、親類・知人の資金。	資金調達問題生ずる。利益計画・予算管理未だなし。	収入が支出を上まわる努力。	資金繰りが苦しくなり、高利に手を出す。
経営関係		知名度ゼロ。	知名度ゼロ。	知名度ゼロ。
成長促進要因	社長の経営意欲。社長の技術能力・市場開拓力。製品（ないしサービス）の品質・機能、デザインなどが市場ニーズに合う。	社長の市場開拓能力。市場ニーズに合った新製品開拓。知人の紹介の連鎖をおこすほどの顧客との信頼関係の強化。		
成長維持要因	親類、知人、友人との信頼関係。	金融機関からの信用増大。	社長の技術能力の向上。	
成長阻害要因			創業時の経営意欲・市場開拓力減退、市場ニーズに合った製品の減少。	経営意欲の減退、市場ニーズの変化に適応できない。

経営要因の個別状況

主要な成長要因・衰退要因

低減にはげみ、これまでの顧客の信用を大きくし、それまでの市場の確保、維持につとめる。しかしその顧客のニーズを予測して、新しい附加的製品をつくらうとはしない。

<BⅢ下降パターン>

創業時と環境が変わってきたのに、創業時のわずかな成功に満足して経営意欲が減退し、環境変化に適応した製品の開拓能力もなく、売上げが減少してくる。経営者は知人、友人、顧客の環を拡げようとする意欲もなく、小さな家族、仲間とだけつき合い、市場からの情報パイプも小さくなり、その提供する製品、サービスが市場ニーズからズレはじめてもわからない。収益、費用の関係だけを考え、現実に入収が支出より遅れることもよくわからず、資金ぐりに苦しむ。金融機関の信頼関係もなく、高金利に手を出し経営がますます苦しくなる。

3-2 成長期

<CⅠ急成長パターン>

強烈な個性のある経営者が自らの経営理念を明確にし、企業家精神をもって新製品を次々に開発し、従来の市場を深耕すると同時に海外にまでその市場を拡げていく。¹⁸⁾いわゆるベンチャー企業と云われるものである。強烈な個性のある創業者は自己中心的 (internal locus) であり、エネルギー¹⁹⁾であり、その周囲に擬似新興宗教集団のような組織をつくり、それらの人々の爆発的な創造性の発揮によって急成長する。しかしこの急成長パターンを少しでも持続させるためには、経営者はいくら技術志向的であっても、その技術を市場からみなおすこと、財務面、特にコスト低減、資金収支の面から考えること、²⁰⁾さらに重要なことは創業者自らが自分の得意の分野は何かをつねに考え、²¹⁾少しずつ不得意分野を他人に譲る心がまえを持ち始める必要がある。市場ニーズを知るためにはマーケットリサーチより創業者自身がたえず外へでて顧客、セールスマンから話を聞く。財務については、コスト、利益ばかりでなく、現金管理を重視する。とくに年40~50%急成長すると、現金需要が大きくなり、資本構造も変って、受取手形、在庫の統制が困難になり、現金管理が重要²²⁾になる。このような場合、細かい管理でなく創業者自身による大枠の管理が重要になる。資金需要も急増するから、VC、VEC²³⁾などとの接触をふかめ、将来構想を明確にしその信頼をふかめていく。一方トップマネジメント間の人間的な信頼関係、意思疎通は一朝一夕にはできない。そこでこの時期になったら創業者は自分の得意の分野を深く考え、補完的役割をはたすパートナーを探す。ただどのような企業においても人事、経理の担当者は必要なのでこの分野の人がいなければ必ず導

18) (22)

19) (14)

20) (12)

21) (4)

22) (4)

23) (22)

入する。

社長は今後の進むべき方向を示すために経営理念を明確にし研究開発・技術開発に自ら没頭すると同時に海外戦略も指揮する。そして核となる技術的新製品開発を成功させ、その周辺に市場的新製品を開発させ、それによって新しい国内、海外チャネルを拡大する。さらにこの市場的新製品を効率的に生産するためある程度の製造設備を導入する。

<CⅡ高成長パターン>

この時期は、主力製品が市場ニーズに適合したり、市場自体が大きく伸びたりして企業が高成長²⁴⁾していく時期である。60年代の高度成長時代の中堅企業の発生、成長はその例である。経営者は企業家精神の持続と新たな管理者精神の導入によって、新製品開発目標とコスト低減目標とを同時に追求する。ここで管理者精神とは根源的には“不連続的緊張に耐えうる力”²⁵⁾である。大企業では高成長のときは社長は新製品開発にだけ没頭しコスト低減などは他の役員にまかせられるが、中堅企業ではトップの人材不足のため自ら2つの目標を同時追求せざるをえない²⁶⁾。このように企業家精神の持続と管理者精神の導入が求められる時期には、経営者は、企業についての経営理念と自分についての個人目標とを明確にし、たえず自己を客観的に観察(self-observation)し、自分の使える時間を、ルーチンな仕事のためと、変化のために必要なものに、どのくらい使っているかを観察する²⁷⁾。そして経営目標からみて自己評価もする。現実には中堅・中小企業の経営者には計画をたてる時間が不足しがちである。そこで経営目標、計画の設定に、外部コンサルタントを利用することが有効になる²⁸⁾。一方、この時期には、市場的新製品の開発、新市場の開拓によって売上が急増する。この売上急増をつづけるために、設備投資を大型化し、品質の保持とコスト低減をはかる。また今までの分野で競争がはげしくなり高成長が停滞しはじめると多角化に向う企業もでてくる。このとき最も注意すべきことは、多角化先にも既に競争相手になる強い企業があることを覚悟しておくべき²⁹⁾である。

<CⅢ安定成長維持パターン>

安定成長維持パターンは多くの中小企業経営者がとっていくパターンである。このパターンをとる経営者は、スタートアップ期には、一時自己中心的なエネルギッシュな勢いで事業をはじめますが、しばらくして、自分の個人生活目標と企業経営目標との間に、あるいは技術志向の考えと市場

24) (18), pp. 44-45.

25) (18), pp. 102-103.

26) (24)

27) (27)

28) (16)

29) (21)

表2 中堅・中小企業の成長段階での特徴とそのときの成長要因(成長期)

	C I (急成長パターン)	C II (高成長パターン)	C III (安定維持パターン)	
一 般 的	状 況	市場ニーズに合った新製品を次々に開発して成功し、経営要因間にアンバランスを生じながらも大きな阻礙もなく急成長する。	スタートアップ期に出した製品について新市場開拓が成功したり、あるいは外的環境の好転などによってその製品市場自体が大きくなり、高成長する。	スタートアップ期に出した製品の品質・機能技術の維持、改良、さらにコスト低減に力を入れ、それまでの顧客を確保し安定成長する。
	トジ ップ マ ネ	強烈な個性をもった企業家精神。 補完的パートナーの導入はじまる。 経営理念の明確化の必要性が生ずる。積極的参画。 社長の研究開発・技術開発への積極的参画。 長期経営計画の必要性が生ずる。	企業家精神の持続と管理者精神の發揮。 経営理念、自己目標の明確化。 自己観察重要となる。 外部コソナルタレントの利用。	バランス精神の発生と企業家精神の減退。
	製 品	技術的新製品開発の成功+附加的な市場的新製品の開発。 売上高研究費比率増大。 新しい国内、海外販売チャネル開拓。 製造技術・ノウハウに革新導入。	市場的新製品開発と新市場の開拓。	現有製造技術・ノウハウを利用した現有製品の改良。 現有市場の維持・周辺市場へのゆるやかな進出。 市場情報の流入減。
	組 織	わずかな権限委譲はじまる。 職能別組織できはじめる。	家族的雰囲気でもラール高い。	従業員の平均年齢が上がる。
	財 務	資金調達問題大きくなる。必要性あらわされる。 利益計画・予算統制の必要性を明確にする。 V E C, V C に将来利益を明確にする。	資金調達と資金需要のバランス考える。	収益は費用を上まわりますが、現金の流れの變化大。
	経 営 関 係	知名度特定業種内で高まる。 労組なし。	知名度特定業種内で高まる。 労組なし。	知名度特定業種内でもほとんどなし。 労組なし。
	成長促進要因	企業家精神の發揮。 経営理念の明確化。 社長の研究開発への積極的参画。 技術的新製品開発の成功+市場的新製品への次々の転換。 国内、海外販売チャネルの開拓。	企業家精神の持続と管理者精神の發揮。 市場的新製品開発のたえざる開拓と製造技術革新によるコスト低減。	
	成長要因 維持 長 維 阻	補完パートナーの導入。 V E C からの承認。 現金バランスの維持。	資金バランス重視。 一般金融機関からの信頼関係増大。	バランス精神増大。 現有市場の深耕と周辺市場の開拓。 財務バランス重視。 コスト低減努力。
	成長阻 因			企業家精神減退。 市場情報減少。 市場ニーズに合う製品の減少。
	経営要因の個別的情况			
主な成長要因・衰退要因				

からの考えとの間にバランスがとれてきて、“そこそこでよい”という考えが支配してくる人々である。経済的利益の追求は相変わらず考えているが、取引先、顧客、地縁・血縁関係からくる“横ならび意識”や“無力感”がでてくる人々である。このようなタイプの経営者にとって、すき間市場の魅力は、市場の大きさ、成長率などでなく、それは小さくても、安定していて比較的自由に価格設定ができ、したがって潜在的な利益がいつも存在することである。³⁰⁾そしてこのすき間市場を維持するためには、コスト、価格のような経済的要因よりも、品質、サービス、引渡期間などの非経済的要因を重視する。さらにこのすき間市場から周辺市場へ少しずつ進出していくために、現在の製造技術、ノウハウを利用していく。顧客のニーズからではなく、自前のシーズからでていく。さらに多角化していくときは、現在所有の不動産などを利用する。³¹⁾しかしこの自前のシーズから、安定成長していこうという考えが強くなると、市場からの情報流入が次第に少なくなり企業行動全体が市場の流れからズレていくことに気がつかなくなる可能性がある。

またこのように安定成長をめざす中小企業のためには財務バランスが重要になる。特に現金の流れの管理が、利益やROIより重要になる。³²⁾一般に中小企業ではその取引条件が悪いため現金の支出・収入と、費用・収益との間に時間差があり、しかも中小企業はその資金量が小さいため、現金の流れが大きく変動する。一方、組織面では、成長しないため若い従業員を新規雇用できず、組織全体が高齢化する危険性も生ずる。

3-3 安定成長期・再成長期

<DI安定移行パターン>

この時期は、これまでの急成長、高成長期に生じた経営要因間のアンバランスを修正する時期で、経営者はその管理者精神を強く発揮する。まず経営者はいままでのアンバランスをチェックするために財務状況、製品の市場状況、労組・従業員・管理部門状況について情報を集め分析する。この時期には既に、経営者の周囲には、従業員、顧客の“取りまき”ができてきて、多くの場合正しい情報が入り難くなっている。そこで経営者は安定移行するため、スケールメリットを求めて大量生産したら今までの顧客はついてきてくれるか、またその時販売、製造、配送機能はどのくらい増大し、それを調整・統制する機能はどのくらいふえるのかを客観的、批判的に分析する³³⁾必要がある。特に技術、従業員のロイヤリティ、市場の成長性などについて過信をもたらす情報は批判的に考える。そして安定成長の方向を見定めたら、経営理念を再び明確にし、人々のコンセンサスを得、高成長時代に派生した事業、製品、組織を切除、変更していく。同時に外部から多くの財務、営

30) (2)

31) (21)

32) (30)

33) (13)

業、技術の専門経営者を導入し、積極的にその権限を委譲する。一般従業員に対しては、技術偏重、あるいは自社製品・サービスに対する過信を除くため、自分達の仕事を市場からみるような“意識革命”のための教育を行う。今までの延長線にもものを考える戦術的発想が強くなっているの³⁴⁾で、市場という原点からみなおすという戦略的な発想転換を強める。そしてそれを全体のシステムとしてバランスよく実行していくために、長期計画、利益計画、予算管理の精緻化をはじめめる。

<E I 再成長パターン>

強烈な個性をもった社長が、新製品開発、海外市場開拓、経営撤退などの積極的な戦略を自ら中心になってすすめると同時に、財務については長期計画、利益計画などによって全体のバランスをたえずみていく。営業、製造などのルーチンな業務は、大枠だけをおさえて、他の専門役員にその権限を大幅に委譲する。専門役員が不足するときは外部から導入するが、中堅企業ではそれによって従業員モラルは低下することはない。³⁵⁾企業経営の目的として、“家産の維持”ではなく“企業の長期の維持発展”³⁶⁾を強調する。経営理念として“市場のニーズに貢献することによってのみ成長する”を強調し、技術者をはじめ、一般従業員の教育訓練を強化し、“外から企業をみる目”をたえずつけていく。そして外部コンサルタント、取引先、金融機関、知人・友人からたえず環境についての生の情報を収集すると同時に、スタッフによる需要動向調査、科学的市場調査もはじめめる。

基本技術は同じであるが市場ニーズに合った市場的新製品を次々に開発する。その市場的新製品はまた、パートタイマーの積極的活用、治工具が変えられる専用機械の導入、など大量生産と柔軟対応とが同時に可能な、製造技術の革新によってささえられ、コスト低減、品質の向上がはかられる。一方この市場的新製品が多品種少量生産になりすぎないため、どんなに将来見込みがあっても3年経って黒字にならないものはやめる、素材費が製品価格の50%になったらやめるなどの経営撤退基準を明確にする。³⁷⁾もちろん次期中核となる技術的新製品の開発にも力を入れる。そして市場的新製品開発→利益→技術開発→技術的新製品開発→市場的新製品開発→市場的新製品開発→…³⁸⁾という良循環をつくっていく。現在の多くの製造中堅企業ではこの技術開発はソフト開発にその焦点³⁹⁾がある。

組織は、職能別組織が完成するが、規模が小さく官僚性も未だ発生せず、相互間のコミュニケーションもよく、効率よく機能する。成長する中堅企業の間管理者に求められる能力は、大企業の

34) (1)

35) (24)

36) (20)

37) (24)

38) (18), pp. 115-118.

39) (24)

表3 中堅・中小企業の成長段階での特徴とそのときの成長要因 (安定期・再成長期)

	D I (安定移行パターン)	D II (下降パターン)	E I (再成長パターン)	E II (安定維持パターン)
一般的状況	経営者にやや息切れがでてきているまでの成長路線から安定路線への変更が行われる。成長期に生じた経営要因間のアンバランスを修正しようとする管理精神強まる。しかし大幅な権限委譲は未だできていない。	経営要因間のアンバランスが修正されず、下降しはじめる。特に急成長した場合には、そのアンバランスが大きくなり、急下降する。	経営要因間に均衡ができていく。経営者は再び企業家精神をふよる。次の大きな成長に向っていく。	経営要因間に均衡ができていく。経営者はそれを満足し、安定製品を中心としようとする。
トップマネジメント	管理者精神増大。財務・営業などの専門経営者の外部導入。技術開発の中心が社長から役員へ移行する。経営理念の明確化。長期経営計画の設定はじまる。	社長の自信過剰・管理者精神の欠如。他の専門役員へ権限委譲せず。	企業家精神+管理者精神。低減目標の新製品開発+コスト削減目標の同時追求。技術などの専門役員を外部から導入(従業員モラルは低下しない)。	管理者精神増大。大手顧客との取引を考える。同族と経営との取引を考える。
製品	安定製品の改良およびコスト削減。国内・海外販売チャネルの積極的革新。製造技術・ノウハウの積極的革新。	主力製品の品質・機能、価格が市場ニーズに合わなくなる。設備投資、赤字受注。	核となる技術的新製品の開発+市場ニーズに合った市場的新製品の次々の開発。独創的な製造技術の革新。経営撤退基準の明確化。	安定製品のコスト削減。特定顧客の受注品ふよる。在庫管理強化。
組織	職能別組織完成。モテイベーション各種能力開発制度・モテイベーション情報・計画・統制システムの精緻化。	従業員が過去の経験に固執。	技術者・研究者不足。家族の窮乏感でモラル高い。	各種モテイベーション施策の実施。
財務	資金調達問題減少。利益計画・予算管理はじまる。	借入金増大。高金利に手を出す。	利益計画・予算管理の徹底。	利益計画・予算管理の徹底。
経営関係	知名度特定業種内で高まる。労組でできる。	主力銀行の変更。労組反発大。	異業種間交流活発化。	知名度高まっても新規学卒者の採用困難。
成長促進要因			企業家精神+管理者精神。技術的新製品の開発+次々に市場的新製品の開発。経営撤退。専門外部役員導入。	管理者精神の増大。安定製品のコスト削減。製造技術革新。大手顧客の新ニーズの充足。
成長維持要因	管理者精神増大。専門経営者の外部導入。経営理念の明確化。財務バランス。		長期計画。意識革命。従業員的能力開発。	
成長阻害要因		経営者の自信過剰。従業員過去の過去への固執。製品の市場への不適合。		企業家精神の喪失。市場情報の減少。

経営要因の個別状況

主な成長要因・衰退要因

中間管理者に求められる能力と違って、計画、伝達、組織などの経営者能力に近いものである。⁴⁰⁾またある程度、職能別組織ができ上がったこの時期でも、中間管理者、研究者の自由裁量の幅は大きく、従って長期的視野にたったセルフ・マネジメントが必要になる。⁴¹⁾利益計画、予算管理などが整備されると同時に、外債発行など資金調達が多様化がはじまる。労組はできるが、従業員持株制度などが浸透している企業内には家族的雰囲気が残る、あまり活動しない。

<D II 下降パターン>

経営者は過去の成長経験を過信し、自分自身あるいは企業経営自体を、外から客観的に見なおそうという視点をなくしてしまう。過去の高成長期につくられた経営要因間のアンバランスがみえないか、みえても修正しようとする意志がない。特に財務的アンバランスが読みとれない。それでいて他の役員に権限を委譲しようという考えはない。いわゆる管理者精神の欠如である。既に、主力製品がその品質・機能技術、価格などの面で市場競争力を失いはじめているのに、それに気づかず、銀行からの借入金によって設備投資をし大量生産によるコスト低減をはかろうとしたり、赤字受注によって量販効果を求めようとする。⁴²⁾しかし、その製品自体が市場ニーズからズレはじめているとき、このような対処方法は企業に大きなダメージを与える。従業員も今までの技術中心の考えが強く過去の賃金上昇率、ボーナスなどになれ、生産性向上と賃金上昇との関係がわからなくなり、不満が増大し、先行き不安でお互いに他人に責任をなすり合うようになる。人々の創造性の発揮は急速に低下し、利益も急速に低下する。金融機関から貸出枠をせばめられ、主力銀行を変更したり、高金利に手を出したりして、急速に業績が悪くなる。

<E II 安定持続パターン>

高成長後の安定成長移行期を無難に過ごす、経営者は安定成長の経営の仕方、それに伴う自分の生活の優雅さになれてきて、そこに自己満足 (complacency) を感ずるようになる。外的には次第に、少数の大企業に取引先をしぼっていく。内的には企業と同族・家族とのバランスを考えるようになる。少数の大企業に取引先を絞るのは、市場が大きくなって取引先が急増すると中堅企業は資金的にも、情報的にも対応できないからである。⁴³⁾しかしこの大企業依存を続けていると、市場全体の停滞・低下傾向や市場ニーズ変化の情報がえられなくなり、企業成長停滞の潜在要因となる。一方、同族企業として創立された企業は、この時期家族からの制約 (family constraints) と企業からの要求 (business requirements) の調整が必要になる。⁴⁴⁾銀行借入れがふえると銀行に乗り取られる、

40) (29)

41) (9)

42) (23)

43) (31)

44) (7)

株式公開すると乗取られる、社長は同族から出したい、家産の維持以外に考えたくない、同族は十分に報いられるのか、といった制約が強くなり、社長の安定思考はさらに強化される。

製品は2、3の主力の安定製品に絞られ、徹底的な品質管理、コスト低減が行われる。附加的に市場的新製品も開発されるが、安定した取引先からの注文に応じた製品が中心となる。周辺市場の開拓も行われるが、僅かである。製造技術の革新のため比較的大きな設備投資が行われ、その製造工程の改良、改善のための技術開発に力が入られる。また在庫管理の徹底、自動連続工程の強化、ロット数に応じた工程の変更などに力が入られる。従業員に対しては従業員持株制度、利益分配制度、QC、ZD運動などを行ってモラルを高めようとする。⁴⁵⁾大企業との取引が大きくなって、利益幅が小さくなるから、⁴⁶⁾利益計画、予算管理などをシビアにしていく。将来の成長が望めないで、若年新規労働者の採用がむずかしくなる。

4. 成長タイプと陥りやすい問題点

創業された中小企業のすべてが中堅企業、大企業と成長していくものではない。中小企業のまま、あるいは中堅企業のまま維持されていくものもある。その成長パターンを大別すると5つのパターンに分れる。それぞれのパターンで、成長し、あるいは維持されていくための最も大きな問題点とその解決策を整理すると以下のようになる。

1) <中小企業→中堅企業→大企業> 成長型；(A創業→B I 高成長→C II 高成長→D I 安定移行→E I 再成長)

この型の企業では、経営者はたえず強い成長意欲をもち続けること、そして安定移行期から再成長期に向うとき、経営者は研究開発、海外戦略などの積極的な面には企業家精神を、財務バランスの大枠の面では管理者精神を、同時にもつことが重要である。多くの場合補完的パートナーがいる。ソニー、本田技研の例。

2) <中小企業→中堅企業> 維持型；(A創業→B I 高成長→C II 高成長→D I 安定移行→E II 安定維持)

この型の企業は、安定維持期以降、大手の取引先に偏り、市場変化についての情報が少なくなりがちである。従って製造技術革新によって品質管理、コスト低減を強力にすすめると同時に、大手取引先のニーズの変化に適応してすぐに製品改良ができるだけの技術開発力を持ち続けることが重要である。トヨタ、本田技研の下請中堅企業の例。

3) <中小企業>維持型；(A創業→B II 安定成長→C III 安定維持)

45) (15), (24)

46) (22)

この型の企業は、安定維持期以降、経営者は安定的な主力製品・サービスに頼り、市場変化が理解できなくなり、徐々に製品・サービスを変える能力を失ってしまう。そこである時期に大きく事業転換することが不可欠になる。そのための不動産、資金、信用の蓄積が重要である。地場中小企業；清酒製造業、製材業、家具製造業、飲食店、小売店などの例。

4) <ベンチャー企業→大企業> 成長型；(A創業→B I 高成長→C I 急成長→D I 安定移行→E I 高成長)

安定移行期に、すなわちベンチャー企業から普通の企業に軟着陸するとき、経営者はじめ一般従業員の意識改革が重要である。それまでの技術信奉で凝り固まった考えを、外から見る目、市場から見る目でみなおすことが必要である。それでいて、社長は企業家精神をもち続けることが必要である。京セラ、グラフテックの例。

5) <ベンチャー企業→中堅企業> 維持型；(A創業→B I 高成長→C I 急成長→D I 安定移行→E II 安定維持)

4)の型と同じで、安定移行期の意識改革が重要である。多くの場合この意識改革ができず倒産する。アリムラ技研、日本ソフトバンクの例。ソードは意識改革のできなかった例。

5. 結 び

規模の小さい中堅・中小企業の成長に最も大きな役割をはたすのは経営者である。経営者の個性、考え方、能力、経営の仕方によって経営が大きく左右される。経営者に要求される考え方、能力、経営態度などについて、成長のすべての段階でつねに求められるもの、成長するに従ってより強く求められるもの、成長の段階によって異ったウエイトで求められるもの、の3つに分けて考察すると以下のように。

(1) 成長のすべての段階でつねに経営者に求められるもの

<強い成長意欲>経営者はつねに成長意欲を持ち続ける必要がある。経営者が現状肯定を考え、安定製品に力を入れるようになると、従業員全体が同じ仕事に固執するようになり、成長はとまってしまふ。企業経営の目的を先祖の“家産の維持”などと考えると成長はおぼつかない。

<資金収支のバランス維持>中堅・中小企業は資金量が少なく、またそれに比べてその流入流出に変動が大きいから、経営者はたえず資金量、金融機関からの信用枠の増大をはかると同時に、資金収支のバランスに留意する必要がある。企業の急成長段階では、このバランスが一時くずれることがあるが、それが金融機関からの信用の範囲内であることが不可欠な条件である。

(2) 成長するに従ってより強く求められるもの

<外からみる目>企業がある程度成長してくると、経営者も従業員も自社の製品技術に自信をも

はじめ、品質向上、効率向上など企業内での改善・改良に力を入れるようになり、その製品、技術が市場からどのように評価されているかわからなくなる。経営者は自ら、自社の製品、経営の仕方を市場からみるクセをつけていくと同時に、従業員もたえず外の空気にあてる必要がある。

＜過去の成功に固執しない＞企業がある程度成長してくると、経営者も従業員も、過去の経営の仕方を正しいんだと思ひ込みはじめる。中堅・中小企業の経営の仕方は、高成長のときと安定成長のときとは大きく異なっている。高成長期の経営要因のアンバランスをそのまま続けると倒産しかねないし、安定成長期のバランスをそのまま維持しようとするとも成長は止ってしまう。成長するに従って過去に固執するクセが強くなるから、これをくずす企業家精神が重要になる。

表4 経営要因の効率性、動態化を重視する面

	効 率 性 の 面	動 態 化 の 面
トップマネジメント	管理者精神 役員の意見中心の意思決定 コスト低減目標	企業家精神 社長中心の意思決定 新製品開発目標
製 品	安定製品・市場的新製品 製造技術 (大型専用設備) 現市場の維持・深耕	技術的新製品・市場的新製品 製品技術 (技術開発) 新市場開拓
組 織	従業員モチベーション施策 機能別組織	従業員意識改革 目的別組織
財 務	現有資金の効率運用	金融機関からの信用枠の増大・資金調達先の多様化
経 営 関 係	大手取引先への集中 労働協約の締結	取引先の分散 労組との信頼関係の増大

＜ゆずる気持＞企業をはじめめる人は強烈な個性をもつ人、自己主張の強い人が多い。創業当初は、この“おれが、おれが”の経営者がまわりの人々を引っばっていくことは企業成長に貢献する。しかしある規模に達し、異質の専門能力をもった人々が必要になった段階で、“おれが、おれが”の経営者がその権限を他の人にゆずらないと、企業組織として機能しなくなり成長が止ってしまう。技術開発、資金管理の大枠把握など経営者にとって不可欠な部分だけを残して他のことは積極的にゆずっていく必要がある。自己主張の強い人が権限をゆずることは非常に淋しい、悲しいことである。この悲しいことに耐えるのが管理者精神である。

この＜外からみる目＞、＜過去の成功に固執しない＞、＜ゆずる気持＞を強める方向は、経営者が⁴⁷⁾ソーシャル・ラーニングによって自らその考え方、態度を成長させていく方向であり、いわゆる“大人の経営者”になっていく方向である。

(3) 成長の段階で異ったウエイトで求められるもの

中堅・中小企業はその成長の段階によって、トップ、製品、組織、財務、経営関係の経営要因の間に不均衡が生じ、またそれぞれの要因の中においてもウエイトのおかれる局面が異ってくる。高

47) (14)

成長していくときはそれら経営要因の動態化の面が強く強調され、安定成長のときはその効率性の面が強調される(表4参照)。従って経営者は、企業の成長段階で、経営要因に対してウエイトのおき方を変え、管理の仕方を変えていく必要がある。しかし一般に成長して経営規模が大きくなってくると、効率性に力を入れ均衡的な成長を求めがちである。この方が楽であるからである。しかし企業が成長し続けるには、均衡と不均衡とを交互にくりかえさなければならない。そのためには、均衡時に、自ら敢えて不均衡をもたらす経営の動態化の面に力を入れる必要がある。

参 考 文 献

- (1) Ichack Adizes ; How to Solve the Mismanagement Crisis, MDOR Institute, Los Angeles, 1979.
- (2) Ingolf Bamberger ; Portfolio Analysis for the Small Firm, Long Range Planning Vol. 15, No. 6, 1982.
- (3) Neil C. Churchill and Virginia L. Lewis ; The five stages of small business growth, H. B. R., May-June 1983.
- (4) Peter F. Drucker ; Innovation and Entrepreneurship, Harpar & Row, New York, 1985, pp. 188-206.
- (5) David A. Garvin ; Spin-Offs and the New Firm Formation Process, California Management Review, Vol. XXV, No. 2, January 1983.
- (6) John Gill ; Factors Affecting the Surrival and Growth of Small Company, Gower Publishing Co. Limited, England, 1985, pp. 172-201.
- (7) Phyllis G. Holland and William R. Boulton ; Balancing the "Family" and the "Business" in Family Business, Business Horizen, March-April 1984.
- (8) 加藤誠一 ; 中小企業の定義にかんする理論的諸問題, 社会労働研究 (法政大学社会学部学会) 第14号 (下), 1962.
- (9) Charles C. Manz and Henry P. Sims, JR. ; Self-Management as a Substitute for Leadership : A Social Learning Perspective, Academy of Management Review, 1980, Vol. 5, No. 3.
- (10) 中村金治 ; 「中小企業」概念にかんする一考察, 東京経済大学誌, 53号, 1967
- (11) 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
- (12) 小川英二 ; 技術集約型中小企業の製品開発, 商工金融第25巻6号, 1975
- (13) Hugh M. Oneill ; How Entrepreneurs Manage Growth, Long Range Planning, Vol. 16, No. 1, 1983.
- (14) Chad Perry ; Stage theories of small business growth, Management Forum Vol. 8, No. 4, December 1982.
- (15) Vincent G. Reuter ; Small Businesses Really Do Manage, American Journal of Small Business, Vol. II, No. 3, January, 1978.
- (16) Richard B. Robinson, JR. ; The Importance of "Outsiders" in Small Firm Strategic Planning, Academy of Management Journal, 1982, Vol. 25, No. 1.
- (17) 佐藤芳雄 ; 下請中小企業の経営, 加藤誠一, 水野武, 小林靖雄編「経営体質と中小企業」 pp. 90-92, 同文館, 1977
- (18) 清水龍瑩 ; 企業成長論, 中央経済社, 1984
- (19) 同 上 ; 経営者能力論, 千倉書房, 1983
- (20) 同 上 ; 中小企業の成長要因の研究—機械製造中小企業 505 社についての実証研究—三田商学研究

26巻3号, 1983

- (21) 同 上; 中小企業の成長と多角化・事業転換戦略, 三田商学研究27巻4号, 1984
- (22) 同 上; ベンチャー企業の成長要因, 三田商学研究28巻1号, 1985
- (23) 同 上; 中小企業倒産の構造的要因の分析—倒産中小企業174社の実態調査を中心にして—三田商学研究28巻2号, 1985
- (24) 同 上; 中堅企業の企業経営と成長要因—非上場企業182社の実証研究を中心にして—三田商学研究28巻3号, 1985
- (25) James McNeill Stancill; Realistic criteria for judging new ventures, H. B. R. Nov.-Dec. 1981.
- (26) Harriet Buckman Stephenson; The Most Critical Problem for the Fledging Small Business: Getting Sales, American Journal of Small Business, Vol. IX, No. 1, Summer 1984.
- (27) Charles A. Snyder, Charles C. Manz and Raymond W. Laforge; Self Management: A Key to Entrepreneurial Survival? American Journal of Small Business, Vol. VIII, No. 1, July-Sept. 1983.
- (28) 高宮晋; 中小工業の本質(中小企業叢書5), 藤田敬三, 伊東岱吉編, p. 206, 有斐閣, 1958
- (29) Joe Thomas, Peter Sireno; Training Needs of Managers of Small Manufacturing Firms, American Journal of Small Business, Vol. IV, No. 3, Winter, 1980.
- (30) John A. Welsh and Jerry F. White; A small business is not a little big business, H. B. R. July-Aug. 1981.
- (31) Peter Wilson and Peter Gorb; How Large and Small Firms Can Grow Together, Long Range Planning, Vol. 16, No. 2, 1983.
- (32) 山田宗次郎; 現代資本主義と中小企業経営(増補版)第4章, 新評論, 1978.