

Title	中小企業の「競争・協調」理論の新パラダイム (佐藤芳雄教授退任記念号)
Sub Title	New Paradigm on Competition and Coordination of Small and Medium-sized Enterprises (In Honour of Professor Yoshio Sato)
Author	堀, 潔(Hori, Kiyoshi)
Publisher	
Publication year	1996
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.38, No.6 (1996. 2) ,p.101-
JaLC DOI	
Abstract	現在あるいは今後の中小企業に関わる諸問題を考えていく上で、「産業組織の史的展開」の中での現状把握を試みた。具体的な作業としては、戦後の我が国における企業間「競争・協調」の変遷と中小企業研究者の問題関心・問題設定の変遷を、(1)高度成長期(第1次石油危機まで)、(2)第1次石油危機以降1980年代末まで、(3)1990年代の3期に分けて概観し、「規模の経済性」「垂直的統合の経済性」「範囲の経済性」「経営資源の『流動化』」の4つのキーワードで整理した。中小企業研究者の問題関心も、時代を経るに従って変化してきた
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19960200-00685750

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.

中小企業の「競争・協調」理論の新パラダイム

堀 潔

<要 約>

現在あるいは今後の中小企業に関わる諸問題を考えていく上で、「産業組織の史的展開」の中での現状把握を試みた。具体的な作業としては、戦後の我が国における企業間「競争・協調」の変遷と中小企業研究者の問題関心・問題設定の変遷を、①高度成長期(第1次石油危機まで)、②第1次石油危機以降1980年代末まで、③1990年代の3期に分けて概観し、「規模の経済性」「垂直的統合の経済性」「範囲の経済性」「経営資源の『流動化』」の4つのキーワードで整理した。

中小企業研究者の問題関心も、時代を経るに従って変化してきた。高度成長期には「中小規模」そのものが問題視された。低成長期には、厳しい競争を経て独自の技術・経営力を持った中堅・中小企業の存在を前提として、大企業をも含めた「システム」の中で中小企業がとらえられた。そして現在、国際化・情報化の中でさまざまな経営資源が国・地域・企業の枠を超えて「流動化」しているなか、企業はどの経営資源を自社内に取り込み、どの経営資源を外部に依存するかをめぐって模索を繰り返している。今後しばらくの間、企業は模索しながらも一定の「企業範囲」に特化し、局面に応じて不安定な「競争・協調」を繰り返すことになるだろう。

<キーワード>

中小企業, 競争, 協調, 産業組織, 規模の経済性, 垂直的統合, 範囲の経済性, 経営資源, 流動化, コア・コンピタンス, アウトソーシング

1. はじめに——問題意識と結論——

(1) 問題意識と結論

本稿の目的は、戦後の我が国における(大企業・中小企業を含めた)企業間競争の実態を整理し、現在あるいは今後の中小企業にかかわる諸問題を考えていく上での基本的視点を提示することにある。本稿は、①戦後の我が国における「産業組織の史的展開」の中で現時点をどのように位置づけるのか、②その位置づけの中で、「中小企業」あるいは「中小企業問題」をどうとらえるのか、③必要な政策措置や政策の方向性は何か、といった筆者自身の産業組織・中小企業研究上の問題意識に

答えるためのステップでもある。

結論的には、現在、各企業が「経営資源の流動化」の下で自らの「企業範囲」を確定すべく模索を続けている段階にあることを指摘する。

(2) 個別企業行動の一「選択肢」としての「競争・協調」

本稿では「個別企業の“合理的”競争戦略」を重視する。規模の大小にかかわらず、企業は基本的には利潤追求を目的とする経済主体であり、その行動のすべてはこの目的に合致した合理的行動であるとする考え方である。このような考え方が純粹理論的であるとか、中小企業の問題性を無視したものであるとかいった批判は当然予想される。しかし、あえて筆者が本研究においてこのような考え方を導入するのには、中小企業を「経済的弱者」と位置づけるような中小企業に対する「一面的な理解」を批判する意図が含まれている。

例えば、中小企業問題の1つの典型的側面としての「下請問題」をとりあげよう。中小企業が大企業との下請取引の過程で大幅な単価の切り下げを要求されたり、不況期に仕事を切られたりすることがしばしば起こりうる。これを「大企業の横暴だ」とか「中小企業に対する『収奪』だ」などと表現するのは容易である。しかし、こういった表現にはいわゆる“大企業性悪説”なり「中小企業は経済的弱者なのだから、保護してやらなければならない」といった特別な価値観や思い込みが混入しているのである。

もし、下請企業が親企業の単価の切り下げや発注停止を避けたいと思うのなら、その下請取引を中止して、別の形態の取引を選択すればよい。下請け企業が下請け取引を行っているのは、何らかの理由で下請取引がやめられないから、あるいは下請取引が当該下請企業のとりうる選択肢の中で最も利益の大きくなる取引形態であるからである。

もちろん、単価切り下げや発注停止などを通じて行われる大企業の「不公正な取引方法」については批判されなければならない。しかし、それは個別企業の競争戦略や産業組織のあり方とは区別して議論されるべきである。

(3) 本稿で行われる主要な作業

本稿で行う主な作業は、①企業間の「競争・協調」の態様と、②その時々の中企業研究者の問題意識・問題設定が戦後の日本経済の発展過程のなかでどう変化してきたかを振り返ることである。

企業間競争の過程で生き残る企業は、基本的には他企業より効率的に財・サービスの生産を行うことができる企業と考えられる。効率性の上昇は、①技術革新による新しい技術的知識の獲得によるか、あるいは②通常の生産活動の拡大や変化の中でもたらされるさまざまな効率性（経済性）によ

る。後者の理由による効率性上昇は、伊丹敬之〔1995〕によれば、「規模の経済性」「学習の経済性」「範囲の経済性」によってもたらされるという。¹⁾

以下では、この考え方を援用して、戦後の我が国における企業間の「競争・協調」関係の軌跡と、その時々の中企業問題の認識や政策的対応を振り返りたい。戦後50年を大きく以下の3つの時代区分に分けて述べることにする。

- (1) 「規模の経済性」に加え、「垂直的統合の経済性」が追求された高度成長期（1973年、第1次石油危機まで）
- (2) 「範囲の経済性」が追求された第1次石油危機から「バブル」期（1990年までを一応の目安とする）
- (3) 「バブル」崩壊以降の新たな展開（1990年以降）

2. 高度成長期の「競争・協調」(1)——規模の経済性——

現時点から振り返ると、終戦から第1次石油危機までのおよそ四半世紀は基本的に「キャッチアップ」の時代であった。政府にも、企業にも、国民一人一人にも、欧米先進国の経済水準に追いつき、欧米と同水準の豊かな所得・生活水準を享受するという同一の目標があった。その目標の達成は、GNPや経済成長率、売上高、利益、所得などの「目に見える」数字の増加によって表された。欧米へのキャッチアップの過程は「量的拡大」の過程でもあった。

(1) 「規模の経済性」の追求

高度成長期の企業間競争は急拡大する国内市場への対応をめぐる展開されてきた、と言えるだろう。個別企業にとっては生産能力の拡大が急務であり、各企業は激しい設備投資競争を展開した。高度成長に伴う所得水準の上昇によって、「三種の神器」(白黒テレビ・電気冷蔵庫・電気洗濯機)や「3C」(自動車・カラーテレビ・クーラー)に代表されるさまざまな新市場が生まれ、それら新市場でも同様の設備投資競争や価格競争が展開された。

1960年代の貿易自由化・為替自由化の動きはこのような企業間の規模拡大競争に拍車をかけた。官庁エコノミストの間では欧米大企業に比べて小規模な企業が国内市場にひしめく状況を「過当競争」と表現し、²⁾日本企業が国際競争で生き残っていくために合併・提携などの外的成長手段を含めた企業の大規模化を主張した。鉄鋼業における新日本製鉄の誕生(1970年)に代表される「大型合併」が相次いだのもこの時代であった。

1) 伊丹敬之〔1995〕を参照。

2) 代表的な文献として、両角良彦〔1966〕がある。

(2) 「規模の経済性」と中小企業研究

高度成長期に我が国企業が競争に勝ち残るために「規模の経済性」を追求した、と考えると、「中小規模」の企業群が大量に存在しその数が増加し続けたという事実は大きな「矛盾」となる。当時の「中小企業」に対する多くの研究者の問題関心はこの矛盾をどう考えるかにあった。

戦前から、我が国では「規模論的研究」³⁾とも呼べるような多くの研究業績が残されている。適正規模論、スモールビジネス残存理由論、二重構造論、等々。これら諸研究の問題意識を「規模の経済性」をキーワードに整理すると以下の4点に集約されるだろう。①「規模の経済性」が作用する中でなぜ多数の中小企業が残存しているのか。②「規模の経済性」は現実にどの程度作用するのか。③中小企業が「規模の経済性」を追求できないとしたら、その理由は何か。④中小企業の「規模の経済性」実現のために必要な政策的措置は何か。欧米先進国への早期のキャッチアップの実現や国際競争力強化といった政策的観点からも「規模の経済性」実現は重要であり、「規模」の大小はそれ自体大問題であった。

(3) 「規模の経済性」と中小企業政策

これら諸研究の与えた政策的示唆は中小企業の「大規模化」であった。一連の中小企業「近代化」政策が実行され、個別中小企業の「底上げ」がはかられた。また、「集団化」によって疑似的な「規模の経済性」を実現しようとする考えから、独禁法適用除外カルテルとしての中小企業カルテルや中小企業の組織化といった政策ツールも出現した。

その一方で、費用条件の劣った中小企業が大企業との直接競争に敗れ、淘汰・駆逐されるおそれから、中小企業保護・競争制限政策もとられた。大規模小売店舗法や中小企業分野調整法が代表例としてあげられる。

3. 高度成長期の「競争・協調」(2)——垂直的統合の経済性——

生産における「規模の経済性」の追求と並行して、資材・部品調達や販売面での「垂直的統合の経済性」の追求が企業間競争の重要局面であった。具体的には、大企業による中小企業の下請系列化・流通系列化という形で現れた。現時点から見れば、高度成長期における大企業の「系列化」政策は、市場の量的拡大過程での①安定的な部品供給先の確保、②完成品組立など高付加価値分野への特化、③自社製品の大量販売のための排他的流通経路の確保、などの意味において大企業にとってメリットのあるものであった。一方、系列に組み込まれる中小企業の側にとっても、安定的な自

3) 「規模論的研究」に関しては、編集代表瀧澤菊太郎〔1985〕に佐藤芳雄教授の詳細なサーベイ(第3章「理論的研究」)がある。

社製品・部品の販売先・調達先（仕入先）の確保の観点からそれなりのメリットのあるものだったと考えられる。

当時、中小企業問題を考える際に、マルクス経済学者を中心に「独占資本対中小企業」という枠組みがしばしば用いられた。その枠組みからみれば、当時の大企業の系列化政策は「大企業による中小企業の『支配・収奪』」であるとみえた。下請中小企業は大企業の支配下において単価の切り下げや不況時の発注停止などの「シワヨセ」を受ける存在であると考えられたのである。この種の考え方は、中小企業を産業の寡占化・大企業による市場支配力の強化の中で「経済的弱者」と位置づけている点に特徴がある。

しかしながらこの種の考え方は、時として強烈な「思い込み」となる恐れを含んでいる。最初から中小企業を「弱者」と決めつけるのは一種の「運命論」に等しい。この考え方に批判を加えたのが佐藤芳雄 [1976] である。佐藤教授は寡占経済論・産業組織論のアプローチを援用することで、「『問題』としての中小企業を、まず第一義的に『被支配層』として設定することなく、即時的には「競争する」中小企業として設定」することにより中小企業問題を解明する「競争論的アプローチ」⁴⁾を提唱している。教授のこの考えは現時点から振り返れば非常に理解しやすい考え方ではあるが、当時としてはかなり画期的だったと思われる。

4. 第1次石油危機以降の「競争・協調」——範囲の経済性——

(1) 「生産要素」「市場」「技術」の変化

戦後約四半世紀続いた量的拡大の時代は、第1次石油危機の勃発とともに終わりを告げることになる。現時点から振り返ると、石油危機以降の低成長期は①生産要素、②市場、③技術革新の3点でそれ以前の高度成長期と大きく異なっていたと考えることができる。

- 「省エネルギー経済」化：1970年から1980年までの10年間に原油価格は約20倍に跳ね上がり、我が国企業の行動を大きく変えた。各社は一様に省エネルギー、合理化・コストダウンを模索することになる。この過程で製造業各社はさまざまな先端技術および先端技術製品を開発・導入したが、結果的にはこのことが我が国製造業の国際競争力を一気に高めることとなり、1970年代後半からのいわゆる「集中豪雨的輸出」へとつながっていくことになる。
- 市場の「成熟化」：一方、高度成長期を経て、主要耐久消費財については一応需要が成熟化し、消費者ニーズは多様化・個性化の時代を迎えた。1977～78年と1985年のプラザ合意以降の2回の円高や欧米諸国との貿易摩擦問題で輸出が困難になったこともあって、企業の関心は多様化・個性化した国内市場でいかに利益をあげるかに集まった。時計・電卓・VTR・ワープ

4) 佐藤芳雄 [1976], p.16

ロ・パソコンなど需要が急拡大する製品分野もなお残されてはいたが、大方の動きとして製造業各社は製品の高付加価値化・多品種少量生産化を進めていくことで、成熟化した消費者需要の喚起をはかった⁵⁾。また、新たな成長市場を目指して事業分野を多角化する企業も多くみられた。

- 「第3次産業革命」：こうした中で、各種の「先端技術」が開花した。なかでも注目すべきは、コンピュータ技術を中心とするマイクロエレクトロニクス（ME）技術の急速な発展であった。ME技術が進歩したことは製品開発・生産工程革新の両面で大きな影響を及ぼした。製品開発面では半導体価格の急落も相まって、小型コンピュータを内蔵した高機能・高付加価値製品が続々と市場に投入された。生産工程にはNC工作機械やロボットが急速に普及し、工程管理にもコンピュータが導入されて「無人化工場」が一般化した。コンピュータ管理はFA・FMS・CIMといった形で進歩し、生産工程だけでなく企業全体の経営管理にコンピュータが重要な役割を果たすようになっていった。

（2）「範囲の経済性」の追求——低成長期の競争戦略と企業間関係——

以上のような状況のもとでの企業の高付加価値化・多品種少量生産化、事業活動の多角化といった一連の競争戦略は、高度成長期の「量的拡大」を前提にした「規模の経済性」「垂直的統合の経済性」の追求とは明らかに性格の異なるものであった。言い換えれば、特定の製品あるいは産業に特化せず、複数の製品あるいは事業分野にまたがって拡大することで利益を追求しようとするものである。すなわち、「範囲の経済性」⁶⁾の追求である。第1次石油危機以降の企業間の「競争・協調」関係を、この「範囲の経済性」をキーワードに整理してみよう。

- 大企業を中心に、企業内にとどまらず企業外の経営資源を取り込むことによってより大きな「範囲の経済性」を追求する動きがみられた。製品の高付加価値化・多品種少量生産化にともなって、とくに自動車・家電などの加工組立型産業においては、部品メーカー・外注先に対してコストダウン、品質・精度の向上に加えて納期の短縮が厳しく求められた。いわゆる「Just-In-Time生産方式」の普及である。多くの企業でコスト・品質・納期の3基準での外注先の「選別」が行われ、市場からの退出を余儀なくされた企業も少なくなかったが、一方で、厳しい

5) 例えば、トヨタ自動車は1979年から1989年の10年間に主力車種である「カローラ」の車型（車体の形状や駆動方式、排気量などによる車両形式）数を44から70に増やしている。なお、この間の「カローラ」の年間生産代数は28万台前後でほとんど変化がない。日本経済新聞社編 [1990], p.41

6) 「範囲の経済性」(economies of scope) は1980年代始めにポーモルらによって提唱された「コンテストアビリティ理論」(contestability theory) を説明する道具として使われた概念である。ある種の外部性や共通費用の存在によって複数の財を同時に生産したときのコストが個々の財を別々に生産したときのコストの合計よりも低くなることを示したものであるが、かなり一般的に、企業の多角化や多品種少量生産を説明する概念として使われている。

競争を勝ち抜いた中堅・中小企業のなかには大企業にも劣らない優秀な専門技術を身につけ発展したものも数多くみられた。⁷⁾自動車や家電の完成品組立大企業はそれら優秀な中堅・中小企業と連携することで“企業グループ”としての競争力を備えていった。

- 中堅・中小企業も彼らなりのスタイルで「範囲の経済性」を追求した。消費者や取引先のニーズの多様化に対応して、先端技術機器を積極的に導入したし、専門性を持った異業種の中堅・中小企業どうしがお互いの経営資源を利用しあいながら新たなビジネスを展開する「異業種交流」の動きも盛んになった。
- 一方で、「範囲の経済性」が無限に追求できるわけではなく、専門企業が競争上優位に立つ場合がある。専門性を持った中堅・中小企業の中には、すき間市場で大きな市場シェアを持つ「小さな大企業」も多くみられるようになった。また、技術革新が急速に進んだこともあって、製造部門を持たず研究開発機能にのみ特化する「研究開発型中小企業」も注目された。この種の企業群の中には大企業に製造を委託しているものがあり、新しい大企業と中小企業との間の関係を構築する存在として注目された。

(3) 「範囲の経済性」をめぐる「競争・協調」と中小企業研究

経済環境や企業行動が多様化し激しく変化する中で、研究者の中小企業に関する問題関心もまた大きく変化した。企業間の「競争・協調」関係に注目すると、「技術革新と中小企業」「中小企業の経営戦略」「企業間関係」の3点で多くの研究成果がみられた。

(1) 技術革新と中小企業

1980年代に急速に普及したNC工作機械やロボットなどの先端技術機器の中小企業への導入状況と、それに伴う中小企業の経営上の問題がこの種の研究の焦点であった。中小企業の先端技術機器導入状況を紹介しながら積極的な中小企業の経営展開を紹介するもの、ME (Micro-Electronics) 化と下請関係の変化を取り扱うもの、雇用への影響を取り扱うものなど、様々な研究成果が発表された。⁸⁾

問題設定そのものは「独占資本対中小企業」の枠組みの延長線上で解釈できるものと思われる。つまり、ME化に代表される技術革新の進展の過程で、競争上劣位にある中小企業が整理・淘汰の対象となるのではないか、という問題意識である。事後的に見れば、このような問題設定はやや一面的な理解に過ぎた。現実には、80年代後半の好景気の影響や技術革新を契機に発展・成長する中

7) 商工中金の調査によれば「自社技術水準が親企業と同程度またはそれ以上、とした下請企業が51.1%」と過半数に至っている。中小企業経営者が自社に技術水準に関して相当の自身を持っている現れであると解釈できる。商工中金調査部 [1983] 参照。

8) これらの研究については、編集代表瀧澤菊太郎 [1985] に山田基成の詳細なサーベイがある (第8章「中小企業と生産・技術」)。

堅・中小企業も多く存在したことなどもあって、中小企業がそれほど悲観的な局面に陥ることはなかったのである。

(2) たくましい中小企業の経営戦略

厳しい競争と環境変化の波を潜りぬけた中堅・中小企業のたくましい競争力を積極的に評価する研究や調査結果が多数発表された。大量の小零細企業がNC工作機械やロボットを積極的に導入し事業活動を展開した長野県坂城町の事例は積極的な中小企業の経営戦略展開の典型的事例としてたびたび紹介された。⁹⁾

中小企業を「経済的弱者」ととらえる見方がなくなったわけではないが、何らかの専門性を持ち独自の発展を遂げている中堅・中小企業の存在を認識し、積極的に評価する研究が多くなってきたことは中小企業に関する問題関心の大きな転換である。第1次石油危機以降、大企業が合理化など「守りの経営」に徹する一方で、「元気のいい」中小企業の出現は経済再活性化の担い手として期待された。¹⁰⁾

(3) 下請「システム」論

下請・系列化問題は、第1次石油危機以降の中小企業に関する議論の中で最も活発な議論が展開された分野の1つである。我が国独特の企業間関係である「下請制」が日本産業の国際競争力の源泉として、あるいは日本市場の閉鎖性の重要側面として注目されたこともあって、多くの研究者が多様な分析ツールを使って議論を展開した。議論の焦点は「なぜ下請制は効率的であるのか」「下請生産システムの国際移転可能性」など、我が国経済の国際化を反映したものが多かった。

議論の詳細なサーベイは他に譲るとしても、¹¹⁾以下の点だけを指摘しておきたい。とくに80年代に入って、下請関係を多様な規模の企業によって構成される「システム」として把握する議論が一般的になってきたことは注目に値する。O. E. Williamsonらによって提唱された「内部組織の経済学」に影響を受けた議論が多く、「取引コスト」「中間組織」「専用資産」などさまざまな新しい概念を導入して、主に企業間関係の効率性が分析された。

この種の議論の特徴は、高度成長期に見られた大企業による中小企業の「支配・収奪」論や、事業活動のリスクが中小企業に一方的に「シワヨセ」される状況のみを抽出して問題にするのではなく、個々のシステム構成メンバーとしての「企業」が相互に自己の利益のために他企業と連携した結果として存在する企業間関係あるいは組織として下請制をとらえている点にある。この文脈の中では企業規模の大小はひとまず問題にされていない。「規模」そのものが問題とされた時代から見

9) 中村秀一郎〔1985〕では、坂城町の事例も含め、中堅・中小企業120社の事例を紹介しながら、独自の技術開発や積極的なマーケティングなどによって旺盛な活力を示す中小企業の姿を紹介している。

10) 中小企業庁〔1980〕は中小企業を「活力ある多数派」としてとらえ、「産業構造の変革、技術の進歩、人的能力の発揮等の苗床であり、経済社会の進歩と発展の源泉」と位置づけている。

11) 編集代表瀧澤菊太郎〔1985〕に渡辺幸男の詳細なサーベイ(第20章「下請・系列中小企業」)がある。

れば大きな発想の転換であると言える。何らかの専門性を持ち独自の経営戦略を展開する「自立的」中堅・中小企業が多数存在する、という認識がなければこのような理解は成立するはずがなく、したがって下請「システム」論とも呼べるような下請関係の理解はある意味では「時代の子」とも言えるかもしれない。

5. 国際化・情報化時代の「競争・協調」——1990年代——

「1ドル=100円」時代、平成不況、リストラ、リエンジニアリング、価格破壊、海外進出・逆輸入、インターネット、ファブレス、ヴァーチャル・コーポレーション、……。バブル崩壊以降、多様な変化が一気に進展している。すべての変化は連続的に起こるのであって、決して飛躍はしない。「大競争時代」「リストラ時代」などと形容される現在の状況を、これまでの歴史との比較でとらえ直してみたい。

(1) 競争環境の変化——経営資源の「流動化」——

企業間の「競争・協調」行動を規定する競争環境はどのように変化しただろうか。一言で言えば、人・モノ・カネ・情報といった経営資源のすべてについて国の内と外、地域の内と外、企業の内と外を分ける境界がなくなり、「流動化」してきている、といえるのではないだろうか。「製品市場」「(生産)要素市場」「技術革新」の3点で整理しておく。

(1) 「製品市場」の変化

いわゆる「バブル経済の崩壊」後、消費者の「低価格指向」が注目された。長期不況下での所得水準の伸び悩みあるいは低下に起因する部分もないとは言えないが、基本的には物質的充足感は享受できており、多様化・個性化という消費者ニーズのあり方に変わりはないと考えるのが自然だろう。ただし、消費者は製品価格の「内外価格差」に気づいており、製品が国産であっても輸入品であっても品質・機能に実質的な差がなければ躊躇なく低価格のほうを選ぶのである。消費行動から見ても、国内市場と海外市場の境界は消滅している、と考えるべきであろう。

製品の供給者である企業にとっては、「国際化」はかなり前から進んでいた。生産拠点の海外展開はプラザ合意以降急速に進んだが、90年代に入ってからアジア諸国への工場進出が増えた。「1ドル=100円」時代を迎え、製造コストだけでみれば国内生産がアジア諸国より優位に立つ分野はほとんどなくなった、と言われる。もはや我が国の製造業は「日本の製造業」ではなく「東アジア大の産業組織」の中でとらえざるを得なくなっている。

(2) 「要素市場」の変化

(生産)要素市場の中で、とくに労働市場についてとりあげておく。円高の影響もあって、我が国

の賃金水準は世界一の高さとなった。不況の長期化とも相まって、新卒採用の抑制・ホワイトカラーを中心にした人員削減が続いている。定期採用を削減する一方で、人材派遣業を通じての労働力調達が増加しつつあるという。海外進出に伴う現地従業員の採用なども含め、労働市場の流動化もかなり進んでいる。

生産要素に関連して、産業活動のインフラについても指摘しておく必要がある。新幹線や空港、高速道路が整備され、一頃に比べれば国内外でのモノや情報の輸送はかなりスピードアップされてきた。今後、日本と近隣アジア諸国を結ぶ輸送手段として「次世代高速船」(時速100キロ程度の高速で外洋を走る輸送船)の実用化が期待されており、ますます生産・資材調達の広域化が進むであろう。

(3) 技術革新——企業活動のインフラとしてのネットワークの発展

パソコンの小型化・低価格化によって普及率が高まると同時に、それらをネットワークで結ぶ動きが90年代に入って一挙に本格化した。さらにインターネットの普及はこれまでの企業活動を根本から変える可能性をも秘めている。とくに「ヴァーチャル・コーポレーション」(仮想企業)の出現は既存の企業の枠組みを超えた新たな概念として注目されている。

(2) 90年代の競争戦略——企業の「範囲」を模索——

経営資源の「流動化」という状況の下で、企業、とりわけ中堅・中小企業はどのような競争戦略を展開しているのか。筆者が最近ヒアリングした2事例を紹介する。

- 山形県にある電子部品メーカーA社はパソコンや通信機に使われるプリント基板の組立を主たる業務としていた。取引先の海外進出にあたって一緒に海外へ生産拠点を移転するように取引先から要請があったが、諸般の事情からこの要請を拒否して「山形でやれる仕事」としてプリント基板の補修専門企業への転換をはかった。ピーク時には100名ほどの従業員がいたが、事業内容の転換に伴って大幅な人員整理を行い、40人ほどにした。
- 名古屋市に本社を持つパソコン周辺機器メーカーB社は、自社で製品開発・設計と販売を行い、製造は他社に委託するファブレス企業だった。しかし最近の円高の進展に対応するため、台湾に自社工場を建設した。コスト削減の意味合いもあるが、海外生産が本格化するなか、自社工場の保有によって海外での技術的・経営的ノウハウを蓄積する狙いもある。将来的には、一定のノウハウが蓄積された段階で海外の他企業への外注も考えている。

経営資源が「流動化」するなかで、企業はどの程度の経営資源を自社内に保有するか、その範囲を模索していると考えられる。第1次石油危機以降、我が国企業は「範囲の経済性」を追求して多様な経営資源を囲い込んできたが、いま、それが「再配分」されているのである。

6. 新しい「競争・協調」のスタイル——新しいパラダイムの構築に向けて——

以上の記述をまとめておこう。戦後の我が国における企業間の「競争・協調」の焦点は、時代の推移とともに以下のような変貌を遂げてきた。

- (1) 「量的拡大」の時代の「規模の経済性」の追求
- (2) 「高付加価値化・多品種少量生産化」の時代の「範囲の経済性」の追求
- (3) 経営資源が「流動化」する時代の「企業範囲」の模索

今後しばらくの間、各企業はそれぞれの戦略目標に合わせてどれほどの従業員と資金を社内に保有するか、どの事業を社内で行いどの事業を社外に依存するか、などといった経営資源の保有と外部への依存に関する模索を繰り返していくことになろう。最近のはやり言葉で言えば、「コア・コンピタンス」と「アウトソーシング」の追求、ということになろうか。そして、全体としての「競争・協調」の形態は、一定の「企業範囲」に特化した企業どうしがある局面では競争しながら別の局面で協力しあう、重層的・複合的な「競争・協調」形態になっていくことであろう。

しかし、その「競争・協調」は「流動化」した諸経営資源の上に成り立ったものであり、決して安定的なものでないことに注意する必要がある。既存企業にとってはこれまで以上に潜在的競争圧力が強まることになろう。一方、経営資源の「流動化」は多様なビジネスチャンスをうむことにもつながる。我々は極めて複雑な「競争・協調」の世界と直面していくことになるのである。

参 考 文 献

- 1) 中小企業庁 [1980] 『中小企業の再発見——80年代中小企業ビジョン——』 中小企業庁。
- 2) 伊丹敬之 [1995] 「成長の経済」、高橋三雄・伊丹敬之・杉山武彦編『意思決定の経済分析』 有斐閣。
- 3) 両角良彦 [1966] 『産業政策の理論』 日本経済新聞社。
- 4) 中村秀一郎 [1985] 『挑戦する中小企業』 岩波書店。
- 5) 日本経済新聞社編 [1990] 『ゼミナール・現代企業入門』（初版）日本経済新聞社。
- 6) 佐藤芳雄 [1976] 『寡占体制と中小企業』 有斐閣。
- 7) 商工中金調査部 [1983] 『下請中小企業の新局面』 商工中金調査部。
- 8) 編集代表瀧澤菊太郎 [1985] 『日本の中小企業研究（第1巻）』 有斐閣。