

Title	市場創造と中小企業の新パラダイム (佐藤芳雄教授退任記念号)
Sub Title	Market Creation and New Paradigm of Small Businesses (In Honour of Professor Yoshio Sato)
Author	黒瀬, 直宏(Kurose, Naohiro)
Publisher	
Publication year	1996
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.38, No.6 (1996. 2) ,p.159-
JaLC DOI	
Abstract	現在,中小企業は戦後最も重大な岐路にさしかかっている。中小企業にとって今後の発展方向をはっきりと見極め,大胆に変革を進めることが必須となっている。中小企業は戦後,量産型中小企業(テイラー原理に基づく分業編成と専用機により,互換性ある部品や均質な製品を効率よく生産する中小企業),ソフト型中小企業(ソフトな経営資源とME技術によりフレキシブルに多品種少量生産を行う中小企業),開発志向型中小企業(独自の開発力を持ち,製品・技術開発を経営戦略の要とする中小企業)へと発展してきた。ソフト型中小企業,開発志向型中小企
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19960200-00685754">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19960200-00685754</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.

## 市場創造と中小企業の新パラダイム

黒瀬直宏

### <要約>

現在、中小企業は戦後最も重大な岐路にさしかかっている。中小企業にとって今後の発展方向をはっきりと見極め、大胆に変革を進めることが必須となっている。中小企業は戦後、量産型中小企業（テイラー原理に基づく分業編成と専用機により、互換性ある部品や均質な製品を効率よく生産する中小企業）、ソフト型中小企業（ソフトな経営資源とME技術によりフレキシブルに多品種少量生産を行う中小企業）、開発志向型中小企業（独自の開発力を持ち、製品・技術開発を経営戦略の要とする中小企業）へと発展してきた。ソフト型中小企業、開発志向型中小企業への発展により中小企業は独自の生産技術、開発力を持つことになり、大企業から技術面での自立化を達成した。だが、市場面での自立化はこれに追いつかず、大企業の領導下で中小企業が利益の分け前を得るという仕組みは継続した。

今、この仕組みが崩れ、中小企業は市場創造型中小企業（潜在ニーズを基に市場創造する中小企業）へと脱皮しなくてはならなくなった。そのためには、現在拡大しつつあるカスタム・メイド型多品種少量生産（非定型的ニーズを専門技術で満足させる業態）をドメインとし、企業構成員のマッパワーを発揮させる人間中心型経営の推進、専門技術を持つ中小企業による専門企業連合の形成が必要である。

市場創造型中小企業への発展は「中小企業は市場創造の主体である」、「中小企業は新しい産業構造と産業組織形成の主体である」、「中小企業は自己実現の場である」、「中小企業は経済民主主義推進の主体である」という中小企業パラダイムを形成することになろう。市場創造型中小企業への発展は一直線には進まないが、発展の客観的基盤は存在し、中小企業の新パラダイムは実現するであろう。

### <キーワード>

成長中小企業、量産型中小企業、ソフト型中小企業、開発志向型中小企業、市場創造型中小企業、潜在ニーズ、カスタム・メイド型多品種少量生産、人間中心型経営、専門企業連合

### 1. はじめに

現在、我々は「大転換期」と呼ぶべき戦後最大の構造変化に直面している。徐々に進んでいた戦後経済の枠組みの崩壊が、平成不況への突入により一挙に始まった。このため、中小企業の存立基盤も崩壊を始め、中小企業は戦後最も重大な岐路にさしかかっている。今ほど中小企業発展の方向

をはっきりと見極め、それに向かって変革を進めることが重要な時はない。

そのため本稿では、最初に戦後の成長中小企業の変化を辿り、今日における中小企業発展の到達点を確認する。次に、「大転換期」に対応するための中小企業の課題を検討し、中小企業が目指すべき新たな成長中小企業類型を提示する。また、この中小企業類型に示される新しい中小企業パラダイムについても触れることにする。

経済構造の変化の度に中小企業がクリアしなくてはならない“ハードル”が引き上げられる。中小企業は変革によりこれに挑戦し、変革に成功した企業が新たな成長中小企業となる。これが筆者の持つ中小企業発展のイメージである。本稿は、このイメージに基づき、戦後の中小企業発展の歴史と今後の中小企業発展の方向を示そうという試みでもある。

なお、本稿では中小製造業全体を念頭に置きながらも主として機械工業について論ずる。中小機械工業は中小企業セクターの変化の先頭を切っており、中小企業の変化を分析するのに最もふさわしい業種だからである。

## 2. 開発志向型中小企業——80年代後半の中小企業の到達点

本稿のキーワードの一つは「成長中小企業」である。成長中小企業とは、その時代の産業構造に適合した経営戦略と経営資源を備え、その時代の中小企業の発展を体現している中小企業である。

筆者は80年代後半以降の成長中小企業を開発志向型中小企業と規定している。今後の成長中小企業は、開発志向型中小企業を超える高度な体質が必要である。そこでまず、開発志向型中小企業に至るまでの成長中小企業の類型変化を追うことにする。

### (1) 量産型中小企業

膨大な産業予備軍による低賃金を基盤としていた日本の中小企業も、50年代後半、重化学工業化による高度成長の開始と共に発展を始めた。欧米からの技術導入により各種の重化学工業が誕生し、その前方関連、後方関連に新たな中小企業分野が開かれた。機械工業（電機、自動車等）における部品加工、産地産業における新材料（合成繊維、プラスチック）を使った消費財生産などである。

これらの分野で発展したのが量産型中小企業である。量産型中小企業は、重化学工業の大量生産の一翼を担うもので、テイラー原理に基づく分業編成と専用機により、互換性ある部品や均質な製品を効率よく生産する中小企業である。

機械工業では大企業の指導の下、系列下請企業を中心に量産型中小企業が発展した。戦前の中小機械企業は汎用機械による各種各様の加工作業を行うのを特徴としていた。そのため、名人芸的な熟練を発揮することはあるが互換性ある部品を生産できず、これが日本の武器の大量生産失敗の原

因と言われる<sup>1)</sup>。量産型中小企業は民需中心の重化学工業化が生み出した、戦前には存在しなかった革新的中小企業と言える。

機械工業の量産型中小企業は下請企業上層として中核的な地位を占め、親企業を多角化し、専門企業へ発展する企業もあった。だが、量産型中小企業の多くは市場を大企業に依存するのは勿論、技術面でも大企業の指導により発展した。このため、後に現れる成長中小企業に比べ、大企業への従属度の高い中小企業であった。

量産型中小企業の他に、60年代後半から70年代にかけ、市場の成熟化を背景にベンチャー・ビジネスと名付けられた「企業家によってリードされる高度に知識集約的で創造的な中小企業」<sup>2)</sup>の開業が目立つようになった。これは、中小企業全体からみれば僅かであり、この時代の中小企業の発展を体現しているとは言えない。だが、創造性の発揮という点で個人や小組織が大きな可能性を持っていることを示すものとして注目される企業類型であった。

## (2) ソフト型中小企業

### (1) 多品種化・高付加価値化とソフト型中小企業

市場の成熟化により70年代に入ると重化学工業主導の経済成長は行き詰まり、第1次オイルショックを契機に70年代半ば低成長に突入した。これに伴い中小企業成長の条件も変化した。

成熟化した消費市場では需要の多様化、個性化が進んだ。繊維産業はファッション産業化し、機械工業も（大量生産をベースとしつつも）製品の多品種化・高付加価値化へと戦略を転換した。これと共に企業経営では技術、デザイン、情報などのソフトな経営資源の戦略的重要性が高まった。以上に伴い中小企業経営の焦点は量産能力の発揮から、フレキシブルな多品種少量生産の遂行、経営資源のソフト化へと移った。もう一つ中小企業にとって重要なことは、80年前後からME技術が急速に普及したことである。ME技術は中小企業でも十分利用可能な技術であり、これをいかに経営に活かすかがもう一つの焦点になった。かくして、ソフトな経営資源とME技術によりフレキシブルに多品種少量生産を行う企業がこの時期の成長中小企業となった。本稿ではこのタイプをソフト型中小企業と呼ぶことにする。

機械工業のソフト型中小企業の代表が、下請加工分野に現れた専門加工企業である。これは、量産型下請企業と違い、多数の取引先を持ち、カスタム・メイド型の多品種少量生産を行う企業群で、その技術分野に関しては大企業の内製部門を凌ぐ実力を持つに至っている<sup>3)</sup>。この実力の元になるのが多様なニーズに幅広く適用できる高度な専門加工技術とエンジニアリング能力（設備や工程

1) 星野芳郎著『日本の技術革新』勁草書房、1966年、pp.125, 140, 172

2) 清成忠男『中小企業』日経文庫、1985年、pp.166

3) 中村秀一郎『挑戦する中小企業』岩波新書、1985年、pp.96-106

の開発能力,柔軟な設計力)などのソフトな経営資源である。また,熟練工の補完代替としてME機器を積極的に導入し,多品種少量生産の効率化に努めている。

専門加工企業は多品種少量生産を効率的に遂行するだけでなく,スペックだけの受注,大企業の製品開発への参加,新製品の試作受注なども行っており,エンジニアリング機能を通じて製品開発にも接近している。

## (2) ソフト型中小企業の注目点

専門加工企業を念頭においてソフト型中小企業の注目点を整理してみる。

### a. 範囲の経済

量産型中小企業の効率性は規模の経済に基づくのに対し,ソフト型中小企業の効率性は範囲の経済に基づいている。範囲の経済とは,ソフトな経営資源(技術,デザイン,情報などの情動的経営資源)の持つ多面的な応用可能性による経済である。<sup>4)</sup>多品種化・高付加価値化への対応は技術の多面的な応用によって可能となる。また,製品開発への参加はエンジニアリング能力の応用である。量産型中小企業は専用機という応用の効かないハードな経営資源を主力としているため範囲の経済を追求できず,多品種化・高付加価値化が困難なのである。

### b. 経験技術

ソフト型中小企業の加工技術とエンジニアリング能力の優位性は,工学(知識)ベースの技術ではなく,特定分野における試行錯誤によって得られた経験ベースの技術(経験技術)に基づいている。<sup>5)</sup>経験技術は企業の日常活動から生み出されるため,資金コストはゼロである。しかも,優れた経験技術は工学的な新規性に欠けていたとしても,経験しないと得られないノウハウを基にしているため専有度が高く,大企業でも簡単には調達できない。安価で,専有度の高い経験技術の蓄積がソフト型中小企業の競争力の源である。

### c. 自立化の進展

ソフト型中小企業は大企業からの自立度の高い中小企業である。量産型中小企業は大企業の技術指導により発展したが,ソフト型中小企業の技術の独自性は社内資源に基づいており,技術面で自立を達成している。また,取引先の拡大により,技術面ほどではないが市場面でも自立度を高めている。大企業に集中していたソフトな経営資源が中小企業に蓄積されるにつれて中小企業の自立度が高まったのである。

### d. 中小企業集積が基盤

ソフト型中小企業が東京大田区や東大阪市などの機械工業の集積地で発展していることも注目す

4) 情動的経営資源の特徴については,伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞,1984年,が大変参考になる。

5) 小川英次氏は技術を「工学ベースの技術」と「技能ベースの技術」に分けている(同氏「中小企業の経営」『商工金融』1995.6)。ここでは「技能」を「経験」と言い換えた。

べきである。その理由は、集積内の競争が各企業の技術の専門特化を進め、集積内の分業が各企業の技術を補完しているからである。中小企業集積における競争と協調がソフト型中小企業の存立を支えている。ソフト型中小企業の発展は中小企業集積の重要性も示したのである。

以上のように、70年代の後半からソフト型中小企業の発展が見られることになったが、その後の中小企業の発展も、基本的にはソフトな経営資源が有する範囲の経済に基づく発展である。ソフト型中小企業はその後の成長中小企業の母体と言える。

### (3) 開発志向型中小企業

#### (1) 高付加価値型産業構造と開発志向型中小企業

プラザ合意(1985年9月)後の円相場の急騰<sup>6)</sup>により、国際水平分業<sup>7)</sup>と産業の高付加価値分野へのソフトが進み、我が国の特徴であったフルセット型産業構造は、技術集約的分野に特化した高付加価値型産業構造へ移行することになった。

これと共に、わが国の中小企業は多品種少量生産を効率的に遂行するだけでなく、高度化する技術ニーズを突破する開発力を持つことが成長の条件となった。

円高により繊維産地等の国際競争力は急速に低下し、産地は内需転換のために高付加価値製品の開発が必要となった。機械工業では、内需拡大を図る大企業の製品開発競争の熾烈化<sup>8)</sup>や先端産業への進出により、中小企業に対する技術ニーズは日々高度化し、それをクリアする製品・技術開発力の発揮が成長の条件となった。円高不況以降、中小企業はモノを売るのではなく、開発力を売る必要に迫られたのである。かくして、独自の開発力を持ち、製品・技術開発を経営戦略の要とする開発志向型中小企業がこの時期の成長中小企業となった。

機械工業における開発志向型中小企業の代表が製品開発型企業である。中小の製品開発型企業にはいくつかのタイプがある。一方の端には“一品料理的”な受託開発を行うエンジニアリング企業があり、他の端には、多品種少量だが各種産業に用途がわたる需要規模の比較的大きい製品を開発している専門メーカーがある。この時期に成長が目立ったのが、この中間に存在する“小型自社製品”企業である。これは特殊機械や測定機等の市場の小さな機器(これが“小型”の意味である)を開発し、自社製品化に成功した企業群である。受託開発を繰り返す中からリピート・オーダーの得られる製品を見つけ、自社製品化するケースが多い。したがって、自社製品を持ってはいても個別ユーザー対象の受託開発を同時に行っているのが殆どである。

6) 85年2月の1ドル=263円から87年末の1ドル=128円と、2年10カ月で2倍に高騰。

7) 1984年の輸入比率(ドルベース)は29.8%だったが、89年には50.3%に達した(『通商白書平成2年版』大蔵省印刷局、1990年、p.355)。

8) 自動車工業では乗用車のモデル数が1980年から90年に55から110へと急増、電機工業でも“新製品の連射”、“耐久消費財の生鮮食料品化”といわれるほど次々に新製品が市場に送り込まれた。

このタイプの企業の多くは専門加工企業からの発展である。専門加工企業がその独自の加工技術を体現した機械設備を開発した場合、その加工技術を用いないと製作できない製品の開発を行った場合、また、加工技術とは直接の関係はないがそのエンジニアリング能力の活用により製品を開発したというケースが多い。

また、加工技術をある方向に徹底的に高度化し（例えば、超微細加工や異形加工の追求など）、その特殊化した高度技術により多数の企業から加工受注を得る加工センター型企業も発展した。このタイプは製品の代りに高度な技術サービスの開発を行い、それを一種の自社製品としているのである。

これらのタイプは70年代後半からすでに一つの層をなしていたが、85年以降、円高不況からの脱出を求め、このタイプへの移行を図る企業が急増した。

表1、2は筆者等が1989年、90年に行った機械・金属工業に関するアンケート調査の結果である。表1によると製品開発を継続的に行っているとする企業が3分の1もある。100～299人以上の規模では半分近くに達するが、従業員19人以下の企業でも2割以上を占めている。小規模層を含めて製品開発活動を定常化している企業が多いのである。また、表2によると、この3年間のうちに開発した新製品が売上の3割以上を占める企業が13%もある。新製品を開発しつつ売上を拡大するという企業が一つの層を形成している。以上の製品開発は自社製品開発だけではなく、親企業や顧客からの受託開発も含む。そうだとすると、これは中小企業における製品開発活動の広範な広がりとして捉えてよいだろう。

これに伴い開発体制も強化されている。中小企業庁の「製造業分業実態調査」（1989年12月）によると下請企業の26.4%が「研究開発部門」を持っている（なお、「設計部門」があるのは37.6%<sup>9)</sup>）。継続

表1 製品開発の実施状況（機械工業）

単位：%

	製品開発を継続的に行っている	特定の機会に製品開発を行う	製品開発は行わない	回答企業数
全体	32.4	22.7	44.9	2,173
1～19人	23.4	22.4	54.2	662
20～99人	33.4	22.6	44.0	1,164
100～299人	47.5	23.8	28.6	248
300人～	74.0	11.1	14.8	27
規模不明	30.5	27.8	41.7	72

注1) 機械工業——一般機械器具、電気機械器具、輸送用機械器具、精密機械器具

2) 製品開発——親企業の要請による開発や他社からの受託開発を含む

3) アンケート調査年月——1989年9月

出所：中小企業事業団・中小企業研究所『中小企業の存立形態の発展に関する研究』1990年3月、p.109の表を再編加工

9) 『1990年版中小企業白書』p.160

表2 開発新製品の売上に占める割合（機械・金属工業）

単位：％				
なし	～10％	11～30％	31％～	回答企業数
47.8	19.9	19.3	13.0	4,171

注1) 機械・金属工業——一機械器具，電気機械器具，輸送用機械器具，精密機械器具，金属製品

2) 開発新製品——この3年間のうちに開発した完成品，部品。親企業や顧客の依頼によるものを含む。

3) 回答企業の88.7％が従業員99人以下。

4) アンケート調査年月——1990年11月-12月。

出所：中小企業事業団・中小企業研究所『91中小製造業の発展動向』同友館，1992年3月，p.180の表を再編加工。

的に製品開発を行う企業が3分の1あることと合わせ，開発志向型中小企業の層としての厚みを示す数値である。

## (2) 開発志向型中小企業の注目点

機械工業の開発志向型中小企業は次の点が注目される。

### a. プロセス・イノベーションからプロダクト・イノベーションへ

量産型下請企業の技術活動の中心は生産技術であり，そのイノベーションはプロセス・イノベーションであった。ソフト型中小企業はエンジニアリング機能を持つことにより製品技術に接近しているが，技術活動の中心はやはり生産技術であった。それに対し，開発志向型中小企業の技術活動の戦略上の焦点は製品技術（製品開発）に置かれている。中小企業におけるエンジニアリング機能の発展と中小企業の特徴である顧客即応機能が結びつき，カスタム・オーダーをベースとする製品技術活動が活発化した。開発志向型中小企業もソフトな経営資源を基盤にしていると言う意味ではソフト型中小企業の一つであるが，中小企業が製品技術を発展させ，プロダクト・イノベーションの担い手になったという点で70年代後半のソフト型中小企業と区別したいのである。<sup>10)</sup>

### b. 専任の開発スタッフ

開発志向型中小企業と研究開発型企業とは違う。研究開発型企業は企業の主要な構成員が技術者によって占められ，生産設備は持たない場合が多い。<sup>11)</sup> それに対し，開発志向型中小企業は製品開発・技術開発に特化しておらず，経営のベースは生産にある。この点で“ふつうの”中小企業と同じである。だが，専任の開発要員を置き，開発力を企業の成長を左右する戦略的資源と位置づけた点が“ふつうの”中小企業と異なる。専任の開発要員なしで優れた開発成果をあげているケースも

10) 小川英次氏は中小工場の進化を，製造作業→保全→現場管理→生産技術→製品開発→研究開発という段階として捉えている。生産から製品開発へという進化は，個別企業だけでなく，中小企業の歴史的進化の態様でもあったと考えられる。同氏著『現代の中小企業経営』日経文庫，1991年，p.160

11) 今井賢一「研究開発型企業とは何か」今井・香西編著『21世紀をめざす研究開発型企業』東洋経済新報社，1984年，p.3



みられるが、継続的な開発活動となると専任者が必要なのである。

なお、本稿で「開発型中小企業」ではなく「開発志向型中小企業」と呼ぶのは、開発に特化していないが開発を戦略上の焦点にしているという意味を込めたいからである。

### c. 機動的開発

開発志向型中小企業で多いのは、ユーザー・ニーズに即した機動的な開発である。中小企業は大企業と違って開発、生産、営業部門の距離が短い。これら部門のスタッフが開発テーマ毎にプロジェクト・チームを結成し、情報を共有化して開発を進める。これがユーザー・ニーズに柔軟に対応した開発を可能にし、大企業にない強みとなっている。同時に、これは中小企業の弱みをカバーする方法でもある。中小企業は資金力が弱いから開発の成果をすぐに売上に結びつけねばならない。そのため、ニーズ即応型の開発が必要となる。

当然、開発内容は小型のものが多い。表3によると開発期間が半年以内のものが約6割であり、中には小さな工夫というべきものもたくさんある。本稿では今まで「研究開発」という言葉を使うのを避けてきたが、それは中小企業では殆ど原理的な「研究」は行っていないからである。しかし、少数ではあるが、オーナー経営者であるからできる決断によって、大企業では不可能な長期の研究開発を行う場合もある。

表3 機械工業における製品開発の期間

						単位%
1ヶ月以内	2～3ヶ月	4～6ヶ月	7～11ヶ月	12ヶ月以上	不 明	回答企業数
8.3	24.1	29.8	13.1	21.9	2.8	1,197

注：表1に同じ。

出所：表1に同じ。p.85

### (3) 開発志向型中小企業の組織運営

開発志向型中小企業は組織運営の点でも注目される。経営学では、「新製品、新技術、新しいポリシーなどのイノベーションを積極的に生み出し、うまく実行に移せる組織」のことを「革新的組織<sup>12)</sup>(innovative organization)」と呼んでいる。開発志向型中小企業でも人間中心型経営と呼ぶべき革新的組織が形成されている。これはソフト型中小企業で現れ始めた特徴であるが、特に開発志向型中小企業で目立つようになった。また、人間中心型経営には経営パートナー主義という新しい経営イデオロギーが反映していることも注目される。

#### a. 人間中心型経営

人間中心型経営とは、企業構成員個々のマンパワーの発揮に焦点を置いているマネジメント・ス

12) 神戸大学経営学研究室編『経営学大辞典』中央経済社、1988年、加護野忠男筆。

タイトルのことである。

その第一の柱が「参加による情報の共有化」である。上からの指揮・命令や細かい規定がマネジメントの原理となっている機械的組織は、開発活動などの創造活動に最も不適切である。それに対し開発志向型中小企業でよく見られるのは、情報共有を原理としている自立者集团的な組織である。全構成員が企業の決定に参加し、情報を共有化し、上からの管理によってではなく自己決定に基づき行動する。権限もできるだけ現場におろされている。このため管理職がおらず、社長以外は横一線という企業も散見される。こうした自立者集团的組織が個人の自由な創意工夫を引出し、創造活動を活発化させるのである。

もう一つの柱が、経営者の「共鳴獲得型リーダーシップ」である。「共鳴」とは、従業員が企業理念に優れたものを見出し、精神的に引きつけられることである。「共鳴」があってこそ自立者集团的組織の意思のベクトルが揃う。このため、経営者は自社の社会的役割、経営目標、自社で働く意義などについて説得力ある理念を示すことに全力をあげている。経営者の中には、経営理念を基に毎年の経営方針を成文化することを最重要の使命と考え、それが終わると日常業務は社員任せという人さえいる。

開発志向型中小企業のマネジメントの基本は以上の2つであるが、その他に、労働条件の向上を独立の経営目標として掲げ、そのために生産性の引き上げを目指すという「労働条件基準原理」<sup>13)</sup>、職業能力だけでなく人としての成長を目指す人材教育、従業員の人間としての欲求を満足させてモラルを高めようとする「人間中心的リーダーシップ」などがよく見られる。

開発志向型中小企業の以上のマネジメントは、組織より人を優位に置き、個々のマンパワーの開花を目指すものである。この意味でこれらをまとめて人間中心型経営と呼びたい。

#### b. 経営パートナー主義

人間中心型経営には経営者と労働者の関係に関する新しい経営イデオロギーも反映されている。それは、経営パートナー主義と呼ぶべきもので、「経営者と従業員は人格的に対等で、仕事の誇りで結ばれた経営パートナー」というものである。

日本における経営イデオロギーというと経営家族主義が思い出される。経営家族主義は「企業活動の目的を家族（「家」）に擬制された企業の構成員の福祉向上におく理念であり、労使関係について親子の家族的温情（恩情）や主従の徳義・情誼を強調するもの」<sup>14)</sup>である。経営パートナー主義も企業構成員の福祉向上に力点を置くが、経営家族主義とは全く異なる。

まず第1に、経営家族主義が経営者を親、従業員を子とみなし、経営者が身分的に優越している

13) 日経連が理念とする「生産性基準原理」は生産性上昇の枠内で労働条件を上昇させるものだが、これは目的とする労働条件達成のために生産性を引き上げるという考えで、労働条件の方が基準になっている。

14) 『現代経営事典』日本経済新聞社、1986年、p.154、鳥羽欽一郎・浅野俊光筆。

とするのに対し、経営パートナー主義では経営者と従業員は契約関係に基づく対等な関係と考える。第2に、経営家族主義では経営者と従業員は施恩と報恩によって結びつくと考えているのに対し、経営パートナー主義では仕事の誇りや喜びこそが人間としての幸せと考え、この誇りや喜びを共有することにより両者は結びつくと考えている。このように経営パートナー主義は、「労使対等（民主的経営）」と「仕事の誇り（喜び）こそが人間としての幸せ」を基本的なコンセプトとするもので、伝統的な経営家族主義に代わる新しい経営イデオロギーなのである。

経営パートナー主義発生背景は次のように考えられる。

第1は、戦後民主主義教育を受けた、労使関係に関し民主主義的理念を持つ世代が経営者となったことである。第2は、労働者が「報恩」という観念を持つどころか組織への帰属意識そのものを希薄化させたため、新たな労使の紐帯を見つけ出す必要があったことである。第3は、中小企業経営者が労使対等な関係に立っても労働者をリードできるだけの知的能力を備えるようになったことである。

こうして生まれた経営パートナー主義が人間中心型経営をイデオロギー面で支えたのである。<sup>15)</sup>

### 3. 市場創造型中小企業への発展——市場創造と中小企業の新パラダイム——

#### (1) 大転換期と中小企業

平成不況への突入をきっかけにして、高度成長期以来の経済の枠組みの崩壊が始まった。大量生産型機械工業の失速（リーディング産業の消滅）、東アジアベースでの産業連関の形成、日本の下請制の分解の開始、「価格破壊」・消費者の自立化、規制緩和・市場原理強化、金融システムの不安定化、終身雇用・年功序列制の事実上の崩壊等々、枚挙にいとまがない。まさに、今日は「大転換期」である

既存の枠組みの崩壊は中小製造業に大打撃を与え、『事業所統計』によると中小製造業の従業者数は3年間（1991～94年）で659,000人（6.3%）も減ってしまった。この減少率は大企業での減少率3.2%を大きく上回っている。

機械工業では大企業のリストラと海外展開により下請企業の大規模な切り捨てが進んでおり、下請企業を従来の半分にしたというケースは珍しくない。取引関係の流動化が進み、下請企業の準内部組織的活用（長期継続取引と情報共有的關係など）を特徴とする日本の下請制は2次、3次下請層から分解を始めている。<sup>16)</sup>

15) 人間中心型経営と経営パートナー主義については拙稿「中小企業における人間中心型経営」(財中小企業総合研究機構編『中小企業家精神』中央経済社、1995年、拙稿「中小企業マネジメントの新パラダイム」『商工金融』1995年7月号で詳しく述べたので参照されたい。

16) 詳しくは、拙稿「日本の下請制の変化に関する予備的考察」『白鷗大学論集』Vol.9 No.2 (1995年)。

日本の下請制の分解が意味するのは、大企業の領導に甘んずることにより中小企業も利益を得るという仕組みの崩壊である。「領導」とは「おさめみちびくこと」（広辞苑）である。大企業の領導下で中小企業が利益を得るという仕組みは、下請制に限らず日本の大企業体制の原理といえるものである。量産型中小企業に比べ自立度の高いソフト型中小企業や開発志向型中小企業も、このような日本的な仕組みの中で成長してきた。しかし、今、この仕組みが崩壊しつつある。それではこの状況に対応するため、中小企業が克服すべき課題は何か、中小企業はどのような方向へ高度化すべきなのか。

筆者はこれからの成長中小企業は市場創造型中小企業であると考え。以下では、市場創造型中小企業への発展課題について、市場・技術、組織運営、企業間関係に関し述べることにする。

## （２）市場創造型中小企業への発展

### （１）市場・技術面での課題

#### a. 潜在ニーズの掘り起こしによる市場創造

大転換期の今日、専門加工企業も開発志向型中小企業も売上を低下させた企業が多い。大企業の内製部門を凌ぐ加工技術、中小企業の強みを活かした開発力を持っているこれらの企業は技術面で自立化を達成し、大企業に対する取引量も強めた。しかし、大企業に市場を依存するという基本的構図には変化はなかった。現に、バブル景気下では大企業から次々に加工や開発の依頼があり、自ら新ニーズを掘り起こす努力は必要ではなかった。しかし、現在、大量生産型機械工業は失速し、新たな革新による再成長への動きは見られず、運命共同体と称されていた日本の下請制も崩壊しつつある。もはや中小企業は大企業の市場開拓力に依存できない。従来、大企業の領導下で中小企業が利益の分け前にあずかるという仕組みは崩壊したと考えるべきである。

したがって、中小企業は技術面だけでなく市場面でも大企業から自立するため、自ら市場を開拓しなくてはならない。だが、既存市場は成熟化しているから、市場開拓のためにはユーザー自身も明確には意識していないニーズを初め、市場でまだ認知されていない潜在ニーズを掘り起こさなくてはならない。<sup>17)</sup> 潜在ニーズを基にする市場は、既存市場とどこかで非連続的な、質的に新しい市場であるから、こういう市場開拓は市場創造というべきであろう。これからは、潜在ニーズを基に新市場を創造することが中小企業成長の条件となるのである。この条件を満たす中小企業を市場創造型中小企業と呼ぶことにしよう。

従来、開発志向型中小企業の場合、開発機会は豊富だったから企業活動の重点を製品設計に置けた。それに対し、市場創造型中小企業では、潜在ニーズの掘り起こし→製品企画→製品設計→販路

17) 今日では、顕在ニーズは技術的に可能である限りすでに満たされており（清成忠男『中小企業ルネッサンス』有斐閣、1993年、p.23）、潜在ニーズを掘り起こさないと新ニーズを捉えられない。

開拓という活動が必要となる。潜在ニーズの掘り起こしにより開発機会を自ら創造し、製品企画・設計を行った上、新製品にふさわしい販路開拓も行わなくてはならない。要するに一連の起業家活動を遂行しなくてはならない。市場創造型中小企業とは起業家活動を展開する中小企業なのである。

#### b. カスタム・メイド型多品種少量生産

それでは中小企業の市場創造・起業家活動を可能とする客観的基盤はあるのか。筆者は現在、カスタム・メイド型多品種少量生産が拡大しており、これが市場創造型中小企業の発展基盤になると考えている。

70年代後半から市場のニーズは多品種少量化し、大量生産型工業も多品種少量化路線へ転換した。しかし、それは大量生産をベースとするもので、供給側がメニューを揃えるお仕着せの多品種少量化であった。自動車や家電工業の失速は、この方式が消費者ニーズへの適応の点でも、効率的生産の点でも失敗したことを示している。それに対し、同じ多品種少量生産でも現在伸びているのは、ユーザーの代理人として製品を開発・製造するような業態である。ユーザー個々のニーズに注目し、その変化を敏感にくみ取り、絶えず製品内容や製品ラインアップを変化させる。いわば、カスタム・メイドに近いのである。“購買代理人”というコンセプトで種々の金型部品をロット1個でも受注する株式会社ミスマがこの代表例だが、こうしたカスタム・メイド型多品種少量生産は今や種々の業種に広がり、産業全体を貫く流れとなっている。

この業態は単なる便利屋ではない。高度な専門技術や高度なシステムを持ち、それを基に多様で、非定型的なニーズに対応している。非定型的なニーズへの対応は技術的な裏付けがないと不可能なのである。非定型的ニーズを専門技術で満足させるのがカスタム・メイド型多品種少量生産であり、ユーザー個々のニーズをくみ取る能力と高度な専門技術が結びついた業態と言える。80年代のイノベーションは技術がリードするものであったのに対し、90年代のイノベーションは技術とマーケットの相互作用により生成発展するという見方があるが、<sup>18)</sup> カスタム・メイド型多品種少量生産はその具体例と言える。

このカスタム・メイド型多品種少量生産が市場創造型中小企業の発展の基盤となるだろう。

その理由は第一に、中小企業の市場創造活動はこういう分野で強みを発揮するからである。カスタム・メイド型多品種少量生産はマスではなく、パーソナルなニーズを起点とする。そのため、個々のユーザーに密着し、ユーザーの何気ない一言からニーズを探り出すという行動が必要である。いわば、市場の“つぶやき”（微小音の市場情報）を聞き取るのである。“つぶやき”を聞き取るには「現場」にでかける身軽さと個人の鋭い問題意識が重要であって、資本力は重要ではない。したがって、マンパワーが発揮できれば中小企業は十分、その強みを活かせる。また、把握し

18) 加藤敏春「変革、シリコンバレーに学べ」1995年9月8日付け日本経済新聞「経済教室」

たニーズを直ぐに製品や技術に反映させる小回り性も必要だが、これも企業内に組織の壁のない中小企業の得意とするところである。カスタム・メイド型多品種少量生産は、中小企業の生態に適した場所なのである。

第二に、カスタム・メイド型多品種少量生産は、日本の比較優位産業だからである。東アジアの企業は定型的技術による大量生産分野で強力な競争力を発揮しているが、専門的技術を基に柔軟な対応が必要なカスタム・メイド型多品種少量生産分野に参入する力はまだない。したがって、この分野は国際分業の観点からみても市場創造型中小企業の発展基盤になるのである。大量生産分野の東アジアへの委譲が進み、日本の産業構造は“カスタム・メイド化”することになるだろうが、新産業構造の担い手は市場創造型中小企業なのである。

第三に、マルチメディアの発展が、中小企業のカスタム・メイド型多品種少量生産の機会を増やすからである。ネットワーク型のマルチメディアの発展が、市場・産業の「パーソナル化」,<sup>19)</sup>「オン・ディマンド化」,<sup>19)</sup>「ユーザー主導化」をもたらし、これにより一層カスタム・メイド型多品種少量市場が拡大することになる。大企業もマルチメディアの利用によりこの分野に乗り出すであろう。だが、ダウンサイジングによりコンピュータ導入にかかる費用は著しく低下し、マルチメディアの活用に関し中小企業が資本面で不利であることはない。中小企業は知恵の活用によりこの分野でビジネスチャンスを拡大することができる。また、中小企業集積における中小企業の水平的ネットワークや後述の専門企業連合にマルチメディアが導入されれば、柔軟な生産体制がさらに強化され、これによっても中小企業のカスタム・メイド型多品種少量生産での競争力が強まるであろう。

## (2) 組織運営面での課題

市場創造型中小企業は起業家活動を遂行しなくてはならない。このためには、経営者自身の起業家活動も必要だが、同時に重要なのは経営者が従業員の起業家活動のための環境を整えることである。それにより従業員それぞれの異なった感性や能力を自由に発揮させ、多様なニーズの掘り起こしや市場創造を可能にするのである。したがって、企業構成員個々のマンパワーの発揮に焦点を置く人間中心型経営は一層重要になる。また、近年、“会社本位主義”という企業の論理優先に対する批判が高まっている。若者を中心に自己実現の場として仕事を捉えるという人々も増えている。このため、今後、企業は“働く楽しみを創造する”のを発展方向の一つにする必要がある。<sup>20)</sup>人間中心型経営は従業員の自己実現の機会の多い組織運営であるから、この面からも重要性を増すことになるだろう。

19) 「パーソナル化」——新聞を例にとると、すべての読者に同じ新聞を提供していたのを読者毎に違う新聞を提供、「オン・ディマンド化」——新聞を一日2回配達していたのを注文を受けてから必要なニュースをのせて提供、「ユーザー主導化」——イニシアチブが新聞社から読者へ。月尾嘉男「中小企業にとって願ってもない時代がやってきた」『さくらあい』1995年9月号による。

20) 佐藤芳雄「大転換する産業組織と中小企業の対応」『商工金融』1994年6月号。

ただ、若年層の自己実現欲求は専門家志向（プロ志向）へとつながるから、これからは、転職によりキャリア・アップを図るといふ労働スタイルが増える可能性がある。その場合、人間中心型経営は情報共有をマネジメントの核とするが、情報共有と労働力流動化は相いれないという問題が発生するかもしれない。また、人間中心型経営は社内教育を重視するが、これも労働力流動化と相いれないかもしれない。労働力の流動化という要素を取り入れた上での人間中心型経営の展開が今後の課題であろう。

### (3) 企業間関係面での課題

中小企業が市場創造するには中小企業同士の連合が不可欠である。市場創造型中小企業はその専門分野では大企業以上の加工技術、開発力を持っているとしても技術の幅が狭いからである。従来、中小企業の技術は大企業を介して結合していたが、今後は、中小企業が戦略的に企業間関係をつくりあげ、専門技術を結合する必要がある。

中小企業による企業間関係の構築という点では異業種交流が注目される。中小企業事業団の調べだと異業種交流グループは1994年5月現在で2,608ある。1988年の1,527グループと比べ1,000以上増加している。<sup>21)</sup>異業種交流グループの急激な増加は、中小企業自身が市場創造を目指さなくなってきた客観情勢の反映である。また、それは中小企業が自ら企業間関係を組織する能力を示すものでもある。

しかし、現在の異業種交流グループは相互学習の場としては十分成果を発揮しているが、専門技術の相互活用により市場を創造するという点では不十分である。異業種グループの限界を突破する企業間関係の構築が必要である。

この点で注目されるのが「ラッシュすみだ」という墨田区の機械・金属関係48社の連合体である。従業員1人の企業から最大企業でも30数名の小零細企業の集まりだが、それぞれ一芸に秀でた固有技術を持っている。「ラッシュすみだ」では48社を母体に、発注に応じて異なったグループを自由自在に形成し、どんなオーダーにも対応している。「工場でつくるものなら大型戦車以外は何でもつくる」<sup>22)</sup>そうである。また、この連合体では全体の技術水準を高めるため、それぞれの得意技術を他社に教え合うこともしている。自社の得意技術は門外不出とするのが普通であることを考えると、中小企業の企業間関係に新しい地平を切り開いているように見える。

この例を踏まえると、今後次のような中小企業の企業間関係の構築が考えられる。

- a. 専門技術を持った中小企業が連合を形成する。連合を母体にプロジェクト毎に自由自在にグループを組み、あらゆるニーズに対応する。
- b. この連合は、中小企業経営者間の人間的信頼と情報共有を基礎に置く。これにより企業間の

21) 中小企業事業団『融合化調査報告書（平成6年度）』p.4

22) 「ルポルタージュ・起業家新時代①ラッシュすみだ」『エコノミスト』1994年12月20日号。

関係が発展し、各企業の革新も進む。だが、相互の取引には市場取引の原理を適用し、経済合理性は貫く。個人の集団と市場取引との中間組織である。

これは大企業が管理する垂直的・閉鎖的企業間関係と対極的な、中小企業が戦略的に創りあげる水平的・開放的企業間関係である。市場創造型中小企業はこのような専門企業連合を形成し、これを母体に市場創造を行う必要がある。このため今後、中小企業経営者にとって企業内のマネジメントだけでなく、企業間関係のマネジメントが重要な職能となるだろう。

### (3) 中小企業の新パラダイム

中小企業の発展方向として市場創造型中小企業という新たな中小企業類型を提示した。本稿のまとめとして、市場創造型中小企業に示される新たな中小企業パラダイム（中小企業観）を整理する。

第一に、中小企業は市場創造の主体である。戦後、大企業の技術指導によって発展した中小企業は技術的な自立を達成した。これからは市場面でも自立化し、市場創造する主体となる。

第二に、中小企業は新しい産業構造と産業組織形成の主体である。中小企業は市場創造により産業構造を能動的に変化させる。その方向は、産業構造の“カスタム・メイド化”であろう。中小企業による専門企業連合は、水平的・開放的産業組織を形成し、従来の垂直的・閉鎖的産業組織の解体を進める。

第三に、中小企業は自己実現の場である。年功序列、終身雇用の崩壊により、大企業は“モチベーション・クライシス”に陥っている。それに対し、中小企業の人間中心型経営は“働く楽しみを創造する”。

第四に、中小企業は経済民主主義推進の主体である。中小企業が市場で自立化し、産業構造・産業組織形成の主体となることにより、大企業への経済力集中の対抗力としての役割を果たすからである。また、人間中心型経営により企業内の民主主義も推進するからである。

以上のパラダイムは決してひとりよがりのものではなく、中小企業経営者も類似の見方をしている。<sup>23)</sup> 中小企業総合研究機構のアンケート調査（1993年10～11月）によると中小企業経営者は次のように考えている。

- 中小企業が新分野を切り拓く原動力であり、中心である。 56.6%
- 大企業にならないほうがよい。 63.7%
- 企業経営者になったのは夢・理想が実現できるから。 60.6%
- 経営継続成功の原因はよい従業員に恵まれたため。 51.4%

右側の数値は、左のように答えた中小企業経営者の割合で、上記のようなパラダイムに通ずる考

23) 佐藤芳雄「いま、中小企業者の新時代」(中小企業総合研究機構『中小企業家精神』中央経済社、1995年、pp.12-16)



えを持っている中小企業経営者が多いことを示している。

但し、筆者はこういう中小企業パラダイムを示したからといって、市場創造型中小企業への発展を楽観的に考えているわけでない。市場の閉塞、既存の経済的枠組みの崩壊は中小企業の従来の存立基盤を掘り崩し、市場創造型中小企業への発展の契機をつかめないまま停滞・衰退に陥っている企業も多い。新規開業企業に期待がかけられるところだが開業率は依然低迷している。しかし、すでに述べたように、市場創造型中小企業発展のための客観的な基盤は存在する。また、上記調査結果に見られるように、中小企業経営者は中小企業が新分野を切り開く原動力だという起業家精神を持っている。停滞・衰退中小企業の発生を伴いつつも、市場創造型中小企業へ自己変革を進める中小企業が増加するだろう。

〔(財)中小企業総合研究機構〕