

Title	中小企業の量的成長と質的成長
Sub Title	Size growth and capability growth by small firms
Author	高橋, 美樹(Takahashi, Miki)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2014
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.56, No.6 (2014. 2) ,p.133- 142
JaLC DOI	
Abstract	<p>企業の成長には2つの側面があり, 従業員数や資本金, 売上高等でみた量的な側面と, イノベーション創出能力あるいは組織能力でみた質的な側面がある。そして, 質的成長と量的成長はしばしば対立する。本稿は, 中小企業が質的成長と量的成長を同時に追求するにあたって満たすべき条件を検討する。</p> <p>There are two aspects to the growth of the firm. Size growth in terms of number of employees, amount of capital, annual turnover, and capability growth in terms of innovative capability.</p> <p>Size growth and capability growth is often conflicting. This paper examines the conditions under which size growth and capability growth can be compatible.</p>
Notes	今口忠政教授退任記念号#論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20140200-0133

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.

中小企業の量的成長と質的成長

Size Growth and Capability Growth by Small Firms

高橋 美樹(Miki Takahashi)

企業の成長には2つの側面があり、従業員数や資本金、売上高でみた量的な側面と、イノベーション創出能力あるいは組織能力でみた質的な側面がある。そして、質的成長と量的成長はしばしば対立する。本稿は、中小企業が質的成長と量的成長を同時に追求するにあたって満たすべき条件を検討する。

There are two aspects to the growth of the firm. Size growth in terms of number of employees, amount of capital, annual turnover, and capability growth in terms of innovative capability. Size growth and capability growth is often conflicting. This paper examines the conditions under which size growth and capability growth can be compatible.

中小企業の量的成長と質的成長*

高橋美樹

<要約>

企業の成長には2つの側面があり、従業員数や資本金、売上高等でみた量的な側面と、イノベーション創出能力あるいは組織能力でみた質的な側面がある。そして、質的成長と量的成長はしばしば対立する。本稿は、中小企業が質的成長と量的成長を同時に追求するにあたって満たすべき条件を検討する。

<キーワード>

中小企業、企業成長、ケイパビリティ、ロック・イン、ルーティン、先発者の優位性、システミック・イノベーション

1. はじめに

筆者は、かつて「イノベーションと中小企業の企業成長」と題する論文の中で、次のように論じたことがある（高橋（2012））。

理論的考察と若干のケース分析によれば、イノベーション創出にあたって中小企業に有利な点があり、中小企業がいたずらに企業規模を拡大することは逆効果である。中小企業は、従業員数や資本金、売上高でみた量的な成長よりも、自社や顧客が抱える問題の解決（＝イノベーション創出）能力でみた質的な成長を目指すべきである。量を求める余り質が低下しては元も子もない。

このような筆者の主張には、大きく2通りの反応があった。中小企業専門金融機関での実務経験者からは「質的な成長と量的な成長という論点はまったくそのとおりである」というコメント

* 短い期間ではあったが、今口教授からは、筆者の研究について、多くの貴重なコメントをいただいた。ここに記して謝意を表したい。

が寄せられた。経営者の中にも、コミー（埼玉県、従業員数16人）の小宮山社長のように「企業規模を大きくすることに興味はない」「他社が競争に向けるエネルギーを、創造向けたい」という意見がある¹⁾。その一方で、地方自治体での中小企業政策担当経験者からは「質的成長を伴った量的成長という考え方があってもよい」「そのような事例が少ないことが日本経済の閉塞感を象徴しているのかもしれない」との意見が寄せられた。

企業の量的成長に関連してよく知られるモデルに、Greiner (1998) による企業成長モデルがある(図1)²⁾。ここでは細かい説明を省くが、企業の成長段階に応じた課題やその克服方法が、組織の年齢と規模にそって論じられている。経済学的な文脈でも、同様の内容が「ベンローズの制約」として論じられる。企業を「経営管理組織のもとにある有形・無形の経営資源の集合体」(Penrose (1959), p.24) とみなすならば、企業が規模を拡大・成長しようとしても、経営資源の蓄積に応じた経営管理能力が伴わなければ、成長は制約されるのである。

Greiner をはじめとする成長段階モデルについては、「組織はつねに前方の成長段階に向かって進化するものなのかどうか、その過程は連続的か、あるいは、成長段階の移行はどのようなプロセスで進行するのか、そのトリガーとなる要因は何か」など様々な問題が指摘される³⁾(今口(1993), p.40)。

このような問題にもかかわらず、中小・ベンチャー企業論の分野では、しばしば、Greiner 同様の図式化が行われている(表1)。上に述べたような問題があるとしても、一般的に、企業の成長を企業規模の拡大と同一視する傾向は根強いといえよう。

筆者も、「(質的)成長を伴った量的成長(=企業規模拡大)という考え方」を完全に否定するものではない。それは、「いたずらに企業規模を拡大することは逆効果」と書いたとおりである。では、中小企業による量的成長はどのような場合に正当化され得るのか。

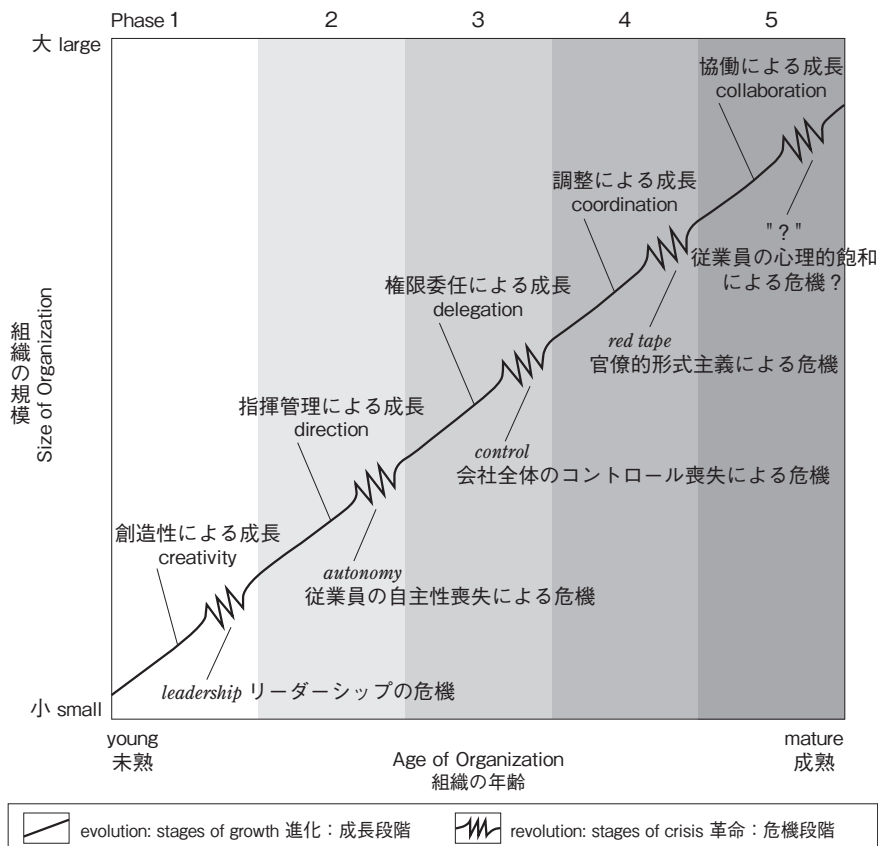
本稿では、中小企業にとって「質的成長を伴った量的成長」が可能となる条件を、試論的に考察してみたい。なお、以下では、イノベーション創出能力を、広く、「自社や顧客が抱える問題を解決する過程で生まれるイノベーション——①新しい財貨の生産、②新しい生産方法の導入、③新しい販路の開拓、④原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現(独占的地位の形成あるいは独占の打破)——によって、利益を獲得する能力」とする。言い換えれば、ここでいうイノベーションとは、「潜在的なニーズを掘り起こして開発機会を自ら創造し、新製品・新サービス(以下、新製品)や新技術によって新たな顧客を獲得して利益拡大をはかること」である。

1) 日経トップリーダー編(2011)および筆者の訪問調査に基づく。なお、小宮山社長は、比喩的に、「限られた獲物を争ってとる『狩猟民族』ではなく、限られた場所で種をまきじっくり育てる『農耕民族』の企業でありたい」ともいう。

2) Greiner (1998) は、Greiner (1972) の改訂版である。

3) 同様の批判は、小川(2013)にも見いだすことができる(pp.54-55)。

図1 企業成長の5段階
(THE FIVE PHASES OF GROWTH)



出所) Greiner (1998) より訳出。

- 引用者注) 1. 「進化」とは、従来と同様の経営方法で成長が持続する段階を指し、「革命」とは、従来の経営方法の激変を伴う段階を指す。
2. 企業が属する産業が高成長産業であれば、より急な傾きで、低成長産業であれば、より緩やかな傾きで描かれる。
3. したがって、急成長市場の企業は、短期間のうちに規模を拡張する必要に迫られ、進化段階は相対的に短くなる。
4. “?”は、未知の危機であり、1つの可能性として、「従業員の心理的飽和による危機」があげられている。

2. 大企業によるイノベーション創出を制約する要因

筆者が、「中小企業がいたずらに企業規模を拡大することは逆効果である」と主張する根拠は、イノベーション創出にあたって中小企業に有利な点がある、ということであった。ここで、その内容を簡潔に振り返っておきたい。

イノベーション創出にあたって中小企業に有利な点は、大企業のデメリットや制約要因として現れる可能性がある。Greiner (1998) では、規模拡大によるデメリットが、様々な「危機」と

表1 成長ステージ別経営スタイルの変革

経営スタイル	成長段階	スタートアップ期	急成長期	安定成長期
企業規模		0～3億円	3～100億円	100億円超
従業員数		1～20人	20～300人	300人超
成長率		立ち上がり・低迷	年率20～100%	年率1桁成長
収益性		先行投資赤字	先行投資低収益	高収益維持
対象期間		スタートから5年	5～15年	15～25年
起業家の役割		My Company 事業への思い入れ 強力なリーダーシップ 何でも屋	Our Company 事業への使命感 先見・決断・スピード 人を動かす	Your Company 明確なビジョン 決断・先見・スピード 経営システムを動かす
経営チーム		起業家・友人中心 技術または営業優先	財務・営業プロ バランスのある人材	開発・システムプロ 次なる飛躍に適する人材
事業・製品		一事業立ち上げ 事業コンセプト マーケティングの裏づけ	事業の確立 販売チャネル確立 資金回収システム	事業の完成・新規事業 既存製品のリニューアル 製品開発システム
市場・競合		業界不明確 競合なし	業界急成長 競合はまだ緩い	業界成長ピーク 新規・大手競合参入
資金調達		信用ゼロ スイートマネーなどの自己 資金 エンジェルファンド 日本政策金融公庫（国民生 活事業）	信用低い 民間ベンチャーキャピタル 政府系リスクファイナンス 株式上場（新市場）	信用確立 民間金融機関（銀行） 株式上場（既存市場）
コミュニケーション		インフォーマルのみ	フォーマルな会議開始 末端情報収集の重要性	フォーマルな会議定着 末端情報入手にトップ独自の 情報チャンネル
経営管理レベル		外部依存の税務会計 キャッシュフロー（資金繰 り） 経営計画は社長の頭	独自の財務会計システム 節税優先からの脱皮 経営計画の策定開始	財務会計システムの定着 管理会計システムの導入 社員参加型経営計画
人事管理レベル		員数合わせの採用 社長による直接評価	即戦力中心の採用 人事考課導入	新卒採用・能力開発 人事考課の確立
経営規程整備と 会計システム		定款のみ 決算書は会計事務所	基本規程の策定 会計ソフトの利用	規程の見直し・整備 独自の会計システム構築

出所) 松田修一 (2005, pp.78-79) を、一部修正の上、引用。

引用者注) 「スイートマネー」とは、友人・親族などからの資金を指す。

して描かれている（前掲図1）。また、表1では、成長段階間のギャップを、制約要因として捉えることができる。

ただし、いずれについても、各段階で現れる危機やギャップが、どの程度、規模の影響を受けるのかは定かでない。他方、ペンローズ制約は、企業規模に見合った経営管理能力の必要性を主張しており、必ずしも、規模拡大のデメリットを示してはいない。そこで、今一度、別の観点から、イノベーションと企業規模との関連を検討してみたい。

大企業によるイノベーションについて、第1に考えられる制約は、ロック・イン効果による制約である。企業がすでに事業を営んでいるのであれば、そのために必要な設備、人材、スキル、取引・信頼関係などの経営資源（補完資産を含む）を多かれ少なかれ蓄積しているはずである。その場合、これらの経営資源が、①永続性を持ち、②特定の技術や製品に固有で、③売買不可能ならば、当該企業が既存の戦略に「ロック・イン」（固定化）される可能性が高い。これらの条件が当てはまる場合は、戦略の変更には膨大なコスト——戦略継続からの期待利益の喪失（①）および経営資源価値の喪失（②③）——を伴うため、既存の戦略を継続する傾向がみられるのである。⁴⁾

この場合、大きな戦略変更を迫るような画期的イノベーションについては、保有する経営資源が多ければ多いほど、取り組みにくいことになる。逆に言えば、保有する経営資源が少ない中小企業ほど、画期的なイノベーションに⁶⁾取り組みやすいことになる。

第2の制約として考えられるのは、「ルーティンの休止機能」である。問題解決（＝イノベーション創出）の過程で得られた知識やスキルは、繰り返し利用されるうちに、組織の「ルーティン」⁷⁾、あるいは技術やルーティンの総体である「レパートリー」として組織のなかに埋め込まれることになる。このようなルーティンは、他からの複製・模倣を困難にさせると同時に、組織の構成メンバー間のコンフリクトを「休止（truce）」するという機能をもつ。

ルーティンの休止機能は、既存の業務活動を円滑化するというメリットをもたらすが、同時に、次のようなデメリットももたらす。まず、既存ルーティンの大幅な変更をもたらすような画期的イノベーションは、多くのルーティンに支配された組織からは生まれ難い。⁸⁾さらに、ルーティンの休止機能により、ひとたび組織に「慣性」がもたらされると、現状から大きく異なる分野でのイノベーション創出（＝問題解決）は難しいことになる。学習行動に慣性が働くと、学習の累積

4) 以下の説明は、主として、Ghemawat (1991)、Besanko et al. (2004) に負っている。

5) なお、ロック・イン効果は「ロック・アウト」（締め出し）効果と表裏一体の関係にある。蓄積した経営資源をいちどきでも放棄すれば、以前と同じ状態に戻すことは難しく、仮に戻せる場合でも、長い時間が必要になる（ロック・アウト効果）。

6) 本稿でいう「画期的イノベーション」は、山田（2010）でいう「断続的イノベーション」と同じ意味だと考えられる（pp.50-68）。

7) ここにいうルーティンは、製造、雇用・解雇、研究開発、広告支出など、企業活動のあらゆる場面で観察される、「規則的で予測可能な企業の行動パターン」であり、「遺伝子」にもたとえられる（Nelson and Winter (1982), p.14）。

8) 「一般に、休止を破るという恐怖は、組織を相対的に堅固なルーティンという経路に止めようとする、強力な力となる」（Nelson and Winter (1982), p.112）。

的性格のために、学習対象（＝問題）の選択について慣性が働くからである⁹⁾。ただし、激しい環境変化や競争に晒されるような組織には、「淘汰メカニズム」の下で、ルーティンを破壊し、自己革新をはかるインセンティブが与えられることになる。

ルーティンは時間の経過とともに形成され、組織規模の大きさに応じて多くなる。この場合、相対的に若くて規模が小さく、絶えず激しい競争に晒される中小企業ほど、画期的イノベーションを生み出しやすいことになろう。

大企業のイノベーションを制約する最後の要因は、企業の学習能力にかかわる、知識の幅と共有可能性のトレード・オフである。先に述べたように、大企業は、相対的に、知識の幅という点で優位にみえる。しかしながら、たとえ知識の幅があっても、多様な知識が組織内で共有されていなければ、学習能力は十分に発揮できないのである。この点、技術・技能開発の例をみれば、大企業と中小企業の差は明らかである。大企業では、特定の作業に専門化して高度な技能を磨く方法が主流である。これに対し、中小企業では、開発だけを行うことは許されず、現場の加工も同時に担当させられ、ときには営業も行わなければならない。中小企業では、知識を共有せざるをえないのである¹⁰⁾。

以上のように、進化経済学的な観点からは、画期的イノベーションについては、中小企業の方が取り組みやすいと考えられる。なお、その際、何らかの方法によって、自社に不足する補完資産、開発プロセスに関わる機能、問題解決に必要な知識等々を補うこと——すなわち、社外経営資源の活用が条件となることは、言うまでもない。

3. 中小企業によるイノベーションと企業の「自由度」

(1) 従業員数と企業の「自由度」

企業規模を小さく保つ理由について、しばしば聞かれるのは、岡野工業（東京都、従業員5人）・岡野雅行代表社員のよう「いい仕事をするために、従業員を増やさず、仕事を受けるのも断るのも、こっちが決定権を握りたい」という類の主張である（岡野（2009），pp.176-178）。

ここで、企業が自らの活動について決定権をもてる程度を、企業の「自由度」と定義するならば、企業規模との関連で自由度を左右する重要な要因は、従業員数だと考えられる。

表2は、企業規模別に従業員数（企業規模の指標）と売上高（付加価値額）をみたものである。例えば、製造業に関する2011年度のデータによれば、従業員1人あたりの売上高（カッコ内は付加価値額）は、小企業が平均1245.3（357.1）万円、中小企業が平均2502.0（554.0）万円であるのに対し、大企業は平均4665.3（914.6）万円となっている。通常、これは、企業規模間での生産性格差として扱われる。だが、（従業員数を踏まえた）企業全体としての売上高の違いは、多くの従業員数を支えるためには、それに応じた売上高や付加価値額（人件費を含む）が要求されるとも解

9) このような「局地的学習」と企業行動との関連については、Teece et al. (1994) も参照のこと。

10) 渡辺 (2013a), pp.7-18および渡辺 (2013b) pp.68-69参照。ここでは、中小企業の従業者は「何でも屋」になりがちだといわれる。

表2 中小企業と大企業の売上高、従業員数（中央値）～製造業のケース

項目		規模		中小企業			大企業		
		年度		2009	2010	2011	2009	2010	2011
財務・損益	売上高			122,100	137,400	125,100	3,373,000	3,728,800	3,676,250
	総資産			126,800	135,250	125,500	3,703,250	3,681,200	3,765,800
	付加価値額			24,000	29,900	27,700	629,000	745,900	720,700
	（うち人件費）			22,700	24,050	22,300	519,500	526,700	528,450
	（うち支払利息）			400	300	200	7,550	6,100	5,600
	従業員数（役員含む）			53	54	50	799	794	788

項目		規模		小規模企業		
		年度		2009	2010	2011
財務・損益	売上高			9,088	9,000	8,717
	総資産			9,700	10,500	10,200
	付加価値額			2,284	2,400	2,500
	（うち人件費）			2,597	2,400	2,300
	（うち支払利息）			4	0	0
	従業員数（役員含む）			7	7	7

出所) 2013年版『中小企業白書』(p.376, p.378)を修正の上、引用

原注) 資料：財務省「法人企業統計年報」再編加工

(注) 1. 中小企業：資本金3億円以下又は従業員300人以下（卸売業については資本金1億円以下又は従業員数100人以下、サービス業については資本金5,000万円以下又は従業員数100人以下、小売業については資本金5,000万円以下又は従業員数50人以下）の企業。小規模企業：中小企業のうち従業員20人以下（卸売業、サービス業、小売業については従業員数5人以下）の企業。

大企業：中小企業以外の企業

- 付加価値額＝営業純益＋人件費（役員給与、役員賞与、従業員給与、従業員賞与、福利厚生費）＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課
- 売上高・総資産・付加価値額（うち人件費、支払利息・割引料）・労働生産性・労働装備率は万円単位。
従業員数（役員含む）は人単位。
債務償還年数については年単位。
その他財務営業比率については％表示している。
- 各数値は、標本における中央値である。

積できる。788人の従業員を養うためには、367億6250万円もの売上が必要だが、7人の従業員を養うために必要な売上高は、8717万円なのである。

(2) 中小企業によるイノベーションと市場規模

このことを、イノベーション創出という文脈で捉え直せば、大企業は、あまり売上を見込めないイノベーションには取り組みにくいということである。言い換えれば、必要な売上高が少なくてすむことは、中小企業に大きな「自由度」をもたらす。具体的には、次のようなケースが考えられる。

第1に、市場規模自体が小さい場合である（いわゆる、ニッチ市場を含む¹¹⁾）。ニッチと中小企業を結び付ける議論は、日本においては、かつて「中小企業の存立条件」論という形で存在した。例えば、佐藤（1976）では、次のように論じられる（pp.35-39）。①「同一産業内において大企業＝寡占的核と、中小企業＝競争的周辺とが競争し、競争上差別化され、しかも『共存』する」というとき、多くの場合「商品サービスの品質・性能・プライス・顧客クラス等において相違、つまり『製品差別化』ないし『独占的競争』が存在するであろう」。②新製品や新技術をもとに生成・活動する小企業・産業は「既存中核大企業」が支配する産業の「異部門ないし亜種部門として発生するもの」であり、「産業の成長性に応じて、既存大企業の参入」（内製等を含む）が生じれば、「やがてこの新産業は既存産業に吸収され、埋没していき、『同一部門』となる」。

第2に考えられるのは、需要が規格化・標準化できない場合、あるいは「需要が小さい、あるいは需要が均質化しない、多様で変化が激しい、それらが組み合わせられている」という場合である（渡辺（2013）、pp.77-78）。先にあげられた「技術的に難しくて他社にはできない高度な仕事」を含め、試作品や特注品製作などが考えられよう。

最後に、製品ライフサイクルの初期段階も、市場規模は小さいと考えられる¹²⁾。しかも、一般に、新規性が高いものほど普及に時間がかかるとするならば、中小企業の方が画期的イノベーションに取り組みやすいことになる。これは、視点を変えてみれば、中小企業によって新たな市場が形成され、市場が拡大するにしたがって大企業が参入してくるということである。その一例は、空気清浄機業界のパイオニア、カンキョー（神奈川県、従業員数約70人（1998年の会社更生法申請時¹³⁾））にみることができる（1998年11月会社更生法手続開始申請、2005年8月更生手続終了¹⁴⁾）。

カンキョーは、会社設立（1984年）の翌年から空気清浄機を発売し、それ以来、空気清浄機市場を開拓する立場にあった。ところが、市場の成長とともに大手家電メーカーが続々と参入し、量販店で低価格の類似品が販売されるようになって、事実上倒産することになる。カンキョーの例はまさしく、「中小企業によって新たな市場が形成され、市場が拡大するにしたがって大企業が参入してくる」こと、その結果、大企業と中小企業が直接的に競争するようになれば中小企業が不利な立場に置かれること——を示している。

11) Porter (1991) は、「中小企業にとって、通常、実施可能なのは集中戦略である」という。そして、集中戦略（＝ニッチ戦略）の最大の利点が「大企業は、簡単には中小企業の領域に参入できない」（The big boys cannot easily move in on your turf.）ことにあることを、ホテル業界を例にとって示している。ホテル業界においては、観光客を主なターゲットとする一泊80～120ドルのホテルチェーンと、ビジネス顧客を主なターゲットとする一泊38ドルの簡易ホテルチェーンが棲み分けられているのである。

12) 製品のライフサイクルとイノベーションとの関連については、山田（2010）も参照のこと（pp.52-72）。

13) この点は、佐藤（1976）の主張とも重なる。また、安泰度の主観確率を考慮した効率効果によっても説明可能である（高橋（2007）参照）。

14) カンキョーに関する記述は、『日経ビジネス』（1999年1月11日号）、『日経ベンチャー』（1999年1月号）、『日経ビジネス』（1999年5月3日号）および同社のホームページ（<http://www.kankyo-new.com/history/>、最終閲覧日2013年10月23日）に基づいている。

4. 「質的成長を伴った量的成長」の可能性

カンキョーの事例、あるいは先にみた佐藤（1976）の主張は、その裏返しとして、仮に中小企業が量的成長を実現しても、大企業との直接的競争が避けられる限りは、質的成長と量的成長を両立し得ることを示唆しているようにも思われる。では、両立可能なのはどのような条件が整った場合か。本稿の終わりに、以下で、試論としてまとめたい。

第1の条件として、両立可能性をもつ中小企業は、最初の段階で、先にみたような「自由度」をもっている必要がある。

第2の条件として、当該市場あるいは事業が量的に成長する必要がある。第1の条件とあわせて考えれば、先にみた3つのケースのうち、2番目のケース、すなわち、「需要が小さい、あるいは需要が均質化しない、多様で変化が激しい、それらが組み合わさっている」という場合は、大きな量的成長は望めず、「質的成長を伴った量的成長」は難しいであろう。

第3の条件として、当該市場あるいは事業が量的に成長する過程で、大企業との直接的競争が避けられなければならない。これは、新産業が「既存産業に吸収され、埋没していき、『同一部門』となる」ような状況、「中小企業によって新たな市場が形成され、市場が拡大するにしたがって大企業が参入してくる」ような状況に、中小企業が対処できなければならないことを意味する。

このような状況は、従来、いかにして先発者の優位性（First-Mover Advantages）を確立するか、という文脈で論じられてきた。一般的に、先発者の優位性には3つの源泉があるといわれる（Lieberman and Montgomery (1988)）。第1は技術的リーダーシップの確立、第2は希少資源の先取り、第3は顧客のスイッチングコストの高度化——である。技術的リーダーシップは、経験（学習）効果の発揮および研究開発の成功と適切な知財管理によってもたらされる。また、希少資源には、天然資源などの投入要素、立地（地理的立地、製品特性上の立地、店の棚のスペース等）、工場や設備への先行投資（戦略的参入阻止投資）が含まれる。さらに、高いスイッチングコストは、取引を始めるにあたっての顧客の初期投資、顧客による取引固有の学習、ポイント制に代表されるような契約——からもたらされ、品質の不確実性が大きいほど、顧客は既存製品を選好する傾向をもつとされる。

ただし、先発者の優位性は、先発者の不利益（disadvantages）、すなわち、研究開発成果や消費者教育へのただ乗り、技術や市場の不確実性が解消してからのライバル参入、技術や顧客ニーズの変化、既存企業としての慣性——などの不利益と不可分であることには注意が必要である。例えば、今日、白物家電分野などでBOP市場への期待が高まっているにもかかわらず、先進国市場で一定の地位を築いた日本企業が低価格品をつくれぬ——技術力向上のパラドックス（山田（2010）、pp.40-46）——という現状は、先発者の不利益の現れとみることもできよう。

本稿の文脈では、中小企業が質的成長と量的成長を同時に追求する上で、大企業の制約要因を利用する可能性も考えられよう。既存の製品、販売ルートや供給源等によりロック・イン効果の

制約を受けている大企業に対して、画期的な新製品、今までにない販売ルート、新しい供給源で対抗するようなケースである。例えば、眼鏡市場における、いわゆる「新興勢力」群に、そのような動きを見いだすことができるだろう（「旗手たちのアリア オーマイグラス社長 清川忠康」『日経ビジネス』（2013.9.30）、「執念で拓く『新市場』」『日経ビジネス』（2013.6.3）、「ジェイアイエヌ」『日経マネー』（2013.4）など参照のこと）。

ただし、これら新興勢力が取り組んでいるのは、先発者の優位性をもたらす要因を別々に利用することではない。むしろ、競争優位の鍵をにぎるのは、新しいビジネスシステムを構築すること（小川（2013），pp.37-55），あるいはシステムック・イノベーションを実現すること（山田（2010），p.74, p.270）にある，という方が適切かもしれない。

本稿では、中小企業が質的成長と量的成長を両立させ得るのはどのような場合か、主として理論的観点から、試論的に考察してきた。紙幅の制約もあり、いくつかあげた仮説を、事例等を用いて具体的に検討すること、また仮説を精緻化することは今後の課題としたい。

参 考 文 献

- [1] 今口忠政（1993）『組織の成長と衰退』白桃書房
- [2] 岡野雅行（2009）『カネは後からついてくる！』青春出版社
- [3] 小川正博（2013）「第2章 企業の創業と進化」渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫『21世紀中小企業論（第3版）』有斐閣
- [4] 佐藤芳雄（1976）『寡占体制と中小企業』有斐閣
- [5] 高橋美樹（2007）「イノベーションと中小・ベンチャー企業」『三田商学研究』50巻3号
- [6] 高橋美樹（2012）「イノベーションと中小企業の企業成長」小川正博・西岡正編著『中小企業のイノベーションと新事業創出』同友館
- [7] 日経トップリーダー編（2011）『なぜ、社員10人でもわかり合えないのか』日経BP社
- [8] 松田修一（2005）『ベンチャー企業<第3版>』日経文庫
- [9] 山田基成（2010）『モノづくり企業の技術経営』中央経済社
- [10] 渡辺幸男（2013a）「第1章 中小企業で働くこと」渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫『21世紀中小企業論（第3版）』有斐閣
- [11] 渡辺幸男（2013b）「第3章 中小企業とは何か——多様ななかの共通性」渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫『21世紀中小企業論（第3版）』有斐閣
- [12] Besanko, David, David Dranove, Mark Shanley, Scott Schaefer（2004）, *Economics of Strategy* (3rd Edition). John Wiley & Sons.
- [13] Ghemawat, P. (1991), *Commitment*. Free Press
- [14] Greiner, L.E. (1972), "Evolution and Revolution as Organizations Grow," *Harvard Business Review* (Jul.-Aug.), pp.37-46.
- [15] Greiner, L.E. (1998), "Evolution and Revolution as Organizations Grow," *Harvard Business Review* (May-Jun.), pp.55-67.
- [16] Lieberman, Marvin B. and David B. Montgomery (1988), "First-Mover Advantages," *Strategic Management Journal* 9.
- [17] Nelson, R.R and S.G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press.
- [18] Penrose, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- [19] Porter, M.E. (1991) "Know Your Place: How to Assess the Attractiveness of your Industry and your Company's Position in it." *INC* 13(9).
- [20] Teece, D.J., R. Rumelt, G. Dosi, and S. Winter. (1994), "Understanding Corporate Coherence: Theory and Evidence," *Journal of Economic Behavior and Organization* 23, pp.1-30.