

中小製造業の差別化戦略による持続的発展に関する研究

-グローバル化とコモディティ化に対応するために-

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2019-07-30 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 竜, 浩一 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/20242

明治大学大学院政治経済学研究科

2018 年度

博士学位請求論文

中小製造業の差別化戦略による持続的発展に関する研究

—グローバル化とコモディティ化に対応するために—

Strategic Differentiation for Sustainable Development of Small and
Medium Sized Manufacturers

: Responding to the Effects of Globalization and Commoditization

学位請求者 経済学専攻

竜 浩一

中小製造業の差別化戦略による持続的発展に関する研究
—グローバル化とコモディティ化に対応するために—
Strategic Differentiation for Sustainable Development of Small and
Medium Sized Manufacturers
: Responding to the Effects of Globalization and Commoditization

明治大学大学院政治経済学研究科
経済学専攻 博士後期課程 3年 竜 浩一

はじめに

本論は、日本経済の担い手として今日も重要な存在である中小製造業が、持続的に事業の存続と発展を維持することに資する、差別化戦略に基づく競争優位性を獲得するための理論フレームワークを構築しようとするものである。

中小製造業は現在、多様な経営環境変化に伴い、その存立基盤が不安定になるとともに、持続的発展のための企業努力をより一層強く求められるようになっている。また、中小企業全体の事業所数は日本の事業所数と並行して減少を続けており、とりわけ小売業における廃業が目立つ。しかし、中小製造業は今日、従来の二重構造論を中心とした大企業との規模間格差に加えて、中小規模間の企業間での格差が拡大しつつある。また、『モノづくり白書 2018年度版』によれば、製造業における競争優位性がかつてより低下しているとの指摘がされた。経営環境変化とともに、企業ごとの生産性、経営手法や経営基盤力の違いが拡大し、市場での競争から脱落する中小製造業が増加していく可能性が高いのである。

従って、本論では、この課題を解決するために、ポーターの提示した競争優位の理論に改めて立ち返る。そこから、今日の中小製造業に求められる差別化戦略の理論フレームワーク化を行う。そして、中小製造業の業種、立地、取引形態などに基づいた複合的な業態分類を行い、業態別の中小製造業に適切な差別化戦略を導出することを目指す。つまり、中小製造業は、業種、立地、取引形態などに基づいた複合的な業態別に適したバリューチェーン理論フレームワークがあり、それに基づいて異なる差別化戦略を展開することによって、中小製造業の持続的発展が達成されることの重要性を明らかにしていく。

まず、「第1章 中小製造業を取り巻く経営環境変化と経営課題」では、中小製造業の現状と課題、企業経営に影響を与えている経営環境の変化を取りまとめる。具体的には、グローバル経済化が進展し、世界規模で競争相手となる多種多様な企業群が登場している。しかも、情報通信の技術革新が進み、中小製造業に求められる販売手法や取引形態、最終顧客へのアプローチ方法にも変化が生じている。それゆえ、製造業は、製品を製造して販売する以上の経済活動、つまりサービス産業的な業務を加えることが求められている。さらに、中小製造業にとって深刻化しつつある製品ライフサイクルの短縮化や製品のコモディティ化、少子高齢化に伴う人材不足といった経営課題も明らかにする。また、こうした経営環境の変化に対応できているか否かで、中小製造業の間でも格差が表出し始めている現在、中小製造業の競争優位は、従前よりも不安定化しており、早急に新たな経営戦略を投じなければ、企業の存続が危ぶまれている実態を解明する。

「第2章 中小製造業の現代的な分類」では、異質多元な中小製造業に対する効果的な経営戦略を導く理論フレームワークを構築するために、中小製造業の経営特性に基づいた分類を先行研究から導出して新たな業態分類を行う。具体的には、企業経営の基本特性となる規模、業種について中小製造業の分類を行う。これに加えて、生産形態と事業形態に基づく分類、すなわち取扱製品と生産技術、取引構造を基準に中小製造業を15種類の業態に分類した。さらに、中小製造業の産業立地に基づく産業集積の形態別の分類も試みる。

「第3章 中小製造業の差別化に資する方法論」では、実際に中小製造業が競争優位を獲得するための競争戦略を導出する理論的指標を策定する。競争優位の理論的知見の中で、今日も多様な研究で活用されている理論フレームワークに、ポーターの提示したバリューチェーン理論フレームワークが存在する。この理論フレームワークをベースとして、今日の研究までに取り上げられてきた競争戦略に関する多数の先行研究を参考に、中小製造業に適した差別化戦略の理論フレームワーク構築を図る。具体的には、ポーターが提示したバリューチェーン理論フレームワークを構成する主活動と支援活動に分類される企業の経営活動の内容に、時間、流通、情報、イノベーションといった新たに競争優位へと繋がる要素が加わり、経営戦略の幅が広がったことを示す。

この事実に基づいて、差別化戦略を行うとする中小製造業について、第2章で行った業態分類に基づいた整理を行う。そして、この分類に基づき、事例で

取り上げた中小製造業及び中小企業組合の取組内容から、中小製造業が行うべき差別化戦略の方向性を4種類提示する。すなわち、①ブランド戦略の活用、②サプライチェーンの活用、③人材の活用による経営基盤の強化と組織体制の変革、④産業集積など立地地域の特性の活用、以上の経営戦略を、中小製造業は他社との差別化のために実践していることを示す。また、この4つの戦略ごとに、どのような業態の中小製造業がいかなる差別化戦略を実践しているのかについて、第4～7章において検証していくこととする。

従って、「第4章 製品技術の革新に代わる新しい考え方～企業・地域ブランド力の重要性～」では、ブランド戦略の活用による中小製造業の差別化戦略の検証を行った。今日、中小製造業は、製品の技術や品質の差異性のみで競争優位を長期的に持続させることは難しく、ブランドを活用した付加価値の向上が必要となっている。

また、ブランド理論自体も、製品に対する付加価値だけでなく、企業組織の信頼性や取引手法、販売形態といった企業経営の特性を活かしていくことや、部品や加工など、これまでブランド理論の対象ではなかった製品や技術もブランド化していくという新しい知見が提示されている。そこで、中小製造業が、こうした理論で提示された諸要素を自社のブランドとして、差別化戦略に活用している実態を明らかにする。またこうした中小製造業の差別化戦略は、大企業とは異なり、直接的な資本投資による広報や専門プロジェクトの展開ではなく、既存の事業活動の手法を変化させ、工夫を加えることで達成されていることを導き出した。

「第5章 サプライチェーン理論に基づく中小製造業の取引構造とその活用」では、中小製造業の競争優位源泉として、常に取り上げられてきたサプライチェーンの活用に着目し、今日のサプライチェーン理論でみられる取引先企業(販売先、受注先の双方)との協力関係を生かした差別化戦略を分析した。つまり、物流コストや輸送に関する最善策の選択だけではなく、製品が素材から生産・加工され、市場へ流通するまでの複数の段階で取引先企業や関係企業と協力し、差別化戦略を実行することが考案されてきている。具体的には、仲間回しと呼ばれる同業他社への外注による事業斡旋、製造卸売業による製品の開発や設計、製造業自らによる販売や物流などの他部門への事業拡大などが行われていることを明らかにする。他にも、企業間取引におけるサプライチェーンを見直すことで、物流や在庫費用の低減によって生じる付加価値を自社と取引先企業との

間で共有する戦略も導き出す。

「第6章 人材育成を通じた魅力ある経営組織の創出」では、人材の利用による経営基盤の強化と組織体制の変革によって差別化を達成している中小製造業の実態を分析した。つまり、経営基盤を始めとする組織体制の強化は、企業が行う事業選択や取引手法を的確に実施することを可能とし、企業自体の価値を向上させる。また、経営基盤の強化により、販売先や購買先の企業を含めたステイクホルダーにとって魅力的な存在へと企業を発展させることができる。この考え方を体現したインターナル・マーケティング理論で提示されている人材育成と運用の手法が、中小製造業は従業員や新規採用の専門人材への育成と教育、それによる多能工化や新規事業の導入において実践していることを明らかにする。具体的には、自社の製品やパンフレットに対するデザイナーの起用、生産現場を取引先企業など外部へ公開することによる従業員意識の向上、労働環境の整備といった戦略が行われていたのである。

「第7章 地域・産業集積に根付いた中小製造業の独自性創出」では、産業集積など立地地域の特性の利用について、中小製造業が立地地域へ密着する取組を、自社単独、あるいは中小企業組合等連携組織を活用して行うことで差別化を達成している中小製造業の実態を分析した。製造業も含めた中小企業は長年、地域に根差した企業経営を行っている固有の特徴を持つとされてきた。これは、特定地域の人材、資本、技術、原材料といった経営資源のみならず、従業員と顧客、仕入先、借入先、投資先といったステイクホルダーへの貢献が事業の存続・維持・発展に関わるという考えである。すなわち、産業集積による立地近接性など経営学的なメリットが、中小製造業と地域の間には成立する。また、特定地域の文化・風習と中小製造業は相互に影響しあう風土論的な側面も、中小製造業が特定地域と密接に関係することで得られる競争優位となる。実際に、一部の企業は取引先との関係性を活かし、産地型集積における製造技術の保全を実施しようとしている。また、同業他社と協力して、新市場開拓を行う企業も見受けられる。他にも、産業集積の優位性を中小製造業が差別化のために活用する方法として、組合等連携組織を利用する場合もある。中小製造業単独では行いにくい、より多様な差別化戦略の展開や、差別化戦略に従った事業展開を通じて集積に対する経済的、社会的な寄与を実現するために、中小製造業による連携が行われている事実を明らかにする。特に、中小製造業の場合、地域産業とともに発展してきた中小企業組合を通じて、企業間連携を活用

することが多い。具体的には、地域ブランドの開発と管理・運用、新素材の開発、知的財産の管理・運用、共同による広告・宣伝活動などを通じて、組合員の活性化を実践されていることを明らかにする。

最後に、「第 8 章 中小製造業の業態別差別化戦略の理論フレームワーク」では、今後、中小製造業が他社との差別化要素を構築するために必要と考えられる差別化戦略を実行している中小製造業について、業態別分類に基づき、中小製造業に適したバリューチェーン理論フレームワークを構築する。この理論フレームワークは、第 4～7 章までで検証された 4 種類の差別化戦略を、中小製造業の業態別バリューチェーン理論フレームワークに改めて取りまとめる。

具体的には、中小製造業の業態分類に合わせて、どのような戦略が実行されてきたのかを振り分け、改めて中小製造業の分類ごとに適切な差別化戦略の方向性を導出する。中でも、企業規模、取扱製品と生産技術、取引構造に関する業態分類の場合、それぞれに明確な差別化戦略の違いがあることを明らかにする。

つまり、中小製造業の企業規模による分類では、中堅規模、中小規模、小規模の 3 区分ごとに差別化戦略の方向性が異なっている。また、取扱製品と生産技術に基づく分類では、完成品製造と部品製造を行う中小製造業と、機械加工を行う中小製造業の 2 区分で差別化戦略の方向性が違っている。そして、取引構造の分類では、製品保有型の中小製造業を一貫・混合生産を行う中小製造業とファブレス型の中小製造業に分け、受注型の中小製造業を独立受注生産型と完全下請型に分けて分析を行うと、それぞれの差別化戦略の方向性に特徴が見出されるのである。

以上、本論文は 8 章で構成されている

中小製造業の差別化戦略による持続的発展に関する研究
—グローバル化とコモディティ化に対応するために—
Strategic Differentiation for Sustainable Development of Small and
Medium Sized Manufacturers
: Responding to the Effects of Globalization and Commoditization

明治大学大学院政治経済学研究科
経済学専攻 博士後期課程 3年 竜 浩一

目 次

はじめに	I
目 次	VI
第 1 章 中小製造業を取り巻く経営環境変化と経営課題	1
第 1 節 中小製造業の新たな格差問題	1
第 2 節 経営環境の変化と中小製造業	5
1 拡大・進展するグローバル経済と顧客要求の多様化	5
2 情報通信技術の革新に伴う市場アプローチ手段の多様化と迅速化	8
3 製造業のサービス産業化	10
第 3 節 中小製造業が直面している経営課題	11
1 製品ライフサイクルの短縮化と製品・サービスのコモディティ化	11
2 少子高齢化で恒常化する人材不足	13
第 2 章 多様な中小製造業の分析視点	19
第 1 節 多様性を明らかにするための分類手法	19
第 2 節 企業規模に基づく分類	20
第 3 節 業種による分類	23
第 4 節 製品・取引構造に基づく業態分類	27
1 製品・サービスに基づく業態分類	27
2 取引構造に基づく業態分類	29
① 製品保有型（独立型）の製造業	29
② 受注型（従属型）の中小製造業	30
③ 多様な業態分類の整理	33
第 5 節 産業集積に基づく分類	34

第 6 節	その他の分類	35
第 7 節	中小製造業の分類に基づく競争戦略の必要性	37
第 3 章	中小製造業の差別化に資する方法論	42
第 1 節	競争優位論の原点と基礎	42
1	ポーターの競争優位論概説	42
①	産業と競争の関連	42
②	企業のバリューチェーン概念	44
③	競争優位理論における差別化戦略	46
2	ポーターに続く競争優位の研究	47
①	多様化する競争優位への言及	47
②	バリューチェーンに対する言及	50
第 2 節	競争優位論に求められる変化	52
1	パラダイム転換した経営環境における競争優位論の限界	52
①	ポーターと異なる競争優位のアプローチ	52
②	新しい競争優位の源泉—情報、時間、環境—	54
2	競争優位を構成する要素の変化	56
第 3 節	中小製造業に適した競争戦略の導出	58
1	中小製造業が考慮すべき競争戦略	58
2	多様な中小製造業の先進事例と競争優位戦略との関係	62
①	独自製品・サービスによる長期競争優位の構築	63
②	取引構造がもたらす競争優位性	65
③	人材を軸とした経営基盤強化による組織体制の変革	65
④	立地地域の特性を活かした差別化戦略	66
第 4 章	製品技術の革新に加わる新しい競争優位	
	～企業・地域ブランド力の重要性～	71
第 1 節	技術革新に関連した新製品導入の難化とブランド戦略への転換	71
1	競合他社の増加と技術的革新の停滞	71
2	ブランド戦略の発展と現状	73
第 2 節	新たな競争優位を生むブランド理論	75
1	企業間取引に着目したブランド理論	75
2	製品の役割を増加させるブランド戦略	76
第 3 節	中小製造業の特質にあったブランド戦略のあり方	79

第4節	中小製造業によるブランド戦略の実践事例	81
1	産地型中小製造業の自社及び地域・ブランド戦略	81
①	営業・販売力を生かした自社ブランド認知の事例	82
②	独自の生産技術による製品ブランド認知獲得の事例	83
③	地域ブランドを活用したOEMの事例	84
2	受注型中小製造業のB to Bブランド戦略	85
①	新素材創出による産地のブランド力向上	85
②	組合員による企業ブランド戦略	86
3	技術革新による部品製造業のブランド力向上	87
第5節	自社の強みとなるブランドの確立	88
第5章	サプライチェーンに基づく中小製造業の取引構造とその活用	93
第1節	日本の製造業の取引構造が与える海外市場への影響	93
第2節	求められる生産・物流・取引構造の変革	
	～新たな利潤原の創出～	95
1	サプライチェーンからロジスティクスへの発展	95
2	競争優位を生み出すロジスティクス展開	99
3	競争優位を生む中小製造業の企業間関係	101
第3節	取引先企業との情報共有による差別化戦略	102
第4節	取引構造に基づく差別化要素の構築	104
1	産地企業に見る取引先との情報の共有と活用	
	～群馬県桐生市の事例～	104
①	生産情報の見える化と産地内情報の把握	104
②	製品の物流情報の共有と在庫削減による業務の効率化	106
2	安定した生産と販売を行う取引先の確保	107
①	受注型中小製造業による現地法人との関係性構築	107
②	製造卸売業のサプライチェーンにおける役割拡大	107
第5節	取引構造の変革による競争優位の創出	108
第6章	人材育成を通じた魅力ある経営組織の創出	113
第1節	柔軟な組織体制を生む経営基盤の重要性	113
第2節	中小製造業が取り組むべき人的資源への対応	116
1	技能系人材の不足と求められる既存人材への注力	116
2	人材育成・活用に関する先行研究	117

第3節	インターナル・マーケティング理論による	
	組織力向上と人材育成手法	120
1	インターナル・マーケティングの基礎	120
2	インターナル・マーケティングによる中小製造業の人材育成	122
第4節	持続的発展に繋がる人材活用の戦略	124
1	機械加工型企業の従業員意識の改革	124
2	設計・開発・デザイン業務への専門人材の登用と社内制度整備	125
①	独立受注生産型中小製造業による自社製品開発の実現	125
②	デザイン専門人材登用とインターナル・マーケティングの実践	126
3	取引先と連動した労働環境の改善による経営基盤力	128
第5節	魅力ある企業組織の創出	129
第7章	地域・産業集積に根付いた中小製造業の独自性創出	134
第1節	中小製造業の発展と地域の重要性	134
1	中小企業の存立基盤としての地域の重要性	134
2	産業集積論からみた地域の重要性	136
第2節	地域産業・産業集積における企業間連携	138
1	同質化する地域経済・産業に対する中小製造業の差別化のあり方	138
2	中小製造業による連携活動の必要性	140
第3節	中小製造業の差別化戦略に資する組合等連携組織	142
第4節	地域産業・産業集積の発展に資する中小製造業の差別化戦略	144
1	完成品製造業による産業集積の保全に資する域内取引	144
2	地域ブランド創出による産業集積の活性化	145
3	組合主導の新技术・新素材開発による産業集積の活性化	147
4	中小企業組合による組合員への新規需要喚起	148
5	多様な連携による新しい地場製品の創造	149
①	共同購入を通じた新しい特産品開発と地域おこし	150
②	異業種組合と異業種との連携による新しい林業の形	152
第5節	地域・産業集積が有する資源の活用に適した中小製造業	153
第8章	中小製造業の業態別差別化戦略の理論フレームワーク	159
第1節	変貌する経営環境と業態別製造業の競争優位のあり方	159
第2節	中小製造業の業態別バリューチェーン理論	
	による差別化戦略	160

1	業態別生産・販売手法に基づくブランド戦略による差別化	160
2	サプライチェーン理論に基づく取引構造の差別化	161
3	人的資源を活用した組織力向上による差別化	162
4	地域や集積への寄与と組合を利用した差別化	162
第3節	中小製造業の業態別差別化戦略の方向性	165
第4節	中小製造業の持続的発展を目指して	168
<<	参考文献一覧	>> 171

第 1 章 中小製造業を取り巻く経営環境変化と経営課題

中小製造業は現在、多様な経営環境変化に伴い、その存立基盤が不安定になるとともに、持続的発展のための企業努力をより一層強く求められるようになってきている。そこで、中小製造業を取り巻く環境変化とそれに伴って中小製造業が抱えている経営課題について、明らかにしていくこととする。

第 1 節 中小製造業の新たな格差問題

従来、中小製造業のみならず、中小企業全般に関して、二重構造論を中心とした大企業との規模間格差の問題が取り上げられてきた。戦後の復興期から高度経済成長期を経て、中小企業の大企業との格差は、ある程度の改善が見られた。しかし、1990 年代以降も、中小企業の相対的な規模間格差、経営資源の不足などが中小企業の中心的な課題とされてきたのである⁽¹⁾。

こうした従来からの中小企業の課題に加えて、2000 年代以降、中小企業の人材不足と後継者不足の問題がクローズアップされるようになってきた。とりわけ、中小企業の事業継承問題が強く指摘されるようになったのである。この事業継承問題の背景には、企業規模の大小よりも経営状態の優劣が大きく関連していることから、企業規模ではない新たな分類方法による問題企業を発見するための軸が登場する。それは、中小企業庁が『中小企業白書 2015 年版』の中で行った同一規模内の企業を、収益力別に上位と下位 25% の企業でそれぞれ高収益型と低収益型と分類した方法である。この新たな分析軸を通じて、同一規模内の企業間における売上高や純利益率の差が広がっており、重要な課題となりつつある実態を明らかにしたのである⁽²⁾。

これに引き続き、中小企業庁は『中小企業白書 2016 年度版』の中でも、中小企業間での生産性の違いに焦点を当てて、中小企業の稼ぐ力と称し、IT 導入や海外市場の活用、それらを支えるリスクマネジメントと金融の整備など、企業戦略と経営基盤の重要性が高まっていることを指摘している⁽³⁾。

さらに、最新の『中小企業白書 2018 年度版』によれば、中小企業全体の事業所数は日本の事業所数と並行して減少を続けており、とりわけ小売業における廃業が目立つ。そうした中、新規創業は 2016 年度と 2017 年度に多少増加したものの、事業所総数での減少傾向に歯止めはかかっていない。いつの時代においても、企業の存続をかけた競争は常に継続しているが、その競争を通じた結果が表出しつつある時期にあるといえる。しかし、そうした中でも、一部の

企業、特に新規創業の中小企業は、短期間で企業規模を拡大させながら、高い労働生産性を記録しつつあることも事実である⁽⁴⁾。

減少傾向が続く中小企業であるが、製造業と建築業については、中小規模であっても安定的に常用雇用者数を維持している。ただし、この常用雇用者数の安定は、企業規模と相関関係にあり、労働生産性も同様の傾向を示している。大企業と中小企業の格差が再び開き始め、さらに中小企業の間でも規模が大きい事業者と小規模事業者との差が浮き彫りになりつつある⁽⁵⁾。

実際に、中小企業庁が 2015 年度から発刊開始した『小規模企業白書 2017 年度版』によれば、中小製造業の中で小規模企業と中規模企業の間で、売上高と経常利益の動向に違いが生じていることを明らかにした。具体的には、売上高が 2008 年のリーマンショック以降から 15 年まで、小・中規模企業ともに横ばいの状態が続いていた。経常利益に関しては中規模企業が 09 年をボトムに、それ以降、一貫して増加し続けているのである。しかし、小規模企業は 09 年をボトムに増加傾向にあったが 11 年以降、再び横ばいか微増にとどまっているのである⁽⁶⁾。

さらに、製造業の動向に着目した『モノづくり白書 2018 年度版』によれば、製造業における競争優位性がかつてより低下しているとの指摘がされた。また合わせて、従来の強みからの脱却や非連続的な優位性の獲得などが必要な変革期に今日の製造業は直面しているとし、人材の質・量的不足を考慮した抜本的な経営改善が求められるとしている⁽⁷⁾。

このように中小製造業は、今日においても、依然として不安定な経営環境にあり、事業存続にとっての危機的状況が続いているといえる。またその状況はより深刻化し、同一規模間における格差が拡大している。すなわち、中小製造業は今日、いわゆる経営力の高い企業が存続して発展している一方で、そうでない企業の消失が加速している状態にあると考えられる。

そこで、2008 年に発生したリーマンショック後の製造業の動向について、みていくこととする。

第 1 に、製造業の規模別企業数及び構成比について 2009～16 年の推移をみていくと（図表 1-1 参照）、事業所数は製造業全体で-18.9%減少したが、4～9 人はこの約 2 倍の-33.8%も減少した。一方、10 人以上の全ての規模では、製造業全体ほど減少していない。逆に、300 人以上の大企業は 4.7%、50～99 人は 1.3%、100～199 人は 3.3%増加した。その結果、企業数の構成比は 4～9 人

だけが縮小し、それ以外の規模はすべて拡大したのである。

図表 1-1 製造業の規模別事業所数及び構成比の推移(2009～16年)

年度 従業員規模	2009年		2016年		増加率	
	実数	構成比	実数	構成比	実数	構成比
4～9人	108,813	46.1%	72,009	37.6%	-33.8%	-18.4%
10～19人	56,194	23.8%	49,290	25.8%	-12.3%	8.1%
20～29人	26,804	11.4%	25,445	13.3%	-5.1%	17.0%
30～49人	15,880	6.7%	15,895	8.3%	0.1%	23.4%
50～99人	14,817	6.3%	15,004	7.8%	1.3%	24.8%
100～199人	7,653	3.2%	7,904	4.1%	3.3%	27.3%
200～299人	2,408	1.0%	2,390	1.2%	-0.7%	22.3%
300人以上	3,248	1.4%	3,402	1.8%	4.7%	29.1%
製造業全体	235,817	100.0%	191,339	100.0%	-18.9%	

資料: 経済産業省大臣官房調査統計グループ構造統計室「工業統計調査(企業統計編)」各年版より作成。

第2に、製造業の規模別従業員数及び構成比について2009～16年の推移をみていくと(図表1-2参照)、製造業全体は-2.1%減少したが、4～9人は-31.1%と製造業全体よりも大幅に減少した。次いで、10～19人が-11.8%減少、20～29人が-4.8%減少した。その結果、29人以下の製造業は構成比も縮小した。なお、200～299人の規模を除く30人以上では従業員数が0～3%程度の増加を示し、その結果、従業員数の構成比も増加したのである。しかし、300人以上の大企業は、従業員数が-2.1%と減少し、構成比も2.4%減少した。以上のことから、リーマンショック後の09年以降、小規模な製造業ほど従業員数が減少し、かつ製造業全体に占める構成比も減らしてしまったのである。

図表 1-2 製造業の規模別の従業員数及び構成比の推移(2009～16年)

年度 従業員規模	2009年		2016年		増加率	
	実数	構成比	実数	構成比	実数	構成比
4～9人	650,054	8.4	447,613	5.9	-31.1%	-29.6%
10～19人	764,587	9.9	674,280	8.9	-11.8%	-9.9%
20～29人	654,519	8.5	622,927	8.2	-4.8%	-2.8%
30～49人	617,850	8.0	620,533	8.2	0.4%	2.6%
50～99人	1,031,044	13.3	1,043,127	13.8	1.2%	3.4%
100～199人	1,055,847	13.6	1,091,664	14.4	3.4%	5.6%
200～299人	583,339	7.5	580,537	7.7	-0.5%	1.7%
300人以上	2,490,688	32.2	2,378,549	31.4	-4.5%	-2.4%
製造業全体	7,735,789	100.0	7,571,369	100.0	-2.1%	

資料: 経済産業省大臣官房調査統計グループ構造統計室「工業統計調査(企業統計編)」各年版より作成。

最後に、2009～16年までの従業員規模別製造品出荷額等の推移についてみていくと(図表1-3参照)、製造業全体では実数割合が17.0%増加したが、4～9人のみが-11.4%減少した。一方で、300人以上は21.7%増加し、製造業全体の

増加率を上回っている。次いで、100～199人が16.4%、50～99人が15.7%、200～299人が14.8%、30～49人が11.4%、20～29人が10.6%増加し、製造業全体には及ばないものの、比較的高い増加率であった。また、10～19人も3.8%と低い増加率であったが増加傾向にある。

図表1-3 製造業規模別の製造品出荷額等(2009～16年、単位:百万円)

年度	2009年				2016年				増加率			
	従業員規模	実数	構成比	従業員一人当たり		実数	構成比	従業員一人当たり		実数	構成比	従業員一人当たりの金額
				百万円	300人以上を100			百万円	300人以上を100			
4～9人	6,905,604	2.7%	10.6	19.5	6,119,879	2.0%	13.7	21.6	-11.4%	-24.3%	28.7%	
10～19人	11,508,444	4.5%	15.1	27.7	11,944,750	4.0%	17.7	28.0	3.8%	-11.3%	17.7%	
20～29人	12,105,651	4.7%	18.5	34.0	13,385,120	4.4%	21.5	34.0	10.6%	-5.5%	16.2%	
30～49人	13,940,032	5.4%	22.6	41.5	15,530,831	5.1%	25.0	39.6	11.4%	-4.8%	10.9%	
50～99人	27,514,832	10.7%	26.7	49.1	31,847,851	10.6%	30.5	48.3	15.7%	-1.1%	14.4%	
100～199人	34,219,159	13.3%	32.4	59.6	39,842,500	13.2%	36.5	57.7	16.4%	-0.5%	12.6%	
200～299人	22,325,731	8.7%	38.3	70.4	25,627,727	8.5%	44.1	69.8	14.8%	-1.9%	15.3%	
300人以上	129,312,326	50.2%	54.4	100.0	157,434,899	52.2%	63.2	100.0	21.7%	4.0%	16.3%	
製造業全体	257,831,778	100.0%	33.3	61.3	301,733,554	100.0%	39.9	63.0	17.0%		19.6%	

注：2015年度を100とした消費者物価指数によって実質値に実数を加工。

資料：経済産業省大臣官房調査統計グループ構造統計室「工業統計調査（産業編）」各年版、および総務省統計局「消費者物価指数時系列データ・全国年平均」より作成。

以上のように、10人未満の零細規模を除き、全ての規模で製造品出荷額等は増加したのである。しかし、規模が大きいほど増加率が高く、規模が小さいほど増加率が低い。と同時に、300人未満の中小製造業全てが製造業全体の増加率を下回っている。そのため、構成比も、300人以上の大企業は4.0%増加したが、300人未満は全て減少し、特に、製造品出荷額等の実数が大幅に減少した4～9人では、構成比も-24.3%減少してしまったのである。

また、300人以上の大企業を100とした従業員一人当たりの製造品出荷額等の指数をみると、4～9人が19.5から21.6へと、10～19人が27.7から28.0へとわずかに増加し、大企業との格差が縮小したが、それ以外のすべての規模でこの指数が減少したことから、大企業と中小製造業の総合的な規模間格差は拡大してしまったのである。

最後に、従業員一人当たりの製造品出荷額等は（図表1-3参照）、2009～16年の間に製造業全体で19.6%増加し、全ての規模でも増加した。中でも、4～9人は28.7%と製造業全体よりも高い増加率であった。存続した小規模企業は、生産性が向上していることがうかがえる。

このように中小製造業の中でも、10人未満の小規模企業ほど事業所数、従業

員数、そして製造品出荷額等の減少が目立つと同時に、10～100 人の中規模企業でも、従業員一人当たりの製造品出荷額等の増加率が低く、収益状況が改善し、高収益経営を持続できているとは言い難い状態にある。

つまり、中小製造業においては、企業規模間の格差は大企業との間のみならず、中規模企業と小規模企業の間、ひいては同一規模間でも発生しているのである。こうした中小規模の間における格差は、近代化政策などの支援施策に対する個別企業ごとの取り組み方や積極性の違いにより、拡大していると考えられる⁽⁸⁾。

第2節 経営環境の変化と中小製造業

1 拡大・進展するグローバル経済と顧客要求の多様化

グローバル経済と中小製造業に関する議論が盛んになったのは、戦後の地場産業発展と高度経済成長期に起こった輸出市場の拡大が要因といえる。その後、1970年代に本格化した海外直接投資は、石油ショックなどから一時は下火になったものの、景気回復とともに中小製造業にとって強い関心のある活動となった。具体的には、海外現地法人の設立による生産現場の確保、販売拠点の設置による現地市場の販路拡大が主な目的であった。その後、先進諸国への販売市場の拡張に加えて、中国や東南アジアなど発展途上国への生産現場拡張が80年代の海外展開の主流となっていった。ちなみに、同時期にわずかながら、中南米への進出も行われた⁽⁹⁾。

このグローバル経済自体が今日では変化が進んでいる。例えば、かつては生産現場であったアジア地域が消費市場としても機能するようになってきた。こうした中、これまで国内のみで論じられてきた分業構造における垂直統合理論を、国際レベルで適合させる必要性も論じられている⁽¹⁰⁾。

また、発展途上国全般が世界の名目GDPに占める割合も、2017年時点で約47%と先進国と拮抗するようになった。しかも、同年の購買力平価（PPP）でみたGDPに占める発展途上国の割合は全世界の約60%にも及び、先進諸国よりも高い数値となっている。つまり、今後も、グローバル市場の範囲はさらに拡大していくことから、多くの企業が新たな取組をしていく必要に迫られているのである⁽¹¹⁾。

このグローバル経済の変化と市場の拡大によって、中小製造業の経営に与える影響についてみていくと、まず取引構造の変化に関連した見解が多いのであ

る。例えば高田（2002）は、企業間の分業関係などにグローバル化が強いかかわっており、下請を担ってきた小規模零細企業の消失や、取引構造そのものの拡大による競争の激化による規模的格差の拡大といった影響を示唆している⁽¹²⁾。

次に、上野（2002）は、グローバル化によって国内循環型の生産システムが崩れ、また技術の国際標準化が進んだことで、日本の製造業の競争優位が低下するとしている。その結果、中小製造業は大量生産品よりも、独自製品を生み出す新しい技術戦略を検討すべきで、いわば既存事業からの脱却が求められると主張している⁽¹³⁾。

さらに、河村（2013）は、アジア市場を中心に日本法人が海外展開を推し進めることで、海外市場における域内調達比率も上がり、サプライチェーンの中心も海外に移ってきていると指摘している。この結果、日本の中小製造業の中でも、下請取引を中心に行う部品サプライヤーたちは、取引先の完成品メーカーに追従する形で海外市場へ参入するケースがみられるようになったとしている⁽¹⁴⁾。

一方、中小製造業とグローバル化に関連した議論としては他に、輸出や現地法人の設立によってグローバル市場へ進出を果たして、国際競争に打ち勝つ手法を論じたものがある。ちなみに、ルーとヴァラカニ（Le and Valadkhani 2014）は、輸出が相対的に少ないオーストラリアの中小製造業に対して、他国の中小製造業がいかに輸出を通して企業力を向上させたかを分析して、その手法を他地域へと転用する必要性を議論している⁽¹⁵⁾。

また、ホルンダーら（Hollender et al 2017）では、国際市場を経験することで、企業は取り扱う製品を市場へ適応させる技能が発達し、より安定した立場で競争を行えることを主張している。こうした経験を得るために中小製造業は、金銭的・人的資本の不足を無理に解消するのではなく、輸出や間接投資を行うことで、海外市場に参入すべきとされている⁽¹⁶⁾。

以上のように、グローバル化は決してプラスの側面のみで議論されたわけではなく、国内の中小製造業に関しては、空洞化の要因として語られることもある。

事実、伊東（2011）は、グローバル化に伴う海外への資本と生産拠点の流出の問題を指摘している。その中で、主に産地型集積の分業構造が崩壊し始めていることから、取引先の切り替えを余儀なくされ、廃業に至った企業も多く存

在している事実が提示されている⁽¹⁷⁾。

この空洞化に対して、吉田（2005）はグローバル化の中では中小製造業の競争力をより強化する政策の導入が必要ととらえている。また、中小製造業の活性化が地域経済の存続にもつながっていると指摘している。つまり、中小製造業は、多様な製品や部品を取り扱ってきた経験、製造現場での技術・技能の蓄積、産業集積内で蓄積された技術が地域の公共財として広く社会に開かれている点（例えば、特定の地場産業地域における生産・加工技術）など、大企業との違いを活かして生き残る必要があり、それを達成するための環境整備が必要と主張している⁽¹⁸⁾。

山本（2014）も、グローバル化を中小製造業にとって新たな変革の契機として捉えることで、産地における社会的分業構造を再構成することにつながると考えている。すなわち、産業の空洞化に伴う域内取引の構造変化を解決するためには、国際市場で分業構造を新たに構築することで、消失しかけている製造工程の再生や海外からの資本流入を通じて、産地を再生させていくという方針を打ち立てた⁽¹⁹⁾。

さらに、グローバル化によって海外の市場規模が拡大し、かつ市場構造が変化することで、顧客要望はより多様化して複雑になってきている。例えば、海野（2008）は海外に生産拠点を設ける企業にとって、現地の従業員との文化・風土・思想の違いを業務に落とし込んで解消する重要性を述べているが、それはそのまま現地の取引先企業との関係性構築でも求められることである⁽²⁰⁾。

また、ティムザ（1974）が定義する多国籍企業の考え方に基づけば、国外で生産や販売を行うことは、当然、自国の市場とは別の企業風土、文化的背景、最終顧客の嗜好に対応することを意味する。どのような業態や目的の組織であろうと、それまでと同様の戦略が機能せず、変更を余儀なくされる可能性が高いのである⁽²¹⁾。

義永（2014）も、グローバル化が進展していく中で、中小製造業は高品質、高性能の製品を作るのみでは、国際市場での競争優位獲得が難しいと捉えている。そのうえで、コストやアフターサービスといった多様な市場ニーズへの対応が求められるとしている⁽²²⁾。

以上のようにグローバル化は、中小製造業に対して発展の機会としてだけでなく、新たな経営課題としても認識されている。とはいえ、国際市場で取引の幅が広がることで、従来からの取引構造を改革する必要に中小製造業は迫られ

ている。加えて、中小製造業は、多様化する新たな顧客のニーズも認識していく必要がある。こうした課題に対応するために、中小製造業は限られた経営資源の中でも、自社にとって固有の経営資源の特性を生かすことで、資金・資本的な不利を打開していくことが求められる。と同時に、拡大した国際市場に中小製造業が対応していくことは、事業拡大や新市場の構築などのチャンスにもなる。すなわち、適切な経営戦略を選択し、海外市場を含めて新しい取引構造やサプライチェーンを確保することができれば、中小製造業は安定した経営を遂行していくことができるのである。

2 情報通信技術の革新に伴う市場アプローチ手段の多様化と迅速化

情報通信技術の革新が、売り手側、買い手側双方の企業がとる市場へのアプローチ手段を多様化させている。これは、情報通信技術の革新に伴い、モノを取り扱う間口が供給、需要双方で拡大しているためである。また、情報通信技術の発展は、単純労働の削減、生産性の向上のみならず、組織内外の情報通信技術の活用による意思決定の迅速化、受発注・在庫・財務などの管理業務での経営基盤の強化、情報伝播速度の向上による市場における製品ライフサイクルの短縮化など、様々な側面で生じる課題への対応を企業に求めている。

情報通信技術が企業経営に及ぼす影響として、浅田（2000）は物流や調達面を簡易化するシステムと、発注や在庫確認、信用供与、配送手配、請求、決済、入出金といった各種日常の業務をIT化するシステムの2種類の機能が変化するとしている。加えて、企業の価値創造手法も変化しており、企業としてできることを多数保有するよりも、独自化、専門化していくことが競争優位につながるとしている⁽²³⁾。

寺島（2000）も同様に、経営システムや業務情報の収集が、情報通信技術革新によって大きく変化するとしている。具体的な新しい経営活動の内容として、インターネットによる情報の取捨選択の簡易化、オンラインソフトウェアの活用による顧客への情報提供に加え、イントラネットによる企業内情報の共有・把握の簡易化、組織内コミュニケーションの簡易化が発生するとしている⁽²⁴⁾。

阿部（2009）によれば、ITなど情報通信技術の導入で企業の活動で大きく変化したのは取引の手法や構造であり、電子商取引の登場などによって企業間関係が複雑化している。特に、小売業など一部業種では、新規の販売手法によって利益を得つつも、その存在意義そのものが問われることもあり、事業組織と

して経済的地位を低下させている場合もある。また、製造業のサービス化に伴う業種定義の複雑化、顧客情報の収集・発信の容易化による製品デザインの複雑化など、製造業にとって大きな経営環境変化となっている⁽²⁵⁾。

一方、パーソンたち (Berthon et al 2012) は、Web 2.0 の登場が顧客による情報へのアクセス可能域を拡大させたとしている。そのため、企業はインターネット環境の整備だけに留まらず、顧客が適切な情報を獲得可能とするシステムの構築を求められている。そのシステムは、顧客によって企業情報が精査されるものであることが望ましくとされている。また、通信技術の発展は、立地による制限をビジネスから解消し、ローカルとグローバルの垣根なく事業展開することがより一般的になりつつあると指摘している⁽²⁶⁾。

大石 (2013) も、情報通信技術は POS システムや電子商取引の拡大といった商業の構造変化に加えて、インターネットを通じた Web 広告の発達という形で、企業の販売形態を変革させているとしている。同時に、携帯電話、スマートフォン、タブレットといった新規の ICT 機器により、企業と消費者、あるいは消費者間でのコミュニケーション機会の拡張に繋がっている事実も明らかにしている⁽²⁷⁾。

さらに江上 (2016) は、情報通信機器が発展し、ビッグデータ社会に到達した現代では、インターネットを基軸に情報を獲得し続けてきた消費者が知識を保有するだけでなく、独自の意識を持ち始めていることを指摘している。すなわち、営利面だけでなく、個々人の生き方や恣意性を重視して、顧客や労働者が活動するようになったのである。それに伴い、企業も、そうした人々の意識の変化を認識して、製品の製造や販売、労働条件の提示などを行う必要性が出てきている⁽²⁸⁾。

特に、製造業に関する情報通信技術の導入について、栗山 (2003) は中小製造業が IT を導入し、およそ 200 日かかっていた開発から販売までの製品プロセスを 19 日間まで短縮化した事例をあげている。この事例は、開発から生産までのプロセス整備に関して、日本企業がそれまで保持していた競争優位性を維持するために行われたとされる。また、IT の導入は、今日では IoT デバイスの導入を伴う経営手法の変化へと発展している⁽²⁹⁾。

最後に、機械振興協会 (2016) の調査報告書によれば、グローバル規模での新たな情報通信技術の革新として、IoT の導入による中小製造業への影響を検証している。IoT 導入の事例として、既存の生産ラインで止まっているものを

再稼働させながら、各種問題を解決するなど、作業現場で同時に行える活動の範囲を向上させることがあげられている。また、企業間取引（B to B）と最終市場との取引（B to C）のうち、後者における競争優位性の獲得がIoT導入の最終目標であり、前者はIoT導入を行ってもコスト削減程度の影響力しかないと考えられるとしている。これは、IoTのもたらす効力が既存製品の提供できる価値の向上であり、あくまで物を媒体としたサービスの導入にメリットがあるからである⁽³⁰⁾。

こうした情報通信技術の発展は、中小製造業の取引に影響を与えるだけでなく、企業間関係を変化させ、さらに顧客への対応法を複雑化させているのである。従って、中小製造業は、情報通信技術の革新によって市場アプローチ手段の多様化と迅速化が進展する中で、自社の製造技術や組立・加工の品質に加え、販売やマーケティングの手法や企業情報の公開手法として情報通信技術を活用することで、他社との差別化・差異化を創出していくことが求められているのである。

3 製造業のサービス産業化

製造業が製品差別化だけを追求すべきではない経営環境の変化として、業務プロセス改善をはじめとする製造業のサービス化が議論されるようになった。つまり、製造業者は顧客のニーズに適した価値の提供を、製品に付随させたサービスを通じて行うことの必要性が高まっている。

増田（2010）によれば、製造業のサービス化は、製造技術の革新により多様な製品が市場に溢れるようになったことから発生し、製造業者の新たな付加価値の源泉として注目されている。つまり、製造技術や製品のみならず、それらを創出する事業プロセスやシステム、いわゆる設計情報などが利益を創出するようになったのである。例えば日本企業の場合は、自国の高度な経営インフラをシステムごと海外へ輸出することであり、パッケージ型サービスの提供が新しいビジネスチャンスと考えられている⁽³¹⁾。

一方、弘中（2014）は、製品のコモディティ化に対応する方策の一つとして、製品のサポートや保守・管理・業務プロセス改善、アフターサービスといった製品に付随して生じる付加価値をサービス化として捉えている。中でも、業務プロセス改善は、生産性を向上させる戦略であるとし、単純なコスト削減や付加価値向上のみならず、自社に不利な情報の顧客への伝達を避けながら外注可

能性を拡大させることを通じて、更なる付加価値を発掘するヒントになると主張している⁽³²⁾。

最後に、奥山（2015）は、製造業のサービス化を、製造業の業務に関連したサービス事業の拡大と定義し、サービス産業が行うサービス業の同様に経済構造の変化によって増加したと捉えている。具体的なサービス事業としては例えば、プレス機メーカーがプレス機の修繕を請け負うことを製造業のサービス化と定義している。そうした活動は、顧客との接点の拡大に繋がり、その過程で徐々にサービス事業そのものが製品の付加価値として収益を上げる事業として認識されてきたとしている⁽³³⁾。

このように製造業のサービス化は、製品の付加価値向上の戦略としてのみではなく、今日では製造業者が扱う新しい事業として発展しており、一種の多角化戦略と捉えることもできる。中小製造業、特に下請受注型の中小製造業は、コストや納期以外の新しい競争優位を構築することを可能とするサービスのな事業の導入を検討すべきといえる。また、自社製品を保有する中小製造業や産地ブランドを保有している中小製造業にとっても、サービスのな事業の導入は、製品のコモディティ化を回避し、他社との差別化を実現する取組として機能するはずである。

第3節 中小製造業が直面している経営課題

1 製品ライフサイクルの短縮化と製品・サービスのコモディティ化

今日のグローバル経済において、中国や東南アジアといった従来、生産拠点として認識されてきた諸国や地域は、日本の製造業にとって取引先、あるいは国内市場よりも巨大な最終消費市場に変化している。また、製造業は、情報通信技術の発展や製造業のサービス化などによって、製品以外の側面で競争する経営環境が整いつつある。こうした中、中小製造業は、製品に対する顧客の嗜好の多様化や製品ライフサイクルの短縮化などへの対応が求められているのである。

特に、製品ライフサイクルは、一つの製品が開発され、その後、市場で流通し続ける間の寿命であり、当該製品の売上高や利益、費用の側面から分析され、S字型の曲線によって説明される。具体的には、製品を導入する時期と製品が市場に拡散し流行する時期、市場で安定した売上を計上し続ける時期、そして徐々に衰退して市場から消滅していく時期の4段階を、売上高と必要経費の推

移で表すことができる⁽³⁴⁾。

他にも、谷郷（1996）は製品ライフサイクルのモデルを、生物における進化論の考えを導入して深化させている。この理論は、製品進化サイクルモデルと呼ばれ、製品は市場の発展段階に合わせて改善や改良が加えられて進化していき、いずれは新技術や代替品によって淘汰されるとされる⁽³⁵⁾。

この製品ライフサイクルが短縮化し、新規製品の寿命が短くなった要因として、ガルブレイス（Galbraith 2002）は製品開発の初期段階における開発担当者の種別が昔より多様化したことを挙げている。つまり、複数の人材が製品開発に携わることで、多様な製品が連続的に市場へ投入されることが促され、結果的に製品の寿命が短縮化したのである。この場合、製品自体の技術面、品質面の優位性を安定させるよりも、製品を生産する際のプロセスを考慮する方が製品寿命は安定化するとしている。また、事業プロセスそのものに代替性、柔軟性を持たせることで、即自的に市場や顧客からの反応に対応できる構造を生み出すことができ、急速な環境変化に対応できるという考えである⁽³⁶⁾。

また、勝俣と西本（2016）は、流通構造の変化によっても製品ライフサイクルが短縮したとしている。例えば、コンビニエンス・ストア（CVS）を始めとする大規模チェーン小売店の市場寡占化がある。特に、CVSの商品棚では、販売されている商品が年間約7割、毎週100種類近が入れ替えられている。新規の商品が、次々と市場に流通する競争激化状態が作られている。こうした中、中小製造業の間では、下請受注型製品の製造を行う事業者のうち、最終製品を扱う企業は、大手小売店舗が主導するプライベートブランド（PB）商品のために、製造ラインの拡張や固定化が求められている⁽³⁷⁾。

最後に、みずほ情報総研（2014）が行った経済産業省の委託調査によると、1970年代と比較して2000年代以降の製品ライフサイクルは、製品の切り替わり時期が5年程度から2年以内に短縮化している。特に、規格に則った部品が多く取り扱われる機械産業などと比較して、自社独自の製品ではない一般的な製品を扱う繊維産業や食品産業などの産業における製品ライフサイクルの短縮率が高く、競争の激化がうかがえる⁽³⁸⁾。

こうした製品のライフサイクルの短縮化が進展する中、今日の製品は技術や生産技術の革新に伴い、コモディティ化も進んでいる。

コモディティ化とは、製品・サービスの同質化を意味し、主に完成品の部品市場、一般消費財などの最終製品で多くみられる現象である。つまり、企業間

取引と一般小売市場どちらの製品であろうと、特定の規格や基準によって多数の製品が同様の特徴を保有する。あるいは、技術的差異が顧客に認識できない状況において、価格など購買に関する競争要素以外が機能しなくなる状態を意味する。これらは、生産財や中間財においては機械技術の進歩による製品の同質化、消費財の分野ではそれに加えた広告などの販促費比率向上から、その進展がうかがえる。また、製造業のみならず、サービス業においても同質化の傾向がみられている⁽³⁹⁾。

この製品のコモディティ化は、中小製造業に多様な影響を与えている。例えば、自社製品を保有している企業にとっては、革新的な新製品の導入が難化し、市場でのシェアを維持することにも困難を伴う。下請取引を行う企業にとっては、これまで以上に価格競争が激化し、また納期の短縮化への要請が強まる可能性がある。

製品ライフサイクルの短縮化とコモディティ化は、中小製造業が有する競争優位性として重要な要素である製品の強みを消失させてしまうのである。従って、中小製造業は既存の製品やサービス自体が有する価値に、新たに付加価値を加えていくことのできる経営基盤の強化を通じた独自性の創造が求められているのである。

2 少子高齢化で恒常化する人材不足

中小製造業を取り巻く経営環境の変化の中で、今日、最も深刻化している課題に人材不足があげられる。

中小企業の人材不足は、長年、経営課題として取り上げられてきた。日本経済で雇用創出を担ってきた中小企業は、1990年代ごろまではその役割を十分保ってきたが、98年から中小企業全体における雇用者数が減少を始めている⁽⁴⁰⁾。

特に、中小製造業における従業員構成について、藤本（2013）は、35歳未満の若年者比率が半数を超える中小製造業は全体の4分の1程度である事実を見出している。この数値は業種や職種によって異なるが、職種別でみた場合、技能者（加工・組み立てなど実際の生産作業に従事する人材）中心の企業では、わずか17.9%の企業しか十分な数の若年者を雇用できていない実態がある。同時に、非正規社員の若年者割合が半数を超える企業をみると、中小製造業は約10%の企業でしか、この条件を満たしておらず、人材の高齢化が現実の課題となっている⁽⁴¹⁾。

今日、直接的な人材の量的問題として、日本の総人口の減少が2010年以降から始まり、特に若年人口と生産年齢人口の減少が目立っている。そこで、まず従業員規模別に新規学卒の求人数・就職希望者数・求人倍率の推移をみていくと（図表1-4参照）、300人未満の中小企業の求人倍率は、2010年からの8年間継続して300人以上の大企業よりも高い。特に、10年の求人倍率は8.43と10人に1人に近い人員しか獲得できない状態に中小企業はあった。この傾向は11年以降、多少改善されたが、18年に再び6.45と上昇した。逆に、18年の300～999人は1.45、1,000～4,999人は1.02と300人未満と比べてかなり低い倍率となった。しかも、5,000人以上は10～18年にかけて一貫して1.00に満たず、18年も0.39で、新規学卒にとっては狭き門の状態であった。ちなみに、同年の300人未満中小企業への就職希望者は求人数425,600人に対してわずか66,000人に過ぎなかったのである。一方、5,000人以上の求人数48,900人に対して、就職希望者は124,200人となっており、完全にミスマッチの状態にある。

図表 1-4 規模別新卒の求人数・就職希望者数・求人倍率の推移

規模	区分	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
300人未満	①	402,900	303,000	275,700	266,300	262,500	379,200	402,200	409,500	425,600
	②	47,800	68,700	82,400	81,400	80,600	83,900	112,100	98,500	66,000
	③	8.43	4.41	3.35	3.27	3.26	4.52	3.59	4.16	6.45
300～999人	①	162,700	133,600	131,600	131,100	126,900	142,000	145,100	147,200	146,200
	②	108,100	133,700	136,300	140,300	123,600	119,200	118,100	125,300	100,700
	③	1.51	1.00	0.97	0.93	1.03	1.19	1.23	1.17	1.45
1,000～4,999人	①	114,800	103,700	107,900	110,300	110,500	115,500	123,300	128,200	134,400
	②	174,200	164,400	145,200	135,600	140,300	137,100	116,700	114,700	132,300
	③	0.66	0.63	0.74	0.81	0.79	0.84	1.06	1.12	1.02
5,000人以上	①	44,900	41,600	44,500	46,100	43,600	45,800	48,700	49,400	48,900
	②	116,900	88,900	91,000	77,200	81,200	83,000	69,800	83,400	124,200
	③	0.38	0.47	0.49	0.60	0.54	0.55	0.70	0.59	0.39

注：①は求人数、②は民間企業就職希望者数、③は求人倍率。①②の単位は人。

資料：株式会社リクルートワークス研究所『大卒求人倍率調査（2018年卒）』より作成。

図表 1-5 企業規模別の中途採用動向

(人)	2009年			2015年			2016年		
	回答企業数(社)	一企業あたり採用者数(人)	推計中途採用者数(人)	回答企業数(社)	一企業あたり採用者数(人)	推計中途採用者数(人)	回答企業数(社)	一企業あたり採用者数(人)	推計中途採用者数(人)
全体	2,994	7.39	22,126	2,982	1.27	3,787	3,151	1.32	4,159
5～299	1,046	2.22	2,324	1,429	1.08	1,543	1,537	1.14	1,752
300～999	1,036	5.15	5,335	898	7.15	6,421	923	7.28	6,719
1,000～4,999	767	11.93	9,150	533	19.82	10,564	562	19.46	10,937
5,000以上	145	36.59	5,306	122	45.94	5,605	129	43.22	5,575

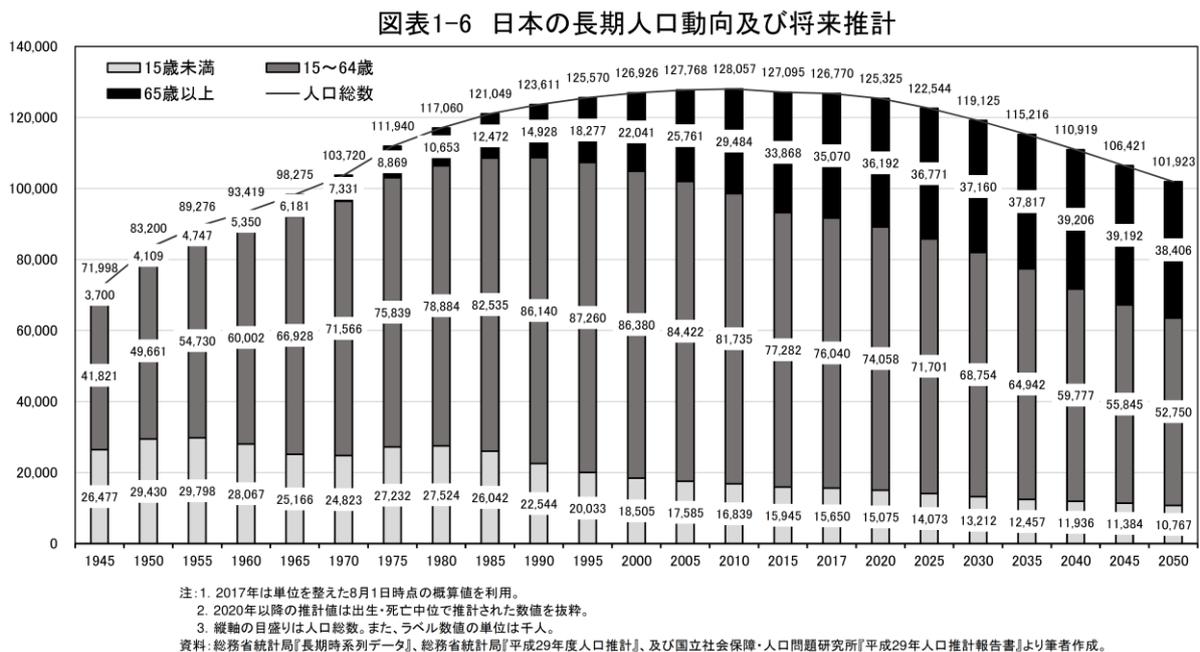
注：小数点以下切り捨て。一企業当たりの採用者数は、各年の原データにおける回答企業数の違いから参考値となる。

資料：リクルートワークス『中途採用実態調査・中途採用調査』各年実績版より作成。

次に、リクルートワークス研究所が行った中途採用実態調査から、中小企業にとって主要な人材確保の手段である中途採用の動向について、新卒採用動向

とほぼ同一期間の推移をみていくと（図表 1-5 参照）、まづ一企業当たり採用者数は、全体でリーマンショック後の 2009 年の 7.39 人から 15 年には 1.27 人と大幅に減少した。しかし、規模別にみると 300 人以上の全ての大企業で 09 年よりも 15 年のほうが一企業当たり採用者数は増加し、16 年も 09 年を大幅に超えた採用者数であった。ところが、5～299 人の中小企業の一企業当たり採用者数は、09 年で 2.22 人、15 年で 1.08 人、16 年で 1.14 人と減少傾向に陥っている。つまり、中小企業においては、中途採用によっても安定した雇用確保が達成されておらず、人材不足の解消には程遠い状態にあるといえる。

こうした傾向が続く中、1945 年以降の国勢調査に基づく日本の長期人口動向と、2050 年までの将来推計人口（出生中位・死亡中位）をみていくと、総人口は 2010 年まで増加していたが、同年をピークに人口減少が始まっている（図表 1-6 参照）。



年齢階層別にみていくと（図表 1-6 参照）、若年人口（15 歳未満）は第 1 次ベビーブーム世代の出生が収束した 1955 年以降、減少に転じた。70 年からは、第 1 次ベビーブーム世代の子供の出生によって再び増加していったが、80 年には増加が止まった。これ以降、再び若年人口は減少し続け、2050 年に、1955 年の約 3 分の 1 の水準にまで落ち込むことが予想されている。また、生産年齢人口（15～65 歳未満）は、1995 年まで増加し続けてきたが、同年をピークに減少

を開始し、2050年にはピーク時と比べて約3,500万人の人口が減少すると予想される。そして、高齢人口（65歳以上）は、1945年以来、一貫して増加し続け、2040年にピークに達した後、減少に転ずると予想されている。なお、00年に高齢人口が若年人口よりも多くなり、この年以降、日本は本格的な少子・高齢社会に突入したのである。

さらに、労働政策研究・研修機構が2011年に行った調査では、中小製造業で実際に人材の採用がどの程度達成されたかについて明らかにされている。特に、中小製造業の中で金属及び機械装置産業においては、全体で約4割の中小製造業が過去3年のうちに採用活動を行っており、この採用活動を行っている企業で予定人数を獲得できた企業の割合は25.5%、予定人数に満たなかった企業が4.5%、採用できなかった企業が3.4%であった。しかも、募集したが充足していない企業は7.9%も存在したのである⁽⁴²⁾。

このように、中小企業の人材不足も問題は、日本全体の人口減少が進行する中で、今後、より深刻化していくものと考えられる。つまり、今後の日本社会では人口減少とともに生産年齢人口も減少傾向にあり、中小企業の人材不足の解消は困難を極めることが予想される。とはいえ、企業は自社の持続的な発展を目指した経営を意識すればするほど、優秀な人材を確保しなければならない。従って、中小製造業の存続と発展を考慮する際、既存の製品やサービス自体が有する価値と新たに付加価値を加えていくことのできる経営基盤の強化を通じた独自性の創造は、必要不可欠である。特に、人材不足の解消に繋がる自社の組織運営の在り方、つまり人材の採用につながる魅力ある組織作りにも、中小製造業は取り組んでいくことが求められているのである。

注)

- 1) 黒瀬直宏稿「戦後日本の中小企業問題の推移」、渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫共著『21世紀中小企業論第7版』有斐閣アルマ、2011年、88～116頁参照。
- 2) 中小企業庁編著『中小企業白書 2015年版』日経印刷、2015年、44～59頁参照。
- 3) 中小企業庁編著『中小企業白書 2016年版』日経印刷、2016年、24～60頁参照。
- 4) 中小企業庁編著『中小企業白書 2018年版』日経印刷、2018年、30～37頁参照。
- 5) 前掲書『中小企業白書 2018年版』日経印刷、2018年、40～60頁参照。
- 6) 中小企業庁編著『小規模企業白書 2017年版』中小企業庁事業環境部調査

-
- 室、2017年、3～6頁参照。
- 7) 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編著『ものづくり白書 2018年版』日経印刷、2018年、2～3頁参照。
 - 8) 町田光弘稿「中小企業政策と中小企業内格差について」、大阪府商工労働部編『産学研究論集』第28号、2016年、41～52頁参照。
 - 9) 東京商工会議所著『中堅・中小企業（製造業）の海外事業活動に関する動向調査報告書——国際化時代における海外進出企業の経営実態と今後の対応』企業経営資料82-6、1982年、1～35頁参照。
 - 10) Christopher Degain, Hubert Escaith, 著「大量消費からグローバルなサプライチェーンへ」、ユベール・エスカット・猪俣哲史編著『東アジアの貿易構造と国際価値連鎖』WTO/IDE-JETRO、WTO Publication、2011年、8～15頁参照。
 - 11) IMF Data mapper, 2017年10月5日時点の数値。
http://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEO_WORLD
 - 12) 高田亮爾稿「経済のグローバル化と中小企業の構造変化」、内田勝敏編『グローバル経済と中小企業』世界思想社、2002年、42～62頁参照。
 - 13) 上野 紘稿「競争のグローバル化と中小企業の技術戦略」、前掲書『グローバル経済と中小企業』63～82頁参照。
 - 14) 河村雅彦著『サプライチェーンのCSRリスクに疎い日本企業；「日本型CSR」に潜むリスク促進要因』ニッセイ基礎研究所、2013年、1～5頁参照。
 - 15) See, Viet Le, Abbas Valadkhani, “Are exporting manufacturing SMEs more efficient than non-exporting ones?”, in *Economic Analysis and Policy*, Vol.44, 2014, pp.310-317.
 - 16) See, Lina Hollender, Florian B. Zapkau, Christian Schwens, “SME foreign market entry mode choice and foreign venture performance: The moderating effect of international experience and product adaptation”, in *International Business Review*, Vol.26, 2017, pp.250-263.
 - 17) 伊東維年稿「本書の研究の背景と研究課題・方法」、伊東維年・田中利彦・出家健治・下平尾勲・柳井雅也著『現代の地域産業振興策』ミネルヴァ書房、2011年、1頁参照。
 - 18) 吉田敬一稿「グローバル化と中小企業の岐路」、松丸和夫監修、労働運動総合研究所編『グローバルのなかの中小企業問題』新日本出版社、2005年、19～40頁参照。
 - 19) 山本健児稿「産業の国際競争と集積」、伊藤維年・山本健児・柳井雅也編著『グローバルプレッシャー化の日本の産業集積』日本経済評論社、2014年、33～35頁参照。
 - 20) 海野素央著『アジア地域と日系企業：インド・中国進出を考える企業への提言』同友館、2008年、2～170頁参照。
 - 21) ウィリアム・A・ディムザ著、小林規威監修、荒川孝訳『多国籍企業の経営戦略』文唱堂、1974年、3～21頁参照。
 - 22) 義永忠一稿「国際化と中小企業」、植田浩史・桑原武志・本多哲夫・義永忠一・関 智宏・田中幹大・林 幸治著『中小企業・ベンチャー企業論 グローバルと地域のはざままで 新版』有斐閣コンパクト、2014年、119～136頁参照。
 - 23) 浅田孝幸稿「全体の概観」、浅田孝幸・中川優編著『IT経営の理論と実際』東京経済情報出版、2000年、5～10頁参照。
 - 24) 寺野孝雄稿「経営情報ネットワークを支えるコンピュータ技術」、前掲書『IT経営の理論と実際』17～40頁参照。
 - 25) 阿部真也著『流通情報革命——リアルとバーチャルの多元市場——』ミネルヴァ書房、2009年、50～58、84、88～139頁参照。

-
- 26) See, P. R. Berthon, L. F. Pitt, K. Plangger, and D. Shapiro, "Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers. Implications for international marketing strategy." in *Business Horizons*, Vol.55, 2012, pp.261-271.
 - 27) 大石芳裕稿「グローバル・マーケティングの特徴」、大石芳裕・山口夕妃子編著『グローバル・マーケティングの新展開』白桃書房、2013年、10～14頁参照。
 - 28) 江上哲稿「ネット社会における消費者意識の行方」、阿部真也・江上哲・吉村純一・大野哲明編著『インターネットは流通と社会をどう変えたか』中央経済社、2016年、18～35頁参照。
 - 29) 栗山仙之助稿「ITと経営：情報技術革新と企業経営システム」、日本学術会議情報技術革新と経済・社会特別委員会作成『情報技術革新の経済・社会にもたらす影響』情報技術革新と経済・社会特別委員会、2003年、69～82頁参照。
 - 30) 機械振興協会経済研究所作成『IoTデバイス「ファブ・ラボ」と産学連携設計による急差・コンパクトな設計～試作環境—Born- to- be Globalなノベル・デバイスベンチャー輩出へのカタパルト—』響文社、2016年、1～4頁参照。
 - 31) 増田貴司著『進む「製造業のサービス化」—今何が起きているのか—』東レ経営研究所研究センサー、2010年、21～31頁参照。
 - 32) 弘中史子稿「中小製造業における付加価値と収益力の向上に向けて—業務プロセス変革の視点から—」、中小企業研究センター『社団法人中小企業研究センター年報』中小企業研究センター、2012年、18～31頁参照。
 - 33) 奥山雅之著『中小製造業のサービス・イノベーション—製造業におけるサービス事業の進化と中小製造業におけるサービス事業の実態に関する考察—』埼玉大学博士学位請求論文、2015年、i～ii頁参照。
 - 34) See, P. Kotler, *Marketing Management 4th ed*, London: Prentice-Hall, 1980, pp.429-438.
 - 35) 谷郷一夫稿「製品ライフサイクルと競争戦略」大東文化大学経営研究所『Research Papers』第26号、1996年、1～16頁参照。
 - 36) J. R. ガルブレイス著、斎藤彰悟、平野和子訳『グローバル企業の組織設計』春秋社、2002年、329～354頁参照。
 - 37) 勝又壮太郎・西本章宏共著『競争を味方につけるマーケティング 脱コモディティ化のための新発想』有斐閣、2016年、3～13頁参照。
 - 38) みずほ情報総研株式会社編著『産業技術人材の流動に関する調査報告書』経済産業省委託、平成25年度産業技術調査事業、2014年、24～26頁参照。
 - 39) 前出書『競争を味方につけるマーケティング 脱コモディティ化のための新発想』13頁、及び、恩蔵直人著『コモディティ化市場のマーケティング論理』有斐閣、2009年、1～10頁参照。
 - 40) 安藤信雄稿「中小企業の雇用創出と人材」、百瀬恵夫編著『中小企業論新講』白桃書房、2000年、47～60頁参照。
 - 41) 藤本 真稿「中小企業の事業活動・従業員構成・人材ニーズ」、労働政策研究・研修機構編『中小企業における人材育成・能力開発』労働政策研究・研修機構、2013年、24頁参照。
 - 42) 藤本 真稿「中小製造業における人材育成」、及び佐藤 敦稿「まとめと政策的含意」、労働政策研究・研修機構編『中小製造業（機械・金属関連産業）における人材育成・能力開発』労働政策研究・研修機構、2011年、5～9、28頁参照。

第2章 多様な中小製造業の分析視点

第1節 多様性を明らかにするための分類手法

多様で異質多元な存在である中小企業の実態を解明し、その課題を明らかにするために、従来から大企業との比較を通じて、その違いを中心に検討されてきた。しかし、今日では零細企業、個人企業など、小規模企業が通常の中小企業とは別枠で分類されることで、中小企業政策の対象としてクローズアップされるようになった。このことから中小製造業について分析を行う際にも、企業規模による違いについては、小規模企業と中堅企業という2つの枠組みが一つの指標となりうるのである⁽¹⁾。

また、製造業の基本的な特性に加えて、個々の企業が有する取扱製品や取引構造、企業立地などの要素も、中小製造業を分類していく指標とすることができる。まず、業種分類による中小企業の実態も、一般的な手法といえる。現在、製造業は日本標準産業分類の中分類によると24業種（2013年改訂版）に分類されている。これらの業種は、主として繊維、木材、土石、鉄鋼、金属、機械など、製品あるいは扱う素材に基づく分類が中心となっているが、日本標準産業分類細分類で中小事業所の出荷額が70%以上の業種の製品を中小企業性製品、大企業所の出荷額が70%以上の業種の製品を大企業性製品、この2者に分離位されないものを共存業種製品として分類することができる⁽²⁾。

例えば、輸送用機械器具製造業に含まれている自動車製造業（二輪自動車を含む）は、大企業性製品に属する。というのも、完成品である自動車のほとんどが大手製造業によるものであるからである。この完成品を製造する大手製造業のもとに、部品の組立や機械加工を担うピラミッド型の下請重層構造を形成する中小製造業は、自動車部分品・附属品製造業は、逆に中小企業性製品に属することになる。従って、同じ製造業であっても業種によって、大企業性なのか、中小企業性なのか、あるいは共存業種なのかといった分類ができるのである。

この分類と類似した方法として、取扱製品の場合、自社で製造してものが完成品なのか部品なのか、あるいは金型や治具・工具、素材加工といった付属品の製造なのかによって、市場の選定や戦略も大きく変化する。従って、この事実に基づくと、完成品、部品、付属品の3つに分類することもできる。

他にも、取引構造に基づく分類がある。学術研究として初めて中小製造業を定義した小宮山（1941）による中小工業の存立形態論によれば、中小製造業そ

のものが成り立つ要因として、取引構造や製品保有の有無によって企業形態に違いが生ずるとされる。具体的には、独立形態と従属形態の二種類に中小製造業が分類され、従属形態の中に問屋制工業と下請制工業が含まれる取引構造に基づく分類である⁽³⁾。

今日でも、これと類似した分類は小川（2011）によって、提示されている。つまり、自社製品を持つ製品保有型と他社からの製品製造・加工依頼を請け負う下請型の経営の二種である。さらに、この取引構造上の分類に、経営の形態に基づき生業的か事業的かという分類が加えられる。また、1970年代以降、ベンチャー企業という分類も、経営形態の一種として考えられるようになったとしている⁽⁴⁾。

以上のような取扱製品と取引構造に基づく分類の他に、中小製造業は産業集積の一員かそれ以外かによっても分けられる。すなわち、古典的産業集積論から続く企業の立地は、当時の輸送費といったコスト的側面以外にも、取引関係や製品の種別などの違いに繋がる要素となっている。具体的には、日本の主な集積の中で中小製造業に大きく影響しているものは、産地型、企業城下町型、都市型の3種類である⁽⁵⁾。

最後に、その他の分類として、企業ごとの資本関係や会社形態、経営組織、対売上高 R&D 比率に基づく研究開発型か否かなども、中小製造業の分類手法といえる。なお、研究開発型企業の分類方法である研究開発集約度（売上高に占める研究開発費の割合）を用いることによって、ハイテク業種とローテク業種に分類することができるのである⁽⁶⁾。

このように、中小製造業は単純に定義できる存在ではない。また、今日では経営環境の変化に伴って、企業の経営特質や業態、業種そのものも、常に変化し続けているのである。だからこそ、改めて各種分類手法を用いて、中小製造業の特徴を定義し直す必要があるだろう。

第2節 企業規模に基づく分類

企業規模に関する分類を中小製造業にあてはめる場合、中小企業を二分する、小規模企業と一般的な中小企業という見方がある。この企業規模は、小さいほど課題が多いということではなく、企業ごとに適正規模があり、その規模に合わせた経営環境や製品品質が存在し、選択されるべきであるとの考え方に基づいている。しかし、日本の中小企業全般に関しては、企業規模が小さいほど従

業員一人当たりの付加価値額が低く、理論的に主張されてきた適正規模の特色が成り立っていない可能性がある⁽⁷⁾。

まず、小規模企業は、単純にその規模的制約による経営資源や資本の保有量が相対的により小さいという特徴を持つ。この小規模企業について、佐藤(1981)は、都市に集積している零細製造業を取り上げ、①下請制を中心とした取引構造の末端、②都市の巨大消費市場と強く関わり、流行やファッションなど需要の変化に影響されやすい、③複数の業種が集まる環境によって成立する、④季節変動や需要・景気の変動に影響される、⑤新規参入と廃業・撤退が多く、先進的な優れた企業から、受け身で作業方法や取引関係を変化させない停滞気味な企業までさまざまであるといった特色をあげている⁽⁸⁾。

また、中山(1983)は小規模企業について、1960～70年代の法的制度や企業の存立形態などを加味し、小零細企業という名称で説明している。この小零細企業は、企業の事業が生業として個人の生活を重要視しているのか、あるいは一般の企業と同様に資本家的な活動として行われているのかに分類することができる。また、1960～70年代に下請系列制度が整っていく過程で、小零細企業が増加していった時代背景に即して、下請企業という枠組みも小零細企業の新しい特色としている。すなわち、それ以前の小零細企業の特色であった生業的な側面とは別に、合理的な経営を行う組織体の中にも取引構造の立場的に下にいる下請企業を小零細企業の一つととらえたのである⁽⁹⁾。

今日、戦後の高度経済成長期から事業構造やビジネスモデルの転換が遅れている存在として小規模企業が捉えられることもある中、古くから地域に根差してきた存在として、業種を問わず地域に貢献する存在として捉えられることもある⁽¹⁰⁾。

次に、一般的な中小企業は定義上、前述した小規模企業や後述する中堅企業を内包する概念であり、双方の中間として位置づけることができる。従来は大企業と比較して資本獲得量や質に関する格差に関する議論が中心であった。しかし、1980年代の中小企業政策審議会による意見答申で中小企業は「活力ある多数派」としてみられるようになった⁽¹¹⁾。

つまり、経営環境の変化に対する組織的なフットワークの軽さや技術、技能に関する創造性を基に、大企業と競争できる存在とみられるようになったのである。

しかし、今日でも、資金的、人的資源など、経営資源の獲得において不利な

立場に中小企業は継続して存在しているのである。また、中小規模であるがゆえに参入できる市場や分野に制限はある。その一方で、この規模的特徴ゆえに、経済環境が不安定な時ほど自由競争市場で行動しやすくなるという強みも有している⁽¹²⁾。

この2つの企業規模に基づく枠組みに加えて、中村（1964、1990）は中堅企業という独立した企業概念を説明している。その特色として、①証券市場からの資本調達が可能となる規模である、②個人・同族会社という側面が強い点で大企業と違い、経営所有が分離していることなどから一般的な中小企業と質的に違う、③一般の中小企業よりも製品に独自技術や設計考案が施されることが多く、大企業との競争に耐えうる力を持ち利潤率の高い企業が多い点が挙げられている。つまり、通常の中小企業よりも、質の面で大企業的な要素を持ち、結果として規模的に大きくなる枠組みを有しているのが中堅企業なのである。なお、中堅企業が製造業の場合、食料品や繊維、機械、電気機器、精密機器といった業種に多い。加えて、1980年代以降は60年代、70年代に培われた既存産業への挑戦や新分野開発、多種少量生産のノウハウといった特色に加えて、情報化社会による企業規模を問わない多層並列的な企業間ネットワークを取りまとめる存在としても発展してきた⁽¹³⁾。

今日では、中堅企業は小規模企業と同様に地域に根差した経済の担い手として捉えられている一方、上述した特色を生かしたニッチ市場のプレーヤーとしても考えられている。つまり、通常の中小製造業よりも高い技術力、あるいは（多面的な意味で）高品質な製品を保有し、特定地域、あるいは産業を代表するリーディング企業が、中堅企業という言葉が示す対象と考えられる。

また、清水（2003）によれば、中堅企業については、大企業と同じく明確な企業ビジョンを持つことや変革への積極性、トップ自ら積極的に製品開発に乗り出すといった側面は評価されているものの、大企業ほど経営者の狙いや意識が従業員に浸透しているわけではない点、管理職の社内ネットワーク構築（いわゆる根回しによる派閥形成を含む）への非積極性という面など、マイナス寄りに評価されることもあるとしている⁽¹⁴⁾。

以上を取りまとめると、中小製造業の規模別分類は3種類に分類することができよう（図表2-1参照）。まず、小規模企業は、その相対的な規模の小ささから下請取引などを行う場合が多いものの、新規開業企業の数も多く、必ずしも経済的弱者と一括して呼ばれる存在ではない。次に、中小企業は、小規模企業

よりも大きいものを指し、小規模企業も含めて、企業組織のフットワークの軽さから、変革や環境対応がしやすいという特色を持つ。最後に、中堅企業は、盤石な経営を行う相対的に大きめの中小製造業と考えられる。同族経営や意思決定の速さ、つまり組織としてのスピード性といった中小企業全般においてメリットとされる要素を残しながら、株式市場からの資金確保、企業組織の独立性といった大企業よりの特性も持つハイブリットな企業群であるといえる。

図表 2-1 企業規模に基づく中小製造業の分類

分類	特性	共通項
小規模企業	零細企業とも呼ばれ、相対的に中小製造業の中でも小規模のものを意味する。製造業の場合、規模の関係から下請取引の受注側となることが多い。そのため、経済・経営環境変化に影響されがちで、規模以外の側面でも不安定な経営状態となる場合がある。一方で、新設の企業に多い形態でもあり、最新設備と技術を保有した先進的な企業も存在する。	近年の中小企業全般における地域経済への関与に伴い、いずれの規模の企業も地域産業の担い手として取り上げられるようになっている。
中小企業	小規模企業よりも大きく、中堅企業よりも小さい場合の多い企業群。ただし、規模の大きさは業種や企業形態によって変化するため、均一的な定義は難しい。 今日では、中小規模性に基づいた組織としてのフットワークの軽さ、創造性を活かして大手企業と競合する存在とみられている。	また、経営資源獲得という側面ではどの規模でも大企業と比較した場合は不利となっている。 経営資源不足の問題については、中堅企業の場合は企業組織として大企業に近づいたことに伴う証券市場の活用など、小規模企業は新設の場合、そして全規模で組織フットワークの軽さと創造性によって解決が図られる。
中堅企業	取引の形式的には独立し、自社製品を保有していたりする企業が多い。また、企業規模も相対的に大きめで、証券・株式市場からの資金確保を行う場合も多い。これら量的な差は経営組織体制などの質的な違いから結果的に発生するものである。一方で、家族・同族経営の側面が強く、大企業と一線を画す場合もある。	

注：中村秀一郎著『中堅企業論』東洋経済新報社、1960年、12～22頁、中村秀一郎著『新中堅企業論』東洋経済新報社、1990年、5～32頁、清水馨著『中堅企業と大企業との経営比較』千葉大学経済研究、第17巻第4号、2003年、23～43頁より作成。

第3節 業種による分類

製造業の産業分類は日本標準産業分類上、中分類で24種類存在する。しかし、それら全ての業種で事業所数、従業員数、製造品出荷額等、付加価値額などについて、中小製造業の占める割合が高いわけではない。また、産業中分類で食料品製造業だけを取り上げてみた場合、この業種の内訳は機械装置による加工を伴う高生産性業種と、残りは労働集約型の手作業による加工を行う低生産性業種に分けることができる。この低生産業種は、小規模事業者が多数存在する過剰競争市場を持ち、多くの事業者がIT化や人材育成の面で遅れなど、経営力に課題を持っているといわれている。なお、ここでは業種内の従業員規模別に300人以上の従業員数を有する企業と300人未満とに区分したため、日本標準産業分類の細分類で中小事業所の出荷額が70%以上の業種の製品を中小企業性製品とする分類方法ではないが、前者を高生産性業種、後者を低生産性業種と分類している⁽¹⁵⁾。

そこで、取扱製品や生産手法を考慮するならば、前述した日本標準産業分類

細分類で中小事業所の出荷額が70%以上の業種の製品を中小企業性製品、大企業所の出荷額が70%以上の業種の製品を大企業性製品、この2者に分離されないものを共存業種製品として分類する方法を応用して、製造業を産業中分類でみた場合をみていくこととする（図表2-2参照）。

図表2-2 産業中分類別製造業の事業所数と製造品出荷額等

産業中分類	事業所数			製造品出荷額等			
	業種計 (件)	大企業 (件) (割合)		業種計 (百万円)	大企業 (百万円) (割合)		中小企業 (割合)
食料品製造業	27,115	562 2.1%		25,936,077	6,626,685 25.6%		74.4%
飲料・たばこ・飼料製造業	4,128	18 0.4%		9,596,768	X X		X
繊維工業	13,430	26 0.2%		3,822,304	214,371 5.6%		94.4%
木材・木製品製造業(家具を除く)	5,547	6 0.1%		2,520,040	X X		X
家具・装備品製造業	5,550	21 0.4%		1,915,042	201,913 10.5%		89.5%
パルプ・紙・紙加工品製造業	5,969	38 0.6%		6,974,353	578,022 8.3%		91.7%
印刷・同関連業	11,664	61 0.5%		5,415,918	1,084,565 20.0%		80.0%
化学工業	4,669	224 4.8%		28,122,960	12,760,512 45.4%		54.6%
石油製品・石炭製品製造業	931	23 2.5%		18,659,085	8,961,610 48.0%		52.0%
プラスチック製品製造業(別掲を除く)	12,936	123 1.0%		11,532,576	2,763,708 24.0%		76.0%
ゴム製品製造業	2,525	61 2.4%		3,207,280	1,937,889 60.4%		39.6%
なめし革・同製品・毛皮製造業	1,394	2 0.1%		347,518	X X		X
窯業・土石製品製造業	9,974	65 0.7%		7,332,194	1,510,972 20.6%		79.4%
鉄鋼業	4,222	100 2.4%		19,202,162	11,387,988 59.3%		40.7%
非鉄金属製造業	2,594	89 3.4%		9,421,951	4,304,685 45.7%		54.3%
金属製品製造業	26,797	103 0.4%		13,932,776	2,196,328 15.8%		84.2%
はん用機械器具製造業	7,141	173 2.4%		10,103,055	5,684,077 56.3%		43.7%
生産用機械器具製造業	19,083	196 1.0%		16,590,604	7,089,807 42.7%		57.3%
業務用機械器具製造業	4,159	108 2.6%		7,033,631	3,151,779 44.8%		55.2%
電子部品・デバイス・電子回路製造業	4,267	278 6.5%		13,817,602	10,185,199 73.7%		26.3%
電気機械器具製造業	8,953	267 3.0%		17,031,700	10,922,424 64.1%		35.9%
情報通信機械器具製造業	1,501	112 7.5%		8,627,907	7,051,733 81.7%		18.3%
輸送用機械器具製造業	10,415	511 4.9%		60,063,334	49,885,864 83.1%		16.9%
その他の製造業	7,446	43 0.6%		3,933,151	648,759 16.5%		83.5%

注：中小企業性製品は9業種、大企業性製品は3業種、共存業種製品は9業種。なお、製造品出荷額等不明を除く。

資料：経済産業省 大臣官房 調査統計グループ『平成26年度版工業統計表：産業編』より作成。

まず、産業中分類24種類中、9業種、つまり食料品製造業、繊維工業、家具・装備品製造業、パルプ・紙・紙加工品製造業、印刷・同関連業、プラスチック製品製造業、窯業・土石製品製造業、金属製品製造業、その他の製造業が中小企業性製品の業種であることがわかる。一方、大企業性製品の業種は、電子部品・デバイス・電子回路製造業、情報通信機械器具製造業、輸送用機械器具製造業の3業種に過ぎない。また、共存業種製品も9業種あり、化学工業、石油製品・石炭製品製造業、ゴム製品製造業、鉄鋼業、非鉄金属製造業、はん用機械器具製造業、生産用機械器具製造業、業務用機械器具製造業、電気機械器具製造業となっている。なお、製造品出荷額等が不明な飲料・たばこ・飼料製造業、木材・木製品製造業（家具を除く）、なめし革・同製品・毛皮製造業の3業種は判別不能であったが、いずれも業種計に占める大企業の事業所数の割合が

極端に低く 0.1~0.3%で、中小企業性製品の業種とほぼ同じが、それ未満であることから、この 3 業種も中小企業性製品の業種であると推測できる。従って、日本の製造業は、産業中分類 24 種類中、12 業種が中小企業性製品の業種に該当するといえるのである。

この他にも、製造業をハイテクとローテクの 2 つに大別するものがある。

OECD の最新の定義によれば、全ての産業において研究開発やイノベーションの発生は重要な要素となりつつあり、現在ではハイテク、ミディアムハイ、ミディアム、ミディアムロー、ローテクの 5 段階に分類すべきとしている。これらの産業分類は製造業のみならず、近年革新の進んでいるサービス産業や、掘削業などのインフラ、エネルギー産業にも適用されている。分類基準としては研究開発への投資金額が利用されており、その結果、航空産業、パソコン等通信機器産業、製薬産業の 3 つがハイテク産業とされている。反対に、ローテク産業に製造業は分類されておらず、最も低い段階にある印刷・記録産業でもミディアムローに分類されている⁽¹⁶⁾。

しかし、学術的にはハイテク産業の定義に明確なものは存在していないが、先端技術を活用し、またその技術が定期的、かつ変革が早く起こりうる点が共通点とされている。また、1999 年時点のアメリカにおけるハイテク製造業として、製造品の算出価値や産業としての成長度合いに基づいて、医薬品、コンピューター等オフィス機器、通信機器、電子部品、航空輸送機、誘導ミサイル等軍事兵器、実験用品、研究関連製品、医療関連製品を取り扱う産業が定義されていた⁽¹⁷⁾。

一方、森下（1999）は、ベンチャー企業の一種としてハイテク産業を捉えている。すなわち、後述するベンチャー型企業の一種として、ハイテク・ハイタッチ型の業種分類が取り上げている。ここでは、研究開発集約度を用いて、研究開発費の対売上高比率が 3%以上の先進技術に積極的な投資を行っている産業をハイテク型産業として定義している⁽¹⁸⁾。これも、前述した研究開発型企業の分類方法である研究開発集約度を用いた分類であるが、研究開発費の対売上高比率については、研究者の視点によって様々であるが、ほぼ 3%前後であることが多い。

これらの先行研究から、現在の日本国内におけるハイテク産業を定義するならば（図表 2-3 参照）、研究開発費の売上高比率、つまり研究開発集約度を見る必要があるといえる。そこで、総務省が 2016 年度に公表した『科学技術研究調

査結果の概要』によれば、製造業 24 業種のうち、2015 年度の研究開発集約度が最も高い業種が医薬品製造業の 11.9%であった。次いで、順にあげていくと、電子応用・電機計測器製造業が 9.7%、業務用機械器具製造業が 9.0%、情報通信機械器具製造業が 6.3%であった。これらの業種は、同年度の製造業全体における研究開発集約度 4.3%より 2%以上も高く、今日の日本におけるハイテク産業と定義することができる⁽¹⁹⁾。

図表 2-3 業種特性に基づく中小製造業の分類

業種分類	代表業種	業種特性
ハイテク産業 (大手製造業 向け業種)	<ul style="list-style-type: none"> ● はん用機械器具製造業 ● 生産用機械器具製造業 ● 業務用機械器具製造業 ● 電子部品・デバイス・電子回路製造業 ● 電気機械器具製造業 ● 情報通信機械器具製造業 ● 輸送用機械器具製造業 	<ul style="list-style-type: none"> ● 先端技術を活用した製品を多く取り扱っており、継続しての技術・研究開発投資が必要となる。製造業としての技術力確保という優位性を明確に保持している企業が多い。ただし、投資量の関係上、中小規模というよりも中堅規模の企業が多く存在する枠組みであり、中小以下の規模の製造業は部品生産や加工工程を担うことが多い。 ● 基礎素材を含めた長い生産工程の、完成品を扱う企業が産業の中心。
ローテク産業 (中小製造業 向け業種)	<ul style="list-style-type: none"> ● 食料品製造業 ● 飲料・たばこ・飼料製造業 ● 繊維工業 ● 木材・木製品製造業 ● 家具・装備品製造業 ● パルプ・紙・紙加工品製造業 ● 印刷・同関連業 ● プラスチック製品製造業 ● なめし革・同製品・毛皮製造業 ● 窯業・土石製品製造業 ● 金属製品製造業 ● その他の製造業 	<p>歴史的に古くから存在してきた製品を取り扱う産業が多く、中小以下の規模の製造業でも完成品を扱いやすい分野とされる。</p> <p>各産業で扱う製品の本質的な技術革新が起きづらく、改善や変化は創出されるが、劇的な発展が生まれづらい。このため、製品面での競争優位性構築はブランド戦略などの付加価値を創出する方向性が中心となりうる。生活関連型で消費財中心の産業が主体。</p>

注：総務省統計局著『平成 28 年度 科学技術研究調査結果の概要』2016 年 12 月 26 日、12～13 頁、滝川敏明著『ハイテク産業の知的財産権と独禁法』通商産業調査会出版部、2000 年、1 頁より作成。

こうしたハイテク産業にも、必ず中小製造業は存在する。ちなみに、製造品出荷額等に中小企業が占める割合についてみていくと（図表 2-2 参照）、医薬品製造業が属している化学工業の製造品出荷額等に中小企業が占める割合は 54.6%、同じく電子応用・電機計測器製造業が属している電気機械器具製造業は 35.9%、業務用機械器具製造業が 55.2%となっていて、共存業種製品の業種である。なお、情報通信機械器具製造業は 18.3%となっていて、大企業性製品の業種である。いずれも、中小企業性製品の業種ではないが、研究開発集約度が高い中小製造業の存在を確認できるのである。

一方、ハイテク産業の反対として議論されるローテク産業であるが、既存の生産技術を活用しつつ、最新の技術や発想を導入することで技術革新を起こすことのできる伝統的な産業であるとの定義もある。例えば、ローテク産業として代表的なものになめし革・同製品・毛皮製造業に属する靴製造業や繊維工業

などの業種がある。ローテク産業はハイテク産業と対比して、業務内容が規格化、標準化された単純作業であることが多く、労働者に対する評価基準も短期的な出来高報酬が効果的とされる。また、ローテク産業は、ハイテク産業と比べて、女子労働集約的な側面を有しており、女性労働力の受け皿として活用されてきた特徴も持つ⁽²⁰⁾。

最後に、中小企業総合研究機構（2000）が行った『中小製造業の構造に関する実態調査』では、中小製造業の取扱製品の種別に合わせて、基礎素材（木材や石油、プラスチック製品、鉄鋼といった加工に利用する製品を取り扱う産業）、加工組立（一般機械や電気機械、輸送機械、精密機械といった、複数部品を利用する完成品に基づく産業）、生活関連（食料品、繊維工業、家具・装備品といった一般消費者に直接関与する完成品を取り扱う産業）の3つに産業を分類して、中小製造業の分析が行われている。この3分類は前述したハイテク、ローテク産業と関連付けての分類が可能である。主に、基礎素材と加工組立型がハイテク産業、生活関連型をローテク産業として振り分けられるのである⁽²¹⁾。

ただし、基礎素材、加工組立、生活関連をハイテクかローテクかに分類することができるとはいえ、規模別分類と同じく中小製造業を分類するための一つの方法なのであるといえる。さらに、次節で述べるように、取引構造や自社製品の有無、取扱製品や保有する加工技術など、業態によって、中小製造業を細分化して分類することができる。

第4節 製品・取引構造に基づく業態分類

1 製品・サービスに基づく業態分類

中小製造業を捉える上で重要な視点として、生産形態と事業形態について理解する必要がある。ここでは、業種分類とは異なり何を生産しているのかが重要ではなく、あくまでも事業展開上の特徴、例えば自社が有する取扱製品や生産技術に応じて生じる特徴を明らかにする視点を提供するものであり、多様な業態分類が存在する。

まず、取扱製品及び生産技術別によって業態は、大きく①完成品製造、②部品製造、③機械加工の3種別に分類することができる（図表2-4参照）。

まず、完成品製造は、各企業が完成品を保有し、消費者市場へと販売を行っている製造業のことを指し、自動車産業の自動車、繊維産業でいうならば服飾や布生地といったものの生産を行っている企業のことである。例えば、河崎

(1996) は、複数の先行研究から機械装置の完成品製造を行う中小製造業の特色を導出した。その特徴として、生産財が中心に製造されている点、多品種少ロットの高品質製品が多い点、市場規模が相対的に小・中規模である点の3つを挙げている。これらの企業は部品生産を外注することが多く、必ずしも自社で生産に必要な設備を全て保有しているわけではない。ただし、いかなる取引・生産形態であろうと自社製品を保有しているという特色を持つ。また、研究開発型企業として、積極的に新規技術・製品を導入する企業もある。そして、企業所有者が率先して市場ニーズの把握に動くことで、他社との差別化や他社による製品模倣を防ぐといった形で優位性を獲得するオンリーワン企業を目指すことも多い⁽²²⁾。

図表 2-4 取扱製品及び生産技術別業態の分類

分類	特性
完成品製造	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社製品を保有する企業が多く、中小製造業の中でも比較的取引において価格決定力などを持つ企業群。 ● 生産設備に関してはすべてを保有しているわけではなく、部品として外注を行うことも多い。 ● 企業所有者の率先した市場把握活動など、オンリーワン企業として競争優位性を追求する動きがよくみられる。
部品製造	<ul style="list-style-type: none"> ● いわゆる下請取引など受注生産を行う企業が多く存在し、取引先企業からの発注に合わせて製品を生産する。この特性から、長期的に特定の企業との取引を行うことが多く、新規顧客を発掘するうえで技術革新などが求められる。 ● 近年では取り扱う製品のモジュール化が進むにつれて特徴がコモディティ化し始めており、競争優位性を創出しづらくなりつつある。
機械加工	<ul style="list-style-type: none"> ● 完成品メーカーのみならず、部品メーカーなどからの受注取引も行い事業を営む企業群。 ● 自社の生産において特定の製品を持たず、切削や板金といった加工のみを行う。 ● 製品在庫等のコストは低い傾向にあり、製造設備も、量産品より少量逸品の加工を行う形に対応している。 ● 製品の図面等、開発面は積極的に行う分野ではなく、企業形態によっては複数業種の製品を取り扱うこともある。

注:山本 聡稿「国内中小部品企業における科学的知識の導入プロセス —金型製作を事例とした探索的研究—」『日本経営診断学会論集 13』日本経営診断学会、2013年、63～68頁、岡 繁樹・長内 厚稿「部品ベンダー主導のアーキテクチャ改革—完成品メーカーのドメイン戦略を手玉に取る—」『Transactions of the Academic Association for Organizational Science』早稲田大学商学学術院・商学研究科 2015, Vol. 4, No. 1, pp.158-163より作成。

次に、部品製造の製造業は、その多くが完成品製造からの発注（外注）を受注し、様々な部品の生産を行っている。この時、部品の設計図面は貸与図か承認図のいずれの形態によって作成されるかが、取引関係における発言権、価格決定権といった経営力に影響する。多くの場合、発注（外注）者が作成する貸与図を通じた業務に携わる企業の方が、下請問題として取り上げられる買ったたきなどを避けようとする傾向にある。

山本（2013）は、こうした部品製造の製造業を中小部品企業としてとりまとめて、長期的な契約関係による特定企業との取引が行われる場合が多く、新規顧客の発掘や確保には必然的に技術的改革が求められる企業群であるとしてい

る⁽²³⁾。

また、岡と長内（2015）によれば、部品は完成品図面のモジュール化進捗に伴うコモディティ化現象により、製品としての競争優位性が創出しづらくなっているとしている⁽²⁴⁾。

最後に、機械加工を担う中小製造業は、加工技術や設備を他社に提供する形で、多品種少量、少量一品、試作品などの加工請負や、高度な専門加工技術を保有することで他社のコスト削減に貢献する仕事を獲得するという特色を持つ。機械加工の業態は、完成品製造と部品製造の製造業の双方からの受注も受ける点である。また、製品加工のみを行うことから、機械設備を保有はしているが、完成品や部品の図面を設計することはまれである。さらに、例えば、切削ならば切削という同一の加工技術を活用することで、複数業種の製品の加工を受注することもできるのである⁽²⁵⁾。

2 取引構造に基づく業態分類

製品種別に基づく業態は、取引構造によって細分化することができる。それらは、大まかに、自社製品を持ち、市場への販売までを賄う製品保有型（独立型）と、取引先企業の受注を受けて製造・加工を行う受注型（従属型）に分類されるのである。

① 製品保有型（独立型）の製造業

製品保有型（独立型）の製造業には3種の業態がある。第1に、全ての生産工程を保有する一貫生産型である。この業態は、生産工程に関する技術を全て自社保有し、製品面の独自性を追求している。そのために、ブランド戦略やマーケティング活動を重視し、自社製品の魅力を顧客へと伝えることが重要となる。この場合、取扱製品が有形財か無形財か、生産財か消費財かといった違いを踏まえて顧客満足を追求して、価格競争からの脱却を追求していくことが事業の継続において重要となる。具体的には、自社がターゲットとすべき市場を適正化すること、新製品を定期的に導入することなどの活動をあげることができる⁽²⁶⁾。

第2に、自社では生産設備を保有せずに試作開発や設計のみを行い、生産を他企業へ発注する形式、つまりファブレス型である。ファブレスについて初めて取り上げたのは、ラパポートとハレビ（Rappaport & Halevi 1991）である。当

初は、コンピューター産業における自社製品への集中化と外注によるコスト削減に関しての記述であった。すなわち、自社でハードウェアとシステムを丸ごと生産するのではなく、コンピューターを動かすためのソフトウェア（システム）のみを開発し、ハードウェアの生産は外注することが、今後のコンピューター産業において一つの競争優位性となるととらえていた⁽²⁷⁾。

谷光（1999）は、この考えを受けて、ファブレス型へと変化することは自社工場を持たずに自社の保有技術は開発技術や新製品の導入技術へ集中していくことから、生産設備を更新せずに市場変化に対応しやすくなるという優位点があるとしている⁽²⁸⁾。

三島（2002）も、ファブレス型は自社で市場に向けた製品を製造する生産技術を保有しないことから、取引先企業との関係やネットワークの構築という面で、より企業の注力が必要になるとしている。特に、グローバル市場の拡大に伴う多国籍化によってファブレス型の製造業は、複数の地域から取引先企業を選定し、企業間競争の激しい経営環境に身を投じなければならないことを意味する。中でも、ハイテク製品を扱う業種では、生産設備をはじめとする工作機械の技術が高度なため、生産技術を保有しないファブレス型が多く見受けられる⁽²⁹⁾。

第3に、一貫生産型とファブレス型の中間といえる混合型の製造業は、自社の保有する生産技術や工程の特殊性が競争優位へとつながることから、IT化を中心とした技術革新や人材の課題、企業間や産学官の連携などへの投資を重点的に行う必要がある。また、この混合型の中には、技術経営を始めとした技術・製品価値の向上策が、差別化の源泉の一つとなっている⁽³⁰⁾。

② 受注型（従属型）の中小製造業

受注型（従属型）の中小製造業は、下請取引として長年にわたり多くの研究と分析がなされてきた。受注型（従属型）の多くが有する取引構造は、日本の中小製造業の特色として定義され、下請企業という区分も用いられてきた。

中山（1981）は、下請企業をいわゆる零細製造業の種別として捉え、工場制下請と問屋制下請の二種類に大別している。そこでは、具体的な下請の形態として、企業関連型と問屋制、中小製造業間の仲間取引と複数種別があるとされた。なお、工場制下請はメーカー依存型の経路特性を、問屋制下請（問屋制工業の一種別）は問屋依存型の経路特性を持つことが多い。また、東京の零細工

業に限っていえば、工場制下請は機械・金属関係の生産材に携わる業種が多い一方で、問屋制下請は日用消費財の生産を行う業種として分類されている⁽³¹⁾。

さらに、渡辺（1996）は、下請取引を①支配従属・準垂直的統合型、②独自受発注関係型、③非下請専門加工企業型、④問題性還元型、⑤階層的分業構造型の5つに類型した。ただし、この5つの類型はそれぞれが類似した特性を持ち、中には一つの類型が別の類型の発展型である場合もある⁽³²⁾。

以上が受注型（従属型）の中小製造業が有する下請取引に基づく分類であるが、受注型の中小製造業は、さらに親企業との関係性に基づいて、①大企業の系列として成立しているもの（大企業系列型）、②独立した企業として受注生産を行うもの（独立受注生産型）、③加工・組み立て・部品製造といった生産工程の一部を賄うもの（完全下請型）の3種類に大別することができる。

第1に、大企業系列型の中小製造業は、有田（1997）によれば、戦後の大企業による優先的地位の濫用に対応する一つの方向性として取り上げられ、1950年代に代金支払いの遅れなど不公平な取引を是正する法令が整備されている。また、69年の中小企業近代化促進法の改正に伴い、70年には下請中小企業振興法が制定され、このタイプの中小製造業に対する支援が充実し、その後、発展してきたタイプである。なお、大企業系列型の中小製造業の特色は、特定大企業メーカーとの安定した取引が保証されることと、専従の下請企業となることで大企業から技術的な指導や支援を受けられることにある⁽³³⁾。

第2に、独立受注生産型の中小製造業は、特定の親企業が存在しないものの、複数の取引先からの依頼を受けて製品の製造を行う企業を意味する。池田（2007）は、この独立受注生産型の中でも、特に独自のビジネスモデルを保有している企業を自立型下請企業としている。すなわち、この自立型下請企業は、取引構造上生じる不利益を被ることが少なく、一定の価格交渉力を保有し、発注企業と同列に近い取引を行うことができる。通常の下請企業でも、この自立型と同様に、短納期やコスト削減、高品質といった取組が行われているが、自立型下請企業の場合は、それらすべてを実践することで、模倣が難しいビジネスモデルを構築している点に強みがあるとされている⁽³⁴⁾。

第3に、完全下請型の中小製造業は、大企業系列型と独立受注生産型にみられたメリットやプラスの側面を持たない下請企業である。すなわち、独立受注生産型の自立型下請企業でみられた価格交渉力を持たず、また大企業傘下の大企業系列型の中小製造業が受けられる技術的な指導の機会がないことを意味す

る。完全下請型の中小製造業は、零細企業や生業的な個人企業である場合が多く、今日の競争が激しい経済環境においては、苦戦を強いられがちである。

これら3つの類型、それぞれに関与する下請取引構造の特色を説明する概念として、浅沼（2002）が示した貸与図と承認図がある。すなわち、発注側である親企業が製品の図面を作成して下請先へと送るのか、大まかな製品の概要を伝えたのちに図面の作成も下請先に任せるのかという2種類の具体的な工程で下請取引を分類できる。まず、貸与図型の下請中小製造業は多くの場合、発注企業が指定した図面に基づいて製品を製造し、利用する材料の支給を受ける場合もある。結果として、貸与図型の下請中小製造業は、自社で製品を開発しているわけではなく、製造サービスのみを提供しているため、完全下請型の特色を保有している。一方、承認図型の中小製造業は、発注企業の要望に合わせて自社で設計図面を作成して製品の開発を行うため、大企業系列型の中小製造業に多くみられる⁽³⁵⁾。

しかし、今日では大企業系列を始めとした従来の下請取引構造が、国内産業の空洞化（生産拠点の海外移転）、ITや通信技術の革新に伴い、従来の取引方法が崩れ始めている。特に、自由競争入札による水平的な取引関係を構築する機会が増加し、従来、下請企業として取引先との安定的な取引を行ってきた中小製造業も、脱下請や新分野進出など既存の状態からの変革が求められているのである⁽³⁶⁾。

植田（2000）も、この貸与図・承認図に基づく取引構造分類を改めて実証的に分析し、取引を受注する下請企業と発注元の関係は上下・水平と一概にいえるものではなく、経営環境によって流動的に変化すると指摘している⁽³⁷⁾。

また、中小企業金融公庫総合研究所（2006）は、下請取引構造の再編を受けて、独自技術や新製品開発といった下請企業の高度化による、脱下請とは違う形での企業組織革新が求められているとしている。つまり、受注型（従属型）の中小製造業は、取引構造を変化させずに、現状の弱点を克服する必要があるとしている⁽³⁸⁾。

このように受注型（従属型）の中小製造業は、企業として発展していくうえでの通過点として、あるいは企業組織として不十分な要素が依然として残された形態とみられているのである。

③ 多様な業態分類の整理

取引構造に基づく業態分類は、取扱製品及び生産技術別業態、あるいは製品保有型（独立型）の製造業と受注型（従属型）に分類することができる。そして、取引構造に基づく業態分類は、それぞれが独立しているのではなく、複合的な組合せによって、総括的に分類・整理することができる。

つまり、取扱製品及び生産技術別業態の3分類（図表2-4参照）には、第2分類として製品保有型（独立型）の製造業と受注型（従属型）が、第3分類としての製品保有型（独立型）の範疇に一貫生産型、混合型、ファブレス型が、同じく受注型（従属型）の範疇に大企業系列型、独立受注生産型、完全下請型がそれぞれ内包されているのである（図表2-5参照）。

図表2-5 中小製造業の複合的な業態分類

分類	第2分類	第3分類	特性
完成品製造	製品保有型	一貫生産型	自社製品を自社で製造する中堅規模の企業群。
		混合型	他社への外注を行いながら自社製品を作成する企業群。
		ファブレス型	自社で開発のみを行う企業群。自社製品の製造外注が基本。
	受注型	大企業系列型	特定企業の子会社として特定種類の製品を製造。
		独立受注生産型	特定技術を活かして複数種別の製品を生産。
		完全下請型	大手企業などのOEM先。
部品製造	製品保有型	一貫生産型	特定部品を自社内で一貫生産する企業群。
		混合型	部品の生産を一部外注するが、取引において部品製品を保有している企業。
		ファブレス型	受注した製品の試作等のみを行い、量産を外注する企業群。
	受注型	大企業系列型	自動車産業などにみられる、大企業の下請中小製造業群。
		独立受注生産型	複数業種や製品に活用されるコモディティ部品の生産を行う企業群。
		完全下請型	コモディティ部品を生産するが、特定企業など取引先が少ない企業。
機械加工	受注型	大企業系列型	大手企業の子会社で専用加工技術を持つ企業群。
		独立受注生産型	特定加工技術により、複数分野から様々な製品の加工を請け負う企業群。
		完全下請型	特定企業から加工の仕事を受注する、小規模零細に多い企業群。

注：山本久義著『中堅・中小企業のマーケティング戦略』同文館出版、2002年、87～107頁、[A. S. Rappaport](#) and [S. Halevi](#). The Computerless Computer Company. Harvard business review. 1991, July-August, pp.69-80、中山金治稿「東京の零細工業の諸類型」、佐藤芳雄編著『巨大都市の零細工業』日本経済評論社、1981年、19～40頁、有田辰男著『中小企業論 歴史 理論 政策』新評論、1997年、57～63頁より作成。

なお、完成品製造と部品製造の中小製造業では、製品保有型の一貫生産型、混合型、ファブレス型と受注型（従属型）の大企業系列型、独立受注生産型、完全下請型があるが、機械加工の中小製造業は製品を保有していることが少ないため、受注型（従属型）のみとしている。この分類はあくまで基本形であり、実際は、複数の事業を多角的に展開する中小製造業の場合、取扱製品及び生産技術が複数化することで、取引構造も多様化しているなど、この分類に該当しないケースもあると思われる。

第5節 産業集積に基づく分類

中小製造業は、その産業立地に基づき、産業集積の類型に当てはめて、分類されることができる。日本の産業集積は、今日ではクラスター論として語られることが多いが、その本質は大きく変化していない。過去には、地域経済の活性化を目的とした特定地域に特定の目的で企業集積を構築することが、全国総合開発計画を中心に複数の地域経済政策関係法によって取り組まれてきた。具体的な施策としては、産地や工業集積地、高度技術の工業集積地を対象としたテクノポリス構想があった⁽³⁹⁾。

そこで、中小製造業が特に立地地域との関係が深い産業集積による区分で分類することができる。なぜならば、日本で伝統的に主張されてきた産業集積論による類型であるからなのである。すなわち、産地型集積、企業城下町型集積、都市型集積の3つの類型である（図表2-6参照）。

図表2-6 産業集積別に中小製造業の分類

集積分類	集積の特性
産地型	伝統的な地場産業によって成立する集積。内部に存在する中小製造業の多くは分業構造の一員で、特定製品の生産工程の一部を担うことが多い。
企業城下町型	大手メーカーを中心に一つの地域に関係中小製造業、他業種が集積する形式。産地型でも見られた分業構造が、水平ではなく縦の取引関係によって構築されており、多くの下請中小製造業で成立している。
都市型	戦前の都心という市場や人的資源確保に関する好立地条件の範囲に起こる企業集積。あるいは、戦後の地域経済活性化策などに伴う企業誘致や中小企業の集団化(工場団地など)によって形成される集積。前者は複合的に多様な業種によって構成され、後者は特定業種や製品に基づく企業が多い。

注：二神恭一稿「産業クラスター 理論と現実」二神恭一・西川 太郎編著『産業クラスターと地域経済』八千代出版、2005年、18～28頁、山崎 充著『日本の地場産業』ダイヤモンド、1977年、6～9、44～47頁、渡辺幸男著『日本機械工業の社会的分業構造—階層構造・産業集積からの下請制把握』有斐閣、1997年、207～213頁より作成。

まず、産地型集積とは、山崎（1972）を中心に定義されてきた地場産業集積（産地）のことを意味する。これは、特定地域に古くから中小製造業群が集積し、同一・同種の製品を分業構造に基づいて製造していく点にその特色が存在し、産地とも呼ばれている。また、地場産業集積のいくつかは、地域ごとの産地問屋、域内外いずれかの完成品メーカーによって取引を取りまとめられており、水平的な分業構造と垂直統合型の取引構造を同時に保有している場合もあった⁽⁴⁰⁾。

この産地は、戦前から存在したのものもあれば、戦後に資源や技術、市場に基づいて創出されたものもある。特に、戦後に創出された産地型集積は、集積内での技術蓄積や他企業との協力、安定した原料確保、卸売機能を内包した安定した流通構造といった産地として固有の機能を形成してきた。こうした産地集積は、高度経済成長や二度の石油ショック、プラザ合意による円高など、厳し

い経営環境の変化に対応できたのである⁽⁴¹⁾。

次に、大手完成品メーカーを主軸にした企業城下町型の集積に立地する中小製造業も存在する。この形態の中小製造業は、中心となる完成品メーカーを頂上に据えたピラミッド型の垂直分業構造をとっており、完成品のための部品の製造と機械加工をそれぞれの事業者が行っている。企業城下町では、様々な企業規模の中小製造業が特定の取引先と安定的に関係を構築しており、それらの多くは下請取引段階ごとに一次下請、二次下請といった段階で分類される。また、同じ段階にいる下請中小製造業同士の取引が少ない点も特徴といえる⁽⁴²⁾。

最後に、大都市圏に集中して中小製造業が立地している都市型産業集積がある。これは、戦前の産地基盤や軍需に基づいて都市圏に形成された都市型複合集積と、戦後の地域経済活性化策に基づく企業誘致、中小企業の集団化によって形成された誘致型複合集積と工場団地型集積の3種類に分類することができ、その形成過程と集積する企業の種別に大きな違いが存在する。そして、都市型産業集積では、市場や取引先を求めている中小製造業が集積しており、特定製品に特化した集積ではなく、中小製造業の業種や規模も多様である。また、取引構造も、縦横双方での分業関係で成り立っていると考えられている。ただし、その多くは機械金属工業によって成り立っている場合である。また、大都市圏に多数の中小製造業が集積していることから、事業所数でみた場合の集積規模は、他の2つの分類よりも大きいことが多いのである⁽⁴³⁾。

第6節 その他の分類

中小製造業の分類は、本章第2～5節までで説明してきた方法以外にも、資本（出資）関係、企業形態など、多様な分類がある。

例えば、稲葉（1975）は、資本の調達手段と法制度に基づき、先行研究を踏まえて、私企業を個人企業と会社企業にわけ、そのうえで会社企業を人的会社・資本会社・中間形態の3種別に分けている。これら3つは、それぞれ合名会社・株式会社・合資会社・有限責任会社に分類される⁽⁴⁴⁾。

また、汪（2001）は、企業の資金調達に関連した企業形態として、株式・有限・合資・合名・個人の5種類に分類した。また、企業は、個人企業を最小、株式会社を最大とした規模的な段階によって変化するもの（個人<合名<合資<株式の順）としたうえで、各企業形態について取りまとめている（図表2-7参照）⁽⁴⁵⁾。

図表 2-7 経営形態・出資に基づく法律上の企業分類

企業形態	概要
個人企業	経営者個人の出資によって成立する企業群。企業者個人の能力や自己労働によって成り立つ場合が多く、管理組織がない小規模の場合が多い。企業組織としては対応力もなく不適切だが、数としては大量に存在する。
合名会社	少ないながら複数の企業家によって出資・経営される企業組織。この段階で職能別に営業などの専門人材は存在するが、経営陣が複数存在することから支配対立が発生しやすくなる。また、会社組織よりも個人企業でも見られた人的結合の側面が強く、今日ではあまり見られない。
合資会社	複数個人の出資だが、経営者は一人の場合の企業形態。より企業組織としての特色が強まり、出資と経営の分離、有限責任社員の確保が必要となる。中小企業などに多く見られる形態。
株式会社	多数の出資者が存在し、収益性を軸に経営が行われる企業群。全社員が有限責任を負い、人的結合関係が消失する。生産に伴って大規模化していくことが目指され、また、株式を公開することで証券市場から取引を通じて資金の獲得が可能。
有限会社	株式の設立組織を簡素化し、中小企業に適する形とした企業群。社員の有限責任は存在するが、株式の公開は認められていない。ただし、社員間での株式譲渡は可能。内向きで人的結合の側面が残る閉鎖的な企業組織。

注：増地昭男著『企業形態研究』千倉書房、2000年、55～63頁、小栗浩一・平野 実共稿「新事業の創出と本業革新」、寺本義也・原田 保編著『新中小企業経営論』同友館、2001年、35～41頁より作成。

また、資本・法律の基盤とは別に、企業組織としての経営形態に基づく業態分類は、一般的な資本型と、個人企業として取り上げられる家業型、生業型の3種類が代表的なものである⁽⁴⁶⁾。

まず、この資本型は、一般的な企業組織としての特色を持つ中小製造業が該当する。ここでの組織としての特色は、そのまま中小企業のみならず、企業組織全般にも当てはまるものである。小栗や平野（2001）が提示した企業家としての役割、つまり新規事業を生み出して競争市場を作り雇用を確保することを達成することが組織の目標となる。なお、企業経営においては、企業家（経営者）が事業価値や目標を設定し、各種経営の責任を果たすことが求められるのである⁽⁴⁷⁾。

次に、家業型は、伝統事業として長年継続して事業展開してきた企業のことである。栗田（1960）は、家業を私企業（個人企業）の一種として分類し、労働が経営の主軸に置かれた前近代的な集団として認識していた。事業目的としても、経営者の生活安定化が主とされ、家族労働を中心とした小規模な組織と認識されていたのである⁽⁴⁸⁾。

しかし、今日ではいわゆる老舗などはこの業態に分類されることが多く、また家族経営（ファミリービジネス・ファミリー企業）の一種別として考慮されることもある。つまり、マイナスにとらえられていた家族経営や企業家主体の経営判断といった側面が強みとしてとらえられ始めているのである。また、同族経営による大企業の登場も、こうした意見を後押ししている。製造業では、特に歴史の長い企業や中堅企業、自動車関連産業に代表される大企業などが家

族経営に基づく企業群としてあげられている。一方で、家族経営そのものの課題として、中小零細規模の企業ほど後継者の不足や創業者自身の高齢化などに直面している⁽⁴⁹⁾。

最後に、生業型は、事業を営む代表者とその家族の生活が経営の主目的として密接にかかわっており、小規模零細企業が中心である。このため、企業組織としては成り立っていないこともあるが、基本的な特性は前述した家業型と同様の点が多い。例えば、家族経営を中心に労働力が一家の人員によって賄われている点、事業によって創出した利潤が経営者家族の生活費用として消費されがちなどがあり、家業型経営の初期の段階として位置づけることができる⁽⁵⁰⁾。

今日では、資本型、家業型、生業型の3分類に加え、ベンチャー型も経営形態の一種別として取り上げられるようになった。ベンチャー型は、1970年以降、取り上げられ始めた中小製造業の経営形態の一つである。新技術や高度ノウハウを伴って、急速な市場獲得と短期間の企業成長を目指すと同時に、知識集約型のハイリスク、ハイリターンを追求する新規創業型の企業と考えられている。その後、スピノフ・ベンチャーといった新しい見方も加わり、さらにベンチャー型企業の特徴には、その創業の経緯を考慮されることも追加された。つまり、企業組織の特色に加え、事業を営む経営者の背景にも特徴があるのがベンチャー型企業といえる⁽⁵¹⁾。

このように法制度や経営形態に基づく業態分類は、本章第2～5節までで説明してきた中小製造業の業態分類とは違い、セミ・マクロ的な中小製造業の分離としては利用し難い。まず、法律的な枠組みの分類は、企業特性として扱うには広すぎると考えられる。また、経営形態に基づく分類では数値的な指標を明らかにし難いため、あくまで企業としての存在論に帰結してしまう可能性がある。そうした意味で、前節までで説明してきた規模、業種、業態といった分類とは性質が異なるため、本論では法制度や経営形態に基づく業態分類をミクロ単位の企業ごとの分析の際には、適合性が低いといえる。

第7節 中小製造業の分類に基づく競争戦略の必要性

中小製造業は、多種多様な業種、業態から成り立っているのである。しかし、このように異質多元な存在である中小製造業にとって、総括的に活用できる競争戦略や経営への示唆というものは、積極的に行われていない。行政の展開す

る中小企業支援政策も、中小企業の取組に対して資金を融資する方法が中心であり、幅広い業種にわたった中小企業が活用できるものも多くはない。

また、中小製造業のこれまでの特徴とされてきた企業間関係や取引構造が変化しているという事実も、近年では一般化している。例えば、自動車産業や家電産業で一般的であった系列取引関係の構造はかつてほど強固なものではない。また、継続取引の安定性も低下している⁽⁵²⁾。

中小製造業自体に対する認識も、かつての大企業や取引先企業に従属しているサプライヤーとしての存在というよりも、各企業独自の取組に基づく事業を持続的に展開している企業へと変化している。とはいえ、実際、現在も大多数の中小製造業は固定的な取引先との関係を有している状態が続いている。その一方で、自社の存続と発展を考慮し、独自の経営戦略を展開して、新規の取引先開拓や自社製品の導入、事業の拡大に取り組んでいる中小製造業も少なくないのである。

従って、多様で異質多元的な存在である中小製造業が持続的発展を達成する経営を実現していくためには、中小製造業自体の競争優位性について、改めて検証する必要があるといえる。というのも、取引構造上、優位性が必ずしも既存の状態を維持できない中小製造業は、代わりとなる新しい取引構造や製品自体、あるいは事業内容などに関する優位性を模索しなければならないからである。しかし、製品に関する優位性を確立することは、全ての中小製造業が取り組むことのできるものではない。製品自体をそもそも持たない機械加工を行う中小製造業は、製品を軸にした競争戦略の導入は難しい。

従って、この異質多元的な中小製造業がそれぞれの立場で活用できる新たな競争戦略のフレームワークを構築するために、競争戦略の理論的な概念を先行研究から確認する必要がある。

注)

-
- 1) 中小企業庁ホームページ <http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html> 参照 (2017年10月22日確認)。
 - 2) 東京商工会議所編著『中小企業の成長のあり方』東京商工会議所中小企業部、2012年、12頁。
 - 3) 小宮山琢二著『日本中小工業研究』中央公論社、1941年、7頁参照。
 - 4) 小川正博稿「中小製造業の経営」、渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫共著『21世紀中小企業論第7版』有斐閣アルマ、2011年、175～182頁参照。

- 5) 松原 宏稿「産業集積論」、松原 宏編著『産業立地と地域経済』NHK 出版、2012 年、154～172 頁参照。
- 6) 岡室博之著「製造業の開業率への地域要因の影響：ハイテク業種とローテク業種の比較分析」、経済産業研究所編『RIETI Discussion Paper Series 06-J-049』経済産業研究所、2006 年、29 頁。
- 7) 山中篤太郎稿「適度規模概念と中小企業」、末松玄六・瀧澤菊太郎編著『適正規模と中小企業』有斐閣、1967 年、1～44 頁参照。
- 8) 佐藤芳雄稿「巨大都市の零細工業と産業構造転換」、佐藤芳雄編著『巨大都市の零細工業』日本経済評論社、1981 年、6 頁参照。
- 9) 中山金治著『中小企業近代化の理論と政策』千倉書房、1983 年、65～82 頁参照。
- 10) 芳野俊朗稿「スモールビジネスの現代的意義について」、佛教大学編『福祉教育開発センター紀要』12 号、2015 年、85～100 頁参照。
- 11) 百瀬恵夫稿「中小企業政策の将来展望」、百瀬恵夫編著『中小企業論新講』白桃書房、2000 年、311 頁参照。
- 12) 渡辺幸男稿「中小企業とは何か」、前出書『21 世紀中小企業論第 7 版』60～85 頁参照。
- 13) 中村秀一郎著『中堅企業論』東洋経済新報社、1960 年、12～22 頁、及び中村秀一郎著『新中堅企業論』東洋経済新報社、1990 年、5～32 頁参照。
- 14) 清水 馨稿「中堅企業と大企業との経営比較」、千葉大学法経学部経済学科編『千葉大学経済研究』第 17 巻第 4 号、2003 年、23～43 頁参照。
- 15) 弘中康雅稿「食品製造業の工場規模と業種による生産性の違い」、三栄源エフ・エフ・アイ編『FFI ジャーナル volume216 Number2』三栄源エフ・エフ・アイ、2011 年、139～152 頁参照。
- 16) See, F. Galindo-Rueda, F. Verger *OECD Taxonomy of Economic Activities Based on R&D Intensity*, OECD, 2016, p.10.
- 17) See, Y. Zhou, *High-tech industry*, Elsevier, 2009, pp.122-127, and R. DeVol, and P. Wong, *America's high-tech economy: Growth, development, and risks for metropolitan areas*, Milken Institute Report, 1999, pp.34-35.
- 18) 森下 正稿「ベンチャー型企業の新視座」、百瀬恵夫・森下 正共著『ベンチャー型企業の経営者像』中央経済社、1999 年、9～11 頁参照。
- 19) 総務省統計局著『平成 28 年度 科学技術研究調査結果の概要』総務省統計局、2016 年、12～13 頁参照。
- 20) 岡本由美子稿「『ローテク』産業におけるイノベーションと開発：観光振興によるキャパシティ・ビルディング」同志社大学政策学会『同志社政策科学研究』第 17 号 1 巻、2015 年、1～15 頁、及び、大野昭彦稿「産業の高度化と工場労働者の職務意識—ヴェトナムのローテクとハイテク産業の対比—」、アジア経済研究所編集『アジア経済』vol.45 No.3、2004 年、2～23 頁参照。
- 21) 中小企業総合研究機構著『中小製造業の構造に関する実態調査研究』中小企業総合研究機構、1999 年、100 頁参照。
- 22) 河崎亜洲夫稿「中小機械完成品企業の諸特徴」、関西学院大学編『経済学論究』第 53 巻第 1 号、1996 年、1～32 頁参照。
- 23) 山本 聡稿「国内中小部品企業における科学的知識の導入プロセス—金型製作を事例とした探索的研究—」、日本経営診断学会編『日本経営診断学会論集 13』日本経営診断学会、2013 年、63～68 頁参照。
- 24) 岡 繁樹・長内 厚稿「部品ベンダー主導のアーキテクチャ改革—完成品メーカーのドメイン戦略を手玉に取る—」、組織学会編『組織学会大会論文集』4 巻 1 号、2015 年、158～163 頁参照。
- 25) 竹野忠弘稿「中小加工製造事業における新たな経営戦略の模索—東海地域自動車部品・同関連加工製造業企業の生き残り戦略に関する踏査研究—」、名

-
- 古屋工業大学編『経営工学の新たな挑戦：名古屋工業大学経営工学 50 周年記念論文集』三恵社、2011 年、161～167 頁参照。
- 26) 山本久義著『中堅・中小企業のマーケティング戦略』同文館出版、2002 年、87～107 頁参照。
- 27) See, A. S. Rappaport and S. Halevi, “The Computerless Computer Company.” in *Harvard business review July-August*, 1991, pp.69-80.
- 28) 谷光太郎稿「あるファブレスベンチャー企業のケーススタディ」、山口大学編『山口経済学雑誌』47 巻 6 号、1999 年、11～30 頁参照。
- 29) 三島啓二稿「ハイテク産業における EMS の台頭」、立命館大学国際関係学会『立命館国際関係論集』第 2 号、2002 年、115～158 頁参照。
- 30) 林 明夫稿「中小企業の「ものづくり力」強化に向けた展望と課題」、中小企業庁編『中小企業の新しいものづくり IT 時代の中小製造業の展望』通商産業調査会、2000 年、8～40 頁、及び中村久人稿「MOT の本質と日本企業の競争力」、東洋大学経営力創生研究センター編『企業競争力の研究』中央経済社、2007 年、21～38 頁参照。
- 31) 中山金治稿「東京の零細工業の諸類型」、佐藤芳雄編著『巨大都市の零細工業』日本経済評論社、1981 年、19～40 頁参照。
- 32) 渡辺幸男稿「中小製造業のパラダイム転換」、佐藤芳雄編著『21 世紀、中小企業はどうか—中小企業研究の新しいパラダイム—』慶應義塾大学出版会、1996 年、57～61 頁参照。
- 33) 有田辰男著『中小企業論 歴史 理論 政策』新評論、1997 年、57～63 頁参照。
- 34) 池田 潔稿「自立型下請企業のビジネスモデル分析」、北九州市立大学都市政策研究所『都市政策研究所紀要』第 1 号、2007 年、17～29 頁参照。
- 35) 浅沼万里著『日本の企業組織革新的適応のメカニズム 長期取引関係の構造と機能（第 7 版）』東洋経済新報社、2002 年、186～188 頁参照。
- 36) 清成忠男稿「中小製造業を巡る環境変化」、前出書『中小企業の新しいものづくり IT 時代の中小製造業の展望』52 頁参照。
- 37) 植田浩史稿「サプライヤー論に関する一考察」、大阪市立大学編『季刊経済研究』第 23 巻 2 号、2000 年、1～22 頁参照。
- 38) 久保田典夫稿「「強い下請企業」の戦略～受託・請負業務拡大のための中小企業の戦略～」、日刊工業新聞社編『プレス技術』44 巻、日刊工業新聞社、2006 年、74～79 頁参照。
- 39) 二神恭一稿「産業クラスター 理論と現実」、二神恭一・西川 太一郎編著『産業クラスターと地域経済』八千代出版、2005 年、18～28 頁参照。
- 40) 山崎 充著『日本の地場産業』ダイヤモンド、1977 年、6～9、44～47 頁参照。
- 41) 下平尾勲著『地場産業』新評論、1996 年、12～19 頁参照。
- 42) 渡辺幸男著『日本機械工業の社会的分業構造—階層構造・産業集積からの下請制把握』有斐閣、1997 年、207～213 頁参照。
- 43) 湖中 齊著『都市型産業集積の新展開』御茶の水書房、2009 年、3～10 頁参照。
- 44) 稲葉 襄著『中小工業経営形態論』森山書店、1975 年、12 頁参照。
- 45) 汪 志平著『企業形態用論』中央経済社、2001 年、9～21 頁参照。
- 46) 増地昭男著『企業形態研究』千倉書房、2000 年、55～63 頁参照。
- 47) 小栗浩一・平野 実共稿「新事業の創出と本業革新」、寺本義也・原田 保編著『新中小企業経営論』同友館、2001 年、35～41 頁参照。
- 48) 栗田真造稿「家業と企業」、平井泰太郎編『近代経営形態論』青林書院、1960 年、394～408 頁参照。
- 49) 倉科敏材著『ファミリー企業の経営学』東洋経済新報社、2003 年、14～127 頁参照。

-
- 50) 田中利見稿「中小企業の経営戦略」、清成忠男・田中利見・港 徹夫著『中小企業論』有斐閣、2004年、161～168頁参照。
- 51) 田中利見稿「中小企業の経営戦略」、前掲書『中小企業論』165～168頁、及び長山宗弘著『日本のスピノフ・ベンチャー創出論』同友館、2012年、5～12頁参照。
- 52) 若林直樹著『日本企業のネットワークと信頼 企業間関係の新しい経済社会学的分析』有斐閣、2006年、4頁参照。

第3章 中小製造業の差別化に資する方法論

今日の中小製造業は、グローバル経済の進展や情報通信技術の革新など、経済・経営環境の変化や製品のコモディティ化などの経営課題に直面している。そうした中で、様々な環境変化に対応し、持続的な発展を遂げている中小製造業、あるいは逆に環境変化に対応できず、問題を抱えたままの中小製造業を導出するために、中小製造業を的確に捉えるための分類方法を明らかにしてきた。この分類に従って、中小製造業の課題解決と発展のために適した新たな競争優位戦略が求められる。本章では、まず競争優位の理論的概念と先行研究を概説し、その理論的なフレームワークを確認する。次に、その上で、中小製造業が経営戦略として実践すべき競争優位の源泉について明らかにしていくこととする。

第1節 競争優位論の原点と基礎

1 ポーターの競争優位論概説

今日でも、企業経営の研究分野における多数の競争優位理論の中で、ポーターの構築した競争優位に関する理論的フレームワークは様々な検証や分析に幅広く利用されている。

① 産業と競争の関連

ポーター（Porter 1985）は自著の『Competitive Advantage』の中で、まず競争という概念をすべての企業が考慮すべき要素としている。企業が経営を続け、存続していくうえで、同業他社や異業種の企業など多様な相手との競争は避けられない。だからこそ、「競争戦略」を構築することで企業は、産業や市場において取引や事業を継続し、産業内での企業の役割といえる立ち位置（自動車製造業の産業における発注元企業か下請受注企業かといった違い）を確立でき、中長期の安定した利益確保ができるとした⁽¹⁾。

次に、あらゆる産業には、新規参入者、顧客（買い手）、供給業者（売り手）、代替品、同業他社といった5つの競争要因（Five competitive forces）が存在するとされる。これら競争要因は、企業が提供する製品の価格や生産のためのコスト、必要な経営基盤といった産業の複数要素に影響を与え、また競争要因事態もそれぞれ影響し合う。これらの影響を受けずに削減することを目的に導入されるのが、競争戦略である。さらに、競争戦略の究極の目的は、競争のル

ールを自社に有利なものへ変えることでもある。すなわち、自社の持つ経営特性や技術、提示した価格などが当該市場における基準とすることが、一番の目標とされる⁽²⁾。

さて、この5つの競争要因は、産業ごとに影響の程度が異なり、その強弱は産業自体の特徴と考えられている。そのため、産業構造に基づいて競争戦略を作成する必要がある。例えば、既存の同業他社が数多く存在する、あるいは寡占市場で参入障壁が高い産業では、新規参入者の数は限定的となる。このとき、顧客と供給者のバランスや関係性によって、当該産業の取引構造や企業間の力関係が決定される⁽³⁾。

これらの情報に基づいて、競争相手と比較した競争優位性は、製品やサービスで他社との違いを作る差別化と、価格や製造費用を削減する低コストの2種類に分類できる。また、これら2種の競争優位性を獲得する競争戦略として、①コストリーダーシップ戦略、②差別化戦略、③集中戦略の基本形が存在する。このうち、集中戦略は低コストと差別化のそれぞれで運用できるため、競争戦略の基本形は4象限に分類されることができる⁽⁴⁾。

この4象限を、企業が自社の市場における立ち位置や戦略を決定するという意味合いで、ポーターは企業ごとのポジション⁽⁵⁾と同義のものとしている。すなわち、自社の市場における立ち位置や役割は、競争戦略に基づいて決定されるのである（図表 3-1 参照）。

図表 3-1 競争優位戦略の基本 4 象限

	他社より低いコスト	差別化
広いターゲット	1. コストリーダーシップ戦略 (一般的な価格優位)	2. 差別化戦略 (独創性のある製品・サービス)
狭いターゲット	3. コスト集中戦略 (ニッチ市場における価格優位)	4. 差別化集中戦略 (特徴ある製品をニッチ市場対象に)

資料: Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, New York: A Division of Macmillan, 1985, p.12 より引用。

中小製造業は、一般的に経営資源が大企業と比べて相対的に不足しているという特徴を持つため、低コストに基づく価格競争の戦略を追求することは現実的とはいえない。特に、幅広い市場において他社より低いコストで製品を提供するコストリーダーシップ戦略は、規模の経済性を複数の事業や製品で追求することを意味するため、中堅規模に満たない中小規模以下の製造業（図表 2-1 参照）で実践できる企業は少ないと考えられる⁽⁶⁾。

しかし、実際には他社より低いコストで製品を提供する戦略をとる中小製造

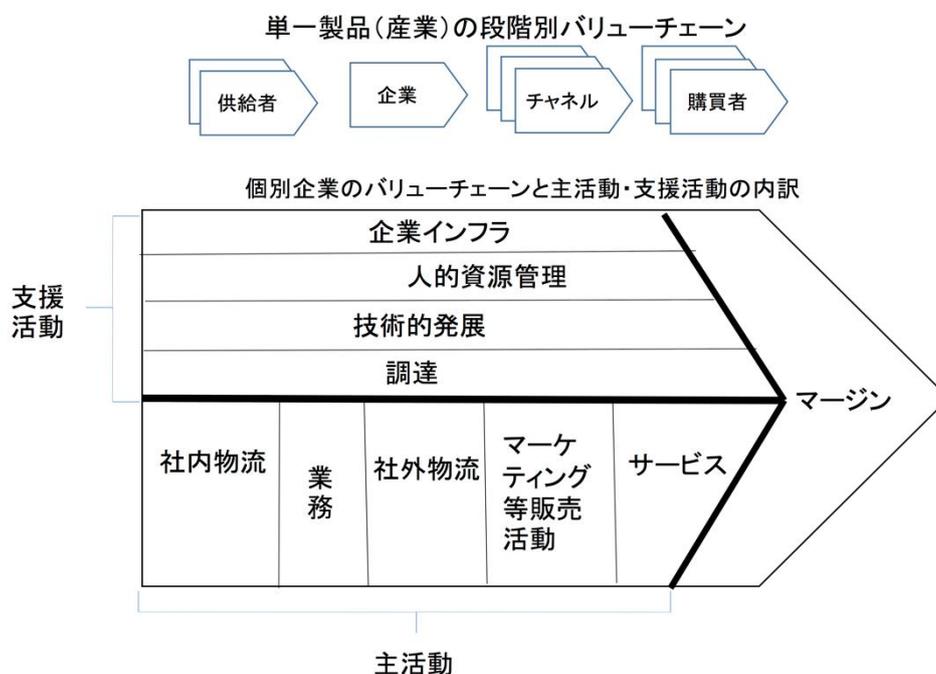
業が存在しているが、こうした企業は持続的な経営を実現するための競争優位性を別の戦略で確保している、あるいは企業として、すでに存続の危機と隣り合わせにいるものと考えられる。従って、中小製造業の競争優位戦略、あるいはポジショニングとして適しているものは、差別化戦略と差別化集中戦略に基づいた競争相手との差異性の追求であるといえる。

また、多くの中小製造業は、その取引構造や取扱製品、事業内容から、大企業のような広範な市場を対象とすることは少ない。この傾向は、企業規模が相対的に小さい中小規模の企業にみられるものである。そのため、規模の小さい企業は、特定の取引先や単一の製品の製造や加工のみを事業の柱としている点で、必然的に集中（ニッチ）戦略をとらざるを得ないこととなるといえる。

② 企業のバリューチェーン概念

ポーターが提示した競争優位の理論とその戦略に基づく企業のポジショニングは、競争優位を獲得するための源泉を内包したバリューチェーンの内容によって決定される。

図表3-2 バリューチェーンの概念図



資料: Michael Porter. *Competitive Advantage* A Division of Macmillan. 1985. p37. より引用。

このバリューチェーンは、企業一社ごとに有されているもので、企業の各種

活動や取引先との関係性などをホームベース型のモデルで表現したものである。つまり、バリューチェーンは、個々の企業が保有しており、その内容も企業の事業内容によって単一化、複数化する。このため、産業全体のバリューチェーンとしては（図表 3-2 参照）、供給者段階（Supplier Value Chain）、企業の段階（Firm Value Chain）、市場チャネルの段階（Channel Value Chain）、購買者の段階（Buyer Value Chain）といった複数のホームベースによって、ひと繋がりととなるバリューチェーンが創出されるのである。また、供給者や（流通）チャネルの段階に複数の企業や顧客が存在する場合は、バリューチェーンもそれぞれに複数の図形が重なることとなる⁽⁷⁾。

具体的に、企業単独のバリューチェーンは、企業の主活動と支援活動の 2 種類から構成される。主活動には、あらゆる企業が保有する社内物流や業務、社外物流、マーケティングなどの販売活動、サービスが含まれている。また、主活動は産業や事業内容によって、例えば機械による生産と製品の梱包が別の業務であるように、1 つの事業においても、それぞれの活動がさらに細分化される場合がある。

一方、支援活動は、素材や部品の調達、（社内における）技術的發展、人的資源管理、企業インフラといった内容で構成される。経営活動を行ううえで、企業が確保しておくべき経営資源と密接に関連する要素で構成されており、主活動と比較して、より社内における活動という側面が強い。

ポーターはまた、バリューチェーンを定義した際、その構成要素を企業に当てはめるうえで企業がどのような範囲で競争を行っているかが重要としている。すなわち、事業の範囲（Segment scope）、統合の範囲（Vertical scope）、地理的範囲（Geographic scope）、業界の範囲（Industry scope）、以上 4 種類の競争範囲を、バリューチェーンを構築する際に確認する必要があるとしているのである⁽⁸⁾。

まず第 1 に、事業の範囲は、企業が保有する製品や顧客の分類によって定義され、直接的に競争優位にかかわる要素である。例えば、業務用コンピューターと家庭用の小型コンピューターの対象とする市場は異なり、それに伴って製品ごとの特徴や付随するサービスの内容も変化する。結果として、市場ごとに対応した製品とサービスの特色や要素の有無が企業の強みとして機能するのである。

第 2 に、統合の範囲は、企業の活動領域と言い換えることができ、1 つの企

業とそれを取り巻く流通関係の繋がりに関する領域である。つまり、原材料の調達先や卸・小売といった取引先の業種や数量が、統合の範囲を決める要素となる。また、製造業の場合、自社で部品を製造するか協力企業に外注するかといった違いも、この領域で検証される。

第3に、地理的範囲は、企業が事業を行う地域がどこに存在するののかによって左右される競争範囲である。日本国内にコア技術を有するマザー工場がある企業は、海外市場での販売や生産を行う際、世界の各地にコア技術を有する工場を建設するよりもコスト面で優位に立つことができる。こうした広範囲での協力体制は、自社のみならず他社とも構築することができ、それが競争優位性に繋がるものとされている。

最後に、業界の範囲では、自社が属する産業での活動に関して、関連産業との協力体制や相互関係が議論される。具体的には、業界の範囲は共同配送や共同販売といったコスト削減に関することだけではなく、差別化にも影響を及ぼす要素の有無を検証する範囲なのである。従って、該当する範囲が広ければ広いほど、企業は多様な戦略を通じて、利潤の追求を行うことができる。同時に、範囲が狭い場合は、取引や生産におけるコストが小さくなる。と同時に、取り扱う顧客の範囲が狭まることから、直接的な取引や特徴的な戦略が可能になるなど、いわゆるニッチ戦略が選択可能になる。

これらバリューチェーンの段階とその範囲の理論に基づいて、各企業は自社のポジショニングを確認することで、自社の強みを導き出すことができるのである。この強みに基づいて、市場でのポジショニングを確立し、自社に適した競争戦略を実施していく必要があるといえる。

③ 競争優位理論における差別化戦略

ポーターの示した競争戦略の基本形である差別化は、それが達成されることによって、高価格の製品販売を可能にする、あるいは取引先からの高い評価が得られて経営活動が安定化するというものである。こうした差別化に繋がる要素は、製品やサービスの特性のみから生まれるわけではなく、企業が持つバリューチェーン全体から創出されるものとされている。すなわち、支援活動を含めた企業の行動すべてに、本質的な差別化に繋がる要素が含まれるのである。中でも、実際に他企業と異質性を持ち、かつ取引先となる企業や顧客の重視する要素が、当該企業の差別化戦略に活用できる要素となる⁽⁹⁾。

そこで、差別化を引き起こす経営活動の特異性は、推進要因（Driver）の内容で決まるとされている。この推進要因は、企業の差別化を引き起こすか、あるいは既存の差別化戦略がどれほど持続するかを示す指標となっている。なお、推進要因として、企業活動の方向性や内容を決めるポリシーの選択、バリューチェーン内における企業間関係、タイミング、立地、グループ企業などとの相互関係、事業活動に対する習熟度と伝播、統合、活動の規模、制度的要因の9種類があげられている⁽¹⁰⁾。

これら推進要因を踏まえたうえで、企業は具体的な活動としての差別化戦略を導入してくこととなる。つまり、差別化戦略は、他社とは異なる特異な価値を創造することを目的に導入され、バイヤーの要望を満たすことができ達成される。つまり、顧客ニーズに適合した製品やサービス、経営手法でなければ、それが他社とは異なる特異なものであっても差別化には至らない。また、差別化のための活動は持続的に行われ、他社と比較した優位性を連続して獲得し、維持しなければならない。そのためには、この活動が企業理念に基づいていること、計画が綿密に整備されていること、取引先との関係性が適切であること、市場における制度や法的規制への対応など、社内外での経営環境の整備が欠かせないものとなる。その結果、競争戦略を通じて得られる差別化の源泉も、長期にわたって持続でき、模倣され難いものになることが望ましいのである。

今日では企業を取り巻く経営環境が大きく変化し、また企業経営の研究分野における競争優位の考え方も多様化したことから、ポーター以外の競争優位に関する知見も存在する。従って、今日の中小製造業に適した差別化戦略の理論フレームワークを明らかにするためには、多様な競争優位に関する知見も踏まえる必要があるといえる。

2 ポーターに続く競争優位の研究

① 多様化する競争優位への言及

ポーターに続く形で競争優位に関する多くの研究が1990年代を中心に今日に至るまで行われている。こうした研究は、ポーターの理論を基に競争優位を捉え、理論フレームワークや考え方を提示しているタイプAと(図表3-3参照)、ポーターとは異なる考え方に基づいて、人的資源管理やマネジメント、管理会計といった企業活動それぞれを競争優位の源泉として捉えるタイプB(図表3-4参照)の2つに分類できる。

ここでは、タイプ A の研究のうち、競争優位そのものに着目した研究について着目し、その内容を明らかにしていくこととする。

第 1 に、ポーターの理論と近接する考えとして、デイ（1992、原著 1984 年）がある（図表 3-3 参照）。ポーター以前から競争優位の考え方を経営理論に取り入れていたデイは、競争優位の源泉を優秀な技能か優秀な資源の 2 つに限定している。これを基に、競争優位な企業と事業は、他社よりも優れた利益を出し、また新たな技術や資源の確保が可能となるとしている。つまり、ポーターの考える競争戦略の基礎的なアイデアを説明しているのである。また、技能や資源などの競争優位の源泉を獲得するために、企業は構築した戦略を推進する必要がある。そのために行う投資の要素として、参入時の資金、市場を構築する各種マネジメント、市場の再構築費用、意図的な市場の選択、市場地位の維持費用、利益の管理費用、収穫の判断、撤退の判断といった内容があげられていた。これらを基に、企業は必要なコストを分析し、どのような技能や資源を獲得するか選択する必要が求められるとしているのである⁽¹¹⁾。

図表 3-3 競争優位に関連したタイプ A の研究一覧

No.	書籍名	研究者名	競争優位の捉え方
1	『戦略市場計画 競争優位の追求』同友館、1992 年、30～48 頁、原著 1984 年	ジョージ・S・デイ著、徳永豊ほか訳	競争優位とは、事業の内容やその特徴から成立するものとし、経営戦略という概念に着目。
2	<i>Strategic Cost Management –The New Tool for Competitive Advantage–</i> , New York: Free Press, 1993. pp.3-28, 53-57	J. Shank, and V. Govindarajam.	管理会計など、企業の活動におけるコスト面が競争優位に繋がると捉える。
3	<i>Competitive Marketing Strategy for Europe</i> , London: Macmillan press, 1994. pp.32-52	Brown and McDonald	競争戦略の中でもマーケティングに関する新定義。
4	『戦略アイデンティティ経営』ダイヤモンド、2002 年、1～16、265～289 頁、原著 2000 年	ローレンス・D・アッカーマン著、陶山計介、梅本春夫訳	企業の事例を基に、企業のアイデンティティが競争優位に繋がるという考え。
5	<i>Pricing for Profitability Activity Based pricing for competitive advantage</i> . Manhattan: John Wiley & Sons, 2002. pp.37-60	J. L. Daly	価格決定が競争優位に関連すると考慮
6	『日本の産業クラスター戦略』有斐閣、2003 年、48～56 頁	金井一頼	ポーターの意見を踏まえ、競争優位の源泉にクラスターの考え方があることを指摘。
7	『BCG 戦略コンセプト 競争優位の原理』ダイヤモンド、2004 年、11～20、22～53 頁	水越 豊	価値創造、事業構造、競争要因の 3 つに 2 つずつ内包される 6 つのコンセプトが競争優位に繋がる。
8	『バリューチェーン進化論』流通研究社、2005 年、198～220 頁	高橋輝雄	ロジスティクス理論など、流通面の理論モデルが、新たなバリューチェーンとなる点を主張。
9	<i>Gaining and Sustaining Competitive Advantage 4th ed</i> , London: Pearson Education, 2011, p.124	J. B. Barney	戦略マネジメントによって競争優位が構築されるとする
10	『戦略的サプライチェーンマネジメント』英治出版、2015 年、14～41 頁、24～26 頁、原著 2013 年	シヨシャナ・コーエン、ジョセフ・ルーセル著、尾崎正弘・鈴木慎介監訳	サプライチェーンマネジメントを整えることが競争優位に繋がる。

注：タイプ A とは、ポーターの提示した競争優位に関する理論フレームワークに対して、改訂や何らかの言及を行っている研究。

資料：上記、各書籍より作成。

第2に、ブラウンとマクドナルド（Brown and McDonald 1994）は、ポーターの理論フレームワークから市場における5つの競争要因と競争戦略の基本の考えを踏まえている（図表3-3参照）。そして、競争戦略の競争戦略は、差別化とコスト優位の2種類の戦略を軸に段階的に発展していくものとしている。すなわち、製品自体の発展や市場における企業の立ち位置に合わせて、企業は集中戦略（狭いターゲット）から広範囲（広いターゲット）を対象とする市場活動へと変化していく。そして、戦略を発展させるべきかどうかの判断材料として、BCG（Boston Consulting Group）が提示した企業の競争ポジション（competitive position）を活用している。彼らはまた、競争ポジションが製品ライフサイクルによって都度ごとに変化するとしており、競争戦略と企業の市場における発展度合い、産業や製品の歴史（現状を含む）を軸とした理論フレームワークを創出している⁽¹²⁾。

第3に、アッカーマン（L. D. Ackerman 2002, original 2000）は、企業のアイデンティティ（企業そのものを表す特性や気風）を競争優位の源泉として捉え、経営者のリーダーシップやキャラクター性、知識面が企業の成功如何に関与すると考えている（図表3-3参照）。競争優位を確立する際、企業経営者は自社組織の特徴や理念を組織内で共有させながら、一貫性を保ち、特徴や理念に基づいた独自の企業価値を構築することが求められる。この企業価値が企業組織を唯一無二にし、競争優位に繋がると考えている。具体的には、従業員の満足度を引き上げる評価基準の創出や、生産現場や作業環境の整備に伴う生産性や利益率の向上があげられるのである⁽¹³⁾。

第4に、ダリー（Daly 2002）は、ポーターの競争優位論と競争戦略を基盤に、価格決定が競争優位の源泉と捉えている（図表3-3参照）。ここでは、差別化戦略を構築するために、価格、機能、品質の3種類の要素がX, Y, Z軸として設定され、企業がどの要素を重視するかによって、具体的な競争戦略が確定すると考えられている。例えば、機能と品質を重視した製品を提供する企業は、必然的にある程度の高価格で製品を販売する必要があり、そのための広告、PR活動によって製品の機能や品質を説明する必要がある⁽¹⁴⁾。

第5に、金井（2003）は、ポーターが競争優位の考えを基に新しく提示したクラスター理論を再分析して、競争優位の源泉を模索している（図表3-3参照）。結果として、競争優位の源泉には、特定地域に存在する土地や天然資源、資本といった生産要素に加えて、事業活動や製品に関連した知識の有無が取り上げ

られている。つまり、地域独自の資源やそれに対する需要の有無、関連・支援産業の存在、革新的企業の存在を把握する必要がある。この情報を基に、企業は特定地域へ集積し、競争優位の獲得を目指すのである⁽¹⁵⁾。

最後に、水越（2004）は、競争優位を価値創造の要素について、①株主価値の構築、②顧客価値の創造、③事業構造決定のためのビジネスモデルの整備、④事業投資の取捨選択の実践、⑤競争要因として経験に基づくコスト分析、⑥リードタイムなどの時間、計6種類に分類している（図表3-3参照）。これら各要素を経営環境の変化が加速している21世紀において、企業は自社独自の特徴として考慮すべきとしている。この考えは、競争優位を構築する際、今日では他社との違いを追うよりも、自社の特殊性を追求する方が達成されやすくなったことに起因する⁽¹⁶⁾。

② バリューチェーンに対する言及

タイプAの研究の中にも、バリューチェーンの理論フレームワークを踏まえた、あるいは理論に言及した研究に、シャンクとゴビンダラジャン（Shank and Govindarajam1993）、高橋（2005）、バーニー（Barney2011）、コーエンとルーセル（2015）がある（図表3-3参照）。これらは、管理会計や利潤計算に基づいて競争優位を獲得する理論と、ロジスティクスやサプライチェーンの理論を踏まえた物流面が競争優位に繋がるという考えに大別できる。

第1に、シャンクとゴビンダラジャン（Shank and Govindarajam 1993）は、ポーターの考える競争優位理論を、管理会計による戦略的なコスト管理の指標として利用している（図表3-3参照）。すなわち、競争優位の源泉であるバリューチェーンで提示された活動それぞれは、企業ごとに注力する部分と、最低限の投資にとどめるべき部分が異なる。この投資量を管理会計などで導出することで、自社の競争優位を成立させる真の要素は何なのかを企業は考慮できる。ただし、バリューチェーンを正確に数値で捉えるためには、それまでの管理会計における単純な付加価値を中心にした考え方では不十分であるとしている。すなわち、企業の行動一つひとつは独立しているわけではない。ポーターが示すバリューチェーンのフレームワークのように連結しており、一つの活動が別の活動の付加価値を向上させている場合がある。これは産業レベルのバリューチェーンによって、個別企業のバリューチェーンが影響されることも含む。このため、管理会計でバリューチェーンを分析する際、業界全体の価値連鎖を認

識すること、価値創造活動それぞれのコスト要因を分析することを意識する必要がある。これらを意識してバリューチェーンを分析し、競合他社よりコスト優位に立つ、あるいは新規のバリューチェーンを構築することで競争優位が達成されるとしている⁽¹⁷⁾。

第2に、バーニー（Barney 2011）も同様に、競争優位を製品やサービスをどれだけ提供し、利益がどれだけ創出できたかの経済的価値から計算できるものとしている（図表3-3参照）。そのために、単式簿記と調整後の会計を活用し、企業数値データを基準に理想の製品やサービス、事業を分析することが示されている。具体的には、純利益率や投資利益率、資金の流動比率などを計算することで、自社が現在競争優位を確保しているか、確保しているならどれだけ持続するのかを求めることができる。さらに、ポーターが示したバリューチェーンの内容を分析するために、①活動それぞれの実際の価値、②希少性、③模倣可能性、④企業の注力具合、以上の4つの側面から活動をみるように示唆している。つまり、競争優位を獲得するために行う活動がどのような価値を持ち、珍しいか否か、模倣する場合どれだけのコストが必要か、現状企業はその活動に注力できているかどうかという項目を確認することで、バリューチェーンで示された企業の特徴的な活動が本当に強みになりうるかを求めることができるのである⁽¹⁸⁾。

第3に、高橋（2005）は、競争優位がサプライチェーンを基にしたロジスティクスの整備によって達成されるものと捉えている（図表3-3参照）。つまり、サプライチェーンの構造が発展したものを、新しいバリューチェーンとして捉えているのである。この考えでは、顧客価値の創出を企業活動の目標におき、その目標を達成するために導入される内容をサービスシステムとして中心に据え、経営資源や企業活動がそこから枝や根のように複数方向に広がった構造がイメージされている。つまり、競争優位を獲得するために、企業の取引や物流などロジスティクス理論で分析される各種活動にどういった要素やコスト、経営資源がどのように関わっているかを、企業ごとに図式化している⁽¹⁹⁾。

最後に、コーエンとルーセル（Cohen and Rousset 2015）も同様に、ポーターの競争優位を軸にしながら、サプライチェーン戦略を構築することで競争優位が達成できるとしている。この考えは、今日の先行き不透明な経済動向において、企業が行う、または関係する経済活動全般を分析する指標として、サプライチェーンが適しているという意見に基づいている。その上で彼らは、ポー

ターのバリューチェーン理論をバリューシステムとして再定義した。そして、ポーターのバリューチェーン理論を、企業が担当する活動とその取引先が担当する活動を選別するために活用している。すなわち、企業活動を外注するアウトソーシングを行うべきかどうかを、企業規模や事業範囲、技術力や資源に基づいて判断するのである。この理論では、バリューシステムを軸にして、企業が競争優位を確保するために行う経営活動をサプライチェーンに当てはめている。また、自社に適したオペレーションモデル（見込生産や受注生産といった生産活動の手法）は、いったいどういったものなのかを判断することも、競争優位を得るためにサプライチェーンで分析する要素であるとしている⁽²⁰⁾。

これらタイプ A の研究は、ポーターの提示したバリューチェーン理論をそのままの形では言及していない。しかし、主活動・支援活動の具体的内容に要素を追加した研究、バリューチェーン理論の中でも物流やサプライチェーンに着目した研究、あるいは管理会計などを活用してバリューチェーンの内容を数値で見える化し、競争優位につながるか否かを検証したものに分けることができるのである。

第 2 節 競争優位論に求められる変化

1 パラダイム転換した経営環境における競争優位論の拡大

① ポーターと異なる競争優位のアプローチ

タイプ A の研究とは違い、タイプ B の研究（図表 3-4 参照）はポーターの理論を踏襲するのではなく、経済・社会・経営環境の変化に合わせて競争優位の要素を捉え直し、追加してきた。この研究の成果も、多数存在する。このことは、競争優位に繋がる企業活動の必要性が時代とともに拡大してきたことを意味する。すなわち、研究過程でポーターの理論フレームワークだけでは対応しきれない、新しい競争優位や差別化戦略の考えが生まれてきたのである。

そうした研究の中には、まず理論フレームワークの構築ではなく、企業活動の特定要素に競争優位の源泉があることと指し示したものが存在する。

第 1 に、シャティとブヘラー（Shetty and Buehler 1987）は、イノベーションを引き起こし、製品の品質や生産性を向上させることが競争優位になると主張している（図表 3-4 参照）。彼らは、アメリカの経済が 1970、80 年代に低迷を続けた中で、生産性や品質の向上を企業ごとのイノベーションによって達成させることが必要であると考えた。つまり、競争優位の源泉を生産性と品質の

向上と捉えたのである⁽²¹⁾。

図表 3-4 競争優位に関連したタイプ B の研究一覧

No.	書籍名	研究者名	競争優位の捉え方
1	"Strategies for Gaining Competitive Advantage: An Introduction." in <i>Quality and Innovation strategies for gaining competitive Advantage</i> . Amsterdam: Elsevier, 1987, pp.3-9	Y. K. Shetty and V. M. Buehler	品質や生産性に着目し、それらを引き起こすイノベーションが競争優位に繋がると議論。
2	<i>Hearing the Voice of the Market</i> , Boston: Harvard business school, 1991, pp.6-11, 19-28	V. P. Barabba and G. Zaltman.	新規フレームワークを導入し、新しい競争優位に市場情報が重要としている。
3	『タイムベース競争戦略－競争優位の新たな源泉・時間－』ダイヤモンド、1993年、4～40頁、原著1990年	ジョージ・ストーク Jr、トーマス・M・ハウト著、中辻萬治・川口恵一訳	リードタイムを含めた、時間を競争優位の源泉として捉えている。
4	<i>Creating World Class Suppliers</i> , London: Financial Times, 1994.	P. Hines	リーン生産方式など、生産側面の時間要素を追求することが競争優位に
5	<i>The Green Corporation-The next competitive advantage-</i> , Westport: Praeger, 1996,	V. N. Bhat	新しい競争優位要素としてグリーンコーポレーションを提示
6	<i>Organizational Behavior -Securing Competitive Advantage- 3rd ed</i> , Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.	J. A. Wagner, J. R. Hollenbeck. First 1992	企業行動と競争優位の繋がりについて、競争優位源泉としてダイバーシティが取り上げられる
7	"Competitive Advantage from Tacit Knowledge?-Unpacking the concept and its Strategic Implications-"in <i>Organizational Learning and Competitive Advantage</i> , London: SAGE, 1998, pp.56-73.	J. C. Spender write B. Moingeon and A. Edmondson ed	競争優位が Tacit ノウレッジ、すなわち暗黙知的要素に存在するという考え方
8	『競争優位の情報戦略』トッパン、1998年、3～31頁、原著1998年	ラリー・カハナー原著、小坂恵理訳	情報戦略が競争優位に役立つという見方。ここでは、公開されている情報を分析して知識として活用することを情報戦略と呼んでいる。
9	『競争優位を目指す開発経営』日本能率協会マネジメントセンター、2003年、	日本能率協会編	開発経営を行い、独自技術力を確保して価値創造を連続的に行うことで達成される。
10	『事業システム戦略』有斐閣アルマ、2004年1～26頁	加護野忠男・井上達彦	事業システムを整えることが競争優位に繋がるとしている。事業システムとは、顧客へ価値を届ける仕組み全般。
11	『企業価値の源泉』翔泳社、2004年、2～28頁	マーク・ハード、ラズ・ナイバーク著、日本NCR監訳	情報資源によって競争優位性が構築される。
12	『イノベーションと競争優位』NTT出版、2007年、14～48頁	榊原清則、他	製品や技術におけるイノベーションによって達成される。
13	<i>Corporate Social Strategy -stakeholder engagement and competitive advantage-</i> , Cambridge: Cambridge university press, 2011, pp.11-14	B. W. Husted and D. B. Allen	企業の社会貢献的活動が競争優位に繋がるとする考え方。
14	『競争優位の戦略：サプライネットワークマネジメント』白桃書房、2012年、105～114頁	水嶋康雅	物流が競争優位性を支える基盤である。この場合、物流の品質、時間、コストという3要素が最も重要。特に時間が競争優位にかかわるとする視点。

注：タイプ B とは、ポーターの提示した競争優位理論とは違う理論的分析を行い、競争優位に関して言及しているもの。

資料：上記、各書籍より作成。

第 2 に、競争優位を生産性の向上で達成できると考えたハインズ(Hines 1994)は、リーン生産方式の導入による時間的コストの削減を目標にしている（図表 3-4 参照）。また、生産性の向上を軸に、企業は強固な取引関係を構築できるとし、さらに競争優位を得るための戦略を段階別に分類している。すなわち、企業は価格競争、品質競争の 2 つについて、まず他社と競い合う状況を経験した

結果、取引先との協力関係の構築できる。その後、企業は、取引先の唯一無二のサプライヤーへとようになっていくといった具合に、競争優位によって得られる結果が発展していくのである。この発展段階それぞれで、安い労働力やコスト、品質の向上と無駄の削減、取引先との協力による品質保証、リーン生産の達成や製品種別の拡張といった要素によって、競争優位が達成されると考えているのである⁽²²⁾。

ワグナーとホレンベック (Wagner and Hollenbeck 1998) は、従業員に対する企業の対応に競争優位の源泉があると考えている (図表 3-4 参照)。つまり、従業員の意識や質の向上が、競争優位に繋がるとしているのである。そこで、組織行動に関する理論を活用し、企業の内部、外部、双方の中間に対して、どういったアプローチをとるべきか検証した。すなわち、従業員に対する教育や環境整備、TQCや改善活動などの取組を推進する基準を検証しているのである。この基準に基づき、どのような人材育成や改善活動が従業員に効果的で、競争優位に繋がるかを模索するのである。また、この場合、従業員の人種や性格、多様性そのものも、競争優位の源泉として捉えることができるとしている⁽²³⁾。

最後に、加護野と井上 (2011) は、競争が製品同士のものから、製品を製造するプロセスや物流、販売手法なども内包した事業システム同士のものへと発展したと主張している (図表 3-4 参照)。また、こうした変化から、差別化戦略自体も製品やサービスそのものではなく、事業の仕組みに着目する重要性が向上していることを示唆した。彼らは、こうした仕組みを事業システムとして分類し、企業ごとに異なることを基に、他社に模倣され難い自社独自の事業システムが競争優位の源泉となるとしているのである⁽²⁴⁾。

② 新しい競争優位の源泉—情報、時間、環境—

競争優位の源泉として、一般の通念的に把握されてきた経営行動ではなく、経済・社会・経営環境の変化に伴って創出された新たに企業が考えるべき要素を取り上げる研究もある (図表 3-4 参照)。

第1に、企業が公開している情報や市場に関する情報を競争優位の源泉と考えた研究として、バラッバとザルトマン (Barabba and Zaltman 1991) の研究がある (図表 3-4 参照)。彼らは、競争優位を獲得する上で、どのようなプロセスを経て経営判断を下すべきかといった企業の選択際に、競争優位に繋がる要素が内包されるとしている。この選択を正確に行うために、企業が市場の情報

を的確に知ることが重要となる。そのためには、①市場のニーズや需要の概要を確認すること、②代替市場の有無を選別すること、③競合他社の動向を把握すること、④真の市場ニーズを知ること、以上4つの段階に分けた情報収集が必要となる。これらの情報を的確に把握することで、企業は競争優位を獲得できる経営判断が行えるのである⁽²⁵⁾。

第2に、スペンダー (Spender 1998) は、情報の一種として、企業が保有している知識を競争優位の源泉と捉えている (図表 3-4 参照)。ここでいう知識とは、個々の従業員が知覚しているものと暗黙で把握しているもの、企業が組織として知覚しているものと暗黙で把握しているものの4つに企業の知識が分類されている。特に、従業員が把握している2種類の知識と、企業全体で暗黙となっている知識が競争優位を生み出しやすいとしているのである⁽²⁶⁾。

第3に、カハナー (Kahanar 1998) は、企業が競争に勝つための企業内外の情報を収集したうえで、それらを分析して自社の目標達成のために活用・改変・編集されたものを真の情報と呼んでいる (図表 3-4 参照)。こうした情報の分析活動を、彼はコンペティティブ・インテリジェンスと呼んで、日本企業が貿易企業 (総合商社) や政府機関の主導のもとに、数百年間実施してきている。このコンペティティブ・インテリジェンスを確保するために、企業は市場変化や競争相手の行動の予想、潜在的な競合他社の把握、買収情報や失敗の確認、自社ビジネス習慣の確認や社会情勢の把握など、複数分野の情報を吟味する必要がある⁽²⁷⁾。

第4に、ハードとナイバーグ (Hard and Nyberg 2004) も、企業が競争に勝つための価値創造を目指して取り扱う、自社のみが有する特徴ある資源として情報を取り上げている (図表 3-4 参照)。ここでいう情報は、特に顧客に関するもの、サプライチェーンをはじめとするロジスティクス全般に関連するもの、財務諸表など資金や資本に関連したものの、以上3つに分類している。こうした情報が重要視されるようになった背景には、顧客情報の確保や人口統計を始めとしたマスメータへのアクセスが行い易くなったことがある。また、獲得が容易となったことから膨大化した情報は、企業の部署や事業ごとで分断されるべきではなく、全社的に共有して活用することも求められるのである⁽²⁸⁾。

第5に、ストークとハウト (Stalk and Hout 1993) は、競争優位を達成した企業をタイムベース競争企業と呼び、当時の経済環境におけるイノベーションを、顧客ニーズへの即時対応性をどのように達成するかを創出することと定義

している（図表 3-4 参照）。また、そうしたイノベーション以外でも、資金繰りの確保や販売・受注情報の処理など、事業活動全般に係る作業時間を短くすることが、より強固な競争優位に繋がると考えているのである⁽²⁹⁾。

第 6 に、水嶋（2012）も時間による競争優位戦略の構築が、今日の経済環境ではより必要であるとしている（図表 3-4 参照）。水嶋は、流通環境の革新に伴い、取引構造や物流コストなど、サプライチェーン理論・ロジスティクス理論で考慮される要素が競争優位の源泉となるとした。また、この競争優位の源泉に、生産時間と需要時間という概念を取り入れ、調達や開発にかかる時間が顧客の発注から製品を受け取るまでの時間よりも短い状態でこそ、競争優位が成立するとしている⁽³⁰⁾。

第 7 に、企業の新しい社会的責任の一つとして、1980～90 年代にかけて環境問題への対応や貢献も国際的に重視されるようになった。これを受けて、いわゆるグリーンコーポレーションとなることで企業の競争優位が生まれるとしたのが、バット（Bhat 1996）である（図表 3-4 参照）。グリーンコーポレーションは、単純に地球・自然環境に対して好意的な事業活動を行う企業という意味ではない。実際には、企業のマネジメントにおいては、長期的な利潤や様々な機会の確保を経営の主軸とするなど、持続的な経営を意識した組織のことを意味する。この考え方を人材育成や研究開発、賃金や報酬のシステムなど、あらゆる面で導入している企業が競争優位を持つ企業組織とされている⁽³¹⁾。

最後に、バットと類似した考え方として、ハステッドとアレン（Husted and Allen 2011）は、企業の社会的責任が競争優位に繋がる要素と捉えている（図表 3-4 参照）。そこでは、伝統的な経営理論が事業戦略と社会戦略（企業が社会的責任を成すために設定する計画）を分割して捉えてきたことに反し、この 2 つを統合する形で事業活動を行うことが競争優位に繋がり、高収益に繋がるとしている。すなわち、市場環境とそれ以外の環境、資源と企業価値といった 4 つの要素を基軸にして、事業戦略と社会戦略を相互関連させて構築することが求められているのである⁽³²⁾。

2 競争優位を構成する要素の変化

競争優位の研究と、それに付随したバリューチェーンの捉え方をみると、ポーターの理論の発表から時代が経つにつれ、複雑化している経営環境への対応を意図した内容の研究が増加している。つまり、バリューチェーンや競争戦略

自体の内容にも、変化が必要という点が示唆されてきた。ただし、ポーターが企業の市場におけるポジションを提示する目的で構築したバリューチェーンの考え方は、企業活動の全体を網羅していることから、競争戦略を分析する指標として依然として有効であろう。正確には、理論で提示された企業の主活動・支援活動それぞれの要素の、より具体的な中身が経営環境の変化に合わせて深化したと考えられる。例えば、主活動にある社内物流と社外物流の要素は、今日では物流コストに関する経営努力だけでなく、リードタイムの短縮や環境保全を意識した活動が加わってきたものと考えられるのである。

事実、今日の経済における競争環境と競争優位の基盤に関して、田村（1998）は社会環境に合わせて企業間競争のパターンが変化し、新たな競争が登場しつつあることを示唆している。すなわち、1980～90年代にかけての国際化・情報化の進展から、顧客・商品・取引様式・競争の4つの側面で大きな変化が発生しているのである。結果として、競争が激化し、企業に対する技術進歩の要求もより高度化した。その一方で、アウトソーシングやそれに伴う取引品目の多様化などから、取引様式も継続的・長期的な関係が求められるようになっていく。加えて、市場の不確実性が増大する中で、企業としてのより広範な分野への対応力、戦略の導入や新規事業・製品への拡大も求められている。これを受けて、新たな競争優位の見方として、それまで中心的な考えであった競争戦略的なアプローチ（市場での競争地位に基づく優位性）と、企業能力によるアプローチ（模倣の難しい特性を持つことによる優位性）を、複合的に実践していくことが求められるとしている。つまり、それまでの技術中心の製品的な競争優位アプローチのみならず、配送頻度を始めとした流通面、従業員の製品・サービスに関連した説明能力といった企業の取引を実現させる力を向上することが求められているのである⁽³³⁾。

こうした点も踏まえて、中小製造業に適した競争戦略を考察していくと、まず理論では、コスト優位と差別化という2つの基本戦略を軸に対象とする市場範囲を基準として4種類の戦略が定義されている（図表3-1参照）。しかし、このフレームワークでは、製品やサービスの提供手法の基本的なことまでしか議論はされていない。従って、企業が対象とする市場は、広い・狭いといった曖昧な分類のみならず、自社がどのような取引構造を持つのか、顧客は個人なのか法人なのかといった具体的な要素を加味して、より詳細にフレームワークを設定する必要があると考えられる。

また、本章第1節でも述べたように、中小製造業においてコスト優位に基づいた競争戦略を追求することは効果的ではない。このことは、今日、経済活動における製品やサービスそのものだけでなく、生産手法や流通手段など付随する多様な要素も重要視され、競争の源泉としても考慮されるようになったことからより強くなっている。言い換えれば、価格競争のみを継続し続ける企業は、将来的に事業を持続させることが困難になると考えられるのである。

事実、今日の社会・経営環境における変化を踏まえると、製造業だからこそ製品の違いを追求するだけでは競争に打ち勝てない現状がある。加えて、中小製造業の分類（第2章参照）を振り返ると、製造業とって自社の完成品や部品を保有していない機械加工のみを担う企業や、他企業からの受注を受けてから製品を加工する企業も存在する。特に、製造業における業務の受注については、自社で設計図を作成しているか取引先から設計図を貸与されているのかによって、競争優位に繋がるか否かが大きく変化するのである⁽³⁴⁾。

そして、今日の競争優位に関する研究では、長期的に持続し続ける競争優位性の獲得よりも、断続的に競争優位性を獲得すべきという考え方も登場している。すなわち、一つの優位性に固執するのではなく、経営環境や市場の動向が変化するたびに自社の特性を見直し、必要な競争優位の獲得を目指し続けることが重要であると主張されている。言い換えると、競争優位の源泉となるバリューチェーンも固定的なものではなく、理論フレームワークの段階から流動性を持つ可変的なものが求められるようになったのである⁽³⁵⁾。

加えて、ポーターの提示した理論を、全ての企業において活用することが可能であるものの、必ずしも中小製造業の経営状態や経営環境を加味したものではない。この事実は、理論の有用性を改めて、中小製造業を対象に検証する必要があるといえる。

第3節 中小製造業に適した競争戦略の導出

1 中小製造業が考慮すべき競争戦略

ポーターの研究に改めて着目すると、その理論を、日本の中小製造業が十分に利用できるとは言い難い。正確には、ポーターの提示する理論や方法論は、一般的に企業全般の根幹に近いものであり、中小製造業の特性に合わせて活用するためには、不十分な可能性がある。言い換えると、ポーターの理論は、対象とする企業のカテゴリーや枠組みに合わせて、より深化させる必要がある。

実際、ポーターが理論の中で取り上げられていた企業事例は、その多くがアメリカの巨大企業や産業であり、日本の多様で異質多元な存在である中小企業を同列で捉えることは難しいと考えられる。つまり、ポーターの理論は、産業全体や主要大企業など、市場が明確で定義しやすい企業により適している。しかし、この理論を多様な取引形態や業態、特徴を有し、産業界の中で必ずしも目立つポジションにいるわけではない中小製造業に適応するためには、改良する必要があるのである。

このような考えから、中小製造業に適した競争優位の戦略は、今日においても差別化戦略が中心である場合が多い。ただし、直接的に中小製造業の差別化戦略を検証したものは少なく、むしろ中小製造業の行う活動の特異性(差別化)に着目した研究成果が多く存在する。

例えば、まずブリッカウら (Brickau et al. 1994) は、ヨーロッパの中小食品加工産業の競争優位を支える要素として、物理的な製品の差別化点の創出を取り上げている。すなわち、生産・加工手法や完成した製品自体の特異性に、競争優位の源泉があることに着目したのである。また、特異性による競争が成立することも相まって、中小製造業ゆえの資源・資本不足がコストリーダーシップ戦略を選択しない要因とされている⁽³⁶⁾。

次に、玉井 (2012) は、中小製造業の差別化戦略としては、製品とその生産プロセスだけでなく、開発段階における差別化を追求する必要があるとしている。つまり、開発段階での差別化を、例えば生産工程の短縮化などで達成することで、結果として実際の製品販売におけるコスト優位を達成することも可能となり、複数の競争優位を達成できると考えているのである。この時、中小製造業は自社独自のビジネス領域をまず定義することが戦略のスタートとして求められる。すなわち、製品開発を既存技術の複合によって革新するのか、新規技術によって革新するのかというように、自社の市場におけるポジションに基づいて戦略を定義する必要がある個別企業の競争戦略にはあるとしている⁽³⁷⁾。

さらに、高橋 (2015) は、いわゆるグローバルニッチトップ戦略に関する先行研究を整理する過程で、中小製造業に適した差別化戦略を分析している。ただし、ニッチ戦略自体は企業規模に関係なく、適切な市場を選定していく過程で創出されるものであるとしている。このため、中小製造業にとって適切な市場を選択していくことで、グローバルニッチトップの企業を目指すことは、経営資源の不足という中小製造業の特性に関係なく、行うことができる戦略とさ

れている⁽³⁸⁾。

最後に、土屋（2015）は、「革新的中小企業群」と称した持続的経営を重要視して差別化戦略を成功させた企業事例を取り上げて、その特徴を明らかにしている。この革新的中小企業群は、取引先企業との関係における信頼性や技術的協力を中心に、他企業、組織、集団、個人との繋がりや関係性を活かして、新たな技術・製品の開発を達成し、競争優位の構築を行っている。また、それらの企業には、いわゆるグローバルニッチトップ企業も含まれ、競争優位の源泉として生産の手法や製造工程の革新など、ビジネスシステム自体の差別化が含まれていることを明らかにしている⁽³⁹⁾。

この革新的中小企業群が取り組んでいることは、ポーターの提示したバリューチェーンに含まれる複数のビジネス活動自体を差別化させるのではなく、具体的な活動の仕方を構築する、経営の仕組みの段階を差別化させることが、今後の競争優位に必要であると捉えているところに特徴がある。

一方、中小製造業が行う特異性（差別化）に繋がる事業展開そのものに加え、特異性の源泉となる知的資源（財産）、産学連携、ネットワークなど、企業を取り巻く外部環境や社会的基盤と制度などに着目した研究成果も数多く存在する。

第1に、トデリチュウとスタニット（Todericiu and Stanit 2015）は、中小製造業が保有するノウハウや技術的知識、人材そのものも含めた知的資源が、持続的な経営に資する競争優位の源泉であると捉えている。企業の経営理念など観念的なものも含めた知的資源は、中小企業が今日においても保有している物理的な経営資本、資金面での不利を打開する要素であり、経済・社会の発展に伴って重要性が増しているという。また、技術や製品特性に基づく優位性よりも、長期間競争力を保持すると考えられている⁽⁴⁰⁾。

第2に、ガルシアら（Garcia et al 2017）は、産学連携が、いかに中小企業のイノベーションに寄与し、差別化戦略を通じた競争優位を達成しているかを検証している。複数の連携手法が企業の差別化、他社との違いの創出に繋がっており、選択した組織体や連携手法によって差別化の成功度合いが異なるとされている⁽⁴¹⁾。

第3に、イオニアドラ（Ioniad et al 2018）は、社会的ネットワークの発展によって、ローマの中小製造業がどのような革新を引き起こしているのかを検証している。ここでいうネットワークとは、企業間の関係性を意味し、中小製造業が他の組織とどのように連携し、差別化に繋がる競争優位を創出している

のかについての分析を行っている⁽⁴²⁾。

第4に、パチェコら (Pacheco et al 2018) は、発展途上国の中小製造業が環境の側面を重要視した事業や活動を実践し、新しい競争優位性を創出している事実を説明している。いわゆる、環境イノベーションと呼ばれるこの差別化戦略は、中小製造業同士の連携が活発に行われることで、既存の経済構造からの脱却を目指した動きを企業が行うことで達成されるのである⁽⁴³⁾。

第5に、マルタとジャセックのガンカーツィック兄弟 (Marta and Jacek Gancarczyk 2018) は、特定地域に根差した企業が競争優位性を獲得するために、当該地域に存在する社会的・経済的ネットワークを活用することが強みとなることを主張している。こうした特定地域や範囲によって構成されるネットワークの活用が、海外市場への参入や投資が一般化した現在、より重要性を増しているのである⁽⁴⁴⁾。

第6に、アジズとサマド (Aziz and Samad 2018) は、マレーシアにある食品中小製造業の企業社歴に着目し、イノベーションの発生や競争優位の獲得とどう繋がっているのかを検証している。ここでも、社歴の長短といった企業の特徴そのものが、他社との差別化に結果として繋がることを主張されているのである⁽⁴⁵⁾。

最後に、ジェインとバラ (Jain and Bara 2018) は、差別化戦略を展開するうえで、今日では製品のみではなく、関連したサービスの側面を含めた付加価値の創造に繋がる要素全般が差別化戦略の源泉となるとしている。また、差別化戦略は、特に同一市場内での同業他社の共食いを避け、企業の独自性と持続的な経営に繋がる要因になると考えている。加えて、製品とサービスの差別化戦略は連結しており、製品の特殊性がそれと関連サービスや活動の特殊性に繋がることも示しているのである⁽⁴⁶⁾。

このように、今日の中小製造業が差別化戦略を考慮する場合、製品という提供物そのものだけでなく、製品を提供するうえでのサービス（アフターサービスや仕様の説明）など付随する関連要素を他社と違うものにすることができるのかが重視されているのである。具体的には、企業単独でなく、企業間の連携や地域における経済的・社会的ネットワークを活用するなど、差別化の実現方法は多様なのである。つまり、差別化戦略には、中小製造業の社会的責任を重視するものや、企業組織のあり方に着目するものもある。他にも、ニッチ戦略で特定の市場へ集中化することによる差別化、取引先との関係性から生み出す

差別化、製品の開発段階で創出される他社との差別化、企業や地域との繋がり方を見直すことで見出される差別化など、当該中小製造業の存立基盤に応じた差別化戦略が展開されているのである。

従って、中小製造業が競争優位を獲得するための差別化戦略は多種多様であることから、改めて差別化戦略を構築する際の基準となるバリューチェーンを検証し直す必要があるといえる。つまり、個々の中小製造業に合った差別化戦略をバリューチェーンの構成要素として定義し直すことで、中小製造業向けのバリューチェーン理論フレームワークが構築できるものと考えられるのである。

2 多様な中小製造業の先進事例と競争優位戦略との関係

中小製造業向けのバリューチェーンの理論フレームワークは、中小製造業の複合的な業態分類（図表 2-5 参照）に基づいて、この分類それぞれのバリューチェーン・フレームワークを構想し直すことが、個々の中小製造業が該当する業態分類別の理論フレームワークの構築に繋がるものと考えられる。そこで、実際の中小製造業やその組合等連携組織が行う先進的な競争戦略事例を、バリューチェーンの理論フレームワークに適合させることによって、中小製造業が実践していくべきであると考えられる競争戦略の方向性を明らかにすることができるはずである。

そこで、先進的な競争戦略事例について、産業集積別に中小製造業の分類（図表 2-6 参照）の産地型に属する愛媛県今治、滋賀県彦根、群馬県桐生、新潟県燕の 4 地域と都市型に属する京都府京都にて事業展開している中小製造業、及び中小製造業による組合等連携組織を事例として取り上げ、バリューチェーンの理論フレームワークに則って、分析していくこととする⁽⁴⁷⁾。

まず、先進的な競争戦略を展開している中小製造業やその組合等連携組織を、企業規模業種・集積別に分類すると、まず①②⑦⑩⑱が中堅企業、③～⑤⑧⑨⑪⑫⑮～⑲⑳～㉒㉓が中小企業、⑥⑬⑭が小規模企業となる⁽⁴⁸⁾。また、⑧と⑨のみがハイテク、①～⑦、⑧～㉓がローテク、⑧⑨及び(6)のみが都市型で、他全てが産地型となっている。なお、(1)～(6)が先進事例組合である（図表 3-5 参照）。また、①～⑱が中小製造業、⑲～㉓が製品規格と設計を担い、今日ではファブレス型の中小製造業としての特徴を持つ卸売業者である。

図表 3-5 規模・業種・集積別による先進的競争戦略事例企業等の分類

地域	企業・組合 内訳	企業規模				業種	集積
		中堅企業 (101人～)	中小企業 (10人～)	小規模企業 (10未満)	組合		
愛媛県 今治市	6社①～⑥ 組織【1】	①②	③④⑤	⑥	【1】	全てローテク	産地型
京都府 京都市	3社⑦～⑨	⑦	⑧⑨			ハイテク⑧⑨ ローテク⑦	都市型
滋賀県 彦根市	5社⑩～⑭ 組織【2】	⑩	⑪⑫	⑬⑭	【2】	全てローテク	産地型
群馬県 桐生市	4社⑮～⑱		⑮⑯⑰⑱			全てローテク	産地型
新潟県 燕市	5社⑲～⑳	⑲	㉑㉒㉓		【3】	全てローテク	産地型
埼玉県 秩父市 東京都 台東区	3組合 【4】～【6】				【4】【5】【6】	全てローテク	産地型【4】【5】 都市型【6】

注：○内は企業、【】内は組合。

資料：先進的な競争戦略事例については、筆者が2015年8月22～23日に実施した『群馬県桐生市における企業の経営実態インタビュー調査』（同市内の中小製造業4社に対して実施し、代表取締役が調査対応者）、2016年2月25～26日に実施した『滋賀県彦根地域産業ヒアリング調査』（同市内の滋賀パルプ協同組合と組合員企業が対象）、2016年8月22～26日に実施した『京都市内における中小製造業の経営実態インタビュー調査』（同市内の企業3社に対して実施し、代表取締役、あるいはそれに代わる経営に携わる責任者が調査対応者）、2017年3月7～9、17日に実施した『愛媛県今治市における中小製造業の製品構築戦略に関するインタビュー調査』（同市内のタオル製造業6社に対して実施し、代表取締役、あるいはそれに代わる経営に携わる責任者が調査対応者）、2017年8月22～25日に実施した『新潟県燕地域における卸売業の経営戦略に関するインタビュー調査』（同市内の卸売業者6社と、協同組合燕物流センターに対して実施し、代表取締役及び専務理事が調査対応者）、及び2016年7月26日、8月12日、8月24日、11月4日に実施した『協同組合の活動実態インタビュー調査』（東京都台東区の東日本一般缶工業協同組合、埼玉県秩父市の秩父樹液生産協同組合、観光土産品協同組合に対して実施し、専務理事、あるいは活動の詳細を知る職員が調査対応者）の報告書に基づく。

また、先進的な競争戦略事例を複合的な業態分類（図表 2-5 参照）に従って分類すると、図表 3-6 に示した通りとなる。

図表 3-6 複合的な業態分類による先進的競争戦略事例企業等の分類

実施調査	製品種別								
	完成品製造					部品製造		機械加工	
	製品保有			受注取引		受注取引		受注取引	
	一貫生産	混合	ファブレス	独立受注生産	完全下請	独立受注生産	完全下請	独立受注生産	完全下請
愛媛県今治市	①②	⑤⑥		【1】	③④				
京都府京都市	⑦					⑧⑨			
滋賀県彦根市				⑩⑪⑫ ⑭【2】			⑬ (販売担当)		
群馬県桐生市	⑯			⑰				⑱	⑲
新潟県燕市			⑲⑳㉑㉒㉓【3】 (製造卸売業者)						
埼玉県秩父市 東京都台東区		【4】			【6】		【5】		

資料：図表 3-5 に同じ。

これらの事例を大別すると、①独自製品・サービスによる長期競争優位の構築（伝統的な製品・サービスを補助するブランド戦略）、②取引構造がもたらす

競争優位性（取引構造などのサプライチェーンの活用）、③経営基盤強化による組織体制の変革（人材など企業組織としての経営基盤力）、④地域資源を活用した差別化戦略（地域資源、集積構造など立地地域の活用）、⑤組合等連携活動による競争優位の獲得（同業他社・他業種・他分野などとの幅広い連携活動）の5つの競争優位戦略が行われていたのである。

① 独自製品・サービスのブランド化による長期競争優位の構築

製造業の競争優位性を検証するうえで、企業が提供する製品やサービスの質と内容は、他社との差別化に直結する要素である。経済活動が複雑、多様化している今日でもこの点に変化はなく、企業規模や取引構造を問わず、特徴ある製品やサービスは、その企業のみ競争優位性として長期的に持続しやすい。しかし、製品ライフサイクルの短縮化に伴い、製品そのものの特異性や独自性をそのまま競争優位として活用する戦略は寿命が短くなっている。

そこで、製品の特徴を顧客に認識してもらい、長期間持続する優位性を構築する手法として、ブランド戦略がある。今日、B to Bの取引構造を持つ企業や、特定地域の製品自体がブランドとして活用されることも多い。さらに、部品や部材といった半製品を取り扱う企業でも、ブランド戦略は活用されている。

例えば、製品を保有する企業では、製品自体の技術的強みを利用したブランド戦略や、単一ではなく複数の顧客を獲得することで自社のブランド基盤を強化する企業が見受けられた（⑤⑥が該当）。また、特定分野のOEM生産を行う下請型や受注型の企業は、取引先企業や取扱製品の存在をPR情報として活用、あるいは価格・納期などで顧客を絞り込むことで、自社の事業に対する顧客に対する信頼性を構築している（③④、⑨～⑭が該当）。一方、特殊な生産・加工技術を保有する企業は、その技術的強みを活用し、当該企業でなければできない事業内容を確立して差別化を達成している（⑧が該当）。

これらの企業に共通してみられた特性は、製品だけがブランドとなるのではなく、生産工程における特異な技術力を保有している点や企業そのものがブランドとして機能している点である。つまり、中小製造業の差別化戦略を考慮する際には、製品の生産技術と部品などの加工技術に関する情報といった非物質的な要素が重要となるのである。

② 取引構造がもたらす競争優位性

中小製造業が安定した事業活動を行うために、取引先企業との長期的な関係性を構築することは、伝統的に行われてきた戦略である。今日のサプライチェーン理論では、従来の物流の側面のみを考慮したものではなく、ロジスティクス理論としても発展した。その結果、生産工程全般や製品の素材から市場での販売まで、多様で特徴ある活動が研究対象の中心となってきた。すなわち、企業の取引で発生する様々な情報や内容それぞれに、差別化の源泉が含まれていると考えられているのである。

この考えに則ると、既存、あるいは新規に成立させた取引構造をもとに、中小製造業は差別化戦略を導入することができる。

例えば、日本の中小製造業の場合、企業間取引のみで成立するサプライチェーンを見直し、取引先企業や自社に何らかの付加価値を提供するケース（⑮⑰が該当）もある。そして、物流・卸・小売の分野へ事業範囲を拡大し、取引構造の担う範囲を広げるケース（⑤、⑩、⑲～㉓が該当）など様々な形で自社の特徴を有するサプライチェーンが活用されているのである。

③ 人材を軸とした経営基盤強化による組織体制の変革

製品やサービス以外の差別化戦略として、企業の具体的な経営活動以外で最初に取り上げるべき要素は、企業組織としての質の高さである。組織体制が整備され、マネジメントや取引の手法が的確な企業組織は、取引先の企業を含めたステイクホルダーにとって魅力的な存在であり、同業他社と比較して信頼性が高いと考えられる。

つまり、企業組織の信頼性の高さは、顧客との取引関係の安定化に繋がるだけでなく、社会的な企業としての存立価値の向上にも繋がる。中小製造業は、この経営基盤強化を主として専門人材の獲得や育成を通じて実践しようとしている。例えば、自社製品やパンフレットに対するデザイナーの起用がある（②⑤⑧が該当）。あるいは、生産現場を一般市民など、外部に公開することで従業員の意識を向上させ、組織体制を改革する企業もある（⑮が該当）。また、取引先など多様なステイクホルダーによる労働環境の整備に合わせて、自社も労働環境の整備を進め、定着率の向上と離職率の低減に繋げている企業もある（㉒が該当）。

また、企業組織としての質が高いということは、中小製造業の課題でもある

人的資源の確保が、解決しやすいことを意味する。社会的に著名な企業組織に対して求職者は多く集まるものであり、またそういった企業ほど、従業員に対する教育や研修の制度は整備されていることが多い。すなわち、有力な人材が集まる可能性が高く、またそうした人材が育つ可能性も高くなるのである。

④ 立地地域の特性を活かした差別化戦略

製造業のみならず、中小企業が古くから有している固有の特徴として、地域に根差した企業組織であることがあげられる。グローバル経済が一般化した今日において、こうした特定地域に貢献する企業組織という特色は、むしろ多数の同業他社と比較した際に優位性として働く可能性が高い。

例えば、産業集積に立地している中小製造業であるからこそできる差別化戦略に取り組む中小製造業も存在する。この場合の中小製造業は、自社の取引先を中心に外注を行うことで集積内の製造技術の保全に繋げている、あるいは同業他社と共同して新市場開拓を行い産業集積が地域としての生き残りを目指す取組を行っているのである（⑮⑳が該当）。

一方、産業集積の優位性を中小製造業が活用する際に、組合等連携組織を通じた差別化戦略が実践されている場合もある。今日、農商工連携や産学官連携など、同業種の中小企業間だけでなく、異業種企業間、企業と支援団体・行政、研究機関などとの連携も増えている。こうした中で、特に組合等連携組織が産業集積内の中小製造業による様々な連携活動を取りまとめてきた。

この組合等連携組織の中でも、中小製造業が事業協同組合（以下、組合）の提供する共同事業を通じて実践されている差別化戦略にはまず、既にブランド理論で取り上げた地域ブランドの開発（①～⑥、【1】が該当）と運用がある。他には、新素材の開発・運用（⑩～⑭、【2】が該当）を実践している組合もある。加えて、組合を通じた広告・宣伝活動による組合員企業の活性化（【6】が該当）も実践されている。こうした事例はいずれも、中小製造業が単独では実践することが難しい事業が展開されている。また、組合の共同事業を通じて組合員企業の成長・発展が実現することで、新たな雇用や需要が創造される結果、集積内に展開する他の産業への波及効果が生じ、地域経済の安定化にも繋がっているのである。

また、地域の未利用資源（農林水産資源、景観、歴史的遺産など）を活用することで、地域産業の活性化を目指す取組を行っている組合も存在する（【4】

【5】が該当)。ちなみに、この未利用資源の活用は、今後、新しい産業の創出による新しい産地の形成へと展開していくことが期待されている。

このように産業集積をはじめとして、企業同士の近接性は、情報通信技術の発達した今日でも、基礎的な競争優位の源泉として存在しているのである。また、産業集積の中小製造業を長年にわたって取りまとめてきた組合の存在は、単独の事業者では実施し難い差別化戦略を実施可能とし、個々の中小製造業の差別化戦略をより深化させているのである。従って、産業集積における中小製造業とその組合は、今後ますます企業に社会的責任や社会貢献が求められる中で、自社だけではなく立地している地域の幅広いステイクホルダーとの共生が求められていることから、立地地域の特性を活かした差別化戦略を展開することが重要となっていく。

注)

- 1) See, Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, New York: A Division of Macmillan, 1985, pp.1-3.
- 2) *Ibid.*, p. 4.
- 3) *Ibid.*, pp. 4-11.
- 4) *Ibid.*, pp. 11-13.
- 5) ポーターは対象とする顧客層の広さによって定義している。ただし、現代の経済環境で競争優位戦略を実態に当てはめる場合、基本形に複数の要素、市場の国際的範囲や製品のコモディティ化段階、完成品か半製品かといった要素も、検討に値すると考えられる。
- 6) Porter, *op. cit.*, pp.12-14.
- 7) Porter, *op. cit.*, pp. 33-51.
- 8) Porter, *op. cit.*, pp. 53-59.
- 9) Porter, *op. cit.*, pp. 119-123.
- 10) Porter, *op. cit.*, pp.124-127.
- 11) ジョージ・S・デイ原著、徳永 豊ほか訳『戦略市場計画 競争優位の追求』同友館、1992年、30～48頁参照。
- 12) L. Brown, and M. H. B. McDonald, *Competitive Marketing Strategy for Europe*, London: Macmillan press, 1994, pp. 32-52.
- 13) ローレンス・D・アッカーマン著、陶山計介、梅本春夫訳『戦略アイデンティティ経営 持続的競争優位を作る8つの法則』ダイヤモンド、2002年、1～16、265～289頁参照。
- 14) See, J. L. Daly, *Pricing for Profitability Activity-Based Pricing for Competitive Advantage*, Manhattan: John Wiley & Sons, 2002, pp. 37-60.
- 15) 金井一頼稿「クラスター理論の検討と再構成-経営学の視点から」、石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼・山崎 朗共著『日本の産業クラスター戦略 地域における競争優位の確立』有斐閣、2003年、48～56頁参照。
- 16) 水越 豊著『BCG 戦略コンセプト 競争優位の原理』ダイヤモンド、2004年、11～20、22～53頁参照。

-
- 17) See, J. K. Shank and V. Govindarajan, *Strategic Cost Management - The New Tool for Competitive Advantage-*, New York: Free Press, 1993, pp.3-28, 53-57.
 - 18) See, J. B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage 4th ed*, London: Pearson Education, 2011, p.124.
 - 19) 高橋輝雄著『バリューチェーン進化論』流通研究社、2005年、198～220頁参照。
 - 20) ショシャナ・コーエン、ジョセフ・ルーセル著、尾崎正弘・鈴木慎介監訳『戦略的サプライチェーンマネジメント 競争優位を生み出す5つの原則』英治出版、2015年、10～22頁参照。
 - 21) See, Y. K. Shetty, and V. M. Buehler “Strategies for Gaining Competitive Advantage: An Introduction.” in *Quality and Innovation strategies for gaining Competitive Advantage*, Amsterdam: Elsevier, 1987, pp3-9.
 - 22) See, P. Hines, *Creating World Class Suppliers*, London: Financial Times, 1994, pp.219-235.
 - 23) See, J. A. Wagner, J. R. Hollenbeck, *Organizational Behavior - Securing Competitive Advantage- 3rd ed*, Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998, pp.1-22, 41-44.
 - 24) 加護野忠男・井上達彦著『事業システム戦略 事業の仕組みと競争優位』有斐閣アルマ、2011年、1～26頁参照。
 - 25) See, V. P. Barabba and G. Zaltman, *Hearing the Voice of the Market*, Boston: Harvard business school, 1991, pp.6-11, 19-28.
 - 26) See, J. C. Spender, “Competitive Advantage from Tacit Knowledge?- Unpacking the concept and its Strategic Implications-” in B. Moingeon, and A. Edmondson ed, *Organizational Learning and Competitive Advantage*, London: SAGE, 1998, pp.56-73.
 - 27) ラリー・カハナー原著、小坂恵理訳『競争優位の情報戦略 公開情報でここまで読めるライバルの経営戦略』トッパン、1998年、3～31頁参照。
 - 28) マーク・ハード、ラーズ・ナイバーグ著、日本NCR監訳『企業価値の源泉』翔泳社、2004年、2～28頁参照。
 - 29) ジョージ・ストーク Jr、トーマス・M・ハウト著、中辻萬治・川口恵一訳『タイムベース競争戦略—競争優位の新たな源泉、時間—』ダイヤモンド社、1993年、4～40頁参照。
 - 30) 水嶋康雅著『競争優位の戦略：サプライネットワーク・マネジメント』白桃書房、2012年、105～114頁参照。
 - 31) See, V. N. Bhat, *The Green Corporation-The next competitive advantage-*, Westport: Praeger, 1996, pp.11-16.
 - 32) See, B. W. Husted, and D. B. Allen, *Corporate Social Strategy - stakeholder engagement and competitive advantage-*, Cambridge: Cambridge university press, 2011, pp.11-14.
 - 33) 田村正紀著『新しい競争と競争優位性基盤：展望』神戸大学ビジネス研究科、現代経営学研究学会、1998年、1～24頁参照。
 - 34) 浅沼万里著『日本の企業組織革新的適応のメカニズム 長期取引関係の構造と機能（第7版）』東洋経済新報社、2002年、186～188頁参照。
 - 35) See, Rita McGrath, *The end of Competitive Advantage*, Watertown: Harvard Business Review Press, 2013, pp.1-25.
 - 36) See, R. Brickau, I. Chaston and T. Mangles. “Factors Influencing the Performance of SME Food Processing Companies within the Single European Market” in *International Business Review*, Vol. 3, No. 2, 1994, pp.165-178.

-
- 37) 玉井健一稿「中小製造業における競争優位の戦略メカニズム」、小樽商科大学編『商學討究』63巻(2・3号)、64巻(1号)、2012年、151～190頁、99頁参照。
- 38) 高橋美樹稿「中小企業によるニッチ戦略に関するノート」、慶應義塾大学商学部『三田商学研究』58巻2号、2015年、55～66頁参照。
- 39) 土屋勉男稿「本研究の狙いと分析の方法」、土屋勉男・金山 権・原田節雄・高橋義郎著『革新的中小企業のグローバル経営』同文館出版、2015年、12～14、16頁参照、及び12頁より引用。
- 40) See, R. Todericiu, and A. Stanit, “Intellectual Capital -The Key for Sustainable Competitive Advantage for the SME’ s Sector - “, in *Procedia Economics and Finance*, 27, 2015, pp.676-681.
- 41) See, D. G.-Perez-de-Lema, A. M. Guijarro, D. P. Martin, “Influence of university-firm governance on “SMEs” innovation and performance levels” , in *Technological Forecasting and Social Change* Volume 123, 2017, pp.250-261.
- 42) See, A. Ioanid, D. C. Deselnicu, G. Militaru, “The impact of social networks on SMEs’ innovation potential” , in *Procedia manufacturing*, 22, 2018, pp.936-941.
- 43) See, D. A. de Jesus Pacheco, C. S. ten Caten, C. F. Jung, H. V. G. Navas, V. A. Cruz-Machadoc, “Eco-innovation determinants in manufacturing SMEs from emerging markets: Systematic literature review and challenges” , in *Journal of Engineering and Technology Management*, 17, 2018, pp.1-20.
- 44) See, M. Gancarczyk, and J. Gancarczyk, “Proactive international strategies of cluster SMEs” , in *European Management Journal*, 36, 2018, pp.59-70.
- 45) See, N. N. Abd Aziz, S. Samad, “Innovation and Competitive Advantage: Moderating Effects of Firm Age in Foods Manufacturing SMEs in Malaysia” , in *Procedia Economics and Finance*, Volume 35, 2016, pp.256-266.
- 46) See, A. Jain, and R. Bala, “Differentiated or integrated: Capacity and service level choice for differentiated products” , in *European Journal of Operational Research*, Vol 266, 2018, pp.1025-1037.
- 47) 先進的な競争戦略事例については、筆者が2015年8月22～23日に実施した『群馬県桐生市における企業の経営実態インタビュー調査』(同市内の中小製造業4社に対して実施し、代表取締役が調査対応者)、2016年2月25～26日に実施した『滋賀県彦根地域産業ヒアリング調査』(同市内の滋賀バルブ協同組合と組合員企業が対象)、2016年8月22～26日に実施した『京都市内における中小製造業の経営実態インタビュー調査』(同市内の企業3社に対して実施し、代表取締役、あるいはそれに代わる経営に携わる責任者が調査対応者)、2017年3月7～9、17日に実施した『愛媛県今治市における中小製造業の製品構築戦略に関するインタビュー調査』(同市内のタオル製造業6社に対して実施、代表取締役、あるいはそれに代わる経営に携わる責任者が調査対応者)、2017年8月22～25日に実施した『新潟県燕地域における卸売業の経営戦略に関するインタビュー調査』(同市内の卸売業者6社と、協同組合燕物流センターに対して実施し、代表取締役及び専務理事が調査対応者)、及び2016年7月26日、8月12日、8月24日、11月4日に実施した『協同組合の活動実態インタビュー調査』(東京都台東区の東日本一般缶工業協同組合、埼玉県秩父市の秩父樹液生産協同組合、観光土産品協同組合に対して実施し、専務理事、あるいは活動の詳細を知る職員が調査対応者)の報告書に基づく。
- 48) 企業規模に関しては、産業や取扱製品ごとに金額の基準が変化しやすい資

本金や販売額ではなく、組織として運営するうえでの従業員数ベースに、大企業、中小企業、小規模企業を分ける法律基準を用いて、再定義した。つまり、製造業の場合は従業員数 10 人未満が小規模企業、従業員数 300 人以上が大企業となるが、事例企業の中に従業員数 100 人以上が大企業となる卸売業も存在するため、100 人以上を中堅規模企業、10～99 人を中小製造業、10 人未満を小規模企業とした。

第4章 製品技術の革新に加わる新しい競争優位

～企業・地域ブランド力の重要性～

第1節 技術革新に関連した新製品導入の難化とブランド戦略への転換

1 競合他社の増加と技術的革新の停滞

中小製造業の製品が競争優位性を有するための基本戦略は、扱う製品に関する技術力や特徴といった要素を向上させることである。しかし、日本国内外を問わず、製造業全般において、技術や品質だけに頼った製品による差別化戦略を達成するのが難しくなっているのも事実である⁽¹⁾。

製品による差別化が困難になってきた背景の一つには、グローバル経済の進展がある。すなわち、先進諸国や成長を続ける発展途上諸国など、諸外国の企業による製品群が日本の国内外市場に深く浸透し続けているのである。

図表 4-1 アジア地域主要国の製造業における製造品出荷額等(生産額)

年度	日本			シンガポール	中国	韓国	インドネシア		ベトナム
	全体	大企業	中小企業				大企業	中小企業	
2008年	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0			
2009年	79.0	83.1	75.4	85.8	108.5	119.1			
2010年	86.2	84.9	87.3	102.5	139.5	133.9	100.0	100.0	100.0
2011年	84.9	87.9	82.2	110.5	168.4	135.4	104.1	104.7	
2012年	86.0	88.1	84.2	113.1	185.9	134.0	108.4	109.0	105.5
2013年	87.0	87.9	86.2	112.0	180.4	133.6	114.9	117.2	107.6
2014年	90.9	91.7	90.2	114.3	195.6	133.6	120.4	122.9	108.7
2015年	93.3	94.6	92.2	106.4	198.5	125.5	126.1	129.9	110.5

注1: 日本は製造品出荷額等、シンガポールは製造業生産額、中国は主な営業業務収入、韓国は出荷額、インドネシアはいずれも生産指数、ベトナムは工業生産額のデータを利用。

注2: 日本・中国・韓国・シンガポールは2008年、インドネシア・ベトナムは2010年の数値を100とした指数。

資料: 日本・工業統計調査、中国・統計年鑑、韓国・統計庁、インドネシア・中央統計庁、シンガポール・統計局、ベトナム・統計総局の各データより作成。

実際、日本とアジア地域各国の製造業による製造品出荷額等、営業業務収入、出荷額などの動向を指数で比較すると（図表 4-1 参照）、2008年のリーマンショック直後となる09年に、日本は製造業全体の製造品出荷額等が79.0、シンガポールは製造業生産額の指数が85.8と低下し、どちらも金融危機の影響を強く受けていることがわかる。しかし、日本がその後、緩やかに回復し15年に93.3となった一方で、シンガポールは2年後の10年には102.5と金融危機の影響から完全に回復し、そこから安定した成長傾向が続いて15年には106.4になった。

同様に、中国と韓国をみると、2009年に中国は営業業務収入が108.5、韓国は出荷額が119.1と増加しており、両国ともリーマンショックによる国際的な金融危機の影響は全く受けていない。韓国が15年に125.5と14年の133.6よ

りもわずかに減少したが、中国は15年に198.5と08年の約2倍にまで成長し続けている。この数値からも、国際的に見て中国の製造業が急成長を遂げ、国際市場を席卷しているといえよう。

ちなみに、インドネシアとベトナムも、2008、09のデータがないため、10年からの指数となるが、いずれも15年まで成長を続けている。インドネシアの場合、15年には大企業が126.1、中小企業が129.9となった。同年における日本の大企業の94.6、中小企業の92.2と比較しても、明確に差が生まれているといえる。また、インドネシアでは、中小企業の成長度合いが大企業よりも若干大きい。なお、ベトナムも15年には110.5となり、インドネシアほどではないが、製造業は安定した成長の傾向を見せている。

このように日本の製造業は、依然として製造品出荷額等が縮小傾向にあり、国際市場におけるアジアの諸外国の類似した数値と比較してみても、その存在感が薄れつつあるといえる。これは国際的な金融危機の影響だけでなく、日本国内における製造業の空洞化、サービス経済化なども含めた製造業の経済的地位の低下が原因と考えられる。また、日本の中小製造業にとっては、他国の製造業が市場に表出したことで競合他社が増加し、ますます競争が激化している中で、さらに、その経済的地位を大きく縮小させてしまっているのである。

ところで、競合他社の増加という経済・経営環境の変化に加えて、製造業の差別化で重要となる製品の差異性は、技術革新の進捗が早い今日、革新的な変化を常に、しかも競合企業よりも早く創出することが困難になってきている。特に、多くの中小製造業が担ってきた部品や半製品といった製品群は、製品のコモディティ化が進展することによって、その違いがほとんど喪失されており、市場の競争優位も価格が中心となりつつある⁽²⁾。

従って、製品とその技術力や製造技術力のみで競争力の源泉をおいた場合、企業規模が小さく、経営資源に限りのある中小製造業は、他社との競争において、相対的に不利な立場に立たされていることは間違いない。そこで今日では、製品に競争の主軸をおく場合、ブランド戦略による付加価値向上策を導入することで他社との差別化を行うべきという意見がある。すなわち、技術的な優位性を確保することだけを追求するのではなく、製品に付随する付加価値をどのように高めるかが重要視する必要があるといえる。

2 ブランド戦略の発展と現状

製品やサービスに新たな付加価値を創出し、付与するうえで代表的な理論が、ブランド戦略である。ブランドはもともと、小規模事業者を中心に生産物の名称をつけることで自他の区別をするために導入され、産業革命以前は製品のマークなどシンボル自体を指し示していた⁽³⁾。

その後、今日一般化しているストーリーテリングなどによるブランドやマーケティングの戦略が1990年代に隆盛することとなる。これはNB（ナショナル・ブランド）商品が持つ顧客吸引力を高める動き、いわゆるブランド・マネジメントの発達から生まれた。特に、ブランド・エクイティ戦略が確立された90年代中ごろになると、競争戦略においてブランドが、他社との差別化の一要素としてその重要性を増したのである⁽⁴⁾。

ちなみに、中江（1988）は、企業経営においてブランド戦略が重要となるタイミングとして、社会全体が成熟化し、また情報化が進捗している環境をあげている。すなわち、顧客がより多くの情報を獲得するうえに、製品の需要がある一定のラインで固定されていることが今日の成熟社会では多い。こうした場合、企業も顧客も戦略的な意思決定を下す際に、企業理念やイメージといった思想的な基準を活用することになる。顧客にとって、ブランドはまさにこの思想的な基準である。この「ブランド・イメージ」が事業システムと組み合わせることで、企業は初めて市場でのシェア率を100%まで高める可能性が開けるとしている⁽⁵⁾。

恩蔵（1995）も、競争優位の源泉が変化し、1950年代のコスト、70年代の品質を経て、80年代後半から着目されてきたファーストサイクル化（製品の品質として複数分野で鮮度が重要視され、素早く顧客へ届けることが重視されること）が、90年代の製品多様化を機に主力となったとしている。こうした流れの中で、日本ではバブル経済の崩壊に伴う景気後退から各企業の経営力が低下し、組織の力が弱っていても安定した競争優位となりうるブランド戦略が重要視されていったのである⁽⁶⁾。

そして、ケラー（2015）によれば、ブランドは消費者と企業でそれぞれ価値が違うものであり、消費者にとっては供給元を判明させ、製品に関する説明や責任の所在を構築するものとする見方がある。また、購買におけるリスクや対象製品を見つけるための探索のコストを削減し品質の指標となること、製造者との関係を構築するシンボリックな装置という面も、消費者にとってのブラン

ドの役割である。一方で企業にとってのブランドは、消費者に対するアピールポイントであると同時に、自社の生産活動が目指す方向性を指し示すものとなる。つまり、ブランドの特徴や見られ方に合わせて、製品の生産手法や管理における注力の程度が変化するといえる⁽⁷⁾。

実際に、ブランド戦略を導入するうえで重要となることは、まず何よりも消費者に認知されることといえる。波積（2002）はこの点について、生産者が区別のために利用した印やマーク、ロゴなどが、品質の保証といった形で他社との差別化に繋がって、初めてブランドが成立するとしている⁽⁸⁾。

このことは言い換えると、同業他社と比較して、どういった違いが自社に存在するかに着目することがブランド化の第一歩といえる。岩崎（2013）も、中小企業全般にブランド戦略の導入が必要と主張する中で、他社が行わない事業や活動の実践、自社に存在しない社外知の活用が必要としている。具体的に企業が行うべき取組としては、自社の市場での立ち位置を明確にするポジショニングマップの作成を行い、立ち位置ごとに必要な自社業務への投資があげられている⁽⁹⁾。

このブランドの認知に加えてケラー（Keller 2000）は、ブランドを評価する要素の重要性に着目している。つまり、ブランド・レポート・カードという手法を導入し、10種類の特性がどれだけ達成されているかによって、ブランドの強さを計測したのである。この分析の中で強固なブランドは、顧客の要望や製品・サービスに対する長期的なサポート、定期的なブランド戦略の確認といった物的要素だけでなく、関連性という非物質的要素を網羅していることが求められている。つまり、ブランドは、当該製品に付随した要素（製品を利用する人の種別や利用される状況、生産・販売する企業の存在など）によって、その強さや特徴が変化するのである⁽¹⁰⁾。

このように、今日のブランド戦略は、製品自体の技術的、製品的特性ではない要素を活用する重要性が向上し、製品以外のブランド化も競争優位に直結する戦略へと発展している。つまり、企業は自社の製品がどのように優れているかを積極的に顧客へ伝える必要があることに加えて、製品に付随した要素（取引の速度やアフターサービスなど）も魅力として提示する必要がある。この際、企業は自社の考案する戦略が製品を重視しすぎることによって、ブランドそのものの強みが薄れてしまう可能性を企業は常に考慮せねばならない。言い換えると、ブランド戦略を中小製造業の競争優位源泉として活用する場合、企業は従来通

りの製品品質に注力を置いたブランド戦略だけでなく、新たな競争優位を生む新しい理論や考え方を積極的に考慮する必要がある。そうした戦略を幅広い中小製造業が行えるようにするためには、まず新規のブランド理論フレームワークがどのような内容なのかを検討する必要があるといえる。

第2節 新たな競争優位を生むブランド理論

ブランド戦略が中小製造業にとって重要なのは、製品に対する顧客の認知をいかにして引き出すのかということだけでなく、企業が保有する製品以外の様々な側面をブランドとして活用していく必要がある。こうした戦略は、今日のブランド戦略研究によって理論化されているのである。

1 企業間取引に着目したブランド理論

新規のブランド戦略として今日の中小製造業がまず考慮すべき戦略は、企業間取引におけるブランド戦略に着目したB to Bブランディングである。

B to Bブランディングを体系的にまとめた余田と首藤（2007）は、企業間取引の特徴が5つの経済環境変化とともに大きく変化したとしている。すなわち、①グローバル市場での企業間競争の激化、②取引における解決策提案の必要性増加、③共同や小規模化の進捗による調達・購買の形式変化・拡大、④付加価値の重要性向上、⑤ステイクホルダーの重要性向上、以上5つが長期安定的であった企業間取引を先行き不透明な取引に変質させたのである。特に、④付加価値の重要性向上は、完成品メーカーが提供する製品そのものよりも、利用されている部品、製品に付随したサービスの重要性が増していることを意味している。これまで完成品など一般顧客を対象に重視されてきたブランド化や広報、マーケティングといった経営戦略が、企業間取引を含めた多様なビジネスで利用されるようになったのである⁽¹¹⁾。

さらに、余田（2011）は、企業間取引における広報戦略の効果を深く分析するために、B to Bマーケティングと称した研究を行っている。元来、部品や半製品、あるいは業務用品など、いわゆる産業財を中心に扱ってきたのが企業間取引である。これら産業財の取引は、扱われる製品の種別、部品か半製品かといった違いなどによって取引プロセスが分かれているものの、いずれも企業内における複数の人員を経由して購買決定が下されるケースが多い。しかし、日本の企業間取引では、この購買決定のプロセスが重視されず、B to Bのブラ

ンド化やマーケティング戦略の立案が遅れている。営業戦略も人的資源を活用したプッシュ戦略が中心であり、どのような製品が、どのような利益を購買者に与えることができるのかといった情報に基づくプル戦略は軽視されがちなのである⁽¹²⁾。

実際に、B to Bブランディングを行う際の戦略は、通常の消費財全般のマーケティング活動と大きく変わらない。ただし、マーケティング活動の対象は、製品自体だけでなく、生産に関連する活動も含まれる。具体的には、企業組織そのもの、当該企業を代表する従業員や人材、付加価値の高い技術や素材、製品の販売手法の4つが例としてあげられている⁽¹³⁾。

なお、B to Bブランディングと類似する考えで、より早くから考慮されてきたのがコーポレートブランディングである。正確には、B to Bブランディングは、コーポレートブランディングをより深化させ、派生した理論と捉えられる。

このコーポレートブランディングは、企業のビジョン、イメージ、文化などによって、企業組織自体をブランドとして利用する考え方である。その戦略は多岐にわたり、実際に企業名などを広告として利用する場合や、社会貢献活動など事業内容と直接関連のない取組を利用することもある。つまり、企業の社会的責任、環境への配慮、親しみやすい企業風土といった要素をアピールすることで、企業組織としての信頼性を獲得することで競争優位性に繋げていくのである⁽¹⁴⁾。

コーポレートブランディングで実施される経営戦略や、その結果得られる取引先やステイクホルダーからの信頼性などは、企業間取引を行う際に必要な要素と合致している。企業同士の取引関係においても、製品や生産に関する技術力と価格に加え、納期の遵守やニーズへの対応力を軸とした企業としての信頼性が求められている。そのため、このブランド戦略は、取引先企業との関係性を維持する場合に特に有効となるといえる⁽¹⁵⁾。

このように、企業間取引に着目したブランド戦略は、製品自体の特質よりも、今日重要視されている企業組織そのものの特性や、経営手法など取引に関連する要素を基にしたブランド力を展開するものとなっている。製品そのものに強い優位性を持たせ難い中小製造業にとって、有益な経営戦略となりうる。

2 製品の役割を増加させるブランド戦略

B to Bブランディングやコーポレーブランディングが、企業間取引により貢

献していくために発展した過程の中で、特に産業財のうち、部品や半製品などのブランド化に着目したものが、イングリーディエントブランディング理論である。この理論は、近年、製品それ自体だけではなく、生産工程、販売活動、販売後のサービスなど、製品に関する生産以外の事業内容への利用が検討されているのである⁽¹⁶⁾。

具体的な理論の実践手法は、取引関係にある企業のうち、下請側の企業が完成品メーカーの協力を得て、自社製品のブランド力を向上させるというものである。例えば、コンピュータ市場におけるインテルの半導体チップ製品のように、自社製品である部品が完成品に使用されていることに付加価値を生み出すという戦略である。この戦略では、1つの製品をブランド化していくプロセスで、複数の、少なくとも2社以上の企業が協力する必要がある。下請側の企業がブランド戦略の中心ということもあり、受注型の中小製造業に適した戦略と考えられる⁽¹⁷⁾。

このイングリーディエントブランディング理論が、実際に部品や半製品を生産する企業にとってどのように有用なのかについては、崔(2010)や久保(2013)が検証を行っている。崔は、理論が成立するためには、最終顧客を第三者の存在として取引構造内で捉えたうえで、最終顧客からの認知が必要であると考えている。言い換えると、完成品メーカーのブランド力以外に、部品メーカーの製品が持つ競争優位性、つまりブランド力を最終顧客へ認知させる必要があるとしている⁽¹⁸⁾。

また、久保(2013)は、崔の研究を参考にしつつ、最終顧客の部品製品に対する興味や関心が創出されれば、イングリーディエントブランディングの効果が発生すると指摘している。そこでは、実際の販売市場における小売や卸など、取扱業者の協力も必要なのである。この場合、製品の専門的な知識などではなく、最終顧客に対してどのようにして製品の優位性を理解してもらうかを説明することが重要とされる⁽¹⁹⁾。

ただし、イングリーディエントブランディング理論は、現状では大企業と比べて経営資源に限りがある中小製造業の資本面、資金面、企業規模における活動の現実性が考慮されていない。特に、日本の中小製造業における下請構造を中心とする受注型の取引構造では、その取引関係から受注型中小製造業の意見やブランドを積極的に活性化させる方針は採用され難いのである⁽²⁰⁾。

事実、イングリーディエントブランディング理論の成功事例として語られる

インテル社でも、自社製品が使用されている完成品にブランドロゴを記載することに関して、多額の資金を完成品メーカーに支払うことで地盤を作り上げてきた⁽²¹⁾。

こうした理論通りの活動を、資本力に限りがある中小製造業で行っていくことは現実的ではない。ただし、イングリーディエントブランディング理論では、その初期段階として、取引先企業に対する自社の優位性を構築することを当該企業がまず実践することが必要であるとしている。従って、中小製造業自体の特色を生かして、取引先企業との信頼性や協力関係を構築することで、当該理論が提示する戦略の一部は利用することができると考えられるのである。

また、コーポレートブランディングやB to Bブランディングで考えられた取引の手法や従業員の信頼性、企業の行う社会貢献活動といった製品以外に自社と関する事業活動をブランド化することで、受注型中小製造業でも自社の製品を間接的にブランド化することが可能といえる。あるいは、特定の大手製造業と取引をしているという情報を活かす手法も考えられるのである。

最後に、新たなブランド戦略の中でも、これまでの製品に対するブランド理論を深化させたものとして、地域ブランドの考え方がある。

田中（2012）は、地域ブランドが消費者のニーズの多様化に伴って重要視されるようになったと主張している。つまり、既存の製品との差異性として、特定地域で生産されたという点が消費者にとって魅力となる。供給側としても、他社との差別化ポイントとして機能するようになったのである。また、地域ブランドは、あくまで特定地域という空間を表現するシンボルがブランドとして機能しているものであり、特定の資源や素材に基づく場合は、地域資源ブランドとして考慮される必要がある⁽²²⁾。

この地域ブランドを事業化する際、白石（2012）は、①ブランドの主体がどういった存在かを明確にすること、②いかに開発するのか、③市場の創出の3点を達成することが成功に繋がるとしている。つまり、どういった形式や流通ルートで販売を行っていくのか、地域の魅力や資源がどういったものなのかをまず設定する必要があるのである。その上で、当該ブランドを市場化するために、中小製造業は、まず自地域内で販売や流通を行い、次に利用者の輪を広げていく必要があるとしている⁽²³⁾。

地域ブランドは他のブランド戦略や理論とは違い、その影響範囲が単一の企業ではなく、企業が立地する地域や企業群へと影響を及ぼすものである。そう

言った点から、地域ブランドの活用を考慮する際、単一の企業ではない企業集団での活動などが考えうる。

第3節 中小製造業の特質にあったブランド戦略のあり方

中小製造業が導入すべきブランド戦略は、今日においては製品だけではない事業活動の様々な側面や企業組織としての魅力を網羅したものとなる。ブランド戦略を多様な中小製造業群が利用するうえで、常に製品技術や特性を差別化要素として活用できるわけではないからである。

例えば、企業名、企業の社会・環境への貢献活動、製品に付随したサービス、企業間取引を行う企業、特定地域やその資源などに対するブランド戦略は、今日では既に多数の研究成果がある。これらの理論は、複数の種別や方向性があることから、中小製造業の分類（図表 2-3、2-4 など参照）に合わせて利用可能なブランド戦略を検証していく必要がある。

例えばまず、完成品を製造する中小製造業にとってのブランド戦略は、まさしく自社をより発展させる起爆剤となる。このカテゴリーに属する企業は、より積極的なブランドの要素となる地域ブランドや、自社製品を補完するコーポレートブランディングの考え方を考慮する必要がある。この時、完成品の種別によっても選択すべきブランド戦略は違うものとなる。最終消費者に対する完成品ならば地域ブランドを、法人企業向けの完成品や機械装置などを取り扱う場合は、コーポレートブランディングの戦略を優先すべきといえる。

次に、部品を取り扱う中小製造業ならば、イングリーディエントブランディングの理論が特に有効となる。しかし、中小製造業の規模的な特性に関する課題や、下請取引など企業間の関係が水平ではない取引構造を持つ場合は、直接製品をブランド化するのではなく、取引関係や企業としての生産体制など他の要素をプロモーションしていく必要がある。

最後に、機械加工工程のみを担う中小製造業も部品を取り扱う中小製造業と同様であり、特定の製品がないことから、より取引構造や販売手法、自社の社会貢献活動など、他の側面をブランド化することが考えられるのである。

一方で、企業の取引構造も、取り入れるブランド戦略を決定する上で重要となる。例えば、受注型の取引構造を保有する企業のうち、完成品以外を取り扱う企業は、ブランド戦略の単純な導入はできない。これらの企業はコーポレートブランディングやイングリーディエントブランディングの理論を活用し、製

品そのものではない企業の特徴を活用する必要がある。つまり、受注型で大企業系列型の企業ならば親会社の名称を活かす、あるいは特殊な契約情報を公開することで自社のブランド力を強化する戦略が考えられるのである。

次に、ブランド戦略の中身となる具体的な活動を考慮する場合、第2章で触れた中小製造業の規模別分類は、一つの指標として機能する（図表2-1参照）。

例えば、中堅企業規模の中小製造業ならば、株式を公開している企業もあることから、一般的な広告・宣伝活動を行うだけでも効果はあると考えられる。ただし、特定のメーカーと垂直的な取引関係にある場合、広告・宣伝活動は不特定多数ではなく、取引先のニーズに適した内容とすべきとなる。また、この規模の企業では、部品や半製品を取り扱う場合も、保有する市場規模が相対的に中小企業と小規模企業よりも大きい場合が多い。このためこの規模の企業のブランドが、当該企業の製品だから利用するといった企業の信用度によって成立する場合もある。

一般的な中小企業規模の中小製造業は、ブランド戦略を打ち出すうえで、資金的な問題もあって、中堅企業や大企業のように、幅広いマスメディアへの広告を連続して行うことはできない。そのため、今日、広く普及しているネット広告や従来からある産業系の新聞や雑誌への情報掲載など、比較的低コストの戦略を実践することが有効といえる。また、ブランド化するうえで特徴ある製品や新製品を積極的に打ち出すことも重要であるが、既存製品の販売方法や流通ルートを活かしてブランド化していく戦略も重要と考えられる。なぜならば、相対的に規模の小さい中小企業のブランド戦略は、中堅企業比べて複数の戦略を連続して打ち出すことが困難だからである。

小規模企業規模の中小製造業がブランド戦略を行う場合、中小企業と同じく資金的な制約をまず考慮しなければならない。また、小規模企業に多い下請企業や新規開業企業がブランド戦略を実践する場合、例えば下請企業の中でも機械加工の工程を担う企業は、製品ではなく製造技術をブランド化する必要がある。また、新規開業企業であるならば、特徴的な製品やサービスの情報を市場へ提供することが有効な方法である。

最後に、産業集積地別の特徴（図表2-6参照）に合わせた中小製造業のブランド戦略を検証していくと、まず産地型の中小製造業はブランド戦略をとりやすい。特に、地域ブランドによる製品の付加価値向上が行いやすいといえる。ただし、産地型の中でも機械加工工程のみを担う中小製造業や産業財を生産す

る産地の中小製造業は、地域ブランドで補完すべき主体が異なる。つまり、このタイプの中小製造業は、産業集積の地域ブランドを自社でも利用するというよりは、集積内における社会的分業構造の製造基盤技術を担っている。従って、集積内の顧客である完成品製造や部品製造を行う中小製造業とともに、集積全体で生き残るために地域ブランドが利用されるといえる。自社単独での存続よりも、集積内の企業群としての存続を考慮したブランド戦略を実践すべきなのである。

次に、企業城下町型の中小製造業の多くは、長期間の企業間取引をいかにして維持していくのかが事業存続の主要な目標となる。B to Bブランディングやイングリディエントブランディング理論で考慮された、製品以外の要素であるサービスの側面などをブランド化していく戦略が適切と考えられる。

最後に、都市型集積の中小製造業は、産業集積の中でも最も異業種の企業が集積している場合が多く、地域ブランドよりも企業単独でのブランド戦略を目指す必要がある。また、企業規模も中堅、中小、小規模と幅広く存在することから、一概にどういったブランド戦略が適しているかは提示しづらい。しかし、その多くが小規模企業であることから、前述した小規模企業規模の中小製造業のブランド戦略が適合する範囲は広いといえる。また、大都市部に立地しているメリットとして、市場の情報収集はしやすく、かつ市場への情報発信もしやすい。また多様な中小企業支援機関との近接性も高い。そのため、各規模、書く業種・業態にあった適切なブランド戦略を展開することができる可能性は高いと考えられるのである。

以上のように、中小製造業がブランド戦略を展開していくにあたっては、中小製造業の規模のみならず、業種、業態、あるいは立地している産業集積の特徴など応じて、個々の中小製造業の特性が異なることを事前に考慮しておく必要がある。

第4節 中小製造業によるブランド戦略の実践事例

1 産地型中小製造業の自社及び地域・ブランド戦略⁽²⁴⁾

愛媛県今治市の特産品であるタオルを、今治タオル工業組合（1952年設立、組合員数106名（2017年度現在）、第3章図表3-5・3-6に掲載の組織【1】）が中心となって地域ブランド化へと推進している。同組合は、今治商工会議所が主体となって開始した「今治タオルプロジェクト」（JAPANブランド育成支援事

業)に2006～09年まで今治市と連携して取り組んできた。07年には商標登録(地域団体登録商標)を行い、「今治タオル」(類似商標も含む)は、組合員以外は使用できない。現在では、世界に通用する今治独自のタオル品質基準やタオルソムリエ資格認定制度が導入され、ブランド認定の証であるオリジナルのロゴ・マークは、すでに日本全国で有名となっている

地域ブランド認知されている今治タオルの優位性を市場で発揮するため、今治タオル工業組合の組合員は、組合で定めた統一規格に基づいて製品作りを行っている。事例企業6社のうち5社(第3章図表3-5・3-6に掲載の企業②～⑥)も、地域ブランドを積極的に活用している。これに加えて、自社の独自性を出そうと活動している企業もある。つまり、コモディティ製品であるタオルは、市場が同業他社と重なることが多いため、地域内での企業間競争を考慮し、自社独自のブランドを追求していく必要があるからである。

① 営業・販売力を生かした自社ブランド認知の事例

K社(創業1934年、従業員数90名(2017年度現在)、第3章図表3-5・3-6に掲載の企業⑤)は、今治市で古くから続くタオル製造業者である。自社一貫生産でタオル製造を行っている。また、流通経路は、かつて卸問屋経由の間接取引が中心であったが、現在は自社直営店による直接販売と日本全国の小売店との直取引となっている。また、同社は創業者一族による経営が今日でも続いている企業で、経営者の方針と意向が直接、経営戦略に反映するようになっている。

K社の経営上の特徴は、小売業や最終顧客と直接取引関係を作ること、消費者ニーズを的確に応えたモノづくりができる製造業として、自社にとって優位な取引関係を構築してきたことにある。このため、同社製品は全て自社ブランドであり、同業他社で見られるOEM製品や海外ブランドのライセンス生産などは行っていない。この経営方針は、同社の創業当初から継続されてきたもので、1970年代に今治地域で広がった海外ブランドのライセンス生産による輸出事業も、同社では全く行ってこなかったのである。

また、同社の製品の販路開拓に関わる戦略として、小売業に留まらない幅広い業界へのタオル販売がある。つまり、同社は取引先顧客を同業他社よりも多く、しかもより幅広く獲得することで、自社ブランドのタオル製品が幅広い業界に受け入れられるように営業展開している。例えば、企業ロゴの入ったタオ

ルやイベント用タオルの受注生産を行うことで、タオルの記念品としての利用価値を高め、販路拡大を実現しているのである。今日では、個人や小規模業者との取引も拡大してきたことから、より一層、最終顧客への直接販売が充実し、同社の市場での優位性も向上している。

こうした事業展開を、同社は営業部門を設けることで実現してきた。2017年時点で同社では営業部門に13名を配置し、その内9名が本社、4名が直営店に勤務している。さらに、取引先を管轄する経理部門には4名在籍している。中小製造業の中では比較的営業と経理に多くの人材を配置して、同社の多様な取引先との関係安定化を達成している。こうした取り組みが、自社ブランドの直接販売や内製化による一貫生産を支えているのである。

なお、ブランドの広報活動は、取引先による口コミ、いわゆる顧客同士の情報共有を特に重視している。同社では各種広告媒体による宣伝活動も行うが、基本的にはコストをかけずに人を介したアナログ的な広告効果を狙っている。加えて、同社が中小製造業であるため、生産力の限界から製品の生産量が少なくなることが、逆に自社製品の希少性を高めてブランド化に繋がっている。こうした戦略は、自然と選択されてきたものであるが、市場における同社の優位性獲得にとって効果的であった。

この他に同社は、自社ブランド製品をより独自で模倣できない競争優位の強い製品に育てるために、製品デザインを重視している。また、外部からの模倣を避けるために、自社の技術情報はなるべく公開しない。さらに、自社製品を独自なものとするために、新製品を立ち上げ時に、同業他社の製品を意識しないようにしている。なぜならば、少しでも他社製品を観察してしまうと、実際に自社製品を製作した際、逆に他社製品を模倣してしまう場合があるからである。なお、この新製品の企画部門には11名おり、従業員数90名の企業としては高い割合の人材配置である。

② 独自の生産技術による製品ブランド認知獲得の事例

SK社（創業2005年、従業員数7名（2017年度現在）、第3章図表3-5・3-6に掲載の企業⑥）は、今治市内では新しい小規模製造業である。主要製品は、服飾雑貨の繊維製品であり、独自技術に基づく自社ブランドとして展開している。同社の独自技術は、自社独自の織機を利用した同社にしかできない加工技術によって、他社ではできない製品デザインに優れた製品作りをすることで高

い競争優位性を獲得している。また、今治タオル工業組合による商標の使用が認められたタオル製品を、高級志向の自社ブランドにも取り入れ、新規市場開拓を行っている。

なお、同社では大量生産品は生産を外注し、社内では前述した独自の加工技術が必要な製品の製造に特化している。また、同社の経営組織としては、家族経営の小規模事業者であるため、経営判断の全てを代表取締役が中心となって行ってきた。しかし、自社ブランドの再構築と広告の再デザインを行った際、新たに採用したデザイン担当の社員の意見を代表取締役が取り入れるようになり、経営判断の幅が広がったのである。

実際、このデザイン担当社員は、複数ブランド名で展開している自社製品全てを管理している。具体的には、ブランド毎の対象顧客に合わせたタオルをデザインし、それぞれのブランド専用カタログも作成して広報活動を行っている。なお、このカタログは、印刷、製本などは外注するが、カタログのデザインと自社製品を紹介する内容は全て社内で企画、立案している。また、同社の服飾雑貨事業の一部とタオル事業では、社外に専門のデザイン担当者がある。社内で核となるデザインを決定するが、外注によって同社の独自性が維持されるよう社外デザイン担当者の管理を徹底している。このように、同社は地域ブランドの活用よりも、自社独自のブランドの確立と発展を重視して経営を行っている。

最後に、同社の独自技術による製品は、製造技術に裏付けられたデザイン重視の高級品である。同社の織機は、最新の高速織機ではなく、旧式シャトル織機を改良・改造したもので、大量生産には向かない低速織機である。しかし、旧式織機だからこそできる糸の織り方や模様形状がある。この技術を製品デザインに活かしている。つまり、多くの他社で導入されている最新技術のジャガード織りやプリント加工などで模様付けを行わず、旧式織機にしかできない独自の製品デザインを生み出すことで、他社との製品差別化に繋げているのである。その結果、製品の付加価値が向上し、かつ競争相手の削減や小売価格の安定化がもたらされ、同社の高い利益率の保持を可能にしているのである。

③ 地域ブランドを活用した OEM の事例

H 社（創業 1932 年、従業員数 38 名（2017 年度現在）、第 3 章図表 3-5・3-6 に掲載の企業③）と M 社（創業 1966 年、従業員数 52 名、第 3 章図表 3-5・3-6

に掲載の企業④)は、今治タオル工業組合による認定を得て「今治タオル」ブランドを活用した OEM 生産を行っている。

両社は、スポーツタオルといった特定分野の OEM 受注によるタオルを生産しているが、地域ブランドを利用することで OEM 受注の付加価値の向上を図っている。例えば、両社とも「今治タオル」ブランドの一種として、自社独自ブランドの生産することで、新規市場開拓を行っている。

また、OEM 生産の経験から両社は、長年培ってきた納期遵守や高品質の維持・保証といった事業実績を活用して、他の分野から OEM 生産の新規受注先を開拓している。しかも、この販路開拓にとって、今治タオルという地域ブランドが、両社の製品の品質に対する信頼性を保証するものとして、効果的に機能しているのである。

2 受注型中小製造業の B to B ブランド戦略⁽²⁵⁾

滋賀県彦根の特産品であるバルブは、JIS に基づく規格品であるために、製品自体の機能や構造に大きな違いが生じ難い。現在、同地域には 22 社前後の自社ブランドを有する中小製造業が存在し、その関連企業と下請子会社などが約 50 社存在する。バルブ製品の一般的な取引構造は、完成品メーカーが鋳物業者から部品調達して製造を行い、金属製品全般、あるいは専門の商社に卸している。製品の性質上、取引は全て受注生産である。しかし、完成品メーカー毎のバルブ製品の違いを見出し難い点は短所だけでなく、組合等連携組織を通じた共同受注事業を展開し易くするといった利点に繋がっている。

① 新素材創出による産地のブランド力向上

滋賀バルブ協同組合(1988年設立、組合員33名(2016年度現在)、第3章図表3-5・3-6に掲載の組織【2】)による新素材の開発は、産地としてのブランド力向上にとって欠かせない共同開発事業であった。当該事業は、バルブ業界における環境保全への意識向上に対応するために、鉛を使用しない特殊合金素材であるビワライトを、組合員のMT社(1949年創業、従業員数14名(2016年度現在)、第3章図表3-5・3-6に掲載の企業⑫)が地域の研究機関と産学連携で新規素材を共同開発したというものである。

現在、ビワライトの販売や広報は、専門に担当する会社として当組合に事業所を併設するB社(2009年創業、従業員数4名(2016年度現在)、第3章図表

3-5・3-6に掲載の企業⑬)が統括しており、ビワライトとそれ利用した製品の管理・販売を行っている。また、ビワライトを利用している組合員の多くが、海外市場、主にアメリカでの需要を徐々に開拓している。国内よりも海外市場が優先されている理由に、国内のバルブ市場は公共工事関連が多く、既存製品が中心に取り扱われていること、新製品導入に際して新たに設計面を引き直すことによるコスト上昇が国内では敬遠されることがあげられる。しかし、アメリカ市場では、ビワライトのような環境を配慮した製品の積極的な導入を優先している。このため、ビワライトを利用した製品は、海外特許を日本よりも先に取得し、模倣防止に努めると同時に、アメリカの企業との売買契約も結ばれるなど、徐々にアメリカ市場への出荷が増加してきた段階にある。

また、ビワライトを利用したバルブ製品は、鑄造時の不良率が非常に低く、生産性に優れ、既存製品よりも高いコスト競争力がある。加えて、こうした高品質を維持するためにMT社が継続して鑄造技術の開発を継続して担っている。さらに、組合でも定期的にビワライトを利用した製品の改善、改良のための取組みを行っている。

② 組合員による企業ブランド戦略

ビワライトを除く通常の製品に関しては、滋賀バルブ協同組合の組合員が個別でブランド戦略を展開している。

例えば、完成品メーカーの数社は、商社に営業委託し、製品の販売時に社名やロゴ・マークを品質保証の証として利用している。その代表例として、SW社（創業1963年、従業員数200名（2016年度現在）、第3章図表3-5・3-6に掲載の企業⑩）がある。同社の取引形態は商社を介した間取引であり、受注のあった規格品のバルブを自社で製造し、特定のロット数で商社に販売している。

SW社は、創業当初、大手バルブメーカーの下請であった。その後、液体制御技術とノウハウに自社の強みを見出し、独立メーカーへと発展してきた。下請からの脱却の契機は、中国市場へ製品輸出を開始する時に取引が始まった商社との関係であった。つまり、当時、下請であった同社は、新市場開拓として1990年代階から海外展開による収益力と資本力の確保を意識し、商社経由での輸出を開始したのである。この時に取引が始まった商社に営業委託する間接的な販売形態が現在も継続して行われているのである。この営業委託は、商社が最終顧客へ販売を行う際に、SW社の製品の特徴も紹介してもらう方法となっている。

一方、直接取引で自社の優位性を確保している企業も存在する。SB社（創業1967年、従業員数4名（2016年度現在）、第3章図表3-5・3-6に掲載の企業⑩）は、自社製品の全てが受注生産であるが、一度取引があった形式のバルブ製品は、常に何点か余分に製造して在庫として保管している。バルブは経年劣化し難い製品で塗装も行うことから、金属製品の中でも長期間の保管が可能だからである。この戦略により、同様の依頼が入った際、迅速に該当製品を出荷・販売することができ、利便性による企業としての信頼が創出されている。

また、SB社は受注生産を受託する際に価格交渉や納期設定で、自社では不可能と判断した場合は受注を断っている。つまり、顧客との関係で自社が優位に立つように意識しているのである。この戦略は、あくまでも製品を必要としているのは顧客であるが、実際に製造することができる自社のほうがパワーバランスは上という考えに基づいている。また、商社を通さない直取引を行うことで、市場に流通する製品の数を絞ることとなり、製品の希少価値を高めている。

他にも、ST社（創業1952年、従業員数87名（2016年度現在）、第3章図表3-5・3-6に掲載の企業⑪）は、公共事業を中心としたバルブ製品の受注生産を行っている。同社は、地域に類似した同業他社がある中でも、唯一行政からの受注を受けている。また、長年受注してきた公共事業によって培った流体制御に特化したバルブ生産技術を活用して、類似技術を利用する他分野へと販路を開拓している。

例えば、公共事業の水道用バルブを生産するために利用してきた流体制御技術や電気配線の技術を活用して、同社では自社ブランド製品として遠隔操作が可能な電動バルブ製品を開発している。この電動バルブ製品は、公共事業を継続して受注してきた実績を生かすために、社名をブランドとして製品名に活用している。

3 技術革新による部品製造業のブランド力向上⁽²⁶⁾

技術的な優位性を自社ブランドとして生かしている中小製造業の事例として、京都市内にあるSI社（1950年創業、従業員数30名（2016年度現在）、第3章図表3-5・3-6に掲載の企業⑧）は、小型プレス機による金属部品の生産を行う受注型中小製造業である。主な製品は極小の機械部品である。当社では、これら製品の多くを試作品として受注生産しており、現在流通している市場製品より10年ほど先行した高技術、高品質の製品を扱っている。現在、当社の取引先

は固定顧客を維持しつつ、新たな販路開拓をホームページや展示会にて継続的に行っている。

当社が事業を安定的継続し、新規受注を継続して獲得し続けている理由の一つに、試作加工に関する新技術の導入が挙げられる。具体的には、同社だけで金属加工と成型加工を同時に行うことができるため、顧客の要望に応じて受注した試作品の内容を革新させることができるのである。そのために生産における知的技術を革新させ続け、今日では金型の設計、機械加工と金型の製作、テスト加工と調整、実際の試作加工までの4段階を社内で標準化して対応している。つまり、当社では、一種類の製品情報が、他種や新規の試作品の生産に活用できるようシステム化、知識の共有が行われているのである。

また、プレス技術で他の加工手法を代替することで、これまで別の加工技術で製造されていた製品の受注をより低価格で獲得でき、その結果として新規の取引先開拓が進んでいる。さらに、こうした新規開拓が当社独自のプレス機の開発へと繋がっていく。また、技術革新の新規性は、製品の品質向上策ではなく、既存技術の組み合わせや発想の転換による生産方法の革新にある。

さらに近年、SI社はIoTの導入による経営革新を推進している。将来、日本の本社から海外事業所に設置されているプレス機の遠隔操作ができるようになる。この技術革新によって、人員のより適切な配置と利用に役立つことになる。

同社は、こうした技術的な新規性や強みを、自社の競争優位性として積極的にアピールし、自社のブランド力を向上させている。つまり、直接的なブランドとして製品の品質や技術的特性ではなく、プレス技術による生産装置の開発や生産方法の革新といった経営手法に関する技術革新への取り組みを自社の強みとしているといえる。

第5節 自社の強みとなるブランドの確立

第4節で紹介した事例に中小製造業の競争優位を判断するためのバリューチェーンの理論フレームワークに、ブランド戦略を落とし込んでいくと、今治と彦根、京都の事例では、地域ブランド、コーポレートブランド、イングリーディエントブランドといった理論に適合する先進的な活動の実態が見受けられた。それらは、今日の中小製造業が製品品質だけでなく、販売手法や取引形態を通じて、自社の強みや技術の魅力を取引先、最終市場へと認知させることで、製品の販売量を増加させようとする戦略に取り組んでいる。これらの事実から、

バリューチェーン理論フレームワークの主活動の業務、マーケティング等販売活動、あるいは支援活動における技術的発展などの具体的な内容として、各種ブランド戦略が存在するといえる。

まず、今治のSK社は、小規模だが独自の製品技術・特性を追求し、地域ブランドを積極的には活用していなかった。代わりに、自社で構築した核となる技術的優位性を製品のデザインに活かし、自社製品のブランド力を向上させる点を中心に取り組んでいた。

一方、K社は、地域に根差した中堅規模の老舗企業として、コモディティ化している製品であるタオルを自社の独自ブランドで販売し続けている。当社は製品品質を重視しながら、多様な販売先を確保することで、口コミによる認知を高め、顧客を安定的に確保している。加えて、自社直営店を運営することで、販売領域まで事業を拡大させ、ブランド戦略を強化している。マーケティングを積極的に行う形で競争優位を構築しているのである。

次に、滋賀バルブ協同組合とMT社は、バルブの地域ブランドを新製品（技術）の開発を通じて、固定顧客が中心のバルブ業界に、新しいニーズに的確な対応ができるようになり、その販路は海外にまで広がりを見せている。一方で、SW社やSB社のように自社の取引対応力や取引手法を中心に企業ブランドを構築し、安定した取引を行っている企業もある。

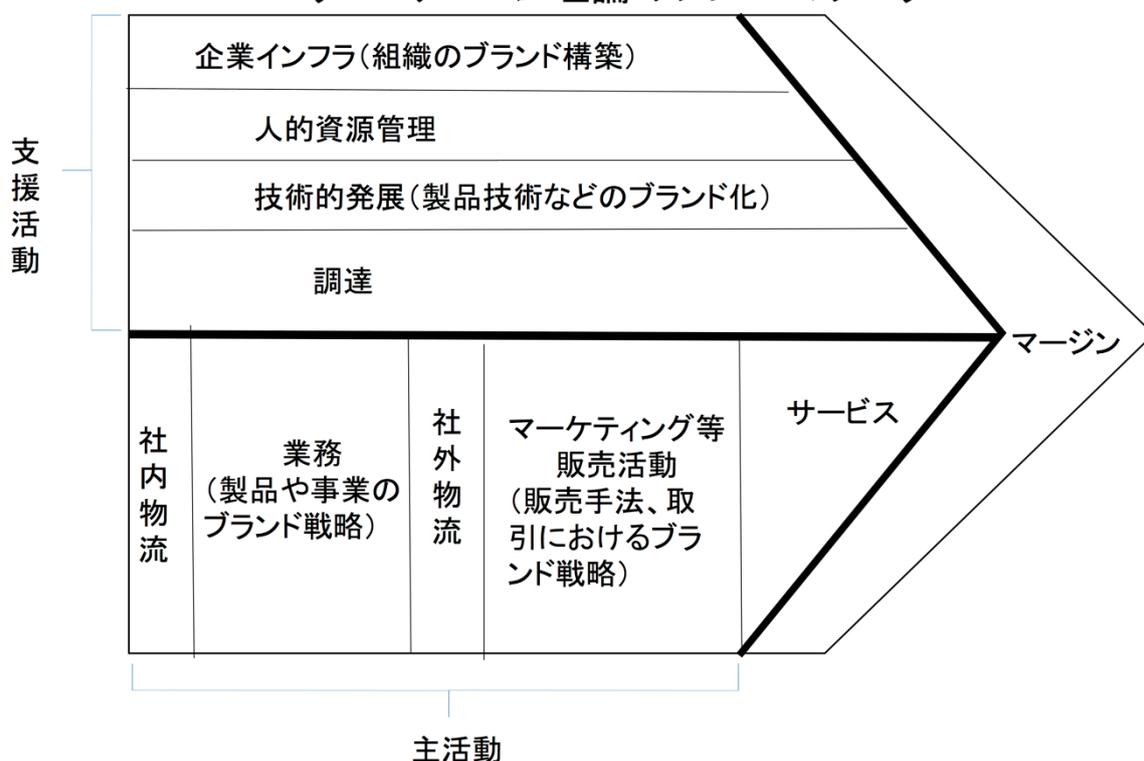
最後に京都のSI社は、B to Bを中心に事業を行う中小製造業として、社内の生産体制や加工技術を自社ブランドとして活用していた。既存のバリューチェーンに当てはめると、支援活動における企業インフラや技術的発展、主活動の業務などが競争優位の源泉として該当する。また、パンフレットの改定や積極的な展示会などへの参加もあることから、マーケティング等販売活動、取引先企業の利点構築からサービスの側面も整っている。

以上の例から、中小製造業のブランド戦略は、バリューチェーンにおいて主活動の業務とマーケティング等販売活動、支援活動における企業インフラと技術的発展に影響を及ぼす戦略と考えられる（図表4-2参照）。

中小製造業がブランドを構築していくうえで、製品に関連した技術的特徴のみならず、企業組織としての魅力や社会貢献の活動などが戦略としてみられた。すなわち、必ずしも製品のみを対象としたわけではない経営戦略が、中小製造業によって取り組まれているのである。そのため、ブランド構築のための活動は、支援活動の企業インフラに含まれているが、単純なデザイン性の追求だけ

でなく、デザイナーの雇用による組織体制の変革、技術的な差異性の追求、企業組織としての魅力の構築といった内容となる。例えば、自社の独自技術をブランド化するために活用する戦略の内容から、技術発展もブランド戦略の実践手法として含まれる。この傾向は中小製造業の主活動も同様であり、製品そのものではなく、ブランドを構築するために必要なプロセスに関連した活動や、そもそも製品ではない側面をブランドとして扱う取組もなされている。

図表4-2 ブランド戦略に基づく中小製造業向け
バリューチェーン理論のフレームワーク



資料: Michael Porter. *Competitive Advantage* A Division of Macmillan. 1985. p.371に第4章で取り上げた事例をもとに作成。

また、滋賀県の例から中小製造業は、イングリーディエントブランディングの考え方を、コーポレートブランディングやB to Bブランディングの手法を用いて間接的に実践していると考えられる。言い換えると、今日のブランド戦略は、完成品を取り扱う企業のみではなく、受注取引を行う企業、部品・半製品を取り扱う企業でも、実践できる戦略なのである。

さらに、大企業とのブランド戦略の違いとして、中小製造業のブランド戦略は、大企業のような大掛かりな資金や人材の投入、プロジェクトなどによる取り組みを実践しているわけではないのである。というのも、本来ブランドの構

築は、製品や企業組織を自社ブランドとして構築していく意識のもとに戦略や実行計画が提案され、実行に移されるはずである。しかし、中小製造業はこうした一連の活動とは異なり、日常業務の中での改善活動や新しい加工技術の導入などの結果、他社との差別化に繋げている。つまり、ブランド化を意図して新たな経営戦略を構築・実行する場合だけでなく、自社の経営を改善、維持、発展させようとする日常業務の積み重ねが自然とブランドへと発展していく場合があるのである。

従って、ブランドを構築し、最終的にマージンを獲得するためには（図表 4-2 参照）、一般的によくいわれている広告宣伝も重要であるが、中小製造業のブランド戦略では、独自の販売手法や取引手法を展開することで、作り上げたブランドの補完が行われていた。すなわち、バリューチェーンの主活動におけるマーケティング等販売活動に加えて、ブランド戦略が業務の一環としても取り込まれていると考えられる。特に、取引先企業との関係性の強化や受注先の絞り込みなどの戦略がそれにあたる。こうした手法は、製品や技術ではなく、企業組織の魅力をブランドとして活用している中小製造業が取るべき戦略なのである。だからこそ、完成品製造を行う中小製造業も含め、特に部品製造、機械加工の中小製造業は、製品や技術の品質、情報以上に、納期遵守や高品質の維持・保証、流通チャネルの構築と維持、既存取引先との長年の実績などを取引先への信用、信頼を生かしたブランド戦略を展開することが求められるのである。

注)

- 1) 青島 稔・塩野正和・吉田早織稿「製造業に求められる事業開発機能—「意味的価値」「プロセス価値」実現に向けた改革の方向性—」、野村総合研究所編『知的資産創造』野村総合研究所コーポレートコミュニケーション部、2014年3月号、48～67頁参照。
- 2) Michael D. Hutt, and Thomas W. Speh, *Business Marketing Management 8th ed*, Michigan: Cerebellum Press, 2004, p.23.
- 3) ナンシー・ケーン著、樫村志保訳『ザ・ブランド』翔泳社、2001年、10～18頁参照。
- 4) 矢作敏行編著『デュアル・ブランド戦略』有斐閣、2014年、30～31頁参照。
- 5) 中江剛毅著『ブランド・イメージ戦略』日本能率協会、1987年、12～42頁参照。
- 6) 恩蔵直人著『競争優位のブランド戦略』日本経済新聞社、1995年、13～16頁参照。
- 7) ケビン・レーン・ケラー著、恩蔵直人監訳『エッセンシャル戦略的ブランド・マネジメント第4版』東急エージェンシー、2015年、6～12頁参照。

-
- 8) 波積真理著『一次産品におけるブランド理論の本質』白桃書房、2002年、4～19頁参照。
 - 9) 岩崎邦彦著『小さな会社を強くするブランドづくりの教科書』日本経済新聞出版社、2013年、104、105、122頁参照。
 - 10) See, K. L. Keller, “The Brand Report Card”, in *Harvard Business Review Jan Feb*, 2000, pp. 3-10.
 - 11) 余田拓郎・首藤明敏共稿「なぜいまB2Bブランディングか」、余田拓郎、首藤明敏編著『B to Bブランディング』日本経済新聞社、2006年、17～26頁参照。
 - 12) 余田拓郎著『B to Bマーケティング』東洋経済新報社、2011年、23～44頁参照。
 - 13) 余田拓郎・首藤明敏共稿「なぜいまB2Bブランディングか」、前出書『B to Bブランディング』37～42頁参照。
 - 14) 早川 元稿「ブランド・マーケティングからコーポレート・マーケティングへ」、早川 元・嶋田清三郎編『Corporate Marketing』誠文堂新光社、1991年1号、6～13頁参照。
 - 15) 萩生田秀昭著『続 コーポレートブランディング・トレンドの実態』矢野経済研究所、2003年、6頁参照。
 - 16) See, P. Kotler, and W. Pfoertsch, *Ingredient Branding*, London: Springer, 2010, pp. 16-19.
 - 17) *Ibid.*, pp. 21-31, 96-99.
 - 18) 崔 容熏稿「三者間関係モデルによる産業材ブランディングの分析枠組み」、同志社大学商学部編『同志社商学』第61巻第4・5号、2010年、235～238頁参照。
 - 19) 久保さな子稿「産業財メーカーの対顧客に対するブランディング効果に関する研究」、立教大学大学院ビジネスデザイン研究科編『立教ビジネスデザイン研究』10巻、2013年、59～71頁参照。
 - 20) 竜 浩一稿「サプライチェーン改革による産地再生に関する研究～桐生の繊維産業の産地を事例として～」、明治大学大学院政治経済学研究科『経済学研究論集』第44号、2015年、12～18頁参照。
 - 21) Kotler and Pfoertsch, *op. cit.*, pp. 33-36.
 - 22) 田中道雄稿「地域ブランドとは」、田中道雄・白石善章・濱田恵三編著『地域ブランド論』同文館出版、2012年、4～14頁参照。
 - 23) 白石善章稿「地域ブランドの概念的な枠組み」、前掲書『地域ブランド論』19～27頁参照。
 - 24) 産地型中小製造業の自社及び地域・ブランド戦略については、筆者が2017年3月7～9、17日に実施した『愛媛県今治市における中小製造業の製品構築戦略に関するインタビュー調査』(同市内のタオル製造業6社に対して実施し、代表取締役、あるいはそれに代わる経営に携わる責任者が調査対応者)に基づく。
 - 25) 受注型中小製造業のB to Bブランド戦略については、筆者が2016年2月25～26日に実施した『滋賀県彦根地域産業ヒアリング調査』(同市内の滋賀バルブ協同組合と組合員企業に対して実施し、代表取締役と専務理事が調査対応者)に基づく。
 - 26) 技術革新による部品製造業のブランド力向上については、2016年8月22～26日に実施した『京都市内における中小製造業の経営実態インタビュー調査』(同市内の企業3社に対して実施し、代表取締役、あるいはそれに代わる経営に携わる責任者が調査対応者)に基づく。

第5章 サプライチェーンに基づく中小製造業の取引構造とその活用

中小製造業の競争優位を獲得するための戦略として、製品以外に加えて活用できるものに、取引構造が存在する。この取引構造は、中小製造業の分類でも述べたように、多様な中小製造業の業態と特徴を決める重要な要素であり、中小製造業の複合的な業態分類と産業集積別に中小製造業の分類によっても見いだすことができる（図表 2-5・2-6 参照）。

この取引構造に関連した理論的な研究としては、取引構造上の企業間関係を基に差別化戦略を展開するサプライチェーン・マネジメント論が代表的である。また、このサプライチェーンを流通と物流の両側面からの活用を目指すロジスティクス理論も存在する。本章では、まず日本における企業間関係を含めた取引構造に関する動向を明らかにした後、サプライチェーンとロジスティクスの両理論を概観する。この両理論を活用した中小製造業の取引構造の変革による差別化について、明らかにしていくこととする。

第1節 日本の製造業の取引構造が与える海外市場への影響

中小製造業の企業間関係と取引構造の特徴について改めて考察していく際、特に考慮しなければいけないことは、大企業も含めた日本の製造業が歴史的に培ってきた企業間関係である。すなわち、中小製造業の取引構造を決める要素でもある、特定企業や企業グループによって構成される系列取引に基づく企業間関係である。

まず、藤本（1995）は、産業組織論の観点から日本の系列取引を分析している。1980年代から活発になった日本の産業組織論の研究では、自動車関連産業の下請企業と親企業の取引関係を踏まえて、下請系列の取引構造が存在すると指摘された。この系列取引は、戦前の財閥の構造に端を発しており、1次から4次前後までのピラミッド状の多層構造によって企業の取引が構成されている。すなわち、ピラミッドの頂点に位置する親メーカーから、各段階に部品や半製品を提供するサプライヤー、協力企業が存在し、階層が下に移るほど、企業数も増加していくという構造である。また、これら系列の企業は、例えば2次、3次、4次下請といった形式でそれぞれの階層間で取引関係を構築する。下請系列における取引関係は長期安定している場合が多く、加えて生産手法や技術に関する情報共有が行われている場合が多い⁽¹⁾。

次に、谷本（1995）は、企業間関係の一種として系列を分類している。正確

には、企業間関係は、支配関係と共同関係の2種類に分類でき、支配関係の中でもグループによる統合化が行われている垂直的な統合グループが系列とされる。系列はまた、①特定企業が他社を資本関係でグループに取り込む買収、②新規事業開拓などから特定部門を独立させる分社、③親メーカーと部品サプライヤーの垂直的取引関係によって成立する下請系列の3種類に分類されている⁽²⁾。

最後に、浅沼（2006）は系列について、自動車産業に対して行った調査事例を活用しながら、日常業務に関連した企業内の相互作用と企業間の相互作用を分析している。それによると、生産計画を設定する中核企業が自社の販売記録に基づき、常に取り先となる部品メーカー、サプライヤーの間の祖語を減少させることに系列のメリットがあるとしている。具体的には、中核企業が種々の情報を確保することで、標準化した生産スケジュールを構築し、サプライヤーがその計画に対応していく。この構造により、日本の製造業は流通面での安定と時間の短縮を創出できていたのである⁽³⁾。

いずれの定義においても、系列取引は、そこに内包されている中小製造業にとって、個別企業として競争優位を構築することよりも、特定企業と安定した取引を維持することがより優位に働いている。つまり、系列取引に内包されている中小製造業は、競争優位を獲得することに対して積極的になる必要がないという特徴を持つ。しかし、いわゆる下請系列は今日、部品メーカー側の技術力向上、製品群の多品種少量生産化に伴う下請企業間ネットワークの優位性を要因に、かつてほど固定的な垂直取引構造ではなくなりつつある。

この下請系列が固定的な垂直取引構造ではなくなりつつあることを、リンカーンとゲーラック（Lincoln and Gerlach 2004）は、日本の製造業が長期的で高い信頼関係を維持しているものの、かつてほど強固な関係性はなく、包括的で一つのグループに固執する形態ではなくなっていると指摘している⁽⁴⁾。

また、若林（2006）は、下請系列が社会的な企業間関係の変化から徐々に減少し始め、日本の製造業が新しく独自の信頼関係とネットワークを構築し始めているとしている。すなわち、系列や企業グループという枠組みが再編される中で、個別企業が持つ独自の構造・能力に応じた組織ネットワークが重視されるようになったのである。特に、企業間取引で重視される会社同士の信頼性という観点が改めて取りあげられ、この信頼性が競争優位の源泉として機能するようになっている⁽⁵⁾。

そして、ブラウターら（Brouther et al 2014）によれば、伝統的な系列取引はかつてほど利益創出の安定性が高くはないという意見もある。彼らは系列を2種別、つまり垂直的系列と水平的系列に分け、また系列に存在する企業を主要企業と周辺企業に分類してそれぞれの優位性を検証している。それによると、まず垂直的系列は利益率が高いのに対し、水平的系列では安定した利益の創出ができるというメリットをそれぞれ保有している。いずれの系列取引でも、主要企業の場合ほどメリット獲得の傾向がある。つまり、系列取引の中では、主要企業の得られるメリットの方が多く、周辺企業のそれと比較すると徐々に差が開きつつあるのである⁽⁶⁾。

このように、系列を中心とした下請取引の形態自体が変化している中、日本の製造業全般は、伝統的な取引構造からの変化を求められ、新しい取引関係の構築や取引を維持する新しい要素を見出していく必要に迫られているのである。例えば、企業間取引で重要とされる企業間の信頼を、改めて構築する必要がある。この時、競争優位や差別化に繋がる取引関係を構築する上で、企業が考慮すべき理論的枠組みに、サプライチェーン・マネジメント理論とロジスティクス理論が存在するのである。

第2節 求められる生産・物流・取引構造の変革～新たな利潤原の創出～

1 サプライチェーンからロジスティクスへの発展

取引構造を変革して競争優位を構築していく上で、中小製造業もサプライチェーン・マネジメント論を取り入れる有用性は高い。また今日では、サプライチェーン・マネジメントを包括し、物流、流通、情報流、マーケティングなどを体系的に論じているロジスティクス理論の概念も明らかにしておく必要がある。

そこで、サプライチェーン・マネジメントを考える際、基本となるフレームワークは、ChopraとMeindl(2013)が指摘している顧客、小売事業者、運搬役、製造元、素材事業者の5つの生産段階で構成されたものである。これらはいずれも一つの製品、あるいはサービスが最終顧客に到達するまでの流通の流れ、情報を表しており、各要素が双方向的に連結している。すなわち、材料供給を担う素材事業者は、直後の製造元と関係しあうだけでなく、運搬役の事業者や小売事業者、顧客とも関係性を有しているのである⁽⁷⁾。

また、サプライチェーン・マネジメントで流通の流れを分析する際、2種類

の着眼点がある。その一つは、5つの生産段階の間にそれぞれ吟味する領域が4つに分かれているというサイクル的視点である。この4つの領域は、それぞれがサイクルと呼ばれ、顧客からの発注、在庫の補充・拡充、製品生産、素材の購買といった顧客から生産元の企業までに行われる各種経営活動を意味する。そのため、顧客と小売、小売と卸、卸と製造会社、製造会社と発注会社といったそれぞれの段階毎に、各領域に存在する担当者が管理・運営を行うことが求められる。すなわち、基本的なサプライチェーン・マネジメント活動とは、自社が流通のどの段階に位置し、何をすべきかを把握することとなる。ただし、4種類の領域は必ずしも断続的ではなく、またすべての事業で4種類の領域が存在するわけではない。あくまでこの見方は、サプライチェーンの基本形である5つの生産段階を当該事業が保有するかどうかによって存在が左右されるのである⁽⁸⁾。

もう一つのサプライチェーン上で行われる企業活動の指標に、プル戦略とプッシュ戦略という概念がある。この2つの戦略は、サプライチェーンの流れそれぞれがどのような形で発生するかに着目して定義づけられている。例えば、顧客と販売者の間に存在する顧客からの発注に関するサプライチェーンの流れは、顧客のニーズを始点に発生するものと、企業の広告など情報発信から発生ものの2種類の始点があると考えられている。このプル戦略とプッシュ戦略も、事業毎の生産の流れに合わせて、両方存在する工程、片方のみ当てはまる工程に分類できる⁽⁹⁾。

こうした観点に基づいてサプライチェーン戦略を分析する際には3つの企業と他の関係性、つまり①顧客関係、②組織内部の関係、③取引先の関係が考慮されなければならない。例えば、顧客との関係に関する戦略としては、市場や販売手法、コールセンターの設置といった製品と顧客を繋げるための企業努力が分類される。また、組織内部の関係については経営戦略の策定や需要・供給動向の策定が、取引先の関係では素材や部品といった購買に関する経営活動が当てはまる⁽¹⁰⁾。

このように、サプライチェーン・マネジメントは、特定の製品や事業が顧客まで流通する流れの各段階を分析し、それぞれに適切な経営戦略を提案する理論なのである。当然、サプライチェーンの経営戦略を分析するうえでは、取引先企業との関係といった企業間関係と関連した要素も分析されることとなる。

また、サプライチェーン戦略が競争戦略の一部として捉えられていることか

ら、ロジスティクス戦略を構築する6つの要素、つまり設備、在庫、輸送手段、情報、資源、価格も、競争戦略と関連している。言い換えれば、これら6つの要素は、競争優位性にも関連していると考えられている⁽¹¹⁾。

一方、コイルら (Coyle et al 2013) は、サプライチェーンのコンセプトとして、上述してきた理論と類似したフレームワークを説明している。さらに、それに加えて、①素材から生産・加工するまでの段階をインバウンドロジスティクス、②製品として卸商社や倉庫、市場へと流通する段階をアウトバウンドロジスティクスと分類している。つまり、需要予測や購買、生産計画などはインバウンドロジスティクスで分析し、アウトバウンドロジスティクスでは、完成品在庫、販売計画、最終市場からの受注手法といった内容を検証し、決定することができるのである⁽¹²⁾。

さらに、サプライチェーンにおいて考慮すべきことは、生産品とその加工に関するコストと流通の側面だけでなく、需要の流れやキャッシュフロー、意思決定や連携活動を含めた情報の流れも、理論で分析される経営活動の一種として捉えられている⁽¹³⁾。

つまり、製品そのものの流れだけでなく、企業が執り行う経済活動全般と関係する複数企業の取り組みを幅広く分析し、より効率のいい経済活動を達成することが、サプライチェーン理論の目標となる。

事実、今日の研究でクレイグら (Craig et al 2015) は、サプライチェーンのフレームワークを構築しなおそうと取り組んでいる。彼らは、サプライチェーンをネットワークの中でも複雑だが適合力のあるシステムであり、また個人や製品に左右され、物理的な境界の存在するものと捉えている。すなわち、企業同士の繋がりがサプライチェーンであり、企業それぞれや担当する人員の動向によって構造や長さ、サプライチェーンの要素自体も変化する。サプライチェーンを管理する人材は、この側面を意識し、全体を把握することを怠ってはならない。加えて、サプライチェーンは、①製品の流れとそれを構築する企業による主流と、②物流、資金面の流れを構築する補完企業による支援流の2種で構築されているのである⁽¹⁴⁾。

また、エスカットと猪俣 (2011) は、グローバル経済が拡大する中で、サプライチェーン・マネジメント理論が考慮すべき取引構造の範囲も広がっているとしている。例えば、これまで特定の国内のみで議論された垂直統合的な取引構造は、国際レベルで構築されるようになってきているとしている⁽¹⁵⁾。

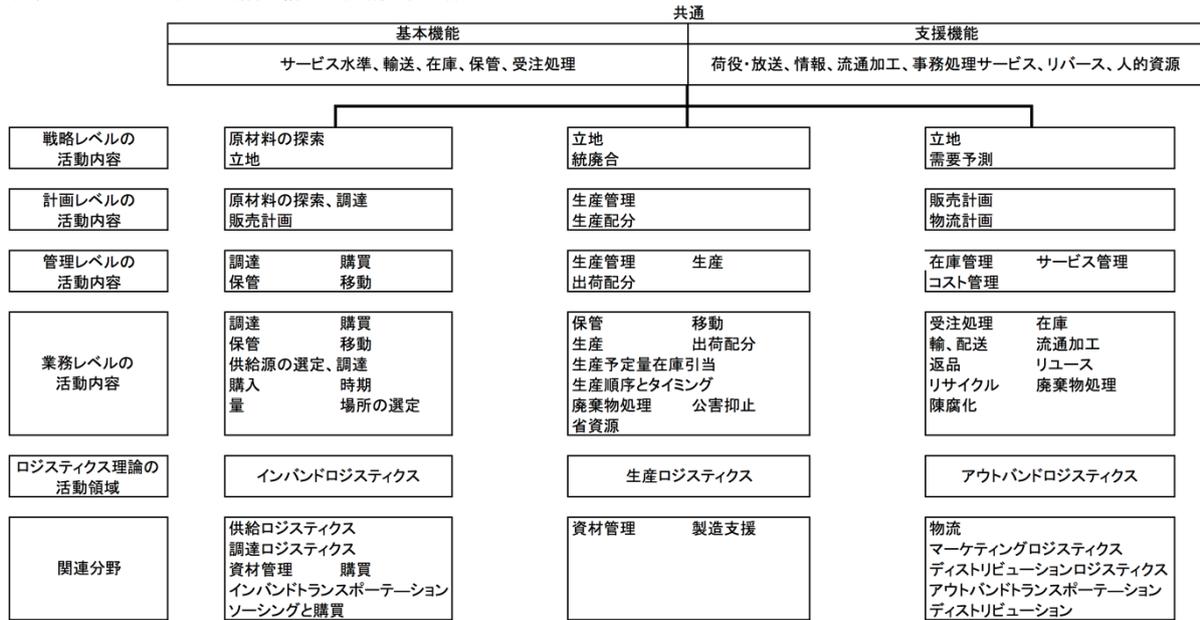
以上のように今日のサプライチェーン・マネジメントは、その理論の考慮する範囲が物流面のみならず、企業間取引の在り方や取引を行う人材の考え方や動向に左右されるように変化してきている。具体的には、単純な製品とその部品や半製品の流通だけでなく、製品に関連した資金や素材、輸送時間のコストなど、幅広い側面の情報を取り入れたうえで実践に移していく必要がある。また、立地論な側面からも、一つの国内や地域で完結するものではなく、グローバル市場への対応を踏まえた考えが必要といえる。

こうしたサプライチェーン・マネジメント論の発展に伴い、ロジスティクス理論も今日では普及している。従来のロジスティクス理論は、物流面のみに着目した理論形態であり、サプライチェーンに内包される一分野であった。しかし近年は、生産現場の改善や自然環境への寄与など、製品の素材から市場への流通までの複数段階を分析する理論へと発展し、サプライチェーン理論と同列にとらえられるようになった。

事実、阿保（2000）は、ロジスティクス理論を顧客関係管理、顧客サービス管理、注文充足、需要管理、製造工程管理、購買、製品開発と商品化、回収に至るまでの事業全体のプロセス 8 段階について、一つのサイクルとして分析するものと考えている。また、物流をシステムとしてみた場合、物流、ビジネスロジスティクス、サプライチェーンロジスティクス、グリーンロジスティクスの 4 段階に発展するとしている。こうしたロジスティクス発展は、企業単体による取組だけでなく、規制緩和の徹底や各種情報処理ネットワークの普及によっても促進される。例えば、サービス主導型マネジメントに対する要望や各種事業の戦略的提携へ対応するためには、取引構造の革新が必要となり、ロジスティクス理論も変化していくのである⁽¹⁶⁾。

そして、唐沢（2000）も、複数の先行研究を踏まえたうえでロジスティクスを系統的に分析し、その定義として物の流れ全般を対象としたものと考えている。ここでは、物的製品だけでなく、無形のサービスの流れ考察されている。また、事業の主要物だけでなく、必要な財や用役、ヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源の流通もロジスティクス理論でカバーする範囲とされる。そして、この考え方を基に、各経営段階の活動内容や動向に合わせたロジスティクス戦略を分析する指標として、唐沢モデルを構築しているのである（図表 5-1 参照）⁽¹⁷⁾。

図表5-1 ロジスティクス理論の構造と活動要素の唐沢モデル



資料：唐沢豊著『現代ロジスティクス概論』NTT出版、2000年、40頁より引用。

このように今日のロジスティクス理論は、サプライチェーン・マネジメント論と同様に、製品が素材の段階から最終顧客に至るまでの流通の多面的な要素全般に対して、多様な経営活動の取組を把握し、展開していく理論へと発達している。従って、中小製造業は、サプライチェーンとロジスティクスの両理論が提示する方法論に基づく取引構造の変革による差別化を果たして、競争優位性を確立していく必要があるといえる。

2 競争優位を生み出すロジスティクス展開

経営環境変化のスピードが速い今日、企業経営上の意思決定の迅速化が急務であり、これに 대응していくための一つの方法として、物流面での優位性を構築することが求められている。物流面での優位性を確立することは、ロジスティクス理論の目指すべき方向であり、今日のロジスティクスで最も重要な観点は、クイックレスポンスであるとされている。事実、トヨタ自動車が生み出したジャスト・イン・タイムの手法によって、物流の高速化を達成してきている。現在は、物を届けるシステムの構築段階から、在庫の削減やゼロ化を目指して競争優位を生み出すことが、クイックレスポンスで考慮される戦略である。ここでは、サプライチェーンの各段階における需要を予測・計算することで、必要な製品の数量や生産額、納期を導出することが求められる⁽¹⁸⁾。

具体的なサプライチェーンやロジスティクスの戦略に関する研究でも、物流

面での革新が語られることが多い。バロウ (Ballou 1997) は、早くから学会でグローバル化の進展や地球環境を含めた物流コストに関する考慮要素の増加と顧客の流通に対する迅速化の要望増加に伴い、物流におけるロジスティクス・マネジメントの重要性が向上したと主張している。そのため、企業の競争優位に繋がる要素として、物流を経営戦略の一つとして取り上げるべきとしている。具体的な物流戦略の方針としては、物流に関する在庫管理、流通、立地などの基礎的要素の計画に加えて、時間や空間に関する経営努力を競争優位として考慮すべきとしている⁽¹⁹⁾。

リュウと高桑 (Liu and Takakuwa 2007) も、物流における商品や製品の流れとその情報によって、プロセスタイムやリードタイムの短縮を図る戦略を主張している。彼らは、物流戦略として、クロスドッキング・システムを輸送時に活用するために、輸送段階別の判断基準を構築することで、物流で発生する無駄を省き、意思決定を迅速にすることを考案している⁽²⁰⁾。

中小企業に対するサプライチェーンとロジスティクスの見方も同様で、カーバックとモカン (Kherback and Mocan 2016) は、ルーマニアの中小企業を取り上げ、流通に関連したサプライチェーン・マネジメントの重要性を主張している。具体的には、中小企業が持つ経営判断の素早さや企業組織としての柔軟性を活かし、物流面でも高い対応力を持つサプライチェーンを管理することを求めている。ただし、流通面の管理に注力しすぎた場合、中小企業の利点がかき消される可能性も示唆している。その上で、特定大企業との取引をしている中小企業は、その取引先企業が提供する物流手法を活用することができ、他社より優位に立つと捉えている⁽²¹⁾。

一方で、物流コスト削減の手法を社会環境に合わせて変化させる必要があるという見解もある。例えば、チャバンとマハジャン、サランの (Chavhan, Mahajan, and Sarang 2012) 3名は、在庫の削減や物流の整備によるコスト削減がすでに限界に至っていると主張している。その打開策として提示されたことは、供給者に対する購買者側からの教育である。つまり、日本の系列取引で見られるような供給業者と購買事業者との協力体制が求められているのである。取引関係上、上位に位置する購買事業者が技術的、時間的な側面からコスト削減の手法を供給業者に提供する戦略が主張されているのである⁽²²⁾。

また、Christopher (2006) は、情報通信技術の進歩に関連した物流の革新と今後のビジネスにおける発展の方針を主張している。その内容は多岐にわたる

が、物流面における競争優位の構築がロジスティクスの目的とされている。つまり、物流に関連した議論でこれまで取り上げられてきたコスト削減のために、情報通信技術の整備は、技術の発展に伴って生じている情報の氾濫に対応する必要があり、原価計算といった基本的な事業活動を改めて見直すべであるとしている。近年では情報技術の革新が進んだことで、リアルタイムで需要に対応することも可能になってきている。小売業などでよく見られる POS システム（販売時点受発注システム）が典型的な事例である⁽²³⁾。

最後に、単純な物流面の取組に留まらないロジスティクスの考え方が、中小企業にとっても重要であるという観点である。デニサとズデンカ（Denisa and Zdenka2015）は、グリーンロジスティクスの考え方を実践した経営活動は、企業に経営革新と同等の利潤をもたらすとしている。スロヴァキアの中小企業を事例としたこの研究では、ロジスティクスは製品のデザイン、企画、生産、販売、それら全体の構造を統括する概念とされている。このため物流の要素だけでなく、顧客に対するサービスの質や購買のシステムなども考慮の対象となる。このロジスティクスで考慮される全体の活動を通じて、何らかの形で地球・自然環境に貢献するものが、グリーンロジスティクスの考えである。具体的な活動としては、従来の在庫削減を環境に対する利点から実施することやエネルギー資源などの燃料の削減など、生産プロセスに関与した革新が求められるとしている⁽²⁴⁾。

以上のように、物流に限定した見解やその発展形から自然環境までも包括する考え方など、非常に多岐にわたるサプライチェーン・マネジメント論とロジスティクス理論が展開されているのである。これらの研究に共通していることは、競争優位を創出するための根本的な方法として、サプライチェーン全体の各段階で事業展開している各企業の目的に合った情報をリアルタイムで提供することで、意思決定を迅速化する。その結果、物流に関する情報を基に時間や空間といった物理的な距離を縮め、コスト削減を実現することである。しかし、さらに今日では、単純な物流面の取組に留まらない製品のデザイン、企画、生産、販売、それら全体の構造を統括するロジスティクスの考え方が展開されることによって、競争優位を生み出すことが期待されるのである。

3 競争優位を生む中小製造業の企業間関係

サプライチェーン・マネジメント論やロジスティクス理論に基づけば、企業

が差別化を達成する源泉は、生産プロセスや物流面での競争優位を生み出すことである。そのためには、必要な情報をリアルタイムに入手できる取引先企業との関係構築が必要となる。こうした考え方から、企業間関係を整備自体が競争優位を生むと捉える研究もある。

まず、ザエファリアンら (Zaefarian et al 2017) は、企業間の関係性を整備すること、特に業態や戦略の異なる同業他社と協力関係を結ぶことが競争優位を創出するとしている。具体的な企業間関係を構成する要素としては、信頼性、約束、交流、協力、特定の関係性への投資の5つが取り上げられている。また、企業は、同業他社と協力関係を結ぶ際に、市場の構築、適応、調整といった自社の立ち位置にふさわしい戦略に落とし込んで実行していく必要がある⁽²⁵⁾。

次に、ロッカら (Rocca et al 2017) は、新規事業創造に際して、固定された供給事業者を確保することから、企業間関係の重要性を論じている。つまり、経営資源の確保や作業工程の外注化といった側面から、創業初期に不足しがちな経営資源を補うために、有用な関係性を他社と築くことが重要となる。ただし、正確には関係性を築く対象となる取引先は意図して選択するものではなく、企業の特性や目標に合わせて自然発生に近い形で構築されるとしている⁽²⁶⁾。

いずれにしても、この意見は、今日の中小製造業が有する取引先との安定的な関係性構築という同様の課題を克服に繋がる考えである。言い換えると、日本の中小製造業も、企業間ネットワークを構築しなおす必要性があるということである。特に、従来から続いてきた下請系列が今日では機能しなくなっている場合、中小製造業は前述した理論が指摘している競争優位を生む企業間関係に必要な要素に基づいて、既存の取引先との関係性を再構築することで、差別化を実現することが求められているのである。

第3節 取引先企業との情報共有による差別化戦略

サプライチェーン・マネジメント論とロジスティクス理論の先行研究から導き出される今日のビジネス環境において求められている競争優位の源泉は、取引関係を軸にした差別化戦略であるといえる。しかし、この差別化戦略は、物流のみではなく生産活動に関連した幅広い要素を内包しているのである。すなわち、物流面のコスト削減や効率化だけではなく、企業間の多様な取引に基づいた競争優位性の構築が求められている。特に、中小製造業が獲得すべき要素

は、市場や取引機会に関連した情報であり、サプライチェーンを意識してこの収集し、行動を起こす必要がある。そこで、サプライチェーン・マネジメント論で主張されていることで、取引先企業との関係性や実際に取引を行う市場など、自社を取り巻く事業環境を整備することについてみていくこととする。

まず、武石（2006）は、日本の伝統的な系列関係や企業間分業の構造に着目し、業務内容とそのノウハウ・知識が複数の企業によって共有されている状態を、市場競争における優位性として捉えている。ここでは、外注を始めとした事業の外部委託を行う際に、自社には無い関連知識をマネジメントすることがどのように優位性に繋がるかを追求している。なぜならば、外部委託した業務の内容自体と、外注先を利用する知識も、競争優位を獲得する上で精査する必要があるからである。競争優位性をもたらす知識を正確に管理・運営するための具体的な方法として、業務担当者の交流や出向と評価・研修、そして技術の標準化などを通じて、外注先企業の知識の活用や部分的な統合といった戦略がある⁽²⁷⁾。

次に、ニヤマセゲとビラオリ（Nyamasege and Biraori 2015）は、ケニアの公共事業を事例に、取引先企業との関係性を整備することが、有用なサプライチェーン・マネジメントの手法であると分析している。例えば、購買側の企業（発注側）ならば、特定のサプライヤー企業に、特定の購買先（受注側）に注力した取引でなく、幅広い企業群との取引を構築することを、いずれ求めることになる。それは、購買側の企業にとっては、調達のコスト化や利益の拡大に繋がり、サプライヤーにとっては取引先拡大に伴う生産量拡大による損益分岐点の低下と売上の増加に繋がり、双方にとってメリットがあるためである。特に、製品を実際に生産する製造業にとっては、サプライヤーが有する市場情報やノウハウを活かし、自社製品の長を強化しやすいと考えられるのである⁽²⁸⁾。

最後に、美東（2015）は、日本企業がグローバル環境のサプライチェーンで、どのように販売戦略を構築し、競争優位を獲得しているのかを検証している。現地法人を設立して、研究開発への投資や生産設備の設計など、直接投資を行うことが日本企業にとって優位性となり難い。また、グローバル市場全体を対象とした販売活動も、企業の利潤になり難いという結論を得ている。反対に、国外市場で特定地域の取引先を通じた現地販売を行うことは、企業にとって利益に繋がり安いという結果を得たのである。つまり、適切な販売計画を設定し、

固定の取引先を確保することによる販売面での強化が、製品の生産面におけるコスト削減より競争優位となりやすいのである⁽²⁹⁾。

今日、取引構造が変化している中で、中小製造業にとって系列や分業を通じた業務が減少しているとしても、前述した研究が示しているサプライチェーン・マネジメント論で主張されていることを活用することは、企業が現状の取引関係の下でも展開していくことが可能である。つまり、新規に取引関係を構築することと同様に、既存の取引関係を利用した差別化戦略も、競争優位の確保にとって必要なのである。具体的には、企業間の関係性強化によって、取引先企業との関係性強化による情報と知識、および技術の相互利用が、発注者と受注者側双方にとっての生産性と収益の向上に繋がるのである。

第4節 取引構造に基づく差別化要素の構築

サプライチェーン・マネジメント論とロジスティクス理論の取引構造に基づく差別化戦略の視点から、実際の中小製造業の取引先や企業間関係を活用した経営戦略の実態を明らかにしていくこととする。

1 産地企業に見る取引先との情報の共有と活用

～群馬県桐生市の事例～⁽³⁰⁾

これから検証していく事例は、桐生市の中小製造業が自社の生産基盤と物流の実情に応じたサプライチェーン・マネジメントが行われているものである。しかも、企業規模と事業形態によって中小製造業の戦略が制限される中で、自社にとって可能な限りの取組が行われている。事実、以下の事例企業では、サプライチェーン全体に影響が及ぶような物流管理は行っていないが、完全下請型と独立受注生産型の取引の企業が自社の生産情報や物流情報を外部と共有を実践しているのである。

① 生産情報の見える化と産地内情報の把握

E社（創業1993年、従業員数14名（2015年度現在）、第3章図表3-5・3-6に掲載の企業^⑮）は、ジャガード刺繍を含め、多様な刺繍を手がける下請型受注企業である。自社完結型の製造能力を有していないため、大量受注の場合は域内の同業者への外注している。

同社のサプライチェーンを活かした取組は、社内外への生産情報の見える化である。

まず、自社の生産情報を発注元の企業やデザイナーと共有することによって、生産と納期の速さで同業他社との差別化を図っている。具体的には、製造現場を本社工場の建屋内のどこからでも見えるように社屋内部の壁をガラス張りに変えた。これにより、自社の従業員だけでなく、外部から訪れた発注元の企業やデザイナーとも、生産情報や工程の進捗状況を共有化できる環境を整えたのである。こうすることによって、発注元の企業やデザイナー自らが、同社の正確な生産能力や技術を把握して、適切な納期管理を行うことができるようになったのである。

また、この製造現場の隣には企画・設計を行う部屋を設置した。取引関係にあるデザイナーが作業を行うことができるようにするためである。つまり、製品デザインを外注する場合にも、自社の生産設備の実態をデザイナーに理解してもらうことで、生産現場との齟齬の少ないデザインの創出を可能としたのである。なお、検品や梱包などの最終工程も、同様に見える化を進めた。

このように、製造現場の見える化の仕組みを社内の従業員向けとしてだけでなく、社外の取引関係者に対しても徹底して構築することで、迅速かつ綿密な情報共有を達成して、企画・設計から製造・出荷に至る全生産工程のスピード・アップを図ったのである。こうした取組は、まさにサプライチェーン・マネジメントにおける社内外との情報共有の円滑化を実現し、同業他社との差別点となっている。

第2に、組合等連携組織を通じて交流のある同業他社へ、自社が受注した仕事を外注する横展開の戦略がある。これは、仕事情報の共有、譲り合い、助け合いといったインフォーマルな活動を通じて、系列取引などの垂直統合とは異なる水平的な企業間ネットワークが構築されていることによって達成される。具体的には、自社の生産能力では不可能な納期の受注を、組合などを通じて知り合った同業他社の協力によって達成していく。いわゆる「仲間回し」といわれる外注方法を実現するためには、産地の繊維産業全体の動向を把握すると同時に、自社を含む産地内企業の生産能力や設備の稼働状況といった情報を把握することが求められるのである。いうなれば、特定範囲のサプライチェーン全体の動向を把握することが必要なのである。

このように当社は、受注量変動への対応力向上と機械設備と人的資源の過剰

投入の防止を同時に達成しているのである。つまり、社外のサプライチェーンを活用することで、中小製造業としての規模を維持したまま、経営のリスクを軽減しているといえる。

② 製品の物流情報の共有と在庫削減による業務の効率化

A社（創業1892年、従業員数102名（2015年度現在）、第3章図表3-5・3-6に掲載の企業⑩）は、繊維生地染色整理事業を営む中堅規模の機械加工型の中小製造業である。主な加工内容は撥水、柔軟、消臭などで、大手繊維メーカーからの受注が中心である。この他の事業として、インクジェット・プリント事業、テキスタイル事業があるが、染色整理事業で培った技術を活かし、自社独自の繊維製品の製造と販売を行っている。

同社は、自社から出荷する製品の物流情報を、バーコードを利用した物流管理システムによって把握している。このシステムは、社内での生産から出荷後の配送までの一貫した行程を管理することができるのである。具体的には、生地に使用した原料とその成分、加工の方法、製品に関する特記事項など、幅広い要素がデータ化され、共有されている。さらに、加工途中で製品に欠陥が発生した場合、その情報が自社の管理部署と発注元の製造業者双方へ伝達されるようになっている。自社内の物流管理だけでなく、必要な情報を社外にも伝達しているのである。

また、物流を担う運送業の外注先とも協力体制を結ぶことで、在庫の削減にも取り組んでいる。これにより、季節性の製品や納期の条件に合わせて、前述した社内物流の管理システムを生かして、製品の完成に合わせて即出荷できるように工程を管理し、外注先企業と物流情報を共有しているのである。

この2つの戦略に関連して、当社は社員教育を通じて生産から物流に至る社内の各種ルールを徹底励行できるようにしている。つまり、全従業員が製品情報とその管理、製造手順を十分に習熟することで、製品の品質向上と生産のリードタイムの短縮を実現している。

こうした社内物流管理体制の整備は、サプライチェーン・マネジメント論で指摘されている製品そのものの流れだけでなく、企業が執り行う経済活動全般と関係する企業を巻き込んで、より効率のいい経済活動を達成したものだといえる。

2 安定した生産と販売を行う取引先の確保

① 受注型中小製造業による現地法人との関係性構築⁽³¹⁾

滋賀県彦根市の SW 社（創業 1963 年、従業員数 500 名（2016 年度現在）、第 3 章図表 3-5・3-6 に掲載の企業⑩）は、日本以外の海外市場での取引で、現地の卸売業者を活用している。

この戦略は、企業ブランドの創出という観点だけでなく、取引先との関係構築という観点からも分析すると、同社は取引契約を交わした現地の卸売業者に自社製品の情報を提供することによって、安定した製品の流通チャネルを獲得し、現地販売を実現しているのである。しかも、SW 社は、サプライチェーン・マネジメント論で指摘されている自社の製品の生産動向や出荷可能量など、自社と現地の卸売企業の情報が共有されているのである。

② 製造卸売業のサプライチェーンにおける役割拡大⁽³²⁾

新潟県燕市の製造卸売業者である SKK 社（創業 1976 年、従業員数 25 名（2017 年度現在）、第 3 章図表 3-5・3-6 に掲載の企業⑬）は、金属食器を中心とした製品の開発、販売を行う産地問屋である。今日では企画・開発・設計の機能を充実させ、自社ブランド製品の取り扱いも行っているが、この製品の製造は中国の製造業者に外注している。この点から、当社は通常の卸売業よりも製造卸としての特徴が強く、ファブレス型の中小製造業として捉えることもできる。

同社が自社製品の製造を外注することで経営の安定化とコスト削減を実現していることは、サプライチェーン・マネジメント論とロジスティクス理論の取引構造に基づく差別化戦略の視点からみると、社外での生産工程管理の徹底が図られているといえる。特に、生産のコスト削減は、他社への外注という基本的な方法で実現している。しかし、地元の企業ではなく、海外の企業への外注であることから、取引先企業の生産力、受注・納入実績などを十分に把握する必要がある。そのため、自社製品の発注頻度や生産指示を行う時期について、当社と外注先との間で綿密な情報共有を図っている。

SKK 社と同様の取組は、同市内で同じく製造卸売業者を営む W 社（創業 1951 年、従業員数 340 名（2017 年度現在）、第 3 章図表 3-5・3-6 に掲載の企業⑭）と SK 社（創業 1973 年、従業員数 46 名（2017 年度現在）、第 3 章図表 3-5・3-6 に掲載の企業⑮）でも見られる。特に、豊富な自社ブランド製品を有する W 社は、多数の外注先製造現場を直接、管理している。また、同社を含めた地元の

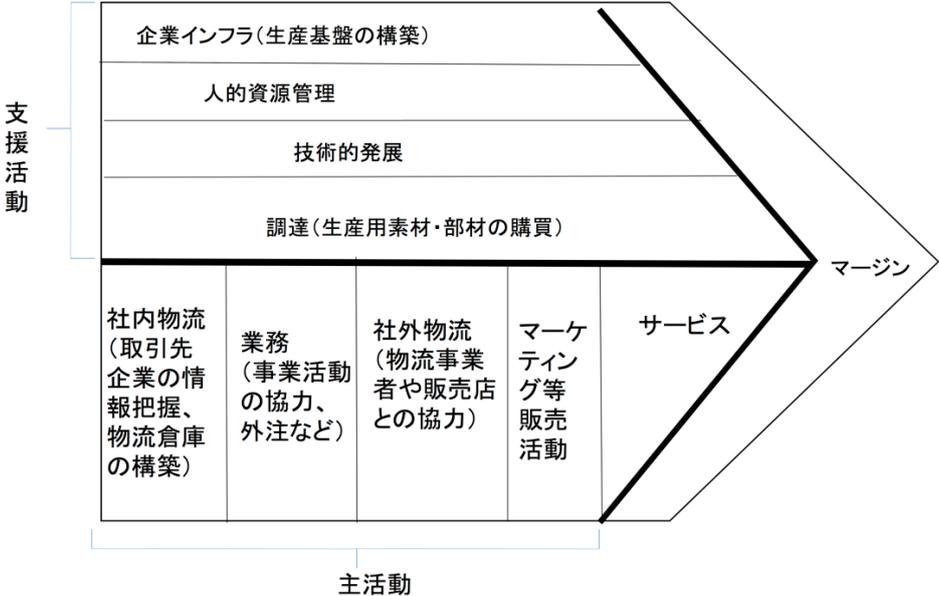
製造卸売業は、地域で長年、地場産品の製造を行ってきた金属加工業の中小製造業との取引も継続している。つまり、産地型集積で構築されている社会的分業体制の一員である中小製造業、特に機械加工を担う小規模製造業の存続に大きく関与しているのである。

他にも同地域では、自社独自の物流倉庫を保有して、社内では受発注と物流の管理体制を整備し、物流業務は外注している企業がある。具体的には、外注で生産した自社製品の保管と出入庫管理を、改めて運送業者へ外注する W 社や ET 社（創業 1937 年、従業員数 79 名（2017 年度現在）、第 3 章図表 3-5・3-6 に掲載の企業^⑩）がある。この物流管理は、外注先の運送事者との協力によって成立しているのである。

第 5 節 取引構造の変革による競争優位の創出

第 4 節で説明したように、中小製造業がサプライチェーン・マネジメント論とロジスティクス理論に基づいて、自社の取引構造を変革して競争優位を確保している事実がある。これは、中小製造業に適したバリューチェーンの具体的な要素を明示する上で重要となる。

**図表5-3 サプライチェーン利用に基づく中小製造業向け
バリューチェーン理論のフレームワーク**



資料: Michael Porter. *Competitive Advantage* A Division of Macmillan. 1985. p.37 に第5章事例分析に基づいて作成。

バリューチェーン理論フレームワークには（図表 3-2 参照）、企業の主活動と

支援活動がある。主活動には、企業が保有する社内物流や業務、社外物流、マーケティングなどの販売活動、サービスが含まれている。また、主活動は産業や事業内容によって、それぞれの活動がさらに細分化される場合がある。一方、支援活動は、素材や部品の調達、技術的発展、人的資源管理、企業インフラといった内容で構成される。すなわち、サプライチェーン・マネジメント論の考慮されたバリューチェーンの中身である企業の生産活動を含めた流通に関連する物流の要素を、経営戦略としていかに整備するのが重要となる。

つまり、今日のロジスティクス理論が考慮する領域は、物流のみの段階から生産の全体へと拡大している。そのため、部品や素材の調達だけではなく、生産計画の設定や構築も、ロジスティクス理論に基づいた経営戦略の一種として競争優位の源泉と捉えることができる（図表 5-3 参照）。

まず、従来のバリューチェーン理論における支援活動についてみていくと、調達が主に物流、流通に関連した要素として検証される対象であった。それに加えて、企業インフラの一部として生産活動に関連した業務、例えば品質管理といった製品に関連した要素も、ロジスティクス理論で考慮する対象となった。事実、中小製造業の事例からも、取引先企業との協力関係を構築する上で、自社や取引先企業の生産能力と受注実績を把握する取組がみられた。つまり、サプライチェーン・マネジメントにおける社内外との情報共有の円滑化を図る戦略を実行することが、受注型の取引構造を持つ中小製造業にとって成果が出やすいといえるのである（図表 3-5・3-6 に掲載の企業⑮⑰）。

次に、主活動では、従来、社内・社外の2つの物流に関わる要素として分析されてきた。そこに、今日では情報の側面が加えられた。この情報は、市場の情報だけでなく、取引先企業の生産、販売、流通、物流の能力など、取引を開始するにあたって必要な複数の情報を把握しておく必要がある。例えば、下請型の企業間関係であっても、下請企業が自社の生産情報を発注元企業と共有すること、言い換えれば発注元企業が下請企業の生産能力や技術を把握して、適切な納期管理を行うことができれば、生産と納期の速さで同業他社との差別化を実現することができるのである。また、同業者間の水平的な関係であれば、小規模企業や中小規模企業による、仲間回しや企業間関係に基づく協力体制が実践されていた。この仲間回しという外注戦略によって、受注量変動への対応力向上と機械設備と人的資源の過剰投入の防止など、つまり社外のサプライチェーンの活用により規模を維持したまま、経営のリスクを軽減することがで

きるのである。特に、産地型の中小製造業にとっては、バリューチェーンの中でも特に主活動の業務と支援活動の企業インフラに関する取組を実践することができれば、競争優位の確立に繋がると考えられるのである（図表 3-5・3-6 に掲載の企業⑮）。

ところで、ファブレス型の中小製造業といえる製造卸業の場合、自社製品の製造を外注することで経営の安定化とコスト削減を実現するために、社外で行われる生産活動の徹底した管理や、自動倉庫の整備などが行われていた。こうした経営戦略は一定の企業規模が必要なものが多く、相対的に大きい中堅規模の事例が多かったといえる。つまり、主活動における社内・社外物流に関連した差別化戦略を実践するためには、中堅規模の企業など、ある程度の規模が必要と考えられる。ただし、中小規模の製造卸業も類似した戦略を取引先企業との協力関係を構築することで実現することは可能である（図表 3-5・3-6 に掲載の企業⑲～㉓）。

最後に、中小製造業の製品種別や業態から考察すると、自社独自のブランド製品を有している企業よりも、受注型の取引構造を有する企業や機械加工の工程を担う企業の方が、サプライチェーン・マネジメント論とロジスティクス理論を活用した取引構造に関連する差別化戦略が有効である。実際、産地では完成品を取り扱い、中でも自社製品を保有しているのは、産地問屋によって構成される製造卸業（図表 3-5・3-6 に掲載の企業⑲～㉓）が中心であり、それ以外は必然的に受注型や機械加工のみを担う企業となる。しかし、産地型の中小製造業は、集積の中で社外の同業者だけではなく、異業種の卸売業や運送業との企業間関係など、歴史的に構築されてきた社会的分業構造に裏打ちされた取引構造の中に存立基盤がある。だからこそ、この従来から存在する企業間関係や取引関係を基盤として、新たに産地の仕組みを生かした双方向の情報共有に基づく競争優位の創出が求められるのである。

注)

- 1) 藤本隆宏稿「部品取引と企業間関係」、植草 益編『日本の産業組織』有斐閣、1995年、45～56頁参照。
- 2) 谷本寛治稿「企業システムの理論」、現代企業研究会編『日本の企業間関係—その理論と実態—』中央経済社、1995年、53～60頁参照。
- 3) 浅沼万里稿「企業ネットワークにおける生産と流通のコーディネーション 日本の自動車産業で達成されたフレキシビリティの評価」、伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上 幹編『日本の企業システム 組織とコー

-
- ディネーション』有斐閣、2006年、160～188頁参照。
- 4) J. R. Lincoln, and M. L. Gerlach, *Japan's Network Economy: Structure, Persistence and Change*, Cambridge: Cambridge University Press, 2004, pp.51-86.
 - 5) 若林直樹著『日本企業のネットワークと信頼』有斐閣、2006年、4、16～33頁参照。
 - 6) See, L. E. Brouters, Y. Gao, and S. Napshin, “Keiretsu centrality - profits and profit stability: A power dependence perspective”, in *Journal of Business Research* 67, 2014, pp.2603-2610.
 - 7) See, S, Chopra, and P, Meindl, *Supply Chain Management -strategy, planning, and operations-2nd ed.* London: Pearson Education, 2004(original 2001), pp.4-6.
 - 8) *Ibid.*, pp.8-14.
 - 9) *Ibid.*, pp.14-17.
 - 10) *Ibid.*, pp.17-18.
 - 11) *Ibid.*, pp.41-59.
 - 12) J. L. Coyle, C. J. Langley Jr, R. A. Novak, B. J Gibson, *Supply Chain Management -A logistics perspective-9th ed*, Mason: South-Western, 2013 (original 2009), pp.15-16.
 - 13) *Ibid.*, pp.20-28.
 - 14) See, C. R. Craig, R. S. Dale, and C. Y. Thomas, “Toward the theory of the supply chain”, in *Journal of Supply Chain Management*, Vol.51 2015, pp.89-97.
 - 15) Christopher Degain, Hubert Escaith, 著「大量消費からグローバルなサプライチェーンへ」、ユベール・エスカット・猪俣哲史編著『東アジアの貿易構造と国際価値連鎖』WTO/IDE-JETRO、WTO Publication、2011年、8～15頁参照。
 - 16) 阿保栄司稿「SCMをてこに改革を」、阿保栄司・矢澤秀雄著『サプライチェーンコストダウン』2000年、8～14頁参照。
 - 17) 唐沢 豊著『現代ロジスティクス概論』NTT出版、2000年、37～40頁参照。
 - 18) 前掲書『現代ロジスティクス概論』384頁参照。
 - 19) See, R. H. Ballou, “Business logistics -Importance and some research opportunities-” in *LOGÍSTICA EMPRESARIAL - IMPORTÂNCIA E ALGUMAS OPORTUNIDADES DE PESQUISA*, GESTÃO & PRODUÇÃO Vol.4, No.2, 1997, pp.117-129.
 - 20) See, Yan Liu, Soemon Takakuwa, *Enhancing Simulation as A Decision-Making Support Tool or A Cross-Docking Center in A Dynamic: Retail-Distribution Environment*, Nagoya University, 2007, pp.2089-2093.
 - 21) See, Kherbach, O., and Mocan, L, M., “The importance of logistics and supply chain management in the enhancement of Romanian SMEs”, in *Social and Behavioral Sciences*, 221, 2016, pp.405-413.
 - 22) See, Chavhan R., Mahajan S.H., and Sarang J., “Supplier Development: Theories and Practices”, in *Journal of Mechanical and Civil Engineering*, Vol.3, 2012, pp.37.
 - 23) M. Christopher 著、e-Logistics 研究会訳『ロジスティクスマネジメント戦略～e-ビジネスのためのサプライチェーン構築手法～』ピアソンエデュケーション、2006年、21～30、183頁参照。
 - 24) M. Denisa, M. Zdenkaa, “Perception of implementation processes of green logistics in SMEs in Slovakia”, in *Procedia Economics and Finance* Vol.26, 2015, pp.139-143.
 - 25) G. Zaefarian, C, Thiesbrummel, S. C. Henneberg, P. Naud, “Different

-
- recipes for success in business relationships” , in *Industrial Marketing Management*, Vol.63, 2017, pp.69-81.
- 26) A. L. Rocca, A. Perna, I. Snehota, F. Ciabuschi, “The role of supplier relationships in the development of new business ventures” , in *Industrial Marketing Management*, 2017(available on online), in Press.
- 27) 武石 彰稿「企業間分業における知識のマネジメント」、伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上 幹編『組織とコーディネーション 日本の企業システム』有斐閣、2006年、243～265頁参照。
- 28) O. J. Nyamasege, and O. E. Biraori, “Effect of supplier relationship management on the effectiveness of supply chain management in the Kenya public sector” , in *International Journal of Managing Value and Supply Chains*, Vol.6, No.1, 2015, pp.25-32.
- 29) 美藤信也著「グローバルサプライチェーンにおける 販売戦略に関する実証分析 —欧米におけるロジスティクスの議論展開を中心として—」大阪産業大学『経営論集』第15巻1号、2015年、43～55頁参照。
- 30) 産地企業のサプライチェーン戦略については、筆者が2015年8月22～23日に実施した『群馬県桐生市における企業の経営実態インタビュー調査』（同市内の中小製造業4社に対して実施し、代表取締役が調査対応者）に基づく。
- 31) 受注型中小製造業のサプライチェーン戦略については、筆者が2016年2月25～26日に実施した『滋賀県彦根地域産業ヒアリング調査』（同市内の滋賀バルブ協同組合と組合員企業に対して実施し、代表取締役と専務理事が調査対応者）に基づく。
- 32) 製造卸企業のサプライチェーン戦略については、筆者が2017年8月22～25日に実施した『新潟県燕地域における卸売業の経営戦略に関するインタビュー調査』（同市内の卸売業者6社と、協同組合燕物流センターに対して実施し、代表取締役及び専務理事が調査対応者）に基づく。

第6章 人材育成を通じた魅力ある経営組織の創出

中小製造業が競争優位を獲得するために、差別化戦略として企業自体の魅力を向上させることによって、社内外に向けたブランド力を上げるべきであるといった議論がある。つまり、企業組織そのもの、いわゆる経営基盤の実力が同業他社との差別要因となりうると考えられているのである。

第1節 柔軟な組織体制を生む経営基盤の重要性

多くの先行研究やビジネスの分野で取り上げられる経営基盤という用語は、様々な定義付けがなされている非固定的な概念である。しかし、企業の経営基盤は、中小製造業が同業他社との違いを見出し、競争優位を獲得していくための根源的な機能を果たすものであると考えられるのである。そこで、経営基盤に関する指摘について、研究者、専門家、支援機関など、多様な立場からの見解についてみていくこととする。

まず、中小企業診断士の門脇（2009）は、事業継承を前提とした場合の経営基盤の強化について、既存の経営資源や取引にかかわるビジネスモデルなどをより魅力あるものに昇華することとしている。すなわち、企業としての利潤追求、自社の事業価値を高めるために必要なものが経営基盤であるという。具体的には、財務、事業、業務、組織の4種類の基盤に分類している。これらは、財務体質の改善、利益追求の事業選択、非効率な業務削減によるコスト削減、オープン経営による意思決定力の分散といった具体的な目標に取り組むことで達成される。また、企業は自社の経営風土や組織構造を変革しやすいものに整えながら、財務、事業、業務、組織の全ての改善を行うことで、経営基盤を強化できるとしているのである⁽¹⁾。

また、明治大学森下正中小企業論演習室（2010）が行った研究では、トラック運送業界に関する経営基盤の改善が提示されている。この研究での経営基盤には、財務管理の体制や安全・品質管理の側面も内包されていたが、こうしたもの全てに影響を及ぼす人的資源の確保と育成が、経営基盤の基本とされていた。言い換えると、日常業務を担い、組織を構成する人的資源に対する育成策やモチベーション策を徹底することが、経営状態を改善する経営基盤整備と捉えられている⁽²⁾。

さらに、東京都産業労働局の経営基盤強化支援策（2012）をみていくと、経営基盤とは企業が長期にわたって築いてきたノウハウや技術のことを指し、そ

れらが整っていることによって新規の経営戦略などへ乗り出す原動力になるものとしている。具体的には、新製品や新技術を創出できること、経営力があること、経営体質が健全であること、経営が安定していること、以上4つカテゴリーに経営基盤を分類している。そして、この4つカテゴリーについて、ビジネスプランを策定しているか、他社との交流による情報獲得がされているか、経営課題への対策がどうなのかなどの基準に従って、企業の経営基盤を分析しているのである⁽³⁾。

一方、経営基盤という言葉でなくても、企業の経営体制や保有資源を活かして競争優位を獲得するという類似した議論は数多く行われている。

例えば、小椋（2007）は、企業の競争力の一端を担う概念として経営力という言葉を使っている。この経営力とは、財務力やマーケティング力、組織力など、企業組織の経営資源やノウハウを統一し、組織の目標を達成するための推進力であるとしている。また、この経営力を担う経営陣は、経営力が内包する他の要素を扱う人材を取りまとめるために、経営理念やリーダーシップ、ステイクホルダーとの関係の維持、経営センスといった要素を確保・実践する必要がある⁽⁴⁾。

また、中村（2010）は、経営資源を活用するための企業の実力という見方から、企業力という言葉を用いている。企業ごとに保有している中身が異なる経営資源のうち、他社よりも高い価値の資源を保有して活用している組織が企業力を持つとしている。また、経営資源は、経済的価値が生み出せることを前提に、一部の企業しか保有していない希少性、模倣がし難い固有性があり、こうした資源を生かす組織構造が企業に完備されているかといった要素で評価することができるものなのである。つまり、よい経営資源ほど、企業力の強化に繋がるとしている⁽⁵⁾。

これらの考え方に共通する経営基盤とは、企業が日常業務の改善、経営体質の健全化、事業価値の向上、新製品や新技術の創出などを推進していくために必要となる経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）が整備され、あるいはこの経営資源を獲得するための組織作りができていていることといえる。また、経営基盤の強化とは、この経営資源をもとに、企業として組織的な行動が実践できるようになること、言い換えれば自社の経営陣を含む全社員が自主・自立的に行動でき、社内外にとって魅力的な経営風土（社風）を作ることといえる。従って、経営基盤が整備されている企業とは、持続的発展を可能とする経営組織が構築

されている状態にあることと違って間違いないといえる。

さらに、直接的な経営基盤についての議論ではなく、間接的に企業組織の体制と経営の持続性を議論する研究もある。例えば、ファーテス（Faertes 2015）は、リスクマネジメントの観点から、安定した物品の供給を行えるサプライチェーンの状態を構築することが経営の持続性に繋がると捉えている。そうした取引における安定を彼は信頼性と呼び、サプライチェーンの各段階で検証することができるとしている。つまり、一つの製品やサービスが供給される上で、取引の各段階がどれだけ安定しているかをモデル化することで、事業全体の継続性を数値化でき、またリスクやマイナスの事象の発生を予測することにも役立てられるのである⁽⁶⁾。

パターソンとフェイ（Patterson and Fay 2017）も、リスク管理の観点からBC（Business Continuity、経営持続性）の定義を整理している。つまり、経営持続性とは、潜在的な事業リスクを経営史やこれまでの企業の動向から導き出し、経営理念や従業員へのマニュアル伝達などを通じて、予防、対処していく具体的な戦略によって保たれるとしている。また、この事業リスクには、災害や天災だけでなく、従業員や企業の資金繰り、設備の状態に影響を及ぼす身近な変化も含まれている⁽⁷⁾。

最後に、加藤とシャロエンラット（Kato and Charoenrat 2018）は、タイの中小企業を研究対象として、特に災害対応のマニュアルやマネジメント制度の整備がされているか否かと経営持続性の関連を分析している。つまり、市場や経済環境に内包されている潜在的な課題を明らかにすることが、経営持続マネジメントの一つの手法とされている。従って、経営持続マネジメントでは、災害時にどのようにして経営資源や生産に必要な要素にアクセスするかについての方針をまず提示する。その後、それらの計画を立て、全従業員に認知、理解させることで、災害対策に関する経営持続マネジメントが行われるようになるとしている⁽⁸⁾。

このように、経営基盤を語る上で今日では、事業に関連した幅広い組織環境の整備だけでなく、社外の経済・社会環境やその変化を意識したマネジメント戦略の構築・改変も必要とされている。いずれも、企業が事業を存続させるために必要な要素であるが、今日では利潤を追求して組織を拡大させていくことよりも、長期にわたって事業を持続させる経営体質・体制を整えることが経営基盤の整備と捉えられているといえよう。

従って、今日の中小製造業が事業を継続していくために、経営基盤を強化していくことは企業として意識的に行う必要性もある。しかし、経営基盤の強化は、日常業務に関連した改善活動も含めて、自社の経営陣を含む全社員が自主・自立的に取り組んでいくことで達成していくことであると考えられる。また、自社の事業をよりよい状態で持続させていくためには、企業の経営体質・体制を常によりよい状態に保つ努力が必要である。そして、変化を続ける経営環境に対応するためにも、人的資源に関連した経営基盤の強化の方法と仕組みの整備が必要なのである。

第2節 中小製造業が取り組むべき人的資源への対応

1 技能系人材の不足と求められる既存人材への注力

日本の中小製造業にとって少子高齢社会の到来は、人材を確保するうえで大きな課題となってきた。つまり、今後も日本の総人口が減少していくために、人材の確保は量的な問題がより深刻化するだけではなく、質的な問題も同時に生じていくことから、企業経営に与える影響が厳しくなることが予想される。

事実、『モノづくり白書 2018年版』によれば、2017年に経済産業省が行ったアンケート調査の結果、製造業全般で人的資源不足の傾向が出ていることがわかる。実に9割強の製造業が人材確保に課題があり、3割強で事業への悪影響が出始めている。特に、製造業の83.8%（多重回答）が確保することが課題となっている人材として「技能人材」をあげている。また、規模別では大企業の40.8%、中小企業の59.8%が「技能人材」を確保することが課題となっている⁽⁹⁾。

人口減少と採用難に陥っている中小製造業の人材確保に対して、個々の企業は当然、自助努力をせざるをえないが、国や地方自治体、中小企業支援機関などによる中小企業の人材不足に対応した支援政策も展開されてきた。しかし、依然として、中小製造業は前述したような厳しい人材確保難にある。従って、今日、人材不足に陥っている中小製造業にとって、人材確保の取組は必要不可欠であるが、これと並行して既に勤務している社内の人材の能力を引き出し、現有勢力でいかにして生産性を上げていくのかといった視点がますます重要となる。また、仮に採用に成功しても、数少ない新規採用の従業員を教育し、戦力化していく仕組みや制度作りにも、中小製造業は早急に着手すべきといえる。

とはいえ、中小規模の製造業では、依然として新卒採用の強化が最も力を入

れる人材確保の方法であることに変わりはなく、中途採用の強化も依然として根強い。また、シニア世代など高齢者層の継続登用や再雇用によって、現有する人材の縮小を回避する政策で留まっているのである⁽¹⁰⁾。

このように、中小製造業の多くが人材確保難に対して抜本的な解決策を示せないままである。しかし、製造業の場合、特に技能人材の育成は短期的に達成できるものではない。新規採用の技能人材が一人前の技能者として実力を発揮できるようになるまでの育成プロセスとそのサイクルが継続しない限り、日本の製造業にとっての競争優位の源泉であった製造現場の改善や品質向上といった現場力を維持、成長させることはできない。また、この現場力を再構築するために必要なことは、実際の現場の技能人材による努力のみではなく、経営陣による適切な戦略と組織体制作りも必要不可欠である。

つまり、今日のように人材確保が非常に厳しい経営環境にあって、中小製造業に必要な人的資源への取組は、従業員の定着率の向上と長期雇用（定年延長による60歳以上の従業員の雇用維持など）の実現に資する制度や仕組みの整備であるといえる。また、定着率の向上と長期雇用を実現するためには、職場環境の整備といった労働条件面だけの改善と改革だけでは達成できない。合わせて中小製造業は、従業員の働く姿勢と意欲の向上に繋がる取組、例えば従業員が経営者意識を持ち、自分が勤務する会社に愛着と責任を持つことができるといった組織の質を向上する必要もある。そのために中小製造業は、企業組織における人材採用と育成のあり方や方法論に対する理解を深めていく必要があるといえる。

2 人材育成・活用に関する先行研究

企業をはじめとする組織の人材をどのように扱うのかについては、HRM(Human Resource Management)理論が代表的である。HRM理論は、人材の教育方針や手法を決定し、実践することが企業の利潤追求とどのように関係しているのかを考察することを基本としているものである⁽¹¹⁾。

このHRM理論を活用した研究として、野呂（1998年）は、HRM理論を現場従業員が自己判断を下せるように育成するための戦略としている。そのため、従業員の自律性向上やそのための支援、その関連活動（QCサークル活動に始まり、企業業績の追求や人的多様性の管理など）がHRM理論によって検討・追及されるとしている。また、HRM理論は、時代の変遷に伴い、企業としての戦略性や

従業員の人間性、職場環境の公平性といった要素を取り込み、企業が行う複雑多様な人的資源管理の取組を分析の対象とするようになった。つまり、企業による単純な労務管理ではなく、労働環境全般を整備することが、HRM理論によって行われるようになった経営活動なのである⁽¹²⁾。

また、HRM理論の中でも、特に日本企業に対応した理論を、石田（2008）が発表している。石田によると、日本は他国と比較して職務における職責が不明瞭であり、組織構成員が状況に応じて様々な業務を行う。すなわち、日本の企業組織は、グループの人員全員が何らかの形で情報を共有し、組織内の階層も他国と比較して上下関係が明確ではなく、階層の権力差も大きくはない。こうした組織に対応する日本型のHRM理論では、人的資源が重視され、共同体志向が強く、平等主義が通念的な考え方とされている。言い換えると、日本の組織は人的資源の扱い方としては、教育と情報共有を重視し、そこから育て上げた人材による能力・情報の提供によって、組織が改善される環境を構築することが主軸と考えているのである⁽¹³⁾。

一方、組織の人材に対する扱い方としてはHRM理論以外にも、組織行動論や競争優位論の一部として幅広く研究されている。

例えば、フェファァー（Pfeffer 1998）は、成功する企業の条件を市場の把握や特定産業での活動ではなく、従業員の労働意欲をいかに高めて組織力を向上させたかにあるとしている。その際に必要なことは、業務に対する発言権や判断といった従業員への権限移譲、従業員自身のスキル向上のための教育などとなる。すなわち、従業員の主体性を活かし、自分から活動に積極的になるよう育て上げることが、企業として成功するかどうかに関係している⁽¹⁴⁾。

また、トンプソン（Thompson 2012）は、従業員のキャリア形成に有利となる職務への振り分けが、企業経営において重要であるとしている。つまり、従業員個人の目標と組織の思惑が一致するように社内環境を整備させる必要がある。そのために企業は、従業員に対して自発的な成長を促す学習する機会、従業員が従事する職務の自由裁量、顧客や他の従業員との交流機会、従業員に適切な評価を下す組織体制などを提供する必要がある⁽¹⁵⁾。

そして、瀬戸（2017）は、経営理念を従業員に浸透させることが、今日の中小企業経営では重要であるとしている。理念経営とも呼ばれるこの考え方では、企業の社会的責任を達成することで会社組織としての価値を高めることが、他社との差別化や競争優位に関係している。このためには、組織としての一

体感を従業員同士が共有していること、組織内の水平・垂直的なコミュニケーションを継続して行うことが求められる。また、そうした活動を行えるように教育を施すことも必要となる⁽¹⁶⁾。

これらの理論に共通すること、組織の特徴は所属員が起こす様々な行動によって成立するということである。言い換えると、組織は運営する人々の考え方によって、組織の方向性や日々の活動に関する特徴が左右される。この時、組織を構成する人間は、経済的、社会的な満足を得ることや、世間体と自我を原動力にして行動するのである⁽¹⁷⁾。

以上のような今日の研究によって、自己の発展や生活の質が向上できる労働環境の整備は、従業員にとって魅力となり、企業組織の強みに直結しうると考えられている。加えて、経営理念の浸透による従業員の意識共有や価値観の一致は、組織の一体感を創出し、企業組織としての質を向上させることができる。また、企業の経営基盤を整備し、安定した持続的経営を達成するためには、従業員の労働環境整備や意識の改革が必要なのである。

実際の中小企業が人材に対してどのような取組を行っているかについての研究をみると、多くの中小企業は、採用した人材に適した企業内部署の配置や職務への振り分けを重視している。人材の成長や労働環境の整備までを、考慮している組織はまれである。つまり、従業員の希望を正確に把握し、それに沿った人材運用を行う組織体制は整備できていないのである。また、経営陣の意向によって従業員の望まぬ配置が行われることも多く、不適切な人材活用の制度となってしまう可能性もある⁽¹⁸⁾。

労働政策研究・研修機構（2008）が行った中小企業の能力開発・人材育成に関する調査報告書によれば、社員の能力開発を現場仕事の経験から行うOJTによって行っている企業が多く、今後もその方針に変化はないとされる。また、研修や外部の教育機関などを活用したOff-JT、自己啓発支援のための企業側の出資は、企業規模によって格差が生じている。300人以上の大企業では8割強の会社が必ず支援費用を出費しているのに対し、中小企業では100～200人の中堅規模で3割程度、30～49人規模の企業では半数の企業が出資していないという結果である⁽¹⁹⁾。

このように中小企業、ひいては中小製造業の人的資源活用は、人材育成を重視しているものの、従業員の労働環境や成長という側面で不足していることが多い。特に、従業員に対する教育は、内向きの面が目立つ。人間性が重視され

る一方で、個人の成長という側面が考慮され難くなっている。OJT など伝統的な教育手法自体が問題なのではなく、そうした手法によって伝授される従業員の能力や技術的要素に、日常の業務以外で活用できる要素が不足しているのである。

本来、百瀬（2008）などによれば、人材育成は時間が必要で手間のかかる活動であり、企業理念に則って組織を発展させる従業員を育て上げることが目的である⁽²⁰⁾。

しかし、現状の中小企業の社員教育に対応して、理論的に組織を発展させる人材の育成方法は明示されていない。言い換えると、現在の中小製造業でみられる人的資源管理では、競争優位の側面からみた差別化要素となる経営基盤を構築することが難しい。

そこで、従業員の意識と企業の目標を一致させ、双方の質を同時に向上させるインターナル・マーケティングの考え方が、今後の人的資源活用に効果的であると考えられるのである。このインターナル・マーケティングは、長期的な組織改革を最終的な目標とし、そのために従業員への指導や教育の取り組み方を発展させるという理論である。この理論を実践することによって得られる企業としての魅力を外部（求職者を中心に、ステイクホルダー全般も含む）へと伝達する仕組みを創出できれば、中小製造業が新たな競争優位の源泉を獲得することに繋がる可能性がある。

第3節 インターナル・マーケティング理論による

組織力向上と人材育成手法

1 インターナル・マーケティングの基礎

インターナル・マーケティングはもともと、サービス産業における従業員の顧客対応品質を向上させるための経営戦略論である。ベリーら（Berry. et. al 1976）の提唱した理論では、自社従業員を一種の顧客として捉え、適切な対応や制度を提供することが主張されている。つまり、社内に存在する顧客の満足や要求を満たすことで仕事への取り組み方を向上させ、企業外部の顧客へ対応する際の質を高める理論なのである⁽²¹⁾。

ヴォイマ（Voima 2000）は、インターナル・マーケティングを、理論を実践する組織が改善しようとする対象（組織内部か外部か）と、顧客との取引面か自社内外との関係性を重視するかといった基準によって4種類に分類している

(図表 6-1 参照)。これら 4 種類のインターナル・マーケティングは段階を踏んで進捗する場合もあり、①インターナル・マーケティング・ミックス（組織内部の改革）から②戦略的インターナル・マーケティング（組織外部の顧客満足度向上）へ、③プロセショナル・インターナル・マーケティング（組織内の関係性に着目し、部門間のスムーズな情報の需給関係を構築）から④インターナル・リレーションシップ・マネジメント（組織の長期的な目標達成と外部顧客との良好な関係構築を意識した内部の変革）へとといった順に取組が複雑化していく。この段階は、主に企業組織としての発展度合いに応じて選択される。また、4 種類の戦略はそれぞれ、①従業員を顧客としてみた上で、従来の市場に向けたマーケティング戦略を組織内部に導入する、②現状行っている外部へのマーケティング活動に合わせて、内部の従業員に実施される活動を変化させる、③短期的な部門間連携を構築する、④市場の顧客と自社の関係を意識した組織内部の意識や行動理念の変革という具体的な活動が例示されている⁽²²⁾。

図表 6-1 インターナル・マーケティングの種別

	取引面	関係性
短期／ 組織内部の変化	①インターナル・マーケティング・ミックス (従業員を顧客として効果的に扱う)	③プロセショナル・インターナル・マーケティング (組織内の関係性に着目し、部門間の情報交換をスムーズにして関係性を構築)
長期／ 組織外部の変化	②戦略的インターナル・マーケティング (取引先となる顧客の満足度向上)	④インターナル・リレーションシップ・マネジメント (組織の長期的な目標達成と外部顧客との良好な関係構築)

注:()内は、各戦略が目標とする具体例。

資料:Voima P., "Internal Relationship Management", in Varey, R.J., and B. R. Lewis (eds.), *Internal Marketing: Directions for Management*, London: Routledge. 2000. p239 より作成。

この理論を踏まえたうえで木村（2007）は、インターナル・マーケティングを「組織がその目標を中長期的に達成することを目的として実施する、内部組織の協働のための一連のプロセスあるいはコミュニケーションの活動」と定義している。つまり、従業員に対して組織から活動や仕事、事業内容に関する意識を共有するアプローチを行うことで、全員の協力のもと企業組織として市場で高い成果を創出していくことが理論の目指すところとなる。例えば、組織内の情報の流れをより流動的にするため各種連絡役を設置する、特定事業に関する専門グループを構築する、組織内の人脈を従業員同士で自由に構築させるといった活動があげられる。これらの活動を達成するために必要な従業員の協力を、従業員を対象にマーケティング戦略を導入して信頼性を勝ち取る形で得ていくのである⁽²³⁾。

また、グロンルース（Grönroos 2007）よれば、インターナル・マーケティング

グは従業員のサービス志向の創出と維持だけでなく、企業の文化や風土を確立するためのシステム導入を補助するために利用すべきとしている。その場合も、マーケティング活動を組織全体のマネジメント戦略の一部であることを意識し、トップ・マネジメントがリーダーシップを発揮して継続的なサポートを行うことで、成功する可能性が向上するとしている⁽²⁴⁾。

以上をまとめると、インターナル・マーケティング理論の主目的は、従業員を含めたステイクホルダー全般に対する企業価値を向上させることにあるといえる。すなわち、自社組織と関係を持つ最終顧客、内部顧客、取引先、関連企業、社会一般といった幅広い対象からの信頼を勝ち取れる経営基盤力のある組織を構築することを意味する。その手法として、人材育成など人に関連した経営戦略に当該理論を導入し、より質の高い従業員を創出していくのである。

また、インターナル・マーケティングが既存の HRM 理論と明確に違う点は、行われる人材育成の主目的が従業員の成長にとどまらず、その先の組織の改革という側面に関与していることである。この考え方は基本形であり、インターナル・マーケティングの段階を振り返ると（図表 6-1 参照）、組織内の改革以外に、組織外部との関係性の改革も内包されている。つまり、インターナル・マーケティングは、人材の育成が直接的な事業の業績の向上だけを目的としたものではなく、間接的な組織の状態改善、他組織との強固な繋がり構築といった取組を目指しているのである。

こうした点から、インターナル・マーケティングに基づく人材の育成は、中小製造業にとって経営基盤を確立するうえで重要な戦略であると考えられる。そして、インターナル・マーケティングは、中小製造業にとって差別化戦略や競争優位の源泉となりうる組織体制を構築することに大きく関連しているのである。

2 インターナル・マーケティングによる中小製造業の人材育成

インターナル・マーケティング理論に基づく人材育成を行うことで、経営基盤能力を強化する従業員を創出することは、他社との差別化を追求する中小製造業にとって重要な経営戦略である。そこで、当該理論を用いた人的資源の育成に関する研究をみていくこととする。

まず、ラフィクとアーメッド (Rafiq and Ahmed 2000) は、インターナル・マーケティングの考え方が複数の経営分野（組織改編や人材育成、サービス産

業以外での活用など)へ拡散したことを機に、組織改革に活用するための新規理論を提示している。それは、自社従業員へ教育や理念共有を行うことで、企業を構成する人員の意識を一つにまとめ、スムーズな組織改革を達成するというものである。具体的な方法論としては例えば、①従業員と管理職の間での経営面での交流の増加、②業務内容の製品化(企業組織にとってその仕事がいかに重要かを伝える)による従業員の意識改革、③従業員一人ひとりがいかに重要かを伝達すること、④常に最終顧客を意識できるような従業員への教育、⑤最終顧客と何らかの形で交流するシステムの構築などが提示されている⁽²⁵⁾。

次に、キムら(Kim et al 2016)は、カジノ産業の従業員を対象に、企業が提示するインターナル・マーケティングに関連した活動5項目(福祉制度、教育訓練、報酬、社内コミュニケーション、管理支援)がいかに企業に対する信頼に関連するかを検証している。理論的、及び実証数値とも、インターナル・マーケティングの活動5項目は、従業員の企業に対する信頼や貢献度の向上に役立つという結果を得ている。また同時に、企業の動向に対する従業員の反感を下げるという効果も期待できる⁽²⁶⁾。

これらの研究では、企業が組織に貢献するような従業員を育て上げる経営戦略を実践していくために、従業員の企業に対する愛着を確保する必要があると考えられている。例えば、自社が提供する製品やサービスの特長を明確に把握し、顧客に対して適切な説明を行える従業員の存在がある。この従業員は、初期のインターナル・マーケティング理論が創出することを目指した従業員の理想であり、同業他社と比較して高いサービス品質を提供する企業の武器となりうる。製品に関する説明や技術的な知識の深さはもちろん、当該企業の魅力を伝達できる社員は、営業や社外との交流において大きく影響力を持つ。このような社員を生み出すうえでも、社内の教育や理念の浸透といった活動によって組織に対する忠誠や愛着を持たせるといった基本的な活動が前提として必要なのである。

さて、中小製造業は、多様な業態、業種、規模を持つ、異質多元な企業群である。しかし、あらゆる企業組織にとって人的資源は共通して存在するものであり、またその存在を事業目的に合わせて活用することは、どのような組織でも実践可能である。この点でも、中小製造業の経営力強化を目標に、人的資源を活用することは効果的な差別化戦略となると考えられるのである。

ただし、多様な種類の企業組織で活用できるとはいえ、人的資源の具体的な

利用の方向性に関しては、ある程度、企業毎に差異があるといえる。例えば、中小製造業を規模別に捉えるならば、中堅規模ほど従業員数も多く、特定の業務や専門知識を有する人材の育成が有効な戦略と考えられる。中小規模や小規模企業ではそうした人材よりも、伝統的に主張されてきた多能工化を育成することが有効と考えられる。また、業種で考えるならば、ハイテク産業の中小製造業とローテク産業の中小製造業では、人材の育成と多能工化の実現可能性が違ふといえる。特に、ローテク産業の中小製造業は産地型集積に含まれることが多く、社会的分業体制に合わせて生産技術が分化しており、技術的な人材育成が人的資源の成長も伴った多能工化を達成しきれぬかは不明瞭である。また、完成品や部品・素材を扱う中小製造業と、機械加工工程のみを担う中小製造業では、人的資源に求められる知識の内容や幅に違いがあるだろう。取引構造でも、受注型の完全下請型企業では、受注生産の請負事業を営むだけであれば、設計図を作成する知識が必要ない可能性も高い。しかし、完全下請型企業が現状から脱却するためには、経営体制を変化させ、従業員に設計図面を作成する技術を習得させる必要がある。従って、当然、こうした人材育成は、いずれも企業組織としての持続的経営を実現するために行われるのである。

第4節 持続的発展に繋がる人材活用の戦略

1 機械加工型企業の従業員意識の改革⁽²⁷⁾

E社（創業1993年、従業員数14名（2015年度現在）、第3章図表3-5・3-6に掲載の企業⑩）による取組は、インターナル・マーケティング理論の考え方に近似している。同社では、生産現場の見える化を徹底して行い、自社内のみならず自社外の取引先となる発注元製造業やデザイナーなどにも情報として公開している。着目すべきなのは、この取組による従業員に対する意識の変化である。

インターナル・マーケティング研究において、人的資源の育成には企業に対する愛着や忠誠心の刺激が前提として求められている。この愛着や忠誠心を醸成するうえで、ステイクホルダーとの関係性は、従業員の意識に大きく影響する。すなわち、生産現場や労働環境を開示することが、自社の代表であるという認識を従業員に与え、仕事に対する責任感を向上させるのである。これにより、同社では作業の効率や製品の品質向上も達成している。E社のこの取組は、サプライチェーン・マネジメント論における社内外との情報共有の円滑化を目

指したものであって、インターナル・マーケティング理論を意識して実践されてきたわけではないが、この2つの理論には考え方の根幹に類似性があるといえる。

この自社従業員の意識向上による組織体制強化は、バリューチェーン理論フレームワークに当てはめると（図表 3-2 参照）、支援活動の企業インフラに該当する経営戦略と考えられる。企業が経営活動を実践していくうえで整えるべき経営基盤に、意識を向上させた従業員の存在が強く影響するからである。

2 設計・開発・デザイン業務への専門人材の登用と社内制度整備

① 独立受注生産型中小製造業による自社製品開発の実現⁽²⁸⁾

専門人材を新たに雇用することで新規事業を立ち上げ、その過程で組織体制の強化を図る方法がある。インターナル・マーケティング理論では、この専門人材の活用は自社の従業員の教育を通じて行われる。すなわち、従業員自身の技術・技能の専門性を向上させる過程で日常業務への責任感を醸成し、組織全体の質を向上させていくのである。この考え方を、中小製造業は専門性のある業務を委嘱することを前提に人材を新たに採用し、自社の経営風土や経営方針に関する教育を施した上で、新事業の立ち上げに従事させているのである。つまり、技術や開発などの専門に関する教育を行う段階を、既にそういった専門性を有する人材を雇用することによって補っているのである。

具体的には、京都市のSK社（1960年創業、従業員数16名（2016年度現在）、第3章図表 3-5・3-6 に掲載の企業⑨）は、工業用電器産業に向けた、機械装置関連の金属部品を生産する独立受注生産型中小製造業である。同社では、設計部門で専門人材を雇用し、自社製品開発の技術者として新規事業の立ち上げに従事させている。こうした専門人材の活用は、そもそも設計のできる人材を採用したことから始まる。同社は元来、完全下請型の製造業であった。しかし、中国の市場と企業の動向を視察した同社社長が、量的な生産では中国企業との競争には勝てないと考え、同業他社と比較して新しい競争優位を獲得する試みを開始した。それが、発注元企業が作成した設計図に従って生産を行う受注型企業ではなく、自ら顧客に提案ができる企業組織を構築するための経営判断が設計部門で専門人材を雇用することであった。

しかし、新規に設計の専門人材を雇用しただけでは、同社の技術的な強みを当該従業員が十分に把握できず、適切な設計図の作成や取引先へのアドバイス

もできなかった。そこで、同社は、当該従業員に現場従業員と交流する機会を与え、また現場での作業も経験させることによって、機械加工の技術者としての教育を施した。2年ほどの教育期間を経て、また現場従業員による各種勉強会も行われたことで、当該従業員は無事に必要な能力を習得することができた。

現在では、こうした多能化の従業員教育の手法を取り入れたことで、自社製品の開発事業を担う従業員が数名存在する。開発した自社製品の事業化も進み、かつ新製品開発は常に継続して行われている。

同じく京都市の独立受注生産型中小製造業のSI社（1950年創業、従業員数30名（2016年度現在）、第3章図表3-5・3-6に掲載の企業⑧）も、新規事業の立ち上げを目的に専門人材の採用を行っている。同社の新規事業の創出は、部品を受注生産する従属型の経営から脱却し、自社製品を保有して取引構造の中で自律した企業に革新することを目的としていた。具体的な方法としては、新規事業を検討・模索する新設部署のために、新入社員を10名雇用した。この新入社員は全て、設計や製品開発に携わることの専門人材であった。しかし、採用当初、社内には専門人材を対象とした研修や教育の制度と体制が整備されていなかったため、従業員による自主的な自己学習と専門知識の共有が行われていた。こうした従業員による取組を維持できるようにするために、同社は開発体制のための投資を継続して行うと同時に、従業員主体で研修・教育の制度を整備していったのである。その結果、新規事業として自社開発の製品の販売が実現し、今日では同社にとって安定した事業に成長している。

以上のように、両社とも、専門人材の採用後に自社の事業内容や特性に関する教育、従業員主体での学習活動、新規事業の模索などを経た結果、自社開発の製品の開発、製造、販売に成功している。しかも、これと合わせて従業員への研修・教育の制度の整備によって組織の人材育成体制の向上も果たしているのである。

② デザイン専門人材登用とインターナル・マーケティングの実践⁽²⁹⁾

専門人材を活用した組織体制の改革として、製品や自社の広報に関連したデザイン面の革新や販売活動の実践を目的にした取組もある。

まず、前述した京都市のSI社（1950年創業、従業員数30名（2016年度現在）、第3章図表3-5・3-6に掲載の企業⑧）は、新規事業の立ち上げ要員としての専門人材の登用に加えて、自社パンフレットを再構築することを契機に、

社内で利用する作業標準書の作成や広報活動を担当する従業員も新規に採用した。この従業員は、デザイン関連の専門知識を有しており、前新規開発の自社製品を含めた自社製品の紹介を行う冊子のデザインをしている。当該従業員は、デザインが同社の経営理念・風土や企業方針に即した形となるようにするために、担当業務に従事するにあたって、日常業務と現場作業の研修を積んだのである。

次に、今治市の K 社（創業 1934 年、従業員数 90 名（2017 年度現在）、第 3 章図表 3-5・3-6 に掲載の企業⑤）による営業人材と直販店での接客人材の雇用も、専門人材活用による組織体制強化といえる。K 社は、新規採用の人材に自社のブランドを強化するという明確な目的を持って業務に取り組むことができるように、効果的な人材の育成と組織体制の整備を行った。K 社の場合、既に現在では全ての部署で会社として正式な教育・研修手法と制度、雇用条件が整備されたため、よりインターナル・マーケティング理論における理想的な形で、専門人材の育成が行えるようになっている。ちなみに、同社は、自社製品のデザインに関する専門部署でも、独自に専門人材の育成を行っている。

さらに、燕市の製造卸売業の SK 社（1973 年創業、従業者数 46 名、第 3 章図表 3-5・3-6 に掲載の企業⑥）は、グループ企業の販売担当部門を担っているが、グループ企業の製品デザインと設計を担当しており、デザインと設計ができる人材の採用を拡大している。

最後に、これまでの中小製造業の事例とは異なり、新規採用ではなく、既存の従業員への専門教育を通じて専門人材を活用する事例がある。この事例として、今治市の中堅規模の中小製造業である T 社（1953 年創業、従業員数 170 名（2017 年度現在）、第 3 章図表 3-5・3-6 に掲載の企業⑦）は、専門人材の導入前は、経営者自身がデザインした製品を販売していた。しかし、市場ニーズを的確に把握できておらず、販売は芳しくはなかった。そこで、同社は自社製品のブランド戦略を構築し直すために、総務担当の女性従業員に新しくデザインに関する業務を与え、かつ社内でデザイン関連の専門知識の学習する機会を設けた。その後、当該従業員が成長したことから、同社ではデザイン課を設立し、今後はデザイナー採用も検討している。

以上の事例は、新規事業の立ち上げ、新販路の開拓と広告・宣伝、ブランドの強化、既存製品の見直しなど、業務の見直し、再構築などがきっかけとなり、専門人材の登用に至っている。また、インターナル・マーケティング理論を踏

まえ、この専門人材の登用にあって行われる新規採用と育成を通じて、従来、整備されていなかった教育・研修制度の導入や新しい部署の設置を実現している。結果的に、業組織体制が向上し、経営基盤に繋がっているのである。

こうした専門人材の活用を通じた組織体制の改革は、バリューチェーン理論フレームワーク（図表 3-2 参照）における主活動の業務に関連した活動と考えられる。というのも、専門人材を通じて新規事業や新製品の開発が達成され、自社の事業内容の変化に影響が及んでいるからである。また、人材育成の制度が新たに整備されることで、支援活動に相当する企業インフラや人的資源管理も充実が図られているのである。

3 取引先と連動した労働環境の改善による経営基盤力⁽³⁰⁾

経営基盤を強化するような人材の活用手法として、労働環境を経営環境変化に合わせて整備することで、従業員の安定雇用に繋がっている中小製造業の事例がある。

新潟県燕市の MS 社（1961 年創業、従業員数 10 名（2017 年時点）、第 3 章図表 3-5・3-6 に掲載の企業^㉔）は、金物問屋から発展した製造卸売業者である。自社製品を保有し、製品の企画から開発までを業務としていることから、ファブレス型中小製造業といえる。同社では、今日、労働時間の上限規制により、集荷・配送時間の変更を余儀なくされている外注先企業（トラック運送業）に合わせて、労働環境を改善した。この労働環境という直接的な経営基盤を改善することは、バリューチェーン理論フレームワーク（図表 3-2 参照）の支援活動の企業インフラに当てはまる活動である。

同社は今後、海外市場との取引を拡大する見込みで、従業員が長期にわたって就業することによる人材の安定化に注力した経営を模索している。

MS 社が着目したことは、近年、トラック運送業における働き方改革に伴う労働時間の短縮である。外注先であるトラック運送業者が就業時間を短縮させ、夜間の集配送や輸送の受注を取り止めたことから、同社でも自社の就業規則を変更したのである。この取組は、トラック運送業者の就業時間の改善に寄与するものでもある。

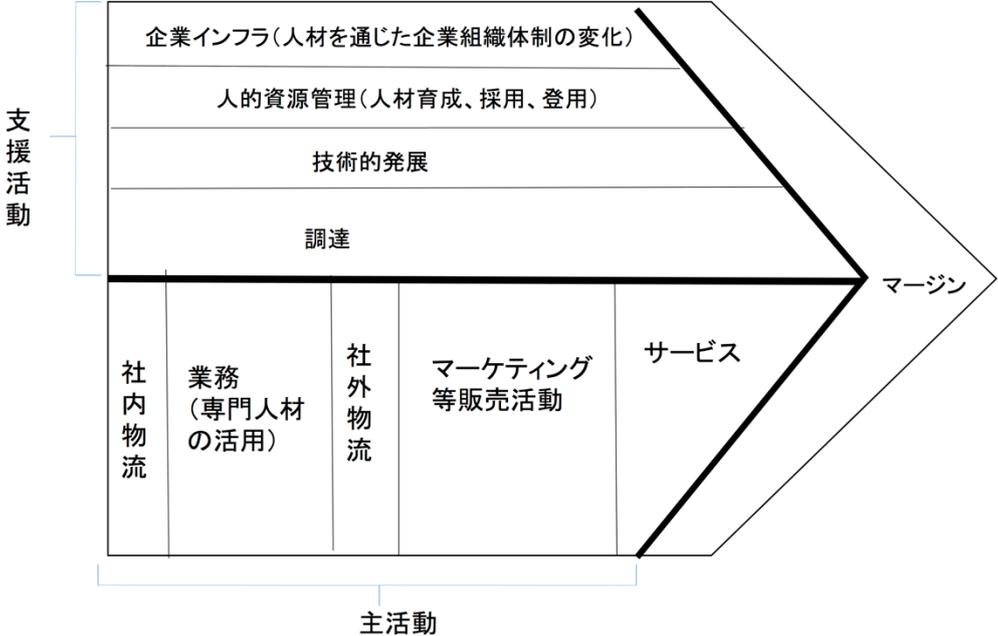
その結果、同社は外注先との有効な関係性を築くことができただけでなく、自社の従業員も就業時間が改善され、働きやすい環境整備に繋がった。この取組は、インターナル・マーケティング理論でみられる労働環境の整備を通じた

従業員の意識向上を実践したものと考えられる。事実、労働環境の中でも、従業員に大きく影響する就業時間の改善をすることは、従業員の定着率の改善に繋がることから、経営基盤力の向上も達成されるのである。

第5節 魅力ある企業組織の創出

中小製造業の人材育成と組織体制をバリューチェーンに当てはめて考えていくと、人材育成や活用は、バリューチェーンの支援活動である人的資源管理に内包されているものである（図表 3-2 参照）。この段階では、人的資源への企業のアプローチは、採用や教育・訓練、登用を通じて、給与を支払うといった基礎的な要素にとどまっている。つまり、今日のインターナル・マーケティング理論が提示するような、従業員個人の技術・技能向上に伴う成長やキャリアアップと、そうした結果を通じた会社組織としての発展を目指すという観点は、基本のバリューチェーン理論には含まれていない。

図表6-2 人的資源活用に基づく中小製造業向けバリューチェーン理論のフレームワーク



資料: Michael Porter. *Competitive Advantage* A Division of Macmillan. 1985. p.37に第6章の事例分析より作成。

しかし、実際の中小製造業の事例では、従業員意識の向上や労働環境の整備による組織体制の強化が、支援活動にある企業インフラに強く影響を及ぼしていた。また、専門人材は、新製品開発や新規事業開発に利用されていたことか

ら、主活動の業務に含まれる活動といえる。つまり、人材の活用に基づく中小製造業に適したバリューチェーン理論フレームワークは、支援活動の企業インフラと人的資源活用、主活動の業務に関する経営戦略を内包していると考えられる（図表 6-2 参照）。

また、こうした戦略を行った中小製造業の事例を、まず企業規模に基づく中小製造業の分類よって改めて検証していくと、人材活用の様々な戦略は、中小企業と中堅規模企業まで実践されていた。小規模企業の実例はみられなかったが、従来の人材育成や雇用の手法にこだわらない新しい方法を、中小製造業は積極的に取り入れているといえる。

ただし、人材活用の戦略の方向性は、中小規模と中堅規模の中小製造業では若干の違いがある。中小規模の中小製造業では、新規雇用による専門人材の活用が多く見られた（第 3 章図表 3-5・3-6 に掲載の企業⑤⑧⑨）。これは、専門知識を有する人材を新たに雇用することで、専門の部署や事業を立ち上げ、新しい企業の強みをいち早く構築していたのである。また、ここでは、人材育成の内容が自社の経営特性や方針に従ったものであり、その手法も実際の業務や生産活動を通じた OJT 形式で行われていた。つまり、企業規模が小さくなるほど、経営資源が限られていることから、自社の組織体制を向上させるために重要な要素である教育・研修への投資は絞られてしまうのである。

これに加え、作業現場の見える化に伴って、自社の従業員の意識改革も戦略として実践されているのは、中小規模であると同時に、機械加工型の取引構造を持つ企業であった（第 3 章図表 3-5・3-6 に掲載の企業⑮）。自社の従業員の意識改革も、例えば従業員の業務への取組方から改善するために実践されているといえる。

さらに、ファブレス型中小製造業（第 3 章図表 3-5・3-6 に掲載の企業㉔）では、直接的な労働環境の整備が差別化戦略として実践されていた。当社は自社に生産機能がなく、中小規模の中でもより少ない従業員数であることから、経営基盤が整備されることで従業員の継続就業率向上が画策されていたといえる。

一方、中堅規模の中小製造業企業の人材活用戦略は、中小以下の規模の企業とは違い、自社従業員を新たに専門人材へと育成する戦略がとられていた（第 3 章図表 3-5・3-6 に掲載の企業②）。これが本章で取り上げたインターナル・マーケティング理論に直接合致する例で、自社従業員を新たに専門人材へと育成する程度の資本が必要と考えられる。

事例企業の製品と業種や取引構造には明確な差異性はみられないが、自社製品やブランドを保有している完成品製造業も、独立受注生産型の部品製造を行う中小製造業も、人材活用に積極的といえる。ただし、製品のブランド力を構築し難い部品製造の企業や機械加工を担う企業ほど、企業組織の魅力向上に繋がる点でより効果的な戦略といえる。また、完成品製造の企業ではデザイン側面がより重視される一方、部品製造や機械加工では製品や生産技術を向上させるための人材活用が重視されていた。一方で、ファブレス型中小製造業では、企業組織自体の発展を主軸に、労働環境の整備という直接的な活動が実践されていたのである。

最後に、中小製造業の差別化戦略として人的資源の活用を考慮すると、その内容は従来の教育・研修に加えて、労働環境の整備や外部との交流を通じた従業員の意識向上も含まれるといえる。また、それらの活動は常に直接的な差別化戦略となるのではなく、あくまで経営基盤の強化を目的に取り入れられている。そして、インターナル・マーケティング理論によって人的資源を活用し、付随して企業の質が向上することは、コーポレートブランディングの理論から見ても企業の差別化戦略となりうるのである。

注)

- 1) 門脇研一稿「後継者のための経営基盤の強化」、日本税理士会連合会監修『月間税理』ぎょうせい、2009年、210～213頁参照。
- 2) 明治大学政治経済学部 森下 正 中小企業論演習室編『トラック運送業の経営基盤に資する処方箋』明治大学政治経済学部 森下 正 中小企業論演習室、2010年、56～62頁参照。
- 3) 東京都産業労働局作成『東京都産業振興基本戦略 2011-2020』東京都産業労働局、2012年、44～63頁参照。
- 4) 小椋康宏稿「経営力創生と企業競争力」、東洋大学経営力創生研究センター編『企業競争力の研究』中央経済社、2007年、1～18頁参照。
- 5) 中村裕昭著『企業力活性化の理論と実務』社団法人金融財政事情研究会、2010年、2～10頁参照。
- 6) See, D. Faertes, “Reliability of Supply Chains and Business Continuity Management”, in *Procedia Computer Science*, Vol.55, 2015, pp.1400-1409.
- 7) See, D. Patterson, John J. Fay, *Contemporary Security Management 4th ed*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2017, Pages 341-352.
- 8) M. Kato, and T. Charoenrat, “Business continuity management of small and medium sized enterprises: Evidence from Thailand”, in *International Journal of Disaster Risk Reduction* Vol.27, 2018, pp.577-587.
- 9) 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編著『ものづくり白書 2018年版』

-
- 日経印刷、2018年、82、83頁参照。
- 10) 同上、84、85頁参照。
- 11) See, H. Munsterberg, *Psychology and Industrial Efficiency*. Cambridge: Riverside Press, 2017(original 1913), pp25-33, E. Mayo. *The human problems of the industrial civilization*. London: Routledge, 2003(original 1933), pp55-76, 及び C.I.バーナード原著、山本安次郎・田杉 競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド、1973年、225～297頁参照。
- 12) 野呂一郎著『HRMとは何か』多賀出版、1998年、7～16、103～107、137～144、179～181頁参照。
- 13) 石田英夫著『日本型 HRM』慶應義塾大学出版会、2008年、4～19頁参照。
- 14) J. フェファー著、佐藤洋一監訳『人材を生かす企業』トッパン、1998年、5～35頁参照。
- 15) J. D. トンプソン原著、大月博司・廣田俊郎訳『行為する組織』同文館出版、2012年、143～164頁参照。
- 16) 瀬戸正則著『戦略的経営理念論』中央経済社、2017年、1～12頁参照。
- 17) 三浦雅洋稿「組織と組織構造」、稲葉元吉・山倉健嗣編著『現代経営行動論』白桃書房、2007年8頁、および富岡 昭著『組織と人間の行動 第3版』白桃書房、1999年、1～9頁参照。
- 18) 浅井千秋・町田秀樹稿「企業の能力開発支援と従業員の意識」、労働政策研究・研修機構作成『労働政策研究報告書N o 147』労働政策研究・研修機構、2012年、17～27頁参照。
- 19) 藤本 真稿「中小企業分野における人材育成と能力開発」、労働政策研究・研修機構作成『労働政策研究報告書N o 103』労働政策研究・研修機構、2008年、7～24頁参照。
- 20) 百瀬恵夫著『中小企業と地域産業の人材育成』同友館、2008年、16頁参照。
- 21) See, Berry L. L., Hensel J. L., and Burke M. C., “Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response”, *Journal of Retailing*, Vol.52, (3), 1976, pp.3-14, 及び、平岩英治稿「インターナル・マーケティング研究の現状と課題」関西学院大学編『経営戦略研究』Vol.6、2012年、91、92頁参照。
- 22) See, P. Voima, “Internal Relationship Management”, in R. J. Varey, and B. R. Lewis (eds), *Internal Marketing: Directions for Management*, London: Routledge, 2000, pp.238-251.
- 23) 木村達也著『インターナル・マーケティング—内部組織へのマーケティング・アプローチ』中央経済社、2007年、14頁より引用、38～56頁参照。
- 24) See, C. Grönroos, *SERVICE MANAGEMENT and MARKETING: Customer Management in Service Competition 3rd ed*, Hoboken: John Wiley & Sons Ltd, 2007, pp.389-392.
- 25) See, M. Rafiq, and L. P. K. Ahmed, “Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension”, in *Journal of Service Marketing*, VOL.14, NO.6, 2000, pp.449-462.
- 26) See, J. Kim, H. J. Song, and C. K. Lee, “Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions”, in *International Journal of Hospitality Management*, Vol.55, 2016, pp.25-32.
- 27) 機械加工型企業の従業員意識の改革については、筆者が2015年8月22～23日に実施した『群馬県桐生市における企業の経営実態インタビュー調査』（同市内の中小製造業4社に対して実施し、代表取締役が調査対応者）に基づく。
- 28) 独立受注生産型中小製造業による自社製品開発の実現については、2016年

8月22～26日に実施した『京都市内における中小製造業の経営実態インタビュー調査』（同市内の企業3社に対して実施し、代表取締役、あるいはそれに代わる経営に携わる責任者が調査対応者）に基づく。

29) デザイン重視の専門人材登用とインターナル・マーケティングの実践の事例については、筆者が2016年8月22～26日に実施した『京都市内における中小製造業の経営実態インタビュー調査』（同市内の企業3社に対して実施し、代表取締役、あるいはそれに代わる経営に携わる責任者が調査対応者）、及び2017年3月7～9、17日に実施した『愛媛県今治市における中小製造業の製品構築戦略に関するインタビュー調査』（同市内のタオル製造業6社に対して実施し、代表取締役、あるいはそれに代わる経営に携わる責任者が調査対応者）に基づく。

30) 取引先と連動した労働環境の改善による経営基盤力については、筆者が2017年8月22～25日に実施した『新潟県燕地域における卸売業の経営戦略に関するインタビュー調査』（同市内の卸売業者6社と、協同組合燕物流センターに対して実施し、代表取締役及び専務理事が調査対応者）に基づく。

第7章 地域・産業集積に根付いた中小製造業の独自性創出

中小製造業が国内外の同業他社との差別化を実現するためには、自社が立地している地域への密着、つまり雇用、資本、技術、原材料といった経営資源のみならず、従業員と顧客、仕入先、借入先、投資先といったステイクホルダーへの貢献が事業の存続・維持・発展に必要不可欠である。この見方は、中小製造業のみならず中小企業全般の存立基盤である特定地域において、中小企業は社会的、経済的な社会的責任を果たし、地域経済の発展にとって欠かすことのできない存在であることに起因する。特に、中小製造業が集中・集積している産業集積の盛衰は、まさに中小製造業の存続・維持・発展に深く関わっている。

また、中小製造業にとっての具体的な差別化戦略の実施手段として、同業他社や関連産業との立地的な近接性を活かした連携活動は、長年にわたって実施されてきた。この連携活動として典型的なものは、経営資源に限りがある中小企業が単独では行い難い経営戦略を複数の中小企業による共同事業として実行することを目的として設立される中小企業等協同組合（以下、中小企業組合）を通じて展開されてきた。また、中小企業組合が有する機能は、差別化戦略の実現だけでなく、中小企業政策の受け皿、情報提供・交換及び教育・研修の場の提供など、多義にわたっている。

そこで、本章では、中小製造業と地域との関係性の強化、及び中小企業組合を介した中小製造業の連携活動が、今日でも中小製造業の競争優位を生み出す差別化戦略に繋がっていることについて、改めて概観していくこととする。

第1節 中小製造業の発展と地域の重要性

1 中小企業の存立基盤としての地域の重要性

中小企業が特定地域に深く密着して事業展開すること、つまり地域に根ざした事業の重要性は、中小企業が果たす役割として、長年取り上げられてきた。今日でも、2010年に日本の内閣が閣議決定した中小企業憲章の基本理念においても、「中小企業は、社会の主役として地域社会と住民生活に貢献し、伝統技能や文化の継承に重要な機能を果たす」とされている。

こうした社会的・経済的な見地に立った中小企業に対する捉え方の中には、地理学的、立地論的な視点から、中小企業が特定地域を存立基盤として集中・集積していることについて言及している。

例えば、百瀬（1986）は、地域経済や産業風土を確定させる要素として中小

企業をとらえており、大企業と比較して中小企業は地域との結びつきが強いとしている。また、地域の特性が中小企業の特徴に影響を及ぼすという、地域と中小企業の相互連関的な側面についても言及している⁽¹⁾。

また、今（2012）は、中小企業こそが地域経済の基盤であるとしている。例えば、2011年の東日本大震災では三陸地域の水産加工業や食品加工業は大きく打撃を受けたが、これら産業の中心は当該地域の中小企業であった。また、小規模な市町村ほど、従業者の多くが中小企業に就業していることなど、中小企業が特定地域の経済主体となる要素は大企業よりも強いとしている⁽²⁾。

さらに、坂本（2017）は、国際社会に対して提示する日本経済の魅力として、各地域に根差した中小企業の存在を取り上げている。地域社会に密着した経営を行う中小企業の存在が、著名な大企業以上に地域の経済や雇用、生活環境に影響を及ぼしてきた事実、改めて着目しているのである。坂本によれば、これらの中小企業の存在価値は、①市町村や過疎地域に根差している、②小規模な市場を対象としている、③公共サービスに近い社会的弱者への活動を行っているという3つの会社力で評価される。言い換えると、地域に根差して経営を続けることが、中小企業の価値を高めることに繋がるのである⁽³⁾。

他にも、百瀬と吉原（2018）は、中小企業が地域に根差すことそのものが経営における企業の優位性になりうるとしている。その上で、国際的な社会環境変化に伴う地域独自の変化へ中小企業が対応することで、持続的な経営に繋がると考えている。すなわち、中小企業が持続的経営を考慮する際、特定地域に根差して、その地域の特性や社会的な課題の解決を意識して事業を営むことが、今日では一つの経営戦略となりうるのである⁽⁴⁾。

最後に、伊藤（2018）は、少子高齢社会となった日本においても、地域経済の主体は変わらず中小企業であると捉えている。しかし、長期にわたる新規創業の少なさから、中小企業そのものが少子高齢化しているという課題が表出しており、地域経済の縮小に影響している。この課題を解決するためには、新規創業を増やすだけでなく、地域の既存事業者が経営環境変化に適応して、新しい組織体制や経営手法を伴ってより長期的に持続していくことが求められるとしている⁽⁵⁾。

一方で、中小企業と地域の関係性は日本に限らず、国際社会でも構築されているとする指摘もある。

松野（2016）によれば、海外の地域でも、日本の中小製造業の海外移転と現

地の中小企業の存在が海外地域での新しい分業構造の構築に寄与している。例えば、中国中部地域では、自動車・車両産業や中小部品加工の製造業が2011年時点で170社余り存在し、多数の日系企業が進出している。韓国でも、釜山市の靴産業を中小企業が担っており、1990年以降の集積が衰退する中でも技術革新が追求され、東アジア地域内での分業構造が創出されている。中には、グローバル化の進展と共に、日本国内で崩壊しつつある分業構造が、海外地域で再構築されているものもある⁽⁶⁾。

このように、中小企業と地域の関係性は依然として機能しており、相互に関連しあって双方の利益を創出しているものと考えられる。具体的には、雇用や納税といった経済的側面だけでなく、特定地域の風土や文化、風習を形成する、保全するといった文化的な側面についても、中小企業と地域は互いに影響しあっているのである。このため、地域振興や地域経済の活性化に関する議論が行われる際、従来からの企業誘致施策に加え、当該地域に根差した中小企業の活性化それ自体が重視されなければならないのである。

2 産業集積論からみた地域の重要性

企業が特定地域に根付いて事業展開することが立地する企業にとって利点となるという考え方は、マーシャル (Marshall 1966) の集積論から始まる。ここでは、同業種の小企業が特定地域に集まることにより、スムーズな技術伝播や企業組織間の協力体制の構築など、立地近接性に基づく優位性が生まれるとされていた。また、一つの産業が集積したことで発生する他業種への需要（製造業の集積による運送業への需要など）が、さらに新たな産業の立地を促進する循環が発生させると考えられていた⁽⁷⁾。

この集積について、その後、特に工業（製造業）に着目した考え方がウェーバー (Weber 1986) によって構築される。ウェーバーの理論では、現代でも日本の工業団地などでみられるように、立地近接性から発生する電気・ガス・水道などの経営基盤設備の整備、各種輸送や生産・販売活動における費用の低下が優位性をもたらすものとして注目されているのである⁽⁸⁾。

同様に、クルーグマン (Krugman 2009, original 1992) も工業の集積理由について述べている。具体的には、①企業が集まることで構築される規模の経済性の追求、②立地近接性による物流・流通コストの削減、③農業後背地の拡大といった3つの理由から、製造業が特定地域へ集積するとしている⁽⁹⁾。

他にも、ポーター（Porter 1990）は、各国が保有する天然資源や歴史的背景、立地特性に基づいて、それぞれの国にはその地域での経営に適した産業が集積すると捉えている。この考えは、日本国内の各地域にある産業集積も同様であり、集積内の企業は競争優位の獲得を達成しているとみられている⁽¹⁰⁾。

以上のように、企業は特定地域に集積することで、競争優位性を獲得できるのである。この集積のメリットは、今日でも多様な観点に基づいて議論されている。

例えば、第1に藤田ら（2000）は、『空間経済学』の中で産業集積の優位性を計算する経済学モデルを構築している。それによると、複数の地域と産業が存在する場合、特定の産業が効率的に生産を行うことができる地域というものが存在し、その事実に合わせて産業は集積・拡散される。当然、個々の企業は競争優位を獲得するために、この集積の経済的、社会的動向を踏まえて立地地域を選択するのである⁽¹¹⁾。

第2に松尾（2001）は、集積論の観点から、生産要素の移送や情報交換の効率性、地価といった立地から発生する費用の削減を考慮して、企業や産業が都市に集積するとしている。その上で、経済発展に直結しやすい機械工業の発展と、都市化・地域特化を目指す経済性が相互依存関係にあるとしている。言い換えると、製造業はその産業の構造上（企業間の取引関係や生産における分業・外注が存在することから）、大都市や経営資源が集中する地域へ集積することによって競争優位性が得られやすいのである。つまり、中小製造業の競争優位獲得の手段として、産業集積の強みを活用することが効果的であること主張しているのである⁽¹²⁾。

第3に藤川（2002）は、集積論の新しい考えであるローカリゼーションを取り上げ、1990年代以降からみられるようになった企業の地理的な制約の解消という議論に対し、地域的な産業集積が今日でも継続して優位性を保有していると指摘している。加えて、地域に集積している企業群は不確定要素への対応力を持ち、イノベーティブ（経営革新を起こしやすいという意味）な競争力を持っていると捉えている。その理由として、地域に根付いた制度・法律・習慣・言語といった文化的側面が地理的・社会的な企業間の近接性に繋がり、経営革新に繋がるような情報の取得が行いやすいという点を挙げている⁽¹³⁾。

第4に渡辺（2011）も、中小製造業が特定地域に根付くことで集積の経済性が発揮され、企業のメリットに繋がるとしている。ただし、今日の経済環境に

においては、産業集積の実質的な範囲が流通の革新やインターネットの普及といった社会的変化から拡大・縮小し、多層的になってきたという変化も指摘している。輸送技術の発達から物流などの地理的な制限が解消されたこともあり、集積の経済性として得られる利点がより多様になったのである。具体的には、従来から存在する物理的な立地近接性の利益によって構成される集積による規模の経済性に加えて、複数地域から情報や技術などの利益を得られる範囲の経済性が得られるようになったとしている⁽¹⁴⁾。

最後に、産業集積を形成することによる中小製造業の経営面でのメリットについて、森下（2018）は、少子高齢化や事業所の海外移転に伴う空洞化といった社会環境の変化を踏まえて再整理している。特に、製造業の集積地においては、今日でも集積の経済が成立すると考えられており、同一の地理空間に関連業者や金融資本、労働人材や情報といった経営資源が集まることで、他地域よりも多面的なコスト削減が依然として可能となっているとしている⁽¹⁵⁾。

以上を取りまとめると、企業が特定地域に立地するメリットは、今日でも産業集積論で研究され、企業の競争優位の獲得に関連している。中小製造業の場合は、こうした産業集積を活用するメリットは変わらず、むしろ製造業であるがゆえに、より効果的な競争優位の構築に繋がると指摘されている。また、特に中小企業と地域は、それぞれの文化・風土が相互に影響しあうことで、経済効果以外の競争優位が創出されていると考えられている。

このように、中小製造業が産業集積のメリットの活用による差別化戦略を展開するうえで重要なことは、今日の経営環境変化における産業集積での企業の役割である。すなわち、従来の産業集積研究で主張されてきた立地近接性や集積の経済など、企業のメリットとなる要素を保持するためには、中小製造業がどういった事業展開をすべきかを明らかにする必要がある。さらに、産業集積を含めた地域経済に対する今日の研究や地方行政による対応や施策を踏まえて、中小製造業の今後のあり方を整理する必要もあろう。

第2節 地域産業・産業集積における企業間連携

1 同質化する地域経済・産業に対する中小製造業の差別化のあり方

地域経済を考察する地域経済論の定義を、澤井（1991）は「ある一定の地域概念で区分された地域内及び地域相互間の経済諸活動の把握・軽量・分析などを通じての地域の経済・社会構造の認識論であり、主として産業・経済面に關

連した地域課題解決に向けての指針を得るための有効な分析手段」としているのである⁽¹⁶⁾。

すなわち、特定の範囲内における経済動向を分析し、そこで発生する課題を解決することが、地域経済研究の目的であるといえる。

特に、地域経済の状態が良好かどうかは、その域内の経済循環が活発か否かで判断されることが多い。この経済循環とは、地域内で産出された利潤、地域外からの移入利潤がどれだけ地域内に還元されているか、また地域内で生産された製品やサービスがどれだけ地域内で消費、地域外へ移出されているかの各金額や割合によって導出される。例えば、地域内に雇用の場が複数確保され、所得の機会が拡大していれば、当該地域の住民は生活が豊かになりやすい。また、地域内で経済活動が完結しているだけでなく、域外の市場へと生産物を移出し、移入利潤を獲得することも重要となる⁽¹⁷⁾。

この地域経済循環は、日本全体の産業構造変化によるサービス経済化⁽¹⁸⁾に伴い、地域内のみでの経済循環が困難になり、移出・移入を通じた地域への付加価値創出を意識する必要が強まってきている。この場合、多くの企業や事業者は拡大した市場の要求や特性に合わせて、類似した製品やサービスを提供しがちとなる。その結果、例えば製造業では製品コモディティ化が発生し、差異性の創出が難化している。その結果、地域経済では、特定地域に従来から存在した風土や、特色に適した事業や産業の重要性が薄れ、より一層、地方の過疎化が進展する可能性が増す可能性がある。

こうした地域経済を取り巻く市場の変化に対応して、伊藤（1986）は、早くから産業構造の変化に伴う地域経済構造の変化をみて、地域の同質化が発生し、地域ごとの特色という性質が薄れてしまう可能性を懸念している。言い換えると、産業構造の変化で製品・サービスが同質化していくからこそ、より一層地域・個人のノウハウや固有技術を基にした発展の方向性が重要なのである⁽¹⁹⁾。

さらに、池上（1996）は、情報化社会が進展する中で、専門家人材による地域の課題を解決するなど特徴的な事業が登場し、拡大してきていることを示している。この地域に登場しつつある専門家層の雇用の安定化を達成しながら、各地域で技術継承と産業の発展を意識した人的ネットワークを内発的に構築できる構造を整えることが、持続的に発展する地域を目指すうえで必要であると主張している⁽²⁰⁾。

このように、同質化する地域経済・産業に対して、地域の特性や独自の特徴、

地域固有の産業を活かした発展を、地域に根差した中小企業などが目指すことの重要性が指摘されているのである。と同時に、地域の中小企業にとっては、自らが立地する地域の特性を活用することが差別化の出発点となり、競争優位の獲得の源泉となる。そこで、こうした地域に根差した事業を、経営資源に限りがある中小製造業が単独で行うのではなく、複数の中小製造業が連携し、地域として面的に展開していく方法論として、中小企業組合や産学官の連携など、組合等連携組織による活動の有効性が期待できるのである。

2 中小製造業による連携活動の必要性

中小製造業を含めた日本の中小企業が取り組んできた連携活動は、主に第二次世界大戦後の高度経済成長期に発展したと考えられる。組織化とも呼ばれる連携活動は、稲川（1971）によって「複数の中小企業者が、特定の目的のために、計画的、秩序的、継続的に、その力を組み合わせる自主的な体系」と定義されている⁽²¹⁾。

企業や職人（専門家）の連携活動そのものの歴史は、古くはヨーロッパにおけるギルド制度に端を発する。日本では長年にわたり、各種協同組合制度として研究されてきた。近年では、異業種交流グループや産学官（金）の連携、異分野連携新事業（新連携）を取り入れた『緩やかな連携』、農商工連携制度を取り入れた六次産業化など、様々な連携活動についての議論されている⁽²²⁾。

この連携活動の基本的な考え方として、百瀬（2000）によれば、中小企業の連携活動は経済的な弱者という立場のまま、他社と協力することで大企業に対抗するために行われるとしている。特に、中小企業組合の場合は、組合員（会員企業）の社会的、経済的地位の向上が主たる目的となり、中小企業の困難な経営状態を改善するために、企業は連携するとしている⁽²³⁾。

山本（2003）も、中小企業の連携に百瀬と同様の意見を展開している。つまり、中小企業は、不足しがちな経営資源を同業他社や異業種企業と連携して補うことで、安定した事業活動を遂行するのが、連携理由の一つとしている。また、この他の連携理由として、複数企業による組織化が企業の経営選択として合理的であること、中小規模ゆえに自然と連携が行われていくということ、支援施策の対象として連携組織体に対する社会的な要求があること、そして組織化することで経営機能が結合されること、以上4つの理由が存在するとしている。これら5つの理由によって連携することで、中小企業は大企業との競争に

対応し、資本経済の中で生き残りを画策していくことができるのである⁽²⁴⁾。

特に、中小企業組合が第二次世界大戦後の1949年に制定された中小企業等協同組合法によって登場し始めたころ、組合の役割は共同購買や共同配送といった経営安定化に繋がる活動が中心で、組織体としても同業種の協同組合が中心であった。経営資源が不足している中小企業の中で、同業種の企業群が協力してコストの削減を求めて尽力していたのである⁽²⁵⁾。

その後、新しい連携の体制として、異業種の中小企業交流、産学官（金）の連携活動などが登場し、さらに大企業やNPO法人、ベンチャービジネスの起業家などと中小企業が連携するなど、連携相手も多様化、拡大してきている。こうした様々な連携が実施されるようになってきたのに伴い、連携活動を実施する理由も変化していくこととなる。例えば、異業種の中小企業交流は、当初、企業間交流を主目的に行われていたが、相対的に規模の小さい中小企業による新規事業創出を目指す連携活動としてより重要視されていた。逆に、産学官連携は、規模が大きめの中小企業による技術開発を目的の中心に、また大企業の連携活動は、業務提携を中心とした事業の再構築が主に実施された。特に、新しい連携の主目的としては、人脈・情報交流、既存製品・サービスの改良、新規経営課題への対応、新規製品・サービスの開発、新規市場の模索といった5分類が登場することとなった⁽²⁶⁾。

このように、中小企業の連携活動は、経営基盤を安定化させて事業を存続させるといった目的から、新しい事業や活動への挑戦、経営革新といった目的へ変化した。複数の中小企業が協力して取り組むことで、現状の経営課題を解決するだけでなく、企業としての持続的発展を達成することも目標となってきたのである。

こうした中小企業の連携を実施する主体として、産業集積で長年にわたって中小企業間の連携活動を担ってきたのは、地域限定的な存在としての産地組合（中小企業組合）である。この産地組合が成立している産業集積は、地域経済の中核を担うコア産業が存在すると考えられる。つまり、中小製造業の産業集積において、地域内企業の関係性が密接で強靱な産業を構築するためには、中小企業組合の存在が不可欠であり、集積内での連携活動の主体としても適しているのである⁽²⁷⁾。

第3節 中小製造業の差別化戦略に資する組合等連携組織

協同組合という概念は、1895年に国際協同組合連盟が設立されたころに制度として成り立たとされる。同連盟の設定した協同組合としての設立条件、業態、目的などが、現在の日本における各種協同組合制度の基盤として機能している。ここで定められた協同組合の定義は、組合員全員が自主的に活動を推進する自助努力によって現状を改善していくというものである。そうした活動を達成するための7つの指針として、①自発的で開かれた組合員制、②組合員による民主的管理、③組合員の経済的参加、④自治と自立、⑤教育、研修及び広報、⑥協同組合間の協同、⑦地域社会への関与が掲げられた。具体的な協同組合としては、事業協同組合、商工組合、協業組合、商店街振興組合、生活衛生協同組合など、目的や組合員の業種など様々な種類が存在している⁽²⁸⁾。

その後、時代の推移とともに連携活動の内容が変化してきたとともに、今日の協同組合の役割は、大きく拡大している。中小企業組合も、その例外ではない。

事実、百瀬（2003）は、時代の変遷に合わせた目的意識の再構築が中小企業組合に必要としている。すなわち、昨今の中小企業の発展に伴い、各事業者が保有している特徴を活かして更なる事業の発展を目指した組織体の構築を意識する必要がある。具体的には、新技術や新素材の開発、新たなブランドの創出といった競争力の強化や新規販売ルートの開拓に繋げていことで経営状態を革新させるものが取り上げられるだろうとしている⁽²⁹⁾。

他にも、協同組合そのものの役割拡大については、中川（2014）によれば、1980年にモスクワで行われた第27回国際協同組合連名大会のA.F.レイドローが行った研究報告が今見直され始めているという。同報告を契機に協同組合は、組合員の生活や活動を支援することだけでなく、協同組合として社会全体へ如何に貢献するかが重視されるようになってきたとされる⁽³⁰⁾。

また杉本（2014）は、今日の協同組合が一つの組織的な集まりという枠組みにはとどまらないことを指摘している。つまり、今日の協同組合は、組合員のみで構成された一つの塊ではなく、多種多様な参画者が個別の目的を保有しており、組織の運営体制もその構造に適して変化する。また、組織内だけでなく、組織外との関係性も、さながら法人企業とステイクホルダーのような相互連関的なものに変化していった。その結果、協同組合は立地している地域や組合員の扱う事業全般など、関連する「コミュニティへの責任」を組織運営時の活動目標に加える必要がでてくる⁽³¹⁾。

また、国外の協同組合の動向も変化している。

例えば、小磯（2015）は、イタリアにおける社会的協同組合の存在を分析している。18世紀末までに発展していったボランティア組織によるソーシャルワーク、医療、老人介護といった福祉活動が、1991年の社会的協同組合法を機に協同組合によって活動できるようになったのである。この背景には、イタリアの法律上、福祉活動などの社会サービスを非営利組織が実践することを想定されていなかった点がある。すなわち、それら社会的サービスを供給する財団や組織が、法的な人格を保有しないケースが多かったのである。この社会的協同組合は、協同組合の原則にある相互扶助という考え方をより広義なものとして適応し、組織外の対象も含めた社会全般での「拡大相互扶助」を基盤にしている⁽³²⁾。

他にも、協同組合には、長年の歴史で整備されてきた制度や法律に基づく法人格が存在することで、連携活動を実行するうえで責任の所在が明確であるという利点がある。

そもそも連携活動が成功しない要因として、寺石（2009）は、地域活性化活動を事例に、モチベーションの欠如、政府機関への依存体質、組織力の欠如、計画性の欠如、地域内のみで活動の発展を意識する視野の狭さといった5つの要因を取り上げている⁽³³⁾。

すなわち、中小企業の連携活動が成功するための要因には、中小企業組合は、高いモチベーション、継続な自助努力、明確な責任の所在、確かな計画の設定を前提として活動を展開していく必要がある。また、この中小企業の連携活動が成功するための要因が、中小企業組合と他の事業者や地域、あるいはグループとの間でも機能するのであれば、より成功の可能性が増すのである。

事実、異業種交流や産学官の連携、新連携などによる中小企業の連携事例においても、同様の連携活動の成功要因があることが、関（2011）の研究で明らかにされている。この研究では、法人組織ではない任意団体を通じた活動であっても、中小製造業の経営基盤の整備、新技術の発展、経営課題解決などを目標として、構成メンバーに関する責任・役割の明確化することで共同事業を展開することが連携活動の重要な成功要因であるとしている⁽³⁴⁾。

このように、中小企業が連携活動を行う際に、中小企業組合は長年、共同事業を展開して培ってきた連携のための制度、基盤があり、有効に活用することができる。また、今日の協同組合は、国内外ともに活動の幅が広がり、組合外

へ影響を及ぼす活動も当然視されるようになったことから、より柔軟な連携活動をすべきになったといえる。このように変化してきた協同組合は、今日の中小製造業が連携活動を通じて新しい差別化戦略を実行するために有効な組織であることを意味する。従って、中小製造業の差別化戦略をバリューチェーン理論のフレームワークで説明していくならば、中小企業組合をはじめとする連携組織の活用は、産業集積の活用と同様に、中小製造業の差別化の源泉として重要な要素となるものと考えられるのである。

第4節 地域産業・産業集積の発展に資する中小製造業の差別化戦略

1 完成品製造業による産業集積の保全に資する域内取引⁽³⁵⁾

産業集積が有する立地近接性によって構築された製造業の社会的分業体制や企業間の取引構造を活用することで、自社と産業集積全体の発展に注力する中小製造業が存在する。

まず、燕市の製造卸企業であるSKK社（創業1976年、従業員数25名、第3章図表3-5・3-6に掲載の企業⑳）は、OEM元の製造卸売業として、製造工程を市内の中小製造業へ外注した製品を取り扱っている。同社の外注先は、今日では中国や台湾といった日本国外も増加しているが、市内の小規模製造業への外注取引数は維持したままである。

同社が地元の小規模製造業へ外注を継続している理由には、加工技術の高さ以外に、産地が保有してきた社会的分業体制を可能な限り維持するためである。つまり、特定の機械加工工程を担っていた小規模製造業群が後継者や従業員の不足などから廃業していく状況を、当社との取引によって経営を安定させ、改善しようとしているのである。廃業理由の中には、従業員への賃金の安さという課題もあるため、同社は市内の企業の中でも、いち早く取引費用の引き上げを行っている。

産業集積内の企業と積極的に取引を行うこの取組は、桐生市の中小製造業群（第3章図表3-5・3-6に掲載の企業㉑～㉒）にも当てはまる。この中小製造業群は、伝統的に地域内の産地問屋や同業他社と発注、加工の依頼といった関係を構築してきており、桐生市では今日でも一部の分業体制が残っている。例えば、E社（創業1993年、従業員数14名（2015年度現在）、第3章図表3-5・3-6に掲載の企業㉑）は、サプライチェーンの活用を目的に、自社と規模の似た同業他社との水平的な外注依頼の関係を構築し、産業集積における製造業の空

洞化に歯止めをかけている。また A 社（創業 1892 年、従業員数 102 名（2015 年度現在）、第 3 章図表 3-5・3-6 に掲載の企業⑩）も、独自の販路を構築するために、伝統的な産地問屋を含めた複数の販売先と外注先を地域にある。また、複数の販路を持つことで事業の安定性を高め、産業集積が持つ分業と取引構造の特色を活かしているのである。

これら個別の中小製造業の差別化戦略は、バリューチェーン理論フレームワーク（図表 3-2 参照）の中で、支援活動の技術的發展、主活動の業務と関連すると考えられる。産業集積内の企業と分業関係を構築し、取引を行う活動は直接、業務内容を変化させるものである。と同時に、域内の製造業による取引関係の維持されていることから、産業集積に蓄積されてきた技術的な知見や基盤の維持にも寄与すると考えられる。

2 地域ブランド創出による産業集積の活性化⁽³⁶⁾

今治市の中小製造業群（第 3 章図表 3-5・3-6 に掲載の企業②～⑥）は、地域ブランドの創出と維持を、中小企業組合を通じて実現してきた。

愛媛県今治市の特産品であるタオルは、今日「今治タオル」として有名である。しかし、地域ブランドとして復活を遂げるきっかけは、今治商工会議所が主体となって開始した「今治タオルプロジェクト」（JAPAN ブランド育成支援事業）に、同時、四国タオル工業組合（現、今治タオル工業組合、1952 年設立、組合員数 106 名、第 3 章図表 3-5・3-6 に掲載の組織【1】）が連携事業として取り組んだことにある。2007 年に同組合が商標登録（地域団体登録商標）を行い、「今治タオル」（類似商標も含む）は、原則、同組合の組合員以外は使用できない。

今治市のタオルは産地製品として、高度経済成長期に国内生産のトップを占めるほどの隆盛を極めたが、その後、繊維製品の海外生産と輸入品の急増、及びコモディティ商品化のために、産地としての生産が急減し、長年にわたって生き残り復活を模索してきた。そこで、産地製品であるタオルを再び日本国内での認知度を高め、ブランド化することに挑戦したのである。そのために、今治タオル工業組合はブランド化の専門人材との連携やデザイナーの採用を通じて、ブランドのロゴ・マークの作成や東京を中心とする大都市部の市場へ参入するためのマーケティング戦略を構築してきた。現在までに、同組合では組合独自のタオル品質基準とタオルソムリエ資格認定制度を導入してきたのであ

る。すでに、「今治タオル」のブランド認定の証であるロゴ・マークは、日本全国で有名となった。また、2014年の国際展示会への出展を契機に、海外でも認知された地域ブランドとなったのである。

ところで、「今治タオル」の製品は、今治タオル工業組合加盟の組合員がそれぞれの経営戦略に則って活用している。しかし、ブランドの統括管理や品質基準・保証の体制などに関しては同組合が管理を行っているのである。つまり、地域ブランドの確立にとって重要なことは、産地製品のブランドの統括管理や品質基準・保証の体制の策定と維持、改善にある。

実際、「今治タオル」の品質基準は、同組合の総会を経て明確に定義され、今治タオル工業組合は申請資料や審査書類、認定証などを利用して組合員に品質基準を順守させている。また、組合は組合員に対して、製品の品質に関する指導や支援も行っている。こうすることで、組合は地域団体商標を獲得している「今治タオル」ブランドの品質基準を保持しているのである。さらに今日では、組合はタオルソムリエ資格認定制度を導入し、組合員の従業員や一般消費者、卸し先の小売店の販売員などを対象としたソムリエ資格を認定する事業を展開している。このソムリエ資格の認定制度は、組合員以外にも「今治タオル」のブランド製品に対する知識を理解し、その普及に貢献できる人々の裾野を広げることに繋がっている。なお、同組合の組合員以外の企業や団体が「今治タオル」のロゴ・マークを使用する（員外利用）場合も、組合が窓口となり、管理、運営を行っているのである。

以上のように、今治タオル工業組合がブランド構築、普及、拡大と品質管理や認定制度など、多様な活動を展開している理由は、地域のタオル産業の維持、保全、発展を考えているからである。同組合では、地域ブランドである「今治タオル」ブランドを他地域や国内外の企業による模倣を防止することで、ブランド価値が下がらないように尽力しているのである。実際、かつて東南アジアで模倣品が販売されたことも、この取組を実施する契機となったのである。

今治タオル工業組合とその組合員の取組は、直接的な地域ブランド戦略として、バリューチェーン理論フレームワーク（図表 3-2 参照）における主活動のマーケティング等販売に該当する差別化戦略といえる。特に、中小企業組合がロゴ・マークを策定し、利用させる程度のブランド化ではなく、同組合がブランドに関わる品質基準や保証の体制整備を組合主導で産地あげて取り組み、組合員との間でも責任の所在を明らかにして、各種共同事業を展開しているので

ある。

3 組合主導の新技术・新素材開発による産業集積の活性化⁽³⁷⁾

旧来からある製品を復活させるのではなく、まったく新しい技術・素材を生かした地域ブランドの創出による差別化戦略の事例として、彦根市の産地製品であるバルブの製造を担う中小製造業（第3章図表3-5・3-6に掲載の企業⑩～⑭）がある。この中小製造業は、滋賀バルブ協同組合（1988年設立、組合員数33名、第3章図表3-5・3-6に掲載の組織【2】）に加盟する組合である。

滋賀バルブ協同組合とその組合員が新素材の開発に着手した理由は、バルブ産業の市場が国際化していく中で、バルブ製品に利用される有害な金属成分の規制強化がされたことにあった。すなわち、アルミ含有率が高い製品が規制を受けたことで、海外販売が自由にできる従来製品には無いアルミ・フリーの環境に配慮した新製品の開発が求められたのである。

この新製品の開発を実現し、開発された新製品の製造技術を組合事業として組合員に横展開していく際、最も重要な役割を担うこととなったのは、滋賀バルブ協同組合が新たに設立したB社（2009年創業、従業員数4名（2016年度現在）、第3章図表3-5・3-6に掲載の企業⑬）である。B社は、同組合に事務所が併設され、開発された新素材の知的財産を管理・運用する会社としての役割を果たしている。その結果、特定企業だけが新素材の活用を独占するのではなく、協同組合という相互扶助に基づく共同体を通じて、組合員を中心に多くの中小製造業が新素材の活用ができるようになった。

また、経営資源に不足が生じがちな中小製造業において、複数の企業で利用できる新素材の研究開発が達成できたのは、彦根がバルブ産業の集積地であったこと自体が大きく影響している。特に、滋賀バルブ協同組合が歴史的に同地域の産業を牽引してきた長年のノウハウは、同業者間での協力と情報共有、定期的な交流機会といった産業集積の利点の提供に繋がっている。つまり、長期に渡って緊密な企業間関係が醸成されていたことが、迅速な環境変化への対応を可能としたのである。

滋賀バルブ協同組合とその組合員の取組は、バリューチェーン理論フレームワーク（図表3-2参照）における支援活動の技術的發展、企業インフラに該当する差別化戦略である。つまり、同組合は、産業集積内の組合員をはじめとする中小製造業へ新しい加工技術を伝播させ、あるいは新素材を利用した製品の

市場創出の機会にも、寄与することができたのである。

4 中小企業組合による組合員への新規需要喚起⁽³⁸⁾

中小企業組合が組合員の事業を安定化させるための共同事業として、共同生産や共同仕入れなどの経済的な事業に他に、社会的な事業として多様な広報活動や社会貢献活動を実践する事例がある。

東京都台東区には金属製品、人形、玩具、革製品など伝統的な事業を展開してきた中小製造業が多く存在する。こうした中小製造業の多くが中小企業組合に加盟し、都市型産業集積での事業を行ってきた。中でも今日、地域への社会貢献活動や一般缶製品の広報活動など差別化戦略を行っているのが、東日本一般缶工業協同組合（1978年設立、組合員数42名（2016年度現在）、第3章図表3-5・3-6に掲載の組織【6】以下、一般缶組合）である。

東日本一般缶工業協同組合は、関東地方から中部地方の広い範囲の組合員が加盟している。業種も一般缶製造を行う中小製造業だけではなく、関連の機械加工やスクリーン印刷の中小製造業も含まれている。一般缶は、統一規格は無く、クッキーから医薬品まで幅広い用途に使用される鉄製の容器を指す。製品自体の形状やデザインは、用途によって自由に製作できるが、この業種に属する中小製造業は完成品製造ではあるが、いずれも他業種からの独立受注生産型の企業が中心である。

このような特徴を有する一般缶製造業は、容器が紙やプラスチックに取って代わられてきたために受注量の減少に苦慮してきた。しかし、一般缶は鉄を素材とするため、リサイクルには優れている。そこで、東日本一般缶工業協同組合は、近年、一般缶の幅広い産業での利用促進による新規需要創造を目的に、広報活動を行ってきた。まず、有名老舗クッキー店と提携し、同組合オリジナルデザインの容器を生産し、組合員や一般消費者向けに販売を行っている。当初は組合員とその従業員や関連企業を対象とした個数販売であったが、品切れになるほどの好評で、クッキー店側も改めて新商品として継続販売する意向が固まり、現在でも、このクッキー缶を使用したクッキーの販売が続き、組合員への缶の製造依頼も続いている。従来は、取引先からの受注に答える形で缶の製造を行ってきたが、逆に、組合側から一般缶の提案を行うことで需要を自分たちで創出することで、一般缶の需要喚起を果たすことができる先行事例となった。

この事業以前から東日本一般缶工業協同組合は、現在でも続くリサイクル、エコロジー関連の展示会への組合と組合員の出展と組合員を対象とするシンポジウムの開催を行い、それらのPRポスターの作成も行ってきた。

以上の事業は、組合員の事業を活性化することに繋がっているが、今日ではこの広報活動はより進化し、台東区内の小学校と連携して社会教育事業に発展している。この事業は社会貢献活動の一環でもあるが、一般缶の製造に関する出前授業を組合役員が実施することから始めた。現在ではDVDを制作し、区内の教育委員会の許可も得て小学校で社会科の教材として利用してもらうにまで至っている。こうした教育事業を通じて、一般缶の社会的な認知度を向上させ、間接的な需要喚起を促そうとしている。今後は、特定教育機関との連携のみではなく、一般家庭や塾など様々な教育機関へのDVD販売も計画されている。

東日本一般缶工業協同組合の行った差別化戦略は、バリューチェーン理論フレームワーク（図表3-2参照）における支援活動の企業インフラ、主活動のマーケティング等販売活動に該当する。組合員の事業機会の拡大を達成するために、多様な広報活動と社会貢献活動を展開することは、結果が即出てくることは少ないが、長期的に実践することで成果が出てくる可能性があるといえる。

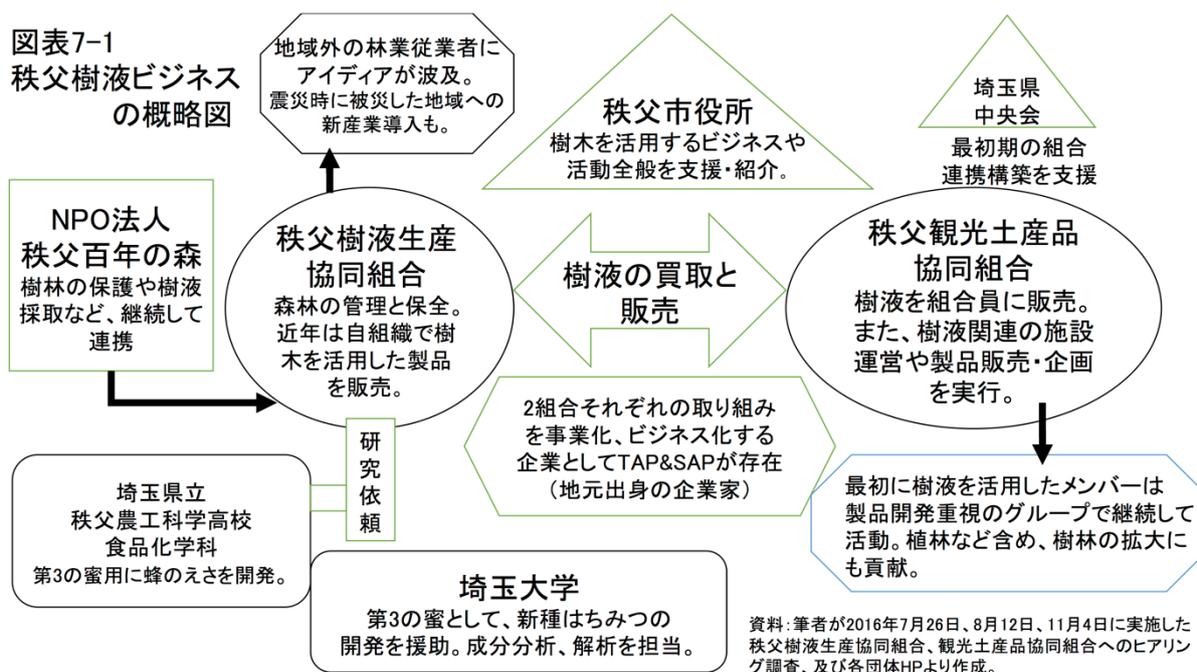
5 多様な連携による新しい地場製品の創造⁽³⁹⁾

中小企業組合が産業集積における既存の中小製造業の活性化にとどまらず、全く新しい産業の芽が創出した事例がある。それが、秩父市の秩父観光土産品協同組合（1963年設立、組合員数17名（2016年度現在）、第3章図表3-5・3-6に掲載の組織【4】）と秩父樹液生産協同組合（2012年設立、組合員数9名（2016年度現在）、第3章図表3-5・3-6に掲載の組織【5】）による樹液ビジネスである。

秩父観光土産品協同組合と秩父樹液生産協同組合は、組合間連携を通じて、現在、樹液組合の理事の一人（キー・パーソン）が、自身の所属するNPO団体の活動で秩の山林保護活動を行っていたことに端を発する。この人物が地域の歴史的な自然風土を保全するため、未利用の天然資源であった山林の活用を検討していた。ちょうどそのころ、同地域で小規模な製菓業を営む経営者の一人（発起人）から、新しい特産物、地域ブランド製品の開発に関する相談を受けた。そこで、保護されてきた山林を活用した製品開発を提案したのである。

この活動は当初、発起人を中心とした地元の製菓業者によって主導され、秩

父の天然樹であったカエデから樹液を採取して製品開発が行われた。実際、いくつもの新製品がヒットし、製菓業者の経営は改善した。この製菓業者の製品開発と販売活動は今でも継続して行われている。また、2つの協同組合による組合間連携事業は、地元市役所や中小企業支援機関などの協力も得られているのである（図表7-1参照）。



この秩父における2つの組合による樹液ビジネスは、バリューチェーン理論フレームワークの主活動における業務、マーケティング等販売活動、支援活動における調達、企業インフラと複数の側面に該当する差別化戦略が行われていた。樹液ビジネス自体の拡大とともに、幅広いバリューチェーン要素に該当する活動が生まれてきた。そこで、以下では、秩父観光土産品協同組合と秩父樹液生産協同組合、それぞれの立場に立った視点から多様な連携活動の実態について、みていくこととする。

① 共同購入を通じた新しい特産品開発と地域おこし

秩父観光土産品協同組合（以下、土産品組合）は、埼玉県秩父市の小売業、食品製造業、卸売業などを組合員とする異業種組合である

現在の土産品組合の事業は、交流会・情報交換会、共同店舗販売などの事業に加え、地域の天然資源であるカエデ樹液の共同購入とそれを利用した製品

開発がある。この製品開発は、秩父樹液生産協同組合（以下、樹液組合）から購入したカエデ樹液を基に、2012年から今日に至るまで様々な新製品が土産品組合の組合員によって製造されている。また、土産品組合のオリジナル製品として、樹液を利用した飲料がある。

このカエデ樹液を利用した製品開発と販売事業は、土産品組合と樹液組合の組合間連携を通じた中小製造業による新しい特産品開発の活動である。実際の業務プロセスは、樹液組合がカエデの木から採取したカエデ樹液を土産品組合が購入し、カエデ樹液を地元の食品加工業者で煮詰め、メープルシロップに加工する。これを土産品組合が組合員に再販売し、組合員は各自、自社製品を試作、開発し、販売を行っていくものになっている。土産品組合としては、組合員向け菓子製造用の原材料の共同購入事業を展開していることとなる。なお、土産品組合では、組合員よりは割高にはなるが、組合員以外の事業者から要望があれば、販売も行っている。

なお、土産品組合は、組合員の樹液の利用に対して、直接的な指導や支援を行っていない。同組合は、樹液組合からのカエデ樹液の購入とそのメープルシロップへの加工、及びメープルシロップの組合員への供給であり、製品開発や製品の販売は、組合員の自主的事業となっている。ただし、研究会や定例会などで組合員間での情報交換を行い、新製品のアイデアが出てこない組合員は、そうした場で他の組合員に協力を求めることができるようにしている。

今日では、地域内外に地元産メープルシロップに関連した事業を認知してもらうために、地元市役所や中小企業支援機関などと共同で広報活動を行っている。組合員が開発した新製品は、域内の天然資源を使用しているという基準から地域資源製品として扱われ、地元の地場産業振興センター設置の売店での販売もされている。また、土産品組合は、カエデ樹液のメープルシロップへの加工を外部委託から変更し自前で行い、かつ組合員への卸売と直販を行うため、製造、小売、そして飲食店を併設したカフェテリアを2016年4月に設立した。また、カフェテリアの管理運営の業務は、地元で新規創業したばかりのベンチャー企業に委託したのである。

こうした一連の活動は、土産品組合の組合員にとって、新たな収益源をもたらしただけでなく、この事業の発展を通じて、新しい地域産業の活性化を目指して行われているのである。つまり、これまで地元で眠っていた地域資源、山林のカエデの木が活用され、そこから採取されるカエデ樹液を生かした地元

産メープルシロップとそれを利用した新製品を通じた新しい産地おこしである点に、この組合事業の意義があるといえる。

② 異業種組合と異業種との連携による新しい林業の形

秩父樹液生産協同組合（以下、樹液組合）は、埼玉県秩父市に新設された異業種の事業協同組合で、主に大滝地区（秩父地域の山林地帯）の林業事業者、中小木材加工業者、土地所有者が組合員となっている。また、保険業などの組合員も加入している。2012年設立以降、森林保全に繋がる地域の林業事業者による伐らない林業の創業を通じた新しい利潤源の獲得、秩父地域の活性化を活動目的としている。

樹液組合の事業は、まず第1に秩父観光土産品協同組合（以下、土産品組合）向けの地域内にある天然カエデの樹液採取と販売の事業である。現在では採取量も安定し、短期雇用での人員確保も必要なほどの生産量を誇る。第2に、GPS装置なども利用した地域内樹林の植生管理である。そして最後に、中小製造業の差別化戦略に繋がる取組として、組合自身が樹木素材（カエデ以外も含む）などから独自製品の開発を行い、生産を地域内の中小製造業へ外注する事業を行っている。

そもそも樹液組合の独自の製品を製造する取組は、同組合の目的である森林保全と伐らない林業の創出と組合運営の年間費用を稼ぎだすことを目的に行われた。というのも、樹液の採取のみでは、年間を通じた一時期にしか収益がないためである。開発された製品の第1号は、土産品組合が地元の飲料製造業と連携して開発した樹液サイダーと類似した飲料で、他の広葉樹を安定生長させるために伐採したキハダ（高木の種類）の樹皮を利用した製品である。生産体制は、土産品組合が樹液サイダーを生産している方法と同様で、地元の飲料製造業と連携して開発を行い、量産委託をしている。2016年に一万本ほどのキハダサイダーが東京都内の百貨店などで販売された。その後、2017年には、キハダの薬効的な成分を生かしたボディークリームが開発され、販売もされている。

こうした新製品は、従来、樹木を伐採し、プレカットして建材として販売する伝統的な林業と比べて、樹木一本分の販売価格が大きく異なるため、組合員を含めた地域の林業家の大幅な収益率向上が見込まれている。また、伐らない林業という新しい林業の実現は、新規事業の導入で新たな利潤源が生みだされていることから、組合員の経営安定化に繋がっているのである。

以上のように、中小企業組合を通じた新製品や新技術の共同開発は、中小製造業にとっては典型的な組合事業である。しかし、樹液組合の事例は、自分たちには無い経営資源を有する中小製造業や組合との連携という点が、一般的にイメージされる中小製造業の組合による共同事業とは異なるのである。つまり、組合員だけでない地域の中小製造業や他の土産品組合との取引を構築することで、新製品の開発と製造を実現していったのである。

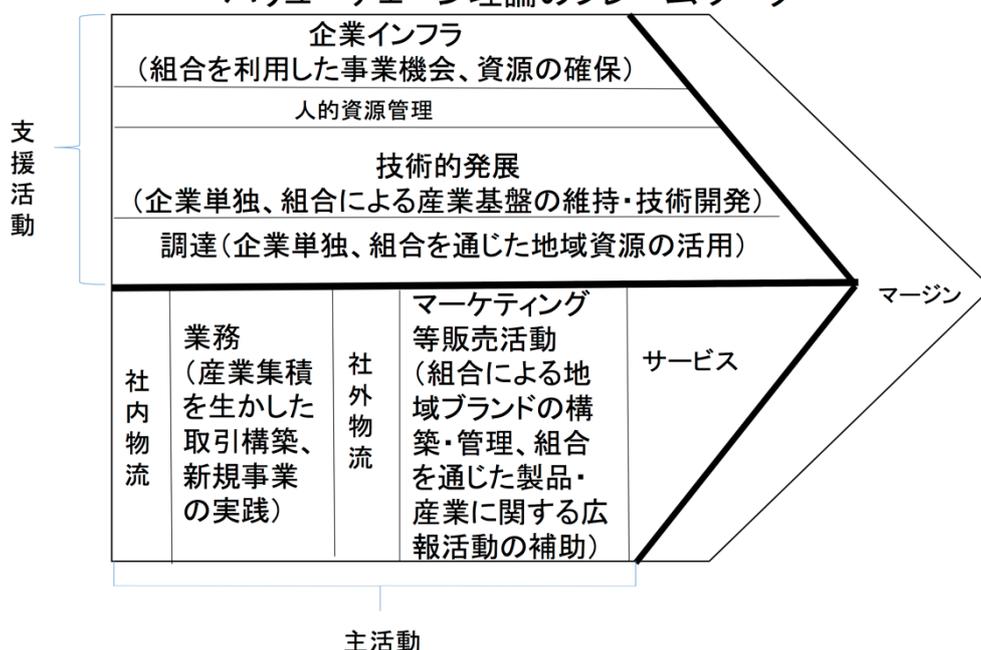
第5節 地域・産業集積が有する資源の活用に適した中小製造業

地域や産業集積に根差した中小製造業が差別化戦略を展開する際に必要な要素は、従来からいわれてきた集積のメリットである立地近接性のみでは無い。今日では古くから地域にある伝統的な取引構造や分業構造、地方自治体や中小企業支援機関、中小企業組合などの存在に加え、もともと地元にあった地域資源も、中小製造業の差別化戦略にとって重要な要素となる。前節で触れた秩父観光土産品協同組合と秩父樹液生産協同組合では、地元の森林資源を活用しつつ、社会・自然環境に対する企業の社会的責任を果たす取組になっている。事実、秩父市の2事例（第3章図表3-5・3-6に掲載の組織【4】【5】）は、製造業を中心とした土産品組合の取組が拡大し、林業、木材加工者、土地所有者などの異業種からなる樹液組合による取組へと発展したのである。

こうした事例から導出された事実を踏まえて、中小製造業のバリューチェーンにおいて、地域性がどのように関与するのかについて改めて考察していくこととする。

つまり、バリューチェーン理論フレームワーク（図表3-2参照）には、企業の主活動と支援活動がある。この主活動には、企業が保有する社内物流や業務、社外物流、マーケティングなどの販売活動、サービスが含まれている。また、主活動は、産業や事業内容によって、それぞれの活動がさらに細分化される。一方、支援活動は、素材や部品の調達、技術的发展、人的資源管理、企業インフラといった内容で構成される。第4節の事例では、このバリューチェーン理論フレームワークのうち、主活動の業務とマーケティング等販売活動、支援活動の調達、技術的发展、企業インフラに関連する多様な差別化戦略が実行されていたのである（図表7-2参照）。

図表7-2 産業集積への貢献に基づく中小製造業向け
バリューチェーン理論のフレームワーク



資料: Michael Porter. *Competitive Advantage* A Division of Macmillan. 1985. p.37と第7章事例分析に基づいて作成。

また、中小製造業が個々の企業で行う差別化戦略では、主活動の業務、支援活動の調達や技術発展に関連して実施した取引の構築、産業基盤の維持など立地近接性に基づいた産業集積の活用（第3章図表3-5・3-6に掲載の企業⑮～⑰、㉓）が行われていた。一方、中小企業組合を通じた複数の中小企業による連携を通じて、中小製造業は新規の地域ブランドや、新素材の開発など、単独では行えない差別化戦略へと実施可能範囲を広げているのである。事実、主活動における業務やマーケティング等販売活動に関連した差別化戦略では、協同組合を通じて産業集積全体、あるいは組合員全体に影響する広報やブランドの構築・管理が実践されていたのである（第3章図表3-5・3-6に掲載の組織【1】【4】～【6】）。この点は、支援活動における技術的発展のカテゴリーにある組合を通じた産業基盤維持・技術開発（第3章図表3-5・3-6に掲載の組織【2】【4】【5】）についても同様である。

特筆すべきことは、こうした一連の取組は、中小製造業や組合にとっての単なる利潤追求の取組ではなく、中小製造業の社会的責任や地域貢献、企業として信頼性を獲得することなどのために展開されているということである。つまり、中小企業が本来有している地域の文化・社会・歴史に対する風土、慣習の醸成と保持といった役割を、中小製造業は事業を通じて果たしていくことが差

別化に繋がっていくのである。

最後に、中小製造業を複合的な業態分類（図表 3-6 参照）に基づいて、前節までにみてきた全ての地域・産業集積に根付いた中小製造業の差別化戦略を整理していくと、まず規模別にみて、中小製造業では差別化戦略を実践している企業で規模による差はないといえる。各地域の中小製造業は、小規模から中規模まで、差別化戦略を実践しており、その内容も様々である。ただし、そうした戦略の多くは、中小企業組合を通じた共同事業として実践されていることに留意する必要がある。なお、企業単独での産業集積活用している場合（第 3 章図表 3-5・3-6 に掲載の企業⑮～⑱、㉓）に限ってみると、いずれの企業も中小規模であった。

次に、中小製造業の業種は、事例全てがローテク産業であった。産業集積の中でも、産業としての歴史の長い産地型集積に立地する企業と中小企業組合が中心であることが影響している可能性がある。また、産業中分類 24 種類中の 9 業種（食料品製造業、繊維工業、家具・装備品製造業、パルプ・紙・紙加工品製造業、印刷・同関連業、プラスチック製品製造業、窯業・土石製品製造業、金属製品製造業、その他の製造業）に属した中小製造業が中心であったことも、中小企業組合が提供する事業と産業集積のメリットを活用する傾向が強いと考えられる。

さらに、取扱製品及び生産技術別業態に着目すると、完成品製造を行う中小製造業が主に産業集積のメリットを活用しているとみられる。また、産業集積における中小企業組合を通じた取組は、バリューチェーン理論フレームワーク上で、いずれも地域や集積が有する固有の資源やメリットを活用して新製品に関わる戦略が実行されていたといえる。例えば、地域ブランドの活用や組合員が扱う製品に利用する新素材開発などは、いずれも中小製造業が扱う製品に新たな付加価値を付与する戦略であるといえる。

一方、部品製造や機械加工の中小製造業が中にも、産業集積のメリットを活用した差別化戦略を実践する企業は存在する。その場合は、ブランドの有無にかかわらず、自社製品を保有していないことから、納期の短縮や品質の向上による顧客との取引関係の再構築、新しい物流・流通の開拓など、経営基盤を軸とした取組が重視されていたのである。ただし、独立受注生産型や完全下請型の取引構造を持つ中小製造業の場合でも、自社製品を保有しながら部品製造や機械加工も行う混合生産体制の場合、産業集積のメリットを活用した差別化戦

略を行っているのである。

また、すでに自社ブランド製品を保有している一貫生産型やファブレス型の中小製造業は、産業集積のメリットを活用する場合に、自社の利潤以上に地域全体の活性化などを意識している場合が多かった。すなわち、これらの中小製造業は、1社単独で自社の経営資源を活用した経営戦略の実行できる場合が多く、より広域的な企業間ネットワークを自社で活用している場合もある。その一方で、産業集積内で協同を行う際には、自社単独の利潤ではない、産業全体の発展や地域としての発展に寄与する戦略を選択するケースが多いと考えられる。

注)

- 1) 百瀬恵夫稿「地域産業の風土性とコミュニティ」、百瀬恵夫・木谷光宏編著『地域産業とコミュニティ』白桃書房、1986年、2～5頁参照。
- 2) 今 喜典著『中小企業金融と地域振興』東洋経済新報社、2012年、3～10頁参照。
- 3) 坂本光司・法政大学大学院 坂本光司 研究室著『日本の「いい会社」』ミネルヴァ書房、2017年、1～2、240～243頁参照。
- 4) 百瀬恵夫・吉原元子共著「産地における中小企業の連携活動—富士吉田地域における織物産地の事例から—」、拓殖大学経営経理研究所編『拓殖大学経営経理研究』Vol.112、2018年、7～9頁参照。
- 5) 伊藤正昭著「産業の少子高齢化と地域産業の創生」、拓殖大学経営経理研究所編『拓殖大学経営経理研究』Vol.112、2018年、42～43頁参照。
- 6) 松野周治稿「東アジア地域内国際分業の深化と中小企業の役割」、松野周治・今田 治・林 松国編著『東アジアの地域経済発展と中小企業』晃洋書房、2016年、6～11頁参照。
- 7) A. Marshall, *Principles of economics*, New York: The Macmillan Press, 1890, pp.66-80.
- 8) A. ウェーバー著、日本産業構造研究所訳『工業立地論』大明堂、1965年、140～188頁参照。
- 9) P. クルーグマン著、北村行伸・高橋 亘・妹尾美起訳『脱「国境」の経済学-産業立地と貿易の新理論-』東洋経済新報社、2009年（原著1992年）、49～68頁参照。
- 10) M. E. Porter. *The Competitive Advantage of Nations*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 1990, pp 148-153.
- 11) 藤田昌久・アンソニー・J・ベナブルズ・P. クルーグマン著、小出博之訳『空間経済学—都市・地域・国際貿易の新しい分析』東洋経済新報社、2000年、27～36頁参照。
- 12) 松尾昌宏著『産業集積と経済発展 収穫逓増化の地理的パターン形成』多賀出版、2001年、173～180頁参照。
- 13) 藤川昇悟稿「ローカリゼーション—集積論の新しい潮流」、松原 宏編著『立地論入門』古今書院、2002年、86～93頁参照。
- 14) 渡辺幸雄『現代日本の産業集積研究 実態調査研究と理論的含意』慶応義塾大学出版会、2011年、31、37～44、248～250頁参照。
- 15) 森下 正著「中小製造業の経営革新と産業集積の再生～新しいビジネスモデルの構築を目指して～」、拓殖大学経営経理研究所編『拓殖大学経営経理研

-
- 究』Vol.112、2018年、168～170頁参照。
- 16) 澤井安勇著『地域の経済と空間』ぎょうせい、1991年、20頁より引用。
 - 17) 伊藤正昭稿「地域産業・クラスターの構造と革新的中小企業」、伊藤正昭・土屋勉男共著『地域産業・クラスターと革新的中小企業群』学文社、2009年、34～35頁参照。
 - 18) 加藤幸治著『サービス経済化時代の地域構造』日本経済評論社、2011年、13～23頁参照。
 - 19) 伊藤正昭稿「地域産業の視点」、前出書『地域産業とコミュニティ』18頁参照。
 - 20) 池上 惇著『現代経済学と公共政策』青木書店、1996年、16～49頁参照。
 - 21) 稲川宮雄著『中小企業の協同組織』中央経済社、1971年、3頁より引用。
 - 22) 全国中小企業団体中央会編『中小企業組合ガイドブック 2015年版』全国中小企業団体中央会、2015年、3～7頁、及び三浦一洋稿「中小企業の組織活動の新展開」、百瀬恵夫編著『中小企業論新講』白桃書房、2000年、260頁参照。
 - 23) 百瀬恵夫著『中小企業「協同組織」革命』白桃書房、2000年、iii、187頁参照。
 - 24) 山本 貢著『中小企業組合の再生』中央経済社、2003年、17～21頁参照。
 - 25) 三浦一洋稿「中小企業協同組合研究」、堀越芳昭・JC総研編『協同組合研究の成果と課題』家の光協会、2014年、237～245頁参照。
 - 26) 百瀬恵夫著『新協同組織革命』白桃書房、2003年、80～111頁参照。
 - 27) 二神恭一稿「産業クラスター」、二神恭一・西川太一郎編著『産業クラスターと地域経済』八千代出版、2005年、1～9、18～21頁参照。
 - 28) 商工総合研究所著『組織化の現状と新たな展開 平成27年度調査研究事業報告書』商工総合研究所、2015年、1～4頁参照。
 - 29) 百瀬恵夫著『新協同組織革命』東洋経済新報社、2003年、26～37頁を参照。
 - 30) 中川雄一郎稿「協同組合の哲学」、中川雄一郎・JC総研編『協同組合は「未来の創造者」になれるか』家の光協会、2014年、20～24頁参照。
 - 31) 杉本貴志稿「協同組合における新しい組織運営と事業活動」、前掲書『協同組合は「未来の創造者」になれるか』、135～142頁参照、142頁より引用。
 - 32) 小磯 明著『イタリアの社会的協同組合』同時代社、2015年、28～35頁参照。
 - 33) 寺石雅英稿「地域再生プロジェクトにおけるエクイティ・スキームの活用方法」、中小企業学会論集『中小企業と地域再生』同友館、2009、37～41頁参照。
 - 34) 関 智弘著『現代中小企業の発展プロセス』ミネルヴァ書房、2011年、85、183～191頁参照。
 - 35) 完成品製造業による産業集積の保全に資する域内取引の事例は、筆者が2016年2月25～26日に実施した『滋賀県彦根地域産業ヒアリング調査』（同市内の滋賀バルブ協同組合と組合員企業に対して実施し、代表取締役と専務理事が調査対応者）に基づく。
 - 36) 地域ブランド創出による産業集積の活性化の事例は、筆者が2017年3月7～9、17日に実施した『愛媛県今治市における中小製造業の製品構築戦略に関するインタビュー調査』（同市内のタオル製造業6社に対して実施し、代表取締役、あるいはそれに代わる経営に携わる責任者が調査対応者）に基づく。
 - 37) 組合主導の新技术・新素材開発による産業集積の活性化の事例は、筆者が2016年2月25～26日に実施した『滋賀県彦根地域産業ヒアリング調査』（同市の滋賀バルブ協同組合と組合員企業に対して実施し、代表取締役と専務理事が調査対応者）、および2016年8月22～26日に実施した『京都市内における中小製造業の経営実態インタビュー調査』（同市内の企業3社に対して実施し、代表取締役、あるいはそれに代わる経営に携わる責任者が調査対応者）に基づく。
 - 38) 中小企業組合による組合員の新規需要の喚起の事例は、筆者が2016年8月

24日に実施した、東京都台東区の東日本一般缶工業協同組合へのヒアリング調査、及びその報告書に基づく。

39) 組合間連携による新しい地場製品の創造の事例は、筆者が2016年7月26日、8月12日、11月4日に実施した埼玉県秩父市の秩父樹液生産協同組合、観光土産品協同組合へのヒアリング調査、及びその報告書に基づく。

第 8 章 中小製造業の業態別差別化戦略の理論フレームワーク

第 1 節 変貌する経営環境と業態別製造業の競争優位のあり方

日本の中小製造業は現在、二重構造論に代表されるような大企業との規模間格差ではなく、中小企業同士の企業間格差が拡大しつつある。主な要因として、中小製造業の場合、生産性格差や競争優位性の低下といった課題があげられている⁽¹⁾。

こうした新しい格差の発生は、今日の多様な経営環境の変化によって、より深刻化する可能性がある。例えば、グローバル市場の拡大に伴い、競争相手の増加や顧客ニーズの多様化がある。情報通信の技術革新は、中小製造業にも市場へのアプローチ手段の拡大や生産手法・プロセスの変化を生じさせている。製造業のサービス化も、製品に付随させたサービスを通じて新しい付加価値の創出を中小製造業に求めている⁽²⁾。

また、社会環境の変化に伴い、中小製造業が直面する経営課題も多様化している。特に、製品ライフサイクルの加速や製品のコモディティ化などによって、中小製造業が現在、有している製品や技術を基に競争優位性を持続的に獲得することはより困難になっている。加えて、日本では、少子高齢化社会の到達による恒常的な人材不足、特に中核人材の不足が深刻化している⁽³⁾。

このため、中小製造業はその存立基盤が揺らぐとともに、持続的発展を目指した企業努力をより強く求められている。これまで保有していた競争優位に固執せず、中小企業同士の競争で生き残る手法を模索するために、競争優位の源泉を理論的に見直す必要があるといえる。そのための指標となるものが、競争優位の理論で提示されたバリューチェーン理論フレームワークである（図表 3-2 参照）。この理論フレームワークで提示された主活動（社内物流、業務、社外物流、マーケティング等販売活動、サービス）と支援活動（調達、技術的発展、人的資源管理、企業インフラ）、及びそれぞれに関連する経営戦略の中から、中小製造業は自社の競争優位となるものを見つけていく必要がある。

また、中小製造業が模索すべき競争優位は、固定費や変動費の削減といった低コスト化に基づく価格競争優位の戦略ではなく、同業他社や競合相手との差異性に基づく差別化戦略から導かれるものとなる⁽⁴⁾。

つまり、バリューチェーン理論フレームワークの経営戦略も、同業他社と比較して、コストダウンによる低コスト化だけが達成されるのではなく、事業内容とその運営手法、取引構造、販売形態といった経営全般の各要素で、どのよ

うに違いを生み出すのかを考慮したものとならざるをえない。そして、これら経営全般の各要素における差別点は、中小製造業の場合、企業の経営特質、つまり規模、業種、業態などの違いによって適切な内容が変化するものと考えられるのである。

例えば、自社製品を保有せず、生産工程における一部を担う機械加工型の中小製造業が、製品の特性や技術的な特徴に基づいた一般的なブランド戦略を導入しても効果は薄いと考えられるのである。この場合、当該企業が差別化を目指すために必要な行動は、どのように事業を行い、同業他社と比較して取引構造や販売手法、地域との関係性といった要素でどのような差別点を持っているかを把握して経営を行う必要がある。他にも、規模が相対的に大きい中堅規模の中小製造業と、中小規模の中小製造業、小規模の中小製造業では、扱える資本・資源の量にも差があり、バリューチェーン理論フレームワークに当てはめた多様な経営戦略のうち、適している内容が自ずと異なってくるはずである。こうした中小製造業の業態に基づいた差別化戦略の方向性を導出することが、個々の中小製造業に適したバリューチェーン理論フレームワークの構築によって導き出されるのである。

第2節 中小製造業の業態別バリューチェーン理論による差別化戦略

中小製造業の経営戦略全般を分析し、同業他社と比較した差別化戦略を導出するためのモデルケースとして利用できるのが、ポーターが示したバリューチェーン理論である⁽⁵⁾。本論ではこのバリューチェーンを構成する企業の経営活動について、今日の中小製造業の事例に基づく4種類の経営戦略から実際の活動内容を当てはめ、中小製造業に適した新たなバリューチェーン理論フレームワークを明らかにしようとしてきた。

具体的には、①業態別生産・販売手法に基づくブランド戦略による差別化、②サプライチェーン理論に基づく取引構造を活用した差別化、③人的資源の活用による組織力向上による差別化、④地域や集積への寄与と組合を利用した差別化、以上4種類の差別化戦略が、事例で見られた中小製造業の経営戦略である。

1 業態別生産・販売手法に基づくブランド戦略による差別化

ブランド戦略に関しては、完成品を有する中小製造業だけではなく、一般的

な中小製造業には多い企業間取引を行う B to B 企業、つまり部品製造や機械加工を行う中小製造業、あるいは独立受注生産型や完全下請型の中小製造業の事例を見ていく必要がある。その中で、近年のブランド理論として新たに着目されているコーポレートブランディング⁽⁶⁾やイングリーディエントブランディング⁽⁷⁾でみられる企業組織自体のブランド化や協力相手として取引先企業を活用した部品製造のブランド化を中小製造業が行っている実態があった。このブランド戦略は、バリューチェーン理論フレームワークの中では、支援活動の技術的発展と企業インフラ、主活動の業務、マーケティング等販売活動に関する経営戦略であった（図表 4-2 参照）。

こうした中小製造業のブランド戦略は、必ずしも従来の理論で主張されてきた適切な広報や PR 活動、ロゴの利用、製品デザインの変更によって成立するわけではない。むしろ、多くの中小製造業が、取引における納期や品質に対する自社の対応力や、新しい販売形態や流通チャネルと構築するといった企業の組織力の魅力に着目している。その結果、競合相手には無い自社独自の強みを生かした事業を展開することで、ブランド化を達成している。特に、部品や規格化が進んでいるコモディティな製品を取り扱う中小製造業ほど、安易に自社のロゴ・マークを使うだけではなく、そうしたロゴ・マークに説得力を持たせる自社への信頼性を醸成することに注力していたのである。つまり、自社との取引が顧客のメリットになるように、自社の事業内容を変化、適応させていくことで、独自のブランドを構築しているのである。

2 サプライチェーン理論に基づく取引構造の差別化

中小製造業が行う取引関係や流通チャネルを活用した差別化戦略は、今日のサプライチェーン理論⁽⁸⁾やロジスティクス理論⁽⁹⁾で考慮されている生産全体の工程に関する情報の活用を重視している。それは、発注先と受注元の企業との 2 方向間の取引構造に基づく企業間関係によって成立する差別化戦略であった。これをバリューチェーン理論フレームワークでは、主活動の社内・社外物流業務と、支援活動の調達、企業インフラと関連する経営戦略がみられたのである（図表 5-3 参照）。

日本の中小製造業にとって企業間の関係性は、下請取引を軸とした系列取引などで代表される垂直的な企業間関係や、産地型産業集積でみられる社会的分業構造として長年研究されてきている。今日では、これらの安定した取引関係

は崩れている状態が多く、多数の中小製造業が、従来からの取引はすでに行っていない現状であっても、長年の関係性を生かした同業他社との協力関係を構築しようとしている。こうした各企業の努力の実態は、サプライチェーン理論やロジスティクス理論の取引構造に基づく差別化戦略が有効であることを示している。つまり、従来から存在する企業間関係や取引関係を基盤として、取引構造を生かした双方向の情報共有を改めて実践することで競争優位の創出が求められるのである。

3 人的資源を活用した組織力向上による差別化

人材活用による中小製造業の差別化は、優秀な専門人材が一人いて、特定の事業を担っているということではない。中小製造業は、社内外で限られた数の人材を通じて、自社の組織の質自体を向上させていくことが差別化の源となっていた。つまり、自社の組織体制を競争優位の源泉として生きように変革しようとするのである。具体的な手法としては、従業員への教育や専門人材の活用、労働環境の整備といった自社の経営資源である人材を重視し、育て、大事にする経営基盤の構築を通じて行われていたのである。

このため、バリューチェーン理論フレームワークに当てはめた人材活用による競争優位獲得の経営戦略は、主活動の業務、支援活動の企業インフラと少ないが2種類に分けることができる（図表6-2参照）。

企業組織を構築するのは人材であり、中小製造業の中でも、特に部品製造や機械加工を担う企業は製品面での強みよりも、取引先企業との接点となる従業員の質が、取引を成立させる上で最も重要な要素となる。従来のHRM（Human Resource Management）理論⁽¹⁰⁾などでは、従業員の技能や技術という側面を向上させることが目的であった。しかし、本論で取り上げたインターナル・マーケティング理論⁽¹¹⁾によって、従業員の質の向上を企業組織自体の魅力向上に繋げていくことが中小製造業にとって必要不可欠なのである。

4 地域や集積への寄与と組合を利用した差別化

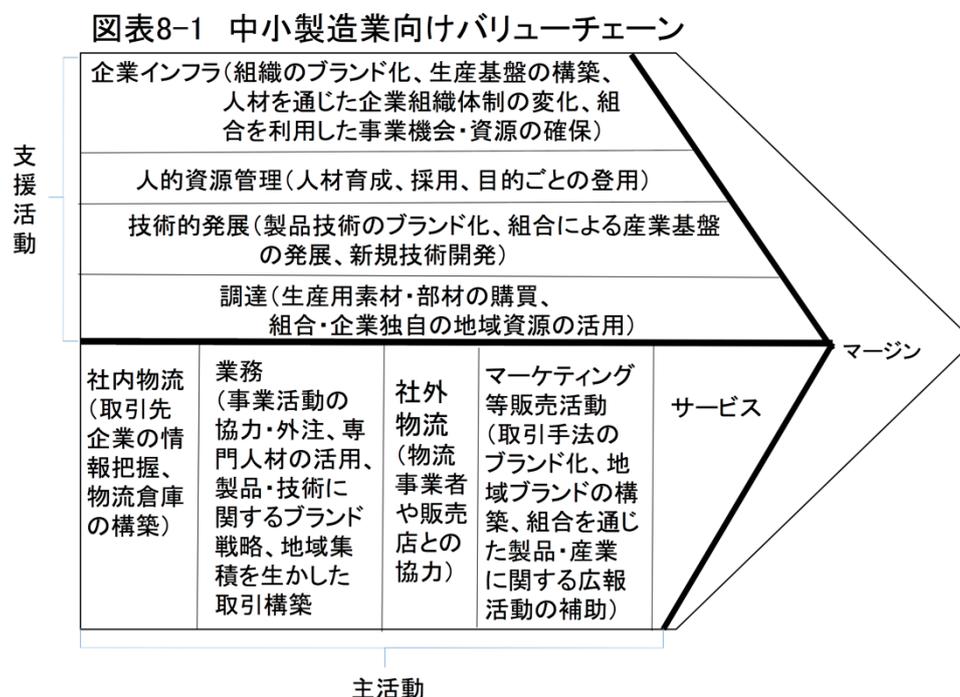
地域への密着によって差別化を達成する戦略は、中小製造業にとっては長年にわたって議論されてきた手法である。すなわち、企業規模が小さいことから特定地域での継続した事業展開が多い中小製造業は、産業集積の立地近接性など経営的なメリットの観点、当該地域の文化や風土の担い手という社会的責任

と役割などに基づいた独自の特徴を保有してきた⁽¹²⁾。

今日では地域経済の活性化といった経済的、社会的な期待も高まり、中小製造業が特定地域に対して貢献していくことの重要性が増している。特に、今日の中小製造業は、産業集積で長年にわたって展開されてきた中小企業組合を通じて同業他社などと協力し、差別化を達成してきたのである⁽¹³⁾。

従って、バリューチェーン理論フレームワークに当てはめた産業集積に基づく差別化戦略は、主活動の業務とマーケティング等販売活動、支援活動の調達、技術的発展、企業インフラと多様なものとなる（図表 7-2 参照）。

以上の中小製造業が取り組んできた 4 種類の経営戦略によって導出されたバリューチェーンのフレームワークは、それぞれが中小製造業に適した差別化戦略を導出するバリューチェーン理論であったといえる（図表 4-2, 5-3、6-2、7-2 参照）。それらを一つのバリューチェーンのフレームワークへと統括することで、中小製造業が行うべき差別化戦略をまとめたバリューチェーンの基本形が完成するといえる（図表 8-1 参照）。



資料: Michael Porter. *Competitive Advantage* A Division of Macmillan. 1985. p. 37及び第4~8章の事例から作成。

中小製造業の差別化戦略として実践されている活動は、バリューチェーンの理論で取り上げた要素を満遍なく取り入れている。しかし、主活動におけるサービスの側面は直接的には考慮されていない。また、ブランド戦略やサプライ

チェーン利用の一環として取引や生産手法に関する変化、情報共有などは行われていたが、理論で提示された製品に関するアフターサービスという側面は、競争優位として利用されている事例はなかった。

しかし、取組の内訳を整理すると、まず主活動については、社内物流（取引先企業の情報把握と物流倉庫の構築）、業務（事業活動の協力・外注、専門人材の活用、製品・技術に関するブランド戦略、地域集積を生かした取引構築）、社外物流（物流事業者や販売店との協力）、マーケティング等販売活動（取引手法のブランド化、地域ブランドの構築、組合を通じた製品・産業に関する広報活動の補助）がみられた。非常に幅広い戦略が実行されているが、製品を主軸においた競争戦略よりも、自社の組織体制、取引手法、他企業との協力といった経営手法に関する差異性を、差別化に成功した中小製造業は追求しているのである。

次に、支援活動については、調達（生産用素材・部材の購買、地域資源の活用、組合を通じた地域資源の活用）、技術的発展（製品技術のブランド化、組合による産業基盤の発展、新規技術開発）、人的資源管理（人材育成、採用、目的ごとの登用）、企業インフラ（組織のブランド化、生産基盤の構築、人材を通じた企業組織体制の変化、組合を利用した事業機会・資源の確保）という戦略がとられている。ここでも、製品よりも生産活動を行うための経営基盤や素材、原料の獲得などが中小製造業の重視する差別化戦略の内容といえる。製品自体の競争優位性を構築する例もあったが、その場合であっても技術的な特異性が重視され、一般的に考慮される製品デザインや機能の違いは強く押し出されていないかった。

加えて、中小製造業による中小企業組合の利用がバリューチェーンの各要素で実施される差別化戦略を生じさせる影響の範囲が拡大し、活動内容の種別も1社単独の場合より増加している点を留意しておく必要がある。また、主活動、支援活動のどちらの分類の経営戦略においても、取引構造上関係のある他企業との協力や情報の共有といった協同で行う戦略を中小製造業は多く実践していた。つまり、中小企業の特性といえる協同の意識がブランド戦略、サプライチェーンの活用、人材育成、そしてこの地域への寄与を目指した4種類の活動全てにおいて何らかの形でみられるのである。従って、中小製造業が差別化戦略を実行していくうえで、他企業との関係性が最も重要な要素といえる。

第3節 中小製造業の業態別差別化戦略の方向性

中小製造業に適した差別化戦略のためのバリューチェーン理論フレームワーク（図表8-1参照）は、あくまで基本形である。しかし、本論で目指す特定の枠組みでカテゴライズされた中小製造業群、つまり第2章で構築した中小製造業の複合的な業態分類（図表2-5参照）に最も適した差別化戦略を導出できるわけではない。そこで、前章までの理論と事例分析で得られた結果を、中小製造業の複合的な業態分類に基づいて差別化戦略を、ブランド戦略、サプライチェーン戦略、人的資源戦略、地域戦略の4つ分け、中小製造業が具体的にいかなる戦略を展開しているのかについてみていくこととする（図表8-2参照）。

図表8-2 中小製造業の差別化戦略と業態分類

差別化戦略	戦略の詳細	事例企業	企業規模	業種	集積	製品種別	取引構造
ブランド戦略	取引先拡大、直接販売、取引先利用など販売手法によるブランド化	⑤⑩	中堅規模1社 中小規模1社	ローテック2社	産地型2地域	完成品2社	製品保有混合型1社 受注取引独立受注生産型1社
	生産技術に基づくブランド化	⑥⑧	中小規模1社 小規模1社	ハイテック1社 ローテック1社	産地型1地域 都市型1地域	完成品1社 部品1社	製品保有混合型1社 受注取引独立受注生産型1社
	企業組織のブランド化	⑩⑭	中堅規模1社 小規模1社	ローテック2社	産地型1地域	完成品2社	受注取引独立受注生産型2社
	地域ブランド利用	②③④⑤⑥	中堅規模1社 中小規模3社 小規模1社	ローテック5社	産地型1地域	完成品5社	製品保有一貫生産型1社 製品保有混合生産型2社 受注取引完全下請型2社
	新規素材創出によるブランド化	⑫⑬【2】	協同組合1団体 中小規模1社 小規模1社	ローテック2社 1団体	産地型1地域	完成品1社1団体 部品1社	受注取引独立受注生産型1社1団体 受注取引完全下請型1社
サプライチェーン戦略	生産情報の共有	⑮	中小規模1社	ローテック1社	産地型1地域	機械加工1社	受注取引完全下請型1社
	物流情報の共有による在庫管理	⑰	中小規模1社	ローテック1社	産地型1地域	機械加工1社	受注取引独立受注生産型1社
	固定販売先の構築	⑩	中堅規模1社	ローテック1社	産地型1地域	完成品1社	受注取引独立受注生産型1社
	固定の製造現場との関係構築	⑲⑳㉑	中堅規模1社 中小規模2社	ローテック3社	産地型1地域	完成品3社	製品保有ファブレス型3社
	自社内物流倉庫の構築による流通管理体制の整備	⑲⑳	中堅規模1社 中小規模1社	ローテック2社	産地型1地域	完成品2社	製品保有ファブレス型2社
人的資源戦略	従業員意識の向上	⑮	中小規模1社	ローテック1社	産地型1地域	機械加工1社	受注取引完全下請型1社
	専門人材活用による新製品開発	⑧⑨	中小規模2社	ハイテック2社	都市型1地域	部品2社	受注取引独立受注生産型2社
	専門人材活用によるデザイン強化	②⑤⑧㉑	中堅規模1社 中小規模3社	ローテック3社 ハイテック1社	産地型2地域 都市型1地域	完成品3社 部品1社	製品保有一貫生産型1社 製品保有混合型1社 製品保有ファブレス型1社 受注取引独立受注生産型1社
	労働環境整備による人員安定化	㉒	中小規模1社	ローテック1社	産地型1地域	完成品1社	製品保有ファブレス型1社
地域戦略	地域ブランドによる地域活性化	②③④⑤⑥	中堅規模1社 中小規模3社 小規模1社	ローテック5社	産地型1地域	完成品5社	製品保有一貫生産型1社 製品保有混合生産型2社 受注取引完全下請型2社
	地域、集積の保全	⑮⑳	中小規模2社	ローテック2社	産地型2地域	完成品1社 機械加工1社	製品保有ファブレス型1社 受注取引完全下請型1社
	協同組合による広報・地域貢献を通じた産業の活性化	【6】	協同組合1団体	ローテック1団体	都市型1地域	部品1団体	受注取引完全下請型1団体
	協同組合による新素材開発	【2】	協同組合1団体	ローテック1団体	産地型1地域	完成品1団体	受注取引独立受注生産型1団体
	協同組合利用による地域ブランド創出による地域の活性化	【1】【4】【5】	協同組合3団体	ローテック3団体	産地型2地域	完成品2団体 部品1団体	製品保有混合型1団体 受注取引独立受注生産型1団体 受注取引完全下請型1団体

資料：第3章図表3-5、3-6、及び第4～7章までの記述より作成。

まず第1に、企業規模では、中堅規模から小規模まで、企業規模に関わらず多様な差別化戦略を実践していることがわかる。中でも、中堅規模はいずれの戦略においても、自社の資本的猶予をある程度活かした活動を実践している。すなわち、中小製造業の中でも経営資源に相対的な余裕がある場合は、ブラン

ド戦略やサプライチェーンの利用において、販売網の構築や物流倉庫の活用といった資金力が必要な戦略が実践できるものといえる。

一方、中小規模の取組は、中小企業組合を始めとした企業間連携や他の企業との関係性を軸においた差別化戦略に取り組む傾向が強い。すなわち、企業単独よりも、同業他社や協力企業との関係を確保した取組を実践する傾向が強いのである。この協力関係の構築に置いては、中堅規模とは異なり、固定的な取引先よりも幅広い対象を取引先として活かしていることが多い。また、この時の企業間関係性としては水平的な対等の構造を有しており、外注先ではあるが相互依存関係にある企業としての関係がみられる。このため、いわゆるインフォーマルな企業間の繋がりも重視している。

また、中小規模による人的資源戦略では、専門人材の活用が中堅規模や小規模よりも多くみられる。しかし、この専門人材は、当該企業の特徴に合わせ、主要目的以外の業務に関する知識も習得させる教育・研修を受けられている。このことは、従来から重視されてきた従業員の多能工化という戦略が形態を変えながら踏襲されているといえる。

また、小規模の場合は、サプライチェーンや人的資源の戦略よりも、ブランド戦略や他社との共同による地域戦略や中小企業組合の利用が多くみられる。小規模企業の中には、技術的な特異性を保有している、あるいは技術的な専門性の高い事業を目的としている企業もあった。すなわち、小規模の場合、他の規模の中小製造業よりも、自社独自の特性を重視した活動が差別化要因として機能するのである。

第2に、中小製造業の業種については、取り上げた事例ではローテク産業の企業が多かった。このため、ローテクかハイテクかの分類では、明確な差別化戦略の差異性は見受けられない。しかし、多数のローテク産業が差別化戦略を実践している実態は、ローテク産業の中小製造業の方が積極的に取引構造や事業の特性を多様化させていると物語っていよう。また、中小製造業として特徴ある活動によって差別点を創出し、競争力を高める必要があるといえる。また、ローテク産業は、国内外の競争も激しいため、差別化を実現することが喫緊の課題となっているといえる。

第3に、集積に関しても、明確な差異性が見受けられなかった。ただし、集積の形態に合わせて、中小製造業の業種がローテクかハイテクか分類できる。

第4に、中小製造業が扱う製品種別に関しては、一部、差別化戦略で方向性

が異なっているといえる。つまり、完成品を有している企業ほど、伝統的な製品に関するだけでなく、新しい観点を利用したブランド戦略を展開する企業が多い。その一方で、サプライチェーンの利用など取引関係に関する差別化戦略は、完成品を持つ中小製造業もみられるが、それはファブレス型か、あるいは製品を有していない機械加工の中小製造業が重視している傾向が強いのである。人的資源についても、部品製造や機械加工を担う企業は、技術的な観点や従業員の質の向上などが直接に事業の優劣に関わる要素として考慮している。これに対して、完成品を有する企業は、設計やデザインといった付加価値を向上させるための人材利用を重視していた。ただし、地域戦略や協同組合利用については、製品種別で戦略の方向性に差はみられない。

図表 8-3 複合的な業態分類別中小製造業の差別化戦略の方向性

中小製造業の分類		差別化戦略の方向性
企業規模	中堅規模	他規模の中小製造業よりも経営資源が豊富で、資本投資による差別化戦略を行いやすい。物流倉庫の設置や、積極的な技術開発への投資など、大企業に近い戦略を実行できる。
	中小規模	規模別に振り分けた中小製造業の中でも基準となる区分であり、中小製造業の多数を占める。これに伴い、企業間関係や連携を活用することで多様な差別化戦略を実施可能といえる。特に、企業単独よりも地域や産業全体に寄与する戦略がより効果的と考えられる。地域ブランドの創出や、産地の取引構造維持を意識した、経営戦略が例として挙げられる。
	小規模	経営資源の相対的な不足が他の中小製造業と比較して多い。また、経営組織としての体制も不十分な場合が多く、経営基盤を補強して安定化させるための経営戦略か、自社独自の特異な経営戦略へ注力することが適している。具体的には、社内・社外物流に関する差別化戦略は効果的といえず、自社生産技術の追求や専門人材の直接雇用などが有用である。
製品種別	完成品・部品製造	ブランド戦略を中心に、自社の製品や企業組織へより付加価値を創出する差別化戦略が効果的である。地域ブランドの活用だけでなく、自社独自の製造技術を基にしたデザイン面でのブランド化という点で、従来の製造業のブランド戦略から発展した形がとられていた。このため、当該区分の中小製造業は、よりデザインや既存製品の付加価値向上、部品製造の中小製造業は、技術や生産基盤など事業自体の付加価値を向上させる戦略が効果的である。
	機械加工	差別化戦略を行ううえで媒体とする製品が存在しない。このため、経営手法や社内体制を利用した差別化戦略を行う必要がある。例えば、加工技術や取引手法をブランド化させる、サプライチェーン上での企業間関係を利用して短納期などを達成するなどがあげられる。
取引構造	製品保有一貫・混合生産	製品保有型の中小製造業の中でも自社に生産設備が一定量あるため、差別化戦略も基本のフレームワークで実施されていた内容を幅広く行える。特に、自社の製品を何らかの形で有していることから、ブランド戦略の活用は有効といえる。また、混合生産を行う中小製造業では、社内・社外物流の綿密な管理がより重要となり、取引関係にある企業との協力体制を組むといった経営戦略も考えられる。
	製品保有ファブレス	製品の生産、量産設備がないため、社外物流に関する取組や実際に生産を外注する手法で、如何に差別化を達成するかが効果的となる。例えば、中小卸製造業でファブレス型の企業などは、自社を中心としたサプライチェーンを、同一地域内の企業と構築する経営戦略を実行していた。その中でも、規模が大きい企業では自動倉庫の構築なども行われている。
	受注取引独立受注生産	受注取引を行う中小製造業の中でも組織として十分な経営基盤力があり、幅広い差別化戦略を実施可能といえる。特に、地域・産業集積内の同業他社との連携による技術向上や物流面の情報活用、卸売業者や製造業への迅速な物流を徹底することが効果的である。
	受注取引完全下請	小規模零細の企業が多く、組織体制の強化による経営組織としての持続が経営戦略の主目標となる。そうした中で、人材の育成や意識向上に関する差別化戦略に注力することで、同業他社との違いを確立しながら、自社組織の経営安定化へと繋げることができる。保有する経営資源が特定の技術や生産設備へ特化していることから、産業集積や組合の活用、企業間の関係性を生かして経営戦略の幅を広げることも効果的である。

資料：図表 8-2、及び本章第 3 節の内容に基づいて作成。

最後に、取引構造に関しては、まず製品保有の中で一貫・混合生産を行う中小製造業とファブレス型の中小製造業で戦略の方向性が異なっていた。つまり、一貫・混合生産を行う中小製造業はブランド戦略自体を、ファブレス型は企業組織との関係性や取引構造を重視していた。ただし、どちらも人的資源活用では製品デザインを重視しており、前述した製品保有の中小製造業が持つ自社製品の付加価値を向上させようとする考えがみられる。

その一方で、受注型中小製造業では、独立受注生産型がブランドによるデザインや認知度向上、取引先の拡大など満遍なく様々な戦略を展開している。しかし、完全下請型は人的資源の意識や技術力の向上といった活動に留まっていた。また、完全下請型は中小企業組合を含め、地域戦略の取組が多くみられる。このことから、自社の事業活動が市場において相対的に付加価値の低い完全下請型の中小製造業は、現在立地する地域での生き残りに注力している一方、独立受注生産型の中小製造業は、現状からの更なる発展を意識していると考えられる。

以上の内容をまとめると、中小製造業の複合的な業態分類ごとのバリューチェーンで見られる経営戦略のうち、企業規模、保有製品、取引構造の3種類は、それぞれ独自の差別化の方向性があることを明示することができる（図表 8-3 参照）。ただし、これらの方向性は、あくまでそれぞれの中小製造業の分類に基づいて構築された差別化戦略の一つの案であり、必ずしも当該分類に含まれる企業全てが差別化戦略として提示された要素を効果的に利用できるわけではないことを留意する必要がある。

第4節 中小製造業の持続的発展を目指して

中小製造業の差別化戦略は、一般的な製造業で考慮されている製品主体の内容よりも、取引手法や経営手法など、事業展開上、必要となる多様な方法論に基づいて、同業他社や競争相手との違いを創出することで実行されているのである。しかも、企業の規模や扱う製品種別、取引構造などによって、導入される差別化戦略の方向性や戦略の内容が異なるのである。

そうしたことから、中小製造業は持続的な発展を果たせるよう競争優位を構築するために取り組むべき戦略は、まず本論で構築したバリューチェーン理論フレームワーク（図表 8-1 参照）に則って模索することから始める必要がある。その後、自社の事業内容や業態に合わせて、的確な戦略（図表 8-2、8-3 参照）

を創造していく必要があるであろう。

加えて、この差別化戦略に基づく競争優位は、可能な限り流動性を保つことが望ましい。すなわち、一つの戦略を実行したことで競争優位を確保したからといっても、経営環境変化は止まることはないため、中小製造業は常に新たな競争優位を生む差別化戦略を投入していく企業努力を怠ってはならない。なぜならば、今日の経営環境変化は急激であり、一つの競争優位性がそのままの形式で持続することは極めて難しいからである。つまり、常に新規の戦略を意識し、経営環境変化と直面する経営課題に対応した内容へと、競争優位を都度ごとに変質させることが中小製造業には求められるのである⁽¹⁴⁾。

こうした経営努力を持続して、中小製造業は持続的な発展を達成し、今日の厳しい経営環境の中でも生き残ることができるようになる。中小製造業が差別化戦略を通じて目指すべき持続的発展とは、将来的にいわゆるグローバル・ニッチトップの企業となることも、一つの方向性であると考えられる⁽¹⁵⁾。

他にも、取り上げた事例の多くでは、中小製造業は従来の研究でも議論されてきた共生、共益の観点を重視しながら、多様な経営戦略を実践していたと考えられる。中小製造業の持続的発展を達成するためには、取引先企業や協力企業、産業集積などで近接する同業他社など、様々な団体との関係性が不可欠であり、企業単独ではなく、地域として、集団としての活性化を意識することも重要なのである。

このように、中小製造業は、自社の業態特性を自己認識した上で、今後のグローバル経済の中で事業を確立し、市場の中で確かな存在感を保有する企業として存続、発展していくことが理想的な目標となるはずである。また、長期にわたって持続的に発展する中小製造業の数が増えていくことは、共益を意識した企業の増加ともなり、日本の地域経済と産業の発展に寄与するものといえる。

注)

-
- 1) 中小企業庁編著『中小企業白書 2015年版』日経印刷、2015年、44～59頁、及び中小企業庁編著『小規模企業白書 2017年版』中小企業庁事業環境部調査室、2017年、3～6頁参照。
 - 2) 吉田敬一稿「グローバル化と中小企業の岐路」、松丸和夫監修、労働運動総合研究所編『グローバルのなかの中小企業問題』新日本出版社、2005年、19～40頁、浅田孝幸稿「全体の概観」、浅田孝幸・中川優編著『IT経営の理論と実際』東京経済情報出版、2000年、5～10頁、及び増田貴司著『進む「製造業のサービス化」—今何が起きているのか—』東レ経営研究所研究セン

-
- ター、2010年、21～31頁参照。
- 3) J. R. ガルブレイス著、斎藤彰悟、平野和子訳『グローバル企業の組織設計』春秋社、2002年、329～354頁、及び安藤信雄稿「中小企業の雇用創出と人材」、百瀬恵夫編著『中小企業論新講』白桃書房、2000年、47～60頁参照。
 - 4) See, M. E. Porter, *Competitive Advantage*, New York: A Division of Macmillan, 1985, pp.12-14.
 - 5) *Ibid.*, pp.33-51.
 - 6) 早川 元稿「ブランド・マーケティングからコーポレート・マーケティングへ」、早川 元・嶋田 清三郎編『Corporate Marketing』誠文堂新光社、1991年1号、6～13頁参照。
 - 7) See, P. Kotler, and W. Pfoertsch, *Ingredient Branding*, London: Springer, 2010, pp.16-19.
 - 8) See, S. Chopra, and P. Meindl, *Supply Chain Management -strategy, planning, and operations-2nd ed.* London: Pearson Education, 2004(original 2001), pp.4-6.
 - 9) 唐沢 豊著『現代ロジスティクス概論』NTT出版、2000年、37～40頁参照。
 - 10) 野呂一郎著『HRMとは何か』多賀出版、1998年、7～16、103～107、137～144、179～181頁参照。
 - 11) See, Berry L. L., Hensel J. L., and Burke M. C., “Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response”, *Journal of Retailing*, Vol.52, (3), 1976, pp.3-14.
 - 12) 百瀬恵夫稿「地域産業の風土性とコミュニティ」、百瀬恵夫・木谷光宏編著『地域産業とコミュニティ』白桃書房、1986年、2～5頁、及びA. Marshall, *Principles of economics*, New York: The Macmillan Press, 1890, pp.66-80.
 - 13) 百瀬恵夫著『中小企業「協同組織」革命』白桃書房、2000年、iii、187頁、及び三浦一洋稿「中小企業協同組合研究」、堀越芳昭・JC総研編『協同組合研究の成果と課題』家の光協会、2014年、237～245頁参照。
 - 14) Rita McGrath, *The end of Competitive Advantage*, Watertown: Harvard Business Review Press, 2013, pp.1-25.
 - 15) ハーマン・サイモン著、上田隆穂監訳、渡部典子訳『隠れたチャンピオン企業 あの中堅企業はなぜ成功しているのか』中央経済社、2015年、5～29頁参照。

参考文献一覧

和書

- (1) 青島 稔・塩野正和・吉田早織稿「製造業に求められる事業開発機能―「意味的価値」「プロセス価値」実現に向けた改革の方向性―」野村総合研究所発行『知的資産創造』2014年3月号、48～67頁。
- (2) 浅田孝幸稿「全体の概観」、浅田孝幸・中川優編著『IT経営の理論と実際』東京経済情報出版、2000年
- (3) 浅井千秋・町田秀樹稿「企業の能力開発支援と従業員の意識」、労働政策研究・研修機構作成『労働政策研究報告書No147』労働政策研究・研修機構、2012年。
- (4) 浅沼万里著『日本の企業組織革新的適応のメカニズム 長期取引関係の構造と機能（第7版）』東洋経済新報社、2002年。
- (5) 浅沼万里稿「企業ネットワークにおける生産と流通のコーディネーション 日本の自動車産業で達成されたフレキシビリティの評価」、伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上 幹編『日本の企業システム 組織とコーディネーション』有斐閣、2006年。
- (6) ローレンス・D・アッカーマン著、陶山計介、梅本春夫訳『戦略アイデンティティ経営 持続的競争優位を作る8つの法則』ダイヤモンド、2002年。
- (7) 阿部真也著『流通情報革命―リアルとバーチャルの多元市場―』ミネルヴァ書房、2009年。
- (8) 阿保栄司稿「SCMをてこに改革を」、阿保栄司・矢澤秀雄著『サプライチェーンコストダウン』2000年。
- (9) 有田辰男著『中小企業論 歴史 理論 政策』新評論、1997年。
- (10) 安藤信雄稿「中小企業の雇用創出と人材」、百瀬恵夫編著『中小企業論新講』白桃書房、2000年。
- (11) 池上 惇著『現代経済学と公共政策』青木書店、1996年。
- (12) 池田 潔稿「自立型下請企業のビジネスモデル分析」、北九州市立大学都市政策研究所『都市政策研究所紀要』第1号、2007年、17～29頁。
- (13) 石田英夫著『日本型HRM』慶應義塾大学出版会、2008年。
- (14) 石塚秀雄著『バスク・モンドラゴン 協同組合の町から』彩流社、1991年。

- (15) 伊東維年稿「本書の研究の背景と研究課題・方法」、伊東維年・田中利彦・出家健治・下平尾勲・柳井雅也著『現代の地域産業振興策』ミネルヴァ書房、2011年。
- (16) 伊藤維年・山本健兒・柳井雅也編著『グローバルプレッシャー化の日本の産業集積』日本経済評論社、2014年。
- (17) 伊藤正昭著「産業の少子高齢化と地域産業の創生」、拓殖大学経営経理研究所編『拓殖大学経営経理研究』Vol.112、2018年、42～43頁。
- (18) 伊藤正昭稿「地域産業の視点」、百瀬恵夫・木谷光宏編著『地域産業とコミュニティ』白桃書房、1986年。
- (19) 伊藤正昭稿「地域産業・クラスターの構造と革新的中小企業」、伊藤正昭・土屋勉男共著『地域産業・クラスターと革新的中小企業群』学文社、2009年。
- (20) 稲川宮雄著『中小企業の協同組織』中央経済社、1971年。
- (21) 稲葉 襄著『中小工業経営形態論』森山書店、1975年。
- (22) 稲葉元吉・山倉健嗣編著『現代経営行動論』白桃書房、2007年。
- (23) 今井賢一・中村秀一郎編『地域からの産業論』筑摩書房、1980年。
- (24) 岩崎邦彦著『小さな会社を強くするブランドづくりの教科書』日本経済新聞出版社、2013年。
- (25) A. ウェーバー著、日本産業構造研究所訳『工業立地論』大明堂、1965年。
- (26) 植田浩史稿「サプライヤー論に関する一考察」、大阪市立大学編『季刊経済研究』第23巻2号、2000年、1～22頁。
- (27) 上野 紘稿「競争のグローバル化と中小企業の技術戦略」、内田勝敏編『グローバル経済と中小企業』世界思想社、2002年。
- (28) 海野素央著『アジア地域と日系企業：インド・中国進出を考える企業への提言』同友館、2008年。
- (29) 江上哲稿「ネット社会における消費者意識の行方」、阿部真也・江上哲・吉村純一・大野哲明編著『インターネットは流通と社会をどう変えたか』中央経済社、2016年。
- (30) ユベール・エスカット・猪俣哲史編著『東アジアの貿易構造と国際価値連鎖』WTO/IDE-JETRO、WTO Publication、2011年。
- (31) 大石芳裕稿「グローバル・マーケティングの特徴」、大石芳裕・山口夕妃子編著『グローバル・マーケティングの新展開』白桃書房、2013年。

- (32) 大野昭彦稿「産業の高度化と工場労働者の職務意識ーヴェトナムのローテクとハイテク産業の対比ー」、アジア経済研究所編集『アジア経済』vol. 45 No. 3、2004年、2～23頁。
- (33) 岡 繁樹・長内 厚稿「部品ベンダー主導のアーキテクチャ改革ー完成品メーカーのドメイン戦略を手玉に取るー」、組織学会編『組織学会大会論文集』4巻1号、2015年、158～163頁。
- (34) 岡本由美子稿「‘ローテク’産業におけるイノベーションと開発：観光振興によるキャパシティ・ビルディング」同志社大学政策学会『同志社政策科学研究』第17号1巻、2015年、1～15頁。
- (35) 岡室博之著「製造業の開業率への地域要因の影響：ハイテク業種とローテク業種の比較分析」、経済産業研究所編『RIETI Discussion Paper Series 06-J-049』経済産業研究所、2006年。
- (36) 小川正博稿「中小製造業の経営」、渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫共著『21世紀中小企業論第7版』有斐閣アルマ、2011年。
- (37) 奥山雅之著『中小製造業のサービス・イノベーションー製造業におけるサービス事業の進化と中小製造業におけるサービス事業の実態に関する考察ー』埼玉大学博士学位請求論文、2015年。
- (38) 小栗浩一・平野 実共稿「新事業の創出と本業革新」、寺本義也・原田 保編著『新中小企業経営論』同友館、2001年。
- (39) 恩蔵直人著『競争優位のブランド戦略』日本経済新聞社、1995年。
- (40) 恩蔵直人著『コモディティ化市場のマーケティング論理』有斐閣、2009年。
- (41) 加護野忠男・井上達彦著『事業システム戦略ー事業の仕組みと競争優位』有斐閣アルマ、2011年。
- (42) 風見正三・山口浩平編著『コミュニティビジネス入門』学芸出版社、2009年。
- (43) 勝又 壮太郎・西本章宏共著『競争を味方につけるマーケティングー脱コモディティ化のための新発想』有斐閣、2016年。
- (44) 加藤幸治著『サービス経済化時代の地域構造』日本経済評論社、2011年。
- (45) 門脇研一稿「後継者のための経営基盤の強化」、日本税理士会連合会監修『月間税理』ぎょうせい、2009年。

- (46) 金井一頼稿「クラスター理論の検討と再構成-経営学の視点から」、石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼・山崎 朗共著『日本の産業クラスター戦略 地域における競争優位の確立』有斐閣、2003年。
- (47) ラリー・カハナー原著、小坂恵理訳『競争優位の情報戦略 公開情報でここまで読めるライバルの経営戦略』トッパン、1998年。
- (48) 唐沢 豊著『現代ロジスティクス概論』NTT出版、2000年。
- (49) J. R. ガルブレイス著、斎藤彰悟、平野和子訳『グローバル企業の組織設計』春秋社、2002年。
- (50) 河崎亜洲夫稿「中小機械完成品企業の諸特徴」、関西学院大学編『経済学論究』第53巻第1号、1996年、1～32頁。
- (51) 河村雅彦著『サプライチェーンのCSR リスクに疎い日本企業；「日本型CSR」に潜むリスク促進要因』ニッセイ基礎研究所、2013年。
- (52) 機械振興協会経済研究所作成『IoT デバイス「ファブ・ラボ」と産学連携設計による急差・コンパクトな設計～試作環境～Born- to- be Global なノベル・デバイスベンチャー輩出へのカタパルト～』響文社、2016年。
- (53) 木村達也著『インターナル・マーケティングー内部組織へのマーケティング・アプローチ』中央経済社、2007年。
- (54) 清成忠男稿「中小製造業を巡る環境変化」、中小企業庁編『中小企業の新しいものづくり IT 時代の中小製造業の展望』通商産業調査会、2000年。
- (55) 清成忠男・田中利見・港 徹夫著『中小企業論』有斐閣、2004年。
- (56) 忽那憲治・山田幸三編著『地域創生イノベーション』中央経済社、2016年。
- (57) 久保田典夫稿「「強い下請企業」の戦略～受託・請負業務拡大のための中小企業の戦略～」、日刊工業新聞社編『プレス技術』44巻、日刊工業新聞社、2006年。
- (58) 倉科敏材著『ファミリー企業の経営学』東洋経済新報社、2003年。
- (59) M. Christopher 著、e-Logistics 研究会訳『ロジスティクスマネジメント戦略～e-ビジネスのためのサプライチェーン構築手法～』ピアソンエデュケーション、2006年。
- (60) 栗山仙之助稿「ITと経営：情報技術革新と企業経営システム」、日本学術会議情報技術革新と経済・社会特別委員会作成『情報技術革新の経済・社会にもたらす影響』情報技術革新と経済・社会特別委員会、2003年。

- (61) 黒瀬直宏稿「戦後日本の中小企業問題の推移」、渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫共著『21世紀中小企業論第7版』有斐閣アルマ、2011年。
- (62) 久保さな子著「産業財メーカーの対顧客に対するブランディング効果に関する研究」、立教大学大学院ビジネスデザイン研究科編『立教ビジネスデザイン研究』10巻、2013年、59～71頁。
- (63) 栗田真造稿「家業と企業」、平井泰太郎編『近代経営形態論』青林書院、1960年。
- (64) ナンシー・ケーン著、樫村志保訳『ザ・ブランド』翔泳社、2001年。
- (65) ケビン・レーン・ケラー著、恩蔵直人監訳『エッセンシャル戦略的ブランド・マネジメント第4版』東急エージェンシー、2015年。
- (66) P. クルーグマン著、北村行伸・高橋 亘・妹尾美起訳『脱「国境」の経済学-産業立地と貿易の新理論-』東洋経済新報社、2009年（原著1992年）。
- (67) 経済産業省作成『ソーシャルビジネス研究会報告書』経済産業省、2008年。
- (68) 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編著『ものづくり白書 2018年版』日経印刷、2018年。
- (69) 小磯 明著『イタリアの社会的協同組合』同時代社、2015年。
- (70) ショシャナ・コーエン、ジョセフ・ルーセル著、尾崎正弘・鈴木慎介監訳『戦略的サプライチェーンマネジメント 競争優位を生み出す5つの原則』英治出版、2015年。
- (71) 小椋康宏稿「経営力創生と企業競争力」、東洋大学経営力創生研究センター編『企業競争力の研究』中央経済社、2007年。
- (72) 湖中 齊著『都市型産業集積の新展開』御茶の水書房、2009年。
- (73) 湖中 齋、前田啓一、糸野博行編『多様化する中小企業ネットワーク』ナカニシヤ出版、2005年。
- (74) 小宮山琢二著『日本中小工業研究』中央公論社、1941年。
- (75) 今 喜典著『中小企業金融と地域振興』東洋経済新報社、2012年。
- (76) ハーマン・サイモン著、上田隆穂監訳、渡部典子訳『隠れたチャンピオン企業 あの中堅企業はなぜ成功しているのか』中央経済社、2015年。
- (77) 坂本光司・法政大学大学院坂本光司研究室著『日本の「いい会社」』ミネルヴァ書房、2017年。

- (78) 佐藤 敦稿「まとめと政策的含意」、労働政策研究・研修機構編『中小製造業（機械・金属関連産業）における人材育成・能力開発』労働政策研究・研修機構、2011年。
- (79) 佐藤芳雄稿「巨大都市の零細工業と産業構造転換」、佐藤芳雄編著『巨大都市の零細工業』日本経済評論社、1981年。
- (80) 佐藤芳雄編著『21世紀、中小企業はどうなるか—中小企業研究の新しいパラダイム—』慶應義塾大学出版会、1996年。
- (81) 澤井安勇著『地域の経済と空間』ぎょうせい、1991年。
- (82) 清水馨著「中堅企業と大企業との経営比較」、千葉大学法経学部経済学科編『千葉大学経済研究』第17巻第4号、2003年、23～43頁。
- (83) 下平尾勲著『地場産業』新評論、1996年。
- (84) 商工総合研究所著『組織化の現状と新たな展開 平成27年度調査研究事業報告書』商工総合研究所、2015年。
- (85) 白石善章稿「地域ブランドの概念的な枠組み」、田中道雄・白石善章・濱田恵三編著『地域ブランド論』同文館出版、2012年。
- (86) 崔 容熏稿「三者間関係モデルによる産業材ブランディングの分析枠組み」、同志社大学商学部編『同志社商学』第61巻第4・5号、2010年、235～238頁。
- (87) 杉本貴志稿「協同組合における新しい組織運営と事業活動」、中川雄一郎・JC総研編『協同組合は「未来の創造者」になれるか』家の光協会、2014年。
- (88) 鈴木克也監修『ソーシャルビジネスの新潮流—日本におけるダイナミックな展開を目指して—』エコハ出版、2012年。
- (89) ジョージ・ストーク Jr、トーマス・M・ハウト著、中辻萬治・川口恵一訳『タイムベース競争戦略—競争優位の新たな源泉、時間—』ダイヤモンド、1993年。
- (90) 関 智弘著『現代中小企業の発展プロセス』2011年、ミネルヴァ書房。
- (91) 瀬戸正則著『戦略的経営理念論』中央経済社、2017年。
- (92) 全国中小企業団体中央会編『中小企業組合ガイドブック 2015年版』全国中小企業団体中央会、2015年。
- (93) 総務省統計局著『平成28年度 科学技術研究調査結果の概要』総務省統計局、2016年。

- (94) 高田亮爾稿「経済のグローバル化と中小企業の構造変化」、内田勝敏編『グローバル経済と中小企業』世界思想社、2002年。
- (95) 高橋輝雄著『バリューチェーン進化論』流通研究社、2005年。
- (96) 武石 彰稿「企業間分業における知識のマネジメント」、伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上 幹編『組織とコーディネーション 日本の企業システム』有斐閣、2006年。
- (97) 高橋美樹稿「中小企業によるニッチ戦略に関するノート」、慶應義塾大学商学部『三田商学研究』58巻2号、2015年、55～66頁参照。
- (98) 竹野忠弘稿「中小加工製造事業における新たな経営戦略の模索－東海地域自動車部品・同関連加工製造業企業の生き残り戦略に関する踏査研究－」、名古屋工業大学編『経営工学の新たなる挑戦：名古屋工業大学経営工学50周年記念論文集』三恵社、2011年、161～167頁。
- (99) 田中利見稿「中小企業の経営戦略」、清成忠男・田中利見・港 徹夫著『中小企業論』有斐閣、2004年。
- (100) 田中道雄稿「地域ブランドとは」、田中道雄・白石善章・濱田恵三編著『地域ブランド論』同文館出版、2012年。
- (101) 谷郷一夫稿「製品ライフサイクルと競争戦略」大東文化大学経営研究所『Research Papers』第26号、1996年、1～16頁。
- (102) 谷光太郎稿「あるファブレスベンチャー企業のケーススタディ」、山口大学編『山口経済学雑誌』47巻6号、1999年、11～30頁。
- (103) 谷本寛治稿「企業システムの理論」、現代企業研究会編『日本の企業間関係－その理論と実態－』中央経済社、1995年。
- (104) 玉井健一稿「中小製造業における競争優位の戦略メカニズム」、小樽商科大学編『商学討究』63巻(2・3号)、64巻(1号)、2012年、151～190頁、67～104頁。
- (105) 田村正紀著『新しい競争と競争優位性基盤：展望』神戸大学ビジネス研究科、現代経営学研究学会、1998年、1～24頁。
- (106) 中小企業学会論集『新連携時代の中小企業』同友館、2016年。
- (107) 中小企業庁編著『中小企業白書 2015年版』日経印刷、2015年。
- (108) 中小企業庁編著『中小企業白書 2016年版』日経印刷、2016年。
- (109) 中小企業庁編著『小規模企業白書 2017年度版』中小企業庁事業環境部調査室、2017年。

- (110) 中小企業庁編著『中小企業白書 2018年版』日経印刷、2018年
- (111) 中小企業総合研究機構『中小製造業の構造に関する実態調査研究』中小企業総合研究機構、1999年。
- (112) 土屋勉男稿「本研究の狙いと分析の方法」、土屋勉男・金山 権・原田節雄・高橋義郎著『革新的中小企業のグローバル経営』同文館出版、2015年。
- (113) ジョージ・S・デイ原著、徳永 豊ほか訳『戦略市場計画 競争優位の追求』同友館、1992年。
- (114) ウィリアム・A・ディムザ著、小林規威監修、荒川孝訳『多国籍企業の経営戦略』文唱堂、1974年。
- (115) 寺石雅英稿「地域再生プロジェクトにおけるエクイティ・スキームの活用法」、中小企業学会論集『中小企業と地域再生』同友館、2009。
- (116) 寺野孝雄稿「経営情報ネットワークを支えるコンピュータ技術」、浅田孝幸・中川優編著『IT経営の理論と実際』東京経済情報出版、2000年。
- (117) 東京商工会議所著『中堅・中小企業（製造業）の海外事業活動に関する動向調査報告書——国際化時代における海外進出企業の経営実態と今後の対応』企業経営資料82-6、1982年。
- (118) 東京商工会議所『“技術の時代”と中小企業—中小製造業における技術開発の実態調査報告書—』日新印刷、1983年、2～10頁。
- (119) 東京商工会議所編著『中小企業の成長のあり方』東京商工会議所中小企業部、2012年。
- (120) 東京都産業労働局作成『東京都産業振興基本戦略2011-2020』東京都産業労働局、2012年。
- (121) 富岡昭著『組織と人間の行動 第3版』白桃書房、1999年。
- (122) J. D. トンプソン原著、大月博司・廣田俊郎訳『行為する組織』同文館出版、2012年。
- (123) 中江剛毅著『ブランド・イメージ戦略』日本能率協会、1987年。
- (124) 中川雄一郎稿「協同組合の哲学」、中川雄一郎・JC総研編『協同組合は「未来の創造者」になれるか』家の光協会、2014年。
- (125) 中村秀一郎著『中堅企業論』東洋経済新報社、1960年。
- (126) 中村秀一郎著『新中堅企業論』東洋経済新報社、1990年。
- (127) 中村裕昭著『企業力活性化の理論と実務』社団法人金融財政事情研究会、2010年。

- (128) 中村久人稿「MOTの本質と日本企業の競争力」、東洋大学経営力創生研究センター編『企業競争力の研究』中央経済社、2007年。
- (129) 中山金治稿「東京の零細工業の諸類型」、佐藤芳雄編著『巨大都市の零細工業』日本経済評論社、1981年
- (130) 中山金治著『中小企業近代化の理論と政策』千倉書房、1983年。
- (131) 長山宗弘著『日本のスピノフ・ベンチャー創出論』同友館、2012年。
- (132) 野呂一郎著『HRMとは何か』多賀出版、1998年。
- (133) マーク・ハード、ラーズ・ナイバーグ著、日本NCR監訳『企業価値の源泉』翔泳社、2004年。
- (134) C. I. バーナード原著、山本安次郎・田杉 競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド、1973年。
- (135) 萩生田秀昭著『続 コーポレートブランディング・トレンドの実態』矢野経済研究所、2003年。
- (136) 波積真理著『一次産品におけるブランド理論の本質』白桃書房、2002年。
- (137) 馬頭忠治・藤原隆信編著『NPOと社会的企業の経営学』ミネルヴァ書房、2009年。
- (138) 早川 元稿「ブランド・マーケティングからコーポレート・マーケティングへ」、早川 元・嶋田 清三郎編『Corporate Marketing』誠文堂新光社、1991年1号。
- (139) 林 明夫稿「中小企業の「ものづくり力」強化に向けた展望と課題」、中小企業庁編『中小企業の新しいものづくり IT時代の中小製造業の展望』通商産業調査会、2000年。
- (140) 樋口美雄編著『日本経済の構造変化と景気回復』日本評論社、2009年。
- (141) 広井良典著『コミュニティ経済に関する調査研究』全労済協会、2016年。
- (142) 平井泰太郎編『近代経営形態論』青林書院、1960年。
- (143) 平岩英治稿「インターナル・マーケティング研究の現状と課題」関西学院大学編『経営戦略研究』Vol. 6、2012年。
- (144) 弘中康雅著「食品製造業の工場規模と業種による生産性の違い」、三栄源エフ・エフ・アイ編『FFI ジャーナル volume216 Number2』三栄源エフ・エフ・アイ、2011年、139～152頁。

- (145) 弘中史子稿「中小製造業における付加価値と収益力の向上に向けて一業務プロセス変革の視点から一」中小企業研究センター『社団法人中小企業研究センター年報』2012年、18～31頁。
- (146) J. フェファー著、佐藤洋一監訳『人材を生かす企業』トッパン、1998年。
- (147) 藤川昇悟稿「ローカリゼーション一集積論の新しい潮流」、松原 宏編著『立地論入門』古今書院、2002年、86～93頁。
- (148) 藤田昌久・アンソニー・J・ベナブルズ・P. クルーグマン著、小出博之訳『空間経済学一都市・地域・国際貿易の新しい分析』東洋経済新報社、2000年、27～36頁。
- (149) 藤本隆宏稿「部品取引と企業間関係」、植草 益編『日本の産業組織』有斐閣、1995年。
- (150) 藤本 真稿「中小企業分野における人材育成と能力開発」、労働政策研究・研修機構作成『労働政策研究報告書N o 103』労働政策研究・研修機構、2008年。
- (151) 藤本 真稿「中小企業の事業活動・従業員構成・人材ニーズ」、労働政策研究・研修機構編『中小企業における人材育成・能力開発』労働政策研究・研修機構、2013年。
- (152) 藤本 真稿「中小製造業における人材育成」労働政策研究・研修機構編『中小製造業（機械・金属関連産業）における人材育成・能力開発』労働政策研究・研修機構、2011年。
- (153) 二神恭一稿「産業クラスター 理論と現実」、二神恭一・西川太一郎編著『産業クラスターと地域経済』八千代出版、2005年。
- (154) 細内信孝著『コミュニティビジネス』中央大学出版部、2003年。
- (155) 増田貴司著『進む「製造業のサービス化」一今何が起きているのか一』東レ経営研究所研究センター、2010年。
- (156) 増地昭男著『企業形態研究』千倉書房、2000年。
- (157) 町田光弘稿「中小企業政策と中小企業内格差について」、大阪府商工労働部編『産学研究論集』第28号、2016年、41～52頁。
- (158) 松尾昌宏著『産業集積と経済発展 収穫逓増化の地理的パターン形成』多賀出版、2001年。
- (159) 松岡憲司編著『人口減少化における地域経済の再生 京都・滋賀・徳島に見る取り組み』新評論、2016年。

- (160) 松野周治稿「東アジア地域内国際分業の深化と中小企業の役割」、松野周治・今田 治・林 松国編著『東アジアの地域経済発展と中小企業』晃洋書房、2016年。
- (161) 松原 宏稿「産業集積論」、松原 宏編著『産業立地と地域経済』NHK出版、2012年。
- (162) 三浦一洋稿「中小企業協同組合研究」、堀越芳昭・JC総研編『協同組合研究の成果と課題』家の光協会、2014年。
- (163) 三浦一洋稿「中小企業の組織活動の新展開」、百瀬恵夫編著『中小企業論新講』白桃書房、2000年。
- (164) 三浦雅洋稿「組織と組織構造」、稲葉元吉・山倉健嗣編著『現代経営行動論』白桃書房、2007年。
- (165) 三島啓二稿「ハイテク産業におけるEMSの台頭」、立命館大学国際関係学会『立命館国際関係論集』第2号、2002年、115～158頁。
- (166) 水越 豊著『BCG戦略コンセプト 競争優位の原理』ダイヤモンド、2004年。
- (167) 水嶋康雅著『競争優位の戦略：サプライネットワーク・マネジメント』白桃書房、2012年。
- (168) みずほ情報総研株式会社編著『産業技術人材の流動に関する調査報告書』経済産業省委託、平成25年度産業技術調査事業、2014年。
- (169) 美藤信也著『グローバルサプライチェーンにおける 販売戦略に関する実証分析 ―欧米におけるロジスティクスの議論展開を中心として―』大阪産業大学経営論集15巻、2015年、43～55頁。
- (170) 明治大学政治経済学部 森下 正 中小企業論演習室編『トラック運送業の経営基盤に資する処方箋』明治大学政治経済学部 森下 正 中小企業論演習室、2010年。
- (171) 百瀬恵夫稿「地域産業の風土性とコミュニティ」、百瀬恵夫・木谷光宏編著『地域産業とコミュニティ』白桃書房、1986年。
- (172) 百瀬恵夫・森下正共著『ベンチャー型企業の経営者像』中央経済社、1999年。
- (173) 百瀬恵夫著『中小企業「協同組織」革命』白桃書房、2000年。
- (174) 百瀬恵夫稿「中小企業政策の将来展望」、百瀬恵夫編著『中小企業論新講』白桃書房、2000年、311頁参照。

- (175) 百瀬恵夫著『新協同組織革命』東洋経済新報社、2003年。
- (176) 百瀬恵夫著『中小企業と地域産業の人材育成』同友館、2008年。
- (177) 百瀬恵夫・吉原元子共著「産地における中小企業の連携活動—富士吉田地域における織物産地の事例から—」、拓殖大学経営経理研究所編『拓殖大学経営経理研究』Vol. 112、2018年、7～9頁。
- (178) 森下 正稿「ベンチャー型企業の新視座」、百瀬恵夫・森下 正共著『ベンチャー型企業の経営者像』中央経済社、1999年。
- (179) 森下 正著「中小製造業の経営革新と産業集積の再生～新しいビジネスモデルの構築を目指して～」、拓殖大学経営経理研究所編『拓殖大学経営経理研究』Vol. 112、2018年、168～170頁。
- (180) 矢作敏行編著『デュアル・ブランド戦略』有斐閣、2014年。
- (181) 山崎 充著『日本の地場産業』ダイヤモンド、1977年。
- (182) 山中篤太郎稿「適度規模概念と中小企業」、末松玄六・瀧澤菊太郎編著『適正規模と中小企業』有斐閣、1967年。
- (183) 山本健兒稿「産業の国際競争と集積」、伊藤維年・山本健兒・柳井雅也編著『グローバルプレッシャー化の日本の産業集積』日本経済評論社、2014年。
- (184) 山本 聡稿「国内中小部品企業における科学的知識の導入プロセス—金型製作を事例とした探索的研究—」、日本経営診断学会編『日本経営診断学会論集 13』日本経営診断学会、2013年、63～68頁。
- (185) 山本久義著『中堅・中小企業のマーケティング戦略』同文館出版、2002年。
- (186) 山本 貢著『中小企業組合の再生』中央経済社、2003年。
- (187) 吉田敬一稿「グローバル化と中小企業の岐路」、松丸和夫監修、労働運動総合研究所編『グローバルのなかの中小企業問題』新日本出版社、2005年。
- (188) 義永忠一稿「国際化と中小企業」、植田浩史・桑原武志・本多哲夫・義永忠一・関 智宏・田中幹大・林 幸治著『中小企業・ベンチャー企業論 グローバルと地域のはざままで 新版』有斐閣コンパクト、2014年。
- (189) 芳野俊朗稿「スモールビジネスの現代的意義について」、佛教大学編『福祉教育開発センター紀要』12号、2015年

- (190) 余田拓郎・首藤明敏共稿「なぜいまB2Bブランディングか」、余田拓郎・首藤明敏編著『B to Bブランディング』日本経済新聞社、2006年。
- (191) 余田拓郎著『B to Bマーケティング』東洋経済新報社、2011年。
- (192) 竜 浩一稿「サプライチェーン改革による産地再生に関する研究～桐生の繊維産業の産地を事例として～」、明治大学大学院政治経済学研究科『経済学研究論集』第44号、2015年、12～18頁参照。
- (193) 若林直樹著『日本企業のネットワークと信頼』有斐閣、2006年。
- (194) 渡辺幸男稿「中小製造業のパラダイム転換」、佐藤芳雄編著『21世紀、中小企業はどうなるか—中小企業研究の新しいパラダイム—』慶應義塾大学出版会、1996年。
- (195) 渡辺幸男著『日本機械工業の社会的分業構造—階層構造・産業集積からの下請制把握』有斐閣、1997年。
- (196) 渡辺幸男稿「中小企業とは何か」、渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫共著『21世紀中小企業論第7版』有斐閣アルマ、2011年。
- (197) 渡辺幸雄『現代日本の産業集積研究 実態調査研究と理論的含意』慶応義塾大学出版会、2011年。
- (198) 汪 志平著『企業形態論』中央経済社、2001年。

洋書

- (1) G. J. Avlonitis, H. E. Salavou, “Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance”, in *Journal of Business Research*, Vol.60, 2007, pp.566-575.
- (2) N. N. Abd Aziz, S. Samad, “Innovation and Competitive Advantage: Moderating Effects of Firm Age in Foods Manufacturing SMEs in Malaysia”, in *Procedia Economics and Finance*, Vol.35, 2016, pp.256-266.
- (3) V. P. Barabba and G. Zaltman, *Hearing the Voice of the Market*, Boston: Harvard business school, 1991.
- (4) J. B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage 4th ed*, London: Pearson Education, 2011.

- (5) R. H. Ballou, “Business logistics -Importance and some research opportunities-” in *LOGÍSTICA EMPRESARIAL - IMPORTÂNCIA E ALGUMAS OPORTUNIDADES DE PESQUISA, GESTÃO & PRODUÇÃO* Vol.4, No.2, 1997, pp. 117-129.
- (6) V. N. Bhat, *The Green Corporation-The next competitive advantage-*, Westport: Praeger, 1996,
- (7) L. Brown, and M. H. B. McDonald, *Competitive Marketing Strategy for Europe*, London: Macmillan press, 1994.
- (8) R. Brickau, I. Chaston and T. Mangles. “Factors Influencing the Performance of SME Food Processing Companies within the Single European Market” in *International Business Review*, Vol. 3, No. 2, 1994, pp.165-178.
- (9) P. R. Berthon, L. F. Pitt, K. Plangger, and D. Shapiro, “Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers. Implications for international marketing strategy.” in *Business Horizons* Vol.55, 2012, pp.261-271.
- (10) Berry L. L., Hensel J. L., and Burke M. C., “Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response”, *Journal of Retailing*, Vol.52, (3), 1976, pp.3-14.
- (11) L. E. Brouthers, Y. Gao, and S. Napshin, “Keiretsu centrality - profits and profit stability: A power dependence perspective”, in *Journal of Business Research* 67, 2014, pp.2603-2610.
- (12) Chavhan R., Mahajan S.H., and Sarang J., “Supplier Development: Theories and Practices”, in *Journal of Mechanical and Civil Engineering*, Vol.3, 2012, pp.37.
- (13) S, Chopra, and P, Meindl, *Supply Chain Management -strategy, planning, and operations-2nd ed.* London: Pearson Education, 2004(original 2001).
- (14) J. L. Coyle, C. J. Langley Jr, R. A. Novak, B. J Gibson, *Supply Chain Management -A logistics perspective-9th ed*, Mason: South-Western, 2013 (original 2009).

- (15) C. R. Craig, R. S. Dale, and C. Y. Thomas, "Toward the theory of the supply chain" , in *Journal of Supply Chain Management*, Vol.51 2015, pp.89-97.
- (16) J. L. Daly, *Pricing for Profitability Activity-Based Pricing for Competitive Advantage*, Manhattan: John Wiley & Sons, 2002.
- (17) M. Denisa, M. Zdenkaa, "Perception of implementation processes of green logistics in SMEs in Slovakia" , in *Procedia Economics and Finance* Vol.26, 2015, pp.139-143.
- (18) R. DeVol, and P. Wong, *America's high-tech economy: Growth, development, and risks for metropolitan areas*, Milken Institute Report, 1999, pp.34-35.
- (19) F. Galindo-Rueda, F. Verger *OECD Taxonomy of Economic Activities Based on R&D Intensity*, OECD, 2016.
- (20) D. Faertes, "Reliability of Supply Chains and Business Continuity Management" , in *Procedia Computer Science*, Vol.55, 2015.
- (21) M. Gancarczyk, and J. Gancarczyk, "Proactive international strategies of cluster SMEs" , in *European Management Journal*, 36, 2018, pp.59-70.
- (22) C. Grönroos, *SERVICE MANAGEMENT and MARKETING: Customer Management in Service Competition 3rd ed*, Hoboken: John Wiley & Sons Ltd, 2007, pp.389-392.
- (23) P. Hines, *Creating World Class Suppliers*, London: Financial Times, 1994.
- (24) D. J. Flint, "Compressing new product success-to-success cycle time Deep customer value understanding and idea generation" , in *Industrial Marketing Management*, Vol.31, 2002, pp.305-315.
- (25) Lina Hollender, Florian B. Zapkau, Christian Schwens, "SME foreign market entry mode choice and foreign venture performance: The moderating effect of international experience and product adaptation" , in *International Business Review*, Vol.26, 2017, pp.250-263.

- (26) B. W. Husted, and D. B. Allen, *Corporate Social Strategy - stakeholder engagement and competitive advantage-*, Cambridge: Cambridge university press, 2011.
- (27) Michael D. Hutt, and Thomas W. Speh, *Business Marketing Management 8th ed*, Michigan: Cerebellum Press, 2004,
- (28) A. Ioanid, D. C. Deselnicu, G. Militaru, “The impact of social networks on SMEs’ innovation potential” , in *Procedia manufacturing*, 22, 2018, pp.936-941.
- (29) C. Iturrioz, C. Aragón, L. Narvaiza. How to foster shared innovation within SMEs’ networks: Social capital and the role of intermediaries. *European management Journal* vol33, 2015, pp.104-115.
- (30) A. Jain, and R. Bala, “Differentiated or integrated: Capacity and service level choice for differentiated products” , in *European Journal of Operational Research*, Vol 266, 2018, pp.1025-1037.
- (31) M. Kato, and T. Charoenrat, “Business continuity management of small and medium sized enterprises: Evidence from Thailand” , in *International Journal of Disaster Risk Reduction* Vol.27, 2018, pp.577-587.
- (32) K. L. Keller, “The Brand Report Card” , in *Harvard Business Review* Jan Feb, 2000.
- (33) Kherbach, O., and Mocan, L. M., “The importance of logistics and supply chain management in the enhancement of Romanian SMEs” , in *Social and Behavioral Sciences*, 221, 2016, pp.405-413.
- (34) P. Kotler, and W. Pfoertsch, *Ingredient Branding*, London: Springer, 2010.
- (35) J. Kim, H. J. Song, and C. K. Lee, “Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions” , in *International Journal of Hospitality Management*, Vol.55, 2016, pp.25-32.
- (36) Viet Le, Abbas Valadkhani, “Are exporting manufacturing SMEs more efficient than non-exporting ones? “, in *Economic Analysis and Policy* 44, 2014, pp.310-317.

- (37) J. R. Lincoln, and M. L. Gerlach, *Japan's Network Economy: Structure, Persistence and Change*, Cambridge: Cambridge University Press, 2004.
- (38) Yan Liu, Soemon Takakuwa, *Enhancing Simulation as A Decision-Making Support Tool or A Cross-Docking Center in A Dynamic: Retail-Distribution Environment*, Nagoya University, 2007, pp.2089-2093.
- (39) A. Marshall, *Principles of economics*, New York: The Macmillan Press, 1890.
- (40) E. Mayo. *The human problems of the industrial civilization*. London: Routledge, 2003(original 1933).
- (41) Rita McGrath, *The end of Competitive Advantage*, Watertown: Harvard Business Review Press, 2013.
- (42) H. Munsterberg, *Psychology and Industrial Efficiency*. Cambridge: Riverside Press, 2017(original 1913), pp25-33.
- (43) O. J. Nyamasege, and O. E. Biraori, "Effect of supplier relationship management on the effectiveness of supply chain management in the Kenya public sector" , in *International Journal of Managing Value and Supply Chains*, Vol.6, No.1, 2015, pp.25-32.
- (44) D. G.-Perez-de-Lema, A. M. Guijarro, D. P. Martin, "Influence of university-firm governance on "SMEs" innovation and performance levels" , in *Technological Forecasting and Social Change* Volume 123, 2017, pp.250-261.
- (45) G. S. Lynn, K. D. Abel, W. S. Valentine, R. C. Wright, "Key Factors in Increasing Speed to Market and Improving New Product Success Rates" , in *Industrial Marketing Management*, Vol.28, 1999, pp.319-326.
- (46) D. A. de Jesus Pacheco, C. S. ten Caten, C. F. Jung, H. V. G. Navas, V. A. Cruz-Machadoc, "Eco-innovation determinants in manufacturing SMEs from emerging markets: Systematic literature review and challenges" , in *Journal of Engineering and Technology Management*, 17, 2018, pp.1-20.

- (47) D. Patterson, John J. Fay, *Contemporary Security Management 4th ed*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2017,
- (48) M. E. Porter, *Competitive Advantage*, New York: A Division of Macmillan, 1985.
- (49) M. E. Porter. *The Competitive Advantage of Nations*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 1990.
- (50) A. L. Rocca, A. Perna, I. Snehota, F. Ciabuschi, “The role of supplier relationships in the development of new business ventures” , in *Industrial Marketing Management*, 2017(available on online), in Press.
- (51) M. Rafiq, and L. P. K. Ahmed, “Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension” , in *Journal of Service Marketing*, VOL.14, NO.6, 2000, pp.449-462.
- (52) A. S. Rappaport and S. Halevi, “The Computerless Computer Company.” in *Harvard business review July-August*, 1991, pp.69-80.
- (53) J. K. Shank and V. Govindarajan, *Strategic Cost Management -The New Tool for Competitive Advantage-*, New York: Free Press, 1993.
- (54) Y. K. Shetty, and V. M. Buehler “Strategies for Gaining Competitive Advantage: An Introduction.” in *Quality and Innovation strategies for gaining Competitive Advantage*, Amsterdam: Elsevier, 1987, pp.3-9.
- (55) J. C. Spender, “Competitive Advantage rom Tacit Knowledge?- Unpacking the concept and its Strategic Implications- “in B. Moingeon, and A. Edmondson ed, *Organizational Learning and Competitive Advantage*, London: SAGE, 1998, pp.56-73.
- (56) R. Todericiu, and A. Stanit, “Intellectual Capital -The Key for Sustainable Competitive Advantage for the SME’ s Sector - “, in *Procedia Economics and Finance*, 27, 2015, pp.676-681.
- (57) P. Voima, “Internal Relationship Management” , in R. J. Varey, and B. R. Lewis (eds), *Internal Marketing: Directions for Management*, London: Routledge, 2000, pp.238-251.

- (58) J. A. Wagner, J. R. Hollenbeck, *Organizational Behavior -Securing Competitive Advantage- 3rd ed*, Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.
- (59) G. Zaefarian, C. Thiesbrummel, S. C. Henneberg, P. Naud, “Different recipes for success in business relationships”, in *Industrial Marketing Management*, Vol.63, 2017, pp.69-81.
- (60) Y. Zhou, *High-tech industry*, Elsevier, 2009.

インターネット情報

- (1) IMF Data mapper, 2017年10月5日時点の数値。
http://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/EOWORLD
- (2) 中小企業庁『FAQ 中小企業の定義について』
【http://www.chusho.meti.go.jp/faq/faq/faq01_teigi.htm】(参照 2017年11月20日)