

## 平成不況下で健闘する中小製造業

——構造転換型不況への挑戦の現状と課題——

吉田 敬一

(東洋大学)

### はじめに－回答企業の概要－

今回の「中同協会内経営実態調査」における製造業の回答企業数は237社であり、その概要は以下のとおりである。

まず企業規模の構成をみると、資本金規模(図1)では1千万円以上5千万円未満の階層が過半数を占めており、1千万円未満は3%強にとどまっている。なお会社形態別構成は株式会社が94.1%(223社)、有限会社が4.2%(10社)、合資会社・その他が3社で1.3%、個人が1社で0.4%となっている。また、従業員規模別(図2)では、20人未満の企業は3割弱にすぎず、20人以上の規模階層が7割以上を占めている。このことから、回答企業の主力は家族労働を主力とする自営業的経営ではなく、資本主義的企業の論理に基づく中小企業であるといえよう。

回答企業の創業年次(図3)については、戦前が約15%であり、戦後の創業が圧倒的に多いが、戦後復興期から高度成長期にかけての時期(1945~69年)にはほぼ半数の企業が創業している。その結果、現在の代表者は初代(37.1%)と2代目(44.0%)で8割強を占めている。また、代表者の年齢をみると50歳代が44.7%でもっとも多く、60歳代(23.8%)と40歳代(23.4%)がそれに次ぐという形の、50歳代を頂点とする山型の分布になっている。

次に、回答企業の所属業種を以下の分析との関係から3類型に大別すると、衣食住関連業種(食料品等製造業、繊維・繊維製品等製造業、木材・木材製品等製造業)が48社で20.2%、機

械・重化学関連業種(化学・化学製品等製造業、鉄鋼・非鉄金属製造業、金属製品製造業、機械器具製造業)が131社で55.3%、印刷・情報・その他(印刷・同関連産業、その他製造業、ソフトウェア製造業)が58社で24.5%であった。

また、主な取引先の構成(図4)をみると、完成品・部品メーカーが98社(41.4%)でもっとも多く、その内訳では大手メーカーが58社となっており、企業間分業・下請システムの中では1次下請などの中核的位置を占める企業が多いと推定される。それに次いで多いのは商社・卸で53社(22.4%)であった。

さらに、「専門化志向か、多角化志向か」を基準にした経営類型別構成をみると、主事業オンリーの徹本業型が51.6%で過半数を占め、主たる事業での固有技術を活かした多角化を目指した「主事業+関連事業」という拡本業型が33.2%で約3分の1となっている。なお、主たる事業を基礎にしつつも、新たな展開方向を主事業と関連がないか、あっても稀薄な異分野に求めつつある異業種展開型が15.2%に及んでいることが注目される。

ちなみに今回の調査結果では、平成不況という前代未聞の長く暗いトンネルからの出口が見えず、中小企業をめぐる景況改善の展望が一向に切り拓かれない中で、回答企業全体とともに製造業でもまた9割を越える企業が黒字決算を記録していることに注意する必要がある。すなわち、本調査の結果は日本の中小企業一般の経営実態の基本的傾向・課題を示すものではなく、「厳しい経済状況が続く中で、健闘する中小企

図1 回答企業の資本金規模別構成  
(製造業全体)

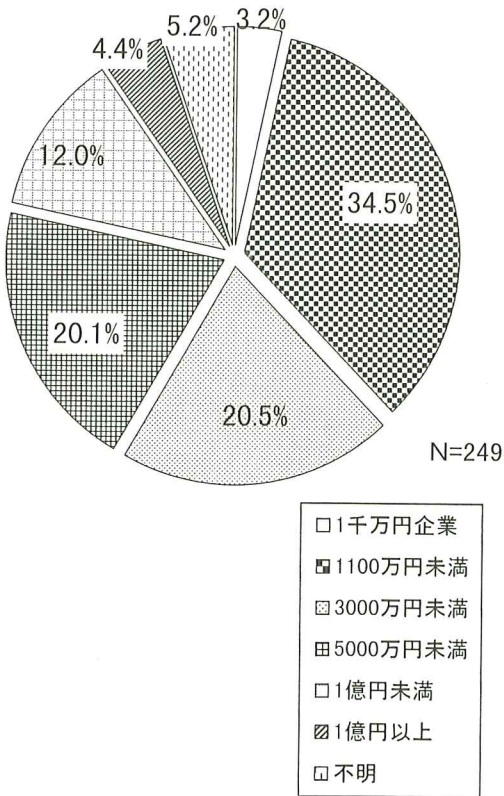


図2 回答企業の正規従業員規模別構成  
(製造業全体)

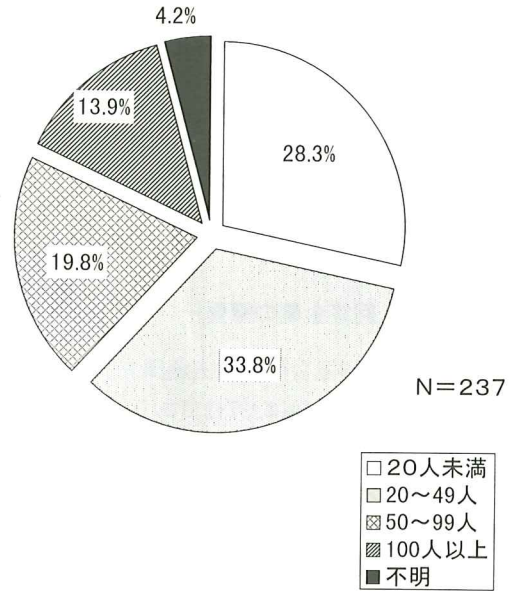


図3 回答企業の創業年次の構成

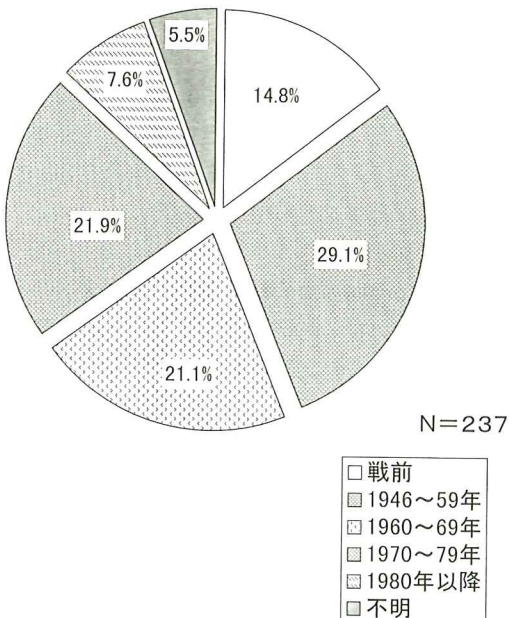


図4 回答企業の主な取引先の構成

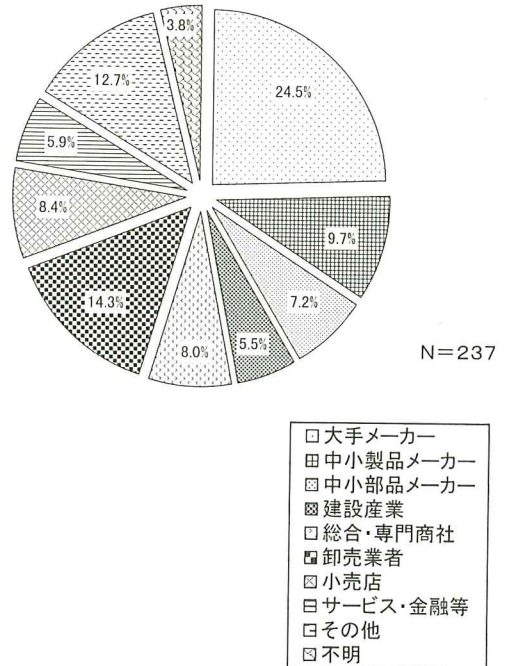
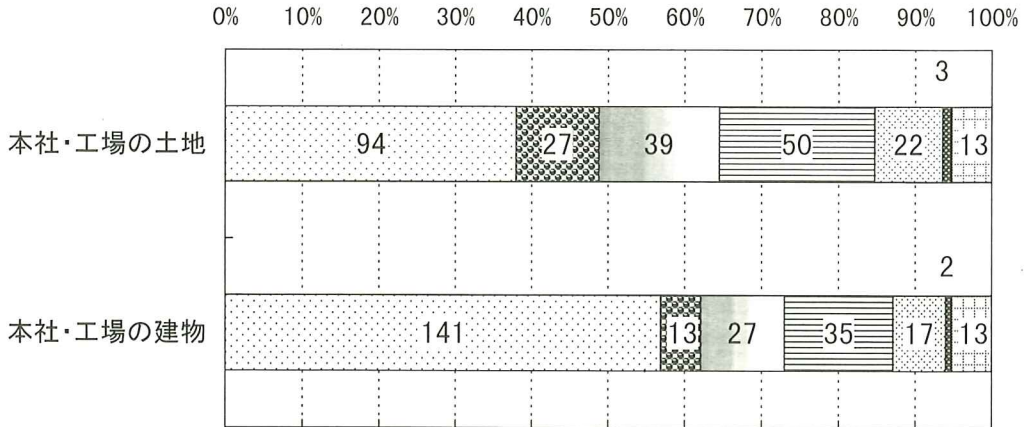


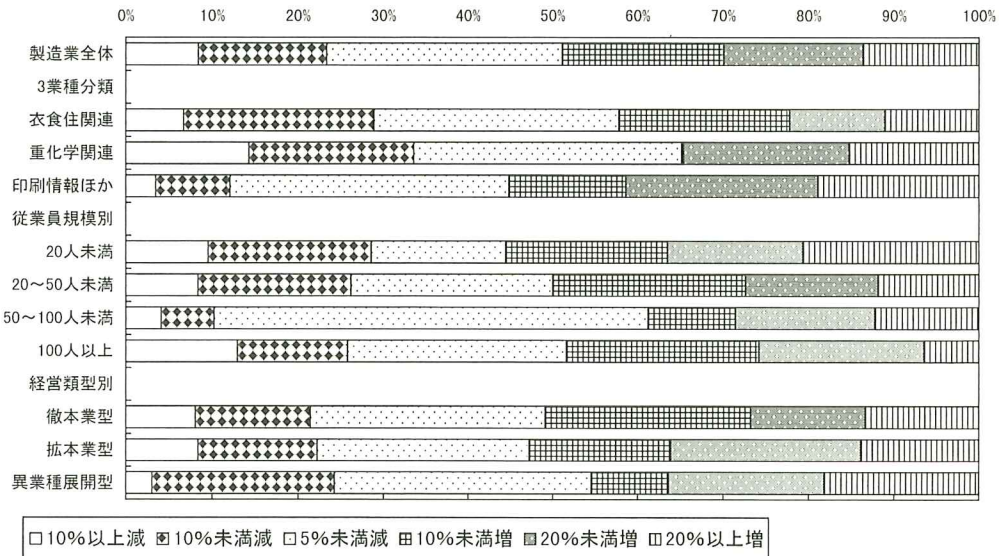
図5 本社・工場の土地・建物の所有状況



注：回答企業数は237社，数値は企業数。カッコ内の数値は構成比（%）



図6 製造業における売上高の推移



業の姿」（『日刊工業新聞』98年2月16日）を示すものとして捉え、評価する必要がある。

最後に参考までに、回答企業の本社・工場の土地・建物の所有状況を図5に示しておこう。

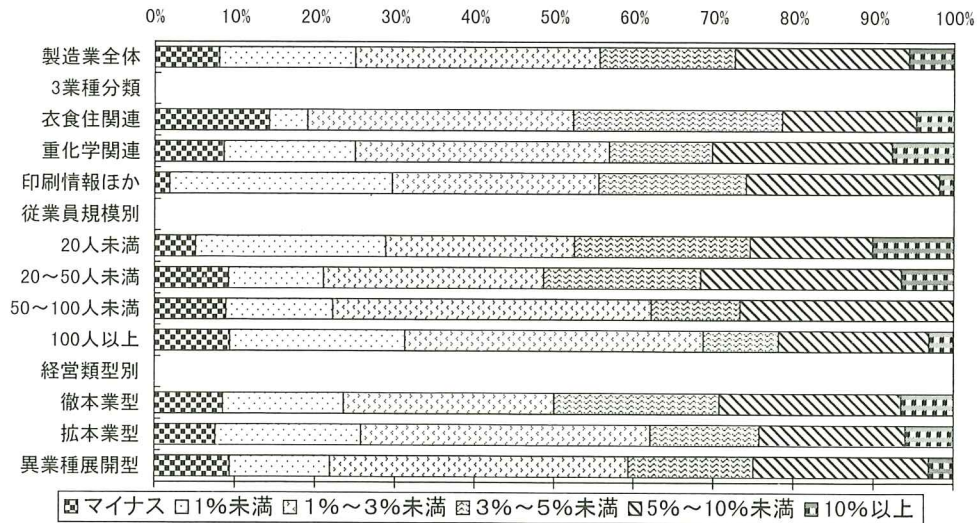
1 平成不況下の経営状況

(1) 売上高と経常利益率の状況

まず最初に、回答企業の調査時点（1997年10

月）における経営状況の特徴を売上高の動向（最新時決算と前期決算の比較）からみてみよう。図6によると全体として売上が減少傾向にあった企業は23.4%にすぎず、増加傾向が多数派を形成しており、20%以上の増加と答えた企業が3割を占めていることは注目される。これを3業種分類で見ると「印刷・情報・その他」がもっとも堅調であり、「重化学関連」「衣食住関連」

図7 製造業における経常利益率



の順で営業環境は厳しくなっている。また、これを規模別にみると20人未満と100人以上では2極分化の傾向が目立つのに対して、20人以上100人未満の階層（とくに50人以上100人未満）では相対的に健闘している姿がうかがえる。さらに売上動向を経営類型別にみると大きな相違は認められないが、徹本業型および拡本業型と比較して、異業種展開型では健闘している企業と苦悩している企業との間の2極化が相対的に強く現われている点が目に付く。

次に最新時決算での経常利益率（図7）をみると、無回答を除く212社についてマイナスと答えた企業の割合は8%で、大部分の企業は黒字決算であった。黒字企業のうち1%以上3%未満の経常利益率の企業は全体の31%であり、3%以上5%未満は17%、5%以上は約27%と高い割合を示している。他方、これを3業種分類でみると業種間格差は売上動向の結果よりも顕著な形で現われており、衣食住関連業種と重化学関連業種での2極化の進展が目立つ。なお従業員規模別と経営類型別については、売上動向でみた傾向が再確認される。

## (2) 主要取引先別にみた売上高の推移の特徴

前項で回答企業における堅調な営業実態の一

端が明らかになったが、本項では主要な取引先別に売上動向を分析し、不況下で健闘する中小企業の特徴をみてみよう。

まずはじめに主要な取引先の構成をみると、表1のとおりである。今回の調査全体と製造業全体を比較すると、メーカーと商社・卸の比重が製造業できわめて大きいこと、逆に建設とその他（官公庁、一般消費者など）の比重が低いこと、が特徴的である。

次に、製造業を3業種に分類してみると、衣食住関連では商社・卸と小売店の比重が、機械・重化学関連ではメーカーの比重が、印刷・情報・その他ではサービス・金融・不動産とその他の比重が大きいという形で、主要な取引先の構成に大きな違いがみられる。

そこで、主要な取引先別の売上高の推移（図8）をみると、いずれの取引先類型でも売上増が多数派を形成しているが、とくに売上の減少の比重が高い取引先（取引先の20%以上で売上の減少を示した取引先タイプ）として、建設、大手・中小完成品メーカー、小売店、卸売業者およびその他が指摘される。なかでも建設業、中小製品メーカーおよび小売店を主要な取引先としている製造業では厳しい経営環境がうかがえる。

表1 製造業における主要取引先別構成

		調査全体	製造業全体	衣食住関連	機械・電化学関連	印刷・情報・その他
メ ー カ ー	大手メーカー	87(15.0)	58(25.4)	2( 4.3)	49(38.0)	7(13.5)
	中小製品メーカー	30( 5.2)	23(10.1)	5(10.6)	14(10.9)	4( 7.7)
	中小部品メーカー	20( 3.5)	17( 7.5)	1( 2.1)	15(11.6)	1( 1.9)
	小 計	137(23.7)	98(43.0)	8(17.0)	78(60.5)	12(23.1)
建 設	ゼネコン・住宅メーカー	22( 3.8)	7( 3.1)	2( 4.3)	4( 3.1)	1( 1.9)
	中小建設・工務店	45( 7.8)	6( 2.6)	1( 2.1)	4( 3.1)	1( 1.9)
	小 計	67(11.6)	13( 5.7)	3( 6.4)	8( 6.2)	2( 3.8)
商 社 ・ 卸	総合・専門社	21( 3.6)	19( 8.3)	3( 6.4)	15(11.6)	1( 1.9)
	卸売業者	55( 9.5)	34(14.9)	17(36.2)	10( 7.8)	7(13.5)
	小 計	76(13.1)	53(23.2)	20(42.6)	25(19.4)	8(15.4)
小 売 店	大型小売店	24( 4.1)	10( 4.4)	7(14.9)	2( 1.6)	1( 1.9)
	一般小売店	35( 6.0)	10( 4.4)	4( 8.5)	3( 2.3)	3( 5.8)
	小 計	59(10.2)	20( 8.8)	11(23.4)	5( 3.9)	4( 7.7)
サービス・金融・不動産		43( 7.4)	14( 6.1)		4( 3.1)	10(19.2)
そ の 他		197(34.0)	30(13.2)	5(10.6)	9(7.0)	16(30.8)
有効回答企業数		579(100)	228(100)	47(100)	129(100)	52(100)

注：「サービス・金融・不動産」の項目は、電力・ガス（2社）、金融・保険（2社）  
 その他サービス（9社）および不動産業（1社）を合計したものである。  
 また、「その他」の項目は、官公庁（8社）、一般消費者（8社）、その他（14社）を合計したものである。

図8 主要取引先別に見た売上高の推移

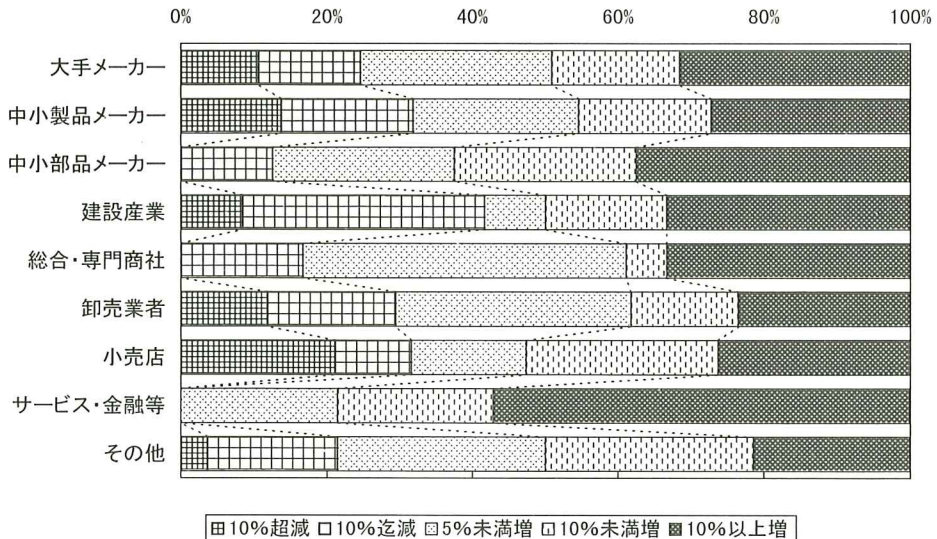


図9 製造業における売上高の最大増加取引先と最大減少と取引先の構成

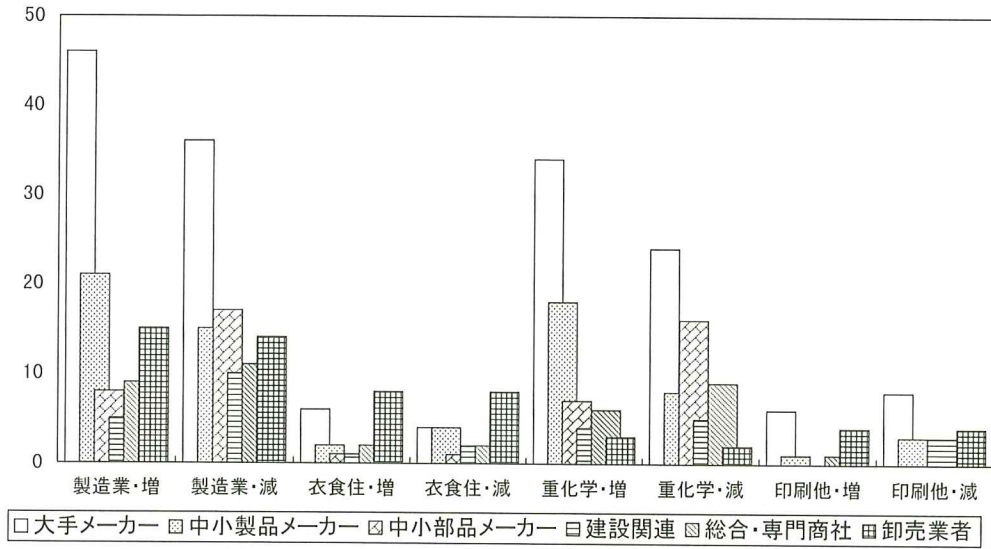
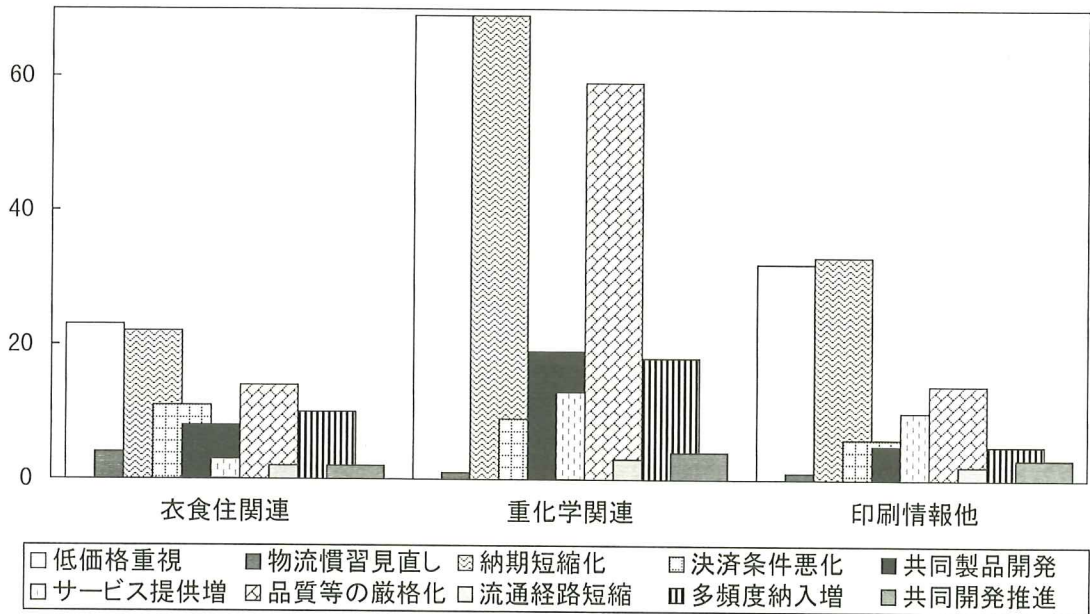


図10 最近5年間ににおける取引条件での目立った変化



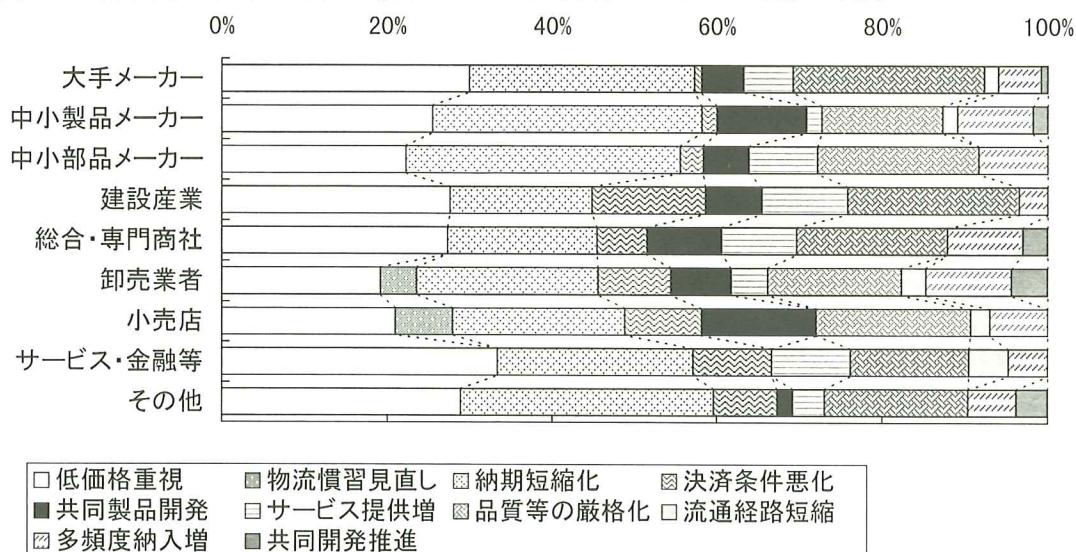
なお参考までに、同じく主要な取引先を基準にして、売上の最大増加先と最大減少先の構成を掲げておこう(図9)。そこでは、同一取引先タイプでも回答企業によって逆の結果が現われており、取引先の経営状態の良否(優良な固定客を持っているか)に加えて、当該企業が取引

先にとって他に代えがたい特徴を持っているか否か(固有技術の有無)、が問題であるといえよう。

(3) 不況の長期化の下での取引条件の変化

不況の長期化・深刻化は売上の量的確保を困

図11 主要取引先別に見た最近5年間における取引条件での目立った変化・変更



難にするとともに、取引条件という質的側面でも新たな問題を投げ掛けている。そこで、過去5年間における取引条件での目立った変化・変更について整理することしよう。

まず製造業を全体としてみると（複数回答方式）、「低価格重視の取引となった」と「納期が短縮化した」の2項目が指摘割合54.1%で第1位を占め、「品質・施工管理等の要件が厳しくなった」が38.0%でそれに次いでいる。QCD（品質・価格・納期）での競争力の強化がよりいっそう問われているといえよう。

図10は、これを3業種別にみたものであり、基本的には業種別に大きな相違はみられないが、衣食住関連業種では「決済条件の悪化」と「多頻度納入の増加」で、機械・重化学関連業種では「品質・施工管理等の要件が厳しくなった」で、また印刷・情報・その他では「アフターケア等のサービス提供の増加」で、指摘割合が相対的に高くなっていることが注目される。

さらに図11は、主要取引先別の取引条件変化の項目ごとの構成をみたものである。いずれの取引先でも、低価格志向、納期短縮、品質管理強化が取引条件変化の3本柱となっているが、メーカー以外では決済条件の悪化（とくに建設

と卸・小売）が、中小メーカーと流通業者では多頻度納入の増加が注目される。

## 2 不況打開を目指した経営戦略

### (1) 競争力強化の対応策

厳しい不況下での生き残りを賭けた企業間競争を勝ち抜くため、どのような対応策をこの間に調査対象企業は取ってきたのかについて、表2は示している。それによると、「特になし」と答えた企業は約3分の1で、3業種分類でも大きな違いはみられない。

また、最多指摘項目はいずれの業種でも「低価格化戦略の開始」が占めており、この間の激しい価格破壊現象が反映されている。第2位以下については業種特性が一定程度反映された結果となっている。すなわち、衣食住関連業種では「業務分野の専門化」が第2位であり、第3位は「異業種交流に参加」および「主力製品を新製品に転換した」となっている。機械・重化学関連業種では「異業種交流に参加」「業務分野の専門化」がほぼ拮抗している。印刷・情報・その他では「業務分野の専門化」が僅差で2位を占め、「各種ネットワーク化を図った」がそれに次いでいる。

表2 過去5年間における大企業や新規の競合相手にたいする対応策

	製造業全体	業種分類別			経営類型別		
		衣食住関連	機械・重化関連	印刷・情報・その他	徹本業型	拡本業型	異業種展開型
同業者間で結束を強めた	18 (0.8)	4 (8.7)	8 (6.5)	6 (10.9)	8 (7.5)	7 (9.9)	3 (8.3)
規制緩和を行政に働きかけた					0	0	0
部品・部材を海外生産へ移行した	10 (4.5)	2 (4.3)	7 (5.7)	1 (1.8)	4 (3.8)	4 (5.6)	2 (5.6)
製品・完成品を海外生産へ移行した	13 (5.8)	5 (10.9)	7 (5.7)	1 (1.8)	8 (7.5)	4 (5.6)	1 (2.8)
低価格化戦略を開始した	69 (30.8)	14 (30.4)	39 (31.7)	16 (29.1)	31 (29.2)	16 (22.5)	17 (47.2)
業務分野の専門化	46 (20.5)	9 (19.6)	22 (17.9)	15 (27.3)	15 (14.2)	16 (22.5)	10 (27.8)
新業務へ転換した	9 (4.0)	2 (4.3)	4 (3.3)	3 (5.5)	2 (1.9)	2 (2.8)	4 (11.1)
主力製品を新製品に転換した	27 (12.1)	6 (13.0)	16 (13.0)	5 (9.1)	10 (9.4)	9 (12.7)	3 (8.3)
異業種交流に参加	35 (15.6)	6 (13.0)	23 (18.7)	6 (10.9)	18 (17.0)	9 (12.7)	6 (16.7)
各種ネットワーク化を図った	29 (12.9)	1 (2.2)	17 (13.8)	11 (20.0)	6 (5.7)	15 (21.1)	7 (19.4)
下請・系列内の結束を強めた	13 (5.8)	3 (6.5)	8 (6.5)	2 (3.6)	6 (5.7)	3 (4.2)	3 (8.3)
その他	18 (8.0)	4 (8.7)	10 (8.1)	4 (7.3)	9 (8.5)	5 (7.0)	4 (11.1)
特になし	77 (34.4)	16 (34.8)	41 (33.3)	20 (36.4)	44 (41.5)	26 (36.6)	7 (19.4)
回答企業数	224	46	123	55	106	71	36

注：3つまでの複数回答で、カッコ内の数値は回答企業数を分母とした指摘割合（％）。

表3 主要取引先別にみた大企業や新規の競合相手に対する対応策

	第1位	第2位	第3位
大手メーカー	低価格化戦略(38.9)	業務分野の専門化(24.1)	各種ネットワーク化の追求(18.5)
中小完成品メーカー	低価格化戦略(26.1)	異業種交流に参加(21.7)	業務分野専門化、ネットワーク化(8.7)
中小部品メーカー	低価格化戦略、業務分野専門化(20.0)	同業者間結束強化(13.3)	
建設産業	低価格化戦略(53.8)	業務分野の専門化(30.8)	異業種交流に参加(23.1)
総合・専門商社	低価格化戦略(42.1)	主力製品を新製品に転換(31.6)	ネットワーク化、下請系列結束強化(26.3)
卸売業者	低価格化戦略(30.3)	業務分野の専門化(21.2)	主力を新製品に転換、異業種交流(15.2)
大型・一般小売店	業務分野の専門化(25.0)	低価格化戦略(20.0)	主力を新製品に転換、異業種交流(15.0)
サービス・金融等	業務分野の専門化(33.3)	その他(25.0)	新業務へ転換、ネットワーク化(16.7)
その他	低価格化戦略、業務分野専門化(25.0)	主力を新製品に転換、異業種交流(14.3)	

注：3つまでの複数回答で、カッコ内の数値は回答企業数を分母とした指摘割合（％）。

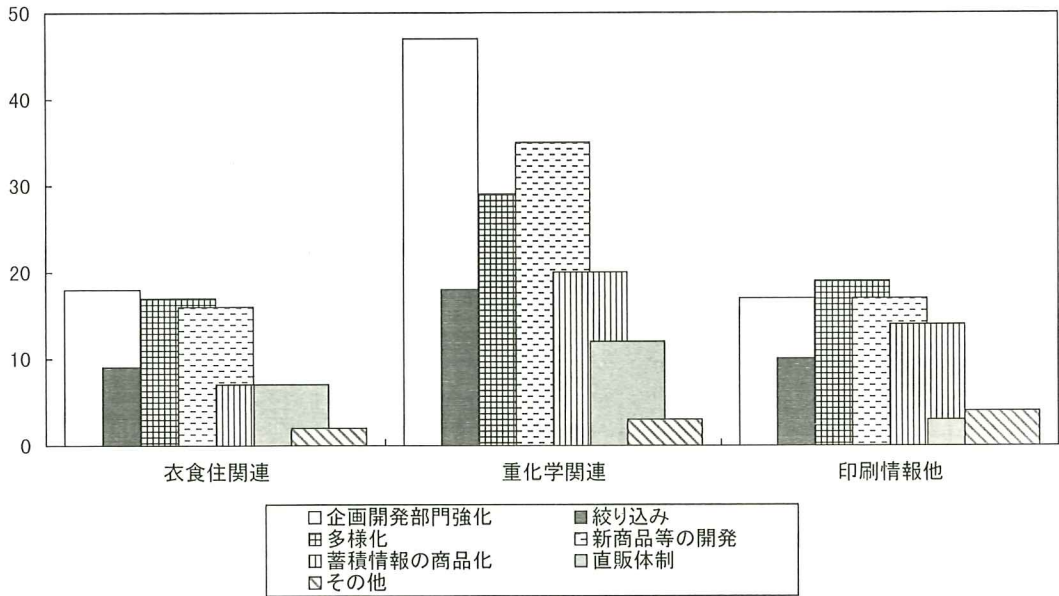
業種別に重点の濃淡はあるが、基本的には低価格競争に打ち勝つため、業務分野の専門化を軸とし（固有技術の先鋭化）、外部経営資源を活用する目的でネットワーク化・異業種交流活動

に大きな期待をかけている（メリット・オブ・スコープ、すなわち範囲の経済性の追求）、と評価できる。

この問題を経営類型別にみると、いくつかの



図12 最近5年間の商品・サービス戦略における目立った変化・変更



特徴が認められる。まず第1に低価格化戦略はいずれの経営類型でも最重要課題となっているが、とりわけ異業種展開型では半数近くの指摘割合となっている点が注目される。異業種展開型では、本業での経営環境の急激な悪化が原因となり異業種に進出する機会が多く、また進出先では新規参入者としてより厳しいコストダウンが求められるから、と考えられる。第2に、業務分野の専門化について、徹本業型よりも、拡本業型ないし異業種展開型で高い指摘割合が示されているが、これは異分野進出に際しての絞り込んだ戦略の重要性の反映といえよう。第3に、各種ネットワーク化の追求についても、同様の傾向がみられるが、これも異分野進出を成功させるためにはこれまでの枠を越えた生産・販売のネットワーク化が必要になるから、と考えられる。そして第4に、「特になし」の比率は異業種展開型では2割以下であるのに対して、徹本業型では4割を超えていることが注目される。その理由として、徹本業型の場合、かなり強固な独自の固有技術と安定した優良取引先を有している企業が多いことに起因すると

推定される。また、「特になし」とは「何もしない」という意味ではなく、新たな対応策ではなく、これまでに実施してきた経営基盤強化策に重点をおいた戦略が中心である、といえよう。

最後に主要な取引先別にみたライバル企業に対する対応策の順位をみてみると、表3が示すように、この場合でもまた低価格化戦略が基本となっていることが確認される。ただし、「主力製品を新製品に転換した」という項目が流通・サービス業で相対的に高い比重を占めているのに対して、メーカー・建設分野では上位3位以内に入っていない点が注目される。

(2) 商品・サービス戦略の重点課題

次に取引先・ユーザーの確保・拡大のために取った商品・サービス戦略の特徴をみることにしよう。過去5年間での目立った変化・変更（3つまでの複数回答）について製造業全体では、「商品の企画・開発部門を強化した」（指摘割合38.3%）がもっとも多く、「新商品・新サービス・新工法を開発した」（31.4%）と「商品・サービスを多様化させた」（30.4%）がそれに続

表4 商品・サービス戦略の重点的実施課題（主要取引先別）

	第1位	第2位
大手メーカー	商品の企画・開発部門の強化(31.3)	新商品等の開発(22.9)
中小食品メーカー	新商品等の開発、企画開発部門強化(26.3)	
中小部品メーカー	新商品等の開発(46.2)	商品の企画・開発部門の強化(30.8)
建設産業	新商品等の開発、企画開発部門強化(36.4)	新商品等の開発(30.3)
総合・専門会社	商品の企画・開発部門の強化(52.6)	商品等の多様化(36.8)
卸売業者	商品等の多様化(39.4)	新商品等の開発(30.3)
大型・一般小売店	商品の企画・開発部門の強化(70.0)	新商品等の開発(40.0)
サービス・金融等	新商品等の開発(50.0)	商品等の多様化、企画開発部門強化(28.6)
その他	商品等の多様化(40.0)	商品の企画・開発部門の強化(33.3)

注：3つまでの複数回答で、カッコ内の数値は回答企業数を分母とした指摘割合(%)。

表5 商品・サービス戦略の重点的実施課題（経営類型別）

	徹本業型	拡本業型	異業展開型
商品の企画・開発部門を強化した	36(35.6)	28(41.8)	16(45.7)
従来型商品・サービスの取り込み	17(16.8)	11(16.4)	8(22.9)
商品・サービスを多様化した	26(25.7)	23(34.3)	12(34.3)
新商品・新サービス・新工法の開発	33(32.7)	20(29.9)	10(28.6)
蓄積した情報の商品化・サービス化	18(17.8)	16(23.9)	6(17.1)
ユーザー・消費者への直販体制	8(7.9)	8(11.9)	5(14.3)
その他	4(4.0)	2(3.0)	3(8.6)
変化・変更はない	24(23.8)	13(19.4)	3(8.6)
回答企業数	101	67	35

注：3つまでの複数回答で、カッコ内の数値は回答企業数を分母とした指摘割合(%)。

いている。「変化・変更はない」と答えた企業は2割であり、大部分の企業は取り扱い商品・サービスの個性化・多様化の努力を行ってきた。

これを3業種別にみると(図12)、衣食住関連業種では企画開発部門の強化、商品・サービスの多様化および新商品等の開発の3項目がほぼ均衡する形で上位を占めている。また、製品特性に規定される形で「ユーザー・消費者への直販体制」の指摘割合が15.6%で他の2業種(重化学の10.5%、印刷情報の5.5%)よりも相対的に高くなっている点が特徴的である。

これに対して機械・重化学関連業種では、企

画開発部門の強化(41.2%)、新商品等の開発(30.7%)、商品・サービスの多様化(25.4%)というように項目間の序列格差が明確になっている。また、印刷・情報・その他では以上の2業種と異なり、商品・サービスの多様化(34.5%)がトップで、企画開発部門の強化と新商品等の開発(30.9%)が同率2位となっているのに加えて、「蓄積した情報の商品化・サービス化」(25.5%)の比重の相対的な大きさが注目される。

次に、この間に実施した商品・サービス戦略の重点課題を主要取引先別にランク付けしてみても、表4のとおり、企画・開発能力の強化と具体的な製品開発力が共通して認められる。

さらに、この問題を経営類型別にみると(表5)、いずれのタイプでも「商品の企画・開発部門の強化」が1位を占めているが、徹本業型での指摘割合が35.6%であるのに対して異業展開型では45.7%となっており、多角化の度合いが大きいほどその重要性が強い傾向が見受けられる。直販体制への取り組みについても、同様の傾向が認められる。総じて、多角化の度合いの進展に比例する形で、この問題への取り組みも積極化しているといえる。

### (3) 仕入戦略における新たな試み

激化する一方の価格破壊現象への対応方法として、仕入面でも新しい傾向が進んでいる。最近5年間における仕入面での変化・変更の設問(3つまでの複数回答)において、製造業では「変化・変更はない」と答えた企業の割合は21.3%で、8割近くの企業はなんらかの形での新たな取り組みに着手してきた。その重点を3業種別にみると、表6が示すような順位構成となっている。上位3つの項目はいずれの業種でも共通しており(印刷・情報・その他では1位と2位が入れ替わっているが)、仕入価格の引き下げを主な狙いとして仕入先の増加や変更が試みられてきた、と考えられる。

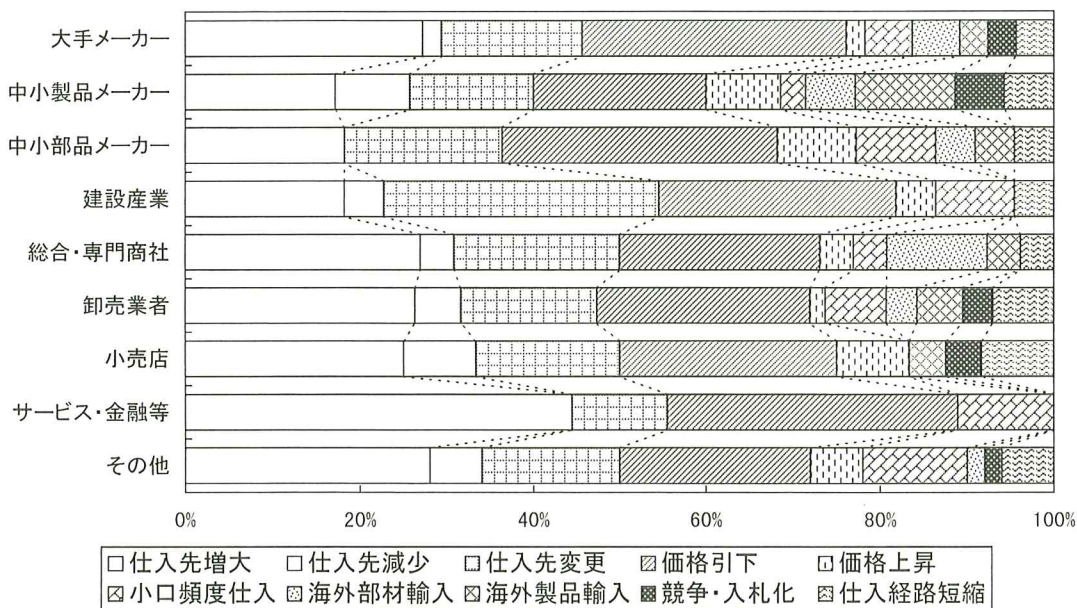
また、業種別特徴としては、衣食住関連業種

表6 仕入れ戦略における新たな方向性

	製造業全体	衣食住関連	機械・重化学関連	印刷・情報・その他
第1位	仕入価格の引下げ(43.1)	仕入価格の引下げ(44.4)	仕入価格の引下げ(48.7)	仕入先を増やした(42.3)
第2位	仕入先を増やした(39.8)	仕入先を増やした(37.8)	仕入先を増やした(39.5)	仕入価格の引下げ(28.8)
第3位	仕入先を変えた(27.8)	仕入先を変えた(35.6)	仕入先を変えた(28.6)	仕入先を変えた(19.2)
第4位	小口頻度仕入に切り替えた(10.2)	小口頻度仕入に切り替えた(13.3)	海外から部品類の輸入を開始した(11.8)	小口頻度仕入に切り替えた(15.4)
第5位	仕入経路の短縮(7.9)	仕入先を減らした(13.3)	海外から完成品類の輸入を開始した(9.2)	見積競争の導入、仕入価格引き上げ(5.8)

注：3つまでの複数回答で、カッコ内の数値は回答企業数を分母とした指摘割合（％）。

図13 主要取引先別にみた仕入面での変化・変更

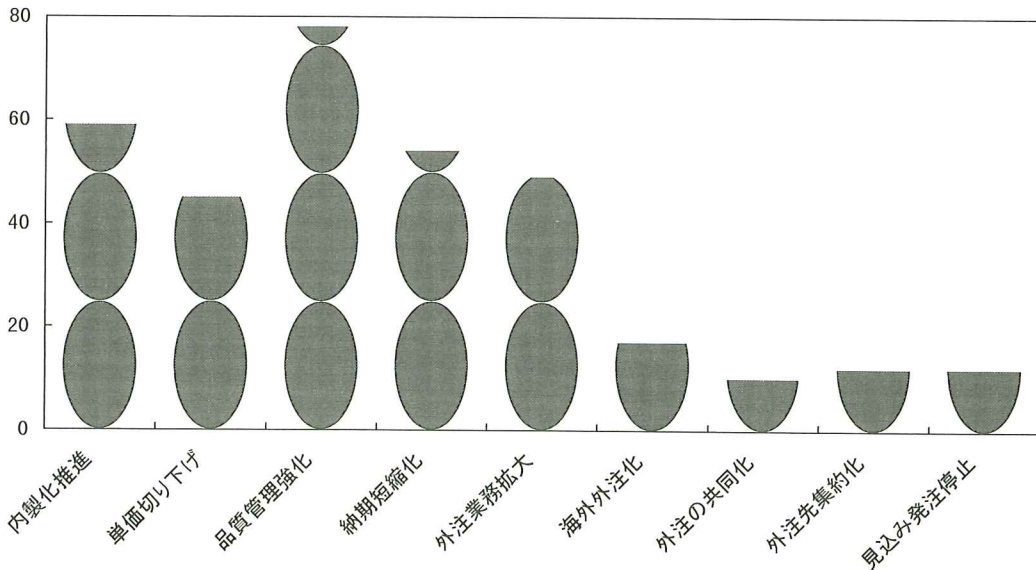


と印刷・情報・その他では、需要の落ち込みと売れ筋の短サイクル化および受注内容の小ロット化と頻繁な変更などに対応するため「小口頻度仕入に切り替えた」企業の割合が相対的に高くなっている。これに対して機械・重化学関連業種では急速に進展する生産の海外化を踏まえて、コストダウン追求の一環として海外からの部品・部材および完成品・商品の輸入に取り組み始めた企業の割合が大きいことが注目される。

図13は、この問題を主要な取引先別にみたも

のであり、主要取引先別にのべ回答数（3つまでの複数回答方式）に占める各項目の割合をグラフ化したものである。その特徴をみると、メーカーを主な取引先とする企業では「仕入価格の引下げ」を主課題としつつ「仕入先を増やした」「仕入先を変えた」の3項目が支配的位置を占めていること、「海外からの部品・完成品の輸入」が中小完成品メーカーを主取引先とする企業で目立つこと、また「変化・変更はない」と答えた企業の割合が中小完成品メーカー（31.8%）

図14 外注関係に関する目立った変化（製造業全体）



と中小部品メーカー（31.3%）を主な取引先とする企業で全体平均を10ポイントほど上回っている点が注目される。このタイプの企業の多くは、相対的に規模が小さく地域密着型の受発注関係に基礎を置いているため、ドラスチックな戦略変更を取りにくく、既存の関係の枠内で対応する方向が中心に据えられていることによると考えられる。

建設関連も同様の傾向を示しているが、とくに「仕入先の変更」と「小口頻度仕入への切り替え」の比重が高く、厳しい営業環境がうかがえる。主な取引先が商社・卸の企業では、海外からの部品・製品輸入を活用する企業が相対的に多いこと、また仕入先の増加の比重も相対的に高いことが目立つが基本はコストダウンに置かれているといえよう。

#### (4) 外注・下請関係における新たな取り組み

日本の製造業の特徴は、生産分業のメリットを最大限に活用した重層的な下請・外注システムの存在に求められるが、90年代の平成不況の長期化と構造転換過程は、この問題においても新たな傾向と課題を提起している。

製造業全体（図14）で、この問題に関して

「変化・変更はない」と答えた企業は17.2%にとどまり、圧倒的に多くの企業は一定の外注・下請戦略の見直しに踏み切ってきた。上位3位までを占めるのは、品質管理の強化、内製化の推進および短納期要請であり、それに外注・業務委託拡大および単価切り下げが続いている。しかし、これを業種別および経営類型別にみると、そこでは異なった特徴が認められる（表7）。

まず業種別にみると、衣食住関連業種では、第1に「変化・変更はない」の比重が相対的にみて高いこと、第2に下請・外注に対する納期短縮要請と品質管理の強化が最重要課題となっていること、第3に内製化や外注・業務委託拡大および単価切り下げへの取り組みの比重が小さいことなど、既存のアウトソーシング構造を基本にした短納期・高品質という課題への取り組みが追求されている。

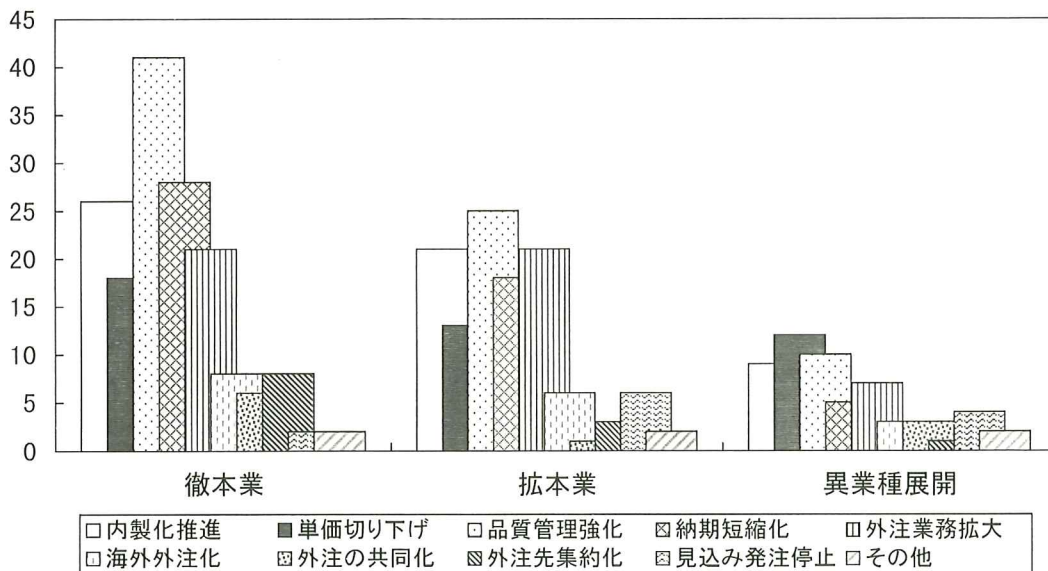
機械・重化学関連業種では、第1に品質管理の強化を指摘する企業が半数近くに達していること、第2に内製化、単価切り下げ、短納期要請、外注・業務委託拡大が拮抗する形でそれに次いでおり、コストダウンと短納期対応力の向上のために内製化と新たな外注先の開拓が平行して追求されていること、第3に外注・下請の

表7 最近5年間における外注・委託先に関する目立った変化・変更

	製造業全体	業種分類別			経営類型別		
		衣食住関連	機械・動機関連	印刷・情報・その他	徹本業型	拡本業型	異業種展開型
内製化を進めた	59 (29.8)	4 (12.1)	34 (30.4)	21 (39.6)	26 (26.8)	21 (35.6)	9 (26.5)
単価を切り下げた	45 (22.7)	4 (12.1)	29 (25.9)	12 (22.6)	18 (18.6)	13 (22.0)	12 (35.3)
品質管理を強めた	78 (39.4)	10 (30.3)	52 (46.4)	16 (30.2)	41 (42.3)	25 (42.4)	10 (29.4)
納期短縮化の要請	54 (27.3)	11 (33.3)	29 (25.9)	14 (26.4)	28 (28.9)	18 (30.5)	5 (14.7)
外注・委託業務を拡大した	49 (24.7)	6 (18.2)	27 (24.1)	16 (30.2)	21 (21.6)	21 (35.6)	7 (20.6)
海外に外注・下請関係をつつた	17 ( 8.6)	3 ( 9.1)	13 (11.6)	1 ( 1.9)	8 ( 8.2)	6 (10.2)	3 ( 8.8)
外注・下請のグループ化・共同化	10 ( 5.1)	1 ( 3.0)	7 ( 6.3)	2 ( 3.8)	6 ( 6.2)	1 ( 1.7)	3 ( 8.8)
外注・下請先を集約化した	12 ( 6.1)	2 ( 6.1)	7 ( 6.3)	3 ( 5.7)	8 ( 8.2)	3 ( 5.1)	1 ( 2.9)
下請への見込み発注をやめた	12 ( 6.1)	2 ( 6.1)	5 ( 4.5)	5 ( 9.4)	2 ( 2.1)	6 (10.2)	4 (11.8)
外注・下請への発注をやめた	1 ( 0.5)		1 ( 0.9)		1 ( 1.0)	0	0
その他	5 ( 2.5)	1 ( 3.0)	4 ( 3.6)		1 ( 1.0)	2 ( 3.4)	2 ( 5.9)
変化・変更はない	34 (17.2)	9 (27.3)	18 (16.1)	7 (13.2)	20 (20.6)	6 (10.2)	7 (20.6)
回答企業数	198	33	112	53	97	59	34

注：3つまでの複数回答で、カッコ内の数値は回答企業数を100とした指摘割合（%）。

図15 外注関係に関する目立った変化（経営類型別）



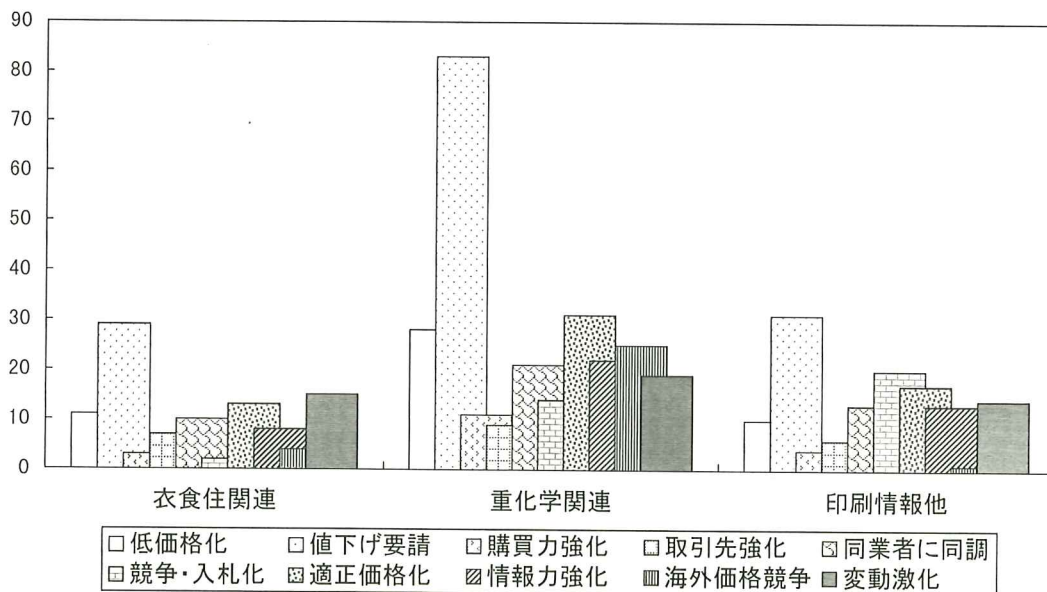
グループ化・共同化への取り組みが相対的にみて活発であること、が注目される。

これに対して、印刷・情報・その他では、機械・重化学関連業種と類似した傾向が貫徹しているが、第1に内製化の推進の比重が4割近く

で第1位を占めていること、第2に業種特性に規定された形で海外からのアウトソーシングの比重はきわめて小さいこと、第3に見込み発注の中止の比重が高いことが特徴的である。

これを経営類型別（図15）にみると、徹本業

図16 価格設定をめぐる問題点（業種分類別）



型では、品質管理強化が群を抜いて高いこと、第2位の位置を納期短縮化が占めていること、単価切り下げの比重が相対的に低いことから、高品質・短納期で差別化された市場ニーズへの対応力強化の方向性の追求が支配的傾向であると考えられる。次に、拡本業型では品質管理の強化を主要課題としつつも、内製化と外注業務拡大が同じ比重でそれに次いでいることが注目される。これは、本業部分と多角化領域での自社の生産能力と競争力強化の課題における相違性に起因するものと思われる。さらに、異業種展開型では単価切り下げが非常に高い比重で第1位となっていること、品質管理強化と内製化および外注業務拡大がそれに続いているが、品質管理の比重は他の類型と比べて相対的に低いことから、価格競争力強化を軸とした外注戦略の見直しが基本に据えられているといえよう。

(5) 平成不況下の価格問題

ここで、今日の中小企業の存立を左右している具体的な最重要問題としての価格問題についてみておこう。

最近5年間の価格設定をめぐる目立った変

化・変更内容として、まず製造業全体では「値下げを迫られた」が群を抜いて第1位を占め(指摘割合は61.9%)、これに対する中小企業サイドの対抗措置として「適正コストを反映する価格に努めた」がこれに次ぎ(26.4%)、3位以下は「低価格化を進めた」(21.2%)、「価格の変動が激しくなった」(20.8%)、「同業者の価格に合わせた」(19.0%)の順となっており、コストダウンの必要性の形態と背景が示されている。

これを3業種分類でみると(図16)、「値下げを迫られた」がいずれにおいても最大にして共通の問題となっているが、第2位以下については、業種別に異なった傾向が見受けられる。まず衣食住関連業種では、第2位を「価格変動が激しくなった」が占め、その指摘割合が31.3%と相対的に高く、「適正コストを反映する価格に努めた」(27.1%)が第3位となっている。なお、「自社の取引力が強まった」の割合が14.6%で他の業種を上回っている点が注目される。

機械・重化学関連業種では、「適正コストを反映する価格に努めた」(24.6%)が2位で、「低価格化を進めた」(22.2%)の順であり、このことから生産性向上を軸にした適正コストを実現

表 8 価格設定に関する問題の所在構成 (主要取引先)

	第 1 位	第 2 位	第 3 位
大手メーカー	値下げを迫られた(66.7)	低価格化を進めた(25.9)	海外製品との価格競争の強化(20.4)
中小完成品メーカー	値下げを迫られた(82.6)	適正コストを反映する価格に努めた(30.4)	低価格化を進めた(21.7)
中小部品メーカー	値下げを迫られた(64.7)	適正コストを反映する価格に努めた(35.3)	同業者の価格に合わせた(23.5)
建設産業	値下げを迫られた(84.6)	同業者の価格に合わせた(38.5)	価格決定のための情報収集力の強化(23.1)
総合・専門商社	低価格化を進めた(36.8)	値下げを迫られた、価格決定のための情報収集力の強化、価格変動が激しくなった(31.6)	
卸売業者	値下げを迫られた(61.8)	適正コストを反映する価格に努めた(35.3)	海外製品との価格競争の強化(23.5)
大型・一般小売店	値下げを迫られた(65.0)	適正コストを反映する価格に努めた(40.0)	取引先の購買力が強まった(30.0)
サービス・金融等	値下げを迫られた、見積り競争・入札制となった(50.0)		適正コストを反映する価格に努めた(42.9)
その他	値下げを迫られた(50.0)	同業者の価格に合わせた、価格の変動が激しくなった(30.0)	

注：3つまでの複数回答で、カッコ内の数値は回答企業数を分母とした指摘割合(%)。

する方向での低価格化志向がうかがえる。またこの業種では、「海外製品との競争が強まった」の指摘割合の高さ(19.8%)が目につく。

印刷・情報・その他では、他の業種では副次的問題である「見積り競争・入札制になった」が35.1%の高い指摘割合で第2位の位置を占め、価格競争の形態変化と質的深刻化を前提に採算条件の改善を目指す形で「適正コストを反映する価格に努めた」(29.8%)がそれに次いでいる。

なお参考までに、主な取引先別にみた価格設定に関する主要問題と取り組み方法を表8に示しておこう。

#### (6) 研究開発の成果と課題

中小企業の存立基盤強化の基本は、生産・加工面での差別化された固有技術(プロセス・イノベーション)ないしは、それを基礎とした独

自商品(プロダクト・イノベーション)の保有にあり、その前提条件は研究開発能力の水準に求められる。

[どのような新技術分野に関心があるのか]

そこで、この問題を考える準備作業として、どのような技術分野に関心が持たれているのか、についてみてみよう(3つまでの複数回答)。製造業全体では、新素材とソフト・システム開発が指摘割合34.3%でトップの座を分かち合い、新サービス分野・新販路の創出(33.3%)および生産管理システム(30.3%)が僅かの差で続いている。

これを業種別にみると(図17)、衣食住関連業種では生産管理システム(43.6%)がトップで、新素材(41.0%)が僅差で続き、新サービス分野・新販路の創出(33.3%)と販売管理システ

図17 関心をもっている新技術の分野

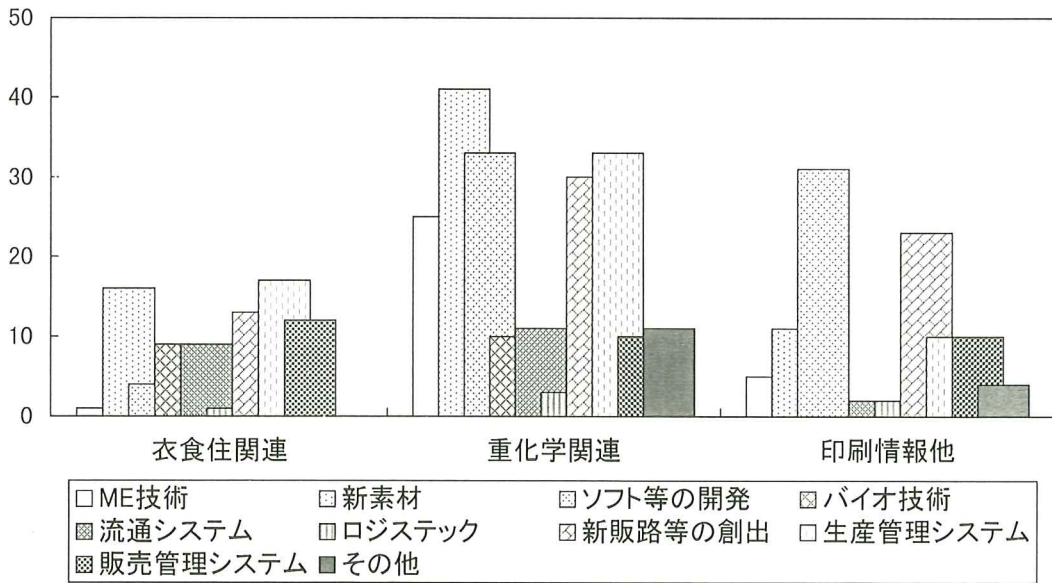


表9 関心を持っている新技術分野の構成 (経営類型別)

	第 1 位	第 2 位	第 3 位
徹本業型	新 素 材 (39.1)	新サービス分野・新販路の創出(34.3)	生産管理システム(33.7)
拡本業型	ソフト・システム開発(42.4)	生産管理システム(28.8)	新 素 材 (27.3)
異業種展開型	新サービス分野・新販路の創出(51.6)	新 素 材 (35.5)	ソフト・システム開発 (29.0)
製造業全体	新素材、ソフト・システム開発 (34.3)		新サービス分野・新販路の創出(33.3)

注：3つまでの複数回答で、カッコ内の数値は回答企業数を分母とした指摘割合 (%)。

ム (30.8%) の順となっており、全体的傾向とは大きく異なっている。その背景としては、これらの業種では需要の冷込みがとくに厳しく、合理的な生産・販売管理と新旧の市場確保が死活問題となっていることによるものといえよう。

次に機械・重化学関連業種では、新素材 (37.6%)、ソフト・システム開発 (30.3%)、生産管理システム (30.0%)、新サービス分野・新販路の創出 (27.5%) の順で、新製品の開発に関心の重点があり、マイクロエレクトロニクスの指摘割合の高さ (22.9%) が特徴的である。

また、印刷・情報・その他では、業種特性が

強く現われ、ソフト・システム開発が62.0%という抜群の関心度の高さが示されている。それを基礎にした市場開拓の追求という観点から新サービス分野・新販路の創出 (46.0%) が第2位となっている。

研究開発の関心を経営類型別にみると(表9)、徹本業型では新素材を軸にした製品開発に重点があるのに対して、多角化型ではソフト志向が強く現われている。ただし、拡本業型では、ソフト・システム開発が柱になっているのに対して、異業種展開型では新しい市場や販路の開拓に重点が置かれている。

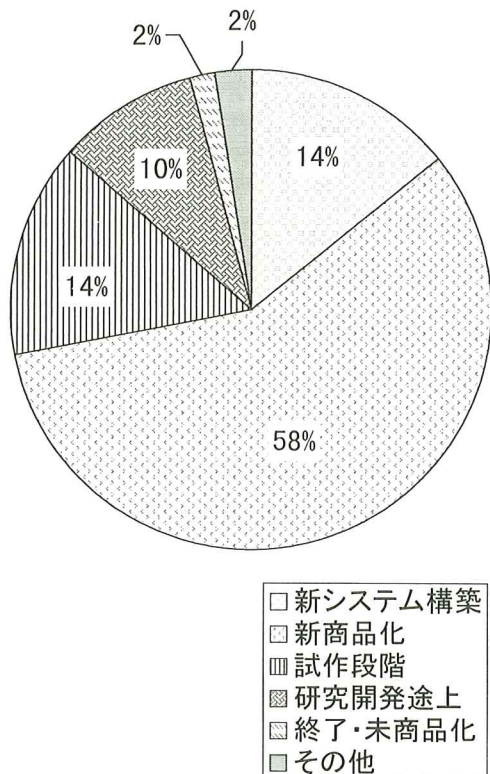


表10 研究開発に対する対応の実態

	徹本業型	拡本業型	異業種展開型	製造業全体
新技術・新商品・新サービスの研究を行なった	5 0 (46.7)	3 2 (43.8)	2 2 (45.8)	1 1 2 (49.3)
既存技術・サービスの新用途・応用の研究	2 6 (24.3)	1 8 (24.7)	1 1 (22.9)	5 7 (25.1)
先端技術機器等の導入	1 8 (16.8)	1 8 (24.7)	6 (12.5)	4 3 (18.9)
研究開発、設備導入等を検討した	1 2 (11.2)	2 ( 2.7)	3 ( 6.3)	1 8 ( 7.9)
現在、研究開発、設備導入を検討中	6 ( 5.6)	3 ( 4.1)	4 ( 8.3)	1 3 ( 5.7)
その他	0	1 ( 1.4)	1 ( 2.1)	2 ( 0.9)
特に対応はしていない	1 9 (17.8)	1 1 (15.1)	1 ( 2.1)	3 1 (13.7)
回答企業数	1 0 7	7 3	4 8	2 2 7

注：複数回答方式で、カッコ内の数値は回答企業数を分母とした指摘割合（％）。

図18 研究開発の成果（製造業全体）



〔研究開発に関してどのような対応を取ったのか〕

そこで、研究開発に対して最近5年間に、どのような対応を行なったのか、をみてみよう(表

10)。まず製造業全体では、「特に対応はしていない」が約14%と非常に低い割合であった。さらに対応を行なった企業の中身をも「既存技術・サービスの新用途・応用の研究を行なった」の指摘割合が約25%であるのに対して、半数近くの企業が「新技術・新商品・新サービスの研究を行なった」と回答しており、研究開発に対する中小企業の積極的な姿勢がうかがえる。

これを経営類型別にみると、研究開発に関わる設備機器類の導入が拡本業型で高いこと、「特に対応はしていない」の割合が異業種展開型で低く、積極的な経営姿勢が目立つこと、また徹本業型では「検討中」と「特に対応はしていない」の比重が相対的に高く、2極分化の傾向が相対的に強いこと、が目される。

〔研究開発活動の成果はどうだったのか〕

次に、このような研究開発活動の成果を全体としてみてみると(図18)、「新システムを構築した」と「新商品・新サービスとして機能」というように具体的な形で結実したと答えた企業が7割以上を占めているのに対して、「研究開発途上で実用化に至っていない」と「研究開発は終了したが商品化していない」は1割強にとどまっており、調査対象企業における開発効率

図19 従業員規模別に見た研究開発活動の成果

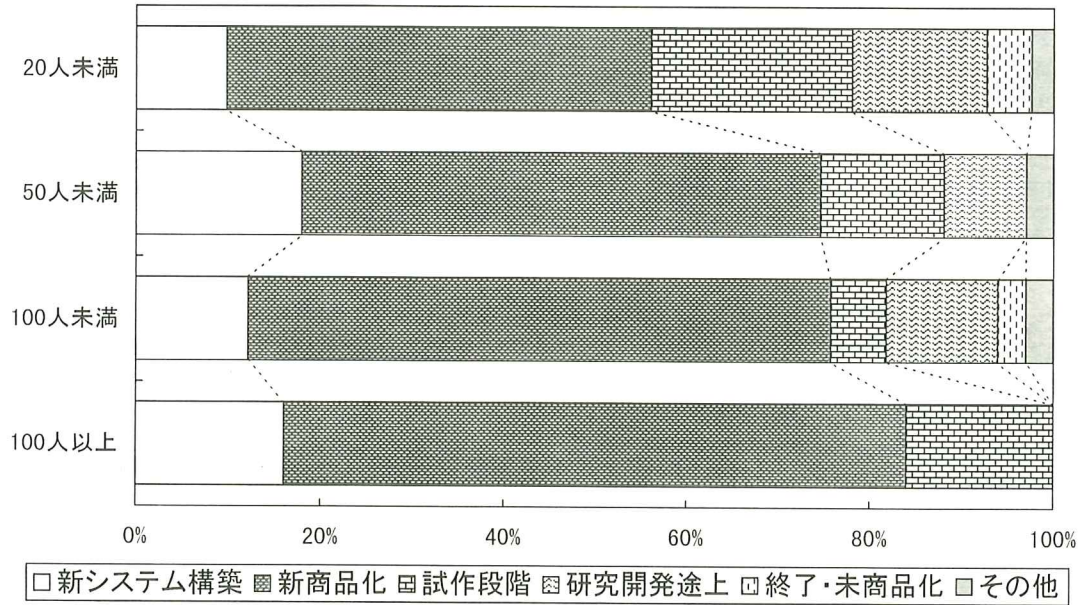


図20 新技術・新商品・新サービスの主な所得方法

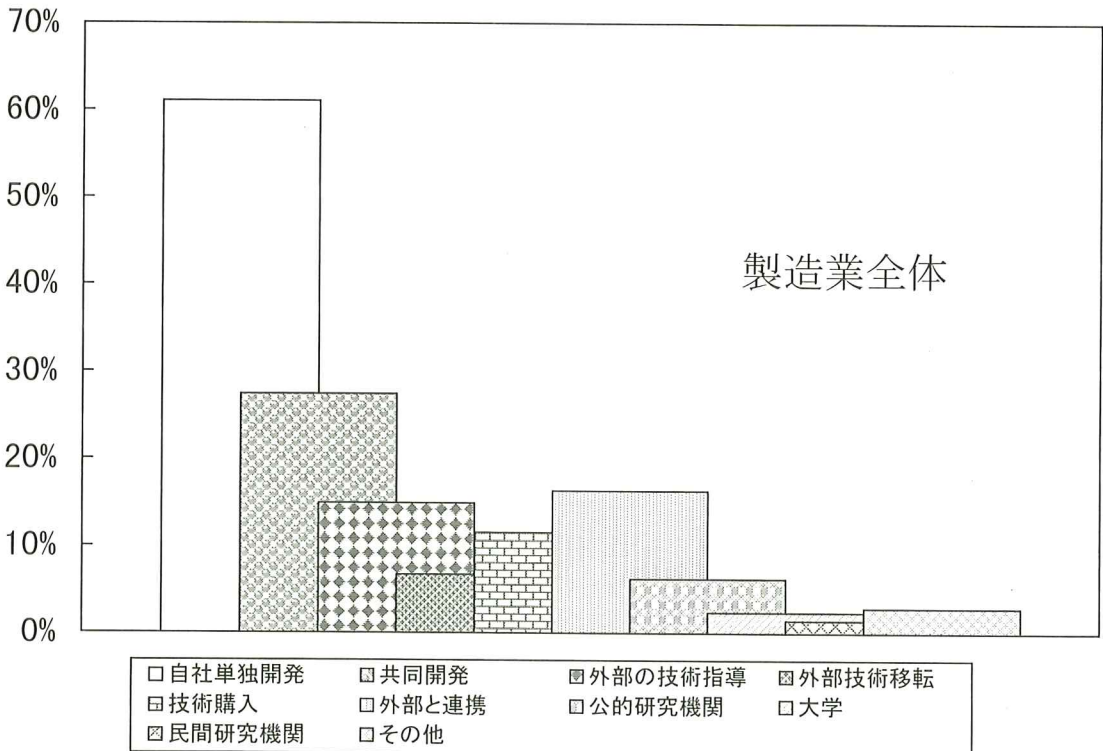


表11 研究開発活動に関する問題点

	製造業全体	業 種 別			経営類型別		
		衣食住関連	機械・重化学関連	印刷・情報・その他	徹本業型	拡本業型	異業種間型
研究者・技術者の不足	107(54.0)	16(39.0)	66(60.6)	25(52.1)	45(50.6)	38(58.5)	17(50.0)
自社の技術蓄積不足	68(34.3)	12(29.3)	37(33.9)	19(39.6)	24(27.0)	26(40.0)	14(41.2)
研究開発を推進する上でのノウハウ不足	64(32.3)	16(39.0)	31(28.4)	17(35.4)	30(33.7)	18(27.7)	11(32.4)
研究設備の不足	26(13.1)	5(12.2)	18(16.5)	3(6.3)	11(12.4)	7(10.8)	5(14.7)
市場情報の不足	45(22.7)	11(26.8)	23(21.1)	11(22.9)	23(25.8)	15(23.1)	5(14.7)
研究開発資金の調達難	31(15.7)	6(14.6)	16(14.7)	9(18.8)	14(15.7)	13(20.0)	2(5.9)
公的補助金の確保難	9(4.5)	2(4.9)	5(4.6)	2(4.2)	3(3.4)	4(6.2)	2(5.9)
指導機関の不足	7(3.5)	2(4.9)	4(3.7)	1(2.1)	3(3.4)	2(3.1)	2(5.9)
共同開発者・提携者の不足	5(2.5)	2(4.9)	2(1.8)	1(2.1)		2(3.1)	3(8.8)
販路開拓	50(25.3)	9(22.0)	30(27.5)	11(22.9)	21(23.6)	17(26.2)	11(32.4)
技術開発に係る補助金手続きの複雑化	10(5.1)	1(2.4)	8(7.3)	1(2.1)	4(4.5)	1(1.5)	5(14.7)
開発商品の商品化のための助言および指導	12(6.1)	5(12.2)	7(6.4)		6(6.7)	3(4.6)	3(8.8)
在庫管理の革新難	4(2.0)	1(2.4)	3(2.8)		2(2.2)	2(3.1)	
新輸送システムの構築難							
技術情報の提供不足	3(1.5)			3(6.3)	1(1.1)	1(1.5)	1(2.9)
技術情報の掌握不足	13(6.6)	1(2.4)	10(9.2)	2(4.2)	4(4.5)	6(9.2)	2(5.9)
共同開発情報システムの構築難	4(2.0)	2(4.9)	1(0.9)	1(2.1)	3(3.4)		1(2.9)
その他	8(4.0)	4(9.8)	4(3.7)		4(4.5)	4(6.2)	
回答企業数	198	41	109	48	89	65	34

注：3つまでの複数回答で、カッコ内の数値は回答企業数を分母とした指摘割合(%)。

の高さが注目される。

なお、これを従業員規模別にみると(図19)、基本的傾向として、成功率は規模に比例して大きくなることが認められる。

それでは最近5年間において、新技術・新商品・新サービスを、どのようにして取得したのか、をみてみよう(図20)。製造業全体では、6割強の企業が「自社単独開発」でイノベーションを実現しており、第2位は「外部との共同開発」(27.4%)となっている。これに対して、研究開発機能の外部依存を示す「外部からの購入」「外部からの技術移転」の比重はきわめて低いことから、中小企業の研究開発能力の高さが確認できる。

#### 〔研究開発活動における問題点は何か〕

そこで次に、中小企業における研究開発活動をいっそう向上・活発化させるための課題はどこにあるのか、をみることにしよう(表11)。

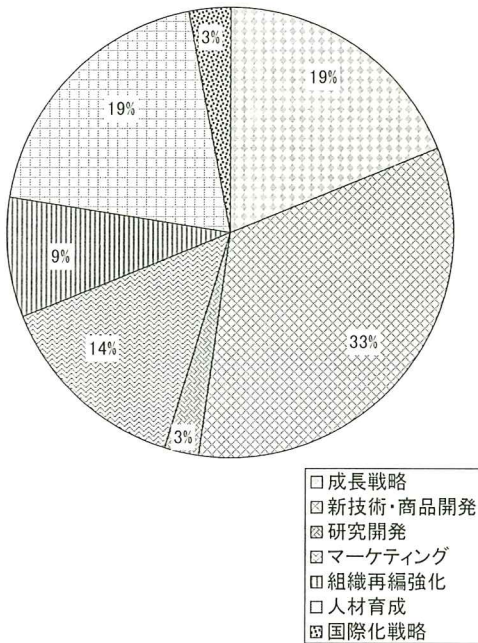
中小企業における研究開発活動上のネックは、「研究者・技術者の不足」「自社の技術蓄積不

足」「研究開発を進める上でのノウハウ不足」「販路開拓」および「市場情報の不足」に集約される。こうした問題点は、同友会が重要課題として位置付けている人材育成と、目的に見合った多様な形態のネットワーク化ならびに地域工業集積の個性的活性化を目指した地域産業振興政策づくりを基本としてはじめて解決されるものといえよう。

なお、この問題を業種別にみると、研究者・技術者不足の問題は機械・重化学関連と印刷・情報・その他で深刻となっていること、衣食住関連では研究開発ノウハウ不足や商品化のための助言・指導などソフト面に課題が残されている。

経営類型別にみると、本業での差別化された固有技術に基づく徹本業型では「自社の技術蓄積不足」の比重は小さい一方、「市場情報の不足」の比重が相対的に高いことは問題である。拡本業型では、多角化した新分野を中心に「自社の技術蓄積不足」が強く認識されており、また「研究開発資金の調達難」の指摘割合がもっと

図21 今後の経営戦略の最重要課題（1位指摘項目の構成）



も高くなっている点が注目される。異業種展開型では、当然の結果として「自社の技術蓄積不足」と「研究設備の不足」の比重が高く、「販路開拓」問題も大きな課題となっている。また技術開発補助金の手続き簡略化について、もっとも強い要望がこの類型でみられた。他方、市場情報の収集力や研究開発資金の調達については、相対的にみて高度な水準にあるとみられる。

### 3 21世紀を切り拓く同友会型企業の展望と課題

#### (1) 21世紀に挑戦する経営戦略の主要課題

厳しい経営環境の中で健闘している同友会の会員企業が、今後の活路打開に向けた経営戦略において、何を最重要課題として設定しているのか、をみてみよう。図21は、今後5年間の最重要課題（今後取るべき戦略の第1位項目）について、製造業全体の回答結果を示したものである。それによると、「新技術・新商品開発戦略」を第1の課題とする企業が3分の1を占め、「人材育成戦略」と「成長戦略」がほぼ同じ比重で続いている。差別化された自社製品の開発・

商品化と個性的な人材の育成を両輪とし、新たな発展基盤の構築を目指すという攻勢的な経営スタイルが見受けられる。

これを業種別にみると（図22）、衣食住関連業種では「マーケティング戦略」の比重が相対的に高く、機械・重化学関連業種では「新技術・新商品開発戦略」の比重が高い一方、「成長戦略」の比重が相対的に低いこと、さらに印刷・情報・その他では、逆に「成長戦略」が3割弱で最大の比重を占めているのに対して、「新技術・新商品開発戦略」の指摘割合が低くなっていることが特徴的である。

また経営類型別の特徴をみると、徹本業型で「人材育成戦略」の比重が高いこと、拡本業型では「新技術・新商品開発戦略」と「マーケティング戦略」の重要度が高いこと、さらに異業種展開型では「成長戦略」と「企業組織の再編強化戦略」の指摘割合の大きさが目に付く。

次に、1位から3位までの指摘項目を合計した結果をみると（図23）、製造業全体では「人材育成戦略」（指摘割合は76.8%）が「新技術・新商品開発戦略」（71.5%）を上回り第1位を占めている。ヒトづくりを重要視したモノづくりを目指すという同友会の基本姿勢が反映された結果とみることができよう。

また、これを業種別・経営類型別にみたものが図24である。業種別特徴としては、衣食住関連業種では開発戦略とマーケティング戦略に重点が置かれていること、機械・重化学関連業種では国際化戦略の比重が相対的に高いこと、印刷・情報・その他では成長志向が強く、人材育成がポイントとなっていること、が注目される。

経営類型別では、徹本業型で「新技術・新商品開発戦略」と「研究開発戦略」の重要度がとくに高くなっており、拡本業型では「マーケティング戦略」と「人材育成戦略」の比重が大きく、また異業種展開型では成長志向の度合いが相対的に高くなっているが、総体的には他の2類型の中間的性格が示されている。

以上を総括すると、生産工程の技術革新（プ

図22 今後の経営戦略の最重要課題（業種・経営類型別の1位指摘項目の構成）

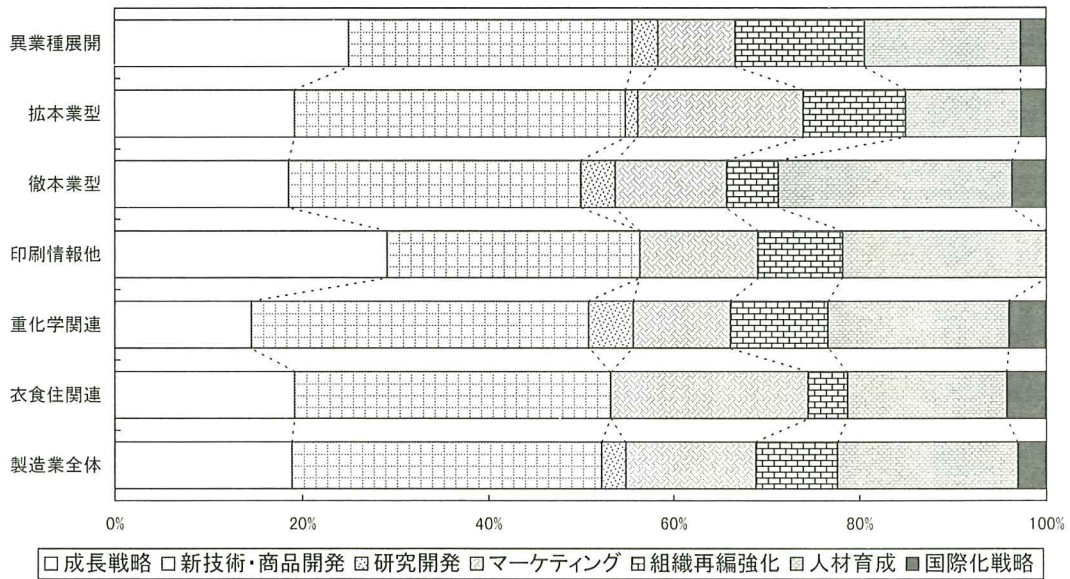
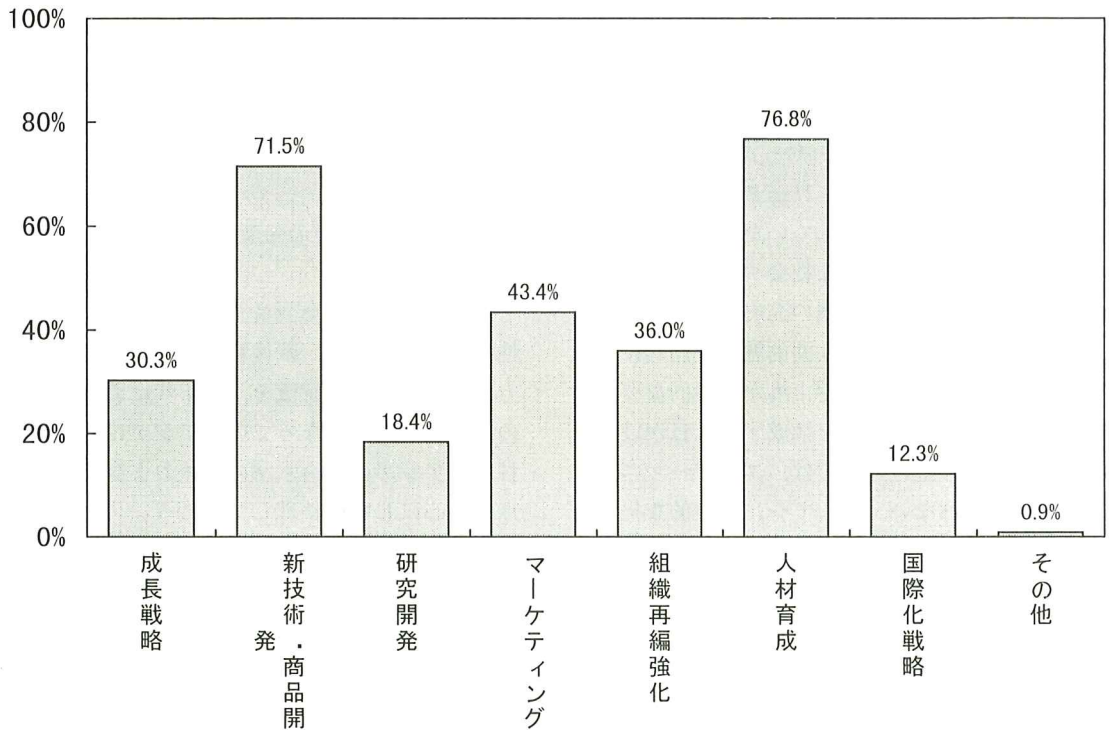


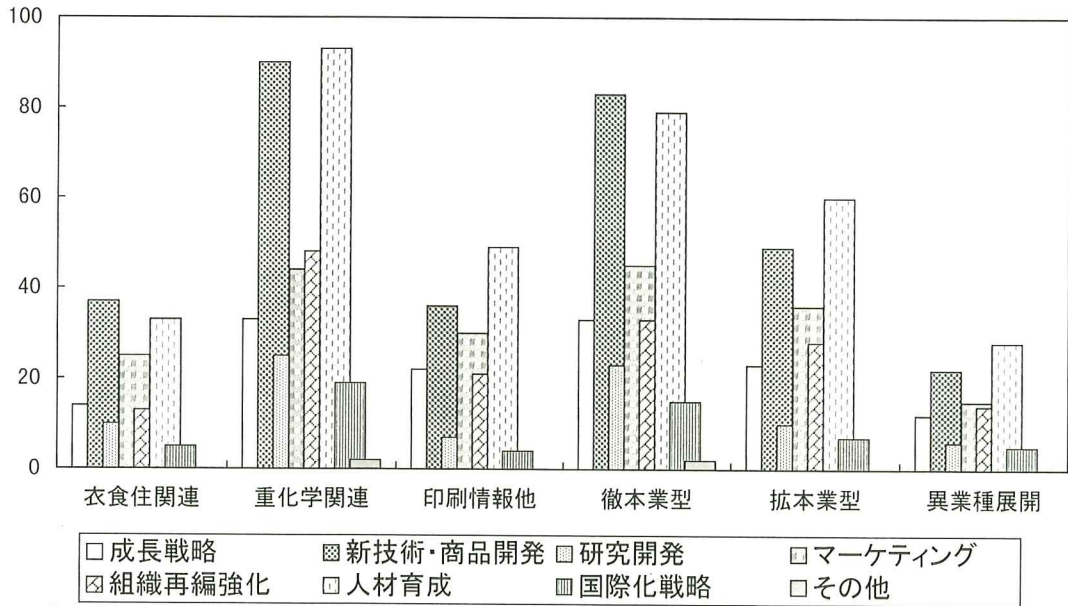
図23 今後の経営戦略の最重要課題（1位～3位の指摘合計値の構成）（製造業全体）



ロセス・イノベーション) ないしは新製品開発 (プロダクト・イノベーション) を目指した研

究開発能力の先鋭化・差別化が経営戦略の基本に据えられており、そのための不可欠な前提条

図24 業種・経営類型別に見た今後の経営戦略の最重要課題（1位～3位の指摘合計値の構成）



件として人材育成がきわめて重要な戦略的課題として認識されている点は、高く評価されるべきであろう。

欧米に「追い付き、追い越せ」をメイン・テーマにした経済発展のキャッチ・アップ段階では、市場ニーズは明確であり、リーダーシップに問題がなければ経営は安定していた。しかし、日本型の特徴を備えた豊かな社会づくりが課題となるフロント・ランナー型の発展段階に入ると、一人一人の社員の資質・人間的魅力が問題になる。なぜなら、ユーザーや市場が個性的な要求を出してくるのに、企業を構成する社員が没個性的で指示待ち型の人間では、ユーザー・ニーズに対応しきれない。ましてや、個性的な提案型経営の構成員にはなりえない。一人一人の社員の個性を活かし創造性を発揮し得る「活私創社」型の経営体質への転換が課題となるからである。こうした時代的要請に対応できる人材育成システムが考慮されねばならない。社員の人的成長を保障する人材育成システムは、経済の国際化および市場の個性化に伴う経済環境の

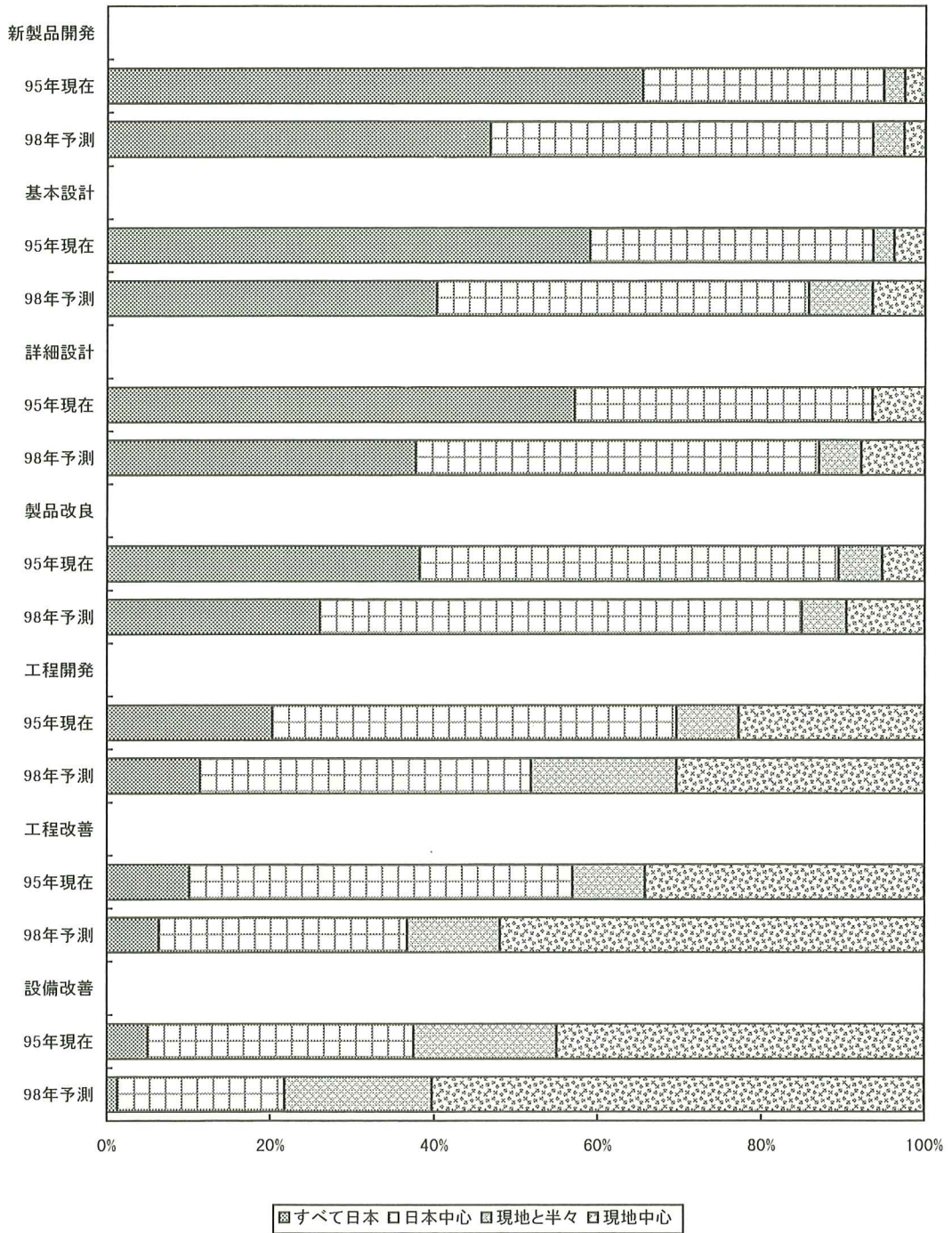
変化への企業の対応能力の土台となる。その意味でも、今後の経営戦略の最重点課題として人材育成が、高い比重を得ていることの意味は大きく、同友会活動の成果の一端が反映されているといえよう。

## (2) 日本の中小企業の生産力的発展の到達点と特徴

以上でみた同友会会員企業の経営戦略の正当性を立証するため、戦後日本の中小企業の生産力面での到達点と特徴を、90年代における生産の国際化の焦点となっているアジアに的を絞り、日本とアジアの技術水準の格差および質的相違点を中心にして、整理しておこう。

その手がかりとして、アジアの生産・加工能力水準の向上と密接な関係にある日系機械工場の現地での研究・技術開発水準の到達点のみをみよう。電気・電子部品と自動車部品の大手・中堅企業を対象として実施された、日本とアジアの工場での技術開発分担関係の調査によると（図25）、95年初頭の時点では新製品開発、基本

図25 日系機械企業のアジア生産拠点と日本との間の技術開発分担関係



資料：機械振興協会経済研究所『アジアへの生産シフトとその影響—量産型機械部品産業の空洞化の視点から—』  
1995年5月、143～147頁より作成。

設計および詳細設計という技術開発の根幹をなす領域（プロダクト・イノベーション）では過半数の企業が「現地では実施していない」と答えており、これに「ほとんど日本が分担」を加えると、現地生産拠点の性格は高級品生産基地であったとしても、ネック工程が解消された製品群での量産工場にとどまっている、とみることができよう。この点については、「ほとんど現地が分担」の比重の高い領域が、設備改善および工程改善という低レベルのプロセス・イノベーション領域に限られることから明らかである。しかし、国内のセットメーカーの工場でも、この水準の機能すら保持していない単純量産型の場合、生産の海外移転による縮小またはスクラップの対象とならざるをえず、このタイプのセットメーカーの組立工場に依存している地域経済と中小企業の存立基盤が一挙に掘り崩される傾向はこれまでも地方を中心にして顕在化してきた。

そして、98年の予測についてみると、全ての領域で技術開発機能のアジアへの移転の推進が見込まれているが、とりわけその重点はプロセス・イノベーションのレベルアップに置かれ、工程開発・工程改善・設備改善での現地能力の急速な向上が実現される方向にある。現実にも、国内の地方の機械工業集積地域の多数派は技術水準でもアジアと直接競合する事態に立ち至っており、これに市場としてのアジアへの期待の大きな高まりが加わり、円高の是正ないし円安持続局面でもアジアを軸にした形での生産の国際的展開に大きな修正が施されない経済的・技術的基盤が形成されつつある。

こうした背景の下で、国内の地域経済は忍び寄る空洞化の兆しとその顕在化に喘ぎ、中小企業は小規模企業を中心にして倒産・廃業の危機に瀕している。こうした事態の進展は生産力の土台となる基盤技術の崩壊につながることを懸念して、国家的産業政策の重点は、地域的産業集積活性化支援という方向に置かれるに至ったことは、周知のとおりである。そして今、改め

て、図25が示すように、技術開発の骨格をなすプロダクト・イノベーションに関わる機能と役割（少なくとも製品改良以上のレベル）は、なぜ国内に配置されざるをえないのか、という点を吟味する必要がある。ここに、日本の製造業と中小企業の21世紀的展望を考える重要な切り口があるといえよう。

技術開発や製品開発の多くは既存技術の改良や、それらの組合せに起因している。独創的と評価される技術や製品も、その独創性は機能面にあり、その基礎となっている生産・加工技術はオーソドックスな基盤技術に求められる。ただし、そのためには切削・研削・表面処理・メッキ・鍛造などの要素的加工技術の量的集積と質的個性化が必要条件となる。この点に関して、一般的・普遍的な技術集積を土台にして、どのように特殊な加工技術であろうと、非常に高度な加工技術であろうと、またロットと納期に関してきわめて無理な注文でもクイック・レスポンスで受けとめてくれる中小企業群の存在は、世界でも日本が群を抜いている。中小企業によって担われているこのような基盤技術が、日本の製造業の国際競争力の質的側面を下支えしていることが正当に評価されねばならない。

こうした日本の中小企業の役割と能力について、東京大学生産技術研究所の中川威雄教授は次のように述べている（『中小企業振興』（中小企業事業団）1997年3月1日付け）。

「筆者自らが海外での工業先進国で研究を行なった経験でも、少しでも実験装置を作ろうとすると国内で間に合わせられることは稀で、数多くの部品が国際調達となる。部品調達に駆けずり回っている間に無駄な時間は流れ、いざ組み立ててみると思わぬ行き違いが生ずる。

日本で研究経験を持つ発展途上国の留学生が、帰国してから新たに実験でもしようものなら大変である。装置の準備の段階ですぐお手上げの状態となり、日本では恵まれていたかを初めて実感する。

同様なことは海外進出した工場でも毎日のよ



うに経験されているはずである。高品質なものを早く供給する体制はもちろん、ほとんどの分野で少量生産や試作品の生産体制においても、わが国は他国のレベルから抜きん出ている。

こんな高度な部品をこんなに早く作ってくれる国は世界に2つとない。また、いかにアジア諸国が発展しようとも、この点に関するかぎり、来世紀の半ばまでに追いつけない力を維持できるであろう。」

また、日本の中小企業の生産力的特性について、生産現場の視点を踏まえた形で、法政大学の清成忠男教授は、次のように述べている（『エコノミスト』1996年7月23日号）。

「中小企業の内部においては、技能と技術を理解して段取りを行ったり、コンピュータのプログラムを組んだり、人を指導したり、そして外に対しては、発注元の大企業との打ち合せとかクレーム処理などをやるような中間技術者が枯渇しつつある。若い技能工が入ってこないから、中間技術者が高齢化していく。では大企業はどうかというと、技術屋さんではもうわからない。」「ところが大企業の技術屋さんからは大まかな条件を書いた仕様書しか出てこない。つまりもう加工設計というのは大企業の技術屋さんにはできない。だから大まかな仕様書がきて、それを見て経営者がCADで加工設計図を書いて工具に渡す。大企業の中でそうした中間技術者の人たちがいなくなってしまった。それに気がついて、いまいちはん困っているのは大企業だ。またそういうのは東アジアにもいないし、そう簡単にマスターできるわけではないから、これは大変なことだ。」

すなわち日本の中小企業は、個々のセットメーカーのルーティーン化された系列生産分業システムの枠内からみると、海外でも代替可能な存在という評価も出てくるが、それを地域的な集積という観点からみると、イノベーションの苗床ないしは技術的支持基盤という役割を果たしており、一種の公共財としての機能を担っていると評価することができよう。これが中小

企業と地域経済の戦後経済発展の到達点であるとともに、他方において21世紀の新たな経済ステージで求められる自立化・自律化の技術的条件と可能性がこの点に存在している。

### (3) 21世紀型中小企業への課題としてのOMNI志向型経営戦略

最後に、これまでの考察を踏まえて、中小企業の21世紀的自己変革の課題と経営戦略のあり方を整理しておこう。現在進行中の経済構造転換過程において、現象的に見ると、価格競争力を軸にした形での空洞化・規制緩和・価格破壊という新3K問題への対応力強化が、構造転換に勝ち残る道筋のように考えられている。しかし、新3Kを引き起こしている根本原因は日本経済が欧米へのキャッチアップ課題を基本的に達成し、戦後50年の年月を費やして構築してきたキャッチアップ型産業構造（逸早くトレンドを掴み、低価格で量産化する構造）の役割が終焉し、日本の色彩に裏打ちされた豊かな社会の建設を経済的に支えるフロント・ランナー型の産業構造（トレンドを創出し、日本的な豊かさを提案できる財・サービスを生み出す構造）への過渡期の現象と考えることが必要であろう。

言い換えると、戦術的には新3Kへの対応力を強めつつも、戦略的方向として新しい産業構造の中での自社の位置付けを明確にし、そのための課題を着実にクリアしていくための「虫の眼と鳥の眼」の複眼を持つことが、とりわけ重要となってくる。またそこにおいて、企業家精神の骨格をなす使命感・先見性・決断力を経営者がどの程度のレベルで保持しているか（企業家精神の成熟度）が、鋭く問われている。そこで、今回の調査・研究活動の結果に基づき、21世紀型中小企業づくりの経営基盤を考えることにしよう。

今日的段階では、大規模な生産の海外移管の中で、成熟型のハイテク製品の改良（プロダクト・イノベーション）と、それらの製品の生産工程の改善（プロセス・イノベーション）に関

わる研究・開発機能までが、かなりの部分においてアジアをはじめとする海外に移管され、その高度化が推し進められている。こうした状況を踏まえると、中小企業の技術力向上の基本をこれまで通りの品質・価格・納期（QCD）面での対応力の高度化に置くことでは不十分である。

それを基本としつつも、個々の企業の固有技術に裏付けられた個性を打ち出すオリジナリティー重視の経営、市場・ユーザーのニーズを志向・先取りするマーケティング重視の経営、外部経営資源・能力を最大限に活用するネットワーク重視の経営および市場動向と技術革新の基本的展開方向を押さえるための独自の情報収集・解析能力ならびに、それを自社のイノベーション・ポテンシャルの拡充に活用する体制の強化に、すなわちOMNI（オリジナリティー、マーケティング、ネットワークおよびインフォメーションとイノベーション）志向型の体質づくりに経営戦略の重点が置かれるべきであろう。産業構造転換後の経済ステージに確固たる存立基盤を有する中小企業への自己変革の基本課題は、この点に所在すると考えられる。そこで、その要点を簡略に整理することにしよう。

#### [オリジナリティーに基づく提案型企業へ]

まず第1に、経営のオリジナリティーの明確化は、自社独自の固有技術の確立・先鋭化を土台として戦略的に追求される必要がある。これまでのキャッチアップ型産業構造の高度化の中で蓄積されてきたQCDでの高度な対応力を基本にして、固有技術のポイントをハード（生産手段・販売手段などの物的資産）に置くのか、ソフト（ハードの運用ノウハウ、流通チャネル、仕入ノウハウなどの知的資産）に置くのか、それとも人間（生産・販売・サービスに関する技能と熟練に集約される属人的生産・供給能力）に置くのか、について改めて点検・評価する必要がある。いずれにせよ固有技術を持たない企業は、独立型であろうと下請型であろうと、厳しい構造転換や国際競争に打ち勝つことは困難

であり、ましてや21世紀を切り開く提案型・トレンド創出型中小企業ではありえないことだけは確かであろう。

また一般的に固有技術の先鋭化の方向として、高級品志向や高付加価値化が指摘されているが、その展開方向は2つに大別される。1つは、製品の「本質的機能の高度化」（例えば自動車なら、「安全に、走る・曲がる・止まる」という、その製品の役割を本質的に規定している機能の高度化）の方向である。この方向はいわゆるホンモノ志向の道であり、過度の価格競争から開放され、非価格競争力がポイントとなる市場分野でのブランド確立につながる道筋といえる。もう1つは「追加的機能の付加」であり、製品に新たな追加的機能を順次付け加えていく方向（同じく自動車なら、カー・ナビゲーションやクーラー、テレビ、自動車電話などを装備する）である。この道筋は機能の多様化による高付加価値化にとどまり、製品の本質的機能の差別化に基礎を置くオリジナリティーではないため、価格競争の枠組みに大きな変化は生じない。21世紀型の中小企業の展開方向としては、第1の方向を軸にして、固有技術の先鋭化を目指すべきであろう。

#### [固定客づくりのためのマーケティング戦略]

第2に、下請企業といえどもマーケットの動向と潜在的ニーズを把握できなければ、親会社に対する提案能力は生産性向上とコスト・ダウンを中心とした従来型の枠組みを突破できず、ホンモノ志向の高付加価値化路線を目指す親会社を支援するタイプの協力企業とは成り得ない。この点は、ユーザー・消費者の個性的な自己実現に直接貢献する独立型中小企業の場合、とりわけ重要な課題となる。とくに市場が成熟段階に入り、マーケット自体の急速な拡大が期待できない局面では、取引先やユーザーの固定客化に重点を置いたコンシューマー・シェア拡大志向型（例えば靴商店なら、個々の顧客の生涯の靴の消費支出のうちできるだけ多くの支出を自社

のものとする戦略)のマーケティング戦略が中心に据えられねばならない。そのためには、第1の課題である企業経営のオリジナリティーが前提条件となることはいうまでもない。

優れた企業は独自の市場とハイレベルな顧客・取引先の存在を前提条件としている。マーケティングの基本も、個々の企業の条件と可能性を踏まえた形で、キャッチアップ型(売り上げの数量的拡大が目的:低収益率・大量生産・大利益額)から、フロント・ランナー型(差別化された市場の形成と、そこでの非価格競争力の確立:高利益率・適量生産・利益の安定的確保)へと転換されねばならない。

#### [抜本的な革新展開の苗床としてのネットワーク化]

そして第3に、①オリジナリティーに基づいた固有技術と戦略的マーケティング能力で、差別化されたマーケットに焦点を合わせ、ユーザーの自己実現に向けた提案能力を持って製品やサービスを供給したり、②新たな経済ステージにおいて強固な存立基盤を有する下請企業として取引先や親会社のプロダクト・イノベーションに対する提案・協議能力を質的にレベルアップするためには、自社の既存の協業ネットワークの技術連関と機能的分業連関を超える、高度で弾力的な企業間ネットワークの構築が必要になる。

ネットワークに対する考え方に関して重要なものは、当面の企業戦略を越えて、企業の質的飛躍に備える意味でのネットワークの位置付けである。常に企業は経営環境の変化に対する対応能力の充実を図らねばならない。変化への対応能力とは、市場環境変化・技術革新動向・ユーザーニーズの変化・新製品情報などの様々な情報をタイムリーに、あるいは先取りした形で把握し、それらを企業経営の新規展開に効果的に組み入れる能力である。こうした可能性は、経営者や幹部社員の人的ネットワークの多様性に規定される。

そして、個々の企業の人的ネットワークのレ

ベルを決定付けるのは、経営者がどれだけ多様な人材と交流し、つながりを持っているかであり、人的ネットワークにおいては異人種交流の幅と深さが重要となる。優れた業績をあげてきた企業の経営者は実に多様な人的ネットワークを持っている。同友会の先進的企業に多くみられるユニークな経営で独自の存立基盤を切り開きつつある中小企業の場合、飛躍的な成長の契機となった技術情報も、市場情報も、また新規の市場開拓や製品開発のきっかけも、人間を介して行なわれている。その意味で、転換期を切り抜ける最重要ポイントは経営者の資質・人間性にある、といっても過言ではなからう。

#### [情報収集・発信能力の充実によるイノベーションが個性的経営の基盤]

最後に第4の基本課題として、上記の3つの課題をクリアーするために必要な情報収集・解析能力の強化と、不断の経営革新・技術革新を生み出す経営体質の確立が提起されている。

優れた業績をあげている中小企業は積極的に情報収集に努めるとともに、独自の情報収集パイプを有している。誰でもアクセスできる情報源ないしは情報ルートは、情報戦略の必要条件ではあるが、十分条件ではない。企業の存立基盤の個性化・差別化を実現するためには、当然のこととして、必要な情報は個性的なものでなければならない。

また、それに加えて、市場の差別化を実現するためには、取引先やユーザーの特質を踏まえた形で、企業情報を必要にして十分な内容で発信する必要がある。

さらに、市場やユーザーのニーズの質的レベルアップや多様化に対応した形で、あるいはそれを先導・誘導する形で企業が成長していくためには、不断のイノベーションが前提となる。そして、イノベーションの水準を規定するのは、言うまでもなく、個々の企業の固有技術である。

製品の寿命は30年と一般的に言われているが、製品の寿命イコール企業の寿命ではない。確か

にイノベーション能力のない企業にとって、主力製品の寿命イコール企業の寿命ということになる。しかし、高度なイノベーション能力を持つ企業においては、本業型・拡本業型・異業種展開型という選択を適切に行なうことにより、企業は永遠の生命を持つことが可能になる。

こうしたOMNI志向型中小企業を核にした個性的な地域産業の確立は、日本的色彩を持った豊かな社会を創出するための経済的必須要件であり、ここに21世紀型中小企業の1つの重要な

存立基盤がある。

中小企業と地域産業が個性的に光り輝くときに初めて、日本経済の構造は国際的経済摩擦とは無縁の、モザイク模様の地域経済のアンサンブルから成り立つ、トレンド創出型・生活文化提案型の構造に転換することができる。時代は今、中小企業における企業家精神の高揚を待ち望んでいる。そして、その可能性と展望の一端を、今回のDORの特別調査が示しているといえる。