

中小企業の質的な成長 — 価格決定権の有無による自立化の要因分析 —

越村 惣次郎

要約

本稿は、取引先に対し価格決定権を有する中小企業を取り上げ、その事業内容を分析することで、中小企業の自立化要因を明らかにするものである。グローバル化の進展や長期不況など、中小企業の経営環境は急変している。こうした変化は、多くの場合、中小企業の衰退要因となっているが、自立化を実現した一部の中小企業は、これをビジネスチャンスと捉え、飛躍のきっかけとしている。今、自立化の要因を明らかにすることにより、衰退に向かう多くの中小企業の自立化への取り組みの方向性を示すことができる。

目次

1. はじめに
2. 企業成長の定義と分析の視点
3. データ分析
4. 企業事例による検証
5. 考察
6. おわりに

定権を有する企業の事例を取り上げ、データ分析で得られた内容を検証していく。そして最後に、検証結果を踏まえた考察によって、中小企業の自立化に影響する要因を導き出していく。

2. 企業成長の定義と分析の視点

2.1 企業成長の定義

1. はじめに

今、中小企業の自立化の問題が重要性を増している。長らく中小企業は、大企業を核とした取引構造のなかで、日本の産業を支えてきた。しかし近年、グローバル化や長期不況などの影響による系列取引の崩壊など、長年にわたり築き上げてきた取引構造が一変した。この結果、大企業に依存した事業形態をとる中小企業は、行き場を失い衰退している。しかし一方で、自立化を実現し、主体的に事業を進める中小企業では、変革期をビジネスチャンスと捉え、飛躍のきっかけとしている。

景気回復の見通しが未だ不明確な現状において、中小企業の自立化は、一層大きな課題となっている。その点に、本稿で自立化の要因を分析することの意義が認められる。

本稿の構成は以下のとおりである。まず次章では、企業成長を定義したうえで、過去の研究を参考に分析の視点を整理する。第3章では、データを用いて自立化企業とそれ以外の企業との経営活動の違いについて分析する。第4章では、価格決

これまで中小企業の成長について、量的な成長と質的な成長について論じられてきた。すなわち、売上高、従業員数など規模に関する量的な成長と、技術の高度化や自立化といった質的な成長である。高度成長期は、企業成長は量的拡大と捉えられることが多かったが、近年、中小企業の成長は質的な成長への関心が高まっている。例えば、平成11年に改正された中小企業基本法¹⁾では、法の基本理念を、従来の「大企業との格差是正」から、「中小企業の自助努力の支援」に転換し、以後、中小企業を産業のなかで自立化した存在たることを目指した政策が展開されてきた。この点について、中沢(2009)も、「中小企業政策の歴史も量の政策から質の政策へ転換してきた」と指摘している。

これらを受け本稿では、中小企業の成長を現代的課題である自立化などの質的成長として議論を進めていく。とはいえ、中小企業の質的成長を分析対象とするには、それを客観的に捉えることが必要となる。この点について、池田(2007)は、従来の下請企業に対して、価格決定権を有する企業を自立型下請企業と定義して分析している。ま

た太田・辻 (2008) は、「価格交渉力の有無が企業業績の優劣に影響している」とし、価格決定権が企業成長と密接に関係していることを明らかにした。こうした先行研究を踏まえ、本稿では、価格決定権を有する企業を自立化企業として、その他の企業と区別する。

2.2 企業戦略に関する先行研究

次に企業成長の要因を分析するにあたり、企業戦略に関する先行研究を参考とする。この分野において、これまで頻繁に引用されてきたのは、Porter (1998) のポジショニング論と Barney (2002) のリソース・バースト・ビューであろう。ポジショニング論は、可能な限り競争が少なく、将来有望な市場に進出し、自社が多くの利益を獲得できる優位な位置 (ポジション) を獲得するという市場や取引先との関係を重視した考え方である。これに対し、リソース・バースト・ビューは、競合他社が模倣困難な経営資源を蓄積することで優位性を確保するという考え方である。これまで両者を対立した概念として認識し、それぞれの正当性について議論されることが多かったが、両者は企業活動の一連の流れとして相互補完関係にあるとの考えも有力となっている。本稿では、経営戦略の基本的な概念として、後者の立場を採用することとする。すなわち、企業戦略には、対外的な市場・取引先との関係と、対内的な経営資源の蓄積・活用の要因があると考えられる。

ただし、こうした競争戦略に関する議論は、大企業を研究対象としたものが多い (池島 (1990))。そのため、これらを用いて、中小企業を対象とした分析の視点とするには、改めて中小企業の特徴を考慮することが必要となる。例えば、池島 (1990) は、中小企業は大企業に比べて、乏しい経営資源を有効に活用する必要がある、さらに製品市場も小さくなく、ブランド力も小さい場合が多いため、経営資源のうち技術力に頼らざるを得ないと指摘している。また清水 (1986) は、大企業の企業成長論では、組織の環境への対応が中心課題であるが、中堅・中小企業では、製品及び意思決定する経営者の環境対応力が中心課題となり、組織より

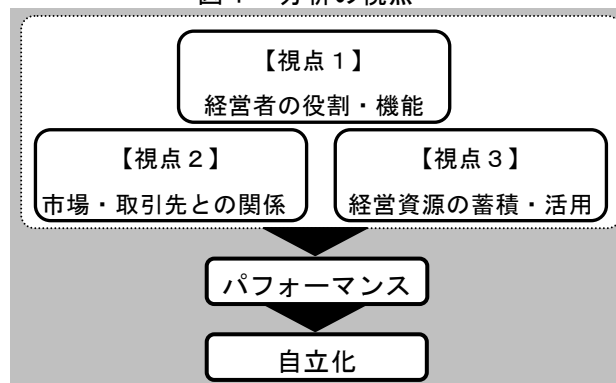
も経営者個人の機能や役割が重要であることを指摘している。このことから中小企業では、戦略の立案から実行までの経営全般において、経営者個人の考えや意思決定が大きく影響すると考えられる。この点は、中小企業の成長は、企業家による事業機会を知覚する能力に依存するとする Penrose (1959) や、経営者は最高の経営資源とする中沢 (2009) の指摘とも合致する。

さらに業績と戦略との関係について、清水 (2004) は、「事業領域の設定」、「独自技術の獲得」、「トップの意思決定」の 3 要素が中堅企業の維持・発展に極めて大きな影響を及ぼすとし、同様に井上 (2008) は、「環境適応」、「事業の優位性」、「将来構想」の各戦略的行動が、企業業績 (過去 3 期の売上高・営業利益の傾向) に関係することを明らかにしている。

2.3 分析の視点

前節までに述べた先行研究を踏まえ、本稿で用いる分析の視点を図 1 に示す。中小企業の成長に関する視点として、市場との関係でどのように優位性を獲得しているかという「市場・取引先との関係」と、競争力のある技術・製品特性を生み出している「経営資源の蓄積・活用」を置く。さらにこれらを覆うように、全般に影響を及ぼす視点として「経営者の役割・機能」を置いた。この視点が分析の対象となる。最後に、3 つの視点によって構成される企業活動の結果として、企業業績などの成果である「パフォーマンス」が変化し、さらに企業の自立化の達成に影響する。

図 1 分析の視点



(出所) 筆者作成。

3. データ分析

くり企業に学ぶ、成功の法則—中小製造業の事業戦略モデル—²⁾において実施した「大阪の中小企業の成長戦略に関するアンケート調査」³⁾によるものである。

3.1 分析の方法

分析に用いるデータは、筆者らが大阪府立産業開発研究所において実施した「大阪の優良ものづ

表 1 分析に用いる変数の一覧

分野	変数	変数の説明	分析手法
パフォーマンス	従業者数 (2008)	各年度の自然数	t検定
	売上高 (2006, 2007, 2008)		
	経常利益 (2006, 2007, 2008)		
	売上高経常利益率 (2006, 2007, 2008)	各年度の経常利益を売上高で除した数	
	事業内容の満足度 売上高の満足度	現在の事業内容及び売上高への満足度について、「5:大いに満足」「4:やや満足」を(1)満足、「2:やや不満」「1:大いに不満」を(2)不満に集約	カイ二乗検定 (Fisher の正確確率検定)
経営者の役割・機能	①経営者の信念・信条の明確さ、②事業における課題の把握、③事業における課題解決への取り組み、④組織の管理・運営、⑤人材の育成、⑥財務データの管理、⑦社外における人脈の構築	①～⑦の各項目について、現在の経営者の役割・機能への満足度について「4:大いに満足」、「3:やや満足」を(1)満足、「2:やや不満」、「1:大いに不満」を(2)不満に集約	
	市場・取引先との関係	①他社に代替できない、②他社よりもかなり優れている	
③詳細な設計・仕様による明確な指定がある、④明確な仕様は決まっていない状態で相談を受ける、⑤取引先の用途に応じて、独自技術・製品を提案する、⑥オリジナル製品の販売		受注する際の状況として、左の③～⑥の各選択肢に該当する場合を1、それ以外を0とするダミー変数	
⑦受注以外に技術の相談を受ける、⑧取引先の研究開発に参加している、⑨新たな取引先の紹介を受ける、⑩不足する技術の提供・指導を受ける、⑪経営に関するアドバイスを接受的、⑫資金・設備を提供される		取引先との関係として、左の⑦～⑫の各選択肢に該当する場合を1、それ以外を0とするダミー変数	
⑬研究開発部署との取引あり		取引ありを1、なしを0とするダミー変数	
経営資源の蓄積・活用	①研究開発・新技術・新素材対応力、②設計力、③独自・高度技術、④試作・小ロット生産、⑤量産能力、⑥短納期生産、⑦コスト対応力、⑧高い設備能力、⑨熟練技能者の技、⑩品質安定性、⑪売れる（販路開拓の）仕組み、⑫営業体制・組織、⑬ブランド力、⑭原価管理、⑮女性・高齢者・若年者の有効活用、⑯事務・サービスの迅速な対応、⑰外注協力先・研究開発連携先	①～⑰の各経営資源について、現在の競争力に対する貢献度について、「4:大いに貢献している」、「3:貢献している」を(1)貢献している、「2:あまり貢献していない」、「1:全く貢献していない」を(2)貢献していないに集約	

(出所) 大阪府立産業開発研究所 (2009) 『大阪の優良ものづくり企業に学ぶ、成功の法則—中小製造業の事業戦略モデル—』 補足資料。

アンケート調査では、価格決定権の所在が自社と取引先のいずれにあるかについて、「①自社、②どちらかといえば自社、③どちらかといえば取引先、④取引先」という 4 段階で測定した。分析では、この集計結果について、「①自社、②どちらかといえば自社」を「(1)自社」に集約し、「③どちらかといえば取引先、④取引先」を「(2)取引先」に集約し、カテゴリ数を 2 とする変数とした⁴⁾。

次に価格決定権との関係进行分析する変数については、図 1 で示した 3 つの視点である「経営者の役割・機能」、「市場・取引先との関係」、「経営資源の蓄積・活用」に関する各変数を用いた。加えて、価格決定権と企業業績との関係について検証するため、「パフォーマンス」に関する変数についても分析を実施した。分析に用いる変数の詳細は、表 1 に示している。

分析では、変数が量的データである従業員数、売上高、経常利益、売上高経常利益率についてはパラメトリックな手法である t 検定を用いた。それ以外の変数は、全て質的データであるため、ノンパラメトリックな手法であるカイ二乗検定を用いた。今回は特に、カテゴリ数が 2 の変数同士の分析となるため、Fisher の正確確率検定⁵⁾による分析を行った。

3.2 分析の結果

3.2.1 パフォーマンス

パフォーマンスと価格決定権との関係について分析した結果は表 2 及び表 3 のとおりである。分析の結果、有意な結果が得られたのは、表 2 では、「経常利益(2006)」、「経常利益(2007)」, 表 3 では「事業内容の満足度」であった。

この結果から、価格決定権を自社が有する企業は、有しない企業に比べて、経常利益が高いこと、また経営者が現在の事業内容について満足している傾向が強いことが明らかとなった。また検定では有意な結果が得られなかったが、平均値を比べてみると、売上高については 2006、2007、2008 の全ての年度で価格決定権を有さない企業が高くなる傾向があり、経常利益とは逆の結果となった。また売上高経常利益率は、全ての年度で価格決定

権を有する企業が高いといった特徴も確認できた。

表 2 従業員数、売上高、経常利益率、売上高経常利益率との関係

変数	決定権	N	平均値	標準偏差	p
従業員数	自社	53	42.40	35.112	n.s
	取引先	51	43.94	36.143	
売上高 (2006)	自社	54	1452.09	2383.275	n.s
	取引先	51	1805.75	3185.100	
売上高 (2007)	自社	53	1578.04	2546.163	n.s
	取引先	51	1855.55	3309.726	
売上高 (見込) (2008)	自社	51	1286.10	1666.528	n.s
	取引先	51	1907.39	3172.373	
経常利益 (2006)	自社	51	132.86	410.450	*
	取引先	46	26.48	170.916	
経常利益 (2007)	自社	51	121.96	373.283	*
	取引先	47	2.74	267.216	
経常利益 (見込) (2008)	自社	48	69.15	148.129	n.s
	取引先	47	-12.09	397.320	
売上高経常利益率 (2006)	自社	51	15.95	77.837	n.s
	取引先	46	0.80	7.348	
売上高経常利益率 (2007)	自社	51	2.44	21.350	n.s
	取引先	47	-0.87	14.884	
売上高経常利益率 (見込)(2008)	自社	47	4.00	9.528	n.s
	取引先	47	-1.18	27.783	

**p<0.05 *p<0.1 n.s:non significant

(出所) 大阪府立産業開発研究所 (2009) 『大阪の優良ものづくり企業に学ぶ、成功の法則—中小製造業の事業戦略モデル—』 補足資料より作成。

表 3 事業内容及び売上高の満足度との関係

		満足	不満	正確有意確率 (片側)	
事業内容の満足度	自社	33 (55.9)	26 (44.1)	.038	**
	取引先	19 (37.3)	32 (62.7)		
売上高の満足度	自社	28 (44.4)	35 (55.6)	.175	n.s
	取引先	20 (34.5)	38 (65.5)		

**p<0.05 *p<0.1 n.s:non significant

(出所) 同上。

3.2.2 経営者の役割・機能

表 4 は、経営者の役割・機能に関する各項目についての経営者自身の満足度と価格決定権の関係について分析した結果である。分析の結果「経営者の信念・信条の明確さ」、「事業における課題解決への取り組み」、「財務データの管理」について、有意な結果が得られた。いずれの場合も、自社が価格決定権を有している企業において、満足度が高い傾向がみられた。

表 4 経営者の役割・機能との関係

		満足	不満	正確有意確率 (片側)	
経営者の信念・信条 の明確さ	自社	71 (89.9)	8 (10.1)	.093	*
	取引先	60 (81.1)	14 (18.9)		
事業における課題の 把握	自社	63 (79.7)	16 (20.3)	.565	n.s
	取引先	56 (75.7)	18 (24.3)		
事業における課題 解決への取り組み	自社	53 (67.1)	26 (32.9)	.051	*
	取引先	38 (51.4)	36 (48.6)		
組織の管理・運営	自社	37 (47.4)	41 (52.6)	.628	n.s
	取引先	32 (43.2)	42 (56.8)		
人材の育成	自社	33 (41.8)	46 (58.2)	.239	n.s
	取引先	23 (31.5)	50 (68.5)		
財務データの管理	自社	63 (79.7)	16 (20.3)	.047	**
	取引先	48 (64.9)	26 (35.1)		
社外における人脈の 構築	自社	55 (69.6)	24 (30.4)	1.000	n.s
	取引先	51 (68.9)	23 (31.1)		

**p<0.05 *p<0.1 n.s:non significant

(出所) 同上.

3.2.3 市場・取引先との関係

次に市場・取引先との関係に関する各変数と価格決定権との関係を分析した結果について確認していく。

まず表 5 は、自社の技術・製品についての取引先からの評価の違いと価格決定権との関係を分析した結果である。ここでは、「他社に代替できない」と評価を受けている企業では、自社が価格決定権を有している傾向があることが明らかとなった。

次に表 6 は、取引先から受注を受ける際の状況と価格決定権との関係を確認した結果である。この結果からは、「明確な仕様が決まっていない状態で相談を受ける」企業では、取引先が価格決定権を有している傾向があることが分かった。

さらに取引先との関係と価格決定権との関係では、「不足する技術の提供・指導をうける」企業では、取引先が価格決定権を有していた (表 7)。

最後に、研究開発部署との取引関係においては、有意な差はみられなかった (表 8)。

表 5 取引先からの技術・製品への評価との関係

		はい	いいえ	正確有意確率 (片側)	
他社に代替できない	自社	24 (29.6)	57 (70.4)	.010	**
	取引先	9 (12.2)	65 (87.8)		
他社よりも優れている	自社	28 (34.6)	53 (65.4)	.618	n.s
	取引先	29 (39.2)	45 (60.8)		

**p<0.05 *p<0.1 n.s:non significant

(出所) 同上.

表 6 取引先から受注を受ける際の状況との関係

		はい	いいえ	正確有意確率 (片側)	
詳細な設計・仕様 による明確な指定 がある	自社	27 (33.3)	54 (66.7)	.737	n.s
	取引先	27 (36.5)	47 (63.5)		
明確な仕様は決ま っていない状態で 相談を受ける	自社	8 (9.9)	73 (90.1)	.011	**
	取引先	19 (25.7)	55 (74.3)		
取引先の用途に応 じて、独自技術・ 製品を提案する	自社	33 (40.7)	48 (59.3)	.180	n.s
	取引先	22 (29.7)	52 (70.3)		
オリジナル製品の 販売	自社	11 (13.6)	70 (86.4)	.194	n.s
	取引先	5 (6.8)	69 (93.2)		

**p<0.05 *p<0.1 n.s:non significant

(出所) 同上.

表 7 取引先との関わり方との関係

		はい	いいえ	正確有意確率 (片側)	
受注以外に技術の 相談を受ける	自社	56 (70.0)	24 (30.0)	.862	n.s
	取引先	50 (67.6)	24 (32.4)		
取引先の研究開発 に参加している	自社	32 (40.0)	48 (60.0)	.331	n.s
	取引先	36 (48.6)	38 (51.4)		
新たな取引先の紹 介を受ける	自社	35 (43.8)	45 (56.3)	.185	n.s
	取引先	24 (32.4)	50 (67.6)		
不足する技術の提 供・指導を受ける	自社	5 (6.3)	75 (93.8)	.005	***
	取引先	17 (23.0)	57 (77.0)		
経営に関するアド バイスを受ける	自社	4 (5.0)	76 (95.0)	.683	n.s
	取引先	2 (2.7)	72 (97.3)		
資金・設備を提供 される	自社	4 (5.0)	76 (95.0)	1.000	n.s
	取引先	3 (4.1)	71 (95.9)		

***p<0.01 **p<0.05 *p<0.1 n.s:non significant

(出所) 同上.

表 8 研究開発部署との取引との関係

		ある	ない	正確有意確率 (片側)	
研究開発部署との 取引	自社	47 (59.5)	32 (40.5)	.402	n.s
	取引先	48 (66.7)	24 (33.3)		

**p<0.05 *p<0.1 n.s:non significant

(出所) 同上.

3.2.4 経営資源の蓄積・活用

表 9 は経営資源の蓄積・活用と価格決定権との関係を分析した結果である。ここで有意な結果が得られたのは、「独自・高度技術」、「量産能力」、「ブランド力」、「外注協力先・研究開発連携先」であった。このうち「独自・高度技術」、「ブランド力」、「外注協力先・研究開発連携先」については、自社が価格決定権を有している傾向がみられた。また「量産能力」については、取引先が価格決定権を有している傾向が見られた。

有意な結果は得られていないが、集計結果を見ると、「短納期生産」、「コスト対応力」、「高い設備能力」、「熟練技能者の技」、「品質安定性」については、取引先が価格決定権を有している企業において、評価が高い傾向にあった。

表 9 経営資源の貢献度との関係

		貢献してい る	貢献してい ない	正確有意確率 (片側)
研究開発・新技術・ 新素材対応力	自社	60 (74.1)	21 (25.9)	.717 n.s
	取引先	50 (70.4)	21 (29.6)	
設計力	自社	52 (65.8)	27 (34.2)	.499 n.s
	取引先	42 (60.0)	28 (40.0)	
独自・高度技術	自社	68 (85.0)	12 (15.0)	.047 **
	取引先	50 (70.4)	21 (29.6)	
試作・小ロット生産	自社	63 (78.8)	17 (21.3)	1.000 n.s
	取引先	57 (78.1)	16 (21.9)	
量産能力	自社	45 (55.6)	36 (44.4)	.019 **
	取引先	54 (74.0)	19 (26.0)	
短納期生産	自社	60 (74.1)	21 (25.9)	.575 n.s
	取引先	58 (78.4)	16 (21.6)	
コスト対応力	自社	50 (62.5)	30 (37.5)	.737 n.s
	取引先	48 (65.8)	25 (34.2)	
高い設備能力	自社	48 (60.0)	32 (40.0)	.240 n.s
	取引先	50 (69.4)	22 (30.6)	
熟練技能者の技	自社	56 (70.0)	24 (30.0)	.724 n.s
	取引先	54 (73.0)	20 (27.0)	
品質安定性	自社	69 (85.2)	12 (14.8)	.338 n.s
	取引先	67 (90.5)	7 (9.5)	
売れる(販路開拓 の)仕組み	自社	43 (53.8)	37 (46.3)	.626 n.s
	取引先	35 (48.6)	37 (51.4)	
営業体制・組織	自社	44 (55.0)	36 (45.0)	.197 n.s
	取引先	32 (43.8)	41 (56.2)	
ブランド力	自社	57 (71.3)	23 (28.8)	.005 ***
	取引先	35 (47.9)	38 (52.1)	
原価管理	自社	45 (56.3)	35 (43.8)	.334 n.s
	取引先	35 (47.9)	38 (52.1)	
女性・高齢者・若年 者の有効活用	自社	49 (62.8)	29 (37.2)	.413 n.s
	取引先	41 (56.2)	32 (43.8)	
事務・サービスの迅 速な対応	自社	60 (75.9)	19 (24.1)	.213 n.s
	取引先	48 (66.7)	24 (33.3)	
外注協力先・研究開 発連携先	自社	59 (75.6)	19 (24.4)	.081 *
	取引先	46 (62.2)	28 (37.8)	

***p<0.01 **p<0.05 *p<0.1 n.s:non significant

(出所) 同上。

3.3 分析結果のまとめ

価格決定権と経営成果であるパフォーマンス指標との関係からは、自社が価格決定権を有する企業では、利益額が大きく、事業内容に関する経営者の満足度が高いことが分かった。このことは、太田・辻(2008)の分析結果とも一致しており、価格決定権の有無が企業業績との関係に重要な意

味を有していることを示唆しているといえよう。

次に図 1 で示した 3 つの分析の視点と価格決定権との関係について整理する。

第一に、経営者の役割・機能との関係では、自社が価格決定権を有する企業では「経営者の信念・信条の明確さ」、「事業における課題解決への取り組み」、「財務データの管理」についての満足度が高い傾向がみられた。つまり、価格決定権を有する企業の経営者は、経営者の信念・信条を企業の内外に知らしめることに注力しており、その成果が現れていると認識している傾向が強い。同時に、経営者が積極的に課題解決に取り組み、さらに財務データを明確に認識し、厳格な管理を行っていると考えている傾向が強い。

第二に、市場・取引先との関連と価格決定権との関係では、「他社に代替できない」技術、つまりオンリーワン技術を有する企業では、価格決定権を有している傾向が高いことがわかった。また受注の際に、取引先から「明確な仕様が決まっていない状態で相談を受ける」企業では、取引先が価格決定権を有していた。これは長年の取引関係のなかで、契約関係が曖昧な状態で取引を行う従来型の下請関係によく見られる取引状況と考えられる。また取引先から「不足する技術の提供・指導を受ける」企業においても取引先が価格決定権を有しているケースが多い。こうした関係も、長期安定した取引を前提とした系列取引において、行われてきたものであり、大企業に依存した関係の典型と考えられる。

第三に、経営資源と価格決定権との関係について整理する。自社が価格決定権を有している企業では、経営に貢献している経営資源として、「独自・高度技術」、「ブランド力」、「外注協力先・研究開発連携先」をあげている企業が多い。この結果には、多様なものが含まれており、ここで結論付けることは困難である。一方、価格決定権を有していない企業で貢献している経営資源は「量産能力」であった。また、有意な結果ではないが、「短納期生産」、「コスト対応力」、「高い設備能力」、「熟練技能者の技」、「品質安定性」の貢献度が高い傾向があった。この結果から、取引先が価格決定権

を有している企業では、一般的な取引条件として取引先から評価を受ける QCD (Quality:品質, Cost:コスト, Delivery:納期) に関係する経営資源が多いという特徴がみられた。

次節では、アンケート調査において価格決定権を有すると回答した企業の事例を取り上げ、これまでのデータ分析結果について検証していく。

4. 企業事例による検証

4.1 山本ビニター株式会社の企業事例

4.1.1 企業概要

山本ビニター株式会社（以下、A 社）は、高周波加熱技術をコアテクノロジーとした応用装置に特化した事業を展開してきた。高周波加熱とは、電波を使い物体の内部から加熱する方法で、急速加熱や選択・部分加熱が可能で、均一性、効率性や温度制御に優れている。特定部分だけを必要なだけ加熱できるため、物質内部や包装済みの対象物も加熱可能である。高周波加熱技術は、用途や加工目的の情報さえ入手できれば、様々な分野で応用できる可能性を持つ汎用技術である。A社は、この高周波加熱技術を応用し、大型シート看板のウェルダ加工、医療用バックの溶着、木材（柱や梁）の乾燥、食品用木箱の組立て溶着、インスタント麺の油揚げの乾燥などの、40 以上の産業分野に向けて装置を開発してきた。また最近では、京都大学との産学連携により、医療の専門家から癌細胞が約 43 度で死滅するなどの情報を得て、高周波がん温熱治療装置を開発した。従来の抗がん剤や放射線治療に比べ、副作用が無く、体温上昇で免疫力が増すこともあり、患者の負担を軽減する新しいがん治療法として注目されている。こうして A 社は優れた高周波技術を有する企業として多様な業界で認知されている。

A 社は、創業以来、コアテクノロジーに特化した技術蓄積を追求してきた。そのため社内は高周波加熱装置とその制御システムの開発に特化し、周辺機器の生産は協力会社を活用している。こうした明確な戦略は、社長の言葉だけでなく、日々の業務を通じて従業員に伝えられてきた。

取引先には研究開発部署が多く、受注には、研究開発を伴う場合が多い。また生産ロットは 10 台程度までの小ロット生産が主体である。そのため先行投資が過剰となり資金繰りが厳しくなりがちであるが、徹底した業務改善などにより経営効率を上げ、創業以来の無借金経営を実践している。

4.1.2 A 社の事例分析

A 社の企業事例について、3 つの視点から整理したものが表 6 である。

第一の経営者の役割・機能では、企業戦略が明確に打ち出され従業員にも伝えられていることが確認できた。つまり、特定の汎用技術に絞り込み、その技術を活かして新分野進出を果たしていくという明確な事業戦略を創業以来、一貫して実践してきたことで、各従業員が企業方針を日々の業務レベルで理解することができている。また財務面では、開発型企業でありながら、厳格な資金管理によって無理な先行投資を避けてきたことで、無借金経営となっているなど、財務データの管理が十分になされていた。

次に、市場・取引先との関係では、特定技術に絞り込み高いノウハウと技術力を維持することで、他社では代替できないオンリーワン企業となっている。また開発型の受注が多く、取引先は研究開発部門が多い。

最後に、経営資源の蓄積・活用では、特定技術に特化することによって知識ノウハウを蓄積し、独自・高度技術を保有していた。さらに特定分野に特化するため、協力会社など外部ネットワークを積極的に活用している。

表 6 A 社の要因

視点	要因
経営者の役割・機能	●経営者の信念・信条の明確さ ●財務データの管理
市場・取引先との関係	●他社に代替できない技術 ●研究開発部署との取引
経営資源の蓄積・活用	●独自技術 ●外注協力先、研究開発連携

(出所) 筆者作成。

4.2 株式会社アスクの企業事例

4.2.1 企業概要

株式会社アスク（以下、B社）は、自らを「必達試作人」、「モノづくりのコンビニ」と呼ぶように、試作部品や小ロット部品に特化した事業を展開している。金属や樹脂など幅広い素材について、切削、プレス、レーザーカットなど多様な加工に対応できる。加工技術の幅広さ以上に、B社が自信を持っているのがスピードである。1時間以内の見積りで、早ければ即日納品に対応できる。これを可能としているのは、積極的な設備投資による独自の生産体制である。3次元CAD/CAMで複数軸加工のシミュレーションを行い、同時5軸制御マシニングセンターや5面加工マシンなどの最新鋭加工機100台を駆使し、迅速に多様な加工に対応する。品質は、国家技能検定資格1級を持つ技能工たちが、3次元測定機や表面粗さ測定機など装置を用いて管理している。またB社の最新鋭設備は若年者でも熟練者なみの加工ができる独自プログラムによる生産体制を構築している。育成に時間のかかる熟練者と異なり、この方法であれば素早く新たな加工技術を得ることが可能である。

日本全国で300社以上にのぼる取引先は、常に新規開拓によって入れ替わる。リピートは、ロットの拡大や値引き交渉に陥り易くなることから積極的に受けていない。そのため、展示会などを活用して電話やメールを利用した積極的な営業を行っている。

B社は、ものづくりのみにこだわった経営をしてきた。しかしそれでは、十分な収益を獲得することができないことに気付き、スピードや対応力といったサービスを重視した今の経営に転換し、業績を向上させている。このような気付きをもたらした、新たな事業戦略を立案できたのは、経営者が財務内容を冷静に分析した結果であるという。B社では今も、「体力の弱い中小企業こそ、徹底した財務管理が必要」との考えのもと、財務データに基づいた経営が行われている。

4.2.2 B社の事例分析

B社の企業事例について、3つの視点から整理し

たものが表7である。

まず経営者の役割・機能については、B社では多様な生産設備を背景に、多種多様な受注に速やかに対応するという明確な戦略が提示されていた。また経営戦略立案などにおいて財務データの分析を重視した経営が実践されている。

次に、市場・取引先との関係では、幅広い生産能力と即時対応というサービスにおいて、オンリーワンともいえるべき差別化を実現している。

最後に、経営資源の蓄積・活用においては、B社の事業戦略において必須となる営業体制・組織や高い設備能力における経営資源の蓄積が大きい。また優位性の根幹である即時性を実現するため、事務・サービスの迅速な対応も重要な経営資源となっている。

表7 B社の要因

視点	要因
経営者の役割・機能	●経営者の信念・信条の明確さ ●財務データの管理
市場・取引先との関係	●他社に代替できない技術（オンリーワンのサービス）
経営資源の蓄積・活用	●営業体制・組織 ●高い設備能力 ●事務・サービスの迅速な対応

（出所）筆者作成。

4.3 ヴィストン株式会社の企業事例

4.3.1 企業概要

ヴィストン株式会社（以下、C社）は、自律型ロボットのサッカー大会「ロボカップ[®]」で、五年連続世界一となった「チーム大阪」の筆頭メンバーである。C社はロボット研究の権威である大学教授が開発した全方位カメラの事業化を目的に設立された大学発ベンチャーであった。「ロボカップ」への参加をきっかけに、ロボット開発を本格化する。平成15年にATR（株式会社国際電気通信基礎技術研究所）の技術を基に、コミュニケーションロボットの商品化に成功し、翌年に、ロボカップに出場、初の世界一となった。現在は、主に教材やホビー用のロボットを開発・販売している。

ロボット開発には多様な技術（モータ、光学系、フレーム、ソフトウェア、センサ技術、デザインなど）が必要となるが、各技術でロボット用のノウハウを持つ企業は少ない。C社は、創業時には固有の技術を持たなかったが、各技術を保有する企業とのネットワークを構築することで、外部技術を取り込み、社内ですり合わせてロボットを開発してきた。結果として、C社には、各技術のロボット用のノウハウが蓄積された。現在では、C社を核として、ロボットを開発、生産する垂直統合型ネットワークが築かれている。C社はこのネットワークを活用し、大学の先端技術開発から教材用ロボットの生産まで、ロボットに関する開発、生産を一元管理している。

またC社は、いわゆる研究開発型企业であるが、研究や技術に偏った経営はしない。研究開発は、補助事業などの活用を含め、市場性や資金回収の可能性を厳格に見極めたうえでなければ実施しない。ベンチャー企業であるが、未だ無借金経営を続けるなど、健全経営にこだわっている。

このようなC社が掲げる経営理念は「感動を与えること」である。感動こそが、人を動かす力であり、それが企業の存在価値となるためである。また「世界一」にもこだわる。世界一というブランドがあるからこそ、従業員の意識が高くなり、質の高い仕事ができ、さらにマスコミを使った効果的な広報戦略も可能となるためである。

4.3.2 C社の事例分析

C社の企業事例について、3つの視点から整理したものが表8である。

まず経営者の役割・機能では、「感動を与えること」という経営理念とともに、それを実現するためのロボット開発という方針や、世界一という目標が明確に打ち出されている。また大学発ベンチャーとして創業し、その後、マーケットが未成熟といわれるロボット市場に参入したが、過剰なリスクを負う先行投資型の研究開発は一切行わず、常に回収可能性が見通せる投資を選択しており、その結果、無借金経営を実現している。このことから財務データの管理を重視した経営が行われて

いると考えられる。

次に市場・取引先との関係では、多様な技術を要するロボット開発において自社を核とする垂直統合型ネットワークを構築することで、ロボット開発に特化した技術を有するオンリーワン企業となっている。

最後に、経営資源については、未成熟の市場において早期にブランドを確立するため、世界一の称号を5年間にわたって獲得している。またロボット開発に必要なモータやセンサ、ソフトウェアなどの多様な技術を持つ専門企業とのネットワークを活用し、効率的にロボットを開発、生産できる体制を構築し、トータルで生産や原価を管理している。

表8 C社の要因

視点	要因
経営者の役割・機能	●経営者の信念・信条の明確さ ●財務データの管理
市場・取引先との関係	●他社に代替できない技術
経営資源の蓄積・活用	●ブランド力 ●原価管理 ●外注協力先、研究開発連携

(出所) 筆者作成。

5. 考察

前章では、データ分析の結果を踏まえつつ、価格決定権を有する3社の企業事例を取り上げ、3つの視点からその特徴を分析した。これによって、価格決定権を有する企業に共通する要因が幾つか明らかとなった。

第一の視点「経営者の役割・機能」については、3社とも、経営者が信念・信条を明確に示しており、各従業員が日々の業務レベルでそれを認知できるほど、事業に活かされていた。また財務データの管理を重視した経営も共通してみられた特徴である。

第二の視点「市場・取引先との関係」については、3社とも他社では代替できないオンリーワンの

技術やサービスを提供していた。ここで改めて指摘したいことは、ものづくり企業であるが、必ずしも技術力に頼ったものだけでなく、サービスとして差別化することも、自立化には有効であった。

第三の視点「経営資源の蓄積・活用」については、全社に共通する要因は見いだせなかった。

2社での共通がみられたのは、ブランド力や営業体制である。C社はロボットのサッカー大会での世界一を実現しており、B社は徹底した営業活動を重視した事業を展開している。またA社とC社はともに研究開発を重視した企業であるが、投資の回収可能性や、厳格な原価管理によって、健全性の確保を重視した事業を展開している点で共通していた。

以上のように、企業事例から価格決定権を有する企業に共通する要因の一部が明らかとなった。しかし同時に事例研究から分かることは、各企業から抽出された要因は、要因間で関わりを持っており、同時に達成されることで意味を持つものが含まれている。例えば、A社の場合は、独自技術に特化するためには、協力会社のネットワークが必要である。またB社では、オンリーワンのサービスを提供するためには、多様な生産設備を保有すると同時に、巨額な設備投資を回収するための営業体制が必要となる。

このように、価格決定権を有する企業の要因としては、共通する要因と企業によって異なる要因があると考えられる。また要因には単独で成立するものと、組合せによって成立するものがあることも認識できた。

最後に、改めて結果をまとめると、価格決定権を有する企業では、他社では代替できないオンリーワンの技術やサービスを提供している。そうした高付加価値を生み出すために、経営者によって明確な経営方針が打ち出され、従業員が一丸となって目標に向かえる体制がとられている。ただし、そうした企業活動は厳格な財務データの管理によって、過度なリスクを負担しない経営が貫かれていた。しかし、事業を運営するために有する経営資源は企業によって様々であり、それらを独自に組み合わせることによって、企業はオンリーワン

の付加価値を生み出している。

6. おわりに

本稿では、中小企業が自立化するための要因について、価格決定権の有無を自立の基準としデータ分析及び、企業事例によって検証してきた。そして、具体的な事例から、価格決定権を有する企業に共通する具体的な要因が幾つか明らかになった。これによって、自立化を達成できていない中小企業が、自立化に向け取り組む際に、考慮すべき具体的ポイントを示すことができた。

またこれらの要因が明らかとなったと同時に、要因間の組合せが、重要な影響を及ぼしていることが確認された。今後の課題は、今回、個別に確認した企業活動を一連の事業システムとして捉えることにある。すなわち、企業活動は個々の活動が相互に関係しあい特定の目的を達成している。自立化に向けた企業活動を、事業システムとして捉えることで、さらに実践的なインプリケーションを得ることが期待できる。

〔付記〕

本稿は、筆者が大阪府立産業開発研究所において、江頭寛昭総括研究員（当時）、佐野浩研究員とともに実施した大阪府立産業開発研究所（2009）の成果の一部を活用したものである。なお、本稿における見解は筆者個人に帰するものである。

〔注〕

- 1) 中小企業基本法第3条（基本理念）において、改正前は、経済の二重構造論を背景とした非近代的な中小企業構造を克服するという「格差の是正」が政策目標であり、いわば「脱中小企業論」が理念として掲げられていたが、改正後には、多様で活力ある中小企業こそが我が国経済の発展と活力の源泉であり、中小企業の自助努力を正面から支援することが理念であると、転換が図られた。
- 2) 調査に関する報告書は大阪府商工労働部のホームページよりダウンロードできる。

- 3) アンケート調査は 2 通りの方法で実施したものを組み合わせて使用した。第一は、大阪府商工労働部産業労働企画室企業誘致推進課が毎年行っている「大阪府企業立地推進補助金」のアンケートに同封する形で、補助金対象企業に対してアンケート調査を行った。郵送で 153 社に配布し、137 社から回答を得た。回答のうち、大企業や非製造業企業を除き、106 社を分析対象とした。第二は、大阪府商工労働部商工振興室のものづくり支援課が冊子『大阪の元気！ものづくり企業』平成 21 年版を作成するために行った取材時にアンケートを 64 社に配布し、後日郵送で 50 社より回収した。両者を合わせ、サンプル数は 156 社である。
- 4) 回答数は、「①自社=17」、「②どちらかといえば自社=64」、「③どちらかといえば取引先=64」、「④取引先=10」であり、集約後は「(1) 自社=81」、「(2) 取引先=74」である。
- 5) 2 変数のカテゴリ数がともに 2 で、自由度が 1 となる場合に用いられるノンパラメトリック統計的検定法の 1 つ。フィッシャーの直接確率検定ともいう。
- 6) ロボカップは、ロボット工学と人工知能の融合、発展のために自律移動ロボットによるサッカーを題材として日本の研究者らによって提唱され、1992 年に発足した。

〈参考文献〉

(論文)

- 池島政広 (1990) 「中小企業の経営戦略と技術力蓄積」『亜細亜大学経営論集』第 26 巻第 1・2 号合併号。
- 池田潔 (2007) 「自立型下請企業のビジネスモデル分析」『都市政策研究所紀要』第 1 号, pp.17-29.
- 井上善海 (2008) 「中小企業の戦略行動と業績に関する一考察」『広島大学経済論叢』。
- 清水馨 (2004) 「中小企業の成長要因 中堅企業研究のサーベイから」『千葉大学経済研究』第 19 巻第 1 号。
- 太田 智之・辻 隆司 (2008) 「中堅・中小企業の価格交渉力と標準化・モジュール化--収益力改善に

向けて中堅・中小企業は何をすべきか」『みずほ総研論集』2008(3), (19) pp.145-183.

(単行本)

- 大阪府立産業開発研究所 (2008) 『オープン・イノベーション時代における企業研究所と中小・ベンチャー企業の研究開発連携』
- 大阪府立産業開発研究所 (2009) 『大阪の優良ものづくり企業に学ぶ、成功の法則—中小製造業の事業戦略モデル—』産開研資料 (No.115)
- 太田一樹 (2008) 『ベンチャー・中小企業の市場創造戦略—マーケティング・マネジメントからのアプローチ—』ミネルヴァ書房。
- 越村惣次郎 (2009) 「不況を生き抜く、ものづくり企業の戦略」社団法人大阪府工業協会『商工振興』2 月号。
- 清水龍瑩 (1986) 『中堅・中小企業成長論』千倉書房。
- 中小企業庁 (2003) 『中小企業白書 2003 年版』。
- 中小企業庁 (2007) 『中小企業白書 2007 年版』。
- 中沢孝夫 (1998) 『中小企業新時代』岩波新書。
- 中沢孝夫 (2009) 『中小企業は進化する』岩波新書。
- 中村秀一朗 (1990) 『新中堅企業論』東洋経済新報社。
- Barney, Jay B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition Pearson Education Inc., (岡田正大訳『企業戦略論 (上)』ダイヤモンド社, 2003 年)。
- Penrose, Edith T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, (末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社, 1980 年)。
- Porter, Michael E. (1998) *On Competition*, Harvard Business School Press, (竹内弘高訳『競争戦略論 II』ダイヤモンド社, 1999 年)。