

# 「小さな世界企業」の戦略と組織

——「チャンドラー・モデル」の歴史的位置——

塩 見 治 人

## 目次

1. 問題の設定
2. 「小さな世界企業」成長の根拠
3. 「小さな世界企業」の戦略と組織
4. 「チャンドラー・モデル」での位置

## 1. 問題の設定

中小・中堅企業のサイズで「世界のトヨタ」「世界のソニー」並みの世界シェアや世界的な企業活動を有する企業群、われわれのいう「小さな世界企業」群の台頭現象が顕著に見られる。

「小さな世界企業」の1次的な抽出基準として、①資本金3億円前後、②従業員数500名前後、③未上場、④独立系企業、でさらに⑤10%前後ないしそれ以上の世界シェア、という条件を設定した抽出作業によれば、1995年時点の溝田誠吾調査は『ベンチャービジネス年鑑（1995年版）』を使って全国で265社を選定している<sup>1)</sup>。同じ基準による1997年時点の宮崎信二調査は東洋経済『会社四季報 未上場版（1997年）』を使って全国で128社を選定しているが、業種別では機械35社、電気機械21社、精密機械15社、化学13社が上位を占めている。宮崎は資料の掲載数での制約（1997年版では調査表回収の3205社を収録）を考慮すれば、全国の総数はおそらくこの128社の3倍ないし4倍であろうとしている<sup>2)</sup>。

さらに、ほぼ同様の視点をもつ調査で島田晴雄＋地域経済研究グループ『産業創出の地域構想』は、1999年時点の「小さなニッチトップ企業」を全国で498社抽出している<sup>3)</sup>。また1999年時点の中部通商産業局のアンケート調査は、中部圏（愛知、岐阜、三重、富山、石川、福井の6県）のアンケート対象企業3253社、回答数998社のなかから、ほぼ同様の視点による「グローバル・ニッチ企業」を183社抽出している<sup>4)</sup>。

われわれがこのような企業群に着目し、これらを「小さな世界企業」概念で捉えて調査報告を公表したのは1992-93年のことである。われわれは10年後を経た2003-5年の再調査では、「失われた10年」といわれる1990年代においてもこれらの企業群が（1997年のアジア金融危機の小さな停滞を含むとはいえ）おおむね右肩上がり成長を堅持し、また依然として現時点においてもなお躍進していることを確認している。

しかしながら、これらの企業群については既に多くのアンソロジーがあるとしても、そこでは

表1 名古屋圏の「小さな世界企業」(2005年)

	会社名	資本金 (億円)	従業員 (人)	海外活動の比重	主な海外現地法人	中核技術と源流	製品とアイテム数	生産規模
最 終 製 品	1 シャチハタ (名古屋市)	6.8	830	Xスタンパーの輸出比率20%, 海外売上高比率30%	米国・カナダ・メキシコ・英国・中国・香港・インド・マレーシア・オーストラリア	浸透印技術 ←スタンプ台	Xスタンパー: 114アイテム	ネーム印: 年産250万本
	2 ホーユ (名古屋市)	0.98	859	毛染め剤の海外売上高比率10%	米国・英国・中国・タイ・インドネシア・シンガポール	毛染め技術 ←医薬品製造	毛染め剤: 6ブランド・29シリーズ・172アイテム	—
	3 カイインダストリーズ (関市)	0.88	530	使い捨てカミソリの輸出比率10%, 海外売上高比率20%	米国・米国・米国・ドイツ・中国・中国・中国・香港・ベトナム	カミソリ技術 ←ポケットナイフ	カミソリ: 150アイテム, 医療器, 爪きり等	カミソリ: 月産3500万本, 医療器: 月産250万枚, 爪きり: 月産50万個
	4 星野楽器 (名古屋市)	0.45	85	輸出比率95%, エレキギターの世界ランク2位	米国・オランダ(OEM供給: 日本1社, 中国, 韓国, インドネシアで計10社)	ロックミュージック用楽器の製品開発とマーケティング ←楽器販売業	エレキギター: 30シリーズ400品種, ドラムス: 4シリーズ157品種	エレキギター: 月産5万-5.5万本
	5 ホシザキ電機 (豊明市)	30	1,023	製氷機の世界シェア33%, 世界ランク2位	米国・英国・オランダ・シンガポール	製氷技術 ←ミシン部品	製氷機: 4方式・20シリーズ・56タイプ	製氷機: 年産5万台, 食器洗浄機: 年産3万6000台
	6 旭サナック (尾張旭市)	2.55	374	海外売上高比率25%, 圧造機の世界シェア10%, 塗装機の世界シェア5%	米国・ドイツ・中国・台湾	霧化技術および圧造技術 ←航空機部品	塗装機械: 22シリーズ・150機種, 圧造機械: 6シリーズ・100機種, 洗浄機械: 8機種	塗装機械: 月産600台, 圧造機械: 月産100台, 洗浄機械: 月産30台
	7 東海工業ミシン (春日井市)	0.9	308	刺繍機械の輸出比率98%	米国・米国・中国・中国・韓国	刺繍機械の総合的技術 ←工業用ミシン	—	大型機: 月産140台, 中型機: 月産80台, 単頭機: 月産200台
	8 本多電子 (豊橋市)	1.2	125	海外売上高比率48%	—	超音波技術および圧電セラミックス技術 ←魚群探知機	魚群探知機: 58シリーズ・572品目	年産121,273台
	9 ニデック (蒲郡市)	4.6	1,233	角膜手術装置の世界シェア20%, 屈折測定装置の同35%, レンズ加工装置の同35%; 海外活動比率50%	米国・米国・フランス・イタリア	オプトエレクトロニクス技術 ←光学技術	角膜手術装置: 3機種, 屈折測定装置: 14機種, レンズ加工装置: 7機種	角膜手術装置: 年産100台, 屈折測定装置: 年産5000台, レンズ加工装置: 年産3000台
	10 テイボー (浜松市)	4.9	234	マーケティングベン先の輸出比率70%, 世界ランク1位	米国・米国	毛細管現象技術 ←フェルト帽子加工技術	マーケティングベン先: 3000品種	マーケティングベン先: 月産4億本
中 間 財	11 フジミンコーポレートッド (清須市)	47.5	357	微粉研磨剤の世界シェア45%, 世界ランク1位	米国・マレーシア・英国・ドイツ	精密粉体分球技術 ←タイル用窯業塗料	超微粉研磨剤: 12シリーズ	パウダー剤: 月産2000トン, スラリー剤: 月産2500トン
	12 エンケイ (浜松市)	0.97	454	アルミホイールの世界シェア10%, 世界ランク2-3位	米国・米国・米国・中国・中国・タイ・タイ・マレーシア・インドネシア・フィリピン・インド	アルミ鋳造技術 ←オートバイ部品	アルミホイール: 3タイプ917品種	アルミホイール: 年産600万本
	13 アイコクアルファ (稲沢市)	12	975	等速ジョイント用内輪の世界シェア20%, 世界ランク1位; 削り出しインペラー世界シェア20%	米国・英国	精密冷間鍛造技術 ←自転車部品等	等速ジョイント用など内輪各種, スプラインシャフト各種	内輪各種: 月産234万個, スプラインシャフト各種: 月産77万本
	14 樹研工業 (豊橋市)	0.44	74	海外11関連会社・14工場体制	韓国2・台湾・シンガポール3・タイ・マレーシア4・中国4・香港	プラスチック精密小型成形技術 ←プラスチック成形品	—	—
	15 富士工業 (静岡市)	0.3	328	輸出比率30%	—	リール釣竿部品技術 ←時計金属バンド	ガイド: 10シリーズ・52サイズ, トップガイド: 11シリーズ・226サイズ	—

(注) 2003-2005年の各社社長ヒアリングおよび2005年8月時点のアンケート調査によって作成。「主な海外現地法人」欄の国名のアンダーラインは生産拠点である。

せいぜいところタイプ別分類がおこなわれているに過ぎない。例えば、東大阪にある18社の中小企業の事例研究である磯部剛彦『トップシェア企業の経営革新』（1998年）は、これらの企業群を「ビジネス・アーキテクト」「コンセプト・クリエーター」「テクノロジー・ディベロッパー」「アプリケーション・エンジニア」の4つのカテゴリーに分類・集約していた。本稿では、このような先行研究の現況を前提としつつ、われわれの「小さな世界企業」群をA・D・チャンドラーの「戦略と組織」パラダイムのもとで考察し、「チャンドラー・モデル」からみた位置づけを与えることを課題としたいのである。

表1は、名古屋圏（愛知、岐阜、静岡の3県）でわれわれが実地調査した「小さな世界企業」15社を、筆者が本稿の視座から整理したものである。本稿では、これら15社での創業者・社長ヒアリングと提供された社内資料をもとに一般化を行うことになる<sup>5)</sup>。

## 2. 「小さな世界企業」成長の根拠

表2は、これら名古屋圏の「小さな世界企業」15社のうちデータの得られた10社について、売上高の推移を示している。これらの10社は、「日米貿易摩擦」―「プラザ合意」―「バブル景気」―「平成不況」―「アジア金融危機」などの局面転換のふくむ4半世紀にわたり、業態を変えることなく、ほぼ一貫して右肩上がりの成長を維持して来ていることが確認できるのである。

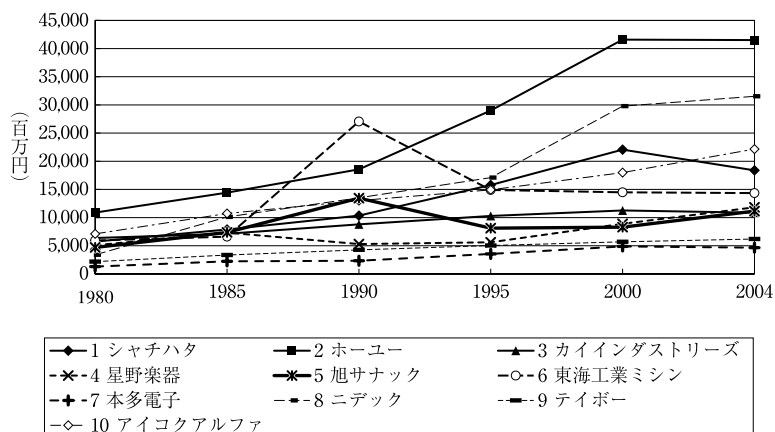
総じて「小さな世界企業」とはどのような業態なのか、なぜそのような業態が成立したのか、なぜ海外へ出たのか、製品開発・技術選択・スキル養成・資金調達にどのような対応がなされたのか、つまり「小さな世界企業」の成長の根拠を一般的に抽出してみよう。表1の整理からいくつかの共通点・成長要因を指摘できる。

### (1) 基盤としての伝統的産業集積

まずこれら表1の15社は、伝統的な在来産業、この地域の地場産業、先代からの家業より出発して、今日の最先端産業に飛躍していることである。いわば「ローテク」からの連続した延長線上で「ハイテク」に到達しているのである。

「名古屋圏」のモノづくり文化の伝統は、明治維新以前にまで遡ることのできる4つの源流があるといわれている。その第1の系譜は、江戸時代以来の河口での木材集散地に基点をもつ「木」の技術で、今日、家具、仏具、楽器が全国首位にある。第2の系譜は、わが国6古窯のひとつとして12世紀にまでも遡れる「土」の技術で、今日、IC基盤、超微粉研磨剤など世界最大のファインセラミックス産業の拠点のひとつに発展している。第3の系譜は、18世紀に始まるこの地域の綿作に基点をもつ「糸」の技術で、明治期以降、綿・毛さらに合繊へと展開して名古屋圏は「繊維王国」と呼ばれるに至った。この木綿工業向けに木製の作業用具を提供していたこの地域のメカニズムをつくる技術から、第4の系譜である「機械」の技術が誕生した。戦前の名古屋圏は、20世紀初頭より紡績機械・織機のわが国最大の生産地であり、1910年代よりは自転車が東京、大阪に次ぐ3大産地、時計が東京とともに2大産地、鉄道用車両が大阪とともに2大産地を形成していた。さらに1920年に三菱による航空機用エンジン工場が当地に設置されるとともに、

表2 名古屋圏の「小さな世界企業」の売上高推移（1980-2004年）



(注) 2005年8月時点のアンケート調査により作成。

わが国航空機製造業の最大の中心地に発展し、「航空都市・名古屋」「日本の兵器工廠」と呼ばれるようになった。これらを受けて1920年末の名古屋市長が「名古屋デトロイト構想」を提唱するまでになり、やがて1937年のトヨタ自動車の登場に連なっている。<sup>6)</sup>

名古屋圏には長期間にわたって蓄積した特有の分厚い産業集積がある。表1の15社と地域産業集積との連続性のいくつかを示せば、事例1 シャチハタは家業のスタンプ台製造から浸透印技術へ、2 ホーユーは家業の在来製菓業から毛染め技術へ、3 カイインダストリーズは「関の刃物」から使い捨てカミソリ技術へ、4 星野楽器は家業の書店兼楽器店から楽器製造業への転進、などさらに、10 テイボーは明治期にはじまるフェルト山高帽子製造業からマーケティングペン先の毛細管現象技術へ、11 フジミインコーポレーテッドは瀬戸・常滑窯業用塗料から超微粉研磨剤分球技術へ、12 エンケイは浜松オートバイ産業での部品製造からアルミホイール鑄造技術へ、13 アイコクアルファは尾張自転車産業での部品切削から精密冷間鍛造技術へ、などがある。

## (2) 「絞込み」と「掘り下げ」による成長

これらの15社は、産業集積から継承した製品や技術を極端にまで狭く絞り込んでいくという大胆で決定的な意思決定の節目を経験しており、この極端に狭いドメインでの技術を深部まで掘り下げている。「小さな世界企業」の創造性・先端性は、この独自の戦略から誕生しているのである。

11 フジミインコーポレーテッドは、窯業用塗料製造の粉体技術を掘り下げ、戦時中の1942年に陸軍双眼鏡用レンズ研磨剤、戦後の在日米軍用レンズ研磨剤へと進み、さらに1950年にソニーのトランジスター用研磨剤を手がけ、のち2代目によって1964年からIC用シリコンウエハー鏡面仕上げ用のサブミクロン粒子（タバコの煙大）の分球技術に到達している。13 アイコクアルファは、戦時中の1943年に機関銃部品を下請けし、これを戦後1948年に自転車用切削部品、1956年ホンダのオートバイ用切削部品へと展開し、のち2代目によって切削技術を冷間鍛造技術に転換し、さらに形状をスプラインシャフト形、内輪形に限定しつつ1969年に自動車用部品、1974年に航空

機用部品へと進み、その精密冷間鍛造でアメリカ航空宇宙産業の超 AA の切削精度に到達した。10テイボーは、1896年に渋沢栄一も設立に加わったフェルト帽子メーカーであったが、その需要下降期の1957年に内田洋行が提携生産を始めたマジックペン用にフェルトペン先の委託を受け、いち早く1962年には素材転換して合繊ペン先に進み、さらに1968年にプラスチックペン先を開発し、これによってあらゆるインクに対応できるペン先毛細管の形状を自由に製造できる技術を鍛え上げていった。

このように表1の15社は、いずれも狭い単一のテーマを堅持して、そのプロセスに素材転換や技術転換を含むとはいえ、その技術の掘り下げから先端性を確保しているのである。

### (3) 「規模の経済」・「範囲の経済」での独自性

狭い先端的技術は、製品多様化に基づく大量生産と結合している。

1 シャチハタは、浸透印技術を創造してスタンプ台なしスタンパーを開発し、114タイプをもつ各種スタンパーを、年産250万本生産している。顧客の個別ニーズに対応するため、1980年には米国ニュージャージー州に2工場を設置している。3 カイインダストリーズは、使い捨てカミソリの商品コンセプトを創出し、替え刃並の切れ味を実現して、男性用・女性用・業務用・家庭用の150アイテムの品揃えで、月産3500万本を生産している。4 星野楽器は、ロックミュージックのエレキギターとドラムスに絞り、エレキギターは30シリーズ400品目を国内1社と、海外での中国、韓国、インドネシアの10社の OEM 供給で月産5万本強を生産している。10テイボーは、極細0.2ミリから筆ペンまで3000品種のマーケティングペン先を、月産4億本生産し、世界ランク1位・世界シェア45%を占めている。11フジミインコーポレーテッドは、タバコの煙大の超微粉研磨剤を21シリーズもち、パウダー剤月産2000トン、スラリー剤2500トン生産している。顧客の個別ニーズに対応するため顧客との共同開発製品が多い。13アイコクアルファは、切削に替わる精密冷間鍛造で、内輪各種月産234万個生産し、世界ランク1位・世界シェア20%を確保し、またスプライン各種月産77万個を生産している。

このように表1の15社は、単一製品のレベルにおいて多シリーズ・多品種・多品番・多アイテムの極端な多仕様生産をおこなっており、こうしてライバル企業に比べて同じ製品について顧客の個別のニーズに対応できる格別の「多品種対応能力」、また同じ製品について各産業に共通するニーズに対応できる格別の「多市場対応能力」を構築している。「小さな世界企業」は、専門企業であるが、小さな多仕様・少量生産の業態でなく、猛烈な多仕様・猛烈な大量生産のビジネスモデルである。「小さな世界企業」は、単一の製品・単一の技術のドメインの限りではあるが「大きな世界企業」と同じ「範囲の経済」「規模の経済」を志向する戦略を展開してきていると認識できる。

### (4) 企業者活動の役割

「小さな世界企業」への成長プロセスには、表1の15社それぞれに所有経営者の企業者活動(entrepreneurship)が決定的に貫徹している。

「絞り込み」と「掘り下げ」への明確な方向性の設定は、このようなサイズの企業においては長期にわたって影響を与える重要な戦略的意思決定であるが、そこでは2代目経営者のリーダー

シップが大きな役割を果たしている場合が多い。事例1, 2, 3, 4, 11, 13, 15は2代目の貢献が大きい。創業者がそのまま「小さな世界企業」にまで導いたのは、事例5, 6, 7, 8, 9, 12, 14である。

①単一製品・単一技術への「絞り込み」についての節目となる意思決定には、2つの経緯があるといえよう。

その第1は、所有経営者の「夢」への「こだわり」である。4星野楽器の2代目は学校教材用ギターから、自分の憧れるロックミュージックにこだわり、その将来を確信してエレキギターとドラムスに絞り込んでいった。1シャチハタの2代目は家業のスタンプ台製造から簡便なスタンプ台なしスタンプを開発し、5ホシザキ電機は初代が訪米視察団のなかでみたジュース販売機を日本でも作りたいとして、わが国初の自販機や業務用製氷機に展開した。15富士工業は、2代目の趣味の釣りを、釣竿のガイド部品へ集約した。

第2は、偶然の出会いや困難をその場限りにせず、それを成長の転機にしたことである。

6旭サナックの初代は、1957年にたまたま岳父の所有する土地の取引で訪れた教会関係米国人が持つ粉体塗装機械特許を知り、その世界初の実用化を試みることになった。11フジミインコーポレーテッドの2代目は、1965年上京の折りたまたま立ち寄った国会図書館でアメリカの化学学会誌のなかで見つけた論文をヒントに、超微粉研磨剤への突破口を切り開いた。12エンケイの初代は、1966年富士重工のスバル360のアルミ鋳造クランクケースの打ち切りをうけて、アルミホイール専業を決断している。13アイコクアルファの2代目は、自転車時代から小型オートバイ・ブームへの移行時に切削加工から冷間鍛造に転換し、ホンダ・スーパーカブ用カウンターシャフトに98%依存する協力工場になったが、のちにこの技術を掘り下げて元請複数化を実現していった。

②なぜ、「絞り込み」の最先端にすすめたのか。単一製品の多仕様化、単一技術の高度化にむかう「掘り下げ」にかかわる企業者活動は、つぎつぎに訪れる顧客からのより厳しいテーマを真正面から受けて立って、挑戦することにより、いわば外生的に鍛え上げられていったものである。

11フジミインコーポレーテッドは、戦時中、窯業用塗料の粉体製造技術が陸軍に認められて、より微細なレンズ研磨剤に挑戦し、その評判が戦後、ソニーのトランジスター製造用のさらに微細な研磨剤への依頼を受けることに連なり、それがIC時代の超微粉分球技術につながった。表1の15社の「絞り込み」は、すべてこのように厳しい顧客との間に繰り返される対決の連続によって漸次に進化したものである。

③なぜ世界へ飛躍することになったのか。ここでは、所有経営者の現状にとらわれない、国境を意識しない、積極的な企業者活動が発揮されている。

2ホーユーは、戦前の初代から老人用白髪染めで東アジアでの経験がある。6旭サナックの初代は、1954年に繊維機械からF104戦闘機、シコルスキー型ヘリコプター、YS11国産機などの航空機用部品に転進したときから、「地元のため、日本のためというのはナンセンス。世界のためでないといけない」と考えていた。4星野楽器の2代目は、1970年にエレキギターの自社ブランド・イバニーズを設定すると、ロックの本場アメリカ市場へ本格的に進出し、アメリカから日本に里帰りする軌跡をたどった。12エンケイは、富士重工との取引停止後、当時はまだアフターマーケット用のファッション製品であった自動車用アルミホイールを、アメリカ市場目当てに

投入し、後に日本への里帰りを果たした。13アイコクアルファの2代目は、ホンダー辺倒から元請複数化への脱皮を志向して、1972年からアメリカ市場の開拓に向かった。11フジインコーポレーテッドの2代目は、「私は、つくる喜びと売る喜びを知った。それを全社員に体験してもらいたい」が口癖で、自ら世界にトップセールスしている。

「小さな世界企業」の世界への飛躍は、「プラザ合意」以後の対応ではないことに注目したい。1980年代以前に海外進出した事例1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 15をはじめ、すべて事例が円高対応ではなかった。

このように所有経営者の意思決定は、自分の夢や偶然の出会いの産物である。決してあらゆる選択肢を思量した後の合理的・理性的な決定ではない。しかしながら鋭い感性と独自の個性で、市場における潜在的な、ないし将来的な可能性を、極めて的確に読み取っているのである。「小さな世界企業」の企業者活動の核心は、企業者のリスクをとって単一のテーマを確定することであり、このテーマに従業員を動機づけることである。技術評価、研究・開発、熟練養成、市場開拓、資金調達などの能力は必ずしも必須の要件ではなく、他の従業員に委ねることもできる。しかしながら、これらの諸用役を提供する人材を調達・養成し、単一のテーマに方向付けることは所有経営者に残されているのである。

### 3. 「小さな世界企業」の戦略と組織

チャンドラーによれば、20世紀のビッグビジネスは技術と市場への企業者の対応として登場した。この視座から、「小さな世界企業」を考察したい。

#### (1) 専門化による成長戦略の構造

まず「絞込み」と「掘り下げ」が生み出す競争優位は、技術への2つの方向性（「既存技術の掘り下げ」と「新技術の開拓」）、市場への2つの方向性（「既存の顧客」と「新しい顧客」）から合成される4つの戦略タイプで表現できるだろう。

①専門化による競争優位の第1の領域は、既存技術を掘り下げて既存の同じ顧客の多様な個別的需要に対応し、アイテム数の増加による市場の拡張を目指す「多品種対応能力」である。

既述のとおり、10テイボーは、マーキングペン先のプラスチック材毛細管技術を3000品種に展開していた。

②専門化による競争優位の第2の領域は、同じ技術の掘り下げによって多様な新しい顧客に接近し、顧客の種類増加による拡張を目指す「多市場対応能力」である。

既述のとおり、12アイコクアルファは精密冷間鍛造技術を掘り下げて、オートバイ産業のホンダ、自動車産業ではGMやフォードへの無検査納入、トヨタや三菱自動車の高級車用部品、さらに航空宇宙産業ではボーイングの航空機747、767用部品、三菱重工業のH2ロケット用部品、石川島播磨重工業のF15用部品へ展開していた。

③専門化による競争優位の第3の領域は、関連する新技術を開拓して既存の同じ顧客へ接近し、製品革新による市場の拡張を目指す「製品革新能力」である。

表3 「小さな世界企業」の成長マトリクス—専門化の方向性—

		市場への方向性	
		既存の顧客	新しい顧客
技術への方向性	既存技術の掘り下げ	(テクノロジー・ディベロッパー)  多品種対応能力  ・同じ顧客の多様なニーズへの対応 ・アイテム数による市場の拡張	(アプリケーション・エンジニア)  他市場対応能力  ・同じ技術による多様な顧客への接近 ・顧客の種類による市場の拡張
	新技術の開拓	(プロダクト・イノベーター)  製品革新能力  ・製品の革新による顧客への接近 ・製品の革新による市場の拡張	(コンセプト・クリエーター)  世界標準化能力  ・新商品コンセプトの創造 ・市場の創造による拡張

(注) 表1から集約して筆者が構成。

既述のとおり，10テイボーはマジックペン先のフェルトをプラスチック材に転換し，12アイコンクイアルファは切削加工を冷間鍛造に転換して，大きな成長をとげていた。

④専門化による競争優位の第4の領域は，関連する新技術を開拓して新しい顧客に新商品コンセプトを提供し，新市場の創造による拡張を目指す「世界標準化能力」である。

既述のとおり，1シャチハタは新しいインク技術を開発して，スタンプ台無しスタンパーという新コンセプトを創造していた。また10テイボーは医療技術と自前の毛細管現象技術を結合して医療機器に進出しようとしている。

現実の「小さな世界企業」の成長戦略では，以上の専門化の4つの領域を総合して，複眼的に競争優位を確保しようとしているのである。

## (2) ネットワーク活用の組織構造

継続的相対取引で結ばれた企業間関係の総体をネットワークと呼べば，「小さな世界企業」の企業活動はネットワークを戦略的に活用した組織構造でおこなわれている。

### ①研究開発体制

表1の「小さな世界企業」は，いずれもしっかりとした研究開発機能を内部化しているのが特徴であり，絞り込まれたテーマについて基礎研究にまで遡った研究活動がなされ，製品開発においては顧客との共同開発がなされる場合が多く，顧客へ問題解決を提案するソリューション型の活動に進化している。

11フジインコーポレーテッドに電子材料開発室が新設されたのは1964年であるが，1970年からは10人規模の「商品開発研究所」，最大の競争優位となる分球技術を鍛えてコストダウンに貢献する15人規模の「生産技術研究所」の2本立てとなっている。2代目は，「(ライバルである総合



化学メーカーの昭和電工であっても、この部門は5人以内でしょう」と答えている。絞り込んだテーマでは、「小さな世界企業」には大企業の数倍規模の研究開発部門があるとも評価できよう。この2つの研究所は顧客メーカーにも開放され、共同で顧客の課題に挑戦している。12アイコクアルファでは、素材の基礎研究をおこなう5名規模の材料研究室が現場を持たない部門であるが、現場には冷間鍛造部門に12名、工程改善部門に37名、搬送機械部門に11名の総計約60名の技術者が配置されており、製品開発と製法改善に当たっている。10テイボーでは、10数名規模の研究所があり、対売上高比約18%という研究開発費と設備投資がおこなわれている。6旭サナックは、1980年代に圧造機械でドイツとイタリアのメーカーと各1件、塗装機械でフランスとアメリカのメーカーと各1件と提携して、フルライン拡充のため相互交流・相互補完の国際共生ネットワークを成熟させている。工場は同時に国際的な交流の開放キャンパスでもある。毎年ユーザー向け、ディーラー向け、セールスマン向けの3本立てで「サン・スクール」が開催され、世界各地の専門家が参集している。学術誌並みの英文技術雑誌が毎年刊行されている。また敷地内には、世界中のユーザー向けに1979年に「塗装技術センター」、1986年に「圧造技術センター」がそれぞれ開設され、最適システムの提案、ノウハウの提供、教育研修の場が提供されている。研究プロパーは30名であるが研究所はなく、それぞれ現場で約30の開発テーマに取り組んでいる。14樹研工業では、人材は「無試験、先着順採用」で調達し、所有経営者を囲む近所のレストランでの毎日のランチタイムなど会議自由参加から生まれる社員のアイデア、開発提案をもとに、設計・製作・メンテナンスなど仕事の最初から最後までを徹底的に一人の人間に責任を委ねて先端技術へと展開している。

「小さな世界企業」は、このように狭いドメインで強い創造性志向をもっており、この範囲でプロセス・イノベーション、プロダクト・イノベーションを実現しているが、いずれも小さな改善の積み上げによる飛躍（インクレメンタル・イノベーション）である。所有経営者で理系の大学卒業者は、事例2, 11, 12, 13に過ぎなかった。またこのような研究所の研究員は必ずしも大学卒業業者ではない。さらに大学・研究機関との連携も、6旭サナックが熱心な定期的取り組みをもっている他は、11フジミインコーポレーテッドが戦時中に京都工業試験所と東京工業大学窯業研究室から、また13アイコクアルファが1962年に冷間鍛造で自転車産業振興会技術研究所冷間鍛造部から、それぞれ一時的なアドバイスを受けた等である。「小さな世界企業」の研究開発は、優れて現場主義であった。

## ②マーケティング・チャネルと拠点展開

表1の事例の多くが、北米、欧州に営業拠点を設置しており、その一部は現地生産をおこなっている。また「プラザ合意」後、生産拠点を大きくアジアに移した事例がみられる。

表1のうち事例13, 14, をのぞいて、製品が最終製品であっても中間財であっても「小さな世界企業」は、すべて自社ブランドをもって顧客に接近している。顧客は、専門化の4つの競争優位と大量生産のコスト優位によって、「小さな世界企業」のブランドを選択することになる。海外拠点は卸売り機能を担当しているが、4星野楽器は現地アーティストと共同でモデルのファッション化に対応するためにアメリカに開発・マーケティング拠点を移し、6シャチハタ、11フジミインコーポレーテッドは現地顧客のニーズに即応するためにアメリカに現地生産工場を設置した。しかしながら中間財の「小さな世界企業」の顧客は数の限られた優良メーカーであり、所有

経営者自らのトップセールスが重要で、企業間直接取引のため月数回の海外出張がなされている。

事例1, 2, 3, 4, 12, 14は、近年生産拠点のアジア移転が顕著である。4星野楽器のエレキギターの全部がフジゲン（長野市）のOEM供給でおこなわれていたが、今日これを20%にまで落とし、韓国、中国、インドネシアの10社のOME供給に切り替えている。12エンケイは、近年中国、マレーシア、インドネシア、フィリピン、インドが加わった。14樹研工業は、技術提携で東アジア8カ国と11関連会社14工場体制を構築した。

ただし事例4, 12をのぞき、表1の「小さな世界企業」の主要なモノづくりの場は、日本国内の名古屋圏である。

### ③ネットワーク型企业

「小さな世界企業」は、コアコンピタンスを生み出す研究開発と製造機能を内部化し、その他の機能を企業間関係に委ねる組織構造である。それは、2つのタイプがあるといえる。

#### 「超部品企業」型組織構造

マウンテンバイク用変速ギアのシマノ（堺市）は、セットメーカーを頭越して世界の顧客に訴求できる品質力をもっているため、世界の主要な自転車メーカーはシマノと継続的な相対取引の関係を確立している。インテルのCPU、マイクロソフトのOSは、ほとんどすべてのパソコン・メーカーの製品にインストールされている。表1の中間財の「小さな世界企業」は、このような世界標準化能力がある。10テイボーは、モンブラン、パーカー、三菱鉛筆など世界の主要な筆記具メーカーと、また13アイコクアルファはGM、フォード、ボーイング、三菱重工などと、それぞれ直接相対取引の企業間関係にある。営業機能は、所有経営者のトップセールスに大きく依存している。

#### 「ファブレス企業」型組織構造

最終製品の「小さな世界企業」は、大企業と同じように自社ブランドを確立し、世界の主要市場へ営業拠点、生産拠点を展開するものもみられる。しかしながら、企業活動を製品開発・マーケティングに絞り、生産機能を全面的にアウトソーシングに委ねるものがある。表1では4星野楽器だけではあるが、この会社はモノづくりでなくソフトをつくるメーカーとして、短期のモデルチェンジとバージョンアップを主導している。

このように「小さな世界企業」は、フルセット型の組織能力を鍛え上げるビジネスマン・モデルではないといえるだろう。

## 4. 「チャンドラー・モデル」での位置

「小さな世界企業」は、今日のわが国に400社前後あることが想定でき、しかも「失われた10年」を越えて持続的な右肩上がり成長している。上場企業数と比べても、この企業群をひとつのビジネスモデルとして抽出できるだろう。「チャンドラー・モデル」との関連でいえば、「世界企業」への経路は2つあり、本来の大企業の成長の末に到達する道とともに、今日では中小企業のみで世界市場に対応するもうひとつの道があるといえるのである。

「チャンドラー・モデル」は、20世紀への転換期のアメリカの資本集約産業の動向を背景にし

て構成されたものであるが、アメリカの産業的成功ばかりでなく、20世紀全体にわたる産業動向、企業活動のあり方を最も的確に、本質的に捉えたものとして、産業の発展段階、国際比較、企業経営革新などの研究に分析ツールを提供してきた。しかしながら今日、このモデルの諸前提、このモデルの制約条件が明らかになってきている<sup>7)</sup>。

「チャンドラー・モデル」には、内部組織でなければ実現できない効率性があるとの基本的視座がある。経済資源の配分と経済活動の調整において組織での管理的調整のあり方を重視することになった。「チャンドラー・モデル」では、まず①資本集約産業の組織的対応が考察されているのであり、労働集約産業は捨象されている。また②産業のライフサイクルの成長期局面が考察されているのであり、また成熟期以降は多角化により更なる成長を目指す構造である。成熟期以降にみられる大きな需要の上下変動への組織的対応は考察できない。また③企業間競争では、先発効果・学習効果が持続すると想定されており、「一番手企業」の優位性に対して二番手以降がキャッチアップする後発効果の可能性が無視されている。業界内のライバル企業や代替産業の脅威によるダイナミズムは弱い。最後に④コーポレート・ガバナンスでは、内部昇進でキャリアを積む、俸給が主要所得である専門経営者のリーダーシップが決定的に強調されており、外部金融家の介入は意思決定に混乱を与えるものとして、モデルから排除されている。こうして⑤「チャンドラー・モデル」では、大量生産体制・大量販売体制・本社機構へ「三つ又投資」で組織能力を高め、「規模の経済」「範囲の経済」を実現する大企業モデルが提起されるのである<sup>8)</sup>。

一方、本稿の「小さな世界企業」について総合的に約言すれば、「一番手企業」の優位性を維持して右肩上がりの成長をつづけているが、所有経営者の企業者活動が戦略的意思決定を全面的に統治し、専門化の4つの競争優位を徹底して追及し、この狭いドメインで「規模の経済」「範囲の経済」を実現していた、といえるだろう。「小さな世界企業」が組織能力に力点を置くのは、研究開発体制と生産体制である。ここでは、顧客との緊張関係に立った専門的研究開発と多仕様大量生産が確立している。

今日、新産業の初期的局面での多様な技術革新、成熟産業の競争局面での差別化と需要変動などにおいて、最終製品でも中間財でも製品の短命化、ファッション化、スピード化が進み、企業での定常的活動が少なくなってきた。これを受けた「柔らかな専門化」とは実態的にはネットワークであり<sup>9)</sup>、企業間関係のネットワークがますます成熟している。「小さな世界企業」は、このネットワークのノードに組み込まれて活躍しうる業態なのである。

#### 注

- 1) 専修大学社会科学研究所夏季合宿集中研究会（1997年）で報告レジュメ。
- 2) 専修大学社会科学研究所夏季合宿集中研究会（1997年）で報告レジュメ。
- 3) 島田晴雄＋地域経済研究グループ『産業創出の地域構想』1999年、巻末資料32-64ページ。
- 4) 中部通商産業局『中部地域・21世紀へのシナリオに関する調査報告書』1999年。なお同編『中部経済を先導するものづくり企業の経営・技術戦略集』1999年をも参照。
- 5) われわれの第1次調査1992-93年は、溝田誠吾（専修大学）、宮崎信二（名城大学）、塩見治人（名古屋市立大学）の3名でおこなわれ、『サクセスリンク』誌に1992年10月号から1993年10月まで13回にわたって掲載されている。また第2次調査2003-05年には前記の3名に田中彰（名古屋市立大学）が参加している。本稿では、調査での社長インタビュー、提供された社内資料にくわえて、筆者独自

の2005年8月アンケート調査を踏まえて考察していく。

- 6) 名古屋市市民経済局『産業の名古屋2004』2004年，第1部第1，2章を参照。また名古屋市役所（本庄栄治郎監修）『大正昭和名古屋市史』1853年，第1，2巻にも詳しい。
- 7) この点についての要約は，塩見治人・堀一郎編『日米関係経営史』1998年の塩見稿序章「日米関係経営史の課題」，12-13ページを参照。
- 8) A・D・チャンドラーは、『経営者の時代』（1977年）においてアメリカの産業成長から抽出した「チャンドラー・モデル」を『スケール・アンド・スコープ』（1990年）では国際比較へ展開した。産業内競争のダイナミズムについては，チャンドラーでは“Giant Enterprise; Ford, General Motors and the Automobile Industry”，1964（内田忠夫・風間禎三郎訳『競争の戦略』1970年）が中心テーマとして考察していた。しかしその後の展開はなかった。
- 9) M, J, Piore and C, F, Sabel “The Second Industrial Dive” 1984（山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳『第二の産業分水嶺』1993年）は，中小企業に立脚した21世紀産業像の先駆であるが，伝統産業，ファッション産業，先端産業で指摘されている「柔らかな専門化」とは，組織構造からいえば専門企業群のネットワークからなる「バーチャル・コーポレーション」のことであるといえる。