

中小・中堅製造業の経営戦略と人的資源(2)

川喜多, 喬 / カワキタ, タカシ / KAWAKITA, Takashi

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

経営志林 / The Hosei journal of business

(巻 / Volume)

37

(号 / Number)

4

(開始ページ / Start Page)

77

(終了ページ / End Page)

89

(発行年 / Year)

2001-01-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00016404>

中小・中堅製造業の経営戦略と人的資源（2）

川喜多 喬

前号

序章 研究の問題意識と方法

第1章 中小製造業の経営と人材：その概要

第2章 中小・中堅製造業の経営戦略

1 経営戦略という用語の使い方の限定

この論文で言う経営戦略は、アンケート調査票の質問項目で用いた、以下の四つのもの、およびそのそれぞれから推定される類型（因子）、および以下の四つの組み合わせから得られる類型（因子）を指す。

- 1 自企業の特徴に関する経営者の判断
- 2 直近の5年間の経営対策
- 3 製造部門での改善活動の重点
- 4 自社の強さ（競争優位）に関する経営者の判断

いうまでもなく、この操作上の定義は、経営学の教科書の多くに言う経営戦略の定義とは異なっている。

ある辞書によれば、戦略とは、「長時間にわたって組織内にみられる意志決定と行動の一パターン」である¹⁾。しかしながら、長時間というのは、いったいどれくらいの期間を指すのか、定かではない。概して企業において長期計画とは5年程度を指すことが多いようなので（社会主義国が始めた国の「経済計画」はしばしば10年であったが）、私の定義2での5年がほぼこれに該当する。しかし定義2では、これからの行動を示すものではない。これは、私の中小・中堅企業の観察から、環境変動の激しい状況では、今後こうしたいという経営者側の期待はしばしば変更を余儀なくされるので、

むしろ、過去どういう選択を行ってきたかを見た方がよい、と考えたためである。

そして製造業では、特に製造部門での経営行動パターンに経営者の意志決定が反映されると考えたので、3の定義をつけ加えることにした。

直前に引用した辞書によれば、戦略は、経営者によって熟慮を重ねて計画される場合もあるし、あるいは、決定と行動のあい関連した集合を事後に観察することでそれと見えるものの場合もある。望むべくならば、個別企業を事例として比較的長期にわたって観察して事後的に研究者がその企業の戦略を定義することが望ましいと私は考える。しかし、今回のようなアンケート調査による場合はそれがかなわない。ゆえに経営者の判断をもって代理指標とする。

また経営者によって熟慮を重ねた長期計画という意味での経営戦略は、私の過去の中小・中堅企業訪問・聴取の経験からいって多くは存在しない。

ミンツバーグは、もともと戦略という言葉は、いくつかの異なった意味で使われていることを指摘した。すなわち、公式に作成された計画書、競争をどう行っていくかに関するあら筋、顧客の心にその企業が占めるポジション、自社従業員の心に占める、固有のものの見方、などである²⁾。しかしこのうち「公式に作成された計画書」もかりに大部のものを想定すればたいいの中小・中堅企業にはなく、数頁ときには一枚の紙に書かれたいくつかの方針にとどまることも、さらにそれすらない場合もまれではない。しかしだからといって経営者には、これこれをわが社の経営方針としていこうという強い意志がないということではない。かりに後者を戦略と考えて良いならば、それをアンケートにおける上記の1、4への回答で代理されるとしてもよいのではないかと私は考える。それはミンツバーグの定義の2番目以下を示すも

のである。

経営戦略論でしばしば引用されるのは、むしろポーターである³。かれは差別化をどう進めるか、市場におけるコストリーダーシップをどうとるか、フォーカスをどうするかで、経営戦略は、どの国の、どの事業のものも分類できるかのような議論をする。しかし、これは事後的に経営戦略を分類するには便利であるものの、筆者の体験によれば、中小・中堅企業の経営者がこの三つの視点でもって経営戦略を決めているという例はほとんどない。実際に経営者が経営をどうしていこうとするかは産業や業態、その時の経営環境、自社の事情など数多くの要素で違っている。ただ、筆者も整理するには便利な視点であることは認めるので、私が使った定義のうち、1、4には差別化戦略、価格戦略、フォーカスの点は代理されているものと考えている。

ポーターが経営戦略でもって対処すべき競争要因としているのは、

- 1 新しい競争相手の参入
- 2 代替商品の登場による脅威
- 3 需要側の交渉力
- 4 供給側の交渉力
- 5 既存の競争相手との競争の激しさ

などである。実際にはこれらは与件で、それに対

して経営戦略が作られるとは言いがたい場合がある。どのような競争要因のある市場・商品を選ぶかもまた経営戦略のうちにあるとも言えることがあるからである。ともあれこの1、5に関しては競争関係にある企業の数とその変化、2に関してはライバル企業の競争優位、3に関しては自社の競争優位と納入先企業の施策、4に関してはサプライヤーへの施策などへの質問を用意することにした。

市場と商品によって戦略の基本形は定まるなどというごくプリミティブな議論をしたアンソフが例としたのは市場は既存か新規か、商品は既存か新規かというもので、現実の経営の現場での対応はもっと精密かつ特定・具体的なものである（既存市場既存市場と言うがどういう既存市場か・・・など、少し頭を使えば簡単にはあるべき戦略など提案できないことである）⁴。そこでいくつかの行動（製品の整理・集約、期間事業での新製品の開発、新規事業への進出、新事業の整理・本業への集約、革新的な基礎技術の社内開発）にわけて、定義2の内容として聞くことにした。

抽象的な概念規定あるいは演繹を、時には机上の空論と思えるほど得意とするアンソフは、最近では経営環境の安定性を重視して⁵次のような戦略類型をわけている。

アンソフの経営環境の不安定度尺度

環境	経営戦略の攻撃性の程度	
1 定形反復 repetitive	保守 stable	先例依存（手順による管理）
2 順調成長 expanding	反射 reactive, 漸進	経験依存（経理による管理）
3 変化継続 changing	予測 anticipatory, 漸進	外挿依存（長期計画）
4 断絶革新 discontinuous	冒険 entrepreneurial	予言依存（戦略計画）
5 突発急変 surpriseful	創造 creative	創造依存（事件管理）

われわれが調査を行った時期はもともとバブル時代の各種コスト高騰から「バブルの崩壊」による需要急減の急変状態であったから、他の環境下の行動とは比較しづらい。ただ、企業による差をみるため、昭和40年代以後の不況の影響、および今回の不況の影響を別の質問で聞くことにした。それとわれわれの1-4の定義との組み合わせ結果は後に報告する。

チャンドラーの古典的定義を要約すれば、ある企業の長期の目的 goals と目標 objectives の確定

と、それらの目的の遂行に必要な資源の配分⁶ということになる。私の定義の1、4は先に企業をどうしていきたいという理想を聞いたものでは必ずしもない。が実際には、経営者に対して聴取調査を行い、会社の特徴を聞くと得られる回答は、現実と理想のミックスであることが多いものである。現実を離れて将来あるべき理想像を聞いた場合には空想・虚妄に流れることが多い。この経験に基づき、私は目的に関しては定義1で代替できるものと考えた。それに至る目標としては、必ず

しも2, 3の定義は十分代理しているとは思えないことは認める。つまり2, 3は現下の状況での緊急避難的な要素が大きいからである。が他方で, 中小・中堅企業の経営の実態は, 現下または直近に予想される状況との格闘であり, Muddling-Throughであって, 絵に描いた餅のごとき「何か年計画書」に示される中間目標の追求, そのモニタリング, フォローアップ, ローリングではないことが多い。またそれらが現実にはあるにしても, 部門, 部署によって違い, 職場ごとの観察によらねば詳細はわからない。ゆえに2, 3あたりで代理指標とするにやむをえないと判断した。

つぎにチャンドラーの定義の后者(資源の動員(計画))であるが, 今回の研究ではこのうち人的資源の動員はむしろ被説明変数として経営戦略によって説明されるものと考えた。他の資源に関しては, サプライヤー政策は質問しているのだから, 後に議論したい。資金計画, 設備計画に関してはアンケートでもって研究するだけの資料は得られないと考えて断念した。

戦略を公式の文書の作成とその実施のモニタリング, フォローアップ, ローリングのような, いわば大企業, 官庁に多く見られるものと考えずに, 行動のありよう, すなわち「戦略的に行動する」(strategizing)ことに重点をおけたのはハメルで⁷, かれは「戦略のもくろみ strategic intent」「戦略の仕組み strategic architecture」「予見 foresight」「コアとなる競争力 core competencies」などを強調する。このうち「もくろみ」は, しばしば中小・中堅企業の経営戦略と言えるもので(そしてしばしばその段階にとどまる), これは私は1を代理指標とした。後で示すが定義1で私があげた企業のありよう(への経営者の期待)は, 何らかの演繹の結果ではなく, 多くの中小・中堅企業へのインタビューからの帰納による例示である。それらのもくろみ間に独立性があるかどうか, いくつかの因子で説明が可能なものかどうかは事後的に検討する。

戦略の仕組みに関しては, 事業所の配置, 研究開発技術者の確保, 外部諸エージェントとの商品・技術開発上での連携, 人的資源などを代理指標として質問した。それらの回答の経営戦略類型設定への組み込みは事後的に検討することにした。

予見ほど難しいものはない。ゆえに経営者の行動やその判断の前提にあるかもしれない予見については聞いていない。コアとなる競争力に関しては, 定義4を用いる。使われた競争力判断の項目は後に紹介する。

中小・中堅企業の経営戦略とわれわれが考えたものは, 少しも経営戦略らしくないという批判が出るのが当然, 予想される。しかし, 世間でしばしば戦略的計画(strategic planning)と言われているものの方がちっとも戦略的ではないと看破しているのがハメルで⁸, 一般の企業の計画プロセスをみると, 詮索しながら作るのではなく儀式に乗っ取って作り, 構想をふくらませ広げていく姿勢ではなくあれこれのアイデアを削り取る姿勢であり, 先を作っただけでいいものではなく過去からの延長・外挿であり, 市場を革新をするよりも既存の市場のどこかに安住するものであり, 皆を巻き込んでいくよりもエリートだけで作るものであり, 苦労を重ねることなく, 苦労は実施に任せて, ごく安易に作るものである。そうだとすれば「公式の文書」になっているからといってそれにそって企業の資源が動員されるものとは限らない。むしろ中小・中堅企業の曖昧模糊とした戦略の方が社長の強い意志で実行されやすいものかもしれない(それが実証されたというものではない: これを仮定して代理指標を選んだというまでである)。

今回, 経営戦略の差異を重視して分析を行ったのは, 「どの企業も採用すべき普遍的な経営戦略など, ない」(ポーター)からという見解を支持するからでもある⁹。しかし, 実際には, 中小・中堅製造業には比較的共通の戦略が見つかるかもしれない。それは結果にゆだね, 仮説をそのまま結論とするつもりはむしろわれわれにはない。そのためにもできるだけ多数の, ありうる経営戦略については提示してみよう(アンケート調査の形式が許す限りで), それらの間の選択の一貫性については後に検証してみることにした。このため一見, 同じように見えるステイタメントもあえて列挙した場合がある。

2 経営戦略1＝企業の個性選択

(1) 企業による自社の特徴の定義

表2-1にしめすように14の企業特性をわれわれは列挙し、自社にあてはまると思われるものを複数回答可で選んでもらった。特性はここでは質問票どおり示すが、以下、紙数の節約のため、そ

れぞれを選んだ企業を「国際規格品生産」「高度熟練技能集約」「高額設備投資継続」「短納期敏速対応」「高度研究開発技術力」「近隣企業集積活用」「外注先企業群育成」「大企業外注増受注皿」「海外工場積極展開」「海外向機械・部品供給」「優良企業主力下請」「商品企画特化型」「ニッチ市場占有型」「価格破壊者型」と呼ぶことにする。

表2-1 自己定義による中小・中堅企業の特徴（複数回答） N=890

	選択肢番号	企業数	比率
国際的に通用する規格品の生産を行っている	01	172	19.3
高度な熟練技能を持っている	02	331	37.2
高額の設定に投資を続けている	03	156	17.5
極めて短い納期に敏速に対応できる	04	366	41.1
研究開発部門の技術力がきわめて強い	05	192	21.6
近隣の複数の企業の密接な協力がある	06	100	11.2
優秀な外注先企業群を育成してきている	07	98	11.0
大企業の外注化で受注が伸びている	08	77	8.7
海外に工場の積極的な展開を行っている	09	58	6.5
海外のメーカー向けに機械や部品を供給している	10	29	3.3
優良企業の下請けの主力企業となっている	11	197	22.1
商品企画を重視し生産はできるだけ外注している	12	69	7.8
狭い市場で高いシェアを誇っている	13	256	28.8
先行製品と同等品をより安い価格で提供できる	14	112	12.6

まず明らかなことは、半数以上の企業が自社のものとして指摘した特徴はないということである。以上の各特性は、しばしば俗論で、これからの製造業のあるべき姿だと書かれていることが多いものである。しかしながら、当然にもあるべき姿をすべて実現している企業などほとんどありはしない。ゆえに呼号はむなし。かりにあるべき姿に迫ろうとする企業が増えればお互いの戦略が似てくるが故に、その戦略をとることの限界効用がいずれかの時点で逡減する可能性が高いとも言えよう。

実際の企業は、たくさんの理想を列挙されてもそのうちいくつかを実現できる、あるいは実現しようとして努力するだけで精一杯であろう。

さて、つぎにどのような特性を自社のものとしている企業が多いか・多い順に見てみよう。

第一位：41.1%の企業が「短納期敏速対応型」だとしている。

第二位：37.2%の企業が「高度熟練技能集約型」

だとしている。これだけでも、しばしば中小・中堅製造業論でしばしば典型とされてきた企業像は描ける。顧客の需要に応じて何でもできる熟練職人型の技能工を抱え、どんなに短い納期の仕事でも受けてこまわりの聞く便利屋として生き延びている町工場増である。しかし重要なことは、自社はそうだと考える中小・中堅企業は4割程度で、多いにしても半数には達しないという結果である。

中小企業はニッチを目指せという議論もしばしば俗論では声高い。が第三位：「ニッチ市場占有型」と自己定義している企業は28.8%で3割程度である。ニッチ論にも、もとよりいくつかの限界が指摘できる。1 ニッチがそもそも見つければ苦労はない。2 ニッチがあってもそれが実は十分に大きな市場でなければそこですら成長と生き延びは難しい。しばしば奇異なる商品で世の評判を浴びた企業が数年、いや翌年には倒産しているということはしばしば見聞きする。3 ニッチですら競争は激しくなる可能性があり、占有は難しい。4 ニッチ市場が発見されてもそこで

商品を開発・販売できる技量を持つことはまた次の問題である。

第四位：「優良企業主力下請型」は22.1%にとどまった。東京の中小・中堅製造業は大企業の産業組織の裾野を形成している・ゆえに大企業はかれらの恩恵を受けていると同時に、大企業のあることが零細企業の存続・成長の前提である・このこともまた俗論に多い言い回しである。しかし、このわれわれの発見したこの結果は、そもそも現在では、1 親企業として優良企業を見いだすこと、2 かり見いだしてもその主力下請けとして選ばれること、がいずれも難しくなっているという証左ではないだろうか。

第五位：「高度研究開発技術力型」は21.6%で、第四位と並んでいる。ここで留意しておくべきことは、この特徴があるとした企業が、37.2%の「高度熟練技能集約型」の半数強にとどまるということである。政府の政策や俗論でしばしば「研究開発型企業の育成」が叫ばれてからおそらく30年はたっているであろう。言うはやすし、行動は難しい。が半面、そのように自己定義する企業が2割もあると着目すべきかもしれない。両者が両極であるとすれば（そうかどうかは後で検討する）、どちらが成長性が高いかは、興味深いテーマであり、これも後ほど検討したい。

第六位：「国際規格品生産型」は19.3%である。俗論には「国際標準」を作り出せと企業経営者に呼号する本もある。むろん、できるものならば苦労はしない。それどころか自社が定めたわけではない国際標準にあわせることすら、少なくとも中小企業の場合には一苦労であろう。しかし国際規格品を作っていると自負する中小・中堅製造業は、2割もあると、われわれはこの数字を読むこともできる。

第七位：「高額設備投資継続型」。これが17.5%ある。いうまでもなく製造業の設備投資の落ち込みは景気後退の大きな要因である。しかし設備投資をすべての企業が抑制したわけではないことがここからだけでもわかる。最近では10年前に「脱工業化」が説かれて衰退が当たり前とされた製造業の方が、むしろ景気回復の原動力で活発な設備投資をしていると言われる。その動きをすでに数年前から代表していた中小・中堅企業がいた

わけで、それがどういう企業かは、後に分析する。

第八位：「価格破壊者型」。これが12.6%ある。再び俗論では商品・製品開発にあつて「創造的」であれと説くものがある。しかしビジネスの実生活では、他社が創造し市場に投入した先行商品を「創造的に」模倣することで成長する企業はしばしば見聞きする。それは研究・開発に費用を投じる余力のない中小・中堅企業には優れた戦略である場合がある。「創造的」模倣にもいろいろな類型があるが、とにかく安い値段で出すというのもその一つであろう。が、「価格革命」「価格破壊」がしきりに言われた流通業ほどの主たるトレンドには製造業ではなっていないことにもまた留意しておくべきである。

第九位：「近隣企業集積活成型」：11.2%。商工政策でも、また学界においてすら、特定地域への企業の集積とそれら企業間の結びつき、やや流行じみたいいまわしでいえばネットワークが語られたのは数年前からであろう。が、まわりの企業との強い協力関係が自社の特徴だとする中小・中堅企業は1割のみである。

第十位：「外注先企業群育成型」は11.0%。これは調査対象の規模が小さいのでいわば当然のようにみえる。が、実際には筆者の事情聴取からみれば、中小・中堅企業でも自社生産の比率を押さえ外注先を活用しフレキシブルな仕組みを作ろうとする急成長企業はしばしば見る。ゆえにこの少数派がどういう企業かは先に検討する。

第十一位：「大企業外注増受皿型」は8.7%。アウトソーシングなどと、外注化といえれば通じることをことさらに新規のもの、アメリカから学ぶべきことであるかのように言う俗論がこの間、流行した。しかしそんなことは常識であった製造業では、近年はむしろ外注するだけの仕事がないようである。

第十二位：「商品企画特化型」が7.8%。いわゆる「工場なきメーカー」型である。少数派であるということのも実際に事業所の売上に占める比率で製造品の比率が下がれば事業所統計の台帳などで製造業に分類されなくなるためであり、これはサンプリング上、少ないのは当たり前だということになる。逆に言えば、かように変身をとげた企業の拾い出しは今回とは別の手法によらねばなら

ない。とはいえ、この7.8%の企業の動きには興味を持たれるので、後に分析する。

第十三位：「海外工場積極展開型」が6.5%。
第十四位：「海外向機械・部品供給型」が3.3%。
これらは中小・中堅製造業には少ないことがはじめから予想された。しかし日本など先進工業国では製造業の雇用数が急減しているものの、世界全体では製造業雇用数や出荷額は依然成長している。コストの安い地を求めて出たり、国内にとどまっても製造業成長国に必要な機械・部品を供給することに活路を見いだした中小・中堅企業はあるだろう。その特性も後に分析する。

(2) 企業の特性間の関連

以上、個別の特性ごとに指摘数の多い少ないをみた。が、当初に指摘したようにこれは複数回答を求めた質問への回答であった。回答総数は、回答企業の3倍強ある。つまり平均して企業は3つの特性をとりあげているのである。

ゆえに、まず、どういう特性群が同じ企業によって取り上げられる傾向があるかという分析をしておいた方がいいと思われる。それはある特徴を指摘した企業群と別の特徴を指摘した企業群が実は同じ企業群であるにもかかわらず別の企業群であるかのような誤解を持つ危険を防ぐためである。

このため、私はそれぞれの特徴について指摘した企業の得点を1、指摘しなかった企業の得点を0として、仮りの量を与え、因子分析を行った。もちろん、このやり方には危険がつきまとう。離散量を連続量であるかのようにみなすことには問題があり、かりに連続量とみなしても1、0しかないかとなれば、本来は1とされる企業に近いとか0とされる企業に近いとか、たとえ経営者の意識にすぎなくてもニュアンスはあったはずであるからである。が、これを承知であえて、まず概略的につかむためにピアソン相関係数行列を作ってみた(表2-2)。

表2-2 企業特性の関連相関行列

相関	Q 39.01 国際規格品 生産型	Q 39.02 高度熟練技能 集約型	Q 39.03 高額設備投資 継続型	Q 39.04 短納期敏速 対応型	Q 39.05 高度研究開発 技術力型	Q 39.06 近隣企業集積 活用型	Q 39.07 外注先企業群 育成型	Q 39.08 大企業外注 益皿型	Q 39.09 海外工場積極 展開型	Q 39.10 海外向機械・ 部品供給型	Q 39.11 優良企業主力 下請型	Q 39.12 商品規格 特化型	Q 39.13 ニッチ市場 占有型	Q 39.14 価格破壊者型
Q39.01 国際規格品生産型	1.000	.089	.036	-.074	.138	-.039	-.009	.011	.159	.022	-.083	.050	.098	-.057
Q39.02 高度熟練技能集約型	.089	1.000	.085	.061	.009	-.009	.056	.077	-.062	.055	.116	-.067	-.047	-.117
Q39.03 高額設備投資継続型	.036	.085	1.000	.077	.089	.051	.083	.121	.022	.015	.096	-.089	.020	.057
Q39.04 短納期敏速対応型	-.074	.061	.077	1.000	-.094	.136	.151	.100	-.045	-.012	.099	-.054	-.158	.165
Q39.05 高度研究開発技術力型	.138	.009	.056	-.094	1.000	-.048	.051	-.025	.005	-.004	-.102	.154	.089	-.018
Q39.06 近隣企業集積活用型	-.039	-.009	.051	.136	-.048	1.000	.114	.055	-.080	-.005	.085	.017	-.061	-.028
Q39.07 外注先企業群育成型	-.009	.056	.083	.151	.051	.114	1.000	.019	.038	.057	.098	.166	-.033	.051
Q39.08 大企業外注増受皿型	.011	.077	.121	.100	-.025	.055	.019	1.000	.000	.011	.173	-.089	-.107	-.032
Q39.09 海外工場積極展開型	.159	-.062	.022	-.045	.005	-.080	.038	.000	1.000	.105	.024	.009	.003	.037
Q39.10 海外向機械・部品供給型	.022	.055	.015	-.012	-.004	-.005	.057	.011	.105	1.000	.024	.018	.023	.007
Q39.11 優良企業主力下請型	-.083	.116	.096	.099	-.102	.085	.098	.173	.024	.024	1.000	-.094	-.147	-.039
Q39.12 商品企画特化型	.050	-.067	-.089	-.054	.154	.017	.166	-.089	.009	.018	-.094	1.000	.113	.055
Q39.13 ニッチ市場占有型	.098	-.047	.020	-.158	.089	-.061	-.033	-.107	.003	.023	-.147	.113	1.000	.021
Q39.14 価格破壊者型	-.057	-.117	.057	.165	.018	-.028	.051	-.032	.037	.007	-.039	.055	.021	1.000

これだけでみると、特徴間の独立性は高いように見える。

それでも、まず指摘第一位の「短納期敏速対応型」は、外注企業育成型、価格破壊者型にやや近

く、ニッチ市場独占型にやや遠い。フレキシビリティを保つためにサプライヤーである自社がさらにサプライヤーを抱える。安く早く、品物を納めるが競争相手が多い・・・これが典型であるかもしれない（まだ仮説の段階である：以下同じ）

第二位の「高度熟練技能集約型」は、優良企業主力下請型にやや近く、価格破壊者型にやや遠い。熟練技能で優れた品を作れるがゆえに、他と価格で競争せずに済むがゆえに「主力下請」と自負できる企業が典型だろうか。

第三位の「ニッチ市場占有型」は、商品企画特化型にやや近く、優良企業主力下請け型にやや遠い。狭い市場を占有する特殊な製品を作るために資源を開発に集中し、工場なきメーカーを目指し、他社の下請けにはならぬ独立性を保ち得ている・・・これが典型かもしれない。

第四位：「優良企業主力下請型」は、大企業外注受け皿型にやや近く、ニッチ市場占有型にやや遠い。主力下請といっても独自製品で独立できる力はない。

第五位：「高度研究開発技術力型」は、国際規格品生産型にやや近く、商品企画特化型にもやや近い。

第六位：「国際規格品生産型」は、海外向け製品特化型にやや近く、高度研究開発技術力型にやや近い。研究開発技術力を重視し国際規格品が生産できるからこそ海外向けに製品が出せる・・・こういう企業が典型だろう。

第七位：「高額設備投資継続型」は、大企業外注増受け皿型にやや近い。設備投資が継続してできるのも、大企業からの外注を増やしてもらえた選ばれた企業であるからであろう。

第八位：「価格破壊者型」は、短納期敏速対応型にやや近い。

第九位：「近隣企業集積活用型」も、短納期敏速対応型にやや近い。

第十位：「外注先企業群育成型」は、商品企画特化型にやや近く短納期敏速対応型にもやや近い。

以下は煩雑になるので省略する。

しかし、いずれにせよ、相関だけでは他の特徴とのからみあいかわからない。そこで他の特徴の選択が一定だと考える場合にどういう特徴群が共通した選ばれかたをするかをみるために、主成分

分析法による因子分析を行い（表2-3、表2-4参照）、固有値1以上の成分を5つ抽出した。バリマックス回転法によって得られた表2-5から、次のような軸によってに中小・中堅企業はわかれると推定する。

表2-3 企業特性の因子分的共通性

	因子抽出後
Q39.01 国際規格品生産型	.423
Q39.02 高度熟練技能集約型	.412
Q39.03 高額設備投資継続型	.584
Q39.04 短納期敏速対応型	.471
Q39.05 高度研究開発技術力型	.485
Q39.06 近隣企業集積活用型	.332
Q39.07 外注先企業群育成型	.576
Q39.08 大企業外注増受け皿型	.328
Q39.09 海外工場積極展開型	.630
Q39.10 海外向け機械・部品供給型	.408
Q39.11 優良企業主力下請型	.396
Q39.12 商品企画特化型	.575
Q39.13 ニッチ市場占有型	.315
Q39.14 価格破壊者型	.665

因子抽出法：主成分分析

節約のため、それぞれを選んだ企業を「国際規格品生産」「高度熟練技能集約」「短納期敏速対応」「高度研究開発技術力」「近隣企業集積活用」「外注先企業群育成」「大企業外注増受け皿」「海外工場積極展開」「優良企業主力下請」「商品企画特化型」「ニッチ市場占有型」「価格破壊者型」と呼ぶことにする。

①第一の軸：「優良企業主力下請」「短納期敏速対応」「大企業外注増受け皿」「近隣企業集積活用」か、「ニッチ市場占有」か。

第一の中小・中堅企業群は、大企業・優良企業の下請として、親企業の要求に敏速に対応することで生き延びを計っている。親企業からの納期の短い受注に対応するため近隣の中小企業と緊密な協力関係を持ち、時に仕事の分かち合いを行っている。

第二の中小・中堅企業群は、特殊なニッチを見つけそこで高いシェアを誇り、大企業とに対して

表 2-4 企業特性の説明された分散の合計

成分	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和		
	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%
1	1.704	12.175	12.2	1.704	12.175	12.2	1.474	10.530	10.5
2	1.366	9.758	21.9	1.366	9.758	21.6	1.418	10.128	20.7
3	1.309	9.347	31.3	1.309	9.347	31.3	1.309	9.353	30.0
4	1.145	8.178	39.5	1.145	8.178	39.5	1.207	8.622	38.6
5	1.075	7.677	47.1	1.075	7.677	47.1	1.190	8.502	47.1
6	.973	6.950	54.1						
7	.949	6.775	60.9						
8	.926	6.613	67.5						
9	.870	6.211	73.7						
10	.852	6.089	79.8						
11	.759	5.419	85.2						
12	.711	5.081	90.3						
13	.688	4.917	95.2						
14	.674	4.811	100						

因子抽出法：主成分分析

表 2-5 企業特性の回転後の成分行列*

	成分				
	1	2	3	4	5
Q39.05 高度研究開発技術力型	.663	.112	.153	-6.498E-02	-7.313E-02
Q39.13 ニッチ市場占有型	.526	-.159	-9.090E-02	6.146E-02	-1.564E-02
Q39.01 国際規格品生産型	.481	.182	-8.501E-02	-.191	.340
Q39.11 優良企業主力下請型	-.410	.372	.185	-.189	.139
Q39.03 高額設備投資継続型	.264	.691	2.101E-02	.184	-5.012E-02
Q39.08 大企業外注増受皿型	-.149	.543	1.459E-03	-.100	2.269E-02
Q39.07 外注先企業群育成型	3.613E-02	8.322E-02	.731	5.744E-02	.173
Q39.12 商品企画特化型	.357	-.391	.537	3.346E-02	6.902E-02
Q39.06 近隣企業集積活用型	-.182	7.366E-02	.490	-7.527E-02	-.218
Q39.14 価格破壊者型	2.596E-02	7.136E-02	5.597E-02	.808	5.054E-02
Q39.02 高度熟練技能集約型	2.274E-02	.388	.117	-.496	1.690E-02
Q39.04 短納期敏速対応型	-.306	.333	.344	.373	-9.350E-02
Q39.09 海外工場積極展開型	4.211E-02	3.703E-02	-.127	.157	.765
Q39.10 海外向機械・部品供給型	-8.866E-02	-4.952E-02	.144	-9.705E-02	.606

因子抽出法：主成分分析

回転法：Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

9 回の反復で回転が収束

も地域の他の中小企業に対しても独立性を護っている。

発技術力」「国際規格品生産」を特徴とするか、否か。

②第二の軸：「外注先企業群育成」「高度研究開

一方の典型的な企業は、まず、高度な研究開発技術力を誇り、それによって国際規格品を生産し

ている。自社へのサプライヤーを育成している。中小企業とはいえ、小さな産業組織ピラミッドの頂点に立っている。

他方では、研究開発技術力に劣る。ゆえに国際的に通用する規格品を作る力はない。自社から先に外注先企業はないか、あっても育成する力はない。

③第三の軸：「商品企画特化」「価格破壊者」か、それとも「高度熟練技能集約」か。

一方の典型的な企業群は、商品企画に自社の社員は特化して、生産機能は他社に委託している。とはいえ独自製品だけを作っているというよりは先行商品の改良により価格を破壊していくことが主たる競争戦略である。社員に熟練技能者は少ない。

他方の典型的な企業は、高度熟練技能者を育て、むしろ生産に特化している。

④第四の軸：「海外工場積極展開」か、否か。

海外工場積を極展的に展開している少数の中小・中堅企業群が見つかるが、他の点では特に特徴は見つからない。

⑤第五の軸：「高額設備投資継続」か、それとも「海外向機械・部品供給」か。

これが軸になるところを見れば、高額な設備投資を継続している企業は、海外メーカー向けよりもむしろ国内メーカーを主たる得意先としていることになる。

以上のことから、それぞれの軸をかりに次のよ

うに呼ぶことにしよう。

第一の軸：下請系列度

第二の軸：研究開発度

第三の軸：脱メーカー度

第四の軸：海外展開度

第五の軸：設備投資度

(3) 中小・中堅製造業の企業特性をわけるものこの軸（成分）による因子得点を計算し（回帰法）、そこからどういう企業がどういう経営類型になっているかを検討する。

業種による差は見られなかった。

表2-6に規模との関連を調べた（以下、表は煩雑になるのでしばしば省略する）。はっきりとした関係が見られたのは下請け系列度であって、従業員規模（非正社員を含む）が大きい中小・中堅企業ほど、下請系列度が高い。これは一見、俗論の常識と異なる。すなわち下請け企業というと零細企業というイメージが強いからである。しかし大企業は系列化を強め、選別淘汰を行って優良な下請企業を残し、育てようとしているから、下請けという零細と直ちに考えるのは過ちである。

またここでの特徴の規準は、「優良な企業」の下請けであり、「大企業の外注化政策の結果として受注増にある」企業であるから、かような企業はむしろ零細企業ではなく、中堅企業であるのであろう。

また規模の大きい企業ほど高額設備への投資額も大きい企業となっている。またそれら中堅企業には脱メーカーへの志向は小さい。

表2-6 不況の影響度別、企業特性の平均因子得点

	下請系列度	研究開発度	脱メーカー度	海外展開度	設備投資度
1 30人未満	-.1804342	-.0663352	.2388956	-.1105471	-.1663870
2 30人以上50人未満	-.1478202	-.0471079	-.0209008	.0509943	-.1183827
3 50人以上100人未満	.0383344	.0141192	-.1094243	.0448192	.0182903
4 100人以上300人未満	.1869852	.1306602	-.0908141	.0596894	.1555315
5 300人以上	.5962532	.0018382	-.1092149	-.2123019	.6291523

表2-7に不況の影響度との関連を調べた。この結果、不況をほとんど経験していない企業は、下請系列度が高く、同時に海外展開度も高い。大企業あるいは有力企業の主力下請けとして中小企

業のネットワークを活用しながら短納期に自信がある企業は、同時に親企業の海外化に伴って海外展開もしており、そういう企業は典型的には今回の不況の影響は小さかったと推定できる。

表2-7 不況の影響度別、企業特性の平均因子得点

Q01 景気の回復感	下請系列度	研究開発度	脱メーカー度	海外展開度	設備投資度
1 不況をほとんど経験していない	.4781479	.0046621	.0797156	.5066092	-.1123692
2 かなり前から回復している	.1607247	.5021565	-.0202004	-.0204472	-.0997387
3 最近になって回復してきた	-.0400969	.4170553	.2227173	-.1475841	.0661616
4 まだまだ横這いだ	.0102242	-.0197251	-.0335693	-.0450533	.0352569
5 今も売上減が続いている	-.1244883	-.2611972	-.0688760	.0645514	-.0624120

不況の影響を受けたが、回復基調にある企業は研究開発度が高い。研究開発力によって規格の国際化に対応できた企業が典型であろう。

しかし不況の影響が深刻であった企業には特に企業特性は見られない。

今後の主要製品の市場との関係では、今後3年間で主要製品が大幅に拡大すると予想した企業は、他より際だって下請け系列度が高く、同時に脱メーカー度が高かった。主要製品の市場が成長しているのは、大企業からの選別淘汰から生き延びた企業であり、そういう企業も主として工場なきメーカーを目指して生産は再下請けに回すことで成長が高いことを直ちに生産機能規模拡大に結びつけようとはしていないのである。

主力製品のライバル企業の数は企業特性と関係があるだろうか。表2-8を作ってみると、他には1社だけがあるとする企業に特徴があり、そのような企業は下請系列度が高く（親企業である優良企業、大企業からの受注を巡って他に1社としてのぎを削っているということか）、脱メーカー度は低く高度熟練技能者を育てようとしている。海外展開度も低い。優れた熟練労働者は日本にあって調達しやすいという判断であろうと思われる。

他の極になるが、競争相手が50-99社もあるという企業には研究開発度が高い。その理由に関しては判断を留保する。

表2-8 主要製品の競争相手企業数別、企業特性の平均因子得点

	下請系列度	研究開発度	脱メーカー度	海外展開度	設備投資度
1 なし	-.0774136	.2107459	.0506610	.0117025	.0631542
2 1社のみ	.4547262	-.1916903	-.3321925	-.3138409	-.2522574
3 2-4社	.1114703	-.0330437	.0164411	-.0532870	-.0076757
4 5-9社	-.0190476	.0293353	-.0316798	-.0321304	.0646746
5 10-49社	-.0302848	-.0498440	.0515447	.1501477	.0231996
6 50-99社	-.0675998	.3572533	.0261278	-.0280465	-.3065201
7 100社以上	-.2889768	.0687150	.0352051	.2183878	-.2315231

(4) 企業の特徴と基幹人材

つぎに一旦、個別の特徴指摘に戻って、そういう経営戦略指摘が人材状況や戦略とどう関連しているかを見よう。個別の指摘に戻るのには、上に見た(1)から(5)の成分が因子分析による推定の産物で、かなり大胆な情報量の要約に他ならないからである。

まず、いかなる人材がその企業にとって重要な人材とみなされているかを見て（複数回答）、企業の特徴と関連があったものを以下に示す。

①国際規格品の生産をしている企業が他に比べ

て特に重要な人材とみなしている職種は、研究職・開発職と営業部門の管理者である。とくに研究職・

表2-9 国際規格品の生産をしているかどうか別、企業の盛衰を左右する人材（1割以上の差があるもののみ表示）

	非該当	国際規格品生産型
研究職、開発職	49.2	69.2
営業管理者	42.6	54.1

管理職は、国際規格品の生産をしているとする企業では7割もの企業が指摘している（表2-9）。

また海外メーカー向けに機械・部品を供給しているとする企業では、そうではないタイプの企業

に比べて、やはり研究職・開発職をより重視している（表2-10）。

表2-10 海外向機械部品供給をしているかどうか別、企業の盛衰を左右する人材
（1割以上の差があるもののみ表示）

	非該当	海外向製品特化型
研究職、開発職	52.6	65.5

②研究開発技術力が強いと自負する企業では、当然ながら、研究職・開発職を、他の企業よりもかなり重視している。そしてまた、このような企業では営業管理者をも重視しており、研究開発した製品を自ら販売していく力を備えているか、備えようとしている。

逆に、製造現場での生産技術に関しては、その重視度が、他のタイプの企業より小さい（表2-11）。

表2-11 研究開発技術力が強いかどうか別、企業の盛衰を左右する人材
（1割以上の差があるもののみ表示）

	非該当	強い研究開発技術力
研究職、開発職	45.8	79.2
生産管理職	27.9	17.7
営業管理者	42.3	54.2

商品企画を重視し、生産は外注するというタイプの企業でも、研究職・開発職重視である。また、営業管理職を重視し、生産技術や工場管理は軽視する（表2-12）。

表2-12 商品企画重視で生産は外注かどうか別、企業の盛衰を左右する人材
（1割以上の差があるもののみ表示）

	非該当	商品企画重視で生産は外注
研究職、開発職	50.5	82.6
生産技術職	43.4	26.1
工場管理者層	27.8	11.6
営業管理者	43.4	62.3

狭い市場で高いシェアを持っている企業は、他に比べて、研究職・開発職は基幹人材として重視しているが、第一線営業職については、やや軽視している。あらためて営業の必要がないという意識が、これらにはより強いのであろう（表2-13）。

表2-13 狭い市場で高いシェアを持っているかどうか別、企業の盛衰を左右する人材
（1割以上の差があるもののみ表示）

	非該当	ニッチ市場で高シェア
研究職、開発職	46.5	69.1
第一線営業職	31.2	21.1

③高度な熟練技能を持っているとする企業は、そうではないとする企業と比べて、特に決定的に重要とする職種に関して明確な特徴が見られない。つまり、熟練技能工に関しても、特に他より決定的に重視する姿勢が強いわけではない。言い換えれば、かような企業でも、熟練工よりは研究職・開発職の方を重視しているのである。

④高額な設備に投資を続けている企業では、研究職・開発職よりも、生産技術職を重要視し、また、メカトロ機器の操作が出来る技能工についても、これに該当しない企業よりは重視している（表2-14）。

表2-14 高額設備投資継続をしているかどうか別、企業の盛衰を左右する人材
（1割以上の差があるもののみ表示）

	非該当	高額設備投資継続
研究職、開発職	54.6	45.5
生産技術職	38.8	57.1
メカトロ機器操作の技能工	6.9	17.3
営業管理者	47.6	35.9

これからわかるように、機械設備への投資は、必ずしも生産技術職や技能職を排除するものではなく、むしろその需要を高める可能性がある。

⑤極めて短い納期に敏速に対応できる企業だとする企業では、研究職・開発職の重視度が低い。このような企業は、下請け部品製造・加工企業である可能性が強く、製品に関する独自の技術をば

表2-15 短納期に敏速に対応をしているかどうか別、企業の盛衰を左右する人材
（1割以上の差があるもののみ表示）

	非該当	短納期敏速対応
研究職、開発職	57.3	47.0

持つ必要が比較的少ないためであろう（表2-15）。

⑥大企業の外注化で受注が伸びているとする企業では、生産技術職を重視しており、大企業の要請（小ロット対応、短納期化、品質向上）に応えられるような生産技術体制の構築を急いでいるものと思われる。

ただ、かようなタイプの企業では、より上級の技術者と考えられる研究職・開発職や、第一線営業職の重視度は低い。製品は大企業から図面などで指示されるから、独自の研究職・開発職は比較的不要で、また営業は、大企業の傘下に入れば不要である（あるいは生産技術職が営業を兼務する）という認識があるのであろう（表2-16）。

表2-16 大企業外注化で受注増かどうか別、企業の盛衰を左右する人材
（1割以上の差があるもののみ表示）

	非該当	大企業外注増受注
研究職、開発職	54.0	42.9
生産技術職	41.0	53.2
第一線営業職	29.3	18.2

7) また、優良企業の主力下請けの企業は、そうではない企業に比べて、生産技術職、生産管理職、工場管理者、メカトロニクス機器を操作する技能工を重視しており、他のタイプの企業に比べて、生産現場を支える人材をより重要視している（表2-17）。

表2-17 優良企業の主力下請かどうか別、企業の盛衰を左右する人材
（1割以上の差があるもののみ表示）

	非該当	優良企業主力下請
研究職、開発職	57.3	38.1
生産技術職	39.7	50.3
生産管理職	23.5	33.5
メカトロニクス機器操作の技能工	6.5	16.8
工場管理者層	23.7	36.5
営業管理者	47.6	35.0

⑧海外工場を積極的に展開しようとする企業も、研究・開発機能は国内で重視しようとしている。他の企業に比べて、研究職・開発職の重視度が高

いからである。逆に、生産管理職については、海外に工場を出さないとする企業の方に重視度が高い（表2-17）。

表2-17 海外工場積極展開かどうか別、企業の盛衰を左右する人材
（1割以上の差があるもののみ表示）

	非該当	海外工場積極展開
研究職、開発職	51.8	70.7
生産管理職	26.4	15.5

⑨近隣の企業と密接な協力関係を持つとする企業、優秀な外注先を育成してきているとする企業、または先行商品と同等品を安く作って供給する企業は、それぞれ、その特徴がないとする企業と比べて、重視する人材面での差はない。

（5）「開発-営業」重視型の企業と「設備-技能」重視型の企業

以上に見るように、企業の特性と、その企業に必要な基幹人材とは概してかなりの関連がある。

同じ都市部の製造業の中小・中堅企業とは言え、全ての企業に同じ様な人材が必要だというわけではない。平均像を無理に出して、これこれの職種が望まれていることが多いことがわかって、比較的希望の少ない職種の者も決して不要というわけではない。その職種を必要とする特性の企業があるからである。

いろいろな企業があることは上に縷々示したが、あえて例えば二極にわけてみて、それに人材ニーズの差異があることを占めそう（決してこの二極だけだというつもりではない。区分する視点をもたず中小企業という一つにくくって扱う俗論が多いことへのとりあえずの警鐘にとどまる）。

ここであらためて、企業特性と企業の盛衰を左右するとされる人材とを表2-18のように整理することにする。

その結果、「商品企画を重視し、生産は外注する。そしてその商品企画に際して高い研究開発技術力を誇り、国際規格品を生産している。生産に関しては海外を含め外注してゆく」方針のような企業は、研究職・開発職と営業部門の管理者を重視している。

表2-18 企業特性（複数回答）別企業の盛衰を左右する人材（複数回答）

	研究職、開発職	生産技術職	生産管理職	メカトロ機器 操作の技能工	工場管理者層	情報技術職	営業管理者	第一線営業職	社長の側近・ 参謀格	社長自身
12 商品企画特化型	82.6	26.1	21.7	2.9	11.6	11.6	62.3	33.3	11.6	18.8
5 高度研究開発技術力型	79.2	40.6	17.7	5.2	19.8	9.9	54.2	27.6	12.0	17.2
9 海外工場積極展開型	70.7	41.4	15.5	12.1	20.7	8.6	50.0	32.8	10.3	15.5
1 国際規格品生産型	69.2	39.5	19.2	4.7	23.8	11.6	54.1	26.7	15.1	19.2
13 ニッチ市場占有型	69.1	36.3	21.9	4.7	23.8	9.8	48.0	21.1	14.8	21.9
10 海外向機械・部品供給型	65.5	41.4	20.7	10.3	27.6	17.2	41.4	20.7	6.9	24.1
14 価格破壊者型	53.6	47.3	18.8	8.0	27.7	5.4	48.2	31.3	14.3	18.8
7 外注先企業群育成型	50.0	39.8	22.4	12.2	30.6	11.2	50.0	27.6	16.3	14.3
2 高度熟練技能集約型	47.7	45.9	25.1	11.2	28.7	11.2	45.0	25.7	10.6	19.0
4 短納期敏速対応型	47.0	43.4	26.8	9.3	29.5	9.6	43.4	30.1	15.0	16.7
6 近隣企業集積活用型	46.0	46.0	26.0	10.0	32.0	9.0	42.0	30.0	14.0	22.0
3 高額設備投資継続型	45.5	57.1	21.8	17.3	26.9	9.0	35.9	25.0	16.7	16.7
8 大企業外注化増受注型	42.9	53.2	29.9	16.9	35.1	10.4	36.4	18.2	11.7	16.9
11 優良企業主力下請型	38.1	50.3	33.5	16.8	36.5	10.2	35.0	26.9	11.2	14.2

(注) 1割以上の指摘がいずれかの特性の企業であった場合のみ表示。研究職・開発職の指摘が多い順に並べた。ゴチックによる強調は上位5つの企業類型。

かような「開発-営業」重視型の企業群と対極にありそうなのが、大企業の外注化に応じて受注をのばしている有力企業の主力下請けである。ここでは、生産技術職、生産管理職、メカトロ機器を操作できる技能工、そして以上を統括できる工場管理者層を重視している。これらは「設備-技能」重視型の企業群である。

(続)

- *1 Oviatt, Benjamit M., "strategy," in Peter, L. H., Greer, Ch. R, and Youngblood, S. A., 1996, *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Human Resource Management* (Malden, MA: Blackwell Publishers Inc.), p. 337
- *2 Mintzberg, H., 1987, "Five Ps for Strategy," *California Management Review*, 30, pp. 11-24.
- *3 Porter, M. E., 1980, *Competitors Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press; Porter, M. E, 1985, *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, New York:

Free Press.

- *4 Ansoff, H. Igor, 1965, *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill.
- *5 Ansoff, H. I. and McDonnell, E. 1990, *Implanting Strategic Management*, Hemel Hempstead: Prentice Hall, quoted by Hussey, D. E., 1996, *Business Driven Human Resource Management*, Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd., pp. 23-4
- *6 Chandler, Alfred, 1962, *Strategy and Structure*, Boston, MA: MIT Press.
- *7 Hamel, Gray & Prahalad, 1994, *Competing for the Future*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- *8 Hamel, Gary, 1996, "Strategy as Revolution," *Harvard Business Review* (July-August 1996)
- *9 Porter, Michael, 1997, "Creating Tomorrow's Advantages," in Gibson, Rown (ed.) 1997, *Rethinking the Future* (London: Nicholas Brealey Publishing Ltd.), pp. 50-1.