

# 中小企業の生存・成長戦略

— 国際化, 連携, 革新の活用 —

村 山 貴 俊\*

## Abstract

This article focuses on how small and medium-sized enterprises (SMEs) can survive and grow despite the disadvantages of smallness and newness. Previous literature have shown, through statistical and case analyses, internationalization, alliance and innovation are effective strategies for SMEs' survival and growth.

Based on those findings, this article attempts to clarify how and why those strategies increase the chances for SMEs' survival and growth using in-depth qualitative case analysis of four Japanese SMEs. Internationalization by two enterprises in the automobile parts industry not only expanded their market but also foreign workers and skilled engineers of their foreign subsidiaries were used to supplement the shortage of manpower and even technological knowledge of Japanese headquarters. A food processing enterprise utilized alliances and networks not only to complement its lack of resources but also to develop new products. Meanwhile, a high-end furniture manufacturer tried to build an alliance with a chair manufacturer to improve the value of a recently developed process innovation that won the Prime Minister's Award in the Japan Manufacturing Award.

In addition to supporting the effectiveness of internationalization, alliance and innovation strategies as shown by the previous studies, this article suggests that the unique ideas to improve the value of each strategy and also to integrate two or more of these strategies boost SMEs' survival and growth.

## 1. はじめに

本稿の狙いは、現代の厳しい市場競争の中で、中小企業がいかにして業績を維持し、生存そして成長していくかを解明することにある。

清成ほか(1996)は、中小企業の「中小」は相対概念であり、大企業との対比、すなわち規模の小ささによってその存在が認識できるとした。ただし、規模や資源では大企業に及ばない存在であるが、全ての点で中小企業が大企業に劣るとはいえないとする。大企業などとの競争に対峙しながら、様々な方策を駆使することで大企業に勝るとも劣らない経営業績をあげる中

小企業も存在する(田中, 2014)。

中小企業が生存や成長のために用いる方策は多様であるが、さしあたり本稿では、幾つかの先行研究がその効果の検証を試みた国際化、連携、革新に着目する(Colombo *et al.*, 2012)。

## 2. 問題意識

本節では、先行研究の検討を通じて、そもそも国際化、連携、革新という行動が中小企業の生存や成長に資するのか、さらにそれら行動がどのような条件下で生存や業績に正の影響を及ぼすのかという因果関係を確認する。次いで中小企業の生存・成長という課題に関して、本稿では特に何に着目し、いかなる方法で解明する

\* 東北学院大学経営学部教授

かを明らかにする。

## 2-1. 先行研究

韓国の1,612社をサンプルとして中小企業の生存 (survival) に影響を与える要因を解明しようとした Lee *et al.* (2012) は、「新しさと小ささの不利 (liabilities of newness and smallness) という見方こそが、なぜ、新しく小さな企業が歴史ある大きな企業に対して劣位に立たされ、もって高い確率で失敗する傾向があるかを説明する一助になり得る」(p. 1) としたうえで、「我々の研究は、なぜ一部の中小企業がこれら固有のリスクに向き合いながら生存できるのかを説明する要因を明らかにする」(p. 2) という。そして Lee *et al.* は、販売の国際化 (sales internationalization) が中小企業の生存に及ぼす影響、さらに R&D での提携 (R&D alliance) と技術資源 (technology resources) による生存への直接効果および国際化と生存の関係への調整効果 (moderating effect) を検証した。分析結果は次の通りであった。販売の国際化には中小企業の生存を向上させる効果が確認された。その理由について、国内市場では大企業の方がブランド認知、市場での受容、サプライチェーンの統制で優位に立つが「国際化することで、小企業は、より歴史ある大企業との〔国内の〕市場競争という問題を回避できるからではないか」(p. 13) (ただし引用文中の〔〕は筆者による加筆である。以下、同様) と Lee *et al.* は推察する。また技術資源は生存に直接関係しないが、R&D での提携は生存に直接関係することが確認された。その結果について「資源基盤という見方は競争優位性を説明するために案出され、企業の優位性の鍵となる要素を特定する。〔しかしながら〕中小企業の生存を考える際には企業が内的に統制する範囲を越えて〔外部の〕資源に接近できるという、より広い見方が必要になるだろう」(p. 13) と説明される。また「仮に継続的な革新に必要な資源量の水準が存在するとした場

合、提携を通じて、必要なタイミングで資源不足を埋め合わせたり、補完資源を提供したりできる」(p. 13) ため、生存に寄与するのではないかと推察される。加えて、R&D 活動に従事する人材比率で測定される「R&D 集中度 (R&D intensity) は、国際化した企業の生存可能性を高められるかもしれない」(p. 14) という調整効果が明らかにされた。他方、その他の技術資源である特許 (patent) の調整効果は非常に弱く、革新性 (innovativeness) は有意でなかった。R&D 人材比率を意味する R&D 集中度が国際化した中小企業の生存を高める調整効果については、「最終の技術や製品ではなく、むしろ人材に体现された無形の〔技術的な〕知識こそが、企業の海外市場への適応を助けるからではないか」(p. 14) と推察される。以上のように Lee *et al.* の研究では、小ささと新しさの不利を負う中小企業であるが、販売国際化や R&D での外部連携、さらに国際化と R&D 集中度との組合せによって生存可能性が高められることが明らかにされた。

次に日本の中小企業の国際化行動と業績の関係を分析した Lu and Beamish (2001) をみる。Lu and Beamish は、日本の中小企業 164 社<sup>1)</sup> をサンプルにして国際化行動が業績 (1986~1997 年の ROA, ROS) に与える影響を明らかにしようとした。Lu and Beamish は、輸出、直接投資、提携という参入方式を取り上げ、【仮説 1】中小企業の業績は輸出の程度と正の関係にある、【仮説 2】直接投資の程度と中小企業の業績は非線形の関係にあり、直接投資の程度が低くなると負の傾き、直接投資の程度が高くなると正の傾きになる、【仮説 3a】中小企業の業績は進出先国・現地パートナーとの連携の程度と正の

1) ただし、ここでの中小企業とは、1999 年時点で東証 1 部・2 部に上場する従業員 500 人未満の企業を指す。その基準の根拠は American Small Business Administration による中小企業の定義である。

関係にある、【仮説 3b】 中小企業の業績は本国パートナーとの連携の程度と負の関係にある、【仮説 4】 輸出は直接投資と業績の関係に対して負の調整効果を及ぼす、という 4 つの仮説を検証した。分析結果は次の通りである。仮説 1 は支持されず、輸出の程度は業績に対して負の線形関係にあった。Lu and Beamish は、今回の分析期間の中で為替の円高効果が発生したため輸出から思うように利益が上げられなかったのではないかと推察する。仮説 2 は、直接投資のレベル（10% 以上出資した会社の数と直接投資が行われた国の数）は業績に対して U 字（ないし皿型）の非線形関係にあり、低レベルの直接投資は業績の減少、より高レベルの直接投資はより高業績に結び付くことが明らかになった。この結果は、対外進出の初期段階において進出先国で「外国籍の新規参入企業が負う不利」（p. 570）という Hymer や Stinchcombe の古典的仮説にも一致するという。仮説 3a と 3b は支持され、Lu and Beamish は、現地知識の豊富な現地パートナーとの連携が中小企業の資源欠如の克服につながると指摘する。仮説 4 については、直接投資と高度な輸出という「配列」（configuration）（p. 583）が低い業績につながることが確認された。ただし低、中、高いかなる程度の輸出との組合せでも、直接投資の高度化に応じて業績が向上してくる傾向も明らかになった。Lu and Beamish は、この傾向は重要であり、直接投資の高度化が業績向上に資することが再確認されたと主張する（ただしある限界点を超えると業績が再び低下傾向に転じる S 字カーブ形状になる可能性があるとする）。以上のことから、国際化する中小企業は、直接投資の高度化や進出先国の現地パートナーとの連携を通じてより高い業績を生み出せる可能性があることが明らかになった。

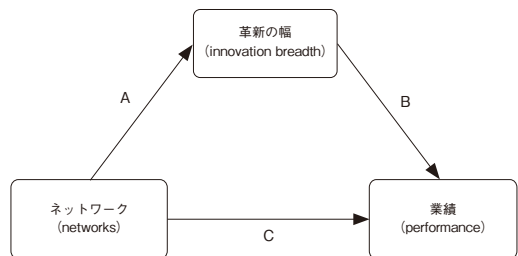
次に資源や能力の不足という中小企業に固有の問題を連携で補完するという視点の研究に目を向ける。例えば中小企業の連携ネットワーク

の特性の析出を試みた Vuorinen *et al.* (2006) は、「一人の起業家と比べ、様々なビジネス・チャンスを利用するネットワークの潜在力は何倍にも増える一方、ネットワーク内の資源調整の難しさ、それら資源の衝突がネットワークの効率と効果を低下させる」（p. 209）と主張した。そして① 資源と顧客ニーズの適合性、② ネットワークの調整能力や意欲、③ 新たなビジネス・チャンスを利用するネットワークの起業家の能力の 3 つが、ネットワーク（連携）の価値に影響を及ぼすとした。

また 2012 年の *Journal of Small Business Management* (Vol. 50・No. 2) では、Colombo *et al.* (2012) により“Small Business and Networked Innovation”という特集が組まれた。そこでは、財務上の制約や革新技術を商業化する補完資産の欠如を抱えた中小企業が、「それらの限界を克服するために第三者（third parties）と連携を組めるか」（p. 182）という課題が提起された。

同特集号に所収の Gronum *et al.* (2012) は、「中小企業では資源制約によって広範な革新の進展が制約されるだろう。ネットワーク関係の創設は、こうした問題に対処するための 1 つの途を提供できる」（p. 259）としたうえで、図 1 のモデルを検証した。ここでは【仮説 1】 矢印 A が示すようにネットワークの結び付きが多様かつ強固（more heterogeneous and stronger）であるほど、その後の中小企業の革新の幅（innovation breadth）は広がるだろう、【仮説 2】 矢印 B

図 1 Gronum *et al.* のモデル



出所) Gronum *et al.* (2012), p. 261 より引用。

が示すように革新の幅の広さは中小企業の業績と正の関係にあるだろう、【仮説3】矢印Cが示すようにネットワークの結び付きが多様かつ強固であるほどその後の中小企業の業績は良くなるだろう、【仮説4】AとB両方の矢印が示すように革新の幅がネットワークと中小企業の業績を媒介する、という4つの仮説が検証された。分析結果は次の通りである。仮説1と仮説2は支持され、ネットワークの多様性(様々な主体との連結の数や幅)と強さ(相互作用の頻度や密度)は革新の幅の広さを生み出し、さらに革新の幅の広さが業績に貢献することが明らかになった。ただし仮説3のネットワークと業績の関係は、ネットワークと革新の幅のようには断定できず、例えばネットワークと売上や製品・サービス範囲の成長(有効性指標と呼ばれる)との間には弱い正の関係があるが、利益率や生産性の成長(効率性指標)には関係がないことが明らかになった。仮説4の革新の幅による媒介効果(mediation effect)については、売上の成長と製品・サービス範囲の成長、すなわち有効性指標への影響が認められた。この結果に関して Gronum *et al.* は「革新は、[ネットワーク内に埋め込まれた]社会的資本の利益(the benefits of social capital)を開放できる[1つの]仕組み」(p. 272)であるとの解釈を示す。

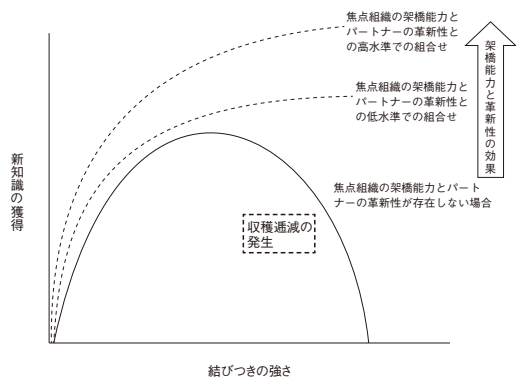
加えて Gronum *et al.* は、経時的分析の結果として「ネットワークと業績の間には収穫逡減の関係が認められる」ため、「ネットワークを生産的な方法で使わない限り、ネットワークを深く掘り下げたり維持したりする努力はムダに終わるかもしれない」(p. 273)と指摘する。そのうえで中小企業の経営者への実践的助言として「稀少な資源は、オープンイノベーション志向の多様かつ強固なネットワークの構築に利用すべき」であり、「ネットワーク上の結び付きは、主にネットワークの収益価値を開放する革新の幅の拡大に向かうべきである」(p. 273)と主張する。すなわちネットワークの収穫逡減を防ぐ

ためには、多様な主体との強固な紐帯を構築し(つまり多くの主体と連結し接触頻度を高め)、革新の幅を増やすのが良いとされる。

しかし同じ特集号に所収の Lowik *et al.* (2012) は、4つのハイテク企業の定性的な事例研究に基づき、Gronum *et al.* とは一部異なる見解を示していた。Lowik *et al.* は、図2の実線のように、ネットワークの結び付きの強さと新知識の獲得は逆U字の関係にあり、パートナー間での過剰な埋め込み(overembeddedness)が新規性を排除してしまうため、逆U字の右側では新知識獲得への収穫逡減が起こるという主張をまづもって認める。

しかし Lowik *et al.* は、収穫逡減の回避を狙って新たな弱い関係の構築に乗り出し、その結果として「広く多様なポートフォリオ(a broad and heterogeneous portfolio)の管理」(p. 242)に中小企業の管理者の貴重な時間が割かれるのは得策でないとする。つまり「革新に資する新知識の持続的源泉を約束する広く多様なネットワークというお薦めの解決策は、実は広く多様なネットワーク[の管理]が引き起こす連携マネジメントの機能不全(ineffective alliance management)によって不満足な結果につながるだけかもしれない」(p. 242)と指摘するのである。

図2 Lowik *et al.* の主張



出所) Lowik *et al.* (2012), p. 251 に一部加筆のうえ引用。

この見解は、多様でオープンな紐帯を重視する Gronum *et al.* とはやや異なるものである（ただし強固な結び付きと革新性を重視する点は同じである）。Lowik *et al.* は、分析対象の企業では「長続きする関係 (long-lasting relationship) を構築し、その強い結び付きから新たな知識を獲得している」(p. 240) とし「小企業は、弱い結び付きのネットワークを拡大していくよりも、革新的 [な企業間] で強い紐帯の連携に参加すべき」(p. 240) であると主張した。すなわち限られた数の革新的な企業間で持続的関係を持つことを薦めるのである。

そのように主張する根拠として、Lowik *et al.* は、他の研究の中でも収穫逓減への回避効果が指摘されている「架橋能力」(bridging capability) の存在を挙げ、その具体的内容を示している。① 最新の開発事案に関する顧客との組織的な検討会議、② 最新の開発事案に関する供給業者との組織的な検討会議、③ 日常的な購買・供給活動を越えた顧客や供給業者との新たな関係の創出、④ 顧客や供給業者との組織全体での多様な結び付きの意識的な創出、⑤ より大きなネットワークに接近する手段としての他組織との関係の意識的な創出、⑥ 新知識の獲得を狙った人事交流の実施が、それら能力であるとした。では、なぜそれらが収穫逓減の回避に資するのか。Lowik *et al.* は、「多重度性」(multiplexity) (p. 249)、すなわち2社間での多様かつ個々に独立した社会連結を生み出すからだという。同一の組織間で長く強く結び付いたとしても、その中に多重度性が備わっており、部門と部門さらに人と人との独立かつ複合的な結び付きが新たに創出されたり、提携相手を通じてその先にある大きなネットワークにつながったりできれば、新しい知識を継続的に取り込めるという。これらのことから Lowik *et al.* は、新しい相手との緩やかな関係の拡張に乗り出すより、むしろ鍵となる限られた相手との「革新的で強い紐帯に投資した方が良く

……(中略)……特に小企業では連携ポートフォリオの複雑性の通減と連携マネジメントの効率化が可能になるため、この戦略から利益を得られる」(p. 252) という。

以上、限られた数の先行研究の検討であるが、そこに通底する問題意識は、中小企業ゆえの「新しさや小ささの不利」(Lee *et al.*, 2012, p. 1) を、どのように克服するかということである。各研究は、国際化、連携、革新、あるいはそれら行動の組合せの効果を検証し、一定の条件が付くものの、それら行動が生存、業績、成長にプラスに働くことを明らかにした。他方、相互に異なる見解もみられた。ネットワークの収穫逓減を回避するため、Gronum *et al.* はオープン志向で多様なパートナーへと関係を広げるのが良いとする一方、Lowik *et al.* は限られたパートナーの間で関係を深耕するのが良いとした。それら意見の違いはあるものの、上述の先行研究では、国際化、提携、革新が中小企業の生存や業績に結び付くという因果関係が解明された。その関係を確認したうえで、本稿では、中小企業が国際化、提携、革新をいかに活用し、いかに生存、成長、業績に結び付けているかを検討することになる。

## 2-2. 分析視角

ここでは本稿での分析の視角と方法を説明する。結論を先に述べると、本稿の分析アプローチは、上で見た先行研究の中の Lowik *et al.* (2012) のそれに類似する。

Lee *et al.* (2012)、Lu and Beamish (2001)、Gronum *et al.* (2012) は、比較的大きなサンプルと統計分析を用いて、どのような行動とその組み合わせ、すなわち「なに」(what) が中小企業の生存や業績にプラスに働くかを解明しようとした。もちろん、それら研究は、論文の最後の討議 (discussion) のセクションにおいて、仮説構築の際に用いられた先行研究を援用しながら、なぜ、いかに、それら行動がプラスヤマ

イナスの影響を及ぼしたかを検討している。しかし「なぜ」(why)そして「いかに」(how)それらの行動がある種の結果に結び付くかという点を分析の主眼にしていないため、それら因果のメカニズムには深い考察が加えられない。さらにいえば、「なに」が生存や業績に寄与するかという部分には強い根拠が示されるが、「なぜ」「いかに」にその結果につながるかという部分では強い根拠が示されておらず単なる推論に止まっている。

例えば Lee *et al.* (2012) は、販売国際化が生存に資するという結果について、本国市場での不利、すなわちブランド認知や市場受容の低さ、流通の統制の弱さを回避できるため中小企業の生存に正の関係があるのではないかと推察するが、そのようなメカニズムが本当に働いたのか、どのように機能したのかという点は深く考察されていない。また Gronum *et al.* (2012) は、革新の幅の媒介効果に関して、革新がネットワーク内の社会的資本の利益を開放する1つのメカニズムとなり売上や製品・サービス範囲の成長(有効性の指標)に正の関係をもたらしたのではないかと推察しているが、革新がネットワークの社会的資本の利益をどのように開放するか(そもそも社会的資本の利益とは何か)、また開放された利益がどのように業績に影響を及ぼすかという点は詳しく説明されていない。

他方、Lowik *et al.* (2012) の研究は、「なぜ」新しい関係への拡張ではなく特定の相手との関係の維持が良いのか、また特定の相手との関係維持から生じる収穫逓減が「なぜ」「いかに」回避されるのか、そのために必要な能力とは具体的に「なに」かという点を、4社の詳細な事例分析から解明しようとしており、本稿の問題意識ならびに分析アプローチに近いといえる。

以上により本稿は、日本の中小企業を分析対象にして、まず、それら企業が「いかに」国際化、提携、革新に取り組んでいるかを明らかにする。合わせて、それら方策や行動により、「い

かに」資源制約を回避したり、新製品の開発を行ったり、また「いかに」企業として生存や業績向上を図っているか、ないし図ろうとしているかを明らかにする。すなわち Lee *et al.* (2012), Lu and Beamish (2001), Gronum *et al.* (2012) が統計学的に析出した手段と成果の因果関係を前提にして、それら手段が「いかに」実行され、「いかに」中小企業の不利の解消に結び付き、さらに「いかに」成果につながるかを、少数サンプルの事例研究によって検討していくことになる。

本稿では、4社の中小企業の事例を取り上げる。最初の2社は、自動車用のプレス部品製造と金型製作を主事業にするメーカー、そして自動車用のダイカスト部品向けの金型製作と金型修繕を主事業にするメーカーであり、いずれも三重県北部地域に本社がある。残りの2社は東北地方の企業であり、宮城県塩竈市に本社があり食品加工と販売を主事業とする会社、山形県天童市に本社があり高級家具の製造と販売を主事業とする会社である。自動車部品産業で活動する2社は国際化、宮城県の食品加工会社は提携による新商品開発、山形の家具製造販売会社は技術革新を通じた存続と成長を分析するための事例である。

以上のように各事例では分析の目的と視角が予め限定されるため、Lowik *et al.* (2012) の研究のように、特定パートナーとの革新的な関係を維持する能力の解明を目的として、新規の相手への関係拡張よりも既存の相手との関係深化の方が良いと結論づける、まさに自己成就予言の罠にはまる可能性を否定できない。さらに詳細な事例分析の中から新たな因果や変数の存在を創発的に発見するという定性研究の強みを(Eisenhardt and Graebner, 2007), ある程度放棄することにもなろう。そのような限界を踏まえつつ、本稿では、自己成就予言に陥らないよう注意すると共に、予め定められた因果関係の中においても、新たな因果や変数(すなわち仮説群)

を発見することに努めたい。

本稿の分析手法は、定性的な事例研究である。主たる情報源は会社関係者へのヒアリングであるが、新聞、雑誌、書籍などの情報、さらに各社から提供された文書化された内部資料などを用いて、できる限り裏付けをとるようにした(Yin, 2006)。Lowik *et al.* (2012) は、定性分析をより確かなものにするため、企業内部のあらゆる階層の従業員そして外部の関係者にも聞き取りを実施している。しかし本稿には、数名の社内関係者にしか聞き取りができていない事例が含まれており、定性研究としての方法論上の不十分さを認めざるを得ない。そうした欠点を補う工夫の1つとして、事例研究の草稿を調査先関係者に事前に確認してもらうことにした。すなわち、これにより事実や数字の誤りを避けると共に、望まれる結論を得るために事実を歪曲するというリスクを減らし、事例研究の信頼性と客観性を高めることにした。

以上のように方法論上の幾つかの限界を有する本稿ではあるが、4社のやや詳細な事例分析を基に、既存研究がその効果を検証した国際化、提携そして革新という行動が、実際に中小企業の中で「いかに」実行され、それらが「いかに」生存や業績に資するかを解明し、大きなサンプルに基づく統計分析が余り目を向けていない部分を補完すると共に、新たな分析の視角や課題ならびに中小企業経営への含意を導出することを目的とする。

### 3. 事例研究

#### 3-1. (株)伊藤製作所<sup>2)</sup>: 国際化①

伊藤製作所は、金型製作と順送りプレスでの

自動車部品製造を主事業とする。創業は1945年、資本金は5,000万円、従業員数は84名である。本社は三重県四日市市にあり、本社と同じ場所に4つの工場と金型設計子会社イトン、さらにフィリピンとインドネシアに海外子会社2社を擁する。同社を分析した研究として弘中(2001)(2012)、村山(2016)があり、学術的にも同社の競争力の強さに注目が集まる。また同社の伊藤社長が執筆した著書もありビジネス書として反響を呼んだ(伊藤, 2004; 2016)。

詳細は村山(2016)に記載されているが、同社の生産技術の強みの1つに、順送りプレス金型をプレス機につけたままにする金型の段取り替えレスがあった。段取り替えを出来るだけ少なくすることで、少ない数の正社員で4つの工場を運営し強いコスト競争力を実現していた。また、他社が容易に模倣できない高度なプレス加工技術も持っている。本来ならプレス加工後に別工程で行う切削や細穴の加工をプレス金型内に取り込み連続加工する技術である。これにより作業工数を大幅に減らし、低コスト化を実現していた。同加工法には、金型やプレスの精度そして潤滑油に関する独自ノウハウが詰まっているという。これら独自資源を武器にして同社は、価格競争が厳しい中京地区の自動車部品業界という事業環境下で、しかも先端の加工技術や海外進出への積極投資による費用負担を抱えながら、2014年度に約4.3%という大企業平均並みの売上高純利益率を実現していた<sup>3)</sup>。

本事例は、それら技術的側面ではなく、同社の経営のもう1つの特徴をなす海外進出に着目する。同社は、日本国内の後継者相続税などの高税率、その他不要と思える種々の規制などを問題とし、今後も企業として存続していくため

2) 同社には2014年8月7日、2015年8月6日、2016年3月28日に本社、2014年10月13日にインドネシア子会社でヒアリングを実施した。2016年12月11日に草稿へのコメントを頂いた。

3) 例えば中小企業庁HP『平成26年度の中小企業・小規模事業者の動向』「2 企業規模別に見た売上高純利益率」(<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H27/h27/index.html>)を参照。

にアジア諸国への展開を考えた。最初は産業インフラの整備されたタイへの進出を考えたが、外資進出ラッシュによる地価高騰、管理職の採用難、プレス工場への区域規制などからタイへの進出をあきらめた。そのような中、昔から家族ぐるみの付き合いをしていた中国系フィリピン人との合弁で、1996年にフィリピンのマニラにイトーフォーカス社を設立した（伊藤、2004、75-76頁）。

伊藤社長によれば、海外事業は当初4～5年は赤字続きになるためその間を支える本社の財務力、また通常レベルの社員でなく幅広く高度な技術を身につけた優秀な社員を現地に派遣できるかが海外展開の成功の鍵になる。さらに進出先言語にいかに対応するかという点も重要になる（同上書、70頁）。フィリピンでは英語が使えするという有利に加え、営業、技術、人事、経理の仕事全て1人でこなす技術部長・加藤氏をフィリピン子会社副社長として派遣した。加藤氏は、5年以上にわたりフィリピンの合弁会社を1人で切り回し、現地社員とも信頼を築き事業を軌道に乗せた（同上書、81-82頁）。

しかし2002年に1つの転機が来た。合弁先と協議の上、マニラから50km南に位置する輸出加工区での新工場建設を決定した。その契約を終え前払い金を支払った直後に加藤氏が心筋梗塞で急逝した。合弁会社の全てを加藤氏に任せていたため、仕事の流れや得意先との約束がまったく分からなくなり、これにリスクを感じた合弁相手から合弁解消の申し出があった。加藤氏の後任として、川崎氏と伊藤社長の息子の若手2名、設計者の渡辺氏そして数年前に金型屋を廃業した立松氏が急遽送り込まれ、02年に独資の新会社 Ito Seisakusho Philippines Corporation（以下、ISPCと略記）として再出発した（同上書、81-86頁）。

その後、ISPCでは、伊藤社長の人事管理の方針に基づき現地社員の教育に注力する。伊藤社長によると、以前の合弁パートナーは現地従

業員にかなり高圧的な態度で接していた（同上書、113頁）。その1つの証左として、輸出加工区への工場移転に際して従業員の70%が退職の希望を伝えていたが、日本の単独出資になることを知り、ほぼ全ての社員が新会社への再就職を希望したという（同上書、86-87頁）。ISPCの成長への鍵は、現地人材の採用と育成にあった。知名度の低い日本の中小企業でも、フィリピンでは大卒の優秀な人材を採用できる。日本とは違い、フィリピンの管理者層や金型設計者は、企業規模の大小よりも自分の能力や技術を高められる職場を選ぶ傾向があるという（東北学院大学経営研究所、2016、162頁）。また優秀な人材の確保にフィリピンの労働慣行も有利に働いている。フィリピンでは仮採用で就業させ半年以内に本採用するかを決めれば良いので、仕事に適応できる優秀な人材だけを会社に残すことができる（伊藤、2004、97頁）。社員教育では能力主義を重視した。フィリピンは学歴社会で大卒と高卒の待遇格差は日本より大きい。伊藤社長は、ISPCを頻繁に訪問し朝礼の中で「腕を磨きフィリピンで指折りの技術者になれるとすれば、大卒より高い給料を出せる」（同上書、111頁）と伝えた。現地社員が技術や能力を高めたら、わずか50ペソ（約100円）でも手当を出すのが良いと伊藤社長はいう。フィリピン人は連帯感が強く、手当てが出たという情報はすぐ周りに伝わり他の社員のやる気にもつながる。フィリピンでは賞与の支払い義務はないというが、ISPCで利益が出せる態勢が整ったため05年には0.6ヵ月分のボーナス（約1万円）を支給した。伊藤社長も、利益が出せるようになって初めて自分自身の給与を受け取った（このことを知ったISPC社員はさらに伊藤社長への信頼を深めたという）。またフィリピン人は会社から学びの機会が与えられることを喜ぶため、有望な技術者には日本で3ヵ月間勉強する機会を与えたり、技術者以外でも課長に昇進した者は1週間日本を訪問する機会を与えたりする。そ



のように手当を出しても、05年時点のISPCの現地従業員83名の1ヵ月の給与総額は140万円であった(同上書, 93頁)。

さらにISPCでは離職率が低いため技能の蓄積が進んでいる(弘中, 2001; 2012)。固有技術の外部流出を避けるため最先端の金型技術は移転していないが、通常の順送り金型であれば、ISPCの設計能力は一般の日本企業に引けを取らない水準にある。これにより、日本国内の金型設計部隊の仕事の忙しさや受注価格を見ながら、日本国内で受注した金型の一部をISPCの技術者に設計させ、そのデータを日本に送って工作機で無人加工している。ISPCからは「平均月に5型分の図面を送ってきますが、彼らの月収は4名合計で16万円程度」(伊藤, 2004, 107頁)であり、設計図面費用を格段に安くできるという。また日本で金型設計者を余分に雇用する必要がなくなり、日本国内の人件費(固定費)の節減にも結び付いている。

さらに2013年には、インドネシアに現地財閥企業との合弁でPt. Ito Seisakusho Armada(以下、ISAと略記)を設立する。進出の契機は、伊藤社長が金型工業会とJETROの依頼を受けてインドネシアで講演や指導を行ったことにある。その中で、伊藤製作所の技術力と社長の人柄に惚れ込んだインドネシアの財閥企業アルマダ社(Pt. Mekar Armada Jaya)から合弁会社設立への強い要請があった。最初は、フィリピン以外に海外展開する余力がないと断った。それでもアルマダ側があきらめず、工場賃貸料は利益が出るまで無償、新たに建設した事務所・設計室の無償提供、日本人駐在員向けドライバー付き社用車の提供、合弁会社の株の過半数所有(伊藤製作所51%所有)という好条件を提示してきた。それでも伊藤社長は、日本での仕事も順調に伸びており、合弁会社の立ち上げのために日本から技術者を派遣する余裕はないと判断した。そのような折り、伊藤社長はインドネシアからの帰りにフィリピン子会社ISPCに立ち寄

り、フィリピン人の主要な技術者15名に「給料6万円の者が駐在すれば同額の滞手当を支給する」(伊藤, 2016, 130頁)から、合弁会社を立ち上げるためにインドネシアに行ってくれるかと声を掛けた。すると全員が行きたいと手を挙げたため、伊藤社長はインドネシアへの進出を決断した。

現在、インドネシア合弁会社ISAへの支援体制として、フィリピン子会社の社長を5年務めた川崎氏が日本から長期の駐在要員として派遣され、1年駐在のフィリピン人5名が業務支援と現地社員の指導を担当している。5名のフィリピン人は、設計1名、CAM・MC・NC機械操作1名、金型製作の現場スタッフ2名、自動車業界品質基準TS取得の品管スタッフ1名である。日本人を複数名派遣するとセキュリティの整った高額な住居と社用車をその分用意しなくてはならず、中小企業には金銭負担が重い。しかも日本国内はぎりぎりの人数で回しているため日本から技術者を派遣する余裕はなく、そもそも日本人の多くは海外赴任を嫌がるため送り出す人材を見つけるのが難しい。対してフィリピン人は自ら進んで駐在を望む。しかも給料は2倍になっても月額12万円で、フィリピン人は同じ部屋で一緒に生活することを好むためアパートは1部屋で済む(ちなみに日本人の駐在員の家賃は月25万円、フィリピン人5人用の2階建て庭付きアパートの家賃は月4万円である)。また経理などの間接部門業務でも、フィリピン人の優秀な管理者層が出張ベースで指導や支援を行う<sup>4)</sup>。

ISA副社長・川崎氏へのヒアリングによれば、フィリピン人の技術レベルは日本人にも引けを取らないし、フィリピン人はインドネシア人に英語で技術を教えることができる。彼らは将来フィリピンで自分の家を持つという夢をいだき

4) ISPC副社長で公認会計士の資格を持つローズ氏がISAの決算書作成と指導で重要な役割を果たした。

ながら、一生懸命働いてくれるという。ISAの売上は順調に伸びてきており、工場稼働後わずか2年（2015年10月時点）で1型2万ドルの金型を含む50型を既に製作したという（伊藤，2015，59頁）。川崎氏いわく、好調な理由の1つは、インドネシアには300トン以下の精密順送り金型専門メーカーが非常に少なくお客様から重宝がられるからである。日系カーメーカーが新モデルを投入する際は、各メーカーのTier1数社を経由して必ず見積依頼が入り実際にも受注にもつながっているという。現在、インドネシアでは日系カーメーカー6社の仕事を間接的に受注しているが、うち1社のカーメーカーからは（Tier1を経由せず）ISAに直接連絡があり、ISAが金型を製作したうえで（型費はカーメーカーからISAに直接支払われる）、完成したプレス部品は商流上の便宜からアルマダ社経由でカーメーカーに納品されているという<sup>5)</sup>。日本国内での同社の位置づけは大手Tier1部品メーカーに部品や金型を納めるTier2であるが、インドネシアでは一部のカーメーカーと直接つながっており実質的にTier1の位置づけにあることが分かる。

伊藤社長は、「インドネシアに進出したのは、当社のレベルの金型を作る競争相手が少なかったからです。お客さんから本当に大事に」されるところ、すなわち「需要と供給のバランスがいい」（伊藤，2016，129頁）国や地域でビジネスを展開することが重要であると指摘する。

### 3-2. (株)明和製作所<sup>6)</sup>：国際化②

明和製作所は、自動車のダイカスト部品向けの金型専門メーカーで、本社と国内工場を三重県三重郡菰野町におき、さらにタイ、インドネシア、中国にも子会社を展開している。設立年は1969年（1979年に有限会社となる）、資本金は6,000万円、国内従業員は設計・工程管理25名、製造工程40名、品質管理5名で、特に設計部隊は女性が多いという。

同社が手掛けるのは650～2,500トンという中・大物のダイカスト金型の設計・製作である。ダイカスト金型は、プレス金型や樹脂金型に比べて金型寿命が極端に短いため仕事が継続的に受注でき、また金型修繕の仕事も定期的に入るため、金型の専門メーカーでいられるという。金型寿命の長いプレスや樹脂成形向けの金型メーカーは、金型専門では生きていけず、後工程のプレス加工や樹脂成形加工へと参入する会社が多いという（またダイカスト部品の生産には特殊な技術が必要であり、後工程の加工への参入は技術的に難しいという）。ダイカスト金型の寿命は、エンジンカバー類など目に見える部品で10万個、目に見えない部品で20万個となっており、中には最初の型から数えて50回を越えるリピート注文が入る型もあるという。金型修繕は売上全体の20%を占める。同社の金型の月産数量は平均8型で、主要構成部品の素材と熱処理以外は全て内製で対応している。また三重県北部地域は自動車産業の集積地であり、熱処理も地理的に近い場所に発注できる。

明和製作所は、1994年にタイ財閥の某グループとの合弁でタイに進出した。パートナー企業

5) ISA 副社長・川崎剛司氏との電子メールによる情報交換より（2016年11月17日～18日）。

6) 同社には2016年3月29日に訪問し社長にヒアリングを実施した。1回だけの訪問であるが、社長には長時間のインタビューにお付き合い頂いた。また同社の各年の事業活動が細かく記された内部資料をご提供いただいた。2016年10月7日に草稿へのコメントを頂いた。

は、当初ドイツの金型メーカーと手を組んでいたが、その関係を解消し明和製作所と新たに合弁会社を立ち上げた。日本国内の取引先から進出の要請があったわけではなく、自らの意志と判断で進出した。しかしその後、同合弁の業績悪化により、96年に明和製作所から合弁の解消を申し出た。そして97年に58%出資の新会社 Meiwa Mold Thailand Co. Ltd. として再出発した(残りの株式はタイの現地人が所有)。しかし、その直後にアジア通貨危機が発生しタイ国内での仕事が激減した。この危機を乗り越えるためにタイパーツ安を活かしマレーシアやインドネシアに営業をかけた。97年には鋼材メーカーとの合弁でインドネシアに進出する計画が進められ、「お金はないので人を出す」との条件で協議していたが、98年にインドネシアルピアも暴落したため計画は頓挫した。ただし同社は、日本国内でインドネシアからの研修生3名を受け入れ、同時にインドネシアに関する市場調査も継続していた。そして2001年のインドネシア市場調査の中で金型に困っているとの現地ニーズを掴んだ。進出に向けて合弁候補に話しを持ちかけたが、相手が話に乗ってこなかった。

そのような中、2002年にインドネシアに Pt. Meiwa Mold Inndonesia (以下、MMI と略記) を新設した。JETRO の調査によれば<sup>7)</sup>、インドネシアへの日系企業の進出には幾つかの波があり、第1波は1971~75年頃、第2波は1996~2000年頃であった。その後、進出企業数は停滞したが、2011年頃に第3波が到来する。同社は、第2波の直後にインドネシアに進出したことになる。インドネシアへの進出にあたり、現地の大学の先生の紹介でインドネシア理工大学の最上位校バンドン工科大学 (Institut Teknologi Bandung) と関係を持ち、同大卒の優秀な人材を採用できた。同社社長いわく、02

7) 藤江秀樹「ASEANにおける進出日系企業動向」JETRO (2016年7月15日付資料) ならびに同氏の東北理工大学工学部での講演を参照。

年当時「金型専業でインドネシアに進出していたのは、[同社の]ほかに1社ぐらい」で、日系金型メーカーとして明らかに先発優位があった。その後、2011年には6億円の投資を打って中国江蘇省にも子会社を設立した。以上のように同社は、国内従業員70名の中小企業でありながら、海外に3拠点を擁する国際企業になっている。

同社社長は、日本の金型メーカーが専業で生き残る方法には以下の3つがあるという。第1は、系列の中に入って仕事を継続的に獲得すること。第2は、親会社と子会社という関係の中で親会社から仕事をもらうこと。しかし明和製作所のような独立系中小企業が金型専業で生き残るためには、第3の海外展開とそれら拠点ネットワークの活用が欠かせないとする。

では同社は、海外拠点をどのように活用しているのか。第1は、市場拡大のためである。すなわち日本で大手部品メーカーから新製品向けの1型目の金型を受注し、海外展開を進める大手部品メーカーが進出先国で用いる2型目、3型目を明和製作所のタイ、インドネシア、中国の各拠点から供給するのである。今後、日本のカーメーカーが海外でトランスミッションやエンジンを現調化し始めると、それらトランスミッションやエンジンを手掛ける日系大手部品メーカーの海外生産が拡大するため海外での金型需要がいっそう高まる、と同社社長は分析する。顧客側からみると、まさに明和製作所の海外拠点のネットワークを利用できることが、日本国内を含め同社に金型を発注するメリットになる。

第2は、金型用の部品の海外調達である。同社は、金型冷却用の部品をインドネシアの現地企業から調達している。インドネシアの現地企業に対して日本から部材支給と技術指導を行ったうえで、1,000本を1ロットとして一括発注し、コンテナの空きスペースを利用して日本を含む同社の各拠点に配送する。インドネシア進

出後に、現地企業を開拓した。品質は最初かなり酷かったが、インドネシアは親日であり教育すると品質が伸びる。インドネシアの現地企業は、切断、蠟付け、焼鈍しなどの作業を請け負う。特にバーナーで焼鈍しする工程は労働集約的であり、インドネシアの現地企業に発注すると工賃は日本の1/5になり、輸送費などの追加経費を含めても日本の8割程度の費用で調達できるといふ。

第3は、日本国内の労働力不足の解消で、これは日本の現場の組付作業と設計業務で活用されている。金型への部品の組付けは労働集約の工程になるが、実は同社の日本の工場での組付作業は全て外国人が行っている。それら作業員の半分はタイとインドネシアの工場からの応募要員で、残り半分は実習生である。それら実習生の何人かは、母国に戻った後も明和製作所の海外拠点で雇用される。これに加え、設計、CAMデータ、機械関係の業務でも、海外拠点から日本にエンジニアが派遣されている。2016年3月の調査時点で、日本本社にCAMと機械でそれぞれ1名、同年1月までは設計でも1名が来ていた。同社社長によれば、日本人は子供の教育や親の介護を理由に海外赴任を嫌がるが、逆に外国人は「稼げる、日本の文化に触れられる」という理由で「日本に行きたい人は多い」といふ。こうした海外拠点からの人材の移動は、中小企業ゆえ「〔日本〕国内で固定した〔辞めない〕日本人が採用できない」といふ人材面のボトルネックを解消する1つの策になるといふ。

第4は、海外子会社の技能蓄積とそれら技能の越境利用である。特に金型の設計・製作に関して高い技能を蓄積しているのが、バンドン工科大学の卒業生を採用できたインドネシアの子会社MMIである。能力の高い大卒の現地スタッフが「新しい設備や技術にどんどんトライしていく」と、同社社長はいふ。加えてインドネシアの事業環境の影響もあるとする。日本国内で

は顧客の部品メーカーが優れた解析能力を持っており、明和製作所側で試作品の解析を行う必要がないため解析能力が育たない。他方、インドネシアでは日系部品メーカーのエンジニアが（自分たちの日本本社ではなく）近くにある金型メーカーにいろいろと技術相談を持ちかける。インドネシアにおいて顧客の日系部品メーカーのエンジニアとMMIのインドネシア人のエンジニアが協力して解析作業に取り組む中で、MMIが優れた解析能力と最新設備を扱う能力を蓄積したのである。例えば、ドイツ製最新設備を用いた非接触測定のほか、自動位置決め装置の導入、さらに周辺に治具メーカーがないためオリジナルの刃具の開発まで進めている。さらに、日系の最大手自動車メーカーから同メーカー指定の難削材を用いるという厳しい条件つきでウォータージャケット（エンジン内の冷却用部品）の金型の注文が入ったが、これもMMIのエンジニアだけで試行錯誤を重ねてシステム構築を進めた。加えてMMIは、3次元設計でも高い能力を持っており、国内の設計部隊が多忙な時には仕事の一部をインドネシア人に分担してもらおう。さらにMMIのエンジニアは、自ら蓄積した解析能力を用いて、日本を含む他拠点の解析・測定業務ならびに新設備導入を支援している。かたや日本の工場は、鋼材の加工工程で独自のノウハウを蓄積しており、例えば刃具の適切な交換時期の判断、24時間連続加工のための鋼材の置き方の工夫などを海外拠点の従業員が学びに来ている。同社では、川上の設計・解析や最新設備の導入などでインドネシアの拠点が優れた技能を持ち日本を含めた他拠点を支援する一方、川中の加工工程で日本の工場が独自ノウハウを持ちインドネシアを含む海外拠点がそれを学びにきているのである。

同社社長によれば、新規の仕事は海外で増えており、売上高は国内15億円、海外35億円になっている。日本国内における人材不足という問題に対しても海外拠点が重要な役割を担って

いた。さらに設計、解析、新設備の導入といった付加価値連鎖の川上部分において、現地の大卒の優秀な人材を採用できたインドネシアの拠点が重要な役割を果たしていた。まさに海外市場への拡大こそが同社の生存と成長の鍵になっている。

### 3-3. (株) 武田の笹かまぼこ<sup>8)</sup>：連携

同社の事業は、魚肉練製品製造、笹かまぼこ・銘菓・名産品の販売、自社レストランでの食事の提供である。現在の同社の中心商品は、笹かまぼこである。本社・工場・売店・レストランは全て宮城県塩竈市の同じ場所にあり、資本金は1,500万円、従業員数は66名（うちパート36名。男性18名）である。本社売店のほか、外販としてマリゲート塩釜や仙台さくらの百貨店の店舗、JR 仙台駅の売店、東北自動車道のサービスエリア、さらに東京駅のラーメンストリートでも同社の商品が販売されている。

同社は、1935年に塩竈で水産加工業として創業した。もとは魚屋であり、市場で買い付けた魚を塩辛や干物に加工し販売していた。49年に魚肉練り製品である揚げかまの製造を開始し、塩竈や仙台方面に流通させていた。現在、笹かまぼこの最大手の某社も、もとは武田から揚げかまを仕入れ、それを仙台で販売していたという。63年に法人化し、(株)丸み武田商店を設立した。78年に第2工場（揚げかま工場）を改装のうえ製造を自動化した。次いで80年に本館となる笹かまぼこ見学工場を設立した。88年にレストラン食事部門を開設した。92年に社名を(株)笹の浦へ変更し、97年に新館

をオープンさせた。2014年には、主力商品の笹かまぼこを訴求するため(株)武田の笹かまぼこに社名変更した。

同社専務取締役によれば、2011年の東日本大震災が発生する前までは、旅行代理店経由で観光客を誘致し、工場見学後にレストランでの飲食と売店でのお土産の販売を行う、いわゆる観光関連の売上が9割を占めた。しかし東日本大震災によって経営環境が一変する。本社と工場は津波の被害を受け、その後、原発事故の風評被害などもあり、同社を訪れる観光客が激減し売上は大きく減少した。この苦境を乗り切るために、同社は、観光関連から外販に力点を移すことになる。外販を拡大する方策の1つとして、マーケティングの最高責任者であり代表権を持つ専務取締役（現会長の三男。兄が社長であり会社全体の管理と対外関係を担当する）の指揮の下、新商品が次々と市場投入されていく。さらに、新商品開発のために連携という手段が用いられる。同専務は、「社内のリソースが限られている。人、モノなどで足りない部分が多い。それらは社外のリソースを活用」するとし、さらに「震災で一次産業が打撃を受けた。それらを使うことで一次産業をもりたてる……（中略）……地場産品との連携に力を入れ、WIN-WINの関係を構築していく」という。

その1つとして、新商品ではないが、かまぼこの原材料の日本酒を汎用品パック酒から塩竈の地酒・浦霞に切り替えた。原価は上がってしまうが、震災後の地域を盛り上げるという狙いで浦霞にした。その味は「分かる人には分かるだろう」と同専務はいう。また2011年の震災直後には、仙台名物の牛たんを使った「牛たんかまぼこ」を市場投入した。

次いで2013年に、宮城県の県南産の柚子の皮を練り込んだ笹かまぼこ「宮城のゆず」を市場投入した。同社の品質管理担当者が宮城県柴田郡大河原町の玉松味噌醤油(株)（以下、玉松と略記）の社長と知り合いで、そこから玉松

8) 同社には2016年5月9日、6月19日、7月28日、10月1日、10月2日に訪問し、同社関係者にヒアリングを行った。また同社の歴史をまとめた内部資料を提供して頂いた。2016年10月2日に草稿へのコメントを頂いた。本調査はJSPS 基盤研究C（課題番号15K01961）の助成を受けている。

の社長と復興に向かって一緒に新商品を開発することになった。牛たん笹かまはライバルの大手も商品を出しているが、「柚子であれば零細のうち〔武田〕でも独自性が出させる」と同専務は考えた。柚子は宮城県産を原料にするため地域の復興にも貢献できる。しかも玉松の加工法で処理された柚子でないと、かまぼこの中に柚子の風味をうまく閉じ込められないため、他社は真似できないという。

さらに、2016年に宮城県大崎市鹿島台のデリシャスファーム(株)と手を組み、新商品「宮城のトマト笹かまぼこ」を販売した。デリシャスファームは、玉光デリシャスという珍しいトマトの栽培(1980年に栽培開始)、そのトマトを原料としたトマトジュース、トマトゼリー、トマト酢、ドライトマトの販売およびファームカフェでの食事提供を行っており、宮城県では一定のブランド力を持つ企業である。実は当初、2016年4～5月のゴールデンウィーク(以下、GWと略記)に合わせ新商品を投入するという計画のもと、津波で被災した地域のいちごを使ったいちご笹かまぼこの開発を同専務が進めていたが、これはうまくいかなかった。2016年のテーマとして「ワクワクの創造と挑戦」が掲げられており、専務の取組に触発された商品開発部の社員がデリシャスファームとの共同開発を並行して進めていた。GWに間に合わせるため、その商品開発部の社員のプロジェクトを加速させることとし、本来やるべき市場調査やニーズ分析のステップを飛ばして発売した。同商品パッケージには、デリシャスファームのロゴマークを入れることができた。商品を手にとってもらう入り口となるパッケージデザインを同専務は重視しており、デリシャスファームのロゴを使えたことへの価値は大きいとする。GWには専務自ら東北自動車道サービスエリアで笹かまぼこの販売にあたったが、その中で「味、パッケージが受けてデリシャスファームとのコラボ商品が売れた」という。

現在、同専務が開発に取り組んでいるのが、笹かまぼこを使った缶詰商品である。キッカケは、専務が通う仙台市内の社会人向け大学院で大手製缶業者の関係者と知り合ったことにある。賞味期限が迫った笹かまぼこを有効利用するために、笹かまぼこを油で揚げたテイクアウト型商品の可能性を探っていた。製缶業者と知り合ったことで、それを缶詰にしたらどうかと考えた。実際に連携して試作品を作ったところ、品質が良く、「廃棄ロスをおさえつつ、テイクアウト需要もつかめる」との感触を得た。また観光ツアーの団体客がツアー初日に同社を訪れると、日持ちを気にするため笹かまぼこを買ってもらえないという問題があったが、缶詰商品であればその問題の解消にもつながる。その後試作が重ねられ、2016年7月時点では、クレタ島産の良質なエクストラバージンのオリーブオイルに漬けたアヒージョのような笹かま缶詰として商品化が検討されていた。また、この缶詰商品の販路開拓についても専務の人的ネットワークが活かされた。仙台の社会人向け大学院で知り合った人物の更に知り合いが東京でオリーブオイルを販売する会社を経営しており、その会社の社外取締役の方がいろいろな販路を持っていた。その販路の1つである銀座の有名な某劇場地下の軽食コーナーにて、テイクアウト商品として販売する計画が進められていた。

震災以降、同社は、観光客の激減によって外販に注力せざるを得なくなり、その推進力として外部との連携を活用した新商品を次々と投入していった。同専務は、連携に対する自身の考えを、「施設の限界で商品の限界をつくらないよう意識している。確かに以前の自分は、落としどころに落とすというスタンスだった。最近思うのは、皆を信じて意見を取り入れることで、限界を飛び越えていけないといけない。地場産品を使い、外部業者と連携することで、限界を乗り越えられる」と説明していた。例えば、笹かまぼこの缶詰商品の開発に関する説明の中

で、同専務は、パートナーが持つ缶詰製造設備を自らが利用できる補完的な経営資源という捉え方をしていた。また狙うべき市場セグメントについては、「笹かまの購入のボリュームゾーンは50～70代の女性。しかしそこには笹かまで有名なA社など強豪がひしめいている」(A社のところには具体的な会社名が入っていたが専務の意向により仮名とした)ので、「大手が目を向けていないニッチの市場を狙うのが良い」と同専務は分析する。例えば「20～30代の女性を狙った商品。ママさん世代が抱える困りごとを解決できるような商品やサービスを考える」のが良いかもしれない。そのために幼稚園などと連携してお母さんたちと一緒に商品を企画してみたいともいう。

こうした取組の結果、外販の売上は震災前の150%にまで増加し、震災前の観光収入=9割という比率は、2016年時点で観光収入=6割、外販=4割となった。震災後に激減した観光収入も回復し、さらに外販も伸びたことから売上は既に震災前を上回っている。しかし同専務は「確かに〔外販の〕売上が150%伸びたが、あと30%伸ばすことができれば、採算的に楽になる。しかし今の延長線で30%伸ばすのは難しい。だから挑戦が必要になる」という。さらに新商品だけでなく、「そこ〔新商品〕で武田の笹かまを知ってもらい、本物のおいしさを追求したプレーンの〔何も入っていない普通の〕笹かまに誘う」ことで更なる売上の拡大につなげたいとし、プレーンの笹かまほこでも次なる一手を考えているという。

### 3-4. (株)天童木工<sup>9)</sup>:革新

天童木工は、成形合板という独自の生産技術を用いた高級家具や内装品の設計・製造・販売を主事業とする。1940年に設立され、山形県天童市に本社、工場、ショールームをおき、東京と大阪にショールーム、福岡に営業所、名古屋に連絡所を展開する。資本金は3億円、従業員は321人と、上述の3社に比べると規模が大きい。同社の事業内容は、家具の製造・販売とウッドハンドルなどの自動車部品の製造・供給とに分けられる。さらに家具は、公共施設や大型施設に家具や内装品を供給するコンラクト事業と一般消費者向けに家具を販売するホームユース事業とに分けられる。

同社は、有名な建築家(丹下健三氏など)や工業デザイナー(剣持勇氏、柳宗理氏など)がデザインした独自性の高い家具を成形合板という高度な生産技術を用いて製品化できることが強みであり、それら有名な建築家やデザイナーが受注した大型の公共施設などに家具や内装品を供給する、いわゆるコンラクト事業を中心に成長してきた。こうした事業特性は、同社関係者の「天童は建築家に育ててもらった会社である」(村山, 2012, 4頁)という言葉で表される。同社の売上の最盛期は1990年代初頭で、全体で180億円の売上、家具で130億円の売上があった。しかしその後の日本経済の長引く不況によって公共事業関連の仕事が少なくなり、コンラクト事業の売上が大きく減少する。2011年には全体売上が約32億円で最盛期の約1/6

9) 同社には2011年11月16日、2012年6月25日、2016年5月23日、同年8月12日に訪問し、取締役企画部長にヒアリングを行った。また製品や技術に関する多くの資料をご提供頂いた。同社に関するケース教材として村山(2012)(2016)がある。また同社を扱った論文として井村(2011)、著書として同社関係者が執筆した菅澤(2008)がある。2016年10月7日に草稿へのコメントを頂いた。

になった。

ヒアリングに基づく筆者の試算では（同社は業績を公表していない）、2011年の売上内訳は、コントラクト事業が21～23億円、ホームユース事業が3～4億円、自動車関連が6～7億円であった。2015年には全体売上が40億円で拡大し、その内訳は、コントラクト事業が24.5億円、ホームユース事業が5.5億円、自動車関連が10億円であった。

このような状況の中、同社は、日本国内の杉や檜などの軟質針葉樹を家具の材料に利用する軟質針葉樹圧密化・成形（Roll Press Wood）という新たな生産技術の開発に成功し、その原型となる技術で2015年11月に第6回ものづくり日本大賞・内閣総理大臣賞を受賞した<sup>10)</sup>。この生産技術は、同社の強みである成形合板の技術に圧密加工という新たな技術を組み合わせたものであり、後述のように国産の軟質針葉樹の新たな用途を生み出す可能性を有する。

従来の成形合板の技術では、ブナなど硬質の輸入木材をカツラ剥きしながら1～1.5mmの厚さの単板に加工し、それら単板を接着剤で貼り合わせ強度のある合板にし、その合板を高精度のプレス加工で成形し家具を製造する。この成形合板により、細くても、しなやかな強さを持った家具ができる。

新たに開発された軟質針葉樹の圧密化・成形では、杉や檜の木材から角材を切り出し、それら角材を煮沸することで単板を切り出しやすくする。切り出された単板をブナと同じ強度（密度）に高めるため2段階ローラーで約50%の厚さに圧密する工程が加わり、その後は通常の成形合板と同じ製造工程を経る。この針葉樹の圧密成形加工の実用化は世界初で、同技術には日本の林産業や地域社会が抱える課題を解決できる可能性があるという。日本国土の67%は

森林で覆われ、うち4割は戦後復興期の旺盛な建材需要に応えるために植林された杉や檜などの針葉樹である。そのような林産資源を持ちながらも日本の木材自給率は27.8%と低い。外国産木材の輸入増加と国産木材の価格低下により、日本の森林資源の価値は著しく低下した。価値低下により人の手が入らなくなった人工林は、荒廃が進み土砂崩れなどの自然災害を引き起こす一因にもなっている。軟質針葉樹の付加価値の高い新用途が生み出されることで、人工林が再資源化され、地域経済の活性化や自然災害の軽減という地域課題の解決にも結び付く可能性がある。

ヒアリングによれば、天童木工が同技術の開発を本格始動させたのは2011年ごろであった。開発リーダーの現・常務取締役が、先祖代々伝わる山を所有しており、木が間伐されても輸送コストがかかり山から運び出されない現状に対して、何とかならないものかと思いをめぐらせていた。しかも2011年3月に東日本大震災が発生し港湾が破壊され輸送網が混乱したことで、輸入木材がしばらく入ってこなかった。在庫をつかって何とか生産を継続したが、本当にこれで良いのか、国産材を使うべきではないか、と考えるようになった。また輸入材には関税がかかっており、その一部は価格に転嫁されお客様にも負担を強いている。こうした幾つかの思いに駆られ、技術開発がスタートした。

同社関係者によれば、同技術は、ほぼ社内のリソースだけで開発された。杉や檜を家具に利用する工法は他にもあるが、同社は、成形合板の応用にこだわった。単板を圧密するためのローラーが福島県の工業支援センターにあり、そこで試作を繰り返した。同技術の肝となる2段階圧密ローラーは三菱重工との共同開発であったが、加工時の誤差を抑えるのが特に難しかった。また杉、檜、唐松など木材の種類に合わせて、圧密の度合いを細かく調整する必要もある。

10) 経済産業省『第6回ものづくり日本大賞』  
2016年3月より。



本格的な実用までに約3年を要したが、2012年頃から、西日本の地方自治体から自分たちの山の木で家具を作れないかとの問い合わせが既にあり、製造と販売を一部開始していた。同社関係者によれば「自分たちの町の材料を使おうという流れと、圧密の技術のタイミングが一致した」のだという。その後も、北海道から東北、関東、中部、近畿、四国まで全国各地の地方自治体の庁舎、議場、図書館、公民館のほか、警察（高知県警察）、大学（高知県立大学、聖徳大学）、駅（山形駅）、銀行（きらやか銀行）、旅館（気仙沼プラザホテル、ホテル杉の湯）、列車（えちごトキめきリゾート雪月花）、特養老人ホーム（清幸園）、その他企業（小松太鼓店、石井食品）などに地元木材を使った家具を供給した。例えば山形県大江町の中央公民館の書架、展示棚、閲覧机などの製造では、自治体の担当者と共に山に入り、使用する木を1本ずつ選別したという。さらに各地の木材を山形県天童市の工場まで輸送する際、丸太のままだと特殊な輸送手段を手配しなくてはならない。そのため現地の製材所で丸太を2メートルの長さに製材して通常の輸送便を使うことで輸送コストを下げている。国産木材なので関税はかからないが、圧密という追加工程が入るため、結局、輸入木材を使った通常の成形合板よりコストは高くなってしまふ。それでも公共建築物木材利用促進法や木材利用ポイント制度などの施策に適合していることもあり、2016年時点で既に33の納入実績（うち地方自治体の関連施設が16）を上げている。

この新技術により、同社の売上の柱であったコントラクト事業は再成長できるのか。2011年から15年にかけてコントラクト事業の売上は、確かに1.5～3.5億円程度上昇している。しかし同社関係者は慎重な見解を示す。近時のコントラクトの売上の伸びは、新技術の効果というより、好調な景気というマクロ要因の影響が大きいとする。軟質針葉樹圧密化・成形の家具の売上は、コントラクト事業全体の10%に過ぎず、

現時点でコントラクト事業を拡大する力にはなっていないという。しかも、地元木材の活用は一種のブームであり、そのうち勢いがなくなると冷静な見方もしていた。今後は顧客が地域の軟質針葉樹の利用という部分に価値を認めるかどうかにかかっているが、この軟質針葉樹の家具がコントラクト事業の売上の半分以上を占めるまでに成長するのは難しいのではないかと。他方、宮城県南三陸町の新庁舎ではFSC認証取得（地域利益にかなない経済的にも持続可能な形で生産された木材に付与されるForest Stewardship Council認証）の地元木材の利用を増やす<sup>11)</sup>という動きがあったり、また新技術の発表・展示会では顧客からも環境に良い技術であるとの意見が寄せられたりするなど、良い流れも感じ取っているという。

さらに同社は、軟質針葉樹の合成合板で家具を作るだけでなく、建材としての販路開拓にも取り組んでいる。学校、劇場、ホール、映画館、スタジアムなどへの机やイスの供給で実績のあるK社と連携し、スタジアム用イスの背・座面の部材として針葉樹合成合板を供給する計画がある。K社がダイカスト製の背座金具と合成合板を組み合わせイスを製造する。ちなみに、この天童木工とK社の共同開発の取組は、木材を使った地域活性化策を提案する大会「Wood Challenge 2015」で優秀提案に選ばれた<sup>12)</sup>。

両社は、当初、ドーム型スタジアムの準不燃性の木製ベンチとして利用されることを想定し、建材の難燃性を高める工夫を行ってきた。しかしここにきて開放型スタジアムでの利用の可能性が高まり、防腐・防蟻加工も求められることになった。開放型スタジアムでよく利用されるFRP製イスと同程度の耐用年数が求めら

11) 河北新報 ONLINE NEWS「南三陸町新庁舎地元産『FCS材』利用増へ」2016年5月10日付。

12) 展示パネル「環境とサポーターに優しいスタジアムチェア 天童木工+K社」を参照。

れることになるが、軟質針葉樹の合成合板の屋外耐久性は実証途中である。今後は国交省認定取得に向けて評価試験を繰り返し、2020年の東京オリンピックを見据えて確かな実績を積み上げていきたいとする。さらに同社関係者によれば、今後、一般の家具にも準難燃性が求められるようになると、例えば特養施設などで同建材を用いた家具への需要が高まるかもしれない。この革新的な生産技術の価値を企業業績に結び付けるには、新用途や新市場の創出が欠かせず、仮にそれが実現できればコントラクト事業を再成長させる強い推進力になるかもしれない。

#### 4. むすびにかえて

以下では、本稿で取り上げた事例についてやや深く考察を加える。本稿の狙いを改めて確認しておく、既存研究が明らかにした国際化、連携、革新と中小企業の生存や業績との因果関係を踏まえ、それら行動がいかん生存、業績、成長に結び付くかを明らかにすることにあつた。

##### 4-1. 国際化の効果について

Lee *et al.* (2012) は販売国際化ならびに R&D 集中度と国際化の組み合わせが中小企業の生存に、Lu and Beamish (2001) は国際化の参入方式の適切な選択と組合せが業績に正の関係を有することを明らかにした。

Lee *et al.* は、国内市場ではブランド認知、市場受容、サプライチェーン統制に関して中小企業は劣位に立たされるが国際化によって巨大企業との競争を回避できるため生存の可能性が高まるのではないかと、また R&D 人材比率で測定される R&D 集中度の調整効果については人材が修得した無形の技術的知識が中小企業の海外市場への適応を助けるからではないかと推察していた。また Lu and Beamish は、直接投資の

レベルと業績には U 字（皿型）の非線形の関係があり、また現地パートナーとの連携はより高い業績に、直接投資と高度な輸出の組み合わせはより低い業績に結び付くとした。

まず Lee *et al.* は、販売国際化によって国内市場の不利を回避する「競争動態 (competitive dynamics) の変化」(p.2) を生み出せるため、中小企業の生存に資すると捉えた。この点、伊藤製作所は国内市場では大手部品メーカーに製品を納める Tier2 の位置づけであったが、インドネシアでは一部のカーメーカーに対して実質的に Tier1 の位置づけにあった。この点、同社の伊藤社長は、競争相手が少なく売り手が優位に立てる需給バランスの良い地域でビジネスを展開することの重要性を説いていた。また明和製作所では自社の海外拠点ネットワークを武器にして日本国内で受注した金型の 2 番型、3 番型を海外でも受注していくことが、サプライチェーン（系列）に深く組み込まれていない独立系の同社が市場競争を生き残る重要な手段になると捉えられていた。両社ともに、国際化を通じて競争動態を自社に有利に動かしていたといえるのではないだろうか。

それに加えて本稿の事例では、国際化が国内労働市場での不利を回避する手段にもなっていた。明和製作所では、中小企業ゆえ日本国内で人材を確保できないという課題に対して、国内工場での金型への部品組付作業を海外拠点の人材に担ってもらい、さらにインドネシアでは現地の理工系トップ大学との関係を構築し国内では採用が難しい工学系の高度人材を獲得していた。部品の組付作業を担う人材を手当てできなければ企業の生存には負の影響が及ぶし、また仮に雇用が難しい日本国内で人材を採用しようとすれば高い賃金を払う必要があり業績に負の影響が及ぶだろう。またインドネシアの大卒のエンジニアたちが自らで新しい設備や技術に挑戦していくことも、日進月歩で技術が変化する自動車産業で生き残るための重要な要件になる

う。またこれらエンジニアがR&D人材に相当するかが判断できないため明言できないが、技術的知識をもった人材が海外市場への適応を助け、中小企業の生存に資するというLee *et al.*の調整効果の分析ともある程度一致しているのではないだろうか。

次いで直接投資レベルと業績のU字の関係について、Lu and Beamishは投資先5カ国を境に業績に正の関係が生じると分析しているが、伊藤製作所は2カ国、明和製作所は3カ国と、まだそのレベルに達していない。Lu and Beamishは東証1部・2部上場の中の比較的規模の小さい会社を中小企業と捉えるため(注1を参照されたい)、本稿で取り上げた企業より規模が大きい。本稿の事例の中では、例えば伊藤製作所の伊藤社長が直接投資を行ってから4～5年は赤字になるため本社の財務力が不可欠と述べていたように、進出初期には業績に負の影響が及ぶことが分かる。また、本事例では、直接投資レベルの高度化から生じるメリット、すなわちLu and Beamishがいう「経験の蓄積」(p. 569)、Lee *et al.*がいう「グローバルな知識プレイヤーの創出」(p. 4)の一端を窺い知ることができる。例えば伊藤製作所では、最初に直接投資を行ったフィリピンのエンジニアの成長と経験の蓄積によってインドネシアへの低コストでの進出が可能になっていた。また明和製作所では、インドネシアの海外子会社がグローバルな知識プレイヤーとなり、日本本社を含む各拠点での解析・測定や設備導入を支援していた。

これらのことから、Lu and Beamishが指摘する直接投資先の増加による直接投資行動への習熟効果に加え、各拠点での人材の成長、それによる拠点間での人材や知識の移転や共有が業績に正の効果をもたらす可能性が示唆される。今後は、進出先国の数に加え、拠点内での経験の蓄積さらに拠点間での人材や知識の移転という尺度から直接投資のレベルを測定し、業績との関係を分析していく必要があるだろう。ただし

Gupta and Govindarajan (2000)が、拠点間での国際的かつ多方向的な知識の流れを統計学的に正しく分析することは難しいと指摘していることも付言しておきたい。

さらにLu and Beamishが検証した現地パートナーとの連携による業績への正の関係については、伊藤製作所、明和製作所ともに、海外進出の初期には現地パートナーと手を組んだが、その後いずれも合弁を解消していた。そのうえで伊藤製作所はフィリピン子会社を単独所有とし、明和製作所は新設したタイ子会社の株式の58%所有し残りは現地人が所有していた。両社の行動が異なっているため解釈が難しくなる。伊藤製作所の事例からは、進出初期には現地パートナーとの提携は有効であるが、中・長期的には提携を解消した方が有利に働くという可能性が示唆される。他方、明和製作所では解消後に新設した子会社の株式の一部を現地人に所有してもらっているため、やはり有利な展開には現地パートナーが欠かせないともいえる<sup>13)</sup>。さらに伊藤製作所はインドネシアに進出する際に、やはり現地パートナーと手を組み、工場や事務所・設計室の提供などかなりの好条件を提示されていた。これらは進出時のコスト低下につながると考えられるため業績に正の効果をもたらす可能性がある。これらのことから、少なくとも中小企業の海外進出の初期段階においては、現地パートナーとの連携が有利に働くといえるかもしれない。

なお本事例では、各社の輸出額や輸出のレベルが把握できないため、輸出と直接投資の組合せの影響をうまく捉えられない。Lu and Beamishは、直接投資と高度な輸出の組合せは、高い調整コストを強いられるため低い業績に結

13) 国や業種ごとに外資所有制限が異なっており、それが所有比率に影響を及ぼすことはいまでもない。また進出先国パートナーの所有が分散していると、実質的にはサイレントパートナーになる場合もある。

び付く可能性がある」と推察する。例えば明和製作所は、インドネシアの現地企業に金型部品の加工を外注していたが、加工用の部材を日本からインドネシアに輸出し、完成した部品をコンテナの空きスペースを利用して日本を含む各拠点に輸出していた。現時点で、インドネシアで加工されている部品数は少なく、拠点数も（日本を含め）4つと少ないことから、調整コストはそれほど高くなっていないだろう。しかし確かに拠点数（直接投資先）が増え、さらに輸出入される部品点数も増えてくると、在外拠点の活動の管理（すなわち直接投資）と輸出入の調整を同時並行で進めることは、中小企業にとって大きな負担になる可能性がある。

以上の分析を踏まえ、今後の研究で特に注目すべき点をまとめておきたい。国際化による生存や業績への正の関係に関しては、本国の製品市場での販売や流通の不利の回避に加え、本国労働市場での不利の回避、さらには本国のスキルや知識の不足の補完という効果が働いている可能性が示唆される。また直接投資のレベルと業績とのU字関係についても、直接投資による進出行動への経験蓄積に加えて、各拠点の事業環境に合わせた適応と学習（Birkinshaw and Hood, 1998）、そこで蓄積されたスキルや知識の拠点間での移転や共有（Gupta and Govindarajan, 2000）の効果が働いている可能性があるだろう。もちろん本稿のような事例研究では、それらが生存、業績にどれだけプラスの効果を有するかを定量的に測定できない。とはいえ、わずか2～3ヵ国にしか進出していない中小企業であっても、単なる市場拡大ではなく、海外拠点から他の拠点への知識や人材の移転さらに本社への知識の逆流などを活用して生存や成長を図ろうとしている姿が明らかになったこと、それ自体が重要な知見といえるのではないだろうか。

#### 4-2. 提携・革新の効果について

ここでは提携と革新の効果を合わせて検討す

る。Gronum *et al.* (2012) は、ネットワークの結び付きの多様性と強さが革新の幅を広げ、革新の幅が業績に正の関係にあるとした。武田の笹かまはこの事例では、そのような関係が確認できたのではないだろうか。すなわち同社専務が中心となり外部の企業と積極的に連携し、その中で新商品を生み出していた。それによって東日本大震災後に大きく落ち込んだ売上を回復させ、最終的に震災前を上回る売上を達成していた。

天童木工では、軟質針葉樹による圧密化・成形という革新的な生産技術を開発していた。同技術は、地方公共団体の公共施設などへの地域木材を使った家具や内装材の供給というコントラクト事業の新たな動きにつながっていたが、同社関係者によれば、コントラクト事業に占める売上比率はまだ10%程度で同事業を再成長させる力にはなっていなかった。Gronum *et al.* の分析に従えば、コントラクト事業の再成長に向けては、革新の幅をもう少し広げ、そのために新たな提携を組むなどの動きが必要となるだろう。まさに天童木工は、スタジアム用イスで定評のあるK社と協力し、同工法で加工された木材に難燃・防腐処理を施し建材として活用するという新たな革新に取り組んでいた。この取組が成功すれば、コントラクト事業の売上拡大にプラスの影響を及ぼす可能性がある。

次に連携やネットワークの収穫逡減という問題であるが、これについてはGronum *et al.* (2012) とLowik *et al.* (2012) が同じ特集号の中でやや異なる見解を示していた。Gronum *et al.* はネットワークには収穫逡減があるため、特定のパートナーとの関係を長く維持するより、新たなパートナーへと関係を広げるオープン志向が良いとする。他方、Lowik *et al.* は、それら広い関係性の調整に中小企業の管理者の貴重な時間がとられるべきではなく、むしろ特定パートナーとの関係を深めるのが良いとする。しかしLowik *et al.* も同一パートナー内におい

て日常業務を越えた新たな紐帯を創出していくことが重要であるとしており、実は両研究は、広く多様なパートナーとの新しい関係か、特定のパートナー内での新しい関係か、という議論をしていることになる。

これに関して、武田の笹かまぼこは、新たなパートナーと広く連携して新商品を開発するという Gronum *et al.* 型の行動によって売上拡大という成果につなげていた。もちろん定性的な事例研究では、どの程度、収穫逓減を回避できたかを数値化することはできない。しかし「新たなパートナーと広く組むやり方と、同じパートナーと長く深く組むやり方がありますが、どちらが良いですか」という筆者の質問に対して、武田の笹かまぼこの専務は、「いろいろ広く組みたいと思っている。長く組み、深掘りをするというやり方では、知識に限界が出てくる。いろいろな人と話して、新しい価値を生み出したい」と返答していた。さらに、「広く組むと、調整が大変になりませんか」という質問に対して、同専務は「いろいろな人と話すことは苦にならない。マネジメントが大変というのはその通りで、ちょうど課題と感じていたところ。右腕、左腕となる人を置く必要がある。しかし経営学部の学生を新卒から育てたり、内部の人材を育てるのは時間がかかる。実は、社会人向け大学院で知り合ったアメリカでも商売をしていたという人を面接し雇用形態を結んだところ。共通言語で話せる人と組めば効率的に仕事ができる」との返答があった。これに加えて新商品やマーケティングの権限が代表権のある同専務に集約されているため、最終的意思決定までの手続きが比較的簡素であることも、調整の手間や時間の節約に役だっていると考えられる。

さて Gronum *et al.* 型と Lowik *et al.* 型のどちらが収穫逓減を回避できるかという問題であるが、そこでは Vuorinen *et al.* (2006) がいうネットワークの中にいる経営者や管理者の調整能力、意欲そして起業家的能力による、調整効果

(moderating effect) が生じる可能性がある。例えば武田の笹かまぼこの専務のように、某大学院の人的ネットワークを起点とし、その先にあるネットワークを次々と開拓し、そこでの新たな人との出会いや会話を楽しめる経営者にとっては、まさに Gronum *et al.* 型こそが収穫逓減の回避手段となろう。しかも、そこで生じる管理の煩雑さという問題を解消する手段としても、同じ社会人向け大学院の人的ネットワークを活用しようとしていた。他方、新たな出会いや会話が苦手な経営者が Gronum *et al.* 型で連携を進めると収穫逓減を加速させる可能性があり、そのような場合は特定の相手との関係を深掘りする Lowik *et al.* 型の方が良いかもしれない。もう1つの解釈の仕方として、武田の笹かまぼこ専務の行動を社会人向け大学院のネットワークの深掘りと理解すると、むしろ Lowik *et al.* 型の行動と捉えられる。先にも述べたが Gronum *et al.* 型と Lowik *et al.* 型はともに強く革新的で新たな紐帯を重視する点で一致しているため、提携先との関係がどのような形（分散か、集中か）であっても、その中で新しい関係を常に生み出すことが収穫逓減の回避には重要になると理解しておけば良いのかもしれない。

さらに Gronum *et al.* は、革新の幅による売上成長や製品・サービスの範囲の成長への媒介効果 (mediation effect) を確認したうえで、革新こそがネットワークの価値を開放する仕組みの1つであると分析していた。武田の笹かまぼこは、中小企業ゆえの資源不足を補うために企業や個人と積極的に連携を進めていたが、その中で新商品を生み出し、商品の幅そして売上の拡大につなげていた。まさに連携やネットワークそれ自体でなく、ネットワークの中で生み出された新商品（すなわち革新）こそがネットワークの価値を顕在化させ、売上拡大を可能にしたといえよう。以上のことから、中小企業の生存や成長には、単なるオープン志向でなく、Chesbrough *et al.* (2006) がいう「オープンイノ

バージョン」(open innovation)の発想と行動こそが求められよう。

他方、天童木工の事例からは、革新の価値を開放するために、ネットワークや連携が必要になることも分かる。天童木工は、ものづくり日本大賞・内閣総理大臣賞を受賞する高いレベルの生産技術を開発していた。しかし現時点で、その技術と商品はコントラクト事業を再浮上させる力にはなっておらず、難燃・防腐処理が施された建材など新たな市場や用途を開拓する必要があると認識されていた。そこで天童木工は、スタジアム用イスで定評のあるK社との連携を進めていた。連携ないしネットワークを媒介変数にして革新と業績との間接効果が説明できる、ということもあるのではないだろうか。すなわちネットワークや連携が革新の価値を開放する1つの仕組みになる可能性もある。

#### 4-3. 中小企業経営への含意

各事例を細かく見ると、生存や成長につながる可能性があるとした国際化、連携、革新という方策の中にも、考え方や行動に更なるバリエーションがあることが分かる。もちろん定性分析では、それら行動の1つ1つが、生存、業績、成長にどの程度寄与するかを数値で正確に把握できない。今後の研究ではそれら行動の効果を1つずつ丁寧に測定する必要があると締め括ることもできよう。

しかし本稿では、一見多様であるが実は各社に共通する行動があると考えており、その点を強調することで中小企業経営への含意とした。本稿で取り上げた4社はいずれも、国際化、連携、革新という行動の価値をさらに高めるために、一歩深く踏み込むという行動をとっていた(あるいは、とろうとしていた)のではないだろうか。伊藤製作所や明和製作所では、国際化を通じて競争動態の変更や市場拡大を行うだけでなく、海外拠点が蓄積した技能や知識を移転・共有(いうなら拠点間連携)することで他の海

外拠点や日本本社での有利な事業展開につなげていた。武田の笹かまぼこでは連携で資源を補完するだけでなく、そのネットワークの中で新商品を生み出し売上拡大を実現していた。天童木工では革新的な生産技術を開発したうえで、連携を通じて建材という新用途と新市場の開拓に取り組んでいた。すなわち資源制約を抱える中小企業であるからこそ、現有の資源や能力を最大限に活かすため、そこからさらに一歩深く踏み込むアイデアと行動が求められるのではないだろうか。その深掘りのアイデアと行動こそが、大企業を含む競合他社への優位性の源泉になり、生存、業績そして成長に効いてくるのではないだろうか。資源が乏しいからこそ、自社資源と外部資源とを組み合わせ、さらにそれら資源の価値を一段と高めるための独自のアイデアと行動で勝負していかななくてはならないのである。

(2016年12月13日採用)

#### 参考文献

- Birkinshaw, J. and Hood, N. (1998), "Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies," *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 773-795.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. and West, J. (2006), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press. (PRTM 監訳『オープンイノベーション』英治出版, 2008年)
- Colombo, M.G., Laursen, K., Magnusson, M. and Rossi-Lamastra, C. (2012), "Introduction: Small Business and Networked Innovation: Organizational and Managerial Challenges," *Journal of Small Business Management*, Vol. 50, No. 2, pp. 181-190.
- Eisenhardt, K.M. and Graebner, M.E. (2007), "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges," *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, pp. 25-32.
- Gronum, S., Verreyne, M. and Kstelle, T. (2012), "The Role of Networks in Small and Medium-

- Sized Enterprise Innovation and Firm Performance,” *Journal of Small Business Management*, Vol. 50, No. 2, pp. 257-282.
- Gupta, A.K. and Govindarajan, V. (2000), “Knowledge Flows within Multinational Corporations,” *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 473-496.
- Lee, H., Kelly, D., Lee, J. and Lee, S. (2012), “SME Survival: The Impact of Internationalization, Technology Resources, and Alliances,” *Journal of Small Business Management*, Vol. 50, No. 1, pp. 1-19.
- Lowik, S., Rossum, D., Kraaijenbrink, J. and Groen, A. (2012), “Strong Ties as Sources of New Knowledge: How Small Firms Innovate through Bridging Capabilities,” *Journal of Small Business Management*, Vol. 50, No. 2, pp. 239-256.
- Lu, J.W. and Beamish, P.A. (2001), “The Internationalization and Performance of SMEs,” *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 565-586.
- Vuorinen, T., Varamäki, E., Kohtamäki, M. and Pihkala, T. (2006), “Operationalizing SME Network Resources,” *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 14, No. 3, pp. 199-218.
- Yin, R.K. (2006), “Mixed Methods Research: Are the Methods Genuinely Integrated or Merely Parallel?,” *Research in the School*, Vol. 13, No. 1, pp. 41-47.
- 伊藤澄夫 (2004) 『モノづくりこそニッポンの砦—中小企業の体験的アジア戦略』工業調査会。
- 伊藤澄夫 (2015) 『ニッポンのスゴい親父力経営—続・モノづくりこそニッポンの砦』日経BP。
- 伊藤澄夫 (2016) 「金型企業の体験的アジア戦略」『東北学院大学 経営学論集』第7号, 121-130頁。
- 井村直恵 (2011) 「デザイン家具メーカーにおける独自能力の構築—天童木工を例に」『京都マネジメント・レビュー』第19号, 81-103頁。
- 清成忠男・田中利見・港徹雄 (1996) 『中小企業論』有斐閣。
- 菅澤光政 (2008) 『天童木工』美術出版社。
- 田中幹大 (2014) 「大企業と中小企業」『中小企業・ベンチャー企業論—グローバルと地域のはざままで【新版】』第2章に所収。
- 弘中史子 (2001) 「小規模企業のグローバル戦略 ケーススタディー—株式会社伊藤製作所 (金型・プレス)」『金型産業 WEB MAGAZINE (株) IDO デジタル』。
- 弘中史子 (2012) 「中小製造業における付加価値と収益力の向上にむけて—業務プロセス変革の視点から」『中小企業研究センター年報2012年版』, 18-33頁。
- 村山貴俊 (2012) 「ビジネス・ケース (株) 天童木工」『東北学院大学 経営学論集』第2号, 67-81頁。
- 村山貴俊 (2016) 「中京圏・順送りプレス Tier2 メーカーとの比較にみる東北自動車産業の可能性と限界—三重県四日市市・伊藤製作所の事例を中心に」『東北学院大学 経営学論集』第7号, 1-40頁。
- 村山貴俊 (2016) 「ビジネス・ケース (株) 天童木工その2」『東北学院大学経営研究所 経営・会計研究』第28号, 63-73頁。