

# 「小さな」世界企業の成長における 企業者活動の析出

塩 見 治 人

## 1. 課題の限定

1999年の「中小企業基本法」の改訂は、1963年の旧基本法にみられた「二重構造論」に立脚して、「平均的な中小企業」からみた大企業との格差是正策を政策目標にするという、大企業からの中小企業の救済に軸足を置いた視点が大きく転換することになった。新基本法は、「独立した中小企業の多様で活力ある成長・発展」を基本理念にし、先端的中小企業の支援・創業の促進・経営基盤のIT化などの施策を掲げるようになったのである。当時、アメリカの1990年代の産業再生を中小企業が支えているとの認識が注目されるようになり、これが「平成不況」下のわが国において、中小企業の新しい積極的な役割や固有の可能性を見出していく動向に連なったのだといえよう。

これを背景に、わが国の先端的中小企業群、異色中小企業群、ベンチャー企業群などへの関心が誘発されて、これらの中小企業群を「オンリーワン企業」<sup>1)</sup>「ローテク最先端」<sup>2)</sup>「小さなトップ企業」<sup>3)</sup>「小さな大企業」<sup>4)</sup>「小さなニッチトップ企業」<sup>5)</sup>「グローバル・ニッチ企業」<sup>6)</sup>「小さな世界一企業」<sup>7)</sup>「世界を制した中小企業」<sup>8)</sup>などとして抽出し、またこれらの中小企業群の台頭を踏まえて産業社会の現時点を「中小企業ルネサンス」<sup>9)</sup>「スモールサイジングの時代」<sup>10)</sup>「ミドルサイジング時代」<sup>11)</sup>などとして捉える現状認識作業がすすんだのである。

---

1) 山田宏 (1993)

2) 赤池学 (2000)

3) 日経産業新聞編 (1990)

4) 菊池秀雄 (1997)

5) 通産省 (1999)

6) 中部通産省産業局 (1999), 中部通産省産業局編 (1999)

7) 岸永三 (1990)

8) 黒崎誠 (2003)

9) 清成忠男 (1993)

10) 清成忠男 (1993)

11) 野村総合研究所 (1992)

例えば、このような視点をもつ調査である島田晴雄・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>12)</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>13)</sup>。

本稿は、論者たちが実施してきた1992年に始まる東海地域の「小さな」世界企業の実態調査を踏まえて、その企業群の経営者像を一般的に抽出するのが課題である。

この場合、われわれのいう「小さな」世界企業とは、中小企業の規模で「世界のトヨタ」「世界のソニー」並みのグローバルビジネスを展開している企業のことであり、実際の調査作業では抽出基準として、①資本金5億円前後、②従業員数500人前後、③未上場、④独立系企業で、さらに⑤世界シェア10%前後ないしそれ以上、という5つの要件を設定し、これを満たす企業群を対象にして考察してきた。われわれは一般的にいう製造業中小企業に中堅企業の一部を加えたやや緩やかな規模基準をとっているといえよう。しかしながら、上述した調査・研究群とこれらに約5年先行するわれわれの調査・研究との違いは、当初から論者達の問題意識が「大きな」世界企業（一般にいう多国籍企業、グローバル企業）とは別タイプの世界企業のあり方としての現状・実態を把握しようとしていたことにあったといえる。グローバリゼーション下では、すべての企業が世界企業たりえるのである。

論者たちの研究グループの作業のうち、上述5要件の基準による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>14)</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年版）』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年版では東洋経済新報社編集部が調査表を回収した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ないし4倍であろうとしている<sup>15)</sup>。

今日のわが国におおよそ400社前後あると推定できるこのような「小さな」世界企業の業態については論者の別稿のとおりあるが、そのような戦略と組織へと導いた経営リーダー像には、ある共通の「企業者活動」(entrepreneurship)<sup>16)</sup>を見出すことができる。本稿ではシュンペー

12) 島田晴雄+地域経済研究グループ（1999年）、巻末資料32-64ページ。

13) 中部通商産業局（1999）。なお中部通商産業局編（1999）をも参照。

14) 専修大学社会科学研究所夏季合宿集中研究会（1997）での報告レジュメ。

15) 専修大学社会科学研究所夏季合宿集中研究会（1997）での報告レジュメ。

16) entrepreneurshipには、「企業家（者）精神」「企業家（者）性能」「企業家（者）活動」などさまざまな邦訳語が用いられてきている。清成忠男はentrepreneurshipとは「企業家精神も含めた企業家の全体的な行動を指している」という理由で、J・A・シュンペーター、清成忠男編訳『企業家とは何か』東洋経済新報社、1998年では「企業家行動」を採用している。本稿では、中川敬一郎『比較経営史序説』東京大学出版会、1891年 第1、2章での考察を踏まえ、「企業者活動」としている。

表1 「小さな」世界企業の企業者活動（2006年）

	会社名	資本金 (億円)	従業員 (人)	海外活動の比重	先行する家業	現在の中核技術とその成立年	「小さな世界企業」の創立年とその創業者（誕生年と学歴）	経営理念・社是など
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%	スタンプ台	1964年（スタンブ・インク一体 型捺印器）浸透捺印技術	1968年 2代目（1936年生れ、大 学卒・工学部）	「常に進歩の為に努力を惜まず全社一致団結して、視野 を広く国際社会に向け優れた製品を生産し身をもって国 家社会に貢献する」
2	ホニュー (名古屋市)	0.98	859	海外売上高比率 10%	家庭用薬・白 髪染め製造	1957年（一品剤）毛染め技術	1962年 2代目（1929年生れ、大 学卒・経済学部と理学部）	「朋友、友達が力を合わせて会社をも出しているとい う精神」
3	カイインダ ストリーズ (岡市)	0.88	520	使い捨てカミノ リの輸出比率 10%；海外売上 高比率20%	ポケットナイ フ	1951年（使い捨てカミノリ）カ ミノリ技術	1971年 3代目（1955年生れ、大 学卒・政経学部）	「顧客の喜び、社員のほこり、社会のしあわせ」「パート ナーとともに学びつづける企業」
4	星野楽器 (名古屋市)	0.45	85	輸出比率95%	書籍・楽器販 売	1962年（エレキギター）、1965年 （ドラムス）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	1971年 2代目（1929年生れ、高 卒）	「堅実」と「挑戦」の両輪のバランスをとれ。
5	ホシザキ電 機（豊明市）	30	1023	製氷機の 世界 シェア33%、世 界ランク2位	ミシン部品	1965年（厨房用自動製氷機）製 氷技術	1974年 初代（1910年生れ、高 工卒）	「規律は諸君が作り、自ら之に服したまえ」「夢を目標に おろし、之に執着する」[変化は進歩である]
6	旭サナック (尾張旭市)	2.55	374	海外売上高比率 25%	銃弾	1957年（エアレス塗装機）、1958 年（圧造機）霧化技術および圧 造技術	1978年 初代（1924年生れ、陸 軍士官学校卒）	「技術創造企業として、国際者社会に貢献する」1. 物 作りを通して、顧客に役立つ新しい価値を創造する。2. 個人の活力と固有技術を尊重し、相互信頼の組織徒する。 3. 常に社員と共に成長する。
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%	工業用ミシン	1964年（4頭式刺繍機）刺繍機 械の総合的技術	1970年 初代（1929年生れ、高 卒）	「世界は一つ 良い品はどこでも通用する」「頭を使え 創意工夫を凝らして一歩一歩前進」「足を使え どんな に立派な考えも実現がなければ無意味 毎日地道な努力 がなければ成功はおぼつかない」「根性をもって やる気 のないものは道は開けない、信念を持って進め」「調和を 尊べ 一人一人がいかに優れていても調和のないところ に発展はない」
8	本多電子 (豊橋市)	1.2	125	海外売上高比率 48%	魚群探知機	1956年（トランジスタ魚群探 知機）超音波技術および圧電セ ラミックス技術	1974年 初代（1929年生れ、工 専卒）	「一寸法師の針、オーブ・テクノロジー、共生の思想」
9	ニデック (蒲郡市)	4.6	1233	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%	光学技術	1980年（レーザー式眼科医療機 器）オプトエレクトロニクス技 術	1988年 初代（1930年生れ、大 学卒・理学部）	「一眼二足三胆四力」

最終製品

10	テイボー (浜松市)	4.9	234	マーキングベン 先の輸出比率 70%、世界ラン ク1位	フェルト帽子 加工技術	1962年(合織ベン先)、1974年(プ ラスチックベン先) 毛細管現象 技術	1973年— 1981年	「社会人としての自覚を持ち、テイボー社員としての自 覚を持ち各人の職責を常に全うし会社の繁栄を計りその 業績利益が社会に還元される事を以って日本の発展に寄 与しあわせて世界文化の進展に貢献する事を期す」
11	フジミイン コーポレー テッド(清 洲市)	47.5	357	微粉研精剤の世 界シェア45%、 世界ランク1位	タイヤ用産業 塗料	1965年(シリコノウエフア用ポ リシンング剤) 精密粉体分球技 術	1981年 2代目(1929年生れ、大 学院修士・電子工学)	「技術を磨き、心をつなぐ」「超平坦加工のソリユージュ ンカンパニー」
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	オートバイ部 品	1965年(複合シエールモールド法) アルミ鋳造技術	1985年 2代目(1948年生れ、大 学卒・工学部)	「人間尊重、相互信頼、共存共栄」
13	アイコクア ルフア(尾 張旭市)	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； 前り出しインベ ラー世界シェア 20%	自転車部品等	1963年(シャフト加工) 精密冷 間鍛造技術	1975年 2代目(1923年生れ、大 学卒・工学部)	「お金の顔を大きくすることで素晴らしい業績と、人間 の顔を大きくすることで素晴らしい経営をする」
14	樹脂工業 (豊橋市)	0.44	74	海外11国連会 社・14工場体制	プラスチック 成型品	1973年(1グラムマイクロ菌車) プラスチックのマイクロ射出成 型技術	1985年 初代(1935年生れ、大 学卒・経済学部)	全くなし(固定した理念にとらわれないという事が信条。 「極限をねらい、限界を進む」)
15	富士工業 (静岡市)	0.3	324	輸出比率30%	時計金属ハン ド	1965年(釣具) 釣竿部品ガイド 技術	1969年 初代(1927年生れ、工 高卒)	「誠意努力、禮正和柔、技徳兼備」

(注) 論者による2005年9月、2006年9月の各社へのアンケート調査、および各年の論者の企業訪問ヒアリングによって作成。

ターの企業者規定との関係でその位置を明らかにしておきたい。

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、論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社での創業者や社長へのヒアリングとそのとき提供された社内資料、さら論者がおこなった2005年8月時点のアンケート調査、2006年9月時点のアンケート調査をもとに「小さな」世界企業の経営者像の一般化を行うことになる<sup>17)</sup>。

## 2. シュンペーターの「革新」と「企業者」

シュンペーターが経済発展の動因として時おり出現する「非連続的变化」による「均衡点の推移」に注目し、これを「革新」(イノベーション)とよび、また「革新」の担い手を「企業者」と規定して、経済発展の主体的契機を抽出したことは周知のことである。この場合の革新とは「新結合の遂行」であり、①新製品(プロダクト・イノベーション)、②新生産方法(プロセス・イノベーション)、③新市場(マーケティング革新)、④新原料(素材転換)、⑤新組織(組織革新)の5つの領域に目を向けていた。シュンペーターは、これら5つの革新の本質が、いずれも「物や力の結合を変更すること」であり「自然法則的意味においてなにかを『創造』するものでない」としつつも、そこで起こる「急激な変化」に注目していた。ここでは総じて、システム結合の原理的転換による「最初の1回だけ」の飛躍型ブレークスルー技術が問題とされ、「小さな歩みを通じて連続的な適応によって新結合に到達する」事態は、「均衡的考察方法の力の及ばない新現象でもなければ、またわれわれの意味する発展でもない」と位置づけられていた<sup>18)</sup>。

このようにシュンペーターのイノベーション概念は、長期的・動的な『経済発展の論理』を説明するツールである。しかしながら、後述のとおり、「小さな」世界企業の場合には、このような飛躍型イノベーションはまず見られないのである。そこでまず、研究史上、それぞれの個別産業の局面転換へのシュンペーターの「革新」「企業者」概念の適用をめぐることは、いくつ

17) 塩見治人「『小さな世界企業』の戦略と組織—『チャンドラー・モデル』の歴史的的位置」『立命館経済学』第54巻第3号、2005年9月、われわれの1992年より2005年までの実態調査を総括したものである。その第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』誌に論文名「『小さな世界企業』成長の根拠」として1992年10月号から1993年10月号まで13回にわたって連載されている。また第2次調査は約10年後の2003-05年に田中彰(名古屋市立大学)を加えて4名でおこなわれた。本稿では、第1次・第2次調査での社長インタビュー、そのとき提供された社内資料とともに、さらに論者独自の2005年8月アンケート調査、2006年9月アンケート調査を踏まえて考察していく。

18) Schumpeter, Joseph A. (1926), *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, 1926, (シュンペーター, 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一邦訳『経済発展の論理(上)』岩波文庫, 49, 180, 182-183, 198-199ページ)を参照。

かの具体化が図られてきていることに、触れておかねばならないだろう。

1949年にハーバード大学に経営者史研究所を設置し「経営者史」を創設したA・D・コールは、「企業者活動には革新が、少なくとも普通の意味における革新が、伴わなければならないという理解を全然含んでいない」とし、そのなかに革新を含む「経営諸機能」すなわち組織・計画・指揮・統制といったもっと広い日常的な企業者活動の生き生きした全体像そのものを解明しようとした<sup>19)</sup>。さらにイギリスでは戦後イギリスでの製造業の再生、1980年代のメイド・イン・ジャパンのグローバルな競争優位などの問題に直面して、フォロースルー技術が脚光を浴びるようになった。イギリスは科学研究の質・量や科学研究の成果を他に先駆けて事業化する局面では世界の中でむしろ勝っているのに、なぜかそれがその後の事業成果に結びついていないが、それは「革新後の改良」(post-innovation improvement)に問題があるのではないかとし、画期的な飛躍後のプロセスに焦点を当てるようになった。また、国内外の新技术を目ざとく利用する「二番手戦略」の日本企業の強さは、「ちょっとした改良」を無数に重ねた結果生じる変化にあるとして、それを「漸進的イノベーション」(incremental innovation)という独自の革新として認識するようになってきた<sup>20)</sup>。こうして今日、イノベーション概念は、特許の取得→最初の事業化→革新後の改良、の革新の全プロセスをカバーするように体系化してきているのである。

本稿の「小さな」世界企業の経営者像では、このような研究史の流れを考慮しつつ、経営者の企業者活動の総体を捉えて「漸進的イノベーション」へのリーダー的役割の問題に検討を加え、「漸進的イノベーション」の主体的な源泉を解明することである。

### 3. 「漸進的イノベーション」における「経路依存性」

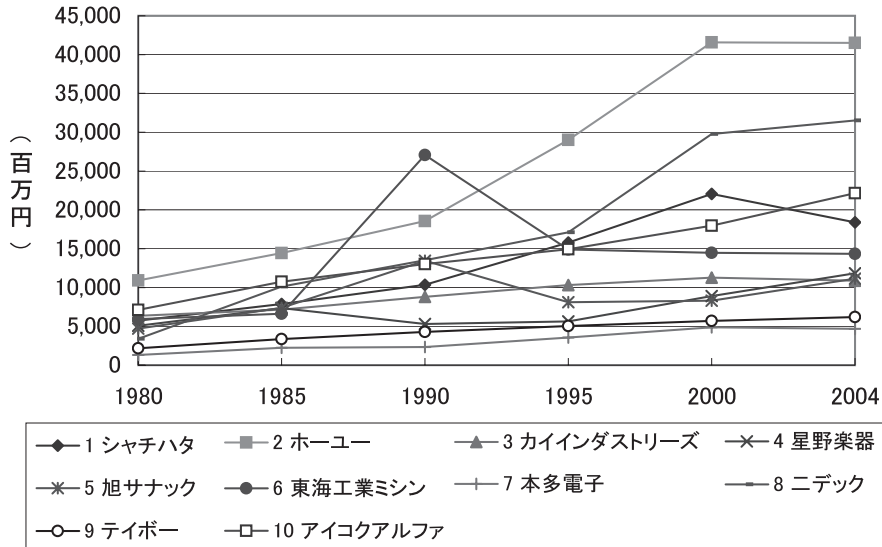
表2は、表1にある名古屋圏の「小さな」世界企業15社のうちデータの得られた10社について、売上高の推移を示している。これらの10社は、「日米貿易摩擦」—「プラザ合意」—「バブル景気」—「平成不況」—「アジア金融危機」などの局面転換をふくむ4半世紀にわたり、業態を変えることなく、ほぼ一貫して右肩上がりの成長を維持して来ていることが確認できるのである。

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、

19) Cole, Arthur H. (1959), *Business Enterprise in its Social Setting*, (A・H・コール, 中川敬一郎邦訳『経営と社会—企業者史学序説』ダイヤモンド社, 13-14ページ。)

20) 学説史のこのような展開については、赤石芳彦(2002), 第1章, とくに3-14, 17-19, 22-23ページに詳しい。また藤田幸敏(2006)「21世紀の企業者」, および田中史人(2006)「成熟化社会に向けた企業家精神」は、それぞれシュンペーターを起点とする「革新」「企業者」「企業者活動」「企業者精神」の現代的意義を検討している。また米倉誠一郎(2001)「イノベーションと歴史」は、イノベーションの類型構成をおこなっている。

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。

なぜ海外へ出たのか、製品開発・技術選択・スキル養成・資金調達など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となる「企業者活動」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) 伝統的産業集積との連続性

まず表1の「先行する家業」欄からみて、これら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、今日の最前線企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グローバルな「最先端」や「ハイテク」に到達しているのである。その「企業者活動」の歴史的舞台装置を確認しておきたい。

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。名古屋圏のものづくり文化の伝統は、明治維新のはるか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木製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生産地、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、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」「日本の兵器工場」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のである<sup>21)</sup>。

表1の15社と「名古屋圏」の地域産業集積との連続性のいくつかを検討しておく。

表1の15社のうち、家業を起点としないものは、6、9、10、14である。14 樹研工業（豊橋市）の松浦元男社長は、戦後愛知大学の経済学部でマルクスを学び、アルバイトで有名ジャズバンドのトロンボーンを吹いていた文系学生だったが、5年のサラリーマン生活の後、1965年に家族と育苗鉢のプラスチック射出成型事業をゼロからはじめた。その後1980年代から集中的にマイクロ成型加工に取り組み、90年代初めには千分の一グラムの腕時計部品、90年代終わりには十万分の一グラムの歯車、さらに今日百万分の一グラムの歯車に到達して、いわゆる「パウダーパーツ」メーカーに成長した。そのコアスキルは、現場で鍛えられた独自の「ナノ切削」による金型技術にある。6 旭サナック（尾張旭市）は、戦前の銃弾メーカー大隈鉄工所旭分工場が、戦後岳父を社長にその技師・工員18名で再出発したもので、陸軍航空士官学校出身で戦後入社した甘利祐三前社長のもと塗装機械、圧造機械で大きく成長していった。9 ニデック（蒲郡市）は、興和紡績（名古屋市）グループの医薬品・光学機器メーカー社員でアメリカ・ロチェスター大学への社内留学を機に退社・独立した名古屋大学理学部出身の小澤秀雄社長が1971年の創業したもので、眼にテーマを「絞り込み」、眼科医療機器、眼鏡店用機器へ展開していった。10 テイボー（浜松市）は、1996年（明治29年）に株式会社として設立された帝国帽子が前身であり、フェルト帽子からフェルトペン先、さらに合繊ペン先、プラスチックペン先へすすみ、サインペン先専門メーカーに成長したものである。同社は、在来の山高帽子フェルト成形技術をマジックペン先に転用し、その後の素材転換で合繊ペン先、プラスチックペン先へと進み、あらゆる色のインク、筆ペン用から0.2ミリ細字用まであらゆる種類のペン先、に対応できる48タイプの毛細管を自由に作り出せる毛細管技術を鍛え上げていった。

これ以外の11社は、いずれも何らかの先行する家業が認められるのであり、家業から出発していわば「ローテクからハイテクへ」の成長プロセスを辿っている。11 フジミインコーポレーテッド（清洲市）は、家業の地場窯業むけタイル用塗料粉を起点に、戦時下に軍用双眼鏡・潜望鏡のレンズ研磨剤を着手、1957年には東京通信工業（現ソニー）のトランジスター用ゲルマニウム・ウエハー鏡面仕上げ研磨剤、さらに1965年以降IC用シリコン・ウエハー鏡面仕上げ超微粉研磨剤へ展開していった。当社のコアスキルは、パウダー分球技術を「掘り下げ」るこ

21) 名古屋市民経済局（2004）の第1部第1、2章を参照。また名古屋市役所（本庄栄治郎監修）（1953）の第1、2巻にも詳しい。



とであり、より微細なものを要求する新しい顧客との継起的な厳しい対応をとおして、今日ではタバコの煙大のサブミクロンの超微粉研磨剤を月産 2000 トンも大量生産している。13 アイコクアルファ（稲沢市）は、尾西地方の織物業が家業で、戦時中に仲間 7 人で航空機用機関銃部品を手がけた事業を引き継ぎ、戦後これを農機具、自転車などの部品に転換して、切削と熱処理技術を鍛えていった。しかし樋田成二前社長時代に時間のかかる部品切削加工から瞬時に加工できる冷間鍛造技術に転換し、1963 年にホンダのスーパーカブ用カウンターシャフトを受注、以後この技術に「絞込み」「掘り下げ」で、アメリカ航空宇宙産業での超 AA 級という精度を誇る独自の超精密冷間鍛造技術を確保し、ボーイング 747、767、日本の宇宙ロケット H-2 への部品供給、GM とフォードへの無検査検納入などを実現させていった。一方、2 ホーユー（名古屋市）は 1909 年に家業の売薬製造業から白髪染め業へ転換し、1957 年に粉末一品剤、1971 年シャンプー式（液体）剤に展開して、今日一般用 25 ブランド・100 アイテム（色）、業務用 40 ブランド・260 アイテムのヘアカラー製品へ多様化している。3 カイインダストリーズ（関市）は、岐阜県関の刃物産業で家業のポケットナイフから出発し、カミソリに使い捨てコンセプトを持ち込んで、しかも替え刃並みの切れ味を実現し、女性用、男性用、医療用など 150 アイテムを製造している。

## (2) 「経路依存性」効果

「小さな」世界企業の経営者たちは、以上いずれの場合でも、たったひとつの製品やたったひとつの技術に関わる小さなテーマへ企業者活動を集中し、その成長プロセスでは絞り込んだ狭いひとつのコースでひたすら掘り下げていくという「経路依存性」効果の軌跡を半世紀近くにわたって漸進的に追及していったことになる。その延長上に先端性が開花したのである。この場合、小さなテーマの事業ドメインは、4 桁産業分類よりもずっと狭いのである。当然のこととして、小さなテーマには必ずリスクが伴う。このリスクを、「小さな世界企業」は、「経路依存性」の生み出す効果、つまり①ひとつの技術の深化・精緻化による「多市場（産業）対応能力」の構築、②ひとつの製品の多バージョン化による「多品種対応能力」の構築によって克服しようとするのである。

「小さな」世界企業の経営者たちは、Abernathy = Clerk (1985)<sup>22)</sup> のイノベーションの類型化マトリックスに位置づければ、「構築的革新」すなわち技術において既存技術を破壊し、市場において新市場を創出する領域には住んではいない。伝統的な家業の延長線上で、絞り込んだテーマ（ひとつの製品かひとつの技術）について商品コンセプトの転換、生産技術選択の転換、素材転換などをおこなう「通常の革新」すなわち技術において既存技術を保守強化し、市場に

22) 米倉誠一郎（2001）57-59 ページ、Abernathy, W. J. and K. B. Clerk (1985), pp. 3-22.

において既存市場を深耕する領域を出ないでそこに留まっているといえるだろう。

「通常の革新」こそが「小さな」世界企業の経営者たちが活躍する戦略ドメインである。ここで「絞込み」と「掘り下げ」の先端性で競争優位を確保してきたのである。

### (3) 「規模の経済性」「範囲の経済性」効果

加えてこの狭い領域での「規模の経済性」「範囲の経済性」の徹底的な追及が競争優位をより十全に補強した。表3は、15社の「多品種・大量生産体制」を一覧している。

1 シャチハタ（名古屋市）は、家業のスタンプ台製造から浸透捺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タイプの各種スタンパーを、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の2工場を設置している。3 カイインダストリーは、使い捨てカミソリで男性用・女性用・医療用の150アイテムの品揃えをして、月産3千500万本を生産している。4 星野楽器（名古屋市）は、ロックミュージックの基本楽器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、中国、韓国、インドネシアの10社のOEM供給で月産5万本強生産している。10 テイボーは、極細0.2ミリから筆ペンまで3000品種のマーキングペン先を、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21シリーズを、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、各種内輪月産234万個を生産し、世界ランク1位・世界シェア20%を確保し、また各種スプライン月産77万個を生産している。同社は形状を2タイプに限定して、その多バージョン化を図っている。

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（産業）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. 「漸進的イノベーション」と偶然性・外部性

W・D・バイグレイブは、成功している企業者には共通した10の資質があるとし、「夢、判断

表3 名古屋圏の「小さな世界企業」の多品種・大量生産体制（2005年）

	会社名	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)	Xスタンパー：114アイテム ネーム印：年産250万本
	2	ホーユー (名古屋市)	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 (岡市)	カミソリ：150アイテム、医療器、爪きり等 カミソリ：月産3千500万本、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)	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	ホシガキ電機 (豊明市)	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)	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)	- 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)	魚群探知機：58シリーズ・572品目 年産121,273台
	9	ニアック (蒲郡市)	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	テイポー (浜松市)	マーキングペン先：3000品種 マーキングペン先：月産4億本
	11	フジミインコーポ レーテッド(蒲須市)	超微粉研削剤：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)	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	アイコアルファ (稲沢市)	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)	-
	15	富士工業 (静岡市)	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 -
中間財			

(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。

力、実行力、決意、検診、思い入れ、ディテール、目標、お金、分配」を挙げている<sup>23)</sup>。しかしながら、論者の1992年以後のヒアリング調査での体験からいえば、「小さな」世界企業の経営者たちの個性や資質の多様性が印象に残っている。むしろ、「彼らは、けっして特別な人たちではない。生まれながらの天才でもなければ、生まれながらの企業家でもない。たまたまあるときチャンスや転機が訪れ、その瞬間に、『えいやつ』とチャレンジした人たちだ」という印象が強いのである<sup>24)</sup>。論者には、偶然性や外部性が決定的な節目に作用していたと思われる<sup>25)</sup>。

#### (1) 「絞込み」と「掘り下げ」の偶然性・外部性

ここで表1の「先行する家業」欄と「現在の中核技術とその成立年」欄の関係を検討し、現在の中核技術の選択の局面で果たした「小さな」世界企業の経営者の役割を抽出したい。

6旭サナックの甘利前社長は、たまたま修理依頼された圧造機械との出会い、たまたま土地取引に訪れた教会関係の外国人がもつエアレス塗装機械特許との出会い、を2つの事業に立ち上げた。同社長は、「ビジネスを本当の意味でやっているのだろうか。神から与えられた幸運ないし宿命でないか」と感じることもあるという。11フジミインコーポレーテッドの越山勇前社長は、窯業用塗料粉からIC用超微粉研磨剤への「掘り下げ」について、「絶えず厳しいお客様に育てられた」という。1928年19歳でタイル陶板彩葉の開発で受賞した初代は、戦時下陸軍豊川工廠の要請で双眼鏡・潜望鏡など軍用レンズ研磨剤を手がけ、戦後駐留米軍の引合いで1950年国産初の人造研磨剤を国産化、1957年には東京通信工業（現ソニー）トランジスターウエハー用研磨剤にすすみ、1960年代にICシリコンウエハー用研磨剤に到達した。ひとつの成功がつぎのより高次の顧客からの注文を繰り返して誘発していったのである。またIC用超微粉研磨剤への飛躍は、同前社長がたまたま東京出張時に立ち寄った国会図書館でみつけた学術論文からアイデアを得て達成されている。アルミ鋳造品メーカーの12エンケイ（浜松市）は、1962年以降富士重工業のスバル360をクランクケース一社独占納入し、日産350個量産体制をとっていたが、納入先による砂型・シェルモールドからダイカスト法への切り替え要求に反発し、巨額の設備投資を要するダイカスト分野への進出を断念し、友人の紹介をうけ、蓄積してきた既存技術をアメリカ市場向け自動車用アルミホイール生産一本に絞り込み、うまく転進を果たしていった。5ホシザキ電機（豊明市）の坂本薫俊前社長は、たびたびの渡米で事業テーマを探索し、1962年にジュース自販機、1965年に業務用製氷機を国産化し、ブラザー工業の下

23) Byrrave, W. D (1994), (W・D・バイグレイブ, 千本倅生+ハブソン企業家研究会邦訳『MBA 企業家育成』1996年, 19ページ。)

24) 米倉誠一郎 (2002), 252ページ。

25) 偶然性、外部性については、Milgrom, P. M. & Roberts, J., (1992), (ミルグロム=ロバーツ, 奥野正寛ほか邦訳『組織の経済学』80ページを参照。)

請けの地位を脱却していった。2ホーユーの水野金平前社長は、粉末一品剤でも、シャンプー式ヘアカラーでもライバル企業の山登産業に先行されたが、「先発製品に1年以内なら遅れてもなんとかキャッチアップできる。3年以上遅れるとダメ」「いくら画期的は製品でも、消費者ニーズよりも早すぎではダメ」といい、2番手企業の後発効果を楽しみつつ成長してきた。

確かに後述のとおり「小さな世界企業」のほとんどが、社内に研究所や技術センターなど何らかの研究開発部門を持っている。11フジミンコーポレーテッドには、1970年以降10人規模の「商品開発研究所」と15人規模の「生産技術研究所」がある。6旭サナックには1979年開設の「塗装技術センター」(CTC)と1986年開設の「圧造センター」(FTC)がある。13アイコアルファでは、素材研究をおこなう材料室の6人の他は作業現場に所属して製品開発と製法改善に当たっている。これら「小さな」世界企業の研究開発部門の機能は、顧客対応で製品へのソリューションサービス、アフターサービスの提供、顧客ニーズに対応した製品仕様開発のほかは、上述のように経営者が出会った偶然性、外部性へ対応し、そのテーマを深化させる限りのものなのである。「小さな世界企業」の経営者たちは、偶然性、外部性に従属し、それに支配されるというよりも、そこにある小さな可能性を見逃さずモニターして、それを積極的に企業成長への中核的なテーマとして位置づけてきたのである。

## (2) 世界への飛躍の偶然性・外部性

つぎに表1の『『小さな』世界企業の成立年とその創業者(誕生年と学歴)』欄によって、世界への飛躍の局面で果たした「小さな」世界企業の経営者の役割を抽出したい。

表1の〈「小さな」世界企業の成立年〉とは、本格的な海外活動の開始年を示しており、本社内に海外営業部・輸出部が設置されたり、海外に販売現地法人が設置されたり、経営者によって海外トップセールス活動が始められたりして海外活動が本格的となる節目の年次を捉えたものである。表1の15社のうち9、15をのぞく13社は、1985年「プラザ合意」以前の海外対応であると判定できるだろう。「小さな」世界企業の海外進出は、表1の「現在と中核技術とその成立年」と近接しており、現在の事業の初期的局面からすでに始まっていることが確認される。円高対応での意思決定ではないのである。

表4は、2006年における名古屋圏の「小さな」世界企業15社の海外活動を一覧している。8と15をのぞく13社は海外の販売現地法人を持っている。また1、2、3、4、5、7、9、10、11、12、14は、海外に生産拠点を持っており、今日では小さいながら多国籍企業としてのスタンスを成熟させつつある。

さらに表1の〈その創業者〉とは、本格的な海外活動を開始した経営者が、現在の中核技術に絞り込む意思決定をおこなった経営者から何代目になるかを示したものである。表1の1、2、4、11、12、13、のように初代が絞り込み→2代目が海外進出という意思決定の世代間の

表4 名古屋圏の「小さな」世界企業の海外対応 (2006年)

	会社名	主な海外現地法人
	1 シヤチハタ(名古屋市)	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
	2 ホーユ(名古屋市)	米国・英国・中国・タイ・インドネシア・シンガポール
	3 カイインダストリーズ(関市)	米国・米中・ドイツ・中国・中国・中国・香港・ベトナム
	4 星野楽器(名古屋市)	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)
	5 ホシザキ電機(豊明市)	米国, 英国, オランダ, シンガポール
	6 旭サナック(尾張旭市)	米国・ドイツ・中国・台湾
	7 東海工業マシン(春日井市)	米国・米中・中国・韓国・英国・マレーシア・ロシア
	8 本多電子(豊橋市)	-
	9 ニデック(蒲郡市)	米国・米中・フランス・イタリア
	10 テイボー(浜松市)	米国・米中
	11 フジマイコンポーレートッド(清須市)	米国・マレーシア・英国・ドイツ
	12 エンケイ(浜松市)	米国, 米中, 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
中間財	13 アイコクアルファ(稲沢市)	米国・英国
	14 樹研工業(豊橋市)	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
	15 富士工業(静岡市)	-

(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。

流れが多くみられるが、また表1の5, 6, 7, 8, 9, 14, 15のように初代自らが「小さな」世界企業への飛躍にまで至ったものもある。

それではなぜ世界へ飛躍する意思決定に至ったのであろうか。もちろん15社それぞれの卓越した製品と技術はいうまでもないが、ここでもまた偶然性・外部性が作用しているといえるのである。

13 アイコクアルファは、1972年に2代社長がたまたま『日刊工業新聞』で「アメリカでは、まだ古い機械切削でスプラインをやっている」との兼松江商課長の記事を知り、この二人の出会いでアメリカでの直接取引が始まった。航空機部品については、同社長の北海道大学機械工学科時代の友人が当社の精密加工技術の評判を聞き、まず三菱重工名古屋製作所との引合いがあり、それが海外展開につながった。11 フジミンコーポレーテッドは電子工学系大学院修士号をもつ2代目社長の、また15 富士工業は趣味釣りの日本キャスティング大会で8回連続優勝の実績を持つ初代社長のそれぞれトップセールスで海外へ進出している。4 星野楽器は、2代目社長がアコースティック・ギターを当時のロカビリー・ブーム、ビートルズ旋風を受けて1962年エレキギターに転換し、当初からアメリカ市場をターゲットにして、1971年にはロサンジェルスの販売会社を開設し、プロ・アーティストと提携して商品企画をおこなっており、1988年にはエレキギター工場、ドラムス工場を設置している。8 本多電子の初代社長は、1956年に真空管式の大型のものに替えてトランジスター式の小型魚群探知機を開発し、業務用ではなく当時のアメリカのプレジャーボート用の個人向け市場をターゲットにし、現地代理店で対応している。まずアメリカ市場から出発したこれらの2社は、後ほど海外から日本市場へ里帰りも果たしている。6 旭サナックは、1956年にエアレス塗装機で4方式（空気式、電動モーター式、エンジン式、2液混合式）を実用化した後は、塗装機のフルライン体制をめざして静電塗装機（3方式）、粉体塗装機、低圧温風塗装機、NC（数値制御）塗装システムに展開しているが、このフルライン化では相互交流・相互補完を狙って世界53社と国際提携ネットワークを成熟させることになった。14 樹研工業の海外事業はすべて現地企業との合弁で、韓国、台湾、中国、シンガポール、タイ、マレーシアなどに11企業14工場が運営され、約1200人が働いている。初代社長は独自の観点でこれ対応しており、「原則として30パーセントを越える資本シェアは持たない。つまり経営には干渉しない。そして原則として配当や技術指導料はとりません。」<sup>26)</sup>「つまり緩やかなる連邦、これを理想としている。」<sup>26)</sup>という。

このように世界への飛躍においても「小さな」世界企業の経営者のもつ独自性が色濃く反映されているのである。まさに「一期一会」に潜む可能性の束をいかに経営者がモニターするかに懸かっているとさえいえる。

---

26) 松浦元男 (2005), 34 ページ。

## 5. 経営者の資質

「小さな」世界企業の経営者たちが出会った上述のような偶然性、外部性の多様さにもかかわらず、反面「小さな」世界企業というサイズの企業活動では、それぞれの経営者たち個人の持つ資質が決定的な影響力をもつのもまた確かな事実である。論者は、「小さな」世界企業の経営者たちはまさにオーケストラのコンダクターであるとの印象を強くもったものである。コンダクターの一挙手一投足、その微妙な動きや表情が、楽団員たちとの厳しい緊張関係のなかで絶妙のアンアンプルを生み出していくように、「小さな」世界企業の経営者たちは、会社内のあらゆる部面のあらゆる変化に気を配り、時に必要と思えば少し大げさな演技を交えつつ、独自のどかつ確かな判断を示し、社内を一致して同一方向に動機づけていくのである。どこにいても全方位的に、懸命にあるいは無意識に社長としてのパフォーマンスをせざるを得ないのである。こうして意思決定プロセスの全責任は、究極的には「小さな」世界企業の経営者たちの個人の資質に委ねられているのである。その資質における共通性を抽出しておきたい。

### (1) 経営者の親近性

11 エンケイの鈴木社長は、われわれと現場を歩きながら、鑄造機ラインの従業員と「やあ〇〇君」「社長、この前の件ですが、このようにやってみているのですが……」「いいでしょう。それでやってきましょう」というようなやり取りで、井戸端会議を始める。「小さな」世界企業では、経営者とすべての従業員とは学校の部活動のような個人名での双方向の交流が成立していることが一般的に認められるのである。

### (2) 経営者の趣味志向性

時計バンドなど小物金属鍛造からセラミックス（シリコンカーバイド）加工の小物釣竿部品ガイドに転進した15富士工業（静岡市）は、釣り好きの大村隆一前社長の「夢」から出発している。同前社長は、1985年の第一回全日本スポーツキャスティング大会で優勝、その後8回連続優勝の実績があり、海外の釣り大会にも出場する有名人である。これが初期の同社を大きく成長させる起動力になった。同社の工場の各職場にはそれぞれ生花が飾られ、訪問者へは起立して大きな声で挨拶するのが社風である。菊川市の工場内には、商品開発のためのキャスティンググラウンドと釣り場を持つ3つの自然池、茶室を持つ迎賓館、工場のスキルを祀る小山の上の技徳神社など素晴らしい環境がある。

4星野楽器（名古屋市）の家業は本屋・星野書店であるが、明治期より店頭に楽器を置くようになり、1935年よりギターなどの楽器製造を手がけるようになった。戦後、同社は2代目星



野純平前社長のもとで、ロックミュージックの台頭をうけたエレキギター・ブームに対応し、1962年よりギブソン、フェンダーなどアメリカのメーカーへエレキギターのOEM供給をはじめ、1971年には夢であった自社ブランド「イバニエズ」を確立して、世界に飛躍するのであるが、1970年よりエレキギター製造のすべてを富士弦楽器製造（フジゲン、松本市）に委ね、自らは開発とマーケティングをおこなうファブレス企業に転じている。OEM供給元フジゲンについてみれば、上條欽用社長は「ロックとエレキは夢だった。私の家は牛飼いだだったので、草刈り以外に能はなかった。起業に当たっては、お金は銀行から借り、技術は地元木曾の和様家具職人に頼み、材料はまずは地元木曾の用材をつかった」と述べていた。この場合、同社長の起業のコアとは夢に挑戦する意思であり、それを諦めず持続的に追跡していくことなのである。それ以外にないのである。あとはすべてアウトソーシングで間に合うということなのである。

### (3) 経営者の工学志向性

6旭サナックの工場内は、さながら大学の工学部のキャンパスである。甘利前社長の発案である1979年設置の「塗装技術センター」、1986年設置の「圧造技術センター」には世界各国から顧客が訪れ、ここで顧客の個別の問題に答えるソリューション型の営業活動が展開されている。また毎年ユーザー向け、ディーラー向け、セールスマン向けの3本立てで学会並みの「サンスクール」が世界各国の専門家を招いて開催され、毎年学術紀要並みの英文技術誌が刊行されている。

11フジミインコーポレーテッドの本社もまた1970年以來10人規模の「商品開発研究所」、15人規模の「生産技術研究所」を設置して、大学の工学部を髣髴とさせる。ここを基盤にして顧客へソリューション型営業を行うのが、大学院卒の学者型磯山前社長のやり方だった。同前社長は、技術部長時代の1969年第4次米国電子技術視察団への参加以来、たびたびアメリカ出張を繰り返すようになり、やがて年80日の海外顧客訪問をノルマとするトップセールスを展開している。

### (4) 経営者の労務志向性

13アイコクアルファは、工学部を出た樋田成二前社長のもと、ユニークな労務管理で独自色を出してきている。同前社長は、自ら「健康経営」コンセプトを提唱し、意思決定については「ビジョンなしでやってきた」、売れ行きや世相などから「このままではいかんな」という状況を「社長のカン」で捉え、転機にしてきたという。「中小企業の場合、お客さんの追い風が95%、こちらの意思が5%。逆風には向かわない」を、原則としたという。同前社長は、しかし若い

頃から人間重視の経営に格別の関心を払ってきた。1966年発足の「3Y運動」（やりがいをもって、よいものを、安く作る）、1981年の「面白おかしく、お金儲けゲーム」、1882年の「日本銀行券集めゲーム」、そしてカーラーにみたてて各自の自己申告目標で成果配分を競う1987年の「ラリー制度」へ展開していった。「仕事とは、一人ひとりの成長のためのもの」「会社とは、一人で金儲けを考えるよりも、多人数で考えるほうが分け前が多くなる仕組み」が信条である。同社は、総株数の86%を全従業員、残り14%を役員が保有する全従業員株主制度があり、組合集会は即株主総会でもある。部課長をファシリテーターとよび、一方的な命令権をなくしている。2001年に工場の一角に「こころの部屋」ミュージアムを設置し、会社観、採用・雇用、経理公開、労使関係、仕事内容、成果配分、業績・利益について訪れる従業員にQ&A式で自己啓発を促している。

14 樹研工業には社内食堂がない、従業員は毎日の昼食に工場周辺のファミリーレストラン、喫茶店、ラーメン店などを利用することになる。こうして自然に社長を囲む昼食会が日々開催となり、ここが双方向の活発な意見交換、改善提案、開発提案の場所となるのである。松浦社長は、自ら起業したプラスチック成型の育苗鉢から約20年をへて1980年代には会社を挙げてマイクロ成型加工に挑戦していったが、パウダーパーツへの経路については「私のアイデアではないのです」という。90年代初め千分の二グラムの腕時計部品に到達したとき、ローランド（浜北市）の研究所長から「こんなので小さいなんて、満足してはダメですよ」と挑発され、それ以来極限の極小歯車を追いつけたのだという。90年代末に十万分の一グラムを実現した時も、同社長が「三年後は百万分の五グラムを作ろう」という提案した際、現場の歯車責任者から「社長、それは極限ではない。作るなら百万分の一グラムだ」と一蹴され、相談した金型工場長に「彼を信頼してください。俺も保証します」の判断を得て挑戦することになり、これを達成している。また同社では「計画書は書かないし、存在しない。……開発責任者はいません。……開発の方向は常に行き当たりばったり……予算は無制限。やれるところまでやります。」という。それでは松浦社長の役割は何なのか、それをどう評価すべきなのか。同社長自身は、「私の役割は、彼ら（従業員）が機会と動機、チャンスとモチベーションを取り込むような環境を提供すること」としている。同社長は、企業成長の節目ごとにいくつかの代替案の中からただひとつのものを選択し、ひとつのテーマを決断して、その他を棄てるという最後の意思決定の場において、その責任を確実に果たしてきている社内で唯一の人物であることは確実なのである。同社長は、先着順・無試験採用し、仕事の中でその都度それぞれに的確なテーマを与えて従業員を養成しつつ、定年制なし、「仕事は最初から最後まで一人の人間が責任をもつ」という方針で従業員の意欲を汲み出している。そのときどきの局面で選択した「企業者行動」へ経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を総合できる稀有の企業者であるといえるだろう<sup>27)</sup>。

## 6. 結論

「小さな世界企業」の経営者たちが住むのは、不合理ではないが非合理的な世界である。彼らの「企業者行動」は、自分の夢、使命感、偏見など個人的な視点に立って、ときどきの出会いの偶然性・外部性のなかに潜む可能性の束からひとつの事業機会を認知し、選択して、事業を構築することであった。では、なぜ世界への飛躍なのか。この飛躍は、「絞込み」の狭さと「掘り下げ」の深さの水準を一貫して高度化し、「経路依存性」効果の蓄積を長期にわたってすすめる漸進的イノベーションのプロセスの自然な帰結であったといえるのである。その蓄積の水準を保証するものは、経営者たちの論理的で合理的な管理者的意思決定の確かさではなく、自分の夢、使命感、偏見など非論理的で非合理的である個人的なものへの経営者たちの拘りの強さであったといえよう。

### (文献目録)

- 赤池学 (2000) 『ローテクの最先端は実はハイテクよりずっとスゴイんです。』ウェッジ
- 赤石芳彦 (2002) 『漸進的改良型イノベーションの背景』有斐閣
- 岡崎哲二 (2005) 『コア・テキスト経済史』新世社
- 岸永三 (1990) 『小さな世界一企業』日本能率協会
- 菊池秀雄 (1997) 『小さな大企業』東洋経済新報社
- 清成忠男 (1993) 『中小企業ルネサンス』有斐閣
- 清成忠男 (1993-b) 『スモールサイジングの時代』日本経済評論社
- 黒崎誠 (2003) 『世界を制した中小企業』講談社現代新書
- 塩見治人 (2005) 『『小さな世界企業』の戦略と組織—『チャンドラー・モデル』の歴史的的位置』『立命館経済学』第54巻第3号
- 島田晴雄+地域経済研究グループ (1999) 『産業創出の地域構想』東洋経済新報社
- シュンペーター, J・A (1998), 清成忠男編訳『企業家とは何か』東洋経済新報社
- 田中史人 (2006) 「成熟化社会に向けた企業家精神」, 大平義隆編著『変革期の組織マネジメント』同文館出版, 所収。
- 中部通商産業局 (1999) 『中部地域・21世紀へのシナリオに関する調査報告書』
- 中部通商産業局編 (1999-b) 『中部経済を先導するものづくり企業の経営・技術戦略集』
- 通産省 (1999) 『小さなニッチトップ企業調査』
- 中川敬一郎 (1981) 『比較経営史序説』東京大学出版会
- 名古屋市民経済局 (2004) 『産業の名古屋2004』
- 名古屋市役所 (本庄栄治郎監修) (1953) 『大正昭和名古屋市史』
- 日経産業新聞編 (1990) 『小さなトップ企業』東洋経済新報社
- 野村総合研究所 (1992) 『ミドルサイジング時代の企業経営』

---

27) 松浦元男 (2003), 15-16, 70, 74-75, 76-78 ページ, 同 (2005), 36, 104-107 ページを参照。松浦元男社長は、自身の企業者活動の経験を一般化し体系化して提示できるという面でも、稀有の経営者である。これまでにメッセージ性の強い多くの著書を出版してきている。同 (2003-b), 同 (1998), 同 (2004) の三著も、この企業家の企業家精神の秘密を垣間見ることができる好著である。論者にとって松浦社長は、これまでの何度もの面談をとして、企業者とは何か、その全体像を最もリアルに伝えてくれる経営者であった。勿論、本稿に登場したすべての経営者についても、論者がそれぞれに共感を覚えていることはいうまでもないことである。申し添えておきたい。

- 藤田幸敏 (2006) 「21 世紀の企業者」, 唐沢昌敬・小川幸一編著 『21 世紀の日本社会』 八千代出版, 所収.
- 松浦元男 (1998) 『父と息子の永い付き合い』 鳥影社
- 松浦元男 (2003) 『先着順採用, 会議自由参加で世界一の小企業をつくった』 講談社
- 松浦元男 (2003-b) 『百万分の一の歯車!』 中経出版
- 松浦元男 (2004) 『ふる里・松江』 鳥影社
- 松浦元男 (2005) 『無試験入社, 定年なしで世界レベルの「匠」を育てた』 講談社
- 山田宏 (1993) 『新・ちいさいからこそできる』 日本経済新聞, 1993 年
- 米倉誠一郎 (2001) 「イノベーションと歴史」, 一橋大学イノベーション研究センター編『イノベーション・マネジメント入門』 日本経済新聞社, 所収.
- 米倉誠一郎 (2002) 『ジャハニーズ・ドリーマーズ』 PHP 新書
- Bygrave, W. D. (1994), *The Portable MBA in Entrepreneurship*, (W・D・バイグレイブ, 千本倅生 + ハブソン企業家研究会邦訳『MBA 企業家育成』 学研)
- Cole, Arthur H. (1959), *Business Enterprise in its Social Setting*, (A・H・コール, 中川敬一郎邦訳『経営と社会—企業者史学序説』ダイヤモンド社)
- Milgrom, P. M. & Roberts, J. (1992), *Economics, Organization & Management*, (ミルグロム = ロバーツ, 奥野正寛ほか邦訳『組織の経済学』 NTT 出版, 1997 年)
- Schumpeter, Joseph A. (1926), *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, (シュムペーター, 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一邦訳『経済発展の論理 (上)』 岩波文庫)

(2007 年 12 月 27 日受領)