

地域中小企業の国際化と 事業承継支援ネットワークの現状

芳野俊郎

目次

はじめに

- 1 中小企業の国際化—重視とツブシー
 - (1) 中小企業「重視」の国際化現象
 - (2) 中小企業の「構造変化」と「国際化の進展」への対応策
 - (3) 21世紀型「中小企業のグローバルネットワーク戦略の展望」について
 - 2 海外進出における国内企業の規模間格差と地域間格差
 - (1) 地域中小企業の国際化度・海外進出度
 - (2) グローバル化の下での国内残存を賭けた中小企業の課題
 - (3) 地域中小企業による「経済の国際化」対応事例
 - 3 地域中小企業と事業承継支援ネットワーク
 - (1) 地域中小企業とネットワーク
 - (2) 地域中小企業と事業承継支援ネットワーク
- むすびにかえて
- 事業承継支援ネットワークの評価視点と諸課題

はじめに

「国際化」という用語は、地球市民の共生と交流をイメージさせるものとしてよくつかわれるところである。例えば、「京都市がめざす国際化の基本的な考え方」では、「国際化の理念」を「日本人市民にとっても、外国籍市民にとっても、さらには外国からの訪問者（が）地球市

民として『共に生きる社会』の構築」においている。また、その目標を「共生のまち・世界に開かれたまち、市民レベルの国際交流の推進」による「活力と魅力あふれるまち・京都～文化首都・京都の再生と創造」とし、具体的細項目では、例えば「京都市観光客5000万人構想」の実現¹⁾への期待として表明される。

本稿では、まず「中小企業白書」によって「国際化」の内容及びそれへの対応課題策を明らかにした上で、21世紀型「中小企業のグローバルネットワーク戦略」なる見解を紹介する。その上で、国内中小企業の海外進出における規模間格差と地域間格差をふまえつつ、グローバル化の下での国内残存を賭けた中小企業の課題を明らかにする。あわせて、地域中小企業による海外企業との国際連携を含む中小企業同士の戦略的結合・ネットワーク化追求による独創的「カスタム・メイド」対応の「市場創造型中小企業」の事例を概観する。最後に、「企業規模小・営業利益率低・自社研究開発活動に積極的」な企業が事業連携活動（＝「水平連携ネットワーク」）の苗床であるとする「白書」の論点をふまえ、小規模企業の現状及び「マネジメント体の競争的活動空間」としての地域における、事業承継支援ネットワーク形成に向けた現在の取り組み状況や諸課題を検討する。

1 中小企業の国際化—重視とツブシ—

(1) 中小企業「重視」の国際化現象

1980年代末から90年代にかけて生じた旧社会主義体制崩壊による経済活動の国際化の進展は、大企業による海外進出や多国籍企業化によるグローバル化を急伸させた。他方で、「歴史・国籍や産業構造、さらには体制や制度の違いを問わず、世界各国がほとんど例外なく『中小企業重視』の社会経済理念と中小企業政策への期待を抱いている」([1] P.14) 状況にあるといわれるような、「中小企業重視の社会経済理念」の国際化現象を普遍化したのであった。新たな社会経済システム展望のもとで、イノベーションや雇用、そして地域固有の価値実現の担い手としての中小零細企業の持つ可能性が国際的に重要視されている。

日本において、アメリカ型のグローバル・スタンダードを唯一の基準とする小泉内閣は2002年2月の施政方針演説「経済財政運営の基本姿勢と金融安定化への取組」²⁾の中で、中小企業への積極支援を次のように表明した。「この1年で製造業37万人減、建設業21万人減(の状況を踏まえて、)日本経済と地域の活力を支える中小企業を積極的に応援します」として、「新産業育成・ミスマッチ解消、補助教員や森林作業員など地域の工夫を活かした雇用創出と中高年の円滑な再就職の促進」をうたった。そして、「日本経済と地域の活力を支える中小企業を積極的に応援します」として、「開業・創業を5年間で倍増」「保証・貸付制度の拡充ときめ細かな対応」「新分野進出・経営革新のための人材育成・技術開発・資金調達」等の細目内容を提示した。

だが、新規開業を5年で「18万社から36万社」へ倍増するにあたって、資金貸付の窓口である商工会議所への政府「指導」の一環として、「事故率の開示」(「事故率」=過去3年間の延

滞利息発生金額累計/過去3年間の貸付金額累計×100)を求めた。その結果、「事故率や事故件数が一定値以上の商工会議所」は、事前調査の強化・改善措置、審査委員の見直しと指導員研修が課せられることになり、この「研修」対象会議所はかなりの割合にのぼったのであった。この「事故率の開示」によって、商工会議所は「研修回避=貸付審査実務ハガシ」を促進されることとなり、「審査能力が高い」といわれる国民生活金融金庫へとそれはシフトした。こうして国金は、「年間新規開業貸付目標3万6千件」を掲げることになるが、その際の貸付の水路付けは次の2手法である。「担保または保証人が困難でない」場合には基準金利を適応し、「担保または保証人が困難である無担・無保証人融資」では、リスクプレミアム金利1%乗せ融資としたのであった。

あわせて、国際取引ができない信金等にBIS基準を適用したという問題がある。と同時に、「経営改善計画や再建計画があれば不良債権ではない」(柳沢金融担当大臣2002年10月29日説明)としつつも、現場では「信金に正常債権はない」という「検査官の熱い思い入れ」によって信金潰しにつながった例がある。つまり、引当率が「要注意先3%」ということは、1千万円貸付で3%=30万円の引当となり、これに対応する利息収入は2.7~2.8%=28万円を意味する。これが「要管理先15%」につけ替えられると、引当率15%=150万円に跳ね上がり、中小企業への「貸し剥がし・貸し渋り」を引き起こしつつ、「信金ツブシ」という地域金融機関破壊が進展することになったのである。

多国籍企業化対応の市場原理主義とグローバル対応の「供給サイドの効率化」路線を大前提とする小泉「構造改革」内閣の「中小企業積極的応援」の内実は、地域金融機関のもつ地域貢献型存立基盤強化視点を実質的に埒外において

いる点や、既存の中小企業の「経営革新」の担い手及び事業承継者層の願いは、「新規開業」支援策以上に製造業新規参入のうち1年で3割が、3年で5割が退出という存続の困難性を打破した経営の革新的存続にある点を意図的にすり抜けている。これらの政策姿勢は、公的支援不信を増幅するものとならざるを得ない。

(2) 中小企業の「構造変化」と「国際化の進展」への対応策

まず「経済の国際化と構造変化」の内容を「中小企業白書1993年版」から確認すると、次の4点になる。①1973年第1次オイルショック後のアジアNIEsやASEAN諸国の機械工業等の分野にまで及ぶ技術的追い上げによる、製品価格・品質面での国際競争の一層の激化。②1985年プラザ合意による急速な円高がもたらした我が国製造業の海外現地生産の増大。③親企業の海外投資の活発化等による中小製造業を含めた海外投資企業の大幅増大（1986年から1988年にかけてアジア地域を中心に）。④全業種での下請企業割合の低下によって、大企業を頂点とするピラミッド型下請分業構造が自由度が高く専属性の薄れたネットワーク型へ変化し、それにともなって競争力の乏しい企業には厳しい状況が拡大する。

ここで、日本の中小企業の位置を確認しておく。2001年の総企業数（会社数+個人事業所）は4,703,039企業である。うち中小企業は4,689,609企業で99.7%（中小企業基本法改正前の1996年数値では、5,072,922企業で99.4%）を占める。このうち小規模企業（常用雇用者20人以下。但し、卸売・小売・飲食店・サービス業は5人以下）は、4,102,169企業で87.2%を占めている（〔2〕付属統計資料P.4）。この小規模企業従業者数は事業所ベース（2001年の非1次産業計値）では15,453,922人であり、全従

業者数約5,468万人中の28.3%（1996年数値では、16,828,341人で全数の29.3%）を占めている。他方で、個人経営の店主や工場主などを指す「自営業者数の推移」では、2001年から2002年にかけては約13万人の減少、1993年からの10年間では98万人の減少である。「負債総額1千万円以上の個人企業の倒産件数は2001年には2,831件であることから、負債総額1千万円未満の倒産や倒産によらない自主的な廃業は大規模な倒産件数に劣らず高水準である」（同前P.21）として、同『白書』は中小・零細企業の存立基盤の空洞化による地域経済の空洞化を間接的にではあるが指摘している。また、「小規模企業・中規模企業が経営上の問題点で一位として挙げた項目の割合」（同前P.28）で上位を占めているのは、需要の停滞、大企業の進出による競争の激化、製品（加工）単価・販売単価の低下・上昇難、製品・消費者ニーズの変化への対応にあるように、「将来不安による消費不況」の影響を如実に示すものである。

ところで、同白書は「中小企業の地位は40年前とほとんど変わっていない。中小企業は、これまでの経済全体のダイナミックな環境変化の中で、存立基盤を失うことなく根強く活躍し続けてきたといえる」根拠として、「中小製造業の付加価値額の推移」（同前P.49）を示した上で、40年間にわたって一貫して35%前後で推移し、さらに企業規模別に見てもそのシェアはきわめて安定的だと説明する。さらに続けて、「大企業に駆逐されることなく、環境変化に耐える独自の存立基盤を有しているのであろうか」と問いかけた上で、「需要面ではニッチ分野等事業環境の変動の大きい分野、供給面では資本集約度が低い分野でプレゼンスを発揮する面を持つといえる」（同前P.50・53）と結論づける。だが留意すべきは、「製造業の付加価値額シェアの規模別比較」及び「小売業の年間販

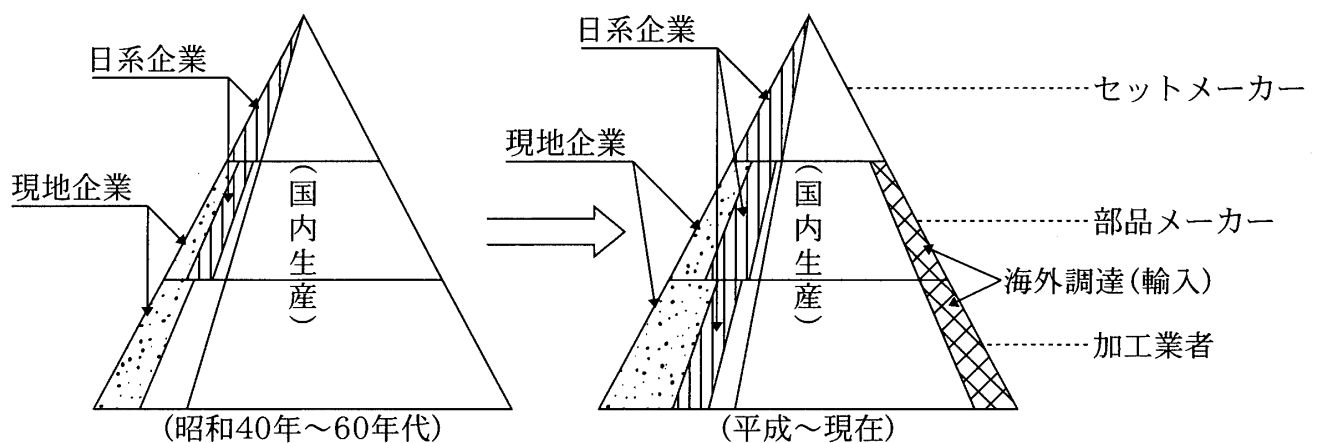
売額シェアの規模別比較」(同前付表P.11・13)から概観できるように、日本型生産システムを支えてきた系列・下請取引関係の崩壊による「押しつけられた自立・独立」競争の激化、及び規模間競争の激しさを物語っている側面である。さらには、「付加価値額シェア35%維持」に安住するのではなく、それ以上に飛躍できなかった政策的弱点を自己点検し、中小企業政策の「先進」国として国際的に高く評価されるもとの、一層の中小企業プレゼンスの向上と高度化による「中小企業重視」の国際的潮流への貢献が課題とされるべきであろう。

次に、「国際化の進展への対応」策として「中小企業白書平成5年版」が示すのは、「アジア諸国では、産業の裾野を広げるため、日本の中小企業の投資、技術移転に対するニーズが引き続き強い。国際的事業展開を進めるための人材の育成や社内体制の確立をはかり、長期的・計画的に対応していくことが必要」という考え方である。同時に、「構造変化に対応する産業基盤の充実」として次の4点を指摘する。①下請分業構造の変質への対応は、独自技術の確立、

新分野開拓、取引先の分散化、担い手の維持。②中小小売業の環境変化への対応は、魅力ある個店・商店街づくり及び大型店との共存。③地域と一体となった発展のために、地域振興や環境の保全に地域中小企業・地方公共団体・地域住民が一体となって主体的に取り組むこと。④異分野・異業種間で積極的に多様なネットワークを形成し、参加・活用する（[3] P.255～256、P.269～271）。

以上から、「白書」が示す中小製造業の「国際化」対応課題は、「国際的事業展開を進めるための計画的対応」及び「多様な企業間ネットワークの形成」にあることが明らかになった。言い換えれば、日本のグローバル企業の視点から見た企業内国際分業の進展と、それに対応したサポーターインダストリーとしての日系中小企業の国際的下請生産の急速な再編成の促進にあるといえる。それを国内中小零細企業群の視点から見れば、下請生産利用の全面的見直しと「アジア大」産業構造への枠組転換の下での「計画的対応」の要請である。つまり「図1」が示すように、国内産業構造の「鋭角的ピラミ

図1 機械産業の東アジア展開の変遷



注: 部品等の海外調達先としては、海外企業(現地企業等)のみでなく、日系企業も含まれている。

(注) 調査期間は1996年4月で、北海道・東京都・神奈川県・愛知県・京都府・大阪府・兵庫県下の約3000社が回答。(資料) 東京都商工指導所調査部『機械産業の海外展開と中小企業の経営戦略の選択(「7都道府県共同調査研究報告書」)1997.2より。

ッド化」と海外生産拡大による「裾野部分の代替化」の進行の下での生き残り戦略構築要請である（[4] P.142）。だがこのことが、高校新卒者のアルバイト就労の増大や青年雇用のフリーター化が象徴する青年の主体的社会参加の空洞化をさらに深刻化させ、地域経済の空洞化を一層促進することになる。

（3）21世紀型「中小企業のグローバルネットワーク戦略の展望」について

2001年に日本経済新聞社と日経リサーチが実施したアンケート調査³⁾は、「主要製造業調査、2社に1社が3年以内に工場海外移転」とのセンセーショナルな小見出しを付して次のように報じられた。「製造業の空洞化が加速してきた。主要製造業の半数にあたる49.1%が3年以内に自社製品の海外生産比率を引き上げる。進出先は中国が約7割を占め、低コストと技術水準の向上が構造的な生産移転を促している。これに伴い国内工場の生産能力を削減する企業も22.1%に上り、設備投資や雇用への影響が懸念される⁴⁾と。

ここで、海外進出の状況（[5]）を、中小企業の位置に留意しつつ概観しておく。「2001年度末における現地法人分布」については、現地法人数は1万2476社で、製造業が6,522社（シェア52.3%）、非製造業が5,954社（同47.7%）である。地域別では、アジア6,345社（地域別シェア50.9%）、北米2,596社（同20.8%）、ヨーロッパ2,147社（同17.2%）である。業種別では、製造業は輸送機械1,071社（製造業に占めるシェア16.4%）、情報通信機械973社（同14.9%）、化学966社（同14.8%）等となる。また非製造業では、卸売・小売業3,308社（非製造業に占めるシェア55.5%）、情報通信・運輸業852社（同14.3%）である。

「2001年度における新規進出の状況」については、次の2点がポイントとなる。

①新規設立・資本参加現地法人は340社（前年度比△88社）と減少したが、うち製造業が186社（前年度比△24社減）、非製造業が154社（同△64社減）である。なお、ここでいう新規設立・資本参加現地法人は、設立後初決算前の現地法人数を加えたもの（ただし、2000年度までは本年度調査の対象企業を設立年度別に集計したもの）である。

②本社規模別では、本社企業が中堅・中小規模の現地法人は46社（前年度比横ばい）で、中堅・中小比率は13.5%（同2.8ポイント上昇）（中堅・中小比率＝本社企業が中堅・中小規模である2001年度新規設立・資本参加現地法人数／2001年度新規設立・資本参加現地法人総数×100）と3年連続の上昇となっている。

最後に、「2001年度における撤退の状況」については、次の4点がポイントとなる。

①2001年度の本社企業の撤退数は91社（前年度比50社増）（「撤退」には、「本社企業は操業中であるが日本側出資比率の合計が10%以上である現地法人が全く存在しなくなった」場合及び本社企業が「清算（解散、倒産を含む）した」場合の双方が含まれる）である。

②現地法人の撤退数は431社（前年度比△265社減）（「撤退」には「清算－解散・倒産等を含む」及び「出資比率の低下－日本側出資比率が0%超10%未満となった」が含まれる）である。このうち製造業が208社（同△90社減、全産業に占めるシェア48.3%）、非製造業が223社（同△175社減、シェア51.7%）である。これを地域別撤退現地法人でみると、北米が142社（前年度比△52社減）、アジアが134社（同△151社減）、ヨーロッパが80社（同△46社減）となり、各地域とも前年度に比べて撤退数は減少し

ている。またアジアをみると、中国が45社（前年度比△65社減）、ASEAN 4が44社（同△25社減）、NIEs 3が42社（同△45社減）となる。

③撤退比率（＝2001年度撤退現地法人数／{2001年度対象現地法人総数＋2001年度撤退現地法人数} ×100）は3.3％で、製造業が3.1％、非製造業が3.6％である。地域別では、北米が5.2％と他地域より高く、ヨーロッパは3.6％、アジアは2.1％である。また撤退の際、その業務が他地域へ移転・統合された現地法人は51社（前年度比△39社減）で、うちの約7割が北米・ヨーロッパである。

④本社企業規模別に現地法人の撤退状況を見ると、本社企業が中堅・中小規模の撤退数は70社（前年度比7社増）である。また、撤退現地法人の中堅・中小比率は低下傾向にあったが、16.2％（前年注4度比7.1ポイント上昇）と上昇に転じた。この撤退現地法人を設立・資本参加時期別にみると、90～94年度が最も多くなっている。撤退・移転の理由（今後の撤退・移転予定含む）は、「組織再編、経営資源の見直し等に伴う拠点統廃合」の割合が32.5％と最も高く、以下、「製品需要の見誤りによる販売不振・収益悪化」（同17.1％）、「短期的な事業目的の完了」（同10.2％）等となっている。2002年度以降に撤退を予定もしくは検討している現地法人は561社で、うち製造業が188社（シェア33.5％）、非製造業が373社（同66.5％）と非製造業が6割強を占めている。

以上から、中堅・中小企業の現地法人比率の3年連続の上昇の基盤をなす重要な柱が、中堅企業の海外進出とその撤退にあることが明らかであろう。

ところで、これら中堅企業の行動を、「21世紀型中小企業のグローバルネットワーク戦略」行動と位置づける見解（〔6〕P.65、80、157）がある。この見解は、中堅企業が形成した経営

資源制約を乗り越えるためのグローバル・ネットワークの形成、及びニッチ市場をグローバルに開発する「フォーカス・ネットワーク戦略」をキーワードとして、「21世紀型中小企業のグローバルネットワーク戦略」を「大企業が魅力を感じない・参入しないニッチ市場を、独自の国際化理念や製品開発力・生産技術力によって開拓する、多国籍企業のグローバル展開対応とは異質な中堅企業の海外進出戦略」として規定する。その上で、企業規模を中小企業に限定した事例分析によって、①1970年以降のコスト・ダウンを追求した「中小企業のアジア化」を狭義のグローバル化、②1990年代以降、生産拠点を中国にフォーカスしつつも生産・販売の併設拠点をグローバルに展開する段階を「中小企業のグローバル化」、③海外戦略を「フォーカス・ネットワーク戦略」に基づく「現地市場志向戦略」と「第3国への輸出戦略」に2類型化し、ネットワーク領域を「アジア」と「グローバル」に区分した上で、ネットワークパターンはコア（研究開発・試作）を自社本社機能で確保した上で、生産や組立・マーケティングを現地企業とネットワークするパターンが主流である、という。

つまり、「中小企業の海外投資から（観察される）地域特性、投資環境と歴史的背景、さらには心理的距離と物理的距離を勘案すれば、時期的・地理的に同様の投資行動を取っているのは明らかである」として、海外生産におけるネットワーク「戦略の多様性」は否定される。その根拠として示されているのは、「今後の海外展開はセット・メーカーの動向次第であり、彼らから海外展開の情報をできるだけ早く入手し、情報にプライオリティをつけて取捨選択することが重要である」（同前P.67）という、ヒヤリング先の取締役の語った内容である。ついで、その分析の焦点は、「撤退一般」ではなく

て、受け身的撤退と区別した「戦略的撤退」にシフトする。つまり、大手日系セット・メーカーの海外進出への追従及び現地低賃金労働力確保を目的に6カ国に海外進出したA社の事例分析では、韓国から中国へ、及びシンガポールからインドネシアへと親企業に追従して生産部門をシフトしたが、「ある年までは黒字経営であったから海外戦略の失敗ではなくて積極的な撤退であった」(同前)点を強調する。

しかしながら、「今後の海外展開はセット・メーカーの動向次第」という中堅企業の海外展開を、「独自の国際化理念による、21世紀型中小企業のグローバルネットワーク戦略行動」の範疇に含めるのは問題があるといわざるを得ない。「独自の国際化理念による」かどうかで峻別した上で、「フォーカス・ネットワーク戦略」に基づく「現地市場志向戦略」なのか、あるいは「第3国への輸出戦略」なのかに海外進出戦略を2類型化する必要がある。と同時に、「独自の国際化理念による」R&Dの「現地化」の進展を考慮に入れるならば、今後の展開における「戦略の多様性」の可能性を全面否定することはできないであろう。

2 海外進出における国内企業の規模間格差と地域間格差

(1) 地域中小企業の国際化度・海外進出度

海外生産比率の引き上げや国内工場の生産能力削減等による産業空洞化問題は、ある一定の領域で活動していた資本がその領域での活動を縮小して他所に転じることであり、それは地域においては生産の縮小と雇用の喪失を意味する。他方で、企業は活動拠点を他所に移して生き延びているように、事業活動は「空洞化」していないのである。従って、産業空洞化問題は「すぐれて属地性の高い概念であり、視座を地域に定め」た分析 ([7] P.77) が重要性を持つ。「表1」から明らかなように、海外進出の本社所在地分布は2002年数値では東京に全体の55%が集中し、第2位の大阪の18%を大きく引き離している。地域間の不均等性に留意する必要がある。同時に、「表2」に明らかなように、全産業及び製造業における2001年数値での資本金3千万円未満の国際化度や海外進出度⁵⁾は、全体合計値比率を大きく下回り、かつ1%未満の数字である。また、2つの指標共に資本金規模に比例してその度合を大きくしているが、資

表1 国内地域ブロック別海外進出企業の推移

	全 産 業					製 造 業				
	1991	1997	2002(比率)	うちアジア(比率)		1991	1997	2002(比率)		
北海道・東北	56	132	157	0.6%	104	0.7%	14	73	90	0.8%
関東(除東京)	543	1,230	1,652	6.7%	1,035	7.2%	309	746	901	7.9%
東京	8,045	12,648	13,610	55.0%	7,548	52.4%	2,525	5,108	5,388	47.4%
甲信・北越	256	463	553	2.2%	374	2.6%	115	278	302	2.7%
近畿(除大阪)	679	1,066	1,225	5.0%	707	4.9%	308	540	596	5.2%
大阪	2,861	4,952	4,471	18.1%	2,788	19.4%	1,108	2,590	2,296	20.2%
中国・四国	173	410	448	1.8%	307	2.1%	102	266	287	2.5%
九州・沖縄	98	233	214	0.9%	158	1.1%	48	132	130	1.1%
合計	13,546	23,010	24,742	100.0%	14,407	100%	4,932	10,805	11,378	100%

(資料) 東洋経済新報社編『海外進出企業総覧 会社編』1992、1998、2003年版

本 金 1 億 円 ～ 10 億 円 未 満 の 製 造 業 中 堅 企 業 の 両 指 標 が、1996 年 値 対 比 で は 大 き く 拡 大 し て い る の が 見 て 取 れ よ う。両 指 標 か ら 概 観 す る 限 り、

海 外 進 出 の 主 役 は 巨 大 企 業 及 び 大 企 業、中 堅 企 業 で あ る こ と は 明 ら か で あ る。

表2 資本金規模別国内企業の国際化度・海外進出度比較

	企 業 数		全 産 業				製 造 業				
			国際化度		海外進出度		企業数	国際化度		海外進出度	
	1996年	2001年	1996年	2001年	1996年	2001年		2001年	1996年	2001年	1996年
合 計	1,674,465	1,617,600	0.88%	0.90%	0.78%	0.52%	297,614	1.74%	1.91%	1.68%	1.08%
300万円未満	33,439	16,621	0.11%	0.02%	0.09%	0.01%	2,901	0.15%	0.07%	0.15%	0.03%
300～500万円	573,562	586,546	0.08%	0.08%	0.08%	0.03%	94,967	0.15%	0.11%	0.14%	0.04%
500～1000万円	223,481	205,683	0.11%	0.10%	0.11%	0.04%	36,023	0.22%	0.18%	0.22%	0.07%
1000～3000万円	714,972	673,041	0.68%	0.63%	0.59%	0.34%	132,082	1.01%	0.98%	0.99%	0.50%
3000～5000万円	64,930	68,645	2.42%	2.32%	2.18%	1.33%	14,531	4.55%	4.73%	4.50%	2.60%
5000万～1億円	35,451	36,971	5.41%	5.19%	4.72%	3.24%	9,234	8.49%	8.97%	8.30%	5.36%
小計 1億円以下	1,645,835	1,587,507	8.81%	9.26%	7.77%	5.51%	289,738	14.56%	16.94%	14.31%	9.69%
1億～10億円	22,891	23,950	12.15%	27.59%	10.13%	18.62%	5,896	18.83%	40.26%	17.72%	25.05%
10～50億円	3,767	4,039	33.21%	33.03%	30.69%	22.24%	1,200	53.17%	54.25%	51.07%	37.15%
50億円以上	1,972	2,104	84.84%	77.80%	84.44%	46.38%	780	117.19%	118.08%	117.67%	67.64%

〈資料〉 総務庁統計局『会社事業所統計』

(注) 国際化度 = (海外に子会社をもつ会社数 + 海外に関連会社をもつ会社数 + 海外に親会社をもつ会社数) / 会社数
 海外進出度 = (海外に子会社をもつ会社数 + 海外に親会社をもつ会社数) / (会社数 - 海外に親会社をもつ会社数)
 (また、両指標算出において、子会社と関連会社保有企業については、2重計算しているため、100%を越える場合もある)

**(2) グローバル化の下での国内残存を賭けた
 中小企業の課題**

吉田敬一 ([8] P.235) は、構造転換とは「日本の特徴を持ったフロント・ランナー型産業構造の構築に向けた自己変革過程」と規定する。その上で、この構造転換局面を「日本的個性を持った豊かな社会の具体的建設の土台となる産業構造の確立という課題に対応した国民経済への構造的転換」期としても位置づける。したがって、コスト問題を現実的契機とする生産の国際化戦略は、「地球レベルで普遍的に整備されるべき機能」の海外生産移管であり、「これに対して、産業構造転換後の新たな経済ステージにおいて日本経済をリードしていく産業と企業は、日本型の豊かな社会を経済的に保障する個性的産業・企業および、メイド・イン・ジャパンであることに国際競争力の基本を有する独創的

産業・企業」とする。つまり、地域的産業集積としての中小零細企業が21世紀的課題に沿って生みの苦しみの中から自己変革を遂げるならば、「日本独特の重層的生産分業・下請システムの下部構造の位置から脱却し、親会社やユーザーの自己実現に貢献できる自立的・自律的展開能力」を有した経営体としての確固たる存立基盤と社会的存在意義を担い、及びそのための地域的産業振興政策の重要性を指摘する。この視点は、三井逸友 ([9] P.43) の課題提起、つまり経済効率性や企業活動への単純否定でなく、また「個人主義」と「企業家経済」万歳でもない、労働の協働性・人間生活と地域の有機連係性を踏まえた新たな「社会経済論」視点にたつ中小零細企業の構築と密接につながった見方でもある。

福島久一 ([10] P.15) は、中小企業を含む

日本企業の国際展開とアジアシフトへの転換の意味を以下のように論じた。それは、日本のグローバル企業の視点から見ると企業内国際分業の進展であり、あわせてサポーターインダストリーとしての日系中小企業の国際的下請生産の再編成の急速な促進にあると。つまり、「水平的・棲み分け的国際分業」という名のもとでの「下請生産構造の流動化」によって、国内中小企業利用の全面的見直しと「アジア大」産業構造の形成・枠組み転換が促進される。その結果として、国内産業構造の「鋭角的ピラミッド化」と海外生産拡大による「裾野部分の代替化」が進行する。こうした構造変化と戦後最大不況において、従業者規模1人から4人層の廃業の激増に示される「中小・零細企業の存立と地域経済の今日的危機」が、地球規模の経済的一体化としてのグローバル化による「零細層・地域の空洞化」として抽出されている。と同時に、構造転換期における中小企業の成長力を引き出し世界競争とどのように連動させるかという視点からは、個別中小企業レベルでの国内残存をかけた事業活動の革新方向として次の3モデルを提示する。①国内需要適合型（トータルコストダウン、ニーズに迅速かつフレキシブルに対応）、②技術高度化型（固有技術によるニッチ・フリンジ市場開拓）、③創造型（国際標準での開発・技術力・マーケティング力の形成）である。あわせて、海外展開型志向型の中小企業の事業革新に関しては、「既存進出の中小企業はほんの一握りであり、今後海外進出を選択する企業も一定の限られた中小企業であると推測される」とした上で、海外企業との国際連携・ネットワーク化追求とその環境づくりを重要課題として指摘している。

黒瀬直宏（[11] P.194）は、戦後中小企業の成長変化を次のように3類型化した上で「新中小企業観」を提示する。第1類型の「50年代の

量産型」中小企業は、高度成長過程における民需中心の重化学工業化が生み出した、戦前にはない革新的中小企業像である。第2類型の「70年代のソフト型」中小企業は、低成長下での消費市場の多様化・個性化対応としての技術・デザイン・情報などソフトな経営資源の戦略的重要性が高まった下でのME革命をふまえたフレキシブル多品種少量生産型の専門加工企業をいう。経験技術をベースにした技術的自立化の進展と大田区や東大阪市にみられる中小企業集積の発展を特徴点として指摘している。第3類型の「85年以降の開発志向型」中小企業は、効率的多品種少量生産を越えた、高度化する技術ニーズを突破する開発力構築を成長の条件とする「小型自社製品企業」の登場に見られるような、「モノを売る」中小企業から「開発力を売る」中小企業への転換である。こうした、プロセス・イノベーションからプロダクト・イノベーションの担い手に成長した中小企業の到達点を踏まえ、「大転換期」対応類型の「市場創造と中小企業の新パラダイム」として、「マス」ではなくて「パーソナル・ニーズ」（つぶやき）を身軽に「現場」に出かけて聞き取る鋭い問題意識を保有し、かつ東アジアでの定型的技術による大量生産を越えた「カスタム・メイド」対応の「市場創造型中小企業」像を提起する。この「市場創造の主体」としての中小企業実現のための課題としては、専門技術や中小企業同士の戦略的結合による「範囲の経済」、「働く楽しみを創造する自己実現の場」としての人間中心型経営、経済民主主義の推進による新しい「産業構造と産業組織形成の主体」としての新中小企業観を提示する。

以上の三者の論点から見た国内残存型中小企業像は、個別企業的には国内需要適合型の独創的「カスタム・メイド」対応の「市場創造型中小企業」像として、また中小企業群としては、海外

企業との国際連携を含む中小企業同士の戦略的結合・ネットワーク化追求による「自立的・自律的展開能力」の獲得にあるといえよう。

(3) 地域中小企業による「経済の国際化」対応事例

ここで、海外企業との国際連携を含む中小企業同士の戦略的結合・ネットワーク化追求による独創的「カスタム・メイド」対応の「市場創造型中小企業」の事例を見ておくことにする。ただし、ユーザーニード視点に立った製品は、価格破壊型海外部品調達ネットワークを活用しない限り、福祉用具先進国等への輸出による販路開拓とならざるを得ない現状にある。なお、ここに登場する個別企業や任意グループは、公的機関や任意組織とネットワーク連携をすでに形成した上での自律的展開能力の獲得過程にあるところにその特性がある。

①FR社（大阪泉南地域。従業員20名⁶⁾）は、自社の企画・デザインに従ってセラミックス、テラコッタ、ガラス、アイアンスタンドやウッドプランター等を世界17カ国（アジア、ヨーロッパ、北中南米等）の海外製造業者に生産委託する。これは、現社長自身が英会話教室で語学力を習得しつつ、現地に赴いて確立した海外製造業者ネットワークによる。18才で創業し、得意先の小売店に経営ノウハウを提案できる観葉植物・園芸資材・肥料卸をめざす中、栽培にこだわり続けた園芸家としての営為が新品種アイビー（突然変異によるもの）を生み出した。それをオリジナルの陶器に盛りつけツタやカツラで装飾し、壁掛け用やスタンドアイビーに変身させる商品開発によって高付加価値を実現している。単価面でもアセンブリー面でもコピー不能の独自のオリジナル領域を確保し、ニッチ市場を確立している。

②介護用品づくりに老テクを結集し、価格10分の1に挑戦しているのがJB社（佐賀県武雄市。異業種交流会で知り合った60歳以上の約30人が出資⁷⁾）である。5百万円以上かかる電動式介護用リフトを48万円で発表し、現在はホームエレベーター3百万円の10分の1の価格帯で2階へ上る昇降機を企画している。部品はマレーシアや台湾等から調達しているが、このコスト意識が無駄を省いた良いデザインにもつながるという。技術・知識・経験・人脈・信用を兼ね備えたシルバー集団が、メンバー自身の介護経験からもたらされる特有のニーズ視点によってハイリスクを回避しながら、普通に買って貰える価格破壊型の製品開発に取り組んでいる。

③地域を越えた「連結による共同開発」も小規模企業の特徴である。MG工房（長崎県諫早市）が企画提案し、「アルミを使った最終製品」志向を持つKM社（富山県黒部市）が設計段階での工夫で耐用年数を5年に伸ばしたアルミ製車いすを発売している。車軸位置のスライドやリクライニング機構も採用しており、利用者の体格や障害度に対応できる設計でもある。しかし、技術面での独自性だけでは競争戦をクリアできない現状の中、収益ラインである年間3千台に向けて海外輸出を視野に入れた「欧州の品質基準のクリアーができる製品改良」での販促を目指している⁸⁾。

④石川県金沢市のSW社（従業員16人、後継者は金沢美大出身のデザイナー⁹⁾）は、板製で折り畳めて安定した座席部を持つ可愛いスポーツカーという印象を与える小児用電動車椅子（ミニマムバッテリー搭載）を開発し、北欧への輸出成約を得ている。この開発の背景には、石川県の公的福祉機器開発推進指導・支援体制があり、その特徴は開発調査費補助から始まる

「調査→研究→開発→販路開拓」の一貫した流れを持つ補助金体系¹⁰⁾と、「行政バリアフリー論」による福祉機器開発推進体制づくり¹¹⁾にある。なお、この支援体制づくりの礎石は、1989年の県ヘルシーライフ21研究会による北欧調査¹²⁾に求められる。

⑤異業種交流会フォーラムアイ（大阪市生野区の下請業者を含む20数社で構成¹³⁾）は、中国製造業の「強みと弱さ」を考えるための上海視察（2000年11月）の後、「生野を日本のミラノに！」をキーワードにイタリア・ミラノへ2度の中小企業視察（2002・3年）を実施し、例えば「小さな会社の世界ブランド構築から学んだ内容」を、a) 主導性、b) 独自性、c) 市場性、d) 先進性、e) 採算性、f) 継続性、g) デザイン性、h) 情報発信の8項目に整理し、自分たちの目線から焼き直した具体的ノウハウとして情報発信し、現在はその地場産業型実践として「デザインに工夫した自転車¹⁴⁾」の試作品づくりとミラノ出展に取り組んでいる。また、地域製造業者・地元工業高校・地域NPO子どもセンター・地域民間放送テレビマン等との連携によって、子ども達のものづくり力を育て、メイドインジャパンの再生発展を願って、自主開発したラジオキットの組立・マンツーマン指導による「ラジオを作ろう」という地域型ものづくりの種まきの実践（04年8月28日）を展開した実績も持っている。

3 地域中小企業と事業承継支援ネットワーク

(1) 地域中小企業とネットワーク

「中小企業白書2003年版」は、相対的に経営資源制約性が大きい中小企業が強みを発揮していくためには、積極的に外部の経営資源を利用しネットワークを形成していくことが以前に

もまして重要とした上で、ネットワークを「2以上の企業または組織が、経営資源を共有し、外部効果を楽しむ目的で形成する継続的な関係」と定義する。なお、西口敏宏は、「地域」を中小企業関係者の生活やビジネス活動範囲という限定的空間と規定した上で、ネットワークを「共通目的のために、『組織』の境界を越えて、公式非公式を問わず、メンバーシップが限られた中で、意識的に調整（「統制」ではない—引用者注記）された、2人以上の人間の活動や諸力の体系」と定義し、「4種類のレント」（rent, 経済活動の見返りとして受け取る収益。①評判・与信力、②中核企業等による調整、③社会的埋め込み、④情報共有と学習）で「ネットワーク」を比較・評価しようとしている（[16] P.15）。

また、同「白書」は、「垂直連携ネットワーク」と「水平連携ネットワーク」のメリットを比較し次のように述べる。「垂直連携ネットワーク」は、グローバル化による海外の競争相手の出現によりそのメリットは低下したと見ている。すなわち、「下請企業が非下請企業に比べて黒字企業の割合が少ない」事実から、「垂直連携ネットワーク」（下請企業と親事業者との間に見られる長期継続的・関係特殊的相互密接依存関係にある分業関係）は、「仕事量の安定、独自の営業活動が不要」というメリットをえるために「収益の一部を対価として親事業者に支払っている」一種の「保険的要素」とでもいうべきもの、としている。他方で、「水平連携ネットワーク」を「中小企業が取引関係の有無に関係なく、自社に不足する経営資源を共有するために形成する」事業連携活動と規定し、組合形成による事業共同化や組織化されていない企業間の「緩やかな連携」（共同研究開発や共同宣伝広告等）及び産学官連携活動を含むものとして位置づける。これら「事業連携活動へ

の取り組みの実態」に関しては、同「白書」は中小企業庁「中小企業連携活動実態調査」（2002年11月）を援用しつつ以下のように展開する。①中小企業のうち25%が企業間連携活動に取り組み、それが近年活発化して約3,000グループとなっている。②小規模企業（製造業で従業員20人以下）で19.8%、中小規模企業（同100人以下）で26.6%、中堅規模企業で29.2%というように、規模が小さいほど取り組む企業は少ない。③活動内容では、共同研究開発がすべての企業規模において着手割合が高く、約30%から55%を占めている。④異業種交流活動から事業連携活動に発展させている企業は、「企業規模が小さい」「営業利益率が低い」「自社での研究開発活動に積極的」な企業である。⑤「異業種交流活動への参加は、中小企業にとって事業連携活動の苗床となる」、と結論づけている（[2] P.182~185、P.193~203）。

以上で見た「白書」等の論点にある通り、「企業規模小・営業利益率低・自社研究開発活動に積極的」な企業が事業連携活動（＝「水平連携ネットワーク」）の苗床であるとするならば、その主たる担い手は地域に密着存立する小規模企業を意味する。そして、先に見たように、小規模企業群は410万2169企業で87.2%、全従業員数約5,468万人中の28.3%を占める社会的地域密着的存在なのである。だが、住民の生活の場でもある地域は、資本の活動の場でもあり、「資本蓄積の拡大は、既存の経済構造や住民生活との摩擦を生み出し、常に新たな地域問題を発生」（[12] P.71）させている。と同時に、現代における資本活動のグローバル化のもとで、多国籍企業に選ばれる地域づくりから脱却し、住民の生活と域内所得循環・域内再投資力形成を豊かにする地域づくりへの大転換を志向する事例においては、「資本のニーズ」と「住民のニーズ」との対抗関係が激化する地域軸の中で、

“生活の器”としての地域を再生・創造する取組と結合・融合・「共進」し、地域住民ニーズの充実を実現しようとするマネジメント実践体として結実し始めている。この潮流の中に、中小零細規模事業者の経営革新への取組も位置づけられる。

従って、“生活ニーズの器”たる地域を再生・創造する「担い手」に着目するならば、「資本のニーズ」と「住民のニーズ」との「対抗関係」として地域を捉える視点をふまえた上で、「対抗関係」の内実における「住民の生活空間におけるニーズ」と、それに「対応・融合」する「マネジメント体の競争的活動空間」（[13] P.23）¹⁵⁾として地域を具体的に把握する視点が必要となる。ここでいう「マネジメント体の競争的活動空間」とは、営利体－生業層・地域貢献型企業層・地域資源略奪型企業層・大企業本社支店網・落下傘降下型大規模店舗－、および非営利体組織、起業志向予備層、そして地方自治体のオリジナルな地域産業振興政策を始めとする地域インフラをも組み込んだ空間を意味する。“生活ニーズの器”としての地域は“シーズの宝庫”であり、「地産地消」と「地消地産」の新規融合とその実現（生産・流通・消費・回収・廃棄、移入と移出）にむけた「マネジメント体間の競争的活動空間」であるとするならば、地域の固有資源（自然・素材から技術・ノウハウまで）と地域シーズ・ニーズのマッチングシステムづくり、および担い手育成とその支援システムづくりが地域支援インフラづくりの課題となる。その際に、地域住民のニーズに対応・融合する既存小規模企業者層への支援システムづくり、及び地域の固有資源（自然・素材から技術・ノウハウまで）と地域シーズ・ニーズのマッチングシステムづくりと連関した事業連携活動の草の根的叢生が重要課題となる。その際には、既存事業体や産業集積地域における事

業承継・後継問題の解明と解決支援、また起業事例の分析と発展系の予測も必要とされるであろう。

(2) 地域中小企業と事業承継支援ネットワーク

小規模企業の「水平連携ネットワーク」づくりを活性化するには、経営の現状の諸問題を克服しつつ、「第2の創業」とでもいふべき事業連携の苗床を発見・深耕するという「デュアル・イノベーション」の視点¹⁶⁾が必要となる。つまり、従来の経営資源の見極めによる持続的イノベーション（まずは先代の人的資源やネットワークの踏襲・活用によって、特別な対策はとらず自然体で地道な努力の継続）か、破壊的イノベーション（事業承継をきっかけとしたルーティーンの破壊で「退路を断つ」経営戦略を徹底し、先代時代の幹部対策も含めた組織の抜本的改革と求心力の確保）に転換するののかという、「デュアル・イノベーション」を突きつめた上での「経営資源の新結合」による「第2の創業」に匹敵する経営意志実現の組織体づくりが連携主体には要請されている。このような視点に立つ小規模企業が圧倒的多数を占めるナニワ企業団地協同組合¹⁷⁾では、異業種・オンリーワン志向型の中小零細企業群による団地内「横請」受発注と共同受注活動が活発に展開されている。だが、そこでの焦眉の課題のひとつが、事業承継層である2世・3世が100社近い現状にあるもとでの、事業承継者支援ネットワークの構築にある。今日のものづくり局面の下で、今後の団地内ネットワーク機能の維持・発展は、後継者支援ネットワーク構築にかかっていると言えるほどの重要課題として認識されている。

この団地内企業の「事業承継者の有無」（1997年調査時点）については、「既にいる」が46社、「検討する」が52社であり、「既にいる」承継予定者の年代は20歳代が50%、30歳

代が44%というように39歳以下層が94%を占めていた（[14] P.49）。なお、当該団地においては、共同求人事業によって高卒新採用に意識的に取り組んでいるが、「2年間近くは給料分ほぼ持ち出しの下での“叱られ方”教育」から始まる企業内教育、かつ「非熟練労働者」に対しては「中国単価で逃げていく仕事」を必死で確保して仕事を回すという経営者努力によって若年採用が維持されている。そのようなものづくり基盤承継への営為をベースにして、当該組合の共同経済事業委員会が新規ビジョンづくりの一環として「青年ニーズ支援事業検討懇談会」¹⁸⁾を2002年に組織したのである。

ここで、まず懇談会の討論で率直に出された4つの論点を紹介する。

①「社長としての指示・指揮権」の確立に関して。古参従業員からは「私が、息子のお前に教えた。それが明日からボスカ」と言われる現実の中で、「従業員に育てられた私が、自分しかできない仕事をこなすようにして自信をつけてきた」こと、「自分が取ってきた仕事を従業員にやってもらう段階になってはじめて、職人レベルを越えて指示が通る」現状に到達したこと。他方で、「私が社長になって即何人かを新規採用し、古参従業員は教育に専念させた」という経験。

②「現社長の信用・経験力の評価」について。今までやってこれた側面とこれからはそぐわない側面の両面がある。「舵取りは息子、基盤は父」に向けた後継予定者層の能力づくりが課題となる。あわせて、「社長になって、自分が職人を育てる“夢”実現の難しさ」を実感している。

③「現社長の指導の内実」について。社長（父親）から「使われるのがイヤなら、自分でやれ。ただし場所代は払え」と厳命された私は、自分で仕事を取りはじめ順調に伸ばした。すると今度は「給料制にしよう」と逆提案された。

その時、強烈に「青年部に入りたい」「事業承継問題を交流したい」と思い始めた。

④「事業の承継とは、現状受け継ぎの中で今の分野を極める方向なのか、革新と挑戦による新分野開拓の方向を決断することなのか」について。独立に向けては「時期・人脈・知識、そして愚痴を言える友人」と「素直に聞く耳」が重要だ。その上で、現在の経営環境においては「とんでもない時期のバトンタッチ」であること、だからこそ「人を信用できない時期と状況」に陥っていると同時に、「新分野に投資して、乗ればいいが・・・」という深刻な不安にさいなまれている。他方で、「今年残れなかったら、来年残れる筈はない。生き残りをかけて、突破口を見いだしてアプローチする」という強い決意の下で、「凶面をもらって独力で凶面学習をやり、商社的な動きをしてでも今までの領域とは違う新分野を開拓する」という新規業態展開への決意表明であった。

次に、この懇談会やアンケート結果をふまえて、「事業承継とは何か」「リーダーシップとは何か」を中心に、事業承継者支援ネットワークづくりにおける諸課題を整理しておく。事業承継のきっかけは、先代あるいは前任者の事故によるものと、先代等の引退をにらんだ「計画的」承継に大別できる。「偶発的突発的交代」においては、社内経験者型と未経験者ぶっつけ本番型（＝娘婿の受入）での世代交代となっている。「予定された交代」では、自社内修業型あるいは他社武者修行型でのキャリアと経営者能力の形成を経ての交代である。経営者能力習得の方法は、この協同組合内企業ネットワークとの連携を前提とした上での特徴として、次の3類型となる。①外部の経営塾や外部の相談相手による「社外知」型。②中途採用の受け入れによる「移入」型。③先代をみながら自然とマネジメント・スキルを身につける「背中」型である。

ただし、この「背中型」については、「社長のまねごとや寄りかかりでは真剣になれない」という経営者自身からの否定的反論が討論の中で出されている。さらに、「背中型」での委譲後は、『前任者は一切口を挟むな』という「先代及びそのグループの影響力、経営干渉、口はさみ」を全面排除する見方が支配的であった。

次世代後継者が「信頼」を獲得しリーダーシップを発揮するための人的経営能力の中身については、次世代経営者の熱意や人間的魅力は当然の前提とした上で、取引先や銀行に対しては最終的には「数字」であり、社内的にはあくまでも「結果、実績」であることが繰り返し強調された。そのためのリーダーシップの発揮は、「目標の設定と他者に対する影響力・統制力の行使」である。つまり、「公式のパワー」は社長の職務・権限による報償力・強制力であり、「非公式のパワー」は、社長個人の専門的能力と集団的求心能力による、ということが確認されたといえよう。

では事業承継とは、「経営資源」の承継か、「経営資源活用能力」の承継なのか。自社内修業型であれ他社武者修行型であれ、技能習得をはじめとする職業能力形成過程においてその経営体の経営資源を承継しつつ、経営資源活用能力もルーティン化していることは大前提となる。従って、「事業承継時の課題」は、「経営資源活用能力の向上」にある。この活用能力の基礎となるのは、ユーザーニーズや最新技術動向の把握力と効果的な生産体制の構築・整備能力となる。だからこそ、「親の借金を継いで、その上に新規投資ができるのか」という深刻な問題がつきまとうことになる。また、「経営資源活用能力の向上」のためには、「蓄積されている現在の経営資源の見極め」「残すものと捨てるもの」の峻別による承継後のイノベーション方法を具体化しなければならない。

先に述べたように、事業承継には「デュアル・イノベーション」を突きつめた上での「経営資源の新結合」による「第2の創業」に匹敵する経営意志実現の組織体づくり視点が重要となる。そして、「企業家の遺伝子は存在しない」([15] P.17)のである。今後の青年ニーズ支援ネットワークづくりの大きな課題は、事業承継能力獲得と知識創造に向けた後継者相互学習支援ネットワークの構築にある。これは、西口敏宏が述べる「ネットワークから派生する4つのレント」のうちで重視する、「社会的埋め込み」(コミュニティに社会的に埋め込まれていることから生じる有形無形の利点)及び「情報共有と学習による知識創造」(メンバー内コミュニケーションと協業による新技術開発)という2つのレント([16] P.11)に重なるものである。これらを通じて、「先代の影」や「単なる受け継ぎ」を越えた「創業者と次世代の融合化」(補完・相乗高用化)が、受け継ぐべきコアコンピタンス把握を出発点として展開される。

なお、青年を事業承継者として「背中押し」する役割として、小規模企業においては「母親の果たす役割」を再確認する必要がある。例えば、諏訪バーチャル工業団地を岡谷地域の第4世代層(20才・30才代)によって立ち上げた中心メンバーである大橋俊夫は、企業内的地域的社会的「困難・閉塞感」を乗り越えて事業承継者がアイデンティティーを確立する過程においては、「母の励まし」が最大の支えであったことを告白している¹⁹⁾。彼をはじめとする第4世代層(20才・30才代)が担い手となって、「諏訪バーチャル工業団地」をインターネットで公開し、産業創出の高度化と多様化という二つねらいを持ったプラットフォーム構築を進めている。最終局面は「フェイスツーフェイス」で仕上げる企業間関係づくりによって、大手の製造委託を越えた「企画・試作・外注・最適調

達」を、「高度化設備投資とネットワーク型ビジネス」で担える「モノコラ(ものづくりコラボレーション)」と規定し、諏訪ブランドにあふれた知識集積型工業団地づくりをめざしている。

従って、エンドユーザーとどうつながるのが課題となるが、大橋氏は次のように説明する。①「今までの元請け・ブローカー」から「仲介・プロデューサー」機能へと再構築する。②「父の時代のネットワーク」を「柔軟なネットワーク-新技術・新仲間・新集積-」へ転換する。つまり、③「バーチャル工業集積」を「儲ける」+「回りから信頼される」「モノコラ」に仕上げるという。最後に、大橋氏が展開する組織論を紹介しよう。彼にならうと、「組織には先進部分が2割、中間層が6割、そして足引っ張り層が2割」ということである。また、行政は「みんなで」という姿勢で指導をしようとするが、「行政はあてにしない。県は2年前に動き出したが、受け入れるものは受け入れる。市はあてにしていない。なぜなら、大手企業を引っ張ってきて成功した体験を持っているから」。「我々は、2割で突っ走る。その拠点が『モノコラ』であり、私はここで食いつなぐ」。これが彼の説明の概要である。この説明の積極面を敷衍するならば、協同組合の相互扶助の視点は、協同へのぶら下がりに安住しないで協働性を発揮しようとする先進性が、リーダー層のみではなくて彼らを支えるフォロワー(follower,ここでは具体的には組合員や事務局職員を指す)においても発揮されることを意味する。リーダーシップ発揮とフォロワーシップ誘出との結合と連結を目指すのが、協同組合の「場」における相互扶助実現となる。それは、“ラッシュすみだ”の津幡英夫氏に倣うなら「全員が機関車になれ。トロッコになるな」ということである。さらには、西新道錦会商店街

振興組合理事長安藤宣夫に倣うなら「協同組合は、ぶらさがるところではない。個店発展のための競争力をつけるところ」ということである。

小規模企業者にとっては、過去の成功体験や既成観念にとらわれない「第二の創業」（既存事業領域からのヨコだし・転換など）は、「成功が失敗のもと」といわれるように簡単なことではない。また「専門分野の柔軟なネットワーク化による戦略的連携（異業種交流・多角的連携）」の強化のためには、個別経営体にとってはそれに割く「時間確保・獲得」が大問題となる。それをクリアして始めて、自社専門技術範囲内受注機能の強化（納期短縮、コストダウン対応を含めて）活動が当面の課題となりえる。さらにその上に、企業をまとめる「技術的知見」を具現したコンバーターを発見・獲得し、それらを包摂することによって企業者型企画機能を強化した「新結合」型ネットワークづくりが課題となる。

むすびにかえて

一事業承継支援ネットワークの評価視点と諸課題

「マネジメント体間の競争空間」領域としての地域は、企業間連携活動に粘り強く取り組む小規模企業や自営業者が圧倒的多数を占めている。従って、共同開発の有無や事業化の有無という画一的物差しによる異業種交流の評価では、交流による学習成果や自社での活用による迂回的萌芽的知識創造の側面を見逃すことになる。「見える部分」と「見えない・見えにくい部分」の両側面を異業種交流における地域固有の関係資産として把握し、丁寧に評価する視点が必要となる。

たとえば、稲垣京輔（[17] P.246～253）は従前の産業集積論が措定するコスト便益重視視点を批判し、企業間関係を越えた人間関係論に

踏み込んだ分析を強調して、次のように述べる。イタリアの起業家の自発性に基づいたスピノフ連鎖を産業集積形成プロセスの一形態として分析する中で、「行為主体である中小企業オーナー経営者は、環境に埋め込まれることによって事業を創造した」というように、参入と退出の選択余地がない側面を強調する。また、集積プロセスの初期段階ほど新企業生成は集積から得られる便益とは無関係に創成されており、集積が生まれるのは相互関係依存度が高いからであってビジネス取引だけに限定されないとし、「インフォーマルネットワーク」（起業家が持つ対経営者、従業員、次世代との諸関係）に着目する。さらには、「企業家精神の永続性」を前提とする先行研究を疑問視し、時間的空間的に制約された起業家間の関係性に産業集積の形成を求めている。また、メンバーの近接性や価値観共有度及び起業家を取り巻く生活ネットワークネットに基づく「取引以外の信頼関係に基づくネットワーク」形成に着目し、これが地域的「関係性資産」を蓄積し、地域内異業種相互作用によるイノベーションによって新産業集積形成の契機につながる（ポローニャが包装機械から義手義足開発企業への転換を可能にしたのは「一品生産」というビジネスモデル、つまり「関係性資産」による）という。ヒト、モノ、カネ、情報に加えて「人と人との関係性形成による高密度ネットワーク」という関係性資産が、新たな経営資源活用としての集積を形作る基盤となる可能性が高いことを示唆している。

たしかに、行為意思主体としての中小企業経営者が保有するインフォーマルネットワークにおける「人と人との関係性」視点に着目するならば、事業承継者がおかれている「人と人との関係性」は、先代と後継者、職場従業者（幹部、古参、若手）と後継者、近隣の後継者仲間とその後継者、さらには顧客（取引先）と後継者と

して、そのコア領域を指定できよう。また、事業承継における3課題は、①動機づけ（先代との関係・距離、職場内職人との関係、本人の他職経験）、②経営資源へのアクセス（先代のインフォーマルネットワークが次世代の経営環境を決定する「関係資産」となる。また、煩雑な接触や価値観の共有による相互信頼の醸成や仲介機能の高密度化が、多面的なネットワーク「架橋」を展開する）、③事業承継者による組織化のプロセスとしての企業内ネットワークの統治（後継者とその周辺で関係性をもつメンバーとの間での新たなインフォーマル・ネットワーク形成）、として整理し得るであろう。産業集積の内発的生成とその地域に埋め込まれた中で形成・蓄積された先代からのインフォーマルネットワークをベースにして、事業承継者あるいは創業予定者は「目に見える・目に見えない地域的関係性資産」の上に、後継者ネットワーク（インフォーマル含む）とも関係性を取り結びながら、「第2の創業」とでも呼ぶべき経営革新を展開することになる。

引用文献

- [1] 三井逸友（1997）「世界的な中小企業の新次元」巽信晴他編『新中小企業論を学ぶ』有斐閣
- [2] 『中小企業白書2003年版』
- [3] 『中小企業白書平成5年版』
- [4] 芳野俊郎（1999）「中小企業論における「東アジア化」の位置づけ」鈴木茂他編『中小企業とアジア』昭和堂
- [5] 通産省（HPアクセス日は2004年1月26日）『第32回平成14年海外事業活動基本調査結果概要－平成13(2001)年度実績』
- [6] 米倉譲（2001）『21世紀型中小企業の国際化戦略』税務経理協会
- [7] 岡田知弘（1999）「経済のグローバル化と地域産業」鈴木茂他編『中小企業とアジア』昭和堂
- [8] 吉田敬一（1996）『転機に立つ中小企業』新評論
- [9] 三井逸友（1996）「グローバルに見た中小企業の新パラダイム」佐藤芳雄編著『21世紀、中小企業はどうなる』慶應義塾大学出版会
- [10] 福島久一（1994）「グローバル化時代における中小企業の構造問題と新展開」日本中小企業学会編『中小企業 21世紀への展望』同友館
- [11] 黒瀬直宏(1996)「市場創造と中小企業の新パラダイム」前掲『21世紀、中小企業はどうなる』
- [12] 岡田知弘他著（2002）『国際化時代の地域経済学』（改訂版）有斐閣
- [13] 芳野俊郎（2002）「地域経済における不況打開の試み－仕事おこし事例と地域再生軸の検討」『経済科学通信』第99号、20002年8月
- [14] 岡田知弘・芳野俊郎・田端一哉著（1998）『ナニワ企業団地協同組合における「地域高度技能活用雇用安定事業」推進に向けた調査報告書』ナニワ企業団地協同組合
- [15] 三井逸友・高橋美樹著（2002）『中小企業の世代交代と次世代経営者の育成』中小企業研究センター調査研究報告NO.109、2002年3月
- [16] 西口敏宏（2003）『中小企業ネットワーク－レント分析と国際比較－』有斐閣
- [17] 稲垣京輔（2003）『イタリアの起業家ネットワーク』白桃書房

〈注〉

- 1) 「京都市がめざす国際化の基本的な考え方」
<http://www.city.kyoto.jp/somu/kokusai/contents/ideal.html>参照。
- 2) 『日本経済新聞』2002年2月4日夕刊
- 3) この調査は2001年7月9～25日にかけて東証一部上場と店頭公開の製造業1143社を対象に実施し、562社から回答を得たものである。
- 4) 『日本経済新聞』2001年8月9日
- 5) 「海外進出度」は、外資系企業を除く国内企業による純海外進出度を示すものである。〔7〕P.81
- 6) 現地ヒヤリング（1997年4月15日）による。
- 7) 『日経流通新聞』2000年4月13日
- 8) 『日経産業新聞』2000年11月10日
- 9) 現地ヒヤリング（1999年3月11日）時に現地案内をいただいた「2つの肩書」を持つ前川満良氏（石川トライアルセンター研究開発推進課研究開発コーディネーター、県リハビリテーションセンター研究員）からの間接報告による。
- 10) 補助金体系は調査・開発・販売の3ステップアップで、以下の内容である。「石川県バリアフリー機器等開発調査費（2／3以内、100万円以内、調査に限定）」「石川県産業振興基金協会研究開発補助金（2／3以内、500万円以内、医療・福祉・環境に限定）」「石川県新産業開拓産学共同開発費補助金（2／3以内、3,000万円以内、99年度より1億円）」「石川県産業技術等研究開発補助金（2／3以内、500万円以内）」「石川ブランド優秀新製品販路開拓事業費補助金（1／2以内、200万円以内）」。
- 11) この「連携」と「指導」の福祉機器開発推進体制は以下のような特徴を持つ。①バリアフリー推進工房のアイデアを医療・福祉現場とのコンセプトワークと密接に関係づけて、産業化の視点での製品づくり（作業療法士も設計に参画する）。②各種障害者との意見交換会などから個別にテーマを見つけて企業が単独で開発に至るケースには、医療・福祉機関との橋渡しをスムーズにするコーディネーターの役割発揮。③福祉関連業者などが自分の経験から開発に着手する場合は、自分の廻りの障害者がすべてであるとの錯覚をおこしやすいが、このケースにはコーディネーターが方向を修正する。（前出）前川満良氏からのヒヤリングによる。
- 12) この調査報告は、『北経調季報』北陸経済調査会1995.5, VOL9, NO.38) に所収されている。
- 13) メンバーの佐藤元相氏の発行するメールマガジン (<http://nna-osaka.co.jp>) 「NNA Tender Service」(第133号2004年1月13日から第135号1月27日) を参照。なお、同氏の著作『小さな会社 集客のルール』（フォレスト出版、2005年）では、小さな会社にとってのHPづくりと運営のポイントが零細業者の立場にたった営業掘り下げ視点から丁寧に展開されている。
- 14) サドルはカバン縫製業、カゴは金属加工など参加メンバーの得意技術を結集して年内の試作品完成を目指している（『日本経済新聞』2004年2月4日）。ミラノ出展に関しては、朝日新聞2004年11月25日付記事を参照。なお、スーツ姿に似合う「YOROI（よろい）」と名付けたおしゃれさと機能性をもたせた初ブランド商品となる自転車が発売開始（基本価格30万円）となった（『産経新聞』2005年4月7日）。
- 15) これは、「内発的発展」論の位置づけを「地域独自の産業や文化の発展をめざす反体制運動」とし、「社会的余剰の地域内還元の最大化による住民福祉の向上」を目標とし、「資本家階級を除く市民一般」の知的共同学習による経済的自立達成と文化創造に重点をおく地域開発思想として地域開発論を措定して宮本憲一氏の視点に学んだものである。また、宮本氏は、「内発的発展」を担う主体を、公務労働者の組織性発揮による小生産者の営業権保全に限定してはいない。地元起業家から首長、行政スタッフ、協同組合役員、人権論的村おこし主体としての市民、そして「草の根保守層」までも含む「反体制的住民運動」の担い手を主体として位置づけている。つまり、地域産業を育てる「資本家階級を除く市民一般」の起業精神とマネジメント力に、グローバル化に対抗する地域軸の担い手を措定していたと敷衍できよう。拙稿「宮本憲一氏の『内発』的発展論をめぐって」（『立命館経営学』第32巻3号、1993・9、P.161）参照。
- 16) 「デュアル・イノベーション」視点に立った次世代事業承継者ネットワークの具体的構築に関しては、拙稿「後継者育成のための事例考察」『立命館経済学』第53巻特別号、2004年4月、P.137を参照のこと。
- 17) 大阪市住之江区と西成区にまたがって立地する組合員数261、団地内従業者数1573名（1社あたり平均従業者数は8.7人。但し1997年数値）の工業団体で、3つの事業グループ（建築、鉄工、インテリア関連）が中核となって、強力な団地内ネットワークを形成している。詳細は、芳野俊郎（1999）「中小企業組織化問題の現状と課題」『立命館経営学』第37巻5号を参照のこと。
- 18) 青年部活動の活性化を中心テーマに掲げ、ニーズ把握と事業化の検討による経営資源の強化と経営能力の向上を目的として、4回の懇談会（2002年2月

22日、3月4日、4月15日、5月29日)が開催され、10数名を超える青年層の参加を得て主催者側の親世代及び「すでに後継している層」と「いずれ後継する層」との本音部分での厳しい問いかけや深い問題提起が展開された。なお、当該組合の青年部に所属しているものは現在15名(元青年部所属者は15名)である。また、青年層は任意グループ「コロンブス」を立ち上げて経営理念交流や新製品・治具開発を推進し、他地域のモノづくり青年グループ(ものづくり共和国、京都機械金属中小企業青年連絡会等)とバーチャル上やオフ会で交流している。

- 19) インダストリーネットワーク(株)代表大橋俊夫氏との現地ヒヤリング(2003年11月26日)による。