

中小企業の技術力と経営成果

藤 川 健
 (愛 媛 大 学)
 (法 文 学 部 専 任 講 師)



従来から日本の自動車産業や電気機械器具産業のもの作りの根底を担っているのは、中小企業であるとの指摘がなされてきた。これは中小企業が機械工業全般の柔軟な生産システムの一部として機能し、自動車や電気機械器具における国際競争力の基礎を担ってきたことに由来する。それにもかかわらず、なぜ中小企業が存立基盤を危ぶまれるほどの経営成果しか享受し得ないのだろうか。この難題は、複雑な要因が錯綜しているために多様な説明がなされてきた。その中でも、低い経営成果は売り手同士や買い手同士の競争状況や、売り手が提供するモノやサービスの優位性の結果であるという解釈がある（渡辺幸男 [1997]『日本機械工業の社会的分業構造』有斐閣）。このような考え方は、中小企業の技術力と経営成果の関係を考察する上でも非常に有益なのではないだろうか。つまり、今日の中小企業は高度な技術を保有していると称されながらも、それが売上額や利益額の向上に直結し難い構造的な問題があると考えられる。

それを端的に表しているのは金型産業であろう。周知の如く、金型は原材料を所定の形状に成形するために用いられる金属製の型である。そのような金型は、製品や部品の切削や研削加工を不要にするため、大量生産に不可欠なマザーツールと呼ばれている。このような金型の重要性を鑑みれば、最新鋭の機械設備と熟練工の手作業を融合した金型製造技術は、自動車や電気機械器具の品質、コスト、納期を左右する主要な要素の1つであると言えよう。ところが、金型の特質である受注生産や需要の繁閑により、金型産業では中小・零細規模に留まる企業が多いことも事実である。そのような金型産業にも、厳しい構造変化が訪れている。既刊資料では、その大半を占める中小・零細規模の金型製造企業の実態が描かれることは少ない。したがって、筆者が帝国データバンクと共同で行ってきた研究成果を紹介し、金型製造企業の現状を概観することにしよう（藤川 健 [2011]「金型産業の構造（1）～専業と兼業の視点から～」帝国データバンク『SPECIA 産業レポート』）。分析内容を簡潔に提示すれば以下の通りである。

帝国データバンクのデータベースCOSMOS2からは、主業として金型・同部品等製造を営んでいる企業3,480社を抽出した。企業規模に関する項目を取り上げれば、金型製造企業の多くは従業員数19人以下の小規模な企業であった。資本金額では3,000万円未満の金型製造企業が9割近くを占めていた。また、立地状況に関する項目を確認すれば、金型製造企業の

過半数が、愛知県、大阪府、東京都、神奈川県、埼玉県、静岡県の上位6都府県に立地し、地理的な偏りが見られた。創業年からは、5割を超える金型製造企業が1960年代から1970年代までに群生していることが判明した。さらに、経営成果に該当する項目を検討すれば、2010年は半数近くの金型製造企業が売上額1億円未満に留まる厳しい経営環境であった。そして、2010年の税引後利益額では、回答した金型製造企業の4割以上が赤字に陥っている危機的な状況であった。

以上一連の結果を踏まえ、各項目の中央値から金型製造企業の企業像を精査すれば、従業員数が7人、資本金額が1,000万円、創業年が1970年、売上額が1億円、税引後利益額が50万円となった。2010年の決算データは、リーマンショックの影響がまだ色濃く残っている可能性がある。しかしながら、金型産業は一般的に高い技術を有すると述べられることが多いが、それに相応した経営成果を挙げているとは必ずしも言えない。また、このような金型産業の経営成果は、今後の成長に必要となる技術を蓄積するために要する十分な内部留保が出来ないことをも物語っている。

それでは、中小企業の高度な技術とは一体何を指すのであろうか。あるいは、高い経営成果を生み出す技術とはどのようなものなのだろうか。別言すれば、中小企業が保有する高い技術と優れた経営成果を創出する技術は、必ずしも一致しないのではないだろうか。冒頭で低い経営成果に留まることは、売り手同士や買い手同士の競争状況や、売り手が提供するモノやサービスの優位性が関連することを述べた。そのことから整理すれば、技術力と経営成果に関して以下の2つが導出できる。1点目は、顕在・潜在的な競合他社が少ない取引相手が求める技術を高度化しても、取引条件が不利に働く恐れがあるために優れた経営成果に結実しないことである。2点目は、多数の中小企業同士がひしめき合う中で技術を向上しても、模倣される可能性があるために経営成果の改善に至らないことである。これらを端的に示せば、優れた経営成果を創造する技術力は、取引相手の選択と取引相手が切望する独自技術によってもたらされる。敢えて優先順位を付けるとすれば、第1の取引相手の選択こそが経営成果において最も考慮すべきものとなる。先ほどの金型製造企業の場合では、今まで取引相手をあまり問わず、既存の顧客に対する独自技術の追求のみを模索してきたものが多いように見受けられる。

すなわち、技術力を経営成果に直結させるためには、多様な取引相手に広く応じる「幅」を持ち、さらに選択した特定の取引相手の要求に真摯に応える「深さ」を持つ必要がある。今後、拡張すべき技術と深化すべき技術とは何か。このように、中小企業は取引相手や自社の置かれている市場構造を分析し、経営成果との関係の中から技術力を再考しなければならない。ただし、市場構造は非常に移ろい易いものである。したがって、中小企業は経営成果に貢献する技術とは何か、どのようにすればその技術を高めることが出来るのかを不断に問い続ける必要がある。日本の中小企業は、これまでも重層的な機械工業の地盤として臨機応変に対応してきた。したがって、本稿で述べた技術の「幅」と「深さ」を習得する素地は、国内中小企業に備わっていると考えている。