論　　文

日本の中小企業の存続戦略
―「価値ある仮説」蓄積への下地―

岸　本　太　一
（東京理科大学大学院
経営学研究科講師）

＜要　旨＞

近年、日本の中小企業では、存続自体が達成困難な問題となってきており、この問題に関連した学術研究も増えてきている。しかし、戦略論の視角からの研究については、まだ十分な蓄積が存在しないのが現状である。既存研究を見る限り、既に提示されている仮説の価値を高めるためには、あるいは、価値の高い仮説を新たに構築するためには、「仮説の論理重合化」、「中抽象度概念の創出」、「既存の理論体系への対応づけ」という課題に取り組む必要がある。本論文では、これらの課題の解決を支援する内容を、今後における「価値ある仮説」蓄積への下地という位置づけで、提供する。

具体的には、次の二つのコンテンツを提供する。一つ目は、PReSSという独自で構築した分析フレームワークである。PReSSとは、フレームワークの構成要素である「ポジショニング（Positioning）」、「リソース（Resource）」、「ストラクチャー（Structure）」、「企業あるいは事業の存続（Survive）」の頭文字をとって作成した造語となる。PReSSフレームワークの利点は、戦略論における「ポジショニング・ビュー」、「リソース・ベースト・ビュー」、「ゲーム論的アプローチ」、「ダイナミックな経営資源観」という思考法を、網羅的かつ補完的に併用する形で、論理重合的な仮説を構築することが可能になる点にある。

二つ目のコンテンツは、PReSSフレームワークを用いた、既存研究の仮説群の整理および再構築となる。整理と再構築の対象には、筆者が過去に執筆した共著書『中小企業の空洞化適応』で提示した仮説群を選択した。対象の選択理由や仮説の具体的な内容については、本文を参照して頂きたい。

本稿は、あくまで今後の研究蓄積への下地という位置づけの論文である。「日本の中小企業の存続戦略」という研究分野の発展は、実際に「価値ある仮説」の蓄積が活発化して、初めて本格化する。本論文の内容が、その活発化に少しでも貢献できれば、幸いである。

目　次

Ⅰ．本論文の目的
～「価値ある仮説」蓄積への下地の提供～
Ⅱ．既存研究とその主な課題
1.「戦略論の視角」からの研究の少なさ
2. 仮説の「論理重合性」の欠落
3.「中抽象度概念」の未創造
4.「既存の理論体系への対応づけ」の未着手
Ⅲ．分析フレームワーク「PReSS」の提示
～下地その1～
Ⅳ．「PReSS」による既存仮説の整理と再構築
～下地その2～
1. 岸本ほか（2014）の仮説を選択した理由
2. 仮説の背後にある事例20社の紹介
3. 20社が採用した戦略と存続メカニズム
4. 再構築した仮説の魅力と今後の研究への示唆
Ⅴ．今後の課題
～「価値ある仮説」蓄積の活発化～
参考文献

Ⅰ．本論文の目的
～「価値ある仮説」蓄積への下地の提供～

本論文の目的は、日本の中小企業の存続に関する研究において、経営戦略論に関連した「価値ある仮説」の蓄積を促すための、下地を提供することにある。「価値ある仮説」とは、取り扱う現象の解明や課題の解決への貢献が大きく、学術的にも実務的にも示唆に富み、検証する価値が大きい仮説のことを指す。なお、仮説という言葉に関しては、馴染みの薄い方々は、コンテンツという言葉に置き換えてもらうと、イメージがし易くなると思われる。

1990年代以降、多くの国内中小企業は、存続すら脅かされる苦境に直面している。既存顧客からの発注は、内需の低迷や海外移転の本格化により、右肩下がりのトレンドに転じた。そして、そのトレンドは、最近10年においては、リーマンショックやグローバル化の進展、そして、今回のコロナ禍により、更に顕著になりつつある。その一方で、中小企業の場合、保有資源が少ないため、新規顧客の獲得に対して、既存の顧客や事業を差し置いて、多くの資源を投入することは、難しい傾向にある。それゆえ、近年、日本の中小企業では、規模拡大以前に存続自体が達成困難な問題となっており、また、この問題の解決に貢献する知見への社会的ニーズも増している。

以上のような背景もあり、上記の問題に関連した学術研究は、徐々に増えてきている。しかし、戦略論の視角からの研究については、十分な蓄積が存在しないのが現状である。また、既存研究を見る限り、既に提示されている仮説の価値を高めるためには、あるいは、価値の高い仮説を新たに構築するためには、難しい言葉を用いて一言で表現をすると、「仮説の論理重合化」、「中抽象度概念の創出」、「既存の理論体系への対応づけ」、という課題に取り組む必要がある。（各課題の内容については、Ⅱ節で解説する。）

本論文では、これらの課題の解決を支援する内容を提供することを通じて、「価値ある仮説」の蓄積活性化に向けた下地の提供を試み

る。より具体的に言えば、論理重合的な仮説を考え、既存の理論体系に対応づける際にベースとなる理論的フレームワークを構築し、提示する（Ⅲ節）。そして、その活用例の紹介という位置づけで、著者が過去に執筆した著書である、岸本・粂野・岸・首藤・浜松・額田（2014）で提示した仮説群を、今回提示したフレームワークを用いて、整理および再構築する（Ⅳ節の1項から3項）。岸本ほか（2014）は、本テーマを戦略論の視角から取り扱った研究の一つであり、同著の中では、中抽象度概念もいくつか提示されている。ゆえに、このパートは、中抽象度概念創出のための参照点を提供する役割も兼ねる。以上の内容を取り扱った後、整理と再構築が施された仮説の魅力と今回の作業を通じて得られた示唆を議論し（Ⅳ節の4項）、今後の課題を示す（Ⅴ節）。

Ⅱ．既存研究とその主な課題

1．「戦略論の視角」からの研究の少なさ

まずは、既存の学術研究をレビューし、その貢献と課題を、特に後者に着目する形で、明らかにしておく。「（1990年代以降における）日本の中小企業の存続」に関連した既存研究からは、四つの課題が導き出される。一つ目は「戦略論の視角からの研究の少なさ」という課題である。

分野を戦略論に限定しなければ、上記のテーマに関連する研究は、少なからず存在する。一例を挙げれば、天野（2005）では地域における分業ネットワークの観点から、西岡（2012）ではサプライヤーシステムの観点から、水野（2015）ではイノベーションの観点から、日本の中小企業の存続に関連する研究が活発に行われている。また、それらの研究では、戦略に関する内容も一部派生的に触れられている。

ところが、派生的に触れている程度ではなく「戦略論を第一の視角に据え、その理論的蓄積に関連した内容をメインのコンテンツとしてふんだんに取り扱っている研究」と限定すると、既存研究の数は途端に減少する。この点については、複数の既存研究が類似の課題を指摘している（細谷，2014；大木・片平・崎向・藤岡，2015；岸本ほか，2014；井上，2009）。例えば、細谷（2014）は「中小企業の経営戦略という観点からの研究は、日本において引き続きニッチな研究分野である」と述べている。

経営戦略は、企業の存続に直接的な影響を与える要因の一つである。ゆえに、戦略論を真正面から取り扱った研究蓄積の活発化は、日本の中小企業の存続現象の解明やその再現を試みる実務家への示唆提供には、不可欠となる。

2．仮説の「論理重合性」の欠落

二つ目の課題は「仮説の論理重合性の欠落」にある。論理重合的な仮説とは、複数の概念と論理が合わせ重なった仮説のことを指す。抽象的な定義だけでは、分かりにくいと思われるので、以下では、具体例を用いて、解説をしていく。

前項では、戦略論の視角からの既存研究が足りない点を指摘したが、それはゼロであることを意味しない。紹介すべき先駆的な研究は、数は少ないものの、いくつか存在する。多サンプルアンケート調査に基づいた研究は、その一つである（e.g., 江島，2015；池田，2012；細谷，2014）。これらの研究は、戦略論に関連する仮説を多数かつ網羅的に提示した点と、提示した

仮説を統計的手法で検証した点で、研究の進展に少なからず貢献している。

しかし、これらの研究には、共通の課題も見られる。それが本項の冒頭で紹介した課題である。そして、この点を象徴するのが、江島（2015）の分析アプローチの概念図（**図表1**）となる。

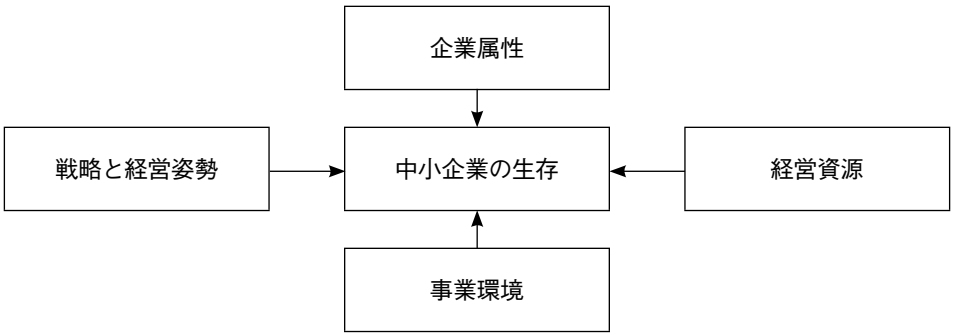
図表1の課題は、沼上（2009）の分類枠組みを活用すると、明示化が容易となる。沼上（2009）は、戦略論の理論的な研究をレビューし、それを戦略観という切り口を用いて、整理した研究である。同研究のレビューの対象は「中小企業に関連する研究」でなく、「戦略論の理論に関連する研究」である。同著では、これまでの戦略論に関する理論的蓄積を、①戦略計画学派、②創発戦略学派、③ポジショニング・ビュー、④リソース・ベースト・ビュー、⑤ゲーム論的アプローチ、⑥ダイナミックな経営資源観の6つに分類し、体系的に整理している。

この学説史的な分類枠組みに照らし合わせてみた場合、**図表1**には、6つの戦略観のうちの4つが含まれていることがわかる。具体的には、「戦略と経営姿勢」および「企業属性」は①および②に、「事業環境」は③に、「経営資源」は④に対応する。先ほど、江島（2015）の貢献の一つは、網羅的な仮説提示にあると述べたが、まさにそれを示す結果となっている。

その一方で、上記の分類枠組みとの照合は、論理重合性の欠落も同時に浮き彫りにさせる。①～④と比較した場合の⑤と⑥の戦略観の特徴は、時間展開・相互作用・ダイナミクスの重視にある、と沼上（2009）は述べる。時間展開・相互作用・ダイナミクスは、本論文の言葉で言えば、論理重合性に該当する。これを、もし、**図表1**で表現しようとするならば、「戦略と経営姿勢」、「企業属性」、「事業環境」、「経営資源」の間を繋ぐ矢印、となるだろう。例えば、戦略Aを採用すると、資源Bが蓄積され、その結果、事業環境が変化し、将来Cという戦略が採れるようになる、といった仮説が、まさに論理重合的な仮説（＝複数の概念と論理が合わせ重なった仮説）だからである。しかし、**図表1**には、このような矢印の記載は見られない。

論理重合的な仮説は、言い換えれば、時間展開・相互作用・ダイナミクスの視点は、戦略の研究では、不可欠な仮説・視点である。なぜなら、戦略とは、企業の発展の長期経路につい

図表1　江島（2015）の分析フレームワーク



出所：江島（2015,p.45, 図表2-1）を抜粋

ての設計図であり、発展の長い「流れ」の設計図だからである（伊丹，2012）。例えば、日本の戦略論研究の第一人者である伊丹は、戦略を下記のように定義している。

戦略とは、「将来のありたい姿」と「そこへ至るための変革のシナリオ」、その二つからなるものである。「ありたい姿」が流れの終着点を示し、「変革のシナリオ」がそこまでの行程を示す。その二つからなる流れの設計が、戦略というものである。（伊丹，2012. p.9）

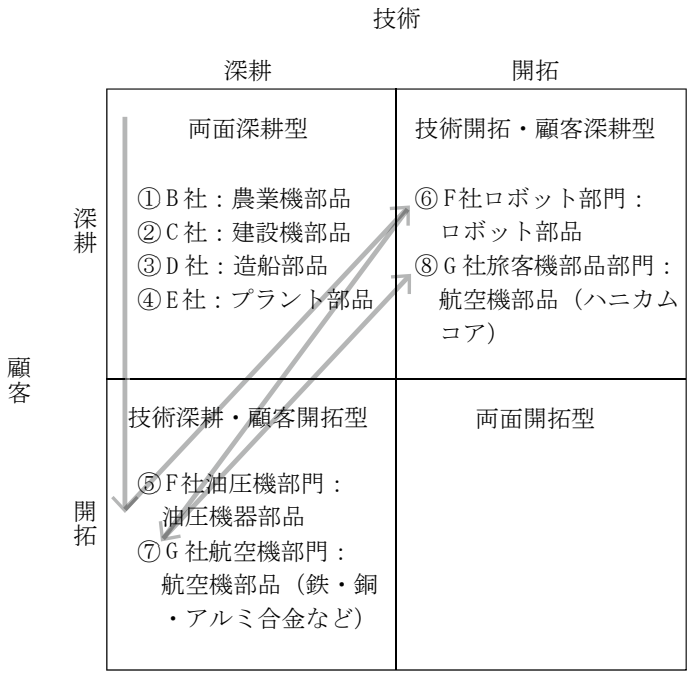
以上では、説明の便宜上、江島（2015）をピックアップしたが、池田（2014）と細谷（2014）の多サンプルアンケート調査を取り扱った章においても、基本的には江島（2015）と同じ貢献と課題が見られた。

3．「中抽象度概念」の未創造

研究手法の特性上、分厚い記述を活用した事例研究では、実証分析を念頭においた多サンプルアンケート調査と比べて、論理重合的な仮説を相対的に構築しやすい。戦略論の視角を採用した既存研究の中には、前者の手法に基づいた研究も、数は少ないが、存在する（大木ほか，2015；岸本ほか，2014；細谷，2014）。そして、それらの研究では、実際に論理重合的な仮説が提示されている。

大木ほか（2015）は、その一つである。同論文では、戦略論の古典的研究であるAnsoff（1965）の「成長ベクトルの構成要素のマトリクス」をアレンジする形で、**図表2**のような「新規顧客獲得マトリクス」が創り出されており、このフレームワークに基づいて、A社（＝精密部品の切削・加工と機械装置の設計・製造を主

図表2　大木ほか（2015）の「新規顧客獲得マトリクス」



注：セル内の記述および矢印は、A社の連続的新規顧客獲得メカニズムを表している。
出所：大木・片平・崎向・藤岡（2015, p.275, 図4）を抜粋

事業とする国内中小企業）の事例分析が行なわれている。そして、その分析結果から「連続的な新規顧客の獲得には『技術深耕・顧客開拓型』と『技術開拓・顧客深耕型』の方法を交互に繰り返すパターンが有効」という論理重合的な仮説が提示されている。**図表2**で言えば、矢印の動きがまさに、時間展開・相互作用・ダイナミクスに該当する。

日本の中小企業を対象にした議論においては、「深耕してきた技術を活用して、新規顧客の開拓を試みる戦略が望ましい」といった仮説をよく耳にする。そういった単発の論理のみに基づいた仮説と比べれば、大木ほか（2015）の論理重合的仮説は、はるかに説明力があり、示唆にも富む。ただし、それは完璧を意味しない。大木ほか（2015）には、説明力と示唆性を更に高めるための余地もまた存在する。そして、その余地を課題の形で表現すると、「中抽象度概念の未創造」となる。

中抽象度概念とは、文字通り、抽象度が中程度の概念を指す。戦略論でいえば、活用する資源や狙う市場セグメントの特徴を「ある程度具体的に」示す「抽象的な」概念が、その一つに該当する。例を挙げておくと、「関係特殊的技能（＝特定の顧客企業が提示する独自の要望に適切に対処しつつ効率的に供給を行いうる能力）」（浅沼；1990）や「擦合せ型製品（＝部品設計をきめ細かく相互調整し、製品ごとに部品やその接合部を最適設計しないと製品全体の性能がよく出ないタイプの製品）」（藤本；2003）が、上記の概念の典型例である。

抽象度の高い概念のみで構成された仮説は、中抽象度概念を創造し、その概念を用いて仮説をリバイズすると、説明力と示唆性が高まる場合が多い。例えば、「深耕してきた技術を活用し、新規顧客の開拓を試みる戦略が望ましい」という仮説は、上で例示した中抽象度概念を用いて、「深耕してきた関係特殊的技能を活用し、擦合せ型製品を取り扱う顧客に狙いを定めて、新規顧客の開拓を試みる戦略が望ましい」と書き換えると、どのような資源を活用し、どのようなセグメントを狙えばよいかが、より明確になる。

野中・加護野・小松・奥村・坂下（1978）は「理論は、①：一般理論（＝抽象度と包括性が高い理論）→②：特定理論（＝中範囲理論）→③：統合理論（＝複数の中範囲理論を統合してつくられた理論）というプロセスを辿り、進化する」という主張する。同著は組織論の古典的研究であるが、上述の主張は組織論以外の分野にも当てはまる。

残念ながら、大木ほか（2015）では、中抽象度概念の創造は行われていない。**図表2**は、この点を示す図にもなっている。マトリクスの軸は、技術と顧客といった極めて抽象度の高い概念のみで形成されている。他方、セルの中には、抽象的な概念ではなく、調査事例であるA社の具体的な事実のみが記載されている。

類似の傾向は、細谷（2014）の事例調査を取り扱った章においても見られた。野中ほか（1978）が主張する理論の進化プロセスにおける次のステージ（＝①から②）に進むためにも、「中抽象度概念の創出」の活発化が必要だろう。

4．「既存の理論体系への対応づけ」の未着手

前項では、中抽象度概念の創造を課題に挙

げたが、既にそれを活発に試みた研究も、少数ながら存在する。その一つが、手前味噌となってしまい恐縮だが、岸本ほか（2014）である。同著では「新製品普及支援サービス」や「製品・工程アレンジ能力」といった、日本の中小企業の強みを明確化するために独自に創造した中抽象度概念を、仮説とともに複数提示されている。（上記の概念と仮説の詳しい説明および調査対象の詳細な紹介については、議論の構成上、Ⅳ節で行う。）

ところが、岸本ほか（2014）では、今度は自己批判となるが、大木ほか（2015）や江島（2015）等では実施されていた必須課題が、取り組まれていない。その必須課題とは、「既存の理論体系への対応づけ」である。

勿論、岸本ほか（2014）においても、既存研究のレビューは実施した。しかし、その分量は、全10章315頁の著書にもかかわらず、補論という形でたった4頁を割いたに過ぎない。そして、その内容も、日本の中小企業研究における「戦略論の視角からの研究の少なさ」と「現場からの帰納的なモデル構築の少なさ」への指摘が主である。その一方で、自らが構築した概念や仮説を既存の戦略論の理論に体系づける作業は、全く行われていない。

既存の戦略論の理論は、日本の中小企業のみを対象にして創られたものではない。しかし理論とは、抽象化、一般化されたものである。ゆえに、その蓄積には、日本の中小企業の現象や研究の理解を深める際に助けとなる内容も、少なからず存在する。前々項で行った江島（2015）と沼上（2009）の議論は、その典型例である。既存理論への対応づけを行わなければ、当然、そういった果実を得ることはできなくなる。

加えて、既存理論への対応づけの未着手は、提示された仮説群の冗長化と仮説間の関係の不明瞭化を引き起こす一因にもなる。実際に、岸本ほか（2014）で提示した仮説は、経営戦略の構成要素を幅広く組み合わせた論理重合的な仮説である反面、その特性ゆえに、同著における仮説の記述は冗長であり、また、仮説間の関係性も読み取りにくい。

本節では、本テーマに関連する主要な既存研究のレビューを、課題を明示化することを目的に据え、実施した。その結果を纏めると、今後取り組むべき主な課題は、「戦略論を真正面から取り扱った研究の活発化」、「仮説の論理重合化」、「中抽象度概念の創出」、「既存の理論体系への対応づけ」の四つとなる。ただし、既存研究では、これらの課題に対する取り組みも、部分的にではあるが、行われていた。次節以降では、それらの取り組みも活用しつつ、上記の課題の解決を支援する内容を、「価値ある仮説」の蓄積活性化に向けた下地という位置づけで、提供していく。

Ⅲ．分析フレームワーク「PReSS」の提示 ～下地その1～

大木ほか（2015）と江島（2015）の図表を見る限り、論理重合的な仮説の構築と既存の理論体系への対応づけには、既存の戦略論の理論を用いて創り出したフレームワークの活用が、有効な手段の一つになると考えられる。加えて、こうしたフレームワークの活用は、仮説

の冗長性と仮説間関係の不明瞭さの払拭にも貢献しうる。

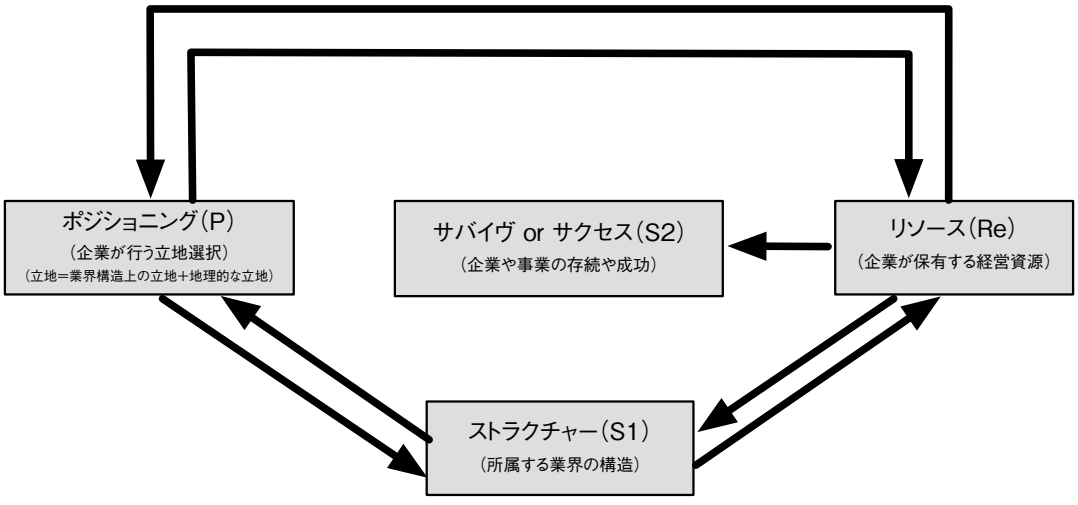
ただし、両研究で活用されたフレームワークには、弱点が含まれている。江島（2015）のフレームワーク（**図表1**）には、論理重合的仮説の構築のしにくさという弱点が存在した。その一方で、大木ほか（2015）のフレームワーク（**図表2**）には、競争構造などの業界構造に関連する内容と、技術以外の経営資源に関する内容を盛り込むことが困難になる、という弱点が存在する。それらに対応した軸やセルが存在しないからである。

以上を踏まえ、本論文では、上記の弱点を補うことを念頭に置きつつ新たに独自で構築したPReSSという分析フレームワーク（**図表3**）を、本テーマにおける「価値ある仮説」蓄積の活発化に貢献する下地の一つとして、提示する。以下本節では、このフレームワークの説明を行う。

まず、フレームワークを構成する要因についての説明を行う。今回提示するフレームワークでは、構成要因を、ポジショニング（Positioning；以下省略する場合、Pと記載）、リソース（Resource；同様に省略する場合、Reと記載）、ストラクチャー（Structure；同様に省略する場合、S1と記載）、企業や事業の存続（Survive；同様に省略する場合、S2と記載）の四つに分類した。ちなみに、PReSS（プレス）とは、この四つの要因の英語表記の頭文字をとって作成した造語となる。また、S2は、成功（Success）に置き換えることもできる。この置き換えにより、PReSSフレームワークは、存続以外の結果を考察する際にも活用可能となる。

S2以外の要因の説明に移る。ストラクチャー（S1）とは、自社が所属する業界の構造を指す。戦略論の既存研究に即して言えば、競争相手、顧客、外注先の数、それらの各プレイヤーの規模、新規参入や代替品の脅威、といったような、Porter（1980）のファイブ・フォーセズ・モデルで分析される業界構造を特徴づける属性が、このボックスに入る主な内容となる。

図表3　PReSS：戦略考察のためのフレームワーク



出所：筆者作成

リソース（Re）には、分析の対象となる企業が保有する経営資源が入る。経営資源には、モノやカネといった目に見える資源だけでなく、技術やブランドといった伊丹（1984）が指摘する「見えざる資産」も含まれる。

ポジショニング（P）は、企業（あるいは事業部レベルの分析ならば、事業部門）が行う立地選択を意味する。該当する主な内容としては、（ⅰ）製品･サービスのラインナップの選択、（ⅱ）顧客構成の選択、（ⅲ）バリューチェーンにおける自社担当業務の選択、が挙げられる。また、（ⅱ）と（ⅲ）には、販売国や生産国の選択といった、地理的な立地の選択も含まれる。

以上は、伊丹（2012）が定義する「中核戦略の三つの構成要素」を包含する内容にもなっている。上述した（ⅰ）と（ⅱ）を合わせると、伊丹（2012）が指摘する第一の要素である「製品・市場ポートフォリオ」の決定となり、（ⅲ）については、第二の要素である「ビジネスシステム」の決定に対応している。その一方で、第三の要素である「経営資源ポートフォリオ」については、本論文においては、立地選択自体ではなく、その結果として決まるものという側面を重視し、PではなくReに組み込まれる要素として捉えている。

要因間の関係においても、これまでの戦略論の理論的蓄積が色濃く反映されている。まず、PとS1の間の矢印だが、これは、企業側のポジショニング次第で所属する業界とその業界構造が変わることを示し（P→S1）、それゆえに、企業側は業界構造を考慮し、自らの立地選択を決定する必要がある（S1→P）といった関係を示している。これらはまさに、Porter（1980）を代表とするポジショニング・ビューの研究蓄積よって見出され、重視された関係である。

ポジショニング・ビューの源流の一つである産業組織論のSCP（Structure-Conduct-Performance）モデルについても、**図表3**には盛り込まれている。業界構造によって、所属する各企業の行動が決まり、結果、各企業の利潤などの業績が決まる、というのが、SCPモデルで示されている因果関係だが、利潤などの業績をカネというリソースの蓄積と捉えれば、S1からReの矢印がこの関係に対応する。なお、この関係をS1→P→ReではなくS1→Reに対応づけたのは、SCPモデルで想定する企業行動は、立地選択自体ではなく、立地選択後の企業行動であり、自社以外の企業行動も含まれるためである。

S2へと繋がる矢印については、PReSSフレームワークでは、Reからしか引いていない。その理由は、企業の存続に直接影響を与えるのは、カネを中心としたリソースのみ、という点にある。PとS1は、資源（Re）の蓄積と喪失に影響を与える形で間接的に寄与するに過ぎない。

ReとPの間にも、既存研究の理論的な蓄積から導出された関係が描かれている。経営資源の裏打ちがあるからこそ、超過利潤が発生する立地選択が可能となる（Re→P）という関係は、バーニーを代表とするリソース・ベースト・ビューの研究者よって見出され、重視された関係の一つであった（Barney, 1986, 1991）。他方、現在の戦略（≒立地選択）が、日常の業務活動を通じて、将来の戦略実行に必要な資源ストックに影響を与える（P→Re）という関係は、伊丹（1984）を先駆とするダイナミックな経営

資源観に分類される戦略研究によって見出され、重視された関係の一つであった。

時間展開・相互作用・ダイナミクスについても、PReSSフレームワークでは、ゲーム論的アプローチが着目する、所属業界内の他のプレイヤー（競合や補完財メーカー等）との間で繰り広げられる相互作用も含めて、考慮可能である。P、Re、S1の間にそれぞれ双方向の矢印が引かれているからである。言い換えれば、Re→P、P→S1、S1→Re・・・などと因果関係を繋ぎ合わせていくことによって論理重合的仮説の構築が可能だとも言える。

以上のような形で、Ⅱ節で紹介した沼上（2009）の6分類のうちの、③ポジショニング・ビュー、④リソース・ベースト・ビュー、⑤ゲーム論的アプローチ、⑥ダイナミックな経営資源観の思考法を、ある程度網羅的かつ補完的に併用する形で活用し、論理重合的仮説を構築できる点に、PReSSフレームワークの大きな利点がある。その一方で、①戦略計画学派と②創発戦略学派の主な議論のトピックであった戦略構築プロセスについては、このフレームワークでは直接考察することはできない。しかし、この除外は意図的に行った。「（A）採用した戦略の内容とそれが成果に繋がるメカニズム」と「（B）その戦略が構築され、採用されていったプロセス」は、別のトピックだからである。ゆえに、本論文では、（B）については、フレームワークからは除外し、（A）に関する仮説の構築後に別途考察するもの、という位置づけとした。

Ⅳ.「PReSS」による既存仮説の整理と再構築　～下地その2～

1．岸本ほか（2014）の仮説を選択した理由

次に、前節で紹介したPReSSフレームワークを用いて、岸本ほか（2014）で提示した仮説群の整理と再構築を試みる。

フレームワークを当てはめる対象に岸本ほか（2014）を選択した理由は、自著である点にもあるが、より大きな理由は、以下の点にある。Ⅱ節で紹介した貢献と課題を考えると、同著で提示した仮説群を整理し、再構築する作業は、PReSSフレームワークの有用性の確認とその活用法の紹介に適していると同時に、中抽象度概念創造のための参照点を提供する役割も兼ねることができる。さらに、その作業の成果自体が「日本の中小企業の存続」というテーマの研究進展に貢献する可能性もある。これらの貢献と役割は、どれも戦略論に関する「価値ある仮説」蓄積の活発化への下地となるものである。以上の理由から、今回は、整理と再構築の対象として、岸本ほか（2014）を選択した。

2．仮説の背後にある事例20社の紹介

仮説の整理と再構築に入る前に、仮説の背後にある調査事例をハイライトしておく。

岸本ほか（2014）の調査対象である20社は全て、長野県諏訪地域で精密機械産業に所属する企業として誕生した中小企業である。諏訪地域では、1980年代中盤から90年代前半にかけて、主力であった精密機械産業において、地元大手セットメーカーからの需要搬入が、同メーカーの組立拠点の海外移転を契機に、急速に

図表4　岸本ほか（2014）の調査対象20社の詳細なプロフィール

企業名	創業年 設立年 創立年	現在の国内 従業員数	空洞化問題に直面する前の実態			現在における 空洞化問題に 関連する顧客 からの受注
			事業	代表的な製品と 下請け構造に おける位置づけ	全売上に占める 空洞化問題に 関連する顧客への 依存度	
A社	1965年 創業	455人	量産部品の製造・ 加工（プレス）	時計の部品である 番車（1次）	地元セットメーカーに100%依存	全売上の3割程度に
B社	1945年 創業	240人	量産部品の製造・ 加工 （切削・研磨）	時計の部品である リューズ（1次）	地元セットメーカーに95%依存	全売上の15%程度に
C社	1954年 創立	78人	量産部品の製造・ 加工（バネ）	カメラや時計用の バネ（1次）	地元セットメーカーにかなり依存	ほとんどない
小泉 精機 製作所	1984年 設立	29人	量産部品の製造・ 加工（切削）	オルゴール用部品 （1次）	地元セットメーカーに100%依存	まったくない
渋江 精密 工業	1951年 設立	21人	量産部品の製造・ 加工（切削）	8ミリカメラやオープンリールのテープレコーダー用の部品（1次）	地元セットメーカーにかなり依存	まったくない
ニシキ 精機	1957年 創業	9人	量産部品・小ロット部品の製造・加工（切削）	一眼レフカメラ用部品（1次）	地元セットメーカーに9割以上依存	全売上の6割程度に
協和 精工	1968年 創業	8人	量産部品の製造加工（切削）	カメラ用部品 （1次）	地元セットメーカーからの受注が大半を占める	まったくない
D社	1963年 創業	125人	量産部品の製造・ 加工 （プレス・切削）	カメラ用部品 （2次以下）	地元の下請企業からの受注が大半を占める	ほとんどない
E社	1947年 創業	5人	量産部品の製造・ 加工 （切削・研磨）	時計の部品である ベゼル （2次以下）	地元セットメーカーの子会社からの受注が大半を占める	全売上の1%程度に
F社	1970年 創業	5人	量産部品・小ロット部品の製造・加工（切削・研磨）	カメラ用部品、バルブの加工 （2次以下）	地元のセットメーカーおよびサプライヤーに100%依存	現在も全売上の8～9割を占める
G社	1954年 創立	417人	量産部品の製造・ 加工（鍛造・ダイキャスト）、装置の製造	バルブ、FA装置	地元のセットメーカーおよびバルブメーカーからの受注は、2～3割程度	ほとんどない
H社	1956年 創業	140人	製品のOEM	双眼鏡、ライフルスコープ	地元セットメーカーに100%依存	全売上の2割以下に
平出 精密	1964年 創業	82人	試作品・小ロット品の製造（鈑金）	業務用プリンター、カード読み取り機、防犯カメラ、内視鏡部品等多種少量品（1次）	地元セットメーカー（複数社）からの受注が大半を占める	現在も注文はあるが、全体に占める割合は大幅に低下
マルゴ 工業	1961年 設立	50人	治具の製造、量産部品の加工 （切削）	時計の治具および小型部品	地元セットメーカーに7～8割依存	全売上の2割程度に
牛越 製作所	1965年 設立	38人	試作品・小ロット品、治具	時計の治具製造および金型加工	地元セットメーカーに9割以上依存	全売上の15%程度に
I社	1949年 創業	89人	熱処理	精密機械関係部品の熱処理	地元セットメーカー関連の仕事が6割程度	諏訪地域の仕事は全体の3割程度、松本塩尻の仕事は1割程度に
今井 商工	1989年 創業	40人	部材の加工	精密機械関係の材料供給（アルミ板材）	商社を通して販売。ユーザーは長野県内が5割以上	長野県内のユーザーの比率は、年々低下
J社	1986年 設立	52人	装置部品の製造	半導体のチェッカー	地元セットメーカーに100%依存	全体に占める割合は大幅に低下
高橋 製作所	1964年 創業	43人	装置部品の製造	圧力計のムーブメント	元々多数の顧客に販売。地元への依存度は高くない	20数年前の顧客からの受注は依然としてあるが、新しい顧客も開拓
K社	1937年 創業	180人	装置の製造	工作機械（卓上旋盤）	元々多数の顧客に販売。地元への依存度は高くない	顧客は20数年前から大きく変化。地元からの受注は減少

（注）「現在の国内従業員数」の列と「現在における空洞化問題に関連する顧客からの受注」の列の結果は、インタビュー調査を行った時点における結果を記載。なお、インタビュー調査を行った時期は、どの企業に対しても、2009年秋から2012年春の間である。下請け構造における位置づけについては、量産部品の製造および加工を担当する企業のみ掲載。買収・合併が行われた企業については、合併前のすべての企業の情報を合わせる形で記載。なお、1970年から現在において、大きな買収および合併が行われた企業は、G社のみである。

（出所）各社へのインタビュー調査の記録より筆者作成

出所：岸本ほか（2014,pp.15-16, 図表序-6）を抜粋

減少した。その結果、20社は空洞化問題に直面した。問題に直面する以前、20社の大半は、地元セットメーカー関連の仕事に強く依存していた。ところが、問題発生後、それらの仕事は激減した。調査した時期（＝2009年秋から12年春）には、ほとんどの企業において、問題発生前の顧客からの仕事は、全売上に占める割合で言えば、3割以下にまで減少していた。（20社各社の詳しいプロフィールについては、**図表4**を参照のこと。）

以上のような苦境に直面したにもかかわらず、20社は今（＝調査時点）も地元で、問題発生前とそれほど変わらない規模で、もしくは、より大きな規模となって、存続していた。そして、この空洞化以降の30数年間にわたる長期存続の事例から、20社が共通して採用していた戦略を抽出し、長期存続に繋がるメカニズムを考察し、一般化したのが、岸本ほか（2014）であった。

3．20社が採用した戦略と存続メカニズム

本題である仮説群の整理と再構築に入る。

空洞化以降の存続には、問題発生以前に採用していた戦略が大きく影響していた。ゆえに以下では、空洞化前の戦略把握から始めていく。20社が空洞化以前に採用していたポジショニング（P）は、PReSSフレームワークを用いてまとめると、下記のようになる。

（ｉ）製品・サービスのラインナップについては「（ｉａ）既存の主力製品・サービスを一貫し

て提供し続ける」ことを選択していた。20社の中にはバネを製造するメーカーが含まれていたが、その企業の例でいえば、同社はバネ事業を縮小させずに、バネを主力製品として提供し続けていた。（以下では、説明の便宜上、このバネメーカーの事例を、一貫して使用する。）

（ⅱ）顧客構成に関しては「（ⅱa）販売先については、既存の大口顧客に絞られていたが、製品・サービスが用いられる産業の方は、時とともにスライドシフト」させていた。再びバネメーカーの例で言えば、販売先は諏訪に立地する大手セットメーカー数社に限定されていたが、バネが用いられる先は、同じ顧客でも時計からプリンターへと、また同じ時計でも顧客側がモデルチェンジをすれば新モデルへと、スライドシフトしていた。

（ⅲ）バリューチェーンにおける担当業務に関しては「（ⅲa）自社が行う業務活動については、基本的にほとんど変更していない」点と「（ⅲb）製品・工程アレンジ業務に関しては、徐々にコミットを強化している」点に特徴が見られた。製品・工程アレンジ業務とは、岸本ほか（2014）が創出した中抽象度概念であり、自社が取り扱う製品の設計図もしくは供給工程の一部をアレンジする業務のことを指す。これに該当する業務の典型例は、製品のカスタマイズと工場のカイゼン活動であり、原材料の変更や製造装置の改造も、この業務に含まれる。再びバネメーカーの例を紹介しておくと、自社で行う業務はバネの製造のみで、時計の組立や原材料の加工といった、サプライチェーンにおけるその他の業務への進出は行われなかった。その一方で、バネの設計への関与や製造現場のカイゼンなどは、時とともに強化されていた。

（ⅰ）については、もう一つ特記すべき事項がある。それは「（ⅰb）新製品普及支援サービスも提供し、その提供を時とともに強化していた」点である。新製品普及支援サービスとは、自社の製品や業務活動を通じて、顧客の新製品の普及を支援するサービスのことを指す。こちらも、岸本ほか（2014）が創出した中抽象度概念となる。上述したバネメーカーは、単に規格品のバネを提供していただけではなかった。顧客であるセットメーカーが時計の新モデルを出す際に、バネの設計図を新モデル用にアレンジしたり、供給工程のアレンジを通じて新モデル用のバネのQCD（＝品質・コスト・納期）レベルを高めたりすることによって、顧客の新モデルの上市と普及を支援していた。そして、こういった普及支援に関連する仕事に関与する度合いを、日進月歩で高めていた。

以上のようなポジショニングを採ることで、日々の業務を通じて、あるいは、大口顧客からの教育を通じて、製品・工程アレンジ能力（以降アレンジ能力と記載）が蓄積されていった（P→ReあるいはP→S1→Re）。そして、このアレンジ能力の蓄積ゆえに、空洞化問題に直面した後に採用した戦略の実施が可能となった（Re→P）。なお、カッコ内のアルファベットと矢印は、PReSSフレームワークで言えば、どの論理に該当するかを表記している。

実は、上述した空洞化前の戦略は、空洞化後においても、変更されることはなかった。ただし、戦略の追加は、（ⅱ）顧客構成の選択の部分で行われていた。具体的には「（ⅱb）既存の大口顧客だけではなく、新しい顧客の開拓

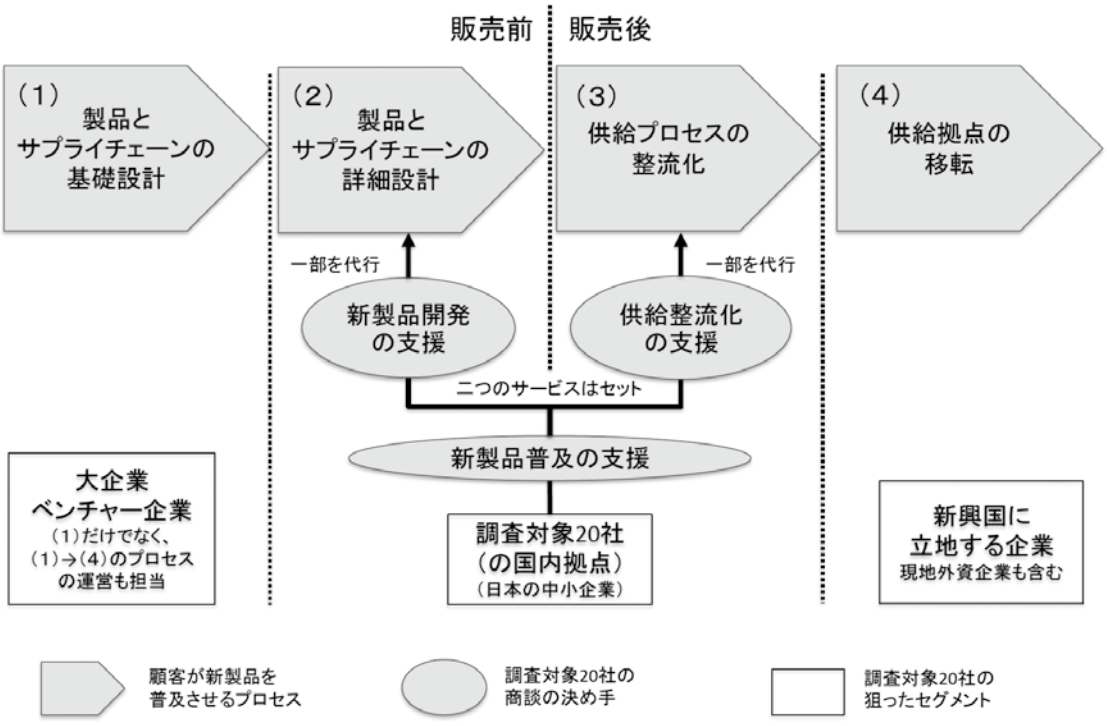
も活発化し、製品・サービスが用いられる産業についても、より活発にスライドシフト」する戦略が、上述した（ⅰa）（ⅰb）（ⅱa）（ⅲa）（ⅲb）に加わった。そして、このポジショニングの追加の実現に、アレンジ能力の蓄積が大きく寄与していた。バネメーカーの例で言えば、時計関連の仕事が激減し始めた際には、諏訪地域の外に立地する新規顧客から、テレビのリモコン用バネの仕事を獲得していた。そして、その獲得の背景には、テレビの新モデルの普及支援サービスに対する顧客からの期待が存在しており、さらにその背景には、時計などの過去の仕事で蓄積したアレンジ能力が存在していた。

中国等の新興国企業の参入阻止にも、アレンジ能力が効いていた。新興国の競合企業は20社と比べると、アレンジ能力を蓄積する業務経験が圧倒的に少なかった。また、彼らは、設計や工程が成熟化した製品を低価格で販売するビジネスに集中した方が儲かる状況にあった。それゆえ、新製品普及支援サービスが強く絡む仕事には参入してこなかった（Re→S1）。

以上のような棲み分けされた業界構造ゆえに、このポジショニングを採用した20社には、新しい顧客から仕事が流入し、その仕事で得たカネによって一定期間の存続が可能となった（P→S1→Re→S2）。だが、その状況は永くは続かなかった。しばらくすると、設計や供給工程が成熟化し、そうなった仕事は、新興国の競合へと移ってしまったからである（**図表5**参照）。

しかし、20社はその状況に直面した際にも、

図表5　日本の中小企業と新興国の競合との棲み分け構造



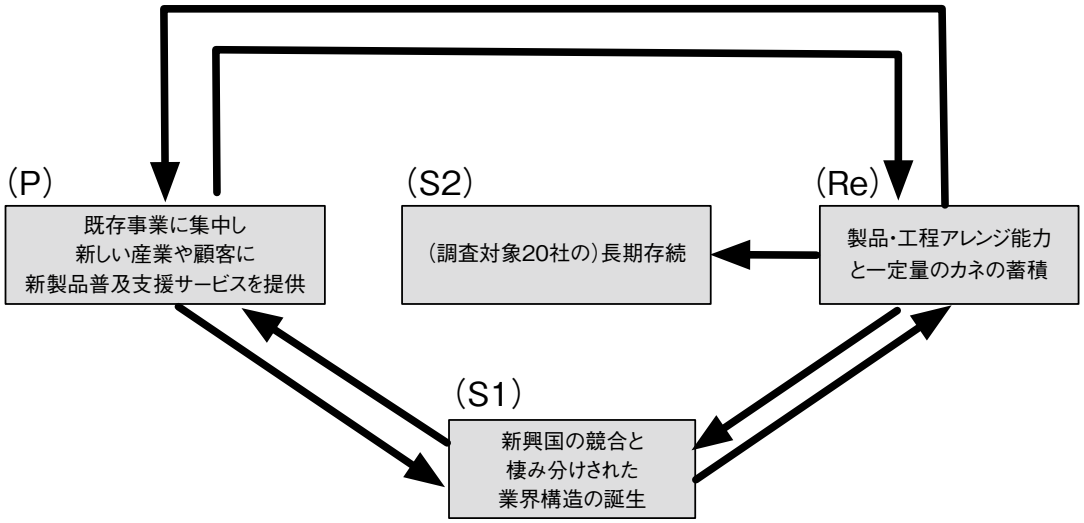
注：ここでいう製品とは、最終製品のことを指す。バネメーカーの例でいえば、バネが部品として使われる時計が該当する。
出所：岸本ほか（2014,p.88, 図表2-3）を抜粋

全く同じ戦略を採用し続けた。バネメーカーの例で説明すると、テレビのリモコン用のバネの仕事が激減し始めた際には、今度は携帯電話用のバネなどの新しい仕事を外資系の顧客から獲得していた。そして、その獲得の背景には、再び新モデルの普及支援サービスが存在していた。時計から一足飛びに携帯電話の仕事を獲得することは不可能であったが、テレビのリモコン用バネの仕事での経験を通じてアレンジ能力がさらに蓄積されていたので、可能となった（Re→P)。そして、その蓄積は、新興国に立地する競合とのアレンジ能力の格差維持にも繋がり、結果、彼らとの棲み分け構造はここでも確立され、新しい仕事から一定期間の存続が可能となるカネが流入した(P→S1→Re→S2)。なお、この頃になると、上述のポジショニングは、無意識的なものから、新興国競合との棲み分けを想定した意識的な選択へと変化していた(S1→P)。

携帯電話関連の新しい仕事も、やはりしばらくすると設計や工程が成熟化し、新興国の競合へと流出した。しかし、流出し始めた際には、今度は半導体のテスター用バネなどの別の仕事を新しい顧客から獲得していた。そして、半導体テスター用バネでも、新製品普及支援サービスによる仕事の獲得と一時的な棲み分けが起こり、そして、この仕事が減少した後には、車載用バネ、中性ボールペン用バネ、医療機器のカテーテル用バネなどの更に新たな仕事へと移り、再び全く同じプロセスが繰り返されていった。

以上の内容を抽象化して図の形でまとめると、**図表6**となる。そして、この図を用いて、20社が共通して採用した戦略と存続メカニズムを要約すると「ポジショニング、ストラクチャー、リソースに該当するボックスに記載された現象が相互に関係を持ち、連鎖し、ループを形成することによって、長期存続が達成された」となる。

図表6　PReSSフレームワークによる岸本ほか（2014）の仮説群の整理と再構築（まとめ）



出所：筆者作成

4．再構築した仮説の魅力と今後の研究への示唆

整理と再構築が施された岸本ほか（2014）の仮説群には、幾つかの魅力が存在する。そして、それらを明示しておくことは、本テーマの研究進展に貢献する。ゆえに、以下ではそれを行う。

前項で紹介した仮説群の魅力としては、次の三点が挙げられる。一点目は「当てはめ可能な事業領域の広さ」である。前項では説明の便宜上、バネメーカーの事例のみを紹介したが、提示された仮説は、バネ以外の部品メーカーにも、加工サービス企業にも、そのまま当てはめることができうる。実際、20社には、圧力計のムーブメントなどの他の部品メーカーや、プレスや熱処理といった他の加工サービスを営む企業も含まれていた（**図表4**参照）。

更に言えば、提示した仮説群は、工作機械などの装置メーカーや治工具などのサポートツールの製造を担当する企業にも、当てはまりうる。顧客（あるいは顧客の顧客）が最終製品の新モデルを開発して普及させるためには、その供給プロセスで使用する装置やそれを補佐する道具についても、アレンジした新しいものに変えねばならない場合が多い。そして、そうなった場合には、これらの装置や道具を製造する事業においても、新製品普及支援サービスが注文獲得の訴求ポイントとなりうるからである。実際に、20社には、これらに該当する企業も含まれていた（**図表4**参照）。

企業の出自に関しても、精密機械産業のみに限定されない。それ以外の製造業を出自とする企業にも、当てはめられる可能性を持つ。提示された仮説群は、部品メーカー、加工サービス企業、装置メーカー、サポートツール製造企業、新製品や新モデルの普及、それに対する支援サービス、製品・工程アレンジ能力といった、製造業ならどの産業にも適用可能な概念によって構築されているからである。

実際私は、輸送用機械や一般機械等の他の産業に対しても調査を実施したが、それらの調査においても、類似の戦略で存続を達成した中小企業に、少なからず遭遇した（e.g., 岸本, 2012；Kishimoto, Kishi, & Hamamatsu, 2012a；Kishimoto, Kishi, & Hamamatsu, 2012b；岸本, 2013b；岸本・浜松・岸, 2013）。

「当てはめ可能な領域の広さ」は、今後20社以外の事例を研究する時に分析のたたき台として使用する際にも、中小企業の経営者や行政関係者が戦略策定や政策立案で参照する際にも、大きな利点となるだろう。

前項で紹介した仮説の魅力の二点目は「新興国の競合との棲み分けが持続するメカニズムが組み込まれている」点にある。近年、中国等の新興国の競合との競争は、中小企業に限らず、日本企業の存続可能性を大きく左右する課題となっている。そういった課題の解決に繋がる棲み分け持続のメカニズムを、しかも、出来合いの産業分類ではなく、**図表5**のような新製品の普及プロセス（≒イノベーションプロセス）というユニークな切り口を用いて提示している点は、魅力の一つと言えるだろう。

三点目の魅力は「系列取引や特定顧客への依存時代の蓄積が十二分に活きるメカニズムが組み込まれている」点にある。中小企業の存続研究には、系列や特定顧客への依存時代を黒

歴史に近い形で捉え、その後の生き残り行動と分断して捉える傾向が存在する。この点については、下請問題や大企業との二重構造論が、中小企業論における過去の主要なテーマであったことを考えると、自然な傾向かもしれない。しかし、現実的かつ演繹的に考えると、中小企業では過去の蓄積の十分な活用が必須と言える。中小企業は大企業に比べて保有資源の量が少ないからである。以上を踏まえると、依存時代に蓄積されたアレンジ能力が、その後の存続メカニズムの駆動要因になっている点も、今回提示した仮説の魅力の一つだろう。

前項の整理と再構築の作業からは、今後の研究活動への示唆ついても、導出できる。こちらについても、記載しておく。

今後の研究への示唆は、少なくとも二つある。一つ目は「(日本の中小企業の存続)戦略を考察する際には、国の経済システムの特徴とその影響に着目すると、新たな知見が得られる可能性が高まる」という示唆である。

これまでの戦略論では、国の経済システムというマクロ環境要因は、ニッチなどの業界構造(=ミクロ環境要因)やコア技術などの経営資源(=内部要因)の影響と比べると、着目されてこなかったと思われる。ところが、今回提示した仮説群では、系列等の特定顧客との継続取引が、重要な役割を果たしていた。系列取引の普及は、純粋な市場取引(=スポット取引)を主流とする米国との違いを浮き彫りにする、日本の経済システムの特徴の一つである。

改めて考えてみると、国の経済システムの特徴は、その国に立地する企業の行動や蓄積に大きな影響を与える要因となりうる。企業は国の経済システムという環境の中で日々活動する生き物だからである。他方、国の経済システムという観点は、日本企業という括りで議論を行う際にも、特に他国企業との競争戦略を考える際には、有用な視点となる。所属する国の経済システムの違いは、差別化要因を生み出す源泉の一つとなりうるからである。事実、20社の事例においても、系列取引は、新興国競合との差別化の源泉となったアレンジ能力の蓄積に、少なからず貢献していた。

二つ目の示唆としては「(日本の中小企業の存続)戦略を分析する際には、ポジショニング(P)、リソース(Re)、ストラクチャー(S1)の間のダイナミクスに着目すると、その成功と失敗を見極め易くなる」という示唆が挙げられる。20社の事例では、これらの三つの要因が相互に関係を持ち、連鎖し、ループを形成することによって、長期存続(S2)に繋がっていたが(**図表6**参照)、このような因果の連鎖は20社以外の存続事例でも、さらに言えば、存続だけでなく他の成功事例においても、広く共通して見られる現象である可能性が高い。逆に、失敗事例においては、この連鎖が滞っているか、もしくは負の連鎖が起きていることが、推測される。PReSSフレームワークから演繹的に導かれる示唆である。

Ⅴ. 今後の課題
～「価値ある仮説」蓄積の活発化～

本論文では、「日本の中小企業の存続戦略」という黎明期の研究分野に対して、「価値ある仮説」の蓄積の活発化に貢献することを求めて、その下地を提供することを目的に議論を行って

きた。下地の提供に対しては、貢献できたかもしれない。しかし、本研究分野の充実には、まだまだ課題が残っている。最後にそれを指摘しておく。

課題としてはまず「価値ある仮説の更なる蓄積」が挙げられる。本論文では、それを支援する道具立てと参照点を提示したに過ぎない。また、仮説の提示についても、既存の仮説の整理と再構築を例示するという位置づけで、仮説群の一つを提示したに留まっている。存続達成に繋がる戦略とメカニズムは、当然今回提示したもの以外にも、複数存在するだろう。他方、今回提示した仮説群についても、詳細を詰めれば、初期の所属産業や業種の違い、海外展開の有無や展開パターンの違いなどにより、複数のパターンに細分化できる可能性がある。さらに、岸本ほか（2014）以外の既存研究の仮説を整理し、再構築する、という追加作業の方向性もありうる。

「蓄積された仮説の検証」もまた、これからの大きな課題の一つである。仮説自体に課題がある場合は、その課題の解消が検証より先決だが、価値ある仮説化が達成された後には、検証は不可欠となる。既存研究には既に統計学的手法を用いた検証を実施している研究も存在した。しかし、それらの研究では、検証された仮説自体に論理重合性の欠落などの課題が含まれていた。他方、仮説自体に課題があまり見られない研究においては、本論文を含め、検証は全く行われていなかった。

課題は、仮説の構築を補佐する道具立ての方にも、存在しうる。「PReSSフレームワークの改訂と精緻化」という課題である。一例を挙げれば、「国の経済システムの特徴というファクターをどう取り扱うか」という問いの考察は、改訂や精緻化へと繋がるかもしれない。なぜなら、このファクターの重要性は、前節で行なった岸本ほか（2014）の整理と再構築の作業を通じて初めて示唆として見出されたものであり、フレームワークを構築する段階では考慮されていなかったものだからである。道具立ては使ってみて初めて改善点が見えてくる場合が多い。その点を踏まえると、今回提示したフレームワークには、上記以外の部分でも、今後研究が進展する中で、改善の余地が生まれてくることが予想される。

繰り返しとなるが、本稿はあくまで「価値ある仮説」の蓄積への下地という位置づけの論文である。「日本の中小企業の存続戦略」という研究分野の発展は、実際に「価値ある仮説」の蓄積が活発化して、初めて本格化する。本論文の内容が、実務界に対して何らかの示唆を提供すると共に、学術的な研究活動の活発化にも貢献できれば、幸甚である。

【参考文献】

○浅沼萬里（1990）.「日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係－「関係特殊的技能」の概念の抽出と定式化－」『經濟論叢』145（1-2），1-45.

○天野倫文（2005）.『東アジアの国際分業と日本企業－新たな企業成長への展望－』東京：有斐閣.

○ Ansoff, I. H.（1965）. *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York, USA: McGraw-Hill.

○ Barney, J. B.（1986）. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32（10）, 1231-1241.

○ Barney, J. B.（1991）. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17（1）, 99-120.

○江島由裕（2015）.『創造的中小企業の存亡－生存要因の実証分析－』東京：白桃書房.

○細谷祐二（2014）.『グローバル・ニッチトップ企業論－日本の明日を拓くものづくり中小企業－』東京：白桃書房.

○藤本隆宏（2003）.「組織能力と製品アーキテクチャ―下から見上げる戦略論―」『組織科学』36（4），11-22.

○池田潔（2012）.『現代中小企業の自律化と競争戦略』京都：ミネルヴァ書房.

○井上善海編（2009）.『中小企業の戦略－戦略優位の中小企業経営論－』東京：同友館.

○伊丹敬之（1984）.『新・経営戦略の論理－見えざる資産のダイナミズム－』東京：日本経済新聞社.

○伊丹敬之（2012）.『経営戦略の論理 第4版－ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム－』東京：日本経済新聞出版社.

○岸本太一（2012）.「日本機械産業BtoB中企業の生き残り戦略　～多くの長期存続企業で見られた戦略セット～」『東京大学ものづくり経営研究センター・ディスカッションペーパーシリーズ』414, 1-20.

○ Kishimoto,T., Kishi, Y., & Hamamatsu, S.（2012a）A Survival Strategy of Medium-sized B2B Enterprises in Japanese Machinery Industry: Common Strategies Found in Many Quality Enterprises『東京大学ものづくり経営研究センター・ディスカッションペーパーシリーズ』415, 1-21.

○ Kishimoto,T., Kishi, Y., & Hamamatsu, S.（2012b）A Survival Strategy of Medium-sized B2B Enterprises in Japanese Machinery Industry: Common Strategies Found in Many Quality Enterprises. *Proceedings of the 5th international supply chain management symposium and workshop*, Track 6, 3.（Published in CD-ROM）

○岸本太一（2013a）.「中小企業の空洞化適応パターン－隠れた主流の存在可能性－」『Transactions of the Academic Association for Organizational Science』2 (1)，94-99.

○岸本太一（2013b）.「国内拠点における規模の長期的な変化、'業種' との関係 －中遠・西遠地域 中堅・中小企業28社ケーススタディーシリーズ（1）」『東京大学ものづくり経営研究センター・ディスカッションペーパーシリーズ』433, 1-30.

○岸本太一・浜松翔平・岸保行（2013）.「国内規模の拡大と維持･縮小を分けた要因 －中遠･西遠地域 中堅･中小企業28社ケーススタディーシリーズ（4）」『東京大学ものづくり経営研究センター・ディスカッションペーパーシリーズ』446, 1-13.

○岸本太一・粂野博行・岸保行・首藤聡一朗・浜松翔平・額田春華（2014）.『中小企業の空洞化適応－日本の現場から導き出されたモデル－』東京：同友館.

○水野由香里（2015）.『小規模組織の特性を活かすイノベーションのマネジメント』東京：碩学舎.

○西岡正（2012）.『ものづくり中小企業の戦略デザイン－サプライヤーシステム、産業集積、顧客価値－』東京：同友館.

○野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣（1978）.『組織現象の理論と測定』東京：千倉書房.

○沼上幹（2009）.『経営戦略の思考法－時間展開・相互作用・ダイナミクス－』東京：日本経済新聞出版社.

○大木清弘･片平祐貴･崎向信行･藤岡愛依（2015）.「中小企業における連続的新規顧客獲得－「顧客」と「技術」のフレームワークによる分析－」『赤門マネジメント・レビュー』14（5），257－286.

○ Porter, M. E.（1980）. *Competitive Strategy*. New York, USA: Free Press（土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社，1982年）.