

**論 説****中堅企業と大企業との経営比較**

——上場製造業のべ932社回答のアンケート調査に基づいて——

清水 馨

**第1章 研究の意義と目的**

本研究は、中堅企業の経営行動、戦略、組織の特徴を大企業のそれらと比較することによって、浮き彫りにすることを目的とする。その理由として、1) まず中堅企業を対象とした研究が少ないこと、2) 今まで経営学研究のほとんどが、大企業を対象としており、それをそのまま中堅企業に当てはめて考察できるかどうかは検討されてこなかったこと、3) 少ないながらも行われた中堅企業の研究は、大企業の不利な点を列挙することにより中堅企業の優位性を強調しており、必ずしも中立的な視点で分析を行っていないこと、が挙げられる。あたかも中堅企業だけが画期的な新製品を生み出し、市場を創造しうる能力を持ち、効率的に組織を運営しえる規模を維持し、新しい潮流を察知して素早く方向転換し、新しいビジネスモデルを構築でき、結果として中堅企業が大企業よりも未来永劫に発展し生き残る可能性が高いかのような誤解を与える記述が散見される。

中堅企業を研究するに当たり、前稿<sup>1)</sup>において、過去の代表的な研究を渉猟し、中堅企業の定義、特徴、成長要因を探った。本稿は前稿に基

---

1) 清水馨 (2002)

づいて中堅企業の経営行動についての仮説を構築し、製造業を対象にしたアンケート調査からその仮説を検証する。

## 第2章 中堅企業の特徴

中堅企業の研究は、1960年代に中村秀一郎が「中小企業の枠を超えた成長を示す企業グループ」に注目し、その一群を中堅企業と名づけたのが始まりである。当時、大企業を中心とした近代的雇用と中小企業や自営業を中心とした未成熟で低賃金の雇用の二種類が存在するという、いわゆる二重構造論が台頭し、大きな議論を呼んでいた。中村はこの二元論を否定し、そのいずれにも当てはまらない中堅企業の存在を主張したのである。

当初はその論法に対して反発も強かったが<sup>2)</sup>、その後も長く研究を重ねた結果、広く認められ、1960年代、70年代、80年代の中堅企業の特徴を集大成するに至った<sup>3)</sup>。また企業の成長要因を、産業組織論的見地から社会的、経済的客観的諸条件に照らして分析し、数多くの企業を具体的かつ詳細に例示し、中堅企業の存在を分かり易く説明した点で大きな意義をもっている。中村は、創業からその領域に達するまでにあまり時間が掛からなかったいわゆる新興企業、ベンチャー企業に近い性質を持った中堅企業の注目しており、想定している成功とは「速い成長」と「経済性の獲得」にあると思われる。

清水龍瑩は1986年、中堅企業の成長要因を、アンケート調査による実証研究によって見出そうとした<sup>4)</sup>。それまで中小企業研究で特に注意を払われなかった「大きな環境変化」を前提とし、ケーススタディだけでなく、アンケート調査から大量観察をして中堅企業の業績と定性的要因

---

2) 佐藤芳雄 (1989)

3) 中村秀一郎 (1992)

4) 清水龍瑩 (1986)

との関係を明らかにしたことに特色がある。そして、企業とは「長期の維持・発展を目的とする」存在として捉えており、企業の成功の指標として成長率と利益率の合成変数を用いている。

中堅企業に関する海外の研究者として、前稿ではKuhnを挙げた。Kuhnはアメリカの同一産業内の優良中堅企業と不振中堅企業とをペアにし、産業特性を排除して企業の行動だけに焦点を当てて優良中堅企業の特徴を追及し、さらにどのようにして同業の大企業よりも高い成功を取めているかを理解することを目的とした<sup>5)</sup>。Kuhnは「高い利益率」を成功とした。

このように、3者の研究はいずれも中堅企業を対象にしても、それぞれの立場でそれぞれ視点が違う。しかし、中堅企業の定義では、大きく次の3点が共通している。それは、「経営方針の決定権を持つ独立企業」、「大企業と対等な関係を築けるだけの能力」、「大企業と中小企業の間位置する規模」である。

中村は、二重構造論の立場を否定し、大企業に下請という形で隷属するのではなく対等な関係を築けるだけ成長した企業に注目したため、特に資本的に支配されない独立企業であることを強調した。清水（龍）もそれに準じている。Kuhnの研究において、アメリカの場合、日本と違って持ち株会社制度が広く導入されていることから、研究対象となった中堅企業も持ち株会社の傘下にあった可能性は高い。もし一企業が大企業の傘下で独立した意思決定権を持たずに高い利益率をマークしたならば、多くの場合、配当金や顧問料として還流させられるか、その大企業へ納入する製品の価格の引き下げを要求される。しかしKuhnが特に言及していないところを見ると、研究対象とした中堅企業は、独立した決定権を持った企業であると想定できそうである。

---

5) Kuhn (1982)

## 中堅企業と大企業との経営比較

Kuhnが強調したのはむしろ独立企業としてではなく、大企業と対等に競争する企業として中堅企業を考えたことである。真に「中堅」企業たりうるには、同一製品市場内に少なくとも1社の大企業があり、中堅企業はそこで大企業と競争する存在でなければならないという。これに対して清水（龍）は、大企業との関係をより広く捉え、大企業と異なる市場を持つこと、大企業と競争があっても独自の技術と販売網で十分に対抗しうること、大企業がユーザーで相互依存関係にあること、のうち少なくとも一つが満たされれば良しとした。

規模の面では、中村は資本金1億円から10億円、清水（龍）が3,000万円から10億円、Kuhnは総資産1,000万ドルから5億ドル、従業員数100人～1万人とした。業種によって企業規模のばらつきが大きいため、このように範囲が広くとられている。金額ベースで規定すると、その時点での企業比較は可能だが、貨幣価値の変動の影響により時代を超えた考察が難しくなる。従って、ここでは中小企業の枠よりも大きいと言う意味で、従業員数300～1,000人を目安とする。

次に中堅企業の成長要因について見てみる。中村は産業組織論的見地から、中堅企業の生成をもたらした基礎を、高成長・構造変化に対応する急激な市場の量的拡大、質的構造変化であるとした。そして60年代から80年代の長期にわたり研究した結果、60年代の中堅企業の成長要因は「独自の分野選択」と「量産化への機械導入」、70年代は「独自の開発」、 「技術関連型多角化」、 「多品種少量生産への対応」、80年代は「顧客志向」、 「独自の設計ノウハウ」、 ニッチではなく「新しい市場の切り口を発見すること」であり、それらの根底にあるのが、経営者の企業家精神だと述べた。

清水（龍）は、中村以上に経営者に焦点を当てた。それは、中堅企業でのイノベーションの源は大企業と比べて経営者自身の能力に依存するところが大きいと考えたからだ。情報を取り込み、従業員の意識改革を

促し、自ら企業家精神と管理者精神とのバランスを図り、狭い安定した市場を深耕していくことが、成長要因だとした。

Kuhnは、中堅企業は大企業と同一市場で競争するはず、という仮定で研究を開始したものの、優良中堅企業は市場を細分化し、製品を絞り込むために効率的イノベーションが可能になっていると結論づけた。経営者は潜在的なあらゆる機会と脅威に注意をめぐらし、カリスマ性をもつことが重要だとした。

従って、過去の中堅企業研究から導き出された成長要因は、大きく次の2点に絞られる。自ら目指すべき市場と製品の絞り込みと、その事業領域を設定し革新を求め続ける姿勢、すなわち経営者の企業家精神である。

### 第3章 仮説の構築

筆者が参加している研究グループは、1995年より8回にわたり上場製造業企業に対してアンケート調査を行い、企業成長の要因を探索してきた<sup>6)</sup>。その結果、現代企業について凡そ次のことが妥当性あるものと考えられるに至っている。

トップが企業家精神を発揮し、将来ビジョンを従業員に示して企業のあるべき姿や戦略を理解させる。そして革新に対する抵抗を減じて挑戦意欲を掻き立て、社内のコミュニケーションを促進し彼らの創造性を引き出し、経営資源の新たな組み合わせを考える。それらがモラルの向上につながり、複数技術による新製品が生まれ、製品技術を生み、製造技術を改善していき、最終的に企業の長期、維持・発展が達成される(図1)。

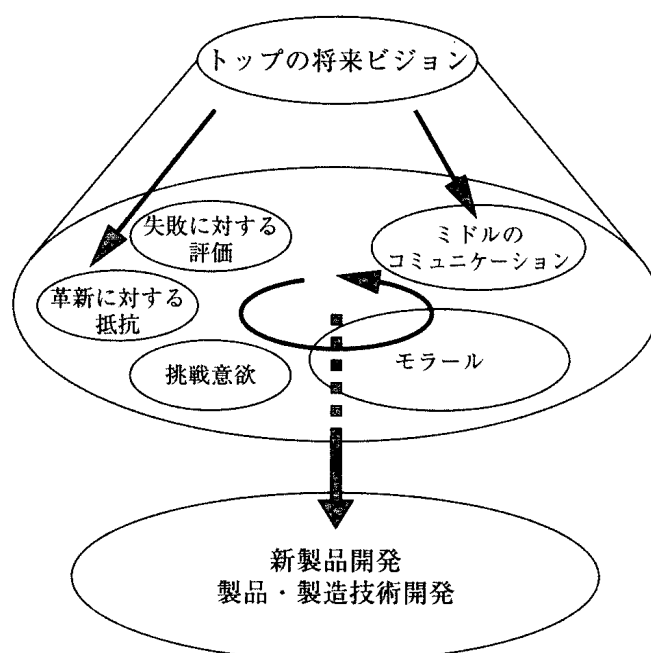
本章では、前章で再確認した中堅企業の定義と成長要因から、実証研

---

6) 慶應戦略経営研究グループ (2002)

## 中堅企業と大企業との経営比較

図 1



究のための仮説を構築する。過去の研究では、産業組織論的立場からの分析や、収集できる資料の限界からトップと戦略の分析に止まっていた。本研究で明らかにしたいことは、資源の乏しい中堅企業が大企業と対等な関係を築ける能力を、組織的にどのように構築しているかという点と、中堅企業のトップがいつ、どのような場面で企業家精神を発揮し、そういった能力構築に関与しているかという点である。

中堅企業の定義は「独立企業」「大企業に対する能力」「中規模」、成長要因は「製品・市場の絞り込み」「トップの企業家精神」であった。大企業に対等な関係を築ける能力とは、大企業と異なる市場、つまりニッチ市場を持つこと、大企業と競争があっても独自の技術と販売網で十分に対抗しうること、大企業がユーザーで相互依存関係にあること、のいずれかとする。中堅企業が確保している市場に、大企業が参入しようという誘因を容易に生じさせないためには、中堅企業は独自の技術力をもたなければならない。その技術力は具体的に、製品の機能を高めるための基本的技術の開発力、市場や納入先の細かいニーズに的確に応え

られる新製品の開発力、市場もしくは設計ノウハウを含めた納入先への提案力、そして原価低減要求を先取りするために低コストでモノを作ることができる製造技術である。

中堅企業は、製品と市場を絞り込み専門化することで、少ない経営資源を集中的に投下して、独自の技術力の維持、向上を図っている。複数の事業を持たずに専門なので組織を分ける必要がなく、トップダウン的、中央集権的組織体制がとられる。事業部間の資源の取り合いや競争、確執が存在しないため経営のロスが少ない。ドラッカーはかつて、中規模企業について次のように述べた<sup>7)</sup>。

中企業とは、特定の重要な分野において、リーダー的な地位にある企業である。この地位を維持することこそ、中企業にとって成功の鍵である。(中略) 中企業はもてる資源のすべてをあげて、成功の基盤となっている分野を確保することが要求される。そうでない分野では、抑制と禁欲が要求される。

そして、中企業の利点として、

誰もがお互いを知っており、容易に協力できる。チームワークは特別に努力しなくともひとりで生まれる。誰もが、自らの仕事は何であり、期待されている貢献が何であるかを知っている。

と主張した。すなわち、大企業と比べて従業員数が少ないので、トップのビジョンは末端の従業員まで浸透させることが容易で、ミドルがわざわざ上司や部下、同僚と積極的にコミュニケーションをとろうとする必要がない、というのである。

しかしその一方で十川は、中堅企業は経営資源の絶対量の少なさ・劣勢ゆえに余裕がなく、長期的な視野に立った経営が行い得ないとした<sup>8)</sup>。

---

7) Drucker (1973)

8) 十川廣國 (1976)

## 中堅企業と大企業との経営比較

また清水（龍）は、少ない経営資源を集中的に投下するため、かえって、そればかりに注目していると獲得できる情報量が減り、結果として組織が硬直化してしまい、新しい情報量の発信、すなわちイノベーションが起こりにくくなると主張した<sup>9)</sup>。中堅企業は経営者自身の能力に依存するので、組織の硬直化を回避するためには、経営者の成長意欲、情報収集意欲と、従業員に対する意識改革促進が必要となる。それらの意欲が減退すれば、途端に企業は衰退の一途を辿る。すなわち「中堅企業の技術開発力は弱く、従業員の意識は固く、一般に言われているような柔軟性に乏しい」<sup>10)</sup>というのが2人の主張である。それを克服できる中堅企業だけが、長期に維持・発展できるのである。

このように、中堅企業の組織的特長について過去の研究を見てみたが、経営資源の集中という優位性に着目した積極的な研究と、経営資源の劣勢からくる悲観的な研究とがある。前述の通り、本研究は大企業との比較を通じて中堅企業の競争優位構築の特徴を探ることを目的としているが、あくまでも中立的な立場、すなわち大企業が優れている、もしくは中堅企業が優れているという価値判断は特にしないつもりである。

以上の検討から、次の仮説を構築した。

従業員数が少ないため、仮説1) 中堅企業は大企業よりもトップの将来ビジョンが末端の従業員まで浸透しやすく、仮説2) 事業数が少ないためにミドルは、必ずしも社内のネットワーク構築に積極的ではない。仮説3) 大企業と同様に、将来ビジョンが浸透して意識改革が進み、新しいことをしてたとえ失敗したとしても、何もしないよりも積極的に評価されれば、変革に対する抵抗感が減り、挑戦意欲が増し、仮説4) 最終的に、モラル向上につながる。仮説5) そしてそれらが新製品比率、製品技術、製造技術にも好影響を与える。ただし、中堅企業は経営資源

---

9) 清水龍瑩 (1986) p. 190

10) 前掲書p. 192



が乏しく情報収集力がないため、仮説6) トップ自ら積極的に製品開発など陣頭指揮にあたり、これが技術開発、新製品開発比率に影響を与える。

次章では、この6つの仮説を検証すべく、アンケート調査からの結果を吟味する。

#### 第4章 仮説の検証

本稿で用いるデータは、特に断りの無い限り2002年8月に一部・二部上場製造業企業1,364社を対象に実施したアンケート調査に基づいている<sup>11)</sup>。回答社数は208社(回答率15.2%)、うち匿名回答が5社あったため、今回の分析で用いるのは203社分である。そのうち一部上場企業は132社(65.0%)で、資本金の平均は約393億円、従業員数の平均は約4,500人であった。これに対して二部上場企業は71社(35.0%)が回答し、その資本金の平均は25億円、従業員数の平均が460人であった。

また、1回だけのアンケート調査から得られるデータでは、非常に不安定な要素が混入する恐れがある。そのため、1995年から2002年にかけて

11) 詳細は十川廣國・清水馨他(2002)を参照されたい。

12) 回答企業の概要は次の通りである。

〈95年調査〉

有効回答256社。匿名4社、252社。

一部上場企業171社(67.9%) 平均従業員数3,800人 平均資本金238億円

二部上場企業81社(32.1%) 720人 33億円

〈97年調査〉

有効回答237社。匿名6社、231社。

一部上場企業146社(63.2%) 平均従業員数4,400人 平均資本金302億円

二部上場企業85社(36.8%) 600人 29億円

〈99年調査〉

有効回答248社。匿名2社、246社。

一部上場企業159社(64.6%) 平均従業員数4,600人 平均資本金330億円

二部上場企業 88社(35.3%) 620人 28億円

アンケート調査の詳細は、十川廣國・清水馨他(1995)および(1997)、(2000)を参照されたい。

## 中堅企業と大企業との経営比較

て行った8回の調査のうち、95年、97年、99年に回答したのものも含めて、全体としてのべ932社分のデータから分析を行う<sup>12)</sup>。

中堅企業の定義のうち、規模を金額ベースで規定すると貨幣価値の変化を考慮に入れなければならないため、金額ベースではなく従業員数をもちいる。本稿では300人～1,000人の範囲にある企業を中堅企業とする。中村秀一郎は1960年代の中堅企業を、店頭市場、二部市場に上場企業し資本金1億円～10億円の独立企業と定義した。今回、回答した一部上場企業と二部上場企業とでは、資本金で約15倍、従業員数で10倍弱もの開きがあり、中村研究から40年経った現在、資本金の平均が25億円の企業群を中堅企業とすることは、妥当だと考えられる。従って、本稿では一部上場企業を大企業、二部上場企業を中堅企業と呼称する。

前章で構築した仮説の検証に入る前に、大企業と中堅企業の基本的な特徴と戦略についてみてみる。昨今の厳しい経営環境のもとで、大企業の31.3%が「内外の競合他社との競争激化」を重く受け止めている。中堅企業はより深刻で、42.8%もの企業が「競争激化」を挙げた。また「消費者ニーズの多様化」に大企業の22.9%が関心を示しているのに対して、中堅企業は14.9%に止まった。これは、大企業に最終消費財を生産しているところが多い一方で、中堅企業は中間財や生産財を製造しているため、消費者ニーズの多様化よりも、主力製品の成熟化、競争激化が問題になるのであろう。

次に事業の数を調べたところ、大企業は平均で5.50事業を抱えているのに対して、中堅企業は3.70事業を持っていた。専門特化しているものと想定していた中堅企業は、そうではなく複数の事業を営んでいることが分かった。逆に、大企業はコミュニケーションが分断されないようにカテゴリーを大きく分け、規模の割に事業数が多くなならないよう工夫しているようである。

長期の戦略として、これ以上事業を増やさず「新製品開発」を重視す

ると答えた大企業は51.5%、中堅企業は32.4%となり、現業に安住せず「多角化・新事業開発」を推し進めようとする大企業は20.8%、中堅企業は36.8%になった。総じて、現代の大企業の多くはこれ以上手を広げることをせずに新製品開発によって収益を確保する方向を目指し、中堅企業は今までの路線に特化するか、それとも手を広げるか二極分化の傾向にある。新製品開発を挙げた企業、すなわち当分は現在の事業の体制を維持しようとする大企業の事業数は平均して5.03、中堅企業の事業数は3.18だったのに対して、多角化・新事業開発を目指そうとする大企業は5.67、中堅企業は3.64だった。すなわち、既に多くの事業を手掛けている企業がより一層多角化を進めようとしており、逆に事業数が少ないところは、そこに特化しようとする傾向が見られる。

内外競合他社との競争激化を反映し、短期的戦略として大企業、中堅企業それぞれ45.0%、41.2%が「既存製品のシェア拡大」を挙げ、ともに多くの企業がシェアを確保して収益を維持することに専念しているのが現状である。次いで「合理化省力化」を挙げた大企業は22.1%、中堅企業は29.4%であった。

中堅企業は専門特化しているものと想定していたため、組織構造も中央集権的な職能別組織が採られていると考えた。調査の結果、複数の事業を営んでいても、中堅企業の52.9%が職能別組織であった（大企業は26.7%）。これは、専門だった頃の組織構造がそのままの流れで残っている、という見方と、3.70事業を抱えながらも事業部制組織に移行しない積極的理由、もしくは制約があるという見方がある。事業部制組織の1つの側面として、企業規模が大きくなり、それぞれ事業のもつ市場や生産ラインが異なるときに組織を分けて市場ニーズに柔軟かつスピーディーに対応できるという特徴がある。事業ごとの独立採算制が導入され、事業のトップに就く者は全社的なトップへの育成と考えられる一方で、経営資源を当該事業に囲い込み事業部間のコミュニケーションを阻

## 中堅企業と大企業との経営比較

害して、企業内に無用なコンフリクトを生じさせてしまうという欠点を持つ。中堅企業は複数の事業を持つといっても全従業員数は大企業の10分の1で、大企業ほどそれぞれの市場、生産ラインがあまり違わず、組織を分けるメリットがないことと、経営資源の劣勢、特に事業部のトップに期待される人材の面で制約があることで、中央集権的な組織構造を維持しているものと考えられる。

以上、中堅企業的基本的特徴を、大企業と比べて明らかにした。そこで次に、前章で構築した仮説の検証をする。なお、アンケート調査では特に断りのない限り、1～6のSD法を用いている。例えば、将来ビジョンを従業員の「ほとんどが理解していない」を1、「ほとんどが理解している」を6として中間の2, 3, 4, 5を含めて回答者に選択してもらい、大企業、中堅企業の平均値を求め、その差の検定を行っている。

仮説1) 従業員数が少ないため、中堅企業は大企業よりもトップの将来ビジョンが末端の従業員まで浸透しやすい。

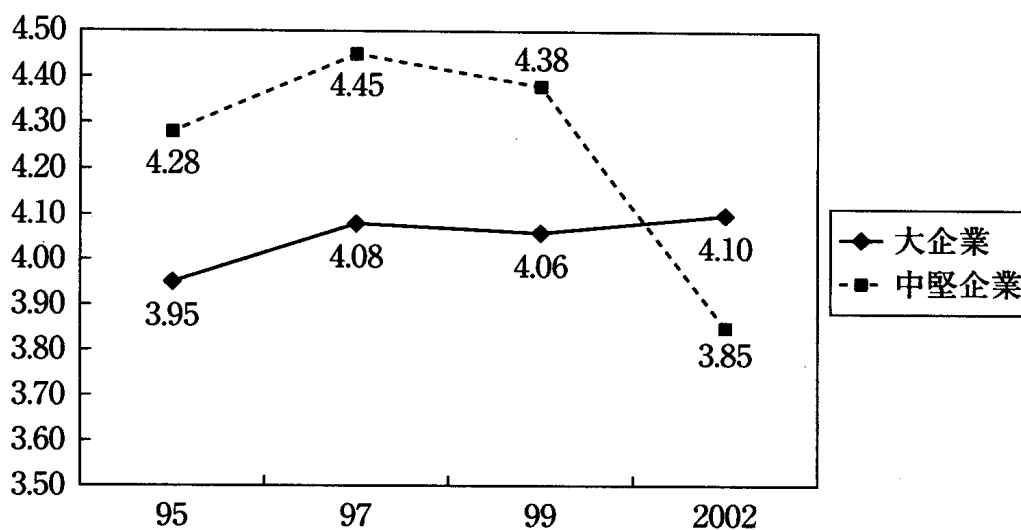
まず、過去の中堅企業研究において注目されたトップの革新を求める姿勢、すなわち企業家精神の程度がどのくらいであるか尋ねた。その結果、95年、97年、99年の調査では有意の差で中堅企業のトップの企業家精神が、大企業のトップよりも強かったのだが、2002年には急速に管理者精神の度合いを強め、逆に大企業のほうが中堅企業よりも企業家精神が高くなった(図2)。このため、95～99年調査では、企業家精神の程度と将来ビジョンの浸透度との相関が強かったが、2002年調査では、相関がみられなくなった。これは、中堅企業の42.8%が昨今の「競争激化」を懸念していることと通じ、売上が伸びず単価が下がる中で、利益を確保しなければならない厳しい競争に直面していることを示している。95年調査に回答した中堅企業の平均従業員数が720人で、2002年のそれが460人だったことをみても、コスト競争に巻き込まれ、トップが管理者

精神的色彩を濃くしていることが分かる。

次に、トップが示した将来の事業の方向性、すなわちビジョンを、どのくらいの割合のミドル、末端の一般従業員が理解しているかを尋ねた。ミドルでは大企業は平均4.80、中堅企業は4.54（この平均値の差は統計的に10%水準で有意）、一般従業員では大企業4.08、中堅企業3.71（同じく1%水準で有意）だった。97年の調査でも、ビジョンの理解度として大企業の平均が4.29、中堅企業は3.99（5%水準で有意）であり、大企業の従業員の方が中堅企業よりも将来ビジョンを理解しているという結果が出た。すなわち、中堅企業の方が大企業よりもミドル、一般従業員とともにビジョンを理解しているとはいえず、仮説1は棄却されてしまった。

その原因としていくつか考えられる。従業員数が少なくコミュニケーション経路が短くてトップの声が「届いた」としても、それを個々人が「理解する」に至るかどうかは別問題であること。また、トップがそれに気づいて、分かり易く何度もビジョンを説いているかどうか、また従業員に「理解する」だけの素地が具わっているかどうか、も検討の余地があろう。ちなみに「ミドルが経営方針を部下に対して示す際、意図が

図2 企業家精神の度合



## 中堅企業と大企業との経営比較

わかるように説明する」かどうかを尋ねたところ<sup>13)</sup>、大企業の平均値は2.69、中堅企業は3.01 (10%水準で有意)であった。従って、中堅企業のミドルは部下に対して、トップが示した経営方針をその言葉だけを伝え、その部署独自の意図を付加する傾向が少ないことが分かる。

仮説2) 事業数が少ないために、ミドルは必ずしも社内のネットワーク構築に積極的ではない。

まず97年の調査において、同僚同士でのインフォーマルな情報共有を図っているかを尋ねたところ、大企業平均4.08、中堅企業は3.80 (その差は5%水準で有意)、上司や部下とのインフォーマルな情報共有の点では大企業4.32、中堅企業3.96 (1%水準で有意)となった。そこで2002年調査で、ミドルが上司や部下に対して積極的にコミュニケーションするよう働きかけているかを尋ねたところ、大企業は平均4.35、中堅企業は3.88であった。またミドルが別の部門の同僚に対して積極的にコミュニケーションするよう働きかけているかどうか尋ねたところ、大企業は平均4.13、中堅企業は3.76であった。双方ともに統計的に1%水準で有意だった。99年の調査でも、同様の結果が得られた。従って、仮説2は当初の予想通り支持された。

このことは、複数の事業を手掛ける大企業では、ミドルが積極的に他部門や直属の上司にコミュニケーションを図ることによって、自部門に有効な情報や資源を獲得することができ仕事を進めやすくなる、もしくはそうしなければ仕事が進まないことを表している。逆に、中堅企業のミドルは、それ程コミュニケーションに労力を割く必要がないのである。仮説1)での考察と併せると、中堅企業は事業数、組織の階層数が共に少ないため、ミドルの重要性が大企業よりも相対的に低いと考えられる。

---

13) 「意図が分かるように説明している」を1, 「言葉だけを伝えている」を6とした。

仮説3) 大企業と同様に、将来ビジョンが浸透して意識改革が進み、失敗に対して積極的に評価されれば、変革に対する抵抗感が減り、挑戦意欲が増す。

仮説4) 最終的に、モラル向上につながる。

仮説1でも見たが、トップの将来ビジョンは戦略の方向性を指し示すと同時に、行動規範を規定するので、従業員へ理解・浸透させれば不安感は払拭される。規模の大小問わず企業全体にとって非常に重要である。将来ビジョン浸透度と変革に対する抵抗感の無さとの相関を調べたところ、大企業、中堅企業いずれも、そして95年から2002年のいずれの調査においても強い相関関係があった(1%水準で有意)。また、失敗に対する積極評価と挑戦意欲との相関を調べても強い相関があったため(大企業は1%水準で有意、中堅企業は5%水準で有意)、仮説3は支持されたと考える。

変革への抵抗感が無ければ、モラルは向上することも、大企業、中堅企業のいずれにおいても強い相関関係から確認された。また、ミドルが積極的に社内のネットワークを築こうとする大企業、中堅企業でも、モラル向上効果は大きかった。しかし、大企業において挑戦意欲を持ったり失敗を積極的に評価したりしてモラルが上がる傾向は、調査した年によってバラツキがあり、必ずしも一定の効果があるとは言えなかった。一方、中堅企業は、いずれの年においても、本社従業員、研究所研究員、工場従業員のモラルに対する効果は大きかった。これは、大企業では規模の大きさゆえに評価体制が部門や職種によって根本的に異なることから生じると思われる。従って、仮説4は凡そ支持されたものの、大企業のように機能が分化しているところでは、一概にモラル向上効果は出てこないことが確認された。なお、大企業と中堅企業の「モラル」の高さに差は無かったが、「仕事そのものが好きな人の割合」について調べたところ、大企業は平均4.03、中堅企業は3.62となり、

## 中堅企業と大企業との経営比較

大企業の方が仕事が好きで働く人の多いことが分かる。

仮説5) 失敗の積極的評価, 変革に対する抵抗感の無さ, 挑戦意欲が新製品比率, 製品技術, 製造技術に好影響を与える。

仮説6) 中堅企業は経営資源が乏しく情報収集力がないため, トップ自ら積極的に陣頭指揮にあたり, これが技術開発, 新製品開発比率に影響を与える。

大企業についてしてみると, どの年の調査においても失敗の積極評価, 革新に対する抵抗感の無さ, 挑戦意欲が製品技術と製造技術の開発, 複数の核となる技術を組み合わせた製品開発に大きな影響を及ぼしていることが確認された(いずれも統計的に1%水準で有意)。中堅企業では, 挑戦意欲を持った従業員が多い企業は, 技術開発, 複数技術による製品開発に一定の成果が出ていた。しかしながら, 新しいことをして失敗した人間を, 新しいことを何もしない人間よりも高く評価する中堅企業が, 必ずしも革新的な製品・製造技術の開発をしているとは限らなかった。この傾向は95年~99年のいずれの調査においてもあてはまった。むしろ中堅企業の技術開発, 複数の技術を併せた製品開発に大きな影響を与えたのは「開発にあたりトップが細部にわたって指示を出す姿勢」であった。

大企業では, トップが大枠だけ示して研究所研究員に任せ, 彼らの意欲を引き出すことによって技術開発能力を構築することができる。一方, 中堅企業は一般的に市場支配力, 技術力, 資金力といった経営資源の制約から, 長期的な視野に立って研究開発, 技術開発に力を入れられず, ライフサイクルが短い, 改良型の新製品開発に資源を注入し積極的にならざるを得ない傾向がある。複数の核となる技術を組み合わせた新製品を開発できているかを尋ねたところ, 大企業の方が有意に高い(95年, 99年調査)。すべてのアンケート調査において中堅企業の売上高に占める研究開発費の比率は, 大企業のそれと比べて格段に低いことも確認さ



れた(2002年調査において大企業は3.97%, 中堅企業は3.40%で, その平均値は10%水準で統計的に有意)。

中堅企業では研究員に任せて彼らの意欲を引き出せば, ある程度の新製品開発はできる。だからといって改良型新製品を納入先のニーズに合わせて次々と送り出しても, 日々の要求に左右されるだけで体系的な技術の蓄積には結びつかない。そこではトップが長期的な展望と短期的ニーズの変化を常に注視し, 細部にわたって指示を出して研究開発, 技術開発を進めていく必要があるのだ。

中堅企業において, 失敗評価と, 革新への抵抗感の無さは技術開発, 複数の技術を組み合わせた製品開発に対して効果が無く, 新製品開発にはある程度影響があり, 仮説5の一部は支持された。また, トップ自ら積極的に陣頭指揮にあたり, これが技術開発, 新製品開発比率に影響を与えることが確かめられ, 仮説6は支持された。

## 第5章 むすびにかえて

本研究の目的は, 大企業と比較することによって, 相対的に資源の乏しい中堅企業が大企業と対等な関係を築ける能力を, 組織的にどのように構築しているかという点と, 中堅企業のトップがいつ, どのような場面で企業家精神を発揮し, そういった能力構築に関与しているかという点であった。中堅企業を中心に, 基本的な特徴と戦略, 組織について仮説を構築し, 検証してきた。むすびにかえて, さらに若干の考察を加える。

まず, 大企業, 中堅企業に共通にみられる特徴は次の通りである。将来ビジョンというのは, 戦略の方向性を指し示すと同時に, 行動規範を規定する。革新的要素を含んだ将来ビジョンは従来からの発想の転換, 意識改革を迫るため, 多くの従業員は現在の地位が損なわれてしまうのではないかという不安から抵抗することも少なくない。それでもトップ

## 中堅企業と大企業との経営比較

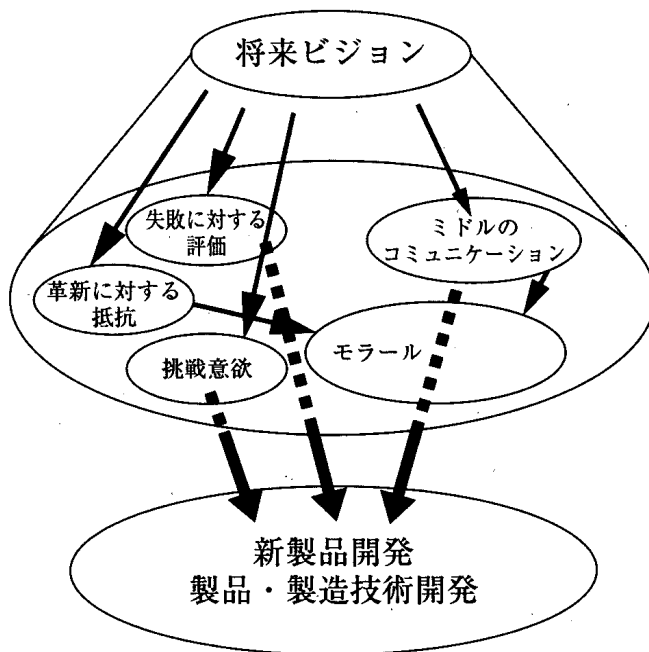
は、ミドルから一般従業員にいたるまで革新の必要性和将来の夢を繰り返し説き、不安を払拭させ理解を深めさせて抵抗感をなくしていく。さらに将来ビジョンは、新しいことへの挑戦意欲を促す。もちろん新しいことへの挑戦は成功を期待されるが、必ずしも当初の想定通りとはならず、失敗してしまうこともある。これを厳罰に処しては他者の挑戦意欲、次の挑戦意欲を阻害してしまうので、失敗を積極的に評価する仕組みが必要である。また革新的ビジョンの浸透は、従来の仕事の進め方を変えていく。例えば、新事業・新製品を手掛ける際、既存の組織の枠内では効率的に開発できないため、異部門間交流やプロジェクトチームが必要となってくる。それに伴って、ミドルの役割は上意下達型から、ネットワーク形成型、アイデア上奏型へと変化してきている。職位が上というだけで知識を持っているとは限らず、下からのアイデアを上へ伝える重要性というのは、日本企業において今まで以上に重要性が高まってくる。ミドルが上下左右のコミュニケーションを積極的に促すと、企業全体のモラルは向上する。(ビジョン浸透・失敗の積極的評価→抵抗感低減→挑戦意欲・ミドルの上下左右のコミュニケーション→モラル)

ここまでは大企業、中堅企業ともに同じ結果が出た。問題は、こういったことが技術開発、製品開発に結びついているかどうかである。大企業の場合、革新に対する抵抗感なく、挑戦意欲もあり、失敗も積極的に評価されるならば、研究所の研究員のモラルが上がり、製造技術の開発、製品技術の開発、複数技術による製品開発につながるということが、多少のバラツキを含みつつも確認された。

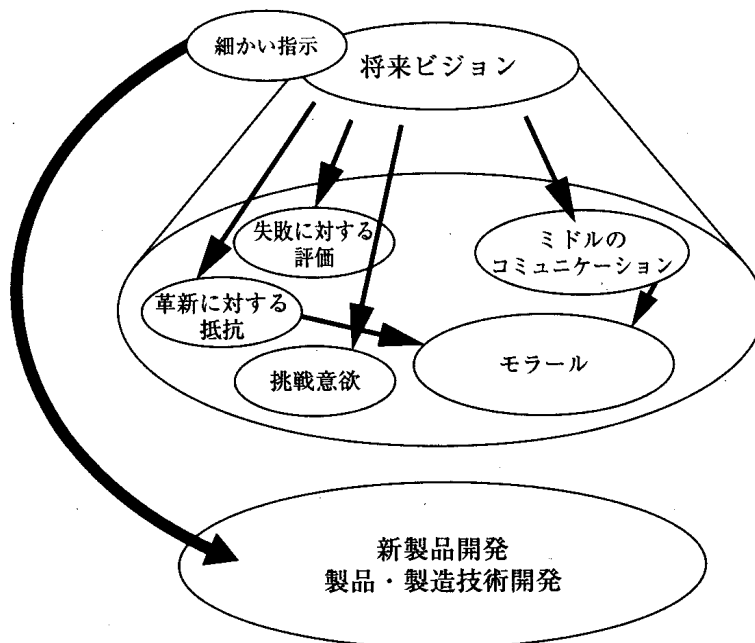
中堅企業では、革新に対する抵抗感なく、挑戦意欲もあり、失敗が積極的に評価されれば、全社的なモラルが著しく上がる。その一方で、挑戦意欲を除いて、製造技術の開発、製品技術の開発、複数技術による製品開発にあまり効果がない。改良型新製品開発に影響を及ぼす。むしろ

図3 中堅企業と大企業の違い

○大企業



○中堅企業



## 中堅企業と大企業との経営比較

ろ、トップが開発の発案にあたり、大枠を示すのではなく細部にわたって指示を出すことで、研究開発、技術開発に良い結果が得られるのである(図3)。

以上、上場製造業に対する4回のアンケート調査に基づき、大企業と比較をすることによって中堅企業の特徴を考察してきた。経営資源の限られる中堅企業が、大企業と対等な関係を築く能力を獲得する過程を、少しでも明らかにできたと考える。その一方で、中堅企業のトップが開発に際して詳細にわたって指示を出すことで技術開発、製品開発に好影響を与えていることも確認できたが、それがトップの企業家精神に基づくものなのかどうかは不明のまま残された。今後、アンケート調査を精査し、インタビュー調査を並行して行いことで、山積する研究課題を一つ一つ検討し、明らかにしていく所存である。

## 【参考文献】

Drucker, Peter F. (1973) *MANAGEMENT*.

池島政広 (1990) 「中小企業の経営戦略と技術力蓄積」『経営論集』(亜細亜大学) 26 (1・2)。

慶應戦略経営研究グループ (2002) 『「組織力」の経営～日本のマネジメントは有効か』中央経済社。

金原達夫 (1996) 『成長企業の技術開発分析——中堅・中小企業の能力形成——』文真堂。

Kuhn, Robert Lawrence (1982) *Mid-sized firms*, Praeger Publishers.

中村秀一郎 (1990) 『新 中堅企業論』東洋経済新報社。

大滝精一 (1996) 「日本企業の組織能力の再構築——中堅企業のビジネス・システム構築能力をめぐる——」『経営学論集』第66集 日本経営学会編。

佐藤芳雄 (1989) 「歴史の中で変貌する中小企業」『日本の中小企業』東京大学出版会。

清水 馨 (2002) 「中堅企業研究の変遷」『千葉大学経済研究』第17巻3号。

清水 馨 (2000～2002) 「中堅企業社長インタビュー調査(1)～(6)」『千葉大学経済研究』第15巻3号～第17巻3号。

清水龍登 (1986) 『中堅・中小企業成長論』千倉書房。

千葉大学 経済研究 第17巻第4号 (2003年3月)

Simon, Hermann (1996) *Hidden Champions: lessons from 500 of the world's best unknown companies*, Harvard Business School Press.

十川廣國 (1976) 「わが国大企業, 中堅企業, 中規模企業に関する経営行動の比較分析——わが国製造企業607社の実態調査を中心として——」『三田商学研究』18巻6号。

十川廣國, 清水馨他 (1995) 「「環境不測時代の経営」に関するアンケート調査」『三田商学研究』第38巻第3号。

十川廣國, 清水馨他 (1997) 「「脱成熟化へ向けての経営」に関するアンケート調査」『三田商学研究』第42巻第1号。

十川廣國, 清水馨他 (2000) 「「企業変革のマネジメント」に関するアンケート調査」『三田商学研究』第42巻第6号。

十川廣國, 清水馨他 (2002) 「「未来創造型経営」に関するアンケート調査」『三田商学研究』44巻6号掲載予定。

吉原英樹 (1984) 『中堅企業の海外進出——6社の成功例にみる』東洋経済新報社。

(2002年12月2日受理)