

経営資源と企業戦略

— 中小企業を中心に —

平 池 久 義

はじめに

第一節 経営資源と企業戦略

第二節 中小企業の外部資源活用の方策

第三節 事例

おわりに

はじめに

革新の点では中小企業が有利か大企業が有利かという問題がある。これまでも種々の議論がなされてきたところである。経営資源について考えると総体的に中小企業は不利である。但し、後述するように企業家精神の点では中小企業が有利であるといえよう。それ以外の資源については中小企業は不利である。中小企業が既存の経営資源を所与としてその範囲内で戦略展開をするのか、それとも積極的に外部経営資源を活用した戦略展開をするのかは大きな違いである。今後の中小企業は後者のように積極的な戦略展開が必要であると思われるのであり、本稿ではこの点について考察してみたいと思う¹⁾。

注

1) 本稿の概要についてはベンチャーフォーラム, No 126, 1993年7月, 27～32

頁を参照。

第一節 経営資源と企業戦略

先ず企業の経営資源について述べてみたい。企業の生産要素の人、物、金、技術の分類でいうと人的資源、物的資源、資本的資源、技術的資源となる。人的資源は人材力であり、物的資源は施設、設備等であり、資本的資源は資金力であり、技術的資源は技術力である。これらは生産要素的資源とされる¹⁾。

これらは主に目に見える資源とすれば、企業には目に見えない資源が存在する。その例は情報である。企業には技術情報、顧客情報等の種々の情報が存在している。

目に見えない資源は何も情報だけではない。実は企業家精神も重要な資源としてみなすことができる。この企業家精神は企業の理念、企業文化に影響を及ぼすものであり、これは従業員に体化されるとモラルとなる。

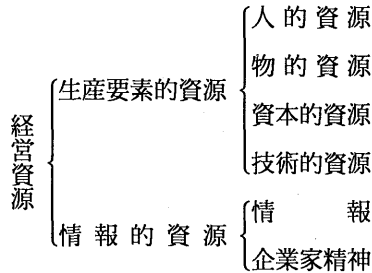
このような情報や企業家精神は情報的資源と呼ぶこともできる²⁾。

そして、これらの関係は次のようである。生産要素的資源は情報によって運用されるのであり、そしてこの情報運用に影響するのが企業家精神なのである。かくして、次のようになる。

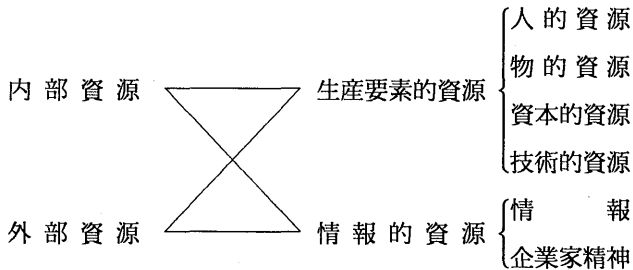
企業家精神 → 情報 → 生産要素的資源（人的資源、物的資源、
資本的資源、技術的資源）

これらの中で一般的に大企業は情報、生産要素的資源において有利であり、中小企業は企業家精神において有利である（尚、ベンチャー・ビジネスの場合、情報における有利さを持っている）。

尚、経営資源の分類をまとめると次のようになる。



更に企業の外部資源と内部資源に分けられる。そこで、次のように組み合わせられることになる。



ところで、大まかに戦略形式プロセスを記すと次のようになる。

①企業目標の設定

目標には価値的な目標（これは経営理念に近い）と操作的目標があるが、この場合は後者である。

このような企業目標設定には既述の内部資源（企業家精神，特に経営理念）が影響を及ぼすし，又環境も影響を及ぼす。

②外部分析（環境分析）

企業にとっての環境には政治的，経済的，市場的，技術環境等種々のものがある。

企業はこれらの環境を分析することによりその中に成長機会を見出すことができるのである。ドラッカーは次のように言う。「産業や市場の構造変化こそ，体系的な分析とイノベーションの絶好の機会なのである。企業家

たる者は、そこに必ず機会の存在することを期待してよい³⁾。

そして、この環境分析に企業目標が大きな影響を与える。なぜなら、企業目標が環境分析の方向を定めるからである。企業目標の観点から環境は意味を持つものとなるからである。バーナードは次のように述べている。「目的は環境に即してのみ決定しうるのである。……しかし目的がいったん形成されると、それは（もしそれが未決、すなわち、いわば眠っているものでなければ）ただちにその環境をより明確な形にするのに役立つ。そしてその結果、ただちに目的はより特定の目的に変化させられる⁴⁾」。「かように相前後しながら、目的と環境とは、継続的な意思決定を通じて、一步一步、ますます詳細に相互作用をする⁵⁾」。そして、目的が設定されると他の要因が不変のままならば、ある要因を取り除くか、あるいは変化させるとめざす目的を達成するようになる要因と不変の要因に分けられる。前者を制約的（戦略的）要因、後者を補完的要因と呼ぶ。「したがって戦略的要因は意思決定の環境の中心点である⁶⁾」。

又、企業の内部資源も環境分析に影響を与えうる。例えば、「資本的資源の蓄積が足りなかったために十分な市場調査ができず、外部環境についての詳細なデータを収集できなかったというようなことが考えられる⁷⁾」からである。

更には企業家精神がなかったために環境の中に存在する機会を見逃すということもおこりうる。とにかく、このようにしてなされた環境分析の結果、企業目標を修正することは十分に考えられるのである。

故に、企業にとっては客観的環境ではなく主観的認知環境こそが重要となる。同じ環境に直面しながら企業が違う行動をとる理由はここにあるといえる。主観的認知環境が異なるからである。

③内部分析（企業能力分析）

これは既述の経営資源の分析である。企業は内部資源としての人的資源、物的資源、資本的資源等を評価するのである。

この分析により自社の強味と弱味がわかり、これは次の戦略の選択に生

かされることとなる。つまり、強味を生かすための戦略か弱味を克服するための戦略かである。

ところが内部資源の制約は戦略の選択をも制約するのであり、ここに外部資源の存在がクローズアップされることとなる。もし外部資源が利用可能となると戦略選択の幅が広がるのである。具体的には外部資源の活用は異業種交流、産学官交流、戦略提携、社外ブレイン等によりなされることになる。外部資源を利用するかしないかは企業家精神にかかわってくる。積極的に外部資源を活用して企業成長をはかるところに企業家精神の存在が示される。

ところで、これらの経営資源の評価においても主観性が入ることは避けられない。1つは情報の問題である。企業の内部情報が評価に影響を及ぼすことになる。又、企業家精神も影響を及ぼす。これの旺盛な企業は積極的な自己評価をなすであろう。正に情報や企業家精神、特に企業家精神は主観性に影響を及ぼすのである。

④戦略の選択

以上のような外部分析と内部分析から戦略の認知と選択がなされてくることになる。戦略は大まかに縮小戦略と成長戦略に分けられる。それぞれ次のものがある。

1. 縮小戦略⁸⁾

a. 削減、転向 (Retrenchment/Turnaround)

削減はコストや資産削減によりなされる。これに失敗するとより思い切った行為が必要となる。従業員を一時解雇したり、生産品目を省いたりするのである。そして、それはしばしば転向戦略として言及される。トップの交代が行われることもある。

b. 売却 (Divestiture)

これは事業全体やその一部を売りに出すことであり、削減戦略が望ましい転向を達成しない時に、経営者はしばしばこれをなすのである。これは親会社の資金の必要のためになされたり、又その事業と親会社間の

ミスマッチのためになされたりする。

c. 清算 (Liquidation)

この場合、経営者は失敗を認め、そしてこれをなすと従業員に大きな困難をもたらすことも認める。しかし、彼らは企業の利害関係者の損失を最少にするための長期戦略としてこれを選ぶのである。

2. 成長戦略

これには例えばアンソフの戦略類型がある。アンソフは次のものをあげている⁹⁾。

a. 市場浸透

これは現在の製品—市場におけるマーケット・シェアを拡大することによるものである。

b. 市場開発

これは現在の製品に対して新市場を開発して成長することである。

c. 製品開発

これは現在の製品に代わる新製品を開発して成長することである。

d. 多角化

これは製品も市場も新しい分野に進出して成長することである。

1表のように示される。最初の3つは拡大化とされる。

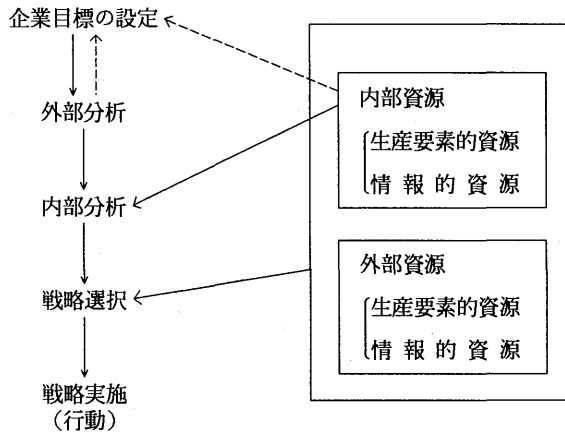
1表 成長ベクトルの構成要素

製品 需要 (mission)	現	新
現	市場浸透	製品開発
新	市場開発	多角化

かくして戦略形成のプロセスを図示すると1図ようになる。

次に外部資源活用と戦略の関係についてまとめてみたい。企業は外部分析と内部分析により戦略を選択するのであるが、企業能力の制約は戦

1図 戦略形成のプロセス



略の知覚と選択を制約することになる。選択したい戦略があっても企業能力の制約はその選択を狭めるのである。このような場合、外部資源の活用が検討されることになる。もし検討の結果、外部資源の活用が可能であれば、戦略の選択の幅は大幅に広がることになるといえよう。単独の企業では認知できない戦略機会を発見することができるのである。しばしば多角化や新事業開発も外部資源活用によって可能となりうるのである。外部資源活用は企業の戦略選択の幅を広げることとなる。異業種交流により新事業開発をなしたというのはそのような事例（例えば日本オートメーションの事例）である。このことは外部資源の活用が可能になることによって、内部資源が強化されたり、又外部資源と内部資源が融合することにより戦略機会が広がることを示すものである。これはリストラクチャリングともかかわっている。外部資源活用はリストラクチャリングを可能にするのである。リストラクチャリングとは、例えば「企業が自ら保有する経営資源の再編成、さらには外部経営資源の内部経営資源化を図ることによって市場ニーズに対応していく調整プロセスのことを言う¹⁰⁾」とされる。

このようなリストラクチャリングから見ると、縮小戦略と成長戦略を

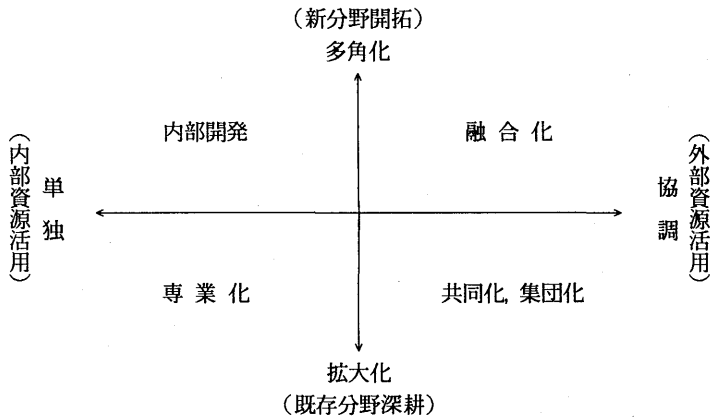
関係づけることができる。例えば、撤退は自社資源を他の目的のために移動させるプロセスと見れるのであり、この場合には成長戦略の一部をなすものである。撤退理由には①赤字ないし業績不振、②積極面を含んだ撤退、③その他があるが¹¹⁾、この②の場合はもちろん、その他の場合においても経営資源の積極的活用という側面があるといえよう。

ところで、先の内部資源と外部資源の関係でまとめると次のようになる。中小企業の場合には内部資源としては企業家精神は存在するが、他の資源に欠乏がある。そこで、これらは外部資源でまかなうことになる。情報を補う方法は異業種交流や産学官交流や社外ブレイク等であり、生産要素的資源を補う方法は大企業との提携である。ただし、ベンチャー・ビジネスの場合にはその分野の情報をもっていることが多く、この場合には大企業がそのような情報を得るためにベンチャー・ビジネスと交流することになる。大企業の場合には内部資源としては生産要素的資源や情報は存在するが、企業家精神に欠乏があることになる。そこでこのような点を補うために外部資源に頼ることになる。ベンチャー・ビジネス育成、買収、ジョイント・ベンチャー等はこれらの手段である。社内ベンチャーは大企業の中に企業家精神を組み込む手段である。尚、これらは新規事業関係の情報をベンチャー・ビジネスから得るために大企業がとる手段となることもある。

次に、拡大化、多角化と外部資源活用か否か（協調か単独か）を組み合わせると2図のようになる¹²⁾。

中小企業を見ると歴史的には専門化から共同化（これは規模の利益のための共同仕入れや共同販売等である）へ、そして共同化から融合化への動きがある。共同受注の発展の歴史はこの流れである¹³⁾。又、個々の企業を見ると、専門化から内部開発へ、そして融合化への流れがある¹⁴⁾。内部資源による開発ではどうしても限界があるのである。大企業の場合には内部開発でも十分に対応しうる。例えば、社内ベンチャーはそのような例である。しかし、中小企業においては融合化は重要な戦略となって来るので

2 図 拡大化・多角化と外部資源活用の関係



ある。

このような中小企業の外部資源活用は次のように分類される。外部の個人の活用の例は社外ブレンであり、外部の企業の活用の場合には異業種交流（外部の中小企業の場合）や戦略提携（外部の大企業の場合）、外部の大学や公設試の場合には産学官交流がある。

注

- 1) 東京都商工指導所編集・発行、『融合化と情報ネットワークによる企業革新』, 平成3年, 22頁。
- 2) 伊丹敬之・加護野忠男,『ゼミナール 経営学入門』, 日本経済新聞社, 1989年, 62頁。
- 3) P. F. Drucker, Innovation and Entrepreneurship, Harper & Row, Publishers, 1985, 小松宏治監訳, 上田惇生, 佐々木実智男訳『イノベーションと企業家精神』, ダイヤモンド社, 昭和60年, 143頁。
- 4) C.I. Barnard, the Functions of the Executives, Harvard University Press, 1938, p. 196, 山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹訳,『新訳 経営者の役割』, ダイヤモンド社, 205頁。
- 5) idid, p. 196, 訳, 206頁。
- 6) idid, p. 205, 訳, 215頁。

- 7) 『融合化と情報ネットワークによる企業革新』, 25頁。
- 8) John A. Pearce II, "Selecting among Alternative Grand Strategies," California Management Review, Vol. XXIV, No.3, Spring 1982 他。
- 9) H. I. Ansoff, Corporate Strategy, 1965, 広田寿亮訳, 『企業戦略論』, 産業能率大学出版。
- 10) 『融合化と情報ネットワークによる企業革新』, 21頁。
- 11) 丸山啓輔・黒田哲彦, 「わが国企業の撤退戦略とその動向」, 企業診断, 1989年12月, 53頁。
- 12) ここでは中小企業事業団・中小企業大学校・中小企業研究所, 『中小企業における融業化の現状とその進め方——事例編』, 昭和62年度, 15頁を参考にした。
- 13) 拙稿, 「共同受注グループの一考察——異業種交流を中心に——」, 九州大学経済学研究, 第55巻4・5合併号。
- 14) 例えば, 日本オートメーションの例である(同社発行, 「月刊やらまいか」, 1987年5月号)。

第二節 中小企業の外部資源活用の方策

ここでは, 外部資源活用の方策として業際化, 界際化, 階際化についてみてみたい。業際化は業種間融合であり, 例えば異業種交流である。界際化は産学官交流である。階際化は異なった企業規模同士の融合であり, 大企業と中小企業との交流である。次のようにまとめられる。

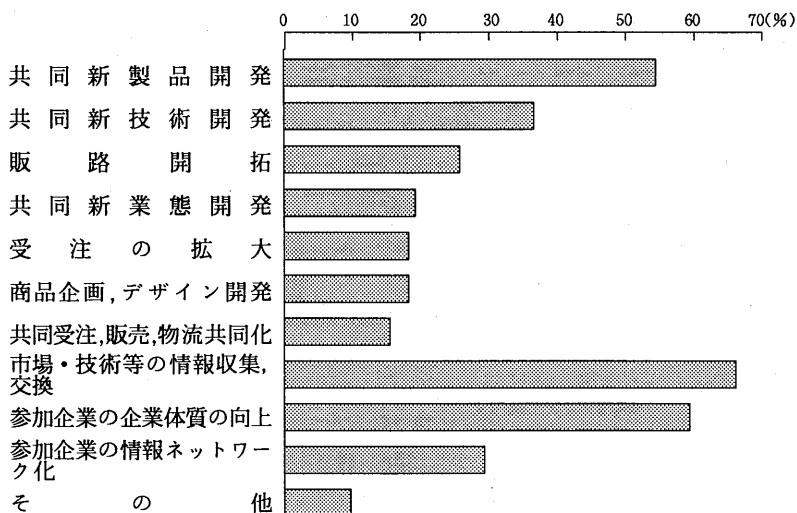
{	業際化=異業種交流
	界際化=産学官交流
	階際化=大企業と中小企業との交流

これ以外にも後述する社外ブレン等がある。これらを技術情報, ニーズ情報, 流通マーケティング情報に分けて述べてみたい。

(1) 技術情報

技術情報を得るための外部資源活用には次のものがある。

3 図 異業種交流グループの活動目的



資料：中小企業庁「異業種交流実態調査」元年12月

(注) 複数回答のため、合計は100を超える。

①異業種交流

異業種交流とは異なった業種の企業間の交流である。同業者の場合には本音の交流ができないのに対して、異業種交流では本音の交流ができることから、オープンな情報交換がなされうるというメリットがある。その活動目的は3図のようであり、「市場・技術等の情報収集、交換」「参加企業の企業体質の向上」といった経営の向上をめざす目的の他に、「共同新製品開発」「共同新技術開発」といった事業化を目指す目的の割合も大きいことがわかる¹⁾。

②産学官交流

これは産と学と官の交流であり、背景としては技術革新への進展への対応やわが国における独創的技術開発の必要他がある。企業にとっては大学等の学界との交流は、学界の持っている技術情報が得られるというメリットがある。

③社外ブレン

これは他の会社、特に大会社の現役のエンジニアであることが多く、原則として企業と社外ブレン間の関係は契約書による公式的なものではなく信頼に基づく個人的、非公式なものであり、協力に対しては金銭的な報酬が支払われる。エンジニアは自分の技術的能力を十分に発揮したいとする欲求が強いのに、大企業にあっては仕事の大きな部分をルーチンな作業が占めていたりして、そうした能力を発揮する機会が少なくなっていることがある。自己の能力を十分に発揮したいとするエンジニアの欲求と、他方では自社内の開発能力のみでは不十分であることから外部ノウハウを活用したいとする企業のニーズが適合するのである。社外ブレンを通して主に技術情報が中小企業にもたらされることになる。

(2) ニーズ情報

ニーズ情報を得るための外部資源活用には次のものがある。

①産学官交流

特に官界は地域のニーズ情報を有しているものであり、このような官界との交流は企業に地域のニーズ情報をもたらすこととなる。

②異業種交流

異業種交流も製造業のみのグループから、卸売業や小売業、流通業までも含むグループが形成されつつある。

この場合、それらの企業を通して地域のニーズ情報が企業にもたらされることになる。

(3) 流通マーケティング情報

このための外部資源活用には次のものがある。

①大企業との交流

中小企業の弱点はマーケティング力の不足であり、このためには大企業との交流が必要になる。大企業はネームバリューもあり、マーケティング力にすぐれているからである。ある場合には、中小企業で開発した

ものを大企業に売るということも考えられるのである。

②異業種交流

この場合も流通業をも含んだ異業種交流のことであり、これらの交流により流通マーケティング情報がもたらされることになる。

以上見てきたように、異業種交流は活用次第によっては技術情報のみならずニーズ情報、そして流通マーケティング情報を補う有力な外部資源活用的手段ともなりうるのである。

注

1) 『平成2年版中小企業白書』, 287頁。

第三節 事例

次に、以上の外部資源を活用して成長している中小企業の事例を見てみたい。ここではセンサーメーカーの日本オートメーション（本社浜北市、社長 坂本道雄氏）を紹介する¹⁾。

この会社の沿革は2表のようである²⁾。

2表 沿革

- | | |
|---------|---|
| 昭和40年6月 | 東京都太田区において、現坂本社長が創業。磁気を近づけると接点がON-OFFするリードスイッチを応用した製品の開発を手がけ、磁気応用センサの分野に進出。 |
| 昭和43年1月 | 株式会社日本オートメーションを設立。
(資本金300万円にて) |
| 昭和45年3月 | 浜北工場（現在本社工場）新設。 |
| 昭和50年4月 | 佐久間工場新設 |
| 4月 | 資本金1,000万円に増資。 |
| 昭和53年4月 | 資本金1,100万円に増資。 |
| 昭和57年3月 | 本社を現所在地静岡県浜北市内野2923に移転。 |

- 4月 資本金1,320万円に増資。
- 4月 静岡県開発型企業研究会に入会。異業種交流の場として積極的に取り組む。
- 昭和58年4月 静岡県西部地域技術交流プラザ（現、TMプラザはままつ）に入会。
- 昭和60年2月 アメリカ・Y²社と技術提携。
- 昭和61年3月 新商品「ME近接センサ」を発表。
 - 3月 新商品「反射形超音波センサ」を発表。
 - 4月 資本金3,960万円に増資。
 - 7月 資本金5,940万円に増資。
- 昭和62年4月 素子の製造を開始。
 - 6月 「記憶型自電変換素子」を発表。
 - 7月 異業種交流により新商品「メモリーラバー」を発表。
 - 9月 新商品「スローノイド」を発表。
- 昭和63年6月 韓国「東国電子工業株式会社」との合併会社「瑞翰 SENSOR」を設立
 - 10月 資本金を8,000万円に増資。
- 平成元年6月 衝撃吸収材「ゲルナック」を発表
- 平成2年2月 協同組合都田テクノパークに加盟
- 平成3年6月 資本金を188,125,000円に増資

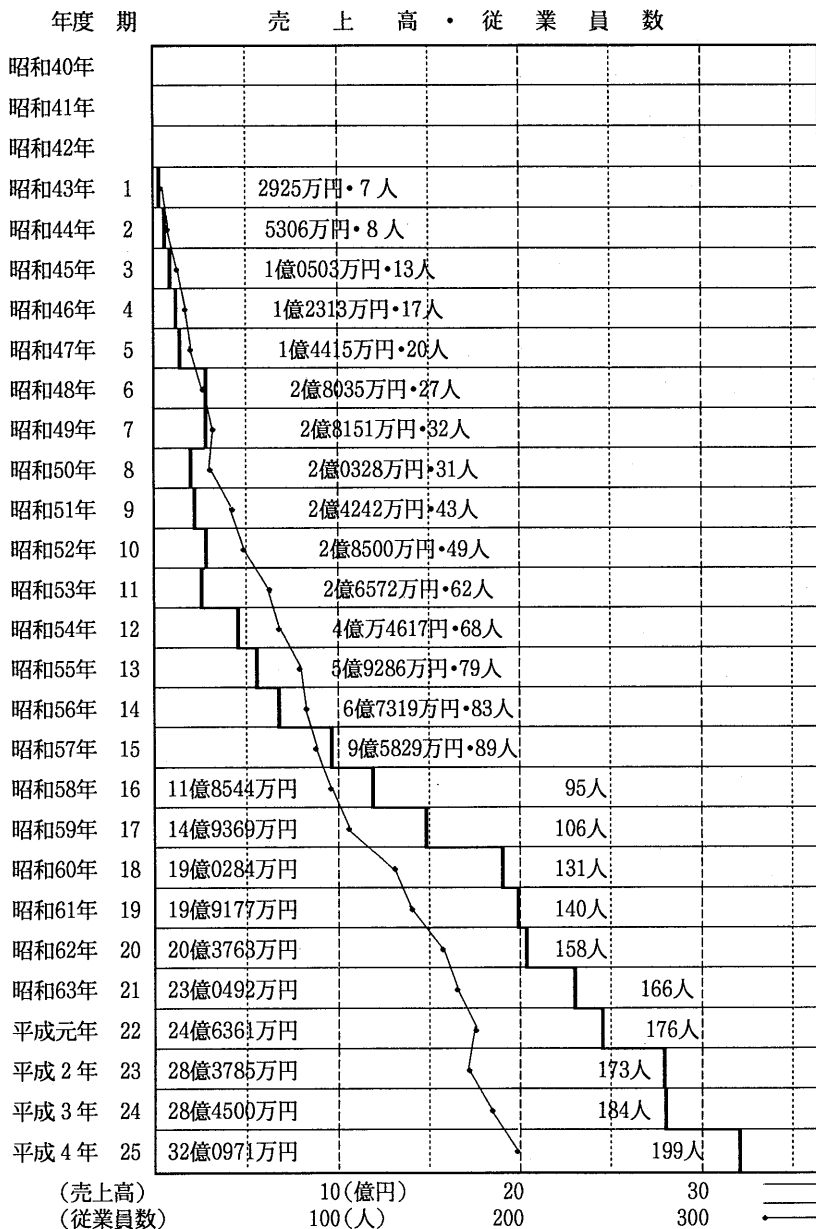
企業の業績の推移は3～4表のようである³⁾。

日本オートメーションは坂本道雄氏⁴⁾が23才の時に創業したものであり、主力商品はリードスイッチであった。

その後注文の増加と共に従業員も増え、故郷の静岡県浜北市に工場をつくるまでになった。57年には本社も東京から浜北へ移すことになった（Uターン）。この頃は浜北地区でもテクノポリスの誘致をすべきという運動がなされており、正に良いタイミングであった。

この関係で異業種交流グループに参加するようになった。この異業種交

3表 日本オートメーションの沿革



4表 日本オートメーションの沿革

沿 革

昭和40年	・6月11日 東京都大田区にて創業
昭和41年	
昭和42年	
昭和43年	・1月25日 (株)日本オートメーション設立
昭和44年	
昭和45年	・3月 北浜向上（現本社工場）建設
昭和46年	
昭和47年	・本社を東京都港区に移転
昭和48年	
昭和49年	
昭和50年	・4月 佐久間工場建設
昭和51年	
昭和52年	
昭和53年	
昭和54年	
昭和55年	
昭和56年	・3月 本社を北浜市に移転，4月 異業種交流に参加
昭和57年	
昭和58年	
昭和59年	
昭和60年	
昭和61年	・ME近接センサ，超音波センサ開発・11月 磁気抵抗素子製造設備導入
昭和62年	・素子製造開始，メモリーラバー，スローノイド，レーザーアナログセンサ
昭和63年	・6月 韓国(株)瑞翰センサ設立
平成元年	・6月 ゲルナック開発・1月 新工場(東棟)建設，チップマウンター導入開発
平成2年	・リークデテクター，傾斜センサ開発
平成3年	・リニアセンサ，半導体磁気抵抗素子開発
平成4年	・マイクロ波温度測定装置開発・都田テクノパーク建設開始

流活動が同社の発想の原点となり、同社の活動範囲は大きく広がったのである。

同社では産学官交流にも熱心である。

このような戦略をキュービック(三次元)戦略という。これは外部資源を活用しての成長戦略である。センサ分野で自らが持たない技術は、同業分野(海外)や産学交流先からの協力を得る(X軸)のであり、一方センサ以外の異業種分野(国内)との交流(Y軸)により新たな可能性に挑み、そこでZ軸たる市場の声を反映させる(マーケティングの強化)のである。

この3軸の展開により、ユーザーのどのようなニーズにも多面的に対応し、分野を越えて様々な製品を生み出している。

同社の精神は「やらまいか」であり、これは静岡県遠州地方の方言で、物事を始める時に皆の力を結集してやり遂げようではないかという意味である。社長自らの精神であり、同社の社是となっているのである。坂本社長は次のように言う。「これからは、技術力さえあれば中小企業も十分に生き残っていける。私はそのために体制づくりに全力を傾けてきた。その技術を磨くためにも異業種交流などを通じて、情報を収集する必要がある。お互いの協力体制が鍵なのだ。当社の社是である“やらまいか”は、私のこの考え方を表しているのだ⁵⁾」。

尚、上述のキュービック戦略を図示すると4図のようである⁶⁾。

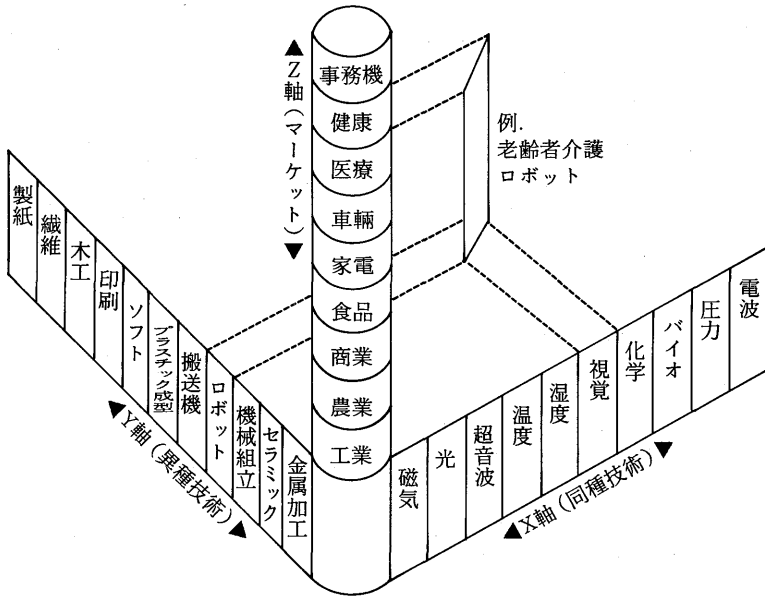
以下、上述の諸点について述べていく。

(1) 異業種交流について

坂本氏はUターンして浜松に戻ってすぐ異業種交流グループに参加するようになる。そこでTMプラザはままつ⁷⁾について述べる事にしたい。坂本氏はこのグループのリーダーとして活躍しているのである。

浜松地域がテクノポリスに指定された昭和59年には(財)浜松地域テクノポリス推進機構は昭和56年に誕生していた。そして、これを母体に異業種交流グループの静岡県西部地域技術交流プラザが結成された。更に昭和63年には異業種の融合化という声に応じて「TMプラザはままつ」と改

4 図 キュービック戦略



称して今日に至っている。

TMプラザはままつは発見の場または自己革新の場であり、主な活動は次のものである。

- ①経営者によるヒューマンネットワークづくり
- ②経営者及び企業相互による経営ノウハウの交換
- ③技術の複合化や新製品開発，技術移転
- ④新時代のマーケティング戦略化
- ⑤技術者，営業担当者の情報交換交流

このグループの特色は次のものである。

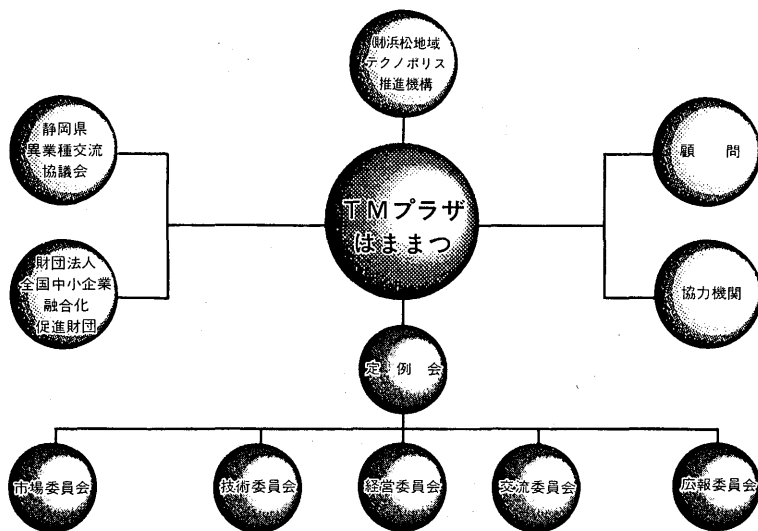
- ①異業種企業及び大学，研究所，県，市等公的機関が参加
- ②大手企業が賛助会員として参加
- ③経営者だけでなく実務担当者や若手にも活動の場を提供
- ④地域内の農業をはじめとした様々な業種との交流

⑤地域外の企業及びグループと積極的に交流，そして活動は委員会により推進し，①市場，②技術，③経営，④交流，⑤広報の各委員会が取り組んでいる。

それぞれの活動を通じてTMプラザはままつは，企業家精神，創造性，機動性，特殊技術等を最大限に生かして産業と技術の複合化を模索している。

TMプラザはままつの組織体系図は5図のようである⁹⁾。

5図 TMプラザはままつ組織体系図



平成3年度の事業報告は5表のようである⁹⁾。

5表 平成3年度事業報告

① 定例会

- 4/17 平成3年度総会
浜松名鉄ホテル 山田正吾事務所 代表取締役 山田正吾氏
- 4/17 新メンバーへの説明会
浜松名鉄ホテル 坂本道雄プラザ会長

- 5/15 情報交換会・パネルディスカッション
ローカル技術開発センター
- 6/12 情報交換会・行政施策の説明会
浜松名鉄ホテル 静岡県商工労働部工業立地技術課 鈴木課長補佐
浜松市商工部 武藤次長
- 7/16 三重テクノフォーラム三重ハイブリットフォーラムとの交流会・情報交換会 グランドホテル浜松
- 8/21 ホット情報交換会及び第2回農工交流会
呉竹荘
- 9/11 「特別講演会」及び「人材獲得戦略」
グランドホテル浜松 第一勧業銀行浜松市店支店長 神田紘爾氏
(株)就職予備校社長 福島正伸氏
- 10/30~31 全国融合化フェア
京都パークホテル及び京都市サーチパーク
- 11/21 「浜松産業フェア視察会」及び「交流懇親会」
浜松アリーナ, 総合産業展示館, 地場産業振興センター
- 12/11 ホット情報交換会及び交流懇親会
呉竹荘
- 1/16 ホット情報交換会及び賀詞交歓会
浜松名鉄ホテル
- 2/6~2/7 第2回 '92浜松メッセへの参加
グランドホテル浜松 基調講演 (株)オリエンタルランド 北村常務
- 3/18 ホット情報交換会及び特別講演会
ローカル技術開発センター (株)商売科学研究所 梅宮和男氏

② 営業担当者会議

- 9/13 営業担当者会議
ホテルコンコルド浜松
- 1/23 営業担当者会議
浜松名鉄ホテル

③ メンバー訪問・経営ノウハウ勉強会

- 5/22 静岡県浜松工業技術センター

- 6/19 浜ロウレタン(株)
- 7/24 沢根スプリング(株)
- 9/18 バルカーセイキ(株)
- 10/16 カツヤマファインテック(株)
- 3/18 三和建設(株)

④ 技術開発担当者交流会

- 6/20 静岡理科大学
- 11/27 静岡県浜松工業技術センター

⑤ 産学交流会

- 6/20 静岡理科大学
- 3/11 産学(静岡大学)交流会
グランドホテル浜松
- 3/12 静岡県立浜松工業高等学校
浜松名鉄ホテルにて交流懇親会

⑥ 「製品&技術」展示会

- 10/17 '91静岡県異業種交流フェア
静岡市 日興会館
- 11/21~24 市制80周年「浜松産業フェア」
浜松アリーナ, 総合産業展示館, 地場産業振興センター
- 2/6~7 '92 はままつメッセへの参加
グランドホテル浜松
- 2/27~28 平成3年度 技術・市場交流プラザ全国大会
東京虎ノ門パストラル

⑦ 地域間交流会

- 7/16 三重テクノフォーラム三重ハイブリットフォーラムとの交流会・情報交換会
グランドホテル浜松
- 8/1~5 ヒューマンネットワークイン函館及びテクノ北見21との交流会
北海道函館市及び北見市, 網走市
- 9/26~27 福岡市異業種交流グループとの交流会

福岡市

- 10/9 三島異業種交流会との交流会
浜松名鉄ホテル
- 2/27～28 平成3年度 技術・市場交流プラザ全国大会
東京虎ノ門パストラル

⑧ 特別研修会

- 9/13 地域システム研究発表（アルミダイカスト）及び実機運転
（財）浜松地域テクノポリス推進機構
- 3/11 産学（静岡大学）交流会
グランドホテル浜松

⑨ 一般社員交流会

- 7/27 第7回社員交流会 SUMMER PARTY HAMAMATSU
'91「SWEET SUMMER TIME」
ホテルコンコルド浜松
- 7/28 家族交流会
浜名湖グリーンファーム
- 12/20 第8回社員交流会「MOON LIGHT PARTY」
浜松名鉄ホテル

⑩ その他の事業

- 6/12 全国異業種交流会
秋田市 秋田カエル村迎賓館
- 7/10 第1回農工交流会
呉竹荘
- 8/27 静岡県異業種交流推進協議会8月例会
静岡市フーボール会館
- 10/23～24 関東甲信越静ブロック「技術・市場交流プラザ新潟大会」
新潟市 新潟東映ホテル
- 11/5 第4回農工交流会
三ヶ日町ミカン園地, ミカン選果場, リステル浜名湖
- 3/3 第5回農工交流会
浜松都田ハウスミカン園地, 施設ギク, 温室メロン

□ 幹事会

- 4 / 15 ローカル技術開発センター
- 4 / 17 浜松名鉄ホテル
- 4 / 25 ローカル技術開発センター
- 5 / 30 ローカル技術開発センター
- 6 / 24 ローカル技術開発センター
- 7 / 23 ローカル技術開発センター
- 8 / 21 呉竹荘
- 8 / 27 静岡市クーボール会館
- 10 / 1 ローカル技術開発センター
- 11 / 11 ローカル技術開発センター
- 12 / 16 浜松名鉄ホテル
- 1 / 20 ローカル技術開発センター
- 2 / 17 ローカル技術開発センター
- 3 / 18 ローカル技術開発センター

浜松地域テクノポリス推進機構事業推進の体系図は6図のようである¹⁰⁾。

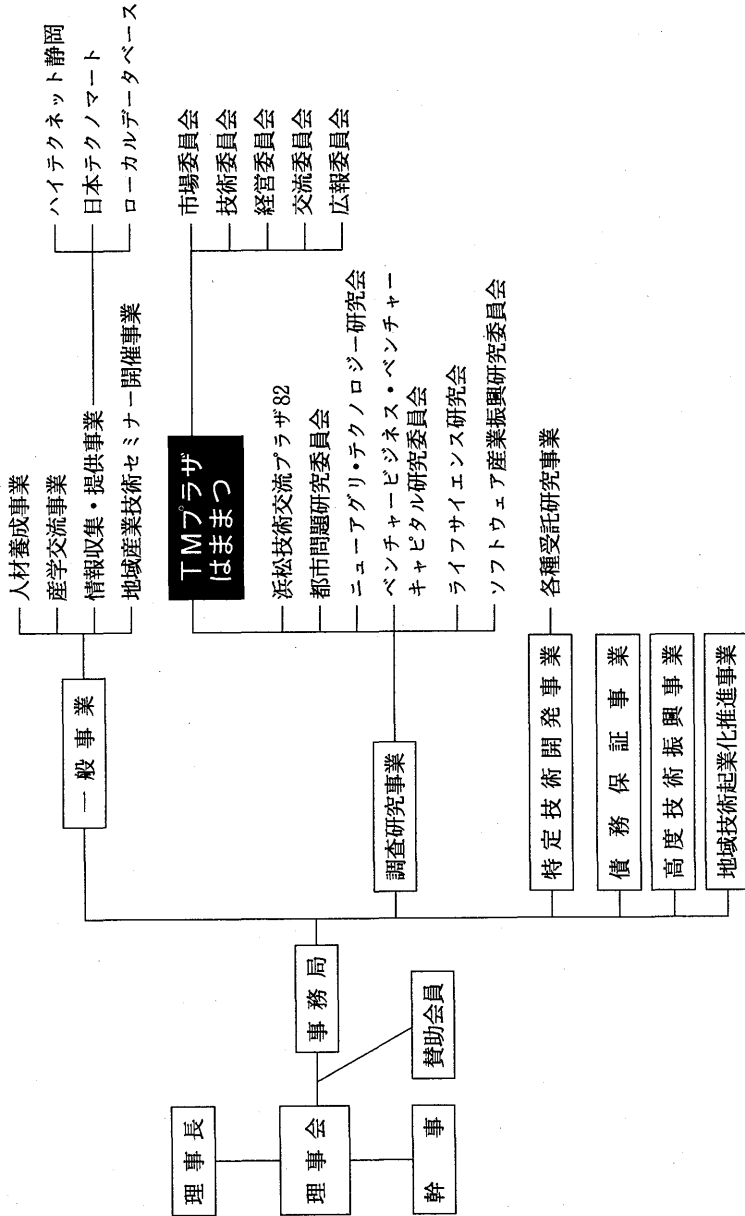
このような異業種交流の成果としては超音波センサー、メモリーラバー、スローノイド等があげられる。

(2) 産学官交流について

日本オートメーションは産学官交流についても熱心である。同社の磁電変換素子は静岡大学の先生との共同開発であり、またレーザアナログセンサーは工業技術院の機械技術研究所の方との共同開発の成果である。

ここでは都田テクノパークについて紹介したい。平成2年3月にスタートした異業種交流団地構想であり、将来グループ同士による開発はもとより地域の企業、大学試験研究機関との交流による開発を目指している。この異業種団地によって地域の新たな産業興しをねらっているのである。

6 図 (財) 浜松地域テクノポリス推進機構 事業推進の体系図



概要は6表のようであり¹¹⁾、浜松地域のやらまいか精神旺盛な中小企業が浜松地域に存在しない技術を持った中堅、中小企業に進出を呼びかけて結成されている。

又、メンバー企業は7表の通りである¹²⁾。

ところで、情報収集やマーケティングは組織力の乏しい中小企業1社では限度があるのであり、そこでこれらのソフト的事業を実施する会社ミ

6表 テクノパークの概要

建設地	浜松市都田町29-1
集団化企業数	12社
集団化時期	平成5年3月
予定面積	67,235.7㎡ (20,374.5坪)
総事業費	70億円
集団化の目的	12社の技術力を結集して開発された高付加価値商品の生産を行う。既に27の開発テーマが検討されている。
当集団化の特徴	1, 組員企業同士をフェンス等で切り放さない。 2, 2社～4社の連棟方式。 3, 組員全従業員の交流を積極的に図る。 4, 開発を促進させるための諸施設を充実させる。 5, 共同事業推進のための共同出資の新会社を設立する。
主たる共同施設	
テクニカルセンター	事業推進のための共同施設 (3階建)
一階	食堂 (兼大会議室), 福利更生室, 試験測定室など
二階	組合事務所, 新会社, 展示室など
三階	共同研究室 (3室), デザイン室, ミーティングルームなど
テニスコート	2面
共同駐車場	当面275台分

リアを共同出資で設立することにしたのである。これは8表の事業を行う¹³⁾。

次に、12社の共同開発促進のために交流の場作りが必要となり、そこで中核拠点である「テクニカルセンター」(ミリアセンター)を設ける事になっている。図示すると7図のようになる¹⁴⁾。

尚、この集団化の特徴は次のようである。

①組員企業同士をフェンス等で切り離さない

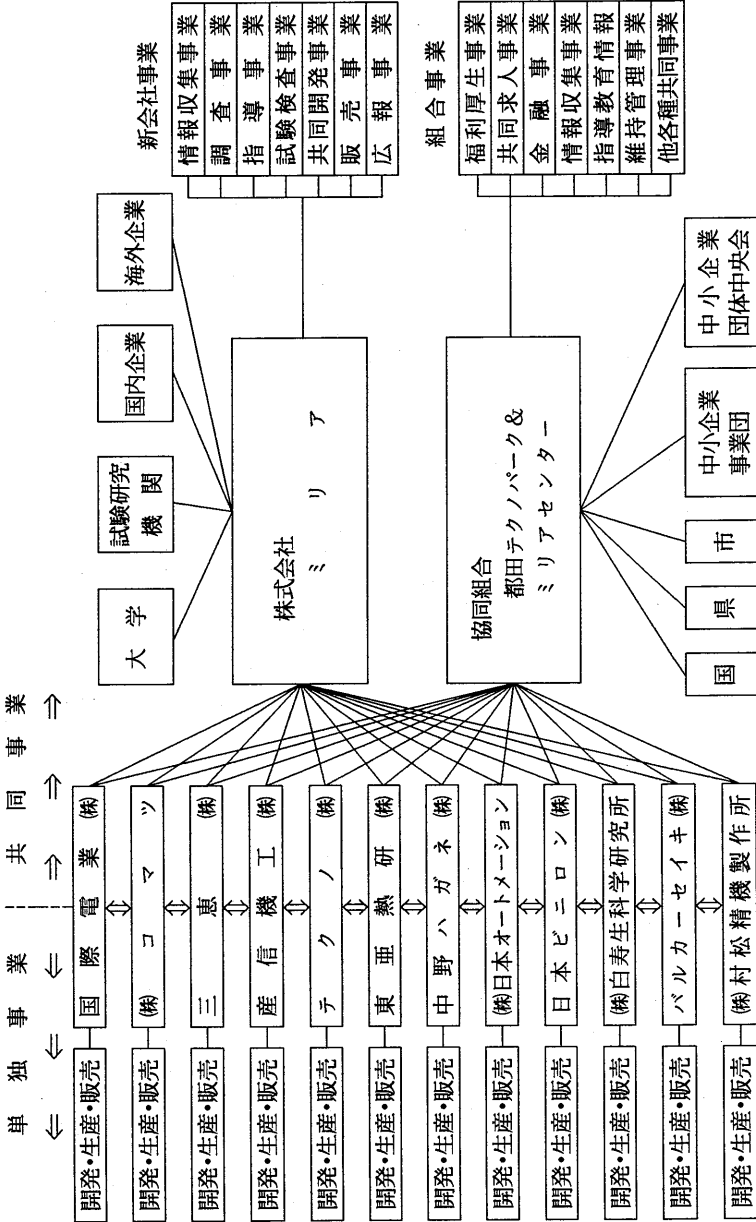
7表 メンバー企業

会 社 名	住 所	業 種	従業員数	
			進出時	平成6年
国 際 電 業 (株)	名古屋市	メカトロニクス・省力化機器	7	8
(株) コ マ ツ	静岡県・浜松市	精密金属軸物加工	14	40
三 恵 (株)	静岡県・浜松市	省力化機器, 自動車関連電装部品	5	8
産 信 機 工 (株)	静岡県・沼津市	半導体製造装置関連部品精密加工	2	2
テ ク ノ (株)	愛知県・豊橋市	F A 制御技術, 省力化自動化装置	15	15
東 亜 熱 研 (株)	静岡県・浜松市	蒸気ボイラー, 遠赤外線技術	6	10
中 野 ハ ガ ネ (株)	名古屋市	新素材加工	7	7
(株)日本オートメーション	静岡県・浜北市	センサー技術	100	124
日 本 ビ ニ ロ ン (株)	静岡県・浜松市	エンブラ応用製品	30	95
(株)白寿生科学研究所	東京都・港区	医療機器, 健康機器	7	7
バルカーセイキ(株)	愛知県・新城市	精密ベローズ	30	30
(株)村松精機製作所(株)	静岡県・浜松市	精密機械加工, 試作モデル製作	17	37
合 計			244	384

8表 ミリアの事業

事業項目	事業内容	費用
情報収集事業	各種情報の提供及び調査	原則として無料である が詳細な情報収集であるとか特別に費用の掛かる案件は有とする
報道情報収集	新聞・雑誌の各種情報	
技術情報収集	大学・公設試の研究情報	
特許情報収集	特許公開公告情報	
行政情報収集	行政諸制度の調査収集	
調査事業	各種の調査事業	新会社のための調査を除き組合員の依頼の場合は有料とする
開発商社市場調査	開発の事前マーケティング調査	
展示会視察調査	組合員の依頼による展示会視察	
指導事業	各種の指導事業	原則として有料とする
補助金融資制度の指導	各種補助金融資制度の申請指導	
特許出願指導	特許出願の申請指導	
教育事業	各種教育及び講演会・見学会	
試験検査事業	組合員の代わりに試験検査を代行	有料
依頼試験検査代行	他施設での試験検査の代行業務	
共同開発事業	新会社の提案による共同開発事業	費用はすべて新会社の負担 (外部から開発を依頼された場合は依頼主に開発費を請求しそれが新会社の収入となる)
開発テーマ調査	当組合にふさわしい開発テーマ調査	
商品開発事業	新会社指導による商品開発	
販売事業	各種商品の営業事業	費用はすべて新会社の負担 (販売売上が新会社の収入となる)
開発商品販売	新会社提案の開発商品の販売	
組合員企業の商品販売	組合員の各種商品の販売	
他地域開発商品の販売	他地域の開発商品を当地区で販売	
広報事業	組合の発展のための各種広報事業	
組合広報事業	当組合の理解度を深めるための広報	新会社の負担
展示会出品	組合員の依頼による展示会出品業務	依頼組合員の負担
見学会案内	外部からの見学者の案内	新会社の負担 (見学は有料)
交流事業推進	外部との各種交流会事業	参加組合員の負担
共同求人事業	組合員のための各種人材獲得事業	参加組合員の負担

7 図 協同組合都田テクノパークのネットワークと事業



- ② 2社～4社の連棟方式
- ③ 組合員全従業員の交流を積極的に図る
- ④ 開発を促進するための諸施設を充実させる
- ⑤ 共同事業推進のための共同出資の新会社を設立する

(3) 大企業との交流について

日本オートメーションは大企業との交流についても積極的である。独自に大企業と交流をするのみでなく、異業種交流の中に大企業の参加を求めて積極的に交流を図っている。ここでは中小企業グループと大企業が対等の立場で事業を進めている。なぜ大企業の参加かといえば、中小企業のみでは技術開発に走りがちで、商品化やマーケティング面がおざなりになるからであり、又大企業の販売力にも期待するからである。大企業側も新規事業進出のために中小企業の力を借りたいというねらいがある。

ところで日本オートメーションは異業種交流等の外部資源活用によって新事業開発をなすのみではなく、社内公募によってもセンサー以外の新事業開発をはかっている（新事業発掘）。これは提案者に経営を任せることによって社員のヤル気を引出し、中小企業に不足しがちな管理者の人材を育てるのも狙いとされている。まず社内から新事業をしたいという希望を事業計画とともに出させ、坂本社長自らが事業計画を細かくチェックし、このうち事業として可能性が高いと判断したものについてだけ認めてスタートさせる。社内の事業部ではなく別会社とするのであり、これは経営センスを磨く狙いもある。店頭公開時(1995年中)には統合する計画である¹⁵⁾。

坂本氏も最初から外部資源活用を考えたわけではなかったのであり、1987年頃迄は常に自分の会社に何ができるかという考えでやってきたのである。「お客からこういう製品ができるかと注文があっても、それをこなせる技術や人材や設備がなければ断わるしかなかった。営業戦略にしてもそうですね。限られた販売網の中で売れる分だけ作るというか。ところが、交流を深めていくうちに、全国にちらばる異業種の仲間の力を借りれ

ば、何だってできるじゃないかということに気付いたんです。自分の会社が直接できないことまでできるんですよ。これからは“何が作れる”の受け身じゃなくて“何でも売る”積極的な会社生まれ変わろう、というのが宣言の意味だったんです¹⁶⁾。これを新創業宣言としている¹⁷⁾。ここには内部資源活用のみを考えていた受け身的戦略から、外部資源活用による積極的戦略に転換した事例が見られるのである。今後中小企業に求められるのもこのような積極姿勢である。

注

- 1) 『ベンチャービジネス動向調査報告（平成2年版）』、財団法人研究開発型企業育成センター、平成2年3月、131～133頁。
- 2) 同上書、131～132頁。「NIPPON AUTOMATION CO., LTD.」, 14頁。
- 3) 日本オートメーションの内部資料による。
- 4) 坂本氏のプロフィールは次のようである（中日新聞、1990年7月25日号の「水曜インタビュー」の欄）。
 <さかもと・みちお> 「昭和16年 浜北市小松生まれ。35年、浜松工高電気科を卒業し、プラスチックメーカー勤務の後、40年に東京でセンサーの日本オートメーションを個人創業した。テクノポリス構想が具体化しかけた57年に出身地へUターンして、産声をあげたばかりの異業種交流活動に。自社技術を紹介する『社外報』の発行などユニーク経営の傍ら県開発型企業研究会会長をつとめ、全県、全国に人と技術の交流の輪を広げてきた。現在、全国中小企業融合化促進財団理事。国の中小企業政策審議会専門委員。異業種グループ「TMプラザはままつ」会長。趣味のゴルフ（ハンディ15）と麻雀も、異業種の他流試合で腕を上げた。浜松市積志町在住」。
- 5) 『ベンチャービジネス動向調査報告（平成2年版）』、133頁。
- 6) 「月刊やらまいか」、1987年5月号参照。
- 7) 「TMプラザはままつ」、1992年。
- 8) 同上稿、14頁。
- 9) 同上稿、20～22頁。
- 10) 同上稿、16頁。
- 11) 「都田テクノパーク」、平成3年4月1日、2頁。
- 12) 同上稿、2頁。

- 13) 同上稿, 4頁。
- 14) 同上稿, 8頁。尚, 都田テクノパークについては研究開発マネジメント, 1992年12月号の「特集 日本のサイエンスパーク最新事情」を参照。
- 15) 日本経済新聞, 1990年6月22日号と日経産業新聞, 1990年6月22日号。
- 16) 中日新聞, 1990年7月25日号の「水曜インタビュー」の欄参照。
- 17) 新創業宣言提唱後に, 次の立場を形成したとされる (「NIPPON AUTOMATION CO., LTD.」, 4頁)。

- ①全員参加の経営と海外ネットワークの形成
- ②世界の中の小さなチャンピオン企業として先端技術の育成
- ③『作る企業』から『販売の企業』への転身
- ④柔軟さを備えたマルチ組織化

尚, 日本オートメーションのプロフィールは次のようである (「TMプラザはままつ」, 1992年, 77頁)。

<TMプラザはままつのプロフィール>

私達は, 各種センサ並びに衝撃吸収材をはじめとした商品と異業種交流によって培われたさまざまな応用技術を基に特注を商品にします。

PROFILE

住 所 〒434 浜北市内野2923

代 表 者 代表取締役 坂本道雄

資 本 金 1億8,812万円

設立年月日 昭和40年6月

従 業 員 数 198人

平成2年度売上高 3000,000万円

事業内容 近接センサ, フロートセンサ, サーマルセンサ, リードスイッチ
応用製品, 磁電変換素子, 各種センサシステムの開発・製造, 販
売, 新素材の開発

主要機械設備 真空吐出機, 自動混出機, HIC製造機, システムアナライザ,
振動試験機, 恒温恒湿槽, デジタルメモリスコープ, 恒温槽,
シンクロスコープ, 超音波ウエルダー, その他

主要取引先 シャープ(株), 太陽鉄工(株), スズキ(株), 三洋電気(株), (株)東芝, トキ
コ(株), 富士電機(株), 三田工業(株), プラザー工業(株), ミノルタカメ
ラ(株)

<提供したい技術 (市場ノウハウ)>

- センサ応用技術
- 各種センサ
- 磁電変換素子

- センサシステムの設計開発
 - 異業種交流によるセンサ技術応用製品
 - 形状記憶樹脂 ● ゲルナック (新しいタイプの衝撃振動吸収材)
- <導入したい技術 (市場ノウハウ)>
- 精密機械設計製作技術 ● 市場ニーズ
- <特に交流を深めたい業種>
- あらゆる業界の方々と交流し、ユーザーニーズを先取りした感性のある商品作りを行いたい。

おわりに

経営資源と企業戦略について中小企業を中心に述べてきた。

第一節では、経営資源を情動的資源と生産要素的資源に分け、更には内部資源と外部資源に分けた。次には戦略形成プロセスについて述べ、その後この両者との関係で検討した。内部資源のみでは特に中小企業においては戦略選択の幅が狭まるのである。しかし、外部資源が活用可能であれば戦略選択の幅が大幅に広がることになる。これこそ正にリストラクチャリングである。このような積極的な戦略展開が今後必要とされるのである。これは外部資源を準内部資源として活用する方策なのである。

第二節では、中小企業の外部資源活用の方策についてより具体的に検討した。例えば、異業種交流、産学官交流、大企業との交流 (戦略提携)、社外ブレン等である。これらを情報との関係で述べてみた。

第三節では、以上のような戦略展開をしている企業として日本オートメーションについて具体的に述べた。日本オートメーションはキュービック戦略を展開している。自社にない資源を種々の外部資源で補おうとしている。日本オートメーションは内部資源のみの戦略展開から外部資源を活用しての戦略展開によって成長した企業なのである。

これはまた革新という点からみると、他企業との協調により革新を生み出す試みである。この点の更なる検討は今後の課題として残される。