

企業戦略の選択―「新」最適化

慶應義塾大学経済学部 教授 渡辺幸男氏

統計分類上では、中小企業の「中小」の基準は、従業員300名未満という「規模」で決められ、内容は無視されている。我が国の製造業70万社のうち、99.5%が300名未満の規模である。日本の総就業者人員の約70%強を中小企業従業員が占める。1工場あたりの従業員数は、広義の機械工業20万社で見ると、33.3人(1963)、23.5人(1983)、25.5人(1990)と変化している。20名未満が20%弱ある。

この規模による数字から見ると、日本はますます零細化しているように見えるが、実態は違う。機械工業を見ても、大部分が精鋭化・ロボット化し、部分のみ見れば大企業より勝っている所もある。しかも、狭い地域に密集して存在し、ネットワークとしての高効率性は他国の追従を許さない。

中小企業というと、トヨタに見られるような企業城下町が思い浮かぶが、トヨタ式下請方式は、方向が見えている時には有効、即ちトヨタのような超優良企業の場合は有効だが、先が見えない時代には、今までのやり方や組み合わせでは生き残れなくなった。タイミングが重要になり、その時最も適切なものをつかんで、最適なパートナーを見付けて再編・合従連衡を行なわないと生き残れない。そうになると、系列に縛られて動きのとれない所よりも、小回りの利く自由な中小企業の方が有利である。

まさに、本日のテーマ「新最適化」を図らなければならない。もし、長期的な大量生産の見通しが立つならば、専用工作機械を入れ、技術レベルがある一定以上を保てる所なら国内外を問わない。しかし、変更の多い、技術レベルの高い、速さが重要な、開発的なものは、小回りのきく中小企業の方が良い。大企業でも可能であるが、意思決定の遅さや、無理の利きにくさ、自社に無い技術を外に求める謙虚さの不足などが足枷となる。

今回のこのような環境激変下では、実際に変化の多い所が伸び、量産で安定していた所が衰退した。そして、変化の多い中で、各中小企業は、独自の技術を開拓し、自社の持っていない技術は高い技術を持つ他社に依存した。言い換えれば、本当の意味でのアウトソーシング化を図り、技術ネットワークで相互に補完しあった。自社でなにかも抱えるという大企業の考えを捨て、身軽になった。その時有効なのが、狭い地域に密集しているという地の利の良さなのである。自社の得意な国内生産機能の特定側面だけを拡大し、水平対等な横の連係を行なったのだ。

大企業は下請企業をある領域技術に囲い込むよりも、自由にして独自の技術領域を確立させるべきである。変化と変動を前提とすると、大と中小企業の戦略的連係の可能性が高まり、相互に必要なとする企業を捜し出し、必要な限りそれと結び付く事が可能となる。