

清水 馨 (千葉大学大学院社会科学研究院教授)

## 中堅企業の質的成長

240社の社長インタビュー調査から

中央経済社 2024.1. 286p.

二世代にわたって同じテーマを追う研究者は、さほど多くはない。「中堅企業自体は60年前に一人の研究者によってその概念が紹介され、一時は研究者がこぞって対象にしたが、やがて顧みられなくなった」。中村秀一郎(1923～2007)の『中堅企業論』である。中村には「中小企業」などに関する著作も多いが、この一冊だけがよく知られるようになった。他の研究者ということであれば、経営学者の清水龍瑩(1928～2001)には、1986年に『中堅・中小企業成長論－情報化時代の企業成長の条件を求めて』(千倉書房)という著作もある。中村(馨)は、本書は書店や図書館では、書名から「中小企業」の棚に置かれても仕方ないが、これは「経営学」の本であり、「一時は研究者たちがこぞって対象にしたが、やがて顧みられなくなった。中堅企業は今でも数多く存在し、企業活動や市民生活を支えてる。その研究がすっぱりと抜け落ちているため、われわれは20年前に改めて着手した。しかし、大企業研究では省かれている存立基盤を説明することが意外と困難であることに気づいたのは、かなり後のことである」と冒頭に述べる。

著者は今ではあまり顧みなくなった「中堅企業」の現状を知るために、240社ほどの中堅企業経営者に直接インタビューを行っている。著者の結論は、「現代の中堅企業は60年前とは異

なり、急成長ではなく従来からの規模を維持するところが多い。中堅企業であるがゆえに能力を決め打ちせず、買い手との力関係の中で一回一回の取引に向けた行動を重視していた。量的成長と、新たな行動を基点とした質的成長も目指していた」とされる。大企業でもなく、中小企業でもない中堅企業を対象とした本書の目次構成はつぎのようになっている。

### 第Ⅰ部 中堅企業の文献渉猟と分析枠組

#### 第1章 中堅企業研究序説

#### 第2章 中堅企業の成長要因に関する先行研究

#### 第3章 分析枠組みの提示

### 第Ⅱ部 中堅企業の実態

#### 第4章 過去の中堅企業の従業員規模と現状との比較調査

#### 第5章 中堅企業と大企業との経営比較—上場製造業のべ1,136社回答のアンケート調査に基づいて—

#### 第6章 中堅企業経営者に対するインタビュー調査

### 第Ⅲ部 新しい視点

#### 第7章 中堅企業の分類

#### 第8章 買い手との力関係と利益率

#### 第9章 中堅企業の経営目的

#### 第10章 良い取引相手を選び続ける

本書の最後には、インタビューに応じた中堅企業の社長一覧表とインタビュー時期が掲載されている。2000年2月からはじまり2023年11月まで20年以上の月日が費やされたことがわかる。まずはこの継続性に敬意を表したい。なお、個別インタビュー調査の内容に関しては、著者の属する千葉大学経済学会の『経済研究』に、その都度、「中堅企業の社長インタビュー調査」として掲載されてきた。わたしも含め、

中小企業の研究者にも目を通してきた人も多いだろう。本書はこの個別調査の結果を総括したものといえよう。

第Ⅰ部は、「今までの中小企業研究に従事していた研究者たちに大きな衝撃を与えた」先述の中村秀一郎以来の「中堅企業」研究が、現在において以前ほどの注目と関心がなぜ持たれなくなったのかが探索される。中村秀一郎の『中堅企業論』『新中堅企業論』、その批判である佐藤芳雄などの諸論稿、清水龍瑩の企業の成長要因に注目し、アンケート調査とインタビュー調査から中堅企業の特徴を導き出し、環境変化への迅速な対応力を重視した「中堅・中小企業成長論」が検討される。そのような中堅企業研究が少なくなった理由として、①中小企業に比べて、中堅企業に関する情報が少ないこと、②中小企業と大企業との中間形態としての理由が積極的に見出せなくなったこと、が挙げられる。国際比較では、米国の大企業体制優位の下であえて中堅企業を対象にした Robert Kuhn の研究、Donald Clifford と Richard Cavanagh の研究、イタリア人研究者の研究なども紹介される。日本国内では中村や清水（龍）などの研究者以外に、年代別に研究者や京都経済同友会、日本長期信用銀行の調査・研究結果も丁寧に紹介・検討されている。いずれの調査・研究でも「製品内容（あるいは取引内容）」、「経営者」、「技術」が重要三要素とされていることが改めて確認されている。この種の研究は、結局のところ「中堅企業とは何か」という定義問題へ行き着き、その定義から個別事例の検討と総括へと回帰するものである。本書もこの流れの下にある。清水（馨）は、中堅企業とその周辺の諸論稿を検討したうえで、中堅企業の定義を「従業員 300 人～2,000 人、資金的かつ人的に独立企業」で

あるとして、本書でもこうした点にそって企業へのインタビュー調査が行われている。

第Ⅱ部は中堅企業の経営実態ということで、既存データの検討、自身のアンケート調査の実施、経営者に対する直接インタビューの内容が紹介される。一時、多くの研究者やジャーナリストの注目を浴びた中村の中堅企業論は、取り上げた企業が倒産するなどから、その真偽のほどが問われたように、過去に中堅企業として注目された企業が実際にはその後どのような経過をたどったのか。清水（馨）は、企業研究における二時点のみでの比較の限界にふれつつ、従業員規模で企業の成長を判断するデータ分析の結果を紹介している。この種のデータ比較は、あくまでも量的な動態だけを観察するという限界がある。清水（馨）自身も、「企業成長を厳密に追求するには、量的成長だけではなく、質的成長にも言及しなければならない。量的成長は客観的な数値が大きくなる状態を指し、質的成長は、新しいニーズの課題解決に積極的に取り組み提案し続ける一連の行動そのものとした。……経営者は量的成長、質的成長の長短をわきまえた上で、両者が両立し得る目標を設定する必要があることを確認した」と指摘する。これらの点は、アンケート調査やインタビュー調査で確かめられることになる。大企業と中堅企業の比較については、上場製造業を対象にのべ1,136社へのアンケート調査が実施されている。この調査の前提には仮説がある。中堅企業は大企業に比べて経営資源の相対的な制約があるなかで、経営環境などの変化に対して組織的にどのような対応ができているのか、また、そのために経営者は自らどのように能力構築を行っているのか。清水（馨）が着目したのは、「研究、技術の開発に必要な人材、すな

わち自ら進んで目標と課題を設定して解決に取り組む人材がなかなか揃えられない」現状の下で、「経営者自身が、そうした従業員に任せ（られ）ず、任せるよりも直接指示した方」が結果的には良かったと判断している点であるようだ。では、実際はどうか。清水（馨）は、インタビュー調査（オーラル・ヒストリー）を通じて、これらの点を解明しようとしている。

もっとも、この種の調査においては、経営者に限らず、インタビューされる側は、設問のすべてに正直に答えるわけでもない。また、時に応じて自分のなかで完成されているストーリー性の高い—インタビュー側が喜びそうな—はなしを展開することも実際には多い。実態調査でこの種の取り組みを行ってきた研究者なら思い当たるふしも多いだろう。清水（馨）もこの点を意識したに違いない。現在まで存続する中堅企業と倒産や買収で経営権を喪失した中堅企業の相違は、黒白をつけた結論では、経営環境に柔軟に対応できなかったことに求めてよい。だが、経営者自らが「（対応がうまくいかなかったのは）能力を客観化できず、能力向上のスピード以上の拡大を目指したことだった。わずかな要素の決定的な違いではなく、多くの要素の程度の差と不運が重なり、……（チェックするための）定期的な仕組みを持たないがために存続と後退の差を大きくしていった」という清水（馨）の認識は深い。

そこでは、経営者の経営意識が不断に問われることになる。本書のまとめの部分は第Ⅲ部である。経営者の世代論についていえば、1960年代の中堅企業経営者は創業者であったが、現在は二代目あるいは三代目となっている。世代も変われば、経営環境も大きく変わり、経営者の意識も変わる。中堅企業の経営も、中堅企業

の存立形態の分類からみた、「一次サプライヤー型」、「多産業接続型」、「対大企業競合型」によって同一ではありえない。この点についても、清水（馨）はしっかりと目配りをしている。この存立分類では、中堅企業は自らが「売り手」であるか、あるいは、「買い手」であるかにより、経営のあり方も変わる。清水（馨）は、「中堅企業の社長インタビュー調査から、売り手が買い手の取引を通じて利益と情報（技術やノウハウを含む）を得て、それを応用展開する様子をつぶさに観察することができた」としている。それは中堅企業の経営目的に反映されているはずである。本書の第9章はこの点を取り上げている。本書を手にする読者は、まずこの結論部分の章を最初に読んで他の章へと読み進んでよいのかもしれない。

清水（馨）は、中堅企業の経営目的（経営哲学）にふれたうえで、「中堅企業が中堅たり得るのは、各社が独自の歴史的背景を持ち、その過程で構築された独特な能力があり、大きな環境変化に直面しながらも買い手のニーズに何とか応え、社内の仕組みを変えるなどして質的に成長し、生き残ってきたからである」としつつも、積み残した研究課題について、「彼ら（中堅企業経営者）の絶妙な手法なり手口なりをわれわれの研究では明らかにすることができなかった」と指摘する。この思いが研究を長く持続させたのであろう。本書の末尾のインタビュー社長の一覧表には、わたしの知人の経営者の名前も何人か顔を出している。いまでは若手社長の彼らも会長となった。いまなら、彼らは何を語るのか。興味のあるところである。実は、評者のわたしも、清水（馨）氏からかつてインタビューを受けたことがある。その中心は、中小企業研究者は概して中堅企業に対して、どのよ

うな意識をもってきたのかという点ではなかったかと記憶する。恥ずかしながら、どのように応えたのか。記憶は定かではないが、清水（馨）氏の知的探求心の強さを感じたことははっきりと記憶にある。なお、本書の各省の扉にある、中堅企業の歩みを示唆している高梨悟子氏の水彩画の挿絵が素晴らしい。

（中京大学名誉教授 寺岡 寛）