

## 中堅企業の縄張り行動

清 水 馨

営利主体は、外部から資源を調達し、内部で価値を付加し、それを外部に販売することによって収入を得る。資源調達行動と価値付加行動の費用の総和よりも販売収入の方が大きければ利潤となり、営利主体は成立することができる。この原理原則は古今東西、普遍的である。より具体的に見れば、資源調達行動、価値付加行動、販売行動に非常に実に多くのバリエーションがあることが分かる。営利主体の目的も超短期的利潤の獲得から長期的存続に至るまで幅広い。目的が達成されることで、営利主体は自らの行動を成功と看做すのである。

経営学の研究者たちは、営利主体の観察者であると同時に理論構築者でもあり、営利主体の行動を一般化しなければならない。数ある営利主体の中から規模の大きい大企業、それも売上高の大きい企業、利益の大きい企業、急成長する企業を優良企業として選び出し、その行動をつぶさに観察することで理論化してきた。すなわち、営利主体の目的を、経営学の研究者側が売上高の向上、利益の最大化、成長率の最大化と仮定した上で、企業の良否を分けて、例えば高い利益率の企業の組織運営や戦略の特徴について明らかにしてきた。

一方、筆者の調査によれば、中堅企業の経営行動は非常に多種多様であり、大企業から導かれた知見がそっくり中堅企業に敷衍可能かどうかは分からない。大企業よりも保有する経営資源が少ない、もしくは同じ経営資源に同じ条件でアクセスできないにもかかわらず、なぜ中堅企業は存続しうるのか。本論文で

---

本研究の遂行にあたり、貴重なご指導を賜り続けております十川廣國先生に深く感謝申し上げます。筆者は学部のゼミ以来、四半世紀もの長きにわたり十川先生に温かく見守られてきました。今日の筆者があるのも、ひとえに先生のお陰です。今後のますますのご研究の発展とご健康を心よりお祈り申し上げます。

は、生態学の縄張り行動が、中堅企業の存続を説明するのに適しているのではないか、ということを主張する。ここで中堅企業とは、中小企業ではなく、従業員 300~2,000 人、資本金 3~10 億円規模で資本的かつ人的に独立した企業と定義する。

## 1. 経営の多様性

この 10 余年の間、筆者は中堅企業の社長インタビュー調査を継続してきた。調査した中堅企業は 150 社に上り、調査内容はすべて公表している<sup>1)</sup>。ここで分かったことは、皆等しく営利主体でありながら、その経営行動が非常に多種多様であるということである。その多様性を無視して無理に一般化を求めようとすれば、それは知識の硬直であり、寛容さを欠くと言わねばなるまい。

営利主体は資源が必要である。彼らはその資源のうち、何を、いつ、だれから、どれだけ、いくらで買うかを決めている。また彼らは資源に価値を付加する。価値を付加する方法も彼らは決めている。ニーズ情報を正確に迅速に効率的に設計情報に変換し、媒体に転写してユーザーに届ける。その前後に、何を、いつ、だれに、どれだけ、いくらで売るかを決めている。つまり、自分たちは何をするのか、そして、何をしないのか、を決めているのである。営利主体の能力はまちまちであり、ある営利主体ができて別々の営利主体ができないことがある。営利主体の能力に基づいて経営者は自分たちの活動範囲を決め、資源調達、価値付加、販売を繰り返し実行していく。その過程で、逆に自らの能力が規定される。営利主体の置かれた地域的背景、時代的背景、技術的背景、供給者やユーザーとの力関係によってもやり方は異なる。営利主体の目的は、その日暮らした超短期的利潤の獲得から、個人の自己満足、営利主体そのものの売却益の増大、そして長期的な存続に至るまで幅広く枚挙に暇がない。目的が達成されることで、営利主体は自らの行動を正当化し、自らを成功と看做するのである。何を以ってその営利主体の成功とするのか、第三者は正確に知ることができない。

かねてより経営学は、大企業の、それもある特定企業の行動を観察し考察し

---

1) 清水馨(2000~2014)「中堅・中小サプライヤー企業の社長インタビュー調査」『千葉大学経済研究』第 15 巻 3 号 (pp. 523-543) ~ 「中堅企業社長インタビュー調査 (30)」『千葉大学経済研究』第 29 巻 1 号

た結果からまとめられてきた。そのことの意義は非常に大きく、経営学の発展に大きく貢献した。さらに多くの研究書では、研究者たちのそれぞれの立場でさらに新しい概念を主張している。その一方で、大企業の行動から導き出された経営学を、中堅企業の行動の理解にそのまま敷衍できるかどうかの吟味なり実証なりはなされていない。中堅企業は、大企業と比べてアクセスできる資源は限られ、同じ資源を獲得する際には不利な条件を強いられ、また同じものを売るにしても不利な条件下でなされる。規模が小さいが故のメリットとデメリットがあり、規模が小さいが故に行動する空間は分かれており、その生態は多種多様なのである。

## 2. 変化のサイクルの違い

中堅企業が多種多様である理由のもう一つに、それぞれの中堅企業が直面する労働市場、技術、ユーザーの変化のサイクルが異なることが挙げられる。変化のサイクルとは、スピード（速度）、スケール（変化量）、スパン（時間的長さ）、スペース（空間的広さ）を含んだ考え方である。条件適合理論のローレンス＝ローシュ<sup>2)</sup>の研究では、環境変化の速いプラスチック産業の好業績企業と、遅い食品産業の好業績企業との、それぞれの組織の差について研究がなされており、大いに参考になる。

クリステンセンの『イノベーションのジレンマ』では、技術的に先行した企業が、後発企業に地位を奪われていくことが、ハードディスクドライブ（以下、HDD）、建設機械、外洋船などの事例によって説明されている<sup>3)</sup>。いずれも、既存ユーザーのニーズと自社の価値基準に縛られ古い技術に固執するあまりに新技術への乗り換えに失敗した企業の事例が並ぶ。HDDを見れば、新興ベンチャー企業が新しいコンセプトを武器に参入し、一攫千金を狙って開発競争にしのぎを削り、3年～5年のうちに旧技術の先行者を追い抜き、瞬く間に次の参入者に追い抜かれていくことの連続であった。新興ベンチャーの多くが競争に敗れて身売りをするか、消滅していった。

一方、外洋船の帆船から蒸気船という非常に大括りな技術の交代には約100年掛かっている。さらに帆船の歴史は1万年にも及ぶと考えられている。そこ

2) ローレンス＝ローシュ(1977)『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部

3) クリステンセン(2001)『イノベーションのジレンマ』翔泳社

には何世代にも渡る製造者，所有者，荷主，運送業者，港湾関係者，修理業者，材料供給者を含めた経営者と労働者の生活があり，技術の継承とたゆまぬ改善努力があった。すなわち，帆船の技術は長い年月をかけて非常に緩やかに上昇してきたため，関連する技術や製品，インフラ，そして人々の生活習慣や文化，価値観にも高度に適応していた。それゆえ，蒸気船の技術が徐々に帆船の領域を侵食しても，その新旧交代には100年の歳月を要したのである。

筆者は何を言いたいのか。それは，サイクルの長さ＝スパンが極端に異なる事例を，同じ次元，同じ論理で説明できるのか疑問だ，ということである。人間は20歳前後から60歳前後まで約30～40年間を現役で働く。その間に比較的小さな学習をし，経験を経て知識化したものを忘却していく小さなサイクルがいくつも連なっている。一方，人間は一度身に付いた価値観を変えることは難しいし，一度身に付けた高度な専門知識を捨てて新しい学習するのはかなりの苦労を要する。したがって，一人の人間には能力を発揮する30～40年をスパンとする1つの大きなサイクルもある。製品やサービスにもサイクルがある。その中により短いスパンの型式のサイクルと小さな技術のサイクルがある。製品・サービスを支える，より長期の基幹技術のサイクルがある。ユーザーにはニーズのサイクルがある。ある機能の存在に気づき，それを強く求めるようになり，より機能向上を求め，徐々に満足し，次第に飽きて，別の機能が出現するとそれを強く求め始める一方で，もともとあった機能とそのレベルを当然のこととして価値あるものとは思わずに忘却していくサイクルがあるのだ(図1)。

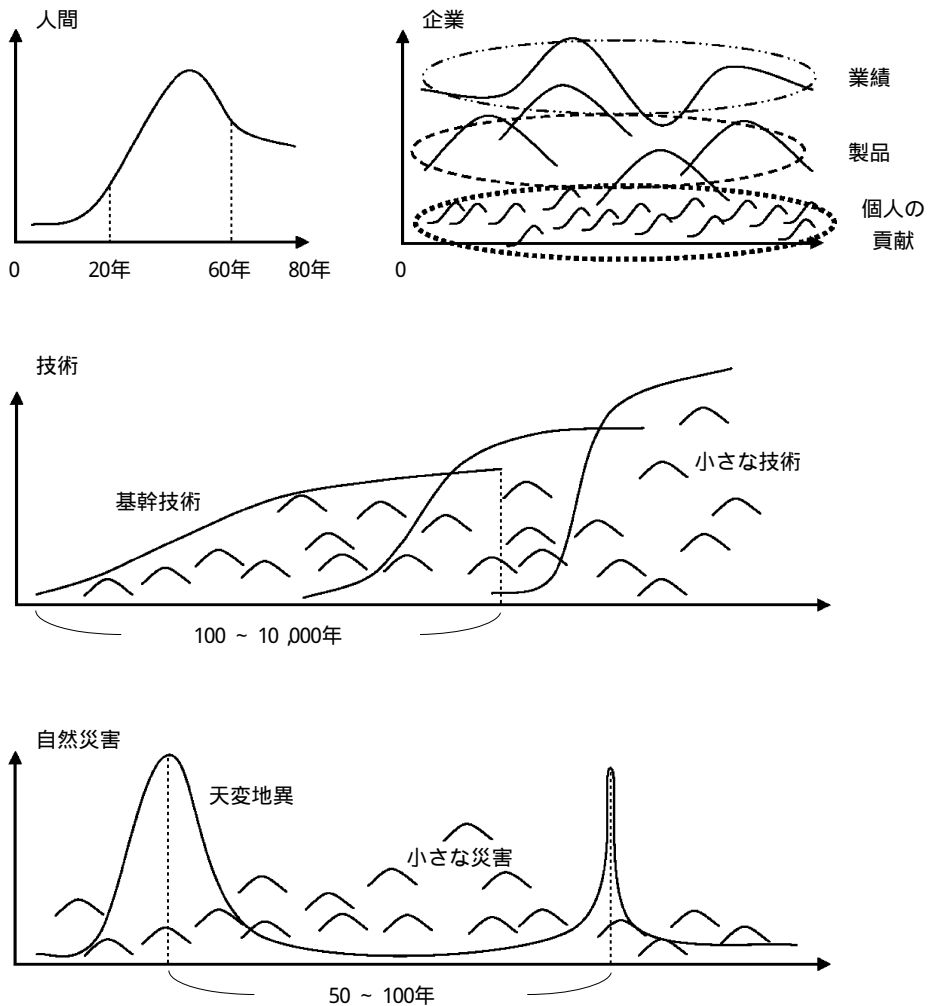
かつて流行ったものがリバイバルヒットするというのは，当時の既存ユーザーが飽きて忘れていたものを新規ユーザーが主観的に新発見する(客観的には再発見)のであり，これもある種のサイクルである。天変地異に対して知識化された教訓があるにもかかわらず繰り返し人間が同じように被災するのは，人間の学習経験忘却サイクルよりも天変地異の発生サイクルが長いために，教訓が忘却されるから，または天変地異が局所的であるために他地域の人間は経験，学習できないからである。

すなわち企業は，経営者としての，そして従業員としての人間の学習経験忘却サイクルと，ユーザーのニーズのサイクル，技術のサイクル，製品のサイクルを擦り合わせ調整する役割を果たしている。そうすることによって，企業そのものも創業，成長，成熟，衰退のサイクルから次の成長へ移行させていくことができる。人間のサイクルは相対的に予測可能である。ニーズと技術，製品

中堅企業の縄張り行動

のサイクルは相対的に予測がしにくい。綺麗な弧を描くとは限らないし、スパン（時間）もスペース（空間）も一定ではない。しかし、予測が困難だといって諦めるのではなく、スピード、スケール、スパン、スペースをできる限り正確に予測しなければならない。まずは、その変化が自社にとって重大なものなのか、そうでもないのか。あつと言う間に業界地図を塗り替えてしまうものなのか、それともじわじわと侵食するものなのか。一過性のものなのか、長期に続くのか。他社の参入を招くほど量的に大きなものなのか、ある地域限定のことか、より広い地域のことなのか、の予測を立てる必要がある。

図1 変化のサイクル



### 3. 不確実性とは

営利主体が完全に自分たちのコントロール下でできることは、限られている。ユーザーのニーズに合うように、そして利益が出て自分たちが存続できるように新しい技術を開発しながら製品やサービスを変容させ、ユーザーに対して他社よりもニーズに合致していることを訴求することである。ユーザーのニーズを100%把握することも、技術革新を完璧に見極めることもできない。さらにユーザーに対して製品購買を強制できない。そこに不確実性は必ず存在する。

不確実性とは、「今」を含めた「未来」に対する概念である。今、分からないことと、将来を確率的に予測できないことが不確実性である<sup>4)</sup>。また、同じ客観的な状況下でも、不確実性が高いと思う人と、低いと思う人がいることを考えれば、不確実性には主観的な側面が含まれることが分かる。不確実性に対して他社やユーザーよりも上手に対処できれば、製品・サービスはより売れて、利益も大きくなるかもしれない。不確実性が皆無になるまで、すなわちある事象の原因と結果が全て分かるまで待っていたら、商売にならない。繰り返しになるが、営利主体は、他社よりも何らかの形でユーザーのニーズに合致した製品やサービスを提供することを訴求しなければ、ユーザーから利潤は得られない。

不確実性を皆無にすることはできないので、そこには不安と期待が入り混じる。過度の不安は自らが今後どうなるか分からなくなり、機会に対する重要な意思決定のタイミングを逸してしまう。過度の期待は、重大な脅威を過小評価してしまう。営利主体に、もしくは経営者個人に、不確実性に対する不安と期待についてバランスを取るメカニズムが存在するに違いない。

### 4. 不確実性への対処

不確実性に他社よりも上手に対処できるかどうかは、営利主体の能力と性格に依存する。対処とは、事前予測と事後対応の組み合わせである。ただし、事前と事後とを便宜的に分けるのは理解が容易である一方で、現実には何を

---

4) Knight, F., Risk, Uncertainty and Profit, London School of Economics, 1921. 奥隅栄喜訳『危険・不確実性及び利潤』文雅堂銀行研究社 1959

「事」として事前と事後とを分けるかが曖昧である。営利主体にとって、自社に影響を与えそうな事象は常に、不連続に、起こる。そしてそれらの事象は多くの場合、別々の因果関係の中から生じるため、それらを全て正確に見通し予測することは不可能なのである。したがって、営利主体は事象の生起を予測できたとしても、その自社に対する影響の緊急性と重大性と、現在進行形の事象の影響とを比較吟味しながら考えている。よく「走りながら考える」と言われる所以である。

ではどのようにして将来を正確に、迅速に、効率よく予測し対応するのか。筆者は先ほどから「他社よりも」を強調してきた。それは、ユーザーが「この製品・サービスの特定機能もしくは全体が他社のそれよりも優れている」と認識して購買することによって初めて売上が計上され、利潤が生じる可能性が出てくるからである。他社と同じであれば購買される可能性は低くなるし、ましてや他社よりも劣っていると認識されれば購買される可能性はほとんどない。変化し続けるニーズに対して、他社よりも上手に対処していくのである。

他社と同じ客観的不確実性の下で、自社だけの主観的確定性を増やしていく。つまり、誰もが知らない状態から自分だけ良質な情報を知っていてコントロールできると思う状態にするのである。かなり以前、高度情報化時代という言葉が流行り、情報の伝達、処理、保存の大量化、高速化、低価格化が予測された。そこでは必要な情報に誰でもいつでも自由にアクセスできる。人間を介する情報処理は情報量に対する処理コストが逡増的になり、コンピュータは低減的になるので、企業間や企業と消費者との間の中間段階を排除して直接取引を行う余地を拡大する、と見込まれたのである<sup>5)</sup>。20年経った今になって振り返れば、その見込みの一部は正しく、一部は間違っていた。なぜなら、単に情報量と処理コストを重視し、分析コストと情報の質について看過していたからだ。確かにインターネット上に流れる情報量は膨大で、企業だけでなく、また世界中の個人までも発信源となり、爆発的に増え続けている。人の移動、購買行動は電子データとして集められ、そのビッグデータから新たなニーズを探ろうという研究は盛んに行われている。しかし、インターネット上に流れる情報には誰でも自由に無料でアクセスできても、ある営利主体によって蒐集されたビッグデータに他人はアクセスできない。営利主体が保有する良質な情報を無料で無制限に公開し発信するなどということはありえないからだ。利潤に結びつく情報

5) 清成忠男・田中利見・港徹雄(1996)『中小企業論』有斐閣 p. 85

は独占し秘匿するのが鉄則である。また、蒐集したビッグデータを分析し良質な情報を抽出するコストも、情報量の増大に伴って莫大なものになっている。

ここで情報とは、ユーザーの持つニーズ情報の他に、営利主体が持つ情報、そして経営資源をも含む包括なものとする。営利主体が持つ情報とは、経営ノウハウ、製品技術、生産技術などである。ヒト、モノ、カネもある種の情報である。ヒトとは、労働力を提供する情報であり、その労働力とは、情報を探索、転換（分析）、伝播、転写する力であり、モノは設計情報を媒介するメディア、もしくは設計情報をメディアに転写する装置である。カネは、ヒトの持つ労働力やモノを購買するための一つの大きな手段である。さらに良質な情報とは、営利主体にとって価値ある情報であり、そこには幅広い意味が含まれる。

#### 4-1 市場の独占

不確実性を排除して利益を得るためには、その広い意味での良質な情報を自分だけが入手し、コントロールすれば良い。ここで重要なのが、良質な情報を優先的、独占的にコストを抑えて入手・加工し、ユーザーに価値を提供することである。情報を独占するには、1) その情報源である経営資源市場と製品市場を独占することである。良質なヒト、モノ、そしてニーズ情報を有利な条件で入手するには、ヒト資源の供給元である労働市場を独占し、モノを供給する協力企業や材料メーカーを自社とだけ取引するように、もしくは優先的に取引するように仕向け、ユーザーのいる製品・サービス市場を独占すればよい。もちろん、情報処理コストを考えれば全市場を独占することはできないので、この考え方は一見突飛にみえる。しかし、営利主体が独占したいと思う市場の範囲を狭く限定すれば可能である。特に、独占のために利用する保有資源が限られる中堅企業にとって、極めて合理的な考え方である。

例えば、多くの企業が地理的に集積するいわゆる産業集積と呼ばれる地域には、ビジネスの中心となる中核企業がある。中核企業は、集積する企業群に対して末端市場の情報、最先端の技術情報、そして監督官庁の動向、世界情勢などのあらゆる情報を優先的に提供し、代金を現金で迅速に支払うことにより、彼らの技能と設備を独占的に利用できる。カネで人の心は買えないと言われていたが、カネで感謝の気持ちを伝えることはできる。金払いが良い限り、集積する企業群は中核企業との取引に協力し優先する。一方、集積する企業は、中核企業から種々の情報とカネを優先的に入手しうる。この点に関して win win



の補完的な関係が成立する。しかし、その地域一帯の良質な労働力確保の競争は熾烈になる。中核企業の規模が大きく有名であれば、普通の人はそこへの就職を第一希望にするからである。中核企業は多くの応募者の中から、自分たちが必要とするヒトを優先的に採用できる。中核企業以外の企業群への就職優先順位は、他地域の有名企業、地元の自治体、地元の金融機関と同等かそれ以下にならざるを得ない。そういった地域の企業は地元の工業高校、商業高校の関係者と昵懇になり、毎年採用し続けることで、その地域の労働市場の一部を占有するのである。

#### 4-2 不確実性のリスク化

主観的確実性を増やす2つ目の手段は、2) 誰も生起確率の分からない不確実性から、自分だけ生起確率の分かるリスクに転換することである。自らの過去の経験から、意味ある情報を抽出する一種のパターン認識である。そこからある事象のサイクル、すなわち将来の生起因果、生起パターン、生起確率を類推することができるようになる。長年の経験によって市場ニーズの変化、技術の変化を認識できるようになるし、ユーザーの開発プロセスや購買の癖など、変化のシグナルをキャッチできるようになる。例えば、同じ自動車産業に属しながら、完成車メーカー A 社の販売台数予測は精度が高く、B 社のそれは低い場合がある。もし A 社に部品を納めてきたサプライヤーが新たに B 社と取引を始めた場合、当初は B 社の予測精度の低い強気一辺倒の計画に振り回されることになる。特に設備投資が必要な場合は正確な予測が必要であり、業界の状態や設備の性能を調べていくうちに、設備投資にいくらかかり回収期間がどれだけになるのか、仕事量はどれだけあるのかを自分たちで判断する能力が身についてくる。別の例として、造船メーカーに対して備品の艤装などをするサプライヤーを考える。同じ造船メーカーでも社内での仕様決定の手続きが全く異なるため、サプライヤーは、それぞれの造船メーカーの癖を知った上で艤装の順序を変えていく。一度決めたことは絶対に変更しない造船メーカーもあれば、最後の最後に仕様変更を平気で申し入れる造船メーカーもある。普通だったらとても商売したいと思わないが、それを知って対応するのと、知らずに対応するのとでは、コストは大きく異なる<sup>6)</sup>。

6) (株)日本無線電機サービス社 近藤高一郎氏(清水馨(2008)「中堅企業社長インタビュー調査(17)」『千葉大学経済研究』第23巻1号)

過去の歴史を学ぶことによって、さまざまな次元のサイクルを疑似体験できる。欧州から米国、米国から日本というように流れていった産業の波を詳しく調べることによって、次に日本に来る可能性の高い産業を察知できるかもしれない。他国の経済、他社の経験から因果、パターン、確率を敷衍することもできる<sup>7)</sup>。

#### 4-3 情報創造

主観的确实性を増やす3つ目の手段は、情報を外部から獲得するだけではなく、3) 情報を自ら創造することである。言い換えれば、誰もが思いつかないような発想と分析に基づいて製品やサービスを開発して販売することである。もちろん、外部からの情報を完全にシャットアウトし、自分たちだけで情報を無から有へと生み出すことは不可能である。良質な情報を入手しながらも、そこから新しい情報を創造する方にウェイトを置く考え方である。

他者と同じ次元の競争をしていては体力を消耗するだけなので、差別化して自社の特徴を極め、ユーザーに訴求していくことが求められる。発想の元は問題意識であり、良い問題意識と解決策は普段の観察と不断の思考から生まれる。同じ情報に接しながら、他人が無価値だと思ふ情報から意味と価値を見出す。そこに他社が気づかないニーズの本質が隠されているかもしれないからである。例えば、業務用スーパーで、飲食関係者が食材を買う。買い終えれば購入品と値段を書いたメモをゴミ箱や駐車場に捨てていく。そのメモを集め、なぜこのユーザーは、この商品を自社から買い、他の商品を他者から買うのかを分析するのである。時にはユーザーの冷蔵庫を見せてもらい、食材の全体を把握して、自分たちの新たなサービスを考え、提案していく<sup>8)</sup>。

#### 4-4 迅速な事後対応

客観的不确实性に対処するといっても、コストをかけてもあまり効果がなければ、客観的不确实性を甘んじて受け入れるしかない。その場合、4) 事前予測よりも、事後対応に重点を置く。中堅企業ゆえにそれほど多くの資源を持つ

---

7) (株)木村鋳造所 木村博彦氏(清水馨(2008)「中堅企業社長インタビュー調査(17)」『千葉大学経済研究』第23巻1号)

8) メトロキャッシュアンドキャリアージャパン 石田隆嗣氏(清水馨(2011)「中堅企業社長インタビュー調査(21)」『千葉大学経済研究』第25巻4号)

ておらず、確定していない将来のために多くの資源を事前に、もしくは大規模につき込む危険を冒すわけにはいかない。ある程度、将来が確定した時点で、その確定したポイントに向けてエネルギーを集中させスピード対応する能力である。製品サイクル、技術サイクルの短い電子機器、電子部品などの業種に多く見られるやり方である。工場建屋だけ常に新しく保ちながら、中はがらんどろにしておき、大手メーカーからお声がかかるいざというときには瞬時に機械設備を入れて瞬時に立ち上げる。需要がなくなったと分かれば直ちに生産を終了して設備を売却し、次の注文が入るまで工場をきれいにしておく、という中堅企業がいくつもある<sup>9)</sup>。別の例として、新たに厳しい法規制が課せられるとき、中堅企業は独自に対応策を考えない。まずは規制の最初の対象者になるであろう大企業の動向を探り、また規制を課す監督官庁の運用方針を探り、その上で対策を講じた方が、ありとあらゆる場合を想定した対策を練るよりも効率的かつ正確で、迅速に対応可能なのである。

情報源の市場を独占すること、自らの経験から不確実性をリスク化すること、自ら情報を創造すること、迅速な事後対応に集中することが主観的現実性を高める要因と述べた。実際の中堅企業を観察すると、これらのことをバランス良く行っている企業もあれば、どれか1つに集中して他は全くやらない企業もあることが分かる。いずれにしても、良質の情報を得ることが前提にある。それでは、より良質の情報を効率よく集め変化のサイクルを認識し、新たな情報を創造するにはどのようにすれば良いのだろうか。そこには、情報処理コストのかからないコンピュータよりも、処理コストの高い人間を介した情報交換こそが重要である。情報の探索、変換、転写を司る人間の能力向上、すなわち教育と、情報の送り手と受け手の信頼関係が重要となろう。ある経営者は明確に指摘した。「どんなに情報通信手段が発達しようとも、本当の情報というのは、つばの届く範囲しか有効ではない」と<sup>10)</sup>。情報は量が増えれば処理コストがかかるだけでなく、質の見極めが重要になってくる。良質の情報だけを獲得するには、社内外の良質の情報を発信する信頼できる情報元、情報ルートが必要なのである。

---

9) アルス電子(株) 大内勉氏(清水馨(2006)「中堅企業社長インタビュー調査(14)」『千葉大学経済研究』第21巻3号)

10) 広沢グループ代表 廣澤清氏(清水馨(2000)「中堅・中小サプライヤー企業の社長インタビュー調査」『千葉大学経済研究』第15巻3号 pp. 523-543)

## 5. 自己認識能力

営利主体は、独占したいと思う市場の範囲をどのようにして決めているのか。広ければ独占できる資源と情報は多くなるかもしれないが、防衛コストがかかる。逆に狭ければ独占できる資源量と情報量が少なくなり、防衛コストは安く済む。確たる情報源を持たなければ、獲得できる資源と情報の質と量は不安定になる。これは各企業の規模と能力が同一であることを前提にした話ではあるが、実際には各社ばらばらであり、規模の違い、能力の違いによって独占したいと思う市場の範囲が決まる。したがって、営利主体の経営者は自社の能力を、比較対象との相対において正確に把握していなければならない。比較対象とは、競合他社、供給者、既存ユーザー、自社の過去の実績、先端技術、先端管理手法、そして将来の市場である。

複数の対象と相対化することによって、自社の能力を客観的に把握できるようになる。特に競合他社、供給者、ユーザーとの力関係で、自社の方が強いが弱いことによって、情報の流れとカネの流れが決まってくる。ある比較の次元において相手が強ければ自社は積極的にその次元に関する研究開発をするなり情報を得て、相手との距離を詰めるべく、より良い製品・サービスを提供しようと努力する。短期的にはあまり儲からないが、能力がつく。相手が弱く自社の製品・サービスを求める度合いが高ければ高価格で売れる可能性は高いが、良質な情報獲得は望めない。強い相手とだけ取引する、もしくは弱い相手とだけ取引する、そのどちらか一方では、営利主体は不安定になる。なぜなら、情報を一方的に得るだけでは比較対象の相手以外の他者との位置関係が分かりにくく劣等感だけが強くなり、正確な自己認識ができないからである。同様に、弱い相手とだけ取引しても、根拠のない自信過剰に陥ってしまう。営利主体は、常に良質な情報収集に努め、その範囲内で自社の自己認識をしながら次の市場を模索しているのである。

## 6. 生態学からの近似的説明

### 6-1 縄張り行動

上述の、営利主体が主観的确实性を高める具体的行為のうち1) 経営資源市

場と製品市場を独占することは、生態学でいうところの「縄張り行動」で近似的に説明できると思われる。縄張りとは、「動物が同種の他個体を排除して防衛する地域や空間」である<sup>11)</sup>。縄張りの所有者は、縄張り内にある資源を独占的に利用する。餌ならば摂餌縄張り、異性ならば繁殖縄張りと呼ばれる。また、時間を掛けて縄張り内の特性を熟知するため、営巣場所、休息場所、隠れ場所、餌が多く採れる場所、水飲み場所が分かり、そこを確保したいという意志が強くなり、侵入してくる他個体よりも縄張りを防衛しやすい<sup>12)</sup>。縄張りはその範囲を防衛すると資源を独占できるが、一方では侵入してくる他個体に対して防衛しなければならず、その間、他の活動ができない、体力を消耗する、目立つゆえに攻撃される、自分が傷つく、などのコストにつながる<sup>13)</sup>。資源が一様に分布していれば独占する利益は少ない。他個体の侵入が多ければ防衛コストがかかる。縄張りを防衛して得られる利益とかかるコストの相対的な大きさによって、縄張りを形成するかしないかを定める。

企業の場合、労働者の採用縄張り、材料、部品、製造装置などの供給者縄張り、そして製品市場縄張りという異なる機能の縄張りを持つか持たざるか、持つならばスパン、スペースの範囲を決めて、他社の追随や侵入を許さないようにする。地方では長子相続の考え方が根強く、どんなに優秀でもその地域で生活することを親戚縁者から暗に強いられる。最近でこそ、その考え方は薄くなったといわれているが、筆者が勤務する大学に在籍する地方出身の学生は、都市部出身の学生と比較して、その価値観に違和感を持たない。なので、大学2年か3年のころに、自分が地元に戻るべきかどうか、親兄弟などに相談する。しかし、地元の就業先として主に一次産業、農協、地方自治体、金融機関ぐらいしか選択肢がない。その受け皿になるべく、大企業は優秀で安価な人材を取り込もうと工場を各地に設立してきた。それに対して中堅企業は、地元の優良企業として他地域への転勤がないことを強みに、縁者の紹介を通じて採用活動を行ってきた。前述のように地元の工業高校から優先的に優秀な人材を毎年、一定数採用する。そうすることによって、特別な身辺調査や入社試験を行うコストを掛けずに、採用後に問題を起こす可能性の高い人材をつかむリスクを抑えながら、その地域の労働市場の縄張りを、一定程度確保していた。

11) 巖佐ら (2003) 『生態学事典』共立出版 p.443

12) これを「先住効果」という。

13) 日本生態学会編 (2004) 『生態学入門』東京化学同人 p.105

安価な労働力と地方自治体からの優遇措置だけを目当てに工業団地に進出した大企業工場の多くは、その旨みがなくなった現在、その地域の経済、雇用を顧みることなく相次いで撤退しているのが現実である。中堅企業は、撤退企業の良質な情報の受け皿になり、そこから優秀な人材を確保し、管理技術、生産技術などを向上させることができる。また、中堅企業も国内市場だけでは生き残れず、海外駐在できる人材を確保、育成をせざるをえなくなっている。地方の大企業撤退は中堅企業にとって、自社の採用縄張りを広げる大きなチャンスになっている。全く同じことが、大企業の事業再編、撤退、売却に際して、中堅企業が供給者縄張り、製品市場縄張りを広げることになっている。

動物の縄張り行動は、その個体の寿命（サイクル）が短いために、一瞬一瞬の利益とコストによって維持（解消）、拡張（縮小）、移動が決まる。それに対して、企業の縄張り行動は、企業の寿命が長く、また人間の寿命が、縄張り行動の研究で観察される動物個体の寿命よりも長いために、より長期の利益とコストによって維持、拡張、移動が決定される。

地域の飲食店に食材や調理器具を卸す中間卸は、食材メーカー、調理器具メーカーと飲食店の店主とをつなぐ役割を果たす。メーカーは自社の商品情報を飲食店に伝えたいし、飲食店のニーズを知りたい。飲食店はより利益の大きくなる食材、器具、メニューの情報が欲しい。メーカー、飲食店双方が、情報探索コストを抑えながら効率よく自分が欲しい情報を的確かつ迅速に集めるために中間卸を利用する。中間卸は展示会を開き、メーカーと飲食店を引き合わせる。メーカーと飲食店との取引が成立すれば、中間卸は情報機能だけでなく物流機能を担いながら、仲介手数料を得る。これによって、中間卸、メーカー、飲食店が win win の補完的な関係になる。すなわち、一定の範囲の縄張り内で、異なる機能をもつお互いが共生しているのである。もし、あるメーカーと飲食店が、情報探索コストよりも仲介手数料の方が高いと認識し、直接取引をするようになれば、中間卸は双方に対して威嚇行動をとる。これも一種の縄張り行動である。長年の信頼関係が損なわれること、仁義（道徳上守るべき筋道）という今まで共有してきたであろう不文律が損なわれること、今後、この地域での展示会だけでなく関連団体や中間卸業者主催の展示会に参加できないことを伝えるのである。事実上の事業、地域社会、そして情報の締め出しである。もし従わなければ縄張りから出るように促す。

## 6-2 行動圏

縄張りとは似た概念で、縄張りの防衛機能を除いたものに行動圏がある。ある生物個体の最大行動範囲と定義される。普段は縄張り内で資源を独占する一方で、資源が乏しくなった場合、もしくは枯渇した場合に、その縄張りから出て新たな資源を求める。その年の餌の豊凶によって山里まで下りるか、それとも標高の高いところに止まるかが観察されるクマの行動がその一例である<sup>14)</sup>。ツキノワグマは、凶作の年は縄張りから出て広く資源を求めて長距離を移動するため、様々な遺伝子のクマが特定の地域に入り混じる。縄張りから出れば他の個体に縄張りを奪われるリスクや、山里に下りれば人と接触する危険が増える。しかし、その危険を冒してでも餌を確保しなければ自らの命を維持したり、子孫を残したりできない。一方で、冬眠する習性があるため、冬季になれば元の自分の縄張りに戻る。行動圏は大きな河川をまたぐことはほとんどなく、同じ山系には似た遺伝子タイプが偏って分布している。この分布は数万年以上にわたって維持されていることが分かっている<sup>15)</sup>。

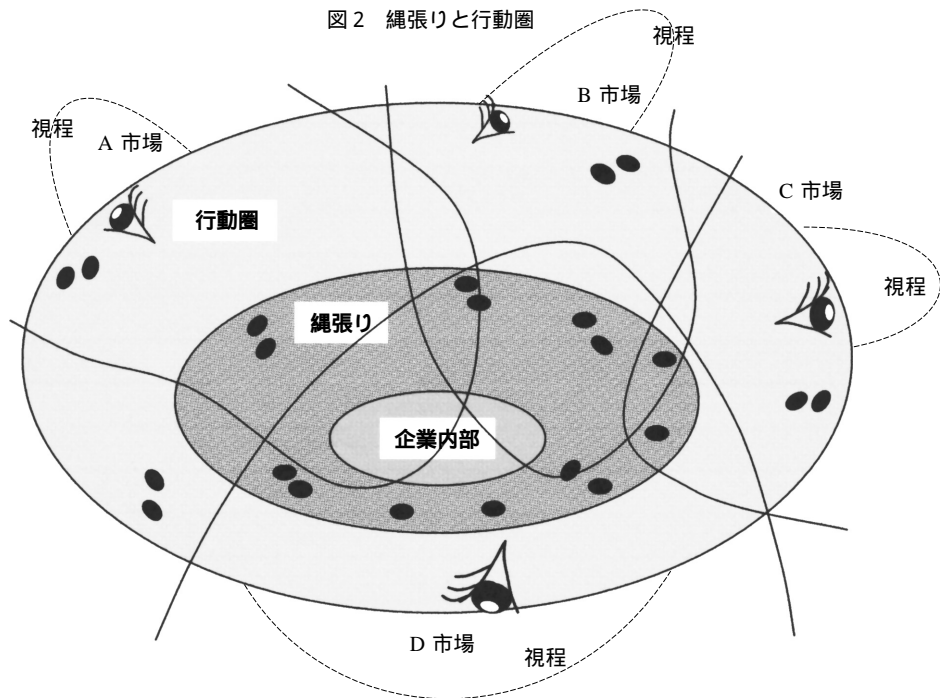
このクマの事例は、凶作という非常時に縄張りを出て活動するという行動圏が形成されることを示している。ただ、生態学の分野では、非常時、平常時の定義が曖昧なため、単に最大行動範囲、としている。クマにとっても、餌が少ないときに縄張りを出て長距離を移動することに慣れていれば、非常時、平常時の区別はないはずだ。普段から重点的に移動する縄張りは防衛できるが、稀に移動する行動圏は防衛するには広すぎる、と解釈できる。また、餌が少ないと分かってから、事後的に縄張りを出る。来年は餌が少なくなるだろうから、と予測して行動しているわけではない。他の生物の場合では、縄張りを守ることを主目的に、行動圏内で侵入者を早く発見し間接的に威嚇するためのパトロールを行う様子が観察される。

これらのことから営利主体の行動を近似的に説明できないだろうか。営利主体は、生物の個体ではなく組織なので、いくつかに分かれて行動できる。良質な情報を得るために、独占的、優先的に接触・利用できるユーザーや労働者、技術ノウハウに対してエネルギーを集中的に投下し、常に変化を監視する組織

14) 上馬康生・山田孝樹(2008)「白山地域のツキノワグマの行動圏と冬眠場所の年変化」『石川県白山自然保護センター研究報告』第35集 pp. 23-34 独立行政法人森林総合研究所(2011)『ツキノワグマ大量出沒の原因を探り、出沒を予測する』

15) 独立行政法人森林総合研究所(2011)

図2 縄張りと行動圏



がある。その一方で、将来の資源枯渇の可能性を考慮して、現在の縄張りの外側で情報探索する組織がある。行動圏は24時間体制で監視できるわけではなく、定期的に定点観測することしかできない。そこでの変化に気づけるか。気づいたとしても組織として情報を上部に正確に迅速に伝達できるか。そこから自分、自社に対する影響の重大性、緊急性を瞬時に理解できるかどうかとその後の経営に大きく影響を及ぼす。行動圏からさらに外側の世界から良質な情報を得ようとする組織がある。空間的に見渡せる、情報を収集できる範囲を視程と呼ぶ。視程からの情報は不定期かつ断片的で、一つ一つの情報は自社にとって全く意味を成さないように見える。しかし、それらをつなぎ合わせていくと、自社に与える影響の有無と緊急性、重大性がかすかに分かってくるのだ。

## 7. 事例紹介

ここで、九州で車体架装ビジネスを商う(株) 矢野特殊自動車という中堅企業を紹介する<sup>16)</sup>。筆者は1社の事例で全て言うつもりはなく、多くの事例から

16) 清水馨(2012)「中堅企業社長インタビュー調査(25)」『千葉大学経済研究』第27巻1号 pp. 102-109



検証すべきことと考えている。実際に筆者は150社あまりに調査を行い、可能な限り公開している。この事例は分かりやすいために挙げたものである。以下の文章は全て調査時2011年現在のことである。

#### 基本的な自己認識とユーザーとの力関係

(株)矢野特殊自動車の代表取締役社長矢野彰一氏の自己認識は以下の通りである。当社は1922年に創業し、現在、大型冷凍車を年間700台生産し、売上高は92億円である。売上の8割を冷凍車、残りの2割がタンクローリーとその他特装車が占める。車両運搬車は受注していない。ある福岡の運送業者2社が、その分野での勝者だったため、当社はサプライヤーの立場で成長、維持してきた。一方で、事故修理や補修、保守点検は、ユーザーの日常業務の効率を悪くさせるので緊急性が高く、収益性の高い事業である。

#### 地域的独占，拡大

大型冷凍車の国内シェアは33%でトップである。中型は500台(国内シェア7%)、小型は600台(同6%)である。そして九州地方の運送業者が主な市場である。九州地方の大型冷凍車はほぼ受注しており、中型は4~5割を占めている。矢野氏は、自ら車を運転する際には、すれ違う冷凍車を見て、どこのメーカーか確認している。もし九州の運送業者が別のメーカーを利用しているのを見たら、営業マンに理由を問いただし、失注した理由を探り、できれば取り返すように指示する。これがいわゆる行動圏のパトロール活動である。

10年前に電鉄系の冷凍車部門を買収した結果、それまで九州がメインだった市場が中部、近畿圏にまで広がり、22~23%だった大型冷凍車のシェアを33%に伸ばせた。関東大手の物流企業にまで範囲を広げることができ、相乗効果が出た。

#### 縄張りの限界

中国市場は、法規制が日本と異なり厳しくないため、今のところ当社の技術を生かせないので進出しません。多少ならずとも海外にチャンスがあれば、それも模索したいが、今のところは分からない。

#### 行動圏の拡大

人材確保は難しく育成には時間がかかるため、北海道の同業者とパートナー

関係を築こうとしている。部品を共通化すれば量が出るので安くなるし、互いにメリットが大きい。

#### ユーザーの範囲決定と情報収集

冷凍車を含めて、基本的に当社に発注するのは、より良い品質、頑丈さを求めるユーザーである。トラックメーカーのディーラーを通じて受注することが7割。残りの3割が運送会社からの直接受注であり、運転手の口コミが大きい。ある種の信頼関係になる。ユーザーには新しい仕様を提案し、試しに使ってもらい確認する。当社が提供する価値を見直し、価値を高めることで存在価値を変え、戦う場を変えている。

#### 労働市場へのアプローチ

人材の確保は、大企業と比べて良い人材が集められない。大企業と同じ教育をしても消化不良を起こしてしまう。それでも、幸い福岡は九州の他県から良い人材が集まりやすいし、福岡市から近く街中にあるので、そのメリットもある。

#### 人材育成

ユーザーニーズに細かく対応することを重視するあまり、本来ならば同じ仕様のトラックを作ればよいところ、受注した営業マンの経験や知識の差、設計部隊の経験と知識の差によって話が異なり、別々のカスタマイズ車両を作ってしまうことがあった。ユーザーニーズの本質、すなわちユーザーの利益に貢献する有効なニーズを意識的に追究してこなかったため、それを正確に把握し製品化できる人材が少なく、教育が遅れ、標準化も遅れてしまった。社員の能力を特定の作業だけに絞ってしまうと、個人にとっても会社全体にとっても効率が悪い。社員の能力も多能工化して、どんな環境変化にも耐えられるようにする。

#### 行動圏内外からの情報収集と分析

隔年で開かれる世界の商用車ショーに参加し、世界の技術的な流れを勉強している。

日本が TPP に参加するようになれば、九州と都市部との物流の形がどう変

わるのが注視している。貿易が盛んになって港と都市を直結するようになれば、国内を大型トラックで移動する量は確実に減ると予測している。これから10年は需要があったとしても、その先も大型冷凍車の勝者であり続ける保証はないので、今からいろいろなものを作れる技術を保有している。

## 8. まとめ

中堅企業を観察すると、その行動は多種多様である。少数の概念でくくりきれものではない。中堅企業が直面する労働市場、技術、ユーザーが多様かつ変化のサイクルが異なるためでもある。各社はそれぞれの方法で、客観的な不確実性に対応している。

不確実性のある中で、大企業と比べて資源の乏しい中堅企業が存立するためには、他の人が入手しにくい良質の情報を獲得することが大切であることを主張した。そして、そのためには情報源である諸市場を独占すること、誰もが生起確率の分からない事象についてリスク化すること、誰も思いつかないような情報を創造すること、事前の不確実性の低減よりも事後の迅速対応に特化することを挙げた。

特に、良質な情報源の諸市場を独占する行動を、餌や異性という資源を独占しようとする生態学の縄張り行動で近似的に説明することを試みた。もちろん生物のライフサイクルと企業のライフサイクルとは異なるし、個体や群れで行動する生物と、組織で行動する中堅企業とは異なる。その一方で、縄張り行動の考え方は、自分が決めた領域から他社を排除して資源を独占するという強い意図を持つ。縄張りを防衛して得られる利益が防衛コストよりも大きければ維持し、少なければ維持しない。縄張りから資源がなくなれば、放棄して資源を求めて行動圏を拡大し移動しなければならない。それは、自社の製品の機能や市場を規定する従来の静的な事業領域の考え方とは異なる、他社との激しい生存競争を意味する動的な考え方である。

残された課題もある。良質な情報を効率よく獲得するためには、情報源との信頼が重要であると指摘しながら、その背景を十分に検討できなかった。信頼とは本来、力関係が均衡しているときに生じる補完的な win win の関係であり、長期的に維持されるべきであると考えられている。しかし、企業間取引の場合、力関係が完全に均衡している場合は少なく、むしろ力関係が短期的に不均衡の

中で、両者の長期の利益とコストが分からないから、「信頼関係を損なわないように」短期の利害対立を認めた上で柵に上げよう、という意味合いが強い。実際、組立メーカーがコストダウンのために長年取引をしていた部品サプライヤーから海外部品メーカーに取引を転注したにもかかわらず、海外部品メーカーが満足な仕事ができず、戻ってくるケースがあった。価格は海外部品メーカーが提示した見積もりのままに据え置かれた。その部品サプライヤーの経営者が「技術力と信頼関係があれば仕事は戻ってくる」とおっしゃった際、筆者は疑問に思い「それは信頼関係と言えますか？」と問い返し、苦笑されたのを覚えている。筆者の一回限りの調査では知りえない、より長期の取引関係、信頼関係が維持されているのかもしれない。いずれにせよ、力関係は常に流動的で、そこでの信頼というものが経営に大きな影響を及ぼしていることは事実である。

営利主体は縄張りでの資源を独占し、行動圏で良質な情報を収集し、常に自社の相対的な位置づけを確認し、環境が変わればいつでも移動可能な状態にしておく。行動圏の外側からも断片的で新鮮な情報を得ようと試み、将来の機会と脅威に備えている。企業の縄張り行動、行動圏での行動をより一層、理論的かつ精緻に説明できるよう、筆者の努力が必要である。その際、経営者の環境把握能力としての「動体視力」についての検討は次回に譲ることにする。