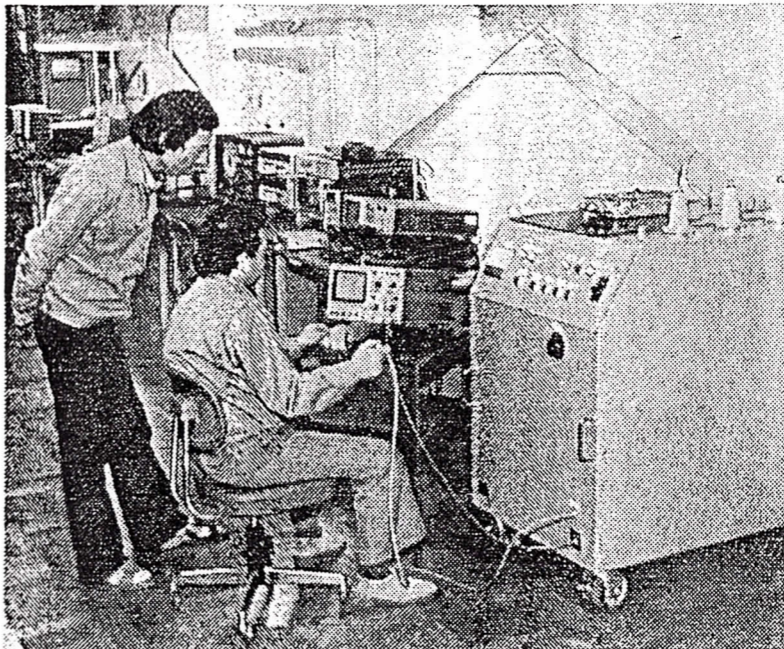


# 研究開発型中小企業への課題と条件

## 「ベンチャー・ビジネス」の経営行動分析

中村 圭介



若いエンジニアによる研究開発が続く……  
(名古屋市のあるエレクトロニクスメーカー)

いま、第二次「ベンチャー・ビジネス」ブームといわれるが、これまでともすればその技術開発力にのみ目を奪われがちだった。そこで本稿では、生産活動や販売活動など経営行動全般にメスを入れながら、その特徴と雇用への影響を分析する。

### 高まる期待

現在、第二次ベンチャー・ブームといわれる。中小企業庁長官の私的諮問機関「ベンチャー・ビジネス研究会」の『中間報告』（一九八四年六月一八日）でも、中小企業全体の活性化、研究開発基盤の強化、地域経済の活性化、産業組織の活性化へのベンチャー・ビジネスの貢献あるいは

先導的役割が論じられ、ベンチャー・ビジネスの育成、保護が強調されている。さらに昭和五九年版『中小企業白書』もベンチャー・ビジネスについてわざわざ一節を設けて論じている。

これらの調査によって、一般中小企業との比較を基礎に、ベンチャー・ビジネスの業績、存在分野（企業規模別、業種別、製品の種類別）、技術分野、技術力強化策、研究開発状況（研究開発費比率、研究開発従事者）、経

営者属性（学歴、職歴、経営理念）などが明らかにされると同時に、雇用上、営業販売活動上、資金調達上の諸問題にもそれなりの光が当てられてきた。われわれは、これらの分析によって、ベンチャー・ビジネスについて多くのことを知ることができる。

しかし、少なくとも次の二点に關しては、これまで十分には解明されていないように思われる。それは、まず第一に、ベンチャー・ビジネスにおける研究開発活動以外の経営行動、つまり生産活動や販売活動などの特徴である。ベンチャー・ビジネスの特徴が研究開発活動にあることはいうまでもないが、それ以外の経営行動にも他の一般中小企業にはみられない特徴があるのではないだろうか。

第二に、ベンチャー・ビジネスが雇用にいかなる影響をもつのかも、ほとんど解明されていない。もちろん、上記『中間報告』が「ベンチャー・ビジネスの振興を図ることにより、中小企業全体の活性化を通じて、日本経済の創造的知識集約化と雇用の確保に貢献する」と指摘し、『中小企業白書』も「雇用品で

も成長力の高いベンチャー・ビジネス、なかでもソフトウェア等の知識集約型企業の成長は、良質な労働力の吸収に大きな役割を果たすことが期待される」と述べているが、雇用面での影響の実態が明らかにされていないわけではない。

そこで本稿では、雇用職業総合研究所が従業員三〇〇人未満、資本金一〇〇〇万円以上の全国の中小企業（厳密に言えば中小工業二万社（有効回答率三二・五％）を対象に最近実施

した「中小企業における技術革新と雇用変動に関する調査」に基づき、上述の二点を明らかにしたい。

まず、分析の手段として、いわゆるベンチャー・ビジネスに対応する概念として本稿では以下、次のような条件をすべて満たす企業を研究開発型企業と呼ぶことにする。それは前記調査で①「貴社が他社に比べ特にすぐれている点は何ですか」という設問に対し、「独自の製品をもって」と回答した企業、②「貴社の

特徴を支えているのは何によってですか」という設問に対し、「製品の開発をおこなう技術力」と回答した企業、③ここ五年間で「これまでと異なる新製品を出荷した」「他社にない独自製品を出荷した」と回答した企業、④ここ五年間で「製品開発面において自社開発を強化した」と回答した企業——である。

要するに、製品開発をおこなう技術力を有し、それをもって独自の製品を生産していることが自らの存在基盤であると経営者自身が考え、しかもここ数年間で製品開発に自ら積極的に取り組み、新製品や独自製品を実際に販売している企業が、研究開発型企業である。

もちろんこのような形による抽出には、対象が中小工業に限定されていることや研究開発型企業が必ずしもベンチャー・ビジネスといえるかどうかかわからないことなどの限界があることは留意されねばならない。ただ、その半面で次のようなことがいえないもない、というのは、これまでのベンチャー・ビジネスに

表1 研究開発型企業の存在分野

総計(1)		累計企業数	研究開発型企業の比率(%)	
計		3,149	7.5	
業種	食品	352	5.1	
	繊維衣服	338	8.6	
	木材家具	238	2.5	
	印刷	127	4.7	
	窯業、土石	281	3.2	
	計	1,183	9.6	
	金属機械	鉄鋼製品	146	2.7
		非鉄金属製品	316	6.0
		一般機器	249	18.5
		電気機器	232	10.3
		輸送用機器	63	6.3
	自動車	自動車	74	4.1
		精密機器	103	12.6
プラスチック		126	8.7	
企業規模	その他(2)	417	8.9	
	1~19人	628	3.5	
	20~49人	1,136	6.6	
	50~99人	732	8.5	
市場類型	100人以上	617	12.0	
	1社集中	670	2.1	
	複数	919	6.4	
	問屋・商社 ユーザー・消費者	918 592	11.4 9.0	

注1 「業種分類」不明も含む  
注2 上記の業種分類に属さず、しかも「不明」ではない企業すべてを含む

# 「良品に国境なし」の信念



本田 宗一郎

(1906年～)

その日暮らしの生活が続くなかで、大半の人々は

生活防衛に必死で取り組んでいた。だが軍需工場の経営者だった本田宗一郎の敗戦後の生活は一風変わった。本田は敗戦となるや持ち株全部をトヨタに売り渡して、会社経営からさっさと身をひいた。

敗戦後のガソリンの統制はきびしかった。割り当て以外のガソリン使用は物統令違反であげられた。本田は戦時中、航空機燃料に松根油を使っていたの目をつけ、松山を買って松根油を製造した。

この点を表2によって、製品開発体制以外の技術開発体制や、技術・製品開発をめぐる社外情報収集、社外交流などの状況についてみてみよう。これによると、研究開発型企業はいずれの分野においても、一般中小企業に比べより積極的に取り組んでいることがわかる。なかでも製造技術や生産管理面における技術開発にも自ら積極的に取り組んでいる企業が、研究開発型企業で八割強も存在することは注目してよい。

このように、研究開発型企業は一般中小企業に比べ、全体的によりよい企業業績を残している。もちろん

ん、このような好業績を支えるのは、その製品開発力であることはいうまでもないが、そればかりではな

い。この点を表2によって、製品開発体制以外の技術開発体制や、技術・

製品開発をめぐる社外情報収集、社外交流などの状況についてみてみよう。これによると、研究開発型企業はいずれの分野においても、一般中小企業に比べより積極的に取り組んでいることがわかる。なかでも製造技術や生産管理面における技術開発にも自ら積極的に取り組んでいる企業が、研究開発型企業で八割強も存在することは注目してよい。

ついでアンケートによる実態調査の欠点の一つは、対象を選択する際の基準があまり明確ではなく、ベンチャー・ビジネスと思われる企業を選び、そこに調査票を送付する方法をとっている。このため、手厳しくいえば結果的に調査側のベンチャー・ビジネス側の再確認に終始するおそれがあるのに対し、この調査ではこうした偏向を避けることができるという利点があることだ。

## 少ない系列下請け企業

それはともかく、先に定義したような研究開発型企業はどのような分野に存在するのだろうか。この点をみたのが表1である。

回答のあった三一九九社のうち研究開発型企業は総計で二二六社、七・五%にすぎない。これは、われわれの定義とも関連するが、それにしても、研究開発型企業は中小企業のほんの一部を占めるにすぎない。次に、これを業種別にみると、すべての業種に研究開発型企業が存在することがわかる。しかし、なかでも金属機械の一般機器、電気機器、

精密機器に研究開発型企業が多いのが特徴である。これは、『中小企業白書』などの分析とも対応し、われわれのいう研究開発型企業の多くが、いわゆるベンチャー・ビジネスに含まれることを傍証している。

この結果、どの市場類型にも研究開発型企業が存在するとはいえず、「一社集中」型では二・一%と非常に少ない。それに比べ「問屋・商社」型が一・四%、「ユーザー・消費者」型では九・〇%と鮮やかな対照を示している。言い換えれば研究開発型企業には、いわゆる製造業大企業の下請け企業はそれほど多くはなく、逆に問屋・商社とともに、あるいは独力で製品市場を開拓する中小企業が多い。

ベンチャー・ビジネスが最近、特に注目を浴びているのは、一つにはそれが高い成長力をもっているためである。事実この調査でも研究開発型企業の場合、出荷額が実質ベースで非常に増えたと答えた企業は四一・九%に達し、一般中小企業の二六・一%を大きく上回っている。他方、出荷額が実質的に減少したと答えた企業は、研究開発型企業の場合九・七%と一割に満たないのに対し、一般中小企業ではそれが二一・七%と二割を超えている。

SPACE & HEALTHY

生活環境づくりに寄与して30有余年

### ニットの健康遊器具

主要営業品目 / 遊器具(ブランコ、スベリ台)・健康器具(懸垂器具、ジャンプ器具)・休養安全施設(ベンチ、パーゴラ、車止、柵)

**日都産業株式会社**

本社 東京都杉並区西荻原1丁目1番9号  
TEL03(334)221695  
千167

工場 東京都西多摩郡羽村町神明台4丁目5番1号  
千190-11 TEL0425(55)447185

トラック一代 執念の日参



田口 利八 (1907年~)

トで入手すること  
はまず困難であっ  
た。道路にしても  
トラックの機能を  
十分に発揮できる  
ようなものは少な  
かった。  
しかし輸送の大  
動脈である国鉄が  
空襲による被害が

敗戦以後、GHQは陸海軍の解体を進める一方、次々と戦時諸法を廃止していった。陸運統制令も廃止され、トラック輸送は再び民間の手で再出発することとなった。だが敗戦直後の輸送事情は最悪であった。  
運転手不足に加えて、ガソリンは占領軍関係の用役以外には、正規なルートで入手することはまず困難であった。道路にしてもトラックの機能を十分に発揮できるようなものは少なかった。  
しかし輸送の大動脈である国鉄が空襲による被害が

だが担当官は鉄道中心の運送体系の変更をもとめる長距離トラック輸送には強い難色を示した。坊主頭の田口は断られても断られても、正念場と思つて二〇日間通い続け、ついに「検討するから正式申請を出すように」との回答をひきだした。  
朝鮮戦争の特需景気から神武景気、

(竹村 民郎)

カラー化は、研究開発型企業、一般中小企業にかかわらず進展しているが、研究開発型企業の方が全体として

て従業者数が増えていることもあって、ホワイトカラー化は一層進んでいる。それは、現在の部門別従業者

比率で、一般中小企業における「製造」従事者が六八・六%を占めているのに対し、研究開発型企業では五

六・五%にすぎないことにもよくうかがえる。  
次に男女別従業者数の変化をみると、研究開発型企業、一般中小企業ともに男性に比べ女性の伸びが大き

の合理化も、普通の一般中小企業と比べより積極的に進められている。このようにみれば、研究開発型企業とは、その製品開発力によってのみ特徴づけられるのではなく、むしろ、経営行動全般にわたる積極性によって特徴づけられる。このよう

と企業家精神旺盛な企業のことであるともいえる。  
高学歴労働者  
それでは研究開発型企業における

雇用変動はいかなるものであろうか。以下では、従業者総数の変化、部門別従業者数の変化と部門別比率、男女別従業者数の変化と女子比率、および技術系・文化系大卒採用者数と女子パート労働者数の変化を、一般中小企業との比較を基礎にみてみよう。  
まず最近五年間における従業者総数の変化を分析すると、研究開発型企業全体では従業者総数は一六・〇%増であり、一般中小企業全体の七・八%増の二倍以上のペースで増えている。しかも、従業者数が二〇%以上増えたとする企業比率は研究開発型企業では四〇・三%にも達し、一般中小企業は二六・三%を大きく上回っている。  
次に、従業者数の伸びを部門別にみてみよう。

つまり、中小企業においても、激しい企業間競争に打ち勝つためには第一に、新製品の開発あるいは機械装置の改良・開発による製品精度・品質の向上や製品価格の低下が以前にも増して強く求められ、第二に営業、販売面を強化して顧客の新規開拓をはかり、あるいは顧客サービスを充実する必要性に迫られているが、他方では種々の機械装置の導入が労働生産性を高め製造部門の労働者数を相対的に減少させているということである。  
このような要因に基づくホワイト

表2 経営行動の特徴

	単位：% ( )内は企業数		
	研究開発型企業	一般企業	
計	100.0 (236)	100.0 (2,913)	
製造技術・生産管理面上における技術開発体制	自社開発の強化	82.6	30.7
	自社と他社の共同開発強化	4.2	12.3
	社外からの指導強化	2.1	12.5
	特に変化なし	5.5	34.3
技術・製品開発における社外情報の収集活動を非常に活発化	39.0	18.6	
技術・製品開発における社外との交流活動を非常に活発化	25.4	14.1	
製造工程への新機械装置を積極的に導入	45.3	38.6	
FA機器導入企業の比率	43.5	32.2	
販売組織を強化した企業の比率	48.7	34.0	
OA機器導入企業の比率	68.3	45.5	

表3 最近5年間における部門別、性別従業者数の伸び

	単位：% ( )内は部門別、性別従業者比率				
	製造	技術・設計	販売・事務・管理	男子	女子
研究開発型企業	8.4 (56.5)	33.6 (14.1)	22.4 (29.4)	14.0 (69.6)	20.8 (30.4)
一般企業	5.8 (68.6)	18.5 (8.5)	9.3 (23.1)	6.8 (62.9)	9.7 (37.1)

挑戦! 実践! 前進!

創業 50年

取締役 成田 富治郎

日産農林工業株式会社

〒105 東京都港区虎ノ門2丁目6番4号 ☎03(503)3271

表4 最近5年間における従業者構成の変化 (%)

		研究開発型企業	一般企業
技術系大卒採用者数の変化	増加企業比率	41.5	19.7
	不変企業比率	18.6	11.1
文科系大卒採用者数の変化	増加企業比率	25.0	17.4
	不変企業比率	22.5	12.5
女子パート労働者数の変化	増加企業比率	36.9	25.7
	不変企業比率	20.3	20.9

るかに上回っている。このことは、一方では研究開発型企業における技術系大卒へのニーズがいかに強いかを示し、他方で高学歴労働者が大量に供給されたため、彼らが中小工業の労働市場へも相当程度参入していることを示している。

また文科系大卒をここ五年に上述のような意味で積極的に活用している企業は研究開発型企業の約半分を占め、技術系大卒ほどではないが、その比率は一般中小企業を上回って

いる。先に研究開発型企業の特徴は、経営行動全般にわたる積極性にあることを指摘したが、こうした文科系大卒の採用状況は、研究開発型企業が特に営業販売活動の充実を図っていること、そして、柔軟な経営戦略を策定するためにも管理部門に文科系大卒を必要としていることなどを反映している。以上のように研究開発型企業が、技術系および文科系大卒を積極的に採用していることの背景には、前述したように特に研究開発型企業でホワイトカラー化が進行しているという事情があることはいうまでもない。

### 変わる労働供給構造

最後に女子パート労働者数の変化をみると、研究開発型企業では三六・九%が女子パートをここ五年間に増やしており、その比率は一般中小企業に比べ高い。研究開発型企業では女性の伸びが著しいことは前述したが、その一部分が女子パートによってまかなわれていることがわかる。また、女子パートは製造業の場合、その多くが製造部門に配置され


るのが普通だから、研究開発型企業では「製造」部門の占める比重は一般中小企業に比べ低い。その「製造」部門に女子パートが多く配置されているとも考えられる。

以上明らかにしてきたように、製造業において従来とは異質の中小企業が誕生しつつある。つまり独自の製品開発力を有し、販売活動の充実や事務部門のOA化、さらには製造工程における機械化、FA化など経営行動全般にわたる積極性をもち、製造業大企業の系列・下請け関係の外にあって製品市場を開拓している、成長力の高い中小企業、すなわち研究開発型企業である。

こうした研究開発型企業の高い成長力を支える環境変化は、一つには製品ニーズの多様化、高級化など中小企業に有利な製品需要構造の変化であり、二つには高学歴労働者の中小企業分野への大量供給という労働供給構造の変化である。これらの環境変化のなかにあって、中小企業は現在新たな段階に直面しつつあり、その代表の一つが本稿で分析した研究開発型企業であるといえるのではないだろうか。そしてこの研究開発型企業を特徴づけるのは独自の製

品開発力のみではなく、経営行動全般にわたる積極性であり、その積極性を可能にするのは企業家精神旺盛な経営者のみでなく、少なからぬ高学歴労働者の存在であることに十分な注意が払われるべきであろう。

また、先に指摘した労働供給構造の変化が需給ミスマッチを引き起こさないためにも、また、低成長下にあって雇用機会の維持、拡大を図っていくためにも研究開発型企業を中心とした新たな中小企業を育成していく必要があるように思われる。



**日本紙パルプ商事株式会社**  
電話(03)270-1311(大代表)