中小企業研究に適用可能なサービスの試論的概念

― 中小製造業を対象にした取引費用論アプローチの模索 ―

Hypothetical Concept of Services Applicable for SME Research
- Search for a Transaction Cost Approach for Small and Medium-Sized Manufacturers -

松　下　幸　生
Yukio Matsushita

山形県立米沢女子短期大学
『生活文化研究所報告』
第45号　抜刷
２０１８年３月

中小企業研究に適用可能なサービスの試論的概念

― 中小製造業を対象にした取引費用論アプローチの模索 ―

Hypothetical Concept of Services Applicable for SME Research
- Search for a Transaction Cost Approach for Small and Medium-Sized Manufacturers -

松　下　幸　生
Yukio Matsushita

概要.

本論文の狙いは、中小企業研究、とくに中小製造業を対象にした研究アプローチの延長線上で「サービス」の解釈を試みることにある。構成は、次記のとおりである。

最初に、中小製造業における利益の創出形態を統計資料にもとづき整理をする。そして、中小企業経営という個別企業における競争力の源泉を、生産工程のみに注目するのではなく、サービスを包括して論じられる枠組みを改めて検討することが求められていると指摘する。

次に、中小製造業の関わり得る工程フローを一枚の図表に描き、各工程の意味を説明する。その過程で、中小企業論における主な焦点が中小企業経営の展開よりも、分業構造における層や類型の特質と変化に注目していることに触れる。そのうえで、中小製造業の工程に関わる先行研究を概観すると、大別して４つの考察視座（下請中小企業、サプライヤー、マーケティング、特定の工程）があると整理する。しかしながら、中小製造業の工程（図表５）のうち、「サービス開発」、「製品（完成品・完成部品）」とサービス」、「流通」、「アフター・サービス」をいずれの考察視座にたち捉えるかは、明確になっていると言い難いと指摘する。

その後、中小製造業におけるサービスの理論的なアプローチとして、１）発注企業とサプライヤーとの力関係を論じられること、２）互酬的な個別の取引関係を論じられること、３）個別の中小企業経営（工程における利益創出）にも適用可能なこと、４）サービスに関連した工程における価値の交換、提供[1]を論じられる実態確認の必要性を指摘する。これら４つのうち、１）から２）を適用可能な論者として港徹雄氏の業績に注目し、適用可能性を検討する。３）と４）は情報収集の困難さゆえに、個別企業の調査をつうじてサービスの存在をいかなるかたちで確認するかを提示している。それを踏まえて、中小製造業におけるサービスとは、完成する有形財に直接的、間接的に紐づいた無形財であり、企業を顧客とした発注企業に対して価値の交換、提供をする行為と試論的に概念づけ、これを結論とする。

キーワード：中小製造業. サービス. 取引費用論. サプライヤー.

１．中小製造業における利益の創出形態.

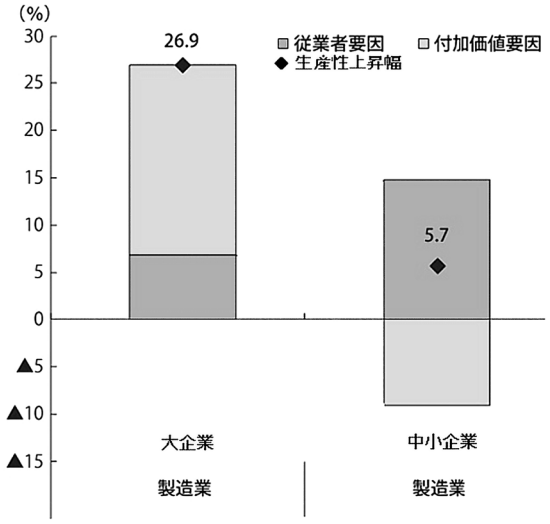
わが国の製造業における動向を確認する際のひとつの指標として、労働生産性がある。2001 年度以降における、製造業の労働生産性の推移を大企業、中小企業別に概観すると、大企業の労働生産性はリーマンショックの影響を被った 2008 年度、2009 年度、および、東日

1　取引関係によっては、サービスによって付加価値額を直接的に獲得していないが、売上高の増加に寄与している仕組みも考えられる。

本大震災のあった 2011 年度を除いて上昇傾向にあり、1,080 万円［2009 年度］から 1,307 万円［2015 年度］へと 308 万円（+30.8%）増加している[2]。他方、中小企業の労働生産性はリーマンショックの影響を確認できるものの、501 万円［2009 年度］から 549 万円［2015 年度］へと 48 万円（+9.6%）上昇している。中小企業の事業所数の多さを踏まえれば、着実に労働生産性は上昇していると解釈できる。

ただし、労働生産性の上昇要因をみると、従業者要因によって高まっている（図表１）ことがわかる。この資料における「従業員数」の定義、「常用者の期中平均人員と、当期中の臨時従業員（総従業員時間数を常用者の１か月平均労働時間数で除したもの）との合計」（財務省［2017］）を踏まえると、従業者要因は事業所数の増減にともなう従業者数の増減を始め、常用者の１か月平均労働時間数、臨時従業員の労働時間数によって算出されている。この点を踏まえて図表１をみると、大企業の労働生産性の上昇は、付加価値要因、従業者要因の双方によってもたらされており、中小企業の労働生産性の上昇は、付加価値要因の低下を従業者要因で補うかたちでもたらされている。

図表１．企業規模別労働生産性上昇率の要因分解（2009年～ 2015年）



資料：財務省「法人企業統計調査年表」
（注）ここでいう大企業とは、資本金 10 億円以上、中小企業とは資本金 1000 万円以上１億円未満の企業とする。
（出所）中小企業庁編［2017］. p,40 に基づき再編集。

次に、2015 年度における製造業の業種別の労働生産性の動向を、日本生産性本部の資料にもとづき概観する[3]。図表２は、「毎月勤労統計」のデータ（右図）を踏まえて、労働生産性と現金給与総額の上昇幅の関連（左図）をあらわしている。右図にあるとおり、労働生産性の上昇率は 21 業種中 16 業種で前年比マイナスになっているにも関わらず、現金給与総額指数変化率は 14 業種で上昇している。この結果、左図にあるとおり、14 業種で労働生産性の上昇幅よりも賃金の上昇幅が大きい状態だった。

上記の整理により得られる示唆は、中小製造業にとって、付加価値の増加を重要視しているものの実現は容易ならざるものであり、賃金の増加圧力のなか労働生産性の上昇を求められ続けていることである。こうした実態を踏まえて、中小製造業における利益の創出形態を捉えることが求められている。

それでは、近年の中小製造業における利益の創出について整理する。いうまでもなく、利益を増加させるためには、売上高を増加させるか原価を低減させる、または、双方の追求をつうじて実現する。こうした利益追求の変遷を概観する最初の段階として、まずは、中小企業における取組の方向性を取り上げている近年の中小企業白書（年代ごとに注目されている

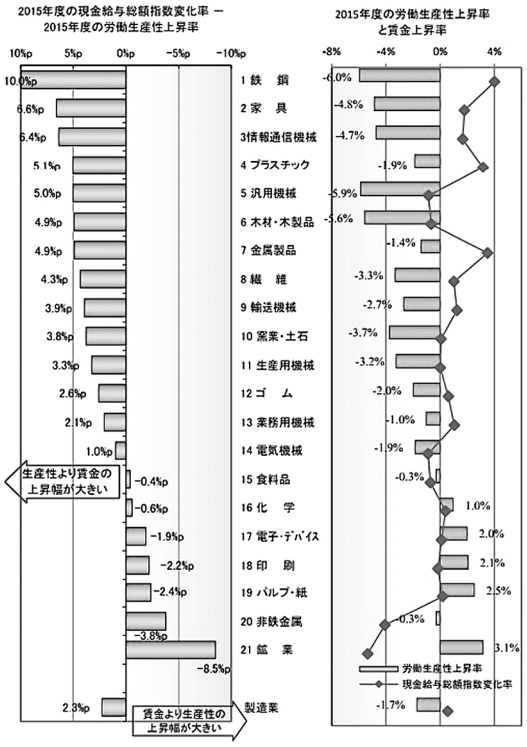
2　中小企業庁編［2016］, p.38. に基づき記している。なお、ここでいう大企業とは資本金 10 億円以上を、中小企業とは資本金１億円未満の企業である点（中小企業基本法における定義と異なる点）に留意されたい。

3　この資料は、厚生労働省の「毎月勤労統計」に基づき作成されており、30 人以上の一般、パート、及び、月間実労働時間により作成されている点に留意されたい。

項目）を俯瞰する[4]。

2000年版以降の中小企業白書の大きな特徴として、2002年版を境に構成を変えている点がある。2001年版以前は中小企業を取り巻く経営環境や課題の抽出に重点を置いていた。それに対して、2002年版以降では様々な経営課題にいかなるかたちで対処するかという取組の方向性に重点を置いており、事例やコラムを増やしている点に特徴を有している。この点に留意して中小企業白書をみると、付加価値増加に関わる特徴は、おおまかに、海外の捉え方が生産拠点から生産拠点と市場に移行したこと、事業の捉え方が連携から展開へと変遷したこと、多様な稼ぎ方を模索する姿勢を強めた点を挙げられる。他方、コスト低減に関わる特徴は、業務や事業の効率化に重きを置いており、それを実現する手段として情報通信技術の導入を取り上げる傾向を有している。とりわけ、景気後退期にコスト低減をテーマに取り上げる傾向がある。このように、図表3を俯瞰すると、利益の創出の捉え方が、特定の工程（主として製造工程）における専門化とコスト低減から、それらを核に利益をいかに積み上げていくかに移行しているように感じられる。

図表2．業種別の労働生産性と現金給与総額指数の動向



資料：厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」
（出所）公益財団法人日本生産性本部［2017］. p.15. より引用

製造業を対象に、この捉え方を今後の方向性として示した資料をみると、我が国製造業の変革の方向性として4つ挙げられている（図表4）。列挙すると、1）単に、いい「もの」を作るだけでは生き残れない時代に入り、「ものづくり＋（プラス）企業」になることが求められている。2）「顧客価値の実現」の手段が、技術革新によって、「モノの所有」から「機能の利用」へと変化。3）モノを他のモノやサービス、情報と結びつけて一層の価値拡大を図る等、利活用方策である「サービス・ソリューション」が差別化要因として重要に[5]。4）他方、我が国の死守すべき強みである強い現場の維持･向上に向け、人手不足対策、レジリエンス対策（防災･減災対策）が重要に[5]の4つが示されている。

これらを踏まえると、中小製造業における利益の創出形態とは、特定の工程（主として製造工程）における専門化とコスト低減の追求を基盤に、その近隣の工程で利益を積み上げることと表現できる。工程という視点で述べるならば、受注から完成、研究から（新製品開発、

4　この目的は注目しているテーマを俯瞰するために過ぎない。目的は直接的な売上高の増加、または、原価低減に資する変遷の整理であるために、創業支援、後継者問題については対象外とする。なお、期間は中小企業基本法改正［1999］以降（政策理念が「格差の是正」から多様で活力ある中小企業の自助努力への支援に移行してからの期間）とする。なお、中小企業白書が全面的に正しい記述であると捉えているわけではないことを付け加えておく。たとえば、近年における代表的な問題として、「メッシュ化」の扱いを挙げられる。この点については、渡辺幸男［2010］, pp.319-350. を参照されたい。

5　経済産業省製造産業局［2017］, p.15. より抜粋。

試験を経た）完成という強みを基盤に、受注前の工程（情報収集、企画、営業、状況により設計、試作、試験）と完成後の工程（在庫管理、流通、納品、販売促進、販売、アフター・サービス）で利益を積み上げることである。

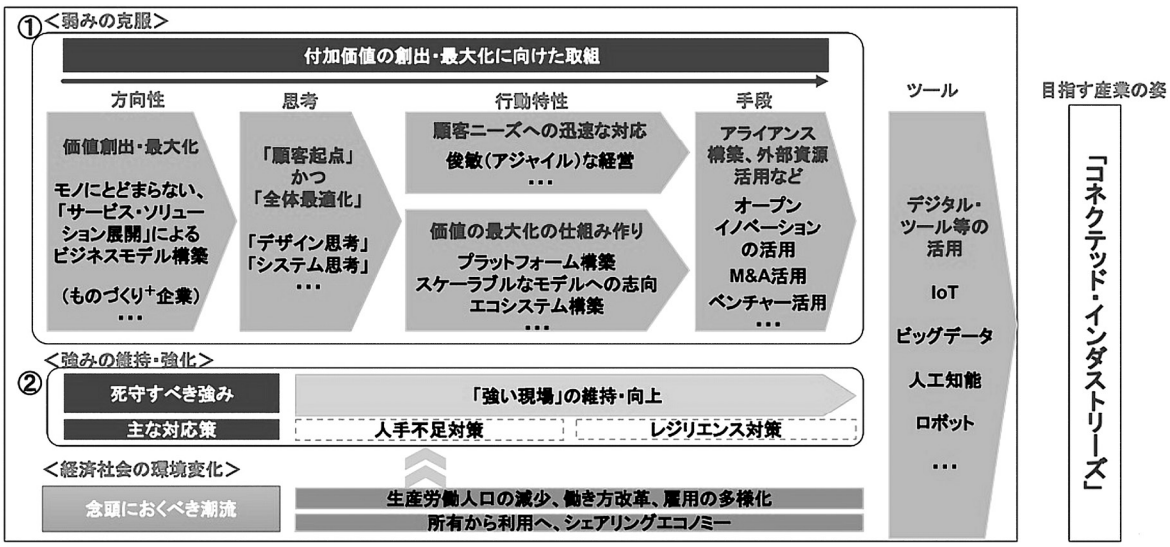
図表３．中小企業白書において取り上げられた項目（製造業を対象）．[6]

	'00	'01	'02	'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17
海外進出					○				○									
海外需要の取込									○	○	○		○					
人材活用								○		○		○		○		○		
事業連携				○	○	○			○		○	○						
事業展開														○		○		○
ネットワーク				○	○													
産業集積、地域					○		○	○								○		
労働生産性の向上									○			○						
イノベーション										○						○		
知的財産権										○								
情報通信技術		×							×			×		×				
業務・事業の効率化		×					×		×			×		×				

○付加価値増加に関わる項目　　×コスト低減に関わる項目

（出所）中小企業白書 2000 年版から 2017 年版に基づき作成.

図表４．ものづくりを巡るトレンド―求められる取組の方向性―.



（出所）経済産業省製造産業局［2017］, p.15. より引用.

換言すると、近年の経営環境と中小企業研究の蓄積を意識したかたちで、中小企業経営という個別企業における競争力の源泉を、生産工程のみに注目するのではなく、サービスを包

6　左列は性質的に重複している項目を含んでいるが、対応している内容、及び、付加価値増加に関わる項目か、コスト低減に関わる項目かを踏まえ記している。

括して論じられる枠組みを改めて検討することである。この枠組みを提示することで期待できる成果として、1）下請企業、サプライヤー、ファブレス企業、そして、部品そのものの付加価値は低くてもサービスの提供をつうじて利益を積み上げている企業という多様な企業を、いずれかの中小企業研究の延長線上に論じられること、2）多様な中小製造業を対象に、前向きな経営展開や経営戦略の基本的な枠組みを提示できること、3）中小企業研究アプローチをつうじた政策提言をできることが挙げられる。

次章では、これらを包括的に捉えられる枠組みを先行研究に基づき検討する。

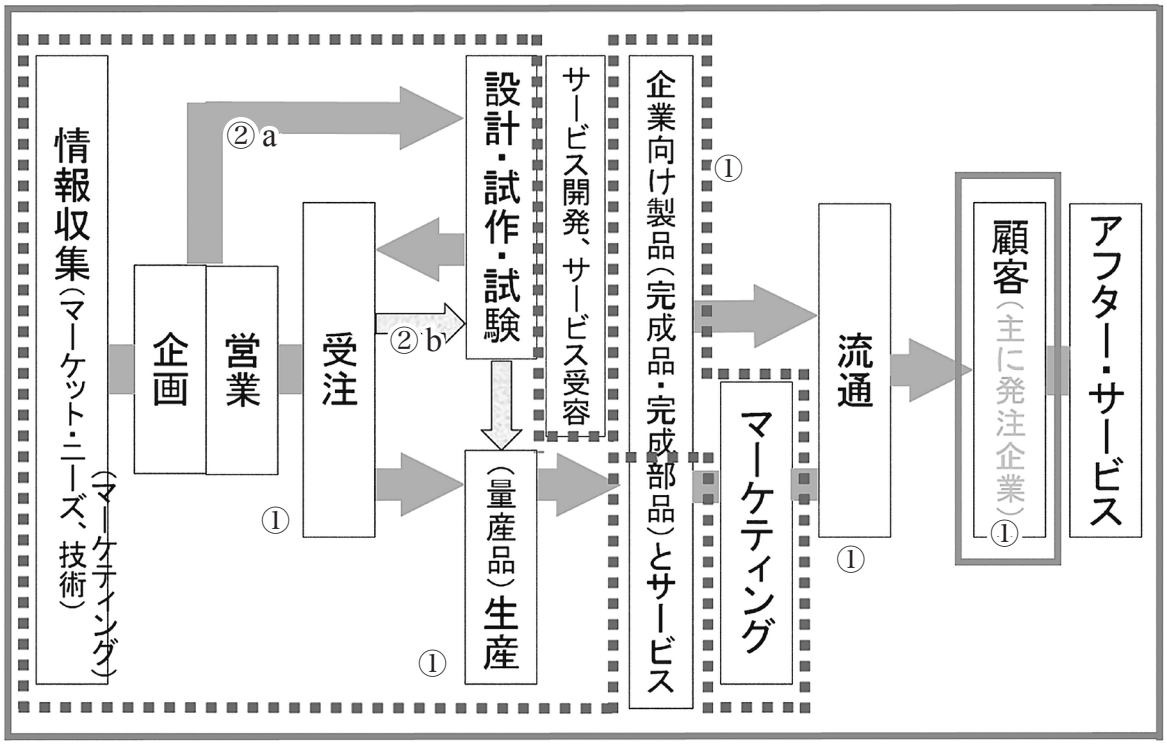
2．中小製造業におけるサービスの試論的概念.

2．1．「工程」という観点からみた先行研究の整理.

本章では、中小製造業の関わり得る工程の流れを確認したうえで、中小企業研究に沿うかたちで「各工程」の解釈をする。そのうえで、顧客に対する価値創造をつうじた中小製造業における利益の創出という観点からみると、いわゆる高付加価値化やＱＣＤの追求が主に生産工程という限定的な領域において論じられていることを確認する。そのえで、1章における小括（製造工程は中小製造業とって存立基盤だが、そこに顧客価値をいかなるかたちで拡充していくかまで論じられる枠組みが求められているという趣旨の記述）において述べた、各工程を包括的に論じられる理論的な枠組みを探る必要性を指摘する。

最初に、中小製造業の関わり得る工程の流れを確認する。

図表５．中小製造業における工程.



（出所）藤本隆宏［1997］，p.30.、P. Kotler, K. L. Keller,［2014］，p.25.、松下幸生［2005］作成時におけるヒアリング調査情報（受注から納品に至る各工程），および，本年度ヒアリング調査企業の情報を参考に作成.

いくつかのパターンがあるために、まずは、最も多いであろう部品メーカーが同じ仕様の部品を複数回受注する形態における工程の流れをみる（図表５①）。この工程の基本的な流れは、受注、（量産品の）生産、完成した部品の流通（配送）、顧客（主に発注企業）の順である。受注工程は、なんらかの通信手段、おおむねインターネット（オープン、または、クローズドのプラットフォーム）やFAXを介したものである。生産工程は、設計図から加工、検品に至る工程（量産品を製造している受注企業にとって最も密度の濃く細分化できる工程）である[7]。受注工程と生産工程を担う企業として、「貸与図メーカー」[8]（浅沼萬里［1984］，p.150.）、または、既に設計・試作・試験に対する承認を獲得したあとに同じ仕様の受注を複数回受ける「承認図メーカー」（浅沼萬里［1984］，p.150.）が該当しているといえよう。次の企業向け製品（完成品・完成部品）の工程[9]は、在庫管理から出荷時の積み込み（梱包、荷姿を整える）に至る工程である。その後の流通工程は、発注企業の設けた流通手段（定期便のトラックによる出荷）、自社のトラック等による出荷、宅配業者に対する出荷、発注企業と同じ敷地内で生産をしているならば指定位置への移送を挙げられよう。これらの工程を経て顧客（納品）に至る。

次に、上記の工程の流れで触れておらず、かつ、点線で囲われている工程について、逐次説明を加える。

設計・試作・試験の工程は、上述した「承認図メーカー」と新製品開発を果たした企業（図表５② a）、そして、強い売手交渉力を有している中小製造業（図表５② b）に大別できよう。前者（図表５② a）における「承認図メーカー」とは、発注企業の要件を満たす部品や複合機能製品の仕様、希望価格、数量を提示でき、相見積りを経て受注を獲得できるサプライヤーを意味している。新製品開発を果たした企業とは、マーケット・ニーズを満たせる情報や技術[10]に基づき、既存の製品よりも優位性のある物的な財を創造した企業を意味している。ここでは、ＱＣＤの改善に繋がる物的な財を対象としているために、たとえば、既存技術を（部分的に）駆逐する新製法を取り込んだ実用化、単一部品から複合機能製品への移行、産業機械のラインを複数台で制御していたものをユニット化する例が挙げられる。後者（図表５② b）は、発注企業の組織的統制を部分的にも受けない取引をしている（狭義の外注[11]に位置づけられる）中小製造業である。この形態に属している企業数は少ないと思われるが、無視できない存在であるがゆえに、記している。

情報収集（マーケット・ニーズ、技術）の工程は、多様な手段を有するものの、端的に記すならば、顧客に資する価値の探索である。

企画、営業の工程は情報収集から受注に至る活動であり、ヒトによる活動のみならず経営的な判断にもとづく入札、取引企業間の取引条件も含まれる。これらの大部分を包括的に論じている代表的な先行研究として、『中小企業のネットワーク戦略』（中山健［2001］）が挙げ

7　この工程は、生産工程のＱＣＤ改善に係り、企業からの技術指導、小集団活動をも含めて捉えている。

8　「承認図メーカーは、その部品に関し、独自の製品開発能力を持つメーカーであり、貸与図メーカーは、少なくとも漢代の部品に関する限り、製造サービスだけを提供するメーカーである。」（浅沼萬里［1984］, p.150.）

9　この時点では、中小製造業が同じ仕様の部品を複数回受注する形態における工程の基本的な流れを説明している都合上、「製品（完成品・完成部品）とサービス」ではなく、「製品（完成品・完成部品）」と記している。

10　この文章は、浅沼萬里［1984］, pp.150-151.、及び、筆者の過去のヒアリング調査において教えて頂いた内容に基づき記している。

11　「狭義の外注」については、港徹雄［1985］, pp.41-44.、または、港徹雄［2011］, pp.284-285. 参照。なお、「狭義の外注」についての文章は、「発注企業の組織的統制を部分的にしろ受ける取引を「下請」と呼び、そうでない場合を「狭義の外注」として区分している。」（港徹雄［1984］, p.42.）に基づき記している。

られる。そこでは、異業種交流、産学官連携、国際ネットワーク、インターネット連携を挙げており、「現実のネットワークやバーチャルなネットワークの戦略的活用を通して、自社のイノベーションの強化、経営力（業績拡大）の向上を実現することが可能となる」（中山健［2001］，p.192.）と主張している。

マーケティングの工程だが、本論では、アメリカ・マーケティング協会（ＡＭＡ）の定義に準ずる。すなわち、「マーケティングは、一連の機関、創造をするための諸工程、伝達、提供という諸活動であり、顧客、取引相手、パートナー、そして社会全体に対する価値の交換、提供である」（ＡＭＡ［2013］）。図表５をみると、マーケティングの工程を２箇所配置しているが、前者（左部）は情報収集の一部、価値の探求、価値の創造、後者（右部）はコミュニケーション・ミックスの概念を適用する[12]。すなわち、後者のマーケティングは、広告、販売促進、イベントと経験、パブリック・リレーションズ、ダイレクト・マーケティング、人的販売に分類できる。

以上が、「赤い点線で囲われている工程」についての説明である。これらの工程に関わる代表的な研究対象を整理する[13]。

図表５の工程という観点で位置づけるならば、代表的な先行研究として、「生産」と「設計・試作・試験」を対象とした藤本隆宏氏［1997］が挙げられる。この特徴は、進化論的アプローチを骨格に精緻な資料で肉付けし、それぞれにおいて機能論的な分析と発生論的な分析をしている点にある[14]。

他の先行研究として、厚い蓄積を有している中小企業論がある。ただし、これらを図表５の工程に当てはめる際に注意が必要である。なぜならば、高度経済成長期から近年に至る中小企業研究の代表的な焦点は、分業構造における層や類型の特質と変化に注目しているためである。下請中小企業振興法の位置づけによると、親事業者、下請中小企業者の位置づけは、資本金、出資の総額、常時使用する従業員数いずれかの多い企業が少ない企業に対してなんらかの行為を委託する際に規定される[15]。また、下請関係の定義として、「下請関係は、１つの製品をめぐる社会的分業関係にもとづく取引形態の一形態なのである。すなわち、『対等ならざる外注』取引関係こそ下請関係なのである。」（渡辺幸男［1983］，p.64.）とある。この点を踏まえ、図表５を敢えて使用して（図表５全体を企業１社と見立てて）述べるならば、最終的に、複数の図表５（中小企業群、とくに従属的な関係にある下請中小企業群）を層、類型、取引関係の観点から配置して、それぞれの特質と変化に注目をしているといえよう。

ところで、部品等を供給する企業を表現する際に、上記の「下請」を挙げたが、サプライヤーという表現も存在している。サプライヤーという言葉は、「部品等を供給する企業」（浅沼萬里［1989］，p.62.）と定義づけられている。この定義づけに至る理由は、かつて海外から関心を寄せられている対象が下請企業のみならず部品等の供給企業を包括しているため、および、関心を寄せられている対象のいかなる部分を国際的に移転可能かが関心の対象となっているためである。その後、関係に特有の技能、メーカーの動向にいかに対応していくのかへと考察が深化している。図表５を敢えて使用して述べるならば、複数の図表５（大企業を含

12　Philip Kotler. Kevin Lane Keller［2014］, p.25. に基づき記している。
13　この点については、丁寧な先行研究の整理を要し直近の課題である。
14　藤本隆宏［1997］, pp.363-364. に基づき記している。
15　下請中小企業振興法第二条に基づき記している。
16　浅沼萬里［1989］, pp.61-62. に基づき記している。

めたサプライヤー）を取引関係の観点から、それぞれの特質と変化に注目をしているといえよう。したがって、図表５の工程のうち、「（量産品）生産」、「設計・試作・試験」、「受注」、「情報集集（マーケット・ニーズ、技術）」、「企業向け製品（完成品・完成部品）」に注目をしていることに加えて、メーカーのニーズを満たし得る他の工程を包括的に捉え得るといえよう。

「情報収集（マーケット・ニーズ、技術）」、「営業」、「企画」、「マーケティング」、とりわけ「マーケティング」については、1990年前後から、中小製造業を対象にした一定の蓄積を有している。本論では、先行研究として６点、中小企業研究センター［1989］、中小企業研究センター編［1992］、黒瀬直宏［2000］、山本久義［2002］、熊沢孝［2005］、正木克弘・渡邊章公・佐藤美恵・春日正男［2009］に触れる。

中小企業研究センター［1989］では、市場開拓の方向性と条件を企業類型（下請型企業、独自技能型企業、独自技術型企業、山地型、在来型）ごとに提示している。本論で注目している中小製造業よりも広い消費財メーカーを対象にした先行研究として、吉田裕之［1992］がある。ここでは、外部環境を踏まえたマーケティング活動をつうじて事業定義をして、マーケティング諸機能の統合に至ることを論じている。注目するべき点は、ソフトサービスや製品の複合機能化、システム化といった製品の高度化と高付加価値化を可能にするのは、各社の主力製品の製造・販売面で蓄積された中核技術にあり、中核技術を中心として、周辺技術を補完することで新たな顧客層と新市場への対応という次の戦略課題の提起に繋がると述べていることである[17]。中小企業研究センター編［1992］では、中小企業における多品種少量型マーケティングの有効性を、実証的、理論的に明らかにしている。注目するべき点として、多品種少量型マーケティングを成果に結びつけるためには、商品の性格、経営プロセス、人材活用といった諸側面をどのように生かして企業として存立するかという経営の基本形態と構造を有していることが重要だと述べていること、また、多品種少量型マーケティングにおける戦略的なパターンは、競争の程度・水準、業界規模・成長度、垂直的な力関係、業界上位企業のマーケティング・パターンといった要因によって規定されるとの指摘を挙げられる[18]。また、90年代不況を契機に技術面に加えて、市場面でも大企業からの自立を求められている中小企業に注目をした黒瀬直宏［2000］の先行研究がある。ここでは、中小企業におけるマーケティング活動を、需要の発見と需要の拡大という観点から考察し、需要の拡大における本質はリレーションシップ・マーケティングだと主張している。中小企業マーケティングの体系化を目指した先行研究として、山本久義［2002］がある。この先行研究の構成は、マーケティング戦略の概要、事業ビジョンの策定、さまざまな戦略（成長戦略、製品戦略、価格戦略、プロモーション戦略、チャネル戦略、物流戦略、製品ライフサイクル戦略）、経営基盤の充実・強化、総合的マーケティング戦略事例となっており、独立型の中堅・中小企業として成功している中小企業（「バイタルスモール」山本［2002］）を含めてニッチ市場における成長戦略を明確にしている。中小企業論固有の経営資源の中から生み出される新たなマーケティング理論の構築を目指した先行研究として、熊沢孝［2005］がある。ここでは、マーケティングを４Ｐ（製品、価格、チャネル、プロモーション）に要素分解するのではなく、「価値実現に必要な要素を全て取込み、ユーザーへの価値創出のベクトルの素で行動し続ける能力」（熊沢孝［2005］）の重要性を主張している。また、中小企業におけるマーケティング戦略と収益性の関係を感性工学的手法によって優先事項を抽出した先行研究として、正

17　この記述は、中小企業総合研究機構編［2003］, pp.154-155. に基づき記している。
18　この記述は、中小企業総合研究機構編［2003］, pp.155-156. に基づき記している。

木克弘・渡邊章公・佐藤美恵・春日正男［2009］がある。対象は製造業、卸売業、小売業、サービス業と広範だが、ここでは、成長性（売上高）と収益性という観点から優良企業と一般企業とに分類しており、一般企業はマーケティング戦略を行う際に即時的な物を選択する傾向があり、優良企業は、より戦略的、かつ現場主義的な傾向があり、目に見えない考え方を深化させるプロセスと目の前のお客様を大切にする傾向をより強く有していると結論づけている[19]。

以上のとおり、「マーケティング」の観点から中小企業を捉える際には、分業構造ではなく企業経営に注目して、戦略的な経営を論じている。その一方で、下請（企業）、サプライヤー、「狭義の外注」[20]、「独立型の中小企業」[21]、それぞれの違いを踏まえたかたちで論じ難い状態にある。とりわけ課題となるのは、研究テーマとして、下請企業から狭義の外注に移行するための中小企業経営を扱うケースである。マーケティングの視座から捉えると、下請企業の選択可能な戦略は、一見豊富にありそうだが、現実的な選択肢の乏しさや経営展開の余地の検討のし難さに直面する。逆に、分業構造の考察視角から今後の経営展開を論じるにしても、分業構造の特質と変遷についての研究蓄積を有しているとはいえ、企業経営の観点から論じているとは言い難く、下請企業からの脱却や展開の可能性を論じる際には、有形財の高付加価値化の追求に収束しがちとなる。

このように、中小製造業の経営展開を論じる際の問題意識はほぼ同じだが、それぞれを包括的に論じられる枠組みは乏しいといえよう。中小製造業における競争力の源泉を有形財に求められることに異論はない。しかしながら、有形財に紐づくかたちで無形財は存在しえるし、これらの総体が競争力の源泉になると捉えるべきであろう。つまり、中小製造業を対象にした研究の蓄積を積極的に評価しつつ、無形財をいかなるかたちで解釈するかが、中小製造業における経営展開を論じる際の課題ではないだろうか。なお、ここでいう「無形財」とは、顧客から評価を得られるサービスを意味しており、顧客から評価を得られる製品に対応させたものと位置づける[22]。さて、競争力の源泉が、有形財と無形財との総体と捉えるならば、中小製造業の個別企業における工程フローとして、「サービス開発」、「企業向け製品（完成品・完成部品）とサービス」、「流通」、「アフター・サービス」が存在する（図表５）。これらの説明と試論的概念を、次で検討する。

２．２．中小製造業におけるサービスの解釈.

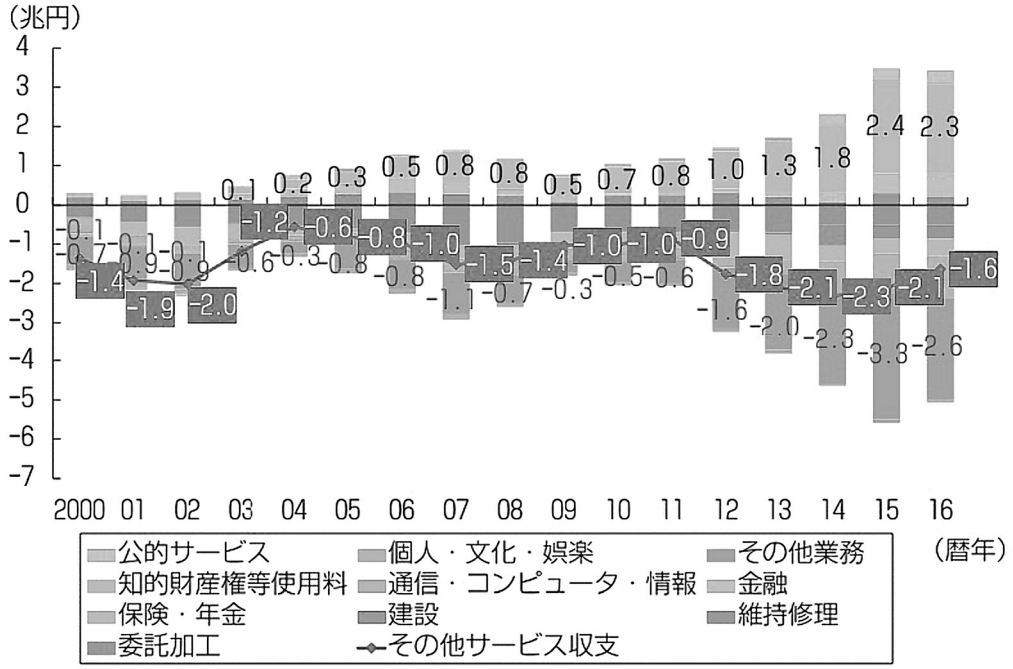
最初に、図表５の「サービス開発、サービス受容」、「製品（完成品・完成部品）とサービス」、「流通」、「アフター・サービス」の位置づけをする。「サービス」の位置づけの一般的な手法は、日本標準産業分類（2013 年 10 月改訂）における「サービス業」準ずることだが、図表５にある中小製造業における工程の流れの一部分を当てはめる際には、不適当である。なぜならば、日本標準産業分類における業種の位置づけは、他事業所又は消費者との取引実態を有していること、および、取引によって生じる付加価値、産出額、販売額、サービスによって得られる収入額等のうち、最も大きな割合を占める活動によって決定されるためである[23]。それゆえ

19　正木克弘・渡邊章公・佐藤美恵・春日正男［2009］, p.793.、p.797. に基づき記している。
20　脚注 11 参照。
21　吉田敬一［1997］, p.36. より引用。
22　有形財を製造する際に、ノウハウという無形財が存在している。このために、無形財をサービスと限定することに違和感が存在するのは事実である。しかしながら、製品そのものの価値はノウハウの埋め込まれたかたちで評価されているために、生産工程において存在しているノウハウは有形財と解釈している点に留意されたい。
23　総務省［2014］, p.5. を参考に記している。

に、取引によって対価を得ないサービスの提供、生産工程と直接的な関係の乏しい仕組みの導入によって期待できるサービスの創造[24]は、産業分類上で位置づけ難いためである。更に述べると、発注企業とサプライヤーとのパワーの差異もサービスを産業分類上に位置づけ難い理由として挙げられる。たとえば、サプライヤー間の激しい競争によってサービスの対価を得難いこと、発注企業の設定した納品ルールに準じたサービスの提供が該当する。

次に、そもそも、なぜ、「サービス開発、サービス受容」、「企業向け製品（完成品・完成部品）とサービス」、「アフター・サービス」に注目するべきと考えるのかを述べる[25]。理由は大きく２点ある。

図表６．その他サービスの推移.



（出所）経済産業省製造産業局［2017］, p.14. より引用.

１点目は、中小製造業であっても、産業財産権等使用料やサービスによって稼ぐ余地を検討する時代になったためである。産業財産権等使用料は、知的財産権等使用料の一部であり、増加傾向を続けている[26]（図表６）。知的財産権等使用料における「産業財産権等使用料」の位置づけをみると、商標権、意匠権、実用新案権、特許権から構成されている。そして、これに関わる利益創出形態として、特許権使用料、ロイヤリティー、ライセンス供与がある。知的財産権で利益を獲得することは、中小企業にとって資金面、人材面で敷居の高い領域だった。独立したベンダーではない下請企業は、元請企業から製造請負取引を交わし、必要に応じて技術指導を受けると同時に、発注企業の取引要件を満たすためにＱＣＤの向上、新製品開発、

24　例として、生産品により得られる付加価値額よりも、特許権使用料、ロイヤリティー、ライセンス供与、保守により得られる付加価値額が多いケースがある。

25　「流通」については、中小製造業が単独で担う事態は限定されるために、今回の考察から除外する。

26　知的財産権等使用料は、産業財産権等使用料、著作権等使用料に大別されている。日本の著作権等使用料は赤字だが、産業財産権使用料は黒字で拡大傾向を続けている。この点は、経済産業省製造産業局［2017］, p.14. に記されている。

新製法開発、および、原価低減に経営資源を集中的に投入できた[27]。これによって、元請企業は下請企業同士を競わせることをつうじて、直接的な資本関係の伴わない良質な下請企業と取引を可能にし、下請企業は独立したベンダーにならずとも競争力の強化を果たせた。しかしながら、元請企業の統制の効きにくい領域の増大によって、下請企業は独立したベンダーとして経営展開することを検討せざるをない時代へと移行した。この結果、「独立したベンダー」への展開を検討するが、それは、必ずしも高度な技術・技能に基づいた生産活動のみによって果たすとは限らない。一定の要件を満たした生産活動を依代にサービスを付随させることで「独立したベンダー」に展開することも視野に入るためである。換言すると、製品・部品そのものの価値を更に高める役割を果たしている可能性の存在、すなわち、サービスの存在を考慮するべき時代になっているためである。2.1 のマーケティングの定義を意識して述べるならば、サプライヤーが発注企業に提供している財は「価値の交換、提供」であって、製品や部品そのものの価値に留まるとは限らないと解釈できる。

２点目は、後継者問題を背景とした事業継承の停滞である。このことは、近畿経済産業局中小企業政策調査課 [2017] の資料において指摘されている。全産業の中小企業を対象にした試算だが、2025 年頃までの 10 年間累計で、70 歳（平均引退年齢）を超える経営者約 245 万人のうち約半数が後継者未定であり、約 650 万人の雇用、約 22 兆円のＧＤＰ（関西だと約 118 万人の雇用、約 4 兆円のＧＤＰ）を喪失する可能性が指摘されている[28]。

上記２点が、サービスに注目するべきと考える理由である。

それでは、上述した内容を踏まえ、中小企業経営に資することを目指してサービスに関わる工程を理論的に位置づけるならば、いかなるかたちが妥当かを模索する。

まず、中小製造業における工程（図表５）における「サービス開発、サービス受容」のうち、サービス開発とは、無形財の「価値の交換、提供」をするための行為で、有形財に直接的、間接的に紐づくかたちで存在している。この一文について、逐次説明をすると以下のとおり表わせる。モノ作り自体は有形財である。ただし、サプライヤーから発注企業に提供している財は「価値の交換、提供」ゆえに、製品や部品そのもの（有形財）とサービス（無形財）の総体になる。もっとも、常に無形財の価値よりも有形財の価値が大きいとは限らない点に留意を要する。スマート・フォンを例に説明すると、スマート・フォンの購入者が、本体そのものよりも、本体をつうじて得られるサービス（無形財）に価値を認めているケースである。確かに、スマート・フォン本体の品質や機能により多くの価値を認める顧客層は存在しうる。しかし、コンテンツ提供手段たるスマート・フォン本体（有形財）の価値よりも、コンテンツ提供手段を介して得られるサービス（無形財）の価値を重視する顧客層は存在し得るためである。別の例を挙げると、生産設備のライセンス供与が存在する。ライセンス供与を安定的な収入源にすること自体容易ならざることだが、生産設備を市場投入可能な段階に昇華させたのちに、自社のみで製造するよりも、ライセンス供与をすることで製造にともなうリスクを低減し、機動的な対応を期待できる。もっとも、ライセンス供与をするために、新規に発生するコストとリスクに備える必要はあるが、生産設備（有形財）の製造によって得られる利益よりも、ランセンス使用料（無形財）によって得られる利益のうわまわるケースが該当する。

それでは、先述した、「サービス開発とは無形財の「価値の交換、提供」をするための行為で、

27　この一文、および、次の一文は、和久本芳彦・中野剛治 [2004], pp.26-27. を参考に記している。この資料によると、ライセンス・ビジネスを展開する際に、どこまで自社の技術を出すかで利益が左右されること、および、複数の展開パターンがあることを指摘している。

28　近畿経済産業局中小企業政策調査課 [2017], p.5. に基づき記している。

有形財に直接的、間接的に紐づくかたちで存在している」について説明をする。

最初に、製品や部品そのもの（有形財）に紐づく直接的なかたちとは、出荷時点の有形財（完成した製品･部品等）そのものを提供手段として、発注企業に対して、なんらかの価値の交換、提供をすることである。例として、先に述べたスマート・フォンが該当する。スマート・フォンというコンテンツ提供手段として、通話機能、オペレーティング・システム（ＯＳ）、アプリケーション・ソフトウェアがある。これらは、スマート・フォン本体というコンテンツ提供手段を介して、追加的なコンテンツや（Bluetooth を介した物理的キーボードとの接続などの）拡張、または、サービスを利用できる。換言すると、「製品のスマート化」を果たすＩＣチップが、スマート・フォン本体（有形財）に直接的に紐づくかたちで存在しており、顧客に対して多様な価値の交換、提供をしていると表せる[29]。

次に、製品や部品そのもの（有形財）に紐づく間接的なかたちとは、完成する製品・部品そのものを提供手段としないが（有形財そのものと直接的な関係をもたないが）、発注企業に対して、なんらかの価値の交換、提供をすることである。これが生じるのは、生産工程よりも前の工程、生産工程それ自体、もしくは、生産工程よりも後の工程の３箇所である。

生産工程よりも前の工程ならば、潜在的な発注企業が発注を決定するまでに存在している価値の交換、提供（探索費用、交渉費用、契約作成費用の低減）である。加えて、受注してから生産工程に入るまでに存在しており、発注企業に対しても価値の交換、提供をもたらす経営資源や業務プロセスを調整するためのコストである[30]。探索費用の軽減という価値を提供している例を挙げると、発注企業の求めている要件を満たし、かつ、信頼できる取引相手の情報を蓄積している、ＮＣネットワークの加工事業部が該当する。

生産工程それ自体ならば、契約内容に沿うかたちで取引を進めているかを確認、調整するためのコスト（契約の履行、契約の監視、契約の修復）に係る価値の交換、提供が該当する。換言するならば、生産活動そのものを除く入金の確認、進捗状況の確認と把握、または、生産工程における契約を履行困難に陥りそうな（または、履行困難になった）際に、明示的、または、暗黙裡に契約を修復するための費用に掛かる価値の交換、提供が該当する[31]。契約の監視を例に挙げると、生産工程における進捗状況を電話で問い合わせて回答を待つのではなく、インターネットで進捗状況を確認するシステムを提供するかたちが該当する。また、機会主義的な対応を選択されうる環境ならば、契約で詰め切れない条項の監視コストが必要になる。このコストは、既存の取引慣行とは異なる取引をする際に変化する。したがって、生産工程それ自体において発生する費用に係る価値の交換、提供は、取引相手に益する側面と、自社にとって防衛的に備える側面の混在する性質を有している。

生産工程より後の工程も、「生産工程それ自体」と同様に、納品後、契約内容に沿うかたちで取引を進めているかを確認、調整するためのコスト（契約の履行、契約の監視、契約の修復）に係る価値の交換、提供が該当する。（前後することもあるが、）有形財を取引相手に納品したあとに生じるものであり、導入研修、ライセンス供与、特許使用、保守、修理が該当する。

29　この表現は、P.Kotler.,D.C.Jain.,S.Maesincee [2002], pp.71-74. における、「製品・サービスのカテゴリー」を参考に記している。この先行資料によると、製品やサービスは４つに分類できると述べている。４つの分類とは、それぞれ、デジタルとフィジカル、無形と有形、機能とインテリジェンス、コンテンツとコンテンツ提供手段と述べている。

30　この文章は、取引費用論における比較制度論の分析アプローチに沿うかたちで記している。

31　実際のところ、生産工程においても、資材や半製品の「購買（社会的分業）」（港徹雄 [1985], p.44.）において取引費用は発生する。この点を認識しつつも、敢えて、「購買（社会的分業）」に限っては、契約どおりに生産活動を進められるものとみなして考察をする。

以上が、サービス開発における製品や部品そのものに紐づく間接的なかたち（有形財に紐づく間接的なサービス）である。

次に、サービス受容について説明をする。サービス受容とは、文字どおりサービスの提供を受け入れることであり、発注企業との力関係によって規定される。サプライヤーよりも発注企業の力が強いならば、受注を獲得するために、サプライヤーは発注企業からサービスの対価を獲得するどころか、サプライヤーで費用負担をしてサービスを提供せざるを得ない。この点については、後述する港徹雄氏の先行研究に関わるために、概要のみに留める。

「企業向け製品（完成品・完成部品）とサービス」とは、発注企業に対する「価値の交換、提供」であり、「情報収集（マーケット・ニーズ、技術）」から「（量産品）生産」に至る工程で産出された有形財、無形財の総体である。このなかには、「産業財産権等使用料」も含まれており、有形財、無形財の総体のどこかに競争力の源泉が存在しているとみなせる。

「アフター・サービス」とは、顧客に財を納品したあとに発生するサービスであり、保守、修理、点検によって提供するものである。この工程は有償と無償の混在する状態だが、不良品納品後の対応ではない点に留意されたい[32]。

上述した各工程を理論的に解釈するためには、1）発注企業とサプライヤーとの力関係を論じられること、2）互酬的な個別の取引関係を論じられること、3）個別の中小企業経営（工程における利益創出）にも適用可能かを確認できること、4）サービスに関連した工程における価値の交換、提供[33]の実態を確認できることが必要だろう。

上記の1）、および、2）を適用可能な論者として、港徹雄氏が挙げられる。

港徹雄氏は交渉力と統制[34]、「信頼」財[35]、分業システムの進化[36]をはじめとした理論展開をしている。上記1）に関わるアプローチとして、港氏は資源異存理論を適用している[37]。ここでは、Adel I. EL-Ansary [1975] の流通チャネルにおけるパワー関係の分析を参考に、親企業の下請企業に対する統制力の根源を解明するうえでの有効な手法と捉えて、経営資源の依存状態（金融的依存、市場的依存、技術的依存）の変遷を指摘、再確認している[38]。関心の対象は「資本の所有関係がまったくないか少数株主である所有によるコントロール権が及ばない外部企業に対するコントロール能力の確保」（港徹雄 [2011]，p.330.）であり、「「所有なきコントロール」が日本の下請生産システムの本質」（港徹雄 [2011]，p.332.）としている。更に、「親企業が権限（パワー）関係の形成によって実現できるのは、下請企業に対する内部組織に準じた内的調整（Internal Coordination）能力と内的情報（Internal Information）把握能力である。」（港徹雄 [2011]，p.333.）としている[39]。これらを踏まえると、1）「発注企業とサプライヤーとの力関係を論じられること」のうち下請企業と親企業との力関係は論じることが可能であり、発注企業とサプライヤーに関しても、港氏の理論を拠り所に解釈が可能といえよう。2）に関わるアプローチとして、取引費用論を適用している。この理論展開を経て、親企業と下請企業における統制とその受容を有効ならしめているものは力関係による

32　不良品発生後の対応は調整コストと位置づける。
33　取引関係によっては、サービスによって付加価値額を直接的に獲得していないが、売上高の増加に寄与している仕組みも考えられる。
34　港徹雄 [1985], pp.44-46. 参照。
35　港徹雄 [1988], pp.7-11. 参照。
36　港徹雄 [1990], pp.15-17. 参照。港徹雄 [2012], pp.349-354. 参照。
37　港徹雄 [2011], pp.332-333. 参照。
38　港徹雄 [2011], pp.335-339. を参考に記している。加えて、港徹雄 [1990], pp.13-14. 参照。
39　この点については、港徹雄 [1985], pp.45-48. も参照されたい。

規定と主張している[40]。すなわち、関心の対象は分業構造や層としての下請企業群ではなく、個別の取引関係となっている。また、互酬性についても、準内部的取引関係から市場取引への展開において述べている[41]。このように、港徹雄氏の理論展開は、2）「互酬的な個別の取引関係を論じられること」を説明できるアプローチといえよう。3）の「個別の中小企業経営（工程における利益創出）にも適用可能かを確認できること」についてだが、中小製造業において工程単位で利益創出をしているのかを調べることは現実的とは言い難い。顕著な例をあげて理由を述べると、単一の工程に専属の従業者を配置しているとは限らず、1人の従業者を複数の工程を掛け持ちする傾向を有しているために数値化困難なこと、加えて、数値化をしていたとしても情報収集が極めて困難なためである。したがって、個別企業が発注企業に対していかなる有形財、および、無形財を提供しているのかという確認が必要になる。4）に至っては、先述したサービスの存在を個別に確認せざるを得ないだろう。

以上の内容を要約すると、1）と2）の解釈をより詳細にしたうえで、実態調査をつうじて3）と4）の確認が求められる。とりわけ、3）と4）については、図表7の項目を確認するかたちとなる。

図表7．中小製造業におけるサービスの存在の確認項目．

工程	確認項目
サービスの開発	無形財の「価値の交換、提供」をするための行為で、完成する有形財に直接的、間接的に紐づいているか否か。
サービスの受容	力関係が発注企業優位になっているか否か。
製品（完成品・完成部品）とサービス	発注元に対して無形財の「価値の交換、提供」をしているか否か。競争力の源泉が、有形財と無形財の総体のいずれかに存在しているか否か。
アフター・サービス	顧客に財を納品したあとに発生する財が存在しているか否か。

（出所）筆者作成.

それでは、仮にサービスの存在を確認できたとして、どのような学術的貢献、および、政策的貢献を期待できるのか述べる。期待できる貢献としては2点想定できる。1点目として、中小製造業における経営展開を模索できる枠組みの端緒を提示できることが挙げられる。下請企業に限定して述べると、生産工程における加工・製造はおおむね原価計算され易く、品質や耐久性も計算され易い。親企業は下請企業間の激しい競争を通じたＱＣＤの向上を期待できるために、サービスは下請企業に受容させる存在（下請企業が主体的に取り組むべき存在）になる。他方で、下請企業は取引関係を望む限りにおいて、親企業のルールに沿ったＱＣＤの向上を追求するために、（追加的な）付加価値の獲得は限定されたものに陥りやすい。ただし、下請企業のなかには生産している有形財を依代に、無形財の「価値の交換、提供」をつうじて（追加的な）付加価値の獲得を果たす選択肢をもちえる。このように、下請企業からの

40　港徹雄［1985］, pp.45-46. を参考に記している。
41　港徹雄［1985］, pp.48-50.、港徹雄［1988］, pp.15-18.、港徹雄［2012］, pp.323. 参照。

脱却を果たす余地（経営展開）を模索、検討できよう。別の書き方をするならば、下請企業は、新製品や新製法という有形財を開発し続ける前に、有形財に原価計算や模倣され難い仕組みを付与して、少しでも長い期間、安定した売上高の獲得を目指しているために、そのツールを提示できる可能性を有している。

２点目として、サービスを中小企業研究の枠組みで解釈できることが期待できる。付加価値をいかに積み上げるかという中小企業経営を強く意識したアプローチは、ＱＣＤの追求（とりわけ、新製品開発、新製法開発、費用逓減、納期短縮）、マーケティングという限られた工程に注目する傾向にあった。このこと自体は、いわゆる中小企業基本法改正［1999］以前だと妥当だった。しかし、政策の重点を自立した中小企業に置いている近年、付加価値の創造（どのように付加価値を積み上げていくかという中小製造業における企業経営の選択肢）は多様になった。「付加価値の創造」は有形財と無形財の総体によって獲得できるゆえに、有形財をいかに生産するかについて論じている中小企業研究の枠組みを基盤として無形財を論じることは、政策提言をする際にも重要な視点と考える。なお、想定し得る疑問として、「付加価値をいかに積み上げるか」を論じたいならば、敢えて「サービス」に注目をするまでもなく、「バリュー・チェーン」を適用すれば済むとの解釈が生じうる。この疑問に対しては、目的の相違によると回答できよう。「バリュー・チェーン」は所与の経営活動における、各箇所の利益構造の可視化を目的にしている。これに対して、「サービス」は今後の経営展開の余地の可視化を目的にしている。ただし、現段階で実態調査をする際には、個別の企業において既に存在している「サービス」に注目をする関係上、「バリュー・チェーン」に近似した論理展開に陥り易い。この点は、今後の実態調査や考察において注意するべきである[42]。

また、「サービス開発」という工程は、工程フロー上、完成していない有形財に対して検討をする行為である。したがって、「有形財に直接的、間接的に紐づいた無形財」ではなく、「完成する有形財に直接的、間接的に紐づいた無形財」と位置づけるべきであろう。

３．中小製造業におけるサービスの検討と試論的概念.

先述した内容を踏まえてサービスの試論的概念づけをしたいが、不明瞭な点が大きく２点存在している。第１点目は、「（量産品）生産」、および、「設計・試作・試験」の工程にサービス的な要素が埋め込まれているケースである。例えば、生産工程にける納期短縮をサービスと捉えて良いか否かを挙げられる。この点を過去の事例を使って検討する。インクス（現ＳＯＬＩＺＥ）の導入した携帯電話の金型生産に対する光造型技術の適用は、ある金型における納期を従来の45日から45時間へと短縮した[43]。上述したサービスの位置づけに適用できるか否かを確認すると、「発注企業に対して価値の交換、提供をする行為」とは納期の短縮という価値の提供である。換言すると、金属製の金型製造の工程フローを光造型の金型製造の工程フローに置き換える行為[44]のうち、納期短縮に寄与している工程として、ＮＣ加工、または、放電加工を光造型モデル作成に置き換たこと、熟練技能を要する光明丹を使った磨きをサポート除去、研磨、仕上げに置き換えることが該当し、納期の短縮という価値を提供していると解釈できる。ただし、サービスに適合するかというと、適合はしない。なぜならば、

42　生産工程におけるサービスの捉え方は、今後の課題である。

43　山田眞二郎［2002］を参考に記している。

44　ブラメックス株式会社［2017］における「設計及び樹脂加工」に基づき記す。金属製の金型製造の工程フローは金型設計→ＮＣデータ作成→ＮＣ加工→放電加工→光明丹などによるミガキ→紐づけ→完成であり、光造型の工程フローはＣＡＤデータ作成→造型データ編集→光造型モデル作成→洗浄→（モデルの傾斜箇所などを支えている）サポート除去→研磨→仕上げ→完成である。

携帯電話の金型製造に求められる要件とは、あくまで金型の製造に限定されているためである。サービスに適合する箇所を挙げるならば、それは、金型の製造それ自体に付随する「契約内容に沿うかたちで取引を進めているかを確認、調整するためのコスト（契約の履行、契約の監視、契約の修復）に係る価値の交換、提供」[45] というサービスである。それゆえに、企業向け製品（完成品・完成部品）の生産に欠かせない工程はサービスに含まれず、生産工程に付随する確認、調整に係る価値の交換、提供はサービスと捉えるべきである。

不明瞭な第２点目として、製品という言葉の捉え方が挙げられる。製品の意味するものが、最終消費者向けの最終製品なのか、企業向けの最終製品なのか、半製品なのかによって、顧客の評価する価値の交換、提供は異なる可能性がある。例えば、企業向けの最終製品として工場向けの無人化機械が存在する。無人化機械とは、特定の工程をロボットに担わせる機能を有している。顧客にとって、無人化機械の導入基準は、既存の方式よりも優れた生産性を獲得できるか否かであり、本論に沿うかたちで述べるならば、発注企業に対して、より評価される価値の交換、提供をできるか否かである。ここで注意するべきことは、無人化機械の高性能化の追求以外にも発注企業に対して、より評価される価値の交換、提供をできる手段の存在していることである。例えば、無人化機械の担っている前後の工程を巻き込んで更なる無人化を果たすこと、部分最適の追求ではなく全体最適の追求をつうじてより評価される価値の交換、提供をすることが該当する。半製品ならば、複合機能製品への移行、新製法の導入が該当する。他方で、最終消費者向けの最終製品ならば、顧客に対して評価される価値の交換、提供を求められると考えられる。この結果、顧客の評価する価値を検討しなければならず、吉田敬一氏の提唱している「文化型産業」と「文明型産業」という捉え方、または、延岡健太郎氏の提唱している「価値づくり」を取り入れた検討が必要になる。

以上の検討から、中小製造業におけるサービスとは、企業を顧客とした完成する有形財に直接的、間接的に紐づいた無形財であり、発注企業に対して価値の交換、提供をする行為と試論的に概念づける。

謝辞.

本稿は、平成２９年度における山形県立米沢女子短期大学の生活文化研究所、共同研究の研究成果の一部である。この場を借りて感謝したい。また、ヒアリング調査、および、検討に協力をして頂いた共同研究者の島内高太准教授（拓殖大学商学部）に、心より厚く御礼申し上げたい。

参考文献.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION（AMA）[2013], 'Definition of Marketing'.（https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx）.

P. Kotler, D. C. Jain, and S. Maesincee [2002], "Marketing Moves : A New Approach to Profits, Growth, and Renewal", Harvard Business School Press, Massachusetts.

浅沼萬里 [1984],「日本における部品取引の構造」, 京都大學經濟學會編,『經濟論叢』, 第133巻第3号, pp.137-158. 京都大學經濟學會.

浅沼萬里 [1989],「日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係」, 土屋守章・三輪芳朗編,

45　本論2.2.において記述している。

『日本の中小企業』,（東京大学出版会）.
近畿経済産業局中小企業政策課 [2017],「関西企業フロントライン　第３回　中小企業の事業継承時におけるＭ＆Ａの活用の実態」（http://www.kansai.meti.go.jp/1-9chushoresearch/frontline/frontline_no3.pdf）.
熊沢孝 [2005],「新パラダイムにおける中小製造企業マーケティングの可能性」, 商工総合研究所編,『商工金融』, 55（10）, pp.5-16..
黒瀬直弘 [2000],「成長中小企業のマーケティング戦略」, 中小企業金融公庫編,『中小公庫マンススリー』, 47（4）, pp.4-11.
経済産業省製造産業局 [2017],「2017年版ものづくり白書「概要」」（http://www.chugoku.meti.go.jp/latestnews/pdf/chusho/170707_2.pdf）.
公益財団法人日本生産性本部 [2016],「日本の労働生産性の動向２０１６年版」（http://www.jpc-net.jp/annual_trend/annual_trend2016_full.pdf）.
財務省 [2017],「法人企業統計調査」（http://www.mof.go.jp/pri/reference/ssc/results/index.htm#02）.
財務省 [2017],「用語の解説」（http://www.mof.go.jp/pri/reference/ssc/results/index.htm#02）.
清晴一郎 [2016],「本書のまとめ」, 清晴一郎編著,『日本自動車産業グローバル化の新段階と自動車部品・関連中小企業―１次・２次・３次サプライヤー調査の結果と地域別部品関連産業の実態―』, pp.395-416., 社会評論社.
総務省 [2014],「日本標準産業分類の一般原則」（http://www.soumu.go.jp/main_content/000286955.pdf）.
中小企業総合研究機構編 [2003],『日本の中小企業研究１９９０－１９９９』, 同友館.
中小企業研究センター [1989],「中小企業おける市場開拓に関する研究」,『調査研究報告書』, No.22-3..
中小企業研究センター [1992],「中小メーカーにおける多品種少量型マーケティングの実態と問題点」,『調査研究報告書』, No.79..
中小企業庁編 [2017],『２０１７年版中小企業白書』, 日経印刷株式会社.
独立行政法人工業所有権情報・研修館 [2017],「知財総合支援窓口」（http://chizai-portal.inpit.go.jp/）.
延岡健太郎 [2011],『価値づくり経営の論理』, 日本経済新聞出版社.
堀潔 [2005],「中小製造業のマーケティング戦略―国内で将来展望を持つ中小企業の特徴―」, 商工総合研究所編,『商工金融』, 55（11）, pp.5-18..
藤本隆宏 [1997],『生産システムの進化論』, 有斐閣.
正木克弘・渡邊章公・佐藤美恵・春日正男 [2009],「中小企業におけるマーケティング戦略と収益性の関係について―感性工学的手法によるマーケティング優先事項の抽出―」, 日本感性工学会編,『日本感性工学会論文誌』, pp.791-798..
松下幸生 [2005],「一次下請中小企業における情報技術活用の現状と存立の方向―ＴＱＭによる納期・生産性の改善事例―」, 日本経営学会編,『日本経営学会誌』, 第13号, pp.34-45., 千倉書房.
山本久義 [2002],『中堅・中小企業のマーケティング戦略』, 同文館出版.
港徹雄 [1985],「下請中小企業の新局面とその理論展開」,『商工金融』,p.39-52..
港徹雄 [2011],『日本のものづくり競争基盤の変遷』, 日本経済新聞出版社.
山田眞次郎 [2002],『ＩＴがもたらす商品開発の質的変革』, クオリティのひろばNo.8, 日

本科学技術連盟.
吉田敬一［1997］,『転機に立つ中小企業』, 新評論.
吉田敬一［2003］,「経済構造転換と地域経済振興」,『大原社会問題研究所雑誌』, No.540, pp.14-27.
吉田敬一［2005］,「持続可能な社会・経済システムと中小企業」, 中小企業家同友会全国協議会編,『企業環境研究年報』, No.10., pp.13-36.
吉田敬一［2010］,「グローバル化時代の地域振興と中小企業」, 吉田敬一・井内尚樹編著,『地域振興と中小企業』, pp.1-27., ミネルヴァ書房.
吉田裕之［1992］,「事業定義とマーケティング諸機能の統合―中堅企業６社のマーケティング行動―」,『大阪商業大学論集』, 92, pp.141-157..
和久本芳彦・中野剛治［2004］,「経営戦略としてのライセンス」, 東京大学ＣＯＥものづくり経営研究センター編,『MMRC Discussion Paper』, No.14., 東京大学ものづくり経営研究センター.
渡辺幸男［1983］,「下請企業の競争と存立形態」,『三田学会誌』（上）,76（2）,pp.51-68.
渡辺幸男［1997］,『日本機械工業の社会的分業構造』, 有斐閣.
渡辺幸男［2010］,「「日本機械工業の社会的分業構造」再論―『中小企業白書』での「メッシュ化」論と山脈構造型社会的分業構造把握―」, 植田浩史・粂野博行・駒形哲哉編著,『日本中小企業研究の到達点』, pp.319-350., 同友館.
渡辺幸男［2016］,『現代中国産業発展の研究―製造業実態調査から得た発展論理―』, 慶應義塾大学出版会.