

新事業創出プロセスからみた中小企業の成長と発展

—事例：武州工業—

長崎県立大学 田代智治

1. はじめに

現在、学術的、実務的にも変革の機会を捉え持続的に成長・発展^{注1)}を遂げる中小企業に注目が集まっている。アントレプレナーシップ研究分野において、企業の成長・発展とは、中心的研究課題の1つであるとされる (Coad, 2022; Wright & Stigliani, 2012)。これまでのアントレプレナーシップ研究では、企業がどの程度成長するのか、他の企業よりも何故成長するのかなどといった要因の解明と理解に研究の関心が集中しており (McKelvie & Wiklund, 2010)、定量的な実証分析による研究アプローチが支配的であった (Coad, 2022)。これら議論における学術的研究課題を受けて、企業家や組織がその成長・発展のためにどのような意思決定を行うのかを探り、企業家的機会の認知プロセス (Wright & Stigliani, 2012)、成長・発展プロセス (Davidsson, 2021)、成長パターン (Wood & McKinley, 2018)、などといった企業の成長・発展が生じる文脈的側面やプロセスを明らかにする研究が現在求められている。ここに大きな学術ギャップが存在している。そこで本研究では、中小企業の新製品・サービス開発と導入による新事業創出活動に注目し、中小企業の成長・発展プロセスを明らかにしていきたい。

2. 先行研究

2-1. 日本の中小企業研究からみた企業の成長と発展

日本における中小企業研究では、主に中小企業を「群」として捉えつつも、中

小企業の中堅企業、大企業への成長・発展の可能性と経路があることは示されていた（末松, 1961; 中村, 1964）。「量」的視点からみた中小企業の成長とは、利益や利益率の増加のみならず、企業の売上高、従業員数、固定資産、資本等が増加して企業あたりの付加価値で表された収益性が上昇している（しつつある）状態であるとされ（末松, 1961）、それらの帰結として企業規模拡大を実現させる（清水, 1986）。中小企業では重要な意思決定を担う経営者の環境適応力や対応力が中心的課題とはなるが、企業利潤の源泉は社内の人々の創造性発揮にあつて、新製品・サービスの開発や導入による新事業創出が企業の成長を促進する最も重要な過程の1つであるとの指摘も行われている（清水, 1986）。中小企業は「発展性と問題性の統一物」とも言われており（黒瀬, 2012）、その成長と発展を考える際には、伝統的かつ古典的中小企業研究である「中小企業問題」においても、中小企業の「質」の解明とその重要性は度々指摘されてきた（池田, 2012）。

これらの議論からは、中小企業の規模のなかに潜んでいる「質」、それぞれのが中小企業を既存の規模（「量」的規模）で成り立たせ、中小企業の性格をもたらしめていることが示されている。中小企業の成長・発展を議論する際には「量」を規定する「質」といった視点で捉える必要性が示唆されている。

2-2. 国際研究からみた企業の成長と発展

(1) アントレプレナーシップ研究における企業の成長と発展とは

これまで企業の成長・発展議論において支配的な概念であったステージ理論やライフサイクルモデルは（e.g. Greiner, 1998）、現在では、理論的一貫性や統一性の問題から多くの研究にてその理論的限界や課題が指摘されている（Coad, 2022; Levie & Lichtenstein 2010; Phelps, Adams & Bessant, 2007）。一方で内部環境要因と外部環境要因から影響を受けた企業の成長・発展パターンに関する研究は、これまで限られているとの指摘がある（Gupta & Krishnaswami, 2013）。中小企業がどのように成長・発展し、どのような要因が企業の成長・発展に影響を与えるかについての研究は乏しいため、内部環境要因と外部環境要因がどのように企業の成長・発展パターンに影響を与えるかを研究する必要がある。

また、企業の成長・発展に寄与するプロセスを理解することは極めて重要であるとの指摘が行われており（Wright & Stigliani, 2012）、新事業創出こそがアントレプレナーシップ研究の中核的な焦点となるべきであるという認識も高まりつ

つある (Davidsson, 2021; Levie & Lichtenstein, 2010)。

(2) 企業の成長に関する定量研究による実証分析から得られる示唆

Coad (2022) による企業成長と成長プロセスにおける「塊状 (Lumps)」や「不連続性」に関する文献調査からは、以下の諸点が指摘されている。まず、統計的な企業の成長率分布は非ガウスのであり、ほとんどの企業の成長率はゼロに近いものの、その中でも成長産業、衰退産業に関わりなく成長率が大きく飛躍している一握りの企業が存在することが示されている (Coad, 2022)。そこで、企業の成長プロセスとは不連続で組織体制を変えてしまう (急成長する) ジャンプや (投資などによる) 加速を比較的頻繁に含んでいることが指摘されている (Coad, 2022)。また、一部の高成長企業 (High-Growth Firms) では、その急成長にイノベーションが強い役割を果たしていることも明らかになっている (Coad, 2022)。

Coad (2022) の定量研究・実証分析に関する文献調査では、第1に非ガウスの成長率分布を示す研究では外れ値を研究から除外することは望ましくないこと、第2に企業の成長プロセスにおけるジャンプは特に興味深い出来事であること、第3に企業の極端な成長エピソードを不連続なイベントとして注目する必要性、などといった今後の企業の成長・発展研究における重要点が説明されている。

2-3. 小括 一本研究の視点一

以上の先行研究を踏まえ、本研究では、「新製品・サービスの開発と導入による新事業創出」を中心テーマに据え、長期的に成長・発展する中小企業に注目し、「量」と「質」の両側面から中小企業の成長・発展を具体的にどのように捉えるかといった学術課題に取り組む。そこで、「新製品・サービスの開発と導入」「新事業の創出」「企業の成長・発展」を一連のプロセスで捉えていくものとする。

3. 研究方法

3-1. 事例

事例の選定では、まず経済産業省によって高い成長性が見込まれることなどの理由から選定された「地域未来牽引企業」約4,700社を母集団とした。このうち、創業から長期間存続しており企業の成長・発展プロセスを研究できること、創業時期から現在までに新製品・サービス開発、導入によって新事業を創出し企業成

長に導いていること、創業時から多くの時期において決算書等の社内資料が残っておりその提供を受けられること、この3つの理由から武州工業株式会社（以下、武州工業とする）を選定した。また武州工業は、自動車向けパイプ部品分野では常に先を行く革新的取組みと高い技術力から広く名の通った中小企業でもある。

3-2. データとバイアスの排除について

中小企業の成長・発展とそのプロセスに焦点をあてた先行研究は乏しいため、本研究では帰納的な単一事例研究法を採用する。決算書や事業計画書と調査シートなどで企業から収集した①量的変化データと②質的变化データ、文脈的側面への理解とデータの追加検証を目的とした③訪問観察ならびに計2回のインタビューによるデータ、④各種2次データ（関連する書籍、論文、新聞、雑誌、ウェブサイト、企業HP等）、といった3つ以上の複数データを利用することでトライアンギュレーションによるバイアスの排除を行っている。表1は取得データと調査の概要をまとめたものである（上記①～④の番号は表1に対応）。

これまでの企業成長に関する研究では様々な量的データと指標を用いての評価分析が行われており、一般的な評価指標に対するコンセンサスはないが（Murphy, Trailer & Hill, 1996）、データ収集の制約から主に「売上」「従業員数」に注目した検討に留まっている研究も多い（Coad, 2022）。そこで本研究で使用

表1 取得データと調査の概要

調査日	調査方法	調査先	取得データ	訪問先等	備考
2022年 9月	訪問観察	経営幹部社員	③	本社工場新町 サテライト工場	8時間×2日
2023年 12月	インタビュー 調査	林英徳 (代表取締役) 経営幹部 (2名)	①②③	オンライン	インタビュー時間： 3時間
2024年 1～2月	決算書 事業計画書 調査シート送 付による調査	林英徳 (代表取締役) 経営幹部 (2名) 総務部	①②③	—	決算書ならびに 社内資料から 資料作成を依頼
2024年 6月	インタビュー 調査	林英徳 (代表取締役) 林英夫 (相談役)	③	オンライン	インタビュー時間： 4時間
2024年 1～6月	机上調査 (アーカイブ データ調査)	書籍、論文、新聞、 雑誌、ウェブサイト、 企業HP等	④	—	各種2次データ 取得

出所：筆者作成

する量的変化データは、創業時から現在にわたる「売上」「営業利益」「経常利益」「従業員数」を設定した。この補完データとして「固定資産」「資本金」「売上総利益」「仕入原価」「労務費」「製造原価」も収集している。続いて、質的变化データは、創業から現在にわたる「製品・サービス、事業の変化」を設定した。この補完データとして各年次の製品・サービスと事業に関する「内容」「顧客先」も収集している。

3-3. データ分析について

まず本研究では、量的変化データ、質的变化データを経時的に整理した上で、他のデータと比較統合し、文脈的解釈と検証を行った上で最終的な基礎データを構築している。これら基礎データを基に新製品・サービス開発と導入による新事業創出の視点からケースストーリーを作成しケースストーリー分析を行っている。

次に、企業の成長・発展プロセスを捉えるための主要な分析単位として「フェーズ」を設定し分析する。新事業がスタートする時点をフェーズの開始（と終了）ポイントとして、このポイント間を「フェーズ期間」とし、ケースストーリー分析と比較検討しつつフェーズを特定した。特定された各フェーズにて、「フェーズ期間（年数）」「売上平均額」「営業利益平均額」「経常利益平均額」「平均従業員数」を算出した。この内「売上平均額」「営業利益平均額」「経常利益平均額」「平均従業員数」の項目については前フェーズ比についても算出してある。加えて、経営状況の安定性の判断を目的に、「営業利益がマイナスの年数/期間」と「経常利益がマイナスの年数/期間」についての算出も行っている。また、フェーズ期間前後の「質的变化の度合い」を5つの尺度で比較した。質的变化の度合いは、新製品・サービスによってスタートする新事業とそれまでに継続されている全期間の事業全体との比較で見る。5つの尺度は、企業の質的变化に関連する海外先行研究と日本の中小企業研究における議論を検討した上、重要と思われる項目として、「既存製品・サービスと新製品・サービスの産業分類区分（小分類）の違い（Ushijima, 2020）」「顧客の規模・種類・質・数などの変化（大企業か中小企業、一般顧客か企業、取引関係、販売集中度など）（池田, 2012; 清水, 1986）」「新たな知識・ノウハウの獲得と活用（Coad, 2022）」「国際化（Gilbert, McDougall & Audretsch, 2006）」「合併・買収（末松, 1961; Penrose, 1959）」を設定した。これら各フェーズの算出データと質的变化の度合いを基にフェーズ分析を行っている。

4. 事例研究

4-1. 武州工業について

武州工業は、東京都青梅市に本社工場をおく下請部品加工メーカーである。創業は1951年で会社設立は1960年となっており、2022年現在で創業71年、会社設立から63期を数える。資本金は4,000万円で、2022年現在で従業員数は約150人、売上高は約15億円となっている。代表取締役社長を務める林英徳氏は1981年生まれで現在43歳、3代目の社長である。主な事業内容は、自動車用金属加工部品、板金、プレス、樹脂加工、自動制御機械製作、半導体関連事業となっている。武州工業は、自動車メーカー日産自動車のTear2を数十年務める中で「承認図」型下請としてパイプ加工業界のなかで確固たる経営基盤を築いてきた企業である。

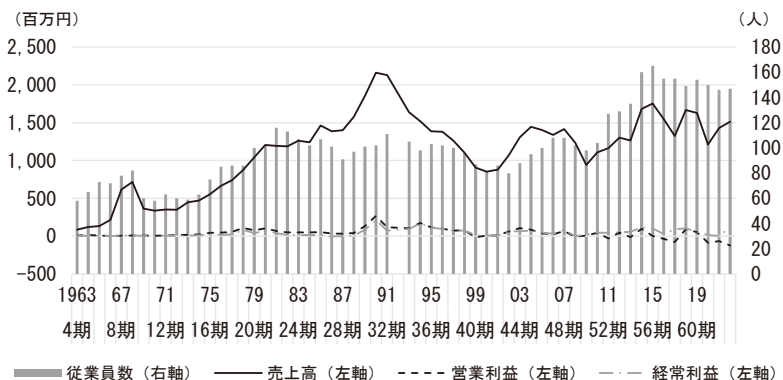
4-2. 武州工業の成長と発展プロセス 量的変化データの視点一

図1は、「売上」「営業利益」「経常利益」「従業員数」の量的変化データを示したものである。創業期の1951年から62年の期間と92年については決算書が企業内に存在していなかったためデータを入手することが出来なかった。

1963年から2022年までの年間売上成長率平均は8%で幾何平均は5%、年間従業員数成長率平均は2%で幾何平均は2%となっている。1965年から68年の期間については、年間売上成長率幾何平均が75%となる急成長を遂げている。売上と従業員数の推移の比較からは、急激な受注増に対し外注対応をした1987年から97年頃までの間を除き一定程度比例する傾向が示されている。また、売上と従業員数の推移に見る増減割合と比較して、営業・経常利益の推移がほぼ横ばい傾向であることが特徴的な点として確認できる。

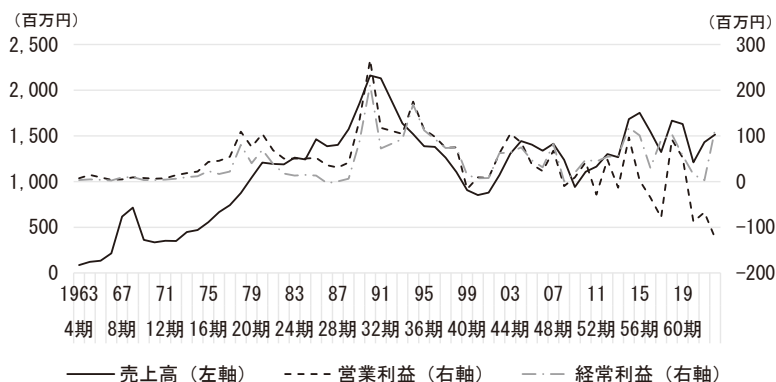
そこで売上と営業・経常利益の推移を詳しく示したものが図2である。外注対応によって利益が急激に伸びるおおよそ1987年から97年までの間の一部を除き、利益は約1億円未満となっている。また、経常利益がマイナスとなった年は全期間中1986年の僅か1度であるが、営業利益が経常利益を下回る年や更にはマイナスになっている年が複数年確認できる。特に、2000年以降で売上と利益が比例しない年の前後には固定資産額が増加しており、そこで先行投資が行われていることを確認している。関連して営業利益がマイナスとなる年には土地建物、株、債券などの売却によって利益損失が補填されていることも確認している。

図1 武州工業の売上・利益・従業員数の推移 量的変化データ①—



出所：武州工業提供データより筆者作成

図2 武州工業の売上・利益の推移 量的変化データ②—



出所：武州工業提供データより筆者作成

4-3. 武州工業の成長と発展プロセス 質的变化データの視点—

表2は、製品・サービスの変化といった質的变化データを示したものである。武州工業は、1951年にコンクリート型枠業として創業した後に、二輪車用鋁金部品製造を手掛け、自動車用パイプ・鋁金部品の製造に進出していったことが解る。その後、1973年に錦鯉等の養殖事業を創出している。近年は、自動車部品用パイプで培った技術力でトヨタ自動車系列の三共ラジエーターや医療機器メーカーの

表2 武州工業の製品・サービスの変化 ―質的变化データ―

年	内容	製品やサービスの変化
1951	コンクリート型枠業として創業。	コンクリート型枠、二輪車用鋁金部品
1963	自動車部品に進出、真鍮パイプ製造技術で特許を取得。	自動車部品用真鍮パイプ・鋁金部品、コンクリート用型枠
1967	自動車部品に集中するためコンクリート型枠業より完全撤退。	自動車部品用真鍮パイプ・鋁金部品
1973	本業が順調に推移し新事業として錦鯉等の養殖事業を開始。	自動車部品用真鍮パイプ・板金部品、錦鯉販売
1985	新製品として真鍮パイプがアルミ化され製造をスタート。	自動車部品用真鍮パイプ・鋁金・アルミパイプ部品、錦鯉販売
1989	土地などを含め養殖事業すべて売却・事業整理し撤退。	—
2008	オリンパスからの問合せがきっかけで新たな事業として医療用部品に進出。	自動車部品用アルミパイプ・鋁金部品、医療機器部品用パイプ部品
2018	オリンパスからの受注の急激な低下に伴い、半導体分野のNISSYOと取引を開始。	自動車部品用アルミパイプ・鋁金部品、医療機器部品用パイプ部品、電気制御盤

出所：武州工業提供データより筆者作成

オリンパスと取引を開始、自動車用部品加工で培った人材と技術を転用して半導体製造装置向け電気制御盤を手掛けるNISSYOとも取引を開始している。

4-4. ケースストーリー分析

(1) コンクリート型枠事業で創業し二輪車用部品加工へ

武州工業は道路下に埋設する鉄筋コンクリート管製造に必要なコンクリート型枠事業を主な事業として創業した。第二次世界大戦後、舗装を含め道路整備が進む中で、道路下の整備はいつ終わるともれないという危機感から経営的な不安を感じていたという。そこで武州工業は、道路を走るものへの需要が高まるのではないかと（企業家的な）仮説と予測から、主にスクーターをターゲットに二輪車業界へ参入することを決定する。創業者は技術者でなかったため、旧軍需工場から流れてきた職人を集め鋁金部品加工事業を開始している。二輪車業界参入当初は、多くの失敗を経験し事業は安定しなかったという。

(2) 創業事業を離れ自動車業界へ

コンクリート型枠業を維持しつつも、新たに開始した二輪車用鋁金部品加工事業は決して上手くいっているとは言えなかった。そこで1963年、鋁金部品加工の経験から武州工業は自動車部品加工に目を付け参入を遂げる。ここで武州工業

は、効率が悪く一般的に鑄造製造されていたパイプ部品を金属パイプで製造する方法を提案する。これによって錆びない真鍮パイプ部品製造で特許を取得した。これが会社の転機となる。革新的な製造方法を考案したことが日産関係のラジエーター関連パイプ部品3種類をほぼ全て手掛けることに繋がり、当該分野ではほぼ独占状態であった時期も存在するまでに事業は成長・発展を遂げ、経営は安定していく。この時期に必要な生産技術や設備は自社開発するといった企業文化が確立された。一方、戦略的に自動車部品加工事業に集中するため、1966年、年々受注が減少していた創業事業のコンクリート型枠事業から撤退をしている。

(3) 自動車部品加工事業の成長と発展による経営基盤の確立と養殖事業の開始

武州工業は、ラジエーター用真鍮パイプ・鋁金部品において独自の加工方法を度々考案、他社が追随できない低コストかつ高品質な生産を実現する。自動車部品加工事業の売上が堅調に増加することで安定した経営基盤を確立していった。自動車部品加工事業が安定したこともあり、新たな事業分野の開拓を目的に創業者の趣味であった錦鯉の飼育等を事業化するため1973年に養殖事業へ参入する。養殖事業スタート時には従業員が3名配置され、僅か7年間の間に土地建物設備に対して約6億2千万円弱もの投資が行われた。事業開始直後こそ錦鯉販売は低調であったものの独自の品種開発にも成功、品評会で受賞し雑誌などにも取り上げられるなど、開始から4年で売上は4千5百万円（売上比率約6%）となるまでに成長した。1990年頃に、今後の市場環境予測から関連の土地建物設備などが戦略的に全て売却されているが、これまでの投資回収は全て行われ、プラスで養殖事業を整理終了している。これら事業利益と資産売却益の一部はゴルフの会員権などといった投資有価証券の購入に充てられ資産化されており、次なる企業の成長・発展にむけた投資の原資や赤字決算回避の資金とされている。

(4) 真鍮パイプ部品のアルミ化への対応

武州工業は、日本の自動車の国内新車販売台数の増加に応えるように成長・発展を成し遂げていく。1985年から、親会社の意向で主力商品であった真鍮パイプ部品のアルミ化が進められていく。真鍮パイプ部品のアルミ化はたやすいものではなく、親会社の技術指導などを受けつつ、この苦境を乗り切っていく。この時期、メカトロニクスの動きも加速させ機械化にむけた設備投資も積極的に行っており、更なる独自の生産技術確立に向け、パイプ生産設備の多くを自社開発している。

日本の自動車新車販売台数は1990年頃をピークに2000年代にかけて低下していくことになるが、2002年から03年にかけて武州工業は親会社らのリストラと業務効率化に下請としてきめ細やかに対応する。親会社ら5社7工場から設備ともにパイプ部品生産部門を戦略的に受け入れたことで仕事が急増した。更には業界での評判の高さからトヨタ系列の三共ラジエーターからも声が掛かり取引を開始している。

(5) これまで培った技術を活かし医療機器業界へ進出

日本の自動車新車販売台数が低下の一途をたどり、武州工業の自動車部品加工事業の売上がピークアウトするなか、武州工業は新たな業態進出の必要性を感じていた。そこで2007年、オリンパスからの問合せをきっかけに医療機器向けパイプの開発に着手する。非常に高い製品精度と価格要求であったため、オリンパスとのデザイン・インにてパイプ部品の共同開発をスタートすることになった。2008年からオリンパスと本格的に取引を開始、2010年からトライアル生産にむけた設備投資がスタートする。また2014年から開始される量産生産にむけて自社生産設備開発にも着手している。当初、試作品開発とトライアル生産にむけて約3千万円する市販のレーザー加工機を導入するも、量産生産段階までには自社生産設備を開発した（最終的に18号機まで製作）。結果、設備投資額を4分の1に圧縮することに成功、コスト低減と品質向上を実現している。

(6) 急激な受注減少対策のため半導体業界へ進出

2015年から2017年にかけて、これまで順調であった医療機器向けパイプ部品の急激な受注減少に伴って武州工業内の人余りが顕著になる。一方この時期、経営者同士の親交が深かった半導体業種のNISSYOでは受注増加に伴う人手不足の問題を抱えていた。当時2代目社長であった林英夫氏の「地域総力戦だから手伝うのが筋だ」という想いもあり、2018年から両社は業務提携をスタートする。

当初、武州工業は電気制御盤製作の経験が乏しかったため、派遣メンバーを固定してNISSYOの工場です仕事をする請負業態で業務を開始している。ハーネス製造から始まり電気制御盤組付業務へと展開して、NISSYOにてオーバーフローした仕事を回収し武州工業工場で行うという関係を3年弱継続した。2020年頃より本格的に業務を持ち帰り形式で進めるため、武州工業は自社工場内に必要な設備投資を開始する。現在は、自動車関連事業で培った鈑金加工技術を活かし筐体の塗装・制作から各種電気部品の組付、仕上までの一貫生産を確立している。

4-5. フェーズの特定

構築した基礎データとケースストーリー分析から武州工業の成長・発展プロセスにおけるフェーズを特定した。表3はそれらを示したものである。武州工業の成長・発展プロセスは、主に、フェーズ1の「コンクリート型枠&二輪車用鋁金部品期」、フェーズ2の「自動車部品用真鍮パイプ・鋁金部品期」、フェーズ3の「養殖期」、フェーズ4の「自動車部品用アルミパイプ部品期」、フェーズ5の「医療機器用パイプ部品期」、フェーズ6の「半導体期」に分類することができる。

表3 武州の成長・発展プロセスにおけるフェーズの特定

フェーズ	フェーズ期間	名称	フェーズ期間内の主な製品・サービス
フェーズ1	1951（創業） -62年	コンクリート型枠& 二輪車用鋁金部品期	コンクリート型枠，二輪車用鋁金部品
フェーズ2	1963-72年	自動車部品用真鍮パイプ・鋁金部品期	自動車部品用真鍮パイプ・鋁金部品，コンクリート用型枠
フェーズ3	1973-84年	養殖期	自動車部品用真鍮パイプ・板金部品，錦鯉販売
フェーズ4	1985年-現在	自動車部品用アルミパイプ部品期	自動車部品用真鍮パイプ・鋁金・アルミパイプ部品，錦鯉販売
フェーズ5	2008年-現在	医療機器用パイプ部品期	自動車部品用アルミパイプ・鋁金部品，医療機器部品用パイプ部品
フェーズ6	2018年-現在	半導体期	自動車部品用アルミパイプ・鋁金部品，医療機器部品用パイプ部品，電気制御盤

出所：筆者作成

4-6. フェーズ分析

表4に、武州工業のフェーズ分析を示す。フェーズ1の創業事業である「コンクリート型枠&二輪車用鋁金部品期」については、決算書から量的変化データが入手できなかったものの、他のデータから当時の経営が不安定であったことが明らかになっており事業継続されていないことから失敗に終わっている可能性が高い。「営業利益がマイナスの年数/期間」と「経常利益がマイナスの年数/期間」の項目からは、フェーズ2の「自動車部品用真鍮パイプ・鋁金部品期」に武州工業の経営が安定したことが解る。武州工業の経営安定後、最も成長・発展を遂げたのはフェーズ3の「養殖期」であり「質的变化の度合い」の項目が最も多いことが示されている。また、「質的变化の度合い」の項目の内、「国際化」と「合併・買収」の項目は全てのフェーズにおいて確認できなかった。

5. ディスカッション

本研究の事例分析から指摘される諸点は以下の通りである。まず第1に、自社にとって革新的な新製品・サービスの開発と導入によって新事業が創出され、企業の成長・発展に影響する。そこでは、先行投資などのリスクテイクとそのコントロールを必要とし、様々な組織変革を伴う。また、新事業は成功・不成功に関わらず企業との文脈的繋がりを有している。第2に、成長・発展プロセスでは、企業は事業の失敗または整理、数年間にわたる売上や利益の減少を経験する。特に文脈的な繋がりは有しつつも、新事業と本業との関連性が薄い場合、経験学習やノウハウが活かされず事業失敗または整理されている可能性が高い。

これらに関連して、第3に、創業事業は継続性からみて本質的に不安定である。主な売上と利益構造は創出された新事業によって特定の段階（フェーズ）で確立

表4 武州工業のフェーズ分析

フェーズ	フェーズ期間 年数	売上 平均額 (前フェーズ比) 単位：百万円	営業利益 平均額 (前フェーズ比) 単位：百万円	経常利益 平均額 (前フェーズ比) 単位：百万円	平均 従業員数 (前フェーズ比) 単位：人	営業利益が マイナスの 年数/期間 単位：年	経常利益が マイナスの 年数/期間 単位：年
1	11	—	—	—	—	—	—
2	10	329	8	5	67	0/10	0/10
3	12	907 (+578)	58 (+49)	30 (+25)	91 (+24)	0/12	0/12
4	23	1,403 (+496)	77 (+20)	63 (+34)	98 (+6)	1/22 ^{注1}	1/22 ^{注1}
5	10	1,332 (-71)	3 (-74)	56 (-7)	133 (+35)	5/10	0/10
6	5	1,490 (+158)	-27 (-30)	59 (+2)	149 (+16)	3/5	0/5
質的变化の度合い							
フェーズ	現在まで事業が継続されているか	産業分類区分(小分類)の違い	顧客の規模・種類・質・数などの変化	新たな知識・ノウハウの獲得と活用	国際化	合併・買収	
1	—	—	—	—	—	—	—
2	—	○	—	○	—	—	—
3	—	○	○	○	—	—	—
4	○	—	○	○	—	—	—
5	○	○	○	—	—	—	—
6	○	○	○	—	—	—	—

注1 1992年は決算書などからデータを入手出来なかった

出所：筆者作成

される。第4に、利益は売上高と従業員の長期的な増加に比べて、抑制・コントロールされる傾向にある。過去の投資やその他の要因に起因して利益のマイナスが発生しそうな場合には、土地建物、株、債券などの資産売却によって利益損失が補填されることもある。

また特筆すべき事項として、第5に、売上・利益構造が確立した段階以降において「質的变化の度合い」が高いフェーズほど、相対的にみて企業の成長・発展が急激に促進されていることである。事例のフェーズ3の養殖事業のみが直接、企業の成長・発展を急激に促進したとは考えにくい。現実的には、基幹事業であった自動車部品用真鍮パイプ・板金部品事業の拡大とともに全社的なアントレプレナーシップが促進され、大きく質的变化を伴う新事業創出が一時期であれ成立するほどの創造性が発揮された結果、各事業間の相補・相乗効果も影響して企業の成長・発展が急激に促進されたと考えるのが妥当であろう。これは、企業の極端な成長プロセスにおける不連続性（Coad, 2022）としても捉えることができる。

6. おわりに

本研究では、アントレプレナーシップ研究の中心的課題の1つである企業の成長・発展といったテーマに対して、シングルケーススタディといった意味では限定的ではあるものの、新製品・サービスの開発や導入による新事業創出の視点から中小企業の成長・発展プロセスについて明らかにし、また今後の研究に必要とされる仮説というべき結果を得ることが出来た。一方で紙幅の都合もあり、例えば、経営者交代の影響や各フェーズでのマネジメントの変容がどのように企業の成長・発展プロセスに影響するかなどについて言及できていない。今後は複数事例による比較研究によって更なるデータ検証と分析を行い、理論の構築と一般化を目指し研究を進めていく所存である。

※本研究は同志社大学中小企業マネジメント研究センターとアイアルマーズ(株)との共同研究に基づく研究成果の一部である。

〈注〉

- 1 本研究では成長とは単に量的増加を指し、発展とは内部の質的变化と向上を含んだ意味で使用している（Penrose, 1959）。

〈参考文献〉

- 1 池田潔 (2012) 『現代中小企業の自律化と競争戦略』 ミネルヴァ書房
- 2 黒瀬直宏 (2012) 『複眼的中小企業論-中小企業は発展性と問題性の統一物』 同友館
- 3 清水龍瑩 (1986) 『中堅・中小企業成長論』 千倉書房
- 4 末松玄六 (1961) 『中小企業成長論』 ダイヤモンド社
- 5 中村秀一郎 (1964) 『中堅企業論』 東洋経済新報社
- 6 Coad, A. (2022) Lumps, Bumps and Jumps in the Firm Growth Process. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 18(4), 212-267.
- 7 Davidsson, P. (2021) Ditching discovery-creation for unified venture creation research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(2), 594-612.
- 8 Gilbert, B. A., McDougall, P. P., & Audretsch, D. B. (2006) New venture growth: A review and extension. *Journal of Management*, 32(6), 926-950.
- 9 Greiner, L. E. (1998) Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55-67.
- 10 Gupta, P., Guha, S. & Krishnaswami, S. (2013) Firm Growth and its Determinants. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(15), 1-14.
- 11 Levie, j., & Lichtenstein, B. (2010) A Terminal Assessment of Stages Theory: Introducing a Dynamic States Approach to Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 317-350.
- 12 Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36: 15-23.
- 13 McKelvie, A., & Wiklund, J. (2010) Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 261-288.
- 14 Penrose, E.T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- 15 Phelps, R., Adams, R., & Bessant, J. (2007) Lifecycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, 9, 1-30.
- 16 Ushijima, Tatsuo (2020). More-money and less-cash effects of diversification: Evidence from Japanese firms. *Japan and the World Economy*, 56-101040.
- 17 Wood, M. S., & McKinley, W. (2018) The entrepreneurial opportunity construct: Dislodge or leverage. *Academy of Management Perspectives*, 34(3), 352-365.
- 18 Wright, M., & Stigliani, I. (2012) Entrepreneurship and growth. *International Small Business Journal*, 31(1), 3-22.

(査読受理)