

大手企業から中小企業への 事業継承と技術移転の実現過程

——平塚市の特装車車両メーカー株式会社トノックスの事例——

亀岡京子
堂谷拓

(平塚市産業振興部 産業振興課)

Processes for Realizing Business Succession and Technology Transfer
from Big Enterprise to SME: Case Study of Specially Equipped Vehicle
Manufacturer, TONOX in Hiratsuka City

Kyoko KAMEOKA

Taku DOTANI

Abstract

A medium size firm acquires a business which was promoted by the R&D of a large size firm and for which the market was created by the large firm. Business evolution achieved by Tonox Co., Ltd., a specially-equipped vehicle OEM, headquartered in Hiratsuka-City, Japan (Tonox), has various implications for viewing survival and expansion of business by medium and small size businesses.

Tonox has made steady business growth through withdrawal from one business, expansion into a new business, and transformation of its core business around the relationships with large size firms. Tonox occasionally made wise investment decisions ahead of the times, and strategically built its core competence. Tonox proactively bought out businesses for synergy with its existing technologies, and thereby, made inroads in new business fields. This was not mere a business diversification, but corporate activities responding to calling of time through transformation of its major business and restless renovation of its organization.

How did Tonox achieve business transformation, and why was it successful? This study elucidates success factors of business transformation by analyzing the case that Tonox acquired the business of instrumentation from the construction machinery maker to expand its business scale. The result of the analysis indicated that the two main reasons were critically important: high EO (Entrepreneurial Orientation) which refers to the tendency of firm's innovativeness, proactiveness and risk taking, and the geographical

proximity which facilitates easier knowledge transfer. In addition, practical implications were derived for medium and small firms and for governments that seek industrial development measures.

Key words: Business Succession, Small and Medium Enterprises, Core Competence, Entrepreneurial Orientation, Geographical Proximity

目次

1. はじめに
2. トノックスの概要
3. 事業の多角化とコア技術の強化
 - 3-1. 多角化のきっかけと背景
 - 3-2. 特装技術の蓄積
 - 3-3. 設備投資と好循環
4. 経路依存的な事業譲受および非関連型事業譲受による飛躍
 - 4-1. 事業譲受による周辺技術と市場の獲得
 - 4-2. 計測事業の継承
 - 4-3. 事業継承の正統性
 - 4-4. 新規事業の展開
 - 4-5. 情報共有できる組織のしくみ
5. 考察
 - 5-1. 企業家志向性の高さとお業績
 - 5-2. 事業譲受における立地の重要性
6. まとめ

1. はじめに

リーマンショックで大幅な生産減に転じた自動車業界ではあったが、トヨタ自動車は販売台数世界一を4年連続で更新した。同社の2015年の世界での販売実績は、ダイハツ工業や日野自動車を含むグループ全体で1015万1千台となり、前年比は0.8%減ではあるものの、ライバルのフォルクスワーゲン社やゼネラル・モーターズ社を押さえて世界で唯一1000万台を超えている¹⁾。日本国内の自動車業界は復活を遂げつつあるように思われるが、大手自動車会社と共に歩んできた国内の多くの自動車関連企業にとって、取引先の手続きの海外移転への対応やグローバル戦略に対し、激動の時代を共に乗り越えることができたのかといえ、必ずしもそうではない。

平塚市に本社を置く、株式会社トノックス（以下、トノックス）は、大手自動車系列会社が出資する協力会社として、一般的な大手自動車会社の車両の製造の他、特架車等にお

いて同社系列の仕事に携わってきた。しかし現在、トノックスは同社関連会社の仕事を受けてはいるが、自社の強みを生かした事業展開とM&Aによる自動車関連の新たな分野を開拓し、主力事業の軸足を移しつつ成長を続けている。さらに、M&Aには大手企業の事業譲受も含まれていることが特徴として挙げられる。

では、なぜトノックスは大手企業から事業を事業譲受することができ、どのように事業を拡大しつつ事業ドメインを転換させてきたのだろうか。経営戦略の定石としては、新規事業に参入する際、自社にある程度の技術を持つ場合、他社の関連事業との提携や共同開発を行う。また、資金があって時間が無い場合、さらに自社には技術が無い場合、他社の関連事業の買収が一般的に行われる（例えば、バーニー、2003）。本ケースでは、そのような定石とは異なる意図を持った、同社のユニークな経営を取り上げ、主として事業譲受と事業継承の視点から、新規技術と市場の獲得および新規事業の成立までの過程を詳述する。それによって、大手自動車会社の協力会社として量産型車両を事業の要とした経営から、自立したオーダーメイド型車両を中軸に据える経営を維持できるような事業ドメインの転換を果たせた要因を分析することにしよう。

結論を先取りすると、トノックスは自社のコアコンピタンスを拡張させながら、時代に適応して適正な規模による経営を貫き、企業の立地による優位性を活かしたといえる。これは、成長を志向する製造業にとって新たな成功モデルを提示しているともいえるだろう。

ではまず、トノックスの概要を説明し、次に同社がどのように多角化を進め、それに伴いどのように技術を蓄積し、コアコンピタンスを構築したのか、そのプロセスを説明する。さらに、事業を拡大できた要因を戦略、組織、立地の面から考察し、最後にインプリケーションを述べる。

2. トノックスの概要

トノックス（取締役社長 殿内荘太郎）は、資本金3億3,000万円、従業員数290名（平成24年3月現在）の企業で、本社及び本社工場が平塚市に立地し、横浜工場（横浜市保土ヶ谷区）、豊橋事業部（愛知県豊橋市）を有する。事業内容は、①特装・特架車両の設計開発、製作、②フォークリフト・建設機械キャビンの設計開発、製作、③輸入車の出荷前納車点検整備、④特殊塗装、樹脂塗装、⑤計測事業の5つである。主要取引先は、国内自動車メーカー、建機メーカー、防衛関係、外車関係、特装車両関係、官公庁、その他にも東日本旅客鉄道やNEXCOなどがある。

またグループ会社には、特種車等の設計・製造を手掛けるヤナセテック（株）、特殊車

表1. トノックスの主要取引先

分類	企業・組織名
国内自動車メーカー	大手自動車会社など
建機メーカー	大手建設機械会社など
防衛関係	IHI エアロスペースなど
外車関係	フォード・ジャパン・リミテッド、ボルボ・カーズ・ジャパン、 ジャガー・ランドローバー・ジャパンなど
特装車両関係	オーテックジャパンなど
官公庁	警察庁、警視庁、総務省、国土交通省、防衛省など
その他	東日本旅客鉄道、西日本旅客鉄道、NEXCO など

出所：トノックスホームページより引用し著者作成

両等の卸売り等を手がけるワイ・エンジニアリング（株）、米国フォード車両、パーツ等の販売等を手がける Ford Kanagawa 港北ニュータウン店（株式会社トップス・ジャパン）がある。

トノックスの前身となる会社は、大手自動車会社出身の殿内が独立して、1948年（昭和23年）に横浜市で創業したことから始まる。大手自動車会社の委託を受け、全鋼製車体の塗装業務等を完成させた後、1950年（昭和25年）に殿内工業（株）を創業し、大手自動車会社の協力工場として自動車車体の製作を始めた。この時期にはダットサントラック、ライトバン、パトロールカー等の商用車の生産を開始した。1959年（昭和34年）に横浜工場を新設し、初期のフェアレディ、キャブスターバンの生産を開始した。

殿内工業の技術的な基盤となる特架車の設計開発及び製造は、1963年（昭和38年）に開始した。大手自動車会社では、国産公用車（警察車両等の特架車）を受注しており、官公庁からの発注を大手自動車会社が受け、殿内工業が製造していた。国内にはトヨタ自動車等の競合がいたが、大手自動車会社が受注した特架車のほとんどは殿内工業が製造していた。

生産の柱である大手自動車系列の車両の量産体制を整えるべく、殿内工業は1967年（昭和42年）、大手自動車系列会社第4地区に隣接する平塚工場を新設した。これにより、平塚工場は量産型、横浜工場は特架車製造という役割分担を明確にした。1970年に増資し、1972年（昭和47年）にはワンボックスカーのキャラバンの生産を開始する。その翌年、本社所在地を平塚市に移転し、量産体制を強化していった。

このように順調に成長を続けるかと思われたが、大手自動車会社が経営的に厳しい局面に入ると、殿内工業もまた変革を迫られることになるのだった。



図1. 直近10年間の車種別売上高割合の変化
出所：ヒアリングに基づき著者作成

3. 事業の多角化とコア技術の強化²⁾

現在のように、トノックスが事業の多角化に至った理由は大きく分けて2つある。1つ目は、外的環境の変化に適応して自社の強みを強化するため、2つ目は時宜を得た事業譲受により自社にはない技術を獲得するためである。本節では、1つ目の理由として、大手自動車会社系のサプライヤーから系列以外の仕事を受注するようになったプロセスをみてみよう。

3-1. 多角化のきっかけと背景

殿内工業は大手自動車会社と大手自動車系列会社の協力会社として、量産型の経営を志向していた。だが、多角化へ舵を切るきっかけを作ったのも、主要取引先である大手自動車会社であった。大手自動車会社の先行きや国内自動車業界の将来を考えると、このまま一協力会社として量産を受注し続けるのか、主力事業の転換を図るべきなのか、2つの選択肢からどちらかを選択しなければならないとトノックスの経営陣は考え始めた。

そこで、社長の殿内は大手自動車会社系以外の仕事を積極的に受注する方針を固めた。これにより、営業のスタイルは徐々に変化し、大手自動車会社系の量産受託を主軸としつつ、特架車の関連分野を開拓するようになった。例えば、県警等は、警察庁の公用車と同じ仕様の発注をするケースがあるため、殿内工業は各地の自治体に入札権を持つディーラーに対して営業を行い、警察車両の受注を増やしていった。ここでは、国が発注した大手自動車会社の特架車を製造しているという実績が、殿内工業を正統化し、全国のディーラーに安心感を与えていた。

その後、同社はバン型冷凍車、建設機械用キャビンの製造や、輸入車の出荷前納車点検整備、車検整備事業を開始し、1991年、社名を株式会社トノックスに改称した。さらに、空港トローイングトラクター、高規格救急車、大型車両特殊車（医療車・消防車）、軌陸車

の開発、生産を始めるなど、仕事の内容は多岐に渡るようになった。時には、キャンピングカーを自作し、全国を巡る営業活動も行っていった。

3-2. 特装技術の蓄積

トノックスが持つ技術は、年々多様化してきた。現在、トノックスは単なるサプライヤーではなく、アSEMBラーである自動車メーカーと同程度の専門技術を持っているため、完成車両を自社内で製造することができる。車体を作るためには、総合力が必要であり、そのすべての技術をもっている。しかし、これらの技術を創業当初から持っていた訳ではない。特装車の技術はトノックスの既存技術では対応できないものだった。自動車メーカーからの注文に応じて、さまざまな生産工程を担うようになり、技術が蓄積された。

トノックスの事業は、昭和25年に板金からスタートした。いわゆる手板金である。当時はプレスしても、自動車メーカーでさえ設計図どおりには作れなかった。そのため、自動車の屋根を叩いて形を出すということもあった。自動車メーカーのオーダーに従って車体を作っていたが、技術はメーカーで勉強させてもらったという。

昭和40年頃になると、量産の自動車を自社でもある程度までは製造できると予測した。そこで、トノックスは量産を見越して自社工場を大手自動車系列会社の隣接地に建設し、生産技術は大手自動車会社や大手自動車系列会社から指導を受けた。こうして、自社で完成車の組み立てができるようになるまで技術力を向上させるとともに、メーカーからのオーダーに応じて、次々と特装の技術を蓄積して行った。

3-3. 設備投資と好循環

その後、経営方針の変更に伴い、量産から非量産（オーダーメイド）に対応するため、工場設備のスクラップ&ビルドが必要になった。トノックスは量産用の設備はすべて解体し、ダウンサイジングした設備を新たに導入した。これにより、それまで月産6,000台の設備が月産1,000台の非量産型車両対応の設備となった。

その際に導入する塗装ブースのサイズをどうするかが問題になった。新規に購入するにあたり、ブースが大きいと塗装材料が多く必要になり経費がかかるが、大型車に対応できる。逆に、ブースが小さければ材料費は少なく済むが、中型小型車にしか対応できない。どちらを選ぶか判断を迫られるところであった。

結局、トノックスは大きい塗装ブースを導入した。これが後に大型車両にも対応できることにつながった。特に、欧米向けの輸出車両はサイズが大きく、最近では各メーカーで車体塗装業務が多い。そのため、各メーカーは、試作車の塗装を外注するが、これを受注できる塗装設備を持つサプライヤーは国内にあまりない。トノックスは、大手メーカーの試

作車工場から比較的近く輸送コストが低いという立地の優位性があり、塗装の受注が増えてきた。塗装ブース導入に際して、先を見越した経営陣の意思決定は正しかったといえるだろう。

4. 経路依存的な事業譲受および非関連型事業譲受による飛躍

前節では、主として自動車組み立て技術や塗装技術を中心として組織的な学習による関連技術の蓄積と積極的な投資による事業の多角化について説明してきた。本節ではさらに、コア・コンピタンスを活かしながら中核事業を拡張した経路依存的ともいえる事業譲受であった輸入車業務部門の獲得と中核事業や蓄積した技術とは直接関連のない非関連型事業の事業譲受であるレーザー計測技術部門の獲得の過程を紹介する。

4-1. 事業譲受による周辺技術と市場の獲得

第2節でみたように、トノックスは輸入車販売部門やレーザー計測事業部門にも進出している。多角化といっても資源展開のパターンは異なっている（網倉・新宅，2011）。たとえば、吉原ら（1981）は多角化の類型として、大きくは5つ、細かくは7つのパターン（専業型、垂直型、本業中心型その中で集約型・拡散型、関連型でも集約型・拡散型、非関連型）を明らかにしている。その分類で考えると輸入車販売事業は関連・拡散型であり、レーザー計測事業は非関連型の多角化を意味しているといえる。

上記のような多角化は、事業譲受による外部資源の獲得によるところが大きい。トノックスは事業により事業譲受の目的が異なっており、獲得した事業部門でも輸入車販売部門は熟練の技とのシナジー効果により事業が拡張している一方、レーザー計測事業部門はトノックスのコア・コンピタンスでは対応できない関連性のない事業である。言い換えると、輸入車販売部門については特架車の開発や製造を実践することによって、自社技術を蓄積し進化させ、関連分野への多角化を成し遂げてきた経路依存的な事業譲受であり、非関連型事業の事業譲受は社会情勢の変化に適応した資源獲得によるものであった。その資源獲得の過程には、トノックスとは特に強い取引関係のなかった異業種の大企業が行った「選択と集中」の結果、意図せずして展開することになった事業もある。

まず一つ目の関連拡張型事業として、大手輸入販売会社の事業売却を受けたクラシックカーのレストア部門の事業譲受がある。これはトノックスの関連会社として、ヤナセテックを2003年（平成15年）に創業した。元々、輸入車の出荷前納車点検整備や車検整備を行っていたトノックスは、輸入車に限れば大手輸入販売会社の競合であった。しかし、輸入車の販売に特化する戦略に舵を切った大手輸入販売会社は、レストア部門の売却に踏み切

った。なお、同年、大手輸入販売会社は第三者割当増資を実施し、経営基盤強化を図ると共に、同社の関連会社を設立し、BMW車の販売を開始している。

さらに、トノックスの関連会社であるワイ・エンジニアリングは、2005年（平成17年）に大手輸入販売会社よりメルセデス・ベンツの作業車を取り扱う機械事業部の営業を譲り受けたものである。メルセデス・ベンツブランドの商用車ユニモグ³⁾等の輸入販売を開始している。

トノックス同様、ヤナセテックとワイ・エンジニアリングも主要な取引先は共に防衛省や国土交通省関係である。

4-2. 計測事業の継承

これまで、特架車の技術を積み上げてきたトノックスは、2011年（平成23年）に新たな事業分野に進出する。大手建設機械会社のグループ会社A社（平塚市）から路面性状計測車の製造・メンテナンスおよび路面性状の解析事業を継承した。これまで経験のない土木分野に進出することとなった。この事業継承の背景にも、大手建設機械会社の「選択と集中」による小規模事業からの撤退があった。ただし、この計測事業は単なる事業譲受ではなく、同社が切り拓いた市場と技術を継承する正統性が求められる難しいものであった。

A社による路面計測車の開発は1980年代からスタートした。従来、存在しなかった技術を試行錯誤で開発し、製品を市場に投入してきた結果、事業撤退が決まった段階では計測データの解析も含めると年間数億円程度のビジネスとなっていた。取引先はNEXCOやJRであった。製品は、比較的大型の車両に、A社が開発したレーザー光線を発する機械と、反射されたレーザーを受けるパーツ、これらのデータを蓄積するサーバー、起動するためのバッテリー等を搭載したものである。同社は、これらを車両に特装する技術を持つ企業に1台ずつ発注していた。トノックスはこの特装を受注する企業の一社であった。

大手建設機械会社の中央研究所は平塚市万田に立地しており、計測事業はこの研究所で生まれた。建機の研究が主流であった研究所の中で、計測や検査の装置を研究していた。開発当初、土木業界では、道路や橋梁等の破損状況は定量的に計測されておらず、職人の目視や打音検査が行われていた。あるとき、建設省から路面のひび割れ、形状を走行しながら測定したいとの要望が公募され、大手建設機械会社は協力会社と共にエントリーした。試作をした結果、競合はなく建設省のお墨付きを得たため、1988年から関連会社（後のA社）で外販を開始した。

2008年のリーマンショック直後、自動車産業の生産量は激減し、これに合わせるように産業用機械の出荷も減少した。その後、中国やブラジル等での自動車生産量の増加に伴

い、産業用機械の需要増が見込めること、さらに、建設機械部門での技術力強化を図るため、大手建設機械会社はA社の吸収合併及び工作機械事業を担当する大手建設機械会社の子会社2社の合併を2011年4月に行うことを決めた。そこで、事業の選択と集中の結果、撤退が決まったのが計測事業であった。2010年11月16日の取締役会で合併案が可決されてから翌年3月末までの間に、A社は事業の整理をしなければならなくなっていた。

4-3. 事業継承の正統性

計測事業では、既に何件も計測車両を国などの主要取引先に納入しており、その後10年間のメンテナンスもA社が行っていた。そのため、A社と同等レベルのメンテナンスが可能な会社に事業を継承しない限り、A社ならびに親会社の大手建設機械会社の評価を下げることに直結するという課題を抱えていた。A社は限られた時間の中で、これまで特装を発注していた企業を中心に、この事業の継承について打診して回った。

トノックスがA社から事業継承の打診を受けたのは、2011年1月10日であった。トノックスに打診が来る前に、A社は他社に事業の引き受けを断られていたという。トノックスの経営陣は、この打診について直ちに社長に上申し、その日の内に事業継承の意思決定をA社へ伝えた。当時を振り返って、経営陣は「計測事業に社会的な重要性を感じた」と事業継承に踏み切った理由を述べている。

しかし、事業を引き受けるには、トノックス側に当時、主として3つの大きな課題があった。まず、事業譲受のための資金を年度内に用意できなかった。これはA社が支払いのタイミングを調整してくれることになった。2つ目に、計測を行うためにコアとなるレーザーや関連機械の知識や技術を持っていなかった。そこで、A社から開発やメンテナンスに係るデータや顧客のデータなど計測事業に関するデータを全て譲り受けると共に、3名の技術者に移籍してもらった。移籍した技術者（現在、理事兼計装システム事業部部长）に対する顧客企業の信頼は厚く、事業継承に伴う顧客とのトラブルはなかった。3つ目の課題は、トノックスでは特装の経験はあっても、計測車両をゼロから製作した経験がなかったことである。そのため、A社が受注していた4月以降の計測車両の製造は、トノックスから10名、A社から10名の混成チームで行うことになった。A社はここまで綿密に事業を引き継ぐことで、企業規模は異なっても、トノックスがA社および大手建設機械会社の一事業を継承する正統性を示したといえるだろう。

4-4. 新規事業の展開

計測事業を継承したトノックスは、次の3つの取組みによって、既存事業との関連性が薄い新規事業を社内で展開することになった。

1つ目は、これまでなかった解析の部門の立ち上げである。計測事業は、計測車両の製造、メンテナンスのみではなく、所有する計測車でトノックス自ら計測を行い、データを解析したうえで発注元に納品する事業も行っていった。そこで、新たにデータ解析の人材雇用を増やしていった。データ解析は、緻密な作業をある程度短時間で積み上げることで対応可能なため、主婦層の短時間勤務が適していた。計測事業の継承により、新たな女性の雇用が増えていった。

2つ目は、新しい知識の獲得と新規顧客との関係性の構築である。当初、トノックスが想定していた計測事業は、特架車の延長線上のもので、いわゆる輸送機事業であった。しかし、実際は建設や土木の事業であり、さらに、そこに必要な技術は車を作るハードウェアというよりむしろ光学的な技術であり、解析等に必要なソフトウェアに関する技術であった。また、計測車両の部品調達には、これまで付き合いのなかった分野の企業と取引する必要があった。製品を納品する先も、これまでと異なり、土木部門の省庁や道路公団等となった。計測事業に必要な知識、技術、取引先等の全てをA社から継承することで、トノックスではこれまで全く未開拓分野の資源を獲得することに成功した。

3つ目は、計測事業の応用段階としての新たな製品開発である。A社が製造していた計測車は比較的大型であり、高速道路には向いているが、山道や狭隘道路を走る事には適していなかった。特架車を得意とするトノックスは、2011年の東日本大震災や2012年の笹子トンネルの崩落事故を端緒とする計測の需要増加に対応するために計測車両の小型化を図っていく。これにより、事業継承の際は、NEXCOやJR等の大型需要のみであった計測車両が、道路やトンネルを管理する地方自治体や他の団体等の要望に応えることができるようになった。さらに、これまでは道路やトンネルのひずみを計測するのみであったが、NEXCOと共同開発で、道路の液状化のしやすさを計測する車両の開発も始まった。

4-5. 情報共有できる組織のしくみ

トノックスは、顧客からのオーダーを断らず即決する営業方針を取っている。設計・技術等を経験した社員が営業に行くため、これまでやったことのない仕事であっても、ある程度営業担当が実現可能性を判断できる。これは組織として、社内の情報共有が図られていることによる成果の一つである。

同社では、情報共有化促進のための制度が整備されている。まず、その一端として顕著な特徴は、社長自身が200人以上いる従業員全員を把握しているということである。そして、制度の一つとして各部門長約20名が出席するTTP (Tonox Total Product) と呼ばれる会議がある。これは、月に1回1~2時間かけて実施されるもので、例えば品質分科会など部門による発表が行われ、目標管理を行っている。ISO9001や14001の取得もTTPベ-

スで進められた。

また、新規の案件が入ると受注連絡会が行われる。ここで受注が決定する前に生産計画の中にも入れる。原価計算もこの連絡会で行い、図面や仕様もここで情報交換し、受注連絡会のあと進捗会議を行う。

この他に、経営幹部（13人）との昼食会（12:00-12:40）も情報共有の一環として月・火・木・金の週4日行われる。例えば、月曜日は製造の発表、火曜日は営業の発表といった具合で、この場で現場責任者が褒められることもあれば、叱責されることもある。決定権を持つ部長5～6名が発言し昼食会を進めているため、さまざまな案件が即決され、その内容がすぐに各部門に伝達され、社内のコミュニケーションも良くなっている。

このように、頻繁にコミュニケーションをとることでさまざまなナレッジが共有され、新規の事案にすぐ対応できる組織となっている。

5. 考察

ここまで、トノックスはどのようにして主力事業を転換させ、非関連分野への事業拡大を図ってきたのか、具体的な事例を取り上げて丹念に記述してきた。では、なぜトノックスは事業の縮小と拡大を同時並行的に行い、事業転換に成功することができたのだろうか。もちろん、大手企業の事業を譲受することによって資源や市場を獲得し、事業転換を果たせたという状況はある。だが、それだけでは成功の理由を説明できない。事業を譲受しさえすれば主力事業は転換できて、その新規事業によって好業績をもたらすことができるといった簡単な話ではない。実際に、A社はトノックス以外の企業にも計測事業の売却を打診したとも言われている。なぜトノックスがその売却提案を受け入れ、事業をうまく継承し、新規事業を拡大させることができたのだろうか。

そこで、第5節では、理論的な視点と実務的な視点から事例を分析することによって、その理由を明らかにしていこう。

5-1. 企業家志向性の高さとお業績

新規事業に積極的に進出する企業に関して、近年、EO（Entrepreneurial Orientation：企業家志向性。以下、EOと示す）と企業業績との関係を明らかにする研究が増えつつある。EOの定義はさまざまあるが、Lumpkin and Dess（1996）では新規参入につながるプロセスであり実践であり意思決定活動のことだと認識されている（Rauchi, et al., 2009）。Lumpkin and Dess（1996）によると、EOはproactiveness（先を読んだ行動を取ること）、innovativeness（革新的であること）、risk-taking（リスクを負えること）、competitive

aggressiveness（競争上の攻撃性）、autonomy（自律性）の5つの次元（dimensions）で表される。

しかしながら、EOの次元に関しては、いくつかの議論がある。最初の3つの次元はMiller（1983）がアントレプレナー（entrepreneur）の指標として挙げていたものである。その後、Miller（1983）では言及されていないEOの概念が生まれ、曖昧な概念であるEOを説明するための鍵となる要素、つまり「次元」として上記の最初の3つが取り上げられるようになった。そこに、上述のLumpkin and Dess（1996）が、新たに2つの変数（次元）を追加して、EOと企業業績との関連が研究されるようになってきた（Rauch, et al., 2009）。

日本では、Entrepreneurship（アントレプレナーシップ）という言葉が最初に「起業家精神」と翻訳されたため、2つの誤解が生じているという（米倉・清水, 2013）。彼らによると、企業家と起業家が混同されていること、そして「精神」と訳されたため個人の精神的な資質と考えられてしまい、本質を見失うほど狭義化されてしまっているということである。確かに海外の研究では、例えばLumpkin and Dess（1996）は「アントレプレナーシップと効果的な戦略経営（effective strategic management）は異なるものである」ということを議論した上で、EOの議論に移行している。さらにEOは、企業の組織プロセスや意思決定の手法を反映させたものとして、新規ベンチャーの立ち上げに関わりない企業であっても、競争優位や戦略変革の源泉になり得ると説明している（Lumpkin and Dess, 1996）。そこでは、アントレプレナーシップについて、企業の創業者や経営トップの個人の資質や精神論ではなく、企業あるいは組織としてのプロセスや手法についての議論がなされている。

海外のアントレプレナーに関する研究は、Miller（1983）の段階からアンケート調査により定量化された実証研究が行われている。さらに、Rauchら（2009）の研究では過去の研究蓄積を集積してメタ分析なども行われるなど、この分野の研究は個別企業の詳細な分析による定性分析よりも定量分析が行われる傾向にある。その代りに具体的なアントレプレナー的な行動様式や組織プロセスが見えにくくなっている。

その中で、本研究で取り上げたトノックスの事例をみると、個別事例ではあるが実際にEOを構成する3つの次元を実現していることがよく分かる。まず、innovativenessについては、自社オリジンの研究開発成果ではないが、NIH 症候群（Katz and Allen, 1982）に陥ることなく事業継承によって新規技術を受け入れた。その技術が国内になく、またその社会的意義を見極められたという意味で、技術の目利きであり革新性を持つ組織であったといえる。次に、proactivenessについては、大型投資を行い、例えば大型車両を塗装できるようなブースを導入するなど先を見越した行動が相当する。3つ目のrisk-takingで

あるが、トノックスの企業規模および従業員構成からすれば、大手輸入販売会社やA社などの大手企業の事業を継承することは、かなりリスクを伴うと当初判断されたであろう。これらの3つの次元を考えるだけでも、トノックスが高いレベルでアントレプレナー的志向性を持つ企業であることが推定できる。また、Lumpkin and Dess (1996) が唱えるような、さらに2つの次元である *competitive aggressiveness* と *autonomy* についてみると、前者はそうであるのかどうかは判断しにくい。なぜならば、計測技術などは競争上激しく戦っているというよりも競争相手のいない世界に乗り込んだというほうが正確だからだ。しかし、後者の自律性については、経営陣トップだけでなく、「クイックレスポンス」で現場に近い従業員により情報やナレッジが共有されていることから、素早い意思決定が実際に行われるような自律性があることが分かる。

このように既存研究の成果を帰納的に考えてみると、EOのフレームワークを用いて分析することによって、日本の中小企業のミクロ的行動の理由やその正統性が見えてくるのではないだろうか。また、なぜ中小企業が大手企業の事業を継承することができ、新規事業として展開することが可能になるのかという理由も説明できるであろう。

さらに、具体的な行動の本質的な動機も明らかにしやすくなる。例えば、トノックスの意思決定はとても速く、「クイックレスポンス」といわれる迅速な意思決定を可能にする要因として、主に①断らない営業方針、②普段の情報共有体制の2つが上げられる。断らない営業方針は、新しい様々な課題をトノックスに与え、その解決を迫る。また、解決に必要な情報や、実際に解決したナレッジは、様々な機会で行われるコミュニケーションを通じて組織内で共有される。これを繰り返すことで、板金の技術からスタートしたトノックスは、完成車を作る技術、特装の技術、そして計測事業のナレッジまで蓄積することに成功した。このような具体的な行動もEOの次元をフレームワークとして組織プロセスをみると *proactiveness* であり、*autonomy* が確立しているという説明ができる。

先行研究では、EOと企業の業績には正の相関関係があることが実証されている。本研究ではそこまで実証に踏み込んでいないが、さまざまな点でEOの高さが業績に結び付いている可能性を推測できるだろう。

5-2. 事業譲受における立地の重要性

前項では、EOに焦点を当てて事例を分析したが、もう一つのフレームワークとして立地の問題も挙げられる。EOが企業の内部環境を問題にしているとしたら、立地は外部環境に関わっている。事例を見ると、トノックスの輸入車業務部門、車両整備部門、そしてA社からの計測事業の譲受には、企業の立地が大きく影響していた。その理由の一つには、売却にあたり大手輸入販売会社は従業員の雇用の維持等を条件にしていた。そのた

め、横浜にも工場があるトノックスが事業譲受したことで、ヤナセテックの従業員は引越等もなく働き続けることができた。トノックスにもメリットはあり、移動コストを抑えてヤナセテックを経営管理できたのである。

さらに、成功する事業譲受において立地が重要である理由の2つ目は、事業移管の迅速さと容易さである。A社は川崎に本社、平塚に事業所があった。そこはトノックスにも近い立地であった。計測事業の開発は平塚にある大手建設機械会社の研究所で行われており、開発者が平塚にいた。そのため、通常であれば半年はかかる事業移管を3ヶ月未満で完了させ、さらに移管の過程では両社の混成チームによる製造も可能になった。それは両社が近接して立地していることで、事業の移管後にトノックスに異動となるメンバーとA社に残留するメンバーとのコミュニケーションがとりやすかったことや地理的な不安感が無かったことが成功要因として考えられる。

このように企業同士の近接性もまた事業継承の容易さに大きく影響を及ぼす理由の一つであると考えられる。

6. まとめ

これまで見てきた通り、大手企業から中小企業への事業譲渡、あるいは中小企業による大手企業の事業の事業譲受が成立するには、企業家志向性が高い中小企業であること、そして企業間の取引関係に関わらず立地の近接性が重要であることが分かった。

特に中小企業については、意思決定の速さが強みになる。それがどこかの階層間での話なのか、あるいは組織全体として考えることができることなのかといった視点で考察すれば、単に企業の規模だけで特徴を捉えるだけではない、新たなインプリケーションが見えてくるかもしれない。

ここで、トノックスの意思決定の早さについて再度触れておく。これは、組織がアントレプレナーシップだけでは測れない、EOの概念を持ち出した際に登場する自律性が高い組織であることに起因している。その具体的な行動がクイックレスポンスであり、それを可能にしたのが情報共有であった。ここでいう情報共有は、組織の現在の能力を経営幹部が把握していることを意味する。幹部の誰かが新しい情報をつかめば、すぐにリアクションができる状態になっていた。計測事業の例でも、経営陣に事業継承の話が打診されたとき、すぐに事業性を見出し、社長と前向きに相談できた。このように、幹部の誰でも会社の将来ビジョンを描けるほど情報共有することで、チャンスが到来したときにクイックレスポンスが可能となったといえる。

また、企業の立地についてはトノックスの計測事業継承の事例から分かるように、異業

種の企業であっても地理的な近接性が譲受側と売却側の双方に有利に働くことを示している。土木分野と自動車分野の融合ではあったが、分野横断的に事業が継承され、新しい事業を立ち上げることができた。それがかつての主力事業からの撤退・縮小と新規事業への参入・展開という企業の成長につながっている。

実務的なインプリケーションとしては、産業集積地に立地する大手企業の研究所と中小企業において、企業規模の違いに関わらず最適な事業移管の可能性があることを念頭においた産業振興策を検討できるということである。具体的には、様々な業種の大企業と中小企業が混在する地域を一つの生態系と捉え、事業規模が小さいという理由で研究開発が止められ撤退する大手企業の事業を中小企業に売却するよう促す施策を今後は積極的に考えてみてもよいだろう。

最後に本研究は、マクロデータで議論されることの多いEOという概念に対して、ミクロ的な見地から具現化の実例を示したことに貢献があると考えられる。一方で、一つの企業の事例研究であることで、それを普遍化させるための説明力が十分ではないため、EOの構成概念に関する研究の更なる理解を深めることは今後の課題である。

注記

- 1) 日本経済新聞2016年1月27日付夕刊
- 2) インタビューは2014年7年15日、2014年9月19日、2016年3月1日にトノックス社において実施した。
- 3) ダイムラー社がメルセデス・ベンツのブランドで製造・販売する多目的作業用トラックである。複数種類のアタッチメントを付け替えることで何種類もの仕事ができる商用トラックである。(ワイ・エンジニアリング社ホームページより)

参考文献

- Barney, J.G. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison-Wesley Pub. Co., Mass. (ジェイ・B・バーニー著『企業戦略論【下】 全社戦略編 競争優位の構築と持続』岡田正大 訳, ダイヤモンド社, 2003年)
- Katz, R. and T. J. Allen (1982). "Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R & D Project Groups," *R&D Management*, 12, 1, pp. 7-20.
- Lumpkin, G.T. and G.G. Dess (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance," *The Academy of Management Review*, 21, 1, pp.135-171.
- Miller, D. (1983). "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firm," *Management Science*, 29, 7, pp. 770-791.
- Rauch, A., J. Wiklund, G.T. Lumpkin and M. Frese (2009). "Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future," *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 761-787.

亀岡京子・堂谷拓

網倉久永・新宅純二郎（2011）『経営戦略入門』日本経済新聞社

吉原秀樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男（1981）『日本企業の多角化戦略－経営資源アプローチ』日本経済新聞

トノックスホームページ [<http://www.tonox.jp>] （最終アクセス日：2016年4月3日）

「ウニモグについて」, ワイ・エンジニアリング株式会社 [<http://www.yeng.co.jp/unimog/>]
（最終アクセス日：2016年4月8日）

米倉誠一郎・清水洋 「[連載] 世界で勝つためのイノベーション経営論（第23回）－企業家精神に関する2つの大きな誤解とアントレプレナーシップのスキル化」, 『経済界』（2013年8月20日）[<http://net.keizaikai.co.jp/archives/2104>] （最終アクセス日：2016年4月11日）