

「小さな」世界企業

— その独自技術の製品・製造技術の絞り込み，海外構想力と経営者 —

溝田 誠 吾

日経産業新聞は、特集の『小さな巨人』なかで金融機関が融資する際、「規模が小さくても高く評価できる企業の要件とは何か」についてアンケート（母数が少ない欠陥がある）で第1位にリーダーシップ・先見性・決断力・人脈などの「経営者の資質」（50点）、第2位に「財務が健全である」（39点）、第3位に「大手に引けをとらない独自の技術・ユニークなサービスを持つ」（35点）が断然上位をしめ、とくに融資決定のなかでトップの資質という総合力を重視していることがわかった。しかし、同じ人の要素のなかでも「組織が柔軟で意思決定や行動が早い」や「経営の補佐役などに優秀な人材がいる」などの組織に点数がはいらなかったが、（編集部は企業規模が小さい場合に金融機関は組織力まで要求せず、トップ一人の信用に注目していることが浮き彫りになったとしている）経営者の組織統率力などの資質に含められているのではと思わせられた。第3位に本稿の「小さな世界企業」のなかで重視してきた「独自の技術・ユニークなサービス・商品を持つ」が上げられているが、我々が重視してきた製品技術・製造技術については特定の分野で高いシェアを持つ」や「為替変動に耐えるコスト競争力を持つ」、さらに「有力企業と提携・協力関係を築き、製品・サービスの開発、販売体制を強化している」が低い点数だったのは回答回数が少なく、前者（第3位）に含められたのではないかと想像される。（『日経産業新聞』1994年3月1日付）。

『日経産業新聞』アンケートでも経営者の資質や製品技術力について高い評価が与えられて

目 次

1. 独自製品・製造技術への絞り込みとトップ経営者……………	2
2. 海外構想力の意思決定とトップ経営者……………	10
〈編集後記〉……………	50

いることがわかったがここでは、以下の2点から経営者の資質に迫ってみたい。

本稿では、これまで取り上げてきた12社（第1表参照）のトップの経営者像を社長インタビューとアンケート調査を手がかりに浮き彫りにしたい。以下、(1)なぜその主力製品の開発にいたったのか。(2)なぜ海外を構想したのか、という2点から「小さな」世界企業の大きな世界（いわゆる多国籍）企業と異なった生身の経営者像を明らかにしよう。

1. 独自製品・製造技術の開発とトップ経営者（第1表参照）

各社独自の主力製品の開発までの道程は平坦ではなかった。しかし、確実に言えることは、ギリギリまで追いつめられるという切迫感が「思いがけない知恵や閃きを発揮」しながら主力製品に到達した。こうした新製品の開発までの過程を事実即して明らかにしよう。

〔テイボー〕 現在の極細0.2ミリのプラスチックペン先の開発をも可能にした製品開発でのターニングポイントは、アクリル素材の合繊ペン先の製造による世界のペン先市場を2分するオーベクスのキャッチアップと72年のPNタイプ・PHタイプのプラスチックペン先の開発さらに、82年のプラスチックペン先をめぐる特許裁判であった。河村社長は同社が製品開発力をつける画期となった事件こそ、米国でのライバルメーカーとの「特許裁判」であったと言い切る。このトップの訴訟の指揮と対応の過程で製品製造技術のデータ集めと理論武装が「現場の職人の堪や経験に頼ったもの造り」から「科学的な理論に裏打ちされた技術者集団のもの造り」になったという。その後、現場と販売の一体化が進み、品質の向上と納期の厳守が可能になったと言う。この事件後テイボーはマーキング・ペン先に製品を絞り込み、2,380種類という多品種対応力を獲得し、世界のテイボーに飛躍することになった。さらに、河村社長は、世界企業への飛躍の第一は製品技術力であるが、さらに従業員一人一人の心構え、基本の徹底、失敗した場合の原因の追求、トップとしての自らの公平な人事、資本の投下を唱え、いかに解かってもらえるかがトップの役割と強調した。つぎに取り上げる4社は、創業時点から10数年間は巨大企業の下請け企業、そこから戦後の我国の産業史のなか製品を一点に絞り込み技術を鍛え上げ、元方複数化を実現して小さな世界企業に上り詰めていった共通の歴史を持っている。

〔エンケイ〕 エンケイのアフターマーケット向けのアルミホイールへの到達の歴史は、第2代社長・鈴木建次氏（現社長の尊父・故人）のリーダーシップのもと土台が築かれた。同社は、砂型・シェルモールド複合技術で1962年富士重工業のスバル360のクランクケースEK32の受注競争で勝利し1社独占納入になったが、65年同社の年間売り上げの18%に達する主力製品に「突然水を浴びせかけられるようなショックとなった」ダイカスト化の要請がなされることになった。ここで鈴木前社長の同社を形作る重要な意思決定がなされた。その意思決定は、巨額

第1表 小さな世界企業と製品・製造技術戦略

類型	企業名と業態	戦略	中核技術	源流(地場・在来産業ないし家業)
類型1	1 テイボー(筆記具のうちサインペン先への絞り込み。その多様化。)	製品掘り下げ	毛細管現象技術	フェルト帽子
	2 エンケイ(アルミホイール専業の多様化。)	製品掘り下げ	アルミ casting 技術	オートバイ部品
	3 ホシザキ電機(核としての業務用製氷機から総合厨房機へ。)	製品掘り下げ	製氷技術	ミシン部品
	4 星野楽器(エレキからロックへ。アーティスト育成を含む総合グループ化。)	製品掘り下げ	製品開発・マーケティング	輸入楽器販売
	5 バルダン(コンピュータ利用による可能性の拡大。)	製品掘り下げ	刺繍機のマトロ化	縫製業(一宮の繊維産業)
類型2	6 アイコクアルファ(冷間鍛造技術による多市場化。)	技術掘り下げ	精密冷間鍛造技術	自転車部品
	7 フジミインコーポレーテッド(微粉技術による多市場化。)	技術掘り下げ	精密分級技術	モザイク・タイル(愛知の窯業)
	8 旭サナック(業務提携による品揃え。国際的交流と共生。)	技術掘り下げ	冷間鍛造技術、粉霧技術	銃弾
類型3	9 シャチハタ工業(パイオニア。スタンプ台と印鑑の結合で簡便化。世界商品へ。)	新製品コンセプト	インク技術	スタンプ台
	10 ホーユー(パイオニア。素人用に簡便化。世界商品へ。)	新製品コンセプト	毛染め技術	薬局
	11 カイインダストリーズ(パイオニア。使い捨てに簡便化。世界商品へ。)	新製品コンセプト	刃物技術	刃物(関の刃物業)

本表は、共同研究者の塩見治人氏(名古屋市立大学経済学部)が作成した。

注1) 各社の社会資料と聞き取りによる。

の設備投資を必要とするダイカスト分野への進出は得策でないとして、主力製品の生産を中止し、さらに、「限られた時間内で次期主力製品を開発するという生き残りをかけた模索が全社を挙げて開始」され、アメリカのアフターマーケット向けのアルミホイールに到達することになった。これは、鈴木前社長がサイド・ステップを避け、創業から先駆企業として長年磨き上げてきた「アルミ鋳造技術の蓄積」を大切に、それを唯一の突破口にしていた。その後、同社は自動車各社のOEM生産はあるが、国内外で元方複数化を実現し、アルミホイールの生産で世界の10%占め、「ワールドチャンプ」のタイトルを射程内に捉えている。

【ホシザキ電気】 ホシザキは、ブラザーのミシン部品の製造下請けから、独自の主力商品＝製氷機の開発で70年代後半には完全に独立の総合厨房機器メーカーに成長していた。この製氷機までの歴史を振り返ると、坂本社長のユニークな企業家精神が浮かび上がってくる。

坂本社長は、55年の「米国工作機械メーカー視察団」の一員として欧米諸国を視察し、冷水機と丘の上に立つ工場という同社の中核製品の製造と立地のコンセプトが獲得された。このとき持ち帰った冷水機は、同社のオリジナル商品のジュース自動販売機となり、この自動販売機で60年代までにトップメーカーに成長したが、63年のケネディショックとコカコーラの大攻勢で中小のジュース業者が倒産し同社も経営危機に陥った。この危機からの脱出は、当時自動販売機の調査で渡米していた長男精志の自販機に代わる研究開発から生み出された65年の全自動製氷機の製造販売であった。この製氷機の販売では、自販機の代理店制の苦い経験から全国を4地域に分け直販制度を導入し、その後直販制度は営業網から獲得した市場ニーズを製品開発に活かす、「ユーザー直結型」製品開発でホシザキの厨房関連の多様な独自製品に力を発揮することになった。なお、ホシザキの脱下請化は、自前の冷凍技術と自販技術を基礎としたアイデア豊かな製品群によって達成されたが、社長坂本氏の調理場の殺菌と洗浄を目的に生まれたオリジナル性豊かな「産業用電解水生装置」は、ハウス栽培やゴルフ場の土壌の環境整備にも活用でき、製品と環境を結びつけたライフワークそのものである。こうした同社の製品開発の歴史を見ると、坂本社長のジュース自販機・製氷機の開拓にみられる先見性・冒険心と下請け返上にもみる決断力、さらに企業という大きな玩具を使って「あらゆるものへの飽くなき好奇心」を一つ一つ実現しているように見えてならない。これこそ、若さの秘訣かも知れない。小さな世界企業の企業家像の一つのタイプを代表しているといっても過言ではない。

【アイコクアルファー】 アイコクの歴史は、機械部品製造メーカーが一つの中核技術を武器に元方複数化を実現してさらには小さな世界企業にまで成長していく典型的な歴史であった。同社の今日の姿は、脱本田という元方複数化の努力のなかで形づくられていった。同社の手がけてきた基本形は、「中空のスプライン溝つきシャフト」で、この基本形のあらゆるバージョンを時間のかかる切削加工ではなく、プレスの数ストロークの短時間で、しかも切削加工の精

度を達成できるものである。現樋田社長は、成長過程には溝つき軸ものの技を磨くという「ウチ向きのカタチに集中していく、それがよかった」と述べているが、自転車→スクーター→オートバイ→自動車のトランスミッション・FF化・オートマ化と戦後の産業史の潮流を冷間鍛造技術で乗り切ってきた。

同社は、65年から脱本田、脱下請けを挑戦課題に自動車のFF化とオートマ化に対応して70年には大型スプラインシャフトの冷間鍛造法を世界で初めて開発し、86年には中空シャフトの冷間鍛造法が実現し、これを複雑なトランスミッションに適用するようになり、アイシン・エイ・ダブリュや三菱重工など自動車各社に納入されるようになった。その後、鍛造型の精密切削技術の評判を聞きつけた三菱重工業・名古屋航空機製作所の引き合いで航空機部品に納入先が多角化し、さらにサイドステップとしてハンドクレーンに製造に乗り出した。こうして80年、脱本田（35%推移）の元方複数化を実現したが、「ここまで来るのに10年かかった」と社長は述べ、「中小企業が生き残るには技術力と経営の自社性は必要で・・・当社の場合、シャフトとジョイント部品の冷間鍛造技術を活用し、この分野では外部の干渉を無くすことで成長してきた」という。今日、等速ジョイントのインナーレースで世界シェアの20%占める世界のトップメーカーに成長し、さらに世界の50%を目指すという。樋田社長のユニークな生活主義経営については後ほど触れることにする。

〔旭サナック〕 2大主力製品であるエアレス塗装機械と圧造機械への回り逢いは、初代社長甘利氏の座右の銘である禅語一期一会そのものであった。戦後復興期に機械部と繊維部でスタートしたが、54年当時花形であったガチャマン＝繊維が大不況に遭遇したが、この時「これは不況ではなく、斜陽産業になったのだ」という現状認識が今日への重要な節目となった。この時期、繊維で食いつなぎつつ、三菱航空機の下請けとして部品、治工具を手がけながらQC、QA、工程管理の習得に努めていた。

まず、圧造機械の場合、58年瀬戸市の大洋ファスナー（現東洋ファスナー）から機械部品の修理依頼から、それが当時国産品の出回っていなかったヘッダーのものと知らされたのが出会いであった。塗装機の場合は57年岳父の土地を買いに来たカソリック教会の関係者がエアレスの発明者のJ. A. ビーデ氏の日本代理人であることを知ったことが出会いであった。エアレスの場合、ビーデ氏を招聘して10日間寝食をともにして、猛烈なアタックを試み、最後は意気投合して「世を益し、人を愛する仕事をしよう」と握手を交わして、無償で特許実施権を入手することになった。一期一会の精神を好む甘利社長ならではの逸話だ。甘利氏は、ときどき「ビジネスを本当の意味でやっているのかなあ」と感じることもあるという。神から与えられた幸運、運命ではないかと神風特攻隊の生き残りである甘利社長らしい。

しかし、出会いは偶然ではあるが、これを活かし切る次期商品の模索と研究がなされていた。

甘利氏は主力商品は、大手が手がけず、いまアメリカで伸びている商品、シーズンものではない機械、世界市場で売れる機械など明快な選択基準を育て上げていた。これは、大企業のような技術予測やマーケット・リサーチの賜物では無いという。また、甘利氏の陸軍士官学校で学んだ流体力学や塑性工学と大隈鉄工所のOB陣の伝承技術があいまって新規事業の展開に力を発揮することになった。なお、今日の国際的な企業連携化（アライアンス）戦略は、同社の絞り込みと掘り下げによる専門化が核になって、さらに同社の研究・技術の普及活動という多様な周辺活動が創り出してきたといえよう。

なお、昨年7月2代目甘利昌彦新社長が誕生したが、早大工学博士の学位をもつ新社長が社内をとりまとめて新体制をつくり、既存の2つの事業部門をどのように展開していくのか見守りたい。

〔星野楽器〕 75年の「ギブソン社による『イバニエーズ』ギターのコピー商品訴訟」までは先進一流のモデルのコピー時代」ということができる。同社は、70年から限られた経営資源をエレキギターの製品企画と開発に投入するために「フジゲン」に委託生産し、ファブレス化した。同社の星野義裕氏の時期にこのファブレス化と「イバニエーズ」・「タマ」を世界の一流ブランドに仕立て上げるため、ロックの本場アメリカで直販体制と一般消費者向け専門誌の『ギタープレイヤー』を利用して年間契約で両ブランドの楽器を掲載を開始した。この雑誌に掲載した楽器にプロのミュージシャンから問い合わせがあり、それ以後、同社の製品企画と開発へプロのミュージシャンのアイデアを取り入れるというスタイルのマーケティング・製品開発の原型がアメリカの同業者に先駆けて実現した。こうして起用したプロのミュージシャンは、イバニエーズでは74年のボブ・ワイアー以来97人、タマでは実にミチュエル・ヒュイ以来、100人に達している。

同社の強さは、技術力と一言では言い尽くせない、ユーザー志向の多様化した音楽ジャンルのなかで、「物づくりとカルチャーの統一」、「楽器造りとそれにかかわるソフトの総合力」にあるのかもしれない。そして社長の星野芳輝氏の「星野がターゲットにしているロックの分野は市場規模も小さく、このなかで製品企画・開発・設計・マーケティングなど製造以外はすべて自前で行ない自社ブランドのオリジナル性豊かな個性的な製品をユーザーに提供すること」はNIESのメーカーでは不可能に近いといいきる言葉に、星野の戦前からの歴史の年輪と技術力をひしひしと感じた。

〔バルダン〕 製品技術の画期は、72年の革新的なジャンピング・ミシンと自動糸替装置付3本針刺繍機の開発と77年の世界初のコンピュータによる電子制御装置・高速刺繍機の開発などが同社を小さな世界企業に押し上げていく契機になった。しかし、これ以前「合田刺繍（現・ゴータEMB）」で高性能の色鮮やかなジャガード刺繍織を見てグロスの6頭型刺繍ミシンを発

注したが、15センチ四方の刺繍しかできず、機種選定を誤ったことに気づいた。しかし、4頭型の刺繍機を輸入するには資金と時間が無く対策に窮していた。その時、ライバルの東海工業ミシンから招聘していた水谷勝弘（東海工業ミシンの社長田島郁夫の従兄弟）が機種の改良を申し出て、柴田は刺繍機の製造に乗り出すことになった。一年半の苦闘の末、59年国産初の刺繍機5台を完成した。このバルダンの今日を方向づけた刺繍機の完成には、柴田現社長の自社製品の開発の研究心・決断力とジューキミシンで訓練された水谷のキャリアが貢献した。

【シャチハタ工業】 主力製品のXスタンパー・スタンプ台は、創業者・先代社長の船橋高次氏が幅広い交流のなかで得たアドバイスを活かし、グリセリンを使用した「乾きにくく、長く使える」日本初の万年スタンプ台が原型であった。このXスタンパーは、64年の「スタンプ台とインクを一体化させた捺印器」であり、ネーム印（68年）とともにオフィスに事務革命を起こしたといわれるほどのものであった。これこそ先代社長船橋氏の「OA機器がオフィスに急速に普及し、コンピュータにより事務での捺印業務もなくなる」かも知れないという危機感がこの新製品開発への決断となった。しかし、インクをゴム印や印鑑に内蔵させる」という一見簡単そうに思える着想を「ゴム構造に独自の微細な気孔を通しそれに対応するインクの開発までに」ほぼ10年以上の飽くなき挑戦が支えた。しかし、心血を注いだ商品の発売後、クレームで返品・在庫の山ができ「倒産の瀬戸際」に追い込まれ、必死の改善・改良がXスタンパーを主力商品に仕立て上げたのである。同社の歴史は、アイデア豊かな社長による「日本人のきめ細かな感性が主力製品を育て上げていく」小さな世界企業の一つの典型のように思える。

【ホーユー】 主力製品の71年の「ビゲンヘアカラー」は、同社を国内染め毛剤のトップメーカーに押し上げた。この新製品は、山発産業とのカラー染めの競争で「ブームを的確に読めなかった」失敗で一時この分野からの撤退を余儀なくされていた時の他社に先駆けたシャンプー式白髪染の発売であった。ホーユーは、60年代に製薬事業から撤退し染め毛剤に事業部門を専業化したが、先代社長の水野増次郎氏の水野甘苦堂の「二羽のからす」以来我国の染め毛剤のパイオニアであり、「元禄」・「ビゲン」から「ビゲンクリームトーン」まで一貫して白髪染を核に製品を絞り込み、一般用の市場でのユーザーのニーズに対応した製品のフルライン化と多品種化を実現して小さな世界企業に成長した。

【カイ・インダストリーズ】 同社の主力製品の使い捨て^{かみそり}軽便剃刀は、2代目遠藤齋治郎氏の51年の日本オリジナルの「長刃軽便剃刀」の製造に始まる。日本軽便剃刀協同組合には、現在40数社が加盟しているが、ウェット・シェービング市場でフェザー、資生堂抑えて第1位の支配的企業である。このカイ・インダストリーズが、軽便剃刀からスタートし、爪切り → ハサミ → → カッター → 彫刻刀 → 医療用メスへと刃物製品を多角化させた。軽便剃刀では、80年代にプロダクショシ・ポジショニング・マップを完成させ男女の多様なニーズに対応でき

る製品開発体制によって合計300種にも及ぶアイテム品揃えし、これらの品質の優れた商品群を安価に製造できる多品種少量生産技術とこれらの商品群を全国にクイクレスポンス可能な販売ネットワークの構築された。今後は、3代目社長遠藤宏治氏が21世紀への基本戦略である海外市場をも重点に置いた「総合生活産業」へ飛躍できるかどうか。

〔フジミ・インコーポレイテッド〕 先代社長の越山照次氏が、1950年に我国初の人造研磨剤として光学研磨用「FO（フジミ・オプティカル・エメリー）」を発売して以来、我国、研磨微粉業界の最先端を走ってきた。しかし、同社の主力商品のFOは東京通信工業（現ソニー）の持ち込んだトラジスタ用の「ゲルマニューム・ウェーハー」の鏡面仕上げには不適當でクレームが続出し、62年にFO対策委員会を発足させ全社を上げて早期解決を図っていくことになった。そして、64年には電子材料開発室が発足し、技術的問題点の解決は電子物性学を専攻する若き研究者肌の現社長の越山勇氏に引き継がれることになった。越山氏が上京の際、たまたま立ち寄った国会図書館で見つけた学術誌『ジャーナル・オブ・エレクトロケミカル・ソサエティ』に掲載の論文にユニオンカーバイド社製が0.05ミクロンのガンマアルミナと0.3ミクロンのアルファアルミナの混合物であることを突き止め、サブミクロンの世界への突破口を開いた。そして65年、同社の高純度アルミナ超微粉FAL（フジリアルミクロン）は、同社の今日への重要なターニングポイントになった。そして、67年には同社は、精密分級技術を駆使して世界初のシリカ系シリコン専用ポリッシング材（GLANZOX）の商品化に成功した。この時点で世界が射程に入ってきた。なお、同社の技術力は自社開発の製造機械にも他の追随を許さぬ強さがある。同社の微粉技術による小さな世界企業への軌跡は、現場主義の父親から最新の電子工学の知識を備えた2代目に引き継がれて花開いたといえよう。

〔ヤオハン・インターナショナル〕 ヤオハンは、71年のブラジルの挫折によって日本本社が経営危機に陥るほどの、カントリーリスクを学び、その後のアメリカ、シンガポールの経験で店舗経営のノウハウを蓄積した。ブラジルでの失敗では、進出国の絞り込みと海外での借金による拡大策の見直し、さらに店舗経営では食品の品揃えは和食を含むオリエンタル、顧客もローカル、従業員のローカル化を原則とした。さらに天安門事件の後、ヤオハンの代表和田一夫氏は21世紀はアジアとくに、中国の時代になるという時代認識と持株会社が持てるという理由から、華僑ビジネスにより近い香港に本拠を構えることになった。

和田代表が香港に来て学んだ経営のノウハウは、数々あるがまず華僑のトップビジネスのあり方、トップダウンの意思決定と速さ、契約書なしのビジネス、さらに最大の華僑との人脈づくりが最高の財産であった。さらに、和田代表は中国ビジネスに足を踏み入れるにあたり、持株会社ヤオハン・インターナショナル・ホールディングス（本社バミューダ）をつくり、その傘下にヤオハン・ジャパン（本部沼津）と香港・マカオ・中国グループ（本部香港）、その他の海外

グループ（本部シンガポール）統括し、中国でのカントリーリスクに備えた。また、近く香港株式市場に上場されるゲームセンター「ヤオハン・ウイムジー」をはじめヤオハン・ケータラス、セオナ、ヤオハン食品製造貿易会社、ミリーズなどM&Aしたこれらの会社の上場条件を整えて次々に上場し創業者利得を確保しながら国際流通コングロマリット化を進めている。さらに、和田代表は、香港の正規の有力な事業である不動産＝ディベロッパー部門で資金を稼ぎ運用するというビジネスをM&Aとともにヤオハン成長戦略に位置づけたようだ。ヤオハンは知立（愛知）に百貨店・ディスカウントショップ・アミューズメント・ゲームセンターなどの入った次世代型百貨店をオープンしたが、今後、IMM（シンガポール・上海）、海外で培った数々のノーハウをもって国際価格で日本に逆上陸する日も近いだろう。（1997年9月破算した）

なお、和田氏のローカル化を徹底するための「生命の実相」哲学を基礎にした教育活動と兄弟5人の結束力は同氏のトップダウンの意思決定を支えていることも忘れてはならない。

以上、主力製品の開発で小さな世界企業のトップの企業家精神をみてきたが、エンケイ、アイコクアルファー、ホシザキ電機、旭サナックの機械メーカーは、下請けの時期に戦前からの伝承技術の上に、新しい技術（製品・製造と管理技術）を陶冶して脱下請化を成功させ、戦後の産業史のなかで見事に主力製品・製造技術の絞り込みと、生産技術を掘り下げて今日確固たる地位を築いている。

また、テイボー（ライバル企業・オーベックス）、バルダン（東海工業ミシン）、カイ・インダストリーズ（フェーザー安全剃刀）、ホーユー（山発産業）などはライバルメーカーとの対抗関係のなかで独自の技術を磨き上げ、独自の主力製品を仕立て上げていった。マーキング・ペン先の部材企業のテイボーは、「ペン先の訴訟」以降、オーベックスのアパレル部門への多角化したのとは異なって各種素材のマーキング・ペン先の専門企業として「多品種対応力」を格段に進展させ、文具企業に対してパートナー（水平的分業）の位置を占めている。バルダンとライバルの東海工業ミシンはバルダンの前身企業の「エレナ工業」（65年設立）を母体に成立し、相互に競い合いながらコンピュータを組み込むことによって、日本の刺繍編機を世界ブランドに押し上げた。ホーユーと山発産業は創業時から「二羽のからす・元禄」と「るり羽」以来、57年の粉末一品剤「ビゲン＝パオン（山発）」戦争を展開しながら、70年代後半に一般用・理美容の業務用の染め毛剤の製品系列のフルライン化を達成し、今日への成長の体制を整えた。カイ・インダストリーズとフェーザー剃刀は、関市の刃物の地場産業と初代遠藤斎治郎氏を創業の礎にし、日本オリジナルな使い捨てと替刃の違いはあるが簡便剃刀からスタートし、カイは一般用の剃刀を主力に「刃物」製品をフルライン化し、フェーザー剃刀は理容用剃刀や、医療用の刃物に強みを発揮してながらも剃刀の専門メーカーとして展開をしている。

なお、独自性の高い製品の製造のために機械メーカーを除いてフジミ、アイコクアルファー、

テイボー、ホーユー、カイ、シャチハタ工業は独自の機械を内製していることも製品力を支える重要な要因となっている。ここで一つだけ触れたいのは、業務の間口を絞り込み、掘下げた製品群の品質、価格、納期を維持していくには変化していく市場を先取りしていく、絶え間ない技術（製品・製造）の陶冶は必須である。この点でも、これら小さな世界企業は、テイボーに見られるように最近、総工費40億円を投じた技術センター（テクノポリス）に建設したように重点投資を行なっている。この点も見逃せない。

2. 海外構想力とトップ経営者（第2表参照）

海外進出の意思決定には、12社さまざまな理由があるが、ここでは以下の根拠に分けて説明しよう。「大企業はリスクな海外事業の展開には綿密な事前調査と経営資源の確保の長期的な見通しのながで行なわれ、通常は国内から海外へのコースをたどる」が、ここで研究対象に取り上げた12社はなかなかユニークである。ある場合は苦肉の策の海外展開であったり（バルダン・テイボー）、技術導入・提携過程が国際化であったり（旭サック・フジミ・ホシザキ電機）、総合商社からの引き合い情報で海外進出した（エンケイ・アイコクアルファー）、すでに戦前から海外進出をした歴史的な遺産を受け継ぐ（シャチハタ工業・ホーユー・星野楽器）、少年期の憧憬（ヤオハン・グループ）、輸出の延長線上で一度挫折しながらの海外進出（カイ）、更にはその製品の市場への挑戦（星崎電機・星野楽器・エンケイ・フジミ・旭サナック）など各社それぞれである。

〔戦前の海外進出の遺産の継承〕

この分類にはいるのは、シャチハタ工業、ホーユー、星野楽器がある。シャチハタ工業は資源の希少な我が国は「素材を輸入しアイデアを活かした高付加価値商品を海外に輸出する」という経営理念を持った先代船橋高次氏のもと戦前からスタンプ台を中国（上海、天津、新京、満州）に進出した。戦後は、現社長船橋紳吉郎氏は64年の社是のなかで「国際社会への貢献」を掲げ、68年のシャチハタインUSAを設立し、72年には同規模の企業ではかなり早い時期に現地生産を開始した。現在、同社の海外事業はXスタンプと筆記具を中心に世界90カ国、総売上げの20%を占めている。海外販売戦略の柱は、「一国一代理店」制を基礎にパートナーシップの相互主義で20～30年の取り引き関係を持つという。

ホーユーは、先代水野増次郎氏の国内の強力なライバルの存在が戦前、朝鮮、満州、北支、北京という海外市場へ目を向けさせたという。戦後は、戦前の海外への展開を「心の遺産」に60年代半の資本自由化に対して「今後は世界の同業者と競争しなければならない」と基本方針を述べた。こうした現社長の「進取の気質」は国内同様と海外でも拡販活動を成功させ、製品

力（技術、品質、デザイン）と「世界のダークヘア市場への^{こだ}拘わり」にあった。同氏野「たとへスケールは小さくても、ナショナルやソニーのように、世界の『ビゲン』に成長させたい」（68年社内報）にホーユーの戦前からの企業風土と開拓者精神を強烈に感じる。

星野楽器は、戦後いち早く全世界を相手に弦楽器のピックや楽器を販売したかといえ、現会長星野義裕氏は「戦前の暖簾を頼りに国内で商いできる状態ではなかったことが、・・・同社の目を海外に向けさせた」という。ここには、「国内が駄目なら世界を相手に商売する」という29年（合資）星野楽器の創業以来の海外事業の遺産の継承であった。同社の飛躍は、60年代のロカビリーやビートルズの登場による世界的な若者エレキ・ブームであった。この商機に同社は、エレキ・ギターとアンプ・ドラムの製造を開始した。同社の小さな世界企業へのグレードアップは、同会長が社長時代のロックの本場で最大のマーケットのアメリカでの販売会社による直販体制と「業界誌」を使うマーケティング革新であった。アメリカ進出の理由を、客先へのサービスが行き届かず、市場の動向も正確に掴めない代理店制の問題と卸のブランド（OEM）からプライドの持てる製品造りをして、将来世界のトップブランドに育てたいという思いであった。

〔総合会社からの引き合い〕

エンケイは、66年の富士重工業からのEK32のダイカスト化の要請を断わりサイドステップを避けて、アメリカで自動車のアフターマーケット向けのアルミホイール製造への意思決定は「同業者を介したアメリカの商社イズトレーディング社長の丸谷章氏」からの引き合いに応えたものであった。こうしてアメリカ市場で「エンケイ イズ社 - アプライアンス社」というルートが構築され輸出初年の67年には売上高の8.3%を占める有力商品になり、今日では自動車とオートバイ用のアルミホイールの専門メーカーとなっている。鈴木順一現社長は、「われわれ中小企業にとってビジネスパートナーとの出会い」と「その機会を活かすトップの能力は決定的である」といいきる。同氏は、中小企業の成長にとってアライアンス戦略の重要性を語っている。

アイコク・アルファーは、自転車時代の58年頃から海外を意識しはじめ、工場長時代の61年、日本生産性本部の「中小企業の新製品開発」のための訪米調査団の中部の代表として派遣され夢は現実味を帯び、直接取引は72年の第2次渡米に始まった。この取引のきっかけは、現樋田社長が日刊工業新聞で兼松江商の岡課長が「アメリカでは未だ古い機械切削でスプラインをやっている」という記事を知り二人の出会いが実現した。この二人のコンビで全米を巡り3年をかけて直接取引を軌道に乗せたが、同社長は「兼松は我々のパイロットだった」と述懐する。現在、日本の自動車企業をはじめ、GM、フォードを全世界のメーカーに主力製品のインナーレースが納入され、「グローバル50」（世界の50%のシェア）をほぼ射程に入れている。これは、総合会社兼松の経営資源-情報ネットワークが中小企業を小さな世界企業に押し上げた例である。

第2表 「小さな世界企業」に取り上げた企業の概略および海外戦略

分類	会社名(掲載号)	資本金	従業員 (人)	海外活動の比重とシェア	おもな現地法人
消費財	1 シャチハタ工業	(百万円) 493	476	輸出比率20%	米・米・東南ア・NZ
	2 ホーユー	98	819	毛染め剤の輸出比率10%	技術提携による現地生産で東南ア等12国
	3 カイ・インダストリーズ	450	387	輸出比率10%	米・香港・独・中国
	4 星野楽器	0.45	87	輸出比率87% ドラムの世界シェア39% エレキの世界シェア18%	米・米・米・蘭
生産財	5 テイボー	497	244	サインペン先の輸出比率51% 世界ランク1位	米(マサチューセッツ)
	6 フジミインコーポレーテッド	3,614	306	研磨微粉の世界シェア80% 世界ランク1位	米・米
	7 エンケイ	0.97	454	アルミホイールの世界シェア10% 世界ランク2～3位	米・米・米・タイ・豪・伊
	8 アイコクアルファ	1,200	827	等速ジョイント用内輪の世界シェア20% 世界ランク1位	米・米
	9 旭サナック	255	429	圧造機の世界シェア10% 塗装機の世界シェア5%	米・独・台湾・中国
	10 ホシザキ電機	3,200	1,169	製氷機の世界シェア33% 世界ランク2位	米・蘭 英(生産・販売)
	11 バルダン	135	157	刺繍ミシンの輸出比率79% 世界ランク1位	米・仏・香港・シンガポール
流通	12 ヤオハン・ジャパン	23,661	1,185	海外売上高40%	香港・シンガポール・マレーシア等東南ア6国・中・米・英・加

注1) 資本金、従業員数は1997年3月期である。

2) フジミインコーポレーテッドは、1995年4月に店頭公開した。

3) 分類は、12社の調査時点1994年を踏襲した。

世界市場への製品戦略	海外進出の契機	出張回数 (日数)
スタンプ台からスタンパーへの展開	戦前から中国進出(1940)上海、天津、瀋州シャチハタ設置。名古屋工業視察団の一員として東南アジアへ試作品をもって出掛け、アメリカがXスタンパーの輸出開始、別注のXスタンパーのため現地法人の設置、現地生産開始。	6回 (60日)
毛染剤への製品絞り込み	戦前の海外展開(「心の遺産」と資本・自由化による比較的早期の海外競合メーカー(外資)との競争が海外進出を促進(「今後は世界市場で世界の同業メーカーと競争しなければならない」、60年代中葉水野現社長時)	5回 (30日)
使い捨てカミソリへの製品絞り込み	最初の海外展開は推進者の死去により(71年)とんざ。	6回 (60日)
ロック・ミュージックの基本楽器への製品絞り込み	戦前、楽器の輸入商として大陸(朝鮮、満州)で海外販売を行い、戦後は、55年から各種の楽器をアメリカ、西欧で販売。「戦後の国内で商いできる状態ではなかったことが私どもの目で海外に向けさせた」(現会長星野義裕氏)戦前の企業家精神の継続性。1950年代のロカビリーブームでエレキ、ドラムの製造へその後70年エレキのOEMをフジゲンが担う。ファグレス企業化	30回 (100日)
フェルトペン先への製品絞り込み	第1次オイルショック以降の不況期「窮余の策」として「ウイマーシオン(米国部材メーカーの展示会)でのその製品を認知され、80年代に輸入拡大。 (ライバル・オーベック社1966~67海外展開)	1回 (10日)
微粉体への製品絞り込み	1965年の高純度アルミナ超微粉FAL(同社のターニングポイント)以降、1969年、第4米国電子技術国視察団に参加し、1971年スピードファム社(国内では研磨材と研磨機のセット販売研磨機世界的専門企業と提携(「コーポレートアライアンス戦略)	9回 (80日)
アルミホイールへの製品絞り込み	1966年の富士重工のダイカスト化要請→アルミ鋳造技術の蓄積でアメリカのアフターマーケット向けアルミホイールで商社の「イズトレーディング社」の引き合いでアメリカの輸出が67年売上高の8.3%を占める。遠菱アルミホイール72年の合併成立——1985年三菱商事の情報、ヒトを主体性を保持しネットワークで活用する「コーポレートアライアンス」が大きい。輸出をほぼ現地生産に転化(第3番目の戦略的意思決定)	15~10回 (80日)
唯一の基本形への冷間鍛造製品の絞り込み	海外直接取引は、副社長として1972年第2次渡米に始まり兼松江商、岡課長の「米国では、まだ古い機械でスプラインをやっている」(日刊工業の記事)を知り、2人が出会うこの兼松はわれわれのパイロットだった。1995.9アメリカ・アイコクコンビで全米をめぐり3年かけて、直接取引を軌道にのせた。ヨーロッパも同じ。	2回 (14回)
冷間鍛造機と塗装機の2本立て	旭サナックの起点から、アメリカ人発明家(1948年)をわが国のパイオニア企業として事業化に成功。海外戦略は輸出にとらわれず「相互交流、相互補充の国際協業、国際協生」を創出することで、同社を核とするほぼ53社からなる多様な国際提携ネットワークが成立。	4回 (25日)
製氷機への製品絞り込み	1974年製氷機の輸出開始、1981ホシザキアメリカを設立。海外進出本格化。1990輸出比率7%(アメリカ・63%)、1989年製氷機の現地生産開始(製氷機先進国アメリカ)世界の1/3のシェア①工業立地、丘の上の工場と②アメリカから冷水機を購入→ジュース自販機 1955年「米国と作機械メーカー視察国、として欧米視察	3回 (30日)
刺繍機械への製品絞り込み	1974年大阪国際見本市にジャガード型(ロータリー=廻転式)の自動色替装置付3針及び5針を出展、この刺繍機が「マックファーソン社」からヨーロッパ販売したい同社をヨーロッパ全体を商圏とする総代理店契約を結びヨーロッパで大ヒット、北米は「ニル・マックファーリン」が販売責任者になる。	6回 (40日)
顧客や商品の絞り込み	1969年「生長の家」の副理事長からの勧めを受けブラジル進出。1973年、年率60~100%の超インフレによって1980年完全撤退。ここでカントリー・リスクを学ぶ。 (1)進出国の絞り込み。(2)借入金による拡大政策の見直し。(3)商品の品揃え、人材育成で徹底した現地主義。ソニーのすき間理論に共感。東洋人をターゲットに日本食を提供。1997年「ヤオハンジャパン」経営危機・破綻。	24回 (180日)

[技術導入が海外進出であった。]

旭サナックの海外との関わりは、主力製品のエアレス塗装は先に述べたように48年アメリカ人発明家の特許を取得した時からであった。同社は、57年、この塗装機の事業化に成功したわが国のパイオニア企業であり、現在では、それぞれ業界トップの商品群をフルライン化した総合塗装機と総合圧造機の複合専門メーカーである。2大事業を35年以上にわたって育ててきた甘利祐三会長は、この間、ビジネスの顧客には国境はないとして、輸出にとらわれず「相互交流・相互補完の国際的な協業・共生を創出すること」を海外戦略の基本に据え、同社を核に53社からなる多様な国際提携（アライアンス）のネットワークを構築している。90年現在、総売上高135億円の10.3%を占める輸出はすべて販売代理店にまかせ、アフターサービスは三極体制で対応している。なお、同社のユニークな事業関連活動には、63年から始まった現場の技能員と設計の有志による「圧造機械技術研究会」（月2回）が発足し、塗装部門ではテクニカル・マネジメント・セールスマンの三本立の「サン・スクール」が、その後、両部門の中核となる塗装・圧造の両センターが開設された。このセンターでは、各ユーザには最適システムを提案する「研究実験サービス」、ノウハウを提供する「ソフト開発サービス」、業界向けの「情報提供サービス」、内外の社員教育おこなう「教育研修サービス」が行なわれている。同社が主催する研究会は、シリーズ50回を含め200回におよび、その成果は学術雑誌並の『テクニカル・レビュー』収録され、塗装・圧造センターには4,000人、561社が参加している。こうした旭サナックのユニークな事業関連活動が、国際連携戦略を支えている。

フジミ・インコーポレイテッドは主力製品の半導体のゲルマニウムやシリコン・ウェーハの研磨剤という特性から、その研究開発過程ではこの分野の先進国であるアメリカのユニオン・カーバイド社を師として苦境を乗り越え新製品を開発したり、また、タイゾン社が競合ライバルであったり初発から海外企業との国際競争のなかでの事業展開であった。これをリードしたのは若き現社長越山勇氏であった。越山社長によれば、67年の世界初のシリコン専用のポリッシング材のGLANZOXを開発し、また、68年タイゾン社の酸化ジリコニウムはデバイスの歩留まりが劣ると学術誌に発表され、倒産した頃にサバイバル競争の厳しさに身つまされると同時に「世界のフジミ」を意識したという。現在、同社は世界的な研磨機械の専門メーカーの「スピードファム社」と提携して、研磨微粉と精密研磨機のハイテク界の裏方としての2人3脚が続いている。このフジミの場合は、研磨材の開発過程から国際競争場裏に引き入れられ、同社は限られた経営資源を微粉研磨材に絞り込み、他資源は「コーポレートアライアンス」を利用して小さな世界企業になった。

[苦肉の策・見本市出展]

テイボーの海外との関わりは、現在の主力製品のマーキング・ペン先を51年の内田憲民氏

(内田洋行社長)が持ち帰った米国のマジック・インキ(マジック・マーカ―社)のフェルトペン先を52年に製造したことに始まる。本格的な海外展開は、第一次石油危機後の国内販売の不振の打開を海外へ求めた。この点は、ライバルメーカーのオーベクス社が66年から67年の海外展開したのと異なり、河村栄二郎社長は窮余の策の「ウイマーショー」(米国の部材メーカーの展示会、2年に1回米国で開催)への出品であったという。ここで、同社のプラスチック素材のPNタイプやPHタイプのペン先が評価され、本格的な海外展開が始まった。ここには、「不況での国内販売の不振を海外の部材企業の展示会への出品という偶然」が、「同社の蓄積したペン先の技術力をアメリカの文具メーカーに認知される契機」となり、これ以降、同社は世界のマーキングペン先市場を二分する小さな世界企業に成長した。大きな世界企業と異なるいかに小さな世界企業らしい。

バルダンの柴田義夫現社長は、大阪の合田刺繍でジャガード刺繍機をみて、アメリカのグロス社の6頭型刺繍機を輸入したが機種選定の誤りにきづき、これが国産の刺繍編機の製造の契機となった。同社の国際展開は、74年の「大阪国際見本市」にジャガード型の自動色替装置付3針及び5針の刺繍編機を出品した。この刺繍機をみたイギリスの「マックファーソン社」から「刺繍の絵柄が綺麗で高能率の刺繍機」をヨーロッパ市場で販売したいと引き合いがあり、海外市場への進出の契機となった。

[少年期の憧憬]

ヤオハンの海外展開は、ヤオハン・グループ代表の和田一夫氏の外交官になりたいという少年期の海外への憧憬が、62年社長になって「成長の家」の谷口雅春氏の『生命の実相』哲学を経営理念に据えた「ヤオハンデパート宣言」(65年)でいう世界のモデル企業となる大理想の実現の実践として行なわれた。しかし、この時は第二次流通革命の流通業界再編成のなかでヤオハンも吸収されるかも知れない。そんな時期のブラジル進出であった。それ以降、海外での店舗経営のノウハウを積み重ねながら、天安門事件の後進出した香港のヤオハン・インターナショナルを拠点に21世紀に向けてアジア、とくに中国(上海)市場を戦略拠点に、さらに日本市場をも射程に入れている。ソニー、ホンダの「隙間理論」を外から内へと完成させようとしている。

[その他]

カイ・インダストリーズは、かつて70年代にシンガポールと香港に販売拠点をつくったが、シンガポールは撤退し、KAI(USA)とKAI(EUROPE)ではポケットナイフや理美容用のハサミの販売を行ない、現在は香港・中国を中心に製造販売を展開している。93年に広東省の鶴山県に「マイク&クレメル社」(香港)と合弁で台所用品、卓上用品などのハウスウェア製品の安定供給を目的に「美佳」工場(従業員100人)の稼動を開始した。さらに、96年からは、

上海市の松山県に独資形態で中国市場向けの女性用の剃刀（デビューL.T）の本格的な現地生産の第一段階を開始する。現遠藤宏治社長が88年就任するまでは、販売戦略の中心は国内市場を固めることにおき、海外戦略の点ではライバルのフェザー安全剃刀に遅れをとっていたが、「ニューカイG500」（91年）5カ年計画では商品企画の強化とともに、海外生産体制の整備を上げ、今後アジアNIESとともに、伸長する中国市場を目指し、日系スーパー・百貨店を中心に販売していくと、アジア重視の戦略をとっている。

国際事業を行なう経営理念・構想は組織の価値観であるが、「それは非常に主観的で個人的な特性のなかに見だされるからである」（清水龍宝慶大教授）といい、経営トップの国際展開という経営構想に影響を及ぼす個人的な特性、すなわち「育ち（環境）、海外の原体験、家庭、戦前からの創業者の経営理念などの影響、経営の体験」など、かなり多岐の要因から形成されている（高橋『国際事業の企業家精神』、中央経済社、93年刊）といわれている。なお、高橋氏の取り上げられた21社のうち、ホソカワミクロン・ヤオハン・トミー工業・キッコーマンを除き、ほとんどが、われわれのいう小さな世界企業ではなく、我々がふれた12社と異なることが明らかであろう。それでは、小さな世界企業の経営者像を鮮明にするために、以下の点から迫ってみよう。

〔出張回数〕－トップセールス－

小さな世界企業は、国内市場向けの中堅企業と異なって世界商品を取り扱い、当然海外へ出向く回数も多い。出張回数で群を抜いて多いのは30回で延べ100日の星野楽器の星野芳輝氏、日本、シンガポールなどで最高会議を開催し出張回数24回で延べ180日のヤオハン・インターナショナルの和田一夫氏、エンケイの鈴木順一氏の10～15回延べ80日、フジミの越山勇氏の9回延べ80日、シャチハタ工業の船橋吉郎とホーユーの水野金平氏の6回延べ60日が続いている。香港にヤオハン・インターナショナルという統括会社を置く和田氏を例外に、トップセールスと直販ネットワークをその重要な販売戦略にする小さな世界企業の特徴がよく現れている。なお、テイボーが極端に少ないが、これは製品が部材であり、筆記具企業の製品に装着されるという特徴とともに、社長自らアパレル経営を行ないテイボーの工場現場は有能な部下に経営のルーチンを任せているという印象を受けた。

〔経営者のタイプ〕

なお、独特な製品・製造の技術力で成長してきた小さな世界企業の経営者像に迫る上で、創業経営者にはホシザキ電機、バルダン、旭サナックのように「もの造りが好きで問題が解決するまで何回も寝食を忘れて挑戦する凝り性」の職人タイプの技術者であるが、彼らにはどのような製品を開発するのかの知恵があり、問題解決の科学的知識は大学の工学部や試験所の専門家を訪ね教を請いながら解決する情熱があった。2代目以降は大学工学部や理工系の大学院で

本格的に理論研究をし、今後もの造りを勘・こつを基礎にしたものから閃きやアイデアを科学的に製品化できる素地をもつ技術者タイプに変化しているが、彼らには知識はあるが、これに創業者のような情熱と知恵を兼ね備えて新製品を開発し、小さな世界企業として発展できる舵取りができるか、試されるどころだ。また、2代目以降は職人タイプの創業者からカイ・インダストリーズのようにMBAを取得した遠藤氏を筆頭にテイボー、ホーユー、星野楽器などセールスマンタイプも多い。これは、これらの会社を取り扱う製品の性格、消費財か、生産財か、また、顧客志向の強弱、顔のみえる（生きた）エンドユーザーへの近さ、遠さが経営者像を性格づけていくのかも知れない。なお、ヤオハンは、業態こそ流通業であるが、創業者の商店主から2代目の和田代表はスーパーへそして世界へ展開する流通コングロマリットへと最先端で、科学的な店舗経営のノウハウを身に付けた新しいタイプの経営者に脱皮している。

〔個性的な企業風土（文化）〕

アイコクアルファは、小さな世界企業のメリットを遺憾なく発揮している企業の一つである。同社のCIによる社名変更時の役員・従業員995名の「会社にのせられました」という日経の見開きの顔写真入りの広告は同社の社長樋田氏のリーダーシップによって培われてきたユニークな企業風土を痛烈に印象づけられる。樋田社長は、人間尊重の経営をモットーにしてきたが、これが3 Y運動（66年）、健康経営（73年）、面白おかしく、お金もうけゲーム（81年）、日本銀行券集めゲーム（82年）、ラリー制度（87年）として実現し、目的に対して結束する小集団のチームプレーを存分に発揮させインセンティブを与えながら遊び感覚で基本技術を磨いてきた。また、同社の「仕事は社長のカネ儲けのためのものではなく、一人一人の成長のためのもの」、「会社とは一人でカネ儲けを考えるより、多人数で考えるほうが分け前が多くなる仕組み」というスローガンに社長の経営理念が集約大成されている。この理念の具体化が、全従業員持株制と部課長レベルに命令権はなく、ファシリテーターの役割をするML制度に実現されている。同社には、小さい世界企業だからできる人間的指導や企業人生30年の中で人材ではなく人間創りの優位性が遺憾なく発揮されている。そして全員をのせて戦力にしており、全員が自然体で陽性の会社という印象を受けた。なお、我々が調査した企業にも独特の会社経営の理念があった。

〔同族経営と世襲〕

ここで取り上げた小さな世界企業には、カイ・インダストリーズの遠藤社長（88年就任）、旭サナックの甘利氏（94年就任）、エンケイの鈴木氏（86年就任）など2代目が就任した。

この中では社長就任が一番早いエンケイの鈴木氏は、管理面では分権化したグループ子会社に前日の損益を提示させる「日々決算」とまた、建設中の豊岡新工場ではライン一つ一つをそれぞれ小さな企業にしたい」と夢を熱っぽく語り、「この工場の建設の責任を入社間もない20

代の社員に任せている」という言葉に創業者から受け継いだ経営がスムーズに継承されたことを感じさせた。エンケイの企業体質をかえるためCIで「ハデズキマジメ」、「技術連邦」、「One Step Forward」、「ザ・ブリリアント・カンパニー」のシティ感覚の言葉であふれ、工場もオフィスビルもファッションビルのようにおしゃれに変身した。こうした大胆な新しい企業風土創りの成果が若者の心をつかみ、大学卒業者が全体の2割に達するようになったという。このエンケイの例は、若い社員にしっかり指示（報告・連絡・相談というほう・れん・そう山田宏『小さいからこそできる』、日本経済新聞社）のもとで分社の仕事を「まかせ」、人材の育成に成功しているようだ。

カイ・インダストリーの遠藤氏は、88年の社長就任以来、新しい企業風土を創りに、新社長の独自色を出すためにまず「中期5カ年計画」を策定し、分社化した生産部門5社を貝印カミソリ工業のもとに集中し、カイ・インダストリーがスタートした。さらに、21世紀の貝印グループを「総合生活産業」と位置づけ、若手社員の経営プロジェクト「ニューカイー成長500億円」（NK-G500、委員会＝ジュニアボード）を発足させた。遠藤現社長の青年重役会（マコーミック社で実施）の設置も前社長からの人事面での世代交代をいかにスムーズに進めるか腐心しているということをアンケートで悩みの一つに上げられている。人事を刷新し、現社長の意向を浸透させることできる重役会をちかぢか作れるかどうか、成功するかどうかは「同族経営と世襲」の経営トップの交代期を迎えた抱えた共通の問題である。

この点では、昨年社長に就任した旭サナックの甘利新社長にもカイ・インダストリーズの遠藤社長と同様な世代交代の新体制をどう作り上げるかは重要な経営課題である。この点については、会長は「常に批判的で、かつ絶対やりたくなかった『経営の世襲』を自分自身がやらざるを得なくなったこと」を悩みとして上げられている。ただ、自らが会長職に退くとき、慎重にも間に外部から招聘した社長を置き、現社長を副社長におき早稲田大学のビジネススクールで経営学を学ばせるなど帝王学を学習させている。また、このように慎重な会長であるから、徐々に代表権を新社長に移し、性格の異なる2事業部門を「まかせる」・「ゆだねる」経営を実践され、自らは日本螺^{ねじ}工業会の会長として外部の業界の発展に寄与されるだろう。戦後50年の名経営者のビック3に入る土光敏夫氏の「人は早く仕事につけほど伸びる公算が大きい」、「能力があるから地位につけるのではなく、地位につけて能力を発揮させる」という名言もあるとうりである。この他に、ホシザキ電機、ホーユー、バルダン、アイコクアルファーも近い将来に社長交代を迎えることになる。注目したい。

21世紀に向けて、従来の我国の企業経営はマーケットシェア拡大、売上高拡大・成長至上主義でキャッチアップ型の日本型の企業システムが低収益体質で行きづまりを露呈してきている。こうしたなか、我々が取り上げてきた小さな世界企業のような製品・技術を絞り込み、3

～4桁にアイテム数を増大させ、世界を相手に商売をやり、グローバルを成功させている企業群が21世紀型企業的一方を代表しているのではないかという論調が増えてきた。この代表がワンセット型・内部型の巨大世界企業ではなく、自らの限られた経営資源を自分の最も得意とする分野（コアコンピテンス＝中核事業の競争力）に集中し、その他は外部企業の経営資源を最大限利用する「バーチャル・コーポレーション」（仮想現実企業、中谷巖『日本企業復活の条件』、牧野昇・月尾嘉男『新・成長産業』PHP など）が注目されている（マブチ、任天堂、ベネトン、GEなどを取り上げている）。

企業寿命30年（最近の1年は10年）といわれる先行きの不透明で羅針盤の無い、この時代に、小さい世界企業の社長としてどのような舵取りをしていくのか。創業時の理念を活かしながら、少なくとも唯一つのもの、独自のものは守りながらも企業の中身を常に変革して行かなければならない。そのためには、社長の資質と同族企業の場合は、血のつながらない有能な幹部・中堅社員が育ちにくいのでとくに知恵を発揮すべきである。筆者自身、この小さな世界企業の成長過程の調査で、社長自身の今日までの平坦でない道程を知り、教えられることの多く、自分の人生が豊かになるような体験をした。これからの時代は、キャッチアップの時代は終わり、「ドン」・「天皇」とばれた卓越した能力をもった経営トップ、真藤氏（NTT）、磯田氏（住友銀行）、田淵氏（野村證券）などが失脚したが、これからの経営者には哲学・信条・倫理観に裏打ちされた教養豊かな高邁な人格と「この会社をどこに導くのか」という明確なビジョンをもたなかった。同族経営で世襲社長には、サラリーマン経営者よりも個性的な高感度の満足度を与えられる経営にするチャンスは多い。育ちの良さもある。この稿を締め括るにあたって、城山三郎氏の魅力を感じる経営者の3つの尺度、1）いつもあるべき姿を求めている。2）常に生き生きしている。3）卑しくないこと。この尺度は我々が取り上げた小さな世界企業に限定されたものではないが、参考になる含蓄がある（「戦後『名経営者』列伝」、『プレジデント』1995年4月号）。また、NOMA21企画委員会は、21世紀のトップマネジメントの資質・条件について、1）明確な経営理念、信条、哲学をもつこと。2）明確な夢、ビジョンをもち、それを組織のメンバーと共有していること。3）国際感覚を具備していること。4）市場重視、顧客第一主義の志向が極めて強いこと。5）人を見る目をもち、人材活用ができるということ。6）創造する機会を発見する能力のあること。7）コミュニケーション能力にすぐれていること。の7点にまとめている（社団法人日本経営協会『21世紀の企業家革新と社長の条件』91年1月刊）。これらは、小さな世界企業の社長にも資質ではないかと思う。

[ヤオハン・ジャパンの会社更生法の適用申請で思うこと]

今、9月29日午後9時30分、NHK「クローズアップ現代」がヤオハン・ジャパンの倒産の原因を報じている。この同じ時間に香港のヤオハンの近くにいたもととして独自の意見をという

編集部への依頼に応じて、私もこの挫折の問題を考えている。

「ヤオハンの倒産」の報道に接してすぐ思い浮かんだのは、上海外国語大学近くの中国スーパー第1号店の屋上事務所を訪ねたときの責任者の「私の企業人生の中でこんなに働いている時期はないという」言葉と疲労を色濃くにじませた疲れた表情。これに対してヤオハン・インターナショナル代表和田一夫氏のコンベンショナル・プラザ49階の総本部の一室でのインタビューの席での「21世紀の中国ビジネスで勝つ戦略」を滔々とこやかに話す自信に満ちた表情のコントラストであった。

64年の『世界のモデル企業』（ヤオハン・グループ宣言）の大理想の実現を目指して熱海の田舎スーパーから狭隘化した日本市場を見捨てブラジルへの進出を皮切りに、シンガポール中心にした東南アジア、アメリカ、イギリスから21世紀に向けての中国戦略展開の第一歩となった90年6月の香港移住から7年目にして「世界のモデル企業」にしなければならないヤオハン・ジャパンが会社更生法を申請した。いま私の書斎の机の上には、第三の創業にもあたる和田5兄弟の手による『ヤオハンルネッサンス』（94年11月）や和田一夫氏の『ヤオハン中国で勝つ戦略』（95年12月）がある。この中で代表は、中国での事業の成功するかどうかは戦略、賃金、人材が揃わなければならないと強調している。それなのにどうしてヤオハンは挫折したのか。

一つには、香港での不動産売買によるキャピタル・ゲインや株式上場による創業者利得など資本市場に過度に依存した事業展開がこれまで成功してきたところにこそ問題があった。こうした事業展開の原点は、社内で神話化されているシンガポールで重役会の反対を押し切って成功したI MM立地選定での神業的な眼力や香港でシャチン第1号店成功や香港財閥のリカソン（李嘉誠）のアドバイスで購入したラムティンの不動産の莫大な売却益（キャピタルゲイン）や、82年のヤオハンジャパンの上場での創業者利得の獲得の妙味が今回の挫折を用意したともいえる。香港での国際飲食、ウイムジー、香港百貨などの上場による創業者利得による資金調達、うまく行けばローコストでの資金調達になるが、市場は水物である。まさに、いまヤオハンの世界戦略は市場からの反撃にあっていて、これこそ資本主義である。

さらに、二つは重役会で和田氏の神格化と権限の集中も問題だったと思える。しかしこの点があまりにも速すぎる21世紀—中国世界戦略展開を可能にしたのもである。

オーナー和田氏のトップビジネスや、事業展開のスピードの速さ、国際教育センターによる従業員教育などについて、香港で相も変わらぬ意思決定の遅い大部分の企業に比べて私自身は評価している。メインバンクを決めず、他社に先がけ果敢に中国に挑む同社にはぜひ成功してほしい。勝負はいかなる批判があろうとも勝たなければならない。ブラジルでの挫折以後の今回の挫折を、今後、第2の創業「現金正札販売」期に立ち返り、本業の食品スーパーの原点に立ち返って再建してもらいたいと思っている。まさに、最大の試練である。

(資 料)

1. 小さな世界企業 1998年(上期)(1)

(1)-1

No.	会 社 名	設立年	住 所	輸出比率	売上高	資本金	従業員数	主 力 製 品	国内外シェア	社 長 名	生年月日
1	ホーユー	1923.03	愛 知 県	...	31,899	99	819	染毛剤	国内70%弱	水 野 金 平	1929.01
2	YKK	1923.01	東 京 都	13%	232,602	5,600	9,472	建材		吉 田 忠 裕	1947.01
3	日本真空技術	1952.08	神奈川県	27%	53,661	3,850	1,132	真空機器		中 村 久 三	1947.02
4	平田機工	1951.12	東 京 都	56%	27,645	1,099	1,340	省力機		平 田 耕 也	1928.12
5	三田工業	1948.07	大 阪 府	67%	108,561	3,331	2,994	複写機		三 田 順 啓	1939.04
6	鷺宮製作所	1948.04	東 京 都	20%	36,326	960	1,700	自動調整弁		西 見 一 郎	1933.01
7	船井電機	1961.08	大 阪 府	86%	125,409	482	963	A V機器		船 井 哲 良	1927.01
8	ホシザキ電機	1947.02	愛 知 県	5%	50,725	3,200	1,169	業務用厨房機		坂 本 薫 俊	1910.01
9	三木プーリ	1939.10	神奈川県	5%	16,331	96	610	無段変速機		三 木 珍 治	1941.11
10	ミットヨ	1938.02	神奈川県	52%	54,744	391	2,324	精密測定機器		高 辻 乘 雄	1935.01
11	山本製作所	1945.06	東 京 都	18%	21,728	365	1,082	産業用配線板		山 本 輝 一	1934.02
12	タキイ種苗	1920.05	京 都 府	...	47,465	200	791	種苗		瀧 井 傳 一	1948.10
13	瀧定	1940.12	愛 知 県	30%	188,774	2,912	1,345	繊維		瀧 鈞 一 郎	1938.04
14	中埜酢店	1923.06	愛 知 県	...	103,900	300	1,950	食酢		中埜又左エ門	1922.08
15	桑村繊維	1950.10	兵 庫 県	20%	15,189	200	255	織物		桑 村 茂	1940.12
16	鈴倉インダストリー	1991.10	新 潟 県	27%	11,631	100	781	合繊織物		鈴 木 七 郎	1928.07
17	タケダレース	1969.01	福 井 県	14%	6,205	80	241	編レース		武 田 寿 一	1938.03
18	半田紡績	1944.11	大 阪 府	15%	4,008	95	237	合繊混紡糸		藤 本 紀 男	1941.06
19	阿波製紙	1916.02	徳 島 県	22%	8,256	690	230	各種機能紙		三 木 康 弘	1963.11
20	アルファ技研	1969.07	大 阪 府	55%	1,934	90	43	瞬間接着剤		田 中 義 信	1936.01
21	上村工業	1933.12	大 阪 府	15%	22,887	756	304	メッキ用薬品		上 村 寛 也	1956.03
22	小川香料	1933.04	大 阪 府	10%	20,872	341	486	食品香料		小 川 裕 治	1954.12
23	協和化学工業	1952.09	香 川 県	40%	10,331	144	344	工業薬品		松 島 慶 三	1940.01
24	第一稀元素化学工業	1956.05	大 阪 府	11%	7,256	90	194	酸化ジルコニウム		梅 本 禎 親	1940.06
25	竹本油脂	1945.06	愛 知 県	25%	30,984	120	424	ごま油		竹 本 泰 一	1934.01
26	東特塗料	1950.03	東 京 都	15%	3,971	150	79	電気絶縁ワニス		楠 晋	1940.03
27	新田ゼラチン	1945.02	大 阪 府	13%	19,996	375	437	ゼラチン		近 藤 丘	1932.10
28	日亜化学工業	1956.12	徳 島 県	40%	29,379	1,028	1,050	蛍光体		小 川 英 治	1937.11
29	日東化成	1947.07	大 阪 府	14%	5,010	140	128	塩ビ樹脂用安定剤		勝 村 龍 一	1940.08

No.	会社名	設立年	住所	輸出比率	売上高	資本金	従業員数	主力製品	国内外シェア	社長名	生年月日	
30	日本化学発光	1979.02	福岡県	10%	2,535	100	74	化学発光体	国内60%	原田士郎	1944.02	
31	武蔵野化学研究所	1949.11	東京都	18%	5,606	198	167	乳酸		伊東菊夫	1934.12	
32	メック	1969.05	兵庫県	10%	3,571	98	107	プリント回路基板用薬品		前田耕作	1928.01	
33	天野製薬	1948.08	愛知県	20%	10,997	390	450	酵素剤		天野源之	1956.11	
34	明星ゴム工業	1941.02	広島県	35%	5,623	120	226	競技用ボール		藤倉進	1966.08	
35	ヤマウチ	1948.03	大阪府	27%	12,881	240	387	AV機器部品		山内一郎	1948.02	
36	日本プライブリコ	1954.06	東京都	18%	8,778	360	188	不定型耐火材		芦沢淳郎	1940.10	
37	山加商店	1947.05	岐阜県	10%	5,705	91	345	陶磁器食卓用品		加藤孝介	1946.08	
38	オーアンドケー	1925.01	大阪府	10%	17,776	50	184	冷間圧造用鋼線		奥隆雄	1934.01	
39	日本アルミット	1956.03	東京都	50%	2,549	50	132	ヤニ入りハンダ		澤村経夫	1928.05	
40	福田金属箔粉工業	1935.01	京都府	15%	26,486	700	626	金属箔		福田健	1939.03	
41	オチアイ	1936.11	東京都	10%	9,208	135	363	止め輪		落合常雄	1916.09	
42	久世ペローズ工業所	1956.04	石川県	15%	7,727	40	393	シムレスステルスパイプ		久世靖	1945.06	
43	熊平製作所	1943.12	広島県	9%	7,583	330	672	金融機関向け製品		熊平雅人	1942.04	
44	高純度化学研究所	1962.09	埼玉県	23%	3,452	50	170	ファインケミカル		宝地戸洋子	1935.12	
45	トクセン工業	1973.10	兵庫県	20%	19,572	715	700	自動車タイヤ用線		金井宏実	1956.07	
46	トヨシマ	1951.11	大阪府	13%	10,318	481	280	自動車部品		西垣吉彌	1935.08	
47	フェザー安全剃刀	1932.07	大阪府	36%	7,743	138	399	安全剃刀		伊東巖	1932.05	
48	不二空機	1948.11	大阪府	40%	3,476	300	190	インパクトレンチ		井上棟義	1947.01	
49	不二工機	1949.11	東京都	14%	25,040	98	730	カーカラー		横山隆吉	1950.06	
50	村元工作所	1958.10	兵庫県	40%	20,051	80	500	金属プレス部品		村元四郎	1943.02	
51	レッキス工業	1965.02	大阪府	13%	5,676	90	292	パイプ切断機		宮川恭一	1944.01	
52	イワキ	1956.04	東京都	15%	17,531	380	670	ポンプ		藤中義昭	...	
53	石井表記	1973.04	広島県	10%	5,358	1,499	150	マシナリー		石井峯夫	1944.08	
54	オギワラ	1955.12	群馬県	85%	26,646	133	664	自動車用プレス金型		荻原栄一	1934.01	
55	北川精機	1957.01	広島県	30%	4,490	1,174	210	プリント基板		北川条範	1938.02	
56	佐竹化学機械工業	1938.03	大阪府	20%	5,958	90	245	工業用ミキサー		西岡茂	1930.07	
57	山城精機製作所	1956.10	埼玉県	15%	3,085	60	160	プラスチック射出成形機		堀信夫	1939.03	
58	シギヤ精機製作所	1960.11	広島県	33%	4,938	511	197	円筒研削盤		鳴谷定昌	1935.01	
59	シンコー	1943.09	広島県	40%	10,242	200	455	蒸気タービン		筒井数三	1919.08	
60	四国化工機	1961.05	徳島県	10%	22,205	145	559	食品機械		植田滋	1958.05	
61	庄田鉄工	1944.10	静岡県	25%	8,290	150	306	木工機械		加茂博康	1934.01	
62	昭和精機工業	1937.02	兵庫県	20%	16,058	96	426	ディーゼルエンジン		岩田利男	1931.10	
										世界80%		

No.	会社名	設立年	住所	輸出比率	売上高	資本金	従業員数	主力製品	国内外シェア	社長名	生年月日
63	スガ試験機	1949.01	東京都	12%	4,735	92	250	耐候光試験機	国内50%	須賀 翁	1920.07
64	スギノマシン	1956.04	富山県	...	12,600	2,324	720	高圧水洗浄・切断機器		杉野 芳宏	1926.11
65	ストラパック	1960.05	東京都	18%	10,192	569	226	自動梱包機		下島 敏男	1934.06
66	鈴茂器工	1961.01	東京都	14%	5,449	496	227	寿司ロボット		鈴木 喜作	1932.01
67	象印チェンブロック	1952.10	大阪府	27%	6,068	45	200	電気チェンホイスト		津田 修作	1949.06
68	タカトリ	1956.10	奈良県	14%	7,530	663	281	パンスト縫製機		高島 王昌	1925.03
69	大晃機械工業	1956.04	山口県	23%	11,195	42	328	歯車ポンプ		立花 春三	1931.02
70	大昭和精機	1967.10	大阪府	11%	8,683	85	407	精密機械器具		北口 良一	1937.07
71	超音波工業	1956.05	東京都	9%	4,690	100	240	超音波溶接機		山崎 明	1935.10
72	デュプロ	1956.07	東京都	...	14,665	285	263	丁合機		清水 節男	1938.03
73	トックベアリング	1938.12	東京都	15%	4,334	189	250	デルリンベアリング		吉川 宏	1945.07
74	利根	1937.12	東京都	25%	20,511	600	480	ボーリング機械		村田 康夫	1924.10
75	東海工業マシン	1944.04	愛知県	90%	23,863	90	239	多頭式電子刺繍機		田島 郁夫	1929.06
76	特殊機化工業	1949.12	大阪府	10%	3,938	80	175	高速微粒化機		古市 実	1922.03
77	中西輸送機	1973.02	大阪府	64%	8,576	80	282	コンベア	杉原 一廣	1943.01	
78	ニチロ工業	1950.01	神奈川県	23%	9,533	360	291	新聞発送ラインシステム	小池 正一	1937.05	
79	ニューロン工業	1948.03	東京都	29%	9,366	100	98	製袋機	長 保行	1947.04	
80	日研工作所	1958.04	大阪府	20%	7,701	1,331	315	精密機械工具	松本 政一	1926.07	
81	日本フィルター	1955.11	神奈川県	15%	4,150	98	147	排水処理プラント	橋本 康彦	1929.01	
82	野村マイクロサイエンス	1969.04	神奈川県	48%	14,652	480	230	システム機器	佐藤 久雄	1930.09	
83	フジキカイ	1948.06	愛知県	17%	15,643	154	531	横ピロー包装機	生田 芳規	1948.12	
84	不二精機製造所	1949.07	静岡県	32%	5,399	390	230	ドリルセンタ	曾根 忠利	1934.10	
85	福井機械	1964.08	福井県	67%	12,067	567	330	プレス79	石田 直司	1933.06	
86	福原精機製作所	1956.10	兵庫県	85%	10,123	96	240	ニット用丸編み機	田中 栄雄	1943.11	
87	平安コーポレーション	1939.02	静岡県	16%	9,045	172	230	木工機械	鈴木 通友	1939.02	
88	ホーライ	1960.07	大阪府	10%	4,604	36	224	粉碎機	鈴木 愛子	1925.03	
89	北斗	1980.12	愛知県	40%	7,867	200	270	自動溶接ライン	吉田 正之	1942.01	
90	前川製作所	1968.12	東京都	11%	49,358	1,000	314	大型産業用冷凍機	三澤 宏	1934.03	
91	牧野フライス精機	1959.12	神奈川県	10%	6,069	479	210	小型工作機	清水 哲	1946.10	
92	松井製作所	1967.08	大阪府	16%	13,266	200	425	粉粒体乾燥装置	松井 治	1929.05	
93	松浦機械製作所	1960.09	福井県	71%	11,620	90	274	マシニングセンタ	松浦 正則	1937.03	
94	ミヤコシ	1961.01	千葉県	30%	10,890	93	200	フォーム印刷機	宮腰 巖	1943.03	
95	三笠産業	1937.03	東京都	30%	8,240	120	137	下水道関連のランマー	国内50% 京谷 達也	1928.01	

No.	会社名	設立年	住所	輸出比率	売上高	資本金	従業員数	主力製品	国内外シェア	社長名	生年月日
96	宮崎鉄工	1945.04	大阪府	15%	5,634	250	229	ワイヤ・ワイヤリングマシン		宮崎利彦	1937.02
97	明輝	1951.09	東京都	40%	5,074	49	270	プラスチック形成用金属型		黒柳告芳	1946.10
98	ユキワ精工	1946.11	新潟県	20%	3,607	90	192	ドリルチャック		酒巻和男	1941.09
99	和井田製作所	1946.10	岐阜県	20%	5,179	664	148	CNC研削盤		和井田 俊生	1940.02
100	石塚電子	1958.03	東京都	34%	7,523	96	300	温度センサーサーミスタ		石塚二郎	1951.05
101	泉精器製作所	1944.12	長野県	29%	18,833	592	631	電気カミソリ		泉 俊二	1948.10
102	OBARA	1958.12	神奈川県	14%	9,270	1,118	360	溶接機器		小原 傳	1936.10
103	オータックス	1979.10	神奈川県	39%	5,342	723	128	ディップスイッチ		飯塚庄平	1939.09
104	オンキョー	1946.09	大阪府	50%	40,077	1,167	496	ニューオーディオシステム		大 肚 直 人	1941.11
105	カイジョー	1948.07	東京都	46%	28,541	1,350	720	超音波応用機器		那須嘉仙	1933.08
106	京都電子工業	1961.07	京都府	15%	3,755	30	202	分析器機		植 田 陽 一	1928.12
107	光電子工業研究所	1973.06	京都府	50%	14,373	888	289	光半導体デバイス		渡 辺 国 寛	1956.03
108	三和ニール・ベリグ	1951.07	東京都	47%	5,374	198	335	精密シャフト		中 村 謙 治	1943.02
109	シナノケンシ	1918.03	長野県	20%	33,869	300	1,250	CD-ROM装置		金 子 八 郎	1922.12
110	昭和クリスタル	1973.09	千葉県	30%	2,809	152	270	水晶振動子		今 藤 正 道	1935.03
111	鈴木製作所	1953.06	茨城県	90%	5,099	36	210	携帯電話用プリント基盤		鈴 木 勝 蔵	1953.03
112	進工業	1964.07	京都府	9%	5,810	931	312	角板金属皮膜抵抗器		美 和 武 志	1935.01
113	タイツウ	1951.05	神奈川県	70%	8,870	95	211	高電圧コンデンサ		谷 口 正 彦	1924.01
114	タカコム	1947.10	愛知県	12%	4,577	416	199	留守番電話機		鈴 木 康 之	1944.07
115	タナシン電機	1967.05	東京都	99%	56,680	50	530	カセットデッキ		田 中 進 作	1934.07
116	多摩川精器	1938.03	長野県	10%	18,598	110	578	特殊精密モーター		萩 本 博 幸	1929.09
117	大洋電気	1943.12	東京都	18%	13,780	880	515	船舶用発電機		山 田 信 三	1949.11
118	テーケィアール	1954.03	東京都	28%	26,150	1,335	380	プレス金型		塩 沢 秀 晃	1928.06
119	寺崎電気産業	1923.10	大阪府	30%	24,007	641	1,084	遮断器		寺 崎 泰 彦	1932.02
120	中川電化産業	1956.06	三重県	38%	3,446	300	46	家電用タイムスイッチ		河 中 宏	1934.01
121	日本圧着端子製造	1957.09	大阪府	45%	50,042	67	1,400	コネクタ・圧着端子		吉 村 正 雄	1946.06
122	日本蓄電器工業	1959.12	東京都	14%	40,179	457	232	電解コンデンサ用箔		杉 本 公 司	1932.03
123	フジソク	1947.08	神奈川県	17%	10,194	390	234	メモリーカード		村 上 清 司	1930.07
124	ブリモ	1952.10	東京都	38%	8,137	300	372	マイクロフォン		代 田 偉	1945.03
125	朋栄	1971.10	東京都	15%	11,394	450	282	放送用機器		清 原 慶 三	1933.11
126	本田通信工業	1947.06	東京都	20%	20,316	754	431	情報機器のコネクタ		小 宮 晃 地	1937.04
127	山下電気	1937.10	東京都	30%	16,691	300	344	プラスチック成形品		山 下 勝 意	1936.02
128	山田電機製造	1958.08	愛知県	14%	3,153	100	331	モータープロテクター		山 田 仁	1916.05

No.	会社名	設立年	住所	輸出比率	売上高	資本金	従業員数	主力製品	国内外シェア	社長名	生年月日
129	ルビコン	1952.04	長野県	40%	45,664	396	700	アルミ電解コンデンサ	世界20%	登内英夫	1917.10
130	ローランド・ディー・シー	1981.05	静岡県	62%	5,542	1,640	295	電子楽器		富岡昌弘	1947.01
131	アイコクアルファ	1943.08	愛知県	31%	12,578	1,200	827	自動車部品		樋田誠	1939.11
132	石川ガasket	1936.04	東京都	20%	10,465	200	365	自動車ガスケット		石川伸一郎	1961.08
133	GMB	1955.04	奈良県	95%	14,975	66	500	ウォーターポンプ		松岡信夫	1946.05
134	テージーケー	1959.12	東京都	22%	11,755	75	550	カーエアコン		清宮巖	1925.05
135	ヒロテック	1958.11	広島県	15%	25,588	280	888	ドア・マフラー		鶴野俊雄	1935.08
136	富士テクニカ	1957.02	静岡県	70%	13,742	560	430	自動車用プレス金型		高橋登志雄	1926.02
137	宮津製作所	1953.05	群馬県	62%	11,595	100	466	自動車用プレス金型		津久井義孝	1927.01
138	尾道造船	1943.03	兵庫県	60%	42,474	100	597	新造船		濱根義和	1944.04
139	キャットアイ	1954.02	大阪府	59%	6,551	585	268	自動車関連	津山吉正	1925.03	
140	筑水キャニコム	1955.12	福岡県	12%	6,153	347	180	小型運搬車輻メーカー	包行均	1949.05	
141	ナカシマプロペラ	1948.11	岡山県	5%	9,726	130	325	船舶用プロペラ	中島基善	1947.09	
142	松井鉄工所	1919.09	三重県	13%	1,961	90	105	船舶用ディーゼルエンジン	松井文昭	1944.08	
143	アコマ医科工業	1943.02	東京都	10%	3,270	10	160	麻酔器	安藤俊治	1927.04	
144	イシダ	1948.10	京都府	25%	38,342	99	1,226	産業機械	石田隆一	1937.02	
145	エー・アンド・デイ	1977.05	東京都	37%	17,140	2,522	496	電子天秤	吉川陽	1943.01	
146	エム・セテック	1978.02	東京都	26%	6,030	22	155	半導体製造機械	松宮律夫	1937.01	
147	エルモ社	1949.09	愛知県	40%	12,380	450	478	電子映像機器	岩田克也	1934.03	
148	映機工業	1954.03	大阪府	70%	6,249	48	98	液晶映写機	関野晃治	1922.10	
149	長田電気工業	1948.04	東京都	10%	11,070	180	300	歯科医療機器	長田康司	1934.12	
150	カートン光学	1941.12	東京都	55%	1,706	100	80	顕微鏡	加藤昇	1939.07	
151	京都第一科学	1963.09	京都府	44%	28,157	99	580	生化学関連試薬	土井茂	1966.07	
152	ケツト科学研究所	1946.10	東京都	15%	3,290	72	76	水分測定機器	江守元彦	1946.01	
153	コシナ	1959.02	長野県	20%	10,813	30	396	VTR用レンズ	小林博文	1953.07	
154	千代田製作所	1957.03	長野県	12%	8,328	98	360	医療用機器	七尾廣美	1937.09	
155	寺岡精工	1947.07	東京都	12%	33,316	480	1,155	計量器メーカー	寺岡和治	1946.12	
156	ニデック	1971.07	愛知県	47%	19,260	456	782	眼鏡関連機器	小澤秀雄	1930.05	
157	日東光学	1951.10	長野県	70%	18,884	180	430	コンパクトカメラ	金子定正	1946.01	
158	日本オートマチック	1953.01	東京都	18%	9,470	1,820	463	端子圧着機	水野定次	1930.01	
159	メックス	1982.12	愛知県	10%	4,215	928	151	ウェハー搬送用ロボット	深井英樹	1964.04	
160	山本ビニター	1953.03	大阪府	10%	4,402	85	140	高周波電子機器	山本康二	1957.03	
161	大和製衡	1945.12	兵庫県	31%	16,581	497	736	工業ハカリ	川西龍彌	1925.03	
									業界45%		

No.	会社名	設立年	住所	輸出比率	売上高	資本金	従業員数	主力製品	国内外シェア	社長名	生年月日	
162	理学電機	1951.12	東京都	23%	9,362	400	350	工業用X線解析装置	国内90%弱	志村 晶	1948.09	
163	理学電気工業	1961.05	大阪府	30%	5,900	200	226	蛍光X線分析装置		志村 晶	1948.09	
164	ワコム	1983.07	埼玉県	22%	11,565	870	449	電子機品関連		恵藤 洋治	1948.01	
165	タカラベルモント	1951.08	大阪府	9%	50,699	300	1,274	理美容器具		吉川 秀隆	1949.08	
166	アサヒ真珠	1951.06	東京都	20%	6,662	60	76	真珠		西岡 千秋	1940.03	
167	池上金型工業	1945.05	埼玉県	10%	6,260	275	270	プラスチック用金型		池上 恵蔵	1932.12	
168	エム・システム技研	1972.04	大阪府	11%	6,265	96	223	電子信号変換器		宮道 繁	1934.07	
169	オルガン針	1950.09	長野県	51%	7,956	552	720	ミシン針		増島 芳美	1932.10	
170	ゴーセン	1953.08	大阪府	10%	8,430	100	340	ラケット用ガット		高島 豊	...	
171	昭栄化学工業	1956.04	東京都	15%	15,483	480	106	エレクトロニクス機器		浅田 榮一	1925.02	
172	昭和プラスチック	1937.11	大阪府	1%	8,541	300	49	プラスチック製品		中川 健三	1938.06	
173	ゼブラ	1939.10	東京都	30%	24,156	90	1,162	ボールペン		石川 秀明	1925.03	
174	関水金属	1957.08	東京都	30%	2,091	36	117	鉄道模型		国内70%	加藤 祐治	1927.12
175	タカコ	1973.04	大阪府	18%	4,118	99	130	高圧油圧モーター		国内80%	石崎 義公	1944.03
176	タミヤ	1984.03	静岡県	20%	52,382	50	509	プラモデル		田宮 俊作	1934.12	
177	テイボー	1896.06	静岡県	50%	5,158	497	244	マーケティングペン		河村 榮二郎	1955.09	
178	日新工業	1943.07	東京都	10%	15,008	83	500	防水材料		相臺 公豊	1943.01	
179	日本精密	1978.08	埼玉県	70%	5,537	197	135	時計バンド		今 敏英	1942.02	
180	ヒロボー	1949.10	広島県	8%	2,747	80	140	ラジコン模型	松坂 敬太郎	1946.01		
181	広瀬製作所	1946.02	大阪府	70%	4,550	45	240	ローテイングフック	世界70%	広瀬 徳三	1949.08	
182	広築	1950.06	兵庫県	10%	8,039	94	233	鉄鋼用工業炉	中林 淳	1949.03		
183	富士工業	1945.01	静岡県	30%	5,791	30	228	釣り具	世界80%	大村 隆一	1927.03	
184	べんてる	1946.03	東京都	43%	40,061	450	1,419	文具	浅部 宏	1927.07		
185	ホリカワ	1968.01	福井県	30%	9,511	30	480	眼鏡枠	滝 清 晴	1940.03		
186	明和グラビア	1953.02	大阪府	15%	16,486	320	505	塩ビ印刷加工品	大島 規弘	1961.09		
187	貝印	1954.11	東京都	15%	30,664	450	387	家庭用刃物	遠藤 宏治	1955.10		
188	メニコン	1986.11	愛知県	10%	32,860	1,482	1,100	コンタクトレンズ	国内30%強	田中 恭一	1931.07	

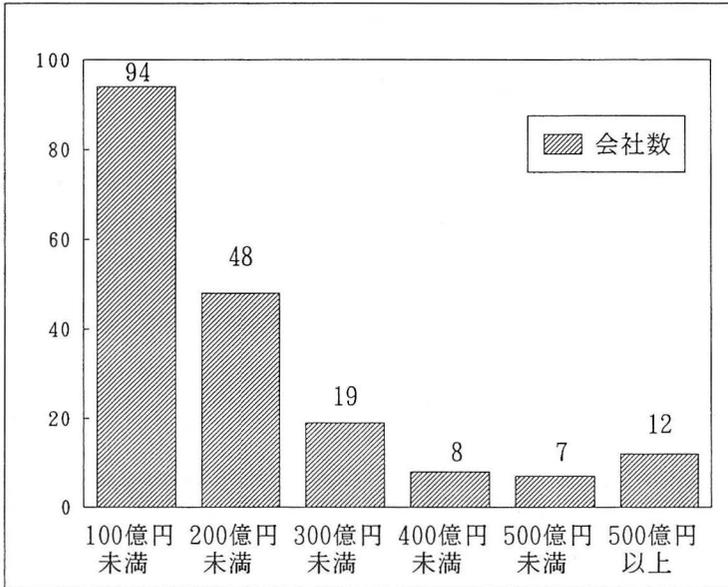
出典)『会社四季報・未上場版』(1998年上期)より作成。

注1)『会社四季報(未上場版)』から抽出された企業は、(1)資本金10億円以内、(2)従業員1,000人以内、(3)売上高500億円以内、(4)未上場、(5)独立系(専業メーカー)、(6)輸出比率10%以上、世界シェアの相当部分を占有する企業群である。

2)なお、小さな世界企業の重要な判断基準である独自の製品、製造技術については、多社の資料を取り寄せ、検討中である。

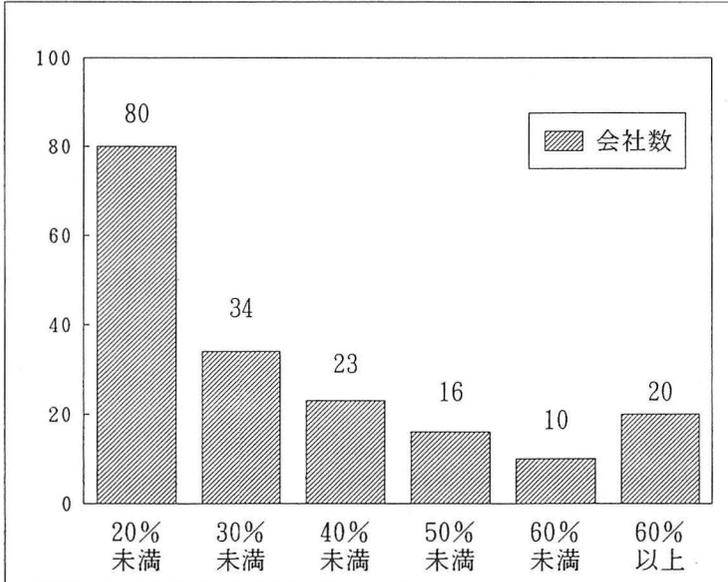
2. 小さな世界企業の各項目別比率（1998年）

(1) 売上高



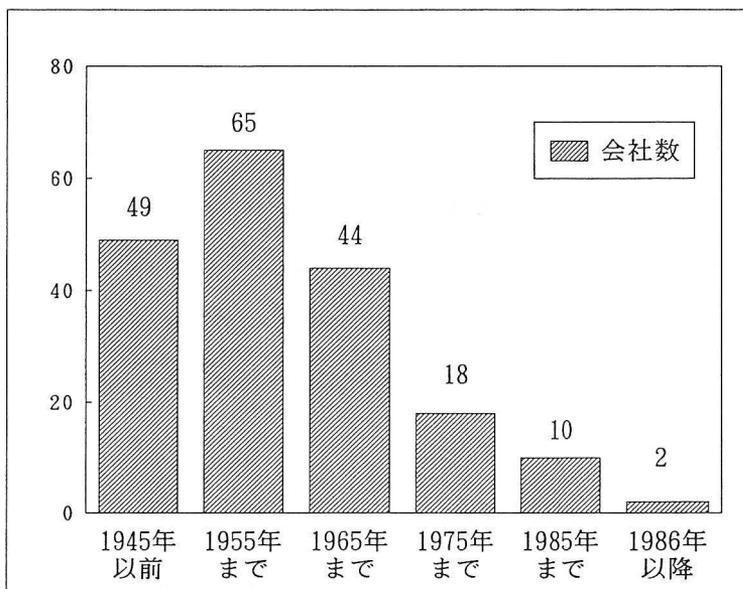
① 100億円未満	50%	94社
② 200億円未満	26%	48社
③ 300億円未満	10%	19社
④ 400億円未満	4%	8社
⑤ 500億円未満	4%	7社
⑥ 500億円以上	6%	12社

(2) 輸出比率



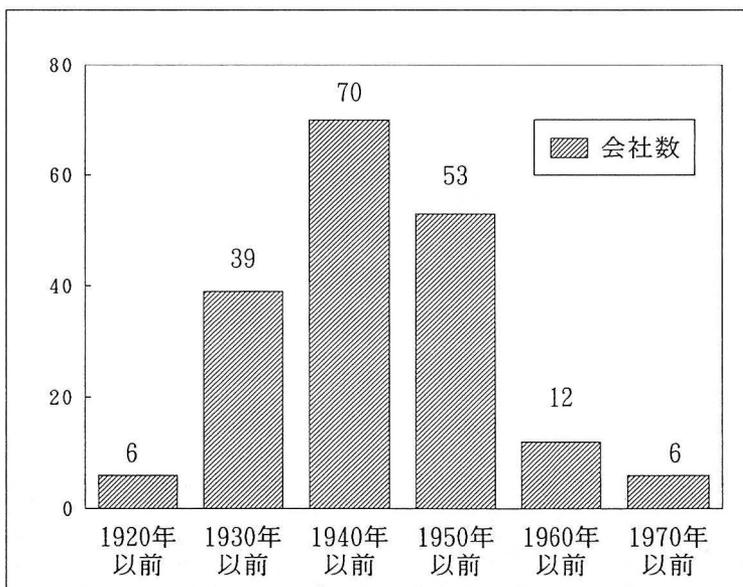
① 20%未満	44%	80社
② 30%未満	19%	34社
③ 40%未満	13%	23社
④ 50%未満	9%	16社
⑤ 60%未満	5%	10社
⑥ 60%以上	11%	20社

(3) 設立年次



①	1945年以前	26%	49社
②	1955年まで	35%	65社
③	1965年まで	23%	44社
④	1975年まで	10%	18社
⑤	1985年まで	5%	10社
⑥	1986年以降	1%	2社

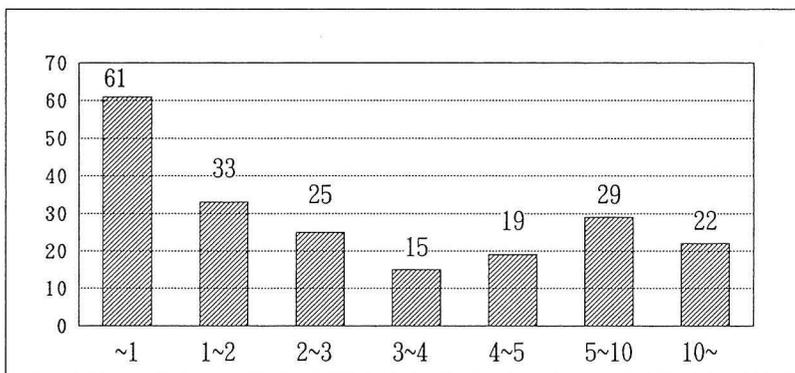
(4) 社長生年



①	1920年以前	3%	6社
②	1930年以前	21%	39社
③	1940年以前	37%	70社
④	1950年以前	28%	53社
⑤	1960年以前	6%	12社
⑥	1970年以前	3%	6社

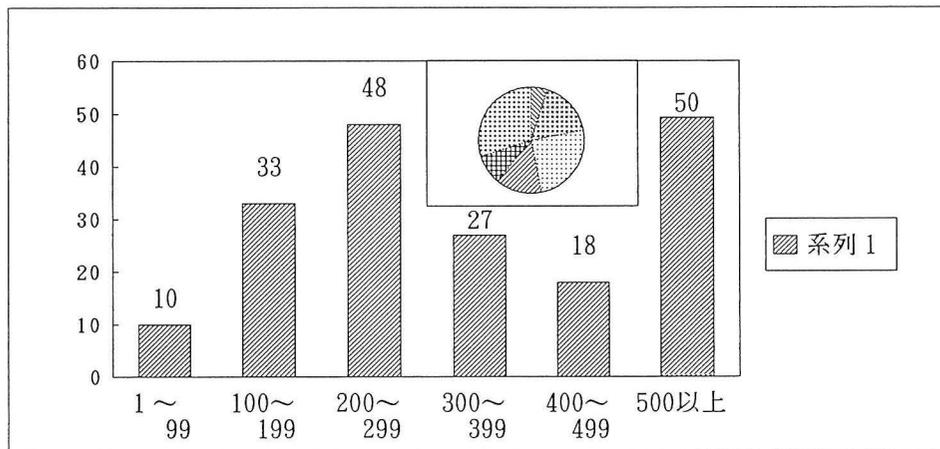
(5) 資本金（億円）

～ 1	1 ～ 2	2 ～ 3	3 ～ 4	4 ～ 5	5 ～ 10	10 ～
61社	33社	25社	15社	19社	29社	22社
31%	16%	12%	7%	9%	14%	11%



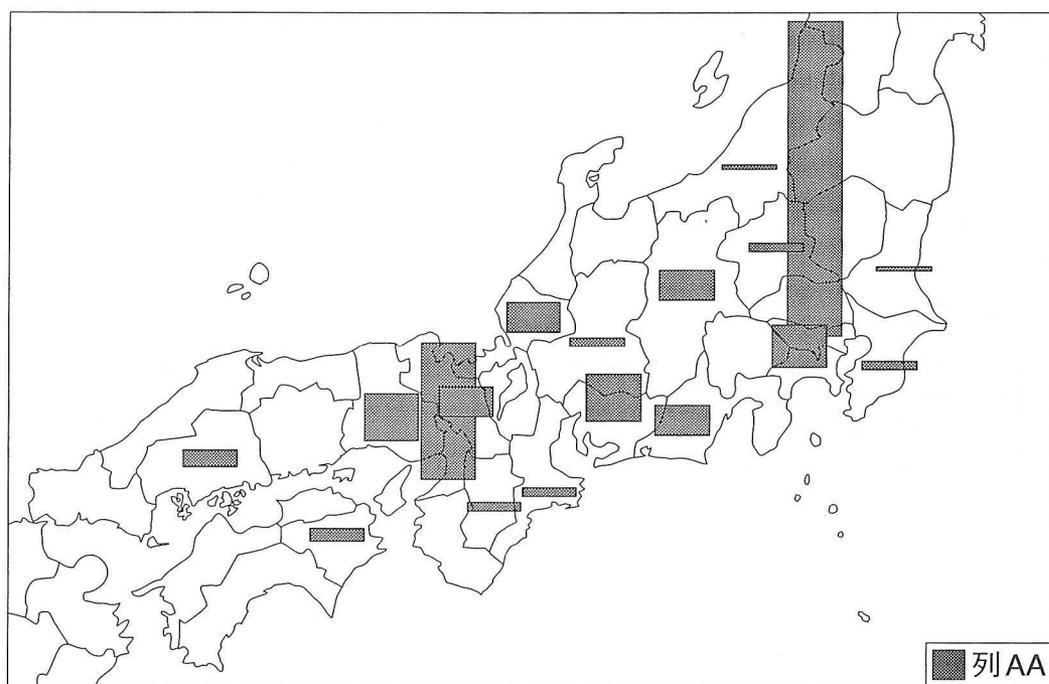
(6) 従業員規模（人）

1 ～ 99	100 ～ 199	200 ～ 299	300 ～ 399	400 ～ 499	500以上
10	33	48	27	18	50
5%	17%	25%	14%	9%	30%



(7) 都道府県別

県別	愛知県	茨城県	神奈川県	岐阜県	京都府	群馬県	広島県	三重県	兵庫県	静岡県	千葉県	大阪府	長野県	東京都	徳島県	奈良県	福井県	新潟県
社数	11	1	10	2	7	2	4	2	11	7	2	32	7	74	3	2	7	1



3. 小さな世界企業のランキング (98年)

輸出比率(単位:%)			売上高(単位:百万円)			資本金(単位:百万円)			従業員数(単位:人)		
No.	会社名	輸出比率	No.	会社名	売上高	No.	会社名	資本金	No.	会社名	従業員数
1	タナシン電機	99%	1	YKK	232,602	1	YKK	5,600	1	YKK	9,472
2	GMB	95%	2	瀧定	188,774	2	日本真空技術	3,850	2	三田工業	2,994
3	鈴木製作所	90%	3	船井電機	125,409	3	三田工業	3,331	3	ミットヨ	2,324
4	東海工業マシン	90%	4	三田工業	108,561	4	ホシザキ電機	3,200	4	中埜酢店	1,950
5	船井電機	86%	5	中埜酢店	103,900	5	瀧定	2,912	5	鷺宮製作所	1,700
6	福原精機製作所	85%	6	タナシン電機	56,680	6	エー・アンド・デイ	2,522	6	ぺんてる	1,419
7	オギワラ	85%	7	ミットヨ	54,744	7	スギノマシン	2,324	7	日本圧着端子製造	1,400
8	松浦機械製作所	71%	8	日本真空技術	53,661	8	日本オートマチック	1,820	8	瀧定	1,345
9	広瀬製作所	70%	9	タミヤ	52,382	9	ロンドンアイ・ジー	1,640	9	平田機工	1,340
10	タイツウ	70%	10	ホシザキ電機	50,725	10	石井表記	1,499	10	タカラベルモント	1,274
11	映機工業	70%	11	タカラベルモント	50,699	11	メニコン	1,482	11	シナノケンシ	1,250
12	日東光学	70%	12	日本圧着端子製造	50,042	12	カイジョー	1,350	12	インダ	1,226
13	日本精密	70%	13	前川製作所	49,358	13	テーケイアール	1,335	13	ホシザキ電機	1,169
14	富士テクニカ	70%	14	タキイ種苗	47,465	14	日研工作所	1,331	14	ゼブラ	1,162
15	福井機械	67%	15	ルビコン	45,664	15	アイコクアルファ	1,200	15	寺岡精工	1,155
16	三田工業	67%	16	尾道造船	42,474	16	北川精機	1,174	16	日本真空技術	1,132
17	中西輸送機	64%	17	日本蓄電器工業	40,179	17	オンキヨー	1,167	17	メニコン	1,100
18	宮津製作所	62%	18	オンキヨー	40,077	18	OBARA	1,118	18	寺崎電機産業	1,084
19	ロンドンアイ・ジー	62%	19	ぺんてる	40,061	19	平田機工	1,099	19	山本製作所	1,082
20	尾道造船	60%	20	インダ	38,342	20	日亜化学工業	1,028	20	日亜化学工業	1,050
21	キャットアイ	59%	21	鷺宮製作所	36,326	21	前川製作所	1,000	21	船井電機	963
22	平田機工	56%	22	シナノケンシ	33,869	22	鷺宮製作所	960	22	ヒロテック	888
23	アルファ技研	55%	23	寺岡精工	33,316	23	進工業	931	23	アイコクアルファ	827
24	カートン光学	55%	24	メニコン	32,860	24	メックス	928	24	ホーユー	819
25	カツトヨ	52%	25	ホーユー	31,899	25	光電子工業研究所	888	25	タキイ種苗	791
26	オルガン針	51%	26	竹本油脂	30,984	26	大洋電気	880	26	ニデック	782
27	テイボー	50%	27	貝印	30,664	27	ワコム	870	27	鈴倉インダストリー	781
28	オンキヨー	50%	28	日亜化学工業	29,379	28	上村工業	756	28	大和製衡	736
29	日本アルミット	50%	29	カイジョー	28,541	29	本田通信工業	754	29	不二工機	730
30	光電子工業研究所	50%	30	京都第一科学	28,157	30	オータックス	723	30	オルガン針	720
31	野村マイクロサイエンス	48%	31	平田機工	27,645	31	トクセン工業	715	31	カイジョー	720
32	三和ニールド・アリング	47%	32	オギワラ	26,646	32	福田金属箔粉工業	700	32	スギノマシン	720
33	ニデック	47%	33	福田金属箔粉工業	26,486	33	阿波製紙	690	33	ルビコン	700
34	カイジョー	46%	34	テーケイアール	26,150	34	和井田製作所	664	34	トクセン工業	700
35	日本圧着端子製造	45%	35	ヒロテック	25,588	35	タカトリ	663	35	熊平製作所	672

輸出比率(単位:%)

売上高(単位:百万円)

資本金(単位:百万円)

従業員数(単位:人)

No.	会社名	輸出比率
36	京都第一科学	44%
37	べんてる	43%
38	北斗	40%
39	村元工作所	40%
40	エルモ社	40%
41	明輝	40%
42	シンコー	40%
43	協和化学工業	40%
44	日亜化学工業	40%
45	不二空機	40%
46	ルビコン	40%
47	オータックス	39%
48	プリモ	38%
49	中川電化産業	38%
50	エー・アンド・デイ	37%
51	フェザー安全剃刀	36%
52	明星ゴム工業	35%
53	石塚電子	34%
54	シギヤ精機製作所	33%
55	不二精機製作所	32%
56	大和製衡	31%
57	アイコクアルファ	31%
58	龍定	30%
59	昭和クリスタル	30%
60	山下電気	30%
61	三笠産業	30%
62	ホリカワ	30%
63	ゼブラ	30%
64	理学電気工業	30%
65	北川精機	30%
66	富士工業	30%
67	関水金属	30%
68	寺崎電気産業	30%
69	ミヤコシ	30%
70	泉精器製作所	29%
71	ニューロング工業	29%
72	テーケイアル	28%
73	日本真空技術	27%
74	鈴倉インダストリ	27%

No.	会社名	売上高
36	不二工機	25,040
37	ゼブラ	24,156
38	寺崎電気産業	24,007
39	東海工業ミシン	23,863
40	上村工業	22,887
41	四国化工機	22,205
42	山本製作所	21,728
43	小川香料	20,872
44	利根	20,511
45	本田通信工業	20,316
46	村元工作所	20,051
47	新田ゼラチン	19,996
48	トクセン工業	19,572
49	ニデック	19,260
50	日東光学	18,884
51	泉精器製作所	18,833
52	多摩川精器	18,598
53	オーアンドケー	17,776
54	イワキ	17,531
55	エー・アンド・デイ	17,140
56	山下電気	16,691
57	大和製衡	16,581
58	明和グラビア	16,486
59	三木プーリ	16,331
60	昭和精機工業	16,058
61	フジキカイ	15,643
62	昭栄化学工業	15,483
63	桑村繊維	15,189
64	日新工業	15,008
65	GMB	14,975
66	デュプロ	14,665
67	野村マイロ・サイエンス	14,652
68	光電子工業研究所	14,373
69	大洋電気	13,780
70	富士テクニカ	13,742
71	松井製作所	13,266
72	ヤマウチ	12,881
73	スギノマシン	12,600
74	アイコクアルファ	12,578

No.	会社名	資本金
36	寺崎電気産業	641
37	利根	600
38	泉精器製作所	592
39	キャットアイ	585
40	ストラパック	569
41	福井機械	567
42	富士テクニカ	560
43	オルガン針	552
44	シギヤ精機製作所	511
45	大和製衡	497
46	テイボー	497
47	鈴茂器工	496
48	船井電機	482
49	トヨシマ	481
50	昭栄化学工業	480
51	野村マイロ・サイエンス	480
52	寺岡精工	480
53	牧野フリス精機	479
54	日本蓄電器工業	457
55	ニデック	456
56	べんてる	450
57	エルモ社	450
58	貝印	450
59	朋栄	450
60	タカコム	416
61	理学電機	400
62	ルビコン	396
63	ミツトヨ	391
64	天野製薬	390
65	フジソク	390
66	不二精機製造所	390
67	イワキ	380
68	新田ゼラチン	375
69	山本製作所	365
70	ニチロ工業	360
71	日本プライブリコ	360
72	筑水キャニコム	347
73	小川香料	341
74	熊平製作所	330

No.	会社名	従業員数
36	イワキ	670
37	オギワラ	664
38	泉精器製作所	631
39	福田金属屑粉工業	626
40	三木プーリ	610
41	尾道造船	597
42	京都第一科学	580
43	多摩川精器	578
44	四国化工機	559
45	テージーケー	550
46	フジキカイ	531
47	タナシン電機	530
48	大洋電気	515
49	タミヤ	509
50	明和グラビア	505
51	村元工作所	500
52	GMB	500
53	日新工業	500
54	オンキョー	496
55	エー・アンド・デイ	496
56	小川香料	486
57	利根	480
58	ホリカワ	480
59	エルモ社	478
60	宮津製作所	466
61	日本オートマタマシ	463
62	シンコー	455
63	天野製薬	450
64	ワコム	449
65	新田ゼラチン	437
66	本田通信工業	431
67	日東光学	430
68	富士テクニカ	430
69	昭和精機工業	426
70	松井製作所	425
71	竹本油脂	424
72	大昭和精機	407
73	フェザー安全剃刀	399
74	コシナ	396

輸出比率(単位:%)

売上高(単位:百万円)

資本金(単位:百万円)

従業員数(単位:人)

No.	会社名	輸出比率
75	ヤマウチ	27%
76	亀印チャンブロッ	27%
77	エム・セテック	26%
78	庄田鉄工	25%
79	利根	25%
80	イシダ	25%
81	竹本油脂	25%
82	高純度化学研究所	23%
83	ニチロ工業	23%
84	理学電機	23%
85	大晃機械工業	23%
86	阿波製紙	22%
87	ワコム	22%
88	テージーケー	22%
89	鷺宮製作所	20%
90	昭和精機工業	20%
91	モダンマシナリー	20%
92	本田通信工業	20%
93	タミヤ	20%
94	トクセン工業	20%
95	天野製菓	20%
96	コシナ	20%
97	シナノケンシ	20%
98	石川ガスケツト	20%
99	佐竹化学機械工業	20%
100	桑村繊維	20%
101	アサヒ真珠	20%
102	和井田製作所	20%
103	日研工作所	20%
104	ユキワ精工	20%
105	タカコ	18%
106	ストラパック	18%
107	日本プライブリコ	18%
108	大洋電気	18%
109	日本オートマチック	18%
110	武蔵野化学研究所	18%
111	山本製作所	18%
112	フジキカイ	17%
113	フジソク	17%

No.	会社名	売上高
75	エルモ社	12,380
76	福井機械	12,067
77	テージーケー	11,755
78	鈴倉インダストリ	11,631
79	松浦機械製作所	11,620
80	宮津製作所	11,596
81	ワコム	11,565
82	朋栄	11,394
83	大晃機械工業	11,195
84	長田電気工業	11,070
85	天野製菓	10,997
86	ミヤコシ	10,890
87	コシナ	10,813
88	石川ガスケツト	10,465
89	協和化学工業	10,331
90	トヨシマ	10,318
91	シンコー	10,242
92	フジソク	10,194
93	ストラパック	10,192
94	福原精機製作所	10,123
95	ナカシマプロペラ	9,726
96	ニチロ工業	9,533
97	ホリカワ	9,511
98	日本オートマチック	9,470
99	ニューロング工業	9,366
100	理学電機	9,362
101	OBARA	9,270
102	オチアイ	9,208
103	平安コーポレーション	9,045
104	タイツウ	8,870
105	日本プライブリコ	8,778
106	大昭和精機	8,583
107	中西輸送機	8,576
108	昭和プラスチック	8,541
109	ゴーセン	8,430
110	千代田製作所	8,328
111	庄田鉄工	8,290
112	阿波製紙	8,256
113	三笠産業	8,240

No.	会社名	資本金
75	明和グラビア	320
76	山下電気	300
77	不二空機	300
78	中基酢店	300
79	タカラベルモント	300
80	シナノケンシ	300
81	プリモ	300
82	中川電化産業	300
83	昭和プラスチック	300
84	デュプロ	285
85	ヒロテック	280
86	池上金型工業	275
87	宮崎鉄工	250
88	ヤマウチ	240
89	松井製作所	200
90	理学電気工業	200
91	北斗	200
92	タキイ種苗	200
93	石かガスケツト	200
94	シンコー	200
95	桑村繊維	200
96	三和エー・ペアリグ	198
97	武蔵野化学研究所	198
98	日本精密	197
99	トックベアリング	189
100	長田電気工業	180
101	日東光学	180
102	平安コーポレーション	172
103	フジキカイ	154
104	昭和クリスタル	152
105	庄田鉄工	150
106	モダンマシナリー	150
107	東特塗料	150
108	四国化工機	145
109	協和化学工業	144
110	日東化成	140
111	フェザー安全剃刀	138
112	オチアイ	135
113	オギワラ	133

No.	会社名	従業員数
75	久世ベローズ工業	393
76	ヤマウチ	387
77	貝印	387
78	テーケイアール	380
79	プリモ	372
80	石川ガスケツト	365
81	オチアイ	363
82	千代田製作所	360
83	OBARA	360
84	理学電機	350
85	山加商店	345
86	山下電気	344
87	協和化学工業	344
88	ゴーセン	340
89	三和エー・ペアリグ	335
90	山田電機製造	331
91	福井機械	330
92	大晃機械工業	328
93	ナカシマプロペラ	325
94	日研工作所	315
95	前川製作所	314
96	進工業	312
97	庄田鉄工	306
98	上村工業	304
99	石塚電子	300
100	長田電気工業	300
101	ローランド・ピー・シー	295
102	レッキス工業	292
103	ニチロ工業	291
104	光電子工業研究所	289
105	中西輸送機	282
106	朋栄	282
107	タカトリ	281
108	トヨシマ	280
109	松浦機械製作所	274
110	昭和クリスタル	270
111	北斗	270
112	池上金型工業	270
113	明輝	270

輸出比率(単位:%)

売上高(単位:百万円)

資本金(単位:百万円)

従業員数(単位:人)

No.	会社名	輸出比率	No.	会社名	売上高	No.	会社名	資本金	No.	会社名	従業員数
114	平安コーポレーション	16%	114	ブリモ	8,137	114	ナカシマプロペラ	130	114	キャットアイ	268
115	松井製作所	16%	115	広築	8,039	115	竹本油脂	120	115	デュプロ	263
116	トックベアリング	15%	116	オルガン針	7,956	116	明星ゴム工業	120	116	桑村繊維	255
117	イワキ	15%	117	北斗	7,867	117	三笠産業	120	117	トックベアリング	250
118	山城精機製作所	15%	118	フェザー安全剃刀	7,743	118	多摩川精器	110	118	スガ試験機	250
119	半田紡績	15%	119	久世ペローズ工業	7,727	119	山田電気製造	100	119	佐竹化学機械工業	246
120	貝印	15%	120	日研工作所	7,701	120	カートン光学	100	120	テイホー	244
121	朋栄	15%	121	熊平製作所	7,583	121	宮津製作所	100	121	タケダレース	241
122	福田金属箔粉工業	15%	122	タカトリ	7,530	122	日本化学発光	100	122	広瀬製作所	240
123	宮崎鉄工	15%	123	石塚電子	7,529	123	超音波工業	100	123	福原精機製作所	240
124	昭栄化学工業	15%	124	第一稀元素化学工	7,255	124	ニューロン工業	100	124	超音波工業	240
125	ケツト科学研究所	15%	125	アサヒ真珠	6,662	125	尾道造船	100	125	東海工業ミシン	239
126	東特塗料	15%	126	キャットアイ	6,551	126	鈴倉インダストリ	100	126	半田紡績	237
127	上村工業	15%	127	エム・システム技	6,265	127	ゴーセン	100	127	フジソク	234
128	久世ペローズ工業	15%	128	池上金型工業	6,260	128	タカコ	99	128	広築	233
129	ヒロテック	15%	129	映機工業	6,249	129	イシダ	99	129	日本蓄電器工業	232
130	日本フィルター	15%	130	タケダレース	6,205	130	京都第一科学	99	130	野村マイクロサイエンス	230
131	京都電子工業	15%	131	筑水キャニコム	6,153	131	千代田製作所	98	131	平安コーポレーション	230
132	明和グラビア	15%	132	牧野フライス精機	6,069	132	日本フィルター	98	132	不二精機製作所	230
133	日東化成	14%	133	象印チェンブロッ	6,068	133	ホーユー	98	133	阿波製紙	230
134	タケダレース	14%	134	エム・セテック	6,030	134	メック	98	134	宮崎鉄工	229
135	タカトリ	14%	135	佐竹化学機械工業	6,958	135	不二工機	98	135	富士工業	228
136	日本蓄電器工業	14%	136	理学電気工業	5,900	136	昭和精器工業	96	136	鈴茂器工	227
137	鈴茂器工	14%	137	進工業	5,810	137	三木プーリ	96	137	理学電気工業	226
138	不二工機	14%	138	富士工業	5,791	138	石塚電子	96	138	明星ゴム工業	226
139	OBARA	14%	139	山加商店	5,705	139	福原精機製作所	96	139	ストラパック	226
140	山田電機製造	14%	140	レッキス工業	5,676	140	エム・システム技	96	140	ホーライ	224
141	レッキス工業	13%	141	宮崎鉄工	5,634	141	半田紡績	95	141	エム・システム技	223
142	トヨシマ	13%	142	明星ゴム工業	5,623	142	タイツウ	95	142	タイツウ	211
143	松井鉄工所	13%	143	武蔵野化学研究所	5,606	143	広築	94	143	牧野フライス精機	210
144	YKK	13%	144	ローランドディー・ジー	5,542	144	ミヤコシ	93	144	北川精機	210
145	新田ゼラチン	13%	145	日本精密	5,537	145	スガ試験機	92	145	鈴木製作所	210
146	寺岡精工	12%	146	鈴茂器工	5,449	146	山加商店	91	146	京都電子工業	202
147	筑水キャニコム	12%	147	不二精機製作所	5,399	147	東海工業ミシン	90	147	象印チェンブロッ	200
148	スガ試験機	12%	148	三和ニールベアリング	5,374	148	レッキス工業	90	148	ミヤコシ	200
149	タカコム	12%	149	石井表記	5,358	149	ユキワ精工	90	149	タカコム	199
150	千代田製作所	12%	150	オータックス	5,342	150	松井鉄工所	90	150	シギヤ精機製作所	197
151	エム・システム技	11%	151	和井田製作所	5,179	151	アルファ技研	90	151	第一稀元素化学工	194
152	第一稀元素化学工	11%	152	テイボー	5,158	152	佐竹化学機械工業	90	152	ユキワ精工	192

輸 出 比 率 (単位: %)

売 上 高 (単位: 百万円)

資 本 金 (単位: 百万円)

従 業 員 数 (単位: 人)

No.	会 社 名	輸出比率
153	大昭和精機	11%
154	池上金型工業	10%
155	広築	10%
156	メニコン	10%
157	メック	10%
158	オチアイ	10%
159	日新工業	10%
160	山加商店	10%
161	ゴーセン	10%
162	長田電気工業	10%
163	日本化学発光	10%
164	山本ビニター	10%
165	小川香料	10%
166	牧野フライス精機	10%
167	四国化工機	10%
168	アコマ医科工業	10%
169	ホーライ	10%
170	オーアンドケー	10%
171	メックス	10%
172	特殊機化工業	10%
173	多摩川精器	10%
174	石井表記	10%
175	タカラベルモント	9%
176	熊平製作所	9%
177	超音波工業	9%
178	進工業	9%
179	ヒロボー	8%
180	ホシザキ電機	5%
181	三木プーリ	5%
182	ナカシマプロペラ	5%
183	昭和プラスチック	1%
184	デュプロ	...
185	スギノマシン	...
186	ホーユー	...
187	中塾酢店	...
188	タキイ種苗	...

No.	会 社 名	売上高
153	鈴木製作所	5,099
154	明輝	5,074
155	日東化成	5,010
156	シギヤ精機製作所	4,938
157	スガ試験機	4,735
158	超音波工業	4,690
159	ホーライ	4,604
160	タカコム	4,577
161	広瀬製作所	4,550
162	北川精機	4,490
163	山本ビニター	4,402
164	トックベアリング	4,334
165	メックス	4,215
166	日本フィルター	4,150
167	タカコ	4,118
168	半田紡績	4,008
169	東特塗料	3,971
170	特殊機化工業	3,938
171	京都電子工業	3,755
172	ユキワ精工	3,607
173	メック	3,571
174	不二空機	3,476
175	高純度化学研究所	3,452
176	中川電化産業	3,446
177	ケツト科学研究所	3,290
178	アコマ医科工業	3,270
179	山田電機製造	3,153
180	山城精機製作所	3,085
181	昭和クリスタル	2,809
182	ヒロボー	2,747
183	日本アルミット	2,549
184	日本化学発光	2,535
185	関水金属	2,091
186	松井鉄工所	1,961
187	アルファ技研	1,934
188	カートン光学	1,706

No.	会 社 名	資本金
153	ゼブラ	90
154	東海工業マシン	90
155	山本ビニター	85
156	大昭和精機	85
157	新日工業	83
158	中西輸送機	80
159	ヒロボー	80
160	特殊機化工業	80
161	村元工作所	80
162	タケダレース	80
163	テージーケー	75
164	ケツト科学研究所	72
165	日本圧着端子製造	67
166	GMB	66
167	山城精機製作所	60
168	アサヒ真珠	60
169	タミヤ	50
170	日本アルミット	50
171	タナシン電機	50
172	高純度化学研究所	50
173	オーアンドケー	50
174	明輝	49
175	映機工業	48
176	広瀬製作所	45
177	象印チャンブロック	45
178	大晃機械工業	42
179	久世ペローズ工業所	40
180	ホーライ	36
181	関水金属	36
182	鈴木製作所	36
183	京都電子工業	30
184	コシナ	30
185	ホリカワ	30
186	富士工業	30
187	エム・セテック	22
188	アコマ医科工業	10

No.	会 社 名	従業員数
153	不二空機	190
154	日本ブライプリコ	188
155	オーアンドケー	184
156	筑水キャニコム	180
157	特殊機化工業	175
158	高純度化学研究所	170
159	武蔵野化学研究所	167
160	山城精機製作所	160
161	アコマ医科工業	160
162	エム・セテック	155
163	メックス	151
164	石井表記	150
165	和井田製作所	148
166	日本フィルター	147
167	ヒロボー	140
168	山本ビニター	140
169	三笠産業	137
170	日本精密	135
171	日本アルミット	132
172	タカコ	130
173	オータックス	128
174	日東化成	128
175	関水金属	117
176	メック	107
177	昭栄化学工業	106
178	松井鉄工所	105
179	ニューロン工工業	98
180	映機工業	98
181	カートン光学	80
182	東特塗料	79
183	アサヒ真珠	76
184	ケツト科学研究所	76
185	日本化学発光	74
186	昭和プラスチック	49
187	中川電化産業	46
188	アルファ技研	43

4. 小さな世界企業の卒業生(1) 店頭公開企業 (1996年期)

	会 社 名	設立年月	公開年月	住 所	売上高 (百万円)	資本金 (百万円)	従業員 (人)
1	アーク	1968.12	1996.09	大阪府	5,821	813	149
2	太陽インキ製造	1953.09	1990.09	東京都	10,456	2,420	255
3	アロカ	1950.01	1988.11	東京都	38,973	4,359	1,166
4	石井工作研究所	1979.01	1996.08	大分市	5,016	607	208
5	イズミ工業	1938.02	1988.11	埼玉県	28,636	2,898	1,006
6	イセキ開発工機	1971.06	1989.02	東京都	13,579	3,575	378
7	イリソ電子工業	1966.12	1994.09	川崎市	9,459	1,607	373
8	S P K	1917.12	1995.10	大阪市	26,245	806	243
9	エノモト	1967.04	1990.11	山梨県	19,375	2,584	627
10	エフ・シー・シー	1939.06	1994.08	静岡県	39,409	4,175	824
11	小倉クラッチ (オグラ)	1948.05	1963.05	群馬県	32,977	1,858	958
12	小田原エンジニアリング	1979.10	1991.07	神奈川県	3,559	1,250	97
13	オブテックス	1979.05	1991.07	大津市	7,704	2,633	198
14	オリイ	1962.07	1989.12	神奈川県	8,286	1,331	338
15	桂川電機	1954.02	1991.09	東京都	13,461	4,651	366
16	カナレ電気	1974.02	1991.12	愛知県	4,903	1,020	82
17	カワタ	1951.07	1991.12	大阪市	8,666	746	199
18	菊水電子工業	1951.08	1991.11	横浜市	7,955	2,201	294
19	キトー	1944.07	1980.10	山梨県	25,437	2,351	894
20	クリエートメディック	1974.08	1990.07	横浜市	5,716	1,443	358
21	ケル	1962.07	1990.12	東京都	8,403	1,617	247
22	鉦研工業	1947.10	1994.03	東京都	14,036	1,595	496
23	コーセル	1969.07	1994.12	富山市	11,609	2,055	332
24	桜井製作所	1948.09	1963.12	静岡県	5,130	200	176
25	三協エンジニアリング	1978.11	1991.05	東京都	9,419	1,633	203
26	三共理化学	1953.06	1996.03	東京都	12,035	573	337
27	重松製作所	1942.03	1963.04	東京都	8,935	570	313
28	シーシーアイ	1949.05	1995.08	岐阜県	11,064	4,805	223
29	芝浦電子	1959.09	1985.11	浦和市	9,085	2,144	181
30	ジャムコ	1949.03	1988.11	東京都	22,113	4,605	1,378
31	ジャルコ	1956.03	1978.09	東京都	7,682	1,010	226
32	神明電機	1958.09	1985.11	川崎市	7,568	537	152
33	スーパーツール	1942.09	1994.03	大阪府	4,416	1,463	190
34	スミダ電機	1956.01	1988.08	東京都	12,344	1,895	240
35	セキテクノトロン	1948.09	1995.09	東京都	10,769	913	178
36	ソフィアシステムズ	1975.08	1988.12	東京都	3,887	1,608	124
37	タムロン	1952.10	1994.08	埼玉県	11,889	3,835	686
38	千代田インテグレ	1955.09	1991.04	東京都	14,776	1,560	336
39	T H K	1971.04	1989.11	東京都	87,805	19,390	2,646
40	ディスコ	1940.03	1989.10	東京都	27,028	4,538	801
41	テスコン	1977.11	1991.04	神奈川県	6,752	2,281	251
42	天龍製鋸	1913.10	1988.11	静岡県	9,585	581	230
43	東京カソード研究所	1963.04	1995.10	東京都	6,803	991	218
44	東京電波	1949.05	1995.04	東京都	14,215	1,655	197
45	トミタ電機	1960.02	1995.12	鳥取市	5,595	1,966	388
46	巴工業	1941.05	1996.05	東京都	45,529	510	421

主 力 製 品	国内・世界市場でのシェア	輸出比率
試作品製作最大手	国内30%のトップシェア	11%
プリント配線板用レジストインキ	世界的にも有数、国内トップメーカー	38%
超音波診断装置	国内業界シェア30%のトップメーカー	25%
半導体製造装置	国内業界第3位	42%
自動車用ピストン	国内ディーゼルエンジン用ピストン 90%、シリンダーライナー 3位	9%
掘進機	国内8割のシェア（基礎地盤工事で）	9%
電子機器用ピン、多極コネクタ		32%
自動車用部品・用品の卸売業	業界シェア4位	31%
半導体リードフレーム（精密金型の加工技術）	国内トランジスタ用LED、発光ダイオード用	23%
二輪車用、四輪車用クラッチ	二輪車用クラッチ 世界一	16%
各種クラッチ・ブレーキ	専業大手	30%
モーター自動巻線設備	世界1位に肉薄（世界一をめざす）、国内第1位	69%
各種センサー	国内シェア50%（自動ドア用センサー）	58%
プレスロボット	国内シェア6割（コイル加工用、粉末ラインシステム）	21%
大版図面管理用機器	業界第2位（大判用P P C複写機30%シェア）	61%
放送ケーブル	業界トップ（放送用ケーブル）	15%
プラスチック成形・合理化周辺機器	業界2位	22%
電子計測器、電源機器	トップメーカー（据置型直流安定化電源）	14%
チェーンブロックをはじめ揚重機器の専業		12%
使い捨て医療器具（ディスポーザブル）	高いシェア	9%
コネクタ	ハーフピッチ・コネクタ業界トップ	16%
ポーリングマシン		8%
電源装置	業界第3位	15%
自動車部品、工作機械		31%
半導体製造用薬液処理装置（薬液）	業界2位（シェア20%）	17%
研磨布紙	第3位（研磨布）、研磨布紙トップ	10%
防毒マスク	シェア85%（防毒マスク）	18%
自動車用ブレーキ液・不凍液	国内トップ	10%
電子部品（サーミスタセンサー）	サーミスタ・センサートップ	10%
航空機用（ギャレイ、ラバトリー）内装品	世界シェア30%（ギャレイ）、60%（ラバトリー=化粧室）	41%
アンテナ端子		44%
電子部品	全量海外生産	65%
産業向け産業工具・機械		15%
コイル	トップ（コイル専業ではトップ）	53%
エレクトロニクス専用商社		89%(貿易)
マイコン開発支援装置	世界3位 国内シェア50%	39%
ビデオカメラ用レンズ、写真レンズ	専業メーカー大手（ビタカメラ・レンズ 世界25%）	40%
総合部品メーカー（自動車用）		9%
ロボットの直動システム	国内シェア7割以上	21%
精密研削切断装置	「ダイシグナー」は世界シェア70%（世界トップシェア）	47%
プリント基盤検査装置	シェア40%	53%
木工用丸鋸	国内トップメーカー（丸鋸）	15%
カソード（陰陽）、プローブカード	唯一の専業メーカー、国内シェア33%	18%
水晶機器（独立系）	国内業界第5位	57%
フェライトコア（電子部品用）		38%
遠心分離機	国内シェア50%	16%

	会 社 名	設立年月	公開年月	住 所	売上高 (百万円)	資 本 金 (百万円)	従業員 (人)
47	ナビタス	1980.01	1989.03	大阪府	3,026	677	73
48	日光堂	1972.04	1989.09	大阪市	24,823	7,222	268
49	日精エー・エス・ビー機械	1978.11	1990.05	長野県	10,136	2,010	197
50	日東工器	1956.10	1995.10	東京都	20,044	1,850	495
51	日特エンジニアリング	1972.09	1989.01	浦和市	12,774	6,884	427
52	日本アンテナ	1953.11	1990.09	東京都	22,144	4,673	583
53	ニッポン高度紙工業	1941.08	1996.02	高知県	10,148	2,241	277
54	日本ファーンネス工業	1950.04	1963.05	横浜市	3,318	266	98
55	日本開閉器工業	1953.12	1988.09	川崎市	8,369	951	215
56	ニレコ	1950.11	1989.10	東京都	8,015	3,072	253
57	ノリタ光学	1962.02	1986.09	埼玉県	3,507	796	185
58	長谷川香料	1961.12	1995.06	東京都	39,229	3,542	829
59	原田工業	1958.03	1995.04	東京都	14,815	1,606	162
60	H I O K I	1952.01	1991.07	長野県	9,385	2,842	517
61	フクダ電子	1948.07	1982.05	東京都	38,831	4,387	442
62	フジミンコーポレーテッド	1953.03	1995.04	愛知県	18,630	2,557	306
63	不二ラテックス	1949.03	1980.09	東京都	4,935	605	336
64	ブラコー	1940.12	1973.12	埼玉県	6,451	1,205	126
65	ボディソニック	1976.01	1990.04	東京都	5,438	3,728	143
66	マークテック	1955.03	1991.04	東京都	3,566	1,503	104
67	松本油脂製菓	1939.03	1991.11	大阪府	19,986	6,090	431
68	丸和セラミック	1973.04	1995.08	愛知県	5,797	2,234	291
69	ミナトエレクトロニクス	1956.12	1988.11	横浜市	6,633	2,621	182
70	八重洲無線	1956.02	1991.09	東京都	12,983	4,220	490
71	山一電機	1956.11	1988.12	東京都	22,207	3,294	379
72	ヤマザキ	1960.09	1990.03	静岡県	2,736	958	169
73	U H T	1967.05	1990.11	名古屋市	1,807	1,077	97
74	ヨシタケ	1944.02	1990.10	名古屋市	5,438	1,908	232
75	ラックス	1935.12	1977.10	東京都	2,683	1,263	65
76	理想科学工業	1955.01	1989.10	東京都	68,875	13,794	1,401
77	リーダー電子	1954.05	1991.11	横浜市	4,955	1,163	275
78	レーザーテック	1962.08	1990.12	横浜市	4,134	931	86
79	ロキテクノ	1978.12	1994.02	東京都	5,158	1,253	244
80	ニレコ	1950.11	1989.10	東京都	8,015	3,072	253
81	テスコン	1977.11	1991.04	相模原市	6,752	2,281	251
82	シーシーアイ	1949.05	1995.08	岐阜県		11,064	223

出典)『店頭会社ガイド』(東洋経済新報社)、1996.12刊。

注1)輸出比率10%以上。しかし、10%以下でも有力企業は掲載。

主 力 製 品	国内・世界市場でのシェア	輸出比率
装飾印刷機器	市場シェア40% (国内トップメーカー)	11%
業務用カラオケ		9%
延伸ブロー成形機 (日精樹脂工業から独立)	世界トップ、国内シェア60%	67%
流体継手	最大手	14%
コイル用巻線機	世界一、国内シェア50%	37%
各種アンテナ		11%
電解コンデンサー用紙	世界シェア70%、国内シェア95% (専業メーカー)	31%
工業用燃料装置	国内トップクラス	29%
小型・超小型スイッチ	国内シェア60%	19%
計測・制御機器	圧倒的シェア (帯状物体の制御装置)	12%
プロセッサ用投写レンズ=カラー-ブラウン管露光用修正レンズ	独占的シェア (ガラス製レンズ)	30%
各種香料、食品添加物	国内業界第2位	9%
自動車用アンテナ	世界シェア30%、国内シェア50% (国内最大手)	37%
電子計測器		11%
心電計	国内シェア60%	5%
シリコウエハ用研磨剤、アルミ系、シリコン系仕上材	世界シェア780%、国内シェア795% (シリコウエハ-研磨材)	31%
コンドーム・手袋 (岡本理研ゴムが独立)	コンドームでは第2位	17%
プラスチック押出機械	最大の規模・中空成形機、フィルム製造装置50%)	18%
体感音響機器システム	類似商品なし、圧倒的	7%
非破壊検査機材、金属探傷剤	業界トップ (金属探傷機材シェア730%専業メーカー)	12%
アクリル糊剤、繊維産業向け界面活性剤	化学繊維工程用油剤、アクリル糊剤で高シェア	25%
電子部品用セラミックス	国内トップクラス (チップ型固定抵抗器用セラミックス基盤)	54%
半導体テストシステム	業界3位	57%
無線通信機器	業界シェア3位 (アマチュア無線機の先駆企業)	67%
ICソケット	国内シェア40% (IC用ソケット)	26%
専用工作機械		19%
穿孔機 (プリント基 向け)	第2位 (穿孔機)	39%
自動調整弁	トップグループ	9%
オーディオアンプ	高級アンプ老舗 (韓国三星電子傘下)	66%
孔版印刷機器	トップメーカー	33%
電子計測器、テレビチューナ対応、AVメンテナンス用計測器	第1位及び第2位	33%
フォトマスクの欠陥検査装置	世界的に高シェア	30%
産業用液体フィルター	国内シェア12%~13%	29%
計測・制御機器製作のパイオニア	帯状物体の制御装置では圧倒的	12%
電子部品のプリント基板検査装置製造の国内最大手	国内シェア40%	53%
化成品 (自動車用ブレーキ液、不凍液など)	国内トップ	10%

5. 小さな世界企業の卒業生(2) 上場会社版 (1997年3集/夏季号)

(3)-1

	会社名	設立年次	上場年次	住所	売上高	資本金	従業員	輸出比率(%)	主力製品	
1	サカタのタネ	1942.12	1987.05	横浜市	38,572	13,500	587	10	野菜種子、球根	種苗専門第2位
2	オーベクス	1892.12	1949.05	東京都	7,560	1,939	190	21	糸製品、繊維化学製品	
3	大石産業	1947.02	1980.05	北九州市	15,271	466	352	11	段ボール	
4	戸田工業	1933.11	1963.02	広島市	18,757	5,562	430	45	磁性粉末	酸化鉄の専門トップ
5	丸尾カルシウム	1948.11	1964.01	兵庫県	11,053	871	283	9	工業用カルシウム	
6	スガイ化学工業	1952.04	1963.02	和歌山市	14,010	2,510	270	43	農業中間物	
7	日華化学	1941.09	1993.09	福井市	20,860	2,898	578	16	繊維加工用界面活性剤	
8	ヤスハラケミカル	1959.02	1995.02	広島県	7,320	1,789	178	10	粘着・接着剤用樹脂	
9	寺岡製作所	1943.05	1987.02	東京都	20,620	3,904	581	14	粘着テープ	
10	フマキラー	1950.12	1964.05	東京都	16,223	2,889	384	10	殺虫剤	殺虫剤の大手
11	日本精蠟	1951.02	1963.07	東京都	19,367	1,120	269	19	ワックス	
12	西川ゴム工業	1949.04	1991.11	広島市	43,964	3,216	1,502	7	自動車用部品	
13	ニッコー	1950.08	1989.10	石川県	24,631	2,800	1,168	11	陶磁器食器	
14	日本レヂボン	1958.02	1988.11	大阪市	8,107	1,128	353	17	研削砥石	オフセット型砥石首位
15	小島鉄工所	1936.06	1961.10	群馬県	2,719	501	131	60	大型液圧プレス	
16	瀧澤鉄工所	1944.10	1962.09	岡山市	11,009	1,516	325	44	NC旋盤	
17	岡本工作機械製作所	1935.06	1963.10	横浜市	16,545	4,880	398	41	工作機械	平面研削盤トップ
18	牧野フライス製作所	1951.05	1964.07	東京都	52,190	7,863	851	40	MC・フライス盤	
19	森精機製作所	1948.10	1979.11	奈良県	74,915	28,191	1,803	60	NC旋盤	
20	ソディック	1976.08	1986.02	横浜市	25,180	11,264	527	41	形彫ワイヤ機	
21	エンシュウ	1920.02	1953.08	静岡県	32,141	2,390	965	17	工作機械	
22	島精機製作所	1961.07	1990.12	和歌山市	42,837	14,859	1,094	68	横編機	電子制御横編機の大手
23	レオン自動機	1963.03	1987.02	宇都宮市	14,044	7,351	770	21	食品成形機	食品加工機械トップ
24	SMC	1959.04	1987.12	東京都	133,563	28,502	4,473	22	空圧機器	空圧機器で世界シェア20%
25	新川	1959.08	1988.09	東京都	15,700	8,360	309	40	ワイヤボンダー	
26	ホソカワミクロン	1949.08	1989.09	大阪市	15,792	8,702	432	14	粉碎・分級装置	粉体処理システム首位
27	ユニオンツール	1960.12	1996.09	東京都	8,770	2,998	520	31	切削工具	
28	瑞光	1963.04	1989.10	大阪府	9,189	1,888	131	22	おむつ製造機	

	会社名	設立年次	上場年次	住所	売上高	資本金	従業員	輸出比率(%)	主力製品	
29	名機製作所	1938.12	1989.11	愛知県	13,332	2,687	367	40	射出成形機	
30	サトー	1951.05	1994.08	東京都	36,969	4,077	1,095	11	電子プリンタ	
31	日精樹脂工業	1957.05	1991.12	長野県	36,861	4,152	809	43	射出成形機	射出成形機最大手
32	アピックヤマダ	1953.05	1996.01	長野県	24,176	5,837	879	41	モルディング装置	
33	ササクラ	1949.02	1994.12	大阪市	12,603	2,220	378	10	海水淡水化装置	海水淡水化装置の大手
34	TOWA	1979.04	1996.09	京都府	20,962	1,916	418	60	リード加工機	
35	丸山製作所	1937.11	1961.10	東京都	27,125	4,651	626	18	防除機	防除機大手
36	新ダイワ工業	1962.06	1981.07	広島県	5,245	2,833	630	27	農・林業用機械	チェンソー大手
37	フリージア・マクロス	1947.10	1963.07	東京都	2,293	1,380	64	43	押出機	
38	菊川鉄工所	1947.06	1964.04	三重県	6,322	660	326	23	木工機械	製材・木工機器最大手
39	鶴見製作所	1951.12	1981.05	大阪市	29,337	5,188	700	12	ポンプ	水中ポンプ専門トップ
40	西島製作所	1928.04	1949.05	大阪府	27,209	1,485	728	16	各種ポンプ	
41	北越工業	1938.05	1980.10	新潟県	34,983	3,416	761	11	コンプレッサ	
42	大同工業	1933.05	1961.10	石川県	30,314	2,226	1,036	31	チェーン	チェーン大手
43	日本コンベヤ	1949.05	1961.10	大阪府	11,884	1,496	252	44	コンベヤ	
44	木村化工機	1950.06	1961.10	兵庫県	14,489	1,030	451	7	化学機械	
45	ヤマダコーポレーション	1939.12	1962.09	東京都	7,728	600	212	18	潤滑・給油機械	
46	フジテック	1948.02	1963.05	大阪府	49,159	7,433	1,325	20	エレベータ	エレベータ専門大手
47	日本金銭機械	1955.01	1993.05	大阪市	17,887	1,863	283	46	貨幣処理機器	
48	蛇の目ミシン工業	1950.06	1962.09	東京都	53,752	7,623	1,556	39	ミシン	家庭用ミシン1位
49	ツバキ・ナカシマ	1939.01	1961.10	兵庫県	16,640	10,259	705	15	回転部品	
50	ミネベア	1951.07	1961.10	東京都	221,969	64,207	2,788	45	電子機器・部品	微小受で世界シェア76%
51	ユースン精機	1973.10	1996.12	京都市	7,455	1,599	237	29	取出口ロボット	
52	中北製作所	1937.05	1971.12	大阪府	15,509	1,150	368	19	自動調節弁	自動調節弁のトップ
53	マブチモーター	1926.03	1986.12	千葉県	65,997	20,436	949	18	小型モーター	小型モーターで世界シェア50%
54	日本電産	1973.07	1988.11	京都市	79,110	17,822	870	74	精密小型DCモータ	HDD用小型モーター世界トップ
55	田淵電機	1939.12	1985.11	兵庫県	18,238	2,059	66	9	民生用変成機	
56	春日電機	1945.03	1973.08	東京都	9,243	1,216	367	10	開閉器	
57	和泉電気	1947.03	1982.11	大阪府	32,303	10,056	1,026	18	制御機器	
58	アイホン	1959.03	1990.11	名古屋市	24,885	5,398	650	9	インタホン機器	インタホン専門大手

	会社名	設立年次	上場年次	住所	売上高	資本金	従業員	輸出比率(%)	主力製品	
59	マスプロ電工	1955.09	1991.12	愛知県	36,340	7,578	1,093	5	電子機器	テレビ受信機器最大手
60	ミツミ電機	1949.04	1961.10	東京都	130,819	8,579	1,743	70	CD-ROM	電子部品大手
61	東和メックス	1946.11	1961.10	東京都	20,833	13,580	118	10	金銭登録機	
62	日本電波工業	1948.04	1990.12	東京都	38,229	9,600	1,030	51	水晶振動子	水晶機器の專業最大手
63	赤井電機	1929.07	1968.11	東京都	58,538	23,424	468	95	カラーテレビ	
64	ヒロセ電機	1948.06	1972.12	東京都	68,719	8,370	732	15	多極コネクタ	産業用コネクタ大手
65	シントム	1955.06	1975.07	横浜市	40,682	9,162	235	98	ビデオ等	
66	TOA	1949.04	1977.09	神戸市	32,778	5,280	828	18	インフォメーション機器	放送設備の専門大手
67	古野電気	1951.05	1982.10	兵庫県	45,226	7,534	1,513	36	航海計器	
68	ユニデン	1966.02	1988.10	東京都	80,988	32,198	471	91	無線通信機器	
69	アイコム	1964.07	1990.12	大阪市	16,731	7,081	560	73	アマチュア用無線機器	
70	中央製作所	1936.04	1961.10	名古屋市	7,720	503	313	15	電源機器	
71	小野測器	1954.01	1983.08	横浜市	15,323	7,134	532	20	解析装置	デジタル計測の最大手
72	サンクス	1969.10	1986.04	愛知県	13,019	3,155	516	15	光電センサー	センサー專業で第2位
73	キーエンス	1974.05	1987.10	大阪市	55,167	30,637	952	10	検出制御装置	
74	東亜医用電子	1968.02	1995.11	神戸市	27,853	3,384	928	39	検体検査機器	
75	日本エルエスアイカード	1984.11	1997.03	大阪市	382	220	16	10	カード	
76	ダイヤモンド電機	1940.06	1996.07	大阪市	6,453	2,190	677	9	電子制御機器	
77	東京電波	1949.05	1997.02	東京都	13,061	1,655	200	56	水晶応用製品	水晶発振器大手
78	日興電機工業	1933.02	1961.10	東京都	13,471	500	447	25	内燃機関用電装品	
79	ウシオ電機	1964.03	1970.05	東京都	39,496	19,556	1,244	19	管球	
80	日本セラミック	1975.06	1990.11	鳥取市	8,096	3,042	271	71	赤外線センサー	
81	YUASA	1918.04	1954.12	大阪府	86,205	13,127	2,402	10	鉛蓄電池	
82	エンプラス	1962.02	1984.09	埼玉県	23,108	4,801	368	18	電子	精密プラスチック加工首位
83	大真空	1963.05	1983.03	兵庫県	31,892	17,898	1,542	45	一般水晶振動子	国内シェア50%
84	ローム	1958.09	1983.11	京都市	232,386	84,040	2,567	39	集積回路	L S I 專業でトップ
85	浜松ホトニクス	1953.09	1996.07	静岡県	33,451	8,249	1,781	30	電子管	世界シェア40%
86	三井ハイテック	1957.04	1984.09	北九州市	31,961	4,629	1,371	51	ICリードフレーム	
87	松尾電機	1949.12	1974.06	大阪府	10,474	2,219	610	23	タンタルコンデンサ	コンデンサ大手
88	京セラ	1959.04	1971.10	京都市	524,030	104,854	13,270	32	通信機器	

	会社名	設立年次	上場年次	住所	売上高	資本金	従業員	輸出比率(%)	主力製品	
89	日本インター	1957.08	1970.05	神奈川県	27,243	3,376	580	15	整流素子	
90	アポロ電子工業	1969.11	1987.11	福岡県	27,784	4,886	1,059	0	半導体素子	トランジスタで首位
91	村田製作所	1950.12	1963.03	京都府	254,552	64,325	4,329	39	コンデンサ	電子部品專業大手
92	双葉電子工業	1948.02	1985.04	千葉県	88,971	21,625	2,396	50	電子部品	蛍光表示管・金属部品首位
93	日東電工	1918.10	1962.08	大阪府	181,834	11,548	3,470	20	電気電子材	
94	ニチコン	1950.08	1961.10	京都市	82,887	14,276	1,888	38	電子機器	コンデンサ大手
95	日本精機	1946.12	1989.02	新潟県	76,860	8,330	1,624	27	四輪車用計器類	二輪用計器シェアトップ
96	ヨロズ	1948.04	1994.03	横浜市	46,496	3,472	1,022	13	機構部品	
97	シマノ	1940.01	1972.11	大阪府	131,168	35,606	1,270	69	自動車部品	
98	JMS	1965.06	1981.12	広島県	30,925	5,671	1,279	26	人工腎臓	使い捨て医療器具第2位
99	チノン	1948.09	1973.05	長野県	20,508	7,139	549	66	情報機器	
100	ノーリツ鋼機	1961.11	1996.02	和歌山市	55,876	7,025	1,249	55	ミニシステム機器	写真DPE用ラボ機器世界一
101	丸東産業	1947.03	1994.07	福岡市	17,624	1,219	449	10	フレット包装資材	
102	ヨネックス	1958.06	1994.02	東京都	25,924	4,706	1,050	18	スポーツ用品	
103	ローランド	1972.04	1989.12	大阪府	36,054	7,860	820	56	電子楽器	電子楽器大手
104	河合楽器製作所	1951.05	1954.01	静岡県	85,244	3,600	2,129	14	楽器	楽器で世界第2位
105	フジコピアン	1950.03	1988.08	大阪市	19,134	4,791	641	15	インクリボン	印字記憶媒体でトップ
106	セガ・エンタープライゼス	1960.06	1988.04	東京都	359,929	39,153	3,872	29	コンシューマ機器	業務用ゲーム機器大手
107	象印マホービン	1948.12	1986.09	大阪市	66,781	4,022	889	12	電気製品	魔法瓶界のトップ
108	田崎真珠	1959.12	1985.06	神戸市	42,434	16,659	1,980	8	真珠製商品	真珠トップ
109	タカラ	1959.06	1986.02	東京都	40,388	14,432	470	9	玩具	玩具国内2位
110	任天堂	1947.11	1962.01	京都市	345,494	10,065	980	54	レジャー機器	テレビゲーム機で首位
111	ミロク製作所	1946.01	1963.10	高知県	10,287	863	298	74	猟銃	猟銃の国内最大手
112	武藤工業	1952.03	1983.06	東京都	21,774	9,323	720	11	CAD周辺機器	ドラフタで首位

出典) 『会社四季報・上場会社版』、1997年第3集/夏季号。

注1) 抽出企業は、輸出比率10%以上(有力企業は10%以下も含む)で、未上場会社版の小さな世界企業の抽出基準をとり、加えて、第1位株主から個人経営者であり、オーナーシップの色彩の強い会社を選んだ。

6. 1983年の小さな世界企業

	会社名	輸出	設立年次	資本金 (百万円)	従業員 (人)	売上 (百万円)	所在地	分類	商品
1	アイ・エイチ・アイ・マリン	40	1975.10	396	173	8,095	東京都	その他卸売	船舶用部品
2	アサヒ真珠	20	1941.06	20	85	6,193	東京都	製造	真珠
3	アジア掘削	100	1971.12	1,000	124	2,823	東京都	建設業	海外における掘削請負
4	アトム	11	1948.07	84	315	6,108	東京都	精密機器	医療機器
5	アルファ技研	55	1969.07	32	38	1,029	大阪府	化学	瞬間接着剤
6	エドゥイン	17	1969.09	56	320	15,615	東京都	繊維・衣服	ジーンズ及びジーンズ関連衣料
7	エヌデージー	27	1962.01	480	780	7,509	千葉県	自動車	半割ペアリング
8	エポック社	30	1958.05	250	161	15,945	東京都	その他卸売	ゲーム玩具
9	オリイ	10	1968.10	71	80	4,480	東京都	機械卸売	プレス自動機
10	オリエンタルモーター	10	1950.02	360	850	11,546	千葉県	電気機械	精密小型モーター
11	カートン光学	70	1941.12	100	171	3,561	東京都	精密機器	顕微鏡、双眼鏡、拡大鏡
12	きもと	10	1961.02	150	480	12,730	東京都	製造	設計製図材料
13	ケンコー	13	1950.09	50	110	3,755	東京都	機械卸売	写真用品
14	ゴーセン	24	1943.08	100	430	7,500	大阪府	製造	テニス・バドミントン用品
15	コシナ	80	1969.02	302	711	6,486	東京都	精密機器	カメラ製造
16	コナミ工業	55	1973.03	300	140	8,948	大阪府	製造	ゲームソフト
17	サクラ精機	18	1947.06	40	200	8,729	東京都	精密機器	滅菌装置
18	サンプレー	10	1963.05	99	5	545	東京都	電機卸売	OA機器
19	シグマ	69	1968.03	44	366	6,864	東京都	精密機器	交換レンズ
20	シチズン商事	44	1949.06	450	1,039	104,360	東京都	機械卸売	ウォッチ、クロック
21	スター精機	20	1964.05	45	136	3,314	愛知県	精密機器	自動取出機
22	ストウファー・ジャパン	10	1973.03	2,000	38	15,545	東京都	化学卸売	農薬、工業薬品
23	スリーボンド	10	1955.05	300	370	20,035	東京都	化学卸売	自動車関連純正品
24	セイコー電子工業	31	1937.09	1,000	4,600	184,531	東京都	精密機器	腕時計
25	ゼブラ	10	1939.10	90	950	14,664	東京都	製造	ボールペン、サインペン
26	セントラルリース	20	1969.05	460	173	60,400	愛知県	リース	事務機械
27	ソード	20	1970.04	2,606	500	15,406	千葉県	精密機械	マイコン

	会社名	輸出	設立年次	資本金 (百万円)	従業員 (人)	売上 (百万円)	所在地	分類	商品
28	タカラベルモント	11	1951.06	300	1,374	34,081	大阪府	木材・家具	理美容器具
29	タキイ種苗	12	1920.05	200	640	30,050	京都府	製造	種
30	タミヤ	24	1984.03	50	151	11,434	静岡県	製造	プラモデル
31	タムロン	40	1949.04	520	501	13,985	東京都	精密機器	各種交換レンズ
32	ディスコ	33	1940.03	1,923	610	11,456	東京都	精密機械	精密研削システム
33	トキナー光学	90	1950.05	300	241	13,500	東京都	精密機器	光学機器製作
34	トミー工業	42	1943.01	300	1,049	28,745	東京都	製造	玩具
35	ナカシマプロペラ	20	1935.05	130	310	8,021	岡山県	輸送機	固定ピッチプロペラ
36	ナムコ	36	1955.06	550	964	27,660	東京都	電機卸売	娯楽施設部門
37	ニッコー	28	1950.08	486	897	12,530	石川県	ガラス土石	陶磁器
38	ニッポン高度紙工業	16	1941.08	150	123	3,084	高知県	パルプ・紙	電解コンデンサ紙
39	ニューロング精密工業	15	1950.11	40	102	2,418	東京都	精密機器	スクリーン印刷機
40	バルダン	43	1969.10	88	62	5,805	愛知県	機械卸売	業務用電算制御刺繡マシン
41	フィガロ技研	15	1969.10	48	130	1,500	大阪府	製造	半導体ガスセンサ
42	ブラザーインターナショナル	100	1944.03	660	65	34,806	東京都	機械卸売	マシン、タイプライター
43	ホーユー	5	1923.03	98	642	13,149	愛知県	化学	染毛剤
44	マエダ工業	76	1943.05	99	305	7,029	大阪府	輸送機	外装変速機
45	マンダム	30	1927.12	121	400	6,382	大阪府	化学	マンダム
46	モリタ	30	1946.10	286	590	34,618	大阪府	その他卸売	チェアユニット
47	モンテル	15	1958.11	192	500	11,018	広島県	ゴム・皮革	各種球技用ボール
48	ヤマト科学	12	1946.11	525	340	18,630	東京都	機械卸売	汎用理化学機器
49	ユニデン	100	1966.02	4,000	333	2,000	千葉県	電気機械	電話機
50	リーダー電子	40	1954.05	48	230	5,400	神奈川県	電気機械	オシロスコープ
51	ローランド	59	1972.04	38,962	724	15,580	大阪府	製造	シンセサイザー
52	ロジック・システムズ・インター	80	1974.04	45	45	3,500	東京都	電気機械	ビジネスコンピュータ
53	ロボットメーション	10	1981.10	80	15	34	東京都	精密機器	ロボット・システム
54	ワイズ	14	1972.04	21	104	3,324	東京都	繊維・衣服	専門店
55	旭メディカル	30	1974.07	400	580	11,000	東京都	製造	人工腎臓等医療機器の製造及び販売
56	伊勢化学工場	80	1948.03	230	250	10,888	東京都	化学	伏素製品

	会社名	輸出	設立年次	資本金 (百万円)	従業員 (人)	売上 (百万円)	所在地	分類	商品
57	一村産業	18	1979.01	1,000	223	76,908	石川県	繊維卸売	繊維商社、織・織物・原糸
58	岡谷網機	13	1937.04	1,500	1,197	435,378	愛知県	金属卸売	鉄鋼
59	岡部マイカ工業所	27	1949.07	100	410	4,598	福岡県	製造	電気絶縁材料
60	加賀電子	20	1968.09	1,770	205	18,080	東京都	電機卸売	L S I等集積回路及び部品
61	河口湖精密	10	1970.07	310	1,071	7,791	山梨県	精密機器	時計外装部品、時計機能部品
62	活材ケミカル	10	1976.09	51	30	3,640	東京都	化学卸売	ウレタン副原料
63	関ヶ原石材	12	1941.11	96	587	16,295	岐阜県	ガラス土石	石材加工
64	丸松	30	1941.06	75	320	14,056	大阪府	繊維・衣服	ニット製品製造
65	丸文	43	1947.07	500	370	37,278	東京都	電機卸売	輸入機器
66	岩堀金属	10	1968.11	80	210	4,546	静岡県	製造	簡易ガスライター
67	企商電子	100	1974.03	11	47	12,434	東京都	電機卸売	テープレコーダー
68	吉田工業	23	1943.06	5,600	9,182	208,507	東京都	製造	ファスナー
69	宮津製作所	30	1953.05	100	423	7,016	群馬県	自動車	自動車用プレス金型・治具設計製作
70	極東開発工業	32	1955.06	825	961	25,635	兵庫県	自動車	ダンプ、タンクローリー
71	桑村繊維	75	1950.10	97	268	18,124	兵庫県	繊維・衣服	織物
72	幸陽船	90	1949.09	100	732	38,004	広島県	輸送機	新造船、修繕船
73	広栄化学工業	29	1917.06	1,000	581	19,597	大阪府	化学	多価アルコール類
74	甲南カメラ研究所	40	1951.12	47	41	661	兵庫県	精密機器	研究費、医療機器
75	荒川化学工業	10	1931.01	418	472	34,316	大阪府	化学	製紙用薬品
76	荒川車体工業	65	1947.07	1,180	3,800	148,335	愛知県	自動車	半割ベアリング
77	鉦研試錐工業	33	1947.10	150	500	7,699	東京都	製造	販売部門、工事部門
78	香蘭社	20	1879.07	44	460	6,177	佐賀県	ガラス土石	陶磁器
79	高砂工業	23	1943.09	169	580	8,430	岐阜県	ガラス土石	窯業炉
80	合同資源産業	17	1948.11	630	351	27,056	東京都	鉱業	金・銀・祖銅精錬
81	国際計装	35	1962.10	100	470	10,475	東京都	建設業	計装エンジニアリング
82	坂田種苗	10	1942.12	300	456	20,406	神奈川県	その他卸売	種苗・球根
83	笹倉機械製作所	70	1949.02	1,000	536	22,382	大阪府	機械	海水淡水化装置
84	三球電気	20	1961.04	90	304	3,507	東京都	建設業	通信工事
85	三共理化学	10	1943.06	247	401	8,189	東京都	ガラス土石	研磨布紙

	会社名	輸出	設立年次	資本金 (百万円)	従業員 (人)	売上 (百万円)	所在地	分類	商品
86	三信工業	80	1970.02	97	1,000	23,206	静岡県	輸送機	船外機製造
87	三田工業	22	1948.07	2,000	2,329	56,412	大阪府	機械	複写機
88	三豊製作所	53	1938.02	439	2,200	25,594	東京都	精密機械	精密測定機器
89	三和実業	22	1962.12	320	331	8,487	大阪府	印刷	印刷、ミシン
90	山内ゴム工業	10	1948.03	240	363	10,542	大阪府	ゴム・皮革	弱電用ベルト
91	寺岡精工	45	1947.07	300	460	10,945	東京都	精密機器	電子式料金秤
92	守谷商会	10	1918.01	810	813	110,097	東京都	機械卸売	電気機械
93	住友ケミカルエンジニアリング	48	1964.09	952	345	21,209	東京都	建設業	機械器具設置工事
94	小川香料	12	1933.04	341	400	11,965	大阪府	化学	香料
95	小野田化学工業	15	1955.09	1,000	469	21,359	東京都	化学	肥料
96	松浦機械製作所	80	1960.09	500	132	7,616	福井県	機械	マシニング・センター
97	松本油脂製菓	20	1939.03	146	420	14,634	大阪府	化学	界面活性剤
98	象印マホービン	11	1948.12	658	890	53,300	大阪府	製造	魔法瓶
99	常石造船	49	1942.04	180	1,200	68,947	広島県	輸送機	建造収入、下請建設収入、修繕収入
100	精工舎	27	1980.11	1,000	1,700	65,847	東京都	精密機器	クロック、写真機用シャッター
101	石川ガスカート	20	1936.04	200	220	4,281	東京都	自動車	ガスカート
102	石川島造船化工機	24	1933.02	1,410	950	25,466	東京都	輸送機	船舶
103	川澄化学工業	22	1957.06	990	900	6,140	東京都	化学	中型医療機器
104	川鉄電気設備工事	10	1973.04	150	520	18,714	兵庫県	建設業	電気工事
105	村田機械	41	1938.12	680	1,496	51,871	京都府	機械	繊維機械
106	太洋物産	98	1950.08	4	77	33,834	兵庫県	総合卸売	家電製品
107	大月真珠	65	1942.06	100	210	10,518	兵庫県	その他卸売	真珠
108	大和製衝	24	1945.12	497	1,126	14,344	兵庫県	精密機器	工業はかり
109	瀧定	7	1940.12	1,320	1,219	175,600	愛知県	繊維卸売	繊維
110	長田電機工業	10	1948.04	180	240	6,960	東京都	精密機器	歯科医療機器の製造販売
111	帝真貿易	44	1943.01	100	60	3,066	兵庫県	その他卸売	真珠
112	田崎真珠	20	1959.12	180	1,130	21,807	兵庫県	その他卸売	真珠
113	田村駒	10	1918.04	720	540	101,060	大阪府	繊維卸売	衣料、寝装
114	東亜工業	10	1944.06	156	190	1,725	佐賀県	輸送機	船舶用内燃機関部品

	会社名	輸出	設立年次	資本金 (百万円)	従業員 (人)	売上 (百万円)	所在地	分類	商品
115	東映通商	10	1981.02	30	55	5,093	東京都	電機卸売	モニターテレビ
116	東海サルベージ	42	1946.11	38	165	6,133	東京都	建設業	工事金
117	東海精機	51	1972.07	3,040	600	21,442	神奈川県	製造	使い捨てガスライター
118	東海澱粉	10	1947.08	400	410	79,001	静岡県	食品卸売	水産物、澱粉類
119	東京熊平金庫店	12	1949.09	308	290	14,049	東京都	小売業	住関連
120	東都化成	25	1957.12	200	117	13,597	東京都	化学	エポキシ樹脂
121	藤山	85	1949.05	80	61	15,645	大阪府	繊維卸売	合繊織物
122	内田製作所	10	1950.07	350	861	28,186	東京都	金属製品	石油ストーブ
123	ニデック	25	1971.07	200	402	5,187	愛知県	精密機器	医療器械
124	日新工業	10	1943.07	46	570	15,033	東京都	製造	ルーフィング
125	日精樹脂工業	30	1957.05	62	740	23,660	長野県	精密機械	プラスチック射出成形機
126	日鉄商事	18	1977.08	2,300	1,009	806,017	東京都	金属卸売	製鉄原料、普通鋼鋼材
127	日東工器	15	1956.10	325	540	8,620	東京都	精密機器	精密機械工具
128	日本ガスケツト	12	1952.09	396	152	3,671	大阪府	自動車	ガスケツト
129	日本ニューマチック	27	1938.03	100	351	10,963	大阪府	機械	建築車両用削岩アタッチメント
130	日本ポラロイド	12	1960.05	230	137		東京都	その他卸売	アマチュア製品
131	日本海洋掘削	70	1968.04	4,000	398	24,107	東京都	鉱業	石油、天然ガスの海洋掘削
132	日本真空技術	15	1942.08	1,210	840	29,933	神奈川県	機械	半導体向装置
133	日本弁寛工業	40	1947.07	850	1,322	28,030	東京都	金属製品	配管
134	伯東	23	1948.09	1,024	1,085	77,168	東京都	電気卸売	機構、電子部品
135	伯方造船	20	1938.09	24	95	5,485	愛媛県	輸送機	鋼船建造修理
136	柏汽船産業	11	1947.03	220	98	5,566	東京都	製造	船用き装品の製造販売
137	柏原塗研工業	10	1943.03	46	320	10,861	山口県	建設業	塗装工事
138	浜松ホトニクス	40	1943.09	495	870	12,021	静岡県	電気機械	電子増倍管
139	富士シール工業	15	1958.10	96	370	12,386	大阪府	製造	キャップシール、包装フィルム
140	富士工業	35	1945.01	15	395	4,000	静岡県	製造	釣り具
141	富士貿易	98	1943.05	100	304	16,310	神奈川県	その他卸売	船用機器・部品
142	扶桑化学工業	28	1957.06	95	200	6,123	大阪府	化学	リンゴ酸
143	武蔵精密工業	10	1938.04	480	616	14,702	愛知県	自動車	懸架装置、歯車、カムシャフト

	会 社 名	輸出	設立年次	資本金 (百万円)	従業員 (人)	売 上 (百万円)	所在地	分 類	商 品
144	平山製作所	20	1943.10	70	120	1,800	東 京 都	精密機器	滅菌・培養装置
145	平田機工	35	1941.12	360	720	11,645	東 京 都	機械	コンベア
146	豊橋組紐ロープ工業	20	1960.06	30	32	635	愛 知 県	繊維・衣服	漁業用ロープ
147	豊島	18	1918.06	3,000	479	224,216	愛 知 県	繊維卸売	繊維原料
148	明和グラビヤ化学	20	1953.02	320	267	8,514	大 阪 府	製造	塩ビ印刷加工品
149	鳴海製陶	30	1950.12	540	1,450	21,347	愛 知 県	ガラス土石	高級磁器
150	理学電機	30	1941.12	80	350	7,673	東 京 都	精密機器	試験研究用
151	理想科学工業	10	1955.01	125	413	12,719	東 京 都	製造	プリントゴッコ、リソグラフ
152	鈴倉織物	42	1956.12	100	976	9,250	新 潟 県	繊維・衣服	合繊維物

出典) 『社会四季報(未上場会社版)』、1983年版から作成。

注1) 抽出企業は、輸出比率10%以上、資本金10億円以内、従業員数1,000人以下、売上高500億円前後、未上場、独立系を一応の基準にした。

2) なお、輸出比率10%以下でも、掲載したのは、現地生産などが計上されておらず著者が推定して計上した。

本稿で取り上げた12社の製品・製造技術の絞り込みと海外構想力については、塩見治人(名古屋市立大学経済学部)、宮崎信二(名城大学短期大学部)との共同調査のまとめとして『『小さな』世界企業の成長過程の実証研究(1)、(2)』『専修大学経営研究所報』、第105号(平成5年3月)、第108号(平成5年12月)に掲載した実証研究から抽出したものである。

〔編集後記〕

先ず読者諸氏に発行が遅れたことをお詫びしなければならない。多忙な学年末のこの時期には原稿がなかなかいただけない。そんな中で溝田所員の意欲的な調査の成果をいただけて大変感謝しています。

世界的企業は自動車や家電メーカーなどでよく知られている。しかしここで取り上げられているのはやや異なる。市場(評価)が世界に広がることは単なる国際化とは意味が違うことを強調されてのことであろう。従業員規模も小さく、売上高も巨大ではないが、評価が世界的であるのは技術力とマーケティング力が大いに影響していると理解しました。十年近く前ですが、香川県のタダノという油圧を利用したフォークリフトなどを製造している企業の社長さんのお話を聞く機会がありました。技術開発の苦勞を樂しげに語られ、得た利潤の多くはその国の文化事業に寄付されていることを印象深く聞きました。

我が研究所も世界的な活動へと舵を切っていく必要があるでしょう。所員の研究領域も諸外国との関係を視野に入れてのものが圧倒的に増えてきています。交流も増えてきています。研究所も例えば提携関係を結んで成果を挙げることを考えていくことも重要と思います。スタッフや予算にも影響しますから簡単にはゆかないかもしれませんが。

論文の後半に掲載されている著者が苦勞されて折角集められた多数の貴重な資料を、本文で分かり易く説明していただけたら、と願うのは編集子だけであろうか?とまれ精力的な研究とその発表には深く敬意を表します。(S. K.)

神奈川県川崎市多摩区東三田2丁目1番1号 電話 (044)911-1089

専修大学社会科学研究所

(発行者) 水川 侑

製作 佐藤印刷株式会社

東京都渋谷区神宮前2-10-2 電話 (03)3404-2561
