

わが国の地域産業集積と
「小さな」世界企業の成長過程の実証研究

専修大学 経営学部

溝田 誠吾

目 次

I. わが国の地域産業集積と「小さな」世界企業の成長過程の実証研究……………	1
II. 「小さな」世界企業は、日本にどれぐらい存在するのか?……………	4
III. 「タニタ」の成長過程の研究……………	15
IV. 『小さな』世界企業リスト 2007年(下期)付表……………	34
編集後記……………	41

I. 「小さな」世界企業の成長過程の実証研究の意義

1985年の「円高」局面以降、全国の各地域を基盤に独自でユニークな経営手法を駆使して成功し、「グローバルな構想力を持ち」世界的に著名になった中堅企業(従業員100~999人)、いわゆる「小さな」世界企業と、われわれが呼ぶ300~400社の企業群が成長、発展してきた。こうした企業群のうち、われわれの先行研究は(①「中部圏の産業集積と『小さな』世界企業の成長過程の実証研究」(平成16・17年採択)、②「わが国の地域産業集積と『小さな』世界企業

の成長過程の実証研究」(平成 18 年・19 年度採択)としての地理的範囲を中部圏から日本全国に拡張し、各地域の産業集積の特質とそこを基盤として成長してきた「小さな」世界企業の 20 社前後を選定し、「小さな」世界企業への飛躍の「決定的な決め手」、「成長の根拠」となった独自の要因を抽出することを目的に調査を行ってきた。

1. 「中部圏の産業集積と『小さな』世界企業の成長過程の実証研究」(平成 16、17 年)基盤研究 C(一般)採択。

われわれが調査した中部圏(愛知、静岡、三重、岐阜)は、工業統計表に見られるように、愛知県の製造品出荷額(2006 年)は 42.8 兆円とわが国 1 位を占め、静岡も 18.2 兆円で第 3 位を占め、「小さな」世界企業や世界的な大企業は、中部圏の伝統的な産業集積を基礎に成長した産業や企業との技術的関連や何らかの連続性があり、地場産業の新しい環境での展開として位置づけられる。

中部圏には、小さくても世界に飛躍する企業が実に多い。塗装機・圧造機の「旭サナック」、ミツカンブランドの「中埜酢店」、ガス器具の「リンナイ」と「パロマ」、コンタクトレンズの「メニコン」、検眼用機器の「ニデック」、TV アンテナの「マスプロ電工」、プラモデルの「タミヤ」、釣り具のガイドの「富士工業」、研磨剤の「フジミ・インコーポレンテッド」などを含めて、その他にもキラ星のごとく多彩な顔ぶれが成長している。このように、伝統的産業集積の基礎の上に、輝かしい発明や開発が実を結び、世界的に冠たる「産業技術の中核」である中部圏を作り上げた。

2. 「わが国の地域産業集積と『小さな』世界企業の成長過程の実証研究」(平成 18、19 年)基盤研究 C(一般)採択。

各地域の産業集積を基盤に成長した「小さな」世界企業の典型を取り上げると、首都圏では「三鷹光器(脳外科手術用機器・東京)」、「ディスコ(半導体加工装置・東京)」、「マブチモーター(小型モーター・千葉)」、関西圏には「シマノ(自転車変速機・大阪)」、「インダ(計量器・京都)」、「明和グラビア(塩ビ水性グラビア印刷・大阪)」、「島精機製作所(完全自動ニット横編み機・和歌山)」、「古野電気(魚群探知機・兵庫)」、中国・四国圏には「サタケ(精米機・広島)」、「シンコー(船用ポンプ・広島)」、と伝統産業を基礎に「吉田金属(包丁・新潟)」、「ニッポン高度紙工業(和紙から電解コンデンサ紙へ・高知)」、「白鳳堂(筆から化粧筆へ・広島)」、「ダイナックス(和紙から摩擦材へ・北海道)」、「フェザー安全剃刀(刃物からサージカルナイフへ・大阪)」、「福田金属箔粉工業(金箔から銅など金属箔へ・京都)」などの「小さな」世界企業が現代に適応しながら、[産地]を基盤に成長している。

3. 以上のような先行研究によって、以下のような新しい知見を得た。

成長の根拠は①「小さな」世界企業の成長には、伝統的な産業集積が基礎。例えば、「木」の技術（星野楽器、ドラムとエレキギター）、「土」の技術（フジインコーポレーテッド、研磨剤）、「糸」の技術（アイコクアルファ、冷間鍛造）、「鉄（機械）」の技術（エンケイ、アルミホイール）などである。②21世紀型の中小企業論の成立。90年代には、IT化の進展に伴って、全国各地域に一見すると孤立・分散的に見える一群の「小さな」世界企業が成長してきた、こうした中小企業の存立形態も21世紀型といえる。③絞り込みと掘り下げによる成長。「小さな」世界企業は伝統的産業集積から継承した製品や技術を極端までに絞り込んで狭いドメインでの製品・製造技術を最深部まで掘り下げると言う決定的な意思決定の節目をもつ。④規模の経済・範囲の経済での独自性。この「小さな」世界企業は「多仕様」（単一製品のレベルで多シリーズ・多品種・多品番・多アイテム）生産を行っており、ライバル企業に比べ、顧客の個別のニーズに対応できる「多品種対応力」、まだ同じ製品について各産業に共通するニーズに対応できる、「多市場対応力」を構築している。このように、「小さな」世界企業は専門企業であるが、少ない多仕様、少量生産の業態ではなく、猛烈な多仕様、大量生産のビジネスモデルである。⑤企業者の役割。「小さな」世界企業に成長するプロセスには、対象企業のそれぞれが所有経営者の企業者活動が決定的に貫徹している。まだ、絞り込みと掘り下げという方向性の設定は長期にわたって影響を与える意思決定であるが、そこでは創業者より2代目の経営者のリーダーシップの影響が大きい。⑥戦略と組織。イ）専門化による競争優位の第1の領域は「多品種対応力」。第2領域は「多市場対応力」。第3の領域は「製品革新力」。第4領域は「世界標準化力」。ロ）ネットワーク型組織、コアコンピタンスを生み出す研究開発と製造機能を内部化し、その他の機能を企業間関係に委ねる組織構造である。これには、「超部品企業」型、「ファブレス企業」型が存在する。以上が2回にわたる「小さな」世界企業の成長の実証研究から得られた新しい知見である。

最近の学会動向をみると、また、産業集積についても、『第二の産業分水嶺』（チャールズ・F・フェーブル（山之内靖他訳）、筑摩書房、1995年）や「企業城下町型」から「オープンコミュニティ型」へ未来像を予見する『日本型産業集積の未来像』（清成忠男他編、日本経済新聞社、1997年）、産業集積のメリットを企業の競争力の源泉として、また産業全体の基盤となるインフラとして捉えた『産業集積の本質』（伊丹敬之他編、有斐閣、1998年）、イタリアの中小企業を独創と多様性のネットワークとして捉える『イタリアの中小企業—柔軟な分業・集積条件』（小川秀樹、日本貿易振興会、1998年）など注目に値する著作が出版されてきた。

Ⅱ. 「小さな」世界企業は、日本にどれくらい存在するのか？

名城大学経営学部 宮崎 信二

1. はじめに

本稿の課題は、「小さな」世界企業が、現在日本にどれくらい量的に存在するのか、もし、一定、量的に存在するとしたらどのような特徴を有するのかを、主に、東洋経済『会社四季報 未上場会社版』に基づき明らかにすることである。

1992年に東海地域から始まった私たちの調査、「小さな」世界企業とは、「世界市場を対象にした経営活動を行う中小企業」あるいは中小企業の規模で「世界のトヨタ」「世界のソニー」並のグローバルビジネスを展開している企業のことであり¹。こうした「小さな」世界企業の抽出基準は、原則的には、規模的規定として、①資本金10億円前後、②従業員1000名前後、③売上高500億円前後以内であり、経営的な内容規定として、④未上場、⑤独立系（下請、系列企業でない）、⑥日本のみならず世界市場で相当の世界シェア10%前後もしくは国内・外で上位のランキングに位置する中堅・中小企業を対象とした。

では、このような「小さな」世界企業は、現在日本に量的にどれくらい存在し、どのような特徴と傾向を示すのであろうか。

2. 「世界市場に参入する中小企業」についての旧通商産業省等の調査報告

まず、世界市場を対象にしたグローバルビジネスを展開する中小企業である「小さな」世界企業と同様に、グローバルに活動する中堅・中小企業に注目した調査報告について、まず、簡単にみておこう。これらには、(1)旧中部通商産業局『中部地域・21世紀へのシナリオに関する調査報告書：グローバル・ニッチ企業群の世界的集積拠点の形成による世界のものづくり文化の創造圏域の実現』（1999年6月）と(2)旧通商産業省産業構造審議会の島田晴雄氏を部会長とした地域経済研究グループ『小さなグローバル企業』（1999年6月）があげられる。前者は旧中部通商産業局による中部地域の企業アンケートの調査報告であり、後者は旧通商産業省産業構造審議会から委託された産業立地研究所による全国規模での調査に基づき、島田晴雄氏および

¹ 1992年に開始した私たちの東海地域の「小さな」世界企業の調査については、溝田誠吾・塩見治人・宮崎信二『『小さな世界企業』の成長の根拠 第1回～第13回』『サクセスリンク』1992年10月～1993年9月（なお、この調査は、『専修大学経営研究所報』第105号、第108号、専修大学経営研究所、1993年3月、1993年12月に転載されている）。この他、「小さな」世界企業概念等については、溝田誠吾『『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—』『専修大学社会科学研究所月報』No.414、専修大学社会科学研究所、1997年12月、塩見治人『『小さな世界企業』の戦略と組織—『チャンドラー・モデル』の歴史的的位置—』『立命館経済学』第54巻第3号、立命館経済学会、2005年9月などを参照されたい。

旧通商産業省産業構造審の若手の地域経済研究グループがまとめた研究報告である。

(1) 旧中部通商産業局の「グローバル・ニッチ企業群」

旧中部通商産業局の調査は、愛知、岐阜、三重、福井、石川、富山県の6県下の中部地域で、最近2年間に2期連続でして利益を計上している企業等へのアンケート(発送3253社、回答998社)で、このアンケート調査の結果から、次の3条件を満たす企業を「グローバル・ニッチ企業群」と設定した。この3条件とは、①自社製品を有すること、②中小・中堅企業であること(資本金10億円以下)、③世界市場に参入していることであり、アンケート調査の結果、中部地域ではこうした「グローバル・ニッチ企業群」と区分される企業は、183社(回答企業数998社の18.3%)であったと報告している²。

旧中部通商産業局による「グローバル・ニッチ企業群」の具体的なイメージは、「高度な研究開発、製品化ノウハウの蓄積などにより、ニッチ分野を極める『隙間市場制覇戦略』を有し、また、世界の研究者、パートナー企業と独自のネットワークを形成しつつ、世界市場で比較的高いシェアを維持する『世界市場戦略』に基づく経営活動を行っているもの」³とされ、我々の「小さな」世界企業と同質的なイメージとして捉えられる。この「グローバル・ニッチ企業群」の属性⁴は、同調査のアンケート結果によると、「グローバル・ニッチ企業群」の内、資本金規模では73.1%の企業が資本金1億円未満(5000万円未満=34.6%、5000万~1億円未満=38.5%)、従業員規模では約80%の企業が300人未満(100人未満=41.9%、100~300人未満=38.3%)であり、売上高では約90%の企業が1億円以上(1~10億円未満=57.5%、10~100億円未満=18.2%、100~1000億円未満=13.3%、1000億円以上=0.5%)であった。また、「グローバル・ニッチ企業群」の内、自社製品の対売上高比率90%以上の企業は56%であり、それを支える研究開発投資については約半数近い48%の企業が研究投資額対売上高比率は2%以上(2~5%未満=34.5%、5~10%未満=9%、10%以上=4%)となっていた。さらに、「グローバル・ニッチ企業群」のうち、自社製品の世界市場占有率10%以上の企業は、約半数の52.9%(10~25%未満=41.2%、25~50%未満=5.9%、50~75%未満=3.9%、90%以上=1.9%)あり、この世界シェア10%以上の99社では、世界シェア50%以上の企業10社が含まれるのである。

こうして、「資本金10億円以内」の中堅・中小企業の規模で、「自社製品を有し」、「世界市場に参入」する「グローバル・ニッチ企業群」は、中部地域においても、アンケート回収企業1000社のうち、少なくとも187社を数えることができるのである。

² 旧中部通商産業局『中部地域・21世紀へのシナリオに関する調査報告書』、7ページ。

³ 旧中部通商産業局、同報告書、7ページ。

⁴ 旧中部通商産業局、同報告書、8~9ページ。

(2) 島田晴雄＋地域経済研究グループの「小さなグローバル企業」

島田晴雄氏と地域経済研究グループの「小さなグローバル企業」は、旧通商産業省から委託された産業立地研究所の「小さなニッチトップ企業」から抽出されたものである⁵。

「小さなニッチトップ企業」とは、産業立地研究所が各関係機関の協力のもとに、参考文献、アンケート調査、聞き取り調査により推計したものであり、「日本全国や世界のマーケットを視野に入れ、独自のサービスや技術を伸ばしながら、地域でがんばっている中小企業」のことであり、資本金 20 億円未満・売上高 500 億円未満を「小さなニッチトップ企業」、資本金 20 億円以上・売上高 500 億円以上を「成功したニッチトップ企業」企業と呼んでいる。同調査によると、「このようないわゆる小さなニッチトップ企業が国内には 500 社以上ある。さらに成長して売上高が 500 億円を超え、大企業になったもの（『成功したニッチトップ企業』・・・宮崎）まで含めると 600 社以上になる」とする⁶。

この「小さなニッチトップ企業」のなかで、「世界のニッチ・マーケットで、大活躍をしている。50%、あるいは 80%もの世界シェアを占める企業」が「小さなグローバル企業」と呼ばれるものである⁷。こうして「小さなグローバル企業」は、「世界のマーケットをめざす地域の中小企業」であり、「グローバル・ニッチ市場におけるシェアの高さ」を示す企業として捉えられるのである。この「小さなグローバル企業」は、同書の巻末の（「小さなニッチトップ企業」および「成功したニッチトップ企業」のリスト）から選定すると、約 130 数社あり、そのうち約 80 社近くが世界のトップシェアを有しているのである。黒崎誠氏は、「通商産業省の内部資料（産業立地研究所の委託調査の「小さなニッチトップ企業」リストと思われる・・・宮崎）によれば、資本金 20 億円以下の中小で、国内のトップシェアを有する企業は 550 社にのぼる。Ⅰ・略・・・それらの国内トップシェアの中小企業のうち、約 100 社は世界トップのシェアを持っている」⁸とされる。また、同じ時期の『N I L L E I V E N T U E』（1999 年 11 月号）9は、「ニッチ市場で世界トップシェアの製品を持つ中小・ベンチャー企業」を「小さな世界一企業」と称し、「通産省、都道府県、商工会議所、当該企業へのヒアリング調査を基に作成した」リストを掲載し、この「小さな世界一企業」（売上高が 300 億円未満の未公開企業および店頭企業公開企業。原則として海外でも相当量の販売実績がある企業）は 127 社あるとする。

⁵ 島田晴雄＋地域経済研究グループ『産業創出の地域構想』東洋経済新報社、1999 年。同書の巻末に産業立地研究所の「小さなニッチトップ企業」および「成功したニッチトップ企業」のリストがある。

⁶ 島田晴雄＋地域経済研究グループ、前掲書、53～54 ページ。但し「成功したニッチトップ企業」には、「世界的な大企業となっているソニー、松下などは含めない」とされる。

⁷ 島田晴雄＋地域経済研究グループ、前掲書、9 ページ、13 ページおよび第 2 章「小さなグローバル企業の時代」を参照。

⁸ 黒崎誠『世界を制した中小企業』講談社新書、2003 年、22 ページ。

⁹ 『N I K K E I V E N T U E』1999 年 10 月号、38～42 ページ。

こうして「小さなグローバル企業」、「世界一の中小企業」、「小さな世界一企業」と名称は違いこそすれ、世界のマーケットを目指し経営活動を行ない、世界シェア 10%前後もしくは国内・外で上位のランキングに位置する中堅・中小企業は、旧通商産業省からの委託による産業立地経済研究所の資料に基づくと、日本全国に少なくとも約 120~140 社前後は存在し、しかも、その多くが世界トップシェアを占めると推定される。

3. 東洋経済『会社四季報 未上場会社版』の分析による「小さな」世界企業

現在、日本には株式会社、有限会社等の法人は約 250 万あるといわれるが、企業情報を開示しているのは約 4000 社程度の上場企業にすぎない。入手困難な未上場企業については、1983 年創刊の東洋経済『会社四季報 未上場会社版』のデータからわざわざ分析できるにすぎない。しかも『未上場会社版』の掲載企業数は、創刊時 1984 年版で約 2000 社、1997 年版で約 3200 社、2007 年版でも 4200 社と限られており、また会社情報は東洋経済記者の独自取材による限定されたものである点を、注意する必要がある。

(1) 東洋経済『会社四季報 未上場会社版』からの「小さな」世界企業の選定

『会社四季報 未上場会社版』の「2007 年下期」を例にすると、掲載企業数は 4215 社（製造業約 3205）である。この『会社四季報 未上場会社版』掲載企業の製造業のなかから、「世界市場を対象にした経営活動を行う中小企業」を抽出するために「輸出比率 10%以上企業」（260 社）を選定し、この内の大企業の子会社、系列会社を除外し（独立系）、「小さな」世界企業の規模的の属性（原則、①資本金 10 億円前後、②従業員 1000 名前後、③売上高 500 億円前後以内）に適合し、しかも世界市場で 10%前後の世界シェアや高い世界ランキングさらに海外拠点などを他の資料で補足・参考して抽出し、さらに「輸出 10%未満・不明の企業」からも同様の手続きで抽出した結果、「小さな」世界企業は 184 社と推定することができる〔別表「小さな」世界企業リスト 2007（下期）〕。

(2) 『会社四季報 未上場会社版 2007 年下期』からの「小さい」世界企業の特徴

以下、『会社四季報 未上場会社版（2007 年下期）』からみた「小さい」世界企業の特徴と傾向をみてみよう。

- ① 資本金規模では、「小さな」世界企業の量的な規模規定に応じて、90%以上の企業が資本金 10 億円未満となっている。しかし、詳しくみると資本金 5 億未満が 78%（1 億円未満＝38%、1~2 億円未満＝13%、2~3 億円未満＝13%、3~4 億円未満＝12%、4~5 億円未満＝4%）と約 3 分の 1 が 1 億円未満の比較的小規模な企業が占めるのである。（図.1 表.1）

図.1 資本金規模別会社数

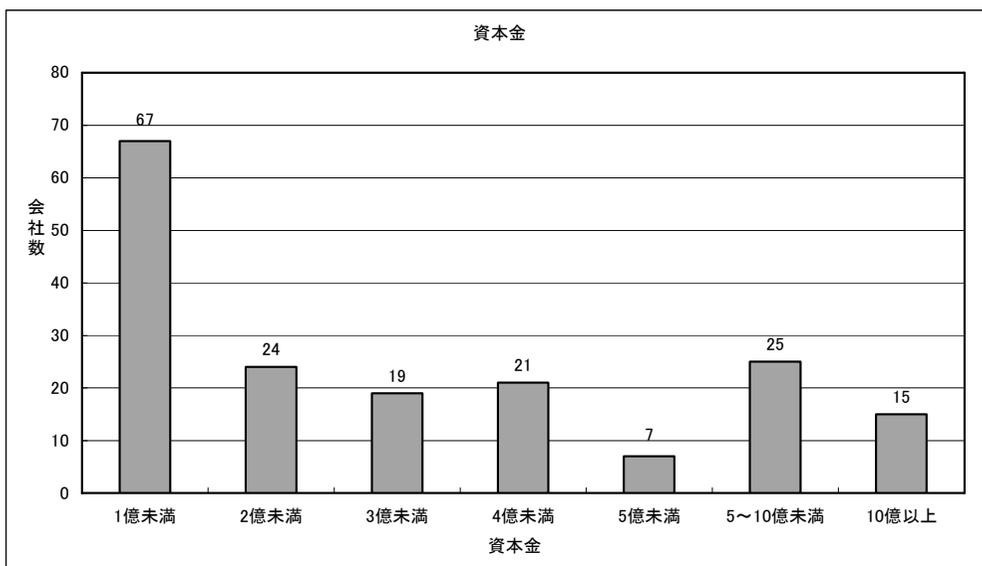


表.1 資本金規模別比率

資本金規模	社数	比率
1億未満	67	38%
2億未満	24	13%
3億未満	19	11%
4億未	21	12%
5億未満満	7	4%
5~10億未満	25	14%
10億以上	15	8%

② 従業員規模でも、量的な規模規定に応じて、従業員 500 名以内が 72%を占めるが、この内 300 名以内の中小企業が 43% (99 名以内=4%、100~200 名未満=18%、200~300 名未満=21%) と半数を占めている。(図.2 表.2)

図. 2 従業員規模別会社数

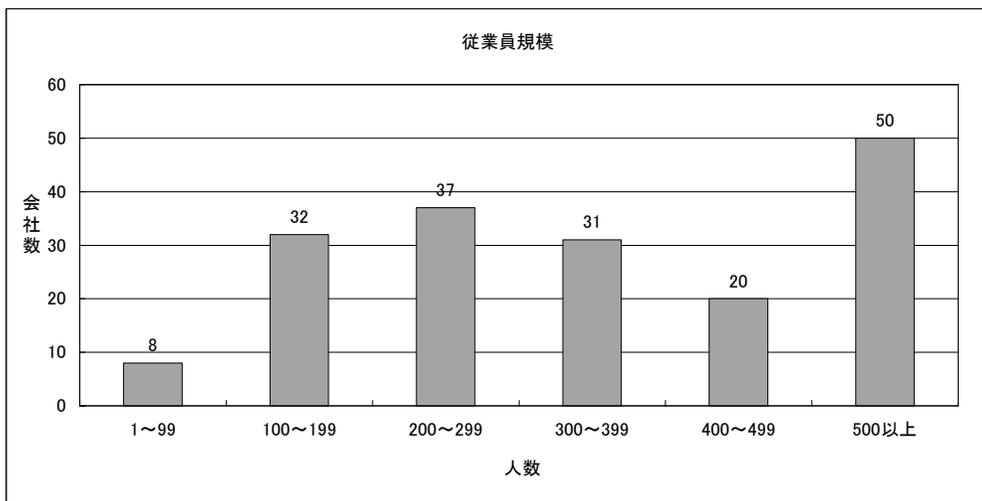


表. 2 従業員規模別比率

従業員数	社数	比率
1~99	8	4%
100~199	32	18%
200~299	37	21%
300~399	31	17%
400~499	20	11%
500以上	50	28%

③ 売上高規模では、規模規定から売上高 500 億円以内の企業が 97%であるが、84%の企業が売上高 300 億円未満（100 億円未満=47%、100~200 億円未満=29%、200~300 億円未満=8%）であり、半数近い企業が売上高 100 億円未満の企業で占められる(図.3 表.3)

図.3 売上高規模別会社数

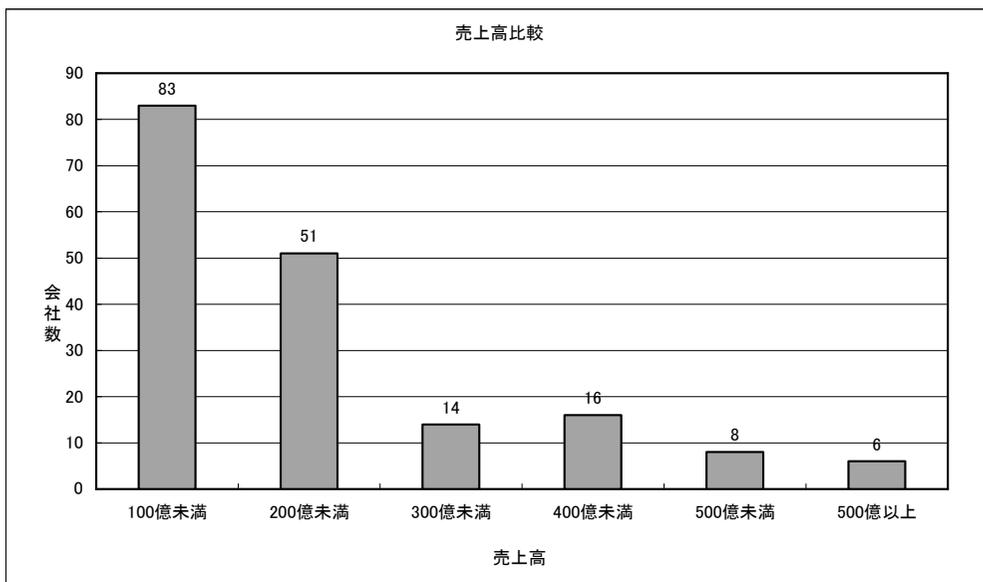
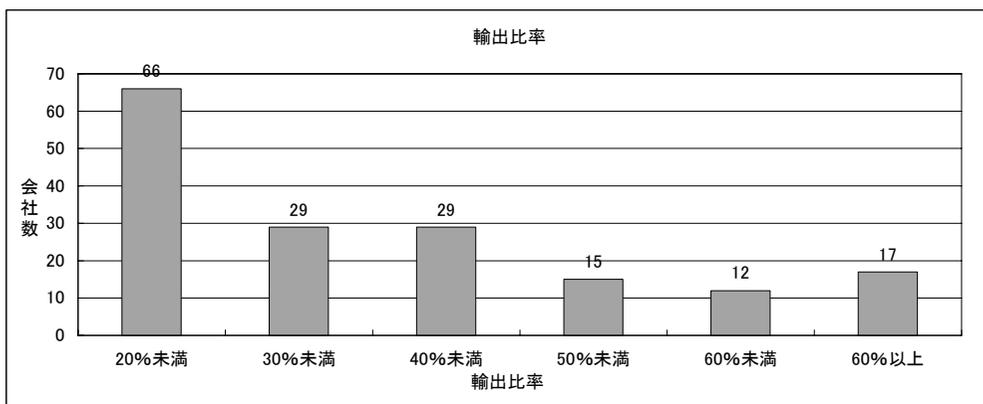


表.3 売上高規模別比率

売上高	社数	比率
100億未満	83	47%
200億未満	51	29%
300億未満	14	8%
400億未満	16	9%
500億未満	8	4%
500億以上	6	3%

④ 輸出比率別では、全体に高い輸出比率を示すが、輸出比率20%以上の企業が約半数以上の61%（20～30%未満＝17%、30～40%未満＝17%、40%～50%未満＝9%、50%以上＝17%）であり、輸出比率50%以上の高い輸出依存も示す企業も30社近く存在するのである。さらに、[別表「小さな」世界企業リスト]でみられるように、多くの企業が海外に複数の生産拠点等を有しており、海外市場への積極的な展開を指摘できる。(図.4 表.4)

図.4 輸出比率別会社数



⑤ 業種別では、機械部門が全体の66%（機械28%、電気機械20%、精密機械8%、自動車等の輸送用機械8%）を占め、この他では化学6.5%、医薬品2.2%となっている。

これに対して、金属製品6.5%を除けば鉄鋼、非鉄金属などの素材産業は数社だけである。

(表.5)

表.4 輸出比率別会社数

輸出比率	社数	比率
10~20%未満	66	39%
30%未満	29	17%
40%未満	29	17%
50%未満	15	9%
60%未満	12	7%
60%以上	17	10%

表.5 主要な業種別の分布

主な業種	会社数（社）	割合（％）
機械	51 社	27.7%
電気機械	36 社	19.6%
精密機械	15 社	8.3%
化学	12 社	6.5%
金属製品	12 社	6.5%
自動車	9 社	4.9%
その他輸送機	5 社	2.7%
医薬品	4 社	2.2%
繊維・衣服	3 社	1.6%

⑥ 所在地域別では、「小さな」世界企業は、全国に存在するものの、東京都 60 社を中心とした関東圏（東京都、神奈川、埼玉、千葉県等）に全体の約 40%、大阪府 34 社を中心とした関西圏（大阪府、京都府、兵庫県等）に約 30%、愛知県 15 社を中心とした中部圏（愛知、三重、静岡、福井県等）の約 15%が存在し、三大経済圏に約 8 割以上が集中しているのである。(表.6)

表.6 地域（都同府県）別の分布

（県）	愛知県	京都府	広島県	広島県	香川県	佐賀市	埼玉県	三重県	山口県	山梨県	滋賀県	新潟県	神奈川県	静岡県	石川県	千葉県	大阪府	長野県	東京都	徳島県	奈良県	富山県	福井県	福岡県	兵庫県	和歌山県
社	15	11	4	7	2	2	4	1	2	1	1	2	6	4	1	1	34	6	60	2	1	1	4	1	8	1

⑦ 設立年別では、1965 年までに全体 83%（1945 年までに 28%、1955 年まで 34%、1965 年までに 21%）が設立されており、過半数以上の企業が創業 50 年以上の伝統と歴史を有するのである。多くの企業が、いわゆる「伝統的な産業」、「地場産業」の家業からの関連をうかがわせる。(図.5 表.7)

図.5 設立年次会社数

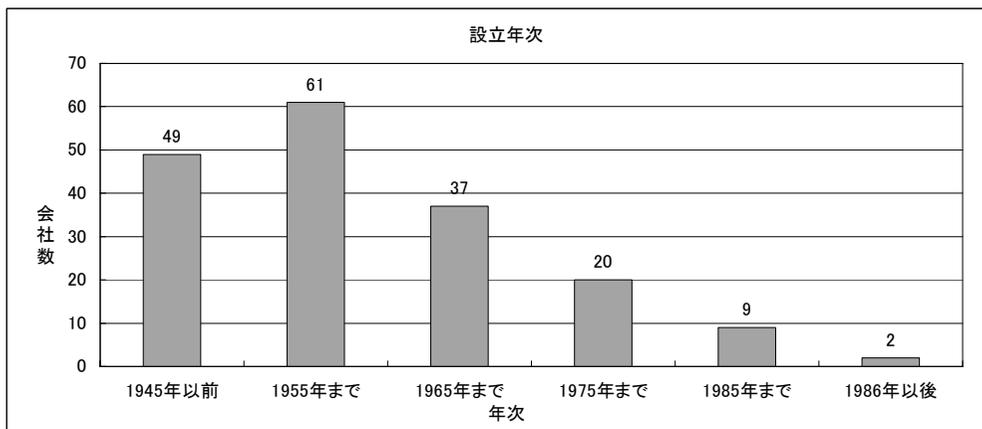


表.7 設立年次別会社数比率

設立年次	社数	比率
1945年以前	49	28%
1955年まで	61	34%
1965年まで	37	21%
1975年まで	20	11%
1985年まで	9	5%
1986年以後	2	1%

(3) 『会社四季報 未上場会社版』（時系列）からの「小さな」世界企業の特徴と動向

東洋経済『会社四季報 未上場会社版』の「1984年下期」、「1994年上期」、「1997年上期」について、「2007年下期」と同様の作業を経て、1980年代以降の「小さな」世界企業を抽出すると、下記の表のようになる¹⁰。ここから、1990年代後半以降を中心に『会社四季報 未上場会社版』からみた「小さな」世界企業の特徴と動向をまとめてみよう。(表.8)

¹⁰ 溝田誠吾編著『「小さな」世界企業』専修大学経営学部、2007年4月、191ページおよび195～199ページ等を参照のこと。

表.8 1980年代以降の「小さな」世界企業の動向

(社)

	1984年下期	1994年上期	1997年上期	2007年下期
『未上場板』の掲載企業	2002	2764	3205	4215
「製造企業」の掲載企業	1065	1165	1288	3000
「輸出比率10%以上企業」等	278	246	233	260
「小さな」世界企業	131	139	128	184

出所) 東洋経済『会社四季報 未上場会社版』(1984年下期、1994年上期、1997年上期、2007年下期の各年版)より作成。

第一に、世界市場を対象に独自製品により経営活動を行う中堅・中小企業である「小さな」世界企業は、『会社四季報 未上場会社版』の限られた資料(掲載企業数、1997年約3200社、2007年約4200社)のなかでも、約130~180社が存在する。しかも、統計資料の違いはあるが、2000年以降増加傾向にある。これは全般的な日本企業のグローバル化の進展と関係するものの、中堅・中小企業の積極的な海外展開のあらわれでもある。

第二に、専業(業種)別には、機械、電気機械、精密機械など組み立て機械産業で多く存在し、鉄鋼、紙・パルプなどの素材産業では少ない傾向にある。これは、前者の機械産業では独自の技術力・製品開発力が競争優位を果たすのに対して、素材産業などで「規模の経済」がはたらく分野という産業分野の特徴が係わっていると思える。

第三に、企業規模的には、資本金3億未満が約5割、従業員300名未満が約5割であり、売上高100億円未満が約5割と半数以上の企業が中小規模ながら、約半数以上の6割の企業が輸出比率20%を超える海外市場への高い依存を示している。また、多くの企業が海外生産拠点等を有しており、急速な海外展開をうかがわせる。

第四に、地域的に全国に存在するものの、東京都、大阪府、愛知県を中心とする三大経済圏に約8割以上が集中している。これらの経済圏の産業集積との関連性を推測させる。

さらに、これら「小さな」世界企業は、約半数以上が50年以上の歴史を有しており、多くの企業が「伝統的な産業」や「地場産業」の「家業」との接点をもつのである¹¹⁾。

おわりに、

以上、「小さな世界企業」は、東洋経済『会社四季報 未上場会社版』からみると資料的制約があるものの、少なくとも130~180社を抽出することが出来る。さらに、旧中部通商産業局の

¹¹⁾ この点については、塩見治人『「小さな」世界企業の経営者像』を参照のこと。

「グローバル・ニッチ企業」や島田晴雄氏と地域経済研究グループの「小さなグローバル企業」でも約 100 から 200 社近い企業が選定されている。これらは、いずれも、東洋経済新報社や旧通商産業省等によるアンケート調査や聞き取りによる限られた（数千社規模）資料であるにすぎない。しかし、こうした限られ調査からでも、少なくとも 100 から 200 社近い「世界市場を対象にした経営活動を行う中小企業」を抽出することができ、他の実態的な資料等を考慮すると、現在日本には、「小さな」世界企業は数百社あると推定することも可能であるように思われる¹²。

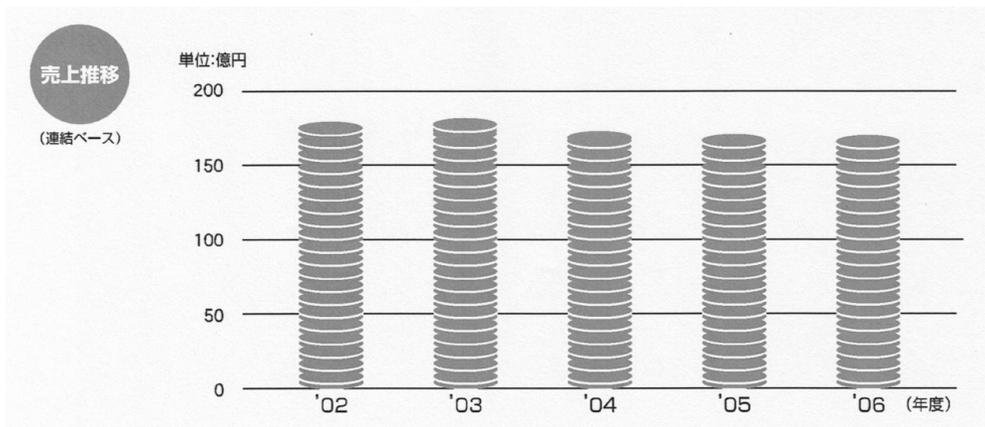
Ⅲ. 「タニタ」の成長過程の研究

1. はじめに

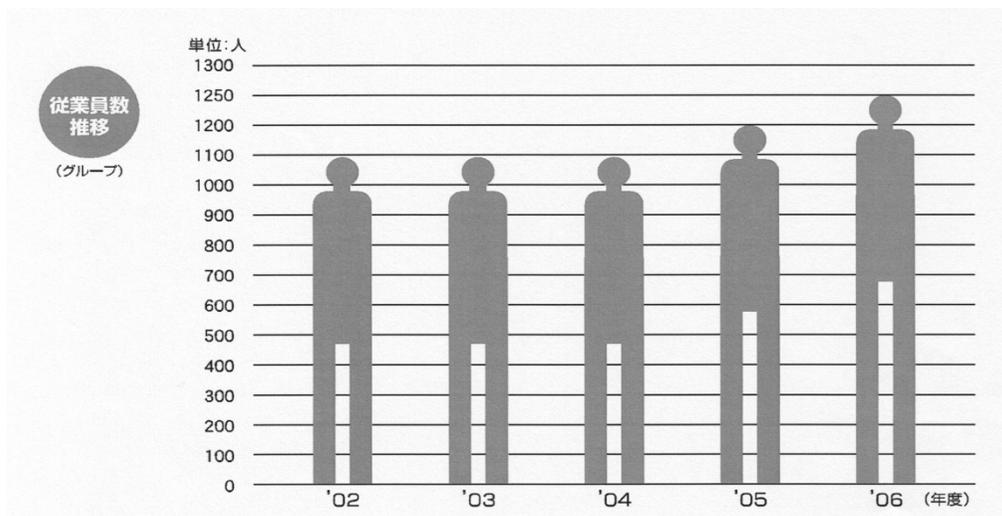
タニタの変革や歴史を追う前に、株式会社タニタがどのような会社なのか簡単に説明しよう。今や、「体脂肪」という言葉は、日本の隅々まで染み渡っているとえるだろう。今現在、体脂肪が非常に気になっている方もいるのではないだろうか。株式会社タニタは、そんな「体脂肪」という言葉を創り出し、世の中の健康志向の流れを茶の間に広めた世界の「ハカリ」の専業メーカーであると言うのが一番簡単であるかもしれない。しかし、そんなタニタにも、創業からの現在の「デジタルヘルスマーター」製作によってこの部門で地歩を固めるまで数々の苦難の歴史があった。タニタが、これまでに製造した製品にはライター、調理器、オーブントースターの製造を行ってきたのだ。その時期は、毎年のように赤字を出したのだが、何かいと無く大きな改革を実行することによって、赤字を乗り越えるなかで、世界のマーケットへ目を向け、遂には現在のように「体組成計」という新たなマーケットを創造し、世界のタニタ作り上げたのである。同社の現在の主力製品はデジタル式の「体組成計」や、同じくデジタル式の「体脂肪計」が挙げられる。単に体重を量る体重計ではなく、内臓脂肪など体の細部を量ることができるヘルスマーターを造っているのである。将来の健康への貢献を見据えながら同社は「健康をはかる」ということをスローガンに 21 世紀戦略を実現中である。

現在の「タニタ」の売上高は、約 170 億円でグループ従業員数は、350 名。以下の資料は、02 年からの売上高と従業員の推移である。

¹² 黒崎誠氏は、「このような世界トップか、それに準ずる中小企業の数、政府系の中小企業専門金融機関の融資先だけでも数百社に達しており、さらに民間金融機関だけで把握している分もあわせると、かなりの数にのぼると推定される」述べられる（黒崎誠、前掲書、23 ページ）。



(株式会社タニタから提供)



(株式会社タニタから提供)

現在の体脂肪計や体組成計の市場は、競争が激化しつつある。

1959年のヘルスマーター（体重計）の製造・発売から79年の売上1,000万台を突破し、ヘルスマーターが市場の中心であったこの時期は、体重が増えた・減ったということが、顧客（カスタマー）の最大の関心事であった。しかし、デジタル・ヘルスマーターの開発（78年）を経て90年代以降の「体脂肪計」や「体組成計」が市場の中心になってきたことで、重さを量るという市場からや「タニタ健康体重基金」の創設し、「内蔵脂肪チェック付脂肪計」（インナーキャン）開発などを契機に市場変化を敏感に察知し、「健康産業」へとシフトしていった。

＜体脂肪計・体組成計市場規模予測＞

年次	販売数量 (千台)	対前年 (%)	タニタ シェア
2002年	1,200		90%
2003年	1,700	141.7	78%
2004年	2,000	117.6	68%
2005年	2,200	110.0	66%
2006年	2,400	109.1	61%
2007年見込	2,400	100.0	61%

* 数量はメーカー出荷ベース
* 手式・指式は除く



(株式会社タニタから提供)

現在高齢化が叫ばれている日本では、健康を気にする人が増えた。また近年メタボリックシンドロームという言葉が紙面を飾ったりと、市場が大きくなっている。そこに目をつけた一部上場クラスの大手が、新規参入してきているため、現在タニタは、市場シェア1位を確保しつつも、厳しい環境が続いている。また、販売数量が頭打ちの傾向が出てきた。これは、一通り健康におおに関心がある層の購入が一巡したと考えられる。これからは、新製品の買い替えやまだ購入していない層へいかに興味を持たせ、かってもらうかが課題となってくる。

02年から06年にかけてみた時、販売台数は、2倍になったのにもかかわらず、売上高は、約180億から170億円と約10億円のマイナスとなったのは、タニタの製品群が価格競争に陥っていったことの証明である。この要因は、マーケットサイズの拡大にともなって、新規参入組が増え価格競争が激化し、一製品あたりの単価が下がったことが読み取れる。また、03年当時、同社の販売高は、海外が約90億、国内が約90億と内外拮抗していたが、07年時点では、海外約70億、国内約100億円と国内販売が伸長した。こうした海外市場での苦戦の要因は、アジアやヨーロッパ市場での中国製の低機能で、安価なヘルスマーターが従来製品の半分以下の値段で、アジアやヨーロッパに出回ったためである。中国製や新規参入組みが早々に安価な製品を

つくりが出来るのは、「BMI」という数式を利用していからである。これは、体格に対しての比重を計算して出す手法で、サンプル調査をしなくても良いのである。そのため、研究開発費を抑制することができるのである。しかし、タニタはサンプル数をそれぞれの年齢層、体格などあらゆる人から抽出し、正確なデータを取り、それを製品展開へつなげたため、研究開発費が少しかさんだ。しかし、そうすることにより、より正確な測定を可能にしたのだ。そして、たとえ何銭単位でもコスト削減するんだという意識を持たせたため、他の企業に負けるとも劣らない価格で、現在商品展開をしている。タニタの現状が少しでも解って頂けたらどうか。

以下、タニタの世界への飛躍の要因を歴史的に振り返ることにする。

2. 創業から世界初の「体脂肪計（インナースキャン）」開発までの成長の軌跡

第1期 創業から主力製品への模索－多様な製品群へ参入－1923年～66年まで－

(株)タニタは、現社長である谷田大輔氏の父、五八士（いわじ）氏が16歳の頃に、兄二人が1923年に谷田賀良俱商店を創業し、その商店の手伝いを始めたことに始まる。同商店は、頭飾品や指輪などを仕入、販売をして業容を拡大し、業容の拡大に伴って当時の発展著しい繁華街であったいった東京の浅草に「谷田商店」を構えた。この谷田商店が現タニタの前身といえるだろう。当時東京で1、2を争う繁華街であった浅草で、谷田商店の取扱品が高級化していき、貴金属、宝石、シガレットケース、ライターなど幅広く扱うようになったのだ。しかし、戦争が激化し、扱う商品が贅沢品となり、国に供出をせまられ、事業が続けられなくなってしまった。そこで、五八士氏と兄二人は、国策協力のし軍需生産を行うために、44年に軍需品の製造企業である(株)谷田無線電機製作所を設立したのである。ここに、(谷田)商店から製造企業である谷田無線電機製作所に転身した。

同社の経営は、五八士氏が社長として就任し、運営することになった。しかし、五八士氏が、招集を受け製作所には経営者がいなくなった。終戦後、焼失を免れた会社に五八士氏が復員し、1つだけ残してあった金型からシガレットケースの製造販売を行い、会社の再建を果たしたのだ。再建後46年に社名を「(株)谷田製作所」に改称して、事業目的を軍需生産からタバコ用具など変更し生産の方向を「民生」に転換した。このシガレットケースの製法特許を48年に取得したが、安定した商品の製造を第一に考えていた。こうした考えから五八士社長は、伸銅分野への進出、時計側、懐中電灯、自動車のブザーなど幅広い分野に着目し生産分野と品種を拡大していった。この間に大手メーカー（三洋電機、東芝、三共電器、シチズンなど）に納入するようになっていたのだ。自動車のブザーでは、日本の国内市場が飽和化していたため、アメリカや中近東などの海外市場へ輸出を行なった（この輸出が(株)谷田製作所としての海外マーケットを視野に入れた最初であった）。また52年には、ターンオーバー型のトースター

をOEM生産し東芝へ納入した。翌年には量産化の目途がつき、工場の改造をしてOEM生産ではあるが、日本初のベルトコンベア生産方式で生産を行った。その後も日本初のオープン・トースターを生産するに至るのだ。50年代の主力商品は、自動車のブザーとトースターとストーブであった。

経済の高度経済成長に入るとともに、新たな事業分野へと拡大していった。その1つに小型モーターが挙げられる。50年代の後半から60年代の中頃にかけて売上高の20~40%を占めていたストーブの生産を、事故や生産の合理性などの理由から生産を削減することになった。

《ヘルスマーターへの参入》 このようにヒット商品がなかなか生まれない時代に、59年にタニタの中核商品となる「ヘルスマーター」（秤=ハカリの製造許可取得）の製造を開始した。この国産第1号機を完成した当時、同社には体重計についてのノウハウがほとんど無く、ヨーロッパのメーカー製の体重計を取り寄せて、その体重計を解体分析し、それを参考にしながら、国産初のヘルスマーターを作り上げたのである。しかし、計りは、かなりの精度が要求され、そのため部品にばらつきがあると、バランスが崩れ、計量する商品により誤差が出たり、のせる場所によっては重さが変わるなど、非常にデリケートなため、開発過程は苦戦連続であった。このヘルスマーター部門への参入の契機は、五八士社長が海外出張時の見聞にあった。欧米には、日本の銭湯の風景はなく、各家庭にお内風呂があり、そこには常備品としてヘルスマーターがあった。それを見て、将来日本でも各家庭に内風呂が普及しヘルスマーターが装備されることを確信した。経済の高度成長により国民の生活が豊かになり、銭湯から自家（内）風呂となり、体重は銭湯で量るものという考え方から体重は健康の指標であるという風潮が追い風となり、社長の予想が現実のものとなったのである。同社は、63年自社ブランドのヘルスマーターをベルトコンベア（搬送手段）を用いた大量生産に踏み切ったの。当時の業界では、従来の定置式の手作り生産が一般的で、業界に一大転換をもたらした。なお、このヘルスマーターというネーミングはタニタ製でこのネーミングもあいまって、大成功を納めた。

第2期 不採算部門からの撤退とはかりの総合メーカーへの絞り込み、-67年~79年-

60年代中頃から、はかりの総合メーカーへの転身をはかり、64年にクッキングスケールの生産を開始した。クッキングスケールは、発売から一年で30万個を売上げるヒット商品となった。そして、秤（はかり）部門はヘルスマーターとクッキングスケールの2つの中軸製品を持つことになった。67年に谷田製作所からカタカナのタニタ製作所へ社名を改称し、70年には五八士社長はライターへも注目を始め、磁石発電式の卓上ライターの製造をスタートさせた。同社は最初、下請け生産であったが、その後、自社ブランドのライターを製造し、73年には、売上高の13%を占めた。このライターは、トースター、はかり、小型モーターにつぐ四本目の柱とな

る製品に成長した。しかし、この時期の同社の主力製品からは、今日から見ると、すべて撤退した。

《デジタル・ヘルスマーターの開発》 同社は、営業体制の強化策の一環で、73年に「タニタ販売（株）」を設し、同年に小型モーター部門を分離させて「タニタ電機（株）」とした。70年代は、ニクソンショック、その後のオイルショックの影響で経済は「低成長」に陥った。こうした低成長経済への対応策の一環として、68年に100万台、79年に1,000万台を突破した主力製品のヘルスマーターのデジタル化に着手した。そして開発に5年かけ、78年には日本初のデジタル・ヘルスマーターを開発したのである。このデジタル化は、アナログだった業界に一大革命を起こし、この波はクッキングスケール、クッキングタイマー、温度計、巻尺、歩数計、気象計、水位警報ブザーなど、「はかる」という関連商品事業が多様化していき、経営は軌道に乗り始めた時代であった。事業撤退の相次ぐなか、現社長の大輔氏が副社長として突然の社名を受け会社の経営に参画することになった。そして、秋田工場の拡張は後のタニタの生産性向上に大きく寄与することになるのだった。この秋田工場は、タニタ電機が合理化の手段として操業しているが、モーターやクッキングスケールを生産していた。しかしオイルショック後、不況過程でモーターの生産を中止し、クッキングスケール単一の生産工場になっていたのだ。その後も隣地を購入し第2工場を建設、最終的には第4工場まで増設したのである。

第3期 事業部制の導入とヘルスマーターを核に事業の再構築—80年～97年—

五八士氏は、過去に売上げの3割を占めていた下請け部門の取引を中止された経験から、「リスク分散」や「安定」の考えを前面に押ししていたのだが、谷田氏は、副社長就任後の赤字の続く製作所の建て直しの際し、最初に「効率」に注目し、機能別管理組織で非効率であったタニタ製作所を、製品別の3つの事業部制に移行した。これによって、製作所の中で、何処がどれだけの赤字を出しているのか、また利益を出しているのかが製品別に明らかになった。そこで同社では、赤字が出ている部門を中心に人員を削減し、黒字部門へ移すなど赤字脱却に向けたスタートを切った。3事業部別に利益をだすための試行錯誤と輸出をしていた製品事業部では、海外事業部の動向をみながら展開された。

特にライター事業の改革については、副社長の大輔氏が直接に海外優良企業を全て回り、業界の売り方や同業他社の売り方など、あらゆる情報を収集して戦略を練った。しかし、当時、タニタ製作所とタニタ販売の意思統一ができないことが浮き彫りになった。ライター事業の低迷に際して、販売会社では国内のライター販売をやめて、別の関連商品に移行しようとしていたが、タニタ製作所は、国内も含め需要がまだあり、さらに、今まで苦労して築き上げてきた海外の販路を失いたくないと考えていた。さらに、タニタ製作所は製造を継続したいし、完

全に撤退する意思決定ができていなかった。

しかし 83 年にライター部門に大きな変化があった。70 年に世界初の「磁石発電式卓上ライター」や、現在でも使われているチャッカマンなどを製造し、世界中に「タニタブランド」のライターを販売していたが、東海精器の 100 円ライターの登場で販売不振に陥った。「火が点きさえすれば良い」という考えには勝てなかったのだ。また時代の流れなのか、嫌煙ムードもあいまって、中高級ライターを製造していたタニタは、83 年には販売不振でライター部門から撤退した。そして、メンテナンスなどのアフターケアの義務のため、技術力あるのに、ライター部門はタダ同然に売却された。86 年に意思統一し、全社一丸となり、赤字脱却のため、タニタ製作所とタニタ販売が再合併することになった。そして現在の新生（株）タニタが成立した。

この時期の製品展開で注目に値するのは、80 年業務用秤（ハカリ）の製造に参入したことであった。しかし、この部門は、本格化しなかった。この方向で成長したのが京都市の「イシダ」であった。この時期にエンドユーザー向けの自社ブランド製品に拘わった「タニタ」と業務用（産業用、商業用）の黒子に徹する戦略をとった「イシダ」の成長に格差が出たのか。この時期、同社は海外進出を果たし、一つはタニタ、アメリカ、香港（以上、88 年）、二つは 90 年にはタニタ、ヨーロッパ、中国工場設立に進出した。この点は今後の研究に課題としたい。

《「イシダ」（京都市）は、このクッキング、スケールから計量包装機器トップメーカーに成長したが、現在、売上高 505 億円、従業員数 1,254 名、輸出比率 24%、シェアは産業用 70%、商業用 50%をしめ、海外部門は英、中、韓、ブラジル、東南アジアに製販 10 拠点。》

調理器事業が事業拡張を少し行ったのちに、赤字が続き分社化を余儀なくされ、他社と一部を提携を行ったが、うまくいかなかった。さらに、追い討ちをかけるように、円高の影響で輸出でもダメージを負った。また、トースターはというと、電子オーブントースターなどの技術の変革の波が押し寄せた。このトースター部門は、大手の OEM 生産で自社ブランドでない下請け商品だったため、設備投資に見合う利益を上げられなかった。そのため、赤字部門のライター、調理器はそれぞれ 5 年と 8 年という長期間をかけて撤退していくのである。

結局のところ、残ったのは、ヘルスマーターのみになってしまった。しかし、このことが、後の世界一獲得に繋がっていくのである。

谷田氏も著書著の中で述べているが、事業を得意とする分野に絞り込んで、深く掘り下げることで、製品の品質を向上させ、製造の効率化によるコストダウンができるようになった。世界一の企業になるためには、高品質を確保し、製品のコストダウン（低価格）、クイックレスポンス（短納期）の実現による安価な提供は必須な要因である。まして、多数の同業者他社がいる領域では、絞り込んで掘りさげて製品をマーケットに提供しないと勝負ならず、勝ち目もなくなってしまう。

事業領域が重なることの痛みを社長の谷田大輔氏は営業時代の経験で良く知っていたのだ。そして自社で一番強いブランド力のあるのがヘルスマーターだということも。この時から、事業領域を一つに絞り込んだタニタは、さらなる変貌を遂げようとしていた。

《大輔社長の赤字克服の改革》 大輔氏が赤字を脱出するための改革として、以下のことを実践した。目標設定を確にし、社員の志気を高めた。東京の本社工場を秋田に移転した。中国にも製造工場を作り為替の影響を抑え、さらに、一層のコスト削減を推し進めた。将来を見据えて、当時利益が出て稼ぎ頭であったアナログでなく、デジタル製品の開発を推し進めた。同社は、3期ほど連続して赤字が続いて、その影響のため社内に悲壮感が漂っていたなか、大輔氏は「世界一になる」という大きな目標（スローガン）を掲げ、どん底から抜け出すパワーを生み出し、結集しようとした。

「もう、失うものは何もない、やるからにはヘルスマーターで世界一になってやる」という目標を掲げ、目標を掲げた次は達成の過程の展開が見えてきたという。目標を「世界一」に目標を設定したもうひとつの理由として、国内よりも世界の市場が遥かに大きいし、世界でタニタの商品ブランドが認知されるとその影響は計り知れないからである。世界のホンダも、マジック、インクも世界で認知され、海外で評判になり日本に逆輸入された。国内市場では、ライバル企業の撤退などが重なり、すぐに日本一を達成した。

先にも述べたが世界一になるために、高品質、低価格、短納期という強い、勝ち組製造企業の共通の認識になっている要因を一つ一つ実現する必要があった。まず、低価格の製品を作り上げるため製造ラインの配置換えが必要であった。具体的には、生産効率を上げるために、ラインの配置が非常に悪かった本社工場を1つにまとめるため、最先端技術の研究所だけを残し、秋田県に移転した。このことにより、製造のラインが円滑になっただけでなく、移転に際しての従業員の退職と残留による入れ替えにより平均年齢が20歳以上若返ったのだ。当然、支払う賃金も減り、財務的に楽になったのである。

この工場移転は、赤字の脱却だけでなく、世界一の目標達成の大きな鍵になったと谷田大輔氏は述べている。効率化を行ないコストダウンは達成できたが、輸出時に急激な「円高」が健在化し、いくら製品のコストを削減しても、利益に繋がりにくくなっていた。これではとても世界一にはなれないという結論になり、中国に製造拠点をもち、世界一安い製造工場をつくる事にしたのだ。成熟期を迎えていた体重計業界では、従来どおり努力では世界一の座に辿り着けないと考えた。そこでマイコンを組み込んだデジタル、ヘルスマーターを投入して業界に一大変革をもたらした。

アナログは、着実に利益を出していたが、今後、多様な業界の動向と同じくヘルスマーター業界でもデジタルが進展するという認識から、製造コストが高く、赤字が続いていたがデジタ

ル化を必死で推進した。当時、マニュアルによる組み立てだったので、間違いも多く、単価も高かった。そこで製造工程を機械化による自動組み立てを実現して、一層のコストダウンに成功し、この努力は現在でも続けられている。今後も新規参入する大手への対応のために、電子部品のコストダウンには余念がなかった。その取り組み一例としてホームページ上で必要な部品を買い付し、できるだけ良い製品を安く仕入れようとしている。こうした努力で、業界内でもライバル企業を大きくリードし、世界シェア第1位を射程に入れた。この時、すでに日本ではシェア約40%ですでに日本一になっていた。

何度となく行われた、必要部品の購買方法や製造工程の見直しによるコストダウンと品質の向上により、97年、ついにヘルスマーターの売上で世界一を達成したのであった。ダン・アンド・ブラッドストリート・ジャパン社によると、ヘルスマーターの売上高ベスト10のうち、約101百万USドルの売上高でダントツの第一位を達成し、2位の米国の Signarute Brands USA、Inc. の39百万USドルを大きく引き離れた。(表1)

表1 ヘルスマーター売上高世界ベストテン

ヘルスマーター売上高世界ベストテン企業比較表 (単位:千USドル)			
単位	会社名	国名	出荷金額
1	タニタ	日本	101,000
2	Signature Brands USA,Inc.	アメリカ	39,000
3	Soehne-Waagen GmbH+co.	ドイツ	35,000
4	Terraillon SA	フランス	30,000
5	Sunbeam Corporation	アメリカ	24,000
6	EKS International AB	スウェーデン	16,000
7	Robert Krups GmbH+co	ドイツ	10,000
8	Metro Corporation	アメリカ	9,000
9	Zhongshan Jinye Weighing Apparatus Co.Ltd	中国	6,800
10	MOMERT	ハンガリー	6,000

出所：ダン アンド ブラッドストリート・ジャパン（株）調べ，1997年。

このヘルスマーターを中核に事業を再構築し、先に述べたように84年には日本初のデジタル式ヘルスマーターを開発し、92年には世界初の「体内脂肪計」を発売、さらには、94年には世界初の「家庭用体脂肪計付ヘルスマーター」を開発、発売した。その結果、97年には上記のよ

うにヘルスマーター（脂肪計を含む）の売上が世界一を達成した。

第4期 インナーキャン. 体組成計の開発と健康を計る -98年～現在まで-

69年から大輔氏は、市場の大きなところで働きたいと、タニタ製作所からアメリカの商社（スピラノ社・ニューヨーク）へ武者修行へ行行った。そこで、アメリカでの成功者の足跡を巡って、大輔氏はビジネスの連鎖、ビジネスの成功の秘訣を探り当てたのだった。

ヨーロッパからアメリカへ移民する人が多い時は、船会社が大きく成功した。そしてアメリカの中では、西へ移動（Westward Movement）する開拓者やその後ゴールドラッシュなどで人が動くころには、鉄道が出来、鉄道会社や鉄を供給する鉄鋼会社が成功した。道路が整備され始めると、車社会になり自動車会社が成功した。その後世界をつなぐ乗り物として、飛行機会社が成功した。このように人の流れが時代とともに変わることによって成功する人が変わってくることをアメリカでの体験で知ることになったのだ。固定観念が生き残っていくための障害になるのだとわかったのだ。そこから大輔氏はひらめいたのだ。ビジネスを連鎖系で捉えることができるならば、このアメリカのケースでいうと、人の移動というものに核がなくなる。つまり、船会社や鉄道会社も、それぞれの分野だけで終わることはなかったのではないかと考えたのだ。このことは、換言すると「コンセプトを変えることの難しさと重要性」として捉えることができるのではないかと。

そして、タニタ氏自身にあてはめるとき、単に「はかる」というのではなく、「何をはかるのか？」と考え、その何を、が体重であり、その先に見えてくるものが健康だったのだ。体重を分析して個々にはかることが出来れば健康へと繋がりビジネスにも幅が広がるのではないかと考えたのだ。

ビジネスの方向性を「健康を計る」に変えてから、体重のメカニズムの研究がスタートした。90年に体重科学研究所と実際に減量など健康増進を図るというベストウエイトセンターを建設することにしたのだった。この時、プロジェクトに参加したドクターからの一言で新たな製品が誕生することになったのである。それは「肥満というのは体重ではない、脂肪が重要なのです。」というものだ。筋肉が多く体重が多くてもその人は健康である。同じ体重の多い人でも脂肪があるのと無いことでは、全く違うのである。さらにドクターが、「体重と脂肪の両方を一度に計ることができたら・・・と」言ったのである。

その一言をヒントに、その後、すぐに商品の開発に着手したのだ。92年に業務用の体内脂肪計を完成させたのだ。脂肪を計るために使うインピーダンス法（体に微弱な電気を流し電気抵抗から脂肪率を算出する事）は、脂肪率の計測の精度が低く信用がなかったために、この精度をあげることに注力した。しかし、実際出来上がってみると、業務用は45万円と高価で月に

10 数台しか売れず、大きな販路を獲得することができなかった。その後、家庭用の開発とコストダウンを实践し、4.5 万円だったものを1 万円台に値下げし、大幅に売上を伸長させた。そして、01 年には、世界初の「内臓脂肪チェック付きの脂肪計」を製品化した。03 年には、家庭用の「体組成計」を発売し、他の企業を一步、二歩先を行く商品展開を実現したのである。

「ベストウエイトセンター」は、減量センターという形で栄養指導を行うと同時に、データの収集や研究活動を行っていたのだが、大赤字が続いた。しかしマスコミ番組で取り上げられ広告塔の役割を果たした。そして何より製品の品質を上げるための正確で貴重なデータが取れ、実際に使う側からの意見やアイデアがもたらえたことが大きかった。03 年秋から体重コントロールなどの健康管理サービスをインターネットで家庭や企業に提供を開始した。また 05 年から女性専用の健康サークル（フィットネスクラブみたいなもの）「フィッツミー」を開講し、最新の体組成計を使い、基礎代謝をはかり、短時間で何種類ものトレーニングを組み合わせ、「サーキット・トレーニング」を取り入れている。

このように、現在ハードのヘルスマーターでは、差別化が難しくなっていることから、「ハードとソフトの融合」を進めることによって、販促を進めると同時に、新商品開発に必要な顧客のニーズを収集するアンテナ的な役割を担っている。

以上が、タニタが経営危機＝赤字を克服する過程で事業部門をヘルスマーターに絞り込み、多仕様のアイテムを掘り下げて、世界一に迫り着くまでの歴史であった。つぎに、

「小さな」世界企業概念のなかに、独自の製品・製造の技術力を有することが、必須の要因であるが、タニタの独自技術を見てみよう。

3. 脂肪計での独自技術



内臓脂肪チェック付脂肪計



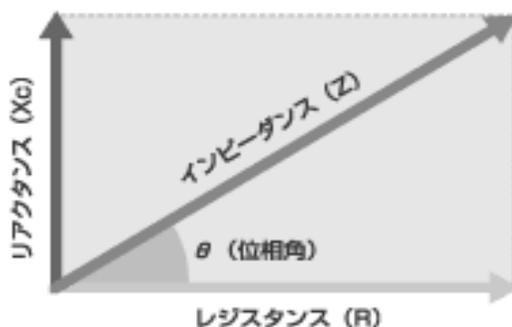
基礎代謝チェック付脂肪計



部位測定 InnerScan 脂肪計

現在タニタでは生体インピーダンス法を利用することで、内臓脂肪レベルだけでなく、筋肉量や基礎代謝量、推定骨量などを自宅で簡単に測定できる「体組成計」を開発した。最も新し

く有効な健康管理法として注目を集めている。今までは「インピーダンス」という1つの電気的成分で体組成を分析していたのだが、タニタの進化した最新技術により、この「インピーダンス」を更に「リアクタンス」、「レジスタンス」という2つの電気的成分に分解して、今までよりもっと詳しく体組成を分析する技術を家庭用機器に取り入れることに成功した。それにより細胞レベルの変化や個人差を反映した分析が可能になり、体組成測定精度がさらに向上した。



「体組成」とは、体脂肪や筋肉、骨など私たちの体を構成する組織のことで、自分の「体組成」の状態をチェックすることで、より効果的な健康管理ができるのだ。これまでも肥満を予防・改善するために体脂肪率の測定をすることで、健康維持に役立ってきたのだ。しかし、より健康で快適な生活を送るためには、内臓の周囲につく「内臓脂肪」や姿勢を保ったり、エネルギー消費に関係する「筋肉」、体を支える「骨」など体脂肪以外の「体組成」もチェックする必要が出てきたようだ。中小企業の製品、製造の技術力は、ライバル企業の2~3年先を行く技術力である。

4. タニタの戦略とライバル企業の戦略

近年のヘルスマーターの市場は、06年にミサキ社の倒産、松下の撤退などが続き、国内主力メーカーは、タニタとオムロンだけになった。しかし、メタボリックなどの流行語に表されるように、健康を気にする人が増えたため、体重計というよりも、医療機器の市場ととらえて、新規参入してくる企業が増えた。その例として、スポーツジムが挙げられる。スポーツジムでは、体重管理や脂肪測定のため、体組成計を取り入れている。そして、コナミ系列のスポーツジムでは、実際に体組成計をジムで使ってもらって、同様のものをネットで売り出すなどの販売展開が行われている。また、任天堂のゲーム機で大ヒットしたWiiの派生商品として、Wiiフィットが販売された。この商品は、BMIという規格を採用している。この規格は、オムロン

などほぼタニタ以外のメーカーが使用している。それは、サンプルデータを取らなくても、ある程度の誤差は出るものの、計算式で求められ、コスト削減につながる規格だからだ。Wiiフィットは、ゲーム機と連動させて、楽しく家族と一緒に体重管理を続けられるように商品を提案している。しかし、これらの企業は、必ずしも、体組成計を主力製品としてではなく、健康維持商品の商品のランインアップの1つとしていることが戦略の違いである。しかし、オムロンは、一般消費者市場では、競合企業になってくる。オムロンはタレントを使い、資金力を生かした「体スキャン」のCM活動は、体組成計の知名度を上げる効果があったといわざるを得ない。しかし、このCMのおかげで、市場が広がりタニタもシナジー効果の恩恵を受けたこともまた事実だ。オムロンは、商品の企画だけを日本本社で行ない、それを中国企業に製造委託したファブレス（製造部門を持たない）で、製造のノウハウは、持っていないところにタニタとの戦略の違いがある。タニタは、商品企画から製造販売まで一貫しているため、それぞれの部門のノウハウが蓄積しており、それがタニタの強みとなっていた。

またオムロンは、エンドユーザー向けが中心で、業務用生産をしていないのも、タニタと違うところだ。「はかり」の業務用メーカーは、用途に合わせて多数の商品展開をしなくてはならず、数年で参入できる市場ではないのだ。この市場をガッチリ掴んでいるタニタは、国内トップシェアを維持し続けるだろう。

「はかり（秤）」でも、体組成計などバイタルセンシング機器に絞り込み成長する東の「タニタ」と、当時、急成長を始めた大規模小売りのスーパーのバックヤードでの計量.. 値付をこなし、産業・商業部門の黒子に徹して成長している西の「イシダ」の成長戦略の相違がどこから生まれたのか。今後の研究課題としたい。

5. 自社オリジナル・ブランドへのなみなみ成らぬ想い。

現在、世界一になっている中小企業で一社専属的な下請企業というのではない。その企業に製品・製造の技術力があり、ほかの企業にはつくれない、オンリーワンの企業であれば、引き合いが多数で、当然一社に依存する必要はない。逆に一社に依存すると、その親会社の経営が傾いたときに、受注量が減り自社の経営に大きく影響してしまう。そして、大手の親企業とパートナーの関係性・水平的な取引関係、すなわち対等の関係を作れる企業になると取引の時強い姿勢で話し合える。どんなに技術力があっても、新しい技術が出てきたら取引をストップされる可能性もある。その例としてフィルムからデジタル化が進んだカメラがあると考えられる。そこで、多数の販路を持っておくことが重要になってくる。その販路開拓の時に必要になってくるのがブランド力だ。ある商店街で、大輔氏は自社製の手動式掃除機の実演販売を行ったことがあった。しかし一日かけて売れたのは、一個だったそうだ。それに同情して、商店街の

店の店主は、ワンケース置いてくれた。そして、一ヵ月後その後の状況を知るために店を訪れた。現実には厳しかった。商品はほとんど売れていたのだが、次の商品の納入を頼んだのは、他の大手の企業の商品だったのである。この時良い商品でも、ブランド力が無いとダメだということを感じたと同時に、市場に大手がいて価格競争に巻き込まれたらすぐ会社は潰されると感じたそうだ。だから、一步でも先を行くアイデアのある商品を提供でき、それがブランド形成になればと考えるようになった。また、その商品がタニタにとって、ヘルスメーターだと再確認した瞬間だった。

6. 大輔氏の経営の考え方

大輔氏が副社長（実権は社長であり、人事権を持っていた。）になったとき役員には一切手をつけなかった。自分が赤字だったので、経営を実行しやすいように、役員の手を切ることもできた。しかし、それをやらなかったのは、何でもいえる会議の雰囲気を作りたかったからである。そこで力をふるって、社内で恐怖政治を行っても意味がなく、会社をよくする意見がつぶされてしまうと考えた。また「いけん」とは、「異見」異なった見解をかみ合わせることにより、白熱した議論ができ、そこから新しい考え方・製品が出てくるとアメリカ経験から学んでいた。このように、上下関係を気にしてビクビクするよりも、意見を言って、会社を良くしたほうが良いという事をアメリカ経験や赤字から脱却しなくてはという思いから、そのようなことになったと推察される。

谷田氏の挙げる「高収益企業七つのステップ」1.原価の低減 2.売価を上げる 3.シェアを伸ばす 4.陳腐化（技術革新） 5.同業者と競争領域を変える 6.メイン事業領域の確認 7.創造型新商品の開発 コストダウンの重要性。というものも売上げを伸ばし利益をあげることが重要である株式会社の中で、売上げを伸ばす一つの方法として、コストダウンの重要性を感じた。商品がいかによくても、ある一定の価格水準に達しないと、商品は売れないということを知っていた。そのため、大輔氏が考える高収益企業の7つのステップを挙げ、その中で一番最初に原価の低減について強く述べている。メイン事業領域の確認というステップである。本業以外に手を出さない。バブル期など今までに、誘惑は正直あったと本の中でも書かれていたが、他に手を出さず、「健康をはかる」をコンセプトに、寄り道をしないことが重要だと説いている。

また、同じことを長年している専門メーカーは、他社にはできないコストダウンができたりするのだということである。メインの事業領域を1つに絞り込むことで技術が深まり、相乗効果として品質も向上していくのだ。「リスク分散」や「安定」も重要なのだが、最終的に世界一になるためには、事業を絞り込み、全力を注ぐことが、負けない強さになるのだということ

である。新規参入者よりも長い間、培った技術があるから簡単に追い抜かれぬし、完全なる新しい投資という費用もそうそうなくなるということなのだ。

7. おわりに

今後ライバル企業は、続々新規参入してくる。特に体重計という市場観点からは、大企業は市場規模が小さく利益が出にくいと判断し、参入してこなかった。しかし今では医療分野の延長戦と捉える企業が増え、一部上場の企業をはじめとした、企業の新規参入が始まる。そこで、いかに差別化ができるかが一般消費者市場では、大切になってくる。しかし、ヘルスマーターの専業メーカーでいくら商品が優れていて、いかに他の企業より正確にはかれたとしても、なにも知らないで、店頭へ買いに来た消費者は、ネームバリューがある企業やほとんど似たような商品なら、安いメーカーの商品を選択してしまう。いかに付加価値のある商品、新しい技術を生み出せるかが今後の鍵になってくる。

女性専用のフィットネスクラブ「フィッツミー」のように、ハードだけでなく、ソフトの充実も今後の経営の鍵になると思われる。つまり、家でもできる独自の運動メニューや、はかる事業中のクッキングスケールから派生して、カロリー計算もされ、体にも良く、運動した後に摂取されやすく、摂取すべき必要な栄養素などを含んだ献立メニューなどの提案なども面白いのではと思う。つまり、ヘルスマーターとは、体重や体内の脂肪などをはかり、最終的には、健康につながる一つのステップなので、改善・展開の余地はまだまだ残されていると思う。

※本稿は『『小さな』世界企業の実証研究 (H17)』『専修大学研究助成』の調査研究の一部である。なお、本稿の調査レポートは酒井 範之・金 海峰 (ゼミナール4年) が作成したものに溝田が全面的に補筆を行った。

付表.1 会社概要

会社概要			
社名	株式会社 タニタ	創業	1923年3月
代表者	谷田 大輔(代表取締役社長)	設立	1944年1月
資本金	5,100万円	売上高	170億円(連結実績:2007年3月期)
社員数	単体610人 (グループ1,200人)	事業所	東京営業所 大阪営業所 名古屋営業所 福岡営業所 札幌営業所 仙台営業所
事業内容	家庭用・業務用計量器(体組成計、体内脂肪計、脂肪計付きヘルスメーター、ヘルスメーター、クッキングスケール、歩数計、タイマー、晴雨計、塩分計、血圧計、脈拍計、デジタルカロリースケール、体温計温湿度計)などの製造・販売		
所在地	本社 〒174-8630 東京都板橋区前野町1-14-2	関連会社	株式会社 タニタハウジングウェア

出所： タニタ株式会社提供

付表.2 タニタの製品展開（創業～平成19年）

年号	西暦	主な事柄	主な新製品
大正12年	1923年	谷田賀良俱商店設立	シガレットケース、貴金属宝飾品製造販売、時計側製造
昭和19年	1944年	(株)谷田無線電機製作所創立	軍用通信機部品
昭和21年	1946年	(株)谷田製作所と改称	真鍮製シガレットケース
昭和28年	1953年	OEMトースター量産化	トースター
昭和34年	1959年	ハカリ製造許可証取得	ヘルスメーター製造開始 
昭和38年	1963年		オープントースター 日本第一号完成 
昭和39年	1964年	秤事業部設置	クッキングスケール 
昭和42年	1967年	(株)タニタ製作所に社名変更	
昭和43年	1968年	大阪営業所開設	ヘルスメーター 生産台数100万台突破!
昭和45年	1970年		磁石発電式卓上ライター

年号	西暦	主な事柄	主な新製品
昭和 46 年	1971 年	名古屋、福岡、仙台 出張所開設	
昭和 47 年	1972 年	(株)タニタ商事設立(営業部門独立)	
昭和 48 年	1973 年	秋田第一工場完成	電池式ポケットライター(エクセル)
昭和 49 年	1974 年	「はかるもの」への進出方針を打ち出す	ベビースケール 
昭和 51 年	1976 年		庄電式ライター開発(#20)
昭和 53 年	1978 年		デジタルヘルスマーター (S101)タイマー 
昭和 54 年	1979 年	ヘルスマーター 1000 万台売上達成	湿度計
昭和 55 年	1980 年	業務用秤製造開始	
昭和 61 年	1986 年	(株)タニタに改称(製造・販売を合併)	
昭和 63 年	1988 年	秋田第二工場完成 タニタアメリカ、香港、角館設立	
平成 01 年	1989 年		100g デジタルヘルスマーター
平成 02 年	1990 年	システム機器事業部設置 タニタヨーロッパ設立 中国工場設立 体重科学研究所・ベストウェイトセンター開設	
平成 04 年	1992 年		世界初！ 体内脂肪計発売 
平成 05 年	1993 年	タニタ秋田設立	
平成 06 年	1994 年	第一回地域交流「ふれあい広場健康まつり」開催	家庭用脂肪計付 ヘルスマーター 
平成 07 年	1995 年	公益信託「タニタ健康体重基金」設立 英国に「タニタ UK」設立 タニタ秋田 ISO9002 取得 タニタ「指定製造事業者」及び ISO9001 取得	普及型家庭用脂肪計付 ヘルスマーター 
平成 08 年	1996 年	タニタ香港事務所移転 タニタ秋田「指定製造事業者」取得	デジタルソーラーヘルスマーター
平成 09 年	1997 年	ヘルスマーター(脂肪計含む)売上世界 NO.1 達成	
平成 11 年	1999 年	脂肪計月間売上二十万台突破(十月) タニタ秋田 MDD 規格 (EU 域内での医用機器販売)取得	
平成 12 年	2000 年	タニタ秋田第三期増築完成	

年号	西暦	主な事柄	主な新製品
平成 13 年	2001 年	ベストウェイト健康講座開設	世界初！内臓脂肪チェック付 脂肪計 (インナースキャン) 新発売
平成 14 年	2002 年		女性ダイエットモード 体脂肪計  + 母子健康管理計 「mama Mitte'(ママミッテ)」  +
平成 15 年	2003 年	体脂肪計から体組成計 へ体脂肪計、体組成計 リアクタンステクノロジー+Reactance Technology の確立 	家庭用体組成計発売 (インナースキャン)  + ヘルスプラネット発売  +
平成 16 年	2004 年	設立六十周年記念「肥満予 防シンボルマーク」募集と表彰 タニタ健康大賞がスタート(第 1 回受賞は、ラジオ体操) 	デジタル尿糖計 UG-101  + 全身・部位測定 インナースキャン BC-600  +
平成 17 年	2005 年	TanitaUK が EC 自主検定の認証を取得 女性専用サーキットトレーニング・スタジオ 「フィッツ・ミー」1 号店オープン	50g 単位で計測できる体組成 計インナースキャン BC-300 を発売  + 防水型クッキングスケール KW-001  +
平成 18 年	2006 年	P マーク(プライバシーマーク)認証取得(5 月) 中国、上海に輸出入権を持つ販売会社を設立	子供の肥満判定が出来る体組成計発売

年号	西暦	主な事柄	主な新製品
平成 19 年	2007 年	タニタ Fits Me 設立(4 月) タニタヘルスリンク設立(4 月)	web を使った総合健康管理「からだカルテ」サービス開始 超音波画像計測システム 「Viewbo」発売 

(参考文献)

谷田大輔『変革の瞬間^{とき}』叢文社、1998 年。

日刊工業新聞社編『この分野一番企業』日刊工業新聞社、2003 年。

URL

タニタ株式会社 <http://www.tanita.co.jp/>

コナミ http://konami.jp/fitness/kenshin_keisoku/way.html

積水化学工業 <http://www.sekisui.co.jp/hpp/medical/medical/product/04.html>

オムロン <http://www.healthcare.omron.co.jp/>

任天堂 <http://www.nintendo.co.jp/>

IV. 『小さな』世界企業リスト 2007年(下期)付表

No.	ページ	業種	会社名	設立(年)	所在地(県)	輸出(%)	売上高(百万円)	従業員(人)	主力製品	製造	海外拠点	販売	特色
1	72	農林水産業	タキイ種苗	1920	京都	6	40,560	200	723種子・球根・苗木・農業用資材	米、台湾、タイ、韓国、中国	アジア、米、欧州、その他	播磨県三木	播磨県三木でシヤードの大手
2	30	繊維・衣服	森村繊維	1950	兵庫	27	9,219	210	183織物	米、台湾、タイ、韓国、中国	アジア、米、欧州、その他	徳島県吉野川	織物専門商社でシヤードの大手
3	320	繊維・衣服	(株)カネタレーズ	1969	和歌山	6	3,729	80	228インナーウェア用付屋レース	中国	中国	中国	輸入型製品、主に中国の付屋レースを製造。素材は高級ポリエステル
4	322	繊維・衣服	新田セーラー	1945	大阪	30	13,468	200	160水着	タイ、上海	タイ、上海	タイ、上海	水着で国内トップ。海外ブランド多数
5	294	食品	新田セーラー	1945	大阪	30	19,932	375	618ゼチン関連	タイ、上海	タイ、上海	タイ、上海	食用、医薬用、写真用は主体のゼチン大手
6	327	化粧品	阿波薬紙	1916	徳島	30	6,294	90	236自動車用フィルムター	中国	中国	中国	化粧品類の主力メーカー。自動車用フィルムター、遊樂器用フィルムター
7	87	化学	ホーニ化学	1923	徳島	10	4,125	98	842ペーパー	インドネシア、台湾、上海	米、韓国、台湾、タイ	米、韓国、台湾、タイ	別荘、小売店、工業用ペーパーの6種類
8	32	化学	小川薬品	1944	徳島	10	19,214	301	523食品用香料	インドネシア、台湾、上海	米、韓国、台湾、タイ	米、韓国、台湾、タイ	香料から化粧品の3種類まで
9	326	化学	奥野薬工業	1944	徳島	10	19,214	301	523食品用香料	インドネシア、台湾、上海	米、韓国、台湾、タイ	米、韓国、台湾、タイ	香料から化粧品の3種類まで
10	357	化学	協和化学工業	1944	徳島	10	23,400	70	394食品用香料	インドネシア、台湾、上海	米、韓国、台湾、タイ	米、韓国、台湾、タイ	香料から化粧品の3種類まで
11	342	化学	スターライト工業	1944	香川	34	32,400	1,064	478工業用化学品	中国、タイ	中国、タイ	中国、タイ	ナフタレン系化学薬品が主力
12	368	化学	新中村化学工業	1970	和歌山	45	9,173	180	181各種ポリマー	上海、韓国	上海、韓国	上海、韓国	ポリマーが中心
13	350	化学	大八化学工業	1937	大阪	47	21,331	825	136インナー等燃剤	マレーシア	マレーシア	マレーシア	繊維用インナー等燃剤が主力
14	353	化学	東洋塗料	1945	愛知	25	36,795	217	490樹脂	米、印、台湾、韓国、中国	米、印、台湾、韓国、中国	米、印、台湾、韓国、中国	塗料が中心
15	354	化学	東洋塗料	1945	愛知	25	36,795	217	490樹脂	米、印、台湾、韓国、中国	米、印、台湾、韓国、中国	米、印、台湾、韓国、中国	塗料が中心
16	358	化学	東洋塗料	1945	愛知	25	36,795	217	490樹脂	米、印、台湾、韓国、中国	米、印、台湾、韓国、中国	米、印、台湾、韓国、中国	塗料が中心
17	360	化学	東洋塗料	1945	愛知	25	36,795	217	490樹脂	米、印、台湾、韓国、中国	米、印、台湾、韓国、中国	米、印、台湾、韓国、中国	塗料が中心
18	368	化学	東洋塗料	1945	愛知	25	36,795	217	490樹脂	米、印、台湾、韓国、中国	米、印、台湾、韓国、中国	米、印、台湾、韓国、中国	塗料が中心
19	371	医薬品	根本特殊化学	1948	名古屋	30	3,448	99	118旅行用化粧品	米、中、英	米、中、英	米、中、英	旅行用化粧品が中心
20	372	医薬品	根本特殊化学	1948	名古屋	30	3,448	99	118旅行用化粧品	米、中、英	米、中、英	米、中、英	旅行用化粧品が中心
21	390	医薬品	丸石製薬	1936	大阪	56	4,173	365	478旅行用化粧品	米、中、英	米、中、英	米、中、英	旅行用化粧品が中心
22	391	医薬品	丸石製薬	1936	大阪	56	4,173	365	478旅行用化粧品	米、中、英	米、中、英	米、中、英	旅行用化粧品が中心
23	394	医薬品	丸石製薬	1936	大阪	56	4,173	365	478旅行用化粧品	米、中、英	米、中、英	米、中、英	旅行用化粧品が中心
24	394	医薬品	丸石製薬	1936	大阪	56	4,173	365	478旅行用化粧品	米、中、英	米、中、英	米、中、英	旅行用化粧品が中心
25	399	ゴム・皮革	大協精工	1960	東京	40	11,535	100	459医療用ゴム杖、プラスチック容器	欧州・米	欧州・米	欧州・米	医療用プラスチック容器が中心
26	401	ゴム・皮革	ヤマウチ	1948	大阪	55	11,813	310	326各種樹脂部品	タイ、中国、マレーシア	タイ、中国、マレーシア	タイ、中国、マレーシア	樹脂部品が中心
27	401	ゴム・皮革	ヤマウチ	1948	大阪	55	11,813	310	326各種樹脂部品	タイ、中国、マレーシア	タイ、中国、マレーシア	タイ、中国、マレーシア	樹脂部品が中心
29	415	鉄鋼	オー・アノブケー	1949	大阪	17	24,605	316	647各種特殊用ボルト	中国、マレーシア	中国、マレーシア	中国、マレーシア	特殊用ボルトが中心
30	433	非鉄金属	福田金属溶融工業	1935	大阪	31	40,935	700	925非鉄金属溶融	中	中	中	非鉄金属溶融が中心
31	445	金属製品	三和工業	1951	東京	45	3,416	198	229各種ステンレス部品	インドネシア	インドネシア	インドネシア	ステンレス部品が中心
32	44	金属製品	(株)ハローズ工業所	1951	奈良	33	9,441	40	407工業用ステンレス部品	台、韓	台、韓	台、韓	ステンレス部品が中心
33	44	金属製品	(株)ハローズ工業所	1951	奈良	33	9,441	40	407工業用ステンレス部品	台、韓	台、韓	台、韓	ステンレス部品が中心
34	458	金属製品	佐藤精工	1950	佐賀	33	40,765	310	587圧入専用メーカ	米、中、タイ	米、中、タイ	米、中、タイ	圧入専用メーカが中心
35	459	金属製品	佐藤精工	1950	佐賀	33	40,765	310	587圧入専用メーカ	米、中、タイ	米、中、タイ	米、中、タイ	圧入専用メーカが中心
36	447	金属製品	スガワタ工業	1947	埼玉	15	4,635	99	842ペーパー	欧州・米	欧州・米	欧州・米	ペーパーが中心
37	448	金属製品	(株)タカコ	1973	京都	15	16,869	400	450建築資材	米、ベトナム	米、ベトナム	米、ベトナム	建築資材が中心
38	453	金属製品	(株)彦谷物産製作所	1960	大阪	21	6,225	337	170建築資材	米、ベトナム	米、ベトナム	米、ベトナム	建築資材が中心
39	457	金属製品	日本ウェルディング・ロッド	1948	東京	12	10,488	100	153MIGワイヤ、FOWワイヤ	米、ベトナム	米、ベトナム	米、ベトナム	MIGワイヤ、FOWワイヤが中心
40	459	金属製品	ウェー安全鋼刀	1932	大阪	45	8,753	180	444安全鋼刀	米、ベトナム	米、ベトナム	米、ベトナム	安全鋼刀が中心
41	460	金属製品	龍井製鉄	1963	和井	9	9,968	450	423特殊鋼材	米、ベトナム	米、ベトナム	米、ベトナム	特殊鋼材が中心
42	117	金属製品	YKK	1934	東京	39	90,986	11,992	3,302ファスナー	アジア	アジア	アジア	ファスナーが中心
43	173	金属製品	旭化成工業	1939	神奈川県	0	1,724	315	315カブリブレード	米、韓、中、台湾	米、韓、中、台湾	米、韓、中、台湾	カブリブレードが中心
44	468	金属製品	旭化成工業	1939	神奈川県	0	1,724	315	315カブリブレード	米、韓、中、台湾	米、韓、中、台湾	米、韓、中、台湾	カブリブレードが中心
45	468	金属製品	旭化成工業	1939	神奈川県	0	1,724	315	315カブリブレード	米、韓、中、台湾	米、韓、中、台湾	米、韓、中、台湾	カブリブレードが中心
46	468	金属製品	旭化成工業	1939	神奈川県	0	1,724	315	315カブリブレード	米、韓、中、台湾	米、韓、中、台湾	米、韓、中、台湾	カブリブレードが中心
47	469	機械	(株)ISOWA	1952	愛知県	17	8,379	180	207脱脂機	米、台湾	米、台湾	米、台湾	脱脂機が中心
48	470	機械	(株)イウキ	1952	愛知県	17	8,379	180	207脱脂機	米、台湾	米、台湾	米、台湾	脱脂機が中心
49	472	機械	瓜生製作所	1966	大阪府	48	3,847	82	337輸送機	米、台湾	米、台湾	米、台湾	輸送機が中心
50	473	機械	(株)MSIコーポレーション	1966	奈良	20	8,487	70	197マシニングセンター用ソーリング	米、台湾	米、台湾	米、台湾	マシニングセンター用ソーリングが中心
51	474	機械	オーエ輸送機	1960	兵庫	7	10,113	1,330	444ベルトコンベヤシステム、ウチコンベヤシステム	米、韓、中、台湾	米、韓、中、台湾	米、韓、中、台湾	ベルトコンベヤシステム、ウチコンベヤシステムが中心
52	476	機械	大阪真空製機製作所	1950	兵庫	20	6,212	348	196脱脂機	中国	中国	中国	脱脂機が中心
53	476	機械	大阪真空製機製作所	1950	兵庫	20	6,212	348	196脱脂機	中国	中国	中国	脱脂機が中心
54	492	機械	大森機械工業	1948	岡山県	45	19,178	2,637	345非鉄金属機械部品	上海、ソウル	上海、ソウル	上海、ソウル	非鉄金属機械部品が中心
55	492	機械	大森機械工業	1948	岡山県	45	19,178	2,637	345非鉄金属機械部品	上海、ソウル	上海、ソウル	上海、ソウル	非鉄金属機械部品が中心
56	479	機械	(株)三友工業	1913	和歌山	26	4,070	300	207自動巻機	中国、台湾	中国、台湾	中国、台湾	自動巻機が中心
57	479	機械	(株)三友工業	1913	和歌山	26	4,070	300	207自動巻機	中国、台湾	中国、台湾	中国、台湾	自動巻機が中心
58	482	機械	(株)サカタ	1939	東京都	16	7,082	1,210	682一般自動巻機	米、韓、中、台湾	米、韓、中、台湾	米、韓、中、台湾	一般自動巻機が中心
59	483	機械	佐竹化学機械工業	1939	東京都	13	3,7059	290	100各種溶接機	中国、台湾	中国、台湾	中国、台湾	溶接機が中心
60	483	機械	(株)桜井クラフツシステム	1946	東京都	55	11,445	367	278オフセット印刷機	中国、台湾	中国、台湾	中国、台湾	オフセット印刷機が中心
61	484	機械	(株)三友工業	1913	和歌山	26	4,070	300	207自動巻機	中国、台湾	中国、台湾	中国、台湾	自動巻機が中心
62	485	機械	四国化工機	1943	広島県	57	24,042	200	489ポンプ	中国、台湾	中国、台湾	中国、台湾	ポンプが中心
63	485	機械	四国化工機	1943	広島県	57	24,042	200	489ポンプ	中国、台湾	中国、台湾	中国、台湾	ポンプが中心
64	488	機械	神港精機	1949	兵庫県	19	6,040	300	270真空ポンプ	中国、米、韓	中国、米、韓	中国、米、韓	真空ポンプが中心
65	488	機械	神港精機	1949	兵庫県	19	6,040	300	270真空ポンプ	中国、米、韓	中国、米、韓	中国、米、韓	真空ポンプが中心
66	490	機械	(株)スキーマン	1956	岡山県	11	19,932	250	671真空ポンプ	中国、台湾	中国、台湾	中国、台湾	真空ポンプが中心
67	490	機械	(株)スキーマン	1956	岡山県	11	19,932	250	671真空ポンプ	中国、台湾	中国、台湾	中国、台湾	真空ポンプが中心
68	490	機械	スズキポンプ	1966	東京都	15	10,351	231	411真空ポンプ	中国、台湾	中国、台湾	中国、台湾	真空ポンプが中心
69	490	機械	スズキポンプ	1966	東京都	15	10,351	231	411真空ポンプ	中国、台湾	中国、台湾	中国、台湾	真空ポンプが中心
70	491	機械	スズキポンプ	1966	東京都	15	10,351	231	411真空ポンプ	中国、台湾	中国、台湾	中国、台湾	真空ポンプが中心

No.	ページ	業種	会社名	設立 (年)	所在地 (県)	輸出 (%)	売上高 (百万円)	資本金 (百万円)	従業員 (人)	主力製品	海外拠点		特色
											製造	販売	
141	617	その他輸送機械	新東島トック	1987	東京都	97	105,104	1,737	653	新造船、修繕船			独立系造船専業中堅、自動車運搬船/ケミカル船等の特殊船に強み
142	610	その他輸送機械	(株)淡水キャニオン	1955	福岡	15	4,158	347	181	農業用車両、草刈機、乗用車			中心が環境車種メーカー。欧米向け中心に輸出。輸出比率が40%。目録
143	619	その他輸送機械	トーマツ	1932	東京都	20	20,047	500	446	総合エンジン/ランチェラー(漁船、輸送用)			主船外エンジンでは世界各社に輸出。可搬積付ボンプは国内トップ
144	623	精密機械	イナダ	1948	東京都	25	50,546	99	1,283	計測器、検査機器			計測器製造業国内トップ。世界各地の工場で製造。製造販売を展開
145	132	精密機械	タツノ・メイトロニクス	1928	東京都	35	35,421	500	680	鉛筆、鉛筆削り	中、中、米、タイ		鉛筆、鉛筆削り等の石川計量器で世界3位
146	116	精密機械	阪山本製作所	1945	東京都	44	12,950	385	642	プリント基板、基板	上海、ヨハネスブルグ		産業用印刷物大手
147	616	精密機械	阪山工業アソシエーツ	1978	東京都	44	22,037	48	303	プリント基板、基板	上海、ヨハネスブルグ		産業用印刷物大手
148	617	精密機械	阪山工業アソシエーツ	1978	東京都	90	22,037	48	303	プリント基板、基板	上海、ヨハネスブルグ		産業用印刷物大手
151	618	精密機械	阪山工業アソシエーツ	1951	東京都	35	14,862	86	355	プリント基板、基板	中、米		産業用印刷物大手
152	618	精密機械	精工光機	1950	埼玉県	80	4,821	48	140	双筒望遠鏡	中、米		精密化学物質を主力製品とする。一方で中国、台湾に向け一服
153	619	精密機械	兵器電子工業	1961	東京都	18	4,602	30	230	分析機器	米		精密化学物質を主力製品とする。一方で中国、台湾に向け一服
154	619	精密機械	(株)アクト科学研究所	1946	東京都	20	2,133	72	75	水分測定機器	米		水分系のKETTとして評価が高い
155	620	精密機械	(株)小坂研究所	1953	東京都	21	5,745	270	210	流体測定機器	米、オランダ、シンガポール		流体測定機器。精密測定器に強みを持つ。試験機メーカー
156	625	精密機械	スガ試験機	1949	東京都	12	4,700	92	245	耐食・耐食・耐食試験機	米、中、米、オランダ、東南アジア		耐食・耐食試験機。精密測定器に強みを持つ。試験機メーカー
157	624	精密機械	新藤電子工業	1971	東京都	14	26,135	20	697	光学ガラス	中		ガラス製光学部品メーカー。商品開発力に定評
158	626	精密機械	(株)住吉光学ガラス	1953	埼玉県	10	8,094	49	403	光学ガラス	米、独		ガラス製光学部品メーカー。商品開発力に定評
159	621	精密機械	大昭和精機	1967	大阪	14	19,228	95	550	精密測定器具	上海、北京、広州		精密測定器具メーカー。商品開発力に定評
160	620	精密機械	日機精工	1945	東京都	23	1,890	94	576	測定器具	上海、北京、広州、米		精密測定器具メーカー。商品開発力に定評
162	632	精密機械	(株)フレック	1952	東京都	56	4,258	294	78	測定器具	タイ、北、中		精密測定器具メーカー。商品開発力に定評
163	634	精密機械	(株)ミナチロ	1984	山梨	20	10,155	95	426	真空測定器具	上海		真空測定器具メーカー。商品開発力に定評
164	640	精密機械	大和製作所	1939	東京都	15	14,116	394	569	医療測定器具	米、シンガポール、台湾		海外向け中心の医療測定器具。電子部品製造の世界的トップ
168	657	その他製造	石原電子	1945	兵庫県	45	17,873	497	408	産業・商業・家庭用ばかり	米、欧州		海外向け中心の医療測定器具。電子部品製造の世界的トップ
169	657	その他製造	オルガン針	1958	東京都	37	6,271	556	335	サミスタ	中国、江蘇、広東、山東省		海外向け中心の医療測定器具。電子部品製造の世界的トップ
170	659	その他製造	シヤチハタ	1950	長野	75	7,622	552	448	ミシン針、メリヤス針	中国、ベトナム		海外向け中心の医療測定器具。電子部品製造の世界的トップ
171	672	その他製造	セブラ	1941	愛知	31	20,510	737	653	スタンプ、スタンプ関連	米・中(中東5カ国)		海外向け中心の医療測定器具。電子部品製造の世界的トップ
172	670	その他製造	(株)源水堂	1959	東京都	29	9,776	90	1,068	ホルムス、サインペン	上海		海外向け中心の医療測定器具。電子部品製造の世界的トップ
173	670	その他製造	(株)源水堂	1957	東京都	30	3,051	36	116	検査機器	米、シンガポール、台湾		海外向け中心の医療測定器具。電子部品製造の世界的トップ
174	670	その他製造	(株)源水堂	1949	東京都	10	55,600	300	550	検査機器	米、シンガポール、台湾		海外向け中心の医療測定器具。電子部品製造の世界的トップ
175	671	その他製造	タカノ工業	1949	大阪	30	3,500	50	350	検査機器	米、シンガポール、台湾		海外向け中心の医療測定器具。電子部品製造の世界的トップ
176	673	その他製造	(株)ミヤ	1984	静岡県	10	9,836	50	385	検査機器	上海		海外向け中心の医療測定器具。電子部品製造の世界的トップ
177	674	その他製造	アイボ	1966	静岡県	55	6,762	200	268	検査機器	上海		海外向け中心の医療測定器具。電子部品製造の世界的トップ
178	680	その他製造	(株)水ノキ	1952	兵庫県	20	3,981	96	136	各種高圧ガス容器用弁	上海		海外向け中心の医療測定器具。電子部品製造の世界的トップ
179	682	その他製造	ヒロボ	1949	広島	15	4,236	80	110	ラジエーター	中国		海外向け中心の医療測定器具。電子部品製造の世界的トップ
180	683	その他製造	(株)広瀬製作所	1946	大阪	60	6,854	45	130	ローテイングアック	上海、ベトナム		海外向け中心の医療測定器具。電子部品製造の世界的トップ
181	685	その他製造	べんてる	1946	大阪	38	25,627	450	875	文具、電子機器	欧州、米、東南アジア		海外向け中心の医療測定器具。電子部品製造の世界的トップ
182	685	その他製造	明和ラビテ	1953	大阪	15	15,556	320	414	塩化印刷加工品	インドネシア		海外向け中心の医療測定器具。電子部品製造の世界的トップ
183	808	精密・機械用印刷産業貿易	中島オールド	1923	東京都	30	6,500	210	30	印刷用加工品	米・インドネシア		海外向け中心の医療測定器具。電子部品製造の世界的トップ
184	813	精密・機械用印刷産業貿易	中島オールド	1923	東京都	30	6,500	210	30	印刷用加工品	米・インドネシア		海外向け中心の医療測定器具。電子部品製造の世界的トップ
184	813	精密・機械用印刷産業貿易	中島オールド	1923	東京都	30	6,500	210	30	印刷用加工品	米・インドネシア		海外向け中心の医療測定器具。電子部品製造の世界的トップ

出所:東洋経済新報社四季報 未上場会社版(2007年下期)より作成。

社会科学研究所 定例研究会 報告要旨

2007年2月18日(月) 定例研究会(特別研究「中国大都市の構造改編と生活変容」)

テーマ: 中華圏の高齢者福祉と介護

報告者: 沈 潔(浦和大学教授)

時間: 午後4時~6時

場所: 社会科学研究所(生田図書館分館5階)

参加者: 10名

報告内容概略:

沈潔氏編著『中華圏の高齢者福祉と介護—中国・香港・台湾—』(ミネルヴァ書房、2007)の編者ご本人により、書名と同タイトルの報告がパワーポイントを使い行われた。報告・質疑の概要は以下の通り。ただし今回の報告では中華圏のうち、中国に焦点をおいて報告された。

まず、中国における少子高齢化の特徴として、①加速する高齢少子化、②家族扶養機能の低下、③農村部の高齢化が都市部より高い点、④高齢者分布の地域格差、⑤要介護高齢者の増加が示された。

2020年には高齢者人口は2.5億人に、80歳以上の高齢者は高齢者人口の12.4%に達するという。また、2020年代以降、高齢者は毎年620万人増加して「人口減少社会」に突入する。2030年まで高齢者人口2.7億人、0~14歳の少年人口と相同。2050年には高齢者人口は4億人を超え、高齢化率は30%に達する。わが国とは桁の異なる規模の高齢者人口だ。

家族扶養機能低下については、「空巣家庭率」という概念が紹介された。「空巣」とは子どもが独立して出て行った後の単身・老身世帯を意味するが、これが2000年には30%のところ、2030年には90%と予測されている。

高齢者分布の地域格差については、高齢化率は「東が高くて西が低く」、経済発展水準と共通傾向を持つ。1979年に上海が高齢化社会に突入した。しかし一方で、チベット、甘肅省などは2012年によく高齢化社会に到達されると予測されている。日本では過疎化の進む地方・農村ほど高齢化率が高いが、中国では農村ほど高齢化率の高まりは遅い。

要介護高齢者の増加については、その数、スピードの紹介に合わせて、認知症の問題が指摘された。認知症(中国では「痴呆症」と呼称)人口は約6%、650万人を超えている。特に、85歳以上の高齢者の発病率は高く、3人に1人が認知症にかかっている。予測では、今世紀の半ばまでに認知症患者は5,313万人まで増え、世界の認知症高齢者の5分の1を占め、認知症人口の最も多い国になる。また、認知症高齢者分布に関しては、農村地域が都市部より高く、北方地域が南方より高く、女性が男性より高いと言う特徴が見られる。そして認知症高齢者の9割は在宅で家族による介護を受けている。

こうした趨勢を把握した上で、全国基本養老保険基金、城・郷年金制度の統合化、施設

介護のシステム（通所施設である高齢者福祉センター、託老所、リハビリステーション、老人の家など）が紹介された。2005年までに登録された高齢者施設は3.8万軒、ベッド数は120.5万床だが高齢者のベッド占有率は8.6%にとどまる。先進諸国の高齢者ベット率は5%前後であるのと比較すると中国は極めて低い。

コミュニティにおける介護福祉サービス提供の拠点整備（「星光計画」プロジェクト（2001））は、高齢者の在宅生活を支えるシステムである。2001年から2004年までの3年間に都市及び農村部において合計32,490カ所の介護福祉サービス供給センターを建設した。また、人材の問題も深刻である。各国の社会福祉専門職者が総人口に占める比率は、アメリカが0.2%、日本が0.5%、カナダが0.22%、香港が0.17%などであるが、中国は0.1%足らずである。2006年7月、国家人事部、民政部は、「社会工作者職業水準評価暫行規定」、「社会福祉師職業水準試験実施方法」を公布して国家資格の導入を図った。そして助理社会福祉師（学士クラス）、社会福祉師（修士クラス）、高級社会福祉師（博士クラス）の3つのランクを規定して人材育成に乗り出した。

最後にそれらを賄う財源であるが、2000年9月、社会保障基金の管理機関である「全国社会保障基金理事会」が設立され、三階建てチリ方式等を参考にシステムが構築されてきた。沈氏の論考では、中国が日本に学ぶ点として、高度成長期に農村を含む全国をカバーする社会保障制度を（財政的な好条件の備わっているうちに）国の主導によって強制加入という形で作りあげることがあげられていたが、この点に関しフロアからは、人口移動が制限されている（農村における戸籍の固定）状況ではそれは不可能なのではないかと疑問が呈された。

参考資料

- PPT「中国の高齢少子化が与える持続成長社会への影響—社会保障制度の課題と対応策」
- 沈潔「中国社会保障改革の新たな転換点：城・郷社会保障の統合化へ」『週間社会保障』No.2469、2008.2.18
- 沈潔編著『中華圏の高齢者福祉と介護—中国・香港・台湾—』ミネルヴァ書房、2007

記：専修大学文学部・大矢根淳

2008年3月1日(土) 定例研究会報告

テーマ： 派兵恒久法とミサイル防衛を考える

報告者： 半田 滋 (ジャーナリスト、東京新聞編集委員・社会部記者)

コメンテーター： 飯島 滋明 (名古屋学院大学専任講師)

司 会： 内藤 光博 (本学法学部)

共 催： 社研グループ研究助成「国際的人権保障の現状と課題」

時 間： 14:00～17:00

場 所： 神田校舎1号館8A会議室

報告内容概略：

半田滋氏は、派兵恒久法案の議論とミサイル防衛論について、自衛隊の役割の変遷を歴史的にたどりつつ、次のような報告を行った。

自衛隊の発足は、1950年の朝鮮戦争をきっかけに、ロシアの南進を食い止めるため極東における反共政策の手段としての役割を担って発足した。その後、自衛隊は、東西冷戦構造の崩壊まで、日米安保体制の下、増強が続けられたが、憲法9条の歯止めにより、その役割をもっぱら専守防衛に徹することとされるとともに、海外派兵は抑制され続けた。

東西冷戦の終結は、自衛隊にとって大きな節目となった。アメリカは、冷戦により封じ込められてきた民族対立や宗教対立が表面化したため、世界の警察としての役割に関心を移していき、日本の防衛力増強に対する関心をなくしていった。日本政府は、こうしたアメリカの世界戦略の変化に不安をもち、90年代以降、国際貢献論を持ち出し、湾岸戦争における資金の調達と掃海艇派遣、PKO協力法制定により自衛隊の海外派兵を実現させていった。

しかし、政府は自衛隊を海外に派兵したとしても、憲法9条の桎梏により武器使用が困難になるため、徐々に武器使用の制限に関する憲法解釈を緩めていくとともに、テロ特措法によるインド洋における給油活動、イラク特措法に基づく自衛隊の派遣と、憲法の平和主義を換骨奪胎していった。現在問題となっている自衛隊派兵恒久法が成立すれば、憲法の平和主義を完全に葬り去ることになるし、ミサイル防衛も、アメリカの意思のもとで行われる戦略であり、日本の防衛政策として行われるものではないと主張した。

飯島氏は、半田氏の報告に関連し、派兵恒久法は「戦争参加法」であること、ミサイル防衛論は、国民を守るものではなく、アメリカや権力者、軍隊を防衛する目的を持ち、集団的自衛権の行使であるとともに、日米安保条約にも違反すると指摘した

以上の報告に基づき、派兵恒久法案とミサイル防衛の問題点、防衛省の問題点について、質疑応答がなされ、活発な議論が行われた。

記：専修大学法学部・内藤光博

2008年3月5日(水) 定例研究会報告

テーマ： 通貨危機後のタイにおける経済・社会の展開

Thailand's Economic/Social Development after Crisis

講師： Ms. Ketsuda Supradit (タイ大使館経済財政部 公使参事官)

通訳： 飯沼健子 (社研所員・経済)

時間： 14時00分～16時00分

場所： 神田校舎 772 教室

参加人数： 24 名

本研究会は、2007年度社研春季合宿研究会(タイ)事前研究会として開催された。講師に在東京タイ大使館からエコノミストのケツダ参事官をお招きして、1997年タイにおける経済危機の経過と、そこからの脱却および現在の経済状況についてお話をうかがった。

まず1997年の通貨危機に端を発したタイにおける経済危機に関して、IMFの支援による改革から、特に金融構造改革を軸として、その他、付加価値税を下げるなどによる国内需要の喚起、各国とのFTA締結による輸出促進、あるいは民間セクターの改革などの対応を行ったこと、そして10年後の現在、危機の克服後、経済は順調に回復していることが報告された。その場合、構造改革にはまだ多くの課題があり、例えば、GDPに占める農業生産部門は9%であるが、就業者に占める農業・漁業従事者は33.8%であり、農業生産性の低さおよびそれと関連する都市と地方格差問題(“2 Tiers Society”)への対応が、地方への予算配分費増大などの形で行われていること、あるいは工業化による環境問題への対応などが指摘された。

最後に、2008年以降の景気判断として、世界経済の緩慢な下降、グローバルな金融市場の不安定、パーツの上昇による輸出の鈍化、石油価格高騰によるインフレ圧力、インフラのボトルネック、都市と農村の格差など諸困難を抱えながらも、タイの経済が4.5～5.5%での伸びるだろうと予想し、その点で楽観的にタイ経済の今後を観察している。

質疑では、失業問題に関して、日本では農村における潜在的失業者が、高度成長期に都市に吸収される形で解消されてきたが、タイでは今後の順調な経済成長で、同様に潜在的失業者(季節労働者も含む)は解消していくのかどうか、その見通しを尋ねる質問があった。これに対して、報告者は楽観的に解消されるだろうとの見通しだった。

その他、外資の積極的な導入によって、たとえば世界規模の流通業がタイに投資をすることによって伝統的な小売業は、競争にさらされるが、その場合、政府は静観するのかそれとも一定の保護策を採るのかという質問も出されていた。

記：専修大学経済学部・村上俊介

〈編集後記〉

桜開花の時期となりましたが、卒業式に間に合うことを願うばかりです。

さて、3月号の月報第537号は19年度版の最終号になります。今回は溝口所員による「小さな」世界企業に関する実証研究の成果の一部でした。今から50数年前、父から小学5年の私に田舎ではほとんど目にしたことのないソニーのトランジスターラジオを東京土産として手にしたことを思い出しました。今でこそ世界的な企業になったソニーが正に企業創成期の時期であったと思いますが、三球スーパーのラジオが主力であった時代に、20×15×2サイズのトランジスターラジオに心ときめいたものです。現在のソニーを見るにつけて想像もしない時代でした。

(K. M)

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) 内田 弘

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
