

京都における中堅的企業の  
成長とその課題

— 中堅的企業に関するアンケート調査から —

1968年5月

京都経済同友会

中堅●企業研究委員会

# 京都における中堅的企業の成長とその課題

—— 中堅的企業に関するアンケート調査から ——

## < 主 要 目 次 >

### I 結論への接近

1. 京都の中堅的企業をめぐる諸問題
2. 中堅的企業が京都の産業にもつ意義について
3. 中堅企業の日本的課題

### II 京都における中堅的企業に関する調査報告

1. 京都における中堅的企業の形成・成長の推移 ..... P 1
2. 30年代の成長における特徴とその問題点 ..... P 8
  - 2・1 成長要因からみた中堅的企業の基本的特徴 ..... P 8
  - 2・2 主体的要因からみた特徴とその問題点 ..... P 11
    - 〔事業分野からみた特徴と問題点〕 ..... P 11
    - 〔市場条件からみた特徴と問題点〕 ..... P 16
    - 〔技術・商品開発からみた特徴と問題点〕 ..... P 23
    - 〔販売・生産における特徴と問題点〕 ..... P 35
    - 〔経営の主体性からみた特徴と問題点〕 ..... P 43
    - 〔経営代表者における特徴と問題点〕 ..... P 46
    - 〔資本および収益力からみた特徴と問題点〕 ..... P 51
    - 〔労務・労使関係における特徴と問題点〕 ..... P 57
    - 〔地域経済との関係にみられる特徴と問題点〕 ..... P 70
3. 40年代の成長見通しと成長課題 ..... P 74

# I 結論への接近

## はしがき

京都経済同友会では、41年4月以来約2ケ年にわたり京都の中堅的企業に関する調査研究を行なってきたが、こゝにその結果について、中間報告できるはこびとなった。

周知のように、昭和30年代の高度成長以降、所謂「中堅企業」に関する一般の関心が高まり、それにつれて中堅企業の国民経済に占める役割りについての評価が問題となり始めた結果、中堅企業の実態を明らかにするとともに、中堅企業の成長要因および成長上の問題、或いは、その将来への展望や、新しい政策樹立のための調査研究が必要となってきた。

中堅企業に関するこのような調査研究としては、既に日本生産性本部生産性研究所のアンケート調査(41年)、中小企業金融公庫による調査(42年)など、大がかりな全国的調査がなされたほか、学者・専門家によるケース・スタディなどの幾多の研究資料がある。

京都においても、30年以降の中堅企業の成長とともに、これに対する関心が高まり、既に市当局による調査(39年)もなされていることは、まだ記憶に新しいところである。

今回、本会で取りあげた「京都の中堅的企業に関するアンケート調査」の趣旨も、これまでのものと基本的には余り違いはない。しかし、地域的な問題を含むという点では、全国調査の場合とやゝ趣きをことにするし、主として企業経営の立場からの調査研究であるという意味では、市当局の調査の場合とも、

や、趣きを異にしている。

しかし、いずれにしても、これらの調査研究の成果が本調査をまとめる上において、貴重な資料として大いに役立った。ところで、本報告の基礎になっているものはその殆んどがアンケートによるものであり、個別訪問や、ヒヤリングによる実態調査でないため、適確な裏付けに欠けた点や検討すべき幾多の問題点を残している。これらの点については、今後更に調査研究をつめることによつて明確にして行きたいと考えている。

ともあれ、本報告が京都における中堅的企業の全体的展望と対策に関心をいだく人々や広く全国の中堅企業に関心を寄せる人々によつて一読を得られ、批判を得ることが出来ればこの上ない幸せである。

なお、この調査研究を進めるに当つて、本会では「中堅企業研究委員会」を特設し、調査・研究の実施にあつたが、特にこれに直接協力した本会々員（同委員会委員）は次の通りである。

鈴木 正三（日本写真印刷 株式会社 社長）

河野 卓男（ムーンバット 株式会社 社長）

木村 孝吉（木村石油 株式会社 社長）

高橋正次郎（株式会社 京都冷蔵 社長）

入山 信造（日本新薬 株式会社 調査部長）

榊田喜四夫（京都信用金庫 副理事長）

宮井 恭三（宮井 株式会社 副社長）

松風 慎一（松風陶歯製造 株式会社 社長）

藤木徳次郎 (株) 京都銀行 取締役総合企画室長)

立石 孝雄 (立石電機 (株) 副社長)

(順不同)

また、本報告のとりまとめには、京都大学経済学部教授田杉競氏に特別委員としてのご指導を頂いたほか、平素この方面の研究をされている末松玄六、中村秀一郎、竹内正巳の各先生方からも、直接・間接、貴重な示唆を得た。

また、実際のとりまとめに当って、事務局はもとより、田杉ゼミの学生諸君からも熱心な作業応援を得た。

もとより、アンケート調査について回答を寄せられた各社幹部のご理解あるご協力がなければ今回の調査が実現できなかったことはいうまでもない。

これらの方々をはじめ、地元の経済団体、その他各方面のご協力を頂いた方々に対し、心から感謝の意を表する次第である。

昭和 4 3年 5月 3 1日

京 都 経 済 同 友 会

代 表 幹 事 立 石 一 真

中 堅 企 業 研 究 委 員 会

委 員 長 塚 本 幸 一

副 委 員 長 堀 江 秀 典



## 調査の概要

- (1) この報告書は、本会の特別委員会である「中堅企業研究委員会」（41年4月設置）が中堅企業研究の一環として、41年11月から42年3月にかけて、京都市およびその周辺に本社をおく、中堅的企業を対象にアンケート調査を行いこれに若干の補足調査を加えてとりまとめたものの中間報告である。
  
- (2) 本調査は京都の中堅的企業に関する悉皆調査ではなく、また回答企業の主観に依存した調査であるため、調査の結果が京都の中堅的企業の実態をそのまゝ適格に代表するものであるとはいえない。  
しかし、そのまとめに当っては少くとも出来るだけ全般的な傾向が掴めるよう配慮した。  
特に調査設計に当って、出来るだけ客観性をもたせるよう、部分的ではあるが、生産性研究所の全国調査（以下全国調査と称す）などとの対比が出来るよう配慮した。
  
- (3) 調査内容については、別表「中堅的企業の研究に関するアンケート調査表 —41・11・24」（別添）の通りであるが、調査の主眼は経済問題よりも企業経営の立場からの問題、それも短期的な問題よりも長期的で構造的ないし質的な問題におき、これに地域経済ないし国民経済との関連問題を若干補足する方法をとった。
  
- (4) 本文にある各種の調査統計表のとりまとめは、主として、払込資本金による規模別、および通産省の日本産業分類に準じた業種別の分類を基本に整理したが、報告本文にある規模別分類には便宜上次の通りの略号を用いた。（A<sub>1</sub> 以外は生産性研究所の場合と殆んど同じである）



A	{	A <sub>1</sub> .....	40年度末現在の払込資本金が	3,000万円以上	5,000万円未満のもの
		A <sub>2</sub> .....	"	5,000万円	" 1億円 "
B	{	B <sub>1</sub> .....	"	1億円	" 2億円 "
		B <sub>2</sub> .....	"	2億円	" 3億円 "
		B <sub>3</sub> .....	"	3億円	" 5億円 "
C	.....	"	5億円	" 10億円 "	
D	.....	"	10億円台の企業		

(但しいずれも40年度末現在)

(5) 調査対象期間は、30年から40年度に至る高度成長期に当る期間および40年代の前半期を選び、しかも対象時期も年次毎でなく30年度、35年度、40年度に限定して、その間の成長および構造変化、そこにみられる特徴と問題点の把握に重点をおいた。

(6) 調査対象企業の範囲は、全国調査の場合は払込資本金5,000万円ないし従業員300人を越え、10億円までの規模の製造であるが、本調査では、40年度末における払込資本金が5,000万円以上から10億円までの規模の製造企業を主体とし、これに同規模範囲の繊維卸業（製造兼業を含む）と、3,000万円以上5,000万円未満の若干の企業を加えたものとし、対象区域を京都市および市周辺に本社を置くものに限って約150社を選び、これを対象にアンケートを依頼した。京都には、この他にも幾多の秀れた企業があるが、都合により、今回の調査対象からは割愛せざるを得なかった。

(7) 回答企業には、上記対象企業のうちの約55%に当る82社を得たが、これを規模別、業種別に示すと次の通りである。参考までに、これを全国調査の回答企業の場合と比較すると、規模別には払込資本金規模が1億未満の比較的小規模の中堅的企業、業種別には繊維、食料品、紙・印刷などの軽工業関係に属する中堅的企業が京都には非常に多いことが分る。

表～1 調査対象企業数及び回答企業数

業種	規模	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>3</sub>	C	D	計	回答率
		織 維 〔内 卸関係〕	15 (37) 0 1 (17)	11 (23) 8 (12)	5 (8) 1 (1)	4 (5) 2 (2)	1 (1) -	3 (3) -	1 (1) -	40 (78) 〔22 (32)〕
食 料 品	0 (1)	3 (3)	1 (1)	-	1 (1)	-	-	5 (6)	83	
紙 工 ・ 印 刷	0 (1)	0 (1)	1 (1)	1 (1)	1 (1)	-	-	3 (5)	60	
化 学 ・ 薬 品	1 (2)	0 (2)	-	-	-	2 (3)	1 (1)	4 (8)	50	
窯 業 ・ 土 石 製 品	1 (2)	0 (1)	1 (1)	-	-	-	-	2 (4)	50	
金 属	2 (3)	0 (1)	3 (4)	1 (1)	-	-	-	6 (9)	67	
機 械	2 (7)	4 (4)	3 (5)	2 (2)	1 (1)	1 (1)	-	13 (20)	65	
電 機	1 (4)	0 (1)	-	0 (1)	-	0 (1)	2 (3)	3 (10)	30	
其 の 他	1 (2)	3 (3)	1 (1)	0 (1)	-	1 (2)	-	6 (9)	67	
合 計	23 (59)	21 (39)	15 (21)	8 (11)	4 (4)	7 (10)	4 (5)	82 (149)	-	
回 答 率	39 %	54	72	73	100	70	80	-	55 %	

〔註〕 ( ) は対象企業数を示す。

表～2 中堅的企業の規模別企業数構成比

項目 規模	調査対象会社		回答会社	
	京都	全国	京都	全国
A <sub>1</sub>	39.6	-	26.7	-
A <sub>2</sub>	26.1	6	(35.0) 25.5	3.9
B <sub>1</sub>	14.1	35	19.4	39.2
B <sub>2</sub>	7.4	21	10.0	19.7
B <sub>3</sub>	2.7	19	5.0	20.0
C	6.7	18	8.5	14.7
D	3.4	1.4	5.0	2.2
合 計	100%	100%	100%	100%

〔註〕 1. ( ) 内はA<sub>1</sub>を除いた場合の  
百分比

2. 全国は日本生産性本部、生産性  
研究所の調査

表～3 中堅的企業の業種別企業数構成比

項目 業種	調査対象会社		回答会社	
	京都	全国	京都	全国
織 維 (内卸関係)	52.3 (21.5)	8.1 -	48.6 (26.7)	7.5 -
食 料 品	4.0	7.5	6.1	6.2
紙 工 ・ 印 刷	3.4	2.7	3.7	2.9
化 学 ・ 薬 品	5.4	12.7	5.0	11.0
窯 業 土 石 製 品	2.7	5.8	2.5	6.5
金 属	6.0	11.6	7.3	13.3
機 械	13.4	33.0	15.8	30.1
電 機	6.7	10.8	7.3	13.4
其 の 他	6.0	7.5	3.7	8.6
合 計	100%	100%	100%	100%

## Ⅱ 京都における中堅的企業に 関する調査報告

# 京都における中堅的企業の成長とその課題

— 中堅的企業に関するアンケート調査から

## 1 京都における中堅的企業の形成・成長の推移

京都（ここでは京都市及び市周辺部、以下京都と称す）には、42年現在京都に本社をおき、かつ払込資本金の規模が、5,000万円を越える企業は、製造業関係で約110社（繊維の卸関係を加えると約140社）あるが、その殆どは資本金が10億台までの所謂中堅企業の規模概念に相当する企業である。また、その他払込資本金が3,000万円以上5,000万円未満の、中堅企業の規模概念には属さないものが、製造業関係で約80社（繊維の卸を加えると約100社）あるが、この中には、質的には中堅企業に劣らない企業が少くない。

われわれは、これらの企業を「京都における中堅的企業」と総称することとし、このうち凡そ回答を得た82社について、その形成・成長の推移を概観すると次の通りである。

### 〔1〕京都の中堅的企業は、主として昭和30年代の高度成長期において、急速に群生している。

回答企業について、昭和30年度、35年度、40年度における払込資本金の規模移動をみると、30年度には77社のうち62社（80%）は、5,000万未満しかもその大部分は3,000万未満の中小企業であり、所謂中堅企業の規模概念に属する企業は僅か15社（約20%）に過ぎなかったが、35年度には79社のうち26社（33%）が、そして40年度には82社の

のうち、実に60社(73%)が、いずれも5,000万円の資本金規模を越え、特に40年度にはこの60社のうちの39社(65%)までが1億円以上の資本金規模に達しているのである。このように、回答企業で今日中堅層と称せられるものも、5年前にはその過半数が5,000万円以下の中小企業層であり、10年前には70%以上が、3,000万円以下の中小企業であったということは、驚くべき変容であり、成長の激しさであったといっても過言でない。

即ち、今日の京都の中堅的企業の大半は、昨日までの中小企業から、30年代の高度成長期に急速に成長し、中小企業の枠を越えて所謂中堅企業規模に達しつつあるといえることができる。

表-4 回答企業の払込資本金規模別企業数の推移

規模 年度	資本金規模 5,000万未満の企業数			資本金規模5,000以上の企業数							合計		
	3,000万 未 満	A-1	小計	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>3</sub>	C	D	小計			
30年度	社 56	社 6	62社 (80%)	社 7	社 6	社 1	社 1	-	-	社 15	% (20)	社 77	% (100)
35 "	24	19	53 (67%)	13	6	2	3	2	-	26	(33)	79	(100)
40 "	-	22	22 (27%)	21	16	8	4	7	4	60	(73)	82	(100)

〔2〕 京都の中堅的企業は、30年以降、急速な高成長を遂げている。

回答企業について、30年度から40年度に至る10ヶ年間の成長率を、30年度を1とした場合の40年度の伸び率(倍率)で表わすと、次表の通り売上高で4.7倍、払込資本金で6.6倍、従業員1人当りの付加価値生産性で2.6倍といずれも高い成長度を示しており、これを全国(調

査)の場合と比較すると、従業員数の伸びこそ低い、売上高1人当りの付加価値生産性はほぼ同じ成長度を示しており、特に35年から40年度の間伸びは全国の水準を上廻るほどの伸びを示している。

表-5 基本係数の伸び

年度 項目	京 都				全 国			
	30年度	35年度	40年度	30年を1とした場合の倍率	30年度	35年度	39年度	30年を1とした場合の倍率
売上高	44	100	204	4.7	38	100	189	5.0
払込資本金	43.5	100	289	6.6	-	-	-	-
従業員数	6	100	122	1.8	58	100	135	2.3
従業員1人当りの付加価値生産性	68.5	100	176	2.5	47.2	100	110	2.4

ちなみに、これを同期間における全国の主要指数の伸びと比較すると、その顕著な成長ぶりが一層明らかとなる。即ち、次表の如く、通産省工業統計による従業員10人以上の事業所の製造出荷額の伸びは、30年を1とする

表-6 全国事業所及び全国主要企業の伸び

年度 項目	30年度	35年度	40年度	30年を1とした場合の倍率	備 考
全国事業所 出荷額の製造 (億円)	62,315	147,935	246,726	3.95	通産省工業統計による。(従業員10人以上の事業所の製造出荷額)
出荷額の伸び (伸び率)	(42)	(100%)	(165)		
全国主要企業の売上高 (億円)	55,219	121,510	255,082	4.62	日銀主要企業経営分析調査による。(30年、35年は資本金1億円以上の上場会社及びこれに準ずるもの。40年は10億円以上の上場会社及びこれに準ずるもの)
企業の売上高 (伸び率)	(46)	(100%)	(210)		
企業の数 (社)	525	512	520		

と40年度で3.95であり、日銀調査による全国主要企業の売上高の伸びは、30年度を1とすると、40年度で4.62であって大部分の中小企業を含む前

者の伸びよりもはるかに高く、大企業ベースの後者の伸びとほぼ同水準の伸びを示している。

次に、中堅的企業のこのような成長を規模別にみると、全般に全国の場合には資本金が10億の企業規模の売上高、従業員数の伸びが著しいのが特徴的であるのに対し、京都の場合には、むしろ3億以上5億未満の規模層の売上高、従業員数、資本金の伸びが圧倒的に高いことが殊に著しい特徴であり、また5,000万円以上2億円未満の企業規模の売上高の伸びも比較的高く全国ベースを上回っているのが注目される。

また、業種別の特徴をみると、全国の場合、売上高、従業員数の伸びが全体の平均を大きく上回っている業種は、輸送用および精密機械、電機、金属製品、窯業・土石製品など、主に所謂重化学工業の分野であることが明らかだが、京都の場合には、次の如く、軽工業分野、重化学工業分野という概念分類では把握しにくい特徴を示していることに注目したい。たとえば次の通りである。

売上高の伸びが平均伸び率をかなり上回る業種

食料品、電機、紙工、印刷、その他の業種

従業員数の伸びが平均伸び率をかなり上回る業種

電機、食料品、繊維（卸）

払込資本金の伸びが平均伸び率をかなり上回る業種

電機、紙工、印刷、食料品、その他業種

1人当りの付加価値生産性の伸びが平均伸び率をかなり上回る業種

繊維（製造、卸）、窯業、その他業種

別表-1

## 規模層別売上高の伸び率

35年度=100

		30	35	40 (但し、生産性研究所は39年)	30年度を1とした40年度の倍率
京 都	A - 1	4.4	100	196	4.4
	A - 2	4.6	100	250	5.4
	B - 1	4.8	100	239	5.0
	B - 2	4.2	100	173	4.1
	B - 3	4.0	100	338	8.4
	C	4.6	100	200	4.3
	D	4.1	100	165	4.0
	合 計	4.4	100	204	4.7
全 国 調 査	A(A-2)	4.9	100	227	4.6
	B - 1	4.0	100	193	4.8
	B - 2	3.6	100	176	4.9
	B - 3	4.0	100	185	4.6
	C	4.1	100	196	4.8
	D	1.3	100	199	15.3
	合 計	3.8	100	189	4.9

別表-2

## 業種別売上高の伸び率 (全国との比較)

35年度=100

		30	35	40	30年度を1とした40年度の倍率
京 都	織 製 造	4.4	100	215	2.4
	染 色	6.1	100	109	1.8
	維 卸	4.6	100	207	4.5
	食 料 品	4.8	100	340	7.1
	紙 工・印 刷	5.0	100	259	3.7
	化 学・薬 品	5.1	100	189	3.7
	窯業・土石製品	3.6	100	141	3.9
	金 属	4.5	100	184	4.1
	機 械	3.6	100	163	4.5
	電 機	2.7	100	180	6.6
	其 の 他	3.5	100	207	5.9
	合 計	4.4	100	204	4.7
全 国 調 査	織 維	6.0	100	161	2.7
	食 料 品	5.5	100	186	3.4
	紙 工・印 刷	5.4	100	190	3.5
	化 学・薬 品	5.4	100	208	3.8
	窯業・土石製品	3.4	100	192	5.6
	非鉄金属	5.2	100	148	2.8
	金属製品	3.3	100	192	5.8
	一般機械	3.2	100	174	5.4
	輸送用機械	1.6	100	163	10.2
	精密機械	3.0	100	214	7.1
	電気機器	2.3	100	222	9.6
	合 計	3.8	100	189	5.0

(註) 全国調査は生産性研究所の「アンケート調査」による。但し40年度欄の全国の場合は39年度である。



〔3〕京都の中堅的企業は、30年代におけるその群生的成長とともに、京都の産業構造の中で大きな比重を占めるに至っている。

中堅的企業の高成長が京都の産業経済の発展に少なからざる影響を及ぼし  
てきていることは明らかである。

本調査では統計上の制約があつて、この間の状況を必ずしも適格にし得ないけれども、凡その傾向は次の通り推定してよい。

表一7 京都の中堅的企業と京都工業の成長関係

	京都の中堅的企業の売上高の伸び(51社)			京都の工業製品出荷額の伸び			中堅的企業の占める割合			中堅的企業51社の京都の工業成長への寄与率
	30年度	35年度	40年度	30年度	35年度	40年度	30年度	35年度	40年度	
食料品	100	206	702	100	167	346	21.9%	27.1%	44.5%	44.6%
織維 (含染色)	100	185	370	100	188	331	20.1	20.1	22.5	22.4
紙工・印刷	100	202	522	100	206	437	8.5	8.2	10.2	10.2
化学・薬品	100	196	372	100	198	345	66.5	66.1	71.8	71.7
窯業 土石製品	100	278	393	100	277	586	18.7	18.7	12.5	12.7
金属	100	224	447	100	217	344	30.4	31.4	39.5	39.0
機械	100	296	685	100	313	688	32.9	31.9	32.8	33.0
電機	100	374	661	100	315	483	20.5	28.9	28.1	28.1
合計	100	229	488	100	212	391	23.0	24.6	29.3	28.8
伸び率 金額 (百万円)	25,238	57,497	126,246	109,654	232,359	431,060				

(註) 1. 上記のうち、京都工業製品の出荷額については、本調査の中堅的企業の対象区域業種分類に見合わせて計算している。

2. 中堅的企業の場合も製造関係以外は除いている。

3. 寄与率は、次の算式による。

$$\frac{\text{中堅的企業の売上高の10年間の伸び}}{\text{それに対応する京都市工業出荷額の10年間の伸び}} \times \frac{\text{30年度における中堅的企業の市工業に占めるウエイト}}$$

即ち、30年代の高度成長期における京都の製造業の本調査に対応した出荷高の伸びと回答企業のうちのこれに対応すべき製造業のうち51社の売上高の伸び（倍率）を、30年度を1として対比すると、前表の如く、製造業の総出荷が35年度で2.1倍、40年度で3.9倍であるのに対し、中堅的企業51社の伸びは35年度で2.3倍、特に40年度で4.9倍と相当上回った伸びを示し、従ってまた製造業全体に占める割合も、30年度で約23%、35年約25%、40年度で29%、（中堅的企業全体では、恐らく40年度で60%以上と推定される）と漸次増大し、この傾向は、業種別にみても、殆んどの業種において中堅的企業の方の伸びが高い。このように、京都の中堅的企業は、30年代における群生的な成長を通じて京都の産業に占める比重を次第に高めつつ、定着するに至っている。

#### 〔4〕京都の中堅的な成長企業には創業以来歴史の長い企業も少くない。

回答企業82社が株式会社形態をとった時期をみると、大正以降昭和20年までが42社、昭和21年以降が40社で戦前と戦後が相半ばしているが、創業の時期からみると生産性研究所の全国調査に比べ創業の古い企業が相当に多い。即ち、京都の場合には、明治末年までの創業が35社（43%）で、しかもこのうちの13社（16%）は江戸時代の創業になる。また、47社についても、そのうちの34社（40%）は大正から昭和のしかも戦前までの創業であり、戦後創業した企業は14社（17%）にとどまる。

これに対し、全国の場合には、回答企業のうち、明治末年までの創業は17%に過ぎず、その他のうち約63%は、昭和以降でしかも戦後創

業になる企業が約32%もある。

このように、京都の中堅的企業は、全国に比べて、創業以来歴史の長い企業の割合が大きいのが特徴だ。換言すれば、京都には創業は古いけれども、今日なお中堅的企業として持続的成長をしている企業が少なくないということにもなり、京都の中堅的企業の形成上の一つの特徴であるといえよう。

表一八 創業及株式会社設立の時期

創 業	株式会社 設立	明治末年 まで	大 正	昭 和			計	
				年 1~20	年 21~29	30年 以降		
京 都	明治末年まで		7社	18社	10社		35( 42 ) <sup>%</sup>	
	大 正		8	4	4		16( 19 )	
	昭 和	1 ~ 20		5	9	3	17( 21 )	
		21~29			11		11( 14 )	
		30年以降				3	3( 4 )	
計		—	15 (18%)	27 (33%)	34 (41%)	6 (8%)	82(100 )	
全 国	明治末年まで		2	13	27	11	2	55( 16.8)
	大 正			12	39	14		65( 19.9)
	昭 和	1 ~ 20			82	20		102( 31.2)
		21~29				81	2	83( 25.4)
		30年以降					22	22( 6.7)
計		2 (0.6%)	25 (7.6%)	148 (45.2%)	126 (38.6%)	26 (8.0%)	327(100%)	

## 2 30年代の成長における特徴とその問題点

### 2.1 成長要因からみた中堅的企業の基本的特徴

中堅的企業が、30年代において群生し成長した客観的な要因は、主として

- (1) 高度成長過程における急激な需要、消費の増大が各産業分野においてこれに対応するための生産力水準の飛躍的な拡充と量産化を必要としたためこれらを可能にする最低必要資本単位底上げの機会を中小企業分野に著しく増大させた（量的成長としての外部要因）
- (2) 30年代の高度成長は、経済の量的な拡大だけでなく産業構造の高度化、需要や消費の変容、生産様式の変化など質的な構造変化をともなつた成長であつたため、各産業分野における社会的分業の深化と多様化を促すとともに、各産業間の相互関連性の拡充をもたらし、この結果、中小企業分野においても技術や製品の専門化、多様化を通じて新しい分野の開拓による成長の機会を著しく増大させた。（質的成長としての外部要因）

とみるのが一般である。京都の中堅的企業においても、これらの外部成長要因が基本的に当てはまると考えてよい。回答企業78社中「国民経済の成長・発展に応じて成長した」とするものが全体の45%あるが、「産業構造 需要・消費構造の質的变化によって成長した」とする意見も39%の多くを占めている。

しかし、中堅企業は、このような外部要因だけで群生し成長し得たのではない。即ち、中堅企業が、今日の如く単なる規模概念を越えたユニークな企業として、多数成長し得たのは、外部要因を個々の企業成長の内部要因に現実に転化し得るだけの秀れて主体的な行動条件を企業自ら

が持ったからであって、このような企業の主体的な行動条件にこそ、成長企業としての中堅企業の秘密があり、基本的特徴があるといえる。

表-9 成長の外部要因

業種	成長要因		国民経済の成長・発展に応じて成長した	属する業種の成長に見合っ て成長した	産業構造需要 消費構造の質 的变化により 成長した	属する親企業 乃至大企業の 伸びとともに 成長した	その他
	回答会社数	社数					
繊維 (内卸関係)	39 (21)	23社 (13)	16社 (10)	14社 (4)	2社 (1)	3社 (2)	
食料品	5	2	2				
紙工・印刷	3	3	2	1	1		
化学・薬品	4		3				
窯土石製品	2	2					
金属	5	3	3	1			
機械	12	2	3	2			
電機	3	1	3	7			
その他	5	4	1	1			
合計	(100%) 7	(51%) 40	(42%) 33	(33%) 26	(4%) 3	(4%) 3	

京都の中堅的企業においても、今日の如き群生的成長は単に経済の拡大に応じ自然膨脹的に規模が拡大したのではなく、産業構造の質的な変化の中にあつて、これへの適応化に進んで取組み技術革新と経営革新を行うことによつて、企業の質的な変化をはかり、この質的变化の結果、量的な成長もなし得たという企業の秀れた行動力があつたからである。

この意味で京都の中堅的企業の基本的特徴も単なる規模概念を越えた質的と特色を持った成長企業であるということが出来る。

特に京都においては、産業全体がわが国の高度化成長に充分乗り切れなか

った中であって、幾多の中堅的企業の群生的成長をみたというところに、われわれが解明すべき重要なポイントがあると考えられる。

ただ、今回の調査から、この点に関する結論的なものを適格に導き出すことは出来なかったが、それに接近するための方法として、われわれは成長要因からみた中堅企業の「基本的特徴」とみなされるものの概念的なパターンを次の通り仮定し、これをチェック・ポイントにし乍ら、京都の中堅的企業における主体な成長要因を特徴づけ、あわせて関連する諸問題を以下の如く整理することとした。

#### 中堅企業の基本的特徴（仮設）

- ① 中堅企業は経営代表者の経営に対する主導性や個性が強い。
- ② 中堅企業は、経営に決定権をもつ独立した企業である。
- ③ 中堅企業は、社会的な資本調達能力をもっている。
- ④ 中堅企業は、特定の業種分野に専門化している。
- ⑤ 中堅企業は、成長を決定づけるような基本技術ないし基本商品を持ち、独自の企業ポジションを確立している。
- ⑥ 中堅企業は、全国的（ないし国際的）な市場条件をもっている。
- ⑦ 中堅企業は、多種少量生産（販売）の下での効率的な適性生産（販売）方式ないし適性規模を経営のベースにおいている。
- ⑧ 中堅企業は、組織活動に機動性があるとともに経営の民主化、管理の近代化に独自の立場で積極的に取り組んでいる。
- ⑨ 中堅企業は、会社ぐるみの革新意識、成長意識が高い。
- ⑩ 中堅企業は、特色ある従業員関係、労使関係による労使一体観を確立している。

## 2.2 主体的要因からみた特徴とその問題点

### 〔事業分野からみた特徴と問題点〕

〔5〕京都の中堅的企業は、その殆んどが特定の業種分野に専門化することによって成長している。

回答企業82社の主力製品をみると、その殆んどが通産省標準産業分類における小分類の業種分野において専門特化しており、中分類以上の業種にまたがるものは比較的稀である。

これらの専門化は、生産財においては、主として基幹産業との関連で補完的な役割をもつところの機能部品、ないし中間製品であり、また、消費財においては、主として消費の多様化、高級化に対応した1次、2次ないし3次加工の商品である場合が多い。

表-10 専門化と成長との関係

業 種	項 目	記 入 社 数	専門メーカーたることに徹することにより成長	専門分野を中核としつつ多様化をはかることにより成長	専門にこだわらなかつたため成長
繊維(内卸関係)		37社 (20)	19社 (11)	13社 (7)	5社 (2)
食 料 品		5	2	3	0
紙 工・印 刷		3	0	2	1
化 学・薬 品		4	1	3	0
窯業, 土石製品		2	0	2	0
金 属		6	5	1	0
機 械		12	6	6	0
電 機		3	2	1	0
其 の 他		5	2	0	3
合 計		(100%) 77	(48%) 37	(40%) 31	(12%) 9

京都の中堅的企業は、専門化の方向を強めることによって成長したことは、前表回答企業72社についてのアンケート調査からも明らかである。

〔6〕京都の中堅的企業は、その成長を決定づけるような専門主力商品を持ち、しかもその売上高に占める比率が高い。

回答企業73社について上位31位までの主力商品の全売上高に占める比率をみると、その殆んどが、全売上高の50%以上を占め、それが全体の60%を越える企業が80%、40%を越える企業になると、全体の90%以上に及んでいる。

更にこれを才1位のみの主力商品でみると、73社のうち45%に当る企業においては、いずれもそれが50%以上の売上比率を占めており、主力商品の売上高にしめる比率が相当に高い。しかし、全国調査の場合には、次表の如く、この傾向が更に顕著であって、才1位の商品だけで50%以上の売上比率を占める企業が全体の60%、上位3位までになると全体の70%以上の企業が80%以上の売上比率を、そして50%以上の企業が、90%以上の売上比率を占めており、主力商品における集中度が極めて高い。

表-11 主要商品の売上高比別企業数

規 模	売上高比率 (%)	20%	10~	30~	40~	50~	60~	70~	80~	90~	回 答 企業数
		未 満	30 "	40 "	50 "	60 "	70 "	80 "	90 "	100 "	
京 都	第1位の商品	社 3	社 13	社 12	社 13	社 11	社 6	社 2	社 5	社 8	社 73
	第1~3位の商品	0	1	2	1	8	6	10	14	31	73
全 国	第1位の商品	14	33	38	52	55	42	33	26	42	335
	第1~3位の商品	1	4	5	9	13	28	35	64	176	335

(註) 京都は40年度末現在、全国は39年度末現在



[7]しかし京都の中堅的企業の存立分野は、概して中堅企業の全国総出荷額に占める比重が比較的小さい業務分野か或いは、その比重は大きい全国総出荷額の絶対規模が比較的小さい業務分野に属する場合が少くない。

中堅企業の存立する業種分野は、大企業や中小企業の存立する分野以上に不明確であり、かつ流動的であるのが現状である。まして、京都の中堅的企業について、それを今直ちに適格につかむことは、困難であるので、ここでは生産性本部が先に発表した「中堅企業に関する研究」の中の「中堅企業出荷額構成比の業種別比較表」（37年度分）に基いてこれに京都の回答企業を業種毎に当てはめてみると、次表の如く、78社のうち43社（55%）は全国の中堅企業の製造出荷額に占める比重が比較的小さい（18.2%以下）業種分野に属し、35社（45%）はその比重が比較的大きい（18.2%以上）業種分野に属している。

しかし、比重が比較的大きい業種分野に属する中堅的企業も、機械・繊維の1部を除いて、全国の総製造出荷高の全体の規模（絶対量）が比較的小さい業種分野に属するものが少くない。

このように、京都の中堅的企業は、その成長の高さに比べて量的拡大の規模が比較的小規模ならざるを得ない面が強く、総じて質的な変化による量的効果が小さいといわねばならない。

今後、専門分野におけるベース・ロード商品の拡充をどこに求めるか大きな課題であろう。

表一12 京都の中堅的企業の存立分野

業種	(A) 中堅的企業出荷額構成比が製造業合計のそれ (18.2%)を越えるもの			(B) 中堅企業出荷額構成比が製造業合計のそれ (18.2%)以下のもの		
	京都の 回答者数	製 品 種	全国出荷額構成比	京 都 の 回 答 社 数	製 品 種	全国出荷額構成比
織 物	計 11社		19.7%(20,425)	計 29社		
	1	製糸	298 ( 8,33)	1.8	織物	7.3 ( 5,455)
	2	紡績, ねん糸	30.5 (7,897)	1.1	衣服その他の繊維製品	9.0 ( 2,618)
	6	染色整理	25.7 ( 2,474)			
食 料 品	2	織維雑品	244 ( 281)			
	計 [1] [1]	調味料	51.3 ( 1,666)	計 5 [1]	かん詰保存食料品 パヤ菓子類	17.4 (24,464) 8.1 ( 583) 9.2 ( 4,011)
木 材, 木 製 品	計 1			計 2	飲料	11.6 ( 6,200)
	1	造作材合板等	36.7 ( 1,087)	1	製材, 木製品	7.6 ( 7,383)
パ ル プ 紙 加 工 品	計 1		25.5 ( 7,884)	計 0		
	1	紙製品	23.5 ( 479)	0	加工紙	10.1 ( 487)
出 版 ・ 印 刷	計 2					
	0	出版	29.2 ( 1,025)			
化 学 ・ 薬 品	2	印刷	24.8 ( 2,608)			
	計 3		19.3 (18,879)	計 1		
	3	油脂加工薬品塗料	26.1 ( 1,929)	0		
薬 業・土 石 製 品	0	医薬品	30.8 ( 2,229)	1		
	計 2 1	陶磁器同関連製品	28.3 ( 7,118) 33.1 ( 851)	計 0 0		

鉄鋼業	1	研磨材	26.7 ( 180)	0		149 ( 19,637)
	計 1	製鋼を行なわない鋼材製造	28.2 ( 3,465)	計		
非鉄金属	2	圧延，伸線合金	380 ( 1,769)	計 1	電線ケーブル	140 ( 2,514)
	計 2	鉄屑製品，配管工専用付属品	208 ( 8,842)	計 1	ボルトナット ベット	7.7 ( 717)
金属製品	1	金属材料製品	322 ( 3,417)	計 1		
	計 6 [2]	金属材料製品	25.6 ( 283)	計 [1]		
機械器具	2 [1]	金属加工機械	218 ( 17,680)	計 [1]	特殊産業用機械	138 ( 1,432)
	1 [1]	織維機械	26.7 ( 2,689)			
	3	一般産業用機械	478 ( 10,600)			
電機機械器具	計 3		303 ( 3,507)	計 1	発送配電	134 ( 20,303)
	3			1	産業用電気機器	1.0 ( 8,287)
	計 1			2	電気計測器	15.9 ( 548)
輸送用機械器具	計 1	鉄道車輛同部分品	28.6 ( 664)	計 2	自動車同付属品	14.8 ( 18,552)
	計 2			2		14.4 ( 12,701)
精密機械器具	1	計測器，測定器試験器	40.8 ( 550)	計 1		
	1	測量機器	60.5 ( 47)			
	1	光学機器レンズ	31.5 ( 1,003)	1	医療用機械器具	?
その他の	計 1			計 1	頭具，スポーツ体育用具	6.2 ( 706)

( ) 内は出荷総額、[ ] は他業種を兼ねる場合

## 〔市場条件からみた特徴と問題点〕

〔8〕京都の中堅的企業には、特定の需要先や購入先のみ  
に依存することなく、独自の専門技術、専門商品に特化し、  
しかも全国的に高いシェアを保持するものが多い

京都の中堅的企業の中の独立企業は、単に資本的に独立しているのみならず、専門分野における独自の基本技術ないし基本商品をもっているため特定の需要先や購入先のみならず、多数の取引先を全国的な広がりの中にもちつつ、しかも高いシェアを保持してきているものが多い。特に成長業種に属する独立企業は、独立専門メーカーとしての基本技術、基本製品を確立し大企業との間に均等の発展の機会や、対等の取引関係を確保することによって、シェアの高い補完製品を開拓している場合が多く、また、一般消費財部門のような大企業との競合が比較的少ない分野や伝統的な産業部門ないし地方産業的な部門に属する独立企業においても独自の技術・商品や市場形成により、業界のトップ・クラスに位するものが少なくない。これらの独立企業における主力商品について その全国シェアの状況を、回答企業の一部から例示すると、次の通りである。

表-13

## 主要商品の全国シェアについて（事例）

業 種	会 社	主 要 商 品 と その 全 国 市 場 占 拠 率
織 維	T 1	絹縫糸，合織縫糸の全国シェアは約40%を占める
	T 3	刺繍レースの全国シェアは約30%を占む
	T 4	和装小物類の取扱高は業界のトップ
	T 13	ブック・クロス類の全国シェアは65%を占む
	T 14	婦人用下着のガードル，ブラジャーの全国シェアは40%を占む
	T 24	洋傘メーカーとしては全国のトップ・グループに属し，高級品の全国シェアは約15%を占む
	T 27	綿レースの全国シェアは25%以上を占む
食 料 品	F 2	日本酒のトップ・グループに属し，全国シェアは10%以上
紙 工 ・ 印 刷	P 2	関西における総合印刷・製本メーカーのトップ・グループ
	P 3	値札関係では全国デパートの80%を占む
化 学 ・ 薬 品	C 1	界面活性剤関係では，わが国のトップ・グループ
窯業・土石製品	Y 1	人工歯関係で人工歯，研削機の全国シェアは夫々40%，60%を占む
	Y 2	研磨材のうちパフ関係の全国シェアは30%を占む
金 属	K 1	自動車用，弱電用のネジ類（特にタツピンネジ）のトップ・グループに属し，全国シェアは約30%を占む
	K 2	自動車用のメッキ鋼線，ビート・ワイヤー関係の全国シェアは約40%を占む
機 械 お よ び 電 機	M 1	工具部品保管用のガイドアーキャビットは独占，織維のジャガード機，準備機（ワインダー）の全国シェアは夫々50%，40%を占む
	M 4	劇場用の映写機，工作機のプラノミラー，化繊用ドラム乾燥機の全国シェアは夫々80%，65%，60%を占む
	M 6	タイムリレー，マイクロスイッチ関係の全国シェアは夫々60%，55%を占む
	M 7	工業カメラ，特殊光学機器，スクリーン等の半独占的企業でその全国シェアは80～90%に及ぶ
	M 9	機械式無段変速機の全国シェアは70%に近い
	M 10	スリッター（自動裁断捲取機）の全国シェアは70%に及ぶ
	M 11	分析機器のポーログラフの全国シェアは90%に及ぶ
	M 12	歯科治療用機械のトップ・グループで，チェアーユニットの全国シェアは70%を占む
	M 13	蓄電池式機関車は全国シェアの60%以上を占む
	M 14	コンデンサ型計器用変圧器は独占的で電力用蓄電器の全国シェアは60%以上を占む
其 の 他	E 1	室内遊戯用のトランプ，骨牌ゲームでは，全国のトップ。約70%の高いシェアを持つ
	E 2	種苗関係では業界トップ・グループに属し，約45%の高いシェアをもつ

（註） 上記全国シェアの数値は，回答企業のアンケートからそのまま移した数字であって，その他の調査によるものではない。

〔9〕しかし、京都の中堅的企業には、多くの競合企業があり、たえず激しい競争にさらされている点では全国の場合と同様であり、また海外企業との関係でも、機械および繊維では特に競争が激しい。

京都の中堅的企業の多くは、これまでの成長を決定ずけてきた主力になる独自の商品を持っているため、主力商品の今後の業界における地位について、次表の示すごとく、かなり希望的ないし強気の見通しをもっているようである。

表-14 主要商品の今後の地位について

	回答企業数	1年～3年位 維持できる	5年位	6年～10年	当分 変らない
第1位商品	54社 (100%)	12社 (30)	17社 (32)	16社 (29.5)	9社 (8.5)
第2位商品	43 (100%)	13 (30)	16 (37)	10 (24)	4 (9)
第3位商品	38 (100%)	11 (29)	14 (37)	7 (18)	6 (16)
合計	135 (100%)	36 (26.5)	47 (35)	33 (24.5)	19 (14)

即ち、主力商品の才1位、才2位、才3位を通じて、今後「5年位は、その地位が維持できる」とするものが、全体の35%を占め、6年以上10年とみるものも、3年位までとみるものと同様位多い。

しかし乍らこれらの主力商品について、他企業との競合関係をみると、次表に示す如く、各主力商品を通じて、競合企業が非常に多く、その中には激しい過当競争にさらされているものも少ない。

即ち、回答企業の才1位の商品については、74社のうち55社(74%)才2位の商品については69社のうち49社(71%)、才3位の商品についても59社のうち42社(71%)は競合企業が多いとする企業であり、競合企業が殆んどないとするものは、才1位～才3位を通じて僅か延19社にしか過

ぎない。

表-15 主商品の競合関係（京都の場合）

項 目 主 力 商 品	競合企業の数				競合企業との関係		競合企業の規模			
	回答数	多い	少ない	殆んどない	先発が多い	後発が多い	回答数	大規模	同規模	小規模
第1位商品	7.4社 (100%)	5.5社 (74%)	1.8社 (25%)	1社 (1%)	1.6社	4.9社	7.1社	3.0社	3.8社	4.3社
第2位商品	6.9 (100%)	4.9 (71%)	1.7 (25%)	3 (4%)	2.2	3.8	6.9	2.4	3.8	3.4
第3位商品	5.9 (100%)	4.2 (71%)	1.2 (28%)	5 (1%)	2.0	3.3	5.9	2.4	3.0	3.1

また、このような競合企業の先発性・後発性をみると、才1位～才3位の商品を通じて、いずれも先発企業よりも後発企業が多く、その傾向は上位の商品になるほど顕著である。

更に、これらの競合企業の規模をみると、自己の企業より大規模な企業も少くはないが、むしろ同規模ないし小規模のところに競合企業が多いことが注目される。

このような競合関係の激しさは、当然自己企業への他企業の参入をまねく惧れを伴うが、今後の参入の可能性についてこれをみると、才1位～才3位の商品を通じて可能性ありとするものが相当多く、可能性なしとするものは64社のうち延8社あるにとどまる。

表-16 参入の対策と可能性について

項 目 主 力 商 品	参入の対策			今後の参入の可能性			
	講じて いる	考慮中	考えて いない	あ		な	
				大い にあ	に あ	余 り な い	全 く な い
1位の商品	3.9社	1.0社	1.7社	1.7社	2.0社	2.4社	3社
2位の商品	3.3	1.3	1.4	1.4	1.9	2.2	2
3位の商品	2.3	1.3	1.4	1.0	1.8	1.8	3

(註) [回答企業数] は64社、担し回答社中には、2位、3位の主力製品について無記入のものもある。

これらのことからみて、京都の中堅的企業には確かに専門的分野において全国的セアが高いものや、トップ・グループに属する企業も少くはないが、特別の場合は除いて、総じて競合企業の多い商品分野に属するため、たえず激しい競争にさらされ、特に同規模ないし下層規模の所謂中小企業的な企業群によって過当競争の渦に巻き込まれ易い厳しい環境におかれている傾向が強い。

次に海外企業との競争関係を、主として輸入品との関係からみると次表に示す如く、全体では回答企業のうち65%は、現在競合関係にないとしているものの繊維、紙工・印刷、窯業およびその他業種では既に競合関係にあるものもあり、就中、機械関係においては、その半数以上が激しい競争下にあることが注目される。

表一 17 海外商品との競合関係

項目 業種	京 都 の 中 堅 的 企 業				全 国 の 中 堅 企 業				
	回 答 企 業 数	競 争 し て いる	競 争 し て ない	無 記 入	将 来 予 想 さ れ る	回 答 企 業 数	競 争 し て いる	競 争 し て ない	無 記 入
繊維(内卸関係)	社 32 (17)	社 6 (2)	社 22 (11)	社 4 (4)	社 7 (6)	社 26	社 6	社 18	社 2
食 料 品	3	—	2	1	1	21	2	18	1
紙 工 ・ 印 刷	2	1	1	—	—	10	—	10	—
化 学 ・ 薬 品	3	1	2	—	1	38	7	30	1
ゴ ム	—	—	—	—	—	9	2	6	1
窯 業 , 土 石 製 品	2	2	—	—	—	22	2	19	1
金 属	6	—	6	—	—	45	1	41	3
機 械	12	6	5	1	2	103	22	76	5
電 機	2	—	2	—	2	46	20	25	1
其 の 他	2	1	1	—	1	21	4	15	2
合 計	64 (100%)	17 (27%)	41 (64%)	6 (19%)	14 (22%)	341 (100%)	66 (19%)	258 (76%)	17 (5%)



なお、全国調査の場合の中堅企業の海外との競合関係は、京都に比べて、やや薄いように思われるが、競合企業が少くない点では変りはない。

また、今後の経済の国際化について、自由化に対する影響をみると、貿易の自由化については、影響を受けているとするものは回答会社72社中の15社(21%)であり、資本の自由化について影響を受けるとするものは77社中9社(1.2%)であって、国際化への関心はやや低調である。業種では、繊維、食料品、よう業、化学、機械、電機および「その他業種」においては海外商品との競合化の進展を予想している。

特に繊維においては競合の懸念が強いが、これは開発途上国との特惠関税問題などによって今後の競争の激化が予想されるからであろう。

表-18 自由化の影響

業 種	貿易の自由化の影響			資本の自由化の影響			
	記入社数	受けて いる	受けて ない	記入社数	受ける	わからない	受けない
繊維(内卸関係)	社 38 (20)	社 8 (2)	社 30 (18)	社 39 (21)	社 2 (一)	社 12 (8)	社 25 (13)
食料品	3	—	3	5	1	1	3
化学	3	—	3	3	1	1	1
紙工・印刷	2	—	2	2	—	1	1
窯業・土石製品	2	1	1	2	—	1	1
金属	6	—	6	6	1	1	4
機械	13	4	9	14	4	3	7
電機	2	—	2	2	—	2	—
その他	3	2	1	4	—	1	3
合計	72 (100%)	15 (21%)	57 (79%)	77 (100%)	9 (12%)	23 (30%)	45 (58%)

〔10〕京都の中堅的企業は、機械、繊維などの業種においては輸出の比率が高く、既に輸出型の産業であるところも少くないが、概して輸出比率が低いところが多い。

回答企業82社についてみると、次表の如く無回答若しくは輸出が0とするところが43社で半数以上を占め、輸出に関係をもつ企業は39社の半数以下である。この39社について売上高に対する輸出比率をみると、それが10%未満のものが23社で約60%を占めているが、大部分(約50%)は5%以下であって、先ず低調な輸出状況にあるといつてよい。しかし、10%~20%未満の輸出比率をもつものが18%、20%~30%未満、30%以上がそれぞれ10%、13%を占めているところもあり、これらの大部分は、繊維の

表-19 輸出比率の現状

輸出比率		回答	0又は	記入	10%未満	10%~	20%~	30%以上
項目		企業数	無記入	社数	( )内 5%未満	20% 未	30% 未	( )内は 50%以上
京 都	織 維 〔内卸関係〕	40 〔22〕	24 〔17〕	16 〔5〕	9社 〔5〕		1社	5社 (5)
	食 料 品	5	3	2	2 (2)	0	0	0
	紙 工 印 刷	3	3	0	0	0	0	0
	化 学	4	1	3	3	0	0	0
	窯 業 土 石 製 品	2	1	1	1 (1)	0	0	0
	金 属	6	4	2	1 (1)	1	0	0
	機 械	13	2	11	4 (2)	5	2	0
	電 機	3	1	2	2	0	0	0
	其 の 他	6	4	2	1 (1)	0	1	0
	合 計	82	43	39 (100%)	23 (59%)	7 (18%)	4 (10%)	5 (13%)
全 國 調 査		341	93	248 100%	156 (63%)	41 (17%)	18 (7%)	33 (13%)

(註) 全国は39年度

製造、染色と機械関係である。しかもこれらの中には染色の如く40%~50%の輸出比率を占めるものもあることは注目してよい。

この傾向を、全国調査の場合でみるもほぼ同様で、256社中輸出比率が10%未満のところは156社で61%、10%~20%未満が16%、20%~30%未満が7%、30%以上が13%となっており、業種別にはやはり繊維関係、機械関係が高く、繊維工業で約17%、衣服で約28%、精密機械で約15%、電機機械で約12%の平均輸出比率を示している。

### 〔技術・商品開発からみた特徴と問題点〕

〔11〕京都の中堅的企業は、激しい技術革新に対応して技術商品の改良 変更はもとより、新技術 新商品の開発に対しても絶えず前向きな姿勢で取り組むことによつて成長しているものが多い。

回答企業の中には、業種によっては、「自分の業種では、目新しい技術革新が殆んどなく、よりもっと重要な問題がある」とするものもある（繊維特に卸関係）が、大部分の企業は、次表の如く、技術革新が成長への決定的重要性をもち、それが企業の成長較差を決定づけるという考え方に立って、技術・商品の開発に前向きに取り組んできている。

即ち アンケート結果によると、技術開発に対する考え方として「自分の関係している業界では、技術革新が激しいからそのためのあらゆる努力をしている」とするものが68社のうちの37社（53%）を占めており、また「海外との競争が激化するから技術革新が特に需要である」とするものも多い。

従って技術革新に伴う新投資についても「旧設備を廃棄しても、新投資を

やるべきだ」として、所謂スクラップ・アンド・ビルドを自然の要請だとする考え方が強い。

表-20 技術開発に関する考え方

業 種	項 目	を し て い る	新 が 激 し い か ら そ の 為 全 ゆ る 努 力	自 分 の 関 係 し て い る 業 界 は 技 術 革	革 新 が 特 に 重 要 だ	海 外 と の 競 争 が 激 化 す る か ら 技 術	自 分 の 関 係 し て い る 業 界 は 目 新 し	と 重 要 な 問 題 が あ る 。	い 技 術 革 新 殆 ん ど な い そ れ よ り も	技 術 革 新 に 伴 う 新 投 資 は 設 備 過 剩	ひ い て は 過 当 競 争 を 引 き 起 す か ら	当 分 見 合 せ る 。	新 投 資 が 設 備 過 剩 を 引 き 起 す お そ	投 資 を ふ や す べ き だ 。	れ は あ る が 旧 設 備 を 廢 棄 し て も 新	そ の 他 の 意 見	
		織 [内卸関係]	維 30社 (13)	12社 (5)	7社 (3)	8社 (3)	2社	6社 (3)	3社 (2)								
食料品	4	3			1		1										1
紙印刷	3	1															
化学工業	3	2					1										
窯業	2	1															1
土石製品	2	1															
金属	6	3					1										2
機械	14	10	7														
電機	3	3															1
その他	3	2					1										
合計	68	37	14	11	3	15	7										

ところで、技術革新には、その重点を従来商品系列の改良・変更におくか、新技術・新商品の開発におくか、或いはこれを平行して進めていくかは、企業によって異なるけれども、回答企業の成長要因からみると、次表の如く、主として従業製品系列の改良・変更ないし追加によって成長したとするものが71社中の57社(80%)、また、主として新技術・新商品の開発によって成

長したとするものが、39社(55%)を占めている。このうち、主として新商品の開発によって成長したとする場合には、技術導入・技術提携によるものも少ないが、特に注目すべきは、技術投資に重点をおいた自主技術の開発により成長したものが多くことでありその中には、工業所有権の武装により参入障壁を確立しているところもある。

表-21 技術・商品開発からみた成長要因

業種	項目	記入者数	新商品の開発					従来商品の改良			その他の意見
			新製品の開発に成功したため	技術導入	技術提携	技術投資に重点をおく自主技術の開発	特に工業所有権による武装体制をとったため	小計	従来製品のダウン	従来製品の品質の改良転換	
繊維 [内卸関係]		社36 (19)	社11 (3)	社3 (2)	社3 (2)	社	社17 (6)	社1	社30 (19)	社31 (19)	社
食料品		4	1				1		3	3	
紙工・印刷		3	0		1		1		2	2	
化学・薬品		3	1				1		2	2	1
窯業 土石製品		2	1		1		2		2	2	
金属		6	0		1		1	2	4	6	
機械		11	4	2	4	2	12	4	4	8	
電機		3	1	1	1		3		2	2	
その他		3	1				1		1	1	1
合計		71 (100%)	20	6	11	2	39 (55%)	7	50	57 (80%)	2

また、従来製品の改良・変更ないし追加については、大巾なコスト・ダウンを伴ったケースが少ないが、改良・変更ないし追加を必要とする理由を主力商品についてみると、次表に示す如く、才1位~才3位の主力商品を通じて才1には「新しい競争者の出現による」とする場合、才2には「当該商

品の需要の一巡」によるとする場合、才3には「代替品の進出」によるとする  
 場合が多い。

しかし、反面において自分の企業の新商品の開発によるとする意見も少な  
 くなく、注目される。

表一 2 2 主力製品の改良・変更・追加の必要  
 の有無と必要の理由

	改良・変更 追加	必要とする理由							
		不要	必要	新しい 競争者 の出現	当該商品 需要の 一巡	代替品 の進出	他の新 製品開発	大企業 の参入	その他
A-2以下 (34社)	第1位 の商品	社 6	社 25	12社	13社	12社	8社	2社	7社
	第2位 "	7	25						
	第3位 "	3	23						
B-1以上 ~D (31社)	第1位	9	22	13	8	9	6	1	4
	第2位	5	22						
	第3位	3	21						
合 計 (65社)	第1位	15	47	25	21	21	14	3	11
	第2位	12	47						
	第3位	6	44						

[12] 京都の中堅的企業は、専門分野での独自の基本技術や基本商品についても、外部の構造変化に対応した絶えざる技術革新を加え乍ら、これを高次加工化の方向で多様化し、差別化し、特殊化し、高級化することによって商品構造が質的に変容をし成長しているものが多い。

中堅的企業が今日の如く群生したのは、産業構造の質的变化に対応した上記の如き技術革新を進んで行ってきたからであることはいうまでもない。

特に京都においては、その際、永い創造の伝統につちかわれた繊細な技術感覚的なセンス、文化的な知識・情報等が大いに活用されている点も見落とすことができない。

このような技術革新が商品構造の質的変容にどのような影響を与えているかについてこれを各種のパターンに分類して例示すると、次の通りである。

① 主力商品の構造に基本的な変化はないが、主として技術や需要の変化に対応しつつ、商品の質的变化によって成長している場合

T1社……………絹縫糸では戦前から全国有数の実績を確保し、その後合繊縫糸にも進出し、輸出の拡大とともに成長

T2社……………浸染整理、樹脂加工を主力とするも、加工技術の進歩とともに、ラミネート加工、コーティング加工分野にも進出することによって成長

K1社……………ネジ類の専門メーカーだが需要の変化に即応して、自動車用、弱電用、建材用に次々と進出することによって成長

K2社……………特殊鋼線、線バネを主力商品とするが、技術や需要の変化に即応して、自動車用、電子工業用、通信機用、事務機器用などのバネを開発することによって成長

② 主として主力となる技術・商品の多様化、差別化を進めることによって成長している場合

T3社……………刺繡レースの業界トップを維持しつつ、さらに婦人服地やラッシュェリー等の2次洋装製品分野へも進出し、多様化によって成長

T4社……………創業時の和装小物専業からさらに寝具、合繊呉服などにも多様化することにより成長

T5社……………戦前の綿染色加工中心から合繊染加工へ移行するとともに、乳製品にも進出することによって成長

T6社……………創業時の夜具裏地専業から更に寝具、婦人服地などにも多様化することによって成長

P1社……………タバコの包装紙を主力とするが、消費構造の変化とともにトップ・ペーパーや包装紙、ケース類にも進出し多様化とともに成長

C1社……………界面活性剤を主力とした多様化をはかり、さらに石油化学



2次製品や有機合成薬品なども次々と開発しつつ成長

Y1 社……………人工歯類の多様商品を主力とするが、研削材や金属類などの関連商品をも開発しつつ成長

Y2 社……………砥石の専門メーカーであるが「パフ」類をも開発することによって成長

M1 社……………準備機、絞織機などの繊維機械を主力商品とするが、金属工作機械や工具用キャビネット類をも開発することによって成長

M2 社……………染色整理機械の専門メーカーであるが、塗布乾燥機などの高分子化学工業用機械なども開発することによって成長

M3 社……………分析計を主体とする電気計測器メーカーであるが電極PHメーターを主力として、物理化学とエレクトロニクスの技術を総合しつつ製品の多様化によって成長

③ 主として新技術や新分野へ進出しつつ、主力商品の移行ないし構造変化によって成長している場合

T7 社……………京呉服から婦人服地更に逸早く転換し、わが国における婦人服業界のトップならびにファッション・リーダーとして成長

T8 社……………創業時の「袱紗」から「風呂敷」へ、そしてさらに和装小物類、身廻り品へと移行、転換しつつ成長

T9 社……………創業時は法衣、その後綸子、羽二重、縮緬類に転換しさらに本絹着尺部門に進出、これを主力にしつつ成長

T10 社 ……創業以来の「蚊帳」から洋式布団、毛布を主力とする商品構造に移行、転換しつつ成長

F1 社……………各種瓶詰や調味料の商品構造から、飲料水、嗜好食品中心の商品構造への移行とはかりつつ成長

C2 社……………工業用石鹼、アルコール乳化剤などを主力とする商品構造から合成洗剤、界面活性剤などを主力とする商品構造に移行転換することによって成長

C3 社……………駆虫剤、催眠剤を主力とする商品構造から、代謝性循環器系

薬剤や神経系用薬剤などを中心とする商品構造に移行し、多様化とともに成長

M4 社……………綿織機，綿紡機，化繊用機械などの繊維機械中心から，金属工作機械，劇場用映写機を主力とする商品構造に移行，転換しつつ成長

M5 社……………マイクロ・メーターからスタートして，冷暖房機，注油器，専用工作機等を開発しつつ商品の転換をはかることによって成長

④ 主力となる技術商品の多様化や質的变化を進めるうちに，その分野での専門総合メーカーとして成長している場合

T11 社……………創業時の西陣帯地から，戦後インテリア用を主力とする商品構造に移行，転換しつつ，高級インテリア装飾の専門総合メーカーとして成長

T12 社……………当初の編レースの委託加工から，その後，自動スクリーン，コーティング，電着植毛，高分子化学の応用加工技術などを次々に自主開発することによって，繊維の専門総合加工メーカーとして成長

T13 社……………ブック・クロス類を主力商品としつつも，合成皮革，人工皮革，不織布，ステーフレックス類の新商品を多様的に開発しつつ専門塗装の総合メーカーとして成長

P2 社……………商業用定期行物，書籍の印刷，製本を主力としつつ，更に包装紙等の特殊印刷などにも多様的に進出，写真印刷分野における専門総合メーカーとして成長

E1 社……………創業時のカルタ類からランプ，骨牌，ゲーム類への移行，転換と多様化をはかることにより，室内娯楽用品の専門総合メーカーとして成長

⑤ 主力となる技術，商品の多様化や質的変化を進めるうちに，事業構造そのものの性格を変容しつつ成長している場合

M6 社……………マグネット・リレー，タイムリレー，マイクロスイッチなどの機能部品中心から，これらの機能部品を組合せた制御装置類にも進出，更に各面のエレクトロニクス商品分野を開発することによって商品構造の性格が変容しつつ成長

M7 社……………当初の製版用スクリーンから，戦後テレビ用等のスクリーンを開発，その後，工業用カメラ，光学機械，関連電子部品を次々と開発して技術の多様化に成功，これを主力とする商品構造に変質しつつ輸出の拡大とともに成長

⑥ 主力商品を，主として特定の商品に集中化することによって成長している場合

T14 社 ……当初は，各種装身具や女性用下着類を取扱っていたが，その後，女性用の下着類に集中特化し，ファンデーションランジェリーなどの分野で高級商品を次々と開発しつつ総合専門メーカーとして成長

T15 社 ……主として綿の捺染加工に集中し，輸出の拡大とともに成長

T16 社 ……白生地を中心とした京染に集中することによって成長

T17 社 ……当初の布綿製品，各種既成服などの商品構造を子供用の既成服に集中することによって成長

M8 社……………自動車用のブレーキに集中特化するとともに自動車メーカーとの複数取引関係を保持しつつ成長

M9 社……………機械式の無段変速機を自主開発しこれに集中特化するとともに，大手の機械・電機メーカーとの複数取引関係を保持しつつ成長

⑦ 主として、技術ないし商品の高級化をねらって成長している場合

T18 社 ……創業以来、高級絵羽物や染友禅などに感覚的な意匠・考案力を駆使した高次加工品の専門製造・卸問屋として成長

T19 社 ……創業以来、一貫して京染呉服の高次加工品を取扱いつつも、織着尺から染加工着尺への移行をはかることによって成長

T20 社 ……高級婦人服について、デザインから染加工に至る一貫システムを整備することによって成長

T21 社 ……高級呉服について、デザインから生産、卸に至る一貫したシステムを整備することによって成長

T22 社 ……高級婦人服地の専門製造、卸問屋として成長

T23 社 ……戦後、高級絹織物、生糸を中心とする製造、卸問屋として成長

T24 社 ……主力製品である高級洋傘の企画、生産、販売の一貫体制を整備するとともに、毛皮、シヨール、スカーフ、マフラーなど婦人用高級洋品のファッション・リーダーとして成長

⑧ 主として、技術・商品の大衆化ないし量産化によって成長している場合

T25 社 ……名古屋帯など各種帯地に専門特化するとともにその大衆化、量産化によって成長

T26 社 ……高級品の多い京都の織物業界にあつて、ウール着尺、御召上布、化合繊維などの思い切った商品の大衆化をはかることによって成長

F2 社 ……日本酒におけるわが国有数のメーカーであり、特に一級酒を中心にしつつ瓶詰化に先鞭をつけるとともに、独自の量産体制を整備する。

[13] 京都の中堅的企業における技術・商品の開発体制は、大企業に劣らないだけの進んだ研究開発システムを確立しているところもあり、開発部門を持つところが少なくないが、総じて人材、組織の面で実体が伴わず体制整備が必ずしも充分とはいえない。

ところで、技術開発に対する体制として、京都の中堅的企業では、製品開発部門がどのように組織され、整備されているかを見ると、技術・商品（研究）開発部門を組織上、明確にもっているとするものは、回答会社73社中の55社で全体の80%に及び、その組織上の地位についても、社長の直属と見做しうるものが回答企業55社中26社と約1/2を占めるなど、経営者の開発に対する意欲の高さがうかがえる。

また、開発部門人員の全従業員に占める割合が10%を越える企業が回答会社54社中12社もあり（繊維5、化学3、電機2、機械1、窯業1、その他1でこのうちの4社が15%を越えている）、この中には、我国でも有数の進んだ研究開発システムをとっていぬところもある。

しかし乍ら、全般的には、1億未満の規模では、組織をもっているものは、50~60%を占めているものの、その人員構成は10~15人程度であり、研究機能はもとより、開発機能を果して充分行えるだけの実体が備わっているかどうかには問題がある。

また、3億未満の規模の会社でも、開発人員は20人に満たず、開発費用の売上高に占める割合も、2%に満たない状態であり、スタッフの陣容、研究施設、技術情報管理、マーケティングなどが充分であるかどうかは大いに検討すべきところであろう。

表-23 技術・商品開発部門の状況

項目 規模	商品の研究開発部門の有無			研究開発部門の人員数		開発費の売上高に占める割合	
	回 企 業 数	(イ) も っ て い る	(ロ) も っ て い な い	回 企 業 数	1社 あ た り 平 均 人 員	回 企 業 数	1社 あ た り 平 均 の 割 合
A - 1	社 20	社 12	社 8	社 11	(人) 10	社 11	% 1.4
A - 2	16	9	7	9	15	7	1.7
B - 1	14	13	1	13	19	13	1.8
B - 2	8	7	1	7	17	5	1.7
B - 3	4	3	1	3	36	3	2.0
C	7	7		7	60	6	2.7
D	4	4		4	170	4	3.8
合 計	73	55	18	54	(34)	49	(19.6)

## 〔販売・生産における特徴と問題点〕

- (14) 京都の中堅的企業は、高度成長過程において、専門企業としての先見性、先発性を生かしながら、新しい市場や、未開拓の分野の開拓、或いは安定需要先の確保に成功し、全国的な拡がりの中で、販路の拡大をはかつてきたものが少なくない。しかし、マーケティングや販売網組織など販売体制の整備には課題を残している。

京都の中堅的企業成長の要因を販売面からみると、次表の如く「新市場ないし未開拓分野の開拓に成功した」ためとするものが最も多く、次いで「大口の安定需要先を確保したため」とするものが多い。

これらは、即ち、高度成長時代が量的成長であっただけでなく需要や消費における構造の資的变化を伴った成長であったため、京都の中堅的企業に、専門企業としての先発性、先見性を市場形成に当って生かす機会を増大させるとともに、またこれに即応した「独自の販売促進策や販売方式」を機敏に展開することができたことと密接な関連をもつ。この間の関連要因分析は更に具体的に調査することが必要であり、今後の研究課題とし、ここでは次表を示すに止めたい。

表-24

## 販売における成長要因

項 業 種	記 入 社 数	主として 新市場な いし未開 拓分野の 開拓に成 功したた め	特に大口 の安定需 要先を確 保したた め	特に独自 の販売促 進策を強 力に行っ たため	特に独自 の販売体 制、販売 方式をと ったため	特に輸出 の拡大に 成功した ため	特に市場 調査、需 要調査を 強力に行 ったため	主として 他社との 共同化提 携を積極 化したた め	その他の 意見
織 維 〔内卸関係〕	社 38 (20)	社 17 (11)	社 13 (7)	社 11 (6)	社 6 (2)	社 2 (0)	社 2 (2)	社 1 (0)	社 1 (1)
食 料 品	5	3		1	3				
化 学	3	1		3		1	1		
紙工・印刷	2	—	1	1					
窯 業	2		1	1	1				
金 属	6	3	3		2				
機 械	11	5	2	2	2	1			1
電 機	3	1	1	1	1	1			
其 の 他	3	1		1	2				1
合 計	73	31	21	21	17	5	3	1	3

ところで、このような販路の拡大は、当然、京都の中堅的企業の販売構造に質的变化をもたらした。

即ち、一般に販売における直接販売と間接販売との割合は、特別の場合を除いて、企業の規模が大きいほど間接販売のそれが大きい、京都の中堅的



企業においても主力商品の売上高における直・間の割合の推移をみると、30年度の61:39から、35年度59:41、40年57.5:42.5と漸次間接販売の割合を高めている。

しかも、この傾向は比較的下位層の規模、および成長の特に著しい3億以上5億未満の規模層において顕著なことが注目される。

表-25 直間別売上高比率の推移

	30年度			35年度			40年度		
	回答 企業数	直接 販売	間接 販売	回答 企業数	直接 販売	間接 販売	回答 企業数	直接 販売	間接 販売
合計	(69)社 100%	% 60.6	% 39.4	(70)社 100%	% 58.9	% 41.1	(76)社 100%	% 57.5	% 42.5

以上、京都の中堅的企業の販売面における特徴に融れたが、しかし、新市場の開拓といい、販路の拡大というも、その反面にはなお未整備な重要な課題が残されていることは見逃せない。

即ち、それは1つにはマーケティングの問題であり、2つには販売組織の問題であり、この2つの課題はいつでも独り京都の中堅的企業のみならず中堅企業全体に共通した課題である。これまでは成長が急激であり、ある意味では「作れば売れる」時代であったため、生産主義が先行してマーケティングに対する体制が後廻しになり勝ちであったし、また拡大した販路の維持には販売機能や組織をそれほど拡充し整備しなくてもよかった。しかし今後は問題である。しかもその体制整備を個別企業の力によってのみ解決してゆくには、中堅的企業なるが故のコストや資本力の限界があり、しかも情報や流通の大規模化の進行がそれをするを思えばますます困難なることが考えられる。

今後、これをどのようにして整備し強化しつつセアを維持してゆくかは、中堅的企業にとって極めて重要な課題であるといわねばならない。

(15)京都の中堅的企業は、概ね専門分野における多種少量の生産形態であるにも拘わらず、増大する需要に対しては、生産技術の改善や標準化など生産管理水準の向上や、設備の近代化或いは外注の整備などをはかりつつ、効率的な生産管理体制によって消化したものが多く、また安定需要商品の量産化に成功している場合も少なくない。しかし、総じてそれが適性規模生産（販売）、適性生産（販売）方式にまで達しているかどうかには問題を残している。

中堅的企業は、一般に多品種少量の生産形態である場合が多く、その生産構造を生産方式からみると、見込生産と注文生産の割合は規模が拡大したにも拘わらず全体としては30年以來、10年間50:50であって殆んど変化していない。

（但し、成長度の非常に高い3億～5億未満の規模層では見込生産の割合が30年度の58:42が40年度の73:27と著しく増大している。）

表-26 生産方式の推移

	30年 度			35年 度			40年 度		
	回 答 企業数	見 込 品 生産高比率	注 文 品 "	回 答 企業数	見 込 品 生産高比率	注 文 品 "	回 答 企業数	見 込 品 生産高比率	注 文 品 "
合 計	社 (59) 100%	% 47.9	% 52.1	社 (64) 100%	% 48.4	% 51.6	社 (68) 100%	% 49.2	% 50.8

しかし、その生産管理面においては管理水準の向上や近代化投資に努めたため、多種少量的需要の増大にも拘わらず、よくこれをこなすことができた。即ち、成長の生産体制面における要因について回答企業66社のアンケートをみると次表の如く、才1に「多品種少量生産構造の下での効率的な生産管理体制を確立したため」とする意見が各規模を通じ最も多く、また「安定需

要商品の開発とともにその量産化にも成功し、これによって成長できたとするものも少なくない。

また、これらの体制整備のための管理水準の向上には材料、部品、作業工程等の「標準化」「設備の近代化」「生産技術の画期的な改善」などによるとする意見が少なくない。

表-27 生産における成長要因

(回答企業数 66社)

要 規 模	多品種少量 生産下での 効率的生産 管理体制を 確立したため	特に安定製 品の量産体 制を確立し たため	主として、 材料部品及 び作業工程 等の標準化 をはかった ため	特に設備の 近代化をは かったため	特に生産技 術の画期的 な改善に成 功したため	そ の 他
A-1	7 社	4 社	4 社	1 社	2 社	社
A-2	6	4	1	1	2	2
B-1	6	3	4	6	1	
B-2	4	1		1		1
B-3	3	2	1			
C	4		2	1	1	
D	3	1		1		
計	33	15	12	11	6	3

また、この間における外注の拡充・整備も著しい。

即ち、回答会社41社における外注高の推移をみると、全体として、昭和30年度を1とすると35年度は、2.6倍、40年度には実に6.7倍に増大しており、それにつれて生産高に対する外注高依存度も次表の如く著しく増大した。

このようにして生産規模の拡大と生産管理体制の整備の進行はみたけれども、多種少量生産の構造が基本的に变化した訳ではなく現状の構造規模が適性規模に達していると考えている企業は、むしろ非常に少ない状況であり、所謂商品のベース・ロード化がなお強く必要とされていることがうかがえる。

表-28 規模別外注依存度の推移

規模 \ 年度	30年度	35年度	40年度
A-1	14.0%	15.0%	17.0%
A-2	8.1	13.0	19.1
B-1	10.2	9.9	18.0
B-2	7.0	15.6	8.0
B-3	14.5	21.5	16.5
C	4.1	3.9	11.2
D	1.7	4.9	14.2

(注) 上記数字は中位数による

即ち、回答企業79社についてみると、「現状が既に適性規模である」とする意見は、僅か13社(12%)であり、(5億以上の規模では皆無)、「現状規模は小さく適性規模まで拡大したい」とするものが、54社で70%近くを占め、各規模層を通じて、「適性規模」体制ないし適性生産(販売)方式確立への期待が非常に強い。

表-29 成長と適性規模との関係

項目 \ 規模	回答企業数	現状規模は小さく適性規模にまで拡大したい	現状が適性規模だが、これをくずさず、なお成長したい	将来の規模拡大を考えている	その他
A-1	22社	15社	2社	4社	1社
A-2	20	16		2	2
B-1	15	11		3	1
B-2	7	4	1	2	
B-3	4	1		2	1
C	7	4	2		1
D	4	3	1		
計	79	54	6	13	6

[16] 京都の中堅的企業は、販売、生産の拡大過程において、他企業との協力、提携など外部構造関係に積極化をはかってきたが、今後の産業再編成の進行に対しても他企業との関係を一層強化する方向で対処してゆこうとする意欲が強い。

京都の中堅的企業が、販売、生産の拡大過程において、他企業との協力・提携関係をどのように進めてきたかについて、その推移は今明らかではないが、協力関係（但し外注関係は除く）を40年度でみると、次表の如く、回答企業64社中の33社（52%）は業務提携（19社）、技術提携（13社）、合弁会社（7社）などの協力関係を持ち、その中には株式の相互持ち合いや、役員相互派遣などを行っているところがかかなり多く、また外国企業と提携関係にあるものも少ない。

表-30 提携の状況（40年度末現在）

項目規模	回答企業数	記入社数	株式の持ち合い	役員相互派遣	業務提携	技術提携	共同出資の別会社	その他
A-1	22社	8社	6社	3社	4社	4社	2社	
A-2	21	5	4	1	3	2	1	
B-1	16	9 (1)	2	1	6	3		1
B-2	8	4 (3)			1 (1)	2 (1)	2 (1)	
B-3	4	2	1		2			
C	7	3 (1)	2	1	2	1 (1)		
D	4	2 (2)			1	1 (1)	2 (1)	1
計	82	33 (7)	15	6	19 (1)	13 (4)	7 (2)	1

(註) ( )内は国外との提携社数を示す。

また、今後大企業を中心に進行するであろうところの「産業の再編成」への対処について、これにどのような構え方をしているかは次表の如く、協力の強化よりも「一本杉」で進みたいとする意見も少なくはないが、それ以上にむしろ「大企業以外の企業との協力関係を強化したい」という意見や「大企業との協力関係を強化したい」とする意見が多い。また、「大企業への系列化」を進めたいとする意見は極めて少ない。このように回答企業の多くがむしろますます他企業との協力関係を積極的に強化する方向で再編成に対処していこうとしている傾向が著しいことは、中堅的企業が「独立力行」の自信から、とかく「一匹狼」的な企業の「孤立化」をまねく傾向があることを考えると、京都の中堅的企業の協力関係強化への積極姿勢には特に注目してよい。

表-31 産業再編成に対する考え方

規 模	項 目 社 数	大企業以外 の企業との 協力関係を 強化したい	大企業との 協力関係を 強化したい	他企業との 関係よりも 「一本杉」で ゆきたい	外注の再整 備を行いた い	大企業への 系列化を進 めたい	その他 の意見
		社	社	社	社	社	社
A-1	16	4	4	4	3	2	2
A-2	18	7	5	3	1	1	3
B-1	11	5	4	2	2		4
B-2	7	3	2	1	1		2
B-3	4			2	1		2
C	7	1	3	1	2		1
D	3	2	1		1		
合 計	66	22	19	13	11	3	14

## 〔経営の主体性からみた特徴と問題点〕

〔17〕京都の中堅的企業には、資本的にはもとより、経営に決定権をもった独立企業が多い。

回答企業について、独立企業、系列企業の区分をみると、独立企業が63社(79%)、系列下にあると見做される企業が19社(23%)であり、大部分は資本的にはもとより、経営決定権をもった独立企業である。それは比較的小規模のところにおいても少くない。

今、これを全国の才2市場上場会社の場合と比較すると、その特徴が一層明らかである。

即ち、次表のごとく、全国の場合には、約600社のうち、系列企業が44

表-32 系列企業における系列化と成長との関係

京 都 の 中 堅 的 企 業					全 国 第 2 市 場 上 場 会 社 ( 昭 3 8 年 )				
資 本 金	回 答 企 業 数	独 立 企 業 数	系 列 企 業 数	独 立 : 系 列	回 答 企 業 数	独 立 企 業 数	系 列 企 業 数	独 立 : 系 列	資 本 金
3,000万~ 5,000未満	社 22	社 17	社 5	78:22 <sup>%</sup>	—	—	—	—	5,000万 未満
1億未満	21	16	5	76:24 <sup>%</sup>	2	1	1	50:50 <sup>%</sup>	1億未満
2億 "	16	11	5	69:31	164	109	55	67:33	2億 "
3億 "	8	7	1	88:12	232	118	114	51:49	4億 "
5億 "	4	4	0	100:0	121	70	51	58:42	6億 "
10億 "	7	5	2	71:29	40 12	20 4	20 8	50:50 33:67	8億 " 10億 "
10億台	4	3	1	75:25	30	11	19	37:63	10億台
合 計	82 (60)	63 (48)	19	77:23	601	333	268	56:44	合 計

(註) 1. 京都の場合の合計の( )内は5,000万未満を除く場合を示す。

2. 全国の場合は、中村秀一郎氏「中堅企業論」より抜萃したものであり、これにも製造業以外に若干の商業およびサービス業が含まれる。

%で、独立企業は56%に過ぎない。京都の中堅的企業における独立企業の比重の高さがよくわかる。

〔18〕京都の中堅的企業には、大企業の系列下にある企業もあるが、それらは、むしろ系列下に入ることによって、成長している場合が多い。

上記の系列企業19社について系列化の性格をみると、材料部品や製品の相当部分を支給（乃至購入）され納入しているものがその殆んどだが、相当の株式を保有され、役員を派遣されているケースも約50%に及んでいる。

規模別には、払込資本金の規模が2億未満のところが大部分であり、業種別には、80%近くが繊維（染色）、機械に集中していることが注目される。

しかし、これらの系列企業の成長との関係をみると、次表の如く、系列下に入ることによって成長したとする企業が少くない。

表一三三 系列下企業と成長との関係

業 種 模 式	合 計	織 (内 卸 関 係 維)	食 料 品	紙 工 ・ 印 刷	化 学 ・ 薬 品	窯 土 石 製 業 品	金 属	機 械	電 機	そ の 他
系列企業数	19社	9社 (3)	社	社	1社	社	1社	6社	1社	1社
系列化と成長との関係 系列化することによって成長すること	10	6 (1)						3		1
系列化と成長との関係 系列化から脱皮することによって成長すること	1							1		
無回答	8	3			1		1	2	1	



表-34 系列化の内容

内 容		系 列 企 業 数	株 式 が 相 当 保 有 さ れ ている	役 員 が 派 遣 さ れ ている	原 材 料 部 品 の 相 当 部 分 を 購 入 乃 至 支 給 さ れ ている	主 要 製 品 の 相 当 部 分 を 納 入 乃 至 販 売 し ている	特 別 な 技 術 援 助 を う けている	特 別 な 販 売 援 助 を 受 けている	資 金 援 助 又 は 幹 旋 を う けている	そ の 他
規 模 別	A - 1	5 社	6 社	3 社	3 社	3 社	1 社	2 社	3 社	1 社
	A - 2	5	4	2	1	2		1	1	
	B - 1	5	3	1	1	2			1	
	B - 2	1	1	1	-	-				
	B - 3	-	-	-	-	-				
	C	2	2	2	2	1				
	D	1	1	1	-	-				
	合 計	19	17	10	7	8	1	3	5	1
業 種 別	織 維 (内卸関係)	9 (3)	8 (3)	2 (1)	3 (1)	3 (1)		2	2 (1)	
	食 料 品	-	-	-	-	-				
	紙 工 ・ 印 刷	-	-	-	-	-				
	化 学 ・ 薬 品	1	1	1	1	1				
	窯 土 石 製 業 品	-	-	-	-	-				
	金 属	1	1	1	1	1				
	機 械 電 機	6	5	4	2	3	1	1	3	1
電 機	1	1	1	-	-					
そ の 他	1	1	1	-	-					

## 〔経営（代表）者における特徴と問題点〕

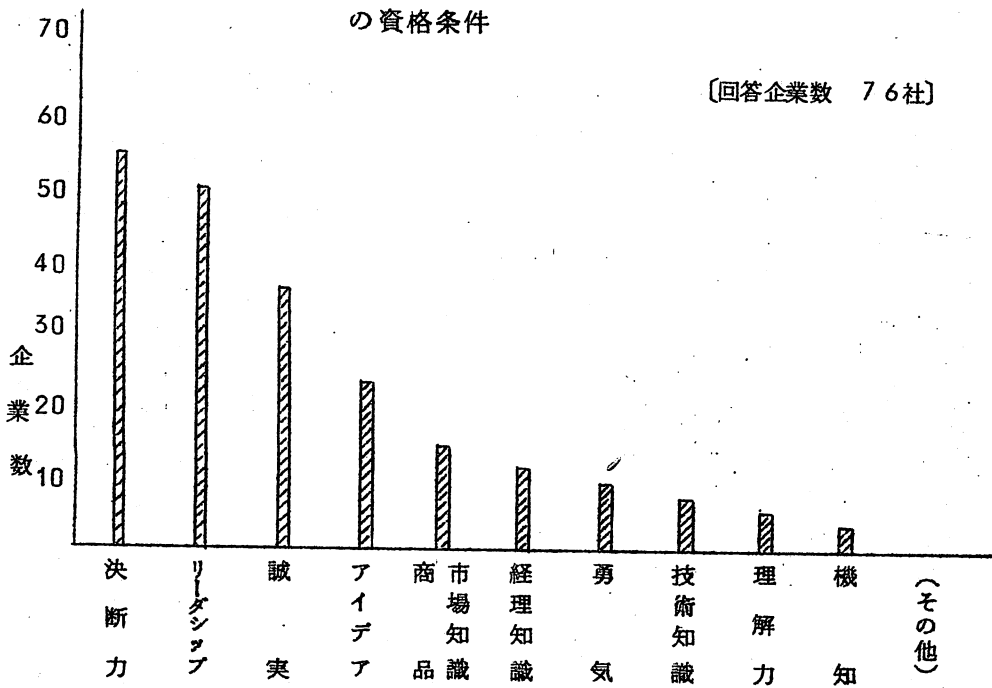
〔19〕京都の中堅的企業は、経営代表者の経営に対する主導性や個性が非常に高い。

中堅企業への成長を可能にするには、外部の成長要因を内的要因に転化する主体であるところの企業の経営者の秀れた資質と主導性が先ず何よりも根本であることはいうまでもない。

京都の中堅的企業には、秀れた資質をもった経営代表者による主導性の高い企業が多い。

主導性のあり方は、創業型の経営者の場合と世襲型の経営者の場合とでは、やゝ異なる側面をもっているが、共通した特徴は、いずれも、外部の環境条件の変化に積極的に適応してゆこうとする謂わば経営に対する革新的な意識が

表一三五 中堅的企業における経営（代表者）の資格条件



非常に強いということである。

このような経営者の資質と主導性について、回答会社の状況を総合すると次の通りである。

- ① 経営（代表）者はその資格要件として、「決断力」、「リーダーシップ」「誠実」を重視している。

中堅的企業の経営代表者は、その資格要件として、オ1に「決断力」オ2に「リーダー・シップ」、オ3に「誠実」をあげている。

- ② 経営（代表）者の意志決定には専決型の主導性が強い。

回答企業の経営代表者は、経営の意志について「経営（営業）の基本方針」、設備に関する基本方針、「組織・人事・給与に関する基本方針」、「製品開発に関する基本方針」、「長期計画」などを重要な決定事項と考えている点では、大企業の場合と殆んど変わらないように見えるが、これの決定方法については、取締役会以外に、常務会などトップの最高諮問機関ないし審議機関およびそのスタッフを設けているところが少なくないにも拘らず、実際の決定に当っては、経営代表者による単独決定を行なっている場合が多く（全体の30%～40%）、概して専決型の主導傾向が強い。

表-36 経営代表者の意志決定の重要事項

規 模	A-1 (21)	A-2 (21)	B-1 (16)	B-2 (7)	B-3 (4)	C (6)	D (4)	計 (79)
事業(経営)方針の基本決定	19	18社	13社	7社	4社	5社	3社	69社
資金、設備に関する基本事項	16	20	13	7	4	5	4	69
組織、人事、給与に関する基本事項	16	17	16	7	3	4	3	66
長期計画とそれに関する事項	5	1	2	2	1	2	5	18
製品開発および新規事業開発に関する基本事項	1	1	1	1	1	-	-	5
利益計画に関する事項	-	-	2	-	-	1	1	4
臨時的例外事項	5	1	4	4	2	-	-	16
その他	2	3	-	-	-	-	-	5

③ 経営代表者の在任期間が非常に長いものが多い

回答企業の中には経営代表者の在任期間が長い場合が多い。

即ち、回答企業82社のうち、経営代表者の在任期間が12年以下（昭和30年以降にその地位についたもの）のものが26社（32%）、13年以上（昭和20年代にその地位についたもの）が36社（45%）であるものの、昭和19年以前、即ち戦前から23年以上も依然としてトップの座にある場合が18社（23%）もあることは、特に注目しなければならない。

いうまでもなく、これらの企業においては、代表者の秀れた主導性が却って時代の変化に適応すべき後継者の育成や経営陣の人材活用などを遅らせるという場合も起り得ることに充分留意すべきであろう。

表-37 経営代表者の現職位についての時期

規 模 時 期	A-1	A-2	B-1	B-2	B-3	C	D	計
昭19年以前	社 5	社 4	社 3	社 2	社 1	社 3	社 0	社 18(22.5%)
昭20~29年	8	11	9	2	3	1	2	36(45%)
昭30年以降	8	5	4	4	0	3	2	26(32.5%)
計	21	20	16	8	4	7	4	80(100%)

(20) 京都の中堅的企業の経営(代表)者には、世襲性、同族性の傾向が強い。

① 世襲性が強い

回答企業79社についてみると、次表の如く38社(48%)は、創業者の直系であり、同族を含めると42社(53%)に及び世襲性が極めて強い。

その他の経営代表者でも、従業員出身の場合は極めて少なく、創業者と無関係の場合でもそれが系列会社に属する代表者である場合が少くない。

表-38 経営代表者と創業者との関係

	A-1	A-2	B-1	B-2	B-3	C	D	計
本人	社4	社6	社5	社1	社2	社1	社1	社20
実子(養子)	12	10	6	5	2	2	1	38
同族	0	2	1	0	0	1	0	4
元従業員	1	1	0	1	0	0	1	4
無関係	2	2	4	1	0	3	1	13
								79

このような世襲性は、当然地域性の強さとも結びついており、経営代表者の出身地をみると、次表の如く82社のうち54の経営代表者(66%)が、京都および滋賀の出身であって他地域からの人材は比較的少ない。

表-39 経営代表者と出身地との関係

	A-1	A-2	B-1	B-2	B-3	C	D	計
京都	社9	社15	社10	社4	社2	社3	社1	社44
滋賀	7	1	0	1	1	0	0	10
その他	6	5	6	3	1	4	3	28
								82

② 同族性が強い。

経営層における同族性を役員構成からみると、流石に経営代表者の場合と違って、従業員出身者が多く、平均で45%を占め、大規模になるほどその割合は多くなっているがまだ大企業のペースには遠い。

一方、創業者一族の出身をみると上位規模では僅か10%台であるが、全体では30%に近く、小規模のところではなお40%前後を占めており、企業としての社会的性格が弱い。

表-4.0 出身別の役員構成

	創業者の 一族	金融機関	取引先 企業	従業員	その他	合計
1 A-1	38.1%	1.3%	5.2%	45.2%	10.3%	100%
A-2	40.3	2.1	12.5	35.4	9.7	100
B-1	28.6	1.3	11.7	37.0	21.4	100
B-2	20.7	6.1	7.3	58.5	7.3	100
B-3	23.9	10.9	4.3	41.3	19.6	100
C	18.8	5.9	10.6	51.8	12.9	100
D	11.8	9.8	5.9	64.7	7.8	100
合計	29.4	3.8	8.9	44.9	12.9	100

同族性に伴う弊害としては、それが特に人材育成上の支障となり、また世襲性の弊害としては、それが個人資産型ビヘイビアからの脱皮を困難し、企業の発展・近代化を阻害する要因となる惧れがあることはいうまでもない。

〔資本および収益力からみた特徴と問題点〕

〔21〕京都の中堅的企業には、既上場会社以外に社会的な資本調達が可能規模に達した企業が少くないが株式の公開などにはむしろ慎重である。

昭和36年の才2上場の開設は、それが中堅企業の外部からの資本調達への範囲の拡大への道を開いたことで、その群生的成長を助ける大きな契機となった。

現在(43年1月)京都の上場会社は、才1部上場が14社、才2部上場が19社の他、地元京都証券取引所への上場が35社(うち京都のみが2社)その他の地方証券取引所への上場が6社があるが、本調査の回答企業のみについてみると、1部上場6社、2部上場15社、京証その他上場2社である。

表~41 株式公開の現状と見通し

項 目 規 模	上 場 の 有 無						上場会社の主要動機						今後の見通し		
	記入社数	上場している				上場していない		記入社数	社信 会 的 用	資 金 円 滑 化	同 族 脱 離 皮	証 券 勸 誘 社	そ の 他	1 部 上 場	2 部 上 場 の 他
		小計	1 部	2 部	そ の 他	社 店 頭 売	社								
A-1	22	社	社	社	社	社	社	社	社	社	社	社	社	社	
A-2	18	—	—	—	—	社	社	—	—	—	—	—	—	社	
B-1	15	2	—	2	—	—	11	4	4	3	—	—	—	社	
B-2	8	4	—	3	1	—	4	4	3	1	—	—	—	—	
B-3	4	4	—	4	—	—	—	4	3	4	1	2	1	3	
C	7	6	2	4	—	—	1	6	2	5	1	1	—	2	
D	4	4	4	—	—	—	—	4	3	3	—	—	—	—	
合 計	76	20	6	13	1	2	54	22	18	18	3	3	1	5	

これらの上場会社の上場の主要動機には「資本調達の内滑化」，「社会的信用の増大」が圧倒的であり，「同族会社形態からの脱皮」という動機もある。

ところで，回答企業全体についてみると，払込資本金規模が3億以上のところは既に殆ど上場済みだが，1億以上3億未満の規模で既上場会社は21社中の僅か7社に過ぎず，他の14社は，非上場の状態にあって，今後の上場を予定しているものは，僅か2社にとどまり，全般に株式の公開には慎重である。しかし，1億未満の下層規模のところには却って今後の状況如何によっては上場の意志ありとするところもある。

この辺りの事由を究明することは，京都の「これまでの中堅的企業」と「これからの中堅的企業」の今後の資本育成のあり方を考える上で重要なポイントであろうと思われる。

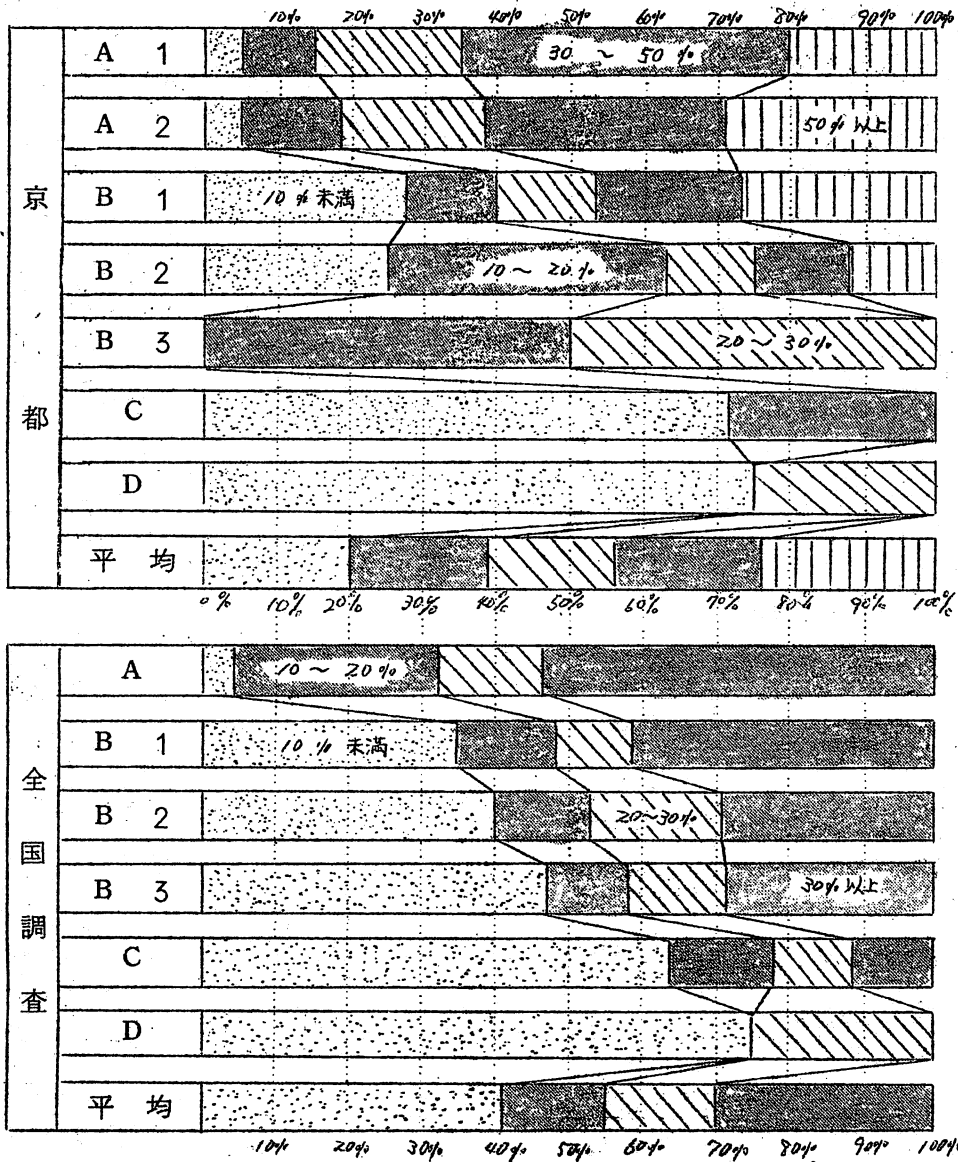
## 〔22〕京都の中堅的企業は，同族の持株比が高く，資本の社会的性格が弱い。

回答企業における経営代表者およびその同族の持株が総発行株数に占める持株比を，全国調査の場合と比較すると，次のグラフに示す如く，京都の場合，非常に高く，同族的色彩が強いことが分かる。特に払込資本金が3億以下の規模層において，その傾向が顕著である。

いうまでもなく，同族的色彩が濃い場合，一般に有能な人材の調達や育成をさまたげるだけでなく，資本調達や安定株主の範囲を拡大する上で，自づから限界が生じ易く，これが経営の近代化や成長の障碍となると考えられる。しかし，中堅的企業といわれるものも，もともと中小企業から成長してきたものが多いだけに，同族性であること自体はむしろ当然であろう。たゞ，同族性であることの有利性と同族性であることの不利益との限界点を見極めることなく，経営権の侵害を危惧する余り，同族性からの脱皮に消極的であることに終始すれば，成長の機会を失うばかりか，却って企業を「孤立化」におとし入れることになることは問題である。



表-42 持株比率の構成 (全国との比較)



〔註〕

京都の場合では、持株比率30%以上を「30~50%」「50%以上」として2つに分けているが全国の場合では「30%以上」と一括されている。

[23] 京都の中堅的企業は、政府系金融機関および地方銀行に  
対する依存度が低い。

長期借入金の40年度末における金融機関別残高比率を回答会社65社についてみると総じて信託、生保、証券等の残高比率が非常に高く、5億～10億以上の規模では、70～80%を越えている。次いで、長期信用銀行への依存が高い（但し、5,000万未満は除く）が、都市銀行、地方銀行の残高比率はかなり低い。特に、生産性研究所の全国調査と比較して著しく異なる点は、京都の場合、各規模により差異はあるが、総じて政府系金融機関の残高比率が全国に比べて極めて低く（特に1億未満の規模においてその差が大きい）、「その他の金融機関」の残高比率が高いことが注目される。また1億未満の規模では地方銀行に対する残高比率が全国に比しかなり高い、5億～10億以上の規模では、地方銀行の残高比率が少くとも、回答会社について零であることも全国と著しく異なる点である。

一方短期借入金についてみると、京都においては、都市銀行の残高比率が、圧倒的に高く全体の70%に及んでいる。これを生産性研究所の全国調査と比較すれば京都の場合、都市銀行への依存が全国に比して、極めて高く地方銀行への依存が全国に比してかなり低いということ（この傾向は規模の小さい程顕著である）、および政府系金融機関への依存が、各規模を通じ極めて低いことが特徴的である。

表-43 金融機関別長短借入金残高比率（全国との比較）

項 目	金融機関別 地域別	政府系金融機関	長 期 信 用 銀 行	都 市 銀 行	地 方 銀 行	相互銀行 及び 信用金庫	そ の 他			合 計
							小計	商 中	工 金 その他	
長期借入金	京 都	6.95	19.92	5.58	5.50	3.27	58.78	1.55	57.23	100
	全 国	20.40	24.73	17.86	9.85	4.68	22.48	-	-	100
短期借入金	京 都	1.15	0.76	68.51	15.01	3.68	10.85	1.82	9.03	100
	全 国	6.13	2.55	55.62	26.73	5.44	6.13	-	-	100

〔24〕京都の中堅的企業は、30年度以降総資本回転率，総資本利益率，売上利益率ならびに自己資本比率はむしろ低下傾向にあり，特定の企業を除いては総じて収益力に「背負びした成長」の傾向が現われている。

回答企業69社の30年度，40年度における総資本回転率，総資本利益率，売上高純利益率の推移をみると，次表に示す如く，各規模層により若干の相違はあるものの総合で総資本回転率は1.9→1.7→1.5に，総資本利益率は8.7%→8.3%→6.3%に，売上高純利益率は4.5%→5.0%→4.1%にいずれも低落している。

この傾向を，全国調査の場合と比較すると，総資本回転率においてこそ，全国の方が低下傾向が強いが，売上高純利益率は，全国の場合はむしろ順調に上昇しており，従って総資本利益率は40年度においても若干の低下にとどまっているのに対し京都の低下傾向は強い。

表-4.5 収益力の推移

項目	規模	年度	京 都							合 計 (69社)	全国調査
			A-1 (14社)	A-2 (19社)	B-1 (14社)	B-2 (7社)	B-3 (4社)	C (7社)	D (4社)		
総資本 回転率		30	回 2.8	回 2.9	回 2.7	回 1.6	回 2.8	回 1.3	回 1.4	回 1.9 (100%)	回 1.4 (100%)
		35	2.4	2.6	2.4	1.7	1.6	1.0	1.2	1.7 (87)	1.1 (78)
		40	2.0	2.3	2.5	1.4	1.1	0.9	1.1	1.5 (80)	1.0 (72)
総資本 利益率		30	% 4.8	% 4.3	% 8.4	% 5.5	% 6.0	% 12.5	% 13.1	% 8.7 (100%)	% 6.3 (100%)
		35	5.9	3.2	9.1	3.8	8.6	6.0	10.7	8.3 (92)	8.5 (135)
		40	4.9	5.5	9.6	4.8	6.9	7.0	5.8	6.3 (73)	5.8 (92)
売上高 純利益率 (税込)		30	% 1.7	% 1.5	% 3.5	% 3.5	% 2.2	% 10.2	% 9.3	% 4.5 (100%)	% 4.6 (100%)
		35	2.5	3.0	4.8	4.8	5.5	5.8	9.0	5.0 (111)	7.7 (167)
		40	2.4	2.3	3.4	3.4	6.4	7.8	5.5	4.1 (82)	5.8 (126)

また、回答会社82社の自己資本比率の推移をみると、規模層により若干の相違はあるが、総じて30年度36%→35年度28.5%→40年度29.1%と、40年度に若干の回復はみられるものの、30年度→35年度における低下が著しい。

これを全国調査の場合と比較すると、30年度においてはむしろ京都の方が相当高い比率を占めていたが35年度から40年度にかけて、全国には低下が殆んどなかったためほぼ同じ比率になっている。

また、これを規模層別にみれば10億台の規模層では京都が高いが、5,000万～1億未満および2億～3億未満の規模層では京都が相当下回っており、特に5,000万～1億未満の規模層では20%を割る比率を示し、注目される。

以上、京都の中堅的企業は、収益力からみると特定の企業は別として、総じてその高成長が「背負びした成長」の性格を現わしつつあり、今後の財務の不均衡是正が特に望まれる。

表-46 規模別自己資本比率の推移

規 模		年 度		昭和30年度	昭和35年度	昭和40年度 (全国は39年)
京 都	A	-	1	24.4%	23.8%	26.8%
	A	-	2	19.4	20.8	18.7
	B	-	1	32.2	28.6	29.9
	B	-	2	21.4	20.9	21.2
	B	-	3	32.4	25.2	37.7
	C			59.6	26.6	37.3
	D			44.3	33.6	36.7
	合	計		36.0	28.5	29.1
全 国	A (A-2)			22.1	19.7	20.4
	B	-	1	32.2	28.4	28.6
	B	-	2	30.2	27.0	28.6
	B	-	3	24.9	24.2	28.0
	C			33.4	30.0	31.3
	D			28.7	26.8	26.9
	合	計		30.1	27.1	28.5

## 〔労務・労使関係における特徴と問題点〕

〔25〕 京都の中堅的企業の中には，日本の社会機構のもつ長所と近代的経営における合理主義との調和の上に，運命共同体的な特色ある従業員関係を形成することによつて会社ぐるみの，人間集団としての生産性の高い労使協力体制の確立をめざすところが少なくない。しかし，そこには，未整備な問題もある。

これからの企業経営の一番大きな問題は人の使い方であり，労使関係である。本調査では，従業員について経営（代表）者が基本的にどのような考えを持っているかについて設問を行った結果，次表の如き回答を得た。

これらの意見を総合すると，京都の中堅的企業の経営者の多くには，「従業員は合理的利己心をもった社会人として，会社の中で生き甲斐のある仕事を望んでいるのであるから，適切な誘因を与え乍ら，適性な人材配置と実力主義による人材の活用をはからねばならない」と考えており，そのためには「何よりも経営者と従業員とは運命共同体であるという理念にたつて，会社の発展と従業員の福祉とを一致させることが基本でなければならない。」という意見も強い。

表～47 従業員に対する経営代表者の考え方

項目	規 模								
	合計	A-1	A-2	B-1	B-2	B-3	C	D	
記入社数	78社	21社	21社	15社	7社	4社	7社	3社	
従業員は企業の中で生き甲斐のある仕事を望み，自己の能力を発揮できるとき仕事にうちこめる。適性配置は極めて重要だ。	67	21	17	12	5	4	6	2	
従業員は賃金を得るために働く，賃金さえ与えれば仕事は問題でない。	-	-	-	-	-	-	-	-	

	合計	A-1	A-2	B-1	B-2	B-3	C	D
	78社	21社	21社	15社	7社	4社	7社	3社
労働者はもともと働くより怠けたがる。だから賃金その他の誘因で労働者を刺激するほかない。								
激しい競争と技術革新のなかで企業は適性配置によりその人々の能力を活用しなければ競争から脱落する。実力主義で人材活用をする。	63	12	18	15	7	3	5	3
人間はすべて合理的利己心にもとずいて行動するから、適切に誘因を与えれば、心から積極的に働くようになる。	18	4	8	1	2	1	2	
差別待遇は弊害を伴い、人間の評価は主観的になるから年功によって昇進させるのがもっとも無難だ。適材配所はいうべくして行えない。	2							2
その他の意見……運命共同体的な経営理念にたつて会社の発展と従業員の福祉とを一致させることが何よりも基本であるなど……	8	3	2	1		1	1	

ところで、従業員に関するこのような考え方が、実際に制度上どのようにとり入れられているか、アンケートからその特徴と問題点を要約すると凡そ次の通りである。

### ① 「社是」を設定しているところが多い。

労使一体観、協力一致という考えが出てくるためには労使の間に共同の目標が必要であることは当然である。このためには、形から入っていくものとして「社是」の設定がある。京都の中堅的企業には次表の如く、このような社是をもつところが少くない。

表～48 社是設定の有無

規模	回答企業数	有	無
A-1	22社	14社	8社
A-2	21	13	8
B-1	15	10	5
B-2	9	5	4
B-3	4	3	1
C	7	4	3
D	4	2	2
合計	82	51	31
(%)	(100)	(62)	(38)

② 「労使協議制」など話し合いを重視しているところが多い。

労使協議制は会社の現状や将来についての経営・経理情報や従業員の労働・福利厚生希望、苦情或いは経営管理に関する提案を交換し話し合うことによって相互の信頼感と従業員の経営参加意識を高揚するとともに共同目標についての相互理解が深められることはいうまでもない。

京都の中堅的企業には、次表の如く単なる経理の公開だけでなくこのような意味での労使協議制ないしこれに類する制度をとっているところが少なくなく、なかには経営会議への参加制をとっているところすらある。

表～49 従業員関係制度

		合計	A-1	A-2	B-1	B-2	B-3	C	D
		76社	19社	19社	15社	8社	4社	7社	4社
経理の公開		34	11	10	6	2	1	2	2
労使協議制	経営会議への参加	14	5	5	2			1	1
	経営協議制	22	6	4	3	4	2	2	1
	労使懇談制	6	1	1	1	1	0	1	1

③ 従業員持株制を採用するところが多い。

従業員持株制は，従業員に，企業と従業員とは同じ運命共同体であるという愛社精神と責任感を呼びおこさせるほか，長期安定資金の確保，外部資本の参入防止や従業員の移動防止などの利点も大きい。

京都の中堅的企業には，次表の如くこのような持株制をとる企業が非常に多く，回答企業76社中の42社（約56%）が規模の大小にかかわらずこれを採用している。

（どのような型の持株制をとっているかの実態については，更に検討する必要がある）

表～50 従業員持株制の採用状況

	合計	A-1	A-2	B-1	B-2	B-3	C	D
回答企業	76社	19社	19社	15社	8社	4社	7社	4社
持株制採用企業数	42	14	8	9	4	2	2	3

④ 利潤分配制導入に意欲的である。しかし全般には検討段階のところが少ない。

労使の運命共同体制は，単なる精神論的なものや，対話だけでは実効はあがらない。共同目標を具体的に明確にする手段としての，能力主義の給与体系と利潤分配制などが必要である。これらの制度の導入について，京都の中堅的企業は意欲的に取り組みつつあるものが少なくなく，なかには独自の成果配分型の利潤分配制を既に採用して，成果を挙げているところもある。しかし，総じて能力給の問題と同様に検討段階にあるものが多く，今後の整備・促進が望まれる。

⑤ 意志疎通のための諸制度を併用している。しかし下層規模ではこれらを制度化してないところもある。

従業員の協力体制の確立には，集団としてのチーム・ワークが必要であ



り、そのための一般的な意志疎通手段が整備されることが望ましいが、京都の中堅的企業でも次表の如くこのような一般的なコミュニケーションの手段としての、社内報の発行や苦情処理制度、提案制度、カウンセラー制度等をとっている企業が多い。しかし下層規模のところでは、これらの制度すらとられていないところが少なくないことは注目される。

表～51 意志疎通のための諸制度の採用状況

項目 規模	回 答 企業数	一 般 的 制 度				そ の 他
		社内報	苦情処 理制度	提 案 制 度	カウンセラー 制 度	
A-1	19社	9社	5社	13社	1社	0社
A-2	19	7	4	10	1	2
B-1	15	9	7	12	1	5
B-2	8	8	3	7	0	2
B-3	4	4	1	3	0	2
C	7	6	4	7	0	2
D	4	4	4	4	1	0
合 計	76	47	28	56	4	13

④ 独立採算的ないし事業部制的な管理方式をとっているところが多い。

中堅的企業は同族性が濃いだけに、家父長型の従業員関係、権力型の管理組織に陥る危険が伴い易い。

相互信頼の上に立った運命共同体としての管理は従業員の自発的な意志による自律的管理が最も望ましい。

アンケート結果によると、京都の中堅的企業には、次表の如く回答企業69社のうち、32社(46%)は分権化ないし事業部制的な管理方式(うち後者は29%)をとることによつて成長したとするものおよび「機動性と弾力性ある管理に徹してきた」とするものが非常に多いことが分る。ただし、管理といい、機動的な管理といい、実体にはなお問題があるようである。

表～52 管理方式からみた成長要因（回答企業69社）

回答企業数	項 目
27社	主として 機動性と弾力性ある管理に徹してきたため
20	” 事業部制的乃至独立採算的な管理体制をとつたため
12	” 間接部門の増大抑制に努めたため
12	” 分権化に努め権限を下位に委譲したため
12	” 同族的経営から近代的経営管理への脱皮をめざした
1	そ の 他

⑦ 労働組合組織をもつところは多いが、一方これに代る従業員組織をもつところも少なくない。

回答企業78社について、労働組合の組織の有無をみると、次表の如く43社（55%）は労組を持ち、残りの35社（45%）は労組を持っていない。しかも労組をもたないものの中には、これに代る従業員組織をもつところが15社あり、これらの中には運命共同体的体制を旨とするものが少なくないことが注目される。これを全国調査による労組の組織状況と比較すると、全国の場合には全体の84%が労組を組織しており、京都の場合と非常に異なるが、労組を持たない企業が上位層の規模にもある点は京都傾向と共通している。

表～53 労組の組織状況

（京都の回答企業69社）

規 模	項 目	組織している	組織していない			合 計
			小 計	組合にかわる組織がある	な い	
京 都	A-1	5社	16社	6社	10社	21社
	A-2	10	11	5	6	21
	B-1	8	6	3	3	14
	B-2	7	—	—	—	7

規模	項目	組織している	組織していない		合計
			小計	組合にかわる組織がある ない	
京	B-3	4	—	—	4
	C	6	1	—	7
	D	3	1	1	4
	合計	43	35	15	20
都	構成	全体		45%	100%
		A-1を除く	66%	34%	100%
全	A	14社		7社	21社
	B-1	97		20	117
	B-2	56		14	70
	B-3	57		6	63
	C	55		5	60
	D	4		1	5
	合計	283		53	336
国	構成比	84%		16%	100%

次に、労組を組織している場合の組合の性格をみると、次表の如く、先ず制度的にはオープン・シヨツプ制よりもユニオン・シヨツプ制を採用するところが多く、労働協約については協約を取り交わしていない組合が多い。

しかし、その反面、上部団体との所属関係をみると、43社のうち31社（72%）は上部団体に、しかもそのうち17社（40%）は、総評系に所属していることが注目される。

表～54 労組の性格および上部団体との関係

規模	回答 企業数	組合制度		労働協約	
		ユニオン・シヨツプ制	オープン・シヨツプ制	あ る	な い
A-1	4社	0社	4社	2社	2社
A-2	10	7	3	6	4
B-1	10	7	3	8	2
B-2	8	5	3	5	3
B-3	3	1	2	2	1
C	5	4	1	3	2
D	3	2	1	2	1
合計	43	26	17	28	15

規模	回 答 企業数	上部団体に所属している					上部団体に所 属していない
		小 計	総評系	同盟系	中立系	産業別・その他	
A-1	5	3社	3社	一社	一社	一社	2社
A-2	10	5	2	1	1	1	5
B-1	8	7	4	2	1	—	1
B-2	7	6	2	—	1	3	1
B-3	4	3	1	1	—	1	1
C	6	5	4	—	—	1	1
D	3	2	1	—	1	—	1
合 計	43 (100%)	31 (72%)	17	4	4	6	12 (28%)

(註) 上記産業別その他には新産別系を含む

〔26〕 京都の中堅的企業では、労働力、人材の不足傾向が強く、このため人材の調達、確保はもとより、能力主義の賃金制度、人材開発のための教育訓練、福利厚生対策などについて、労働力不足型経済に適応した前向きの対策や制度への移行整備に迫られている。

(1) 特に若年労働力、技術者、管理者の人材が不足している。

京都の中堅企業の30年度から40年度に至る規模層別の企業単位当りの従業員数の推移をみると次表の通りであるが、総平均では、30年度の約235人から、40年度には427人と約倍に近い増加を示した。

しかし、高度成長の後半期からのわが国の労働力構造の急速な変化は中小企業はもとより、中堅的企業においても労働力の不足の激化とそれに伴う急激な人件費の上昇をもたらした。40年度の人材不足状況の特徴を回答企業75社についてのアンケートから要約して述べると、次表に示す如く、人材が量・質ともに不足するもののが44社で、全体の60%を占めており、特に各規模を通じて全般に「技術系」の不足が著しい。

また、量的な面では、特にライン部門（現業）要員と若年層（新規労働力）の不足が目立ち、質的な面では特に技術職とスタッフ要員としての管理職の不

表～55 規模別1社当りの平均従業員数

規 模 \ 年 度	回 答 企業数	30年度	回 答 企業数	35年度	回 答 企業数	40年度
A - 1	8社	89人 (100%)	9社	90人 (100%)	19社	120人 (135%)
A - 2	10	108 (100%)	13	171 (159%)	19	213 (198%)
B - 1	10	125 (100%)	11	242 (194%)	15	342 (273%)
B - 2	6	359 (100%)	7	447 (124%)	8	589 (164%)
B - 3	2	206 (100%)	2	379 (183%)	4	920 (445%)
C	6	467 (100%)	6	620 (133%)	7	813 (174%)
D	4	606 (100%)	4	1,225 (202%)	4	1,726 (284%)
合 計	46	235 (100%)	52	350 (149%)	76	427 (182%)

足が著しく、学歴別には高卒者の不足も目立つ。

以上の傾向は、2億以下の比較的下層規模のところほど顕著であるといえる。

なお、このような中堅的企業における労働力の不足の激化は新規労働力の調達に困難ということも勿論あるけれども一方において、中堅的企業が30年代において急速に成長したための規模の拡大に対応すべき人材の調達や開発が、そのスピードに充分対応できなかつたことにも基因していることは見逃せない点であり、専門的技術者、管理者の人材不足は特にその現われであるといえよう。

しかし、また一方、労働力は不足しているだけでなく、特に中高年令層（事務係）はむしろ過剰気味であり、その処置に戸迷っている傾向さえうかがえることも見逃せない点であろう。

表-56 労働力過不足の現状

規模	回答会社	全社的人員数	フタツ要員	ライン要員	中高年令	若年層(新入社員)	計	技術系が	事務系が	管理職が	女子が	大学卒が	高卒が	計
量的に	A-1	21		3	(1)	3	(5)	2	(1)		1(1)			3(2)
	A-2	19	(1)	1	(1)	1	2(1)					1		1
	B-1	13		1	(1)	2	4(2)	1	(1)	(1)	1			2(2)
	B-2	8						1						2
	B-3	4												
質的に	C	6	(2)		(1)		(3)		(1)	(1)		1	1	2(2)
	D	4	(2)				(2)		(1)	(1)	(1)			2(2)
	計	75	(5)	5	(3)	6	12(11)	4	(4)	(2)	3(2)	2	1	10(8)
	A-1	21	5	1	1	1	8	2	2	7				11
	A-2	19	5	3	1	1	12	3	1	3				7
量的に	B-1	13	2	2	1	1	4	3		1				4
	B-2	8	2	2	1	1	4	3		1	1		1	4
	B-3	4	2	2			2			2				4
	C	6	1	1			2	2		2				2
	D	4	2	2			2	2						2
計	75	3	6	3	3	3	34	10	3	15	1	1	30	
量的に	A-1	21	2	5	1	2	11	3	1	2			3	9
	A-2	19	2	4	1	1	12	3	1	6	1		3	14
	B-1	13	2	2	1	3	8	5	1	1	1		1	8
	B-2	8	1	2	1	4	7	4	1	1	1	1	1	7
	B-3	4	1	1	1		2	4		1		1		6
質的に	C	6	1	2			3	1		1	1			2
	D	4	1	1			2	1						2
	計	75	7	17	2	10	44	23	3	10	4	2	7	49

(註) ( ) 付数字は過剰, その他は不足を示す。

② 労働力不足下に対処し労務人事管理の諸問題に前向きに取り組んでいる。

回答企業82社のうち、意見の集中した問題点は、次表の如く第1に「人材の調達と確保の対策」、第2に「賃金制度」、第3に「人材開発のための教育訓練」、第4に「業績評価」、第5に「人事の交流、配置」であり、その他にも「昇進制度」、「福利厚生対策」、「職場のモラルの向上」などを問題とする意見も少なくなく、これらの諸問題に対し各企業は前向きに取り組んでいる。

表-57 当面する人事管理上の問題点 (回答企業82社)

	人材の 調達・確保	賃金 制度	教育 訓練制度	業績 評価	人員の 交流	早進 制度	福利 厚生	職場の モラル
記入社数	43社	40社	33社	28社	25社	17社	17社	15社

以下その主なるものの改善に関する意見ないし問題点を要約すると次の通りである。

a. 人材の調達確保対策について

若年労働力の調達の必要は勿論だが、今後は、これのみに頼ることは出来ないので、女子労働力や、中・高年層の積極的な活用をはかるとともに、省人的な設備投資、コンピューターの導入などの促進をはかりたいとする意見も少ない。

また、労働力の確保は調達の面だけの問題でなく、その定着化対策が必要であるとする意見が強い。

いずれにしても、人材の調達、確保には、個別企業としての努力工夫が当然なされねばならないが、個別企業の限界を越えた大きな問題もあるので、国による雇用政策や労働流動化政策などの根本対策が特に望まれるとする意見も少ない。

b. 賃金制度と業績評価について

賃金の年々の大巾な上昇は中小企業や中堅的企業に共通にみられる労働節約型の経営においては、コストの上昇に直接連なり忽ち収益の低下をま

なくことになることはいうまでもない。

特に賃金の決定が企業の収益との対応関係に応じて定まるよりも、むしろ社会的な関係において定まる実情においては、賃金の上昇を生産性の向上によって吸収する以外に解決策はない。そのためには、経営効率化の徹底と新製品開発による創造的利潤の確保によって突破することが根本となる。そのいずれにしても、これを実現するためには、結局人事が問題であり、年功序列を是正した職務給や能率給や仕事別賃金或いは奨励制度などの導入による新しい賃金体系の整備確立が必要であり、また、そのためには職務評価、業績評価についての合理的な尺度、基準を設定する必要がある、また、昇進制度についても資格制度や昇進試験制度の整備は勿論、特進制度なども具体的な方法として検討されねばならないとする意見が強い。

c. 適材適所主義と人材の配置・交流について

これからは、定員制による適材適所主義と機動性ある人材の配置・交流が必要であるが、現実には人材の不足や間接部門の配転の困難性や場合によっては住宅問題などのため、適材適所と人事交流とのかね合いに多くの解決すべき問題があるとしている。

d. 人材開発と教育訓練について

人材開発の主眼としては、創造性の開発、専門能力の開発、管理能力の開発が重視されなければならないが、京都の中堅的企業においては、総じて管理能力の開発が、当面最も重視すべき教育訓練の課題となっており、次いで専門能力、創造性の開発の教育訓練の順となつている。またそのための手段としては、目標管理による実践教育が特に望ましい、とする意見が多く、また、特に戦後の教育制度の下で育った若年層に対する「厳しさ」や「権利と義務」の調和、企業意識や愛社精神の昂揚など、職場でのモラルの昂揚対策が必要であるとする意見が強い。

しかし、現実には、以上の教育訓練のための教育者の人材不足、訓練方法の困難性など、教育訓練上の障害が少くないようである。



表-58 人材開発の主眼 (回答企業数 75社)

	対象年令層	記入社数	対象階層	記入社数
創造性の開発	若年令層	30社	下級管理層	17社
	中年令層	12	中間 "	13
	高年令層	1	上級 "	4
	小計	43	小計	34
管理能力開発	若年令層	16	下級管理層	33
	中年令層	46	中間 "	52
	高年令層	7	上級 "	34
	小計	69	小計	119
専門能力開発	若年令層	37	下級管理層	23
	中年令層	14	中間 "	24
	高年令層	1	上級 "	11
	小計	51	小計	58

e. 福利, 厚生対策について

全体として厚生施設の不足が問題となっているようである。なかでも、住宅の問題, 社員寮, 独身寮の新設を必要とする意見が強いが, 一方では持家制を推進したいとする意見もある。

また, 年金制度については既に実施しているところや, 今後取り組んでゆきたいとする意見もかなりみられる。

## 〔地域経済との関係にみられる特徴と問題点〕

(27) 京都の中堅的企業の販売生産活動は、京都内よりも京都以外への依存度をますます高めている。

販売高について回答企業52社における府内地域と府外地域との平均構成比率をみると、40年度現在既に26:74で府外への依存度が非常に高く、しかもこの傾向は将来ますます強まり、5年後(45年以降)においては、80%近くとなる。特に資本金1億以上の規模層での府外地域への平均依存度は、いずれの企業も90%を越えるものと予想されている。

又、生産高について、回答企業48社における府内、府外地域の平均構成比率をみると、40年度現在、74:26と府内が多いが、これも5年後においては、68:32と、府外地域への依存度が次第に高まり、特に上位規模層においてその傾向が強くなり、10億以上のところでは、50%以上の依存度を予想している。

このような、販売高、生産高における府外への依存度の高さは当然材料、部品の調達や外注依存の、府外地域への依存の増大をもたらし、回答企業44社における材料部品の府外依存度は現在の45%から60%え、又回答企業38社の府外依存度は現在の37%から40%へと高まるものと予想されている。

これらの傾向から、京都の中堅的企業は、その成長とともに、京都という地域の枠を越えて、全国的に広汎な市場性をもちつつ、しかもこの方向での発展を一層顕著にしてゆくことは明らかであろう。

表-59 販売・生産等の府内・府外の構成

	記入社数	現在の構成比		将来(45年以降)の構成比	
		府内	府外	府内	府外
販売高構造	52社	26%	74%	21%	79%
生産高構造	48	74	26	68	32
材料・部品 調達高構造	44	45	55	40.5	59.5
外注高構造	38	63	37	60.5	39.5

(28) 京都の中堅的企業には工場立地条件としての京都を有利とする業種もあるが、全般的に工場の地方分散を志向する傾向が著しく、本社機能についても部分的な中央進出を望む傾向が強い。

京都が工場立地上、本社立地上有利であるかどうかについて、先ず、工場立地では、回答会社55社中31社は有利とし、26社は不利とする意見である。

有利とする理由としては、阪神工業地帯に近接していること、取引関係先が京都に多いこと、京都の知名度が高いこと、伝統的雰囲気があること、外注費が比較的低廉であること、女子労働者が比較的得やすいこと、水がよいこと……、などが主な意見であるが、これに対し不利とする理由としては、産業中心よりも文化中心都市の性格が強いつからくる制約が大きいこと、過密化による流通上の隘路が多く、かつ流通幹線経路からはずれていること、地価が高いこと、労政上に問題が多いことなどが主な意見である。

しかし、今後、工場新設ないし拡充する場合の立地については、48社の回答企業中、「京都府内にする」とするものは僅か14社(27%)であり、その他の34社(73%)は、「京都府外にしたい」と考えている。

特に1億以上の規模層はその殆んどが京都府外を考えているとみてよく、産地性の強い繊維関係などにおいてすら府外を考えるものが少くないことが注目される。

これらのことから判断して、少くとも中堅的企業については、京都においても今後脱工場化の現象が確実に進行するものと考えられる。

表-60 京都の工場立地について

	工場の立地条件			今後の工場・拡充・新設		
	記入社数	府内にあるため有利	不内にあるため不利	記入社数	京都にする	京都以外にする
A-1	10社	6社	4社	9社	5社	4社
A-2	14	8	6	11	5	6
B-1	12	6	6	11	3	8
B-2	7	3	4	6	-	6
B-3	4	2	2	2	-	2
C	6	4	2	6	1	5
D	3	1	2	3	-	3
合計	56	30	26	48	14	34

次に、本社の立地条件であるが、京都に本社があることの立地条件について回答会社77社（このうち59社は創業以来京都にあるもの）の意見を総合すると、「特別の不便はない」とするもの16社、「有利である」とするもの18社、「不利である」とするもの6社（うち4社は既に本社の実質機能ないし1部の特定機能を他に移している）となっているが、「特別の不便はない」、「有利である」とするもの多くは、規模別には資本金2億未満の規模のところ、殊に業種では産地性の強い繊維（特に卸関係）に集中している。

又、今後の本社の立地について京都府以外への移転を考えているかどうかについては、58社の回答会社中、39社が「移す考えはない」としているが、他に移したいとするものも10社あり、このうちの7社は、本社機能の1部ないし戦略的機能を中央に移したいとするものであつて、この中の中央指向性が強い。

以上の結果からも分るように、京都の中堅的企業には、その成長発展に伴つて、取引、調達範囲が次第に全国的拡がりを持つに至り、その結果、京都のもつ企業の戦略本部としての有利性も地場的な有利性も次第にその比重を失いつつあるとみる企業が少くない。

いずれにしても、以上のことから、今や京都においても、これからの都市に

おける企業および産業のあり方が、都市のあり方とともに総合的に再検討されなければならない時が来ていることが明らかである。

表-61 京都の立地条件

規模	記入社数	京都の立地条件				記入社数	本社(一部を含む)		
		創立以来	不都合ない	有利である	不便である		他に移りたい	考えはない	分らない
A-1	21社	17社	4社	8社	1社	15社	2(2社)	13社	1社
A-2	19	12	3	5	2(1)	15	2(2)	10	3
B-1	14	11	5	2	-	9	1(1)	7	1
B-2	7	5	1	2	2(2)	5	1	3	1
B-3	4	4	-	1	-	5	2(1)	3	-
C	8	7	1	-	1(1)	5	1(1)	2	2
D	4	3	2	-	1	2	-	1	1
合計	77	59	16	18	6(4)	56	9(7)	39	8

(註) ( )内の数字は、本社特定機能の一部を他に移すとする場合

### 3 40年代の成長見通しと成長課題

〔29〕 京都の中堅的企業は40年代の前半においては、概ね30年代を上回る成長を期待している。

中堅的企業の今後の3年ないし5年、従って40年代の前半の成長の見通しについて、回答企業の長期目標数値に基く伸びをみると、相当持続的な高成長を期待している。今これを、30年代（30年代～40年度）と同じ回答企業に揃えて、売上高についての年成長率（但しいづれも名目価格）を比較してみると次表の如く2億～5億未満の規模以外はいづれも30年代の年成長率を上廻る伸びを期待しており、全体では30年代の17%から40年代には20%となっている。

表-62 30年代と40年代前半の売上の伸び率比較

規 模	30年代(30年度~40年度)		40年代前(3年乃至5年間)	
	売 上 高		売 上 高	
	企 業 数	年間成長率	企 業 数	年間成長率
A-1	15社	17%	15社	19%
A-2	16	19	16	22
B-1	10	18	10	21
B-2	6	16	6	13
B-3	3	27	3	26
C	5	16	5	18
D	3	15	3	25
計・平均	58	17	58	20

(30) 京都の中堅的企業には，上記の成長目標に基づき長期計画の重点を，主力商品の販売拡大，新商品の拡充，輸出の増大においている。またそのための対策としては生産設備への投資のほか，販売部門，開発部門の拡充・強化，人材確保のための福利厚生施設の整備充実など，多面的な投資を，従ってまたそれによる資金需要の増大を予想するものが多い。

回答企業82社のうちの62社(80%以上)は，中期ないし長期の計画をもっているが，前記の成長目標を達成するための長期計画の重点としては次表に示す如く，第1にはやはり主力商品の販売拡大であり，次いで新商品の事業化による拡大，および輸出の拡大を考えている。

また，そのための対策としては，設備の近代化ないし拡充，管理の近代化効率化に特に重点をおくほか，下層規模では特に人材の確保対策を重視する傾向が強い。

表-63 長期計画の重点

規模	回答 社数	持って いない 又は 無記入	持って いる	主力商 品の販 売拡大	新商品 の 開 発	輸出の 拡 大 (海外 進出)	設備の 近代化 乃至 拡 充	管理・ 組織の 近代化 効率化	人材の 調 達	その他
	社	社	社	社	社	社	社	社	社	社
A-1	22	3	19	16	8	2(1)	6	8	5	1
A-2	21	3	18	12	8	1(1)	7	7	6	1
B-1	16	3	12	6	5	5	7	4	-	1
B-2	8	1	6	5	5	1(1)	4	2	2	-
B-3	4	1	3	3	-	1	1	1	-	-
C	7	2	5	4	2	3	2	1	-	1
D	4	1	3	3	2	2(1)	2	1	-	-
計	82	14	66	49	30	15(5)	29	24	13	4

なお、これらの計画遂行のための機資は次表に示す如く回答会社63社のうち、44社(約70%)が生産設備の近代化ないし拡充を行うほか、販売拡大のための販売部門の拡充強化への投資が38社(約60%)、新製品開発促進のための研究開発部門の整備強化への投資が19社(約30%)、人材の調達・確保のための関連福利厚生整備・充実に對する投資が21社(約33%)、その他関連会社への投資など、各部門にわたって、多面的な投資の必要が見込まれていることが特徴的である。

表-64 長期計画に関する資金需要増大の見通し

業種	記入社数	長期計画に関連し今後の資金需要が特に増大するか	
		増大しない	増大する
織 維 (内卸関係)	32社 (15)	8社 (3)	24社 (12)
食 料 品	4	1	3
紙工・印刷	2	1	1
化学・薬品	3	1	2
窯業・土石製品	1	—	1
金 属	5	—	5
機 械	8	1	7
電 機	2	—	2
其 の 他	5	1	4
合 計	62	13	49

ところで、このような資金需要の増大に対する資金の調達については回答企業66社のアンケートをみると、次表の如く、金融機関からの借り入れたが圧倒的であるが自己金融、増資によるとする企業も少くない。

表-65 資金の使途

	合計	生産設備	販売設備など	研究開発投資など	福利厚生設備その他	関連会社投資	材料調達	人件費
記入社数	63社	44社	38社	19社	20社	8社	10社	4社



表-66 資金の調達

	合計	金融機関 よりの 借入	取引先と の信用 増大	取引先・ 親企業な どの資 金助 援	増資	自己金融	その他
記入社数	66社	60社	1社	2社	29社	44社	1社

なお、投資の中心となる設備投資についてであるが、回答企業49社のアンケートから、過去5年間の実績を基準にした今後5年間の設備投資の増減傾向をみると、過去より減少するとするところが21社であるのに対し、過去と同程度ないし増加するとするところが28社であって、この中には過去の投資額の2倍以上の投資額を見込んでそるところも少くない。

表-67 設備投資の増減率からみた規模別企業数

規模	回答 企業数	減少するところ			同規模 のところ	増加するところ				
		50% 未満	100% 未満	小計	100%	小計	150% 未満	200% 未満	300% 未満	300% 以上
A-1	10社	2社	2社	4社	1社	5社	2社	1社	1社	1社
A-2	14	2	3	5	2	7	4		3	-
B-1	9	1	3	4	1	4	2		1	1
B-2	6	1	1	2	-	4	3	1	-	-
B-3	3	-	1	1	-	2	-	1	-	1
C	5	1	3	4	-	1	-	1	-	-
D	2	-	1	1	-	1	-	-	1	-
合計	49	7	14	21	4	24	11	4	6	3

〔31〕 併し、これらの目標を実現するに当って、京都の中堅的企業は、成長上の厳しい隘路に直面しつつある。

中堅企業の多くは、いうまでもなく中小企業からの成長企業である場合が多く、従って、成長が急速であり、規模の拡大が急激であればあるほど、中堅企業特有の危険が生じ易く場合によってはこれまでの成長の外部要因が外部危険に成長の内部要因が内部危険に転ずる恐れすらある。

京都の中堅的企業においてもこのような成長危険がひそむ惧れがないとはいえない。

京都の中堅的企業が40年代の前年においても30年と同じか、これを上回る成長目標を実現しようとするれば、過去の高成長によって生れ易い成長危険の芽を小さいうちにつぶしてかかる必要があり、このような意味で、現在の京都の中堅的企業のもつ成長危険は、即ち成長上の隘路にも通ずるといってよい。

この成長隘路についてアンケート調査の結果を総合すると次の通りである。

### ① 同業者乱立による過当競争が激化すること

過当競争の実態については、既に先に触れたのでここでは省略するが、わが国の現在の競争条件或いは産業秩序の下では、中堅的企業の独自性といえども、同業者の他企業の参入によって忽ち打ち破られ易く、これが過当競争を激化させるもととなる。

回答企業78社のうち、成長上の隘路として最も多いのは、このような同業者の乱立による過当競争43社(56%)、およびこれに関連するものとしての後発メーカー進入、大企業の参入、代替製品の進出などであると考えられている。

### ② 収益性が低下しコストが増大すること

回答企業の多くがあげている成長隘路の第2は、収益性の低下である。

78社のうち36社(46%)がこれに対する不安ないし懸念をもっているが、その理由としては、第1に人件費の増大によるものが圧倒的に多く、78社中の67社(86%)に及んでいる。特に資本金が2億以上の規

模でその傾向が著しい。次いで、金利負担（20社26%）であり、資本費の増大を合すると全体の約35%に当る。その他にも流通費の増大、税負担過重、福利厚生などの社会費用の増大を理由とするものも少ない。このようなコストの増大が収益力を圧迫する度合は、中堅的企業の規模拡大が急速であればあるほど、大きいといわねばならない。

### ③ 労働力・人材の不足が激化すること

いうまでもなく我国の労働力不足には、2つの特徴がある。即ち、その1つはわが国の労働力は今後不足型基調をますます強めることは明らかであるということであり、第2には、わが国の労働力は不足型に転化したとはいえ、労働力が偏在しており、全体の効率からは労働力に余裕があるとみるべきだということであろう。しかし、現実には若干労働力の調達難、技術者及び管理者の人材難など量質ともに不足が深刻化しつつあって、これを今後の中堅的企業成長の隘路とみるものは、回答企業78社のうち21社（27%）を占め、しかも各規模層に共通した悩みとなっている。

### ④ 主力商品の需要が頭打ちになること

京都の場合は未調査であるが、主力商品の売上高に占める比率の推移を全国調査によってみると、その比率（特に第1位の商品）は年々低下しており、主力商品の需要が頭打ちになってきていることが明らかになっている。

京都の中堅的企業においても、このような需要の頭打ちとそれによる値くずれを懸念するものが回答企業78社のうち21社（27%）を占めている。しかもこれは、各規模層を通じてみられる傾向であって、これに「需給のアンバランスによる隘路」という意見をも加えると全体の42%に及ぶことになる。

このような主力商品の需要の頭打ちや需給のアンバランスとこれによる値くずれが、過当競争を激化させる因にも連なることはいうまでもないが、それはこれまでの主力としてきた従来製品への成長依存関係が次第に限界にきていることを意味している。

## ⑤ 新製品開発が困難である

技術の革新も、これからの長期展望に立てば、各種の大型の開発プロジェクトやオートメーションの進行、生活態容の変化などに関連した中小型の開発プロジェクトが極めて多く、これらの新技術、新製品開発の機会は、数限りなくあるとみてよい。

しかし、中期的には技術開発が一応一巡し技術導入の時代から、自主開発の時代に入ろうとする今日においては、新技術・新商品の劃期的な開発はやや停滞した状態にならざるを得ない。しかも開発のニーズがあり、開発のプロジェクトはあっても、これを商品化する上で、人材・組織などの体制が充分整備していないとすれば尚更である。

特に中堅的企業の場合は新製品の先発性や連続的ヒットを可能にする迅速な応用開発体制を必要とするとはいうまでもない。

また、中堅的企業では手の届きにくい基礎研究や基礎開発についても京都では、中堅的企業に見合った基礎研究や基礎開発や技術情報に関する機関が現存しないし、中堅的企業の相互の共同研究開発体制や大学研究機関との協力体制も、個別企業における特殊な場合を除いて殆んど進んでいない状態であるので、尚更問題があるといわねばならない。

このような意味において、新製品開発の停滞ないし困難となるとする中堅的企業が回答企業78社のうち19%を占め相当多いことが注目される。

表-68 成長上の隘路

項目 回答 規模	企業 数	同業者 競争激化 による 混乱	収益性の 低下	不足 労働力・ 人材の	頭打ち 商品需要 の	生産力と 需要の アンバラ ンス	新製品 開発 の困難	後の進 入メー カー	大企業 の参入	代替製 品の進 出	困難 材料部 品調達 の	輸出の 困難	そ の 他
A-1	21	12	13	3	6	7	8	1	2	1	1	1	1
A-2	20	14	8	6	3	2	1	-	1	2	-	-	-
B-1	14	6	4	4	5	1	3	1	-	-	1	-	1
B-2	8	3	5	2	3	-	3	1	-	1	1	-	-
B-3	4	2	1	2	1	-	-	1	-	-	-	-	1
C	7	4	3	1	2	1	3	3	1	1	1	-	-
D	4	2	2	3	1	1	1	1	-	-	-	1	-
合計	78	43	36	21	21	12	19	7	4	4	4	1	2

表-69 収益率の低下と費用の増大

項目 回答 規模	企業 数	収益率 の低下	人件費 の増大	金利負 担の増 大	資本費 の増大	流通費 の増大	社の大 増費用	間接費 の増大	税の負 担	そ の 他
A-1	22	13	17	7	1	2	2	1	3	1
A-2	19	8	17	5	1	2	3	1	2	-
B-1	15	4	11	2	3	1	-	-	-	1
B-2	7	5	16	2	-	1	1	1	2	-
B-3	4	1	4	2	-	1	-	1	-	-
C	7	3	7	2	1	2	-	2	-	-
D	4	2	3	-	1	2	-	-	1	-
合計	78	36	67	20	7	11	6	6	8	1

## ⑥ 輸出拡大の困難

これからの中堅企業成長の戦略課題の一つは輸出にあるといつてよい。これまで京都の中堅的企業には概して内需型産業のものが多く、無関心型の企業も少なくなかったため30年代の輸出は特定の業種を除き全体として低調であったが、アンケート調査によると今後の輸出への拡大意欲は相当高い。即ち、現在輸出を行っている回答企業について45年および50年頃における売上高に占める輸出比率目標を40年度のそれと比較すると概ね次表の通りで総じて輸出拡大への意欲が旺盛であることが注目される。特に業種別には、機械関係の輸出拡大意欲が強い。

このような輸出拡大意欲の高さにも拘らずアンケート結果をみると、現実には、輸出に伴う相手国の輸入制限関税等による障害や、取引条件、技術規格上の隘路などの阻害条件が多くて輸出努力の効果をあげにくいとするものが18社(37%)、輸出したくてもコストの点で競争できないとする、謂わば半ばあきらめ型の意見が11社(8%)あるほか、輸出したくても外国市場の実情がわからないとする調査不足型の意見が16社(33%)あるといった状況である。

なお、この傾向を全国調査の場合と比較すると、全国の場合には無関心型が39%で最も高く、次いで調査不足型の25%、あきらめ型が20%となっており、特に輸出上の阻害条件が多いとする意見が少ないことが著しい違いである。

ともあれ、京都の中堅的企業が今後の輸出増大を実現するためには、前向きな海外調査、海外マーケティングの体制整備に本格的に取り組むことが特に必要であろう。

表-70 輸出比率の見通し

業 種	項 目 年 度	回 答		記 入 社 数	10% 未 満 ( 内 は 5%未 満	10%~ 20% 未 満	20%~ 30% 未 満	30% 以 上 ( )内は 50%以上
		企 業 数	0 又 は 無 記 入					
織 維	40	40	24	16	9(9)	1	1	5(2)
	45	40	22	18	7(4)	4	1	6(3)
	50	40	25	15	3(2)	4	2	6(3)
食 料 品	40	5	3	2	2(2)	0	0	0
	45	5	5	0	0	0	0	0
	50	5	5	0	0	0	0	0
紙 印 工 刷	40	3	3	0	0	0	0	0
	45	3	3	0	0	0	0	0
	50	3	3	0	0	0	0	0
化 薬 学 品	40	4	1	3	3(3)	0	0	0
	45	4	1	3	1(1)	1	0	1
	50	4	2	2	0	1	0	1
窯 土 石 製 品	40	2	1	1	1(1)	0	0	0
	45	2	0	2	2(1)	0	0	0
	50	2	0	2	1(1)	1	0	0
金 属	40	6	4	2	1(1)	1	0	0
	45	6	2	4	2(1)	1	1	0
	50	6	2	4	1(1)	2	1	0
機 械	40	13	2	11	4(2)	5	2	0
	45	13	3	10	1	2	4	3
	50	13	3	10	0	1	4	5(1)
電 機	40	3	1	2	2	0	0	0
	45	3	1	2	0	1	0	1
	50	3	2	1	0	1	0	0
そ の 他	40	6	4	2	1(1)	0	1	0
	45	6	4	2	0	0	2	0
	50	6	4	2	0	0	1	1
合 計	40	82	43	39	23(9)	7	4	5(2)
	45	82	41	41	13(7)	9	8	11(3)
	50	82	46	36	5(4)	10	8	13(4)

表-71 輸出上の阻害要因

阻害要因	回 答 企業社数	阻害条件が 多 少	外国市場の 実情がわか らない	コストの点 で競争でき ない	そ の 他	国内市場 だけで充分
京 都	49社 (100%)	18社 (37%)	14社 (29%)	16社 (33%)	13社 (25%)	11社 (22%)
全 国	72 (100%)	1 (—)	14 (20%)	18 (25%)	22 (31%)	28 (39%)

〔註〕 阻害条件とは、相手国の輸入制限、関税等の障碍や技術規格等の制約及び、商品の取引条件等の隘路ならびに既存の輸出ルートのあり方などについての阻害条件を指す。

〔32〕 40年代の環境条件は、京都の中堅的企業の成長の見通しの高さに拘らず、愈々厳しいものとなる。しかし基本的にはその環境条件がかえって中堅的企業の存立基盤の整備充実の契機となるとともに、将来への成長の可能性は更に深まるであろう。

以上述べた如く、京都の中堅的企業は、30年代から40年代への持続的成長を目指すに当って、内外の条件変化によって、漸く成長への隘路にさしかかったと云ってよく、特に、経済の国際化、産業再編成などの本格的な進展は、中堅的企業に対する厳しさを増々加えてくることは確かであろう。

勿論、このような圧力や厳しさの中にあっても、京都の中堅的企業の多くは企業に内在する成長危険を排除しつつ、成長隘路を克服し、持続的成長を遂げ得るであろうことは疑いのないところである。しかしそのためにはこの際企業の存立基盤についての総合的チェックと、基盤強化への戦線の整備をはかり、成長路線達成への足固めをすることが特に必要であろう。



しかし乍ら、40年代の環境条件の変化には、このような厳しさが加わる一方において、今後の中堅的企業の存立と持続的成長をますます可能にするような新たな局面が基本的には開かれていることを見落してはならない。即ち、それは主として次の諸点にあると考えられる。

① 40年代は、量的成長よりも、質的成長が一層進展する時代であり、それは増々技術や製品に多様化の道を開くとともに、差別化や高級化の道をも開くことになり、これが技術や市場における企業間、産業間の横の関連をも拡大させる結果、中堅的企業の多面的な存立の機会を一層助長することになること。

② これからの産業には、需要や消費の多様化のみでなく、技術の進歩によって、従来の産業分類概念ではあてはめにくいような新たな業種が生まれ企業の存立する業種分野をますます多岐にしてゆくであろう。またそれによって競争市場の範囲にも変化をもたらし、業種の意味自体が再検討されなければならなくなってくる。

このような新しい業種、新しい産業の形成の増大の中で中堅的企業が存立すべき分野は今後ますます大きくなること。

③ これまでの技術革新といい、産業高度化というも、それは主として素材部門を中心とした技術革新であり、産業の高度化であって、第2次、第3次の加工部門を中心とした高次加工を中心とした技術革新や産業の高度化ではなかった。

このような、第2次、第3次加工部門は今後の高次な技術革新や産業高次化の大きな未開地帯として多面的に存在しているばかりでなく、需要・消費の多様化、差別化、高級化は、ますますこの地帯の拡大を促進する。即ち、これからの産業高度化とは、業材部門中心の重化学工業化でなく、軽工業の退化でもない。高度化を主導するものは、重化学工業、軽工業たとを問わず、このような、高次加工技術を中心とするもの、換言すれば頭脳産業であり、知識産業であって、これが今後の企業成長の主導性を担

うものとなることは間違いない。

このような高次加工産業分野，知識産業分野の開発こそ特に京都の中堅的企業にとっては，その土壌条件を生かし乍らの存立し成長する無限の可能性をひめていること。

- ④ 国際化時代の到来は，外資の進出による直接・間接の圧力が伴う反面，積極的には，国際パートナーとしての輸出型専門企業の形成・発展をより可能にする契機となる。

このような中堅的企業が京都において存立し，成長する可能性は，高次加工産業を指向することによって大きくなること。

