

中小企業における戦略理論形成の条件

—新たな中小企業分類のための仮説—

Creating Strategic Theory for SMEs

武 石 誠 司

Seiji TAKEISHI

1. はじめに

中小企業の貢献、特に日本経済の対する貢献については多くの文献等ですでに語られている。他方、経営戦略理論についてもこれまで多く視点から幅広い研究がなされてきた。これらの先行研究の多くは経営規模について対象を限定しているものではない。しかしその内容からは資本力を有し、組織化がなされた比較的経営規模の大きな企業が対象と容易に判断できる。他方、中小企業の実態は、法人に限定しても国内約170万社の中小企業のうち実に76.2%が従業員20名以下の小規模企業であり、その多くが収益に見合わない借入金残高を有している。この実態¹を鑑みた時、果たして、既存の経営戦略理論がそのまま適用できるか疑問を感じざるを得ない。これら中小企業の経営にはそもそも戦略理論は不要であるとの結論に至ることは到底ありえず、ここに従来の経営戦略理論の限界があると感じている。中小企業経営の研究においては、さまざまな業種・業態の存在や、精度を有した経営データが集めにくいという研究上の障壁が存在する。このため、中小企業経営に関する研究は多くが経営論やマーケティング戦略について述べられたものとなっている。

本研究は、これら中小企業と先行戦略理論とのギャップを明らかにし、中小企業経営の実態に即した経営戦略の理論化を試みるものである。

2. 問題提起

これまで筆者は長く中小企業に向けた経営指導に携わってきた。その中で中小企業経営者がどの方向に進めばよいか、何を重要視して経営を行っていけばよいか等について助言を求める経営者の多さを感じてきた。しかし、このニーズに十分に答える中小企業（小規模資本企業）に特化した経営戦略理論は存在しないと感じている。中小企業経営者の多くが即効的な収益アップに対する助言を求めるのも事実である。しかし、経営には短期と長期の視点が不可欠であり、短期に視座をおく支援・助言が全てとは思われない。戦略理論化の貢献価値は長期に視座を置くものであり、この理論化は中小企業経営の発展に対しても避け

¹ 総務省・経産省「平成24年経済センサス—活動調査」。個人事業所を含まない。小規模企業とは常用雇用者20名以下の企業（但し、卸売業、小売業、飲食店、サービス業は5名以下）。中小企業全体の平均債務償還年数（借入金残高／当期利益＋減価償却費－法人税額）は平成24年度で10.2年。大企業では3.3年である。

えないものと判断している。

他方、従来型経営戦略理論については多くの研究が存在し、どの戦略の選択が適切であるとの結論には至っていないのも現実である。ミンツバークの「戦略や組織の在り方や組み合わせは、その企業の発展段階に応じて変わる²⁾」との提唱が、企業規模にかかわらず最も現実的な提唱と判断される。経営戦略理論として代表的な理論には、ポジショニングからのアプローチと経営資源からのアプローチがある。しかし、これら理論化された研究には中小企業の実態から遊離した内容が散見される。例えば、前者の場合には多角化や多角化に必要な経営資源は外部から補完（M&A等にて）にて可能であるとの考え方³⁾、後者の場合では持続的競争優位の獲得を見据えた高付加な経営資源の蓄積の重要性といった指摘⁴⁾は、中小企業の実態から見た時、中小企業経営者に十分な理解を得ることができるであろうか。

中小企業業の戦略理論化には更なる問題がある。先行研究として中小企業の戦略理論に特化、論じた論文は僅かだが存在する。しかし、先に述べたような障壁なために、それら論文では理論化の前提として対象とする中小企業に制約を設けている。すなわち、研究対象は高い成長志向を有する企業である、との制約である。これは既存の戦略理論を基に研究をするうえでやむを得ない制約条件の設定といえるが、中小企業のすべてが高い成長を志向しているわけではなく、全く存続するだけの企業も多く存在する。理論化のために対象に制約を掛けるのは必然だが、中小企業経営の「実態に即した理論化」には新たな切り口での制約条件の設定、分類が求められる。さらに、その制約条件でどのような理論化が可能かについて更なる精査が求められると判断している。

3. 研究の方法

先ず、中小企業経営の特異性について再整理をおこない、大規模企業経営との事業内容、経営資源、組織、意思決定等での差異を明確にする。第2に、先行研究をもとに「経営戦略」の再定義をおこなう。多くの戦略理論において既に「経営戦略」の定義づけが行われてきた。これまでの資本規模にとらわれないとする戦略理論のもとでの定義が、中小企業を対象を狭めても同様のものであるかを検証し、さらに本研究にて志向する「経営戦略」の概念について方向付けを試みる。併せて、中小企業の戦略研究における障害を打開することを目的に、中小企業の実態に即した戦略策定上の分類に関連する2つの仮説（経営者のvisionの有無、及び可能資金量による分類）を設定した。これは、筆者がこれまで指導現場における経営者への初期のヒアリング時に用いてきた質問経験に基づくものである。筆者は、このヒアリングにより当該企業に適した長期の視点を選別してきた。第3に、代表的な戦略理論としてポジショニングベースのアプローチと資源ベースのアプローチ、およびその両方の概念を統括すると考えられる理論の3理論を中心に仮説についての検証をおこない、その評価と今後の理論化における課題について整理をおこなう。

本研究の最終目的は、中小企業の実態に即した経営戦略の理論化であるが、本論文においては戦略の理論化に資すると判断する仮説の検証にとどめ、必要となる実証、及び実証に基づく理論化は次号以降で進める予定である。

²⁾ ミンツバーク『戦略サファリ』（1998）青島、加藤は『競争戦略論』（2003）にて「戦略シナリオの構築には、複数の「概念レンズ」をバランスよく使う必要がある」とも述べている。

³⁾ Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*. Free Press (土岐坤訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985年)

⁴⁾ Hamel, G. and C. K. Prahalad, (1994) *Competing for the future* Harvard Business School Press (一條和夫訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社、1995年)

4. 中小企業経営の特異性

4.1 中小企業経営の特異性

これまでの経験を基に整理すると、大企業との大きな差異としては以下のような事項があげられる。

- ① 中小企業の最大の特徴は、大企業に比し脆弱な経営資源（質と量）にある。
特に経営資源で経営に直結する財務内容では著しく大企業比で大きく劣る状況にある。戦略構築において財務の内容（特に資金力）は事業展開に大きな制約を与える資源であり、有効な知財や開発力を有する企業が成長軌道に乗れない一因となっている。
- ② 経営に対する戦略的意思決定の多くが経営者に集中しており、組織化されたものは少ない。
これまでの経営戦略理論において、Ansoffに代表される古典的戦略論をはじめとして、ポジショニングベースのアプローチ等、不完全としても意思決定における組織の存在が前提にある。創発的戦略にしてもミドルを中心とするか否かに関わらず、戦略構築のための背景としての組織が存在する。全てではないが多くの中小企業では特にオーナー企業を中心に、戦略的意思決定を担う役割は経営者に集中している。
- ③ 中小企業での事業内容は大企業に比し第3次産業に従事する企業の割合が高い。
国内全企業数約169万社（大企業を含む）のうち第3次産業に従事する中小企業は約110万社、65%を占め、3次産業に従事する企業数においても中小企業が99.3%を占める⁵。
- ④ 事業の多くは対象とする市場が限定的である。
これは展開の対象領域（地理的、製品、サービス）やバリューチェーン上での役務が限定的、と言い換えられる。中小企業が展開する事業は概ね対象とするエリアが大企業比で狭く、取扱い製品・製品ラインを含めた事業数も単一事業が多い。また、提供する役務も多くが単一の役務であり、結果、大企業のバリューチェーンの一部を担うケースが多い。限定的故に環境変化の影響を受けやすく、経営へ与える影響度も大企業に比べ大きい。
- ⑤ 中小企業は成長を絶対視する企業のみで構成されない。
大企業と異なり、安定志向、存続志向のみで経営する経営者が多く存在する。経営計画を策定し、中長期の成長を志向する企業と、全く「成り行き任せ」の経営をおこなう企業が混在する。このため、中小企業に特化した経営戦略の理論化が遅れる原因となっている。
- ⑥ 資本関係を伴わない企業間「連携」の存在。
脆弱な経営資源を補完するため、成長志向の中小企業においては資本提携を伴わない企業間での「連携」手法が多く用いられている。資本関係での提携を中心とした大企業とは大きく異なる手法に依存する。

4.2 中小企業における「経営戦略」の定義とは

これまでの経営理論研究では「経営戦略」に対し多くの定義づけがなされてきた。今も統一された概念はないが、その代表的な定義を列記する。

- ① 「長期的視野に立って企業の目的と目標を決定すること、およびその目的を達成するために必要な行動オプションの選択と資源配分」（Chandler, 1962）⁶

⁵ 総務省・経済産業省「平成24年度企業センサス—活動調査」。企業数は個人事業および1次産業を除いている。

⁶ Chandler, A (1962) *Strategy and Structure*. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社、2004年)

- ② 「企業がどうあるべきかについて定義される、一連の目標。および目標を実現するための主要な方針と計画」(Andrews, 1988)⁷
- ③ 「戦略は効率の競争と対局に位置する。他社と速く走る競争に参加するのではなく、他の競争を選択すること」(Porter, 1980)⁸
- ④ 「企業の将来像とそれを達成するための道筋」(青島、加藤 2012)⁹
- ⑤ 「無数の行動と意思決定の中に見出されるパターン」(Mintzberg and McHugh 1985)¹⁰
- ⑥ 「競合優位性を活用し、定められた目的を継続的に達成しうる整合的な施策群のまとめり」(波頭、1995)¹¹
- ⑦ 「いかに成功するか、ということに関して一企業が持つ理論」(Barney, 1996)¹²
- ⑧ 「市場のなかの組織としての活動の長期的な基本設計図」(伊丹、2003)¹³

これらの定義のうち、ミンツバークの定義は成長を実現した企業の業績をたどり、事実に基づいて帰納法により「経営戦略」を定義している。ミンツバークを除く他の定義は、「企業」としての本来の存在目的から定義を求めている。本研究で求めるものは企業の実態に即した「経営戦略」であり、そのために本項目にて既存の「経営戦略」定義の検証をおこなおうとしている。すなわち、そもそも「企業」の存在目的を考える段階で、多くの中小企業の中にこの目的が多分に異なる企業の存在があり、それが中小企業の理論化を妨害しているとの認識である。

大企業経営の目的は持続的な収益性の成長・拡大ということではほぼ統一が可能である。全ての経営戦略理論および定義はそれを前提としている。中小企業経営においてこの目的が異なる集団が存在するとすれば、その異なる目的に沿ったそれぞれの「経営戦略」の定義が必要となってくる。

4.3 戦略策定上での中小企業分類（仮説）

筆者は、中小企業の経営者への指導をおこなう中で凡そ経営者は3つのパターンに分類できると判断している。第1に、経営するには大きな夢を持つのは当然のことであり、将来的にはIPOの実現や〇〇エリアでトップのシェアを目指したい、と考える経営者層であり創業経営者に多い。第2に、現状の（経営者の）生活を維持し、雇用を継続できる範囲での成長（又は維持）といった安定を志向する経営者層で2代目、3代目経営者や高齢経営者に多く、企業数としては経営者層の中では一番多いと感じている。第3に、成り行き経営や、「何とかなる」的経営に終始する経営者層である。

第1の経営者層ではこれまでの戦略理論の適用が可能である。意思決定の経営者集中や資金量に制約を有する企業も存在するが、長期の視点からもポジショニングに重きを置くか、資源をベースに戦略を構築するかを企業の発展段階や外部環境により判断することが可能と判断される。

第2の経営者層では、「ほどほどの成長」への期待感が見られ、IPOやM&Aのような発想は持ち合わせないのが実態である。これらの経営者は即効・短期的な戦術への助言を求める傾向が強い。では、これら「現状維持」や「ほどほどの成長」を志向する企業では成長戦略（長期的視点）は不要であろうか。企業を取り巻く環境変化は著しく、環境対応に向けた（ほどほどであっても）成長戦略の検討は必須であり、現

⁷ Andrews, K (1988) *The Concept of Corporate Strategy*, (中村元一訳『経営幹部の全社戦略』産能大学出版社 1991年)

⁸ Porter, M (1980) *Competitive Strategy*. (土岐坤訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1985年)

⁹ 青島矢一、加藤俊彦『競争戦略』東洋経済、2012年、9頁

¹⁰ Mintzberg and McHugh (1985) "Strategy formulation in an adhocracy", *Administrative Science Quarterly*

¹¹ 波頭亮『経営戦略概論—戦略の理論と実際』産業能率大学出版社 1995年

¹² Barney, J. B, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. (岡田正大訳『企業戦略論 上巻』ダイヤモンド社、2003年 28頁)

¹³ 伊丹敬之『経営戦略の論理』日本経済新聞社 2003年

状維持の考えは、イコール衰退が現実である。他方、中小企業を対象とした研究の現状は、長期的視点に立った理論化は未だ未整備の状態であり、指導においても理論的背景が無いのが実態となっている。以下では、この第2の経営者層（企業）を対象とする戦略については、便宜上「安定志向での（成長）戦略」と言い換えて進めたい。第3の経営者層は、残念ながら戦略の提供自体が無意味であり、外部環境の好転を期待する以外に道はないといえる。

では、これらの経営者パターンの分別にはどのような方法が考えられるだろうか。これまでの筆者の現場の経験則に基づいてではあるが、以下の2つの仮説を提唱したい。

仮説① 中小企業の戦略は、経営者のビジョンの有無で大別することができる。

仮説② 中小企業の戦略は、「可能資金量」にて大別することができる。

仮説①は、意思決定の中心的役割を担う経営者が有する将来イメージの有無である。経営戦略は本来、将来に向けたものであり、戦略の理論化の前提として将来に向けたイメージの有無で括ることができるのではないかという仮説提言である。尚、ここで言う Vision とは、経営理念や mission のような概念ではなく、将来に向けての意欲を重要視し、実現への時間軸と大括りの到達数値のイメージが存在すれば良しとする。

仮説②は、どのような戦略であれ、その展開には何某の投資（キャッシュ支出）を伴うことが多い。他方、資金的な制約を有し、失敗が経営へ与える影響が大きい中小企業では戦略理論化の前提に「資金」前提が欠かせないのではないか、という仮説提言である。PPM 理論では、4象限に分けたマトリックスにおいて各象限とキャッシュの関係を明示している。この結果として、PPM 理論は説得力を有し現在でも活用がなされている。戦略の考え方において資金の制約を有する中小企業では大企業以上に必要キャッシュ量の考え方は不可避と考える。

仮説①が将来に視座するのに対し、仮説②は現状の経営資源（資金量）に視座するものといえる。

5. 代表的経営戦略理論

経営戦略の理論化のために、これまでの代表的な戦略理論について整理をおこなう。対象とする理論は、ポーターを中心としたポジショニングベースのアプローチ、バーニーやハメル、プラハラードに代表される資源ベースのアプローチ、および両アプローチでの統合を図ろうと試みる理論の3点に視座し、これまで見てきた中小企業経営に関連ある理論を抜粋して整理をおこなう。

5.1 ポジショニングベースのアプローチ

保有する資本量・資金量に制約を有する中小企業では、成長を志向する投資に慎重な姿勢が求められる。高い投資効率を優先するポジションの選択を前提とするポジショニングベースのアプローチは、その点において中小企業に求められる重要な戦略姿勢といえることができる。

ポジショニングの創始者ともいえるポーターは企業が儲けることができる市場への参画（ポジショニング）を重視した。競争に勝利するための「競争を回避する戦略」であり、異なる側面から「守りの戦略」ともいわれる。Five Force フレームワーク（1975）では企業と企業が所属する業界の関係を重視、自社にかかる圧力を定義した。この定義は想定されるオプション（ポジション）を評価するうえで極めて有効な理論といえる。また、『競争の戦略』（1980）では、戦略の3類型（表5.1）として「集中と選択」「コスト・リーダーシップ」「差別化」戦略を提唱、狭い領域で勝負するのか、広い領域で勝負するのか、そのためには低コストを志向するか、付加価値の高さで勝負するのかが重要であると訴える。特に小規模な企業

表5.1 ポーター 戦略の3類型

		競争優位の源泉	
		コスト	差別化
対象市場	広い	コストリーダーシップ Cost Leadership	差別化 Differentiation
	狭い	集中 Focus	

出典：ポーター 邦訳『競争の戦略』（1980）

においてはニッチな領域への集中が必要であり、競争優位を実現するためにコスト・リーダーシップ戦略か差別化の選択が必要とする。さらに『競争優位の戦略』（1985）では企業の諸活動を主活動と支援活動に大別し、好業績を持続させるための「価値創造の連鎖」としての「企業能力（ケイパビリティ）」の必要性を説き、それまでの外部環境重視から内部環境への言及をおこなっている。ポーターは1980年代以降に興隆した資源ベースからのアプローチに対して、ポジショニングこそ真の戦略であり、不足する経営資源はM&A等で補完することが可能であるとしている。ポジショニングベースのアプローチは、先ず高効率の事業領域を選択決定し、その後に必要な経営資源の検討を行うという戦略形成のプロセスを踏むのが最大の特徴である。

中小企業の特徴として市場・製品、役務は限定的であると述べた。限定的といえども取り巻くステークホルダーの影響は存在する。このため Five Force フレームやバリューチェーンの考え方は避けられず、ポーターが提唱する内容は十分な活用が可能となる。反面、戦略の3類型における「集中」戦略は中小企業における一般的な現状（限定的・専門的）の肯定にすぎないと思われる。また、「コスト・リーダーシップ」戦略についても規模の経済を選択しがたいのが実態であり、一部の中小企業における発揮も背景として「差別化」の実現や「専門化」要因の存在があると判断される。

ポーターに先行する分析型・プランニング重視の理論として Ansoff の戦略理論がある¹⁴。この中で Ansoff は「成長ベクトル」（表5.2）を提唱している。中小企業の戦略の方向を「製品」と「使命」を用

表5.2 Ansoff「成長ベクトル」

使命(ニーズ) \ 製品	現 Present Product	新 New Product
現 Present Markets	市場浸透力 Market Penetration	製品開発 Product Development
新 New Markets	市場開発 Market Development	多角化 Diversification

出典：Ansoff 邦訳『企業戦略論』（1969）

い4象限で分類したものである（現在、「使命」は多くが「市場」に変更して用いられている）。あくまでも一般論だが、中小企業の戦略論には、ポーターの戦略3類型の概念では「差別化」しか中小企業には活用ができず、本マトリックスは外部環境の変化に対応する戦略として、求められる現状の「集中（限定的・専門的）」事業からの「変化」の方向を示すものとして、より実態に即していると判断される。

BCG はポジショニングを推進するためのツールとして PPM を開発、事業の進むべき方向を数値的に把握可能として特に大企業にて評価を得て今日に至っている。この PPM は独立した事業体の短期的視点で助長する結果となり、のちに資源ベースからのアプローチが勃興する一因ともなった。

このポジショニングからのアプローチは、Ansoff を中心としたプランニング重視の戦略理論の延長上にあるもので、前提に到達イメージを有しない企業の存在などは全く考慮されておらず、また、企業の現状

¹⁴ Ansoff, H. L (1965), *Corporate Strategy*, New York, NY: McGraw Hill, Inc. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部 1969年)

の財務状況に対する配慮は全くない。しかし、その手法・ツールは小規模企業でも十分活用可能な部分が多い。

5.2 資源ベースのアプローチ

前項にて、中小企業は保有する資本量・資金量に制約を有すると述べた。この点を重視した場合、中小企業の戦略形成には現状の経営資源をベースにしたアプローチが必須である、ということもまた可能である。中小企業における製品や役務が限定的という特徴からは、そこで蓄積された資源を活用し、変化への対応力で大企業に比し有利性を有する、ということも考えられるからである。

バーニー（1996）は、同じ業界にいながら企業間で収益に差があるのは、経営資源の使い方による差だとし、使い方がよければ持続的な競争優位につながるとした。また、どの経営資源が競争優位の源泉となりうるかについて、経済価値（Value）、希少性（Rarity）、模倣困難性（Imitability）、組織（Organization）の4つ判断基準を示した。ポジショニングベースのアプローチを中心とした戦略理論において、経営資源は所与のものであり制約条件であるとの見方から、経営資源は可変的であり時間とともに蓄積されるものである、と両者には基本的な考えの相違がある。

すなわち、資源ベースからのアプローチは「事業、先にありき」ではなく「資源、先にありき」という戦略形成のプロセスを踏む（青島2003）。

また競争優位となりえる経営資源について青島は、模倣困難性を有するからといって常に競争優位の源泉とはなり得ないとし、「経営資源は、企業が展開している事業領域や、実現しようとしている顧客の機能若しくは価値と一貫しているときのみ、競争上の意味を持つ」とした（青島2003）。

ハメルとプラハラード（1994）は、『コア・コンピタンス経営』において収益の源泉はポジショニングにも業務の効率性にもなく、競争力やニーズ対応力のもととなる「コア・コンピタンス」にあるとした。また「コア・コンピタンス」の概念を、他社にまねできない利益を顧客にもたらす企業内部に秘められた固有のケイパビリティ（企業能力）とし、未来の競争に備えた組織学習の必要性を説いている¹⁵。

資源ベースのアプローチでは、必要となった経営資源の補完は容易ではなく、対象事業が明確とならない状態での将来の展開を踏まえて蓄積に対する努力を求めている。しかし、これは資本量・資金量の制約を有する中小企業で果たしてどの程度まで可能であろうか。また、中小企業の視点に立つとき長期的な戦略での最重要課題となり得るだろうか。

5.3 両アプローチの統合を図る戦略理論

ミンツバークら（1998）は、実現された戦略は最初から意図されたものではなく、都度学習する過程で戦略の一貫性やパターンが形成される「創発的戦略」を提唱した。すなわち、このプロセスは当初意図された戦略が、環境変化によって原形をとどめないほど変更を加えられ実現されていく、というものである。内部における学習と経験を重視する点では資源ベースに近いが、分析重視のポジショニングベースとは一線を画している。

キャプランとノートン（1999）は、戦略の業績管理ツールとして「バランスト・スコアカード」を提唱した。分析重視の財務からの視点、顧客の視点、内部の業務プロセスの視点、組織学習の視点の4つの視点から経営の評価を行うもので、それぞれの活動の関連性を重視している。「バランスト・スコアカード」自体は戦略形成を目論むものではないが、ポジショニングベースと資源ベース（ケイパビリティ）をつなぐ概念であり、新たな理論形成の可能性を提唱するものと判断可能である。

ドラッカーは既に1970年代には「乱気流」という言葉を用い、不連続かつ急激な環境の変化を予測して

¹⁵ 野中郁次郎、竹内弘高は『知識創造企業』（1996）にて組織学習と戦略の関連の重要性を説いている。

いる。資本の大小にかかわらず現代の企業はまさに「乱気流」「不確実性」の中に置かれている。中小企業経営の特徴の一つとして対象とする市場・役務で限定的であると既に述べた。渡辺（2013）は、市場変化が激しいほど専門化（限定的）せざるを得なかった中小企業にとって、その環境は有利に働く、としている¹⁶。しかし他方、急激な環境変化の下ではその狭い市場・製品を基に展開される事業は、その経営規模の小ささゆえに極めて日常的な変化でも大きな影響を与える場合があるともいえる。例えば、同業種の近隣開店でも大きな収益ダウンに陥る可能性があり、その収益ダウンにより存続の危機に陥る「企業」も存在する。中小企業の最大のリスクは、環境変化の経営に対する影響度が大企業比で著しく高いことであり、かつその変化がマクロの視点ばかりではなく、頻繁に起こり兼ねない極めてミクロの視点からも起こり得ることである。

6. 考察（仮説の検証）

6.1 仮説① visionの有無による分類

これまで多くの中小企業経営者と接するなかで、短期的戦略は有していても長期的にどのような準備を心がけたらよいのか、何をすべきなのかについて悩む経営者が多いと感じてきた。この企業の進むべき基本的あり方について悩む原因として次の2点が考えられる。1点は、成長への高い意欲は有するものの企業を取り巻く環境変化があまりに激しくどうすればよいかわからない、という実態。2点目は、意思決定者たる経営者の長期間の権限維持（高齢化）や後継者自身の経験不足から、自身の意思決定能力に自ら線引きをし、弱い経営基盤のもとでRISKはできるだけ回避したいとの意向の存在である。前者は、中小企業の実態に即した理論化の課題を改めて定義するものであり、戦略理論形成に支障はないと判断される。問題は、後者のRISKを回避しながら企業の存続を図りたいという経営者の存在である。この経営者（企業）に必要となるものが、前述した「安定志向での（成長）戦略」である。この2つ以外に、「過去の経験則」をもとに何とかなるという、長期的戦略の考察自体を放棄している経営者の存在もあるが、前述したとおりこの経営者（企業）には戦略理論の対象とする意義は見いだせない。

現代企業経営には、環境変化に応じた企業の変化が求められている。存続を図るうえで環境への対応は不可避であり、対応を放棄した企業は衰退、最悪倒産の道を歩むことになる。この分かれ道になる部分は、経営者自身の「夢」の有無に置き換えることができる。「夢」を抱く経営者は現状と「夢」とのギャップを認識することが可能で、どうすれば「夢」に近づくことができるか、との議論形成が可能となる。「高い成長志向を有するが、どうすればよいかわからない」という経営者はその問題意識の背景におぼろげながらも「夢」や将来イメージを有している。有しているためにギャップとして問題意識が生じているのである。企業によってはそのイメージは既に長期経営計画という形で具体化されている場合もある。「高い成長志向を有する経営者（企業）」と「安定志向での（成長）戦略が求められる経営者（企業）」の将来イメージはその具体性に時に大きなギャップはあるものの、「安定志向での（成長）戦略が求められる経営者（企業）」においても、仮に「企業を安定的に維持し、雇用は現状を確保し、経営陣・社員の生活も今より落ちることがない企業」を理想とするイメージがあれば、そこには問題意識が生まれ、方向性を導く経営戦略の理論化が可能であり、その理論化はそれら経営者への貢献が可能となると考えることができる。

これらの検証からは、中小企業で分類すべきと思われる「高い成長志向を有する企業」と「安定志向の戦略が求められる企業」との基準を経営者のvision（＝夢）に置くことは可能と思われる。

井上（2009）は、従来、長期経営計画が長期的な成長を図る方向性を示す役割を担っていたが、環境の変化が激しくなった今日では固定化された数値目標ではなく、visionやコンセプトといった将来方向を示

¹⁶ 渡辺幸男『21世紀の中小企業論 第3版』有斐閣アルマ 2013年 67頁

す「構想」としての戦略の重要性が増している、と述べている¹⁷。

6.2 仮説② 資金量による分類

中小企業における経営資源（特に財務内容）が戦略構築に与える制約は大きい。表6.1は企業が抱える有利子負債に対し、事業で創出した経常収益での返済可能年数（平均値）の推移を示したものである¹⁸。近年、景況の回復に応じ、徐々に期間は短縮化の傾向にある。しかし、大企業と中小企業（全体）との債務償還期間の比較では凡そ3倍以上であり、小規模企業に絞った場合では7倍～30倍ほどに拡大する。特に中小企業数が多いサービス業での倍率が極めて高いことがわかる。債務償還年数が小さいほど信用力は増し、外部金融での資金調達は容易となる。多くの中小企業では直接金融は殆ど不可能なのが実態であり、間接（外部）金融に依存せざるを得ない実態がある。このデータからは、中小企業（特に小規模企業）における戦略形成においては、資金量が要求される戦略ではそもそも資金的に実行が可能か、という問題に直面する。従来の経営戦略（特にポジショニングベースのアプローチ）ではこの点の考察が抜け落ちている。

表6.1 中小企業の債務償還年数

	2009	2010	2011	2012	2013		
大企業		4.0	3.7	3.5	3.3	大企業 (2013)	
中小企業（全体）		12.3	11.5	10.9	10.2		
製造業		9.1	8.9	9.2	9.0		3.2
建設業		18.2	18.9	13.2	9.6		2.3
卸・小売業		23.8	20.5	21.0	18.6		5.2
サービス業		12.3	10.8	10.0	9.8	1.5	
小規模企業	28.4	23.7	21.5	20.3	18.5		
製造業	56.0	28.3	21.1	21.8	21.7		
建設業	41.0	30.4	31.0	20.7	16.1		
卸・小売業	116.0	61.5	58.6	72.0	47.5		
サービス業	49.7	35.5	26.7	22.3	33.5		

出典：財務省「法人企業統計年報」をもとに再編加工

では、その資金量についてどのような分類のための基準が考えられるであろうか。筆者の経験では、これまでの新規事業の展開に際して金融機関との融資交渉時において審査に優先される内容は、予定する事業の内容（将来性）よりも（現状の）財務内容というのが実態である。具体的には、過去の収益推移と有利子負債残高、担保可能資産の有無が審査の中心となる。この現実からは、戦略の構築（オプションの選択）に際しては、現状の財務内容に応じた戦略の検討が求められてくると判断する。この具体的な戦略の方向性については次号以降での研究を予定するが、特に調達方法を含めた可能資金の量による分類が、中小企業における戦略策定の初期の段階では不可避と判断される。

では、その資金量についてどのような分類のための基準が考えられるであろうか。筆者の経験では、これまでの新規事業の展開に際して金融機関との融資交渉時において審査に優先される内容は、予定する事業の内容（将来性）よりも（現状の）財務内容というのが実態である。具体的には、過去の収益推移と有利子負債残高、担保可能資産の有無が審査の中心となる。この現実からは、戦略の構築（オプションの選択）に際しては、現状の財務内容に応じた戦略の検討が求められてくると判断する。この具体的な戦略の方向性については次号以降での研究を予定するが、特に調達方法を含めた可能資金の量による分類が、中小企業における戦略策定の初期の段階では不可避と判断される。

中小企業の戦略における資金量が与える影響の検証からは、ポジショニングベースのアプローチに基づくポジショニングの選択を実践する際には十分な資金調達を含めた精査が最重要課題ということが出来る。また、資源ベースのアプローチに視座した場合には、資金以外の経営資源（知財や技術力等）を有効に活用した戦略形成が成長のための重要課題ということが出来る一方、方向性も見えない中で資金以外の経営資源の蓄積に努力するという考え方は必ずしも妥当な戦略とはいえないと判断される。

¹⁷ 井上善海 編著『中小企業の戦略—戦略優位の中小企業経営論—』同友館、2009年

¹⁸ 債務償還年数 = (短期・長期借入金 + 社債) / (経常利益 × 0.5 + 減価償却費 + 特別減価償却費 - 役員賞与 - 配当金)。金融庁のガイドラインでは、経営再建に当たって改善計画策定時同年数を10年以下を目安としている。

7. まとめ

7.1 中小企業と経営戦略理論

ここまで従来の経営戦略理論と中小企業の新たな分類法（仮説）について論じてきた。従来の経営戦略については、3つの代表的アプローチ方法に絞って研究を行ってきたが、結論として、中小企業に対し従来の経営戦略理論を活用しようと試みる場合、以下のような問題点を上げることができる。

- ① これまでの戦略理論では、企業の資本量や資金量についての前提がない。そのため往々にして活用可能な企業は大規模企業に限られ、中小企業へそのままでの活用には無理がある。
- ② 公的機関を除き、企業の本来の目的は利益確保であり、いずれの理論も持続的な競争優位の方法を模索するが、中小企業経営者には「利益の極大化」を目的としない層が存在する。
- ③ 経営者による戦略的意思決定の重要性については中小企業の実態に即するものである。他方、未完成な組織実態や経営資源の外部への依存などについての言及はない。

これらから導かれる結論は、少なくともここで絞り込んだ代表的経営戦略理論では、中小企業の長期的な戦略方向に対する提言はできないという結論である。

これまで中小企業に対して上梓された文献、書籍は多数存在する。しかし、それらは多くの中小企業経営者が望む短期的（マーケティングが中心）戦術の指南書か、一部の中小企業でのみ活用可能な従来型の経営戦略理論に基づく提言書である。

本研究では、より実態に即し、かつ長期的に求められる戦略理論を志している。そこに至る過程として、上記①、②の根本要因と思われる「vision」と「可能資金量」に注目した。あくまでも仮説の範囲ではあるが、検証を通して中小企業に特化した戦略の理論化のために、中小企業をこの2点により分類することは誤りではないと判断した。

中小企業の日本経済に対する大きな貢献は改めて述べるまでもない。中小企業が中堅企業、そして大企業へと発展していく中で日本経済への貢献は大きく、総労働人口の70%を中小企業が雇用し、今後求められる地方の活性化や、加速する高齢化におけるサービス需要にも欠かせない存在である。反面、急激な環境変化に伴うRiskの増加や、金融機関による経営への影響力強化等により中小企業では経営に対する意欲は低下傾向にある。安定志向の経営者の増加や、廃業率が開業率を上回る状態が続く背景にもこれら環境変化が影響をしていると思われる。このような中「長期的にわが社はどうしたらよいのか」という質問に対して基本的・長期的な戦略理論の整備は、高い成長志向の経営者へは将来に向けて優先すべき施策を提言するものであり、他方、安定志向の経営者に対しては将来にわたって企業経営への期待感、成長の可能性を提供するものだと確信している。

PPMは現在も資金量を交えた投資方向先を検討するツールとして活用がなされている。また、SWOT分析もそのシンプル性で中小企業への経営指導の現場において多く活用されている。これらの実績を背景に中小企業において高い成長志向を有する企業と、安定志向だがビジョンは有する企業（成長戦略は必須である）ごとに資金量を1属性に置いたマトリックスができれば、すべての業務を担いながら戦略的意思決定を実践せざるを得ない中小企業経営者のツールとして、非常に有効なものとなり得るのではないかと考える。

7.2 今後の研究課題

本研究の発端は、筆者の日頃の中小企業への支援で感じた問題意識がベースとなっている。また仮説についても筆者の経験をベースにしている。仮説に対し、現段階では誤りはないとの結論に至っているが、

あくまでも仮説の内容は分類の仕方であり、本研究が最終的に目指すものではない。そのため理論化にはさらなる実証研究が必要と考えている。また、調達可能な資金についてどのように定義し、その資金量を戦略形成の理論化にどのように組み入れるかについては更なる研究が必要となる。

さらに3次産業（特にサービス産業）についての再理論化の問題がある。ここで提唱した仮説は全産業に対して包括が可能な内容としているため、サービス産業においても活用は可能と認識しているが、サービス産業に対する戦略理論化の段階で別途に新たな問題が発生する可能性もあり得る。サービス産業に従事する企業は中小企業に多く、高齢化の進展に伴いさらなる増加が見込まれている。我が国に限らずサービス経済化が進展する中、これまでのものづくりに重点を置いた経営戦略理論からの脱皮も必要となるかもしれない。

これらの課題への対処を経たうえで、新たに分類した中小企業のタイプに応じた戦略の理論化を進めていく必要がある。

参考文献

- 青島矢一・加藤俊彦『競争戦略論』東証経済新報社、2003年
- 伊丹敬之『経営戦略の論理』日本経済新聞社 2003年
- 井上善海編著『中小企業の戦略—戦略優位の中小企業経営論—』同友館、2009年
- 入山章栄『世界の経営学者はいま何を考えているのか』英治出版、2012年
- 川上義明編著『現代中小企業経営論』税務経理協会、2006年
- 加賀野忠男監修 関西生産性本部編『最強のスマールビジネス経営』ダイヤモンド社、2005年
- 柴山慎一編著『実践 バランスト・スコアカード』日本経済新聞社、2011年
- 沼上幹『経営戦略の思考法』日本経済新聞出版社、2009年
- 三品和広『経営戦略を問い直す』ちくま新書、2006年
- 渡辺幸男編著『21世紀中小企業論 第3版』有斐閣アルマ 2013年
- Ansoff, H I, (1965), *Corporate Strategy*, New York, NY: McGraw Hill, Inc. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部 1969年)
- Ansoff, H I, (1988), *The New Corporate Strategy*, New York, NY : John Wiley & sons. Inc. (中村元一・黒田哲彦訳『最新・戦略経営』産業大学出版部 1990年)
- Barney, J. B, (1996), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley (岡田正大訳『企業戦略論 上巻・中巻』ダイヤモンド社、2003年)
- Chandler, A, (1962) *Strategy and Structure* MIT Press. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社、2004年)
- Hamel, G. and C. K. Prahalad, (1994) *Competing for the future* Harvard Business School Press (一條和夫訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社、1995年)
- Mintzberg, H, Bruce. Ahlstrand and J. Lampel (1998) *Strategy Safari*. Free Press (斎藤嘉則訳『戦略サファリ』東洋経済新報社、1999年)
- Porter, M, (1980) *Competitive Strategy*. Free Press (土岐坤訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年)
- Porter, M, (1985) *Competitive Advantage*. Free Press (土岐坤訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985年)