

## ■ 1 わが国の中小企業 ■

わが国の中小企業は、これまで経営環境の変化に積極的に対応し、イノベーションを繰り返してきた。これは、中小企業経営者の絶え間ない企業家活動によることが大きいと考える。1990年初頭におけるバブル経済崩壊を受け、すでに約19年間にわたる経済の低迷が続いている。その中において、多くの中小企業が誕生し、また多くの中小企業が経済のステージから去っている。原因としては、経営資源の不足、新しいマーケットの開発困難などがあげられる。中小企業が大きく羽ばたくためには、独自の技術開発を行うことが重要であり、それはすき間産業の発見が将来を決めることとなる。中小企業成長のためには、情報収集および多角化が要点を占めてくる。情報収集のためには、異業種交流や各種の企業支援イベントへ参加する必要がある。

先端技術はこれまで、地方の中小企業には無縁といえるほど、導入に難問が山積していたが、情報化の時代を反映して、急速に先端技術が身近になっている。いつでも、どこでも最先端技術の情報が、インターネット、雑誌、新聞などを通して取得できる環境ができてきている。しかし、先端技術を取得するためには、それを理解し、吸収できるインフラが必要不可欠となる。その根幹をなすのが、豊富な経営資源になる。そして、その先端技術が地域にとって、成長しやすいのか、潜在的資源、競争戦略、マーケティングにおいて十分に検討することが必要となる。

中小企業の存在理由の一番大きな点は、組織の中に個人が埋没せずに、組織の中で強力な個性を発揮できることである。個人の集まりが企業であるという特性があり、個人がその企業を引っ張っている現状がある。そして、中小企業のトップは常に、企業の一員である個人を見つめ、接してい

るのである。また、企業のトップとの意思疎通がよく行われ、トップの意思決定が円滑に伝達される良い面がある。それで組織全体の動きが活発になり、良い業績を上げることができる。さらに、従業員の企業への忠誠心がアップし、自分の一生を託してよいと思える環境ができてくると思われる。中小企業の良い面は、企業との一体感が従業員にあることである。反面、大企業ではこの一体感が薄いことが問題点であると考えられる。中小企業では、限られた経営資源しかないが、大企業ではさまざまな資源に恵まれている。

中小企業は大企業とともに各国の産業組織を構成する重要な要素であり、経営上の諸特性が異なった中小企業と大企業とがうまく組み合わせられるかどうか、各国の経済成果に重大な影響を与えている。「中小企業」が、大企業との比較における相対的概念であることは確かである。しかし、中小企業が単に大企業を縮小したような存在であるならば、中小企業論は独立した研究分野としては成立し得ない。中小企業には、大企業と異なった独自の経営上の諸特性があり、また固有の問題を有している。したがって、中小企業が持つ独自の経営特性を活用したり、またその固有の問題を解決したりするためには、中小企業に焦点を当てた研究が必要とされる。以下に、特性3点を述べる。

中小企業の第1の特性として、大企業に比較して、非組織的意思決定の役割が相対的に大きいことにある。実際、英国の中小企業の定義では、「所有経営者が意思決定を行う」非組織的意思決定機構であることが明記されている。

中小企業の第2の特性として、通常市場シェアが低く、絶え間ない市場競争に直面していることにある。中小企業は、激しい価格・非価格競争を経ることによって、選別淘汰され、その経済社会のニーズに的確に対応できる企業のみが存立基盤を確保することができる。大企業とりわけ寡占的

## ■ 7 企業成長のための経営戦略 ■

経営戦略は経営学の根幹をなしているが図表4-6-8にて提示したようにさまざまな要素を駆使することが求められている。企業が成長するためには、経営戦略が必要とされるが本調査ではミッション、ビジョン、イノベーション、コアコンピタンスを取り上げている。本項ではミッションとビジョンの調査結果を提示する。ミッションとは不確実な荒波を乗り越えるために従業員に共有された価値観であり指針である。ただ指針だけでは、この経営環境を乗り越えて目標の地までたどり着くことはできない。ミッションに向かって事業を進めるためには、達成可能で、測定と評価も可能な具体的な経営目的を策定することが必要である。

経営戦略とは、企業がその目的を達成するための基本的手段についての言明である。それは、限られた資源を用いて行動を起こすための言明であるとともに組織の環境との相互作用についての言明である。したがって、経営戦略は、自社にとって事業とは何か、誰のために、何をするのか、というミッションやドメインの定義から始める必要がある。次にどのような資源展開をして、どのような自社の組織能力やコアコンピタンスを使って、競合他社に対する比較優位を確立していくかを計画するのである。経営戦略の階層は、全社戦略、事業戦略、機能戦略のレベルがある。

東大阪市の企業102社のうち自社のミッションを述べたのは76社であった。図表4-7-1にてミッションを提示する。

次に企業経営に重要な指針になるビジョンについて取り上げる。企業はアントレプレナーによって起業され、成長するがアントレプレナーのビジョン設定が的確でなければ、その企業の行く方向が確定せずに迷走してしまう。経営戦略論の第一段階のドメイン設定の後にミッション、ビジョン

図表 4-7-1 東大阪市の企業が掲げるミッション

ミッション	件数
社員の生活安定	7
社会貢献	18
顧客にニーズに答える	27
自分、家族のため	1
環境のため	5
技術発展のため	10
企業生き残りのため	2
地域のため	1
廃業中のため答えられない	1

有効回答102社のうち76社がミッションについて回答、1社2つ以上の回答

が第二段階で設定されなければならない。東大阪市の企業102社のうち66社が回答をした。

中小企業、ベンチャー企業の経営戦略は、企業の長期的な成長・発展への筋道を示すものであり、戦略を持たない経営は羅針盤を持たずに航海に出るようなものだともいわれている。そして、経営戦略は、一般的にその企業をとりまく外部経営環境（経済の動向、市場の成長性、技術の進歩、規制の動向など）、競争相手の強みと弱み、自社の強みと弱み、顧客のニーズの変化、経営資源などの要因を分析・検討した上で、自社のとるべき方向性を明確にして策定する。この経営戦略が効果的なものになるためには企業が明確なミッションを持っていることが重要となる。アーサーアンダーセンビジネスコンサルティングは、その著書『ミッションマネジメント』の中で、ミッションとは「その企業の存在目的ならびに事業を表現するもの」と定義している。つまり、ミッションはその企業が広く利害関係者に対して有する使命であり、ここでの利害関係者は顧客・株主・従業員