

中小企業における経営課題における戦略形成についてのレビュー

A Review of Business Issues and Strategy Formulation on SMEs

宮島 裕¹⁾

Yutaka MIYAJIMA

概要

中小企業は、日本経済に活力をあたえる存在である。近年、企業を取り巻く環境は急速に変化している。そのような状況下、日本の中小企業はさまざまな経営課題を抱えている。本稿では、まず日本における中小企業の現状について述べる。すなわち、日本の中小企業に期待される役割や中小企業の特長について、整理する。次に、現代における中小企業の経営課題について明らかにする。そのうえで、既存研究を分析・考察し、日本における中小企業の特長に合った戦略形成について検討を行う。本稿は、今後の研究の方向性を示すことを目的とする。

キーワード：中小企業，経営課題，戦略形成，創発戦略，経営者能力

Abstract

SMEs (Small and medium-sized enterprises) have an energizing effect in Japanese economy. Recently, the environment change dramatically. In such conditions, Japanese SMEs have many business issues. First, we review current status of Japanese SMEs in this paper. We discuss ability and characteristic of Japanese SMEs. Second, we discuss business issues of Japanese SMEs. And we review previous research about strategy of Japanese SMEs. We show the direction of our research.

Keywords : SMEs, business issues, strategy formulation, emergence strategy, management ability

1. はじめに

中小企業は、日本経済を支え、活力をあたえる存在である。すなわち、中小企業は市場活性化の役割を担い、イノベーションの担い手として役割が期待され、地域経済を発展させる役割も担っている。しかしながら、1990年代より中小企業の開業率を廃業率が上回る状況が続いており、中小企業数は長期的に減少傾向にある。一方で、昨今の新型コロナウイルスの流行という環境変化の影響を受け、中小企業の全般的な不調が議論されている（中小企業白書，2021）。いずれもマクロ環境の変化の問題であり、個々の中小企業の経営努力のみでは乗り越えることは困難である。そのため、中小企業を支えるための政策が施行されている。他方で、このような環境変化を革新の機会ととらえる中小企業が出てきている。そこには、経営者による戦略的思考が存在している。

本稿では、日本における中小企業の役割や特長について整理したうえで、それらの特長に合った中小企業

¹⁾ 共栄大学 国際経営学部

経営について議論していく。中小企業における経営戦略についてすぐれた先行研究も存在するものの、まだ十分とはいえない。これは、中小企業の存在形態は多様であり、多面的な議論にならざるをえないからである。そこで先行研究の知見をいかし、中小企業の発展に寄与する研究が期待されている。

2. 研究目的

2.1 背景

2016年度において国内に存在する企業はおおよそ420万社であり、そのうち約99.7%が中小企業である(中小企業白書, 2021)。また、2016年度国内企業における従業員数は約4,679万人であり、そのうち約70%(約3,220万人)が中小企業の従業員である(中小企業白書, 2021)。さらに、2015年度国内企業が産出した付加価値額は、およそ255.6兆円であり、うち中小企業が生み出したのは約53%(約135.1兆円)である(中小企業白書, 2021)。これらのデータは、改めて指摘するまでもなく、日本経済において、中小企業の存在感がきわめて大きいことを示している。

かつて中小企業は、大企業との格差の温床あるいは非近代化の象徴として考えられていた。このことについて、瀧澤(1996)は、中小企業についての見方を「問題型中小企業認識論」と「貢献型中小企業認識論」の2つに区分した。前者「問題型中小企業認識論」の視点は、規模が小さく近代化されていないがゆえに中小企業に生じる問題に着目していた。一方、後者「貢献型中小企業認識論」の視点は、中小企業であるがゆえに果たしうる役割があることに着目している。従来、日本では「問題認識型中小企業認識論」という見方が一般的であった。したがって、中小企業を積極的にとらえることができず、問題のある存在として考えられてきた。しかし、日本経済が発展するにつれ「貢献型中小企業認識論」の影響力が増し、大企業中心観とは異なる中小企業の積極的評価がなされるに至った。すなわち、中小企業は近代以降おかれた状況を活かし、常に重要な役割を果たしてきた(植田, 2004)。

本稿では、中小企業の存在意義を積極的にとらえ、日本経済における主要プレイヤーの側面を明らかにしつつ、戦略論の視点から中小企業の問題点を検討していく。

2.2 問題意識

中小企業研究は経済学をはじめとして多様な研究がなされているが、経営戦略論からの研究成果はまだ十分とはいえない。本稿では、中小企業の重要性やその特性をあきらかにしたうえで、中小企業の戦略研究における先行研究について検討をおこなう。そして、現代の中小企業の経営課題に対応する戦略形成の可能性について若干の考察をおこなう。

2.3 研究方法および研究目的

本稿では文献研究をとおして、中小企業における経営課題と戦略形成について理論的な考察をおこなう。中小企業の戦略については、すでに優れた研究が多数存在する。しかしながら、それらの多くは(成功)事例についての研究であり、大企業とは異なり固有の性質をもつ中小企業のための戦略についての理論的な研究は乏しい。むしろ中小企業はのちに指摘するように「異質多元」(植田, 2014)と形容されるほど多様である。そのため、中小企業のための戦略理論の一般化は困難である。そこで本稿では、既存研究を整理し、事例研究の制約を示すこととなる。さらに本稿では、それらの制約をふまえたうえで、今後の研究の方向性について展望することを目的とする。

3. 日本における中小企業の現状

3.1 中小企業に期待される役割

日本において中小企業は以下のような役割を担っており、経済発展の基盤として社会的に重要な存在である。

(1) 市場活性化のプレーヤーとしての役割

顧客ニーズの多様化等により、市場が拡大することがある。そういった状況において、中小企業が積極的に新規参入をおこない市場活性化を図る役割が期待されている。すなわち多様な分野に展開している中小企業は、経営者が企業家精神を発揮しやすく、新事業・新製品の開発に取り組み、成熟した国内市場の活性化の源泉となりうる（青山，2011；植田，2014）。

(2) イノベーションの担い手としての役割

中小企業は、特定分野に特化した技術・製品・サービスを保有しており、それらの分野において高度なレベルで独自性を発揮できる場合がある。大企業では実現できないイノベーションを、生じさせる可能性が中小企業にはある。すなわち、中小企業には新しい事業や製品開発の苗床としての役割が期待されている（青山，2011；井上，2014）。

(3) 大企業を補完する役割

自動車産業におけるアSEMBラーとサプライヤー（下請け企業）との関係のように、中小企業が大企業を補完する役割を果たしている。大企業のみでは、垂直統合をするにしてもビジネス・プロセスのすべてを内部化することは効率的とはいえない。中小企業と補完関係（分業関係）を構築することにより、経営資源の効率化を図ることができる（青山，2011）。

近年、経済のグローバル化や技術革新の促進によって、市場環境の変化がかつてないほど急激に生じている。そのため、大企業はより柔軟なビジネス・システムの構築を試みている。IT化や情報ネットワーク化が進化したことにより、下請けや系列のような日本型の垂直的ネットワークからアウトソーシングを中心とした水平的ネットワークへ移行しつつある（井上，2014）。

(4) 地域経済発展の担い手としての役割

地域経済において、中小企業の企業数やそこに従事する従業員数は、大きな割合を占めている。地域における住民の生活と地域に根づく中小企業は、直接的な関係を有している（井上，2014）。すなわち、中小企業は地域に雇用を創出し、地域経済発展の基盤としての役割を担っている。

地域によっては、ある特定業種の中小企業が集積して産業集積地（クラスター）を形成している。このような集積地に長期にわたり蓄積された技術等の資源を活用し、世界の市場に展開している地場産業も存在している（井上，2014）。

3.2 日本における中小企業の多様性

一般的な社会通念として、中小企業は大企業に比べて後進性に特徴があると考えられる（中村，1992）。しかしながら、現代の日本における中小企業は、「異質多元」（植田，2014）と形容されるほど多様である点に特徴がある（青山，2011；中村，1992；植田，2014）。

格差があることをもってして、中小企業が大企業よりも劣位にあることにはならない。大企業が一方的に優位にあり、中小企業が劣位にあるとしたら、経済社会には大企業のみが存在することとなるだろう（植田，2014）。現代においても、なお大企業と中小企業は経済社会に並存あるいは棲み分けて存在している。中小企業が存続してきたのは、存続するだけの合理性があったからであろう（植田，2014）。中小企業を大企業との格差のみから検討すると、中小企業の社会的役割を見逃すことになる。すなわち、日本の中小企業は大企業との社会的分業関係を維持し、重層的かつ複合的な取引関係を結んでいる。そして、それが個々の業種や業態と機能的に結びついて、幅広く産業のすそ野を形成している（青山，2011）。

3.3 中小企業のとらえ方

中小企業の範囲や区分を規定する方法は、2つある（青山，2013）。まず、従業員数や資本金といった量的基準がある。この考え方によると、従業員数、資本金、売上高、資産額、市場占有率などを基準として中小企業の範囲を規定する。日本の場合、中小企業基準法により量的基準が採られている。

次に、独立性をもち大企業に支配されていないといった質的基準がある。この場合、独立性があること、市場支配力をもたないこと、企業の所有者が同時に経営者であること、経営者が経営全体を見渡せることなどを基準として中小企業の範囲を規定することとなる（青山，2013）。アメリカの場合、中小企業の定義に質的基準を中心としつつ量的基準をも適用している。

表1 日本の中小企業基本法における中小企業の定義

業種	中小企業（下記のいずれかを満たすこと）		小規模企業
	資本金の額又は出資の総額	常時使用する従業員の数	常時使用する従業員の数
製造業，建設業，運輸業	3億円以下	300人以下	20人以下
卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

出所) 中小企業基本法第2条

中小企業の定義は、国や地域により異なり、それぞれの歴史・社会・文化の影響を受けることとなる。日本では、上述のように量的基準が採用されており、規模という定量的な基準を重視していることがわかる（植田，2006）。一方で、アメリカでは量的基準だけではなく、市場における地位という質的基準も重視している。

すなわち、日本では量的基準により資本金や従業員数といった規模が中小企業の範囲内であれば、大企業と子会社関係にあっても、中小企業に含まれることとなる。一方、アメリカでは市場における地位（市場の支配状況）により、産業分野ごとに中小企業の範囲が異なる。寡占度の高い産業では、市場競争の促進を図るため、中小企業の上限が緩和される。これは、市場競争を活性化させる担い手として中小企業を位置づけているからである（青山，2011；植田，2006）。

表2 アメリカにおける中小企業の定義

質的基準	中小企業とは、独立所有して独立運営され、事業を営む分野において支配的な地位を占めない事業
量的基準	製造業：500人以下 建設業：年間売上高2,850万ドル以下 卸売業：従業員数100人以下 小売業・サービス業：年間売上高600万ドル以下

出所) 青山（2011）より筆者作成

中小企業の範囲を確定するために、量的基準、質的基準のどちらか、ないしは併用せざるをえない。すでに述べたとおり、どのように基準を用いるかは、国により異なっている。これは、中小企業における問題をどのように考え、中小企業政策をどう考えるかによって異なることを意味している。量的基準の場合、以下2点の長所を挙げることができる（青山，2011）。第1に、客観的な指標として中小企業をとらえることが可能となる。第2に、中小企業政策の実施が容易になる。

一方、量的基準の短所として、以下3点が挙げられる（青山，2011）。第1に、中小企業の規模は業種・業界等で異なるため、一律に定義することに困難がともなう。第2に、いったん量的基準を設定しても経済環境の変化により、当該基準が実態を正しく示さなくなることがある。第3に、量的基準のみの規定だと、大企業に支配されている企業すらも中小企業と扱わざるをえなくなる。

3.4 中小企業の位置づけ

(1) 組織面について

一般に大企業は、組織が階層化しており、研究開発・原材料調達・生産・マーケティング・販売といった一連の職能を内部化（垂直統合）している。それに対して、中小企業における経営組織の規模は、相対的に小さく階層化していない。そのため中小企業は、一連の職能のうち一部に特化しているのが一般的である（植田，2014）。

組織が階層化していないことから、以下3点の特徴が生じる（植田，2014）。まず、中小企業の意味決定は迅速であるという特徴がある。次に、経営者のリーダーシップが、企業の意味決定に大きな影響を与えるという特徴がある。さらに、経営者と従業員と接点をもつ機会が多く、経営者から現場がよくみえるという特徴がある。これら3点の特徴から、中小企業は環境変化に柔軟に対応できる可能性があるといえる。すなわち中小企業は、大企業に比べて非組織的意思決定の役割が相対的に大きいということになる（清成，1996）。また、中小企業は大企業のような階層組織によりコントロールされず、経営者が強力なリーダーシップを発揮する可能性が高い。中小企業の場合、大企業ほど所有と経営が分離しておらず、所有と経営が一致していることが多い。そのため、中小企業の経営者は、大企業の経営者より大きな裁量権を持っている。結果として、中小企業の経営活動は柔軟性があり、中小企業の経営者が企業家能力を発揮した場合、環境変化に迅速に対応することができる。

(2) マーケットにおける競争環境について

一般に大企業に比べ、中小企業のマーケットシェアは低く、厳しい競争環境におかれている（清成，1996）。そのため、中小企業はさまざまな競争により淘汰される。社会のニーズに対応できる中小企業のみ、存続可能となる。すなわち、一国の経済において中小企業は市場競争の担い手として重要な役割を有している。

むしろ、市場規模の小さいニッチなマーケットで高い占有率を獲得している中小企業も存在している。しかしながら、中小企業は厳しい競争環境下にあることが通常である。すなわち価格面やそれ以外の面でも厳しい事業環境にさらされており、環境変化への対応を誤ると存続自体が危うくなる（植田，2014）。

(3) 経営資源について

中小企業が保有する経営資源（人的資源・物的資源・財務的資源・情動的経営資源）は、大企業と比較すると質量ともに劣るであろう（清成，1996）。以下の3点から、中小企業は競争劣位に立たされることになると考えられる。しかしながら、環境変化が厳しい現代において、これらの制約が中小企業に強みにつながる可能性がある。

日本だけでなく他国においても、中小企業の共通する性質として経営資源に制約があり、大企業と比較すると乏しいことが指摘されている（植田，2006）。既述のように、中小企業は垂直統合できず、特定の職能やビジネス・プロセスに特化している。これは、経営資源に制約があることに起因している。

とはいえ、前述のとおり中小企業の経営資源の制約は必ずしも競争上劣位の要因にはならない。中小企業の限定された経営資源を生かし、他社との戦略提携やオープン・イノベーションに取り組むことが可能となる。そのため、中小企業による産業集積地（クラスター）が、東京都大田区等に存在する。

4. 中小企業における経営課題

中小企業における経営課題は、多様である。たとえば、2017年から2021年までの中小企業白書で取り上げられている課題を概観しても、そもそも中小企業そのものが「異質多元」（植田，2014）であるため、さまざまな課題が検討されている。2017年から2021年まで、毎年取り上げられているのは、事業承継問題である。これは中小企業特有の問題である。後継者不在の場合、事業の存続のためにどのような対応が好ましいか検討はされており、そのためのM&Aもなされてはいるようだが、決定的な解決策とはなっていないよ

うである (中小企業白書, 2017; 2018; 2019; 2020; 2021)。

また, 2020年以降新型コロナウイルス感染症の流行を受け, 多くの中小企業が大きな影響を被ったことが指摘されている (中小企業白書, 2021)。それら以外には, 人手不足 (2017年, 2018年, 2020年), 新事業の展開 (2017年, 2020年), オープン・イノベーション (2019年, 2020年), 外部経営資源の活用 (2021年) といった課題が挙げられている (中小企業白書, 2017; 2018; 2019; 2020; 2021)。中小企業の創業や開業が低下し, 廃業が増加している。中小企業のダイナミズムが薄くなっており, 新しい事業創出の力が弱まってきていることが指摘されている。既存中小企業にとって新たな環境変化に適応することは喫緊の課題であろう。

表3 中小企業白書における中小企業の課題

年度	課題
2017年	<ul style="list-style-type: none"> ・取引適正化の取組 (大企業との格差拡大, 中小企業の売上高は伸び悩み, 下請取引の適正化) ・中小企業のライフサイクルと生産性 (開業, 廃業) ・中小企業の雇用慣行と人手不足の現状 ・事業の承継 (後継者不在だが事業継続を望む場合の M&A) ・新事業展開の促進
2018年	<ul style="list-style-type: none"> ・未来志向型の取引慣行に向けて, 下請取引は着実に改善 ・IT 導入等を行う上でも, 業務プロセスの見直しは生産性向上の大前提 ・幅広い業種で多能工化・兼任化の取組が進展 (人手不足) ・業務領域や一企業の枠を超えて連携すること (企業間でのデータ連携) ・生産性向上のためには前向きな投資が重要 (設備投資) ・事業承継を背景に, 中小企業の M&A は増加し, 生産性向上に寄与 (マッチング強化が課題)
2019年	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者の世代交代 (事業承継・経営資源の一部承継, 多様な創業) ・構造変化への対応 (デジタル化への対応, オープン・イノベーション, インバウンド需要の獲得等)
2020年	<ul style="list-style-type: none"> ・企業の新陳代謝が進む一方で, 生産性の高い企業の廃業も (事業継承, 人手不足) ・中小企業による新たな価値の創造 (差別化, 新事業, 展開, 産学連携, オープン・イノベーション)
2021年	<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルス感染症流行の影響 ・感染症流行による事業環境変化への対応 (柔軟な対応, 事業の見直し) ・感染症の影響をふまえた経営戦略 (変化に合わせた見直し, 外部の経営資源の活用) ・事業継続力と競争力を高めるデジタル化 (組織変革, 組織文化の醸成, 経営者の関与) ・事業承継を通じた企業の成長・発展と M&A による経営資源の有効活用

出所) 中小企業白書 (2017; 2018; 2019; 2020; 2021) より筆者作成

上述した経営課題の背景には, グローバル化およびモジュール化の進展という動きがある。グローバル化の進展により, 市場が新興国にも拡大していった。これにより, 企業間競争は質的に新しい段階に入ったといえる (植田, 2014)。さらに, デジタル化や IT 化の進展により, 製品にソフトウェアが含まれることになり, 部品間の高度な調整が不要となった。これらのグローバル化とモジュラー化の進展により, 大企業の垂直統合型のビジネス・モデルにも再構築がせまられることとなった。外部の経営資源について, アウトソーシングや戦略提携関係構築により積極的に活用するようになった。

モジュール化の進展により, 高い技術力をもたない中小企業でも高機能製品の生産が可能となった。そのため, 顧客にとって, 製品の価値は技術力の高さや高い機能性では決まらないという現象が立ちあらわれるようになった。これら外部環境の変化は中小企業にも大きな影響をおよぼしている。たとえば, 大企業と下請け関係の見直しや中小企業自身の事業の再構築といった影響である。

本稿において, 戦略を「企業が実現したいと考える目標と, それを実現させるための道筋を, 外部環境と内部資源とを関連づけて描いた将来にわたる見取り図である」(網倉・新宅, 2011) と定義する。そうすると, いずれの課題も戦略上の重要な問題となる。とりわけ, 中小企業において外部環境にどのように適応していくかは, きわめて重要な経営課題ということになる。すなわち, 中小企業の経営課題は, 戦略的に解決すべき問題である。

5. 中小企業の経営課題と戦略策定についての考察

5.1 中小企業における戦略についての検討

井上（2009）によると、中小企業は、経営者の有する事業意欲の強さによって、企業の存続や成長は大きく変わると指摘する。また中小企業においては、経営者の価値観が戦略策定・実行に影響をあたえているという（井上，2009）。大企業の場合、存続や成長について経営資源の配分や多角化戦略についての策定・実行を重視することとなる。一方で中小企業の場合、経営資源等の制約から、特定の職能に特化して事業を展開することが通常である。

これらの点から、中小企業の戦略形成において検討すべきことが2点導き出される。第1に、中小企業の戦略形成において、経営者能力がきわめて重要な役割を果たすことである。もちろん、中小企業においてもTMT（Top management team）といった合議体あるいは共同経営という形態で戦略についての意思決定を行う企業もあるだろう（井上，2009）。しかしながら、本稿ですでに述べているように、中小企業には非組織的意思決定の重視や経営資源の不足といった、大企業とは異なる一般的特徴がある。そこで中小企業は、大企業にあるような戦略策定スタッフを抱えていることは少なく、中小企業における戦略形成において、経営者能力の程度は重要な要素となる。

第2に、経営資源の制約から、中小企業が多角化を積極的に展開することは困難と予想される。そこで、変化しやすく厳しい競争環境のなかで優位を確保するため、すぐれた経営資源の蓄積・獲得および組織能力の向上を目指さなければならない。

5.2 既存研究の整理

(1) 中小企業の存続・成長についての研究

中小企業の経営戦略について優れた研究は、多数存在する。本節では、それらのうち主要な研究について概観するとともに、限界について述べていく。まず、井上（2009）らによる、中小企業の経営戦略の実態についての詳細な研究がある。本研究は、第1部基本戦略・第2部成長戦略・第3部競争戦略と3部構成となっている。第1部基本戦略においては、中小企業の経営理念や事業承継の実態に事例やアンケート調査をとおして明らかにしている。また、第2部成長戦略において、中小企業の新事業開発戦略・多角化戦略・グローバル戦略等の実態について主に事例分析をとおして実態を明らかにしている。第3部強競争戦略においては、中小企業のOEM戦略やネットワーク戦略について事例分析をとおして明らかにしている。中小企業における戦略についての検討をほぼ網羅している労作である。ただ、当該研究は網羅的な点で優れているものの、研究対象たる企業および研究方法が統一されていない点に限界がある。

深沼（2014）らは、中小企業が存続・成長するために、新事業の展開の重要性に着目し、アンケート調査とヒアリング調査を行い、その実態を明らかにしている。日本経済が停滞状態だった2000年代に、新事業に取り組んだ企業は43.1%ほどあり、新事業展開と業績との間に正の相関があること等を明らかにした。また、新事業展開の成功要因として組織変革や外部の経営資源の活用といったことが存在することを明示した。当該研究は、実証研究と事例研究を組み合わせしており、新事業展開を試みる企業が業績もよい可能性があることを明らかにした。しかしながら、新事業戦略の内容やそのプロセスについて明らかにしきれていない点に限界がある。

角田（2020）は、中小企業の存続・成長のために、経営者の高齢化から事業承継という経営活動におけるダイナミクスを活用する可能性について考察を行った。現代の中小企業の大きな課題として、事業承継の困難さが挙げられる。角田（2020）によると、事業承継という経営者の交代は、中小企業における成長の機会であることを明らかにした。事業承継を経営革新の機会であるとの指摘は有効であるといえる。しかし、事業承継はすべての企業にとって問題になっているわけではなく、そのことのみが成長戦略に結びつくわけではない点に限界がある。

洞口(2010)は、群集生物学の知見(片利共生・双利共生・非対称な競争)を活用し、中小企業の経営戦略の規範を示した。本研究においては、ゲーム理論における競争と群集生物学における競争を対比させ、群集生物学的な概念が適切であることを、事例を用いながら明らかにしている。洞口(2010)によると、中小企業は片利戦略を積極的に採用し、その後に双利戦略に移行すべきとしている。どちらも競争を回避する戦略であり、概念としてすぐれているものの、経営行動として実践するにはやや困難な点があるといえる。

岸本(2020)は、中小企業の存続のため、すでに存在している理論仮説を意味あるものにするため、「仮説の論理重合化」(岸本, 2020)という課題に取り組んだ。当該研究において、岸本はポジショニング, リソース, ストラクチャー, 企業あるいは事業の存続という4つの視点から独自のフレームワークを提唱している。

(2) 共通する研究視角

上記の先行研究には、事例研究を行っているという共通点がある。これは、中小企業の成長や発展は、定量でのみ理解することに限界があるからであろう。すなわち、中小企業の存在形態は多様であり、成長や発展も多様であり、質的な分析が必要となるのである。中小企業は、規模的な成長の追求でなく、環境が変化するなかで事業を存続させることがありうる。これは当該企業そのものが環境変化に対応して変革したのであり、そこには中小企業の質的な成長があるといえる。今後も中小企業経営についての研究は、事例研究を中心的なアプローチとせざるをえないであろう。

5.3 経営課題と戦略形成についての考察

前章において先行研究について概観し、中小企業の経営戦略について優れた知見が存在することを確認した。しかしながら、中小企業における研究について戦略論からの蓄積はまだ十分ではないとの指摘がある(岸本, 2020)。岸本が指摘するように、すでに存在する仮説や理論を活用できるような研究が必要であろう。

本稿では、すでに明らかにした中小企業の経営課題とそれらに取り組むための戦略形成について考察をおこなう。まず、中小企業の特徴から、資源ベース視点(RBV: Resource Based View)や能力ベース視点(organizational capability)から戦略形成を行う必要があるだろう。すでに指摘したとおり、中小企業には経営資源に制約がある。とりわけ、量的な面で経営資源に限界がある。そうであるならば、まずは質の面で経営資源を向上させる必要がある。伊丹(2012)は、情動的経営資源や組織能力は利用されることにより、向上していくと指摘している。情動的経営資源や組織能力は、経営活動を行うなかで質が向上し、蓄積されていく。また情動的経営資源や組織能力は、中小企業にとっても強みとなりやすい。また外部にある経営資源を活用するための連携という選択も検討する必要がある。

次に、現代的課題に対応するため、中小企業は事前の意図的な戦略も重要ではあるが、創発的に戦略形成すべきである。急速な環境変化に対応することにより、現場の意見や外部の意見を採り入れ戦略形成を行っていく必要がある。中小企業は非組織的意思決定を行うことが多いという特性をもつ。また経営資源の制約から戦略専門のスタッフをもてない可能性がある。そのような状況のなかで、よりよい戦略形成のため経営者は単独で行うのではないとの意識を持つべきであろう。

最後に、中小企業の経営に経営者能力が及ぼす影響は大きいと推察できる。清水(1999)によると、「経営者能力とは、将来構想の構築・経営理念の明確化、戦略的意思決定、執行管理の三つを遂行するための能力」であるとする。家森・北野(2017)によるアンケート結果によると、中小企業の経営者は、みずからの能力を高く評価していないと指摘する。中小企業の戦略形成において、経営者能力は大きな影響をおよぼすことになる。今後は、中小企業の経営課題に対応するため、これらの視点から戦略形成の実態について研究を進めていく。

引用文献・参考文献

Barney, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* 17, 1991,

pp.99-120

- Barney, J.B. Gaining And Sustaining Competitive Advantage, Upper saddle River : Prentice-hall, 2001
- 網倉久永・新宅純二郎, 『経営戦略入門』, 東京, 日本経済新聞出版社, 2011
- 青山和正, 『精解 中小企業論』, 東京, 同友館, 2011
- 中小企業庁, 『中小企業白書 2018年版』, 2018
- 中小企業庁, 『中小企業白書 2019年版』, 2019
- 中小企業庁, 『中小企業白書 2020年版』, 2020
- 中小企業庁, 『中小企業白書 2021年版』, 2021
- 深沼光・松井雄史・藤田一郎, 「中小企業による『新事業戦略』の展開 - 実態と課題 - 」『日本政策金融公庫論集』, 第24号, 2014, pp.1-27
- 洞口治夫, 「中小企業の経営戦略 - 片利共生と非対称な競争 - 」『商工金融』, 2010年6月号, 2010, pp.5-24
- 家森信善・北野友士, 『中小企業経営者の経営能力と金融リテラシー - 2016年調査の概要』, 神戸大学経済研究所, 2017
- 井上善海編著, 『中小企業の戦略 - 戦略優位の中小企業論』, 東京, 同友館, 2009
- 井上善海編著, 『中小企業経営入門』, 東京, 中央経済社, 2014
- 伊丹敬之, 『経営戦略の論理 ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム 第4版』, 東京, 日本経済新聞出版社, 2012
- 岸本太一, 「日本の中小企業の存続戦略 - 『価値ある仮説』蓄積への下地 - 」, 2020年12月号, 2020, pp.26-43
- 小林靖夫・瀧澤菊太郎編, 『中小企業とは何か 中小企業研究五十五年』, 東京, 有斐閣, 1996
- 中村秀一郎, 『21世紀型中小企業』, 東京, 岩波書店, 1992
- 関満博, 『日本の中小企業 少子高齢化時代の起業・経営・承継』, 東京, 中公新書, 2017
- 清水龍瑩, 『社長のための経営学』, 東京, 千倉書房, 1999
- 角田美知江, 「中小企業の成長戦略に関する研究～事業承継と事業機会の創出からの考察～」『北海学園大学経営論集』, 17 (4), 2020, pp.137-151
- 植田浩史, 『現代日本の中小企業』, 東京, 岩波書店, 2004
- 植田浩史, 『中小企業・ベンチャー企業論 新版』, 東京, 有斐閣, 2014
- 渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫, 『21世紀中小企業論 第3版』, 東京, 有斐閣, 2013

