

日本政策金融公庫総合研究所

**中小企業による経営危機への対応と
持続的な競争優位獲得への取り組み**

－過去の教訓活用と積極的な
人材投資による危機克服－

日本公庫総研レポート No.2015-3
pp.1～72 2015.6.

本稿は、中長期に渡り活力を持って経営し続けている中小企業を調査対象とし、そうした企業が経営危機をどのように乗り越え、競争力を維持してきたのか、また、持続的な競争優位の源泉は何かを、アンケート調査とインタビュー調査による事例分析を通じて明らかにしたものである。

本稿は、4つの章で構成されている。「1 先行研究レビュー」では、「優良中小企業」についてどのような議論がなされてきたかを、長寿企業、ニッチトップ企業などの先行研究を踏まえて整理している。「2 アンケート調査結果」では、社歴7年以上の全国の中小企業5,421社を対象にアンケートを行い、①直近の経営危機を乗り越えるために行ったこと、②持続的な競争優位を確保するために重要と思うことなどについて尋ね、その結果から持続的な競争優位を持つ中小企業の特徴を分析。「3 事例企業紹介」では、持続的な競争優位を持つ中小企業10社へのインタビュー結果を、事例として紹介している。

「4 経営危機への対応と持続的な競争優位獲得の取り組み」では、2章のアンケート調査、3章の事例研究から、持続的な競争優位を持つ中小企業に共通した行動特性を指摘している。

すなわち、経営危機に際して高付加価値製品・サービスの拡充、新規顧客開拓、販売エリアの拡大、生産効率の改善などに取り組む。過去の

危機の教訓を活かす。持続的な競争優位の源泉を「人材」と考え、雇用維持に努め、教育・訓練などの人材投資や新卒採用に継続的に取り組み、従業員満足度を重視し、従業員への経営理念浸透に取り組むなどである。

近年、中小企業を取り巻く環境が大きく変化中、経営の舵取りは今まで以上に難しくなっている。本研究の最大の貢献は、環境変化や経営危機に際して、中小企業の経営者は何をすべきか、何を重視すべきかの示唆を与えたことである。特に、事例企業において、経営危機時に雇用を維持し、人的投資を行ったことが、危機後のリスタート時の必要人材の確保になった、危機の際に行った教育訓練や新規採用という人的投資によって新事業展開につながったなどの事例は示唆に富み、中小企業経営に与える本稿の意義は大きい。

ところで、本稿で指摘された「行動特性」は、これまでもいくつかの文献で指摘されているものである。しかし、現実には、こうした経営ができる企業とできない企業がある。その違いは一体何だろうか。どうすればできるようになるのだろうか。人材、技術、資金など経営資源の影響もあるだろうし、経営者の経営に対する考え方の違いもあるだろう。

企業、特に中小企業は経営者次第だといわれる。本稿で優良企業として取り上げられた事例10社のうち9社の経営者は、推測するに2代目、3代目などの後継経営者と思われる。評者は中小企業の後継経営者研究をしているが、この立場からいえば、後継経営者育成の巧拙も影響しているような気がする。中小企業が長期にわたって継続・発展していくためには、次世代を担う後継経営者の育成は重要なテーマである。実際、この問題に悩んでいる中小企業は多い。今

後、こうした視点からの研究にも取り組んでも
らえれば、中小企業経営に対する貢献は更に大
きなものになると思う。

（法政大学経営大学院客員教授 久保田章市）