

中小企業のビジネスモデル策定に関する調査研究

田中秀穂・鍋田英彦
井原久光・中井和敏

要 旨

我が国において大多数を占める中小企業のなかで、厳しい経営環境下にあっても成長を続けている企業がある。このように成功している中小企業を対象に実態調査を行い、成功要因の探索やビジネスモデルとしての類型化を試みると、これまでのような下請的な受動的事業形態から、製品企画、販路開拓、価格決定などにも主導権を持つなど能動的な事業形態へ転換するケースが多くみられる。同時に、伝統的な「部品供給型企業」から多機能技術を有した「完成品供給型企業」へのシフト化も図られている。また、当該企業のステークホルダーに対し、事業計画や財務情報などの企業情報を積極的に開示していることも、共通的なこととして指摘しておきたい。

1. 本調査の目的と研究経緯

(1) 本調査の目的

我が国企業は、極めて少数の大企業と大多数の中小企業とで構成されている。大企業においては、IT 技術を活用したネットワーク構築といった新しいビジネスモデルが形成され、バブル経済崩壊後の厳しい経営環境などの困難な局面を乗り越えるべく対応が進んでいる。一方、下請け、独立企業を問わず大多数の中小企業は、人材、技術、資金などの面で立ち遅れ、ネットワーク社会から取り残されつつある。

ビジネスモデル研究も、中小企業に対しては個別成功企業の事例研究に止まっており、中小企業のガイドラインとなるようなモデル化までには至っていない。中小企業の経営革新策として、大企業と同じような IT を活用したビジネスモデルを適用するのは、現実に即さない。革新的な技術は持っていないが、特定の領域で独自性を主張したり、独自のネットワークを構築したり、あるいは和とか伝統、地縁を生かした経営の推進といったような、いわば中小企業独自のビジネスモデルも存在するのではないかと思われるのである。

われわれ研究グループは、このような問題意識にたって、資料による研究を進めると共に、多くの中小企業のなかから、しかるべき企業を選択し、当該企業の実際現場に対する調査、あるいは代表者や主要幹部社員に対するインタビューなどを通じて中小企業の現状を把握する必要があると判断し

*本研究は東洋学園大学の平成15年度および平成16年度の特別研究費によって実施されたものである。

た。また、こういった作業をとおして、長引く不況下にあっても成長を持続させている、いわば成功している中小企業における競争優位の要素を抽出し、そのキーファクターを探索したいと考えるものである。さらには、日本経済発展の基盤づくりは中小企業の活性化にあるとの認識に立ち、中小企業に対して支援できる有効性のある経営手法の提示、あるいはビジネスモデルの構築といったことができないものであろうか、というのも本調査の目的でもある。

(2) 研究の経緯

①第1期

- 1) まず、実態の調査・研究からこのテーマに取り組むこととし、特徴のある中小企業を『日経ビジネス』『週刊東洋経済』『週刊ダイヤモンド』『週刊エコノミスト』など公刊されている経済・経営系の雑誌や書籍、あるいは経済新聞や業界紙などの資料から、35社をピックアップし、調査対象企業となり得るかどうかにあつての検討を行なつた。
- 2) これらの資料を検討した結果、そのなかから20社を選択し、当該企業に対しヒアリング調査を行ない、細部についての経営実態の把握に努め、本研究グループのテーマでもある「競争優位をもたらしている要因は何か」という問題に関し、何らかの方向性を得たいと考えた。しかしながら、選択した企業と調査日程についての調整を行なつたが、限られた時期・時間という条件も重なり、対象企業と当方との日程がなかなか合わず、結果として14社の調査にとどまつた。
- 3) この期の作業として、まず、個別成功企業について実態調査を行なつた。そして、次に、各社の成功要因を抽出し、それらの要因が当該企業の行なつている事業に関し、何か特別な共通点があり類型化が可能か否か、追求することを目的とした。しかしながら、結果としては、個別企業の事例研究レベルに止まり、ビジネスモデル構築までにはいたらなかつた。ただし、本研究を進めるうえで、インタビューを中心とした現地調査は極めて有益であつた。特に、経営幹部とのインタビューをとおして、経営トップの強い信念、リーダーシップ、研ぎ澄まされた感覚などが感得することができ、流石と思わせることも多くみられた。

われわれ研究グループは、事業的に成功している中小企業各社について、プロダクト・イノベーション、プロセス・イノベーション、市場・顧客マッチング、競争力維持戦略の4つの側面から経営の特徴を把握したいと考えているが、今回までの調査では、独自技術・ノウハウのブラックボックス化、開発研究の連鎖、選択と集中などといった「競争力維持戦略の巧みさ」が強く印象に残つた。

②第2期

- 1) 前期に実施した現地調査・ヒアリング結果を基に「アンケート調査票」（これについては、巻末に【添付資料】として記載しておいたので、参照願いたい）を作成した。そして、この資料（調査票）によるアンケート調査を実施し、安定的に業容を維持・拡大させている中小企業の経営行動の特徴について、定性要因を含め、可能な限り定量的に把握することを試みた。
- 2) 経済誌や書籍などの資料によって調査対象企業を選択するという方法は前期と同様であるが、

今期は、ビジネス週刊誌『日経ビジネス』（日経 BP 社）に特化し、同誌の連載記事「小さなトップ企業」のなかから、再度、必要要件を満たしていると思われる中小企業約100社を選び、アンケート調査票を送付した。その結果、32社から回答を得た。ただし、分析するうえで有効な回答であるといえる企業数は30社であった。

- 3) 今後にあつては、本研究を進めるうえで、今回のようなサンプル数（有効回答数）は十分とはいえないので、さらなる現地調査・ヒアリングを行い、ビジネスモデル構築のための資料収集および分析に注力する予定である。

2. 中小企業論の系譜と仮説設定の前提－研究アプローチに関する類型の試み

(1) 中小企業論の系譜

中小企業論は、①マクロ的視点と②ミクロ的視点に基づいた研究に大別できる。マクロ的視点とは、社会分業論的視点ともいえるもので、中小企業が社会的にどのような存立意義を持っているのかといったテーマを中心に、主として、経済的格差や地域的格差などを問題にする。これに対して、ミクロ的視点とは、経営学的視点ともいえるもので、中小企業ならではのといったような、中小企業が持っている経営的特質を明らかにしながら、中小企業の経営的存立意義を追及しようというものである。

これまで展開されてきた中小企業研究に関する方法を、このようなマクロ的視点およびミクロ的視点を総合すると、次のようなアプローチに分類される。

①構造論的アプローチ

中小企業の宿命として規模の制約がある⇒大企業との格差などに着目。

- 1) 二重構造論：賃金や雇用条件などに関する大企業との格差を問題にする。
- 2) ピラミッド構造論：一次下請→二次下請→三次下請など大企業を頂点とする下請け構造を問題にする。

②地域経済論的アプローチ

中小企業の特徴として地域的な制約がある⇒地域的な特徴に着目。

- 1) 産業集積論：中小企業群の分布を基にして産業集積のあり方を研究（大田区、東大阪市など）。
- 2) 地場産業論：伝統的な織物工業や陶磁器産業など地場産業に着目（燕市など）。

③歴史的アプローチ

中小企業の歴史的な変遷に着目。

- 1) 経済問題との関連：円高や空洞化など経済的な環境変化がもたらした影響に着目。
- 2) 政策問題との関連：賃金格差の変遷などを政策との関連で議論。

④国際比較的アプローチ

各国の中小企業の実態や中小企業政策を比較。

- 1) 地域経済との関係：特徴ある地域をとりあげて考察（イタリア北部の研究など）。
- 2) 経済政策との関連：各国の経済政策を比較するもの。
- 3) 日本的経営との関連：国際比較をベースに日本的中小企業の特徴や日本的経営との関係を問

題にするもの。

⑤成功分析的アプローチ

成功している中小企業の実態を調査して、成功要因や成功モデルなどを研究。

1) ニッチ企業の研究：特別な分野における成功企業を分析（『日経ビジネス』誌のなかの「小さなトップ企業」シリーズなど）。

2) ビジネスモデルの研究：成功企業に共通したビジネスモデルを研究（本研究のアプローチ）。

本研究においては、経営学的（ミクロ的）視点に立脚しながら、研究方法としては「成功分析的アプローチ」をとるものである。特に、成功企業に対するヒアリングや調査表による情報収集などにより、成功の背景となっている共通のビジネスモデルというものがないだろうか、といったことについて検討を行った。

(2) 仮説設定の前提

「中小企業とは何か」という問いに対する定義は、研究者の立場によって異なる。また、法的制度的な定義といった側面からみても各国でも異なる。このような違いがあったとしても、文字通り「生産規模、資本、従業員数などにおいて中小規模の企業」という点については異論がないであろう。

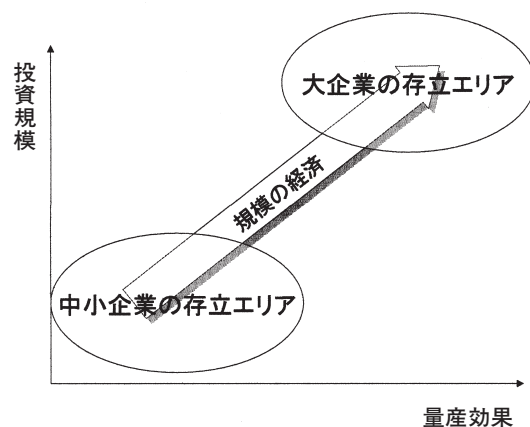
このような中小企業の特徴（生産／資本／従業員数に制限があるということ）は、大規模経営の存立基盤である「規模の経済」や「投資参入障壁」との比較で明らかになる。つまり、大企業の存立基盤が「規模の経済」のはたらくエリアであるのに対して、中小企業の存立基盤はその対極であり図表1では、左下のエリアにあると考えられる。

中小企業の存立エリアは、必ずしも成功するエリアとはいえない。なぜならば、投資規模が少なくて済むということは「参入障壁が低い」ことを意味し、その結果、多くの中小企業が同じエリアに参入して過当競争を招くからである。二重構造論は、この過当競争の結果、コスト削減の過程で顕著になる人件費格差に着目したものである。また、この存立エリアを大企業の視点からみれば、「規模の経済」が働かないとしてアウトソーシングするエリアに他ならず、これが一次下請→二次下請→三次下請と広がる下請構造を生み出す背景になっている。したがって、長期的に安定した経営基盤を確保するためには、この存立エリアを何らかの形で守っていく必要がある。それが中小企業成功のビジネスモデルに関係があるというのが本研究の前提である。

われわれの研究から、参入障壁が低いと考えられる存立エリアを守るためには、大別すると、

- ①ブラックボックス化する。
- ②特別な市場を発見し維持する。

図表1 大企業と中小企業の存立エリア



ことが必要であったということが明らかになってきた。

第1のブラックボックス化とは、大企業や他の中小企業が持ち得ない、特殊な独自技能や装置を保有することである。中小企業は小規模であるがゆえに多機能的な技能工が育つ要素があり、特別な分野（専門化エリア）に特化することによって、特殊な技術や装置を保持あるいは開発することが可能と考えられる。しかし、それが単純な下請け的特殊化であれば、他の中小企業の参入を容易にするであろうし、コスト削減や納期の要求に迫られて、果てしない消耗戦に陥る恐れがある。したがって、ブラックボックス化できる特殊技能の開発や伝承が中小企業にとって重要になってくる。

第2の特別な市場の発見と維持は「ニッチ市場」という概念と密接につながっている。成功している多くの中小企業は、みずからの生産規模や資金力に見合う特別なマーケットを発見し、それを他の企業に気付かせないようにしている。中小企業は、小回りが効いて、短い開発期間や簡単な設備投資によって、新しい顧客ニーズに対応していくことが可能である。大企業では発見しにくい、特殊なマーケットニーズを見出し、大企業にとっては魅力がないと思われる（あるいは思わせる）ニッチ市場を守っていくことが重要なポイントになると考えられる。

(3) ビジネスモデルの検討にあたって — 先行研究など資料調査 —

中小企業のビジネスモデルについては、未だ定説として確立されている理論は見当たらない。当然のことではあるが、その経営手法も成功企業の多数の事例から、仮説を抽出したものである。このことに関連して、本研究グループで検討したもののうち、示唆に富むと思われるものを要約する。検討内容の詳細については、巻末に記載した参考文献などを参照にいただきたい。

①四面体理論（柳孝一：早稲田大学教授、500社のケースを分析した）

四面体理論では、ベンチャー企業の成功要因をダイナミック（動的）に把握し、成功の要因を4つの側面から捉え、分析している⁽¹⁾。

- 1) 最も重要な成功要因は、起業家自身、つまり起業家の能力にあるとしている。能力としては、「問題意識力、変革力、実行力、マネジメント力」などが挙げられる。これを起業家(アントレプレナー)の起業力とし、「第I面」と定義している。
- 2) 第2に重要な成功要因は、メガトレンドを考えながら、自らのビジネスを行う対象市場を設定し、そのなかで個別具体的な新規性のある商品やサービス、すなわち変革的切り口を創出することである。(第II面)
たとえば、メガトレンドの傍流・逆流を活用するとか、潜在ニーズ洞察による先手必勝、ニッチの発見、参入拡張戦略、通念・習慣・常識打破による新ビジネス等の側面をあげ、これを柳氏は「市場変革型ベンチャー」と称している。
- 3) 第3の成功要因は、経営システムにおける「変革的ひねり」である。第II面の市場変革だけではすぐに追随され、新規性が失われてしまう。このため、経営システムの変革的ひねりと融合することによって、追随されにくいようにする、というのがその趣旨である。

具体的には、新理念浸透、社員中心型経営、新組織・管理体制、コスト構造変革、企業間ネッ

トワークの活用，人材育成システム確立などが挙げられている。これを同氏は「経営システム変革型ベンチャー」としている。

4) 第4の成功要因には，以上の第I，第II，第III面の順序，タイミング，強弱などを調整する側面であり，統合的合わせ技「第IV面」としている。

具体的には，3面の調整(順序，タイミング，強弱等)，支援システムの活用，財務コントロール・経営資源コントロール，成長ステージ別管理などが想定されている(イノベーション型ベンチャー)。

②ニッチ企業の研究(日比恆明：日比特許事務所所長，弁理士)

弁理士，コンサルタントである著者が，全国各地で開催された300近くの見本市に通い，情報を収集，その後のインタビューなどを交えてまとめた著作である。われわれの研究グループでは，成功企業の調査・分析からスタートしたが，同氏の著作は，その間いろいろな側面でヒントを与えてくれた。著作に示されているその知見を抜粋，整理する⁽²⁾。

- 1) ニッチ企業とは：大企業では手の出せない隙間商品を製造，開発する企業。
- 2) 隙間商品とは：マーケットに限度がある(3億円以下との説あり)，類似品のないオリジナル商品であること(他社への生産委託もある。企画，設計がオリジナルであることが必須)，商品の単体が完成品であること(下請けでない)。
- 3) 隙間商品とアイデア商品の差：隙間商品「なければ困る」，アイデア商品「あれば便利」と定義している。
- 4) ニッチ企業とベンチャー企業との相違

	ニッチ企業	ベンチャー企業
資本金	自己資金の範囲内	借入，投資による
商品	特殊なもの	汎用性が高いもの
上場	現在も将来も上場しない	上場するのが前提
売上	ある程度で頭打ち	計画では飛躍的に伸びるはず
話題性	地味，マスコミに載らない	派手，利益追求
将来性	絶対に大きくならない	巨大化するかも知れない
経営者	中高年で生活が地味	若くてロマンがある

5) ニッチ企業の分類

a. マイナー型ニッチ企業

他の隙間商品に比べてマーケットが狭い，特殊な商品の製造。たとえば，単価は安いですが，特殊な用途にしか使用できないといった点がある。

b. ノウハウ蓄積型ニッチ企業

永年かけてノウハウを蓄積し，勝負する形態，食品に関連した加工機械に多い。経費をかけず，コツコツとノウハウを蓄積。地方所在が多い。

c. ハイテク型ニッチ企業

同規模の他の零細企業と比べると一歩進んだ技術を持っている企業，既知の技術の組合せが

多い。大企業からみればローテクの場合もある。特許等での保護が必要。

d. 商品企画型ニッチ企業

商品の企画や試作のみを社内で行い、生産は他社に委託する零細企業。社会が必要とする商品を継続して開発することと販売網の構築が課題。

e. 特定産業密着型ニッチ企業

特定の産業にしか販売できないもの、例えば宝飾品に特化した鑄造機。自社製品が業界に万遍なく行き渡るので、業界動向が把握しやすく、これが次の製品開発につながる。

3. アンケート調査結果の分析

前項でも指摘したことであるが、量産効果もなく、投資規模も大きくなく、中小企業存立のエリアにありながら、元気に生き残っている中小企業も多い。われわれは、そのような中小企業各社に対し、「その要因は何か」あるいは「何がそのような結果を招いたのか」といった項目について、中小企業成功のビジネスモデルを探索するため、アンケート調査を実施した。ただし、これについては、時間的な制約もあり、97社に限定し、調査票（巻末【添付資料】参照）を送付した。回収できたのは32社であったが、回収調査票のうち、有効回答であった30社を対象に分析を試みた。

(1) 分析の概要

調査結果を概観すると、いわばローテク型の企業群がほとんどであったが、大企業や他の中小企業では持つことができない、特殊な独自技能や装置を持っており、前項でブラックボックス化と指摘したことに通じていた。そして、そのような企業群が、大企業では発見しにくい、特殊なマーケットニーズを見出し、ニッチ市場を死守している状況がうかがえた。

ローテク・ニッチ型でありながら、その経営行動の特徴に基づき分類すると、開発に力点をおく企業、ニッチ市場形成に意を注ぐ企業、マーケティングに力点をおく企業とに分類できた。

次に、質問項目の内容に沿いながら、その特徴をみていくことにする。

(2) 経営が軌道に乗るまでに最も苦勞した点、力を入れた点

- ①各企業とも、ものづくり技術の確立、資金繰り、顧客・お得意先の開拓、人材の確保について苦勞もしたし、力を入れたと指摘している。
- ②マーケティング型の企業はマーケットの動向把握に最も苦勞したとしている。また、開発型、ニッチ型は、技術確立が経営の基本にかかわるといったこともあり、技術確立のための人材の確保に苦勞したとしている。
- ③パートナーとの出会い・発見、事業計画の策定についての選択が意外に少なかった。ベンチャー企業とは異なり、地道、地元密着型で着実な経営を志向していることが窺える。

(3) 企業基盤確立の契機、要因

- ①全体的に多く選択されている要因は、製品・サービスの多様化、国内販路の地域的拡大、新技術

の開発であり、市場と顧客マッチングが最優先で考えられている。

- ②コストダウン効果、他社を買収し、商品、人材の幅が広がった、といったことについては、大半の企業で選択されていない。このことは、中小企業にあつては、特に「M&A」といった手法は活用されていないことを示している。このような回答結果の背景には、多くの企業が抱えている資金問題も関係していることが窺える（これに関連して本稿では『中小企業白書 2005年版』を中心に中小企業の資金問題について要約している）。
- ③国内販路の地域的拡大がニッチ型企业群で多く選択されている。これはまたローテク・ニッチ型企业の生き残り策を示唆していると考えられる。
- ④新技術の開発は、開発型企业群で最も多く、またマーケティング型企业群でもかなり選択されている。顧客の要望に応えるためには、商品の絶えざる改善・改良が求められるためであろう。
- ⑤基盤確立の要因として、新規事業が軌道に、との選択が、ニッチ型企业群に多い。アイデアをテクノロジーに昇華させた事業が着実に根を下ろしているためだと思われる。

(4) 経営者のどのような考え方、行動が、今日の成果をもたらしたか

- ①全体として多く選択された項目は、a.前向き、積極的な思考力、b.試行錯誤し、失敗から学ぶ、c.変化を予見する洞察力、d.着実な遂行力、e.感性、情熱、であり常識的な結果である。
- ②カリスマ的な指導力は、全体として選択されていない。中小企業でも、チームワークなどが重視される傾向なのかどうか、さらなる検討が必要であろう。
- ③この設問は経営者の行動特性について、14肢の項目からの選択であるが、社歴の長い会社ほど選択項目が少ないし、また項目によっては不要との意思表示もある。長い実務経験から経営に対する姿勢、ノウハウが既に確立しているのかも知れない。

(5) 事業継続のための改革・改善

- ①生産工程のIT化の選択はほとんどなく、またその必要性を認めない企業が圧倒的であった。冒頭に提示した仮説が検証された結果になった。
- ②生産・物流・販売一貫システム整備、選択と集中・撤退戦略、の項目は、事業継続のための改革・改善になるとは、あまり考えられていない。独自技術のブラックボックス化、革新的製造技術は、特にニッチ型企业群ではあまり選択されていない。これは、高度な技術を囲い込むより、ノウハウ、独自技術が勝負手と判断された結果と考えられる。
- ③予測されたことではあるが、ニッチ分野に特化の項目については、全体として選択率が多く、研究開発に重点の項目は開発型、ニッチ型の順位で重視されている。新製品開発、きめ細かな顧客対応、新市場を作る製品開発は、ニッチ企業にとって参入障壁を高め、生き残る決め手になるだけに、全体として多く選択されている。

(6) 企業基盤をさらに強固する施策

- ①技術・ノウハウが込められた商品、技術の複合度が高い、技術・サービスを絶え間なく進化させるが、企業基盤を更に強固する施策として、考えられている。それについて、組織の創意工夫で商品の改良が挙げられている。経営資源の少ない中小企業にとって、選択された項目は必須のものであろう。
- ②ニッチ型企业群では、開発型、マーケティング型に比べ、製造方法、工程が独特なもの、熟練度、技能レベルが高いもの、品質管理が難しいものも多く選択されているのも興味深い。ローテク・ニッチ型が中小企業の本流であると想定されるので、この項目は中小企業が存続するキーを示唆しているとも考えられる。
- ③特許で保護も選択率が高い。各社の履歴を調査すると、特許戦略の失敗から特許保護への動きが活発になっている。特許保護で商品、商圏を守ることの重要性が認識され始めてきている。

(7) 今後の展望

2004年度に実施したヒアリング調査の結果（第4項参照）から、**図表2**のように中小企業の類型化を試みたが、この類型化によると、今後生き残る中小企業は「単機能技術・部品供給型」から「多機能技術・完成品供給型」にシフトしているとの仮説が抽出された。今回のアンケート調査でも昨年度に行ったヒアリング調査と同じ範疇で、分類可能なものを区分すると、

- ①「タイプI」単機能専門技術・完成品供給型……………7社
- ②「タイプII」単機能専門技術・部品供給型……………1社
- ③「タイプIII」多機能汎用技術・部品供給型……………3社
- ④「タイプIV」多機能汎用技術・完成品供給型……………16社

という結果であった。

アンケート調査対象企業は「小さなトップ企業」であり、中小企業として生き残ってきた企業である。そのほとんど「完成品供給型の企業」であること、技術面でも「多機能技術を勝負手」にしている企業が多いことを考慮すれば、今回行なったヒアリング調査から生まれた仮説が一応支持されたと考えている。

中小企業にとって有用なビジネスモデルを構築するため、2005年度は、アンケート調査対象企業のうち10～15社を選び、密度あるヒアリング調査を実施し、結論を得たいと考えている。

4. 中小企業類型化の試み

(1) ヒアリング調査企業

2003年度に中小企業ビジネスモデルの策定を目的として実施した特別プロジェクト実態調査企業は次の15社であった。調査対象企業としては、当初、製造業を中心にしてはいたが、なかには、流通業、消費者生協、工業組合も含まれている。

【ヒアリング調査企業（順不同）】

会社名（本社所在地）	事業内容
(株)青芳製作所（新潟県燕市）	生活雑貨，金属用食器，福祉用品，その他ステンレス製品の製造販売
ア کروناイネン(株)（和歌山市）	エンジン用クラッチ，機械部品などの製造販売
(株)下西製作所（東大阪市）	マグネット応用製品の製造販売
日清工業(株)（東大阪市）	メッキ加工，ダーツゲームの製造販売
(株)マルト長谷川製作所（新潟県三条市）	ペンチ，ニッパーなどの作業工具の製造販売
(株)パナケミカル（東京都杉並区）	発泡スチロール，再生樹脂のリサイクル販売事業
(株)キミカ（東京都千代田区）	アルギン酸，キトサンなどマリンバイオポリマーの製造販売
シャープ産業(株)（神戸市東灘区）	阪神タイガーズ等応援グッズなどの製造販売
技研トラステム（株）（京都市伏見区）	来店客数自動計数システムの開発・販売と管理
結女（神奈川県横浜市）	生活クラブ生協，ワーカーズコレクティブ，給食事業
(株)スワニー（香川県東かがわ市）	ファッション，スキー，ゴルフなど手袋，カバン類の販売
日本手袋工業組合（香川県東かがわ市）	地場手袋製造業の組合
ハガタ屋(株)（香川県東かがわ市）	鍛造，三次元抜型，省力化プレス機械などの製造
(株)デンエンチョウフ・ロマン（東京都大田区）	繊維染色加工に関する特許販売
(株)ハイオス（千葉県松戸市）	産業用電動ドライバーの製造販売

(2) 中小企業の類型化

調査対象企業は『日経ビジネス』（日本経済新聞社刊）に掲載されている「小さなトップ企業」で紹介されている企業から任意に抽出した。それらの中小企業は個性的な経営者のもとで，蓄積した技術力を基に独自の製品化と固有のビジネス領域を築いてきた成功企業である。

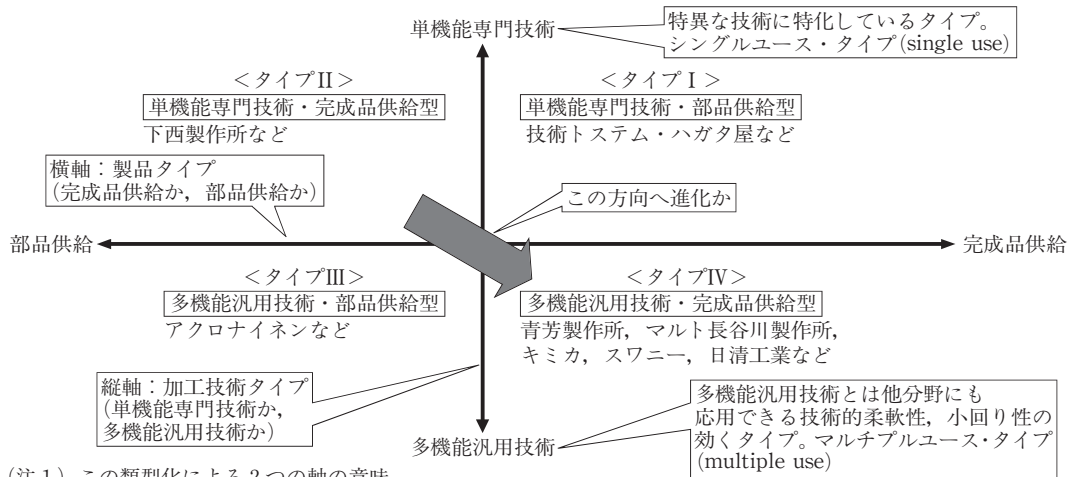
われわれ研究グループがヒアリング調査した企業は，次の4つのタイプに類型化される(図表2)。

(3) 類型化からみた中小企業成長パターンの仮説

我が国における多くの中小企業は部品加工のように特定の機能に特化するか，応用範囲の狭い技術に頼った「タイプII：単機能専門技術・部品供給型」を中心に位置している。これら伝統的な中小企業は，下請け加工形態による不安定な経営を余儀なくされており，新興工業国とのコスト競争にさらされている。今回ヒアリング調査を行った企業は成功企業であったため，これらのタイプに該当するケースは少なかったが，平成16年度に行なったアンケート調査の結果も含めて総合的に分析すると，「タイプIV：多機能汎用技術・完成品型」企業のケースが多くみられた。

すなわち，成長する中小企業には，「部品供給型企业」から「完成品型企业」への事業転換を図ろうとする動きがある。たとえば，青芳製作所は下請けからのプレス加工の技術を活かして生活用品，福祉用品など完成品分野へと事業を転換し，ニッチ型企业に脱皮した。日清工業はメッキ加工技術を活かして，娯楽用ダーツ製品など完成品分野にも手を広げ，さらには，インターネットによる販路開拓

図表2 中小企業の類型化



(注1) この類型化による2つの軸の意味

横軸：製品タイプ（完成品供給か、部品供給か）

縦軸：加工技術タイプ（単機能専門技術か、多機能汎用技術か）

単機能専門技術とは何かの特異な技術に特化しているタイプ。

シングルユース・タイプ（single use）である。

多機能汎用技術とは他分野にも応用できる技術的柔軟性、小回り性の効くタイプ。

マルチプルユース・タイプ（multiple use）である。

(注2) 図示されたように調査企業は、次の4つのタイプに集約される。

<タイプ1> 単機能専門技術・完成品供給型（技研システム、ハガタ屋など）

世界に通用する高度な技術を有している企業の場合は別にして、そうでない企業の場合、単機能技術分野に特化しているためビジネス領域の拡大が困難。

<タイプII> 単機能専門技術・部品供給型（下西製作所など）

日本の多くの伝統的な下請け中小製造業はこの位置に属する。このタイプは優れた専門技術、職人技を活かして世界に通用する部品を供給している中小企業と、そうでない中小企業とに大別される。後者が数の上からも多い。

<タイプIII> 多機能汎用技術・部品供給型（アクロナイネンなど）

多様な分野に応用できる柔軟な多機能技術を活かして複数の得意先の需要に応えた部品を供給している。大企業のモノづくりをサポートする機能を担っている。

<タイプIV> 多機能汎用技術・完成品供給型（青芳製作所、マルト長谷川製作所、キミカ、スワニー、日清工業など）

多様な分野に応用できる柔軟な多機能技術を活かして市場のニーズに応えた独自の完成品を供給している。言わば大企業にとって量産効果が効きづらい分野をドメインとするニッチ型企業がこれに該当する。

をも軌道にのせている。

「部品供給型中小企業」というのは、完成品をもたない企業であり、下請け加工形態、発注先への依存性、受動的経営体質を余儀なくされている。このような事業特性に対して、「タイプIV：多機能汎用技術・完成品供給型企業」は、リスクをもって市場と向き合いながら、製品企画、事業構想、販路開拓、価格決定などに主導権を持つなど、全体として能動的経営を行なっている。もしくは、このような経営形態を志向していることが窺えるのである。

事業活動を能動的な経営形態へと質的転換を図ることは、結果として強い製品やサービス機能を持

つことになる。さらに、このことによって、価格決定や流通過程における付加価値配分を持つこともある程度可能になる。加えて、これを実現するためには、市場に対する優れた感性や磨かれた技術力を有することも必要条件となる。

これまで行なってきた調査や関連する諸問題に関する分析内容、そして公表されている資料などを勘案すると、中小企業の成長パターンの事業特性には、先述したように、従来から存在している、いわゆる伝統的な部品供給型から多機能汎用技術完成品供給型への業容のシフト化を図る、あるいは、このような業態変容を志向しようとする姿勢を、共通的に見出すことができるのである。

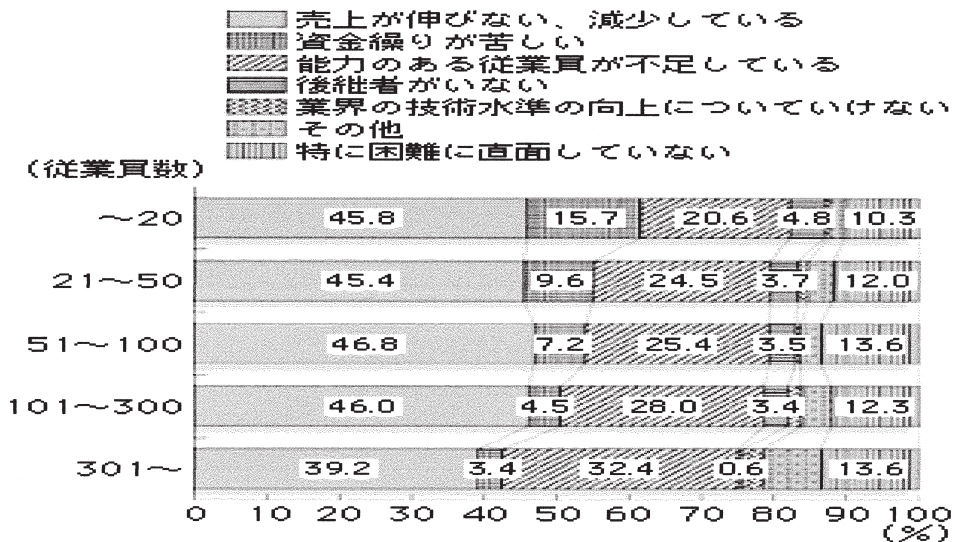
5. 中小企業の資金問題—『中小企業白書 2005年版』を中心として—⁽³⁾

(1) 中小企業が抱える経営課題

バブル経済崩壊後、中小企業各社は資金繰りに窮する事態に陥った。このことは一部の大企業も同様であり、この結果、銀行など多くの金融機関で不良債権が顕在化し、長期にわたり景気が低迷した。特に、中小企業にとって深刻な問題として、金融機関の「貸し渋り、貸し剥がし」が明らかになり、このことが社会問題化した。しかしながら、激変する経営環境に適切に対応し、業績を伸ばしている中小企業があるというものの、一方では、多くの中小企業で、さまざまな経営課題を抱えているという現状もある（図表3）。

この資料（『中小企業白書 2005年版』のことであり、以下『白書』と称する）によれば、中小企業各社にあっては、その経営努力にもかかわらず、かなり深刻な経営課題を内包していることがわかる。なかでも、「売上が伸びない、減少している」とする企業が最も多い。次いで「能力ある従業員が不足している」といった問題が挙げられている。

図表3 中小企業の持つ経営課題



(出所) 『中小企業白書 2005年版』

資金問題については、『白書』を見るかぎり3番目に位置づけられているが、従業員規模で見た場合、従業員の少ない企業ほど「資金繰りが苦しい」という結果になっている。しかしながら、最も重要な課題として挙げられている「売上の低迷」が長引けば、このことがたちまち「資金問題化」することはいうまでもない。

ちなみに、今回われわれ研究グループが行なったアンケート調査においても、「経営が軌道に乗るまでに最も苦労した点」として

- ①技術の確立
- ②顧客開拓
- ③資金
- ④人材

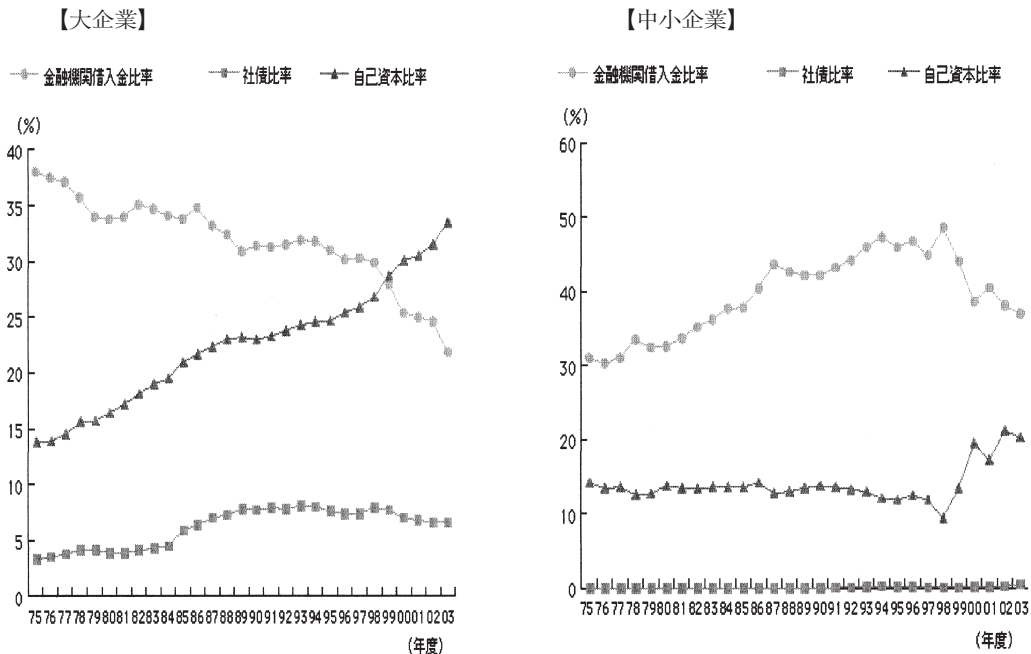
といった項目が挙げられており、概ね『白書』と同様な結果が出ている（『【添付資料】の『アンケート調査票』』参照）。

(2) 中小企業における企業資金の特徴

中小企業における企業資金にはどのような特徴がみられるのであろうか。この問題に関連して、特に、資金調達にみられる特徴について『白書』では、①金融機関からの借入れ、②社債の発行、③自己資本の割合という3つの要素から、大企業と中小企業の違いを比較している（図表4）。

資金調達の方法では、自己資本（株主資本）による調達は大企業・中小企業とも10%強とその割合

図表4 大企業と中小企業の資金調達のあり方とその経緯



(出所) 『中小企業白書 2005年版』

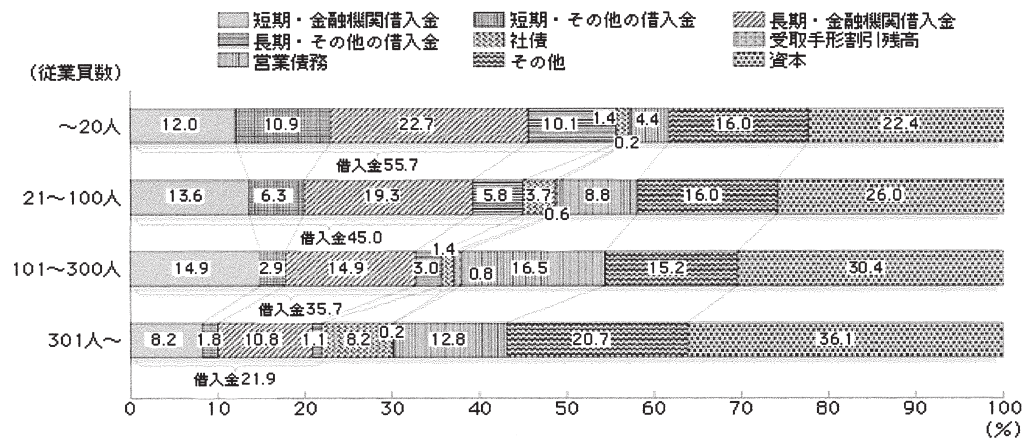
は、当初は同程度であったが、大企業では次第に自己資本の割合を高めて行くが、中小企業では大企業ほどの伸びがみられない。また、金融機関からの借入金といった問題については、大企業では1998～99年以降、借入金よりも自己資本による資金調達を上回るといった状態が続き、他人資本に依存しない方法による財務基盤の強化を行っている。

これに対し、中小企業では財務基盤の充実を図る努力がみられるものの、依然として金融機関（他人資本）に依存した資金調達を行なっているのである。なお、社債については発行条件が定められているため、これによる資金調達の比較はできないことはいままでのない。

このように、大企業においては社債や自己資本による資金調達の割合に上昇傾向がみられる反面、金融機関からの借入金依存度は低下傾向にある。これに対し、中小企業においては自己資本による調達にやや増加傾向がみられるものの、大企業と比較した場合、自己資本比率は依然として低い水準にあり、金融機関からの借入金を中心とした他人資本に依存しているという実態がある。

また、近年の中小企業を従業員規模別にその資金調達構造をみると、2003年度実績では、従業員規模20人以下の企業においては、自己資本による資金調達の割合が22.4%で、金融機関からの借入金の割合が55.7%となっている。しかし、従業員規模301人以上の企業では、自己資本の割合が36.1%で、借入金の割合は21.9%となっており、従業員規模が小さい企業ほど自己資本による資金調達の割合は少なく、借入金に依存しており、従業員規模が大きくなるほど自己資本による資金調達の割合が増加し、金融機関からの借入金に対する依存度（但し、301人を超える規模になると、資金調達の一部は社債発行という直接金融による方法がみられる）が低下していることがわかる（図表5）。

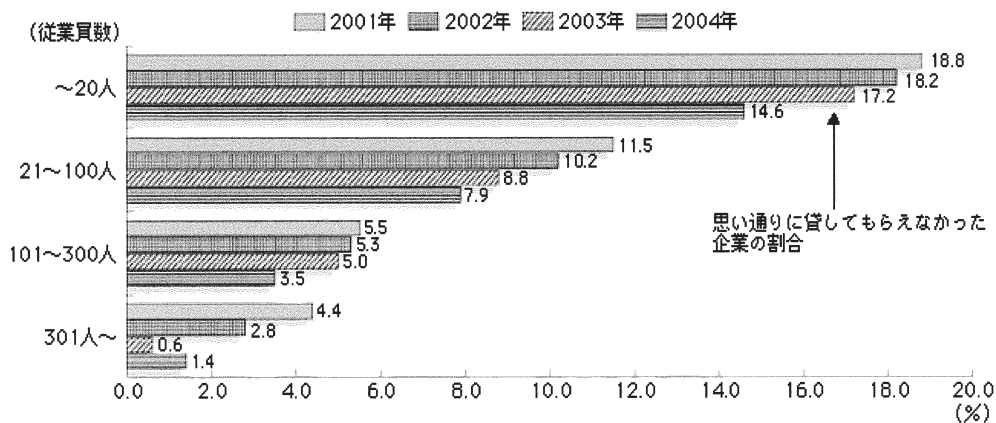
図表5 従業員規模別による企業資金の調達構造（2003年度）



（出所）『中小企業白書 2005年版』

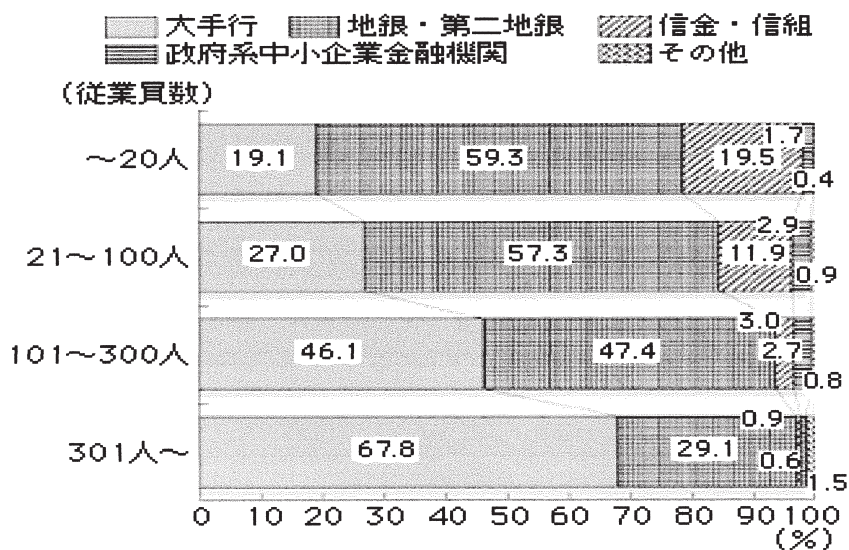
中小企業における資金調達は、主として金融機関からの借入れにその多くを依存している。しかしながら、金融機関と密接な関係がありながらも、借入れがスムーズに行われているとはいえない状況がある。近年、金融機関による「貸し渋り・貸し剥し」が社会問題化したのが、このような状態は依然として続いているものと推察されるのである。こういった傾向は、特に従業員数の少ない中小企業に数多く見受けられる（図表6）。

図表6 メインバンクから思い通りに貸してもらえなかった企業の割合（従業員規模別）



(出所)『中小企業白書 2005年版』

図表7 従業員規模別に見たメインバンクの業態



資料：中小企業庁「資金調達環境実態調査」（2004年12月）

(注) 1. ここでは借入金残高シェアの大小に関わらず、その企業がメインバンクと認識している金融機関をメインバンクとした。

2. 大手行とは都市銀行，長期信用銀行，信託銀行のことを指す。

3. 地銀・第二地銀とは地方銀行及び第二地方銀行，信金・信組とは，信用金庫，信用組合を指す。

4. 政府系中小企業金融機関とは，商工組合中央金庫，中小企業金融公庫，国民生活金融公庫を指す。

(出所)『中小企業白書 2005年版』

また、『白書』では、「メインバンクへ借入れ申込みをした際のメインバンクの対応として最も多かった対応が『申込みを拒絶された』、『申込みを減額された』と回答する企業について調査し、「従業員規模が小さい企業ほど思い通りに貸してもらいにくい」実態があると指摘している。この問題が深刻なのは、中小企業に対する唯一といっても過言ではない融資者としての金融機関が、期待通り機能しているかどうかという問題に関係している。この点について（図表7）のデータは示唆的である。

すなわち、当該中小企業が自らメインバンクとしている業態は、従業員規模が大きい（この場合、従業員数の多少を基準にしている）、すなわち、従業員数の多い企業ほど大手行をメインバンクとする割合が高く、反対に、従業員数が少なければ少ないほど、信金・信組を含めた地域金融機関をメインバンクとみなしていることがわかる。しかしながら、（図表6）で明らかのように、現実には、自社にとってメインバンクとしていたこのような金融機関からは、期待するだけの融資を受けられないという厳しい状況があることを示しているのである。

(3) 金融機関が中小企業に期待するもの

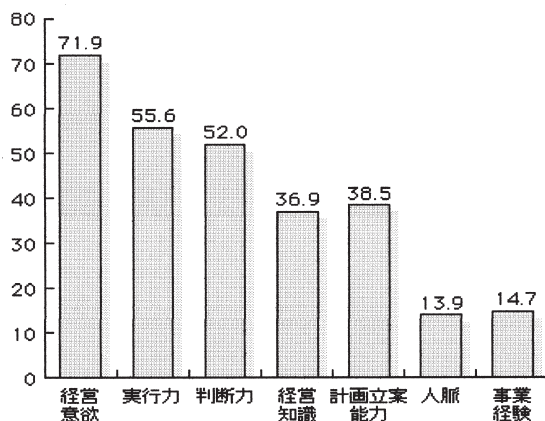
『白書』では、「中小企業金融の特性は、〔1〕資金調達の大半を借入金に依存している、〔2〕従業員規模が小さい企業ほど、円滑な借入れを行っていない企業の割合が高い、〔3〕金利が高く、保証（人的担保）提供をしている割合が高いなど大企業に比べ借入条件が悪い、〔4〕提供している担保のほとんどが不動産である、〔5〕地域金融機関が重要な地位を占めている」ということを挙げている。さらに、このようなことに加えて、「大企業に比べ中小企業が資金調達をする際に困難を生ずる大きな原因として、貸手が借り手の質や、借りた後の行動を正確にモニタリングすることが難しいため、貸手と借り手の間に生じる『情報の非対称性』を指摘し、「中小企業が円滑に資金調達を行うためにはこの『情報の非対称性』を緩和することが必要不可欠である」と提言している。

情報には定性情報と定量情報があることはいまでもない。『白書』では定性情報のうち、中小企業にとって特に重要なファクターである「代表者の資質と金融機関からの借入れとの関係について」検証した内容に触れている。そのなかで、どのような経営者としてどのような資質を重視しているかについてまとめている（図表8）。

これをみると、特に、代表者（中小企業の経営者）に求められる資質として、「経営意欲」、「実行力」、「判断力」といった要素が融資する審査の際に検討事項として重要視されていることがわかる。

しかし、『白書』では「これらの代表者の資質は貸手側に伝わってこそ資金調達に影響があるものであるが、定性情報という特性上、定量情報のように簡単には伝えることが難し

図表8 融資の際に重視する審査項目(代表者の資質)



(出所)『中小企業白書 2005年版』

いものである」と付記している。他方、企業における定量情報としては、決算書等を中心とした「財務諸表」を挙げることができる。この点についても『白書』では、「大企業に比べ中小企業では、信頼性の高い客観的な計算書類等を定期的に作成し、金融機関等に提供すること自体が未だに定着しているとは言えない」とし「このような正確な資料作成と提供の慣行を定着させることは、企業自身の実態把握や経営方針の検討等に有益であるのみならず、資金調達環境の改善にも効果がある

とも考えられる。金融機関の審査においても、計算書類の信頼性の重要度が高まっており、このような資料の作成を前提とした融資制度を設けている金融機関が増えていることから中小企業においては積極的な対応が望まれる」と指摘し、金融機関からみた「中小企業が作成する決算書の信憑性」の問題について触れている（図表9）。

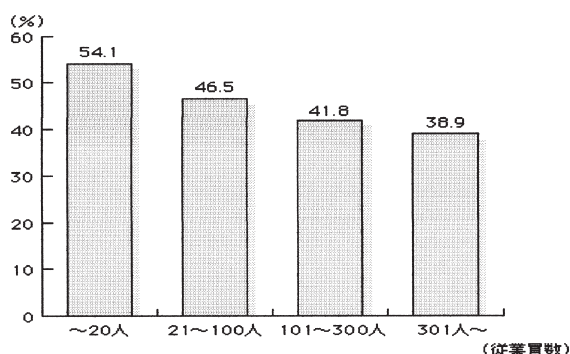
このように、「決算書の信用力を高めるための取組を行なっているかどうか」については、従業員規模が小さい企業ほど「信用力を高めるための努力をしていない」という結果になっている。また、『白書』における別のデータでは、「金融機関への正確な情報開示を積極的に行なっている企業の割合（従業員規模別）」に関していえば、「従業員規模が小さい企業ほど積極的には情報開示を行なっていない」という実態があることを指摘している。

(4) 中小企業の業態変容

これまでみてきたように、多くの中小企業は金融機関からの融資という間接金融による資金調達を行なっている。このため、金融機関からの融資の可否は、中小企業にとって致命的になる。近年、信用保証協会を活用した資金調達方法といった支援策も行なわれてきた。しかしながら、信用保証協会に担保される融資額には限度があり、必ずしも、当該企業が望む融資額にいたっていないケースが多くある。このようなこともあり、良好な実績を上げている企業のなかには、これまで多くの中小企業にみられたような、単なる下請的事業に終始するような事業ではなく、扱う製品やサービスなどに工夫を凝らし、他社には見られない特性等を付加し、新たなビジネスモデルを構築している。このことによって当該企業のオリジナリティを確保し、顕著な業績を上げているケースもある。同様のことが、今回の調査でも明らかになった。このことについては、『白書』でも事例として下請構造の変化を挙げている。そして、「これまで日本を支えてきた下請企業は徐々に減少していく傾向にあるが、こうしたことは自ら商品を企画し、自ら販売活動を行う、自立した中小企業が増加していることを意味している」としている。

また「こうした脱下請がみられる背景には、製品アーキテクチャのモジュール化が進んでいること

図表9 決算書の信用力を高めるための取組を行っていない企業の割合（従業員規模別）



(出所)『中小企業白書 2005年版』

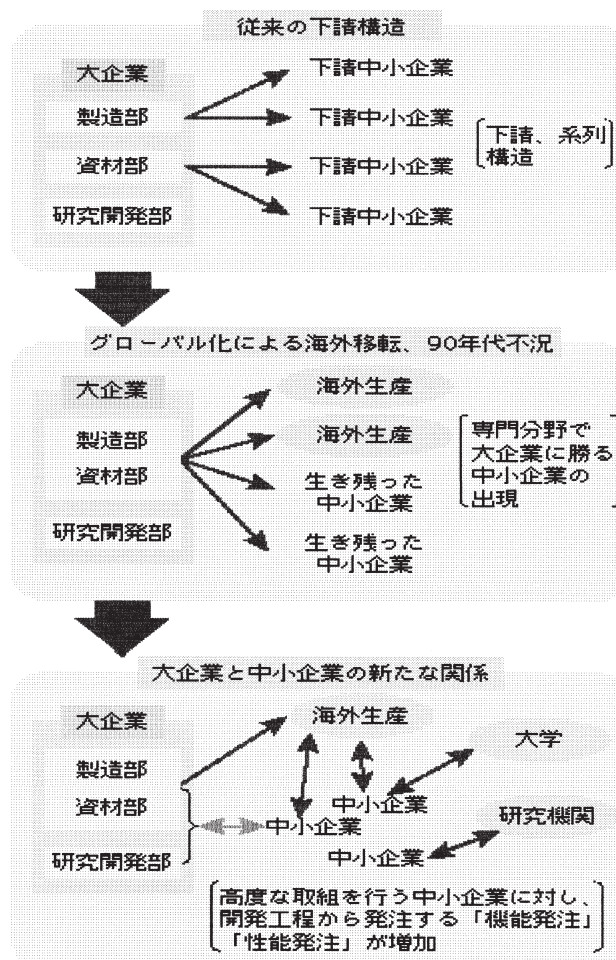
も挙げられる。モジュール化とは、統一された規格を下に、複雑な製品をいくつかの部分（モジュール）に分解し、それぞれのモジュール毎に独立したイノベーションが行なわれることで、全体の生産性が向上することである」としながらも、「一方、モジュールとは逆に、それぞれ工程間で摺り合わせを行いながら一つの製品を完成させていく『インテグラル』技術が、日本の生産現場では多くみられ、日本の下請構造の中でもインテグラル技術を必要とする産業が競争力を持っている」ことを挙げている。

そして、「従来、下請比率が高かった自動車部品産業（輸送機械器具）とデスクトップパソコンや半導体等のエレクトロニクス産業（電気機械器具）を比較すると、インテグラルの典型である自動車部品産業に比べ、モジュール化が進んだエレクトロニクス産業で下請企業の割合の減少幅が大きい」ことを指摘している。

これら中小企業の業態変容（図表10）について、『白書』では「このように自立の程度を高めた状況で企業が生き残るためには、自ら販路を開拓しつつ、利益を上げなければならない。利益を上げるには1つはコストを抑える『低コスト化』、1つは付加価値を上げる『高付加価値化』とおおむね2通りの方策」を挙げ、特に、「中小製造業においては、これらの活動に取り組んでいく必要がある」と強調している。少なくとも中小企業にはこのような経営努力を行うとともに、金融機関との健全なりレーション・シップの確立が求められる。特に、資金問題については、先に指摘したように、金融機関の多くが抱えている企業情報の非対称性を払拭する必要がある。それには、中小企業各社はメインバンクを中心とした金融機関に対し、財務情報など企業情報の積極的な開示はもとより、経営に対する理念や事業の方向性や具体的な事業計画といった定性情報の積極的な開示も必要条件になることはいうまでもない。

このような企業情報のステークホルダーへの積極的な開示は、われわれが今回調査した中小企業のなかで、成長を続け

図表10 下請構造の変化



(出所)『中小企業白書 2005年版』

ているほとんどの企業に共通的にみられることであった。一方、金融機関各社も、これまで行ってきた担保融資を中心としたものだけでなく、たとえ担保すべき資産が不十分であったとしても、当該企業が計画している事業の将来性や有効性に対して積極的に融資するといったような、金融機関としての新しいビジネスモデルの展開を期待したいのである。

注

- (1) 柳 (2004) pp.41-45.
- (2) 日比(2002) p.41.および pp.54-55.
- (3) 本節の論述内容は「中井(2005) pp.179-200.」の一部を加筆修正したものである。

参考文献

- 稲上 毅・八幡茂美(1999)『中小企業の競争力基盤と人的資源』文眞堂
経済産業省『通商白書 (2004～2005)』ぎょうせい
事業再生研究機構(2003)『事業再生の担い手と手法』商事法務
社団法人中小企業診断協会編(2000)『中小企業の経営革新戦略』同友館
中小企業庁『中小企業白書 2005年版』ぎょうせい
忽那憲治(1997)『中小企業金融とベンチャー・ファイナンス』東洋経済新報社
寺岡 寛(1998)『日本型中小企業』信山社
寺岡 寛(2000)『中小企業政策の日本的構図』有斐閣
寺本義也・原田 保(2001)『新中小企業論』同友館
P.F. ドラッカー(2002)『ネクスト・ソサエティ』(上田惇生訳)ダイヤモンド社, (原著2002)
中井和敏(2005)「中小企業における資金問題の現状と課題」『東洋学園大学紀要』第13号
新原浩朗(2003)『日本の優秀企業研究』日本経済新聞社
日経ビジネス編(2002)『小さなトップ企業』日経 BP 社
秦信行・上条正夫編著(1996)『ベンチャー・ファイナンスの多様化』日本経済新聞社
日比恒明(2002)『下請けやめてニッチをめざせ』ウェッジ社
藤本隆宏(2004)『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社
水口哲樹(1998)『中小工業調査研究の軌跡』白桃書房
柳 孝一(2004)『ベンチャー企業論』日本経済新聞社
柳原一夫・大久保隆弘(2001)『最強のジャパンモデル』ダイヤモンド社
山田日登志・片岡利文(2001)『常識破りのものづくり』日本放送出版協会
渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫(2001)『21世紀中小企業論』有斐閣

【添付資料】

中小企業のビジネスモデル調査票（記入月日：2005年 月 日）

問1 貴社の創業年、および貴社の経営基盤が確立したと判断されたのは、設立後何年位経過してからですか。

創業年 、経営基盤が創業後 年後位である。

問2 貴社の経営が軌道に乗るまでに最も苦勞した点を次の語群から順位をつけ3項目選び、その記号を□欄に記入ください。

第1順位 第2 第3

- 【語群】 ①経営理念、ビジョンの確立 ②ものづくり技術の確立
 ③マーケットの動向把握 ④事業計画づくり
 ⑤資金繰り ⑥顧客・お得意先の開拓
 ⑦人材の確保 ⑧パートナーとの出会い、発見
 ⑨その他（具体的にご記入ください）

問3 貴社の経営が軌道に乗るまでに最も力を入れた点を次の語群から順位をつけ3項目選び、その記号を□欄に記入ください。

第1順位 第2 第3

- 【語群】 ①経営理念、ビジョンの確立 ②ものづくり技術の確立
 ③マーケットの動向把握 ④事業計画づくり
 ⑤資金繰り ⑥顧客・お得意先の開拓
 ⑦人材の確保 ⑧パートナーとの出会い、発見
 ⑨その他（具体的にご記入ください）

問4 貴社の企業基盤が確立する契機になった要因について、次の語群から順位をつけ3項目選び、その記号を□欄に記入ください。

第1順位 第2 第3

- 【語群】 ①製品、サービスの多様化 ②市場の動向に合せた業態の変化
 ③国内既存マーケットの拡大 ④国内販路の地域的拡大
 ⑤海外市場の開拓 ⑥新規事業が軌道に乗った
 ⑦新技術が開発できた ⑧コストダウン効果があった
 ⑨他社を買収し、商品、人材の幅が広がった
 ⑩その他（具体的にご記入ください）

問5 ご自身の経営の軌跡もお考えに入れ、どのような考え方、行動が、今日の成果につながったのか、各設問の該当欄に○印をつけてください。

	そう思う	やや思う	言えない	なんとも	やや思わない	そう思わない
①前向き、積極的な思考力が必要である						
②独自の商品、サービスを生み出す 「カン」が必要である						
③試行錯誤し、失敗から学ぶことも必要である						
④前向き、積極的な思考力が必要である						
⑤変化を予見する洞察力が必要である						
⑥好奇心による柔軟な発想が必要である						
⑦リスクを乗り越える挑戦力が必要である						
⑧忍耐力が必要である						
⑨物事を着実に遂行する遂行力が必要である						
⑩周辺からの信用力が必要である						
⑪事業計画立案力とチェック力が必要である						
⑫感性、情熱が必要である						
⑬対人関係力にすぐれていることが必要である						
⑭よいパートナーを選ぶことにより自分の不足能力を補うことも必要である						

⑮その他（お気づきのことがあれば、具体的にご記入ください）

問 6 国内生産で生き残り、事業を継続するには、製品そのものの革新、生産・流通過程の革新、市場・顧客とのマッチングなどが指摘されていますが、貴社の場合どのような改革・改善がなされたのか、次の設問の該当欄に○印をつけてください。

	そう 思う	やや 思う	言え ない	なん とも	や や 思 わ な い	そ う 思 わ な い
①全く新しい商品・製品開発ができた						
②製品の高精度化・微細化など技術革新に成功した						
③蓄積した独自技術の組合せや他分野への応用などが図れた						
④革新的製造技術の開発ができた						
⑤生産工程をIT化した						
⑥生産・物流・販売の一貫システムが整備できた						
⑦ニッチ分野に特化した						
⑧新しい市場を作る製品開発に成功した						
⑨オーダーメイド対応などきめ細かく顧客に対応した						
⑩独自技術のブラックボックス化をはかった						
⑪研究開発に重点をおいた						
⑫選択と集中、市場からの撤退など大胆な戦略をとった						

⑬その他（お気づきのことがあれば、具体的にご記入ください）

問7 企業基盤を更に強固なものにするための施策として、次のような項目が指摘されていますが、この中から特に重要と思われるものを5項目選択し、該当欄に○印をつけてください。

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> | ① 特許で保護されている製品 |
| <input type="checkbox"/> | ② 製造装置が自社製で他社に真似されない |
| <input type="checkbox"/> | ③ 製造方法、工程が独特なもの |
| <input type="checkbox"/> | ④ 素材が分からない、手に入らないもの |
| <input type="checkbox"/> | ⑤ 卓越した技術、ノウハウが込められている |
| <input type="checkbox"/> | ⑥ 固有技術を基に系統的に一体化しているもの |
| <input type="checkbox"/> | ⑦ 熟練度、技能レベルが高いもの |
| <input type="checkbox"/> | ⑧ 特定の技術者しか作れないもの |
| <input type="checkbox"/> | ⑨ 製造コストが格段に安く出来るもの |
| <input type="checkbox"/> | ⑩ 技術の複合度が高いもの |
| <input type="checkbox"/> | ⑪ 組織の創意工夫で改良され続けるもの |
| <input type="checkbox"/> | ⑫ 品質管理が難しいもの |
| <input type="checkbox"/> | ⑬ 設備投資が多額にかかるもの |
| <input type="checkbox"/> | ⑭ 部品が手に入らないもの |
| <input type="checkbox"/> | ⑮ 長い年月を経てようやく完成されるもの |
| <input type="checkbox"/> | ⑯ 技術、サービスが絶え間なく進化しているもの |

問8 最後に貴社の概要についてお尋ねします。

- | | | |
|---------------------------|----------------------------|----|
| (1) 貴社の年商規模（概算）はいくらでしょうか。 | <input type="text"/> | 万円 |
| (2) 貴社の資本金はいくらでしょうか。 | <input type="text"/> | 万円 |
| (3) 貴社の従業員数はどのくらいでしょうか。 | 正規社員 <input type="text"/> | 人 |
| | 非正規社員 <input type="text"/> | 人 |

以上

