



# 規模拡大を望まない 中小企業が増えている

最近では、中小企業で規模を大きくすることを望まないところが増えているようです。このメリットや状況について、中小企業研究センターの資料に基づいて説明します。

## 規模の利益だけを 追求する時代は終わった

中小企業のなかには、これまで急激な円高やグローバルな競争等さまざまな逆境を経験しながらも、それでもなお、安定的な地位を確保しているところがあります。

この状況は、中小企業が中小企業であるからこそ強い競争力を発揮できる一定の領域があり、ゆえに強い競争力を持ちながらも規模の拡大を第一義とせず、中小企業であり続けるとい

うものです。

一般的に、中小企業は「弱い存在」として捉えられ、中小企業の成長という場合には、企業規模の拡大により大企業へ近づくことを意味していました。

経済全体が高度成長で、それに伴い市場も拡大するような社会においては、大量生産のための設備投資を行い、規模の経済性によるコストダウンを図ることで競争優位を築くことができました。

しかし、現在のような低成長の時代において規模の利益だけを追求する時代は終わったという見方が有力です。

## 中小企業であり続ける理由

中小企業が積極的な意味で中小企業であり続ける理由として



以下のことが考えられます（みずほ総合研究所作成から）。

- ① 小企業から大企業への移行は巨額の資本蓄積が必要であり、長い期間を要する
- ② 大企業がプライスリーダーの地位を確保しているため、小企業を排除しても得るところがない
- ③ 経営者の賭博者的態度
- ④ 生産物に関する市場の不完全性が中小企業に利益を与えらる
- ⑤ 労働市場の不完全性が存在する
- ⑥ 中小企業が企業家自身に雇用を与える
- ⑦ 適正規模が中小企業の側にある
- ⑧ 技術革新等により小規模単位の生産が可能となった

こと等が挙げられています。  
また、中小規模であることのメリットとして、

- 企業目標に対する実行の確実性
  - 人間的接触が図りやすい
  - 大企業に比べて高い勤労意欲が期待できる
  - 中小企業の弾力性（機敏性、管理費が低い等）
  - 組織構造が簡単
  - 巨大企業の目にとまらずに事業が可能
- といったメリットがあります。

## 市場別から見た 中小企業であり続ける理由

### (1) 競争市場

競争市場では、中小企業である積極的な理由として、需要動向が激しい市場のため、中小規模であることが有利と考えられます。

需要が一定程度見込め、大量の供給によって高い利潤を享受できる市場の場合には、大企業のほうが有利であり、中小企業には不利となります。

中小企業が大企業と互角に競争するには、そのような大量の

供給が難しい市場である必要があり  
あります。

この他、競合市場における積極的な理由としては、大企業への成長途中であることや、少数精鋭の高い勤労意欲を持った従業員のみで活動したいことが挙げられます。

### (2) 下請市場

下請市場における積極的な理由としては、大企業より高い利潤をあげていることが特徴となつています。

### (3) ニッチ市場

ニッチ市場における積極的な理由としては、衰退産業又は有望産業等、常に中小企業が活動しやすい分野に狙いをしぼっていることが挙げられます。また、需要変動が激しい市場のため、中小企業であることのほうが有利であることも挙げられます。市場自体がそれ程大きくなく、規模の経済が働かないことも中小企業に有利です。

### (4) 大企業独占・寡占の市場

この市場における積極的な理由としては、大企業に注目されずに活動を続けたいということが挙げられます。

これらの市場において中小企業である積極的な理由で共通するところは、

- 景気変動から受けるリスクを最小化できる
- 経営者の意思が反映されやすい
- 機敏性・柔軟性を発揮しやすい
- 市場規模が小さい
- 固定費が少ない
- 各種中小企業施策が受けやすい

等があります。  
なお、これらの市場が具体的にどのような分野であるかを捉えると、例えば、中小企業は軽工業において大きな競争力を示しており、この他、食料品製造業、家具および装備品製造業、化学工業、医療福祉、輸送用機械器具製造業、一般機械器具製造業、金属製品製造業等で、第三次産業においては中小企業の活動分野はかなり多くなっています。

しかし、これら市場や業種を基に中小企業が中小企業であり続ける理由の分析としては不十分であり、事業戦略という面から捉える必要があります。

戦略を基準にして分析すると、多様な業種や市場にまたがって活躍している中小企業も取り上げられます。

また、各社個別の状況に焦点を合わせるため、外部環境のみならず各社特有の強みや弱みといった内部環境（技術力、サービス、人的資源等）も把握できる点です。

### 事業戦略別の中小企業であり続ける理由

- (1) 有望産業で市場規模の小さい分野や衰退産業等、常に中小企業が活動しやすい分野に狙いをしぼって活動する狩猟的な戦略を採用している企業です。異業種への参入や異なる業態に変更して利潤を追う企業も該当します。
- (2) 需要変動が激しい市場のため、大企業であると需要が低迷した際に非効率性が顕著となるため、中小規模を保っている企業が該当します。
- (3) 顧客との接点を重視し、顧客を熱狂的なファンとすることで事業を安定・拡大する戦

略を採用する企業です。このような企業では、経営者や従業員が目の届く範囲で顧客にきめ細やかなサービスを提供することが必要です。

- (4) 下請取引を行っている企業にとつて特に強みを発揮できる戦略であり、他社に模倣困難な技術を武器に、価格決定権を有している企業や無形の専門性ノウハウを活かして活動している企業が該当します。
- (5) 大企業より高い利潤率をあげているが、大企業の目にとまらず、大企業の陰に隠れて活動を続けている企業です。
- (6) 製品ラインナップを多く揃えるが、一つ一つのマーケットが小さく、結果として多品種少量生産を武器にする企業が該当します。いわゆるニッチ市場に着目している企業です。

このような戦略をベースに業種・市場も勘案し、企業の強み、弱みから戦略を把握することで各企業の特徴および中小企業であり続ける理由が把握できます。

## 成功の共通要因

中小企業経営研究家・S氏は、約200社の社長にインタビューを行い、「成功している企業」の共通点を見つけた、と話します。

S氏が分析した経営者に共通する要因は、「想いが強い」「気づきを得る」「早い判断をする」の3点でした。

では、共通の3点を紹介しましょう。

### 1. 想いが強い

「想い」は、やり遂げたいという心の状態（達成意欲）です。この達成したい、という気持ちは諦めないことにつながります。

「想いは、経営を成功させる？想いで飯が食えるか！」という考え方に対し、逆の「想いがなくて飯が食えるか！」というのが正しい見方です。

S氏は、インタビューで度々、「僕なんか何度失敗したことか」との経営者の呟き

を聞いたそうです。実は、何回失敗してもあきらめなかったのが成功の道が開けたのです。

もちろん、「想い」は皆それぞれですが、やり遂げるまで常に学習し続けるので、あの人は良く勉強するという評価にもなります。

### 2. 気づきを得る

成功の経営には、経営のヒントやノウハウも必要でしょう。そして、巷に平等にそのような情報は溢れています。

しかし、成功には、質の高い情報から「気づきを得る」必要があります。そこに至るには人より多くの知識があるとか、人と違った見方ができる、つまり、商売の知恵からの「気づき」の力を必要とします。

### 3. 早い判断をする

気づきを得たら実行に移します。

この人とは取引をしたくないとか、事態はややこしそうだ、というのは直感（早い判断）が働きます。成功者は直感で行動しているのも共通点でしょう。

## 不況知らずのお店

K菓子店・Kさん（女性経営者、七〇歳）は、不況を感じない、と話します。

「ドラ焼き」では、有名店・Uは一八〇円、スーパーは一〇五円、当店が一五〇円。

できたての美味しさで、お腹一杯食べられると五〇歳から九〇歳の女性客に人気です。

Kさんは「お店は無理に大きな利益を出さなくても、やって

いければ良い」と言います。

お店は十二店あるのですが、各店の売上は、一日に三万円のところもあるし、十万円の店舗もある、とバラバラです。

しかし従業員には「おやつに美味しいものを食べさせたい」「お得意のあるお菓子を売りたい」という共通認識があります。

「多くの人においしいもの」との顧客志向の共有が、不況知らずの要因なのでしょう。

## 儲かる商売

「いま、儲かる商売はあるか？」に対するAさんの答え。「旧くて古いものはダメだ、かび臭くてネ。新しくて新規なものもダメだ、違和感を持たせるから」

「そこで、儲かるのが旧くて新しいものではないか」

例えば、靴磨き。駅の構内で寒風にさらされながら靴を磨いて600円をもらったのが昔のやり方。今は暖かい店の中で磨き、500円。従業員には60歳以上の方を雇う。鍵屋等と兼業でやるのもよい。これが、旧くて新しい商売となる。

屋台のおでん。道路上で食べるのは天候が気になる。居酒屋などの店内に屋台のコーナーが設置してあれば、軽く一人で飲んで行きたいという場合、止まり木的な場所となる。

人力車。有名な観光地のものとは決めつけず、商店会で検討してはどうか。などといろいろ出てきそうです。