

90年代不況における経営適応行動

永山 利和

(日本大学)

1 中小企業の事業・業務構造に見る適応行動

(1) 事業・業務形態の構造

企業活動は一定事業目的に対応した効率的で、的確な組織運営ルールに基づいて行われている。企業の事業・業務は、変動する経営環境に適応できるように、改革され、変化していくが、一定の期間をとればある程度固定して運営されるのが普通である。

また、企業活動が円滑に遂行されるために、経営資源をもっとも有利に事業展開するように可能な範囲に集中的に投入し、絞り込む。企業における経営活動は基本的に経営資源を特定の領域に絞り込むこと、すなわち、事業・業務の専門化に向かうのである。企業活動におけるこうした専門化傾向は、事業活動に一定の限定を与える。経営活動の結果は、リスクを負うことになるとはいえ、事業リスクが生じる可能性があるからこそかえって専門化した方が経営活動に安定性を増す。その経営活動にたいする経営資源投入先を選択する方向は、事業活動経験に照らして獲得される。事業・業務活動は自ずと一定の主たる業務を持つことになる。

DOR特別調査における調査対象企業を事業タイプ別に見ると表1のようになっている。そこにはいくつかの特徴を指摘できる。

① 「専門」型企業の事業・業務構造

中小企業経営は一般に何らかの特殊業務に専門化し、専門化した事業領域で活動する形をますます専門化する企業が主体となっている。中

小企業は圧倒的に何らかの分野に「専門」化する企業が多いことがわかる。多くの中小企業は専門化した主要業務に事業・業務内容を絞り込み、そこに特化している企業＝「専門」型中小企業が半数を占めていることになる。逆に言えば多くの中小企業が、主要事業・業務を核にして関連または非関連事業・業務を兼務して事業・業務機能を有していることになる。

② 多様な非「専門」型企業

「専門」型企業を基本としながら、「専門」以外の事業・業務活動を営む中小企業が多数存在する。これら「専門」以外の事業・業務活動を持つ中小企業にはいくつか異なる形態がある。そのタイプを示すと、(1)主要事業・業務を中核に関連する事業・業務を営む〔主＋関連〕型の中小企業で、主事業・業務関連の「川上」・「川下」事業・業務をカバーする「縦連関」型中小企業、(2)主事業・業務を中核にこれらに関連する業務に加えて、異部門にも事業参入している〔主＋関連＋異部門〕という事業・業務形態を有する「縦・複合」型中小企業、(3)主要事業・業務を営みながら主業務には関連性を持たない異部門に参入している「主＋異部門」の事業・業務の構成を持っている「複合」事業型中小企業、という3類型に区分できる。この区分に従えば「縦」型中小企業が全体の3分の1程度と比較的高い比重を持っている。

③ 模索する中小企業の経営組織構造

以上のような中小企業の事業・業務（組織）

表1 業種別事業タイプ

		合計	建設業	製造業	流通・商業	サービス業
全体		620 100.0	116 100.0	237 100.0	189 100.0	78 100.0
事業 タイプ	主事業only	283 45.6	49 42.2	116 48.9	80 42.3	38 48.7
	主+関連事業	214 34.5	40 34.5	74 31.2	74 39.2	26 33.3
	主+関連+非関連	49 7.9	8 6.9	21 8.9	13 6.9	7 9.0
	主+非関連	42 6.8	10 8.6	15 6.3	14 7.4	3 3.8
	主+不明	32 5.2	9 7.8	11 4.6	8 4.2	4 5.1

構成は次のことを示している。すなわち、半数近くの中小企業が事業・業務組織を専門部門に特化して、「専門」型企業として事業領域を絞り込む。このタイプの事業・業務を営む企業が中小企業存在の基本的経営方向であることを示している。これに対して「専門」型企業の経営方向とは対局になるが、経営の中核業務に位置する「専門」業務を保持しながら、「専門」型企業の事業・業務における関連分野とか異部門領域に進出し、場合によっては専門分野以外の領域でも成長機会を確保しようという企業群がある。低経済成長率ないしマイナス経済成長率下において、経済構造変化が激しく進行するときには、中小企業は関連部門や新規事業部門において多様な事業領域を探索している。ある企業群は物的、人的、資本等々の経営資源を従来から培ってきた経営資源をますます専門的経営分野に注入し、他企業との競合に優位性を保つ地位を確保しようとしている。他方専門化しようとする他企業に対して、関連分野とか異業種分野に経営資源を展開し、企業活動において差別化を図ろうとする中小企業も少なくない。多角的な事業・業務分野に事業・業務活動を分散することによって、経営が直面する成長の限界を突破しようとする企業も少なからず存在している。

(2) 業種別に見た事業・業務形態の構造

事業・業務形態の基本動向は以上のものであり、総体的には「専門」化と「関連・異部門」を含めて分散化し、二分化している。むしろ二分化という大括りによって全体が見えるわけではない。さしあたり業種別構造を検討しておこう。

① 異部門展開する建設業

建設業においては「専門」型企業の事業・業務展開を行っている企業は、全体の4割強であり、全業種の動向と同じ傾向にあるといえよう。さらに「主+関連」型企業＝「縦連関」型の事業展開を示している企業が約3分の1を若干越える。「主+関連+異部門」＝複合型企業が1割弱である。建設業においては比較的異部門への展開が多いように思われる。

② 「専門」型企業から副業化へ転換する製造業

製造業では「専門」型企業の割合は、全体の48.9%を示し、全体における専門型企業の割合よりやや高い比重を占めている。製造業の基本は経営に占める生産設備、生産技術などの要因から、企業活動の展開にとって専門性がもっとも基本的経営資源となる関係から、製造業の「専門」型企業への傾斜が強い理由を理解できよう。さらに「主+関連」＝「縦連関」型の事業・業務構成をとっている「縦・関連」型企業が3割

強見られる。「主+関連+異部門」および「主+異部門」を合わせた二つの「複合」型企業が15.2%あり、製造業では専門企業を中心にしながらも同時に副業への積極展開が見られる。「専門」型でない事業・業務活動を行う企業では、とくに異部門への展開が強くなっていることがうかがわせる。

③ 多角経営へ転換する商業

流通・商業では「専門」型企業型業種と同様4割強を占め、主たる経営活動形態であるが、その比重が全体に比してやや低く、専門化への傾斜がむしろ弱まる傾向を見せている。したがって、「主+関連」=「縦関連」型企業が「専門」型企業にきわめて接近する割合を示し、主要事業・業務だけでなく、関連領域へ経営資源を展開している。さらに「主+関連+異部門」=「縦・複合」型および「主+異部門」=「複合」型事業・業務活動を行っている企業、すなわち、多角経営への展開を示す企業が14.3%となっている。商業・流通分野における多角経営化の動きが注目される。

④ 複合経営へ傾斜するサービス業

サービス業では「主」事業・業務中心の「専門」型企業が全体の5割弱で、ほぼ製造業と同レベルの専門事業・業務活動タイプを示している。サービス業が持つ専門技術、ノウハウ等の活用がこの業種の特性である専門性を基盤に事業・業務活動を行う企業が主流であることを物語っている。したがってサービス業はこれら「専門」型企業を中心に「主+関連」=「縦関連」型事業・業務展開を行う企業が全体の3分の1、「主+関連+異部門」=「縦・複合」型および「主+異部門」=複合型の事業・業務展開を進める多角経営移行型企業が合わせて12.8%となっている。そして製造業と異なり、複合経営への傾斜は製造業ほど多い比率にはなっていない。

⑤ 業種間の差異

以上のことから中小企業における事業・業務構造は、業種によって変化が見られ、製造業とサービス業は「主」事業・業務中心の「専門」型企業が多い「専門」型企業が中心だが、それ以外のタイプを見ると、製造業における複合化が進行しているのに対し、サービス業ではまだ低いレベルに止まり、製造業の成熟が進んでいることを窺わせる。「専門型」企業がやや低い建設業と流通・商業では、建設業、流通・商業いずれも関連事業・業務領域への展開を見せているが、建設業が異部門への傾斜をやや強めているのに対し、流通・商業では異部門への展開が幾分弱く、関連分野での模索が続いていると見られる。

2 最近5年における事業・業務内容の変化

平成不況下においては、経済成長率がマイナスに落ち込んでいるなかで中小企業は従来までの事業・業務組織運営では限界に達している場合が少なくない。新分野などへの事業進出の可能性に欠ける企業も少なくないとはいえ、現実が規制緩和の影響などによって、むしろ大企業が中小企業分野へ参入する結果、次々と中小企業の市場分野を明け渡していく状況である。しかしだからといって中小企業が手をこまねいているわけではない。多くの企業が中小企業における事業・業務領域の様々な分野で、事業・業務の再編を行っている。

(1) 取引先の変化

サービス業などのように労働装備率が高く、設備投資額が小さい産業では、原材料等の仕入れに対する経営努力は決して多くはないが、それ以外の産業分野では、企業間競争の基盤であるコスト形成に、原材料は一つの重要なコスト形成要因である。この点をふまえて見ると、取引先関連分野での事業・業務改善はどのように進んでいるであろうか(表2)。

表2 仕入の変化（複数回答）

項目	件数	%
仕入先を増やした	211	38.4
仕入先を減らした	48	8.7
仕入先を変えた	146	26.5
仕入れ価格を低下させた	224	40.7
仕入れ価格を上げられた	38	6.9
小口頻度仕入れに切り替えた	54	9.8
海外から部品・部材の輸入を始めた	26	4.7
海外から完成品の輸入を始めた	27	4.9
直接輸入に切り替えた	11	2.0
思い切り仕入れができなくなった	17	3.1
見積競争・入札制を導入した	32	5.8
仕入れ経路を短縮した	48	8.7
その他	13	2.4
変化・変更はない	134	24.4
不明	70	
合計	620	

① 仕入れに関する経営戦略

激しい経済構造変化は、取引商品の購買・販売関係に当然敏感に現れる。とはいえあらかじめ一つの傾向を指摘しておかなければならない。今日の激しい経済構造変化のなかで、仕入れ取引関係に動きを見せていない企業がある。すなわち、仕入先に関して「変化・変更はない」企業が全体の4分の1近い割合を占めていることである。逆に言えば残り4分の3近くの企業は何らかの変更を試みているか、変更せざるを得ないことになる。

その内容を見ると、「仕入れ価格を低下させた」という企業が全体の40.7%と4割強をしめる。この数値はある意味で中小企業経営者の経営努力の表現といえよう。価格低下傾向は不況下におけるデフレ経済を象徴する現象ではあるが、この仕入れ価格引き下げはデフレ経済下の価格低下とは異なる。この動きは不況下において中小企業が仕入れ価格における価格決定過程において販売者と購買者である中小企業との間で主導権を巡る交渉が行われていること、すなわち、仕入れ品をめぐる、中小企業が価格の

「受け手」から「与え手」へと変身を試み、その結果かなり多くの成果を上げていると見られることを示している。

この成果は不況という条件のもとで偶然勝ち得た成果とだけいうことはできないであろう。というのは「仕入先を増やした」（全体の38.4%）、「仕入先を変えた」（同26.5%）等、価格形成に大きな影響を与えると考えられる取引先の条件を検討し、条件次第によって「仕入先」の変更をすすめる。こうした行動をとって、原材料仕入れにおいて中小企業購買品における販売者側の競争を促進する行動をとることになる。これら行動の集約された成果が景気低迷の影響と重なって「価格低下」という結果に結びついたと考えることができる。

また「小口頻度仕入れに切り替えた」等というのはやや異なった種類の行動といえよう。つまり元来、多頻度仕入れへの移行は取引数量の分散による取り扱いコストの上昇、輸送コスト・アップにつながる行動である。いずれにしても小口頻度仕入れを実施すれば、原材料購入費用は増加することになる。購買者がこうした行動によって購買コストを切り下げられる条件は、

表3 販売・受注・サービスの価格設定の変化 (複数回答)

項目	件数	%
低価格化を進めた	151	25.4
値下げを迫られた	335	56.4
販売取引先の購買力が強まった	47	7.9
自社の取引力が強まった	63	10.6
同業者の価格に合わせた	125	21.0
見積競争・入札制となった	103	17.3
適正コストを反映する価格に努めた	137	23.1
価格決定のための情報収集力を強めた	108	18.2
海外製品との価格競争が強まった	42	7.1
価格の変動が激しくなった	135	22.7
その他	10	1.7
変化・変更はない	65	10.9
不明	26	
合計	620	

購買者側の原材料在庫コストが購入流通経費の増加よりも削減できる場合である。カンバン方式などのように多頻度購入がコスト削減につながるのは、在庫コスト圧縮に加えて、購買者側の圧倒的購買力、購買独占的地位を利用することではじめて採用できる行動である。さらにいえば不況期などにおいては、原材料販売事業者のなかには小規模取引化を進めることが、新規の販売先開拓につなげるきっかけとなるかもしれない、という期待から歓迎する小型卸売企業参入という意味も考えられよう。中小原材料販売業者が新たに販売戦線に加わり、中小企業に販売する商品市場における競争が強まり、市場競争の激化で、仕入れ価格低下に繋がると考えられるからである。

以上のほか、「仕入先を減らした」(全体の8.7%)、「仕入れ経路を短縮した」(同8.7%)等も注目される。なかでも仕入れ市場において中小企業経営の主導権を確立し、経営内容の改善に重要な作用を与えられられるのは「仕入れ経路の短縮」であろう。これは仕入れ価格が一定だと考えれば、売り手が買い手かのいずれか、または双方ともに社会的コスト削減という結果をもたらす可能性があり、それがあつた期間を経て最終消費者の購買価格の低減に結びつく

可能性がある。こうした企業行動は単なる競争政策の結果とは異なって、社会的コスト削減をはかったうえで価格低下を導くという生産性向上と同様の効果が生じるのである。また「仕入先を減らした」というのは「仕入先を増やす」行動と対局にある。仕入れ数量が一定ならば、仕入先の件数の削減は仕入れロットを大きくし、購入価格低下、輸送コスト低下となって経営改善の余地を拡大する可能性がある。

いずれにしても上記の仕入れ戦略は中小企業が多様な方策を講じており、仕入れ条件改善に多くの中小企業が取り組んでいることを示している。

② 不況下における価格戦略

中小企業経営がもっとも重点をおいて対処しているテーマであり、また第三者的に見ても経営行動のダイナミズムが表現されていると考えられるのは、中小企業が採る販売・受注・サービス提供における価格設定である。中小企業が販売・受注・サービス提供に際してどのような価格戦略を採っているかという点に関する戦略変化を見てみよう(表3)。

ここでも価格戦略を「変化・変更はしない」という回答をしている企業が全体の10.9%見ら

れるが、原材料仕入れに関する「変化・変更はない」という回答を検討した前節における「変化・変更なし」という回答の割合よりは遙かに少ない。各企業とも価格戦略は、受け身で練りなおさなければならないか、または積極的に市場に打って出る戦略を採っている企業等、条件に応じて多彩な戦略展開を図っていることを窺わせる。

まずもっとも多い変化は、「値下げを迫られた」という取引相手先からの要請である（全体の56.4%）。価格引き下げへの対応を迫られているのである。不況の影響による価格設定へのマイナスの作用がきわめて広い範囲に及んでいる。全体の半数を超える企業で価格低下を迫られている。価格引き下げを迫られているのは、今日の一般的な状況である。すでに1980年代に生じた急速な円高に際し、輸出戦略を中心に成長していた電気機器、自動車産業などにおいて取られた円高対応のなかに「悪魔のサイクル」といわれた現象があった。これらは、輸出親企業による部品単価、加工賃の引き下げ要請であった。90年代に入って経済構造政策のなかでとくに顕著になった「価格破壊」政策も、関連する事業領域は、価格を巡る激しい値下げ競争を媒体にした価格引き下げであった。今日の価格引き下げ要請は、これらのいずれの事象とも異なり、平成不況下の需要縮小・信用収縮による中期的価格低下と国際的広がりを持った競争市場・国際的経済構造再編とを含んだ長期的変化とが同時に作用する価格引き下げ要請である。それは日本経済に発生しているデフレ・スパイラルの直接的作用を表現しているだけに止まらず、国際経済構造変化に絡む新しい価格体系への移行を表している。

このような状況に対して中小企業自身も、仕入れにおいて行動している「価格低下」を求める様々な仕入れ価格戦略の展開と表裏をなしている。すなわち、販売面で直面している価格引き下げ要請は、当然原材料仕入れ価格引き下げ政策で対応することが基本的対処方法だからで

ある。

しかしこうした受け身の販売・受注戦略に止まらず、中小企業は多くの積極的な価格戦略を展開していることを示している。すなわち、「低価格化を進めた」（全体の25.4%）、「適正コストを反映する価格に努めた」（同じく23.1%）など、中小企業の主体的価格形成に向けた積極的対応を見せている企業が少なくない。不況期において「低価格化」戦略は、企業戦略としては冒険とも見えるが、むしろ市場拡大をはかり、それによって低コストを実現できるならば、一つの解となる可能性を評価すべきであろう。

「同業者の価格に合わせた」（全体の21.0%）、「価格決定のための情報収集力を強めた」（同18.2%）というように、どちらかといえば経営独自の対応よりも全体動向に沿った受け身の環境適応をはかろうとする企業も少なくない。また能動的か受動的に関わらず、「見積もり競争・入札制となった」（同17.3%）などのケースに見られるように、取引制度・慣行が変化している場合がある。この点は十分注意しておく必要がある。大型不況下においては、一般的に考えても経済構造が大きく変化し、それにつれて産業組織、取引構造が変化するであろう。だから、価格形成の仕組み、機構そのものが変化している。そうだとすれば、以上のような価格戦略に関する企業行動の結果に見る中小企業の価格戦略は、不況下の構造変化自体が多様な形で価格戦略を流動化させていると考えることができよう。

③ 取引条件改善の取り組み

仕入れと販売の双方における戦略設定は、不況下における企業の基本戦略、経営力量が結集されている。この前提にたつと、中小企業が採用している取引条件設定に向けた行動には、基本戦略、経営力量を反映した具体策が示されるとみられるであろう（表4）。

取引条件改善に関してもっとも多い回答は「低価格重視の取引となった」（全体の56.9%）

表4 取引条件の変化（複数回答）

項目	件数	%
低価格化重視の取引となった	336	56.9
物流システムの慣習を見直した	37	6.3
納期が短縮化した	188	31.8
決済条件が悪化した	97	16.4
販売取引先と共同で製品開発を開始	46	7.8
アフターケア等のサービス提供が増えた	100	16.9
品質・施工管理等の要件が厳しくなった	169	28.6
流通経路が短縮化された	40	6.8
多頻度納入を増加させた	70	11.8
デザイン・インなどの共同開発推進	21	3.6
産学共同開発体制を進めた	8	1.4
その他	16	2.7
変化・変更はない	83	14.0
不明	29	
合計	620	

であって価格設定が最重要課題になっていることを示している。不況下においてこそ購買、販売ともに価格が基本問題になっている。この点は90年代に入って経済構造改革の中心課題に価格問題が据えられたことに加え、不況下においての価格問題へと問題の性質が変化していることを考慮してもなお大きなテーマになっている。

これらに加えていわゆる非価格競争という領域における取引条件問題がある。一般に非価格競争は、技術、デザイン等の価格水準次元とは別の領域における競争を意味する。これら価格競争以外の広い領域に存在する多様な取引諸条件である。これら非価格競争に見られる要素は多岐にわたるが、今回の調査における主要な回答は次のようである。すなわち、「納期が短縮した」（全体の31.8%）、「品質・施工管理等の要件が厳しくなった」（同28.6%）、「アフターケア等のサービス提供が多くなった」（同16.9%）、「決済条件が悪化した」（16.4%）、「多頻度納入を増加させた」（同11.8%）等が2桁台の回答項目になっている。非価格競争領域において中小企業は、自ら取引条件を改革するというよりも、改革される側に回っているといえよう。

「納期の短縮」とは、発注者側にとってはまず

部品等を含む原材料の在庫数量を圧縮できる。この条件が安定したならば、つぎのステップで多頻度納品体制の素地を形成できる。しかも材料支給の発注体制を取る取引形態においては、発注者側の素材原料在庫量を縮小できる。こうした生産にともなう各分野のコスト削減は、親企業における最終製品市場の市場対応能力を高めることになろう。

また、「品質・施工管理等の要件」が厳しくなることは、何よりも最終製品市場において親企業の品質管理による成果を通じて市場競争力を向上させる。加えて親企業内における生産工程に与える影響は多岐にわたる。供給される部品の品質向上は、親企業が担う生産工程の効率を高め、生産ラインにおける安定度を増す。そのうえ管理能力向上の基礎条件となる。強い競争力が強化されるのはこの点から発生する。

さらに中小企業にとって「アフターケア等のサービス提供が増えた」のは、部品購買を行う親企業の側から考えると、中小企業から購買した製品に対する購買後のアフターケア等を依頼していた親企業にとって、維持・管理費等に対する経費削減の効果が生じる。下請中小企業から見れば事実上の価格引き下げ行為を意味する。

こうした作用を通じてこれまた「アフターサービス提供」は、一方では下請け中小企業経営におけるコスト負担になり、他方では購買商品利用コスト引き下げ効果を通じて、親企業の製品競争市場における価格競争力向上という効果を生み出す。また中小企業によるアフターケア提供は、中小企業の費用で親企業の販売コストを一部軽減させていることを意味する。このようにしてアフターケアを中小企業が負担することは、中小企業の経費負担の増加とともに、中小企業が持つ生産能力が親企業の市場競争力となって機能している構造を示している。

さらに「決済条件の悪化」が指摘されている。1997年来、BIS（国際決済銀行）規制条件を越えるために大蔵省が導入した早期是正措置により、金融機関による貸し渋りが発生したばかりか、中小企業に対する債権回収が開始されているが、こうした金融機関による信用収縮行動に先立って、中小企業においては企業間取引決済条件において、早い時期から信用収縮現象が生じていることを示している。指摘されている「決済条件の悪化」とは資金的決済条件ばかりとは限らない。検収の強化、納期の変更、決済日の繰り下げ、手形決済比率の増加、手形決済期間の長期化等々、価格引き下げ要請と並んで取引条件の悪化が進行していることに注目する必要がある。

④ 不況と経済構造変化の下での取引条件

平成不況下において中小企業の自主的経営努力が、取引条件に関して多面的に進められてきたことを指摘した。多くの中小企業が取引条件について自主的条件設定を目指して経営努力を続けている。このことはすでに見てきた調査結果にも明瞭に示されている。しかし現実はこの努力に沿うよい結果が出ているわけではない。現状はそれとは逆に動いているといってよい。中小企業の取引条件において生じている変化方向に示されているように、不況克服のために払われている多くの経営努力にもかかわらず、中

小企業の経営努力は十分効果を発揮するまでには至っていない状況である。

不況下において、中小企業は企業活動に必要な仕入部面における原材料価格を切り崩すために多くの企業が様々な工夫を凝らしていた。しかしながら大量観察的にその成果を見ると、中小企業製品価格の引き下げを求められ、取引条件においても従来設定されてきた条件よりも悪い条件を押しつけられている場面が多くなってきているという結果になっている。とりわけ、価格形成以外の取引条件に関して、多くの厳しい条件を許容していると思われる。積極的に経済環境変化に対応しようとしているものの、その成果は率直に言って逆に押込まれているケースが多いように見える。

こうした条件から推察すれば、中小企業は、保有する経営資源が限られているとはいえ、多かれ少なかれ中小企業の事業・業務組織や機能の再編をはからざるを得ない状況にあるとあって誤りではないであろう。中小企業の経営戦略は、多くの工夫の余地があるとはいえ、その戦略展開が無限であるというわけではない。中小企業経営として戦略展開が可能な範囲をいくつかの角度から検証する必要がある。

3 中小企業における事業・業務の再編・再構築

平成不況下における経済構造変化の中で、中小企業は需要縮小、存在する需要の中でも価格引き下げ、取引条件の従来以上に不利な条件の要請等、様々な受け身の立場に立たされ、自主的努力では処理しきれない状況に追い込まれている。すべての企業がこうした状況に追い込まれているのではないだろう。だが、自主的、主体的対応だけではこの事態を乗り切れるかどうか、中小企業にとって状況ははなはだ不利になっている。

しかし中小企業はこの状況下でも一方的に状況に流されるだけでない、このこともまた見ておかなければならない。中小企業は、現在の不況対応だけでなく、中・長期的展望をふまえて、

表5 商品・サービス戦略の変化（複数回答）

項目	件数	%
商品の企画・開発部門を強化した	175	31.4
従来型商品・サービスの絞り込みを行った	101	18.1
商品・サービスを多様化させた	174	31.2
新商品・新サービス・新工法を開発した	150	26.9
蓄積した情報を商品化・サービス化した	98	17.6
ユーザー・消費者への直販体制をとった	77	13.8
その他	18	3.2
変化・変更はない	126	22.6
不明	63	
合計	620	

経営資源の中・長期的な戦略展開を再編しようとしている。すなわち、中小企業は、中小企業が置かれた経営環境に対応した経営資源の配分・再配分をはかり、新しい条件の下で保有する経営資源の展開を不可避な課題としている。したがって中小企業の事業・業務の再編は不可避であり、その方向の中で中小企業の生き残りをかけた経営戦略を決定したうえで、今日の事業・業務組織展開が行われているといえよう。以下でその展開に関する内容を見ておこう。

企業活動が市場において承認されるためには、何よりも独立した商品・サービスが市場で取引されることである。中小企業が自立するにも当然市場に提供する商品・サービスが市場性を有することを前提とする。しかし多くの中小企業は、大企業体制のなかで成長し、好むと好まざるとに関わらず大企業体制を意識して、自社における事業・業務活動を専門領域に絞り込んできた。こうした努力を払ったからといって、中小企業が大企業体制から抜け出し、独立した自社製品を市場に供給するのは簡単ではない。中小企業は、一方で大企業体制に身をおきながら、他方ではそれらを基盤に脱大企業体制を進めようとする。これは中小企業としての一般的行動であろう。

こうした中小企業における企業努力がどのように行われているかは、中小企業の事業・業務の再編や再構築のなかに具体的に現れるだろう。

そこで以下において中小企業の事業・業務における基本的要素となる商品・サービス、外注・委託、競争相手に対する対応策等を総括し、結論的に中小企業における企業組織の変化等を見てみよう。

① 分散する商品・サービス供給戦略

商品生産社会に生きる企業活動の生命線は、企業が市場に提供する商品・サービスにある。商品生産社会の市場は、企業が提供する商品によって初めて市場への「参加資格」が発生する。参加した企業の優劣は、提供した商品・サービスの価格・品質によって決定される。この点をふまえて中小企業における商品・サービス供給の企業戦略を見てみよう(表5)。当然のことながら企業の商品戦略は「商品の企画・開発部門を強化した」(全体の31.4%)、「商品・サービスを多様化させた」(同31.2%)、「新商品・新サービス・新工法を開発した」(同26.9%)等が基本的動向である。商品・サービス供給の基本戦略に関しては、商品・サービスを開発する活動となっている。すなわち、商品・サービスの開発、多様化、将来に向けた開発部門の設置である。

これら商品・サービスの開発やその準備体制の確立との対局にある方向を選択する企業も少なくない。すなわち、「従来商品・サービスの絞り込みを行った」(全体の18.1%)がそれである。この選択肢は多くの企業が商品・サービスの多

表6 外注・委託先の変化（複数回答）

項目	件数	%
内製化を進めた	106	23.0
単価を切り下げた	118	25.6
品質管理を強めた	152	33.0
納期の短縮化を要請した	103	22.3
外注・委託業務を拡大した	101	21.9
海外に外注・下請関係をつくった	19	4.1
外注・下請をグループ化・共同化した	29	6.3
外注・下請先を集約化した	35	7.6
下請への見込み発注をやめた	20	4.3
外注・下請への発注をやめた	7	1.5
その他	12	2.6
変化・変更はない	104	22.6
不明	159	
合計	620	

様化を進めているのにたいし、「絞り込み」戦略はこれまで提供してきた商品・サービスの縮小戦略を対置しようとするものである。これは経済成長がマイナスを継続する状況に照らせば、きわめて道理にかなった企業戦略といつてよいであろう。

このほかの企業戦略展開に「蓄積した情報を商品・サービス化した」（同17.6%）、「ユーザー・消費者への直販体制を取った」（同13.8%）という企業も少なからず存在している。ここに見られる戦略は中小企業が有する情報を商品化し、一種の業務転換を果たしていこうとする方向、さらに従来の商品・サービスの販路を大きく変え、できるだけユーザーに近いところに商品・サービスの「実現」過程（貨幣との交換＝販売）を近づけ、企業活動のリスクを減らし、かつ流通経費を軽減して、価格競争力を高めようとする企業行動である。このような商品・サービスに対する中小企業の市場戦略は、市場へ多様な商品・サービスを提供し、潜在需要を顕在化させ、中小企業として独自の市場戦略を確立しようとする正当派戦略にたいし、「情報の商品化」および「流通費削減」による一見消極的戦略に見える。しかし中小企業としての商品・サービス戦略は、市場が縮小しているなかでは、過剰

生産、過当競争、価格破壊を抑制し、過剰生産が引き起こす多くの社会的規模での無駄を抑制する作用を持つ生産的経営戦略である。

こうした商品・サービス供給戦略を見ると、中小企業として一致した経営戦略といえる方向性はなく、まさに分散化の方向に進んでいるといえよう。この分散傾向が今後の経営動向にどのように作用するかを注目すべきであろう。

② 外注・委託先に関する変化

経済構造の変化が生み出す変動に耐えるために多くの企業が、いま経営戦略としてかなりのバッファ機構を持つようになっている。その代表例が外注・委託活用である。外注・委託の活用は今日ますます活発になっている。世界的に見てもいわゆる「アウトソーシング」の名において、業務形態の下請・委託生産・販売が広域的業務領域に及んでいる。技術革新と作業内容が製造業だけでなく、流通・商業、サービス業にもおよび、それにつれて作業内容のうち、とくに労働集約的な作業領域がME化やコンピュータ化が進行した。その結果、外注・委託業務などに必要とされた従来型の対面連絡業務が急減し、それに代わっていわゆるデータ・ベース化された情報処理システムを活用し、外注・

表7 競争相手への対応策（複数回答）

項目	件数	%
同業者間で結束を強めた	75	13.1
規制緩和を行政に働きかけた	9	1.6
部品・部材を海外生産へ移行した	14	2.4
製品・完成品を海外生産へ移行した	17	3.0
低価格化戦略を開始した	167	29.1
業務分野を専門化した	126	22.0
新業務へ転換した	34	5.9
主力商品を新商品に転換した	63	11.0
異業種交流に参加した	104	18.1
各種ネットワーク化を図った	71	12.4
下請・系列内の結束を強めた	54	9.4
その他	40	7.0
特になし	169	29.4
不明	46	
合計	620	

表8 企業組織の変化（複数回答）

項目	件数	%
業務組織(部門)を新設した	96	16.3
業務組織(部門)を増設・細分化した	88	15.0
業務組織(部門)を集約した	70	11.9
別の独立会社を設立した(分社化)	41	7.0
事業所の増設、新設を図った	118	20.1
事業所を縮小、廃止した	58	9.9
分散していた事業所を集約した	40	6.8
企業グループの形成や子会社を設立	13	2.2
持ち株会社化を図った	13	2.2
系列会社や下請制から離脱した	10	1.7
社内分社化、社内請負制を採用	22	3.7
共同事業、協同組合に加入した	16	2.7
異業種交流に参加した	101	17.2
各種ネットワーク化を図った	60	10.2
個人企業から法人企業になった	3	0.5
その他	22	3.7
特になし	174	29.6
不明	32	
合計	620	

委託制度が急速に拡大・発展した。だが、中小企業にとってこうした傾向は、一面で自社企業におけるビジネス・チャンスに繋がる可能性がある。だが、逆にいえば従来まで、企業努力によって築かれてきた既存市場を失う機会にもな

りうる。そのことを指摘したうえで、外注・委託制度の利用状況を見ておこう（表6）。

外注管理においてもっとも多くの回答が集中するのは「品質管理を強めた」（全体の33.0%）であり、品質管理を強化しながら外注・委託を

強化していく姿勢が示されている。さらに品質に止まらず、「単価を切り下げた」(同じく25.6%)、「内製化を進めた」(同23.0%)、「納期の短縮化を要請した」(同22.3%)、「外注委託業務を拡大した」(21.9%)等が主たる行動である。ここに示されている動向は、①中小企業においても外注・委託を縮小する企業があることを示していること(「内製化の動き」)、②逆に外注・委託を拡大している企業が縮小する企業と同じくらい見られること、等多岐にわたっている。中小企業が発注する継続取引には品質管理の強化や単価に引き下げなどを求めている。これは外注・委託業務を拡大する一方で、外注業務を縮小する企業があるなど、外注・委託戦略も中小企業の独自の戦略として採用されており、しかも急ピッチで再編が進んでいることを示している。

③ 競争相手への対抗策と企業組織再編成

企業経営においては常に多岐にわたる顕在的、潜在的企業競争にさらされている。今日の市場に対する公正競争規制政策が大きく変わった。90年代に入ってから、いわゆる大競争時代と称されるように海外との市場競争が日常化した。独占的事業規模に対する規制緩和による巨大企業の出現から、持株会社の許容にまで進んだ。中小企業にとっての競争相手は中小企業自身を中心だが、事業分野によっては大企業の参入、

大企業による系列・グループ、フランチャイズなどの影響が一層強まると見られる。こうした状況に対していかに対応しているであろうか。

競争に耐えるため中小企業はどのような戦略を採っているかといえば、やはり「低価格化戦略を開始した」(全体の29.1%)という対応がトップで、価格競争には価格戦略で応える構図になっている(表7)。さらに「業務分野を専門化した」(同22.0%)、「主力商品を新商品に転換した」(同11.0%)等の戦略展開が見られるが、これらも競争力が強い業務に特化するか、新商品で新しい分野での競争力確保をはかろうとしている。しかし「同業者間で結束を深めた」(同13.1%)、「異業種交流に参加した」(同18.1%)等に見られるように、同業者による囲い込みや別の可能性を求める企業がある。

こうした対応は企業組織再編にまで進んでいる(表8)。「事業所の増・新設を図った」(全体の20.1%)、「業務組織(部門)を新設した」(同16.3%)、「業務組織(部門)を増設・細分化した」(同15.0%)、「業務組織(部門)を集約した」(同11.9%)等、活発に事業所の増・新設や業務組織の再編を行っている。また「異業種交流に参加」(同17.2%)、「各種ネットワーク化」(同10.2%)等比較的緩やかな対応も少なくない。しかし多くの中小企業が、今日の経済構造変化に対応した企業組織や業務組織再編にまで進んでいることは明らかである。