

# 中小企業動向 トピックス

## 競争優位を持つ中小企業の特徴とは ～経営危機への対応から～

近年、中小企業を取り巻く環境が大きく変化する中で、中小企業の二極化が進んでいます。日本公庫総合研究所では、環境変化に柔軟に対応し、競争優位を確保し続ける中小企業を調査し、「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」というテーマでレポートを取りまとめました。

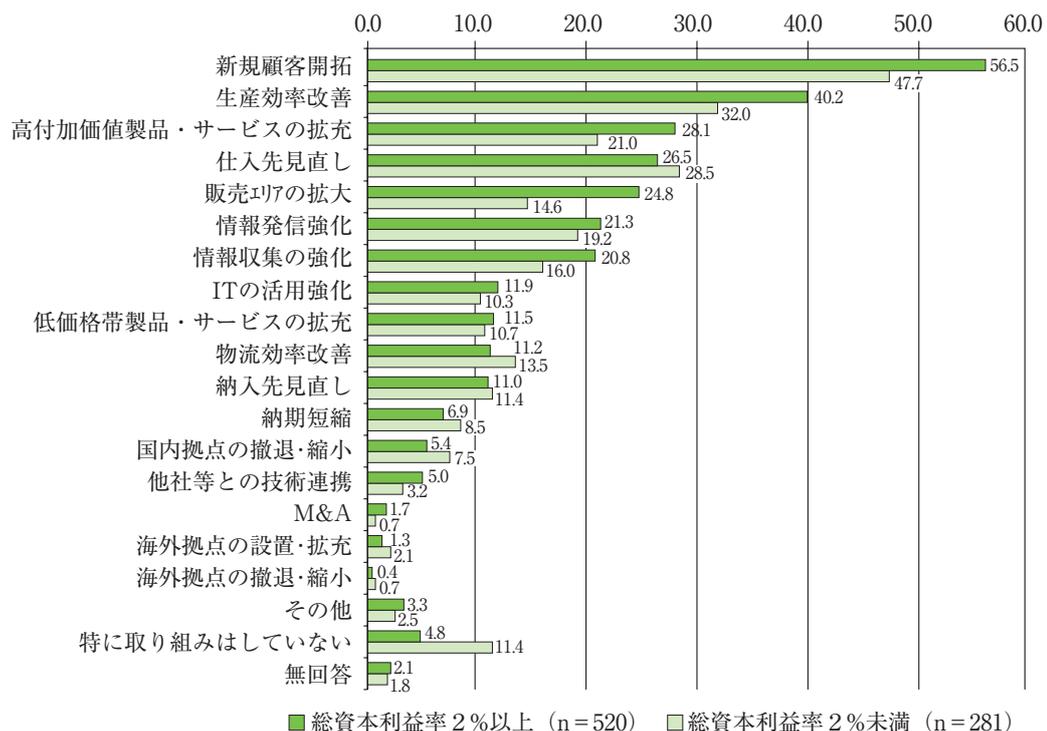
本号では、レポートのなかから、競争優位を持つ中小企業がどのように経営の危機を乗り越え、競争力を維持してきたのか、そのポイントをご紹介します。

### 競争優位を持つ中小企業の事業戦略

競争優位を持つ中小企業は、どのような戦略で経営危機を乗り越えてきたのでしょうか。ここでは、総資本利益率2%以上の中小企業を「競争優位を持つ中小企業」と定義し、総資本利益率2%未満の中小企業と比較してみましょう。

競争優位を持つ中小企業の戦略をみると、経営危機を乗り越えるために、「新規顧客開拓」「生産効率改善」「高付加価値製品・サービスの拡充」などに取り組んでいます（図表-1）。

図表-1 「危機」を乗り越えるために行った経営戦略上の取り組み（複数回答）

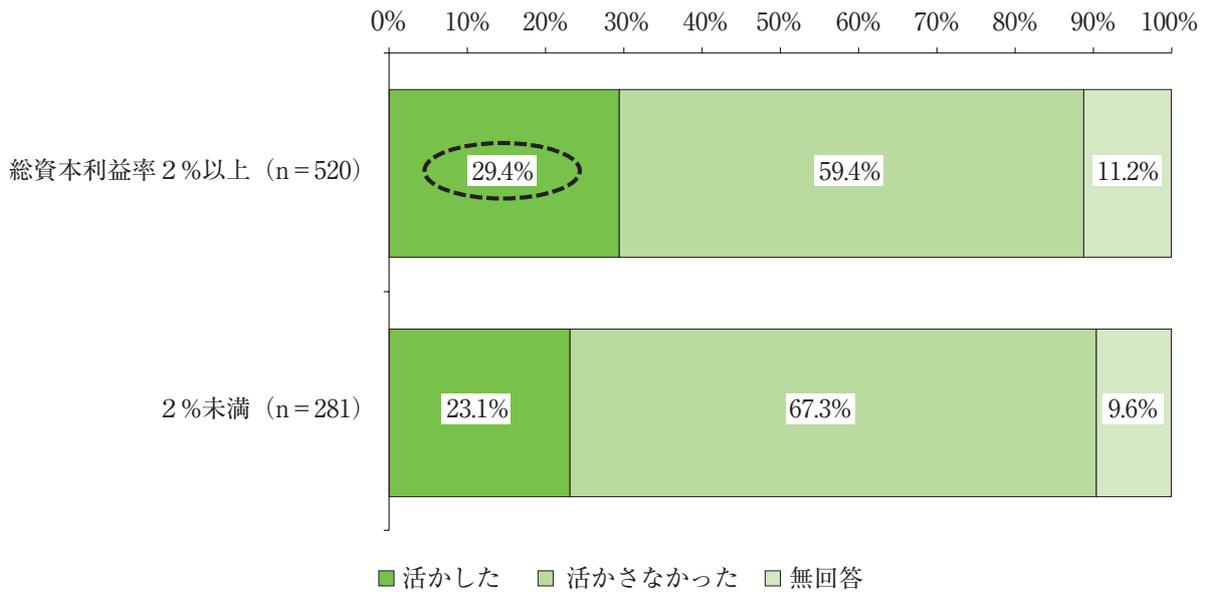


出所：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業による経営危機への対応と持続的な競争優位獲得への取り組み」

『日本公庫総研レポート』No.2015-3（2015年6月）。以下、図表-3まで同じ。

（注）「危機」とは、①リーマンショックによる影響があったと回答した企業では、『リーマンショックによる「危機」について、②リーマンショック以外による「危機」があったと回答した企業には『直近の「危機」について回答してもらっている。』

図表-2 以前に直面した経営上の危機から得た教訓や取り組み（危機からの教訓）を活かしたか



また、過去の危機で得た教訓を活かすことで、直近の経営危機を克服した企業も多く見られます（図表-2）。ここでは、過去の危機で得た教訓を活かし、新事業開発を繰り返すことで、その後の危機を乗り越えた A 社の事例をご紹介します。

### 新事業開発を繰り返し、経営危機を克服 A 社

A 社は、着物のアフターケア（しみ抜き・修正、染め替え）をはじめ、着物に関する様々な事業を手掛けている。

1980 年に開始したアフターケア事業は当初、呉服店から「着物が売れなくなる」と言われ、見向きもされなかった。そのため、A 社は経営危機に直面する。だが、その後、バブル崩壊により呉服店の売り上げが減少。新たな収益源として A 社のアフターケア事業に着目した呉服店から、A 社への依頼が殺到し、A 社の業績は回復した。

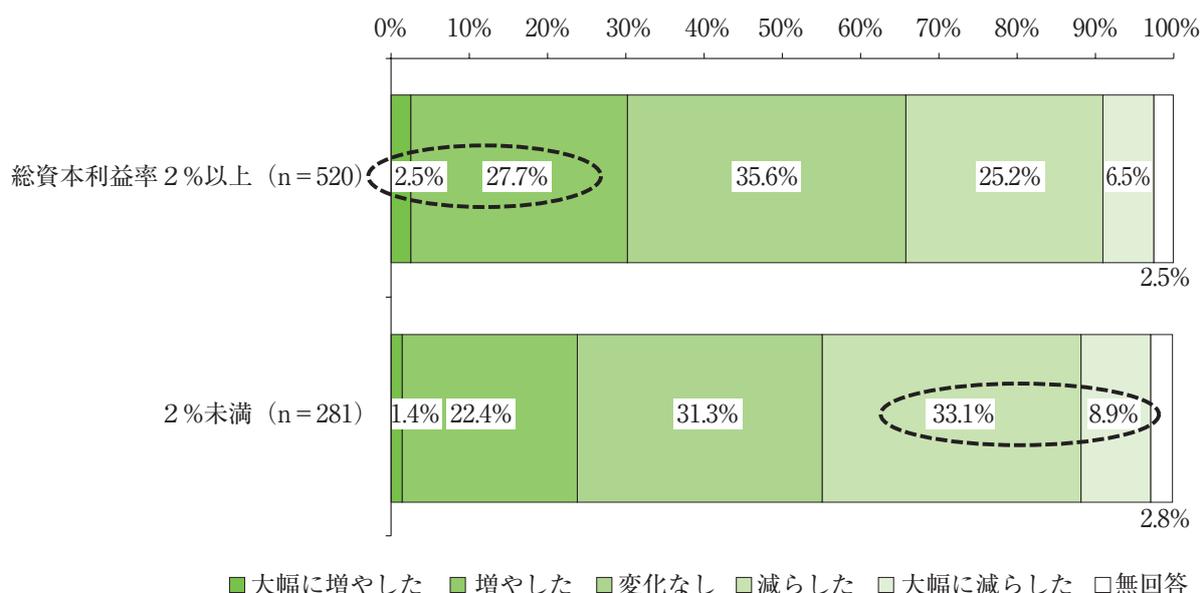
1995 年頃には、アフターケア事業に呉服問屋が参入、A 社は職人を引き抜かれるなど、経営危機に直面する。そこで A 社は、「きもの総合加工サービス」という新たなビジネスを開始した。呉服店が個別に業者に依頼していた着物加工を A 社が一貫して受注するもので、着物加工の納期短縮と、呉服店のコスト削減を実現した。これにより A 社の業績は回復し、経営危機を乗り越える。

その後も、A 社は、新事業の開発→他社の参入による危機→新事業の開発、を繰り返しながら、成長を遂げている。過去の経営危機からは、「新しい市場を作り出していく以外に成長する道はない」「儲かるものではなく、消費者が本当に必要とするもの、ひいてはきものファンを増やすことにつながるかどうかを基準として新事業に取り組む」ことを学び、その後の経営危機でも活かしている。

## 競争優位を持つ中小企業の人材活用

競争優位を持つ中小企業は、経営危機に直面しても、雇用を維持・増加させたり、従業員への教育訓練を実施したりするなど、人材投資を増やしたとする企業が多くなっています（図表-3）。「従業員満足を重視している」「経営理念が従業員に浸透している」ことを自社の強みとする企業も多く見られます。ここでは、従業員満足を重視した経営に取り組むB社の事例を紹介しましょう。

図表-3 「危機」を乗り越えるための投資<人材投資>



(注)「人材投資」：人材の教育・訓練や、新規・中途採用

### 従業員満足度の高い会社を目指す B社

B社は、和洋菓子専門店向けの高級米菓を手がける菓子メーカーである。多品種少量生産が必要なため、大手が参入してこないニッチ市場で事業を展開する。

東日本大震災の際には、停電により工場の稼働率が大きく低下し、B社は危機に直面する。だが、「人材は経営上一番重視すべき事項」との考えに基づき、社員の雇用を維持し、賞与も規定通りに支給した。工場が稼働できずに余った時間は、工場研修や機械整備などに当てた。

B社は、社員満足度に関する目標を事業計画に掲げている。上司に対する社員の満足度に関して5項目（信頼性、権限移譲、能力開発への助言、公平な人事考課、人事考課結果の人材育成への活用）を重要なチェック項目とし、社員満足度調査も年2回実施している。毎年、社長が手書きでメッセージを記した手帳タイプの事業計画書を、パート社員を含む全員に配付している。

委員会活動も活発である。委員会には会社の課題を検討し、予算を持って、プロジェクトを計画実行する権限が与えられている。「クレームゼロ委員会」「男女共同参画委員会」など、現在13もの委員会活動が行われている。

B社では、正社員、パート社員の別なく活躍する機会がある。改善活動発表の約半分は、パート社員が占め、最優秀賞を受賞することもある。正社員転換制度も設け、現在の正社員の20～25%はパート社員から転換しており、管理職になって活躍している人もいる。

## 競争優位の獲得に向けた3つのポイント

以上を踏まえて、中小企業が経営危機を乗り越え、競争優位を獲得するためのポイントをまとめると、①過去の経営危機に学ぶ、②経営者が率先して人材投資に取り組む、③経営方針を共有し、従業員の満足度向上に取り組む、の3点が指摘できます（図表－4）。

図表－4 競争優位獲得に向けた3つのポイント

| ポイント                      | 事 例   |
|---------------------------|---|
| ① 過去の経営危機に学ぶ              | ✓ 競合の参入に対して、新製品・サービスの開発により経営危機を乗り越えた経験から、その後も社長が中心となって、消費者を常に意識した新製品・サービスを次々と開発（A社） |
| ② 経営者が率先して人材投資に取り組む       | ✓ 「人材は経営上一番重視すべき事項」と考え、正社員、パート社員の別なく活躍する機会を与える（B社）                                  |
| ③ 経営方針を共有し、従業員の満足度向上に取り組む | ✓ 事業計画で社員満足度に関する目標を掲げ、社員満足度調査も年2回実施（B社）   |

経営危機を乗り越え、競争力を維持する中小企業に共通するのは、過去の経営危機に学んだ経営者が、その後の成長につながる「仕掛けづくり」を常に行っていることです。事例企業のなかには、従業員の半数を引き抜かれて経営危機に直面した経験から、人間ドックや企業年金などの福祉厚生制度を他社に先駆けて導入し、人材確保に取り組んだ企業も見られました。この企業は、創業以来48年間連続して黒字経営を成し遂げています。また、経営危機後の新たな事業展開を見据えて、危機中は積極的に人材採用に取り組んだ企業もあります。この企業は、危機後、新たに医療機器分野の売り上げを大幅に増加させています。

このように、経営者が長期的視点から人材確保・育成に取り組むことが、競争優位の確保につながるといえるでしょう。  
（丹下 英明、佐々木真佑）

<注>本稿は、日本政策金融公庫総合研究所が三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社に委託して行った共同研究の結果を再構成したものです。

共同研究の詳細については、日本政策金融公庫総合研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2015-3「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」（2015年6月）をご参照下さい。

ホームページ [http://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_15\\_06\\_16.pdf](http://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_15_06_16.pdf)

「中小企業動向トピックス」に関するご意見・ご要望等ございましたら、本支店窓口までお問い合わせください。

発行：日本政策金融公庫 総合研究所 ～ホームページ <http://www.jfc.go.jp/> ～