

# 2015 中小企業研究会研究報告

平成28年4月

一般財団法人 商工会館  
(中小企業研究会)

## I 研究の概要

### 1 研究の進捗状況

中小企業研究会は、日本経済の活性化のために不可欠な中小企業の成長を促すため、「優秀中小企業」の経営の実態を把握分析し、中小企業の企業戦略のレベルアップに資することを目的として平成26年度末に発足した。研究テーマは、「優秀中小企業の強さの源泉」であり、「規模は小さいが強い競争力を有する中小企業」の実態把握とモデル化を試みている。

研究全体のフローは次のように想定しており、平成27年度においては「優秀中小企業」の事業実態と「強み」の内容・形成過程等に関するアンケート調査の実施を中心に研究活動を行った。

平成26年度（2月～3月）

- (1) 研究全体の枠組みの設定（研究目的、研究の手順、成果の想定等）
- (2) 研究対象企業の選定（調査対象企業の選定基準の設定、企業リストの作成）

平成27年度

- (1) アンケート調査の設計（調査のコンセプトの設定、調査項目の検討、調査票の作成等）
- (2) アンケート調査の実施（調査票の発送、回収、調査対象企業との連絡調整）
- (3) 回答の分析・評価・整理（回答企業の属性分析、回答の項目別集計・優秀中小企業の「強み」の内容、業種別傾向、形成過程等の把握）
- (4) 回答から得られた implication の整理
- (5) 仮説の設定（一般中小企業と優秀中小企業を分ける要因は何か等）
- (6) 有識者による講演、意見交換

平成28年度（予定）

- (1) インタビュー調査の設計・実施（対象企業の選定調査の実施、インタビュー項目の設定、実施日時などの調整・インタビュー実施）
- (2) インタビュー結果の集約（事例に基づく「強み」の要因分析等）
- (3) 研究のとりまとめ、報告

### 2 研究会のメンバー

研究会のメンバーは、次のとおりである。

- 代表 中田哲雄（元同志社大学大学院ビジネス研究科教授、元中小企業庁長官）  
安田武彦（東洋大学経済学部教授、元中小企業庁調査室長）  
海堀昇平（元中小企業基盤整備機構中小企業大学校東京校校長）  
河上高廣（大阪経済大学教授、元中小企業基盤整備機構業務統括役）  
松井哲夫（一般社団法人日本クレジット協会副会長・専務理事、元中小企業庁経営支援部長）  
横山 繁（一般財団法人経済産業調査会業務部長、元独立行政法人経済産業研究所中小企業政策史担当）

研究会には必要に応じて中小企業経営者、大学、中小企業関係団体等の学識経験者を講師として招き、議論を深めることとしており、平成27年度においては次の方々に講演をお願いした。

- (1) 入江光海氏（元日本大学経営大学院教授）平成27年11月4日  
経営学のコンセプト、経営の重要知識、経営者の役割、中小企業政策のあり方等
- (2) 落合寛司氏（西武信用金庫理事長）平成28年2月1日  
地域中小企業金融機関の機能、中小企業金融の実態等

### 3 研究会の開催時期と開催場所

平成27年度における研究会の開催日時と検討テーマは次のとおりである。開催場所は、いずれも商工会館会議室である。

- 第1回 5月18日（月）アンケート調査のコンセプト、調査対象の決定
- 第2回 7月13日（月）アンケート調査項目検討
- 第3回 9月14日（月）アンケート調査項目検討
- 第4回 10月5日（月）アンケート調査項目決定、調査票作成
- 第5回 11月4日（水）入江氏講演、アンケート送付文、送付先検討
- 第6回 12月8日（火）アンケート集計結果の検討
- 第7回 1月13日（水）アンケート集計結果の取りまとめ
- 第8回 2月 1日（月）落合氏講演、アンケート調査の implication の検討
- 第9回 2月22日（月）作業仮説の検討
- 第10回 3月16日（水）今後の研究方針、インタビュー候補企業の検討

## II アンケート調査結果

### 1 調査の概要

- (1) 調査テーマ 「優秀中小企業の強さの源泉」
- (2) 調査主体 一般財団法人商工会館 中小企業研究会
- (3) 調査対象 公的機関が「優秀中小企業」として選定し、または表彰を行った企業1500社。カテゴリー別の企業数は次のとおり。

実施機関	指定・表彰等	実施年	企業数
経済産業省	おもてなし経営企業（モデル企業を含む）	平成24～25年度	89
中小企業庁	元気なモノ作り中小企業300社	平成20～21年度	594
中小企業庁	がんばる中小企業・小規模事業者300社	平成26～27年度	600
公益財団法人日本生産性本部	ハイ・サービス日本300選	平成21～22年度	141
公益財団法人りそ	中小企業優秀新技術・新製品賞	平成25～26年度	76

な中小企業振興財 団、日刊工業新聞社			
合計			1,500

- (4) 調査時期 平成 27 年 11 月
- (5) 調査方法 アンケート調査票を対象企業に送付し、回答を得た。回答企業の中からインタビュー可とする企業についてインタビュー調査を実施する。
- (6) 回答企業数 637 社（うちインタビュー可とする企業 302 社）
- (7) 回答率 42.5%（回答企業のうちインタビュー可とする企業の割合 47.4%）

## 2 回答企業のプロフィール

### (1) 業種別構成

アンケート調査表には、多くの中小企業が事業を行っている業種として、日本標準産業分類の大分類項目を中心に 16 の業種を示した。ただし、大分類項目の「卸売業・小売業」と「宿泊業・飲食サービス業」については、業種別の特性を把握するため、「卸売業」「小売業」「宿泊業」「飲食サービス業」に分けて分類することとした。また調査票では「金融・保険業」を業種として示していたが、回答企業がなかったため以下の分類からは省略する。業種別の回答企業数は表 1 のとおりである。

表 1 業種別回答企業数と比率

番号	業 種	回答企業数	比率(%)
1	建設業	19	3.0
2	製造業	422	66.2
3	情報通信業	20	3.1
4	運輸業	4	0.6
5	卸売業	20	3.1
6	小売業	38	6.0
7	不動産業	6	0.9
8	会計事務所・経営コンサルタント等の専門サービス業	6	0.9
9	研究開発・設計等の技術サービス業	19	4.5
10	宿泊業	18	2.8
11	飲食サービス業	12	1.9
12	理容・美容・クリーニング、旅行・家事サービス・結婚相談などの生活関連サービス業、娯楽業	12	1.9
13	教育・学習支援業	3	0.5
14	医療・衛生・福祉業	9	1.4
15	その他サービス業（廃棄物処理・自動車整備・機械等修理、職業紹介・労働者派遣、ビルメンテナンス等他に分類されないサービス業）	29	4.6

合計	637	100.0
----	-----	-------

業種を大括りにして産業別の構成比率を見ると、図1のとおりである。便宜上「建設業」と「運輸業」を一括りとし、また卸売業と小売業を合わせて「商業」としている。「専門サービス業」は、表1の8（会計事務所・経営コンサルタント等の専門サービス業）、9（研究開発・設計等の技術サービス業）および15（その他サービス業）とし、「生活サービス業」は表1の10（宿泊業）・11（飲食サービス業）、12（理容・美容・クリーニング、旅行・家事サービス・結婚相談などの生活関連サービス業、娯楽業）、13（教育・学習支援業）および14（医療・衛生・福祉業）である。業種の特徴を明確に示すため、以下の業種別分析ではこの大括り業種を主として使い、必要に応じて上記15業種を用いることとした。

図1 業種別回答企業数と比率

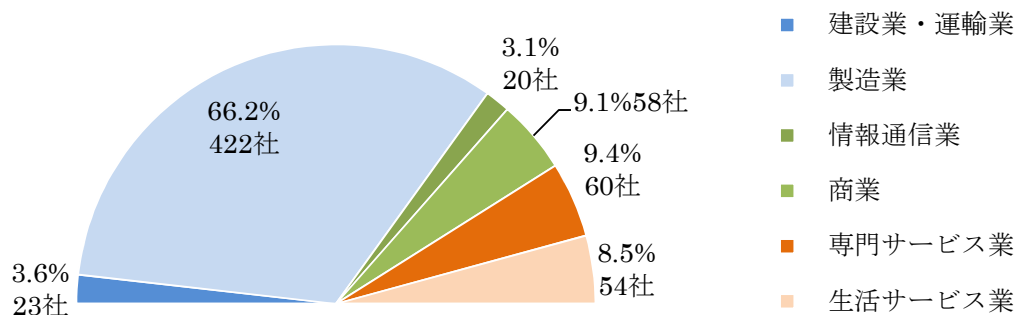


図1を見ると製造業の比率が高いのが目につく。これは調査対象企業の設定に当たって「元気なモノ作り中小企業300社」および「がんばる中小企業・小規模事業者300社」をそれぞれ2年度にわたって取上げたが、前者は製造業が対象であり、後者についても多くの製造業者が含まれていたからである。非1次産業の中小企業数に占める中小製造企業の比率は11.1%程度であるから、本調査においては製造業のウェイトが高いといえるが、本調査の目的は優秀な中小企業の強さの秘密を探ることにあり、また必要に応じて業種別の分析も行うので特に差しさわりのないものとする。製造業の「強み」構築等に関する情報は、他の業種の中小企業にとっても参考になるであろう。ちなみに全中小企業数に占める商業（卸売業・小売業）の比率は23.9%、サービス業の比率は49.7%である。（注1）

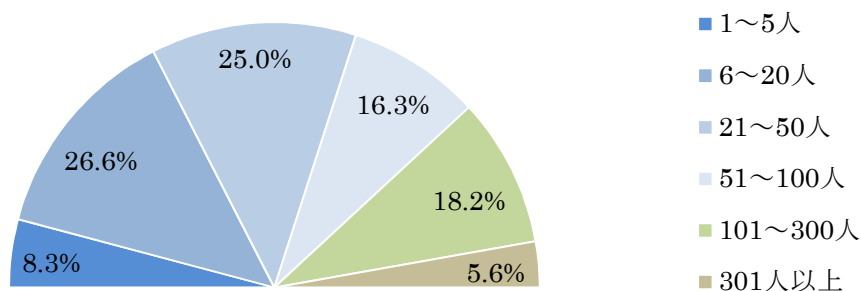
（注1）2015年版中小企業白書付属統計資料により試算（民営、非一次産業、2012年、企業ベース）

## （2） 常用従業者数

回答企業の常用従業者数の分布は、図2のとおりである。

従業者数は、業種によって相当に異なるが、全回答企業についてみると20人以下が34.9%、21人から100人以下が41.3%、100人を超えるものが23.8%となっており、比較的従業員規模の大きな企業からの回答が多かったといえよう。さらに業種別に細かく見ると、小売業と生活関連サービス業・娯楽業は1～5人規模のものが27.0%、33.3%とウェイトが高いのに対して、技術サービス業では6～20人規模が42.1%、製造業、情報通信業では21～50人規模の企業が26.4%、35.0%と最も大きな割合を占めており、業種によって従業員規模のウェイトが異なっていることが分かる。

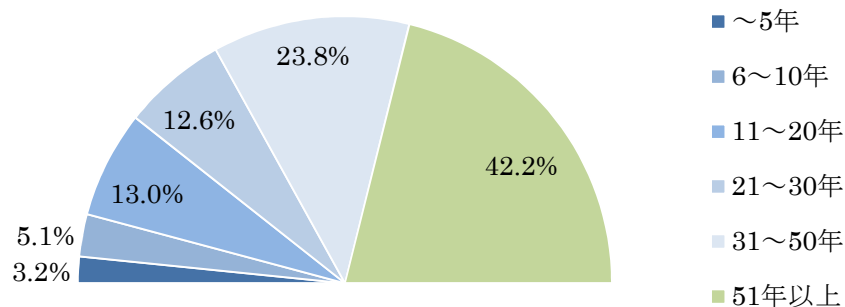
図2 従業員規模別回答企業の構成



### (3) 事業経過年数

回答企業の創業または会社設立からの年数は、図3のとおりである。事業開始後5年以下の企業が3.2%、6~10年の企業が5.1%と少ないのに対して、創業後50年を超える企業が42.2%と圧倒的に多く、30年を超える企業を含めると回答企業の2/3に達する。今回調査対象となった優秀中小企業の多くが長期間の事業活動を続けてきたことがわかる。優れた経営によって長寿企業となり、また長期の事業継続によって自社の強みを育てるという両面の効果が見てとれる。

図3 事業経過年数別回答企業数



なお、事業の継続性を見るため原則として創業後の経過年数を把握することとし、創業年の記載がない場合には企業設立後の経過年数をみることにした。一般には個人経営等により創業し、後に企業を設立するケースが多いが、まず企業を設立し、許認可等を得た後に業務を開始する場合もある。この場合には業務開始後を事業経過年数とした。

### (4) 所在地

回答企業の本社所在地は、全都道府県に広がっている。都道府県別に見ると、東京70、愛知39、大阪37、北海道35、神奈川23、兵庫22、福岡22、長野22と続いており、三大都市圏をはじめ中小企業の集積の多い地域に多くの回答企業が立地している。

全国の都道府県を8つの地域ブロック別に分け回答企業の分布状況をみたものが表2である。三大都市圏（関東、中部、近畿）が全体の64.2%を占めている。東京を含む関東（24.0%）に立地する企業が最も多いが、中部（22.3%）が接近している。

表2 回答企業本社の地域別分布

地域（都府県）	企業数	比率(%)
北海道	35	5.5
東北（青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島）	54	8.5
関東（茨城、栃木、群馬、埼玉、千葉、東京、神奈川） うち東京	153 (70)	24.0 (11.0)
中部（富山、石川、福井、山梨、長野、新潟、岐阜、静岡、愛知） うち愛知	142 (39)	22.3 (6.1)
近畿（三重、滋賀、京都、大阪、兵庫、奈良、和歌山） うち大阪	114 (37)	17.9 (5.8)
中国（鳥取、島根、岡山、広島、山口）	48	7.5
四国（徳島、香川、愛媛、高知）	26	4.1
九州・沖縄（福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄） うち沖縄	65 (4)	10.2 (0.6)
合計	637	100.0%

### 3 経営上の強み




#### （1） 自社の「強み」の内容

自社の経営上の「強み」の内容は、表3に示すとおりである。「提供する商品またはサービスの質が高い（商品の機能・性能、きめ細かいサービス、味や店員の接客態度等）」を挙げた企業が最も多く、150社で全有効回答数の31.2%を占めた。次いで「提供する商品またはサービスの新規性、独自性、話題性」が143社、29.7%、第3位が「貴社に対する信頼感、長年の馴染み、貴社ブランドへの好感、取引の安定性」が90社、18.7%、第4位が「提案力・問題解決力がある、ムリがきく、柔軟な対応力がある」の52社、10.8%となっている。この上位4項目で全回答数の90.4%を占める。

表3 「強み」の内容（全業種）

番号	経営上の「強み」の内容	有効回答数	比率(%)
1	提供する商品またはサービスの価格が安い。	10	2.1
2	提供する商品またはサービスの質が高い（商品の機能・性能、きめ細かいサービス、味や店員の接客態度等）。	150	31.2
3	提供する商品またはサービスの新規性、独自性、話題性	143	29.7
4	商品またはサービスの提供の迅速性（短納期、顧客を待たせないサービス提供等）	10	2.1
5	顧客にとっての便利さ、アクセスの容易性（発注がしやすい、ワnstoppで用が足りる、豊富な品ぞろえ、便利な場所に立地している、入りやすい店舗、きめ細かな情報提供等）	16	3.3
6	貴社に対する信頼感、長年の馴染み、貴社ブランドへの好感、取	90	18.7

	引の安定性		
7	提案力・問題解決力がある、ムリがきく、柔軟な対応力がある	52	10.8
8	その他	10	2.1
合計		481	100.0

(注)  第1位  第2位  第3位 以下各図表において同じ。

以上の経営上の「強み」の内容について業種別にみると次表のとおりである。

表4 「強み」の内容（業種別）

(%)

番号	「強み」の内容	建設業 運輸業	製造業	情報通信 業	商業	専門サー ビス業	生活サー ビス業
1	価格が安い	10.0	1.3	6.3	7.1	0.0	0.0
2	品質が良い	20.0	29.5	18.8	23.8	37.8	56.4
3	新規性・独自性	30.0	27.9	50.0	31.0	35.6	28.2
4	迅速性	0.0	2.2	0.0	4.8	2.2	0.0
5	便利さ等	0.0	3.1	0.0	11.9	0.0	2.6
6	信頼感・ブランド	20.0	22.3	12.5	9.5	11.1	10.3
7	提案力・対応力	15.0	11.6	12.5	9.5	11.1	2.6
8	その他	5.0	2.2	0.0	2.4	2.2	0.0
合計		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

表4から明らかなように製造業と専門サービス業、生活サービス業においては「商品やサービスの品質が良い」ことを強みの第1に掲げているのに対し、建設・運輸業、情報通信業および商業においては「新規性・独自性・話題性」を自社の強みとして選んでいる企業が最も多かった。とくに情報通信業では新規性・独自性を強みとして挙げる企業が5割に達している。また建設業、運輸業においては「信頼感、長年の馴染み、ブランド力」がサービスの品質と肩を並べている。

## (2) 「強み」をもたらしているもの

以上の「強み」をもたらす原動力となっているものとして最も多かった回答は「高い開発力・技術力（顧客の要求や好みに合わせて商品やサービスを作り出す能力等）」で、359社の企業がこの項目を選択している。複数選択可能であるので、延べ1,750件の選択がなされたが、この項目はその20.5%を占め、断然1位となっている。前述のように製造業の企業が回答者の60%以上を占めていることもこの項目の選択が多かった一因であると考えられるが、商業やサービス業でも顧客の要求や好みに合うサービスを作り出す能力が重要となっているとみることができる。第2位は「経営者の先見性、適切な戦略判断、豊かなアイデア」で207社、11.8%である。環境変化の激しい今日にあっては、その時々状況に応じた先見性や戦略判断なしには「強み」の構築や維持は困難であり、経営幹部の優れた識見や能力が求められることを示している。以下第3位「独自の知的財産権、ライセンス、ノウハウ」182社、10.4%、第4位「独自の事業実施方法（ビジネスモデル）」179社、10.2%と続く。「強み」をもたらす要因の集計結果を表5に示す。

「その他」としては、地域の観光・特産品の普及サービスを行う企業の「地域住民・行政との連携」、製造業の企業の「長年にわたる真面目な製品作り」、飲食サービス業の「ブランディング」、食品製造



企業の「伝統」などが示されている。

表5 「強み」をもたらす要因（全業種）

番号	「強み」をもたらすもの	回答数	比率(%)
1	独自の事業実施方法（ビジネスモデル）	179	10.2
2	独自の知的財産権、ライセンス、ノウハウ	182	10.4
3	優れた情報力（顧客の要求や好みを素早く把握・分析する能力、情報発信力）	80	4.6
4	高い開発力・技術力（顧客の要求や好みに合わせて商品やサービスを作り出す能力等）	359	20.5
5	営業力・接客力（顧客にアプローチし受注する能力、販路開拓力等）	97	5.5
6	優れた社内組織・業務プロセス・現場のチーム力（業務の円滑な流れ、明るい職場、連携・協力体制等）	136	7.8
7	取引先との適切な連携、ネットワークの維持・形成（材料・加工・物流等）	130	7.4
8	個々の従業員の創意工夫の力、高いスキル、自主性、責任感	143	8.2
9	意思決定の速さ	136	7.8
10	柔軟な業務の見直し	86	4.9
11	経営者の先見性、適切な戦略判断、豊かなアイデア	207	11.8
12	その他	15	0.9
合計		1,759	100.0

この設問は、複数回答可としたものであったが、「最も大きな効果を挙げていると考えられる項目」（注2）はどのようになっているのだろうか。次表にその結果を示す。「高い開発力・技術力」が第1位であることは複数回答の場合と同様であるが、第2位は「経営者の先見性等」から「独自の事業実施方法」へ移っている。

（注2）単一回答者が選定した項目と複数回答者が「最も大きな効果を挙げている」と選定した項目の合計

表6 「強み」実現に最も大きな効果をあげる要因（全業種）

番号	「強み」をもたらすもの	有効回答数	比率(%)
1	独自の事業実施方法（ビジネスモデル）	64	13.8
2	独自の知的財産権、ライセンス、ノウハウ	59	12.7
3	優れた情報力（顧客の要求や好みを素早く把握・分析する能力、情報発信力）	11	2.4
4	高い開発力・技術力（顧客の要求や好みに合わせて商品やサービスを作り出す能力等）	182	39.3
5	営業力・接客力（顧客にアプローチし受注する能力、販路開拓力等）	17	3.7

6	優れた社内組織・業務プロセス・現場のチーム力（業務の円滑な流れ、明るい職場、連携・協力体制等）	29	6.3
7	取引先との適切な連携、ネットワークの維持・形成（材料・加工・物流等）	21	4.5
8	個々の従業員の創意工夫の力、高いスキル、自主性、責任感	17	3.7
9	意思決定の速さ	3	0.6
10	柔軟な業務の見直し	3	0.6
11	経営者の先見性、適切な戦略判断、豊かなアイデア	47	10.2
12	その他	10	2.2
合計		463	100.0

これをさらに業種別に見たものが表7である。表から明らかなように「強み」をもたらす最も重要な要因は、業種によって大きく異なる。製造業と情報通信業では「開発力・技術力」を挙げた企業が50%を超え断然1位であり、次いで「知財・ノウハウ等」が重視されるのに対し、商業、専門サービス業、生活サービス業では「独自の事業実施方法」が第1位であり、第2位については商業は「経営者の先見性等」、専門サービス業は「知財・ノウハウ等」、生活サービス業は「営業力」と分かれている。また建設業・運輸業は「開発力・技術力」と「事業実施方法」、「経営者の先見性等」が第1位を分け合っている。製造業、情報通信業において「強み」を構築し維持するためには、顧客の高い要求に対応できる技術や競合の参入を防止する知財戦略などが重視されることを示唆し、また、商業やサービス業では「独自の事業実施方法」により競合と差別化された事業モデルを作り出していくことが日常の厳しい顧客獲得競争に勝つポイントであることを物語っている。

表7 「強み」実現に最も大きな効果をあげる要因（業種別）

%

番号	要因	建設業 運輸業	製造業	情報 通信業	商業	専門サ ービス業	生活サ ービス業	合計
1	独自の事業実施方法	18.8	8.4	16.7	30.2	23.8	27.3	13.8
2	知財、ライセンス、ノ ウハウ	12.5	12.5	16.7	2.3	21.4	15.2	12.7
3	情報力	6.3	1.9	0.0	4.7	4.8	0.0	2.4
4	開発力、技術力	18.8	50.8	50.0	9.3	16.7	3.0	39.3
5	営業力、接客力	12.5	1.3	5.6	7.0	2.4	18.2	3.7
6	社内組織、業務プロ セス、現場のチーム 力	6.3	6.1	0.0	4.7	9.5	9.1	6.3
7	取引先との連携、ネ ットワークの維持形 成	0.0	4.5	0.0	9.3	4.8	3.0	4.5
8	従業員の創意工夫、 スキル、自主性等	0.0	3.5	0.0	7.0	2.4	6.1	3.7
9	意思決定の速さ	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.6

10	柔軟な業務の見直し	0.0	0.3	0.0	0.0	2.4	3.0	0.6
11	経営者の先見性、戦略判断、アイデア	18.8	8.0	11.1	23.3	11.9	6.1	10.2
12	その他	6.3	1.6	0.0	2.3	0.0	9.1	2.2
合計		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(注3) 単一回答者が選定した項目と複数回答者が「最も大きな効果を挙げている」と選定した項目の合計

(3) 「強み」をもたらしているものを実現するために重視している対策

「強み」をもたらすものを実現するために重視している対策（措置）を全業種について見ると、表8のとおりである。この設問は複数回答可としている。

表8 強みをもたらすものを実現するために重視している対策（全業種）

番号	「強み」をもたらすものを実現するための対策	回答数	比率(%)
1	経営理念、ビジョン、業務目標の周知徹底（企業として追求すべき価値や目標の明確化、良い社風の形成等）	399	25.9
2	情報ネットワークの整備、社内の情報共有、経営ノウハウの蓄積	149	9.7
3	社員教育、技術の移転・伝承、社員の学習機会の拡大	248	16.1
4	適切な人事管理・処遇、効率的な組織	73	4.7
5	権限委譲、社員の自主性・積極性の育成、チャレンジ精神の涵養	175	11.3
6	社外との人的交流・社外人材の活用	152	9.9
7	業務提携、アウトソーシングの促進	63	4.1
8	日常の業務点検活動の実施、絶えざる業務の見直し・改善	118	7.6
9	経営者の研鑽、幅広い人的ネットワークの形成	153	9.9
10	その他	13	0.8
合計		1,543	100.0

「経営理念、ビジョン、業務目標の周知徹底」が断然1位となっている。399社が選択しており、全選択数の1/4を占める。第2位は「社員教育、技術の移転・伝承、社員の学習機会の拡大」であり248社、16.1%、第3位は「権限委譲、社員の自主性・積極性の育成、チャレンジ精神の涵養」で175社、11.3%となっている。「強み」をもたらすものは究極的には人であり、人材を育て、自主性・積極性・チャレンジ精神を涵養して、企業として追及する価値・目標の実現に一致して向かっていくようにするというのが「強み」づくりの基本であることを示している。また、これらに次ぐ項目として「経営者の研鑽、幅広い人的ネットワークの形成」（153社、9.9%）、「社外との人的交流・社外人材の活用」（152社、9.9%）が挙げられているのは、社外とのオープンな交流による刺激や異種の情報の獲得が重要であることを示唆している。

強みを実現するために「最も重視しているもの」をみると、複数選択の場合とほぼ同様の傾向を示しており、経営理念等の周知徹底、社員教育・技術の移転伝承、権限委譲・社員の自主性・チャレンジ精神の育成の順となっている。これを業種別に見ても概ね順位は変わらないが、情報通信業では社員教育等に代わって「情報ネットワークの整備・社員の情報共有」が第2位となっており、また商業においては「権限委譲・社員の自主性・チャレンジ精神の育成」が第2位となっているの

が注目される。いずれもそれぞれの業種の事業の特色を反映しているものと言えよう。

#### 4 「強み」が育った経緯と今後の見通し

##### (1) 「強み」が育った経緯

回答企業において「強み」が育った経緯は、表9のとおりである。全業種について見ると「従来の事業を改善・強化していく過程で「強み」が育った。」(33.1%)が第1位である。長年積み重ねてきた改善の結果として「強み」が生れたものであり、いわば従来の自社の長所を活かす日常の努力の積み重ねが現在の「強み」の基礎となっていることを示している。僅差の第2位は「取引先・顧客の要請に対応していく過程で「強み」が生れた。」(31.0%)である。取引先や顧客の難しい注文に必死で対応していくことによって他社にない「強み」が生まれたものであり、第1位と同様に日常の顧客対応努力の積み重ねが競争力を育てたものと言える。いずれも自社が保有してきた得意サイドを認識し、これをベースとして現在の「強み」を構築してきたもので、これらが全回答の2/3を占める。これに対して第3位は「新商品・新サービス・新ビジネス方式等の開発に成功し「強み」が実現した。」(15.1%)、第4位は「市場の縮小・競合の出現等により事業が伸び悩み、新たな対応を迫られたため、「強み」の実現に取り組んだ。」(13.0%)とするものである。いずれも従来事業の単純な延長線上にはない「強み」を意図的・積極的に構築したものであり、相当のリスクを伴う。このため従来事業の中から出てくる第1位、第2位の選択よりも少ない選択となったのであろう。なお、「その他」としてはリーマンショックや東日本大震災を契機とするもの、「ピンチをチャンスに変える発想の転換」、「無知の強さと行動力」、「大企業における長年の経験」、「社会貢献」などが示された。

表9 強みが育った経緯（全業種）

番号	「強み」が育った経緯	有効回答数	比率(%)
1	従来の事業を改善・強化していく過程で「強み」が育った。(もともと持っていたものを利用して「強み」を作り出した。)	173	33.1
2	市場の縮小・競合の出現等により事業が伸び悩み、新たな対応を迫られたため、「強み」の実現に取り組んだ。	68	13.0
3	取引先・顧客の要請に対応していく過程で「強み」が生れた。	162	31.0
4	企業の成長を図るため事業の多角化を図り、その過程で「強み」が実現した。	15	2.9
5	新商品・新サービス・新ビジネス方式等の開発に成功し「強み」が実現した。	79	15.1
6	偶然のチャンスに恵まれ、たまたま「強み」が生れた。	12	2.3
7	その他	14	2.7
	合計	523	100.0

これを業種別にみると、製造業と情報通信業は「取引先・顧客の要請への対応」が第1位、建設業・運輸業と商業は「取引先・顧客の要請への対応」と「従来事業の改善強化」が同率1位、専門サービス業と生活サービス業では、「従来事業の改善強化」が1位と分かれている。いずれも業種の特徴を反映しているものとみることができる。なお、「新商品・新サービスの開発成功」は、情報通信業では第2位(26.3%)であるのに対し製造業では第4位(12.5%)に止まっており、建設・運輸業(18.2%)、

商業（20.8%）、専門サービス業（22.0%）、生活サービス業（14.9%）のいずれよりも低い割合となっている。これはサービス・ソフト系の事業よりもものづくり・ハード系の事業の方が新商品・新サービスの開発が困難であることを示している可能性がある。

## （2） 「強み」を育てるきっかけ

表10に「強み」を育てるきっかけとなったものを示す。第1位は「経営者の気づき」であり、173社34.5%が選択している。次いで「顧客からのクレーム、提案、要望」（126社、25.1%）が第2位、「産学官の交流会、業界の会合、異業種企業等との接触」（50社、10.0%）が第3位となっている。何らかの事情によって経営者が「強み」の必要性や可能性について認識し、そこから「強み」構築がスタートするケースが多いことを示している。顧客からのクレーム等も「強み」を育てる重要な契機となる。顧客からの問題提起や要望に応えることができれば競合者に対する優位性を獲得する可能性が高まるのである。なお、「社内の会議、ミーティングにおける議論、提案」や「社員からの提案、意見、要望」の比率がコンサルタント、金融機関からの助言やセミナー、インターネット情報等を上回っていることは、社内からの内発的な提案等の重要性を物語っている。「強み」を育てるためには、経営者と社員が自ら考え、気づくことが第一に必要なことを示しているようである。

表10 強みを育てるきっかけ（全業種）

番号	「強み」を育てるきっかけ	有効回答数	比率(%)
1	中小企業相談機関、コンサルタント等の助言	23	4.6
2	取引先や金融機関からの指導や助言	24	4.8
3	顧客からのクレーム、提案、要望	126	25.1
4	セミナーや講演会、社外研修等への参加	9	1.8
5	産学官の交流会、業界の会合、異業種企業等との接触	50	10.0
6	経営関係の書籍、新聞・TV等のマスコミ情報	1	0.2
7	インターネットによる情報	2	0.4
8	視察旅行	6	1.2
9	社員からの提案、意見、要望	28	5.6
10	社内の会議、ミーティングにおける議論、提案	29	5.8
11	経営者の「気づき」	173	34.5
12	その他	31	6.2
	合計	502	100.0

## （3） 「強み」を維持できる理由

現在の強みを維持できている理由（複数回答可）を取りまとめたものが表11である。最も多くの企業が選択した理由は、「常に一步先を行く努力を続けているから。」であり、316社、回答数の22.3%を占めている。「強み」が育った経緯と同様に日常の努力の積み重ねが自社の「強み」を守っているのだ。第2位は、「自社が小さな市場（ニッチ市場）で相当のシェアをもっているため」である。いわゆるニッチ市場で優位な地位を保っていることにより価格や品質についてリーダーシップをとりやすく、それが「強み」の維持を可能としているとするものである。自らの得意分野に技術力や営業力を集中させることにより「強み」を維持する戦略といえる。第3位は、「経営者の先見性や決断力などが優れているから。」である。変化の激しい事業環境の中で競争力を維持していくためには、経営陣の先を読む能力やスピーディーな判断が求められることを示している。

強みの維持に「最も大きな効果を挙げていると考えられる」項目についてみると、複数選択の場合と順位は変わらないものの、「常に一步先を行く努力」のウェイトが増大している。またニッチトップ型もウェイトを増やしている半面、「経営者の先見性等」はウェイトを減らした。経営者の先見性等の重要性は変わらないものの、一つだけ選択とした場合には全社的な努力や市場における優位な地位の方が効果が大きいという判断であろう。なお、複数回答においては第4位だった「自社のブランドが確立しているから。」は最も効果を挙げている要因では第8位にとどまっている。事業環境の変化が早い時代においては、ブランドだけでは「強み」を維持することは難しいという認識が示されたものと思われる。

表 11 「強み」を維持できる理由（全業種）

上段：回答数、下段：合計に占める比率(%)

番号	「強み」を維持できる理由	複数回答	最も大きな効果を挙げている
1	常に一步先を行く努力を続けているから。	316 22.3	73 30.8
2	他社にない優れた社内組織や機械・設備、店舗等もっているから。	117 8.3	17 7.2
3	優れた人材を雇用しており、彼らが常時学習して他社より高い知識や技術力・スキルを維持しているから。	113 8.0	15 6.3
4	経営者の先見性や決断力などが優れているから。	202 14.3	26 11.0
5	業務慣行（仕事の手順・段取り等）や人材育成方法など外からは見えない独自性をもっているから。	105 7.4	15 6.3
6	知的財産権・ノウハウ・ライセンス等により独占的な地位を得ているから。	91 6.4	20 8.4
7	自社のブランドが確立しているから。	149 10.5	14 5.9
8	自社が小さな市場（ニッチ市場）で相当のシェアをもっているため、大企業等が参入しにくく、価格や品質についてリーダーシップを発揮しやすいから。	205 14.5	39 16.5
9	独自のサービスや地域密着型のきめ細かな顧客管理等により、一定の顧客を囲い込んでいるから。	98 6.9	17 7.2
10	その他	18 1.3	1 0.4
合計		1,414 100.0	237 100.0

(注 4) 「最も大きな効果を挙げている」は、単一回答者が選定した項目と複数回答者が「最も大きな効果を挙げている」と選定した項目の合計

#### (4) 自社の「強み」の見通し

各企業が保持している「強み」の見通しは、表 12 のとおりである。「改善を加えることによって維持することができる。」とするものが最も多く、次いで「時間の経過とともに「強み」は失われていく

ので、新しい「強み」を育てて行く必要がある。」とするものが多く、この二つで 90%を占める。これに対して「現状のままで今後とも維持することができる。」と回答した企業は 7.7%に過ぎない。調査対象の多くの企業が厳しい事業環境変化の中で、現在の「強み」を改善し、または新たな強みを作り出していくことなしには「強み」は失われるとの危機意識を有していることを示している。

表 12 「強み」の今後の見通し

番号	「強み」の今後の見通し	回答数	比率(%)
1	現状のままで今後とも維持することができる。	48	7.7
2	改善を加えることによって維持することができる。	287	45.8
3	時間の経過とともに「強み」は失われていくので、新しい「強み」を育てて行く必要がある。	277	44.2
4	維持できるか否か、現時点では分からない。	15	2.4
合計		627	100.0

### III アンケート調査結果の implication と作業仮説の設定

#### 1 アンケート調査結果の implication

- (1) アンケート回答者である優秀中小企業の多くは、平均的な中小企業よりはやや規模が大きく、創業後 30 年を超える堅実な企業である。しかし競争力の源泉となる資金、人材、設備、立地条件などの経営資源が特に恵まれているとは言い難い。いわば「普通の企業」が独自の「強み」を獲得し、「優秀中小企業」となっている。
- (2) 「強み」の内容は、「品質」と「新規性・独自性」に集中している。「価格」や「迅速性」、「利便性」などを自社の「強み」として挙げる企業は少なく、これらは現時点では差別化要因となり難いことを物語っている。製造業と専門サービス業・生活サービス業では「品質」が第 1 位であり、建設業・運輸業、情報通信業、商業では「新規性」が最も多い。ただし製造業、専門サービス業では両者は拮抗している。
- (3) 「強み」の内容が集中しているのに対し、強みをもたらす要因は「高い開発力・技術力」や「経営者の先見性等」など多様化している。業種別（最も効果を上げるもの）にみると製造業、情報通信業においては「高い開発力・技術力」とするものが圧倒的に多く、50%を超えている。これに対して商業、サービス業においては「独自の事業実施方法」とするものが最も多い。製品やソフトウェアの供給のためには開発力・技術力が最も影響し、卸小売やサービスの提供についてはビジネスモデルの優劣が最も影響することを示している。
- (4) 「強み」を実現するために重視している対策の第 1 位は「経営理念、ビジョン、業務目標の周知徹底」であり、選択数の 1/4 を占める。第 2 位は「社員教育、技術の移転・伝承、社員の学習機会の拡大」、第 3 位は「権限委譲、社員の自主性・積極性の育成、チャレンジ精神の涵養」と続く。「強み」をもたらすものは究極的には人であり、人材を育て、自主性・積極性・チャレンジ精神を涵養して、企業として追及する価値・目標の実現に一致して向かっていくようにするというのが「強み」づくりの基本であることを示している。
- (5) 重視している対策は、さらに「社外との人的交流・社外人材の活用」、「経営者の研鑽、幅広い人的ネットワークの形成」、「情報ネットワークの整備、社内の情報共有、経営ノウハウの蓄積」

と続く。社外とのオープンな交流による刺激や異種の情報の獲得が重要であることを示唆している。

- (6)「強み」は日常の業務の改善や取引先・顧客への対応の中で生まれる。「強み」が育った経緯は、「従来の事業を改善・強化していく過程で「強み」が育った。」が第1位であり、僅差の第2位は「取引先・顧客の要請に対応していく過程で「強み」が生れた。」である。いずれも長年積み重ねてきた日常の努力や顧客との対話が現在の「強み」の基礎となっていることを示している。また、第3位は「新商品・新サービス・新ビジネス方式等の開発に成功し「強み」が実現した。」、第4位は「市場の縮小・競合の出現等により事業が伸び悩み、新たな対応を迫られたため、「強み」の実現に取組んだ。」とするものである。いずれも従来事業の単純な延長線上にはない「強み」を意図的・積極的に構築したものである。新商品や新事業は相当のリスクを伴うものであるため従来事業の中から出てくる第1位、第2位の選択よりも少ない選択となったのであろう。なお、製造業において「強み」が育った経緯として「新商品・新サービスの開発成功」を挙げている企業の割合は、情報通信業、建設・運輸業、商業、専門サービス業、生活サービス業のいずれよりも低い割合となっている。これはサービス・ソフト系の事業よりもものづくり・ハード系の事業の方が新商品・新サービスの開発が困難であることを示している可能性がある。
- (7)「強み」を育てるきっかけとしては、外部環境のインパクトに対する内発的な対応が重要であることが示されている。「経営者の気づき」が第1位であり、経営者が「強み」の必要性や可能性について認識することから「強み」構築がスタートするケースが多いことを示している。第2位は「顧客からのクレーム、提案、要望」であり、顧客からの問題提起や要望に応えることができれば競合者に対する優位性を獲得する可能性が高まることを示唆している。また「社内の会議、ミーティングにおける議論、提案」や「社員からの提案、意見、要望」の比率がコンサルタント、金融機関からの助言やセミナー、インターネット情報等を上回っていることは、社内からの内発的な提案等の重要性を物語っている。
- (8)「強み」を維持するためには、日常の努力と自社の強みを活かした市場におけるポジショニングが重要である。現在の強みを維持できている理由の第1位は「常に一歩先を行く努力を続けているから。」である。「強み」が育った経緯と同様に日常の努力の積み重ねが自社の「強み」を守っている。第2位は、「自社が小さな市場（ニッチ市場）で相当のシェアをもっているため」である。いわゆるニッチ市場で優位な地位を保つことにより価格や品質についてリーダーシップをとり、それが「強み」の維持を可能としているのである。自らの得意分野に技術力や営業力を集中させることにより「強み」を維持する戦略といえる。僅差の第3位は「経営者の先見性や決断力などが優れているから。」である。変化の激しい事業環境の中で競争力を維持していくためには、経営陣の先を読む能力やスピーディーな判断が求められることを示している。業種別に見ると「一歩先を行く」が全業種で第1位となっている。強み維持のために「最も大きな効果を挙げているもの」は、全業種とも「常に一歩先を行く努力」が第1位であるが、第2位は製造業と情報通信業だけが「ニッチトップ」であり、建設業・運輸業、商業、生活サービス業は「地域密着等顧客の囲込」である。これは事業の特色を反映しているものと考えられる。
- (9)「強み」は、そのまま維持することは難しく、改善したり新しい強みを育てていく必要がある。「強み」の見通しについては、「改善を加えることによって維持することができる」とするものが第1位であり、「時間の経過とともに「強み」は失われていくので、新しい「強み」を育てて行く必要がある。」が僅差で第2位である。「強み」を「現状のままで今後とも維持することができる。」と回答した企業は1割にも満たない。調査対象の多くの企業が厳しい事業環境変化の中で、現在の「強み」を改善し、または新たな強みを作り出していくことなしには「強み」は失わ



れるとの危機意識を有していることが分かる。

## 2 作業仮説

(1) 以上のアンケート調査結果の **implication** を踏まえ、次のような作業仮説を設定する。

- ① 優秀中小企業と一般中小企業を分ける「プラス $\alpha$ 」は、各企業の「企業力」の中に埋め込まれている。
- ② 「企業力」は、経営者、企業風土・社風、事業の方向性、組織力、人材等多面的な要素からなり、優秀中小企業はこれらのなかに独自の「プラス $\alpha$ 」をもっている。これらが統合されて優秀中小企業の「強み」が形成される。
- ③ 「プラス $\alpha$ 」は各企業が独自に育ててきたもので、暗黙知化されているものも多いが、共通の知恵と言うべきものもある。
- ④ この「共通の知恵」を抽出することが出来れば、多くの中小企業の経営改善に貢献できるのではないか。

(2) 以上の仮説を検証し、「共通の知恵」を抽出するために「インタビュー調査」を実施する（平成 28 年度事業予定）

以上