

松 山 大 学 論 集
第 31 卷 第 1 号 抜 刷
2 0 1 9 年 4 月 発 行

中小企業が生き残るためには何が必要か
—— 年休取得なども含めた内部経営資源の統計分析 ——

竹 田 英 司
井 草 剛

中小企業が生き残るためには何が必要か

—— 年休取得なども含めた内部経営資源の統計分析 ——

竹 田 英 司
井 草 剛

要 旨

本研究の目的は、経営状況が良い中小企業と経営状況が悪い中小企業における内部経営資源の違いを明らかにし、中小企業が生き残るためにはどのような内部経営資源が競争力になるのかを検証することである。検証の結果、経営状況の良い中小企業では、中核能力（Core Competence）である「技術力・製品開発力」や「生産技術・生産管理能力」などと、②組織能力（Capability）である「顧客への納品・サービスの速さ」や「組織の機動力・柔軟性」などが束をなし、「経営上の強み」（内部経営資源）を作り上げていることが本研究ではわかった。中小企業の場合、特定の中核能力（Core Competence）や組織能力（Capability）に特化し、自社が保有していない経営資源については、他社と企業提携（Alliance）するか、他社へ外部委託（Outsourcing）するなど、他社との分業によって、市場環境の変化や顧客のニーズに対応しなければ、中小企業は事業を存続させることができないと結論付ける。

キーワード

中核能力(Core Competence)、組織能力(Capability)、競争力(Competitiveness)、内部経営資源 (Internal Resources)、無形経営資源 (Intangible Assets)

目 次

1. 研究の目的と意義
2. 先行研究の整理
 - 2.1. 企業の競争力に関する先行研究
 - 2.2. 中小企業の企業行動に関する先行研究
3. 検証方法

4. 検証結果

4.1. 『2016年度中小企業労働事情実態調査』（全国中小企業団体中央会，2017年）の概要

4.2. 経営状況良し悪しの規定要因

5. 考察：「経営上の強み」（内部経営資源）の質的分類

6. 結論

付記

参考文献

1. 研究の目的と意義

経営状況が良い企業と経営状況が悪い企業には、どのような内部経営資源の違いがあるのだろうか¹⁾。本研究の目的は、経営状況が良い中小企業と経営状況が悪い中小企業における内部経営資源の違いを明らかにし、中小企業が生き残るためにはどのような内部経営資源が競争力になるのかを検証することである²⁾。

経済産業省中小企業庁（2018a）によれば、2016年6月時点における日本国内企業359万社の比率は、小企業84.9%（304.8万社）、中企業14.8%（52.9万社）、大企業0.3%（1.1万社）である³⁾。また、2016年6月時点の日本国内非正規含む従業員数4,679万人の比率は、小企業22.3%（1,044万人）、中企業46.5%（2,176万人）、大企業31.2%（1,459万人）である⁴⁾。企業数と従業員数に占める比率から見て、地域経済の担い手は中小企業である。中小企業の経営状況の良し悪しを分ける内部経営資源を検証することは、中企業や小企業によ

1) 経営資源とは、一般的に企業の従業員である「ヒト」、工場、設備機械、製品、原材料などの「モノ」、運転資金や設備投資資金である「カネ」、の「目に見える有形経営資源」と、情報、知識、技術力、ブランド、信用、イメージなど、の「目に見えない無形経営資源」をいう。内部経営資源とは、企業が自社内に保有している「目に見える有形経営資源」と「目に見えない無形経営資源」を指す。

2) 経営資源の中で、競争上の優位性、つまり他社が真似できない優位性の源泉になるものが「目に見えない無形経営資源」である。本研究では、企業が自社内で保有する内部経営資源のうち、「目に見えない無形経営資源」を「中核能力（Core Competence）」と「組織能力（Capability）」に区分している。

る内発的地域経済発展の中小企業支援政策につながり、学術的な貢献を果たすものと考えている。

2. 先行研究の整理

2.1. 企業の競争力に関する先行研究

プラハラードとハメル（1990）によれば、他社に対して将来的な競争優位性を確立するものが中核能力（Core Competence）である。プラハラードとハメル（1990）は、中核能力（Core Competence）とは企業の競争力であり、模倣困難な独自能力であり、内部経営資源であるというのである⁵⁾。バーニー（2002）は、知識（Knowledge）、組織能力（Capability）、中核能力（Core Competence）などを包括した VRIO 分析から「経営資源に基づく戦略論」をまとめた。バーニー（2002）の VRIO 分析では、価値（Value）、稀少性（Rarity）、模倣可能性（Imitability）、組織（Organization）を兼ね備えた経営資源は、強い経営資源であり、企業固有の中核能力（Core Competence）であるとした。またバーニー（2002）では、企業独自の歴史、材料や部品などの供給企業、顧客、従業員との間に築かれた関係性など、稀少性と引き換えに獲得できる資源が組織能力（Capability）であることが示されている。

-
- 3) 中小企業基本法による「中小企業」の定義は、次の通りである。
- ・製造業・建設業の場合、資本金3億円以下、または常時従業員数300人以下の企業を中小企業という。
 - ・卸売業の場合、資本金1億円以下、または常時従業員数100人以下の企業を中小企業という。
 - ・小売業の場合、資本金5千万円以下、または常時従業員数50人以下の企業を中小企業という。
 - ・サービス業の場合、資本金5千万円以下、または常時従業員数100人以下の企業を中小企業という。
- 4) 中小企業基本法による「小企業（Small Business）」の定義は、次の通りである。
- ・製造業・建設業の場合、常時従業員数20人以下の企業を小企業という。
 - ・卸売業、小売業、サービス業の場合、常時従業員数5人以下の企業を小企業という。
- 5) 企業の競争力について、プラハラードとハメル（1990）に代表される Capability（組織能力）派は「内部経営資源（内部要因）が重要だ」と主張したのに対して、ポーター（1980）に代表される Positioning（市場地位）派は「外部経営資源（外部要因）が重要だ」と主張している。

小企業や大企業などの企業規模にかかわらず、企業単独では、生産活動が行えない。コース(1992)は、企業間取引には市場で行われる方が有利な取引と、組織内で行われる方が有利な取引があり、取引費用を節約する方向で組織が編成されると考えた。企業にとって、中核能力(Core Competence)や組織能力(Capability)に関する取引は、自社または系列内で取引が行われ、中核能力(Core Competence)や組織能力(Capability)ではないものについては、市場で取引が行われると考えられる。コリスとモンゴメリー(1998)では、企業が多角化するときには、現有する資源のみを考慮する必要はないと指摘している。つまり、他社が保有する外部経営資源を利用することが、納期とコストの面で有利であることを裏付けている。

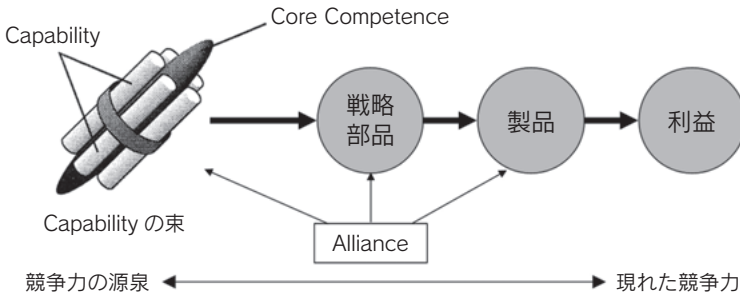
高橋(2012)では、企業の競争力は図1に示された通り、中核能力(Core Competence)を中心に、さまざまな組織能力(Capability)が束をなし、経営環境が変わるにつれて組織能力(Capability)の束も変わっていくという⁶⁾。他社が保有する外部経営資源を利用することについて、高橋(2012, 169頁, 図表6-9)では、他社が保有する外部経営資源の「企業提携(Alliance)」による利用を示唆している(本稿・図1参照)。

今日は、市場環境の変化が急激であり、かつ顧客のニーズが多様である。このような状況下では、企業規模にかかわらず、個々の企業は、特定の中核能力(Core Competence)や組織能力(Capability)に特化すべきである。その上で、自社が保有していない経営資源については、他社と企業提携(Alliance)するか、他社へ外部委託(Outsourcing)するなど、他社との分業によって、市場環境の変化や顧客のニーズに対応する必要がある⁷⁾。

6) 経営環境が変わるにつれ、組織能力(Capability)の束も変わると主張しているのは、Teece, et al.(1997)である。

7) 経済学における「分業」とは、生産活動を行う上で、生産性の効率を上げるために役割を決めて分担することをいう。

図 1 企業の競争力



出所：高橋琢磨（2012）169 頁，図表 6 - 9。

2. 2. 中小企業の企業行動に関する先行研究

どのような内部経営資源が中小企業の競争力になるのかを議論する前に，大企業と中小企業における企業行動の違いについて整理する。完全競争を分析の出発点とする初歩的のミクロ経済分析では，利潤最大化が企業行動の目標であることを前提としている。しかし，初歩的のミクロ経済分析で想定しているのは企業規模の大きな企業である。日本において，企業規模の小さな企業の中には，事業主の所得最大化を企業行動の目標としている企業も存在することが，清成（1985）によって指摘されている⁸⁾。一般的に企業といえば，利潤最大化を企業行動の目標とする大企業をいうことが多い。しかし，現実には，事業主の所得最大化を企業行動の目標とする中企業や小企業も一定数存在している。

規模の小さな「小企業（Small Business）」が生産する主な生産物は，消費財が多く，①食料品，②繊維，③衣服・その他繊維製品，④木工・家具，⑤窯業・土石，⑥機械・金属，⑦雑貨・その他，の地場産業といわれるものである。

8) 清成（1985）では，中小企業を①本来の企業，②企業的家族経営，③生業的家族経営，④副業的・内職的家族経営の四つに類型化している。その上で清成（1985）は，「①本来の企業と②企業的家族経営は利潤最大化を目的に行動するが，③生業的家族経営と④副業的・内職的家族経営は事業主の所得最大化を目的に行動する」（31-32 頁）と指摘している。

これら地場産業に関連する「小企業 (Small Business)」の生産条件は、少額の資本、低い技術水準、労働集約的で低賃金、低生産などの場合が多く、経済的な規模の利益が作用しない。「小企業 (Small Business)」にとっては、付加価値生産性の大きさが重要であり、生産要素の組み合わせと技術が大きな関わりを持つと椎谷 (2007) では述べている。

植田ほか (2005) では、量的な縮小が進む中で製造「小企業 (Small Business)」は経営課題を克服するために、製造「小企業 (Small Business)」間のネットワーク形成と意識改革を促している⁹⁾。

上述した先行研究を整理すると、規模の小さな「小企業 (Small Business)」は、特定の組織能力 (Capability) に特化すべきであり、自社が保有していない経営資源については、他社と企業提携 (Alliance) するか、他社へ外部委託 (Outsourcing) するなど、他社との分業によって、市場環境の変化や顧客のニーズに対応する必要がある、ということである。

3. 検証方法

2016年6月時点の日本国内従業員数4,679万人のうち中小企業は3,220万人 (68.9%) を占め、中小企業は地域経済の担い手である。本研究は、中企業や小企業による内発的地域経済発展の中小企業支援政策を議論する前段階として、中小企業にとって経営状況の良し悪しを分ける内部経営資源を検証するものである。よって、本研究で扱うデータは、中小企業全業種の内部経営資源などを調査した全国中小企業団体中央会 (2017) 『2016年度中小企業労働事情実態調査』を用いる¹⁰⁾。本研究では同書のデータを使い、①立地地域、②業種、

9) 植田ほか (2005) が指摘している製造「小企業 (Small Business)」の経営課題は次の3点である。

- ① 従来の事業形態から転換を遂げる。
- ② 若手後継者は、企業の中核能力 (Core Competence) を継承し、新しい時代に対応できる独自能力を備える。
- ③ 後継者がいない企業は、M&A など制度的な企業継承を図る。

③従業員属性, ④労働組合の有無, ⑤経営上の課題, ⑥経営上の強み（内部経営資源）, ⑦従業員の月平均残業時間, ⑧有給休暇平均付与日数（年休付与平均日数）, ⑨有給休暇平均取得日数（年休取得平均日数）, ⑩女性管理職の有無から内部経営資源を分類し, 経営状況が良い企業と経営状況が悪い企業に違いがあるかどうかを推計する。

4. 検 証 結 果

4. 1. 『2016 年度中小企業労働事情実態調査』（全国中小企業団体中央会, 2017 年）の概要

経済産業省中小企業庁（2018b）によれば, 表 1 に示された通り, 2016 年 6 月時点における愛媛県内全企業 43,577 社の比率は, 小企業 86.4%（37,666 社）, 中企業 13.4%（5,834 社）, 大企業 0.2%（77 社）である。全国と愛媛県の企業数を比較した場合, 愛媛県は小企業の占める割合が全国よりも高く, 中企業と大企業の占める割合は全国よりも低い。また, 経済産業省中小企業庁（2018c）によれば, 表 2 に示された通り, 2016 年 6 月時点における愛媛県内非正規含む従業員数 39.6 万人の比率は, 小企業 32.5%（12.9 万人）, 中企業 53.5%（21.2 万人）, 大企業 13.9%（5.5 万人）である。全国と愛媛県の非正規含む従業員数を比較した場合, 愛媛県は小企業と中企業の割合が全国よりも高く, 大企業の割合が全国よりも低い。企業数の割合からいえば愛媛県は, 愛媛県

10) 全国中小企業団体中央会（2017）『2016 年度中小企業労働事情実態調査』の二次分析にあたり, 東京大学社会科学研究所附属社会調査データアーカイブ研究センター SSJ データアーカイブから上記個票データの提供を受けている。『2016 年度中小企業労働事情実態調査』の詳細は, 以下の通りである。

- ・調査対象：従業員 300 人以下の事業所（卸売業は 100 人以下, 小売業は 50 人以下, サービス業は 100 人以下）。
- ・調査対象：40,846 事業所。有効回答数 18,873 事業所（回収率 46.2%）。
- ・調査時点：2016 年 7 月 1 日。
- ・調査地域：全国（福島県, 栃木県, 静岡県, 福井県, 大分県を除く）。
- ・標本抽出：『2014 年経済センサス基礎調査』に基づき, 従業員 300 人未満の民営事業所数（農業, 林業, 漁業を除く）に応じて, 都道府県ごとに数を割り振り, また業種別・従業員規模別の抽出比率を用いて抽出。

表1 全国と愛媛県の企業数 (2016年)

	小企業		中企業		大企業		合計	
全国	3,048,390	84.9%	529,786	14.8%	11,157	0.3%	3,589,333	100.0%
愛媛県	37,666	86.4%	5,834	13.4%	77	0.2%	43,577	100.0%
東京都	336,759	80.6%	76,649	18.3%	4,580	1.1%	417,988	100.0%

出所：経済産業省中小企業庁（2018b）から筆者作成。

表2 全国と愛媛県の非正規含む従業員数 (2016年)

	小企業		中企業		大企業		合計	
全国	10,437,271	22.3%	21,763,761	46.5%	14,588,963	31.2%	46,789,995	100.0%
愛媛県	129,007	32.5%	212,256	53.5%	55,249	13.9%	396,512	100.0%
東京都	1,167,447	8.8%	4,296,676	32.5%	7,775,085	58.7%	13,239,208	100.0%

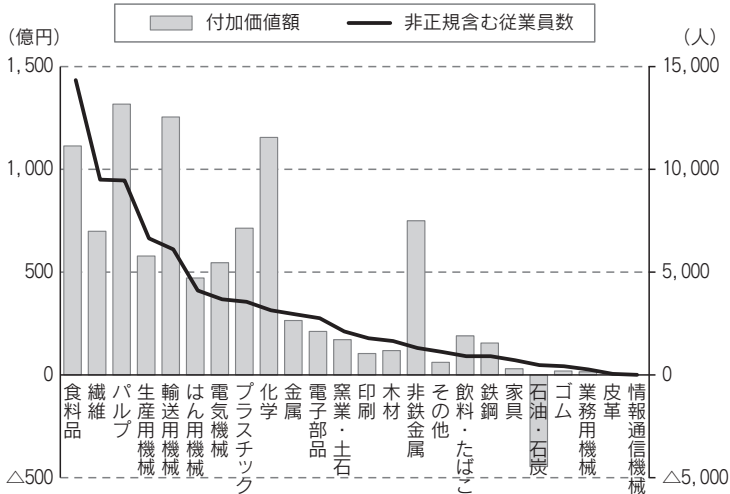
出所：経済産業省中小企業庁（2018c）から筆者作成。

「小企業」86.4%が全国「小企業」84.9%よりも2.5ポイント高く、非正規を含む従業員数の割合からいえば愛媛県は、愛媛県「大企業」13.9%が全国「大企業」31.2%よりも17.3ポイント低い。愛媛県では中小企業が地域経済の担い手であるといえよう。

規模の小さな「小企業（Small Business）」が生産する主な生産物は、消費財が多く、①食料品、②繊維、③衣服・その他繊維製品、④木工・家具、⑤窯業・土石、⑥機械・金属、⑦雑貨・その他、の地場産業といわれるものである。図2に示された通り、2016年6月時点における愛媛県各地域産業の非正規含む従業員数は、食料品（14,429人）、繊維（9,560人）、パルプ（9,520人）の順で多い。また愛媛県各地域産業の付加価値額は、パルプ（1,314億円）、輸送用機械（1,255億円）、化学（1,156億円）の順で多い。食料品とパルプは、非正規含む従業員数や付加価値額において上位を占める、愛媛県の代表的な地場産業である¹⁾

図3は中小企業の「経営上の課題」を示したものである。全国中小企業の課題は、「人材不足（質の不足）」46.0%、「販売不振・受注の減少」38.1%、「同

図2 各地域産業の付加価値額と非正規含む従業員数（愛媛県・2016年）



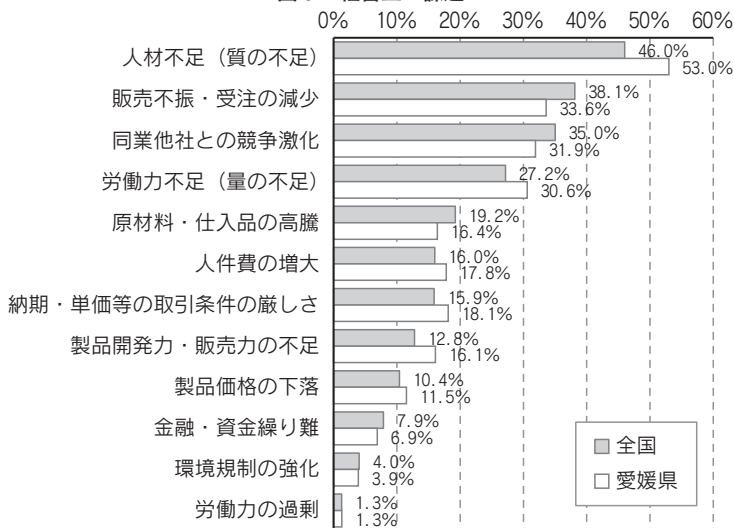
出所：統計局統計調査部（2017）から筆者作成。

業他社との競争激化」35.0%の順で多い。愛媛県中小企業の課題も、全国中小企業の課題と同じ順であるが、愛媛県中小企業の課題では、「人材不足（質の不足）」が突出している。

図4は、「経営上の強み」となる中小企業の内部経営資源を示したものである。全国中小企業の強みは、「顧客への納品・サービスの速さ」28.4%、「組織の機動力・柔軟性」24.3%、「製品の品質・精度の高さ」24.3%の順で多い。他方、愛媛県中小企業の強みは、「製品の品質・精度の高さ」24.7%、「技術力・製品開発力」24.4%、「製品・サービスの独自性」23.7%の順で多い。愛媛県中小企業は、全国中小企業と比べて、「顧客への納品・サービスの速さ」と「組織の機動力・柔軟性」が不足している企業が多い。

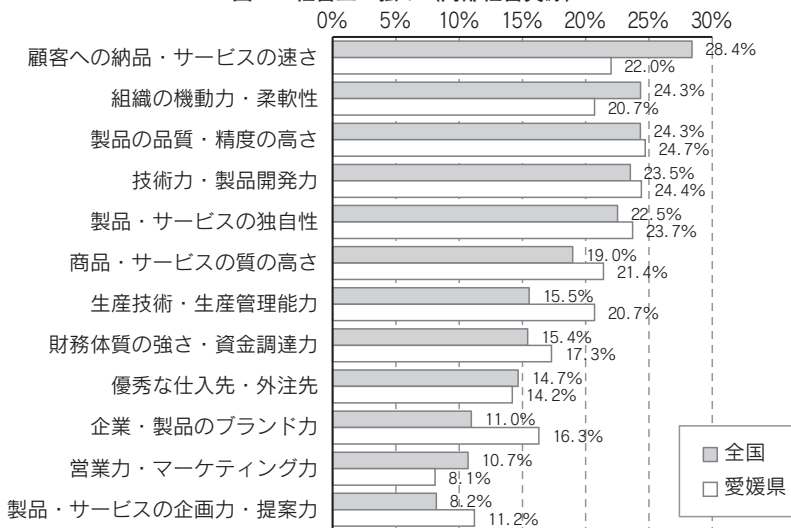
11) 愛媛県各地域産業の事業所数は、食料品（690事業所）、繊維（525事業所）、パルプ（286社）の順で多く、事業所数、非正規含む全従業員数、付加価値額から考えて、食料品、繊維、パルプが愛媛県の代表的な地場産業と捉えることもできる。

図3 経営上の課題



出所：全国中小企業団体中央会（2017）、愛媛県中小企業団体中央会（2017）から筆者作成。

図4 経営上の強み (内部経営資源)



出所：全国中小企業団体中央会（2017）、愛媛県中小企業団体中央会（2017）から筆者作成。

4.2. 経営状況良し悪しの規定要因

まず、経営状況の良し悪しと、①立地地域、②業種、③従業員属性、④労働組合の有無、⑤経営上の課題、⑥経営上の強み（内部経営資源）、⑦従業員の月平均残業時間、⑧有給休暇平均付与日数（年休付与平均日数）、⑨有給休暇平均取得日数（年休取得平均日数）、⑩女性管理職の有無について、表3の通り、整理した。表3は、分析に用いた変数の記述統計量である。

クロス分析の結果は基本属性などの変数の効果をコントロールしていないので、次に順序ロジスティック回帰分析によって経営状況の良し悪しに関する規定要因を明らかにした。表4は、順序ロジスティック回帰分析の結果である。

表3 記述統計量

	最大値	最小値	平均値	標準偏差
現在の経営状況	3	1	1.841	0.650
北海道・東北※	1	0	0.181	0.393
関東・甲信※	1	0	0.211	0.415
北陸※	1	0	0.080	0.277
東海※	1	0	0.098	0.303
近畿※	1	0	0.111	0.321
中国※	1	0	0.119	0.330
四国※	1	0	0.049	0.221
九州・沖縄※	1	0	0.152	0.312
食料品、飲料・たばこ・飼料製造業※	1	0	0.075	0.259
繊維工業※	1	0	0.036	0.190
木材・木製品、家具・装備品製造業※	1	0	0.038	0.194
印刷・同関連業※	1	0	0.041	0.199
窯業・土石製品製造業※	1	0	0.058	0.235
化学工業、石油・石炭製品、ゴム製品製造業※	1	0	0.013	0.117
鉄鋼業、非鉄金属、金属製品製造業※	1	0	0.112	0.322
生産用・業務用・電気・情報通信・輸送用機械器具製造業※	1	0	0.053	0.227
パルプ・紙・紙加工品、プラスチック製品、なめし革・同製品・毛皮、その他の製造業※	1	0	0.046	0.213
情報通信業※	1	0	0.016	0.126
運輸業※	1	0	0.053	0.223
総合工事業※	1	0	0.071	0.251
職別工事業※	1	0	0.044	0.205

設備工事業※	1	0	0.066	0.243
卸売業※	1	0	0.099	0.300
小売業※	1	0	0.072	0.258
対事業所サービス業※	1	0	0.065	0.243
対個人サービス業※	1	0	0.040	0.197
男性従業員数	756	0	26.101	35.663
女性従業員数	512	0	11.274	21.740
労働組合の有無※	1	0	0.074	0.264
労働力不足（量の不足）※	1	0	0.273	0.443
人材不足（質の不足）※	1	0	0.473	0.499
労働力の過剰※	1	0	0.013	0.114
人件費の増大※	1	0	0.161	0.367
販売不振・受注の減少※	1	0	0.369	0.483
製品開発力・販売力の不足※	1	0	0.131	0.340
同業他社との競争激化※	1	0	0.351	0.477
原材料・仕入品の高騰※	1	0	0.184	0.386
製品価格の下落※	1	0	0.104	0.310
納期・単価等の取引条件の厳しさ※	1	0	0.161	0.371
金融・資金繰り難※	1	0	0.073	0.260
環境規制の強化※	1	0	0.041	0.199
製品・サービスの独自性※	1	0	0.217	0.413
技術力・製品開発力※	1	0	0.230	0.420
生産技術・生産管理能力※	1	0	0.157	0.366
営業力・マーケティング力※	1	0	0.107	0.310
製品・サービスの企画力・提案力※	1	0	0.082	0.277
製品の品質・精度の高さ※	1	0	0.246	0.433
顧客への納品・サービスの速さ※	1	0	0.276	0.448
企業・製品のブランド力※	1	0	0.111	0.313
財務体質の強さ・資金調達力※	1	0	0.164	0.369
優秀な仕入先・外注先※	1	0	0.141	0.347
商品・サービスの質の高さ※	1	0	0.179	0.384
組織の機動力・柔軟性※	1	0	0.241	0.426
従業員の月平均残業時間※	160	0	12.382	13.852
有給休暇平均付与日数※	40	1	15.598	5.185
有給休暇平均取得日数※	40	0	7.317	4.490
女性管理職の有無※	1	0	0.363	0.481

出所：全国中小企業団体中央会（2017）

注1：サンプルサイズは14,809。

注2：※はダミー変数。

被説明変数は、経営状況の良し悪しである。説明変数は、①立地地域、②業種、③従業員属性、④労働組合の有無、⑤経営上の課題、⑥経営上の強み（内部経営資源）、⑦従業員の月平均残業時間、⑧有給休暇平均付与日数（年休付与と平均日数）、⑨有給休暇平均取得日数（年休取得平均日数）、⑩女性管理職の有無である。コントロール変数として、労働環境に関する変数を投入した。

表 4 順序ロジスティック回帰分析の結果（従属変数：現在の経営状況）

	偏回帰係数	標準誤差
北海道・東北	0.054	0.054
（関東・甲信）		
北陸	-0.011	0.070
東海	-0.006	0.065
近畿	-0.026	0.062
中国	0.089	0.061
四国	0.161	0.084
九州・沖縄	0.138	0.057 *
食料品、飲料・たばこ・飼料製造業	0.410	0.085 **
繊維工業	0.169	0.105
木材・木製品、家具・装備品製造業	0.415	0.100 **
印刷・同関連業	0.181	0.099
窯業・土石製品製造業	-0.097	0.089
化学工業、石油・石炭製品、ゴム製品製造業	0.209	0.152
（鉄鋼業、非鉄金属、金属製品製造業）		
生産用・業務用・電気・情報通信・輸送用機械器具製造業	0.208	0.089 *
パルプ・紙・紙加工品、プラスチック製品、なめし革・同製品・毛皮、その他の製造業	0.235	0.093 *
情報通信業	0.235	0.142
運輸業	0.032	0.095
総合工事業	0.376	0.084 **
職別工事業	0.253	0.096 **
設備工事業	0.343	0.086 **
卸売業	0.146	0.080
小売業	0.034	0.088
対事業所サービス業	0.217	0.087 *
対個人サービス業	0.006	0.105
男性従業員数	0.001	0.001
女性従業員数	0.003	0.001 **

労働組合の有無	0.056	0.067
労働力不足（量の不足）	-0.023	0.043
人材不足（質の不足）	-0.110	0.038 **
労働力の過剰	-0.462	0.151 **
人件費の増大	-0.461	0.048 **
販売不振・受注の減少	-1.868	0.043 **
製品開発力・販売力の不足	-0.077	0.053
同業他社との競争激化	-0.343	0.039 **
原材料・仕入品の高騰	-0.207	0.047 **
製品価格の下落	-0.588	0.058 **
納期・単価等の取引条件の厳しさ	-0.254	0.049 **
金融・資金繰り難	-0.877	0.069 **
環境規制の強化	0.081	0.086
製品・サービスの独自性	0.376	0.044 **
技術力・製品開発力	0.355	0.044 **
生産技術・生産管理能力	0.252	0.050 **
営業力・マーケティング力	0.563	0.056 **
製品・サービスの企画力・提案力	0.434	0.063 **
製品の品質・精度の高さ	0.295	0.043 **
顧客への納品・サービスの速さ	0.284	0.041 **
企業・製品のブランド力	0.219	0.057 **
財務体質の強さ・資金調達力	0.266	0.048 **
優秀な仕入先・外注先	0.366	0.051 **
商品・サービスの質の高さ	0.204	0.047 **
組織の機動力・柔軟性	0.290	0.042 **
従業員の月平均残業時間	0.006	0.001 **
有給休暇平均付与日数	0.003	0.004
有給休暇平均取得日数	-0.002	0.004
女性管理職の有無	-0.001	0.035
定数項 現在の経営状況 1（悪い）	1.106	0.105 **
現在の経営状況 2（変わらない）	-2.002	0.106 **
-2 対数尤度	25,330.079	
自由度	55	
カイ二乗値	3,418.521	
Cox-Snell	0.206	
Nagelkerke	0.241	
McFadden	0.119	

出所：全国中小企業団体中央会（2017）から筆者推計。

注1：*は10%水準，**は5%水準で有意な結果を示している。

注2：二次分析にあたり，東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センター SSJ データアーカイブから上記個票データの提供を受けている。

表4より、①立地地域、②業種、③従業員属性、④労働組合の有無、⑤経営上の課題、⑥経営上の強み（内部経営資源）、⑦従業員の月平均残業時間、⑧有給休暇平均付与日数（年休付与平均日数）、⑨有給休暇平均取得日数（年休取得平均日数）、⑩女性管理職の有無と、経営状況の良し悪しについて、順序ロジスティック回帰分析の結果から検討する。①立地地域は、「九州・沖縄」に立地していれば、（関東・甲信よりも）経営状況が良い¹²⁾ ②業種は、「食料品、飲料・たばこ・飼料製造業」、「木材・木製品、家具・装備品製造業」、「生産用・業務用・電気・情報通信・輸送用機械器具製造業」、「パルプ・紙・紙加工品、プラスチック製品、なめし革・同製品・毛皮、その他の製造業」、「総合工事業」、「職別工事業」、「対事業所サービス業」であれば、（鉄鋼業、非鉄金属、金属製品製造業よりも）経営状況が良い。③従業員属性は、「女性従業員数」が多いほど、経営状況が良い。④労働組合の有無は、経営状況の良し悪しと関係がない。

⑤経営上の課題は、「人材不足（質の不足）」、「労働力の過剰」、「人件費の増大」、「販売不振・受注の減少」、「同業他社との競争激化」、「原材料・仕入品の高騰」、「製品価格の下落」、「納期・単価等の取引条件の厳しさ」、「金融・資金繰り難」に課題を抱えていれば、経営状況が悪い。⑥経営上の強み（内部経営資源）は、「製品・サービスの独自性」、「技術力・製品開発力」、「生産技術・生産管理能力」、「営業力・マーケティング力」、「製品・サービスの企画力・提案力」、「製品の品質・精度の高さ」、「顧客への納品・サービスの速さ」、「企業・製品のブランド力」、「財務体質の強さ・資金調達力」、「優秀な仕入先・外注先」、「商品・サービスの質の高さ」、「組織の機動力・柔軟性」の強みを保有していれば、経営状況が良い。

⑦従業員の月平均残業時間が多いほど、経営状況が良い。⑧有給休暇平均付与日数（年休付与平均日数）は、経営状況の良し悪しとは関係がない。⑨有給

12) 経営状況と立地地域の多重比較検定の結果、5%水準で有意差があったものは、「北陸と中国」、「北陸と九州・沖縄」、「近畿と九州・沖縄」である。

休暇平均取得日数(年休取得平均日数)は、経営状況の良し悪しと関係がない。

⑩女性管理職の有無は、経営状況の良し悪しと関係がない。

順序ロジスティック回帰分析の結果を整理すると、経営状況が悪い中小企業は、「人材不足(質の不足)」、「労働力の過剰」、「人件費の増大」、「販売不振・受注の減少」、「同業他社との競争激化」、「原材料・仕入品の高騰」、「製品価格の下落」、「納期・単価等の取引条件の厳しさ」、「金融・資金繰り難」という経営上の課題を抱えている。

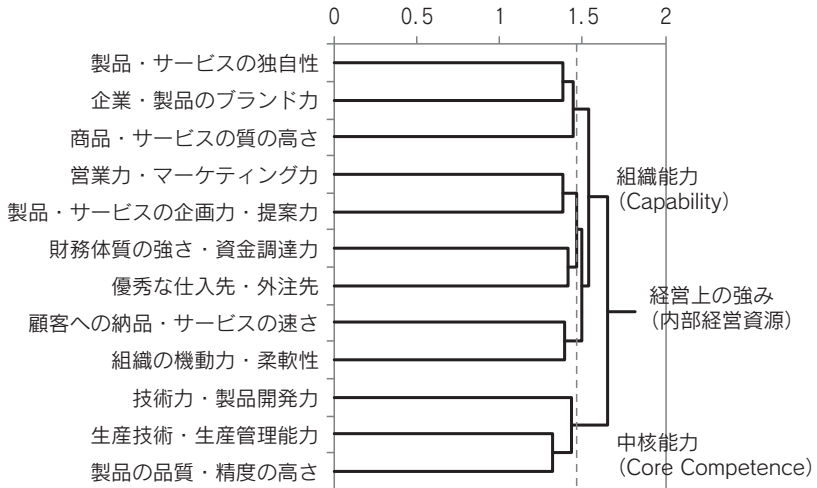
他方、経営状況の良い中小企業は、「製品・サービスの独自性」、「技術力・製品開発力」、「生産技術・生産管理能力」、「営業力・マーケティング力」、「製品・サービスの企画力・提案力」、「製品の品質・精度の高さ」、「顧客への納品・サービスの速さ」、「企業・製品のブランド力」、「財務体質の強さ・資金調達力」、「優秀な仕入先・外注先」、「商品・サービスの質の高さ」、「組織の機動力・柔軟性」という「経営上の強み」(内部経営資源)を保有していて、女性従業員数が多く、「従業員の月平均残業時間が多い」ことが明らかとなった。

5. 考察：「経営上の強み」(内部経営資源)の質的分類

経営状況が良い企業が保有している「経営上の強み」(内部経営資源)について、クラスター分析から考察する。図5に示された通り、クラスター分析の結果、経営状況が良い企業は、①中核能力(Core Competence)である「技術力・製品開発力」、「生産技術・生産管理能力」、「製品の品質・精度の高さ」と、②組織能力(Capability)である「顧客への納品・サービスの速さ」、「組織の機動力・柔軟性」、「製品・サービスの独自性」、「商品・サービスの質の高さ」、「財務体質の強さ・資金調達力」、「優秀な仕入先・外注先」、「企業・製品のブランド力」、「営業力・マーケティング力」、「製品・サービスの企画力・提案力」、「女性従業員数の多さ」(女性従業員数については、4.2節参照)が束をなし、内部経営資源を作り上げていることがわかった¹³⁾

中小企業の場合、特定の中核能力(Core Competence)や組織能力(Capability)

図5 「経営上の強み」(内部経営資源)の質的分類



出所：全国中小企業団体中央会（2017）から筆者作成。

に特化し、自社が保有していない経営資源については、他社と企業提携（Alliance）するか、他社へ外部委託（Outsourcing）するなど、他社との分業によって、市場環境の変化や顧客のニーズに対応しなければ、中小企業は事業を存続させることができないと考えられる。

6. 結 論

本研究の目的は、経営状況が良い中小企業と経営状況が悪い中小企業における内部経営資源の違いを明らかにし、中小企業が生き残るためにはどのような内部経営資源が競争力になるのかを検証することである。

13) どの中核能力（Core Competence）と、どの組織能力（Capability）を、いくつ以上保有していれば経営状況が良いかどうかは、使用したデータ『2016 年度中小企業労働事情実態調査』（全国中小企業団体中央会、2017 年）からは明らかにできなかった。どの中核能力（Core Competence）と組織能力（Capability）の種類と保有数が、経営状況の良し悪しに関係しているかどうかの検証は、今後の課題としたい。

経営状況の良い中小企業では、中核能力（Core Competence）である「技術力・製品開発力」、「生産技術・生産管理能力」、「製品の品質・精度の高さ」と、②組織能力（Capability）である「製品・サービスの独自性」、「企業・製品のブランド力」、「商品・サービスの質の高さ」、「営業力・マーケティング力」、「製品・サービスの企画力・提案力」、「財務体質の強さ・資金調達力」、「優秀な仕入先・外注先」、「顧客への納品・サービスの速さ」、「組織の機動力・柔軟性」、「女性従業員数の多さ」が束をなし、「経営上の強み」（内部経営資源）を作り上げていることが本研究ではわかった。中小企業の場合、特定の中核能力（Core Competence）や組織能力（Capability）に特化し、自社が保有していない経営資源については、他社と企業提携（Alliance）するか、他社へ外部委託（Outsourcing）するなど、他社との分業によって、市場環境の変化や顧客のニーズに対応しなければ、中小企業は事業を存続させることができないと結論付ける。

付 記

本研究は、松山大学 2017 年度特別研究所助成による成果の一部である。

参 考 文 献

- [1] 植田浩史, 松永桂子, 田中幹大, 関智宏 (2005) 「小規模製造業の存在意義と今後の役割: 大阪・兵庫地域を対象に」『調査季報』74, 27-49 頁。
- [2] 愛媛県中小企業団体中央会 (2017) 『2016 年度中小企業労働実態調査報告書: 愛媛県における中小企業の労働事情』。
- [3] 清成忠男 (1985) 『中小企業』日本経済新聞社。
- [4] 経済産業省中小企業庁 (2018a) 「2016 年中小企業の企業数・事業所数」。
- [5] 経済産業省中小企業庁 (2018b) 「市区町村別中小企業数 (民営, 非一次産業, 2016 年)」。
- [6] 経済産業省中小企業庁 (2018c) 「都道府県・大都市別企業数, 常用雇用者数, 従業者数 (民営, 非一次産業, 2016 年)」。
- [7] 椎谷福男 (2007) 『新・地場産業論』野島出版。
- [8] 全国中小企業団体中央会 (2016) 『2016 年度中小企業労働事情実態調査』。
- [9] 高橋琢磨 (2012) 『戦略の経営学: 日本を取り巻く環境変化への解』ダイヤモンド社。

- [10] 統計局統計調査部 (2017) 『2016 年経済センサス：活動調査』
- [11] Barney, J. B. (2002). Gaining and Sustaining Competitive Advantage 2nd Edition, London ; Pearson Education (ジェイ・B・バーニー (2003) 『企業戦略論 [上] [中] [下]』ダイヤモンド社).
- [12] Collis, David J., Montgomery, Cynthia A. (1998). Corporate strategy: a resource-based approach, Singapore ; Irwin/McGraw-Hill (デイビッド・J. コリス, シンシア・A. モンゴメリー (2004) 『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社).
- [13] Hamel, Gary and Prahalad, C. K. (1994). Competing for the Future, Boston : Harvard Business School Press (ゲイリー・ハメル, C. K. プラハラード (1995) 『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社).
- [14] Porter, Michael. (1980). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, New York ; Free Press (M. E. ポーター (1985) 『競争の戦略』ダイヤモンド社).
- [15] Prahalad, C. K. and Hamel, Gary. (1990). “The Core Competence of the Corporation”, Harvard Business Review, Boston : Harvard Business School Press, pp. 79-91.
- [16] Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). “Dynamic capabilities and strategic management”, Strategic Management Journal, Hoboken ; Wiley, 18 (7), pp. 509-533.