

中小企業の成長戦略と組織・組織間関係

山 倉 健 嗣

1. はじめに

あらゆる企業は変動する環境の中で存続成長していかなければならない、中小企業も例外ではない。そこで、企業の基本的方向を設定する経営戦略の重要性はますます高まっている。成長のための戦略をいかに策定し、実行していくのがきわめて重要な課題となっている。とりわけ、グローバリゼーションの急速な展開、少子高齢化の進展といった環境変化は企業が今まで当たり前と考えてきた戦略の見直しを迫っている。戦略の見直しなしに、企業の存続成長は難しく、改めて戦略の意義を問い直すこととなった。企業が他の企業と異なる差別的独自の戦略を創造できるかどうかますます重要となり、独創性をもつ戦略なしに今後の中小企業成長は考えられない。中小企業は経済成長のエンジンであるとともに雇用機会の創造、地域への貢献、自己実現の機会の提供といった多面的な役割を果たしている。そこで、独創企業を考えるためには戦略の視点からの考察が不可欠である。

中小企業は資本金、従業員といった規模の点では小規模の企業であり、資源の面で制約をもった企業とも言える。大企業と比べて量的にも、質的にも資源が不足しており、不足している資源を活用し成長を図っていく存在である。限られた資源という制約のなかで自らのもつ技術的、組織的強みを生かし、環境の中で生き残っていく。

中小企業にも多様なものが含まれる。大企業に従属する存在ではなく、自律的に行動する存在としての中小企業に注目する。また、新しい製品やサービス、事業システムを創造する企業に焦点を当てる。中小企業に独創性があるとは一概に言えないからである。したがって、ここで、取り上げるのは常に成長をもとめ、独創的であろうとし、社会に積極的に貢献する企業である。こうした企業を取り上げることを通じ、今後の成長戦略への指針が与えられるものと考えられる。

2. 独創企業とは

独創企業とはどういう存在かについて考えてみる。企業が独創的であるのは今までとは違うことをすることと考えられる。従来当たり前であることを改めて問い直すことである。それとともに他とは違うことをすることである。その意味で独創は反省であり、差別化である。自らの居場所を問い直し、居場所を変更していくことは独創につながる。

独創的中小企業の条件についてはさまざまな見解がある。その一つに、植田氏の見解がある。次の5つの条件を挙げている①主体となる中小企業自身が危機感を強く持ち自らを変えていく努力を積み重ねていくこと。②経済環境の変化をリアルに見つめ、自社がどういった形で対峙していくかを冷静に判断していること。③自立的な事業展開を強く意識していること。④中小企業の中小企業としての社会性を強く意識

し、それをアピールしていくこと。⑤自社に不足している点を自覚し、外部の資源を有効に活用していること(植田, 2004年)。

加護野氏の研究によれば、優れた経営を行っている中堅企業の五つの共通点をあげる。①規模は小さくても大きな夢を描いている。②他社の気づかない領域に目をつけている。③独自のプロセスを構築する。④実践を通じ組織の学習能力を高めている。⑤小さなことを徹底する風土をつくっている(加護野, 2005年)

ベンチャー企業から大企業に発展したスーパースター型の代表的な企業がソニーである。ソニーの創業者、井深大(いぶか まさる: ファウンダー・最高相談役)が起草した「東京通信工業株式会社設立趣意書」では壮大な夢の実現を目指すのが企業と考え、創業者の掲げるビジョンが創造性には不可欠である。何のために企業を創立したのかは企業の成長にとって重要なことである。しかも、そのビジョンや精神を従業員に定着していくためには文書化が不可欠である。

独創企業を考える際の軸として何が独創的か、認識される変化がどのぐらいの程度かをあげることができる。それは、内容と変化の度合いを考慮することで、独創性を考えることである。内容としては、製品、サービス、事業システム、組織などが考えられ、変化の度合いとしては漸進的变化、画期的変化、全面的な転換が考えられる。

独創企業を考えるためには、企業が何をするのか、誰が行うのか、いかに行うのかを考えることが重要である。成長戦略の観点からは企業が「何を」(what) 行うのかを中心とし、「誰が」(who), 「いかに」(how) を考察することとしたい。

3. 成長戦略の考え方

中小企業が成長するためには戦略策定がきわめて重要である。そこで、成長のための戦略、つまり、成長戦略が必要である。他の企業と異

なる独自の戦略こそ成長にとって不可欠である。

経営戦略は「企業の将来像とそれを達成するための道筋」として定義することができる。企業が「どうありたいか」「いかにしてたどりつくか」を決めることであり、企業の存在意義を明らかにし、そのための道筋を決定することである(青島・加藤, 2003年)。

言い換えれば、責任を持って企業の将来像を描き、将来像を実現するための筋の良い長期的なシナリオを作ることであり、企業経営の成否を大きく左右するものである。戦略とは、時間的にも空間的にも、戦術よりも広い領域をとらえたものでもあり、企業経営に関する「地図」である。企業にとって、きわめて重要な決定であり、立ち止まって考えることである。企業がどこまでを自社の範囲として行っていくのかが重要である(ミンツバーグ, 1999年)。

企業の経営戦略は環境の中で自らの基本的方向を定め、それに対して資源配分を重点的にを行い、競争優位を形成・展開することである。そこで、何を事業とするのか、事業の組み合わせをいかに行うのか、いかに競争優位を獲得していくのかが戦略形成の重要な課題である。

企業が戦略を策定するためにはまず、クリティカルな環境要因を知ることが必要である。外から見る戦略論である。まず、独創戦略を立てるためには競争相手を知ることが重要である。企業は特定の産業において他企業との競争の中におかれている。この競争状況において優位性を形成し、維持していくのかは重要な戦略論の課題である。これは企業間格差の原因を探ることにもつながる。この課題はポーターによって競争戦略論として展開されてきた。ポーターは産業に関する競争状況の分析を重視し、既存産業内の企業間競争、潜在的競争相手の参入障壁、供給業者との力関係、買手との力関係、代替品の圧力といった五つの競争勢力に対していかに企業が有利な位置を築くかを分析している(ポーター, 1985年)。その意味で競争

分析が企業にとっての優位をもたらす出発点と考えていた。外から見た戦略論と言える。競争分析のみで、環境分析は終わらない。誰が顧客であるのかの分析も不可欠である。企業の成長にとって、顧客の求める価値を満足することは重要であり、顧客価値の追求は必要となる。そこで、顧客のニーズだけでなく、顧客の未充足ニーズの把握も重要である。顕在的であれ、潜在的であれ、顧客のニーズに合った戦略を組み立てることが大事である。しかし、顧客のニーズに適合するだけでは十分でなく、顧客のニーズを先取りしていく積極的対応も求められている。その意味で、独創的であるためには、今の顧客のニーズに合わせるのではなく、顧客のニーズを創造していくことが必要であり、独創企業にはそのための取り組みが行われていると思われる。

独創的であるためには単に外部環境に適用するだけではなく、独創の源泉や先導的顧客との適切な関係を能動的に構築することが必要である。その意味で環境は創造されるのである。環境を主体的にどう見るのか、どう捉えるのか、の違いが独創性の違いをもたらす。経営者が環境を脅威と見るのか、機会とみるのかの環境認識の違いが戦略の違いをもたらすと言える。客観的に見れば、同じように見える環境も経営者の認識の違いにより再解釈されるのである。経営者の環境の能動的創造がビジネスチャンスを生み出し、従来の業界には存在しなかった製品やサービス、事業システムを創出するのである。

しかし環境の中で有利なポジションを構築することだけで競争優位が形成、維持されるわけではない。企業の内なる要因に注目することが必要である。企業の競争優位の源泉に関して新たな見方を提示したのが資源ベースの戦略論である。このアプローチでは企業活動に必要な経営資源の保有と蓄積に注目し、とりわけ、企業にとっての特有の (firm-specific) 差別的な経営資源、企業の競争力の源泉としての資源・能

力、未利用資源の活用 (E. Penrose), カネを出しても買えないことが多い (したがって、自分でつくるしかない)・つくるのに時間がかかる・複数の製品や分野で同時多重利用ができるといった特徴を持つ見えざる資産 (伊丹) に焦点を当てる (伊丹, 2003 年)。その議論の延長にあるのが VRIO 分析である。この分析では企業を経営資源の束としてとらえ、資源のうち、環境適応によって価値ある、他企業にない独自性をもつ、代替不可能な、他からは模倣することがむずかしい経営資源や能力を重視している。こうした経営資源・能力の保有や蓄積が企業の競争優位や独自性をもたらすと考えるのである。VRIO 分析では次の問いに基づき競争優位をもたらすかどうかの判断を行う。

1. 経済価値に関する問い (Value)

その企業の保有する経営資源やケイパビリティは、その企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするか。

2. 希少性に関する問い (Rarity)

その経営資源を現在コントロールしているのは、ごく少数の競合企業だろうか。

3. 模倣困難性に関する問い (Imitability)

その経営資源を保有していない企業は、その経営資源を獲得あるいは開発する際にコスト上の不利に直面するだろうか。

4. 組織に関する問い (Organization)

企業が保有する、価値があり稀少で模倣コストの大きい経営資源を活用するために、組織的な方針や手続きが整っているだろうか (バーニー, 2003 年)。

資源アプローチに立てば企業の独自性、独創戦略の形成は業界における有利なポジションを占めるというよりも企業が時間をかけて蓄積してきた経営資源をもっているか、蓄積するかである。とりわけ、他の企業にとって、模倣することも難しい、模倣をするにはコストがかかる経営資源を持つこと、蓄積することが重要となる。したがって、中小企業が持つ技術力やブランド力、経営力を長期的な視点に立ち、蓄

積していく努力が独創性にとって不可欠と言える。中小企業は資源の上での制約もあり、資源を集中的に重点的に投入することが必要である。とりわけ、中小企業の経営者の先見力に基づく意図的な絞り込んだ経営資源の蓄積があって、初めて、独創性の実現も可能となる。その意味で、製品の基底にある技術力、ブランド力、経営力が重要である。こうした、資源・能力はコア・コンピタンスとも呼ばれ、他との競争に勝っていくためには製品をめぐる競争に勝つのではなく、コンピタンスをめぐる競争に勝つことが必要である。そこで、顧客にとって、価値があり、競争相手が模倣することが難しいコンピタンスを保有し、蓄積していくことがますます重要となる。成長戦略を形成し、実現していくためには環境をきちんと把握するとともにそれにもまして企業にとって特有の経営資源の蓄積と活用が必要とされる。

4. 組織と成長戦略

企業の独創性は所属している業界ごとに異なっているが、製品、サービスが従来の製品やサービスと比べてどの程度画期的であるのか、改善が行われているのかが重要である。独創性がどのようにもたらされるのかについては様々な意見があるが、人および組織の重要性は無視できない。企業にとって、価値があり、模倣することが難しい経営資源を蓄積できるかどうか独創性にとって必要であるが、こうした経営資源の保有や蓄積のためには、それを生み出す組織、人と人のネットワークが重要である。中小企業の場合独創性の担い手が経営者であることが多い。確かに優れた技術者が経営者であるように経営者次第であるが、経営者の決定や行動も組織という場で行われることも無視できない。

組織は目的を達成するための人間の協働システムであり、主体的意思をもった存在である。成長戦略を明らかにするためには、組織を知ることがきわめて重要である(山倉, 2007年)。

従来の成長戦略論では、「環境に対し、経営資源を適合させる」という考え方をとっている。環境と資源との適合の観点から戦略を明らかにしている。しかし、独創企業の場合には環境分析により、強力な競争相手がいるといった脅威が存在したにもかかわらず、またその事業分野に進出するために必要とされる経営資源の蓄積において十分ではないにもかかわらず、独創的な戦略を生み出す場合がある。また顧客のニーズが明らかでないにもかかわらず、そのための資源が十分でない場合でも独創的な戦略を生み出す場合がある。脅威をチャンスに変え、弱みを強みに変える戦略がこれである。

こうした極端な例を明らかにするためには、環境をどう解釈するか、経営資源をどう評価するのかについての組織の仕組みや癖、考え方などについて知ることが必要である。

組織はまず目的を達成するためにメンバーの仕事を分担し、分担した仕事の間の調整を行なっていかなければならない。そこで組織は分化と統合の仕組み(構造)としてとらえることができる。しかし、組織がどのような部門から構成され、部門がいかに配置されているのかを明らかにしただけでは組織の一側面を解明したに過ぎない。組織を解明するためには、メンバー間あるいは部門間の情報の流れがいかに形成・展開されるのかにも注目しなければならない。組織の根本にはコミュニケーションがあるのであり、組織における情報伝達、意思伝達に注目することが重要である。組織を構成するメンバーは多様なものの考え方や価値観をもつ存在である。変動する環境の中で人々の協働を確保していくためには、メンバー間で共有された価値や思考様式に注目することが必要である。いわばメンバー間で暗黙のうちに認められた思考様式や価値、基本前提(組織文化)に焦点をあてなければならない。また、組織は利害の異なるメンバーから成る連合体でもある。組織において利害対立は常にあり、それをいかに調整していくのが重要になる。パワーを中核概

念として組織をとらえることが必要となる。

中小企業が独創的製品、サービス、事業システムを展開する場合、企業の内外の関係者の利害が錯綜し、鋭く対立することがある。しかも戦略的課題が重要であればあるほど当事者間の利害対立は激しく、その解決をいかに図って行くのかが重要である。そこで、パワーをキーコンセプトとして独創企業の経営戦略を考えることが求められる。独創性を発揮するためにはパワーマネジメントこそ重要である。今までの成長戦略ではパワーを中心に議論が展開されることはなかった。企業の現実を知る者にとって誰が支配しているのか、誰がパワーをもつのか、パワーはいかに配分されているのか、どの利害が貫徹し、利害対立がどのように解決されていくのかに注目することが重要である（フェファー、2008年）。

パワーとは他の抵抗を排してまでも自らの意志を貫き通す能力であり、自らの欲しないことを他から課せられない能力である。組織においてパワーは利害対立のある状況においてそれに対処するために行使される。パワーを行行使するためには組織における自らのパワーの源泉を見極めることが重要である。組織という場においてなぜパワーをもつのかをさぐっていかなければならない。まず不確実性への対処の観点からパワーの源泉を明らかにすることができる。それに加えてメンバーの組織の中の構造的ポジションを考慮したパワーの源泉が考えられる。メンバーがパワーを獲得、拡大するための戦略は様々である。その目的は自らの決定を合理化し、正当化すること、他からの支持を獲得し反対を沈静化することである。

中小企業が成長戦略を展開するためにはパワーの行使を通じていかに戦略案の支持を獲得していくのかが問題となる。経営者の重要な役割は、組織内外におけるパワーマネジメントであり、企業に課せられる戦略的課題に適切に対処できる部門や人にパワーを配置することである。自らの保身のためにパワーの配置を行うの

ではなく、戦略的課題を処理できる能力を持った部門にパワーを配置することこそ重要になる。そのためには経営者は自らのパワーベースをはっきりと認識し、それを有効に利用しなければならない。経営者によるパワーシフトが独創企業にとっても必要である。

また、シェンクが主張するように、戦略決定におけるコンフリクトとその解決は重要であり、戦略決定を改善するための手法に注目することが必要である（シェンク、1998年）。その手法が、天の邪鬼の方法（Devil's Advocate）である。天の邪鬼とは、ことさら異を唱える人のことをいう。戦略決定における異論や異質性の重視である。しかし、戦略決定は大変組織にとって重要で複雑、かつコンフリクトを内に含む決定であるとすれば、むしろコンフリクトは回避されるのではなく、それを直視しつつ、従来の意見を問い直す意味でも重要であろう。

5. 実行する戦略

戦略は形成されるだけでは十分でない。それをいかに実行していくのか、戦略へのコミットメントをいかにつくりあげていくのかは、もう一つの課題として浮かび上がってくる。知ることと実行することは必ずしも同じではない。IBMのガースナーの改革や日産のゴーンの改革のキーコンセプトは実行やコミットメントであった。戦略は、実現されてこそ意味がある。そこで、戦略を絵に描いた餅ではなくそれを実現していくためには、いかに人々のやる気を高めコミットメントさせるのか、人々のベクトルをいかに合わせるのかは重要である。戦略を実行するためには部門の壁を崩すこと、部門横断的組織を作ることが重要であり、しかもそれをサポートするトップのあり方も重要である。戦略と適合した構造・プロセス・文化をいかに作っていくのかが重要である。

経営戦略の評価も重要となる。経営戦略は新たな業績評価システムを必要としている。それは経営戦略と業績評価との相互関連の中でマネ

ジメントシステムを構築していくことでもある。その考え方はキャプランらによって提唱されたバランス・スコアカードにまとめられている(吉川, 2001年)。従来の業績評価は財務的評価が中心であった。しかも事後的評価により行われていた。近年の企業環境の急速な変化は単なる事後的・財務的評価を超えた、事前的・総合的評価が必要となっている。そこで新たな業績評価指標が提示されており戦略やビジョンと連動したマネジメントシステムとして展開されるに至っている。バランス・スコアカードは、顧客の視点・社内業務プロセスの視点・企業変革と学習の視点・財務的視点という4つの視点から企業の業績を評価する。従来の業績評価とは異なり過去を表す財務的視点だけではなく、将来を表す顧客の視点や変革と学習の視点をあわせて評価することに意義がある。単なる財務的指標のみならず、非財務的指標を含むことによって将来の企業価値の向上や創造に貢献しようとする意味で将来のあるべき戦略やビジョンを実現するための行動指針としての意味も持っている。

経営者はバランス・スコアカードをモニターすることによって戦略やビジョンに基づき、財務的指標と非財務指標のバランス、外部の指標と内部指標のバランス、現在と将来のバランスを決定することができ、そのことを通じて企業価値をもたらす要因を識別することも可能となる。バランス・スコアカードの策定や実行のためには経営者のみならず管理者・従業員も含めた全社的な取り組みが必要とされている。業績評価にもとづき、経営戦略を改善・変革していかなければならない。

6. 連携・ネットワークを活用した成長戦略

中小企業が成長していくためには他企業や他組織との共同で戦略展開をしていくことが求められている。単に他企業からの情報の獲得にとどまらず、共同で製品、サービスを創造することが必要となっているからである。確かに、独

創性という観点からいえば他企業と共同することは自らの独自性を制約することであり、独創性を捨てることかもしれない。しかし、現在の経営課題は単に一つの企業だけの努力や能力では対応できないことがあまりに多い。そこで複数の企業間の共同を通じた創造が求められている。近年の提携やM&Aの隆盛に見られるように、他組織との関係は組織にとって戦略的課題であり、その課題に積極的に取り組んでいくことが必要である。経営戦略の独創性も他組織との関係の中で形成・変革していく(山倉, 1993年)。

連携に関する議論は、なぜ、いかに連携が形成され、実行されるのか、変化・進化していくのが主たる課題とする(山倉, 2007年)。連携の形成は、まず提携がなぜ形成されるのが問題となる。この問題については資源依存・取引コスト・学習の観点などによって取り扱われる。次に取り扱われるべき問題は連携パートナーの選択である。企業とパートナーとの資源や能力の補完性や補強性が重要であること、組織的一体化が行われやすいこと、組織間の文化的適合性が指摘されている。しかし、それ以上に重要な点は、いかにパートナーを発見するかである。この点については企業のその時点までの経験の与える影響が大きいといわれる。それとともに企業がおかれているネットワーク・場に強く影響されており、企業が埋め込まれている状況を理解することが必要である。

第二の問題は、連携のマネジメントである。連携に関するコントロールの問題として主として取り扱われ、①出資か非出資かの選択、②合弁企業への出資比率、③合弁企業のトップ・マネジメントの構成を巡る問題として論じられてきた。また連携パートナー間の文化融合の問題としても取り扱われている。それは信頼の問題とも関連している。

連携のマネジメントは学習とも関連している。参加する組織間の資源や能力による交渉力がいかに学習に影響を与えるのか、また学習が

いかに参加組織の連携へのコントロールに影響を与えるのかを考慮しなければならない。連携をマネジメントしていくためには、経営者がいかに連携にコミットメントするのか、連携を支援するのかが必要である。連携の形成・展開において、プロデュース能力（様々な組織のもつ能力や資源をまとめて一つの作品にする力）が必要である。

連携がいかに発展・進化していくのかは次の課題である。連携は製品や組織と同じようにライフサイクルがある。連携は提携の必要性を認識し、パートナーを探索し、交渉し、協定を締結し、それを実行し、展開していく過程である。それはプロセスの視点から連携を見ることである。連携の段階モデルとしてスペクマンらの研究がある。連携の進化は学習と深く結びついている。進化は連携に参加する組織が連携を通じて知識や能力を学習する過程であるからである。

また、連携と競争優位との関わりは重要である。スペクマンらの提示した連携コンピタンスである。それは連携を形成し展開するための能力であり、コア・コンピタンスと同じように組織独自の能力であり固有の優位性をもたらすとともに他からの模倣が難しい能力である。このコンピタンスを形成し、蓄積していくためには連携担当者の役割は極めて大きいものがある。中小企業は成長のために必要なすべての経営資源や能力を持っていない。そこで、外部の資源や能力を活用することが必要となり、外部とのネットワーク作りが重要である。企業の境界を超えたネットワークの形成は独創性の発揮にとって不可欠である。しばしば独創のアイデアは外からもたらされることがあるからである。そこで独創のためのネットワークは経営者の人的ネットワークの重要性とも結びついている。企業と企業との直接的ネットワークとともに第三者を介した間接的ネットワークの存在も無視できない。こうした、ネットワークの重層化によりネットワークの拡大がもたらされる。すな

わち、多様で密度の高いネットワークの存在は、中小企業の経営資源獲得の確率を高め、事業創造を容易にする。ネットワークのあり方が中小企業の活動に非常に大きな影響を与え、経営者にとってネットワークが経営資源獲得の決定要因となる

中小企業が従来になかった事業を創造するためには、事業アイデアの獲得、事業コンセプトの醸成、事業計画の作成、資金・技術の獲得、人材獲得・組織の編成が必要であり、このプロセスはネットワーキング活動と互いに関係し、事業創造の過程で情報交換のためにどのような機会を最も利用したのか、交換された情報はどのような側面でどの程度有用だったのかが重要となる（忽那・山田・明石、2002年）。

中小企業が今後成長戦略を展開し、実現していくためには、環境創造・資源蓄積・組織理解・他力活用が益々必要となる。

本研究は科学研究費基盤研究（C）課題番号：19530328の成果の一部である。

参考文献

- 青島矢一・加藤俊彦『競争戦略論』東洋経済新報社、2003年
- 伊丹敬之『経営戦略の論理』（第三版）日本経済新聞社、2003年
- 植田浩史『現代日本の中小企業』岩波書店、2004年
- 加護野忠男監修 関西生産性本部編『最強のスマールビジネス経営』ダイヤモンド社、2005年
- 忽那・山田・明石『日本のベンチャー企業』日本経済評論社、2002年
- シェンク、C. 著、山倉訳『戦略決定の本質』文真堂、1998年
- バーニー、J. 著、岡田訳『企業戦略論（上）』ダイヤモンド社、2003年
- フェファ、J. 著、奥村訳『影響力のマネジメント』東洋経済新報社、2008年
- ポーター、M. 著、土岐訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1985年
- ミンツバーグ、H. 著、齋藤訳『戦略サファリ』東洋経済新報社、1999年

山倉健嗣『組織間関係』有斐閣，1993年
山倉健嗣『新しい戦略マネジメント』同文館出版，
2007年

吉川武男『バランス・スコアカード入門』生産性
出版，2001年

[やまくら けんし 横浜国立大学経営学部教授]