

論 文

中小企業と事業構想

堀 池 敏 男

要約 バブル崩壊後の失われた20年は、日本経済の基盤を支えてきた中小企業が失われた20年でもあった。この大きな要因には経営を取り巻くパラダイムシフトに多くの中小企業が対応できなかった帰結でもあると考える。このため日本における中小企業政策とりわけて1999年における中小企業基本法の改正により、国が提示した中小企業像を確立することが中小企業にとっての存立基盤確立のための方策であり、そのために必要とされる経営革新を中心とした中小企業の体質強化のために事業構想概念の援用ができないか、また新たな中小企業の姿としてベンチャービジネスやソーシャルビジネスによる存立基盤確立の方途についての考察を行った。

キーワード 中小企業 中小企業基本法 事業構想 ベンチャービジネス
ソーシャルビジネス

目 次

- はじめに
- I 中小企業
- II 事業構想
- III 中小企業とベンチャービジネス
- IV 中小企業とソーシャルビジネス
- おわりに

はじめに

戦後日本の社会経済にとってバブル経済の崩壊は、中小企業にも大きな転換期であった。そして失われた10年、失われた20年と揶揄されるが、実は中小企

業が失われた10年であり20年であるとも断じられるのである。市場が右肩上がりで拡大する中における中小企業と右肩下がりである中小企業とは、おのずとその存立基盤確保には、差異が生じ、グローバル化、少子高齢化、IT化の環境変化の下、市場経済至上主義に基づく大競争時代の幕開けは、中小企業経営のパラダイムを急激に変化させ、その環境において過去の延長上での事業は、市場からの撤退を余儀なくされ必然的に環境変化への適切な対応が迫られる結果を招いたことは明白である。周知の事実であるが、日本における産業構造を見るに企業セクターである民間事業所数の約99%（事業所ベース）また企業ベースでは99.7%を占める中小企業が日本社会経済の盛衰に今なおその果たす役割を看過することはできない。しかしながら高度化、成熟化、グローバル化・IT化した社会経済体制においてはややもすれば、一部のエクセレント企業を除き、その存在すら看過されるに至っている多くの中小企業の存在があることもまた事実である。経営学の学問領域におけるその時代の主流を理解するには、書店の経営書販売棚において当該領域の書籍がどれだけのスペースを割いてあるかを見れば一目瞭然であるが、現在多くの書店では、戦略論やマーケティング論が中心となって中小企業論、中小企業経営論の専門書のスペースはほんのわずかとなっている。しかしながら本稿においては、中小企業の存立基盤を再度見直し日本経済の成長発展の礎となった中小企業の存続を事業構想の観点から、具体的にはイノベーションに基づく経営革新への取り組みの側面から、今後中小企業が生き残るためのひとつの考え方を提示することが本稿の目的である。このため本稿における考察の観点は、中小企業を戦後の中小企業政策の根幹を成した中小企業基本法の理念と政策体系から存立のために求められる中小企業像に迫り、そしてそれらを受けて中小企業において取り組むべき事業構想（当該中小企業の存立基盤の確立に関わる構想）についての考察を行うことにより、中小企業の活性化を図り存立基盤を確固たるものとし、

もって日本経済の成長発展に資するための一助となればと考えている。

I 中小企業

中小企業の実像を捉えるにあつたつての認識として、環境の変化に適切に対応を果たし成長発展を続ける中小企業が多数存在する反面、何らかの理由で市場からの撤退を余儀なくされた中小企業の存在と二極分化した現状把握は欠かせない。このため国の中小企業政策を理解することにより、国が求める中小企業のあり方を実現することにより存立基盤が確立される側面があるからである。その理由は、中小企業政策の行き着く先は、戦後一貫して、税制、金融、補助金であり、政策目的達成のために国が果たすべき役割としてのお約束事になっており、その限りにおいてのみ支援が実施されてきたが故である。そこで政策の基本となる理念や政策体系を定めた中小企業基本法を考察したい。

1 中小企業基本法

「中小企業基本法」(以下基本法という)については拙著「事業構想と法」¹⁾に論述しており屋上屋を重ねる観があるが、本稿における重要な考察テーマでもあり一部のフレーズについて加筆修正の上論述したい。

「基本法」は平成11年12月に36年ぶりに抜本的に改正された法律であるが、昭和38年制定時の理念政策体系などについて確認すると、その時期における中小企業を一律に社会的経済的弱者と認識し、大企業との相対的比較において存在する生産性、賃金、資本装備率などの格差の解消を行うことにより、中小企業の成長発展を促進し、存立基盤を確保することを政策目的としていた。いわゆる「二重構造論」に基づく、日本産業構造における、二重構造の解消を目指

1) 拙著「事業構想と法」京都学園大学経営学部論集第16巻第1号(2006年7月)

した政策と理解される。

なお「二重構造論」の理解については多くの知見があり、「二重構造論」はひとつの仮説であり、概念の定義は、法政大学名誉教授清成忠男氏の「低賃金基盤に基づいて大企業が中小企業を温存、利用して資本蓄積を行う関係が軸となり、経済が再生産される構造」と理解したい。²⁾

このため基本法においては、基本理念を「企業間における生産性などの諸格差是正」と見据え、政策体系としての「中小企業構造の高度化（生産性の向上）」「事業活動の不利の補正（取引条件の向上）」などの実現を主眼とした法体系が成立していたのである。このことは大企業と中小企業の格差を是正し、結果的に格差の縮小あるいは格差の解消を図るために、中小企業における生産性の向上を目指し、具体的な方策として設備の近代化、技術の向上、経営管理の適正化、事業の共同化などを図る一方取引条件の向上では、過度の競争の防止、下請取引の適正化、事業活動の機会確保などを目指したものと理解できる。

もちろんその理念の実現のため機能した実体法としての法律が「中小企業近代化促進法」（以下「近促法」と言う。）であったことは言うまでもない。「近促法」においては、「①事業活動の相当部分が中小企業者によって行われており、かつ、経済政策上特に近代化を図らねばならない業種を政令で指定し、指定業種ごとに、その業種に属する中小企業について近代化計画を策定する。②近代化計画には、目標年度における品質、生産費、適正生産規模などの近代化の目標を設けるほか、必要に応じ、設備の近代化、経営管理の合理化の目標を達成するための必要な事項を定める。③近代化計画の円滑な実施のため必要があるときは、主務大臣は、中小企業に対して勧告することが出来る。④近代化計画を実施するため設備の近代化等のための資金の確保、合併・共同出資等を促進

2) 清成忠男著『日本中小企業政策史』（2009年 有斐閣）p71

するための課税特例措置，設備近代化割り増し償却制度の創設等，税制上の優遇措置および事業転換などの総合的な助成を行う³⁾こととした。この当時の法による近代化に対する考え方は，前近代的な業種（業界）に対して，業種（業界）全体の近代化を図る点に政策目的が置かれていたことがわかる。

以上概観したが，当時の政策において明らかなことは，設備の近代化や近代的なマネジメント手法の導入やそのための金融，税制，補助金面からの支援であり，日本社会経済にはロールモデルとなるフロントランナーが存在し，中小企業は遅ればせながらそれらにキャッチアップすることにより，政策目的が達成された時代であった。端的な言葉で言えば中小企業は成長発展する日本社会経済という御神輿に乗っかるだけで共存共栄が図れた時代であった。

その後，平成11年12月に「基本法」は改正に至り，実体法としての「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律（平成11年 法18）」（以下「新事業活動促進法」と言う。）が「中小企業経営革新支援法（平成11年 法18）」（以下「経営革新支援法」という。）の改正により全体の成立を見るのである。

2 基本法改正の経緯について

「基本法」が改正されるにあたっては，平成11年9月に「中小企業政策審議会答申」（以下「答申」という）があり概観したい。

「答申」は第一部「21世紀を展望した中小企業政策の基本的考え方」第二部「具体的政策の方向」第三部「中小企業政策の対象と政策実施体制」の三部から構成されており「21世紀に向けた新たな中小企業政策のあり方」が副題となっている。そして一部では「中小企業を取り巻く環境の変化」を「マクロ経済環境の変化，価値観ライフスタイルの変化，グローバル化の進展と産

3) 中小企業庁編「中小企業庁25年史」

業構造の変化，企業間関係の変化，産業集積の変容及び流通構造の変化」と捉え「21世紀初頭のわが国経済社会の展望」を「不確実性の増大，多様性と創造性の重要性の増大，少子高齢化の進展と環境・エネルギー制約の増大，情報化の進展」と認識し，「環境変化のなかでの中小企業の動向」においては「事業所数・企業所数の減少」「中小企業の多様性の増大」について論述されている。特に「中小企業の多様性の増大」のなかにおいて，中小企業について所得水準の向上，生活水準の向上により「中小企業と大企業の格差は依然として存在はするものの，格差の実態の意味を変容させている。」と総括している。以上の基本的な考え方を踏まえて基本法は改正されたが，その概要について見てみたい。

改正された「基本法」は基本理念に「独立した中小企業の多様で活力ある成長発展」を掲げ，中小企業に期待される役割を①新たな産業の創出②市場競争の促進③就業機会の増大④地域経済活性化と規定した上で，政策体系として①経営革新②創業の促進（自ら頑張る企業の支援）③経営基盤強化（経営資源の充実）④環境激変への適応円滑化（セーフティネットの整備）を掲げている。

そこで「基本法」の理念，政策体系実現のため制定された実体法として平成17年6月に成立した「新事業活動促進法」について述べたい。この法律については「経営革新法」を改正することにより成立した法律ではあるが，「経営革新法」に加え，従来から存する実体法である「新事業創出促進法（平成10年法150）」「中小企業の創造的・事業活動の促進に関する臨時措置法（平成7年法47）」の三本の法律を整理統合一本化して出来上がった法律である。「新事業活動促進法」は創業・経営革新・新連携に対して既存予算の整理統合を図り重点的配分を行うことにより，予算実行面で効率の向上を図ること，中小企業金融などの円滑化・充実を図り，関連税制の整備拡充などを行うことを内容としたものである。

以上論述してきたが、改正前「基本法」では、中小企業をひとつのクラスターとして捉え、中小企業全体の底上げを政策目的としたものとは、大きな差異が生じており、いわゆるがんばる中小企業には支援を行うが、旧態依然とした経営に取り組む中小企業は淘汰され、市場原理における当然の帰結により市場から退出してくださいと、個々の中小企業の自助努力を強く求めるものとなったことは特筆に価する。

この点が明確となった中小企業政策の典型が、地域資源活用、農商工連携の推進であるが、およそこの失われた10年から20年の間に、このような取り組みに関わるだけのパワーのある中小企業が、どれだけあるのかについて、政策効果について検証すれば明らかであろう。このため近々には、中小企業の経営革新、事業再生、事業承継、海外展開、生産性向上、活性化などなど、個々の中小企業の取り組み努力により達成が可能となる施策への取り組みに注力されていることは、周知の事実である。

このように近々の施策を見ても、中小企業における経営革新への取組が不可欠となり、その取組への姿勢、認識の有無が存立基盤へ少なからず影響を及ぼすこととなるのである。

このため金融、税制、補助金の支援を活用するためには、イノベーションによる経営革新を推進するために基盤として横たわる事業構想を行い、自立自助努力を図ることが、これからの中小企業にとって、最大の課題となることは明白である。

この様に国の政策面（国が見据えたあるべき中小企業像を確立するために中小企業がなすべきこと）から中小企業を捉えると、中小企業に求められるイノベーションを踏まえた経営革新への取組みが、なぜ必要不可欠となったかについての理解が進む反面、今なお社会的弱者の側面を持つ多くの中小企業が足並みをそろえて取り組むことが可能な政策か否かについては、現実に横たわる解決

すべき、大きな中小企業問題として捉えるべき責務が今なお国には存すると思料するものである。この点については、中小企業がイノベーションに基づく経営革新に取り組む際の隘路を如何に解消するかについて、事業構想の観点から論述したい。

なお中小企業の定義については「基本法」の定めにより、資本金と従業員数によるものとした。ちなみに製造業その他の業種では、資本金3億円以下従業員300人以下、卸売業では1億円以下100人以下、小売業では5千万円以下50人以下、サービス業では5千万円100人以下とする。

II 事業構想

国の中小企業に対する基本政策の根幹を成す「基本法」の理念政策体系を見ても従来の経営の延長上での経営では、事業存立基盤の確保は困難であり、そしてそのための根底には、ハード中心（設備近代化など）からソフト中心（知識・知恵）とした、いわゆる知識創造企業への転換を求めていることは明白であろう。このために求められるものが、事業を構想する力いわゆる事業構想の概念への理解である。

事業構想の概念研究については、あらゆる学問領域から学際的に取り込まれているが、本稿では中小企業への事業構想概念の適合性を明らかにすることをひとつの目的としており、事業構想概念については、拙著「事業構想に関する一考察」⁴⁾を参照されたいが、事業構想を「事業の存立基盤を確保するための根源にかかる構想」と定義したい。

また分析にあたっては、中小企業にける事業構造について、理念を頂にして、目標・戦略・計画（戦術）・管理・業務の階層いわゆるヒエラルキーから成り

4) 拙著「事業構想に関する一考察」京都学園大学経営学部論集第20巻第1号（2010年10月）

立つと捉え、それぞれの階層における事業構想に関する考察を行うとともに、中小企業に対する事業構想の実践的に適合性を図る観点からも考察を進めたい。

なお、事業構想の邦文表記は「Business Design」としており、事業を構成するありとあらゆるステージにおける「ビジネスをデザイン」する概念とも解⁵⁾したい。

1 「Business Hierarcky」から捉えた事業構想

① 理念構想

理念とは「わが社は何か」「わが社は何であるべきか」「わが社は何のために存立するのか」「存立のために何をなすべきか」といったまさに事業存立の根底にかかわるものである。

その定義は「企業の価値観や世界観を明確な言葉によって表現したもの」（加護野忠男）「企業ないしその経営者が経営活動を展開する際によりどころにする行動規範・行動指針・価値観・およびエートスであり、創業者や経営者とりわけ経営トップの強烈な個人的動機や信条を基盤として、企業内外の人々の共感を伴って自らの事業活動を一定の方向に向かって推進する機動力ないし推進力」（水谷内徹也）「企業が目指す望ましい到達状態の価値的側面であり、具体的には、経営者が抱懐し、経営行動への浸透を図る信念、信条、理想、イデオロギーなど」（森本三男）とされている。また具体的に多くの企業で掲げられる一般的な理念としては、哲学的観点から「企業は公器」「社会的責任」「企業は人なり」「人間中心の経営」「全社員の経営参画」「和の重視」「自己実現の場」「幸せの実現」「夢の実現」「ロマンの追求」「チャレンジ」などなど、また経営戦略的観点から「優秀な人材の育成」「創造性と機動性」「開発優先」「情

5) 事業構想の概念は、企業におけるスタートアップやアーリーステージにおける構想と捉えられる側面を有し、その観点からの代表的な構想が新規開業構想、起業構想である。

報収集」「グローバル志向」「オンリーワン」などなどを掲げる中小企業が多い。ただ現実的な側面を見ると理念を大上段にかざし日常業務を遂行しているわけではなく、故にお題目だ、単なる理想だと揶揄されるのである。

しかしながら理念は、事業の目的意識や事業遂行の価値観にとって欠かざるべきものであり、お題目や理想ではなく、現実的な側面においても理念の定まった企業とそうでない企業の間には平均計上利益額に1.70倍の差が生じているとの研究結果も明らかになっている⁶⁾。

このため理念構想は事業構想における原点ともいえ、以下のすべての構想の源流をなすものであるが、前面に押し出されることは、少なく経営者の個性であったり、思い込みであったりと受け止められることが多い。しかしながら組織が経営に行き詰まったときには、常に理念への原点回帰が求められ、そのときに機能するものが、独自性を発揮するための理念であり、事業構想の根源は、理念構想の側面からも理解される。

ここで中小企業における適合性面からの考察を加えると、まさに中小企業にとって理念構想は必要か否かの問題に直面する。確かに前述のとおり理念の定まった企業と定まっていない企業の間には、利益額に差異が生じているといった研究結果もあり、いうまでもなく中小企業にとって利益計上は企業存立上の制約条件であり、理念策定はこの面からも必要不可欠と考えられる。但しここで中小企業において理念が、重要であると認識されるべき点は、理念が成文化され組織の構成員にその趣旨と目的が十分周知され、なぜ理念が必要なのか、理念が何を我々にもたらせてくれるのか、日常業務遂行に当たりなぜ忘れてはならないのかなどなどに対する認識の共有化を少なくとも全役員および社員に図り、とりわけ中小企業においては、経営者自らが「隗より始め」の精神に基

6) 宮田矢八郎『理念が独自性を生む』(2004年 ダイアモンド社) p43~44

づいて、率先垂範の姿勢を行動により示すことこそ、理念を理念垂らしむ王道と史料する。

② 目標構想

理念を見える化し、実現化するために必要なものが、目標構想である。一般的な目標には、新たな製品開発を行い市場に投入する、市場におけるわが社の製品シェアを何パーセント確保する、売上・利益を対前年何パーセントアップするなど具体的な経営目標を掲げられることが多いが、一方では、社会経済環境の変化により、企業の社会的責任、社会的貢献、環境への配慮、多くのステークホルダーへの貢献などを目標構想として取組む企業も多くなっている。

この観点から中小企業は目標構想に如何に取り組むかが課題となるわけであるが、この点については、中小企業においては、売上や利益をいかにして確保するか、従業員の給与をいかにして支払うか、借入金の返済財源を如何に確保するかなど業務構想とのかかわりで目標構想が捉えられることが多い。しかしながら目標構想は、業務に関する数値目標を定め、その達成度合いをチェックし、新たな目標に向かうための行動を起こすいわゆる PDCA サイクルの考え方もあり、たとえ売上目標や利益目標を構想するだけでも、その効果は十分期待できる。

③ 戦略構想

戦略論に関しては理論面においては、アンゾフ、ポーター、実践面においては、マッキンゼー、ボストンビジネスコンサルタントなどが、その基本と原則について論証しており本稿では、「戦略とは」の考察に関する論述は控えることとするが、事業構想の側面からの戦略構想を捉えたい。

おおよそ戦略の定義は「組織としての活動の長期的な基本設計図を市場環境との関わり方を中心に描いた構想である」「他社との比較において継続的に競争優位にたち組織として維持存続するための指針として示されたもの」「他社

との競争優位を持続して確保するためのポジショニング」などと知見されている。

そこで、戦略構想において、戦略が戦略足りうる必要十分条件は、組織を取り巻く環境変化に如何に的確に対応することができる戦略かといった点に尽きる。このためには、環境変化の結果もたらされる同業他社との競争や新規参入者との競争や、また観点を換えれば市場深耕や製品開発や市場開拓や多角化をいかにわが社の戦略として構想するかに集約される。この意味において戦略構想で重要な視点は、いかに環境変化の本質を見極め、的確にその変化に対応する構想に到達できるかがポイントとなる。

中小企業にとって戦略構想の実際面を考察すると、戦略の定義そのものに対する理解が不十分であったり、戦略などといふ言わなくても、要するに、ほかのお店よりどうしたら売れるものが作られるのか、どうしたらほかの店より繁盛店になられるのかといった、いわゆる如何にして存立条件を確保するかに対しての回答を模索することであり、このことについては突き詰めれば、「戦略」ではなく「戦術」を練ることに終始している現実があると言える。よって中小企業においては、経営資源の集中・差別化の推進・プライス（コスト）リーダーとしてのポジショニングの確保と言った戦略的目的を達成するために、求められる基本的な概念を理解するために、いわゆるわが社の強みは何か、弱みは何か、わが社を取り巻く環境においてビジネスチャンスはどこに存在するのか、わが社を取り巻く脅威⁷⁾は存在するのかなどをSWOT分析を行うことにより見出す手法は有効である。なおSWOT分析の身近な事例を次に掲げておくので参考とされたい。

7) 企業診断においてその企業の現状分析を行う際に用いられる手法である。その際その企業の内部要因としての強み (Strength) 弱み (Weakness) 外部要因としての機会 (Opportunity) 脅威 (Threat) を分析することによりイノベーションによる経営革新を探る手法といえる。

SWOT 分析～洋食店（事例）

内部の経営資源

<p>強み（Strength）</p> <ul style="list-style-type: none"> • 明治以来の業歴を誇る老舗（五代目オーナーシェフ） • メニューは定番ながらこだわりの一品 • 従業員の接客サービスへの意識が高いなど 	<p>弱み（Weakness）</p> <ul style="list-style-type: none"> • オーナーが高齢ながら後継者がいない • 店舗が老朽化しており更新が必要 • 材料費など原価率が高く利益率が低い • 事業計画の策定、顧客管理、従業員管理、などマネジメントは苦手 • 計数管理は税理士に依存 など
<p>機会（Opportunity）</p> <ul style="list-style-type: none"> • 立地条件が中心商業地と恵まれている（口コミ客や一見客も多い） • 固定客（ファン）が多い • 定番の洋食メニューであるが、顧客の根強い人気がある など 	<p>脅威（Threat）</p> <ul style="list-style-type: none"> • 競合が激しい特に価格競争にさらされている • 大手レストランチェーンの出店計画が出てきている • 消費者ニーズの変化を感じており新たなサービスやメニュー作りが求められている など

外部の経営環境

④ 計画構想

計画構想は理念、目標、戦略の意思決定を受けてまさにそれらの実現を可能とするための計画に関する構想である。そして計画構想は、着想にはじまり事業構想を行い事業計画を樹立するといったプロセスで捉えられており、このような観点から捉えた場合には、事業構想は、計画構想の前段階にあるグランドデザインともいえ、構想と計画とは別の概念と既定されていると考えられる。しかし本稿では計画構想は事業構想の一部を構成する概念として捉えている。そして計画構想における最優先課題は、実現可能性にあると認識したい。計画構想の具体的なものは、例えばビジネスコンテストなどの場で散見されるが、実際に市場の存在、顧客のニーズ・満足、経営資源（人・物・金・情報・技術など）の調達、ビジネスシステムの構築において実現可能性が十分検討されたか否かに疑問の残るものが多く、ましてや中小企業における計画構想において

は、実現可能性の高い計画こそが最重要視されるものであって、いわゆる「絵に描いたモチ」では計画構想の意味を持たないのである。しかしながら多くの中小企業で作成される計画は、ある意味、楽観的、希望的観測に基づいた「絵に描いたモチ」が多いことも事実である。たとえば積算根拠に乏しい売上計画、実現可能性が極めて乏しいコスト削減計画、顧客ニーズを把握していない商品化計画、経営資源の調達計画、とりわけファイナンスを目的とした計画構想などには、この傾向が著しい。特にファイナンスを目的とした計画構想においては、キャッシュフローの確保は、中小企業存立のための制約条件であり、現実的には、資金の供給側と需要側の利害が一致していること（たとえ絵に描いたモチであっても返済財源を確保できるだけの計画構想がなければ融資する側もされる側も目的を達成できない）にもその原因が存するのである。

この観点から中小企業における計画構想における留意点は、実現可能性の高い計画を立てる。そのためには、十分な顧客に対するニーズ調査、競合状況、市場の有無、計画を取り巻く周辺情報収集そして結果的には数字への落とし込みとその検証が求められると言える。なお事業計画の評価については「創業構⁸⁾想評価について」の考察は、既存事業にも適合性が認められ参照されたい。

⑤ 管理構想

管理構想は経営管理業務をいかに効率的かつ効果的に進めるか、そのために組織をいかに作るか、マネージャーのリーダーシップをいかに発揮させるか、組織構成員のモチベーションをいかに維持させるか、経営資源をいかに調達するのかといった側面について、マネジメントいわゆる経営管理の側面から、主に経営の中間層以上のスタッフが中心となって経営管理のあり方について構想することが中心となる。特に組織構想においてはまさに組織は戦略に従うとの

8) 拙著「創業評価について」京都学園大学経営学部論集第15巻第2号（2005年12月）

観点から戦略構想とのかかわりが不可欠といえる。またこの構想は、業績などいわゆる見える化が最も求められる構想であり、経営の根幹にかかわるものといっても差し支えない。それは管理構想において結局行き着くところは人材（人財）に関する構想が重要と取りざたされることが多いが、具体的にはいかにして優秀な人材を確保するのか、いかにして優秀な人材を育成するのか、といった類の構想であるが、本来的には人、物、金など経営資源に関する総合的な管理（マネジメント）に関する構想でもあり、計画構想を実現するためには、管理構想が果たす役割は重要である。

中小企業においてはその規模の過小性ゆえに、組織図もなく、人材採用・育成構想もなくまたキャッシュフローに関しても直近しか見ていない（お金が足りない今月の支払いをどうしようといった例など）ましてや中長期計画に基づく設備計画についての計画は考えもしないといった中小企業が多く存するが、この点は、実際のところ管理構想を必要としない故なのか、それとも日々の業務に明け暮れその余裕がないのか、中長期的存続を図る以前に短期的な存続を図る必要性に迫られているのかについては、各中小企業の個別具体的な経営状況の判断によるものといわざるを得ないが、いずれにしても規模の大小を問わず、企業存続の可否には、マネジメントに対する基本と原則への理解が存することへの認識は不可欠と思われる。

⑥ 業務構想

業務構想は日常業務をマネジメントの側面からではなく、業務を組織構成員におけるルーチンワークとして捉え、効率的かつ効果的に進めるかといった観点からの構想であり、多くの場合業務マニュアルや業務内容記述書の形により実現される。この場合重要なのは業務に関する組織全体での情報の共有である。すなわち上位概念である、理念・目標・戦略・計画・管理の各構想をいかに解りやすく全組織構成員に伝え共有するかに最大限注力すべきものであって、構

想においては下位の概念ではあるものの、理念構想以下の各構想と、互いに相互依存関連性を維持しながら全体の構想に齟齬が生じないように進めることが重要と言える。身近な構想例では、5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけのローマ字標記の頭文字Sをとって、これらを推進する事によって現場業務における生産性や安全性の向上を図るもの）、ZD（Zero Defect）運動（不良品ゼロを目指した生産体制を確立するための諸運動）、QC（Quality Control）活動（トヨタ自動車における当該活動は有名であるが、現場主導で問題点を発見のうえ、改善点を見出し、実施、その効果を測定の上、定着化を図り、経営改善を図る手法）などこそ現場で生まれ、現場に育った業務構想であると考ええる。

そして上記構想例については、中小企業においても必然的に取り組むべきものであると考え、業務に直結した構想であるだけに取組みやすいといった側面がある反面、5S、ZD、QCなどの活動が、本来経営改善や業務改善のための手段であるべきものが、目的化して、何のためにそれらの活動に取り組むのかといった本来的目的が見失われ、5Sのための5S、ZDのためのZD、QCのためのQCになるなどの懸念があり、また実践面では、この点について同様に多くの指摘が行われており、十分な留意が必要である。結論的には中小企業における業務構想においては、目的と手段への認識が希薄であったり、ややもすれば手段が目的化する場合が、多く見られる現状があることは看過できないであろう。

Ⅲ 中小企業とベンチャー企業

今後の中小企業の存立要因を「基本法」の理念、体系から鑑みた場合また事業構想の中小企業への適合性の観点から考察した場合、明らかにこれらの観点から存立基盤の確保の可能性が将来にわたり確立されているのではと考えられる企業の一形態としてのベンチャービジネスについて若干の考察を行いたい。

ベンチャービジネスは、過去三回のブームにより注目を集めてきたことは周

知の事実である。もちろんベンチャービジネスが和製英語であることも。このためベンチャービジネスの本質を理解するために過去三回にわたるブームについて考察したい。ベンチャービジネスを論じるとき、ここでひとつの大きな疑問が生じることになる。それは「ビジネス」と「ベンチャービジネス」には有意差が存在するものなのかという疑問である。いったい両者における決定的な差異は何なのか、何が違うのかといった疑問である。ベンチャービジネスについては、持論ではあるが「ベンチャービジネス UFO 論」と名づけている。その真意は「ベンチャービジネスは存在するであろうが、その実態を見たものは誰もいない」すなわち当該「ビジネス」が「ベンチャービジネス」と言われればそうなのかまた「ビジネス」と言われればそうなのかと、両者を明らかに峻別する実態把握における基準（定義）が明確ではないとの認識に基づくものである。このような認識を抱きつつ過去三回のブームを振り返りベンチャービジネスの本質に迫りたい。第一次ブームが生じた1970年代には、今までの中小企業と違った形の中小企業が出現している。その特徴は、未上場の中小企業、他の企業に支配されない独立した企業、一般的には浅歴であり若い企業、高成長高収益企業、経営者における企業家精神が旺盛といった企業の出現であった。このような特徴を踏まえ中小企業庁ではベンチャービジネスを次のように定義した。

「ベンチャービジネスとは、経営者が企業家精神に富み成長意欲が高いこと、独自性を持った優れた技術ノウハウを有していること、高い成長力または成長可能性を有すること、未上場の中小・中堅企業であり他の企業に実質的に支配されていないこと」と定義された。

また1980年～90年は、ベンチャービジネスの成長・育成を出資や融資面から支えるベンチャーキャピタルの出現によるブームの生起である。もちろんベンチャーキャピタルは、投資に応じた収益を確保するため、1983年株式公開の基準緩和により相次いで新設された新興株式市場に、当該企業を上場することに

よるキャピタルゲインを目的とした投資が行われた。それを担った企業はハイテク関連、IT 関連企業が中心であった。この点に注目すればベンチャービジネスブームというよりはベンチャーキャピタルブームと認識するほうが実態の理解が進むと考える。そして直近の第三次ブームは2000年代に入り大学の知的財産集積を活用するために産学連携を中心に展開された、大学発ベンチャーブームである。2002年～2004年に経済産業省によって実施された「大学発ベンチャー1000社計画」もブームに拍車をかけたことは言うまでもない。またハード面およびソフト面での支援を行うためのインキュベーション施設が官民相そろい⁹⁾設置された。

以上の論述がある意味において「不易流行」の言葉を援用すれば、「流行」の側面としてのベンチャービジネスであれば、その「流行」の中に見出される「不易」すなわち本質についての考察が必要となる。ここで前述のブームの中から認識されることは、ベンチャービジネスは、新規性、革新性、創造性、企業家（起業家）精神に裏づけされたビジネスであると集約できるであろう。言い換えればイノベーションと企業家（起業家）精神に満ち満ちているビジネスが、ベンチャービジネスの不易（本質）を構成する要素であり、新たな知識創造をベースとした事業構想により生まれるビジネスがベンチャービジネスと言える。

以上の考察から、ベンチャービジネスが今後社会経済において中小企業におけるメジャービジネスとして、存立基盤を確立し、企業として維持存続の可能性が極めて高い中小企業と考えられ、中小企業では、否応無しに、イノベーションと企業家（起業家）精神を両輪とした絶え間ない経営革新に、組織的に取り組むシステムを構築する必要があると考える。このことは陳腐化したシステムの廃棄にもつながることも、重要なことである。

9) 拙著「日本のビジネスインキュベーションにかかる一考察」京都学園大学経営学部論集第19巻第1号（2009年11月）参照

Ⅳ 中小企業とソーシャルビジネス

中小企業の存立を考えたとき、ビジネスの一つの形としてのベンチャービジネスについての考察を行ったが、もう一つの中小企業にとって、存立基盤が認められるビジネスの可能性がソーシャルビジネスであるとの認識を持っている。

一般的にソーシャルビジネスは、社会的弱者の生活支援、子育て支援、地域活性化、環境保全などいわゆる社会経済的問題の解決のために、非営利組織（NPO など）により取組むビジネスと理解されている。本来中小企業の特質として地域社会経済との強固なつながりを基盤としたビジネスが行われてきた点がある。具体的には街づくり、環境保全、福祉介護、高齢者等生活、子育て、家事、情報化などに対する支援事業であり、観光・伝統文化、地域ブランド、文化芸術等に対する振興事業などが考えられる。経営革新、多角化を事業構想として視野に入れた場合にこのような市場に目を向けることも中小企業として存立することの可能性を確かにするものではないかと考える。

おわりに

本稿は、廃業率が開業率を上回る時代が続きその結果毎年減少していく中小企業の量的衰退にどう対処すれば歯止めがかかるのか、開業率が上がらないのであれば廃業率を下げれば良いのではないかと、また量的に減少するのであれば質的な面においてその減少を補完できないのかといった単純な疑問からの出発であった。量的な側面では、近年中小企業政策として取組まれている後継者事業承継プログラムもそのひとつであろう。事業承継において生じるであろう事業承継を困難にする問題の解決支援を行い（たとえば相続計画の作成、相続税対策など）廃業を押さえ込む手法もあろうが、本稿では中小企業の存立基盤を強固とするために、事業構想にかかる概念を援用し、中小企業のより強固な

存立を確保するための論述に努めた。なお本稿では、論旨において十分な整理が行われていないことを認識し今後の研究課題としたい。

参考文献

- 石黒一憲 『法と経済』（1998年 岩波書店）
- 中小企業庁編 『新中小企業基本法』（2000年 同友館）
- 中小企業庁編 『中小企業飛躍の条件』（2000年 同友館）
- 中小企業診断協会編 『中小企業施策の手引き』（2005年 同友館）
- 経済産業省中小企業庁編 『中小企業新事業活動促進法』（2005年）
- 鈴木成裕 『経営構想の策定と実現』（2000年 産業大学出版部）
- 宮城大学事業構想額研究会編著 『事業構想学入門』（2003年 学文社）
- 梅木晃・井形浩治編著 堀池敏男・大石友子著 『事業構想と経営』（2004年 嵯峨野書院）
- 高橋徳行著 2000年 『起業学入門 財〕通商産業調査会
- 占部都美著 1978年 『経営学入門』 中央経済社
- 西浦祐二著 2004年 『経営の構想力』 東洋経済
- 常盤文克著 2000年 『「質」の経営論』 ダイアモンド社
- 宮田矢八郎著 2004年 『理念が独自性を生む』 ダイアモンド社
- 印南一路著 2003年 『すぐれた組織の意思決定』 中央文庫
- HR インスティテュート 2002年 『戦略構想力を鍛えるトレーニングブック』 かんき出版
- 野中郁次郎・竹内裕高著 1996年 『知識創造企業』 東洋経済新報社
- P. F. ドラッカー著（野田一夫、村上恒夫監訳）1974年 『マネジメント』 ダイアモンド社
- 国民金融公庫（現日本政策金融公庫） 1985年 『ベンチャービジネス』 中小企業リサーチセンター
- 伊田勝久ほか著 2004年 『コミュニティビジネスによる地域商業の活性化』 社団法人中小企業経営診断協会
- 社団法人中小企業診断士協会 2008年～2011年 『中小企業診断士理論政策更新研修用資料』