

新事業開発中小企業の生存要因分析

Survival Factors of New Business Developing SMEs: Evidence From Japan

大阪経済大学 江島 由裕

要旨

本稿では新事業開発を通じて発展を目指す中小企業の生存決定要因を戦略・マネジメントの視点から分析している。分析には、郵送アンケート調査と電話調査で収集した 1233 社の企業の質的データを用いた。その結果、7 つの生存決定要因が特定された。そこでは、業界状況を熟知してコスト競争に巻き込まれず競争優位に戦える顧客ルートや小さな市場の選択が重要な要因として抽出された。企業家的な経営姿勢より堅実なマネジメント要素が際立った。一方、若い企業の場合は 2 要因が特定された。競争者より早く新商品をマーケットに導入する企業家的経営姿勢が生存の重要な鍵を握っていた。また、危険水域を脱した成長企業が失速・消滅せず存続するには 7 つの要因が特定された。そこでは、特に脅威の少ない事業環境下で多様な資源・知識を組織的に創造し蓄積する戦略の重要性が示された。全体、若年、成長企業に共通して、顧客との相互作用の設計、構築、発展の重要性が示唆された。

キーワード：中小企業、生存要因、戦略、マネジメント、新事業開発

Abstract

This paper examines the survival factors of new business developing SMEs in Japan. Based upon the data collected from 1233 responses to a nation-wide mail and telephone surveys of these firms in Japan, it is found that there were seven determinant survival factors. Among these, well-understanding of business community, no cost-based strategy and resource or knowledge based strategy were common key factors. There were two determinant survival factors for the young SMEs: Proactive behavior such as quick market penetration and introduction of new products and services, and the innovativeness.

For the growing SMEs, there were seven determinant survival factors. Among these, the resource or knowledge based strategy and low risk market positioning were found as key factors. The common survival factor for young, growing and all sample firms is related to interaction with their customers.

Key words: SMEs, Survival Factors, Strategy, Management, New Business Development

1 はじめに

成長可能性を秘めた中小企業は、新事業の創造や発展を通じて社会的富と雇用を生み出す点において、その存在意義は大きいといえる。しかし、大きく成長を遂げる前に失速し消滅していくケースも多い。事実、米国の新規開業企業の 2 年後の生存率は 73.1%、4 年後は 54.5%、6 年後は 35.8% (Audretsch, 1995)、日本の新規開業企業の 1 年後の生存率は 73.3% (中小企業庁、2002)、既存中小製造業の 3 年間の生存率は 85.4% (総務省、1999) との報告がある。また、2000 年に先行的に実施した本研究の対象企業である新事業開発中小企業の生存実態調査によると、1995 年に生存していた中小企業 5,521 社の内、2000 年に存続が確認できた企業は 4,300 社で、確認できなかった企業は 830 社、不明が 391 社であった。不明を除く企業の 5 年間の生存率は 83.8% であった。一方、1995 年に誕生した企業の 5 年後の生存率は 72.2% で、全体の生存率と比較して若年企業の生存率が約 10 ポイント下回っていた (江島、2006a) ¹⁾。

このように企業が厳しい経営環境の中で存続することは容易なことではない。中でも、経営資源が圧倒的に不足する若い中小企業にとっては、経営を安定させて成長軌道に乗せていくことは至難の業といえる。同様に、危険水域を脱して成長軌道に乗った中小企業にとっても、予期せぬ事態への対応の失敗や成功体験への過度の固執などから失速して消滅し

てしまうケースもある。いずれもマネジメントの問題といえよう。中小企業が新事業に挑戦して失敗・消滅する場合と存続し発展する違いはいったいどこにあるのか。本研究では、この点について戦略・マネジメントの視点から探索的に分析を行う。

2 分析視角

2.1 理論的枠組み

組織エコロジー論 (Hannan and Freeman, 1989) によると企業組織の長期にわたる生存・成長や衰退は進化論と類似して組織を取り巻く環境変化との関係性によって規定される。従って、大規模な組織環境の変化は企業を衰退もしくは組織の大変革(進化)を促す方向に導く。中でも、大企業と異なり新規開業企業や中小企業のような比較的経営資源の乏しい企業は環境変化への対応は生死を分けるといえよう。事業環境や技術環境の変化をどのように認識するのか。危機意識をもって企業・経営革新を急ぐのか。それとも、従来のビジネススタイルを維持するのか。失敗のリスクを抑えて組織を成長軌道に乗せるためには、こうした環境変化を的確に認識して起業機会を追求する経営姿勢・戦略の重要性が指摘される (Timmons, 1994)。

また、組織の長期的な競争優位性を高めて企業を発展させるためには、希少で価値があり他が完全には真似のできない資源の蓄積と組織化の重要性が指摘される (Barney, 1997) 特に、起業や成長初期段階にある中小企業にとって、コア能力の識別、蓄積、強化に関わる経営資源が重要とされる (金井, 2002) 。さらに、経営資源の核をなす暗黙知と形式知から構成される知識の創造と交換の諸活動の成果としての資源蓄積は、組織の革新や発展に重要な役割を果たすとされ (Berman, Down and Hill, 2002; Grant, 1996) 中小企業の生存、革新、成長にも効果を発揮するとの分析結果がある (Chrisman and McMullan, 2000, 2004)。

一方、こうした資源ベースの組織能力として近年、企業家の経営姿勢・能力 (Entrepreneurial Orientation: EO) が注目されている (Miller, 1983; Covin and Slevin, 1989; Lumpkin and Dess, 1996) 。それは3つの要素から構成され、一つ目は新結合に代表される革新性の発揮 (Innovativeness)、二つ目は資源の多くを新事業などへ投入するリスク・テイキング行動 (Risk-Taking)、三つ目は競争者

より早く新商品をマーケットに導入するなどパイオニア的行動姿勢 (Proactiveness) である。なお、こうした企業家能力の発揮はいわば経営トップの特性や戦略とも関連する経営姿勢ともいえる。Yamada, et al (2003) や山田・江島 (2003) の創造的中小企業の研究では、イノベーターであり新製品導入などへのリスクを果敢にとる Prospectors (探索的) 戦略が、自分の守備範囲で他と同様ないしはより良い行動をとろうとする Defenders (防衛的) 戦略より経営成果に好影響を与えると報告している。このように、中小企業が生存し発展するためには組織を取り巻く環境変化への機動的対応、資源ベースあるいは知識ベースの戦略、さらには企業家的な経営姿勢の重要性が指摘されている。

なお、欧米諸国では、こうした諸理論をベースに中小企業の生存や失敗に関する実証研究が先行している。一方、我が国の研究蓄積は薄い。特に、戦略・マネジメント要因を考慮した生存・失敗要因に関する実証研究はあまり観察されない。さらに、一国の経済発展の駆動力として期待されている新事業を通じて成長する中小企業の生存と発展は、各国政府にとっても重要な政策アジェンダといえる。成長中小企業への支援政策は先進工業国を中心に広がりを見せている (OECD, 1994, 1997, 1998) 。本研究では、こうした成長可能性を秘めた新事業開発型の中小企業の生存要因に焦点をあてる。以下では、まず中小企業の生存要因を計量的に分析した国内外の先行研究のレビューを行い、そこから導出される生存要因を特定して、本研究の分析枠組みを明確にする。次に、実証研究で使用する変数とデータ取得のための調査方法を説明して、分析結果の提示と考察を行う。

2.2 先行研究

Birch (1987), Audretsch (1995), Phillips and Kirchoff (1989) は、コーホートによる生存率の測定、産業別生存率の違いや誕生初期の規模や成長とその後の生存率との関係性の分析など、企業生存に関わる古典的な研究として近年の研究における核となっている。また、こうした産業組織論的な分析アプローチに加えて、戦略、事業環境、技術、ネットワーク、資源などマネジメントの視点から生存要因を分析する実証研究も観察される。例えば、戦略・マネジメント要因に関して、Smallbone et al. (1992) は、「市場開拓に積極的」、「マーケット戦略には保守的」、「現場への権限委譲」、「経営トップが日常的業

務から開放」が生存へはプラスに働き、「コスト戦略」は生存へはマイナスに働くことを示した。また、Reid(1991)は「製品の豊富なラインアップ」や「製品領域の特化」を生存へのプラス要因とした。さらに、「開業時の起業家チームの規模拡大」(Cressy, 1996)、「起業家チームに人事専門家を含む」(Cooper, 1993; Westhead, 1995)、「マネジメント機能の数が多い」(Cooper, 1993; Westhead, 1995)が生存にプラスで、「多角化」(Honjo, 2000b)はマイナス要因であるとの報告もある。

また、事業環境要因として、「市場における規模の経済」は生存にマイナス(Audretsch, 1995)、「競合数が多いこと」はプラス(Westhead, 1995)とマイナス(Kalleberg and Leicht, 1991)、「競争者が小企業であること」はマイナス(Baum and Mezias, 1992; Westhead, 1995)、「成長市場であること」はプラス(Audretsch, 1995)との分析結果がある。ネットワークや政府支援については、Flynn(1993)やWesthead(1995)は地域の高等教育機関とのリンクは生存にプラスに働くとし、政府が支援するエリアへの企業進出はWesthead and Birley(1994)は効果が薄いとし、Westhead(1995)はプラスの効果を示した。また、技術力については、Westhead(1995)の研究では統計的に有意な関係性が見出せず、革新性についてはAudretsch(1995)は、革新性の発露の時期の課題を指摘しつつも、生存とはマイナスの関係を示した。

なお、こうした先行研究は、調査の前提(観測期間やデータソースなど)や分析視角・方法の違いなどから統一的な見解を導き出すには到ってはいないといえる。但し、企業規模(従業員や資本金)や企業年齢が生存にプラスの影響を示すとの研究報告は国内外を問わず複数の研究に共通している(Cooper et al., 1988; North et al., 1992; Westhead, 1995; Audretsch, 1995; 中小企業庁, 2002; Honjo, 2000a; Honjo, 2000b; Okamuro, 2004; 国民生活金融公庫総合研究所, 2005)。こうした欧米諸国の実証研究をStorey(1994)は丹念にレビューして中小企業の生存・失敗に影響を与える要因として、企業規模、企業年齢、所有形態、産業部門、過去の業績、マクロ経済状況、人材・マネジメント、立地、国の助成金、企業のタイプなどを挙げている。また、戸田(1983, 1991, 1992)は、国内外の先行研究を整理・発展させ、日本の中小企業の成長・衰退の要因として、企業プロフィール、業績、社長プロフィール、社長の

理念・意識、社長パーソナリティ・能力、社長の行動、企業環境・経営戦略・行動の7つを抽出した。

2.3 分析フレームワーク

本研究ではこうした先行研究の成果と理論的枠組みを踏まえて6つの要因(「1.戦略」「2.トップ特性」「3.環境認識」「4.競争優位な独自資源」「5.外部資源」「6.企業属性」)を分析のフレームワークとして設定して中小企業の生存要因を分析する。具体的には以下の3つのResearch Questionsを設定して計量分析を試みた。新事業開発中小企業の生存要因とは何か。その内、若年企業の生存要因とは何か。

成長企業の存続・失速する要因とは何か。なお、表1は本実証研究の分析枠組みと変数を示している。なお、本研究は探索型リサーチの分析アプローチをとり、前述した組織エコロジー論、資源・知識ベース戦略論、企業家の経営姿勢・能力(EO)の理論的枠組みから幅広く生存に影響を与える諸要因を抽出して、それらの検証を行い考察を加えている。

3 データ

3.1 調査方法

本稿では新事業を開発する中小企業として「中小企業の創造的・事業活動の促進に関する臨時措置法」によって政府認定を受けた中小企業を研究対象とした。当該認定は、研究開発や事業化を通じて、新製品や新サービスを生み出そうとする製造中小企業等に対して付与される。なお、これら中小企業の生存要因を実証的に分析するために、次の2つの方法によって企業データを収集した。

まず始めに、経営に関する質的データを獲得するために、2000年にアンケート調査²⁾を実施した(発送数:5,521社、有効回答数:1,233社)。次に、同調査で回答した1,233社すべてに対して電話による生存実態調査を2004年に実施した。生存の基準は、2000年アンケート回答企業と同一企業であり2004年時点で事業活動を継続していることを基本とした。廃業、休業、清算など実質的に企業活動を営んでいないことが確認できた場合や電話が不通であったり、常時電話対応がない場合はビジネスの実態がないとの理由で非生存企業とした。なお、電話による調査を拒否されるなど生存や非生存の確認がとれなかった場合は不明として、分析対象からは除外した。

表1 変数一覧

1. 戦略 (17)	2. トップ特性 (20)
ドメインの明確化	環境変化に敏感
業界慣例にとらわれないドメイン	社外に多様な情報源をもつ
ビジョンの明確化	会社のあるべき姿を明確にもつ
環境変化に応じて事業を再定義	権限委譲、リスクに挑戦させる
多様な技術・ノウハウを重視	トップの価値観が戦略・制度に反映
経営資源の展開は長期計画に基づく	外部の技術情報に注目
トップシェアを志向し大規模な経営資源投入	時に突出した戦略を打ち出し、できないことに挑戦することを望む
マーケットリーダーに挑戦	社内の和に気を配る
製品開発のリスクを回避するフォロアー型	現場の自発性を尊重
オールライン型製品群。総合力重視	現場の提案を重視
ニッチな市場戦略	社内でのできごとを掌握
コスト優位性	戦略計画に精通
ユニークな製品企画・開発	戦略に従って機動的に対応
高品質の製品開発	論理的で分析的アプローチ
新製品の導入	ハングリー精神を維持
広告・宣伝を通じたブランド力	経営陣の多くは生え抜き
国際商品の開発	業界に精通
3. 環境認識 (7)	現場に会社の基本方針を説いて回る
事業のマーケティングを頻繁に変更	一旦決定したことを貫徹するリーダーが良い
製品・サービスが廃れるスピードは速い	過去の決定にとらわれないリーダーが良い
競争者の行動は予想しがたい	
需要動向や消費者の趣向は予測しがたい	4. 競争優位な独自資源 (8)
製品・サービスの技術は頻繁に変更	特定社員がもつ技能
事業環境はリスク	特許など専有権制度
事業環境は投資機会に乏しく過酷	小さな市場
	販路確保
5. 外部資源 (2)	原材料のコストや品質
政府支援：創造法補助金	他の事業との相乗効果
異業種・同業種ネットワーク	戦略・ポリシー（ブランドやイメージ）
	新製品売上高比（革新性）
6. 企業属性 (3)	
企業年齢	
資本金（千円）	
家族経営	

(注) 「1.戦略」「2.トップ特性」「3.環境認識」は5段階のリッカートスケール(1:弱、5:強)で測定。
 「4.競争優位な独自資源」「5.外部資源」は「なし:0」「あり:1」で測定。但し、「新製品売上高比」は競合他社と比較した7段階のリッカートスケール(1:低い、7:高い)で測定。
 「6.家族経営」とは、本研究では血縁関係や結婚によって関係のある単一の家族グループが50%以上出資している場合を指す(Westhead, et al., 2002)

3.2 分析対象サンプル

本稿での分析対象企業の属性や特徴は次の通りである。対象企業の全数は1,233社、企業年齢の平均は17.9年(標準偏差:15.3)で資本規模の平均は26,423千円(標準偏差:1198,875)であった。また、従業員数の平均は30人(標準偏差:60.2)で、売上高は平均629,180千円(標準偏差:1315,239)であった。企業の立地場所は多い順に東京(15.1%)、大阪(8.8%)、埼玉(5.8%)、静岡(5.1%)、千葉(4.3%)、神奈川(4.3%)など都市圏が多いものの広く分散する傾向にあった。新事業開発分野は、新製造技術開発分野が最も多く30.4%、次いで環境関連分野が23.4%、情報通信関連分野が14.5%で、これら3分野で全体の約7割を占める。なお、分析対象企業の主要事業の業種は製造業であり、対売上高研究開発比の平均は1.77(標準偏差:23.9)であった。また、新事業開発をリードする経営トップが、二代目や内部からの生え抜きではなく創業者である企業の割合は7割に達する。新事業開発を始めてからの雇用の増減は平均でプラス1.67人、全体で1788人の雇用増となっている。このように本稿での研究対象企業は、創業者を中心とする小規模の組織体で、新成長分野への進出に積極的かつ雇用成長力を秘めた企業といえる。

4 分析結果と考察

4.1 生存率と生存要因

収集した新事業開発中小企業のデータを分析すると、2000年に生存していた中小企業1,233社の中で2004年に生存が確認できた企業は994社、確認できなかった企業は153社、不明が86社であった。不明を除いた4年間の生存率は86.7%、非生存率は13.3%であった。また、2000年時点で企業年齢が5年以下の若い企業の生存数は200社、非生存数は59社、不明を除いた生存率は77.2%であった。比較的若い企業の生存リスクが高いことがうかがえる。

次に、こうした生存や非生存に影響を与える諸要因を導出するために、分析対象企業を生存グループと非生存グループに分けて表1で示した各変数の差をT検定ならびに χ^2 乗検定を用いて統計分析を行った。なお、新製品売上高比(革新性)を除いた「4.競争優位な独自資源」と「5.外部資源」については χ^2 乗検定を用いて、その他の変数についてはT検定を用いて生存グループと非生存グループとの差の分析を行った。

結果として表2に示した諸要因にのみ5%水準での統計的有意性が認められた。新事業開発中小企業

の生存要因として、戦略面では、業界の慣例にとらわれないドメインの捉え方、国際的な商品開発、コスト優位性は生存にはマイナス、トップ特性においても、論理的で分析的アプローチは生存にはマイナスとの結果を得た。但し、各要因の平均値をみると、業界の慣例にとらわれないドメインの捉え方以外の要因については、生存グループと非生存グループともに特に強い特性を示している訳ではなかった。一方、業界慣例にとらわれないドメインは、生存ならびに非生存グループともに4ポイント以上の強い特性を示し、その上で非生存企業の要因特性がより際立っていることがわかった。このことは、生存企業も新たな事業領域に対して固定的でない捉え方を示すものの、それ以上に非生存企業のドメインの捉え方が業界の慣例を大きく超えていることを示した。既存の枠組みを打破して新たな領域に展開する企業家的な経営姿勢（EO）は重要ではあるが、業界の構造、競争状況、制度などについての十分な知識や認識が不足したり、軽視したりすると経営リスクが高まることを示唆した。

また、競争優位な資源の有無については、販路の確保が生存にプラス、小さな市場もプラス、特許などの専有権制度の保持はマイナスとの結果を得た。販路の確保を他社の追従を困難にする強みとしている企業は、その数自体は少なく全体の約10%にとどまる。しかし、その強みの保持はそうでない企業と比べて非生存率を約1/3減少させていることがわかった（販路確保の非生存率:5.6%、非確保の非生存率:14.3%）。販路確保は、原材料コストや品質、技能や特許、市場など他の経営資源と比較して生存に強い影響を示しており、希少な基盤的資源と位置づ

けられよう。一方、販路確保や小さな市場を競争優位な経営資源とする企業は、その利益規模が全体と比べて大きくないことがわかった（順に、売上高利益率:11.1<全体:16.5>, 8.6<全体:16.5>）。すなわち、小規模で利益率の低い事業でもビジネスとして成り立つ仕組みづくりが背後にあると考えられよう。緻密な事業コンセプトや企業が参入しにくい市場での事業機会の探索などの組織行動が、競争優位な経営資源を結び付けて生存に強い影響を与えたことが推察される。なお、特許などの専有権制度の保持は生存にマイナスとの結果を得た。この結果は、専有権保持企業の規模ならびに利益率が小さいことから（従業員数:19.5人、経常利益:約5千万円）、特許申請や保持に関わる各種手続きの煩雑さやコストが組織の負担になって生存を危うくしていると解釈できよう。また、企業年齢は経過とともに生存にはプラスの効果を発揮し、家族経営も非家族経営より生存にはプラスと出た。

次に、生存グループと非生存グループとの間に統計的に有意な差が確認できた変数を独立変数として、生存(=1)と非生存(=0)の二項を目的変数とするロジスティック回帰分析を行い生存決定要因を抽出した。また、分析に際しては尤度比に基づく変数減少法を用いた結果、「国際商品開発」「論理的で分析的アプローチ」の2つの変数が除かれて7つの変数が残った。なお、これら独立変数間には、一部相関がみられるがそれほど大きくはなく、むしろ各オッズ比が示すように個々の独立変数は目的変数に対して十分に影響を与えていた。表3はその分析結果を示したものである。企業属性をコントロール変数としてマネジメントの視点から結果を示すと、戦略姿勢から

表2 生存要因

要因	非生存	生存	t値	有意確率	非生存		生存		加2乗値	有意確率	N
					N	率	N	率			
（戦略）											
業界慣例にとらわれないドメイン	4.33	4.09	-2.89	0.004							1080
コスト優位性	3.41	3.08	-3.15	0.002							1083
国際商品開発	3.18	2.84	-2.68	0.007							1088
（トップ特性）											
論理的で分析的アプローチ	3.33	3.16	-2.01	0.045							1055
（競争優位な独自資源）											
特許など専有権制度											
ある					96	62.7	497	50.0	8.6	0.003	
ない					57	37.3	497	50.0			
小さい市場											
ある					27	17.6	308	31.0	11.4	0.001	
ない					126	82.4	686	69.0			
販路											
ある					7	4.6	118	11.9	7.3	0.007	
ない					146	95.4	876	88.1			
（企業属性）											
企業年齢	13.43	19.24	4.70	0.000							1147
家族経営											
はい					84	57.9	644	67.0	4.6	0.032	
いいえ					61	42.1	317	33.0			

（注）P 0.05水準で有意な要因を抽出

表3 ロジスティック回帰分析(全体)

変数	B	標準誤差	有意確率	オッズ比
(戦略)				
業界慣例にとらわれないドメイン	-0.215	0.121	0.076	0.807
コスト優位性	-0.221	0.084	0.008	0.801
(競争優位な独自資源)				
特許など専有権制度	-0.552	0.211	0.009	0.576
小さい市場	0.519	0.245	0.034	1.681
販路	0.906	0.409	0.027	2.475
(企業属性)				
企業年齢	0.020	0.008	0.017	1.020
非家族経営	-0.421	0.200	0.036	0.656
定数	3.954	0.703	0.000	
N		1020		
-2対数尤度		718.87		
モデルが2乗値		55.557	0.000	
自由度		7		

は、コスト優位を武器とする戦略は生存にはマイナスとの結果が出た。同結果は、コスト戦略は一時的な存続には有利だが、価格競争に巻き込まれることによって経営体力が消耗して、長期的には企業の自立と成長に大きくブレーキをかけると解釈できよう。また、前述したように事業領域に対する考え方は固定的であることは望ましくないが、極端に業界慣例から一脱すると経営面でリスクをとる可能性が改めて示された。競争優位な資源の視点からは他社の追従が困難な「小さな市場」や「販路の確保」が生存に大きくプラスの影響を与えて、「特許など専有権制度の保持」はマイナスの影響を与えている。

なお、先行研究で生存との関係性が示された高品質の製品開発、明確なビジョン・計画性、マーケットリーダーに挑戦などの攻める戦略的姿勢、突出した戦略を打ち出すリーダーシップや多様な情報源などトップの特性、経営環境に対する受動的あるいは能動的な認識、政府支援やネットワークなどの外部資源などは本研究では生存決定要因としては抽出できなかった。Covin and Slevin (1989)は競争が過酷な経営環境下ではその変化に敏感で能動的な戦略姿勢が中小企業のパフォーマンスに有効で、逆に市場の不確実性の低い状況では、環境に順応で規律重視のやや保守的な戦略姿勢が有効であること示した。なお、本研究での分析結果からはこうした環境要因、能動的な戦略姿勢(企業家的経営姿勢)生存との関係性を示す特徴的な発見事実は導出できなかった。むしろ、小規模な組織がニッチな市場や有利な販売ルートなど競争優位な資源蓄積を着実に開拓・蓄積している姿勢の重要性が導出できた。必ずしも市場の変化に対して能動的に行動するのではなく、やや防衛的だが堅実に市場を深耕するマネジメント姿勢が生存に有効である可能性が示唆された。

4.2 若年企業の生存要因

前述したように新事業開発中小企業の生存率は企業年齢が若い企業の方が低いことがわかった。また、企業ライフサイクル論においても創業期からアーリーステージを経て成長期、安定期へと移る中で企業のハザードレート(危険水域)が低くなっていくことがわかっている。そこで、本研究では分析対象企業全体の24%にあたる2004年時点での企業年齢が10年未満である若い中小企業の生存要因に焦点をあてて分析を行うこととする³⁾。生存要因の分析データとしては、2004年で企業年齢が10年未満になる生存企業200社、非生存企業59社、合計259社を抽出して分析を行った。分析方法は前述した新事業開発中小企業の生存グループと非生存グループの差の分析(T検定と加2乗検定)ならびに同分析によって抽出した統計上有意な変数を使用したロジスティック回帰分析を用いた。変数は前分析同様に表1に示したものをを使用した。

まず、若年企業の生存と非生存の差の分析結果については、環境認識要因としての「需要動向や消費者の趣向は予想しがたい」、競争優位な独自資源としての「新製品売上高比:革新性」「販路の確保」の3つの変数のみが、統計上有意な水準⁴⁾で生存にプラスの影響を示した。次に、これら3変数を独立変数として、生存と非生存の二項を目的変数とするロジスティック回帰分析を行った。その結果、競争優位な資源としての「新製品売上高比:革新性」が統計上5%水準で、また「販路の確保」が10%水準で有意な変数として抽出できた(表4参照)。

企業の若年期では、経営資源も乏しく信用力も十分に備わっていないためビジネスが軌道に乗るために多くの苦痛を伴う。その結果生存率も低い。しかし、こうした苦痛を乗り越えて成長軌道に乗る企業が存在することもまた事実である。本分析結果からは、そのマネジメント要因として、他社の追従を許さない販路の確保と新製品・サービスの積極的な投入と拡大、すなわち革新性が組織独自の強みであることが企業存続の鍵を握っていることがわかった。また、同結果を分析対象企業全体の生存決定要因(表3参照)と比較したところ、「販路の確保」は共通する要因であったが、「新製品売上高比(革新性)」は若年企業特有の生存要因であった。なお、若年企業の平均従業員数は10.8人で小規模組織である一方、売上高研究開発比は4.3と極めて高いことがわかった。研究開発力を基盤として、新技術開発や新事業

展開に向けて経営資源を集中させて、競争者より早く新商品をマーケットに導入するなど企業家としてのパイオニア的行動姿勢が革新性の背後にあるといえよう。このように若年企業が生存するには競争状況に打ち勝つ強い企業家的経営姿勢（EO）が特徴的であった。

表4 ロジスティック回帰分析（若年企業）

変数	標準誤差	有意確率	オッズ比	
（環境認識）				
消費者の趣向は予想しがたい （競争優位な独自資源）	0.329	0.211	0.118	1.390
新製品売上高比（革新性）	0.181	0.090	0.044	1.198
販路確保	1.772	1.056	0.093	5.880
定数	-0.485	0.667	0.467	0.616
N		155		
-2対数尤度		154.62		
モデルが2乗値	10.967	0.012		
自由度		3		

4.3 成長企業の存続と消滅の違い

次に、新事業開発中小企業が成長軌道に乗った後、失速して消滅する場合と存続・発展を続ける場合のマネジメントの違いについて分析を加える。同分析にあたっては、まず2000年時点での雇用基調がプラス（一人以上の雇用増）である企業を成長基調の企業として捉えて分析の母体とした。また、これらの成長企業の2004年時点での生存実態を確認して、成長・存続グループと成長・消滅グループに分類した。成長・存続企業数は396社、成長・消滅企業数は50社であった。分析の方法についてはこれまでと同様に、表1の変数表を用いて成長・存続グループと成長・消滅グループの差を測定し、さらに同結果から抽出した変数を独立変数として生存と非生存の二項を目的変数とするロジスティック回帰分析を行った。

まず、成長・存続グループと成長・消滅グループとの間で統計的に有意な差が認められたマネジメント変数は、戦略面で「多様な技術・ノウハウを重視（生存にプラス）」、「コスト優位性（生存にマイナス）」、「高品質の製品開発（生存にプラス）」、トップ特性で「権限委譲、リスクに挑戦させる（生存にマイナス）」、環境認識で「製品・サービスが廃れるスピードは速い（生存にマイナス）」、「事業環境はリスク（生存にマイナス）」、競争優位な独自資源として「特定社員がもつ技能（生存にマイナス）」、「特許など専有権（生存にマイナス）」、「販路確保（生存にプラス）」、企業属性で「企業年齢（生存にプラス）」が抽出できた。

また、これらの変数を独立変数とするロジスティ

ック回帰分析結果は表5の通りである。分析に際しては尤度比に基づく変数減少法を用いて7つの要因が抽出された。これら7変数間にはごく一部相関がみられたもののその係数は極めて小さく、むしろ各オッズ比が示すように個々の独立変数は目的変数に対して大きく影響を与えていた。企業属性をコントロール変数として分析した結果、成長基調の企業が、失速・消滅軌道に向かわず存続軌道に向かうマネジメント要因として、企業全体のポテンシャルを高める多様な技術ノウハウの蓄積を重視していること、コスト優位性を選択していないこと、脅威が少ない事業環境、組織の強みが特定社員の技能に依存していないこと、特許など専有権制度に自社の強みを依存していないこと、他社の追随を許さない販路を確保していること、を抽出できた。

表5 ロジスティック回帰分析（成長企業）

変数	B	標準誤差	有意確率	オッズ比
（戦略）				
多様な技術・ノウハウを重視	0.558	0.215	0.009	1.748
コスト優位性	-0.465	0.158	0.003	0.628
（環境認識）				
事業環境はリスク（競争優位な独自資源）	-0.466	0.163	0.004	0.627
特定社員がもつ技能	-0.594	0.341	0.081	0.552
特許など専有権制度	-0.681	0.339	0.045	0.506
販路の確保	1.565	0.758	0.039	4.785
（企業属性）				
企業年齢	0.036	0.016	0.028	1.037
定数	2.829	1.192	0.018	
N		428		
-2対数尤度		253.83		
モデルが2乗値	38.238	0.000		
自由度		7		

なお、前述した全体の生存決定要因（表3参照）とここでの成長企業の生存決定要因を比較すると、成長企業に特有な要因として、企業全体のポテンシャルを高める多様な技術ノウハウの蓄積の重視、脅威が少ない事業環境、組織の強みが特定社員の技能に依存していないことの3つがあげられた。同結果は、脅威の少ない事業環境下では、必ずしも市場に迅速かつ能動的な攻める経営姿勢が有効とはいいがたく、むしろ多様な経営資源の探索と蓄積への全社的マネジメントの重要性が示唆された。しかし、一定規模に成長した組織（従業員数：35.6人、売上高：702,960千円、売上高伸び：153,730千円、売上高研究開発比：2.42）を維持・発展させるためには、競争優位な経営資源の質と量を高める必要があり、そのため属人的な知識・ノウハウ・アイデアを組織化して共有することの重要性も示唆された。徹底した組織の中核となる技術や経営ノウハウの蓄積と

したたかな販路の開拓が、比較的過酷ではない競争環境の中で可能となり、その後の存続に結びつくと考えられよう。存続の鍵は資源・知識戦略と市場選択に深く関わっていることが推察される。

4.4 まとめ

表6は本研究結果を端的に示したものである。新事業開発中小企業を全体と若年企業と成長企業に分けて、各々のロジスティック回帰分析結果を整理している。記号(+、-)については、各変数が生存にプラスに効いているのか、マイナスに効いているのかを表したものである。分析結果から競争優位な資源としての販路確保の蓄積が、若年企業、成長企業、そして企業全体において生存を決定付ける要因となっていることがわかる。すなわち、他社と差別化できる自社の強い武器としての独自ルートは、顧客を結ぶ生命線であり企業年齢に関わらず、また成長軌道に乗った後でも、新事業を展開する中小企業にとっては、常に意識すべき基礎的なマネジメント要因といえよう。こうした競争優位な資源としての販路を保持した上で、各成長段階に応じた独自の多様な戦略を展開して生存を勝ち取っていることが伺える。従って、新事業開発プロセスのどの段階で顧客との相互作用(インターフェイス機能)を開始して、どのようにその関係を設計、構築、発展させていくのかという製品開発戦略の重要性と課題が改めて示されたといえよう。

表6 生存決定要因

変数	全体	若年企業	成長企業
(戦略)			
多様な技術・ノウハウを重視			+
業界慣例にとらわれないドメイン	-		
コスト優位性	-		
(環境認識)			
事業環境はリスクー			-
(競争優位な独自資源)			
特許など専有権制度	-		
小さい市場	+		
販路の確保	+	+	+
特定社員がもつ技能			-
新製品売上高比(革新性)		+	
(企業属性)			
企業年齢	+		+
非家族経営	-		

5 結び

本研究では、これまであまり明らかにされてこなかった日本の中小企業の生存要因について、国内外の先行研究から導出された諸要因を踏まえて探索的に定量分析を加えてきた。これまでの戦略論の分析

枠組みの中では、戦略姿勢、環境認識、経営資源などの諸要因が生存に影響を与えることは知られていたが、その中身についての議論や具体的な有効な諸要因の分析は希薄であった。本研究では、小規模な組織の生存を可能にする基礎的なマネジメント要因として競争優位な販路の確保を導出した。その上で、企業家的な経営姿勢(E0)の有効性を若年企業に見出し、資源・知識の創造と組織化戦略の重要性を脅威の少ない環境下にある成長企業に有効であることを示した。全体としては、業界状況を熟知してコスト競争に巻き込まれず、ニッチな市場で希少な資源を駆使して、リスクを担保しながら事業を探索・展開するしたたかだが堅実な経営姿勢が生存企業の特徴として浮かび上がった。Covin and Slevin (1989)が指摘する規律重視のやや静かな経営姿勢に類似するといえよう。

なお、本稿での分析対象企業は、政府支援を受けている企業でもある。政府支援の認定には、技術開発や新事業展開の計画が主な基準となり、認定後には社会への認知(情報の非対称性の緩和)と資金面での支援によって企業の存続率が高まることが期待される。実際その効果は一定程度あったかもしれないが、必ずしも大きいとは言い難いだろう⁵⁾(認定企業の生存率:86.7%、全国製造中小企業の生存率:85.4%)。本研究の政策面での含意として、政府が技術面で発展可能性をもつ中小企業の生存可能性を高めるためには、支援企業の年齢や成長段階に応じたマネジメント支援の徹底があげられよう。優れた技術をもった企業が不振にあえぐことは多々ある。従来型の技術や資金面での支援からマネジメント支援中でも顧客との相互作用を組み込んだ製品開発戦略や資源・知識戦略への重点シフトが課題となろう。中小企業への政府予算は限られているが、すでに実施段階にある経営支援プログラムを拡充する形で政策資源をマネジメント支援へ集中することも考えられる。

Chrisman and McMullan (2000)の研究によると、米国政府主導の中小企業支援センター(Small Business Development Center: SBDC)の支援を受けた新規開業企業の生存率は支援後1年から3年で90.4%との報告がある。一概に比較はできないが、本稿で分析対象とした若年企業の生存率と10ポイント以上の開きがある。また、Chrisman and Katrishen (1994)は、米国政府主導のSBDCの支援に要したコスト1に対して約7倍の税收効果があっ

たことを示している。こうした政府主導の企業家能力や戦略・マネジメント能力を向上させる支援政策の有効性が示されていることは、日本の中小企業支援政策のさらなる改善に有効なメッセージとなるといえよう。

なお、本稿では研究蓄積の薄い日本の中小企業の生存要因を包括的に分析するために、近年の日本と先行する欧米の先行研究成果を参考に可能な限り多くの説明変数の抽出を試みた。その探索的な分析の試みは一定の成果を生み、いくつかの発見事実を提示することができた。しかし、これはあくまでも第一次的分析アプローチといえる。業界の競争状況や海外とのコスト競争など環境要因をさらに掘り下げた分析モデルの構築や戦略・マネジメントに関する合成変数の設定、我が国の新事業開発中小企業特有の新たな変数の設定など分析モデルに対する課題は多い。また、本研究で分析対象とした新事業開発中小企業とは、我が国中小企業の中で成長意欲と一定の技術力を保持した創造的な製造中小企業として捉えた。従って、本稿の分析結果については、我が国の平均的な中小企業の姿とは異なる可能性があるため留意する必要がある。さらに、本研究を含めた大量サンプルに基づく探索型研究の限界も認識しておく必要がある。先行研究と本研究との発見事実の違いは部分的にはサンプル特性の違いに依拠している可能性も否定はできない。個々のサンプル特性を超えた広範囲な新事業開発中小企業分析の一般化は重要な研究課題といえる。今後の二次的分析アプローチでこうした点を克服していきたい。

【謝辞】

本稿の執筆に際してお二人の匿名レフェリーから多岐にわたる大変貴重なコメントを頂いた。ここに記して感謝申し上げます。

【注釈】

- ¹⁾ なお、先行的に実施した生存実態調査での生存・非生存の基準は本研究の基準と同じである。
- ²⁾ 同調査は上智大学山田幸三教授と共同で実施した。
- ³⁾ 企業誕生後10年で概ね生存率が安定してくる（逆に、企業年齢10年未満は経営が不安定）との実証研究成果（中小企業庁、2002；江島、2006a）を踏まえて本研究では若年企業を10年未満と定めた。
- ⁴⁾ なお、ここでは多くの変数の抽出を意図したので有意水準10%の変数も含むこととした。
- ⁵⁾ なお、本研究では政府の資金支援が生存に与える影響を、分析対象毎（全体、若年、成長）に χ^2 乗検定を行い測定したが、「影響はあった」「影響はなかった」などの明確な結果は得られていない。

【参考文献】

- Audretsch, D.B., (1995) *Innovation and Industry Evolution*, MIT Press.
- Barney, J. B. (1997) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Baum, J.A.C. and Mezias, S.J. (1992) "Localized Competition and Organizational Failure in the Manhattan Hotel Industry, 1898-1990," *Administrative Science Quarterly*, 37 (4), pp. 580-604.
- Birch, D. (1987) *Job Creation in America*. New York: Free Press.
- Berman, S. L., Down, J. and Hill, C. W. L. (2002) "Tacit Knowledge as a Source of Competitive Advantage in the National Basketball Association," *Academy of Management Journal*, 45(1), pp. 13-31.
- Cooper, A. C., Dunkelberg, W.C. and Woo, C.V., (1988) *Survival and Failure: A Longitudinal Study*. In B.A. Kirchoff, W.A. Long, W.E. McMullen, K.H. Vesper and W.E. Wetzel, Jr. (eds.) *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Bobson College, pp. 225-237.
- Cooper, A.C., (1993) "Challenges in Predicting New Firm Performance," *Journal of Business Venturing*, 8(3), pp. 241-253.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1989) "Strategic management of small firms in hostile and benign environments," *Strategic Management Journal*, 10 (1), pp. 75-87.
- Cressy, R., (1996) "Small Business Failure: Failure to Fund or Failure to Learn?" *Paper presented at ESRC Workshop in Industrial Economics*, University of Durham, December.
- 中小企業庁 (2002) 「第2部 誕生・発展・成長する存在としての中小企業」『中小企業白書』 pp.48-196.
- Chrisman, J. and Ed McMullan, W. (2000) "A Preliminary Assessment of Outsider Assistance Resource: The Longer-Term Impact of New Venture Counseling," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3), pp.37-53
- Chrisman, J. and Ed McMullan, W. (2004) "Outsider Assistance as a Knowledge Resource for New Venture Survival," *Journal of Small Business Management*, 42(3), pp. 229-244.
- Christman, J. and Katrishaen, F. (1994) "The Economic Impact of Small Business Development Center Counseling Activities in the United States: 1990-1991," *Journal of Business Venturing*, 9(4), pp. 271-280.
- 江島由裕 (2003) 「創造的中小企業の胎動」中村良平・江島由裕『地域産業創生と創造的中小企業』 pp. 295-382.
- 江島由裕 (2006a) 「技術開発型中小企業の生存率」大阪経済大学

- ワーキングペーパー、2006-3.
- 江島由裕 (2006b) 「創造的な中小企業の戦略タイプと生存率に関する実証研究」大阪経済大学ワーキングペーパー、2006-4.
- Flynn, D.M., (1993) "A Critical Exploration of Sponsorship, Infrastructure and New Organizations," *Small Business Economics*, 5(2), pp. 129-156.
- Grant, R. M. (1996) "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), pp. 109-122.
- Hannan, M.T. and Freeman, J. (1989) *Organizational Ecology*, Harvard University Press.
- Honjo, Y., (2000a) "Business Failure of New Firms: An Empirical Analysis Using a Multiplicative Hazards Model," *International Journal of Industrial Organization*, 18(4), pp. 557-574.
- Honjo, Y., (2000b) "Business Failure of New Software Firms," *Applied Economics Letters*, 7(9), pp. 575-579.
- Kalleberg, A.L. and Leicht, K.T., (1991) "Gender and Organizational Performance: Determinants of Small Business Survival and Success," *Academy of Management Journal*, 34(1), pp. 136-161.
- 金井一頼 (2002) 「起業のプロセスと成長戦略」金井一頼・角田隆太郎編 『ベンチャー企業経営論』有斐閣.
- 国民生活金融公庫総合研究所編(2005) 『2005年版新規開業白書』中小企業リサーチセンター.
- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996) "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance," *Academy of Management Review*, 21, pp. 135-173.
- Miller, D. (1983) "The Correlates of entrepreneurship in three types of firms," *Management Science*, 29, pp. 770-791.
- North, D., Leigh, R. and Smallbone, D., (1992) *A Comparison of Surviving and Non-Surviving Small and Medium Sized Manufacturing Firms in London During the 1980s*, in K. Caley, E. Chell, F. Chittenden, and C. Mason (eds), *Small Enterprise Development: Policy and Practice in Action*, Paul Chapman Publishing, London.
- OECD (1994) *Industrial Policy in OECD Countries*. Paris: OECD.
- OECD (1997) *Government Venture Capital for Technology-Based Firms*. Paris: OECD.
- OECD (1998) *Spotlight on Public Support to Industry*. Paris: OECD.
- Okamuro, H. (2004) "Survival of New Firms in an Industry Agglomeration: An Empirical Analysis Using Telephone Directory of Tokyo," *COERES Discussion Paper Series*, No. 65, Hitotsubashi University.
- Phillips, B. and Kirchoff, B., (1989) "Formation, Growth and Survival: Small Firm Dynamics in the US Economy," *Small Business Economics* 1, pp. 65-74.
- Reid, G.C., (1991) "Staying in business," *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 9, pp. 545-56.
- Smallbone, D., North, D. and Leigh, R., (1992) "Managing Change for Growth and Survival: The study of Mature Manufacturing Firms in London During the 1980s," *Working Paper*, No. 3, Planning Research Center, Middlesex Polytechnic.
- 総務省統計局編 (1999) 『平成 11 年事業所・企業統計調査』総務省統計局統計センター.
- Storey, D. (1994) *Understanding the Small Business Sector*. London: Thomson Learning.
- Timmons, J. A. (1994) *New Venture Creation*, 4th edition, Illinois: Richard D. Irwin (千本倅生・金井信次訳 『ベンチャー創造の理論と戦略』ダイヤモンド社, 1997).
- 戸田俊彦 (1983) 『企業のライフサイクルと倒産・成功』彦根論叢 第 222・223 号、滋賀大学経済学会
- 戸田俊彦 (1991) 『環境激変下の中小企業の成長要因・衰退要因 (1)』彦根論叢 第 273・274 号、滋賀大学経済学会
- 戸田俊彦 (1992) 『環境激変下の中小企業の成長要因・衰退要因 (2)』彦根論叢 第 275 号、滋賀大学経済学会
- Westhead, P., (1995) "Survival and Employment Growth Contrasts Between Types of Owner-Managed High-Technology Firms," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(1), pp. 5-27.
- Westhead, P. and Birley, S. (1994) "Environments for Business Deregistrations in the United Kingdom, 1987-1990," *Entrepreneurship & Regional Development*, 6 (1), 29-62.
- Westhead, P., Cowling, M. and Howorth, C. (2002) "Ownership and Managerial Differences Between Family and Non-Family Firms in the UK," *Family Business Review*, (14), pp. 247-269.
- 山田幸三、江島由裕(2003) 「創造的中小企業の経営と戦略的決定」 『日本ベンチャー学会誌 VENTURES REVIEW』No.4, pp. 13-23.
- Yamada, K., Eshima, Y. and Kurokawa, S. (2003) "Determinants of Strategy and Performance in Small Technology-based Private Firms in Japan: Their Governance Structure, Core Capabilities, Organizational Culture and Environment," *Discussion Paper Series, ERS* No. 32 (No. 03-3).