

2008年9月に起こったリーマンショックから10年が過ぎようとしている。リーマンショックに端を発した世界同時不況は、世界中の企業に多大なダメージを与えた。10年ひと昔とよく言うが、そのショックを引きずったままの企業は、特に中小企業に多くみられるのではなからうか。

## 中小企業の成長ベクトル

も若干高いが、中小企業はその水準を下回っている。すなわち、設備投資の抑制や人件費の削減などで利益を確保しているものの、成長戦略を描けずに、売上高を拡大させることに苦勞している中小企業が少なくないといえる。

企業の成長戦略を考える際、戦略経営の父と呼ばれるロシア生まれの経営学者、イゴール・アンゾフが提唱した「成長ベクトル」という概念を用いることがある。「成長ベクトル」とは、製品と市場という二つの軸について、それぞれ既存と新規に分け、成長戦略を「市場浸透、製品開発、

市場開拓、多角化」という四つに分類したものである。リーマンショックを乗り越えて成長している中小企業は、どのような「成長ベクトル」を実践しているの

か。すなわち、既存の製品を大幅に変えずに、これまでも異なる市場へ供給することによって売上高を伸ばしている。他方、売上高が低迷したままの中小企業は、「市場浸透」戦略、すなわち、あまり冒險せずに従来の製品を従来の市場や顧客に提供し続けている傾向が明らかとなった。なお、両者とも取扱製品を大幅に変えて、既存市場や新規市場に供給するという「製品開発」や「多角化」はあまり実践していなかった。

一般的に、ヒト、モノ、カネ、情報という経営資源が相対的に乏しいとされる中小企業は、新しい製品や新しい市場へと事業領域を拡大させることは難しい。しかし、既存の取扱製品を大幅に変えなくても、発想の転換やアイデア勝負で新しい市場や新しい顧客に提供することは、中小企業が不況を乗り越える手段として有効であろう。

経営の神様と呼ばれた松下幸之助の「好況よし、不況またよし」という言葉は有名である。幸之助は、不況を大暴風雨に例えている。少しでも雨に濡れないようにするアイデアや、多少濡れても仕方がないという覚悟は、不況の時のほうが生まれやすいだろう。

今回のアンケート調査の詳細については、今後掲載予定の本学の研究紀要『オイノミカ』をご参照いただきたい。

# 「不況またよし」という考え方

1億円未満の企業)の16年の経常利益は、両者ともに過去最高となり、リーマンショック前の水準を超えた。しかし、同年の売上高については、大企業はリーマンショック時の水準より



名古屋大学大学院  
経済学研究科准教授

## 下野 由貴

しものよしたか 経営戦略論、経営組織論。神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。博士(経営学)。1974年生まれ。

