



| | |
|--------------|---|
| Title | 中小企業の最近の経営動向-首都圏の集積構造の視点から- |
| Author(s) | 岡田, 浩一 |
| Citation | 経営論集, 44(1-2): 205-215 |
| URL | http://hdl.handle.net/10291/4606 |
| Rights | |
| Issue Date | 1996-10-30 |
| Text version | publisher |
| Type | Departmental Bulletin Paper |
| DOI | |

<https://m-repo.lib.meiji.ac.jp/>

経営論集
44巻1・2合併号
1996年10月

中小企業の最近の経営動向

— 首都圏の集積構造の視点から —

岡田浩一

1. 問題の所在

今時の長引く不況のもとでは、小規模企業で壊滅的ダメージがあるといわれている。それはすなわち、東京の中小製造業にとってのダメージと置き換えることができる。なぜならそれは、東京の産業構造の変化の過程で、形成されてきた製造業の集積構造の特徴に反映しているものであるからである。大都市型産業集積を形成している東京では、第3次産業化が進展し、製造業の比率は低下する傾向が続いてきているが、工場数は、昭和58年まで一貫して増加傾向にあった。この58年をピークとして東京の製造業の工場数は減少傾向に転換するのであるが、工場数が増加傾向にあった時期に東京の製造業の産業集積は、一つの特徴を明確にしながらの動きをみせていたのであった。それは、集積構造を支える個々の企業の小規模化ということである。

従業員20人以上の規模の工場数は昭和30年代からすでに減少傾向にあり、従業員4人から19人規模の工場数は40年代から減少傾向を示すようになってきていたのである。そして、従業員数1人から3人規模の工場数のみが昭和58年まで一貫して増加傾向にあり、東京の工場数の増加は、すなわち小零細企業の増加ということであったのである。この現象から、東京の製造業の集積構造は、従業員1人から3人規模という小零細企業の比率の高いものとなってきたのである。つまり小零細企業層が圧倒的多数を占める、きわめて裾野の広いピラミッド型の階層構造が形成されてきたことであり、その小規模企業の階層を中心に今時の不況の影響が最も大きくなる構造を形成してきたのである。

こうした製造業の集積構造が形成されてきたことにはいくつかの理由がある。一つは、高度経済成長期、低成長期を経る過程でニーズの多様化、市場の細分化が進み、新たなビジネスチャンスが生まれてきたことで、新規での創業意欲を高める土壌ができたということである。そこで、独立開業を図る職人や起業家たちによる小規模企業の創業が増加してきたのである。そ

の一方で、中規模以上の中小製造業では、公害問題への意識が高まるなかで、公害規制が強まり、工場を移転するものが増えたこと、地方に比べ大都市であるが故の地価高騰、人件費の上昇により、工場スペース、人手の確保が難しくなったことなどで、その工場数を減少させていったことなどがあげられる。そのため、東京の製造業の集積構造は、従業員数1人から3人規模の企業が増加し、全体に占める比率を高めてきたのである⁽¹⁾。

このことが、分業関係の再構築に大きく影響を及ぼすことになる。小規模事業所の増加は、事業の専門化を促進することとなっていたのである。昭和59年にピークを迎えるまでのあいだ、増加し続けてきた従業員数1人から3人規模の企業の創業者は、それまで勤めていた企業で培った技術ノウハウを背景として独立開業するケースが多く、その場合、創業者の技術ノウハウを中心として事業展開するため幅広い内容の事業展開というわけにはいかない。さらに、小規模企業であるがゆえに、物理的にも特定の分野や技術ノウハウに特化することが条件づけられていくわけであって、分業構造でみれば、構造を深化させ、裾野を広げることになり、経済成長に大いに貢献してきたことと評価することができる。しかし、景気が停滞し、市場の拡大が見込まれないという今日の不況下において、これまで年月をかけて形成されてきた集積構造は、再認識しなければならないものとなっている。以下では、集積構造の変化と、そこにおける中小企業の役割を捉え、中小企業の成長可能性について考察していくことにする。

2. 中小製造業の集積動向

東京を中心とする都市型産業集積構造は、戦後高度経済成長を経て、今日に至るあいだに大きな変化をみせてきた。今日の長期的不況が、この構造に大きな影響をもたらすことになっているのも、これまで形成されてきた集積構造の特徴によるものといえる。

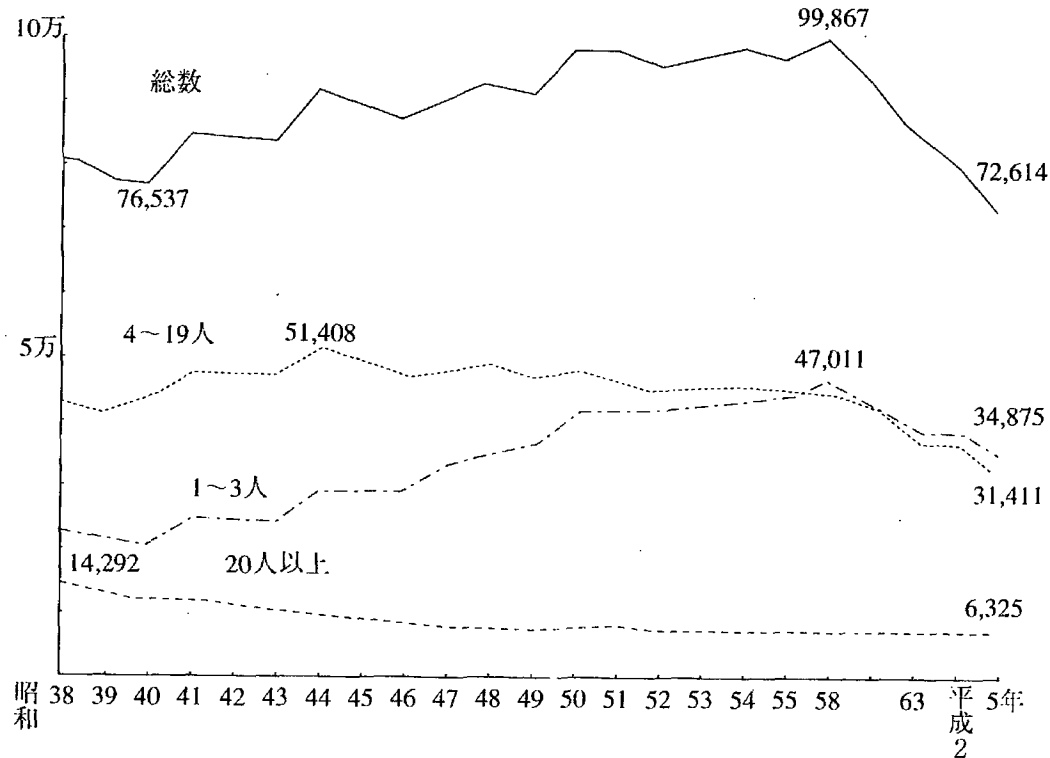
そこで、まず東京の都市型集積構造が形成されてきた背景と特徴についてみていくことにする。図1にみられるように、東京の工場数は、昭和50年代まで一貫して増加傾向をみせている。しかし、その増加傾向を支えているのは、従業員3人以下の小規模企業の増加であり、中規模企業や大規模企業は、横這いしないし減少し続けてきたのである。すなわち昭和40年代、50年代は、集積構造において、事業の小規模化が進展した時期であり、集積構造の特徴付けがなされ始めた時期である。その特徴を分業関係的に意味付けると、事業の小規模化は、事業の専門化を促進し、分業の深化をもたらすこととなる。

高度成長を経験した後に、ニーズが多様化し市場が細分化し始めるなかでは、こうした変化は重要な意味をもっていたといえる。さらに、ドルショック、オイルショックという外圧による不況を経験するなかでも、小規模企業の活発な開業は、企業の新陳代謝を促進し、マクロ的

には経済活力を維持することが可能であった。すなわち、経済環境に対応できる企業が生き残り、経済環境に対応できる企業が新たに登場するということであった。高度成長後の低成長期は、確かに、経済的には停滞を余儀なくされてはいたものの、企業活力という点では、今日以上の力をもっていたことになる。

しかし、こうした状況は昭和50年代の後半から様相を変え始めることになる。昭和58年をピークとして昭和59年から、東京の工場数の減少傾向がみられるようになったのである。新規事業の開業が低迷し始め、同時に事業の継承を放棄する企業の増加が工場数の減少ということにつながったのである。それは、企業の新陳代謝の停滞が始まったということなのである。そして、このことは時期を同じくして、中小企業の開廃業率の逆転現象となって現れた。(図2参照)

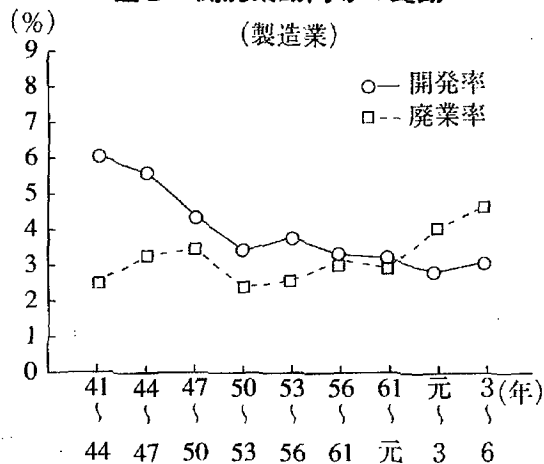
図1 東京の工場数の推移



出所：『平成7年版 東京都中小企業経営白書』

このような新規開業、事業継承の停滞をもたらした背景には、国内の内的要因として次のようなことがあげられる。それは、東京を中心とした一極集中による地価の高騰、必要設備の値上がりなどを原因とする創業時の最低必要資本量の増大、くわえて、事業に対する規制の強化も大きく影響したとみられる。さらに、外圧的要因として、プラザ合意以降の円高の進行により、国内生産の優位性が低下したこともあげておく必要がある。そして企業体質という点からは、かつての新規開業が活発であった当時の創業者の高齢化が進み、その際の後継者難による

図2 開廃業動向等の変動

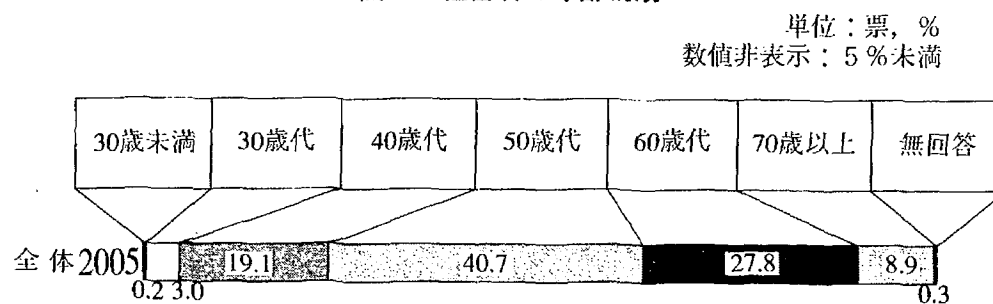


出所：『平成7年版中小企業白書』

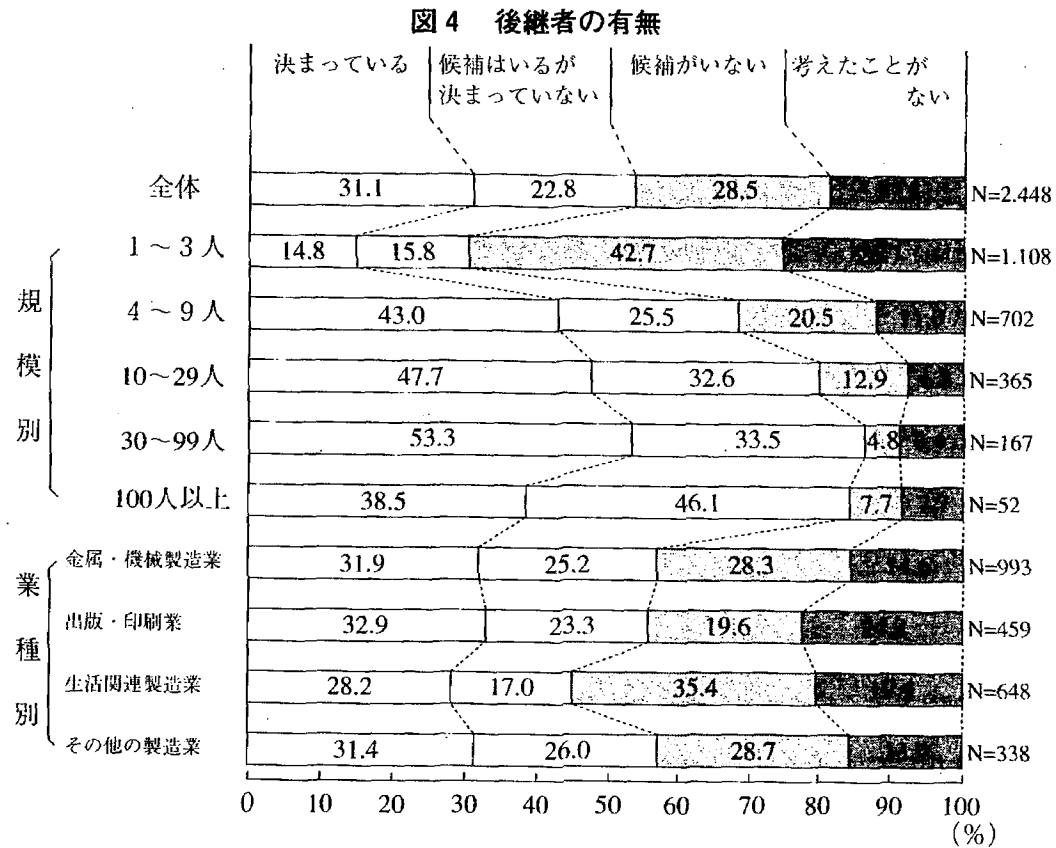
事業継承難が進展したことがあげられる。図3にみられるように今日の経営者の年齢は、50代、60代が最も多く、これに70代の経営者をくわえると全体のおよそ80%と圧倒的多数となる。そして、高齢化の進んだこれらの多くの企業において、後継者が未定である企業と後継者がいないとする企業の割合が高いということが、中小企業における事業継承の困難さを証明している。(図4参照)

こうした状況を背景とした工場数の減少は、しだいに経済活力を停滞させることになる。ただ問題だったのは、バブル経済により、この重要性が見失われ、水面下で企業の新陳代謝活力が停滞していった現実が捉えられていなかったことである。それゆえ、バブル崩壊とともに、それまで水面下で進行していた活力停滞現象が一気に噴き出すことになる。平成不況とよばれる長期的不況下において、企業の倒産件数は増大し、その負債額も多大なものになる一方で、新規開業などの新陳代謝の側面から、企業にとっての積極的側面がみられない状況となったのである。

図3 経営者の年齢構成



出所：『中小企業の実態調査研究報告書』東京都信用金庫協会研究センター 平成7年



出所：図1に同じ

3. 中小企業の分業構造における役割

個々の企業レベルで小規模化の進んだ集積構造，それを支えた小規模企業の開業の停滞は，長期的不況のなかで，集積構造を大きく変化させる可能性を秘めているとともに，中小企業の分業構造にも影響を及ぼすこととなる。すなわち，事業が専門化し，分業が深化するようになると，東京に集積する中小企業に求められる役割も変化してきたということである。

かつての大量生産下請というものから，高付加価値小ロット品生産というものであり，具体的には小ロットの試作品加工で，高度な技術力を必要とし，短納期を実現するというものへの変化である⁽²⁾。そして，従来の大量生産下請的性格を求められる労働集約的部分に関しては，地方圏との分業関係を構築することにより機能分担することになった。

しかし，そうした機能分担の構造は，昭和60年のプラザ合意以降の円高傾向を受けて，地方圏を越えてアジア諸国へと広がることにより，首都圏・地方圏・アジア諸国（東アジア）という三極構造が形成されることとなる。その結果，機能分担ということでみられた東京圏と地方圏の関係にも変化がおこることになる。つまり，国際化の進展とともに東京圏の中小企業と地方圏の中小企業との間の相対的な格差縮小が進むと，三極構造のバランスは崩れはじめ，産業の

機能分担にも障害が生まれることになる。かつて、地方圏の中小企業との分業においては、東京圏と地方圏の賃金格差、地価格差を利用し、東京圏では付加価値の低い生産を地方へシフトするという狙いがあった。しかし、アジア諸国との分業関係が深まるにつれ、地方圏の中小企業利用の相対的価値が低下することとなり、東京圏の企業を始めてとして、地方圏を越えたアジアとの分業関係に重心をおく体制が強まっていくのである。

この動きに拍車をかけているのが、人件費の増大という事態である。中小企業の経費増大の具体的内容についてみると、人件費の増大をあげる中小企業が、他の経費の増大をあげる企業に比べて多くなっているのである⁽³⁾。中小企業が人件費の増大を製品の価格に反映させれば、低価格化をねらう大企業との分業関係に影響を及ぼし、ますますアジアの低賃金労働力の魅力は強いものとなっていく。特に、技術的に代替可能性の高い事業分野に関わっている中小企業にとっては、アジアの低賃金労働力を背景とした企業にとってかわられていく可能性が高まるばかりとなるのである。そして、この動きは今まさに勢いを増して進行していると言わなければならぬものであり、こうした動きは、企業の経済性からみて、おこるべくしておこった動きとしてみなければならぬ。

ただその際に、今日「棲み分け」論として評価されているグローバルな分業システムの再評価をせざるを得ない状況となるのである。今日の「棲み分け」論については、国内に本社機能を持ち、付加価値の高い部門として研究開発機能と、その試作関連の生産部門を残し、低コスト追求関連部門については、海外に拠点を移転するというふうに理解される。そして、現にそうした分業体制が形成されてきており、今日そのシステムが機能しているといえる。しかし、このことを長期的視点に立ってみたときに、国内においてその機能が円滑に進んでいくのかという点に疑問をもたざるを得ない。

それは、海外の企業の技術レベルの急速な進歩にもみられるように、「棲み分け」論がいつまで通用するのかということでもある。海外に生産拠点を移転した企業にとって、そこでの生産能力や製品品質の向上などは、必須のものである。それゆえ、海外の企業にたいしての要求を高めるとともに、技術移転、技術指導も当然おこなわれることになる。それが、海外企業の生産ノウハウ蓄積力を速めさせ、長期的には、国内企業を追い抜く可能性を十分に秘めているといわざるを得ない。したがって、「棲み分け」論は、その内部に自己崩壊する要因を内包しているとみなければならぬのである。そして、長期的視点に立てば、「生産現場のないところでは、開発能力は低下し、生産現場のあるところに蓄積の力が働く」という経験的な捉え方は、普遍性をもつものといえよう。

図5にみられるように、日本企業の海外進出の増加、そして、生産の現地化の進展、現地取引の増大が明らかである。このことは、急速に現地企業の技術レベルが高まってきており、そ

こには当然ながら生産ノウハウが蓄積されるということの意味しているのである。そして、その蓄積されるノウハウは、将来的に開発力につながっていくものといえる。とすれば、短期的視点に立つての「棲み分け」は、長期的には逆転現象を招くという可能性が高いということなのである。しかし、現実には、分業の国際化は進展の一途をたどり、長期的な逆転現象を考えるよりも前に、国内の中小企業の取引関係に変化をもたらしているのである。

図5 我が国の海外投資件数の推移

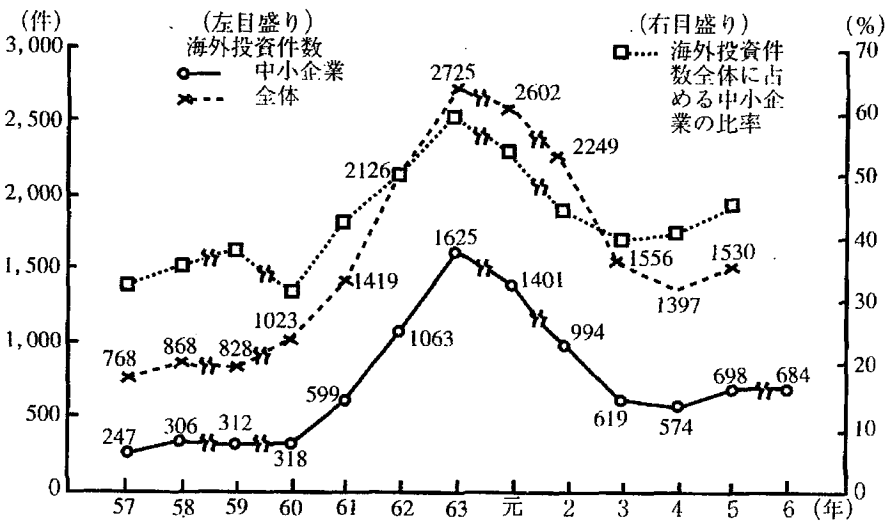


図6 海外での部品調達

(大企業 次下請)

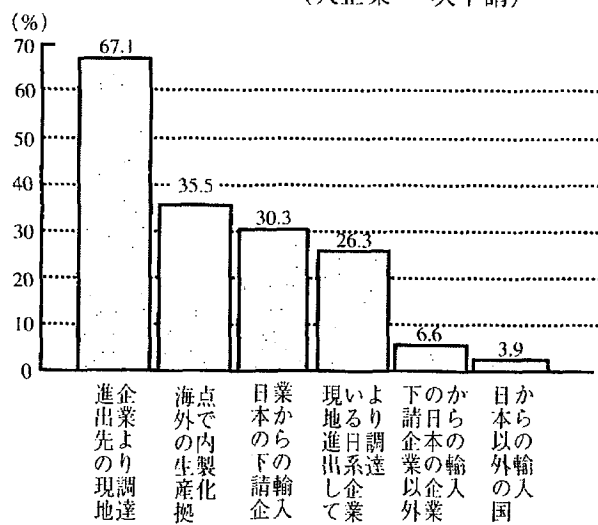


図7 海外現地法人の海外生産比率の推移

(製造業 全規模)

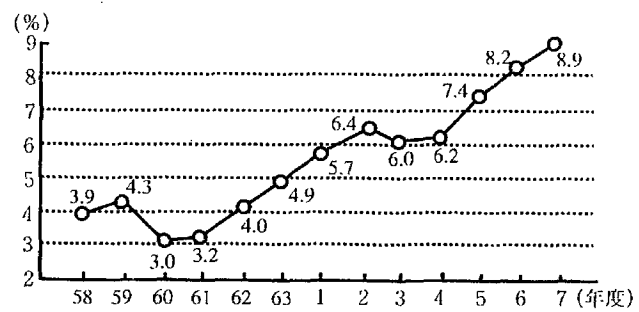


図5.6.7 出所：図2に同じ

図8 海外生産拠点における部品製造能力向上の理由

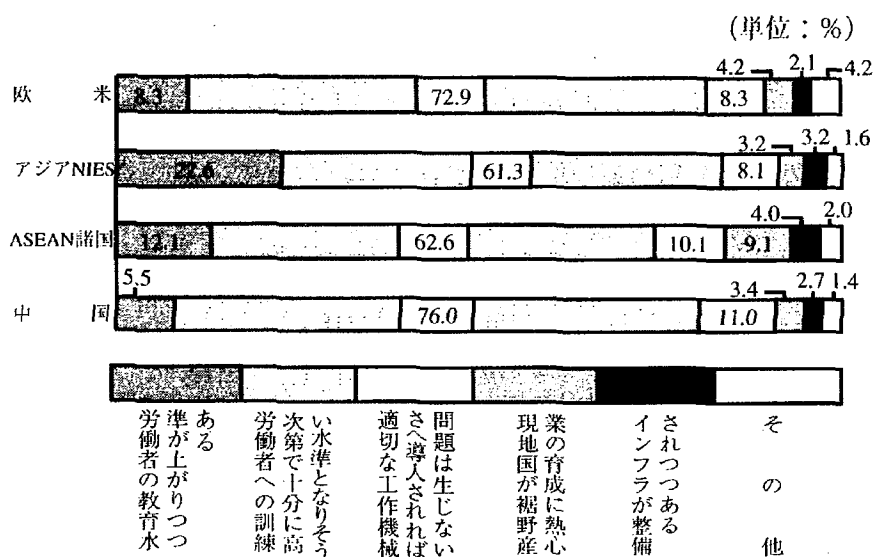


図9 アジアにおける部品製造能力

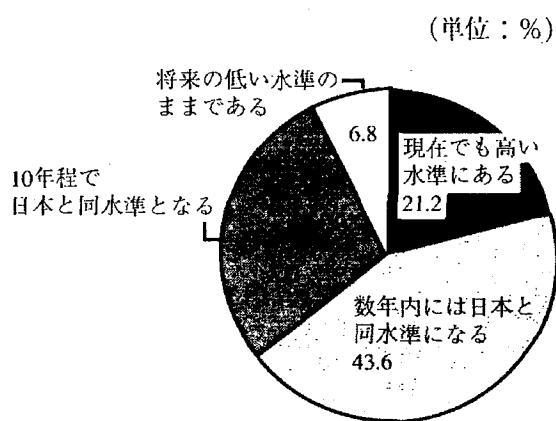


図8.9 出所：図2に同じ

4. 国内中小企業の取引関係の変化

現在、アジア諸国の企業と競合関係にある首都圏の中小企業は、上で述べたような分業関係の国際化のなかで、大きな転換期を迎えている。そのことは、当該企業の意識の変化としても現れている。(財)中小企業総合研究機構が平成6年におこなったアンケート調査によれば、中小製造業約3,700社のうち、「取引関係がドライになってきた」と捉えている企業が40%を越えており、「もともとドライな関係であった」と捉えている企業が約10%という結果がみられる。つまり、従来の日本的階層取引構造のなかにみられた「共存・共栄」という意識が低下しているのである⁽⁴⁾。

従来の階層的取引構造では、上位に位置する親企業や大企業が成長することがイコール中小企業にとっても仕事が増え、成長できるという論理が貫かれていた。しかし、この論理が崩れてきているところに「共存・共栄」意識が低下し、ドライな取引関係の意識が強まってきているのである。都内中小企業の取引の現状をみると、販売先に関しても仕入先に関しても、長期継続取引をおこなっている企業が圧倒的多数であり、そうした状況で、取引関係がドライになってくるといえることは、これまでの長期継続取引になんらかの影響を与えるものであるといえよう。つまり、大企業や親企業の利潤確保のために、国内企業への発注量を減少させたり、下請再編成や系列再編成などをおこなうようになってきたのである。ただ、このことは、中小企業にとっては、自己の存立意義を見直す契機となっているように思われる。というのは、この取引関係に関する意識の変化のなかで、成長企業については、むしろ「共存・共栄」関係を意識するというものが多いからである。つまり、この意識の変化には、取引相手にとって魅力を感じさせる企業とは関係を強化し、魅力を感じない企業は関係を希薄化させているという実態があるのである。

もちろん取引関係に「共存・共栄」意識が存在することが望ましいか否かということが問題となるのではなく、その意識を生み出す取引の実態における対応が求められることを断っておかなければならない。そのうえで、ある中小企業が取引先に魅力を感じさせ、取引関係に「共存・共栄」意識を維持することのできるものであるには、何が必要なのだろうか。それを可能とする企業特質はどこにあるかということを考えなくてはならない。なぜなら、少なくともそれが、中小企業の成長要因の一つであることは容易に推測されるからである。

図10-1 販売先との関係
(単位：%)

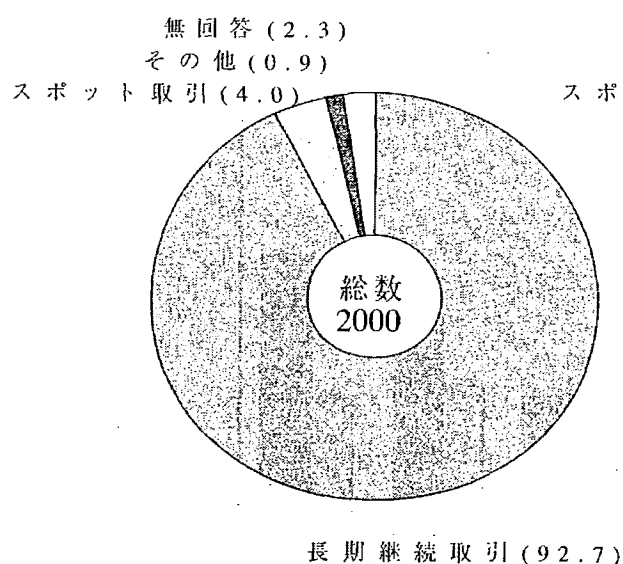
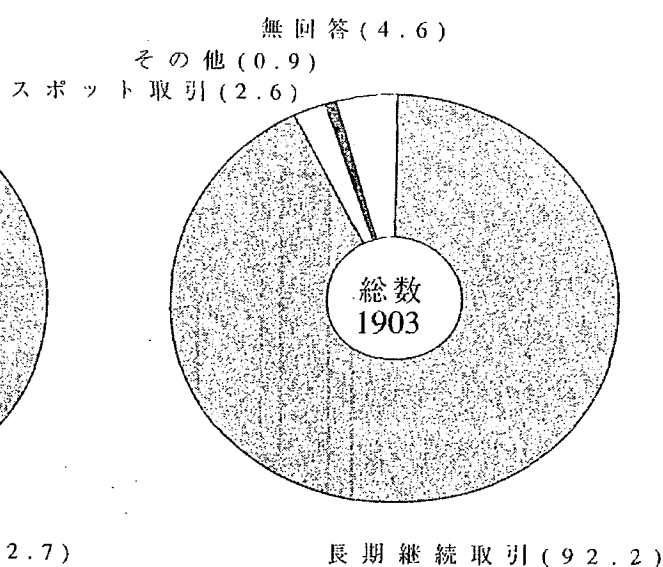


図10-2 仕入れ先との関係
(単位：%)



出所：図3に同じ

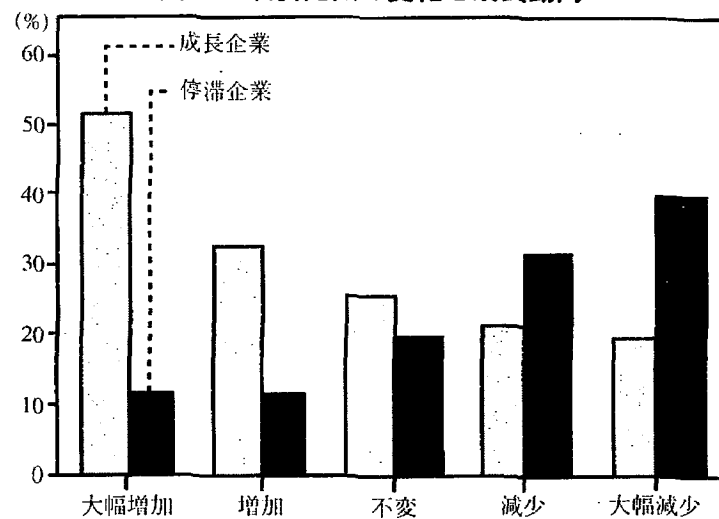
5. 成長企業の経営的特質

企業が成長戦略を可能とする経営体質を考える際に、自社完成品市場をもつ中小企業と自社完成品市場をもたない企業それぞれについてみていかなければならない。

まず自社完成品市場をもたない企業であるが、これらの企業を言い換えれば下請中小企業に当てはまるものである。これらの企業にとって、取引関係上で成長性を考える場合には、取引相手企業に魅力を感じさせる企業でなければならない。今日、取引先企業が魅力を感じるものとして、下請中小企業の企画力・開発力を背景とする提案能力が注目されている。さらにその能力の高いものは、デザイン・インといわれるように、開発段階から親企業や大企業と共同で事業展開をしていくものもでてきている。

これらの企業が登場し、成長可能性を高めてきた背景には、次のようなことが考えられる。ニーズの多様化と市場の細分化が進むなかで、親企業や大企業が技術面において全面的優位性を維持することができなくなり、必要な技術などを補完することのできる中小企業との関係を維持しなければならなくなってきたということである。多様化するニーズに対応して全面的に技術的投資をおこなうことは、いかに大企業といえども不可能なものとなってきたのである。そこで、それぞれの分野において技術を蓄積してきた中小企業のノウハウに依存しなければならないようになってきたのである。このことを実行するためには、これまでの取引企業の見直しからはじまり、そして取引企業の選別行動が、下請再編であったり系列再編となっているのである。それゆえ中小企業の側では、親企業などの選別に対して優位な立場に立つことのできる能力をもつことが必要となるのであり、また親企業が求める能力をもつ中小企業に成長可能性が高まるということになるのである⁽⁵⁾。

図11 取引先数の変化と成長動向



出所：拙稿「技術で拓く今後の中小企業」『サイタママネジメントニュース No.160』1994年

次に完成品市場をもつ中小企業についてであるが、上に述べたような企業の体質も含めて、従来中小企業経営の弱点とされてきた分野の強化をはからなければならない。最近の成長企業の特徴として、市場開拓や取引相手の多角化が進んでいるという実態がある。もちろん、それに必要な企業の技術的背景がなければならないのであるが、その能力を取引の場で発揮するための力、すなわち営業活動の能力が求められるのである。ここでいう営業活動の能力とは、情報収集力と情報発信力を強く意識したものである。中小企業は、これまで生産という点では、特定の生産領域においてスペシャリストとしての地位を築いてきたが、製品をいかに流通チャネルにのせるかという点では遅れていたといえる。せっかくの技術力をもちながら、製品の販売ルートをもたないために埋没してしまうものも少なくない。

今、成長企業の動向をみると積極的に取引先を拡大したり、市場開拓している企業が多いという現実をみる限り、中小企業も「購入→生産→販売」という企業としての当たり前の企業行動を自立的におこなえる力をつけなければならないといえる。中小企業の場合、十分な営業活動に人手がまわらないという問題も抱えているのであるが、今後の企業存立を考えると避けられない課題として受けとめなければならない。

- 注 (1) 当時の小規模事業所の増大傾向について、下記を参照されたい。山本真人「都市型産業の進展と中小企業」清成・稲上・安部・山本著『都市型中小企業の新展開』日本経済新聞社、1982年、P,142。
- (2) 加藤秀雄「大都市工業の新局面」関満博・西澤正樹編『地域産業時代の政策』新評論、1995年、P,49。
- (3) 拙稿「転換を迫られる中小製造業」東京都信用金庫協会『構造変化と中小企業の経営適応行動』1995年、P,64。
- (4) 中小企業総合研究機構編『'95中小製造業の発展動向』同友館、1996年、第4章参照。
- (5) 拙稿「中小企業における技術戦略の必要性」『企業診断』6月号、同友館、1994年、P26-P34。

(1995年11月脱稿)