

中小企業をいかに捉えるべきか、
中小企業政策への示唆
～アトキンソン氏の中小企業再編成論を題
材に～

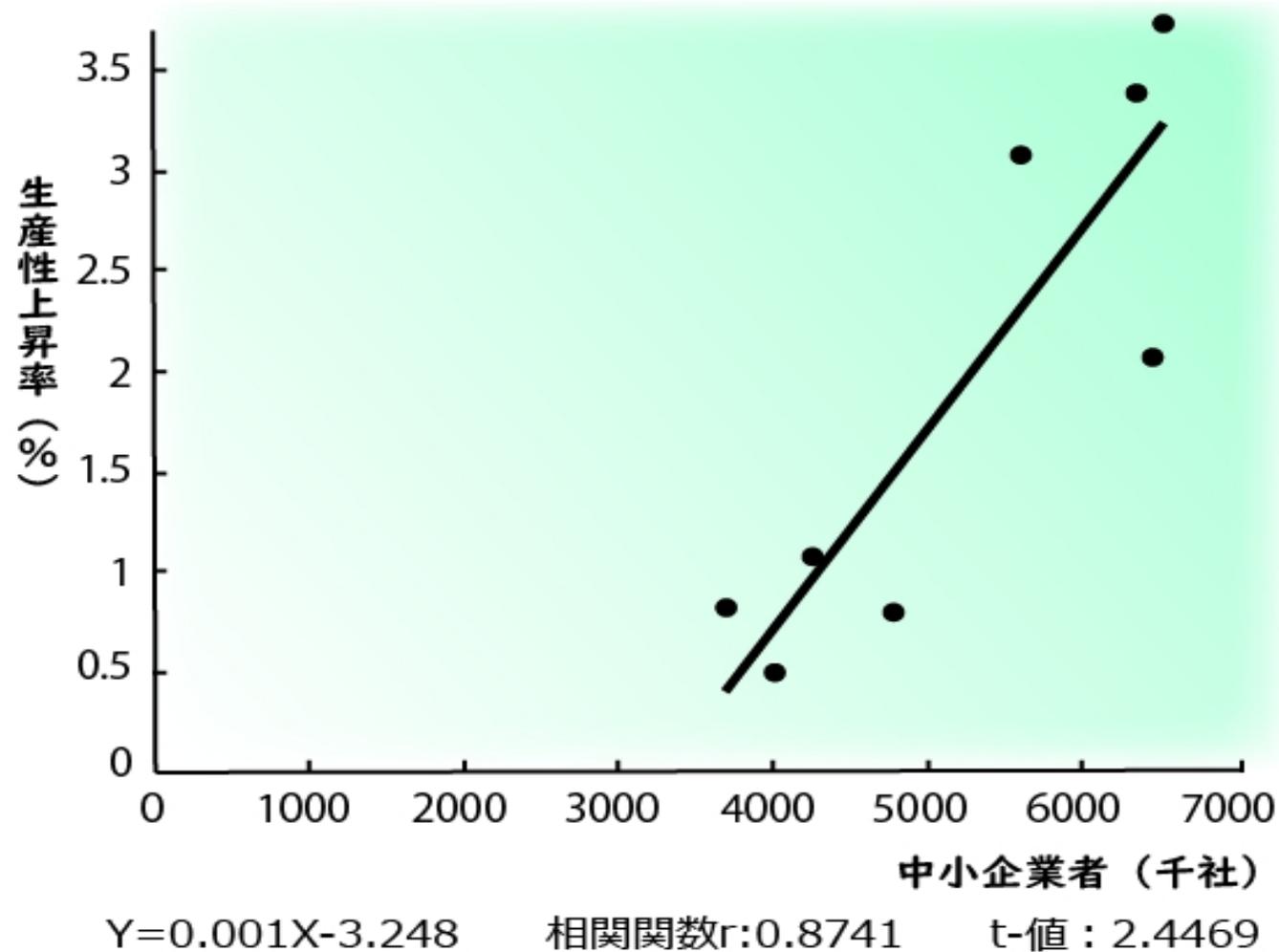
第45回21世紀中小企業勉強会
アジア中小企業協力機構理事長
黒瀬直宏

アトキンソン氏の主張

- 日本の労働生産性（労働者一人当たり付加価値額）が低いのは、「規模の経済性」が働かぬ中小企業が多いから。これが、一人当たりGDP伸び率を引き下げた根源。
- ではなぜ日本では中小企業の割合が高いのか。
 - 政策（中小企業基本法）で中小企業を定義し、優遇している。
 - 最低賃金が低いことも中小企業を保護している。
 - 経営者能力が低いことも中小企業を増やしている。
- そこで、次の政策が必要である。
 - 中小企業の定義を全業種共通に「500人未満」にする。
 - 最低賃金を引き上げ、中小企業から雇用を大企業に移す。
 - 中小企業を中堅企業や大企業に成長させるため、合併・統合を促進。

1人当たりGDP伸び率低下は中小企業に原因があるのか。 港徹雄「中小企業は経済成長の足かせ~アトキンソン”説“の考察」（『商工金融』2021年1月号）

図 中小企業数と生産性伸び率との相関



1人当たりGDP伸び率低下の理由

- 日本の大企業は90年代に始まったICT革新に出遅れ、円高も加わり国際競争力が低下した。
- そのため、低賃金利用と市場を狙い中国等東アジアに生産拠点を構築し、東アジアとの間で分業関係も形成（生産の東アジア化）
- 国内では投資を控え、賃金コストと外注コスト切り下げで利潤を創出
- 国際競争力の劣化と国内市場縮小に拍車。
- このためにGDP伸び率が低下。GDP伸び率を低下させたのは国民経済システムの中枢を占める大企業セクター

中小企業の労働生産性が低い原因を「規模の経済性」の欠如に求めるのは正しいか

- 労働生産性 = 物的生産性 × 商品1個当たり付加価値額
- 物的生産性に影響するのが「規模の経済性」
- 「規模の経済性」とは何か、その最大要因は設備の非分割性
- 製鉄圧延設備、ホット・ストリップ・ミルの例
- 産業により「規模の経済性」の働きやすさに違い。多品種少量の生産のよ
うに技術的に大規模設備を導入しにくい分野では働きにくく、この分野は
中小企業分野に。
- だからといって中小企業分野の労働生産性が低いことにはならない
- どのような設備で作ろうとも国民経済上不可欠の分野ならば、分野が異
なっても同一労働時間は同じ価値（付加価値）を創り出す（労働からの報
酬は同一になる）。
- 何らかの理由で低い付加価値を強制されたなら、その分野から生産者は流
出し、他の生産物との交換比率が好転することにより同一労働時間同一付
加価値（価値法則）が貫徹される。

現代の経済体制では価値法則は働かない

- しかし、労働生産性の低い多品種少量分野から労働生産性の高い大企業分野への移動は、多額の資本が必要なため、中小企業には不可能
- 中小企業の労働生産性を低めているのは「規模の経済性」という物理的法則ではなく、価値法則（等価交換）を働かせない今日の国民経済システム（大企業体制）にある。
- 大企業が中枢産業部門で高い市場集中度と高い参入障壁を備えた競争制限的な独占的市場構造を構築し、そこから排除され、参入できない中小企業は他分野で激しい競争を展開
- この大企業体制では中枢部門の大企業が国民経済の発展速度や方向を左右するだけでなく、次のように中小企業問題を引き起こし、中小企業の労働生産性を低めている。

三つの中小企業問題

- a.販売・購入寡占の地位にある大企業が「原料高・製品安」と呼ばれるような不利な価格関係を中小企業に押し付け、中小企業は生産した価値を奪われる（収奪問題）。（これは先述の価値法則不貫徹の別表現）
- b.大企業はその知名度とaによる豊富な賃金支払い原資により労働力を優先吸収し、大銀行との密接な関係やaによる内部資金で豊富な資金を得る。大企業に経営資源を優先吸収された中小企業では価値の生産が制限される（経営資源問題）。
- c.大企業は中小企業分野への進出で中小企業から市場を奪い、海外直接進出（例えば、上記「生産の東アジア化」）で国内中小企業への発注を引き上げるなど、市場の製品的・地理的多角化により中小企業市場を縮小することがある（市場問題）。

中小企業をいかに捉えるべきか：中小企業を問題性からのみ捉えているのは誤り、中小企業は固有の発展可能性を備えている。

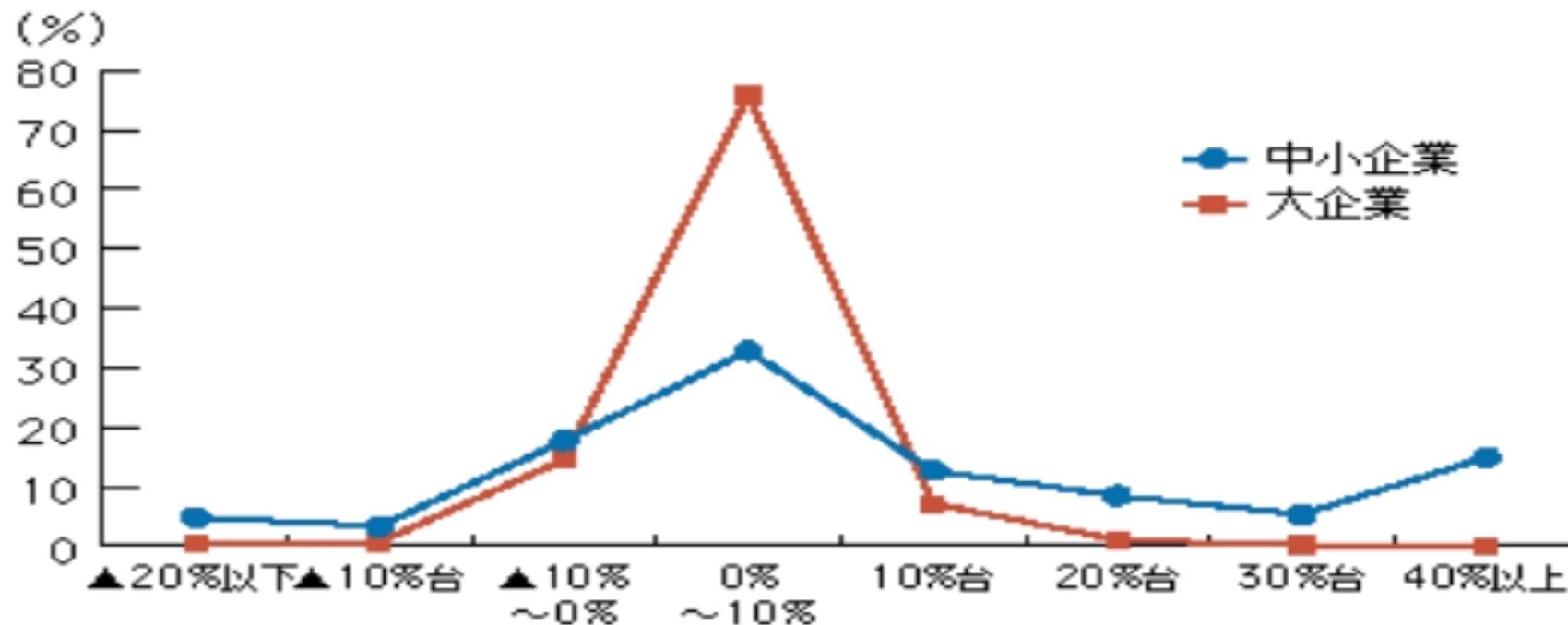
- 中小企業には企業家活動に関し大企業にない有利性がある
- 企業家活動とは「（少しずつでも）新しいことを行うこと」
- その源泉はその場その場で発生する「場面情報」
- 規模の小さい中小企業は全員が現場に近接し、メンバー間の情報共有も容易なため、「場面情報」の発見・活用に有利性がある。
- 中小企業は需要多様分野で大企業が発見できない「場面情報」を発見・活用し、付加価値率の高い新市場の開拓につなげられる。
- 現に、『中小企業白書2014年版』（第1-1-53図）によると、製造業では70年代後半以降の大部分の期間、中小企業の実質付加価値率の上昇率は大企業より高い。

中小企業は発展性と問題性の統一物

- 「中小企業は大企業にない固有の発展性を備えているが、その発揮をおさえる固有の問題性も課せられているため、発展性と問題性の統一物になる」と捉えるのが正しい—「複眼的中小企業論」
- この本質は競争を通じて中小企業の発展性に関する多様性として現れる。
- 「企業家的中小企業」：企業家活動を十全に展開し中小企業問題を突破、情報参入障壁で囲まれた「独自市場」を構築。価格形成力を獲得
- 「半企業家的中小企業」：企業家活動が一部にとどまり（多くの場合技術に偏る）、「独自市場」構築にいたっていない企業
- 「停滞中小企業」：企業家活動を展開できず、中小企業問題に圧迫され、低賃金など消極的要因で存続している企業
- アトキンソンは中小企業をもっぱら、しかも誤った理由で「停滞中小企業」と捉える重大な過ちを犯している。

売上高営業利益率の分布(1998年、製造業)

出所)『中小企業白書2002年版』:第1図



資料：経済産業省、中小企業庁「商工業実態基本調査」(1998年)

米株式会社の規模別平均自己資本利潤率

単位：％

資産規模（千ドル）	全体	黒字企業	赤字企業
～50	-16.3	10.8	-34.5
50～100	-4.7	8.5	-14.3
100～250	-2.7	8.0	-11.8
250～500	-1.4	8.1	-9.6
500～1,000	-0.8	7.9	-8.7
1,000～5,000	-0.1	7.5	-6.8
5,000～20,000	0.4	7.3	-6.2
20,000～50,000	1.4	7.3	-4.9
50,000～	2.6	6.0	-1.0

注) 1931～1936年の平均。出典) スタインドル,J. 『小企業と大企業』：10表。

90年代以降の中小企業の発展性と問題性：生産の東アジア化による中小企業問題の進行,第1段階

- 90年代に入り国際競争力を失った機械工業を中心とする大量生産型重化学工業は中国等の東アジアに生産拠点を移転、現地企業・現地生産拠点との間で分業関係も形成、国内完結型生産体制は東アジアベース生産体制へと歴史的転換（生産の東アジア化）。
- 「輸出・設備投資依存」拡大再生産は「受身的輸出・コストカット依存」拡大再生産に移行、国民経済は長期停滞へ。
- 生産の東アジア化は部品の現地調達率を高め、国内中小企業の市場を縮小、集中発注等により特に小零細企業の市場を縮小（市場問題）。
- 「アジア価格」の強制で下請単価削減、中小企業の一般価格についても相対価格低下（収奪問題）
- 賃金支払い能力の低下で労働力、特に中核労働力（経営後継者含む）の不足、資金繰り難も発生（経営資源問題）。

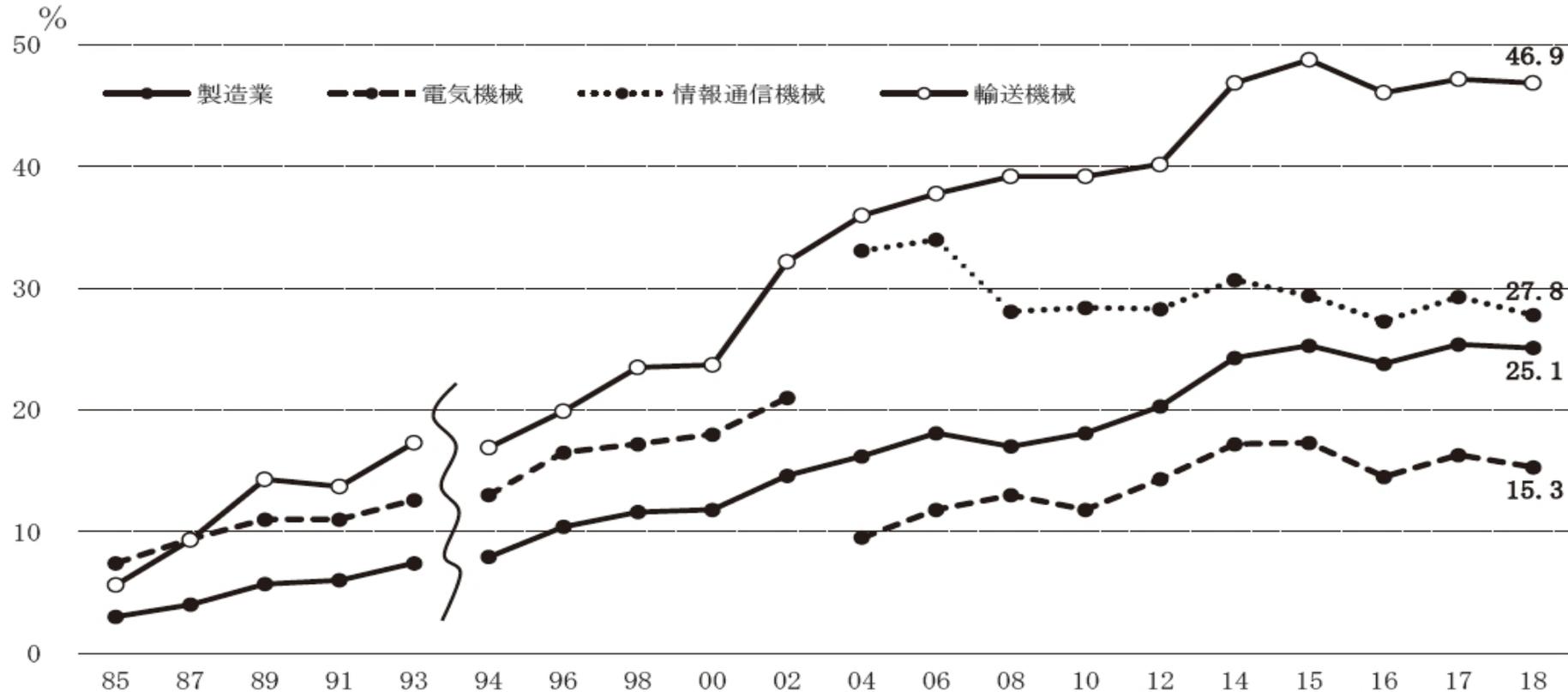
「商中調査」

図表3 中小機械・金属工業主要取引先の経営戦略の変化(過去5年間)と影響 単位:%

経営戦略	主力取引先の経営戦略の変化があった企業					好影響－悪影響				
	94年	00年	06年	12年	18年	94年	00年	06年	12年	18年
海外生産の拡大	41.2	45.6	52.8	67.5	54.9	-21.9	-32.5	-31.2	-42.7	-28.5
海外からの部品調達の拡大	32.1	36.4	38.8	43.3	28.6	-16.3	-30.5	-28.4	-37.8	-27.4
外注先の絞り込み	34.2	47.7	43.9	43.0	34.6	12.4	17.7	12.2	22.2	14.2
内製化の推進	25.7	26.5	20.6	26.3	22.8	-17.6	-22.4	-18.7	-23.1	-19.8

生産の東アジア化の進行

図表7 海外生産比率1985-2018年度 国内全製造法人ベース



注1) 1993年度以前の海外生産比率 = 現地法人売上高 / 国内法人売上高 × 100, 1994年度以降の海外生産比率 = 現地法人売上高 / (現地法人売上高 + 国内法人売上高) × 100

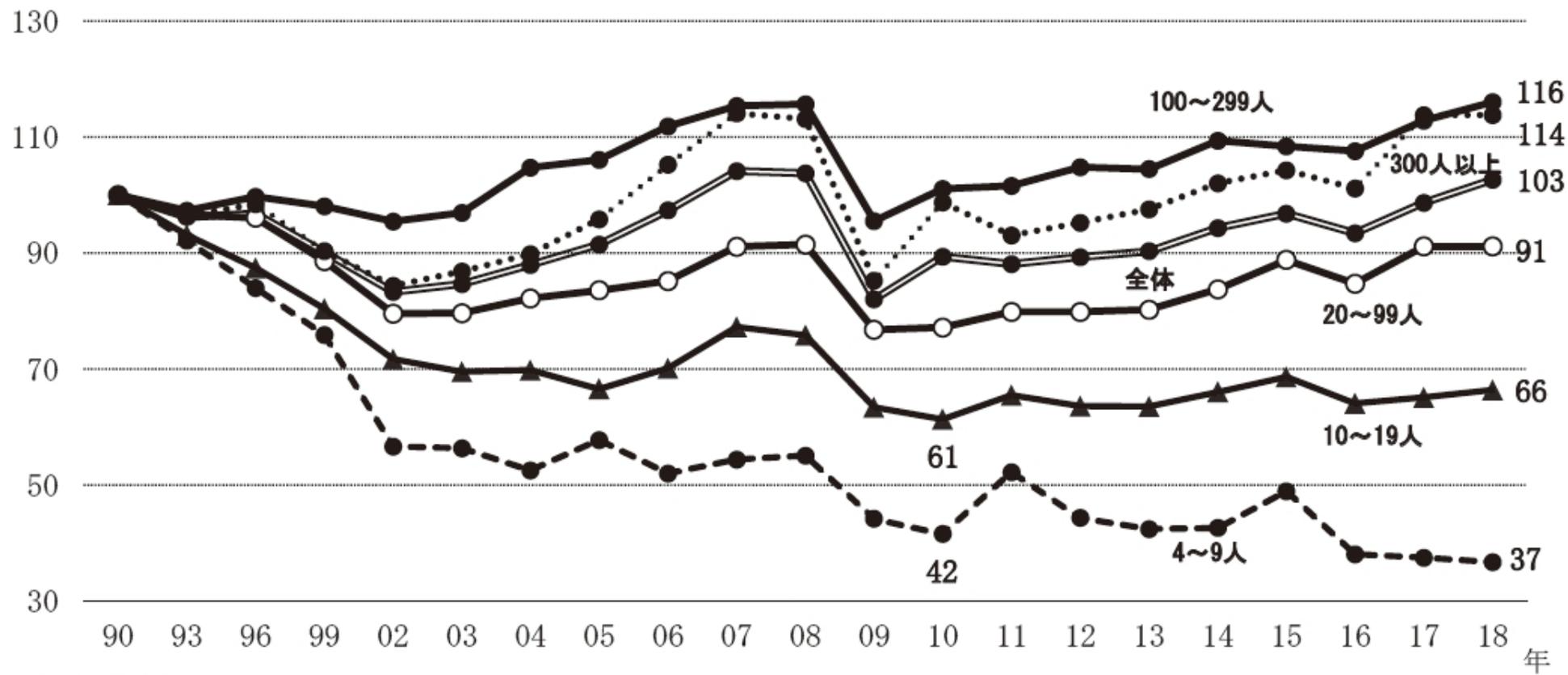
2) 04年度より「電気機械」から「情報通信機器」を分離計上。

3) 14年までは2年おき。

資料) 経済産業省「第31回・34回・39回・49回海外事業活動基本調査」より作成。

出荷額に見る中小企業問題の進行

図表6 規模別出荷額指数（製造業，従業者4人以上）1990年=100



注) 02年までは3年おき。
資料) 図表4と同じ。

生産の東アジア化による中小企業問題の進行：第2段階

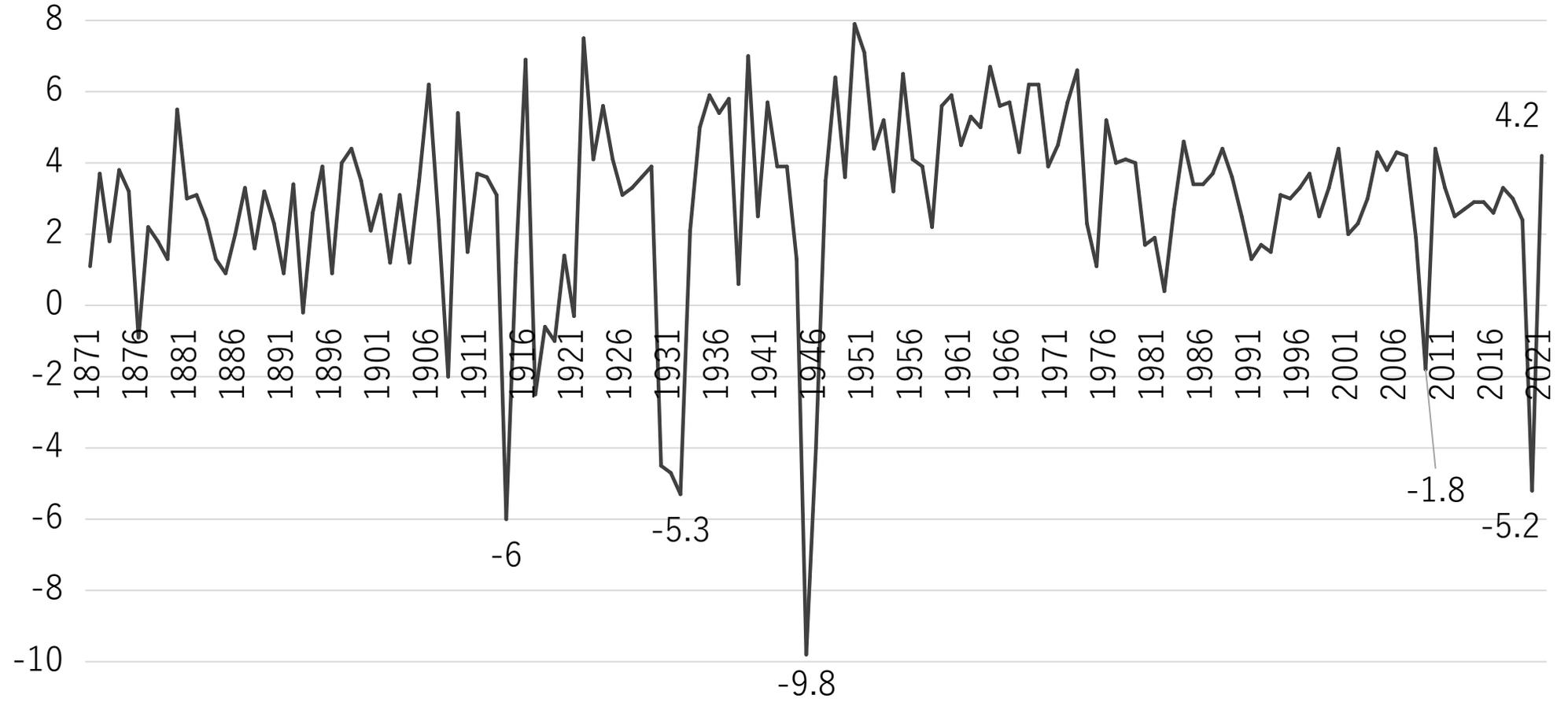
- 世界金融危機の爆発としてのリーマンショック
- 需要が激減し、特に小零細企業の生産が大きく落ち込む。
- それのみならず、円高により生産の東アジア化がさらに促進、海外部品調達も拡大
- 先進国中心に世界の経済成長率も低下
- このため、リーマンショックで落ち込んだ需要の回復は弱く、アベノミクスによる円安で輸出が増加しても、小零細企業にまで生産波及する勢いなし。

コロナ大不況で第3段階へ

- 生産の東アジア化は中国における賃金上昇、「アベノミクス」による円安のため、中国での生産を拡大から現状維持程度にする企業が増え、進行がとまった可能性。
- しかし、コロナ禍の勃発による内外需同時大幅縮小と供給破壊で大不況発生。中小企業の落ち込みは大企業を上回った（日銀「短観」業況DI）。
- 2020年5月を底に製造業は回復に向かい、自動車大手は9月には前年同期売りを上回ったが二次下請企業では売上の回復遅い。
- 金融政策で今のところ中小企業の倒産拡大は防いでいるものの、中小企業問題の悪化に耐えてきた企業からも「あきらめ廃業」「息切れ廃業」が多発。
- 東京商工リサーチ「休廃業・解散企業動向調査」：休廃業・解散件数は20年には過去最高の49,698件、前年比14.6%増。2020年1－10月に関しては前年同期比21.5%増。

世界GDP成長率

%



中小企業問題による革新への逆行

- 90年代以降中小企業の市場は縮小した。また、「商中調査」によると親大企業は下請企業の技術を評価してでの取引でなく、アジア企業が対応できない短納期対応など部分的な役割に重点を置いた発注するようになり、「下請」は中小企業の発展に適合しないビジネスモデルになった。
- 以上から、中小企業は市場開拓等のための革新を積極化すべきだったが、経営は保守化した。
- 「商中調査」によると、1994年と2018年の比較では、「製品の企画・開発機能」「設計・デザイン機能」「試作・試験機能」を持っている企業の比率が低下。「当面、新事業分野に進出するつもりはない」とする企業割合は増加（2000年57.8%→18年66.9%）
- 「自社製品型」企業の構成比も低下。

自社製品型の構成比低下

図表8 業態別企業構成比

単位：%

	1994年		2000年		2006年		2012年		2018年	
	現業態	方向性								
自社製品型	28.8	29.6	19.5	24.9	18.4	11.7	19.8	10.8	17.3	11.9
受注型	71.2	63.7	80.5	69.0	81.6	79.0	80.2	78.7	82.7	78.1
未定	—	6.7	—	6.1	—	9.3	—	10.5	—	10.0

注1) 図表3と同じ。

2) 自社製品型：自社企画製品のみ，受注型：自社企画製品・他社企画製品，他社企画製品のみ。

3) 方向性とは自社製品と受注（下請）生産の比率に関する今後の方針を尋ねたもので，選択肢は「自社製品を主にしていく」（自社製品型），「受注（下請）生産を主にしていく」「自社製品と受注（下請）生産とを並行していく」（以上2つを受注型），「方針は未定」。

資料) 図表3と同じ。

しかし、企業家活動による革新も

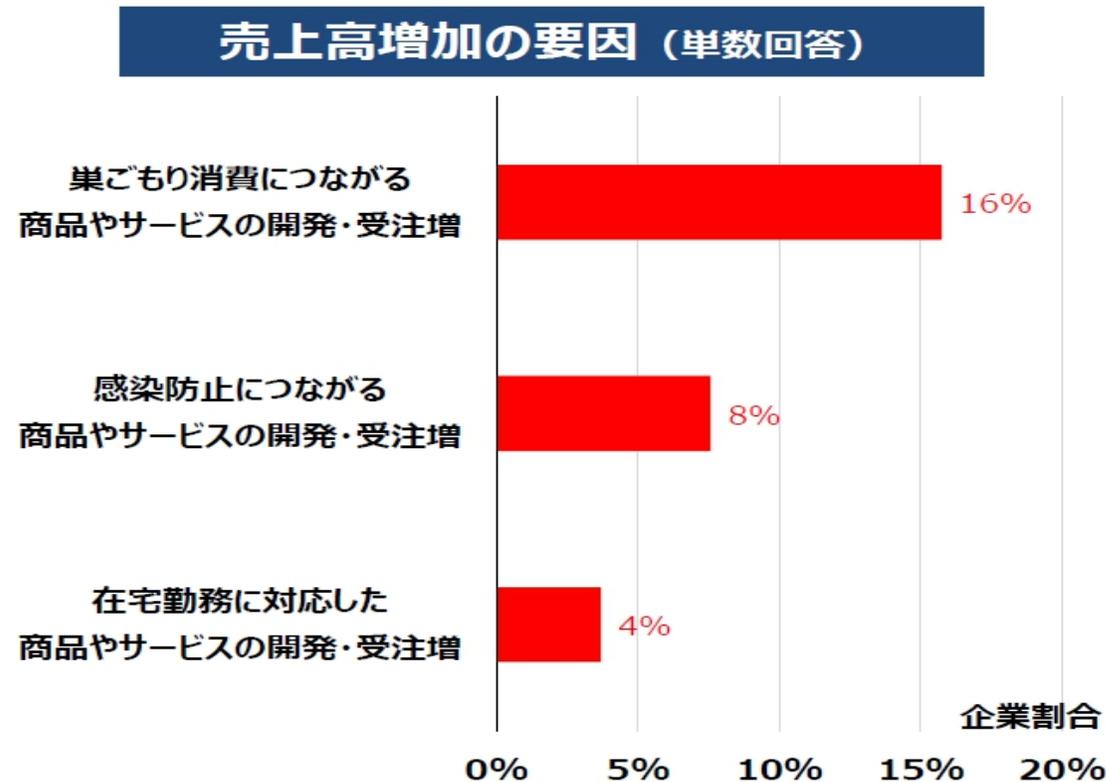
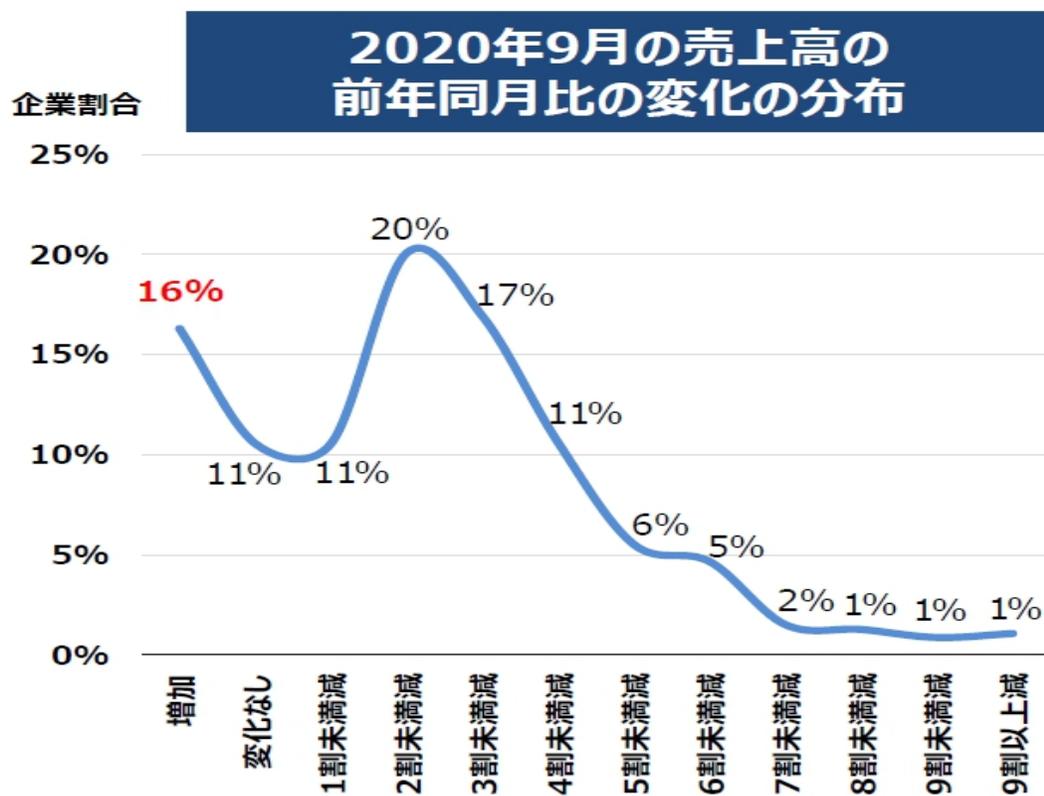
- ワン・トゥ・ワン・マーケティングの展開：日本の中小製造業の宿痾を打破するもの
- 戦略的ネットワークの発展：生産ネットワーク、市場開拓ネットワーク
- 情報共有的組織運営の共通化：情報発見・活用と働き甲斐の向上
- グローバル・ニッチ企業の出現：差別化戦略のグローバル市場への適応
- 中小企業問題は中小企業の企業家活動を抑制するが廃絶することはできない。

コロナ禍の中小企業経営：売り上げを落としていない中小企業が3割近く、中小企業が総崩れになっているわけではない

事業再構築

2020年9月に売上が増加した企業

- 2020年9月の売上高が、前年9月と比べて増加した企業も16%存在。
- 売上高の増加要因としては、巣ごもり消費（16%）、感染防止（8%）、在宅勤務（4%）といったニーズに対応した商品・サービスの開発・受注増が挙げられている。



(注) 全国の大企業、中小企業を対象としたアンケート調査（2020年10月5日-12日にインターネットでアンケートを実施）。
 左図：「貴社の今年（2020年）9月の売上高は前年同月を「100」とすると、どの程度でしたか？」との質問に対する回答割合（回答数 9,225社）
 右図：「売上高の増加の要因として効果があった取り組みは何ですか？（単数回答）」との質問に対する回答割合（回答数 1,494社）
 (出所) 東京商工リサーチ「第9回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」（2020年10月20日公表）を基に作成。

健闘している中小企業の特徴

- 売上低迷に備え資金確保したうえで、次の攻めの戦略。
- コロナ禍による新たな生活様式・働き方で生まれた需要への既存経営資源を適用した新市場開拓：布マスク、フェースシールド、消毒薬関係だけではない。工場の集塵・換気施設メーカーによるコロナ患者治療用のテントの開発
- 既に市場開拓で市場多角化に成功している企業もその一角が新需要分野だと売上を落とさずにすんでいる。
- コストの構造的な引き下げで（人件費カットによってではなく）、稼働率大幅低下でも利益の出る体質に改革
- 人間尊重、情報共有型組織運営による労働者の働く意欲と知恵の結集、これはアジアの中小企業にも共通。人員削減はしないと宣言し、危機を乗り切ろうとしている中小企業を良く見かける。

政府の中小企業観と中小企業政策の推移

- 「中小企業対策要綱」（1947年11月7日閣議決定）ではその「備考」で中小企業の特性として資本と運営の個人的性格などと並んで「能率が不十分なため（中略）他の指導が必要であるようなもの」をあげている。
- 「不能率」を中小企業の質的規定とし、中小企業を問題性において捉える問題型中小企業観の典型。
- 問題型中小企業観は旧「中小企業基本法」に引き継がれる。
- そこで取られた施策は、中小企業の問題性を「過小過多構造」に求め、規模適正化のために中小企業を集約化（合併、共同化、集団化等）する「中小企業構造の高度化」。
- 「中小企業近代化促進法」・構造改善事業と中小企業高度化資金制度がその柱

政府の中小企業観と中小企業政策の推移

- 政府の中小企業観は1970年代に入り変化。『1970年度版中小企業白書』は、60年代後半以降、「中小企業の多くは機動性をいかした経営や、管理コストの安さといった大規模経営に対する中小規模経営の有利さを主たる存立基盤とする中小企業へと変化してきた……」とし、この変化を「二重構造の変質」と呼んだ。大企業にない有利性を持っているのが中小企業とする、積極型中小企業観への転換
- 中小企業政策審議会『1980年代の中小企業のあり方と中小企業政策の方向について（1980年7月）』では中小企業は「活力ある多数」経済社会の進歩と発展の原動力」。積極的評価をさらに高めた。
- 中小企業政策審議会企画小委員会中間報告「90年代の中小企業政策のあり方」（「90年代中小企業ビジョン」）でも大多数の中小企業は「活力ある多数」，「創造の母体」とした

政府の中小企業観と中小企業政策の推移

- 積極的中小企業観による中小企業政策の体系化が新「中小企業基本法」(1999年)。
- 中小企業を「新産業創出の担い手」, 「就業機会増大の担い手」, 「市場競争の担い手」, 「地域経済活性化の担い手」などと, もっぱら国民経済において積極的役割を果たしうる発展性にあふれた企業と捉えた。問題型中小企業観から積極型中小企業観への, 180度のパラダイム転換
- 中心施策は「経営革新・創業・創造的事業の促進」
- しかし、この施策は一部の中小企業でのみ効果。創業、経営革新、ベンチャー・ビジネス創出の勢いは弱かった
- 実際には中小企業問題激化のため、セーフティネット貸付、セーフティネット保証など経営安定化策を強化せざるをえなかった。

政府の中小企業観と中小企業政策の推移

- 中小企業問題の激化におされ、政府の積極的中小企業観も徐々に変化
- 中小企業憲章（2010年）は中小企業の積極的役割を述べつつも、「中小企業の多くは、資金や人材などに制約があるため、外からの変化に弱く、不公平な取引を強いられるなど数多くの困難に晒されてきた」とし、その是正のため、「公正な市場環境を整える」ことを政策の大きな柱の1つとして掲げた。
- また、中小企業問題の激化で衰退の著しい地域社会と小規模企業にも焦点を当て、小規模企業の地域での役割を強調したが、これも新「基本法」にはない姿勢

政府の中小企業観と中小企業政策の推移

- 「中小企業基本法」の改正（2013年）：「基本理念」を示す第3条に、小規模企業は地域経済安定に寄与し、国民経済で創造的役割を果たしているとし、その最大限の活力発揮を図るべきことを付け加え、翌年それを推進する「小規模企業振興基本法」を「中小企業基本法」と別に制定した。
- 以上は「中小企業は発展性と問題性の統一物」という「複眼的中小企業論」に近い中小企業像で政策を行おうとするもの
- 新「基本法」の中心施策「中小企業新事業活動促進法」を「中小企業等経営強化法」（2016年7月1日施行）に改正。旧法の「新たな事業活動の促進」に加え「経営力強化」を支援。これは、有用な知識、技能を持つ人材の育成、財務内容の分析結果の活用、需要情報の活用、経営能率向上のための情報システム構築などにより経営能力を向上させ、労働生産性を高めることを指す。

政府の中小企業観と中小企業政策の推移

- これらの取り組みは特に高度のものとは言えず、基礎的なもの。中小企業問題激化のための基礎的な経営力を強化し、中小企業の衰退を防ぐという方向を打ち出さざるを得なくなったと解釈できる。
- 一つの法制度の中に発展性のある中小企業への対策（「経営革新」）と経営力の不足する中小企業への対策（「経営力強化」）の併設も、「中小企業は発展性と問題性の統一物」という複眼的中小企業論への接近と見なせる。

中小企業政策の方向

- 「中小企業は発展性と問題性の統一物」という中小企業の見方は中小企業問題を解決すれば、中小企業の発展性が花開くことを意味する。
- 第1に、公正競争確保の視点から集中規制強化を含む反独占政策を抜本的に強化する。
- わが国独禁政策は、経済効率が高まるとし寡占化に寛容だった新自由主義的な米独禁政策に追随してきたが、バイデン政権は独占規制強化に乗り出し、1970年代以来の路線を転換しようとしている。わが国も集中規制の抜本的な強化などにより大企業体制にメスを入れるべき。

中小企業政策の方向

- 第2に、中小企業の経営資源強化が必要。
- そのために、地域への政策の分権化を進めるべき。中小企業経営者の地域の主体としての意識の高まりと「中小企業振興基本条例」を制定した地方自治体、特に基礎自治体の増加に注目すべき。また、コロナ禍においても国に先駆けて中小企業救済の施策を講じた基礎自治体は多い。
- これらは地域中小企業と基礎自治体が一体となって中小企業と地域の発展を目指すべきことを示している。
- 中小企業は地域と共生関係にあり、中小企業の経営資源強化も地域が土台。行政主体として中小企業に最も近い基礎自治体と中小企業が協力し、各地で中小企業の発案を土台にした創意に満ちた経営資源強化策を実行すべき。

参考 中小企業振興基本条例

- 1979年東京都墨田区での制定を最初とするが、中小企業家同友会全国協議会調べによると2021年2月9日現在、制定自治体数は47都道府県352市17区191町26村（計633自治体）へ広がった。
- 特に、2015年以降急増し（条例数の7割）、制定自治体は全自治体（1788）の35%を占めるまでになった。
- かつて産業政策や中小企業政策に関与することが殆どなかった基礎自治体（市区町村）が、中小企業政策の主体であると宣言したのは、大きな変化である。