

モノづくり中小企業に期待する



嘉悦大学ビジネス創造学部教授
日本中小企業学会理事・元副会長

黒瀬 直宏

1990年代以降、中小製造業は戦後最悪の経営困難に見舞われているが、革新意欲は消えておらず、中小企業のこの活力を活かし、地域から産業再興を目指すことが、日本経済の健全な発展の道であることを述べたい。なお、中小製造業については機械工業を中心に論ずる。

1. 中小企業経営の困難化

中小機械工業の多くがその下に編成されている下請分業は、「対等ならざる外注関係」（北原[1955]）という問題性を孕みつつも、日本特有の系列的下請関係は国際競争力の源泉の一つとされてきた。その下請中小企業が1990年代以降、小零細企業を中心に戦後最大の経営難に陥った。

その第1の要因は中小企業市場の大規模な縮小である。1990年を100とする2014年の機械工業の規模別出荷額は、従業者規模100人以上の2規模層はほぼ横ばいだが、零細事業所（4～9人）の出荷額は47.0と半分に以下に落ち込み、小事業所（10～19人）は69.3、20～99人も86.0へ落ち込んでいる（数値は経

黒瀬 直宏氏 プロフィール

1944年生まれ。
嘉悦大学ビジネス創造学部教授。博士（経済学）。
主な業績:『独立中小企業を目指そう』(同友館、2015年)、
『複眼的中小企業論～中小企業は発展性と問題性の統一物～』(同友館、2012年、2018年9月改訂版予定)、
『中小企業政策』(日本経済評論社、2006年)、
『中小企業政策の総括と提言』(同友館、1997年)

済産業省「工業統計表」各年版より）。

市場縮小はどうして起きたのか。1990年代以降、機械工業大企業による中国など、東アジアでの生産拠点構築と部品調達の拡大（以下「生産の東アジア化」）が、国内下請中小企業への発注を減らしたためである。

図表1によると、生産の東アジア化を背景に多くの中小機械工業が、取引先の「海外生産の拡大」「海外からの部品調達の拡大」に直面し、両者とも受注面で悪影響を受けた企業が好影響を受けた企業を上回り、上回り方も経年増加している。

海外生産の拡大は国内生産を縮小し、国内への部品発注を減らす、日本国内から現地調達困難な部品の輸出を増やす効果もある。だが、現地サプライヤーの技術水準上昇・現地調達拡大と共に輸出誘発効果は低下するため、受注への悪影響が経年強まったのである。海外部品調達拡大も現地サプライヤーの技術水準上昇が背景にあるが、円高が直接のきっかけになっており、円高のたびに調達部品の範囲が広がり、近年ではリーマンショック後の円高がそれを加速した。

生産の東アジア化は国内下請中小企業への発注量を

図表1 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				受注面で悪影響があった				受注面で好影響があった				好影響－悪影響			
	94	00	06	12	94	00	06	12	94	00	06	12	94	00	06	12
海外生産の拡大	41.2	45.6	52.8	67.5	25.7	41.3	39.2	57.5	3.8	8.8	8.0	14.8	-21.9	-32.5	-31.2	-42.7
海外からの部品調達の拡大	32.1	36.4	38.8	43.3	18.7	34.5	31.7	43.5	2.4	4.0	3.3	5.7	-16.3	-30.5	-28.4	-37.8
外注先の絞り込み	34.2	47.7	43.9	43.0	7.7	17.7	16.3	16.2	20.1	35.4	28.5	38.4	12.4	17.7	12.2	22.2
内製化の推進	25.7	26.5	20.6	26.3	19.9	24.8	20.8	27.0	2.3	2.4	2.1	3.9	-17.6	-22.4	-18.7	-23.1
部品の共通化、部品点数の削減	—	28.9	30.9	30.6	5.8	13.0	10.4	18.0	12.1	16.9	12.7	15.4	6.3	3.9	2.3	-2.6

注1) 回答企業は商工中金の取引先中小企業。機械を中心とする機械・金属関係業種に属する。多くは下請企業。

2) 「受注面での悪（好）影響」に関する割合の分母は全調査企業数。

出所) 商工中金調査部・商工総合研究所[2007]:図表1-2-11、1-2-12、商工中金調査部・商工総合研究所[2013]:図表5を基に作成

減らしたが、発注が均等に減ったわけではない。集中発注と内製化を通じ、中小企業のなかでも特に小零細企業への発注が減少した。

図表1によると「外注先の絞り込み」すなわち集中発注があったとする企業は、94年の30%台から2000年以降は40%台に増加し、「海外からの部品調達の拡大」より指摘割合は高い。この項目については好影響を受けた企業が悪影響を受けた企業割合を上回っているが、回答企業には上場企業と取引するような有力企業が多いため、こういう企業の存在の反面として集中発注の悪影響を受けた企業も多い。集中発注は発注先に規模の経済性を発揮させ、部品単価を引き下げようとするものだから、企業規模の大きい中小企業が優先され、小零細企業への発注は減るか、打ち切られる。

「内製化の推進」は「外注先の絞り込み」より割合は低いだが、この場合も、本図表の対象となっている中小企業は有力企業が多いためと推測され、機械工業全体では本図表に見るより内製化が活発化した。内製化の要因には不況に伴う余剰労働力の活用と技術革新があるが、90年代以降、国内機械工業の生産が長期間落ち込み、雇用過剰が慢性化したことが内製化を引き起こした。取引先の内製化は当然受注に悪影響を及ぼし、図表1では「悪影響」が「好影響」を大きく上回っている。この図表ではどのような中小企業が内製化に直面したかは明らかではないが、親企業にない専門的技術や親企業以上の生産性があれば内製化に直面しないはずだから、内製化の悪影響を受けた中小企

業には、これらの点で劣る小零細企業が多いと思われる。

以上のように、生産の東アジア化が中小企業全体の市場を縮小し、集中発注・内製化という下請政策が小零細企業の市場をより縮小したのである。

中小企業の経営困難化の第2の要因は、下請単価の激しい切り下げである。1990年代以降、大企業は生産の東アジア化をバックに、国内下請企業に中国などでの部品調達価格を示し、大幅な単価引き下げを要求するようになった。国内中小企業を東アジア企業との直接的競争に引き込み、「アジア価格」を梃子に下請単価を管理する新たな方策である。これによる下請単価の激落ぶりは図表2が示している。下請単価は92年以降常に前年同月を下回っており、その下落率も93年以降は5%前後を推移し、01年の一時期には10%も下落した。コストの改善がなければほとんどの企業を赤字に追い込む大きな下落率である。本図表には受注量も示されているが、91年初めと04年を除き常に前年同月を下回っている。受注量が下がり続けているため下請単価が下落し続けているということだが、受注量が低下し続けるのは、より安く製品を供給する東アジア企業へ発注が向かうからである。

以上と共に下請制の変質ともいえるべき現象が広がっていることも指摘したい。

従来から下請単価引き下げは下請企業のコスト・ダウンを待たずともなく、親企業により先行的に決定されていた。ただその場合でも、下請企業における加工方法の改善可能性など、単価引き下げ実現のための生

図表2 下請受注単価、受注量 前年同月比



出所) 中小企業庁「下請中小企業短期動向調査」より作成、本調査は2005年9月が最終。

図表3 納入先による価格引下げ要求根拠（複数回答） 単位：%

	2001年	2016年
算定根拠の乏しい引下げ要求	47.5	30.3
海外輸入製品との価格差を理由に引下げ要求	32.3	27.6
協力金、協賛金など別の名目での値引き要求	10.3	6.8
説明はなかった	-	4.8
VA,VE活動の結果、引下げ要求	32.3	37.8
製品数量増加に伴う引下げ要求	25.2	28.6
その他	8.2	12.6

注) 回答企業の属性

a. JAM（ものづくり産業労働組合）所属労働組合の企業

b. 業種：鉄鋼、非鉄、金属製品、一般機械、電機、輸送用機械、精密機械、その他

c. 規模：2001年一従業員299人以下が66.9%、2016年一同59.6%

出所) JAM [2001] [2016] より作成

産上の根拠はあった。それに対し、「アジア価格」との比較による下請単価削減要求は、生産上の根拠に配慮するものではない。図表3によると2001年、2016年それぞれ「算定根拠の乏しい引下げ要求」は47.5%、30.3%、「海外輸入品との価格差を理由に引下げ要求」は32.3%、27.6%、また、「協力金、協賛金など別の名目での値引き要求」は10.3%、6.8%の企業が経験し、2016年だけだが「説明はなかった」とする企業も4.8%ある。以上はすべて生産上の根拠のない下請単価削減要求であり、複数回答のため単純に加算はできないが、各年において半分以上の企業が生産上の根拠のない下請単価削減要求を経験していると見てよいだろう。

日本の下請制は国際競争力の源の一つと言われ、大企業も中小部品企業をリスペクトするため、「下請」という呼び方を封印したこともあるが、今や、下請制は大企業にとって、中小企業を東アジア企業と競わせ、価格差益獲得の場として利用する側面を持つようになった。

以上の要因による経営難のため、中小製造業の数は大きく減少、特に1～9人は86年を100として14年は52.0へ、10～19人は同59.1へ劇的に減った（数値は総務省「事業所・企業統計調査」「経済センサス—基礎調査」より）。90年代以降、中小製造業は小零細企業を中心に発展から衰退に転じた。

2. 中小企業の革新意欲は健在

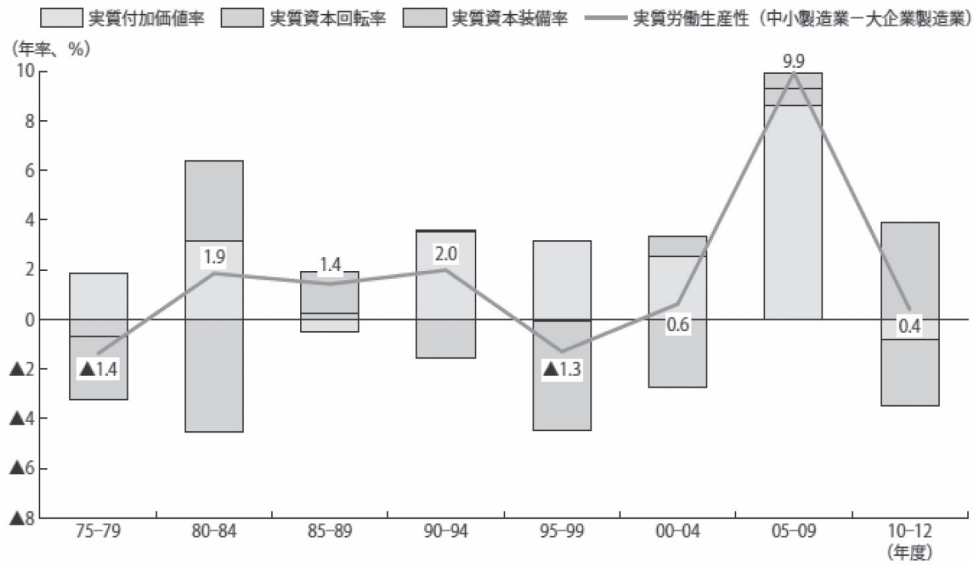
しかし、中小企業は一方的に衰退に追いやられているわけではない。下請企業でも独立部品メーカーと完成品メーカーを目指している中小企業の割合

は、2000年には合わせて44.4%、06年、12年は減少したものの、両年とも合わせて37%台ある（商工総合研究所 [2001]、商工中金調査部・商工総合研究所 [2007]、商工中金調査部・商工総合研究所 [2013] による）。下請企業の4割近くが独立部品メーカー・完成品メーカーを目指している事実は、注目されてよい。その道は困難だとしても中小企業の革新意欲は健在であり、現に市場面での自立化に成功している中小企業も少なくない。

そのような中小企業の最も大きな特徴は、マーケティングが経営の柱に発展していることである。大企業起点の垂直的分業組織に組み込まれてきた日本の中小製造業は、技術的には発展したが、マーケティングを発展させる機会を持たなかった。優れた開発力を持つ中小企業でも、何を開発するかは大企業から指示を受ける場合が多く、市場面では大企業から自立していなかった。しかし、90年代以降の市場縮小に直面し、それまでの成長が単なる自然的な成長であったことに気づき、マーケティングの必要性に目覚めた。そのマーケティングは多くの場合、ワン・トゥ・ワン・マーケティングと呼ぶべき特徴を持っている。マーケティング論で使われる言葉だが、ここでは、個々の顧客との情報の受発信により顧客需要の創出を図るマーケティングとする。一例をあげる。

札幌の印刷業、アイワードの経営者は社員にこう言っている。「個々のお客さんに密着しなさい。そうすると今こういうことで困っていると、次、こういうことを考えているという“つぶやき”を聞き取ることができるはずだ。聞き取ったことを1人で処理せず、社内に帰って皆に相談し、その結果をお客さんに伝えなさい。これが終われば、営業活動の大半は済んだと思つてよい」（1999年取材）。

図表4 実質労働生産性上昇率の企業規模間格差（中小製造業－大企業製造業）の推移とその変動要因



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、「企業物価指数」、財務省「法人企業統計年報」
 (注) 資本金 2 千万円以上 1 億円未満を中小製造業、資本金 10 億円以上を大企業製造業とした。
 出所 『中小企業白書2014年版』：第1-1-53図

この経営者は、＜顧客密着→潜在ニーズの発見→提案→ニーズの顕在化＞としてマーケティングを体系化している。ワン・トゥ・ワン・マーケティングに基づく経営は、個々の顧客ニーズに立脚した唯一性の強い高付加価値の製品や加工を提供し、差別化による発展をもたらす。

従来、日本の中小製造業には「よいものを作れば黙っていても注文は来る」という姿勢が強かった。そのような時代は70年代半ばからの減速経済期に終わりが始まり、長期停滞期に完全に終わった。ワン・トゥ・ワン・マーケティングの中小企業への浸透は、市場自立化を目指す、中小企業の伝統的な弱点を克服する新たな動きである。

その他にも、中小企業同士の戦略的ネットワークによる市場拡大、市場拡大に必要な需要・技術情報を効果的・効率的に獲得するための情報共有的組織運営の推進、まだ多いとは言えないが、親企業への追随ではない主体的な海外市場進出、といった動きも指摘したい。90年代以降、中小企業は衰退に転じたが、それに対抗するように、革新を進めている中小企業も少なくない。

3. モノづくり中小企業の役割を見直す

日本の中小製造業、特に中小機械工業は、大企業の国際競争力を支える下請企業として存在感を発揮してきたが、生産の東アジア化により部品供給システムから排除される企業が多発した。だが、大企業の下請で

あることが、国民経済における中小企業の唯一の存在価値ではない。次の2点に着目すべきである。

第1に、中小企業は産業の高加工度化の担い手ということである。上記の、市場自立化に向けてワン・トゥ・ワン・マーケティングを活発化させている中小企業もその一部だが、計量的にも確かめられる。

図表4が示すように、中小製造業の実質付加価値生産性（図表では実質労働生産性）の上昇率は、80年代以降、多くの期間で大企業製造業を上回り続けている。「中小企業＝不効率企業」というイメージは偏見である。実質付加価値生産性は実質付加価値率、実質資本装備率、実質資本回転率の積で、その上昇率はこの3構成要素の上昇率の和になる。本図表は中小企業の実質付加価値生産性の上昇率が大企業より高いのは、中小企業の実質付加価値率の上昇率が大企業を上回っているためであることも示している。また、中小企業の実質資本回転率の上昇率は大企業より低い、それは市場縮小のためである。つまり、中小企業は全体として市場が縮小する中、付加価値率の高い市場の開拓により生き残り、産業の高加工度化も進めてきたのである。日本産業の高加工度化の勢いは衰えたが、先進国は高加工度化を追求し続けるしかない。中小企業の実質付加価値率の上昇率が大企業を凌駕しているという事実は、中小企業こそが高加工度化（高付加価値化）の担い手ということを意味する——それにもかかわらず、多くの中小企業が苦境に陥っているのは、下請単価切り下げのように不利な価格関係を強制され、名目付

加価値生産性が抑制されているからである——。

第2に、中小企業、特に小零細企業の雇用創出力は高く、90年代以降雇用の削減が進められる中、それを少しでも押しとどめる役割を果たしてきたことである。

ある期間における雇用の増減は、その間存続してきた企業による雇用拡大と削減の差し引き及びその間における企業の創業と廃業による雇用創出と消失の差し引きで決まる。

『中小企業白書2002年版』によると、1986年→2000年において、存続していた事業所（製造業）全体では雇用削減が拡大を上回り、116万人の雇用純減だったが、最小規模の従業者4～20人の事業所のみは15万人の雇用純増だった。この層ではこの期間に事業廃業による雇用消失が事業新設による雇用創出を大きく上回り、これを合わせると雇用純減だったが、存続事業所が雇用増加機能を発揮したことに注目すべきである。

『中小企業白書2005年版』によると、1999年→2001年において、存続していた事業所（非一次産業）全体では24万人の雇用純減だったが、従業者1～20人では116万人の雇用純増だった。また、この期間に事業の創・廃業を通じ33万人の雇用純増となったが、その中心は小零細事業所層と思われる。

『平成25年版労働経済の分析』（厚生労働省）によると、2008年→2011年では、毎年、事業所（非一次産業）全体では雇用は純減してきたが、最小規模の従業者5～29人だけは2011年に純増した。その主要因はこの層での事業廃止による雇用消失が減り、新設事業所による雇用創出が上回ったためだった。

以上のように経済停滞で雇用が削減される中、常にといいわけではないが、小零細企業は雇用増加機能を発揮している。その理由は、小零細企業は若い企業が多く、事業拡張力があること、創業は小零細企業が中心であることである。小零細企業の雇用創出力は、経済停滞下でも雇用を支え、社会を安定させる役割を果たしている。

経済停滞下で明らかになった中小企業の産業の高加工度化と雇用創出の担い手という役割は、地域の発展と安定をもたらす。中小企業家同友会など、それを中小企業の使命と自覚する中小企業経営者も現れ、中小企業こそが経済、社会の主人公だとする「中小企業憲章」、中小企業の振興は地方自治体の首長の責務とする「中小企業振興基本条例」の制定を推進し、中小企業政策の改革も進めた。このような中小企業が基礎自

治体と連携し、国の施策も活用しながら市場自立化に向かう。彼らは大企業と対等に取引できる地域における「小さな中核企業」群として、取引のある他の地域中小企業をまきこみながら地域経済再生の担い手となる。そのような地域の全国化により日本経済も復活する。

中小企業に期待されるのは産業・経済面だけではない。中小企業には人々があまり気づいていない重要な社会的な役割もある（黒瀬 [2015]）。

その第1は、中小企業は経済力が多数の主体に分散する経済民主主義の担い手ということである。封建社会は身分的な支配・従属関係に立つ共同体を核とするが、それを解体しつつ生まれた市場経済は、労働力を含むあらゆるものを商品化するという問題性を孕みながらも、商品の所有者としては人間は皆対等という関係を創り出した。だが、自由な競争を原理としていた市場経済は、経済力が少数の巨大企業に集中する大企業体制を生み出し、巨大企業の経営計画が市場を強くコントロールし（北原 [1984]）、取引関係においては巨大企業の優越性が貫かれる——という反対物に転化してしまった。これに対抗し、市場経済の歴史的進歩性を活かすには、市場自立的な中小企業を増やすしかない。経済民主主義がなければ社会や政治における真の民主主義も実現しない。中小企業は民主主義という社会的価値の担い手なのである。

第2は、市場経済があらゆるものを商品化し、貨幣的動機が人々の行動を支配する中、中小企業が取引や労働を人間化する機能を持っていることである。市場経済では経営者は「資本の人格化」として利潤追求を強制されるが、社会の一員としての自然人の本性を失ったわけではない。経営者には自然人と「資本の人格化」という二重性があり、それゆえ利潤追求に縛られながらも、自然人の本性に基づく「人間尊重」という経営理念も持ちうる。特に中小企業経営者については、大企業経営者に比べ個人としての思いを貫き易いため、「人間尊重」経営を実践している経営者がしばしばみられる。

まず、中小企業特有の個々の顧客と直接顔を合わせる関係を基に、貨幣的動機だけでなく、人への役立ちの喜びを経営推進の原動力にしている中小企業がある。「顧客の喜びをわが喜びとする」というように顧客との間に一種の精神的共同性を構築し、貨幣的動機が支配する市場取引を「人間化」している。

次に、労働者の労働に主体性を持たせ、自己実現可能な労働にし、労働を「人間化」している。大企業にくらべ経営幹部と労働者の間でフェース・トゥ・

フェースの関係を創りやすい中小企業では、労使間で経営目標を初め濃密な情報共有が可能である。このため、労働者が「やらされ感」を持つことなく、労働を自分の労働として遂行し、自己実現を感得できる。この「従業員満足」を経営の柱にしている中小企業も増えている。

もはや、大企業は国民経済・中小企業をリードする力を喪失し、安倍政権が期待した大企業からのトリク

ルダウンは起きなかった。地域での中小企業の再興により下からの産業再構築を進める。同時に中小企業固有の社会的役割である経済民主主義、市場経済の「人間化」を進め、社会的にも豊かな国にする。実現の容易でないシナリオであることは分かっているが、日本経済・社会の真の再生への重要な方途と考える。

付記：以上の叙述の多くは黒瀬（2012）『複眼的中小企業論—中小企業は発展性と問題性の統一物—』（第Ⅱ部第4章）を基にしている。

参考文献

- 北原 勇（1955）『中小企業問題—本質把握への一試論』（慶応義塾大学大学院経済学研究科修士課程学位論文）。
北原 勇（1984）『現代資本主義における所有と決定』岩波書店。
黒瀬直宏（2012）『複眼的中小企業論—中小企業は発展性と問題性の統一物—』（2018年9月再版予定）同友館。
黒瀬直宏（2015）『独立中小企業を目指そう～独立中小企業化、人間尊重、労使連携、社会変革～』同友館。
商工総合研究所（2001）『中小製造業の生き残り戦略』商工総合研究所。
商工中金調査部・商工総合研究所（2007）『2006（平成18）年度 中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査』。
商工中金調査部・商工総合研究所（2013）『2012（平成24）年度 第8回中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査』。
JAM（ものづくり産業労働組合）（2001）（2016）『企業状況と取引の実態に関する調査報告書』2001年調査版・2016年調査版。