

## 豊かさを支える小企業

帝京大学元経済学部教授

喜多捷二

### 要 旨

経営者の人生観や企業観は小企業の経営方針の決定に大きな影響を与える。人生観や企業観は経営者によって異なることから、小企業は異質多様な存在となる。このため、全体を一括りにして論じることはできない。

本稿では、経営者の人生観や企業観の違いに基づいて、小企業を①事業を拡大、発展させることを志向する「発展志向型」、②事業を拡大しようとしないうちにはできない「安定志向型」、③仕事以外の面に求めた生き甲斐を達成する手段として事業を行うことを選択した「非事業家型」の三つに分類した。客観的な条件（ソフトな経営力と取り扱い商品の市場との関係）と、経営者の事業意欲という二つの要因によって小企業はこれらの類型に分けることができる。

企業を評価する場合、利益率などの量的な基準が使われることが多い。しかし、異質多様な小企業を評価する場合、事業を行っている目的をどの程度達成しているのかという点も併せて検討すべきである。量的な基準では高い評価を得られないとしても、そのことが企業の社会的な有用性を否定するわけではない。こうした視点は「非事業家型」の小企業を評価するうえでは特に重要と思われる。

効率を追求するあまりゆとりを失っている日本は、いぜん「貧しい」社会といえるかもしれない。「非事業家型」の小企業は、自分らしく生きたいという独自の価値判断を基に頑張っている社会階層といえるだろう。

### 1 異質多様な小企業

中小企業、とりわけ小さな企業は、異質多様である。食料品や衣料品を提供する小売業や、理・美容業など、資本主義経済社会が確立するより遙か昔から存在してきて、いまでも日常よく利用している、われわれの生活に身近な商売から、ごく最近生まれた世の中にあまり知られていないような商品やサービスを提供している商売まで、さま

ざまな業種が小企業によって営まれている。

ここで小企業とは、経営者だけの企業から従業員が4、5人、せいぜい9人くらいまでの企業を念頭に置いている。

たとえば小売業について考えてみると、取り扱う商品種類は多岐にわたっているが、同じ食料品を提供する企業であっても、その売り方もさまざまである。

店を構えお客の来店を待つ一般の小売店から、店を構えず道ばたで商う露天商や、商品を担いで

お得意を回る行商、屋台や車で場所を変え消費者に接近して商う移動販売などは、古くから存在する小企業独特の販売形態である。

最近では、通信販売やインターネットを利用した販売も急速に拡大しているが、これらの新しい販売形態の一つの特徴は、企業規模や店構え、商品の陳列、また立地条件など、かつて小売業の業績に大きく影響すると考えられてきた要件が、ほとんど意味をもたなくなってきたことである。店が大きかろうが小さかろうが、新しかろうが古かろうが、在庫が豊富であろうがなかろうが、消費者が商品を選択するに当たって、ほとんど影響しない。

大都市の中心部の高層ビルのなかにも、小さな企業たちは数多く存在しているし、過疎の村にも、およそ人が住んでいる限り、国土の隅々にまで小企業は存在している。

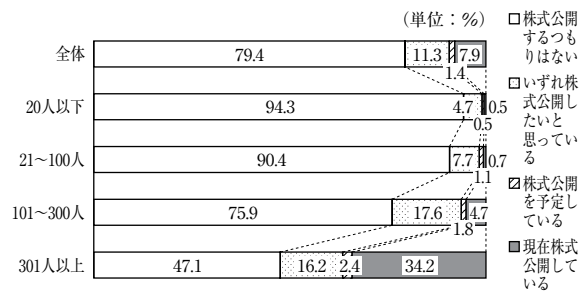
ハイテクを巧妙に使いこなす企業もいれば、何百年続いた伝統技術を、いぜんとして継承している企業もある。小さな地域の需要に応え、老夫婦二人で営む小さな小売業も小企業であるし、わずか数名の従業員で、世界市場で確固たる地位を確立しているような企業もある。

新しく生まれたばかりの企業の大半は、小企業である。一方、かつては中企業であったが、徐々に事業を縮小し、近い将来廃業を考えている企業もある。中小企業庁『中小企業白書(2006年版)』によると、2001～04年の間に年間約17万の企業が新しく生まれ、約29万の企業が撤退しているが、そのほとんどは小企業と考えてよいだろう。そのなかには、将来株式公開を志している企業も、もちろん多くはないが含まれている。

前述の『中小企業白書』によると、図一1のとおり、従業員20人以下の企業のなかにも、「株式公開を予定している」「いずれ株式公開したいと思っている」企業が約5%存在している。

現在、上場企業のなかにも、かつては小企業で

図一1 株式公開に対する関心度(従業員規模別)



出所: 中小企業庁『中小企業白書(2006年版)』  
資料: (独)経済産業研究所(委託先: (株)東京商工リサーチ)「小企業金融環境に関する実態調査」(2006)

あった企業も現に存在していることは、よく知られているところである。

小企業層には、①新規参入してきたばかりの企業と、②近い将来廃業を考えている企業があり、いわば新旧企業交代の境界線上にある。さらに、小企業の大多数は③これまでも、またこれからも小企業として存続していく企業であるが、④規模の大きい階層から小企業にいわば「下方移動」してきた企業、⑤将来規模の大きい層へ「上方移動」しつつある企業も含まれている。統計的な処理をする場合など、とりあえず従業員の数で小企業の範囲を量的に定めなければならないが、従業員数は絶えず変化しており、その結果層としての小企業は、きわめて流動的なのである。

中小企業基本法に従えば、従業員300人の企業も中小企業であるし、従業員が一人もいない企業も中小企業である。しかも、数のうえでは、総務省「事業所・企業統計調査(2001年)」でも、常用雇用者4人以下の企業が384万(全企業の78.3%)、9人以下の企業では439万人(同89.5%)と圧倒的多数を占めている。

この調査は、事業所をもっている企業を対象としているから、露天商のように事業所をもたない企業はこの調査では含まれないし、たとえば自宅の1室でパソコン1台でサービスを提供しているような企業など、調査から漏れている企業も少なくない。

ちなみに、厚生労働省「労働力調査（2005年）」によると、「自営業主」は525万人、総務省「就業構造基本調査（2002年）」では、「自営業主」は563万人にのぼる（いずれも非農林漁業）。

これらの事実を踏まえても、こんなにも数の多い小企業全体を、一括りにして「小企業とは何々である」ということは、かなりの無理があり、誤りの始まりであるといっても決していいすぎではないだろう。「小企業とは何々である」といった場合には、そうではない企業が少なからず存在していることが前提となっていることを、認識していなければならない。

そもそも、全体としてあるいは平均値でとらえようとする場合には、母集団が同質のものでなければ意味がない。新製品開発に成功し、第2弾、第3弾の製品開発に挑んでいる発展途上にある技術者集団の創業間もない企業、何代にもわたる伝統工芸の職人企業、夫はサラリーマン、妻が趣味をいかしてこぢんまりと自分一人で営む小料理屋、近い将来廃業を考えている老夫婦二人で営む過疎地の雑貨店など、異質多様な小企業を、財務等の数値をもって全体として、あるいは平均値でとらえようとするのは無理がある。かばと犬とうさぎと亀を併せて平均体重を計算しても、その数値にはなんの意味もないのと同じだというのはいい過ぎだろうか。

## 2 経営者の属人性が強い小企業

小企業は、異質多様な存在である。販売する商品（技術・サービス）、販売の形態、事業の規模、企業の組織、なかでも、従業員の構成が主として経営者の家族だけである企業が多いのは、小企業の最も顕著な特徴である。もちろん、家族が一人も就業していない小企業も少なくはない。

ほとんどの企業がオーナー経営者であること、いい換えれば資本と経営が非分離（決して未分離

ではない）であることは、大企業に対する中小企業の大きな特徴である。

中小企業の場合、社長は管理者として組織の頂点にあるだけでなく、絶対多数の資本を所有している。さらに、技術力や営業力など仕事の面でも、通常従業員の誰よりも能力に優れ、経験も豊富である場合が多いから、社長は、経営面だけではなく現場の作業においても、絶対的な権力を握っている場合がほとんどである。

これが、小企業になると、従業員が少ないだけに、いっそう経営者の権限は強いし、経営者の能力や過去の経験、また考え方や性格といった属人的な要素によって、企業の業績が大きく左右されるだけではなく、何よりも企業の進むべき方向が決まってくる。

絶対的な権力を握る経営者の人生観、ひいては経営者がどんな企業にしたいかという企業観によって、経営方針が決まり、それに基づいて、事業が進められる。

たとえば、将来株式公開をしたいと考える経営者の企業であれば、積極的に先行投資を進め、内部留保を手厚くしようとするだろうし、家族で豊かな生活を楽しみたいと思う経営者の会社であれば、利益を内部留保に回すよりも、自分や家族の役員報酬、給与、株式の配当を増やし、個人資産の蓄積に力を入れるかも知れない。そのどちらが良いか悪いかではない。経営者が会社というものを、あるいは事業というものをどう考えるかという、経営者の考え方であり、選択なのである。

良くも悪くも小企業の経営者は、ほぼすべてが「ワンマン経営者」であり、親があるいは自分が1代で築き上げた「自分の会社」なのである。このことは、いまでも、後継者の9割以上が息子ないしは家族であることにも現れている。

余談になるが、たとえ公的資金であっても、投資よりも融資を望む小企業の経営者が多いことも、「自分の会社」に他人の資本が入ってくることを

嫌うからであり、上記と同じ感覚ではないか。

### 3 小企業の類型化

このことから、小企業の異質多様性は、何よりも経営者の企業観の異質多様性に最大の特徴がある。

一人ひとり異なる経営者の企業観の違いによって、企業の事業内容、企業行動、展開の方向が異なり、小企業の異質多様性が生じてくる。

異質な集団を分析する場合には、類似の小集団に分けてそれぞれみていくことが不可避なのである。そこで、経営者の企業観の違いに基づいて、小企業をあえて整理すると、次のように分けることができる。

#### (1) 「発展志向型」の小企業群

第1のグループは、事業を拡大、発展させ、なかには将来株式市場に上場することも志しているような小企業群である。現在は小さな市場で、事業の規模も小さいが、事業の範囲を広げつつあり、将来は大きく展開する可能性を秘めている企業である。

また、新製品開発に成功し、着々と実績を上げつつあり、さらに2次開発、3次開発にも成功し、新しい分野の顧客開拓にも見通しが具体化してきているような企業である。

A社は、人や荷物の重量によって生じる張力と金属軸とロープの摩擦力のバランスを調整することで、一切の動力やブレーキを用いず、巻き上げハンドルを手動で小さいトルクで回すだけで、3kgの力で100kgの荷物の積み降ろしや人の昇降ができる機械を開発した。ハンドルから手を離せば、どの位置でも停止することもできる。

軽四トラックの荷台の隅に取り付けられれば、簡単にどこにでも移動でき、機械というよりも道具感覚で手軽に取り扱える点も、使いやすい。

最初は、農業や漁業、園芸などで荷物の積み降ろしや運搬用の機械の開発に成功した。高齢化が進む作業現場で好評である。

次に開発したのが、地震や火災などの際に、高層ビルから脱出する救命器具で、重量が2kgと軽く小さいので、旅行に行くときなど携帯もできるし、ビルや住宅のベランダなどに備え付けることもできる。

さらに、建築現場では高所の作業に足場を組まなくても良いし、木材などを運び上げることもできる。

また、狭い地中に降りていく作業現場でも簡単に使えるということで、大手ゼネコンからの話が進んでいる。

最近では、高圧線の修理現場でも、簡単に使えるということで、電力会社からの引き合いが来ている。

応用範囲がきわめて広く、何よりも「道具感覚」で簡単に使うことができ、メンテナンスも容易なので、今後さまざまな分野で市場が広がっていくことがおおいに期待できるのである。

#### (2) 「安定志向型」の小企業群

第2のグループは、小さな特定の需要を対象としており、市場での安定した地位は確立しているが、事業の内容を広げる余地は少ないとか、広げる意志がないといったグループで、さまざまな分野で多くの小企業が独自の地位を確立している。

B社は、国内唯一のシンバルメーカーである。シンバルは、青銅板を任意の直径の円盤にカットし、中央のカップ部分を絞り加工する。その表面を、機械ハンマーや手ハンマーで叩き、必要な場合には削って溝を付ける。

シンバルの表面の凹凸は、製品の音質を決定するうえできわめて重要なのだが、ハンマーの形や青銅板を叩く強弱で製品の音が変わってしまう。

また、叩いているうちにハンマーの形が変わってしまう。したがって、一つひとつ製品の仕上がりが微妙に異なってしまう、製品の均質性を保つのが難しい。つまり、職人芸で一つひとつ仕上げる製品なので量産が困難であり、技術的にも事業規模の拡大は難しい。

また、外国から輸入する材料の青銅板は、仕入ルートに制約があるだけでなく、値動きが大きく安定確保が難しい。また、錫の含有量の多少によって、品質が変わるし、加工の難易にも影響してくるが、均質な材料を安定して確保するのが難しい。

さらに、市場そのものが小さく、短期の更新需要も多くは望めないのが、売上拡大は国内ではあまり期待できない。

米国西海岸は、あらゆるジャンルのミュージシャンが集まり、シンバルの需要も世界一であり、それだけに高い品質を求められる。当社も、将来は米国西海岸に進出したいと考えているが、有名ブランドの先進企業に対抗していくためには、製品の品質をいっそう向上させなければならないし、生産技術の面でもまだまだ改善しなければならない課題が山積している。

C社は、その形状から業界では「馬」と呼ばれている、ガラスを自動車等で運ぶための道具を開発し、主として大手ガラスメーカーと取引している。

ガラスは、積み重ねると、自らの重量で割れてしまうので、輸送するときにも、保管するときにも、必ず立てておかなければならない。そのために、ガラスの重量と立てかける傾斜のバランスを保つ仕組みが難しいのである。

最近では、ガラスが大型化してきただけでなく、合わせガラスなど機能ガラスが開発されてきたため、1枚のガラスの重量や厚みが増し、いっそう輸送や保管が難しくなってきた。

当社は、最大1トンまで積める新製品を開発し、

実用新案も取得し、業界での地位を確固たるものにしていく。

しかし、当社の技術・ノウハウはガラスという特殊な素材でこそ優位性を保つことができるが、他の分野に応用する可能性は大きくない。用途に限られ、市場が特殊な分野に限定されるため、事業の展開可能性はそれほど期待できない。

当社は、もともとスチール製の棚で創業した。当時、棚といえばすべて木製の時代であったので、官公庁を中心に業績を伸ばしてきた。

しかし、その当時から部品はすべて外注を活用し、当社では、工場も機械ももたないことを、基本的な経営方針としてきた。当社の製品は、需要が特定分野に限られており、回転率が低いということもあって、固定費をできるだけ低く抑えることが経営の安定に不可欠だと考えたからである。

当社の製品は、基本的には棚と同じように道具であり、部品さえ揃えば、誰にでも組み立てられるし、その後のメンテナンスもまったく必要がない。したがって、その分だけ人手が不要なのである。ちなみに、当社の従業員は8名で、売上は約2億5,000万円である。

D社は、落書きを消す洗浄用機器を開発した。落書きは、防止コート材を用いれば簡単に消せるが、あらかじめ塗布しておかなければならない。それでも、表面の落書きを消すと、下地に残った落書きがうっすらと現れるような場合もある。

当社が開発したのは、温水に溶かした重曹（重炭酸水素ナトリウム）を高圧で吹き付ける工法で、壁などを傷つけることなく完全に落書きを消すことができる。従来の乾いた重曹を吹き付ける工法では、壁を傷つけたり、粉塵が大量にでる。水に溶かすことによって、これらの問題を解決した。

水で重曹を吹き付ける工法も従来からあったが、水に溶けた重曹が再結晶するためコンクリートや煉瓦のような水を吸う素材には使えないという欠

点があった。これを、吹き付ける重曹の量を少なくする技術を開発することによって解決した。

開発のきっかけは、JRから車両塗装の剥離を依頼された際に、産業廃棄物処理が大変な珪砂や危険な溶剤を用いないという注文に応えるため、いろいろ検討した結果重曹を用いることになったことである。

落書きを消すこととなった最初は、横浜の煉瓦倉庫であったが、歴史的な建造物であっただけに、壁を傷つけないという点が評価された。

落書きを消す作業にも、対象や場所によって、重曹を吹き付ける距離やノズルで量を調整するなど、さまざまなノウハウがある。

宣伝のために全国各地に出張するが、経費をかけても売上につながっていないというのが現状である。

それでもやっていけるのは、学校や官公庁、大手企業向けに、塩化カルシウムなどの薬剤の販売を手がけているからである。利幅は薄い、好不況の波が小さく安定しているという。固定費を極力切りつめるというのが基本的な考え方で、従業員は7名だがすべて歩合制の営業職である。個人企業のままで、今後も法人化するつもりはないし、事業を大きくするつもりもない。

落書きを消す事業（「高圧温水重曹プラスト工法」）は、重曹の粒の大きさなどを調整することによって、鏡面仕上げをしたり、柔らかいプラスチックを洗浄するなど、応用範囲は広いのだが、いまのところこの事業は社長一人でこなしており、社員を使う考えはまったくない。

中国からの研修生を受け入れ、技術を習得すると一応地域を連れて独立させる。すでに5人が独立しており、なかには年収1,500万を超える人もいるという。機械はレンタルだが、ロイヤルティーは一切とらない。ロイヤルティーをとるとさまざまな義務が発生するからである。

「無理して会社を大きくしようとは、まったく

考えていない」という、経営方針が一貫している点で、「安定志向型」の小企業の一つの典型的な事例である。

### (3) 「非事業家型」の小企業群

第3のグループは、ネーミングが難しい。

もともと事業を始めた動機が、「好きな仕事を自分の思うようにやれる」「年齢や性別に関係なく働ける」「ゆとりをもって働きたい」「趣味をいかしたい」「家族と暮らす時間を少しでも長くもちたい」「生まれ故郷で暮らしたい」「定年後も働けるうちは働きたい」「前半生を人に使われてきた。後半生は自分が経営者をやってみたい」など、自分の生き甲斐を仕事以外の面に求め、それを達成するためのより良い手段として事業を選択したもので、まさしく異質多様であり、一括りにまとめることが難しいからである。

共通している点は、事業以外の点に目的を持ち、それを達成する手段として事業を経営しようとしている点である。

したがって、事業が継続されることは必要ではあるが、事業を經營することによって、当初の目的が損なわれるような企業行動はとらない。基本的に事業家ではないという点が共通しているのである。「非事業家型」と名付けた理由である。

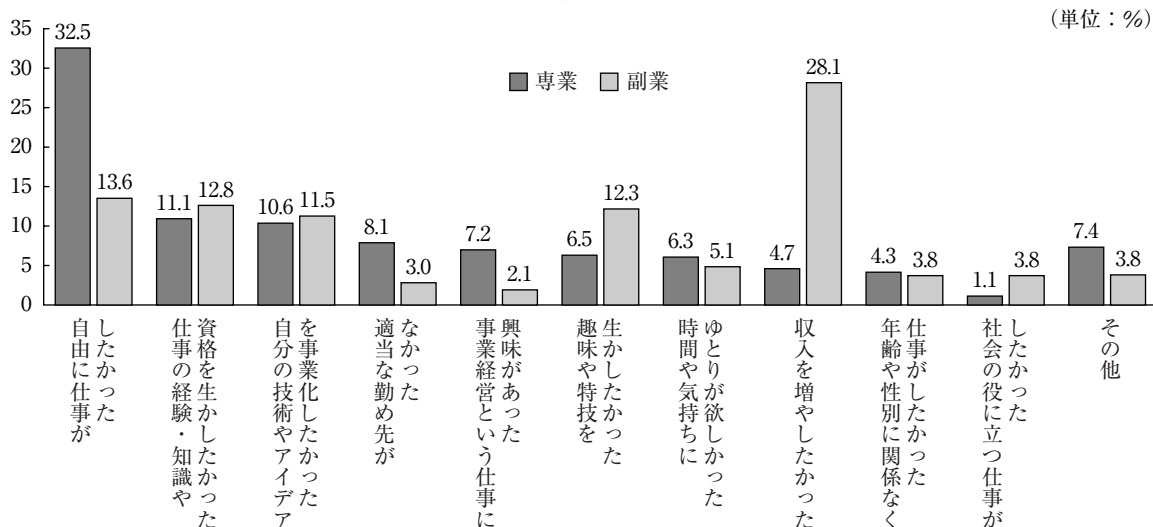
たとえば、「家族との時間を増やしたい」「ゆとりをもって働きたい」と考えて、自分で事業を始めたのに、たまたま事業が予想以上に拡大し、仕事に追われて家族と食事もできなくなったのでは、本末転倒になってしまう。

もちろん、思いがけず事業が発展し、事業経営が面白くなるという、いわば「宗旨替え」もあるだろうが、全体としてみれば、事業を始めた動機が、最優先されるのが普通であり、事業が発展しそうな経営行動は、たとえその可能性が見えていても通常は選択しない。

最近、自宅の1室でパソコンなどを使って事業

## 豊かさを支える小企業

図一 2 SOHO事業者の開業の動機



出所：中小企業庁『中小企業白書（2004年版）』

資料：（財）中小企業総合研究機構「SOHO事業者のワークスタイルに関する実態調査」（2004年1月）

を始める SOHO と称される小企業が、急速に増えているといわれる。統計上ほとんど捕捉されていないようで、実態はよくわかっていない。

『中小企業白書（2004年版）』によると、図一 2 のとおり、専業の「SOHO 事業者」の開業動機は、「自由に仕事をしたかった」とするものが突出しているが、それでも 3 割にすぎない。

総じて、質的に異なる多様な開業動機がみとれる。これは、あらかじめ設問が用意されたアンケートの回答なのであるから、自由に意見を求めればおそらくもっとばらついた回答が寄せられることであろう。

いわば、人の数だけさまざまな人生観があり、それに基づいてさまざまな事業がさまざまなやり方で進められる。まさに異質多様な小企業が、数多く存在しているのである。

E 社には、コート、ジャケット、ジャンパー、鞆、リュック、ベルト、財布、携帯電話のケースなど、さまざまな皮製品の製作、リフォーム、修理の注文が全国からメールで寄せられる。

喫茶店を営む妻が、材料の切断などを少し手伝っ

てはくれるが、ほとんどは経営者が一人で処理している。メールでの注文のやりとりだけでもかなりの作業量に見えるが、商品を送ったあとのフォローもこまめにやっている。

メールのやりとりの一端を紹介しよう。

やりとり①

〈客〉本日届きました。イメージ通りに仕上げていただき、ありがとうございます。自分の描いたスケッチ図面が、実物になるとちょっと不思議で嬉しい気分です。またサンプルがないなか、正確につくっていただき、また納期も無理を聞いていただき、本当にありがとうございます。これを持って長期海外出張に行ってきます。

〈店〉入れるものが決まっているケース物は神経を使います。今回はとくにミリ単位で、これまた大変でした。でも私の作ったものが世界中を飛び回っていると思えば苦労もなんのその。ありがとうございました。

やりとり②

〈客〉15年前に私の父が買ってくれたグッチの小さなショルダーバッグ。父なりに選んでくれたもので長年使っている間に糸がほつれたり角がはげてしまいました。捨てることもできず、しばらくタンスに眠っていましたが、高校生の娘が喜んで使っていました。でもついにショルダーのひもが根元で切れてしまいました。多少色や素材が変わっても使えるようになればとても嬉しいです。

〈店〉そのようなブランド物のお直しは、毎日やっているのです。大丈夫です。ぜひ送ってください。

〈客〉さっそく郵便で送ります。使い古したままの感じがいいので、使用できるようにしていただければ嬉しいです。出来上がりを、親子でわくわくドキドキ待っています。

やりとり③

〈客〉いろんなサイトを検索しても革ジャンの擦り傷の修理をするところが見当たりません。実際のところ不可能なんでしょうか。状態は、肩の部分をコンクリートか何かでこすったようで、色のはげ、毛羽立った感じです。

〈店〉よくある質問ですが、人間の皮膚と同じで皮は傷が付けば必ず跡が残ってしまいます。なるべく目立たないように努力することは可能ですが、これも黒とか茶系ならいいのですが明るい色は難しいですね。写真を送っていただければ判断できます。

このようなやりとりを、毎日のように経営者一

人でやっている。

もともと学生時代に趣味で始めた皮細工がそのまま仕事になってしまったのだが、とくに専門学校に通ったり専門家について修業したりしたのではなく、すべて独学でやってきた。皮細工が好きなのである。

将来は、自分のオリジナルの製品を店に並べるのが夢なのだが、いまはとてもそんな暇はない。そうかといって、人を使う気はまったくない。自分一人で仕事はしたいと考えたいし、これからも一人でやっていくつもりでいる。

一人でやっていく限り、売上、収益には限界がある。決して事業は大きくはならない。しかし、好きな仕事をマイペースでやって、お客の満足する姿を見る喜びは、何物にも代え難い。

一般に、企業はより多くの利益を上げこれを再投資し、拡大再生産を図る。そして、永遠に存続したいと願っているものだとされているし、それがいわゆる「資本の自己増殖本能」でもある。

小企業のなかには、利益を内部留保し再投資するとは限らない企業も少なくない。自分だけではなく、家族の配当や役員報酬を増やし、個人の所得を増やすのも一つの選択であり、善悪を論じることはできない。オーナー経営者なのだから、自分の人生観に基づいて決めたことに、誰も異議を挟むことはできない。

#### 4 何が小企業の類型を決めるのか

小企業を三つのグループに類型化することを試みた。それでは、小企業がこの類型に分かれるのは何によるのであろうか。

第1に、客観的条件としては、技術力やマーケティング力など、その企業固有のソフトな経営力と、取り扱い商品（技術・サービス）の市場との関係である。



一般に、小企業は需要が小さく大量の資本を投入しても生産性が上がりにくいために大企業、中企業が参入してこない市場において、独自の地位を確立している場合がほとんどである。前述の事例でみたように、ガラスの輸送・保管に用いられる「自動車専用馬」や専門家向けのシンバル、皮細工製品などを取り扱い、独自の技術・ノウハウを蓄積し、独自の地位を確立している。

また、いまでは国内ではほとんど作られなくなり、生産を中国等に発注している傘などのいわば国内での衰退分野もそうである。需要は小さくはないが、製品種類が多く流行の変化も激しい。低価格商品が一般化し、高付加価値が望めないためにコスト面で大企業がいわば手を引いてしまった分野なども、小企業が担っている。

これらの分野では、需要が小さく、大量の資本を投入してもスケールメリットが働かないからこそ、小企業固有の分野になっているのである。しかし、需要がある限り誰かが担うべき分野であり、また正常な事業活動によって採算がとれている限り、合理的に存在しているとみるべきである。いい換えれば、採算がとれているということは、市場での存在理由があるということにほかならない。

A社の事例でみたように、新製品（技術・サービス）を開発した場合にも、当初は需要が小さいために大企業が参入できない分野も、小企業の自分分野だといえる。

しかし、その分野で需要が拡大していけば小企業の事業も当然拡大する可能性が生まれてくる。その企業の蓄積している経営力に応じて、中企業さらには大企業へと成長する可能性が見込める。当然中企業、大企業も参入してきて競争が激しくなるが、どこまで成長するのか、あるいは途中で頓挫するのかは、その小企業の経営力の成長次第ということになる。

第2に、経営者の属人的な資質として、事業意欲である。

小企業では、経営者の事業意欲についてもばらつきが大きい。少数派ではあるが、将来株式を公開し全国、さらには世界市場へ進出したいと考える経営者もいれば、地域1番企業を目標とする経営者もいる。

一方、他人は使いたくない、家族だけで気楽にやりたいと考える経営者は多いし、企業事例E社のように自分一人で、好きな仕事を自分の思うようにやりたいと考える経営者も少なくない。

将来どんな企業にしたいと考えるかは、経営者の人生観に基づいてさまざまであり、それが企業の事業内容、企業行動を決定し、結果として三つの類型に分かれていくと考えられる。

とくに「非事業家型」の小企業の経営者は、当初の事業開始、業種の選定の時から「発展志向型」や「安定志向型」の企業群とは異なっている。

当初から自分一人、あるいは家族だけでやれる事業を選択し、その範囲でやれる仕事に限定している場合が多い。人を使っても、ごく補助的な仕事に限定している。したがって、事業が拡大する余地は少ないのである。

それには、おおまかに二つの理由がある。一つは、自分の技術や専門知識をいかした、あるいは趣味の延長線上で始めた事業で、事業を営むことよりも、経営者本人が仕事が好きで人任せではなく自分自身が手を下したいからというものである。

E社の事例がそれである。人を使い事業が大きくなってしまったら、事業を始めた目的そのものが薄れてしまうのである。

もう一つは、とくに仕事が好きなのではないが、人を使うと気を遣って疲れるとか、自分一人あるいは家族だけの気楽な雰囲気が失われるのがいやだというものである。

かつて、生活（主として肉体の再生産）に必要な所得を得るために、やむを得ず事業を始めた小企業が、「生業」として企業一般と質的に区別さ

れた。

いまや、肉体の再生産というだけの意味での生活を維持するために、あえて事業を始める小企業は少なくなったのではないかと。適当な勤め先がなかったとか、勤め先が倒産したり、リストラにあってやむを得ず事業を始めた例も、バブル崩壊後増えているようだが、数多い同種のどの調査をみても開業動機の1割にも満たない。現在のわが国経済の水準では、小企業といえども、事前の十分な準備もなく、そんなに簡単に始められるものではないし、始めたとしても長くは存続できないだろう。

事業を継続しなければ、当初の目的を達成できないのだから、それなりの事業意欲はあるのだが、事業そのものを発展することに努力をしようとはしない。

仕事そのものが好きであるとか、家族との暮らし方やゆとりがある生活をしたなどといった、事業そのもの以外に生き方の重点が置かれているという点では、やはり「生活」のための事業経営であり、肉体の再生産のためではなく精神的な充足を得るための新しい「生業」といってもいいのかも知れない。

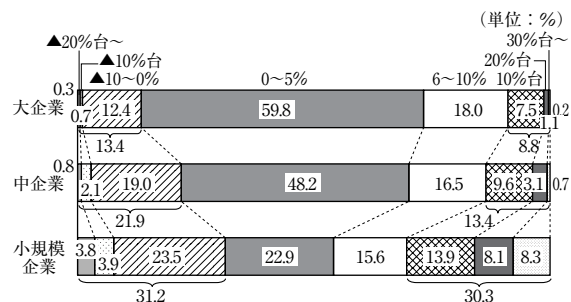
## 5 何を企業評価の基準にするか

一般に企業を評価する基準としては、収益性や生産性、成長性、企業や事業の規模の大きさ、資本金や従業員の数などが用いられることが多い。

しかし、本来質が異なるものを一つの量的な基準で計り、それをもって他と比較するのは、決して妥当だとはいえない。まして、小企業は企業観が異なり、企業行動が異なるさまざまな企業が混在しているのである。小企業は、代表選手を選ぶのがきわめて難しいのである。

ちなみに、中小企業庁『中小企業白書(2004年版)』により、売上高営業利益率別の企業割合をみると、図-3のとおり、売上高営業利益率が0%

図-3 売上高営業利益率別の企業割合(製造業)



出所 : 図-2に同じ

資料 : 経済産業省・中小企業庁「商工業実態基本調査」(1998年)

(注) 1. 小規模企業とは従業員20名以下のところを指す。また、中企業は小規模企業を除く従業員300名以下のところを指す。

2. 出所では「中企業」を「中小企業」と表記している。

以下(収支とんとんと赤字)の企業の割合は、大企業が13.4%、中企業(小規模企業を除く中小企業)が21.9%であるのに対して、小規模企業(本稿で取り上げている小企業よりもやや規模の大きい企業を一部含む)は31.2%にも達している。

一方、売上高営業利益率が10%を超える企業の割合についてみると、大企業が8.8%、中企業が13.4%であるのに対して、小規模企業は30.3%と著しく大きい。これからいえることは、小規模企業には大企業、中企業よりも売上高営業利益率が高い企業もあれば低い企業もあるということである。このことは、何もいっていないということにほかならない。

大企業よりも中小企業の方がばらつきが大きい、小規模企業はそれらよりもさらにばらつきが大きい。繰り返しになるが、このようにばらつきが大きい場合には、平均値は全体を代表しない。

すべての小企業が「弱者」でもないし、「強者」でもない。技術革新や需要の変化などによっても、「弱者」と「強者」は絶えず変化している。栄枯盛衰は、あらゆる分野において、今も昔も変わらない歴史的事実であり、小企業ももちろん例外ではない。

企業を評価する場合、一つは社会的な有用性であり、その一つの指標が利益率であることにとく

に異論はない。

しかし、それと併せて何のために事業を営んでいるのかという事業の目的に対して、どこまで達成できているかという点も評価すべきではないだろうか。とくに「非事業家型」の小企業については、この点は重要である。

赤字で企業の存続が危ぶまれるような場合には、いってみれば社会から「いまのままではお宅の会社はいらぬよ」と警告されているようなものである。

しかし、正常な事業活動を営んで、一定の利益を上げている企業については、その事業目的が十分達成できているかどうかの方がむしろ重要である。

「ゆとり」を求めて事業を始めた小企業の利益率が低いからといって、その企業を低く評価するのは誤りである。多くの利益を上げるよりも「ゆとり」を望んだ経営者からみれば、十分の成果を上げていると評価すべきではないか。

息子が他の事業を始め成功したり、他の企業に勤めて活躍したりして、本人も満足しているために後継者がいなくなり、年をとって働けなくなったらやめようと思った企業が、工場や店や機械設備を「近代化」せず、じり貧に陥っているとしても、それはそれでよい。

将来廃業を考えている企業にとっては、借金を減らし、従業員を減らし、取引先を減らし、できるだけ他人に迷惑をかけずいわばゆっくりと引退していくためには、むしろ「じり貧」は社会的摩擦を最小限に抑える最良の形だという見方もできる。

## 6 弱者では生き残れない

一般的な企業評価基準でいえば、ほとんどの小企業が弱者だといえるだろう。

たとえば1人当たり生産性について諸統計をみると、企業の規模が小さくなるほど平均値でみた「生産性」はどれをみても低い。それは、資

本装備率が低いことの裏返しでもある。

しかし、そのことをもってその事業の社会的有用性を否定することはできないし、小企業の存在そのものも否定することはできない。

大量の資本を投入してもスケールメリットが働かず、生産性が上がらない分野だからこそ小企業でなければその役割を担えないということではない。

仮に、その社会的な必要を大企業が満たそうとすれば、小企業が担った場合よりも遙かにコストが高くなり、赤字になるか価格に転嫁して相当高額になるものと推測される。

E社の仕事を大企業がやるとすれば、いったいどれくらいの料金になるのだろうか。また、どこまできめ細かなサービスが提供できるだろうか。

店主と客のメールのやりとりを、もう1度読み返していただきたい。父から娘まで3代にわたって使い古された思い出のショルダーバッグが修理されて、もう1度使えるようにしたいという親子の願いを叶えることの大切さを強調するとともに、その願いに込められている小企業の存在を評価したのである。

新しい物に買い換えるのは簡単なことである。いまの豊かな日本の消費者にとって、みんなが日常ごく普通に行っていることでもある。手間暇かけて修理するよりも、新しく買い換えた方が「効率」はいいし、その方が企業にとっても、日本経済全体にとっても経済効果は大きい。

このお客個人にとっては、数量化できない大きな価値をもっているとしても、経済的効果を計算すれば、せいぜい数千円にすぎないだろう。数万円を支払わなければならないとしたら、もしかしたら修理することを諦めてしまうかも知れない。

## 7 豊かさとは何か ～終わりに代えて～

敗戦で何もかも失い、その日の食べるものにも

事欠いた60年前、誰もが欲しいと思った新製品が次々に登場したが、買い揃えるのに何年もかかった高度成長期、厳しかった外貨の持ち出し規制から解放され、世界中を旅行し、ブランド品を買い揃えられるようになった1970・80年代、バブル崩壊でやや気持ちが落ち込んだとはいえ、相対的に貧しいはずの若者までが、海外にスポーツの応援に行くようになった1990年代、国際市場での相対的な地位低下がいわれながら、庶民までが海外の株や債券に投資をするようになった2000年代、いまや欲しい物はほとんど買い揃え、急いで買う物がなくなってしまった。何よりも、欲しいと思えばすぐにでも買えるようになった。新製品ができれば1年もすればだいたい普及率が上限に張り付いてしまうようにもなった。

家のなかには新製品で埋もれてしまっているが、よくよくみると、どれもこれも数年経てば陳腐化してほとんど価値がなくなってしまう物ばかりである。10年後、20年後を考えると、ほとんど価値をなくしたがるたばかりである。次々に新製品に買い換えて発展していく経済の社会は、本当に豊かな社会なんだろうか。

金融資産をいくら積み上げてみても、いつ紙切れになってしまうかも知れない。手で触れ、味わうことができないという意味では、何も実態はない。子供や孫が、将来喜んで使ってくれそうな物は何もない。本当に、いまわれわれは豊かなのだろうか。

便利になったとみんながいうし、自分でも確かにそう思う。しかし、便利になったというのはどうということかと考えてみると、必ずしもよいとば

かりはいえないように思う。

便利になったことを最も感じるのは、仕事に関してのことが多い。通勤、出張、書類作成、情報の収集・交換、資料の保管・整理など、枚挙にいとまがない。

なぜ仕事に関することで、便利さを最も実感するかを考えてみると、仕事は何よりも効率を重視するからのようなのだ。

しかし、豊かさとは「ゆとり」だと考えると、効率性は豊かさの対立概念である。もっともっと効率よく働いて、もっともっとたくさんの物を持ちたいということは、いまはやっぱりまだ貧しい社会なんだろう。

豊かな社会では、他人のことをそれほど心配しなくてもよく、自分の欲求により忠実に生きられる。人それぞれに人生観があり、生き方がある。価値が異質多様な社会だということである。

人と異なる服を着、人と異なることをして楽しみたい。規格品は嫌だ。価値判断が共通する人だけつきあっていたい。これは、企業社会ではとうてい受け入れることはできない。

「非事業家型」の小企業は、ある意味では企業社会からはみ出している。というより、正確には大企業体制とは異なった価値判断のもとで、自分らしく生きたいと頑張っている社会的階層といういい方ができそうだ。

こんなやり方でも、ちゃんと幸せに生きているんだということを、日々実践しているいわば実験者でもある。

GDP至上主義の下では、当然高い評価は得られないが、それでも今日もまた小企業を始めようとしている人たちが少なからずいるのである。

## [補論] 「非事業家型」小企業の金融問題

### 1 小企業の借入が難しい理由

「企業の規模が小さいがために市場において不利益を被る」という意味での中小企業問題は、金融問題を除けば、現在ほぼ解消されているのではないか。

中小企業、とりわけ小企業では、外部からの資本調達個人的身内や、知人など、社長の個人的な信用の範囲に限られるため、自己資本比率は低く、金融機関からの借入に大きく依存している。

しかしながら、次の理由から金融機関からの借入は一般に難しい（もちろんそうではない企業も存在している）。

① 1回の融資単価が小さいため、融資コストが割高になる。しかも、（金融機関の融資判断からみて）リスクが大きい。金融機関にとって、リスクを冒すだけの魅力に乏しい。その結果、融資単価が小さくなるほど、また融資期間が長くなるほど、金融機関からの借入が難しい。

この点で、金融は最もスケールメリットが働く分野であり、最後まで中小企業問題として残ると思われる。

② 中小企業とりわけ小企業については、金融機関に十分な情報が蓄積されていないため、正確かつ効率的な融資判断ができない。その結果、融資ができないのでいっそう情報が蓄積されない。

③ 小企業、なかでも「安定志向型」の小企業や「非事業家型」の小企業については、事業を拡大する意欲が小さいので、将来の成長があまり期待できない。つまり、将来の優良顧客としてあまり

期待できないことも、融資に積極的になれない点であろう。

④ 小企業のなかでも、「非事業家型」小企業に対して、金融機関が融資に踏み切れない大きな理由の一つとして、「非事業家型」小企業の企業観や経営方針が、金融機関の常識とは異質であり、企業の存続可能性、ないしは返済能力を的確に評価できない点を上げることができよう。

金融機関の担当者には、「事業意欲に欠ける」「経営感覚に疑問」「計数観念が乏しい」などと映り、ややもすれば過小評価しがちになってしまうのである。

⑤ また、小企業なかでも「非事業家型」の小企業については、前述のように、異質多様であるために、事業の内容や利益を上げている仕組みが理解できない場合が少なくない。とりわけ、財務諸表を中心とした計数分析では、小企業の「強み」は評価しがたいのではないか。

たとえば、前掲のE社の場合、財務諸表には必ずしも反映されていないが、メールの内容や量、頻度などをみれば、E社を支える顧客の基盤の確かさが理解できよう。

金融機関に情報の蓄積が少ないだけでなく、融資判断を行ううえで必要な情報の収集方法が的確かどうかとも問われなければならないだろう。

⑥ 小企業、なかでも「非事業家型」の小企業では、事業活動と個人の生活が「非分離」（「未分離」ではない）であるために、実態把握が難しい面がある。

小企業の場合、個人資産である不動産や金融資産は金融機関に対して担保として提供されている

のが通常であるし、必要に応じて社長や社長の家族の個人収入が、企業を支えている場合が少なくない。

従業員の主体は家族であるが、無償で休日勤務や深夜勤務を行う場合がごく普通にあるし、事業の業績が悪くなれば、他社に就職して家計を補助することもある。家計が維持されている限り、事業も継続できるのである。

反対に、副社長の妻、専務の長男、常務の次男、事務員の長女など、家族を合わせるとかなりの役員報酬や給与を得ている場合もある。

こうした家族も含めて、個人の生活部分も合わせ、全体として企業を評価しなければ、小企業の強みも弱みも理解できないだろう。

## 2 「非事業家型」小企業特有の資金需要

「非事業家型」小企業は、事業拡大に積極的ではないから、通常の事業遂行における資金需要は基本的には大きくはない。

しかし、一般的には収益力が低いので、企業の資本蓄積は少なく、親の遺産など、過去に多額の資産蓄積がある場合を除けば、資金余力は小さい。

したがって、①工場や店舗・機械設備などの更新時、②仕入れ価格の高騰に対応しなければならない場合など、原材料や商品をまとめて仕入れる必要が生じたときなどには、臨時的資金需要が生じるため、金融機関からの借入が必要になる。

また、③経営者の病気や怪我、④災害、⑤冠婚葬祭など、家計における突発的な出費も、企業の資金繰りに影響し、借入が必要になる場合も少なくない。

さらに、恒常的な過小資本を解消するために、「長期の運転資金」を恒常的に導入することも、経営の安定には効果的である。

①②については、必ずしも「非事業家型」特有の資金需要ではないが、③以降に示した資金需要には、通常の金融機関の融資にはなじみにくいように思われる。

小企業、とりわけ「非事業家型」小企業の最大の金融問題は、必要なときに必要な額を借りられないことであることはいまでもない。

その原因は、何よりも小企業の実態に対する金融機関側の理解不足にあるように思われる。小企業に対する理解が深まれば、融資審査に要する時間とコストが節約できる。

「クレジット・スコアリング」など、統計手法を駆使して大量処理を進め、コストを下げようとする新しい審査手法が開発されているようだが、基本的には数量分析である限り、小企業の実態把握にはなじまない。数量化できない部分が多すぎるし、しょせんは過去のデータにすぎないからである。

個々の企業それぞれの固有の存在理由を評価し、過去ではなく将来どうなるかを的確に見通すことが、何よりも求められているからである。

その企業の何を、どう評価するかという審査ノウハウを蓄積することこそ重要であり、そのためには、小企業を正しく理解することこそ肝要である。

それには、多くの事例に当たらなければならないから、どうしても多くの時間とコストが必要になる。小口の融資を大量に処理するために、それだけの先行投資を、果たして民間金融機関がやろうとするであろうか。小企業専門の金融機関がどうしても必要であり、それが民間金融機関の商業ベースに乗りにくいとすれば、公的機関が役割を担う必要がある。多くの消費者、ユーザーが小企業を必要としているからである。