

Title	日本中小企業の新しいパラダイム (佐藤芳雄教授退任記念号)
Sub Title	The New Pradigm of Japanese Small Businesses (In Honour of Professor Yoshio Sato)
Author	佐藤, 芳雄(Sato, Yoshio)
Publisher	
Publication year	1996
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.38, No.6 (1996. 2) ,p.1-
JaLC DOI	
Abstract	21世紀の日本中小企業の将来像が見えない。アメリカ・ホワイトハウス中小企業会議の議論のために用意された調査研究集約論文では,その中小企業の将来像を大きく4点に要約していた。(1)急激な変化の常態化,(2)中小企業の異質多元性の一層の展開,(3)中小企業の参入困難・成長阻害要因の続行,(4)しかしながら,中小企業と起業家セクターはますます強力な経済的地位を確保する。これを参考にした。中小企業を巡ってパラダイム・シフトが起こっている。従来 of 社会の枠組みが大きく転換し,既存の座標軸が単なる平行移動ではない変動を
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19960200-00685744

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

日本中小企業の新しいパラダイム

佐藤 芳雄

<要約>

21世紀の日本中小企業の将来像が見えない。アメリカ・ホワイトハウス中小企業会議の議論のために用意された調査研究集約論文では、その中小企業の将来像を大きく4点に要約していた。①急激な変化の常態化、②中小企業の異質多元性の一層の展開、③中小企業の参入困難・成長阻害要因の続行、④しかしながら、中小企業と起業家セクターはますます強力な経済的地位を確保する。これを参考にした。

中小企業を巡ってパラダイム・シフトが起こっている。従来の社会の枠組みが大きく転換し、既存の座標軸が単なる平行移動ではない変動を示している。その変動を、組織軸、市場軸、技術軸の3つの局面で考察してみた。

組織軸では、縦から横へ、内部・外部の融合（戦略的提携やOEM等の全面展開）、組織と個人のかかわりが変化、等々が焦点となる。

市場軸では、大量消費市場から隙間市場への重点変動、グローバル大競争経済市場^{メガコンペティション}、アジア・サイズの産業構造が競争的に形成されつつある、等々が焦点となる。

技術軸では、革新的ダントツ技術・精密加工・バイオ等々の先端技術と情報化革命が、組織・市場・技術の統合の主役となるとした。

新しいパラダイムのなかでも特に重要な点として、「中小企業」について「人々がそれによってよく生きる機会を与えてくれる」という意味での「教育的」な教育が行われ、起業家教育（Entrepreneurship Education）が行われることが不可欠であることを強調した。

<キーワード>

日本中小企業、パラダイム・シフト、中小企業の異質多元性、インターネット時代、アジア・サイズの産業構造、戦略的提携、隙間市場、グローバル大競争経済市場^{メガコンペティション}、起業家教育、起業・創業支援、人間尊重経営

1. はじめに

予め取り上げたい諸点をまとめて述べておきたい。

(1) 21世紀日本中小企業の将来像

21世紀が目の前に迫ってきた。20世紀の「世紀末」と21世紀の「世紀初頭」とのこの時代を後世の歴史家はなんと表現するのだろうか。第2次世界大戦から半世紀のいま、我々は一つの分水嶺に立っている。日本経済はどうなるのか。そして日本の中小企業はどうなるのか。その将来像は透明さを欠いている。

冷戦体制崩壊、55年体制崩壊・政治不安、バブル崩壊・長期不況、安全神話崩壊とつづき、「無党派」的消費者像、永遠に未完成な「規制緩和」シナリオなど、いずれをとっても将来ビジョンが不透明である。「成長神話」はすでに去り、「日本神話」も消えた。短期的には円高のもとでの景気回復の課題、中期的には不良債権・金融システム再構築、経常収支不均衡改善、「空洞化」への対応、そして長期的には21世紀以降に向けての日本経済社会ビジョン確立が急務なのだが、政治混迷がつづき、すべて手つかずの状態にある。

1995年6月のアメリカ・ホワイトハウス中小企業会議の議論のために用意された、『第三至福千年：21世紀のアメリカ中小企業』という調査研究集約論文では、その将来像を大きく次ぎの4点に要約していた。

①急激な変化の常態化、②中小企業の異質多元性の一層の展開、③中小企業の参入困難・成長阻害要因の続行、④しかしながら、中小企業と起業家セクターはますます強力な経済的地位を確保する(後出)。これを参考にしたい。

(2) 中小企業を巡るパラダイム・シフト

パラダイム・シフトが起こっている。パラダイム、つまり従来の社会の枠組みが大きく転換し、既存の座標軸が単なる平行移動ではない変動を示していると理解すべきであろう。日本中小企業の新しいパラダイムを試論的に指摘してみたい。

a. 組織軸：縦から横へ(ex.「下」請けから「横」請けへ)、内部・外部の融合(戦略的提携やOEM等の全面展開)。組織と個人のかかわりが変化する。勤労価値観、労働システムも、人間優先の社会システムへ変化しよう。

b. 市場軸：大量消費市場から隙間市場への重点変動、従って市場開発が至上命題となる。他方、国民経済市場はグローバル大競争経済市場となる。アジア・サイズの産業構造が競争的に形成されつつある。

c. 技術軸：革新的ダントツ技術・精密加工・バイオ等々の先端技術と情報化革命が組織・市場・技術の統合の主役となる。組織と市場と情報技術のスパイラル的連関発展がパラダイム・シフトの中核である。半面で、大企業受難の時代である。

(3) 「中小企業」は「教育的」に教育を

開業率低下傾向の中、起業・創業支援だけが唯一もてはやされている。しかも殆どがベンチャー支援である。たしかに新しいパラダイムのもとでは先進的タイプの中小企業が活躍する場面が拡大するであろう。しかし最も必要なことは企業家精神をもった中小企業、社会の幅広い部面を形成する元気な中小企業が次々に誕生し、活躍し、人間性豊かな生き生きとしたコミュニティーを造りあげることである。

新しいパラダイムのなかでも重要な点は、中小企業が「人間尊重」経営としての優位性を発揮できることであろう。有名大学有名企業への単線型進路指向、偏差値教育の中ではいまなお「中小企業は二重構造の底辺・落ち零れの行くところ」として教え込まれている。パラダイム・シフトの中、「中小企業」について「人々がそれによってよく生きる機会を与えてくれる」という意味での、「教育的」な教育が行われ、起業家教育（Entrepreneurship Education）が行われることが不可欠である。

2. 『第三至福千年：21世紀のアメリカ中小企業』

20世紀の「世紀末」と21世紀の「世紀初頭」とのこの時代を、当面、分散型情報処理ネットワーク時代、新産業革命時代といえよう。端的には「インターネット時代」¹⁾。

世紀末とは通常「19世紀末のヨーロッパで、頹廢的・懐疑的・冷笑的な傾向や思潮が現れた時期、……社会の没落期。→デカダンス」(広辞苑)を想定する。だがその時期は、電気・モーター・自動車・石油精製・化学・映画などの面で大いなる技術革新の時期であった。

20世紀の世紀末も、政治や世相の大変事が続出しながらも、情報技術を中心として、一大技術革新期である。そうした変革の中で「中小企業」はどうなるのか。

また同時に、この目まぐるしい変化の状況を「中小企業」という切り口で分析し観察して行く積極的な意義はどこにあるのか。このことがいま取り上げなければならない基本問題である。

アメリカ中小企業庁(SBA)同政策審議局(Office of Advocacy)が1995年6月、ホワイトハウス中小企業会議(The White House Conference on Small Business: 1995)での議論のために用意した『第三の至福千年：21世紀における中小企業と企業家精神(The Third Millennium: Small Business and Entrepreneurship in the 21st Century: A Special Publication Prepared for the Delegates to the 1995 White House Conference on Small Business)』にある「四大テーマと21の洞察 Insights」は次ぎのようであっ

1) 「インターネット時代」という表現は、1995年12月2日、日本中小企業学会東部部会の研究会で次年度の全国大会の統一テーマを議論しているときに出されたものである。なお後出の「小さな会社の時代・脳本主義」は、『日経ビジネス』(1996.1.1-8.号)によった。

た。

テーマ1：急激変化が常態化し無常の感が生長する Rapid change will continue and a sense of impermanence will grow.

- *洞察1. ダウンサイジングが、リストラクチャリングの^{シグナル}出発信号となる。
2. グローバリゼーションがますます中小企業経営に影響を与える。
 3. 技術進歩が中小企業の競争力を左右する。
 4. 製品・サービスの注文品化／個性化 (customization / individualization) がさらに一般化する。
 5. 新たなパターンの「合従連衡 connectivity」が企業間で展開する。
 6. 社会も中小企業も、不断の変化と個人主義 impermanence and individualismによって変わって行く。

テーマ2：異質多元性・多様性・複雑性 (heterogeneity, diversity, complexity) がなおも中小企業セクターの独特の特徴である

- *洞察7. 異質多元の中小企業はそれぞれの多様な異質性の挑戦を受けつづける。
8. 中小企業の性質や形態は革新を見る。
 9. 中小企業は、高齢化しますます多様化する、労働力の問題に直面する。
 10. 女性所有経営者の数が増大する。
 11. マイノリティー所有企業は困難な挑戦を受けつづける。

テーマ3：中小企業の参入障壁と成長阻害要因 Barriers to small business entry and inhibitors of growth

- *洞察12. 信用獲得が困難になる。Access to credit will be difficult.
13. 資金・資本獲得はなおも問題である。
 14. 効果的な教育と訓練はますます必要である。
 15. 規制は、中小企業と起業家にとって重要な阻害要因である。
 16. 中小企業は、不適切な、データ・情報・分析という悩みを抱えている。

テーマ4：中小企業と起業家セクターはなおも強力な存在である Continued strength of the small business and entrepreneurial sector.

- *洞察17. 中小企業は雇用創出においてなおも主役を果たす。
18. 中小企業は革新と技術へ貢献しつづけるが、困難も多い。
 19. 中小企業と起業家は、ますます個人価値とアメリカンドリームの実体化となるであろう。
 20. マイクロビジネス (極小企業) の勢力拡大は経済的地位を獲得するであろう。

Micro-business movement provides economic empowerment.

21. 若い起業家は、われわれの将来にとってのホープを代表する。

以上見るように、ダウンサイジングとグローバル化の続行、製品・サービスの注文品化（customization）の拡大、新しいタイプの企業群（Micro-business, Home-based Business, etc）続出や、企業の合従連衡の展開、規制緩和の必要、そして新規起業がアメリカンドリームの実体化でありつづけるだろう、といった指摘は、頼もしくもあり、一定の方向性を示しており、参考になる。同時に強く感じることは、日米同時共通性である。アメリカなりの独自の問題もあるが、ほとんどそのまま日本についても当てはまる。

特に開業率低下が深刻な問題になりつつあるわが国にとって、「起業家セクター」つまり新規開業とその担い手である起業家・アントレプレナーへの期待はますます大きい。

同上ホワイトハウス中小企業会議開会式でクリントン大統領はいみじくも言った。「中小企業庁SBAの年予算額は、いま3つの会社が毎年納める税額よりも少ないのです。3つの会社ともその初めの時期にSBAの貴重な支援を得ました。……Intel, Apple, そしてFederal Expressであります。²⁾」

3. 日本中小企業問題の系譜

いま日本の産業体制にパラダイム・シフトが起こっている。

Paradigmとは、範例・模範・枠組みであり、「科学上の問題を取り扱う前提となるべき、時代に共通した体系的な想定」（『広辞苑』）である。そのシフト、つまり従来の社会の枠組みが地殻変動のように大きく転換し、既存の座標軸が単なる平行移動ではない変動を示しつつある。

ここでそれに先立ち、ごく簡単に、日本における中小企業問題の系譜に触れておこう。

(1) 日本はおくれて資本主義工業化を開始した。

地主制の農村から排出された膨大な過剰労働力が都市の底辺を形成し、低賃金労働が一般化した。

それゆえ自分で仕事を始め、自立する零細業者、そこからまた独立する従業員。こうした過剰労働力、低賃金＝低所得と、小零細企業群の多産多死という悪循環が、戦前と戦後混乱期のわが国社会の一大特質を形成していた。中小零細企業は産業問題であり、同時に人口・貧困・社会問題であった。

(2) 高度成長開始時（1955年以降）に、「二重構造論」が提起された。

2) 佐藤芳雄「第三至福千年のアメリカ中小企業——「1995年ホワイトハウス中小企業会議」について——」『商工金融』45-8, 1995.8.参照。

「非近代的な就業構造」の改善・解消のため、高度経済成長政策と中小企業近代化政策がとられた。生産急拡大に対応するために「系列化・下請育成」が行われ、大企業と中小企業の連携的發展が進行した。

急経済成長はそのヒズミとしてさまざまな問題を中小企業を巡って発生させた。斜陽産業群発生、伝統産業破壊、近代化倒産、やがて人手不足、労務倒産、等々。これらは後進国日本がキャッチアップを果たすために必要な「犠牲」ではあった。

だが総じて、経済成長に伴う事業機会の拡大發展によって中小企業の活躍分野も拡大し、下請企業もその専門技術を磨き、社会的分業深化のもと中小企業の成長發展が見られた。

(3) 1970年代に入る頃には、労働力不足経済に転化した。わが国なりの「完全雇用」は達成された。製品・資本・労働力市場等における「格差」問題を抱えながら、1970年以降、すでに他先進国と貿易摩擦を引き起し始めるまでに日本産業の国際競争力は強くなっていた。

そして1970年代の2度の石油ショック、日本経済の「低・安定成長」化、そして1985年秋のプラザ合意と急円高、等々の危機を、生産合理化、技術革新（1980年はロボット元年）、経営革新の契機として、激しい変化に日本企業は対応してきた。

多くの中小企業が整理淘汰されたことも事実だが、それらの変動を乗り越えてきた中小企業は、したたかな経営力と技術力、開発力をそなえ、下請関係も下請型企業が専門技術力を高め開発力を身につけ、社会的分業を担う、「大企業の協力者」になっていった。

(4) こうして、なおも古い歴史の影を引き摺りながら、日本中小企業は他の先進国に見られない成長・發展を示した。

中小企業の経営管理と中小企業政策、大企業・中小企業間の関係など、他の国から「模範」とさえいわれるようになった。すなわち、他に例を見ない効率的な分業の担い手、異様ともいえる逞しい企業家精神と革新性の持ち主、世界市場に飛躍するにいたった日本中小企業、「小さい世界企業」の姿が見られたのである。ひとときの「日本神話」の一部でもあった。

(5) 中小企業研究も、現実の変化に対応して進化した。

二重構造論、近代化政策批判、構造矛盾としての中小企業問題視点、等から、発展型の中小企業への注目（中堅企業・ベンチャービジネス論）、現実変化の追跡、先進型中小企業の積極評価、下請企業関係変化への注目、一般的な中小企業のレベル向上評価、バイタルマジョリティーとしての中小企業の位置づけ、国際比較研究、研究の国際交流、等々へと展開を見た。³⁾

3) 我が国の中小企業の研究と歴史については、次ぎを参照されたい。

佐藤芳雄「歴史の中で変貌する日本中小企業」『三田商学研究』31-1,1988.9.

同上「歴史の中で変貌する中小企業」、土屋守章・三輪芳朗編『日本の中小企業』東京大学出版会、1989. 第1章。

中小企業事業団・中小企業研究所編『日本の中小企業研究』全3巻、有斐閣、1985.

中小企業事業団・中小企業研究所編『日本の中小企業研究1980-89』全3巻、同友館、1992.

4. 中小企業を巡る「産業組織の大転換」

今日の「パラダイムシフト」とは、「成長を前提として成り立っていた既存の経済・産業の枠組み、システム＝パラダイムが大転換している」という意味である。この「成長」には「土地価格・株価・給与等々の上昇」という含意があった。

繰り返すように、冷戦体制崩壊、55年体制崩壊政治不安、バブル崩壊・長期不況、安全神話崩壊とつづき、金融不安、「無党派」的消費者像、そして『光り輝く国をめざして』（行改委・報告書'95.12.）の規制緩和シナリオまで、一気にさまざまな情況が展開している。

バブル崩壊後の長期複合不況、デフレ経済化のもとで突如噴き出した「日本経済のシステム転換現象・産業組織の大転換⁴⁾」について、すでに他の拙稿において少しく丁寧に取り上げた。ここでその要点にふれ、そのうえで新たに「中小企業を巡るパラダイムシフト」を次節で論じたい。

大転換する産業組織、すなわち「競争と強調の枠組みとその中での産業・企業の行動」の大きな転換が目まぐるしく展開している。

- (1) 多くの既存産業・市場が円熟化し、社会的需要が飽和状況にある。消費者は必要なものは殆ど所有しており、「日経流通新聞」の調査では大都市圏でほぼ半分の消費者が「いま、特に買いたいモノがない」としている（1995.8.）。称して「無党派消費者」。
- (2) 他方では成長を前提として長らく続いてきた「日本の雇用慣行」が、「リストラ」のもと急速に崩壊し始めた。本来の意味のリストラクチャリング、リエンジニアリングとは違うと思われる「人員削減」が、何千人というオーダーで多くの企業で実施されている。
- (3) 「なんでもあり」とでもいうのだろうか、大型・中型の企業合併、戦略的提携、等々、大変な勢いで企業間の合従連衡が展開し、人為的な市場構造の変化を引き起こしている。「持株会社解禁」も、重要な産業組織転換の契機となろう。
- (4) 急激な円高、国内の高コスト回避のため、海外、特にアセアンを含むアジアへの生産拠点展開が急激で、アジア大、アジア・サイズ（Asia-size）の産業構造が、グローバルに、かつ競争的に形成されつつあり、国内の雇用・技術の「空洞化」が懸念される。
- (5) 日本の企業間関係としての「企業集団」や「下請企業関係・系列システム」も急速に変化し、「液状化」ともいうべき現象を見せている。
- (6) 他方、「情報化」の進展は急速で、特にダウンサイジングの典型であるパソコンが一般家庭にも

4) 佐藤芳雄「大転換する産業組織と中小企業の対応——現時点での日本中小企業のダイナミズムを期待する——」『商工金融』44-6, 1994.6. その末尾に1990年以降の関連文献資料をかなり多く提示しておいた。

普及し、台数では自動車の年間国内販売台数を上回る見通しとなっている。電子家電といい、ワープロ、ゲーム機、レーザーディスク等々が日用品化している。ネチズン（Network citizen）も急増している。

(7) 前途が不透明だとはいっても、種々、将来性のある事業分野も挙げられている。

826のベンチャー企業が新投資先と考えている10大事業分野は興味深い。

①エレクトロニクス、②産業ロボット・NC先端工作機械、③コンピュータソフト・システム統合、④環境保全設備、⑤新素材、⑥テレコミュニケーション、⑦リース等のサービス、⑧バイオ、⑨エネルギー、⑩経営・マーケティング・コンサルティング。

このリストは「若い起業家が情報ハイウエイでの成功を目指してヒッチハイクしている」というカバーストーリーに関連して紹介されている（The Nikkei Weekly, '95.10.23）。

既存大企業が手を出しにくい分野も多く、「中小企業の時代」となる可能性は十分にある。またこれらの新産業を担う起業家＝中小企業への期待が殊に強くなっている。

これらの点から、中小企業を「切り口」として今後の産業構造展開を観察することは、積極的な意義があるといえよう。

5. 中小企業を巡るパラダイムシフト

「パラダイムシフト」は「座標軸の転換」ともいわれる。若干の重複を承知の上で、この説明方法を援用し、再整理してみるとどうなるか。

X Y Zの3軸をとり、X軸を組織軸、Y軸を市場軸、Z軸を技術軸と指定してみよう。あらかじめ注意しなければならないのは、3軸の転換が単純な平行移動を行うのではなく、乱気流の中を乱高下しながら、強引に飛行する超大型ジャンボ機のような状況だと言うことである。

(1) 組織軸

「組織軸」には、政治体制と産業、企業間関係、企業内組織（企業と人間の関係）、組織のリーダーシップ、組織理念、等々の問題がからむ。

(1) 55年体制崩壊後の政治混乱は、同時に経済・産業政策の55年体制崩壊でもあるといわれる。すでにキャッチアップ型政策は行き詰まり、グローバル化する世界経済の展開のもと既存の政策体系の「制度疲労」が見られ、今後の方向が模索されている。「規制緩和」もその大きな一基軸である。官僚統制は不要になっている兆候が見えるのだが。はたして大蔵省は解体されるか。

(2) 企業間関係については、基本的に、縦から横へ基軸転換が見られる。

端的に言えば、「下」請けから「横」請けへ、という変化である。企業集団・下請企業関係・系列

システムの「液状化」現象がある。企業組織の内部と外部の分離と融合、戦略的提携やOEM等が全面展開している。中小企業の多くはすでに自らの経営戦略を打ち出し、こうした基軸転換に対応しようとしている。

(3) 企業内組織、企業と人間の関係についていえば、いわゆる集団的意思決定という無責任(?)な日本的組織制度が変わろうとしている。即断即決が要請され、「根回し」型的意思決定は企業の存続を危くする。

この点などは中小企業の得意とする機動性というメリットであろう。

(4) 組織と個人のかかわりが変化する。勤労価値観、労働システムも、個人・人間優先思想の社会システムへ変化しよう。会社人間ではなく、「活私奉公の時代」、個人を大切にする傾向は、将来的に若い世代の減少傾向とともに、強化されると思われる。

中小企業は大企業と違って、従来も個々の社員を大事にし、人間尊重経営を標榜するものも多かった。今後はますます明確な経営理念・経営哲学が求められであろう。

組織と個人のかかわりの点では、「共育」思想や組織におけるリーダーシップを含め、中小企業に有利性が生じる可能性が強い。

(5) 政治・社会・会社・個人を貫いて、均一性、画一性で塗り潰し「大規模」の力を誇ってきた従来の日本型組織の在り方に対抗して、「中小規模」の相対的ポジションの上昇転化、特に「高度情報化」ないし「脳本主義」の進展がもたらしている「規模」概念の変容を注目したい。

(2) 市場軸

要は、大量消費市場から隙間市場への重点変動、従って市場開発が至上命題となることである。他方、国民経済市場はグローバル^{メガコンペティション}大競争経済市場となる。アジア・サイズの産業構造が競争的に形成されつつある。量と質とにわたる市場の変化・変動が観察される。

(1) 既存の諸市場は飽和状態にあり、さらに「無党派消費者」現象がある。

必要な品物の日常的購入は勿論あるが、消費者の指向は、一方で、安くて一定程度の機能を備えているものならば「安い」ことが優先される。他方で、趣向に合うものは「高価」であっても購入される。バブルは崩壊しても「知・遊・美」「美感遊創」は健在である。

商業立地と業態変革が目まぐるしく、従来の「最寄り品」と「買回り品」の概念区分も変わってきた。

流通経路変革、卸の中抜き、「価格破壊」は常態化している。消費財のみでなく生産材も。またそれは「商品」に限られず、「サービス」やら「オフィス賃貸料」にまで及ぶ。需要曲線と供給曲線の双方が異様なシフトを示しているのである。

中小企業は「価格破壊」の仕掛け人でもあり、犠牲者でもある。いずれにせよこうした変動に対

して遅しい対応が要求され、中小企業も大企業と対抗して、血路を切り開かなければならない。

(2) 大量消費市場から隙間市場へと重点が変動している。量産品は生産合理化や海外生産化によって安価に賄われる。新しい市場はもっぱら隙間市場 (Niche Market) を中心にした市場開発による。大企業も新市場・新業態開発に懸命で、新市場開発が常態化している。そこを巡って競争が激化する。企業の俊敏な意思決定と果敢な経営戦略が必要となる。

中小企業の柔軟性・即時対応性という相対的な優位が試される場面ではある。

「だが今日のマイクロエレクトロニクス時代では、そのメリットを生かせるのは中小企業に限らない。大企業も同様にフレックスに変化に対応できる」という点を突き、またイノベーションや雇用創造も中小企業が主役だ、といった「中小企業美談 Small Business Story」を批判し、「中小企業神話」を破壊 (myth shattering) する Bennett Harrison の問題提起と論争も同時に注目しなければならない⁵⁾。

(3) 市場の広域化とグローバル化・ボーダーレス化は「市場軸」シフトの重要な別の一局面である。かつて中小企業問題は「国民経済の構造的矛盾」としてとらえられた。いま「国民経済」概念そのものがグローバル化・ボーダーレス化のなかで変容している。EU, NAFTA 等々、経済ブロック化もあるが、いわゆる大競争 (Mega-competition) 時代である。衣料雑貨等の軽工業品はもとより、かなりの家電製品やエレクトロニクス製品までが海外生産化されている。日本の製造業全体では海外生産依存比率3割といわれる時代になった。

この傾向はさらに加速されよう。強烈に燃え上がるアジア諸国は、多くは海で隔てられ、各国が発展段階を異にしているために、極めて競争的に工業化を果たしつつある。日本からの直接投資は、投資先からまた南下する方向にあり、NIEs 諸国も同様の動きとなっている。市場としても強大なポテンシャルをもつ中国、ASEAN10、そしてAPECの動きが、一大焦点である。

日本の視点だけから「空洞化」を危惧するのではなく、こうした日本を取り巻くアジアは全体として一体化した、新たな「産業構造」を形成しつつあると見るべきであろう。もはや「世界サイズの産業構造」なのかもしれない。当然、新しい日本国内と海外との国際分業関係や「棲み分け」が

5) Bennet Harrison, LEAN and MEAN—The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility, BasicBook, 1994. ここでは、中小企業 small firms が、雇用創出や技術革新の主役だという「神話」に対し、大企業の自動化・情報化・ネットワーク化・柔軟化の実態を示し、他方、中小企業の遅れや劣悪な状況を対比して、「中小企業美談 Small Business Story」の「神話破壊 Myth Shattering」を行った。その発言は話題を呼び、多くの中小企業研究者から反論と同調を招いている。Inc.誌特別号 “The State of Small Business” 1995. の Who’s Really Creating All Jobs?—An On-line Debate—, では、J. Davis, P. D. Reynolds, Z. Acis が Bennet Harrison に討論を仕掛けている。"Small is Beautiful, Big is Best."

また、編集者の Zoltan J. Acis が企画して、Small Business Economics, Vol.7, No.5, (October 1995) に特集を組み、Acisをはじめ、David. J. Storey, Steven Klepper, Joshua Lerner, Donald Siegel, John De La Monthe, Gilles Paquet, Jeffery Roy, そして Bennet Harrison が参加して、誌上シンポジウムを行っている。

焦点である。

日本中小企業がこの新たな座標軸にどう関わっていくか、注目しなければならない。

(3) 技術軸

革新的ダントツ技術・精密加工・バイオ等々の先端技術の進展が加速され、分散型情報ネットワーク化・「インターネット革命」が組織・市場・技術の統合の主役となる。中小企業もこの「技術革新」に対応しなければならないし、応用技術を中心に中小企業が活躍できる場面も多く見られる。

(1) 技術の革新がさらに加速され、技術の急激変化は常態化する。

中小企業と技術進歩の関わりを振り返ってみると、日本経済が急成長を始め、中小企業の「近代化」の必要が中心命題であった時代では、進んだ大企業からの中小企業への「技術」移転が主たる方向であった。タテの技術移転関係である。下請・系列化の企業間関係では、親企業による技術指導・経営指導が一定の意義があり、同時にそれは下請企業の「近代化・合理化」の努力の成果が親企業に吸い上げられる関係でもあった。

(2) たび重なる「下請再編成・アメとムチ」の作用は、結果として極めて効率的な分業関係形成に役だった。

下請中小企業の「専門性」が深化し、みずからの技術力を高め、技術開発力を確保し、親企業ないし顧客との共同開発やデザイン・イン（大企業等の製品開発の初期段階から共同開発に参加）で「提案力」を持つようになった。下請企業から専門企業への上昇・発展である。下請企業関係は「ビジネス・パートナー関係」となる。

変化に敏感なはずのマスコミだが、1995年末の時点でも「自社開発をテコに脱下請けを模索する中堅・中小企業」というような見出しで報道がなされている。ちなみに、マスコミに登場する中小企業は、ダントツの優良ベンチャー企業か、惨めで衰れた中小零細企業か、二極分解の傾向がある。

(3) 以上、下請企業から専門企業への上昇・発展、というコンテクストで見たが、実は高度成長・安定成長期を通じて、市場の拡大、社会的分業の深化、さらに情報技術の発展もあって、「開発指向型」中小企業が数多く誕生した。

「中堅企業・ベンチャー企業」群である。これらの企業は「専門性・開発力」をもって成長したが、反面では企業としての脆弱性もまま持っている。

1970年代前半の第一次ブームとその後のベンチャー倒産、80年代中頃の第二次ブーム、そして平成成長期不況の中でいま、第三次のベンチャー・ブームである。第三次ブームの特色は、もっぱら「元気を出せ、日本」の期待の星として、新規起業支援策の対象となる「元気のよい新しい中小企

業」に焦点が合わされていることである。

新規開業支援がベンチャー支援になることでよいのか、という疑問もあろう。

ともあれ「期待の星」として「中小企業」が位置付けられるようになっている点は、日本中小企業の新しいパラダイムの一面である。

(4) 技術の専門性、技術開発力、新製品開発、そして市場開発といった発展は、いまや決して例外的な中小企業の事例ではなくなった。

むしろ、なに程かの開発力を持たなければ、企業は、その大小を問わず、存立が危うくなっている。しかもそれが競争の激化につながり、グローバルな大競争時代となっている。

(5) 今日の「技術軸」転換の特長は、俗に「脳本主義」で表される。

第一に、総じて「情報技術」に大きく依存していること、第二に、ハードの生産技術もさることながらソフトの技術が前面に出ていること、第三に、技術の市場指向性 (Market-oriented) がつねに問われるようになったこと、である。

6. 組織・市場・技術の連関発展と新しいパラダイム

組織と市場と情報技術のスパイラル的連関発展がパラダイム・シフトの中核である。

いうまでもないが、パラダイム・シフトは製造業に限らず、商業・サービス業、等々、あらゆる分野に及んでいる。そしてそのシフトは従来の「産業分類」基準を変えさせつつあるといっても過言ではない。

(1) 「製販同盟 (大規模連鎖小売店と大手メーカーの提携など)」「販販同盟 (大規模小売店の世界的な提携など)」は、消費市場を直接把握する「大型小売業」が、「売れるもの」を「売れる時」に「売れる市場」で販売する大規模な仕掛けである。製造・搬送・倉庫・店頭販売を垂直に統合するものは、もはや大手メーカーではない。

百貨店・大型小売店・専門店よりも、小さいコンビニ・チェーン店がPOSシステムでより元気に活躍する。

CAD, CAM, CG, CAE, 等々の発達は、仕事場の有り様を変え、技能を変え、教育の方法を変える。さらに分散型情報ネットワークが遺憾なくその威力を発揮し、組織と市場と技術のスパイラル的連関的發展が起こっているのである。

中小企業はこうしたパラダイム・シフトの殆どすべての場面で、決して遜色なく逞しく活躍しているといってもよいであろう。

(2) 半面で、いま大企業受難の時代である。

大組織依存症に悩み、中間管理層をスリム化し、いかにして社員一人一人を独立したアントレプ

レナーに仕立て直すかが、最大の課題となっている。大企業の経営者ももはやお御輿に担がれた存在では通用しない。迅速な意思決定と、責任の明確化が求められている。中小企業経営者は当然のこととして、情報は自分で集め探し、自分の責任で選択し、自分の責任で意思決定する。

中小企業はつねに激変にさらされてきた。既存の所有技術をもとに、あるときは飛躍的に、あるときは連続的に、新しい業種・業態を自ら開発してきた。

シガレット・ライターメーカーが、使い捨てライターなどに追われて、総合装飾品メーカーに変身したり、有線通信コネクタメーカーが、光デバイス・電子装置用コネクタメーカーに発展したり、レコード針メーカーがダイヤモンド工具や半導体工具さらにワイヤーカットガイドの製造へ展開した事例、ホンダのメーカーがその技術をスプリング製造に生かした事例、等々、身近な事例を数多く見ている。新分野進出・開拓の事例も多い。⁶⁾

(3) しかしながらいま20世紀末に起こっているパラダイム・シフト、より基本的な基軸の大転換は、従来の「環境変化」とは量的にも質的にも程度の異なる激震である。

「海の漁師が、山の猟師になるような変身が必要な時代」と表現した方がいた。

注目すべきは、そうした適応・変身を果敢に行ってきた中小企業の経営者は、それぞれユニークな経営哲学を示していることである。「数十人の従業員（パートを含めすべてを社員と呼ぶケースも多い）とその家族を考えると、自分の責任は重い」という極めて自然な認識が共通している。数が多い中小企業者の中には怪しげな商売をしているものもままあるだろう。だがこの激動の中で新しいパラダイムに挑戦している中堅・中小企業者の努力は、高く評価されよう。

(4) 量と質とにわたるパラダイム・シフト、市場の変化・変動に対して日本中小企業は懸命に対応しようとしているのである。対応の方向は一定ではない。

日本中小企業の新しいパラダイムは、与えられるものではない。みずから拓り開くものである。

新しいパラダイムをみずから拓り開く可能性としては、組織・市場・技術の各側面での変動を的確に把握し、リスクを覚悟で最良の選択を図ることしかないであろう。したがって、多様な判断・選択となろう。

中小企業の「異質多元性」がいつそう鮮明になっていく。

7. 「中小企業」の「教育的」教育

中小企業を巡っていま起こっているもう一つ重要なパラダイム・シフトがある。

6) 東京商工会議所中小企業委員会『終わりなき中小製造業の経営革新』1991.3.
同『中堅・中小製造業の工場変革（ニューファクトリー化）に関する報告書』1994.5.
(財)中小企業総合研究機構『中小企業の新分野進出事例調査』1994.7.
中村秀一郎『21世紀型中小企業』岩波新書、1992.等々、参照。

組織・市場・技術の座標軸とは異なった次元ではあるが、それは「中小企業の社会的位置付け」の変化、中小企業の評価の高まりである。

(1) 「起業支援策の大合唱」という状況を見ると、「新しく生まれる中小企業」は、社会にとって望ましい、必要な存在であるという「社会的位置付け」の変化がすでにあるように思われる。ただしここで「新しく生まれる中小企業」というのは、「ベンチャー型」の新しい中小企業のことかもしれない。したがって、「中小企業」一般が社会にとって望ましい、必要な存在であるという「社会的位置付け」が出来ているわけではない。

だが実際には民間就業者の8割は中小企業で働いているのである。

独立中小企業で働いていることが「誇り」になる時代はまだ遠い。独立起業者になることが、社会にごく普通の職業の選択肢になる状況にはまだない。

(2) 平成7年版『中小企業白書』に下記の指摘があり (pp.446-8)、関心呼んだ。

「一例として日本とアメリカの大学の工学部卒業生について現在望んでいるキャリアパスを比較すると、我が国の卒業生では『既存企業や組織で出世する』ことを希望する者が40%と一番多いのに対し (アメリカのそれは22%程度)、アメリカの卒業生では『自分の会社を設立し、発展させる』が26%と一番多くなっており (日本のそれは10%)、アメリカと比較した場合、企業家精神が乏しいことがうかがえる。」

つづいて「世界青年意識調査」で「一度も転職したことがない」若者が日本が最高であること、「定着意識については『ずっと続けたい』との回答が各国の中で最も低い (27.5%) 一方、『変わりたいと思うことはあるが、このまま続けることになろう』との回答が (各国の中で) 最も高い (28.4%)」とある。(図、省略。括弧内は筆者挿入)

(3) ここで我が国の教育の在り方が大きな問題になってくる。

有名中学・高校から有名大学へ、そして有名大企業への就職が人生最良の途としてきた「単線型教育」が、日本の高度成長・安定成長期を通じて横行してきた。受験戦争でヘトヘトになって有名大学に合格しても、自分の人生を自分で選択できず、リスクを取らず、大組織に安住しようとする。俗に言えば、それが最大の親孝行だとする風潮が一般的である。

「中小企業は『教育的』に扱われてきたか」(山口栄一⁷⁾)という問題提起は貴重である。「教育的」とは「人々がそれによってよく生きる契機を与えられること」だという。小学校・中学・高校など学校教育における「中小企業」の教えられ方が「教育的」とはいえない。

中学・高校の社会科の教科書の登場する「中小企業」は、圧倒的に「二重構造の底辺」としての存在であり、労働条件は悪く、親企業から下請け仕事をもらってやっている哀れな存在である。

教師の持っている結論や固定観念を生徒に押し付ける。「勉強しなければ、中小企業にしか行け

7) 山口栄一「中小企業は『教育的』に扱われてきたか」『三田商学研究』38-6, 1996.2. 本誌掲載。

ない」といって生徒を脅かす。有名大企業への就職率で高校や大学のランクづけがなされる。日本の社会では人々の「中小企業」への視点が「教育的」でないことが基本的背景である。

(4) 「中小企業は喜んで行く場所ではない」という観念はどうして形成されたのか。

「生きがい、働きがい」の点で、なぜ大企業と中小企業が序列化されたなければならないのか。

急速な工業化をはかり先進国を目指した日本の近代社会、そこでのメリットクランシーないし「学歴社会」化が根底にある。また、農業問題と並んで、大企業と中小企業の「格差問題」が一貫した「中小企業問題」の中心課題であった。このことが日本の社会で、人々の「中小企業」への視点を「教育的」でないものにした歴史的な現実の背景ではあった。

しかしいま後進国、発展途上国型の「学歴社会システム」から脱出しない限り、日本産業社会の活力は取り戻せないと思われる。

「教育的」でない「中小企業教育」を解決するのは容易ではない。

「中小企業の社会的位置付け」、日本社会の人々の「中小企業」の視点を変えなければならないのである。

(5) やはり参考になるのは、アメリカを典型とする「起業家教育 (Entrepreneurship Education)」である。中学・高校レベルからそれを実行する試みや、また大学の教育を「企業家・起業家教育」を切り口として改革することが必要であると思われる。

長期不況、大企業のリストラ、就職氷河期、若者の意識変化、ベンチャー・ブーム、起業家支援策出動、などの中で、多少とも「起業家マインド」への動きは感じられる。

こうして、「中小企業」の「教育的」教育という課題が提起されていることは、日本中小企業の新しいパラダイムの一局面である。

8. むすびに代えて——中小企業研究の新しいパラダイム——

日本中小企業の新しいパラダイムを、多分に奔放に考察してきた。「はじめに」でその要点をすでにまとめてあるので、ここで、さしあたり考えられる「中小企業研究の新しいパラダイム」について簡単にふれておきたい。

まず言えることは、中小企業研究の「守備範囲」が拡大しているという点である。

基本軸大転換にともない、「脳本主義・インターネット時代」の中小企業の存立は、グローバル化し、情報武装し、脱業種・ソフト化し、独自独立・個性化し、地域貢献化・社会貢献化し、ライフ

8) Junior Achievement International の活動がようやく日本でも行われるようになった。すでに世界数十国で実験済みのものである。さしあたり高校生に企業経営のシミュレーション・ゲームなどで試みられている。「企業人予備軍養成講座」ではなく、ゲーム感覚で「自ら考える」くせをつける試み。日本の企業が財政支援を行う。(朝日新聞, 1995.9.23.)

スタイル化し、自己実現化し、「教育的」存在になると思われる。

「つねに古くて新しい」といわれてきた中小企業問題である。「中小企業研究のパラダイム」も、いくつもの新たな局面を提示している。

(1) グローバルに見た中小企業の新しいパラダイムが展望される。従来「国際比較」の視点から論じられたことが、中小企業研究についても、中小企業経営戦略の実践についても、むしろ「国際的交流」として展開されなければならなくなっている。いくつもの中小企業に関する国際会議や関連機関誌発行が盛んである。

「中小企業」という切り口で考察する必要があるが、「洋の東西南北を問わず」重要になってきた。東欧やロシアをはじめ、資本主義・市場経済化を進める諸国ではまず「中小企業」育成である。諸先進国・発展途上国ともに「雇用創出」は「中小企業」への期待が第一である。地域・産業・経済の活性化の担い手は「中小企業」である。

(2) 世界最高の「高コスト」化した日本の大・中小企業は、海外生産化を進め、特にアジアへ雪崩をうって投資・進出せざるをえなくなっている。投資先からさらに南への投資も盛んである。

単なる「空洞化」問題ではない。前を走るランナーの見えない日本製造業は、みずからの進路を模索し、新たな国際分業をアジアないし世界という規模で構築しなければならない。

(3) 規制緩和、中小企業政策、保護育成政策と競争政策では、中小企業の創造的活動支援等、従来と違う新たな政策課題が提起されている。

(4) 激しい流通変革と価格破壊は、起こるべくして起こったものだが、中小商業に、本格的に生き残りを賭けた経営戦略の必要を迫っている。

(5) 知的所有権ともからみ、中小企業の新技术・新製品開発戦略は新たな重要性をもってきており、開発型中小企業による戦略的提携・企業間関係構築ないしアウトソーシング・ポリシーは、一つの切り口として注目したい。

(6) 大企業と中小企業を含め、業種・地域・国の枠を超えて経営資源の再構成を模索している。従来、中小企業を巡って「過当競争」と「協調・談合体質」がいわれてきたが、今日のパラダイム・シフトのなかでどのような方向を辿るのか、競争政策の観点から注視しなければならない。

(7) 経済理論の面からのアプローチにも新たな課題が山積している。現実変化直視の動態的寡占理論の再構築、「規模と範囲の経済性」の現実的再検討、企業間関係変化を説明できる現実的な理論、同じく「ネットワーク組織論」の現実的理論化、業態間・業際間・地域間競争の理論構築、中小企業の生誕と死亡の要素分析と一般化・理論化。情報通信革命がもたらす中小企業の存立条件変化の総合的分析というような、分析・研究課題も続々と登場している。

(8) 従来の中小企業研究が中小製造業と中小商業に傾斜する傾向があった。情報化・国際化の進展は、中小の運送業、各種の中小サービス業・建設業等に新たな問題を引き起こしている。注意深く

照射すべき中小企業研究の課題分野である。

(9) 先述のように、中小企業を「教育的」に教育するという課題は切実である。中学・高校・大学を通して独立アントレプレナーの意義を教えなければ、日本の将来は危ない。

(10) 中小企業問題は「人口・就業・潜在失業」問題であり、「労働条件格差」が基本の問題だという古典的命題を今日の時点でいかに理解するか。無視できない基本問題である。いわゆる縁辺労働力問題にはいまや「外国人労働者」も含まれる。

(11) 日本中小企業の新しいパラダイムは、与えられるものではなく、自ら切り拓くものとした。

活力源としての中小企業，雇用吸収主体としての中小企業，柔軟な組織・速い意思決定・個人能力発揮・成果の見える改善の場としての中小企業，グローバルな情報とビジネスのネットワークの結節点としての中小企業，新市場・ニュービジネス開発主体としての中小企業，競争主体・企業間関係構築主体としての中小企業，規制破壊者としての中小企業，人間尊重の経営哲学を实践する主体としての中小企業，等々，自ら切り拓く新しいパラダイムの端緒ないし可能性はかなり広大に存在する。

以上のように、日本と世界の経済・産業のシステムが大きくパラダイム・シフトを見ている状況では、「中小企業」という切り口で産業組織と社会の問題をとらえることの今日的な積極的意義があるといえよう。

(12) 中小企業の何を、何故、いかなる観点から問題にし、研究するのか。中小企業の「異質多元性」がますます拡大するなか、所詮、それは、研究者・関係者の問題意識によって、研究対象、そして政策対象としての「中小企業」は「規定」されるのである。

(1995.12.)