

## 複眼的中小企業理論の試み

中小企業は「発展性と問題性の統一物」

黒瀬直宏

### はじめに

中小企業に対する見方を大ざっぱに分類すれば、中小企業の発展性に着目する「積極型中小企業観」と中小企業を問題性において捉える「問題型中小企業観」がある。近年有力になってきたのは「積極型中小企業観」であり、1999年12月3日に公布・施行された新「中小企業基本法」も、旧法の「問題型中小企業観」に代わり「積極型中小企業観」に立って中小企業政策を新たに体系化するものである。

筆者も戦後中小企業の革新の歴史を直視する限り、中小企業をまず発展性において捉えるべきと考える。だが、不況下で過当競争、下請単価の切り下げ、金融難など、伝統的とも言うべき中小企業問題が繰り返し表面化するように、「問題型中小企業観」も現実のうちに根拠を持っている。こういう複雑な中小企業の実態を捉えるには、「中小企業は発展性を基本としながらも、発展性の発現を妨げる問題性も抱えている」  
こういう形で、中小企業を発展性と問題性の両面を備えたもの、つまり「発展性と問題性の統一物」と見る必要がある。佐藤芳

雄の表現を借りるならば「複眼的」視点に立つ中小企業観である<sup>1)</sup>。折衷論にすぎないという批判を受けそうだが、異質多元と形容される複雑な中小企業の実態を包括的に捉えるにはこうした見方に立たねばならない。

以下では、複眼的中小企業観が単なる折衷論に終わらぬよう、中小企業の両面性が発生するゆえんを競争理論を基に明らかにしたい。あらかじめ結論を述べると、市場競争には場面情報を巡る企業家的競争と規模の経済性を巡る非企業家的競争があり、両者が中小企業の発展に関して対抗的關係にある。これが中小企業の両面性の根源だということである。

### 企業家的競争が中小企業発展の基盤

中小企業が発展的であり得るのは大企業体制下においてもなお展開される企業家的競争のためである。企業家的競争とは後に述べる「場面情報」を中心とする情報発見競争のことだが、その根源は商品生産そのものにある。

1) 佐藤芳雄「日本中小企業問題の到達点と研究課題」『三田商学研究』26巻5号、1983年12月。

## 1. 商品生産と「販売の不確実性」

### 「販売の不確実性」という商品生産の難問

自然発生的分業に基礎を置く商品生産社会では「販売の不確実性」という難問がある。企業は商品を販売のために生産しているのに販売できるとは限らないのである。販売のためには第1に、その商品の使用価値が社会的需要に適合することが必要である。第2に、設定した価格が社会的に妥当と認められるものでなくてはならない。具体的には、設定価格がその産業部門の標準的な効率を反映した標準価格 (Normalpreis) と一致し、さらに、標準価格での商品の総供給量と市場の需要量との一致が必要である。前者が満足されても後者が満足されないと (総供給価格が過剰だと)、社会的に容認される価格はもっと低い水準のものになる。

商品生産社会では、ある商品に関し第1、第2の条件が満足されているかどうかは事前には全くわからない。

自然発生的分業では生産者は相互に自立して生産している。そのため、第1に、その商品の使用価値が社会の需要と一致する保証はなんら無い。見込んでいた新たな質の需要が実際には現れないこともあれば、昨日までであった需要が変化したり、他の商品によって満たされてしまうこともある。第2に、いくらで売れるかという価格の問題だが、できるだけ高い価格で売りたいのはもちろんだが、社会的に妥当と考えてつけた価格でも売れるとは限らない。まず、その企業が社会的必要労働時間で生産し、

それに対応する価格 (標準価格) をつけたつもりでも、知らない間に技術が高度化 (社会的必要労働時間が低下) し、標準価格は低下しているかもしれない。ある産業の標準的生産条件はその企業の背後で変化するのである。さらに、設定価格と標準価格が一致してたとしても、自然発生的分業の下では需給の量の一致は事前には保証されていないから、標準価格での商品の総供給量が需要量を上回ることがあり得る。その場合にはその標準価格でも売れないことになる。これは社会的総労働時間のあまりに大きな部分が当該商品分野に投じられ、その結果、個々の商品についても社会的に必要な労働時間以上の労働時間を費やしたのと同じこととなる<sup>2)</sup>。このように、商品の生産に要した労働時間が二重の意味での社会的必要労働時間と一致しない可能性があるのである。

以上のとおり、その企業の商品の使用価値が社会的需要に適合しない可能性 (需給の質的不一致の可能性) と商品の設定価格が社会的に認められる価格に一致しない可能性 (標準的生産条件の変化と需給の量的不一致の可能性) 商品はこういう二重の不確実性を内容とする「販売の不確実性」を宿命としているのである。

(以下、本論では「販売の不確実性」という概念が一貫して重要な役割を果たす。)

### 販売の二重の不確実性と二重の競争

以下では商品の使用価値が社会的需要に適合しない可能性を「適合面の不確実性」と呼ぶ。また商品の設定価格が社会的に認め

2) Marx, K. *DAS KAPITAL*, I, Dietz Verlag, Berlin, 1947, 1962, S. 121 ~ 122, ibid. III, S. 191 (長谷部文雄訳『資本論』, 青木書店, 第 部: 223 ~ 226 頁, 第 部: 272 ~ 273 頁)。

られる価格に一致しない可能性は直接的には「価格面の不確実性」であるが、本質的にはその企業の生産性が二重の意味での社会的必要労働時間の達成に不十分なことを意味するので、「価格・効率面の不確実性」と呼ぶ。

企業はこの二つの不確実性を低めるため、需要への適合性(以下、「適合性」)と生産の効率性(以下、「効率性」)を高めることを強制される。ある企業の適合性と効率性の上昇は他の企業の適合性と効率性の相対的低下をもたらすから、他の企業も適合性と効率性の上昇を強制される。こうして、適合性と効率性の上昇は企業間における相互強制過程、つまり、競争として展開される<sup>3)</sup>。これを具体的に部門内競争においてみると効率性を高める競争は価格競争として現れ、適合性を高める競争は差別化競争として現れる。販売の二重の不確実性に照応し二重の競争が発生するのである<sup>4)</sup>。

言うまでもないが、資本制の商品生産下の企業は単なる販売が目的ではなく、最大限の価値増殖(より大なる利潤率の獲得)が目的である。だが、資本制企業も「販売の不確実性」を抱えているため、この二重の競争に突入する。それは何ら価値増殖と矛盾するものではなく、逆に二重の競争を通じて資本の価値増殖は促進される。適合性の向上は資本の回転期間中の流通期間を短縮

し、効率性の上昇は特別剰余価値の生産を通じて剰余価値率を高める。こうしてこれらは共に利潤率の上昇をもたらす。したがって、「販売の不確実性」を低める行動は価値増殖を推進する行動でもある。「販売の不確実性」は適合性と効率性を巡る競争を引き起こすことにより、価値増殖という資本の本性を競争による外的強制として作用させると言える<sup>5)</sup>。

## 2. 無限の情報発見過程としての競争

このように、二重の競争が発生するが、その競争の中核になるのは共に情報発見活動である。

### 情報の不完全性：主観的事実と客観的事実の乖離

「適合面の不確実性」にしる、「価格・効率面の不確実性」にしる、「販売の不確実性」とは企業にとっては販売に関する情報が不完全であることを意味する。情報が不完全であるとは、企業が真実と考えた事実(主観的事実)が客観的事実と乖離していたということである。人の行動の与件となるのは客観的事実そのものではなく、人の主観に反映した限りでの事実である。ところが、企業が相互に自立して生産する自然発生的な分業下では市場における諸事実は企業の背後で創り出され、企業の知らない間に変化するから、主観的事実と客観的事実の不

3) 筆者は「競争」を「同じ目的を目指す複数主体者間に発生する相互強制過程」と定義する。

4) このように、競争とは効率性を競う価格競争だけではない。差別化競争も価格競争と並ぶ競争の普遍的な形態である。なお、経営学では事業が経営環境に適合していることを「効果的(effective)」,事業の生産性が高いことを「効率的(efficient)」と呼び、事業成長のためには両者が必要としているが(嶋口充輝『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣,1994年),その根拠はこの競争の二重性にある。

5) 「競争は、各個の資本家にたいし資本制的生産様式の内在的法則を外的な強制法則として押しつける。」Marx, K. *ibid.* III, S. 618(訳書第 部:922頁)。

一致が絶えず生み出される<sup>6)</sup>。企業は販売過程においてそのことを思い知らされる。そのため企業は新たな情報を発見し、主観的事実を客観的事実に接近させる活動に入り込む。こうして競争の中核は情報発見活動となる。適合性を巡る競争は需要情報を、効率性を巡る情報は技術情報の発見を争うことになる。

### 情報の絶えざる不完全化：無限の情報発見過程

重要なことは、この情報発見過程は主観的事実がある客観的事実に到達して終了、というものではないことである。

なぜならば、主観的事実と客観的事実の乖離に基づく情報発見活動がまた客観的事実の変化をもたらすからである。例えばある新需要の存在に気づいた企業がそれを満たすことに成功したならば、それによって既存のある需要が衰退するかもしれない。新技术の存在に気づいた企業がそれを導入すれば、社会の技術水準を変化させる。この新たな客観的事実の出現が、主観的事実と客観的事実の乖離(情報の不完全性)を再び生みだし、また情報発見活動が惹起される。つまり、主観的事実と客観的事実の乖離を埋める情報発見活動自体が次々に新たな乖離を生み出すことにより、情報は絶えず不完全化し、企業は無限の情報発見過程に入り込む。

### 市場の絶えざる変化

これとともに市場は不断の変化を続ける

ことになる。技術情報の発見による効率性の上昇は市場を拡大する。需要情報の発見は新しい事業分野を次々に生み出し、市場の分化を進める。これらがまた新たな情報発見競争の場面をつくりだし、そこから市場の拡大、分化がまた進む。このように市場は情報発見活動と絡み合いながら自生的に変化を続けるものとなる。

新古典派経済学の完全競争モデルは、市場の構成員すべてが完全な情報を持ち、価格のパラメーター機能により瞬時にすべてが調整されるという、一般均衡の支配する静的世界を描いた。だが、実際にはそれと正反対の、情報の不完全性による絶えざる情報発見活動と市場の絶えざる変化という動的過程が市場を支配しているのである。

### 企業活動における情報発見活動の位置づけ

以上のように、競争の核心は情報発見活動だが、当然ながら、企業にとって必要なのは新情報ばかりではない。情報発見活動を企業活動全体の中で位置づけてみる。

まず、企業には生産活動や情報活動のための物的資源が必要である。また、技術や経営管理に関する体系化された、既成の情報資源も備えていなくてはならない。そもそもこれらの経営資源が一定のレベルに達していないと市場への参加が不可能であろう。例えば、今日の日本では町工場でもNC工作機械が必須とされている。また、CAD/CAMを活かすには従来は熟練工の坎に任されていた部分までしっかりとデータ化

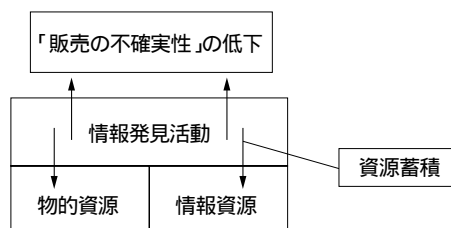
6) ハイエクは客観的事実としての与件と行為者に認識されている事実としての与件を区別すべきとし、前者を客観的与件、後者を主観的与件と呼んだが、ここではそれぞれを客観的事実、主観的事実と呼ぶことにする。Hayek, F.A. "Economics and Knowledge"; in *Individualism and Economic Order*, Routledge & Kegan Paul, London, 1949, p. 39 (嘉治元郎・嘉治佐代訳『経済学と知識』『ハイエク全集 3 個人主義と経済秩序』春秋社, 1990年: 55頁)。

するための設計上の知識が必要である。

しかし、重要なことは、第1に、企業が「販売の不確実性」に対処するにはこれらの経営資源を新情報の示す方向に従って運用しなくてはならないことである。経営資源のレベルがいくら高くても情報発見活動と切り離されたならばたちまち「販売の不確実性」の壁に突き当たり市場から脱落せざるを得ない。例えば、高度な技術資源を基に出発したベンチャー・ビジネスが失敗する原因の一つは、技術に関する自信が販売の確実性を過信させ、情報発見活動をおろそかにしたまま経営を拡大することにある。

第2に、経営資源の充実も情報発見活動を通じて達成されるということである。例えば、技術に関する新情報は一過的に消費されるだけでなく、体系化という作業を通じて蓄積され、情報「資源化」される。物的資源でも、一般的な設備はともかく、他企業に差をつけるような設備導入の多くは情報発見活動のたまものである。

情報発見活動により「販売の不確実性」を低めると同時に経営資源を充実させる企業はこういう情報発見活動を中核とする行動をとっている(次図参照)。企業活動とは情報回路に組み込まれた一連の行動と言えるのである。



競争を情報の発見過程として捉えたのは周知のようにハイエクだが<sup>7)</sup>、情報発見競争の根源は「販売の不確実性」にあるというのが筆者の見解である。筆者の「販売の不確実性」の理解はマルクスに基づくが<sup>8)</sup>、マルクスとハイエクは思想的には正反対の位置にあるものの、動的な市場像、動的な競争観を持っている点では共通している。彼らは新古典派経済学の完全競争モデルが競争の結果として達成された静態の状態を描いたのに対し、競争を競争主体者間の対抗関係、相互作用の動的過程として捉え、そのため経済過程も「絶えざる不均衡の均衡化」として動的に把握している<sup>9)</sup>。本論はマルクスとハイエク(及びカーズナー)の競争概念に依拠し、それらを「中小企業」という視点から総合するという側面を持っている。

### 3. 情報発見活動の鍵は場面情報

#### 情報とは

情報発見活動についてさらに考察を深め

7) Hayek, F.A. "Competition as a Discovery Procedure"; in *New Studies in Philosophy, Politics, Economics and the History of Ideas*, The University of Chicago Press, 1978.

「競争とは、競争なしには誰にも知られないか、少なくとも利用されないような事実を発見する過程 (procedure)」, *ibid.* p. 179.

8) ここで言う「販売の不確実性」とはマルクス経済学で「実現問題」(生産物の価値が部分的あるいは全面的に「実現」されない可能性)と呼ぶものに当たる。「実現問題」を個別企業の立場から競争論的に捉えたのが「販売の不確実性」である。

9) 西部 忠『市場像の系譜学』東洋経済新報社, 1996年: 89頁(他に16, 233頁)。

よう。情報の定義は論者の数だけあるが、ここでは「人にある活動を起こさせる知らせ」と規定する。「知らせ」それ自体は「データ」にすぎないのであり、それが受け手の問題意識に触れてある特別の意味を持つものへと転換し、何らかの活動(意思決定など)を引き起こしたときに情報となる。情報の意味というものがはじめからどこかにあり、それが伝えられるのではない。環境に存在する「データ」と問題意識が組み合わさって「データ」に意味が発生し、情報となるのである。

### 場面情報が鍵

しかし、「データ」にも各種ある。人の手の加わった加工度の高い、体系化されたものもあれば、現場で起きたままの、断片的な「生データ」もある。ここで想起されるのがハイエクが「知識」を「科学的知識」と「ある時と場所における特定の状況についての知識」に分類したことである。後者の例として、完全には利用されていない機械の存在、もっとよく利用されうはずの技能の存在、供給中断中の製品の余剰在庫の存在、空荷で航海しようとしている不定期貨物船の存在などに関する知識をあげている<sup>10)</sup>。筆者はハイエクの言う「知識」を情報発生之源になる「データ」と位置づけた。い。「科学的知識」は加工度の高い、「体系化されたデータ」の典型であり、「特定の状況についての知識」は断片的な「生データ」の典型である。そして、ハイエクが特定個

人が他者にたいし優位性を持つのは「特定の状況についての知識」のためだとしているように、情報発見競争でポイントになるのは、“現場の「生データ」から発生する情報”である。

今井賢一・金子郁容は『ネットワーク組織論』で「場面情報」という概念を用いている。「その場その場で発生する情報」<sup>11)</sup>という意味だが、これは、現場の「生データ」から発生する情報と同義である。「場面情報」は簡潔な表現なので、これを借用し、“現場の「生データ」から発生する情報”を「場面情報」と表現することにする。

場面情報が情報発見活動のポイントになるのは次の理由からである。

### 場面情報による変化の察知

第1に、変化は場面情報によって察知されるからである。

適合性を高めるには需要の変化を発見し、効率性を高めるには新技術を発見しなくてはならない。すでに述べたように市場は常に変化しているからである。変化に関わる情報は需要や技術が実際に展開している現場から発生する。例えば、販売現場での顧客の何気ない一言から新需要に関する情報が生まれ、生産現場での失敗体験から新技術に関する情報が生まれたりする。

ある中小企業経営者は家電製品のディスプレイカウンターをしていたが、大手量販店の攻勢で苦境に陥っていた。そのようなやさき、客が“クーラーがくさい”とつぶ

10) Hayek, F.A. “The Use of Knowledge in Society”; in *Individualism and Economic Order*, Routledge & Kegan Paul, London, 1949, pp. 79 ~ 83( 嘉治元郎, 嘉治佐代訳「社会における知識の利用」『ハイエク全集3 個人主義と経済秩序』春秋社, 1990年: 110 ~ 115頁)。

11) 今井賢一・金子郁容『ネットワーク組織論』岩波書店, 1988年: 44頁。なお、今井らは「場面」を「さまざまなことが実際に起こる現場における、変わりゆく状況のこと」と規定している。.: 52頁。

やいたのを聞いて、クーラーの洗浄システムの開発を思い立ち、今ではこの分野の専門企業になっている。また、プレスで精密部品を製作するT社(従業員110人、愛知県刈谷市)では金型の段取りの失敗で不良品として異形部品ができてしまった。だが、それがきっかけで切削加工でしかできないような複雑な形をした部品をプレスのワン・ストロークで成形する技術を生み出すことができた。

注意すべきは、場面情報が断片的な「生データ」から発生するからといって「小変化」しか発見できないのではない、ということである。大きな変化もまず最初は個々の場面に種々の姿として種々の事実や人々の種々の行動・発言として自分をかいま見せる。それを変化の初期微動(予兆)として敏感にとらえた人が大変化に関するいち早い情報獲得者となる。次がその好例である。

P社(従業員80人、東京都板橋区)はフォーブスなどの海外雑誌向け広告の印刷を行っていた。同社はこの分野では国内で50%以上のシェアを占め、好調な経営であったが、突然、国内市場重視へと経営方針を変化させた。そのきっかけは、ある時、経営者がアメリカに出張したことにある。彼はニューヨークで日本製品や日本企業の広告が街中にあふれているのを見て、「このままでは日本製品の排撃運動が起こる。そうすれば海外雑誌向けの広告とその印刷需要は減るに違いない」と直感した。そこで、帰国後直ちに国内向け事業の開拓を宣言した。これには社内の全員が反対した。ところが、しばらくしてプラザ合意による急激な円高が発生、日本企業は一斉に内需転換に向かったが、この企業はすでに内需転換を進めていたので一円も売り上げを落とすことなく転換に成功した。

このように、場面に生じた事象の背後にはある全体的な構図が存在し、場面はそれを察知する窓の役割を果たす。場面情報は場面を越えた大きな変化をいち早く捉えるものでもある。

今井らは前掲書で“肝心な情報は組織上層部にある”と考える「上層情報観」にたつと、組織が拡大するにつれ、情報はやがて現場から乖離・固定化し、虚構の世界になると述べている<sup>12)</sup>。このことを上層情報観による主観的事実の固定化・虚構化と呼んでもよいであろう。変化に対応し、主観的事実を柔軟に修正・拡充するには上層情報観を否定し、場面情報の獲得に努めねばならないのである。

#### 場面情報は専有度が高い

場面情報が情報発見活動のポイントになる第2の理由は、場面情報が専有度の高い情報だということにある。

場面情報の専有度が高いのは、第1に、発見する人が限定されるからである。まず、その場にいた人でないと発見できない。ハイエクの言う科学的知識は教育機関や書物から得られる。科学的知識を得るルートは制度化されており、基本的には公共財である。だが、場面情報はどんなに優れた人でもその場面にいることが発見の条件になる。その上にもう一つ条件が加わる。場面情報の発生源は断片的な「生データ」だから、その「生データ」に反応しうる鋭い問題意識や経験などに基づく解釈能力がないと場面情報を発見できない。上記の印刷業者の場合だが、同行していた社員は、同じように街中にあふれている日本企業の広告を見ても

12) 同上書：38頁。

そこに何らの意味も見いださず、情報化し得なかったのである。

場面情報の専有度が高いのは、第2に、他の人に伝わりにくいという性質を持っているからである。これは特に技術情報について言える。生産現場から発生した新技術に関してはある条件がある結果をもたらすという形では認識されていても、その科学的原理は不明だという場合が少なくない。そのため、科学的原理に基づく推測が困難で他人にとってはブラックボックスに見える。また、職人のスキル(技能と知恵)のように条件・結果のプロセスそのものについても記号化しえない「暗黙知」の形態を取る場合がある。

情報はそもそも物財と違って消費の排他性がなく、ある個人がその情報を利用して他の者の利用を妨げないという性質を有している。したがって、競争手段として情報を活かすには排他性確保の努力が必要となる。専有度が高いというのは消費の排他性につながり、場面情報が競争優位の中核、いわゆるコア・コンピタンスになりうることを意味している。

#### 企業家的競争

以上のように、情報戦の中心は場面情報だが、場面情報中心の情報発見競争をカーズナー流の意味での企業家的競争と呼ぶことができる。

シュンペーターは企業家を聡明で大胆な先駆者とし、企業家活動とは新たな機会を創出し経済の均衡を破るものとした。それは

経済の不連続的發展をもたらし、資本主義の長期的發展の動因なのである。それに対し、カーズナーは企業家活動とは、利用されていない機会に反応して不均衡状態を均衡化することであると<sup>13)</sup>。それは、天才の行う創造的破壊のようなものではなく、現在とほんの少しでも違うことを行って、現実の機会をよりよく利用することである<sup>14)</sup>。

シュンペーターが企業家活動を資本主義の長期的發展に関わる、非日常的なものとしたのに対し、カーズナーは企業家活動を不均衡の均衡化という経済の短期の動態に関わらせることにより日常の競争過程に埋め込んだ。我々が取り上げている場面情報とは天才が行う大発見ではなく、普通の人々が日々発見しているものである。場面情報の発見はたしかにルーティン的な行動ではなく、創造活動の一種である。しかし、それは、シュンペーターの企業家活動のように日常性から決別しているものではなく、毎日の競争過程で展開されるものである。この点でカーズナーの企業家概念と一致する。そこで、カーズナーの企業家概念(「企業家活動とは機会を察知すること」)を念頭において、場面情報を中心とする情報発見競争を企業家的競争と呼ぶことにする。

#### 4. 企業家的競争と中小企業の発展性

場面情報を巡って展開される企業家的競争は中小企業發展の土台である。中小企業の發展とは中小規模の有利性の發揮により

13) Kirzner, I.M. *COMPETITION AND ENTREPRENEURSHIP*, The University of Chicago( 田島義博監訳『競争と企業家精神』千倉書房, 1985年: 78, 126頁)。

14) 同上訳書: 127 ~ 128頁。



中小企業セクターが拡大することである。次にみるように、場面情報を巡る競争では中小規模企業の組織特性上の有利性が発揮される。また、この競争は中小企業の存立分野を広げる作用を持ち、中小企業セクターを拡大する。

中小企業セクターの拡大が常に中小企業の発展性を示すものとは言えない。例えば、低賃金労働の広範化による中小企業数の増加は中小企業セクターの拡大ではあるが中小企業の発展とは言えない。中小企業セクターの拡大が「中小規模の有利性の発揮」に基づく場合に中小企業が進展していると言うべきである。

### (1) 場面情報発見における中小企業の有利性

#### 場面情報発見に関する資本面での不利は発生しない

上述のように、場面情報は現場における断片的な「生データ」に問題意識がある意味を付与することによって発生する。前記の、ニューヨークで自社の経営危機を察知した中小企業経営者の例がこのことをよく示している。「街中にあふれている日本企業の広告」は何ら加工されていない「生データ」であるが、これが経営者の問題意識に触れることによって自社の経営危機を意味する情報へ転換したのである。

場面情報の発見はこの例でわかるように直接的には個人に依存する。現場で発生した個別的な事象からその奥にある本質的な意味を読みとるのは個人の「主観」。問題意識、感性、蓄積された経験などの総合の自由な働きである。それを読みとるのは資本力や設備力ではない。したがって、中小企業が場面情報の獲得に関し資本規模、設備規模が小さいため大企業より不利にな

ることはない。後に述べるように、競争が規模の経済性を巡って行われる場合には資本規模や設備規模で劣る中小企業は絶対的に不利である。しかし、個人ベースの能力が焦点となる場面情報の発見・獲得に関しては資本や設備に起因する不利はない。

それでは、中小企業は個人の「主観」の発揮に関し有利なのか不利なのか。有利・不利を規定するのは企業の組織特性である。これに関しては、中小企業には有利な点もあれば不利な点もある。

#### 場面情報発見・活用における中小企業に有利な点

場面情報発見・活用に関し中小企業は少なくとも次の点で有利である。

a. **最高責任者が現場に直結**: 大企業組織と違い、中小企業では最高責任者が市場や生産過程と直結している。そのため、最高責任者自身が「主観」を発揮し、場面情報の発見に努め、それを素早く活用することができる。レジス・マッケンナの次の叙述はこの点に関する中小企業の有利性をよく示している。

「起業家は、スタート時には正しい見解、つまり、自分たちが対象としている市場について、直感的な感覚を持っている。経営陣は顧客と直接対話しているので、市場で起こっていることに常に敏感なのである。これが、高成長業界で数多くの小規模企業が成功している主要因であり、小企業の方が大企業よりうまく波長を合わせることができる理由である。しかし、企業の規模が大きくなるにつれ、市場に対する感覚を失いがちになる。(中略)スタッフの数が増えるにつれ、最高責任者が市場から切り離されてしまう。責任者は、市場のニーズよりも大量生産の効率性について関心を持

ち始め、もはやリスクを取りたがらず、思考のプロセスが変わってきてしまう」<sup>15)</sup>

b. **個人の自発性**: 中小企業には従業員の自発性を高める要因がある。個人が細分化された部署に付属し、部分労働を行っている大企業に比べ、中小企業では少人数であるが故に、従業員が全体労働者化している。このため中小企業では、個人の権限が広く、大企業に比べ自発性を発揮する余地が高い。また、中小企業では経営資源としての従業員一人一人のウエイトが高く、一人一人の能力が経営成果を大きく左右するという点も、従業員の自発的な行動を刺激する。

さらに、中小企業では情報共有が容易で、感覚的にも事業の全体像を見やすいから、従業員が事業の全体を実体感をもって捉えることができる。そのため、場面情報発見に必要な問題意識がわいてきやすい。この点、大規模組織では、情報共有は容易ではなく、企業内のどの個人も事業の全体像を見ることができず、場面情報の発見に必要な問題意識がわいてこない。情報とは従業員一人一人のひらめきによって発見されるのではなく、組織がどこからかもってくるものといった上層情報観が発生しがちである。

これらのため、中小企業では従業員の自発性が高まりやすい。この特徴をうまく利用したのが、重要決定に全従業員が参加する、いわゆる全員参加型経営である。これに成功すると、従業員一人一人が組織の目的を自分の目的として受け入れ、従業員は

納得して「今、自分がなすべき事」とりかかることになる。

場面情報の発見という創造活動は命令されて行えるものではない。個人の自発性が原動力であり、この点で中小企業は有利である。

### c. **個人主体の自己組織性**

以上のa, bを特徴とする組織を総括的に特徴づけるならば「個人主体の自己組織性」を備えていると言うことができる。

吉田民人によると自己組織性とは「システムの秩序が、当該システムが保有する秩序プログラムによって規定され、システムの秩序の保持・変容も当該の秩序プログラムの保持・変容によって媒介されて実現する」<sup>16)</sup>という特性である。これは生命発生以降の進化段階にあるシステムに共通して認められるものであり、企業にも当てはまる。企業の行う事業は企業自身の持つ秩序プログラムによって制御され、秩序プログラムの変容によって変容する。この場合、秩序プログラムとは事業の考え方や方針に他ならない。

企業組織は幹部と職場集団というように上位システムと下位システムからなっているため、その自己組織性は両者が相互連関する複合的な自己組織性であり、そこでは上下のシステムの自己組織性間の調整が問題となる<sup>17)</sup>。大企業組織では上位システムのプログラムが下位システムのそれを押さえ込むという形で調整を行う。具体的には命令構造の制度化である。それに対し、中

15) レジス・マッケンナ『ザ・マーケティング』三菱商事株式会社情報産業グループ訳、ダイヤモンド社、1992年：250頁。

16) 吉田民人『自己組織性の情報科学』新曜社、1990年：10頁。

17) 同上書：18頁。

小企業組織に見られるような、a, b を特徴とする組織では、上位システムのプログラムが下位のそれに接近し(最高責任者の現場への直結)、下位システムのプログラムが上位システムのそれに接近する(個人の自発性)ため、両者のプログラムに共通部分が多くなる。その結果、幹部も一成員であり、成員も幹部であるという関係が現れる。

そこでは命令構造による調整の必要はない。幹部は一般的な枠組みを与えるだけで具体的に何をなすべきかは個々にゆだねることができる。個々は自発的に情報発見活動を行い、情報発見した個人に全員が反応するという行動様式が現れる。ラグビープレイヤーのようにボールを持った人間がかわるがわる主導権を持ち、他の全員がそのアクションに反応するのである。したがって、場面情報の発見だけでなくその活用も迅速となる。さらに、場面情報による個人における秩序プログラムの変更(例えば新規事業のアイディア)に他の成員が同調するという経路で組織全体の秩序プログラムの変更が生じうるために、柔軟頻繁にシステム(事業)の変容が起こりうる。

このような、個人の自己組織性が集団の自己組織性をリードするのを「個人主体の自己組織性」と呼べるだろう。中小企業組織の特徴は「個人主体の自己組織性」にあり、それが個人の「主観」の自由な発揮を可能にし、場面情報発見・活用上の有利性をもたらすのである。

但し、次の点をつけ加える必要がある。すなわち、中小企業組織の特徴が「個人主体の自己組織性」にあるといっても、中小企業であれば常にこの特徴が発揮されるわけではない。最高責任者が現場に直結するためには中小企業においても意識的努力が

必要であるし、それ以上に従業員の自発性の発揮については大きな努力が必要である。「個人主体の自己組織性」の可能性は中小企業組織の方が大企業組織より高いのは確かだが、それは自動的に実現されるものではなく、意識的努力が必要であり、そのため経営者能力によって大きな差が出る。

#### 場面情報発見上の不利をカバーするもの： 企業を超えた集団学習

しかし、場面情報発見に関し中小企業に不利な点もある。場面情報の発見は直接的には個人に依存すると述べたが、実は社会的な過程が土台の役割を果たしている。社会的過程とは個人と個人の対話である。対話を通じて場面情報が交換され、それらがそれぞれの「主観」に関連させられて新場面情報が発生する。対話による集団学習が場面情報の発見には重要な役割を果たすのである。しかし、中小企業では従業員規模が小さいが故に「主観」の多様性にも限界があり、集団学習効果も低い。この点は大企業に比べて不利である。だが、これは企業を超えた経営者間、従業員間での対話によってカバーできる。

このような対話が発生している地域の典型例がシリコンバレーである。アナリー・サクセニアンによるとシリコンバレーでは地域のメーカー同士がいたるところで情報を交換しあっているという。技術者がアイディアを交換したりうわさ話を楽しんだりするたまり場ができ、非公式の会話を通じて市場や技術の最新情報が交換されている。企業家たちにとって社会的なつきあいやときにはうわさ話さえ、仕事の欠かせない一部となっている。会話の相手には競争相手も含まれ、自分の問題や経験を相談したり教えたりする。こうした中から新しいアイ

ディアがはぐくまれ、イノベーションが生まれている<sup>18)</sup>。

情報が物財と違うのは同時に多数の人々が消費でき、また、異なる内容のものが容易に連結し、新情報が生み出されうることである。この情報の特性は企業に情報の秘匿を動機づける一方で、情報戦に勝つには各自の情報を交換・連結することも必要とさせる。情報の交換・連結へと向かわせる鍵は「信頼」の存在である。「信頼」を媒介としてネットワークが形成され、競争はネットワークに支えられて展開されることになる。シリコンバレーでは未知の技術領域の探検という共通の課題、保守的な「東部エスタブリッシュメント」への反感、スタンフォードやMIT出身という共通のバックグラウンドなどが企業家の間に自分たちに関するある共通感覚を生み出したという<sup>19)</sup>。このため「信頼」関係が形成されやすく、ネットワークが広がったのであろう。

このように、信頼関係に基づく企業を超えた集団学習システムが形成されていると中小規模の不利を克服できるのである。

以上のとおり、情報発見競争では中小規模の有利性を発揮し得る。そして、この競争の展開は次に述べるように中小企業の存立分野の拡大ももたらす。

## (2) 中小企業の存立分野の拡大

### 企業活動の特化と市場の分化

情報発見活動は企業の活動のある特定市場分野へ特化させる傾向を持つ。というの

は特定分野に絞ることにより情報発見活動の密度が高まり、情報発見の確率が上昇するからである。それだけでない。企業は情報発見活動により「販売の不確実性」を減じると同時に、情報を蓄積し、情報資源、物的資源として経営資源化する。既述のとおり、場面情報は専有度の高い情報であるから、その蓄積によって得られた経営資源、特に情報資源は他企業にない特色を持ちうる。これは競争優位の源泉になるから企業はこの特色に合致した市場分野を発見し、そこに特化しようとする。

このように、情報発見の確率上昇の必要性と特色ある情報資源が企業活動を特定市場分野へ特化させる傾向をつくり出す。この傾向は需要に多様性がある産業部門で顕在化する。需要が均質な部門では特化の対象が発見できないからである。需要に多様性があると、企業は経営資源の特色にあった需要分野に特化し、他企業製品では満たされない需要を満たす製品を供給する。その結果、同一部門内の製品の代替性が低下し、市場の分化が進む。

### 差別化競争が中心に

先に、「二重の競争」つまり、競争は適合性と効率性を巡って展開されるとしたが、市場の分化が進むと同一部門内においても競争の比重は適合性を巡る競争へ移る。

市場が分化した産業部門では分化した市場向けの製品間の代替性が低くなり、一物一価は崩れる。ある企業の製品によってのみ特定の需要が満たされるとすると、製品価格が他より高くても需要を失わないから、

18) A. サクセニアン『現代の二都物語』大前研一訳、講談社、1995年：68～70頁。

19) 同上書：64～67頁。

同一部門内において複数の価格が成立する。その価格差には一定の限度があるにしても価格設定面での自由度が高まり、「価格・効率面の不確実性」は低くなる。したがって、分化した市場の下では競争に生き残る鍵は効率性を高めるより(もちろんある価格差を超えないようにする効率が必要だが)、顧客の特定のニーズを発見し、それを満たすことのできる専門的な経営資源を確保することが中心となる。言い換えれば価格競争ではなく、差別化競争が中心となる。

後に述べるように価格競争は規模の経済性を活用できるものが有利であり、その意味で中小企業に適合的な競争形態ではない。それに対し、差別化競争には規模の経済性の影響は少なく、場面情報の発見が決め手となるから、中小企業に適合的な競争形態である。もちろん大企業分野でも市場の成熟化とともに差別化競争が展開されるので、差別化競争が中小企業にのみ特有というわけではない。しかし、強調したいのは、中小企業は差別化競争に関しては規模の経済性に基づく価格競争に関するような不利はないということである。そのため、仮に大企業と同一部門で競争をしても、専門化された情報資源を基に大企業にはできない、中小企業らしい差別化を展開しうる。差別化競争は大企業との部門内競争においても中小企業の存立分野を確保する。

このように、場面情報を巡る情報発見競争は市場を分化させ、差別化競争中心の分野を拡大する。こうして中小企業の存立分野を広げ、中小企業セクターを拡大するのである。

以上では次のことを述べてきた。

商品生産特有の難問である「販売の不確実性」が場面情報を中心とする情報発見競争(企業家的競争)をひきおこす。企業家的競争では中小規模企業の組織特性上の有利性が発揮され、この競争を通じて中小企業の存立分野が広がる<sup>20)</sup>。この意味で企業家的競争は中小企業発展の土台である。

企業家的競争は商品生産が必然的に惹き起こすものであり、それ故、大企業体制下でもなお展開される。これが中小企業が大企業体制下でも発展可能性をもちうる根拠である。

しかし、次に述べるように、大企業体制は同時に企業家的競争を抑制する作用も持っている。これが中小企業の問題性をもたらすのである。

## 資本の集積・集中と中小企業の問題性

企業家的競争は商品生産の本質に起因する「販売の不確実性」に根ざしており、市場競争の原点と言える。しかし、市場競争を

20) 一般に中小企業の発展をもたらすものとして社会的分業の発展による中小企業向き分野の拡大が指摘される。これはもちろん誤りではないが、重要なことは中小企業分野がいわば自動的に拡大するのではないことである。新分野は企業家活動によって切り開かれていくのであり、この主体的活動なしに社会的分業の発展・中小企業分野の拡大はありえない。例えば、ロシアで中小企業分野の拡大が国民経済的に必要とされいながら中国のような中小企業の発展が見られないのは、企業家活動を展開しうる主体が欠けているからである。社会的分業の発展・中小企業分野の拡大は企業家的競争を原動力とすることを忘れてはならない。

もっぱら企業家的競争として描くのは誤りである。企業家的競争が全面的に支配しているとするならば、今日見られる大企業体制は成立していないはずだからである。

大企業体制とは寡占大企業が各種産業の結節点である中枢産業部門を支配し、中小企業や消費者を自己の主導下に置く経済システムである。以下ではこの大企業体制がどのようにして成立し、その結果、中小企業にどのような問題性をもたらすかを述べる。

## 1. 資本の集積・集中と大企業体制の成立

### (1) 資本の集積・集中

#### 規模の経済性による価格競争

上記では、企業家的競争は需要に多様性がある産業部門では市場を分化させ、差別化競争が中心となる分野を拡大すると述べた。しかし、逆に需要が均質・大量である場合には市場の統合が進み、大量生産技術が呼び起こされ、規模の経済性に基づく価格競争が競争の中心となる。これは、資本の集積・集中を促進し、中小企業の排除を進める。これが市場競争のもう一つの現実である。

例えば、アメリカの自動車会社は20世紀初頭には69社も存在し、車の型では三輪車、四輪車、動力源では電力、ガソリン、蒸気と多様な車を生産していた。しかし、1908年にフォード・モーター社がモデルTを市場に投入し、これによって自動車のドミナント・デザインが確立した以降は、このドミナント・デザインを基軸に規模の経

済性を原理としたプロセス・イノベーションが産業活動の中心となり<sup>21)</sup>、価格の低下と資本の集中が進んだ。すなわち、フォードは1914年に流れ作業による組立ラインを完成し、T型フォード1台の組立時間を12時間28分から1時間33分へ劇的に短縮した。この生産性上昇により1908年に売り出したときは850ドル(ツーリングタイプ)であったが、1924年には290ドルにまで価格を下げ続けた。その結果、1917年にはフォードの競争相手となる主要自動車メーカーは8社となり、1920年時点でT型フォードは全アメリカの自動車の3分の2、全世界の自動車の半分を占めた<sup>22)</sup>。

#### 市場の統合と大量生産技術

規模の経済性による価格競争は需要の均質・大量性と大量生産技術に基礎を置いている。

アメリカ自動車産業初期における農民の自動車に対するニーズは、“堅牢”、“操作が容易”、“余裕のある馬力”といった自動車の基本機能に絞られた、均質なものであった。この場合には多様な製品の共存は許されず、この欲求に最も適合したある設計思想の製品が選択され、ドミナント・デザインの地位を獲得する。製品は標準化し、市場は統合される。したがって、その後は価格競争に比重が移る。自動車産業のように潜在需要が大量である場合に効率性を高めるには、規模の経済性の発揮が鍵になる。フォードが完成したベルトコンベアシステムに象徴される大量生産技術はこの規模の経済性を具現化するものであった。そして、

21) 今井賢一 『情報ネットワーク社会の展開』筑摩書房,1990年:170~171頁。

22) 下川浩一 『世界自動車産業の興亡』講談社現代新書,1992年:55~76頁。A.D. チャンドラー JR 『スケール・アンド・スコープ』阿部悦生,他訳,有斐閣,1993年:172頁。

この大量生産技術が資本の集積・集中を急激に促進し、中小企業を排除することになる。

### 資本の集積・集中

大量生産技術を導入するため、各企業は資本蓄積による資本量拡大、つまり資本の集積に拍車をかける。資本の集積に遅れをとった企業は設備規模拡大による規模の経済性を実現できず、価格競争に敗れ、駆逐されるか、大資本に吸収される。この資本集中により一挙に資本規模を拡大した大資本はさらに設備を拡大、規模の経済性をより高いレベルで実現する。これが資本の集積を促進し、価格競争力を高め、また資本の集中を呼ぶ。こうして、資本の集積 設備規模拡大・価格競争力強化 資本の集中 設備規模拡大・価格競争力強化 資本の集積 ……という相互促進過程が進行し、これと共にこの産業部門の標準的生産条件を達成するのに必要な資本量が上昇を続ける。その結果、この部門はもはや中小企業の存在し得ない大企業部門となる。

### 設備と資本が主役の非企業家的競争

価格競争は企業家的競争においても展開される。しかし、規模の経済性に基づく価格競争では企業家的競争は排除される。そこでまず必要なのは需要への適合を探ることではなく、効率性を高めるための新技術の開発でさえない。最初に必要なのは規模の経済性を実現できる設備の建設であり、そのための資本である。競争の主要手段は場面情報ではなく、設備と資本になり、企業家的競争は排除される。

もっとも、規模の経済性の基盤である大

量生産技術の開発には場面情報が重要な役割を果たした。下川浩一によると、フォードが大量生産システムを完成させるには、作業とラインの同期化のために作業者の全員参加による改善と一つ一つの作業の分析が必要であった。フォード・システムという技術情報は一部のIE専門家に集中し、現場労働者は情報と切り離された存在とみられているが、それは大量生産方式を完成し、拡大した後のことである。作業やラインの同期化システムの開発途上では技術者や労働者が一緒になった全員参加型の開発が行われたのであり<sup>23)</sup>、そこでは現場作業に関する各種の場面情報が飛び交ったはずである。

しかし、いったん大量生産技術が完成し、「科学的知識」として体系化、一般化されると、まず、必要なのは場面情報による技術開発ではなく、標準化された大規模設備体系を建設することとなる。大量生産方式の運営においても場面情報が必要ないわけではない。例えば機械設備の改良には現場での場面情報の積み重ねが極めて重要であり、それは設備体系が大規模化しても変わりはない。しかし、その情報発見活動も今や規模の経済性を実現する設備を前提にすることになる。規模の経済性に基づく価格競争は設備と資本を主役とする非企業家的競争と言えるのである。

## (2) 大企業体制の成立

上記のとおり、ある産業部門での資本の集積・集中の進展は、中小企業を排除し大企業部門を形成する。だが、集積・集中の

23) 下川浩一, 同上書: 73頁。

作用はこれにとどまらない。集積・集中により企業の大規模・少数化が進むと、企業が競争を制限することが可能な高い市場集中度と高い参入障壁を備えた独占的市場構造が形成され<sup>24)</sup>、これを基盤に販売寡占・購入寡占が成立する。重要なことは独占的市場構造の形成は中枢産業部門でいち早く進むことである。各種産業の結節点となる中枢産業部門は需要が均質・大量であり、資本の集積・集中が進みやすいからである。その結果、寡占大企業が中枢産業部門を占め、中小企業や消費者を自己の主導下に置く大企業体制が成立する。

大企業体制の成立は、中小企業に次のような問題を発生させ、企業家的競争を基盤とする中小企業の発展性を抑制するよう作用する。

## 2. 中小企業の問題性

### (1) 企業間関係(取引・競争関係)上の不利

第一は次のような企業間関係上の不利である(ここで言う企業間関係とは取引関係だけでなく競争関係も含む広い意味で使っている)。

#### 過当競争性

需要の均質・大量な分野では大量生産技術が呼び起こされ、資本の集積・集中に拍車がかけられるため、中小企業はそこから排除される。排除された中小企業は需要の多様な分野に殺到する。新たに創業しようとする企業の多くも資本の集積・集中により必要資本量が増加した分野には参入でき

ないため、需要の多様な分野に殺到する。

また、需要の多様な分野でも技術的に可能であれば大規模生産技術が開発されうる。それにより低価格製品が供給されると需要がその製品に集中し、需要の均質化・大量化が進む。需要の性格は供給側の技術の変化によっても変化しうるのであり、そのため、需要が多様な分野からの中小企業の排除も発生する。

こうして、大量生産技術の開発・導入は大企業主導で大企業・中小企業分野を線引きしていく。需要に多様性のある分野もまた新たに生み出されるが、大量生産技術の発展と各産業部門への普及は各部門で中小企業の排除を進めるため、需要の多様な分野は常に多数中小企業の参入にさらされるようになる。需要の多様な分野は本来中小企業の発展にふさわしい分野だが、大企業・寡占部門の成立はこの分野に企業を蝟集させ、需要の獲得も商品価値の実現も恒常的に不安定な、過当競争発生条件をつくり出す。寡占部門の「競争制限性」に対し中小企業部門は「過当競争性」を帯びることになる。

#### 信認度ギャップ、不等価交換

寡占大企業は商品生産の宿命である「販売の不確実性」に対処する新たな手段を獲得する。すなわち、資本の集積・集中で強大化した資本力と独占的市場構造がもたらす販売・購入寡占を基盤に、市場を管理することにより「販売の不確実性」を減じようとする。

まず、「適合面の不確実性」についてだ

24) 独占的市場構造成立の論理については北原勇『独占資本主義の理論』有斐閣,1977年:29~54頁を参照されたい。



が、寡占大企業は場面情報の獲得により需要変化に対応するだけでなく、強大な資本力を使った膨大な広告や強力な販売組織により消費者をはじめとする買い手を“説得”し、その不確実性を減じようとする。この買い手に対する強力な販売促進活動は中小企業がとうてい及ぶものではない。“説得”された買い手は寡占大企業にロイヤルティを持ち、製品を買うのではなく“企業を買う”ようになる。買い手の寡占大企業に対するロイヤルティは市場にビルトインされ、寡占大企業は製品を市場に出す前に半ば需要を獲得している。

「価格・効率面の不確実性」についても、寡占大企業は規模の経済性によって効率を高めるだけでなく、新たな対処手段を講ずることができる。すなわち、寡占大企業は販売寡占を基盤に協調して(競争を制限して)価格を設定し、それを需要側に受け入れさせるという方法でこの不確実性の解消を図るようになる。寡占大企業にとって市場価格は受け入れるものものではなくある水準を実現するために管理するものとなる。価格は生産価格以上に引き上げられ、寡占大企業は平均利潤以上の利潤(独占利潤)を取得することになる。またそれだけでなく、寡占大企業は購入寡占の力により生産要素を生産価格以下で購入することもできる。これによる費用価格の切り下げも「価格・効率面の不確実性」を低める(仮に

生産性上昇による価格競争が発生してもそれへの対応力が高くなる)。

こうして寡占大企業は市場管理によって「適合面の不確実性」、「価格・効率面の不確実性」を共に低下させ、「販売の不確実性」を大きく低める。この寡占大企業の行動は中小企業に次の問題をもたらす。

まず、寡占大企業の強力な広告、販売組織により買い手の寡占大企業に対するロイヤルティが市場にビルトインされると、反射的に中小企業の信認度は下がり、場面情報の発見により適合性を高めても“名もない中小企業であるが故に売れない”という状況に追い込まれる。寡占大企業が製品を市場に出す前に半ば需要を獲得しているのに対し、中小企業は製品を出す前から半ば需要の獲得に失敗している。こういう構造化された信認度ギャップにより、中小企業は需要を獲得できず、「適合面の不確実性」が高まる<sup>25)</sup>。

次に、中小企業は寡占大企業と取引するとき不等価交換を強制されることになる。中小企業は寡占大企業から生産価格以上での購入を押しつけられ、生産価格以下での販売を強制される(いわゆる「原料高の製品安」)。中小企業が標準的な生産条件で生産していても(つまり効率性を確保していても)平均利潤を獲得できないことになる。また、中小企業は過当競争性故に非寡占セクターの大企業、中堅企業からも不

25) 寡占大企業はこの認知度ギャップを積極的に利用する。例えば、IBMは「FUD」をマーケティング戦略の中核に据えた。FEAR(不安)、UNCERTAINTY(不確実)、DOUBT(疑問)の略だが、“どうしてわざわざ小さな企業から購入するリスクを冒すのですか？IBMを選んで首になった人は今まで一人もいませんよ。”といったように、名もない小企業に関する不安をあおり、IBM製品を買わせる戦略である。レジス・マッケンナ著、三菱商事株式会社情報産業グループ訳『ザ・マーケティング』ダイヤモンド社、1992年：135-136頁。

等価交換を強制されやすい。資本主義の自由競争段階での「価格・効率面の不確実性」は商品生産に要した労働時間が二重の意味での社会的必要労働時間に一致しない可能性であったが、大企業体制下ではこれに不等価交換の強制が加わる。

## (2) 資源調達面での不利

第二は資金、人材といった経営資源調達面での不利である。

大企業体制の下では中小企業は企業間関係上の不利により資本の蓄積が妨げられたり、資産が小規模であるため、資本の社会的調達に必要な信用力を構築できない。多くの中小企業が直接金融から閉め出され、間接金融においても不利に陥る。すなわち、融資は信用力のある大企業に集中し、中小企業は限界的貸付対象とされるため、中小企業の金融機関に対する取引力は極めて弱くなる。大企業体制下では金融機関の集中が進むことも中小企業の取引関係上の劣位化を促進する。そのため、中小企業は金融の繁閑による借入れ変動幅が大きいという「不安定性」、借り入れても量が不十分であったり、条件が厳しい(金利は高く、貸付期間は短い)という「量的、質的不利」を押しつけられる。こうして中小企業は利潤の資本への転化による資本蓄積が妨げられるだけでなく、資本の社会的調達という点でも不利を被る。

中小企業の企業間関係上の不利による資本蓄積の妨げは、賃金の支払い能力も抑える。もっとも、労働者は賃金だけでなく労働に意味も求める。その点、中小企業組織は「個人主体の自己組織性」を發揮しえ、自己実現の機会の高い労働の可能性がある。しかし、それは労働市場において賃金情報

のように簡単に評価できる情報にはならない。実際には就労してみてもはじめて実態を評価できる。したがって、労働者はまずは賃金の支払い能力が高く、社会的知名度の高い大企業に引きつけられ、中小企業は人材資源の獲得においても不利になる。

資金難は情報発見活動に必要な物的資源、情報資源を不足させ、人材難は情報発見活動の直接的基盤である人的能力を劣弱化させる。その結果、中小企業の「販売の不確実性」への対応能力が低められる。経営資源面での中小企業の不利は、特に産業構造変化が急速化しているような動態的な経済環境への適応難として問題化する。

以上のように、規模の経済性に基づく価格競争は資本の集積・集中を促進して大企業体制を形成し、中小企業に構造的な不利を発生させる。これが「販売の不確実性」を高め、企業家的競争を基盤とする中小企業の発展性を抑制するよう作用する。

## ・ 中小企業の両面性と多様性

### 1. 中小企業の両面性：中小企業は「発展性と問題性の統一物」

今まで述べてきたことをまとめると、市場競争は中小企業発展の視点に立つと2種類存在する。一つは場面情報を主役とする情報発見過程としての企業家的競争であり、これが中小企業発展の基盤となる。情報発見競争は中小企業の有利性を活かす競争であり、これを通じて中小企業は存立分野を広げ、中小企業セクターが拡大する。もう一つは規模の経済性に基づく価格競争で、資本と設備を主役とする非企業家的競争である。これは資本の集積・集中を通じ

て大企業体制を形成し、中小企業固有の不利を発生させる。中小企業はこれにより「販売の不確実性」を高め、発展性を抑制される。こういう、中小企業の発展に対抗的に作用する2種類の競争のため、中小企業は発展性と問題性を同時に備えることになる。言い換えれば、2種類の競争の作用が中小企業の発展性と問題性の同時存在という形で中小企業において一体化し、中小企業は「発展性と問題性の統一物」となるのである。

但し、中小企業の発展性・問題性は経済状況によって異なった現れ方をする。特に大きな影響を与えるのは寡占大企業による新産業開発である。寡占大企業は独占的市場構造が形成されると既存部門への投資については大幅な需要拡大が見込める以外の場合は、価格協調を維持するため慎重な投資行動をとる傾向がある。そのため、それによって生じた余剰資本を成長産業の開発に向けた強い動機が発生する。

寡占大企業の産業開発による中枢産業のシフトは、産業連関を通じて中小企業市場に広範な影響を及ぼす。新たな成長中枢産業はその後方・前方連関分野で新たな中小企業分野を生み出す。だが、成長産業によって代替される既存中小企業分野も発生するし、既存中枢産業が縮小すればそれに連関する中小企業の市場も縮小する。

新産業の成長が極めて活発で経済成長が加速する場合には、他方で既存産業の衰退が生じるものの、総体としては中小企業の市場機会は拡大する。また、新産業発展のために寡占大企業は有機的な分業関係を結んだ中小企業に対しては従属化させつつもその発展を支援することがある。したがっ

て、この場合には、寡占大企業主導下で寡占大企業と中小企業の共存共栄関係が成立し、大企業体制による圧迫は和らぎ、中小企業の問題性より発展性が目立つことになる。それに対し、今日の日本におけるように寡占大企業による新産業開発が衰え、経済成長も停滞している時代に入ると、寡占大企業の企業間関係を通ずる圧迫が重大化する。この場合には中小企業の発展性より問題性が目立つことになる。

但し、次の点もつけ加えておきたい。寡占大企業による新産業開発が衰えても、他方で中小企業発展の基盤である企業家的競争の作用が強まれば中小企業発展の動きが強まる。企業家的競争は市場での場面情報の価値が高まるほど、また場面情報を活用する企業家能力が高まるほど活発化する。アメリカでは1970年代後半から大企業の国際競争力が衰える一方、中小企業の新規開業が爆発的に増加し、今や「世界最大の中小零細企業の国」になった<sup>26)</sup>。その背景として大企業のリストラによるホワイトカラーの“窮迫的自立化”も考えられるが、とてもそれだけでは説明できない。市場の多様化・技術の専門化により場面情報の重要性が高まったこと、情報機器の発展が企業家活動を支援するのに役立っていること、企業家能力の高い人材が大企業ではなく、企業の創業に向かったこと、などが重要な要因になっていると考えられる。日本でも市場の多様化・技術の専門化や情報機器の発展がみられ、これを基盤に寡占大企業の市場提供能力の低下をきっかけに企業家活動を活発化させている中小企業が現れている。まだ一部ではあるが優れた人材が創業に向かう傾向も現れている。したがって、日本の中小企業に関しては問題性が目立ちつつも新たな発展軌道に乗っている企業もあることを見逃してはならない。

26) 水津雄三『「空洞化先進国」アメリカの経験』『経済』1996年11月号。

## 2. 中小企業の多様性

中小企業の多様性は「発展性と問題性の統一物」という中小企業の本質に根ざす。発展性と問題性の種々の組み合わせにより、種々の中小企業が発生するからである。この意味で、中小企業の多様性は「発展性と問題性の統一物」という本質の現象形態と言える。以下では典型類型として発展性を代表する中小企業(「成長中小企業」と問題性を代表する中小企業(「問題中小企業」)、及びその中間に属する中小企業(「中間中小企業」)に分類してみよう。

発展性、問題性を捉える基準は「販売の不確実性」への対処レベルである。「販売の不確実性」は商品生産の宿命的難問であり、これにいかに対処しうかが企業の発展性を根本で規定するからである。

### a. 「成長中小企業」

発展性を代表する中小企業を「成長中小企業」と呼ぼう。成長中小企業の条件は「販売の不確実性」に成功的に対処していることである。「成功的に」とは他企業に依存することなく、自立的に「販売の不確実性」を減じているということである。「販売の不確実性」が低いか高いかは、その企業の価格形成力(意図通りの価格を市場で実現できる力)の程度で判断できる。

「販売の不確実性」への対処のポイントは、中小企業を過当競争性から脱却させる情報集約度の高い「独自市場」の構築である。

「独自市場」の構築をもたらすのが場面情報の発見・蓄積、つまり企業家活動による差別化である。大企業体制下における不利を被りながらも、経営者の優れた「主観」や「個人主体の自己組織性」を発揮している中小企業は、市場での場面情報を基に需要の

差異を機敏に察知し、ある分化した市場の開拓に成功している。大企業のように高い信認度を武器にできないが、特定の市場分野に絞りこむことにより市場との対話の密度を高め、顧客の潜在的なニーズをも捉える質の高い需要情報を獲得し、自立的に市場開発を行う。

技術については、生産現場における場面情報を蓄積し、高度な「経験技術」(生産現場での成功・失敗体験を基に獲得された技術知識)を開発している。「経験技術」は経験しないと得られないため、鍛えあげられた「経験技術」は専有度の高い技術(専門技術)になりうる。基盤になっている技術的情報資源の先端性が技術の専門性を高めている場合もちろんあるが、その場合でもそこに付加された「経験技術」が科学的知識の豊富な大企業に対する競争優位の源泉となっている。

このように、「独自市場」とは、市場規模は大きくないが質の高い需要情報と専門技術の必要な、情報集約度の高い市場である。この高い情報集約度が参入障壁となって中小企業でも市場集中度を高め、中小企業固有の過当競争性から脱するのみならず、強い価格形成力を獲得し、大企業を上回る利潤率の実現もあり得る。高利潤率は大企業の参入を呼ぶ可能性があるが、規模の経済性ではなく情報集約性が決め手になるので大企業に十分対抗しうる。

もっとも「独自市場」を上のように規定してもそのあり方は、ある特定産業(特定消費分野)における特殊な需要を対象にしている場合から各種産業(各種消費分野)に横断的に存在する需要を対象にしている場合など、多様である。一般的には市場の産業(消費)横断性が強くなるにつれて販売先の

限定性が薄れるため価格形成力は強くなる。逆に特定産業(特定消費分野)に限定される場合は特定企業への販売依存も強くなり、価格形成力の発揮には限度が課せられ、次に見る「中間中小企業」に近い存在となる。

また、「成長中小企業」は新製品や新分野への進出が活発なだけに資金や人材の追加調達を必要とする。そのため、前記のような資金、人材調達面の制約にぶつかる場合が多く、大企業体制下の不利から完全に免れているわけではない。

#### b. 「中間中小企業」

次に、大企業体制下の不利のため、企業家能力を發揮しつつも一部分野に限られ、「独自市場」の形成にいたっていない。そのため、「販売の不確実性」に対処するのに他企業に依存せざるを得ない中小企業群がある。これを「中間中小企業」と呼んでおく。

企業家能力の發揮が一部に限られているケースの典型が、生産面への限定である。

既述のように中小企業は寡占大企業の強力な広告活動、その他の販売活動により販売市場で構造的な信認度ギャップを被っている。そのため、企業家活動の分野を生産面と販売面に分けた場合、販売面では成果をあげにくい。その上、そもそも中小企業には織布業のように問屋制下の農村家内工業から出発し、需要情報から分断され、販売機能を持たずに発展してきた企業が多い。

こういう体制的、歴史的事情を背景として中小企業の企業家活動の中心は生産活動に向けられる。その結果、「経験技術」を蓄積し、技術では専門性(差別化能力)を持ちながら、一般市場向けの販売能力がないため、販路を数の限定された特定企業の外注に依存する企業が現れる。この場合には不等価交換だけでなく、特定企業の再生産過

程に統合され、資本としての独立性を侵害されるが、全く販路が閉ざされるよりはましである。特定企業の管理下に入る代わりに市場を確保するという「従属のメリット」の選択である。一方、依存される側はその企業の技術の専門性を内部化できるメリットがあるため(ということは、依存するにも技術の専門性が必要ということである)、この依存を受け入れる。こうして、大企業体制下で高まった「販売の不確実性」を他企業の販売力への依存によって対処する中小企業が発生する。

しかし、このタイプでも技術の専有度(差別化力)の違いによりその発展性は異なる。技術の専有度が著しく高ければ受注先も多く、特定企業による管理を脱し、価格形成力を持つこともできる。上述の中小企業固有の不利は少なく、「成長中小企業」に近づく。機械工業で専門加工企業と呼ばれるようなタイプがその代表である。

一番多いのは、ある程度、技術の専門性を發揮しながらも中小企業固有の不利を免れない企業群である。低賃金を経営基盤にしているのではなく何らかの技術特性を経営基盤にしている。だが、多数企業を取引相手とするにはいたらず、特定企業に販売を依存するためその管理に服し、価格形成力も弱くなる。下請関係を対等ならざる外注取引と規定するならば、下請企業のうち、低賃金を基盤としない企業群がこれにあたる可以说。

#### c. 「問題中小企業」

情報集約度の低い分野に存在し、激しい過当競争をはじめ大企業体制のもたらす問題を集中的に受けている。そのため企業家能力を發揮できず、「販売の不確実性」が深刻化しているのを「問題中小企業」とし得よう。

この企業群は販売面だけでなく技術面でも場面情報の発見・蓄積に失敗し、専門性を確立し得ていない。技術面の情報集約度が低い分野(例えば単純加工)に存立しているため、新情報が発見しにくいからである。その結果、差別化の手段を持たず、中小企業の中でも最も激しい過当競争に陥っている。これにより寡占大企業と直接取引をしていなくても、しわ寄せ的に不当価交換の圧力が集中する。もちろん、販売は他企業の販売力に依存せざるをえないが、技術の専門性が欠けているために「中間中小企業」ほど安定した依存関係も形成し得ない。受注を巡って激しい価格競争が展開され、結局、大企業体制が生み出す慢性的な相対的過剰人口からの低賃金労働力や自己搾取を基盤とせざるをえない。こうして、企業家活動の停滞と低賃金が経営を特徴づけることになる。

「問題中小企業」に多いのは開業障壁の低い分野、すなわち、必要資本量が小さく、専門的な情報資源も必要とされない分野で創業し、過当競争に巻き込まれたまま差別化へのきっかけを見いだせないというケースである。また、かつて技術に専門性があったが、産業構造の転換や市場を依存していた特定企業の事業変更によりその専門性が不適合になり、「中間中小企業」から下降した中小企業もある。

「問題中小企業」は発展途上国の技術水準の上昇によって淘汰にさらされる。先進国では国際比較で見た賃金の上昇は避けられず、コストが上昇する。その上、情報集約度が低いため発展途上国の技術水準の上昇により途上国製品との差別化が困難となる。このため、途上国製品の輸入浸透度の上昇、部品の海外現地調達などが進展するからである。

但し、「問題中小企業」は淘汰されるだけではない。ある一つの需要情報によって新たな機会を察知し、この機会を利用するための技術的な課題も達成する。これをきっかけに反転上昇に向かう中小企業もある。その場合、先述した地域を基盤とする中小企業同士の交流が需要情報、技術情報の獲得に役立っているケースが多い。「問題中小企業」も市場から情報発見の機会を与えられており、すべての企業が発展可能性を失っているわけではない。

以上のように、「発展性と問題性の統一物」という中小企業の本質に基づき中小企業の発展の多様性が現れる。近年、ベンチャービジネスを「中小企業」というコンセプトとは別個のものとして扱う風潮が見られるが、複眼的の中小企業理論に立てばベンチャービジネスも情報集約度の高い独自市場を形成している「成長中小企業」の一種であり、「発展性と問題性の統一物」という中小企業の本質の一現象なのである。

## おわりに

本考では競争理論を基に中小企業を「発展性と問題性の統一物」と捉えるべきであり、この本質規定により「異質多元」と呼ばれる中小企業を包括的に理解できることを主張した。そこで改めて感じることは、中小企業研究の大きな課題はこの中小企業の発展性と問題性の複雑な絡み合いを解き明かすことにあるということである。発展性にのみ、あるいは問題性にのみ着目することはこの複雑性から目を背ける安易な道である。発展性と問題性の絡み合いを研究の正面に据え直すことにより中小企業論の新

たな発展が生まれるのではないか。

また、中小企業政策においてもこの複眼的視点に立つことにより正しく中小企業の発展を図ることができるを考える。その点、新「中小企業基本法」が積極型中小企業観に立つ一面的な中小企業像を政策の前提として打ち出したのは大きな問題である。これにより、中小企業政策から大企業体制に起因して中小企業問題が発生するという視角が消失してしまった。“大企業体制に起因する中小企業問題を解決して中小企業が本来持っている発展性を引き出す”というのが中小企業政策に必要な姿勢である。中小企業政策は複眼的中小企業理論に立って再構築されるべきだったと考える<sup>27)</sup>。

#### 付記

この拙い論文を故佐藤芳雄先生に捧ぐ。佐藤先生の御批判が得られないのがかえすがえすも残念である。

---

27) 筆者は日本学術会議「第13回経済政策研究連絡委員会シンポジウム」(1999年11月26日、統一テーマ「新しい社会経済システムと経済政策学」)において「経済構造の転換と中小企業政策の再構築—中小企業基本法の改正を巡って—」のテーマで、複眼的中小企業理論に立って新「中小企業基本法」の批判を行った。同趣旨の論文「中小企業政策の再構築はいかにあるべきか—中小企業基本法の改正を巡って—」を『行財政研究No.42』(行財政総合研究所)に掲載する予定である。また、参議院中小企業対策特別委員会においても参考人として「中小企業基本法」改正案に対する批判的意見陳述を行った(1999年11月22日)。