

中小企業対策の再検討

碓井貢

① はじめに

金が足りないという問題から、人手が足りない、そして現在は、仕事<販売、受注>が足りないというのが、中小工場の悩みといえよう。

一方、中小商店においても、工場と同じような問題のほか、デパート、スーパーマーケット等に対抗して、いかにして特色を持った店になるかが、焦眉の急務となっている。

このような中小企業をとりまく問題は、本質的には、技術革新を軸として、量産と流通革命によって、経済の規模と、スピードが大きく変貌したことと、さらに、少産少死の人口革命が、いやおうなしに、日本経済を欧米なみの、近代化への道を速めさせたことに基因しており、現象面では、この近代化への道が、そのスピードを早めすぎた<高度成長>のために、各種の業界を通じて、供給過剰という形となって、現われているところに、その源を発していると思われる。

そして、このような悩みを解決してゆく道は、大きく分けて、次の三つになると考えられる。

- (1) 中小企業が独自の力で、解決してゆかねばならない問題
- (2) 政府ならびに地方公共団体のとりあげる政策にかかっている問題
- (3) (1)と(2)とが相互に、効果的に結びついてゆかねばならない問題

この3つの問題のうち、(2)の問題は、税制金融の問題の比重が高く、いつの時代をとってみても、中小企業者の政府へのこの面での要望が強いことからもうなずけよう。

したがって、本市における、中小企業対策も、金融対策がウエイトをしめてきたことも当然であったといえよう。

ところが、前述のような、高度成長の経済進展がおこなわれ、中小企業をとりまく経済環境は、いちじるしい変貌を遂げた。これに対応するために、企業者独自による、経営の体質改善の努力はもちろん必要であるが、それのみでは不十分といわねばなるまい。今後は、政府、地方公共団体が指導的立場に立ってあつ旋し、業界の整備、統合の力をかさなければ、中小企業がかかえている基本的問題を解決してゆくことはむつかしいと考えられ

るので、従来の、金融対策中心の市行政の方向は、この面で大きく舵を変えねばならないと思う。

最初から、結論めいて恐縮だが、中小企業対策は、中小企業独自で解決してゆかねばならない問題なのであって、政府、地方公共団体の力が加わって、はじめて花が咲き実を結ぶというものである。

したがって、本論においては、このように中小企業者の、自己の力による、経営改善に本市としてどのような力添えをすべきかという観点にたって、私見を展開してみたいと思う。

② 中小企業のなやみ

本論に入るまえに、中小企業のなやみをもう少し、詳しく分析してみることにしよう。

だいたい中小企業と、一口にいても、生業的企業と企業形態を整えた企業とでは、かなり異質の問題を持っている。

生業的企業の特徴は、労働時間に対する附加価値よりは、生産、販売における量的確保が重大関心事となることである。平たくいえば、仕事<注文>があればよい、あるいは、お客が来てくれればよいということである。

ところが企業形態を整えた企業では、量的確保もさることながら、次にかかげる問題を解決していかなければならない。

- (1) 生産性をあげていかにして利益を確保するか
- (2) 資金の回転をよくするため、得意先の支払条件の検討、不急不要資産の処分、またはその効果的運用
- (3) 新しい環境にマッチした、技術者、作業員、管理者を育てること、また商店、あるいは商事部門を持った会社では、店員、セールスマン等をいかに養成するか
- (4) 製品あるいは扱い商品の将来性からみて、親企業の選択、あるいは受注品目、扱い品目の転換
- (5) 上昇する人件費をカバーするための、生産設備、店舗設備の高度化と、その生産方法、販売方法の改善
- (6) 窮迫した労働事情の中で、従業員の確保とその定着を高めるための近代的労使関係の樹立
- (7) 複雑かつ変化の早い経済環境にすばやく対処できるよう、財務面を中心とした数字の把握等

とくに生業的企業は、そのほとんどが現金で資金回収ができるために、経営が行きづまったといっても、まず、破産とか倒産ということはなく、あるのは、店じまいとか、工場閉鎖であり、その本人にとっては重大なことであるが、中小企業の破産とちがって地域社会

への影響は極めて少ない。

中小企業におけるこのような層別はどうなっているかを知るために、本市における規模別事業所数を見ると表1のとおりである。

表1 工業規模別事業所数ならびに従業者数<昭和38年>

規 模 別	事 業 所 数	構 成 比	従 業 者 数	構 成 比
総 数	5,340	100.0%	215,757	100.0%
29 人 以 下	4,399	82.4%	35,640	16.6%
30 人 ~ 299 人	841	15.8%	65,062	30.1%
300 人 以 上	100	1.8%	115,055	53.3%

工業館発行、『横浜の工業』より

表2 従業者規模別商売の構成

種 別	従業者数	従 業 者 規 模 別 構 成 比 (%)								
		総 数	1 人	2 人	3~4人	5~9人	10~19人	20~29人	30~49人	50 人 以上
総 数	21,852	100.0	19.6	31.0	25.9	15.8	5.1	1.3	0.7	0.6
卸 売 業	3,289	100.0	5.3	11.2	20.6	32.9	18.4	5.3	3.1	3.2
小 売 業	18,563	100.0	22.2	34.5	26.8	12.7	2.8	0.5	0.4	0.1

総務局発行、『横浜市の商業』より

この表からみて、生業的企業とは、工業の場合は、29人以下の82.4% <業種業態によっては10人以下ともいえるが、本表では29人以下の分類がないので便宜上29人以下を生業的企業と見る>、商業だと4人以下、83.5%とみてよいと思う。

したがって本市における中小企業対策は、工業において82.4%、商業において83.5%を占める生業的商工業者と、工業において30人~299人の15.8%、商業において5人~49人の16.4%を占める、企業形態を整えた中小商工業者に層別して、それぞれに適応した手を打つことが必要であろう。

⑥ 生業的中小商工業者への対策

生業的商工業者の特徴は、

- (1) 家族労働が主体である。
- (2) 労働時間は長時間になりがちである。 <家族労働ゆえ労基法にふれない>
- (3) 資金的には、現金収入、現金仕入が主体である。
- (4) 銀行からの借入はなく、あっても国民金融公庫といったところである。
- (5) ドンプリ勘定のため、家計と店<工場>とがゴッチャになっていることが多い。
- (6) したがって、利益があがっているのかどうかの判断がしにくく、税の申告にも頭を

悩ませている。

- (7) 大企業あるいは中企業のその分野への進出があると、長時間労働で、対抗するか、便利屋的存在<修理でも配達でも小マメにやる>で、得意先をつなぎとめる。
- (8) 学校教育が普及して、せがれは、サラリーマンを望んで、当主限りで廃業になりかねない企業がかなりある。

このような企業に対して、従来、小口資金制度<30万円まで>、店舗改造資金制度といった制度金融がなされてきたが、その数は、全対象商店数、工場数からは、きわめて少ない数であり、しかもこれら商工業のかかえている問題を基本的な面で援助しているとはいえない。

そこで今後、ぜひとりあげてゆかねばならない問題としては、

- (1) 生業的企業としてなりたつ業種業態について、地域的要素<市街地とか郊外とか>を加味して、本市として生業的企業の基礎研究を進め、それを、各業界に発表する。
<適正規模、適正扱い商品の研究が中心となる>
- (2) この研究にしたがって、各業界毎の適正規模の方向にそって、整備統合についての勧告を行なう。
- (3) 整備統合に伴う経営指導、補助金、長期貸付金を考慮する。
- (4) 不適性と見られる業界については、職業指導と転業資金貸付制度で更生を援助する。
- (5) 生業的企業は、前述したとおり、帳簿その他、企業診断以前の問題をかかえているので、商工会議所の経営改善普及員に、依頼して、業界別、地域別の巡回相談を開催するか、税理士会に指導委託金を出して税理事務所員による現場指導を実施する。
- (6) 業務あつ旋所を設け、発注先との結びつきをつけてやること、また、相互の仕事の応援、固定資産の売買、貸借といったあつ旋をして、相互依存を強めてやる。
- (7) 協同組合組織による、共同仕入、共同加工、共同求人、共同販売といった手が打てるよう指導をすること、などがあげられる。

以上のような、対策をどのように展開するか、経済局の関係各課、外郭団体の第1線実務者が、集って協議することがまず必要である。

この場合、現在の預託制度もこれ等の基本政策の方向にしたがって、重点を指向すべきが当然であり、地元金融機関にも同様に協力を依頼することが重要である。

ただここで注意しなくてはならないのは、基礎研究<企業の実態調査と今後あるべき姿の策定>に、学識経験者、実務家の力を借り權威あるものを作成することに手ぬかりがあつてはならないということである。なぜなら、対策を急ぐあまり、ズサンな計画や思いつきでことを運ぶと、力の強い業界のみに偏ったものになる可能性があるからである。

④ 企業形態をととのえた中小商工業対策

これらの企業は、生業的企業とちがって、かかえている問題が複雑かつ、広範囲である。つまり、人と物と金のバランスがとれないと、発展はおろか、きびしい経済環境の中でとり残されてしまう。

この場合、人とは主として経営者、管理者を指し、物とは設備、製品<商品>、材料、金とは調達の方法<他人資本か自己資本か>と、運用の方法<流動資産か固定資産か>ということである。

バランスとは、この3つの要素が、どれもが同じレベルにあるということである。つまり資金調達能力がないのに膨大な設備をすることは、物と金とがアンバランスだということである。

このようにバランスをとるために、まずなにが重要かといえば、経営者自身が、自分の企業の問題点<アンバランス>に気づくことであり、気づいたら、これを意識的にバランス

表 3 中小工場診断指導件数

年度 業種別	昭和 23~ 30年	32年	33年	34年	35年	36年	37年	38年	39年	計
機器工業	221	60	36	20	30	30	32	44	34	504
金属工業	67	1	17	24	9	4	7	21	21	156
化学工業	30	0	3	5	3	2	2	0	0	45
木製品工業	86	9	6	5	7	4	5	7	13	139
繊維工業	116	9	4	6	5	0	4	6	4	156
食料品工業	6	6	4	2	1	3	1	2	3	27
印刷工業	5	6	2	3	3	6	6	7	9	42
その他	259	16	12	13	6	13	25	13	36	386
計	800	107	84	78	64	62	82	100	120	1,555

表 4 商業診断実績

年度 種別	昭和 27~ 30年	31年	32年	33年	34年	35年	36年	37年	38年	39年	計	
個別診断	内	20	7	12	12	1	2	2	19	44	87	184
	外	223	150	137	160	76	45	30	40	72	150	1,047
	計	243	157	149	172	77	47	32	59	116	237	1,231
商店街診断	8	6	3	9	1	0	0	5	0	2	34	
広域診断	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	4	
問屋卸診断	0	0	0	0	0	4	4	1	0	0	9	
組合診断	0	0	0	0	0	0	0	0	5	2	7	
計	251	163	152	81	78	52	37	70	116	243	1,285	

<注> 「外」は外部診断のことで店舗設計、販売、陳列を主とした診断
「内」は内部診断のことで財務、労務、仕入を主とした診断

できるような手を打つことである。

ところが、渦の中にあると、その渦の実態がつかみにくいように、自己の企業の弱点は案外見落すことが多い。

この見落しを防ぐための第三者のチェックが企業診断であって、本市においては昭和23年度より表3のように実施している。

もともと、診断は、企業者の意思表示によってスタートする。ということは、業者の改善意欲が前提になるわけである。いかに診断員が、診断の必要性を感じる企業にぶつかっても、企業が問題意識を感じとっていないならば、診断はスタートできない。

といってそのまま放置しては、中小企業の近代化は進まないの、啓蒙診断ともいべき、問題意識をおこさせる診断がかなりの件数をしめていた。

ところが昨今のような、きびしい供給過多の経済環境からして、キメの細かい管理を、コスト、納期、品質、そして資金の面でみてゆかねばならない情勢になると、啓蒙診断の必要性はなくなり、診断窓口へ、直接問題を提示してくれる業者が多くなってきたのが現状である。

このような情勢においては、診断制度を中心とした対策が、零細企業から成長した企業に対する本市としての、最も効果的な手だといえよう。

もちろん、これら企業とて、生業的企業の対策でのべたような、集団としての問題、つまり、共同仕入、共同加工、共同販売、さらに合同といったことが、極めて重要であることはいうまでもないことであるが、まず個々の企業自身に巣喰っている弱点を解決してゆかないと、一本化されたとしても他企業のお荷物的存在になり、集団の足をひっぱりかねないということになる。

零細企業が、個々の企業をいくら力強いものにしようとしても、その限界は知れたものであるのに対し、これら企業は、改善によってかなり可能性を秘めているといえよう。

また、この規模になると、経営者としての自信もかなり強いものになり、これが、逆に共同への力を弱めていることも事実で、適正規模にまともれば、さらに有利になるということがわかっていても、共同化あるいは合同化による、経営者の自由の制限、船頭多くして船、山へ登るのたとえのような問題への危惧等から、実施へふみきれない現状である。政府の近代化促進融資制度<指定業種に対する、整備統合への貸付制度>の利用が少ないということもこのへんに大きな原因があるようである。

ともあれ、このような企業に対して長い目でみれば、集団化への歩みは、必然的なものであることを、納得させることは可能であっても、その必要性が、企業の存立基盤に、深く強い影響を与えるという確信をもたせぬ限り、実現への道へは至らないのが現状である。ただ、得意先親会社からの強い要請があれば、至上命令としていっさいのゆきがかりを捨てて合同化を進めなくてはならない。

合同までゆかなくても、商業における商店街といった集団としての改善、たとえば、アーケードや駐車場、あるいは衛生設備を共同でつくり、客足を集めることや、工場において公害問題を解消したり、道路、上下水道等を、整備したりするために、集団で工場用地を形成することは、今後ますます重要であり、この面での調査、指導を行なう集団診断は、重点的にとりあげられねばならない。

しかし、やはり、個々の企業の力を強くすることが、現時点では、第一義的にとりあげられねばならないことであり、また、共同化、協業化については、机上の空論に終わらないよう、業者の問題意識と必要性を充分把握して、施策を講ずることが肝要であろう。

ところで、現在の診断制度における問題点と対策を拾ってみると、

- (1) 診断件数<工場において年間 120 工場の診断、120 工場の巡回指導、設備資金調査 110 工場>におわれるため、問題を的確に指示できる日数がとれない<診断は 2 日～3 日が多く、資料まとめを入れると 1 班で 1 工場を消化するには最低 10 日は欲しい>。
- (2) 診断員が、マスターし、経験している改善技法は、30 人以上の企業に適用されるものが多く、それ以下の規模だと、前述のように、仕事とか金とかの幹旋や、帳簿のつけ方といった診断以前の問題が多い。したがって、診断と幹旋を分離して、診断員には前者だけに懸念させる必要がある。
- (3) (2) のようにすると、診断員は、前述のように 15.8% の事業所しか対象とできないということになるが、200 人の会社が倒産したとなると、家族数平均 2 人として、400 人が生活を支える場を失い、さらにこの会社に専属している協力会社、仕入れ先、そして、これらを顧客としている商店の損害等、地域社会への影響は甚大であり、この面からも、単なる件数による診断実績の評価は問題である。
- (4) 診断員が 1 人前になるには最低 10 年は必要であり、このため専門職化して生涯この仕事を通じて市政に奉仕しようという気持をおこさせ、勉学と研究にはげめるよう身分、給与の保障が必要である。
- (5) 診断員のアシスタントも、専門職として採用し、一本立できる途中で他の職場に移ることがないようにする。
- (6) 診断員には、原則として次のような異質の仕事をさせない。
 - (イ) マネージャー<係長、課長の仕事>
 - (ロ) 資金貸付<スタッフとして相談にのることはよい>
 - (ハ) その他の事務
- (7) 診断員はモデル工場、モデル商店を精密かつ長期に指導し、他の商工業者の具体的な参考とする。

以上のような診断制度の改善が進められれば、中小企業個々の経営は、適切なサジェスシ

ョンによって業績をあげ、生き残れる態勢がとれると確信する。

さらに、この診断制度に平行して、企業体質改善資金ともいべき制度金融がとられることが必要である。

今までの診断は、制度金融との結びつきが弱く、市の直接貸である、設備資金<5年間均等償還、無利子>、厚生施設資金は診断を前提としているが、ある時期に集中的に借入申請がくるため、實際上、前診断は不可能である。また、預託金の借入についても、事前に診断が行なわれることは極めてまれである。

つまり、金融の申込みから、「診断を受けたら」といわれて受けたというようになっているのが現状である。

これは、考えてみると逆である。金融というものは前述したように、経営の一つの面であり、当然経営全般からその必要性やタイミングを考慮すべきものである。にもかかわらず、診断と、制度金融につながりが不十分なことは、本市中小企業行政が、総合化に一人の努力が必要だということだろう。

もちろん、現在の診断員の人数、あるいは予算の制約や、外部診断員の数からして、すべての制度金融に先行して診断が行われることは不可能であろう。

しかし、このような、基本的方向にそって、診断員の質量の拡充を図り、一步一步実現の方向へもっていくべきである。

診断の先行が実現できれば、現在の制度融資は、もっと適確な、効果のあがる所に貸し出すことが可能になり、同じ金融予算の範囲内でも本市中小企業発展に、より効果をあげる方向にもってゆけるものと思う。

またこのような、診断と制度融資とからんで次のような、新規の制度融資ならびに診断制度が考えられれば、中小業者にとって大きな力となると思われる。

(1) 体質改善資金

手形を多く発行しているとそれを落すために一定売上を必要とする。ところが、このような一定売上を確保するため、質の悪い得意先<採算がとれない、支払が長い等>を切りたいと思ってもそれができないためますます悪循環で経営が悪化してゆく。これを防ぐため企業診断の勧告にもとづきある期間<1年位でよい>低金利の資金を貸して体質改善をはかるようにする。

(2) 設備資金

貸付割合<現在は50%以下>をアップし、回収期間を早くする。その理由は、設備投資は早い償却をしないと新鋭設備にとってかわられ、相対的陳腐化がおこって競争力を弱めてしまうからである。また、回収期間を早めたのに見合わせて貸付の割合はふやせるはずである。

(3) 系列診断

商業における仕入先<生産者、問屋>、工業における得意先<親会社>等、系列をチェックしないと、診断が壁にぶつかる。このため、行政区域にこだわることなく、東京都、神奈川県との協調による診断が必要であり、定例的な連絡会議を必要とする。

(4) 固有技術診断

現在の診断員は経営面が主で、固有技術については、あまりタッチしていない。はやい技術革新のテンポに遅れをとらぬよう、固有技術の診断が必要である。これには、中小企業指導センターの技術指導係員と診断員がタイアップすればよいが、現在、本市中小工場の大部分をしめる、機械、金属、電機、輸送機等の関連加工業の固有技術を指導する技術員がいないため、実際には行なわれていない。

機械金属部門の経験豊かな技術屋を嘱託制度でもよいから増員することが望ましい。

⑤ おわりに

中小企業政策は、インフレとデフレが共存しているという、非常に困難な問題をかかえている経済状況のなかで、大きな変革を迫られている。

しかし、いかなるときをとっても、企業が存続し得る条件を備えておれば強いといわれるように、個々の企業が、

- (1) 金融力 (2) 技術力 (3) 販売力 (4) 人材

で、他企業に抜きこんでいけばよいはずである。

このような競争力を、いかにしたらつけられるだろうか。そのために、業者自身はなにをし、さらに、政府、地方公共団体はどんな援助をさしのべたらよいのだろうか。

本市における中小企業に対して、診断と金融と組織化指導との三つが、総合的に結びついてゆくことが、最も効果のあがる対策と考えられる。本論においては、デテールにわたる面までの対策を展開するまでに至らなかったが、一つの大きな方向づけはしたつもりである。

要は、対策が寸断され、積年の行政努力が、積み上げられてゆかないということを絶対なくしてゆきたいものである。

中小企業対策は、一朝一夕で完結するものでなく、長く、じっくりと取組まなければならないこと強調しておわりとしたい。

<経済局中小企業指導センター経営指導係、通産省登録中小企業診断員>