

中小企業にとっての真の「生産性向上」とは

三井逸友

先に、「中小企業の実産性」を論じるにあたって、留意すべき点を指摘した*1。①産業別業種別の「資本の有機構成の差異」が大きく関わっている事実をまず踏まえるべきであり、資本集約的大企業部門との単純比較は意味がない、また各国間の産業構造の差異にもつながっている。②単に雇用削減や派遣労働化などを図っても、「経常利益+人件費+金融費用等」÷「総労働時間」という付加価値生産性を高めはしない、またマクロ的にも雇用機会の減少になりかねない。③大企業と中小企業の間取引関係上の不利、生産性向上成果の「収奪」の可能性を考え、「取引適正化」の規制政策が欠かせない。④「先行き不安」で、物的生産性の向上につながる企業の投資意欲が低下し、「中小企業の実産性革命」は進んでいないという現実がある。⑤「全要素生産性」(シュンペーター)を高めるイノベーションへの志向はすすまず、むしろ後継者難などで生産性の高い企業も廃業している現実がある。

こうした点を前提に、今日の課題を考えてみよう。

「生産性革命」に傾斜する 中小企業庁などの最近の政策

他方で近年、政府中小企業庁は盛んに「中小企業の実産性向上策」をすすめている。中政審基本問題小委員会の報告(2016年)は、人口減少、国際競争激化の下で中小・中堅企業の実産性を高め、成長のための経営力強化を図るとし、営業利益拡大、人件費確保、投資による減価償却費拡大によって、付加価値額の増加を図ることを目標に掲げた。そのため「経営力向上」と「取引条件改善」が柱と位置付けられたのである。これにより、中小企業等経営強化法(2016)、さらに生産性向上特別措置法(2018)といった一連の立法と施策展開がすすめられてきた。これらは必ずしも「中小企業」を対象と限定しないが、取引関係の課題を別とすれば、主には投資促進政策で上の④の状況に対応するものと理解でき

る。これらにより、例えば2019年度で全国4万件近くの先端設備等導入計画が認定され、固定資産税減免措置を受け、総投資額は1兆円以上とされる。

さらに2019年には、事業継続力強化に関する計画の認定を含む「中小企業等経営強化法」の改正とともに、「中小企業の実産性革命推進事業」と銘打った新たな政策が打ち出され、のべ3,600億円の予算を投じ、特に商業、サービス業等での生産性の大幅な引き上げを意図するに至った。これは人手不足・「働き方改革」やIT化・キャッシュレス化などにかかわるところが強く意識されている。これらによって、年度で10万件以上の融資が認定されるなど相当規模の支援が図られている。

厚労省の職業訓練政策においても「生産性向上支援訓練」という新たな制度が2017年度から導入された。これは内容的には、従来全国のポリテクセンター等の実施する公的職業訓練がものづくり技能系に限定されてきた中、生産管理、品質管理、コスト削減、流通システム、データ管理、マーケティングなど新たな経営戦略展開と経営効率化を進めるに必要な人材の育成を、企業や団体からの要請に応じ民間委託で実施するものとなっている。

これらの、中小企業の実産性向上にかかわる政策的支援を見ても、その対象と課題は相当に幅広く、要は新規の設備投資と人的投資、IT活用を含めた積極的な事業展開を支援するというものであり、裏を返せば、「生産性向上」というものはそう単純かつ短期的な取り組みや成果指標の示すものではないということになる。

ではこれらの政策措置で、中小企業の実産性は高まり、生産性の上昇やイノベーションの機運はすすんでいるのか。『2020年版 中小企業白書』ではかなり否定的な見解で、大企業と中小企業の実産性格差は拡大しているとする。そして、宿泊・飲食・生活関連サービス業・小売業など業種によっては、「個別企業の実産性努力や企業規模の拡大のみによって、

労働生産性を大幅に向上させることは容易ではない」(103ページ)と言いきる。当たり前のようであるが、資本の有機的構成の差異が再認識されたのである。

「生産性を高める」のか否か、吟味が必要

それでは、個々の中小企業の経営努力は「生産性向上」とどこまでかかわるのか。先にも指摘したように、企業は売上高－売上原価＝粗利を直接意識するのであり、一般には、賃金・人件費は所与の費用と理解される。それゆえいかに売り上げを増やし、いかに原価を抑えるかが、日々の経営の主眼に置かれる。

けれども、設備不変で一人あたり・時間あたり産出量販売量を増やすのは、物的生産性、ひいては労働生産性を高めることは事実だが、真に付加価値生産性の向上につながるとは限らない。また、人件費の抑制はむしろ付加価値の減少を招く。とかくひとはそうしたことに目を奪われがちであり、段取り替え・ロスタイムの削減、同一時間内の多くの仕事、既定部署での人員削減等が生産性を高めると錯覚する。しかし、生産性は単に「より多くの仕事量、売り上げと粗利獲得」と同じではない以上、ここでは素朴な常識論と具体的な経営成果とは混同されてはならない。

他方で生産物販売物の品質向上は、需要を増やし、売り上げにつながらないロス、間接費用を削減する効果はある。しかし、これもまた、必ずしも生産性とはかかわらない。

これに対し、積極的な投資を行い、新鋭設備、新技術を入れ、資本生産性を高め、一人あたりの産出量販売量を増やす、また新製品や市場・受注を開拓し新たな売り上げを稼いでいく、これが企業の戦略的投資の王道である。しかも『中小企業白書』も認めるように、そうした機運がかつてないほど日本の中小企業の間で低下しているところに大きな問題があるわけである。

人手不足や間接部門などのコスト削減対応から、「IT化を重視する」傾向もあり、我が国での全般的なIT活用が遅れており、情報システムの積極的構築と応用が欠かせないという声も高い。しかし、これもむしろ「攻めのIT」、つまり付加価値の拡大に

向けた、新規事業立ち上げ、ビジネスモデル刷新、新製品・新サービスの開発、顧客満足度向上や新規顧客開拓などへの展開の礎石となるかどうか問われ、そのための専門人材確保育成や外部サービス利用が中小企業には必要であるともされる*2。

中小企業での設備投資・技術革新

新製品・新技術・新サービスを開発事業化し、需要と売り上げにつなげる、これはまさにシュンペーター的イノベーションとTFP全要素生産性の飛躍的な増加になる。もちろんそれは容易なことではない。そのための投資源泉、資金調達、開発人材の投入、事業化過程の困難*3、市場と販路開拓をどう成し遂げるか、技術革新成果の不確実性にどこまで耐えるか、課題が多いことは現実に否定できない。これを実行した好例が、当部会に参加された、汎用性の高い検査装置を開発提供してきた萩原電子システムや、客のニーズに応えるメッキ装置を受注生産で製造してきたハシザワなどの経験である。顧客あつての開発と投資であり、また顧客企業の事業強化と生産性向上に寄与するような技術を提供できることがむしろ決め手になっている。そして、新規の市場や顧客の開拓につなげる努力の一環が、全要素生産性の大幅な増加を生み出すのである。そこには、画期的な技術に限らない「リバースイノベーション」の発想もあり得る*4。

「適正な価格」を実現する

「安くていいもの」を提供し、顧客・消費者に貢献することが企業の使命とする伝統が続いている。それは一面の真実ないし選択だが、これを続けるだけでは企業の体力が持たないし、決して「持続可能な社会」を維持することにもならない。「デフレ傾向」の続いたこの20年近く、中国などからの低コストの商品の流入もあり、価格切り下げが企業戦略と市場競争の中心になってきた観は否めない。しかし経営の安定向上を図るには、「安くていいもの」だけでは中長期的に無理がきている。その意味で、「適正」＝リーズナブルな価格（元々は「安い」の意味だが、cheapは安物、reasonableは「理由ある」なのだから）を維持し、安易な価格競争に陥らないという経営姿勢も選択のうちである。

もちろん、現在供給販売している商品やサービス

の価格をいきなり引き上げるのは、競争がある以上難しい。だから当然ながら、商品やサービスにプラスなにかを加える、新機軸のものにグレードアップしていく、新たなニーズ・市場を開拓していくなどの、積極的な製品戦略や市場・販売戦略と一体的にすすめることが欠かせない。従来からの顧客にも十分納得を得られるような「モノ・サービス」を打ち出せてこそ、生産性向上と成果獲得の道も開けるのである。また、その意味では「サービスはタダ」の発想は変えねばならない。

さらに政府も認めるように、「取引適正化」をすすめ、中小企業の生み出す付加価値の成果が取引先大企業の価格圧力で奪われるような事態をたださなくてはならない。独占禁止法、下請法の違反行為であることを明確にし、「優越的な地位の濫用」による一方的な価格・単価引き下げの要求に屈しないことが大切である。もちろん単価以外の、支払遅延、「無償のサービス」提供要求、ロスの負担、さらに消費税引き上げ分の転嫁拒否等の実質価格引き下げ圧力も含めて*5。

この問題はさらに、フランチャイズチェーンでのロイヤルティー・卸価格設定や営業条件などにおいても顕著なものがあり、CVS問題をめぐり、加盟店店主らの命まで奪いかねない不公正一方的な契約条件と圧力に対し世の批判も高まり、大企業と中小・自営業との関係に制度的規制が求められるようになってきている。ここでは「生産性」よりまさに「生存」問題であるとも言える。

こうした課題に積極的に対応し、中小企業・業者の生存を守り、社会的使命を果たしていくうえで、中小業者の団結のみならず、発注元に依存する「フリーランス」などにおいて深刻な問題状況が広がり、それらの組織化が欠かせないものとなっている。仕事の安定はもとより、単価設定、取引条件、納期や追加作業、発注仕様変更などをめぐる不安不満の声は高まり、さらにコロナ禍の深刻な事態で、まさに生存の危機という状況が進んでいる。「労賃分を稼ぐ」に追われる小規模自営業・中小業者とともに、共通の要求の課題である。これに対して、積極的抜本的な規制措置*6と支援が図られなければ、「中小企業の生産性革命」など、絵に描いた餅である。

「生産性革命」に名を借りた 「中小企業淘汰論」

一方で、「先進国並みへの生産性向上」をうたい、「最低賃金の大幅引き上げ」を図り、これについていけない多くの中小企業の淘汰をすすめるのが日本の課題だとする主張がある*7。これはまた、底流においては、「日本には企業が多すぎる」とする、いわゆる「ゾンビ企業論」につながるものでもある。

中小企業＝低賃金の源とする前提の主張は、実はなにも新しくもない。半世紀以上前、「二重構造論」が盛んに唱えられた状況につながるものである。しかも当時は、「過小過多」の言葉が示すように、「あまりに小さな中小企業が多すぎる」ので、経営の近代化を図り、「過当競争」を抑え、集約化も含めて適正規模にするという目標があった。それが、1963年の「中小企業基本法」とともに制定された「中小企業近代化促進法」の掲げるところであった。けれどもいまは、先進国経済に仲間入りし、グローバル経済のただ中にある一方で、企業がどんどん減り、廃業率が開業率を大幅に上回っている。そのなかで、淘汰推進論とはなにを導くものなのか。

いまもし、中小企業経営の現状を無視し、単なる最賃大幅引き上げで多くを経営困難に追い込めば、直接には何が起こるか。多くの企業が消え、その事業者のみならず、従業員は失業する*8。これを雇用保険、ひいては生活保護等で家族とも支えらると、莫大な国費の支出負担が避けられない（まさに後金損である）。それが十分にできなければ、実質的な最賃以下での闇就労、偽装請負、「フリー」化・在宅化・派遣化等が大量に生じ、最賃規制自体が無効化することになる。ひとは稼いでいかないと生きていけないので。

その意味で、今日は世界中で中小企業・マイクロ企業の雇用就業機会確保の役割を重視する流れとなっていることは、当然前提に置かれなければならない。EUの「小企業憲章」(2000年)や「COSME中小企業のための欧州プログラム(2014-2020)」は典型である。もちろんそこに従事する人々が、事業者や家族らを含め、安定した生活ができるような賃金と所得を得られる条件の整備、ゆとりあるワークアンドライフバランスの達成は欠かせない。その一環に最低賃金制度や社会保障の充実もあり、労働

時間の規制も重要である*9。

宮津論文が示すように、生産性成果から賃金引き上げを可能にするような、税負担や社会保障負担などにおける、中小企業支援策を積極的に実施することなく、「倒産・廃業に追い込む政策」など世界に例を見ない暴論であろう。もちろん、最低賃金を十分に織り込んだ、受注最低工賃や価格水準の見直し引き上げ、その背景としての大手企業との取引関係における不当な圧力やコストダウン要求・値引き強要への規制も欠かせない。2007年の第一次安倍政権の「成長力底上げ戦略」で「下請取引の適正化」が掲げられ、また、前掲中政審基本問題小委員会の報告（2016年）でも、下請代金支払遅延等防止法の運用強化をはじめ、「取引条件の改善」を大きな柱に置いている。まさに、「価格・取引関係」をめぐる問題抜きに、「生産性向上」を論じることができようはずもない。のちになって、ニッポンの生産性指標はここまで上がりましたなどと言ってみて、なんになるのか*10。また、「大企業は高生産性高賃金」「中小企業は低生産性低賃金」などとするのも、今日の実態とかけ離れている*11。

「生産性革命論」を越えて

「生産性の向上」以前に、中小企業の存在意義であり、存立を支える、事業者・企業家・経営者自身の人間力・人的な知識と技能にもとづく知的創造・事業化・人間同士のつながり・信頼構築をどう生かし、伸ばすかを念頭に置かねばならない。それを抜きに、投資や技術革新を追い求めても、企業力の真価は発揮できないし、成果は現れない。「生産性数値」は結果でしかない。

さらには、「生産性の高さ」では容易に測れない、人間の人格形成と「誇りある」生存、連帯と inclusive な社会の安定に寄与する諸活動を、同時に評価せねばならない。「ミクロな」生産性向上が、マクロの不安定・社会活力低下をもたらすのなら、なんにもならない。COVID-19パンデミック後の「世界」では、「とりあえず生産性向上」以前の状況が圧倒的であり、人間の日常生活自体、ひいては企業の生産販売サービス活動、取引自体が非常に困難に陥り、壊滅的な打撃を受ける業種・企業群も出現し、しかも世界同時危機である。こうした時代を見据え、「生産性」の課題を踏まえながらも、中小企業・自営業

者らの真価を発揮する道を、共に探っていくべきだろう。

*1 三井逸友「『生産性革命論』の批判的検討」『研究所所報 2017年1月部会報告』2018年

*2 赤松健治「IT活用による生産性向上」（商工総合研究所編『いま中小企業ができる生産性向上』、2019年、所収）

*3 三井編『現代中小企業の創業と革新』同友館、2001年

*4 吉田健太郎編『中小企業のリバーシノバージョン』同友館、2018年

*5 これはもちろん、中小企業と大企業の取引関係をめぐる世界共通の課題でもある。三井「欧州での「代金支払遅延問題」と是正策」（『中小企業政策と「中小企業憲章」』花伝社、2011年、第9章）。

*6 ここにおいては、既存の家事労働法や建設業法の検討と応用が不可欠の課題でもある。

*7 D.アトキンソン『国運の分岐点』講談社、2019年

*8 アトキンソン氏と同じような視点で、「日本は企業が多すぎるのだ」とし、ウィルスパンデミックを機に、支援継続できる企業の統合を図れとする意見もある。「市場経済」下にそのような「経済改造」が可能なのか、さらには「中小企業近代化」政策下では「集約化」「適正規模化」が図られたが、そうはならなかったことをご存じなのか。

*9 労働時間短縮は生産性向上でもある。『平成29年版 経済財政白書』は、一人あたり労働時間を短縮した国ほど生産性は高い、80年代の日本もそうだったと明言している。

*10 英国政府は2015年3月に「SBEEA 小企業・企業家精神・雇用法」を制定した。これは従来からの中小企業政策を受け継ぎながら、諸政策との連携を進め、「金融アクセス、規制改革、公共調達、パブコード、幼児教育、教育の評価、会社法人の設立と透明性、登記と報告の義務、取締役の資格剥奪、倒産、雇用均等化と最賃」という幅広い対象を規定している。政府ビジネス・エネルギー・産業戦略省の所管する諸領域を対象とするが、日本の「中小企業基本法」に類するものと言える。さらに翌年の国民投票による英国のEU脱退決定後、市場喪失と産業競争力低下、資本と労働力流出、EUからの諸援助打ち切り等の事態に対処するため、政府は中小企業等での技術革新と経営努力を推進し、中小企業の実産性向上を図る政策を相次いで打ち出した。その主眼とするところは、産学官連携を推進し、IT利用や新たなビジネスアイデア実行などを積極的にはかり、そのための資金援助などに取り組むものである（BBP ビジネスベーシックプログラム）。アトキンソンはこうした母国の政策動向を引用し、英国での最賃引き上げで経済は打撃を受けず、中小企業の実産性が高まったという研究結果があるとする。しかし藤野氏に依れば、これは相当の曲解であり、労働強化ないし労働時間の延長を招いている可能性、あるいはIT化プラットフォーム化での個人自営業者化拡大を招いている可能性も見て取れるという。藤野洋「EU離脱国民投票後の英国の中小企業政策」『商工金融』2020年6月号、同「書評 D.アトキンソン『国運の分岐点』講談社」（『西武文理大学サービスマネジメント学部研究紀要』第36号、2020年）。

*11 1990年代以降、職種学歴勤続などを揃えれば、大企業と中小企業の実産格差といったものはほとんどないというのが、『中小企業白書』の繰り返し確認指摘してきたところである。労働市場の機能を考えれば当然の帰結でもある。今日むしろ顕著なのは、大企業正社員と「非正規」・パート、アルバイトなどの間の非常に大きな賃金格差であり、「中小企業実態基本調査」では、中小規模企業の「常用雇用者」の3分の1以上が今日こうした地位にある。また労働時間においては、規模別の顕著な差はない。

（みつい いつとも 横浜国立大学名誉教授）