

## 闘いに挑む中小企業

鈴木 正 明  
 (日本大学)  
 (商学部教授)



### 【三つのイメージ】

宇田忠司はさまざまな研究におけるフリーランスの取り上げられ方を三つに整理する（「フリーランスの言説スペクトル－英雄・騎士・従僕－」北海道大学『経済学研究』59（3）、pp.215-224）。第1は自らの能力を生かしながら自律的に働くという側面を強調した騎士、第2は強者に服従を強いられる社会的弱者という側面を強調した従僕、第3は変革や革新という要素を騎士に加えた英雄である。

これらはフリーランスや自営業主を念頭に置いたものだが、中小企業経営者もこのようなイメージになぞらえることができるだろう。従僕は二重構造論的な中小企業、これに対して騎士や英雄はベンチャービジネスや中堅企業などの経営者に当たる。「強調」という言葉が示すように、三つのイメージが描いているのはいずれも現実の一部である。現実を最も反映するイメージは企業や経営者によって異なる。

いずれにせよ、三つのイメージから筆者が思い浮かべるのは闘いである。自らの命を守りつつ、「騎士」や「英雄」は自由や名誉のために、「下僕」は解放や生存のために闘う。

### 【厳しい闘い】

中小企業は近年様々な闘いを迫られてきた。その一つは新型コロナウイルス感染拡大との闘いである。

2020年1月に日本で最初の感染者が確認されて以降、感染は拡大と収束を繰り返してきた。感染拡大自体が消費者心理を冷え込ませるとともに、経済活動に対する政府の自粛要請などが行われた結果、経営環境は悪化した。各種景況調査をみると2020年春に中小企業の景況感は大きく落ち込んでいる。

感染拡大が中小企業に与えた影響はグローバル・アントレプレナーシップ・モニター（GEM）のデータからも確認できる。GEMは世界数十の国や地域における起業（企業）活動の状況を把握するという目的で毎年実施されている国際調査である。

感染拡大の影響を受けて廃業した人を個人的に知っている割合は、全成人（経営者、雇用者など）の17.6%に達する。コロナ禍において倒産は抑えられているものの廃業は少なくないことがうかがえる。また、過去1年間に廃業した人のうち、6割超（61.6%）が感染拡大をその理由に挙げている（以上2020年調査）。事業を続けている企業も感染拡大の影響を免れているわけではない。業歴3.5年以上の企業（既存企業）の約半数（2020年51.8%、2021年46.6%）

が今後1年間の成長予測を下方修正している。

しかし、防戦一方というわけではない。GEMによると、感染拡大によって生まれたビジネスチャンスを手掛けている既存企業は2020年には33.4%、2021年には17.4%である。回答数が多くないため数字の変動が大きいものの、苦境を克服しようと模索する中小企業は決して少なくはない。事実、比較的規模の大きな中小企業の景況感は感染拡大以前の水準にまで回復している。新事業創出などの地道な取り組みが功を奏したことがその理由の一つであることは間違いないだろう。コロナ禍が転じて福となり、新たな可能性が中小企業に開かれればと心より願う。

感染が拡大するなか、中小企業経営者は「一面的な主張」とも闘ってきた。中小企業の生産性は低い、生産性上昇のために規模を拡大すべきだというのはその例である。

確かに生産性が低い中小企業も存在する。しかし、個々の中小企業の実績には大きなばらつきがあり、一律に論じることは難しい。また、同じ業種に属していたとしても、大企業と中小企業とではターゲットとする市場が異なることが少なくない。市場が違えば最適規模も変わる。このため規模拡大によって生産性が大きく上昇するとは限らない。逆に、規模拡大を目指した「近代化」が過剰設備を招き、不況期に多くの企業が倒産に至ったという歴史もある。

筆者は政策金融機関に勤務し、中小企業に対する融資審査業務を担当していたことがある。そのとき、職場の先輩から教えられたことの一つは、事業を継続できること自体に価値があるということだ。おそらく何らかの合理性があるからこそ事業を継続できると言い換えることもできる。かつて中小企業の存立条件は盛んに研究されていた。一面的な主張に対抗するためにも、現代的な存立基盤に関する知見を深めていくことは中小企業研究の重要な課題なのだと思う。

ただし、生産性向上のための努力は中小企業にも求められている。その一つがデジタル技術の活用である。GEMの2021年調査によると、感染拡大への対応としてデジタル技術を活用して製品・サービスの販売方法を変えた企業は15%に過ぎず、3分の2はそのような取り組みは不要だとしている。デジタル技術の活用は事業を効率化し、その可能性を広げる。様々な闘いを有利に進めるためにデジタル技術を味方につけることは欠かせない。

## 【生存、自由、名誉】

闘いで勝利によって何が守られるのか。なによりも経営者自身やその家族、そして従業員の生活であろう。生存のための闘いといえる。さらに、企業が存続すれば経営者として仕事における大きな裁量を守ることできる。これは自由や解放を巡る闘いである。

さらに、意識するしないにかかわらず多様性も守られる。中小企業は、多様な製品・サービスの提供を通じて、私たちの生活を豊かにしている存在である。規模の拡大を過度に追求していけば、たとえば飲食店はチェーン店だけになってしまいかねない。チェーン店は重要である。ただし、町の飲食店が満たすべきニーズもある。さらに、社内規定が比較的緩く厳格に運用されないなど柔軟な勤務・雇用形態をとりやすいことから、従業員それぞれの実情に合った多様な働き方を提供している中小企業も少なくない。

消費や働き方などについて多様な選択肢があるというのは豊かな社会の条件といえる。そうであれば、多様性の担い手と称されるのは中小企業にとって大きな名誉であろう。

中小企業経営者は、すべての責任を背負いつつ、数多くの「敵」と闘い続けている。楽な闘いではないが、勝利してほしいと思う。