

下請構造の変化と中小企業 —存続と差別化戦略—

野 末 英 俊

1. はじめに
2. 共同体の解体と資本主義
3. 新自由主義と下請系列
4. 存続と差別化
5. むすび

1. はじめに

今日、政府の新自由主義的政策によって、国内の企業数が急減しており、中小企業にとって存続が課題となっている。戦後の日本経済は、二重構造論の中で論じられた。一方における近代的な設備をもった大企業と多数の途上国並みの中小企業の並存という二面性を有していた。「二重構造」の用語は、1957年、有沢広己が用いたのが始まりである。⁽¹⁾ 戦後の日本の大企業は、市場を海外に求め、国際競争力をもつに至った。低コスト・高品質・高い技術水準がその要因であった。他方、中小企業は、企業数においては、大きな比率を占めるにもかかわらず、低い労働生産性、低賃金を特徴とし、国家の保護政策や大企業への依存によって、存立が可能となっていた。⁽²⁾ 日本の中小企業は、地域社

会の中で、雇用面において、大きな役割を担っており、その役割が評価されていた。⁽³⁾しかし、マルクス経済学の立場からは、大多数の中小企業は、大企業に従属・依存し、半永久的に発展が見込めない存在であり、労働者とともに、大企業に搾取される存在であった。しかし、実際には、革新性をもつ一部の中小企業は、中堅企業⁽⁴⁾・大企業へと発展した。

近年、日本の中小企業をとりまく環境が急速に変化している。脱炭素化の潮流によって、石油中心のエネルギー構造が変化するとともに、新自由主義の一般化により、市場における競争原理が重視され、下請系列が変容ないし解体し、多くの下請企業が、存続するために自立を迫られている。日本においては、自動車・電機産業などの基幹産業を中心に、ピラミッド型の下請系列⁽⁵⁾が形成されていた。日本の中小企業の多くは、巨大な大企業（組立メーカー）を頂点とする下請系列に組み込まれており、長期取引を特徴とし、大企業に対して、従属的關係にあり、日本的経営の特徴の一つとされた。これに対して、アメリカの中小企業は、大企業に対して、規模では劣るものの自立的であり、独自の取引関係を有していた。また、アメリカの中小企業は、すべてが経済的に非効率であると考えられてはいなかった。⁽⁶⁾

戦後の日本経済において、中小企業は、大企業や販売力や金融力において優位をもつ商業資本（問屋・商社・大型店等）に対して、支配・従属關係がみられた。しかし、今日、中小企業は、政府の新自由主義的政策の下で大きな転換期にある。中小企業は、市場における競争環境の中におかれるようになり、効率性の劣る企業は、存続が困難となっている。他方、経済の活性化のために、新たな起業が求められており、企業家の出現とイノベーションの創出のために、前期的性格を払拭した社会構造への転換が図られている。戦後の日本企業において一般的にみられた支配-従属關係などの共同体の性格は、企業家の自由な活動に枠をはめ、イノベーションを停滞させる。企業家の自由な活動を保障することが、活発なイノベーションのためには、不可欠である。

本稿は、新自由主義的政策の下で、企業間競争が激化し、他方、系列の解体

が進展して、中小企業の存続が課題となっており、経営資源の特定分野への集中及び差別化された製品の研究開発と、独自の流通経路の構築が必要なことを論証しようとするものである。

2. 共同体の解体と資本主義

人は交換性向をもつ。⁽⁷⁾ 交換が分業を進展させ、経済発展の主要な原因となる。一般的交換手段として貨幣の出現は、市場における交換を飛躍的に増大させ、商品経済化を促進した。貨幣の出現以後、商品経済が社会の中に浸透し、同時に、社会の中の前期的性格を解体していった。商品は、販売するために生産されるようになり、価値の蓄積手段としての貨幣を求めて、市場における競争が行われた。貨幣の歴史は古いが、土地を基礎とする封建体制の中に「交換の媒体物として貨幣を使用する『貨幣経済』が次第に発達をとげて、ついに社会の全面を支配するようになる。こうした『貨幣経済の発達』の結果として『産業資本』が生まれ、『資本主義』の発達がおこなわれる」⁽⁸⁾ 世界の資本主義発展を先導してきたのは、最初に市民革命を遂行したイギリス、ついで、その影響を強く受けたアメリカであった。イギリス、フランス、アメリカなどの諸国は、市民革命が徹底した国であり、このような国においては、国内の封建的構造が解体し、純粋な資本主義発展が進展する基盤が形成された。自由・人権の尊重、民主主義が、これらの諸国の特徴であり、市場経済の形成はイノベーションと経済発展に役立った。資本主義は、労働力までもが商品化されるなど、商品経済が一般化する体制であり、地域社会や家庭内のサービス（教育・看護・介護・その他）もまた商品化されたサービスによって代替される。企業は存続するために、利潤の獲得を必要とする。今日の先進資本主義国は、市民革命が徹底した国家ないし、その周辺に集中して立地しており、前期的体制の打破による社会における共同体的性格の払拭によって、資本主義発展の段階が規定されている。この結果、アメリカ、イギリスのように市民革命が徹底し、国内の

封建（共同体）的性格が解体された国において、資本主義の急速な発展が進展した。他方、日本は、二度の市民革命（明治維新と戦後の民主化）を経験したが、戦後においても、前期的社会構造が根強く存続した。このような社会の共同体的性格が、日本的経営を形成する要因となった。⁽⁹⁾しかし、日本の企業社会においても、1985年のプラザ合意とその後のバブル経済の崩壊⁽¹⁰⁾を契機に変化がみられ始めた。1990年代には、大企業の破綻やリストラによって、終身雇用制が動揺し、労働者の企業に対する意識が変化し始めた。

3. 新自由主義と下請系列

1979年のサッチャー政権の成立以降、資本主義諸国において、新自由主義的政策が一般化した。サッチャー政権と民営化・規制緩和の影響を受け、1980年代には、アメリカや日本においても、経済構造が根底から変化した。新自由主義的政策によって、市場における自由競争が、イノベーションと国力を生み出すという理念が広がった。それまでのケインズ主義に基づく「大きな政府」と福祉国家建設から初期資本主義の自由競争への回帰が進展した。⁽¹¹⁾新自由主義は、「小さな政府」を目的し、計画経済に反対し、市場における競争によって、経済を活性化しようとする。公企業を民営化し、国家による大企業に対する規制を撤廃し、自由競争によって経済の活性化を図る。ここでは、市場における競争が促進され、効率性の劣る多くの中小企業は淘汰され、一部の寡占企業を基軸とする効率性の高い経済構造が形成される。このような新自由主義の下で、日本の中小企業が淘汰され、企業数が激減している。市場の拡大が予測できない中で、終身雇用制が崩壊し、日本社会の共同体が変化しはじめている。他方、アメリカ型経営の影響拡大が進展している。

戦後の日本経済の発展は、中小企業の役割が大きく、下請系列は大企業に利益をもたらし、雇用吸収力において、地域社会の存立に重要な役割を担ってきた。日本の大企業は、下請企業（多くは、中小企業）によって支えられていたが、

下請構造の変化と中小企業

中小企業もまた、大企業に依存（相互依存）していた。日本の下請系列においては、大企業は、設備投資を節約し、中小企業の技術や低コストの労働力を利用することができ、中小企業の側においては、一度系列に入れば、親（大）企業との長期取引が可能となり、経営が安定化するという利点を有していた。大企業にとっての利益が大きかったが、同時に、中小企業の大企業に対する依存を生み出す要因となっていた。しかし、日本の大企業の製品が海外に大量に輸出され、市場が拡大するあいだは、このシステムが問題化されることは少なかった。

需要が縮小する不況の際に、下請企業の弱点が明確化する。大企業にとって、下請企業は緩衝帯の役割を担い、需要の縮小によって、中小企業の業績が急速に悪化した。自ら最終製品をもたない下請企業は、親企業の事情によって業績が左右される。親企業の業績が順調なうちは、経営が安定化するが、不況によって、親企業の売上が落ち込むと、下請企業は、単価の切り下げ、発注の打ち切りなどに直面する。ここで、企業の市場と存続を他企業に依存することの弱点が顕在化する。エンロン（2001）、ワールド・コム（2002）の倒産⁽¹²⁾を契機としたICT不況⁽¹³⁾は、日本の電機産業に波及した。TDK・村田製作所・京セラ・日本電産などの電子部品メーカーにおいて、その影響は大きく、TDKでは、子会社などグループ企業を中心に、多数の人員削減を行い、地域経済は大きな影響を受けた。このような中で、下請企業は、受注先の多様化や下請系列から脱却して、独自の最終製品の開発を試みる必要が生じている。

今日では、熾烈なグローバル競争の中で、大企業においても、下請系列を維持するゆとりを失いつつある。日本の下請企業は、中国・韓国の部品供給企業との競争に直面している。自動車産業においても、消費者の環境意識の高まり、脱炭素化の世界的傾向の中でのEV（電気自動車）化への移行は、巨額の開発研究費を必要とし、また、EVはガソリン車より少数の部品で製造が可能であり、電機など、他産業からの参入が予想され、自動車メーカーのみでなく、部品供給企業にとって、大きな環境変化が予測される。戦後の下請構造が大きな

転換期にある。これまで、中小メーカーの多くは、下請企業として、高品質・低価格の部品を親企業（大企業）に納入し、大企業は、中長期の部品購入を継続してきた。しかし、グローバル競争の中で、中小企業においても、納入先を多様化したり、新分野への進出、最終製品の生産を試みるなどの努力がみられる。競争を重視する政府の新自由主義的政策によって、日本の中小企業は、存続がますます困難となりつつある。中小企業は、技術革新によって存続を図るか、廃業をも視野に入れた選択を迫られている。日本の中小企業政策に変化がみられる。戦後の日本においては、1948年に中小企業庁が設立され、1963年に制定された中小企業基本法は、中小企業の保護が基本理念であった。しかし、中小企業基本法は、1999年に改正され、「競争市場原理で中小企業セクターを活性化」⁽¹⁴⁾ するとあるように、一部の革新的な中小企業の支援へと基本理念が変化した。他方、1956年制定の百貨店法は、1973年制定の大規模小売店舗法へと受け継がれ、零細小売商に対する保護が主な目的であったが、2000年6月には、大規模小売店舗立地法が施行され、大規模小売店舗法は廃止された。中小企業を含む国家の政策は、経済的弱者に対する保護から市場中心の競争原理へと転換している。

4. 存続と差別化

世界経済のグローバル化は、アメリカ多国籍業の形成と展開によって方向づけられた。⁽¹⁵⁾ 資本主義国においては、技術革新が進展し、労働生産性が向上して、労働者の所得が向上し、耐久消費財が普及するとともに、市場の成熟化が進展した。このような生活スタイルを生み出したのは、19世紀半ば以降のアメリカにおいてであった。⁽¹⁶⁾

19世紀中葉以降のアメリカにおける急速に拡大する国内市場の需要に対応するには、一個一個商品を生産する中世のヨーロッパでみられた職人的な生産方式では無理であり、部品の互換性を特徴とする大量生産方式の基礎が、マシン、

銃器、収穫機などの産業で形成された。こうして、互換部品を結合した標準品の大量生産が行われた。1913年には、フォードは、T型フォードの生産において、移動式組み立てラインを導入して、効率性を高め、フォード生産方式とよばれるようになった。⁽¹⁷⁾そして、このような製品の大量生産方式は、工程間の分業を進展させ、熟練労働を不要化した。工程における分業が進展し、作業は、単純化され、労働者は、終日、反復的作業を行うようになった。この結果、作業が単純化し、女性や子供であっても、製品の製造に携わることが可能となった。⁽¹⁸⁾

しかし、市場の成熟化は、企業に差別化を求める。1920年代に、GMは、市場の変化に気付き、自動車の外観が車の売行きに大きな影響力をもっていることを認識し始めていた。⁽¹⁹⁾単一車種のT型フォードを生産するフォードが、割賦販売、中古車の下取り、クローズド・タイプ、モデル・チェンジなどのGMの戦略⁽²⁰⁾に敗れたように、消費者は、多様な欲求をもっており、市場が成熟した段階においては、単一の標準品によってその欲求が充足することはできない。

大量生産方式による標準品の生産は、コストの削減と価格の低下を可能とした。資本主義体制においては、企業間の分業が進展し、企業家による、イノベーションが進展する。企業は、規格化され、互換性をもつ部品を用いた標準品の大量生産によって、急拡大する市場の欲求を満たそうとした。アメリカの大量生産方式は、一定の普遍性をもつものであり、標準化された商品を低コストで市場に供給することに役立ち、アメリカの生活様式・文化を、世界に広めることに役立った。(アメリカナイゼーション) 他方、大量生産方式の一般化によって、熟練労働は解体された。これは、アメリカの労働者の豊かさ、大衆消費社会の実現をもたらした。大量生産方式は、巨大市場における需要の充足を可能とする。これを実現するために互換化された部品を使用し、標準化した、大量の標準品の製造が可能となる。この結果、製造コストが節約されて、商品価格が低下し、アメリカ社会に物質的豊かさをもたらした。

19世紀後半、国内を（再）統一し、資本主義発展の基礎を構築したアメリカとドイツが急速な経済発展を実現した。特に、アメリカは、国内に恵まれた自然的条件（天然資源、農作物、立地、気候）をもち、巨大な国内市場と、人種・民族の多様性は、活発なイノベーションの基礎となった。アメリカにおける二度の市民革命（独立戦争と南北戦争）は、前期的な社会構造を解体し、資本主義にとって、望ましいしくみをつくりあげていった。1890年頃、アメリカの工業生産は世界首位となった。20世紀初頭には、アメリカ型の大量生産方式が形成された。これは、大企業の資本力の巨大さを背景とした「規模の経済」や「範囲の経済」、あるいは、「速度の経済」⁽²¹⁾によるコストの節約と低価格販売によって、可能となった。

資本主義発展と共に、企業規模が拡大した。初期資本主義においては、個人企業が中心であったが、次第に、株式会社制度を中心とする会社制度の普及によって大企業が成長し始めた。特に、工業は、資本主義の基礎であり、産業資本として、広範な経済的な波及効果を有している。国内に工業の基礎が存在することは、国力の上で重要な役割を担うことになる。

市場における自由な交換が、社会の効用を極大化する。発展とは、新機軸を構築し、市場における交換の水準を高めることである。⁽²²⁾J.A. シュンペーターは経済を動態として理解し、資本主義における、資本家、労働者、企業家、発明家、銀行家の役割を分類した。ここで、新結合による経済発展において、最も主要な役割を担っているのは、企業家である。企業家は、イノベーションを遂行するために、生産手段を必要とする。企業家は、資本家から提供された貨幣を用いて、イノベーションを遂行する。イノベーションは、貨幣を梃子として実現するが、最終的にその成否を決定するのは企業家自身の資質に依存する。企業家のもつ能力、とりわけイノベーションを成功させようとする強い意志が、イノベーションの成否に大きく関係する。イノベーションによって、企業家は市場における交換の水準を高め、対価としての企業家利潤を獲得することが可能となる。他方、独占が、イノベーションの停滞をもたらす要因となることが、

次第に、明確となった。⁽²³⁾ 独占企業は、市場を支配し、独占（超過）利潤によって、豊富な内部蓄積をもつことが可能である。しかし、独占企業は、巨額の資金を保有しているにもかかわらず、保守的であることが多く、イノベーションに逆行する企業行動をとることがしばしばある。独占企業の多くは、現状維持を志向する。独占企業の生み出す官僚主義は、前例主義やセクショナリズムなど、企業内の組織において、個人の創意工夫を抑圧する方向に作用し、組織の硬直化が進展する。E.T. ペンローズは、次のように述べている。「大会社およびビッグ・ビジネス間競争の擁護論が有力なものであるとしても、それによって立つ条件は放任しても永続する性質のものではなく、なれ合いや、資金的統制の拡張や、経済組織の矛盾を解決しようとする闘争によって破壊されてしまう性格のものである。この経済組織では、競争が神であるとともに悪魔でもあり、会社の成長は効率よく行われるのであるが、それによって、規模はそれ自体では非効率とはいえないにせよ、やがてはみずからの成長を阻害するに至る産業構造を生み出してしまふのである。」⁽²⁴⁾ 自由競争は、独占を生み出したが、独占企業は、巨額の内部蓄積（資金）を保有しながら、安定した独占（超過）利潤の維持を志向して、イノベーションを促進するどころか、しばしば抑止する方向に向かった。独占企業は、競合企業の合併・買収によって競争の制限を行うことが、しばしばみられた。

中小企業は、規模の経済において、大企業に及ばず、生産コストが割高であり、価格競争力をもつことが困難である。大企業のように、巨額の広告費を用いることができず、ブランド構築において、困難性を有している。しかし、市場において、大量生産され、標準化された商品によって、基礎的な欲求を充足した消費者は、性能、品質、デザインなどにおいて、差別化された商品を求めるようになる。中小企業は、柔軟な生産が可能であり、限定された分野における技術革新が効果的である。⁽²⁵⁾

中世封建時代の工業は、職人によって、製品を一つ一つ生産することが一般的であった。中世ヨーロッパにおいては、職人ギルドが形成され、熟練労働者

として自立するには、長い年月を必要とした。⁽²⁶⁾ここでは、親方―職人―徒弟の身分制度が形成された。職人ギルドは、生産独占の手段であったが職人は、長期間かけて修得した自らの熟練技術と品質に誇りをもっていた。ヨーロッパにおいては、中世ギルドの影響が残る地域があり、この地域の製品は、市場において競争力を有している。中世ギルドにおいて、徒弟は、親方（ドイツではマイスター）の下で、一人前の職人になるまでに数年をかけ、親方になるまで、20年近い年月が必要であった。このように職人ギルドにおいては、職人は、長い年月をかけて、熟練技術を修得した。こうした職人による生産（職人的生産）方式は、ドイツ企業やイタリアの皮革⁽²⁷⁾を生産する中小企業、フランスの衣服産業、スイスの機械時計産業などにおいて、今日においても影響を及ぼしている。職人による商品は、労働集約的で高価格であるが、差別化され、高品質、高性能、耐久性に優れている。職人は、一般に勤勉で、品質にこだわりをもち、高い品質の製品の製造を実現し、独自のブランドをつくりあげてきた。このようなヨーロッパの中小企業による少量生産では、大企業の標準的商品とは質的に差別化された商品を市場に供給することが可能である。職人的な生産による商品は、労働集約的であり、高価格ではあるが、高品質で耐久性を有し、中間層以上の消費者に受け入れられる要素を有している。

また、マイクロ・プロフェッサ革命⁽²⁸⁾に端を発する個人向けコンピュータの発展、インターネットの普及が、既存の流通経路の変革をもたらしている。⁽²⁹⁾インターネットを利用した電子商取引では、実際の店舗に対する設備投資や人件費を大幅に節約でき、また、有店舗販売では、排除される死に筋商品を取り扱うことが可能である。アマゾンに代表される電子商取引は、インターネット上の仮想店舗によって、販売を行う。インターネットを用いれば、消費者との直接取引と関係性の構築が可能である。また、中間業者を排除し、低価格で商品を販売することが可能となる。電子商取引の豊富な品揃えとサービスの向上は、大型書店や百貨店などの大規模商業資本の基盤を掘り崩し、小売業界の構造改革の核となっている。

他方、一部の中小企業は、インターネットを利用して、独自の流通経路を構築し、市場の開拓と競争力の強化に成功している。電子商取引は、少ない資本で、設備や労働力を節約でき、豊富な品揃えが可能である。電子商取引によって、百貨店や大型書店など、従来、品揃えの豊富さによって、集客を図ってきた百貨店に大きな影響を及ぼしている。

インターネットの普及による電子商取引の一般化は、従来の流通経路に変化をもたらしている。流通経路が多様化し、中小企業においても、独自の流通経路を構築することが可能となった。ICTは、流通を含めた経済社会の構造を大きく変革している。中小企業にとって、多品種少量生産や職人的な生産による労働集約的ではあるが、高付加価値で差別化された製品の販路拡大の可能性が拓けてきた。流通経路が多様化し、生産者は、既存の流通経路を通さず、インターネットを利用して独自の流通経路の構築が可能となった。

5. むすび

1980年代以降、日本においても新自由主義的政策によって、経済社会の構造が変化している。新自由主義は、政府支出の削除による均衡財政と自己責任、競争の重視であり、この結果、経済のパフォーマンスを高め、市場における自由競争を促進し、国家による中小企業の保護から、適者生存によって、効率化した経済構造を構築しようとするものである。これは、下部構造である経済構造の変革をもたらし、同時に、上部構造である社会構造及び日本企業の経営方式にも変化を迫る要因となった。戦後の日本企業の経営は、終身雇用制を基礎とし、年功賃金、企業別組合の他、長期的取引、企業集団や下請系列など、共同体的性格を強く残したものであり、ここでは、支配-従属の関係がみられた。⁽³⁰⁾ 戦後の日本経済の発展の源泉とみられた日本的経営は、企業の共同体的性格として特徴づけられた。

21世紀への転換期には、多くの日本の産業が競争力を失い、電機産業におい

ては、韓国・台湾・中国メーカーが台頭した。⁽³¹⁾ こうした中で、日本企業の競争力の源泉であるとみられていた日本の経営が変化している。⁽³²⁾ 企業が「人」ではなく、「資本」を中心とする組織であることが改めて明確化し、終身雇用制が動揺し、日本企業は、資本の論理が貫徹するアメリカ型経営の影響を強く受けるようになった。⁽³³⁾ 基幹産業であった日本の電機・半導体産業が国際競争力を失い、自動車産業においても、EV や自動運転などの技術革新の中で、厳しい競争と環境変化の中にある。こうした中で、戦後の日本経済の構造を特徴づけてきた下請系列が変化している。大企業に依存してきた、多くの中小企業は、自立を迫られている。ここで課題となるのは、中小企業の存続のための手段である。巨大なアSEMBリー・メーカーにおいても、下請系列を維持することを困難となっている。企業環境の変化に対応し、競争に打ち勝つためには、系列企業との取引にこだわることは、自らの存続を危うくする。戦後の日本企業の経営を特徴づけてきた経営方式が、急速に変容しており、中小企業もこうした変化に対応する必要がある。日本の基幹産業において、ピラミッド型の日本の下請系列が解体しつつあり、日本の中小企業は、親企業への依存が困難となり、存続するために大企業からの自立を迫られている。

資本主義体制の中で、英米両国を軸とする新自由主義の一般化によって、国家の政策は、福祉国家の建設から「小さな政府」と市場における自由競争の重視へと転換した。他方、この競争の中で、多くの中小企業が淘汰された。急速な企業環境の変化の中で、特定の大企業に依存すること自体がリスクを高めている。中小企業は、大企業に対する依存を排し、経営の自立の必要に迫られている。⁽³⁴⁾ グローバル競争が熾烈化し、ICT を軸に産業構造が転換する中で、中小企業は下請系列から脱却し、自らがリスク⁽³⁵⁾ を負う自立的な経営への転換を迫られている。中小企業は、経営資源が乏しく、大企業のように、「規模の経済」「範囲の経済」「速度の経済」などを利用することが困難である。中小企業は、存続するために専門化する必要がある、中小企業間のネットワークを構築し、差別化された製品の研究開発や必要に応じて職人的な生産方式を行い、

下請構造の変化と中小企業

高付加価値製品の製造を試みる必要がある。他方、インターネットを利用した独自の流通経路を構築するなど、独自の流通経路の構築を図る必要がある。

日本の共同体が解体し、下請構造が変化する中で、中小企業にとって、その存続と、そのために環境変化への柔軟な適応、限られた経営資源を得意分野に集中すると共に、製品・サービスの差別化への努力が、課題となっている。

(注)

- (1) 渡辺睦／前川恭一編『現代中小企業研究（上巻）』大月書店、1984年、12頁。
- (2) 「わが国の場合には、中小零細企業の6割以上が、下請制支配に組み込まれており、しかもそれが一次下請にとどまるのではなく、幾重にもわたる階層構造を形成しているのである。この階層的下請構造は、欧米諸国では一般にみられない様相である。…わが国の場合には、…独占企業がわが国に固有の低賃金労働を最大限に利用するための機構の一環に組み込んでいて、…独占企業は中小零細企業に対する下請制支配なしには自らも存続することができない」 山下高之『「日本的経営」の展開』法律文化社、1991年、17-18頁。
- (3) 百瀬恵夫編著『中小企業論新講』白桃書房、2000年、148-149頁。
- (4) 黒瀬直宏『複眼的中小企業論－中小企業は発展性と問題性の統一物－』同文館、2012年、8頁。
- (5) M.E. ポーターは、日本の下請系列について、次のように述べている。「支援産業の役割もまた、日本の競争優位を創造する上で広く行き渡っている。…日本の大企業は、しばしばたくさんの中小の下請・供給企業をネットワーク化している。近い場所に企業と供給企業とが互いに集まっているため、情報は自由に流れ、サービスもよく、変化も素早い。大企業は、供給企業の株式をもつことがあり、情報の流れがさらに開かれる。しかしながら、大企業は、供給企業に協力しながらも、精力的に値引き交渉を行うために、供給企業の利益はそれほど高くない。…彼らは、日和見主義よりも買い手と供給企業との長期間にわたる協力的な関係を尊重する。系列や下請構造の主な役割は、関連企業間の交流を促すことである。グループ内で緩やかに結びついた企業は、新製品や新工程、新事業に関する指示やインプットを互いに求める。日本の業界団体はまた、情報収集や研究の後援をすることで供給企業と買い手との結びつきを強める。また、さまざまな供給企業、買い手、関連産業に架橋し、クラスターの機能を促進させる。M.E. ポーター、土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳『国の競争優位（下）』ダイヤモンド社、1992年、32-33頁。
- (6) R. ロスウェル／W. ゼクフェクト、間学努・岩田勲・庄谷邦幸・太田進一訳『技術革新と中小企業－雇用と経済発展への役割－』有斐閣、1987年、15頁。

- (7) アダム・スミス、大内兵衛・松川七郎訳『諸国民の富(一)』岩波書店、1966年、116頁。
- (8) 大塚久雄『欧州経済史』岩波書店、1973年、41頁。
- (9) 津田真澄『日本的経営の論理』中央経済社、1977年、305頁。J. アベグレンは、最初に日本的経営の特徴を指摘した「日本とアメリカにおける工場の社会的組織を比較してみると、一つの相違点がただちに注目されてくる。その相違点は一貫して、両制度の間の全体の相違の大部分を支配し、これを浮き彫りにするものである。どのような水準にある日本の工場組織でも、労務者は入社にさいして、彼が働ける残りの生涯を会社に委託する。会社は、最悪の窮地においこまれた場合を除いて、一時的にせよ、彼を解雇することをしない。…この終身関係の基準は、まれな例外の場合を除いて、真実であることが証明される。従業員と会社との間の終身的関係は、アメリカにおける人事管理や労使関係の基礎となっているものとは異なった種類の義務と責任を、工場と従業員の双方に課している」J. アベグレン、占部都美監訳、『日本の経営』ダイヤモンド社、1958年、17頁。三戸公は、日本企業の行動様式を「家」として理解した。三戸は、日本企業における「資本の論理」を認めながら、「日本的経営を細部とともに全体像を、その美と醜とを把握しつつし、その真奥に迫ろうとするとき、家の論理が自ら浮かび上ってくる」とした。三戸公『家の論理1ー日本的経営論序説ー』文眞堂、1991年、1頁。
- (10) 衣川恵『日本のバブル』日本経済評論社、2002年、90-91頁。
- (11) 「何百万人もが関与する経済活動をうまく調整する方法は、基本的には二つしかない。一つは、強権を発動して上から命令する、軍隊や近代の全体国家のやり方である。もう一つは、個人が自発的に交換し、助け合うやり方である。市場はこちらに当たる。自発的協力を通じた調整が可能なのは、双方が十分な情報を得たうえで自発的に行う限り、経済取引はどちらにもにも利益をもたらすという基本的な了解が存在するからである。だから、強制しなくとも調整が行われる」ミルトン・フリードマン、村井章子訳『資本主義と自由』日経BP社、2008年、46頁。
- (12) 奥村宏『エンロンの衝撃』NTT出版、2002年、3-5頁。
- (13) 夏目啓二『21世紀のICT 多国籍企業』同文館、2014年、28頁。
- (14) 黒瀬直宏『中小企業政策』日本経済評論社、2006年、256頁。
- (15) 萩原伸次郎・中本悟編『現代アメリカ経済ーアメリカン・グローバリゼーションの構造ー』日本評論社、2005年、12頁。
- (16) 「アメリカの発展構造とは、数量的な発展に加えて、それを支えた社会、経済、政治の仕組み、民衆の生活様式(文化)を意味している」楠井敏朗『アメリカ資本主義の発展構造・I』日本経済評論社、1997年、1頁。アメリカの交通革命は、南北戦争以前のビジネスの発展を促進し、アメリカの鉄道システムの完成は南北戦争後のビジネスの拡大の原動力となり続けた。天然資源の豊富な、広大な国の国内における発展は、19世紀後半と20世紀初頭のアメリカの経済成長期において外国貿易よりも重要であった。こうした資源を利

下請構造の変化と中小企業

- 用する上で、中心的な役割を果たしたのが鉄道であり、鉄道は、工業製品の広大な国内市場を創出した。ブラックフォード／カー、川辺信雄監訳『アメリカ経営史』ミネルヴァ書房、1988年、149頁。鈴木圭介は、「独立戦争は、アメリカの経済的發展が、イギリスのその一部分たることを止め、自律的な法則によって支配されることを可能ならしめたものであり、南北戦争は資本主義国アメリカが、自己の内部に巨大な勢力をもって存在し、純粋な資本主義的發展を阻害しつつある奴隷所有者の南部を清算し、産業資本のための政治的条件の確立をおこなわしめたものである」としている。鈴木圭介『アメリカ経済史の基本問題』岩波書店、1980年、4頁。
- (17) R. バチュラー、楠井敏朗・大橋陽訳『フォーディズムー大量生産と20世紀の産業・文化ー』日本経済評論社、1998年、30頁。
- (18) このような労働の細分化は、労働生産性の向上には役立ったが、労働者の労働に対する創造性を奪うのものであった。井上宏は、「労働は、人間にとって主体的、意識的行為であり、それ自体、人間の人格的発現形態として展開されている。…こうした人間労働の展開は、人間と労働の本性に基づく自然的発展の姿であり、…人間労働のこうした一連の関係とその変化のあり方を労働の自然法則」と呼んでいる。井上宏『知的創造の経営』八千代出版、2001年、3-4頁。
- (19) 安部悦生・壽永欣三郎・山口一臣『ケースブック・アメリカ経営史』有斐閣、2002年、136頁。
- (20) A.P. スローン、Jr.、田中融二・狩野貞子・石川博友訳『GM とともにー世界最大企業の経営哲学と経営戦略ー』ダイヤモンド社、212頁。
- (21) アルフレッド・D・チャンドラー、Jr.、鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代ーアメリカ産業における近代企業の成立ー』東洋経済新報社、1979年、413頁。
- (22) J.A. シュンペーター、塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論ー企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究ー(上)』岩波書店、1977年、179頁。
- (23) M.E. ポーターは、国内で保護された独占は競争によって鍛えられたグローバル企業に敗北すると述べた。「最も革新的な企業ならば、別の地域にいる競合他社を追い越し、古い経営手法で要素費用の低さや規模の経済の上にあぐらをかいている競合他社の足許をすくうことができるだろう」マイケル・E・ポーター、竹内弘高訳『競争戦略論II』ダイヤモンド社、1999年、260頁。
- (24) E.T. ペンローズ、末松玄六訳『会社成長の理論(第二版)』ダイヤモンド社、1980年、334頁。
- (25) 中小企業の技術革新は、中小企業の組織内では、経営資源の限界があるため、技術の市場からの購入やネットワーク組織をつくり技術資源を共有できる体制構築が必要である。瀧澤菊太郎・小川英次編『先端技術と中小企業』有斐閣、1988年、207頁。
- (26) 中世のヨーロッパにおいては、職業の独占組織であるギルドが各地に存在した。朝倉弘教・内田日出海『ヨーロッパ経済ー過去からの照射ー』勁草書房、1999年、64頁。

- (27) 岡本義行『イタリアの中小企業戦略』三田出版会、1994年、53頁。馬場康雄・岡沢憲美編『イタリアの経済―「メイド・イン・イタリア」を生み出すもの―』早稲田大学出版部、1999年、124頁。
- (28) ビル・ゲイツ、西和彦訳『ビル・ゲイツ 未来を語る』アスキー出版局、1995年、398頁。
- (29) 世界の株式時価総額において、上位を独占しているのは、サウジアラビアの国有企業アラムコを除けば、アメリカのGAFAMと中国のテンセント、アリババ、シリコンバレーに本拠地をおくEV(電気自動車)のテスラである。『日本経済新聞』2021年4月3日付け。
- (30) しかし、日本経済が拡大している間は、企業の共同体的性格が問題化することは、少なかった。所得水準の上昇と共に社会は安定した。エズラ・F・ヴォーゲルは、社会学者の立場から、日本社会の安定性と、日本経済の発展の関連性について指摘している。「日本の成功をいろいろな分野において子細に観察してみると、この国はその少ない資源にもかかわらず、世界のどの国よりも脱工業化社会の直面する基本的問題の多くを、最も巧みに処理してきたという確信をもつにいたった。私が、日本に対して世界一という言葉を使うのは、実にこの意味においてなのである」エズラ・F・ヴォーゲル、広中和歌子／木本彰子訳『ジャパン・アズ・ナンバーワン―アメリカへの教訓―』TBSブリタニカ、1979年、3頁。
- (31) 『パナソニック百年史』2019年、604頁。
- (32) 1999年に485万であった国内企業は、2016年には、359万に減少した。『中小企業白書』2019年版、25頁。また、日本の製造業事業所は、1986年の87万4,471から2016年には、45万3,810に減少した。関満博『日本の中小企業―少子高齢化時代の起業・経営・継承―』中央公論新社、2017年、7-9頁。
- (33) 日本の中小メーカーは、雇用・付加価値額において、日本経済の中で、重要な位置を占めている。『中小企業白書 小規模企業白書(下)』2020年版、I -171頁。
- (34) 今日必要なことは、依存ではなくネットワークである。井上善海編著『中小企業の戦略―戦略優位の中小企業経営―』同文館、2009年、233頁。
- (35) 寺岡寛『スモールビジネスの経営学―もうひとつのマネジメント論―』信山社、2003年、145頁。