

## 中小企業経営者の事業観について

里見泰啓

### 要 旨

ベンチャー企業とは言われないが、経営環境の変化に適応し、一定の収益性をもって経営を継続する活力ある中小企業がある。中小企業は、会社を所有し自分の責任と裁量で経営を続ける経営者の姿勢が強く反映される。本稿は活力ある中小企業の経営者の経営姿勢の背景にある事業観を、中小企業を部門として捉える構造的分析により形成される中小企業観からは観ることができない個別具体の分析から明らかにするのが目的である。

戦後、日本経済が成長するのと並行して、中小企業が増大する。技能者による活発な創業活動の展開が原動力の1つである。本稿は、技能者による創業の典型例を追跡し、活力ある中小企業として経営を継続する経営者の根底にある事業観を提示した。

キーワード：家業と家産の維持 経営環境の変化への適応 労働の主体者 存在意義の確認 ものづくりの気概

The Sense regarding Business of Medium and Small-sized Business Managers

Yasuhiro SATOMI

### Abstract

There are medium and small-sized businesses with vitality, which are not said to be venture companies, but they adapt themselves to a change in the management environment and continue to manage with profitability. The sense of medium and small-sized businesses managers who own their companies and continue running them according to their own responsibility and discretion has an affect on the business performance of their companies. This paper clarifies the sense of medium and small-sized businesses managers through the analysis of actual examples, because the sense of medium and small-sized businesses managers is not clarified by structural analysis.

In the postwar reconstruction period and high-speed growth era, medium and small-sized businesses increased, which was caused by the inauguration of business by skilled workers. This paper ascertains the sense regarding business of medium and small-sized business managers who were skilled workers who have been operating and managing medium and small-sized businesses with vitality.

**Key words:** maintenance of family business and property, optimization to a change of management environment, confirmation of the significance of existence, independence of own labor, monozukuri spirit

## 1. 中小企業観と本稿の目的

中小企業観は多様である。

1972年版中小企業白書は、中小企業庁が1971年12月に実施した「中小企業イメージ調査」の結果を報告している<sup>(1)</sup>。調査から得られた多様なイメージを「個人経営」、「同族企業」、「ワンマン企業」といった即時的イメージ、「二重構造」とその原因や結果である「下請」、「不安定」、「弱小企業」、「大企業への従属」といった暗い「問題性のある存在」としてのイメージ、「日本経済の担い手」、「バイタリティ」、「雑草」といった明るい「活力ある存在」としてのイメージに大別している。ただ、中小企業をそれまでの弱者から日本経済の活力の源泉と捉え直し、政策の基本理念を「大企業との格差是正」から「独立した中小企業の多様で活力ある成長発展」に転換した1999年の改正中小企業基本法をみるかぎり、政策担当者、政策の理論的裏づけを与える研究者の間では、あるいは政策形成に影響を持つ世論でも中小企業を「活力ある」存在と見る立場の比重が高まっているとも考えられる。

ところで、二重構造論では、中小企業は大企業による収奪の温床であり、中小企業は利潤をおさえられ、資本蓄積が不可能で、低生産性、経営の過小性、不安定性、過当競争、低賃金、長時間労働といった問題を生み、潜在失業者的中小企業として底辺に停滞させられると考えられた。「活力ある」存在とみる見解の源流となった中村（1964）は、所得水準と技術水準の向上による多岐にわたる専門分野の生成により、独自の製品や生産技術を持つ大企業ではないが中小企業の枠を超えて成長している「中堅企業」の存在を明らかにした。清成（1970）は経済成長率と賃金上昇率が高まり二重構造は解消し、同時に高い専門能力を持ち、高生産性、高賃金、経営資源の蓄積が可能な多くの中小企業の登場を指摘した。中小企業を「問題性のある存在」とする見解と「活力ある存在」とする見解の違いは、大企業による収奪によって中小企業の利潤が抑えられているか否か、具体的な経営状況でみると、資本蓄積や経営資源の蓄積ができる収益性があるか否か、あるいは正常利潤を得られるほどに効率的か否かという点であろう。三輪（1990）は企業規模別の自己資本利益率の推移からそもそもの二重構造の存在に疑問を示している<sup>(2)</sup>。中小企業の経営はバラツキは大きいものの高利益率の企業があり、収益性をみれば「活力ある」中小企業が存在するのは事実であろう。

中小企業を「活力ある」存在とみる立場の比重が高まっているとしても、「活力ある」存在とする見解から連想される中小企業のイメージがいわゆるハイテクと結びついたベンチャー企業やオンリーワンといわれる中小企業、あるいは急成長を遂げる企業に偏るとすれば、中小企業の実態を正確に捉えたことにはならないのではないかと。ひいては政策形成や具体的な施策の運営にも影響するのではないかと。高利益率を示す中小企業は必ずしもベンチャー企業やオンリーワンといわれる中小企業とは限らない。

日本の産業、とりわけ製造業の分野では、部品供給を担う中小企業が支持基盤であるという見

解がある。戦後、一般機械、電気機械、自動車といった日本の経済成長を先導した産業が国際競争力を高め成長したわけだが、その背景には技能・技術を高め、高精度化、効率化を実現して技術進歩に適応した部品供給を担う中小企業部門の存在がある。個々にこのような中小企業をみると、ベンチャー企業やオンリーワンではないが、また経営規模の著しい拡大はないが、停滞することもなく一定の収益性を保ち技術や需要の変化に適応しながら経営を継続する企業が存在する。具体的にはベンチャー企業からは即座には連想されないであろう小規模な町工場のなかにも技術や需要の変化に適応し、一定の収益性をもって経営を継続する企業がある。本稿はこのような中小企業に焦点を当てる。

上にみた「中小企業イメージ調査」には「個人経営」、「同族経営」、「ワンマン経営」といった即時的イメージがあった。このイメージは外観として、中小企業の特徴を捉えている。株式会社、有限会社といった法人の形態をとっている中小企業は多い。ただ、形式上、実質ともに資本金の支配的割合を経営者自身、その家族や親族が所有しており、経営者が同時に会社の所有者である場合が多い。所有者であり経営者である中小企業経営者は経営に関わるほぼ全ての権限を持つ。その裏腹に、会社の存立に関わるほぼ全ての責任を負って経営している。全幅の権限と責任を持つ経営者自身の経営姿勢や意向はその企業の在り様に反映される。事業の存続も経営者の意向次第ともいえる。即時的イメージが示すとおり経営者自身の意向や姿勢がそのまま反映されるのが中小企業だろう。そして小規模企業ほどこのような傾向は強いのではないだろうか。

中小企業経営者の日々の経営行動や経営姿勢の背景には、自らが経営する事業を経営者自身かどのように捉えているのかといったこと、つまり事業観があると考えられる。中小企業を部門として捉える構造的分析、また構造的分析から形成される中小企業観やイメージからは観ることができない中小企業経営者の事業観を個別具体の分析から明らかにするのが本稿の目的であり、一定の収益性をもって、経営環境の変化に適応しながら経営を継続する小規模な企業の経緯とその経営者の経営行動を追跡・描出し、その事業観を探る。

戦後、日本経済の復興とその後の成長期を通じて、中小企業は増大する。そのなかには技能者による活発な創業活動の展開が原動力の一つであった<sup>(3)</sup>。本稿では、技能者として身を興し、独立創業し、その後30年に亘り経営を続けるM社とその経営者を取り上げる。

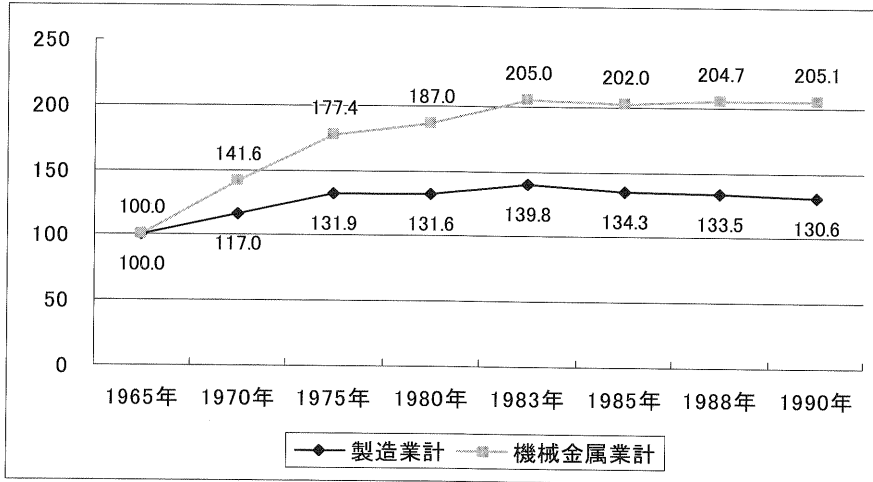
## 2. M社の経緯と経営者の経営行動

### 2.1. 創業

東京品川にあるM社はカメラやOA機器といった精密機器の開発用のプラスチック製試作部品、酸素吸入器等、医療機器のプラスチック製部品の製作を手掛けている。

小学生の頃に父親を失ったM社の経営者は、長男であったことから中学校の卒業と同時に東京の目黒区にある機械彫刻機メーカー、S鉄工に就職した。1965年のことである。幼い頃から「機械工になりたい」という希望にかなった就職であった。S鉄工に就職したM社の経営者は彫刻

図1. 製造業の事業所数の推移

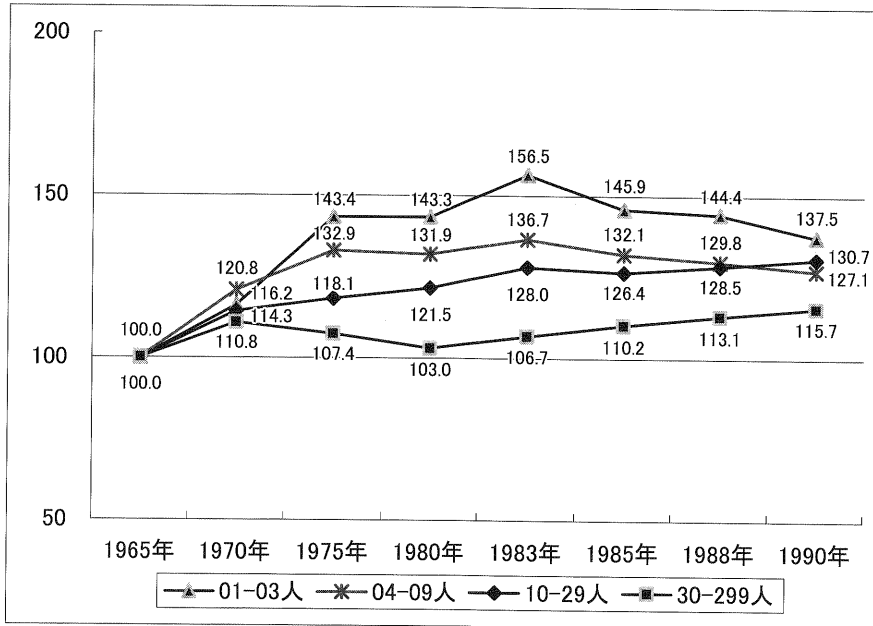


資料：通商産業省「工業統計表」各年版

注1. 1965年=100

注2. 機械金属業計は鉄鋼業，非鉄金属，金属製品，一般機械，電気機械，輸送用機械，精密機械7業種の合計

図2. 製造業の従業員別事業所数の推移



資料：通商産業省「工業統計表」各年版

注. 1965年=100

機の日盛や銘版の文字の刻印，抜き加工に従事した。M社の経営者が従事した加工は機械彫刻機を使ったもので，この時期に通りの機械彫刻の技能を習得したという<sup>(4)</sup>。

M社の経営者は，加工の仕事に5年間従事した後，研修部門に転属する。M社の経営者は，

研修部門で技術指導員として、S鉄工の機械彫刻機のユーザーに、バイトの研ぎから機械彫刻機による加工までの一連の作業を指導する。この当時は大手のアセンブリーメーカーでも機械彫刻機を設備している事業所があり、大口ユーザーの事業所に出向いて指導することも多かった。機械彫刻をカリキュラムに組んでいる工業高校もあり、実習の指導にも出かけた。M社の経営者は、技術指導員の時代に全国の機械工業集積地のほぼ全てを行脚したという。

技術指導員を5年間務め、S鉄工に10年間勤務した1975年、25歳でM社の経営者は独立創業する。独立して「一国一城の主」になる希望が強く、そのために腕を磨いたM社の経営者としては、いずれ迎えるであつたらう独立創業ではあつたが、また、25歳という年齢の機械工としては高給取りではあつたものの、このときの独立創業に備えて創業資金を十分に準備できているわけではなかつた。M社の経営者は退職金の代わりにS鉄工からフルセットの機械彫刻機1台を譲り受け、自宅の玄関に据えて独立、M社を創業した。この当時、機械彫刻業に限らず機械工業の世界では、加工技能を修得し、一人前の腕を持つ技能者が、機械1台を持って独立するケースが未だ見られた。M社の経営者の周りにも僅かな作業場を見つけ、何とか機械を手に入れて独立する技能者が多くいたという。

中小企業は戦後の復興期、高度成長期を通じて著しい増大をみた。M社の経営者が独立した当時は円の対ドル平価切り上げ、変動相場制への移行、第一次オイルショックを経て日本経済は安定成長期に入つてはいつたが、中小企業は増大していた。大・中小の区別なく製造業の事業所数の推移をみると自動車や電機を含む日本経済を先導した機械金属業種の増大が著しい。従業員規模別にみると1～3人、10人以下の増大が著しい。誰でも「機械と技能があれば独立できる」状況ではなかつたとしても、技能者による独立創業が需要の増大に見合う供給力を満たしていた時期であつたと考えられる。

## 2.2. 経営基盤の構築

M社の経営者は「一国一城の主」になつたものの、創業当初は「自分一人の生活に必要な月10万円程度が稼げればよい」といった姿勢で、創業に先立って十分な受注を確保していたわけではなかつた。M社の経営者はS鉄工の技術指導員の仕事を請ける傍ら、独立創業したかつての先輩や同僚、S鉄工時代の取引先等に営業をしながら徐々に受注を確保していく。S鉄工の関連会社で専ら機械彫刻の加工を手掛けていたS彫刻から、精密測定機器メーカーのマークを銘板に刻印する仕事を受注したのを皮切りに、同業で古参企業のO社からもベークライト製のモーターの芯に矢印を刻印する仕事や自動車のフロントグリルにつくセンターマークの切削加工を受注するようになった。M社は、これらの仕事で売上を伸ばし、また継続して受注し、資金を蓄えた。M社の経営者は創業後暫くして、家庭を持った。会社を経営し一家を支える、まさに「一国一城の主」になつた。家計を支えるためM社を経営する姿勢もより意欲的になつたと考えられる。

継続した受注が増え、売上が伸びると並行して、当然ながら仕事量は増える。受注した仕事をこなすためにM社の経営者は毎日、深夜まで彫刻機を操作したり、試行錯誤する日々が続いた。ただその一方、安定した顧客を得、資金的にも経営の基盤が整った。経営が継続できると判断したM社の経営者は、平面彫刻機を一台増やし機械工をしていた実の弟を雇う。創業後3年目のことであった。従業員と機械を増やし受注能力が増えるとともに、色々な仕事が紹介され、新しい得意先を得る機会も増えた。この時期に受注し、その後のM社の得意先となり売上の増大に繋がった仕事には、例えば同業者の紹介で注文を受けるようになったS社の仕事がある。S社は日本の代表的なカメラメーカーの協力会社で、カメラレンズの機構部品の加工、組立を手掛けていた。M社はそのS社からカメラレンズの鏡胴に刻印される文字や目盛の加工を受注するようになった。テレビ番組用のネームプレートへの文字の刻印、ホテルのキーホルダーへの文字の刻印の仕事もこの時期に受注が始まり、その後、M社の売上のなかでも大きな割合を占めるようになった。

この頃、弟の入社で、M社の経営者の労働時間は減るはずであったが、生まれた余裕を使って多くの受注と受注の幅を拡げるため、加工法に工夫を加える意欲も湧いたという。M社の経営者は独立以前に機械彫刻の一通りの技能は身に付けていたとはいえ、それだけで全ての注文に応えられるわけではない。図面上には描けるが、加工は難しい形状のものがある。このようなときにも加工法を工夫し、注文に応える。「難しいものほど、やり甲斐がある」と言うM社の経営者の姿勢や実績が取引先や同業者の信頼を得たことも受注の拡大に繋がったのであろう。

M社はその後も順調に受注量を増やし、売상을伸ばしていった。創業当初から使っていた自宅の作業場は、彫刻機を増やし、弟を雇い、取引先の拡がりや売上の増大とともに手狭になっていた。創業から5年後の1980年、自宅の新築に伴って、現在の場所に工場を移した。新しい工場は自宅の作業場よりも広く、彫刻機の増設が可能であった。一層の業容の拡大を目論んだM社の経営者は彫刻機を増設する一方、従業員も3人雇う。機械と従業員が増えたのをきっかけに得意先からの注文量も増え、加工の一部を同業他社に外注するほどになった。M社の売上は伸び、現工場への移転はM社の業績の伸長に弾みをつける結果となった。

### 2.3. 経営環境の変化

順調に推移してきたM社の経営も徐々に転機を迎える。

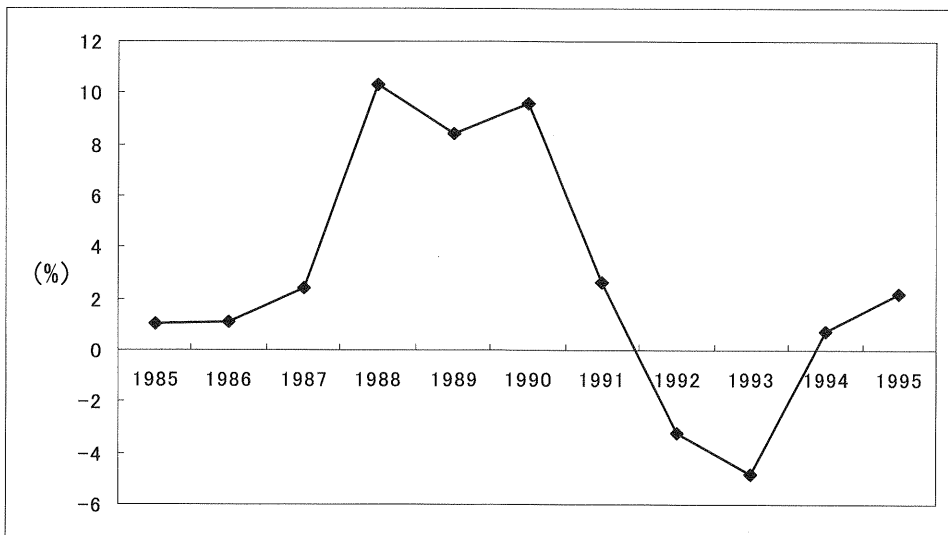
1970年代後半から工作機械の数値制御化が進んだ。彫刻機も主要彫刻機メーカーのH社がコンピュータで数値制御するNC機を1983年に販売を始める。これをきっかけにS鉄工やI社といった彫刻機メーカーもNC彫刻機を市場に投入した。NC彫刻機が登場した当初は主に、カメラのズームレンズの鏡胴に螺旋状に刻印される目盛の加工等に用いられたという。円筒状の周りに螺旋状に目盛等を刻印する加工は、それまでは平面彫刻機にローラーアタッチメントを装着して加工するか立体彫刻機で加工されていたが、熟達した技能が必要で加工時間も長かった。ところが

NC 彫刻機であれば加工データを入力すれば、自動で加工でき、しかも加工時間が短縮でき、大幅にコストを低減できた。そのため機械彫刻業界でも1980年代の半ば以降、NC 彫刻機を導入する企業が現れはじめ、90年頃にかけて普及した。M 社では89年に NC 彫刻機を導入した。NC 機の導入で効率性を高め、収益性を高めようと考えた M 社の経営者ではあったが、一方でシルク印刷技術が進歩し、耐候性が高まり、印刷材料が多様化し、コストも低減したため、機械彫刻で刻印された文字や目盛がシルク印刷に代替されるようになった。またレーザー加工機の登場によって文字抜き加工がレーザー加工に代替されるようになり、従来の機械彫刻の仕事が減少した。M 社でも創業期から継続して受注してきた仕事のなかにも注文がなくなるものが現れ始めた。それまで10年以上注文が続き、M 社の売上の20~30%を占めたテレビ番組用のネームプレートの仕事も全く注文が止まった。バブルの崩壊がこのような状況に追い討ちをかけた。売上水準は NC 彫刻機を導入した年の50%以下、最も高い売上をあげていた時期に比べると、35%程度に落ち込んだ。

バブル経済前後の製造業の経営状況を振り返ってみると、上昇傾向にあった売上高は1993年には減少に転じている。

機械彫刻業の状況を見ると、この時期の経営状況は芳しいものではなく、経営者の景況感をみても1991~92年頃をピークにその後、下落傾向にあったとする経営者は多い。その後の業績の回復も思わしくなく、98年の時点でピーク時の20%程度の売上とする経営者もいた<sup>(5)</sup>。機械彫刻業のなかに業績の低迷が長引く企業があったのは、景気変動の他に、印刷技術の進歩とそれによる文字彫刻の印刷への代替といった技術の変化とそれに起因する機械彫刻への需要の減退といった要因もあったと考えられる。機械彫刻業のなかには、このような技術や需要の変化とその影響が

図3. バブル経済前後の製造業の売上高対前年比増減率



資料：通商産業省「わが国企業の経営分析」各年版

顕在化するのに対応して、例えば金型彫刻から金型製作に進出する等、従来の機械彫刻の分野から隣接、関連する分野に進出する企業もあった<sup>(6)</sup>。

#### 2.4. 開発試作用部品加工業者への転身

加工方法の代替等による機械彫刻への需要の減少、景気後退による需要の減少が重なって売上回復の見込みが容易に立たず、NC 彫刻機を導入した際の設備投資の負担も残っており、M 社は厳しい経営が続いていた。

M 社の経営者は、経営を維持するために従業員を 2 人解雇する。ただ、従業員を解雇し固定費の負担を軽減しても、それは短期的な対応である。長期的な視野から経営の継続性を高めるには、機械彫刻への需要の減退といった経営環境への抜本的な対応が必要と考えた M 社の経営者は、機械彫刻の技術を活かした新しい分野での受注の可能性を探る。元々、刀の鐔の模様や硬貨の模様を施す彫金の技能に端を発している機械彫刻は、微細な形状の加工を得意としており、NC 彫刻機が登場して、加工時間の長い加工や多様な形状の加工が従来の機械彫刻機に比べ容易にできるようになっていた。M 社でも NC 彫刻機の導入後、従来の文字彫刻とは違い、いくつかの切削工程が必要な、従来に比べ複雑な形状の精密機器の開発用の試作部品の注文を請けることがあった。中国等東アジア諸国の工業化とともに最終製品の量産加工に関わる注文が減るであろうという危惧もあり、M 社の経営者は機械彫刻の技術の特性を活かした開発試作用のプラスチック製試作部品の加工に狙いを定める。

M 社の経営者は、NC 彫刻機の導入に際して、NC 機に必要な技能の習得は、その当時の従業員に任せていた。得意先と受注案件が増え、外注もするようになっていた M 社では、M 社の経営者は、得意先との打合せ、社内での仕事の分担や外注の手配といった管理的な仕事に時間を割くようになり、加工現場の仕事から離れるようになっていた。M 社の経営者は、再び現場に戻り、まず NC 彫刻機の操作に必要な技能の習得に努めた。試作部品は、M 社が専ら手掛けてきた文字彫刻よりも形状が複雑で工数も多く、要求精度が高い。そのためカーステレオ等の開発用試作部品を手掛けている S 鉄工当時の先輩や O 技研という試作品専門の同業社を頼って、注文を請けながら、また試作部品の製作に必要な技術を教わりながら習得に努めた。彫刻機はバイトが横軸 2 方向、上下方向に可動し、機構は一見、フライス盤に似ている。ただ、彫刻機は上下方向の可動範囲がフライス盤に比べ狭く、フライス盤に比べ加工形状に制約が生まれる。M 社の経営者は、機械彫刻の技能を活かして精度の高い試作ができるよう、工程の組み方、バイトの形状や可動範囲、主軸の回転数といった加工条件に工夫を加えて NC 彫刻機の制約を解消していく。このように加工形状への対応力を身に付ける一方、受注量を増やすには工数の減少や加工時間の短縮といった効率化も不可欠であり、M 社の経営者は試行錯誤をしながら工夫を重ねていく。財務面の余裕がない時ではあったが、NC 彫刻機の効率化をさらに進めるため、CAD/CAM を導入する。機械設計の分野では CAD の普及が急速で、既に客先からも図面は CAD データで送ら



れるようになっていた。見積、加工図の展開、取引先との技術的な打合せにはCADは不可欠になっていたが、CADデータをNC彫刻機の制御データに変換するCAMも同時に導入して、NC彫刻機用の制御データの作成の短縮を試みた。CAD/CAMの技能の習得と活用は一朝一夕にはできなかったが、次第に成果が現れるようになった。M社の経営者は試作部品製作の経験を重ね、取引先や同業者から実績を評価されるようになると、O技研の他、カメラ、OA機器を主力製品に持つ大手精密機器メーカーの切削部品等を製作するY技研からもカメラ、音響機器やOA機器等の精密部品の試作を継続的に受注するようになる等、試作部品の取引先が広がる。M社は開発用試作部品加工業者の性格が次第に強くなった。

転機を迎えるまで、M社の経営は順調に推移してきた。そのなかでNC彫刻機の導入に際して、その技能の習得を従業員に任せたことを振り返り、M社の経営者は「その頃は天狗になっていた」と語る。しかし経営環境の変化とそれに伴う業績の悪化により、付加価値を生み、M社の存立を支えるのは機械彫刻の技能であることを改めて省みたという。M社の経営者が再び現場に戻った背景は、NC彫刻機やCAD/CAMといった技術進歩の成果を採り入れながら、機械彫刻の技能を技術や需要の変化に適応して付加価値を生む形にするためであったと考えられる。

試作部品の受注の拡大とともに、M社の業績は回復に向かい、売上は1996年には89年の水準に戻っている。89年の頃には従業員を4人雇っていたわけだが、96年の時には従業員は2人であり、89年に比べ収益性は高まっていた。業績の回復によって財務状況が改善したM社の経営者は、受注量の拡大を狙って、NC彫刻機を増設した。因みにこのNC彫刻機はM社の経営者が所属する業界団体と工作機械メーカーが共同開発したもので、この当時、最新にして唯一のNC彫刻機であった。CAD/CAMも更新する。当初導入したCAD/CAMは2次元であったが、3次元が主流になり始めたことに対応した更新であった。設備を充実させたM社は、小型のプラスチック製切削部品の加工も受注するようになる。M社が初めて手掛けた加工は医療用酸素吸引機のノズルで、KC社から受注した。KC社は元々、樹脂製パッキンのメーカーであったが、医療設備メーカーと樹脂製の酸素吸引機の開発を進めているなかで、部品の試作をM社に注文し、商品化した後も精度が必要な小型部品を発注した。これを切っ掛けに小型樹脂製切削部品の加工を手掛けるようになる。

### 3. 中小企業経営者の事業観

#### 3.1. 経営者の動機

M社の創業からこれまでの足跡を、M社の経営者の経営行動とともにみてきた。その事業観を検討してみたい。

経営を続ける目的は一義的には、自分とその家族の生計を立てるためである。独立創業し「一国一城の主」となったM社の経営者にとってM社の経営の継続が一家を支える手段である。会社を所有し、危険を負って経営する中小企業経営者にとって、事業は家業であり、会社は家産で

ある。生計を安定させるには、この家業と家産の維持・継続が経営の目標になる。より多くの収入を得、家産を蓄積したいという動機もあるだろう。M社でも売上高を増やし、事業規模を拡大もしている。一方、経済的動機を満たす、あるいは経済的目標の達成が事業を営む唯一の目的ではないと考えられる。独立創業の、そして経営を維持・継続する原動力には経済的ではない動機、あるいは目的もある。事業を通じて会社の存在意義を示す、つきつめれば事業の経営を通じて経営者自身の存在意義を確認し、示す、という意識があるように思われる。この点は中小企業経営者の労働観、技能・技術を駆使してものを造る事、労働に対する社会的土壌に深く関わる問題のように考えられる。

### 3.2. 労働観

労働は生計を立てるための手段である。M社の経営者にとっても生計を立てるための手段であることには変わりはない。ただ、M社の経営者にとって労働は苦痛ではなく、むしろ喜びである。「つくることが好きだ」と言うM社の経営者にとって、鉄や樹脂が自分の技能・技術によって何がしかの価値を持ったものに姿を変えていくのは、自分の労働の価値を確認する営みであるのではないか。図面では描けても加工が困難なもの、図面だけでは見えない品質を読み取って高品質なものを工夫を重ねて加工し、取引先から信頼を得てきたM社の行動を振り返ると、創意工夫を重ねて腕を磨き、高品質のものを造り込む、より難しい加工を手掛けることに使命感を持っているともいえるのではないか。労働の価値の確認、使命感の達成は喜びであり、技能者・技術者の気概を示すものでもある。つまり、ものづくりの気概を示し成果を残す営みが客先から評価され、信頼を得ることで存在意義を確認する。M社の経営者が独立した背景には、誰かに指図されるのではなく、労働の価値、存在意義を自分の責任と裁量で確認する労働の主体者でありたい、という欲求があったと考えられる。

ところで、小さい頃から「機械工になりたかった」と言う一方、M社の経営者は、高度成長とともに望ましい人生設計の図式として「よい大学を出て、よい会社へ」、が浸透するなかで、大学への進学を望んでもいた。しかし、M社の経営者を取り巻く事情の下では大学進学は難しく、機械工への道を歩む。では何故、機械工への道を選択したのか。「つくることが好き」であるのと同時に自分の技能・技術を駆使して稼ぐ、つまり「腕一本」で自分の労働の価値を確認できる世界であったからではないか。また気概を持って仕事をし、その気概が評価され、存在意義を確認できる世界であったからではないか<sup>(7)</sup>。

### 3.3. 事業観

労働の価値、存在意義を自分の責任と裁量で確認する労働の主体者でありたい、と独立したM社の経営者は、会社を所有し、それと裏腹に経営に伴う危険負担を負って、自分の責任と裁量で自分の技能・技術を抛り所に事業を営む。正に事業は家業であり、会社は家産という意識が

ある。M社に限らず中小企業経営者は、同様の意識を持っているだろう。

家産・家業を安定させるには、利益の追求も必要である。より多くの収入を得たいという動機もある。そのため経営規模の拡大もする。ただ、冒険的な、あるいは投機的な危険は冒さない。利益やより多くの収入は、より良い仕事をするという使命感を持ち、ものづくりの気概を示す仕事の結果、得られるものだという意識がM社の経営者には強い。ものづくりの気概を持って受注に応える限り、会社の存在意義があるという意識もある。付加価値を生む源は、習得し、工夫を凝らしてノウハウを培ってきた機械彫刻の技能であり、ものづくりの気概を示し利益を生み経営を継続する。経営環境の変化に対しても、ものづくりの気概を失わず、技能を環境の変化に適応させる必要を意識している。翻って言えば、事業を営む根本には、M社の経営者の労働観がある。M社の経営者は、このような労働の結果、蓄積した家産と危険とを比較考量して、自分の家産で担保できる範囲の規模で経営の継続を図っている、あるいは目指している。M社の経営者にとって会社の経営は、ものづくりへの気概を支えに会社ひいては自分の存在意義を確認しながら、自分の生活の糧を得、従業員の生活を支えるための基盤を維持することであり、継続することであるともいえるのではないか。

## おわりに

中小企業経営者の経営行動は一様ではない。経営の継続や経営環境の変化への適応の仕方にも何通りもの方向がある。同様の事業観を背景に持ちながらも、経営者によって具体的に顕れる経営行動は異なるであろう。本稿で提示した中小企業経営者の事業観の一般性を高め、より説得的なものにするには、多様な経営行動と背景にある事業観との関係、中小企業経営者の間に横たわる事業観の共通性を明らかにする必要がある。引き続き取り組むべき課題である。ただ、ものづくりへの使命感、気概が経営の根本にあるのはM社の経営者に限ったことではなかろう。中小製造業の経営者の間に広く存在する意識であり、経営者が抱く事業観の重要な形成要因と考えられる。ものづくりへの気概は限られた技能・技術を拠り所に経営を続ける中小製造業にとって、付加価値を生む源泉であり、漸進的ではあっても進歩し経営環境の変化に適応する原動力である。

ところで30年間に亘り経営を続けてきたM社も事業の継承を具体的に考える時期にさしかかっている。M社では大学の工学部で学ぶ経営者の子息が家業に興味を示し、CAD/CAMデータの作成等の手伝いを始めている。最終的に子息が後継するか否かは、まだ定かではないが、M社の経営者は自分が築いた家業を子息に継承したい意思が強いように思われる。一代限りで廃業する中小企業もある。自分の代限りと決めて事業を営む経営者も多いのではないか。一方、M社の経営者のように自分が築いた、あるいは経営を引き継ぎ支えてきた家業・家産を身内に継承したいと考える経営者も多い。身内に後継者が現れるか否かは、家業が将来に亘って継続が期待できる事業か否かにある。

後継者は技能者とは限らず、工学の知識を体系的に修めた技術者かも知れず、技能者・技術者ではない場合もある。後継者の出自に関わらず、ものづくりを喜びとする労働観を持ち、ものづくりへの気概を後継者が持ち得るか否かも事業継承の要になるのではないか。また後継者が事業の継承に意欲を持ちえるか否かは、経営者の姿勢、経営者と後継者との関係に大きく左右されると考えられるが、ものづくりへの気概を評価する社会的土壌も後押しとなるのではないか。

後継者問題は度々、中小企業政策上の課題に挙げられる。後継者対策には、ものづくりの気概を評価する気運を醸成する施策も有効であろう。近年、日本の産業の中心的存在として、ものづくりを再評価する動きもあるが、中小製造業を情念的に評価する必要はない。中小企業政策は経済政策の一環でもある。中小製造業が資源配分の効率性の観点から合理的経済主体であり、経済発展に寄与する主体であることの分析の上に、ものづくりの気概の評価が必要だろう。その分析用具になる一般均衡論において、供給主体である企業者は類まれなる豊かな才能と資質を持った劇的な、英雄的な人物として登場する<sup>(8)</sup>。しかし中小企業経営者はそのような劇的で英雄的な人物ではない。家産を守り、自分の生活の糧を得、従業員の生活を支えるための基盤を維持し、安定して継続することを望む大衆である。ただ、受注の継続的な確保、あるいは変化する経営環境に適応し、経営を持続するには経営者としての先見性や才覚が要求されるのはいうまでもないだろう。それに加え自ら労働の主体者となり存在意義を示したいという意欲とものづくりへの気概が継続性のある経営を支えている。

中小企業は日本の産業の支持基盤といわれる。日本の経済発展は、革新的ではないがものづくりの気概と意欲を持ち漸進的ではあっても技能・技術を進歩させる無名の中小企業経営者達によって支えられているともいえるのではないか。

#### [付記]

本稿の作成にあたって、有限会社目黒機械彫刻制作所の創業者で代表取締役である近藤善一氏に大変お世話になりました。原稿の執筆段階では奥様にも多くの時間を割いていただきました。

氏は東京都障害者職業訓練校の工業モデル科講師を務める等、身体障害者の職能開発に長年に亘り尽力し、近年は身体障害者の雇用機会の拡大のため、身体障害者用小型フライス盤の開発にも取り組んでおられます。この開発の成功をお祈りして、感謝の意を表したいと思います。

#### 注

- (1) この調査は、金融機関関係者、大企業関係者、中小企業経営者に対して実施された。
- (2) 三輪（1990：11-16、33-37）は中小企業の「隷属性」、すなわち大企業による中小企業の収奪、そして二重構造が果たして存在したのか、という疑問を第一に理論的可能性、第二に中小企業の利潤率の推移、第三に中小企業の新規参入、第四に金融の二重構造の存在に対する疑問の4つの点から提起している。
- (3) 例えば、地域振興公団（1978：56-59）は、大田区の中小企業の立地展開の実態調査を通じて、中小企業に勤めた技能者が独立創業し、企業数の増大したことを指摘している。寺岡（2002：88-89）は、高度成長期に創業した中小企業の類型化を試みており、中小企業に就職し技能を修得した後、独立創業する経路を指摘している。また Whittaker, D. H.（1997：127-128）も技能者による独立創業を報告している。

- (4) 機械彫刻は、彫刻機を用いて銘板や機械器具等に文字や日盛を刻印したり、模様を施す加工で切削加工の一種である。機械彫刻の作業、機械彫刻機の種類の詳細は東京工業彫刻協同組合（1981）を参照されたい。
- (5) 東京工業彫刻協同組合（1999：43-44）を参照されたい。
- (6) 機械彫刻業の関連分野への進出については東京都商工指導所（1997：92-95）を参照されたい。
- (7) 竹内・阿部・沢井（2000：23-24）は、技能者が腕を磨き技能を高めるのを評価し尊重する社会的土壌として「クラフトマンシップ」が存在し、それは「19世紀の中小工業形成史の過程でも十分に準備されていた」としている。
- (8) 創造的破壊者を企業者としたシュンペーターの企業者像は全く類い稀な劇的な人物である。一握りの類まれな企業者が革新を成し遂げ、経済発展を先導する世界を想定していると考えられる。例えば森嶋（1994：60-61）は「シュンペーターの資本主義社会は、ただ者ならぬ企業者と銀行家が経済を引張っていくニーチェ的な英雄主義の世界である」としている。また池本（1984：8-11）は、現実の経済には常に不均衡が存在し、不均衡論的視点を企業者論の出発点とする立場と企業者の機能を多面的に捉えている点から、企業者論の本流をマーシャルに求めている。しかし外部経済の存在を強調し革新を連続的で組織的なものと見、革新をシュンペーターほどに個人的業績に帰してはいない。とはいえマーシャルの企業者は稀な才能を持った人物として映る。

#### 参考文献

- 中小企業庁（1972）. 『1972年版 中小企業白書』
- 池本正純（1984）. 『企業者とはなにか－経済学における企業者像－』有斐閣
- 清成忠男（1970）. 『日本中小企業の構造変動』東京：新評論
- Marshall, A. (1920). *Principles of Economics*, 8th ed. London: Macmillan. (馬場啓之助訳（1965）『経済学原理』東京：東洋経済新報社)
- 三輪芳朗（1990）. 『日本の企業と産業組織』東京：東京大学出版会
- 森嶋通夫（1994）. 『思想としての近代経済学』東京：岩波新書
- 中村秀一郎（1964）. 『中堅企業論』東京：東洋経済新報社
- 小野五郎（1999）. 『現代日本の産業政策－段階別政策決定のメカニズム－』日本経済新聞社
- Schumpeter, J. A. (1926). *Teorie der wirtschaftlichen Entwicklung Munchen und Leipzig* 2. Aufl. Dunker und Humblot. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳（1977）『経済発展の理論』東京：岩波文庫)
- 武田晴人（1999）. 『日本人の経済観念』東京：岩波書店
- 竹内常善・阿部武司・沢井実編（2000）『近代日本における企業家の諸系譜』大阪：大阪大学出版会
- 寺岡寛（2002）. 『中小企業の社会学－もうひとつの日本社会論－』東京：信山社出版
- 地域振興公団（1978）. 『大田区における工場立地の展開』
- 東京工業彫刻協同組合（1981）. 『工業彫刻技術指導書』
- 東京工業彫刻協同組合（1999）. 『21世紀への雇用ビジョン』
- 東京都商工指導所（1997）. 『業種別診断報告書〔工業彫刻業〕』
- 鶴飼信一（2005）. 「見直される国内生産のメリットと中小企業」 国民生活金融公庫研究所『モノづくり次世代への飛躍－若手とデジタル化が支える中小機械工業－』東京：中小企業リサーチセンター：3-42.
- Whittaker, D. H. (1997). *Small firm in the Japanese economy*. Cambridge: Cambridge university press.