

歴史は形を変えて繰り返す！ポストコロナ時代の中小企業経営

高度経済成長期から読み解く、ポストコロナ時代の中小企業経営

令和3年も、新型コロナウイルス感染症により中小企業経営に多大な影響を及ぼし続けており、今まで成り立っていたビジネスモデルの再構築が迫られている状況にある。高度経済成長期の中小企業経営の変革から、ポストコロナ時代の中小企業経営を読み解いていく。

1 「二重構造」と中小企業

1957年度『経済白書』は、「経済の二重構造」を指摘した。戦後日本では、低賃金を基盤とした非近代的な中小企業が過当競争を

展開していた。他方大企業は、こうした低賃金基盤に基づく中小企業を利用して資本蓄積を推し進めた。その結果、大企業と中小企業の間、著しい賃金格差・生産性格差が生まれた。1960年代後半には労働力不足が深刻化し、低賃金依存型中小企業の多くは淘汰され、「二重構造」は解消していった。

高度成長による産業の高度化と消費拡大は、中小企業の参入機会を増大させ、新規参入・発展を活発化させた。その一方で、時代変化に取り残された企業は、衰退・

中小企業診断士・MBA(経営学修士) **馬淵智幸**



●プロフィール
(まぶち ともゆき)
馬淵中小企業診断士事務所 所長
岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター
エリアコーディネーター
岐阜県知財総合支援窓口 相談対応者
会計事務所・銀行・コンサルの3者の視点から企業の課題を抽出し、事業発展・事業継続につなげる中小企業者支援を行っている。

消滅を余儀なくされた。結果として、活発な参入が消滅を上回り、中小企業の絶対数は増加した。それとともに新旧交代が促進され、全体として近代化が進んでいった。すなわち、中小企業は発生と衰退といった社会的対流現象を繰り返して、経済を活性化させる役割を担っていったのである。

2 下請系列化と中堅企業の登場

高度経済成長における賃金上昇と労働力不足は、中小企業の設備投資と技術水準を底上げした。大

企業側も意欲ある中小企業を下請に取り込み、下請系列化を推進していった。専門性の高い中小企業を系列化することは、製品の品質向上とコストダウンに必要なことだった。中小企業においても、大企業からの技術移転のみならず、販売面等での支援を得られる利点があった。

1970年代に入ると、国際競争が強まる過程で、下請企業は大企業からのコストダウン要求に継続的対応を迫られた。大企業の要求水準への適応過程で、下請企業間の競争も激化し、適応に成功した企業と失敗した企業の間で格差が生じた。やがて、競争力をつけた下請企業は、取引先の多様化といった「脱下請」を指向し、なかには専門技術と資本蓄積に成功し、大企業と対等の地位を確保する企業が現れた。

下請系列化に組み込まれる一方、1960年代の半ばから顕著な成長を見せる「中小企業の枠をこえた中堅企業」が登場し、中小企業とは異なる市場条件を確保し、独

自の技術による製品、高い生産集中度・市場占有率をもつ、といった特徴をそなえていた。

中堅企業は、市場の突発的拡大、もしくは新市場・新部門の登場に機敏に対応し、資本投下を集中させることによって、製品の品質向上と大量生産を実現させた。その結果、競合企業に対する参入障壁を築き上げ、高い市場占有率を持つに至った。

3 ベンチャービジネスの登場

中堅企業は主に規制的に規定された企業概念であったが、質的概念として登場したのがスケール・メリットの及ばない知識集約的な産業に群生した「ベンチャービジネス」だった。「高度な専門技術や専門知識によって高い生産性で高収益をあげ、急成長するタイプ」の能力発揮型企業で、独自の企業特性を有し、将来性と収益性の優れた企業が、ベンチャービジネスと規定された。1970年代のベンチャービジネスは、脱工業化

社会のイノベーターとしての地位を確立したが、企業数はまだ少なかった。

4 ポストコロナ時代の中小企業経営

大企業の要望に応じて成長した時代、独自の技術力を磨き上げ成長した時代、脱工業化社会に対応し能力を発揮した時代と中小企業は経営環境の変化を機敏に捉えながら日本経済を支えてきた。

ポストコロナ時代においても経営環境の変化を適切に読み取り、自社の強み(目に見える資産と目に見えない資産)を生かしたビジネスモデルの再構築により日本経済を支え続ける存在でなければならぬ。

歴史は、今を経営する者がより良い事業(経営)を展開するために、先人が遺してくれた経営の鑑(まが)でもあります。

*中実とは異なる説もあります。本文とは異なる説もありません。
*参考文献：日本経営史の基礎知識(有斐閣ブックス)