

中小企業と最適経営規模

山 田 通 夫

目 次

- 一、序
- 二、最適経営規模
- 三、中小企業と最適規模（一般論と事例）
- 四、結 び

一

中小企業問題の本質は、国民経済の領域において、すなわち国民経済構造的にまですすめて把握されねばならぬ。かくて中小企業の本質は中小企業問題の把握にいたつてこそ把握されるものである。しかし、中小企業の本質は、中小企業問題の本質と区別されなければならない。中小企業問題の本質のみから、中小企業の本質を把握することはできない。確かに今日の中小企業問題は、その問題性に意義をもつ。しかし問題性にはしることは、その問題性のない中小企業を放置する結果となる。それは末松玄六氏の強調する学界への警告である。今日の中小企業問題が中小企業を大企業との関係において認識するのに対して、独立形態としての中小企業は、中小企業を大企業との比較において認識するものである。すなわち、大企業に直接支配されざるところの独立形態としての中小企業として認識されるのである。それは経済的合理性を有する中小企業として、大企業の合理性と異つたカテゴリーにおいて認識される。独

立形態としての中小企業は、民需に係の深い地方産業を中心に、比較的限定された市場を対象に存立する。それは比較的狭い市場に制約されて、その経営を限定されている。しかし、その存続は中小企業間の相互の競争によつて脅かされている。独立形態として産業構造的に比較的安定した構造領域にあるものの、依然として不安定な土台の上に別個の問題をもつて存続する。そこに中小企業の最適企業経営規模論の問題があるのである。本稿においては最適企業経営規模論として、独立形態としての中小企業を、一つのモデルを媒介として実証的に論ずるものである。

二

あらゆる産業における企業の経営規模の拡大化には限界があるということに企業の最適経営規模論がある。このことは産業部門によつては大企業経営よりも中小企業経営が経済的合理性のもとに存立しようということをもつたものである。

さて、最適経営規模論といつても、未だ定説はなく、十分に解明されているといえない状況である。注目すべきは戦後ドイツにおいて、経済復興合理化過程のうちに国民経済構造論に最適企業規模論が重視されてきたことである。^② このように国民経済学的研究も経営経済学的研究と相俟つてこそ効果をあげるのである。

最適経営規模は費用的最適規模と収益的最適規模の二つの意味がある。一般に前者は絶対的最適規模といわれ、後者は相対的最適規模といわれる。収益的最適規模は市場条件を考慮して規定されるものであり、費用的最適規模を前提にした、すなわち、需要と供給との両面的事情によつて規定される相対的なものであつて、これこそ企業の最適規模である。企業の本質はまさに営利性に存するのであつて、収益性こそ経営規模規定の基準であらねばならぬ。

費用的最適規模は、技術的最適規模でもあり、その時々々の技術に相応してもつとも費用的に有利な規模である。それは平均費用の最小である生産能力である。それは国民経済的に経済政策の基準として、国の資源の最適利用という

点において重要な意義をもつものであるが、企業経営の直接の基準にはならない。しかし収益的最適規模は費用的最適規模を前提に規定されるのであつて、これを軽視するものではない。

さて、収益的最適規模は、その時々^①の市場構造、すなわち、市場価格と費用を基準として規定される。端的に言えば市場に制約される。市場性こそ最適経営規模決定の外的な根本的要因であり、ひいては収益性を制約し、経営規模を制約するものである。かくして収益的最適規模は、市場価格と費用を基準として、すなわち、限界収益と限界費用の一致点において決定されるものである。それは総収益より総費用を差引いた純益を最大たらしめるところの規模である。しかし、それは窮極的には、すなわち完全競争の下では、最低の平均費用に一致するものである。

世界大恐慌の頃、早くからこの理論を取上げたロビンソンによれば、最適経営規模とは現存の技術的および組織的条件の下で生産単位当り平均費用が最小なるものであるという。これは一見費用的最適規模論に属するものであるが、注目すべきことは、彼はそれを長期的に、完全競争の場において捉えていることである。長期的には、競争は最低の平均費用を有する経営に有利に作用する。彼の見解よりすれば、長期においては資本は補償されねばならず、資本家は、絶えず自己の投下資本に最有利の収益を追求する。それゆゑに資本家の長期の競争は、最低の平均生産費用を享受するところの経営を存続させるものである。一面、短期的にみれば、原則として短期生産費用が最低であるところの経営に有利であるが、資本投資は長期間の使用に耐えうるものであり、それは短期に利用しうるものであるから、短期の競争は重要な役割を演じないものであるとする。彼にとつては完全競争の下では最低平均費用と限界費用、更に限界収益と平均収益の四者が一致することになる。完全競争を前提とすることには理論としての意義はあるが、かかる理論に偏することは最適規模経営の前進をはばむことになる。かくして市場が制限され、競争が不完全なる場合には彼の最適規模は成立しないことになる。^②不完全競争は今日の理論体系の重要な要素の一つでもある。最適規模論はかかる不完全競争を、すなわち制限された市場を前提としなければならない。このことは今日の諸学者によ

つて注目されてきたところである。昨今わが国経済は過剰設備、過剰投資が大きな問題となつてゐる。一部の産業部門では、その生産能力はその市場に対して相対的に大となり、先般公定歩合の引上は私経済に波紋を惹起してゐる。特に海外依存度の強いわが国経済は国際経済の動向に大きく左右され、不安定な国際市場を土台として一層不安定な国内市場に制約されている。そこにおいて最適規模を収益性において把握することは如何なる意味であろうか。収益性を長期的視野において見ることはロビンソンの説にまつまでもなく重要なことではあるが、その収益性は長期的なうちに安定性を考慮されたものでなければならず、安定性は、経済の変動発展を考慮した動態的見地において確保できるものである。このことからして最適経営規模の決定は、長期的・動態的に安定性を考慮した収益性において規定されねばならぬといえよう。かくして長期的・動態的立場においては、単に収益的最適模論を限界学派が理論的に主張する限界収益と限界費用との一致点に規定することは最適といえず、事実において微少な限界収益の追求は企業に危険をもたらす。そこに費用的最適規模を前提としての収益的最適規模が成りたつのである。すなわち、費用的最適規模をいちじるしく離脱することは、やがて企業の破滅のもとであるばかりか、恐慌の原因となり、また国際競争よりの脱落の原因ともなるのである。つまり最低の平均費用ともなるのである。つまり最低の平均費用に基準を置く技術的最適規模を経営的・経済的立場において決定された経営規模こそ実践的最適規模といえよう。すなわち、それは常に安定性のもとに控え目に考慮されることによつて健全性をもつことが出来るのである。不完全競争のもとでは、ある事情のもとでは限界費用と限界収益との一致点は、平均費用点よりも低くまた他の事情の下では、それを超えて成り立つのである。それに特に市場性に左右されるといえるもので、市場構造は経済の変動発展によつて左右されるものである。かくして最適規模の決定は、市場の予測が最も重要なものとなり、それは不確定となりやすく、そのことがこの問題の解決を困難にするのであるが、市場調査を基礎に、経験的に収益性の安定を考慮して生産量すなわち生産能力を具体的に決定せねばならない。つまるところ、企業の最適規模は現実の経済機構では常に相対的な

らざるをえないといえよう。

三

さて、ここで独立形態としての中小企業と最適経営規模論との関係に論及しよう。最適規模の理論は、企業の経営規模拡大の限界を教えるものであるが、それはまた独立形態としての中小企業の最適規模の存立根拠を理論づけると共に、中小企業自体の経営規模拡大の限界を教示するものでもある。ここに、最適規模としての中小企業は大企業との関係において捉えられる中小企業でないことは先にのべた通りである。中小企業の最適規模は自ら大企業の最適規模とその特異性から区別されねばならない。独立形態として最適規模の中小企業は、大企業と異質的な地盤の上にあるものである。外的には市場の特異性により、内的には経営的特質によつて、そこに中小企業論の対象を見出すのである。

最適規模としての中小企業は、第一には、取引量によつて生産量を限定され、第二には、その品質によつて技術的に、すなわち費用的制約をうけ、大量生産法則を制約されて機械化を限定されるところに存立根拠をもつ。製品の多種多様性は規格性による大量生産を排除して中小企業に依存する。かくして中小企業の最適規模は、大企業のそれより一層費用的最適規模に制約されるものといえよう。しかし、このことは収益的最適規模を軽視するものではない。かかる特異性の上に収益的最適規模が規定されねばならぬ。

さて、最適規模の中小企業モデルとして、神戸の一ゴム工業をとりあげ、事例的にこの問題を考察しよう。モデル企業（Hゴム）は、専門的に婦人用ケミカルシューズを生産する典型的中小企業であり、市場性においても経営面においても、また資本所有関係においても中小企業の特異性を具備する企業である。別表として三十一年度決算表を収録しよう。

(A 表)

貸 借 対 照 表

昭和31年5月31日現在

資 産 の 部

現	金	65,015
預	金	7,859,600
受 取 手	形	2,658,100
売	掛 金	7,159,380
在	庫 品	2,450,460
仮	払 金	315,510
保	証 金	116,760
出	資 金	10,000
有 価 証	券	45,000
敷	金	50,000
土	地	270,988
建	物	2,157,688
構 築	物	126,928
什 器 備	品	353,660
工	具	5,381
車 輦 運 搬	具	579,435
機 械 設	備	2,909,222
建 設 仮 勘 定		2,079,328

計 29,212,455

負 債 の 部

支 払 手 形	10,149,867
買 掛 金	5,181,584
未 払 金	1,229,270
借 入 金	6,782,550
預 り 金	38,849
価 格 変 動 準 備 金	245,046
貸 倒 準 備 金	191,440
資 本 金	1,000,000
利 益 準 備 金	600,000
別 途 積 立 金	700,000
退 職 積 立 金	700,000
前 期 繰 越 金	197,430
当 期 利 益 金	2,196,419

計 29,212,455

(B 表)

損 益 計 算 書

自 昭和30年 6 月 1 日

至 昭和31年 5 月 31 日

損 失 の 部

期 首 在 庫	1,716,540
資 材 仕 入	41,818,346
副 資 材 仕 入	2,946,732
工 賃	8,334,443
動 力 費	624,704
燃 料 費	1,029,744
修 繕 費	754,004
外 註 加 工 費	1,677,113
工 場 消 耗 品 費	1,174,582
梱 包 包 装 費	2,288,241
運 搬 費	1,189,729

計	63,554,178
---	------------

製 造 原 価	59,898,599
売 上 値 引	175,340
戻 り 品	1,498,498
売 上 総 利 益	11,158,368

計	72,730,805
---	------------

給 料	1,791,800
地 代 家 賃	145,644
出 張 費	406,920
交 際 費	454,975
厚 生 費	304,739

利 益 の 部

期 末 在 庫	2,450,460
戻 し 品	1,015,078
仕 入 値 引	190,041
製 造 原 価	59,898,599

計	63,554,178
---	------------

売 上	72,730,805
-----	------------

計	72,730,805
---	------------

売 上 総 利 益	11,158,368
-----------	------------

厚 生 保 險 料	480,053
広 告 費	324,600
諸 税 公 課	727,342
通 信 費	312,614
諸 会 費	162,150
手 数 料	144,700
事 務 用 品 費	23,600
水 道 光 熱 費	76,409
交 通 費	65,650
寄 付 費	5,000
保 險 料	181,816
雜 費	37,760
營 業 利 益 金	5,172,748

計	11,158,368
減 価 消 却 費	981,203
支 払 利 息	1,287,209
貸 倒 金	961,620
価 格 変 動 損 失 金	245,046
当 期 利 益 金	2,196,419

計 5,671,497

計	11,158,368
營 業 利 益 金	5,172,748
雜 収 入	156,417
収 入 家 賃	9,450
貸 倒 準 備 取 崩 金	161,228
価 格 変 動 準 備 取 崩 金	171,654

計 5,671 497

婦人用ケミカルシューズは、その市場性において特異性をもつ。すなわち、ファツション・デザインによる季節的制約と共に多種多様性による品種的制約である。限定された市場性は生産量を制約するのみならず、品種的制約は更にその制約された生産量を制約し、生産工程をも制約する。技術的最適規模の中小企業としての存立根拠はまずここにある。Hゴムにおけるケミカルシューズの費用構成はC表の通りで、六五%は材料費であり、そのうち底部生地（ゴム、合成ゴム）は輸入品のため、市場性に制約されるものの、国内的には共通の制

約であるため経営上の影響は少く、それは製品価格に転化される。かくして費用構成における焦点は工賃にしばらくれる。工賃の業界における平均値は約十五%でその線の維持がこの種、ゴム工業界のキイ・ポイントとされ、経営の焦点はまさにこの線を如何にして切り下げるかにある。Hゴムにおいては、十二%にまで切下げ、それだけ最低平均費用を下けているのであり、同業者間の競争裡に少くとも費用的には有利性を確保するのであるが、それは生産工程における経営の合理化と労務管理におけるヒューマン・リレイション・マネージの効果であるとせられる。そこで生産工程は、業務管理、労務管理を最高度に単一化して能率化される。

(C表)

費用構成	
(シューズ一足)	
甲 部 生 地	25%
底 部 生 地	15%
其 の 他 の 資 材	25%
動 力 そ の 他	5%
工 賃	12%
営 業 経 費 (人件費、事務費、 運賃、包装費、その他)	18%
100%	

甲部生地、9Aビニール及びナイロンの場合のみ有効で、それもサンダル型の場合は形態の關係上能率悪く、更にサラン織、タツサリの場合には全く供用出来ず、そこで、それ等の生産工程における能率を最底の基準とし、製品の大部分が9Aビニール生地であるだけに、その生産工程において、適宜まびいて機械貼り付を行うことにより費用的合理化をはかり、平均日産八〇〇〜一〇〇〇足で工員一人当り売上、月六〇万円と高能率を確保する。また、営業人事は殆んど同族によつて占められ、所謂個人的経営的性格が強く、営業費は極度に合理化される。すなわち、社員構成は

しかも品種によつては機械化は強度に限定され、一部はマニュアルに制約される。そこで遊休労働力をなすべく機械化工程の可能な場合も、機械化を控えて、それを併用することにより、つとめて平均費用の低位維持をはかる。すなわち、甲部と底部の貼付け工程は生産工程の中心であり、Hゴムでは、テイラー・システムを採用し、同種品質を集中的にまとめて順次流すことにより、能率強化をはかっているが、その工程において、貼付機械を数台のみ控え目に設置し、充分には完備しない。何故なれば、貼付機械は、

(E表)

昭和31年度月次販売高 (概数)	
30年5月	780万円
6月	820万円
7月	840万円
8月	650万円
9月	790万円
10月	950万円
11月	1,080万円
12月	850万円
31年1月	490万円
2月	520万円
3月	640万円
4月	740万円

ることなく、他方、販路拡大のため大手商社筋えの取引綱を利用する。しかし、それも輸出と合せて、全販売量の約

かくして年平均収益性を確保すべく生産能力は年平均取引量に控えられ、生産不足の月は下請加工によつて補われる。下請加工利潤率は一〇%〜一五%、自家生産は一五%〜二〇%である。一方生産能力過剰の月は生産工程における生産調節によつて平均生産費を上げながらも極力在庫を防止する。そこで収益性を上げるべく、輸出販路の開拓によつて、閑散期を合理的に運営せんとする。しかし、企業の安定度を維持するために輸出に偏して輸出に依存す

(D表)

社員構成	
重役	3名(家族)
営業	7名(内家族3名)
(工場長を含む)	
工員	男21名
	女67名
	88名

D表に見るごとく経営者の主体性が全面に出て個人経営能力を発揮する。かくして営業費は極度に合理化される。しかし反面、経営規模は、個人経営的性格を反映し個人経営能力の限界において、費用的最適規模が規定される。ここにHゴムの限界がある。しかし、その能力の拡大は規模の拡大の余地を与える。収益性は市場性に依存する。市場性は市場価格を媒介として取引量を左右するものであをが、ケミカル・シューズは、そのファッション・デザインが極度に影響する。すなわち、嗜好性が取引量に強く作用する。故に、同業者の直接の競争はここに集中する。取引量は一年をサークルとして六・七月と一〇・一月を頂点に一・二月と八月を底として変動する。E表参照。

三割内外という目標をたて、取引量の変動からくる経営の危険を予防すると共に、大資本の圧力から防衛して、独立形態の基礎を確保する。更に、在庫を最小に喰止めて収益性を確保するため、二重価格制を採用し、流行一ヶ月〜二ヶ月ずれの製品販路を確保し、一等地（八大都市とその衛星都市）における第一次価格の維持につとめ、安売防止をする。

ケミカルシューズにおいては、企業規模が一定の段階まで拡大すれば、生産量の増加は殆んど平均生産費用の低下を伴わず、利潤率はむしろ低下する傾向で収益的最適規模は、あきらかに利潤率よりも利潤量、すなわち最大利潤を基準に決定される。このことは婦人用ケミカルシューズメーカーの競争の重点が品質とデザインにあることを如実にものがたるものである。^⑧

かかる産業部門においては、企業の最適規模は費用的最適規模を前提とするものの、収益的最適規模、すなわちここでは取引量に多分に制約されることを、取引量は多分にデザインに、デザインは専ら企業内部のデザイナーに依存することを示唆している。故にむしろこの種部門の最適規模は比較的幅が広いということができよう。

結局、販路、すなわち市場の安定的な確保が根本問題となり、需要者にマッチするデザイナーの創意と技術水準の一步前進による品質改良の努力が相俟つて市場の確保が可能となる。しかもファッションは絶えず漸新なモードによってつくり出されては消えてゆく。そのため、生産工程の、ひいては資本の回転率が早まる。モード（見本）は三日間、製品は一週間〜二週間（甲部だけの場合は一週間、底部金型とも全部の場合は二週間）ででき上る。^⑨かかる回転率の速さは、収益性を高めると同時にその経理的安定度を強化する。加えて、婦人用ケミカルシューズは皮靴の代替品で値が手頃であるため景気が好転すれば、今まで市場からしめ出されていた新しい需要層があらわれ、反対に上部需層が皮靴へ移動する。また、景気が悪化すれば、下部層が離れて上部層が戻ってくる、すなわち景氣的には比較的安定した業種といえよう。

最適規模としての中小企業は、一般的に大企業に比して、景気変動に対して強い適応性を示すことは、その企業規模のしからしめるところである。しかし、概して中小企業は資本の所有関係を通じて個人的能力に多分に依存しているが故に、大企業に比して、経営者の後継者を確保するという点では安定性を欠いてゐるといへよう。もし適當なる後継者を確保しておかざれば中小企業は一代で終る危険があるのである。

四

最適規模の中小企業は、先ず技術的な基礎条件のもとに存立することである。そこにおいてのみ絶対的最適規模の中小企業は成立する。フローレンス[®]は、中小企業成立の基礎条件を、物理的条件と名付けて、原料、製品、人口等の関係から、古くからこれを分類整理した。すなわち

一、重要原料が分散し、運搬困難であるか、市場が地理的に分散するか、製品の運搬が困難である場合……………（レング、パン焼、修繕等）

二、原料、製品共に運搬が行われず、直接の財貨、サービスの提供が、固定分散せる原料又は人口の場所で行われる場合……………（農業、自由業）

三、需要が不均一か、供給が継続的に利用されない場合……………（靴、帽子等、季節的需要等）

かかる基礎条件の存立は正當に認められねばならぬ[®]。しかし、今日といえども、中にはスタインドル[®]のように最適中小企業の存立を全く不合理性のもとに否定する学者もあることは問題性においての中小企業問題に偏重し易い学界と共に反省されねばならぬ。

さて、このような絶対的、すなわち費用的最適規模を前提として、市場性に制約された収益的最適規模が規定される。しかし、あくまでこの収益性は、安定性に立つところの動態的考慮が重要であつて、かくてこそ健全な中小企業

の最適経営規模が決定されるのである。動態的立場は、経済の予測によつてのみ可能で、ここに高度な統計学の重要性が銘記されねばならぬ。過去の実証的研究のみに依存することは、かえつて予測を誤る因ともならう。ここに現在の精密な市場調査が要求されるのである。しかし中小企業にとつては、大企業の如く、予測機関や研究所をもたず、それはあまりにも個人的経営者に依存することにより、ともすれば客観性を欠き、折角の最適企業規模の運営を誤るにいたる。ここに中小企業の経営的限界が、個人的経営者の能力にあると云われる所以がある。これは予測機関の常設により、その指導によつてのみ善処されるものである。

しかし、反面、個人的経営は、その経営能力をつぶさに發揮して、その単一的な経営統卒力は屢々、積極的な最適規模経営を通して技術革新の原動力となることは充分に認識されねばならぬ。それはシュレイファアの強調するところでもある^①。また多種多様の完製品生産の大部分を担当する中小企業は、その製品を通じて、直接にわれわれ消費生活に結びつき、文化生活向上に寄与するものであることをもつて、その存立価値を高く評価せねばならぬ。

註

① 末松玄六 中小企業の経営的特質 二九八頁

② 同右 中小企業経営論 一四八一—一四九頁

③ 同右 一五〇—一五二頁

④ 末松氏のロビンソン批判は示唆に富むものである。本論における最適経営規模論は主として末松氏の見解を参考にしたものである。

⑤ 合成ゴム、生ゴムは輸入商社又は取引所の一—三ヶ月契約仕入のため仕入経路に選択性がある。

⑥ すなわちシューズの品質の多種多様性そのものがファッションとしてのあらわれであり、大量生産化すなわち独占化はおのずから限定される。

⑦ ファッション品種が急に売れなくなつた場合その品種の生産工程は直ちに止められ他の品種に転換される。またモードをファッション化する場合時間の問題であるだけに直ちに生産工程に採入れ——二週間内に市場に出す。ここに当業種の最適規模が中小企業に規定されるゆえんである。

⑧ S. Florence, *Logics of Industrial Organisation*; 1933; p. 44.

⑨ 山中篤太郎 中小工業の本質と展開 一九頁

⑩ J. Steindl, *Small and Big Business*; 1947;

米田・加藤訳 小企業と大企業 一二三——一二九頁

スタインドルによれば中小企業の存立を不合理の存立と見做し、中小企業の存立は社会的に何等利するところなく、むしろ害悪であるとする。すなわち、それは労働者の独占的な搾取、「不合理な」要因による市場の不完全性、失業、小企業家の「賭博的より好み」、それに小企業の高率の「移動」にともなうすべてのエネルギーの浪費であり、それ以外の場合としては、小企業の存続は大企業による寛容に基くものであるにすぎず、単なるみせかけの独占性を与えているにすぎないもので、その存続は。経済制度に対してはめることのできない一連の要因に基くものであると極言する。

⑪ R. Schlafer, *Big Business and Small Business, a Case Study*; 1950 pp. 97~108

シュレイファーが中小企業をもつて根本的革新の原動力であると指摘し、細部の革新、および大量生産、高速度生産を可能ならしめるものは大企業であるとして、革新における中小企業と大企業の使命の相違と、その共存関係を確認したのは注目すべきであると末松氏は指摘している。

——昭三二・五・一七——

Yamada, Michio

On Optimum Size of the Small Business

Résumé

The small business *problems* should be grasped not in comparison with the monopoly business, but in relation with it. But the small business does not always include such *problems*. So the small business existing outside such *problems* should not be ignored, that is, the existence of the small business in optimum size is important.

The small business of optimum size is to be grasped in comparison with the large business, and not with the monopoly business. The small business of optimum size is out of the law of a large scale production, for the expansion of its production is limited in management. In this essay I tried to make clear the relation between the theory of optimum size and the small business.