

# 東京帝國大學經濟學會 經濟論叢

第三十七卷 第一號

昭和八年七月一日發行

## 論叢

經濟政策の根本義 . . . . . 法學博士 神戸 正雄  
 資本形成の自動性について . . . . . 文學博士 高田 保馬  
 經濟本質論 . . . . . 經濟學博士 石川 興二

## 時論

我が國現在のインフレーションの特質 . . . . . 經濟學博士 小島 昌太郎  
 日滿農業收益の比較我が農業移民 . . . . . 經濟學士 八木 芳之助

## 研究

勘定學說に就いて . . . . . 經濟學士 蜷 川 虎三  
 資本蓄積論 . . . . . 經濟學士 柴 田 敬

## 說苑

不況時に於ける中小企業の適應能力 . . . . . 經濟學士 大塚 一朗  
 ロリヤの觀たる世界恐慌原因 . . . . . 經濟學士 松岡 孝兒

## 附錄

新着外國經濟雜誌主要論題

(禁轉載)

## 説苑

### 不況時に於ける中小企業 の適應能力

大塚 一朗

はしがき

營利機關としての企業は其の規模が愈々大なる程益々有力に其の適性を發揮するものであることは今日の經濟社會の構造から必然的に生れ出づる歸結であると普通に人は考へる。しかし少しく立入つて考察すれば此の問題は斯様に容易く一律の斷定を與へることを許さざる所がある。先づ景氣の上昇期、恐慌、不況等經濟社會の構造的動態の諸段階に處して、一定の企業規模が常に必しも同一の適應性を示さざるものであるといふが如きことも考へなければならぬのである。Imre Hermann は Die Betriebswirtschaft, Heft 4, 26. Jahrg.

不況時に於ける中小企業の適應能力

に於いて企業規模の適性に關し、特に右の點を取擧げて論じてゐる\*。其の内容は一面に於いて經營經濟學上の一つの中心問題に關係してゐるし、他面には又實際上の中小企業をして眞摯なる自力更生の方策に對する考察を進めしむる刺戟となる意義を有してゐると思ふから、ここに其の要領を紹介しておかうと思ふ。尤もこれに對する批判は他の機會に譲らなければならぬ。

#### 一 問 題

景氣の變動は其の原因の何たるに依らず企業の立場からこれを見れば常に其の存立に對する外部的經濟條件の變動を意味してゐるといはねばならぬ。而して其の變動が箇々の企業に及ぼす所の影響は固より一面に於いては其の變動自體の方向、速度、並に強度によつて定められる所である。けれども他面に於いて又それは箇々の企業自體が此の外部的變動に對し如何なる敏感性を有し、又此の變動せる新なる事態に對して如何なる適應能力を有するかといふことによつても夫々に

\* Die Anpassungsfähigkeit der kleinen und der mittleren Betriebe.

異なる所がある。抑々大なる經濟的變動が起る場合には、箇々の企業にとりて從來無視されて來た所の事情や或は比較的閑却されて來た事柄が屢々新たに強き刺戟力を現はして來て、これを等閑に附してゐること能はざる様になる。企業の規模の大小が此の新たな刺戟殊に繼續的なる不況時の新刺戟に對し、其の適應能力の上に如何なる相違を示すかといふことをここに論ぜんとするのである。

## 二 大規模企業の長所

大規模の企業は景氣の上昇期に於いて最も明瞭に其の長所を發輝するものである。即ち此の場合に大企業は自己に備はる豊富なる所要手段を以て縱横に上昇的市場状態を駕御し、以て遺憾なき程度に好機會を活用して利得を擧げる能力を有するのである。

景氣の上昇は賣行の増加、價格の騰貴といふ外部的標識を以て現はれ出づる。そこで生産の増加といふことが起つて來るが、大企業は恰も此の要求に應じて活

躍すべき準備と能力とに於いて中小企業に優れる所があるのである。即ち大なる自己の資力を擁する外に、これに向つて容易く行はるべき信用の供與とがそのことを助成するのみならず、既に有する大規模の生産組織や進歩せる技術、發達せる分業制度等を以て膨脹、上昇の市場機會を充分に利用すべき能力を有してゐる。其の外、大規模の營業組織はかかる場合に箇々の原價構成上別段の利點を有し、これが又利潤の増加に大なる影響を與へるのである。

大企業にかかる長所のあることを顧れば垂直的、水平的の兩方面に企業大規模化の努力が遍く一般的傾向として行はれる所以をよく理解することが出来るのである。即ち工場、店舗の擴張、支店の増設、企業の合同、子會社の設立、資本の參加等の諸現象が景氣の上昇期好景氣に於ける通有事として起るのである。而して此の場合に其の規模の雄大なること、組織の鞏固なること、聯關の複雑、密接なること等は經濟世界に於ける企業の地位を安全ならしめ、競争や市場の變動

に對しても其の抵抗力、保障力を強固にすると考へられてゐる。

成程大企業の有する強固なる地位は更に又カルテル的結合や金融上の外部的關聯等に助けられて愈々其の力を加へ、よく一時的の損失や短期間の不況に對抗して自己を護ることを得しめるのである。此の點に於いて中小企業は到底大規模企業に及び難い。かかる際に大規模企業は本來自ら蒙るべき經濟的不利益をば、往々他に轉嫁して自己を護るの舉措に出づることが出来る。大企業が其の實力を以て弱小の競争企業を壓倒し或は又その從屬的企業に對し自己の利益の爲めにする負擔の強制を加へるが如きは珍らしきことではない。しかし乍ら大企業が有する所のかかる長所も決して絶對的のものではない。市況の悪化が根本的に現はれ來て不況の状態が長期に亘りて繼續する場合には好景氣や一時的不況に於いて大企業の長所を成せる前述の諸點が今や變じてかへりてそれが大企業の短所と化し、固有の景氣抵抗力はむしろ其の存立の確保に對する障

不況時に於ける中小企業の適應能力

碍となるのである。

### 三 大規模企業の弱點

恐慌及び不況に臨みては企業は速に其の惡化せる環境に適應する陣容の改革を斷行すべき彈力を發揮することが特に必要である。然るに此の點に於いて前述せる大企業の長所たる諸特性は反對に其の弱點として現はれて、大規模企業はむしろ中小企業に及ばざるの結果が齎される。即ち大企業の有する鞏固なる地位は其の反面に運營の硬直化を伴ひて避くべからざる改革の實施を妨げ、諸々の複雑なる聯關は運動の自由を奪ひて必要な整理の進展を阻礙するのみならず、組織の形大は勢ひ整理、改革に對する必要の認識を遲延せしめ、かくて與へられたる諸々の手段をば變化せる事態に處して最も有効に處理することが困難となるのである。

引續く不況時に大企業の環境適應力を妨げる原因は先づこれをその金融的方面の特性に覓め得られる。

1、大企業が其の受信能力の強大なるに因つて比較的容易に調達し得る所の巨額の外來資金は、恐慌の當初にありては一時の窮境を脱出する爲めに極めて好ましきものであることいふまでもない。しかし、かくして與へられる巨額の借入金は市價の漸落、市況の沈頓と共に其の最初の名目金額が漸く忍ぶべからざる負擔となつて企業の財務状態を壓迫し來ることになる。かくて、しばしば固有の企業家的利益が債權者の利益の前に犠牲に供せられる様になり、遂には其の力によりて全く企業の潰滅が強ひられる様なことも起こる。

又大企業が常に外來資金のみならず一般に豊富なる資本源を利用し得るといふことは自ら大企業をして其の力を持つて現實の世界に起こる環境の悪化、價值の下落に對して鋭敏なる注意を拂ふことを怠り、屢々これを輕視、閑却せしめるのである。其の結果は既に根本的變化を起こせる經濟環境に對して從來の運營方法が全く不利益、不經濟と化しされるにも不拘、依然として改める所なくこれが舊態を維持する様なことが現

はれる。而も大企業が擁する所の豊富の資力はしばらくはよく企業上の缺陷を支へてかかる經濟的不自然をも強行せしめる。しかし、不況が繼續して進行するに及びては前述の如き無益なる犠牲を支持する能力は變じて積極的害惡醸生の根源となるに至る。即ち打續く不況の下に於ける市價の下落、賣行の不振は遂には操業の短縮を避け難からしめ、従つて起こる所の箇々原價の膨脹は益々利潤の幅を狭め、更に債權の不確實化、固定資本の價值減少等内外の逆運相重なりて起こるに至れば如何なる大企業の清算力も遂には全く破壊されて長く糊塗、彌縫の政策を繼續して行くこと能はざる様になる。ここに於いて始めて改革、整理に着手し諸財産の評價を嚴正にし、人的、物的の生産設備を改造縮少し且つ計画的操短に着手する等各般の手段を盡すと雖も既に其の時機は晩きに失して治癒すべからざる創痕の深化を生じ、企業は復た再び其の存立を續け行くこと能はざる状態に陥るのである。

□、繼續的不況時に於ける大企業の適應力を破壊す

る原因力は、又これに通有なる企業結合の諸關聯に見出される。即ちカルテル結合等によりて價格の維持、吊上げを行ふことは恐慌時の大企業が容易に訴へる所の救急打開策であるが、不況が愈々深刻化するに於いてはかかる人爲の方策も遂には祕密割引や支拂期限の延期等の如き協定破壊の行爲によりて何時迄もこれを維持することが困難となるに至り、願れば結局それは箇々の企業の爲めに既に早く必要なりしそれ自體の内部的整理を遅延せしむる原因たりしに過ぎざる様のことと歸する。

更に又、最後の需要者には何等需要力の改善起れるに非ざるにも不拘大企業が其の子會社乃至は其の他の從屬企業に向つて生産品の引受を強制し、而も專斷的價値をこれに課して、以て自己の負擔を他に轉嫁するが如きことも不況期の當初にありては大企業の力によつてよくこれを強行することが出来るのである。かかる方法も又遂には徒に大企業自體の内部的創痍を深化せしめる原因となるに過ぎざることは明かな所であ

不況時に於ける中小企業の適應能力

る。

ハ、大企業はそれに固有なる強權を以て需要の萎縮と逆行し、廣告、宣傳を盛に行つて賣行の増加を計る。成程廣告費の負擔を數年間に分割し且つ其經濟性如何を無視して顧ざるに於いては、一方にこれによつて必ず或る程度の賣行増加を見ることが出来るであらう。しかし、長期に亘る不況に於いてかかる仕方が最後に如何なる結果を齎すべき原因となるかは更めていふを俟たぬ。

ニ、勞賃及び給料の引下が不況對策として行はれ易き所のものであることいふまでもない。然るに大企業に於ける原價の構成關係上、かくの如き人件費の節約が重要な意義を有し得るものでないこと常であるから、此の勞賃及び給料等の引下策は企業自體の改善を齎すことなく、徒に市場の購買力を萎縮せしめる原因となり終るのである。

ホ、不況時に於いて大企業が其の強權を恃みて政權を支配し以て輸入關稅の引上、補助金や政府註文の交

附等を要求し、其の他國家信用の供與や株式、社債の政府買上等を強要することは屢々見る所である。いづれも暫時的の危念を糊塗するに役立つけれど、到底長きに亘りて其の力に依頼し得べきものではなく、かへつて眞に必要な企業自體の内部的改革の時機を遅らしめるに終るであらう。

へ、發達せる職能特化や協業の組織は景氣の上昇期や好景氣時代に於いて大企業が其の偉力を發揮する上に大なる貢獻をなす所の固有の武器である。然るに打續く不況に於いては、かかへつてこれが大企業の市場適應力を悪化せしむる原因と成る。即ち職能特化の發達に基き各部夫々に自己の存在を主張する結果は相互に責任を他に轉じて相譲らず、以て必要な整理を妨げ、組織の複雑性は全體の展望を困難ならしめて調和的改造に對する障礙となる。敏速なる改革は到底これを望み難く、圓滿なる整理、改善はただ久しきに跨りて漸次にこれを行ふの外はないのである。ここに併せて注意すべきは一般に大企業が發達せる大規模の生産

設備を有することは、操短の場合に於いて其の原價構成上かへつて特別なる不利益を蒙る原因となるものであるといふことである。

#### 四 中小企業の長所

中小企業は本來外界の經濟的出來事に對する抵抗力薄弱なれば、景氣の惡化に臨み強權を以てこれに逆行し依然たる舊態を維持し行くが如きことを爲し能はざるものである。景氣の惡化、恐慌と不況とに處して中小企業の爲すことを得る所はただ有體に環境の現實的變化を直視し、省みて企業自體の内部的構造を改めて速にこれを外界の新事態に適應せしむる様にするより外はないのである。

引續く不況に處する道としてこの方法の必要なは實はひとり中小企業の爲めのみではない。しかもただ中小企業のみ容易にこれを能くし得る所であり、大規模企業が一般に其の能力を缺くことは既に論ぜる所から知られ得ることである。これ固より中小企業が大規

模企業に比較して平素から一層注意深く、一層明かなる叡智を以て運営されてゐる爲めではない。それは實に中小企業が外界の變化に抗して舊態を固持し、以て一時を彌縫するの力に於いて遙に大規模企業に及ばざるものがあるに因るに過ぎない。

先づ中小企業の金融力が通常極めて薄弱なるはいふまでもないことである。且つ中小企業の内部構造が簡明單純なることは外界の變化、市況の沈頓に因る悪影響を企業自體の内部的溝渠に隱蔽し一時を糊塗することを不可能ならしめ、不況、恐慌の影響は必然的に即刻其の營業成績上に表明される。此の爲め中小企業の貸借對照表はこれを大企業のそれに比較して一層多く眞實に近き價額を含む。これは其の財産内容が普通には恣意的評價を許すべき種類のものに乏しきが爲めにもよる。かくて債權者も又長く作爲の財産状態に謬られて放漫なる信用供與を繼續し、必要なる整理の實行を猶豫せしむるが如きことがない。

なほ又中小企業の金融的關聯は法律的にも經濟的に

不況時に於ける中小企業の適應能力

も單純にして子會社、持株會社等の如き資本参加も缺けてゐるから、市場の一般的變化に基く業態惡化を企業間の結合關聯によりて他に轉嫁するが如きことも許され得ない所である。

かくて、中小企業が不況に投ぜられたる場合に於いては、ただ一つ、明に景氣惡化の現實を直視し、以て自己の内部をこれに調和せしむる様に迅速なる改革を施すことを餘儀なくされる所以を知るであらう。

而も又一方に於いて、中小企業がかくの如き不況對策を餘儀なくされた場合に於いて恰も好都合なる點は中小企業の構造上、かかる改革の實施に對して障礙となる所のものが多く存しておらぬといふことである。

即ち持株關係、參加關係、信用關係等に基く整理實施の困難が存在することもなければ、なほ又内部的職能組織の分化、獨立や管掌權限關係の牽聯等に因る所の對立的人事關係に妨げられて必要なる改革が遅延せしめられる様なこともない。更に、從來の面目や體裁に拘束されて、既に其の不經濟性が明に認識されてゐ

る所の營業方法を依然として固執するが如き必要も普通には中小企業に存せざることである。

かくて、中小企業は恐慌、不況に際し時機を逸せず速に自己の内部的陣容を改めてこれに備へ、損失既に堪ふべからず、救助全く及ぶべからざるに陥つて始めて其の改革、整理に著手するといふが如き結果を招くことを免れることが出来る。

## 五 結 論

今日の經濟社會の中に各箇の企業が其自立的存在を營んでゐる關係はこれを扁舟の大海に浮べるにも比することが出来る。一度經濟界の變動が現はれて景氣の頹勢が生ずるならば、速に省みてそれ自體の内部状態を改造し、以て自ら外界の變化に調和するの處置を講ずることに努めなければならぬのである。このことは其の規模の大小如何に不拘、一般に各箇の企業が其の存立を維持する上に缺くべからざる道である。一企業の力を以て長く景氣の頹勢に對抗し、自己を改めて以

てこれに調和せしむることを圖ることなく、依然たる舊態を固執して徒に景氣の回復を待望するが如きは到底無謀の舉といふの外はない。

然るに自由意志的改革を厭忌し、許される限りは慣行的状態に執着せんとすることが人性の趨ふ所の常である。不況に處する企業の態度についても又此の事がいへるのである。かくて、必要な企業態容の改革、整理を自由意志的處理に俟つといふことは多く其の効果を期待し得る所以ではない。そこで勢ひ、經濟的必至の力が其の改造整理の動因として最も重要な意義を持つといふことになる。

此の點に於いて、不況に處する企業の規模としては中小企業がむしろ大規模企業に勝れる適應力を有するものであることを認めなければならぬ。總じて中小企業に對しては景氣の惡化が遙に速に其の直接影響を暴露するものであつて、中小企業は長く糊塗、彌縫の策を施しこれを其の内部溝渠の中に隱蔽するの能力を有しておらない。其の上、その組織が對內的にも對外的

にも甚だ單純なる結果、必要に迫られた整理、改革の實施を困難ならしめるが如き障礙も乏しいのである。この爲め中小企業は恐慌、不況に臨みて一般に迅速なる自力更生の道を執ることが出来るのである。

不況に處して一般に執るべき所のかくの如き自力更生の大道は、固より大規模企業と雖もこれを與へられておらぬものではない。しかし、通じてこれを見るならば大規模企業が此の道に就くに至るは、あらゆる他の可能の方策を盡くして結局其の無能、無効なることが實證せられたる後のことになり易い。これは既に述べた所によつてよく理解することが出来るのである。かくて大規模企業が最後に漸く自力更生の道に著手する時には、時機既に過ぎたるの結果を見るに至ることが少くない。

不況時の企業規模として中小企業が大規模企業に勝りて大なる適應能力を有することの認められる所以である。(終り)