

杨庆文 汪 阳 编著

日本
中小企业
政策
及
诊断方法

企业管理出版社

杨庆文 汪 阳

日 本

中 小

企 业

政 策

及

诊 断

方 法

企业管理出版社

日本中小企业政策及诊断方法

杨庆文 汪 阳 编著

*

企业管理出版社出版

北京市新华书店发行 各地新华书店经售

辽宁省西丰县印刷厂印刷

*

850×1168毫米 32开 4.62印张 124,000字

印数1—31,000册

1986年第1版 1986年4月第1次印刷

统一书号：4207·061 定价：0.75元

前 言

1983年1月，在日本大阪举行有三十个国家和地区参加的中小企业政策国际会议，引起了各国政府和地区的普遍关注。欧洲共同体为振兴中小企业和创造广泛的就业机会，把1983年定为中小企业年。世界银行和联合国对于非洲、亚洲和拉丁美洲一些发展中国家小型工业的发展，也积极提供经济和技术上的帮助。这表明，扶植和指导中小企业的发展，已经成为一个带有国际性的经济问题，也是研究社会经济结构和企业政策的一个重要方面。在一国的经济结构中，大企业无疑是国家的经济命脉，但是，如果没有中小企业的存在，就形不成一个完整的经济体系。正如头脑、心脏是人体的关键，但如果缺少了四肢，人的活动能力就无法施展一样。中国有句俗话：“花好也要绿叶扶”。所以，从经济角度讲，大企业和中小企业相结合，是商品经济发展的不可缺少的条件，也是社会分工和专业化协作日益发展的必然结果。从政治角度说，中小企业提供了广泛的就业机会，起着稳定社会秩序的作用。

日本是中小企业数占绝对优势的国家。它的中小企业数占全国企业总数的99.5%，从业人数占全国总从业人数的73.4%，产值占全国总产值的50%以上。它对战后日本经济的复兴和高速发展起过很大作用，现在仍具有重要作用。为了研究中小企业，1980年10月，设立了以研究中小企业为主要目的的日本中小企业学会。

日本政府为使中小企业适应国内外经济形

势的变化，提高中小企业的素质，逐步缩小大型企业和中小型企业之间的各种差距，于1948年就建立了中小企业诊断制度。所谓企业诊断，犹如医生摸脉看病治疗那样，通过调查分析企业经营的实态，对企业进行一次全面的体格健康检查，发现该企业的性格、特色和问题点，提出企业经营合理化的改善方案。在这项制度建立的三十多年中，接受诊断指导的企业达三十多万个，有效地推进了中小企业经营管理的合理化以及现代技术的推广和普及。

我们在日本野村综合研究所学习一年，感到从我国的实际情况出发，借鉴日本的有益经验，改造和发展我们的中小企业，提高企业的素质，使其逐步现代化，这对提高社会的经济效益，加快社会主义现代化建设步伐，是有重要意义的。

本书由两部分组成。第一部分是日本的中小企业政策，由国家经委杨庆文同志执笔；第二部分是日本企业诊断的实施方法，由上海市投资信托公司汪阳同志执笔。全书由杨庆文同志统编。此书写作过程中，曾得到野村综合研究所主任研究员藤川彰一先生、高原宣昭先生和研究员须田成人先生的帮助指导，通商产业省中小企业厅为我们提供了有关资料，特此在这里一并致谢。由于笔者水平所限，不确之处在所难免，敬请读者批评指正。

1984年8月

目 录

第一部分 日本的中小企业政策·····	(1)
一 日本的中小企业现状·····	(1)
1. 日本的企业形态·····	(1)
2. 日本中小企业的概念和状况·····	(8)
3. 中小企业能够生存发展的原因·····	(14)
4. 日本中小企业的类型和特征·····	(18)
5. 中小企业在国民经济中的地位 和作用·····	(24)
二 日本的中小企业政策和立法·····	(28)
1. 战后中小企业政策和立法概况·····	(28)
2. 中小企业政策的基本点·····	(31)
3. 金融、税收等措施·····	(39)
4. 对中小企业的今后政策·····	(46)
三 日本中小企业的行政组织和职责·····	(49)
1. 中小企业总的行政组织·····	(49)
2. 通产省中小企业厅的组织机构 和任务·····	(50)
3. 中小企业经济团体的主要业务 活动·····	(52)
附录: ·····	(65)
1. 日本中小企业的定义一览 ·····	(65)
2. 中小企业的分类标准 ·····	(69)
3. 通产省机构定员变迁 (其中: 中小 企业厅定员变迁) ·····	(73)
4. 中小企业基本法 ·····	(74)

第二部分	日本企业诊断方法	(81)
一	日本的企业诊断概况	(81)
	1. 企业诊断概述.....	(81)
	2. 日本企业诊断的四个历史阶段.....	(83)
二	企业诊断的意义和概要	(88)
	1. 企业诊断的定义和内容.....	(88)
	2. 企业诊断的实施顺序.....	(91)
	3. 企业诊断的注意事项.....	(94)
三	预备诊断的实施方法	(95)
	1. 预备诊断的基本调查资料.....	(95)
	2. 经营和管理的诊断调查	(100)
四	正式诊断的实施方法	(106)
	1. 正式诊断的各阶段调查方针	(106)
	2. 正式诊断报告书的形式和构成	(109)
五	计数综合诊断的实施方法	(110)
	1. 计数分析的顺序	(110)
	2. 财务诸表和经营综合分析	(111)
	3. 经营分析的动向和实例	(115)
六	战略诊断的实施方法	(128)
	1. 经营战略和情报	(128)
	2. 战略经营计划的制定	(132)
附录		(136)
	1. 财务诸表主要项目的说明.....	(136)
	2. 橡胶制品厂的诊断实例介绍	(139)

日本的中小企业政策

一、日本的中小企业现状

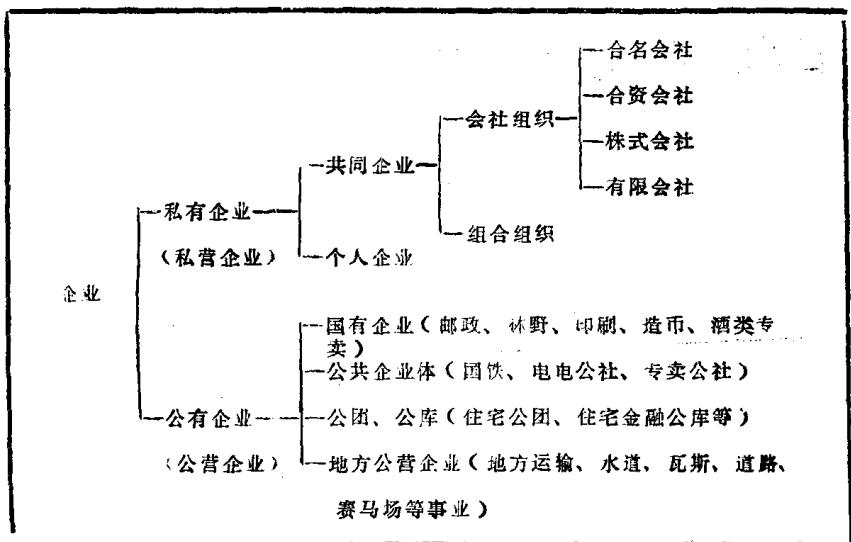
1. 日本的企业形态

第二次世界大战后，由于日本采取了解散财阀和实行禁止垄断法等一系列经济民主化政策，企业权力的形态（管理方式）由以前的资本与经营合一，转向了资本与经营分离的重大变化。政策规定，禁止作为拥有资本之手段的持股公司的存在，因而同一家族垄断性地占有资本受到了很大限制，过去那种家族式的拥有和支配企业的制度几乎彻底崩溃了。

目前，日本的企业形态，基本上分为公有企业（公营企业）和私有企业（民营企业）两类：

（1）公有企业 出资和经营的主体是中央政府和地方政府。由政府直接经营的也称官办企业。在这类企业中，主要为逐步扩大公共事业与国民福利。因此，公益性较强的企业占多数。它们原则上不以营利为目的。公有企业设立的事业领域分如下三种：①公益性较强，无法委托给以利润为目的私有企业的事业（如纸币的印刷、道路建设）；②为了财政收入而必需的事业（如酒、烟草类专卖）；③为执行经济政策所必需的事业（如民用住宅的长

企 业 的 种 类



期贷款、资源开发)。

(2) 私有企业 是资本主义企业的基础，分为个人企业和共同企业。个人企业是指出资和经营的主体是个人或集团（法人企业）。共同企业分为会社组织和组合组织。组合组织不以营利为目的，但维护组合成员的利益。会社组织则以营利为目的，是私营企业的核心。

另外，还有公私联营（合营）企业，即政府和民间企业共同出资联合建立的股份公司。在这类企业中，属于政府所有的股份占的比重较大，并有支配权，因此也称为半官方企业。但这种公私合营企业，在日本只有日本银行（政府股份占55%）、日本航空（政府股份占40%多）、电力开发等几个公司。

在上述企业形态基础上，按规模分类分为大企业和小企业。大企业有在世界上屈指可数的，象“三井”、“三菱”、“住友”、“安田”等战前的财阀，仍然占着重要地位，并在较多的产业部门中，拥有各自的系列公司。

会 社 的 种 类

表 1

种 类	特 征
合名会社	出资、经营的主体是负有无限责任的，它在会社组织中历史最久，起源于意大利的文艺复兴时期。现在多见于小规模的同家族会社。
合资会社	社员分负有无限的责任和有限责任成员，共同出资并由负有无限责任的成员经营的企业。它的历史也很久，现在多见于小企业。
株式会社	由有限责任成员（株主）组成。株主总会是最高决定机构。经营领导者通过株主总会选任担当。
有限会社	由有限责任成员组成，成员规定在50人以下。是比较新型的会社。根据1938年的有限会社法设立的。

日 本 的 大 企 业 数

表 2

▽ 全 企 业 数 1,745,616社 ▽ 资本金 1 亿日元以上 18,378社 ▽ 资本金 5 亿日元以上 4,466社 ▽ 上市企业 1,789社					
职工人数:	500人以上	1,203社	销售额:	500亿日元以上	659社
	1,000人以上	801社		1,000亿日元以上	402社
	2,000人以上	468社		2,000亿日元以上	228社
	3,000人以上	322社		3,000亿日元以上	151社
	5,000人以上	177社		5,000亿日元以上	88社
	10,000人以上	69社		1 兆日元以上	40社

注：1.本资料根据日本经济新闻社的综合企业资料公司、国税厅统计。载于1984年1月14日《日本经济新闻》。

2.职工人数和销售额均为上市企业。

3.本资料不包括银行、证券、保险的128家。

4.全企业数为大中小企业并具有法人的单位，与后面提到的全部企业数在口径上有所不同。

5.上市企业，即股票、债券在证券交易所允许进行买卖的称为上市。股票发行者向证券交易所提出要求上市申请，并由证券交易所对发行者的规模和内容进行严格的审查，经过大藏省大臣认可后方可上市。上市的股票称为上市股票，允许发行股票的企业称为上市企业。

日本全部营利法人企业（不包括银行、证券、保险业）为174.5万多个，其中资本在5亿日元以上的大企业有4,466个。上市（注5）大企业不到2,000家，按公司数的比例只不过是0.1%，但其拥有的资产额却占全部营利法人企业的40%以上，销售额占35%左右。这些大企业把许多中小企业系列化，彼此结合在一起，这在日本是显著的现象。

据日本通产省1980年调查，以劳动人数划分企业大小的企业数、劳动人数及其比例（见表3）。

从日本的企业发展历程看，中小企业在战前就占绝对优势。从战后复兴到高速增长起步时期，经济发展的主力是大企业，但进入正式的高速增长时期，中小企业的跃进在经济发展中的作用便很突出了。但长期以来，在企业结构上，残存着少数垄断性的现代化大企业与庞大的、落后的中小企业并存的局面。直到

按劳动人数划分的企业规模

表 3

按劳动人数划 分的企业规模	工 厂 数		劳 动 人 数	
	实 数	%	万 人	%
9 人以下·····	558,456	76.0	214	19.6
10~19人 ···	83,038	11.3	115	10.5
20~29人 ···	39,261	5.3	96	8.8
30~49人 ···	21,686	3.0	84	7.7
50~99人 ···	18,157	2.5	125	11.4
100~299人···	10,514	1.4	170	15.5
300~499人···	1,714	0.2	66	6.0
500~999人···	1,150	0.2	78	7.1
1000人以上···	647	0.1	147	13.4
合 计·····	734,623	100.0	1,093	100.0

1980年通商产业省调查。

五十年代后期，日本政府才提出“二重结构”问题，认为不消除社会经济中这种先进和落后的结构，就不能有现代经济的顺利发展。从六十年代起，日本政府为了适应国民经济高速增长的需要，采取了一系列方针、政策和措施，来促进中小企业实现现代化，取得了一定成效，推进了社会经济现代化的进程。实践证明，社会生产既有分工，又有协作，大中小企业紧密结合，互相依存，并各自发挥着自己的长处，谁也离不开谁。大企业所需要的零部件70%以上依靠中小企业，而中小企业又要利用大企业的销售网、技术力量和信用能力，取得技术和经营指导，得到资金帮助。所以，日本的中小企业在战后并没有因为经济现代化而被削弱和淘汰。相反，中小企业作为现代化大企业的补充，随着经济的高速发展和社会生活多样化的需要，数量进一步发展了，企业的素质提高了。它在广度和深度上，成为日本国民经济的重要支柱，起了和继续起着重大作用。日本把这种站在山巅的为数不多的大企业，居于山腰及宽广底层的庞大的中小企业群结构，比喻为“富士山”形态。

下面两个变迁图表可以看出，从1960到1981年的二十几年间，中小企业数和职工人数都是随着大企业的增加而增加，只是在产业结构上有所变化，即制造业的比重逐步减少，商业基本稳定，而服务业（日本把建设业也视为服务业）则逐步上升。

另外，介于大企业和中小企业之间，具备稳定性、独立性、技术性、规模性和将来性，并被社会公认的企业，称为“中坚企业”。其特点是：企业规模既超过了中小企业，又不附属于大企业，也不是大企业的系列企业。它是实力雄厚的企业，有其自己的性格和独自的技术及市场开发能力，可以和大企业分庭抗礼，有的正在向大企业过渡。象夏普电器公司就是由一个生产皮带卡子、自动铅笔的小企业，经过几十年的努力开发，不断向专业化、多样化、高级化的方向发展，而成为国内外闻名的综合电器公司。在日本已经形成了一批具有独创的开发研究能力的中坚企业。正是这些形形色色、各行各业的中坚企业以及数量极多的中

中小企业数及职工人数的变迁（除第一产业外）

表 4

年 份		1960年	1963年	1966年	1967年	1972年	1975年	1978年	1981年
企业单位 (万个)	中小企业	335.0	388.3	420.9	462.7	508.3	535.8	581.5	623.0
	大 企 业	1.2	1.7	2.1	2.6	3.0	3.1	3.4	3.9
职工人数 (万人)	中小企业	1,843	2,164	2,475	2,741	3,040	3,153	3,423	3,721
	大 企 业	472	561	633	761	839	811	801	851

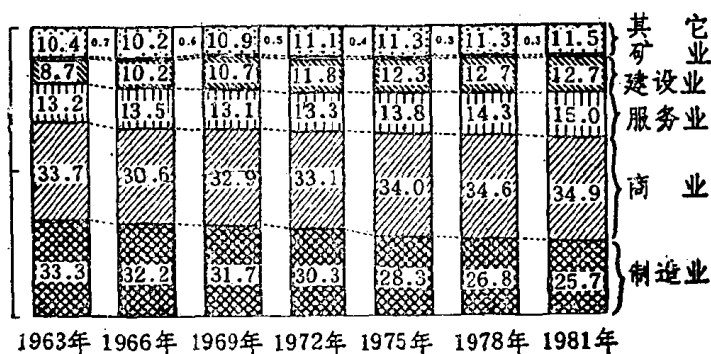


图 1 中小企业产业构成的变化 (%)

小企业支撑着大企业，构成了日本当今的现代化企业结构。大中小企业在竞争中，分工协作，取长补短，使经济有了较快的发展。目前，日本国民生产总值超过了一万亿美元，占世界生产总值的

中堅企业在企业结构中的地位变化

表 5

	会 社 数			资 本 金 (亿日元)			利 润 金 额 (亿日元)					
	1982年 (A)	1966年 (B)	1969年 (B) A -x100	1962年 (A)	1966年 (B)	1968年 (B) A -x100	1982年 (A)	1966年 (B)	1969年 (B) A -x100			
中 小 企 业 (100~5,000 万日元)	567,232 (98.9)	707,816 (98.5)	844,715 (98.4)	148.9	10,737 (20.0)	17,324 (20.5)	24,727 (22.7)	230.3	8,475 (41.6)	9,886 (32.9)	21,568 (35.4)	254.5
中 坚 企 业 (5,000万~ 10亿日元)	5,431 (1.0)	9,835 (1.4)	12,704 (1.5)	233.9	8,565 (15.9)	13,965 (16.6)	18,051 (16.5)	210.8	3,919 (19.3)	5,612 (18.7)	11,729 (19.3)	299.3
大 企 业 (10亿日元以上)	700 (0.1)	1,012 (0.1)	1,224 (0.1)	174.9	34,411 (64.1)	53,132 (62.9)	66,430 (60.8)	193.0	7,951 (39.1)	14,575 (48.4)	11,729 (45.3)	346.7
合 计	573,363 (100.0)	718,663 (100.0)	858,643 (100.0)	149.8	53,712 (100.0)	84,421 (100.0)	109,209 (100.0)	203.3	20,344 (100.0)	30,072 (100.0)	60,862 (100.0)	299.2

注: 1) 资料, 国税厅《会社统计年报》

2) () 内为构成比

日本长期信用银行《调查日报》1971・72年12・1月, 6~7页

十分之一，出口额占整个国民生产总额的13.4%，比美国的8%还高。

2. 日本中小企业的概念和状况

要给中小企业下一个确切的定义是很难的。由于各国的具体情况不同而有所区别，一般以资金或营业额大小和从业人员多少为标准来划分。以工业企业为例，西德为500人以下，日本为300人以下，法国为5~500人之间，马来西亚为200人以下。包括的范围，发达国家比较广，工交企业、商业的批发和零售、建筑业、金融保险业、房地产业、公用事业、服务行业无所不包；发展中国家比较狭，有的国家仅为工业企业。比如，据笔者考察过的美国小企业局介绍，美国对小企业定一个国家标准定义，需要考查一切与规模大小有关的因素：雇用人数、资产价值、企业收入、集中比率等等。他们把规模大小作为一种相对概念来看待，不论是按人员数目或者按销售额来看，在某一项工业活动中是大的，可能在另一项活动中是小的。所以，必须观察各项工业的结构和特点来决定哪一个小的。因此，美国小企业管理局用四位数标准工业分类法来规定经济活动的规模标准。如在制造业方面，雇用人员不超过250人；在批发业务方面，前三年的平均销售额不超过951万美元；在建筑业方面，年收入在500~951万美元之间；在零售业务和服务方面，平均年销售额或收入不超过200万美元。总之，因国而异。但是，无论根据什么标准划分，中小企业在国民经济中都占重要地位。

日本的中小企业是个特定概念，划分的类别很多（见附录1）。一般来说，是按企业规模分类，即以企业的资金和从业人员的多少为标准。这种分类方法虽然比较简单，但却容易衡量企业的经济实力，也便于研究其经济结构。根据1973年修订的中小企业基本法规定，中小企业的标准，按行业可划分为三种：

（1）工业、矿业、运输业中，资金不满1亿日元或职工不满300人；

(2) 批发业中, 资金不满3,000万日元或职工不满100人;

(3) 零售和服务业中, 资金不满1,000万日元或职工不满50人。

日本、美国、西德工业企业规模比较

表 6

		工 厂 数		职 工 人 数	
		实 数	%	实 数 (千人)	%
日 本 (1979年末)	1~99人	725,518	98.1	6,326	58.3
	100~499人	12,024	1.6	2,321	21.3
	500~999人	1,122	0.2	764	7.0
	1,000人以上	640	0.1	1,450	13.4
	计	739,304	100.0	10,860	100.0
美 国 (1977年平均)	1~99人	315,000	89.7	4,696	25.4
	100~249人	22,000	6.3	3,336	18.0
	250~999人	12,000	3.4	5,393	29.1
	1,000人以上	2,000	0.6	5,091	27.5
	计	351,000	100.0	18,515	100.0
西 德 (1979年9月)	1~99人	35,759	73.2	1,412	18.9
	100~499人	10,686	21.8	2,234	30.0
	500~999人	1,426	2.9	985	13.2
	1,000人以上	1,039	2.1	2,823	37.9
	计	48,910	100.0	7,455	100.0

资料来源: 通商产业省《1979年工业统计表》(产业编)。《美国统计摘要》(1980年)及《德意志联邦共和国统计年鉴》(1981年)。

在中小企业中, 又把固定职工在20人(以经营商业或服务为主的5人)以下的零星事业者称为小规模企业者。这种小型零星企业被称作“生业层”, 其事业所达497万个, 约占全部事业所的80%, 职工人数为1,502万, 约占全部企业人数的30%。1972年以后的9年中, 事业所竟增加了82万家。这些小型零星企业密切

结合当地居民的生活进行营业，在地区经济社会中起着极为重要的作用。

中 小 企 业 定 义

表 7

业 种	中 小 企 业	小 规 模 企 业
工业、矿业、运输业、建筑业	资金1亿日元以下 或职工300人以下	职工 20人以下
批 发 业	资金3,000万日元以下 或职工100人以下	职工 5人以下
零售业、服务业	资金1,000万日元以下 或职工50人以下	职工 5人以下

据总理府《事业所统计》资料，日本1981年除了第一次产业（农林水产）外，共有企业627万个，其中：中小企业有623万个，占全国非一次性产业总数的99.5%，职工人数3,720万人，占全国非一次产业总人数的81.4%；与中小企业职工人数有关联的人口（家属）在内推算，约达7,800万人，约占日本总人口的三分之二。因此可以认为，这些人正在向中小企业寻求生活的基础。据总理府就业结构基本调查说，中小企业就业人数在整个就业人数中所占的比率，同农林水产业就业人数的绝对减少形成对比，战后一直表现出增加趋势。七十年代中期，中小企业就业人数的比率超过了55%，特别是商业和服务业等第三次产业的比重一直在明显增加。在制造业中，中小制造业有86.8万多个，占全部制造业总数的99.5%，职工人数达955万人，占全国非一次产业总人数的74%。特别是在汽车、造船、电器产品等作为日本出