

ほどほどの売り上げで、 ほどほどの利益を確保する

鹿野 嘉 昭
(同志社大学)
(経済学部教授)



戦後70年、中小企業研究の課題も大きく変貌した。高度成長時代は二重構造論、下請け問題が主たる研究課題となるとともに政策的には大企業との格差縮小・是正が目指され、1963年には中小企業基本法が制定された。その後、大企業との格差の是正が進んだほか、中小企業の経営基盤も改善した。そうした流れのなかで90年代に入ると、イノベーションの担い手として中小企業が脚光を浴びるようになり、ベンチャー企業支援のあり方などが新たな研究課題として浮上した。99年には中小企業基本法が改正され、政府による中小企業概念規定も「救済すべき弱者」から「創業、新分野進出の担い手」に変更された。このような動きを経て21世紀は新たな中小企業支援の時代とされるとともに、新たな中小企業像が模索されている。

こうした研究課題や政策対応の変貌とともに、中小企業研究者の世代交代も進んでいる。中小企業論といえば、かつては大企業との生産・流通系列や下請け構造などを中心とした実態把握に主眼がおかれる一方で、経営財務に関する分析は進んでいなかった。しかし、近年、統計学にも通暁した研究者の参入も増加し、その経営財務行動に関し従来にない知見がもたらされるに至っている。筆者もその一人であり、一般社団法人CRD協会のデータベースを利用して中小企業の経営実態を統計的に示す作業に従事している。

ただし、そうした研究の場合、暗黙の裡に中小企業の経営は大企業のそれと同じであり、大企業に対する議論がそのまま適用可能と仮定されている。そうでなければ、統計的な分析作業が実施しえなくなるからである。しかし、その一方で、系列論、下請け論などにおいて重視されていた大企業の中小企業に対する原材料の調達、販路の開拓や資金調達面での影響力については、その重要性にもかかわらず、新たな研究においてはほとんど考慮されていない。その意味で、現実の動きから遊離しているという誹りを免れえない。

それでは、大企業と中小企業の経営は一体、どういった点において異なるのだろうか。この点に関しては通常、次の4点が挙げられる。すなわち、第1に売上高、従業員数といった経営規模面での大きさが大いに異なること、第2には技術力、商品開発力や資金調達力において顕著な差がみられること、第3に中小企業の経営は取引先となった大企業の動向に強く影響されること、第4に株式が上場されるなど、所有と経営が分離しているか否か、である。

確かに、これらは中小企業と大企業とを区別するうえでの重要な要素ではあるが、両者を峻別するのは経営責任の取り方にあると判断される。大企業の経営者には株主価値の向上という

使命が課せられ、それが達成できなければ更迭される。しかし、そうした場合でも、社長という役職や社会的な名声を失うにとどまり、更迭されれば通常はすべて免責となって、身包みまで剥がれることはない。換言すると、大企業では、新たな事業に果敢に挑戦できるべく、株主と同様に社長も有限責任として構成されているのである。

これに対し、中小企業の場合、会社の経営動向は経営者の生活状況に直結している。売上高が順調に伸びているときは、羽振りのよい生活を謳歌できる。しかし、事業に失敗すると、担保に差し入れた自宅を処分したり、個人保証した会社の債務を個人財産から弁済したりすることが求められる。最悪の場合、自己破産となって家族ともども路頭に迷うことになる。

これまでの研究では見過ごされてきたが、中小企業の経営者は資金調達面での問題とも密接に関連して、事実上の無限責任を負っているのである。だからこそ、2013年12月に公表された「経営者保証に関するガイドライン」の隠れた目的は中小企業経営者の無限責任を緩和することにあり、破綻時においても経営者に個人財産の一定額を残すことが盛り込まれたのだ。

私としては近年、これこそが中小企業経営の本質であり、大企業経営との相違点ではないかと考えている。中小企業の場合、極端に言えば、売上高の伸長はさほど重視されていない。売上高がほどほどの水準で推移し、従業員に対しそれなりの給与を支払えとともに社長としての生活が一定水準で安定していれば、それで十分なのである。

同志社大学が立地する京都では、伝統産業と先端企業とが併存している。そこで出会った老舗企業の経営者の多くはそういった考え方にあり、それを経営原則として文章にしたのが家訓ということができる。彼らが重視するのは家業の維持と後世への承継であり、決して無理はしない。「いざ」というときが怖いからであり、売上高が増えても設備の拡張はまずやらない。また近年、事業承継に関心を集めていること自体、業歴がさほど長くない中小企業の経営者も老舗の経営者と同じ考え方を有していることを示唆している。このような発想を背景として、株式公開を目指して努力するベンチャー企業を除けば、中小企業においては一般に、技術水準、雇用規模や借入残高に見合った売上高の維持が成長よりも重視される傾向がみられる。

これを第三者的にみると、成長性が低い、生産性が低いということになり、政策的な支援措置が必要ということになる。しかし、中小企業経営者の多くは成長性や生産性の引き上げにさほどの関心を持っていない。現状並みの売上高や利益を上げ、子供たちに引き継げればそれで十分なのである。また、家業を後世につなぐという意識が強いこともあって、株式公開にも消極的になる。株式を公開すれば資金調達の途は多様化するが、第三者による経営への関与が避けられないからである。多分、これが中小企業の経営者の肌感覚ではなかろうか。

したがって、中小企業のありようや中小企業政策について論じる際には、そうした観点を十分考慮するべきと判断される。中小企業の8割強を占める従業員数20人以下の小規模企業を中心として、資金調達に際し経営者が個人財産を担保に差し出したり、保証を入れたりすることが求められるのは、そもそも経営者家計と会社との間での資産の分別管理が十分ではない、あるいは会社の財産が極端に少ないからである。このように考えると、今求められるのは中小企業経営者に株主資本の充実を促す施策の実施である。そのためにも、中小法人軽減税率のさらなる引き下げや会計参与の導入など第三者による経営監視機能の強化等を通じて、経営者が会社に財産を残す誘因を作り上げることが喫緊の課題といえよう。