

## 「企業のライフステージ」を重視した 中小企業政策に関する私見

藤 野 洋  
(商工総合研究所)  
(主任研究員)

先ず、経済学者マーシャル (1842-1924) の企業に関する「森の例え」を見てみよう。

「若い木はまわりの古い木のさしかける陰…のなかを突きぬけて伸びていこうとして、苦闘をつづける。…多くは途中でたおれ、わずかな木だけが生き残る。生き残った木は…強くなり、…まわりの木々を圧して空高く伸び、…伸びるにつれて強くなっていくかのようにみえる。しかし、…遅かれ早かれどの木も老いの衰えを示しはじめる。高い木は…、しだいに生活力をうしなっていき、…青春の活力にみちている木々に負けていくのだ」<sup>1</sup>。

この例えは、「誕生」したばかりの企業や起業直後の「小児」のような企業を意味する「若い木」が初期段階では他の大きな企業との競争に晒され淘汰が進み、生き残った企業が言わば「成人」へと成長するがいずれ衰退段階を迎え、後続の「若い木」によって淘汰される状況を示している。衰退段階には「死亡」を意味する「退出」に至るケースと、退出に至る前に事業ドメインの変更等によって衰退に歯止めをかけ「再生」を遂げるケースがある。一般には、上述のような「森」に例えられる企業の「エコシステム (生態系)」内部での新陳代謝を通じて産業構造が高度化すると考えられている。エコシステムの中で個々の企業は、「①起業 (誕生)」、「②起業直後 (小児期)」、「③成長 (成人期)」、「④退出 (死亡)」、「⑤再生」の段階のサイクルである「企業のライフステージ」<sup>2</sup>を辿るが、各企業の段階に応じて必要な支援策も異なる。ここでは、①から③の段階を中心とし、一部に⑤に必要な要素を④に至る前に採り入れ、③を維持するとの視点で、中小企業政策について日本と英国の状況を交えて私見を述べたい。

第一に、「①起業」と「②起業直後」の政策についてみると、英国ではITの発展により起業のための初期投資の金額が大幅に低下したことから、個人自営業の増加を中小企業政策の中心としている。ただ、起業家や創業直後の個人自営業は経営に必要なスキルが不足しているケースもあり、民間銀行は個人自営業に対する融資に消極的である。このため、政府系の英国ビジネス銀行 (BBB) が創設され、「スタートアップ・ローン (SUL)」という個人自営業向けの融資制度が開始された。その特色は、起業の前後に事業計画の策定とフォローアップを行う「メンタリング」を個人自営業に施すことによって経営スキルを醸成するとともに、融資を「ワン

1 アルフレッド・マーシャル (馬場啓之助訳) 『経済学原理II』 (1966, 東洋経済新報社)、312頁。なお、「生活力」の原文はvitalityであり、「生命力」の方が訳語として相応しいと思量される。

2 安田武彦「序章 企業の一生の経済学」橋本俊詔=安田武彦編『企業の一生の経済学』 (2006, ナカニシヤ出版)、1-27頁。

ストップ」で行うことである。2016年のBBBの調査によると、SULは開業率と経済成長に対して正の影響をもたらした。これは、起業促進の支援機関の性格として「ワンストップで便利」なことと「経営スキル醸成への寄与」の両方が必要なことを示唆している。日本では、開業率の逆転の長期化を背景として、①、②の両段階の企業の支援が課題であり様々な施策が展開されている。2014年に、既存の企業だけでなく創業を準備する起業家を含めて、中小企業の多様な支援ニーズにワンストップで対応する仕組みとして「よろず支援拠点」の設置が始まり全都道府県に設置されている。同拠点のコーディネーターが結節点となって、最適な支援策を担う関連機関に中小企業を誘導するだけでなく、起業家への事業計画策定の指導等も行われている。しかし、相談件数が急増しており拠点の機能強化が課題になるとみられる。英国では、初等教育から高等教育に至る各段階でビジネス教育が体系化されており、起業の促進にも寄与している。特に、近年ビジネススクールが地域のハイテクに限定されない中小企業への経営支援を行うように、英国政府は促している。日本でも、経済・経営系の大学、特に、ビジネススクールが「拠点」の支援活動への関与を高めれば、「拠点」の機能強化が期待できると思われる。また、個人自営業の起業促進には、ビジネススクールが関与するだけでなく初等教育段階からビジネス教育を切れ目なく体系的に行うことや兼業に関する雇用慣行を変更すること等も必要性を増すと考えられる。

第二に、雇用創出力の向上に必要となる個人企業の「③成長」の視点である。英国では個人自営業の数が急増しているが、その雇用数の伸びは控え目である。個人企業は事業拡大の目的が確実でなければ「雇用」を躊躇することが一因と思われる。日本では、小規模企業の後継者不足から事業承継が不活発で廃業率が高止まっている。このため、政府は「事業引継ぎ支援センター」と「後継者人材バンク」を設置し、事業の売却等による承継を促している。起業希望者等への売却も行われており、起業の促進と個人企業のより大きな規模への円滑・迅速な「成長」に寄与することも期待される。しかし、同センターと同バンクの認知度は低いため、「拠点」の関係機関での周知活動等を一段と活発化することが重要である。加えて、個人企業に小規模企業を売却しリタイアした経営者が、売却先のテクニカル・アドバイザーに就任することや販路の引き継ぎに協力することも個人企業の成長に資すると思われる。

第三に、企業は、ビジネスモデルの固定化や産業構造の急変といった「③成長」に対するリスクへの対応が遅れ、「④退出」や「⑤再生」の原因となる経営悪化という望ましくない状態に陥ることがある。2016年春に政府はリスク軽減のツールとして「ローカルベンチマーク」を開発した。この目的は、「財務情報」と「非財務情報」に関するデータを基に企業の経営状態を把握し関係者間の早期の対話につなげ、企業の改革を支援し「③成長」ステージからの逸脱を防止することである。このような対話・支援は再生段階でも行われるが、退出を回避するには早期に開始することが円滑な改革に有効であり、このツールの普及が期待される。

マーシャルは優勝劣敗による企業の新陳代謝を当然視していたが、個々の企業は退出や再生などを経ずに、起業から成長へと順調にライフステージを辿ることを望むだろう。このため、「企業のライフステージ」を重視した肌理細かい中小企業政策の必要性が一段と高まっている。