

組織寿命のライフサイクル論

寺 岡 寛
 (中 京 大 学)
 (経 営 学 部 教 授)



中小企業の減少

企業数の増減は事業活動の新陳代謝である。減少は新陳代謝作用の低下の傍証でもある。新陳代謝はメタボリズムともいわれる。メタボリズムは、いまでは、太りすぎ（メタボ）に等値されてしまった。メタボ検診もお馴染みになった。カロリー代謝の悪さが肥満とされる。代謝促進に運動が奨励されるのもこの発想からだ。

だが、新陳代謝の本質は細胞代謝だ。肌も筋肉、臓器や骨も一定周期で新旧が入れ替わる。生きるとは、細胞の新旧入れ替わりである。生命とは代謝である。新陳代謝とは、旧の新へのバトンタッチだ。組織の活性化にも、世代交代が重視される。

経済の活性化には、企業と事業の新陳代謝が関係する。中小企業の減少が危惧されてきた。結論を急げば、原因は「新」<「陳 (=旧)」である。内実は、小規模事業者≒自営業者の廃業に起因する。経営者の「ライフサイクル」を反映する。

ライフサイクル

経済記者の栗原宣彦は、かつて、中小企業経営を三つのライフサイクルに分類した¹⁾。(1) 経営管理、(2) 財産管理、(3) 健康管理。この分類は、いまでも有効な分析視点だ。三つの軽重の下、経済が活性化もすれば、停滞もする。

創業や事業の継承時、経営者は事業の拡大に心を砕く。経営が安定すると、資産形成に腐心する。不動産や株式投資の時期となる。歳を重ねれば、健康維持が気になる。

大企業の場合、役員任期があり、経営層の交代もそれなりにある。オーナー経営の中小企業は異なる。財産管理や健康管理のサイクルの経営者は、新たな経営環境に対応できるだろうか。むろん、例外を含めてのはなしである。

日本経済全体ではどうか。(1) が過半の経済と、(2) を通り越し (3) の経済はどうだろうか。活力（エネルギー）が異なる、とわたしは思う。日本の中小企業の現状は、経営者の高齢化により、総じて、最後の (3) の比重が高まった。

健全な新陳代謝がなければ、身体と同様に、私たちの経済の活力は落ちる。大企業の場合、経営層の交代と組織改編がカギを握る。それでも組織には寿命がある²⁾。小規模組織≒中小企業こそ、経営者の交代の持つ意味が大きい。ただし、後継者の存在が前提だ。

わたしの観察結果では、中小企業は良くも悪くも経営者次第。同じ企業とは思えないぐらい、代替わりで経営が悪化したケース。奇跡とはいわないが、起死回生となったケースもある。

選択肢はあるか

現状はむずかしい。「新しい酒は新しい革袋に盛れ」の譬えもある。身内の事業承継に固執しない方途もある。新たな創業もある。公的創業支援が強く叫ばれる所以だ。だが、創業は、あくまでも個々人の選択である。他に就業機会があれば、自分で事業を創始するだろうか。「政府が若干の創業資金を助成してくれるので、創業でもしてみるか!」とはなかなかいかない。

この種の議論は、日本経済の停滞時にいつも起こった。現在、何度目かの再燃を迎えている。ライフサイクル論では、前述(3)のステージの事業体が増え、それが(1)へと輪廻しなくなったからだ。輪廻論は有効だろうか。もう一つの方途もある。

所有と経営の分離・承継論である。後継者を身内に限るから、可能性が狭くなる。三つの選択肢がある。(1)従業員から選ぶ。(2)事業を売却する。(3)外部から招く。(1)は現実的だ。ただし、早くから意識して育てる覚悟と準備がいる。(2)は米国ほどに進まないだろう。米国とて、ファミリービジネス≡中小企業である。そうした考え方が定着するには時間がかかった。日本の場合、(3)の方途は、これからもっとあってよいケースだ。

歴史を振り返る

古い話をする。前田正名(1850-1921)は、明治政府の殖産興業政策を立案した。前田は『興業意見』(1881年)で、日本人の盛んな起業熱を紹介した。同時に、マネジメント能力の不足による起業後の行き詰まりを嘆いた。この時代、「新」>「陳」であった。その後の起業ブームもまた、新陳代謝の「新」が盛んな時代であった。創業支援策など叫ばれなかった。

問題はむしろ「新」のあとの課題にあった。それは「過小過多」に等値された。規模の小さな事業者が多すぎる、と判断された。過小過多は「過当競争」に等値された。厳しい市場競争の下では、個別企業の資本蓄積が困難となる。小さな事業者では、家計の延長上で事業が維持された。「家計的」自営業者の多さが「企業家的」自営業者の成長を阻害するとみられた。

当時、社会政策の研究者たちは、背景にある過剰人口を憂いた。過剰人口が低賃金に依拠する小さな事業体の存立基盤とされた。欧米諸国に対抗しうる規模の事業体の成立が理想化された。この過程が近代化であり、経営規模の拡大に等値された。そして、現在である。「過小過多」は解決されたのか。少子高齢化の下、過剰人口論は忘れられ、「過小過少」となった。

今後の展望とは

いまも、過小を支える構造は存在する。(相対的)過剰人口≡低賃金層では、派遣やパートタイマーなど非正規雇用層の広範な存在がある。従来と異なることもある。技術である。小さな工場であろうと、自動機器の導入が当たり前となった。ひと昔前の工場とでは、生産能力の差は歴然とする。一人当たりの資本装備率も高くなった。人を必要としない現状(≡相対的過剰人口)がある。情報機器の導入が進んだ商店もまたそうである。

情報通信技術や人工知能のさらなる発展で、仕事の内容は二極化する。単純労働と複雑労働である。さまざまな分野の中小企業もまたこの流れの中にある。人のライフサイクルに依拠する小さな事業体は、今後も減り続ける。そうしたなかで、どのような事業が今後も必要とされるのか。それは市場が決定する。だが、すべてを市場に任せてよいわけではない。わたしたちは、どのような事業を必要とするのか。出でよ、経営を引き継ぐ外部人材たちよ!

1 栗原宣彦「経済記者が見た日本の中小企業」日本弁護士連合会『自由と正義』1993年10月号。

2 詳細は寺岡寛『巨大組織の寿命—ローマ帝国の衰亡から学ぶ—』信山社(2011年)。