

～小さく産んで大きく育てる（会社の成長サイクルと上手な経営のバトンタッチ）～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・1級ファイナンシャルプランニング技能士清成真一

近年、日本では新しく生まれる企業よりも、事業を閉鎖する企業（法的整理を含む）の方が多くなっています。これらの事実は開業率や廃業率という指標で示されています。少子高齢化等で市場の縮小が進んでいるからとしても、“開業率<廃業率”が成立するのは問題です。老若男女を問わず、開業・創業に何度でも意欲的に挑戦して欲しいものです。

起業家が事業を起こし、座礁するかも知れない荒波や岩礁等のリスクを超えて成長していくのは頼もしい限りです。新しく誕生した会社や新規分野進出、多角化等で社内に産声をあげた事業がどのような成長過程を辿っていくのか、今回はその物語を綴っていきます。

1. 最初から大企業であったことは極々僅かな例を除いてない！

東京証券市場に上場している企業は、日本取引所グループのHPによれば3787社（10月28日現在）です。また国税庁の統計では、令和元年の法人数は275万8420社と公表されています。国税庁の資料には営利法人である会社以外の法人、例えば医療法人や社会福祉法人も含まれていると考えられます。このデータから非営利法人を一定数控除して、会社形態の営利法人の数を200万社と仮定しましょう。とすると上場企業数3787社は0.19%となります。上場企業は1万社につき19社という割合にすぎません。

中小企業白書2021年版の資料をみてみましょう。この白書では、中小企業は1,619,436社で、大企業は10,898社となっています。企業は資本金や負債総額等で大企業や中小企業に分けられます。この資料に基づく計算では、中小企業の割合は99.3%となります。

中小企業の数やその割合について計算してみましたが、中小企業と呼ばれる企業が極めて多いことが分ります。これら中小企業が、「おぎゃ〜」と日本の経済社会に誕生した時に既に大企業だったのでしょいか。新会社が上場企業や大企業からスピンアウトして誕生したのでなければ、最初は中小零細企業からの出発だったのです。「数年先、いや数か月先までも生き残っているか分からない」、そんな脆弱な企業からのスタートでした。

しかし、そのような企業であっても、やがては大きく育てて自他ともに認める中堅企業や大企業へと成長し、そして株式上場を果たしてきているのです。

2. 会社はS字の成長曲線を描く

会社が誕生した後は、関係する人々は「順調に育て欲しい」と大いに期待します。しかし、競争相手等が多数いる経済社会に船出した新企業は、艱難辛苦の出来事に遭い続けます。「満を期して発売した製品の販売が良くない」「製品トラブルで毎日が追われる」「社員の入退社が激しい（社員が定着しない）」等々の予想外の出来事が経営者を苦しめます。これらの出来事を会社のライフサイクルに当てはめると「創業期」の苦しみと言えそうです。

混乱の創業期を何とか凌いだ後は、ぐ〜んと伸びて行く「成長期」が待ち構えています。人に例えると“思春期”に当たるでしょうか。会社は多様な機能で組成されています。仕入、製造・加工、製品開発、営業、財務、人事・労務等々の機能です。成長期では各機能の成長

スピードに差異が発生します。会社全体では順調(?)に成長しているものの、経営者の見えない部分で各機能間の歪が発生し拡大再生産していくのが、成長期の特徴の一つです。

成長期の後には「成熟期（安定期）」がおとずれます。成長期に発生した機能間の歪や不整合も、成長が落ち着いてくると徐々に修正されていきます。しかし成長期の成長スピードが鈍化し、数%という低成長率で「中々成長しない」という現実と直面します。その一方で、経営者は別の意味で余裕が出てきます。真剣に経営に取り組んでいるのであれば、自社で散見される諸問題点の改善に取り組むことができるからです（※経営を経営幹部らに委任し、自らの経営責任を半ば放棄している経営者は、会社の問題点を発見することはできません）。

しかし、絶頂期とも言える成熟期も長くは続きません。何等かの手立てを講じなければ、会社は下り坂へとゆっくりと進んでいきます。下り坂に迷い込んでしまうと会社の凋落は際立ってきます。自然法則である重力加速度の法則が、会社経営にも働くからです。

このように会社の一生は、「創業期」「成長期」「成熟期」、そして「衰退期」へと順次辿っていきます。アルファベットに例えると、正に「S字カーブを描く」の如くです。

3. S字曲線の各段階で異なる経営資源の質と量、調達方法、利活用

会社の経営資源は多々ありますが、その1つ「ひと」に焦点を当てて、会社ライフサイクルとの相関をみてみましょう。創業期での人材には、ある意味では賢い人は無用と言えるかもしれません。賢い人は「できない理由」を理論整然と説明することができます。創業期はがむしゃらに働かないと会社は風前の灯火です。「口より手を、やるしかない」のが創業期です。体育会の人適任かも知れません。また採用は中途採用が主となります。

成長期では創業期のメンバーが幹部社員として育ってきます。いやそうならないといけないのです。というのは、成長期に入社する社員はイケイケドンドンだけでは働きません。ある程度の安定を志向する社員が一部に交じっているからです。玉石混交の社員を使いこなすマネジメントが必要となってきます。採用も中途採用が主ですが、若手も入り始めます。

成熟期では経営者もある程度、会社経営に自信を持ててきます。しかし創業期以来の社風も尖がった部分がなくなり丸くなってきます。このような社風となった会社に入ってくるのは、安定志向が強い人たちです。大卒や高卒等の新卒採用もかなりの部分を占めるようになります。人財マネジメントでは、ある意味では社風にギラツキ感も必要と考えて、安定志向の若手社員に対して大いに刺激的で発奮させる人事労務政策が必要となってきます。

4. 会社は安定志向にそして停滞、衰退へ。これを乗り越える策としての経営者交替

会社の成長軌道はS字カーブを描くと指摘しました。成熟期は別の意味では停滞期と言えます。この停滞期に次の上昇S字カーブを描き出さなければ、会社は衰退期の下り坂へと突き進んでしまいます。

衰退期に入り込まず、次の成長カーブへシフトするには、経営者歴が長くなった現経営者では困難な場面が出現します。“その時！”は、躊躇せずに次の経営者（後継者）へ経営をバトンタッチするべきです。後継者への引継ぎは早い方が良いです。不測の事態発生時にメンバーとしてしっかりと支えてくれるのは、まだ余力を残している前経営者だからです。