

株式会社としての中小企業と 経営者の責任のあり方

青木 雅生

はじめに

日本にはとても多くの数の株式会社がある。国税庁の調査⁽¹⁾によると、いわゆる「会社」と呼ばれる法人企業は、約267万社ある。そのうち株式会社⁽²⁾は約252万社あり、会社のほとんどは株式会社であるといっていよい。しかも、そのうち資本金が1億円以下の株式会社は約250万社となっており、株式会社の99%は中小企業である。さらにいえば、1,000万円以下の株式会社は216万社となっており、株式会社のほとんどが小企業や零細企業である。それゆえ、それら中小企業において、株式会社であることの特長が生かされているとはいいたい。

とくに、経営者の責任は、大企業のそれとは異なるものとして整理していかなければいけないと考える。

そこで、本稿では、中小企業における経営者の責任について、株式会社の特徴を改めて整理したうえで、その実態を踏まえた整理を行う。また、近年の中小企業を取り巻く状況の変化などを踏まえて、今後の中小企業における経営者の責任のあり方、ひいては中小企業の経営のあり方における課題や展望について述べていきたい。

I. 株式会社の特長

1. 企業形態の展開からみる株式会社の特長⁽³⁾

株式会社の特長を把握するには、合名会社、合資会社といった他の企業形態との比較を行うことが最もわかりやすい。

そもそも個人企業から出発し、合名会社、合資会社、そして株式会社へという企業形態の展開は、出資をいかに増やすか、すなわち出資者をいかに増やすか、という点と、複数になった出資者の経営に対する意思を一つにまとめる意思決定の方法、という点、そして、債務履行の責任、ひいては経營業務の執行を担う者は誰か、という3つの点をめぐって起こった。

合名会社は、単純に出資者が複数となり、合議制という最も自然な仕組みによって意思決定を行い、責任は出資者全員が無限責任を負う、というものである。

合資会社は、出資はしても経営への発言権を持たない、したがって責任も出資の範囲にとどまる有限責任となる持分出資者というものを導入することによって出資を増やそうとしたものである。

上述のいずれの企業形態も出資者を一定数増やすことはできても、親族など信頼関係を形成しやすい人間関係にその範囲は限定され

がちになる。また、経営業務を担う出資者が無限責任を負う。会社の信用は人にあるので人的会社ともいわれる。

株式会社は、資本金のすべてについて株式化をはかった企業形態である。資本金全部について株式化（全資本金の均一少額単位＝株式への分割）を行うことによって、それまで支配出資者に人的に帰属していた支配権は、株式それ自体のうちに独立し、株式を所有する者が、支配権の保有者となるにいった。出資者は、支配出資者も持分出資者も、一律に株式所有者すなわち株主に転じ、すべての株主が支配権を認められることになったのである。株主はすべて、出資額を限度とする有限責任を負い、所有する株式数に比例した大きさの支配権を有するのである。

この有限責任が、出資の株式化などと並んで最も株式会社を他の企業形態と分ける特長といえることができる。

2. 株式会社の有限責任に関する問題

日本のバブル経済といわれる状況の中での企業経営において、のちにみれば無謀とも思える事業の急速な拡大などの結果、バブル経済崩壊後に企業不祥事が相次いで問題となった。銀行による不正融資や証券スキャンダルなどといったような不祥事が明るみに出るとともに、90年代半ばから住宅金融専門会社（住専）をはじめ銀行、証券、保険会社などの経営破綻が相次ぎ、事業会社においても巨額の不良債権などを抱えた倒産などが次々と起こった。こうしたことに対して、日本の経営者の無責任ぶりが批判されたが、本当の問題は、株式会社自身の有限責任にあると考えられる。

アメリカにおけるサブプライムローンの証券化商品を発生要因とする金融危機は、世界的な金融危機を生じさせた。2008年9月のリーマン・ブラザーズの経営破綻以降、ヨーロッパおよび日本などへと広がり、世界的に金融危機が深刻化した。いわゆるリーマン・ショックである。その後、企業は事業の存続、業績悪化と企業間競争の激化、雇用削減といったように、さらに多様な問題をもたらした。このリーマン・ショックによる世界的不況に対して、アメリカがとった策は、問題となったシティグループなどへの公的資金の投入であった。日本のバブル崩壊後の処理でもみられた方法であり、ヨーロッパその他の国でもこれを見習い、銀行や企業への公的資金の投入などが行われるようになった。つまり、もはや株式会社は自らの力では問題を解決できず、国家による税金投入などの方法なくしては回復が困難であることを露呈させたといつてよいのである。

株式会社において全株主が有限責任であるということは、会社がつぶれ、株主は持っている株券がタダになるが、それ以上の責任はとらない。そこで残った会社の債務を誰も負担する者がいないので、公的資金を投入するということが続出している。このように、株式会社の有限責任は、企業規模が巨大化する中で、経営上の問題が起こると債務も巨額化し、株式会社自身の範疇では処理できないものとなっているのである。

したがっていまや、株式会社のあり方そのものが問われているということである。株式会社は19世紀後半に確立し、20世紀になって企業活動を拡大するのに威力を発揮し、これが資本主義を発展させた大きな力になった

のであるが、20世紀末になって矛盾を露呈させ、21世紀の現在、その存在そのものが問われているのである。

II. 中小企業の株式会社の特徴

次に、中小企業およびその経営者の責任とはいかなるものであるのか、について検討したい。

実際に中小企業の経営者に尋ねると、様々な答えが返ってくる。資金繰りの大変さ、経営者自身の自宅などが銀行融資を受ける際に担保とされていること、雇用に対する責任などである。

そしてその裏返しのような感覚で、従業員に対しては、その責任の重さや苦勞を「わかってない」というような発言もみられる。経営が厳しいにもかかわらず、もっと給料をくれ、とか、休みが少なくと文句ばかり言う、といったたぐいのことである。現に厳しいので仕方ないことでもある。

こうした発言の裏には、主として会社の資金繰りの厳しい現実がある。資金繰りをしていく中で、金融機関からの借入れによって何とかしていることが多く、その際には会社の資産だけでは十分でないことが多く、そのため経営者の自宅などを担保に入れたり、自らが連帯保証人になっていたりすることがよくみられる。

中小企業の借入金への依存度がどの程度なのかについて、『中小企業白書』(2015年度版)のデータを参照する。ここでの借入金依存度は、総資産に占める金融機関借入のことをいう。中小企業の借入金依存度は、製造業の場合、1993年度の46.2%から2014年度の41.4%

と減少しているが、大企業の15.0%と比較すると、その依存度の高さがうかがえる。非製造業の場合も、1993年の46.7%から2014年度の29.6%と減少しているが、大企業の27.9%をわずかとはいえ上回っている。

当然ではあるが、この借入金依存度が高くなればなるほど、借入金返済の負担が増加し、資金繰りに悪影響が出る可能性が高くなる。

実際に利用されている融資手法として、「代表者等の保証による融資」、「信用保証協会の保証付融資」、そして「不動産を担保とする融資」が上位を占めている⁽⁴⁾。

中小企業といえども株式会社であることがほとんどであるということはすでに述べた。本来、株式会社は、その制度上、合名会社や合資会社のように出資者に無限責任を負わせるものとは異なり、出資した額以上の責任を負わなくてよい有限責任である。

ほとんどの中小企業の場合、出資者である大株主がイコール経営者であるオーナー型の経営であり、連帯保証として印鑑を押してはじめて金融機関から借入れができる、ということは、事実上、無限責任を負わされるのと同じである。日本の中小企業経営の特徴ともいえる。

こうした中小企業における経営者に対する事実上の無限責任化は、大株主でもあるという意味においてのオーナー型であることに加えて、経営者自身の主観としては、「俺の会社だ」という意識をもつにいたらせることになる。その結果、いわゆるワンマン経営のような従業員などに対する高圧的な態度による専制的な経営のあり方につながりやすくなるのである。

しかし、このような経営のあり方によって、

中小企業経営が収益面も含めよい方向に向かうとは限らないし、より本質的な経営者の責任に対する考え持つことが求められる。

Ⅲ. 金融庁の方針転換と中小企業融資

以上のような中小企業に対する融資のあり方が続いてきたのであるが、金融庁の方針が近年大きく変更されるにともない、変化がみられるようになってきた。

これまでは、バブル経済崩壊後の金融機関の危機的状況を脱することを目的とした金融検査マニュアルによって、主に中小企業向けの融資が、事実上大きな制約を受けることとなった。金融検査マニュアルは「組織体制、内規、方針や計画の策定、法令順守を徹底させると同時に、不良債権処理など適切にリスク管理によって十分な自己資本を確保させることで、金融機関の健全性、持続可能性を守らせるのが狙いだ」⁽⁵⁾。その意味では不良債権を生み出さない銀行経営ともいえる。金融検査マニュアルに基づきながら地域金融機関が中小企業などへ融資行う場合、貸出債権のうち回収不能部分を貸倒引当金として計上する会計ルールが過剰適用されることがある。この引当金は金融機関の健全性確保のために求められているのであるが、中小企業などへの資金の貸し出しを行うかどうかの融資判断に結果的に影響を及ぼしている。決算書が複数年にわたって赤字の中小企業への融資は不良債権化する恐れがあり、引当金を計上する必要があると考えられる傾向にある。引当金を計上すれば、金融機関の貸し出し余力の源泉である自己資本を毀損することになり、その金融機関の経営の健全性が損なわれ

ることにつながりかねない⁽⁶⁾。ゆえに、「貸し渋り」などといった現象につながり、中小企業への融資が必要以上に抑え込まれる結果となる。それゆえ、中小企業などが融資を受けるためには、担保余力や連帯保証などが必要であった。

だが、近年の金融庁の方針変更にともない、貸付先に対する事業性評価によって、必ずしも担保などに頼らない融資をするように変化しつつある。事実、一部の中小企業では、経営者の連帯保証を外してもらえるところも出てきたし、担保などなくとも経営計画などが経営指針書などでしっかり示されているところは融資を受けられる事例が徐々に出てきた⁽⁷⁾。

『中小企業白書』においても以下のように述べられている。

「このように、中小企業には融資を受ける際に担保・保証以外では事業の成長性や営業力等の事業性を評価して欲しいという意向がある一方で、金融機関では営業力よりも会社や経営者の資産余力を与信判断材料として重視する傾向にあり、企業と金融機関との間に意識のずれがある。ただし、今後の融資手法については、企業では事業性評価に基づく融資への期待度が高く、金融機関では事業性評価に基づく融資を推進する意向があることから、今後は企業と金融機関が双方の意識のずれをすり合わせながら、事業性評価に基づく融資を進めていくことが期待される。」⁽⁸⁾

こうした金融庁の方針に沿う形で、営業担当の行員に課されていた契約数や収益の目標（いわゆる営業ノルマ）を廃止するなどの対応を行う地方銀行も出てきている⁽⁹⁾。

連帯保証などをしなくてもよくなるということは、会社の信用で借りられるようになり

つつあるということである⁽¹⁰⁾。これまで会社の資金繰りや従業員の給与などのために、経営者自身が金融機関から個人保証などをもとに何とか借り入れしてやりくりしていた経営者からすると、従業員に向かって半ば高圧的に「誰のおかげで」とは言えなくなりつつあるということでもある。ということは、借入時の連帯保証によって負うことになるリスクが経営者の責任とはいえなくなったのである。

金融機関からの融資においては、もはや決算書だけではなく、会社の持つ特色や独自性あるいは将来展望が重視される方向へと進んでいくことになる。それは、中小企業にとっては、しっかりとした経営をしていれば資金調達がしやすくなる可能性が広がることである。一方で、経営者個人が背負ってきたとされる金融的なリスクは減少することとなる。

そうだとすれば、リスクを負ってきたとされる中小企業の経営者の本来の役割や責任とは何であるのか、ということが明らかになりやすい状況となったともいえる。

IV. 中小企業の経営のあり方の展望と課題

1. 中小企業経営者の責任⁽¹¹⁾

では、真の中小企業の経営者の責任とは何か、ということについて考察していきたい。

真の経営者の責任は、やはり企業の存続・発展に対する責任である。当たり前のような話ではあるが、単に企業が存続するという抽象的な意味だけではない。企業が存続することとは、顧客や取引先はもちろんであるが、従業員が働き続けられるということでもある。その場合に問われるのは、例えば20

代の従業員が定年まで企業が存続し働き続けられるか、である。ここに責任を持つことが経営者に問われる責任であるといえる。

そこまで考えると、従業員が働いて価値を生み出していることと、経営者が企業が存続するように経営することは対等な役割分担であるといえる。

人手不足がいわれる昨今、従業員に単に甘い顔をするわけでもなく、単に厳しいだけではなく、真の意味で人を大切にすることというのは、こうした対等な役割分担の認識を共有できる企業ではないかと考える。

2. 中小企業における従業員との共育⁽¹²⁾

日本は人口減少社会の道を歩みつつある。このことから二つの問題が顕在化しつつある。一つは、労働力不足であり、もう一つは、大都市への人口集中と地方におけるいわゆる消滅可能性都市が言及されるような問題である。

2017年4月時点の有効求人倍率は1.48倍で、バブル経済の時期よりも高い水準となっており、完全失業率も2.8%と低くなっている。6月に学生の新卒採用にかかわる選考が解禁され、就職活動は最盛期にあり、その状況をみても、「売り手市場」の様相を呈していると思われる。この状況に、学生の心理からすれば、より大きな企業に入りたいと考えるものである。逆にいえば、中小企業で働きたいと考える労働者は少なくなる、ということでもある。とはいえ、大企業といえども、いわゆる「ブラック企業」があったり、経営戦略のミスか不正を働いたか何かをきっかけに大きく業績を落とす、といったニュースも頻繁にみるようになり、大企業が安泰ということも一概にはいいづらい、という受け

止めもしている。つまり、企業規模が大きいかどうかは重要な指標であるが、それと同等ぐらいに安心して働ける会社なのか、という基準も重視するようになってきている。

とはいえ、学生の就職先として大企業が人気であることそのものは大きく変わっていない。これは、地方から大都市への人口集中をさらに進めてしまう可能性を持っている。地方創生がいわれていることからすると、あまりよい傾向とはいええないが、地方に働く場がなければ、地方からの若者の流出は進んでしまい、地域の衰退へとつながりかねない。若者を地域にとどめ、共に地域を元気にしていくようにするためには、その地域の企業（その中心は中小企業）が雇用をすることが必要となる。

わかりきったことではあるが、どうすればよいのか、あえて確認しておきたい。中小企業などで雇用がなかなか増えないのは、人を採用することができるだけの収益性や売上が十分ではないことが、経営者のマインドも含めて、妨げている主たる原因となっている。要するに「稼ぐ力」が必要ということである。

しかし、その一方で、採用を躊躇する要因が他にあるとすれば、新しく採用した従業員を育てる仕組みが十分ではないということがあげられる。あるいは育てる仕組みが十分ではないゆえに若い従業員が早期に辞めていく原因となっている場合がある。そこに重ねて、「稼ぐ力」とも関連するが、会社の先が見通せない、ということを経由して辞めていく若者は多い。

安心して働ける会社なのか、ということに対して、「稼ぐ力」も含めた将来展望を企業として示しているかどうか、そして、働き甲斐

を持てるかどうかを含めた「人を育てる力」があるかどうか、この二つを併せ持つ企業であることが求められる。労働力不足の時代において、「魅力ある企業」といえるかもしれない。

仕事はあるのに働いてくれる従業員を集められないために存続が危ぶまれる企業が出始めている⁽¹³⁾。自社が存続・発展することと、若者を雇用し育てる環境をつくることと、地域がよくなることは、すべてつながっているといえる。そのためにも、まずは働き甲斐があり安心して働ける「魅力ある企業」づくりは必要条件となるだろう⁽¹⁴⁾。

3. 中小企業における事業承継の課題⁽¹⁵⁾

中小企業を取り巻く経営環境はいつも厳しい中、「事業承継」をどのように行うかは重要な課題である。単に後継者に引き継ぐ、ということにとどまらず、自社および事業は継続するに値するものであり、事業を継続し継承することは、顧客・従業員・取引先・地域などに対する責務である、と自負できる「魅力ある企業」になることが求められている。

近年、日本の企業数は減少傾向にある。2017年の倒産件数は8,376件であるが、倒産件数そのものは2009年の13,306件から緩やかに減少している。むしろ多いのは「休廃業・解散」であり、2017年で24,400件と、倒産件数の3倍近い数である。業績不振だけではなく、事業継続をあきらめた経営者が少なからずいる、ということを示している。さらに、経営者の年齢別構成比では、2007年に70歳代以上の全体に占める割合が30.3%だったのに対し、2017年には44.8%に上昇している。経営者が高齢にもかかわらず、事業継承ができていないために、そのまま高齢の経営者の

構成割合が高まっていることをうかがわせる数字である⁽¹⁶⁾。

中小企業の場合、有限責任であるはずの株式会社であっても、会社の信用のみで借り入れができず、経営者の個人資産を担保とする、あるいは個人保証を求められるゆえに、事実上の無限責任になってしまうことがほとんどである、ということはすでに述べた。それゆえ、事業承継が親族間で行われることが多い。逆にいえば、親族ではない第三者への承継の障壁となっているといえる。能力も意欲もある従業員に事業承継の話を持ち掛けても、当初は前向きだったにもかかわらず、担保などのことを知るや、直ちに後ろ向きになるのである。第三者に事業承継が行われた場合も、筆者の知る限り、負債が限りなく減らされているか、会社の信用のみで借り入れができていた場合に限られている。

これまで多くの後継経営者にもお会いしてきた。今なぜ経営しているのか、という問いに、家業だから引き受けた、あるいは代々続いた会社を自分の代でつぶすわけにはいかない、という答えが少なくない。そこには、事業の未来展望が十分描けておらず、仕方がなくやっている、という意識が同時に存在している場合が多い。また、業績を急激に伸ばそうとする後継者もいる。この場合、従業員・顧客・取引先に認めてもらいたい一心であり、そのためには先代を超えなければならない、と思っている。しかし、それは思い込みであることが多い。何も量的に大きくなることだけが周りから「すごい」と認められるわけではない。今の時代に沿ったその経営者らしい経営を行えばよいはずである。

しかし、いずれにせよ、その会社の未来や

展望が明るいかどうかは重要である。会社の先行きが不透明であればあるほど、後継者候補は「継ぎたくない」と考えるし、現経営者も「継いで欲しいが、事業の先行きが……」と双方に後ろ向きになり、休廃業・解散を選んでしまう。

経営者の仕事は、会社の未来を切り拓くことである。目先の利益ももちろん大事であるが、数年先の事業をどのようにするか、といった経営戦略や計画をしっかりと考え練り上げ実践していくことが求められる。「稼ぐ力」と「人を育てる力」を持った「魅力ある企業」にすることが何よりも求められている。

むすびにかえて

中小企業においては、株式会社の特長である有限責任が、金融機関からの融資を受ける際の個人保証などによって事実上の無限責任化されており、そのことが中小企業経営のワンマン化につながりやすいため、経営者と従業員が一丸となって経営していくことを妨げる傾向を生み出していることをみた。

金融庁の方針変更から事業性評価の可能性が広がる中、「稼ぐ力」と「人を育てる力」を持ち合わせる「魅力ある企業」になることが、中小企業の経営や事業環境の展望を明るいものとする可能性を高めることを述べてきた。それゆえ、中小企業経営者の責任は、事業の見通しを示すとともに、従業員が育つ条件づくりをし、雇用した従業員がその企業で働き続けられるようにすることにある、ということを示した。

このような方向で経営改善を進めている中小企業の事例は多くある。今後、そうした事

例を踏まえて、さらに検証をしていきたい。

注

- (1) 国税庁『税務統計から見た法人企業の実態』（平成28年度分）の第4表を参照。
- (2) 有限会社も含む。日本の会社法は、それまでの商法第2編から2005年に独立した法律となった。その中で、株式会社の最低資本金額が廃止された結果、有限会社という枠組みを存続させる意義が失われ、有限会社も株式会社に一本化された。この会社法以降、新しく有限会社を設立することはできなくなった。現在も存在する有限会社は旧商法の体系の中で設立されたもので、現在の会社法上では「特例有限会社」として株式会社の範疇に入れられている。
- (3) 小松（2006）参照。
- (4) 中小企業庁『中小企業白書』（2015年度版）323ページ。
- (5) 橋本（2016）113ページ。
- (6) 橋本（2016）121-122ページ。
- (7) 実際に、こうした金融庁の方針転換という背景もあり、個人保証がすべてはずれ、会社の信用で金融機関から借り入れられるようになった中小企業も現れている。例えば、三重県内にあるS社の場合、社長インタビュー（2017年1月17日）において、業績の好調さと金融庁の方針転換のどちらが影響して個人保証がはずれたと考えられるか、との質問に、「半々かな」と回答。
- (8) 中小企業庁『中小企業白書』（2015年度版）324ページ。
- (9) 例えば、十六銀行は2016年末に営業ノルマの廃止を方針として打ち出した。「高い営業ノルマは、必要ない金融商品売りつけたり、無理な貸し出しを増やしたりすることにつながるとされる。（中略）顧客との関係を深めて融資などの需要を掘り起こし、中長期的な収益基盤の強化につなげたい考えだ」（『中日新聞』2016年12月18日付）。こうした方針は、2017年度からの3か年中期経営計画に盛り込まれた（『中日新聞』2017年2月23日付）。
- (10) とはいえ、現実には急激に変化しているわけでも

なく、担保などに依存した貸し出し姿勢から抜け出せずにいる金融機関はまだ多い。それゆえ、企業の休廃業の増加に歯止めがかかりにくくなっており、金融庁の方針転換に沿った金融機関による中小企業への支援体制の強化が求められている（野崎哲哉「オープンカレッジ 企業の休廃業増加と中小企業金融の課題」『中部経済新聞』2017年2月8日付参照）。

- (11) 青木雅生「オープンカレッジ 経営者の責任とは」『中部経済新聞』2017年10月3日付参照。
- (12) 青木雅生「オープンカレッジ 稼ぐ力と育てる力」『中部経済新聞』2017年7月4日付参照。
- (13) 帝国データバンクによる「人手不足倒産」の定義は、「従業員の離職や採用難等、人手を確保できなかったことが要因となって倒産（法的整理）した企業（負債1000万円以上、個人事業主含む）」である。これに基づいた人手不足倒産の実態は、2013年に34件だったものが、2017年には106件へと確実に増加している。2018年も上半期だけですすでに70件となっている（帝国データバンク「第10回：全国「休廃業・解散」動向調査」（2018年7月9日）より）。全体の倒産件数からすれば、ごくわずかであるが、増加傾向であることを見逃すわけにはいかない。
- (14) なお、中小企業経営における経営指針書に基づく経営との関連で、従業員の共有については、青木（2018）に詳しく述べているので、参照されたい。
- (15) 青木雅生「オープンカレッジ 中小企業の事業承継問題」『中部経済新聞』2018年6月19日付参照。
- (16) 帝国データバンク「第10回：全国「休廃業・解散」動向調査」（2018年1月31日）より。

参考文献

- 青木雅生（2018）「中小企業における経営指針書に基づく経営の実践とそのための共有のあり方」『立命館経営学』第56巻第6号 pp. 249-266
- 小松章（2006）『企業形態論』（第3版）新世社
- 小松章（2009）『株式会社の再定義』『武蔵野大学政治経済研究年報』第1号 pp. 357-389
- 橋本卓典（2016）『捨てられる銀行』講談社現代新書2016年