

終章

コロナ後の中小企業経営を考える

——生産性向上のために私たちができること



大橋 功
東京都中小企業診断士協会

コロナ後の中小企業経営に関心が高まっています。菅内閣が2020年10月に設置した「成長戦略会議」でも、「足腰の強い中小企業」の構築がテーマの1つです。

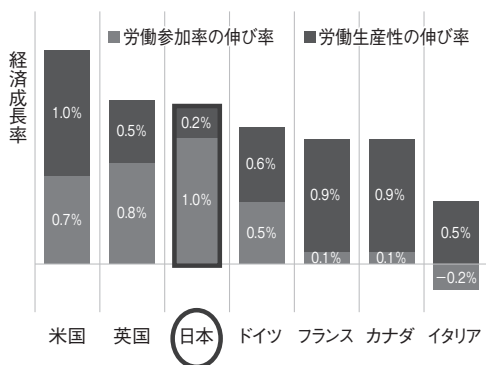
本章では「コロナ後の中小企業経営を考える」と題して、生産性向上を実現するためのポイントは何か、そして、我々中小企業診断士は何ができるのかを考えます。

1. 中小企業の生産性を巡る議論

(1) アトキンソン氏と日本商工会議所

成長戦略会議で、G7諸国の経済成長率を比較したデータがあります。図表1は各国の経済成長率を、労働参加率の伸び率と労働生産性の伸び率に分解して比較したものです。

図表1 G7諸国間の経済成長率比較（2012～19年の平均成長率）



出所：成長戦略会議第4回「基礎資料」（2020年11月19日）

これによると、2012～2019年間の日本の経済成長率は1.2%/年で、G7諸国の中では米国（1.6%）、英国（1.3%）に次ぐ水準です。しかし、2要素に分解すると、日本の経済成長を牽引したのは主に労働参加率。つまり、女性や高齢者などの就業機会が拡大し働く人の割合が高まったからで、労働生産性の向上ではないことがわかります。加えて、大企業と中小企業間の労働生産性の格差拡大傾向も示され、中小企業の生産性向上が成長戦略会議の主要テーマの1つとなっています。

中小企業の生産性をめぐる議論で有名になったのが、アナリストで中小企業の経営者でもあるデービッド・アトキンソン氏です。同氏の最近の著書である『日本企業の勝算』は、その考え方を知るうえで参考になります。

日本企業の勝算—人材確保×生産性×企業成長



デービッド・アトキンソン 著

東洋経済新報社

日本企業の生産性向上に政策の重心をシフトすることが喫緊の課題であり、そのためには、中小企業の規模拡大が最重要ポイントとする著者の一貫した主張が展開されている。

同書では、大企業と中小企業の労働生産性格差をもとに「生産性向上の特効薬は企業の規模を拡大すること」と結論づけるとともに、

最低賃金の引き上げにより中小企業をふるいにかける、それについていける生産性の高い企業を選別して支援・育成することを提言しています。

アトキンソン氏は成長戦略会議の有識者メンバーであり、以下の主張を行っています*。

- ・企業が成長しやすい環境を作るには、中小企業の定義を拡大すべき
- ・生産性を上げるため、十分な企業規模まで成長を促進する政策に切り替えていくべき
- その一方で、同じ成長戦略会議の有識者メンバーである日本商工会議所会頭の三村明夫氏は、以下のように反論しています*。
- ・中小企業の実質労働生産性の伸びは3～5%と大企業と遜色ない水準
- ・しかし、価格転嫁力指標の伸び率がマイナスであるため、見た目の生産性の伸び率は1%程度に低迷している

つまり、下請けなどの構造要因から、立場の弱い中小企業は価格面で大企業からの厳しい取引条件を強いられ、出来上りの生産性が低くなっている、ということなのでしょう。

また、中小企業の実質労働生産性向上に向けた施策も、規模拡大一辺倒ではなく、各事業者が果たす機能や経営者の志向に合わせて、以下の施策の併存を提言しています*。

- ・中堅企業、ベンチャー企業など事業規模の拡大を指向する事業者向けの、M&Aや設備投資の促進
- ・地域の経済社会を支える地域密着型の中小・小規模事業者向けの、伴走型デジタル支援や地域課題解決の取り組み支援

中小企業の実質労働生産性向上の必要性についてはコンセンサスが取れているものの、具体的な政策については有識者間でこのように議論が分かれており、調整が必要といえます。

* (出所) 成長戦略会議：第1回および第4回「基礎資料」および「議事要旨」

(2) どうしても感じるモヤモヤさ

『日本企業の勝算』を読んで感じたことがあります。たしかに企業が成長していけば、

規模の経済の原理が働いて生産性は上がるでしょう。しかし、それはマクロ統計的にその結果になるわけで、個々の企業レベルでの根本的な要因ははっきりしないように思います。

コロナ後の中小企業政策は、当面の資金繰りや雇用確保への支援を通じた維持・存続から、業態転換や再編を通じた、競争力強化や継続的な成長を促す段階に入っていくはずで、では、生産性を高めていける企業とそうでない企業の差は何なのか。中小企業を支援する立場の中小企業診断士としては、ここがわからないとどうしてもモヤモヤ感が残るのですが、読者の皆さんはいかがですか。

2. 中小企業の実質労働生産性向上を考える

中小企業の実質労働生産性向上について、ここからは本シェルジュメンバーの三上友美恵さんと対話形式で考えてみたいと思います。

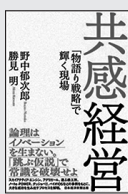
(1) 企業が「一皮むける」きっかけ

大橋：中小企業への支援策は、コロナ禍への緊急対応から、中小企業の実質労働生産性向上や業態転換や合併・再編を通じた規模拡大を後押しする方向に進みそうですね。

三上：根底には、規模が小さいままでは生産性が上がらないという考え方があるのでしょう。ただその場合、どうしても淘汰される企業が出てきます。厳しい現実です。

大橋：アトキンソン氏が言うように、企業規模が拡大していけば生産性が向上するというのは、たしかに事実でしょう。しかし、それが実現するプロセス、いわば企業が「一皮むける」きっかけは何かを見極めるすべはないのか、という点が引っかかります。その意味で『共感経営』という本は、1つのヒントを示しており、お勧めです。大きな成功を収めた企業に共通する特徴は、経営者と社員が取り組みに対する強い「共感」で結ばれ、意義や目的を双方が十分に理解していることを説き明かしています。

共感経営―「物語り戦略」で輝く現場



野中 郁次郎, 勝見 明 著

日本経済新聞出版

イノベーションや社内改革など成功を収めた企業に共通する特徴は、関係者の間でわき上がる「共感」であることを、丹念な取材と分析に基づいて示している。

三上：共感というと、やりがいや組織の一体感などに通じるものがあります。新製品の開発や業務改善を通じた生産性の向上など、1つの目標に向かうときに経営者と社員が共感で結びついている会社は強いと思います。また、それを作り出すのが経営者やリーダーの大事な仕事です。

大橋：著者の一人である野中氏によれば、「相手への共感」「物事の本質への気づき」「跳ぶ仮説の発見」というプロセスを通じて、大きな成功が実現されます。そして経営者は、「共感」を生むために社員が腹落ちし、わくわくするような「物語り」を作る必要があると主張しているのも興味深い点です。「物語り」は、プロット（筋書き）とスクリプト（行動規範）からなっています。「何を」「なぜ」やらなければならないかという、企業の存在意義やビジョンに当たるのがプロット、さらに、それをどう実現するかに相当する具体的な行動規範や指針がスクリプトです。

三上：企業を訪問し経営者や社員とお話する際に、そのような「共感」や「物語り」を見いだせるか、という視点で見ることでもできそうですね。共通の目標に向かって社員が一丸となって進むカルチャーの企業であれば、成長とともに生産性向上も実現できるでしょう。『共感経営』の内容を聞いて、企業が一皮むけるにはそういう雰囲気づくりが必要だと感じました。

大橋：それで思い出すのは、以前、ある中小企業の社長に経営改善施策の提案をしたと

きのエピソードです。社長はこちらの説明をうなずきながら聞いた後、「実は、そういう取組みは以前、自分も考えたことがある。しかし、旗を振っても社員はなかなかついてこない。どのように動機づけをして、やりきるかが難しいのだ」と言われました。社長は50代後半の働き盛り、2代目で経験やリーダーシップも十分にある方です。社員をその気にさせる「共感」づくりは決して楽ではないと感じます。

(2) 中小企業診断士に求められること

三上：中小企業診断士も中小企業の「共感」を生む取組みを後押しして、生産性向上に貢献したいものです。何を実現したいのかを明確にし、経営者と社員が「自分たちもやればできる」という気持ちを持てるような「物語り」づくりをお手伝いする、というイメージでしょうか。

大橋：そうですね。「共感」を生む具体的な取組みとして、たとえばSDGs（持続可能な開発目標）が考えられると思います。社会的課題の解決や地域社会への貢献など、いわゆる世の中のためになることと、自社の事業活動とを結び付けることにより、社員に共感が生まれやすくなります。

最近、SDGsに関する本が多く出されていますが、ここでは2020年8月に出版された蟹江憲史氏の著書を紹介したいと思います。

SDGs（持続可能な開発目標）



蟹江 憲史 著
中央公論新社

SDGsの概要だけでなく、コロナ後の時代に企業、自治体、個人がそれぞれの立場からどのようにSDGsに取り組むべきか、その方向性にまで触れているのが特徴。実践的な示唆を与えてくれる。

三上：一方で現実のデータを見ると、SDGs

の言葉は知っているがどのように経営に取り入れたらよいかわからない、という中小企業経営者もまだ多いと聞きます。

大橋：SDGsを経営に取り入れている企業についての経験談をお話しましょう。「白い恋人」で有名な北海道の菓子メーカー、石屋製菓の経営幹部にSDGsの取組みについてお聞きしたことがあります。石屋製菓は「しあわせをつくるお菓子」を企業理念として掲げ、地元・北海道への貢献が自社の発展、従業員の幸せにつながる、という意識が社内に定着しています。これまでも地元サッカーチームへのスポンサーシップなど、地域貢献のためのCSR活動を積極的に行ってきました。

2019年に入ってからSDGsを本格的に経営に取り入れ、1つひとつのCSR活動に関連するSDGs目標を紐づけてホームページ上で情報発信するとともに、環境に配慮した素材での包装や、道内企業の事業承継を目的とした投資ファンドなども開始しています。幹部の方が、「SDGsにより会社として取り組んだ活動の意義が再確認でき、従業員の士気向上につながっている」と言われたのが印象的でした。

三上：普段からの取組みが、お客様、地元、そして従業員自身の幸せにつながるというストーリーはわかりやすいため、経営者と社員の間で共感が生まれますね。またそれが、SDGs目標の達成という目に見える形で社内外から評価されれば、社員にもやる気が出ると思います。

SDGsに限らず、このように「共感」を生んで生産性を高める取組みを後押しするために、中小企業診断士に求められることはどのようなことですか。

大橋：生産性を高められる「足腰の強い中小企業」には2通りあると思います。1つは中堅⇒大企業へと積極的に規模の拡大を目指す企業と、もう1つは地域密着型で、地元顧客に支えられて小さくてもしっかりとした基盤を築く企業です。相手がどちらで

あっても、その企業が持つ強みの本質を理解し、新しい商品やサービスを生み出すために支援すること、そして事業に携わる目的や意義を共有できるストーリーづくりにも踏み込める、共感力や表現力を持つことではないでしょうか。

三上：大変ですが、中小企業診断士としてはやりがいがありそうです。大橋さん、モヤモヤ感は少しは晴れましたか。

大橋：『共感経営』と『SDGs』を読んで少しヒントを得られた気がします。中小企業の生産性向上を後押しする施策は、これから本格化していくと思います。我々も頑張っていきましょう。

特集のおわりに

全章を読んで、世の中が「変わる」のではなく、「加速していく」という感覚が一番しっくりきます。コロナがあってもなくても、世の中は変わっていきます。そのスピードが通常よりとても早い状態にあります。すべての変化に合わせる必要もない一方で、自分が取り組みたい分野には全身全霊をかけてスピードアップして取り組んでいくことが、中小企業診断士に求められるでしょう。

ただし、その前に現在のクライシス未満の状況を乗り越えるという仕事は立ちはだかります。中小企業とともに今の危機対応の支援をしつつ、未来に向けての投資の支援もしていきたいところです（村上知也）。

大橋 功

(おおはし いさお)

2013年、中小企業診断士登録。金融機関を経て現在は通信業界の会社に勤務。事業戦略・計画策定、資金調達・海外進出支援を得意とする。中小企業診断士としては新規事業、知的資産経営、SDGsなどの分野を中心に経営診断と執筆活動に取り組んでいる。

