

第 II 部

## 中小企業経営のあり方～コロナ禍との闘いから～

黒瀬 直宏氏 特定非営利活動法人アジア中小企業協力機構理事長（持続可能な発展に向けた事業承継をはじめとする中小企業の発展と労働者の労働条件向上に関する調査研究委員会主査）

すでに2018年から悪化を始めていた中小企業の業況は、コロナ禍により3月以降急速に悪化、日銀6月短観によると中小企業の業況悪化は大企業を上回っているだけでなく、大企業が7～9月期に改善を見込んでいるのに対し、中小企業は一層の悪化を予測している。だが、すべての中小企業がなす術もなく経営を後退させているわけではない。本稿はコロナ禍と積極的に闘っている中小企業に注目し、そこから中小企業経営の今後のあり方を引き出したい。

まず、最初に中小企業に見られる3つの戦略を指摘したい。

### 1. 資金確保

中小企業が金融機関に資金繰り相談に殺到する姿がマスコミで報道されたが、すべての中小企業が慌てふためいているわけではない。6月短観によると中小企業の資金繰りは1～3月期より悪化した。資金繰りDI（資金繰りが楽とする企業割合と苦しいとする企業割合の差）は-1%ポイントにとどまっている（3月短観では+8%ポイント）。中小企業は2008年のリーマンショックによる資金繰り大幅悪化をきっかけに、設備投資を抑えつつ手元流動性を増やし始めた。結果、2014年から20年1～3月期まで資金繰りDIはプラスに転じ、資金余裕のある企業の方が多かった。そういう企業は銀行借入も容易だから、早々に借入を実行し、「守り」を万全にした。注目してよいのは、「従業員を守るために資金確保、言葉は悪いが借りれるだけ借りる（料理・飲食業）」（「中小企業家同友会景況調査2020年4～6月期」「経営上の力点(自由記述)」より）のように、雇用維持が資金確保の狙いとする企業が少なくないことだ。後述の人間尊重経営とも通底する。

### 2. 市場開拓

「攻め」も必要だ。上記調査によると、対前年比でみた中小企業の4～6月期の売上動向は1～3月期に比べ大幅に悪化した。それでも前年同期比売上増加(13%)と横ばい(19%)を合わせた32%、3分の1の企業が、売上後退に陥っていないことに注目したい。こういう企業の第1の特徴は市場開拓で売上を増加あるいは売上減を補っていることだ。同調査によると、「経営上の力点」のトップは「新規受注(顧客)の確保」「付加価値の増大」で、中小企業が市場開拓に注力していることを示している。コロナ感染拡大下での市場開拓には、コロナ禍で生じた新需要に対応したもの

が多い。飲食店のテイクアウト化、デリバリー化もそうだが、製品開発では感染防護関係が圧倒的に多い。また、製品は地域向けが多く、共通コンセプトによる複数企業参加で地域起こしを狙ったものもある。「大したことはできないが、ちょっとやってみるか」といった中小企業家魂が発揮されている。

もう一つの特徴は市場を多角化し、リスク分散が行われていることだ。感染対策需要、テレワーク需要、巣ごもり需要など、コロナ禍による新たな生活様式・働き方に発する需要は、多くの産業分野に関連している。多角化部門の一角がそれに属すれば売上後退は防げる。ただ、これも90年代以降中小企業市場が縮小する中、新市場開拓に努めてきたことの成果である。

### 3. 人材・組織強化

中小企業の経営資源の中心は人だ。先に資金調達目的として雇用維持を意識している中小企業が多いとしたが、経営者としての責任感だけでなく、人を活かさないと危機突破のための市場開拓もできないからである。このため、不況下でも新採用をし、社員への教育も強化している企業は多く、上記同友会調査によると、「人材確保」「社員教育」を経営上の力点として指摘する企業は「新規受注(顧客)の確保」「付加価値の増大」に次いで多い。

人材の力は組織として発揮されなくてはならない。その柱は広い意味での「情報共有」だ。市場情報、技術情報の共有密度を高め、組織として市場開拓力を高める。特に危機突破のためには、次のように、経営理念、経営方針の共有化により社員のベクトルを揃え、一丸性を高めることが重要だ。

「新たな分野拡大のため、全社員への意識改革を訴えてきていますが、すぐに変わるものでもありません。何百回も何千回も訴え続けて、自力で仕事が確保できる会社づくりをすすめます(印刷)」「3月末に入社した新人を指導することを通して経営指針の全社実践に取り組みました。社員が発言しやすい環境をつくり、対話を通して労使が成長できるように努めます(OA機器販売)」「社員一人一人に何故そう考えたかを伝えている。経営者一人で決めるのではなく、必ず皆と共有し、(意見を)傾聴した上での決断を心がけています。正直、今後どうなるか不安もありますが、皆の笑顔を絶対になくさないよう努力あるのみ!(セラミック研磨・加工)」

リーマンショックの時もそうだったが、危機を生き抜くのは従業員をコストとして切り捨てず、「自己資本」として「蓄積」する企業である。人間尊重のこの人材・組織戦略こそが「守り」と「攻め」の戦略の根底をなす最重要戦略だ。

### 4. 場面情報の重要性

人間尊重と並ぶものとして場面情報の重要性を指摘したい。

金属加工のA社(従業員330人)副社長は、1月22日、幕張メッセの国際展示会にいた。ふと気づくと会場は中国人であふれていた。とたんにコロナウイルス感染の恐怖に襲われた。翌日出社し、緊急事態を宣言したが社員は戸惑った。無理もない。1月22日とはどういう時期だったか。7日後

の29日、日本で第2次感染者確認、武漢に行ったことのない人の間で感染が広がっている「容易ならざる事態」への突入だ。それでもまだ多くの日本人には他人ごとだった。その中で、副社長は市中感染者が現れる一週間も前に感染の危険を身体感覚で察知したわけだ。そして、自身も経験したことのある肺炎の苦しさを口を酸っぱくして話し、社員は感染の怖さを共有、行動に立ち上がった。1月末には女性社員をトップとする委員会が設置され、ベトナムからの輸入マスクの配布等衛生管理を徹底し始めた。若い女子社員が昼食前と帰社前に、自粛と注意点の全社放送も始めた。この評判が良く、皆で乗り切ろうという気運が高まった。4月1日、新入社員5名の入社式を予定どおりに行えた。

展示会での多数の中国人、これが副社長の意識に触れたとたん、感染の危険という情報に一瞬にして転換した。現場での出来事から生まれた「その場その場で発生する情報」を場面情報と呼びたい。人に知られていない潜在需要を察知するのも、顧客の何気ない一言などから生まれた場面情報によってだ。本から得た情報はその本を読む人は皆知る。場面情報は、それ自体としては意味のない出来事の背後にあるものを一瞬に察知することで得られたものだ。それゆえ、創造的な独自の情報であり、新事業の源泉となる。A社は「全員営業」をモットーに市場の動きにアンテナを張り、市場の多角化に成功している。副社長の感染危機のすばやい察知も、この経営体質の表出といえる。中小企業には固有の不利もあるが、場面情報の獲得は人が市場や生産の現場に密着している中小企業の方が大企業より有利だ。この有利性を基にした独自の市場・技術情報が中小企業の不利を打ち破り、その発展を可能とする。この不況下での市場開拓も地元住民の不安などからの場面情報を起点にしているものが多い。

社員を自己資本と位置付ける人間尊重経営と場面情報に基づく独自市場の開拓——コロナ禍との闘いを通じて見えてくる中小企業経営のあり方である。

(ご寄稿日：2020. 8. 25)