

自立と持続的成長に向けた転換

文 能 照 之
 (近畿大学経営学部 教授)
 (近畿大学経営イノベーション
 ション研究所 所長)



2022年2月24日、歴史に名を刻むような出来事が起こった。ロシアによるウクライナ侵攻である。この日以降、ウクライナは、ロシアからの攻撃を受け続け、高齢者や子どもを含む民間人にも多くの犠牲者が出ているとの報道が繰り返されている。その数は残念ながら留まるところをみせない。こうしたロシアの武力による現状変更、民主主義に反する行動に世界の多くが批判を浴びせており、欧米諸国を中心に各種の経済制裁が実施されている。その結果、原油や稀少金属、食糧などの調達価格が急激に上昇している。世界経済の成長は、侵攻の始まる前の推計から1%以上阻害されるとともに、インフレ率は戦争が行われなかった場合より2.5%ポイント高くなるとOECDは予測している。この影響は、日本も例外ではない。原油価格の高騰に対して、政府による石油元売り業者への対策措置が行われ、一定の成果が得られているものの、物流コストの上昇等を抑えきれずに製品価格が値上げされる事態が発生している。さらには、約20年ぶりの円安の進行がこれに拍車をかけるように、4月からは食料品をはじめ各種商品で価格引き上げが行われ、今後もさらなる価格上昇の可能性が残されている。

エネルギー価格の高騰や円安は、原材料を調達し製造を担う中小ものづくり企業にとってコスト上昇の要因となり、その影響は小さくはない。大手企業はコスト上昇分を製品価格に転嫁して対応を図ることができるが、中小企業は価格決定権を有していないことが多く、大手企業のような行動が難しいと考えられるからである。その意味で、中小企業は厳しい経営環境に置かれ、これまで以上に合理化やコストダウン等に取り組むとともに、新たな活路を見出す必要に迫られているといえよう。

この約30年を振り返ってみると、中小企業を取り巻く環境は大きく変化し、幾度となくその対応が求められてきた。大きな影響があったものには、1985年のプラザ合意、2008年のリーマンショックや2011年の東日本大震災などがあり、その都度、企業は変革を余儀なくされた。これらの予期せぬ環境変化に対して、中小企業は経営者と従業員が一致団結し、多くの苦難を乗り越えてきた経験や実績を有している。恐らく今次の状況も、各企業が経営力を発揮することで乗り越えることができようが、その道筋は決して容易ではないと考えられる。

それでは今、中小企業は何をすべきなのか。結論から申し上げますと、先の見込みの立たない今こそ自社の強みを強化し自立することである。それも今までと同様のことを繰り返すのでは

なく、事業の将来性を見据え、新たなことに挑戦することである。例えば、デジタル技術を活用することで従業員にチャレンジの機会を与えるとともに、彼ら彼女らのアイデアや経験を経営に生かすことによりエンゲージメントを高め、会社との一体感を感じられる体制を構築することである。これにより、対外的な競争力の向上が図られ、自社ブランド力の向上につなげることができるであろう。

中小企業の多くは、取引先との長期的な取引関係性の中で、コストダウンや合理化を進めてきている。そのため、その延長線上で同種の取組を進めたとしても、そこから得られる成果は限定的なものとなる可能性が高い。そこで、今の置かれた状況を今後の経営基盤の構築に向けたチャンスとして捉え、強靱な企業を作る一歩とすることが重要となる。BtoBの取引を行う企業では、取引先からの如何なる要望にも応えることのできる、なくてはならない存在となり得ることである。可能ならば唯一無二の存在になることが望まれる。これが実現すれば、価格決定権を有する立場となり、安定した経営が可能となる。今一つの方法は、長年の取引により蓄積されてきた技術力を生かして、自社製品を開発することである。BtoB企業は、極めて優れた技術力を有しているものの、その部品や製品が最終製品の中に組み込まれてしまう、あるいはOEM製品を製造するために、その存在を一般の人々に認知してもらうことが難しい。また、こうした企業で働く従業員は、自社技術についての誇りや会社への愛着を持つことが難しくなる。安定したものづくり企業として今後も経営を続けるには、取引先企業から、従業員から、そして消費者から支持される必要がある。その意味で、企業が有する技術力を生かし、一般消費者向けの画期的な製品の誕生に成功することができれば、それが求心力となって従業員の意識改革につながり、今後の仕事への取組姿勢に大きく寄与すると思われる。

一方、BtoCの企業では、消費者の行動を注視し、すでに従業員の能力を生かした製品を開発するなど、さまざまな取組が行われていることであろう。その取組が具体的な成果につながるよう、なお一層活動の高度化を図ることが重要である。また、従業員の職務満足度を正しく把握し、より満足度を高めるような方策を講じることも必要である。企業は顧客である消費者の意向には細心の注意を払っているものの、企業内部で業務を担う従業員の意識や行動は、看過されてしまう恐れがある。ほんの些細なことが大きな問題に発展する可能性があることから、経営者には特に留意していただきたい。

2019年4月1日から「働き方改革関連法案」の一部が施行されるなど、政府による働き方改革が進められているように、従業員の仕事に対する意識は随分と変化してきている。その一方で、中小企業においても経営者の世代交代が進み、マネジメントやリーダーシップのスタイルも大きく変化を遂げつつある。トップダウン型で経営者が意思決定し、従業員に指示・命令するというスタイルから、従業員一人ひとりが企業にとっての貴重な人財であり、その能力を経営に発揮してもらうことを主眼におくサーバント型スタイルへの移行が進んでいる。こうした新しい時代に合った働き方や経営手法を中小企業が率先して取り入れることも必要な時期に来ている。

中小企業は日本経済においてなくてはならない存在であることに変わりはなく、光り輝き続ける企業が数多く誕生することを切に願い、応援のメッセージとさせていただきたい。