

コロナ禍と闘う 中小企業

人間尊重経営と「場面情報」の察知



黒瀬直宏

NPO 法人アジア中小企業協力機構
理事長

日銀六月短観によると中小企業の業況は大企業を上回って悪化し、しかも大企業が次期四半期に今期よりは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。

ただし、すべての中小企業がなすすべもなく経営を後退させているわけではない。戦略的にコロナ禍と闘っている中小企業も少なくない。戦略の柱は「資金確保」「市場開拓」「人材・組織強化」の三点だ。以下では主に「中小企業家同友会景況調査二〇二〇年四〜六月期」（回答企業数一〇六八社）を利用し、中小企業の闘いぶりを描いてみる。中小企業家同友会（六月一日現在会員数四万六七〇八人）の会員には積極的な経営姿勢の企業が多く、会としても「一社もつぶさない」を標語にコロナ大況に立ち向かっている。中小企業全体を代表するわけではないが、中小企業のコロナ禍との闘いを分析するにはふさわしい対象である。なお、コロナ禍との闘いには当然感染対策が含まれるが、本稿では紙幅都合で経営対策に焦点を当てる。

雇用維持を意識した資金確保、余力もみられる

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。日銀六月短観によると中小企業の

第二波の襲来に コロナ大不況の出口見えず

日銀六月短観（企業の回答時期の中心は六月上旬、四〜五月の状況を反映）によると、企業の業況判断指数は急激に悪化、リーマンショック後の落ち込みに迫った。V字回復を期待したが、GDPの半分以上を占める個人消費が縮小しはじめている。五月の二人以上世帯の消費支出は前年同月比一六・二％減で、四月の一・一％減よ

り悪化した。経営縮小・倒産業↓雇用者減・賃金減↓個人消費縮小が起きているのだ。しかも、コロナ新規感染者数は東京都を中心に六月中旬から再び増加、七月二十二日に過去最多（七百九十一人）を記録後、さらに増え続け（二十九日、一千二百三十七人）、感染拡大第二波が発生した。経済活動へのブレーキは必至である。日本が頼りにする外需も依然低迷し（六月輸出額前年比二六・二％減）、本稿執筆時の七月末現在、不況の出口はまだ見えない。

図表① 規模(資本金)別手元流動性



(注) 全産業には金融業、保険業は含まれていない。
出所：財務総合政策研究所・財務省「法人企業統計調査」数値より再計算している。

事例① 資金確保

- ① 今まで好景気のため資産を保留してきました。今から支出していくと思います(石川県、建設業)
- ② 新型コロナ対策融資で資金繰り改善、営業が厳しい中での雇用維持(東京都、対事業所サービス業)
- ③ 状況悪化を加味し、融資で約半年間の人件費確保を行った(京都府、産業廃棄物処理)
- ④ 従業員を守るために資金確保。言葉は悪いが借りるだけ借りる(京都府、料理・飲食業)

出所：「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)」より抜粋(以下同)

資金繰りは一〜三月期より悪化した。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)はマイナス一%ポイントにとどまっている(三月短観ではプラス八%ポイント)。

一九九〇年代以降中小企業は大企業と対に、資金繰りDIは常にマイナスだったが、図表①の資本金一億円未満に見られるように、二〇〇八年のリーマンショックによる資金繰り難をきっかけに手元流動性を増やしはじめた。結果、二〇一四年から二〇年一〜三月期まで資金繰りDIはプラスに転じ、資金余裕のある企業の方が多かった(事例①)。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」を万全にした中小企業は少なくない。

ちなみに前記同友会調査では日銀六月短観と違い、四〜六月期の中小企業の資金繰

「新たな生活様式」に柔軟に対応した市場開拓も

図表②によると、対前年比でみた四〜六月期の売上動向は大幅に悪化した。しかし、売上増加と横ばいを合わせた三二%、三分の一の企業が、売上後退に陥っていないことにも注目したい。

不況下で売上を伸ばせるのは市場開拓に成功しているからだ。図表③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

りは前期より改善している。借入による資金確保の成果だろう。なお、事例①の中の②〜④のように雇用維持を資金確保の狙いとする企業が多いのは、中小企業の雇用維持努力として注目したい。

図表② 売上高前年同期比実績

	2020年	増加	横ばい	減少	DI(増加-減少)
1~3月期調査	20%	33%	47%	-27	
4~6月期調査	13%	19%	68%	-56	

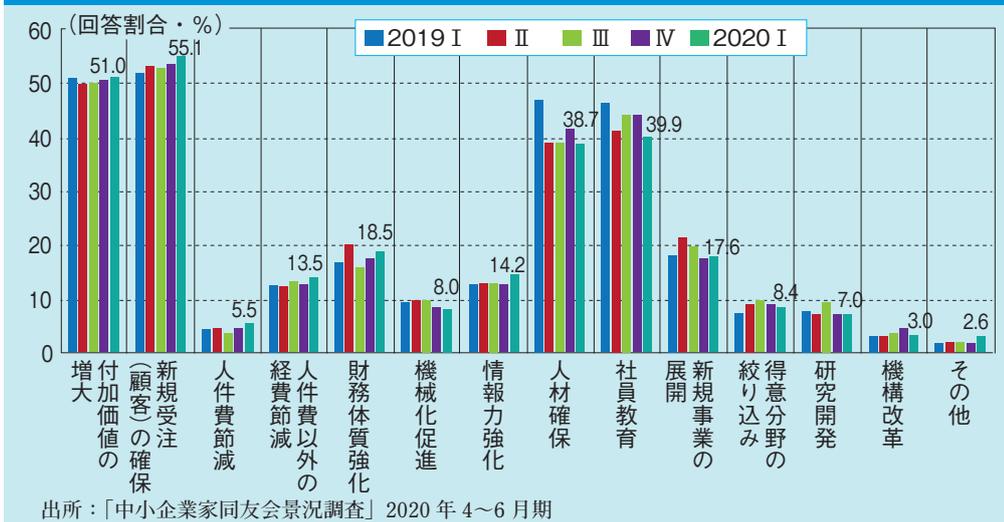
出所：「中小企業家同友会景況調査」2020年1~3月期、同4~6月期

部分は既存の経営資源を適用した短期開発だが、将来を見通した骨太の開発も見られる(同⑥)。

コロナ感染拡大下の市場開拓には、コロナ禍で生じた新需要に対応したものが多く。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(事例②・①)。(⑤)。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。大部分は既存の経営資源を適用した短期開発だが、将来を見通した骨太の開発も見られる(同⑥)。

売上を維持あるいは大きくは減らしていない中小企業の特徴は、最終需要が分散している中間原料を扱うなど、産業連関の上流に位置し、また、下流に位置していても市場を多角化し、これらにより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、巣籠もり需要など、コロナ禍による新たな生活様式と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。これもただの幸運ではなく、一九九〇年代以降中小企業市場が縮小する

図表③ 経営上の力点



中、新市場開拓に努めてきた企業が大不況にも抵抗力を発揮しているのである。
また、大きく売上が減っている場合、「どうしようもない」「経済の浮上を待つのみ」「廃業を考えるしかない」と追い込まれた企業があるのも確かだが、売上減を逆

事例② 市場開拓

- ① 新型コロナ対策のビジネス商品を提案し、売上アップにつなげた (富山県、電気工事業)
- ② 新しく新型コロナ対策商品の開発 (ミスト) を立ち上げました (滋賀県、建設機械レンタル・販売)
- ③ スポーツウエア (水着) の材料を使って、マスクを開発し、既存の得意先へ販売でき、売上減のカバーを少しできた (奈良県、スポーツウエア製造・販売)
- ④ マスク製造を新規事業として実施した。今後は、当面、コロナを抑制できる商品開発をする予定 (広島県、製造業)
- ⑤ 溶剤メーカーなのでエタノールの手指消毒剤を作り販売もできた。今後は詰め替え用の製造・販売を考えている (愛知県、有機溶剤製造・販売)
- ⑥ 1～2年後の社会を見越し、新たな市場をつくり出すことに挑戦し続けている。「新しい事業ドメインの開拓」と「新製品の研究開発」を試みており、(略) 2030年を目標に景気に左右されない事業を育成していく (東京都、産業用機械の開発・販売)
- ⑦ 4、5月の前年比売上70%以上減、6月以降も見通せない。経営をもっと尖らせるため、建築内装から撤退、看板デザインに集中する。ドローン空撮による自社作品のプロモーション・ビデオの作成や従業員のデザイナーとしての自覚を求めていく (新潟、看板デザイン・建築内装企画—筆者取材)

人材・組織強化、人間尊重の経営姿勢が危機突破の根幹

中小企業の経営資源の中心は人だ。先に

に好機とし、経営革新に取り組む企業にも目を向けたい (同⑦)。

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、図表③のように、中小企業は「人材確保」「社員教育」に力を入れてきている。不況にもかかわらず新採用をし (事例③・①②③)、新人・既存社員に社員教育を行っている (同④⑤)。

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 (同⑥⑧)。

本誌六月号の拙稿でリーマンショックを生き抜いた中小企業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」したと述べたが、同じ光景が見られる。人間尊重のこの経営姿勢こそが中小企業の危機突破の根幹となる。

「場面情報」を逃さず察知する1つの重要性

すべての中小企業が大不況に飲み

事例③ 人材・組織強化

- ①4月に新卒社員3名、中途社員が2名入社しました。1年後の会社の力になるように教育に取り組んでおります（山梨県、衣料品卸・小売業）
- ②1月以降、正社員とパートをそれぞれ1名ずつ増員。採用を考えれば今はチャンスと思う（愛知県、ベビー衣料製造）
- ③コロナ禍により雇用が停滞している中、積極的に人材の確保を行っている（静岡県、コンピュータソフトウェア開発）
- ④従業員の教育（専門知識の向上・整理整頓の徹底・マナーの向上・IT技術の利用の高度化等）を積み重ねていく（東京都、建設業）
- ⑤コロナ後を見据えて職員の技能と教養（社会的課題をテーマとした広告制作のため）の支援（京都府、グラフィックデザイン、ウェブ制作）
- ⑥コロナ禍により、従来からの仕事は、相当減りました。新たな分野を拡大するために、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進めます（北海道、印刷）
- ⑦3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。（略）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（島根県、OA機器販売）
- ⑧（支援制度の利用について）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、今後どうなるのか？不安もありますが、皆の笑顔が絶対になくさないよう努力あるのみ!!（熊本県、セラミック研磨・加工）

会が設置され、衛生管理を徹底し始めた。ベトナムからの輸入マスクの配布、次亜塩素酸水噴霧器の増設、手指消毒の徹底、昼食時間をずらす「3密」防止、若い女性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機運が高まった。四月一日、新入社員五名の入社式を予定どおりに行うことができた。

オグラ金属は平素から「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、このような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ほう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ほとんどだ。

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。

込まれているわけではないことを示した。最後にここまで触れる機会のなかった中小企業にとつての「場面情報」の重要性について述べたい。

「金属加工でできないものはない」をモットーとするオグラ金属(株)（栃木県足利市、三三〇人）の小倉乃里子副社長は、今年一月二十二日、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とまどった。

無理もない。その七日後の二十九日、日本で第二次感染者確認、中国・武漢に行つ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事だ。そのうした中で、小倉氏は市中感染者が現れる一週間も前の一月二十二日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。

一月末には女性社員をトップとする委員会

展示会での多数の中国人、これが小倉氏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つてだ。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。