

中小企業のための経営力UPスクエア

6月22日

【経営】

経済産業省の中小企業政策審議会企業力強化部会が昨年12月に中間取りまとめを行い、その内容を今年の3月に発表しています。

中小企業政策審議会企業力強化部会中間取りまとめ

http://www.meti.go.jp/committee/chuki/kigyouryoku/report_01.html

また、5月には書籍「中小企業の企業力強化ビジョン」として出版されました。

<http://www.meti.go.jp/publication/data/kigyoryoku.html>

主要目次は以下の通りです。

=====

第1章 我が国の中小企業を巡る内外環境変化

第2章 基本的な方向性

1. 求められる中小企業像
2. 強化すべき戦略的経営力
3. 中小企業施策の実施にあたって

第3章 具体的施策の方向性

1. 経営支援の担い手の多様化・活性化／中小企業金融
2. 技術
3. 人材
4. 海外展開
5. 起業・創業、成長（新事業展開）、再生、事業引継ぎ
6. まちづくりと一体的な中小商業政策・小規模企業政策
～引き続き検討すべき中小企業政策のあり方～

=====

全体として「中小企業憲章」の精神に則って、内外の厳しい環境の中でどうやって中小企業が自立的に生き抜いていくか、という視点でまとめられており、国が示す方向性として大きな意味がある文書だと思います。

それほど膨大な文書ではないので、ぜひ一度目を通していただきたいと思います。気になる部分もあるので、それに関して今回は一点だけコメントします。

目次にあるように、最初に挙げられている重点的な施策として「**経営支援の多様化・活性化**」があります。タイトルとしては大賛成ですが、内容を読めると結局金融の問題に帰着させていくような文脈になっているように思えます。

従来の支援機関（商工会議所、商工会など）に加えて高度な専門的な経営支援を行なう具体例としてあげているのは、金融機関や税理士事務所です。従来の支援機関との連携強化先として主に論じられているのは「金融機関」であり、さらには中小企業の財務経営力の強化や独自の会計ルールの整備が必要、となっています。

資金力の弱い中小企業に対しての金融機関の支援や財務面での支援はもちろん必要ですが、それらも含めて、もっと多様な支援の力を活用することに目を向けて欲しいと思います。例えば IT コーディネータ、中小企業診断士、コーチングやファシリテーションの指導者、人事や組織のコ

ンサル、業界別のコンサルなど、いろいろな分野での支援者がいて、中小企業のそれぞれの状況に応じて支援を行なっています。

ITの急速な進歩やクラウドの展開の中で、企業経営から見たIT活用の様相は大きく変化してきています。ITコーディネータなどの専門家の力を活かすべき時です。また中小企業における人材育成は重要かつ焦眉の課題であり、リーダー育成などに対してはコーチングやファシリテーションの専門家の力を活用することが有効でしょう。

金融機関は資金を融資してその利息で収益をあげるのが主なビジネスモデルであり、経営支援はあくまでも補助的な業務になります。もっと言えば、本業の融資につながるように支援するわけですから、それにつながらなければ支援への力は弱まります。本業として支援（コンサルティング）を行なっている方々とは専門性も力の入れ方も異なります。ですから、金融機関自身がコンサルに手を出すより、中小企業の周りにいる支援を業とする方々との連携を進めるべきだと思います。

中小企業のための経営力UPスクエア

6月27日

【経営】

「中小企業の企業力強化ビジョン」では、「第3章 具体的施策の方向性」で次の6項目を挙げています。

1. 経営支援の担い手の多様化・活性化／中小企業金融
2. 技術
3. 人材
4. 海外展開
5. 起業・創業、成長（新事業展開）、再生、事業引継ぎ
6. まちづくりと一体的な中小商業政策・小規模企業政策

このうち、「**2. 技術**」で注目すべき点は、「単なる技術の高度化だけでは限界がある」と言っていることです。新興国企業の技術力が着実に向上する中で、日本と遜色ない分野も出てきているからです。コスト的に競争できない上に技術力でも変わらなくなれば、当然日本の優位性はなくなってしまうです。

これに対して「中小企業の企業力強化ビジョン」で提示している方向性は、

- ・付加価値を高める
- ・模倣困難性の高い製品や技術開発
- ・出口（何を提供するか）を見据えた開発への転換
- ・サービス型・ソリューション型企业への転換

などです。

別の言い方では、マーケティングの観点から根本的に見直すことだと思います。出口、すなわちマーケットを見る、プロダクト・アウトではなくマーケット・インの考え方です。

もともとマーケティングとは、単なる市場調査や販売促進だけを指す用語ではありません。本来は、研究・開発／製造／デザイン／物流／財務／人事などの企業のすべてのプロセス（業務）をマーケット側（顧客側）からの視点でマネジメントすることを意味しています。

国内の市場がどんどん拡大し、海外に対しても機能や品質の優位性で勝っている時代は、それほど深刻にマーケティング・マネジメントを考えなくても売れていました。しかし、すでにそういう時代は去っています。

これからの時代は、自社の強みを睨みながらマーケットをしっかり把握することが中小企業の経営の最大のポイントになっています。地元を根ざすにしても海外に販路を開拓するにしても、誰がどこで何を欲しがっているか、それに対して自社の業務プロセスをどう組み立てるかという課題について本気で検討する時期が来ているということでしょう。表現は違いますが「中小企業の企業力強化ビジョン」も同じ認識に立っているように思います。

[1 いいね! · · シェア](#)

[中小企業のための経営力UPスクエア](#)

[7月13日](#)

【経営】

「中小企業の企業力強化ビジョン」の「第3章 具体的施策の方向性」で挙げられている6項目の中に、「**3. 人材**」という項目があります。

そこでは主に求人活動そのものに関して述べられているのですが、その中に

「· · 中小企業が自社の将来成長モデルが描けておらず、· · · 採用活動を難しくしている」

という文言があります。

実はここが一番のポイントではないかという気がします。

「自社の将来成長モデル」すなわち、長期的なビジョンや戦略が明確にされていないとすると、どういう人材を確保する必要があるのかが会社として明確になりません。社長や人事担当の方の頭の中には当然ある程度のイメージがあると思います。しかしその具体像は漠然としていることが多く、「いい人材はいないかなあ」のレベルの場合も多く見受けられます。自社にとっての「いい人材」の具体像を文章として表現しないと会社としての人事戦略とならないでしょう。

長期的なビジョンが立てられていることを前提にどういう人材を集め、どう育てるかを定める必要があります。検討すべき主な内容を時系列で並べてみると次の通りになります。

1. 求人活動

自社の長期ビジョンから考えて、どういう資質の社員を獲得するかを決め、適切な方法を選択して求人活動を実施する。

2. 新入社員教育

入社した社員が社員として、あるいは社会人として最低限のレベルに達するための教育を行なう。

3. 人材育成

業務に必要なスキルレベル、管理職にはマネジメントレベルを達成するための教育や訓練を行なう。自社の業務に必要な人間性の部分も育成の対象とする。

4. 労務管理

社会保険等の実務、出退勤管理、有休及び産休・育休など

5. 退職管理

早期退職、定年退職、退職後の再雇用、退職金などの対応。会社として関与できることと関与できないことを明確にする。

最初から上に挙げたすべてのことを完璧にできなくても、できる部分から、また緊急性の高い部分から手をつけて、順次整備していくことが必要でしょう。会社が人事戦略に沿ってしっかりとした施策を持っていることは、「いい人材」を獲得する上でも、社員のモチベーションを高める上でも大きな効果をもたらします。資金力のない小規模企業でもできる範囲はあると思います。

「中小企業の企業力強化ビジョン」では、具体的な政策として、

① 海外展開を意識した新たな人材ポテンシャルの活用、女性の起業支援

- ② 地域の中小企業団体や大学との連携によるマッチングを進め、若手人材を確保
- ③ 現場を支える労働力を確保するため、ワークライフバランスも踏まえた多様な働き方が可能となる労働市場の整備

の3点を挙げています。これらはそれぞれ重要だと思いますが、前提として中小企業の側が魅力ある企業として存在し、それが外部からも見える必要があるのではないのでしょうか。それらが相まって人材問題の解決が見えてくるのだと思います。

中小企業のための経営力UPスクエア

7月23日

【経営】

「中小企業の企業力強化ビジョン」の「第3章 具体的施策の方向性」では次の6項目が挙げられています。

1. 経営支援の担い手の多様化・活性化／中小企業金融
2. 技術
3. 人材
4. 海外展開
5. 起業・創業、成長（新事業展開）、再生、事業引継ぎ
6. まちづくりと一体的な中小商業政策・小規模企業政策

4番目に「海外展開」が挙げられているのは、このビジョンの一つの特徴です。

中小企業が海外展開する、ということ、大企業の下請けとして海外についていく、という例が多く、下請け体質の問題や国内の空洞化が指摘されてきました。

しかし、ここで提唱されている「海外展開」は、中小企業が自社製品を海外に販売したり、現地生産・販売することの勧めです。日本の中小企業の知恵・技・感性を生かした商品やサービスの価値を再認識し、それを世界市場、アジア市場の中で見ればもっともっと可能性がある、ということが基本になっています。そこでは空洞化どころか経営基盤の強化と国内の雇用創出を期待することができると思われています。

確かに、中小企業が自社製品を海外に販売する、あるいは現地で生産して世界中に販売するということはこれまではあまり考えられてこなかったように思います。インターネットの普及やアジア市場の急速な発展という時代の変化の中で、世界に目を向けて顧客を獲得していくことは新たな視点として取り入れるべきだと思います。

もちろんそのためには自社の経営資源の再構築が必要で、これは簡単な課題ではないでしょう。「中小企業の企業力強化ビジョン」ではそのための支援策をいくつか挙げています。

<情報面での支援>

- ・海外展開自社診断シート等、中小企業者側による事前診断機会の提供
- ・国内外の展示会出展・バイヤー招へい等により海外販路開拓支援の拡充

<資金面での支援>

- ・中小企業の本格的な海外展開を支援するため、出資等により、経営基盤が脆弱な中小企業の資本力強化
- ・海外展開資金に対する利子補給・損害担保の実施
- ・スタンドバイL/C（信用状）を通じた海外での現地通貨建て資金調達等の支援

<人材面での支援>

- ・専門知識を有する人材(商社・メーカーOB等)の紹介・派遣等
- ・専門能力を有する人材(留学生等)の活用やグローバル時代に対応する次世代人材の育成等の検

討

・海外における高度人材（大卒）の確保、産業人材（ものづくり、経営管理 等）の育成

<その他の支援>

その他、中小企業が連携したグローバル展開・技術開発・技術流出対策を強化する研究開発面での施策や、相手国政府との連携による労働・税務・商取引に関する環境整備、日本の歴史や文化に育まれてきた技術や素材を活かす取組など

まだまだ国からの提案レベルの内容ですが、徐々に具体化されつつあることもあります。以前にもご紹介した「越境EC応援ポータルサイト」もその一つです。

<http://www.cbec.go.jp/>

「ウチは海外展開なんかとんでもない！」と思われている方も一度見ておくといいでしょう。自社のビジョンを考える上でのなんらかのヒントになるかもしれません。

なお、これまでも何度か書いていますが「国内市場の縮小」というのはあくまでもマクロな視点でのことで、自社商品・サービスが対象とする市場（顧客）が縮小なのか拡大なのかについては個別に検討することが必須です。その検討の中で海外市場も視野に入れるといいのではないかと思います。

中小企業のための経営力UPスクエア

7月31日

【経営】

「中小企業の企業力強化ビジョン」「第3章 具体的施策の方向性」の第5項目として、「**起業・創業、成長（新事業展開）、再生、事業引継ぎ**」が取り上げられています。

マクロ的に見ると、わが国の中小企業数は減少が続いています。少し古い資料ですが、1986年から2006年までの20年間で約100万社の減です。特に小規模個人事業主の減少が顕著です。高度経済成長の時代を過ぎた後の経済全体の難しさを反映しているのでしょうか。

個人事業主が高齢化していけば事業を辞める時期が来るのは当然ですが、それに代わって若者を中心とした起業が増えてくるのが経済を活性化させまし、雇用も創出されます。日本では統計的に諸外国より起業が活発でない現状があるようですが、それにはいくつかの経済的、社会的な背景があると思います。

・開業資金の調達難しい

日本ではベンチャーキャピタルが発達していないこと、金融機関の融資が固定資産の担保を中心に行なわれ、事業可能性に対して融資が行なわれにくいこと、結局自己資金で立ち上げざるを得ず、失敗すると大きな借金を背負うリスクが大きいこと、など

・周囲との和を重んじる文化が根強く自分だけが突出することにためらいがある

7月12日付のこのページの記事にも書きましたが、起業を志すアントレプレナーシップを持つ個性は日本では育ちにくい風土があるように思います。島国の中で農耕文化を基本に、安定した政治・社会が長く続いたことも背景にあるでしょう。

・戦後の高度成長時代が長く続き、成功体験が根強く残っている

自分の技術を磨き、いい製品を作れば売れる時代が長く続き、組織の中で地道に働くことで生活も守られてきた。そういう経済社会の中ではわざわざリスクを負う必要もなかった。今の中小企業の社長の平均年齢が59歳ですから、そういう中での成功体験を持っている方が今も会社を引っ張っている。

これらの課題を克服するには個人の努力だけでは難しい面もありますし、また時間もかかるでしょう。そういう背景があるにしても、そろそろ危機感を持って新しい時代に向けて踏み出さないといけない時期です。そのためにはやはり「リスクを負って一步踏み出す勇気と決断力」を持って欲しいと思います。

「中小企業の企業力強化ビジョン」の中に「経験と勘だけでは難しい状況がある。科学的な経営管理の考え方を取り入れるだけで変わる中小企業はたくさんある。」という記述があります。勇気に加えて、①市場分析 ②強み分析 ③科学的な会社経営によって起業を成功させ、また既存の企業の場合は新事業展開を進め、魅力的な中小企業を地域の中にたくさん産み出していきたいものです。

中小企業のための経営力UPスクエア

8月9日

【経営】

「中小企業の企業力強化ビジョン」の「第3章 具体的施策の方向性」で挙げられている最後の項目が「6. まちづくりと一体的な中小商業政策・小規模企業政策」です。

商店街の衰退はかなり以前から深刻な問題となっています。

統計的に見ると、商店街は全国に約 13,000 ヶ所存在しています。都道府県数は47ですから全国各地に数多く存在しています。その販売額は小売業全体の4割を占め、雇用は300万人を数えます。地域経済だけでなく、日本経済全体においても大きな役割を果たしています。

しかし、商店街の年間販売額は1997年からの10年間で20%以上落ち込んでいます。2009年に行われた調査では、商店街の繁栄状況について「衰退している」または「衰退のおそれがある」と回答した商店街は77%に達しています。空き店舗問題や「シャッター通り」などの問題にも解決の方向は見えていません。

この問題に対して

、「中小企業の企業力強化ビジョン」では重要な問題提起をしています。それは、商店街を交通網や水道・電気などと同じように「地域のインフラ」として捉えるべきだということです。

商店街は単なる商品提供の場ではなく、地域住民にとっての暮らしと雇用の中核的存在であり、地域の絆の中心となる存在でもあります。東日本大震災で壊滅した町の復興過程で見えてきたのは、まさにそのことでした。まるごとなくなってしまった町の中に最初に立ち上がったのは小売商店や仮設商店街でした。そこに人が集まり生活が始まっていったのです。

商店街の復活・発展を個々の商店の商売に対する援助としてではなく、地方公共団体が中心となってまちづくりと一体のものとして位置づけること、商業（買い物）だけでなく医療・介護や託児所、学習塾など利用者のニーズを多面的・総合的に取り込むこと、それが衰退する商店街を生き返らせる道だと思います。