

「2019年を占う～プロトピア時代に生き残る中小企業」

一般財団法人 商工総合研究所 専務理事

講師：青木 剛 氏



1961年生まれ。1985年商工中金に入庫後、支店長を10年連続して務めた、商工中金を代表する「現場派」。仙台支店長時代は、東日本大震災直後に赴任し、2年間復興にあたり企業再生やビジネスモデル再構築を数多く経験している。また、各地で地方創正委員の公職を務めるなど、ローカル経済圏の再生に対する様々な提言を行っている。講演は、「中小企業の経営」に関するものを中心に、マクロ経済動向、事業承継やM&Aの実務など多様。商工中金だけでなく、全国の企業や組合、支援機構での講演を行っている。

2019年とはどんな年になるか。私の見方を申し上げますと「景気の山」が到来します。景気の山が来て、ダウンサイドに入っていくだろうと。消費増税の影響は、政府もだいたい準備ができた。むしろ危ないのは人手不足問題、自然災害です。これがどうしても見逃せない。オリンピック投資の経済効果も年央で一巡すると思っています。

内需の約6割を占める個人消費、長寿生活の恐怖と敢えて申し上げますが、「不安」がマーケットの大きな重石になっていることは間違いないでしょう。実質賃金もほと

んど上がっていません。

ダウンサイド・リスクを意識して行動して欲しいと思います。ダウンサイドになった時、いろんな弱みが顕在化してきます。とくに中小企業においては、加えて人手不足の問題。これはもう絶対に強まります。

併せて、これからお話しするプロトピアの時代は変化のスピードが速い。だからチャレンジが生きていく時代でもあります。もちろん失敗もする。失敗も多ければチャレンジが実る時期でもあると思います。

清算と体力増強に注力の30年

今年の4月で平成が終わります。中小企業にとって、平成30年間はどんな時代だったでしょうか。

労働生産性（付加価値額÷従業員数、社員1人当たりの利益額）で言えば、平成2年が1つの転換点になっています。それまでは金額の高低はあっても、中小企業であれ大企業であれ、労働生産性は右肩上がりでした。ところが平成2年を境にほぼ横ばい。中小企業は労働生産性に力を投じてこなかったということです。

では何をやってきたのか？ 過去の清算と体力の増強に努めた30年と言えます。パブル崩壊を機に、とにかく借金を返す。その結果どういうことが起きたか――。「総債の償還年数」と言って、会社の借金を返すとしたら何年かかるかという指標がありました。一番悪い時は平均25年分ぐらいあった。今は10年分ぐらい。逆に自己資本、今は中小企業でも平均30%を超えています。借金を返し、会社の体力をつけた。しかし労働生産性に対して、経営の視線が向かわなかつ

経営には「落とし穴」がある ～穴の大小は別に、知らぬ間に落ちている可能性～

表1

- ① 経営者が現場や状況を押さえず、過去の成功体験のまま経営
- ② 悪いトレンドに入っていると感じながら見て見ぬふりして経営
- ③ 数字でリスクを捉えないまま、夢や理想だけを追って経営
- ④ 次から次へと新しい機械や投資を行い、投資回収が進まない経営
- ⑤ 頼まれると断れず、本業以外に資金を投じてしまう経営
- ⑥ 経営改善が可能なのに、苦い助言に耳を貸さない、他責する経営
- ⑦ 堅実堅調な実績に甘んじて、新たな一歩を踏み出さない経営
- ⑧ 眼前にある機会を、リスクを取る嫌さに決断できない経営
- ⑨ 事業承継に関心はあるが、何ら準備ができないまま日々流される経営
- ⑩ 後継者を育成していないため、承継できない、または承継者が力量不足

たのが平成の30年間です。

現職に就く前の10年間は、各地の支店長を歴任し、中小企業の現場をずっと見てきました。大きな落とし穴ではないのですが、少しずつ穴にはまっていないかと思うことが増えました。【表1】に書き連ねたのは、私を感じている「落とし穴」のパターンです。意外に多いのが、過去の成功体験のまま経営をしている現場遊離型。むしろ優良企業に見受けられますね。あるいは⑦と⑧を心配しています。

中小企業の業績は良くなっている。けれども、新たな一歩を踏み出していないところが多いのではないのでしょうか。

進化の止まらない世界が目前に

プロトピアという言葉や、アメリカのケヴィン・ケリーという人が、『ヘンターネット』の次に来るもの 未来を決める12の法則』

という著書の中で紹介しています。「ユートピア＝理想郷」でもなく、「ディストピア＝暗黒郷」でもない。その中間にある「プロトピア」とは、どういう時代のことなのでしょう。

彼はこう言っています。「良いこともたくさんある。しかしビックリするほどの課題もある。そんな中で一歩一歩、良い方向に進んでいくのがプロトピアの時代である」。進化が止まらない、正と負の振幅が非常に大きく、洞察がしにくい。背景にはデジタル革命の急激な進歩が挙げられます。

国家を越えて、地球規模で経営する多国籍が増える。ガーフア（個人データを圧倒的な規模で収集している企業）と呼ばれるデジタルジャイアンツをどう御せばいいのか、どう課税すればいいのか。グローバリズムの光と影ですね。

昔の冷戦は共産主義軍団と民主主義チームとハッキリ分かれていて、経済交流もないし、西は西の論理、東は東の論理で米ソ代理戦争をやっていた。今、中国とアメリカ経済の結びつきはものすごくあります。しかも同じ西側だから同じ価値観、論理でやっているかと言ったら違う。問題や価値観が多様化し、複雑化しているのです。

日本で言えば、少子高齢化という大きな問題がありますね。逆に世界では人口が増えている。自然リスクも増え、いろいろな問題が噴出しています。そうした中、覚えておいたほうがいい言葉、それがSDGs（エスディージーズ、持続可能な開発目標）です。世界規模の課題＝環境、エネルギー、食糧、水資源など、みんなが向き合っていかなければいけない課題です。最近、先端

的な中小企業で、経営計画にこのSDGsを折り込んでいるところが増えてきました。

中小企業に時代の風が吹く

プロトピアの時代に、経営でどういこうかが大事になってくるか。やはり前例踏襲は利きません。変化があるから、チャンスもピンチもある。そしてスピード感が重要です。ーTによって、eコマースがこれまでの商売体系を大きく破壊したように、創造的な破壊が出来るようになります。これはどんな業界でも起こり得ることです。

世界的にたくさんさんの問題が起きる。という事は、その課題解決が当然ビジネスとして成り立つわけです。

10やったら9失敗するかもしれないけれど、試行錯誤を行いながら早く答えを出していく。また

た事象を見ていく感性

や着眼点を養わなければダメです。

そして組織としてのスピード感が

欠かせません。中小企業なら意思

決定が早い。これは大きな

利点です。今日、どうしても伝

えたかった

表2 プロトピア時代は「中小企業の時代」なのだ!

～中小企業の強みが活きる、だから活かさない手はない～

- ①意思決定の速さ＝「次はこれがある」と察知し、いち早く意思決定できる
- ②全体最適の視点＝「会社にとって一番良いことをする」
- ③試行錯誤を繰り返し、早くゴールをみつける(失敗の受容)
- ④“突ったアイデア”に取り組むことができる(挑戦の土壌)
- ⑤現場にいる＝現場に本当の情報がある、それに一番の価値がある
- ⑥大企業ほど「インフラ」に縛られないので、新しい武器の導入が可能
- ⑦「経営者個人のつながり」が連携やネットワークを生む

この1つが「表2」です。プロトピアの時代というのは間違いなく「中小企業に利がある時代」なのです。大企業は既に大きな設備投資をたくさんしている。大きな船だけに、簡単に舵取りの変更が出来ません。

その点、中小企業にはその機能性を活かせる可能性がある。何よりも現場にいることの強みは大きいと思います。

では、プロトピアの時代に生き残る経営者像とは？ 変化が激しい、振れが大きい、いろんな問題が起きてくる時代だからこそ、過去にとらわれないことが資質として大事

だと思えますね。それから物事を正面だけでなく、多方向から見えていく。多様性を受け入れられることも大事です。そして夢

や挑戦。こういってことがこれからの時代、経営者に間違いなく必要になってきます。

家を「幸せ体現の場」と定義する

住宅着工件数の減少を量の問題としてだけ捉えるべきではない、と私は思います。それではたぶん解決出来ないでしょう。

幸せの基本、生活の基本、人生の基本、そういうところから家を考えていく。原点

復帰が求められるのではないのでしょうか。幸せ、生活、人生はまさに百人百様ですが、

本質は変わりません。やはり幸せでいたい、家をプラットフォームにしたい。しかもこ

れからは必ずや「人生100年時代」の家の在り方、これが大きなテーマになります。

カスタマージャーニーというマーケティング用語があります。お客様が家を買う時の

道標をたどってみよう。家を買うのには一人ひとりいろんな感情、判断、行動の動きがあるよ、という考え方です。家作りの

根底にはやはり「家には使う人の幸せが宿るのだ」ということを考えていくことが大事だと思えます。

日本のもの作りというのは、あらゆる業界でスペックにこだわり過ぎる面があるように思えます。+αの部分II安らぎ、気持ちいい、家にいるのが一番だ、というような感情をどう具現化していくか。モノだけの話ではないかもしれません。どんなに豪華でも、誰も寄りつかない家。何のために建てたのだ、という話です。

お客様に寄り添うことをしつかり武器にしなければいけないし、その現場で接点になっっている工務店さんを、合板や資材を提供している商社やメーカーと一体になって

知恵を絞り、お客様が幸せになる家はどうあるべきか、連携しながら取り組む。

間違いなく総量が減ってくるということ。例えば、この業界は必ずもう1段、2段

の選別が起きるでしょう。では、その時に何が勝敗を分けるのか。安く良いものを提供

することはベースにあるけれども、それだけではないはず。幸せのために何が出来る

かが大きなポイントになってきます。工務店さんの先にお客様、工務店さん

に仕事を頼んだお父さんの周りにいる家族の顔まで見つけていくようなことを業界

全体として取り組むことが出来れば、強い足腰が残るのではないのでしょうか。

今こそ労働生産性に着目しよう

このプロトピアの時代に勝ち残るためには、次の5つのブレイクスルーがあると思っています。①ーT活用による経営革新、②

③レジリエントで変化に強い人と組織を作る、④価値共創型営業への転換を図る、⑤経営力を高め続ける。

その前提条件として、誰がお客様で何を提供し、そこにどんな付加価値があるから対価を得て、商売として成り立っているのかという、自社のビジネスモデルをしっかり検証していただきたい。そして、これから要素のいずれもが今後10年、何も変わらないと考えていいだろうか？ そんなことは分からないと言わず、取って考えてみる。それが変化に強い経営者です。

最後に付け加えたい要素があります。前述した労働生産性です。これから労働生産性向上に対して、真剣に取り組むことが間違いなく会社を強くします。お薦めしたいのはアウトプットへの着眼点です。損益計算書のトップラインは売上高。売上高というのは、商品の単価×売れた数量ですね。簡単に数量を延ばせる時代ではないから、単価に今一度着眼してみてください。

そして単価、値段を上げるために何を交えるか、会社全体で考える。お客様にとつての付加価値をしつかり認めてもらう。自社を、自社の商品を選んでもらう。そのことを極めていくことが唯一、強気の値段を主張出来るのだと思います。

むすびとして、プロトピアの時代は中小企業の強みが活けると申し上げました。その武器は経営者自身、決断力、スピード、リスクテイク、在现场で、それが挑戦に繋がります。10年後の会社の姿を描きながら、今日から何かを始めていただけたらと思います。挑戦を忘れない経営者、自分の頭で考える経営者だけが勝ち残れるのです。