

三重苦を生き抜く

松村友吉
(株式会社いちまる)
代表取締役社長



今、中小企業は、3つの苦難に直面していると思っています。

1. コロナ禍
2. デジタル革命
3. 新政府が進める生産性改革

1と2については、もう既にそのインパクトを身をもって体験しているため、どう対処すべきか少しずつ解ってきたかもしれません。しかし、これから出てくるであろう各分野の生産性改革は、その中身やインパクトはどのようなものでどれくらいのものか、はっきりとは解りません。コロナ禍で傷つき、DXの流れに乗るために投資をし、何とか生き抜こうとしている中小企業が、突然出てくる合理化・効率化の政府方針に、果敢に立ち向かっていけるかどうか。相当の覚悟と意欲と体力が要るだろうと想像します。例えばハンコレスへの誘導は、デジタル化へのステップとしては解りますが、印鑑製造企業や印鑑販売企業にとっては、大変厳しい天の声です。これから他の業界にも、このような生産性向上のための諸施策が打ち出されてくるものと思います。現在、業を営んでいる中小企業は、この大きな時代の流れを読み取り、自らの努力でその大波に乗り、何とか生き残っていくことを必死で考え行動しなくてはなりません。私たち中小企業は、相当の危機感と覚悟を持って企業経営に当たらなくてはならない、と自ら強く言い聞かせています。

弊社も今、この3つの苦難に直面しています。

1. コロナ禍

業務用食材の加工販売をする弊社の事業部門では、昨年4月の売上げが前年比20%、5月の売上げが前年比30%でした。10月になり前年比60%まで戻りましたが、大いに傷ついて、前年度レベルまで戻ることはないだろうと覚悟はしています。拡大が続く巣ごもり需要に向けて、工場直販をスタートさせ、また、本来業務用である食品加工技術を活用して「世界の地方料理」という通販も一般家庭向きに販売し始めました。

一方、グループ企業の食品スーパーマーケットは、強い巣ごもり需要の影響を受けて、前年比110%の売上げが続いています。

2. デジタル革命

だいぶ前からデジタル社会への移行は唱えられていましたから、弊社は遅ればせながら、昨年の末に「ICT推進プロジェクト」をグループ内に作り、現状分析と今後の対処法を検討したところでした。この突然のコロナ禍で、必要に迫られ否応なくリモート会議のための設備投資を行い、またノートパソコンを買いそろえて経営会議のペーパーレス化を図り、また、社内やグループ企業間を結んだWEBネットワークを通じて、気軽な情報交換や社内福利厚生を促進を進めました。このネットワークを使い、私もグループ内ブログを始めました。このコロナ禍が無かったら、もっと時間がかかり、デジタル化も中途半端に終わっていたかもしれません。販売や営業あるいは生産や開発でのICT活用やAIの導入は、まだまだこれからですが、今の勢いで進めていきます。ただ、デジタル革命の進展は、まだまだこれから表面化してくるのだと思います。日々現業で汗を流して仕事をしている側からすると、全く見えないところで革新的な技術によって予想もできない社会構造の変化がおきてくるのだと思います。その新しい社会に生き残っていくためにも、一歩でもデジタル化の波に乗り遅れないように前進していきます。

3. 新政府の進める生産性改革

これから何が推進されるかわかりませんが、デジタル化への対応と同じように、何としても前向きに受け入れて、この大波に乗っていきたいと思います。特に業種に関わりのない組織改革や総務系の財務・人事等に関する省力化や効率化は、強いリーダーシップで進めていきます。よく言われる組織のフラット化や双方向のコミュニケーション重視等、デジタル時代に合わせた組織づくりを前向きに進めたうえで、新たに出てくるであろう生産性改革の課題をいち早く取り込んでいきます。

私は今、地元の経済同友会に所属し、仲間と一緒に、このコロナ禍とDXにどのような心づもりで対処すべきか、議論しあっています。その折、良い教科書としているものが、経営共創基盤（IGPI）の富山和彦氏の「コロナショックサバイバル」と「コーポレート・トランスフォーメーション」という本です。さすがに多くの企業再生をリードしてきた方だけあって、大変明確で力強い分析と提言が示されています。少々逃げ道はないかと探したくなるくらい、すべてのシチュエーションについて言及し、退路を断った経営者の覚悟を要求しています。これを見ると、今回の三重苦で最も必要なことは、経営者がどれだけ本気で危機感を抱き、どれだけ本気で自ら会社を変えていくかがポイントだと納得させられます。昔世界で讃えられた日本式経営については、そのエッセンスである人間関係作りや組織のチーム力で、今でも少しは強みを発揮できると考えたくになります。しかしそれ以外は、もしかしたら欧米流の効率経営や個の重視等、これまで日本人の中小企業経営者が踏み込み切れなかったグローバル感覚に、一歩踏み出す必要があるのかもしれません。

いずれにしても、危機感や本気度は持ちながら、一方で前向きな意欲と未来に対する楽観を堅持し、この三重苦を乗り越えていきたいものだと思います。一歩でも前に踏み出せば、また新たな展望が開けてきます。躊躇することなく自信をもって、この大変な時期を乗り切りたいと思います。