

# 新型コロナウイルス対策本部 ポスト・コロナ研究まとめ

2022年5月12日  
中小企業家同友会全国協議会  
新型コロナウイルス対策本部





## <目次>

はじめに	1
ポスト・コロナ研究について	2
ポスト・コロナ研究 10 回の報告内容	3
第 1 回 テーマ「With コロナ、Post コロナ時代の中小企業と同友会を考える」 報告者：應義塾大学 教授 植田浩史氏（中同協企業環境研究センター座長）	
第 2 回 テーマ「経営指針の強靱化に向けた統計（ビッグデータ）活用術」 報告者：経済産業省 調査統計グループ 統計企画室 統計解析専門職 田中幸仁氏	
第 3 回 テーマ「ポスト・コロナに向けた仕事の世界の展望と労使関係」 報告者：ILO 駐日事務所プログラムオフィサー 田中竜介氏	
第 4 回 テーマ「サービス産業の生産性向上～「生産性経営」への転換をどう図るか」 報告者：産業戦略研究所 代表 村上 輝康氏（サービス産業生産性協議会 幹事）	
第 5 回 テーマ「コロナ禍と中小企業金融の中長期的課題」 報告者：立教大学 准教授 飯島寛之（中同協企業環境研究センター委員）	
第 6 回 テーマ「ポスト・コロナの先導者としての中小企業家の役割：激動をよき友に」 報告者：明治大学ビジネススクール 専任教授 藤岡資正氏 （中同協企業変革支援プログラム改訂プロジェクトアドバイザー）	
第 7 回 テーマ「中小企業は社会の主役」～中小企業再編論は SDG s に逆行 報告者：横浜国立大学名誉教授 三井逸友氏	
第 8 回 テーマ「地域に根差した中小企業の重要性と展望」 報告者：京都大学 名誉教授 岡田知弘氏	
第 9 回 テーマ「人の成長を促す企業と地域の『共に育つ』力～教育のあるべき姿」 報告者：花園大学 社会福祉学部児童福祉学科 教授 植田健男氏	
第 10 回 テーマ「今後の同友会運動への期待」 報告者：中小企業家同友会全国協議会 顧問 田山謙堂氏	
ポスト・コロナ研究を通して提起された論点	13
まとめ～ポスト・コロナの課題と対応（企業として、同友会として）	16
1. 情勢変化～社会的変化を「変革」のチャンスととらえる	
2. 新たな社会に求められる企業づくり	
3. 今後の同友会運動のあり方	

## はじめに

中同協新型コロナウイルス対策本部が発足して2年が過ぎ、感染対策はすすんできたものの、中小企業経営への影響は、ウクライナ侵攻や円安などで複合的に広がっており、資金繰りや価格転嫁対応も急務となっています。

目先の対応に追われがちな中で、ポスト・コロナ（コロナ禍からコロナ後）社会を見据えつつ、経営者はアンテナ高く、企業家精神を発揮し地域課題や社会課題を視野に新たな事業を創造していくことが期待されています。

対策本部では2020年9月からポスト・コロナ研究を行い、昨年8月までに10回にわたる研究を積み重ねるとともに、その後の感染爆発を経験し、その経験も教訓にしてまとめたもので、5月12日の中同協正副会長会議で報告・発表しました。

ポスト・コロナの企業づくりの視点として、以下の6点についてまとめました。①理念と手段の切り分け、②業界動向と自社の立ち位置を把握する、③事業再構築、企業変革への機会とらえる、④金融問題への対応、⑤人材育成、地域課題への取り組み⑦企業づくりの基本「労使見解」の学びなおしと経営姿勢の確認。

また今後の同友会運動のあり方として、①先進性とぶれない中小企業像、②危機における同友会の意義の評価と役割発揮、③地域づくりにおける中小企業団体との連携と同友会としてのリーダーシップの発揮の3点にまとめています。

会員企業および各同友会でこのまとめを活用いただくとともに、会員にとどまらず地域の経営者や自治体にも学習を呼び掛け、「企業を守り、地域を守る」ために、同友会運動に確信を持ち、取り組みをすすめてみましょう。

中同協新型コロナウイルス対策本部



## ポスト・コロナ研究について

### <趣旨>

新型コロナウイルスで中小企業や地域経済が大きな影響を受け、社会のあり方が変化していく中、中小企業や同友会としてどのように変化をとらえ、対応していくべきかを研究し、発信する。

\*「ポスト・コロナ」とは、コロナ禍からコロナ後の期間をさす。

### <参加メンバー>

1～5回は新型コロナウイルス対策本部メンバー（中同協三役会）のみ。

6回より同メンバーに加えて、中同協副会長、各委員会・連絡会代表、事務局次長などを対象とする。

### <実施経緯>

中同協新型コロナウイルス対策本部では、7月1日に発表した「7月以降の方針」で、「中同協の活動：ポスト・コロナ社会へ向けた企業経営と同友会活動の研究と発信」として、「ポスト・コロナ社会へ向けた研究：経営者、研究者（経済分野、社会学分野、教育学分野）、金融機関関係者、行政関係者などを交えた研究の場の設定」を掲げ、同年9月より翌年2021年の8月まで10回にわたる研究会を実施した。

### <実施内容>（開催日程、テーマ、報告者）

第1回 2020年9月28日

テーマ「With コロナ、Post コロナ時代の中小企業と同友会を考える」

報告者：應義塾大学 教授 植田浩史氏（中同協企業環境研究センター座長）

第2回 2020年10月28日

テーマ「経営指針の強靱化に向けた統計（ビッグデータ）活用術」

報告者：経済産業省 調査統計グループ 統計企画室 統計解析専門職 田中幸仁氏

第3回 2020年11月24日

テーマ「ポスト・コロナに向けた仕事の世界の展望と労使関係」

報告者：ILO 駐日事務所プログラムオフィサー 田中竜介氏

第4回 2020年12月21日

テーマ「サービス産業の生産性向上～「生産性経営」への転換をどう図るか」

報告者：産業戦略研究所 代表 村上 輝康氏（サービス産業生産性協議会 幹事）

第5回 2021年1月29日

テーマ「コロナ禍と中小企業金融の中長期的課題」

報告者：立教大学 准教授 飯島寛之（中同協企業環境研究センター委員）

第6回 2021年3月22日

テーマ「ポスト・コロナの先導者としての中小企業家の役割：激動をよき友に」

報告者：明治大学ビジネススクール 専任教授 藤岡資正氏

（中同協企業変革支援プログラム改訂プロジェクトアドバイザー）

第7回 2021年4月23日

テーマ「中小企業は社会の主役」～中小企業再編論はSDG sに逆行

報告者：横浜国立大学名誉教授 三井逸友氏

第8回 2021年6月18日

テーマ「地域に根差した中小企業の重要性と展望」

報告者：京都大学 名誉教授 岡田知弘氏

第9回 2021年7月21日

テーマ「人の成長を促す企業と地域の『共に育つ』力～教育のあるべき姿」

報告者：花園大学 社会福祉学部児童福祉学科 教授 植田健男氏

第10回 2021年8月26日

テーマ「今後の同友会運動への期待」

報告者：中小企業家同友会全国協議会 顧問 田山謙堂氏

テーマ「Withコロナ、Postコロナ時代の中小企業と同友会を考える」

報告者：應義塾大学 教授 植田浩史氏（中同協企業環境研究センター座長）

コロナの感染症で考えておくこと、人類と感染症についてどのような意味があるか。感染症は歴史的に何度も経験しているものである。

コロナの「収束」（現在進行形）、「終息」（現在完了形）とで、混乱がある。「終息」は現在まったく見えてこない。経済生活と感染抑制とのバランスは、常に考えておくことになる。

21世紀の現在、起きている感染症で注視すべきこと。①グローバル化で急速な拡大。国境で抑制することで世界経済の急速な悪化。②ITの時代でITの利活用が大きく関係してくるので重視する必要がある。③国内、国家間の格差の拡大。政治的利用も憂慮される。

考えるべきことは①ワクチンの活用で一時的に収束となるが、世界的な収束はかなり先になる。影響は長期化する。②オリンピックは楽観視できないこと。

DOR（同友会景況調査報告）リーマンショックとの比較。①2019年からの悪化にコロナでの悪化で複合的な不況に。②リーマンより一気に悪化。③リーマン時には業種別に出方が異なったが、コロナでは業種を超え一気に悪化。今後の状況次第で悪化は続く。④借入がリーマンより短期間で急激に増えているが、資金繰りに余裕がある企業も借入を増やし、さらに資金繰りに余裕がある状況。日銀短観とは全く異なる方向。3月31日の中同協会長談話の①にあげられていた資金手当てをとという呼びかけの影響大。会員の日常的な金融機関との情報交換も功を奏している。三つの目的の実践が評価される。

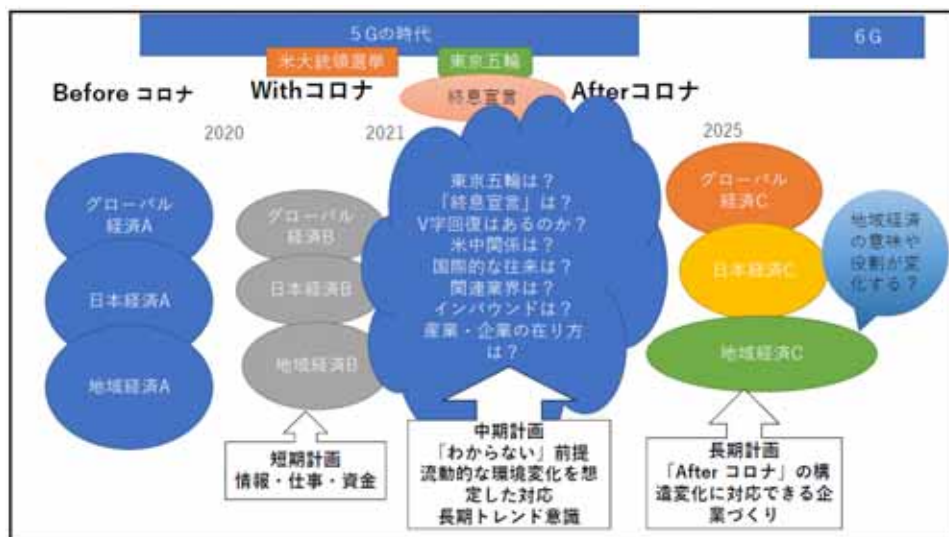
熊谷亮丸『ポストコロナの経済学』日経BP社が論じる8つの構造変化から、以下の3点が中小企業に大きな影響があると感じる。①「利益至上主義からSDGsを中心に据えた資本主義へ転換」：成長効率性から格差分配へ変化しつつあること。②「リモート社会（非接触型社会）到来で、企業経営に激震」：テレワークやオンラインの活用で対面からリモートに

切り替わっていく場面が増える。接触型産業と非接触型産業が新しい需要、新しい経済を生み出していく。シェアリングエコノミーから変化も。③「中央集権型から分散型ネットワークの時代へ」：地方でやれることとは地方、分散型でできることは分散してという流れができる。

「ビフォーコロナ」は経済のグローバル化で、グローバル経済、日本経済、地域経済が一体化。コロナで変化し、その先にはパワーバランスの変化、グローバルサプライチェーンの変化など構造変化がある。新たな経済社会へ。2021-25年の未知数が多く一番見えてこない。短期・中期・長期の三段階の思考が重要。流動的な環境変化を、幅をもって必要なことを考える。長期的にはトレンドが見えているのでそれに合わせていく。

大企業と同じ基準で中小企業の生産性を重視するという考え方のアトキンソン氏は、中小企業の統廃合で生産性を上げていくというが、コロナ時のバラマキ批判や地域金融機関の再編などにつながり、強まっていく可能性がある。

同友会に期待する役割は、阪神淡路大震災、東日本大震災、コロナ大不況など、危機における同友会の意義が高く評価される。先進性とぶれない中小企業像。日本の未来地域の未来における中小企業の役割を重視し、3つの目的を持った運動。コロナ大不況の中で中小企業が生き残っていき発展していくためにも、同友会運動の方向性と課題を明確に持つておく必要がある。



テーマ「経営指針の強靱化に向けた統計（ビッグデータ）活用術」

報告者：経済産業省 調査統計グループ 統計企画室 統計解析専門職 田中幸仁氏  
 （中同協経営労働委員会アドバイザー）

コロナ禍に限らず、近年、中小企業を取り巻く経営環境の変化は激しさを増しており、これまでの「カン・コツ・ケイケン」による経営戦略が通用しない新たな時代を迎えている。

（1600品目の鋳工業製品について、毎月、生産・出荷・在庫を実数で公表している統計）で確認することができる。伸びている分野を定量的に把握することができる、そこに付随する新たなビジ

経営者は自社に関する情報はしっかり把握しているが、「自社の業界」や「得意先の業界」がどのような状況なのかを定量的に把握することができるのは統計データだけである。自社を取り巻く経営環境が追い風なのか、向かい風なのかで取るべき戦略は大きく異なるが、社員に対して、取引先に対して、金融機関に対して、自社の経営戦略の正しさを「定量的に」、「自信を持って」説明できている経営者がどれだけいるだろうか。Withコロナ、アフターコロナという言葉をよく耳にするが、コロナ前から中長期的に売上が減少している業界は、残念ながらコロナが収まっても回復する可能性は低いいため、まずは、コロナ前の業界はどうだったのかをしっかりと確認することが重要である。

また、統計データは経営戦略だけでなく、ビジネスチャンスを探す際にも活用できる。例えば、政府統計を公開しているポータルサイトでは、地図に統計情報を表示させる機能を無料で使うことができる。地域密着型のサービス業や小売業の場合、売上は地域の人口に大きく左右されるが、インターネット検索エンジンでお店の情報は表示できても、地域の人口情報は確認することができない。しかし、地図表示機能を活用することで、自社の商圈人口が増えているのか、減っているのか、どこの地域でどのような増減があるのか、などの情報を把握し、店舗戦略や広告戦略に活用することができる。

更に、コロナ禍でも、コロナ禍だから、伸びている業種や製品も統計データで把握することができる。例えば、感染予防対策として手洗いが推奨されているが、それに伴い手洗い用液体石けんや手を拭くためのタオル用紙の生産・出荷が2019年から2020年に掛けて大きく増加しており、そのような動きは経済産業省生産動態統計調査

### 経営戦略の考え方

業界の状況	自社の状況	信号	必要な取り組み
拡大傾向 	黒字傾向 	青色	○設備投資 ○新製品開発
	赤字傾向 	黄色	○社内課題の整理
縮小傾向 	黒字傾向 	黄色 点滅	○ニッチトップ戦略 ○新規事業
	赤字傾向 	赤色	○コスト削減 ○事業譲渡、撤退

### 商圈分析



ビジネスチャンスをいち早く見つけ出すこともできるのではないだろうか。

政府の統計データに対して苦手意識を持たれている方も多いが、だからこそ活用方法を身に付けることで、他社と大きな差別化ができるとも言えるのではないだろうか。政府統計データは、誰でも、無料で、活用できる国内最大規模のビッグデータあるため、同友会の皆さんが一生懸命に策定された経営指針を実効性ある経営戦略に昇華させるため、是非、積極的に統計データを活用いただきたい。



国際労働機関（ILO）は労働の課題を扱う国際機関で、1919年第1次世界大戦後設立し、1946年に国際連合の専門機関となる。加盟国は現在187で、条約勧告（国際労働基準）の策定・適用、監視技術協力、訓練・教育や調査・研究などを行っている。各国の政府、使用者、労働者代表の三者構成で、「すべての人にディーセント・ワークを」をめざしている。これは「持続可能な開発」の原動力であり、SDGsの目標8「働きがいも経済成長も」で「包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する」として、2030年までに6億人以上の新たな雇用を創出し、1日2ドル以下で暮らす7億8000万人の人々の生活向上を目指す。

ディーセント・ワークとは「働きがいのある人間らしい仕事＝人間としての基本的権利と安全や収入に関する労働条件についての労働者の権利を尊重する仕事」で、「実現のための4つの戦略目標」は①仕事の創出②社会的保護の拡充③社会対話の推進と紛争解決④仕事における基本的人権の保障+横断的目標としての男女平等。

コロナによる変化は働き方、ビジネスオペレーション、産業構造、消費行動や社会生活、医療や教育など幅広い分野に現れている。三菱総研によれば変化の中でも人間の多様な本質的欲求（本源需要）を見つめなおし、デジタルとリアルの融合で需要に対応し高付加価値化を図る好機ととらえる企業もあるという。一方危機もある。失業や労働時間の減少による減収、職場閉鎖、事業崩壊の危機、インフォーマル経済（16億人が打撃を受けるセクターに従事し6割の収入源）は社会の安定性を脅かしている。またコロナは若者へ不均衡に大きく影響している。日本の自殺者はコロナで急増し（特に女性）、外国人労働者、非正規雇用、障害者、フリーランス、インフォーマル労働といった社会的に脆弱な立場の人々が、より苦しい立場に置かれている。

国際労働基準にもとづいたコロナと戦うための4つの政策の柱としてILOが提唱するのが①経済と雇用の刺激②企業、雇用、所得の支援③職場における労働者の保護④解決に向けた社会対話の活用（使用者 労働者団体の能力とレジリエンスの強化、政府の能力強化、社会対話、団体交渉、労使関係の制度とプロセスの強化）である。

「私たちの前には、気候変動やデジタル変革、人口動態の変化といった、もはや先延ばしできない恒常的な課題と共に、このパンデミックが光を当

てた不公正に取り組む作業が待っているだろう。これこそがより良いノーマルとして、20年の世界的な緊急事態がもたらす長期的レガシー（遺産）となるべきだ」と Guy Ryder ILO 事務局長は述べ、創造的復興（Build Back Better）と強靱性（Resilience）の獲得を強調している。

コロナ禍では、経済・グローバル化、人口動態、技術、環境の4つの仕事の世界の変化への対応における「人間中心のアプローチ」が注目されている。ポスト・コロナに向けて、技術革新に対応するための生涯学習、公正な移行への対応、ジェンダー平等、社会的保護が必要となる。賃金、働く時間などテレワークでの革新的労働時間ルールなど制度への投資が求められる。

ポスト・コロナの労使関係は、レジリエンス（強靱性）の獲得を。労働安全衛生を中心に据えたQCDの向上、自己規律化（Self Discipline）を促すボトムアップの仕組みなどの好事例がある。労働者の声に耳を傾け、信頼関係を構築することによりコロナのような社会経済危機も労使協調で乗り越えていける余地がある。

「労使見解」は①結社の自由、団体交渉権の本質を描写②対等な労使関係、人間中心のアプローチの核心をつく③変革や危機を乗り越える強靱性の基礎を説くなど、普遍的価値を反映しつつ、日本的で、持続可能性に寄与する労使関係のモデルとなっている。更なる高みを目指して①多様性・包摂性・柔軟性の価値観②持続可能なビジネスの創出③脆弱性を有する人々への配慮④グローバルビジネスの視点。

コロナは経済社会の脆弱性と社会的な不正を浮き彫りにしたが、その中でも労使関係を強固にして事業の発展の機会としたり、社会的保護を拡大して脆弱層を救済したりといった努力が見られる。「労使見解」は人間中心のアプローチを体現する側面もあり、SDG目標8とも整合するため、ポスト・コロナに向けて改めて議論されるとよい。



## 第4回 2020年12月21日

テーマ「サービス産業の生産性向上～「生産性経営」への転換をどう図るか」

報告者:産業戦略研究所 代表 村上輝康氏(サービス産業生産性協議会 幹事)

新型コロナ危機は、「社会システム危機」としての不測事態であり、1973年の第1次オイルショックで高度成長が一気に止まり、マイナス成長になったときに匹敵。この時は、石油備蓄政策と、省エネルギー型産業構造への転換で、1980年代のJapan as No1の新常態を実現した。

不安と恐怖がもたらした「コロナパニック」は、3月13日の特措法制定、2月27日の全国学校の休校、4月7日と16日の二回にわたる緊急事態宣言によって、全国的な外出自粛、休業要請、各種施設の使用制限等の感染症対策が次々に打ち出された。

コロナは、消費者感染、労働者感染、外出自粛、越境移動自粛、休業要請、休校要請、施設使用制限、テレワーク推奨、必須労働従業者出勤要請、必須労働従業者感染という10のインパクトを生み出した。これらが、産業に及ぼした影響は①顧客接点が外出自粛等でなくなってしまった事、②施設の利用制限等によって、企業活動全般の売上や利益が蒸発してしまった事、③休業要請等によって社会経済システム全体が機能停止に追い込まれた事の3つ。このうち、個別企業やICTが対応できたのは、顧客接点だけで、他は手の施しようがなかった。

リーマンショック後の日本の成長率は低迷し、潜在成長率が1%程度の経済に、戦後最大のマイナス成長が到来。確実なのは、持続的なサービス・イノベーション(付加価値/人の向上)が不可欠であるということ。

ポスト・コロナの企業活動では、「新常態実現」の目標像として「三密回避型産業構造の確立」をあげたい。サービスが顧客接点での三密の回避。サービスは、「密接に対しては、非接触」、「密集に対しては遠隔」、「密閉に対しては超臨場」という価値を産業構造が実現するのに寄与すべき。生産性向上や付加価値の拡大に貢献する兆しを選別し、制度とビジネスを統合して社会実装を進めるべき。これは、サービスイノベーションの目標像であると同時に、DXの目標像。非接触:チケットレス、ロボット化。遠隔:遠隔医療・製造、無人店舗。超臨場感:臨場感ライブ、臨場感会議。

日本経済の本質的な課題は、「生産年齢人口の減少」。同一水準の経済活動に必要な労働力の獲得が困難になる「労働力喪失時代」を迎え、需要の縮退が急速に進む。それに対応できるよう経済社会のしくみを抜本的に変える。

日本生産性本部『労働力喪失時代の「スマートエコノミー」をめざして』では、3つの提言を行う。

包括的に対応するためには、マクロの経済規模の「成長戦略」から、労働者一人当たりの付加価値の抜本的拡大を柱とする「生産性向上戦略」に、国をあげて転換し、高生産性社会経済システムの実現に大きく舵を切る意志が必要。企業は、「成長経営」から「生産性経営」への転換に真剣に取り組むべきである。

### 提言『労働力喪失時代の「スマートエコノミー」をめざして』

提言1 高革新力産業構造への改革～サービスイノベーションの全面展開にむけて、サービス産業の経営の科学化を徹底して進めよ

- ④ サービスに対する科学的・工学的アプローチであるサービソロジーの「知」やサービスデザインの方法を活用し、勤と経験の経営から脱皮する。
- ⑤ サービス産業の研究開発投資を拡大する。
- ⑥ サービスイノベーションを加速するための体制を強化する。政府に司令塔を設置する。

提言2 高購買力消費構造への改革～労働分配率を向上し、消費者の購買力を強化せよ

- ④ 労働の質に見合った労働分配に適正化する。
- ⑤ 個人の稼ぐ力の強化にむけて人材育成投資を拡大する。
- ⑥ サービス産業のグローバル化を推進し、アジアや欧米の消費者を日本の消費構造へ組み込む

提言3 高効率化供給構造への改革～行き過ぎた企業保護政策を止め、企業の革新支援に、産業政策を転換せよ

- ⑦ 政府は、企業数の自然減に、政策的に抗わないのが最善策と認識し、企業の新陳代謝を促進し、業界再編、事業承継、企業統合をすすめる。
- ⑧ 労働市場の適正化にむけて、最低賃金の引き上げや「同一労働同一賃金」を推進する。
- ⑨ 産業・経済全体での高効率化にむけて、高慣習を改善し、無駄入力を低減する。

提言4 「スマートエコノミー」を推進する「生産性経営」へ～持続可能な経営にむけた生産性指標(労働生産性等)を公表せよ

- ⑩ 持続可能な経営にむけた生産性指標(労働生産性等)を公表する

出所) 日本生産性本部、『労働力喪失時代の「スマートエコノミー」をめざして』、2018.11

#### 「成長経営」から「生産性経営」への転換

	成長経営	生産性経営
目的	● 毎期の売上と利益の成長	● 1人当たり付加価値と付加価値総額の向上
方法	● ベストプラクティスの模倣・学習 ● 設備投資の拡大 ● 従業員の定期的採用 ● 研究開発・マーケティング活動の拡大	● 多様な持続的イノベーション ● サービソロジー・サービスデザインの活用 ● 従業員の生産性・創造性向上 ● サービス研究開発の拡大
目標	● 株主への還元(配当・自社株取得) ● 資金コストの切り詰め ● 投資の先送り	● 多様なステークホルダーへの適切な配分(従業員、国・地方自治体、関連業界、地球環境、株主、未来のステークホルダー)
価値の源泉	● 企業による顧客への提案	● 企業と顧客の価値共創
KPI	● 売上高 ● 営業利益、純利益 ● ROE(自己資本利益率) ● PBR(株価純資産倍率) ● 時価総額	● 付加価値総額 ● 1人当たり付加価値 ● 労働分配率等、付加価値分配構成 ● 研究開発・人材開発投資額・IT投資額(AI, IoT, VR/AR/MR等)

出所) サービス産業生産性協議会、政策提言PT、第7回会合資料、2019年5月、を修正。

コロナによる金融分野での課題は、短期的には資金繰り、中期的には追加借入れと返済の長期化、不良債権の増加を抑えるための事業計画と収益改善への対応。長期的にはコロナ禍の鎮静化と次の循環に向けて事業改善、リレーションで地域経済・地域金融の対応が求められる。

資金繰り支援では、コロナではリーマンショック時より大きな資金需要があり、国の財政措置によって売上減少（20%以上、15%以上、5%以上など）に応じた支援とスタートアップや事業再生に応じた細やかな対応がされている。同友会の調査

(DOR)では、余裕超過幅拡大で、日銀短観では落ち込みはしたが危機的状況下においても余裕超過でリーマンショック前後の2007～2008年の状況とは対照的。

また、借入難度は2020年4～6月期に「容易」が拡大し、その後わずかに容易超過幅が失われるも、大幅な容易さが続き、リーマンショック前後の状況とは対照的。日銀によれば貸出残高・伸び率はこの20年で最大で設備資金以外の資金中心。信用保証もリーマン時を超える保証債務残高となっている。

全額保証利用企業の割合は過去最大（約7割）で、プロパー融資は少なく、金融機関がリスク回避。

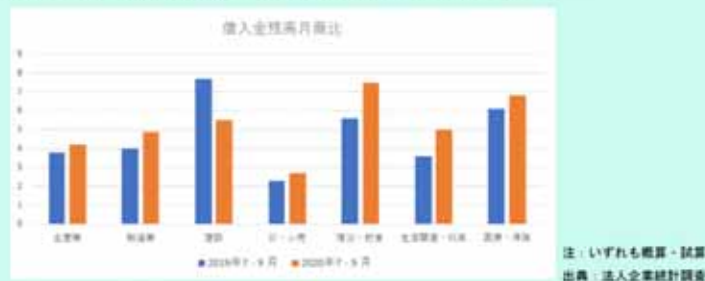
倒産の抑制、資金調達環境の悪化の抑制、資金繰り悪化の抑制に対して、緊急的な流動性支援は一定の効果があった。

コロナ禍における中小企業金融の中長期的課題は「流動性から健全性へ」。追加借入れについては、先行きの不透明さは、追加借入れの必要を生じさせる可能性が大きい。融資の妥当性が問われる。今後資金繰り施策の期限延長が必要となるが、一方で、制度融資上限までの貸し込みや目利き力の低下による累積債務と破綻の多発、地域経済力の低下が起きる。融資を選べる企業になることも大切である。

債務負担増・返済期間長期化への懸念。債務減免として支払い猶予や低利な公金貸出、銀行貸出への保証は、業績悪化が一時的なものでないのならば過剰債務問題を起こす可能性大。宿泊飲食サービスは売上が戻っても、返済が長期化し困難に。資本注入だけでは持続的な回復にはならない。キャッシュフローを増大させる事業構造改革と債務調整を一体とした解決へ向けた対応が必要であろう。

資本性ローンについては、現行制度の利用が進まない原因（金利の高さ、借入れの基準の高さ。

追加的な資金繰りを繰り返す小手先の対策はいずれ限界へ



今年と来年の売上ゼロの場合の返済必要年数

	19年度借入金	返済必要年数	年間キャッシュフロー	返済必要年数
食品	1521.75	841.90	223.03	2.88
製造	229.80	68.89	43.05	1.72
卸・卸売サービス	71.52	112.88	3.08	36.88
生活関連サービス・娯楽	80.92	99.79	10.21	8.77
医療・福祉	38.34	32.47	2.23	14.54

一売上げがもとの水準に戻っても返済することになり困難がともなう

金融機関の余力など）についての理解は必要であるが、民間金融機関でも利用可能とするところが増えており、選択肢の幅を広げていくことは重要。①低金利融資との比較②改革や事業再生について借り手の覚悟③政府系金融機関よりもメインバンクがフォローアップの観点から実施すべきことではないか。

必要とされることは①早期相談制度強化②金融機関・信用保証協会の個人保証債務免除への積極的対応③これに伴う信用保証協会等の損失に対して財政的支援。企業にとっては、キャッシュフローの把握が必要。DORの調査でも業況水準が悪い企業は「把握していない」「予測不能」あわせて15%に上る。財務の数字の意義を理解する教育活動が必要である。

地域金融機関の信用コスト増大。それはコロナ禍の影響を大きく受けた宿泊・飲食サービス、生活関連サービス・娯楽、医療・福祉、運輸、小売りの7業種に占める地方銀行の融資残高は全体の2割強で、信用リスクの増大は、地域金融機関の潜在的な信用コスト増で再編を加速する。

ポスト・コロナにおける中小企業金融では、①事業改善（何が変わり何が変わらないのか見極める契機と力。自社の社会と利害関係者における役割を再考し位置づける。「自社」だけでは位置づけられないから共助⇒事業改善計画が描ける構想力とスキル。AI融資に堪えられるか）②金融機関とのリレーションシップ再考へ。長期的に見れば、超金融緩和が長らく続けられる中であっても、資金需要、とりわけ長期資金需要は伸び悩み。

ポスト・コロナは、自分・自社の社会的意義・つながりを見直し、守るもの何か、そのために今、次を考える。公助から自助へと問題意識を持つ必要がある。（自助（努力）：経営者と社員、共助：金融機関、地域経済、同友会、公助：政府、政府系金融機関）

「一つの扉が閉じればもう一つの扉が開く」という言葉には、「閉じたドアばかりを眺めていても開かれたドアに気づかない」という続きがある。不確実性が高まると、過去の延長上に未来を描くことが難しくなるが、逆に社会経済が混乱に陥り、選択の余地が広がる時にこそ、企業家の役割が増大する。

大きなショックによって、社会経済システムに揺れが起きることで、既存の生態系に隙間が生じる。つまり、コロナ禍は革新（創新）のためのイノベーションを育む隙間を出現させ、ビジネスのチャンスとリスクを招き寄せる。こうした激動の時期だからこそ、変化の波に飲み込まれないような基軸が重要。「変わるため」には「変わらない」ことを大切にしなければならないが、環境に自らの生死を委ねるのではなく、自ら環境に働きかけることで未来を主体的に創造する意志が求められる。

「人を生かす経営」（中同協発行、労使見解収録）の「経営者の責任」にも、責任を外に押し付けるのではなく変化を自立的にとらえる必要性が説かれている。何かが終わることを受け入れなければ転機を乗り越えることはできない。混乱や苦悩の時期から逃げない。高く飛ぼうと思うとかがまなければならぬので足元を固める。こうした状況下では、理念やビジョン、あるいはパーパス（purpose）が重要となる。「自分たちが社会にどのような価値を提供するのか」、という外に対する問いかけに加えて、「社会と共に」（co-creation of value）、「自分たちがどうありたいのか」が問われている。つまり、コロナ後の世界がどうなるのかではなく、どのような存在でありたいのか、「自らがどうありたいのか」、それぞれの being が問われている。コロナ後を暗い時代にするのか、ルネッサンスとして開花させるのか、人類の戦略の問題。変化の大きい時こそあり方や生き方が問われる。

新型コロナによって経営の本質はそれほど大きくは変わるわけではない。コロナ後においても、依然としてグローバル化、デジタル化への対応は不可避である。しかし、「グローバル化」や「デジタル化」それ自体が競争優位性を生むのではない。何のための DX なのか、何のためのグローバル化なのか、その目的が問われなくては本質を見誤ることになる。手段と目的を混同しないためにも know-how ではなく、why が問われなくてはならない。

生き続けるとは変わり続けることでもあるが、大きくなることだけが進化ではない。複雑化ではなく単純化する方向もある。中小企業の目的は経済的利益の極大化を目指すことのみではない。経済合理性を追求するマシンとしてではない存在意義を追求することが存立基盤を強固にする。

「戦略」とは大切なものを追求するために、何をしないかに関する意思決定と行動である。何をしないかを決めるということは、誰に嫌われるかを明確にすることでもある。こうしたトレードオフのバランスをとっていくことが「経営者の役割」

でもある。

ディスカバーとは、どこかにある答えや宝物を発見するという意味で理解されるが、もともとは、覆いを取り去る（dis-cover）ことで、これまでは意識されてこなかったような、しかし、大切な何かを照らすという意味を含有する。つまり、本質に立ち返り、仲間と共に本質に立ち返ることで、気づきを得て、そうした新たな光で現実（いま）を照射することで、いま（現在）に対する認識を変え、あるべき未来を創造していくことが可能となる。同友会での活動もその一端で、そもそも存在しない成功の方程式や答えを見つけるためではなく、適切な問いの立て方を身に付けていくことができる。

新型コロナはパンデミックだが、人類はこれまでも何度も経験してきた。100年に一度といわれる危機は、実はもっと頻繁に起こっている。つまり、想定外としてではなく想定内としてこうした危機を経営に織り込んで経営していく必要がある。新型コロナ発生以降、2年近くが経過した現在においては、ある程度感染症に関する見解が蓄積されてきたので、企業の感染症への対策は、生命の危機への即時対応を重視するクライシス・マネジメントから、戦略的なリスクマネジメントへと舵を取っていく必要がある。

シカゴ学派の始祖であるフランク・ナイトはリスクと不確実性を峻別している。不確実性のなかには、「計測可能な不確実性」と「計測不可能な不確実性」があり、前者をリスク、後者は不確実性である。

数量的に測定したり予測したりすることができない性質の事象が不確実性なので、「確率」をもとめたり、将来を「予測」することは原理的にできない。つまり、リスク対応が可能な部分はリスクマネジメントの対象としたうえで、不確実性への対応こそが企業家に求められる職能の一つである。戦略的リスクマネジメントとは、とるべきリスクを明確にし、主観的信念のもとに未来を切り開くことで、船を前に進めていくことである。

コロナ後の社会がどうなるのかということは、ウィルス依存的な問いであるが、コロナ後の社会をどうしたいのかということは、ウィルスの問題ではなく、私たち自身の問題である。立脚点は「I」を「WE」に変えることである。「I」（私：自己中心）から「We（私たち）」に変えることで、illness（病气）を wellness（より善く生きること）にトランスフォームすることができる。いまこそ we に立脚した地域のため、仲間のため、そして地球のためといった「私」を超えた「公」との関係を考え続けるという同友会の基本理念に立ち返ることの重要性が高まっている。

コロナ後の世界を描くには、新古典派が想定する合理的「経済人」ではなく、パーパスを中心に、より高いビジョンを有し、非合理であっても社会・仲間を大切にするという人間としての当然のことを中心に据えた同友会に集う「中小企業家」の役割が重要となる。



## 第7回 2021年4月23日

### テーマ「中小企業は社会の主角」～中小企業再編論はSDGsに逆行

報告者：横浜国立大学名誉教授 三井逸友氏

いま、世界の中では「中小企業」への認識が高まっている。国連は2017年総会決議として、「中小・マイクロ企業の日」を6月27日に制定した。国連・国際組織のめざすSDGsは持続可能な発展として、成長を目指すということである。中小企業は世界的・長期的な課題にこたえる使命（資源環境・貧困・社会的課題・雇用・稼得機会・開発発展と社会参加・地域間均衡・人間本位社会）をもつ。

1980年代以降、世界で中小企業の再発見が起これ、経済発展の原動力を見いだす流れができた。日本の中小企業憲章も取り上げた課題である。中小企業は平和と公正な社会への担い手。

こうした機運で、バランスの取れた発展が求められ、その中での中小・マイクロ企業存在を重要視している。中小企業、中でもマイクロ企業（10人未満）がマジョリティをなし、大きな役割を果たしている。持続的な発展に貢献していくことを重要視しているのである。

しかし日本の中小企業は15年間で130万社減、大きく企業数を減らしているのは国際的にみても日本だけ。後継者不足と事業継続の不安定さが直接の要因である。

D. アトキンソン氏は日本の企業、とりわけ中小企業は多すぎるので生産性が低いという。そうなのか。実際は中小企業が減る中で生産性が落ちてきているというのが現実（港徹雄氏）。また50年前の議論と似ており、当時近代化がいわれ施策も進められたが効果はなかった（関満博氏）。大企業の生産性が上がっているのは雇用が減っただけで、その分中小企業に負担増（島津聡氏）。これらの指摘の一方、アトキンソン氏の母国イギリスでは企業数は増加傾向で、人口は日本の半分なのに企業数は580万。人口規模と企業数は一般的に比例している。アメリカの統計では法人企業数は多くないが、個人事業は1600万、法人と併せると2000万を超える。日本だけ多いわけではない。

1960年代、世界で日本とアメリカを除いて国際的には中小企業施策を行っている国は殆どなかった。さらに80年代には、日本は中小企業の力が強く、多くの雇用を生み出しているという世界的インパクトがあった。EUは2000年小企業憲章、2008年SBA小企業議定書10の原則「Think small first」に沿った諸規則を設定し、インド、中国も中小企業基本法をつくった。47カ国参加の「OECDボローニャ中小企業政策憲章」（2000）で中小企業施策の積極的実施の方向へも確認された。

「中小企業政策」には普遍的な必然性と二面性がある。「市場メカニズム」にゆだねられない、中小企業存在の重要性と問題性である。中小企業の持てる力を生かすこと、また大企業体制のもたらす不利、不安と「社会的公正」、市場のルール化の要求を行うこと、の二側面である。

二重構造論をもとに、それを打開するために1963年に基本法や近代化法ができたが、その矛盾

は解決していない。当時も「適正規模化」と言われた。アトキンソン氏の議論は半世紀前のこの蒸し返しに過ぎない。99年の基本法改定では「多様で活力ある独立した中小企業者」をうたい、「中小企業の不利是正」の項を抹消し、「競争条件整備」へ集約した。しかし、金融メカニズムのハザードと金融再生・「貸し渋り・貸し剥がし」問題、深刻化する地域経済の危機、中心市街地・商店街の崩壊などが喫緊の課題となった。金融アセスメント法制定運動の延長線上に中小企業憲章もある。

「金融アセス法」運動をもとに、中同協では2003年総会で憲章を取り上げたが、当時は理解されなかった。その後視察や学習を通じて、中同協の活動もあって2010年に中小企業憲章が閣議決定された。小規模企業振興基本法も2014年に制定。「THINK SMALL FIRST」とともに「中小企業の声を聴き、どんな問題も中小企業の立場で考え、政策評価につなげる」という点が重要。

今後は「多様性」を考えた経済となる。創造性は多様でなければ発展はない。また、いま「エコシステム」という議論が盛ん。自然科学の用語であるが、産業や市場の枠を超えて結びつくことで新たな発展が望まれる。市場経済はその役割はあるが、不平等、富の集中が起きる。健全なマイクロ企業の存在が大事。生産性がすべてではない。多様な存在が重要。自然界は多様性で成り立っている。バランスが崩れて災害も起きる。多様性、多元性、異質性、そこにこそ、経済社会におけるさまざまな規模・経営の中小企業多数の存在、経

#### 「エコシステム論」を逆手に、SDGsと経済社会・中小企業の存在を位置づける

- ・「生産性」と成長性、収益性をすべてに優先するのではなく、
- ・まさに「持続可能な発展」を支える存在として
- ・多様な主体の共存共栄と「支え合い」を担う存在として
- ・参加と創造性、協同と共働、分かち合い、人格的成長と連帯の機会を長期的に保障するものとして
- ・地球環境と生態系の中で、生産と消費・生存と共存・相互依存と再生の循環を形づくるものとして
- ・いまこそ、「スモールイズビューティフル」(E.F. Schumacher)が問われるのではないか
- ★SDGs経営の実践には、「連携」がカギ

(経産省『SDGs経営ガイド』2019年)

済活力と創造性・持続可能性の源の意義がある。

SDGsへの取り組みの広がりへの若者の期待。生産性を高めることも大事だが多様な成長の可能性を摘んではいけない。具体的な指標を通じて現状を把握すれば中小企業の存在を見えるようにできる。

同友会の会員企業は人の能力を大事にしていること。このことが重要。OECD等でも日本の生産性が低いのは、不安定就労などによって人の能力を生かしていないからと指摘する。雇用を安定し、その能力を生かし、事業を行うこと、中小企業の貢献度が見える化できればよい。

報告者：京都大学 名誉教授 岡田知弘氏

過去の歴史や感染症研究に学べば、ウイルスは「戦争」ではなく、「災害」として認識すべき。

100年前のスペイン風邪では、生存権、人権意識が広がり、権利意識が大きく高まっていく。都市計画、社会政策も本格的に展開。関東大震災では、福田徳三の「人間の復興」論に。中小企業の営業や就業の機会を保障することが大切である。

新型コロナでは感染者・死亡者が東京圏及び地方中枢都市に集中。大阪では保健所、公立病院の統廃合が進んで死亡率が最悪に。大規模都市への行政機能の「選択と集中」は、住民サービスにとって障害に。また、大都市での特別定額給付金や休業・時短協力金の給付の立ち遅れも同様。アトキンソンの中小企業淘汰論とも重なる。グローバル化・効率化の「経済成長戦略」政策、インバウンド頼みの観光施策で、地域は、大きなダメージを受けることになった。

仕事が成り立たなくなり、非正規雇用、女性の貧困などが進んだ。「ポスト・コロナ」を考えると、コロナ前にただ戻すだけでは、明るい未来は描けないということがわかる。

コロナを災害としてとらえた場合、物的被害はないが、経済活動の基本である人間と人間の関係性を破壊する特徴がある。災害基本法理念・行政手段の適用で、憲法で定められた生存権、基本的人権、幸福追求権、地方自治権に対応すべき。「地域性」という点では市区町村が最も重要であり、それを補完するのが都道府県、国の役割。国が財政的な責任を負うべき。

「社会性」という点では、健康被害だけでなく、被害者差別や、昨秋以降増加している若い女性を中心にした自死もある。政府や自治体の「補償なき自粛」による経済被害（二次被害）も。休業・解雇も増え、生活保護申請が大都市部で激増。だが、地域別感染統計だけでなく、この社会的被害も把握、報告されていない実態が問題。

これに対し、経済財政諮問会議「骨太方針2020」では、デジタル化やテレワーク、マイナンバーの推進を中心にすすめる一方、「経済・財政一体改革」方針、福祉の切り捨てなどを堅持する方向だ。きちんとした検証がされないのが、コロナの感染拡大がたびたび起きる結果になった。

菅政権は、人口減少の中で企業の生産性を上げることが必須とし、大企業と中小企業の不公平性、不公正取引、非正規雇用の拡大を点検しておらず、中小企業の非貨幣的側面を見ていない。雇用が失われることへの対応など地域社会は衰退していただく。地域から世界をとらえなおす必要がある。

中小企業振興基本条例も含めて評論家的に語ってはだめだ。主体的に問題をとらえ返せば、世界は地域から成り立っているという視点が確立。

地域内経済循環の重要性は、付加価値を積み重ねていくことで豊かになるということ。企業の投

資活動、消費を通してお金が循環する。地域の商店から買うということが自らを豊かにすることになる。地域再生、公契約条例、中小企業振興基本条例で、地元企業から調達し、税金が地域内に循環し、地域が豊かになっていく。

お金の面での循環だけでなく、人間の社会の中での循環、人間関係の循環、人間と自然との循環もある。それを通して、一人ひとりが輝く地域をめざす。最大の主体は中小企業であり、住民の命と暮らしを支えるコミュニティを支える存在。

新しい生活様式ではなく、新しい政治経済のあり方こそが必要。地域の地金を再発見し、内部循環型経済を創る。社会的な必要に対応していく形で自社の仕事を展開していく。京野菜を使ったテイクアウト弁当（京都市民を顧客に地元タクシー会社を使う）。地域内経済循環を見直して再構築を図る。基盤は地域の狭い領域を意識した取り組み。条例をつくった自治体がどれだけ実効性のある取り組みをしたか。まだ実例は少ない。帯広市：仮想マルシェ、宮城・南三陸町：贈答品の通信販売、白石市：六次産業化の拠点づくりに会員が参加。複数の自治体から条例制定の相談や講演依頼が来ている。また、与謝野町では地域内経済循環を広げるための基礎調査を開始した。これも、会員が提案したものである。

個別企業の経営指針と地域経済ビジョン、日本経済ビジョンの一体性を追求する。経営者の社会的責任、社会的存在意義・やりがいの大きさ。地域の宝物の再発見をし、地域経済・社会の持続性を実現できるのは当該地域の中小企業経営者。とりわけ地域に根差した金融機関や地方自治体、他の経済団体との連携が重要。同友会理念に共鳴できる経営者が増えるほど「良い社会」になる。コロナ禍で「人のつながりは生きる力。物理的な距離は離れていても、社会的な距離はより密にしなければならぬ」（室崎益輝神戸大学名誉教授）。

「強いものはより強く」という新自由主義的な政策の結果、現在の惨状がある。同友会理念と憲法の視点が重要。非貨幣的側面で幸福追求ができる実践例を同友会会員企業は示している。戦後、戦争で巨万の富を築いた財閥が解体され、平和日本を建設するための主体は自立した中小企業であるとして中小企業庁が設立された。その時期に中同協の前身である全中協ができたことに留意。

地域での連携先は、基本的には行財政組織（市町村役所、区役所）単位。大規模都市では、さらに住民の生活圏に近い地域自治区制度なども活用すべき。経済取引はグローバルな広がりをもつが、自治体の地域政策の面では、行政の担当者は頻りに異動するので、地域の見えている中小企業が積極的発信を。適度の過疎＝「適疎」こそ重要。安心して住み続けられ柔軟に危機に対応できる持続可能な社会に向け、同友会に期待している。

## 第9回 2021年7月21日

### テーマ「人の成長を促す企業と地域の『共に育つ』力～教育のあるべき姿」

報告者：花園大学 社会福祉学部児童福祉学科 教授 植田健男氏

コロナ禍で働くことと生きることがバラバラになっているという現実を目の当たりにした。教育と企業、学校との関係は大事である。コロナ禍の下で痛感させられた政策や学校関係者の「(学校)教育」の扱いの「軽さ」が問題。昨年2月、突然の「全国一斉休校」「要請」(実態としては「宣言」)。28日に文科省から指示が出て、週明けから休校となる学校も。不問となっていた不条理さ。お金がかからないインパクトが強いということ踏み切ったように見える。子どもたちの命を守るというよりもインパクトを狙った。「学校再開」がはじまると、教育委員会サイドから「失われた150時間」として失地回復へ子どもたちを追いまくる(休日の開校や時間延長など)。不登校でなかった子どもも不登校に。

行事も行わずに受験にかかわる科目を重視。子どもたちを見ずに突っ走ってしまった現実がある。

「教育」と「人材」は離れたものとしての認識がある。世の中の役に立つ人材へ。人間を育てることは、表現・共感で対話的に向き合う。人材を育てることは競争レース・評価で操作的に向き合うことか。人間を育てることと人材を育てることを対立的にみている。

教育には目的規定と社会的規定(社会の中で生きていく人間を育てる)がある。戦後の学習指導要領は、人格の完成(1947年:教育基本法)。人間として自立していくことが憲法ともつながる流れ。学校ごとに子どもたちが自立していくのにふさわしい中身を地域を基盤にして実現していく必要があるが、教育でカバーする中身を学習指導要領でまとめたが、それぞれの実態に即して教育プランを立てる。教育課程。これは同友会で言う企業の経営指針。個々の学校によって異なり個性的なもので、まっとうな哲学によっている。地域社会や地域産業と無縁ではない。何を介してどのように学ぶのか、産業が学校教育を一方的に規定していくものではないが、地域ごとの経済を営む社会的要請。地域の暮らしがあつて、現実社会につながることを教えるのは、違和感はない。学ぶことと生きること働くことがセットになっていた時代。人間とは何かという問いを含んでいる。

人間の発達にとって「労働」が持つ本質的な意味。現実社会の中で見られる「人材」育成のための教育が意味するところ。教育を自らのものにしていく人材育成の教育と「教育の目的」としての「人格の完成」(新旧教育基本法)とは人間的自立。

高度経済成長期に破壊され、人材という切り口で子どもたちをとらえる考え方に。

1950年代農林水産業は命を育てるもので、一人ひとりの命を個として子どもたちを育てる見方があった。58年に工業化社会への国策としての選択。画一化されたペーパーテストでの判断、トップをつくる平均点を上げるスタイルへ。大量生産型の教育で困った子は不良品扱い。

知識基盤型産業、上位3割で産業をうごかすという転換期にコロナへ。

問題点の1つは「(学校)教育」の「扱い」の低さ。「教育」は知識・技術の受け渡しだけでは「知育」にならない。経産省ギガスクール構想: ICTの活用で知識の教育を行える。教科を教え込む教師たちの矛盾。条件面でもなるべく低コストで、手間のかからないやり方で(財務当局の考え方)。OECD諸国では国

民総生産の10%近くを教育にかけているのに、日本は5%くらいで、40名という過大な学級定員で教員の定数や処遇の問題。「三密の回避」などは、物理的にほぼあり得ない(実現不可能)状況。分散型で20名に教えてみて、教えやすさを教員も実感する。欧米の先進国は一クラスは半数から三分の一程度の人数。いまはまだ低コスト大量生産型の教育。本質的には、教育の営みは、濃厚な直接的な人間関係を築く中でこそ達成されるものということが見えてきた。ICT化で教育番組をつくるということがすべての子どもにいきわたるといふことにはならない。子どもたちへのタブレットの普及で無理やりにも授業をやるというタブレットでの教育に教師も困っている。

ソサイエティ5.0で産業構造の根本的な転換(工業化社会から知識基盤型社会)が目論まれ、そのための「教育改革」がプログラム化され、これまでの教育のあり方に対する抜本的な「見直し」の視点が出されたが、子どもたちのせいぜい上位三割が対象。この60年間近くにわたる「教育課程」(≒「経営指針」)の空洞化・形骸化。国際化も英語教育に終始。記憶力しかない人材育成になっている。「学力」から「資質能力」評価へ。資質能力:汎用的能力、知識をもとにいろんなことに対応できる力。それ以外の子どもは社会的期待感のない中で育っていく。きわどい状況。

教育課程という言葉は残っているが、子どもの個別を見て育てるということは学校から奪われ、全国一律に教科書に書かれていることを教え込むことになってしまっている。文科省でさえ見直しをとっていることだが課題として学校には受け止められていない。

国際的にも論点が明確になってきている。「人間的な自立」を教育課程に。「働くこと」との関係バランスよくつけていくということと学校で考えていくべきことだが大変困難な状況にある。

「働くこと」と「学ぶこと」を同友会でも各企業でも考えていってほしい。ICTが普及すれば、泉温性が期待されなくなっていく。オペレーター的存在で知育する存在という部分が失われていく。国際的教育機関では疑問視されている。改めてこれからの「教育」を捉え直す視点。「教育の目的」(教育とは何なのか)と教師の専門性の見直し、教職の役割・性格をめぐる国際的な見直しの動き。

また、知育だけの担い手→教育内容・方法についても。人間を育てるといふ教育。見方を変える動き、ICTに代替されないもの。国際的にも新自由主義のもとでの「教育改革」へ懸念が表明されている。パンデミックと教育をめぐる国際的な言説では、問題点が指摘されている。

21年3月ユネスコの閣僚級会議。教師の雇用形態の不安定化、待遇の悪化、人間を育てることに関する専門性が弱くなってきている。教員の労働組合の弱体化。政策の場に教員団体を入れるべきという提言も。人間的自立は地域の産業と切り離してできるものではない。学校教育は地域社会とのかかわりの中で生まれる。教育課程(経営指針)は保護者や子どもたちと地域の人たちと励まされ教育課程をつくる必要があると1950年代には語られていた。

財界は知識基盤型社会への移行を推進しているが、地域の基盤の中で圧倒的中小企業は存在している。特殊な新たなエリートだけを育てようとする教育では、90%以上の人材の損失を生む。



## 第10回 2021年8月26日

### テーマ「今後の同友会運動への期待」

報告者：中小企業家同友会全国協議会 顧問 田山謙堂氏

世界諸国と比べてみても日本の経済成長が停滞している。なぜ日本の経済成長率が低いのか、経済の国内循環がうまくいっていないことに一つの問題があると思っている。

大きな問題は国民の所得レベルがなかなか上がってこない。低いところに収められていること。ひところは日本の賃金は世界的にも高かったが、いまは世界の先進国で最低レベル。これでいいのかという問題意識がある。

経営者は低賃金構造で回したほうが楽。労働組合はそうではない。

世界経済とのかかわりもあるだろうが、日本の経済全体に低賃金構造をどうしたら打破できるかという考え方が統一されていない。

最低賃金が久しぶりに28円くらいに一気に引き上げられることが決まった。平均して900円程度。これで低賃金構造が打破できるか。1500円は最低必要という労働組合もある。全国の消費生活レベルを具体的に分析すると、日本国内のどの地域もあまり変わらない。地方では車が必要条件など生活費を積み上げると極端に地方が安いわけではない。経営者団体が国の制度として、最低賃金を1500円にするなんてことを言うことではない。では、経営者団体ではどう考えるのか。

日本の低賃金構造、生活レベルを脱するにはどうしたらいいか、同友会はどう考えるか。国民経済消費生活を円滑に回すことが日本経済発展に必要な不可欠ではないか。中小企業団体として反対論を展開するところもあるが、コストが上がるから、賃上げ反対というのは愚の愚。どうすれば、より高い最低賃金を中小企業が克服できるか、吸収できるか、日本経済全体の将来を考える必要がある。

非正規労働に頼らないで循環できる世の中にしたほうが、日本は良くなる。最低賃金を上げるというリスクをどう乗り越えるかが中小企業と

しての仕事。よりましな消費構造、経済循環をよくしていく。

同友会としてどう発言するか、考えてほしい。

同友会がかかわって、全国的に中小企業振興基本条例が次々つくられており、同友会は先進的な役割を果たしている。研究者も同友会がそのリーダーシップをとるべきと話している。条例は「理念条例」で、中小企業を発展させることが必要であるという基本的考え方。具体化は各地域で考え新たな創造をしていくことになっている。

地方自治体が主体。その中で中小企業団体、金融機関や研究者などと審議していくと様々な可能性が生まれてくる。その可能性にかけて条例の制定を進めている。夢のある豊かなものではないかと思っている。大切なのは中小企業家、諸団体、研究者がみんな議論し地域の特性を生かした未来展望を各地域で考えて問題提起をする。地域の未来構想、同友会だけではなく他団体も一緒になって作り出すことが条例にかける夢。同友会がリーダーシップをとって地域特性を政策化していくという可能性がある。

理念条例だが、具体的にどのいうところを展望するのか、条例だけでは分からない。大きな目的、展望がなかったら絵に描いた餅。条例制定の活動が始まったころ、北海道でさまざまな地域構想が生まれてきた。別海町での病院をつくることなど。コロナもあり、もっとたくさんその事例が出ていくべきではないか。しかし見えてこない。同友会全体全体のリーダーシップの不足で、条例はあるが具体的な構想が不十分なのではないか。条例をつくっている中で諸団体と色々な事例が出てきているはず。しかし、中小企業団体との連携も聞こえてこない。同友会としてのリーダーシップ、発信力の不足があるのではないか。

## ポスト・コロナ研究を通して提起された論点

中同協新型コロナウイルス対策本部として実施した10回のポスト・コロナ研究では、各分野の研究者や専門家、中同協顧問の報告を受け、意見交換しました。

内容は、同友会の「三つの目的」など同友会理念や「同友会運動の将来展望」（中同協2019年発表）で提起した方向性を裏付けるものであるとともに、ニューノーマル（新たな生活様式）に対して同友会や企業としての課題、検討すべきことが提起され、同友会への期待が語られました。

10回の研究を通して、同友会運動の確かさが裏付けられるとともに、日本の社会や経済が新たに变化していく中で、「人間の復興」に向けて、同友会の存在意義（理念や歴史）を自覚するとともに、同友会から外部への発信が重要になってきていることを実感するものとなりました。

\*「ポスト・コロナ」とは、コロナ禍からコロナ後の期間のこと。

### 国際的変化と日本社会の変化、長期的トレンドを見据えて

第1回目で植田氏は、長期的トレンドは見えているが中期的なトレンドはまだ見えてこない中で、長期的展開を視野にいたした企業と同友会の対応を強調し、同友会への期待に「先進性とぶれない中小企業像。日本の未来、地域の未来における中小企業の役割を重視。コロナ大不況の中で中小企業が生き残っていき発展していくためにも、同友会運動の方向性と課題を明確に持つておく」ことが提起されました。

第3回でILOの田中氏は国際的な潮流の中で、コロナで経済社会の脆弱性と社会的不公正、労働市場、脆弱な人々へのしわ寄せが浮き彫りになったこと、物理的・心理的距離が生まれていること、変革への対応と危機に対する強靱性が求められており、それは人間中心のアプローチ、多様化と

すべての人の社会的保護と労使関係、「労使見解」の意義と今後として持続可能で責任あるビジネスへの寄与、SDGs目標8との親和性があると期待しています。これは先の植田氏の提起にもある、長期的トレンドをどう見るかという点で、同友会理念の実践がSDGsへの対応につながることに理解が深まるものでした。

これらトレンドを見ていく上で、これまでの「カン・コツ・ケイケン」による経営戦略が通用しない新たな時代となるとして、第2回の経産省の田中氏は、科学的な分析の必要性を強調。経営指針の外部環境分析、市場分析、コロナ禍での事業再構築の際の方向性を見極めるうえで、統計の企業経営での活用を訴えています。

### 付加価値増大へ向けて基軸を持つ

日本生産性本部の提言「労働力喪失時代の『スマートエコノミー』をめざして」に言及した第4回の村上氏は、日本経済の本質的な課題は、「生産年齢人口の減少」にあり、同一水準の経済活動に必要な労働力の獲得が困難になる「労働力喪失時代」を迎え、需要の縮退が急速に進む。それに対応できるよう経済社会のしくみを抜本的に変える必要性を提起。包括的対応には、マクロの経済規模の「成長戦略」から、労働者一人当たりの付加価値の抜本的拡大を柱とする「生産性向上戦略」（＝付加価値向上戦略）に、国をあげて転換し、高生産性社会経済システムの実現に大きく舵を切る意志が必要と説いています。そのことは企業の数を減らすことではなく、一社一社が生み出す価値を増やしていくこととも述べています。

第6回の藤岡氏は「不確実性が高まると、過去の延長上に未来を描くことが難しくなるが、逆に社会経済が混乱に陥り、選択の余地が広がる時にこそ、企業家の役割が増大する」として、新型コロナによって経営の本質は大きくは変わらず、グ

ローバル化、デジタル化への対応は不可避であるが、それ自体が競争優位性を生むのではない。その目的が問われなくては本質を見誤ることになる。手段と目的を混同しないためにも know-how ではなく、why が問われるべきとしています。同友会で言う経営理念を持つことの重要性を強調し、コロナ禍は革新（創新）のためのイノベーションのための隙間を生んで、ビジネスのチャンスとリスクを広げること。これからは「私」中心から「社会」中心に、地域のため、仲間のためなど同友会の考えている方向性が大事。経済合理性を追求するマシンとしての企業組織などではなく、守るべき精神・理念を大切にしながら、関わり合いが強く求められ、同友会のような組織が大切としています。

第5回の飯島氏は「ポスト・コロナにおける中小企業金融では、①事業改善②金融機関とのリレーションシップ再考を訴え、ポスト・コロナは、自分・自社の社会的意義・つながりを見直し、公助から自助へ、さらに同友会などでの共助での学びを深めることが強調されました。

### 中小企業の存在意義の確認～地域再生を担う

第7回の三井氏は、国が問題にしている中小企業の生産性や数について歴史的、科学的統計にもとづいて反証し、国の経済のバランスの取れた発展における中小・マイクロ企業の役割を紹介し、国際的には「ボローニャ中小企業政策憲章」にもあるように中小企業施策の積極的実施の方向。

「中小企業政策」には「市場メカニズム」にゆだねられない、中小企業存在の重要性と問題の解決が必要であり、大企業体制のもたらす不利、不安と「社会的公正」、市場のルール化の要求を行う。中小企業の持続的な発展に貢献していくことを重要視している。SDGs への取り組みの広がりへの若者の期待。多様な成長の可能性を具体的な指標を通じて現状を把握し、中小企業や同友会の存在を見える化していくべきとしています。

また、第8回の岡田氏は、地域における中小企業の役割と具体的な事例をもとに、個別企業の経

営指針と地域経済ビジョン、日本経済ビジョンの一体性を追求することの重要性を紹介。経営者の社会的責任の大きさと、社会的存在意義・やりの大きさもあるが、地域の宝物の再発見ができる立ち位置にある。地域経済・社会の持続性を実現できるのは当該地域の中小企業経営者であり、とりわけ地域に根差した金融機関や地方自治体、他の経済団体との連携の重要性。同友会理念に共鳴できる経営者が増えるほど「良い社会」になると強調しています。

### 大震災の教訓「人間の復興」につながるものに

岡田氏は、「コロナを災害としてとらえた場合、物的被害はないが、経済活動の基本である人間と人間の関係性を破壊する」として、災害基本法制の理念・行政手段の適用で、憲法で定められた生存権、基本的人権、幸福追求権を守り、地方自治権で対応すべき。行政機能の「選択と集中」は、住民サービスにとって障害となっていることが分かった。「人間の復興」へ向けた、地域内経済循環の仕組みに果たす中小企業の役割の大きさ、中小企業振興基本条例の必要性が紹介されました。

また、第9回の植田氏は「教師の雇用形態の不安定化、待遇の悪化により、人間を育てることに関する専門性が弱くなってきている」とし、教師が地域の政策立案にもかかわる必要があること、人間的自立は地域の産業と切り離してできるものではないことなど問題提起しました。「財界は知識基盤型社会への移行を推進しているが、地域の基盤の中で圧倒的中小企業は存在している。特殊な新たなエリートだけを育てようとする教育では、90%以上の人材の損失を生む」と警鐘を鳴らしています。

コロナ禍を克服していくためには、「人間の復興」を進めていく上でも、東日本大震災の教訓でもある、経営指針の成文化と実践、エネルギーシフト、中小企業憲章・条例運動の推進の重要性を改めて確認することになりました。

### 「人を生かす経営」実践と広がりに向けて



三井氏は「同友会会員企業は人の能力を大事にしていること。このことが重要。OECDでも日本の生産性が低いのは、不安定就労などによって人の能力を生かしていないから。雇用を安定し、その能力を生かし、事業を行うこと、中小企業の貢献度が見える化できればよい」と鼓舞し、岡田氏は「地域が豊かになっていくという貨幣的側面と、非貨幣的側面として、人間の社会の中での循環、人間関係性の循環。安定化し一人ひとりが輝く地域をめざす。最大の主体は中小企業であり、住民の命と暮らしを支えるコミュニティを支える存在である」と説明しています。

第9回の植田氏は、日本では学校教育の位置づけの低さと軽さがコロナで浮き彫りになり、知育教育がICTに置き換えられようとしていることなどを紹介し、「人間の発達にとって労働が持つ本質的な意味。現実社会の中で見られる『人材』育成のための教育が意味するものは、教育を自らのものにしていく人材育成の教育」であり、「人格の完成」（新旧教育基本法）とは人間的自立をめざすものであるとして、「学校教育は地域社会とのか

かわりの中で生まれる。教育課程（経営指針）は保護者や子どもたちと地域の人たちと励まされ教育課程をつくる必要がある」と提起しています。

### 同友会運動への期待

各講師から、同友会理念や「人を生かす経営（労使見解）の確かさが語られるとともに、経営指針の運動や金融アセスメント法、中小企業憲章・条例推進運動などを通じて、社会的な影響を持ち、その実践と発信が期待されていることが強調されました。

また、最終講の田山氏は、日本の将来を考えていく同友会役員として、どのように問題意識を持つべきかということについて、低賃金構造となっている中での最低賃金の引き上げと日本の経済成長、地域が良くなっているかということについて中小企業振興基本条例を挙げ問題提起しました。これらは企業づくりの問題と地域づくりの問題としてとらえられるとともに、同友会としてのリーダーシップの課題として議論されました。

## まとめ～ポスト・コロナの課題と対応（企業として、同友会として）

コロナ禍は3年にわたり、パンデミックによる「コロナショック」、その後の「ニューノーマル」と言われる新たな社会への変化・変容が起きてくる中、変化への対応や優越的地位を利用するなどして発展成長している企業もあれば、その一方で、立場の弱い企業や人々へのしわ寄せが浮き彫りになり、格差が広がっています。また、変異種による新たな感染拡大の不安感は今もぬぐえず、終息の兆しも見えてこない中、緊急融資の返済が始まり、破綻の危機に瀕する中小企業が増えています。

2020年3月に発足した中同協新型コロナウイルス対策本部は、これまで6回にわたる会員企業の影響調査を実施するとともに、10次の政策・要望提言を発表し、会員に向けては、危機に対応する企業づくりのあり方などについて4回「会長談話」を発表しました。また4月には価格転嫁と資金繰り問題で本部長談話も発表しました。

同本部会議では、10回のポスト・コロナ研究会を通じて同友会としての課題について意見交換し、同友会としてこの教訓を、どのように今後の活動や「中小企業の見地から展望する日本経済ビジョン」「同友会運動の将来展望」見直しの議論に生かすべきかを議論し、意見が出しあわれました。

また、その後、今年1月には感染拡大の第6波というかつてない規模の感染者や濃厚接触者数を経験し、2月に同本部として実施した「新型コロナウイルスに関する国への緊急要望アンケート」結果も受け、3つの柱を立てて、以下のようにポスト・コロナについての情勢変化や企業、同友会のありようをまとめました。

### 1. 情勢変化～社会的変化を「変革」のチャンスととらえる

#### （1）SDGs、「ビジネスと人権」など、新しい社会のありようへ

国連は2030年までの持続可能な開発目標（SDGs）を2015年に発表し、利益至上主義、一国主義から、「だれ一人取り残さない」ために国際的な連帯とアクションを求めています。

同友会の歴史と理念、「中小企業における労使関係の見解」には、中小企業や同友会のめざす姿がうたわれており、同友会や会員企業はSDGsの精神を先取りし、実践してきました。

企業として地域として、あるべき姿を問いかけてつづき、付加価値を高めるために実践する、変化に対応していく必要があります。

#### （2）非接触型社会で求められる新たなソリューション

感染拡大を抑えるため、対面や接触を避け、リモートワークやテレワークも一気に加速化し、非接触型社会となり、組織や人と人とのあり方に大きな変化をもたらしています。現場を抱える中小企業にとってもこの変化は無視できない状況であり、現場のあり方、採用や社員教育など人と人がかかわる場面で変化が求められています。

非接触社会が一気に進展することで、デジタル技術による変革（DX、デジタル・トランスフォーメーション）は急速に進み、企業や同友会にとって、業務改革であるBX（ビジネス・トランスフォーメーション）、組織の変革としてのCX（コーポレート・トランスフォーメーション）を実現していくことが大切です。これまでの「先進」が「普通」になり、あっという間に「後進」になる、変化の加速化も無視できません。課題の解決（ソリューション）は多方面で要請され、経営者として高い感度と判断力、リーダーシップが求められています。

一方で、オンラインに対してオフラインでの対面、人と人との直接的なふれあいの重さも見直されており、中小企業の個性を生かした取り組みが期待されています。

#### （3）中央集権型から分散型ネットワークの時代へ、地域内経済循環を

インバウンド需要が急速に縮退していく中で、域内循環が高まり、住民の命と暮らしを支えるコミュニティを中小企業が支えていることを自覚する機会が増えました。同時にその中小企業を支える自治体や地域金融機関の役割・存在意義が問われ、諸制度の整備・憲章とともに相互連携が求められています。また、デジタル化が進む中、ローカルに働き、グローバルに事業展開できる可能性が高まり、地方でやれることは地方、分散型でできることは分散してという流れが高まっています。

国レベルでは中小企業憲章、自治体レベルでは中小企業振興基本条例の実効性も問われることとなり、金融の金融施策はある程度功を奏したものの、今後は抜本的な産業育成、中小企業振興策や制度が求め

られます。産学官金連携とともに地域内経済循環のカギとなるエネルギーシフトへの取り組みなど、持続可能な地域内循環をいかに中小企業が担っていくか、地域の中長期ビジョンとアクションプラン、さらにはその実効性を高めていくことが課題です。

#### (4) 生産年齢人口の減少と多様性への対応

国内の人口減少に先んじて始まった生産年齢人口の減少は今後加速化し、生産年齢人口が減少する一方で高齢人口割合が増え、確実に社会的課題が増えていきます。企業として日本社会として、同一水準の経済活動に必要な労働力の獲得が困難になる「労働力喪失時代」を迎え、国内の需要の縮退も急速に進むこと、現状の企業活動の延長線上の仕事はなくなる可能性があることを意識する必要があります。地域や社会的課題、めざすべき社会のありように向けた課題解決は、中小企業の経営課題であり、新事業にもつながります。

また、中小企業の多様性は、経営者やそこで働く人々の多様性の反映でもあり、生み出される付加価値の源泉とも言えます。多様性・包摂性・柔軟性の価値観をもち、弱い立場の人々への配慮をすることが、地域経済の底上げ、自社の存在意義を高めることにつながります。

#### (5) 学ぶこと・働くこと・生きることをつなぐ

社会の中で生きていく人間を育てる、人格の完成へ向けた教育は、従来は学校教育だけではなく、地域社会、企業が担っていました。コロナ禍でオンライン講義など ICT による「知育」のみが進み、人格形成に必要な教育、リベラルアーツが軽視されてきています。さらには、「メンバーシップ型」の雇用システムから「ジョブ型」雇用への転換、成果主義や非正規化が広がる中、社会が担ってきた人間としての自立を育む力が徐々に失われてきています。

PTA や町内会など地域の子どもや若者に目を配り、学校教育にもかかわり、一人ひとりのすばらしさを見だし、さらには個々の能力を、仕事を通じて引き出し、事業にもつなぐことができるのは中小企業です。

学ぶことが知識にとどまり、働くことが成長につながらず、やりがいや生きがいを見いだせない若者が増える中、中小企業やその経営者の役割が期待されています。

## 2. 新たな社会に求められる企業づくり

### (1) 危機を乗り越えるための8つの企業づくりの方向

2020年7月、当本部方針として、「同友会の英知を集め、総力をあげて「コロナショック」を乗り切ろう」と、企業づくりについて、危機を乗り越えるため以下の8点を提起しました。7点目まではリーマンショック後の企業づくりに通じるものですが、本部及び正副会長会議ではコロナ禍は長期にわたると考え、新たに8点目を追加。営業キャッシュフローの改善は、緊急融資の返済が始まる中で、喫緊の課題となっており、全社を挙げていかに対応するかが問われています。

**危機を乗り越える経営姿勢を明確に示しましょう**

**財務対策・資金手当てに全力をあげましょう**

**危機感を社内で共有し、経営方針や経営計画を見直しましょう**

**知恵を集めて新たな仕事づくりに取り組みましょう**

**採用と教育、万能型 BCP 策定のチャンスととらえましょう**

**「見える化」と情報発信に取り組みましょう**

**勇気を出して相談し、会員間ネットワークを強化・活用しましょう**

**なぜ利益を出すのかを社員とともに考え、雇用を守り、全社一丸となって黒字化へ（営業キャッシュフローの黒字化）**

### (2) ポスト・コロナの企業づくりの6つの視点

ポスト・コロナについては、①理念と手段の切り分け、②業界動向と自社の立ち位置を把握する、③事業再構築、企業変革への機会とらえる、④金融問題への対応、⑤人材育成、地域課題への取り組み⑦企業づくりの基本「労使見解」の学びなおしと経営姿勢の確認、の6点について、企業づくりのポイントをまとめました。

### ① 経営者姿勢と経営理念がますます重要に～理念と手段の切り分け

激動期に企業の羅針盤が定まらないことは、企業の将来を見失うことにつながります。経営者が哲学を、企業は経営理念・ビジョンを持ち、発信し、関係者と共有すること。また実行にあたっては手段・方法と目的、戦術と戦略を混同しないことです。経営環境、雇用環境など、企業にとって地域にとっても一気に変化がすすみ、感染拡大と同様に大きな波、業界や地域によっては津波のような破壊的波が短期間に何度も押し寄せています。手段や方法は柔軟に変化・対応しながらも、常に原点に立ち返り、社内外に方向性を示して発信・共有することで、全社一丸さらには、企業間、外部機関との連携や取り組みをすすめることができるようになります。

### ② 業界動向と自社の立ち位置を把握する

自社の業界は縮小しているのか拡大しているのか、またその中で自社がとるべき方向性は何か、数値のもとづく把握と前進、撤退・縮小を見極めること。例えば、拡大する業界で自社の売上拡大傾向にあれば生産性の向上や新製品開発に着手し、売上縮小傾向にあれば経営診断する。一方、縮小する業界で自社の売上拡大傾向にあればニッチトップ戦略や新規事業に着手し、売上縮小傾向にあれば、撤退・縮小を検討するというものです。事業再構築の際の方向性を見極めるうえで、各省庁や自治体、信頼のおける研究機関が定期的に出している各種統計を活用することで、より確実な傾向をつかみ、手を打つことができます。

### ③ 事業再構築、企業変革のチャンス～革新（創新）のためのイノベーション

変化が大きければ大きいほど新たな市場も生まれます。上流から下流へ、下流から上流へ、異分野、異業種など新たな市場開拓へ、ニッチ市場を見いだす10年に一度のチャンスをとらえるときです。新たな生活様式で三密回避型の産業構造が生まれつつあります。この変化は新市場進出に挑戦するチャンスです。

AI や IoT、5G などデジタルインフラが整備され、非接触サービスが日常的に提供できるようになります。一方で、開発・設計や生産、受・発注、決済、さらに労働環境や間接部門など企業活動の各分野でデジタル化への対応が求められます。「コロナが終息しても元に戻らない」変化です。デジタル化は当然のことながら、変化に柔軟に対応できる DX、BX、CX を総合的に進めるチャンスです。そのことは人件費に対するコスト意識を変え、付加価値増大に向けて、働く環境を整備していくチャンスでもあります。変化が大きい時の企業としての「革新」は、新たに創り出す「創新」であり、企業家精神を存分に発揮し、事業を変革し、再構築する絶好の機会となります。

### ④ 「価値共創」を金融問題とともに

コロナによる金融分野での課題は、短期的には資金繰り、中期的には追加借り入れと返済の長期化が予想されます。「伴走型支援」をすすめている地域金融機関に対し、積極的、定期的に決算書をもとに経営状況を開示するとともに、経営指針をもとに経済産業省のローカルベンチマークや内閣府の経営デザインシートで企業の未来図を共有しておくことで信用力が増し、信頼関係も強まります。事業計画の見直しにより収益改善を明確にし、改善していくことができます。長期的には、ポスト・コロナの好循環に向けて、事業改善の方向性を共有し、中小企業の活性化が地域金融機関の活性化につながるという「価値共創」についての共通認識を持つよう働きかけることで、地域経済エコシステムを実現し、地域の活性化を共に担う関係をつくることができます。

### ⑤ 人材育成と持続可能なビジネスの創出～地域課題への取り組み

国際的にも、地域においても、危機や災害に強い安全・安心で住みやすい平和な環境をつくることが望まれています。一部の国や地域、企業や人だけが恩恵を被るのではなく、貧困化を克服し、だれ一人取り残さない持続可能な循環型経済をめざすことが望まれています。基本は1社1社、一人ひとりがその主体者であることを自覚すること、その環を担う重要な役割を中小企業が担っていることを自覚し、誇りを持ちましょう。

地域に絆を結ぶリーダーともなる中小企業経営者自身が、同友会などで学ぶなど一人で悩まないことがまず大事ですが、地域における自社の役割は、経済循環だけでなく、地域社会全般を結ぶ社会的役割を担っていることに誇りを持ちましょう。地域の祭りやイベントのありようが変化し、直接接する機会が失われる中で、地域の絆を結び一人ひとりを孤独から解放し、地域の連携で人を



育て、社会的課題に取り組むことも期待されています。

また、エネルギーシフトなど地域内経済循環を担っていることを意識すること、地域を愛し中小企業で働くことに生きがい、やりがいの持てる企業をつくり、若者を迎え入れることは、地域の未来を豊かに育むことに繋がります。

### ⑥企業づくりの基本「労使見解」の学びなおしと経営姿勢の確認

「中小企業における労使関係の見解」（労使見解）では、①結社の自由、団体交渉権の本質を描写しつつ、②対等な労使関係、人間中心のアプローチの核心をつき、③変革や危機を乗り越える強靱性の基礎を説くなど、普遍的価値を反映しつつ、日本的で、持続可能性に寄与する労使関係のモデルをつくっていると評価されています。

2019年には『働く環境づくりの手引き』、10人未満の会社でも就業規則をつくれる『就業規則の作り方』の書籍を発刊。同年、中同協として「最賃の引き上げに関する見解」を①地域格差を是正する制度の創設、②社会保険料助成制度の創設、③取引関係の適正化の3点にまとめて発表しました。2020年からは「働く環境づくり強化月間」（2～3月）を設けて、(1)毎年36協定を提出すること、(2)社員とともに就業規則を見直すことの2点を全国で取り組むよう呼びかけています。また、日本経済の底上げのために社内最低賃金「時給1500円」を目標にしていくことも問題提起されています。

労使見解が発表された時代は、大企業優遇施策のもとで財政、税制、金融、資材、下請関係、不正取引など改善しなければならない課題が多くあり、労使交渉による急激な賃上げ圧力で、価格転嫁をいかにしていくかという課題の一方で、労使の信頼関係をどのように築くか、企業の内部要因や外部要因に起因する課題解決が起草のベースにありました。

円安、ウクライナ問題も重なり、原材料・資材・燃料の高騰、賃上げへの対応を全社一丸となっていくにすすめていくか、さらに取引企業に負担を押し付けるのではなく、社会の発展と経済の発展の関係性を明らかにし、付加価値の増大で「共通価値の創造」をめざす姿勢が求められます。

## 3. 今後の同友会運動のあり方

自主・自立を大事にする同友会の姿勢は、企業づくりにおいても、地域づくりにおいても新たな可能性を切り開くものです。中同協では2019年に「同友会運動の将来展望（10年ビジョン）」を発表し、①一人ひとりのすばらしさが発揮できる企業づくり、②中小企業憲章の精神を体現し広める、③強靱な組織づくり、④同友会理念の実践と世界への発信を打ち出しました。

コロナ禍の経験と同友会の活動は、「1社もつぶさない」「活動を止めない」という発災直後からの連帯の精神の発揮と、「雇用を守り、地域を守る」と、会内で声かけあい、外部機関と連携して、窮状に立ち向かい地域全体で取り組むなど、このビジョンを豊かに裏付けるものともなりました。

国際的にもウクライナ侵攻に対する会長談話を発表し、平和の連帯へ向け意思表明しました。

中同協新型コロナウイルス対策本部で企業づくりの柱を打ち出し、会長談話や本部長談話を発表するとともに、調査や要望・提言を通じて対外発信・連携を強化し、中小企業庁や金融庁、国会各政党、金融機関の全国組織や中小企業団体、労働団体、報道機関との関係性を広げています。

これら、ポスト・コロナにおける同友会運動は、日本の未来、地域の未来における中小企業の役割を踏まえ、「三つの目的」「自主・民主・連帯の精神」「国民や地域と歩む中小企業」の理念を、確実に実践しているのかどうか問われています。

外部からの期待が高まる中、理念的にも財政的にも、自主・自立の精神で行政や金融機関などと対等の立場で意見交換し、中小企業の声届け、経営環境を変えていく発信力の強化が求められています。

### (1) 先進性とぶれない中小企業像

経営指針や企業変革支援プログラムなど、同友会会員が議論して創造し、その実践を促していることに加え、更なる高みを目指して今回「ポスト・コロナの企業づくりの6つの視点」をまとめました。

新たな企業のありようは、同友会がめざす企業づくりでもあります。

全国の企業づくりの実践の成果と教訓に学び、強靱な経営体質をつくる機会が多く設けられることで学び実践する会員も増えてきます。

経営指針作りの過程はもちろん、実践を促すため、役員会、例会、小グループ活動など、あらゆる場面で、本音で経営の悩みや不安を語りあい、困難を克服するための励ましあい、学びあい、企業家精神を発揮した新たな挑戦を促す場としていきたいものです。

## **(2) 危機における同友会の意義の評価と役割発揮**

自然災害や疫病による災害にかかわらず、中小企業は常に社会的影響を受けやすい存在です。日ごろから企業づくりの活動を積極的に進めるとともに、どのような状況にあっても、創意工夫して、声かけあい活動を止めない努力をすることで連帯感も高まり、同友会が身近にあることが、孤独な経営者の心の支えになります。

また、実態や要望の調査などでは、同友会を身近に感じている会員が増えるほど回答率も上がり、e. doyuなどを活用することで、より実態に近く早くその声を集めることができます。またその結果を発信し、行政や金融機関とも懇談することで経営環境の改善に積極的に活用することもできてきました。

コロナ禍で影響を受ける会員が増えているにもかかわらず、仲間意識が高まり、経営環境も変えていける頼れる同友会と信頼感も高まっており、2021年度は全国の会員数が590名増え、退会率が過去最低になったことがそのことを象徴的に表しています。

## **(3) 地域づくりにおける中小企業団体との連携と同友会としてのリーダーシップの発揮**

食料やエネルギー資源の海外依存度の高い日本は、国際的な動向が即座に中小企業や地域経済に波及し、不安定な状況におかれます。一方、「SDGs」や「ビジネスと人権」のように、企業づくりが国際的レベルで評価されるようになり、同友会がめざす企業像は外部からも高く評価されてきています。

世界的な視座、大局的な観点から、社会課題解決に同友会として、企業として取り組む意義を明確にして実践していくことが望まれています。

地域の課題は自社の課題でもあります。「新・企業変革支援プログラム」には「企業の社会的責任」の категорияが追加され、企業の社会的ありよう、ひいては同友会としての取り組みも問いかけています。

中小企業振興基本条例活用の実態を各同友会の支部・地区レベルで検証するとともに、自治体とのつながりを強め、中小企業が社会の主役となるよう、企業の内部環境と外部環境を検証し、実践を進めたものです。

日本の社会や経済が大きく変化していく中で、「人間の復興」に向けて、同友会理念と歴史に確信を持ち、中小企業であることに誇りをもって発信していくことが重要です。

---

発行日 2022年5月12日  
発行・編集 中小企業家同友会全国協議会新型コロナウイルス対策本部  
〒102-0074 東京都千代田区九段南 4-7-16 市ヶ谷 KT ビル 3F  
TEL : 03-5215-0877 FAX : 03-5215-0878  
ホームページ <https://www.doyu.jp/>  
執筆 平田美穂 (対策本部担当、政策広報局長)

---