

中小企業こそSDGs経営を

政府は2019年10月1日、消費税増税を実施した。海外の不透明感が一層強まる中での増税が(様々な増税対策が打ち出されているとはいえ)、内需にどのような影響を及ぼすのかが注目される。特に、内需型産業が多い中小企業にとって、国内景気の動向は極めて重要である。中小企業は、企業数で国内全体の99%以上、従業者数で70%近くを占め、付加価値額の約半分を生み出している。従って、短期的な景気動向はもとより、中長期的な日本経済の成長性にとっても、中小企業のパフォーマンスの良否は重要な鍵となる。

日本経済の歩みを振り返ると、かつて日本経済を支えてきた中小企業のダイナミズムが、1990年代以降徐々に失われつつあり、今大きな転換点を迎えているようにみえる。

第二次世界大戦終了後、中小企業は、過剰労働力を低賃金で吸収し、雑貨や繊維といった日用品の生産・輸出で戦後復興に貢献した。その後、重化学工業化を背景とした高度成長期に入ると、一転して人手不足と賃金上昇が顕在化する。中小企業は生産性向上に取り組み、大量生産で輸出拡大を目指す大企業の下請けとして生産システムに重層的に取り込まれ、日本製品のコスト削減や品質向上の原動力となった。

その後、70年代の2度のオイルショックを経て、日本経済が安定成長期に入ると、中小企業にはそれまでの「低コスト・大量生産」ではなく「多品種少量生産」や「製品の高度化・高付加価値化」が求められるようになる。地方経済の担い手としての役割をより強く意識されるようになったのも

この頃からである。

しかし、85年のプラザ合意をきっかけとした円高進行により、生産拠点の海外移転が加速する。90年代に進展したグローバル化の下で、多くの中小企業は、中国・アジア企業との価格競争に直面し、顧客ベースや市場を急速に失っていった。

98年の金融システム不安の際には、大規模な信用収縮が発生し、多くの中小企業が資金繰りに窮することとなる。2000年代の「実感なき景気拡大」後に起こった2008年の世界的な金融危機の際には、10年前と同様、中小企業は深刻な資金繰りの悪化に見舞われ、再び政府による大規模な資金繰り対策が実施されるに至った。このように、90年代以降の「失われた20年」は、中小企業にとっても試練の20年であった。

2012年末から始まった景気回復は、企業収益の拡大と雇用環境の改善をもたらし、中小企業の景況感も80年代のバブル期以来の水準に達している。しかし、景気の先行きが足元で不透明となるばかりでなく、少子高齢化や生産年齢人口の縮小といった国内社会構造の変化に加えて、世界的にグローバル化やデジタル化が進展する中、中小企業にとって克服すべき課題は少なくない。

そうした課題の一つが人材の確保である。高齢者や女性の雇用は、主として非正規雇用の形で、着実に増加しているが、今後は、外国人の採用や副業の活用等による労働力の確保も検討すべきだろう。そうになると、多様な就労ニーズに合わせた労働環境の整備が必要だが、小回りの利く中小企業だからこそ柔軟な対応も可能であろう。労働環

境整備は、従業員満足度の向上をもたらし、結果的に既存社員のつなぎ留めにもつながる。中小企業こそ「働き方改革」が求められよう。

中小企業にとって、もう一つの課題が生産性の向上だ。中小企業の労働生産性は、大企業の約4割にとどまっている。前述の人手不足への対応のためにも、生産性の改善は喫緊の課題である。デジタル化が急速に進展する中、EC（電子商取引）やSNS、IoTやAI（人工知能）の活用を通じて、新規顧客開拓や省力化・自動化の推進といった経営課題の解決を図り、生産性の向上につなげることが求められる。

中小企業が生産性が低い背景には、企業の新陳代謝が遅れているという指摘もある。過去2度の金融危機の際の、政府による大規模な資金繰り支援の結果、債務リストラが断行されないまま温存されている不振企業も存在する。近年、中小企業の経営者の高齢化が進み、円滑な事業承継のための様々な施策が打ち出されているが、退出・廃業支援の充実により、新陳代謝を図ることも必要だろう。

このように、目の前に様々な課題を抱えている中小企業であるが、持続的な経営を目指す際によりどころとなり得るのがSDGsの考え方ではないだろうか。SDGsは言うまでもなく、2030年の世界のあるべき姿、達成すべき目標である。企業に求められているのは、この目標を達成するため、経済・社会・環境面における社会課題を、ビジネスを通じて解決することだ。すなわち、企業はSDGsを経営に取り込むことにより、新たなビジネス機会の拡大と同時に、自社の持続性を脅かすリスクをコントロールすることが求められている。

中小企業において、SDGsの認知度は決して高いとはいえない。ただし、だからといって中小企業がSDGsの考え方に反した経営を行って

るわけではない。実際、日本では近江商人の「三方よし」という言葉に表されるように、取引相手や社会を尊重した経営理念を持つところが少なくない。また、日本に100年以上の歴史を持つ長寿企業が数多く存在していることは、そうした企業が、社会課題を解決しながら経営を維持してきたことの裏付けでもある。

多くの中小企業は、自覚していないかもしれないが、それぞれの地域における社会課題を解決する上で極めて重要な存在である。経営者のリーダーシップの下、SDGsの考えを経営に取り入れることで、自社の強みが、その地域のどのような社会課題を解決することに貢献するかが説得力のあるビジネスモデルとして示される。経営の方向性も明確になる。この結果、顧客や取引先、従業員を含めた様々なステークホルダーからの共感を得られれば、企業としての存在意義は一層高まることになる。

また最近では、自然災害が多発する中で、企業の事業継続力の重要性が高まっている。SDGsの観点から捉えると、事業継続力は個々の企業の問題としてのみならず、その地域の持続可能性のために取り組むべき課題ということが分かる。

中小企業が、地方自治体や地域金融機関と連携しつつ、SDGs経営により、その地域での存在意義、ひいては企業価値の向上を目指すならば、その地域の持続可能性も大きく高まるのではないだろうか。

[著者] _____
牧野 正俊（まきの まさとし）



常務取締役 調査本部長