

ポストコロナ時代の企業経営



村田佳生

CONTENTS

- I コロナ問題を起点とする「企業活動の再デザイン」
- II コミュニケーションスタイルと業務の再設計
- III 高ボラティリティ環境における企業戦略
- IV 企業規模拡大に向けた産業組織の再デザイン

要約

- 1 コロナ問題の出口がますます不透明なものになる中、不可逆的な変化を前提とした「企業活動の再デザイン」が必要になっている。本稿ではポストコロナ時代の企業経営を展望するにあたって、業務レベル、企業戦略レベル、産業レベルという3つのレイヤーごとに企業活動の再デザインのあり方を論じる。
- 2 業務レベルでの再デザインとは、「オンライン型のコミュニケーションを前提とした業務再設計」のことである。先の見えないコロナ禍にあっては、直接面談型のコミュニケーションを最小化することが必要である。それに伴い人事マネジメントシステムやオフィス立地の改革も視野に入れておく必要があるだろう。
- 3 コロナ禍の影響で、市場のボラティリティ（変動幅）の高さに直面したといえる。ボラティリティの高い産業では、不況期の経営の巧拙こそが次の好況期の業績に直結することを、過去の事例から学ぶことができる。今こそ、ポストコロナの成長に向けてしっかりとした企業戦略を議論するタイミングである。
- 4 中小企業に経済、雇用などを依存している日本の産業構造が、コロナ問題の影響を深刻化させている。中小企業の成長には、資金の貸し手となっている銀行、特に地銀の役割は大きいものと考えられる。また、体力のある大企業がサプライチェーンの維持・強化の観点から、川上・川下にある中小企業群の経営をチェックし、しかるべき手を打つことも有効であろう。このようなプレイヤーによるダイナミックな産業組織の再デザインの実行を期待したい。

I コロナ問題を起点とする 「企業活動の再デザイン」

2021年の年明け早々、緊急事態宣言が再発令され、コロナ問題の出口はますます不透明なものになっている。過去の大規模な感染症の例を見ても、終息までには長期間を要したことから、企業経営は今後も大きな影響を受けざるを得ない。

コロナ問題が終息した後の世界（以下、ポストコロナ）では、不可逆的な変化を前提とすべきであろう。前述のように、コロナ問題の最終的な解決にはかなりの時間を要すること、およびそれまでの間に倒産・廃業による供給制約も出てくるため、失われた需要は容易には戻らない。また、その間に市場のニーズが大きく変わってしまうことも想定した方がよいだろう。このようなポストコロナ時代を展望したときのマネジメントの大きなテーマは、「企業活動の再デザイン」といえる。

本稿では、ポストコロナ時代の企業経営を展望するにあたって、業務レベル、企業戦略レベル、産業レベルという3つのレイヤーごとに企業活動の再デザインを論じていくことにする。

II コミュニケーションスタイルと 業務の再設計

1 ポストコロナ時代に 突きつけられた新たな現実

日本企業の従来の業務スタイルは、オフィスコストと通勤コスト、さらには交通費や出張費などの移動コストを会社が負担し、社内外で密なコミュニケーションを取ることを前

提に組み立てられてきたといえる。新型コロナウイルスの感染リスクがなければ、こうした業務スタイルにメリットが多かったのも事実である。

しかし、コロナ問題を機にわれわれに突きつけられた新しくかつ厳しい現実とは、このようなスタイルでの業務遂行がもはや不可能であるということだ。感染防止対策の上で身体的距離の確保が必須となっているため、コミュニケーションの観点から業務スタイルの再設計を図らねばならない。それに対する現時点での一つの回答が、在宅勤務・テレワークの拡大である。

独立行政法人 労働政策研究・研修機構（JILPT）によると、日本の労働者人口全体の39%を「管理的職業従事者」「専門的・技術的職業従事者」「事務従事者」が占めている。さらに、営業業務の一部をオンライン業務に切り替え可能と思われる「販売従事者」が13%を占める。つまり、理論的には日本の労働者人口の半分がテレワークの対象となり得るのだ。

テレワークの生産性についてはこれまでもさまざまな学術研究があったが、まだ決定的な考え方が示されていない状況であった。しかし今回のコロナ問題をきっかけに、ステイホームの方針の下、多くの企業が好むと好まざるとにかかわらずテレワーク型業務スタイルに移行したため、体験的にその善し悪しが分かりつつある。野村総合研究所（NRI）でも、2020年3月と5月に在宅勤務などについてアンケート調査を実施したので、そちらもご参照されたい。

2 コミュニケーション手段と

目的の適合性

テレワークの生産性について考えるために、もう少し分解能を上げて論じてみよう。

ホワイトカラーの業務は、情報収集や文書作成など社員が単独で進められる業務（単独業務）と、会議・打ち合わせ・交渉・営業など社内外の他者とのコミュニケーションが必要な業務（コミュニケーション型業務）に大別できる。

仕事をすることを前提に設計されているオフィスにいるときとは異なり、在宅勤務でテレワークを実施する場合は業務環境の相違（たとえば身近に家族がいたり、近所の物音が気になったり、要するに「気が散りやすい」ことや、デスク・椅子・通信などの環境）から、単独業務の生産性低下が問題になることがあるだろう。しかし、より重要なのはコミュニケーション型業務の生産性であ

る。

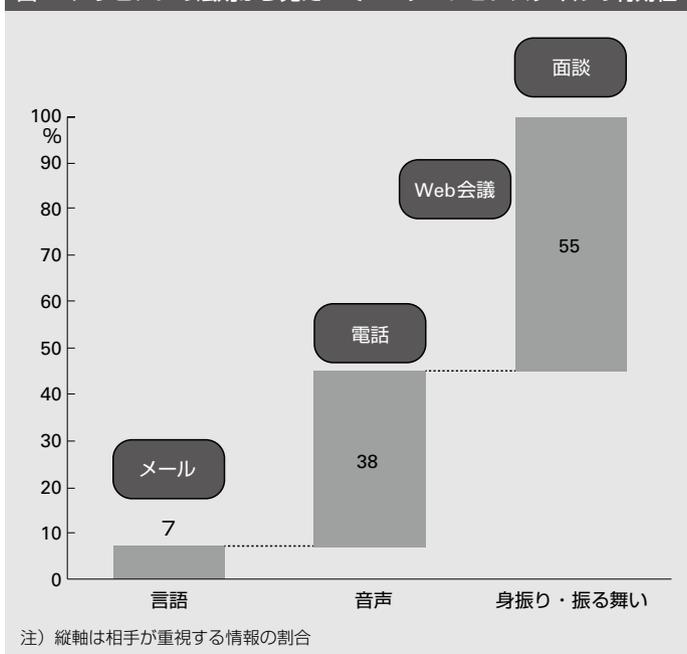
これまでの日本企業においては、現地・現物主義を重視するあまり、必要以上にリアルでのコミュニケーションを前提としてきたと考えられる。業務時間全体に占める会議の割合に関して複数の調査結果が発表されており、平均すると20%前後である。準備に要する時間も無視できず、社外の取引先などとの面談も含めると、相当程度、面談型のコミュニケーションに時間が取られていると予想される。

情報の伝達について、「メラビアンの法則」と呼ばれる知見がある。米国の心理学者・アルバート・メラビアンの実験結果によると、人と人が直接顔を合わせた際のコミュニケーションには「言語情報」「聴覚情報」「視覚情報」の3つの要素があり、それぞれが矛盾した内容のメッセージを発信した場合に他者が優勢だと受け入れる割合としては、身振りや振る舞いなどの視覚情報が55%、口調や話の早さなどの聴覚情報が38%、文字や言葉などの言語情報が7%という傾向にあり、非言語情報の方が重要であることが分かったのだ。

これを一般的なコミュニケーションスタイルに敷衍し、面談で伝わる内容を100%として考えると、メールのような言語情報では7%、電話での聴覚情報では38%、オンライン型会議（ビデオ会議やWeb会議）での視覚情報は55%ということになり、オンライン型会議はメールや電話と比較するとより影響力が強い手段といえる（図1）。

ビジネスに必要なコミュニケーションの目的には3タイプあると考えられる。「情報共有」「フィードバック」「アクションの促進」

図1 メラビアンの法則から見たコミュニケーションスタイルの有効性



であり、この順にコミュニケーションの難易度が上がる。大型の投資や取引を決めるといった「アクションの促進」を図るときには、メールや電話だけでは心もとなく、姿を見せでのパフォーマンスが欠かせない。一方、コミュニケーションの難易度が低い「情報共有」が目的の場合には、メールを活用する妥当性は高いといえる。

3 コミュニケーションスタイルの 経済性

コミュニケーションスタイルの経済性をどう見るべきであろうか。

メラビアンの法則を参考にすると、言語情報に相当するメールでのコミュニケーションは伝わりにくい、共有しにくい手段であり、欧米のようなメールベースの業務に切り替えることは現実性が低い。技術の進展により、音声情報・視覚情報の品質が高まった現在では、オンライン型コミュニケーションは面談型には及ばないものの、メールや聴覚情報に依存する電話と比べるとはるかに有効な手段と考えられる。

経営側と従業員の両面から見て、オンライン型コミュニケーションは経済的にも活用余地がある。

まず経営側から見ると、面談型コミュニケーションができる環境を整備するために、オフィスコストや交通費・出張費を投資していることになる。オフィスワーカー1人当たり床面積の平均は約4坪（日本ビルディング協会連合会調べ）であり、都心の平均坪単価を3万円/月とすると、従業員1人当たりのオフィスコストは12万円/月かかることになる。さらに通勤手当として、企業は1人当たり約

1万2500円/月（JILPTの調査で常用雇用者平均）も負担している。年間換算すると従業員1人にかかるコストは約160万円相当になり、従業員1人当たり平均売上5000万円の企業にとってはその3%に相当し、決して無視できない経費負担といえる。

次に従業員の立場からすると、勤務に相当しない通勤に対して片道50分弱（複数機関の調べ）を要している。業務時間全体に占める面談会議の割合が20%という勤務実態を前提にすると、面談型コミュニケーションのために同等程度の通勤時間を費やしていることになる。

社内外を問わず直接面談は（移動などに伴う時間ロスも含めて）コストがかかるが、確実に相手に情報が伝わり、影響力も大きい。一方、オンライン会議で伝わる情報量や影響力は直接面談には及ばないものの、オンライン型コミュニケーションでも単独業務の生産性が維持できれば、企業と従業員の双方にとってメリットがあると考えられる。

さらに、新型コロナウイルスの感染率が高まってくると、直接面談には感染リスクプレミアムがつくようになる。このことは、オンライン型コミュニケーションの経済性を高めることになる。

4 オンライン型コミュニケーションを 前提とした業務再設計に向けて

ポストコロナ時代においても、健康第一という観点から直接面談型コミュニケーションを前提とできなくなる。またNRIの調査でも、在宅勤務やテレワークの導入で社員はワークライフバランスのメリットを感じ始めていることが明らかになっており、コロナ問題

を機にオンライン型コミュニケーションを前提とした業務の再設計を行うには絶好のチャンスといえる。

新型コロナウイルスの流行がいつまで続くか分からない、先の見えない中であっては、早急に業務の再設計をする必然性は高くなる。まずは、直接面談型のコミュニケーションを最小化することが先決である。直接面談型スタイルが必須でない会議は止め、原則、メールかオンラインスタイルに変更すべきである。逆に、直接面談型スタイルの会議を設定することのハードルが相当高くなるため、ワンチャンスを逃さないよう周到な事前準備が不可欠となる。これも業務再設計の一環である。

人事マネジメントシステムも変えざるを得ない。今までは、社員の働き方を直接確認できるオフィス環境で勤怠管理や業績評価をしてきた。オンライン型コミュニケーションを前提とするテレワークに本格的に取り組むためには、勤怠管理や業績評価など人事マネジメントシステムの改革も視野に入れておく必要があるだろう。

デジタル技術が深化し、かつ低廉化する中で、オンライン型コミュニケーションの経済合理性はますます高くなる。海外ではオンライン型コミュニケーションが普及しており、グローバル化にも不可欠なスタイルといえる。また、オンライン型コミュニケーションが組み込まれた業務では、オフィスの必要性も見直すことになる。必ずしも皆が同じ場所で仕事をする必要もなくなり、自宅やサテライトオフィスで仕事をすることの妥当性が高まる。

経営者は新しいスタイルに適した業務やマ

ネジメントシステムの再設計に早急に取り組みなくてはならない。

Ⅲ 高ボラティリティ環境における企業戦略

1 コロナ問題がもたらした市場の不確実性

コロナ問題の経済へのインパクトは、過去の不況と比べても、影響の広がりや規模の大きさ、産業・国への波及度合いなどが桁違いに大きい。いくらVUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) 時代とはいえ、多くの企業にとっては準備も十分でないときに不意打ちを食らったようなものである。

平成バブルの崩壊、アジア通貨危機、ITバブルの崩壊、リーマンショックと、日本はほぼ10年単位で大きな不況を経験してきた。これらの不況は需要の落ち込みとともに市場ニーズの変化ももたらしてきた。今回のコロナショックで市場の不確実性に直面している現在、企業経営としてあらためて何を考えるべきであろうか。

従来、好不況の波があったが、産業ごとに市場の変動幅（以下、ボラティリティ）は異なる。消費財ビジネスのボラティリティは比較的低い（小さい）が、設備投資にかかわるような産業財のボラティリティは高い（大きい）といえる。

本章では、ボラティリティが高い産業として電子部品業界と工作機械業界を取り上げ、不確実性下の経営について考察したい。両産業とも、景気の大きな波が来るたびに、成長性や競争力が二極化してきたように見える。

ここには、シンプルであるが重要な学習テーマがあり、ポストコロナをにらんで企業戦略に活かすべきと考える。

2 電子部品メーカーの 長期業績推移の特徴

1980年代に世界のトップに立った日本の半導体産業は、90年代以降競争力を低下させた。他方、半導体以外の電子部品産業においては、パソコン、携帯電話、スマートフォンなどアプリケーションの変化を超えて、日本企業は発展をしてきた。

日本の電子部品ビジネスには、①ビジネスサイクルが短い（アプリケーションの変化のサイクル、技術の世代交代サイクル、勝ち組ユーザーの入れ替わりなどの影響を受けやすい）、②技術変化に対する先行的投資が不可欠、という特徴がある。このような特徴は、電子部品ビジネスにおいてボラティリティを高めている。

通常、市場が安定的でボラティリティが低い場合には、企業の競争力の変化を起こすことは容易ではなく、成長力や収益力も格差が

出にくいと考えられる。しかし、上場している電子部品メーカーの中で部品専門に近い企業の業績を分析すると、長期の成長性や収益力に差が生じていることが分かる（表1）。

電子部品業界は、市場の回復期は二桁成長をするが、後退期には売上が2割減、3割減となるのが通例である。このようなボラティリティの高い市場環境で、各社は競争していることになる。

ボラティリティの高いビジネスでは、次の2つのことが肝要となる。まず、市場の回復期にしっかりと成長して利益を出して体力を蓄え、次の後退期を乗り切れるように備えることである。さらに、後退期には損失やリソースの消耗を抑えながら、次の回復期の準備をしておくことである。体力を温存できると戦略の自由度も高くなり、次の市場獲得に向けた準備がしやすくなる。そうすることで、次の回復期に供給力を確保し、一気に需要を獲得することが可能となる。逆に市場の回復期に利益を蓄えきれず後退期で消耗が激しいと、次に向けての準備が進まず市場の回復期に出遅れることになる。

表1 大手電子部品メーカー5社の業績変動費率

	売上（億円）			営業利益率（%）		
	1993年度	2018年度	倍率	1993年度	2018年度	差分
TDK	4,574	13,818	3.0	4.4	7.8	3.4
村田製作所	2,792	15,750	5.6	16.7	16.9	0.2
ローム	2,000	3,990	2.0	12.1	14.0	1.9
太陽誘電	783	2,743	3.5	4.0	12.8	8.8
日本電産	602	15,183	25.2	2.6	9.1	6.5

出所) 各社決算資料より作成

図2 村田製作所のROICの比較

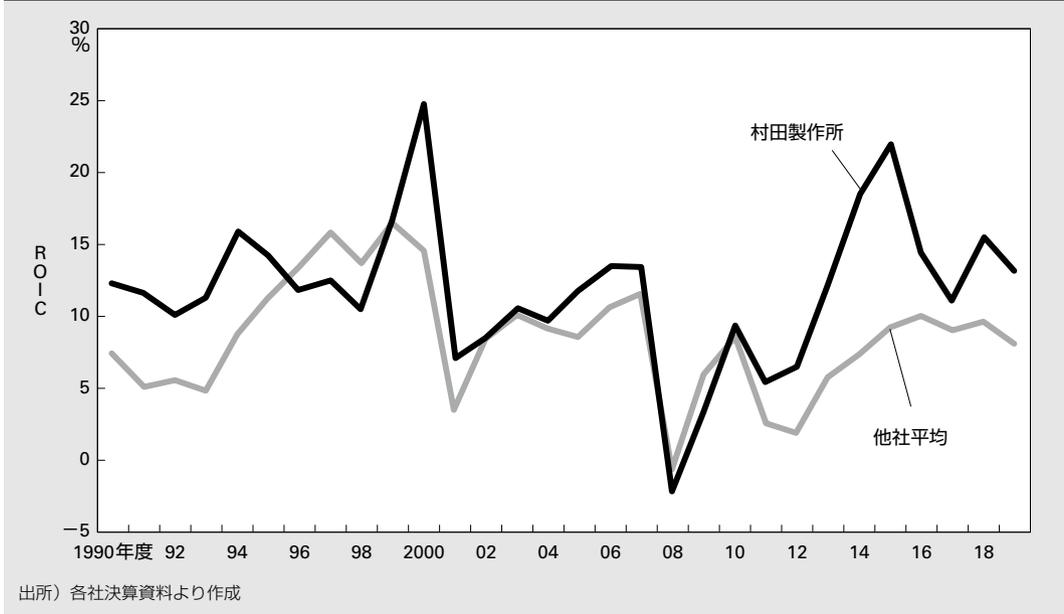
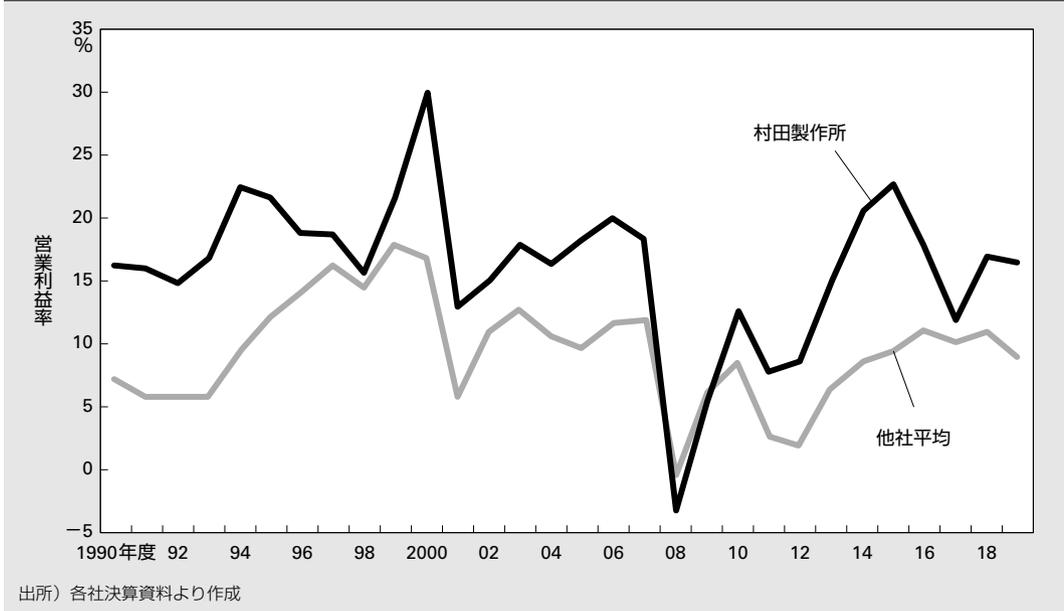


図3 営業利益率の推移

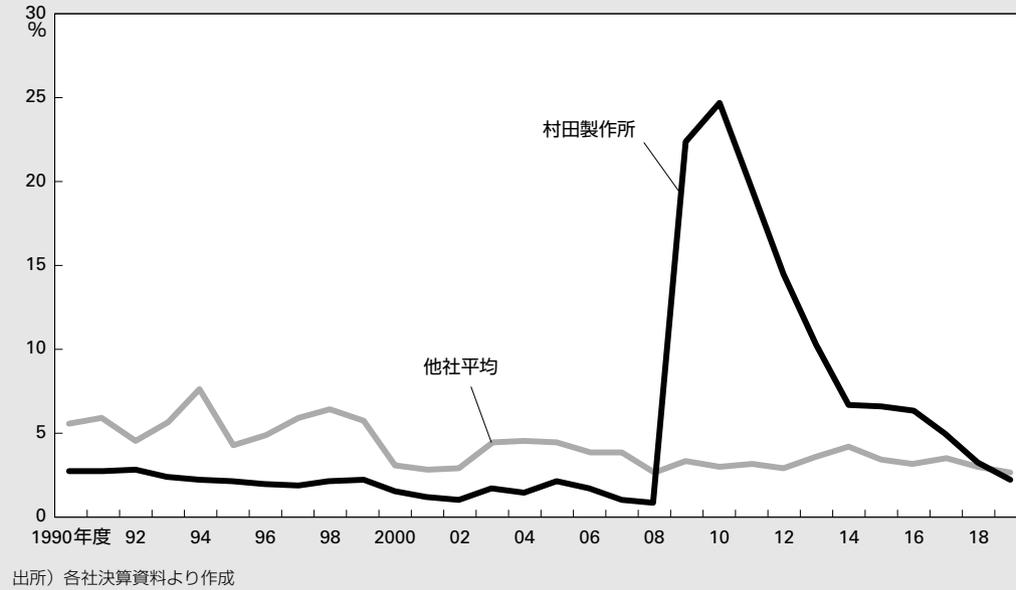


電子部品メーカーの村田製作所は、このような市場変化にうまく対応し、戦略的優位を確立してきた。ROIC（投下資本営業利益率）を見ると、リーマンショック以降、同業他社と比べて業績が際立って良くなってきて

いることが分かる（図2）。

村田製作所は原価率が低く、他社よりも高い営業利益率を持続してきた。ITバブル崩壊後やリーマンショック後の収益の回復も早かった。この事業力から生み出される利益を

図4 村田製作所の投資有価証券／総資産の推移



ベースとして、着実に財務力を高めてきた。リーマンショック以降は、スマートフォン市場の拡大で成長をドライブするとともに、財務力を背景とした積極的なM&Aを行い、収益力を維持しつつ、売上成長につなげること

に成功している（図3、4）。

3 工作機械メーカーの長期業績推移の特徴

工作機械業界は、電子部品業界と比べると

図5 大手工作機械メーカー4社のROIC推移

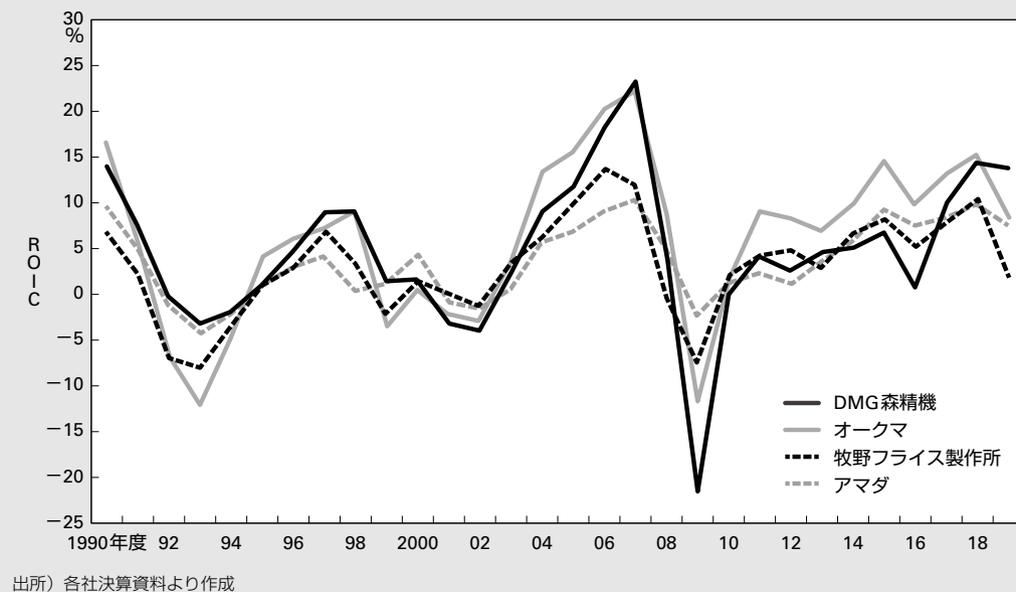


表2 大手工作機械メーカーの4社の業績変動比較

	売上 (億円)			営業利益率 (%)		
	1993年度	2018年度	倍率	1993年度	2018年度	差分
DMG森精機	456	5,012	11.0	-11.5	7.2	18.7
オークマ	551	2,117	3.8	-18.7	13.0	31.7
牧野フライス製作所	268	2,047	7.6	-7.1	10.1	17.2
アマダ	1,049	3,382	3.2	-4.7	13.4	18.1

出所) 各社決算資料より作成

プロダクトライフサイクルが長く、成熟化が進んでいる産業である。しかし、市場のボラティリティは非常に高く、市場の回復期には二桁成長もできるが、後退期には需要の減少が大きく、赤字に陥ることも多い。リーマンショック時には、ピークに比べて売上が6～7割も減少した。

工作機械メーカーのROICの推移を見ても、各企業とも好不況ごとに業績が大きく変動していることが理解できる(図5)。

このような市場変動の大きい成熟市場では、後退期を乗り切れるように、市場の回復期に財務体力を蓄えることが経営課題となり、収益を伴う成長が不可欠となる。また後退期には、次の市場の回復期の成長戦略の準備も必要となる。

不況期は、体力が低下した企業に対するM&Aのチャンスでもある。DMG森精機のように、リーマンショックのタイミングに海外同業企業と提携を進め、さらに市場の回復期に企業統合を図ることで成長戦略を推進した事例もある(表2)。

4 ポストコロナをにらんだ企業戦略

市場のボラティリティの高い2つの業界を分析すると、好況期に次の不況期の準備をし、不況期に次の好況期の準備をするという好循環ができる企業が成長できることが分かる。

日本の大企業は、リーマンショック以降、固定費比率を下げ内部留保を積み上げてきた。財務戦略的には、ボラティリティの増大を前提に準備をしてきたことになる。しかしコロナ問題に直面し、幾つかの課題が浮き彫りになってきた。

第一に、事業ポートフォリオの再検討である。コロナ禍の影響で突然、急速な市場の落ち込みに直面したが、インパクトに耐え得る事業ポートフォリオの最適化をしてきたとは言いきれない。弱い事業ほど市場の後退期には収益が低下し、赤字になる可能性もあるが、そこに対して手を打ち切っていたとはいえない。コロナ禍がますます長期化するとしたら、弱い事業はますます苦しくなる。苦しい事業を温存すると財務面の制約が高まり、次の成長に向けた投資が難しくなり、格好の

投資のチャンスがあっても、みすみす機会を見逃すことにもなる。ポストコロナの成長をにらんで、事業ポートフォリオのあり方を検討し、実行に移すべきと考える。

第二に、ポストコロナをにらんだ次の成長の準備である。ポストコロナにおいて市場のニーズが変化する中で、デジタル化のように不変のトレンドもあるが、新しい成長の萌芽を見いだすことが重要である。不確実な環境であるため容易でないが、萌芽を見いだすことに長けた人材を集めたりカバリー体制をつくることも有効であろう。たとえば、リーマンショックのときに某企業が取り組んだ事例はユニークである。大きな環境変化があると、多くの社員は茫然自失としているが、将来を見通すことを得意としている人材は泰然としている。その企業は普段からこのような人材をマークしており、リーマンショック時にトップは後者の人材だけを集めて、プロジェクトの優先順位を決めた。

第三に、当然ながら消耗を抑えて体力の温存を図ることである。市場の回復期は需給がタイトになり、価格交渉も有利に進めやすい中で供給力があれば市場獲得もしやすくなる。このためには、供給力の垂直立ち上げが重要となり、体力の温存が重要となる。たとえば、生産技術に属人的な要素があればあるほど、次の市場の回復期に人材を保てるかどうか回復期の業績を握ることになる。

5 ポストコロナの成長の鍵を握ることになる不況期の経営

今後、コロナ問題以外にも、ほかの感染症や経済危機など、想定もしていない不連続なインパクトがあるだろう。VUCAといわれる

ように、ボラティリティの高い市場環境が常態化しているともいえる。

ボラティリティの高い産業では、不況期の経営が次の好況期の業績に影響している。われわれの直面しているタイミングの企業戦略が次の成長を決めるであろう。今こそ、ポストコロナの成長に向けて、しっかりとした企業戦略を議論するタイミングである。

IV 企業規模拡大に向けた産業組織の再デザイン

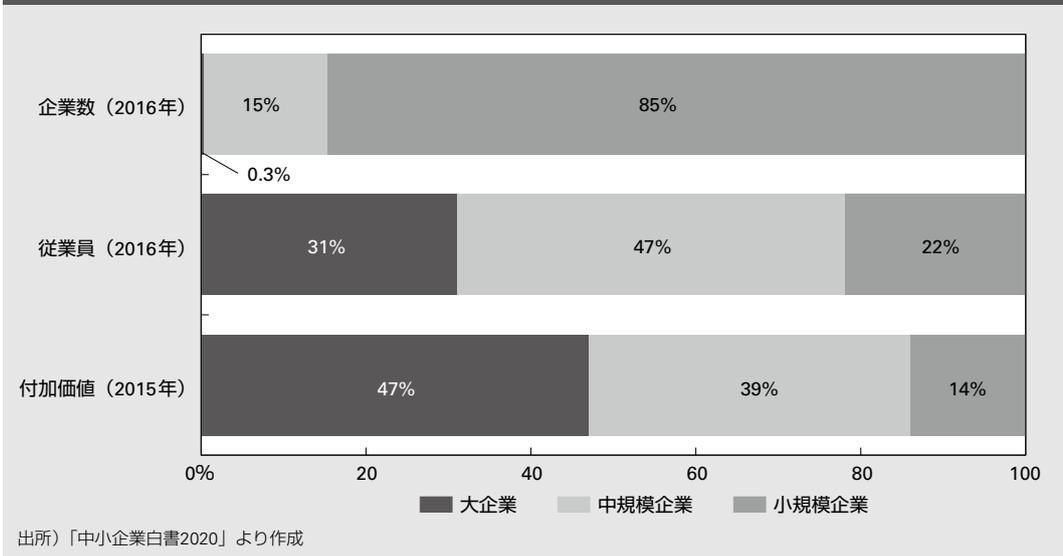
1 日本の産業組織構造と新型コロナ問題の影響

日本の産業組織の特徴は、中小企業が雇用と付加価値を支えていることである。中小企業（中規模企業と小規模企業の合計）に所属している従業者数は日本企業全体の69%、中小企業が生み出す付加価値額は全体の53%と過半となっている（図6）。このような中小企業に経済、雇用などを依存する日本の産業組織構造が、コロナ問題の影響を深刻化させているのである。

まず、コロナ問題が直撃している旅行、飲食、サービスといった産業は中小企業のウエートが高い。また、中小企業の多くは労働集約型や現場型などの業務的特徴を有するため、テレワークへの移行が難しく、問題への対応が後手に回りやすい。さらに、中小企業はITの専門家が不足するなど人的資源に制約があることに加えて、投資力も低いためにIT化が遅れており、問題を深刻化させてしまうことになる。

このようなコロナ問題がもたらした中小企業へのインパクトは、体力のある大企業にも

図6 日本の中小企業の位置付け



直接的、間接的に影響をもたらすことになる。まず、中小企業の経営の脆弱性が雇用と個人消費の落ち込みをもたらし、大企業も売上の減少に直面することが想定される。

次に、大企業の川下側サプライチェーン（納入先、卸売、小売など）は中小企業であることも多く、体力の低い中小企業の倒産が与信リスクの上昇につながることを想定される。また、大企業の川上側サプライチェーン（調達先）に中小企業が組み込まれていることもあり、こうした場合にはサプライチェーン全体に影響する可能性がある。

2 企業規模成長を通じた産業組織の再デザイン

コロナ問題を機に、日本の産業組織構造を再デザインすることが経済構造と雇用構造の課題解決になると考えられる。その鍵は企業規模の拡大である。

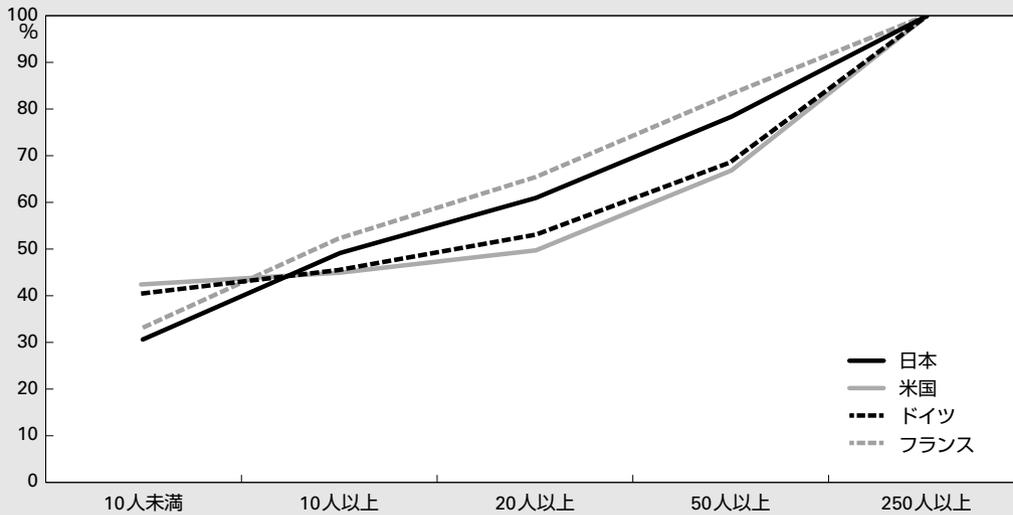
製造業を例にとると、日本の場合、ほかの先進国と比較して企業規模が拡大すると生産

性がより線形的に増加する関係にある（図7）。

賃金の構造も生産性と同様で、企業規模が大きくなるほど賃金は高くなる傾向を示している（図8）。重層的系列取引を行う大企業にとって、廉価な経営資源として中小企業を活用することは、日本の高度成長期に強みとして機能してきた。系列の中小企業にとっても、大手の取引先との関係が経営の安定と成長を保障するという点で、相互依存関係という側面もあった。しかし低成長下で、コロナ問題への対策が中小企業の体力の限界を超えている現実に直面する中で、この相互依存関係は有効に機能しない可能性が高まる。

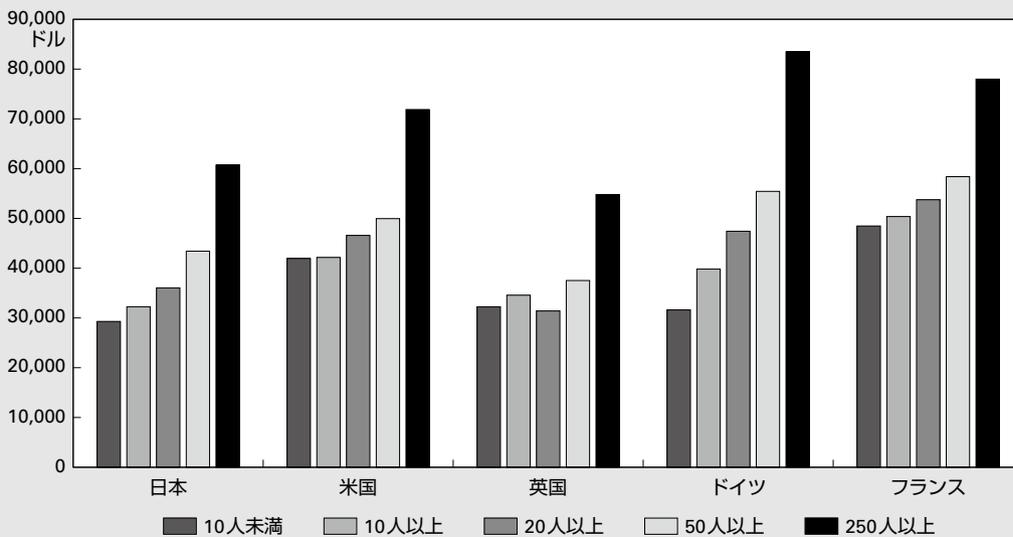
またOECD諸国においては、企業規模が小さいほど労働分配率は高い。このことは、中小企業の付加価値の大部分が賃金に振り向けられ、設備投資やデジタル投資は劣後することを意味している。中小企業が労働集約型業務を担う中で、生産性改善の投資ができず、成長や規模拡大が後手に回ってきた現実の結

図7 先進国の製造業における企業規模と従業員1人当たり生産性の関係



注) 250名以上の企業の平均生産性を100とする
出所) OECD Entrepreneurship at a Glance Highlights 2018

図8 先進国の製造業における企業規模と賃金の関係



出所) OECD Entrepreneurship at a Glance Highlights 2018

果であろう。

企業規模の拡大に伴い、生産性が上昇し、利益が増加する中で、賃金が増え、優秀な人材を集められ、成長戦略を実現しやすくなるという好循環ができれば、日本の経済や雇用

にとっても魅力的である。深刻なコロナ問題の解決に直面している今、むしろ良好な経営循環を再デザインするには好機といえるのではないか。

3 良好な経営循環へ向けた課題

「規模の経済」といわれるように、一般的には企業規模の拡大は経済合理性を持っているのだが、現実には企業規模の拡大は進みにくい。当然ながら、そもそも企業規模の拡大が合理性を持たない業種もある。しかし日本には、企業規模の拡大余地があるのに進まない構造的な要因があることを見過ごすことはできない。

第一に、経営者のマインドが企業の成長にコミットし切れないことである。日本の中小企業の資金調達エクイティではなく、経営者の個人保証や個人資産を担保とするような融資に依存しており、リスクを取れない構造があるからだ。このことは、所有と経営が一体化した家業的なビジネスを手堅く守るといったマインドを強くすることにもつながる。

第二に、政府の従来の中小企業政策が、中小企業の「保護」に重点が置かれ過ぎていて、企業を強化し、成長を促すという方向に振り切れていない。

第三に、企業の成長を促進させるステークホルダーが不在である。上場企業であれば株主からの監視があるため、経営陣に成長を促進させる構造を有する。中小企業の場合には、成長をドライブできるプレイヤーはローンの貸し手になるはずだが、その中心にいる銀行は、借り手企業の成長の促進、企業の合併、事業継承といった出口戦略を促すリーダーシップを取るところまでいっていない。

4 強い企業体質の産業組織への再デザインに向けて

平成バブルの崩壊、リーマンショックと、日本が大きな不況を経るたびに、大企業はス

リム化を図り、強靱な経営体質を作ってきた。今回、コロナ問題による需要の揮発に際しても、いろいろな経営施策を打ち出し、生き残りを図るであろう。

一方、中小企業政策は強い企業づくりというよりも保護や延命という観点が重視され、十分な構造改革がなされないまま、今回のコロナ問題に直面した。通常であれば生存できる中小企業も、中長期の影響を受ける中で倒産リスクが高まることとなる。

当然ながら、政府としても、厳しい経済環境の中で保護的な観点は必要である。しかし、日本の経済・雇用の将来を考えると、生き長らえさせるという延命観点だけではなく、業界再編や企業合併も含めて、強い体質の企業を作る転換期とすべきである。特に、コロナ問題は企業の体力や経営力の格差を顕在化させる機会と考えると、構造改革の好機と考えられる。

これを実現するには、産業政策だけでなく、産業組織を再デザインし、潜在的なリーダーシップを取れるプレイヤーの活躍を期待したい。中小企業の成長には、資金の貸し手となっている銀行、特に地銀の役割は大きいものと考えられる。2000年代の不良債権処理において、有力地銀は貸出先の財務処理を目的とした業界再編を主導し、成果を上げてきた。また体力のある大企業もサプライチェーンの維持・強化の観点で、川上・川下にある中小企業群の経営をチェックし、然るべき手を打つことも有効であろう。

このようなプレイヤーによるダイナミックな産業組織の再デザインの実行を期待したい。

注

「新型コロナウイルス感染症拡大と働き方・暮らし方に関する調査（2020年3月27～31日実施）」および「新型コロナウイルス感染症拡大に伴う在宅勤務等に関する調査」（2020年5月19～21日実施）」のことを指す

著者

村田佳生（むらたよしお）
野村総合研究所（NRI）顧問
専門は製造業のビジネス変革やイノベーションマネジメント