

地方創生と中小企業の果たすべき役割

自治体の地方版総合戦略が出揃うなど、地域活性化に向けた国家戦略「地方創生」の取り組みが今年度から本格的にスタートする。地域の雇用創出と経済活性化に重要な役割を果たす中小企業の再生には、経営者の決意と使命に基づく自覚が重要と説く経営戦略コンサルタント田中義郎氏。中小企業経営者への豊富な指導経験をもとに、地域経済活性化と地域企業発展の道筋を探るシリーズ。

第7回 土台を固める

企業の成長・発展は、まず売り上げありきではない。売り上げよりもっと大切なものがある。それは土台を固めること。大樹も根が脆弱であれば、強風が吹けば倒れる。この「自然の法則」は企業にも当てはまる。

自然の法則は誰も逆らうことができない。この当たり前のことが、多くの中小企業において軽視されてきた。土台を考慮に入れず売上拡大に走る。自然の法則を顧みない経営者は、今後「茨の道」を覚悟しておかなければならないだろう。

ここで改めて、土台について検証しておきたい。

中小企業の土台

土台は経営資源（人・もの・カネ・情報）によって構築されるが、中小企業の場合、人（経営者・社員）によって決まると言っても過言ではない。資本集

約型企業にあっても同様である。

労働力は雇用することによって手に入れることはできる。しかし、社員の能力や、やる気は外部から購入するものではなく、育てなければならない。私の知る限りであるが、中小企業においてヘッドハンティングなどの成功事例はほとんど見られない。価値観の違いを埋めるには相当の時間が必要であり、即戦力として期待すると墓穴を掘ることにもなりかねない。

社員を育成するためには、育てる環境を整備しなければならない。社員が自発的に自らの能力をフルに発揮できる職場環境を整えなければならない。

「企業は人なり」で、経営者は社員に向ける時間を最優先に考え、行動すべきであると述べた。目先の業績より社員の成長を優先する「部分最適」の発想

資料：企業の実力

$$\text{実力A} = \frac{\text{成果}}{\text{土台}} \leq 1$$

$$\text{実力B} = \frac{\text{成果}}{\text{土台}} > 1$$

が必要であることにも触れた。

社員が育てば土台は固まる。ほとんどの経営者はこのことを承知している。土台固めの重要性も認識している。しかし、現実はどうか。重要性を認識しながら行動が伴っていないのだ。短期的な成果には敏感であるが、その先の成果はどうしても後回しなる。

これが中小企業の悲しい現状である。

土台を測る

企業の実力と土台との関係を、資料で示した公式で測って

いる（資料）。

「実力A」は、中長期的な視点で、成果（売上・利益など）よりも、土台の構築を先行している企業である。

「実力B」は、まず売上・利益ありきの目先最優先企業のパターンである。土台を上回る成果を達成することは可能である。しかし、長続きしない。2～3年も経たないうちにメッキがはがれ、徐々に追いつまれていく。

なぜメッキがはがれるのか。目先に一喜一憂する経営に陥り、余裕がなくなってしまうからだ。目先に追われると経営者や社員の成長は止まる。社員の不満が募り、顕在化し、モチベーションは下降の一途をたどっていく。

「実力B」から脱皮できない企業は、遅かれ早かれ「九弱」の仲間入りを余儀なくされるだろう。

経営者の成長

「実力A」を堅持すると、経

営者は（心に）余裕ができる。社員との接触機会を増やし、成長を促す取り組みが容易になる。それだけではない。経営者は自らの成長の大切さに気付くだろう。

社員に成長を求めるためには、自らが率先垂範して取り組む。社員は経営者の一挙手一投足を注意深く見守っている。経営者が黙々と努力を続ける姿は、暗黙のうちに社員の心を打つ。

経営者が魅力的になれば自立型社員が増え、社員満足にも波及する。社員満足は顧客満足と連動し、両者はいずれ（車の）両輪になって土台づくりの「礎」になる。一人一人の社員のやる気が、経営者のリーダーシップの下に束ねられると、「フローBS」の値も大幅にアップし、名実とも堅固な中小企業として、地域からも高く評価される企業になるはずだ。

次回テーマは「ラジカルに攻める」。9月14日に掲載



田中義郎（たなか・よしろう）
経営戦略コンサルタント
有限会社C³ 代表取締役
<http://www.c3c3.jp/>