

## サステナビリティとレジリエンスな経営支援

### 公的経営支援の有効活用／企業の「経営企画室」を目指した全体最適型支援

西満幸（日本経営士会 経営士・技術士）

大企業に限らず中小企業においてもグローバルな活動を意識しないと生き残れない時代に入った。市場はグローバル規模で政治、経済、社会、技術など外部環境が刻々と変動している。企業はそれに的確に順応して経営資源の国内外の最適立地を行い、持続可能（サステナビリティ）と復元力（レジリエンス）に配慮した経営が求められている。

#### 1 国内・グローバル最適立地による持続可能・復元力のある経営

我が国の経済は失われた 20 年といわれるように長期低迷傾向であり、産業構造の再構築過程にある。経済活動がグローバルしているにもかかわらず我が国企業がその機会を有効に活用していない結果である。情報通信、航空や高速鉄道などの発展により、企業は国内に限らず地球規模でヒト・モノ・カネ・情報の最適立地化・現地化が可能となっている。

従業者 50 人以上・資本金 3,000 万円以上の企業では最近 10 年間に国内の事業所は 25% 増となった。この期間に子会社は、海外が 2 倍の 3.5 万社になる一方で、国内は 10% 減少している。このように、企業はサステナビリティとレジリエンスを考慮し国内と海外の最適立地を行ってきている。

しかしながら、日本の対内外直接投資残高の GDP 比率は、イギリスの 1/12、ドイツ・アメリカの 1/4、韓国の 1/3 である。グローバル展開では見劣りする。経営士は対内外直接投資の増大が日本経済の成長に重要であることを再認識する必要がある。日本の法人税、雇用制度などの課題があるにせよ、大きく変動する環境のもと、企業の成長戦略作りとその実行を支援して健全で発展する企業経営を支える経営士が必要である。

#### 2 失われた 20 年と経営士 ～公的経営支援活動への積極的参画～

経営士会の 1990 頃の会員数は 3,600 名を誇った。経営士名簿の最後の発刊年である 2004 年には 2,100 名、現在 1,100 名程度となってピークの 1/3 の規模となっている。低経済成長の中で日本の企業は低迷し、経営士はグローバル化といった大きな環境変化の中で、日本の伝統的な経営モデルが変貌し、その経営支援の方向性を見出し得なかった失われた 20 年ともいえる。市場は変化したのであり、これからの経営士はグローバル化を前提に企業の大半を占める中小企業の経営支援を重点に、ファームコンサルタントや中小企業診断士などと差別化を図る必要がある。

中小企業実態調査によれば中小法人企業 143 万社のうち資本金 1,000 万円以上の企業は 30 万社、1 社平均の従業員は 41 名、売上高 11 億円である（2008 年）。これらの中小企業は個人経営から組織経営へ向かって脱皮している段階で、多くの課題を抱えており経営士の主要顧客となる。

現在これらの中小企業は国や自治体の経営支援を受けている。しかしながら、その支援は業務ごとの専門的な部分最適型の経営支援中心であり、全体最適型の経営支援面で課題が多い。今後は経営士が個人またはグループで公的支援に積極的に参画し、全体最適型の健全な中小企業支援の一翼を担う必要がある。この全体最適型の経営支援の活発化は企業、公共及び経営士の 3 者それぞれにとって有効な施策となる。

### 3 これからの経営士支援 ～中小企業の「経営企画室」を目指す～

これからの経営支援にはワンストップサービスが求められる。現在、公的支援活動では人事、財務、研究開発、生産、販売、情報、知財、海外進出など専門分野の経営支援が優先し、経営戦略面の支援が不足している。業務の部分最適から事業の全体最適化を志向する必要がある。

企業にとって、短期的な経営改善とともに、より重要なのはいかに長期的な成長を遂げるかである。グローバル化の中で政治・経済・社会・技術などの外部環境と顧客・競合・自社・協力者の内部環境を冷静に俯瞰し成長戦略に結びつけることが大事である。経営士はプロフェッショナルとして専門領域で活躍すると同時に、コラボレーションにより総合的に企業の成長戦略を支援する。その受け皿として中小企業にバーチャルな「経営企画室」の出前を行う。これは双方にとって有利・有効と考える。

TAMA マネジメント研究会などの経営研究会や、それを母体とする NPO などは公的な企業の経営支援活動に最も有効である。東洋医学に「上工は未病を治す」というのがある。中小企業の名医として、企業の発展はもとより、国の発展と国民の繁栄に応える経営士を皆さんとともに目指していきたい。

（2013 年（平成 25 年）2 月「TAMA マネジメント研究会 20 周年記念誌」寄稿）