

## コロナ禍の中小企業の新たな動きと今後の課題



東洋大学経済学部教授

安田 武彦

### 安田 武彦氏 プロフィール

東洋大学経済学部教授（中小企業論）  
東京大学経済学部卒業、通商産業省入省、スタンフォード大学客員研究員  
信州大学教授、中小企業庁調査室長（2002～4年中小企業白書を担当）を経て現職。

#### 主な著書

「日本の新規開業企業」（共編著）白桃書房、2005年  
「企業の一生の経済学」（共編著）ナカニシヤ出版、2006年  
「テキスト ライフサイクルから見た中小企業論」（共著）、2007年  
「中小企業論 組織のライフサイクルとエコシステム」（編著）2021年

### 1. はじめに

21世紀も20年が過ぎたあたりから、「今が歴史の変わり目である」と思うようなことが頻発している。

新型コロナウイルス。2020年2月、ダイヤモンドプリンセス号での一件以降、3度の緊急事態宣言と2度のまん延防止等重点措置を経てもう2年半、9月時点においてもオミクロン株の亜種（BA5）による感染の流行は終わりを見せる兆しはなく、日本での感染確認は9月12日時点で2022万人、複数回感染する者を勘案しても、6～7人に一人は感染者という水準になっている。

目を世界に転じると、ロシアがウクライナ侵攻し、半年になる。80年前の第二次世界大戦時にタイムスリップしたような映像が今ではスマホにも入ってくる。

戦争の影響もありエネルギー、原材料価格は高騰、円安の影響もあり7月の企業物価指数は、8.6%の上昇となっている。同じような企業物価指数の上昇という現象は、過去にも2008年に生じているが、今回の場合はそれがほとんど消費者物価指数に反映されておらず、原料や材料仕入の価格の上昇の影響が今のところ、企業段階で吸収されているが、対消費者向けの経済活動（財、サービスの供給）を行う中小企業にとっては厳しい状況が続いている。

また、戦争に目が向き、マスコミでの取り扱いは

少し小さくなりつつあるが、日本のエネルギーの将来事情を見ると、2030年度までに温室効果ガス排出量を13年度比で46%削減とする国際公約もしっかり存在する。

様々なことが同時進行的に起こっている。そして言うまでもなく、こうした変化は中小企業にも影響を及ぼす。こうした中、中小企業については経営の苦境のみが伝えられるが、他方で新しい動きも見える。ここではまず、その点について注目していこう。

### 2. コロナと起業活動

初めは、起業活動についてである。

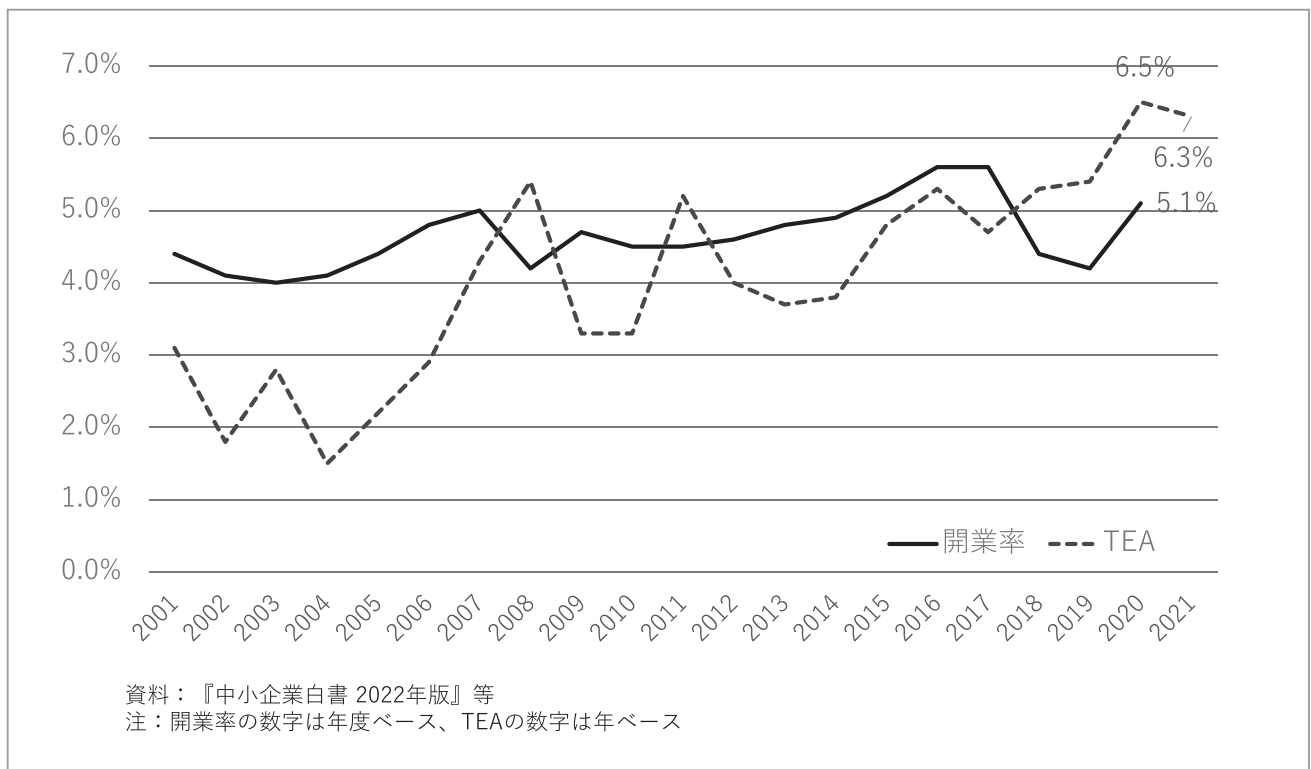
日本は起業活動が盛んではない国、こうした見方がされてきてから久しい。確かに起業活動の動向についての代表的調査であるGEM（Global Entrepreneurship Monitor）<sup>1</sup>が開始されて以来、長きに渡り、日本は総合起業活動指数（TEA=Total early-stage Entrepreneurial Activity Rate）<sup>2</sup>で調査国・地域中最下位ないしブービーの地位を維持してきた。

国内の統計を見ても、日本の起業家活動が1990年代以降、それ以前に比べて低水準で推移し現在に至っていることは、既に広く認識されているところである。

ただ、この状況も歴史的事件とも言えるコロナ禍の中で少し変化が見られている。

<sup>1</sup>GEMとは米バブソン大学とロンドン・ビジネス・スクールが中心となり1999年から世界的に実施されている起業活動にかかる国際調査である。

<sup>2</sup>総合起業活動指数とは、成人（18～64歳）100人に占める起業活動従事者（具体的起業準備者および企業直後（3.5年以内）の者）の割合を示すものであり、各国の起業家活動の活発さを比較する場合、通常使用される指標である。



第1図 開業率と総合起業活動指数（TEA）の推移

中小企業白書2022年版によると、2020年度の開業率は5.1%と前年に比べ、0.9ポイントの上昇となっている。それに対応するように、日本政策金融公庫の新規創業融資制度実績も2019年度から2020年度で件数にして60%（25,242件→40,580件）、融資額で53%（1,615億円→2,477億円）と大きく上昇している。

GEMによる日本のTEAも2019年の5.4%から、2020年には6.5%と大幅に上昇し、2021年も6.3%と高い水準を保持、イタリアを上回りドイツとほぼ同水準となっている（第1図）。

こうした数字の動きを見ていくと、長い間、停滞していた日本の起業活動が新しい局面に向かっている可能性がある。

考えてみても、コロナ禍という大きな経済環境の変化の中、ニュービジネスを想起される新しい言葉が聞き慣れたものとなりつつある。例えば、まずサブスクリプションビジネス、テレワークオフィス、デリバリー、キッチンカー……。

「自粛しろ 経済回せ 家出るな 旅行にはいけ

帰省はするな」

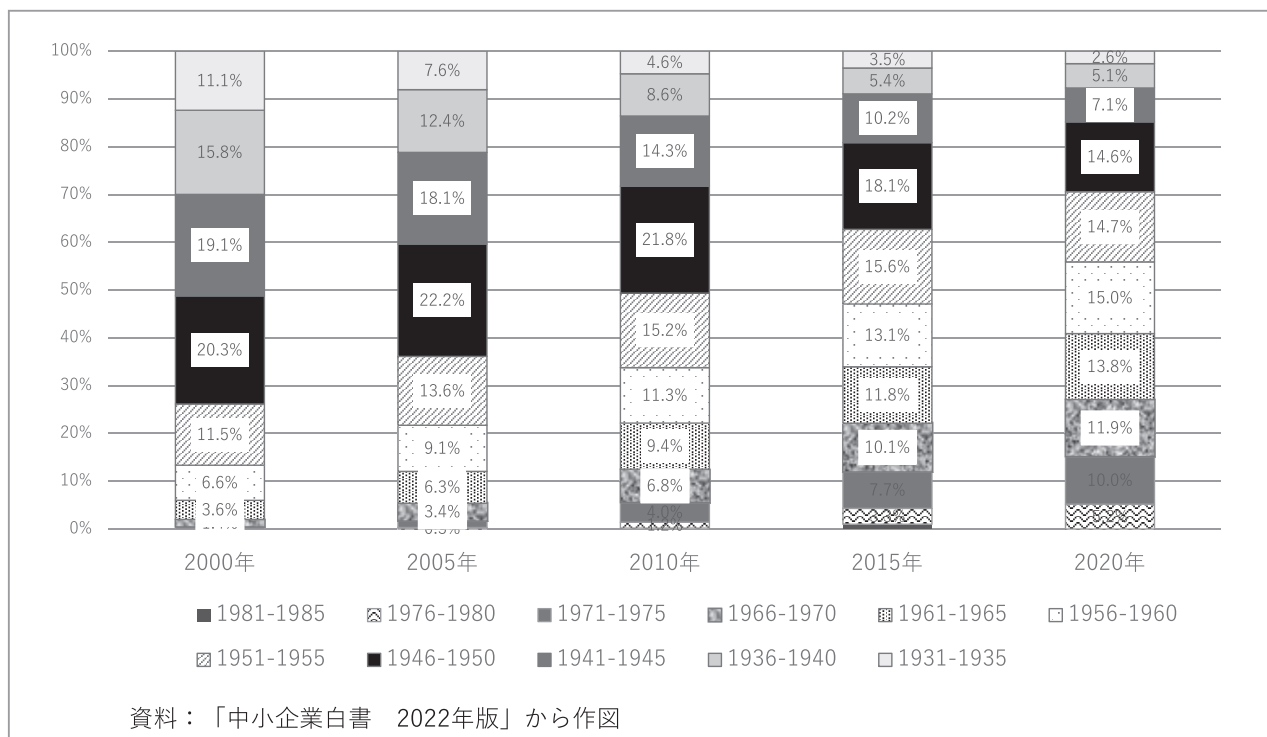
といった行動制限の要請を皮肉った川柳がインターネットで広まる中、逆に制約を活かしたニュービジネスが着実に芽を出している。

安定した経済環境の下では小さな企業が他を抜きんじ発展するには抵抗がある。しかし、新しい環境の下では、企業が自由な発想力を発揮しなければならず、その点で規模の大小による有利不利は意味がなくなる。新型コロナウイルスに出会って以降の経済社会は中小企業にとっても発展のチャンスであると言えるかもしれない。

### 3. 進み出した事業承継

中小企業の経営者の高齢化、世代交代の必要性が説かれてからもうどのくらい経ったであろうか。1999年の中小企業白書がはじめて事業承継をテーマの一つとしてからであれば20年余ということになる。

確かに今世紀に入り中小企業の経営者の高齢化は急速に進んだ。だが、この傾向についても近年、少



第2図 経営者の出生年代別年齢分布

し変化が見られる。第2図は『中小企業白書 2022年版』をもとに、2000年以降の経営者の生誕年（5年刻み）の年齢構成分布を見たものである。ここからわかるように、世紀の変わり目から2015年まで経営者の最大多数を占めてきたのは1946-1950年生まれであった。それが2020年には3.5ポイント減少して、1956-1960年生まれ、1951-1955年生まれに次ぐ3番目となっている。2000年には50代前半の気力体力の充実した経営者であった者も2015年以降徐々に引退しているのである。

戦後5年間に生まれた世代（ほぼ「団塊世代」と重なる）は、後に続く世代より（1951-1955年生や1956-1960年生）に比べ2、3割人口も多く、20年間の健康寿命の延びと相俟って、長く経営者の中心として君臨してきたが、この状況が現在、急変しつつある。

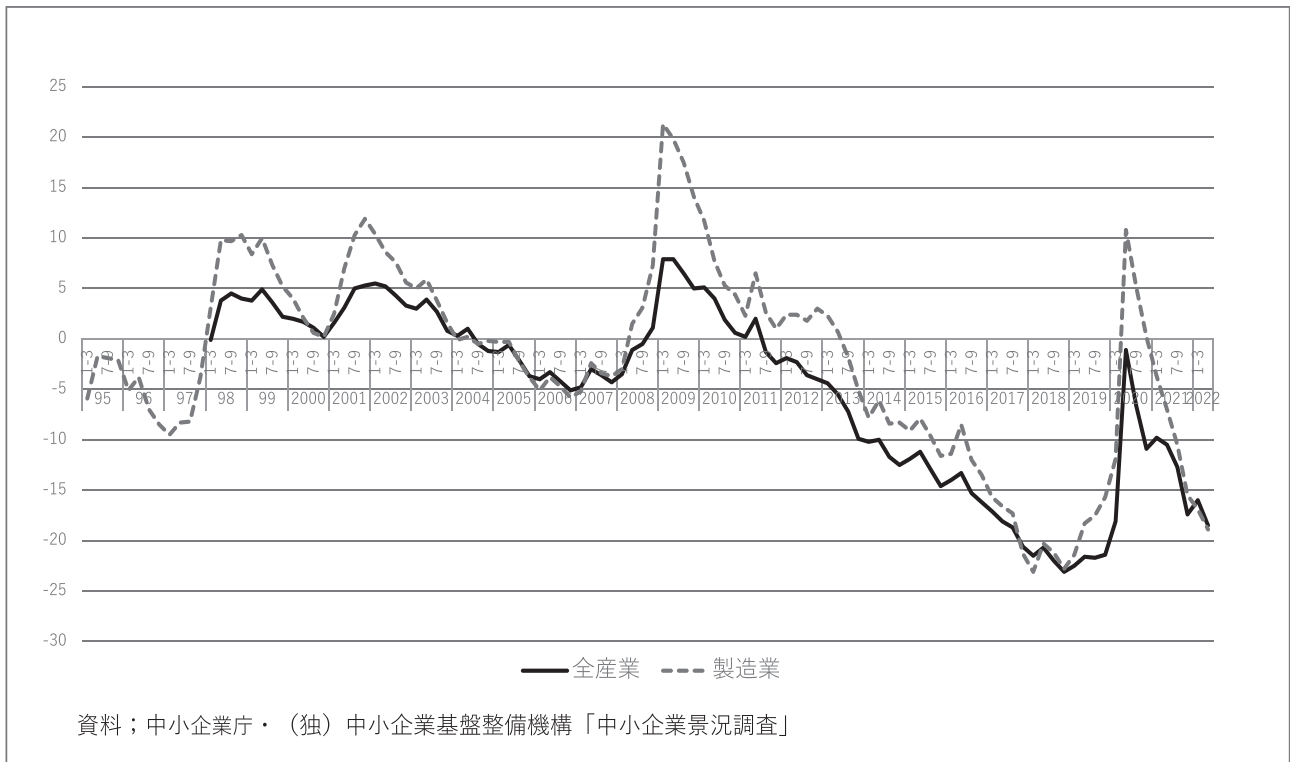
世代交代の進展とともに日本の中小企業はコロナ禍を経て、新しい経済環境に対応する体制を整えていくであろう。毎年の中小企業白書で指摘されてきているように、経営者の年齢が低い企業ほど、新事業分野への進出が盛んであり、試行錯誤（トライアンドエラー）を許容する組織風土を有しているからである。

2. で見たような新規の起業活動の動きと合わせて考えるならば、コロナ禍の中、日本の中小企業は新しい絵を描くことに着手しつつあるのかもしれない。

#### 4. 課題を乗り越えるための人材難をどう乗り越えるか

起業家活動が息を吹き返し世代交代が進んでいるとは言っても、冒頭に見たように日本の経済が乗り越えなければならない問題は多い。このうち、コロナ感染には予断が許されないが、生活は次第にそれに慣れ始めている。一方、エネルギー情勢については、すぐに収束するものでもない。ウクライナの状況が落ち着いたとしても脱炭素化は既に多くの国の共通目標となっている。もはや化石燃料をふんだんに使うことに制約のある時代になっている。

但し、実は同じことは1970年代に日本および世界が経験している。1973年10月から2ヶ月で原油価格が突然2倍超に引き上げられたとき、日本の経済はマイナス成長を経験した。しかしながらその後、日本は電気機械や輸送用機械の分野を中心に産業構造の転換を図り、省エネルギーを進めた結果、1980年代には黄金期を迎えることとなった。原子力発電の適切な利



第3図 中小企業景況調査の従業員数過不足DIの長期的推移

用等エネルギー政策がとられていく限り、エネルギー制約を日本が克服していくことは、過去の実績から見ても不可能ではない。

ただ、1970年代とは違う点が現在の日本には存在する。それは人口の減少、企業にとっての人手不足である。

第3図は中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構が実施している「中小企業景況調査」による従業員数過不足DI<sup>3</sup>の長期的推移を見たものである。ここからわかるように、2010年代以降、リーマンショックやコロナ禍のような特殊なケースを除いては、従業員数過不足DIは水面下にある。そして労働力人口も2019年をピークに減少している。中小企業にとって人材の確保が今後、悩ましい問題となる可能性は高い。

特に今後、獲得が困難になるのは技術系人材であろう。DXの推進が叫ばれている一方、これを進めていく上で中心となる理工学系への大学入学者数は人数、全学生に占める割合ともに20年前に比べ少なくなっている。少ない理工系学生の就職動向を見ても、

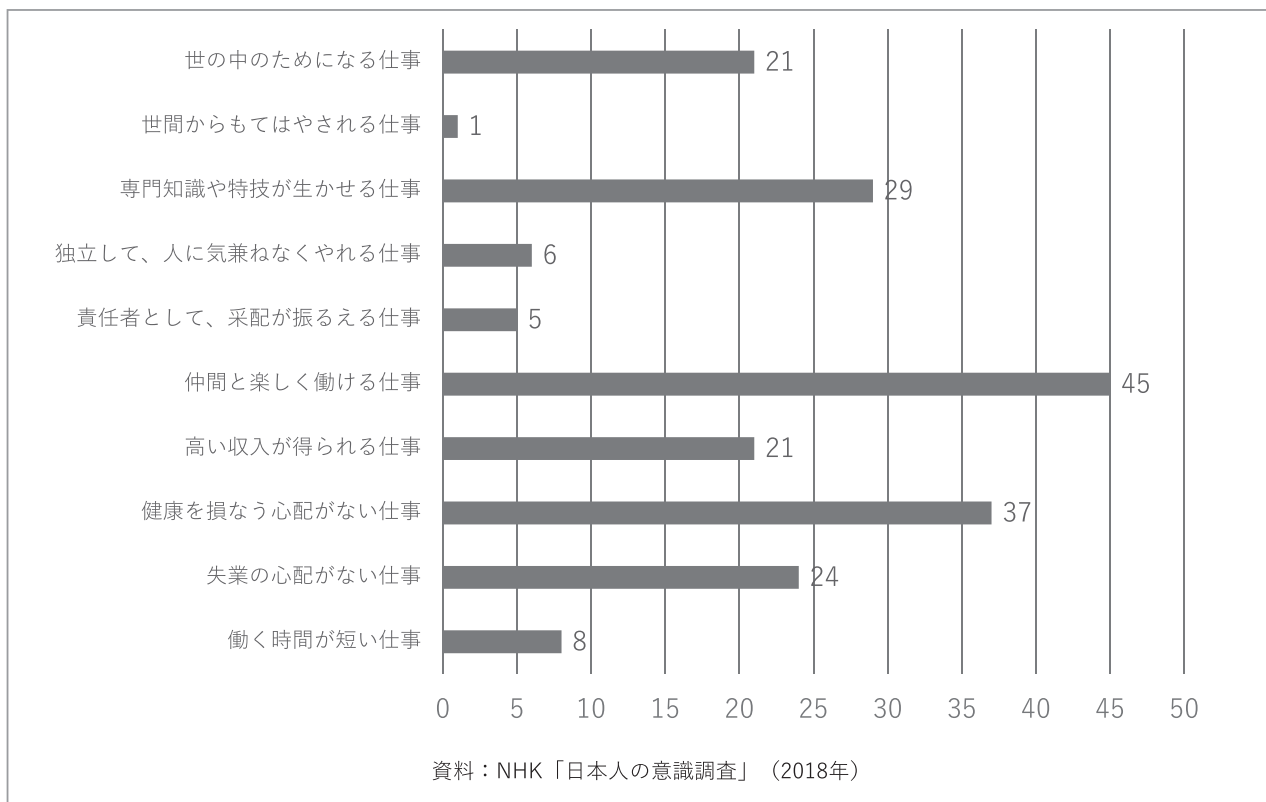
大手の金融機関等に就職する者が多くなっている。

人材問題への対処として海外から人を求めるというのがありうるが、現在のような研修生の派遣ではなく移民の受け入れとなると、日本にとって歴史的レベルでの大転換であり相当慎重な議論が必要となる。しかし、そこまでの議論をする必要もないのかもしれない。海外の人材にとって家族ともども日本語を習得し、日本の文化になじむことのハードルは高く、日本は観光に來たり、学んだりする国としては魅力的だが住む国ではないからである。例えば、海外に住む外国人のためのコミュニティ形成支援サイト「インターネーションズ (InterNations)」<sup>4</sup>が、毎年まとめているランキング「外国人が住みたい・働きたい国ベスト・アンド・ワースト」の最新版によると、日本は59カ国中ワースト6位である。

結局、経済活動に必要な人材の問題について、日本は自前でそれをやりくりするしかないであろう。

個別の企業としてはそのために待遇の改善や福利厚生充実を図ることはもちろんであるが、その他に

<sup>3</sup>従業員数過不足DIとは、従業員の今期の状況について、「過剰」と答えた企業の割合(%)から「不足」と答えた企業の割合(%)を引いたものである。なお、ここでの従業員には臨時・パート雇用も含まれている。



第4図 理想の仕事（1番目と2番目）（単位：％）

職場の活気作りや企業の今やっている活動の社会的意義の従業員への浸透も必要であろう。第4図はNHKが1973年から5年毎に実施している「日本人の意識」調査における理想の仕事を見たものである。ここからわかるように、日本人の理想の仕事とは「仲間と楽しく働く」ことができることであり、また、近時、株が上がっているのは、「世の中のためになる仕事」なのである<sup>4</sup>。

ところが、日本の企業は従業員の携わっている仕事の社会的意義を従業員に伝えやる気を促すことが、苦手であると言われている。日本の企業について指摘されているのは、国際的にみて従業員の自律性が低いということである。例えば、米ギャラップが世界各国の企業を対象に実施した従業員のエンゲージメント（仕事への熱意度）調査によると、日本は「熱意あふれる社員」の割合が6%、調査139カ国中132位であり、「やる気のない社員」は70%であった（日本経済新聞（2017年5月26日付））。また、米コーン・

フェリー社が実施したエンゲージメント調査において働きがいを感じる社員割合が、日本が調査23カ国中最低位であったことが紹介されている。さらに米国のケネクサ社の調査でも従業員エンゲージメント指数は、日本が31%で最低位との結果が出ている（日本経済新聞（2022年5月1日付））。

企業活動の意義を著す企業理念の浸透も2022年版中小企業白書によると覚束ない。『中小企業白書 2022年版』から計算すると企業の信念、価値観、行動規範を示す経営理念・ビジョンといったものについて「全社的に浸透している」とする企業の割合は48%と半分にすぎない。限りある人材資源を活かすために、今後、従業員と経営者のきめ細かいコミュニケーションによる共感を形成していくことが必要である<sup>5</sup>。

なお、この場合、注意しておかなければならないことは、共感の形成の対象は、正規従業員に限られるものではないということである。総務省「労働力調

<sup>4</sup>この調査では、理想的だと思う仕事を以下の10の選択肢から2つ（1番目と2番目）を選んでもらっている。

<sup>5</sup>具体的なコミュニケーションの取り方については、『中小企業白書 2022年版』第2部第2章第2節、連合総合生活研究所（2022）等を参照。そこに掲示されている企業の代表者の幾人かは筆者も面識があるが、いずれも大学のゼミナールをはるかに凌ぐ緊密なコミュニケーションが図られており、経営者の方は皆、名教師である。

査」(2021年)によると、役員を除く雇用者のうち、36.7%は非正規雇用者であり、そのうち7割がパート・アルバイトである。業種によっては接客の最前線に立つのはアルバイトの学生というところも少なくない。

パートやアルバイトについて会社の理念・ビジョンの浸透度を見たデータは寡聞にして知らないが、学生に聞いてみてもバイト先の理念・ビジョンを知っている者はいなかった。

業種によっては経営者の必要なコミュニケーションの範囲は存外広いのかもしれないのである。

## 5. 経済社会全体の仕組み作りの必要性

限りある人材資源の有効活用のためにはこうした個別企業の努力だけではなく、経済全体で取り組まなければならないことは多いであろう。

例えばキャッシュレス化の推進。中国ではごく短期間のうちにこれが普及したが、その初期の導入者は小規模小売業者(屋台)やタクシー運転手であったという。確かにキャッシュレス化により、毎日の商いのための煩わしい釣り銭の用意は省かれる。日本について考えた場合、その他にも薬局からの薬の購入、これもオンラインで注文が普及すれば、薬剤の購入者が薬局に足を運ぶ時間の節約、省力化が同時に達成できる。キャッシュレス化は、スーパーのレジやATMの利用時間の節約にもつながり、現在、日本人が現金を扱うことにより当たり前になっている無駄を省き、ひいてはそれに携わる人の省力化につながるであろう。

これに対してDXは失業者を生むという反発もあるだろう。しかし、これからは労働力人口が減少する時代である。そして現実を見ても教師、保育士、介護士等、現在不足しており、将来それが深刻になるとされる職種がたくさんあるのである。職種ではないが中小企業でも従業員が慢性的に不足という状況になるだろう。

また、雇用市場の流動化が進み、転職が珍しいことではない中で、教育過程の柔軟化も検討課題となるだろう。

リカレント教育の重要性が唱えられている中、大学教育は18歳から22歳、4年間、昼に学習するものと

限る必要はない。例えば18歳で高校を卒業し、しばらく社会人としての経験を積み、その後、夜間に6年間程度かけて大学で学ぶといった選択が普通に行われるようになれば、①昼間労働力の不足という企業の悩みを解消するという効果を持つだけでなく、②何より学生にとって、将来、就職できるか不安を抱えつつ、奨学金に頼る現状からの救いになる。さらには、③社会科学等においては、現実社会と接する経験が少ない高校生からの場合と比べて社会人との交流による学習効率の向上も期待できる。

また、コロナ禍で図らずもオンライン教育が十分可能であることがわかった今、夜の時間に学ぶことで、欧州の昼の学生との交流もできる。日中、大学に来て大教室で学ぶよりも国際的な人材育成もできる。

大学教育において社会人からの学びの比重を高めることが、教育における人材育成、企業における人材確保の双方にとって良く、学ぶ側にとっても経済的負担を軽減することではないだろうか。

但し、キャッシュレス推進にしても、教育プロセスの柔軟化にしても、一企業や大学だけでないうるものではない。政府、関係機関の幅広い協力が必要であろう。例えば教育プロセスの柔軟化については、大学側で夜間教育を充実させる他、企業でもこうしたプロセスを経て学位を修得しようとする従業員に就業面の配慮を行うとともに、修得した従業員への人事面から従来とは違った処遇とするなど、多方面の連携が必要であろう。

中小企業に新しい動きが見えた今、そうした議論がなされることに期待したい。

(参考文献)

- ・中小企業庁(2022) 『中小企業白書』
- ・(公財)連合総合生活研究所(2022) 『中小企業を「働きがい」のある職場に』