

Meinan **M**anagement **R**evue

1

特集 中小企業の 「勝ち残り戦略」を考える

- 永井晶也のトップインタビュー
- 伸びる企業の特長（経営者の思考と行動）
- 社員の力を引き出す評価制度のポイント
- ワンポイントアドバイス
- 今後のセミナー案内

止まらぬ賃上げと物価高

円安と原材料及び燃料の価格上昇によって始まった物価高は、賃金上昇トレンドに大きな圧力を及ぼしています。既にご存じの通り、2025年の賃上げ率は経団連の集計で5.39%、連合の集計でも5.25%となり、3年連続で5%を超える歴史的な高水準で推移しています。また、2025年8月4日に発表された「令和7年度地域別最低賃金額改定の目安について」では、過去最高となる63円の引き上げが目安とされました。全国の加重平均額は1,118円となり、前年比では5.97%の増加となりました。この63円の引き上げは、1978年に目安制度が始まって以来、最高額となります。今後も今年ペース（105.97%）で最低賃金が引き上げられた場合、2030年には（日本政府の思惑通りに）約1,500円（1,494円）に到達する見通しです。そして、今年大きな話題になったのは、新卒初任給の大幅な引き上げです。もはや新卒初任給30万円超は珍しい水準ではなくなるかもしれません。

このように、企業の賃金は確実に上昇トレンドにあると言えます。加えて、働く人口の減少は、人材獲得競争に繋がり、未曾有の売り手市場として、今後更なる賃金上昇圧力が高まると言っても過言ではありません。

変革の方向性

物価上昇と持続的な賃上げは、企業の収益構造の悪化に直結する課題です。このまま何も手を打たなければ、確実に収益構造は悪化します。“変化には変化を”大きな変化の最中にある現在、環境変化への対応方法を考えてみましょう。

コスト上昇への正攻法は、販売先への「値上げ」です。人件費を含むコスト増加分を販売価格に転嫁し販売価格を引き上げる方法です。ここ数年で「値上げ」は定着した感がありますが、コスト構造の転換を図る事なく、ただ値上げを要求することには自ずと限界がありますので、同時にコスト構造の転換を図り、収益構造そのものの改善を実現する必要があります。では、どのような収益構造を目指せばよいのでしょうか。一つのモデルをご提示します。

理想的なモデルと言えるのは、一人当りの人件費を増加（人件費÷社員数）させつつ、労働分配率（人件費÷付加価値）を引き下げるモデルです。賃金の引上げは社員にとっては好ましいことです。優秀な人材を確保する上でも、賃金の上昇を積極的に受け入れるという方針は有効でしょう。

ただし、賃金を上げるだけではいけません。それと同時に労働分配率を引き下げるのです。企業経営において人件費は最大の固定費ですので、労働分配率の低下は、企業の収益構造を大きく改善することになります。

一人当りの賃金を上げながら、労働分配率を下げるということは、一見、矛盾をはらむように見えますが、この二つを同時に実現する方法があります。それが、労働生産性（付加価値÷社員数）を向上させることなのです。これにより、矛盾する二つの指標は、ともに改善することができます。

生産性を劇的に改善する

労働生産性を劇的に改善する。原材料、エネルギーの高騰、人件費の上昇といった環境下において、社員の賃金を持続的に引上げ、なおかつ企業の収益力を高める唯一の手段が、生産性の劇的な改善です。企業経営における様々な取組みは、第一に顧客創造ですが、その前提には生産性向上が必須でなければいけません。

では具体的にどうすればよいのでしょうか。まずは生産性に関する指標（KPI）を設定することです。生産性に関する指標としては、労働生産性（付加価値÷社員数）や人時生産性（付加価値÷総労働時間）があります。ターゲットとする生産性指標を定めたら、現在の生産性がどの程度なのかを把握します。「付加価値」は「企業が生産活動を通じて生み出した価値であり独自に製品やサービスに加えた価値」と定義できます。実務的には、粗利益や限界利益を用いるケースが多いでしょう。現状の実力が明確になったら、次に目標設定です。これは先の、一人当りの人件費や労働分配率と併せて検討することが良いでしょう。例えば、生産性を20%改善できたとしたら、労働分配率を抑えつつ、一人当りの人件費をどこまで伸ばせるか、複数パターンでシミュレーションを行います。その中から、長期と短期で目指すべき目標を定めます。こうして目標が定まれば、後はその実現に向けて、制約を排除した取組みを検討します。あとはPDCAサイクルで着実に実行するだけです。ここでのポイントは、「すべての制約を排除する」という点です。全員がイノベーターとなり、できない理由（制約）を徹底的に排除できるかどうか。目標達成に向けた取組みを通じて、生産性の高い企業文化を構築できるかどうか、持続的成長の鍵となることでしょう。

名南コンサルティングネットワーク

永井 晶也

✓ 伸びる企業の特長（経営者の思考と行動）

伸びる企業と伸びない企業には様々な違いがありますが、その違いを生み出す大きな要因の一つに、経営者の行動があります。伸びる企業では、経営者が常に新しいことへチャレンジするなど、積極的に行動をしています。一方、伸びない企業では、経営者がリスクを考え過ぎて積極的な行動ができず、チャンスを逃してしまっています。

事業には、S字カーブと言うライフサイクル（図表1）があり、既存の製品やサービスは、いずれ衰退期を迎えます。伸びる企業では、成熟期を迎える前に、事業内容の見直しを行うなど、時代の変化を敏感に察知して対応することで、次のS字カーブ（成長曲線）を描くことができます。一方、伸びない企業は、過去の成功体験に胡坐をかいて、時代の変化に対応できず、業績の低迷を招いてしまいます。一度下降線を辿ると、そこから抜け出すことは容易ではありません。

特に近年は、人件費や材料費の上昇が著しく、利益が確保しにくい状況にあります。加えて、環境の変化が激しく、ライフサイクルも短くなっていますので、早い段階で手を打たなければ、取り返しがつかなくなる恐れがあります。

このような状況においては、企業の目指す姿を明確にした経営計画を策定し、経営者の行動を具体化することが、有効な対策の一つになります。伸びる企業は、高い目標を掲げた経営計画を策定し、トップ自らが強い意思を持って、本気で取り組んでいます。どれだけ立派な経営計画を策定したとして、実行に移さなければ絵に描いた餅です。最終的には、経営者が計画実現に向けた強い意思を持ち続け、日々行動できるかどうか大きなポイントと言えるでしょう。

✓ 社員の力を引き出す評価制度のポイント

一般的に、評価制度は社員間の優劣を明確にし、昇給や昇格の判断材料にするための仕組みという印象があります。しかし、昨今の働き方の多様化や各人のキャリア意識の変化を踏まえ、今後は社員の差を明確にする制度から、社員の能力や可能性を引き出す制度へとシフトする必要があります。そこで今回は「社員の力を引き出す評価制度のポイント」をご紹介します。

まず、**結果だけでなく過程（努力や工夫、挑戦など数字に表れにくい動き）を評価する仕組みを整えることが重要です。**過程を評価することで、実務経験の浅い社員は、自分の取り組みを見てくれていると実感し、主体性向上の後押しにつながると考えられます。

次に、**目標は「上司と共に創るもの」にすることです。**年次や等級、役職ごとの期待要件に基づき上司と部下が対話し、双方が納得できる目標を設定できれば、目標は「上司に課せられたもの」から「自ら挑むもの」へと変化します。

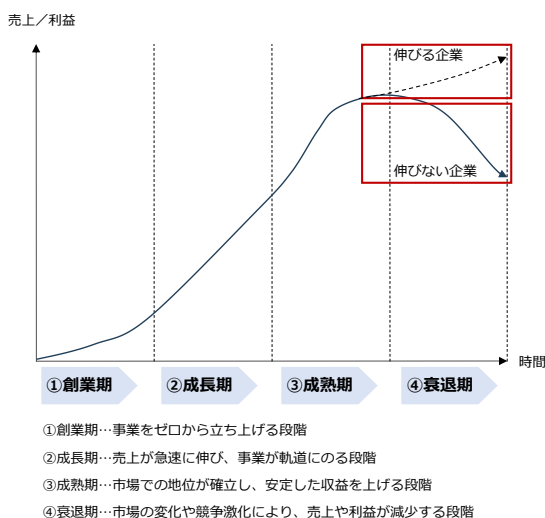
最後に、**評価（フィードバック）は単なる点数付けではなく、成長を促す対話の場として機能することが望めます。**目標や課題の達成度を振り返るとともに、部下の強みや将来への期待を伝えることで、成長意欲やモチベーションの向上に繋げることができます。

このような社員の力を引き出す評価制度は、一人ひとりの成長と可能性に目を向ける仕組みと言えます。評価制度の在り方を見直し効果的に機能させることができれば、社員の力を引き出す原動力となるでしょう。

伸びる企業の経営者の特徴

- ・積極的な行動ができる
- ・常に新しいことにチャレンジしている
- ・時代の変化に対応することができる
- ・高い目標を掲げている
- ・本気で伸ばそうとする強い意思を持ち続けている

【図表1】事業のライフサイクル



【図表2】社員の力を引き出す具体的取り組み例

- ① 過程を評価する仕組みづくり
 - ✓ 日々の業務日報に「工夫したこと」「改善したこと」などを盛り込み、毎日振り返ってもらい、気になることはコメントする
 - ✓ 年次目標に対して、小目標を設定し、その中に具体的な数値目標を盛り込む
 - ✓ メンター制度などにより、先輩社員からアドバイスやフィードバックを受けられる体制を作る
- ② 目標を上司と共に創る仕組みづくり
 - ✓ 期待人材要件を作成・明示し、会社から何を求められているのかを明らかにする
 - ✓ 「挑戦したいこと」「興味のあること」「自身で感じている課題」などを申告してもらい、上司と部下間で共有する
 - ✓ 対話時間を確保するとともに、対話の内容を記録し、次回以降の振り返りに用いる
- ③ 評価の効果を高める仕組みづくり
 - ✓ 相手に合わせたサイクル（年次・半期・四半期・月次）でフィードバックを行う
 - ✓ 場合によっては、ランチミーティングなどリラックスした環境でフィードバックすることも選択肢に入れる
 - ✓ 心理的安全性を踏まえ、フィードバックは「良い点」「改善を要する点」「期待事項」をセットにする

✓ ワンポイントアドバイス オープンイノベーションの可能性

ビジネス環境は急速に変化しており、企業は新しい技術や多様化する市場のニーズへの対応を迫られています。一方、限られたリソースしか持たない中小企業において、イノベーションを図ることは容易ではありません。そこで注目すべきなのが「オープンイノベーション」です。自社のリソースだけでなく、外部の知識やアイデアを取り入れて新しい価値を生むアプローチのことで、この手法を活用することにより、独自の製品やサービスをスピーディーに市場へ導入することが可能になります。具体的な方法としては外部パートナーとの連携が挙げられます。東京都では中小企業が社会課題解決型スタートアップと協力する「TCiN」事業が進行中です。最近では女性活躍支援やフェムテックをテーマにしたピッチイベントが開催されるなど、多くの企業が連携を進めており、中小企業が社会的な課題を解決するための新しいアイデアや技術を取り入れるチャンスが広がっています。弊社ではステーションAiにて「東海共創会議」を開催し、東海エリアの事業会社が新しい発想や技術、ビジネスと出会う場を提供しています。スタートアップによるピッチイベントやネットワーキングの機会も用意しています。次回は11月28日（金）を予定していますので、ご興味ある方は、弊社までお問合せ下さいませ。

「勝ち残り戦略」をさらに詳しく

今回のMMRは「生き残り」ではなく「勝ち残り」というタイトルにしています。最低賃金は毎年のように引き上げられ、人手不足の影響もあり初任給は上昇し続け、企業における人件費の負担は増すばかりです。加えて、材料や製品も値上がりが続ける中で、企業を存続、発展させていくためには、「どうすれば生き残っていけるのか」という「消極的な発想」を脱して、「何としても勝ち残っていくんだ」という「前向きかつ積極的な考え」のもと、ダイナミックに経営をしていくことが求められます。

政府の施策も、中小企業から中堅企業を目指すことを後押ししており、労働生産性の低い中小零細企業は淘汰、集約される流れが加速していくことでしょう。

このような時代にあって、持続的な成長ならびに勝ち残りをかけて、中小企業としてどのように考え、何に取り組むべきかをお伝えしたいと考え、10月22日にセミナーを開催することに致しました。セミナーでは、今回のMMRの内容をさらに詳しくお伝えしますので、右記のQRコードより申込み下さいませ。お待ちしております。

詳細・お申込み



✓ 今後のセミナー案内

今後予定されているイベント

詳細、お申し込みはこちら⇒



【有料研修】

- ☐ 10月7日（火）
新入社員フォローアップ研修（入社半年後研修）
- ☐ 10月21日（火）
管理者パワーアッププログラム 第1講
- ☐ 10月24日（金）
第28回 管理会計力認定講座 3級・2級
- ☐ 11月14日（金）
第28回 管理会計力認定講座 1級
- ☐ 11月18日（火）
管理者パワーアッププログラム 第2講
- ☐ 12月18日（木）
2026年度内定者研修
仲間と共に「働く」を考える

【無料セミナー】

- ☐ 10月22日（水）
AI時代を生き抜くために
中小企業の勝ち残り戦略
- ☐ 12月25日（木）
若手社員が育つ会社の作り方

【無料相談会】

- ☐ 10月21日（火）／11月19日（水）
プライバシーマーク／ISMS 取得更新無料相談会

Meinan Management Review Vol.142

令和7年9月19日発行（通巻第142号）

発行人：永井晶也 編集：水谷マミ

執筆：永井晶也、山田一貴、森崇幸、加藤進、
村野文洋、川口真司

名南コンサルティングネットワーク
マネジメントコンサルティング事業部

〒450-6334

名古屋市中村区名駅一丁目1番1号

JPタワー名古屋34階

TEL 052(589)2784 FAX 052(589)2781