

## ● 論考 ●

# 2023年, 中小企業支援者が取り組むべき課題 短期的課題を見据えつつ, 長期的課題にバランス良く取り組む

青木 剛

一般財団法人商工総合研究所 専務理事  
株式会社商工組合中央金庫 顧問

## 1. 中小企業を取り巻く環境と課題

2023年の実質 GDP 成長率は1.2%程度になると予想している。正常な日常生活への回帰に対する希求が、個人消費の回復の推進力になる。一方、継続的な物価上昇は節約志向を生み、賃上げの動向次第では実質購買力の低下が懸念される。企業の設備投資は、2022年に引き続き大企業を中心に堅調とみる。コロナ禍の影響による繰越更新投資をはじめ、グリーン投資やIT投資などやるべき投資が数多くある。

個人消費と設備投資、この2つが景気回復の推進力になる。一方、IMFの予測によれば、心配された米欧中の同時不況は避けられそうだが、地政学的課題、資源価格問題、各国の金融政策などリスクが山積している。まさにVUCAの時代である。2023年は、外需の不透明性と内需の回復が引っぱり合う形になる。景気回復に向けて戦う一年になるだろう。

こうした環境下、中小企業にとって喫緊の課題が3つある。「企業物価上昇への対応」、「賃上げへの対応」、「人手不足への対応」である。企業物価の上昇は、価格転嫁が得意でない中小企業に収益の悪化をもたらす。社員の生活、世間相場への追随、政府の掛け声等々の理由から、一定の賃上げは避けて通れない。人手不足は長らく悩んできた構造的課題だ

が、とりわけ飲食・宿泊などの対面サービス業では中心かつ喫緊の課題となっている。

また、コロナ禍の影響で傷んだ財務を回復し、正常化に向けた「事業再生」も2023年の課題だ。とりわけ、今春から危機対応融資の利子補給や据え置き期間が切れる企業も増える。危機対応融資によって倒産数は激減したものの、コロナ以前からの経営課題を先送りした企業も少なくない。ゾンビ企業問題が再燃する可能性もないとはいえない。経営支援を行う者にとって、「事業再生」、「事業再構築」は大きなテーマになる。

さらに、中期的な課題も俯瞰する必要がある。具体的には「サステイナブル経営への移行」、「労働生産性の向上」、「デジタルの活用推進」、「イノベーション（新機軸）の創造」だ。

サステイナブル経営への移行は、脱炭素・脱資源はもちろん、人権や働き方の変革といった「新たなビジネスルール」への適応を意味する。この問題に対する中小企業の認識には差があるが、中期的には対応しなければ生き残れない。

労働生産性の問題は、むしろ、中小企業だからこそ重要な意味を持つ。バブル崩壊以降、長期にわたって中小企業の労働生産性は低下・横這いの道をたどってきた。しかし、労働生産性を高めることは、企業の付加価値向上や労働分配に対する「地力を高める」ことに直結する。中長期的課題といいつつ、

明日にも取り組むべき課題といえよう。

デジタル化の推進は、中小企業の経営を強化するために不可欠の課題である。労働生産性を高める大きな武器にもなる。自社のオペレーションや経営判断を最適化するためにも必要だ。人手不足の中で、デジタルを走らせることで仕事のやり方を変え、ヒトがやるべき仕事を明確にしなければ未来は描けない。

そして、イノベーション（新機軸）の創造は、中小企業の成長を後押しする最大のカギだ。大発明は必要ない。多様な着眼点をもって、自社のビジネスモデルや商品・サービスを検証し、新しい何かを加えることだ。前例踏襲が効かない時代だからこそ「挑戦」によって、「新たな価値」を模索する必要がある。中小企業が生き残るためには「挑戦」が不可欠であり、その象徴がイノベーションである。製造業・非製造業を問わず、自社のビジネスにイノベーションを付加することが生き残りの道につながる。

## 2. 2023年に取り組むべきテーマ

短期的課題と長期的課題にバランスよく取り組む必要がある。中小企業が生き残るためには、環境変化に負けることなく自社の強みを生かして、自社のビジネスモデルやオペレーションを再編成する必要がある。ダイナミックケイパビリティである。

ここでは短期的な課題と、中長期的ではあるが、取り組みを始める必要のある課題について提示したい。具体的には「事業再生・事業再構築」、「労働生産性向上」、「デジタル活用」、「脱炭素・脱資源への取り組み」の4つである。

### (1) 事業再生・事業再構築

第1の課題が、アフターコロナの突破口とすべき「事業再生・事業再構築」である。中小企業経営を支援する者にとって、大きな市場となることは間違いない。

環境面でも追い風が吹くだろう。金融機関において、事業再生に取り組むことができる担当者が激減している。バブル崩壊後しばらくは多くの再生担当

者がいて、再生支援協議会等の関係機関とも太いパイプを築いていた。しかし、倒産数が漸減する中で、再生の専門部署は縮小の一途をたどった。急ぎ体制整備に努めている金融機関が多い現状ではあるが、現場経験と調整力が必要な仕事であり、簡単ではない。また、金融庁が事業成長担保権といったツールの法制化を急いでいる。従来の全員応諾方式でなくとも、再生可能なシチュエーションが整いつつある。

このように再生支援者にとって活躍の場は大きいはずだ。その一方で、留意すべきことがある。従来の再生支援では、「計画策定支援」や「関係機関との調整」を担うことが多かった。いわゆる事業デューデリを適切に行い、実現性の高い「再生計画」を作ることがコンサルタントの腕の見せどころだった。しかし、アフターコロナの再生支援においては、それに付加すべき視点がある。それが「事業の再構築」である。ベテラン支援者の多くは、「昔から事業再構築の視点で再生計画を作ってきた」と言うだろう。だが、ここでいう事業再構築の水準は「カイゼン」ではなく、「変革」である。「ビジネスを創造する」といい。

通常企業でも、市場の縮小による需要減少や、生産労働人口減少に伴う人手確保の困難さに直面している。過当競争構造の中で、コストアップ要因を抱えながら悪戦苦闘している。そこに「傷を負った企業」が立ち向かうには、現状のビジネスモデルを再検証し、未来の環境変化を読み、まさにビジネスモデルの再構築を図る必要がある。強みを生かして競争力を創造する取り組みであり、カイゼンレベルの仕事ではない。この点にぜひ留意してほしい。

### (2) 労働生産性向上

第2のテーマが、「付加価値労働生産性の向上」である。いうまでもなく、「社員1人当たりの付加価値額」を高める取り組みである。このテーマを2023年に取り組むべきとした理由は、中小企業の「地力を高める必要がある」からである。バブル崩壊以降の「失われた30年間」、中小企業の労働生産性は横這い、ないし低下の道をたどってきた。まさ

に30年にわたる宿題でもある。

アフターコロナの世界を勝ち抜くために、中小企業はさまざまな「挑戦」を行う必要がある。挑戦を実現するには、「基礎体力や技術力・競争力を磨き上げる」ことを並行して進める必要がある。また、物価上昇に伴う「賃上げ」や、働き方改革につながる「時間外労働時間の削減」に取り組むためにも労働生産性の向上が不可欠である。VUCAの時代に「挑戦を行う前提」として「地力を高める取り組み」が必要だ。

労働生産性の改善には、3つのアプローチがある。「ヒト」、「設備（資本）」、「技術・ノウハウ」である。これらについて留意すべき点を指摘しておく。

ヒトについては「育成」にスポットが当たり、リスキリングといった言葉が巷間を賑わせているが、「OJT以外の教育」と「デジタル教育」を推奨したい。中小企業の人材育成はOJT主体で、先輩が後輩を教える方法が一般的だが、「業務や手法の前例踏襲」で止まることが多い。だが、これからは多様な人材、多様なスキルが求められる。職場の延長線とは別の学びが必要だ（「デジタル人材の育成」に関しては不可欠なスキルであるが、次項で説明する）。

そして、重要なことは「育成」だけでなく、「組織文化の改革」に取り組むことだ。中小企業における退職理由の大半が「人間関係」にある。言い換えれば「生き生きと働くことのできる環境や風土、人間関係」が確立されていないのだ。組織風土の改善はサーベイなどのツールを活用して、着実に進めることが必要だ。給与改善も大事だが、働きがいや働きやすい環境を作ることが生産性向上に役立つことを認識する必要がある。

投資（資本）に関しては、オペレーション全体、バリューチェーン全体を眺めて、その「全体最適を図る」ための投資が重要になる。ヒトを機械やデジタルに置き換える「無人化や自動化」を目指すに留まらず、「全体最適による生産性向上」を実現する投資を促したい。

技術・ノウハウの磨き上げには、「人材」と「デジタル」に向けた投資が不可欠である。全体最適による

生産性や付加価値向上を目指すうえで、現場のカイゼンだけでは限界がある。さまざまな現場の問題を個人の力量で埋めてきたのが中小企業であるが、ヒトに頼り切った体制では大胆な生産性向上にはつながらない。デジタル投資を並行して行う必要がある。

さらに、「価格の適正化」に取り組むことが「最大の生産性向上」でもある。日本の中小企業は「現場」に強みをもって生き残ってきたが、製品・サービスの価値に見合う対価を得なければ「付加価値（利潤）」は増加しない。物価上昇が経常化する中で、従来に比べれば価格転嫁を行いやすい環境ではある。

しかし、大事なことは時流に乗って価格転嫁を図るだけでなく、「論理的に価値の訴求」を行い、買い手の理解を得ることである。これを実現するには「ブランド力の向上」も含めた総合的な取り組みや「データに基づく論理的説明」が必要である。中小企業にとって価格改定による労働生産性向上は総合力を高め、経営を強化することにつながる。まさに地力を高める取り組みだ。

### (3) デジタルの活用

コンサルタントの世界でもITの専門家は少なく、取り組みにくい領域である。一方、前述の「事業再構築」、「労働生産性向上」を図るうえでも、「デジタル活用」は不可欠の要素である。筆者は「ITの専門家」でなくても、経営コンサルタントであればIT化やデジタル化の支援は十分に可能だと思っている。

まず、ITやデジタルを推進するうえで最も大事なことは「仕事を描く」、「仕事を再構築」することだ。コンサルタントがSEである必要はない。経営を高度化するために、「仕事全体をどう最適化するか」、「個々のオペレーションをどう再構築するか」にある。業務の実態は現場の社員がもっとも理解している。しかし、彼らはビジネスを大きく見て「仕事の在り方」を考えることは不得意だ。そこにコンサルタントが介在する余地がある。多くの企業のビジネスを間近に見ることのできるコンサルタントだからこそ有効な事例も知っている。経営者といっし

よに悩み、仕事の在り方を描くヒントを与えることだ。IT化に関する専門領域は、中小機構のIT化支援施策等を利用すればいい。

また、IT推進に必要な人材の育成も求められる。それに関して2つの提案をしたい。1つは、「ITパスポート」という国家資格者を増やすことだ。まさに入り口の試験ではあるが、社内にITの拠点を築かないことには先に進まない。また、中小企業ではノーコードやRPAによる自前の取り組みが、規模の面からも有効であろう。メーカーによるセミナーや研修が数多く実施されている。社員を送り込んで「具体的に学ばせる」取り組みをすべきだ。現場では「理屈よりも慣れる」ことが大事だ。

#### (4) 脱炭素・脱資源への取り組み

いわゆるサステナブル経営への移行のためのキーワードである。これらのテーマは、短期間で実現できることではなく、中長期的な目標を掲げて一歩ずつ前進すべきものである。

残念ながら中小企業のSDGsやESGに対する理解や認知度は十分とはいえない。大企業では、これらがメインストリーム化しており、好対照である。2023年に取り組むべきとする理由は、すぐさま成果を出すというよりは「スタート台に立たせる」という視点である。大企業のサプライチェーンに組み込まれている企業であれば、近い将来、SCMとしてさまざまな数値目標やKPIの指示が行われるはずだ。それに対応するには、社員の意識改革も含めたサステナブル経営の体制を整備しなければならない。

サステナブル経営は、リスクマネジメントとチャンスメイクという2つの側面があるが、中小企業は「責務」、「負担」とマイナス思考で捉えることが多い。経営支援を行う者として、サステナブル経営が中小企業に与える意味、リスクだけでなくチャンスメイクにつながることで、ビジネスルールが変わりつつあること、移行には多くの時間・資金・ノウハウ構築が必要なこと、等々を啓蒙する必要がある。

そのうえで「身の丈に合った取り組み」を始めることだ。再エネの利用でもいい。省エネの強化など

エネルギー価格の上昇に対応する取り組みでもいい。簡易包装やリサイクルでもいい。何かを始めることを2023年の目標としたい。サステナブル経営への移行は容易ではないが、一歩を踏み出さなければならぬ。

### 3. 中小企業経営の支援者の立ち位置

コンサルタントと言われる人々にとって、チャンスとリスクが混在する時代である。多くの企業が「停滞を打破したい」、「生き残りたい」と願っている。自社の強みを生かし、弱みを補完し、競争力を強化したいと考えている。そうした企業の想いやニーズを反映し、BtoBのビジネスを行っている企業は「本業支援」、「リテールサポート」と称して、取引先のコンサルティング業務にどんどん入り込んでいる。玉石混淆とはいえど、ライバルが増える。特に、メーカーや卸売りなどサプライチェーンに乗って、専門の見地からコンサルティングを行う者の存在は脅威だ。DX関連も増える。金融業界も本腰を入れてくる。

そういった意味で、企業のコンサルティングに対する見識や評価も変わってくる。「前例踏襲」の姿勢や手法では淘汰されるだろう。過去の勝ちパターンに縛られて硬直化してはならない。コンサルタントとして、自己の強みを磨きつつ、弱みを補完し、技術を高め続けなければならない。そして、前提には「深い顧客理解」が不可欠だ。自分の得意パターンに無理やり引き込むような姿勢では支持を受けることはできない。顧客の事業に対する深い理解と、対等のパートナーシップを基礎に置いて、共感性の強いコンサルティングを展開する必要がある。

2023年に臨むにあたって、コンサルタントは自らの立ち位置を再認識し、アフターコロナの世界で戦う中小企業を全力で支援する必要がある。1人ひとりが全力で支援することで業界全体が活性化し、コンサルタント市場も拡大する。それができなければ、他業界からの進出を容易にし、活躍の機会が減る可能性があることを肝に銘じるべきである。