

第4回 小規模企業向けの企業価値向上のポイント

一般財団法人商工総合研究所 専務理事 青木 剛
株式会社商工組合中央金庫 顧問

事業性評価を起点とする 本業支援

小規模企業といえ、製造業で社員20人以下、商業・サービス業で5人以下、町工場や家族経営の小売店・飲食店といった層である。こうした小規模企業者は、街の暮らしを支え、地域の雇用を守る存在だ。一方で、中小企業白書によれば、2016年と1999年の対比で小規模企業は約118万社減少している。つまり3割がなくなっている計算だ。そして、この趨勢は容易に変えることができないだろう。その理由は、①事業承継の困難性、②人口減少・高齢化の進展による既存市場変化、③ITの進展とその対応、④小売り・飲食業におけるナショナルブランド拡大、等々にある。信金業界は、こうした現実を直視し、過度に恐れることなく、しかし創意工夫をこらして地域のこうした顧客層を守り、基盤

維持を図る必要がある。その最大の武器となるのが「事業性評価を起点とする本業支援」である。今回は、信金にとって重要な基盤である小規模企業の本業支援や企業価値向上に光を当て、地域を守り育てる方法を考える。

小規模企業、生き残りの条件

小規模企業が生き残るために必要なことは何だろう。小規模企業の強みとは何か。この問題を考えることこそが、小規模企業の本業支援の在り方を考えるヒントになる。

小規模企業の強みを大きげに言えば「経営資源一点集中による差別化戦略」である。小規模企業において経営者は、技術者・職人・営業マンといった「プレイヤー的要素」が強い。そして、それが「強み」と直結している場合が多い。例えば、飲食店のオーナーシェフやパ

ティシエ、町工場や建設業などの職人、IT企業のSE、小売店のバイヤーなど、その企業が提供している商品・サービスに経営者自身が深く関与し、決め手となる部分を担っているケースが少なくない。つまり「企業の競争力を生み出すメインプレイヤー」である。小規模企業の経営者は「経営知識が高い」とはいえないが、技術・経験・地元密着を武器に生き残っている。ある意味で、こうした特徴が事業承継を難しくしている。承継者は、先代が持っていた「プレイヤー的要素・強み」を一定期間内に引き継ぎ、可能な限り同等のレベルで対応することが事業承継の条件となる。一定規模の企業であれば「番頭・役員・部下」など「組織として補完を受ける」ことでカバーできるが、小規模企業においてはそう簡単でない。親族外承継が6割を超える状況において、こうした点を踏まえた事業承継支援

の在り方が必要になる。

さて、話を戻そう。小規模企業の強みは、経営者のプレイヤー的要素を基礎とした「特長の発揮、差別化」と、地元密着の「営業基盤」である。長年の看板（信頼）もあれば、新興であっても「顔の見える関係構築」によって、固定客・リピーターを形成している。そして、社内に目を移せば、小規模ならではの「一体性によるレジリアンス（強韌性）」をもつ。

平たく言えば、家族一体となって苦しいときは耐え、頑張り時は頑張る。理屈ではなく、運命共同体としての一体性が発揮される。経営者の頑張る姿・苦しむ姿、その背中を部下たちは間近で見ているからチームプレーが発揮される。

さらに企業価値を高める

本業支援とは？

こうした強みを活かすこと

が、小規模企業の「生き残りの条件」になる。ただ、アフター

コロナの不確実性の高い時代には、これだけでは足りない。強みを磨きながら、弱みを補完して「経営の質を一段階上げる」ことが必要である。

例えば「IT化を進める」とことは重要な要素である。コロナ禍において「対面」が大きな課題となり、リモート勤務や通信販売（Eコマース）が一気に進んだ。飲食店の予約やユーザーの利用においてもホームページや予約システムを持たない小売り・飲食では「ビジネスの土俵」に上がれなかった。

お客さまとのやりとりも同様で、BtoBのビジネスであれば、メールはもちろん、受発注・規格など「システムによるコミュニケーション」が前提となりつつある。小規模といえども製造業では、取引先の要請によって「ITを活用した生産体制」を構築しなければならぬ

場合がある。

つまり、従来は小規模ゆえ「致し方ない」と許容されたところが、条件を満たすことができなければ取引の対象にならないといったケースが増えている。

ITの問題は対顧客だけでなく、生産労働人口の減少を背景とする人手不足に対応するための手段、あるいは労働生産性を高めるための手段として「社内の業務改革」にもつながる。

小規模企業は従来の強みを活かしつつ、多面的に「経営の高度化」を図ることが必要なのである。しかしながら、少なからぬ経営者が危機感を持ちながらも「どうしていいかわからない」という状況にある。ここに、小規模企業を支援する使命を持つ、信用金庫の出番がある。

小規模企業の悩みや課題は「共通すること」が多い。それゆえ「支援パターンを類型化」させて「効率的に本業支援すること」が必要なのである。

販路開拓しかり、IT化支援

しかり。正しい経理処理や原価管理、資金繰りの在り方なども本業支援の対象になる。こうした「小規模企業共通の悩み」を解決する「効率的な支援方法」を本部が確立し、各支店と連携することで、広く本業支援を展開することができるのだ。

まずは、一社一社の補強ポイントをしつかりと見定めること、優先課題に沿う本業支援を出来るだけ具体的にを行うこと。これこそが小規模企業の企業価値を高める方法である。そのためにも連載第3回で指摘した「事業性評価力の眼」を確実に高め、「助言を日常の行動様式とする」ことが重要である。

あおき つよし

中小企業の融資業務に長く従事し、5店舗10年以上の支店長職を歴任。仙台支店長として被災企業の復興支援やビジネスモデルの再構築サポートを数多く経験。2019年4月より(株)商工組合中央金庫常務執行役員。2021年4月より現職。中小企業に対するソリューション提供、全国の営業店のサポートを行っている。