



第1章

2025年の中小企業戦略

延命支援から経営戦略支援へ

日沖 健

日沖コンサルティング事務所 代表/中小企業診断士

いま、中小企業の経営戦略が大きく変わろうとしている。本稿では、昨年の中小企業を取り巻く経営環境を振り返ったうえで、2025年以降の中小企業の経営戦略と中小企業診断士の支援のあり方について検討する。

1 2024年の中小企業の環境変化

(1) コロナ禍から脱却し業況は改善

2020年に始まった新型コロナウイルスの感染拡大は、2023年夏に終息した。これを受けて2024年は、経済活動が完全に正常化した。中小企業には飲食・サービス・宿泊などコロナ禍で大打撃を受けた業種が多かったが、全体的に業況は改善した。

(2) 広がる市場と縮む市場

ただし、あらゆる中小企業の業況が改善したわけではない。業種や地域によって、以下のように広がる市場と縮む市場の格差が広がっている。

- ・インバウンド復活がプラスに働いた業種・地域
- ・働かなかった業種・地域
- ・生成 AI・半導体ブームの恩恵を受ける業種・地域
- ・受けない業種・地域

- ・円安による輸出量増で潤う輸出型企業と、円安による原材料高騰に苦しむ内需型企業
- ・人口流出で縮む地方と、人口流入で活気を増す大都市圏

(3) 人手不足・後継者難

一方、業種・地域に関係なく中小企業にとって問題なのが、人手不足と後継者難である。

少子化による労働人口の減少を受けて、全国的に人手不足が深刻化している。賃上げしても人が集まらず、オペレーションの維持が困難になっている中小企業が多い。

経営者の高齢化などを受けて、後継者不在の中小企業も多い。全国企業における後継者不在率は、ここ数年は低下傾向にあるものの52.1%に上る（帝国データバンク・全国「後継者不在率動向調査」2024年）。

(4) 延命支援策が廃止・縮小

2020年のコロナ禍で、国は「1社たりとも倒産させるな」という方針で、ゼロゼロ融資や持続化補助金など延命支援策を次々と導入した。それによって、企業の倒産件数がコロナ前より減少する

という珍事が起きた。その後もコロナ対策が継続されたことで、2023年前半まで企業の倒産件数は低水準で推移した。

しかし、2023年後半から多くの支援施策が廃止・縮小し、ゼロゼロ融資の返済が始まった。そのため、経営が悪化する中小企業が増え、2024年の倒産件数は前年から大幅に増加すると見込まれている。

2 二極化する中小企業の戦略

(1) トレンド継続でさらに二極化が進行

2025年に中小企業はどう変わるだろうか。

前節で指摘した、広がる市場と縮む市場、人手不足・後継者難というトレンドは、今年も大きく変わらないだろう。また、中小企業庁は「税金の無駄遣い」と批判が強い延命型の公的支援を縮小し、成長意欲のある中小・中堅企業への支援を充実させる方針である。

とすれば今年も、困難な状況に直面し、事業の存続が危ぶまれる「限界企業」と、変化を機会と捉えて発展する「成長企業」への二極化が、さらに顕著になると見込まれる。

(2) 経営戦略の3つのレベル

この二極化を受けて、中小企業の経営戦略はどう変わっていくだろうか。また、診断士にはどのような支援が期待されるだろうか。

- 一般に、経営戦略には3つのレベルがある。
 - ①成長戦略：ドメイン（事業領域）を決めて拡張する、事業を取捨選択する
 - ②競争戦略：ある業界内で同業他社に対して競争優位を構築・維持する
 - ③機能別戦略：調達・設計・製造・販売といった経営機能のオペレーションを改革する
- 中小企業が限られた経営資源で、あれもこれも

とさまざまな戦略に取り組むわけにはいかない。企業の置かれた状況に応じて、どれに注力するかを決める必要がある。

(3) 限界企業の戦略

収益・資金繰りが悪化している限界企業は、大きな経営資源を投じて企業のあり方をガラリと変えるのは難しい。したがって、③機能別戦略→②競争戦略→①成長戦略という順に対応するのが妥当だろう。

まず、機能別戦略で経営の各機能を見直し、無駄のない筋肉質の経営を目指す。ただ、それだけではなかなか立ち直れないので、次に競争戦略を見直す。中小企業の場合、強みを中心にニッチな領域で特徴を出す差別化集中が有効である。それでも埒が明かない場合、成長戦略で業種・業態転換を検討する。

ただ、この起死回生の成長戦略の成功確率は低いので、自社の経営資源を考慮して冷静に考える必要がある。難しいと判断したら、廃業や事業売却を検討する。

(4) 成長企業の戦略

一方、経営資源に余裕がある成長企業は、大胆にリスクテイクし、成長機会を取り込むことを優先すべきだ。成長戦略を中心に、必要に応じて競争戦略や機能別戦略を見直していくことになる。

(5) 診断士による経営戦略の支援が必要

中小企業の大半は、大手企業の下請け・孫請け・チェーン店、あるいは経営者個人の生業である。経営者は、経営戦略を見直した経験や必要な知識・スキルが乏しい。診断士が中小企業の経営戦略を支援する意義は大きいと言えるだろう。

以下、筆者が支援した限界企業と成長企業の戦略見直しの事例を紹介する。