

●論考●

## 2025年の 中小企業経営の核心的課題

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 産業革新本部フェロー

### 1. 2025年はどうなる

2025年の中小企業の経営環境をどのように捉えれば良いのだろうか。

世界に目を転じれば、米国トランプ政権の動向から目が離せない。中国は消費低迷が足かせとなって経済停滞に悩む。世界のGDPの4割を占める米中の国内事情や覇権争いがさまざまな形で、世界の政治や経済に大きな影響を与える。

国際紛争が各地で拡大している。ロシアのウクライナ侵攻は長期化し、中東での紛争は拡大・複雑化している。こうした事態に加えて、さまざまな自然災害や疾病リスクが増しており、世界中に構築されたサプライチェーンは常に寸断の危機にある。為替変動や資源高リスク、地政学リスク、カントリーリスクなど、リスクが多様化している。

こうした中で、日本は就業者の減少が始まる。ここまで女性の労働参加率上昇によって生産年齢人口の減少を跳ね返してきたが、いよいよ限界に近づく。人手不足感はさらに増し、閾値を超えた時点で、各業界に大きな地殻変動が起きるだろう。個人消費のカギを握る賃金動向、物価動向にも注目が集まる。実質賃金、さらには社会保障を差し引いた手取りの増加が実現するのか。物価上昇率は2%近傍で安定するのか。いわゆる「物価上昇と賃金上昇の好循環」が定着するのかが2025年のポイントになる。さらには、安定していたはずの政治も揺れ動く。決められない政治、混乱する

政治が長ければ、複雑な国際政治や経済対策に悪影響を与えることになる。

2025年の中小企業を取り巻く経営環境を一言で表現すれば「リスクの多様化」であり、「産業変革の幕開け」になる。これらは、「守り」だけの話ではない。リスクとチャンスは、常に表裏一体の関係にある。経営環境を適切に見極めて、自社の企業価値を高める舵取り(ガバナンス)が要求される。よくいわれることがあるが、変化はチャンスであり、チャンスにいかに挑むかが、不透明さを増す経営環境を乗り越えるカギとなる。

### 2. 中小企業経営の核心的課題は何か

中小企業は、リスクの多様化と産業変革の幕開けにいかに対応するかが最大の経営課題になる。リスクの多様化への対応は恒常的テーマともいえるが、産業変革への対応は新たな経営課題である。産業変革が2025年の新たな中核的課題になる理由について、もう少し説明が必要だろう。

変革が起こる背景には、旧体制では現状を打破し、未来を拓くことが難しいと感じる人々が増える状況がある。特に、停滞や目詰まりが閾値を超えたとき、変革は一気に加速する。今の日本の経済界や産業界は、こうした状況の間際にあるといわざるをえない。

いくつか例示をする。まずは、国際競争力の低下である。IMD「世界競争力年鑑」によれば、1990年代初頭には1桁台であった日本のランキングは、2024年に38位まで低下している。就業者1人あたりの労働生

産性は米国の5割水準に過ぎず、先進国の中でも低位にある。また、就業者数がいよいよ減少に転じる。これは、就業者の相対的価値が高まることを意味し、賃上げや労働環境の整備を進めなければ人材確保は覚束ない。今まで人手不足に悩んできた業界や職種で、ますます状況が悪化する。地方経済を支える中小企業の疲弊は、地方の疲弊に直結する。雇用や税収など、経済を支える基盤が崩れかかっている。

まさに、閾値に刻々と近づいている。現状を打破するためには、変革が不可欠である。小手先の改善では流れを変えることはできない。中小企業はビジネスモデルの再構築を迫られ、業界では過当競争構造の解消や人手不足を補って余りある労働生産性の改善を進めなければならない。重要なことは、変革の実現には一定の時間を要するということだ。その間、世界のライバル企業の競争力強化も、日本の就業者数減少も待ってはくれない。他の先進国に負けないだけのスピードで改革を進めなければならない。間に合うためのギリギリの場所に、日本の産業界はある。こうしたことが、産業変革の幕開けの背景にある。

あらためていうが、「リスクの多様化」と「産業変革の幕開け」にいかに対応するかが、2025年の核心的課題になる。これについては、次項で因数分解して説明する。

### 3. 2025年に取り組むべき具体的課題は

前項で示した2つの核心的課題に通底する重要テーマがある。「ガバナンス強化」と「ビジネスモデルの点検」である。この2つは、中小企業にとって早めに対応すべき課題である。また、リスクの多様化に対応するために、「パーパスや事業ビジョンの策定」「リスクの洗い出しを含む事業継続計画の策定」の2つが重要になる。さらに、産業変革の幕開けに対応するために、「労働生産性の改善」「マーケティングの強化」「イノベーションと戦略的連携」の3つについて考える必要がある。以降、具体的に説明する。

#### (1) ガバナンス強化

中小企業のガバナンス強化というと疑問を持たれる読者も多いだろう。ガバナンスといえば、エージェンシー理論に代表される「所有と経営の分離」が問題となる大企業のテーマと受け取ることが一般的だからで

ある。しかし、中小企業特有のガバナンス構造を理解していれば、中小企業こそがガバナンス強化を進めねばならないことを直感できるはずだ。

ガバナンスの本質は、経営の舵取りである。中小企業がファミリービジネスを永続させるためには、複雑かつ不透明な経営環境にあっても、舵取りを誤らないことが重要である。そもそも経営と所有が一体である中小企業にとって、経営者の規律は「自分の代ではつぶせない」、「より良い形で後継者にバトンを渡したい」という動機で守られている。資金繰りに困っているとか、赤字が継続しているといった切迫した事情がない限りは、比較的長期の視点で経営を考え、舵取りを行っている。

さらに留意すべきは、中小企業の舵取りは、経営者に多くの比重がかかっていることである。経営者は私的財産を担保として提供し、個人保証を行う場合が少なくない。人生と家業を一体化し、多くの時間と労力を会社経営に投じている最大の貢献者である。そして、経営者に問題がある場合でも、替えはそうそういないといった実態がある。事実、中小企業の大半が20年以上の長期政権を担っている。そうした背景もあって、オーナー経営者の実権は絶対で、取締役会といった監督・牽制機関があるとしても、オーナー経営者の意思が最優先されることが一般的である。

こうした構造からみえるガバナンスリスクは、経営者個人の資質・姿勢で、経営の質が大きく変わるという点にある。また、舵取りの大半が経営者個人に任せられているため、不得意領域や関心の低い領域の課題が劣後扱いされる可能性がある。さらに、経営環境の変化が速い中で、経営者1人では世界観や経営課題を適切に捉え切れない場合もある。ファミリービジネスという観点からすれば、ファミリーガバナンスが確立されていないがために、後継者の確保や育成ができない、一族の団結を得られず内輪もめに走るといったことも起こりうる。

リスクが多様化し、産業変革の時期を迎える大きな経営判断を迫られる中で、舵取りを誤ることは致命的なダメージを会社に与える。こうした時期だからこそ、中小企業のガバナンス強化が求められる。ここでは、ガバナンスの強化方法について説明する紙面的余裕はないが、経営の核心的課題として捉える必要がある理由はおわかりいただけると思う。

## (2) ビジネスマodelの点検

核心的課題に通底する2つの課題が、「ビジネスモデルの点検」である。このテーマには客観的な視点が重要であり、経営支援者の関与を期待したい項目である。

中小企業においてビジネスモデルを点検する機会があるとすれば、ターンアラウンドのプロセスにおいてである。事業再生では、窮境要因の分析からすべてがスタートする。現在のビジネスモデルが弱体化した理由を追究することで、再生の糸口をつかもうとするのである。しかし、こうしたタイミングでビジネスモデルの検証を行うことは、中小企業にとって幸せなことではない。経営悪化した後で策を講じることは、通常の2倍3倍の労力とコストを要する。

それではなぜ、ビジネスモデルの点検を重要課題として位置付けるのか。それは、経営環境の変化が大きい局面ではビジネスモデルに綻びを生じやすいからである。ビジネスモデルは、儲けを生むための事業の仕組みである。具体的には、「標的とする顧客・市場」、「市場における立ち位置」、「商品・サービスやその付加価値」、「価格・販促」、「チャネル」が構成要素になる。たとえば、少子高齢化・人口減少は「標的とする顧客・市場」に大きな変化をもたらす。具体的には、既存市場の縮小や嗜好・ニーズの変化である。これは、既存商品の売上に大きな影響を与える。つまり、経営環境の変化によって、現状のビジネスモデルの前提が変わることで弱体化を招くのである。

一方、中小企業において、ビジネスモデルの点検を経営のプロセスに組み込むことはまずないだろう。決算期や事業年度のスタートに際して、過年度を総括することはあっても、ビジネスモデルの点検といった形で丁寧に検証することはないはずだ。その結果、ビジネスモデルが脆弱化しているにもかかわらず、利益率の改善といったテーマに矮小化して抜本的改善に至らないことが間々起こりうる。しかも、中小企業は非公開であり、外部からモニタリングや牽制をすることが難しい。金融機関に決算を提出しているとはいえ、金融機関もビジネスモデルの点検まで実施しているわけではなく、連続赤字といった事態にならない限りは、厳しい助言も行わないだろう。いいかえれば、悪化を食い止めるタイミングがどうしても遅れる構造にある。

そうした意味で、経営支援者は少なくとも1年に1

回はビジネスモデルの点検を行うことを経営者に勧奨し、そうした仕組みを経営にビルトインさせが必要である。ビジネスモデルの点検を行うことは、悪化を防ぐという「守り」の観点にとどまらず、伸び行く市場に資源投下を行うといった「攻め」の観点からも必要な作業である。リスクが多様化し、業界の変革が迫る中で、自社のビジネスをしっかりと見つめ直すことが、未来を拓くうえでの前提条件になる。

## (3) パーパスや事業ビジョンの策定

環境変化が大きく、リスクが多様化する中で適切な舵取りを行うためには、大きな価値基準をもつことが必要である。自社の存在価値は何か。自社は何をもって社会に貢献し、存在感を高めていくのか。そのため根幹となる価値をどこにおくのか。これが、「パーパス」や「企業理念」を策定する意義である。

中小企業は、創業者の遺訓的な形で企業理念を掲げている場合が多い。そうした意味では、パーパス経営の具現者という見方もできる。一方で、こうした価値観や判断軸を全社員が理解し、ペクトル合わせを行うことがさらに重要である。しかし、中小企業のパーパスや経営理念は、あまりに抽象的な場合があって、社員の理解や浸透度が十分でないケースも散見される。近年、第二創業を志向する経営者が、パーパスの再構築を行うケースがみられる。現場がより柔軟かつ臨機応変に行動するための判断基準としてパーパスをわかりやすく、経営者自身の経営判断にも役立つ形で再構成するのである。

同じように、「事業ビジョン」の策定も重要な経営課題である。パーパスは、ある種「半永久的な価値基準」であるが、事業ビジョンは、「一定期間におけるパーパスの具現化」である。事業ビジョンを策定するためには、期間内に想定される事業上のリスクやチャンスといった変化を洗い出す必要がある。さらに、自社の強みや経営資源を見える化することによって、リスクやチャンスに対する適合力を高めるのである。事業ビジョンは、ビジネスモデルの再構築につながる場合もある。そうした意味で、パーパスと事業ビジョンはセットで考えることが適している。

リスクが多様化する中で、すべてのリスクに備えることは不可能である。中小企業であれば、小回りを利かせ臨機応変に立ち回らなければならない局面が増え

る。だからといって、無手勝流で良いはずがない。パートナーや事業ビジョンの策定は、そのプロセスを通じて環境変化や自社のビジネスを徹底的に考えることにつながる。こうしたプロセスこそが経営力を高め、リスクの受容力を増やすことにつながる。重要課題と位置付けられる理由である。

#### (4) リスクの洗い出しを含む BCP の策定

BCP（事業継続計画）は、想定するリスクが発現した場合に、より短期間で復旧・代替することで、事業を継続することを目的とする。通常、BCPを策定するプロセスにおいて、自社にとってのリスクを洗い出す作業がある。これが重要な意味をもつ。洗い出し作業では、多面的なリスクと自社に与える影響度を数多く抽出する。このプロセスが具体的なリスク認識につながり、リスク感覚を高める。

多くの企業は、大規模地震をメインシナリオにあげる。しかし、実際には、社長の突然死が最大のリスクである可能性がある。BCPは紋切型であってはならない。自社にとって真のリスクを認識し、予防的対処を行うことが重要なのだ。BCPにおけるリスク評価を行うことこそが、2025年の重要課題である。

冒頭で指摘したとおり、リスクが多様化している。すべてのリスクに対処することはできない。だからこそ、自社にとって何がリスクになるのかを洗い出し、優先順序をつけることが必要になる。BCPを文書として作成する余裕のない中小企業であっても、箇条書きにしてリスクをシミュレーションすることで、一步前進できる。リスク管理において最も重要なことは、経営者の心構えなのだ。そして、それを社員と共有することになる。BCPというプロダクトが重要なのではない。BCPを通じて、「考える」、「感じる」、「想像する」、「共有する」ことに意味がある。

#### (5) 労働生産性の改善

労働生産性の改善が、「産業変革の幕開け」としてなぜ重要なのか。それには、2つの答えがある。1つは「基礎体力の増強」、1つは「30年にわたる宿題を終わらせる」ことである。

これから始まる変革は、業界再編や篩い落としといった形で顕在化する。このプロセスは、過酷かつ耐久戦の様相を呈する。中小企業は変革に臨むうえで、基

礎体力の強化を図る必要がある。そうでなければ、過当競争構造の解消プロセスで篩い落とされる。労働生産性は効率よく稼ぐ力を示す指標で、これを高めることは、稼ぐ力を強化することにつながる。変革の時代を乗り切るために稼ぐ力が必要だ。

そして、労働生産性の改善は、中小企業が30年にわたって成し遂げられなかつた課題でもある。この宿題を残したまま、次の30年に向かうことはできない。労働生産性を高めるためには、付加価値額を増やすことと資源投入を最適化することの二項的対応が求められる。それは、「ヒト・設備・技術進歩」といった3つのアプローチをミックスすることで実現しなければならない。労働生産性の改善は、次の時代を切り拓くために避けて通れない課題であり、時節的にも待ったなしの課題である。

#### (6) マーケティングの強化

今こそ、中小企業にマーケティングの導入・強化が求められている。その理由は明白である。第一に中小企業の大半が足場としている国内市場が縮小すること、第二に顧客や市場のニーズや嗜好が多様化する中で自社製品が売れる仕組みを作る必要があること、第三に中小企業がこれまでマーケティングに十分な資源を投じていないことがあげられる。

中小企業の多くは、生業として地域密着営業の歴史を刻んでおり、常に顧客が見える範囲でビジネスを開拓してきた。競合企業との棲み分けも、何度も篩にかけられながら折り合いをつけてきた。しかし、徐々に臨界点に達しつつあることを中小企業は感じ取っているはずだ。ナショナルブランドが地域を席巻し、地場の企業が生き残るために、お客様をより深く理解し、適切な手段やルートで売れる仕組みを構築する必要がある。

供給制約の問題が輪をかける。営業部門を有する中小企業では、営業担当者の確保に苦労しているところが少なくない。ヒトを活用する営業であれば、メリハリをつけた戦略性が求められる。あるいは、「デジタル・マーケティング」と呼ばれるデジタルを走らせる営業手法もある。いずれにしても、人手不足という供給制約が営業手法に科学的要素を求めることになる。

また、成長志向が強い中小企業であれば、国内・海外を問わず、新たな市場への進出を考えることになる。

従来の「顔が見える」市場ではない。マーケティング的視点で市場リサーチを行い、市場における自社の居場所を探索しなければならない。

このように、マーケティングは中小企業にとって不可欠のツールとなる。まだ導入をしていない企業、導入しているが使い切れていない企業、それぞれにマーケティングの強化が求められる。マーケティングの重要性はかねてより指摘されてはいるが、マーケティングを本気で実践・活用する中小企業があまりに少ないことが、ここでの問題意識である。

#### (7) イノベーションと戦略的連携

経営学の大家ドラッカーは、イノベーションとマーケティングを事業の両輪と位置付ける。顧客のニーズを的確に把握して自然に顧客を買いたい気持ちにさせるマーケティングと、顧客の悩みや不満足に目を凝らして従来とは違った視点やアイディアによってそれらを解決するイノベーションは、ある意味で一体不可分である。

変化が大きい時代だからこそ、顧客の悩みや不満足はダイナミックなものになる。いいかえれば、ビジネスチャンスが拡大している。イノベーションは従来なかった形で社会や顧客の問題解決を行うという点で、ビジネスチャンスを生かせる大きな力になる。これから始まる産業変革において、従来の論理は足かせになる。従来とは違った視点で顧客の潜在的ニーズや不満足を考えるイノベーションは、ある種マーケティングの一部であり、中小企業にとって重要な活動になる。

そして、イノベーションはあらゆるプロセス、あらゆるバリューチェーンにおいて見いだすことが可能である。それ故に、イノベーションを実現するためには、会社をマーケティング体質に変える必要がある。あらゆるセクターの社員がマーケティングを理解して、持ち場でマーケティング思考で動くことができれば、イノベーションの創出に一歩近づく。イノベーションは、会社をマーケティング体質に変える力を持っている。イノベーションを大発明と捉える必要はない。各プロセスにおけるマーケティング的視点による新機軸の創造である。

加えて重要なことは、「創造的連携」である。中小企業の限られた経営資源の中で、新たなプロダクトやサービスを創造することは容易ではない。経営資源や

アイディアを補完することが重要になる。そのカギが、オープンイノベーションである。垣根を取り払って外部の経営資源を活用し、イノベーションを創出する。中小企業だからこそ、オープンイノベーションといった形での創造的連携を強化する必要がある。

オープンイノベーションは、技術・知識の流出懸念、社員のマインドの壁、連携相手に伝わる自社の強みや経営資源の見える化など課題が多い。そうした障壁を乗り越えてオープンイノベーションを実現することが、自社の未来を拓く契機になる。変革は従来の論理や枠組みが抜本的に変わることを意味する。変化をチャンスに変えるためにもイノベーションの創出が不可欠であり、オープンイノベーションを実現する創造的連携がカギになる。これも、2025年の大きな経営課題である。

### 4. 経営支援者に期待する姿勢

最後に、経営支援者に期待する姿勢や支援のあり方について付言する。

今、経営支援者に求められることは、変革を受け入れるだけの経営者の意識改革を行うことである。筆者の経験からすれば、地域中核企業と呼ばれ、地域や業界で確固たる地位を築いている企業ほど、変革に否定的である。彼らにとって今のポジションは心地よいものである。そして、そのポジションを揺るがしかねない変革は望むことではない。しかし、経営者の意向にかかるわらず、閾値を超えた段階で変革は発現し、加速する。

経営支援者は、とかく技術や知恵を提供することを仕事だと考える。しかし、最も大事なことは、経営者の意識を変えることである。経営者が真の気づきを得れば、自ずと自己改革が始まる。自己改革が始まれば、経営者はすべてを受け入れる決意ができるてくる。経営支援者の技術や知恵を、染み込むように受け入れるだろう。大事なことは、事前の環境整備である。そして、経営者の意識を変えるという環境整備が、最も難易度の高い経営支援者の仕事である。

経営支援者に心していただきたいことは、技術や知恵以上に経営者の意識改革こそが本丸であるということである。マインドセットを変革することこそが、これから経営支援者に求められる姿勢ではないだろうか。