

2018年 中小企業のあるべき未来の姿とは



株式会社成岡マネジメントオフィス
代表取締役 成岡 秀夫 (中小企業診断士)

いよいよ東京五輪まであと2年半となった。施設の建設は急ピッチだが、宴の後始末もそろそろ気になりだした。2018年はどのような年になるだろうか。いや、自社にとってどのような年にならないといけないか。

大企業の業績は比較的好調

半導体、自動車、家電、電子機器などの産業は依然として好調な業績を持続するだろう。これに関連する周辺の業界は忙しい。忙しい業界には新規参入もあり、価格競争、品質競争、納期競争も激しく、安閑とはしてられない。これ以上頑張ろうと思うと新規の投資も必要だ。果たして今後どれくらいこの好調業績が続くだろうかと思うと、幾分不安になる経営者の方もあって当然だ。スマートフォンの売れ行きも、新しいバージョンがそれほど市場に受け入れられているとは思えない。基本的には、将来は人口減少に伴い市場は縮小するという前提で考えるべきだ。中小企業は大きな市場は狙わないので影響は少ないが、大企業や中堅企業の下請けオンリーで営んでいる企業には影響が大きい。いま一度、自社の将来のビジネスモデルを考えるいい機会にしないといけない。

人手不足に真剣に対策を考える

外食産業で24時間営業を中止したり、コンビニエンスストアが深夜の時間帯に店を閉めたり、正月の営業を中止したりする企業が相次いでいる。京都は大学が多く、京都市内に限れば市民10人に1人は学生という日本でも珍しい都市だ。意外と学生バイトを雇用するのに苦労しないという環境だったが、現在は時給1,000円出しても、人は確保できない。学生が確保できない以上に、中途採用はもっと厳しい。ハローワークに求人を出しても、ほとんど反応がない。やっと1名応募があり、なんとか入ってもらったが、数日で退社したりするたちごっこが続いている。簡単にロボットを導入したりするのが解決策とは思えない。このまま人手不足が続けば、自社の事業は本当に大丈夫かと、胸に手を当てて真剣に考えてみる。

実態のない企業が成長し実態のあるビジネスがなくなる



札幌で始まったMOBIKE事業

スマホを活用したシェアビジネスがさらに拡大し、従来常識で定番だったビジネスモデルがどんどん消滅する。自転車のライドシェアが進むと、自転車を購入する人が減ってくる。自動車のカーシェアリングが拡大すると、自動車そのものが売れなくなる。タクシーのライドシェアが本格化すると、タクシー会社の業績に大きな影響が出る。Amazonで商品を買う人が増えると、実際の店舗が要らなくなる。便利になる反面、実態を伴うビジネスモデルがどんどん終焉を迎える。自社のビジネスに影響がないはずがない。今から構えて準備をすることだ。どういう現象が起こるのか、どういったビジネスがなくなって、どういったビジネスが新しく起こるのか。毎日、新聞を穴の開くほど読んで、真剣に考えていると何かの折にさっとヒント浮かぶことが多い。準備をしていない人に幸運は訪れない。

いっそう自動車産業のEV化が進む

トヨタが本気でEV市場に参入してきた。一方で、びっくりするような企業がEV市場に参入してくる。京都のベンチャー企業GLMでは、EVのスポーツカービジネスで一歩先んじる。EVになるか、燃料電池車か、それともまだしばらくはガソリン車か。保険業界から修理ビジネスまで、自動車関連産業はすそ野が広い。必ずあなたのビジネスに影響が及ぶことになる。プラスになるか、マイナスになるか。今後の10年は自動車ビジネスに大きな影響を与える時期だ。未知な部分が多いが、真剣に影響を推測する。そして、果敢に自社のビジネスを革新する勇気を持つ。今日明日に変える必要はないが徐々に変化を取り入れて、どこかで一気に勝負に出ないといけない。自動車を買う層は少なくなるが、利用だけならビジネスチャンスはある。自動車を買うものだという常識が通用しない社会が到来するのは、必至だ。そのときになって慌ててはいけない。



GLMのEVスポーツカー

IPS細胞関連産業が成長する



京都大学IPS細胞研究所

神戸に眼科専門のIPS細胞を利用した研究、治療のセンターが完成し、12月から稼働している。京都は山中教授のIPS細胞研究発祥の地。今後このIPS細胞関連のビジネスは、急成長する可能性が高い。自社とは無縁だと思っていなくても、得意先や仕入れ先がその関連企業とつながっている場合もある。医療ビジネスは時間がかかるが、いったん入り込むと継続性は高い。現業に余裕がないと取り組みないが、その余裕を作るのも経営者の仕事だ。いや、むしろ経営者は足下より未来を向いていないといけな。医療分野への進出はリスクが高いが、得意先がそういう計画を考えている場合もある。なにも、自社が直接取り組むことが大事なのではなく、周囲周辺の関連企業の動向に注意を払う必要がある。自分には関係ないと思わずに、常にアンテナを高くして周囲をウォッチすることだ。

土地バブルの症状と兆候が見える

1980年代から90年代初頭のような異常な株高、土地高ほどではないが、土地の値上がりりが徐々に続く。東京は五輪建設ラッシュが最終段階に入り、その後の需要は戻すほみする。関西は、2025年の大阪万博の帰趨もあるが、緩やかな土地価格の上昇傾向は続く。このまま上昇傾向が続く、新築マンションの価格が軒並み1億円を超えると、一種の土地バブルと言ってもおかしくない。以前のように株高と連動していないから、一気にはじめて大不況になることはないが、それでも実体経済はバブル崩壊を嫌って停滞する可能性が高い。土地の値上がりの背景には、中国からの投資や国内では首都圏からの投資マネーが入っている。市内にマンションが建ったら、購入者の半分以上は京都の方ではない。投資目的なら利用頻度は少ない。そのような空き部屋をまとめて貸し出すサービスもある。どこかではじける可能性がある以上、投機目的で投資をすることはやめるべきだ。それより、会社の未来に種を蒔くことに集中する。

消費者の財布のヒモは依然固い

高級品も売れているが、依然として総合スーパーやデパートの業績は振るわない。依然としてインバウンドの外国人消費で支えられている。このインバウンド消費もいつまで続くか分からない。東京五輪までという説もあれば、2025年の大阪万博までという説もある。いずれにしても、高齢化は急速に進み、社会全体がお年寄りになるので当然消費は停滞する。モノを買わないでコトに消費する傾向は、ますます続く。食べることは生きていくうえで不可欠な要素だが、住居や衣服にかかる投資は停滞して当たり前だ。将来に向けて自社の提供する価値はなにが？それが消費者にきちんと伝わるか。

金融機関の再編統合淘汰が始まる

メガバンクを始め多くの金融機関はゼロ金利政策で相当痛んでいる。預金に対する貸し出しの比率（預貸率）は60%くらいで低迷している。預金は集まっても貸し出す先がない。おつけキャッシュはだぶつき、仕方なく国債や外国債の購入でしのいでいる。おカネを集めて貸し出して金利で食べていくという従来の金融機関のビジネスモデルは、もう通用しなくなった。仮想通貨の普及もあり、現金の出し入れも激減し、本店のカウンターは人影もまばらになっている。大手都銀は今後10年くらいの間に大幅に支店を減らしたり、人員の自然減で補充をせずに削減を図る。地方銀行は統合したり、合併したりでどんどん県境を越えた提携が進む。従来のやり方では食べていけなくなる金融機関は、一斉に新しいことをやりだす。今後、びっくりするようなサプライズが飛び出すだろう。

3メガの大量リストラ案	
みずほ	今後10年程度で1万9000人削減
三菱UFJ	2023年度までに9500人分の業務量削減
三井住友	2020年度までに4000人の業務量削減

メガバンクの大リストラ案

進まない事業承継

社会が不透明な現状にあるので、それを理由に後継者への事業承継を先延ばしする企業経営者が多い。一向に新陳代謝が進まない。業績が良くなったらとか、売上が1億円を超えたらとか、債務超過が解消したらとか、とにかく何かと理由をつけて、事業承継をずるずると引っ張る。今後20年から30年を託す後継者には、早くそのポジションに立って欲しいものだ。立場が人を作るという諺もある。自分は会長になって後継者を後押ししたり、フォローしたり、前に出たり後ろに退いたりしないといけな。自分がやるほうが簡単で、人にやってもらうほうが難しい。エネルギーが要る。その余力を残して交代する。ガソリンタンクが空になってからでは動けない。

不都合な真実に目をつぶらない

近隣の国際情勢の不安定、アメリカ経済の先行き不透明、国内消費景気の停滞など、いっそう不安定な要因は拡大していく。以前のように国内大企業、中小企業が揃って好調で景気拡大の果実を全体が享受できるという仕組みはなくなった。政府の中小企業政策も、頑張るところには応援するが、それ以外の手が挙がらない企業は置いて行かれる。これからは、すべて自己責任の世の中になる。外部環境が悪いといって、その責任にしている限りその企業や店の今後は危うい。自らが手を挙げて、自らが一步踏み出し、自らが変わる意思を表明しない限り、変革は待ってもやっこない。特に、中小企業は代表者の意思一つで大きく変わる可能性を秘めている。失敗を恐れず、チャンスが来たら果敢に打って出る。日頃から、その備えを怠らないことだ。