

# 2011年中小企業が目指す姿

～いっそう厳しくなる経営環境の変化に打ち克つ～

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）



激動の2010年も終わりを迎えた。今年こそはと念じた企業も多かったが、どうもうまく回らなかった企業が多かったようだ。長いトンネルの出口が見えたようにも思ったが、意外と出口は曲がっていて、先が見えなかつた。一部特定の業種業界にはフォローの風が吹いたが、ほとんどの業種には冷たいアゲインストの風だった。今年も、いっそう厳しくなる経営環境に中小企業はどういう風に打ち克つことができるのか。そのヒントを探る。

## 環境分析その1：マクロ経済の世界

2010年後半からの円高が一層加速する。80円を何とか保っていた円レートだが、アメリカの経済指標の悪化が伝えられるたびに高騰し、あつという間に70円台に突入した。最高値を更新し、70円台の後半で落ち着く展開になっている。ここまで円高が進むと、このレートを前提にビジネスモデルを組まないと成り立たない状態になってしまう。いつかは円安に振れるのではないかと、ひそかに期待をかけていた企業も多かったが、見事に期待は裏切られた。アメリカ、ヨーロッパに輸出をしていた企業の業績は非常に厳しくなり、相当企業体力のある企業しか運営が難しい。かといって国内市場をターゲットにできるわけでもなく、非常に厳しい運営が迫られる。自社に独特のこだわりの技術があり、価格競争に巻き込まれないだけのボテンシャルがあるか、あるいは別の市場に進出できるだけのノウハウがあるか。いずれにしても、中途半端な運営はできなくなり、将来の展開や事業の継続も含め、大きな方針を決めていかないといけない。

## 環境分析その2：ミクロ経済の世界

縮小する国内経済だが、中小企業が対象とする市場はそんなに飛びぬけて大きくない。大企業の下請けだけの業態に甘んじていた企業には厳しいが、自社独自の市場を対象とする企業には、そんなに大きなマイナスの風は吹かない。バブルの時代のように全員がおいしいパイを分かち合うことはないが、一定規模の中で高収益を目指せば、生き残る道は十分ある。環境対策ビジネス、水の浄化ビジネス、電気自動車分野、高機能繊維や樹脂、食品の安全安心、産地直送の食料品ビジネス、農業の法人化、異業種との新連携など、ビジネスチャンスは逆に無限に存在する。特に、TPP交渉の影響を受けて、2011年は食料関係、農業関係のビジネスに転機が訪れる。直接関連はなくても、間接的な市場が活況を呈する可能性もある。常に世の中の動きに敏感になり、周囲で3回同じトーンを聞いたらそれはトレンドだと思うことだ。とにかく、社内に閉じこもらずに世間の風に当たることだ。答えは市場にある。



出典：日経新聞 2010.10.15

## 環境分析その3：海外の動向

上海万博が終了し、一瞬空白状態の時間が生まれる。依然として日本と中国との関係は改善の兆しが見えず、何かにつぶつかることが多い。尖閣諸島問題、北方領土問題などの領土問題は、もともと日本人の弱気体质と、諸外国の地政学的な対応にとまどい、解決の糸口が見えない。内閣の迷走振りも際立つ。北朝鮮の後継者へのバトンタッチが急速に進む。韓国は従来からの国策プロジェクトがどんどん進行し、苦しいながら経済状態は悪くない。東南アジアは政治的には比較的安定しているものの、ベトナムやタイは経済が好調で、発言力もどんどん増している。特に、タイは自動車産業の集積地になり、部品メーカー、組立メーカーなどが一齊に進出している。ベトナムでは糸偏の産業が活況を呈する。

アメリカは中間選挙で共和党が勝利し、オバマ政権に大きな痛手となった。国内産業も成長が鈍化し、ドル安円高の基調は変わらない。アメリカ経済が好調にならないので、アメリカに頼った経済復旧は難しいと誰もが感じている。やはり、市場はアメリカから東南アジアに移っている。ETAやFTAなどの貿易協定、COP10などで討議された生物多様性への対応、CO2削減の環境問題など、TPP加入の可能性など国際的な課題が国内産業に与える影響が、どんどん増していく。

## 環境分析その4：国内社会問題

円高で低成長のトレンドに入り、出口が見えないからそのままの状態で時間ばかり経過する。単純な補助金や補給金で解決できる問題ではないので、本当に100年の将来を見てどういう方針で、どういう国にするのかというビジョンが見えないと、投資の方向も難しい。まさに、明治維新の坂本竜馬や薩長連合のような大きなうねりがないことには、なかなか世の中のトレンドが大きく変わることはない。閉塞感が次第に蔓延していく暗い重たい気分になる国内だから、依然として自殺や犯罪が増加していくのではと懸念される。

少子高齢化も止められない傾向だから、百貨店の地方からの撤退、代わりにデパートやスーパーの中国への進出がいっそう目立つようになる。しかし、領土問題解決の糸口が見出せないから、中国頼みの経済も限界を感じられる。裁判員制度は定着したが、検察

の威信失墜で、治安面の不安定さは残っている。一昨年の派遣社員の大きな社会問題はそう顕在化していないが、非正規労働者や新卒者の失業問題も大きな社会問題だ。学生の一部では、海を渡って海外に就職する学生も増加している。国内の市場では新卒者を吸収できない。

しかし、中小企業にとっては優秀な人材を採用するチャンスだ。今までなら、絶対に自社に学卒者が入社することがなかったが、今は逆にチャンスだ。3年先、5年先を見据えて、人材の採用、教育に投資できる環境を整える。4大卒も中小企業に入社する人数が、大きく増加する。

## 環境分析その5：国内産業の大きな変動

自動車産業が大きな転機を迎える。ひとつは電気自動車への転換がそうは思うように進まない。依然としてコストが高く、この障害がなかなか越えられない。いろいろな技術が開発されるが決定力に欠ける。まだ、プラグインハイブリッドの方が勝るという常識が支配する。二つ目は海外生産の加速。部品メーカーが東南アジアに積極的に進出し、国内部品メーカーが次第に空洞化する。タイやベトナムでの現地生産が活発になる。このような動きにいち早く反応した企業と、最後の最後まで覚悟を決めて、国内に残つて頑張ると腹をくくった企業が成長する。基本方針が決まらず、右往左往する企業は体力を消耗し、疲弊する。

自動車産業の次のを担う産業がまだ見出せないので、製造業の成長は鈍化する。環境ビジネスも特定の業界にはプラスだが、全体を押し上げるほどのパワーはない。農業周辺の産業が、少しずつではあるが成長を感じさせる動きを見せる。野菜工場や農業法人が増加し、食料自給率の向上を図る動きが大きくなる。食料不足に国が本気で取り組みだす初年度となる。



出典：日経新聞 2010.11.4

## 環境分析その6：消費生活環境の動向

依然として二極分化の様相を呈する消費環境。高級品もそれなりに販売されるが、やはりデフレのトレンドは変わらず低価格商品への流れは止まらない。高級デパートも苦戦を強いられ、一部の都市では中心部の百貨店の撤退が加速される。その跡地の利用も、なかなかままならない。消費が活発なのは諸外国からの観光客だけという商店街もある。依然として中国からの観光客の購買意欲は高いものがあり、その対象である商品や地域はそれなりに潤う。

商店街の空洞化対策が叫ばれて久しいが、それなりに何とかビジネスが成り立っている地域と、どうにもならない地域との格差が拡大してきた。

自動車はエコポイントが終了し、完全に息切れした。TVも地デジ対応の買い替えとアンテナ工事で一時期潤ったが、それも8月以降失速した。次の目玉がないまま、依然としてデフレ、消費不況の様相は変わらない。トップを走っていたユニクロの業績も止まった。それに代わって牽引する企業が見当たらない。



出典：日経新聞 2010.10.27

## 中小企業はどういう方向を目指すのか

上記のようなトレンドが起こり、そして継続するとなると、もはや古い価値観ではビジネスを行うことが難しい業種業態が多くなる。そこで一番障害になるのは「過去の成功体験」だ。10年前、20年前の古きよき時代のことを懐かしく思い、またそういう世の中が来たらいいねえと感じている経営者の方は、早晚退出を迫られる。

政府が、公的機関が何かをしてくれる、それを口を開けて待っている時代は、もう古い彼方に消えてしまった。これからは、知恵を出して、その知恵を形にし、その形をビジネスの成果につなげられる企業のみが生き残る。

それは、売上が多いということでもなく、従業員の数でもない。店舗数でもない。利益の絶対額でもない。世の中の人が認めてくれる「価値」を創出できた企業だけが生き残れるという、非常に厳しいが生き残れる条件が明確な時代になるだろう。そう覚悟しておいたほうがいい。

今後の指針としては、

- (1) 「きらりと光る」価値が生み出せるパワーがその企業になるか
- (2) その企業、その店舗でしかできないことをとことん究める「こだわり」があるか
- (3) 製品ではなく商品、商品ではなく付加価値、付加価値より「感動」が生み出せる文化があるか
- (4) 目先の利益より事業の継続性（サステナビリティ）を重んじる「風土」があるか
- (5) 最後は社員の人間力と社長の器の大きさが勝負を分けると肝に銘じる

2011年の外部環境は依然として厳しい。実体経済の中に生きている人間にとって、とにかく足元の業績をきちんと固める。そして、その土台の上に3年先、5年先の展望を構築する。

こだわりを持って、一芸に徹すれば、必ずしも道は見えてくる。見えてくると信じてやる。衆知を集め、方針を決め、果敢に行動する企業だけが結果を出すだろう。少し遠い目標を見ながら、多少遠回りでも正しい道を歩むことだ。当たり前のことを当たり前に肃々と行う。結果はあとからついてくると信じることだ。



出典：日経新聞 2010.11.10