

# 2012年中小企業が目指す姿

「目指すはニッチオンリーワン企業」

～環境が激変する今年は逆にチャンス之年に～

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)



毎年、激動、激動と言っていたが昨年はどうもそれが本物の激震となって日本を襲った。大規模災害と海外からの外圧、そして諸外国の不安定な政治経済情勢が相まって、日本の経済成長の伸びしろが完全に止まってしまった。

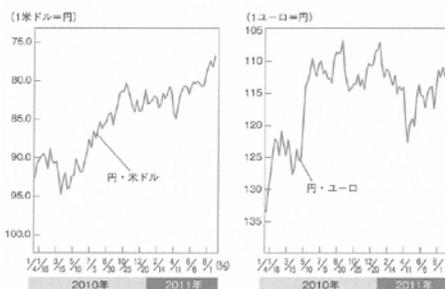
さて、この閉塞感を打ち破り、成長を目指すにはどのように2012年を乗り切ればいだろうか。今後の指針を提供する。

## ビジネスを取り巻く環境は依然として厳しい

異常な円高だが、実は現在の為替レートはそれぞれの国や地域の経済の実力をほぼ正しく反映している。アメリカや欧州経済の停滞で、相対的に円の価値が上がっている。従って現在の円レートはさらに今後円高に進むと思っていたほうがいい。一説には50円くらいになるという学者もいるが、そこまでにはならないにしても円安にふれる可能性は少ない。アメリカ経済の停滞、過剰債務からくる欧州の経済不安、後進国での政情不安、世界的な気候変動の常態化、中国経済の失速懸念などが円高の要素だ。希望的な観測もあるが、一層厳しい局面に突入すると覚悟しておいたほうがいい。スカイツリーの開業、継続する震災復興特需など一部に明るい話題もあるが、依然停滞感が強い。周囲は四面楚歌状態でも、何とか自社は生き延びて成長しないといけない。僅かでも成長の軌跡が刻めれば、よしとする。次のチャンスを待つ間に、しっかり地面に根を張る。根が強い樹木は簡単には倒れない。

## さらに自社の技術を磨く

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な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。



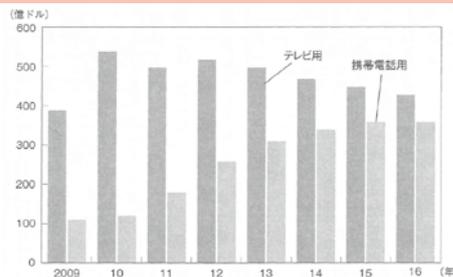
【円の対ドル・ユーロ相場 (出典：日経大予測 2012年版)】

## 新しい市場へ進出する

従来の市場では企業の成長はおぼつかないと覚悟することだ。しかし、新しい市場に出るには勇気も要るし、経営資源も要る。それが乏しい企業は少し縮こまって次のジャンプに備える。資金が不足しているなら、キャッシュの目処がつくまで我慢する。そして、我慢の間に次の準備、段取りをしておく。決して無駄な時間ではない。次のターゲットとする市場を徹底して調べてテストマーケティングを行う。自社の都合だけで、思い込みで製品や商品を作るとミスマッチが起こる。新しい市場に進出するには、新しい価値をプラスすることが必要だ。とにかくじっとしては絶対に春は来ない。春は自分でつかんでくる人のところにやってくる。新しい市場は何も海外とは限らない。もしかしたら、いまビジネスをしている市場の少し隣にあるかもしれない。意外と蛸壺に入っていると見えないし、気が付かない。新しい市場は向こうからやってくるものではない。こちらから手繰り寄せないといけない。

## 規模より価値へシフトする

今まで、売上売上と呪文のように売上を追及してきた企業は多い。しかし、売上は結果であり求められるのは企業価値の向上だ。どういうビジネスをどういう方法でするのか問われる。創業の時代に比較して環境が激変した現代は、規模の追及より顧客価値の向上を目指す。そのためには何をすればいいのか。とにかく、自社でしかできない「とがった価値」を磨くことだ。古い素材でも磨けば新しい芸術作品になる。普通の金網を照明用の素材に見事に転換した中小企業が存在する。ビジネスモデルを少し変えれば立派に現代でも通用する価値を生み出す。そういう隠れた価値を必死になって探し、見つけ、世に出す。それが経営者のミッションというものだ。トップがリーダーシップを発揮し、その方向付けをすることだ。



【テレビと携帯電話用の液晶パネルの市場規模 (出典：日経大予測 2012年版)】

