

2013年中小企業が目指す姿

平成25年は一大転換点になるか ～第二のリーマンショックに備えよ～



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）

2008年（平成20年）の秋に起こったリーマンショックから4年以上経ったが、世界を見れば経済危機というトンネルの出口が見えない。筆者の個人的な「読み」では最悪第二のリーマンショックが起こる可能性がある。ここは、腹をくくって未来に生き残れる企業体質に脱皮するいいチャンスだと前向きに頭を切り替えることだ。過去の成功体験は通じないと心したほうがいい。準備を始めた企業と、のんびり今まで通りのことをしていた企業とでは、決定的に大きな差がつくだろう。そうなってからでは遅い。大きな転機になる年の予感がする平成25年が始まる。

低迷や混乱は続く

●金融円滑化法が期限切れになり、相当数の企業が一層の困窮状況になるが、もう何も対応ができないまま時間ばかり経過する。延命措置だけをして回復の兆しが見えない企業が多くあるが、金融機関も手を差しのべられない。進むも地獄、退くも地獄の状態になり、進退窮まる企業が相当数出る可能性がある。金融機関が破綻することが恐ろしいので、国や財務省、金融庁はとにかく金融機関が破綻しないように何とか措置を講じるが、一時的な延命策に終わり抜本的な改革にはほど遠い。かくて、困窮の企業が次第に整理統合される局面に入ってくる。倒産が徐々に増加し、金融機関の不良債権が顕在化してくる。体力のある金融機関とない金融機関の格差がはっきりしてくる。再度の金融機関の統合が起こる可能性が高い。

●中国との尖閣問題、韓国との竹島問題、ロシアとの千島列島問題など、懸案のままにらみ合い状態が続く。領土問題は国際社会の場においても、非常にデリケートな問題だ。たいてい、これじれると話し合いから武力衝突になる危険性が大きい。戦争状態に近づくことは、少し前ならおカネ廻りがよくなることだった。しかし最近はそうはいかない。強硬な姿勢をとることもままならず、かと言つて弱腰では弱みを一気に突かれる。政権の基盤次第だが、相当長期にわたって懸案問題として継続するだろう。特に大市場である中国との関係修復がキーになりそうな気配だ。市場としての中国か、製造工場としての中国かで、見方が大きく違ってくる。決断を迫られる企業が多くなる。

●そうこうしているうちに、何かがトリガーになり経済の混乱が起こる可能性がある。金融機関が破綻しないように政府は何とか救済の策を講じるだろう。しかし、内部に膿を抱えている身体はそう簡単に健康体にはならない。生活習慣病を治すには時間がかかる。禁煙、節制、運動不足の解消、食事、睡眠、ストレスなど、やらないといけないことは山積しているが、何から手をつけていいのか分からぬ。経済が不振になると消費税のアップに赤信号が灯る。もし、消費税の増税を見送ることにまで事態が深刻になれば、国際公約を果たせないこととなる。そうなると日本の信用は一気に失墜し、それこそ経済の混乱が引き金になり、相当な激震が走ることが考えられる。

新しいビジネスチャンスもある

●サービス業はデフレが克服できないまま、一層の低価格路線が拡大する。しかし良好く観察すると、全部が全部低価格路線ではない。コンビニも多種多様な商品構成で女性客や年配者の利用を促進している。今後高齢化が一層進むことを考えると、キーワードは「お届け」だ。顧客の手元に商品をタイムリーに届ける。単なる配達ではなく、希望の時間帯に希望の場所で、希望の受け取り方で届ける。それが生き残りの最大の戦略だ。運送会社で女性のスタッフを増加させるのも、夜時間帯の配達希望が増えているからだ。夜間に独り住まいの女性のところに男性がものを届けるより、女性の配達者が届けるほうがよほど安心安全だ。最後の1マイルを確実に安心安全を売り物に、届けることにどう付加価値を付けるのか。

●平成25年以降、京都市内には多くの大規模ホテルが完成する。観光を目玉にしている京都にとってこれは非常に大きなインパクトになる。春、秋の観光シーズンはどの宿泊施設も満員だが、それ以外のシーズンでのソフトが乏しい。寺社仏閣の観光資源（ハード）は揃っているが、リピーターを満足させるソフトがまだ乏しい。最近では花灯路や京都マラソン、七夕などのソフトもようやく徐々に揃いつつあるが、まだまだ魅力ある観光資源としては物足りない。知恵を絞って眠れる資源を活かすことを考えないといけない。早く手を付けて全国区になったものが優位性をゲットする。大規模コンベンション会場の整備、インバウンド観光客の受

け入れ、市内町屋の活用など、知恵を絞ればまだまだ新しいビジネスチャンスが拓がる。

●中小製造業の多い京都では、大規模な生産量を誇る大量生産大量消費型の製造業より、非常に付加価値の高い製品を製造できる技術がある。これを活かさない手は無い。収穫過減の法則で大量ロットの製品を大規模に生産するより、付加価値の高い製品を少量で生産し高収益を目指す企業体質に転換しないといけない。特に、医療介護関係、精密部品加工、環境エネルギー分野などにビジネスチャンスがある。従来の成功体験を捨てて、今からこれらの市場に出て行くための準備をしていかないといけない。周囲がその方向に走り出していくから、一緒に伴走していたのでは遅い。少し先を読んで、半歩、一步でも先行することだ。トライしたことが全部成功するはずもない。しかし、トライしないと結果は出ない。

今後のリスクに備える

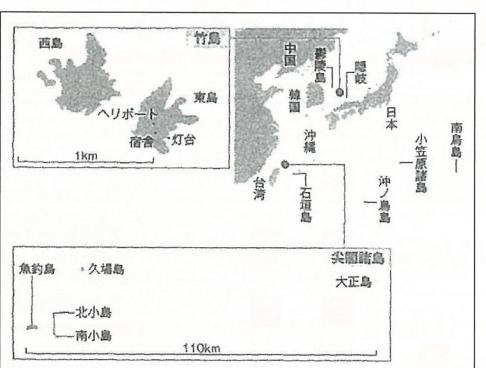
●経営者のカンを養うことが必要になる。今後の経営環境は一層厳しいことが予想されるから、色々と時間をかけて検討し、十分調査し、その結果で判断するという悠長な時間をかけられることは少ない。ほとんど瞬時に判断することが必要となる。案件や事案があつた際に、「これは行ける」と思えるか。そういう案件ほど当然判断は難しいが、感覚的に研ぎ澄まされていないと瞬時の判断ができない。瞬発力というか反射神經というか、日ごろからアンテナを高くし直打ちのある情報を選択的に集めている経営者のみ可能だろう。同じ業界のみんながうまくいくことはなくなってきた。一層の勝ち組、負け組がはっきりしていく。その厳しい環境に打ち勝つ準備が出来ているか。

●誰かが何かをしてくれるわけではない。政府が何かをしてくれると思わないほうがいい。自分の将来は自分で決める覚悟することだ。高度経済成長の時代は、国が大きなお力を持っていた。その恩恵に浴して多くの企業が創業し、設立され、発展成長していった。しかし、今はどうだろう。少ないパイの取り合いになっている。国の中小企業に対する接し方も激変した。以前は等しく中小企業をサポートしていたが、昨今は手を挙げて頑張る企業は応援するが、そうでもない企業は取り残されても仕方ないという判断が通常だ。成長志向の企業への支援は可能だが、従来型のビジネスモデルに安住していた企業とは、この時点で取り残される可能性が高い。では、どうすればいいか。

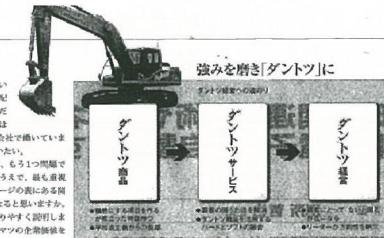
●それは日頃から備えていることだ。何も、突然明日バニックが起こることに備える必要はない。日常を肃々と毎日日々これ改善の塊という意識で、毎日毎日を磨きながら、少しでもいいから昨日より今日、今日より明日が進歩、進化している実感がある企業なら、少々のことがあってもぐらつかない。そういう企業体質になるように日々備えておかないと、津波がどっと押し寄せてから慌てる。それから、さあどこに避難するのっけと言つていては遅い。日頃から避難場所を確認し、ルートを確認する。緊急連絡網を点検し、改訂することを怠らない。非常用の水と食料の更新を忘れない。最悪のことを考え、3日間は暮らせる備えをしておく。いわば、当たり前のことを日常きちんとすることが、緊急時の備えになる。



（出典：京都新聞 2012.11.29）



【中韓の圧力にさらされる日本の領土
(出典：日経大予測2013年版)】



（出典：NIKKEI BUSINESS 2012.6.4）

ビジョンを描き顧客感動を目指す

●業績が悪化してから慌てていては遅い。悔やむより、過去を反省して、どこに課題があるのか。課題が分かれれば対策も講じられる。常に点検、常に改善。その気持ちを経営トップがどれくらい持ち続けられるかだ。不透明で困難な環境だからこそ、こうありたい、こうしたいという「経営者のビジョン」を持たないといけない。成り行きで経営できる時代ではなくなった。不透明だから、分からないから、将来のことなど考えられないという経営者の方は、早晚レースから脱落することになる。不透明だからこそ、難しい環境だからこそ、今後のビジョンが羅針盤になる。羅針盤のない航海などあり得ない。この船はどこを目指して航海に出るのか。それを明確に社員、従業員に示すことが経営者の最大のミッションになる。

●毎日毎日を一生懸命に生きるもの、今後のビジョンがあつてのことだ。目標はあっても目的が明確でないと、すぐに足元がぐらつく。今後の5年間を考え、自社の価値を最大限に活かせるビジネス分野はどこだろうかと、常に頭のどこかがぐるぐる回っている。寝ても覚めてもそのことに集中していると、あるときにはとつと考えが浮かぶものだ。備えが無いところにチャンスは無い。試合を想定した練習をしていると、試合でもそのプレーができるが、練習のための練習をしていると試合ではそのプレーはできない。その違いの積み重ねが、大きな結果の差を生むことにつながる。理念に基づき、ビジョンを明確にし、そのビジョンを達成するための工程表を作成する。とくに難しいことをするのではない。

●「ダントツ経営」というキャッチフレーズは、「コマツ」の会長坂根さんの専売特許だが、中小企業こそこの「ダントツ経営」を目指すべきだ。量を多く生産するのは大企業がお手の物だ。中小企業はそういう市場で戦うのは得策でない。経営者の最大のミッションは、市場の開拓だ。市場の創造とは、ドラッガーの言うイノベーションだ。これからは、世の中がこれくらい厳しくなると、顧客満足は当然のこと、顧客感動まで進まないといけない。「なにをするか」ではなく「どこまでやるか」の勝負になる。顧客サービスはどの企業でも行っている。競争は「どこまで徹底してやるか」なのだ。そこを極めた企業のみがこれから生き残れる戦いにエントリーできる。経営者の覚悟が試される。