

第1章

10年後の未来の断片



1 10年後の未来の断片

この章では、個人や企業が「創業」や「経営革新」に取り組む、あるいは地域が「地域おこし」に取り組む際に、今後進むべき方向性の確立や経営の長期的展望に関する検討要素として「国際化」をどう位置づけるかを取り上げていきたい。

また、国際化を意識した計画づくりと意識しない計画づくりのギャップとは何か、そしてそのギャップを埋めるために何をすべきか、どのような方法で行うかなど、物語(ストーリー)としてまとめている。

この物語には、4人の方に登場願った。この物語の主人公、経営者である大石商事の大石社長、国際化の方向について指導を頂いた大学教授の美馬先生、金融面から中小企業支援を行う銀行役員の渡辺氏、経営革新計画の作成支援を行う中小企業診断士堀部氏である。

1. プロローグ

2020年12月15日の朝

6時起床。

昨夜のうちに自動調理器に材料をセットしておいたから、朝食は既に出来上がっている。

モニターに手をかざすと自動的にスイッチが入り、今日の朝刊(電子新聞)が映し出される。音声モードに切り替え、ニュースを聞きながら朝食をとる。

外はよい天気だ。今日は最高気温15度、過ごしやすい1日となりそうである。

10年前に比べると気温は多少上昇しているようだが、過去に作られたシミュレーションほどではない。環境問題対応は曲折があったがCOP20で国際的な協調体制ができたのが奏功したのだろう。

ニュースでは、タイにおけるソーラーカー増産の話題が報じられていた。昨今では、国際的分業体制が構築されつつあり、日本は新たな産業構造へと転換が進み、とりわけ、観光については各国の評判は良かった。

「TV電話の着信です」

ロボットがTV電話のモニターを運んできた。

電話は父親からである。

心配していた病気について、ネットワークを介した診断で、治療の目処がついたという連絡だ。診断にあたったのは、地球の裏側にいる専門医師であった。

「メールを受信しました」

今度はメールが入ったようだ。モニターに表示されたメールを開くと、中小企業診断士の堀部氏からであった。

診断士と経営者のやり取りや事務処理は、日本政府主導のJMC(Japan Mother Cloud)を介してスムーズに進んでいる。

堀部氏からのメールは、バンコクからである。オフィス開設に必要な書類を送ってほしいという内容だ。

大石社長は、今日から海外出張に行くことになっており、堀部氏とは、5日後バンコクで落ち合う予定である。

フライトは10時だからそろそろ出発だ。そろそろ海外担当営業部長と課長が迎えに来る時間だ。

今回は、リニューアルされた福島空港からソウルに行き、その後、中国の徳州、台北、バンコクを訪問する予定である。

これらは、地域特産品を使った「濃縮型健康ドリンク」の売れ行きが好調な地域で、今回は、新商品開発にかかるリサーチと、来年2月に福島で開催される「文化交流イベント」の案内も兼ねている。

今から10年前の2010年から、約2年間かけて視察訪問、リサーチしてきた国々に現在の顧客が多く、大石商事の経営は順調だが、今から5年前の2015年には、経営危機を経験している。

「あの時はひどかった・・・」

ため息交じりに大石社長は、つぶやいた。

「しかし、最悪のシナリオを想定し、打つべき手を事前に準備していたから、あの程度で済んだのだろう。」

2015年は、わが国経済が未曾有の危機に突入した年である。その後の、劇的な経営環境の変化は予想をはるかに超えるものだった。

10年前の出来事が鮮明に思い出される。

大石社長は、未来ビジネスフォーラムの会場にいた。

「あの時、国際化というキーワードを抜きにして、最初につくった事業計画のままスタートしていたら…今頃どうなっていただろう？」

「成功したい・・・」その一念で立ち上げた事業であった。

10年先を見据えて事業を展開することに多くの時間を割いたことが、今日の繁栄の要因だった。

2020年12月、年末を迎え、大石商事は、東南アジアにおける拠点としてタイに出張所を開設する準備を進めていた。本社所在地の福島を本拠地として、国内では東京、大阪に拠点をもち、国外では韓国、中国に出張所を設けている。

大石商事は、飲食店向け食材の卸売業として平成元年に創業した中小企業である。

2010年には、経営革新計画を策定し、新規事業として、主に地域特産品である加工食品等を、主として海外向けに販売する事業を開始した。

現在では、東アジアを中心に世界各地に販売網をもち、地域特産品の販売を行っている。また、観光関連サービスも手掛けており、海外との人的ネットワークを駆使して「文化交流事業」を企画し、地域への誘客を図っている。

最近、ある専門誌に大石商事の記事が載せられた。その記事の中で、大石社長は「現在の繁栄があるのはある出来事がきっかけになった」と回顧している。

そのきっかけとは、2010年12月の出来事であった。

当時、大石商事は、長期不況の影響もあり売上不振、資金不足の厳しい状況にあったが、このような状況を打破し、経営のイノベーションを図るため、経営革新計画を策定することを決意したのである。

・・・ここで、10年前にタイムスリップしてみよう。

2. 2010年秋「経営革新計画策定」

大石社長は、2010年の秋、経営革新を図るために研修を受講している。

中小企業診断士堀部氏が講師を務める研修内容は、新事業展開を図るためのノウハウ、具体化としての「経営革新計画策定」についてであった。

2010年10月

「事業計画書を策定する際は、自社を取り巻く「外部環境」の分析、自社の経営資源「内部環境」の分析が必要なことは前回の講義で申し上げました。環境分析結果を整理しましたね。」

2010年夏、大石社長は、支援機関が主催する「経営革新研修」を受講していた。

講師は、中小企業診断士の堀部氏である。

「シナリオ作りは、成功要因を導き出すことと、失敗を防ぐ対策を導き出すために有効な手段です。実際の過程で遭遇すると思われるリスクや阻害要因を想定できること、リスクや阻害要因に対する適切な対策を準備できること、成功要因を関係者が共有できることなどの効果があります。」

「ポイントは、楽観的シナリオから成功要因を発見し、悲観的シナリオから失敗に繋がる要因を発見することです。現実的なシナリオは、成功要因を反映させ、失敗要因となるリスクや阻害要因を防ぐための対策を考えて、それらを織り込んだ現実的シナリオを作ることです。」

新規事業を考えている大石氏は、堀部氏に相談したいと考えていた。

講座終了後、大石氏は、堀部氏に声をかけた。

「堀部講師、少しご相談があるのですが・・・」

「実は、新規事業を考えていて、私の考えている計画内容がどうなのか、専門家の目から見てご意見いただきたいのですが・・・」

堀部氏は、快く応じてくれた。

事業計画書を預け、次回の講座の時に意見を示してもらうことになった。

堀部氏がざっと見たところ、大石社長の事業計画は非常によくできており、5年後のビジョンも明確であった。ビジョン達成を踏まえ、マーケット分析から導かれるビジネスモデルも明快で、ビジョンに至るまでのマイルストーンも明確であった。

事業ドメインも明確で、自社の強みを捉えたものであり、数値的にも実現可能性が高いものであると考えられた。

しかし、堀部氏は「どうも腑に落ちないところがある」と考えていた。

計画書を精査すると、その原因がはっきりした。違和感を感じたのは、大石社長のやりたいこと、進むべき方向性は理解できるが、堀部氏の考えている今後のビジネス環境の変化と若干のズレを発見したからだ。

即ち、ボーダレス社会が進展する中で、内需産業といえども今後は国際社会からの影響を大きく受けるという仮説に基づくと、大石社長の事業計画は、あくまでも過去の枠組みから生まれたアイデアで構成されており、今までのやり方を踏襲するだけの計画となる恐れを感じたのである。

2010年11月

「大石社長、おはようございます。」

「あっ、堀部講師、おはようございます。事業計画を見て頂けましたか？」

3回目を迎えた経営革新研修の朝である。

「拝見いたしました。非常によく出来た内容だと思います。」

「ありがとうございます。」

照れくさそうに笑う大石社長に、堀部氏は言葉を続けた。

「大石社長、よい事業計画書なのですが、少しだけ提案があります。よろしければ、研修終了後、お時間取れますか？」

大石社長は答えた。

「もちろんです。よろしく願います。」

研修終了後、2人は近くのレストランで食事をしながら話をした。

「大石社長、事業計画の外部環境分析についてですが、もう一度マクロ環境分析を行ってみませんか？」

「どういう意味ですか？」

「大石社長の計画をブラッシュアップするには、国際化という切り口から見ていく必要があると思うのです。現在、国際化はますます進んでおり、大石社長が掲げている5年後ビジョンに大きく影響を与えたいと思います。さらには、10年後のビジネス環境を見据えることで、5年後を通過点と捉えることも可能になるかもしれません。」

堀部氏は、続けた。

「大石社長のように、食や地域をテーマとした事業はこれから非常に大切な役割を果たすこととなります。ご存じのように、わが国にとって、食は大きな問題です。食を切り口として創業当時から世界を見据え、着実に実績を伸ばしている企業の事例もあります。」

大石社長は、うなづきながらも、内心「私には世界相手のビジネスは無理だろう」と考えていた。

そんな気持ちを察するかのようには、堀部氏は続けた。

「決して、世界を相手にしてビジネスを行うということではありません。たとえ国内で行う事業であっても、国際化というキーワードを考えずして、事業展開を図ることが難しくなる可能性が高いのです。」

大石社長は、大きくうなづき答えた。

「堀部講師、わかりました。もう一度、マクロ環境を分析してみます。」

大石社長は、国際化を切り口としてマクロ環境分析を行うにあたり、まず、本社所在地である福島県が、将来、どういう方向に進もうとしているのか、また、わが国としてはどうなのかについて調べることにした。

2010年度がスタートし、福島県では、新しい総合計画「いきいき ふくしま創造プラン」に基づく県政運営が始まっている。新総合計画は30年後の本県の発展を見据えた基盤づくりに向けた戦略的な重点プログラムなどの事業が盛り込まれている。

(1)いきいき ふくしま創造プラン

①いきいきとして活力に満ちた「ふくしま」

将来のふくしまでは、県内外さらには海外との多様な交流ネットワークや東北圏と首都圏の結節点に位置する地理的な優位性などに支えられながら、世代や性別を超えて人々が知恵と力を出し合い、安全で多彩な食材を生み出す農林水産業や力強い製造業を始めとした本県に存在する多様な産業、資源そして知恵が結びつくことによって、付加価値の高い産業が躍動するとともに、県内外や海外との交流の拡大によって、人やモノの多様なつながりが生まれている。

②安全と安心に支えられた「ふくしま」

将来のふくしまでは、本県が有する温かい地域のきずなや世代を超えたつながりに支えられながら、保健・医療・福祉サービスが充実し、生涯を通じて健康でいきいきと過ごすことができ、生活のあらゆる場面において、必要な備えと情報共有がなされ、安全と安心に支えられた快適な暮らしができるようになっています。

③人にも自然にも思いやりにあふれた「ふくしま」

将来のふくしまでは、県民一人ひとりが周りや県内外の人々、さらには次の世代への「思いやり」を大切にし、本県に息づいている地域社会のきずなを基礎としながら、お互いに支え合い、責任を持って行動することで、一人ひとりが大切にされる社会となるとともに、自然環境が次の世代に美しい姿で引き継がれている。

2010年11月

「なるほど、福島県が進む方向は理解できた。」

大石社長は、企業の繁栄は地域社会の繁栄とともにあるという考えを持っていた。そのため、地域社会が進む方向と整合性を持って進んでいきたいという思いが強い。

大石社長は、プランに含まれる幾つかの「キーセンテンス」に着目した。

具体的には、

- ・多様な産業、資源そして知恵が結びつくことによって付加価値の高い産業が躍動。
- ・県内外や海外との交流の拡大によって、人やモノの多様なつながりが生まれる。
- ・保健・医療・福祉サービスが充実し、生涯を通じて健康でいきいきと過ごす。
- ・安全と安心に支えられた快適な暮らし。
- ・お互いに支え合い、責任を持って行動することで、一人ひとりが大切にされる社会。
- ・自然環境が次の世代に美しい姿で引き継がれている。

等である。

「わが社で、地域社会に貢献できることは何だろうか？」

大石社長は、思いつくままをノートに記していた。

- ・産業、資源、知恵を結びつけて付加価値の高い産業づくりに貢献する。
- ・交流による人やモノの多様なつながりを生み出すことに貢献する。
- ・生涯を通じていきいきと過ごせる職場づくりを行う。
- ・社員の快適な生活を支え、一人ひとりが大切にされる社風をつくる。
- ・次世代に美しい自然環境を残すことへ貢献する。

「よし、これらを計画に反映させよう！」

大石社長は、組織のあるべき姿も描いていた。

次に、大石社長は、わが国の進もうとしている方向に目を向けた。

政府は、2010年6月18日の閣議で、2020年度までの「新成長戦略」を閣議決定している。その中で、需要創出が期待できる分野として、グリーン・イノベーション、ライフ・イノベーション、アジア経済、観光・地域を成長分野に掲げ、これらを支える基盤として、科学・技術・情報通信、雇用・人材、金融を示し、これら7つの分野を戦略分野としている。

大石社長は、特に内需と関係が深いグリーン・イノベーション、ライフ・イノベーション、観光分野における産業、市場の動向や「新成長戦略」において主にどのような施策が示されているのかを調査した。

(2) 新たな需要創出が期待できる分野

① グリーン・イノベーション

- 1) 総合的な政策パッケージにより世界ナンバーワンの環境・エネルギー大国へ
- 2) グリーン・イノベーションによる成長とそれを支える資源確保の推進
- 3) 快適性・生活の質の向上によるライフスタイルの変革
- 4) 老朽化した建築物の建替え・改修の促進等による「緑の都市」化
- 5) 地方から経済社会構造を変革するモデル

② ライフ・イノベーション

- 1) 医療・介護・健康関連産業を成長牽引産業へ
- 2) 日本発の革新的な医薬品、医療・介護技術の研究開発推進
- 3) アジア等海外市場への展開促進
- 4) バリアフリー住宅の供給促進
- 5) 不安の解消、生涯を楽しむための医療・介護サービスの基盤強化
- 6) 地域における高齢者の安心な暮らしの実現

③ 観光

- 1) 観光は少子高齢化時代の地域活性化の切り札
- 2) 訪日外国人を2020年初めまでに2,500万人に
- 3) 休暇取得の分散化等

④ アジア経済戦略

- 1) 日本の強みを大いに活かすアジア市場
- 2) アジアの「架け橋」としての日本
- 3) 切れ目ないアジア市場の創出
- 4) 日本の「安全・安心」等の制度のアジア展開
- 5) 日本の「安全・安心」等の技術のアジアそして世界への普及
- 6) アジア市場一体化のための国内改革、日本と世界とのヒト・モノ・カネの流れ倍増
- 7) 「アジア所得倍増」を通じた成長機会の拡大

⑤ 地域資源の活用による地方都市の再生、成長の牽引役としての大都市の再生

- 1) 地域政策の方向転換
- 2) 緑の分権改革等
- 3) 定住自立圏構想の推進等
- 4) 大都市の再生

- 5) 社会資本ストックの戦略的維持管理等
- ⑥ 農林水産分野の成長産業化
- 1) 課題が山積する農林水産分野
 - 2) 「地域資源」の活用と技術開発による成長潜在力の発揮
 - 3) 森林・林業の再生
 - 4) 検疫協議や販売ルートの開拓等を通じた輸出の拡大
 - 5) 幅広い視点に立った「食」に関する将来ビジョンの策定
- ⑦ ストック重視の住宅政策への転換
- 1) 住宅投資の活性化
 - 2) 中古住宅の流通市場、リフォーム市場等の環境整備
 - 3) 住宅・建築物の耐震改修の促進
- ⑧ 科学・技術・情報通信立国戦略
- 1) 科学・技術力による成長力の強化
 - 2) 研究環境・イノベーション創出条件の整備、推進体制の強化
- ⑨ IT立国・日本
- 1) 情報通信技術は新たなイノベーションを生む基盤
 - 2) 情報通信技術の利活用による国民生活向上・国際競争力強化
- ⑩ 雇用・人材戦略
- 1) 雇用が内需拡大と成長力を支える
 - 2) 国民参加と「新しい公共」の支援
 - 3) 成長力を支える「トランポリン型社会」の構築
 - 4) 地域雇用創造と「ディーセント・ワーク」の実現

2010年11月

大石社長は、国際化を切り口とした場合に自社が取り得る方向について検討した。

「わが社と関連が深い項目はこんなところだろう。アジアとの関係において、自社の進むべき方向をどう捉えるか・・・」

大石社長は、戦略に含まれる幾つかの「キーセンテンス」に着目し、それぞれを精査することにした。

- ・ アジア等海外市場への展開促進
- ・ 観光は少子高齢化時代の地域活性化の切り札
- ・ 訪日外国人を2020年初めまでに2,500万人に
- ・ 日本の強みを大いに活かすアジア市場
- ・ 「地域資源」の活用と技術開発による成長潜在力の発揮
- ・ 幅広い視点に立った「食」に関する将来ビジョンの策定
- ・ 雇用が内需拡大と成長力を支える

「わが社の進むべき方向が、少しずつだが明らかになってきたようだ。」

大石社長は、「国際化」の視点から事業をみていくことの重要性について認識を深めたが、具体的な計画化については未定のままだった。

「わが社は中小企業、経営資源も少ない状態だ。身の丈を超えた計画を立てても実現可能性は低くなるから、どの程度の成長を目標とするか・・・また、福島県の企業として、地域活性化の視点から国際化を捉えていく必要がある。これらを計画にどう落とし込むか、もう少し検討してみよう」。

大石社長は、外部環境分析表に目を通しながら、つぶやいていた。

2010年12月4日は、「未来ビジネスフォーラム」の日である。

このフォーラムは、大学と金融機関が産学連携の一環として運営している「会計戦略研究会」が開催したもので、環境変化に応じた経済・経営対策を考え、行動することが地域活性化には不可欠として、これからの福島の大いなる飛躍について考えることを目的としている。

大石社長は、中小企業診断士の堀部氏から案内を受け、このフォーラムに出席することになっていた。国際化の視点から経営革新計画をブラッシュアップすることが目的であった。

2010年12月4日

未来ビジネスフォーラム：美馬先生の講演

「未来ビジネスフォーラム」当日、大石社長は会場にいた。

自らの経営革新計画に「国際化」の視点を加え、ブラッシュアップを図るために参加したフォーラムであった。

基調講演を担当されたのは、大学教授の美馬先生である。

テーマは「経営の基本は環境変化への対応」。

講演が進むにつれ、大石社長は、自分がこれから進もうとする方向に、光が見えたと感じた。そして、自らのビジネスにあてはめながら講演を聴いていた。

「そうだ、経営の基本は環境変化への対応であるなら、うまく環境に適応することだ。10年後は、様々な環境変化が一体となって表れることを前提として考えてみよう。」

大石社長は、美馬先生の講演から、今後の日本経済に影響を与える環境要因として、国際化の進展、IT・インターネットの普及、CO2の削減(エネルギー問題)、環境問題、少子高齢化の到来、先進国の経済停滞と新興国の経済成長、金融資本主義の蔓延、市場原理主義の浸透と二極分化、為替の円高、政府等の財政逼迫があげられることを認識し、自社の経営に影響を及ぼすマクロ環境について考えていた。

「リーマンショックは世界経済を揺るがしたが、自社にとってはさほど影響がないと感じていた。でも、今後はそうはいかない...再来したらどうなるだろうか。また、市場原理主義の浸透と二極分化がこれ以上進むとすれば、環境変化を的確に読み取って対応していかなければ淘汰される恐れがある。日本経済は決して強くないのに円高が進んでいる。これはどういうことか。政府等の財政逼迫は避けては通れない問題だし、10年後のビジネス環境をマクロ的に捉えてシナリオを考える必要がありそうだ。」

美馬先生の講演では、これらの経営環境の変化に対する経営の課題が明らかにされた。大石社長は、自社の経営課題について認識を新たにした。

「これらの環境変化を踏まえて中・長期の経営戦略を練ることが大切...今から10年後を見据えて、早め早めに手を打つ必要がある。確かに、私が作成した事業計画は過去の成功体験をもとに作られたものだった。従来の延長線上での経営判断ではいけない。新しいことに対応しなければ...」

また、事業計画のブラッシュアップの必要性について考えた。

「今回の事業計画では、経営の実態、資源を的確に把握しているだろうか…強み、弱みをもっとしっかり分析して、それを前提にして将来の対応策を検討する必要がある。人材育成については努力しているつもりだが、本当に育成効果があがっているだろうか。金融機関との関係や顧客からの信頼感はどうだろうか。これから、いろんな分野の方の力を借りることになるだろう。シナジー効果を発揮するためにも、強みをより強化しなくてはならない。ビジネスチャンスを自ら発掘し育てるため、事業計画のブラッシュアップが必要だ。」

美馬先生の講演は、国際化の進展がビジネスに与える影響について話題が移った。大石社長は、堀部氏に指摘された「国際化への対応」を事業計画に反映させることを考えていた。

「これから世界はフラット化、即ち国境の垣根が低くなる方向へ進む。これまでは国ごとの違いが強調されてきたが、人、金、物、サービス、情報の流通が迅速かつ円滑になるとすれば、各種のルールの国際的協定が不可欠になる。バラバラでは世界に普及しないから、ルールの国際化、仕様の世界標準化が進むし、各種の問題が国際的に影響しあう。金融危機のように、ある国で起きたことが世界的に伝播することになる。企業の国際的分業体制が普及すれば、国内でつくるのではなく、世界の最適な場所で作ることになるだろう。そうすれば、今後は空洞化が進む可能性も否めない。こういうことが一度に起きてくるということか…」

美馬先生の話は、国際化進展の見通しへと進む。大石社長は、美馬先生の話をも復唱するようにつぶやいていた。

「当面は二国間やブロック内での国際化が進む。でも、日本ではかなり遅れているようだ。農業、外国人雇用など拒否しているし、日本は乗り遅れるのではないだろうか。東南アジアを内需化するというのが、本当に可能だろうか。企業では内需志向から外需獲得へ、ビジネスモデルの転換に挑戦することも検討する必要があるようだ。」

「世界市場を見据えた対応は不可欠のようだ。この先、産業は空洞化現象を起こす可能性が高いし、輸出市場が拡大すれば、内需、外需の区別の意味が薄れる。しかし、海外市場は多種多様で、機能、好み、価格もばらばらだ。市場に合った商品開発が必要だし、開発の現地化も考えなくてはならない。大切なのは、異文化、価値の多様性を再認識することだろう。基本は現地の人たちからみたお買い得感を提供するためのリサーチが欠かせない。新興国市場を見据えて、戦略の見直しが必要か？」

「国内では、農業部門を含めて日本市場の開放や外国人労働者の受け入れが求められるかもしれない。今から市場開放への対応を考えておく必要がある。安い輸入品が増えれば、安全問題、欠陥商品の増加、農業や中小企業の衰退をもたらすし、外国人労働者の流入は、未熟練者の賃金低下、治安問題、教育問題、社会福祉政策が重要な課題だ。そして、外国人との共生が不可避となれば、国民レベルの意識改革が必要となるし、人材間の競争が起きる可能性は否めない。」

「問題は競争への対応だ。市場が広がれば競争相手も多くなる。国内の論理で進めていくことが難しくなるだろう。インターネットの普及は国際市場を促進し、新規参入の重要な手段となっているが、ビジネスルールの国際化は、市場原理主義を重視したものとなり、弱肉強食の世界、二極分化が促進される。系列、従来の商取引の見直しが進み、ネットによるオープンな売買が普及する。商品寿命の短縮(新商品の開発)や技術革新のスピードアップが図られる。」

大石社長は、講演を聴きながら、自社の将来について思いを巡らせていた。

美馬先生の基調講演後、「IT／インターネットの普及発展に伴う経済・ビジネスの未来像」、「先進国の経済停滞と新興国経済成長～10年後の世界経済～」、「地球温暖化対策はビジネスを変える」、「少子高齢化の新ビジネス」等の内容でセミナーが進んだ。そして、いよいよ総括講演を迎えた。

2010年12月4日

未来ビジネスフォーラム：渡辺氏の講演

未来ビジネスフォーラムは、美馬先生の基調講演に始まり、5つの報告を経て、総括講演へと進んだ。

総括講演の講師は、銀行役員(中小企業診断士)の渡辺氏である。

渡辺氏のレジュメは、①市場志向に弱い日本企業、②3つの大きな危機、③今、経営に求められる変革・イノベーションとは何か、の3部構成となっており、経営革新を図ろうとする大石社長にとって、イノベーションは重要な課題であった。

渡辺氏の講演を聞きながら、大石社長は危機感を感じていた。

「消費をけん引するような新商品やサービスは、外国企業により生み出され、国内ではリメイク・リバイバル的な商品が多いと言われるが、わが社の新商品開発計画もその方向だった。国内では、ガラパゴス現象¹がみられ、企業もマインド的に弱くなり、イノベーション的発想に乏しくなっているという…わが社も同様の傾向があるようだ。顧客志向、市場志向という点についても狭い意味で用いられることが多く、時間的な広がりを持つ将来の潜在顧客を視野に入れて新たな価値を作るという発想に乏しい…今回の事業計画はそこまで考えて作っていなかった…」

渡辺氏の講演は続く。

話題は「3つの大きな危機」に移った。3つとは、①国の財政危機と経済停滞の危機、②国際競争力低下の危機(産業構造崩壊の危機)、③危機意識欠如の危機をいう。現実を直視しないで先を見るのは危険であり、危機感を共有する必要があるという渡辺氏の言葉にうなづきながら、大石社長は考えていた。

「仮に、国家財政が破綻したらどうするか。金利が高くなったらどうするか。国内は過剰供給で、日本企業の競争相手は日本企業という構造に浸かっているのだろうか。産業構造崩壊の危機を迎えているのに、危機意識がないという危機があるという。わが社の中ではその様な危機意識はあるのだろうか。かつての成功体験が捨てきれないのではないだろうか。現実を見据えた上で、経営に10年後の未来を読み込む必要があるようだ。国際化に対応し、仮にわが社が海外進出するならば、わが社の商品やサービスで、進出した地域に貢献できるのか、現地取引先にどのようにして役に立つのかを明らかにしたい。」

渡辺氏の講演が進むにつれ、大石社長は、自分の考えがまとまってきたことに気付いた。

「わが社が今後取組まなくてはならないのは、差別化要因となる新たなビジネスモデルを志向して変革していくことだ。国外に出るか国内に残るか。いずれにしても日本は貿易がなければ食べていけない。大切なのは、クロスオーバー、つまり、外の力をいかに活用するか、異分野にも接点を持った新たな価値創造が大切だ。国内で活動する場合でも他業種との連携を考えていかなければならない…」

¹ ガラパゴス現象とは、生物の世界で言うガラパゴス諸島における現象のように、文化・制度・技術・サービスなどが日本の市場において独自の進化を遂げ、世界標準から掛け離れてしまう現象のことである。

大石社長は、帰宅後すぐに、事業計画の見直しを図った。

見直しのテーマは「国際化」である。早速、環境分析のページを開き、自社を取り巻く「外部環境」について、フォーラムで学んだことを追記し、自社にとって機会となり得るかを検討した。

世界がフラット化し、人、金、物、サービス、情報の流通が迅速かつ円滑になれば、対象市場は広がるが、それだけ競争が激しくなる。

さらに、ルールの国際化が進めば、自社にとって新たなノウハウを導入せざるを得ない。

国際的な相互関連が緊密になれば、今まで以上に情報の価値が高まり、企業の国際的分業体制の進展、最適地の国際的選択に対応するためには、企画開発力、販売力という強みをより強化しなければならない。

当面は、二国間やブロック内での国際化が進展するならば、アジア経済圏での活動が主流となる。今までは国内市場や業界でのポジショニングを設定していたが、アジアを見据えたポジショニングを考えなければならない。

また、農林水産物加工品の企画開発、販売を行う我が社にとって、アジア各国への新たな販売機会を得ることに繋がる可能性もある。

観光部門では、今までは首都圏や関西圏のお客様をターゲットに絞り込んでいたが、これからは世界各国からお客様を呼ぶことができるようになる可能性もある。

続いて、内部環境の分析である。現在まで、当社では「国際化」という概念が乏しい状況下で仕事を進めてきた。海外バイヤー向けのビジネスマッチング会場に出展したことはあったが、具体的な取引までは進まなかった。

国際化に関するノウハウが乏しいことは弱みであり、折角の機会を活かせなければチャンスロスとなる。海外取引のノウハウを得るためには、現段階では、徹底したりサーチが必要である。

(3)SWOTクロス分析から導き出されたビジネスモデル(案)

- ①誰に：国内はもとより、アジア地域を中心とした世界の方々に、
- ②何を：安心・安全な素材、その素材を確かな技術で加工した地域特産品を、日本そして地域独自の伝統文化という付加価値をつけて、
- ③どのように：世界の方々に食の楽しさを提供し、互いの文化を尊重しながら交流を促進する。

大石社長は、このビジネスモデルを、ユニークかつスピーディに展開するには、マーケティングリサーチをしっかりと行うことが大切であると考え、事業計画書に2年後までに行うリサーチについて書き加えた。

また、10年後の環境変化を見据えたシナリオから、成功の鍵を「販売先である現地の方々と十分なコミュニケーションを取り、真に喜ばれる顧客価値を提供すること」とし、失敗を防ぐ対策を「十分なりサーチに基づく差別的優位性を持つ商品開発と顧客第一主義に徹した販路開発を含むトータルのマーケティング活動」とした。

大石社長は、海外進出を図ると仮定して、視察を含めたりサーチ計画を立てていた。

進出目的別にみると、間接輸出、直接輸出、現地内販、部品調達、海外製造委託、現地生産などがある。

「現在のわが社で実現できそうなのは、国内市場の確立と輸出による販路拡大だろう。」

そう考えた大石社長は、まず間接輸出を検討した。

間接輸出における直接の交渉相手は貿易商社である。顧客の発掘、交渉の取り纏めを委託できるメリットがあるが、自社の製品を誰がどのように販売しているかはわからない。

直接輸出の場合は、顧客と接することにより情報入手が可能であるが、現地のビジネスや貿易実務に係るノウハウの習得が必要となる。

現地内販では、現地に販売会社を設立し、直接販売に乗り出すものであるが、資金や人の投資が必要となり販売計画・資金計画などの精度を高める必要があり、パートナーや現地人幹部、従業員の信頼性が問題となる。

大石社長は、輸出による販路開拓の事前準備として、ターゲット市場の選定、市場に対応した製品づくり、現地用販促ツール、チャネル政策、保守・アフターサービス体制の構築を検討するとともに、安全保障貿易管理や現地の商標権意匠権の侵害にならないか確認することにした。

また、引き合い入手後の対応策として、スポット取引か継続取引かを見極め、見積の提示や信用調査を検討した。

また、未来ビジネスフォーラムの第3報告「IT／インターネットの普及発展に伴う経済・ビジネスの未来像」を聴き、IT化の重要性を認識した。地域密着型の商売を行う自社にとって、IT化が遅れている状況は否めない。

流通・卸売業を取り巻く環境は国境を越えてグローバル化し、インターネットによってどこからでも商品情報が検索できるようになり、消費者が主導権を持って商品を選択できる時代となっている。

業務を行なっていくために情報ネットワークを利用した取引は、今後ますます重要度を増してくると考えられるため、IT化に対して、より積極的な取り組みが必要であるとし、自社の今後の重点課題と位置付けた。

また、経営革新計画を策定するにあたっては、様々な視点から検討することが必要であると考え、最低限必要な計画フォーマットに加え、事業継続計画(BCP)、知的財産、事業承継、産学官連携、環境問題対応、雇用・人材計画、地域活性化への貢献など、あらゆる角度から検討を加えたのである。

2010年12月18日

「やっとできた！」

約10日間かけて作ってきた事業計画書が完成した。

大石社長は、早速、堀部氏に連絡を入れた。

「ようやく事業計画ができあがりました。見て頂けますか？」

メールで計画書を送信し、その後、堀部氏との打ち合わせを18日の午後に行った。

「大石社長、かなり具体的なところまで仕上がりましたね。」

堀部氏は、笑顔で大石社長に話しかけた。経営革新計画申請について、ひと通り説明した後、堀部氏はこう続けた。

「中小企業庁では、中小企業の海外市場開拓への支援を行っています。こちらをご覧になって、支援施策を活用しながら進めては如何でしょう。」

大石社長は、堀部氏から資料を受け取り、目を通し始めた。

「なるほど、このような支援策があるんですね。早速活用してみたいと思います。」

こうして、事業計画の具体化を図るための決意を新たにして、大石社長の経営革新がスタートしたのである。

3. エピローグ

・・・ここで、再度2020年にタイムスリップしてみよう。

2020年12月15日 午後9時

大石社長はソウル市内のホテルに到着、現地出張所の金氏と食事をした後、ホテルの部屋でタイの友人、片岡氏にTV電話を入れた。タイと韓国の時差は-2時間、タイは午後7時を回ったところである。

「片岡さん、大石です。」

「大石さん、久しぶりですね、今度はいつ来るのですか？」

片岡氏は、大石社長の学生時代からの友人である。大学卒業後、商社に勤務し、ミャンマー、ボルネオ、ベトナムなどに駐在していた。タイのバンコクで会社を興して約20年になる。

2010年当時、片岡氏は、タイ国内での焼酎の製造・販売およびアメリカ、ヨーロッパ、日本など、国外への輸出を行っていた。また、植林ユーカリの木炭を製造し、在タイ日本企業の大手居酒屋チェーンへの販売、日本への輸出を行うなど、商社時代のノウハウを活かしたビジネスを行っている。

「来週にはそちらに着きますので・・・」

大石商事は、アジア各地のビジネスパートナーと連携を密にしながら事業を展開している。

海外展開における大石社長のモットーは、国内での事業展開と何ら変わりはなく「パートナーとの信頼関係を築くこと、維持すること」である。

信頼関係を結ぶために、自社でできることで、いかに現地に貢献するかを考え実践している。

大石社長は、この10年、アジア各地のキーマンとの人脈作りに励んできたが、片岡氏からの紹介によるところが大きかった。

「片岡さん、今回のタイ出張所開設は、わが社にとって重要な東南アジアの拠点となります。開設後もいろいろお世話になりますが、どうぞよろしくお願ひします。」

「わかりました。大石さんとは、よいビジネスをしていきたいと思っています。こちらこそよろしくお願ひします。」

片岡氏は、TV電話越しに、笑顔でそう答えた。

TV電話を切った後、大石社長は、国際社会における自社の役割について考えていた。

「これから、ますます世界はフラット化するだろう。アジア経済圏で果たす役割、アメリカやEU、アフリカや南アメリカなどの他の地域の国々ともよい関係を築いてビジネスを進めていく必要がある。」

「さて、さらに10年後を見据えて、再度、ビジネスモデルを考えなければならないな。」

韓国の夜が更けていくなか、大石社長の胸の中には、新たな決意が芽生え始めていた。

この章では、国際化を意識した計画づくりと意識しない計画づくりのギャップとは何か、そしてそのギャップを埋めるために何をすべきか、どのような方法で行うかなど、物語(ストーリー)としてまとめてきた。

この物語の主人公、大石商事の大石社長が当初考えていたのは、地域特産品を、国内市場向けに販路を築いていく計画であった。しかし、その計画は5年程度先しかみていなかったため、中小企業診断士

の堀部氏によって「国際化の視点を入れたらどうか」というアドバイスがあったのである。

その後、大石社長は、未来ビジネスフォーラムに参加することで「国際化の方向」について学び、それを計画に反映させていった。

また、経営革新計画を策定する際には、事業継続計画(BCP)、知的財産、事業承継、産学官連携、環境問題対応、IT化、雇用・人材計画、地域活性化への貢献等、あらゆる角度から検討を加えている。

2020年の話は、あくまで架空のものではあるが、全体を通じて、経営環境の変化に適応するために、経営環境がどう変化するか、その変化に合わせて自社がどう活動していくかを考える際に参考にして頂ければ幸いである。

