

# 第5章

## 経営環境激変の時代を越えて



## 1 経営環境激変の時代を越えて

次のようなアフリカの諺がある。

アフリカで毎朝、シマウマが目覚ます。  
一番足の速いライオンよりも速く走らないと殺されることを、シマウマは知っている。  
毎朝、ライオンが目覚ます。  
一番足の遅いシマウマに追いつけないと飢え死にすることを、ライオンは知っている。  
ライオンであろうとシマウマであろうと変わりはない。  
日が昇ったら、走りをはじめたほうがいい。

中国やインドなどの新興国が台頭してから、世界各国は諺のシマウマやライオンよろしくどんどん速く走らなければならなくなっている。隣の韓国も経済危機を経て以来、強迫観念にでも突き動かされるように走り出している。フラット化が進んで競争相手が激増した世界でどこに向かってどう走ればよいのか？ 急ぎつつも周りを見渡してよく判断して走らないと慌ててライオンの懐にでも飛び込みかねない現状がある。

この調査報告書ではここまでに、各分野の講演、データから導かれる現状と未来、中小企業診断士による未来展望をみてきた。これらを踏まえて企業経営者や中小企業診断士が「10年後の未来を見据えて今何をすべきか」を考えてみたい。

### 1. 福島県の現状と未来の姿 <日本が抱える問題点の縮図>

昨年の調査研究事業の中で平均的な福島県民像の分析を行った。それは「福島県は豊かな自然(農業)と首都圏から近いという恵まれた立地(工場進出)から、自ら変革をせず、受動的な態勢でも一定レベルの生活水準を確保できてきた。現状に満足しているわけではないが、生活していくうえで大きな不満もない。現状を受け入れ、改革、変革の必要性をあまり感じていない」というものだった。今回の調査でも高齢化の進展をはじめとしたデータの推移と将来推計はこうした傾向を強めていくものがほとんどである。

平成17年の国勢調査の時点で福島県の65歳以上年齢人口比率は22.7%と、全国ベースでの65歳以上年齢人口比率の20.1%を大きく上回っている。また、開業率(全国都道府県中31位)、特許出願件数(人口比で43位)、実用新案(同34位)、意匠(同40位)、商標(同43位)など、競争力の向上に資する項目はいずれも低位である。このような福島県の現状(高齢化の進展、危機意識の欠如、競争力低下)は、現在の日本が抱える問題点の縮図、あるいは先取りといえるのではないだろうか。

### 2. 各講演の内容を踏まえた考察

#### (1)国際化の進展

##### ①美馬先生の講演

美馬先生の講演によれば、今後の国際化は阻害要因と進展させる要因が相俟って、全分野で一気に進展はしないが全体としては徐々に進展する。当面は二国間やブロック内での国際化が進む見通しである。

政策レベルで今後の鍵となるのは、農業、外国人雇用などの保護主義からの脱却であり、注目すべき企業レベルの対応としては、内需志向から外需獲得への果敢な挑戦が必要であるとされている。

国内市場から世界市場への拡大を志向するに際しては、海外市場は多種多様であり、必要とされる機能も、好みも、価格もばらばらであることから、市場に合った商品開発が不可欠であり開発の現地化が課題になる。異文化や価値の多様性の再認識が必要であり、基本は現地の人々から見たお買い得感とのことである。

## ②企業レベルの対応

第1章「10年後の未来の断片」物語の中で大石社長は輸出による販路拡大を検討しており、商社を通じた間接輸出と直接輸出のコストとメリットを比較検討しているが、インターネットと関連した流通テクノロジーの発展は中小企業者と海外を低リスク、ローコストで結び付けるサービスを提供し始めている。

例えばアメリカの巨大運送会社UPSは単に荷物を配達するだけでなく、代金の回収から、製品の回収修理といったロジスティック業務を国際レベルで一手に引き受けている。これを利用すれば従来の信用状を介した輸出入のやり取りは不要であるうえ、売れた商品のデータ等、情報の還元を受けることもできる。

また、中国発で日本のソフトバンクと提携したアリババは、インターネットを利用したBtoBサービスを提供しており当然のことながら、中国のバイヤー情報を豊富に有する。マッチングの可能性を高める努力は必要だが、出品するに際しての敷居は非常に低い。

こうした便利なツールは個人レベルから利用可能であり、世界中の競争相手もその気になれば同じものを利用できる。積極的に使えるツールは利用して世界市場で勝負する気概が必要だろう。

同じ土俵で戦う準備ができれば、あとは現地で必要とされる商品を必要な仕様(機能、デザイン、分量、価格)で提供すれば良い。このためのマーケティングは調査に始まり、営業部隊や生産部門の現地化まで様々なレベルが考えられるが、知恵を絞らなければならないのはここである。

## (2)IT / インターネットの普及発展

### ①阿字氏の講演

阿字氏の講演によれば、情報通信技術の発展によりクラウド・コンピューティングが出現した。企業はこれを利用することにより、自前でコンピューターやソフトウェアを購入したり保有したりする必要がなくなる。このことは事業を立ち上げる際にIT初期投資がほとんどかからないということの意味する。また、利用料は重量制なので事業の発展に応じて合理的効率的な利用が可能である。

クラウド・コンピューティングがIT初期投資による大きな障壁を取り除くことで、意欲はあっても資金力が足りない多くの起業家が実際に起業することが可能になる。

### ②企業レベルの対応

エコ・ポイントの制度に対応したシステム構築を、短納期でやってのけたことで記憶に新しい企業がセールスフォース・コムであるが、同社こそ阿字氏の言うクラウド・コンピューティングを代表する会社である。同社には膨大なビジネスプロセス・アプリケーションのライブラリがあり、大はこうした国家規模のプロジェクトから小は個人経営の企業までどんな組織でも利用することができる。

具体的なツールとしては、電子メールによるマーケティングシステム、販売データ処理システム、全顧客との相互関係の記録を整理するCRM(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)等が

あげられる。いずれも従来であれば相応の規模のシステムを自前で構築しなければならなかったものだが、これらがほとんど初期投資ゼロで使えるのである。

大規模な設備投資が効果を発揮して投下資本の回収と利益貢献が見込めるかどうか従来の起業家は悲壮な決意をして賭けに出ていたものだが、今の起業家は試しにやってみる位の気構えで、なおかつ低リスクで起業に取り組めるのだからやらない手はない。

ここまで書いて気がついたのだが、こうしたツールは女性に向いているかもしれない。例えば、誰でもできるインターネットの閲覧位の技能しかないある女性、彼女は手作りの健康食品の評判が良いため副業としてインターネットで販売することを思いつく。最初は楽天やヤフーなどのネット・ショッピングモールに出品するのだが、これが大ヒット、次の段階では失業中の旦那をビジネス・パートナーとして会社を興すことになる。ここで利用するのが前述のクラウド・コンピューティングである。

こうして資金はほとんど使わず、自宅に居ながらにして大手の健康食品メーカーと張り合うことができる企業を創り上げるというサクセス・ストーリーなのだが、あながち絵空事ではない気がするのは私だけだろうか。起業への男性的な先入観で凝り固まっている男性たちを尻目に軽やかな女性社長が誕生し、触発された男性たちもそれに続くという展開を祈念したい。

### (3)先進国の経済停滞と新興国経済成長

#### ①齋藤氏の講演

先進国の経済停滞と新興国の経済成長を受けて、製造業の生産体制については、生産コスト、カントリーリスク、地政学的リスク更には為替動向を勘案した全世界的な生産体制を構築することとなる。そのため、先進国に残るのは付加価値の高い製造部門、研究開発部門となる。また、本社所在地については各国の優遇策や税制等により移転する可能性もある。

#### ②企業レベルの対応

国内の販売先を頼ってはいはギリ貧になることは明白であり、消費を牽引する中間層が勃興している新興国に向けた取り組みは必須である。しかし、戦略的な全世界的部門配置を構築することができるのは少数の大企業であると考えられる。

実質的な企業レベルの取り組みとしては、新興国開拓の段階に応じて、前述のアリババ等のネットを利用した取引先開拓に始まり、商社を利用した間接輸出、最終的には直接輸出を手掛ける段階となる。有望な商品を現地に向けてカスタマイズするためには自社商品の利用状況調査や、生活習慣調査等のマーケティング活動は必須である。

### (4)環境問題

#### ①福島大学 園田さん、平間さん、シュウさん、渡辺さんの講演

地球温暖化対応の政策が既存のビジネスへ与える影響としては、エネルギーコストの上昇や、省エネルギー技術の重要性の増大が挙げられている。

これらの要因のもと、スマートグリッド等の効率の良い発電、やエネルギー効率の良い街づくり、家庭から企業への排出権の売買等の、地域や家庭を巻き込んだ省エネ設備への需要が高まると予想している。

#### ②企業レベルの対応

スマートグリッドという言葉は、狭義では「頭のいい高圧送電線網」等と訳されている。私たちがいつでも気兼ねなく使用している電気は、発電されたものが蓄えられていて、そこから送られるのではなく、使用する瞬間に発電所で発電されたものである。このため誰でも好きな時にスイッチを入れれば明かりがいたりエアコンが動いたりできるようにするためには、電力会社は常に余分に発電施設を稼働させ続ける必要がある。余った電力を有効活用する手段は現時点ではあまりなく、巨大な省エネルギーの余地がここにある。

もっと効率よく発電設備を稼働させ、あるいは発電余力を無駄なく使用するための道具立てがスマートグリッドである。現時点では夜間電力の割引料金により蓄熱ユニットを動かす蓄熱暖房や、タイマー作動による食器洗い機や洗濯機を使用している家庭もあるが、まだ「スマート」ではない。「スマート」な未来の電気機器にはエネルギー使用を制御し、インターネットを介して稼働データを電力会社とやり取りするマイクロチップが埋め込まれている。これらの機器にはいわゆる家電の他にも電気自動車などが含まれる。

接続されたこれらの機器からのエネルギー使用データをもとに電力会社は効率的な発電を行い、時間毎の電力料金設定をすることで電力利用の平準化を図ることができる。スマートグリッドへの参加者はデータの提供見返りに、より安い電力料金プランを享受でき、電力会社から提供される時間毎の電気料金データをもとに自分のところの電気機器を効率的に稼働させることができる。

しかし、「スマートグリッド」の標準仕様はまだない。製造現場や発電設備での省エネルギー技術に長じた日本だが、こうしたシステムの標準化の能力は弱いように思う。携帯電話のガラパゴス化を招いた通話方式然り、南米でようやく支持されたところのデジタルテレビ放送規格然りである。デジタルテレビなどは放送規格云々にこだわっているうちに、どの規格にも迅速に柔軟に対応する戦略をとった韓国企業の台頭を招いている。

「スマートグリッド」の標準化に際しては、デジタルテレビにおける韓国の戦略が参考になるのではないだろうか。国家標準なり、企業発なりデファクトスタンダードの出現を見極め、迅速に柔軟に対応する戦略が必要となると考えられる。

福島県には、布引高原の一面の野菜畑の中に電力開発株式会社の風力発電設備があり、観光と環境イメージの両面からシンボリックな存在となっている。浜通りには原子力発電所や火力発電所を擁し、会津には水力発電ダムを擁している。一大電源地帯の福島県がスマートグリッドへの先進的な取り組みをすることは意味がある。

企業レベルでは、スマートグリッドの構成機器製造や、機器設置業務などに商機があると思われる。また、企業活動へのスマートグリッド利用で環境対応イメージをアピールすることも可能になるだろう。

#### (5) 少子高齢化

##### ① 福島大学 渋谷さん、鈴木さん、出口さん、藤田さんの講演

少子高齢化対応の政策が既存のビジネスに与える影響としては、育休の際の所得保障、企業の負担にならない育休制度づくり、企業の託児所設置の義務づけなどがあげられている。

ビジネスに与える影響については、少子化により教育が量から質を求めるようになるということ、保育園や託児所の子育て支援事業が今後伸びるであろうことがあげられている。また、高齢化関連ではアンチエイジング産業、介護ロボットなどロボット産業、時間に余裕のある高齢者のための観光産

業、病院・介護ビジネス等が伸長するであろうことが指摘されている。

## ②企業レベルの対応

人口動態が今回の調査における最大の制約要因となっていることは明らかである。高齢者対策重視の社会制度について、学生の皆さんが感じ主張されているように世代間の不公平感が今後先鋭化して社会不安を煽るようなことがあれば企業活動への大きなマイナス要因となるであろうし、そうならないにしても、上記のような少子化対策はコスト要因として影響は大きいと考えられる。

少子高齢化の影響のうち企業活動に対する機会として捉えられるのは、学生の皆さんの指摘にあるように、教育関連需要において量から質への転換が見込めること、子育て支援事業、アンチエイジング産業、介護ロボットなどロボット産業、観光産業、病院・介護ビジネス等などである。全世界に先駆けて少子高齢化への道を突き進む我が国、とりわけ福島県において、その問題点を克服するために、こうした事業モデルを確立することができれば、続いて高齢化が進展するであろう競争者に対する大きなアドバンテージとなるだろう。

## 3. 10年後の未来を見据えて今何をすべきか <イノベーションの必要性>

### (1)市場志向を前提に将来を読み込む経営

企業経営に求められる変革は、市場志向を前提に将来を読み込むことである。ここまで、各講演の切り口をベースに環境変化への対応を模索してきたわけであるが、経営という視点で考えてみたい。

国際化は進出先の人件費が安いからといった要因のみでなく、それを進めることで取引先に満足してもらえるか、進出地域の人々に満足してもらえるかという観点でとらえられなければならない。そしてそれこそが国際化を成功させ長期的繁栄へ結び付ける秘訣となると考えられる。

IT化においては、情報技術の飛躍的発展によりデータを送り、蓄え、処理することにかかるコストが激減していること、クラウド・コンピューティングの出現が経営を変革する道具となる。これにより新たな市場や事業分野への進出において、経営者や起業家が大きなリスクを負うことなく、大きな望みを抱きながら小さく始められる。ITが活用できるかどうかは今後一層大きな差別化要因となる。

地球温暖化問題は、「環境」が経済価値化しており、そこから新しいビジネス展開が期待できる。

少子高齢化は、医療産業の42兆円という規模はさらなる拡大が予想されている。この成長分野に絡んでいくためには、今後、健康や安全、安心といった新しい視点に立ったビジネス展開が必要になるだろう。

### (2)新たなビジネスモデルの志向

良い物を作れば売れるという時代は終わり、製品自体で勝負するのではなく、ビジネスモデルで差別化を図る時代が到来している。

アナログ時代の製品は、ビデオカメラを例にとると僅かな隙間を開けた磁気ヘッドの組み上げ技術、データ記録の集積度を上げるために、ヘッドテープを斜めに巻きつける技術など、微妙な加減調整が必要で、その技術こそが差別化要因だったともいえる。

それに対してデジタル化が進んだ製品を構成する要素部品は均質化しており、可動部分はほとんどなく、したがって微妙な加減調整もいらず、部品を集めて組み立てれば一定レベルの製品はできてしまう。パソコン然り、ハードディスクやメモリに映像データを記録するようになってきているビデオカメラ然りである。将来的には自動車もハイブリッドを経て内燃機関を持たないようになれば同じ現象が起こる

かもしれない。

こうした時代の差別化要因はビジネスモデルである。最近の例でいえばアップル社のiPhoneやiPad等の製品は同社に空前の利益をもたらしているが、技術的にはそれ程目新しいものではない。アップル社の製品を差別化しているのはスティーブ・ジョブスCEOのビジョンでありビジネスモデルである。彼は自社の製品のコンセプトを決め、細かいところではアイコンのデザインや包装のセンスにまで口を挟み、既製部品の組み合わせの製品にブランド力を付加している。

これからの経営者や起業家、イノベーションの推進者にはこうしたジョブスの資質が要求されるであろう。経営の浮沈はビジネスモデルの巧拙にかかっていると見える。

### (3)クロスオーバーな経営

一部エキセントリックな部分も喧伝されるアップルの経営者のような資質は多くの人に望めるものではないかもしれない。では、企業経営の浮沈を左右するビジョンやビジネスモデルの基となる哲学はどこに求めればよいのか？

その答えの一つがクロスオーバーな経営である。国際化の流れに積極的に対応し外の力を利用するクロスオーバー。製品内容に関わりを持ちたいプロシューマー(生産消費者)の力を利用するクロスオーバー。異分野にも接点を持ち新しい価値創造を図るクロスオーバーなどが考えられる。

## 4. 中小企業診断士の役割 <メンター、触媒として企業活動を鼓舞し経営者の背中を押す>

### (1)メンター(導師)として

本章の冒頭でアフリカのライオンとシマウマの諺を、現在の世界経済の例えとして引用したが、世界経済の変遷と新しい競合相手の出現は目まぐるしく、ライオンはいつもライオンの顔をしているわけではない。

自社の同業者だけが競合相手ではなく、また従来の想定顧客だけが顧客ではないこの世界で、誰が潜在的な競合相手で、誰が潜在顧客なのか客観的に判断して走る方向を見極めることをサポートする役割が必要である。

ともすれば、従来技術の深化に意識を集中しがちな県内の製造業等の企業者のために、中小企業診断士の果たすべき役割はここにある。

### (2)触媒として

すべての能力を備えた経営者が多くはないのと同様に、すべての専門分野を網羅した中小企業診断士も多くはない。中小企業診断士自身が自己研鑽に励むことは当然必要だが、各種異業種交流や勉強の場、商談会やビジネスマッチングの仕組み等ネットワークを活用して導くという姿勢が大切である。

昨年のイノベーションをテーマにした調査研究で述べられたことだが、導くというのはこうした仕組みを紹介することではない。仕組みを活用して経営を変えていこうという意思を経営者の方に持ってもらいたいということである。経営者の方の意識変革を強く促していくことは、最も難しくかつ最も重要な役割である。その役割を果たすために中小企業診断士として必要なことは何かといえば、それは診断士自身の実績、人脈、そして強いメッセージである。

## 5. 最後に

以上、経営環境激変の時代を越えて生き残るために、10年後の未来を見据えて今何をすべきかを、福島大学の美馬武千代教授の講演や、未来ビジネスフォーラムでの各講演、中小企業診断士の考察を通して検討してきた。

取り組んだのは日本国、福島県の盛衰にかかる難題であり、検討時間の制約等から未消化の部分もあり、また、思いの強さからやや角張った表現となっている等の反省もあるが、日本国および福島県経済の発展を願うプロジェクトメンバーの熱意に免じてご容赦願いたい。

また、講演内容の掲載に際し誤りがあれば、それは編集にあたった我々プロジェクトメンバーの責任であり、重ねてご容赦願う次第である。

最後に、本調査報告書の底流にある進化論的アプローチの原典「種の起源」の一節をもって結びとしたい。

自然は自然淘汰の作用に膨大な時間を与えてはいるが、無限というわけではない。すべての生物は自然界の経済秩序の中での居場所を求めて闘争しているという言い方ができるわけだが、競争相手との関係でそれ相応の変化や向上ができない種は、たちまち滅んでしまうだろう。その意味で時間は限られているのだ。

－チャールズ・ダーウィン（渡辺 政隆 訳）－

2011年 正月