

## 原点に回帰し危機を事業変革に変える

小川 正博

(青森大学総合経営学部)  
東京キャンパス特任教授



### 予想もしなかった厄災への対応

新型コロナウイルス感染防止の行動制限という、未経験に明け暮れた年度が終わり新年度を迎える。私事だが昨年4月に大学を移籍し、引っ越した研究室片付けの間もなく、自宅からの遠隔ライブ授業を行った1年間だった。とにかく出来ることを試してみる、工夫してみる、解決策を人に聞く、ネットで探すなど右往左往しながら試行錯誤で取り組んだ。正解がないときは迅速に行動し、その行動から学ぶしかない。

企業経営は生産や販売、サービスを行わなければ収益はないので、私などのように悠長なこととは言ってられない。店頭で顧客が来ない、商品や部材が入荷しない、社員が出勤できない。当たり前のことが当たり前でなくなり、経済活動が未経験の縮小を余儀なくされた。かつては想像できなかった在宅ワーク、宅配やネット販売・購入、ネット商談・ネット取引、コンピュータ活用、作業の機械化などの試みを強いられた。

中小企業白書では経営者の高齢化や後継者不足を背景に、年間4万企業以上の休廃業・解散を予測してきたが、コロナ関連支援策が終了すると一段の上昇が想像に難くない。すでに経営状況が限界を迎え、休廃業の判断を余儀なくされている中小企業は、ダメージが極限に至る前に決断を急ぎたい。しかし何とか経営を継続したいとの思いで悩む経営者が少なくない。今後はワクチン接種が進み、夏ごろには経済は回復に向かう。過去の不況の経験からいえば、今日の状況を乗り越えられる中小企業は明るい方向に進める。

### 事業の前提を検証し再定義する

環境変化に適応できる企業が成長する。それは今回のコロナ禍が招いた環境でもいえる。その感染症が終息してもすべてが元に戻ることはない。それは今の状況に適応することが、コロナ後の企業経営にも通用することを意味する。コロナ禍での試行錯誤の経験から学び、それを生かした事業変革が、感染症終息後の経営を左右する。

今日の状況は従来の事業の前提が変わってしまったことにある。前提の何が変わり、何が変わらないのかをまず点検する。顧客や顧客価値はどう変わったのか、自社の製品や技術、サービスはどんな顧客が必要としているのか、必要な機能は満たされているのか、反対に不要な機能はないか、ふさわしい品質や価格か、販売や納品の方法は適切か、などなど一から検証する。コロナ禍で顧客が求めているニーズを把握し、効果があったことをさらに強化する。コロナ禍が生じなくても既に変質していたにもかかわらず、対応せず放置してきた前提もあるだろう。

次に顧客からも評価される強みを明確にして、事業の競争優位を検討する。世界中から物が押し寄せ、取引範囲は広域化どころかグローバル化している。いつの間にか新たな製品や技術、事業方法で、競合する企業がある。業界の垣根を超えた競争も珍しくはない。熟練技能や技術蓄積が希薄でも、情報技術を活用すれば高度な加工が容易にできる時代である。

10年も前の技術優位、確かに優れてはいるが事業には貢献しない資源、顧客が必要としない技術を強みと思っている経営者もいる。競争の際にとりわけ有利にならなかったり、低価格を強いられたりするのであれば、新たな競争優位が必要になる。

顧客価値には客観的な機能的価値だけでなく、顧客個々に異なる主観的価値、顧客にとっての意味的価値がある。前者の機能的価値は製品やサービスの基本だが、反面模倣しやすい。これに対して後者の価値は顧客の好みや価値観によって異なる、そして使用場面や顧客のコンテキストによって変化する。そうした主観的価値の提供は顧客層を限定してしまうが、機能的価値よりも模倣しにくいいため競争優位にも結び付けやすい。

事業の前提を踏まえて独自の顧客価値の提供や、競争優位を明確にして事業を再定義し戦略を構築する。ただどのようにすれば顧客価値を創造できるのかは確実にはわからない。そのためとにかく構想を試してみる。試行錯誤の方法で少しでも良い方法を探し出す。事業が再定義できればそれを実現する事業の仕組みを再構築する。

#### **あらゆるものを活用して事業を変革**

次に自社が提供する顧客価値や競争優位など、他社に誇れるものをストーリー化して外部に訴求する。どんな顧客に使用してもらいたい価値か、その価値をどのように作り込んでいるのかをインターネットなどを活用して訴える。優れた製品や技術、サービスも外部に知られなければ価値を生まない。

少なくとも月単位で更新するホームページ作成は当然で、加えて文字や画像、映像、そして音声とますます多様化するSNSで、自社の特質をアピールする。YouTubeを使用すればコストもかからず企業や製品、技術、サービスの特質を動画で世界中に訴求できる。SNSで大統領の座を獲得する時代で、個人の発信力でさえ社会を動かす環境が登場している。インターネットをはじめ、世界に遅れてしまった情報技術を積極的に活用する。

また事業の変革には外部を活用する。外部に情報を発信し外部から情報を収集するだけでなく、さらに外部と連携して相互に資源を活用する。正解が見えない複雑化する環境を単独で打開するのは難しい。今こそ同業種や異業種企業との連携、研究機関や大学、金融機関などとの連携によって、異質な資源や新しい事業に不足する資源を補い、外部のノウハウを組み合わせる。優れた資源を持ちながらも廃業していく企業のM&Aも検討したい。

変化の時代には従来の分業や結びつき、事業の仕組みなどすべてが陳腐化する。それらを解体し新たに結合しなおす。シュンペーターが言うように、その時代に活用できる資源を新たに結び付け、従来の結びつきは解体することによってイノベーションが生まれる。

日本生産性本部「労働生産性国際比 2020」で、OECD37か国中26位に低迷する労働生産性や、収益性が低いわが国企業は、コロナ禍がなくても事業の変革を迫られていた。にもかかわらず従来踏襲の経営に終始してきたが、もう言い訳は言っていない。中小企業経営者には企業家精神の発揮を期待したい。