

コロナ禍に負けない中小企業の存続と成長の戦略

井 上 善 海
 (法政大学大学院)
 (政策創造研究科教授)



コロナ禍で先が見えない状況が続くなか、どの様に中小企業は対応していけばよいのか。私が専門とする経営戦略の視点からすると、このような時には「存続」と「成長」の二つの打ち手が効果的です。

企業経営の究極の目的は、将来にわたって企業を存続させることです。吉田兼好の『徒然草』第百十段に、^{すころく}双六の名人の言葉「勝たんと打つべからず、負けじと打つべきなり」があります。双六の名人といわれている人に、勝つための手法を聞いてみたところ、「勝ちたいと思って打ってはいけない、負けないように打つのが良い」と答えたのです。

まさに、企業経営も勝つことではなく負けないことが大切です。負けない手を打っていけば、事業を継続させることができます。

『孫子』第四・形篇に、「昔之善戦者、先為不可勝、以待敵之可勝、不可勝在己、可勝在敵、故善戦者、能為不可勝、不能使敵之可勝」とあります。負けないようにするのは自分でできるが、勝つかどうかは敵によって決まる。だから、負けない態勢を作ることはできても、勝てるという態勢を作ることはできない。昔の戦巧者は、先ず、敵から攻撃されても負けない態勢を整えたというのです。

それでは、負けない態勢とはどのようなことでしょうか。それは「基本」に立ち返ることです。基本の「型」が崩れていると、対処療法に走り、迷走してしまいます。

TBSテレビ日曜劇場「半沢直樹」で話題の顔芸は、歌舞伎の型を修めているからこそ、圧倒的な顔芸ができるのです。型とは、おもに武道や古典芸能で用いられます。武道の型とは、攻撃と防御の対応を定型化した行動様式のことをいいます。

経営戦略では、この基本の型を戦略フレームワークといいます。1960年代に「経営戦略の父」とも呼ばれるアンゾフが提唱した4象限のマトリックスが、その後の経営戦略の理論展開や実践に大きく貢献し、未だに経営戦略の基本の型となっています。

4つの象限は、「市場浸透」「市場開拓」「製品開発」「多角化」です。ここでいう負けない態勢構築は、既存事業強化の「市場浸透」です。たとえば、飲食業の中でも、素早くテイクアウト、デリバリー、通販へと舵を切り、それに合わせた商品・サービス開発に取り組んだ企業とそうでない企業との差が出てきました。既存事業をコロナが直撃したので、他の事業分野へという

のでは拙速すぎます。まずは、既存事業での負けない態勢の構築に取り組むことです。

存続の打ち手（負けない態勢の構築）の後は、成長の手を打つこと（環境適応の態勢構築）です。近年、IoT、ビッグデータ、AI、ロボットといった第4次産業革命が姿を現していましたが、今回のコロナ禍で、これが一気に進みそうな勢いです。

たとえば、働き方改革は、その名の通り働き方のイノベーションです。コロナ感染予防のために、なんとなくオンラインによるテレワークを導入したのも束の間、ここ半年ぐらいで十分にビジネスに使えるところまで来ました。そのうち、東京にいないとできない仕事などなくなってしまい、東京一極集中という言葉は死語になるかもしれません。

いわゆる、常識的な考え方の枠組み（パラダイム）が、劇的に大きく転換（シフト）するパラダイムシフトが、コロナ禍の中で急激な勢いで進んでいるのです。パラダイムシフトでは、これまでの常識や経験が全く通用しなくなります。

今回のコロナ禍を、バブル経済の崩壊やリーマンショック時と比較分析しているのをよく見かけますが、これでは先を見誤ってしまいます。バブルやリーマンは景気回復を待てばよかったのですが、今回は、明治維新や第2次世界大戦後レベルのモノの見方や考え方、価値観の大変革が起きているのです。

大企業でも危機的な状況に陥っています。大企業は規模の経済で動いていますから経営環境変化へ即応することが難しく、事業縮小、それに伴う人員削減といった対処療法が目立ちます。

中小企業は、大企業を単に小さくしたものではなく、大企業とは異なった経営特性を持っています。よくいわれるのは、柔軟性、機動性、小回り性です。この特性は、経営環境の変化が早くて大きいほど力を発揮します。

急激な経営環境の変化（Change）は、中小企業にとってイノベーションを起こす最大の機会（Chance）です。挑戦（Challenge）しない手はありません。

たとえば、日本のロボット開発ベンチャー企業が、翻訳機としても機能するスマートフェイスマスクを開発しました。マスクをつけるのが当たり前になった社会だからこそ、抵抗なくマスク型の翻訳機を身につけられます。感染予防と自動翻訳という一石二鳥の価値提供型商品です。

開発資金の調達では、株式投資型クラウドファンディングで上限の2,800万円に開始37分で到達したことからも、顧客の期待価値の高さがわかります。

イノベーションを技術革新ととらえると近視眼的になります。難しい技術が必要なわけではなく、コロナ禍でこれまでにはなかったような新しい価値を求め出した顧客に適應する商品・サービスを提供すればよいのです。

具体的には、コロナ禍前と比べて、顧客が新たに困っていることを明らかにし、自社の技術・ノウハウでその解決策を提案することです。

企業の成長は、企業外部の経営環境の変化に適應してこそ図られます。経営環境が変われば市場も変わり、経営手法も変わってくるからです。元には戻らないのですから、先に進むしかありません。