

# アフターコロナ時代の事業再構築への取り組み方

BIPROGY 株式会社 (旧・日本ユニシス)  
シニアエグゼクティブアドバイザー (元・常務取締役)

永井 和夫

## ゲームのルールを知ろう

会社や事業に責任を持つ方の悩みはそれぞれです。そして今日のように経営環境が大きく変化する中では、一層舵取りが難しい、と感じておられる経営者・事業責任者の方も多いかも知れません。

2010年前後、リーマンショックや東日本の地震の頃から、世界は静かに変化し始めました。そしてその時々トピックとして捉えられていたことが、いまや歴史的なパラダイムとして捉えるべき大きな変化となり、我々の生活や社会に影響を与えています。

iPhoneが2007年に誕生し、FacebookやTwitterと共に日本に上陸したのが2008年ですが、この頃を境に、デジタルの世界と我々の日常は急速に重なりあい、いまや切り離せない。メタバース、AI、NFT/Web3など、新たな概念の出現と進化が止まることはなく、社会や生活へのデジタルの影響は更に加速して行くことが予想されます。

その結果、業種・業態によっては急速に市場が縮小したり、あるいは従来の商品から新しい商品に急速に需要がシフトするなどの変化が頻繁に発生することになります。例えば、キャッシュレス化により、銀行店舗やATMに対する需要が急速に低下し、現金を取り扱う機械、例えばレジ・POSがなくなり、また給与支払いが銀行口座への振込以外の手段、例えばLINE PAYなどに取って変わられるかも知れません、その結果、決済・価値移動は金融機関を経由せず完結することとなり、またここに新たな事業の芽を見つける企業も出てくるかも知れません。ANAが歩いてマイルを貯めるアプリを提供していますが、こんな風に、生活の中における価値の棚卸しみたいなのが進み、ライフスタイルそのものが価値を持ったり、決済の対象になったりするかも知れません。

また2008年の北京オリンピックに続き、2010年には日本を抜いてGDPが世界第2位になるなど、中国の存在感が増す一方、日本に関してはエレクトロニクスなど産業分野での地盤沈下と相まって国際的な影響力も急速に低下しつつありますが、国内を見ると、ECのように10年間で市場規模が倍増している市場や、また年間売上で数十億円規模の企業でもLIFULHOMESや@COSMEのように海外事業で成長している事例も増えてきています。

つまり、私たちは下降気流と上昇気流が交じりあっている事業環境の中でビジネスに取り組んでいる、ということですし、この10年余りのパラダイムの変化に対応せず事業を続けていると、気がつかないうちに地盤沈下の流れに巻き込まれてしまう、ということでもあります。

## 上昇気流の中で翼を拡げるには

さて、このような環境変化の中で、生き残り・発展していくには、どうしたら良いのでしょうか?市場変化に対応した新たな商品の開発を行う、従来とは異なる販売チャネルで商品を提供する、あるいは成長分野に対して新規事業での参入を目指す、など様々なアプローチがあると思いますが、長年様々な業界のクライアント、及び自社の事業推進、新規事業開発などを手掛けてきたものとして、勝利への絶対条件と感じていることが一つだけあります。

事業において最も重要な一歩目、それは主語の問題です。事業を発展させたり、新たな事業に取り組むのは、他の誰でもない、自分だという強い意識、意志が全ての原点ですし、全てにおいての責任は自分が持つ。当たり前の話のように思えるかも知れませんが、実際に事業を進めていく上で、「任せたんだから、ここはちゃんとやっといてよ」とか、「この辺は苦手だから誰かに頼みたい」ということはないでしょうか? もちろん、万能な人間はいないし、得意不得意もあるのは当たり前なのですが、事業を推進する、新たな事業を作る、ということはその事業の先にある顧客に価値を感じてもらうために、様々な人や組織やプロセスを組み上げていく作業であり、目には見えないけど、大きな建築物を作っているようなものです。その外観や機能やその建築物がよってたつ理念、利用の上での利便性や安全性など、全ての面において顧客に納得してもらえる、説明責任が果たせるためには、まずは全てに対して自分が責任を持つ、という強い意志が大前提になります。

その上で、事業環境の変化への対応にどうアプローチするか、に話を戻しましょう。このために投入できる経験豊富な人材も確保できているし、市場調査や初期仮説構築のためのコンサルティングを依頼する予算も潤沢である、という状況であれば話は簡単ですがそのような状況は稀で、通常は事業推進や新事業を開発した経験者は不在、企画予算はかき集めても数千万円(それもかなり下の方)というような条件下でなんとか対応する必要がある、というケースが殆どだと思います。このような条件でも、環境変化に対して対応していけるのか?

私はこのような条件でも、取り組みは十分に可能だし、成果を上げることができると考えています。それは、多くの企業において、既存事業の中に、まだ充分ポテンシャルを引き出していない、ユニークな資産が埋もれているからです。それは例えば、優良な顧客基盤であったり、高い製品品質であったり、優秀なエンジニアであったりする訳ですが、既存のビジネスでは、ユニークさが充分発揮できていないケースも多いです。いわゆる宝の持ち腐れ状態。また、普通に製品を作って販売している分には、他の競合と似たり寄つたりのコストと品質でしかない、といったケースでも、小ロットの製造になると短納期かつ低コスト、というポテンシャルを持っていた会社がありました。こういう特性を活かして、試作や特注品を中心に営業を強化したところ、短期間で受注が急増した上、それまで取引していなかった大手の顧客と取引が始まり、試作をきっかけに量産製品の仕事も取れて順調に業績を伸ばせました。

つまり、自社の中にあるユニークなアセットを活用すること、ポテンシャルを引き出すことによって、生き残り、成長することができる可能性は充分。ポイントは

- ①自社の持つ能力を相対化し、ユニークな部分を把握する、
- ②その能力を活かして、新たな売り方、販売先、製品などを開発する、という2つですね。

このアプローチで、私のいたBIPROGYでも様々な事業を強化したり、あるいは新規事業を立ち上げることができました。

## 仲間とコーチがいると上達は早い

スポーツでも音楽でも、上達し、強くなるためには、仲間とコーチの存在は欠かせませんよね?ビジネスでも全く同じことだと思います。プレイし、パフォーマンスを上げるのは本人の努力以外の何物でもないのですが、同時にその本人のポテンシャルを引き出し、磨き、本人に成長のきっかけや気づきを与え、モチベーションを維持する上でも、仲間とコーチの存在は欠かせません。

特に、経営者や事業責任者、という立場になると、利害が絡まない人間関係が限定的になり、自分の立場でものを考えてくれる存在がいないことが普通なので、孤独感を感じる方も多いかも知れません。そんな中で、同じように経営・事業責任者の立場で、悩みを共有したり、解決のためのヒントを得られたり、というコミュニティへの参加は人的ネットワークの拡大という副産物が得られることも含めて、経営者にとっては貴重な場だと思います。

併せて、コーチのいるいない、では、上達のスピードは全然違う。もちろん、プレイするのは自分ですし、全ての試みが100%成功する訳でもないのですが、コーチがいると、陥りがちなワナや気づかずに見過ごしてしまうリスクの存在を事前に指摘してもらうことにより、無駄な遠回りが減ります。また、デジタル、M&Aといった、経験してない人にはハードルの高い分野に関しても、どのように考えて、どのように進めれば良いのか、という水先案内人の役割を果たしてくれるでしょう。

こうした観点から、私は羅針盤倶楽部はいわゆるSMB(中規模・小規模事業)の経営者・事業責任者の方々にとって有効な選択肢の1つと考えます。

同じような立場の仲間ができ、情報交換や悩みを共有したり、問題解決のヒントを教えあったりできることに加えて、壁打ちのように、自分の事業の拡大、生き残りに向けての取り組みに対してのフィードバックがもらえ、本当にチャレンジする価値のあるテーマに、合理的なアプローチをすることができるだけでも大変貴重だと思いますが、それに加えて戦略策定・事業開発とデジタルという2つの分野での経験を持つコンサルタントは実は極めて少ないのが実情ですが、羅針盤倶楽部はこの2分野での豊富な実績を持つメンバーによって運営されています。

中小企業の事業再生というと、その多くは事業承継絡みのスキームだったり、戦略部分の弱いDX系の新興勢力だったり、ストリートファイターと呼ばれる営業代行系(戦略実行のフェーズでは有効なのですが、戦略策定が弱いのが普通です)だったり、単なる事例紹介中心の勉強会だったり、あるいは偉い人の話を聞いて理念を学ぶといった内容で、経営者コミュニティに加え、実践に向けて壁打ちの機能を持つ支援スキームは稀有な存在です。

この機会にぜひ、羅針盤倶楽部へのご参加をご検討下さい。