

「地域経済・中小企業の新たな成長戦略」

白石智哉

東経連ビジネスセンター ファイナス支援チームディレクター

フロネシス・パートナーズ株式会社 共同代表取締役

<http://www.phronesis-partners.co.jp>

一般社団法人 ソーシャル・インベストメント・パートナーズ 代表理事

<http://sipartners.org>

(経歴)

日本のプライベート・エクイティ投資のパイオニアの一人。1986年一橋大学法学部を卒業後(株)ジャフコに入社。米国・アジアで10年間ベンチャー・キャピタル投資を経験した後、1998年事業投資本部長として総額800億円の企業買収(バイアウト)ファンドを運営。2005年から1兆6,000億円の資金規模をもつ欧州系プライベート・エクイティ会社ペルミラの日本代表を務めた。2011年の東日本大震災以降は被災地域の企業に資金調達・経営支援を行う。現在、中小企業向け独立系投資育成会社フロネシス・パートナーズの共同代表取締役を務めるとともに、社会事業向けの支援基金であるソーシャル・インベストメント・パートナーズの代表理事としても活動。

## 第1回『イントロダクション』

「プライベート・エクイティとは」

みなさま、はじめまして。白石智哉と申します。私は30年近く一貫してプライベート・エクイティ投資を生業としてきました。プライベート・エクイティとは、主に未公開企業に対して中長期でエクイティ性の資金を提供するとともに、様々な経営支援を行い、企業価値を高め、最終的には保有する株式の売却により利益をあげる事業です。所謂ベンチャー企業、例えばハイテクやバイオなどの創業期から成長段階までの事業に対して投資を行う「ベンチャー・キャピタル」も広義ではプライベート・エクイティの一つ。また、成熟段階の企業を対象として、大企業からのスピンアウトや、事業承継の際に創業者などの既存株主から次を担う経営陣とともに株式の大半を取得する「マネジメント・バイアウト(MBO)」、債務超過に陥った企業の「事業再生」も含まれます。投資資金は機関投資家から通常10年という期間でお預かりしたファンドです。投資家から見れば「リスクは高いが、成功したときのリターンも高い」という意味でオルタナティブ投資というアセット・クラス

スに位置づけられています。オルタナティブというのは文字通り「代替」という意味で、債券投資や上場株式という「伝統的な」投資に比してマーケットの影響が少なく、パフォーマンスを代替するという意味です。REIT等の不動産投資ファンドやヘッジファンドもオルタナティブ投資の中に含まれます。日本では、1990年代の終わり頃から不良債権に投資するファンドや、「もの言う株主」として上場株式に投資する一種のヘッジファンドがマスコミ等に取り上げられたこともあり、広く「投資ファンド」と呼ばれて混同されることもありました。実は、私が生業としてきた「プライベート・エクイティ」は彼らとは異なる業種で、機関投資家から預かったファンドを通じてリスク・キャピタルを企業に提供し、株主として様々な経営支援とガバナンスを行い、事業価値が向上した果実を投資家に還元する、という金融を通じた産業育成の役割を果たしています。資金提供という意味では金融ですが、エクイティは銀行の融資より劣後するものです。銀行の貸し付け以上に事業の成長性を判断する「目利き力」が必要となります。また投資した価値を向上させるため経営支援を行う点では経営コンサルティングや財務、会計、法務、労務・人事など様々な専門分野の実践的知識が求められるとともに、また投資先企業がM&Aや株式上場を行う事も多く、投資銀行業務の知識や経験も必要となります。プライベート・エクイティが「金融の総合格闘技」と言われる所以です。私の場合、キャリアのスタートがベンチャー・キャピタルであったこともあり、いかに投資先企業に成長軌道に乗って頂き、持続可能にして頂くか、ということを念頭にこの仕事に携わって参りました。

「本稿でお伝えしていきたいこと」

私が今まで行った投資の中で、最も売上が小さかった会社は数千万円。一方で外資系プライベート・エクイティ会社時代に買収した企業の売上は1,300億円でした。もちろん企業規模によってとるべき事業戦略は異なる部分もありますが、企業規模の違い以上に、事業の特性によって投資を判断し、その後の成長戦略を描くことが重要であるように思います。「中小企業対策は日本経済再生の要諦である」とよく言われますが、その事自体全く異論はありません。ただし、単純に「中小企業か大企業か」という事業規模で大括りにすることでよいのでしょうか？本稿ではこのような観点も持ちながら中小企業の成長潜在力や事業戦略の考え方について述べたいと思っています。

また、東日本大震災をきっかけに東北に参り、被災地企業への経営支援を通じて復興のお手伝いをするようになりました。本震災は、日本経済が長期で閉塞状態を抱える中、資本蓄積の低くかつ広範囲な地域にわたった甚大な災害です。また原発事故は課題をより複雑

なものにしてしまいました。他方、復興を支える経営者の方々との出会いを通じて、地域経済が抱える課題とともにチャンスも見えてきたように感じています。東北の皆様にご頂いたヒントをもとに、中小企業の活躍を通じた地域経済の活性化についても考えたいと思います。

最後に、私は寄附金を原資とした基金を通じて社会事業の支援も行っています。営利を第一優先に追求する投資業に携わる人間が社会事業を行うのは意外に思われるかもしれませんが、私の中で投資も寄附も大きな意味でベクトルは同じで、その違いは時間軸の長さにあります。誰しも自分たちの子どもや孫の世代まで物事を考えると、自ずと社会の課題を意識せざるを得ないのではないのでしょうか。寄附は、自分には直接の収益はありませんが、次の世代に良い社会を残すための超長期の投資と捉えることができます。この社会性という観点は、企業にとってもミッション・ビジョンと深く関連しており、事業の持続性を担保するのに非常に重要な要素です。本稿では、社会性と事業経営についても言及していきたいと思います。

前置きが長くなりました。なにぶん文章を書く事が仕事ではありませんので、分かりにくい点もあるかと存じます。みなさま、どうか最後までお付き合いの程お願い申し上げます。

## 第2回『新たなパラダイム・シフト』

みなさま、こんにちは。前回のイントロダクションでは、事業戦略を「中小企業か大企業か」という事業規模で大括りに区別してよいのだろうか、という問題提起をしました。私は、現在の企業を取り巻く環境の変化は「パラダイム・シフト」と呼べるほどのものだと思います。従来の延長線上だけで事業戦略や企業の在り方を考えることはできません。事業規模の大小を問わず、共通する課題として認識することが重要です。今回は、どのような変化が起きているのか、少し大局的な視点でまとめておこうと思います。

### 「グローバル経済」

いくつかの研究機関の調査によりますと、世界経済は2050年までに年平均およそ3%で成長し、2030年頃には現在の2倍、2050年にはさらにその2倍の規模になる予想です。国別では、2030年頃には中国が米国を抜いて世界第一位に、インドが第三位となり、メキシコやインドネシア等の新興国も2050年頃には英国やフランスを上回ることが見込まれています。

これらの調査は、労働力をはかる意味での人口動態、労働の質としての教育水準、資本投資、技術進歩などを勘案して予測がなされている訳ですが、一例として人口動態を見てみましょう。世界の人口は20世紀後半から急激な伸びを示し現在約70億人となりました。その中で北米・欧州・日本の合計は11億人、比して中国・インド・ASEANの合計は32億人です。20世紀終盤の経済においては、前者の先進国の成長を後者の新興国が低コスト生産拠点として支えてきたわけですが、今後は彼らが消費市場として拡大していくと言われています。ただし、一人当たりの平均所得を見ると2050年予測においても先進国は新興国を大きく上回ります。現在の所得差が開きすぎているためです。また新興国の国内においても所得格差は鮮明となっており、今後も拡大するものと予測されています。

また、人口増加の背景には「長命化」があることも忘れてはいけません。1900年の世界の平均寿命は31歳でした。私が生まれた頃の1960年で48歳、現在は70歳です。日本を含めて先進国では「人口ボーナス期」は終わり人口の増加によって経済が成長する段階はなくなりました。近い将来中国を皮切りに新興国でも人口ボーナス期が終了していきます。国連の予想では、2050年では高出生率の国（インド、ナイジェリア、トルコ等）及び高移民流入率の国（米国等）以外の大半の国で生産年齢人口は減少すると予想されています。

これは日本を始めとした先進国に限らず、中国、ロシアなどの新興国や韓国にも当てはまります。少子高齢化社会という日本が辿る路は、近い将来の世界の課題でもあります。

### 「経済のグローバル化」

経済の「グローバル化」とは、仕入・生産・販売といった各々のバリューチェーンにおいて企業の選択肢が国境を超えて広がることを意味します。パソコンや家電などに代表されるように、製品の構成がモジュール化し、かつアーキテクチャーがオープンになる中で水平分業が行われる産業構造においては、バリューチェーンは国境を越え、常に品質やコスト面で世界的な競争に晒されることとなります。また「グローバル化」の側面として、情報は世界で同時に共有されるわけですから、変化のスピードは早い。市場規模は大きく、シェアを握ることができれば大きな収益をもたらすことができるでしょう。しかしながら、その維持には多額な投資が必要であり、また変化のスピードが早いため将来のイノベーションのための絶え間ない先行投資も必要です。

「新興国の成長を取り込もう」とよく言われますが、新興国での活動を自社のバリューチェーンでどのように位置づけるのか、また市場として捉える場合には、どのようなセグメントの顧客層をターゲットとするのかを明確にする必要があるでしょう。その上で変化のスピードに常についていけるだけの体力も必要となります。

### 「IT のインパクト」

1980年代に私はいくつかのソフトウェア開発会社に投資させて頂きました。当時、企業は社内の情報管理のためにメインフレームを導入し、テーラーメイドなソフトウェア開発を行うニーズが多くありました。その後 ERP (Enterprise Resource Planning) に代表されるようにソフトウェアのパッケージ化が行われ、企業の情報管理は進展していきます。企業にとっての IT 活用は、ERP やサプライ・チェーンなどの企業内に蓄積される情報を管理・処理し業務プロセスの効率化に資するものであったといえます。

現在、IT は企業にとって情報管理のみならず事業戦略にも大きなインパクトを与えるものとなりました。スマートフォンやクラウドの登場により、従前のメインフレームの時代に比べると導入・利用コストは格段に下がりました。また様々なデータがビッグデータとして蓄積されるようになり、消費者個人が企業と直接繋がることも可能な時代です。マーケ

ティングや販売手法も変わっていきます。今後の IT の活用は、仕入れ先・外注先・提携先・顧客といった自社を取り巻く団体・企業・個人、自社の役職員といった様々なステークホルダーとのコミュニケーションを深め、事業戦略の可能性を広げるものとなるでしょう。

「日本の少子高齢化の意味するもの」

今年大手外食チェーンが人手不足により店舗の休業や閉鎖を行うことがニュースになりましたが、東北のみならずには目新しい問題とは言えないかもしれません。東北に参上して感じるのは、復興需要により建設関連の人手や資材が不足するのはもちろんですが、それ以外の産業でも慢性的に人手不足であるという事実です。アベノミクスで景気が良くなる中で人手が不足しているというよりも、構造的な問題として捉えるべきだと感じています。第一に日本の少子高齢化のスピードがたいへん急激であること、第二に平均寿命 **83** 歳という世界一の長命化、第三に地方から都会への生産年齢人口の流出、第四に特に東北被災地からの人口流出があること、が主な要因であると考えています。少なくとも団塊の世代が平均寿命に達するまではシニア層を中心とした需要は存在します。反面、少子化のスピードは早く、都会への若年人口の流出により、地方の生産年齢人口が不足していく、という構造です。

「日本は少子高齢化なので国内市場は縮小する」と言われます。例えば一世帯当たりの住宅数は **1.15** 軒、自動車の保有台数は一人当たり **0.45** 台。確かに生産年齢人口をターゲットにした消費材の販売はすでに飽和状態といえます。ただし長命化により総需要の減少は急激には起こりません。また衣食住がある程度行き渡り、その上で人々が長寿を手にしたとすれば、**QOL (Quality of Life、人生・生活の質)**、安全、環境、少し漠然とした言い方になりますが、心の豊かさのようなものを意識するようになるのではないのでしょうか。

他方で、世帯間の所得格差は確実に広がっています。**2001** 年の生活保護世帯は **80.5** 万世帯でしたが、**2013** 年には **158.3** 万世帯に増加しました。また公立小中学校の子どもたちの中で就学援助の利用者数は **155.2** 万人。実に **6** 人に **1** 人という状況です。残念ながら就学援助率が高いほど学力は低い傾向があり、保護者の経済力の格差が子どもの学力にも影響し、次の世代の少子化にもつながってしまう、という悪循環が懸念されます。社会保障など行政が行うべき領域も大きいでしょうが、国内に内包された一種の **BOP (Base of the Pyramid)** と捉えて、民間の力でビジネスの手法で解決していく必要もあるように思います。

このような大きな変化の中で需要を捉えることができれば、民間企業にとっても日本国内にもソリューションを提供し事業化する機会はあると考えられます。事業モデルが確立できれば、長期的には海外の市場を視野に入れることもできるかもしれません。なぜなら日本は課題においても先進国なのですから。

#### 「エネルギー・環境問題」

グローバルに直面する重要な課題としては、エネルギー利用と環境問題があります。2000年から2011年までの世界の脱炭素化率は年平均0.8%でした。世界経済が年率3%で成長する前提では、今までと同じ脱炭素化率が続くと仮定すると、長期的には地球の平均気温は6度上昇してしまうそうです。仮に国連の目標である気温上昇を2度に抑えるためには、年率5%で脱炭素化を行う必要がありますが、現状を鑑みるとかなり実現が難しい状況です。代替案として経済成長を抑制することも考えられますが、新興国の急速な経済発展を考えれば現実的ではないでしょう。また、シェールガスやシェールオイルといった非在来型資源の拡大により、化石燃料枯渇により成長が鈍化するというリスクも低下しています。

食料、水、空気。他の天然資源問題についても同様です。異常気象による様々なリスクを緩和すること、脱炭素化に関連する環境関連の技術など、事業イノベーションがグローバルに求められており、事業機会も大きな分野といえます。

#### 「時代の曲がり角～思考回路を変える」

あまりにも大きな変化なので、その先を見通すのは難しい時代です。国内の課題も山積みです。でも考えようによっては、社会課題を良くするためのソリューションを考えていけば、ビジネス・チャンスにも繋がる時代であるとも言えるのではないのでしょうか。NHKの連続テレビ小説を観ていましたら、「赤毛のアン」の次のような言葉が引用されていました。

「クイーン学院を卒業したときは、未来がまっすぐな一本道のように、目の前にどこまでものびているようだったわ。どんなことが起こるか、先の方まで見通せると思ったくらいだった。でも今その道には、曲がり角があるの。曲がり角のむこうになにかがあるか、今はわからないけど、きっとすばらしいものが待っていると信じることにしたわ。それに道が曲がっているというの、なかなかいいものよ。あの角を曲がったら、その先はどうなっ

ているんだろうって思うもの」

アンのように希望をもって曲がり角を曲がっていきたいものです。次回は、事業戦略や企業経営の観点から、時代の曲がり角の進み方を考えていきたいと思います。



### 第3回『事業戦略の考え方』

「なぜ事業戦略を見直すべきなのか」

みなさん、こんにちは。前回述べた環境の変化によって、企業の活動は大きく二つの影響を受けます。一つは、技術の進歩や経済のグローバル化によって競争環境がスピード化すること。もう一つは、長命化・国内の少子高齢化、エネルギー・環境問題などの社会構造の変化により、事業活動の中身を見直す必要があるということです。戦略の策定には、業界分析、SWOT分析、競合分析など以前から使われてきた手法があります。しかしながら、過去の延長線上で将来が見通せない時代には、これらの手法のみでは不十分です。現状を見直しながら将来を予測し、それに基づいて戦略を立てる。また戦略もスピード感をもって執行しなければ陳腐化します。過去の競争優位は一時的なものにすぎません。本業であると思っていた事業が、戦略の見直しや意思決定が遅れてしまったために、レガシー資産（遺産）となってしまう、撤退に多大な苦勞をせざるを得なくなった事例は少なくありません。

「社会構造の変化を事業機会として捉える」

「業界分析」と言う場合、その分類自体が「農林水産業」「製造業」「サービス業」「小売業」など企業の活動によって規定されています。社会構造が変化する時代には、顧客のニーズが大きく変容し、新たな事業領域も出現するわけですから、既存の業界分析だけでは不十分です。異業種から競争相手が出現したり、自社の強みを活かして新しい市場に出ることもあるでしょう。社会構造の変化の本質を捉え、その中で変容する顧客ニーズを解決するような事業モデルを考えるべきなのです。

少子高齢化の中で国内の需要は低迷すると言われますが、その背景を考えると少々違った側面も見えてきます。一例として、家事代行サービスをみてみましょう。家事代行サービスは住宅内の家事全般に対して支援を行うもので、ハウスクリーニング（エアコンや水回りなど家庭向けの専門清掃を提供する）も広義では含まれます。野村総研の調査によると2012年度で1,500億円程度の市場規模になっており、将来8,000億円程度まで伸長すると予想されています。女性の結婚・出産後の就労が進むとともに共働き世帯での需要が高まるのはもちろん、専業主婦家庭においてもハウスクリーニング等の利用が増加しています。20-40歳の女性を対象としたアンケートによると、家事代行サービス利用者の満足度は極め

て高く、リピート率も高い。利用経験のない人においてもハウスクリーニングなどに高い利用意向がみられます。過去「家事」という仕事は主に主婦によって行われ、家庭に内包されていた訳ですが、アウトソーシングされて「経済価値として顕在化」してきたといえます。また単身世帯の増加も更なる社会構造の変化です。単身世帯は1980年では711万世帯でしたが、2010年には1,678万世帯となり、2030年には1,824万世帯となる予想です。特に中高年・高齢者の単身世帯が増加するとともに、未婚単身世帯が増加しています。例えば男性の生涯未婚率は1980年代には1~3%程度でしたが、2010年には20%となっています。このような単身世帯においても家事代行サービスは大きな役割を果たすものと思われます。興味深いことに、家事代行サービス従事者は、介護関連業者、ビルメンテナンス業者、清掃業、スーパーマーケットなどの様々な業種からの参入や独立系ベンチャー企業の設立によって成長しています。自社の強みを活かしながら、社会構造の変化を事業機会と捉える例といえるでしょう。

同様な視点で総菜市場をみてみます。総菜（中食）とは、「店内で食べずに家庭や職場などに持ち帰って食べる調理済み食品」です。外食市場が伸び悩む中、中食市場は成長を続けており約8兆2,278億円の規模となっています。少子高齢化の中で食関連全体の市場は縮小しているのですが、女性の働き方の変化に伴う共働き世帯の増加、中高年の単身世帯の増加を背景に、家庭で調理する機会が減少し、総菜利用度は高まっています。また販売チャネルも総菜専門店のみならず、コンビニや食品スーパー、宅配などに広がりを見せています。

ホームセキュリティ、見守りサービス、こどもの預かりといった生活支援サービスも同様です。ホームセキュリティは家庭を対象とする機械警備で異常発生時に警備会社が現場に駆けつけるもので、2012年度の市場規模は862億円、前年比105%です。見守りサービスは、小型端末等により遠隔地で、主に高齢者の在宅状況を確認するものでしたが、対象は子どもやペットなどに広がっています。同年度の市場規模は168億円で前年比117%となっています。

#### 「プロダクトアウトかソリューションビジネスか」

プロダクトアウトとは、市場調査に基づいて新商品を開発し、営業によって顧客を開拓し販売するというモデル。作り手がよいと思うものを売る考え方で、従来の大量生産が該当します。比してソリューションビジネスは、顧客のニーズを優先し、顧客視点で商品を開

発し提供します。顧客の課題を解決することが目的なので、市場調査では把握する事が難しく、仮説を提案することによって課題を把握します。そのためには顧客との密接な関係が必要です。

プロダクトアウトの場合、厳選された商品・サービスを多くの顧客に提供し市場シェアの拡大をはかります。そのためには販売ネットワークも必要となります。他方、ソリューションビジネスは、顧客の課題を解決するために商品・サービスラインは多くなり、顧客数は少なくなる傾向にあります。顧客のロイヤルティを上げ、リピート率を向上することが目標になります。

「とにかくうまいから食べてみる。食べてみればわかる」ある一次産品生産者の言葉です。待っていても顧客が足を運んでくれるならばそれでもよいでしょう。しかし「いいものは売れるはずだ」という思考回路だけではおそらく通用しないのではないのでしょうか。

先日水産加工業の会社にお会いした時のことです。その会社の顧客には大手居酒屋チェーンがあります。今までは「品質のよいものを、いくらで、どのくらいの量を、いつまでに提供できるか」という仕事でした。問屋経由ではなく直接口座をもちグランドメニューにも入るような商品を提供しているので、商品開発にも携わりはじめていました。最近新たなニーズが出てきたというのです。顧客である居酒屋チェーンでは、今までの低価格路線から比較的高価で質の高い食材が求められています。また現場のオペレーションは人手不足により省力化をはからなければなりません。その会社としては、提供する商材の下処理の工程を増やし、「居酒屋での調理の手間が省ける」と提案しているとのことでした。また品質を向上するために新たな冷凍技術の導入も計画しているとのこと。人手不足という顧客の経営課題も視点を変えれば事業機会となるのだなと感じました。前述の家事代行サービスにおいても、様々な業種からの参入がみられるのは、既存の事業を続ける中で顧客の課題に向き合った結果であると思います。

企業には、顧客の課題を把握し解決する力が求められます。もちろん顧客自身が明確にニーズを理解しているわけではありません。顧客の課題を把握するには、結局直接コンタクトを増やすしかありません。顧客に頻繁に足を運び、課題をつかむ関係を構築するべきでしょう。人間関係とともに、IT など新しい技術を活用して顧客ニーズを体系的に分析していく能力も必要となります。

「バリューチェーンのどこでマネタイズ（収益化）するか」

バリューチェーンは、企業が顧客への価値をつくるための一連の活動をフローチャート化したものです。製造業の場合、購買・製造・出荷・販売・サービスといった活動（主活動）に調達・技術開発・人事・労務管理などの支援活動を加えたものとなります。実際には最終顧客への価値提供が1社で完結することはなく、複数の企業が関わることとなり、それらの相関関係をまとめたものを「バリューシステム」と呼びます。

環境の変化が激しい時代においては、バリューシステムを整理することは顧客のニーズに合わせて業界の全体を俯瞰し、自社の強みや弱みを確認することに繋がります。またバリューシステム上は同様に見えても、その付加価値の差によって事業性が大きく異なるケースがあります。例えば、部品供給を行う企業がある場合、その部品が最終製品にはなくてはならない基幹部品であるケースと、部品自体の差別化はなく下請けとして供給しているケースでは大きな違いがあります。前者はマージンも高く取引関係も比較的安定する反面、常に技術開発等の先行投資が必要となります。後者の場合は、納期やコストという製品自体の特性以外で差別化をはかる必要があり、比較的マージンは低いモデルです。この場合は、技術開発投資を行って前者のモデルを目指すか、或いはアウトソーシング業に特化して顧客数を増やし事業の安定化をはかる「薄利多売」モデルに徹するかという判断が必要となります。

先日大手コンビニチェーンが高級スーパーを買収するというニュースがありました。一見顧客の取り合い（カニバリゼーション）が起きるようにはみえますが、バリューシステムから考えると違う意味があるようです。この高級スーパーは手作りの品質の高い総菜に定評があります。他方、総菜市場の販売チャネルとして有望視されているのがコンビニです。前述したような社会構造の変化の中、顧客のニーズに合わせて、高級スーパーのもつ高品質・健康志向の総菜を、自社コンビニネットワークで販売する、と捉えれば、小売同士というよりも製造業と販売チャネルとのコラボレーションということかもしれません。

「グローバルか地域密着か」

経済の「グローバル化」は、仕入・生産・販売・顧客といった各々のバリューチェーンや、ファイナンス・人材という経営資源において企業の選択肢が国境を超えて広がることを意味します。常に品質やコスト面で世界的な競争に晒されることとなります。また情報は世

界で同時に共有されるわけですから、変化のスピードは早い。市場規模は大きく、シェアを握ることができれば大きな収益をもたらすことができるでしょう。しかしながら、その維持には多額な投資が必要であり、また変化のスピードが早いため新たなイノベーションのため絶え間ない先行投資も必要です。資本集約型産業や知識集約型産業がこれに当たり、エレクトロニクス、自動車、医薬品などが挙げられます。これは企業の大小を問わず産業構造によって判断されます。中小企業の場合でも、バリューシステムの中で顧客がこの分類に入るのであれば、自身の事業も同様に捉えておくべきです。例えば、エレクトロニクス関連の部品を提供する中小企業。以前は日本の大手顧客に認められてから、海外を目指すモデルでしたが、グローバルの市場の中ではもはや日本市場自体が小さく、顧客である日本企業が必ずしもグローバルプレイヤーであるとも限りません。バリューシステムの中で不可欠な独自性のある製品をもつのであれば、当初から外国企業をターゲットとしたグローバルニッチを目指し、必要であれば日本に逆上陸すべきだと言えます。

他方、バリューチェーンや経営資源に国境を越えた選択肢は低く、国内においてもかなり地域に限定される業種も存在します。比較的労働集約的な産業で顧客が地域に密着しているケースです。外食・総菜・小売・交通・人材教育・医療・社会福祉・地域金融機関や前述の家事代行サービスなどが該当します。多くは対面型のサービスであり、地域や顧客に密着すればするほど、顧客の課題を把握しロイヤルティを向上させることができます。地域に限定することにより物流や管理コストを抑制させることができるため、地域ドミナントとして優位性をもつことが可能です。

これらの地域密着型産業は、比較的労働生産性の低い中小規模のサービス業が多く、低賃金と相まってすでに人手不足に悩む企業も多くあります。OECDの調査によれば日本の1時間当たりの労働生産性は40ドルであり、米国の60ドルの2/3の水準です。逆に言えば、労働生産性を上げることができれば、賃金を上昇させ良質の雇用を確保する事ができ、地域経済の活性化に繋がります。付加価値の高い地域ドミナントの企業となれば、そのベストプラクティスを同業他社と共有し合従連衡していくこともあるでしょう。事業承継などを契機に中小企業のM&Aも活発になっています。地域ごとに強い事業体を作り上げるチャンスと言えるかもしれません。

さて、すばらしい戦略ができたとしても、スピード感をもって執行することができなければ画餅に帰します。今回は戦略執行のための企業経営について考えたいと思います。

## 第4回『経営の在り方』

みなさん、こんにちは。これまで事業を取り巻く環境の変化や戦略の考え方について述べてきました。今回は戦略執行のための経営について考えたいと思います。今回の議論は、学校で学ぶような経営手法、例えばマーケティング論、サプライチェーン論、財務会計論などではなく、経営の在り方や姿勢についてです。経営の根幹となる考え方がしっかりした上で、様々な経営手法が活かされると 생각합니다。

### 「顧客志向とブランド」

社会構造が大きく変化する時代には、顧客の課題にソリューションを提供し、顧客志向を徹底させることでリピート率をあげる必要に異論はないでしょう。「顧客志向」と簡単に語られますが、顧客のニーズを捉え、それに応える施策を打ち続けることが日常の活動の仕組みになっているのでしょうか。マーケティング論としては、ターゲット設定や、性別・年齢・収入・家族構成などのマーケット・リサーチによってニーズを推測することが行われています。しかしながら直に顧客のもとに足を運び、そのフィードバックを常に得ることがなければ意味がありません。

顧客志向とは、顧客の立場で考えるということです。もう少しわかりやすく言うと「我が事と考えられるか」ということだと私は思います。例えば消費材やサービスであれば、「自分の大事な人（家族・こども・友人など）に勧めますか？」ということです。

一例として、ベインという米国のコンサルティングファームが開発したロイヤルティ調査に **NPS (Net Promoter Score)** というものがあります。これは非常に単純かつ究極の3つの質問で構成されるアンケートです。①あなたはこの製品・サービスを親しい友人に勧めますか、10点満点 **0-10** でお答えください。②その理由は何ですか。③改善するにはどうしたらよいですか、というものです。この調査の面白いところは、**9-10** 点を **Good**、**7-8** 点を **Neutral**、**0-6** 点を **Bad** とするところです。統計的にみて **7-8** 点というのは実はそこその満足であっても推奨レベルではなく、また **6** 点以下は悪い分類に入ることです。全体の中で **Good** から **Bad** を引いたものを **Net Promoter Score** と呼び、顧客ロイヤルティの指標とします。実は **NPS** がマイナス（つまり勧めない人の方が多い）の企業も多いのですが、大事なことはこれを定期的実施し、改善のための施策を打ち、ロイヤルティの向上につなげる、という流れを企業の日常の活動の中に取り込むことなのです。また分析のみ

ならず、評点が非常に低い顧客には即座に話を聞くことも肝要です。まずはクレームを話す伝える機会があるだけでも評価が上がるものです。また一連の結果と施策を、社内で共有する仕組みも重要です。

先日ブランディングの専門家と話す機会を得ました。ブランディングというと、最初から商品のコンセプトがあって、それをデザインして宣伝広告する手段のような印象がありますが、その方は「クライアントが、どんな顧客にどのような貢献をしているのか、製品やサービスの本質や企業としてのビジョンを理解しなければ、ブランディングはできない」と仰っていました。本来ブランドとは顧客と向き合ってきた結果出来上がるものだと思います。ブランドはつくるものではなく、自然とつくられるものなのでしょう。

#### 「ステークホルダーとの安定した関係」

ステークホルダーというと、ややもすればお金を頂く顧客を第一に考えがちですが、仕入れ先や提携先、役職員までバリューチェーンの中で重要な役割を果たす関係者と、安定した信頼関係を築くことが重要です。そのときに必要な考え方としては、単純なコストの比較だけではなく、将来の成長をいかに共有するかという視点です。長く信頼関係のおける取引であれば、将来の事業リスクをともに負ってくれるものとなります。例えば、単純なお金を支払う、もらう、という関係のみならず、将来片方の収益となったときには一部をシェアする-いわゆるレベニュー・シェアリング-の考え方も、パートナーシップ関係を進化させる知恵の一つでしょう。

また、事業によっては縮小・撤退をせざるを得ない場合もあります。例えば、自社製品の仕様変更により、旧式の製品を顧客に供給できない場合。短期的な撤退コストの比較をすれば即座に新式の製品に切り替えるのが効率的ですが、それでは既存の顧客やサプライヤーに多大な迷惑や切り替えの為のコストを要求することになります。既存の製品の保守サービス・交換部品の供給などを続けながら、新製品との移行期間を十分もうけること。結果として、旧製品からの撤退に悪影響を受ける顧客やステークホルダーを守ることが、事業の信頼につながることであります。

#### 「人材の活用」

事業モデルがソリューションビジネスであればあるほど、マニュアルどおりの対応では不

十分となり、インターフェースとして人間関係が重要となります。人手不足のみならず、人材の活用は今後の経営の中核となるものと思います。

課題が複雑化する中では、多様な人材が必要です。性別や年齢といった属性より、能力という意味でも多様性を考慮する必要があるでしょう。ゼネラリストとしてすべての能力ができるよりも、何か一芸に秀でた人材。私は「くしの歯」と呼ぶのですが、くしの歯のようにすべて揃っている人はなかなかいないもので、その中でも一本だけ秀でたものがあれば、欠けたところをチームとして補うことによって活用していくという考え方です。また変化のスピードの早い時代には、学歴や経歴といった今までの知識の結果よりも、**Learnability**（学習する能力）の高い人材を採用すべきでしょう。

また人材が働きやすい環境を用意する必要があります。私の存じ上げる企業の中で、子育て世代の女性を積極的に採用し、人手不足を補うのみならず高い戦力としている会社があります。まず全員が正社員で社会保険・健康保険が付帯しています。給料は時間給をベースに考えるため同業比で決して高くないのですが、東日本大震災の被災地ということもあり、正社員としての生活の安定性に魅力があるようです。また、勤務時間は個人ごとの時間シフトとなっています。例えば、子どもの託児所や老親の介護施設への送り迎えの時間などそれぞれの従業員の方々の事情に合わせて、シフト組みをし、子どもが熱を出した、というような突発的な事象にも対応しているそうです。「子育て世代が働きやすい会社」という口コミも広がり、同業他社に比べると人材を確保できています。企業サイドでの経営努力によって「働きたい」という潜在的なニーズが引き出された例であると思います。

人材は、企業にとって資産です。財務諸表上は損益計算書の人件費に分類されますが、貸借対照表に資産計上されてもよいものだと私は思います。私の尊敬する経営者は「人財」と呼んでいました。採用はまさに資産としての「投資」であるわけですが、その資産を有効活用するには教育・研修が欠かせません。研修はコストと考えれば高いものかもしれませんが、学習能力の高い人たちに対しては先行投資と言えるものです。

人事の評価で最も重要なことは客観性と透明性があるということです。結果は当然公平ではあり得ないわけですが、その評価が何人かの複数の目を経ていること、またその基準がルールとして透明であることです。特にネガティブな評価の場合、例えば解雇が必要な場合、私の経験では優秀な経営者や人事担当者ほど、細心の注意を払っています。その人事決定が公正で透明だと納得してもらうようコミュニケーションに心を砕きます。当然その



人の人間性を否定するような言動はありません。仮に競合先に転職する社員であっても、このコミュニケーションは重要です。去る人間に対してのコミュニケーションに最も関心を寄せているのは、残った社員であることを忘れてはならないのです。

前述した **NPS** を役職員に行っている企業もあります。あるベンチャー企業では、評価の低さに社長が愕然としたそうです。社長としては常にビジョンや事業戦略を共有し、一緒に飲み、話しているのに、どうしてこんなに低いのだと。理由は、**NPS** は匿名で行うから。匿名で書く、ということによって人と話すときとは違う本音が出ます。もう一つの理由は、「自分はよいけれど大事な人には勧められない」というものです。自分は理想に燃えてがんばれるけれど、長時間労働がずっと続くのだろうか、給料は今のままで家族を養っていけるのだろうか、将来についての不安があるとき、大事な人には勧められない訳です。だからといってすぐ給料を上げるのではなく、まず将来の姿を話し共有すること。創業の志をもち続けるのはオーナー以外難しいものです。新しく入ってくるメンバーもいます。将来図を見せることは優秀な人材の維持・確保に重要です。

#### 「イノベーション」

変化の激しい時代には、常にイノベーションが必要です。企業の大小や業歴を問わず、優れた企業にはイノベーションを起こす仕組みが日常業務に組み込まれています。

突然変異のように、新しい事業が急に起こることはまずありませんし、その成功確度は低いものです。小さな変革を重ねることが、企業の本業に組み込まれていることが重要です。具体的なプロセスとしては、前述の顧客との対話の中で出てきたニーズをもとに、仮説を立て、試作品（サービス）をつくること。試作品を実際に検証する際には、採算面よりもまずは顧客からのフィードバックを中心に行うこと。その試行錯誤を経て、商業化ベースまで載せられる最終製品（サービス）となるかどうかを判断します。費用面では、各段階において予算設定は必要ですが、あくまで全社での先行投資と位置づけ、事業部や現場にはひもづけない事。また一連のプロセスに、必ず経営者自らが参加し、現場を通じて顧客の声を聞く事です。

先日 **EMS**（エレクトロニクス製品などの製造受託業）企業の話聞く機会がありました。ご存知のとおり **EMS** は台湾や中国を始めとした年商数兆円レベルの世界的な大企業が大半を占めている市場です。ところが、日本企業の中には年商数百億円しかありませんが、同

業他社に比して高い利益率を確保し、日本に製造拠点をもち企業が存在します。彼らの主要な顧客は医療機器や計測機器など付加価値の高い製品メーカーですが、このような事業領域に集中するため、高い設計力により多くの製造装置を独自で開発しています。これらの製造装置の歩留まり・品質の高さは、専門装置メーカーをしのぐほどです。アジアの同業が多量・民生機器・低粗利とすれば、こちらは少量・産業機器・高粗利であり、顧客のニーズを捉まえて日々変革を重ねた結果、他社には真似のできない製造ラインをもつようになっています。

今回は、経営の在り方や姿勢についてお話ししました。最終回である次回は事業計画の考え方やそれを支える企業のミッションについてお話したいと思います。

## 第5回『事業計画の策定』

「事業戦略はシンプルに言語化すること」

「貴社の事業戦略は？」と言われた時に、簡潔に答えられますか。同じ問いが社員に投げかけられたとき、社員全員が同じように答えられるでしょうか。事業戦略をシンプルにかつわかりやすく言語化している企業では、全社員で同じ理解を共有しています。経営者の頭の中だけにあるものや、上層部だけで共有されているものではありません。言葉にしたうえで、しかもシンプルにせいぜい3-4行程度の文章としてまとめられた事業戦略は、現場で判断が必要な時の指針となります。

「ミッション・ビジョンと事業戦略の違い」

シンプルに言語化するといっても、事業戦略はミッション・ビジョンとは異なります。ミッションは「企業がその活動によって社会で果たす役割。社会的な存在意義」、ビジョンは「企業の理想の姿・将来像」のことです。比して事業戦略とは「期限付きの具体的な目標と達成するための活動指針」でありそれを時系列で計画したものが事業計画です。そのために必要な経営資源の調達（例えば、人材採用計画、資金調達計画など）や財務計画（全社及び事業ごとの業績計画）、投資計画（設備投資、研究開発投資、M&Aなど）も策定され、その後の評価指標にもつながるものです。

「業績計画は事業計画ではない」

一方で、向こう 3 年くらいの業績計画を事業計画としている企業も多いのではないのでしょうか。業績は事業活動を行うことによる経済的な結果にすぎません。事業戦略や事業計画が「全社員が共有出来る活動指針・計画」である以上、「3 年後に売上・利益をいくりにする」というのは事業計画ではありません。「株主のため株式価値（株価）を向上する」というのも同様に事業計画とはいえません。事業活動を通じて、どのような成果を出すのか、結果として業績が上がるのか、株価が上がるのかということを、決めたものが事業計画でなければなりません。ここでいう「成果」とは例えば顧客の満足度などであり、全社で共有出来る具体的な目標であることが必要です。

#### 「事業計画の基本要素」

では、事業計画に必要な要素とは何でしょうか。

第一の要素は「具体的な目標」です。経営においても現場においてもその目標となる終点をはっきりすること、また「いつまでに」という期限が必要です。前述したように業績や株価ではなく、顧客に対する「成果」などを具体的な数値目標 (KPI, Key Performance Indicator) として設定します。

第二の要素は「活動範囲」です。まずどのような「顧客」を相手とするのか。次にどのような「商品・サービス」を提供するのか。またその「地域」を決めます。また「バリューチェーン」の中で、自社で行うものと他社との協働で行うものを明確にします。活動範囲が決まると、新規事業などの研究開発の計画も明確になるとともに、「行うべきでないこと」もはっきりします。ややもすると、事業計画は総花的となり「すべてのニーズに応じて収益に結びつけよう」となりがちなのですが、実は「これは当社のお客様ではない」「これは当社の商品・サービスではない」という一線を決めて「自社で行うべきでないこと」を全社で共有することは非常に重要です。

第三の要素は「自社の強み (Value Proposition)」です。顧客が自社を選ぶ理由を明らかにすることです。競争他社と比較して、自社の商品・サービスの優位性はどこにあるのかを分析し明確にすること。またそのために全社で取り組んでいる（あるいは取り組むべき）「自社ならではの」活動を明らかにし、きちんと言語化することです。これにより前述の活動範囲も自ずと明確になります。別の会社に置き換えても通用するものであれば、Value

Proposition とは呼べないと理解しておくべきでしょう。

#### 「賞味期限と評価期間」

ミッションが、企業が続く限り永続的に共有されるものだとすれば、事業戦略や事業計画には賞味期限があります。前述したように変化の激しい時代では、賞味期限は 3 年と考えるべきでしょう。またその評価を行う際には、四半期では短すぎ 1 年では対応が遅れる場合も考えられます。半期ごとに、当該決算期の半期の結果とともに過去 12 ヶ月の結果を検証すれば、季節性にも左右されず事業を計画対比で評価することができます。

#### 「優先順位をもつ」

上記のように「具体的な目標」「活動範囲」「自社の強み (Value Proposition)」が定められたとき、実は事業計画にはトレードオフが生じます。事業の発展段階によっては、規模の拡大を追うべきなのかあるいは収益性を優先するのか、業務用など B to B を行うべきかあるいは B to C を行うべきか、など相反する戦略が考えられます。3 年という事業計画の中ではときに両立が難しい場合があります。経営として優先順位を決め、時に集中的に先行投資をすること。またその方針を全社で共有することによって全社が一つのベクトルに向かうことができるようになります。

#### 「複数のシナリオをもつ」

どんなに綿密な計画であっても活動がうまくいかなかったり、計画通りに活動できても外部環境により成果が伴わないことがあります。事業計画策定の際には、少なくとも 2 通りの計画-目標としての「ベストケース」とうまく行かない場合の「ワーストケース」-を準備しておくべきでしょう。特に「ワーストケース」の場合には、財務的に厳しい状況となることも考えられます。前もってリスク管理としての次善策を決めておくことが重要です。

#### 「事業計画は全社でつくる」

事業計画を全社で共有し、時に指針として現場の判断に生かし、評価にもつなげるには、他人から与えられた計画では難しいでしょう。この当事者意識を、私はオーナーシップと呼んでいます。事業計画のオーナーシップを意識するには、社内の一部によって作成され

るのではなく、全部門や全職階の社員が事業計画策定に参加できるような仕組みを考える必要があります。私たちが企業に投資する際に、最初に行うのがこの作業です。事業精査の過程で明らかになった課題や将来の事業展開 - 「投資仮説」と呼びます - を社内横断的に組織されたタスクフォースチームと議論し、現場の意見を聞き、その過程で再度自社の課題や潜在力を再認識したうえで、事業計画として完成します。そうして出来上がった事業計画は全社にオーナーシップがあり、コミットされた目標となります。

### 「ミッション」

最後に、再度ミッションの重要性について述べておきたいと思います。ミッション、社是社訓、いろんな呼び方がありますが、社内の額縁やホームページのトップに飾られたまま、日常から忘れ去られていることもあるのではないのでしょうか。私が尊敬する経営者には、一つの共通項がありました。それは「基本がぶれない」ということです。「自分なりの活動によって、社会をよくしたい、人を幸せにしたい」という基本。おそらく創業者にとって志としてはっきりしていることなのでしょうが、創業の精神が薄れる中でその基本軸は、全社にわかりやすく共有する努力が必要です。

私は営利の投資とは別に、寄付金を使って社会事業に対する資金供与・育成支援を行っています。ここでいう社会事業とは、NPO や株式会社などの法人格を問わず、広く社会性のある事業のことです。寄付金をベースとしているため、支援先の団体に対しては「収益性を最大化する」よりも「社会的貢献を最大化する」ことを求めています。社会事業の場合、社会的貢献を「具体的な成果として定義」し「見える化」することは非常に重要になります。これは税金を使って行う行政の活動も同じだと思います。

私たちが社会貢献を分析する際には、二つの手法を用います。一つは「Theory of Change」、直訳すると変革の理論です。例えば、子供たちの教育機会の格差をなくす、とか障害者も活躍できる社会、など自分たちが目指している社会の状態をゴールとして、それに必要な前提条件は何か、そのための条件は、と遡ってフローチャートを作成します。前提条件の中には、自社で活動していることもあれば、それ以外、例えば法制度や規制の変化なども含まれます。このフローチャートの中で、どの前提条件が変わればもっとも成果に結び付くかを明らかにします。重要な梃子となるポイントという意味で「レバレッジ・ポイント」とか、変革の重要要素という点で「チェンジ・エージェント」と呼びます。またフローチャートの中で、自社で行う活動を位置づけ、果たしてレバレッジ・ポイントにきちんと働

きかけることとなっているかも確認します。自社の活動がそもそも目的に合致しているのかという見直しにもなります。

もう一つは「Logic Model」です。これは受益者ごとに、どのような活動 (Input)を行い、その結果 (Output)と成果 (Outcome)を整理するものです。成果は、時系列で初期段階・中期段階・最終段階と整理し、初期段階とはその活動によって受益者にどのような便益がもたらされるか、中期段階は活動が標準化あるいは制度化されて広まる段階、最終段階は社会の状態を指すものとして定義します。受益者には顧客も含まれますが、経済的な対価を伴わない関係者もあり、広くステークホルダーとして捉えます。まずは活動の受益者を特定しそれぞれに対する成果を再定義するわけです。

企業のミッションとは、まさに Theory of Change でのゴールや Logic Model での最終的成果としての社会の状態を指すものでしょう。営利事業である企業にとっても、ステークホルダーや受益者を特定し、受益者ごとにどのような成果を目指しているのか、最終的にはどのような社会を目指しているのかを社内で議論し、指針として共有することは、変化の激しい時代であるからこそ必要な作業だと思います。例えば「地域経済の活性化」という場合、収益や税金をいくら払っているかということだけでなく、地域で雇用を生んでいるか、従業員の年齢構成・性別構成、その背後にいる家族や世帯への波及効果や地域での人口動態の変化、同様に顧客の背後にいるステークホルダーへの効果、地元の産品や材料を仕入れることや地元企業との連携による経済効果など、損益計算書には現れませんが、地域経済への貢献として測ることができるものがあります。企業の場合でもステークホルダーを再定義することは「何のために存在しているか」というミッションを再認識するとともにそこに至る戦略を見直す作業となるのです。

中小企業を取り巻く事業環境は決して容易いものではありません。しかしながら、社会の変化を事業機会と捉え、自社の強みを活かして飛躍を遂げることのできる企業は少なからず存在するものと思います。そのような企業が地域で増えることによって、雇用や地域経済の活性化のみならず広く日本の社会がよくなっていくこととなると願わずにはおりません。私も微力ながら投資活動を通じてお手伝いしていきたいと存じます。みなさま、拙い文章におつきあい頂きありがとうございました。