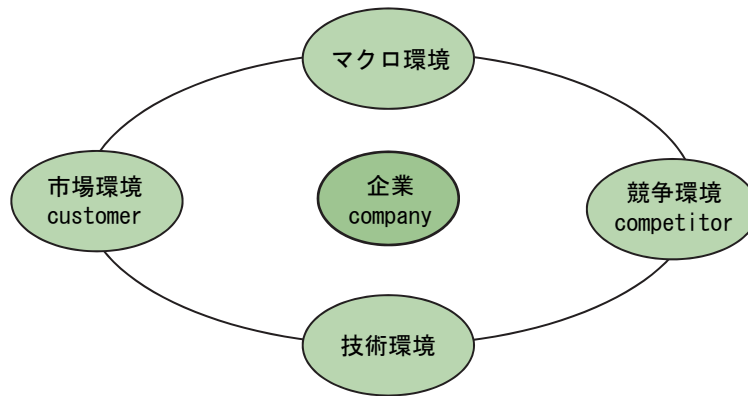


1 経営戦略が中小企業にも必要とされる背景

1 マクロ環境+3Cによる日本企業の現状分析



(1) 競争環境 (competitor)

日本企業が大きく飛躍した1960年代～1990年代後半までは、外資規制があり、外国企業が日本に進出するには、事前の届け出や許認可が必要であった。現在は、規制緩和により、外資系企業も一部産業を除いて自由に参入が可能になり、競争が激化している。現代においては、それと同業者とだけではなく、異業種企業との競争も当たり前になっている。例えば、トヨタ自動車の競合企業は、新興の電気自動車メーカーであるテスラであるが、今後はアップル社もアップル・カーを発売するとアナウンスされており、実現すると自動車メーカーがIT業界の競合企業との競争にさらされることになる。同じような事例にホテル業界がある。アパホテルや東横インなどのホテル業界の競合企業は、Airbnbの登場で、空き部屋を持つ一般家庭となりつつある。IT技術の進歩によって、ホテルの競合が一般家庭となっている。競合企業がいつどこから現れるかが予測不能な状況となっている。このような状況は、自動車部品を製造する中小企業、小さなホテルや民宿を経営する中小企業には大きな影響を及ぼす。

(2) マクロ環境

企業が自身ではコントロールできない要因のことをマクロ環境といい、具体的には次のようなものが挙げられる。

- ・ 少子高齢化
- ・ 女性の社会進出
- ・ 政治・法律
- ・ 金利、為替の変動
- ・ 原油価格、原材料価格の変動

【事例】政治・法律問題と捉えられるカーボンニュートラルが経営に与える影響

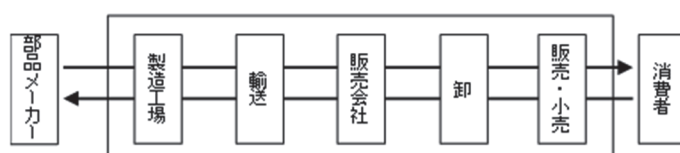
カーボンニュートラルとは、大気中への人為的なCO₂排出について、排出と回収・吸収のバランスを取り、実質的にゼロにすることである。「カーボン」とは炭素、基本的にはCO₂のこと

である。CO₂が差し引きゼロになった状態が「ニュートラル（中立）」と呼ばれている。排出した CO₂を吸収する技術は、現在においては開発段階で広く活用できる段階にはない。よって、カーボンニュートラルを実現するには、大気中への人為的な CO₂排出を削減することが求められている。

先進国をはじめとする主要国は、カーボンニュートラルを達成することを宣言しており、国内・域内で活動する企業が達成することを目標としている。近年は、これに加え、顧客側からの動きも強まっており、カーボンニュートラルに取り組む企業を顧客が選ぶような傾向が見られる。近年、認定を獲得する企業が増加しつつある SBT（科学に基づく削減目標）においては、「スコープ1」（生産活動における化石燃料の消費など自社の活動に伴う CO₂排出量）、「スコープ2」（自社が調達した電力などのエネルギーを生み出すための CO₂排出量）のみならず、「スコープ3」として自社外であってもサプライチェーン企業や顧客の CO₂排出量（原材料までしかのぼった調達先における CO₂排出や、販売後の顧客の自社製品・サービスの利用に伴う CO₂排出など）までも削減が求められている。

具体的な事例としては、アップル社が挙げられる。アップルが自社のサプライヤーに対して100%再生可能エネルギーに基づく製品の製造を求めている。対応できないサプライヤーは、結果的に取引を失うことになるだろう。このような動きは、今後、どんどん広がると予想される。

中小企業においても、この動きに乗り遅れると、結果的に取引を失う可能性もあるため、注意が必要なマクロ環境の動きの一つである。



(3) 技術環境

現在、目覚ましい進歩をとげている IT、AI は、コスト削減、売上 UP に活用されている。以下に事例を示す。

- ・アマゾンでは、顧客が好む本を過去の購買履歴から自動的に分析してリコメンドするマーケティングの自動化（中小企業でも導入可能）をおこなっている。
- ・楽天では、顧客をランク付けし、優良顧客に対して自動的にクーポンや割引を提供する CRM（顧客関係管理）（中小企業でも導入可能）をおこなっている。
- ・元手となる資本金があまりなくともお店を開業できるインターネット上の仮想店舗がある。例えば、BASE というサービスを利用すれば、初期費用や月額費用がゼロから仮想店舗を持つことができる。実店舗を出店する場合は、不動産の初期費用が発生し、手軽に開業することはできない。
- ・ヤマト運輸やゆうパックなどは、配送時の荷物の場所を顧客が常に把握できる配送システムを利用している。
- ・ゴミ削減に大きく貢献し循環型社会を実現しているメルカリなどのフリマサイトなど、挙げれば切りがないほど、IT、AI の技術の進歩が中小企業の経営に大きな影響を与えている。