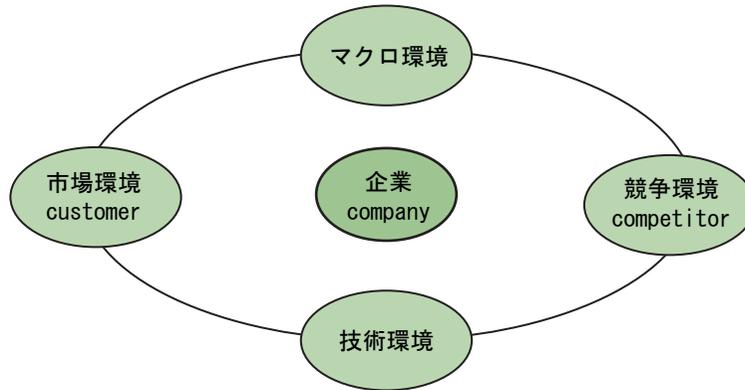


第1章

経営戦略

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、それも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運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

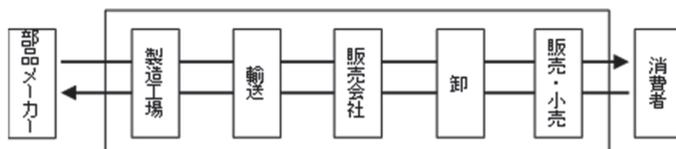
カーボンニュートラルとは、大気中への人為的なCO₂排出について、排出と回収・吸収のバランスを取り、実質的にゼロにすることである。「カーボン」とは炭素、基本的にはCO₂のこと

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（原材料までさ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。

(4) 市場環境 (customer)

市場環境には、新興市場、成長市場、成熟市場、衰退市場という分類がある。この市場の分類に応じて、企業の取る戦略は異なる。自社が対象とする市場は、どの市場特性を持つのかを把握したうえで、自社の戦略を考える参考にさせていただきたい。中小企業とはいえ、現在は戦略が必要であり、戦略性に欠ける企業は市場競争で生き残ることはできない。

ア 新興市場～成長市場

新興市場とは、技術革新や市場需要の変動、新しい顧客ニーズの出現などにより新たに生まれた市場である。過去 30 年間に生まれた新興市場は、パソコン市場、携帯電話（後に、スマホ）市場、ポータブルゲーム市場、バイオテクノロジー市場などをはじめとして、数多く存在する。

新興市場における機会を捉えるための企業行動は、先行者優位を確立することである。新興市場が発展していく初期に、重要な戦略的・技術的意思決定を下した企業が先行者優位を達成できる。業界や市場が新たに興りつつある状況では、競争のルールの大部分や、競争の方法・成功の仕方に関する標準的な行動が確立していない。この先行者優位を実現するには、①技術的リーダーシップを発揮する（ある特定の技術の累計生産量が多くなることによるコスト優位の実現）、②顧客のスイッチング・コストの創出がある。顧客のスイッチング・コストは、顧客がある企業の製品やサービスを利用するために何らかの投資をした時に生じる。この種の投資は、顧客を特定の企業に留まらせ、顧客が他企業から製品やサービスを購入することを困難にする。スイッチング・コストはパソコン用ソフト、処方箋医薬品、日用食料品（食料品店では店ごとにレイアウトが異なる。顧客はいったんどの商品がどこにあるかを覚えてしまうと、容易にいつも行く店を変えようとしな）など様々な商品や市場で重要な役割を果たしている。

イ 成熟市場

新興市場は、既存業界の競争ルールを書き換え、まったく新しい製品や技術の創造によって生まれることが多い。だが、こうした新しいビジネスのルールが普及し、技術が競合他社によって模倣され拡散し、新製品や新技術の革新スピードが鈍化するにつれ、その市場は、「成熟」のフェーズへと移行していく。

成熟市場に共通する特徴は、①市場全体における総需要の成長スピード鈍化、②経験豊富なリピート顧客の存在、③生産能力の増加スピード鈍化、④新製品や新サービスの導入頻度鈍化、⑤外国製競合製品の増加、⑥業界利益率の低下、などである。多くの日本企業が属する市場において成熟化が進行している。

成熟市場における機会を捉えるための企業行動は、次に説明する、(a)現行製品の改良、(b)サービス品質の向上、(c)プロセス革新による製造コストの削減と品質向上である。

(a) 現行製品の改良

台所用洗剤、台所用電化製品などの成熟市場では、今後大きな技術的革新は起きないだろう。しかし、この業界において革新がまったく起こらないわけではない。こうした業界では、既存製品の延長上で改良を加えることによって小さな革新が起きるのである。台所用洗剤の最近の革新として、洗濯機にそのまま放り込むことができる小型パック化した濃縮洗剤が開発されている。台所用電化製品では、くだかれた氷と水を出す出口が付いた冷蔵庫や、皿の汚れ具合を感知して洗浄サイクルを自動で選択する皿洗い機などが最近の例である。

(b) サービス品質の向上

成熟市場下では、企業に新製品や新技術開発への投資余力がない場合が多い。そこで、製品差別化の努力は、顧客サービスの向上に注がれる。コピー機のリコーには、顧客企業のコピー機が故障したり、使い方がわからない場合に、電話1本でサービスマンがかけつけて問題解決してくれるサービスがある。カフェ業界では、スターバックス、ドトールの2強に対して、昭和時代の喫茶店をモチーフにしてフルサービスを実施するコマダ珈琲店が業界3位に位置している。

(c) プロセス革新による製造コストの削減と品質向上

成熟市場では、企業は競合他社と同じような製品を製造していながら、それを低コストで行うことによって競争優位を獲得する。あるいは、より高品質の製品を競合並みの価格で提供することによって優位性を獲得する。プロセス革新は、コスト低減と品質向上の双方に寄与する。

例として、Zozosuitがある(2022年にサービス提供は終了している)。Zozosuitは、Zozotownが提供している計測用スーツである。自宅に届いたスーツを着てスマートフォンで撮影することで、体型を3次元で計測し、それをオーダーメイドスーツ等の注文に利用するという手順になっている。従来は、体型にフィットする衣服を注文するためには、店舗に出向いて採寸してもらう必要があった。Zozosuitでは、そのコストを削減することができる。さらに一度測定すれば体型に変化がなければそのデータを元に簡単に購入することができるため、売上高アップも見込める革新的なサービスである。現在の技術では計測誤差が避けられず、話題性が先行してしまったという見方もあるが、全く新しいプロセスでの生産方法であることには変わりない。

ウ 衰退市場

衰退市場とは、継続的に市場全体の売上規模が減少している業界である。衰退しているとはいえ、企業を取りうる選択肢はいくつかある。(a)市場リーダーシップ、(b)ニッチ戦略、(c)収穫戦略、(d)撤退戦略である。

(a) 市場リーダーシップ

衰退市場では、需要減退に伴い生産や流通などで過剰能力を抱える。こうした業界の企業は、過剰能力が需要に見合った水準に修正される必要があり、それがM&A(買収・合併)による業界再編である。再編によって、競合企業があまりいない状態になると、高い利益率を得られるようになる。

そのうえで重要なことは、自社が市場リーダーのポジションを確立しておくことである。衰退市場における市場リーダーの目的は、今後の再編を乗り切れないと思われる企業の市場退出を促すことである。それにより、自社にとって有利な競争ポジションを可能な限り早く確立するのである。

(b) ニッチ戦略

衰退市場でニッチ戦略を取る企業は事業範囲を狭く絞り、業界のある特定セグメントに集中する。もしもほんの数社しかこの特定のニッチを追求しなかった場合、たとえ業界全体の需要は縮小したとしても、それらの企業は有利な市場環境を享受できる。

例として、アナログレコード(音楽)市場を挙げる。現在、音楽録音は、デジタルフォーマットが圧倒的に支配している。だが、この市場においてアナログ製品が完全に消えたわけではない。アナログレコードのLP盤、EP盤、そして45回転盤さえも需要の復活が見られる。