

第3回 環境変化と危ない会社

経営の基本は「変化への対応」です。環境変化を知り、環境の変化に適応することが企業生き残りの鉄則です。できない企業は衰退するか、消滅するかです。

1. コロナ禍と俊敏な対応力

2019年12月初旬、中国・武漢で発生したコロナは、1年10ヵ月後の現在も世界中がコロナ禍の真ただ中にあります。コロナ対策の要諦は、三蜜防止とワクチン接種。そのために企業や個人に対して様々な規制や要請が行われ、結果売上が消失して困窮している企業がみられます。一般的に、コロナ禍に弱いとみられている業種・業態を上げると以下の通りです。

観光業、宿泊業	旅行代理店、旅館・ホテル、土産物店など
鉄道・空運業	鉄道会社、航空会社など
娯楽施設	カラオケ、パチンコ、映画館、テーマパークなど
大型商業施設	ショッピングモールや百貨店など
接客伴う飲食業	バー、キャバクラなど
飲食業	レストラン、和食店、居酒屋など

上表を診て気が付くのは、高固定費低変動費型の業態が多いことです。この型の特徴は売上が損益分岐点を超えると大きな利益が生ずる反面、下回ると多大な赤字が出やすいのが特徴です。これは業種・業態の構造的な問題と言えます。「知恵を絞り、出来ることは何でもやる」の気概で、固定人件費の圧縮、設備の縮小など固定的資金の流出を抑え、三蜜に繋がらない新しい業態で新たな収入源を得るなど経営構造を変えてコロナ禍を耐える以外に生き残る道はありません。求められるのは俊敏な環境対応力です。既にコロナ禍を素早く追い風にしている企業もあります。

2. メガトレンドと経営戦略力

企業を取り巻く経営環境は10年くらいのサイクルで大きく変化することが多くなっています。以下に環境変化に構造的に対応が進んでいない代表的な例を挙げます。

金融機関	日銀の低金利・マイナス金利政策で本業利益が出しづらい経営環境が続く。コロナ禍で更にグローバルレベルの低金利時代へ突入。合併の嵐の可能性が。新しい収益源ビジネスの開発や経営のスリム化、異業種連携など
大学	全体として過剰なうえに、更に少子高齢化が進む。特色ある大学、学生から選ばれる大学創りや、留学生の確保などが急務
カメラ	スマホ普及によるコンパクトデジカメの需要が激減。別事業の確立が進められている
紳士服	服装のカジュアル化、団塊世代の引退、コロナ禍の在宅シフトなどで売上が激減。新業態ビジネスの開発が急務
百貨店など物販	コロナ禍で、物販の「リアル店販売からECへ」の流れが加速。特に、百貨店の衰退が顕著で地方百貨店の退出が続いている。ECへ進出、不振店の閉鎖、所有不動産開発など叡智を絞った戦略が急がれる

別稿掲載「ポストコロナ時代の企業経営」の通り、メガトレンドとしてDX（デジタル・トランスフォーメーション）の流れ、脱炭素（カーボン・ニュートラル）の流れ

は避けて通れません。今絶好調の自動車産業でも、10年後にはガソリンエンジン車は販売できなくなります。産業構造の激変という経営環境の変化に適応できる企業か否かが危ない会社への分かれ道です。

3. 生き残りの要諦は経営構造変革力

江戸時代、破綻に瀕していた米沢藩の財政を再建した上杉鷹山の言葉「働き1両、考え5両、知恵借り10両、コツ借り50両・・・人知り300両・・・」が大変参考になります。企業の方向を決める経営者は情報アンテナを高く掲げ、成功している企業や先端的な人物と交流を広げ、有効な情報を得て、自社の経営戦略を確立することが必要です。また、メガトレンドの流れには必ず国の支援（補助金や助成金など）が付いていますので、その上手な活用も必要です。変化を先取りする経営構造変革や俊敏なリスク対応力のない企業が危ない会社と言えます。スカイ経営では経営戦略や経営計画の策定など多様なコンサルを行っていますので是非ご相談ください。

（次回に続く）