ステートメント

コロナ時代の静岡

～危機突破から企業変革へ

静岡経済同友会静岡協議会

コロナ危機は、グローバル化とデジタル革命が日本と静岡地域を根本的に変容させようとしているただ中に発生した。我々はこの危機を厄災としてだけではなく、企業変革を強制的に加速させる契機と考える。

静岡はそもそも自己変革を迫られていたのであり、個別企業はその変化を先取りすべき状況にあった。我々は経営に責任を負うものとして困難な状況を突破し、社員を中心としたステークホルダーを守り、今も続く危機を新時代の企業変革と地域経済の発展につなげる。

我々はローカルでリアルな静岡企業が日本の経済を先導する役割を担うことを望み、行動を開始する。

危機の突破

静岡企業にも押し寄せる破壊的イノベーションと産業構造の転換が、すでにコロナ危機の底流には存在していた。その影響は業種別に濃淡があるものの、需要の蒸発という事態に直面した時、危機突入前からの企業体力、特に現金調達力が存続の分かれ目となった。緊急融資等によりひとまず継続する地域企業は多いが、返済問題は数年内に発生するであろう。

我々は危機の進行に対応すべく、迅速な応急処置と事業継続に向けた対応に着手した。

すなわち、現場での従業員・顧客の感染防止対策、流通ルートの確保、最悪を想定したバランスシートの確認、運転資金の調達、変動経費の削減、拠点存廃を含む固定経費の削減交渉、リモート勤務などの出社条件の変更と雇用調整金の活用、非対面型への営業方法開発などである。

危機突破の対応は、将来への前向きな企業変革を志向するものでなくてはならない。いったん変わった経営環境はそのまま元に戻ることはない。

ここに危機を契機とした企業そのものの変容＝コーポレート・トランスフォーメーション（ＣＸ）が発動されることになる。

静岡的会社モデルからの決別

　ここ数年、静岡においてもデジタル革命（ＤＸ）による破壊的イノベーションが各産業に急速に進行してきた。

　今後、グローバルレベルの技術革新が進展してＤＸはモビリティや医療介護、教育などの分野を中心にリアルなサービス提供の領域にもシフトしてくる。一方、サービス提供という業態は、発生と消費が同時に同じ場所で行われるため、本来、ダイレクトな顧客接点を持つローカル(Ｌ)型のサービス業が強みを持っている。静岡には、このＬ型産業の集積が大きい。

　しかし、その主役となるべき静岡のＬ型産業は、組織を変革する意欲や能力の低さから大きな可能性を自ら壊しつつある。

　我々は危機の突破を契機として、企業の事業分野と組織機能を組み替えて、従来の平穏で、優しく、しかし外部との競争劣位な静岡的会社モデルと決別する必要がある。

具体的には、本業である事業分野の徹底的な収益化、新規事業のスピード感あふれる展開と組替え、それらを支えるために国籍、ジェンダー、年齢にとらわれない経営幹部構成、競争力ある賃金や非年功化を志向しなくてはならない。

さらに地元同族中小企業だけでなく、大手企業の静岡に位置する拠点はグローバル企業の人材と知見を活かして、地域経済のトランスフォーメーションに強くコミットし、この地で先進事例を構築すべきである。

本業の稼ぐ力の構築

　今も続く危機は静岡企業に、一種の企業再生モードへ入ることを要求している。

非同族・業界外企業も含めた事業承継、業種やエリアをまたいだ再編に取り組み、自らも含めたプレイヤーの減少を恐れず、競争環境を変える。取引条件を見直し、固定費を変動費化し、根本的な生産性向上に取り組む。コロナ時の売上でも耐え抜ける体質を作る。それが回復時の稼ぐ力となる。

　戦略ではない、この場を生き残り存続するために我々は少なくとも5年先を判断基準として今、意思決定しなくてはならない。

5年先にやっていないことは今、やめる。5年先もやっていることは、やれるように今変える。本業の利益を部門別に可視化し、さらに本業本体にも外部人材を登用していく。危機への対応がそのまま本業改革と収益化に結び付き、その力が企業変革の基礎体力となる。

破壊的イノベーションへの対応

　ＤＸは売り方や働き方の変容にとどまらない。

もっと根本的に静岡エリアの産業構造を変える可能性があり、その変化は破壊的であるだろう。リモートワークで首都圏人材が静岡に移住するよりも、デジタルサービスによって静岡企業そのものが移転・消滅する可能性がある。

　付加価値は技術開発と顧客接点に偏在している。単なる組立てや仲介ビジネスでは生き残れない。製造業はグローバルニッチ、サービス業はデジタルを生かした現地でのサービス消費に焦点を合わせて、新規事業の探索に乗り出す。

デジタル革命はすでに発動してから30年が経過している。初期にはネット分野に限定されていた革命が、リアルでフィジカルな分野に及び、しかも不可逆的に加速している。開かれたチャンスも大きい。探索にあたっては過去のＢ/Ｓに拘ることなく未来志向の財務指標を明確にし、現場にフィットするＫＰＩを設定する必要がある。高速な展開、ルールに基づく迅速な撤退能力を我々は組織として持たなくてはならない。

深化と探索のコントロール

　本業の収益力を確保し、新規事業を探索し続ける。

ローカルを拠点に、長年の事業を継続してきた我々にとって、現在はこの深化と探索の両方を、極端なまでに追求しなくてはならない局面である。両極端を併せ持つことが肝要であって、足して二で割ることではない。危機下にあって、本業の低収益と新規事業の立上げ困難を中途半端に嘆いても事業継続・発展の光明は見えてこない。

深化と探索の経営を両極端に遂行するためには、まず両方にまたがる共通の経営理念、ビジョンの構築と共有が何よりも大切である。我々は何のために存在し、何を求めて本業を磨き、かつ新しい事業分野に挑戦するのか。その問いかけと回答、そしてトップによる行動が企業文化を作り、両ユニットの仲間意識を維持する。

その理念と文化をもとにした戦略的意図の明示。何が我々の資産で、どういう組織の力をもち、どう活用するのか。静岡であることにこだわるより、地理的文化的条件を抽出し、汎用性の高いローカルモデルを構築できれば、全国や世界にも展開できる。

トップおよび経営陣がベンチャーモデルをしっかりと保護し、同時に成熟した部門が持つ資産や能力を活用できるよう緻密な制度設計を行う。おそらく分野も携わる人材も水と油のような両分野を稼働させるには、強力なリーダーシップが必要となる。

目指すべき静岡企業のフレーム

　大前提として、拠点または静岡企業の経営責任者である我々自身が、交代する、または変身することを認めることだ。責任放棄ではなく、未来での責任追及に耐える覚悟を持つことである。

　そのうえで、プロフェッショナルな人材の経営部門への登用、多様な人材構成、他社でも応用できるスキル育成、という人材投資。リモート勤務や副業の積極活用。静岡や業界の主導権をにぎるオペレーション能力、ＤＸを使った進化、事業そのものの躊躇ない組替えという事業戦略。今回の危機で痛感しているキャッシュフロー重視、そもそものバランスシート構築。社会の公器たる理念に基づいた企業統治が必須となる。

　我々は単なる規模の拡大を目指すわけではない。グルーバル環境を見据えながら、むしろ地域とのつながりや、同族経営の強みも知る立場にある。我々が獲得したいのは、地方の雇用の大半を支える存在として、繰り返す危機にも耐えうる変容能力である。理念に基づき人材、事業、財務を積極的に、そして極端に組替え、なおかつ地域のステークホルダーを大切にできる企業である。

　そのためには人材供給のルートやいったんの受け皿として、地方金融機関や大学、行政の役割も重要であることを指摘したい。

静岡の企業と社会の向かうべき姿

　今回の発信は第三者への要請・提言ではなく、自らの方向性と覚悟を声明文＝ステートメントとして明示するものである。同時に、企業とその生業が社会的に存在理由・意義を有し、主に人材と顧客を通じて地域社会を存立基盤とすることから、地域に着眼した課題認識に触れて声明文の終わりとしたい。

それは静岡エリアそのもののCX ＝City Transformationである。静岡県中部の経済は、これまで商業・サービス業に軸足を置いてきたが、当然それを支える購買力は、地元の製造業が地域外から得る付加価値収入と地域外の来訪者が消費する金額である。地域の人口増による購買力増が望めない以上、あらためて製造業収入と広義の観光収入の増減が、この地域の経済を左右することを指摘したい。

これからの静岡の経済発展を期するなら、サービス業を中心とした個別企業のＣＸを前提としたうえで、第一次産業も含めたものづくりの復権と観光振興が必要であろう。ここにはグリーン投資の観点も含まれる。

具体的にはフードサイエンスヒルズを想定した、食品・農水産物、医薬品、化粧品の産業高度化 、大企業製造拠点の死守、地元製造業への支援、同時に先端企業との融合ハイブリッド化による伝統的木材加工産業の高度化。歴史・文化・風土・食等を生かした、本気の観光産業化が必要であることを付言したい。

静岡の未来は個別企業も、まちそのものも、トランスフォームする能力にかかっているのである。

声明文作成の基礎とした図書：

「コロナショック・サバイバル　日本経済復興計画」

冨山和彦　著　文藝春秋

「コーポレート・トランスフォーメーション　日本の会社をつくり変える」

冨山和彦　著　文藝春秋

「両利きの経営―『二兎を追う』戦略が未来を切り拓く」

チャールズ・Ａ・オライリー, マイケル・Ｌ・タッシュマン他　著　東洋経済新報社

「世界標準の経営理論」

入山章栄　著　ダイヤモンド社

　危機の突破とＣＸの取り組み事例

「コロナ時代の静岡」特別委員会として活動・議論を進めていく中で、在静企業の経営者の方々から、事業存続の危機を突破すべくトランスフォーメーションに取り組んできた実例をケーススタディとして寄稿いただきました。

リアルな危機を突破してきた実例は、迫力と説得力ならびに示唆に富んでおり、貴重な勉強材料となりました。事例は第一波への対応を中心にしたものですが、対象企業では現在も繰り返す危機において、いよいよ企業変革が本格化しています。この場をお借りして、御礼を申し上げます。ありがとうございました。

みなさまのコーポーレート・トランスフォーメーション考察の一助となれば幸いです。

＜エンターテイメント企業Ａ社＞

1.危機の突破

　映画興行を主体とするエンターテイメント企業Ａ社は2020年2月頃から観客動員数の落込みが目立ちはじめ3月以降は急減、緊急事態宣言後は劇場そのものの閉鎖を余儀なくされ、売上が消滅した。動員数ベースでは4月前年比3.4％（96.6％減）5月4.1％6月11.1％まで落ち込んだ。

Ａ社はまず、運転資金を確保し、次に社員・スタッフの雇用保障と休業措置に入った。各種補助金をフルに申請したことは言うまでもない。そのうえで、幹部とはあらためて経営理念の確認を行い、撤退作業には資金が必要であることから最悪時Ｂ/Ｓの検証作業をした。そのうえで、原価経費の削減交渉を徹底した。動員数の回復により10月以降は単月黒字に復帰。2020年度は償却前黒字を目指している。

2.ＣＸの取り組み

既存事業の固定費をさらに変動費化し、動員予測精度を高めて高稼働化をはかる。コロナ危機以前から企画していた立体映像シアターを中心とした新施設への投資は遂行し、エンターテイメント分野のＤＸを進める。外部人材を積極的に登用し、コンテンツ仕入れの交渉力を強化し、多エリア展開をめざす。5年間営業キャッシュフロー黒字を維持して、体質改善につとめる。

＜飲食業Ｂ社＞

1.危機の突破

　静岡エリアを中心に複数店舗を展開する飲食業Ｂ社は2020年2月まで過去最高の業績を上げながら、3月以降6月まで前年比10％（90％減）の売上消滅に見舞われた。危機突入の3月時点で早め厚めの資金調達を実施したのち、販管費の徹底的な縮小に乗り出した。雇用は確保しつつ休業と人員構成の見直し、拠点閉鎖を迅速に進め、危機の4か月間で販管費45％削減に成功する。コロナ前からの地道な経営努力により、もともと自己資本比率77％を有しており、補助金や決算後の税還付によってＢ/Ｓを痛めることなく、11月には単月損益を黒字化し、第三波の襲来を受け止めている。Ｂ社と飲食業界の危機はいまだ続いている。

2.ＣＸの取り組み

　稼働させた既存店舗では、投資を最小限に抑えながら団体客から個人客へのシフトを進める。施設のアイドルタイムを活用しカフェ業態にも挑戦して、ブランド化をはかりＥＣへ進出する。ここまで育成してきた若手人材を積極登用し、中食、テイクアウト、デリバリー分野への探索を進めていく。

　マーケット縮小は避けられないが、コロナ後の需要回復もまた予測できる。本業のオぺレーション能力をさらに深化させ、次年度4月.7月の情勢を冷静に判断し、新規出店、既存店の改修及び撤退も視野に入れながら復興需要を狙う。

＜食品メーカーＣ社 ＞

1.危機の突破

業務用食材加工販売を業とするC社は、全国のホテル・結婚式場・チェーンレストラン・機内食・船内食等に肉を中心とする加工品を販売してきた。 しかし、コロナ禍でこれらの顧客需要が激減し、2020年3月から売上は急降下した。 3月前年比20％、4月前年比30％となった。

Ｃ社では社内の危機意識を共有するため、今後の厳しい予測を立て、社員とともに赤裸々な事業計画を策定した。 まず緊急のコスト削減として製造工場の稼働を止めた。工場で働く社員・パート人員には、巣ごもり需要で業務が拡大していた子会社の食品スーパーに出向してもらい、雇用の維持と人材活用を図った。 大阪営業所は閉鎖し、東京営業所のみとし、リモート営業へ転換した。

 2.CXの取り組み

BtoBのビジネスモデルだけでは、もはや危機突破も長期存続もできない。次の２つの戦略に舵をきった。■BtoBでも巣ごもり需要に近い業態（食品スーパー・介護施設・病院・パン食チェーン等）に既存品を販売する。 ■BtoC販売ルートを開拓する。具体的には、工場直売（マルシェ） の展開と、通販サイトの立ち上げ（世界の地方料理）である。

2020年11月時点では、既存BtoB販売ルートは、前年比60％まで戻った。 BtoCの売上は緒についたばかりだが、各種メディアを使い認知度の向上と販売促進を仕掛けている。

事業計画としては、2021年度　BtoB売上前年比70％（粗利率25％）BtoC売上１億円（粗利率５０％）を達成し黒字復帰 。2025年度　BtoB売上前年比100％（粗利25％）BtoC売上５億円（粗利５０％）を見込んでいる。

＜カー用品販売Ｄ社＞

1. 危機の突破

 カー用品販売の小売店舗を静岡エリア中心に展開するD社は、2020年4月緊急事態宣言時、一時的に売上が減少したため、社内での仕入及び経費の出費制限を行い、コロナ対策の融資を受けるなどの対策を行った。その後、10万円の定額給付金効果もあり、業績は回復してきている。第三波の襲来により、帰省など車の長距離移動の減少が予想され、業績の落ち込みが予測されるが、現時点では、業界全般コロナの影響は比較的軽少といえる。しかし、コロナ以前より、自動車保有台数減、若者の車離れ、ネット販売業者の拡大による売上減少など、カー用品事業自体は縮小が続いており、従来から危機感を強く持っていた。

2.ＣＸの取り組み

カー用品事業が縮小をし続けることに対し、主力商品である「カー用品」を軸に、「車検整備」と「新車・中古車販売」を新規事業として立ち上げ、既存事業を3本柱へと変革をする。車検整備のための設備投資と人材育成、車販売の経験者とシステム構築のための管理者を雇用し、車販売からメンテナンス及び廃車まで全てを取り扱うことのできるリカリング（繰り返し利用）型ビジネスモデルの構築をするため、深化・探索を進めている。

静岡経済同友会静岡協議会

「コロナ時代の静岡」特別委員会

委員長　江﨑和明　副委員長　西村やす子

委員　松村友吉　片山義生　内田健　内山景太

以上