

# 不況こそ成長の好機

2009年3月

ITコーディネータ

福沢 繁

Copyright© 2009 S. Fukuzawa All Rights reserved.

## 確かに「未曾有」の不況だが、、、

- 「100年に1度の大不況」と言われるような厳しい状況
- しかし、過去にも今回以上の厳しい不況を経験している業界はあった

[例] → バブルがはじけた後の不動産業界  
→ 2001年のIT不況のころのIT業界  
→ 米同時多発テロ後の航空業界



**こうした過去の経験から学ぶことが必要**

Copyright© 2009 S. Fukuzawa All Rights reserved.

# ◆ 困難な時にこそ 飛躍のチャンスをつかめる！

## ～不況が好機に転じる7つの要因

### <外的要因>

1. ライバルが市場から撤退する
2. 優良企業を安値で買収できる
3. 固定資産を安価で取得できる

### <内的要因> ←こちらの方が大きい

4. 過去のしがらみと決別できる
5. 外部環境の悪化が困難な決断を可能にする
6. 組織内に危機感が醸成される
7. 長期的な視野に立って行動できる

Copyright© 2009 S. Fukuzawa All Rights reserved.

## 1. ライバルが市場から撤退する

- ・事業環境が厳しいのはライバルも同じ(競争条件は同じ)
- ・ライバルが投資を控えれば、その分自社のチャンスが広がる

[例]

- ・米マース社 (スナック菓子、ペットケア製品)

1998年にロシアで通貨危機が起きた時、日米欧の多国籍企業は次々に撤退した。その中で踏みとどまったマース社はロシアのチョコレートとペットフード市場のリーダーとなっている

Copyright© 2009 S. Fukuzawa All Rights reserved.

## 2. 優良企業を安値で買収できる

- ・強みを持った会社が資金繰りの悪化などで安く売りに出される。手持ち資金のある会社の好機
- ・強みを持った会社同士が結びついて新たな会社を作ることでお互いの強みが生かせる

[例]

- ・オラクル社

豊富な資金力で高い技術力を持った会社を買収攻勢をかけている

- ・はましん(浜松信用金庫)のM&A仲介業務

金型製作の高い技術を持ちながら後継者に悩む企業(8人)を取引先の製造業と合併させる。(事業領域の拡大)

Copyright© 2009 S. Fukuzawa All Rights reserved.

## 3. 固定資産を安価で取得できる

- ・企業だけでなく資産も安く手に入れられる好機

[例]

- ・アルセロール・ミタル社(ルクセンブルグ)

世界の鉄鋼メーカーが厳しい不況に直面していた1990年代に、破格の値段で次々と製鉄所を買収。今や世界最大の鉄鋼メーカーになった。

Copyright© 2009 S. Fukuzawa All Rights reserved.

## 4. 過去のしがらみと決別できる

- ・不況によって企業の内部で自ら変わろうとする機運が高まる
- ・従来と同じやり方を続けられないことが誰の目にも明らかになる

## 5. 外部環境の悪化が困難な決断を可能にする

- ・平時では困難な決断も、外部環境の悪化を理由に実行しやすくなる

## 6. 組織内に危機感が醸成される

- ・組織全体に危機意識が醸成される、その危機意識が組織の変化を加速する。

## 7. 長期的な視野に立って行動できる

- ・長期的な業績向上のための事業の選択と集中を進める決断は、平時では投資家に歓迎されないが、不況下では納得を得られやすい。

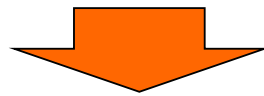
[例]

- ・韓国サムスン電子

1991年前後の景気後退局面で経営陣の大幅な若返りを図った。また、グローバルに展開できない事業から撤退し、品質面で大きな改善を成し遂げた。

## ◆チャンスを生かす情報活用

- ・不況は改革を加速して成長するチャンス企業にもたらしてくれるが、せっかくのチャンスを生かせずにフィにしてしまうことも少なくない。
- ・その原因の一つがデータの集め方、活用の仕方にある。



**“RUSH”と楽観を持て！**

Copyright© 2009 S. Fukuzawa All Rights reserved.

## “RUSH”とは？

- ・ **Realtime** リアルタイムに情報を収集する
- ・ **Unfiltered** 加工されていない生の情報を使う
- ・ **Shared** すべての情報を誰もが共有する
- ・ **Holistic** 様々な観点から情報を収集・分析する

Copyright© 2009 S. Fukuzawa All Rights reserved.

## *Realtime*

- ・リアルタイムに情報を収集すること
- ・市場の動向を即時につかむことでいち早く変化の兆候を察知してチャンスを生かす

[例]

- ・アルセロール・ミタル社(ルクセンブルグ)

1980年代半ばにすべてのプラントで部門ごとに日次決算を導入した。当時、ライバルの米鉄鋼メーカー、USスチールは、2ヶ月もかかっていた。

Copyright© 2009 S. Fukuzawa All Rights reserved.

## *Unfiltered*

- ・フィルターを通さず、生の情報を収集する
- ・何らかのフィルターを通すことで有益な情報を見過ごす可能性が高まる

[例]

- ・インディテックス社(スペイン) (世界有数の衣料品チェーン)

主力ブランドは「ザラ」。同社では主に1~2回現場の社員を本社に呼び、「顧客は何を探しているのか」「どのようなことを店員に尋ねたのか」「どのような服を着ていたか」「買おうとして結局は買わなかった服は何か」など、生の情報を集めている。

Copyright© 2009 S. Fukuzawa All Rights reserved.

## *Shared*

- ・リアルタイムに情報を収集すること
- ・市場の動向を即時につかむことでいち早く変化の兆候を察知してチャンスを生かす

[例]

- ・インディテックス社(スペイン)

同社では衣服をデザインする際には部門横断的なチームを結成する。そこにはマーケティング担当者や財務担当者なども加わって各分野の情報をメンバーが共有する。その結果、メンバーすべてが全体像を把握することができる。

Copyright© 2009 S. Fukuzawa All Rights reserved.

## *Holistic*

- ・全体的視野に立つ
- ・単に情報を共有するだけでなく、財務やマーケティング、販売といった立場の違う社員が、共有したデータに対して異なった観点からの意見をぶつけ合い、データが持つ本質的な意味をつかもうとする。

Copyright© 2009 S. Fukuzawa All Rights reserved.



# ◆危機を乗り越えるリーダーの資質

## 認識力

不況が終わった時、ライバルとどのような競争関係になっているか、市場がどうなっているかを想像する力

## 勇気

変化には抵抗がつきもの。それを打ち破るには勇気が欠かせない

## 楽観主義

長期を見据え、自社の強みに根本的な確信を持った楽観主義

(「日経ビジネスマネジメント Vol.5」に掲載された、ロンドン大学経営大学院教授 ドナルド・サル氏の論文をもとに福沢が加筆)