

中堅・中小企業生き残りの処方箋

A Prescription for the Survival of Small and Medium-Sized Companies

激しく厳しく変化する世界経済と確実に迎える国内市場縮小といった経営環境の中で、中堅・中小企業の将来に向けてのかじ取りの難易度は一層増している。どのようにすれば、持続的な存続と成長を手にすることができるのだろうか。

このような時代だからこそ、冷静に経営環境を見つめ直し、戦略、対応策を考え、それらを絞り込んで、迅速に動いていくことが求められると筆者は考える。

経営環境の見極め、戦略の構築、新規事業、新分野への進出、海外展開、組織風土改革と人材育成、グループ経営体制の整備といった7つのテーマに関して、筆者がコンサルティングの現場で取り組んできたことをもとに、それらのポイントについて述べたい。

この激動の時代では、なにもせずにいること自身がリスクになる。本稿が、中堅・中小企業において、その強みである迅速さをどのように活かして、この時代に対応していけば良いのかの参考になればと考える。



In a management environment encompassing a rapidly changing world economy and a shrinking domestic economy, which is sure to come, it is becoming increasingly difficult to maneuver small or medium-sized companies into successful future performance. How then is it possible to achieve sustained operation and lasting growth? The author believes that such times require a calm reexamination of the management environment, the creation and refinement of various strategies and measures, and swift action. Based on the author's actual consulting work, this paper discusses key points in seven issues: understanding of the management environment, construction of strategies, development of new businesses, entry into new fields, development of overseas operations, organizational cultural reform and human resource development, and development and maintenance of a group management system. Taking no action in and of itself is a risk in this period of drastic changes. It is hoped that this paper offers an insight into how small and medium-sized companies should take advantage of their strengths and readiness in responding to the demands of the period.

1 | この混迷の時代で中堅・中小企業はどうすべきか

筆者は西日本の企業を中心に事業戦略の策定、実行支援、企業変革等の経営コンサルティングを行っている。お客さまには、生産財系のメーカーが多くある。その現場で最近感じるのは、中堅・中小企業の経営者の考えるべきことがあまりに多くなっているうえに、考えるうえでの前提となる経営環境が日々刻一刻と変化し続けているため、将来を考え、施策を打ち出していくという行為そのものが、際限のないものになってしまっているということである。

そのような中でも、十分に検討を行い、落ち着いて行うべき施策を着実に実施されている企業もあれば、取るべき施策を考えあぐねたり、考えることを放棄して現状路線をとりあえず続けたり、考えはしたけれど今一歩踏み出せないといった企業も非常に多いと思われる。

確かに各社に共通するような懸念材料・課題を少し挙げてみるだけでも、景気減速傾向を示す中国の影響、熾るEUの問題、イラン・シリアの問題と石油の値上がり、続く円高、先行き不透明な電力政策、取引先の海外移転、既存事業の粗利率の低下、シャープを中心とした大手電機メーカーの不振、次世代への承継、高齢者雇用延長対応、ゆとり世代と言われる若手の育成、中長期的な国内市場の縮小への対応、等、いくつでも次から次へと出てくるような、昨今の経営環境である。迷われるのも仕方のないことなのかもしれない。

大型液晶パネルに特化し、一時は勝ち組になっていたシャープの経営不振については、うわさに近いレベルの情報として筆者も以前から聞いていたが、ここまでの状況になるとは思っていなかった。選択と集中を行い、大型液晶パネルにより、大型テレビ業界の中でソニーをも凌駕し勝ち組と見なされていたのに、結局は選択した大型液晶パネルがコモディティ化してしまい赤字事業に陥った。後は、企業としての体力の問題で事態は急速に悪化してしまった（パナソニック、ソニーは企業規模も比較的大きく、他の事業も大きく展開していたため、シャ

ープほどの事態には至らなかった）。経営資源を集中した結果として、このようなことになった事態は、独自技術に特化されていることの多い中堅・中小企業にとっても考えさせられるところがあったのではと思われる（中堅・中小企業はもっとビジネスをシビアに考えていて、本能的に一点集中を避けてきたのかもしれないが）。

このような現在の経営環境の中、中堅・中小企業はどのように乗り切っていけば良いのだろうか。このような時代では、中堅・中小企業は、意思決定・実行の早さ、世界に冠たる独自技術、ニッチマーケットへの対応力という本来持っている強みを最大限活かすしかないのではないだろうか。新興国メーカーの日本市場参入・技術力の向上、同業他社同士の価格のたたき合い、取引先の海外移転、少子高齢化による中長期的な市場縮小、等を考えた場合、不作為がリスクとなる時代になったとも言える。経営体力の限界を踏まえ、コストを切り詰めながらも、持てるものを最大限に活かし、他人の力もうまく利用し、リスクを取って、前に踏み出していくしかない。そして、いったん決めて、実行し出したことはスピードを上げて行くことが求められている。

ただし、戦略、施策の成功の確率を上げるためには、このような状況であるからこそ、落ち着いて経営環境を冷静に見極め、戦略を立て、着実に実行していくことが求められている。では、どのように環境を見極めれば良いのだろうか、また、どのように実際に施策を実行すれば良いのだろうか。次章以降、順を追ってそのポイントについて述べていく。

2 | 経営環境の見極め

どのように経営環境を見極めれば良いかであるが、ポイントは3つあると考えている。

ひとつ目は、世界の大きな流れを掴むことである。世界で生じている現象を一つひとつ追っているだけでは、個々の事象に振り回され、先が予測できなくなる。現在生じている大きな変化はその多くが連関して生じているものが多い。基本となる動きは何であり、それに付随し

て生じている動きが何であるかを見極める必要がある。そのためには、情報を最大限、絶えず集め続ける努力は必要であるし、自分なりにストーリーを立てて理解、整理しなくてはならない。本来は、世界の歴史をひもとき、その根本からの理解に努めることが良い。しかし、ただでさえ忙しい経営陣、幹部の皆様にはそのような時間はないと思われる。よく実際に経営者の方が行われているのは、次のようなものである。100億円未満の売上の企業であれば、内部に同じ目線で世界動向や経営環境全般について話せる人材がいなかったことが多いため、外部のブレーン、たとえば、顧問の先生、金融機関の支店長、同郷や何かの縁で利害関係なく気兼ねなく話せる他社の経営陣、コンサルタント、等に話をぶつけながら、彼らの世の中の見方や先行きの方向性を確認されている。もちろんそれだけでなく、著名なアナリスト等のセミナーに行かれたり、新聞、雑誌等からの基本的な情報収集も行われている。実力のある経営者ほど、どのような人材からも情報や考え方を得ようとされている。筆者が企業にコンサルティングや営業でお伺いすると、この方は凄いなと思うような人ほど、コンサルティングに関係のない、国際政治経済動向についてのお話を延々とされる。それも自説をぶたれるのではなく、こちらからより多くの情報を引き出そうと熱心にお話されていると感じる。現在の世界情勢の認識、絶え間ない変化をキャッチアップするには、中堅・中小企業だけでは限界がある面もある、こういう時代だからこそ、外部に頼るのではなく、うまく外部を利用するのが賢いやり方ではないだろうか。数百億円の売上の企業であれば、経営トップの他にある程度同じ目線で国際政治経済動向等についてお話のできる人材がいることが多いため、社内でも議論されることが多々あるようである（その場合でも限られた役員間でお話されているようであるが）。外部から積極的に情報を集められるスタンスは同じであるが、それをさらに社内でもた揉まれているようである。

ちなみに筆者はこの時代を世界の転換期と捉えている。大航海時代から始まり、産業革命で確立された西洋の時

代が終わり、新しい世界体制が形成されるまでの混乱の時代であると考えている。言わば500年ぶりの世界史の節目の時期と思っている。西洋が圧倒的に優位な地位を築いた本質は、資本主義と科学万能主義の力であり、それが大航海時代を生み、それによる資本蓄積が産業革命を生み、世界の支配を確立した。しかし、資本主義のあくなき利潤追求は、第二次世界大戦後、西洋諸国以外を工業生産地として活用し出したため、その勃興を促し、IT革命、法規制撤廃による世界的な市場の統合と超高速の情報の共有化が、現在のグローバル化を産み出したと考えている。金融資本主義は資本主義と科学万能主義の究極の形である。資本主義、いやもとい資本はもともと国家を利用して伸びてきたのだが、リーマンショック前後で明らかになったように、今やある面で国家を凌駕している。この傾向はしばらくはおさまらず、資本によるあくなき利潤追求が世界を揺さぶり続けられると思われる。資本が欧米諸国の国家の枠組みからはみ出るようになったため、欧米諸国は相対的に地位が低下し、反対に成長・利潤の見込まれる新興国産業は資本の援助を受け、今後も成長し続けるだろう。欧米諸国と新興国の間、また新興国間同士での政治的な地位をめぐる鏖戦合いと産業内、企業間での激突、合従連衡は繰り返され、一定の秩序が形成されるまでは、政治・経済ともにめまぐるしく変動するものと思われる。ブロック経済の流れも一部にはあり、筆者はその方向に行く可能性もあると思っているが、政治的要素が強く、その帰趨は現状では読み切れない。

資本主義は西洋諸国に生まれ、西洋諸国成長の原動力になったが、その殻を今破り、どこに向かっているのか分からない状態（暴走状態）になっているのである。そのような結果、これまでの国際秩序が崩れ、国同士、企業同士の入れ替え戦が大量に生じているということである。世界のこのような状況の中、企業経営に関連して言えることは、金融、そしてそれから派生したコモディティ市場は絶えず変動し高騰のリスクを抱える、カンントリーリスクは多かれ少なかれどの国にも生じる、新興国から大きな脅威となる競合が早いスピードで生まれてくる、

日本市場も世界の中のひとつの市場として新興国企業の仁義なき参入を受ける、資本主義の究極の形であるグローバル金融ビジネスは形態を変えながらも儲け続ける、ということ等である。特に成長の著しい中国、インド、東南アジアを近くに持つ日本は、世界的な変動の波を非常に受けやすい。もう、どんなに願っても、日本という国や日本企業がぬくぬくと自分だけ国内を閉じて生きていける状況ではなくなったということである。もう、リーマン前には二度と戻らないとも言える。長期、超長期的には、環境問題、食料問題、エネルギー問題から、現在のグローバル化に対する反動が生じるとされる。その時に、ブロック経済が敷かれるのか、そのときに有力な国がどこになるのかは筆者には分からない。ただ、その時は、国家の政治力・軍事力が大きくものを言うのではないだろうか。そして、企業にとっては、そのときに作られる国家、国際機関による規制・支援策等を先取りすることが必要なのであろうと思われる。もしくは、それを企画する方にまわることが必要なのだろう。

日本国内に目を向けると、少子高齢化が叫ばれて久しいが、これは、人口の減少ということだけではなく、先進国の社会経済システムの行き詰まりという大きな流れの中の変化のひとつではないだろうか。要は社会システム上、日本の稼ぐ力・生産力の総量と日本人の生活水準（消費）の総和（人数×消費水準）のバランスが崩れ、多くの人口を支え切れなくなったということだと考えている。そして、それが均衡点に達するまでは、人口が減り続けるのだと思われる。生活水準を落して、子供をふやすということも計算上は考えられるが、社会主義国でもないで、現実的にはできない。この少子高齢化の問題に関しては、ご案内の通り、日本がトップランナーであり、この先を予測することは難しい。それはこの問題が多分に政治問題でもあるからである。筆者は団塊世代の所得をいかにして団塊ジュニアやその下に速やかに移転し、それにより将来の稼ぎ手である子供をふやしていくかが重要だと考える。詰まるところ生活水準は高齢者において、今よりは幾分落してもらうことにより、その分

を子供をふやす方にまわし、将来に繋がる形で生産力と消費のバランスを国全体で時間をかけて回復するということである。

前述の話は空論の域を出ないが、企業経営に立ち返って考えた場合、少子高齢化社会であってもビジネスチャンスは国内でも十分にあると考えている。ひとつは確実にふえる高齢者に対するビジネスである。たとえば、A-Zスーパーセンターは、鹿児島県の過疎の町に超大型店舗で生鮮食品から軽自動車までを扱っているのだが、地元の高齢者を中心に圧倒的に支持を受けて成長している（コンサルティング会社等は「絶対に儲からない」と言ったそうだが）。また、マクドナルドのように高齢者の孫に対する出費に注目して、それをサービスに活かしている企業もある。うれしそうな顔をしたおじいさんが孫とマクドナルドでフライドポテトを食べるコマーシャルを覚えていらっしゃる人も多いであろう。いっしょに行って楽しめるようにおもちゃつきのハッピーセットというメニューまである。いわゆる孫市場狙いである。他には高齢者活用という視点に立てば、成長はこれからであろうが、高齢者人材派遣で注目されている高齢社という会社がある。同社は高齢者に特化した人材派遣で業績を伸ばしている。これらは一例であるが、少子高齢化社会に対応したビジネスは国内で成功すれば、いずれ続いて高齢化を迎える中国や台湾、シンガポールといったアジア諸国や先進国において、展開が可能になる。ちなみに筆者自身は、中堅・中小企業の次世代への経営面での引き継ぎや組織体制作り、次世代幹部育成を行う経営承継支援というコンサルティングも多く行わせていただいているが、これも大きな意味では高齢化に関係するビジネスと言えるのかもしれない。

一部の識者が提唱しているように、高齢化社会に限らず、環境・エネルギー問題、都市と地方の格差問題、農業問題等、日本は世界の国にさきがけて解決しなければいけない課題が山積している「課題の先進国」であると筆者も考える。これらの課題はこれまでの欧米型の先進国の社会システムの限界が露呈しているものであるが、

これらへの対応を前述の高齢化対応と同じようにビジネスに変えていくことにより、日本初の新しいビジネスモデルを他の国々に展開できると考える。これらのビジネスを考えるうえでのポイントは社会的課題解決、社会貢献という視点である。このような視点に立った場合、既存の製品、サービスからこれまでとは違った製品、サービスが派生してくると思われる。プリウス等もまさにそのようなものではないだろうか。これまで公共の分野であったものや、ビジネスでは採算が合わなかったものが、社会的課題の広がり・浸透とともに、日本国民の意識の変化、政治等の後押しを産み出し、ビジネスへと次々にテイクオフしていくと思われる。

これらの視点に立たなくても、通常の市場としても日本市場はまだまだ魅力的であるとも考えられる。ファストファッション系の外資企業やイケア等の日本進出は、日本市場がまだまだ魅力があるということを示している。日本市場だけでなく、これを足掛かりに東アジア、東南アジア市場をと考えていたり、世界的なリスク分散という面もあるだろうが、これまでの世界No.2の市場でなくても世界で有数の市場であるということを冷静に踏まえているのは事実であろう。お隣の韓国はもともと5千万人の市場である中で、創業当初よりグローバル展開を意識している企業が多いと言われる。そう考えれば、日本も課題先進国であるこの国で独自の製品、サービスを開発、展開し、それをいずれ、海外へ展開していくと考えれば、まだまだ十分にビジネス的に魅力のある市場であると言える。大切なことは、国内だけで完結するのではなく、普通に最初から事業の延長線上に海外市場も見据えるということではなかろうか。

その他に筆者は、既存事業の空洞化は避けられないということと、いずれ既存事業の空洞化を埋めるために自動車、電機に代わる、新興国がキャッチアップできない産業が国策も絡んで育成されていくのではという希望的観測も持っている。既存事業の空洞化に関しては、避けられないものであると思われる。電力需給の不安定化、労働関係法令の改正、続く円高が、国内に踏みとどまっ

ていた多くの大手企業の背中を押してしまったと思われる。それでも踏みとどまる企業はあると思われるが、趨勢は決してしまっているのではと考える。国内工場にこだわっていたシャープの不振も心情的にその雰囲気の後押ししてしまっていると思われる。次の産業として、医薬、薬品（バイオ等含む）関係、航空宇宙、環境・新エネルギー、ロボット、深海開発等といった分野が想定されるが、将来の生き残りをかけて日本企業自身がそのような分野を狙って動いているので、いずれは有望な産業に育つ可能性があると思っている。これらはまだ研究開発拠点多くが国内にあるので、国内を中心として産業化が進むのではと、希望的な観測も含めて考えている。こう考えるとアメリカを代表する企業、GEの動きはまさに、先進国企業としてよく考えられているものであり、その事業ポートフォリオの組み替えから学ぶことは多い。コモディティ化する事業は早めに捨て去り、先進国企業として取り組むべき事業を的確に選択し、フォーカスしている。世界的な大企業であるが、その事業分野の見極めは中堅・中小企業にとっても参考になる。

さて、ひとつ目のポイントの話が長くなってしまったが、経営環境を見極める2つ目のポイントは、予測できることと予測できないことに分けて、整理して認識することである。たとえば、人口の減少は何十年先までも確定された未来である。これによる単純な量的な市場の縮小は避けられないものである。それに付随するような住宅着工戸数の大幅な減少等も予測できることである。一方、TPPの帰趨や電力問題等は確実に予測できないことである。マクロ動向、自社に關係する業界動向等を確実に予測できることと、予測できないこと（可能性、リスク）に分けて整理し直すことが必要である。経営の外部環境だけでなく、自社の人員構成の年齢的变化等も予測できる未来であろう。いつから退職金が多く発生するのか、再雇用での負担はどこまで生じるのか、このままでは幹部人材がいつから不足するのか等、明らかに予測できることである。予測できることに関しては、当然自社の対応が十分であるかを考え、対応を打ち、予測でき

ないことは起こった場合の影響、それへの対応を考えることになる。将来の経営環境を考える場合、確実に起こることと、そうでないことを整理することにより、より明確に把握、理解しやすくなる。これらを一緒にたにししまい、将来は皆目読みようがないと考えたり、もしくは危機感だけを募らせていることはないだろうか。

3つ目のポイントは確実に予測できないことに対して、どのように対応策を考え、行っていくのかということがある。確実に起こるかどうかわからないことすべてに対応策を打つことは合理的でなく、経営資源が限られている中堅・中小企業において、行うことは難しい。いくつかのストーリーを構築し、それにより、打つべき対応策を絞り込むことが大切である。いわゆるシナリオプランニングである。起こり得る経営外部環境に関する未来予測をいくつか作り、それらを評価して、将来への対応策を考えて用意しておくというものである。ロイヤル・ダッチ・シェルが石油危機前に、複数の将来予測を立て、そのうちのひとつに石油危機が起きた場合を想定して、あらかじめ生産調整等の対応策を立てておいたことにより、多額の損失を回避できたことによって、一躍有名になった考え方のモデルである。進め方は、まず、経営環境に関する情報を自社内だけでなく、最大限外部の情報源等も使い、広く情報を集める。ただし、未来の世界を予測するには量的にも限界があるので、自社に関係する必要な情報はどこまでとするのかガイドラインを決めておく必要がある。また、予測する期間をどれくらい先までとするかも設定する。その情報の中から、自社に大きな影響を与える変化要因をピックアップする。変化要因を複数組み合わせ、起こり得る未来のシナリオを複数作成する。シナリオは理論的には変化要因の組み合わせだけで作成できるが、似たシナリオ等は統合し、代表的なものに集約する。このときに起こりそうにもないからと特定のシナリオを消去してはならない。あくまでも起こった場合の影響度、不確実性の両面で検討する。これらのことを行うときには、経営者自らが経営幹部、外部ブレーン等とともにいっしょに検討していくことが

ポイントである。これらの検討の過程により、起こり得る複数の未来を考え、自社の将来を広く検討することが可能となる。次章「戦略の構築」とかぶる内容になってしまうが、この複数のシナリオから、取るべき戦略、施策を検討していくことになる。確実性の高いものは実行に移し、確実性が低いが起こった場合の影響度の高いものに関しては、対応する戦略、施策を練り込み、すぐに実施はしないが、ことが起こった場合に動けるように準備を行っておく。また、これらが起こる予兆となる事象、指標を設定し、絶えずウォッチすることになる。現実的には中堅・中小企業において、複数のシナリオに対して対応策を打つことはできないが、いったんあらゆる偏見をのぞいて、自社の経営環境を見直し、リスクの高いものに対して備えを検討しておくことで、もしもの場合に迅速に動けるようになる。この過程で気付かなかった変化要因に気付いたり、各シナリオ共通の絶対に行わなくてはならない施策が浮き彫りになるという効果も生じる。

次章では、経営環境を見極めた後、実際にどのように戦略を立てるかについて述べる。

3 | 戦略の構築

環境の見極めも難しいが、それから本気で新しい戦略を一から構築するとなるとこれもさらに難しい。これまでの延長線上で描くのであれば、やりやすいのであるが、そうでなければ、いったい何から手をつけていけば良いのか、と思われるのではないだろうか。しかし、基本は成り行きベースを考えるとところからはじまると筆者は考える。成り行きベースの数字、方向性をまずおいてみて、それと前述のシナリオを合わせれば、自ずからギャップが見えてくる。そこで、成り行きではどのように困るのか、何が問題なのかを挙げておく。

次に、考えるべきは、自社の強み、他社に勝る優位性の検討である。月並みであるが、こういう時代だからこそ自身を振り返らなければ、何も始まらない。トヨタやパナソニックのような世界的な企業でさえ原点に立ち返って、検討を行ってきた。この強みは、表層上の何々製

品が強い、何々の技術力があるといった話に留まらない。製品が開発された要因、技術力が構築された根本の要因、それこそ会社の歴史や風土というものの特性まで掘り下げることが求められる。その中に企業としての本当のエッセンスがある。経営幹部間で、よく議論されることをお勧めする。経営資産もすべて洗いざらい考えなおしてみる必要がある。多くの場合、「顧客から評価されている点」と「評価されているであろうと自社で思っている点」はズレていることが多い。自社で当たり前と思っていることが顧客等から大きく評価されていたりするものである。取引先に聞いてみたり、外部の視点での評価を受けて、再認識する必要がある。強み、エッセンスは、筆者はいくつかの切り口で整理できると考えている。表層に現れている製品、技術力、物体としての資産等のハードの面と、考え方、組織風土、仕組み等のソフトの面の2つに分けられる。また、これらは既存事業である今日の飯のタネと新しい事業である明日の飯のタネという切り口でも整理できる。この強みエッセンスは、今日の飯のタネには役立っている、役立てそうだが、明日の飯のタネには役立たない、いや、今は役立っていないが、明日の飯のタネには役立てそうである、等という切り口である。両方に共通して活かせるものも多くあると思われる。このような2軸で整理したうえで、経営環境、市場環境等と照らし合わせて、どの製品、サービスに注力すべきか、今後伸ばすべきかを検討する。要は自社の強み、エッセンスでどの程度、将来の経営環境下で利益を上げ続けられるのかについて、評価するのである。この検討は経営幹部で何度もディスカッションを行い、煮詰めていく。よくプロダクトアウトはだめで、マーケットインが良いと言われるが、中堅・中小企業には一般的にマーケットインで製品開発を行い続ける体力はない。あくまでも基軸はまず自社の強み、エッセンスである。ただ、プロダクトアウト的になってしまい、ひとりよがりではいけないので、もう一度、自社の強み、エッセンスが既存事業で本当に役立っているのか、使えているのか、効果を発揮しているのか、新規事業に使えるのは何か、優位

性を出せるのはどういうところなのか、等の点を見直すということである。そして、見直すときには、経営環境の分析結果を評価軸、判断基準として用いるのである（これからの経営環境の中で、強み、エッセンスとして通用するのかどうか、普遍的なものなのか、顧客の求めに対応できているのか、将来的に対応できるのかという視点で確認するのである）。

なお、経営環境の見極めの中で触れなかったが、当然に競合企業の分析もその中で行っているという前提である。競合企業は見えている企業群に関しては、当然一通り押さえるということと、新興国企業も対象にすること、見えない企業に関しては、個別の企業としてではなく、大きくくりとしてどのような脅威がもたらされる可能性があるかということを整理しておくことになる。これらは取引先等をはじめ、外部情報をうまく取って整理することと、不足する情報に関しては、これまでの動き、世の中の流れから推定、予測することの2つが求められる。

この経営環境と自社の強み、エッセンスによる各事業の検討を行う中で、伸ばせる事業（もしくは、製品、サービス 他も同じ）、伸ばすべき事業、現状維持が精いっぱい事業、負けが込むことが見える事業等がはっきりしてくる。共通の固定費の負担を除いても負けが込むことが予想される事業は、これ以上のコストダウンによる改善の余地がないのであれば、速やかに撤退すべきである。これからの経営環境下で、中堅・中小企業においてそれを支えていく余力はない。余力があれば、それは新しい事業チャンスの開拓に投入すべきである。できれば、撤退ではなく、売却を行い、資金化を図りたい。伸ばせる事業、伸ばすべき事業、現状維持が精いっぱい事業に関しては、今度はそれぞれの事業を購買活動、営業、開発等のバリューチェーンに分けて詳細に整理・分析する。まず、自社が優位性を持つもの（活動、機能）とそうでないものに分ける。優位性がないものに関しては、事業別、各活動（機能）別に、外に出してコストダウンを図る機能、外部提携により不足しているノウハウ、知見を吸収する機能、人材や投資を行い強化すべき機能等

に整理する。そして、最後に、もう一度全体最適の観点で見直す。これらを通して、各事業が与えられた役割通りに成果を出せるように、手当を行うのである。これが一通りの戦略の構築の大きな流れである。

次章では、新規事業、新分野への進出に関して述べる。

4 | 新規事業、新分野への進出

筆者は実は全くの飛び地（顧客的にも、製品・技術的にも）に進出する新規事業には懐疑的である。筆者の過去のコンサルティング経験からしても、このような新規事業は成功しづらく、中堅・中小企業ではなおさらハードルは上がると考えている。全く可能性がないというわけではないが、それに対してはよほど特別な優位性か、誰も全く行っていない状況等が必要と考える。それよりは既存の事業、技術、製品、顧客の延長線上で、成長を考えて行くことをお勧めする。

成長のための新規事業、新分野への進出の検討においては、アメリカの経営学者アンゾフの「製品／市場／地理的成長モデル」が有用であると考ええる。製品・サービスの技術を既存と新規、市場ニーズを既存と新規、市場の地理を既存と新規に分け、それぞれの象限でどのような活動を行うのかを考えるものである。3軸になり、図では表わしにくいですが、考えるべき視点が分かりやすく網羅されている。この中には既存技術の応用による新製品の創造、既存顧客への付加サービスの提供、海外展開等、等も内包されている。海外展開については、後ほど述べることにし、この章では新規事業・新製品開発について述べたい。

まず、既存事業への付加サービスを考えられることをお勧めしたい。この方法が最も失敗しにくいものと思われる。例としては、コマツのKOMTRAX（コムトラックス）等がある。建機に発信器を付け、車両の稼働位置・稼働状況・コンディション等をコマツが遠隔監視し、その情報により、定期整備部品のタイムリーな交換や、万一の異常発生時における迅速・的確な処置を提供するも

のである（GEはこれを航空機のエンジンで行っている）。要は製品を売るのではなく、そこにサービスも付加して機能を売っているということである。お客さまは建機が欲しかったのではなく、建機が行う「建設するという機能」が欲しかったのであり、コマツはそれを提供していることになる。応用範囲のある考え方である。この他には、プレハブ化のように、お客さまの前工程を取り込むことも考えられる。自社製品のお客さまの前工程、後工程に関するところに付加サービスのタネは隠れている。これは既存製品の維持・確保にも繋がる。BtoCの例で挙げれば、住宅分譲販売を行っているところが、中古住宅の売買サイトを運営する等というものもある。製品のライフサイクルを見ていくことで、付加サービスのタネは広がる。

次には技術の横展開をお勧めする。自社の既存製品、技術をこれまで交流のなかった新しい企業やすでに取り引がある企業だけれども関係のなかった別事業の部門に売り込み、新製品、新技術の開発に結び付けるものである。自社技術に自信のある企業であれば、なおさら、この方策をお勧めする。意外と自社の技術は他の業界では知られておらず、持ち込んでみると好反応が返ってくことに驚かれるのではないかと思う。他社に持ち込むためには、自社の技術や製品の要素をバラし、他社の方が分かるように整理し、表現できるようにしなければならない。技術を棚卸し、技術プラットフォームを整理し、コア技術については、顧客目線で何ができるのか、どういう利点があるのかをプレゼンテーションする必要があるということである（FABE（製品・商品の特長、特性をお客さまの視点から整理し直す考え方・手法）の視点等も有効と考える）。このとき売り込みをかける対象の企業、事業は今後成長しそうな分野を選ぶことが重要である。そして、売り込みは技術営業のできるエース級の人材を充てる。100億円未満の売上の会社であれば経営者自らが、数百億円の売上の会社であれば、技術担当幹部自らが行うのが近道であろう。これにより、他社の力も利用でき、新しい有望な産業分野にも進出が可能となる。ただし、

通常、製品の販売までに早くても3年程度かかるケースが多い。

これらの活動を行うときには、広く営業から製造、管理部門まで含めてプロジェクトチームを組んで、意見を募るのも良い。新製品・新規事業のタネは自社の中に隠れていることがほとんどである。営業、開発部門それだけでは視野がせまくなりがちで、これまでの枠組みから離れられない、部門横断、年齢横断的なプロジェクトの中で、付加サービスや横展開先・分野を検討することが効果的である。

5 | 海外展開

筆者はほとんどの企業、特にメーカーは海外展開を避けて通れないものと考えている。海外に出れば成功するというものではないが、出なければ不利な立場になる懸念が大きい。海外展開せずに、日本で事業を行っていくのであれば、世界有数の独自技術を持ち、海外メーカーと直接取引ができるメーカーのみではないかと考える。要は価格競争、コモディティ化の波に全くさらされないメーカーのみ、そのようなことができると思われるのである。中堅・中小企業はこれまでも幾多の荒波を乗り越えてきたので必ず独自性の高い事業・製品を持っている。しかし、必ずしも独自性の高い事業・製品からだけではなく、汎用製品からも多くの売上を上げている。そのためその部分を新興国企業におかされるリスクは十分にある。筆者はこれまでのコンサルティングにおいて、急に製品の粗利率低下が生じて、業績が芳しくなくなったという企業をここ数年、いくつも見て来ている。粗利率の低下は、新興国企業の製品の参入、新興国製の部品を用いた競合他社による低値の影響、追いつめられた競合がなりふり構わずぶっかけてくる低価格競争、等が原因となっていることがほとんどである。これらの要因は一過性のものでなく構造的な変化なので、いったん既存製品の粗利率が低下すると、それはもう元には戻らない。構造的な変化に対しては、こちらも抜本的な対応を取らなければ解決はしない。現在は、震災特需で業績が回復、

一服されている企業も多いと思われるが、この間に抜本的な対応策を打っていくべきである。特需が怖いのは、これにより本来なら顕在化したはずの問題が潜在化してしまい、社内の危機感が薄れ、対応が後手にまわることである。この点についてぜひともご注意いただきたい。特需を除いた損益で自社の現況の実力を見るぐらいの心の持ち様が必要である。

さて、では海外展開であるが、最近、筆者が関係した現場では下記のような状況である。一昨年までは中国進出に関するお話が、主にメーカーからが多かったのだが、昨年より、メーカーからのご相談はベトナム、インドネシアを中心に東南アジアにシフトしている。中国関係のご相談は商社・卸からが多い。これは中国に大手メーカーがある程度進出してしまい、それらと取引を行っていた商社・卸も出て行かざるを得なくなったということであると見ている。メーカーに関しては、今から中国に出るのであれば、東南アジアに出た方がまだ人件費も安く、ビジネス環境的にも、中国人を相手にするよりはやりやすいという考えがあるようである。中国とASEANはFTAを結んでおり、東南アジア諸国に進出しておけば、中国市場にも販売等は十分行いやすいという面とASEAN諸国の成長も睨んでという面の2つの理由があると思われる（2015年のASEAN経済共同体構築、東南アジアの東西回廊の整備等、ASEAN地域の発展、融合化が進んでいくと見られている）。

海外事業は、単なる新市場開拓ではなく、新しい事業の柱となることを目指す新規事業の立ち上げと同様の覚悟と実行力が必要である。成功させるには次のような要件が必要である。①経営トップによるコミットメント、②戦略ありき、③エース投入、④エリアマーケティング、⑤ダブルスタンダード、⑥カントリーリスク対応の6つの要件である。

①経営トップによるコミットメントとは、トップによる大方針と挑戦的かつ具体的な目標設定と大胆な経営資源配分的意思決定、実行が必要であるということである。②戦略ありきとは、市場性、競争環境・自社製品特性の

把握による重点地域の設定や市場参入戦略（競争戦略）の明確化が求められるということである。新たな海外進出には、「戦略」が重要であり、戦略のミスは戦術ではカバーできない。③エース投入とは、ビジネススキルの高いエース人材の登用が必要であるということである。これは、エース抜擢人事による経営層の社内への意思表示の効果ももたらす。④エリアマーケティングとは、自社マーケティング要員の現地配置による市場の直接の把握と現地文化・商慣習に合致した現地適合商品の企画開発が求められるということである。⑤ダブルスタンダードとは、国内製品とは異なる現地適合設計・品質基準の設定と商品開発プロセス短縮による現地適合商品の早期投入が必要であるということである。⑥カントリーリスク対応とは、現地優良資本とのパートナーシップ、ローカル人材登用による現地化推進により、リスクヘッジを図っていくことを指している。

反対に海外事業展開・拡大が進まない原因は次の通りである。①掛け声どまり、②青写真なき進出、③海外人材を特別視、④国内基準への執着、⑤海外事業の運営体制が未整備の5つがある。

①掛け声どまりとは、海外進出が方針には掲げられていながらも、経営資源が十分に投入されていない、目標が消極的で、ドメスティックな社内意識から脱却できないということである。②青写真なき進出とは、戦略があまりないまま、同業他社に追随したり、なりゆき任せの事業展開を指す。そうではなく、グローバル企業との世界戦に臨む覚悟が必要である。③海外人材を特別視とは、海外要員は海外経験、語学、貿易知識等が必要との先入観を強く持っていたり、海外事業担当者は一部の海外経験者のみでローテーションしてしまっていることである。④国内基準への執着とは、国内品質基準に固執した製品戦略をとったり、国内での商品企画が現地ニーズとかい離してしまっていることを指す。⑤海外事業の運営体制が未整備とは、海外事業方針が海外子会社まで浸透せずに実行されていない、本社の海外事業部門が機能していないということである。

実際、海外市場にどのようなステップで進出するかであるが、成功させるためには、次の通りの正しいプロセスを経た調査と意思決定、勝てる戦略づくりがポイントとなる。①参入国選定、②市場性の確認、③参入方法の決定、④市場参入（事業）戦略の決定、⑤投資採算性確認（フィージビリティ・スタディの実施）、⑥投資の意思決定、市場参入となる。

①参入国選定では、製品・地理的位置・所得と人口等のマクロ的な市場の魅力度、自社の優位性のレベル評価等の競争環境、インフラの整備状況・法規制・政治社会情勢等の市場リスクを資料ベースで調査して、絞り込んでいく。②市場性の確認では、①で調べた内容をより詳細に調査していく。市場規模・トレンド・競合・流通構造・商慣習・投資制度・参入規制等のミクロ的な市場の魅力度、顧客動向・仕入環境・業界内動向・新規参入動向・代替品動向等の業界魅力度を調査により確認する。現地でのヒアリング、視察はもとより、BtoC分野の事業であれば、インターネットアンケートやグループインタビュー等の消費者ニーズ調査を行うことも場合によっては必要。この段階では、社内にその国に詳しい者がいない場合は、実績のあるコンサルティング会社やマーケティング会社等、専門家を利用することをお勧めする。その方が、結局短期間かつ低コストで効率的に調査を終えることができる。当然、経営トップ、幹部等が、自社の目で現地を確かめることが前提である。③参入方法の決定では、独資、合資等に関する参入形態・法規制の確認とメリット、デメリットの整理を行う。④市場参入戦略の策定では、市場の細分化、ターゲットの明確化、市場でのポジショニングの決定を行い、バリューチェーンの組み立てを行う。バリューチェーン上、不足する機能をどのように補うのかを検討する。この段階では、参入戦略の仮説づくりとそれに対する徹底的なディスカッションが必要である。場合によっては、仮説検証のための追加調査を行う場合もある。⑤投資採算性確認（フィージビリティ・スタディの実施）であるが、損益だけでなくB/S、資金計画、要員計画等も含めて計画を策定し、

回収期間等の算定により、投資経済計算を行う。⑥投資の意思決定、市場参入は、⑤の結果により、最終的な判断を行う。この時に合わせて、撤退条件も設定し、経営陣で共有する。これを行っていないければ、計画通りに行かなかった場合に、ずるずると赤字を垂れ流すことになってしまう。この後、実際の進出になるが、法人設立等は、現地の日系のコンサルティング会社・専門家等を用いて、用地・物件の確保、法人名のリサーチ、申請書作成、契約手続きを行っていく。日本にも現地と提携して行うところも多くある。

最後に、提携先、代理店の開拓について述べる。これから中堅・中小企業が主に進出すると考えられるアジア市場は、欧米、中国、韓国、台湾等、世界の競合他社が群がる世界市場の縮図である。その市場で勝ち抜くためには、差異化、一点集中突破を基本に戦略的計画的な戦線の拡大が求められる。ポイントは、①集中特化、②市場力バレッジ、③差異化の3つである。

①集中特化とは、集中するターゲット市場の見極め、経営資源の集中投下が必要であるということである。②市場力バレッジとは、販売網を張り巡らせて市場をカバーし、地理的特性を考慮して戦略的にカバーエリアを拡大することを指す。③差異化とは、競合他社と差異化できる製品投入が必要不可欠であるということである。製品だけでなく、ソフト面の付加サービスに差異化を図るということも考えられる。

これら、特に②を実際に行うにおいては、現地国を中心とした海外の提携パートナー・代理店を作ることが有効な施策のひとつとなる。作り方は、次の通りである。該当国で条件に合致する候補企業を資料や現地リサーチ会社を使ってリストアップし、それを企業概要等、外形的条件からさらに絞り込む。絞り込んだ後は、現地に乗り込み、流通段階での候補企業の聞き取りによる評価を確認のうえ、信用調査を実施する。それらの結果で大丈夫であると判断した後は、候補企業に打診し、交渉に入る。契約書等は国際弁護士を用いて作成する。通常はこのような流れで進めることになる。

その他にコンサルティング上、多く問題となっているのは、海外工場と日本工場の位置づけ、製造する製品の区分けをどのようにするのか、将来的な両者の人員体制をどのようにしていくのかということがある。海外工場が一国にしかない場合はカントリーリスクもあるので、急激な海外工場シフトは危険な面もあるが、基本的には海外でできるものは、どんどん移管すべきであると考ええる。新興国企業の技術力の向上はまったなしであるので。日本国内に残す製品は、付加価値が高い、開発に深く関係する等、残す理由のあるものに将来的には絞られると考える。すでにそのようになってしまっている中堅・中小企業もある。そのようなことを見越して、日本工場での人員の採用、雇用延長対応を行っていく必要があると考える。

以上が海外進出に関する基本的な内容である。

6 | 組織風土改革と人材育成

新製品の開発、海外展開等、どのような施策を実行するにせよ、それを実行する人材、組織が必要である。中堅・中小企業の経営トップに会うと、当社は人材がいない、ろくな幹部がいない、育っていない、若い者も言うことも聞かず、社会人としての常識もないということをもつことが多い。それはおっしゃるとおりであることも多いのであるが、それを言ってしまうと身も蓋もないのではと思う。人材が育っていないのは、成長企業のように急激に若い人材が増えたので教育が追いつかない等、仕方のない理由がある場合もあるが、人を育てるのは企業、経営陣の責任の範疇であると筆者は思う。企業によっては、石油ショック時に業績が悪化し、採用ができなかった、半導体業界が盛況であったときの影響でいい人材が全くとれなかった等の理由で、人員の年代構成がアンバランスなところがある。これはこれで仕方のないところであるが、年代構成がアンバランスであったり、溝があると、溝の下世代は、上のロールモデルが少ないため、なかなか管理職等に育ちにくい。ここは企業側が意識的に何か取り組みを行って埋めてあげなければなら

ない。

筆者は組織風土改革、人材育成に関して、基本的に次のように考えている。

まずは、人が育っていないのは、採用も含めて企業側の責任の面が強いと思う。往々にして、人が育っていないという企業では、人を育てるという組織風土がそもそもなく、それを重視していない。また、人を育てることが評価の対象にもなっておらず、幹部・管理職はプレイヤーとしての有能さを買われて、昇進したものがほとんどであり、自身も自分で動くのが好きである。

次に、では、人材がいなければ外から途中で採用してくれば良いかといえば、そうでもないと思う。経理・財務担当のような専門職種であれば、ある程度普遍的なスキルであり、比較的流動性もある職種であるので、それなりの人が見つかる場合もある。また、社内の方との接触を減らそうとすれば減らして事務的な対応に終始することもできるので、その人の個性と社風が合う・合わないの問題も生じにくい。しかし、それ以外の部門の人材の場合は、外部人材の登用は結構難しいと思う。まず有能な人間がそもそも流れているのか、採れるのかという点、そして、その人の個性が社風と合うのか、という2つの問題がある。仮に有能な人間が見つかったとしても、その人を迎え入れるためには、それなりの給料が必要になり、それが既存の人員とのアンバランスを引き起こすこともある。そもそも中堅・中小企業はニッチ市場に特化していることが多く、事業内容を理解するには比較的時間がかかるため、採用した人材が戦力化するまでには時間と手間がかかる場合が多い。このようなことから、採用活動を行いながらも、まずは、社内人材の育成を行うのが良いと考える。

次に、年代に断層がある、年配の幹部、管理職が少ない企業の場合で、中堅・若手幹部が十分に育っていない場合は、それはそれである程度仕方ないことと受け入れてから、教育を行っていただきたい。おそらくそのような企業では、ロールモデルとしての幹部、管理職が不足していて、中堅・若手幹部が育っていないだけでなく、

そもそも中堅・若手幹部自身が自らが教育された経験が非常に少なく、自分が管理者になっても、どう教えて良いのか、どう接すれば、部下がどう感じるのかが、実感として分からないことが多い。人間は、自分がされて来なかったことは、他人にもできないものである。

意識改革や教育は上から順番に行うのが良い。絶対的に上から順番かと言われると、そこまで、そうであるとは言わないが、今の幹部等はあきらかに30代前後から教育するとかいうようなことは良くないと考える。まず、そのようなことをした場合、教育を受けない層がそのまま上に残っているのであれば、教育を受けた層と受けていない層で、意識のズレ等が生じ、全社組織的には不安定になる可能性が高い。また、仮に30代前後が教育されたとしても、上にまだたくさん詰まった状態であれば、実際の仕事で、その意識、知識が活かしにくであろうし、その層が昇格するころには、教育の効果が薄れてしまっていることも懸念される。組織は順番に繋がっているものであるので、役職の上下の入れ替え等を行わないのであれば、上から順番に意識改革等を働きかけて、徐々にそれを下におろしていくのが、組織としてその効果を定着させるには効果的であると考えます。まずは、部長クラスか役員クラスから働きかけて、順番に課長、その下に働きかけていくのが良いと思う。もちろん、手間暇の掛け具合は、本来、一番成長させたい層に、重点的にかけるので良いと考える。

その他、意識改革は、多くの人になべて行うのは非効率である。最も変わりやすそう、伸びそう、能力も比較的高く、それなりに人望もある人物数人に絞って、スタートすべきである。多くの人が一斉に意識を変えることはない。まず、少数でも意識を変えた人が出れば、その人たちも使って、順番に変わりやすそうな人から変えていけば良いのである。意識が変わった人が組織の中で、一定の割合を超えると、がらっと一度に組織が変わるときが来る。

意識改革、教育は実は、どのようなメニュー、働きかけであっても良い。ポイントは気付きを与えることであ

る。それが行えるのであれば、座学でもプロジェクト型の研修でも、面談でも何でも良い。持続させるには、また別の取り組みが必要ではあるが。今日の中堅・中小企業の幹部人材において必要な気付きは、経営者としての視点、それに付随する健全な危機意識、リーダーとして部下を教え、導くという大切さ・楽しさといったところではなかろうか。このようなことを気付かせるための取り組みを行われることをお勧めする。外部のコンサルティングやセミナーを受けるという方法もあるが、まずは次のことに取り組まれてはどうだろうか。たとえば、社外の方にふれる機会を設ける、ふやす、全く違った部門に異動させる、本人の実力を少し超える何かの責任者に任命する、社長が真摯に分かりやすく個人的に会社の将来像、その実現のための戦略、経営の思想・価値観を何度も語りかける、等が考えられる。取り組み方法はいくらかでもあると考えるが、あとは、それらの取り組みを通じて、対象者がどのように変わっていったのか／いないのか、という点を丁寧に見続けていくことが重要である。人は簡単に成長しないけれども、自分で気付いた人間の成長は驚くほど速いものである。育成の対象者が気付きを得るまで、我慢強く指導し、見守っていく必要があると筆者は強く思う。

7 | グループ経営体制の整備

今日、これだけ経営環境の変化が激しく、また競争が厳しい時代であるため、子会社をうまく活用することが、企業の成長には必要不可欠であると考えられる。規模的には百億円以上の売上の規模の企業ぐらいからは、こうしたグループ経営体制の整備はぜひ必要であると考えられる。そのぐらいの規模の企業であれば、子会社もいくつか持っていると思われる。また、本体だけで事業すべてを見るのが難しくなる、非効率になり始める、といった場合が結構ある。

子会社を持つ理由は大きくまとめてしまうと、権限を分けてより機動的に新しい事業、新しい市場での成長機会を捉えるためと、業種に合った人件費水準、勤務体制

に分け、グループ全体の採算性を向上させるための2つではなかろうか。そして、グループ経営の全体像とは、①グループ基本戦略の策定、②グループ組織機構の構築、③グループ運営制度の整備、④PDCA管理の実行、の4点である。

①グループ基本戦略の策定とは、各社、各事業の寄せ集めの戦略ではなく、グループの真の強み、シナジー、全体のビジネスモデル、事業ポートフォリオを考えて、その実現に最適な戦略を考えるということである。多くの企業では実際には十分に行き切れていないのがこの点である。前述の経営環境と自グループの強みを深く認識したうえで、どれだけグループ役員トップ層で話し合われているかということに尽きる。全体の戦略が決まれば、子会社の役割、目標も明確になる。シナジーに関しては掛け声で終わる場合が多いので、本当に実現するのであれば、シナジー実現のための数値目標を設定し、それを個人目標、評価にまで落とし込まなければいけない。たとえば、グループの製品を誰々は上期に売上いくらまであげる等といった目標である。もちろん、目標だけでなくシナジーを発揮して、グループとしてはどういう価値を追求しているのか等、考え方のところも教えなければ、真に顧客のための製品、サービスの提供にはならない。

②グループ組織機構の構築とは、持株会社にするのか、どの会社のどの部門の下に子会社をぶら下げるのか等の問題に関する内容を指す（大きく展開している会社では、中核会社や地域統括会社といったものもここに含まれる）。ポイントは戦略と組織機構が合っているかである。純粋持株会社制が流行っているが、必ずしもそれがすべての会社にあてはまるわけではないので、メリット、デメリットを十分に考えて体制を作る必要がある。あと、機構を整えたとしても、それを機能させるためには各社に適切な人材を配置することが重要である。そのためにはグループ本体において、各社の経営トップ人事権を掌握する必要がある。また、子会社と発生する頻繁なやり取り、グループ内調整のために、グループ本体、経営トップ直轄のグループ会社管理部門の設置が求められる。

③グループ運営制度の整備であるが、これは組織機構を運営するための諸制度を整備することを指す（権限ルール、レポート、目標設定・評価の仕組み等）。グループの戦略、子会社の役割により、遠心力を働かせる方向で権限ルールを作るのか、求心力を働かせる方向で権限ルールを作るのかが分かれる。目標・評価制度は、流行りのEVA、バランストスコアカードとか凝った指標である必要はない。重要なのは、評価される側、評価する側が理解できるものであり、グループ会社に与えられた役割に合致したものかどうかである。各社各様の実態にあわせて決めるべきである。

④PDCA管理の実行とは、戦略、実行計画が確実に実行されているかという点について、ルールに従って進捗管理を行い、状況に合わせて改善を促すことである。このPDCA管理の要となるのがグループ管理部門である。子会社の中期経営計画策定、予算編成段階から、関わり、内容を精査することがまず第一の役割である。次に期中において、計画等の進捗状況を確認し、目標の達成度合いを測り、それに応じて現実的な改善策の立案を促し、そしてまた精査するということを繰り返していくことが求められる。

8 | 総括

本稿において十分に語り尽くせなかった分野や触れられなかった分野もあるが、以上が筆者の考える中堅・中小企業に対する生き残りのための処方箋のいくつかである。目まぐるしく変わる経営環境の中、考えるべきことは多く、行わなければならないことはもっと多く、しかしそれをいっしょに行ってくれる人材は不足しているというのが、中堅・中小企業の実情ではなかろうか。

だからこそ、冷静に経営環境を見つめ直し、戦略や対応策を考え、絞り込む重要性が増していると思われる。

また、このような時代だからこそ、外部ブレン、取引先企業、提携企業、協力企業、学術機関、アウトソーサー、コンサルティング会社やリサーチ会社等、外部の力を最大限活かすべきではないかと思われる。

中堅・中小企業は、リスク許容度では大企業に劣るものの、その強みは経営の意思決定と行動の迅速性にあると考える。現在は、世界の政治・経済・社会のタガが外れ、不作為がリスクになる時代である。このような時代では、経営者として深思熟考した後は、思い切って足を踏み出すべきではないだろうか。