

アフターコロナを勝ち抜く企業変革 ～リーマンショックに見る変革のヒント～

2020年5月1日

株式会社エクサウィザーズ

執行役員 大植 択真

AIコンサルタント 美柑 亮太郎

突如発生した新型コロナウイルス(COVID-19)の影響により、世界各国では主要都市が次々とロックダウンし、日本でも緊急事態宣言が出され外出自粛を余儀なくされる状況となった。社会・生活の在り方もが大きく変容し、企業・経済も大きな打撃を受けている。

人類はこれまで社会全体を揺るがすような危機に何度も直面し、それを乗り越えてきた。直近では2008年のリーマンショックがそれに当たる。この時も企業・経済は回復に数年を要するほどの大打撃を受けたが、一部の企業はリーマンショックという「ピンチ」を「チャンス」に変え、リーマンショック後に大きな成長を実現した。

今の時期、足元の危機対応が重要なのはもちろんだが、こういう時ほど、危機が終わった後にいかに力強く再成長できるかを考えることもまた重要である。本資料では、リーマンショック後に大きく成長した企業の取組を紐解くことにより、アフターコロナを勝ち抜くために企業にとって重要なポイントを明らかにする。

1. リーマンショックが社会に与えた影響

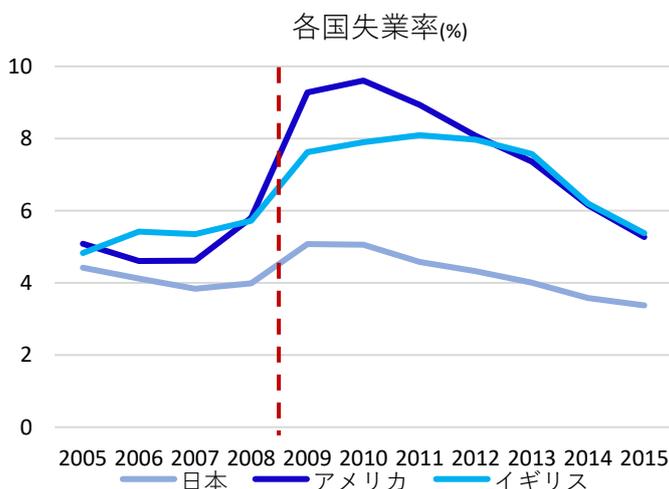
2008年9月、アメリカで発生していた「サブプライムローン」と呼ばれる金融商品をもとにしたバブルが崩壊した。結果として、Lehman BrothersやAIGなどの金融機関の破綻や経営危機が続き、特に米国では過剰債務を抱えた個人の需要（消費意欲）が一気に減退、経済全体として失業者が増え、突然の社会の変化に対応できなくなった（米失業率2007年：4.6%。2009年：9.3%）。

このような状況を受け、バーゼル規制などの金融機関のリスク管理を強化する政策が実行された一方、失業増・危機が約2年続いた後、企業の淘汰7が起きるとともに雇用・賃金・消費の回復までに約4～5年を要し、「失われた7年」と呼ばれるほどの長い道のりとなった。

経済全体の落ち込みの中で、消費動向も劇的に変化した。リーマンショック後の景気後退により消費意欲が減退する中、EC市場が急成長した。これは単に買い物の場がリアルからネットに移ったというだけでなく、消費の質そのものの大転換を伴うものであった。

人々はネットで様々な情報を収集し、商品や店舗を比較する。気まぐれな顧客はワンクリックでサイトを移動し、音楽アルバムやブランドのコーディネートは解体され、個々の曲や服をユーザー自身が組合せる時代となった。

また、SNSの隆盛のなかでモノよりコト消費の価値が上がり、1950年代以来の大量消費文化が終わりを告げた。



Source: IMF World Economic Outlook Database



Source: United States Census Bureau

2. リーマンショック後に急成長した企業事例

危機的状況の後に急成長する企業とそうでない企業がある。弊社はさらに、成長する企業が不況下において行う行動には、①強いリーダーシップの発揮、②経営のデジタル化という2つの要素が見られると考えている。以下では、これらの取り組みを行い、リーマンショック後に急回復・急成長を見せた企業として、Microsoft社とコマツ社をご紹介します。（以下敬称略）

(1) Microsoft

リーマンショックを機に戦略を大きく転換し、成功を収めた企業の例として、Microsoftがある。同社も例にもれずリーマンショックの影響を受け業績が悪化した。個人・法人向けのIT投資額の減少により、設立以来初の減収減益（売上高-3%、営業利益-9%）に直面、30億ドルのコストカット・大規模なリストラを実行せざるを得ない状況であった。

しかし、その中でMicrosoftはリーマンショック後に来るであろう大きな成長を見据えていた。

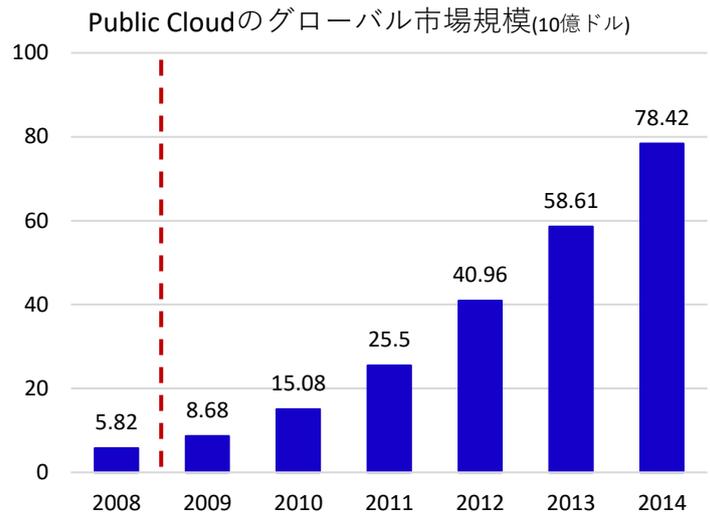
“2010年度も厳しい経済環境が続くと思われませんが、当社にはこれまで以上に大きなチャンスがあります。今後の世界の経済成長は、ソフトウェアとデジタル技術の継続的な進歩による生産性の向上によって牽引されると確信しています。”

(Microsoft Shareholder Letter, 2009)

Microsoftが注目していたのはCloud Computingだった。当時のPublic Cloud市場はまだ黎明期であり、Airbnbなど進行のネット企業の利用が目立つ程度であった。

しかし、リーマンショック後、各社が新規投資の抑制と抜本的な費用削減に取り組む中で、初期投資が少なく状況変化に応じた対応力に優れたPublic Cloudへの注目が集まり、リーマンショック直後から市場が大きく拡大を始めたのであった。

当時のCloud ComputingはAmazonが先行プレイヤーとして大きなシェアを有していた。既存の企業向けシステム市場で大きなシェアを持っていたMicrosoftは、業界構造の変化をもたらすCloud Computingには出遅れており、むしろ既存の収益基盤を守るために変化を抑制してもおかしくないと考えられていた。

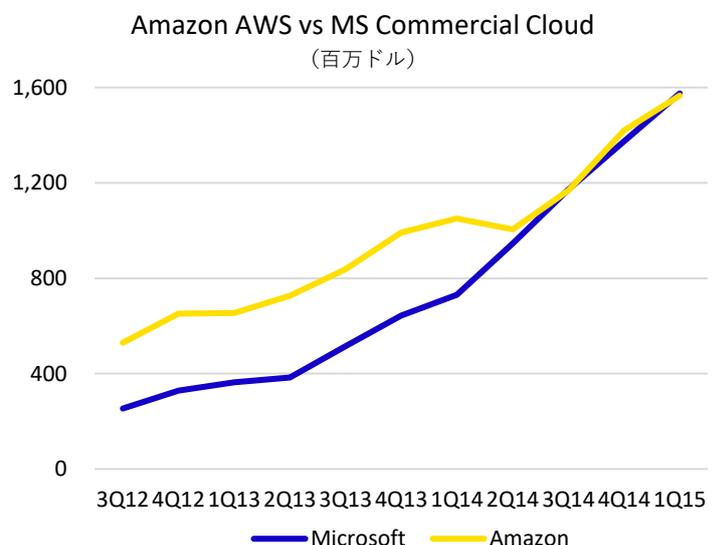


Source: Statista, 2020

しかし、Microsoftはリーマンショック後の危機的状況下においてもこの市場の構造的変化に果敢に挑戦した。リーマンショック後の厳しい決算の中でも、Cloud ComputingをはじめとするR&Dへは、前年比10%増となる投資を行うなど、攻めの姿勢は崩さなかった。

また、同社を頂点とするピラミッド構造だったパートナー戦略を、クラウドの特性を生かした新しいエコシステム構築へと戦略を転換した。

こうした取組によって、2015年第一四半期にはクラウド事業の売上がAWSを上回った。また、同社の売上におけるクラウド事業の割合は30%を占めるまで成長し、名実ともに同社の主力事業となったのである。



Source: 各社開示資料



2. リーマンショック後に急成長した企業事例

(2) コマツ

次にリーマンショックから回復した事例として、コマツをご紹介します。

コマツは重機に搭載されたセンサーから得られるデータを活用して、需要予測や保守点検に役立っているKOMTRAXで有名だ。「IoT」「ビッグデータ」といった言葉が頻繁に取り上げられるようになる以前から取り組みをはじめており、重機の分野においてグローバル2位のシェアを誇り日本企業の中でも先進的な企業として認知されている。

一方で、コマツもリーマンショック時には大きな打撃を受けた。販売先が欧米中心となっていたこともあり、売上・利益ともに低下、4,000円台だった株価も700円台まで下落していた。この厳しい状況の中、コマツは他社よりも高い経営改善目標を掲げたのである。

“どこよりも減産を早くし、増産を早くすることで、基本的には在庫ゼロを実現したい” (コマツ常務執行役員生産本部長大橋徹二氏)

(PRESIDENT ONLINE 『なぜコマツは実質“在庫ゼロ”を目指せるか』, 2009)

これには背景がある。コマツは以前よりトップ主導の下、建機の遠隔監視システムであるKOMTRAXや生産管理システムBaanなどのデジタル技術を活用し、経営のデジタル化に重点的に取り組んでいた。今で言うIoTやDXを先行して取り組んでいたわけである。

世界の建機市場はリーマンショックで大きなトレンド転換があった。それまで市場を牽引していた欧米の建機市場がリーマンショックの影響でスローダウンし、その一方で、中国市場が大きく拡大した。市場全体としては、リーマンショックの翌年に大きくリカバリーを果たした。

コマツは、トップの強いリーダーシップの下で着実に進めてきた“DX”の力により、この市場変化にうまく適応した。

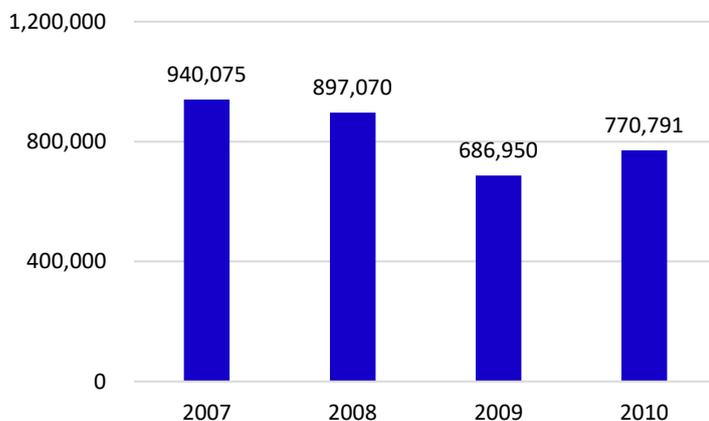
第一に、2004年から行ってきたKOMTRAXのデータをもとにした需要予測によって在庫を押えながら適切に製品を供給した。

第二に、KOMTRAXにより販売後の製品のモニタリングができることを活かし、定期保守サービスにも展開していた。

第三に、これらの展開を圧倒的なスピードで行い、中国市場での売上拡大を実現した。

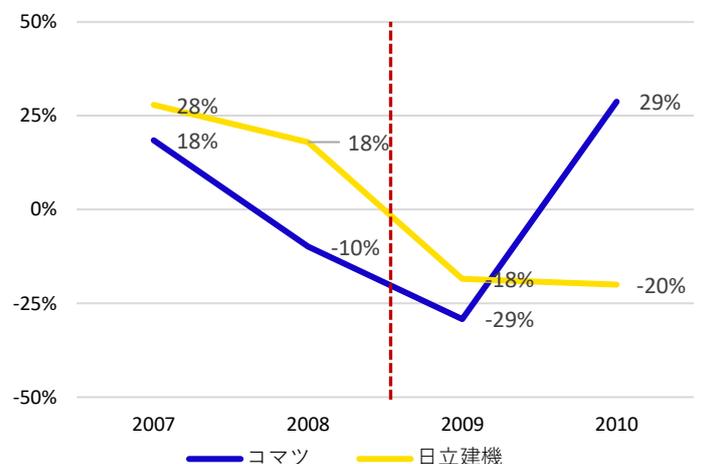
この結果、コマツはリーマンショックの翌年に大きく業績を回復することができたのである。

建設機械のグローバルにおける販売台数 (Unit)



Source: Off-Highway Research, 2013

コマツと日立建機の売上成長率比較(%)



Source: macro trends



