

## コロナ禍後は業態転換も視野に

ゴードン・ブラザーズ・ジャパン社長 堀内 秀晃

約3年に及ぶ新型コロナウイルス禍が明け、経済は急速に回復を見せており、コロナ禍の影響による業績低迷から抜け出し、一息ついている企業も多数存在する。こうした中、事業再生に長く関与してきた者として、コロナ禍の時とは異なったアドバイス融資先に対して行うようになってきた。

コロナ禍では、企業の目先の資金繰り支援や短期的業績や財務構成の改善を目的にしたアドバイスが主体であったが、今後は長期的な観点からの業態転換が望まれる企業に対して、これを促す必要がある。

約30年前にデジタルカメラがはやり出した頃、カメラのフィルム事業では、富士フィルムは米イー・ストマン・コダックの後塵（こう

じん）を拝していた。その後、富士フィルムは技術力やM&Aを用いて業態転換を行い、コピー、医療関連製品や化粧品といった分野に進出することで成功したが、コダックも試みはしたものの、業態転換をやりきれずに倒産した。

縮小するカメラのフィルム事業に業態転換で対応できたかどうかで、大きく明暗を分けることになったのだ。現在もこの両社のどちらかになる分岐点に立つ企業は数多くある。昨今のマーケットは、従来より複雑化しており、自社の製品やサービスが現時点で利益をもたらしているだけで将来が安泰というわけではない。

ESG（環境・社会・企業統治）やSDGs（持続可能な開発目標）の観点で問題になる事業では、長

期的には別の商品やサービスに取って代わられる可能性が高い。例えば、化石燃料やプラスチック関連のビジネスは長期的に成長することはなく、現存のビジネスをやりながら、ビジネスモデル、サプライチェーン、製品などを変更していく必要がある。

業態転換は一朝一夕には完遂できない。短期間にこれを完了させることを目標にするのではなく、まずは経営者が必要性を認識し、今からどの方向に進むべきなのかを時間をかけて検討する必要がある。今後、事業性や企業価値を評価して融資をする機会が増えていく中で、企業をサポートする金融機関には、必要に応じて長期的に業態転換を促すアドバイスが求められるだろう。