

Meinan Management Review

1

特集 動き出した日本経済！？ 「攻め」と「守り」の経営

- 永井晶也のトップインタビュー
- インフレ時代の価格戦略
- M&AとPMI（経営統合）
- ワンポイントアドバイス
- 今後のセミナー案内

どうなる日本経済

2023年6月末現在、バブル崩壊以降、最高水準を維持している日経平均株価の上昇は、景況感の改善の兆しと同時に、個別企業の収益・成長期待の表れともいえるでしょう。半導体の影響等で長らく生産調整を強いられていた某自動車メーカーも、徐々に平時に向けた生産調整が図られているように見受けられます。

一般的に大企業と中小企業の間には、一定のタイムラグがあるとされていますので、中堅・中小企業で業績回復の実感を得るにはもう少し時間が掛かるでしょう。ただ、何度もお伝えしておりますように、以前の形態にそのまま戻るといったことはあり得ません。元に戻る過程において、発注側による取捨選択を経て、新しいサプライチェーンに生まれ変わる可能性が高いといえます。

経営環境が大きく変化する中、企業は自らの意志によって変革を続けなければいけません。多くの事例に見られるように、変化できなくなれば存続はゆるされません。これまでは国による手厚い保護で、多くの企業が存続を許されてきましたが、経済環境が正常に戻るということは、原理原則通り、環境に不適合なものが生き残ることは難しくなるでしょう。

いよいよ正常化に向けた準備が必要です。その為には守るところを守りつつ、攻めるところは積極的に攻めていく経営が必要になります。今回、こうした「攻め」と「守り」の経営についてポイントをお伝えしていきます。

「勝ち目」を準備する

「攻めの経営」とは、リスクテイクを恐れずに、新たな事業領域（ドメイン）、販売チャネル構築、新商品販売等へ打って出ること等を指しています。変化に適応するために、よりよいポジションに移行すること（あるいはビジネスモデルを転換すること）は、企業経営として正しい姿といえます。ただし、そこには厳正なロジック（論理）に裏打ちされた「勝ち目」が見えていることが肝心です。

この「勝ち目」を見つけるポイントの第一は、チャレンジ領域が成長性の高い領域であるかどうかということです。成長性の高い事業領域では、自ずと勝ち目は高くなります。第二は、チャレンジ領域での成功要因を押さえていることです。顧客目線言えば、品質・価格・納期といったキーファクターにおいて、何が成功要因となっているかを掴めていなければ勝ち目はないかもしれません。最後は、その成

功要因を獲得するための内部プロセスの革新ができません。価格競争力が肝になるのに、それが実現できなければ、当然勝ち目はありません。

この3つのポイントで、「勝ち目」を周到に準備する必要があります。

攻撃は最大の防御

中国の古典「孫子」の形篇に「攻撃は最大の防御」という有名な諺があります。一般的には、自ら積極的に攻撃を仕掛けることで、相手が防戦一方となる状況をつくることで攻撃をさせないようにすることというように理解されていますが、本当の意味は少し異なっているという解釈もあるようです。強力な攻めがあれば、守る必要はないということではなく戦においては最大の防御（守り）が何より重要であるという解釈です。「勝ちには不思議の勝ちがあるけれども、負けには不思議の負けはない」とは、かの野村克也氏の名言ですが、これも同じような意味であると思います。まずは守りを徹し、相手が勝てない状況をつくり、残りの力をすべて攻めに向けるということが、実体に合っているように思います。

これを経営に置き換えますと、まずは守りに徹すること、すなわち既存事業でしっかり利益が出せるような強い収益構造をつくること。獲得した利益を必要最低限の内部留保に回し、安定的な財務体質を構築すること。好ましい組織風土を維持し、よりよい風土作りに尽力することなど、取り組むべきテーマは多岐にわたるといえます。

このように、「攻守両立の経営」とは、ただ新しいことに注力すればよいということではなく、まずは足元を固め、盤石の守りを築くことを大前提とし、その上で新しいことにも大胆にチャレンジしていくというバランスが必要だということです。

コロナ感染も日常の出来事と化し、消費活動が活発化するということは、すなわち社会そのものが大きく変化することです。いつもお話ししますように、企業の存続と発展は、環境変化への適応の巧拙が顕著に影響します。その点からも、これから積極的な「攻めの経営」が求められる状況が増えてくることでしょう。そうした重要な意思決定の際に、改めて「攻守両立の経営」のあり方が参考になればと存じます。

名南コンサルティングネットワーク

永井晶也

✓ インフレ時代の価格戦略

新型コロナウイルスの行動制限緩和により、インバウンド需要を中心に企業の業績は回復基調にあります。一方で世界的なインフレの影響により、エネルギー価格や原材料価格の高騰は続いており、卸売物価指数は2020年を基準として約20%上昇するなど、国内の物価上昇は長期化しています（図表1）。日銀の金融緩和の影響から円安継続を背景に輸入価格が高止まりするなか、賃上げの流れが加わり、今後もインフレ傾向が続くことが予想されます。

このようなインフレの時代においては、価格戦略が非常に重要になります。長く続いたデフレの影響で中小の製造業や運送業、サービス業などでは、値上げは難しいという既成概念が深く根付いています。まずは、固定観念や先入観を払拭することが大切です。

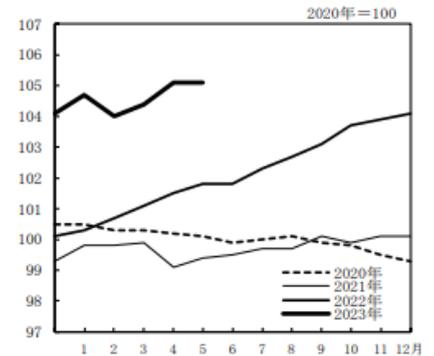
見直しにあたっては、顧客別・商品別の売上高、変動費、限界利益を分析します。売上上位の顧客が必ずしも利益貢献が高いとは限りません。また、同じカテゴリーの商品やサービスでも粗利率に違いがあります。どの顧客、どの商品・サービスが自社の利益を生み出しているのかを正しく把握することが必要です。併せて、自社が顧客に提供している価値は何か、顧客が商品・サービスに何を求めているのか、真のニーズを把握することです。単に原材料の値上げを価格に転嫁するのではなく、生産性・効率化を図り、より本質的な価値を高めた上で価格を上げていくことで、同時に顧客の満足度を高めることもできます。測定器を扱うキーエンスは「高性能商品」・「短納期」を武器に高付加価値を実現している好例でしょう。

✓ M&AとPMI（経営統合）

昨今、中堅中小企業においてもM&A（買収と合併）を行う企業が増加しています（図表1）。しかし、実際にM&Aを行った企業においては、期待していたような成果が挙がっていない、という声を多く聞きます。その要因は様々ですが、買収によって株式を取得しただけで従来の経営体制に大きな変革はなく、シナジー（相乗効果）を生み出せていないというケースが目立ちます。

そもそも、M&Aを行う際にどのような目的や狙いがあるのかを明確にしていないケースは問題です。一方、当初の目的を果たしたうえでM&Aを成功に導くためには、買収後の対応を迅速に行うことが重要です。買収後の経営統合のことをPMI（Post Merger Integration）と呼びますが、買収先の企業とのシナジーを創出し、企業価値を高めるためには、買収後の統合計画を適切に立てておくことが不可欠です。経営統合のスタイルは様々ですので、状況に応じて取るべきアプローチは異なってきますが、PMIの内容は多岐にわたるため、必要な項目を事前に列挙し、スケジュールを立てていくことが重要です。統合作業の計画を「100日プラン」と呼びますが、買収後約100日（3か月程度）の短期間に、新しい経営体制への移行に対する不安を払拭し、社内外に前向きな感情を生み出すことができるかどうかM&Aの成否の鍵を握っているといっても過言ではありません。100日プランの作成は、買収後に始めるのではなく、基本合意から譲渡契約締結までの間に行われるデューデリジェンス直後から準備しておくことが望ましいと言えるでしょう。PMIは自社だけではなく、外部の専門家の活用も検討されることをお勧めします。

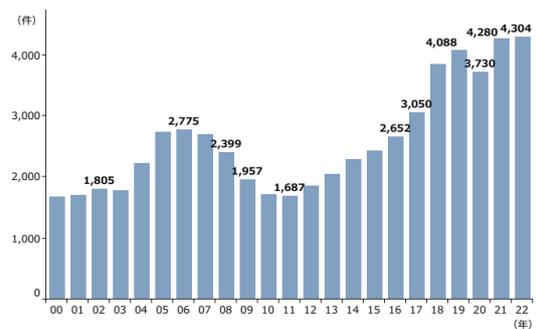
【図表1】2023年5月 消費者物価指数（総務省）



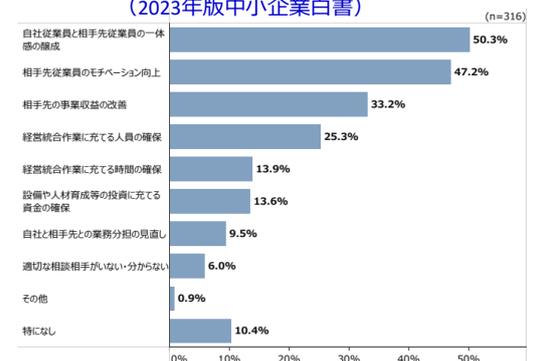
【図表2】価格と品質の関係（マトリクス）

	高価格	中価格	低価格
高品質	プレミアム戦略	浸透戦略	超バーゲン戦略
中品質	過剰価格戦略	平均戦略	バーゲン戦略
低品質	ヒットエンドラン戦略	見せかけ戦略	安物戦略

【図表1】M&Aの件数（2023年版中小企業白書）



【図表2】PMIを実施する際の課題（2023年版中小企業白書）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
 （注）1.M&Aが実施した（買収・合併）に回答した企業を調査している。
 2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

✓ ワンポイントアドバイス

人材活用ガイドライン／中小企業庁

中小企業庁から「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」（資料1）が公表され、それに併せて経営戦略と人材戦略を一体的に取り組み、成果を上げた事業者を紹介する事例集（資料2）が公表されました。中小企業を取り巻く環境はめまぐるしく変化していますが、特に人手不足への対応やリスクリングを含めた人材育成など、人材に関する経営課題がこれまでも増して大きくなっています。

このような中で、中小企業の人材活用に関する課題を解消するためにガイドラインがまとめられました。中小企業・小規模事業者に対して、支援機関が伴走して課題解消を目指す内容になっています。

ガイドラインに示される3ステップの手順を中小企業・小規模事業者の人事責任者と支援機関が共に踏みながら、本質的な課題を見出し、人材戦略へとつなげていく上での参考として下さい。

なお、QRコードから詳細内容をご確認頂けます。

【資料1】

中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン



【資料2】

中小企業・小規模事業者の人材活用事例集



事業承継・引継ぎ補助金（6次公募）

事業承継・引継ぎ補助金は、中小企業者及び個人事業主が事業承継、事業再編及び事業統合を契機として、新たな取組を行う事業等について、その経費の一部を補助することによって、事業承継、事業再編及び事業統合を促進し、経済の活性化を図ることを目的としています。8月10日まで申請の受付をしている6次公募では以下の事業が対象となります。

経営革新事業

事業承継・事業再編・事業統合等を契機として経営革新等に取り組む中小企業者等を支援するもので創業支援型、経営者交代型、M&A型の3類型あり

専門家活用事業

事業再編・事業統合に伴う中小企業者等の経営資源の引継ぎに要する経費の一部を補助するもので、FA・仲介業者に対する成功報酬が委託費として補助される

廃業・再チャレンジ事業

廃業・再チャレンジ事業は、事業再編・事業統合に伴う中小企業者等の再チャレンジに取り組むための廃業に係る経費の一部を補助するもの

詳しくは、以下のWEBページをご参照下さい。

<https://jsh.go.jp/r4h/>

✓ 今後のセミナー案内

今後予定されているイベント

詳細、お申し込みはこちら⇒



【有料研修】

- 8月22日（火）
管理者パワーアッププログラム 第5講
- 9月26日（火）
管理者パワーアッププログラム 第6講
- 9月7日（木）
ISO9001:2015 内部監査員研修
- 9月27日（水）
中小企業に必要な情報セキュリティ対策
- 9月28日（木）／10月5日（木）
新入社員フォローアップ研修（入社半年後研修）

【無料セミナー】

- 8月8日（火）
61期経営者大学オリエンテーション
- 8月8日（火）
MBC公開講座（第三弾）
経営者のためのCSRのポイント
- 9月5日（火）
中小企業のための経理業務改善セミナー
- 9月22日（金）【WEBセミナー】
BtoB営業の中小企業様限定
0から始める営業DXの進め方

【無料相談会】

- 8月23日（水）／9月22日（金）
中小企業の営業DX 個別無料相談会

Meinan Management Review Vol.129

令和5年7月20日発行（通巻第129号）

発行人：永井晶也 編集：水谷マミ

執筆：永井晶也、村野文洋

名南コンサルティングネットワーク

マネジメントコンサルティング事業部

〒450-6334

名古屋市中村区名駅一丁目1番1号

JPタワー名古屋34階

TEL 052(589)2784 FAX 052(589)2781