

Meinan Management Review

1

特集 インフレ時代の経営改善のポイント ～高収益企業の実現へ向けて～

- 永井晶也のトップインタビュー
- 経営改善の現場から～最近の傾向と対策～
- 営業力強化による収益改善のポイント
- ワンポイントアドバイス
- 今後のセミナー案内

潮目が変わる

長らく続いたデフレ経済の潮目が変わろうとしています。

コロナショックによるサプライチェーンの混乱や物流コストの上昇、ロシア・ウクライナ問題による資源コストの高騰等をきっかけに、日本の経済においても広い範囲で物価の上昇が続いています。こうした状態がこの先も持続するかどうかは、なんとも言えないところですが、これから更に深刻化する労働人口の減少や、温暖化をはじめとする地球環境改善への様々な動きが求められる状況を鑑みますと、「すでに中長期的に物価が上昇していく状態（インフレ経済）に移行している」と考えるべきなのかもしれません。

企業経営は企業を取り巻く環境の影響を色濃く受けています。それゆえ、環境が変化すれば、それに合わせて経営の在り方も変化させる必要があります。インフレ経済とは、いわばデフレ経済の真反対の状況です。極端な言い方をすれば、これまでの常識とは真反対であると考えなければ、重要な意思決定を誤る可能性があります。

ここでは、インフレ時代における経営の在り方のポイントを考えてみたいと思います。

賃金は必ず増えるもの

物価が上がらないデフレ経済下においては、コストは増えない前提で経営を考えることができました。すなわち、売上高は増えなくても、地道なコストダウンによりコストを削ることで利益を捻出することができたのです。コストの中で最大のウェイトを占める人件費も、長らくの間「上がらないことが当たり前」と考えられていました。

これが一転、インフレ経済下となれば、コストは上昇することが当たり前となります。とりわけ人件費の上昇は、先の人口減の問題と合わせて深刻な課題となるでしょう。すでに大企業は優秀な社員を囲い込むために、これまでは考えられないような好条件を提示してきています。こうしたトレンドに引っ張られる形で、賃金相場は持続的に上昇することを前提として考えなければいけなくなります。

不動産にかかるコスト（地代家賃や賃借料・租税公課等）、設備にかかるコスト（減価償却費・リース料）もインフレの影響を受けて、大きく増加するでしょう。持つべきか、持たざるべきか、重大な決断が求められることとなります。

「持たない経営」は正しいか

資産の持ち方にも、基本的な考え方の転換が必要で、一時期「持たない経営」というコンセプトが話題になりました。自社ビルを売却し、リースや賃借に切り替えるという方法です。デフレとは持続的にモノの価値が下がる現象ですので、できるだけモノは持たず、キャッシュを持つことがよいということになります。デフレ下においては「持たない経営」は（理論的には）正しいといえるでしょう。

一方、インフレはモノの価値が持続的に上がる現象ですので、当然、お金よりモノで持っておいたほうが良いこととなります。高度成長期の経営者が不動産に投資したのもこうした理由によるものです。企業経営を行う上で、不動産や設備、在庫等への一定の投資は必ず発生するものです。この際、インフレ下においては、「自社で持つ経営」が正しいということになります。

ただ、これらはあくまで「理論的には」ということであり、実務的には他の様々な条件を総合して判断しますので、一概にどちらが正しいと結論付けるわけにはいきません。しかし、「本質的には真反対の状況である」という認識を常に持つておくことが、正しい経営判断をする上でのポイントです。

成長企業を目指す

最後に、インフレ経済下では、これまで以上に成長することが重要になります。コストは増え続ける前提で持続的に利益を出し続けるには、売上高を増やし続けるしかありません。売上高が増えなければ、コスト増加が利益を圧迫します。いずれ赤字に転落し、事業の継続が難しくなるケースも増加します。それを防ぐには、売上高を増やすほかないのです。

どんな商売も、売上高は単価と数量の掛け算ですので、まずは物価の上昇に合わせて販売単価を上げることで（既に値上げの巧拙で大きな差が生まれています）。

次いで、新たな付加価値を創造することです。単なる値上げは競争力を損ねます。競争力の低下は中長期的な成長を妨げますので、値上げで下がった競争力を引き上げるだけの「新たな付加価値」を生み出すことが持続的な成長の条件と言えます。

値上げと付加価値創造。この2つがセットになってはじめて持続的な成長が実現できるのです。

名南コンサルティングネットワーク

永井晶也

✓ 経営改善の現場から～最近の傾向と対策～

ここ数年、原材料価格や燃料・電力価格の高騰（図表1）、さらに賃上げによる人件費の増加もあり、中小企業のコスト負担は増えています。さらに、コロナ禍において中小企業の資金繰りを支えていた新型コロナウイルス関連融資（いわゆるゼロゼロ融資）の返済が多くの企業で始まったことも影響して、資金繰りや収益改善に関する相談が増えています。売上高はコロナ下よりも回復しているものの、先のコスト負担の増大により業績が急速に悪化しているという企業をよく目にします。それ以外にも、収益構造が大きく変化してしまい、従来の延長線上では改善が追いつかないといったケースも見受けられます。このような相談をお聞きしながら改めて感じるのは、日頃からの原価管理と価格戦略（値決め）がいかに重要か、ということです。

収益構造が大きく変化している場合、大胆に値上げを行うなどの価格戦略の見直しが収益改善の重要なポイントとなります。しかし、自社の製品やサービスの原価が分からないようでは、正しい戦略の検討は困難です。まずは、商品別や取引先別に最新の原価を計算し、個々の採算をしっかりと管理する、端的に言えば「何が儲かっていて、何が儲かっていないのかを明確にすること」が重要です（図表2）。それさえ分かれば「何を換えれば良いのか」「何を伸ばせば良いのか」といった改善策も自ずと見えてくるでしょうし、価格戦略における重要な情報も得られるでしょう。経営環境が大きく変化している現在においては、日頃から原価管理を行い迅速に対策できている企業とそうでない企業の間では、業績に大きな差が生じてしまうことでしょう。

✓ 営業力強化による収益改善のポイント

ここでは、営業力強化による収益改善のポイントをお伝えします。

ポイント① 「価値」を高め続ける仕組み作り

お客様は、企業が提供する商品・サービスに価値や魅力を感じるから購入してくれます。つまり、お客様が感じる価値と売価のバランスがとれていれば売れますが、そのバランスが崩れると当然売れなくなります。原価が高騰する中で、様々な商品が値上げをしていますが、その結果、購入量や購入頻度が減少し売上が下がってしまった商品やサービスも多々あります。このような事態を避けるためには、単に価格のみを上げるのではなく、商品開発や改良などお客様が実感できる価値を高めていくことも肝要です。そのためにはITツールなどを有効に活用し、顧客の動向を把握、分析することが必要です（図表3）。

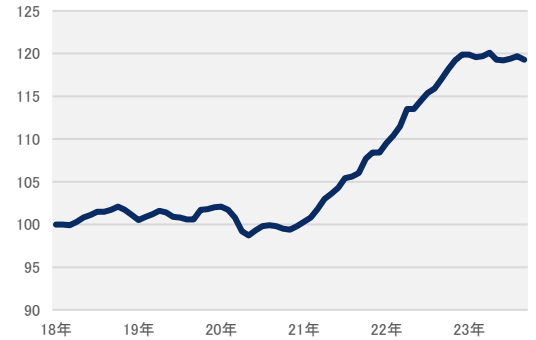
ポイント② 顧客の購買意欲を高める仕組み作り

従来の営業は、営業担当者が自らターゲットリストを作り、電話をかけてアポを取り、商談の中で商品やサービスを売り込み、受注につなげていく事が一般的でした。しかし、これからの営業は売り込み型から、お客様の状況に合わせて適切にアプローチをかけて、お客様自らが購入したいと思ってもらえるような育成型の営業に転換することが求められます。具体的には、見込み先に対してメールやSNSなどを通じ、それぞれに合った情報を提供することで興味関心を高めた上で更に欲求を高める情報を提供し、お客様自らのアクション（問い合わせや申込み）を促し、その上で営業担当者が具体的な商談を進める流れを作ることです（図表4）。営業DXの推進を通じて仕組みを構築することで、受注確率が高まり、収益改善につながっていきます。

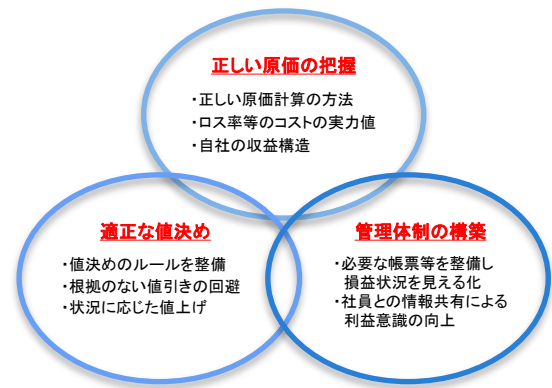
【図表1】国内企業物価指数

（日本銀行「企業物価指数データ」より作成）

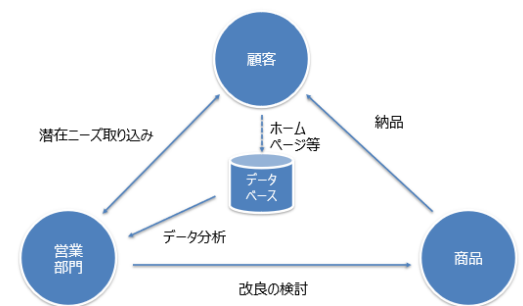
（2020年平均=100）



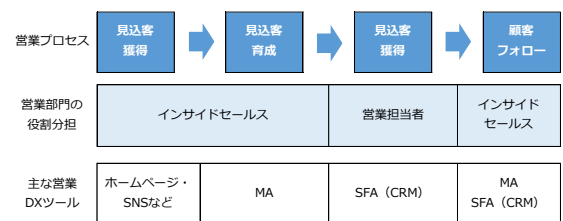
【図表2】儲けを出すための値決め



【図表3】「価値」を高め続ける仕組み作り



【図表4】ターゲット顧客から問い合わせが届く仕組み作り



※MA（マーケティング・オートメーション）

✓ ワンポイントアドバイス

経理業務改善のポイント

2024年10月より、インボイス制度が開始されました。このタイミングで、システムの導入や改修等が行われた企業もあるでしょう。

続いて、税法上保存が必要な帳票や書類を電子データで保存することを定めた電子帳簿保存法の有期措置は2023年12月31日で廃止されるため、正式運用時期が迫っています。電子データの保存区分は

①電子帳簿等保存(データのまま保存)

②スキャナ保存(画像データで保存)

③電子取引(電子授受の取引情報をデータで保存)となっており、各種クラウドシステム等が追随しています。この機に、中小企業においてもDX化、効率化が急進しています。こういった新たな取り組み時には、業務量・業務時間が増加します。これらへの対応においては、システム面に加えて、経理を中心とした社内の業務の流れ・資料作成や保存の流れを整理し、効率的に再設計することがポイントとなるでしょう。もちろん、全社員に周知し、協力体制が築けるかも重要です。この機会に、業務のスリム化を目指して、社内の体制を整えましょう。

(詳細は、国税庁HPをご確認ください)

“今”求められる情報セキュリティ

情報の不正流出が後を絶ちません。大手通信会社の子会社でコールセンターシステムの運用保守業務を担当していた元派遣社員が、自治体や企業が持つ個人情報約900万件を10年ほどかけて断続的に不正流出させていたことが明らかになったニュースは、記憶に新しいところです。元派遣社員が悪意を持って情報を持ち出したことは当然問題ですが、10年間も気付かなかつた組織側の情報セキュリティ体制にも大きな問題があるといえるでしょう。このような事態を発生させないためにも、企業には情報セキュリティ体制の強化が求められています。

自社独自で情報セキュリティのルールを策定するだけでなく、ISMS(情報セキュリティマネジメントシステム)認証やプライバシーマーク取得といった、第三者認証を受けることも効果的です。

なお、ISMS及びPMSの準拠規格(JIS規格)は2023年9月20日に改正されています。最新の情報を確認いただくとともに、「情報セキュリティ体制の構築・見直しを図りたい」、「規格の改正状況について知りたい」等がありましたら、お気軽にご相談ください。

✓ 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】

- 12月15日(金)
管理会計力認定講座 1級
- 12月21日(木)
内定者研修 仲間と共に「働く」を考える
- 12月26日(火)
管理者パワーアッププログラム 第3講
- 1月23日(火)
管理者パワーアッププログラム 第4講
- 2月15日(木)
入社3年目研修
- 2月27日(火)
管理者パワーアッププログラム 第5講

【無料セミナー】

- 12月4日(月)
パーパスを明確にし魅力ある会社をつくる
「理念経営」の進め方
- 2月16日(金)
6期経営者大学オリエンテーション

【無料相談会】

- 12月14日(木) / 1月16日(火) /
2月14日(水)
プライバシーマーク 取得更新無料相談会

Meinan Management Review Vol.131

令和5年11月20日発行(通巻第131号)

発行人:永井晶也 編集:水谷マミ

執筆:永井晶也、寺西崇、田村貴之

水谷マミ、長谷部千彰

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