

Meinan Management Review

1

特集「激変する経営環境の変化 にどう対処するか」

- 永井晶也のトップインタビュー
- 価格高騰下における対応方法
- 価格戦略のポイント
- インフォメーション
- 今後のセミナー案内

経営のスタンダードが変わる

コロナ禍も3年目を迎え、4月から新たな年度がスタートしました。この間、「激変する経営環境」といわれて久しいですが、この先、企業を取り巻く経営環境はどのように変化していくのでしょうか。そして、そうした変化に対して、企業側はどのように対応していくべきでしょうか。今回のMMRでは、ヒト（人）、モノ、カネ（金）の観点から、企業を取り巻く環境の変化とそこへの適応方法について、考えてみたいと思います。

まず、「人」の問題ですが、少子高齢化による労働力不足の問題は今始まったものではありません。労働力人口の観点からは、（現在の15歳が生まれた）15年前には既に決まっていた事実です。日本の人口は平成20年頃をピークに減少に転じており、いまでも毎年60万人以上の人口が減少を続けています。5年間で実に300万人以上の人口が、減少することになります。これは静岡県や茨城県の人口に匹敵する人数です。5年間で一県分の人口が減ると考えるとかなりショッキングな数字ではないでしょうか。

よって、今後、経営の前提として、採用は年々難しくなると考えるべきでしょう。その前提で、より魅力的なメッセージを発信し、（あくまで）優秀な社員を獲得する方針とするか、DX等のIT技術を駆使し、省人化を進める方針とするのか、あるいは双方（ハイブリッド型）でいくか。いずれにせよ、その方針を年々強化していく必要があります。

加えて、既存の社員を大切にす経営、既存の社員の能力を精一杯引き出す経営が求められてきます。人に対する考え方ひとつで、企業力の格差が大きくなる可能性があります。

次に「モノ」の問題です。世界的な資源高トレンドの中、米中問題、ロシアのウクライナ問題等により資源の価格高騰に拍車がかかっています。これに加え、アメリカの金融政策の影響による、極端な円安トレンドにより、様々なモノの価格が高騰しています。いわゆる「インフレ」です。輸出型の企業は円安のメリットはあるでしょうが、多くの場合、デメリットの方が大きく、収益を悪化させているケースが目立ちます。もちろん相場のあるものですので、周期的な上がり下がりはあるとしても、これからしばらくの間はコスト高が継続すると考えるべきでしょう。

これまでの30年間、経営の前提は「デフレ」でした。それが「インフレ」になるとどうなるでしょ

う。極端な言い方をすると、経営のスタンダードは真逆になります。お金の価値が下がるインフレ下とお金の価値が上がるデフレ下では、すべてのやり方（考え方）を180度変えなければいけません。

最後に「金」の問題です。いま、多くの企業がコロナ禍の影響を受け、資金繰り安定のために多くの融資（いわゆるコロナ融資）を受けています。それにより、企業全体の負債総額は、昨年一年間で50兆円増加し、昨年末時点で600兆円を優に超えています。これだけ借金が増えたところで、借入金利が上がればどうなるでしょう。当たり前の話ですが、支払利息が急増し、企業の収益を大きく圧迫することになります。これまで日本の企業は低金利に甘やかされており、そこそこの営業利益でも問題はなかったのですが、金利が上昇し、利息が上がれば経常利益で黒字を確保することは難しくなるかもしれません。

こうなりますと、借入金の圧縮は大きな経営課題となります。これまでは甘めの投資計画でも（低金利のお陰で）採算はとれたかもしれませんが、これからはそうはいきません。慎重なシミュレーションが必要でしょう。これまでの常識を覆し、適正な借入金に調整を図る必要があります。

経営の判断基準を見直す

いかがでしょう。これまでのスタンダードが急激にしかも、大きく変化する可能性が高まっています。変化の程度が大きければ大きいほど、経営者の判断ミスによるマイナス影響は致命的になります。

こうした変化には、当然、変化で対応するしかありません。ヒト・モノ・カネの全ての領域において、これまでのスタンダードを見直してみましよう。経営者自身の判断基準のチェックです。これまでの意思決定の判断基準は何だったか。その判断基準が、こうした環境の激変によって、どのような影響を受け、どのように変わったか。もちろん、全てが変わるわけではないですが、それらを全てチェックすることで、自社への影響度合いを改めて確認することができます。

企業とは環境適応業です。こうした大きな変化点で自社をどのように方向付けられるかが、いまこの瞬間にも、経営者に問われているのです。全体的、論理的に状況を見極め、正しい判断が求められます。

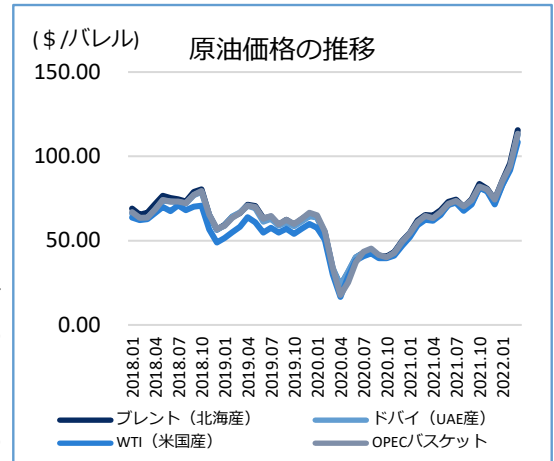
名南コンサルティングネットワーク

永井晶也

✓ 価格高騰下における対応方法

コロナ禍からの世界経済回復に向けた原油の需要増や、(一部の)産油国の生産停滞などにより、原油価格が急激に高騰しています。これに付随して、燃料や電気、ガスなどのエネルギー価格、プラスチックやビニールなどの資材価格も、軒並み上昇傾向にあります。また、これらの価格高騰が、海産物・農作物などの食料品や生活必需品にも影響を及ぼし、消費者物価指数は3月までで7か月連続上昇しています。これに加えて、ロシアによるウクライナ侵攻の影響は甚大で、あらゆる分野の価格高騰に拍車をかけており、この傾向がいつまで続くのか、先行きが見通せない状況にあります。

企業は、様々な業種において仕入価格が大幅に高騰しています。ある製造会社においては、原価率が10ポイント以上悪化するなど、もはや自助努力だけでは対処が難しい状況となっています。平時であれば、仕入品の使用量を減らすことや、より安価な仕入先を探すなどの対策を講じますが、今回は多くの企業において、販売価格の値上げにまで踏み込んだ対策が必要であると考えます。しかし、実際には業種特有の事情や取引形態の違い、取引先との力関係の影響、さらには、消費者の買い控えを恐れるなど、簡単に値上げができないケースも多くあります。こういった状況にあって、日頃から戦略的に価格を考えている企業とそうでない企業の対応力の差が、顕著に表れてくることを実感しています。そこで、今一度、価格戦略についての基本を押さえて、この難局を乗り越えていく必要があります。



出典：World Bank, Organization of the Petroleum Exporting Countries

Q1. 貴社で使用する原油・原材料の価格動向について、原油・原材料の価格上昇に伴うコスト増加分のうち、何割を価格転嫁できていますか？

転嫁できていない	中小企業		大企業		全企業	
	社数	(構成比)	社数	(構成比)	社数	(構成比)
1割	133社	(3.85%)	14社	(3.11%)	147社	(3.76%)
2割	99社	(2.86%)	13社	(2.89%)	112社	(2.87%)
3割	105社	(3.04%)	11社	(2.44%)	116社	(2.97%)
4割	23社	(0.66%)	4社	(0.89%)	27社	(0.69%)
5割	225社	(6.51%)	23社	(5.12%)	248社	(6.35%)
6割	43社	(1.24%)	3社	(0.66%)	46社	(1.17%)
7割	104社	(3.01%)	12社	(2.67%)	116社	(2.97%)
8割	136社	(3.94%)	16社	(3.56%)	152社	(3.89%)
9割	84社	(2.43%)	8社	(1.78%)	92社	(2.35%)
10割	148社	(4.28%)	17社	(3.78%)	165社	(4.23%)
合計	3,451社	(100.00%)	449社	(100.00%)	3,900社	(100.00%)

()内は構成比
東京商工リサーチ調べ

出典：2022年4月価格転嫁に関するアンケート調査

✓ 価格戦略のポイント

価格は、①商品のコスト、②競合の価格、③顧客が感じる商品価値の3つの要素で決まります。そのため、自社の収益構造を把握し、競合の価格を調べ、価格の上下で販売数量がどれだけ増減するのかを精査する必要があります。自社の利益が最大化する価格はいくらなのかを常に見極めながら価格を決定していくことが必要です。それができている企業は、値上げが必要な状況において、迅速に対応することができます。下請け的な企業であっても、諦めることなく、交渉相手に対して、正しく「情報」を提示して、丁寧に粘り強く交渉を行うことが、値上げを成功させるための近道と言えます。政府も「パートナーシップによる価値創造のための転嫁円滑化施策パッケージ」を発表するなど、中小企業の価格転嫁を後押ししています。自社の商品の適正価格を把握することができれば、値上げを含めて、自社のやるべきことが見えてくるでしょう。

「企業は環境適応業である」と言われますが、長く企業経営をしていく中では、様々な変化や困難な状況に直面します。今は、まさに大きな変化と困難の真ただ中にあるといえます。このような状況においては、柔軟かつスピーディーに対応できるか否かが鍵を握ります。今一度、自社の価格戦略を見つめなおし、固定観念を捨てて、できることをスピーディーに実行されることをお勧めします。

商品の適正価格

【価格の決定の3要素】

①商品のコスト

コストの観点から適正価格を検討する

②競合の価格

他社の商品・サービスの価格と比較する

③顧客の感じる商品の価値

その商品・サービスが持つ価値をどのように伝えるかを検討する

【適正価格】

- 商品の原価や諸経費の回収だけでなく、会社の将来の発展と社員の幸せを担保できる価格が適正価格
- 自社の商品・サービスの価値を顧客にきちんと説明し、正当な利益が出る見積額を提示する

✓ インフォメーション

コロナ融資返済を見据えて

2020年の春頃にコロナ融資の制度が始まって2年が経過し、多くの企業で返済が開始しました。しかしながら、新型コロナウイルスの影響は依然として続いており、経営活動に甚大な影響を与えています。

加えて、仕入価格の高騰も重なり、業績が更に悪化している企業も多くあります。結果として、資金繰りに不安を感じている経営者の方もいらっしゃるでしょう。

不安を少しでも払拭するためにも、現状を正しく把握した上で、適切な経営計画を策定することが必要です。

そこで、以下のセミナーを緊急開催します。

「コロナ融資返済を見据えた 経営改善計画策定のポイント」

できるだけ多くの皆様にご参加いただけるようオンライン形式での開催と致しました。



(<https://www.meinan.biz/seminar/detail/00492/>)

経営改善における公的支援制度のご紹介

これまで、中小企業の経営改善における公的機関として「経営改善支援センター」と「中小企業再生支援協議会」という2つの組織がありましたが、2022年3月4日に「中小企業活性化パッケージ」が公表されたことに伴い、新たに「中小企業活性化協議会」という組織に統合されました。

中小企業活性化協議会は、経営改善に取り組む企業を様々な形で支援しています。条件によって補助金を活用して経営改善計画を策定することができます。

詳しくは、中小企業活性化協議会のホームページをご確認下さい。(<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/index.html>)

✓ 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】

- 5月24日(火)
管理者パワーアッププログラム/第2講
- 6月21日(火)
管理者パワーアッププログラム/第3講

【無料セミナー】

- 6月6日(月)
「企業経営に活かす
バックオフィスの業務改善のポイント」
- 6月20日(水)
「中小企業における
営業DX推進のポイントと活用事例」
- 6月21日(火)
「激変する環境で成果を目指す！
組織風土が変われば会社は強くなる」
- 6月23日(木) ※WEBセミナー
「コロナ融資返済を見据えた
経営改善計画策定のポイント」

【無料相談会】

- 5月24日(火) / 6月20日(月)
プライバシーマーク 取得・更新無料相談会
- 6月16日(木)
経理業務改善 無料個別相談会

Meinan Management Review Vol.122

令和4年5月20日発行(通巻第122号)

発行人:永井晶也 編集:水谷マミ

執筆:永井晶也、寺西崇、

木島知也、高木智彦

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