経営トピックスＱ＆Ａ　11 月号

中小企業に求められる『自己変革力』

Ｑ．2022 年版中小企業白書のタイトルは、「新たな時代に向けた『自己変革力』」だと聞きました。ポストコロナ時代を見据えて、中小企業が更なる成長を遂げるためにも、中長期的にはどのような取り組みが必要でしょうか。

Ａ．2022 年版中小企業白書では、「今後、ポストコロナ時代を迎えるにあたって、中小企業においても『経営力そのもの』が大きく問われることになると捉えており、経営者自らが環境変化を踏まえて経営課題を冷静に見極め、迅速果敢に対応・挑戦する『自己変革力』が求められている」としています。

■事業継続と成長に向けた取り組みとは何か

実際に中小企業が事業継続とその後の成長につなげていく方法としては、①「事業再構築」を通じて、より多くの中小企業が事業規模の拡大を目指すこと、②ブランドや人材の質といった「無形資産への投資」により付加価値向上を促すこと、③共通基盤として、原材料高の状況下で価格転嫁等の取引適正化やＤＸ化の進展に取り組むことが必要であるとしています。

■「事業再構築」の検討方法と実施状況

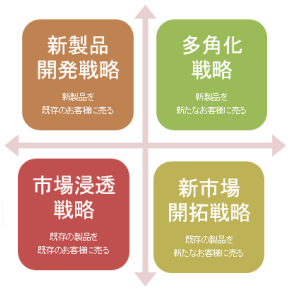
前項①の「事業再構築」とは、中小企業庁の事業再構築指針によると、下記の 5 区分となります。

【事業再構築の定義】

新分野展開	…新たな製品等で新たな市場に進出する
事業転換	…主な「事業」を転換する
業種転換	…主な「業種」を転換する
業態転換	…製造方法等を転換する
事業再編	…事業再編を通じて新分野展開、事業転換、業種転換又は業態転換のいずれかを行う

また、事業再構築の定義毎の要件は、主に新製品（新商品、新サービスを含む）開発もしくは新市場（新規顧客）開拓を目指すことであり、具体的にはアンゾフの「製品・市場マトリックス」図で捉えると理解しやすいと思います。このマトリックス図で区切った 4 象限のうち、新製品開発が中小企業としては着手しやすいケースが多いのではないでしょうか。新規顧客の獲得に必要なコストは、既存顧客の維持に必要なコストと比較して 5 倍かかると言われています。それだけ新規顧客を獲得するには、多大なる資金と時間と努力が必要になりますので、まずは今までの信用や実績を後ろ盾にしながら、新製品開発に取り組んでみることをお勧めいたします。

【アンゾフの「製品・市場マトリックス」図】



2022 年版中小企業白書によると、事業再構築を実施した企業の大半が売上面での効果が既にある又は見込まれるとしており、売上面以外でも、既存事業とのシナジー効果などを感じている企業も存在していることが確認できています。その結果は、事業環境が大きく変化する中で、事業再構築の実施を検討することの重要性について示していると言えるでしょう。

■経営課題解決に向けたＰＤＣＡサイクル

こうした経営環境が変化し、先を見通すことが困難な時代においては、しっかりと経営課題を見極め、進むべき道を描いていくことが必要となります。それは、成長を目指す場合のみならず、経営改善を目指す場合であっても、経営者が取るべき基本的なサイクルは、「課題解決に向けた目標設定（Ｐ）→実行（Ｄ）→評価（Ｃ）→改善（Ａ）」です。そのサイクルを何度も繰り返し回すこと、そして、思考力を駆使して目標設定し、課題解決のために実行力を発揮することが重要と思われます。

（あがたグローバル税理士法人
中小企業診断士　小林　藤子）