

過去10年の趨勢から今後の戦略を考える

これまでの経営を振り返ってみると、好調のときもあれば、危機もあったでしょう。そのときどきにおいて、どのような判断をして、どんな手を打ってきましたか。例えば、過去10年の経営を振り返り、今後の戦略を考える参考にしてみたいかがでしょうか。

過去10年を客観的に振り返ってみる

日本経済の過去10年は、デフレ不況、安価な海外製品の流入、内需縮小、製造拠点の海外移転、リーマンショック、東日本大震災、円高など厳しい状況が続きました。

そのような中であっても、中小企業は、経営努力や創意工夫をして、顧客・市場の開拓、製品・サービスの付加価値向上などをはかって頑張ってきました。

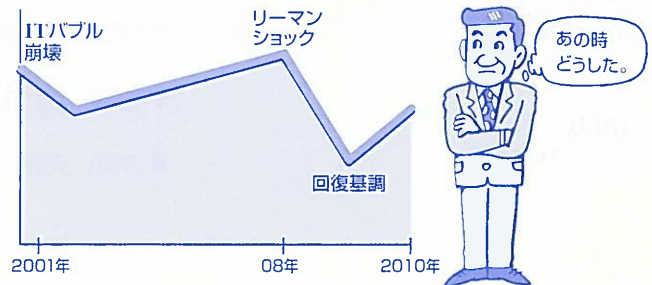
過去10年の経営を振り返り、これまでの努力、成果を客観的に評価し、今後の戦略を考えるヒントにはいかがでしょうか。

過去10年間の業績データ、TKCの「経営分析報告書」などから、売上や利益の変化、現預金や借入金の増減などを頼りに思い出してみましよう。

1 10年間の売上の推移はどうか？

10年間の自社の売上の変化はどうだったでしょうか。3年くらい前のデータだとあまり変わっていないように見えても、10年だとその変化の過程がわかります。例えば、次のような売上の変化のパターンがあります。

- 何とか、現状維持で踏ん張ってきた。
- 浮き沈みの連続だった。
- 急激に落ち込んだまま、低迷が続いている。
- 一時、大きく落ち込んだが、回復基調にある。
- 変動はあるが、上昇傾向が続いている。



2 売上減少のときにどう対応したか？

例えば、大口取引先の倒産やリーマンショックなどで売上が大きく落ち込んだが、その後、回復しているとすれば、そのときに、どのような判断をして、どんな対策を打ったのでしょうか。

- 品質やサービスの向上、付加価値アップなどに取り組んできた。
- 固定客・リピーターづくりに力を入れた。
- これまでと異なる地域、年齢層、業種、市場など新たな顧客を開拓する努力をした。
- 海外との取引、海外進出をはかった。
- 顧客の嗜好・ニーズに合わなくなった商品を見直し、新商品の開発に取り組んだ。
- 技術・ノウハウを活かして、新分野進出、業種転換をはかった。等々

売上が落ち込んだままであれば、当時の判断は良かったのかどうかを客観的に考えてみましょう。

先行きが不透明だからといって、何の対策も打たなかったり、従来と同じことを続けているということはないでしょうか。

3 借入金の増減はどうか？

借入金の増減はどうでしょうか。例えば、借入金を懸命に減らしてきたつもりだったが、意外に減っていなかった。しかし、それは、ある年の設備投資が原因で、それが、現在の売上アップや利益の改善につながっているなどということが見えてきます。

以上は一例ですが、10年の流れの中で、今を見るのが今後の方向性を考えるヒントになります。

大切なことは、そのときの意思決定と努力があって、今日があるわけです。厳しい経営環境の中で、頑張っただけで利益を出し、やってきたのですから、これから先を乗り越えるために知恵を出し、工夫をしていきましょう。

売上アップのヒント

① ゼネコン下請けから脱却し、一般住宅にシフト

ゼネコンの下請けとしてビルの塗装工事を手掛けてきた安田塗装（東京都）は、建設不況によって売上が伸び悩んでいました。

そのため、一般住宅からの直接受注へとシフトをはかり、チラシや飛び込み営業によって、売上を増やしました。しかし、再び売上が伸び悩んだため、自社HPを活用し、塗装工場の必要性、作業工程と参考価格を明確にし

ました。これは、工事内容や価格が一般の消費者にはわかりづらく、不信感を持たれることが少なくなかったからです。その透明性が評価され、受注を増やしました。現在は、外装だけでなく、内装についても事業拡大を図っています。

(中小企業ビジネス支援サイト「J-Net21」より
http://j-net21.smj.go.jp/well/genki/2009/04/post_371.html)

② 時代の変化を読み、業態転換で成長を続ける

創業300年の大塚産業マテリアル（滋賀県）は、蚊帳を製造する企業でした。同社は、戦前の物資不足の際には、羊毛代用品や真綿の量産技術を開発するなど、研究開発を怠らず、時代に適応した事業を展開してきました。

1950年代半ばには、住宅事情の変化から蚊帳需要の減少を予想し、これまで培った技術を活かし、蚊帳生地を貼った住宅用壁紙を開発し、欧米に輸出しました。1960年代半ばには、自動車の普及を見越して、自動車用シート素材やウレタン性のヘッドレストなど、自動車関連の分野へと展開しました。

研究開発を怠ることなく、常に時代の変化と消費者ニーズの変化を先読みし、いち早く、業態転換をはかることで、成長を続けています。

(『中小企業白書(2011年版)』より
http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h23/h23_1/110803Hakusyo_part2_chap1_web.pdf)

先進国の経済活動の7割はサービス

今後の日本経済の成長のために、モノづくりは必要ですが、英国の『エコノミスト』誌・元編集長のビル・エモット氏は、「ニッポン再興の時」(日本経済新聞2011年8月17日)において、「日本はサービス大国をめざせ」という提言を行っています。

氏は、今日の富裕な先進国では、経済活動の7割以上を、モノよりもサービス(法務、娯楽、レジャー、マーケティング、医療、観光など)が占めているにもかかわらず、日本では、こうしたサービスが非常に遅れているうえ非効率であると指摘しています。しかし、これらは、本来の日本の持つ良さであり、きっと日本にできるといえます。



経営者の窓