

中小企業診断士の視点

@にいがた

第24回

コロナ禍にめげない会社とは



中小企業診断士 近藤 信
一社) 新潟県中小企業診断士協会

本稿執筆中（令和2年11月）の晩秋の候、新型コロナウイルス禍第三波真只中です。いまの私の心配は、多くの企業の稼ぎ時である年末年始が絶望的な状況であることに加え、年度の変わり目の稼ぎ時にまで（2年連続…）コロナ禍の影響が暗い影を落としそうな状況であることです。経営に携わることを生業としている私には、コロナ禍の最中やその後の自社の経営に不安を覚えた方々から様々な相談をいただいております。そんな不安だらけな状況の中、当社のお客様の状況を顧みると、意外と現下のコロナ禍でもしぶとく経営している会社は少なくありません。そんな会社には不思議と3つの共通点が見え隠れしています。

1つ目は、価格にこだわっていることです。窮境企業の大半は値付けがいい加減です。自社の価格の根拠もまともに言えない社長さんが少なくありません。私の経験上、中小企業は価格にこだわるだけで相当数が経営改善のきっかけをつかみます。安易な低価格戦略は経営者の考える力を無力化するので、しぶとく経営なさっている会社ほど価格にはこだわっているものです。

2つ目は、法人税を払い利益を蓄積し続けていることです。法人税を払っている会社とは、継続的に利益が出ていて繰越欠損金もなく、毎期々内部留保と資金が蓄積しているということです。納税により資金が蓄積されることを知っているこの手の会社はリスクに抵抗力があります。

私自身、今回のコロナ禍が本格化した際には、経営者として先の見えない状況に強い不安感を抱きました。その際の安心材料になったのが過去に法人税を支払って貯めておいた内部留保と資金です。私もコロナ禍の初頭（令和2年春）には、「あと何年、極端な売上減少があっても凌げるな…」とよく考えていました。経営はトータルな思考が大切です。自社ではどうしようもない環境変化（コロナ禍やリーマン・ショック）やトラブルがあっても1年～2年くらい凹んでも、トータルで取り返すぞという思考が大切です。生き残りたければ法人税を払って利益と資金を蓄積してください。経営者の不安の種というのは、じつは資金があれば大半は消えてしまいます。資金があればせつかく育てた人材をリストラしたり無益な値引き競争に巻き込まれることもありません。

3つ目は、人の動きが少ないことです。人が出ていかない会社は見えない力が蓄積していきます。逆に、人の出入りが激しい会社は経営戦略に深みがなく自前のノウハウがありません。環境変化への適応力もありません。そのような会社に限って安易なFCビジネスや全くの異業種進出を行って失敗しています。また、総じて人事考課が硬直的で従業員の勤続年数が短い特徴があります。人の出入りが激しいということは、それだけ無駄な人件費も発生しているということです。人の動きが少ない会社は、年齢層も幅があり（新卒採用も無理なく行うため）多様な世代の価値観・経験を生かした経営ができます。考え方の共有やノウハウの蓄積が会社の見えない力や本当の競争力になっていきます。人件費が目に見えない隠れ資産に成り代わっているのです。このような従業員がいるとお客様との信頼関係も当然違ってきます。自社のノウハウと経験で対処できる会社は、現下のコロナ禍のような急激な外部環境の変化やトラブルにもあたふたしていません。何かを考え準備しています。

私は新潟県人として、一社でも多くの新潟県内の企業が、コロナ禍をしぶとくしたたかに乗り越え生き残ることを切に願います。

【問い合わせ先】

新潟県中小企業診断士協会

ホームページ： <https://www.n-smeca.jp/>

電話：025-378-4021

Eメール：office@n-smeca.jp