



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 096号

経営コンサルタント 栗田 剛志 11.6.20

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2011年6月20日号 no.1596

『今、本当に強い会社～海外・資金・省エネで光る150社』より

### 【攻める・備え、使う・耐える】

震災の直撃により、日本経済は大きなダメージを受けました。一方で、かつてない逆境にあっても、成長している企業があります。

キーワードは、「海外」、「資金」、「省エネ」です。海外市場を攻める力、手元に保有するキャッシュの厚さ、脱エネルギーへの取組みという観点から、今、本当に強い企業として150社を抽出しています。

海外といっても、単に海外売上高が多い企業が選ばれているわけではありません。海外市場での伸長力と、移り変わる成長市場を見極める追従力で判断されています。

資金は、すぐに使える現金が豊富で、機動力のある会社を選ばれています。

省エネは、成長しているにも関わらずCO<sub>2</sub>排出量を削減している企業を対象となっています。

今の時代を光り輝く企業から、ひとつでも多くのことを学びとっていきたいと思います。

「JSR」は、合成ゴム製造からスタートし、現在では電子材料やディスプレイ材料などの製造へと転換を進めてきた企業です。国内の合成ゴム市場に危機感を覚えたこの会社は、高機能な材料分野に舵を切りました。

ただ、目指した材料分野の市場はニッチであり、合成ゴムに比べて市場そのものが小さいため、国内だけを相手にするわけにはいきませんでした。最初から世界を狙っていたのです。

その手法は、「最速で立ち上げて、高いシェアを確保する」というものです。

技術者は、夜中に出来上がった材料のサンプルを朝一番の飛行機にのって供給先に届け、評価を受けてくるということを当たり前のこととして行います。

圧倒的なスピード感で、市場を押し進めていきます。

ニッチな市場で勝負するのは、私たち中小・小規模企業の常套手段です。そのニッチな市場も、国内市場だけを見れば規模は小さいですが、視野を世界に広げれば、一気に拡大します。そこを、スピードをもって押さえていくのです。

制御装置大手の「ナブテスコ」は、成長が見込める新興国への投資を、豊富な手元資金によって積極的に進めています。新興国は、財務基盤が弱く政治情勢も不安定なため、どこにどう投資を進めて行けばいいか読みづらい面があります。これまでのデータを分析するだけでは計れない地域への進出には、素早い経営判断とそれを実行する機動力が重要です。

また、会社の成長シナリオを描く際に、人・モノ・カネのうち、特に人が育たないという課題に直面します。人材を社内で育てて活用するには、時間がかかりすぎます。自社に足りないものをどうすればいいかを考えると、外部から持ってこざるを得ません。他社との提携やM&Aを行う際にも、豊富な現金が物をいいいます。

ただ単におカネをため込んでいるわけではありません。どのタイミングで何を対象におカネを使うのかが問われています。不測の事態への備えだけでは、成長にはつながらないのです。

原発事故により、この夏は電力不足が予想されています。世界的な脱原発傾向が進むことで、石油や石炭といった化石燃料の価格が上昇する懸念もあります。省エネは、今後業種業態問わず、すべての企業で重要な課題になることは間違いありません。

製紙業界準大手の「北越製紙」は、2011年3月期の売上高が前年比11.9%増と、増収増益の好業績を維持していますが、CO<sub>2</sub>排出量も着実に減らしました。

その方法は、「先進的な生産設備の積極導入」、「再生可能エネルギーへの転換」、「生産プロセス・設備の改善活動」の3つの施策を組み合わせです。

最新の生産設備は、紙の乾燥に必要な熱エネルギーを大幅に削減することができます。

木材チップから繊維を取り出す時に抽出される樹脂を燃料にしたバイオマスボイラーを積極的に導入して自家発電を行っています。

工場ごとに「省エネ分科会」を発足させ、生産工程の見直しや設備の部品交換・チューニング、稼働率の見直しなどに取組んでいます。

省エネ活動を通じて、節電時に対する抵抗力を高めると同時に、年間2億3000万円のコスト削減により、儲けにもつなげているのです。

ここで取り上げた事例は、海外への進出や資金の手当て、最新設備の導入など大手企業だからできることではありません。

しかし、目指すのが海外でなくても、国内において伸びている市場に挑む姿勢は成長に欠かせません。前述の「JSR」のように、ここだと決めた市場に対し、圧倒的なスピードを持って攻め込むスピード感は、私たちも取り入れて行く必要があります。

「攻める」のです。

事業を拡大・成長するために、資金は欠かせません。用意できる資金が多いに越したことはないのですが、問題は「何に、どう使うか」です。ここでは社長さんの判断力が問われます。

まずは、「備える」必要があります。そしてうまく「使う」のです。

省エネによるCO<sub>2</sub>排出量削減をコスト削減に置き換えてみてください。固定費が少なく損益分岐点売上高が低い企業は、抵抗力を備えた会社と言えます。限界利益が多くなるので、少ないインプットでより多くのアウトプットを得ることができます。要は燃費がいいのです。

「耐える」力をつけるのです。

こう考えると、私たち中小・小規模企業でも、目指すべき方向性が見えてきます。

「攻める」、「備え、使う」、「耐える」

この3つなくして、強い会社にはなれません。