
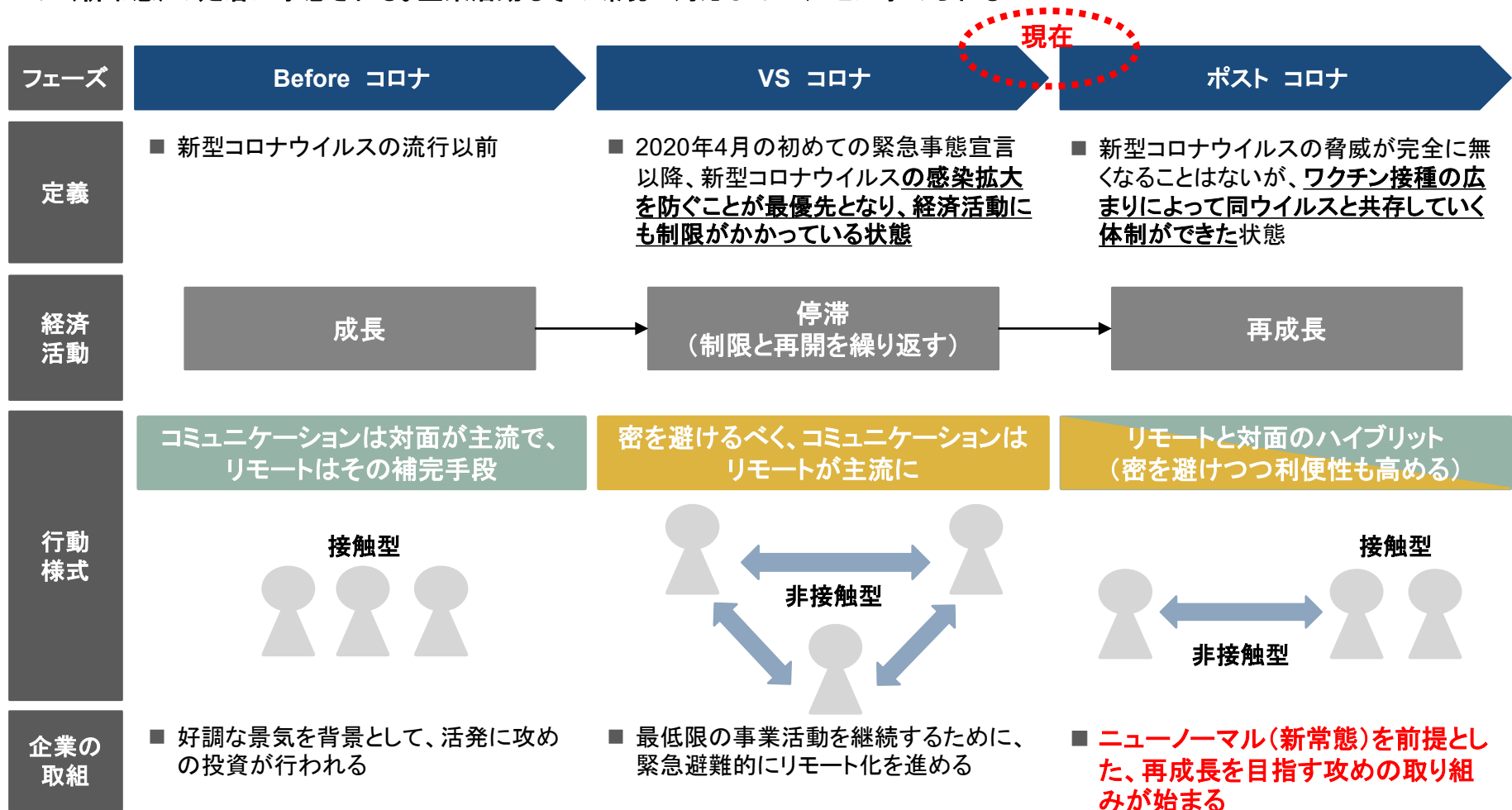


ポストコロナ時代を勝ち抜く
中堅中小企業経営のポイント
(テーマ別)



ポストコロナ期における経営環境

- 本レポートでは、ポストコロナ期を「ワクチン接種率の高まりとともに、新型コロナウイルスと共存していく条件が整い、企業活動も再成長に向けて動き出す状態」と定義する
- ポストコロナ期は、新型コロナウイルス流行以前(Beforeコロナ期)と同ウイルス急拡大期(VSコロナ期)の行動様式が融合したニューノーマル(新常態)の定着が予想される。企業活動もその環境に対応していくことが求められる



ポストコロナ期における中堅中小企業の経営課題

- ポストコロナ期における中堅中小企業は、従来から抱える課題に加え、新型コロナウイルス流行によって顕著になった新たな課題の双方への対応が求められる
- **新たな課題**の多くは、デジタルツールが打ち手として想定されている。一方で、デジタルツール導入による部分最適に終わらせることなく、**全体最適の実現に向けて活用を推進することが、再成長にとって重要**

	課題	概要	打ち手
新たな課題	外部 顧客ニーズの変化	■ 緊急事態宣言等の行動制限によって、在宅時間が増えるなどして、顧客ニーズが大きく変化。オンラインサービスの活用が定着化	<p>新たな課題の多くはデジタルツールで解決可能</p> <p>デジタル化による利便性を実感した顧客と従業員のマインドが、新型コロナウイルス流行以前に戻ることは無い</p> <p>従来からの課題も含めて、全体最適実現のためにデジタルツール活用を推進することが、再成長の実現にとって重要</p>
	顧客接点のデジタル化	■ ECでの受発注がより一層拡大して、デジタルが標準に ■ 接客や打合せのオンライン化が進み、ユーザーの抵抗感も大幅減少	
	内部 業務プロセス・業務環境のデジタル化	■ テレワークシステム等により、業務環境がリモートワーク対応に	
従来からの課題	人材確保(人手不足)	■ 売上拡大に取り組む上での課題として、人材不足が最も高い(73.8%) ¹ ● 従業員300人未満の企業における大卒求人倍率8.6倍(2020年卒) ²	
	労働生産性の向上(収益性向上)	■ 大企業に一人当たり労働生産性がおおよそ1,300万円~1,400万円であるのに対し、中小企業のそれは約550万円 ³	
	新製品・新サービス開発	■ 売上拡大に向け注力していきたい取組として、43.4%が回答 ¹	

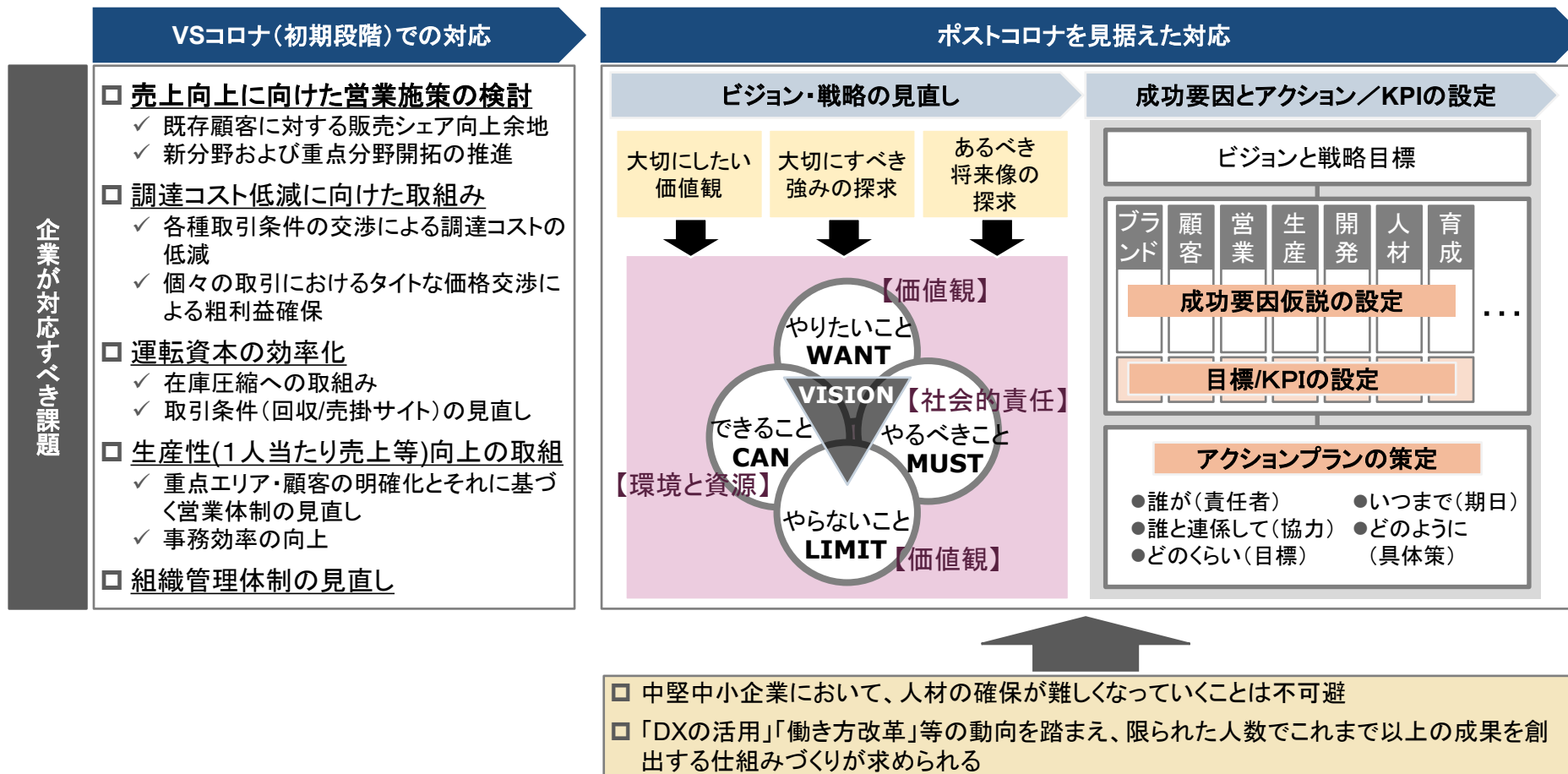
(出所) 1. 「中小企業の経営課題に関するアンケート調査結果」(東京商工会議所、2017年3月)
 2. 「第38回 ワークス大卒求人倍率調査」(リクルートワークス研究所、2019年4月)
 3. 「中堅企業・中小企業の現状・課題」(首相官邸、2020年12月)

目次

テーマ	ページ
事業計画(中期計画・成長戦略)の見直し	P4
収益改善(コストダウン)	P5
新規事業開発	P6
中堅中小企業の オープンイノベーション	P7
デジタル活用	P8
組織・人材マネジメント	P9

事業計画(中期計画・成長戦略)の見直し

- VSコロナ(初期段階)では、企業が生き残るべく「収益改善」や「コストコントロール」を行い、経営の筋肉質化が求められた
- 今後は、「5GやAI等のIOT技術への対応」、「新型コロナウイルスを踏まえた消費者ニーズに対応する新しい付加価値の製品・サービスの創出」「生産性人口減少を見据えた新しい働き方、IT等を活用した業務改善」等、**全社を見据えた経営改善**が求められる
 - 上記は、3~5年間の時間をかけ、「必要な投資を行い、組織を変え、製品・サービスを提供・投資回収することになる。外部の協力者(投資家・金融等)や社内従業員の理解を得て、着実に実行する為にも中長期の計画創りが肝要である

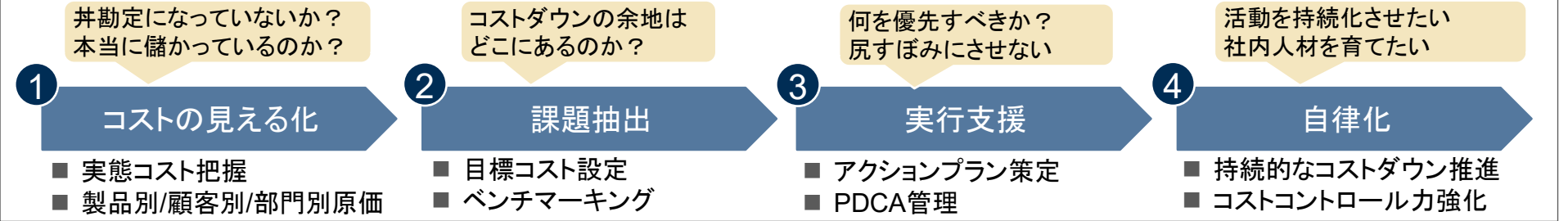


収益改善(コストダウン)

- VSコロナ期においては応急処置的なコスト削減が求められた
- ポストコロナ期においても再成長に向けた投資余力を生み出すために継続的な収益改善(コストダウン)が求められる

コストダウン活動のステップ

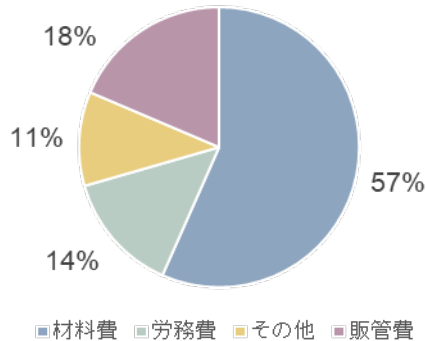
- 現状コストの正しい理解がなければ、その後の正しいアクションに結び付けるのは難しい。限られたリソースを有効活用するために優先順位を見極めて、着実に効果を刈り取っていく。コストダウン活動を一過性の活動に終わらせずに組織文化として根付かせる必要がある



主なコストダウンアプローチ

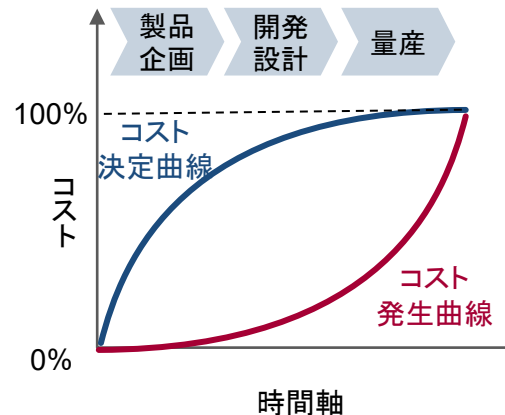
材料費低減

製造業の原価構造



- ✓ 製造業の原価の6割近くを占めるのが材料費(含む購入部品部品・外注加工費)であり、コストダウン余地が大いに残されている
- ✓ 仕入れ先の集約、材料ロスの把握と仕入れロットの見直し、歩留まりの良い材料への変更、納期・納品方法の変更によるコストダウン等が必要になる

原価企画活動



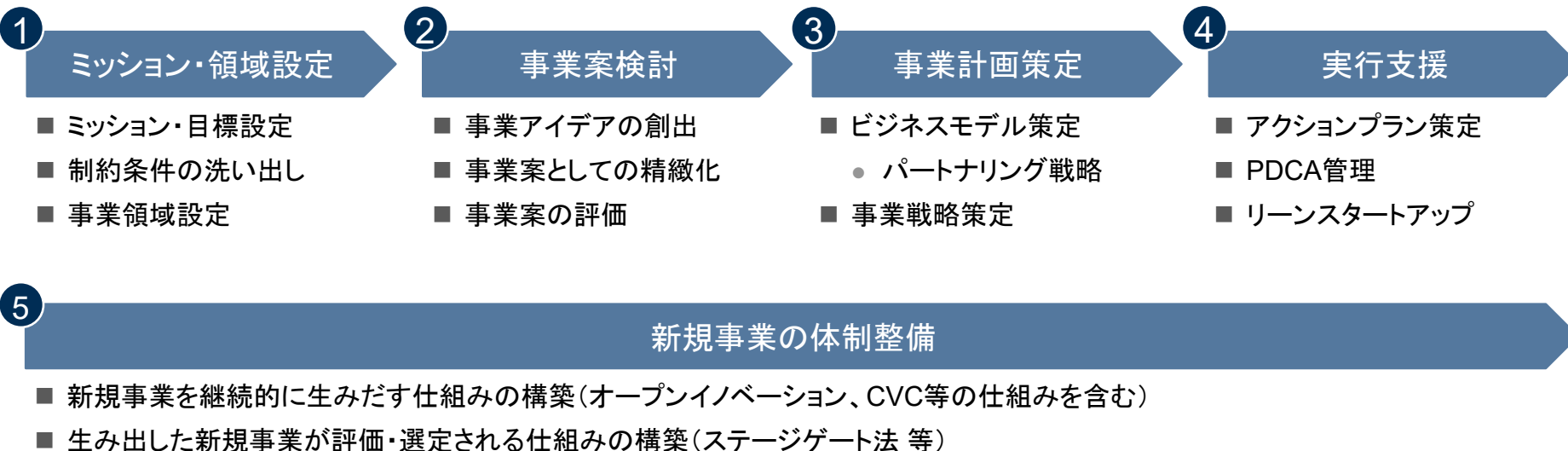
- ✓ コストの大半は設計段階でほぼ決まる。ある程度改善が進んでいくと量産後のコストダウンは困難になる
- ✓ 更なるコストダウンのためには、源流段階でVE※等による原価企画活動が必要になる
- ※ VE: 製品やサービスの「価値」を、「機能」と「コスト」の関係で把握し、システム化された手順によって価値向上をはかる手法

(出所) 中小企業実態基本調査(平成30年度)よりMURC作成

新規事業開発

- ポストコロナ期においては、変容した顧客ニーズに対応する新たな製品・サービスを開発し、再成長を目指すことが求められる
- 新事業開発プロセス上の、どこに課題を抱えるのかを明確化したうえで、着実に取り組むことが重要

新規事業開発のプロセスと課題



検討の切り口と事例

モノ売り → コト売り

- ✓製品・商品の売り切りビジネスを展開してきたものの、付加価値や競争力向上に限界を感じている、電機メーカーや商社などがターゲット
- ✓AI・IoT活用やプラットフォーム等をテーマにソリューション化を進めてランニング収益を獲得

ベンチャー起業との共創

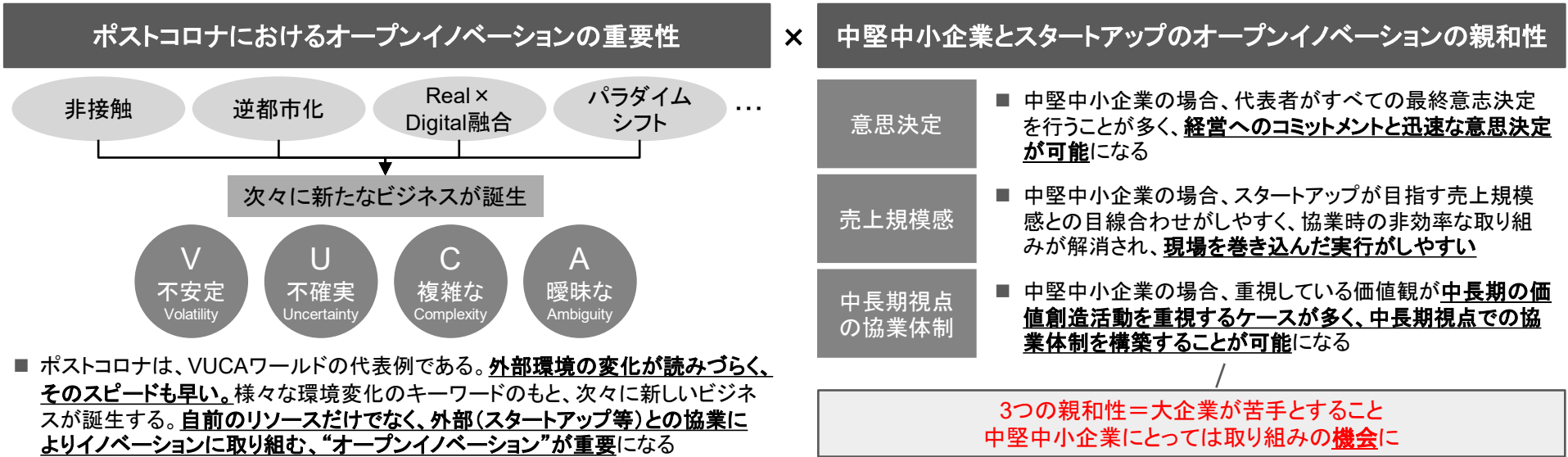
- ✓オープンイノベーションに関心のある大手企業
- ✓新規事業に自社単独で取り組むのではなく、自社の事業基盤とITベンチャー企業の技術・ソリューションを掛け合わせて、尖った新規事業をスピーディーに立ち上げる

組織活性化・人材育成

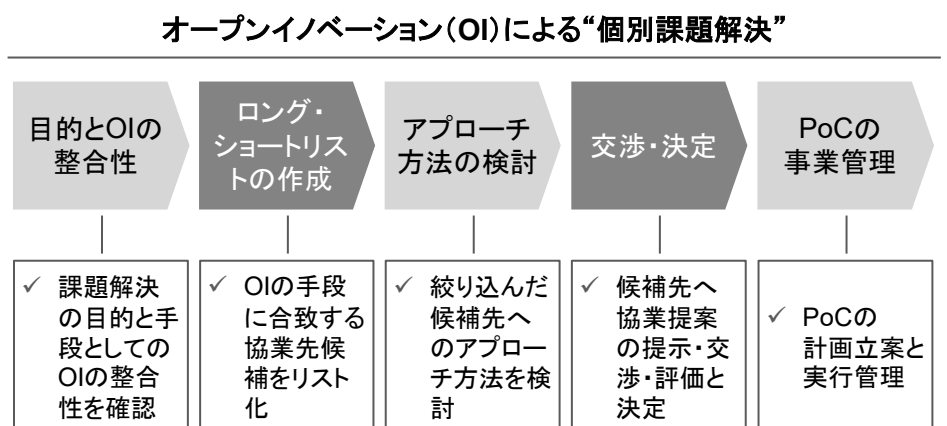
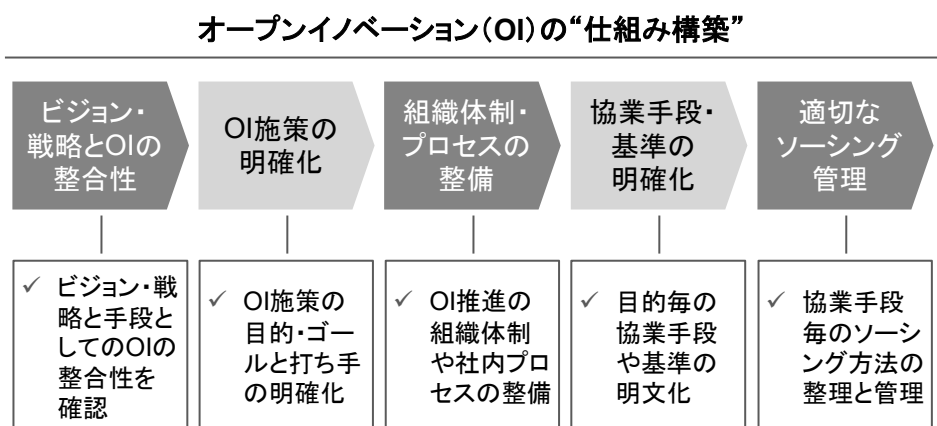
- ✓本業の業績は不悪ながら、中長期的な行く末には不安を感じているレガシー系の老舗企業
- ✓現場社員から新事業案を募集したり、次期幹部候補に事業化を任せることで、社員のモチベーション向上や採用力アップにつなげる

中堅中小企業のオープンイノベーション

■ オープンイノベーションの重要性はポストコロナにおいてますます増加し、中堅中小企業も取り組みを本格化させる時期が到来している

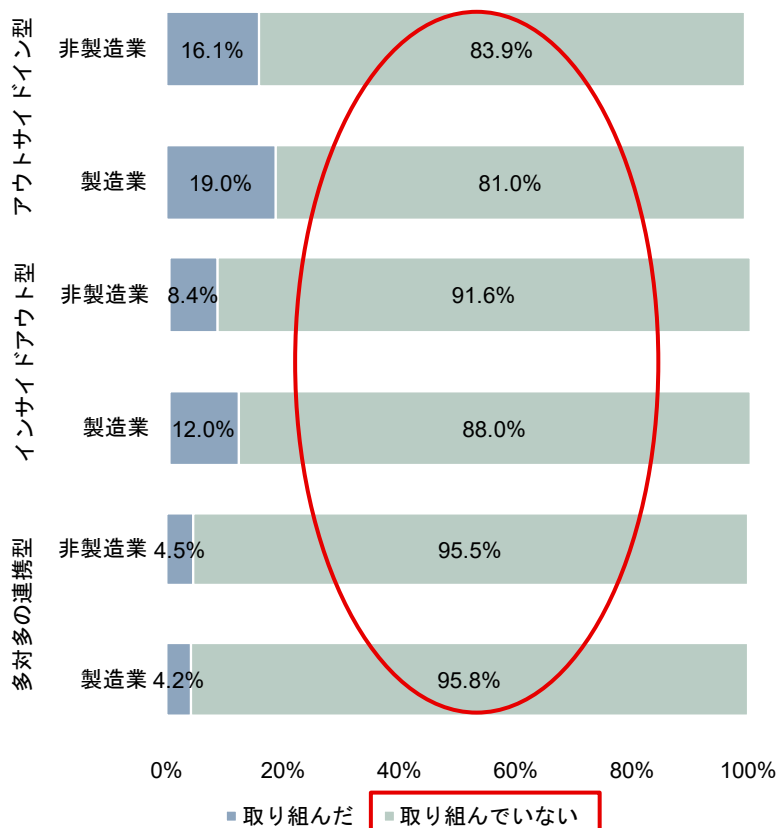


検討の切り口 (当社支援テーマ) ※仕組み構築~個別課題解決までの一連の流れ



(参考) 中堅中小企業のオープンイノベーションの現状と今後

オープンイノベーションの取り組み状況

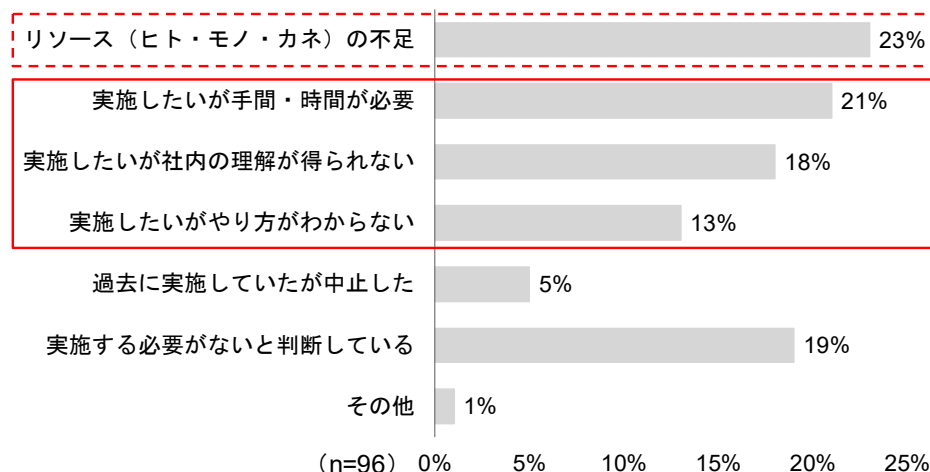


■ ほとんど多くの中小企業はオープンイノベーションに取り組んでいない

- アウトサイドイン型: 外部技術を自社内に取り込み連携する
- インサイドアウト型: 自社の技術・知識を社外に発信することで連携を促す
- 多対多の連携型: 広く連携先を募り共同開発を行う

(出所) 中小企業白書(中小企業庁、2020年版)よりMURC作成

オープンイノベーションを実施していない理由



(出所) オープンイノベーション白書第三版(JOIC、2020年6月)よりMURC作成

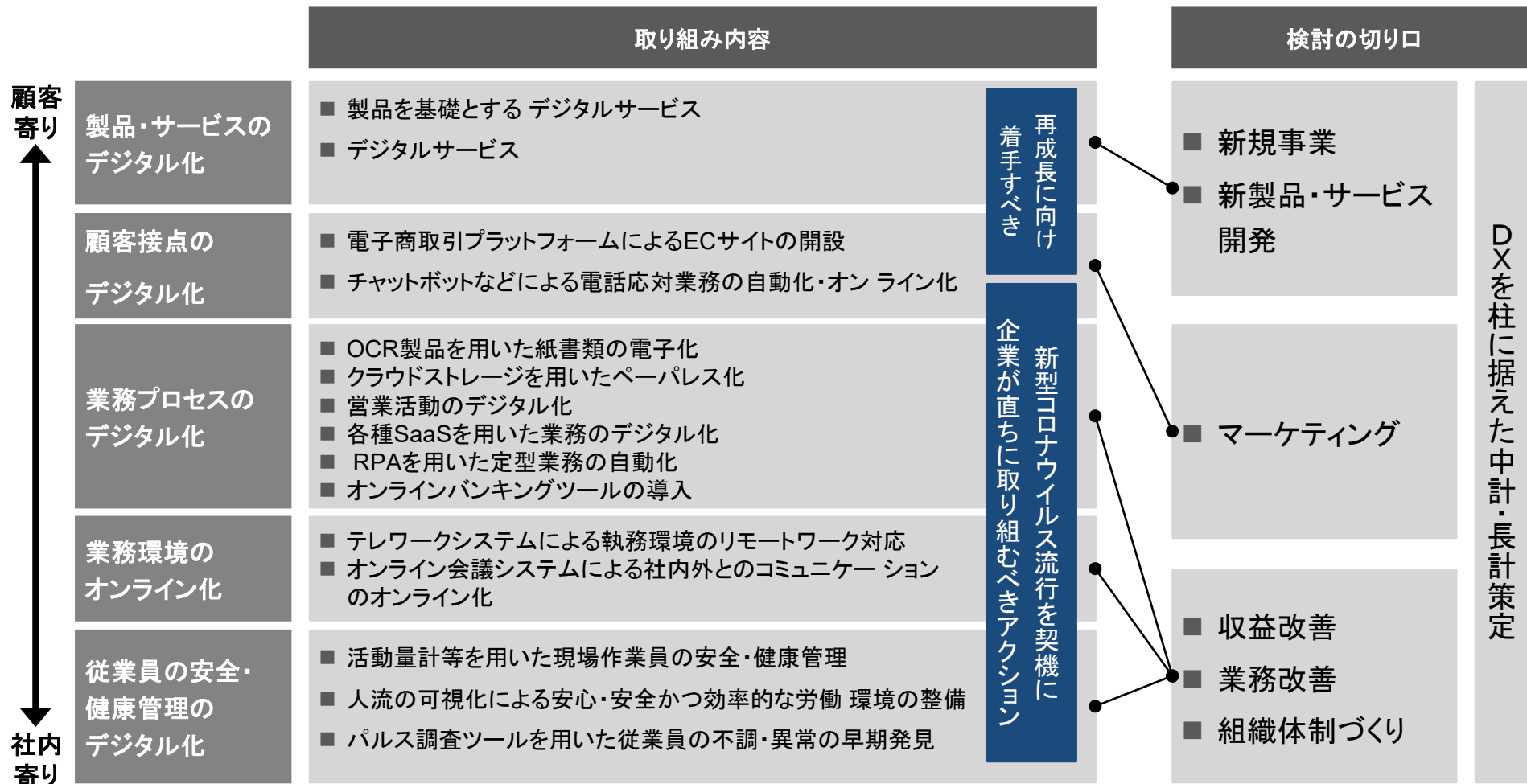
- オープンイノベーションを実施をしていない理由は、「リソース(ヒト・モノ・カネ)の不足」が23%と最も多いが、一方で、「**実施したいがXXX**」と回答している企業は**52%を占める**
- 実施をしたい意向はあるものの、オープンイノベーションの取り組みを**自前でやり遂げるには障壁が高い(特に中堅中小企業)**と想定される

■ 今後は、

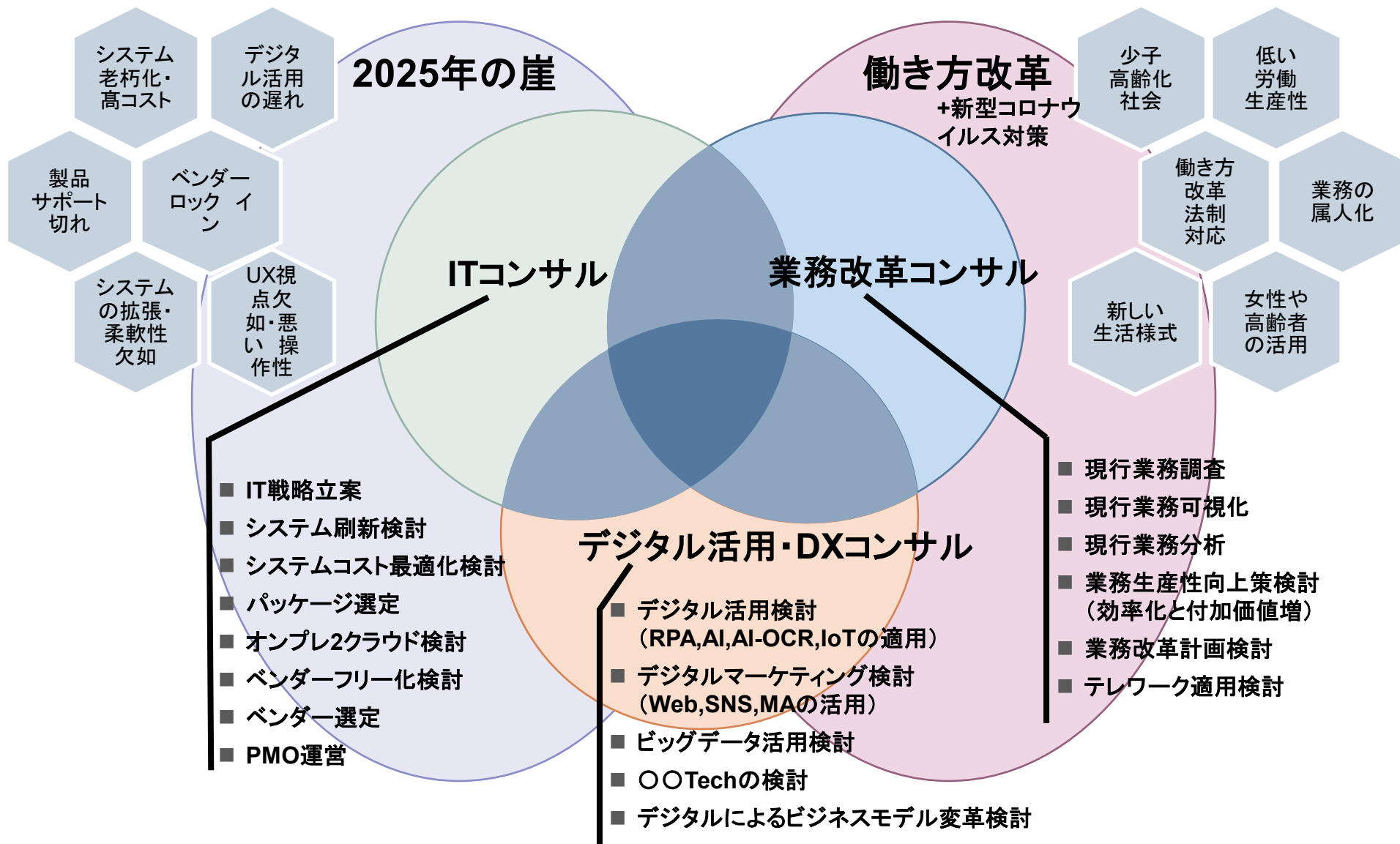
- 大企業のみならず中堅中小企業でもオープンイノベーション(OI)を活用した事業開発が徐々に増えていく(徐々に当たり前)
- **OIの仕組み構築にいち早く取り組んだ企業は**、それ以外の企業と比較して、**環境変化により迅速に対応**ができる
- 結果として、**OI活動の巧拙が事業成否を分ける**ようになる

デジタル活用

- 新型コロナウイルス流行を契機に、業務環境や業務プロセスのデジタル化は喫緊の取り組みとして一定の進捗を見せた
- 一方で、顧客への価値提供に直結する製品・サービスや顧客接点のデジタル化は、今後の課題として残されていることが多く、取り組みの加速化が求められている



(ご参考) 当社デジタルコンサルティングのご支援領域



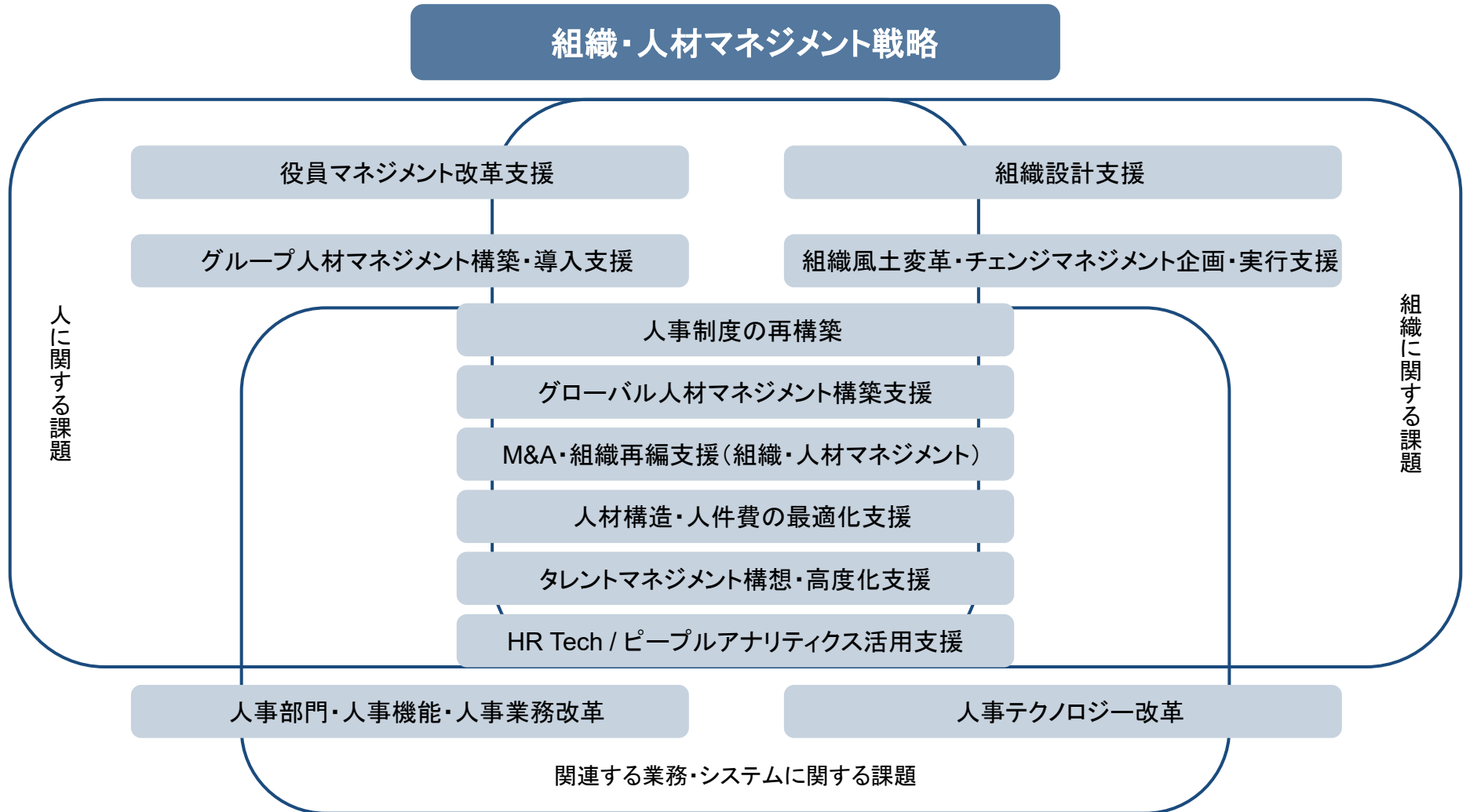
組織・人材マネジメント

～労働力の減少、働き方改革、DXの推進、在宅勤務(テレワーク)の増加～

- 労働力の減少、働き方の多様化(働き方改革)、DXの推進、在宅勤務(テレワーク)といった変化に対応し、経営戦略と連動した組織・人材マネジメント戦略、計画の策定が必要不可欠



(ご参考) 当社組織人事コンサルティングのご支援領域



お問い合わせ

- コンサルティングのご依頼、ご相談の際は、以下のボタンをクリックください
- お問い合わせページに移動しますので、必要事項を記入ください

お問い合わせ

QRコードはこちら ▶



URLはこちら ▶ <https://reg18.smp.ne.jp/regist/is?SMPFORM=nekf-ldkgpe-1648b29f41f462760deaae4cdc248144>

ご利用に際して

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません
- また、本資料は、作成者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい

本資料に関する問い合わせ先:

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

コンサルティング事業本部 コンサルティング業務企画部 下記HPよりお問い合わせください

<https://www.murc.jp/inquiry/>

Appendix I. 当社概要

会社紹介

- 三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)のシンクタンク・コンサルティングファームです。
- 東京・名古屋・大阪を拠点に、国や地方自治体の政策に関する調査研究・提言、民間企業向けの各種コンサルティング、経営情報サービスの提供、企業人材の育成支援、マクロ経済に関する調査研究・提言など、幅広い事業を展開しています。

会社概要

会社名	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 Mitsubishi UFJ Research and Consulting Co., Ltd.
本社所在地	〒105-8501 東京都港区虎ノ門五丁目11番2号 オランダヒルズ森タワー TEL:03-6733-1000(代表)  https://www.murc.jp
資本金	20億6千万円
従業員数	約1,010名(2021年6月現在)
代表取締役社長	池田 雅一
理事長	竹森 俊平
主要株主	三菱UFJ銀行、三菱UFJキャピタル、三菱UFJファクター
子会社	PT. MU Research and Consulting Indonesia MU Research and Consulting (Thailand) Co., Ltd. Digital Governance Academy Asia-Pacific株式会社
駐在員事務所	ホーチミン駐在員事務所 The Representative Office of Mitsubishi UFJ Research and Consulting Co., Ltd. in Ho Chi Minh City

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

コンサルティング事業本部

戦略コンサルティングビジネスユニット

経営コンサルティングビジネスユニット

組織人事ビジネスユニット

サステナビリティビジネスユニット

デジタルイノベーションビジネスユニット

国際業務推進本部

ココロミルラボ

営業本部

ホーチミン駐在員事務所

政策研究事業本部

東京本部

名古屋本部

大阪本部

会員・人材開発事業本部

ソーシャルインパクト・パートナーシップ事業部

調査本部

企画管理部門

総合リスク管理部

プロジェクト品質管理部

内部監査部

シンクタンク・コンサルティングファームとしての知見発信

当社所属のコンサルタントによる最近の出版物(抜粋)



当社コンサルタントが出演したテレビ番組(2020年冬)

BSテレビ東京 特別番組
「日本はこうなる!?～2021年を生き抜くビジネス戦略～」



出所及び動画URL: <https://www.bs-tvtokyo.co.jp/nihonkounaru/>

さまざまな業種・業態の企業のお客様のために、
経営課題の解決や経営戦略の立案に
役立つレポートを掲載しています

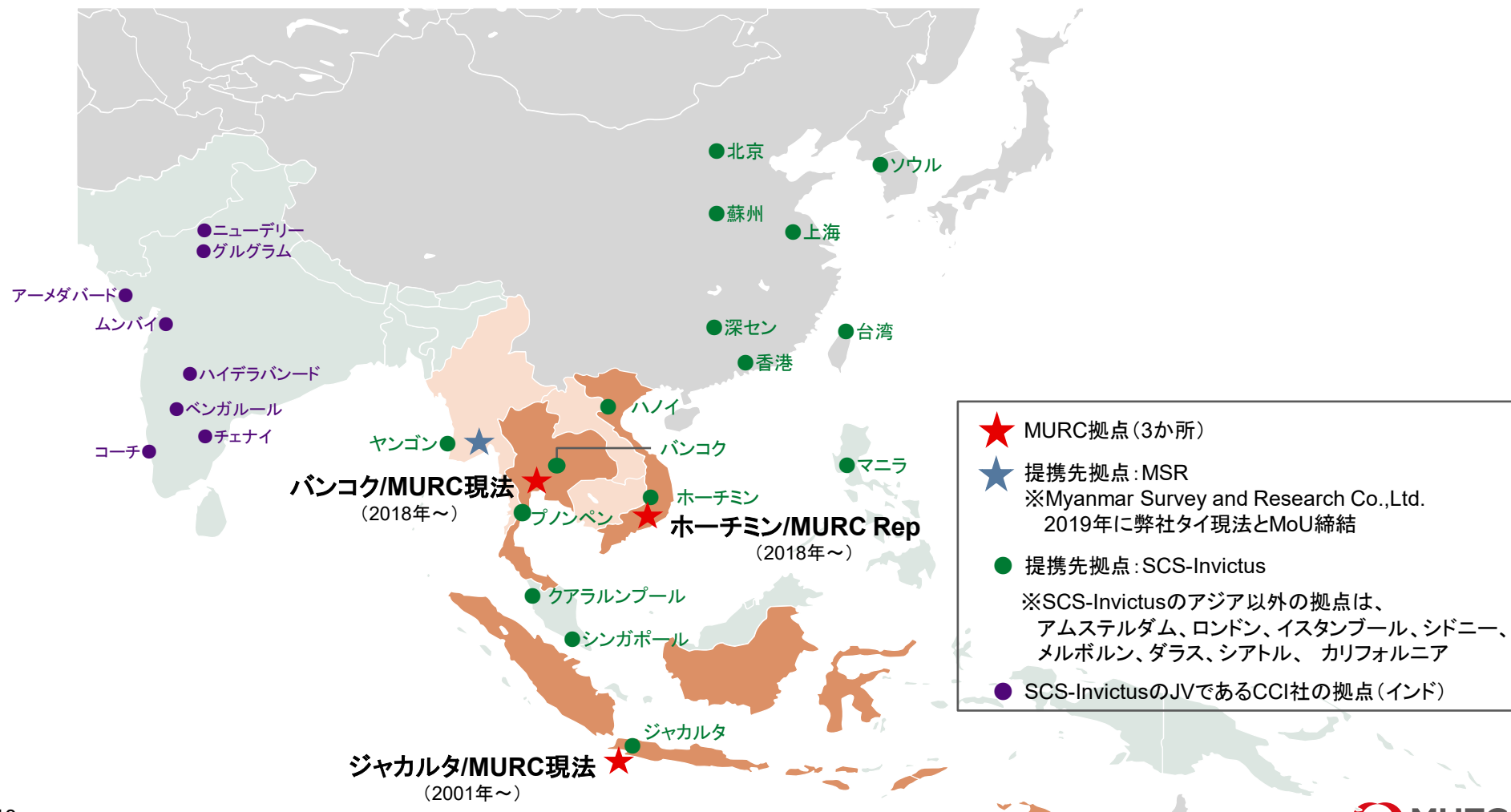
**コンサルティング・
レポートはこちら**

URL https://www.murc.jp/report/rc/report/consulting_report/



海外のコンサルティングサービスネットワーク

- 当社はかねてよりアジアを重点市場としてとらえ、ASEANの3か所に拠点をもって、コンサルティングサービスを提供
- 2020年に国際会計事務所グループであるSCS-Invictus Holdings Pte. Ltd.とアライアンスを締結し、幅広い領域で、お客様のニーズに対して現地でのサポートにも対応できるような体制を用意



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

www.murc.jp/