



# 社長のための 経営雑学

新しい時代を切り拓く実践経営情報紙

第 498 号

発行 税理士法人 KJ グループ

〒536-0006 大阪市城東区野江 4 丁目 11 番 6 号

TEL : (06) 6930-6388

FAX : (06) 6930-6389

## コロナ禍で事業転換を図る企業に 大切な「VRIO」の視点とは？

新型コロナ禍では、多くの企業が事業の見直しを迫られている。国も事業の転換や再構築を支援するため事業再構築補助金という、過去に例のない規模の補助金を用意しているが、それが簡単でないことは言うまでもない。「飲食店がデリバリー」というのも立派な事業転換だが、軌道に乗るかどうかは別の話だからだ。企業はヒト・モノ・カネといった経営資源を使って活動するが、中でも大切なのが「競争優位をもたらす資源」。事業転換を考えるにあたっては、自社の経営資源が競争優位な状態にあるか分析・評価することが不可欠だ。これを分析するフレームワークが「VRIO」。Value（経済価値）、Rarity（希少性）、Imitability（模倣困難性）、Organization（組織）の頭文字を取ったもので、これら4つが揃ったとき持続的な競争優位と経営資源が最大活用された状態が実現する。

トヨタを事例にVRIOを確認してみよう。トヨタは、いわゆる「トヨタ式生産方式」で高品質・低価格を実現させており、戦略上の価値（Value）を有している。また、トヨタの工場は「人とロボットの共同作業」によって高品質と低価格を両立させるという特異なアプローチを取っており、希少性（Rarity）がある。さらに、トヨタのような生産性を実現するには「自動化」の思想や部品メーカーとの連携が必要で、模倣困難性（Imitability）が高い。そして、不具合に即時対応するなど様々な面で組織（Organization）的な対応が行われている。

実は、こうした競争優位性が、事業再構築補助金の審査においてもキーポイントとなる。フランチャイズ化にかかる費用（加盟料は対象外）も対象となるほど“懐の深い”補助金だが、だからといって、単にフランチャイズに加盟し新事業を始めるだけでは、採択されない可能性は小さくない。

補助金を得るために事業を転換するわけではないが、少なくともこの補助金にチャレンジすることを通じて、企業は自社の競争優位性を再確認するよい機会になるだろう。

## 商品の価格表示、「総額表示」に 4月1日から税込価格を義務化

総額表示義務は、消費者が値札や広告により、商品・サービスの選択・購入をする際、支払金額である「消費税額を含む価格」を一目で分かるようにし、価格の比較も容易にできるよう、2004年4月から実施されているもの。2013年10月に施行された消費税転嫁対策特別措置法により、2021年3月31日までは「税抜」や「本体価格」などのような価格表示も認められているが、2021年4月1日以後は、「総額表示」が必要になる。

財務省は、総額表示に該当する価格表示の例を示している。例えば、税込価格10,780円（税率10%）の商品であれば、「10,780円」、「10,780円（税込）」、「10,780円（うち税980円）」、「10,780円（税抜価格9,800円）」、「10,780円（税抜価格9,800円、税980円）」、「9,800円（税込10,780円）」を掲げている。税込価格が明瞭に表示されていれば、消費税額や税抜価格を併せて表示することもできる。

総額表示義務は、税込価格の表示を義務付けるものであり、税込価格に加えて税抜価格も表示することが可能だが、この場合、税込価格が明瞭に表示されている必要がある。したがって、上記の商品の例であれば、「9,800円（税抜）」や「9,800円（本体価格）」、「9,800円+税」などの価格表示は総額表示に該当しない。3月31日まではこのような価格表示も認められているが、4月1日以後は総額表示が義務付けられる。