

Meinan Management Review

1

特集 激動の時代

来たるべくリスクにどう備えるか

- 永井晶也のトップインタビュー
- リスクに強い財務体質とは
- 有事におけるリーダーの役割
- ワンポイントアドバイス
- 今後のセミナー案内

予測不能な未来

アメリカのトランプ大統領による貿易関税問題は、世界中の経済の混乱を招いています。政治家というより、交渉をベースとしたビジネスマンのような振舞いに、世界中が振り回されています。こうした状況も、いずれ落ち着きを見せるのか、はたまた次から次へと混乱のネタを振り巻き続けるのか、まさしく不確実な将来が待ち受けているといえます。

このように、現代社会は予測困難な変化に満ちあふれています。地政学的リスクの増大、急速な技術革新、パンデミックや自然災害などの突発的事象、そしてグローバル経済の不安定さ。こうした「先行き不透明」な環境下においても、企業は持続的に成長していかなければいけません。従来のように、ある程度安定した環境下では、予測可能な未来を前提として長期的な計画を立て、段階的に目標を達成するという「予測型モデル」が主流でした。一方、現代では将来を正確に見通すことが困難となったことから、「前提が変わること」を前提とした意思決定が不可欠となっています。

本稿では、このような時代における経営の本質的な要諦について考察したいと思います。

企業経営の本質とは

企業経営とは、環境の変化に適応するための適切な意思決定を行うことです。ただし、それは「ただ環境の変化に適応すればよい」というものではありません。真の企業経営とは、自分達の信念に沿ったやり方で変化に適応する、あるいは自分達らしいやり方で変化に適応するというものだと思うのです。

その点から企業経営の本質を問うのであれば、経営にとって最も重要なことは、我々の存在意義（パーパス）や我々の使命（ミッション）を確立することです。どんなに不確実な未来であろうとも、常に立ち返る価値観や目的が明確であれば、判断の軸がぶれることはありません。それらは、その状況に応じた最適な意思決定をサポートするでしょう。

次に最適な意思決定を確実に実行に移すために必要な組織のあり方、あるいは組織に対するリーダーシップの取り方はどうあるべきでしょう。リーダーシップ論の大原則から言えば、緊急事態におけるリーダーシップスタイルは「独裁型」です。現場に委譲した権限を集約し、トップダウンの指示命令によって、組織をあるべき方向に動かすことですが、不確実が常態化する時代において、常にこのスタイルを維持し続けることは、組織の持続性という観点から

も難しいと言わざるを得ません。たとえ不確かな状況下でも、いずれ現場で判断し、行動していけるような組織づくり、人づくりが求められるでしょう。

企業経営の本質は、「正しいことをうまくやる」に尽きます。変化する環境で最適な意思決定（正しいこと）を行い、確実に実行（うまくやる）できる集団をどう作り上げるかがこうした時代を勝ち抜く鍵となるでしょう。

組織づくり・人づくりのポイント

ではそういう組織づくり、人づくりはどうすればよいのでしょうか。こういうものに正解を見出すこと自体無謀な取組みかもしれませんが、いくつかのポイントはありそうです。変化が激しい環境下において重要なことは、失敗をしないことではなく、失敗を繰り返す中で、確実に成功に向かっていくことだと思います。そうすると、まずは失敗を恐れず挑戦し続けるマインドを育成する必要があります。挑戦が大事と言われますが、失敗が許されない状況で挑戦を求めるのは、どうしても無理があります。失敗が大いに許容される状況こそ、大きなイノベーションが生まれる土壌と言えるでしょう。

そうした中で挑戦が増えれば、もちろん失敗も増えるはずですが、そこで次に重要なことは、失敗から何を学び、次に活かせるか、という適切なフィードバックがあることです。こうしたプロセスが確立できれば、組織（人）は学び続け、成功への道筋をより短いもの（最適化）へと進化させることができるはずです。

予測不能な未来においては、こうした試行錯誤のサイクルをできるだけ早く回す必要があります。スピードが経営の質を決めてしまいます。そのように考えると、こうしたサイクルをサポートするための情報化（DX）も重要なポイントになります。現状の把握（情報の収集・分析）をよりタイムリーに行える体制（システム）がなければ、よりよい意思決定も適切なフィードバックも難しいからです。重厚長大なシステムは不要です。変化に柔軟（低負荷・低コスト）に対応できる仕組みがポイントです。

いかがでしょう。予測不能な未来は既に現実のものとなっています。その度合いはますます進むものと考えられます。いち早い対応が求められます。

名南コンサルティングネットワーク

永井 晶也

✓ リスクに強い財務体質とは

昨今、物価高の影響や実質賃金の増加、トランプ政権による関税引き上げなど、経済環境は目まぐるしく変わっています。先行きが不透明な中で、予期せぬ事態が発生した際にも、安定して事業を継続できる財務基盤を確立しておく必要があります。

そのためには、内部留保（利益剰余金）を積み上げて自己資本を増やしていくことが重要です。外部からの資金調達に依存せず、自己資本比率（図表1）を高めることで、突発的な損失にも耐えることができ、金融機関からも財務の健全性が高いと評価されるため、いざという時にも、融資が受けやすくなります。ただ、自己資本比率が高すぎるのも、成長性の観点からは機会損失が発生している可能性があるため注意が必要です。

また、資金繰りの管理も重要な対策の一つです。必要な運転資金を明らかにし、いつ、どのくらいの資金が確保できるのかを把握するために、数カ月先までの資金繰り表（図表2）を作成しておくことで良いでしょう。不測の事態（自然災害や経済状況の悪化等）が発生した場合や売上が急減した場合も想定して、月商の2～3カ月分以上の現金預金を確保しておくことが理想です。自社だけでは資金確保が難しい場合、金融機関からの支援を検討する必要があります。その際にも、経営者が自社の業績や財務内容、資金繰りの状況を正しく理解し、金融機関に対して十分に説明できるようにしておくことが大切です。

経営者自身が「強い財務体質を作る」という強い意思を持ち、中長期的な視点で財務基盤の強化や資金繰りの管理をすることが、予測困難な時代でも変わらない、リスク管理の要諦であると言えます。

✓ 有事におけるリーダーの役割

有事とは、自然災害、経済危機、感染症の流行、サイバー攻撃等、通常業務の遂行が困難になるような非常事態や危機的な状況を指します。平時においては、計画に基づいて円滑にマネジメントすることが求められますが、有事となれば状況は一変するため、リーダーに求められる役割も変わります。予期せぬ事態に直面したとき、リーダーは組織の舵取り役として、より強い覚悟と判断力を問われます。それでは、有事においてリーダーはどのように行動すべきでしょうか。

① 分散した権限をトップに集約し、迅速な意思決定を行う

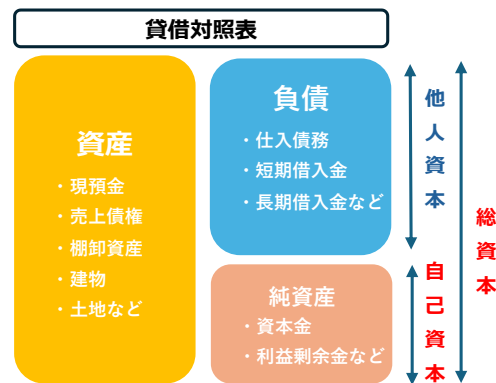
有事にはスピードが求められます。意思決定が遅れることは致命的です。素早い意思決定を行うためにも、分散していた権限をトップに集め、正しい情報をいち早く吸い上げて、その場で決定を下していくことが求められます。

② リーダーが先頭に立って自ら対応し、信頼を確保・維持する

不安が広がる中、周囲（社員・取引先・地域社会等すべての関係者）に対して適切に情報を開示し、誠実なコミュニケーションを図る必要があります。リーダーが困難から逃げることなく、自ら先頭に立って責任ある発言（情報発信）をすることで、組織の一体感と信頼感は高まるでしょう。

有事はリーダーとしての真価を問われる瞬間です。覚悟を持って、最善を尽くそうとする姿はメンバーへ必ず伝わります。状況と状況に応じたリーダーシップを発揮するためにも、備えを怠らず、平時よりメンバーと信頼関係を築いておくことが重要と言えるでしょう。

【図表1】自己資本比率の計算方法



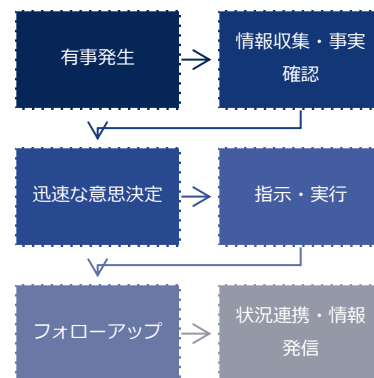
$$\text{自己資本比率} = \frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}} \times 100$$

【図表2】資金繰り表（例）

単位：千円

科目	4月	5月	6月	7月
収入				
現金売上	300	200	500	200
売掛金回収	7,800	6,200	7,200	6,500
受取手形取立	4,200	3,300	3,300	3,300
雑収入	100	200	200	100
計	12,400	9,900	11,200	10,100
支出				
現金仕入	400	200	400	300
買掛金支払	4,500	5,200	5,500	5,800
支払手形決済	4,200	4,900	4,500	4,000
諸経費	1,400	1,800	2,000	1,800
計	10,500	12,100	12,400	11,900
經常収支	1,900	▲ 2,200	▲ 1,200	▲ 1,800
借入金	0	10,000	0	0
借入金返済	▲ 1,000	▲ 1,000	▲ 1,000	▲ 1,000
財務収支	▲ 1,000	9,000	▲ 1,000	▲ 1,000
翌月繰越	2,900	9,700	7,500	4,700

【図表3】有事発生時の対応フロー



【図表4】平時と有事の役割比較表

	平時のリーダー	有事のリーダー
役割	ビジョンの共有、計画に沿った円滑なマネジメント	危機対応責任者、組織の舵取り役
意思決定方法	ボトムアップ型	トップダウン型
リーダーシップ	組織の状況・部下の習熟度に合わせる	指示命令型（独裁型）

✓ ワンポイントアドバイス

月次決算の早期化へのポイント

月次決算（試算表）は、年次決算とは異なり、法的義務はありません。しかし、業績をタイムリーに把握し、迅速な経営判断を行うため、多くの企業で月次決算を導入しています。その意味では、月次決算は「早く」出来上がることが重要であり、早期化は全ての企業において重要な課題であると言えます。

月次決算の早期化には、2つのポイントがあります。1つめは、精度と納期のバランスの見直し。2つめに、手作業の削減（＝IT活用）です。

例えば、ある取引先からの請求書到着が遅く、それを待って月次決算が締められない、といった事例は、数多く存在します。その場合、①その取引先だけは現金主義で計上する、②発注情報をもとに概算で計上し、差額は翌月修正するなど、精度を（もちろん経営判断に支障のない範囲で）多少落としてでも、早期化した方がメリットが大きいです。

また、月次処理に紙ベース・手入力ベースの業務が多いままでは、人の力量（手作業）に縛られてしまうため、早期化にも限界があります。Excelデータの活用やクラウド会計システムの導入など、少ないコストで業務改善が進められる方法は、多く存在します。

月次決算の早期化に向けて、ぜひ検討してみたいかがでしょうか。

グループ経営におけるガバナンス(PMI)

M&Aや事業の多角化によって企業グループが拡大すると、親会社による管理が難しくなり、ガバナンス不全による不正、粉飾決算、不祥事のリスクが高まります。これを防ぐには、グループ全体において透明性と一貫性のある統制体制を構築することが不可欠です。M&Aによる買収においては、PMI（Post Merger Integration：買収後の統合作業）の集中期間で子会社の権限規定や稟議ルールなどの管理体制を早期に見直し、親会社が経営権限を統括する枠組みを整備します。予算管理や業績評価においては、グループ共通の指標を用いて整えることで、個社の経営状態を可視化し、統一的にマネジメントできるようになります。人事面でも幹部人材の人事権を親会社が持つことで、子会社による人材囲い込みを防ぎ、戦略的な人材配置が可能となります。また、グループ企業が増えるにつれ、経営方針や戦略の共有が重要となるため、グループ企業の社長を集めた「社長会」などを設置し、方向性を揃える仕組みも求められます。ガバナンスが機能することで、個社最適ではなく、グループ全体としての価値向上と持続的成長の実現が可能になります。

✓ 今後のセミナー案内

今後予定されているイベント

詳細、お申し込みはこちら⇒



【有料研修】

- 6月26日（木）
管理者パワーアッププログラム 第3講
- 7月24日（木）
管理者パワーアッププログラム 第4講

【無料セミナー】

- 5月30日（金）
営業生産性を劇的に変える！
営業DXで顧客を引き寄せる最強戦略
- 6月11日（水）
ゼロから学ぶ情報セキュリティ
情報セキュリティ対策のスタートガイド
- 6月19日（木）
コスト高に負けない経営！
値上げと利益改善の進め方
- 6月25日（水）
～顧客に響く！顧客を惹きつける！～
売上UPを実現するブランディング戦略
- 8月6日（水）
中小企業から中堅企業へ！
成長の壁を乗り越える方法
- 8月26日（火）
65期経営者大学オリエンテーション

【無料相談会】

- 6月18日（水）／7月17日（木）
プライバシーマーク／ISMS 取得更新無料相談会
- 6月19日（木）／7月17日（木）
営業DX個別無料相談会2025
インフレ時代の売れる仕組みを構築する

Meinan Management Review Vol.140

令和7年5月20日発行（通巻第140号）

発行人：永井晶也 編集：水谷マミ

執筆：永井晶也、加知佑樹、木島知也、松本健太郎、水落優

名南コンサルティングネットワーク

マネジメントコンサルティング事業部

〒450-6334

名古屋市中村区名駅一丁目1番1号

JPタワー名古屋34階

TEL 052(589)2784 FAX 052(589)2781