

真・自立型経営への転換 117

再燃するコロナ感染症拡大

またしても怪しくなってきました。東京オリンピック、お盆休みの長期休暇を経た8月下旬、新型コロナウイルス感染の第5波といえる、感染拡大が止まりません。第二四半期(4月～6月)は外需向け企業を中心に業績の大幅な業績改善が見られましたが、世界的なコロナ感染の再拡大により、今後の経済の見通しについても、前号でお伝えしたような内容にはならない可能性が高くなってきました。こうした状況を見るにつけ、恐らく今後しばらく、感染の拡大は一進一退を繰り返すことになるでしょう。現段階ではまだ有効な治療薬が流通しておりませんので、感染拡大を食い止めるためには、人の動きを抑制して防ぐほかありません。これでは更に経済が痛むこととなりますが、感染拡大を防ぐためには(今の状況では)致し方なしというところなのでしょう。

当然、こうした経済活動の抑制が続けば、業種や業態によっては、引き続き著しく大きな影響を受けることになります。新型コロナ元年の昨年は、国を挙げてのコロナ対応融資が実行され、短期的な資金繰りを支えました。この先、更なる人流抑制により、売上が見込めないとすれば、更なる金融支援が必要になる企業は増えてくることでしょう。

企業の命運は資金繰りにかかっています。お金が尽きれば全てが終わります。また、当然借りたお金は返さなければいけません。コロナ対応融資は、この後の資金繰りに重くのしかかってきます。そうした近未来の予測は、少し悲観的に行っておく必要がありそうです。その上で、この危機を何が何でも乗り切るという強い覚悟が必要です。

史上最低水準の倒産件数

いま、こうした事態にも関わらず、日本国内の企業の倒産件数は歴史的に見ても相当程度低い水準にあります。今年の上期の倒産実績(3,044件:東京商工リサーチ調べ)は、過去30年間で最も少ない水準となったようです。これこそ、コロナ融資の恩恵であります。しかし、この極端な少なさは、必ずしも健全な社会とは言えそうにありません。通常であれば、企業間の競争により、一定水準の企業がふるいにかけられることになります。こうした自然の流れで経済全体のバランスがとられていくわけですが、このような異常事態の中で画一的に行われる融資等によって長期間支援された結果、平時であれば淘汰された可能性の高い企業が存続してしまうことになるのです。それは結果的に、供給過剰によるデフレ経済の慢性化に繋がり、日本全体の低収益構造の要因となっています。

もちろんコロナ禍は天災のようなものですから、広く救われるチャンスが必要ではありますが、企業各社がこうした異常事態の先に何があるのかを理解し、各社の責任において早くこうした

状態から抜け出すための知恵と工夫を凝らす必要があるでしょう。企業は自力で社会に対する存在価値を示すことができず、その社会から存続を許されると理解すべきです。アフターコロナは徐々に近づいてきます。準備の時間はそれほど長くはありません。

変革のチャンス

こうした大きな変化は、捉えようによってはチャンスと考えることもできます。緩慢な後退は「ゆでガエル現象」を生みやすくなりますが、急激な後退は、ショック療法同様、大きな変革のトリガーとなる可能性があるからです。実際、この一年で多くの新たな商習慣が生まれ、新たな働き方も定着しつつあります。そうした変化への対応を前向きにとらえ、この危機的な空気を上手く利用し、組織の変革ムードを一気に高めるチャンスとも言えるでしょう。

そして、その際に重要なことは、組織におけるリーダーの存在です。先が見えない状況の中で、新たなことにチャレンジすること、現状の打開に立ち向かうことは、なかなか勇気があることです。社員任せでは、こうした状況をブレイクスルーすることは難しいでしょう。こうした状況の中では、やはりトップが先頭に立ち、組織を引っ張っていく必要があります。いわゆる「緊急事態のリーダーシップ」です。今こそ、リーダーは自社のミッションを示し、ビジョンとゴールを掲げ、そこに向かう確かで、間違いのない方針を示さなければいけません。そして、自ら率先して行動し、結果を出し続けていくのです。そうしたリーダーの姿こそ、不安を抱えた社員達に、大きな勇気と力を与えることになるのです。

冒頭にもお伝えしました通り、効果の高い治療薬が安定的に供給される状態が整うまでは、この不安定な状況が続くことでしょう。それに伴い、企業を取り巻く経営環境も、一時的に大きく悪化する可能性も高いと踏んでおいた方がよいでしょう。自社は大丈夫でも、得意先や取引先が立ち行かない状況になれば、自社の経営にも一定の影響は避けられません。ある日、突然、社員が感染し、会社内で感染拡大が起らないとも限りません。そうなれば、一時的とはいえ操業を止めなければいけない状況も出てくるでしょう。感染者の増加ということは、そういうリスクが発生する可能性も増加するという事です。そうしたリスクも想定した上で、どのように企業をリードしていくかは、まさにトップである経営者の手腕に関わってきます。ピンチをチャンスに変えるのも、経営者次第です。

名南コンサルティングネットワーク

永井晶也

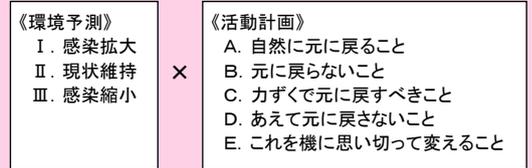
【情報提供】「中期経営計画×SDGs」で持続可能な経営を実現する

日本国内における新型コロナウイルスの感染拡大は、なかなか収まる気配を見せません。このように先が見通せないなか、不確実な状況に向き合うべく「中期経営計画を見直したい」「中期経営計画を立案し、持続可能な経営を実現したい」とお声がけいただき、ご支援させていただく機会が多くなっています。

■コロナ禍における中期経営計画の策定

中期経営計画の策定方法は実に様々ですが、コロナ禍を意識した計画を策定する場合、図1のように今後の《環境予測》をⅠ～Ⅲのケースに分け、それぞれに適切と思われる《活動計画》を立てていきます。この《活動計画》は、ニューノーマルの前提の下、A～Eの項目から環境変化に対応していくためのストーリーを描いていくと良いでしょう。

図1. コロナ禍における中期経営計画の策定



■中期経営計画×SDGs

さて、コロナ禍により業績が悪化し、決算書が大きく毀損している企業では、上記ストーリーに基づく財務の改善を主とした計画を策定されるかと思えます。もちろん「短期的な財務の健全化」は重要です。これに加えて、非財務の観点として「長期的な事業継続性」も経営計画に織り込むと良いでしょう。実際に、計画策定の経営課題として「社員の働きがい・働きやすさ」や「企業が取り組むべき環境問題や社会問題」などを議論するケースが増えています。この点については、国連が提唱している「SDGs(持続可能な開発目標)」を用いると良いでしょう。

図2. 「中期経営計画×SDGs」で持続可能な経営を実現する



SDGsで求められる「17のゴール・169のターゲット」から、自社の取組方針と重点目標を定め、経営計画に織り込みます。ここで設定するSDGsのコミットメントは、企業経営の拠り所である「経営理念」に基づくとなお良いでしょう。経営理念に基づくSDGsのコミットメントを盛り込んだ中期経営計画を実行していくことで、「短期的な財務の健全化」と「長期的な事業継続」の両面の実現に繋がります。中期経営計画策定やSDGsコミットメント・宣言作成にご興味がありましたら、お気軽にお声がけくださいませ。(森 崇幸)

【情報提供】コロナ禍で抑えておくべき財務指標

東京商工リサーチの調査によると、2021年上半年(1月～6月)の全国企業倒産件数は3,044件でした。この数字は、過去50年間でバブル期(1990年)に次ぎ、2番目に低い水準です。これは、コロナウイルス感染症拡大により業績が悪化した企業に加えて、コロナ禍以前より資金繰りに窮していた企業が、いわゆる「コロナ融資」を受けることで目先の資金を確保できた結果と言えるでしょう。ただし、「コロナ融資」はあくまでも延命措置です。返済開始までに本質的な事業再構築を進めることができなければ、資金は枯渇し、倒産企業は急増していくことでしょう。こうした事態を防ぐためにも、経営者は会社の生命線である財務状況を適切に把握した上で、先を見据えた経営戦略を描く必要があります。そこで今回は、コロナ禍で抑えておくべき財務指標についてお伝えします。

①売上債権回転率・・・売上高÷売上債権

売上債権回転率は、売上高を売上債権(受取手形+売掛金)で割って算出します。これは販売した商品代金の回収速度を示すもので、回転数が高いほど、債権回収の速度が速いといえます。コロナ禍前の適正水準よりも数値が悪化している場合は、取引先の業績悪化などで取引条件通りの回収ができなくなっている等の可能性があります。早めに適切な対処をするためにも、売上債権回転率は注意深く見ておきましょう。

②棚卸資産回転率・・・売上高÷棚卸資産

棚卸資産回転率は、売上高を棚卸資産(商品、製品、仕掛品、原材料などの合計額)で割って算出します。この比率が高いほど、商品や製品の売れ行きがよい、また、売れ行きに見合った商品や製品を在庫として保有していると言えます。同業他社と比較、自社の過去の実績との比較などで、数値の変化を把握しておくことは重要です。回転率が低くなっているような場合は、休眠在庫(スリーピングストック)や不良在庫(デッドストック)が発生している可能性が高いため、早急に確認する必要があります。

③当座比率・・・当座資産÷流動負債×100

当座比率は、流動資産の中でも換金性の高い当座資産(現金預金・受取手形・売掛金・有価証券等)を流動負債で割って算出します。短期的な支払能力を図る指標であり、一般的に80%を下回ると資金繰りが苦しくなると言われているため、活用していない固定資産を売却して現金化することや、借入金の借り換え(短期→長期)等を進める必要があります。

④借入金月商倍率・・・(短期借入金+長期借入金+社債)÷(売上高÷12)

借入金月商倍率は、借入金等を月商で割って算出します。この指標は、借入金事業規模と比較して多すぎないかどうかを判断する目安となります。コロナ融資により、借入金が増加した企業も少なくないはずですが、返済計画を見据えて、従来の運転資金を確保することができるよう、コントロールしておく必要があります。

上記の財務指標を一度算出し、コロナ禍において自社の財務状況がどのように変化しているのか、確認しておきましょう。

(三軒 佳)

【情報提供】 経理業務アウトソーシングについて

皆さまは経理業務について、どのようなイメージをお持ちでしょうか。経理業務とは、正しく記録し、正しい税務申告を行う、会社運営に必要な業務です。また、間接部門でありながら、資金繰りや、数値を見える化し、経営者の意思決定に大きな影響を与える重要な役割があります。経営者の正しい意思決定の為に、常に、質と量の観点で業務を高めていく必要がありますが、お金を扱うという業務の内容から機密性が高く、属人化しやすいことも事実です。

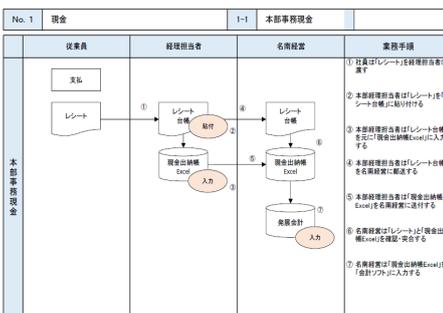
最近、「Business Process Outsourcing」、「BPO」という言葉を耳にする機会も増えてきたのではないのでしょうか。企業運営上の業務やビジネスプロセスを専門企業に外部委託することを指します。ここでは、主に経理業務に特化したアウトソーシングについてご説明します。

経理業務のアウトソーシングのメリットとしては、下記の4点が挙げられます。

- ① 経営者や経理担当者が、コア業務へ投じる時間が増加する
- ② ダブルチェックや他者の目が入る事によって不正の抑止力になる
- ③ 担当者の急な病気や退職などのリスクに備えることが出来る
- ④ コスト(人件費+採用費+教育費)の削減に繋がる

私どもでは、実際に、お客様に代わり、経理業務のプロセスについて、設計から実施までを担います。ここで重要な点は、経理担当者様の現状業務をヒアリングした上で、効率的な業務設計を行い、実行に繋げることです。弊社で行っているアウトソーシングは「業務改善」「業務効率化」がベースとなっており、次のような特徴がございます。

- ・ 改善コンサルティングの視点から、業務フローを可視化し、改善項目の洗い出しを行うことが出来ます。(右図参照) 図解することで見えた問題の根本に対し、改善を図りながら、業務の設計を行います。
- ・ アウトソーシングを機に社内業務の見直しが出来ます。具体的には、売上・仕入の計上タイミングや経理に係る各部門の役割分担、申請ルールの整理、社内書類のフォーマット統一等が挙げられます。日々、品質が向上するようチーム制で業務を行い、ダブルチェックが掛かる体制を取っております。また、業務開始後も定期的カンファレンスを実施し、継続的に処理方法の改善を図っております。



アウトソーシングは、本来、限られた資本を本業に生かすための手段です。2021年4月の帝国データバンクの調査によると、企業の37.2%が正社員不足としています。しかし、今後、労働人口の減少が更に続く見込みとなっており、その中で、働き方改革は急速に進んでいます。限られた時間の中で、成果を出すことが求められる時代です。皆さまも是非、これを機に経理業務の見直しを図ってみてください。(岡川 覇月)

【コンサルタントお薦めの1冊】

『AI分析でわかったトップ5%社員の習慣』

(著者:越川 慎司氏 出版社:株式会社ディスカヴァー・トゥエンティワン)



「プレゼン資料の作成に何時間もかける」、「作業充実感に浸る」、「作業効率が上がったことに満足する」。このような働き方をしている人は少なくないでしょう。良かれと思って行動しているはずですが、「せっかくだら作ったプレゼン資料の大半が使われず、作成時間が無駄になってしまうケース」や、「必要のない作業をこなして満足し、重要度の高い業務を放置してしまうケース」などのロスが発生してしまうこともあります。

一方で、何をさせても成果を出し、周りから一目置かれる人、つまり「できるやつ」もいることでしょ

う。では、どうしたら社内の「できるやつ」を増やすことができるのでしょうか。

本書は605社、18,000名のビジネスパーソンをAIで分析し、各社の人事評価の上位「5%社員」(できるやつ)と「95%社員」の比較がまとめられています。そして、「5%社員」にはシンプルな「共通点」があることが書かれています。例えば、「過程よりも結果を重視する」、「フィードバックは宝物と捉える」、「1日5分の情報収集を継続する」などです。誰にでもすぐ実践できますし、共通点のルールを掴んでしまえば、誰にでも再現できる可能性があります。この他にも、効率よく成果を出すためのヒントが数多く示されています。是非ご一読ください。(塩田 旺大)

経営に役立つ名言・格言

人にもものを教えることはできない。みずから気づく手助けができるだけだ。

今回は、「地動説」を唱えたことで有名なイタリアの物理学者、ガリレオ・ガリレイの名言の中から、企業経営に役立つ言葉をご紹介します。

ガリレオ・ガリレイは、「人にもものを教えることはできない。みずから気づく手助けができるだけだ」と述べています。この言葉を、人材育成という観点に置き換えてみるといかがでしょうか。

社員一人ひとりが、自身で問題点・課題に気づき、改善し、成長に向けたマネジメントサイクルを回せるようになれば、企業は永続的に発展を遂げることができるよう。

こうした社員を育成するためには、日々接する中で“ティーチング”と“コーチング”を使い分ける必要があります。“ティーチング”の目的は、正解を教える事です。相手が未経験・未成熟で、「知識」や「技術」などの基本を教える際に有効です。一方、“コーチング”の目的は、自己解決に向けた支援をすること、すなわち、「みずから気づく手助け」をすることであり、パフォーマンスの発揮に繋がる思考・感情・行動を選択することができるよう、相手の成熟度に合わせた問いかけ型のコミュニケーションです。

成果・結果に至るには、相応の思考や行動が必要ですが、これらの“体験”は、教えることも教わることもできないのです。ただし、見えない部分を見ようとする意欲があり、自らの思考・行動で体験へ繋げることができれば、やがて成果・結果がついてきます。現実の社会だからこそ、相手の成長度合いに沿ったコミュニケーションを図り、自走型人財への成長の支援が必要ではないでしょうか。



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

Meinan Management Review Vol.118

令和3年9月17日発行（通巻第118号）

発行人：永井晶也

編集：水谷マミ

執筆：永井晶也、森崇幸、三軒佳、
岡川覇月、塩田旺大、長谷部千彰
村野文洋、寺西崇

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

名古屋市名東区名駅一丁目1番1号

JPタワー名古屋34階

TEL 052(589)2784

FAX 052(589)2781

ホームページもご覧下さい
<https://www.meinan.net/>

名南経営 で検索！



MEINAN
Meinan Consulting Network

経営者大学コラム 第5講 ～“顔つき”に表れる「器量」～

去る9月18日、第55期の皆さんが無事に1年間のカリキュラムを修了し、ご卒業されました。毎月1回、1泊2日、12か月の講座を通じて、経営に関する幅広い知識を習得され、中期経営計画書をまとめる過程で、経営者・経営幹部としての自覚が増し、開講当初と比べて皆さんの「顔つき」も変化しているように見受けられます。

一橋大学教授の伊丹敬之氏は、著書「よき経営者の姿」で、人の上に立ち、大勢の人を動かして大きな仕事を成し遂げた経営者の顔つきには、いくつかの共通項があると述べ、顔つきにはその人の「器量」が表れると言っています。

経営者大学の中で、経営者に必要な能力には技量と器量の両方があることをお伝えしています。技量とは、ある物事を行う能力や腕前のことを指していますが、知識を得るだけではなく、経営の実践を通じて技量は高まっていくとお話しています。一方、器量とは、ある物事を行うに相応しい能力や人徳のことを指します。経営者としての覚悟を持つことと、日々の言動の中で徳を積む行動をすることにより、器量は得られるものであることをお伝えしています。

伊丹氏は同著の中で、顔つきにはその人の思考の原点、立場の責任意識、結果への覚悟が表れると述べています。経営者としてすべての結果責任を背負い、何事からも逃げずに受け止める覚悟を持っているか否かを含めて、経営者の顔つきを見れば、どの程度の「器量」が備わっているのかは見てくると言えます。

また、器量のある経営者の顔つきの共通項として、以下の3項目を挙げています。

- ① 深い素朴さ（素直な心をもって、物事を深く掘り下げて考える）
- ② やわらかい強さ（自分なりの確固たる考えを持ち、かつ柔軟さがある）
- ③ 大きな透明感（純粋さがあり、すべての結果を受け入れる覚悟がある）

このような顔つきは、真剣に悩み、苦しみ、考え抜き、自らの意思で覚悟をもって決断する中で育まれるものであるとも言っています。また、自分一人ですることには限界があり、周りの力添えがあってはじめて、自らの想いが実現できるということに気づき、今の自分があるのも周りのおかげである、という深い感謝の気持ちを抱くことで、顔つきは変わっていきます。10月からは第57期の経営者大学を開講しますが、技量と器量の両方を高めていく中で、経営者として、よりよい顔つきになってご卒業を迎えることができるよう、しっかりとサポートして参ります。（村野 文洋）

教育教材 ～販売情報～

情報セキュリティ用映像教材 ※映像配信形式

私たちが守るべき情報とリスク対策

【セット内容】

・映像：約30分 ※レジュメデータが付属します

【価格】1セット 11,000円(税込)

入社3年目までに身に付けておくべき習慣シリーズ

Vol.1 好ましい「叱られ方」、「褒められ方」

Vol.2 遅すぎた報告

Vol.3 段取り不足が招く、周囲への迷惑

Vol.4 5Sの観点で見直す、仕事の「しまい方」と“周囲への思いやり”

Vol.5 “仕事”と“作業”の違い

Vol.6 問題意識とPDCAサイクル

【セット内容】

・DVD・・・映像：約40分

・CDR・・・レジュメデータ、進行マニュアル

【価格】各Vol 1セット 9,900円(税込)

15分で学ぶ社会人の基本シリーズ

Vol.1 気づかないうちにしていませんか？

身近に潜む「守秘義務違反」

Vol.2 他社訪問と来客応対

Vol.3 正しい電話応対の仕方

Vol.4 「企業」と「組織」を正しく理解する

【セット内容】

・DVD・・・映像：約15分

【価格】各Vol 1セット 4,400円(税込)

【セミナー報告】中小企業が押えておきたい「カーボンニュートラル」

2020年10月に「2050年カーボンニュートラル宣言」が政府より発表されました。2050年までに温室効果ガスの排出量を全体としてゼロにし、脱炭素社会の実現を目指す宣言です。この宣言以降、新聞等のメディアで「カーボンニュートラル」について連日のように報道されるのを目にします。

そこで弊社では、9月3日に税理士法人名南経営との共催WEBセミナー「カーボンニュートラルの概要と税制適用」を開催し、経営者の方を対象として、右表の内容を中心に“中小企業が押えておきたいポイント”をお伝え致しました。おかげさまで、多数の皆様にご参加頂き、改めて関心の高さを実感致しました。なお、セミナーの要点は以下です。

第1部 カーボンニュートラルの概要

1. カーボンニュートラルが必要な背景
2. 利害関係者からの排出量削減要請
3. 脱炭素経営によるメリット
4. 中小企業の対応方法
5. 中小企業での脱炭素化に向けた削減計画
6. 計画実行と見直し、利害関係者への伝達

第2部 カーボンニュートラルでの税制適用

1. カーボンニュートラル投資促進税制の概要
2. 事業適応計画の作成
3. 対象となる設備投資
4. 税制適用に必要な手続き

1. 温室効果ガス排出削減の要請に応えられない企業は、損失が生じる可能性がある
2. 排出削減の取り組みの第一歩は、自社の温室効果ガス排出量の把握から
3. 長期的なエネルギー転換方針、短中期的な削減策とを分けて対策する
4. カーボンニュートラルの実現に向けて設備投資を行う場合は、「カーボンニュートラル投資促進税制」の活用を検討する(申請には事業適応計画の作成が必要)

今後企業は、環境、社会等への影響を考慮した長期的視点に基づく行動、いわゆる「脱炭素経営」の取り組みが求められます。取り残されないためにも、カーボンニュートラル実現への取り組みを、早期に開始されることをお勧めします。（寺西 崇）