

真・自立型経営への転換 119

あけましておめでとうございます

新年あけましておめでとうございます。旧年中は名南コンサルティングネットワークをご愛顧いただき、誠にありがとうございました。本会報誌(Meinan Management Review)も発刊から満20年が経過いたしました。私どもグループの理念である「自利利他(じりりた)」の精神に基づき、お客様の明日への発展のために一日一日を価値あるものとするべく、業務に邁進してまいりました。大きな変化のうねりの最中、今後とも皆様の成長と発展のお役に立てますよう、鋭意精進してまいる所存です。引き続きご指導、ご鞭撻のほど、よろしくお願ひ申し上げます。

さて、2020年初頭より続く「コロナ禍」は、緊急事態宣言後も、新種のウイルスの世界的拡大により、油断を許さない状況が続いております。アフターコロナを目指し、国を挙げての企業の救済措置により、2021年の倒産件数は過去30年間で最も少ない水準となりました。その一方で、企業のM&Aは前年比で15%もの増加となり、過去最高の件数を記録したようです。また、リモートワークをはじめとする「働き方改革」は、これからの日本の雇用のあり方すら大きく見直す機運をもたらそうとしています。こうした大きな変化の中、その変化に翻弄されるように40~50代の孤独感が増し、生産性が低下しているという一部新聞報道もありました。人生100年時代となり、働く期間がどんどん長くなる中で、働き盛りが落ち込んでいる場合ではありません。逸早く、変化に適応し、新たな価値創造を実現する必要があります。

変わる企業の存在価値

こうした変化の中で、企業経営のあり方(の認識)にも変化の兆しが見えつつあります。従来の株主至上主義は、「行き過ぎた資本主義」との見方が強くなってきました。そして、私共が常々申し上げているように、すべてのステークホルダー(顧客・仕入先・社員(家族)・地域住民・債権者・株主・国(自治体)・地球環境)へのバランスのよい貢献が必要であるという原理原則に立ち返りつつあります。とりわけ、様々な環境問題を引き起こしている地球温暖化問題への関心が一気に高まり、地球環境への貢献はすべての企業にとって非常に重要な経営課題となってきました。脱炭素、SDGsといった取組みは、大企業だけの問題ではなくなりました。

これらすべてのステークホルダーに必要とされ続けること、それらを実現することで成長と発展を続けることこそ、すべての企業に共通する経営の目的であるといえます。

それには第一に「顧客」の存在が不可欠です。事業を通じて新たな価値を生み出し、より多くの顧客を創造することにより、取引を拡大し、働く場所を広げ、地域に雇用を生み出し、株主にも利益を還元できるのです。ただ、これまでと少し異なるの

が、こうした企業活動の前提として、先の通り「地球環境への配慮」が欠かせない時代となったことです。中小企業といえども、その点の配慮がない経営は、これからの時代、少し難しくなってくるように思います。

社員満足と企業間連携

そして、これらを推進していく企業づくりには、組織力の強化が必要になります。それには、高いレベルの社員満足の実現とM&Aを含む柔軟な企業間連携が求められるでしょう。

高いレベルの社員満足とは、更なる成長の原動力となるレベルの満足感です。安易な満足は成長を阻害しますが、真の満足はよりよい状態への成長を目指そうという強い意志に繋がります。どんな職場であれ、こうした満足感を生み出せるかどうか、組織力を高める重要なファクターとなります。一方で企業と社員のあり方(関係性)も、既にこれまでの常識とは大きく異なっている(あるいは異なって行く)のかもしれませんが、コロナ禍を機に働く側の価値観も大きく変化した可能性があります。終身雇用が当たり前でない時代であれば、組織は個人の将来の安定にコミットするのではなく、“今この瞬間”にコミットする必要があります。“今この瞬間の満足”をいかに高いレベルで実現できるか、企業側の様々な創意工夫が求められるでしょう。

また、組織間のコラボレーション(連携)も重要な戦略テーマとなります。激しく、大きな変化に適応していくには、それに見合ったスピード感が欠かせません。M&Aや事業提携等の組織間のコラボレーションは“時間を買う”という意味においても有効な戦略となり得ます。事業承継でM&Aを選択肢として考えている企業は増えてきていますので、経営戦略を考える上では、そうした企業の存在も念頭において検討されるべきでしょう。あるいはM&Aとまでいかななくとも、事業提携レベルの企業間コラボレーションは積極的に検討していったらどうでしょう。お互いの短所を補完し合い、長所に注力できる関係ならば、大きなシナジーが期待できるでしょう。

いずれにしても、自社単独を前提として考えるのではなく、広く周囲の資源を互いに活用し合うというスタンスが重要ではないでしょうか。

いかがでしょう。2022年以降、アフターコロナが本格的に始まります。それは大きな価値観の変化を伴うものであるとの認識のもと、自社のありようをどのように変革させていくか、真剣に考える時期であるといえます。社会にとって価値ある存在であり続けるために。

名南コンサルティングネットワーク

永井晶也

【情報提供】事業再構築補助金

新型コロナウイルス感染症の影響が長期化し、売上高の回復を期待することが難しい状況が続いています。企業は「環境適応業」とも言われており、このような状況においても経営環境の変化に対応していかなければなりません。場合によっては、小手先の改善ではなく、抜本的な改革が必要になってきます。しかし、中小企業は資金力に乏しく、抜本的な改革に踏み切ることが難しいケースも多く見られます。そこで中小企業庁は、コロナ禍においても「新分野展開」「事業転換」「業種転換」「業態転換」又は「事業再編」という思い切った事業再構築に意欲を有する中小企業等の挑戦を支援するために、1社あたり100万円から最大1億円までの投資の補助が受けられる「事業再構築補助金」という補助金を設けています。

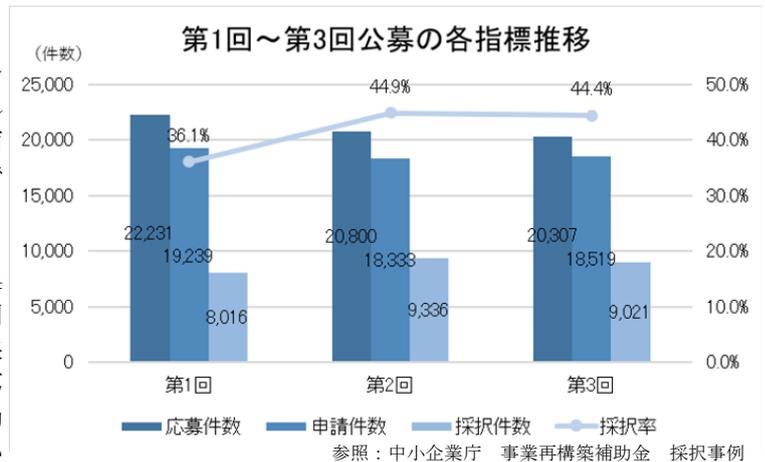
■事業再構築補助金の申込要件

補助金の申込要件は、①コロナ前(2019年又は2020年1月～3月)とコロナ後(2020年4月以降)を比較して、売上高が減少していること、②「事業再構築指針」に沿った3～5年の事業計画書を認定経営革新等支援機関と共同で策定することの2点です。※詳細は事業再構築補助金HPをご参照下さい。

■事業再構築補助金の動向

現在、第1回～第3回までの採択結果が発表されており、第4回の応募は12月21日に締め切られました。右図の通り、第1回～第3回において応募件数は若干の減少傾向にあります。採択率は第1回36.1%と低調でしたが、その後は第2回44.9%、第3回44.4%と横ばいで推移しています。今回の事業再構築補助金では「不採択理由を事務局から教えてもらうことができる」という特徴があり、事業計画書のどこに不備があったのかを知ることができます。その指摘事項を基により精度の高い事業計画を策定することで、次回応募時に採択される可能性を高めることができます。ただし、毎回発表される公募要領において、提出書類や申請要件が更新されている場合がありますので、再申請される場合は、最新の公募要領を改めて確認する必要があります。

事業再構築補助金は、第5回以降も継続されることが予定されています。コロナ禍において抜本的な改革を必要としている企業様は、事業再構築補助金の活用を通して、思い切った事業再構築に取り組んでみてはいかがでしょうか。
(諸岡 英史)



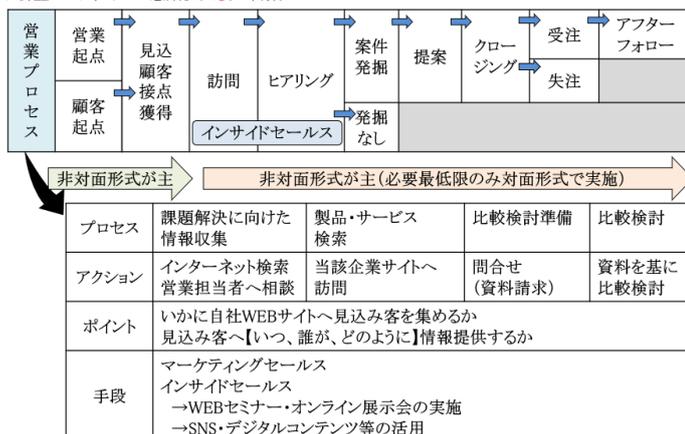
【情報提供】デジタル時代の進展に合わせて、営業プロセスを変革する

新型コロナウイルスの感染拡大により、営業プロセス(営業案件の発生から商談、契約の締結、商品・サービス提供後のアフターフォローまでの一連の流れ)は大きく変化しています。2000年代は、営業担当者(売り手企業)を起点とした営業活動(定期訪問や飛び込み営業など)が主で、WEBサイト(ホームページ等)による情報発信は、営業担当者を補完する役割を担っていました。2010年代に入ると、デジタル社会の定着により、インターネットから無数の情報を容易に収集できるようになりました。その結果、顧客は自社の経営課題の解決に役立つような製品・サービス情報をインターネット上で検索し、有用な情報をピックアップした上で、(顧客自ら)企業へ問い合わせるようになりました。同時に、営業担当者の営業力(ヒアリングやプレゼンスキル等)だけに頼った営業活動では、成果を上げ続けることが難しい時代へと変化しました。

2020年代現在、コロナ禍によりWEB商談が急速に浸透するなど、見込顧客接点獲得後の営業プロセスにおいても、WEB中心(非対面形式)のスタイルに変化しつつあります。WEBの利便性やコスト(移動時間・経費)削減等の経済的観点から、今後このスタイルは定着し、範囲へも広がっていくことでしょう。このような状況の中で、企業が顧客を獲得し、高い成果を上げ続けるためには、自社の営業プロセスを見直し、環境変化に合わせて再構築する必要があります。

以下に、営業プロセスごとに見直すべき観点を記載しますので、参考にして下さい。

◆新型コロナウイルス感染拡大後の営業プロセス



【見込顧客接点獲得まで】

- 自社サイトの再構築と運用方法の見直し
- SEO対策、掲載内容・更新頻度の見直しによる発見性向上
- サイト来訪者情報取得窓口の設置とアクセスデータ分析
- 見込顧客への有用情報定期提供によるニーズ喚起

【訪問～クロージング】

- 営業担当者への教育とフォロー体制の見直し
- WEB面談力(聞き方・伝え方・見せ方)向上教育の実施
- 非対面形式での案件フェーズアップ策の検討
- 営業活動進捗状況の見える化(検討期間長期化対策)

(渡邊 圭蔵)

【情報提供】事業規模と借入金の適正なバランス

東海3県の貸金残高は2011年～2021年の10年間で10.3兆円増加しました。この背景には、自動車業界を中心に、収益性の高い製造業が多数存在する東海エリアを重要なマーケットと捉えたメガバンクや近隣他県の地方銀行等が積極的に参入し、数多くの金融機関がしのぎを削る全国屈指の金融激戦区になっている状況があります。また、「ナゴヤ金利」と呼ばれる超低金利での融資が当たり前となっている状態も、貸金残高の増加を促している要因と言えるでしょう。普段から投資を考えている企業は、この環境を利用して積極的な投資を行っている一方で、決して必要とはいえないものの、金融機関からの申し出もあり、なんとなく融資を受けている企業も少なくないのではないのでしょうか。

当然、多くの融資を受ければそれだけ多くの返済が発生します。平時であればさほど問題にならない借入金の返済も、売上の減少等によりキャッシュフローが逼迫する場合には大きな負担となり、経営者を悩ます問題となります。

それでは、自社の規模に見合った適正な借入金はいくらなのでしょう。自社の収益力であれば、どの程度の金額を返済に充てられるのかを把握しておくことが大切です。その際に重要となる指標が以下の2つです。

①債務償還年数

債務償還年数とは、現在の収益力を今後も維持した場合、現在ある借入金を何年で完済できるかを表した指標です。計算式は、『借入金残高÷簡易キャッシュフロー(※)』で算出でき、一般的に10年以内が望ましいとされています。

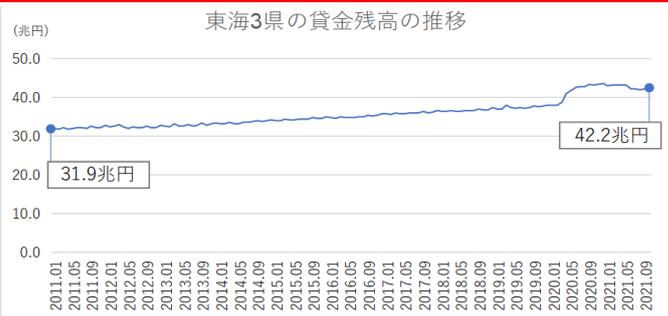
※簡易キャッシュフロー・・・税引後当期純利益に減価償却等の非資金費用を加えた金額

②借入金月商倍率

現在の売上規模(月商)に対して借入金がある程度あるのかを表した指標です。計算式は、『借入金残高÷月商』で算出でき、一般的には月商の4倍程度が望ましいとされており、6倍を超えると要注意であるとされています。

上記の指標を算出し、自社の現状を把握してみることが重要です。もし仮に適正な範囲を超えている場合は、借入金の圧縮を検討してもよいでしょう。ただしその際には、事業内容や利益構造を見直す必要が出てくるかもしれません。中長期的な視点に立ち、一度自社の事業規模と借入金のバランスを確認してみてください。はいかがでしょうか。

(高木 智彦)



参照：日本銀行名古屋支店「東海3県の金融指標」

【情報提供】事業継続か廃業か。「非常時貸借対照表」を活用して将来イメージを描く

新型コロナウイルス感染拡大から約2年。政府の各種支援策により経営破綻する会社の数は抑えられている一方、廃業する会社の数は大幅に増加していると言われています。このような状況の中で、「事業を継続すべきか、廃業すべきか。何をどう判断すればよいかかわからない」という方もいらっしゃることでしょう。また、世の中の環境が大きく変化するなかで、今後、決断を迫られることもあるかもしれません。そこで今回は、「非常時貸借対照表」を活用した事業継続・廃業の判断ポイント(考え方)をお伝えします。

■今、廃業すると現金が残るか？ ～「非常時貸借対照表」を作成する～

非常時貸借対照表とは、貸借対照表の「資産の部」に計上された各科目を、全て売却することを前提に現金に置き換え(現金化できないものは0で評価します)、その現金で「負債の部」に計上されたものを支払・返済した際に、その差額がプラスなのかマイナスなのかを見るものです(イメージは右の図をご参照ください)。

プラスの場合は「実質資産超過」となり、廃業した際に現金が残ることを指し、マイナスの場合は「実質債務超過」となり、現金が残らない(負債が残る)ことを意味します。なお、非常時貸借対照表は、生命保険による会社の必要保障額を算出する際にも用いる考え方です。今回の事業継続・廃業に関わらず、考え方を覚えておくことがよいでしょう。

▼非常時貸借対照表の作成イメージ



(実態の貸借対照表)

■「非常時貸借対照表」×「将来損益計算書」から会社の将来を考える

	実質債務超過	実質資産超過
黒字	非常時BS「実質債務超過」×将来PL「黒字」 更なる収益構造の改善を図り、より多くの利益を稼げる体制を築き、早期の債務超過解消を目指します。事業性が評価されれば、M&Aで売却することも選択肢に入ります。	非常時BS「実質資産超過」×将来PL「黒字」 事業承継、会社売却(M&A)、新規事業投資など、様々な選択肢が考えられます。M&Aにおいては、非常時貸借対照表による清算価値(資産-負債)を知ること、売却金額の目安や妥当性を知ることできます。
赤字	非常時BS「実質債務超過」×将来PL「赤字」 会社継続を前提に考えた場合、一刻も早く経営改善に着手し、早期に継続的黒字を実現できるよう収益構造の改善を図りましょう。廃業することを視野に入れているならば、個人資産を会社に投入し、負債の支払・返済に充てることも考えましょう。	非常時BS「実質資産超過」×将来PL「赤字」 継続的に赤字が続く、事業の将来性が薄いならば、「廃業」も選択肢にいれましょう。資産超過であれば、廃業してもお金が残ります。慢性的な赤字は、資金減少につながり、実質債務超過に陥る可能性が大きいと言えます。早めに検討されることをおすすめします。

▲「非常時貸借対照表×将来損益計算書」ゾーン別判断ポイント

「非常時貸借対照表」を作成したら、「将来損益計算書」も作りましょう。「非常時貸借対照表」と「将来損益計算書」の組み合わせにより、取るべき方向性が明らかになります(左の図をご参照ください)。早めに実態を知ることができれば、選択の幅は広がります。

特に廃業を検討されている場合は、手遅れとならないよう「非常時貸借対照表」と「将来損益計算書」を早く作成し、現状を把握すると同時に、将来どうすべきかを具体的にお考えになることをおすすめします。

(森 崇幸)



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.120

令和4年1月20日発行（通巻第120号）

発行人：永井晶也

編集：水谷マミ

執筆：永井晶也、諸岡英史、渡邊圭蔵、
高木智彦、森崇幸、村野文洋、
荻谷勇貴

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

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7講 ～「パーパス経営」とは何か～

「パーパス経営」という言葉が注目されています。英語の「パーパス(Purpose)」には目的、意図、用途などの意味がありますが、「パーパス経営」で使われる際には「存在意義」と訳されることが多いようで、ミッション、ビジョン、バリューより上位の概念として「我々(わが社)は何のために存在するのか」ということを明確にしたものだとも言われています。ただし、ミッション、バリューや経営理念をひとまとめにして「パーパス」としている企業もあり、トヨタ自動車では「トヨタフィロソフィー」の中で、ミッションを「幸せを量産する」と掲げており、これが同社におけるパーパスだと捉えることができます。

弊社の経営者大学では、第1講の企業論にて「企業とはどのような存在か」「わが社の存在意義、経営目的は何か」を明確にすることの重要性をお伝えしています。その意味では、「パーパス経営」という考え方は、決して目新しいものではありません。それではなぜ、ここに来て「パーパス経営」が注目されているのでしょうか？その背景について少し整理しておきましょう。

1つ目は市場(顧客)からの要請という側面が強まっていることが挙げられるでしょう。倫理的な(エンカル)消費の台頭やSDGsへの関心の高まりなどから、企業の社会的責任がこれまで以上に高まっており、市場に対してメッセージを発信していくことが求められています。2つ目は働き手の意識の変化ということが挙げられます。最近よく耳にするZ世代(20代)、アルファ世代(10代)を中心に、労働に対して「働きがい」を求める傾向が強まっています。生活する(生計を立てる)ためだけに仕事をするのではなく、その会社や仕事が社会にどれだけ役に立っているのか、という点を就職する際の判断軸に挙げる人が増えています。そのため、地球や環境に対してネガティブな印象を与えている企業は、優秀な人材を確保しにくくなってきました。そして3つ目として、金融市場における変化も見逃せません。ここ最近ではESG(環境・社会・ガバナンス)に対する投資や融資が増加傾向にあります。ESGへの取り組みを度外視しては、金融市場から資金を調達するのは難しい時代になっていくでしょう。

ただ、表面的、形式的な「パーパス経営」では何の意味もありません。社員の皆さんや関わる人たちが自社の「パーパス」に共感し、その実現に向けて事業活動が展開され、望むべき成果を実現していることが大切です。年始のこのタイミングに、自社の「パーパス」を考えてみてはいかがでしょうか？
(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)

【12月13日開催「電帳法への対応と経営改善」セミナーダイジェスト】

「第一部 令和4年から対応必須！電子帳簿保存法」

(税理士法人名南経営 経営強化支援部マネージャー 税理士 早瀬頭謙)

第一部では、電子帳簿保存法の変遷、電子帳簿保存法の特徴、令和4年1月(2年の猶予期間が発表されたため、実際には令和6年1月)までにやるべきことをお伝えしました。

電子帳簿保存法とは、国税関係の帳簿類や証憑類の全部、または一部を電子データで保存することを認めた法律として、1998年に成立しました。この法律が、2022年(令和4年)1月に改正されます。今回の改正を踏まえ、電子帳簿保存法は、3つに分けて考えることが大切です。それが、①国税関係帳簿・書類の保存、②スキャナによる保存、③電子取引の保存です。このうち、特に注意しなければならないのは、③電子取引の保存です。今回の改正後、電子取引(EDI取引、インターネット等による取引、電子メールにより取引情報を授受する取引、ECサイトを通じて取引情報を授受する取引)については、紙だけの保存は認められず、電子保存が義務化されます。電子取引により授受するデータは、検索機能(取引日、金額、取引先の登録が必須)を付けた状態で電子保存しなければならないため、対応が必要です。

「第二部 DX時代における中小企業の経営改善のすすめ」

(株式会社名南経営コンサルティング 取締役 村野文洋)

第二部では、中小企業の経営改善のポイントをDXという観点からお伝えしました。

現代では、各企業にDX化が求められていますが、中小企業においては、DX化の推進が遅れているのが現状です。しかし、今後は、電子帳簿保存法の改正への対応も控えているため、バックオフィスのデジタル化は必須といえます。バックオフィスのデジタル化を推進するためには、業務プロセスの見える化をする必要があります。自社の業務を洗い出し、業務フローに落とし込みます。その業務フローを基に、どの業務をデジタル化するか判別し、システムを選定・導入、そして運用方法まで確立していく必要があります。

電子取引の洗い出しやデータ保管システムの選定・導入など、事前に多くの準備をする必要があるため、今のうちから対応方法を検討してみたいかがでしょうか。(荻谷 勇貴)