

## 景気情勢と企業経営

米中貿易摩擦により、中国の経済は大きく打撃を受けているようです。これらの影響かどうかは分かりませんが、日本国内の景気の見方もかなり厳しいものとなっているようです。特に中小企業への影響が大きいのでしょうか、私が所属する愛知県の某団体が実施する景況調査の結果は、ここへきて指標が大きく悪化しており、多くの経営者が近い将来の景気の見通しを厳しく見ている様子をはっきりと浮かび上がっています。消費税増税も間近に迫り、ここへきて経済が大きく腰折れするようなことになれば、更に消費マインドの低下に拍車がかかる可能性も否めません。

ただ、そのような中でも堅調に業績を伸ばしている会社は、多く存在します。そうした企業には、いくつもの共通点があります。それらの共通点も、突き詰めてみれば、変化する時代に適応していくための柔軟な経営戦略(正しいやり方)と、いつの時代も変わらない働く人達の強いモチベーション(上手いやり方)に行き着いてしまいます。経営の本質はいつの時代もそれほど変わるものではありません。

## デジタル時代のアナログ手法

長らく成長とは縁遠い住宅産業にて、ひととき異彩を放つ企業があります。狭小住宅を中心に扱う某ハウスメーカーは、ここ2年、毎年1,000億円ずつ売上を伸ばしています。戦略の面では、都心に近い一等地の狭小地に、庶民でも手の届く範囲のお値打ちな住宅を供給しており、若い世代を中心に強く支持され、圧倒的な成長を実現しています。ただ、それ以上の驚きは、この会社の独特な営業手法です。この会社の営業活動は、かなりアナログな活動で有名です。販売物件のある街中で、暑い夏でも、寒い冬でもプラカードを掲げて、通りゆく人々に声を掛けていた姿をご覧になられた方も多いと思います。消費の主流がネットに移行しつつある現代において、あまりにも時代錯誤な昭和的な営業が、この会社の圧倒的な成長を支えているのです。

実は、こうしたアナログ営業は、この会社に限ったことではないのです。

例えば、業界最大手の某証券会社では、営業パーソンが手書きの手紙を送ってくることで知られています。私のところにも、エリアの若手担当者から、達筆な手紙が送られてきました。いまだき珍しいと思い、知り合いの同証券会社OBに聞いてみたところ、この会社の営業パーソンの中では当たり前のことであり、皆やっているということでした。非常に達筆なものも、相当数の手紙を書くため、自ずと上達するのだそうです。この手紙から、どれだけの新規顧客が開拓できるのかは分かりませんが、そうした営業活動が脈々と続けられているのには、直接的な効

果以外の副次的な要素もあるのかもしれませんが。

特に高額な買い物となりがちで、これらの商売において、売り手の人となりを知ることは、購入の意思決定をする上では非常に重要な要素です。買い手は、直接の接点を持つ営業パーソンを様々な観点から見極め、そこから会社全体の信頼性を判断しようとしています。そういう意味において、街角でプラカードを手に商品を案内する行動も、丁寧な手書きの手紙を送るといった行動も、自分達の仕事への思い、お客様への思いを伝える上での行為としては、非常に有効な手段だといえます。もちろん、その前提には、売り手である会社及び直接販売に携わる営業パーソンが、真剣にお客様の利益を考えて仕事に向き合っているという事実が存在しなければいけません。

## 商売の原点に立ち返る

商売の原点は、「社会への貢献」であります。「社会貢献」と書くと堅苦しくなりますが、平たく言えば「お客様に喜んでもらう」ことです。そして、そうすることに売り手自らが「楽しい」と思えることだと思います。これこそが商売の原点であり、そのマインドを忘れない限り、(何でも売れるという意味で)商売が衰退することはないように思います。

先の例の二社は、そういうことを本質的に理解しており、潜在的な顧客に対しても、自分達の商売人としての原点を分かっただけのために、先のようなアナログなやり方が最も有効なのだと確信しているのではないのでしょうか。同時に、やり方だけを真似ても決してうまくは行かないことも知っているのです。やる人の心(マインド)が正しいものでなければ、あるいは楽しいものでなければ、決して同じことは実現できないということを認識しているのだと思います。

情報化の時代になり、経営戦略(何をやるか)での差別化が難しい時代になってきたと言われていています。そういう時代だからこそ、組織の能力(どうやるか)が成果を決める上で重要な要素になってきています。組織の能力とは、組織構成員のスキルの総和と、そのベースで共有されるマインドの好ましきで定義することができます。この組織の能力をいかに高め、いかに顕在化させるかが企業を経営するものにとっての重要な課題になると言えるでしょう。

どんな厳しい時代であっても、お客様のことを第一に考える強いマインドを持ち、そのように働くことを心底楽しいと思えるマインドが醸成できれば、どんな時代であっても、どんな商売であっても廃れることは決してないはずで、それが商売の原点なのです。

名南コンサルティングネットワーク

永井晶也

## 【MANAGEMENT FOCUS】アンガーマネジメント

**アンガーマネジメントとは、1970年代にアメリカで始まった、怒りの感情をマネジメントするための心理トレーニング法です。**

一般社団法人日本アンガーマネジメント協会

### アンガーマネジメントでどんなことを学ぶのか？

- ・“怒り”の構造を理論的に学ぶ
- ・短期的な対処術を学ぶ
- ・中長期的な改善策を学ぶ
- ※トレーニング方法を学び、継続的に実践することで自分の感情に責任を持てるようになります

### アンガーマネジメントを取り入れることは、企業のどのようなことに効果的なのか？

- ・組織風土の改善
- ・管理職のリーダーシップやマネジメントの強化
- ・チームビルディングの強化
- ・クレーム対応力の向上
- ・ダイバーシティの推進  
(多様性の尊重、多様な価値観の尊重)
- ・一人ひとりの心の健康と豊かな人生 など

働き方改革、生産性向上が重要な経営課題となっている現代において、企業で働く人たちは常に慌ただしく、心のゆとりが無くなっているのではないのでしょうか。社会全体が急速に便利で、快適な生活へと移り変わる中、プライバシー重視で個人の尊重が加速しています。一方で、人々の協調性・寛容性・忍耐力等は低下し、以前に増してちょっとしたことでイライラするようになるなど、社会全体におけるストレス傾向が強くなっています。パワーハラスメントやあおり運転等も、こういったストレス社会の影響があるのでしょうか。大事に至らなくとも、その場の感情に任せて“怒り”をあらわにしてしまい、後で後悔してしまうようなことが起こっていませんか。

ここ数年、日本においてアンガーマネジメントという手法が注目されつつあります。アンガーとは“怒り”を意味します。私達は、怒りに関する教育を受けていませんが、怒りという感情をマネジメントする手法は、ビジネスパーソンとしても個人としても、様々な場面で役に立つはずですよ。

感情は、目に見えるものではありません。しかし、感情は一人ひとりの日々の思考や行動に直接的な影響を与えています。多くの人は、不安やイライラが強い時、仕事の正確性や効率性が低下します。よって、社員の一人ひとりが自分の“怒りの感情”をコントロールできるようになれば、正確性や効率性だけでなく、安全性や迅速性、快適性など様々な要素が改善することでしょう。「感情生産性」、働き方改革が叫ばれる今、生産性向上を目指すうえで、設備やAI等のツールと共に、この感情がもたらす生産性に着目することは大変有効なアプローチでしょう。

“怒り”は突然外からやってくるものではありません。アンガーマネジメントを学び、自らチャレンジすることによって、健康的で豊かな人生に繋がるのではないのでしょうか。

(水谷 マミ)

## 【中小企業診断士の経営改善のポイント】経営目標を達成する

会社経営において、経営者は様々な夢や目標を持っています。例えば、「5年後に年商50億円にする」「来期は営業利益1億円にする」などです。ところが、このように経営目標を掲げるだけで、果たしてその目標を実現することは可能でしょうか？分かり易い例として、「売上を前期比〇〇%増加」などと高い経営目標を掲げる場合があります。しかし、「どうやって売上目標を達成するのか？」という質問に答えられなければ、その目標は絵に描いた餅になる可能性が高いと言えます。

コンサルティング先の会社においても、経営目標を達成できる会社と、経営目標を達成できない会社があります。時には、外部環境の変化等の想定外のことが起こり、経営目標を達成できない場合もあります。しかし、多くの場合は、経営目標の立て方に問題があることや、経営目標を立てた後の行動(=実行力)に問題があることが要因となっています。弊社でも経営計画の作成をお手伝いさせていただくことがありますが、成果の出ていない会社は、経営計画を実行していません。逆に、しっかりと成果を出している会社は、経営計画をきちんと実行しています。経営計画を作成し、やるべきことを決めても、その後には実行しなければ、経営目標を達成することは難しいものとなるでしょう。

経営目標を達成するためには、「目標を掲げる」だけではなく、「計画を実行する」ことが重要となります。つまり、目標達成に向けて会社組織を動かしていくことが必要です。そのためには、目標を組織の活動単位まで具体的に落とし込むことや、その進捗状況をしっかりとフォローすること等、経営目標を達成するための仕組み作りが欠かせません。左表は、会社が経営目標を達成

### 【経営目標を達成できない理由】

- ①「目標」を掲げるだけとなっている
  - ・お題目としての目標は掲げられているが、具体的に何をすれば良いのかが示されていない
  - ・目標が定性的に表現されており、目標達成の状態を具体的にイメージすることが難しい
- ②「成果」のみを追いかけしている
  - ・目先の売上や利益のみを追いかけ、中長期的な視点での取り組みが疎かとなっている
  - ・良い活動(プロセス)の結果、良い成果(結果)が生まれるという視点が抜け落ちている
- ③「進捗」をフォローアップしていない
  - ・日々の活動における進捗フォローがなく、目標達成への取り組みが疎かとなっている
  - ・何か問題が発生していても解決が図られず、そのまま問題が放置されている

できない理由をまとめたものです。もし、自社がこのような状況に陥っているのであれば、経営目標を達成することは難しいと言えるでしょう。その場合は、経営目標の立て方を見直すことや、経営目標を達成するための仕組み作りを優先させましょう。そうすれば、毎年経営目標を達成できていないという「負けグセ」から脱出できるでしょう。

(中小企業診断士 寺西 崇)



## 【コンサルタントお薦めの1冊】

## 『「言葉にできる」は武器になる。』

(著者:梅田悟司氏 出版所:日本経済新聞出版社)

言葉にできる  
は  
武器になる。

「自分の思いを上手く言葉で伝えることができない」「もっと人を惹き付ける文章を書きたい」といった、言葉に関する悩みを持つ人は多いのではないだろうか。

本書では、言葉は「思考の上澄み」に過ぎず、言葉を発する前の「自分の意見を育てるプロセス」こそが重要であり、そのプロセスなく、いくら伝え方や語彙力を磨いても人の心を動かすことはできない、と記しています。また、言葉を実際の発言や文章である「外に向かう言葉」と、物事を考える時に無意識のうちに頭の中で発している「内なる言葉」に分け、より深く

「自分の思いを上手く言葉で伝えることができない」「もっと人を惹き付ける文章を書きたい」といった、言葉に関する悩みを持つ人は多いのではないだろうか。

本書では、言葉は「思考の上澄み」に過ぎず、言葉を発する前の「自分の意見を育てるプロセス」こそが重要であり、そのプロセスなく、いくら伝え方や語彙力を磨いても人の心を動かすことはできない、と記しています。また、言葉を実際の発言や文章である「外に向かう言葉」と、物事を考える時に無意識のうちに頭の中で発している「内なる言葉」に分け、より深く

考えるための「内なる言葉」を磨くプロセスについて、分かりやすく解説しています。著者である梅田悟司氏は、元電通のコピーライターとして数々の賞を受賞しており、「内なる言葉」に意識を向けることで生み出す言葉の質が一変した、という実体験も述べています。

一読すれば、なぜ一流と呼ばれる経営者やビジネスパーソンの言葉に人を動かす力があるのか、彼らがいかに言葉を大切にしているかが分かります。自分の思考をうまく言葉にできるようにしたい方、自分をもっと深く表現したい方に、お薦めの一冊です。是非、ご一読くださいませ。

(山田 亮太)

## 経営に役立つ名言・格言

君子は何事に臨んでも、それが道理に合っているか否かと考えて、その上で行動する。小人は何事に臨んでも、それが利益になるか否かと考えて、その上で行動する。

吉田松蔭は、松下村塾において、後に明治維新で活躍する伊藤博文や山縣有朋等に大きな影響を与えた、江戸時代末期(幕末)の思想家、教育者です。前号に引き続き、企業経営に役立つ言葉を紹介します。

吉田松蔭は、「君子は何事に臨んでも、それが道理に合っているか否かと考えて、その上で行動する。小人は何事に臨んでも、それが利益になるか否かと考えて、その上で行動する」と述べています。君子とは、学識・見識共に立派な人を、小人とは、度量や品性に欠けている人を指します。道理とは、物事の正しい筋道、人として行すべき正しい道を意味しており、経営の場に置き換えると以下のように考えることができます。成長している企業、良い経営をしている企業の経営者は、企業として、人としてあるべき姿(自社や自分は、周囲の人や環境に活かされて存在することが出来るため、周囲の人や環境に貢献するためにはどうすれば良いか)を常に考えて、実践しています。一方で、業績が低迷している企業、経営が上手くいっていない企業の経営者は、自身の私利私欲を満たすことを第一に考え、自分の利益に直接繋がらない周囲への関心は薄れてしまいがちです。企業は社会の公器であり、社会(自身や自社を取り巻く存在/例えば、顧客や仕入れ先、社員等)にその価値を認めてもらうことが出来なければ、存続することはできません。

自身の言動や自社の方針は、道理に合っているのかを常に確認する機会を持つことをお奨めします。

(渡邊 圭蔵)

## 【セミナー・研修案内】 第53期経営者大学オリエンテーション

経営者大学は、昭和63年の開講以来、500名を超える経営者、後継者、経営幹部の方々に参加して頂いている「経営者のための『大学』」です。同講座では、「経営者の器作り」と「経営者としての心・技・体の充実」を目指し、1年間/全12講(毎月1泊2日の合宿形式)を実施しています。

経営者大学では、ただ講義を聴くだけでなく、講義で学んだことをすぐに「自社の状況」に置き換えて検討し、担当講師や他の受講生(経営者)と議論を重ねながら、有効性の高い改善策を見出していくこととなります。各講座の終了時には、次回までに取り組む課題を設定し、実践と改善を繰り返し行います。また1年間の受講が終了する際には、講師や同期受講生

との議論を通じて練り上げた「中期経営計画」が完成します。卒業生は、本講座で策定した計画を実行に移すことで、更なる発展へ向けて注力されています。

同大学に興味をお持ちの方は、ぜひオリエンテーションへご参加ください。

## 【オリエンテーション開催要項】

日時 2019年8月20日(火)18:00~20:00  
内容 ・経営者大学メイン講師の基調講演  
・卒業生の体験報告  
・経営者大学概要説明

※詳細は、同封のチラシをご確認ください。

(五十嵐 勇人)

## 【中小企業のIT活用例】 顧客管理システムを有効活用するポイント

CRMとは、「Customer Relationship Management」の略称で、日本語では「顧客関係管理」と訳されます。つまり、企業と顧客の関係をどのように管理していくかという考え方です。顧客と良好な関係を築き、自社の製品・サービスを継続的に使って頂くことは、経営を行う上で非常に重要なテーマです。

2019年4月より働き方改革がスタートし、既に顧客管理システム(営業管理システム)を導入されている企業においては、営業生産性を向上させるために、改めて活用方法を見直そうという動きが見られます。そこで、今回は見直す上でのポイントを3つご紹介いたします。

## 1. プライオリティ(優先順位)

自社顧客の全体像の把握はもちろん、その中でも「営業アプローチする上で、どのお客様の優先順位が高いのか」を見やすくすることが重要です。その際、優先順位には取引実績といった結果だ

けでなく、「常に変化する顧客の状態」や「自社のシンプア度を高める活動ができていくか」を見える化することが重要です。

## 2. シンプルインプット

入力項目が多すぎると負荷がかかり、運用を継続することが難しくなります。システムは正しい情報が入っていなければ価値はありません。あれもこれもではなく、何が一番管理項目としてふさわしいのかを絞ることが重要です。

## 3. PDCAの「C」

毎月定例で行われる営業会議等の中で、入力された情報を基に、振り返る場を設けると、強制力が生まれます。常に最新の情報が入力され、その情報を踏まえた活動を管理できると成果につながる可能性が高くなります。

上記を参考に顧客管理システムの有効活用方法を検討すると良いでしょう。(田村 貴之)



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.105  
令和元年7月19日発行 (通巻第105号)

発行人：永井晶也

編集：渡邊圭蔵、牧野礼子、前田和樹

執筆：永井晶也、水谷マミ、寺西崇、  
山田亮太、五十嵐勇人、  
田村貴之、渡邊圭蔵、伊藤淳

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！



M E I N A N  
Meinan Consulting Network

## 【主任研究員のコラム】 農業分野に見る働き方と生産性改革

昨今の「働き方改革」を受けて、各業界で様々な取り組みが進みつつあります。その中で、農業分野においては国ぐるみでIoTを活用した取り組みに力を注いでいます。農業の現場では、機械化が難しく手作業に頼らざるを得ない作業や、農業機械の操作など熟練者でなければできない作業も多く、更に農作業のタイミング・手法等が、熟練農業者の感覚や経験に大きく依存しているのが現状です。このため、農業分野において「働き方改革」に対応して生産性向上を図るためには、「省力化」と「技術の伝承」が重要課題となります。このような中で、農作業における省力化・軽労化を進め、技術継承等を進める

上で、農業分野へのロボット技術やICT等を活用した新たな農業(スマート農業)が目立っています。平成25年11月には、スマート農業の実現に向けた研究会を国が立ち上げ、技術の実装、現場への普及という取り組みを始めています。主な農業新技術としては、「GPSや自動操舵装置を搭載した自動走行農機」「センサーを活用した遠隔でのほ場状態を把握するほ場水管理システム」「リモコン自走式草刈り機」「農薬散布、害虫対策、生育状況センシング等でのドローン利用」「農作業の負担を減らす農業用アシストスーツ」等があります。また、作業の軽減化だけの利用ではなく、「篤農家の熟練技術・判断の継承のためのAI利用」や「作付準備から出荷までの農業経営全般に関する計画・実績を管理・分析できる営農管理システム」も実験されており、農作業のほぼ全範囲を網羅できる取り組みとなっています。他業界でも自社の働き方改革の参考としてはいかがでしょうか？



(伊藤 淳)

## 教育教材 ～販売情報～

～社内ですぐに展開できる教育DVD～

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 9,000円(税抜)

15分で学ぶ社会人の基本シリーズ

Vol.1 気付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 他社訪問と来客対応

Vol.3 正しい電話対応の仕方

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 4,000円(税抜)

## 【MBC特別講座開催のご案内】

### “他人のやらないことをやる！”でチャンスを広げる 未来を切り拓く 中小企業の経営戦略と人材マネジメント



～講師紹介～

1969年愛知県新城市生まれ。Lord Ashcroft International Business School(英)MBA修了。1997年本多プラス株式会社入社。代表取締役専務を経て2011年より現職。新たな事業領域に挑戦するアントレプレナーの努力と功績を称える国際的な表彰制度「EY アントレプレナー・オブ・ザ・イヤー」2017日本大会においてアクセラレーティング部門大賞及びグローバル・エクスペリエンス・モノコ賞を同時受賞。全国各地で自社の経営ビジョンや事業承継、デザインを取り入れた経営戦略などをテーマに講演活動を行っている。

○開催ご案内

開催日:10月28日(月) 14:00～15:30 開催場所:JPタワー名古屋34階

※本講座の詳細とお申込み方法につきましては、同封のご案内をご確認下さい。

(渡邊 圭蔵)

今年のMBC特別講座は、

本多プラス株式会社

代表取締役社長 本多 孝充 氏

をお迎えします。

多くの方々にご参加頂き、大変好評を頂いているMBC特別講座も今年で8回目を迎えます。今年「他人のやらないことをやる！」を経営理念に掲げ、自社の技術を磨き、新たな事業領域に挑戦し続け、EYアントレプレナー・オブ・ザ・イヤー等、数々の賞を受賞されてきた本多孝充氏に、どのような経営戦略と人材マネジメントによって未来を切り拓いてこられたか、そのこだわりとエピソードをお話いただきます。