

真・自立型経営への転換 105

本格的なデジタル時代の到来

米中の貿易摩擦は適度な落とし所も見当たらず、それぞれの経済にも影響を及ぼしています。こうした影響がこの先、どれほど大きなものになるか、気が気ではありません。

ちなみに中国では、2017年に2,888万台(※)の自動車販売されています。2018年には国による補助等が減少したことなどをを受け、28年ぶりの前年割れ(2.8%減)となる2,808万台(※)となりましたが、それでもアメリカ(2,121万台(※))の1.3倍、日本(527万台(※))の5.3倍と、非常に大きな市場となっています。

この中国の自動車販売市場が今年に入り、大きく落ち込んでいます。6月までの上期実績では、前年比で13.7%となっています。自動車産業は一般的に裾野が広いので、経済全体に及ぼす影響も大きいでしょう。先の米中摩擦の影響等により、更に落ち込むことにもなれば、その規模の大きさゆえに、中国依存が進んでいる国や企業にとっては、その影響は計り知れないことでしょう。(※出所:中国汽車工業協会)

一方で、企業経営においては、新市場の創造、生産性の向上、更なるコストダウンといった様々な経営課題の解決に向けて、大手企業を中心に、**AI**(Artificial Intelligence: 人工知能)、**IoT**(Internet of Things: モノのインターネット)、**RPA**(Robotic Process Automation: ロボティック・プロセス・オートメーション)、**MA**(Marketing Automation: マーケティング・オートメーション)など、様々なITツールを使いこなすようになりつつあります。こうした新しい取組みにより、企業全体のイノベーションを図り、新たな市場や顧客のニーズを生み出そうとしているのです。

IoTの活用は、製造現場のコストダウンに限らず、コンビニなどの小売店で、顧客の消費行動をモニタリングするためにも使われはじめています。**RPA**も、会計処理などに留まらず、受注、出荷、在庫管理等、幅広い分野で活用されるようになりました。また、デジタル時代の昨今、潜在顧客との密接な関係を構築する上で、**MA**等が重要な役割を果たすようになってきています。

デジタル時代の経営課題

ただ、こうした技術革新が進む中、そこへの対応については、企業規模による格差が年々大きくなっているように感じます。経営資源が豊富な大手企業は、こぞってこうしたITツールを導入し、大きな成果を上げつつあります。その一方で、経営資源に乏しい中小企業では、こうした取組みはどうしても後手にまわりがちです。

これらITツールの導入コストは、大きく下がってきていますので、資金力に乏しい中小企業でも導入しやすい状況にはなっ

てきていると思います。

お金の問題より、むしろ重要な制約条件は、人材にあるといえそうです。一つには、「ITリテラシー」という言葉がありますが、すなわち「ITを使いこなす能力」です。もう一つが、「コンセプトチュアルスキル」といわれる、「問題を扱う技術」です。

例えば、**IoT**の導入でコスト削減を図るにしても、データとして収集された情報を一定の価値のあるものに加工する必要があります。加えて、その情報から、コスト削減を阻害する問題を特定し、具体的な問題解決に結びつけなければいけません。これには、先の二つの力が必要であり、それらが一定以上のレベルで発揮されなければ、本来の目的であるコスト削減にはつながらないでしょう。

このように、ITシステムを導入してはみたものの、期待する成果には繋がっていない、すなわち使いこなせないというケースは案外多いように思います。

デジタル時代の人材育成

そうであれば、使いこなす人材を養成するしかありません。そのためには、まずは採用ですが、最初から高いレベルでITを使いこなせる人材は稀でしょう。大企業では、こうした特別なスキルを持った学生を、特別枠で1,000万円を超える初任給で迎えるといったケースもありますが、中小企業ではとてもそんな真似はできません。現時点でスキルが無くても、好奇心が強く、学ぶことに意欲がある人材を採用し、初歩から学ばせるという方が現実的でしょう。

同時に、「コンセプトチュアルスキル」を強化する必要があります。こちらも初めから高いレベルを持つ人材はほとんどいません。教育、訓練によって、高めていくほかありません。

今後、ビジネスのデジタル化は益々進むと同時に、対応レベルでの企業間格差がどんどん大きくなっていきます。そうした時代の変化を認識し、こうした取組みに注力できる企業が、大きな成果を上げていく可能性が高いといえます。

また、これらはすべての業種・業態に共通する課題といえます。よって、どんな業種であっても、できるだけ早く手を付ける必要があります。

もちろん、それにはコストがかかりますので、現在の事業で十分な利益を上げられなければいけません。そして、そこから一定額を先行投資として、こうした新たな取組みに投下し続けることで、着実にデジタル時代に対応できる能力を保有していかなければいけません。

名南コンサルティングネットワーク

永井晶也

【MANAGEMENT FOCUS】セルフ・コンパッションを高め、個と組織を成長させる

セルフ・コンパッションを高めるポイント

セルフ・コンパッション度 チェックリスト

- 自分自身に対して理解を示し、寛容さを持って接することができるか
- 人間ならだれにでも欠点や失敗はあるものとして、自分自身を受け入れているか
- 自分自身のマイナスの感情に対して、適切な視点でとらえて対応することができるか

これらをチェックして、セルフ・コンパッション度を確認してみましょう。

セルフ・コンパッションの構成要素



ネフ博士の定義では、セルフ・コンパッションは、マインドフルネスを包含した考え方である (引用：DHBR May2019 P.44 有光興記者)

近年、マインドフルネスがビジネスの世界でも広がっており、大手企業などでは、人材開発のカリキュラムに組み込んでいるところもあります。ビジネスの世界に広がったのは、グーグル社が「サーチ・インサイド・ユアセルフ(SIY)」というプログラムを構築し、社内外へ展開したことが一つの大きな要因と言えますが、ストレスが社会問題化する時代背景も大きく影響しているといえます。そのような中で、マインドフルネスとの関連性が強く、近年注目されているものに「セルフ・コンパッション」というものがあります。

セルフ・コンパッション研究の権威であるクリスティーン・ネフ博士は、セルフ・コンパッションを以下のように定義しています。

「困難に直面した時、自分自身の肯定的、否定的側面の両方を優しく理解し受け入れ、その苦しみが人類に共通していることを認識し、感情のバランスを取れる特性」(引用：DHBR May2019 P.45 有光興記者)

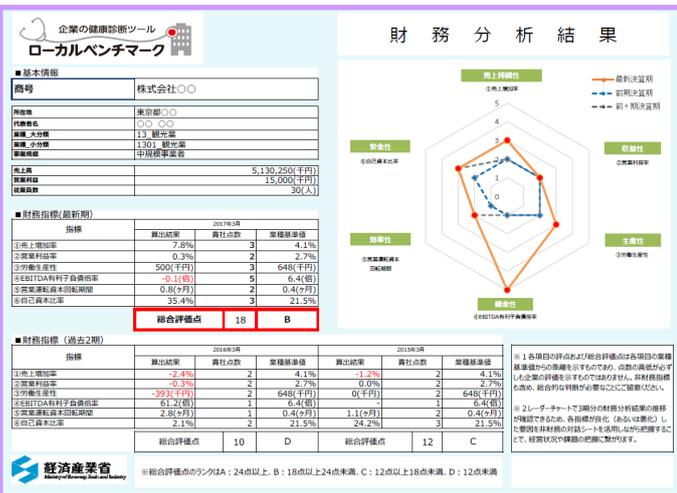
セルフ・コンパッションは一般的には「自分への思いやりや慈しみ」と説明されることが多いようですが、単に自分を甘やかすという意味ではありません。また、自尊心を高めたり、自信を持つという意味とも少々異なります。自分のことも他人のことも過度に批判的に見ることなく、目の前のことや起こった事実を正しく受け止め、自他を責め過ぎず、前向きに捉え、自己の改善につなげていくという考え方です。人は誰にでも欠点や失敗があるもので、大切なことは、その経験をどのようにして次につなげていくかにあります。また、自らへの寛容さは、周りに対する寛容な態度にもつながり、人間関係にも影響を与えます。時代の変化が激しく、働き方改革などによって時間に追われることが増えている昨今、職場の人間関係も希薄化しています。だからこそ、セルフ・コンパッションを高めることで個を活かし、結果として組織全体が成長し、活性化していくことを目指したいものです。 (村野 文洋)

【中小企業診断士の経営改善のポイント】ロカベン活用のススメ

「ロカベン」とは、平成28年に経済産業省がリリースした経営診断ツール(経済産業省のホームページからダウンロードできます)の通称で、正式には「ローカルベンチマーク」といいます。この「ロカベン」を使って会社の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うことで、経営者が自社の事業計画を策定する際の指針とするだけでなく、現在金融庁が推し進めている「事業性評価」の入口として、会社と金融機関とが同じ目線で対話をするための基本的な枠組み(切り口)として活用されることが期待されています。「事業性評価」とは、「金融機関が融資を検討する際、必要以上に保証や担保等に依存せず、財務面だけでなく事業面を見極めた上で、適切な融資や経営改善、生産性向上、体質強化などの必要な支援を行うこと」をいいます。

「ロカベン」は、大きく「財務情報(6つの指標)」と「非財務情報(4つの視点)」から構成されています。6つの財務指標は、①売上高増加率(売上持続性)、②営業利益率(収益性)、③労働生産性(生産性)、④EBITDA有利子負債倍率(健全性)、⑤営業運転資本回転期間(効率性)、⑥自己資本比率(安全性)から成り、決算書の数値をExcelシートの所定の欄に入力することで、それぞれの指標が算定され、同業他社の指標との比較分析(ベンチマーク)結果がA~Dのランクによって評価されます。非財務

図：ロカベンのアウトプット(財務)の例



務の4つの視点は、①経営者への着目、②関係者への着目、③事業への着目、④内部管理体制への着目から成り、①については、経営理念やビジョン、経営意欲、後継者に関することなど、②については企業の沿革、強みや弱み、情報の活用や生産性向上に向けた取り組みなど、③については市場動向や競合の状況、取引先企業の推移、従業員定着状況、金融機関との関係など、④については品質・情報管理体制、事業計画とその社内共有、研究開発や知的資産管理、人材育成状況などの情報を所定の欄に記入していくことで、わかりやすく体系的にまとめることができます。

こうしたツールを活用することで、今後の事業展開に向けた新たな気づきを得られるかもしれませんし、利害関係者からのアドバイスや支援を得るきっかけになるかもしれません。改めて自社を俯瞰して眺めてみることをおすすめします。

(中小企業診断士 木島 知也)

【コンサルタントお薦めの1冊】 『THE TEAM 5つの法則』 (著者:麻野耕司氏 出版社:幻冬舎)



日常において、「チーム」づくりについて体系的に学ぶ機会は少ないため、「チーム」づくりの本質を履き違えてしまっていることはないでしょうか。例えば、「目標を確実に達成するのが良いチームだ」「価値観の異なる多様なメンバーを揃えるべき」「コミュニケーションは多ければ多い方が良い」など、一見正しそうなこれらの考えは、時にチームのパフォーマンスを発揮する上での阻害要因になる可能性があります。本書では、「チーム」づくりについて「精神論」や「経験則」ではなく、理論的かつ体系的な「法則」で

書かれています。「チームの法則」では、5つの法則(Aim(目標設定)、Boarding(人員選定)、Communication(意思疎通)、Decision(意思決定)、Engagement(共感創造))に基づいて、チームの特性を踏まえた最適解が示されています。成果の出やすいチームの作り方について、Method(法則)とEpisodo(実例)を中心に構成されており、自身のチームのタイプに合わせた理論が適用できるようになっています。また、チームだからこそ注意すべき「落とし穴」として、集団心理の危うさについても書かれています。「チーム」本来の目的である相乗効果を発揮するための法則を学びたい方に、お薦めの一冊です。(三軒 佳)

【セミナー・研修案内】 第20回管理会計力®認定講座

「管理会計力®認定講座」は、会計情報を経営に役立てるための管理会計の内容を、総合的かつ体系的に学んでいただく講座です。

会社の利益は、決算書や試算表の中の損益計算書に記載されています。売上高から始まり、一定のルールに従って様々な費用を引いていくことで、最終的な利益を計算します。

しかし、損益計算書は、過去の利益は分りますが、将来の利益の検討には向いていません。損益計算書では、計画を立てる際に必要な利益のシミュレーションを行うことが難しいのです。例えば、売上増加の計画を立てても、どの費用がどれだけ増えるのかが分からなければ、利益計算は容易ではないでしょう。このような場合には、管理会計の手法を用います。管

理会計を用いて自社の収益構造を把握することで、利益のシミュレーションや、効果的な収益改善策の検討ができるようになります。管理会計は、経営者だけでなく、現場の第一線で活躍する社員にとっても、身につけるべき考え方と言えます。

本講座は、初学者にも分かりやすいように、3級で「決算書の見方」、2級で「財務分析」、1級で「損益分岐点分析、キャッシュフロー、予算管理」と、順に学べる内容となっています。また、各講座の修了試験にて理解度をチェックできます。本講座で管理会計を習得し、是非自社の経営にお役立てください。(※講座の詳細は、同封のチラシをご覧ください) (寺西 崇)

【中小企業のIT活用例】 コミュニケーションツール(テレビ会議・面談・営業)

近年では、ITツールを活用する機会は大幅に増加しており、ビジネスにおけるコミュニケーションのあり方が変化しています。一昔前は『営業は電話でアポイントを取り、客先に訪問する』『会議は会議室に集合する』といったスタイルが一般的でしたが、最近ではテレビ会議ツールが普及したことにより、営業スタイルや対面でのコミュニケーションに変化が生じています。

実際にITツールのベンダーとの面談の場や営業を受ける際にも、直接対面する機会は減ってきており、テレビ会議で済ませることが増えてきています。最近のテレビ会議ツールは月額数万円から利用することができ、カメラ付き・マイク付きのPCと通信環境さえあれば、PC越しに対面でのコミュニケーションを取ることができます。少し前ですと、LINEやスカイプといったアプリをインストールして使用するツールを用いて、テレビ電話や通話をす

るのが主流でしたが、最近のテレビ会議ツールはアプリのインストールが不要です。ツールを導入している企業側で、URLを発行し、URLにアクセスすれば通信ができるといった、非常に簡単なものが増えています。また画面を介した対面での会話はもちろんのこと、その場でのデータや画面の共有、チャット、メモ機能等があり、音声認識を利用した議事録作成の機能を備えたものもできています。テレビ会議ツールの利用により、ビジネスの面談や会議のあり方そのものを劇的に変えることができます。

社内外問わず、複数人での打ち合わせでも活用ができるため、「忙しくて日程調整が上手くいかない」といった際にも、外出先や宿泊先から、面談や会議に参加することができます。まだ利用されたことがない方は、是非一度試してみたいいかがでしょうか? (久堀 駿介)

経営に役立つ名言・格言

どんな人間でも一つや二つは素晴らしい能力を持っているのである。その素晴らしいところを大切に育てていけば、一人前の人間になる。これこそが人を大切にしようという最も大事なことだ。

吉田松蔭は、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、「どんな人間でも一つや二つは素晴らしい能力を持っているのである。その素晴らしいところを大切に育てていけば、一人前の人間になる。これこそが人を大切にしようという最も大事なことだ。」と述べています。

社員教育を行う際は、指導する側(管理者)は、できない業務や改善を要する言動に視点を当てて指導するケースが多いでしょう。確かに業務を行う上で支障をきたすような内容は改善させることが必要であり、管理者は指導することを避けるのではなく、適切なタイミングで、必要な指導をすることが欠かせません。一方で、どのような人も長所と短所があることを認識しておく必要があります。短所は元々苦手なことであるため、指導を受けた社員は改善しようと試みても、中々成果に繋げることができない為、繰り返し指導を受け、結果としてモチベーションが低下し、成長スピードが鈍るケースがよくあります。一方で、自身の長所を伸ばす(活かす)サポートを受けた社員は、元々得意なことであるため成果に繋げることができ、モチベーションを上げて、更に大きな成果の獲得に向けて行動し続けることができます。人材育成では、短所是正ではなく、各社員の優れた点を把握して、それを伸ばす教育『長所伸展』が重要です。

皆さんの会社では、社員の長所を伸ばすよう教育をしていますか。振り返ってみてください。

(渡邊 圭蔵)



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.106
令和元年9月20日発行（通巻第106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、村野文洋、木島知也、
三軒佳、寺西崇、久堀駿介、
渡邊圭蔵、伊藤淳、松本健太郎

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！



M E I N A N
Meinan Consulting Network

【主任研究員のコラム】SDGsと中小企業

SDGs(エスディー・ジーズ)という言葉が様々な所で目にするようになりました。このSDGsは「持続可能な開発目標」のことを表わし、2016年から2030年までの国際目標として位置づけられています。SDGsは持続可能な世界を実現するために17個の大きな目標と、それらを達成するための具体的な169のターゲットから構成されています。SDGsは国連で採択されたものですが、ビジネスの世界での「共通言語」になりつつあります。特に、世界を相手にするような大企業では、バリューチェーン全体の見直しを始めており、関連するサプライヤーにも影響が広がると考えられます。さらに投資家の投資判断や企業の取引基準にも影響を与え始めています。「持続可能な開発目標」であるSDGsは、世界全体で解決が必要な課題でもあり、中



17個の目標：国際連合広報センターHPより

小企業が取り組むことで、企業イメージの向上による人材確保や経営リスクの回避とともに社会への貢献や地域での信用力の向上、更にSDGsの実施が取引条件になった場合の対応等、大きなビジネスチャンスにもなります。SDGsは今後、ますます重要なキーワードとなっていきます。「環境省」が発行した中小企業向けの「持続可能な開発目標（SDGs）活用ガイド」等も発行されており、更に各所でゲーム形式のセミナー等も行われていますので、積極的な情報収集をお勧めします。
(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)

社内研修で使える教育用DVD

弊社より販売中の、新人・若手社員向けDVD教材のご案内です。弊社では、これまでの人材育成事業で培ったノウハウを基に、早期に教育しておきたい基本的・本質的な内容をまとめて、DVD教材として販売しています。「社内勉強会を実施したいが、内容検討・資料準備の時間が取れない」「外部研修を受講させたいが、日程・予算の確保が難しい」「配属部門では技術教育ばかりが優先される」といった課題をお持ちの企業様向けにおすすめの教育教材です。

<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～Vol.6

入社後3年間は、仕事を進める上での基礎を築き上げる期間であり、この間に身に付けた行動習慣の良し悪しで、社会人人生の大半が決まるとも言われます。弊社では、社会人としての礎が形成されるこの時期に、好ましい思考パターンに基づいた、成果を上げるための行動習慣を身に付けることが重要だと考えています。本教材は、約40分の映像を収録したDVDに加え、受講者用レジュメ、受講報告書、社内インストラクター用の進行マニュアルがセットになっており、マニュアルに沿って進行して頂ければ、1テーマあたり3時間程度の社内勉強会を実施することができます。

<15分で学ぶ社会人の基本シリーズ> Vol.1～Vol.4

約15分のDVD映像を視聴していただくだけで、効率的に社員教育を実施することができるDVD教材です。教育内容に関する事前の情報収集や資料準備などは一切不要で、プロジェクターを利用した集合型研修から、パソコンでの自席学習まで、さまざまなシーンで活用することができます。

以下のURLより、DVD教材のプロモーションビデオを公開しておりますので、ぜひご確認くださいませ。教材についての詳細は、同封のチラシをご覧ください。

プロモーションビデオ → <https://www.youtube.com/watch?v=-uCdZmOY91I>

(松本 健太郎)