

## 真・自立型経営への転換 106

### 自然の脅威

自然の猛威の前では人間の力など何の役にも立たないと思いき知らされると同時に、どうすればこうした被害を少しでも減らすことができるのか、もどかしさが募るばかりです。

9月に発生した台風15号は、千葉県を中心として関東全域に甚大な被害を与えました。その復旧もままならない状況において、容赦なく訪れた台風19号による想定外の降雨により、各地で河川が氾濫し、近隣住民、企業、社会インフラは壊滅的な被害を被りました。被害にあわれた皆さまに於かれましては、哀悼の意を表しますとともに、一日も早い復旧をお祈り申し上げます。

こうした自然現象による甚大な被害は、このところ頻繁に起こるようになりました。それらの原因が、地球レベルでの温暖化現象に起因する気候の変化であるとするれば、この先も一定の確率でこうした規模の台風(等)が発生する可能性は高く、そうした基準で対策が講じられていないとするれば、どこの地域においても今回のスケールの被害が発生してもおかしくありません。

今回はたまたま台風のルートが東寄りであったため、関東エリアにおいて大きな被害となりましたが、去年は西日本豪雨により、中国地方において大きな被害が出ております。もはや、日本のどこにいても、こうした自然災害の影響を受ける可能性があるという覚悟を持つ必要があるでしょう。

### BCPの重要性

過去、幾度の大規模な地震災害により、大企業を中心にBCP(Business Continuity Plan :事業継続計画)という概念が浸透しております。BCPとは、企業が自然災害や火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した際に、その被害を最小限にとどめるための方法、及び中核事業の継続あるいは早期復旧を実現するために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための対応方法を取り決めておく計画を言います。

こうした対応の重要性は理解できるものの、この先、自分達の身の回りで緊急事態が発生する可能性(確率)と、そのために投下する資源(コスト・時間)を天秤にかけた時、そこまでの余裕を持った対応ができる企業はまだ少ないのが現実ではないでしょうか。

しかし、ここ数年のこうした被害を見るにつけ、緊急事態の発生確率はかなり高まっていると認識すべきでしょう。その上で、まずはもしそうした緊急事態が生じた場合、どれくらいの影響があるのか、客観的な計数で見積もっておく必要があるでしょう。とりわけ製造業のように、様々な企業が連携して活動しているようなケースでは、自社が操業停止となったことで、他社の製造工程を止めてしまう可能性は極めて高いといえます。こうなりますと、もはや謝罪の言葉だけでは済みませんので、具体的に

どれくらいの賠償責任が生じるのかも明らかにしておく必要があります。

### 備えあれば憂いなし

外部要因による事業継続の危機という観点からいえば、自社にとって重要な機能を委託している外注先の廃業といった問題も、これから増加する可能性が高いといえます。中小零細企業の事業承継はピークを迎えつつあります。そうした中で、自分の代で廃業という選択肢を選ぶ経営者が想定以上に増えているように思います。

委託する側からすれば、自社で製作するより安いコストで請け負ってもらっているため、そうした先の廃業はコスト構造に直結する問題であります。あるいは、自社では対応できない特殊な技能を委託しているケースでは、事は更に深刻です。代替の可能性が見出せなければ、事業の継続が危ぶまれることとなります。

こうした事業継続上の懸念事項も、先の気候変動と同様、産業構造の変化に伴い、これから5年程度で激増する可能性があります。活発なM&Aにより、主要な販売先が突如消滅してしまうことさえ、あり得るのです。

企業は環境適応業であります。どんな変化でも適応できれば存続が許されますが、それに適応できなければ存続は許されません。よって、柔軟な対応が重要なのですが、ここまで述べてきた変化は比較的急激な変化であります。こうした変化に臨機応変に適応することは、言葉で言うほど簡単ではありません。

ではどうすればよいか。

こうした事態の可能性をできるだけ悲観的に予測しておくことでしょう。これまでに経験したことのない事象であります。よって、経験(値)的にはこのような事態の発生はそれほど多くないと感じてしまうものです。それが油断となるのです。自然災害の犠牲者の多くは、事後に油断を悔やむこととなります。

経営において、こうした油断が生まれないように、緊急事態発生時の影響については客観的な事実に基づき、推計しておくことが良いといえます。その上で、そうした(緊急)状態になっても、耐えられるだけの事業構造、営業構造、収益構造に転換を図るべく、必要に応じた具体的な方針を決定する必要があります。

“備えあれば憂いなし”の実践が、企業存続の最大のポイントになるのです。

名南コンサルティングネットワーク

永井晶也

**【MANAGEMENT FOCUS】 2020年5月、個人情報保護法改正の見込み～AIとプライバシー保護～**

個人情報保護法は、個人情報の有用性に配慮しつつ、個人の権利利益を保護することを目的として2005年に施行されました。

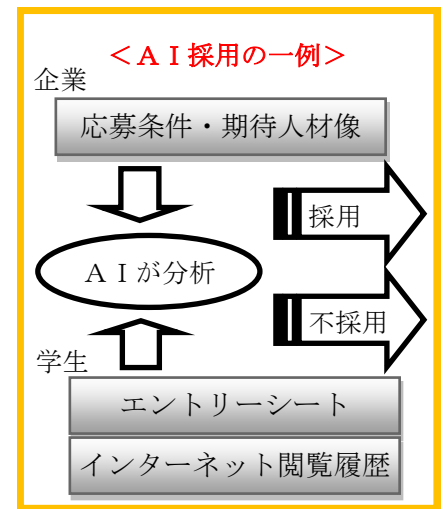
その後、近年の情報通信技術の進歩やグローバル化の加速によって、実態との乖離が大きくなったこともあり、本法律は2017年に改正・施行されたとともに、“3年ごとの見直し規定”が新たに定められました。この“3年ごとの見直し規定”に則り、個人情報保護に関する国際動向、情報通信技術の進展状況等を踏まえて、現在個人情報保護法の改正（2020年予定）が検討されています。個人情報保護委員会が公表している「個人情報保護法 いわゆる3年ごとの見直しに係る検討の中間整理」によりますと、以下に示す4点に焦点をあてて見直しを進めているようです。



- ①国際的な制度調和や連携へ配慮すること
  - ②国境をまたぐサービスやサプライチェーンの複雑化などに対応すること
  - ③個人の権利利益を保護するために必要十分な措置を整備すること
  - ④「保護」だけではなく、更なる経済成長も重視した「利用」とのバランスを図ること
- ①・②については、2018年に施行したGDPR（EU一般データ保護規則）を踏まえて、よりグローバルスタンダードな制度構築が必要となる旨を示唆しています。③・④については、現在、AI（人工知能）やMA（マーケティング・オートメーション）によるデータ分析・ターゲティング広告サービス等、急速なスピードで技術革新が進んでいます。それと同時に、先般の大手広告代理店によるAI採用問題（学生の内定辞退率を予測・データ販売）等、企業側が本人の想像を超える範囲で個人情報を使うことによって、問題となるケースも相次いで発生してきています。このようにイノベーションを阻害しないためにも、技術革新に伴い新たに発生する情報の取り扱いルールについて整備していく必要があります。

今後も、こうした技術革新と情報の利活用が融合することで、新たなサービスが生まれることが見込まれます。来年の個人情報保護法の改正により、個人の権利利益の「保護」と経済成長を視野に入れた「利用」のバランスが図られることでしょう。

（山田 亮太）



**【中小企業診断士の経営改善のポイント】 PMI実施時の留意点～①ヒト～**

皆さんは、「PMI」という言葉はご存じでしょうか。

PMI (Post Merger Integration) とは、M&Aの後で行われる「組織及び業務の統合」を意味します。

日本電産の代表取締役会長である永守重信氏が、2012年8月の日本経済新聞にて「登山に例えれば、M&Aは契約の時点で2合目しか登っていない。残りの8合分は企業文化の違いを擦り合わせる『PMI』という手間のかかる作業で、これが難しい」と語っています。2019年3月時点で63社と積極的なM&Aにより、世界一のモーターメーカーグループを築き上げた経営者の発言であり、PMIはM&Aの成果を出すために必要不可欠なものであるといえます。

PMIは、戦略オペレーション、人・組織、業績管理、ガバナンス、企業風土・価値観といった要素ごとに、統合時、統合初期、統合定着期と、段階的に施策を実施し、「ヒト」「モノ」「カネ」「事業インフラ」を整備することです。整備が不十分であれば、業務上のミスや統合したシステムの不具合などが起こりやすくなります。また、異なる文化の会社が統合することにより、社員同士の摩擦が発生することもあります。それらを放置しておく、当初想定していたM&Aによるシナジー効果を得られないだけでなく莫大な損失が発生することもあります。

では、PMIの何が難しいのでしょうか。一つには、PMIを主導する新経営者（リーダー）やPMIプロジェクトを実行するメンバーなど「ヒト」の問題があげられます。

中小企業では、オーナーのリーダーシップと権限が強いため自分の意志・判断で動く主体的な人材が不足しがちです。

そのため、トップダウン型経営からボトムアップ型経営に変革を図るPMIを進めた場合、反発を招くだけでなく、社員のモチベーションが低下し、退職、プロジェクトの遅れなどの問題が発生することがあります。

そこでPMIの最優先事項は、新経営者が被買収企業の社員を巻き込み、組織化されたチームを作ること（土台作り）といえます。積極的に被買収企業の社員とコミュニケーションを図り、人間関係を構築し、統合作業の目的を腹落ちさせる必要があります。警戒心を解くためには、会議や仕事ではなく、休憩中や食事中など、仕事場以外での声掛けが有効です。

チーム作りの次は、社員のモチベーションを向上させる仕組み作りの段階に入ります。モチベーションを向上させる理論の一つに、ハーズバーグの二要因理論（動機付け・衛生理論）があります。人間関係の問題や業務環境、金銭的な問題などの「衛生（不満足を招く）要因」だけでなく、評価や成長など「動機付け要因」にもアプローチの必要があると提唱しています。動機付け要因の中でも、達成感を得る事がモチベーションの向上に効果性が高いとしています。例えば、優先度が高く難易度の低い施策から進める、表彰制度を設けるなど、達成感を感じやすい仕掛けが有効です。

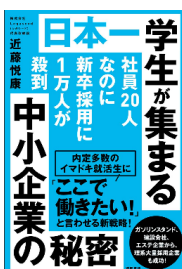
どんなに優れたビジョン、戦略並びにフレームワークがあってもPMIを実行するのは「ヒト」です。シナジーを最大限発揮させM&Aの成果を最大化するためには、「ヒトに任せる」のではなく「ヒトを巻き込む」PMIとすることが大切です。

（中小企業診断士 加藤 進）

## 【コンサルタントお薦めの1冊】

### 『日本一学生が集まる中小企業の秘密』

(著者:近藤 悦康 出版社:徳間書店)



労働力人口の減少、上昇し続ける有効求人倍率。このような環境下において、自社の求める人材をどのように確保していくのか、多くの企業が頭を悩ませていることでしょう。場当たりの「採用活動」になっている企業は、限られた経営資源(人、時間、資金)をどのように投下するかについて、再度検討する必要があります。

本書では、中小企業が今取り組むべき採用活動に関して、具体的な事例を交えながら、分かりやすく書かれています。現在、多くの企業の採用選考フ

ローが、学生の見極め(自社が希望する人材か否か)を目的としたものになっています。こうした企業側からの視点だけでなく、学生への「動機付け」を採用選考フローに織り交ぜることで、彼らの入社意欲が高まります。こうした小さなことの積み重ねが、企業そのものの存在価値と働く人の意欲を高め、結果として世界(社会)を変えることに繋がると、筆者は強く主張しています。

様々な価値観を持った「イマドキ就活生」と、多様化する「イマドキ就職活動」。今後、自社の「採用活動」をどのように変化させていく必要があるのかについて、見直しをしたい企業へお薦めの一冊です。

(山田 尚慶)

## 経営に役立つ名言・格言

満開となれば、やがて花は落ちる。太陽は南中すれば、やがて陰りは始める。人は壮年を迎えれば、やがて老いてゆく。百年の間、必死で勉強すべきであり、ゆったりとくつろぐ暇などない

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、「満開となれば、やがて花は落ちる。太陽は南中すれば、やがて陰りは始める。人は壮年を迎えれば、やがて老いてゆく。百年の間、必死で勉強すべきであり、ゆったりとくつろぐ暇などない」と述べています。

この言葉をマーケティングにおける製品市場戦略(どの市場にどの製品を提供するか)に当てはめると、どのように考えることができるでしょうか。

企業には、現在の利益を生み出している市場(顧客)が存在します。しかし、一度自社の製品やサービスが市場(顧客)に受け入れられた(市場のニーズを満たした)からといって、その状況に満足して(ゆったりとくつろいで)いると、市場(顧客)のニーズが変化した際に対応することができなくなります。その結果、競合他社の新製品やサービス、代替品の出現等により、売上は徐々に減少し、収益を圧迫することになるでしょう。

企業が存続し続ける為には、過去の成功体験に捉われることなく、常に市場(顧客)のニーズは何か、今後どのように変化していくのかを捉え、そのニーズを満たす製品・サービスを提供し続けていく必要があります。

皆さんの会社では、変化する市場(顧客)のニーズに対して常にアンテナを張り、製品市場戦略を展開することができていますでしょうか。一度確認してみてください。

(渡邊 圭蔵)

## 【セミナー・研修案内】 2020年度 新入社員研修

弊社マネジメントコンサルティング事業部主催「新入社員研修」は、学生から社会人への意識の切り替えと、ビジネスマナーについて徹底的に体得して頂く研修です。3月下旬～4月上旬に前期研修を行い、5月上旬に後期研修として、前期研修の振り返りを含めたコース別研修を行う流れとなっています。今年も120名超の新入社員の方が当研修を受講し、社会人としての第一歩を踏み出しています。2020年度「新入社員研修」について、以下の通り、企画致しましたので、ご検討下さい。

### 【講義内容】

#### ◆前期研修

- ・学習の場の心得と規律
- ・私にとって仕事とは、幸せな人生とは

- ・ビジネスマナー(挨拶、お辞儀、敬語、電話・応接対応、名刺交換、ビジネス文書)
- ・企業経営の目的
- ・好ましい指示の受け方と報告の仕方

#### ◆後期研修/前期の振り返りとコース別内容

#### 【開催要項】

#### ◆前期研修(宿泊) 9:00～翌18:00

- ・A日程 3月26日(木)～27日(金)
- ・B日程 4月 2日(木)～ 3日(金)

#### ◆後期研修(1日) 9:00～18:00

- ・営業基礎・店舗接客コース 5月 8日(金)
- ・女性マナーコース 5月 11日(月)
- ・現場作業・製造事務コース 5月 12日(火)

※詳しくは、同封のチラシをご覧ください。

(三軒 佳)

## 【中小企業のIT活用例】“会計システムへの仕訳入力”に金融機関連動を活用する

“会計システムへの仕訳入力”はどの企業にも存在する業務です。昨今、金融機関連動を活用し、業務の効率化に取り組む企業が増えています。金融機関連動とは、銀行の入出金データと会計システムの自動連動を図る仕組みを指します。つまり、“会計システムへの仕訳入力”の内、預金処理の部分で大きな改善を図ることが可能です。金融機関連動を活用するメリットは下記の3つです。

### 1. 単純な入力ミスがなくなる

通帳を元に会計システムへ手入力を行うと、少なからず日付や金額の単純な入力ミスが発生します。金融機関連動を行うと、自動連動が図れるため、このようなヒューマンエラーを防ぐことが可能です。

### 2. AIによる仕訳生成機能を活用できる

各会計システム次第ですが、AIが過去の仕訳を分析し、仕訳を自動生成する機能も多くなってき

ました。連動をすると、過去の仕訳と同様である場合(もしくは類似する場合は)、自動的に仕訳予測を立ててくれます(※予め仕訳ルールを設定しておくことも可能です)。“仕訳入力”という業務において、人間の行うことは、いずれ「確認」と「ボタンのクリック」だけになるかもしれません。

### 3. リアルタイムにキャッシュの動きが確認できる

これまでは、キャッシュの動きを確認するために、通帳記帳をしたり、各銀行のインターネットバンキングにログインして確認をしていました。しかし、金融機関連動を利用すると、会計システム上で、全銀行のリアルタイムのキャッシュの動きを瞬時に把握することができ、資金繰りに大きく役立ちます。

皆様も金融機関連動を活用して、“会計システムへの仕訳入力”の効率化に取り組んではいかがでしょうか。

(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

Meinan Management Review Vol.107  
令和元年11月20日発行（通巻第107号）  
発行人：永井晶也  
編集：渡邊圭蔵、牧野礼子、須貝将大  
執筆：永井晶也、山田亮太、加藤進、  
山田尚慶、三軒佳、荻谷勇貴、  
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  
名古屋市名村区名駅一丁目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】 職場の労働安全

企業の存続発展を支える礎となるものが職場の安全です。働く人の安全を確保することは企業の義務であり、最優先に取り組まざるをえないものです。Vol.106号でお伝えした「SDGs」の17の目標、169のターゲットのうち、8.8項にも「移住労働者、特に女性の移住労働者や不安定な雇用状態にある労働者など、全ての労働者の権利を保護し、安全・安心な労働環境を促進する」と記載されています。この安全な環境を確保して労働の安全を守ることは労働者の意欲の向上や生産性向上に繋がります。またコンプライアンスの観点からも企業の事業継続的な観点からも労働安全確保は必須の項目となります。ただそのために「安全に気をつける」と大声で伝えることだけでは十分ではありません。そこで労働安全の基本となる労働安全3管理を行うことが重要です。この労働安全3管理とは右図のような3つの管理を行うことで、労働者の健康を守ろうとするものです。「作業環境管理」では、作業環境中の有害因子の状態を把握し、良好な状態で管理していくことです。



「作業管理」は、作業の安全化や効率化が可能なものを見つけ、それを適正化することで、業務による健康障害を防ぐとともに、快適な作業が遂行できるようにすることをいいます。また「健康管理」は、労働者の健康状態を健康診断で把握して、その結果に基づいて適切な措置や保健指導などを実施し、労働者の健康障害を未然に防ぐことです。そしてこれらの管理を進める上では、労働衛生教育という形で周知徹底していく必要があります。例えば、保護具を使用する場合にも、現在行っている有害作業に対するリスクを知らなければ、保護具を適切に使用しないという可能性も考えられます。人は自分の行っている作業の有害性を理解してはじめて保護具の着用の必要性が理解できることとなります。このように労働安全の重要性が会社全体に浸透してはじめて、安全性の確保や生産性向上などの効果が期待できます。会社の基礎である労働安全衛生を見直してみてもいいでしょうか？

(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

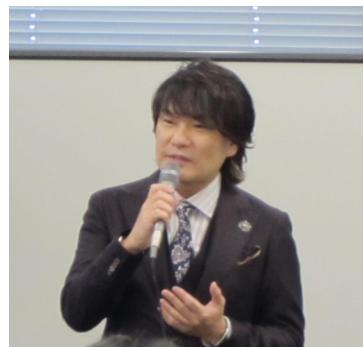
### 【セット内容】

- ・DVD・・・映像:約15分

【価格】 各Vol 1セット 4,000円(税抜)

## MBC特別講座 本多プラス株式会社 代表取締役社長 本多 孝充氏がお送りする『“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』

先月、名南ビジネスカレッジ特別講座を開催致しました。本年は、本多プラス株式会社代表取締役社長 本多孝充氏を講師にお招き致しました。本多氏は「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ています。当日は、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し頂きました。以下に本講座のエッセンスをご紹介します。少しでもご参考にして頂ければ幸いです。（渡邊 圭蔵）



### ○他人（ひと）のやらないことをやる

他人（ひと）が過去に実現できなかったこと、前例がないことを理由にチャレンジしてこなかったことでも、必ず自分達ならできる！というプラス思考でまずはやってみる（チャレンジする）ことを意識しています。他人（ひと）のやらないことは、真似されにくいいため、差別化することができます。

### ○モノではなくコトを売る

「当社がデザインしたパッケージで販売すれば必ず売れる」を信念に、単に顧客から依頼のあった製品を作る（モノを売る）のではなく、顧客が求める製品を創造し、提案する（コトを売る）ことを常に意識しています。

### ○誰とも対立しない人脈作り

いきなり自身の考えを押し付けるのではなく、長期的な視点を持って実績を積むことで、社員に気付きを得てもらおうように心掛けています。