

## 真・自立型経営への転換 107

### 新時代に向けて

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。本年も皆様のお役に立てるよう、尽力して参る所存です。引き続きのご愛顧、ご指導ご鞭撻のほど、よろしくお願い申し上げます。

昨年5月、「平成」から「令和」へと新たな時代への改元が行われました。バブル経済の崩壊に始まった平成は、その後の度重なる経済危機、東日本大震災をはじめとする歴史的な自然災害に翻弄されながらも、成長なき好景気ともいえる戦後最長の好景気を更新しました。

では、新たな時代「令和」の始まりである2020年は、企業経営にとってどのような年になるのでしょうか。短期的には昨年来の景気減速の行方、中長期的には大きな構造転換の真只中にある社会全体の動向といった経営環境の大きな変化に、企業としてどのように対応するのか、より具体的な回答が求められる年になりそうです。

### 環境適応に向けた正しい意思決定

昨年来の景気減速の様相は、属する業界や企業の規模(立ち位置)によって、その影響はまちまちです。米中貿易摩擦を一因とする中国経済の停滞は、製造業を中心に大きな影響となりつつあります。また、消費増税による消費動向の変化も、一般消費財を中心に影響が出ています。こうした影響が、比較的大きく表れている先(業界)では、成長の鈍化(あるいはマイナス成長)と収益性の悪化を招いており、早急な対応が求められています。当面のトピックである東京オリンピックを境に、経済がどのような方向に変化するのを見極め、投資やコストに対する短期的な方向性を示す必要があるでしょう。

一方で、中長期的な構造転換への対応には、より慎重な対処が求められるでしょう。社会全体でみれば、継続的に人口が減少する中で、通信インフラの発展(5Gへの移行)に伴う、SNSの変化、AIやロボット、IoTといったテクノロジーの更なる進展等、社会構造全体の劇的な変化が既に現実のものとなっています。こうした構造転換の進展は、新たな需要を生み出すと同時に、旧来型のビジネスの淘汰を促します。自社のビジネスの根幹を見極めると同時に、社会全体の構造転換の真只中において、自社の未来をどのような方向性の中で見出していくかの意思決定が迫られます。

経営者に求められる、企業の質的成長と持続的発展のためにすべき意思決定の条件とは、常に“正しいこと”であります。経営者は、いま起こっている環境の変化が、循環型の変化(景気)なのか、不可逆的な変化(構造転換)なのかを見極めたくて、“正しいこと(最適な適応方法)”はどのような形であるべきかを

判断し、自社の進むべき道を決断しなければなりません。この決断が遅れば、それは競争力の差となって、後々まで影響を及ぼすことになりかねません。

### 実行力を最大化するための働き方改革

企業経営において、もう一つ重要な要素である“実行力”をいかに高めるかという点も、今後ますます重要な課題となってくるでしょう。その中で、組織の実行力に大きな影響を及ぼすであろうテーマが、2020年からいよいよ本格化する政府主導による“働き方改革”への対応です。

この“働き方改革”への対応は、労働力の“量的な側面”からは、確実にマイナス影響となります。仕事を量(時間)で考える経営では、早晚立ち行かなくなる可能性が高いでしょう。これからの経営では、労働力を常に“質的な側面”から考えていかなければなりません。

労働力の質を高めるには、二つの方向性で考える必要があります。ひとつには、人がすべき仕事と人でなくても良い仕事を分別することです。その観点からIT化を含めた業務プロセスの改善に向けた取り組みは欠かせません。

もう一つは、人の仕事の質(生産性)を最大限高めることです。社員一人ひとりの潜在能力をどうすれば最大限発揮させることができるかに注力し、それを実現することです。それには、社員一人ひとりの個性に向き合い、それに見合った指導を行う必要があります。とりわけ、教育というアプローチはますます重要になると思います。

これらにより、企業にとって本当に必要な働き方改革が求められるのです。

### 更なる発展に向けたイノベーション

常々お伝えしている通り、企業は変化し続ける経営環境に適応することのみ、存続と発展が許されるのです。もちろん、会社を大きくすること(規模的成長)がすべてではありませんが、質的な成長と発展はすべての企業にとっての必須の課題と言えます。大きな変化の時代であるいま、企業経営100年の計を見つめなおし、より大胆な企業革新(イノベーション)が必要なのではないのでしょうか。

そうした意味から2020年は、時代に適合するための「革新(イノベーション)」と日本人のアイデンティティでもある「和」をベースとして実現する、“和の時代のイノベーション”を企業経営のテーマとして掲げたいと存じます。

名南コンサルティングネットワーク

永井晶也

**【MANAGEMENT FOCUS】「見る目」を変える（それぞれの視点・見方・ポイント）**

**【見る目の特徴】**

見る目	鳥の目	虫の目	魚の目	コウモリの目
視点	広い視点	細部の視点	流れの視点	逆の視点
見方	全体を俯瞰して見る	物事を小さく細分化し、掘り下げてみる	時間的経過を踏まえてタイミングを見る（時流を見る）	逆の立場で見る発想を変える
ポイント	目標や計画に基づいて確認をすること 全体視点で物事を見ること	論理的にものごとを整理をしていくこと 「なぜ、なぜ」を何度も繰り返すこと 注意深く見ること	世の中の動向や変化にアンテナを張ること 将来起こりうることに目をむけること	視点を増やすこと 立場を変えること 疑問を持つこと (建設的な批判をすること)

人の目というのは本当に不思議なものです。同じ場所、同じ空間にいても、見ているものは人それぞれです。例え同じものを見ていたとしても、どこを見ているのか、そして、それをどのように認識しているのかも人それぞれです。先日、お客様から社員の問題意識を高めるにはどうすればよいか、とご相談を受けました。問題とは「理想と現状のギャップ(差)」のことを指すと一般的に言われています。問題意識を高めるためには、まずは理想の状態を明らかにすることと、現状を正しく認識することが必要です。理想と現状を明確にするために必要なことは「見る目」を持つこと(養うこと)です。

「見る目」を持つ(養う)とは、物事を「多面的」に見ることも言えます。「多面的」に見るためには、左表のような様々な目を持つてみるのが大切です。鳥の目は広い視点でものごとを見ることです。忙しくなると、目の前のことに追われて、全体のことや周りのことが見えなくなります。忙しい時や大変なときこそ、深呼吸をして全体を見ることを意識すると、新たな解決策が見えることもあります。虫の目で見るとは、細かく物事を見ることを言います。問題やその原因の把握が抽象的であれば、対策も自ずと漠然としたものになります。細部に目を向けることで、問題が具体化し、的確な原因把握と対策につなげることができます。魚の目で見るとは、流れを捉えるということです。いわゆる点で見るのではなく、線で見るということです。これまでの経緯やこの先の動向などに目を向けることで、今、何をなすべきか、適切な判断を下すことができます。最後は、コウモリの目ですが、こちらは逆の立場で見てみることを指します。私たちは、どうしてもいつも同じ方向や立場から物事を見る傾向があります。それぞれの立場が対立することで解決を妨げることもあります。膠着状態に陥った際には、逆の視点から見てみると打開策が見つかるかも知れません。

(村野 文洋)

**【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～経営目標の考え方～**

前回(Vol.105)は、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について説明をしました。経営目標を達成できない理由としては、①「目標」掲げるだけとなっている、②「成果」のみを追いかけしている、③「進捗」をフォローアップしていない、の3つを挙げていました。①と②は「経営目標の立て方」、③は「その後の行動(=実行力)」に課題があると言えるでしょう。今回は、①と②につながる「経営目標を立てる際に必要な考え方」について説明します。

経営コンサルタントが、経営目標を達成できる会社かどうかを見分けるために行っている簡単な方法があります。それは、営業会議等の場において、「今期の個人目標を一人ずつ発表してください」と社員に質問することです。例えば営業担当者であれば、会社全体の売上目標は答えられないとしても、個人の売上目標は当然答えられなければいけません。答えられなければ、経営目標が個人にまで落とし込まれていない、又は経営目標に焦点を合わせた行動ができていない等が考えられます。このような状況では、経営目標の達成は難しいと言えるでしょう。経営者としては、個人の資質を責めるのではなく、経営目標の立て方に問題があると考えなければなりません。それでは、「良い経営目標が立てられている」とは、どのような状態でしょうか。それは達成可能なレベルで数値化された経営目標が、具体的に組織へ落とし込まれており、成果を上げるための組織運営ができていない状態であると考えます。「目標による管理」の大切さは、著名な経営学者P.F.ドラッカーをはじめ、これまでに何度も言われてきています。いくら性能の良い車に乗ったところで、目的地が決まっていなければ走り出せないのと同じように、会社組織の力を十分に引き出すためには、適切な目標設定を行う必要があるのです。左記は、経営目標を立てる際のポイントをまとめたものです。御社の経営目標がこれらの内容を満たしているかどうか、一度チェックしてみると良いでしょう。最初は上手く行かないかも知れませんが、目標設定→実行→振り返りのサイクルを繰り返すことで、徐々に良い経営目標を立てられるようになるでしょう。

**【経営目標を立てる際のポイント】**

- ① 目標が達成可能なレベルで数値化されている
  - ・目標が数値化されており、達成状況を数値で評価できる
  - ・社員のモチベーション向上につながる、厳しいけれど達成可能な目標となっている
- ② 目標がブレイクダウンされている
  - ・経営目標は、部門目標、個人目標へと、組織に落とし込んである
  - ・達成までの期間においても、月や週の目標に落とし込んである
- ③ 結果目標だけでなく、プロセス目標が設定されている
  - ・ものごとには因果関係があり、良い結果には、それにふさわしい要因がある
  - ・「結果目標」に対しての先行指標を検討し、「プロセス目標」を設定する

(中小企業診断士 寺西 崇)

**【コンサルタントお薦めの1冊】**

**『サブスクリプション2.0』(出版社:日経BP)**



「KINTO」「メルスプラン」「メチャカリ」、これらの言葉に聞き覚えはありますでしょうか。これは「2019年ユーキャン新語・流行語大賞」にノミネートされた「サブスク(サブスクリプション)」と呼ばれるビジネスモデルの各社のサービス名称です。

サブスクとは何か。もちろん本書でも紹介していますが、辞書によると「新聞・雑誌などの「定期(予約)購読」を意味し、「製品やサービスなどの一定期間の利用に対して、代金を支払う方式」とのことです。辞書の意味からは、決して新しいビジネスモデルのように思えません。それでは、どのような点が新しいビジネスモデルと言えるのでしょうか。

従来のモデルとの違いを本書では「メーカーの参入」「シェア」「個別カスタマイズ」の3つを掲げ、20社の事例を用いながら、各社のサービス内容やビジネス展開するにあたっての着眼点(価格設定、高い継続率の維持、商材の持ち方、現ビジネスモデルとの違い等)を紹介しています。成功ばかりではなく、失敗もあり、本書では、紳士服のサブスクモデルの事例を紹介しています。

サブスクは、ニーズの変化に即した新しいビジネスモデルです。企業は「環境適応業」と言われます。本書を参考に、時代に合わせたビジネスモデルを研究し、新しい展開を考えるにあたってのヒントにしてみてください。

(森 崇幸)

**経営に役立つ名言・格言**

**noblesse oblige  
(ノブレス・オブリージュ)**

今回は、1800年代を起源とする「noblesse oblige」という言葉を紹介します。

「noblesse oblige」はフランスのことわざです。直訳すると、「高貴さは(義務を)強制する」となり、一般的には「身分の高い者は、身分に応じた社会的責任を果たさなければならない」と解釈します。

では、「noblesse oblige」を企業経営に当てはめて考えるとどうなるのでしょうか。企業は社会の公器であり、企業を取り巻く社会に対して、以下に示す3つの責任を負っています。

- 社会性の責任
  - ・経営体を存続・発展させる
  - ・充実した仕事を提供する
- 公益性の責任
  - ・利害関係者に対する公益を最大化する
- 公共性の責任
  - ・経営活動が社会に害を及ぼさないようにする

企業は、上記の責任を果たすことができなければ、社会からの退場(倒産)を余儀なくされます。昨今、ガバナンス機能不全やコンプライアンス違反による企業不祥事が相次いで報道されていますが、こうした問題を引き起こす要因は、経営者の「noblesse oblige」意識が欠如しているケースが多いのではないのでしょうか。

企業経営の最終責任者である経営者は、「noblesse oblige」の考えのもと、「すべては自分の責任」というマインドで意思決定を下す必要があります。

未来永劫にわたり、企業の成長と発展を確実に実行し続ける責務を果たすためにも、利己心を捨てるとともに周囲への感謝心を高めて、謙虚な姿勢で社会と関わることが必要と言えるでしょう。

(渡邊 圭蔵)

**【セミナー・研修案内】 第54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ていきます。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 2020年2月4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下さい。

(五十嵐 勇人)

**【中小企業のIT活用例】 マーケティングオートメーションツールの必要性**

インターネットの普及により、顧客の購買行動は大きく変わりました。行動の起点は、BtoCであれば「個人的な興味関心」、BtoBであれば、「業務上の必要性」となります。業者選定の「一次コンペ」はインターネット上で行われており、それを通過しないことには、営業担当者が対面で行う「二次コンペ」には辿りつけません。新規開拓において、この点を留意する必要があります。

マーケティングオートメーション(以下MA)ツールとは、簡単に言うと「お客様の自社への関心度合を数値化できる道具」です。現在数十種類のMAツールがありますが、一般的には人の手をかけずに、見込客の発掘・育成・選別や既存客のフォローができます。

MA導入の一般的な流れとしては、まず計測タグを自社のホームページ上に設置します。その後、お客様の「メールアドレス」と「ブラウザのcookie情

報」とを結びつけることで、ホームページ上で「いつ」「どれくらい(回数)」閲覧したかを把握できます。その上で、自動メールのテンプレートやダウンロード用の営業資料等を用意し、適切なタイミングでアプローチを行うことにより、見込客の購買意欲を高めます。

この道具を有効活用することは、以下のメリットがあります。

1. 新規のお客様に嫌がられないように配慮しながら、購買意欲を高めることができる
2. 案件化率・受注率が向上し、効果的で効率的な営業活動ができる
3. 若手営業担当の早期育成につながる

変化が激しい現代において、新規先の開拓は必須です。自社にあったMAツールの選択と有効活用する営業体制作りが、今後中小企業にも必要不可欠だと言えます。(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.108

令和2年1月20日発行（通巻第108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、村野文洋、寺西崇、森崇幸、五十嵐勇人、田村貴之、渡邊圭蔵、加藤進、三軒佳

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

## M&Aに伴う事業デューデリジェンスの必要性

事業を拡大し売上を向上させる手段として、中小企業においてもM&Aが広がっています。しかし、M&Aを行う企業が増える一方で、M&A後の経営統合活動（PMI＝Post Merger Integration）で苦勞されている企業も増えています。特に買収した先が中小零細企業の場合には、次のような問題が考えられます。

1つ目は、社員の離職です。一般的に、買収された側の社員はM&A後の新体制に不安を感じながら仕事をすることになります。不安を払拭するためにも、新経営陣が将来の夢やビジョンを伝えることは重要です。また、新たな体制で業務の負担が増える一方で、処遇面での不満を抱えている社員も少なからず存在します。このような不安や不満の声に耳を傾けることも大切です。特に、優秀な人材ほど退職するリスクが高いことから、早期に対話をする機会を設けることが肝要です。2つ目は、業務が属人化している点です。中小零細企業では、業務マニュアルが整備されていないことが多いことに加え、総務経理業務は社長の奥様が担っているケースも多くあります。M&Aを機に奥様は退任されることがほとんどで、その際に業務の引継ぎが十分になされず、退任されてから業務が滞ってしまうという事態にもつながります。3つ目は、経営者への依存度が高い点です。社長がすべてに介入しつつ、取引先との約束など書面に残さず、すべてが口約束で、情報は社長の頭の中、ということも少なくありません。また、社長の指示によって動く体制に慣れてしまっていると、指示がないと動けない、という状況が生まれます。社長交代に伴い、現場の状況がわからず、業務がうまく回らなくなる、ということも起こりえます。

このように、M&Aを実施した後で様々な問題が生じないようにするために、事前にデューデリジェンス（DD）を行うことが大切です。M&AにおけるDDは、買収先企業の経営実態を把握し、シナジーを検討した上で、買収価格やM&Aの可否を決定するために行いますが、財務DD（時価純資産の査定や資産の実在性、負債の網羅性などの調査）と労務DD（残業手当の未払い、社会保険未加入等の隠れ債務の有無などの調査）が中心となり、事業DDは実施されないことがあります。しかし、事業DDを行い問題、課題が明らかになれば、買収価格の引下げ交渉にも役立つだけでなく、買収前に対策を検討し準備をすることができ、買収後、速やかに改善に取り組み、成果を生むことができるという点でもメリットがあるのです。（加藤 進）

## 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）

## 「中堅・中小企業」のための人材育成サービス “名南ビジネスカレッジ(MBC)”

名南ビジネスカレッジ(MBC)とは、2006年のサービス開始以来、「誰でも」「いつでも」「どこだけでも」をコンセプトに、中堅中小企業様にとって価値ある社員教育サービスを目指してまいりました。2018年より、研修室で他の受講生と共に学ぶ「体験型集合講座」と、空いた時間を利用して効率的に知識を習得することができる「WEB講座（動画サービス）」の2つの学び方で、企業の社員教育をサポートさせて頂いております。<会員区分と料金体系>

		MBC特別会員	MBC通常会員
会費		1社1年間100,000円（税抜）	無料
入会金		初年度のみ20,000円（税抜）	無料
更新期間		1年間	—
MBC	集合講座	全ての講座 1講座2名まで無料	1講座1名様ごとに 12,000円（税抜）の通常価格
	有料集中講座	MBC特別会員価格	通常価格
特典		CUBIC個人特性分析 1年毎に10名様無料	—
WEB講座 （WEB動画サービス）	ID費用	1社1ID 60,000円（税抜）	1社1ID 90,000円（税抜）
	ID追加発行 （2ID目以降）	1IDにつき30,000円（税抜）	1IDにつき45,000円（税抜）
	有効期間	1年間	

体験型集合講座は、「経理・財務」「人事労務」「法務」「営業」「生産管理」「基礎講座」「女性向け講座」「個人向け講座」「DVD利用講座」「その他講座」の10分野について、年間200講座以上開催しています。新人・若手社員から経営者・役員まで幅広い階層を対象としていますので、どなたでもご利用頂くことができます。社員様お一人おひとりの更なる成長のために、益々充実する名南ビジネスカレッジ(MBC)を是非ご利用下さい。（※詳細は右記URL (<https://www.mbcweb.biz/>) をご覧ください）

（三軒 佳）