

真・自立型経営への転換 108

新型コロナウイルスの影響

中国武漢で発生した新型コロナウイルスが、猛威を振っています。この原稿を執筆している段階(2020年2月26日)では、人への健康被害よりも、中小企業を中心とした企業業績への経済的な影響が深刻なものとなりつつあります。とりわけ旅行業や観光業、観光地に関連のあるサービス業や製造業、飲食業や小売業全般など、より消費者に近いところにいる企業ほど、その影響は大きくなっています。特異な例では、国や自治体のイベント関連を主な得意先としているある企画会社では、2月25日の政府発表があったその日に、3月までに予定していた売上高の90%が喪失したということでした。また、毎日100人以上の予約キャンセルが続出しているという飲食店経営者の声も聴いております。少し前には、西浦温泉(蒲郡市)の某旅館が新型コロナウイルスによる中国人観光客激減の影響を受け、破産申請手続きを開始しました。このエリアは、国内需要の低迷の打開策として、海外インバウンドの取り込みを積極的に行ってきた地域で、今回のケースはそうした対策が仇となった形です。

こうした被害は、今後まだまだ拡大しそうです。もちろん、このような異常事態は未来永劫続くわけではなく、いずれ沈静化し、消費者の消費活動も日常に戻ることでしょう。そうなるまでの辛抱なのですが、終わりが見え難いことが問題です。そうした中で、ギリギリまで自力での辛抱をしてしまうのはリスクが高まります。できる限りの対策を、少しでも早く打つべきでしょう。国や自治体による資金支援や相談対応も行われていますので、積極的に活用し、何とかこの事態を乗り切っていただきたいと思えます。

BCP(事業継続計画)の重要性

東日本大震災以降、企業経営における大きなテーマの一つとなったBCP(Business Continue Plan:事業継続計画)が更に注目を集めそうです。

BCPとは、企業が自然災害や大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した際、資産の損害を最小限に抑え、中核事業の継続や早期復旧を実現するために、平常時に行うべき活動を取り決めた計画のことです。

今回のケースもそうですが、マスコミやSNS等による情報の拡散により、急速に状況が悪化することがあります。その間、冷静に対応ができればよいですが、それもなかなか難しいことでしょう。対応をひとつ間違えれば、それが更に危機的な状況を招くことにすらなりかねません。そうならないためにも、あらかじめこうした事態を想定し、具体的な取組みを計画として整理しておくことは重要であるといえます。昨今の台風被害も同様ですが、以後、こうした緊急事態はそこそこの確率で発生するものであると認識しておくべきでしょう。

また、緊急事態が頻繁に発生するようになれば、取引相手を選ぶ要件に、このBCPの重要性が増してくる可能性も高まります。世の中の常識は常に変わりますので、そうした空気感が形成されると、たちどころに取引先からBCPを求められることになるでしょう。

BCPは、一般的に次の内容で構成されます。①BCPの基本方針、②BCPの対象とする災害の特定、③重要業務と復旧目標の決定、④重要業務が受ける被害の想定、⑤想定される被害に対するBCP対応、⑥事業継続対応、⑦教育訓練計画、⑧点検・是正措置、見直し(参考:あいちBCPモデル)となります。

“備えあれば、憂いなし”の格言通り、周到な準備がいざという時の適切な対応につながるのです。

利益を考える

このように、緊急時に被害を最小限に抑えることがBCPの目的なのですが、現実問題として、それがどこまで機能するかといえば、完璧ということはありません。幾度かの経験値を経て、より精度の高いBCPの構築につながっていくのですが、できればそうした経験値は少なく済ませたいものです。

いずれにせよ、たとえBCPを実行したとしても、平時に戻るまでは、赤字を余儀なくされることにもなるでしょう。そして、この時に頼りになるのは、強靱な財務体質しかありません。企業経営は資金が詰まればすべて終わりです。

これほどに不安定な時代だからこそ、企業は日々、強靱な財務体質の構築に注力しなければいけません。そして、それを作り上げる源泉は、ただ一つ、企業が生み出す「利益」しかないのです。ピーター・F・ドラッカーは、自身の著書「マネジメント」の中で、企業の利益の機能について、こうした非常事態における「保険」であるということを行っています。年々積み上げられた利益が、厚い自己資本を形成し、企業の健全性を強化します。そうした積み上げがあれば、ちょっとやそっとの赤字が続いても、まったく問題ないでしょう。

社員やその家族の生活を背負っている以上、会社は倒れるわけにはいかないのです。そのためには、自社の事業規模に必要な安心できる自己資本はどれだけ、そこまで積み上げるために毎年どれだけの利益が必要なのかということを明確にしておく必要があるのです。

世界の経済に多大な影響を及ぼした新型コロナウイルスも、時が過ぎれば何のリスクにもならない存在となっているでしょう。このレポートが届くころには、事態が沈静化していることを祈ります。

名南コンサルティングネットワーク

永井晶也

【MANAGEMENT FOCUS】「目標達成の3つの視点」

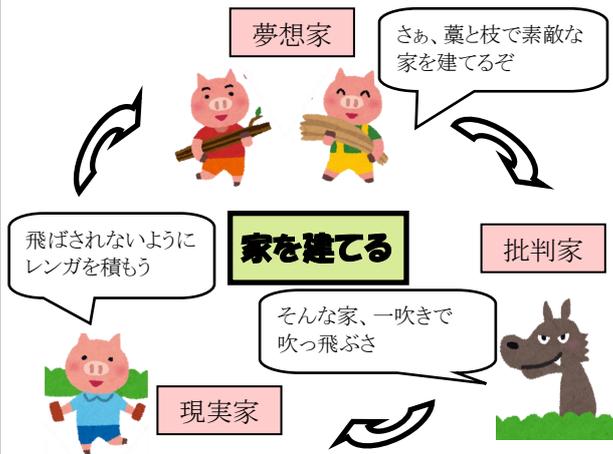
■ディズニー・ストラテジー

～ウォルト・ディズニーの成功の秘密～

- 【夢想家】情熱的に夢を語る視点
- 【批判家】前向きな否定で問いかける視点
- 【現実家】現実的な戦略を練る視点

■ポジションチェンジ

一つの事象に関して、立ち位置を変えることで、異なる見方(考え方)を知り、物事を捉える手法



ミッキーマウスを世に送り出し、90年以上経った今も世界中のファンを魅了するウォルト・ディズニー氏は、かつてアニメーションへの夢を実現するために、3つの視点を持っていたとされます。

一つには、「夢想家」の視点。何の制限・制約もない広い視点で、一途に未来を見つめ、心躍る夢やビジョンを大きく展開します。そして、魔法を使うかのように、夢を叶えるための手段を次から次へと生み出し、ゴール達成のモチベーションと持続力を強化します。

二つには、「批判家」の視点。これは、単なる批判ではなく、ゴール達成の可能性を高めるために建設的な批判を用いて、想定される問題点やリスクを発見します。故に、ゴール達成への精度が高まります。

三つには、「現実家」の視点。ゴールやビジョンを実現するためには、具体的に何が必要か、現実的な方法・手順・計画・役割等を明確にしていきます。そして、何をいつまでにしようかと、初めの一步を見定め、期限管理を始めます。確実なステップを検討することにより、セルフマネジメント力が高まります。

一般的に、人の視点には偏りがあります。ネガティブな批判家視点が強すぎて夢を潰していたり、逆に夢見る視点が強すぎて単なる夢追い人になっていたり、または現実的になりすぎて目的を見失い局所的になりがちです。しかし、ウォルト・ディズニー氏は、自分の頭の中で、それぞれの視点を持った3人を登場させ、繰り返し対話をしていたそうです。この3つの視点は、今では“ディズニー・ストラテジー”というスキルとして、ビジネスコミュニケーション等に応用されています。この視点は、目標や計画の達成のために大切であり、問題発見・課題形成、解決、リスク管理の視点も養えます。私達も仕事に役立てることができ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】 新型コロナウイルス感染症に関する中小企業支援策

新型コロナウイルスの感染拡大が、私たちの生活はもとより、企業活動にも多大な影響を及ぼしています。こうした状況を受け、政府機関では中小企業・小規模事業者向けの様々な支援策が検討されています。以下に、中小企業庁による主な支援策をご紹介します(これらの施策は現在も検討が続いており、新たな対策が随時打ち出されていますので、最新の情報はホームページ等でご確認ください)。また、弊社におきましても、各金融機関と連携してお客様の経営支援に対応してまいりますので、何なりとご相談ください。

◆ 中小企業庁HP

<https://www.chusho.meti.go.jp/corona/index.html>



1. 資金繰り支援

- ①セーフティネット保証 4号(突発的災害への支援)・5号(業況悪化への支援)対応
- ・4号…別枠(最大2.8億円)で100%の保証

- ・5号…重大な影響が生じている業種に、別枠(最大2.8億円)で80%保証
- ②セーフティネット貸付(日本政策金融公庫)
 - ・売上高の減少等の程度に関わらず、今後の影響が見込まれる場合も含めて融資(上限は、中小企業事業7.2億円(利率1.11%)、国民生活事業4,800万円(利率1.91%) 貸付期間・担保の有無等により変動)
- ③衛生環境激変対策特別貸付(日本政策金融公庫)
 - ・一時的な業況悪化等となった旅館業等営業者に、通常と別枠で特別貸付(上限は、旅館業3,000万円、その他業種1,000万円)

2. サプライチェーン・観光等への支援

- ①生産性革命推進事業
 - ・ものづくり・商業・サービス補助…国内生産強化等の設備投資を支援(補助率:中小1/2、小規模2/3・補助上限:1,000万円)
 - ・持続化補助…小規模事業者の販路開拓を支援(補助率:2/3・補助上限:50万円)
 - ・IT導入補助…IT導入による効率化を支援(補助率:1/2・補助額:30~450万円)

3. 経営環境の整備

- ・経営相談窓口の開設、親事業者が下請事業者に対して柔軟な配慮を行うよう要請、雇用調整助成金による対応など、各種支援施策等によるバックアップ(中小企業診断士 木島 知也)

【コンサルタントお薦めの1冊】

『イシューからはじめよ』

(著者:安宅和人氏 出版社:英治出版)



「生産性が高い」とはどのような状態を指すのでしょうか。生産性とはインプットに対するアウトプットの比率、つまり「どれだけ短い時間(労力)で、どれだけ大きな成果を生み出せるか」を指します。では、生産性を高めるためにはどうしたら良いのでしょうか。多くの場合、「作業スピードを上げる」「会議時間を短くする」「ITツールを活用して作業時間を短縮する」など、“インプットを削減する”ことだけに焦点が当てられがちです。しかし、これでは本当の意味での生産性向上には繋がりがありません。本書では、目の前の問題に取り組む前に、まずは本当に解くべき問題(=イシュー)を“見

極める”ことこそが、最も重要であると書かれています。「やってみないと分からないから、まずはやってみよう」という成り行き任せでは、目的が曖昧なため、結果的に無駄が多く生産性が低いアプローチとなってしまいます。地図も持たずにただ闇雲に走り出した人と、丁寧に地図を調べた上で出発した人と、どちらが先に目的地へ到着するかを考えると明白です。本書ではまた、イシューを見極める上でのヒントや、導き出したイシューから最大限のアウトプット(成果)を出すためのプロセスも、分かりやすく解説されています。成果を出したい全てのビジネスパーソンにお薦めの一冊です。

(松本 健太郎)

経営に役立つ名言・格言

垣根は

相手が作っているのではなく、自分が作っている。

今回は、古代ギリシア時代の哲学者、アリストテレス(前384-前322)の言葉をご紹介します。アリストテレスは、「垣根は相手が作っているのではなく、自分が作っている」と述べました。この言葉を、組織内におけるコミュニケーションという観点に置き換えてみるといかがでしょうか。

組織とは、二人以上の者が同一の目標に向かって、それぞれの役割を分担して、目的を果たすために集まったものです。組織としての「相乗効果」を発揮するためには、コミュニケーションを円滑に図る必要があります。しかし、実際にはコミュニケーション不足によりミス・ロスが発生することは多々あります。「忙しそうだから話を聞く時間は無いだろう」、「社長にはここまで伝えなくても良いのではないか」という思い込み(自分が作った垣根)が原因で、コミュニケーションを阻害するケースもあります。相手との間に“隔たり”を感じた時、「相手が〇〇だから」と捉えるのではなく、「自分がどのように働きかければ良いか」と、“自責”で考えることができる組織づくりを目指すといよいでしょう。

また、働き方改革を実施するためには、如何に周囲と協力し、思い遣りをもって業務を進めることができるかがとても重要になります。「自分の仕事はここまでだ」、「自分のやり方はこうだ」といった考え(自分が作った垣根)ではなく、常に広い視点を持ち、全体最適を意識する組織風土を醸成する必要があります。

社員の皆様が自分の垣根に捕らわれない考え方、習慣を身に付けることで、組織力は継続的に向上していくことでしょう。

(山田 尚慶)

【セミナー・研修案内】 管理者パワーアッププログラム

労働力人口の減少、働き方改革等、企業を取り巻く環境は急速に変化しています。環境変化に適応し、企業間競争を勝ち抜くためには、組織を牽引する管理者の役割を今一度見直し、最適なマネジメントにより組織の生産性と相乗効果を高めていく必要があります。

名南経営コンサルティングの『管理者パワーアッププログラム』は、講義と演習を通じて、“今”管理者として必要な6つの観点を身に付けて頂くことができます。管理者の育成に課題を感じている企業様は、是非ご活用下さいませ。

【開催案内】

対象者: 管理者、管理者候補の方
 場所: 当社研修室
 定員: 30名(最小開催人数6名)

【研修内容・開催日】

第1講 企業と組織

2020年4月21日(火) 10:00~17:00

第2講 リーダーシップと動機付け

2020年5月26日(火) 10:00~17:00

第3講 管理とチームマネジメント

2020年6月23日(火) 10:00~17:00

第4講 組織の活性化とコミュニケーション

2020年7月28日(火) 10:00~17:00

第5講 リスク管理とコンプライアンス推進

2020年8月25日(火) 10:00~17:00

第6講 企業収益向上と働き方改革

2020年9月15日(火) 10:00~17:00

※詳細は、同封のチラシをご覧ください。

(山田 尚慶)

【中小企業のIT活用例】 システム間データ連携Excelの構築

皆様の会社ではいくつのシステムを使用していますか？

中小企業では、部分最適でシステムを選択することが多く、一気通貫の社内システムを保有している会社は極少数でしょう。給与システム、販売管理システム、会計システム、勤怠システム、経費精算システム…様々なシステムが乱立していることが多いです。これでは、同じ情報を「販売管理システム」と「会計システム」に入力していたり、「勤怠システム」の情報をアウトプットして「給与システム」に手入力していたり、ここには重複した無駄な業務が発生してしまっているケースが多いのです。

これらの課題は、Excelを活用することで解決できます。1つのシステムから書き出したデータをExcelで加工し、取り込み用データに変換させることが出来れば、データ連携が実現でき、効率向上につながります。人に頼る部分が少なくなるため、一度

Excelを構築してしまえば、持続的に効率を上げた状態を保つことが可能です。また、手入力による単純ミスの軽減にもなり、一石二鳥です。

加えて、Excelを用いることは、コスト面でも非常に優れています。一気通貫のシステムを自社用に構築しようとする、数百万から数千万円の開発費用が必要になってしまいます。それに加え、エラーが発生した場合や条件変更となった場合のシステム改修にも追加費用が必要です。資金に余裕がある大企業ならばともかく、中小企業にとっては現実的ではないでしょう。

このような点から、中小企業の業務効率化には、Excelを活用することが効果的です。もちろん、Excel特有の機能や関数を駆使する必要がありますが、一度覚えてしまえば、様々なことに汎用できるため、この機会に取り組んでみて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.109

令和2年3月19日発行（通巻第109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、水谷マミ、木島知也、

松本健太郎、山田尚慶、

荻谷勇貴、加藤進、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

〒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

事業デューデリジェンスの目的

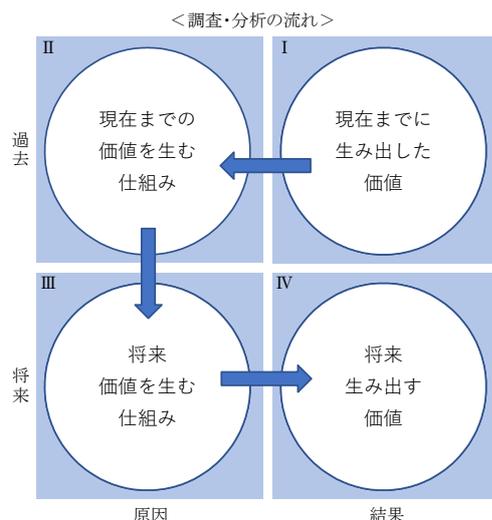
事業デューデリジェンス(以下DD)の目的の一つは、M&Aにおける買収先企業の経営実態を把握し、事業の将来性を見極めることです。そのためには、現在の価値を創り出している仕組みや、将来生み出す価値を調査し、分析する必要があります。

図表を用いて買収先企業の調査・分析の流れを説明します。「現在までに生み出した価値(I)」は、「現在までの価値を生む仕組み(II)」があって達成できたものです。どのような収益モデル、コスト構造なのか、バリューチェーンのどこが強みなのか、カギとなる経営資源は何か、顧客にどんな価値を提供してきたかなどの経営実態を調査・分析します。さらに「現在までの価値を生む仕組み(II)」が、M&A後どのように変化し、「将来価値を生む仕組み(III)」となっていくかを考察し、「将来生み出す価値(IV)」がどれほどになるのかを分析します。

一方、財務DDは、買収先企業の財務についてその状況、簿外債務などのリスク、課題を調査します。調査をふまえて、投資決定の判断資料並びに買収価格のベースとなる企業価値を算出します。ここで注意が必要となるのは、財務諸表は過去の数字であり、将来生み出す企業価値は、過去の数字だけでは導き出せないということです。

事業DDでは、財務DDの結果をもとに、なぜ収益をあげることができているのか、あるいは、なぜ収益をあげることができていないのかを分析し、その仕組みが今後どのように業績につながるのかを検討します。

M&Aは、事業の将来性を買うものであり、買収先企業の経営実態を把握し、事業の将来性を見極める事業DDが不可欠といえるのではないのでしょうか。(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」の成長発展をサポートする「経営診断サポート」

経営活動を続けていると、様々な問題に直面します。それは、商品や営業に関すること、または人事や財務に関することなど、多岐に亘ります。ところが、忙しさもあり、抜本的かつ具体的な検討ができずに“とりあえず主義”で日々を過ごしてしまっているのが、多くの中小企業の実態ではないでしょうか。

企業経営には問題がつきものです。これらの諸問題を解決していくためには、数値やデータによって客観的かつ体系的に問題を整理する必要があります。

現状を正しく把握し、原因を明確にした上で、適切な「処方箋」を作らなければ効果はできません。人の健康状態を正しく知るために健康診断や人間ドックがあるように、会社の存続や発展のための健全な経営ができてい

かどうか、経営診断によって定期的にチェックされることをおすすめします。詳細をお知りになりたい方は、下のQRコードにアクセスして下さい。資料を郵送にてお送りします。※お問合せ内容の欄に「経営診断サポート資料希望」とご記入下さい。

【MMRメール会員制度のお知らせ】Meinan Management Reviewは、2ヶ月に1度経営に関する幅広い情報を紙面にてお届けしています。この度メール会員制度を新たにスタートし、会員の方にはMMRの情報をメールにてお送りします。希望される方は、QRコードにアクセスして下さい。

※お問合せ内容の欄に「MMRメール会員希望」とご記入下さい。(田村 貴之)

～経営診断チェック項目(一部抜粋)～

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. 市場環境が厳しい中で、自社の営業力に対して不安がある。 | <input type="checkbox"/> |
| 2. 親族内の事業継承を円滑に行いたい、注意すべきポイントがわからない。 | <input type="checkbox"/> |
| 3. 廃業ルールがないため、不要品があふれ、工場・事務所が手狭になっている。 | <input type="checkbox"/> |
| 4. 成長発展していく過程で、社内の管理方法に不安がある。 | <input type="checkbox"/> |
| 5. 業績が悪化してもその原因や対策が具体的に示されていない。 | <input type="checkbox"/> |
| 6. オフィスでの残業がなかなか減らない。 | <input type="checkbox"/> |
| 7. 個人情報の取扱いに関して、社内ルールを明確に定めていない。 | <input type="checkbox"/> |
| 8. 自社の幹部は、本来の幹部としての役割をきちんと果たしているのか不安がある。 | <input type="checkbox"/> |
| 9. 決算書を見ても、経営課題がわからない。 | <input type="checkbox"/> |
| 10. 競合他社の脅威が年々増しているが、具体的な対策が打たれていない。 | <input type="checkbox"/> |
| 11. 業務マニュアルをほとんど活用していない、又は業務マニュアルがない。 | <input type="checkbox"/> |
| 12. 経理業務を効率的に行っているかわからない。 | <input type="checkbox"/> |
| 13. 事業継承の計画を作成したいが、どのように計画を立てればよいかわからない。 | <input type="checkbox"/> |
| 14. どこに何が置かれているかわからず、探したり、誰かに聞くことが多い。 | <input type="checkbox"/> |
| 15. ミスが多発するが、要因がどこにあるのかわからない。 | <input type="checkbox"/> |
| 16. 社員の会社や仕事、処遇に対する満足度を把握したい。 | <input type="checkbox"/> |
| 17. 技術を教える仕組みやツールがなく、技術教育が現場任せになっている。 | <input type="checkbox"/> |
| 18. 個人情報を保管する情報システムのセキュリティ対策について不安がある。 | <input type="checkbox"/> |
| 19. 将来の幹部を育成したいが、どこから手をつけてよいかわからない。 | <input type="checkbox"/> |
| 20. 金融機関等に認められる財務体質にするには、どうすればよいかわからない。 | <input type="checkbox"/> |

