

真・自立型経営への転換 109

激震！コロナショック

2020年5月1日、令和改元から丸一年が経過した今、なお猛威を振るう新型コロナウイルスにより、戦後初めての緊急事態宣言が、全国の都道府県を対象に発令されるという異常事態となっております。(5月7日現在において、5月31日までの延長が発表されました。)

現段階では健康被害そのものの深刻さより、健康被害にあわないための“自粛に次ぐ自粛”により、一部業種においては、瀕死の重傷といわんばかりの経済的ダメージを受けております。日本経済全体でみれば、2020年第二四半期(4月～6月)は、戦後最悪のマイナス成長に陥るとの見方も強まっています。

このように厳しい状況ではありますが、ただ悲観的になってばかりはいられません。出口のないトンネルはなく、明けない夜もありません。こうした急激で、大きな環境の変化、今までに経験したことのない変化に直面した時に、我々はどうかどう対応すべきなのでしょう。いま、いったい何が正しいのか、それを判断することは、極めて難しい状況ではありますが、できる限りの情報を集め、冷静な判断のもとで企業運営を進めていかなければなりません。いずれ訪れる平時に向けて、いま何をすべきかを論理的に考察し、着実に準備を進めたいものです。

生き残るための短期対策

こうした緊急事態における企業経営の鉄則は、応急処置と恒久対策です。早急に目先の被害を最小化するための対応を取ると同時に、再発防止のための対策を講じなければいけません。ここでは、短期と中長期での対応を考えてみましょう。

まずは最悪の事態を想定し、当面の損益がどれくらいの影響を受けるのか、(少なくとも)月次のベースで検討します。できれば、三段階くらいでシミュレーションできるとよいでしょう。同時に、売上債権や在庫の状況、既存の借入金の返済予定、また今後必要になる設備投資等、バランスシートに影響する項目も検証します。これらが明確になれば、月次ベースでのキャッシュフローの推移が明確になりますので、資金的なボトルネックが明らかになります。

ここまでできれば、あとは資金ショートを未然に防ぐための資金調達です。現在、国等による経営支援が徐々に拡充しております。各種政策融資等の資金調達は、できる限り借りておくことが良いでしょう。極論を言えば、“借りられるだけ借りる”というスタンスでよいと思います。こうして、最低1年程度は新たな資金調達をしなくてもよい程度の資金を確保することができればまずは安心です。当然、借りたものは返さなければいけません。まずは今を生きることを考え、当面の資金繰りをつなぐことに注力すべきです。

革新のための中長期対策

とりわけ今回の騒動では、収束後において、これまでと同じ状態に戻るという可能性は極めて低いと思います。すべての人達の行動や消費の常識に、これまでにない程の大きな変化を与えることでしょうか。例えば、働き方でいえば、テレワークやWeb会議等は相当身近な取組みとなったのではないのでしょうか。プライベートでも、オンライン飲み会(Web上で顔を合わせて行う飲み会)等の新しい消費行動が生まれると同時に、出前というやや懐かしい消費行動も最新のテクノロジー(Uber Eats等)により活況を呈しています。どれも、今回のコロナショックを機に、急速に普及した新たな行動や消費スタイルといえるでしょう。

このように、これまででは当たり前でなかったことが(急速に)当たり前になり、新たなイノベーションが次から次へと現れてくることでしょうか。

そして、最も重要なことは、我々自身、こうした(大きな)変化に適応し続けなければいけないということです。こうした変化の波に適応することができなければ、企業は確実に淘汰されることとなります。それゆえ、目先の対応と同時に、1年～3年先を見据えた企業のイノベーションに取り組む必要があるのです。

不安を勇氣に変える

コロナショックがこれまでの経済危機と異なる点は、それが人の生死に直面する事象であるということです。通常の経済危機であれば、回復に向けて精一杯頑張ることができましたが、コロナショックは頑張ることさえ抑制されてしまいました。それは、生死に関わる自然災害が、局地でなく、世界中で同時発生したようなものです。このような状態に置かれたとき、人が持つ感情は“不安”です。極度の不安は、更なる不安を呼び、日常では考えられない、不安定な言動や消費をもたらします。それらは、更に大きな不安へと連鎖していきます。

こうした現象は組織の中でも同じです。ひとりの社員の不安は連鎖し、組織全体へと蔓延していきます。そしてそれらは、組織の正常な活動を阻害していくことになるのです。

こうした社員の不安を打ち消すことができる存在は、唯一組織のリーダーなのです。こうした事態だからこそ、社員はリーダーの言動に注目しているのです。我々の一挙手一投足によって、社員の不安を大きな勇氣に変えていかなければいけません。“組織は人なり”このような事態であるからこそ、その本質に目を向けて、勇氣をもって向き合いたいものです。

名南コンサルティングネットワーク

永井晶也

【MANAGEMENT FOCUS】「在宅勤務導入時の注意点～情報セキュリティの観点から～」

新型コロナウイルス対策の一環として、在宅勤務を導入した企業が急速に増えました。今後の働き方の変化の可能性を想定し、情報セキュリティの観点から、在宅勤務導入時における注意点について確認します。

在宅勤務を導入するには、以下の4つのステップを踏む必要があります。

- STEP1. 在宅勤務におけるセキュリティリスクの洗い出し
- STEP2. セキュリティリスク低減に向けた管理策の決定
- STEP3. 在宅勤務社員への教育
- STEP4. ルール遵守状況の確認



在宅勤務におけるセキュリティリスク例

紛失・置き忘れ	盗難・盗聴
マルウェア感染	誤廃棄

在宅勤務におけるセキュリティリスクの洗い出し、及び管理策を決定する際には、以下の①～④について検討するようにしましょう。

①持ち出しリスクと管理策

機密情報の社外(自宅)持ち出しが増えるため、移送時の紛失リスクが高まります。「いつ」「誰が」「どのような機密情報を」持ち出したのかをきちんと記録に残すとともに、社内への返却プロセスまで管理することができるよう、持ち出し申請管理方法について検討する必要があります。

②マルウェア感染リスクと管理策

企業側が用意した通信環境・端末ではなく、自宅の通信環境・端末で業務を行えば、マルウェア(悪意のあるソフトウェア)感染のリスクが高まります。通信環境・利用可能端末・アプリケーション等は、必ず会社側で事前に選定・指定するようにしましょう。

③窃盗リスクと管理策

悪意のある第三者が自宅へ侵入すれば、個人資産だけでなく、企業資産まで奪われることになります。自宅の戸締りを十分徹底させるとともに、機密情報は施錠可能なスペースへ保管させるなど、自宅での安全管理策を徹底させましょう。

④廃棄リスクと管理策

シュレッダーやマスキングテープ等、機密情報の廃棄環境が整っていないことにより、機密情報が自宅の一般ゴミ経路で漏洩するリスクも高まります。紙媒体の機密情報を自宅で廃棄することは禁止し、出社時に会社へ返却・廃棄(又は会社指定の方法で郵送)させる等、リスクの低減を図りましょう。

安全な環境で社員の皆様が在宅勤務できるよう、情報セキュリティ対策について、事前に検討しておきましょう。(山田 亮太)

【中小企業診断士の経営改善のポイント】 コロナショックで変わる経営環境

「コロナショック」により、日常生活は一変してしまいました。企業経営においても、非常に広範かつ深刻な影響が出ています。業種業態により影響の度合いは異なるものの、多くの企業で、売上高減少を伴う資金繰り悪化が、重要な課題となってきました。ここでは詳細は割愛しますが、中小企業庁のHP(<https://www.chusho.meti.go.jp/corona/index.html>)に資金繰り支援策等の最新情報が載っています。一度自社で利用できる制度がないかどうか確認して頂くと良いでしょう(Vol.109でも紹介しています)。資金繰りに不安のある企業は、まずは必要な融資を受け、会社を落ち着かせることが先決です。当面の資金繰りに余裕ができれば、経営者も冷静に会社の将来を考えることができるようになります。

さて、新型コロナウイルスの収束は見通せず、かなりの長期戦を想定する必要があります。そして「アフターコロナ」という言葉も耳にするようになりました。コロナ収束後は、経営環境が大きく変わってしまうと言われてます。身近な例では、テレワークの浸透です。コロナ収束後もテレワークを採用する会社は一部に限られるかも知れませんが、今回を機に広がった「Web会議」は継続活用されていくことが考えられます。「Web会議」が一般的になることで、これまで直接会うことが必要とされていた多くのことが「Web会議」に代替されていくかも知れません。商談においては、①移動時間がなくなる②日程調整が容易となる③遠隔地との面談が容易となる等によりビジネスのスピードが速くなります。また、雇用においても、募集要項に「テレワーク可」という項目が追加され、「遠隔地採用+テレワーク」といった採用を行う企業が増えるかも知れません。

項目(PEST)	例
政治的環境 (Political)	<ul style="list-style-type: none"> ・米中間の貿易摩擦、Brexit ・働き方改革関連法 ・新型コロナウイルス緊急経済対策
経済的環境 (Economic)	<ul style="list-style-type: none"> ・株価、金利、為替、景気の変動 ・原油価格の変動 ・東京オリンピックの延期
社会的環境 (Sociological)	<ul style="list-style-type: none"> ・人口動態(少子高齢化) ・ESG、SDGs ・DX(デジタルトランスフォーメーション)
技術的環境 (Technological)	<ul style="list-style-type: none"> ・5G(第5世代移动通信システム) ・AIの実用化 ・電気自動車、自動運転

いずれにしても、今後起こる経営環境の変化に、より上手に対応できる企業が、早期に立ち直り再び成長軌道を描くことができるようになるでしょう。上表は「PEST分析」と言い、「政治」「経済」「社会」「技術」といったマクロな視点で外部環境を整理するフレームワークです。現時点では「アフターコロナ」の予測は容易ではありませんが、一度自社について影響のあることを考えてみてください。目の前のことしか見えなくなりがちな状況下ですが、希望をもって前に進むためにも、大きな視点から経営を見て、今すべきことを考えられると良いでしょう。

(中小企業診断士 寺西 崇)

【コンサルタントお薦めの1冊】

『1分で話せ』

(著者:伊藤羊一氏 出版社:SB Creative)



あなたが小さなお子さんを持つ親であるとして。新しい住まいを探しており、気に入った物件があるものの、契約に踏み切れないでいた際、あなたは営業担当からどのように言われると契約を結ぶでしょうか。

A:「駅から徒歩3分で、公園も近くにある閑静な住宅街の物件です」

B:「木や花の多い公園が近くにあるので、小さいお子さんがいらしたら、喜びますよ」

いかがでしょうか。Bのように言われた方が契約をするかも、と思われる方が多いのではないのでしょうか。

本書は、プレゼンが苦手だった著者が試行錯誤

を重ね、磨き上げたスキルを余すことなく書き記した一冊で、先述の例のような具体的事例を用いた「相手が動く伝え方」を、分かりやすく紹介しています。タイトルにあるように、相手を動かすにはロジカルに事実を伝えた上で、具体的な状況を思い描けるような言葉を選ぶことが重要です。その際、「1分」という限られた時間の中で、いらない言葉をいかに削り「スッキリ、カンタン」にするかがポイントであると説明しています。

「正しいことを言っても部下が動かない」「きれいなプレゼン資料を作成し、説明をしているのになかなか商談がうまくいかない」といった悩みを抱えている方にはお薦めの一冊です。是非ご一読ください。
(田村 貴之)

【セミナー・研修案内】 マネジメントゲーム(MG)研修



マネジメントゲームとは、昭和51年に西潤一郎氏により開発された、経営力育成ゲームです。これまで多くの企業の教育研修の一環として取り込まれ、企業経営に必要な計画立案能力、計数管理能力、交渉力、決断力の養成に役立つしております。研修内で、ご自身の会社を擬似経営し、臨場感溢れる環境下でマネジメントゲームを体感することにより、経営感覚、戦略会計論を身に付けていただくことができます。マネジメントゲーム(MG)研修にご興味をお持ちの方は、同封のチラシをご覧くださいませ。

【マネジメントゲーム研修詳細】

日時:9月10日(木) 9:00~19:30

研修対象:新入社員から経営者・経営幹部まで、すべての階層でマネジメント能力(計画立案能力、計数管理能力、交渉力、決断力)を高めたい方

受講料:MBC特別会員 15,000円(税抜)
その他 20,000円(税抜)

【カリキュラム】

- ◇マネジメントゲームの目的、ルール説明
- ◇マネジメントゲームの実施(第1期~第4期)
- ◇決算書を作成する
- ◇経営計画の重要性を理解する
- ◇計画・実績対比による差異要因分析

(前田 和樹)

【中小企業のIT活用例】 AI-OCRを活用して事務作業負担を軽減する

OCRとは「Optical Character Recognition」の略で、画像データのテキスト部分を認識し、文字データに変換する光学文字認識機能のことを言います。具体的には、紙文書をスキャナで読み込み、書かれている文字を認識してデジタル化する技術を言います。このようなOCRの機能がここ最近、業務効率化ツールとして再注目されるようになりました。

OCRの主な利用用途を2つご紹介します。1つ目は、「データ入力作業の手間削減」です。紙資料の入力を手作業で行っている場合、OCRを利用し、スキャンと同時に文書をデータ化することで、入力作業の手間を削減します。2つ目は、「データの検索性向上」です。通常、スキャナ保存は、画像形式の保存のため、どういった書類かファイルを開いて内容を確認しないと分かりません(予め設定したファイル名を元に検索するしかありません)。OCRを用いて、Word®・Excel®・PowerPoint®等の

テキストデータに変換することで、キーワード検索が可能となります。

非常に便利そうに見えるOCRですが、課題は認識率(正しく読み取る確率)の低さにあります。OCRの認識率は、60%あれば上出来と言われています。特に、日本語は言語そのものが難しく、認識率が下がる傾向にあります。

この課題解決に一役買うのが、AI(人工知能)を取り入れた「AI-OCR」です。AI-OCRの特徴は、最初の文字認識精度が低くても、利用する毎にAIが学習し、精度が上がっていくことです。AI-OCRを用いることで、認識率を100%に近づけていくことができます(最大99%とも言われています)。他にも、フォーマットの異なる帳票への対応、歪みの自動補正などあらゆることに対応可能です。事務作業の業務改善に向けた、今後注目のツールです。
(森 崇幸)

経営に役立つ名言・格言

善悪難定

今回は、禅宗の文献に記された教え、禅語の一つである「善悪難定(ぜんあくさだめがたし)」をご紹介します。

善悪難定とは、「今善と思ったことがあとになって悪となる場合もあるし、今悪と思ったことがあとになって善となることもある。物事の善悪というものを、今このときに判断するのは難しい。だから、距離を置いた視点から、物事の良し悪しを見ることが大事である」と解釈します。

企業経営のリーダーである経営者の最も重要な仕事は、「意思決定」することです。事業目的を達成するために、「何をやるか」を決め、「どうやるか」を試行錯誤しながら実行していくわけですが、時には目先の損得に目がくらんでしまい、誤った意思決定をしてしまうこともあるかもしれません。

京セラ創業者の稲盛和夫氏は、KDDIを立ち上げる時、「自分の利害だけでやろうと判断しているのではないか。そこに私心はないか。世の中のためになるのか。人々のためになるのか」と、半年間繰り返し自分自身に厳しく問い掛けたそうです。そして、「自分にはたしかに私心はない、動機は善である」という揺るぎない確信を得てから、電気通信事業への参入を決めたと言われています。

リーダーとして、「十年、百年経っても、いまやろうとしていることは善といえるだろうか?」と考え続けることは、企業経営において非常に大切なことです。

昨今のような先行き不透明な状況では、判断に迷う場面は増えていくことでしょう。そのような時こそ、目先の損得に捉われることなく、十年・百年先を見据えて、善悪難定の考えのもと意思決定していくことが重要ではないでしょうか。

(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

Meinan Management Review Vol.110

令和2年5月20日発行（通巻第110号）

発行人：永井晶也

編集：水谷マミ

執筆：永井晶也、山田亮太、寺西崇、
田村貴之、前田和樹、森崇幸、
三軒佳、加藤進、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

〒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

M&Aに伴う事業デューデリジェンスの全体像

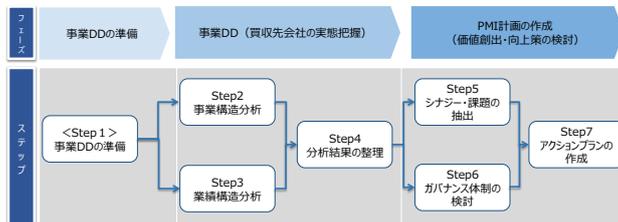
今回は、事業デューデリジェンス(以下事業DD)の取組みをどのように進めていくかについて、当社の支援内容に沿って概要をお伝えします。事業DDの取組みは、図表の通り3つのフェーズと7つのステップから構成されます。第1フェーズでは、買収する企業の経営陣からM&Aにむけた想いや考えをお聞きし、事業DDの方向性のすり合わせを行います。

第2フェーズは、主に定性面(事業の仕組み)と定量面(業績)から買収先企業の実態把握を実施した上で、今後の理想の組織体制を構想するフェーズです。Step2の事業構造分析

では、市場状況や流通状況、競合状況などの外部環境分析と、収益の源泉となるビジネスモデルなどの内部環境分析を通じて、買収先企業の競争優位(劣位)性などを把握していきます。また、経営・経理・システムなどオペレーション体制の実態把握を通じて、内部管理体制の改善可能性やリスクの検証を行います。Step3の業績構造分析では、業績結果を製品別、取引先別などに分けて分解し、問題点や課題を明らかにしていきます。これらの分析結果を踏まえて、Step4において、新しい組織体制について、お互いの強みを活かしながら、どのように弱みを補完していくのかについて、方向性を明らかにしていきます。

第3フェーズは、M&A後の経営統合活動(PMI)の準備段階となります。集中購買・物流拠点集約など、シナジー(相乗効果)を発揮するための取り組みや、統合にあたっての課題を抽出し、その改善策を検討します。また、理想の組織の実現に向けた経営体制、意思決定の仕組みなどのガバナンス体制を構築します。統合の実務は、両社から人員を集めて、組織統合委員会を組成し展開していきます。アクションプランの実行管理もさることながら、統合の成否を決めるのは、最終的には「人の融合」です。コミュニケーションを円滑に図り、関係性を築くことが、何よりも肝要です。

(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)

研修紹介 ～中途採用社員研修～

中途採用社員は、短期間で組織の戦力として活躍することを期待されます。しかし、前職の経験から自分なりのこだわりを持ち、新しい職場に上手く馴染むことができず、力を発揮できないケースが数多く見受けられます。本研修では、ディスカッションやワークを通じて初心に立ち返るとともに、中途採用社員に期待される役割を確認します。また、期待に応えるための自らの強みと会社の理念・方針を確認した上で、高い成果を上げ続けるための行動目標を明確にします。

- 中途採用社員に期待される役割
- 自社の経営理念・方針を理解する
- 新しい職場で信頼関係を構築するためには
- もう一度見直そう、ビジネスマナー
- 高い成果を上げ続けるために
- 目標設定
- まとめ



上記QRコードにアクセスしますと、
当セミナーの申込フォームに移動します。
スマートフォンにて簡単に登録できます。

【日 時】 2020年6月25日(木) 10:00～18:00 ※開場9:30

【会 場】 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

【対象者】 20代、30代の中途採用社員の方

※外国人の方のご参加につきましては、高校卒業程度の文章読解力が必要となります。

【持ち物】 参加証、筆記用具、自社の経営理念等が確認できる物

【受講料】 MBC特別会員 19,800円、MBC通常会員・一般の方 22,000円

(昼食費・消費税込)