

真・自立型経営への転換 110

コロナ、その後

2020年5月25日、全国に発せられた緊急事態宣言が無事解除(この地域は5月14日に解除)されました。それに伴い、通勤電車の人の数も増え、街中にも徐々に人出が戻りつつあります。東京等は解除後、一時的に感染者が増加するような局面もあり、第二波を懸念するような報道もないわけではありません。現実問題、海外(主には途上国)では依然、猛烈な勢いで感染者が増加している国も少なくありませんので、これで一安心という訳にはいきません。「with Corona」の言葉通り、いつでもそのリスクを認識しながら、いかに共存するかを考えていく必要があるのでしょう。

一方、国内経済の不安は、まったく予断を許さない状況になっております。緊急事態宣言の解除により、人の動きは徐々に活発になってきているといえますが、極めて中途半端な状況と見受けられます。飲食店にせよ、小売店にせよ、いっそ休業してしまえば、家賃の支払いは残るにしても、人件費や光熱費等のコストは最小限に抑えることができますが、ひとたび開店してしまえば最低限の人件費は必要ですし、光熱費等のコストも当然かかるわけです。それを賄うだけの売上高が確保できれば良いですが、この中途半端な人出では、その水準を確保することはなかなか難しいのではないのでしょうか。場合によっては、店を閉めている時より、赤字の程度が悪化しているケースもあるように思います。どこまで辛抱できるか、我慢比べの様相となっています。

人は変化を嫌います。それゆえ、穏やかで緩やかな変化には気づきにくく、あえて変化を受け入れようとはしません。ところが、急激で大きい変化には、それ以上の変化で対応するという特徴も併せ持っています。今回のコロナショックが、まさにその時であり、このショックに適応すべく、様々な行動パターン(消費パターン)を大きく変化させてしまいました。前号でもお伝えした通り、変化してしまった行動パターンは、すべて元へ戻るといことは決してないでしょう。既存の需要のうち、一定の割合は消滅し、別の需要が新たに生まれるということが、様々な分野で起こっているように思います。

コロナショックの後、こうした需要を逸早く、柔軟に取り込むことができれば、それは新たな成長のチャンスになるかもしれません。一方で、手をこまねいていると、せっかくのチャンスを別の誰かにさらわれてしまうかもしれません。

ギリシャ神話のカイロスのごとく、チャンスには前髪しかないのです。

リスク・マネジメント

リスク・マネジメントという言葉がありますが、これは一般的には、「危機(リスク)」を想定し、そこへの「対処方法を事前に準備

すること(マネジメント)」といったニュアンスで解釈されているものと思います。もちろん、これはこれで間違いではありませんが、もう少し前のめりに解釈すると、別の捉え方ができます。

この「リスク」の語源には諸説あります。イタリア語の「risicare」は「勇気をもって試みる」という意味があります。その他、スペイン語の「切り立った険しい岩礁」を意味する「risco」、アラビア語で「今日の糧を得る、明日の糧」といった意味の「risq」が、「リスク」の語源と言われています。それぞれ多少異なりますが、いずれも、「危険を承知でチャレンジすること」という共通点が浮かび上がります。

この観点から、「リスク・マネジメント」とは、リスクを回避する、あるいはリスクに準備するというより、新しいことにリスクはつきものと割り切り、「未知に向けた前向きなチャレンジをマネジメントする」と捉えた方が、よほど経営的であるといえます。

我々経営者は、常にチャレンジャーでなければいけません。現状の経営環境はリスクそのものでしかありませんが、そのリスクと前向きに向き合うことができたなら、この変化の中にも、様々なチャンスを見出すことができるはずで

一気呵成に適応する

企業は皆、環境適応業です。変化への適応の仕方は様々ですが、サイズ感とタイミングは重要です。

小さな変化であれば、適応行動もそれほど大きなものは求められないでしょうが、変化が大きければそれに応じた大きさで変化を遂げなければ、競合他社(あるいは新たな競合)に後れを取る可能性は高まるでしょう。変化の度合いを見極めることが肝心です。そして、適応行動のタイミングは更に重要です。その時機は企業の競争上のポジションによって異なります。リーディングカンパニーであれば、じっくり周囲の動向を見極めてから動いても、その資金力でどうとでもなるでしょう。それ以外のポジションにいる多くの企業は、先手必勝です。変化の方向と手段を決めたら、一気呵成に適応するというのがいいように思います。先行者利益というように、他社に先駆けて適応行動が取れば、それだけ早く果実を得られることとなります。中小企業ならではのフットワークを活かせるところです。まさにリスクマネジメントの実践です。

いかがでしょう。この秋口以降、建設関連を中心に需要の更なる減退が懸念されております。しばらく厳しい局面が続くそうです。“悲観的に準備をし、楽観的に実行に移す”というスタンスで、よりよく乗り越えていきたいものです。

名南コンサルティングネットワーク

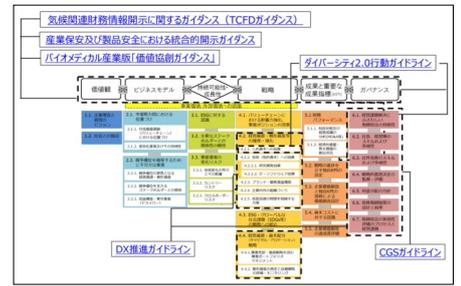
永井晶也

[MANAGEMENT FOCUS] 「ESG投資」と中小企業における「ESG経営」の在り方



「価値協創ガイダンス」
とは、企業と投資家を繋ぐ「共通言語」として、企業から投資家に伝えるべき情報（経営理念やビジネスモデル、戦略、ガバナンス等）を体系的・統合的に整理し、情報開示や投資家との対話の質を高めるための手引として示されたもの。

ガイダンスに基づいて経営活動に取り組んでいる企業がロゴマークを利用することで、投資家は企業評価・投資判断等を行いやすくなる。2020年2月29日時点では115社がロゴマーク利用を申請し情報が公開されている。



「価値協創ガイダンス」フレームワークの全体像
https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikai/map_guidance.pdf

ここ最近、「ESG投資」に関するニュースを目にする機会が増えたように感じます。「ESG投資」とは、財務情報だけでなく、環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) の要素も考慮した投資のことを指しますが、年金基金などを運用する機関投資家を中心に、企業経営の持続的な成長を評価する考えが浸透し、「SDGs」(持続可能な開発目標)と合わせて注目されています。近年は、環境問題への関心の高まりから、経済成長を優先し、大量生産・大量消費による環境破壊などマイナスの影響を見過ごしていた状況から、「ESG」を重視する方向に変化しつつあります。このように「ESG投資」という考え方が広がる中で、大手企業の一部では、左記の「価値協創ガイダンス」という手引きに基づいた取り組みを通じて、投資家に対して情報公開を行っています。一方、中小企業においては、「ESG」への取り組みは、まだまだ浸透しているとは言えません。しかし、これからの中小企業経営において、「ESG」の視点を無視することは難しくなっていくと思われます。

特に、中小企業において着目すべき点の一つには、消費者の行動の変化が挙げられます。最小限のモノしか持たないミニマリストの増加やフリマアプリの台頭、所有から利用(共有)へのシフトなど、消費者の購買行動は変化しています。単に「安い」というだけでは購買を刺激することは難しくなっていることに加え、「安さ」を実現するために、環境への負荷(悪影響)を無視した活動を行えば、SNSなどを通じて瞬時に噂が広がり、「不買」行動にもつながりかねません。また、数年前に起こったアパレルブランドによる在庫品の焼却処分の問題は、「ブランド価値を維持する」ために「ESG」を軽視した経営を行った結果、「ブランド価値を損ねる」という皮肉な結果を引き起こしました。「ESG」を重視した経営は、今後ますます広がっていくことが予想されます。その意味で、「ESG」の視点で自社の商品やサービスを再点検すると共に、自社の取引先(販売先や仕入先)の「ESG」への取り組みや、同業の動きなどについて、注視してみたいかがでしょうか。

(村野 文洋)

[中小企業診断士の経営改善のポイント] コロナ関連融資が受けられないケース

新型コロナウイルス感染拡大を受けて発令された緊急事態宣言が解除され、個人や企業の活動も、アフターコロナに向けた新たなステージに移行しつつあります。

その間、あらゆる経済活動が停滞し、月間の売上高がゼロという、危機的状況に陥った企業も出てきました。こうした事態を受けて、政府は各種の制度融資や補助金・助成金、給付金などの支援施策を充実させました。緊急事態宣言解除後の今も、これらの対応窓口は多忙を極めています。

多くの施策は、1日も早く支援が受けられるよう、手続きが簡略化される方向に見直しが図られていますが、制度融資に関しては一筋縄ではいかないケースが増えてきました。申し込みそのものは従来と何ら変わらないのですが、審査がシビアになったように感じます。今回はその事例についてご紹介いたします。これから融資を受けたいと考えておられる企業様、現在申し込み中で、なかなか融資が下りないとお悩みの企業様の参考にさせていただければと思います。

字補填のための融資」であり、それ以外の目的には適用できない、というのが言い分なのだと思います。

②事業計画の妥当性

少なくとも、進行期の着地見込と来期の見通し(コロナが収束したとして)の提示を求められます。その際のポイントは、「計画数値に明確な根拠(裏付け)があるか」です。最もわかりやすい根拠は、「コロナ前の実績」です。ここでも、コロナ前との数値の変化をシビアにチェックされます。コロナの前まで業績好調だった企業は、コロナ収束後もそれなりに業績回復が見込まれる、という見通しに対して、金融機関はあまり異論を挟みません。逆に、コロナ前から業績不振だった企業は、どのように改善を図って当該融資の返済原資を捻出する予定なのかを、詳細に計画する必要があります。売上高や粗利率を伸ばしたり、経費を削減したりするのであれば、その具体的な取り組み内容を示さなければ、審査は通りません。

③融資金額や期間の妥当性

事業計画や、それに基づく資金繰り計画をもとに融資額を見積もるわけですが、単に「資金不足が●百万円だから、●百万円貸してください」という話は通りません。「事業計画によると、●百万円の利益が出る見込みなので、10年で●百万円程度返済できそうだ」といった具合に、あくまで融資額は「返済能力」によって決められます。また、既存の借入金の残高も考慮されるため、希望した金額が借りられなかった、というケースも見受けられます。

(中小企業診断士 木島 知也)

■コロナ関連融資の金融機関のチェックポイント

①コロナによる影響の度合い

まず、コロナの影響を受ける前と後の業績推移をチェックされます。コロナによって業績にどの程度の影響を受けたのか、単に「売上高前年比○%ダウン」というだけでなく、粗利率の変化や経費の推移など、事細かに分析されます。その結果、例えば「コロナ前から粗利率が低下していますね。この分はコロナの影響からは差し引いて考えます」となり、融資額が減額されるケースがあります。当該制度融資は、あくまで「コロナの影響による赤

【コンサルタントお薦めの1冊】

『FACTFULNESS ～10の思い込みを乗り越え、データを基に世界を正しく見る習慣～』

(著者:ハンス・ロスリング氏他 出版社:日経BP)



「新型コロナウイルス感染者、3日連続50人超」、「感染者、40日連続100名以下」。これら2つの見出しを比べたとき、あなたの印象により強く残るのはどちらでしょうか。大半の方は、前者を見て「怖いなあ」「まだまだ気を付けたい」という感情を抱き、より印象に残るのではないのでしょうか。実は、これら2つの見出しは、全く同じデータを基に作られたものです。『10の思い込みを乗り越え、データを基に世界を正しく見る習慣』というサブタイトルの通り、本書によると、我々人間は物事を判断する際に、つい10種類の思い込みをしてしまいます。例えば、冒頭の新型コロナウイルスの見出しの

事例では、10種類の思い込みのうち「ネガティブ本能」と「恐怖本能」の2種類の影響を大きく受けているものと思われます。「ネガティブ本能」とは、人はネガティブな面に注目しやすいという本能です。悪いニュースほどドラマチックに報じられ、信じられやすいという特性があります。「恐怖本能」とは、本当は危険ではないことも「怖い」と感じてしまう思い込みのことです。「怖い」という感情は危険(事実)を過大評価してしまいがちですが、実際には怖さ(感情)と危険(事実)に相関関係はありません。目に見える情報を鵜呑みにするのではなく、思い込みを捨て、データを基に正しく事実を捉えるヒントが隠されたお薦めの一冊です。

(松本 健太郎)

経営に役立つ名言・格言

どうにも乗り越えられない障害にぶつかった時は、頑固さほど役に立たないものはない

今回は、20世紀に活躍したフランスの哲学者・作家である、シモーヌ・ド・ボーヴォワールの名言の中から、企業経営に役立つ言葉をご紹介します。

シモーヌ・ド・ボーヴォワールは、「どうにも乗り越えられない障害にぶつかった時は、頑固さほど役に立たないものはない」と述べています。

頑固さとは、「かたくなで、なかなか自分の態度や考えを改めようとしないこと。また、そのさま(小学館:大辞泉より)」を言います。では、人はなぜ頑固になるのでしょうか。

人は今までに経験したことの無い場面に遭遇すると、漠然とした不安を感じます。その不安を拭い去ろうとする際に、よりどころとするのは、過去に自分が経験した成功・失敗体験です。過去の体験に基づいて判断することが良い結果をもたらすこともありますが、周囲の環境変化を踏まえて、他者の考えを受け入れることが必要な場面もあります。経営者が企業経営をする上で持つ基本的な信念である経営理念は不変(いつまでも変わらない)ですが、経営理念を実現するためにすべきこと(経営戦略や経営計画)は、企業を取り巻く状況に応じて、柔軟に変化させていく必要があります。

現在、新型コロナウイルスの蔓延により、多くの企業が様々な障害にぶつかっています。このような状況を乗り越えていくためにも、良い意味で頑固さを取り除き、新たな取り組みをスタートしていくことが重要になるでしょう。

(渡邊 圭蔵)

【セミナー・研修案内】 第55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行います。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8月25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】 オンライン会議システムの有効活用

国内における新型コロナウイルスの感染拡大が収まり、5月25日に全国で緊急事態宣言が解除されました。しかし、第2波・第3波に備えて業務の在り方や進め方を見直しておく必要があります。

見直すべき項目の1つにオンライン会議システムがあります。緊急事態宣言期間中に一気に普及した当システムは、急速導入した企業も多かったと思います。しかし、ツールによっては、セキュリティに強いもの、音質や画質がよいもの、URLをクリックするだけで簡単に会議が開始できるもの等、それぞれ特徴があるため、改めてシステムの見直しを行い、有効活用方法を模索し、使いこなせるようにしておくことが必須です。

また、今回のタイミングでは導入しなかった企業もあると思います。オンライン会議システムの主なメリットとデメリットをまとめましたので、こちらも参考にしながら、導入を検討頂ければと思います。

(メリット)

- ・移動にかかる時間、費用を削減できる
- ・遠距離にいる相手とも頻りに接点を持てる
- ・柔軟な働き方が可能となり、経費を削減できたり、優秀な人材を採用できる可能性が高まる(デメリット)
- ・音声品質が十分でないと、音声トラブルが発生し、会議の進行の妨げになる
- ・直接会うことと比べて、雰囲気や表情が読み取りにくい
- ・大人数の会議には向いていない

メリットもデメリットもあるので、社内の業務のどのようなシーンで活用できるか、デメリットを補うために何が必要かを考え、試行錯誤していくことが重要です。オンライン会議システムは、まさに外部環境の激変に対する、企業の対応力が問われるツールの1つとなるでしょう。(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.111

令和2年7月20日発行（通巻第111号）

発行人：永井晶也

編集：水谷マミ

執筆：永井晶也、村野文洋、木島知也、

松本健太郎、五十嵐勇人、

田村貴之、渡邊圭蔵、加藤進、

諸岡英史

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！



MEINAN
Meinan Consulting Network

M&Aにおけるシナジー（相乗効果）をあげるポイント

企業（事業）を買収するか否かを判断する際に、「シナジー（相乗効果）」が得られるか否かは重要な視点です。少なからず、買い手企業にとってはシナジーが期待できるからこそ、M&Aが成立するわけですが、実際に期待通りのシナジーが実現できているのかという点、それほど簡単ではないのが実状です。中には、シナジーどころか、「ディスシナジー」によってM&Aが失敗に終わるケースもあります。

「ディスシナジー」とは、企業価値を毀損させるシナジーのことです。例えば、M&A後にシステム統合をしようとした際、業務の内容を見直すことなく、双方の意見を言われるがまま取り入れたシステムを構築した結果、想定以上に費用が膨らんだり、システム統合までに必要以上に時間を要したり、最終的には新しく構築したシステムが上手く機能しないこともあります。また、生産拠点の統廃合などを行う際に、移転に関わる費用や撤退に伴う原状復帰の費用を十分に見積もっておらず、想定以上に費用がかかることもあります。更に、想定以上の離職者が発生することになり、その結果、急な採用を行うための費用や、入社後の教育費などが膨らむというケースもあります。

加えて、M&A直後から買い手企業が過度に介入することによって、売り手企業の社員のモチベーションを大きく低下させることも「ディスシナジー」の一つと言えます。買い手企業からすると、現状の問題点をすぐにも改善することで、少しでも早く利益を上げたいところですが、目先の利益を追い求める結果、残業時間を大幅に削減したり、人員を減らしたりと矢継ぎ早に改革を行い、現場が混乱し、社員の反発を招くということは少なくありません。また、買い手企業の企業文化（価値観）を無理に押し付けようとして、経営陣に対する反発心や不信感を生み、優秀な社員の退職という結果を招くこともあります。M&A後のシナジーを実現しようとするならば、短期、中期、長期の目線に立って、施策を打つタイミングを見定めることが必要です。例えば、短期的には、双方の顧客を紹介しあうなど、M&Aのメリットを感じられる施策を優先的に講じることが大切です。他に、事務所や工場の内装を変えてみたり、作業着や制服を一新してみるのも、会社が新しい方向へ進んでいるというメッセージを社内外に示すには効果的な取り組みかも知れません。このように、M&Aは統合後の取り組みの内容および進め方によって、成功するか否かが決まるといっても過言ではありません。（次号へつづく）

（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すか？
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）

マネジメントコンサルティング事業部 ～中途社員紹介～



諸岡 英史(モリカ ヒデフミ)
＜プロフィール＞
三重県桑名市出身。
地方銀行にて法人営業、役員向けの資産運用を担当。

＜よく知る＞

以前は地方銀行にて法人営業を担当しておりました。飛込営業による新規開拓や既存取引先への融資支援、ビジネスマッチングなどを行って参りました。

私が常に意識してきたことは、「諦めないこと」と「感謝されること」です。

「諦めないこと」とは、「どうしたらできるかを考え、実行すること」です。新規開拓時に門前払いが何度も続いたときや、営業ノルマの進捗状況が悪いときは、心が折れそうになりました。「諦めたらそこで試合終了ですよ」という有名なバスケットボールの漫画のセリフがあります。心が折れそうな時は、常に自分に言い聞かせ、奮い立たせることで、何事にも諦めず取り組む事ができました。

また、「感謝されること」とは、「どうしたらお客様に喜んでもらえるか常に考えること」です。その為には、お客様のことを良く知ることが大切です。決算書の内容を分析するだけでなく、実際に工場の中や社員の様子を見学したり、商品を手にとって状態を確認したりしました。時には、家族や趣味の話をしたりして、「こうしたら、喜んでもらえるのではないかと」試行錯誤しました。最後に「ありがとう」や「助かった」と仰って頂くその瞬間の為に、色々な視点から、お客様を良く知ることが心掛けてきました。お客様の多くは人生の先輩ですので、お話を伺う際には色々とお話しながら、本音をぶつけて頂けると幸いです。

お客様の抱える経営課題を解決していく為に、様々な方法を提案できるように、お客様のことを誰よりも知る経営コンサルタントとして全力を尽くして参ります。よろしくお願い致します。

（諸岡 英史）