

## 真・自立型経営への転換 111

### 嵐の前の静けさ

コロナショックは社会的にも経済的にも、過去に類を見ない大きな被害をもたらしつつあります。

2020年4～6月期の実質GDP(国内総生産)の伸び率は、前期比年率▲27.8%と、戦後最大の落ち込みとなりました。一部業種では、7月以降で少しずつ回復の兆しは見えておりますが、依然厳しい状況が続いている業界も少なくありません。一般的な見方としては、この4～6月期に大底を打ったという見方が多いようです。その上で、1年半～3年程度の期間をかけて緩やかに回復するという見解が多数ですが、まだ予断を許す状況ではありません。おそらく、秋口以降には、建設関連を中心に更なる落ち込みが懸念されます。雇用についても、今後、失業(リストラ)は増加する可能性が高く、それによる個人消費の落ち込みも今年度後半に向けて更に顕著になるでしょう。加えて、資金繰りのカンフル剤となった緊急対策融資で得た資金が枯渇したときにどうなるでしょうか。そうした少し先の未来を悲観し、廃業を決断する企業も増えてきています。

このような観点からも、この秋以降、しばらくの間は厳しい状況への対応が迫られることにならうかと思えます。廃業も倒産も、あるいは業界の再編も大きく進む可能性があります。そうした嵐の中、経営者は行く先を見誤らないように、経営の羅針盤にしっかり目を向ける必要があります。

### ピンチはチャンス

ピンチはチャンスー昔から聞きなれたフレーズであります、いまこそこのフレーズを実現する時です。

このように厳しい状況ではありますが、それでも消費者の必要(ニーズ)がなくなることはありません。どんな業界であっても、顧客の必要にマッチした商品・サービスを、顧客の必要にマッチしたやり方で提供することができれば、需要を喚起することは可能でしょう。大きな変化であればあるほど、そこから生まれる新たなチャンスも大きなものとなるでしょう。

もちろん、こうした変化への適応行動はすぐに成果に繋がるとは限りません。様々な試行錯誤の上で、ようやくたどり着けるものかもしれません。ただ、諦めたら終わりです。今後、もとに戻すことはあり得ませんので、新たな必要を見つけ出すための革新行動が求められるのです。

同時に、仕事の仕方の大転換も必要です。現状の社会情勢等を踏まえ、本当の意味での仕事のリラクチャリング(再構築)を行うチャンスです。顧客との取引契約の点検、主な業務プロセスの見直し、人事制度、評価制度の修正等、コスト構造に大きく影響を与える様々な項目について、どうあるべきかを検討し、短期的にシフトしていく必要があります。

こうした適応行動をできるだけ素早く行いたいものです。特に

現時点で、収益状況に問題がある企業(特に赤字を余儀なくされている企業)においては、最低限必要な設備投資と、既存の借入金の返済原資を確保する上で、どれだけのキャッシュフローが必要なのかを明らかにし、それだけのキャッシュフローが獲得できる収益構造のあるべき姿を示さなければなりません。当面、短期的(半年～1年以内)にそうしたあるべき状態へシフトできるかどうかを見極め、必要に応じて追加の対策を検討しなければいけません。資金繰りは待ったなしですので、とにかく早く手を打たなければいけません。

### 仕事は楽しくやる

そして、こうした適応行動(改革)は、できるだけ社員を巻き込み、楽しんでやりたいものです。この厳しい環境の中で、楽しむとはやや不謹慎に聞こえるかもしれませんが、大きなことをやり遂げる上では、そこに関与する人達の潜在能力を最大限発揮してもらう必要があります。それには、悲壮感をもってやるより、楽しんでやるほうが間違いなく効果的であるといえるでしょう。そして、楽しんで仕事をするには、いくつかのポイントがあります。

ひとつには、プラス発想で取り組むこと。厳しい状況に置かれますと、どうしても「できない理由」が先行しがちです。初めから「できない」と決めつけては、できるものさえできなくなります。それゆえ、まずは「どうしたらできるか」からスタートし、できない理由には目を向けないことが良いでしょう。プラス発想は、新たなアイデアを創出する効果も期待できます。

次に、取り組みの目的(何の為に)と目標(ゴール)を明確に示し、到達点を明らかにすることです。自分のしている仕事の意義(目的)を理解することは、仕事へのモチベーションを上げる上で欠かせないテーマです。そして、そのあるべき姿(目標:ゴール)を具体的に示すことは、先の「できる感」にもつながります。イメージができないものを実現することは難しいですが、イメージさえ出来れば、かなりの確率で成功させられるはずですよ。それゆえ、ゴールのイメージを明確に持たせ、途中経過での到達点を明確に示していくことで、改革のスピードを上げることが期待できます。

このような点を意識して改革に向き合うことができれば、「楽しさを創造」することができるでしょう。そして、そうした「楽しさ」は個々人の能力の発揮と同時に、組織の風土をよりよいものに変える力をも持っているといえます。

いかがでしょうか。先の見え難い今だからこそ、リーダーが先を照らし、皆で明るく楽しんで企業の改革に取り組みたいものです。

名南コンサルティングネットワーク

永井晶也

**【MANAGEMENT FOCUS】「リモートワーク導入に向けた留意点」**

**【リモートワークの個人的メリット】**

- 移動時間を省き、効率的な働き方ができる
- 自分の仕事に集中できる
- ワークライフバランスを高めやすい
- 目的意識の高い人は成果をあげやすい

**【リモートワークの個人的デメリット】**

- 周囲の目がないので、ダレやすい
- チームワークの欠如に陥りやすい
- 組織への帰属意識が薄れやすい
- 人間関係が希薄になりやすい
- 独自のスタイルで仕事を進めてしまい生産性が落ちやすい

**【リモートワークにおける管理者のコミュニケーションポイント】**

- 自ら、こまめに報連相の機会を作る
- 仕事の目的・短期のゴールを共有する
- 経験の浅い人には、手厚くフォローする
- 結果に至る過程をヒアリングし、状況把握に努める(プロセス確認)
- スピーディに、軌道修正や肯定的評価をフィードバックする

今年、急激な環境変化により、在宅勤務(リモートワーク)に取り組んだ企業が多くありました。初回の緊急事態宣言への短期的取り組みでは終わらず、ウィズコロナの対策として、この先も継続的に取り組まれる企業もあるでしょう。

リモートワークは、業種業態、業務内容によって、向き不向きがあります。社内の資料等を自宅へ持ち帰ることは情報漏洩の観点からリスクがありますので、まずは、在宅業務として成り立つ業務を選別し、リモートワークに適した仕事の量がどれほどあるかを把握しましょう。

次に、リモートワークでの業務量が不足する場合は、各業務のプロセスを見直し、在宅でも可能な状況を整え、移行できる業務を作り出すことです。例えば、今まで書類管理が主であった業務をデータ管理へ変更する、システムをクラウド型ツールへ切り替えるといった方法です。ここには時間とコストを要しますので、早めの検討が大切です。

そして、リモートワークが標準的な勤務体制とできる先には、その延長線上に“評価(人事考課)”が存在します。会社・上司と社員の間でミスマッチが起こりやすい部分であるため、自社の状況に合わせて、対策を検討しておきましょう。一般的にリモートワークの特徴として、以下の点が考えられます。

【①業務のプロセス(過程)が把握し難い】

【②孤立化し、帰属意識が薄れやすい】

そこで、評価に向けた取り組みポイントは、

【①結果・成果が重要となることを伝え、上司部下間で業務毎のゴールや成果を明確にし、しっかり共有しておく】

【②直属上司のコミュニケーション力(介入頻度・介入密度)を高める】

【③直属上司と考課者との間で、細やかに状況連携する】

これらを組織的に取り組むとよいでしょう。これからのウィズコロナ時代、今まで以上に管理者の役割やコミュニケーションが重要になるでしょう。(水谷 マミ)

**【中小企業診断士の経営改善のポイント】 コロナ禍で変わる経営目標**

「真・自立型経営への転換 111」にも記載のある通り、先日発表された4~6月の実質GDPは、年率▲27.8%という戦後最大の落ち込みとなりました。これはリーマンショック直後の2009年1~3月の年率▲17.8%を大幅に上回る落ち込みです。こうした新型コロナウイルスの影響は、経済悪化だけにとどまりません。世の中の価値観を大きく変えてしまう可能性があり、実際にその変化を目の当たりにすることが増えてきています。

経営者からよく聞かれるのは、「リーマンショックの時は頑張っただけで乗り切ろうと言えれば良かったが、今回は緊急事態宣言や営業自粛等で頑張るといって策が打てない」という声です。例えば、店舗であれば営業自粛で店を開けない、営業であればテレワークなどで顧客訪問ができないといった具合です。売上減少の中、営業活動ができないというのは、「どうしようもない」まさに「お手上げ」の状況に感じてしまいます。

しかし、従来のやり方に固執せず、新しいやり方を模索している企業も増えてきています。店舗であれば、オンライン接客の導入や動画配信、又はネット通販等の店頭以外の売上獲得へのシフト等、営業であれば、Zoom等のWeb会議システムや、これまで以上に電話やメールを活用して顧客とコミュニケーションの機会を増やす施策等です。

ある調査によれば、日本企業の営業社員の商談時間は、1日90~120分だそうです。1日の多くは事務作業や移動時間に費やされ、実際に顧客とコミュニケーションを取っている時間はそれほど多くありません。しかし、Web会議を積極的に取り入れた企業の場合、移動時間が節約されて、商談時間が従前の3倍になったという例も出てきています。有名なランチェスター戦略か

ら導かれる法則に「営業成果＝営業の量×営業の質」というものがあります。このうち「営業の質」は一足飛びに向上しないため、多くの場合は「営業の量」を増やすことが重要になりますが、先ほどのWeb会議導入は、商談時間を増加させ「営業の量」を増やせる可能性を秘めています。また、電話やメールで顧客との接触機会が増えて、むしろ顧客との関係性が良くなったという例も出てきています。顧客訪問ができなくとも、やり方を工夫すれば「顧客とコミュニケーションを取り、顧客との関係を構築する」ことはできるということです。

成果を上げるための行動が変わりつつある中、必然的にこれまでの経営指標、評価指標についても見直さざるを得なくなるでしょう。例えば、目標の売上高を達成するために、「訪問件数」を行動目標とする場合があります。上記の例であれば「商談時間」「提案件数」「情報発信数」などを行動目標に変更すべきでしょう。大きな状況変化の中で、従来と同じ目標を継続することは、目標未達成による社員のモチベーション低下や、さらなる業績の悪化を招くことにもなりかねません。

会社経営には、組織を動かすための「目標(経営目標)」が必要です。コロナ禍でそれが実現不可能となり、絵に描いた餅になれば「やってもやらなくても評価されない」状況となり、会社や社員の成長速度を低下させるでしょう。売上高等の従来型の目標を追いにくい状況に陥っているのであれば、将来を見据えて新たな行動目標を設定し、それを社員に示すことで“今やるべきこと”をしっかりと進められるようにすることが必要です。それができれば、コロナ禍でも「前向きに頑張る」ことができるでしょう。(中小企業診断士 寺西 崇)

## 【コンサルタントお薦めの1冊】

### 『ランチェスター戦略「弱者逆転」の法則』

(著者:福永雅文 出版社:日本実業出版社)



ビジネスの世界では、企業は常に競合他社からの脅威に晒されており、生き残っていくには、競合他社との争い(=競争)に勝ち続けなければいけません。

では、規模が小さく競争力の弱い会社は、規模が大きく競争力が強い会社と競争する場合に、どうすれば勝つことができるのでしょうか?そんな勝ち方を教えてくれるのが「ランチェスター戦略」です。

ランチェスター戦略とは、企業間の競争における勝ち方の原則、つまり理論と実践の体系です。ランチェスター戦略では、企業が競争に勝つための力である競争力を、どうすれば向上させられるのか定

義しています。そして、競争力の強い者はどう戦うべきで、競争力の弱い者はどう戦うべきなのかを教えてください。更に、相手との力の差をどこまで広げれば圧倒的優位性をもって勝てるのか、そのゴールと達成の為に戦略を与えてくれます。

例えば、自社よりも競争力の強いA社に勝つためには、いきなりA社と戦うのではなく、まず自社よりも競争力の弱いB社と戦って勝つことで、自社の相対的な競争力を高めた状態でA社と戦う、というような戦略が紹介されています。

この本には、上記の戦略の他にも、実際の事例を元に多くの戦略が紹介されています。競争相手との戦いにおいて、勝ち方を知りたい方にお薦めの一冊です。(高木 智彦)

## 経営に役立つ名言・格言

### われわれはいつも“過渡期”に、“時代と時代との間”に生きている

今回は、20世紀に活躍したドイツのユダヤ系哲学者である、カール・レーヴィットの名言の中から、企業経営に役立つ言葉をご紹介します。

カール・レーヴィットは、「われわれはいつも“過渡期”に、“時代と時代との間”に生きている」と述べています。

「過渡期」とは、「物事が古いものから新しいものへ移りかわる途中の時期」のことを言います。この言葉は、すぐさま状況が変化する時ではなく、不安要素を抱えながら徐々に変化していく過程を表現する際に使われます。

新型コロナウイルスの影響により、リモートワークや時差出勤、出勤日数の減少や休業等、私たちの働き方は大きく変化しました。この変化に対応するために、様々なIT・コミュニケーションツールが開発され、多くの企業がトライアル・導入するなど、私たちの「働き方」は今まさに過渡期を迎えていると言えるでしょう。

また、カール・レーヴィットの言葉の通り、今という瞬間は“時代と時代との間”でもありません。仮に明日、コロナウイルスが完全に終息したとしても、既に私たちは環境変化に適応して新たな時代を迎えているため、過去の時代に戻ることはありません。従って、前向きに“過渡期”を感じながら、新しい変化を積極的に取り入れていくことが、ウィズコロナ時代を生き残るための鍵となります。

企業経営の目的である「顧客を創造し続ける」ために、どのような変化を取り入れると良いのか、このタイミングで真剣に見つめ直すことが必要でしょう。

(山田 尚慶)

## 【セミナー・研修案内】 第22回管理会計力®認定講座

「管理会計力®認定講座」は、会計情報を経営に役立てるための管理会計の内容を、総合的かつ体系的に学んでいただく講座です。

会社の利益は、損益計算書に記載されています。売上高から始まり、一定のルールに従って様々な費用を引いていくことで、最終的な利益を計算します。しかし、損益計算書は、過去の利益は分りますが、将来の利益の検討には向いていません。損益計算書では、計画を立てる際に必要な利益のシミュレーションを行うことが難しいのです。例えば、売上増加の計画を立てても、どの費用がどれだけ増えるのかが分からなければ、利益計算は容易ではないでしょう。このような場合には、管理会計の手法を用います。管理会計を用いて自

社の収益構造を把握することで、利益のシミュレーションや、効果的な収益改善策の検討ができるようになります。コロナ禍で経営環境は大きく様変わりしています。新たな展開を検討し、利益シミュレーションをするために、管理会計は必須の知識と言えるでしょう。

本講座は、初学者にも分かりやすいように、3級「決算書の見方」、2級「財務分析」、1級「損益分岐点分析、キャッシュフロー、予算管理」と、順に学べる内容となっています。また、各級に修了試験があり、理解度をチェックできます。本講座で管理会計を習得し、是非自社の経営にお役立てください。

(※詳細は、同封のチラシをご覧ください)

(寺西 崇)

## 【中小企業のIT活用例】 リモートワークに有効なクラウド会計システム

昨今、新型コロナウイルス感染拡大を受けて、リモートワーク(在宅勤務)を始める企業が急増しています。その中で非常に有効なツールが「クラウドシステム」です。インターネットに繋がる環境であればどこでも閲覧・操作が可能であるこのシステムは、リモートワークと非常に関連性が高いツールです。

しかし、会計システムにおいては、今まで多くの企業で、スタンドアロン型(ネットワークや他の機器に接続しないで、単独で動作している環境)を利用しており、クラウド化が進みにくい状況でした。これは、今まで「経理担当者は社内にいることが当然」の環境であり、クラウド化の緊急性が低かったことが要因の一つと考えられます。このような環境では、リモートワークに対応することが難しく、結局出勤を余儀なくされてしまいます。

現在は様々なクラウド会計システムが登場しています。今回は、これからクラウド会計システムの導入

を検討する方々に向けて、「導入時に確認しておくべきポイント」を3つにまとめました。

- ①企業規模(仕訳数)とシステムがマッチしているか否か。容量がオーバーとならないか。
- ②既存の会計システムの勘定科目・仕訳のデータ移行ができるか否か。クラウド会計システムの中にはスタンドアロン型システムからデータを簡単に移行できる場合が多い。
- ③既存システム(会計システム以外)との連携が可能か否か。クラウドシステムは他システムとの連携性が高い場合が多い。

上記3点について、自社に照らし合わせて、事前の情報収集や具体的な問い合わせをしておくことで良いでしょう。

これを機に、経理担当者もリモートワークに対応できるよう、上記3つのポイントを参考に、クラウド会計システムをご検討ください。(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.112

令和2年9月18日発行（通巻第112号）

発行人：永井晶也

編集：水谷マミ

執筆：永井晶也、水谷マミ、寺西崇、  
高木智彦、荻谷勇貴、山田尚慶、  
加藤進、前田和樹

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PMI(買収後の経営統合作業)を進める上でのポイント

M&Aの実行前に、売り手企業の経営実態を把握し将来性を見極めるため、事業デューデリジェンスを実施することが大切であると、本紙面でお伝えしてきました。それ以外に重要なこととして、PMI(買収後の経営統合作業)があげられます。PMIの準備が不足すると、統合後に業務上のミスやシステム障害などを引き起こしたり、顧客離れや優秀な社員の離職、内部の対立を引き起こしたりもします。そこで、今回はPMIを円滑に進めるポイントを2つお伝えします。

### (1) 全社員に、安心感を与えるように語り続けること

売り手企業の社員は、自らが勤務する会社の買収を突然知らされることとなります。そのため、統合直後は事実をなかなか受け入れることができず、将来への心配から、不安定な状態に陥りがちです。社員の不安な態度は、顧客や取引先に広がることもあります。よって、買い手企業のトップは、「買収の目的」「買収後の予定」「社員へ期待すること」などを丁寧に、繰り返し説明し、安心感を与えることが大切です。

### (2) 現場を巻き込みプロジェクトを推進すること

PMIではテーマごとのプロジェクトチームを編成して推進していきますが、各自任せにせずに、「誰が、何を、どのように、いつまでに」という形で、できるだけ具体的な行動計画を立て、その進捗をフォローしていきます。その際、売上高や利益率といった結果の目標だけではなく、営業訪問件数やクレーム件数、不良率などのプロセス目標をKPI(重要業績評価指標)として設定することで、効果測定がしやすくなり、問題や課題も明確になります。実行にあたっては、現場の声に耳を傾け、押しつけではなく、対話をしながら現場を巻き込むことで、内部の対立を防ぐことにもつながります。

企業は人なりとはよく言われることですが、最終的にPMIがうまくいくかどうかは、社員との信頼関係を築けるかどうかにかかってくる。しかし、人は変化を好まない生き物です。そのため、プロジェクトは思うように進まないことも多く、プロジェクトチームのリーダーやPMIの推進責任者には心身共に大きな負担がかかります。そういった際の解決策の一つとして、プロジェクト推進支援コンサルティングの活用があります。客観的な視点による助言だけでなく、チームメンバーへの個別面談などを通じて本音を聞き出し、障害となっていることを見つけ、改善のお手伝いをするすることで、プロジェクトチームの関係性が良くなり、PMIが順調に進んでいきます。(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)

## 名南ビジネスカレッジ WEB講座のご紹介

弊社が提供する会員制定額研修サービス『名南ビジネスカレッジ(MBC)』は、2006年のサービス開始以来、「誰でも・いつでも・どれだけでも」をコンセプトとし、東海地区の中堅中小企業様向けに提供してまいりました。おかげをもちまして、例年5,000名以上の方にご利用いただいております。

そして、2018年4月より、弊社の研修サービスを更に効果的・効率的にご利用いただくべく、『WEB講座』を開設しました。『WEB講座』では、財務・労務関連から、Excelの基本操作、ロジカルシンキング等、知識習得やビジネススキルの向上を目的とした講座を中心に公開しています。更に、弊社研修室で開催している人気集合講座から、そのポイントを確認していただけるWEB講座を随時公開しています。

<公開中の講座例> ※2020年9月現在90講座以上公開中

- |                  |                  |
|------------------|------------------|
| ・決算書の見方          | ・聞く技術を高めるためのポイント |
| ・社会保険手続の実務       | ・Excelの基本操作      |
| ・給与計算基礎講座        | ・5S活動の進め方        |
| ・秘密保持契約書の読み方・考え方 | ・知って安心職場のマナー     |
| ・会社法の基礎知識        | ・ロジカルシンキングの基本 等  |

1講座あたり3～30分程度の短時間で、効率的に学ぶことができます。パソコン、スマートフォンやタブレットから手軽に視聴でき、年間の視聴回数に制限はありません。通勤時間や休憩時間を利用した自己研鑽はもちろん、プロジェクターで投影して社内研修としてご利用いただくなど、活用方法は様々です。集合講座にはない、「一時停止」や「早戻し」といった機能も、WEB講座ならではのメリットと言えます。

新型コロナウイルスの影響により、働き方が大きく変化している今だからこそ、学び方にも改革が必要ではないでしょうか。いつでも、どこでも受講できる、WEB講座の活用をぜひご検討下さいませ。(前田 和樹)