

真・自立型経営への転換 112

ニューノーマルに備えて

早いもので、コロナ禍に翻弄された2020年も残すところ、一月と少しとなりました。心穏やかに新しい年を迎えられるという状況では到底ありませんが、新しい年に向けて少しでも前向きに力強く準備をしていきたいものです。

こうした状況の中においては、企業は生き残りをかけて、革新（イノベーション）を実現しなければいけません。環境変化の程度が大きければ、すなわち企業側の適応行動も、それに応じた大きな変化が求められます。「これまでの延長線上では考えられない」といったフレーズをよく耳にしますが、それだけ大きな変化が起こっているという認識を多くの企業経営者がお持ちになっているのでしょうか。

今後、経済・・・というより、そのベースとなる消費者の消費行動が全面的にもとに戻るといえることは、もはや誰も想定していません。知人との交流も、外ではなく、それぞれの家に居ながらも、十分にその目的は果たせることも体感しました。同様に、働き方においても、テレワーク等の新しい働き方が定着し、顧客との接点の在り方も様々に多様化してきています。新聞報道等によれば、今はまだ生産性が低いという評価が多いようですが、ここにもいづれ生産性を向上させるようなアイデアやツールがどんどん生まれてくることなのでしょう。

これからの時代が求める“あるべき姿”に向けて、大きな革新が次々と生まれてくるのです。

優れた計画とは

こうした変化に効率的に適応するには、それを実現するための「計画」が必要です。これだけ不透明な時代です。計画など立てられる訳がないというご意見も聞こえてきそうです。確かに、この先を予測することは困難といえそうですが、我々に必要なものは、あくまで「計画」であり、「予測」ではないのです。

かのピーター・F・ドラッカーは、計画を「将来に関する現在の決定である」と定義しています。すなわち、自分の意志において、将来についてあらかじめ決めてしまうことといえます。将来が不透明であろうが、予測が立たない状況であろうが、自分の意志を示すことこそ、計画の本質であると言えるでしょう。

日本のドラッカーとも呼ばれた、経営コンサルタントの一倉定氏は、計画についてこんなことを言っています。

- 実現不可能に見え
- 事実に立脚せず
- ムリがあり
- 非科学的なものであり
- 納得がいかないもの

でなければいけないもので、「計画とは、過去の実績から見たら納得のいかないもの」と、納得しなければいけない・・・と。

一方で、計画を考えると、現実的にはこれとは真反対の考え方をしてしまいがちです。すなわち、

- 実現可能なものでなくてはならない
- 事実に立脚したものでなくてはならない
- ムリとムダがあってはならない
- 科学的なものでなくてはならない
- 納得のいくものでなくてはならない

と・・・。一見、正しそうに見える、こうした条件について、一倉氏は、自身の著書の中で「それは、我々の魂をむしばむ麻薬であり、会社を毒する考え方なのである」と喝破しています。

非常に耳の痛い話です。そして、「すぐれた業績ほど、それが計画され決意されたときは不可能視されているのである。「過去の実績」という尺度では計れないような計画でなければ、革新は生まれないのだ」としています。

弱気になるな

私どものクライアントにも、これらを地で行く経営者がおられます。全国の限られた同業者をまとめ、共同調達網を構築することで、大手メーカーでは実現できない差別化商品の取扱いを可能にした社長です。この組織を立ち上げた当初の話を伺うと、多くの創業メンバーはこの社長の計画を、そんなことは無理だと反対したそうですが、トップである社長は自身の信念に基づき、その反対を押し切り、自身の計画を貫き通したのです。結果、組織は大きな成果を実現するに至ります。

こうした事例を見るにつけ、「計画」とはそれを実現しようとする経営者の強い意志そのものであり、「やれるか」、「やれないか」ではなく、必ず実行し、実現しなければいけないものであるといえます。

「計画」に対するこうした認識は非常に重要であるといえます。こうした強い意志は、経営者自らの強いモチベーションになることでしょう。社員は社長が動機づけをすればよいのですが、社長を動機づけしてくれるものはなかなかありません。自らを奮い立たせる「計画」こそ、経営者自身の強い動機づけとなるのです。

先の見えない状況であれば、どうしても人は不安になります。そして、弱気が先に立ち、行動は消極的になりがちです。それでは、やれるものもやれなくなってしまいます。どんな状況であれ、自分自身を強く信じ、弱気を跳ね除けて、組織をあるべき方向に導いていくことが経営者の最大の役割なのです。信念をもって自らの計画に向き合いたいものです。

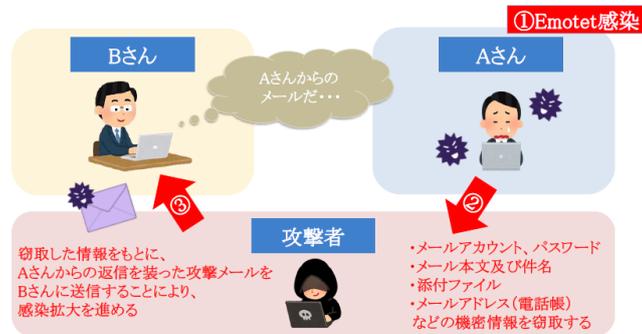
名南コンサルティングネットワーク

永井晶也

【MANAGEMENT FOCUS】 急増するコンピュータウイルス「Emotet」への注意喚起

コロナ禍でテレワークが広がる中、Emotet(エモテット)の被害報告が増大しています。Emotetは、感染者の情報を盗み、さらに他者へ感染拡大させるために感染者自身のパソコンやスマートフォンを悪用するマルウェア(不正プログラム)です。

Emotetの最大の特徴は、「攻撃メールの内容が非常に巧妙であり、迷惑メールと判別することが難しい」点にあります。それは、普段皆さんがメールのやり取りをする「相手の氏名」「メールアドレス」「メール内容の件名・本文」等が、メールそのものに流用されており、あたかも本人からの返信メールのように見えるからです。



また、Emotetは非常に強い感染力を持っています。一度感染すると、感染したパソコン・スマートフォンからメールアドレスやWebサービス・社内ネットワークのログイン情報などを盗み出すため、ネットワーク全体に感染が広がってしまう可能性もあります。さらには、顧客・取引先へEmotetのばらまきメールが配信されるケースがあり、顧客への注意喚起や被害者への対応など、大きな漏洩事故へ発展することもあります。

対策としては、以下の3点が挙げられます。

- ① ウイルス対策ソフトのパターンファイルを最新にする
- ② OSやソフトウェアのセキュリティパッチを適用する
- ③ 受信メールの閲覧時には細心の注意を払う
- ④ Emotetについて社員へ注意喚起する



特に③におきまして、Emotetはメールに添付されているファイル(主にWordもしくはパスワード付きzip形式)を開いた後、「コンテンツの有効化」「編集を有効にする」ボタンをクリックした際に感染します。「コンテンツの有効化」「編集を有効にする」ボタンをクリックしない限り、Emotetが仕込まれた不正プログラムは作動しないため、メールの内容に少しでも疑わしい点があれば、送信元へ直接確認すると良いでしょう。

組織内へ注意を促しましょう。

(山田 亮太)

【中小企業診断士の経営改善のポイント】 持続可能な開発目標(SDGs)

【SDGs17の目標】

	1. 貧困をなくそう		2. 飢餓をゼロに
	3. すべての人に健康と福祉を		4. 質の高い教育をみんなに
	5. ジェンダー平等を実現しよう		6. 安全な水とトイレを世界中に
	7. エネルギーをみんなに、そしてクリーンに		8. 働きがいも経済成長も
	9. 産業と技術革新の基盤をつくろう		10. 人や国の不平等をなくそう
	11. 住み続けられるまちづくりを		12. つくる責任 つかう責任
	13. 気候変動に具体的な対策を		14. 海の豊かさを守ろう
	15. 陸の豊かさも守ろう		16. 平和と公正をすべての人に
	17. パートナリーシップで目標を達成しよう		

■ 徐々に活動が広がるSDGs

近年、世界各国の政府や大企業を中心に、SDGsへの取り組みが広がっています。我々中小企業においても、SDGsに積極的に取り組んでいる政府や大企業と直接的・間接的に何らかの関わりがある以上、自社のビジネスにも少なからず影響を及ぼしていく可能性は十分にあります。また、本年度から小学校の授業でもSDGsが取り上げられ、我々社会人も「SDGsを知らない」では済まされなくなります。そこで、そもそもSDGsとはどのようなものなのか、簡単にご紹介させていただきます。

■ SDGsとは

SDGsとは「Sustainable Development Goals」の略で、日本では「持続可能な開発目標」と訳されています。

SDGsは、2015年9月の国連総会で採択された『我々の世界を変革する:持続可能な開発のための2030アジェンダ』で示された2030年に向けた具体的行動指針で、17のグローバル目標と169のターゲット(達成基準)から成ります。

左のアイコンは、SDGsの17の目標を表したものです。これらの目標は、すべて地球的規模・世界的規模で、かつ長期的な課題が多く、「我が社には関係ない」「こんなことは、お金や時間に余裕のある国や大企業がやればいい」などと思われがちですが、取り組み企業の中にはコスト削減につながったり、新たなビジネスチャンスが生まれたケースもあります。自社ならどんな取り組みができるのか、今後の事業展開を検討する際に、これらの観点も取り入れられるとよいかもしれません。

(中小企業診断士 木島 知也)

【コンサルタントお薦めの1冊】

見学者、学生が感動する愛知の企業『すごい工場』

(著者:スチールテック社代表取締役/出口弘親 出版社:株式会社あさ出版)



本書は、社員が4名しかいない名古屋の町工場が、売上9億超、社員数50名弱の鋼材メーカーに成長していく経緯が描かれています。「現場にはすべての情報と可能性がある」と、著者であり同社の代表取締役社長を務める出口弘親氏は語ります。

同社の工場を見学した人々は、「こんな整った工場で作る製品なら信じられる」「ぜひこの会社に入りたい」「社員の笑顔と挨拶が素晴らしい」と称賛を惜しみません。メディアでも評判となった、その「すごい工場」を創り上げるために、社長と社員が生み出すアイデアや数々の失敗談に惹き込まれる方も多いのではないで

しょうか。環境整備と点検清掃でPDCAを学ばせる手法、仕入先企業を「業者」と呼ばせない意識改革、挨拶の仕方を具体的に書いた経営計画書の作成など、様々な取り組みのエピソードは、製造業以外の業種にとっても興味深いものです。

同社では、「社員が満たされなければ、お客様を満足させられない」と考え、社員満足の向上に注力しています。年1回、社員の家族を職場へ招待するファミリーデーのくだりなどは、組織風土の改善を目指す経営者にとっても、大いに参考となるのではないのでしょうか。

課題解決の糸口として、また経営者としての考え方や価値観に触れてみたい方へ、ぜひお薦めしたい一冊です。(五十嵐 勇人)

経営に役立つ名言・格言

死地に陥れて然る後に生く

今回は、孫子の兵法の一節の中から、企業経営に役立つ言葉をご紹介します。

孫子は、「戦において兵士を死地に投入してこそ、活路が開ける」と述べています。絶体絶命のピンチに遭遇すれば、リーダーが指示するまでもなく、兵士一人ひとりが全力をあげて、ピンチを切り抜けようとするだろう、という意味です。

この言葉を現代の企業経営に当てはめて考えるとどうでしょうか。経営環境が悪化しているにも関わらず、社員がそのことに気づかない(当事者意識がなく、問題視していない)状況であれば、活路を見出すことは難しいでしょう。経営者は自社の財務状況を把握し、外部の声を聞く機会も多いため、社内の誰よりも危機感が醸成されやすい立場にいます。しかし、その危機感が社員たちへ伝播していなければ、新たな戦略を立てたとしても、ほとんどの場合“絵に描いた餅”で終わってしまうことでしょう。

一方、経営者だけでなく社員一人ひとりが会社の抱えている課題を「自分自身の課題」として捉える状況を作り出すことができれば、きっとどのような死地(課題)でも乗り越えていくことができます。社員に対して健全な危機感を持たせることは、時代を超えて変わらない危機的状況の打開策です。経営者から管理者へ、管理者から社員へ、全社員が一丸となって自社の経営課題に取り組むことができれば、組織として更に大きく成長発展していくことでしょう。

(三軒 佳)

【セミナー・研修案内】 ◆リニューアル◆ 2021年度 新入社員研修

弊社主催の「新入社員研修」は、成長の為のマインドを醸成し、目標設定と振り返りを繰り返すことで、自身で成長サイクルをマネジメント出来る「自走型社員」へと育てることを目的としています。2021年度の「新入社員研修」は、昨今の新入社員の傾向や働き方を踏まえて、より効果的なカリキュラムにリニューアル致しました。

【講義内容】

- ◆前期研修(※宿泊型研修ではございません)
 - ・新入社員に求められる心構え
 - ・幸せな人生とは
 - ・ビジネスマナー(挨拶・お辞儀、言葉遣い、身だしなみ、電話対応、応接対応等)
 - ・組織のルール、後期研修までの目標設定

◆後期研修(※2021年度から後期研修の内容を統一しております)

- ・組織で活躍するためのコミュニケーション
- ・好ましい叱られ方、褒められ方
- ・仕事と生きがい
- ・更なる成長に向けた目標設定

【開催概要】

◆前期研修(2日) 10:00~17:00

- ・A日程 3月29日(月)、30日(火)
- ・B日程 4月 5日(月)、6日(火)
- ・C日程 4月 8日(木)、9日(金)

◆後期研修(1日) 10:00~17:00

- ・5月10日(月)、11日(火)、12日(水)

※前期研修、後期研修共に3日程の中から好きな日程をお選び頂けます。詳しくは同封のチラシをご覧ください。(三軒 佳)

【中小企業のIT活用例】 経費精算システムの効果的活用方法

昨今、様々な経費精算システムが開発されていますが、その共通点は「ペーパーレス化」と「クラウド化」です。これによって効率化できる作業は大きく3種類あります。

1. 領収書の読み取りによる効率化

AI-OCRを活用することで、領収書の情報を自動で経費精算システムへ入力することが可能です。最近のシステムではスマートフォンのアプリを活用し、領収書の写真を撮影するだけで日付や金額を入力できます。用途などは自身で入力する必要がありますが、全て手入力することと比べると、かなりの効率化を図ることができます。

2. 他のシステムへの連携による効率化

経費精算システム内でデータ化された情報を給与計算システム(給与にて立替金の精算)や、会計システム(自動で仕訳化)に連携することが可能です。同じ情報を別のシステムに何度も入力する

手間を省くことができるため、効率的に処理を進めることができます。

3. 書類管理の負担削減による効率化

電子帳簿保存法という法律があることをご存じでしょうか。2015年には電子署名が不要になり、3万円以上の契約書・領収書のスキャナ保存も対象となったため、ほとんどの領収書を電子化して保存することが可能です。これにより、書類管理の時間やスペースのムダを削減して効率化を図ることができます。但し、この法律を活用するためには、管轄の税務署長の事前承認が必要となりますので、興味のある方は、担当の会計士・税理士にお問い合わせください。

経費精算ひとつをとっても、多くの業務改善を行うことが可能です。皆様も、経費精算システムを活用することで業務の効率化を目指してはいかがでしょうか。(荏谷 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.113
令和2年11月20日発行（通巻第113号）

発行人：永井晶也

編集：水谷マミ

執筆：永井晶也、山田亮太、木島知也、
五十嵐勇人、荻谷勇貴、三軒佳、
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

名古屋市南中村区名駅一丁目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

売り手からみたM&Aの成功のための対策

買い手におけるM&Aの成功には、売り手の経営実態と将来性を見極めるため、事業デューデリジェンス(以下事業DD)を実施することが大切であると、本紙面を通じてお伝えしてきました。一方で、将来(3~5年先)M&Aを検討している売り手にも、M&Aに向けて取り組むべきことがあります。例えば事業DDは、求められる資料やヒアリング項目が膨大で、売り手側の経営陣にとって負荷の大きいM&Aプロジェクトの1つです。そのため、M&Aを成功させる上でも、早めに準備することが肝要です。以下、3つのポイントをお伝えします。

(1) 自社の強み、弱みを把握しておく

取引先、商品・サービスごとの売上高構成や利益率などの収益構造を整理し、取引先が自社を選ぶ理由を分析し、自社の強み・弱みを具体的に把握しておくことが大切です。買い手の狙いが自社の持つ顧客である場合、主要取引先のキーマンや取引経緯などの情報整理は必須といえます。自社の弱みについては、それを克服し、成長させることができる売却先の選定に役に立ちます。

(2) 経営指標を見える化しておく

買い手企業は、業績を把握するための経営指標や変化点を把握するためのKPI(重要業績評価指標)を求めてきます。そして、提示した状況によって、経営管理レベルを判断されることとなります。長年の勘やコツによる経営、または組織化されておらずPDCAが回っていない中小企業は多く存在します。過大なシステム投資をするということではなく、まずは、業務をマニュアル化したり、オーナーが普段何気なくチェックしている数値や変化点などを洗い出し、管理指標にしておくことが重要です。

(3) 収益構造の改善施策を常に見直しておく

売上高を伸ばす施策やコスト削減策などは、トライ&エラーを繰り返し、常に見直しをしておくことが大切です。事業計画と結びつけておけば、数字で自社の現状や将来性を明確に説明することができます。買い手にとっても、M&A後のシミュレーションをする際に有益な情報になります。もちろん、売却前に改善効果ができれば、売却価格の上昇にもつながります。

以上は、企業価値を高めるためのポイントでもあります。M&Aを行うにしても行わないにしても、企業価値の向上につながる取り組みであり、お勧めいたします。(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

コロナウイルスの感染拡大防止のため、各種社内イベントや社員研修の開催を中止または延期している企業が多いのではないのでしょうか。特に社員研修については、新入社員研修をはじめとして、必要性は強く感じるものの状況を勘案して先送りしている、という声をよく耳にします。このような環境下で、現在注目されているのがオンライン研修です。オンライン研修は、大きく分けて2種類あります。一つ目は、映像を視聴するだけで完結する「一方通行型のオンライン研修」です。二つ目は、Zoom等のWEB会議システムを活用してコミュニケーションを図りながら参加する「双方向型のオンライン研修」です。導入を検討されている企業様も多いと思いますので、以下にそれぞれのメリットとデメリットをまとめました。

○オンライン研修共通

《メリット》 ・コスト(移動時間、移動に伴う交通費、会場費等)を削減できる

《デメリット》 ・周囲の目がないため、緊張感や集中力が低下しやすい

○一方通行型のオンライン研修

《メリット》 ・ネット環境があれば、場所・時間を選ばずに視聴できる

・一時停止、早戻し等、自分のペースで視聴できる

《デメリット》 ・視聴するだけで完結するため、主体性が損なわれる

・他者との意見交換による“気づき”が得られにくい

○双方向型のオンライン研修

《メリット》 ・集合型研修同様に他者交流ができる

《デメリット》 ・通信環境が不安定だと、通信障害が発生した際に参加できない

オンライン研修をより効果的に実施するためには、このようなデメリットを理解した上で、オンラインの魅力を最大限に発揮できる方法で実施する必要があります。知識習得系の教育では、「一方通行型」を活用し、他者交流による“気づき”を狙いとする教育では、「双方向型」が効果的でしょう。従来の方法に捉われないこと、御社の状況に合わせた新たな教育体系を検討してみたいかがでしょうか。(前田 和樹)