

## 真・自立型経営への転換 114

### コロナ後の未来

昨年末のコロナ感染第三波を受け、再び緊急事態宣言が発令された11都府県のうち、7府県の早期解除が決定(2月26日現在)しました。年明け以降、国民の活動自粛による成果が徐々に表れ、予定より1週間早い解除となり、これから段階的に経済活動が活発化していくことが期待されます。ただ、前例にもありますように、これで終わりではありません。ワクチンが本領を発揮するにはまだ時間が掛かりそうです。変異型ウイルスの感染も含め、いつ何時、感染者が増加に転じてもおかしくはありません。このレポートがお手元に届くころ、感染者が増加していないことを祈るばかりです。

約1年に及んだコロナ騒動により、ビジネス習慣をはじめとした様々な生活習慣が変わり、そうした中で新たな習慣が多数生まれてきました。そしてこれらの新たな習慣は、コロナ後の未来において、姿を消していくもの(もとに戻るもの)もあれば、以後、定着していくもの(もとに戻らないもの)も多くあるでしょう。そして、そうした新たな習慣を積極的に、前向きに取り入れていく者と、そうでない者の間に、これまで以上の格差が生れる可能性も大きいのではないのでしょうか。

変化する環境に適応することが、存続することの大原則です。企業は社会の公器、広く社会に貢献することにより、自らの存在価値を高めていくものですので、改めてこれまでの変化の大きさを認識しつつ、自らの存続をかけて変化に柔軟に対応していく必要があります。

### 働き方改革と情報格差

コロナ禍においては、様々なビジネススタイルが定着しました。いわゆる「働き方改革」です。

営業を含む事務系職種では、在宅勤務を中心としたテレワークが多くの企業に取り入れられました。これなどは、コロナ前ではごく一部の先進的企業に限られていましたが、コロナ禍のもとでは、多くの企業に採用されています。一部の大手企業では、テレワークの定着を前提に、自社ビルの売却・縮小等を積極的に進める企業も出てきています。こうした新たな習慣は、会議や出張をより効率的にする目的で、アフターコロナにおいても定着するビジネス習慣といえるでしょう。

このような働き方の変化に伴い、「DX(Digital Transformation: デジタルトランスフォーメーション)」という言葉がブームになりました。この流れは、コロナ騒動の前から着実に進んでいましたが、コロナ禍の影響により、相当早く進んだといえます。特にこれまでの靴底を減らすスタイルの営業が大きく制限されることになった営業活動は、相当程度デジタル化が進んだのではないのでしょうか。MA(マーケティング・オートメーション)やSFA(セールス・フォース・オートメーション)といったITツールを活

用する企業は、もはや大企業だけではありません。多くの中小企業が、こうしたツールを積極的に活用し始めています。デジタルデバイド(情報格差)という言葉が示す通り、新しい潮流にいち早く取り組む企業と、そうでない企業の格差(生産性・効率の格差)はますます大きくなる可能性があります。

### 雇用も変わる?

これら「働き方改革」の進展と同時に、大手企業を中心に、「副業」、「ジョブ型雇用」等、新たな雇用の在り方が注目されつつあります。これまでの日本企業の多くは、「メンバーシップ型雇用」であり、副業など言語道断でしたが、主役が「人」から「仕事」へ移行し、それに(合理的に)合致した雇用の在り方に変ろうとしています。こうした流れの良し悪しは、いずれ学術的に評価されるのですが、私、個人的にはなかなか難しいのではないかと考えます。

長寿企業を多数輩出する日本型経営のよさは、改めて問うまでもありません。日本型経営の根幹には、企業と社員の関係性、すなわち社員を家族と考え、末永く共に働くという考えが強く影響していると思います。このような関係性からは、個々の社員の中に、「思いやり」や「助け合い」という感情が芽生えやすく、それらの感情からは仲間への「使命感」が生まれやすくなるものです。また、「思いやり」や「助け合い」の精神をベースとしたコミュニケーションは、相手のことを考えた丁寧なコミュニケーションを実現し、それは相手のモチベーションの向上にも寄与することでしょう。こうした作用が、日本企業の組織のケイパビリティ(能力・可能性)を高めることに繋がっているのだと考えます。

このような特徴を持っている日本型経営の根幹には、「企業は人なり」という確固たる信念があります。そこには、「人が成長すること」「企業が成長する」という優れたビジネスモデルがあるのです。

いかがでしょう。「副業」や「ジョブ型雇用」が、こうした考え方の真逆にあるとは思いませんが、これまでの日本的な良さを低減させてしまうのではないかとこの点が危惧されてなりません。

大きな変化には、それに見合う大きな革新で対応しなければ、変化の潮流に飲み込まれてしまうことは間違いありません。ただ、その変化の方向性はしっかりと見極める必要があります。繰り返しになりますが、新たな雇用形態を全面的に否定するわけではありませんが、大きな変革が求められる時ゆえ、より慎重に、注意深く、実現すべき変革の方向性を見極める意思を持つ必要があります。

名南コンサルティングネットワーク

永井晶也

### 【情報提供】借入金返済のリスケジュールという選択肢

飲食業やホテルなどの観光業を中心に、様々な事業活動に甚大な影響をもたらしたコロナ禍に見舞われてから、一年超が経過しました。その間に、窮境に陥った事業者を救済するため、給付金や助成金、融資などの様々な施策が打ち出されてきました。当初は半年程度で収束するだろうと目されていましたが、一年がかりでようやくワクチンの供給が始まったばかりという状況で、我々が以前のように安心して社会生活を送ることができ、さらに経済活動が回復に向かうまでには、今しばらくの時間が必要なようです。

このように長期化の様相を呈するコロナ禍を生き延びるべく、新たなビジネスモデルに取り組む企業や、2度目、3度目の追加融資を受ける企業が増えてきました。その一方で、新たな取り組みを行うための資金や人材が不足していたり、当初は簡単に受けられた融資も、日を追うごとに審査が厳しくなり、断られてしまうケースも多く見受けられます。

窮境に陥りながらも、補助金や融資などの金融支援を受けられないとなると、残された道はもはや倒産しかない、などと考えられがちですが、最後の延命措置のひとつとして、借入金返済のリスケジュール(リスク)という方法があります。リスクとは、文字通り借入金の返済計画を見直すもので、特に借入金が過大で返済負担が重い企業には有効な手段です。以前は全取引金融機関の調整が必要であったり、しっかりとした経営計画の提出を求められるなど、手続きが煩雑で時間がかかるイメージでしたが、現在は「新型コロナウイルス感染症特例リスケジュール(特例リスク)」という制度が施行され、比較的容易にリスクが受けられるようになりました。

この制度の概要は以下の通りです。

#### ■制度の目的

新型コロナウイルス感染症の影響によって既存の債務の支払いや資金繰りに窮している中小企業を対象に、各都道府県に設置された中小企業再生支援協議会の支援のもと、1年間の資金繰り計画を策定し、既存の金融機関に1年間のリスケジュールを要請することで、中小企業の資金繰りを支えること。

#### ■中小企業再生支援協議会の支援内容

- ①主要債権者等の支援姿勢を確認の上、既存の金融機関に対する1年間の元金返済猶予を要請する
- ②特例リスク計画(資金繰り計画)の策定の支援と積極的な金融機関調整(緊急融資による資金調達等に関する金融機関調整を含む)
- ③特例リスク計画の成立後の資金繰りのチェック(モニタリング)

上記の通り、この特例リスクという制度は、面倒な金融機関との調整や計画の策定を、中小企業再生支援協議会が支援してくれるというものです。公的機関ですので、相談は無料です。ぜひご活用ください。

また、弊社でも経営再建のお手伝いをさせていただいております。お気軽にご相談ください。

(木島 知也)

### 【情報提供】実効性の高い経営計画作成のポイント

コロナウイルスは、企業活動に多大な影響を与えました。従来の事業戦略や営業手法が機能しなくなり、事業転換を余儀なくされているケースが増えてきています。弊社におきましても、企業様から「経営ビジョンを再検討したい」「(新規事業の立ち上げを含めた)経営計画書を策定したい」といったご相談を、今まで以上に多くいただいております。そこで、今回は『実効性の高い経営計画』を作成するためのポイントについてお伝えします。

#### 【実効性の“低い”経営計画の共通点】

- ・前年比売上〇〇%UP、利益目標〇円等、根拠のない数値計画のみとなっており、経営者の意思が明示されていない
- ・数値計画達成に向けた取り組みの方針及び戦略が明確になっていない
- ・方針及び戦略があっても、それをただ伝えているだけ(伝達レベル)になっており、実行主体者と合意形成ができていない

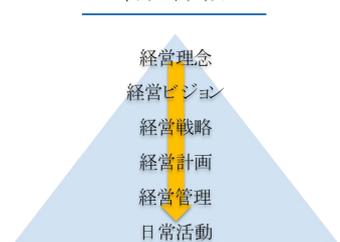
上記の場合、経営計画を作成したとしても計画達成に向けたPDCAサイクルが回らずに、“絵に描いた餅”になってしまうことが多いでしょう。経営計画の実効性を高めるためには、マネジメントサイクルに沿って現状の課題を整理した上で、経営理念実現に向けた一気通貫型で作成する必要があります。具体的には、以下の3つのポイントを意識すると良いでしょう。

- ①経営計画(数値計画)達成が、経営理念・ビジョン実現に向けた手段であることを示す
- ②数値計画を達成するためのアクションプラン(行動計画)を明確にする
- ③アクションプランが確実に実行されるよう、実行主体者を巻き込んで作成する

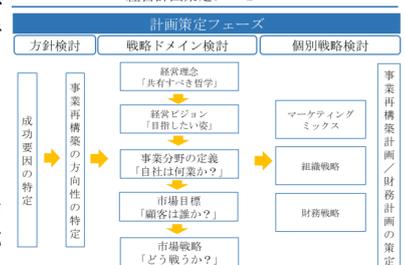
経営計画の実効性を高める鍵は、実行主体者となる“社員への浸透”です。コミュニケーションの4段階として「伝達→理解→納得→感動」があります。目指すべき姿は、“感動”(社員が計画達成に向けて必要なことが何かを感じ、自ら動き出す状態)です。そのため、経営計画を作成する以上に、浸透させることに対してエネルギーを注ぐ必要があります。社員へ浸透させるためにも、「目に触れる(耳で聴く)機会を増やすこと」が効果的です。経営計画の進捗状況について定期的に共有する場を設ける、常に目にとまるようハンドブック形式にして配布する等、手段は多種多様です。貴社にとって、最適な浸透方法を十分に検討・実践することで、経営計画の実効性を高めていきましょう。

(三軒 佳)

マネジメントサイクル



経営計画策定プロセス



【事例紹介】 管理会計導入の重要性

「貸借対照表」、「損益計算書」など、外部に対して業績を報告するために、決められた形式・ルールに基づいて処理される会計を「財務会計」と呼びます。一方、経営者の意思決定に役立つ企業独自の情報を反映させた会計は「管理会計」と呼ばれ、そこには決められた形式も、決められた期間もありません。

“決められた形式がない”とはいえ、管理会計には、いくつかの代表的な手法が存在します。「予実管理」、「セグメント(部門・商品・拠点)別損益」、「原価計算」、「資金繰り表」などが、その代表例です。この中でも「予実管理」は、比較的広く活用されている手法と言えます。

予実管理とは、事前に立てた予算(計画)と実績を対比することで、業績の評価を行うことです。例えば月次試算表を見たとき、10百万円の黒字であったとしましょう。しかしこれだけでは、「良かった」のか「悪かった」のかは判断できません。1ヶ月で5kgのダイエットに成功したとしても、10kgの減量を目標としていたのであれば「悪い」結果ですし、3kgを目標としていたのであれば「良かった」と言えます。同じ結果でも、目標と比較してはじめて、良し悪しが判別できるのです。つまり、業績の評価を正しく行うためには、評価の基準となる予算(計画)が必要なのです。事例を見てみましょう。

ここでは、予実管理にあたり、まず通期の予算を立てました。年間の売上高目標、経費予算、利益目標をベースに、月単位に分解し、毎月の実績と比較します。計画が未達となった場合には、残りの期間でどうリカバーするのかを検討します。その際に有効な手法が、「期末予測」です。具体的には、売上の見通しを基準に、経費・利益が適切に再計算される仕組みを構築しました。これを作ることによって、「案件が予定より1ヶ月先延ばしになった」、「3ヶ月後に100万円の案件が決まった」といった日々の状況の変化に柔軟に対応し、先の予測をある程度正しく見通すことができました(右図はイメージ)。先の予測ができれば、そこから期首の計画を達成するために、「どこに、どんな手を打つべきなのか」を検討することができるのです。

財務諸表は過去の分析がメインですが、このような管理会計の手法を取り入れることができれば、将来に向けた戦略的な意思決定が可能となるのです。

管理会計は今の経営に必須のツールと言えます。ぜひ自社に合った管理会計を導入し、経営にお役立てください。弊社では、管理会計導入に向けたご支援をしております。



(松本 健太郎)

【コンサルタントお薦めの1冊】

『ロジカル・シンキング』

(著者:照屋 華子、岡田 恵子 出版社:東洋経済新報社)



企業を取り巻く環境は日々変化しており、それに伴い我々ビジネスパーソンに求められる能力も変化しております。一方で、どの時代も変わらず必要となる能力もあります。その一つが「コミュニケーション力」です。

普段、我々はビジネスの中で、顧客、上司、部下などさまざまな相手と関わっています。「コミュニケーション力」を上げることで、こうした多様な利害関係者に対して、自分や組織の考えを分かりやすく伝えて納得してもらい、自分の思い通りに動いてもらいやすくなります。その結果、物事を早く前に進め、今まで以上の大きな成果に繋げることが

できます。

本書では、世界トップクラスの外資系コンサルティング会社に所属していた筆者ならではの「ロジカルなコミュニケーション力(論理的に思考を整理し、論理を構成する力)」を身に付けるための技術が紹介されています。

「ロジカルなコミュニケーション力」と聞くと、少し難しい印象を受けますが、本書の中では実際のビジネスの場面で起こった事例も紹介されているため、とても理解しやすくなっています。

コロナ禍で非対面のコミュニケーションが増えている今だからこそ、ご自身の「コミュニケーション力」について振り返ってみてはいかがでしょうか。

(高木 智彦)

経営に役立つ名言・格言

人は習慣によってつくれる。優れた結果は一時的な行動ではなく、習慣から生まれる。

今回は、古代ギリシャの哲学者である、アリストテレスの名言の中から、企業経営に役立つ言葉をご紹介します。

アリストテレスは、「人は習慣によってつくれる。優れた結果は一時的な行動ではなく、習慣から生まれる」と述べています。

2020年は世界的に、まさに「大変(大きく変わる)」な年となりました。新型コロナウイルスの影響により、働き方や価値観など、様々なものが大きく変化しました。こうした大きな変化の中で、「従来のサービスを提供することができない」、「今までのような事業展開ができない」など、「〇〇できない」といった思考に陥る機会が多いのではないのでしょうか。思考は言葉となり、言葉は行動となり、行動はいつしか「習慣(自然な行動パターン)」となります。特に、経営者・経営幹部の「習慣」は、組織風土にも強く影響を及ぼすものです。そのため、経営者・経営幹部がこうしたネガティブな「習慣」となれば、すぐさま組織全体(全社員)に伝播してしまうことでしょう。

一方、逆もまた然りです。「何ができるか」「どうしたらできるか」といった思考パターンを波及することができれば、ポジティブな「習慣」が組織風土に根付いていくものです。

皆さんの会社は、今どのような思考のもと、どのような言葉が飛び交っているのでしょうか。「できない理由」を探すのではなく、「どうしたらできるか」を絶えず考える「習慣」を組織全体へ広げていくことで、組織力は向上し、困難な時代を乗り越えることができるでしょう。



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.115  
令和3年3月19日発行（通巻第115号）  
発行人：永井晶也  
編集：水谷マミ  
執筆：永井晶也、木島知也、三軒佳、  
松本健太郎、高木智彦、  
長谷部千彰、村野文洋、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

## 経営者大学コラム 第2講 ～“SIP研修”とは何か～

去る2月24日、第56期(2021年4月開講)の説明会(オリエンテーション)を行い、多くの方にご参加いただきました。説明会では、経営者大学に対する想いや講座内容をお伝えするとともに、経営者大学OBの方にもお越し頂き、講座の中でどのようなことを学び、実践されたのか、そして、ご自身の成長と会社の発展へどう活用されているのかについて、率直に語って頂きました。企業の成長発展は、経営者、経営幹部、後継者の成長なくして実現し得ないことを、経営者大学の中では繰り返しお伝えしています。今回のOBの方のお話は、そのことを改めて実感する内容でした。研修はあくまでもきっかけに過ぎず、学びからの気づきを、経営者自らが実践することによって始めて、結果・成果につながるということを体現されていました。そして、変化するきっかけの一つとして、第2講の「SIP研修」を挙げていらっしゃいました。

このSIP研修は、経営者大学の名物講座でもあり、多くのOBの皆さんが、最も印象に残る講義の一つとして挙げられます。SIPとは「Self-Innovation Program」の頭文字をとったものです。具体的には、日ごろの自身の言動を振り返る中で、「問題だと考えられる行動」を抽出し、どうしてそのような行動をとってしまうのか、その背景にはどのような考え方や想いが隠れているのかを探っていきます。自分一人ではなかなか気づかないことを、グループメンバーからの質問に答え、アドバイスなどを聴くことで、深く、深く掘り下げていきます。そして、掘り下げていく過程で、自らの成長を阻害している要因を見つけ出すことができます。この要因が見つかった時には、様々な感情が湧き出てきますが、これは、実際に体感した方にしかわからない感覚です。そして、その要因を取り除くための対策を検討し、その対策を実行することにより、自らの理想の姿に向かって、自己を革新させていく、という流れになっています。

講座そのものは実にシンプルな内容ではありますが、自分ととことん向き合うことは思いのほか難しく、かつ精神的に厳しいところがあります。厳しいからこそ、受講生の皆さんの記憶に残る講座として挙がるのでしょう。

自己を成長させていくことの重要性や必要性は理解されていても、実際に成長し続けることは簡単なことではありません。自らを省みて、さらなる高みを目指し、革新し続けられるか否か。経営者大学では、第2講以外にも、徳育や内観といったものを通じて、自己革新し続けられるよう、カリキュラムをご用意しております。(村野 文洋)

## 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)

## マーケティングオートメーションツール「SATORI」のサービス紹介

ウィズコロナ時代に入り、顧客は自身(自社)の課題解決に向けて、自らデジタルツールを使って商品・サービスを調査し、購入検討する流れが加速しました。そのため、いま必要とされている営業手法は「PULL型」となります。具体的に言うと、ホームページと顧客情報(メールアドレス)の有効活用が求められます。この2つを有効活用するには、マーケティングオートメーションツール(以下、MA)の導入が必須です。中でもSATORIは「新規客獲得」という点においては、他のMAツールと比較して優位性があります。SATORIでできること・期待できる成果は、以下となります。

<SATORIで主にできること>

- ターゲットを絞ったメール配信及び分析
- ホームページ上の顧客の行動分析
- 潜在顧客の顕在化に向けた対応策の実施(興味・関心、購買意欲の喚起)
- 興味・関心度の数値化による重点顧客の抽出
- ランディングページの作成

<SATORI活用で期待できる成果/他社事例>

- 営業が真っ先にアプローチすべき顧客を可視化することで商談化率が向上
- 顧客のホームページ上の行動を事前に確認し、先輩営業へ相談した上で商談することで受注率が向上(営業担当者のモチベーションも向上)
- 顧客の関心度が高いタイミングで営業アプローチすることで生産性が向上
- 数分でwebページや問合せフォームを作成できるので広告費用が削減
- 個人情報(会社名・担当者名・メールアドレス等)は分からないがホームページを見た人への訴求ができ、企画の反響率が向上

成果を上げるためには、SATORIのようなツールを導入するだけでなく、これらの活用を念頭においた営業体制の構築が必要となります。御興味のある方は、右記のQRコードにて4月13日開催の「営業DX個別無料相談会」にお申し込み下さい。



(田村 貴之)