

Meinan Management Review

1

特集 2024年の動向と 注目すべきポイント

- 永井晶也のトップインタビュー
- 「パーパス経営」は単なるブームではない
- 組織のレジリエンスが経営を左右する
- ワンポイントアドバイス
- 今後のセミナー案内

新たな年のスタート

新年早々、大きな自然災害により、多数の犠牲者が出てしまう事態となりました。直接的な被害にあわれた多くの皆様の精神的・経済的なダメージは測り知れないものがあります。心よりお見舞い申し上げます。これから現れてくるであろう間接的な影響にも、十分な注意が必要です。

こうした現実直面するにつけ、自然災害によるリスクへの備えとして、強靱な財務体質の構築が欠かせないと痛感します。予防するにも限界がありますので、一定程度の規模と期間において、経済的な負担を強いられる可能性は高いといえます。それでも多くの社員やその家族の生活を守らなければいけません。そうした状況下においても、十分耐え得るだけの財務体質を構築しておくことこそ、企業経営における最大の備えといえるでしょう。

まだ遅くありません。改めて自社の財務体質をきめ細やかに分析し、非常事態が生じた際に、どういった影響が出るのか、そうした影響が継続した場合、いつまで（どれくらいの期間）耐えられるのかを、平時においてしっかりと把握しておくことが肝要でしょう。

今年を占うには、やや心配なスタートとなりましたが、名南コンサルティングネットワーク一同、本年も皆様の経営のご支援に精一杯邁進して参る所存です。何卒、よろしくお願い申し上げます。

2024年を占う

さて、2024年はどんな年になるのでしょうか。前回のMMRにて、「インフレ時代の経営改善のポイント」というテーマでお伝えしました通り、基本的には原材料、賃金、エネルギー費を中心にインフレ傾向の経済が続く可能性が高いと言えるでしょう。そうした中で、販売に対して上手く転嫁ができた企業とそうでない企業の差は、現時点においても相当程度の収益力の差となって現れています。今年はこの差が更に拡大し、いよいよ経営が立ち行かなくなる企業が相当数出てくると考えます。これまで様々な理由で国を挙げて企業の資金繰りを支援してきましたが、「ただ延命するだけでは企業経営は改善しない」という現実も徐々に明らかになってきました。こうした背景において、どこかで区切りを付けなければ、全体としての健全な成長が損なわれるというコンセンサスが形成されつつあります。環境変化にうまく適応し、大きく業績を伸ばした企業を中心に業界の再編が加速していくことでしょう。

不易流行の経営

いつもお伝えしています通り、企業の経営はつまるところ、「何をやるか（経営の戦略）」、「どうやるか（組織の実行力）」の二軸において、いかに競合に抜きん出ることが問われます。最近の風潮としては、経営戦略の良し悪しより、いかに社員の潜在能力を引き出すか、ということが主眼に置かれがちであったように思いますが、これだけ大きく時代が転換していくことを想定しますと、経営戦略面での巧拙はかなりのインパクトがあるように思います。

競争環境の大変化というダイナミズムは、業界再編に拍車をかけます。その中で自社はどのような存在であろうとするのかを明確にすることが、経営戦略の第一歩です。正解を見つけ出すことはなかなか難しい課題ですが、全く見えないというものでもありません。第一に、成長する事業分野にシフトすることです。成長領域に属することができれば、その波に乗って成長することは比較的容易いと言えます。第二に、小さな分野でもよいのでトップといえる分野を持つことです。業界全体でのトップは無理だとしても、細分化した特定の分野なら可能でしょう。

この二つを実現するためにどうするか。そこで有効な手段がM&Aです。前述の通り、今後様々な業界で再編が進む可能性が高いと言えます。そうした中で、会社ごと引き受ける、あるいは事業の一部を引き受けるような形で、これから成長が見込める領域を取り込めないか、あるいはトップに立てそうなニッチマーケットに参入できないかを積極的に検討すべきでしょう。

同時にますます重要性を増すのが「組織の実行力」です。社会構造の変化に加え、働く人の価値観の変化により、従来からの一辺倒のやり方では、社員の潜在能力を引き出すどころか、顕在能力を100%発揮させることさえ難しくなっています。社員が何を望み、どういうことに働き甲斐を感じるのかを真剣に考え、試行錯誤で実践していかなければいけません。正解は十社あれば十通りあると考えるべきでしょう。また、組織の実行力を考える場合、コンプライアンスの問題は避けて通れなくなりました。もはやコンプライアンスの問題を持つ企業は、生き残れないと考えるべきでしょう。大企業ではないから大丈夫等という甘い考えも命取りになります。

時代の変化に柔軟に適応する「不易流行の経営」が求められています。

名南コンサルティングネットワーク

永井 晶也

✓ 「パーパス経営」は単なるブームではない

SDGsやESG、CSRといった言葉の浸透とともに、持続可能な社会を実現する上での企業の責任が年々高まっています。こうした流れもあり、社会的存在意義を明確にする「パーパス経営」の重要性がここ数年注目され、パーパスを策定する企業が増えています。

改めて2023年を振り返ってみますと、様々な企業の不祥事が世間を騒がせた年でした。ダイハツによる認証検査の不正問題では、製造・販売の停止など、その影響の大きさは計り知れません。また、中古自動車販売の大手であるビッグモーターにおいては、保険金の不正請求が明るみになり、存続そのものが危ぶまれる状況に陥っています。このようなことを引き起こす要因は一つではありませんが、両社に共通することとして、コンプライアンス意識の欠如と問題を指摘しにくい組織風土があったことは否めないでしょう。

このような不祥事が起きない体質を構築する上で「パーパス経営」の重要性は高まっています。また、優秀な人材を採用する上で「パーパス」は必要不可欠です。昨今は就職先を選ぶ上で社会課題の解決や社会貢献を重視する傾向が強くなっています（図表1）。特にZ世代と言われる若い世代では、金銭的報酬よりも共感を大切にしている傾向が強いと言われており、企業が示す「パーパス」や提供する商品やサービス、取り組み内容に共感できるか否かが判断基準となっていくことでしょう。このような中で「パーパス経営」を実現するには、経営者が本気になって経営課題に向き合い「パーパス」を体現することが何よりも重要です。単なるお題目で終わりにせず、「パーパス」に基づいた日々の言動と具体的な施策を積み重ねていきましょう。

✓ 組織のレジリエンスが経営を左右する

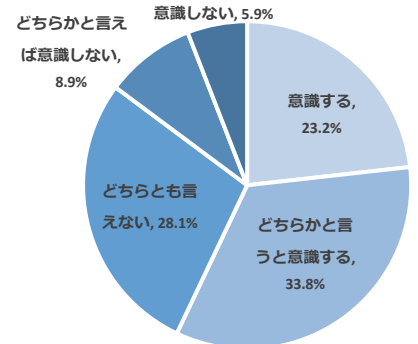
外部環境の変化が大きく不確実な時代、経営を左右する一つの要因は『組織力』です。組織が人の集合体である以上、そこには上手く行くこと・行かないことがあり、組織は浮沈しながら、不完全であることが常です。だからこそ、今日で終わりではなく、どのような状況においても、明日へ繋ぐ意思と行動を持ち続ける組織にすることがポイントです。この力を『レジリエンス』と言い、『回復力・再起力・弾力等』を指します。単語そのものは、経済や経営に関しても用いますが、人や組織に関しては『困難に遭遇したとき、力を引き出してしなやかに成長すること』を意味します。

幼子は日々小さな挑戦の中で、上手く行かない状況（失敗）から学習を繰り返して成長します。しかし、大人になると恐怖心や羞恥心から、体験的学びが薄れ、挑戦が（ネガティブな意味での）失敗へと置き換わります。やがて、『失敗（挑戦）＝無駄なこと』と思い込み、保守的な姿勢が身に付きます。すると、沈んだ時にストレッチ（弾力）がきかなくなってしまう、回復できなくなるのです。

“レジリエンス”は、明日へ繋げる力であり、“生き抜く力”なのです。不確実な今を生き抜くためには、職場の変革や困難に対して、しなやかに柔軟に対処し、学習・成長を遂げる力が欠かせません。現状維持や安定に捉われない、変化・逆境に強い組織（人材）づくりが出来るか否かが重要課題となるでしょう。

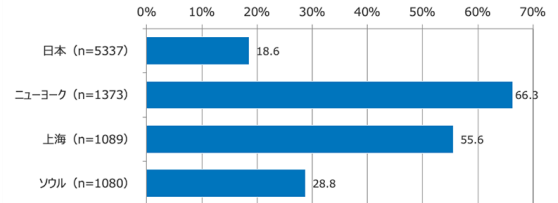
心と身体に弾力が効くよう、各自で鍛えることができます。様々な方法がありますので、トレーニングをしておくとい良いでしょう。

【図表1】「パーパス」や企業がどのように社会貢献しているかを就職活動において意識するか？



（※学情におけるアンケート（2022年11月29日）を筆者加工

【図表2】（都市別）勤め先のパーパスの規定状況



引用 (株)日経BPコンサルティング「パーパス共感度調査（2023年12月13日）（筆者補足）

アンケート結果からは、諸外国と比べると日本企業においては「パーパス」という言葉の浸透度は低い。「パーパス」という形式ではなく、「企業理念」「ビジョン」として示している企業が多い。

【レジリエンスを鍛えるポイント（参考）】

①回復の羅針盤を持つ

⇒どうありたいのか、どうあるとよいのか、モチベーションとなる状態を鮮明に思い描き、回復の羅針盤となる状態やイメージを刻み込む

②偶然でなく、必然

⇒上手く行った時、どの行動がどの結果に繋がったかを紐づける
偶然でなく、必然である点を見出すことで、根拠ある強みを自己認識し、自ら力を引き出すことができる

③学習的・知的な失敗体験をする

⇒ネガティブな結果ではなく、その過程から学びを得る
学習的体験を繰り返すことで、成長を実感し、失敗への思い込みを学習体験・挑戦に置き換える

④時間軸を“今（現在）”に戻す

⇒ネガティブに陥る要因は、“過去の不快”、または“未来の不安”にある
感謝できる小さな何かを見つけることによって“今”の時間軸に視点をあて、副交感神経を優位に働かせる
※副交感神経は、筋肉を弛緩させ、リラックス状態に導く働きがある

✓ ワンポイントアドバイス

賃上げと価格交渉

2023年は原材料高騰や賃上げが中小企業のコスト増大に繋がりましたが、賃上げに関しては2024年以降も継続することは間違いなく、更なるコスト増加にどのように対応するのかは重要な課題です。

仕入価格の引き下げや高付加価値商品を開発するなど選択肢の一つでしょうが、インフレ下においては仕入価格は上がっていく一方ですので、まずはそれを踏まえた適正な価格設定と、取引先に対する迅速かつ適切な値上げ交渉がポイントになります。

2023年11月29日に、公正取引委員会より「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」が公表されましたが、発注者が求められる行動に沿わない行為をし、公正な競争を阻害するおそれがある場合には、公正取引委員会が厳正に対処するとされています。取引先に価格交渉を持ちかけても一蹴されて泣き寝入りしているケースもあるでしょうが、指針をもとに改めて交渉を進めてみるのも一つでしょう。また、交渉相手も担当者レベルで判断して対応している場合も多いため、指針に対しての会社としての見解を求めていくことも、打開策の一つにはなり得ます。ただし、競合との兼ね合いもあるので事前の情報収集はしっかりと行うことが肝要です。

採用選考と生成AI

2024年も昨年と同じく人材難の状況は続きそうです。特に建設・運輸では「2024年問題」の影響、宿泊・飲食業では更なるインバウンド需要の増加等が予想され、人手不足に陥る企業は確実に増えることでしょう。求人広告を出しても応募が全くこないという声を耳にする機会が多いうえに、限られた応募から何とか採用したとしても、入社後しばらくして退職してしまうなど、採用の悩みは尽きません。

また、採用選考においては生成AIが浸透（普及）している点は注視すべき点でしょう。(株)マイナビの調査レポート（転職活動における行動特性調査：2023年版）によると2022年6月から同7月の間に転職活動を行った人のうち、3人に1人がChatGPTなどの生成AIを自己PR・志望動機等の文章作成、履歴書の添削等で活用しているということです。生成AIを活用した人の内定獲得率は活用しなかった人よりも2倍以上高くなっているというデータも出ており、生成AIで採用書類を作成することが当たり前の時代になっていくことは由々しき事態でもあります。一方で選考基準の設定や判定などを生成AIにて行う企業も出てきており、採用においては生成AIの活用が益々進んでいく可能性が高いと言えます。

✓ 今後のセミナー案内

今後予定されているイベント

詳細、お申し込みはこちら⇒



【有料研修】

- 2月15日（木）
入社3年目研修
- 2月27日（火）／3月26日（火）
管理者パワーアッププログラム 第5講／第6講
- 3月14日（木）／3月21日（木）
2023年度 新人振り返り研修（入社満1年研修）
- 3月26日（火）～27日（水）
2024年度 新入社員研修 前期 A日程
- 4月 2日（火）～ 3日（水）
2024年度 新入社員研修 前期 B日程

【無料セミナー】

- 2月16日（金）
6 2期経営者大学オリエンテーション
- 3月27日（水）
MBC公開講座（第5弾）
経営者向けマネジメント実践のポイント

【無料相談会】

- 2月14日（水）／3月13日（水）
プライバシーマーク 取得更新無料相談会

Meinan Management Review Vol.132

令和6年1月20日発行（通巻第132号）

発行人：永井晶也 編集：水谷マミ

執筆：永井晶也、村野文洋、水谷マミ

寺西崇、山田亮太

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