

真・自立型経営への転換 118

コロナ禍を克服できるか

二年目のコロナ禍に翻弄された2021年も、残すところ一月と少しとなりました。第5波と言われた感染爆発は8月の中下旬をピークに急速な減少局面に入り、現時点(11月1日)ではすっかり鳴りを潜めています。ワクチン接種が進んだことで、集団免疫が獲得されたという見方もありますが、まだまだ油断はできません。年末年始の人の動きによっては、来年1~2月にも次の波が来るという可能性も決して低くはないでしょう。

一方で企業の側は、なかなか収益の改善が見込めないというケースが多いように思います。これだけ長きにわたり、生活習慣の変化を求められたわけですから、変化した生活習慣に馴染みつつあるといえます。働く社員の意識の変化も同様です。テレワークの継続を求める声が多いという事実も、こうした変化の影響として認識できるでしょう。生活習慣が変われば、消費のスタイルも変わります。そして、新たな消費スタイルの一部は今後も定着することで、企業の収益構造にも影響を及ぼし続けることになるでしょう。

こうした変化に適応できるかどうか。企業収益(業績)とは、企業が環境変化にどの程度適応できたかを示す通信簿のようなものです。適応できれば売上高は自ずと増加します。適応できていなければ、売上減少を余儀なくされます。すみやかに環境に適応すること、変化し続ける環境に適応し続けることが何より重要です。もちろん、目先に振り回されて右往左往するようではいけません。変化の成行をしっかりと見極めて、将来に向けた明確な方針を示すことが肝心です。それこそが、本当の意味で「コロナ禍を克服する」ということなのではないでしょうか。

2022年を迎えるにあたり

2022年(以降)は一段と企業の再編が進む可能性が高いといえます。中小企業の事業承継問題は年々深刻さを増しています。多くの企業において、後継者が決まらず、国の試算では2025年までの5年間において、約60万社が後継者難で「黒字廃業」になる恐れがあるとしています。こうした状況に危機感を持っているのは、当事者よりも廃業の影響を直接的に受ける取引先や金融機関かもしれません。特にサプライチェーンの裾野が広い自動車産業等では、末端で産業を支えている中小企業の存在は非常に大きなものですので、産業全体としての問題意識の高まりから、企業の再編圧力は年々増していくことになるでしょう。加えて、コロナ禍の清算が始まれば、こうしたトレンドは更に拍車がかかることとなります。

未だ後継者が未定であり、事業承継の目途が立っていない企業は、その方向性を決める上で、より広く様々な可能性を模索していく必要があるでしょう。一方で、後継者が決まっております、しばらくの間は安定的な経営ができる準備が整った企業では、こうした再編が進む業界環境の中で、これから自社にどう

いう影響が想定されるか、そうした変化にどのように対応していくべきかを定めなければいけません。自社の事業承継問題が片付いていても、企業環境が変化すれば、その変化に適応する行動をとらなければいけないことには変わりありません。

革新の方向性を考える

大きな変化の最中ゆえ、改めてこの先、企業を永續させるために、いま、何をすべきかを考える機会としてはどうでしょう。

それにはまず、これまでの自社の経営を評価してみましょう。冒頭で述べましたように、環境への適応度合は、第一には売上高の増減で評価できます。ただし、これはあくまで「結果」にすぎませんので、もう一つの視点として「原因」に着目する必要があります。要するに環境変化に対する適応行動が行われたのか、否か、です。このように考えると、評価は次の4つのパターンに区分できます。①適応行動を行い、売上高が増加した、②適応行動は行っていないが、売上が増加した、③適応行動を行ったが、売上高は減少した、④適応行動は行っておらず、売上高も減少した、の4つです。これらの4パターンで自社を評価し、今後の取組みの方向性を検討するのです。

結果が出ていない(③、④)のであれば、結果を出すべく、正しい適応行動とはいかなるものかを突き止めなければいけません。そのためには、できるだけ多くの情報を集め、そこからアイデアを創出するのです。そして採るべき適応行動が明確になれば、即実行です。早く手を打てば、間違えても取り返しはつきます。試行錯誤で正しいやり方を模索するのです。

次に結果が出ている場合(①、②)はどうでしょう。いくら結果が出ているとはいえ、そのプロセス(原因)において、適応行動は何もしていない(②)というケースは問題です。適応行動らしきものは行っていないのに結果が出ているのですから、運がよかったと考えるほかありません。適応行動の必要性を改めて認識し、そうした(変化をよしとする)企業風土の形成も併せて進めていく必要があるでしょう。

最後に、環境変化を踏まえた正しい適応行動が採られた上で、想定した成果(売上高)が創出できている(①)のであれば、よい経営ができていますといってよいでしょう。これからも、環境の変化を見据え、自社の変革の方向性を示し、適応すべく行動を起こすことで企業の永續性は間違いなく高まることでしょう。

いかがでしょう。企業を取り巻く環境変化は確実に早く、大きくなります。これまでの経営を振り返り、次なる成長と発展に向けた周回準備が期待されます。

名南コンサルティングネットワーク

永井晶也

【情報提供】 組織風土の把握と改善

会社をリードする経営者にとって、実現したいビジョンがあり、手にしたい成果があることと思います。しかし、経営者が考えるイメージ通りに強く、活発に動ける組織は意外と少ないのかもしれない。組織や社員がより力を発揮するためには、組織風土の把握と改善が一つのポイントになると言えるでしょう。

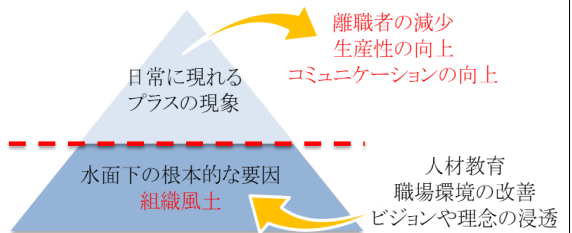
組織風土は、創業者や経営トップ、リーダーの思想や価値観・行動が影響して、時間の経過と共に組織に根付いたものです。組織の日常に表れる様々な現象を変えようとするならば、組織風土を変えることも必要となります。

【組織風土の把握】

組織風土は、ヒアリングや社員アンケートなどの社内活動で分析・把握することが可能です。また、社外の専門家による分析や分析ツールを利用することも有効な手法と言えます。組織風土の分析においては、「タテヨコの比較」を行うことで、より風土の特徴が明らかになります(下表参照)。ヨコの比較とは、部署間、役職階層間、年齢性別間で比較することであり、タテの比較とは、時系列での比較、つまり昨年・一昨年の自組織と比較することを指します。このように、組織風土は立体的に把握することが重要です。

【組織風土の改善】

自社の組織風土と、その影響で表面化していると思われるマイナスの現象を掴めれば、具体的な改善に取り組むことができます。



しかしながら、表面化している現象のみに注目し一時的な改善を行っても、いずれ同じ問題が表れてしまうことがあります。よって、その場の一時的な対処と共に「根本的な治療」、つまり組織風土の改善が重要となる点に留意すべきと言えます。

組織風土は、時間の経過と共に根付いたものですが、様々な取り組みによってより好ましく変化させることができます。ぜひ、自社の組織や社員が、力量を存分に発揮できる組織風土を目指して、改善に取り組みたいものです。(五十嵐 勇人)

分類	把握する項目
風土厚生面	評価と処遇(賃金)の満足度、福利厚生の満足度、休日休暇の問題、福利厚生の充実度など
人間関係面	チームワーク、職場の雰囲気や活気、コミュニケーション、管理者(上司)のマネジメント能力、離職傾向、職場人員の充足度など
職務遂行面	社員の業務遂行意識、顧客満足意識、目標達成状況など
会社評価	組織への帰属意識(勤務継続希望)、将来性や成長性への期待感、組織改善への必要性など
組織構造面	仕事の役割分担の満足度、理念や方針の明確さと浸透度、他部門との連携など

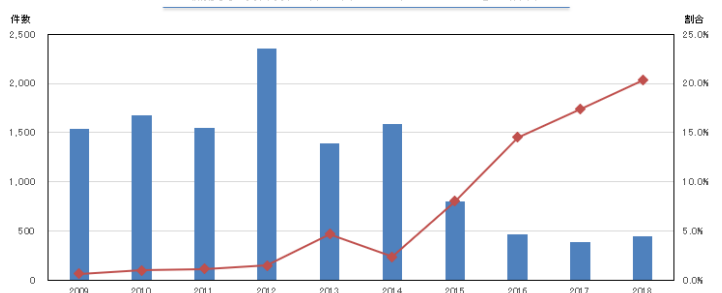
【情報提供】 近年増加するマルウェアの被害とは？

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、多くの企業においてテレワークの導入が急速に進みました。加えて、昨今のDX(デジタルトランスフォーメーション)の推進により、AIやクラウド、IoTなどデジタル技術が進歩し、新たなシステムの利用・活用をすすめる企業が増えています。こうした新技術や新サービスは、企業にとって大きなメリットを生み出す一方で、近年、「サイバー攻撃」特に「マルウェア(悪意のあるソフトウェアの総称)」による被害が増加しています。

右図に示すのは、2009年からの個人情報漏洩事故件数(棒グラフ)と、これに占める不正アクセス等のサイバー攻撃(折れ線グラフ)の割合です。個人情報保護法の改正など、近年の法整備により、企業における個人情報の取扱いが厳格化され、情報漏洩事故の件数は減少傾向にあります。一方で、前述の通り、これに占める不正アクセスの割合は年々増加し、情報漏洩事故全体の20%を占めるまでになりました。

こうした漏洩事故を引き起こすマルウェアには、「ウイルス」、「ワーム」、「トロイの木馬」など、様々な種類が存在します。この中でも、特に最近増加している被害が、「ランサムウェア」によるものです。ランサムウェアに感染すると、パソコンやサーバ内に保存しているデータが勝手に暗号化され、使用できない状態になる場合や、端末自体が操作不能になるような場合があります。そして、この暗号化などの制限を解除するために身代金を要求されるのがこのマルウェアの特徴です。ランサムウェアの被害は、企業規模や業種に関わらず非常に増加しており、主な感染経路は「①メール」と「②Webサイト」の大きく2つです。

漏洩事故件数全体に占める「不正アクセス」の割合



※参照 日本ネットワークセキュリティ協会

① メール

電子メールによるマルウェア感染は、添付ファイルの閲覧時に発生することがほとんどです。信頼できる先からのメールでない限り、添付ファイルを開かないことや、信頼できる先からの添付ファイルであっても、ウイルススキャンを行うなどの注意が必要です。

② Webサイト

Webサイト閲覧時における、ダウンロードコンテンツ経由でのマルウェア感染も多く報告されています。信頼できるサイトであっても、ウイルススキャンを行うなどの対策が必要でしょう。

情報の利活用が進む現代であるからこそ、情報漏洩事故を発生させないためにも、社内における情報保護の体制整備を進めると共に、社員一人ひとりの意識向上に努めましょう。(山田 尚慶)

【事例紹介】コストを抑えて業務を自動化する

経営の基本は、売上最大・経費最小です(稲盛氏の有名な言葉)。経費最小は、創意工夫で実現できます。特に、経理業務・事務業務は、改善の余地が大いに残っています。昨今、ここにRPAを導入する企業が増加していますが、コストが高く、中小・中堅企業にとって、ハードルが高いのではないのでしょうか。弊社では、「経費最小を実現するために、コストを抑えて、業務を自動化したい」という企業のニーズに対し、Excel(関数やマクロ等)を活用した業務改善を支援しております。RPAと比較すると、対象業務は狭くなりますが、削減時間は大きいのです。

【事例1】経理業務の改善事例 ～買掛金・未払費用の仕訳手入力削減～

A企業では、会計システムに、買掛金や未払費用の仕訳を手入力していました。そこで、業務を改善するにあたり、次の2点に着目しました。1点目は、振込を行うために、Excelで『支払一覧表』を作成していた点です。2点目は、仕入先に追加や変更が少なく、かつ、過去の仕訳と類似する仕訳になることが多い点です。(毎月、〇〇商会はお茶や消耗品の購入、〇〇工業は材料の購入、等)。これら2点を考慮し、業務改善として、仕訳入力用Excelを作成しました。ここでの仕訳入力用Excelは、関数やマクロを活用し、以下の機能を備えています。

①支払一覧表Excelのデータを自動取得する

支払一覧表から、支払先名と金額が自動取得できるようにし、手入力が不要になりました。

②支払先名で、入力する仕訳と過去の仕訳を紐づける

支払先名毎に過去の仕訳を紐づけ、(過去にあった)勘定科目や摘要が自動入力されます。担当者は、請求書を確認し、仕訳に間違いがなければ、手入力の必要はありません。その他、過去の仕訳データの更新作業や、仕訳データ(Excel)を会計システムに取り込む為のテキストデータへの変換作業等も自動化しました。加えて、科目間違い等のミス防止策として、条件付き書式でアラートを出す等、Excel機能の活用を進めた結果、効率が上がりました。

【事例2】営業事務業務の創意工夫・改善事例 ～商圏分析レポートの自動作成～

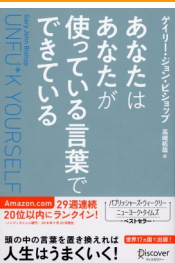
B企業では、全国の顧客に、A4サイズ20ページ程の(顧客の)商圏分析レポート(PowerPointで作成)を納品していました。事業戦略上、内容を簡略化し、月あたりのレポート作成数を50倍に増やしたいとの相談を受けました。従来のレポートは、システムから取り出したExcelデータを基に、表やグラフ、文章内の数値(%表記等)を編集する等、手作業に時間を要していました。発想を変え、PowerPointでの作成を廃止し、新たにレポート作成用Excelを作成しました。このExcelは、行列の幅を揃え、A4サイズの方眼となるよう調整しました。そうする事で、マクロと関数によって、全ての手作業を自動化させる事ができました。レイアウトも統一され、仕上がりの質も向上しました。

どの企業にも同じ業務改善が当てはまるわけではありません。経理業務も事務業務も、それぞれのフォーマットや業務手順、ルールがあります。創意工夫をもって進めることで、貴社にあった業務改善・経費最小を実現させることができます。大切なことは、業務改善の意思と発想力です。ぜひ、業務改善を進めてみてください。(長谷川 拓哉)

【コンサルタントお薦めの1冊】

『あなたはあなたが使っている言葉でできている』

(著者:ゲイリー・ジョン・ビショップ氏 出版社:株式会社ディスカヴァー・トゥエンティワン)



皆さんの職場では、日頃どのような言葉が飛び交っていますでしょうか。

「こんな仕事できるわけがない」「どうせ今回も失敗するだろう」といったネガティブな言葉を口癖にしている社員が多い組織であれば、自発的にチャレンジ

する姿や、クリエイティブな行動は見られにくいでしょう。反対に、「これまでいつもなんとかしてきた、今回もきつとうまくいく」「いつも誰かが支えてくれていて、自分はなんて運がいいんだろう」といったポジティブな言葉を口癖にしている社員が多い組織であれば、前者よりも能動的で粘り強く、仕事の成果を上げる確率は遥かに高いことでしょう。

本書では、「自分にどんな言葉をかけるかで人生が変わる」と記されており、ネガティブな思考を変えるためにはどうすればよいか、分かりやすく紹介しています。人は、厳しい環境に直面すると、その原因を内(自分)ではなく外(他者)へ求めたり、「なんて自分は不運なんだ」等、ネガティブな言葉を自分にかけてしまいます。本書を読み進めると、人間の一番の話し相手は“自分自身”であり、自分自身にどのような言葉をかけるか(その状況をどう捉え、どう向き合い、どう行動するか)によって、その後の結果が変わる、ということに改めて気づかされます。息詰まった時に勇気づけてくれる、お薦めの一冊です。ご一読下さい。

(長谷部 千彰)

経営に役立つ名言・格言

欲求は高次なほど、満足することに対する緊急性は低くなり、その満足をより長く延期でき、また永久に消失しやすい

今回は、“欲求5段階説”を唱えたことで有名なアメリカの心理学者、アブラハム・マズローの名言の中から、企業経営に役立つ言葉、「欲求は高次なほど、満足することに対する緊急性は低くなり、その満足をより長く延期でき、また永久に消失しやすい」をご紹介します。

欲求5段階は下段から、①生理的欲求、②安全の欲求、③所属の欲求、④承認の欲求、⑤自己実現の欲求となっています。①～④を欠乏欲求とも呼び、目の前の(緊急性の高い)欲求に全勢力を傾けます。一方で、⑤の自己実現の欲求は、低次の欲求を全て満たした場合に、自分がなり得る最高の自分になることを追い求めるものです。

では、企業経営に当てはめて考えてみるとどうでしょうか。自己実現を求め、新規事業創出、新規市場開拓、業務改革などを推進することが予想されます。しかし、これらは、成長するために必要な(重要度が高い)要素ですが、しなくても良い(緊急性が低い)要素でもあります。故に、日々発生する問題への対応や日常業務などの緊急性の高い業務に忙殺され、いつの間にか自己実現を求めなくなってしまふケースがあります。

本来、緊急性が高いものよりも、重要度が高いものを実施する(自己実現を求める)方が、長期的には、価値(生産性向上や利益創出)に繋がります。そのため、経営者や経営陣が緊急性の高いものに振り回されず、重要度の高いものに注力できるよう、企業の体制(組織、人事、財務など)を強固なものにしていくと良いでしょう。



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.119
令和3年11月19日発行（通巻第119号）
発行人：永井晶也
編集：水谷マミ
執筆：永井晶也、五十嵐勇人、
山田尚慶、長谷川拓哉、
長谷部千彰、塩田旺大
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
名古屋市名村区名駅一丁目1番1号
JPタワー名古屋34階

TEL 052(589)2784

ホームページもご覧ください
<https://www.meinan.net/>

名南経営 で検索！



MEINAN
Meinan Consulting Network

経営者大学コラム 第6講 ～自社の組織風土と企業文化～

コラムの「第6講」は、経営者大学の第6講と同じく「好ましい企業文化」を取り上げていきます。そもそも、企業が成果をあげるためには何が必要でしょうか？その答えは様々ですが、私は研修やセミナーなどで、以下の公式を用いて解説しています。

「企業の成果」＝「経営資源」×「経営戦略」×「組織風土」

「経営資源」は、一般的には「人」「もの」「かね」「情報」を挙げることが多いでしょう。これら「経営資源」が豊富にある方が、成果を出しやすいことは、誰もが理解するところでしょう。しかしながら、「経営資源」を活かす「経営戦略」がなければ、宝の持ち腐れになってしまいます。時代の変化を正しく見極めて、他社との違いを明らかにした「経営戦略」を描くことで、大きな成果につながっていきます。そして、どんなに優れた「経営戦略」を立案しても、実際に行動につなげていかなければ、絵に描いた餅で終わってしまいます。その行動の源泉が「組織風土」です。組織風土とは、組織特有の性格といってもよいでしょう。人に性格があるように、組織にも組織特有の性格があり、決めたことを守る(守らない)、時間に正確(ルーズ)、活気がある(ない)などの組織の特徴を生み出しているものが組織風土だと言えます。さらには、その組織風土のうち、トップ(経営者・経営陣)の想いや打ち出す制度や施策によって意図的に形成されたものを「企業文化」と呼んでいます。このような企業文化が好ましいものであれば、好ましい行動につながり、大きな成果につながっていきます。このように、最終的に企業の成果のカギを握っているのは、好ましい企業文化が構築できているか否かにかかっているといっても、過言ではありません。

それでは、自社の組織風土や企業文化がどういった状態にあるのかを見極めるにはどうすればよいでしょうか。一つには、自社の社員の日々の言動を観察することです。仕事に対する姿勢(行動)、お客様や仲間に対する態度など、日常の言動を観察する中で、どういう考えがそういう言動を生み出しているのかを振り返ることで、自社の風土や文化の特徴を見つけることができます。また、企業文化は、トップの言動、制度や施策の影響を大きく受けます。そのため、本来の目的は果たしたものの、その副作用が組織に悪い影響を及ぼすことも少なくありません。改めて、制度や施策の導入目的を振り返り、その効果を確認することも大切です。そして、トップ自らが日々の言動がどのように影響しているのかを振り返ることも大切なことです。(村野 文洋)

教育教材 ～販売情報～

情報セキュリティ用映像教材 ※映像配信形式

私たちが守るべき情報とリスク対策

【セット内容】

・映像：約30分 ※レジュメデータが付属します

【価格】1セット 11,000円(税込)

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 9,900円(税込)

15分で学ぶ社会人の基本シリーズ

Vol.1 気づ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 他社訪問と来客応対

Vol.3 正しい電話応対の仕方

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 4,400円(税込)

【IT導入補助金2021のご紹介】

IT導入補助金は、中小企業および小規模事業者が自社の課題やニーズにあったITツールを導入する経費(ライセンス費用およびツール導入におけるコンサルティング費用)の一部(1/2もしくは2/3以内 ※補助額上限あり)を補助することで、生産性向上(業務効率化および売上アップ)をサポートするものです。2021年度は、前年同様に複数回の公募があり、1次公募・2次公募合わせて22,570社もの申請がありました。新型コロナウイルスの影響によるテレワークの推進、様々な分野でDXの推進が叫ばれている背景もあり、業種・業界に関わらず補助金を積極的に活用しようとする企業が増えています。補助金申請企業における具体的なIT活用事例は以下の通りです。

- ・顧客管理(営業管理)システム導入による顧客満足度向上および売上向上
- ・スケジュール管理、ワークフロー管理機能をもつグループウェアの導入による社内情報共有の円滑化、生産性向上
- ・経理定型処理作業のRPA等自動化ITツール導入による残業時間の軽減

この機会にITツールの導入による生産性向上の取り組みを検討してみたいかがでしょうか。IT導入補助金の公募は現在も続いており、次回は5次公募となります。

※現時点(10月29日時点)では詳細が決まっておきませんので、こちらよりご確認ください。

<https://www.it-hojo.jp/schedule/>

5次公募	締切日	2021年12月中
	交付決定日	2022年1月中
	事業実施期間	2022年6月30日予定

弊社では、新規客および既存顧客への営業活動をより効率的に実施できるマーケティング・オートメーションツール「SATORI」の導入支援を行っており、当ツールにおけるIT導入補助金2021の認定支援機関でもあります。

急速に進む、様々な変化の中で、ホームページや顧客情報を有効に利活用し、少ない人材・労力でより大きな成果のあがる営業体制を構築したいと考えている企業様は、是非一度お問い合わせくださいませ。

(田村 貴之)