

Meinan Management Review

1

特集「変化」に備えよ ～備えあれば憂いなし～

- 永井晶也のトップインタビュアー
- 新入社員を受け入れる「準備」の傾向と対策
- 利益計画・投資計画でリスクに備える
- ワンポイントアドバイス
- 今後のセミナー案内

急速に変化する経営環境

早いもので、2023年もあつという間に最初の四半期が経過しようとしています。この間の日本経済といえば、コロナ禍の収束が見えつつある中で、本格的な景気回復を期待する向きと同時に、世界的なインフレ傾向による資源高、エネルギーコストの上昇といった厳しい現実による景気減退への懸念により一層複雑な様相を呈してきております。このような変化にどう向き合うか。経営者には難しい経営判断が求められています。

こうした中、この4月以降様々な点において、大きな変化が想定されます。

人事労務の関係では、昇給対応と60時間を超える残業の割増率の引き上げです。同時に人材不足という構造的な問題も、年々厳しさを増していく状況で副業導入の動きも出つつあります。人材に対する総合的な対策が必要になってくるでしょう。

次いで、コストに関する変化では、エネルギーコストの更なる上昇が企業収益を圧迫しそうです。特に大量の電力・ガスを使用する製造業では、製造設備の更新も含めて省エネにどう対応していくかは、今後の競争力を高める上でのポイントとなります。

資金面では、4月の日銀総裁の交代により、利上げの観測が広がりました。2月24日の国会所信聴取では当面現状の緩和政策を継続するとの意向が示されましたが、内外の金利格差を考えますと、この先どうなるかはいささか不透明と言わざるを得ません。

目先の変化にどう対応するか

昇給や残業割増のアップによる人件費上昇など、目先の要求にどう対応するかは重要な問題ですが、最も重要なことは人材の確保と待遇の改善をどう持続させられるか、という点です。いまをやり過ぎても、それが持続できなければ、いずれ行き詰まることになるからです。

そのポイントは「三方良し」の実現にあります。継続的に「社員良し」「会社良し」「取引先良し」が実現でなければ、持続的な改善は望めません。

まずは社員にとっての待遇改善（一人当たり人件費の向上、平均労働時間の削減）を実現すると同時に、会社にとっての収益構造改善（労働分配率の低下）を実現しなければいけません。それには労働生産性（付加価値÷社員数）の向上が必須となります。

「取引先満足」を実現しつつ、労働生産性を向上させるためには、戦術レベルで今のやり方を改善するだけでなく、戦略レベルで今のやり方（事業領域・

ビジネスモデル）を抜本的に変える等の大胆な発想も必要になってくるでしょう。こうした方針が明確になれば、自ずと目先の最適対応も見えてくるでしょう。

ついで、エネルギーコストに関しても当面、高止まりが想定されますが、やはり短期（作業生産性の向上・ミスロスの撲滅・5S推進等）と同時に中長期の対策が望まれます。具体的には、省エネ設備への積極的な投資や最新のノウハウの導入といったハード面での革新です。これらは目先の収益にとらわれ過ぎることなく、長い目での経営判断が必要となるでしょう。

同時に、生産効率を最適化する顧客／製品ミックス（組合せ）をどうするかといった、ソフト面（戦略面）での革新も必要です。アイテム数やロット数が生産の効率に大きく影響する製造業では、明確な方針を持たなければ、必ず効率が犠牲になります。結果、高コスト構造となり競争力を低下させることに繋がります。

最後に資金面ですが、バランスシートの最適化により過剰債務の解消を進めていく必要があります。いずれ金利は上がります。長らく続いた低金利（ゼロ金利）政策により、金利に関する認識は相当低くなっています。売上高の半分の規模の借入金がある企業は、1%の利上げにより、経常利益率を0.5ポイント引き下げることになります。経常利益率5%の会社でも経常利益の10%が吹き飛ぶくらいの影響です。

改めて自社の財務状況を分析し、金利動向の変化がどの程度収益構造に影響を及ぼすかを見極め、バランスシートの最適化を図る必要があります。

中長期目線で臨機応変

昨今の経営環境の変化は、社会インフラの発達と共にとても早くなってきています。激変する環境変化への対応方法は「臨機応変」がよい、という意見もありますが、中長期の視点を持たなくてよいということとは少し違うと思います。

経営とは、経営者自身が考える「あるべき姿」に向けて、革新を続けることです。その中で、このように起こる変化に対して、軸をぶらすことなく臨機応変に対応する、という姿勢が重要なのではないのでしょうか。

名南コンサルティングネットワーク

永井 晶也

✓ 新入社員を受け入れる「準備」／傾向と対策

4月に新入社員が入社してくる企業では、受け入れ準備を進めていると思いますが、新入社員の人生観、職業観は目まぐるしく「変化」しており、その点を踏まえた対応が必要です。日本マンパワーが2022年度の新入社員に対して行ったキャリアへの意識や働くことの価値観に関するアンケートにおいて、【働く上で最も大切にしたい価値観（図表1）】が特徴的な結果を示しています。第1位は「心地よい環境にいること」となっており、社内の雰囲気や人間関係の良好さを重視していることがわかります。また、理想の上司像については「共感して話を聴いてくれる」「自分を尊重してくれる」等、新入社員に寄り添った、丁寧なコミュニケーションを求めていることが確認できます。続いて、【今の会社で、いつまで働き続けたいか（図表2）】という問いには、「10年程度まで」と回答した人が4割以上を占め、会社への帰属意識や個人のキャリアに関する考え方の変化が表れています。これらの結果から、新人世代が、周囲や社会への依存要求とキャリアへの自立欲求の両面で大きな矛盾を生じている様子が見て取れます。将来、大きな葛藤を抱えるのではないのでしょうか。

我々企業側は、彼らがこの先の不確実な時代を生き抜くために、その矛盾（ギャップ）を埋めることができるようなサポートをすることが必要です。故に、一人ひとりに温かく関心を持って接すると共に、彼らが短期間の職場経験をより深くより力強く、自身の能力を高める経験とし、社会へ貢献することができるように、本気の受け入れ体制が求められます。それが、彼らから見た企業価値になるでしょう。

✓ 利益計画・投資計画でリスクに備える

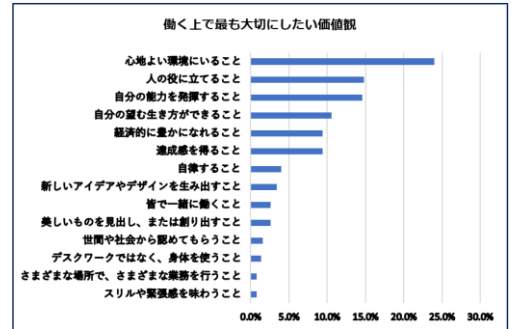
企業を取り巻く環境は日々変化しており、特に近年はコロナ禍によって人々の行動様式に大きな変化が見られます。企業がこうした変化に適応し、顧客に対して常に高い価値を提供していくためには、新たな技術の導入やオペレーションの抜本的変革が必要となります。そのために、システムを含めた設備投資は必要不可欠です。

資金が潤沢な大企業とは違い、一般的に資金が潤沢でない中小企業にとって、設備投資のハードルは高く、投資によるリスクを最小限に抑えるために、あらかじめ設備投資計画を立て、よく検討することが重要です。特に、設備投資をした結果いくら儲かるのか（営業利益や経常利益がいくら増加するのか）について、きちんと想定しておく必要があります。

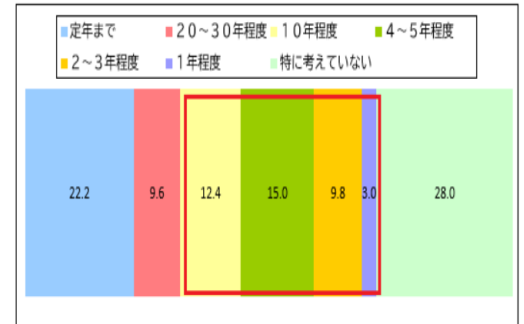
なお、設備投資を行う際に銀行から融資を受ける場合は、銀行に対して設備投資の目的や設備の活用方法、収益計画を必ず説明する必要があります。そのため、設備投資の予定がある場合は、前もって取引銀行に相談するとよいでしょう。

設備投資を後押ししてくれる公的支援制度も充実しています。例えば事業再構築補助金は4月から利用枠の新設や要件の拡充が行われ、補助金を受けられるチャンスが増えます。この他にも、県や市が独自に行っている補助金や税制の優遇、県と銀行が協調して設けている制度融資による借入利率の減免等、様々な支援制度があります。これらの制度を積極的に活用することで、自社の負担を減らしながら設備投資を行っていくことができます。

【図表1】働く上で最も大切にしたい価値観

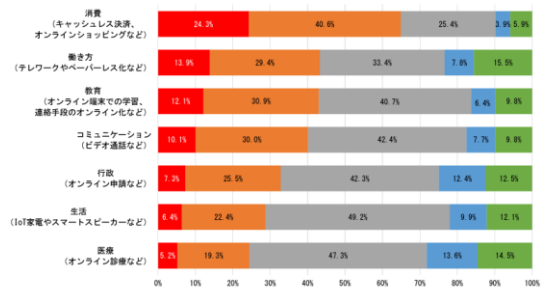


【図表2】今の会社で、いつまで働き続けたいか



※出典 日本マンパワー2022年度新入社員アンケート

【図表1】デジタル化の進展



※出典 内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」

【図表2】事業再構築補助金における4月以降の主な変更点

| 項目 | 対応 |
|------------------------|--------|
| 1. 成長枠の新設 | 新設 |
| 2. グリーン成長枠の拡充 | 見直し |
| 3. 大幅値上げ・規模拡大へのインセンティブ | 新設 |
| 4. 産業構造転換枠の新設 | 新設 |
| 5. サプライチェーン強靱化枠の新設 | 新設 |
| 6. 業況が厳しい事業者への支援 | 見直し・継続 |
| 7. 一部申請類型における複数回採択 | 継続・新設 |

※出典 中小企業庁ホームページ

✓ ワンポイントアドバイス

残業月60時間超の割増賃金の引き上げ

2023年4月より中小企業の残業割増賃金が増加します。通常、時間外労働の割増率は25%とされていますが、大企業では以前より月60時間を超える残業については50%の割増賃金の支払いが求められていました。4月からはこれが中小企業にも適用されます。電気代、その他各種原材料などのコストが上昇する中、60時間を超える残業が行われている会社においては、割増賃金のコストも上昇することになり、企業経営の大きな負担となります。

また最近では深刻な人手不足の時代となっており、顧客ニーズに対応するため、それを残業でカバーせざるを得ない企業も存在します。しかし、長時間労働は人材採用において大きな逆風となる事項で、今後はコストの面からも人材確保の面からもこれまで以上の生産性向上、労働時間短縮が求められます。

労働力人口が減少している現在の我が国においては、実際の業務の見直しを伴う「真の働き方改革」を通じて、安定的に人材の確保ができる状態を作ることが企業存続のための絶対条件です。今回の割増賃金率引き上げを機に、自社の働き方の課題と正面から向き合ってみてはいかがでしょうか。

事業領域を見直す

去る2023年2月24日（金）に経営者向けセミナー「驚くほどの成長を実現するための経営戦略のつくり方」を開催いたしました。世界的インフレや人手不足など、企業を取り巻く環境は厳しさを増していますが、このような時代だからこそ、きちんとした経営戦略を立案していく必要があることをお伝えしました。戦略の基本は「あれもこれも」ではなく「あれとこれを」というように、やらないことを明確にするとともに、どこに力を注ぐのかを定めることであり、限られた経営資源を有効に活用していくことが重要です。

また、経営者は目の前の事業や業務にばかり目を向けるのではなく、遠い先の未来を見据えて、常に新しい情報に触れながら、次なる「事業のネタ」を「探索」していかなければならないこともお知らせしました。最近ですと「両利きの経営」という考え方が注目されていますが、現在の事業や事業領域に固執することなく、経営者自らが新しい分野や技術に触れ、いつもとは異なる人と会うことで刺激を受け、新たな事業のヒントを見つけて下さい。

✓ 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】

- 4月25日（火）
管理者パワーアッププログラム 第1講
- 5月23日（火）
管理者パワーアッププログラム 第2講
- 4月14日（金）～15日（土）
60期 経営者大学／第1講

【無料セミナー】

- 4月19日（水）
～中小企業の営業DX～
押さえておくべき営業体制再編のポイント
- 4月27日（木）
MBC公開講座（第一弾）
経営者のための組織風土改善のポイント
- 5月12日（金）
MBC公開講座（第二弾）
経営者のための利益計画のポイント

【無料相談会】

- 4月25日（火）／5月23日（火）
プライバシーマーク 取得・更新無料相談会
- 4月12日（水）／5月17日（水）
中小企業の営業DX 個別無料相談会

Meinan Management Review Vol.127

令和5年3月20日発行（通巻第127号）

発行人：永井晶也 編集：水谷マミ

執筆：永井晶也、三軒 佳、高木智彦、
大津章敬、村野文洋

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