

真・自立型経営への転換 95

平成30年 何もしなかった日本

新年あけましておめでとうございます。旧年中は大変お世話になり、誠にありがとうございました。本年も、名南コンサルティングネットワーク全体で、お客様の明日への発展に寄与できますよう、日々精進して参る所存です。私どもは、昨年無事50周年を終え、60周年に向けた新たな10年ビジョンを掲げました。環境の変化を前向きに捉え、絶え間ないイノベーションにチャレンジして参ります。今後とも、ご愛顧賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

さて、平成もいよいよ30年目を迎えました。後にバブル経済と言われた異常な好景気の真っ只中で迎えた「平成」は、その数年後のバブル崩壊にはじまり、1998年の金融危機、2000年のITバブル崩壊、2008年のリーマンショック、2011年の東日本大震災と、様々な歴史的出来事により、長らく「成長しない時代」に突入しました。デフレ経済は、現政権の経済政策、アベノミクスによっても脱しきれていません。物価が上がらないまま、経済の回復により仕事量だけは増えているため、非常に忙しいにも関わらず利益を積み上げ難く、なかなか積極的な投資に資金を向けることができません。

そんな中、日本の人口は少子化により、純減時代に突入しました。2015年から2020年の5年間で、実に340万人の労働者人口が減っていくのです。働く世代の急激な減少により、シニアや女性の働く機会が増加しています。それにより、労働者の数こそ年々増加しているものの、企業規模や業種による偏りは著しく、中小企業においては、人手不足により存続を諦めざるを得ない企業も多く存在します。

一方で、AIにより人が仕事を奪われ始めた業界も出てきました。金融機関では、大幅な人員削減方針が打ち出され、将来の人余りを解消しようとしています。急激に進む、AI・ロボットの普及は人手不足にある企業を助ける存在となるのでしょうか。仮に、多くの働き手の仕事を奪うようなことになれば、消費をしないAI・ロボットの存在は、企業の生み出す価値を消費する対象を減らすことにも直結しかねません。

現在、統計的に見れば、過去最長の好景気の真っ只中であると言われていています。しかし、企業も個人も将来への漠たる不安の中で、積極的な行動が出来ず、お金だけが預金口座に積み上がっていくという状況です。とても景気の良さを実感できる世の中ではないように感じます。

いよいよ来年(2019年)には、平成から新たな元号に代わります。何がかわるのか、未来はいつも不確かではありませんが、一つの時代の転換点になることは間違いないでしょう。

勝ちに不思議の勝ちなし

冒頭の「平成30年 何もしなかった日本」とは、作家の堺屋太一さんが、平成9年～10年に執筆した近未来小説のタイトルです。30年間、何もしなかった日本は、いったいどうなってしまうのか。当時、非常に興味深く読んだ覚えがあります。

もし、企業が30年間、何もしてこなかったとしたら、どうなるのでしょうか。恐らく、大半の企業は存在していないでしょう。国家は赤字を垂れ流し続けても、存続し続けることができます。しかし、企業はそうはいきません。赤字を垂れ流せば、いずれ資金が尽き、存続を諦めなければいけないのです。

それゆえ、いまなお存続し続けている多くの企業は、ここまでの大きく、複雑な変化の中で、自ら生き抜くべく、変化し続けてきた企業といえるのです。大きな変化、時代の流れに翻弄されながら、必死に環境に適応してきた多くの企業が、たくましく成長し続けているのです。

我々は、こうした歴史を常に振り返る必要があります。プロ野球の野村克也元監督で有名になった、“勝ちに不思議の勝ちあり”という言葉がありますが、30年も不思議が続くことは、ほとんど奇跡のレベルです。“負けに不思議の負けなし”と同様、不思議の勝ちはないと考えるべきでしょう。

新たな“融合”と経営者のイノベーション

2018年の大きなキーワードの一つとして、“融合”が進むと考えられます。例えば、AIやIoTといった情報技術の進展により、様々な情報の融合が図られ、そこから新たな価値が生み出されていきます。そして、異分野の事業者あるいは専門家同士の(協業的な)融合は更に進むことでしょう。また、様々な背景を持った人材の多様な働き方の融合を実現できれば、企業の存続すら危ぶまれるかもしれません。このように、様々な形の新たな融合を見出し、自らの事業の価値創造にチャレンジできる企業に、大きなチャンスが訪れるでしょう。

そして、こうした企業の変革をリードできるのが、唯一、企業経営者のイノベーション機能なのです。経営者自らが自己革新を率先垂範し、組織をリードしなければいけません。革新のリーダーシップを取れる経営者こそ、こうした時代に求められる指導者なのです。

大きな節目となる可能性の高い2020年がもうすぐそこまで来ています。新たな価値創造のために、イノベーションマインドを高めなければいけません。

名南コンサルティングネットワーク

永井晶也

[MANAGEMENT FOCUS] 働き方改革とは何か？

働き方改革の実現に向けた検討テーマ

政府が主導して行ってきた「働き方改革実現会議」において、働き方改革の実行計画が提示され、検討テーマとして以下が掲げられている（「働き方改革実行計画(案)」）。

1. 非正規社員の処遇改善
2. 賃金引上げと労働生産性向上
3. 長時間労働の是正
4. 柔軟な働き方がしやすい環境整備
5. 病気の治療、子育て・介護等と仕事の両立、障がい者就労の推進
6. 外国人材の受入れ
7. 女性・若者が活躍しやすい環境整備
8. 雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定させない教育の充実
9. 高齢者の就業促進

これら9つの検討テーマに対して、19の対応策を提示して、改善の方向性を示している。

詳細は、首相官邸のHP(<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/pdf/kouteihyou.pdf>)に記載されている。

2016年9月に「働き方改革実現会議」が開かれ、政府主導による「働き方改革」が本格的に動き出しました。この動きのきっかけの一つに、2015年に起きた「電通社員の過労自殺事件」があり、そのため「働き方改革」では、長時間労働の抑制（残業時間の削減）ばかりが目される傾向にあります。しかし、「働き方改革」を進める背景には、長時間労働だけではない日本が抱える構造的な問題があります。

日本の人口は2008年をピークに減少局面に入っています。このまま減少し続けていくと、現在1億2600万人の人口は2065年には9000万人を割り込むと推計されています。この人口の減少は労働人口の減少をもたらし、人手不足は深刻な問題になっていきます。「働き方改革」では長時間労働の是正だけでなく、働きやすい環境を整備することによって、女性や高齢者などの就業者をさらに増やすことも重要なテーマとなっています。

また、日本の生産性は諸外国と比べて低い点も指摘されています。生産性をどのように測るかによって結果も異なるのですが、日本では製造業の生産性は高い水準を維持しているものの、事務系（バックオフィス）の生産性が諸外国と比べて低いと言われています。その要因はいくつか指摘されていますが、旧態依然とした仕事の進め方による無駄が発生していることは間違いないことでしょう。ITツールの有効活用や業務の抜本的見直しなどを通じて、生産性を高めることも「働き方改革」の大きなテーマです。

さて、「働き方改革」の必要性は理解できても、具体的には何から手をつけていけば良いかわからない、というご意見をよく耳にします。実際、これまでの慣習を変えるには勇気と根気が必要です。最初から完璧主義に陥ることなく、まずは簡単なことでも良いので実践していくことが重要です。そして何よりもトップ自らの「本気度」が最も大切なことです。（村野 文洋）

[中小企業診断士の経営改善のポイント] 適正な値決めをする②

会社が事業を継続するためには、利益を上げることが不可欠です。何年も利益が出なければ、当然資金繰りは厳しくなり、将来の投資をすることや、場合によっては給料を支払うことも難しくなります。会社は適正な利益を上げ続けなければなりません。

$$(式1) \text{利益} = \text{収益} - \text{費用}$$

$$(式2) \text{売上} = \text{販売価格} \times \text{販売数量}$$

では、会社の利益とは何でしょう。会社の利益は、(式1)で表すことができます。(式1)で「収益」は売上のことですが、「利益」には様々な定義があり、何の「費用」を差し引くかによって決まります。例えば、決算書にも5つの利益が出てきます。損益計算書の上から順に、売上総利益、営業利益、経常利益、税

引前当期純利益、当期純利益の5つです。この他にも、会社の中では様々な「利益」という言葉が飛び交っており、「利益」の定義を確認しなければ、話が噛み合わなくなることもよくあります。

それでは、会社の利益を増やすにはどうしたら良いのでしょうか？答えは式の中にあります。収益つまり「売上」を増やすか、「費用」を減らすか、またはその両方を行えば良いのです。売上は(式2)で表すことができます。つまり、利益を増やすためには、①販売価格を上げる②販売数量を増やす③費用を減らす、の3つの方法があると分かります。中小企業の多くは、②③には一生懸命取り組みますが、①の販売価格を上げることにはあまり積極的ではないようです。厳しい価格競争のためか「価格は上げられない」という固定観念に縛られているかのようです。特に業績不振の会社は、値決めが無頓着な会社が多く、「販売価格を下げて販売数量を増やす」ことに一生懸命な会社もあります。たしかに、販売価格を下げることで、販売数量は増やせるかもしれませんが、しかし、利益が増えるかといえば、実際はそうではないことの方が多いのです。

例として、100円で商品を販売する場合を見てみます。下表をご覧ください。(A)は、1個80円で仕入れた商品を100円で販売し利益は20円です。一方、(B)は10%値下げして商品1個を90円で販売し、仕入価格は同じ80円ですので、1個の利益は10円になります。(A)と同じ利益20円を稼ぐには、(A)の2倍の数量を売れば良いと分かります。ここで考えるべきは、10%の値下げで2倍の数量を売れるかです。実際は、他社からの値下げの追随や、仕入れや生産面で供給が追い付かない等の問題から、思うように販売数量を増やせないケースが多いでしょう。一般的に、販売数量を増やすには大変な労力が必要となります。せっかく頑張って販売数量を増やしても、利益を減らしてしまっ

ては、元も子もありません。会社の利益を増やすには、「適正な値決め」が重要なのです。※続きはVol.98(5月発行)に掲載予定

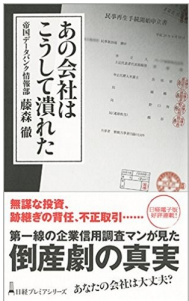
(A) 通常販売	売上 = 販売価格100円 × 販売数量1個 = 100円
	利益 = (販売価格100円 - 仕入単価80円) × 1個 = 20円
(B) 10%値下げ	売上 = 販売価格90円 × 販売数量2個 = 180円
	利益 = (販売価格90円 - 仕入単価80円) × 2個 = 20円

(中小企業診断士 寺西 崇)

【コンサルタントお勧めの1冊】

『あの会社はこうして潰れた』

(著者: 帝国データバンク情報部 藤森 徹 出版社: 日経プレミアシリーズ)



本書はタイトルの通り、各社の倒産原因を時系列に沿って、客観的に書かれています。著者は、信用調査会社、帝国データバンクのベテラン社員です。読み進めていくなかで、専門用語もいくつか出てきますが、都度解説が入り、非常に読みやすい一冊となっています。

本書は、数多くの倒産事例が出てきます。各事例における詳細は割愛しますが、昨今よく見られる情報の無料化、産業構造の変化、人口構造の変化などによる販売不振、リストラ策の未着手による経営へ

のしわ寄せ、設備投資の拡大による過剰債務、放漫経営など、倒産のきっかけは実に様々です。これらを仮に「遠因」と呼ぶならば、近因(倒産に至る直接的・最終的な原因)は、「信用」だと言えます。

商売を行う上で、最も大切なことは「信用」です。信用無くして商売は成り立ちません。業容悪化から目を背けた結果、窮地に陥り、いよいよ打ち手が無くなったところで、何でもありの経営に走った結果、周囲からの信用を無くしたことが、本書の倒産企業の事例から伺えます。

今回ご紹介の本は、いわば“失敗事例集”です。「転ばぬ先の杖」として、掲載企業の失敗から多くのことを学べると思います。(森 崇幸)

【セミナー・研修案内】 第50期経営者大学オリエンテーション

経営者大学は、昭和63年の開講以来、500名を超える経営者、後継者、経営幹部の方々に参加して頂いている「経営者のための『大学』」であり、平成30年4月で節目の50期を迎えます。近年は、事業承継を控えた後継者の方が経営者としての器づくりをする為に、また経営幹部の方が、経営者の分身となる為に受講するケースが増えています。当研修は、開講から一貫して「経営者の器作り」と称して、単なる知識の習得ではなく、「経営者」としての「心・技・体」の充実を目指して、1年間/全12講(毎月1泊2日の合宿形式)通して研修を実施します。講義で学んだことは、直ぐに「自社の状況」に置き換えて検討します。自身で考えて終わりではなく、講師や他の経営者と議論を重ね

ながら、より深い課題や有効性の高い解決策を見出していくため、机上の空論では終わりません。また、毎講義の最後に、次の講義までに取り組む目標を立て、実践と改善を繰り返していきます。修了時には、講師との議論を通じて練り上げた「中期経営計画」が完成します。卒業生は策定した計画を実行に移すことで、更なる発展へ向けて邁進されています。興味をお持ちの方は、オリエンテーションへ、是非ご参加ください。

【オリエンテーション開催要項】

日時 平成30年2月20日(火) 18:00~20:00

内容 ・経営者大学メイン講師より基調講演

・卒業生からの体験報告

・経営者大学概要説明

【中小企業の働き方改革】 お仕事ダイエット手帳

今回より、全6回にわたり、「中小企業の働き方改革」のポイントについてお伝えします。

働き方改革を実現するためには、社員一人ひとりの「人時生産性」を向上させることが、必要不可欠です。「人時生産性」とは、投入量(総労働時間)に対する産出量(付加価値≒粗利益)の比率をいいます。つまり、今と同じ付加価値のまま労働時間を短縮するか、今と同じ労働時間でより多くの付加価値を生み出すことができなければ、人時生産性を高めることはできません。

人時生産性を向上させるためには、自身の時間の使い方を知り、時間を管理(タイムマネジメント)する力を身に付けることが有効です。

多くの人は手帳を使って、時間管理を行っていますが、単にお客様とのアポイントメントや会議時間等、業務の予定を備忘録として残す

ことに留まっていないでしょうか。本当の意味での時間管理とは、業務の始まりから終わりまで、変化の一つひとつを日々捉えていくことです。

そのためには、まず初めに、1ヶ月の業務設計を行い、何の業務がどこに何時間組み込まれるのかを明確にする必要があります。

次に、週単位で行うべき業務を積み上げ、優先順位を決定します。当初予定した時間を超える場合には、どのようにすれば時間内に抑えることができるのか具体策を検討します。

最後に、実施すべき仕事をToDoまで落とし込み、1日単位の業務設計を行います。

上記に基づき、時間(スケジュール)管理を身に付けることができるものが、「お仕事ダイエット手帳」です。限られた労働時間で、今まで以上の成果を上げるため、活用してみたいでしょうか。詳しくは、同封のチラシをご覧ください。(三軒 佳)

孫子の兵法の名言

鳥の起つ者は伏なり。
獣の駭く者は覆なり。
塵高くして鋭き者は車の来たるなり

前号に引き続き、「孫子」より、企業経営のヒントとなる名言を紹介します。

孫武は、著書『孫子』の中で、「鳥起者、伏也、獣駭者、覆也、塵高而鋭者、車来也」と記し、鳥が驚いて飛び立つのは、伏兵が潜んでいるからであり、獣が驚くのは敵が奇襲をかけてきているからであり、ほこりや塵が高く舞うのは、戦車が攻めてくることを表している。これまでとは異なり、何か変化が起きる前には、その予兆が必ずあるため、その予兆から次に起きることを予測して対策を検討する必要があると述べています。これは、現代の企業経営にも当てはめて考えることができます。

AI、IoT等の進展により、企業を取り巻く市場環境の変化スピードは、これまで以上に激しくなっています。経営者は、自社が提供している商品・サービスが、今後もこれまでと同様の価値を顧客(市場)へ提供できると考えるのではなく、顧客ニーズが変化していないか常に気を配り、また将来起きうるであろう市場の変化に対して、その対策を検討することが求められます。その他にも、新人・若手社員の価値観の変化も見逃せません。ここ数年の新入社員は、多くの報酬を得ることよりも、残業や休日出勤のないことを好む傾向が強まっています。企業はこうした自社の組織構成員の変化にも対応していかなければなりません。皆さんの会社では、自社を取り巻く環境変化について、日々着目して経営しているでしょうか。一度、振り返ってみてください。(渡邊 圭蔵)



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.96
平成30年1月22日発行（通巻第96号）

発行人：永井晶也
編集：渡邊圭蔵、長谷部千彰、牧野礼子
執筆：永井晶也、村野文洋、寺西崇、森崇幸、三軒佳、渡邊圭蔵、伊藤淳、松本健太郎

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
<http://www.meinan.net/>

名南経営 で検索！



M E I N A N
Meinan Consulting Network

【主任研究員のコラム】新規事業分野への進出

少子高齢化や国内人口減、既存産業の衰退、他社との競争激化、IoTやAI・ビッグデータなどによる新技術の開発等、様々な理由から新規事業分野へ参入を計画する企業が増えています。企業が今後、新規事業分野への進出も含めて方向性を検討する場合には、アンゾフの成長マトリックス(下表)が参考になります。このマトリックスでは、既存市場と新規市場、既存製品と新規製品の組み合わせの中から、表のような戦略を決めることとなります。「市場浸透」は、営業人数の増員、広告、現市場での製品販売をより浸透させる方法です。「製品開発」は、新しい製品を現顧客へ販売したり、新しい機能を付加した製品を販売することで、成長を図る戦略です。ちなみに「製品開発」は、新規事業分野進出では最も多い戦略です。「市場開発」は、今の製品を新しい市場、例えば他地域や異なるターゲット層へ販売することで成長を図る戦略です。最後の「多角化」は、今の事業と関連がない全く新しい分野へ進出する戦略です。当然、製品にも市場にも関連がないため、M&A等ですでに経験のある機能を取り込んだり、その分野に精通した人材を採用しない限りリスクな戦略と言えます。

	既存製品	新規製品
既存市場	市場浸透	製品開発
新規市場	市場開発	多角化

新規事業分野で成功するためのポイントの一つは、事業環境変化を分析し、市場規模の大きさや魅力度、成長性がある事業を見つけることです。魅力のある事業が選定できたら、次に自社の強み等がその新規事業分野で十分に活かせるかを検討します。もし、強みを十分に保有していない場合には、他社との提携などを考えることも必要になるかもしれません。強みが活かされると判断した場合には、具体的にその強みを活かす新規事業分野参入計画を作成し、それを運営管理していくこととなります。いずれにせよ、新規事業分野への進出は、様々な障害が待ち受けており、困難が予想されます。その意味でも、経営者が自ら強く関与し、担当者任せにせずに取り組むことが重要です。

(伊藤 淳)

教育教材 ～販売情報～

～社内でスグに展開できる教育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 他社訪問と来客応対
- Vol.3 正しい電話応対の仕方

【セット内容】

- ・DVD・・・映像：約15分

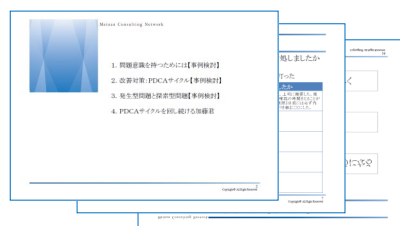
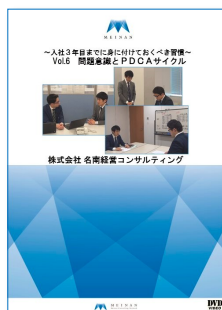
【価格】 各Vol 1セット 4,000円(税抜)

Vol.6新発売！社内研修で使える教育用DVD

弊社より販売中の、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、第6作目～問題意識とPDCAサイクル～を12月22日(金)にリリースしました。

入社3年目までは、社会人の基礎となる期間であり、この間に身に付ける習慣の良し悪しで、社会人人生の大半は決まるとも言われます。弊社では、入社3年目までに、仕事のできる人財になるための基本である、組織人としての「好ましい習慣を身に付ける」ことが重要だと考えています。社会人としての礎が形成されるこの時期に、好ましい思考を働かせ、好ましい行動をとる習慣を醸成することが、その後の成長に大きく寄与します。そこで、弊社では、これまでの人材育成事業で培ったノウハウを基に、早期に教育しておきたい基本的・本質的な内容を、研修形式で実施できるようにDVDにまとめた教材を販売しています。最新作のVol.6は、好ましい問題意識を持ち、改善行動に繋げるための具体的な取り組み方を示した『問題意識とPDCAサイクル』というテーマで作成しました。問題意識の高い人と低い人の行動の違いや、改善のための思考・行動習慣のポイントを、ドラマ形式で解説しています。約40分の映像を収録したDVDの他に、受講者用レジュメ、インストラクター用進行マニュアルがセットになっておりますので、手軽に、効果的に、研修を実施していただくことができます。詳しくは、同封のチラシをご覧ください。

(松本 健太郎)



受講者用レジュメ



インストラクター用進行マニュアル