

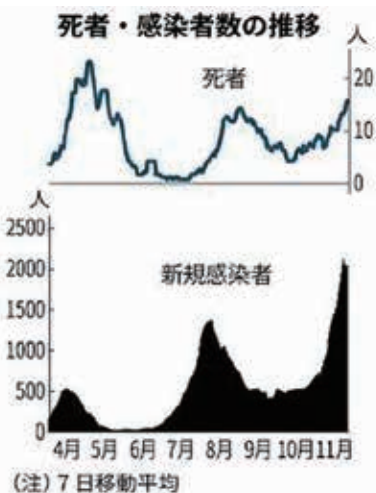
成岡マネジメントオフィスからのメッセージ

2021年を占う

2021年とはどのような年になるだろうか。昨年も書いた「2020年を占う」という原稿に「新型コロナウイルス」という文字はどこを探してもなかった。それくらい我々の経営環境は、この1年間「新型コロナウイルス」というお化けに翻弄された。日本のみならず、世界経済に甚大な被害を与えたこの「魔物」を退治できるか。人類の知恵と叡智が試されている。

◆世界的な感染拡大は一進一退

世界的な感染の拡大に歯止めがかからない。日本国内では、緩和と拡大を繰り返す中で、大きくは落とすところが見えてきた。緩和をすれば感染が拡大する。規制をかければ感染は収束する。この繰り返した。どこかで有効なワクチンが大量に出回り、抗体を持つ人が増えてきて、徐々に徐々に感染者の数が減少する。そして、毎年のインフルエンザのように、ワクチンの有効期間が短ければ毎年秋にワクチン投与が必要となる。



新型コロナ感染状況推移

ところが、海外諸国では国民性が異なることと、想像以上に人の他国との往来が激しく、感染者の拡大が止まらない。日本では想像しにくい、アメリカもヨーロッパも大きなハブ空港では新幹線並みのダイヤで飛行機が飛んでいる。他国にいる孫の顔を見に、年配の夫婦がパスポート片手にいとも簡単に外国に出かける。いや、外国という感覚がない。新幹線で東京に行くくらいの気軽な気持ちで、海外のいろいろな国に出かける。こうなると、水際作戦などは非常に難しい。入国者全員にPCR検査を即時実施することは難しい。日本でも現在毎日検疫で10名前後の人の感染が確認されている。

欧州でもアメリカでも、南米でもインドでも、当分の間感染の拡大は止まらない。なぜか東南アジアの感染者が少ないが、以前のインバウンド状態に戻るには数年はかかる。航空会社の惨憺たる経営状況を見るに、いかに人の移動が多かったかが実感としてわかる。しかし、大事なことは以前のインバウンドの状態には戻らないということだ。旅行者、移動者は以前の70%くらいだろう。特に、ビジネスシーンでの移動が相当減ると思われる。確かに、現地現場に行かないと難しいビジネスシーンもあるが、遠距離の移動を避けてオンラインでの面談、会話や打ち合わせなどが、日常茶飯事で行われる。鉄道、交通、飛行機などの移動体の経営は非常に厳しい状態が続くだろう。

◆東京五輪はあるか

断定的なことは言えないが、個人的にはないと思っている。仮に開催されたら相当厳しい制限をしたうえでの変則的な開催になるだろう。無観客、アメリカや主要ヨーロッパからの参加見送り、一部の競技開催は中止など、満身創痍での開催になるだろう。これが本来のオリンピックかというくらいの、惨めな状況での開催になるだろう。それなら、本当にこれがオリンピックではないという意味で、参加を見送る国が続出するだろう。それならいっそ中止したほうがいい。新型コロナに人類が打ち勝った証だという大会なら、やはりそれらしい内容でやるべきだ。詳細な発表は3月ごろになるという報道があったが、中止するなら早く発表したほうがいい。前安倍政権の申し送り事項なので、中止の決断はしにくいだろうが、いやなことを決めるが政治家の務めだ。そういう意味では、一切過去のしがらみを断ち切って、英断をくだすときが来ているのではなからうか。

◆収束と終息

いったん収束するのが「収束」で完全に終わるのが「終息」だ。おなじ発音だが意味は大きく異なる。まず、収束するにもワクチンの普及が必要だろう。自粛や自己管理だけでは完全なコントロールは難しい。その昔、ペストやコレラ、天然痘などを撲滅させた歴史から学び取れるのは、やはりワクチンという薬品が開発されて初めて人類は自然の猛威に立ち向かい、克服したといえるのだろう。ちなみに「終息」とはWHOの定義では、全世界で4週間にわたり一人の感染者も出なかったという状態を指す。いまは夢物語に近い。やはり対症療法に効く薬と、ワクチンの開発が必須になる。その意味で年末にかけてワクチン開発の情報が一気に飛び交った。まだ、この時点では完璧な開発は終わっていない。そして薬の有効期間の課題は、いまだに明確になっていない。某社のワクチンはマイナス70度Cというとてつもない過酷な条件での輸送や保管が求められる。常温での保存、保管はダメなのだ。となると開業医段階での保存保管は難しいから、おっつけ集団接種という昔ながらの方法しかできなくなる。ワクチンのハンドリングが意外と障害、ネックになる可能性もありそうだ。それと、いまだに未知数なのは有効期間だ。どれくらい一度接種したワクチンの効き目が続くのか。現在のインフルエンザワクチンは、おおむね1年間もたない。だから、毎年冬場の前になるとワクチンの接種が始まる。



ワクチン開発

今回の新型コロナウイルスの場合、そのあたりの治験が終わっていない段階で、世の中にリリースされるので、まだブラックボックスの部分が多い。

成岡マネジメントオフィスからのメッセージ

2021年を占う

◆大きく変わる業界

いくつかの業界では、革命的な変化が起こる可能性がある。少し売上や収入が減ったから、なんとか凌いでその落ち込みを捕おうとするのは、通常の作戦行動の範囲内だ。あるいは固定費を変動費化する対策を打ったり、固定費そのものを一気に削減しようとする。このような子供だましの対策より、これを機会に一気に次のバージョンに移行する企業も現れた。典型的な例は、株式会社パソナ。東京のオフィスを縮小して、兵庫県の淡路島に集団移転する。あるいは、某インターネット関連企業は、東京渋谷のオフィスを一気に半分以下にした。当然、仕事のやり方、仕組みが大きく変わる。



パソナの淡路島移転

小さい規模だと、店舗での販売を縮小し、試着のみに特化し、実際の購入はネットでオーダーする。在庫を持たなくてもいいし、売れ筋の商品はたちどころにデータが集計されるのでタイムリーに把握でき、アクションも早い。飲食店だと、立地が重要な要素だったが、出前や配達をメインにするなら、何も一等地の出店でなくてもいいのだ。ならば場所はあまり選ばなくてもいいし、家賃は下がる。不動産賃貸というビジネスモデルを問われることになる。実店舗では、お客さんが一定の時間に集中的に来店されると、超「密」の状態になると、大いにまずい。しかし、飲食店で来店を平準化するのは難しい。となると、来店とケータリング、出前、お持ち帰りの割合を再構成する必要がある。今まで考えてもみなかったことが、当然の常識になる。

◆新常態とは

絶対的には「密」を回避することだ。2020年の流行語大賞候補にもなった、この「3密」。この「密」を回避することが、新常態の最大の関心事になる。繁華街にも出かけない、スーパーのタイムセールス、バーゲンセールもなくなった。とにかく、人が多いのはいけないのだ。繁盛店のシンボルのような、行列ができるのもよくない。

通勤も時差出勤か、間引き出勤。1週間のうちにたった2日間だけ出勤すればいいという企業も現れた。自宅で仕事をする時間が長くなると、いろいろな弊害も起こり、今までにないものが必要になる。

コロナで企業は新常態に合わせはじめた

小売業	<ul style="list-style-type: none"> 入退店をスマホで記録(タイ) 近距離で対面接客せず(米) 試着後の衣料は翌日まで売り場に返さず(米)
飲食業	<ul style="list-style-type: none"> テーブルを間引き(独) ロボットが配膳(中)
工場	<ul style="list-style-type: none"> 1.5~1.8メートルの距離間け作業(米・独)
オフィス	<ul style="list-style-type: none"> 机間隔を1.8メートルにした新オフィス構想(米)

各業界の新常態

その結果DVが騒がれ、親が子供の自宅での教育の面倒を見ることにもなった。お父さんの居居屋での消費が減少し、自宅での食事が増えた。おかげで主婦層からの悲鳴も聞こえる。学校が休校になったり、保育園が閉鎖になったり、病院でクラスターが発生したり、想定外の事態が多く起こった。そのたびに、いったんうろたえたが、何とかこれが「新常態」かと諦めて、対策を考えた。

マスク姿にも慣れてきた。当初は違和感があったが、電車やバス、職場などでマスク姿が常態になり、違和感はなくなった。コンビニで並んでレジをする際にも、一定の「社会的距離」を取るという癖がついた。

イベントが軒並み中止になり、途中から半分くらいの観客で行われた。当初の無観客の間は、打ったり投げたりのボールの音や、大相撲のぶつかる音などが大きく響き、テレビの画面からの迫力はすごかった。

新常態という形にはいろいろあるが、神経質な人と、あまり頓着しない人もいて、温度差が大きい。食事している間も、マスクをする人とならない人がいる。ある店舗に入るときは、マスク着用必須という店が多くなった。入場時に体温測定をされることにも慣れた。いつまで、この「新常態」が続くのか。習慣化すれば、「新常態」とは言わなくなる。それがいつになるだろう。

◆中小企業政策の大転換



中小企業政策の大転換

あまり知られていないが、7月の中旬に政府は重大な方針を明示した。それまでの中小企業政策を大転換し、廃業数増加止む無しとの方針に転換した。それまではあまねく企業数の減少は悪いことだったが、このご時世になり廃業による企業数の減少を容認する政策に転換した。

また中小企業の生産性を高め、頑張る企業へは応援するが、見通しが立たない企業は市場から退場することもいわば容

認するような方針に変わった。中小企業から中堅企業への転換も推奨し、規模が大きくなることによるメリットを強調している。生産性の向上も目標数値を挙げて、本気でやるようだ。この方針の転換は、実はあまり報道されていない。政府の諮問会議で議論されたようだが、これを大々的に言うとは物議をかもしと持ったのか、そっと密かに流れている。このコロナショックを契機に、国は中小企業政策の大転換を図ろうとしているようだ。目が離せない。

◆2021年はどんな年に

まず、コロナショックがいつごろ、どのような形で収まるか。ワクチンの普及やGOTOの動向も大きい。年度末にかけて大きなできごとが連続する。大学入試に始まり、年度末決算、官公庁の新年度スタート、東京五輪の開催可否など、いろいろと大きな出来事が目白押しだ。そして4月から新年度が始まるが、まだこの段階では方向が決まっていないだろう。菅新政権の意思決定の遅さ、周囲に気を使わずの折衷的な方針のぶれ、国債の大盤振る舞いのツケなど、多くの課題が先送りになったまま、新年度に突入する。しかし、自社の経営はなんとかやらないといけな。業績が悪いことを、他人の責任に転嫁してはいけない。どんな環境になっても、方針を明確にして、ぶれないようにすることだ。

「京都先端科学大学」様

(今月の推薦図書もご参考に)

注目 企業 のご紹介

旧大学名京都学園大学が新しく生まれ変わり、「京都先端科学大学」に生まれ変わった。ご存じ日本電産の永守氏が膨大な私財を投じ、大学が大きく生まれ変わるという一大プロジェクトが開始した。

理事長永守氏の挨拶より

企業経営者である私が本学園の経営に携わる事にした理由は、既存の多くの大学に於いて、卒業後、社会に出て直ぐに活躍できる様な素地を身につける為の教育システムが整っておらず、これから日本が国際的な競争に勝つためには、世界水準の実戦力を備えた人材を育てる教育機関を自分の手で作らなければならない、と考えたためです。現在の日本の大学等の高等教育や、中等並びに初等教育についても問題が山積しています。日本の将来のためにも本学園は大学改革の先駆者になります。

具体的には、専門性、教養に加え、入学したすべての学生が英語のスキルを身につけ、それを高められる英語教育、そして、現在の個の時代に、敢えて体育の必修化を行うことで、チームワーク、リーダーシップ力など多様な社会の中で必要なグローバル社会人基礎能力も身につけることで、日本、そして世界で活躍する人材を育成します。

私は企業経営においても、最初は周囲から笑われるような高い目標をたてましたが、すべて実現してきました。同様に、この大学改革も必ず成功させます。10年後には、この大学が世界でも通用する一流の大学になっていることをお約束します。

本学園で学び、夢を実現し、ともに世界を驚かせましょう。

【所在地】〒615-8577 京都府京都市右京区山ノ内五反田町18

【TEL】075-406-7000 (代表)



理事長永守氏



学長前田氏



キャンパス全貌



学内風景



新しい「建学の精神」



本学は2018年度より大改革に着手し、2019年4月

1日には法人名を学校法人永守学園に、大学名を京都先端科学大学に変更し、その改革を一層加速させていきます。この大きな節目にあたり、本学の使命を見つめ直し、下記のとおり「建学の精神」を発展的に改定しました。

- 本学では、未来につながる課題を自ら設定し、それを解決することができる先端人材を輩出します。
- 本学では、これからの社会が目指すべき姿を構想し、その実現に向けた諸課題の解決に繋がる先端学術研究を実践します。
- 本学は、人材輩出・研究の実践を通じ、現在と未来の世界に先頭を切って貢献していきます。

新事業支援の現場から

第9回 「テストマーケティング」

環境が急変した一年でしたが、皆様大変お世話になりました。

さて、今回はテストマーケティングを考えます。新事業の取り組みに、テストマーケティングは必須です。テストマーケティングは、文字通り「マーケティング」のテストです。即ち、ターゲット顧客や商圏の一部を対象に、新商品の売り込みや試験販売で顧客の反応を掴む「実験」を行い、その反応を参考に商品見直しや販路開拓の工夫に活かすものです。

テストマーケティングは、顧客へ直接訪問や展示会・商談会に参加して、商品等を具体的に提案説明する対応が基本です。また、最近はクラウドファンディング(CF)を利用される場合もあります。CFについては、第7回のコラムでご紹介した通り、出資する人が買いたいと思ってもらえることが一番重要です。CFで応援者の多い案件は、「実用性が高い」「手頃な価格」「上質な品物」の3つの傾向があると思います。

私が新事業のご相談を伺う際は、いつも「自社なら、この仕様や価格で導入しますか?」「ご家族、貴社の従業員、知り合いの方々が買いたいと思われるか、実際に声を聞いてみましたか?」とアドバイスしています。一つの例として、某開発品の想定価格を200万円と考えておられた方へ「貴社は、その価格で導入しますか?」とお聞きすると「うーん、この価格なら買わないかも。」と悩まれました。商品によりますが、少なくとも自社や知り合いの方が利用したいと思われるければ、何か課題があるはずですよ。

テストマーケティングは、事業化に向けたPDCAマネジメントの「C」として有効な手段ですので、是非行ってください。

新型コロナに負けず、2021年は皆様にとってより良い年であることを祈念申し上げます!

(以上)

Profile 多田 知史 (ただ さとし)

中小企業診断士
合同会社Business Departure代表社員
株式会社成岡マネジメントオフィス 社外取締役

※2021年度新年会（講演会・交流会）

2021年1月23日開催予定の2021年度新年会（講演会・交流会）は、昨今の新型コロナウイルスの感染拡大の状況を鑑み、残念ながら**中止**といたします。

ご参加の表明をいただいた皆様、会場の提供を快くお引き受けいただいた遊食邸の関社長には、この場を借りてお礼申し上げます。

なお、講演内容をZoomでの配信はいたしません。悪しからずご了承ください。

第29期 成岡秀夫経営塾 マネジメント基本講座シリーズ 貴社オリジナル版のご案内

NMO 勉強会の主宰代表であり中小企業診断士の成岡秀夫が、貴社オリジナルのマネジメント基本講座を提供します。

- （1）会社経営に必須の項目を、少人数制で基礎から懇切丁寧に講義します。
- （2）貴社の業界、規模、業態に合わせた内容に編纂して提供します。
- （3）少人数での研修ですので、特に他の受講者を意識せず、気楽に受講できます。
- （4）講義内容に関しては、貴社と事前に打ち合わせを行い貴社オリジナルの内容といたします。

経営者の方、後継者の方、幹部社員の方のご参加をお勧めいたします。ご検討いただけますよう、ご案内申し上げます。

- 日程 貴社ご希望の日程で設定します。土日曜日、祝祭日も可能です
 時間 貴社ご希望の時間帯で設定します。1コマ2時間です
 場所 貴社ご希望の場所で設定します（会場費が有料の場合は会場費を貴社ご負担ください）
 形式 成岡からの講義形式／参加者との質疑応答
 費用 参加人数×@3,000円（消費税別）／回
 定員 特に上限はありませんが、最低人数は3名以上です

標準的なスケジュールと内容 ※講義内容の進捗によっては、回数の増減や順番の入れ替えなど、臨機応変に行います。

講座番号	開講日	曜日	課 題
1	第1か月目	土曜日	決算書・試算表を理解する ～損益計算書が表す売上と利益の考え方～
2	第1か月目	土曜日	決算書・試算表を理解する ～貸借対照表の資産と負債の意味～
3	第2か月目	土曜日	キャッシュフロー計算書からつかわ資金の動き ～現実の資金繰りのポイント～
4	第2か月目	土曜日	設備投資の投資判断基準と管理会計の活用 ～収益管理の考え方～
5	第3か月目	土曜日	事業計画の作り方 ～3年先を考えて来年を考える～
6	第3か月目	土曜日	経営戦略の立て方と考え方 ～会社運営のポイント～

編集後記

2020年も2月からの新型コロナ騒動が収まらないうちに終わろうとしている。今年は後世に記憶の残る年になった。おおよそ10年刻みでメモリアルな年が巡ってくるようだ。20年前にはアメリカに起こった同時多発テロ。10年前には東日本大震災が起こった。そして、10年後にこのパンデミックが発生。しかし、何があっても企業経営は環境に適合し、柔軟に対応しないとイケない。来年は勝負を賭ける年になるだろう。（な）

今月の 推薦図書

永守重信の人材革命

編集：日経トレンディ
 発行：日経BP社
 発行日：2020年9月23日
 定価：1,700円＋税
 ページ数：274ページ
 版 型：B5版



フランクと揶揄された大学組織をどのように変えたのか。社会や企業で活躍する若者を育てるには何が必要か。本書は日本電産という企業を一代で世界的な企業にした経営者永守重信氏が、50年計画で挑む大学改革から、組織改革や人材育成の本質を探りだしたものだ。大学と企業は違うという意見もあるが、組織を変えていくプロセスは同じこと。ビジネスの現場でも、どんな組織でも、変えていくには大きな障害が立ちふさがり、それを一貫した情熱とエネルギーで突破していく。永守さんだからできるのではなく、我々にもできるヒントは満載だ。私財130億円を投じて進行中の世紀の大プロジェクト。身近にあるいいお手本を参考にしない手はない。

目次

序 章：人材がない！このままでは日本はだダメになる
 第1章：組織改革・人材育成
 永守流勝てる組織の作り方／永守流勝てる人材の育て方／私財130億円以上を投じた大学革命前夜
 第2章：実行者が語る組織改革・人材育成
 副理事長浜田氏／学長前田氏／工学部長田畑氏
 第3章：意識改革
 永守流・一流への意識の考え方
 第4章：実行者が語る意識改革
 終 章：永守氏の夢

生産性向上はこうする

著 者：平石 奎太
 発 行：幻冬舎メディアコンサルティング
 発行日：2020年6月25日
 定 価：800円＋税
 ページ数：242ページ
 版 型：新書版



新型コロナの影響で、軒並み売上が減少した多くの企業で、いま一番求められている「生産性の向上」。言葉はわかっているが、では自社で具体的にどのようにすればいいのかわからない、意外と難しい。また、決まった答えはない。著者は三洋電機に在職中、多くの事業部を立て直した経験から、この著書を上梓した。基本的な手順は、まず問題点、課題を明確にすること。次に目標を設定すること。目標達成のための具体的な行動計画を立てること。達成状況を把握する手法を共有化すること。最後に全員参加で取り組むこと。この5つの手順をきちんと整理して、進めることだ。特に製造業では小さな改善の積み重ねが、結果的に大きな効果をもたらす。そして、改善を継続する仕組みを作り上げることだ。

目次

第1章：事例で探る改善策
 A工業不況下で最高益を更新する／B精工生産技術開発と商品開発／C熱処理会社人手が足りない／D道路舗装売上低下と経費増／E社ガーデニング部門／その他
 第2章：コストダウン編
 コストダウンで危機を乗り切る／コストとは何か／変動費の改善／外注費の改善／固定費のコストダウン／その他
 第3章：体質改善・人材育成
 下請け企業からの脱出作戦／人を育てる事例研究／社員の力を120%引き出す仕組み／仕事の与え方で生産性は変わる／働き方改革は生産性向上で／その他

成岡マネジメントオフィス事務所通信

BUSINESS MANAGEMENT & COORDINATION



株式会社 成岡マネジメントオフィス

発行人：成岡秀夫
 〒600-8411 京都市下京区烏丸四条
 COCON烏丸ビル4F シティラボ内
 TEL：075-366-6611 FAX：075-366-6100
 E-mail：naruoka@nmo.ne.jp
 送付先の変更は、上記へEメールまたはFAXでお知らせください。

NMOホームページ

<http://www.nmo.ne.jp>

勉強会の様子や講演活動の記録など掲載しています。メールマガジンのお申し込みもこちらからどうぞ。

成岡マネジメント

検索