

## 令和3年度新型コロナ経営相談窓口の担当専門家より 「コロナ禍の経営に対するアドバイス」

中小企業診断士 諸勝文氏

(株)イチコン代表取締役



診断士紹介：金融機関の企業再生専任者としてこれまで、数百社の企業と向き合い、その支援を行うとともに、企業再生実務にも多数関与。経営戦略や経営計画の策定、補助金申請などの業務で活用しています。

新型コロナはオミクロン株が拡大するなど依然、混乱は続きそうな状況です。経済状況も「国を頼って生き延びる時代」となり、給付金やコロナ融資を受ける会社が非常に多く、私も商工会で多くの支援をさせていただきました。しかし、パンデミックが始まってまもなく2年、いつまでも国に頼り続けることは会社を弱くします。支援が終わった途端に倒産ということにもなりかねません。ウィズコロナに向けて社会経済環境の変化をとらえ、自社を成長軌道に乗せていく必要があります。

新型コロナによって変化した社会経済環境は、①人出は戻らない、②人手が足りない、③全てがネットになる、の3つがメインです。

まず①人出は戻らない、について。ちょっとした打ち合わせにzoomなどのオンライン会議が使用されることが増えました。オンライン会議の利便性にほとんどの人が気付き、今や企業の役員会議からPTAの会合までがオンラインで行われています。これまではそこに移動と外出が発生し、移動途中の買い物や打ち上げなどの消費がありました。もう元に戻ることはないでしょう。

次に②人手が足りない、について。多くの人テレワークなどの新しい働き方を体験し、そのメリットを知りました。そのため元の働き方を嫌がる人が増え、現場の人手不足が深刻化しています。緊急事態宣言下でも日本全体としての人手不足が解消しなかったことや少子高齢化の影響もあり、人手不足は今後、構造化します。

最後に③全てがネットになる、について。人と直接会えない中でネットを通じてコミュニケーションを取るということが当たり前になり、仕事や生活の一部をネットで代替するどころか、メタバースという仮想空間上で生活そのものを営もうという動きが出てきています。

これまで挙げた3つの変化を制約条件としてとらえ、自社を変革する必要があります。つまり、外出することは自社もお客様も極力避ける、人手不足なので人材は貴重、そして何をするにもまずネットを第一に考える、がコロナ禍における経営の基本姿勢になります。飲食業であればデリバリー化のほか、オペレーションの無人化・ロボット化を進めることが重要です。製造業でもIoT技術を導入し生産の無人化に取り組むことが大事です。会社ごと、業種ごとに取り組めることは多くありますので、具体的にどうすれば、ということ迷ったら是非とも商工会に来て相談してください。

# 令和3年度新型コロナ経営相談窓口の担当専門家より 「コロナ禍の経営に対するアドバイス」

中小企業診断士 中本 美智子氏  
(ミチタス株式会社代表取締役)



診断士紹介：大阪リコー、帝人、NPO法人等に勤務。市議員を経て、実父創業の機械製造会社に入社。その後の業績不振に伴い事業を譲渡。現在は、社長・社員双方に寄り添う経営パートナーコンサルタントとして活躍中。

私は、中小企業診断士として多くの中小企業の経営者の方とお会いし、経営の悩み事をお聞きする機会があります。2年前よりコロナ禍になり、事業の状況が全く変わってしまったという方もいらっしゃいます。

上手く行ってる会社の特徴は、社長が「自社が何のために事業をしているのか」「どんな未来を目指しているのか」それにむけて「どんな行動をするのか」、つまり経営計画を明確にし、社員の皆さんとも共有しています。下の図は、私がセミナーなどでお話するときに、必ずお見せする『経営とお金』についてのスライドです。事業を継続するのは、なぜ事業をしているのか（WHY）＝ミッション、何を成し遂げたいのか（WHAT）＝ビジョン、どうやって達成するのか（HOW）＝アクションの関係と、経営を支えるキャッシュフローの関係を表すものです。

しかし、これらを質問してサッと回答できる方、経営計画をきちんと立てている経営者の方は多くありません。経営計画がないというのは、ナビも何もなく大海原を旅するようなものです。コロナ禍のように先が見えないからこそ、指針や計画をもっておくことで、修正しながら進むことができます。

また、合わせて大切なことは、社内は「社長と社員」「社員同士」が自由に意見を言える雰囲気かということです。中小企業は、社長が営業、開発、人事、資金繰り等、様々な役割を担っています。ですが、一人でできる事には限界があり、多くの知恵と力を最大限引き出すことで、会社の成長は早まります。

日々、忙しく過ごす中で、経営者の皆さんが会社についてじっくり考える時間はとれないかもしれません。コロナ禍で先が見えない時こそ、“Back to basic” 基本に帰って、しっかり経営計画を立ててみてはいかがでしょうか。

