

# 5月号 ごあいさつ

## 非常時だからこそ！！

### コロナ以降の世の中の変化を考察

あすなる会顧問  
株式会社 山西 代表取締役社長 西垣 洋一

この度の新型コロナウイルス感染症に罹患された皆様、感染拡大により生活に影響を受けられた皆様に、謹んでお見舞い申し上げます。

#### [ まずは感染防止策の徹底と更なる強化 ]

新型コロナウイルス（COVID-19）の脅威が日本を襲っています。政府はウイルス封じ込めに向け、4月7日に東京・大阪など7都府県に16日には全国に5月6日までの緊急事態宣言を発令しました。愛知県・岐阜県は、先の7都府県とともに13の「特定警戒都道府県」に指定されています。このような状況の中、封じ込めに向け前線に立たれている医療関係の皆様、社会インフラの維持に尽力されている皆様、休業要請を受け生活基盤である事業を休まれている皆様には本当に頭が下がる思いで一杯です。そのご苦労に報いるためにも、今私たちがしなければならないことは、自身の感染を防ぐ行動が、周りの人の感染防止に繋がることをしっかり認識し下記の行動することです。

- ① 正しい手洗い、正しいマスクの着用、咳のエチケットの順守
- ② 「密閉空間」「密集場所」「密接場面」の3つの「密」を避ける行動の徹底、
- ③ 政府から要請されている人との接触を最低7割極力8割削減する行動。

#### [ コロナ以降の世の中の変化の考察－雇用を守るために ]

今、企業に求められている命題は、いかに雇用を守るかに尽きます。感染防止のための行動は、社会・経済活動の縮小を意味し、事業環境は大変厳しいものになります。「経営を止めない、経済を止めない」ことは短期的な大原則です。経営を止め、経済を止めることは、失業者を生み、社会基盤にゆがみが生じ、二次災害・三次災害の影響は計り知れません。今、企業は、社員の健康と雇用を守る行動の両立が求められています。今後社会は、下記6つのステップで変化すると予想されています。右の「タナベ経営から7つの緊急提言」も参考にして頂きたいと思います。

#### 予想される社会変化の6つのステップ(考察)

- |      |                           |
|------|---------------------------|
| 第1段階 | 「パニック(終わりが見えない恐怖)」【現在】    |
| 第2段階 | 「悪化した経済データと更なる感染者の増加」     |
| 第3段階 | 「中小企業の倒産、雇用環境の悪化、サービス業淘汰」 |
| 第4段階 | 「販売不振、過剰投資(先送り)、大企業倒産」    |
| 第5段階 | 「企業活動の再開と政策投資効果の出現」       |
| 第6段階 | 「新事業・新ビジネスの創造と経済活動の変化」    |

又、コロナ後の世界は、既存の「価値観」の崩壊・変化が想定され、特に世代間の考え方の違いが浮き彫りになり、新しい価値観が拡大するものと予想されます。

当社は、弊社社員得意先様、仕入先様の感染防止を第一に事業を継続して参る所存です。

#### [ 当社イベントの中止・延期の御案内 ]

- ① 5月23・24日プロウdstailフェア中止 → 拡販商品を拡充し対応します。
- ② 6月18日の(株)山西 あすなる会総会延期 → 11月19日(木)に延期致します。

ご迷惑をお掛けする点もあるかと思いますが、今後も皆様の最大限の協力体制を敷き、感染防止・事業継続の両立を図って参りますのでよろしくお願ひ申し上げます。

2020年5月吉日

## タナベ経営からの7つの緊急提言

### ～「コロナショック」今こそ、経営者リーダーシップの発揮を～

#### ①【資金繰り対策】－ ショック後3～6ヶ月の先行資金繰りに要注意

極端な売上ダウンによる赤字、資金繰りの悪化対策として、「先行管理資金繰り表」の作成、チェック、対策が急務である。その上で、借入れによる資金手当て額を確定する。資金ショートが起きやすいのは、ショック後3～6ヶ月先。すなわち2020年5～8月である。業種によっては、単月赤字や資金ショートが約1年間続くことも覚悟して補填する必要がある。

#### ②【金融機関との関係強化】－ メインバンクを明確にした資金手当

資金供給の方法が多様化した今においても、中堅・中小企業にとってメインバンクは大切である。今一度、メインバンク（金融機関）へ経営者自らが出向き、早急に関係性を再構築して、資金の手当てを行う。これは借入れ時のリスクではなく、めどが立たない返済リスク時へのリスク対応である。

#### ③【全天候型経営の業績シミュレーション】－ 雨に備え、今に集中せよ

想定外の有事を事前に、かつ正確に予測することはできない。しかし、自社の業績シミュレーションとその準備はできる。それを「全天候型経営」と呼ぶ。環境変化を天気のように「雨コース（最悪）」「曇りコース（横ばい）」「晴れコース（V字回復）」に分け、それぞれでシミュレーションをし、縦軸に業績悪化のインパクト、横軸には期間を想定した打つべき手を整理する。雨・曇り・晴れによって打つべき手は異なり、経営の要諦は悲観的に準備して楽観的に行動をすることである。

#### ④【サプライチェーンシフト】－ 供給と物流網の再構築

サプライチェーン（供給網）を巡る課題は、米中貿易摩擦以前から水面下で持ち上がっており、それが今回のコロナショックによって、一気に顕在化している。国内、海外にかかわらず、仕入れルートの確保が大切であり、組織横断の専門チームを立ち上げて点検する必要がある。併せて、有事の経営では、パートナー企業に加えて、その先の企業の業績や資金繰りにも目配りした対策が必要。

#### ⑤【人材資源の適正シフト】－ 総動員の最適配置で難局を乗り切れ

有事であっても経営資源の再配分こそ戦略である。必要な場所に必要な人を、必要な数だけ配置することである。事業、エリア、チャネル、部門への緊急的な資源シフトを決定し、人事異動、配置転換、役割変更など人的資源を、躊躇せず、柔軟に見直し、「コロナシフト」を組むことである。テレワーク（在宅勤務）やシフト出勤などの柔軟なワークスタイル施策も含む。その取り組みと合わせて、生産性と正面から向き合うことが大切である。

#### ⑥【BEP（損益分岐点操業度）の経営】－ あらゆる生産性を抜本的に革新する

短期対策は、業種によって数値は異なるが、総コストを「変動費」と「固定費」に分けてマネジメントし、対策を打つことが大切である。要は、総コストに対するプライオリティー（優先順位）を総点検することである。無駄な会議や打ち合わせをなくし、時間生産性を上げるだけでもコストダウンとなり、今、やるべきことに集中し、生産性を高めていくことである。また、デジタル技術を活用することで、従来はできなかった領域でも生産性が大きく上がる。

#### ⑦【政府や自治体からの支援・助成・法律改正など】－ すべての支援策を活用せよ

政府は新型コロナウイルスの感染拡大に対応するため、リーマンショック時をも上回る、過去最大規模の緊急経済対策を実施する。多種多様な企業支援策の情報を積極的に入手し、早く活用することが大切である。