合理化 2020年夏号　目次

巻頭言／「コロナ危機を乗り越える」 …… 鶴　光太郎 …… 2
慶應義塾大学大学院商学研究科　教授

緊急特集／「コロナに負けるな」～コロナ対策、テレワーク、テレビ会議他～

寄　稿　コロナショックに絶対負けない ブランド経営の再構築
～with/afterコロナに向け、BCPから導き出された中核事業のブランディングが急務～ …… 武　川　　憲 …… 3
㈱イズアソシエイツ シニアコンサルタント
一般財団法人ブランド・マネージャー認定協会
本部コンサルタント

コロナ対策としてのテレビ会議等のICT活用 …… 川　野　　太 …… 7
特定非営利活動法人ヒューリット経営研究所
理事

テレワーク導入・推進のポイントと労務管理上の留意点 …… 武　田　かおり …… 11
社会保険労務士法人NSR
テレワークスタイル推進室 CWO
社会保険労務士

中小企業のテレワーク導入事例 …… 瀬　尾　直　樹 …… 15
㈱WORK SMILE LABO マーケティング室
マネージャー

中小企業のM&AについてのFAQ（第７回） …… 中　井　裕　介 …… 19
㈱オンデック　シニアコンサルタント

ハツラツ社長登場／（第62回）　２年前に社長に就任したばかりの46歳 目指すは、年商500億円 社員満足度の高い百年企業に …… 仁　科　直　樹 …… 21
㈱大松　代表取締役社長

会員企業アンケート ＜新型コロナウイルス感染症による企業活動への影響に関する調査＞ …… 24

暑中お見舞い広告 …… 27

第21回　名言・格言集 …… 北　浦　愼　三 …… 20
太陽シンクス㈱　社長

ワイドレンズ …… 古　谷　勝　彦 …… 1
生興㈱　代表取締役社長

◎合理化誌を社内で回読する際ご利用下さい。
（ワク内に押印）

表紙の説明

“今”を作り上げた知識や経験を手に、新しい時代へと進み、これからの発展を見据えている様を表現しています。

ひろげよう創造と連帯

〈我々のクリード〉

我々は価値ある繁栄をめざす

- ●人類社会への貢献
- ●人間信頼の経営
- ●変化に対応する競争力
- ●創造性の開発

〈2020年 年頭方針〉

革新的なリーダーシップで
新時代を生き抜く

ワイドレンズ

生興㈱
代表取締役社長
古谷　勝彦

コロナに負けるな

新型コロナウイルスが地球上で猛威を振るっています。

業種によっては大きなダメージを受け、先行不透明で大変困っておられます。

一方で、従来の仕事のやり方では当然何ともならないので仕事のやり方を変える、除菌や飛沫防止に関連する新規商品を取り扱う、新規製品を開発するといったことに知恵を絞り、この苦難を乗り切ろうとされる会社もあります。

特にITを活用したテレワーク、リモートワーク、オンラインワークといった新しい仕事のスタイルが急激に取り入れられ、パソコンや周囲のオプション品まで品薄になっております。

コロナウイルスが発覚される以前の生活や仕事スタイルも、戻ってくることはないでしょう。

コロナウイルスとの共存を大前提に、苦難を乗り越えて生き残っていくには、従来の延長ではなく、変化に順応し、知恵を絞り、革新していくしかありません。

「コロナに負けるな」を合言葉に、生き残っていきましょう。

コロナ危機を乗り越える

慶應義塾大学大学院商学研究科
教授　鶴　　光太郎

中国・武漢に端を発する新型コロナウイルス感染症は、３月から４月にかけて、欧州、米国で爆発的に広がり、100年前のスペイン風邪の世界的な流行にも匹敵するパンデミックとなるなど、世界的な危機が広がっている。日本も４月に入ってから緊急事態宣言が発令されたが、外出自粛、休業要請などにより新規感染が抑制され、５月中旬から下旬にかけて緊急事態宣言が解除されることになった。しかし、第２波、第３波が懸念され、予断を許さない状況である。

経済への影響も予想を上回る深刻さが明らかになってきた。日本では、４～６月期の経済成長率は前期比年率20％程度の減少が見込まれ、リーマンショックの時を上回る落ち込みになりそうだ。一方、感染がより深刻な欧州、米国では日本よりもより大きな落ち込み（同３～４割程度の減）が予想され、特に、米国については、失業率の急上昇がみられた（５月が予想に反して４月よりやや低下したため）。

飲食、観光、エンタメ、航空といった人の接触・移動によるサービス消費を提供している産業（フェイス・ツー・フェイス（Ｆ２Ｆ）産業）は前例のない厳しい打撃を受けているのは当然であるが、グローバルなサプライチェーンを展開している自動車なども工場の休業によって生産の落ち込みは大幅だ。

こうした中で、政府が、第一次、第二次補正予算に合わせて、事業規模ではGDPの４割程度に達する緊急対策で、雇用維持と事業継続をとにかく守り抜き、できるだけ経済に恒久的な負の大きな影響を与えないようにするという対応は正しい。しかし、ワクチンなどの実用化の時期が見通せないため、いつまでこの状況が続くかわからず、これらの対処療法だけでは行き詰まる可能性もでてきた。

したがって、国民の生活様式を変えていくと同時に、上記のＦ２Ｆ産業に対しても抜本的なビジネスモデルの転換が必要であろう。コロナショックという「ビッグプッシュ」が「大いなる制度変化」という地殻変動を引き起こし始めていると考えるべきであろう。

今回のコロナ危機を通じてあぶりだされた日本の大きな課題としては、デジタル化・ICT（情報通信技術）、ビッグデータ・AI（人工知能）の徹底活用の遅れが挙げられるのではないであろうか。日本が誇る情報の伝達・共有などでおける「人力」の高い優位性に頼りすぎたこともその要因だ。例えば、今回、在宅勤務を急速に普及する中で、在宅勤務でも思った以上にできるという認識が広がる一方、在宅勤務を行うための環境（ハードウエア、ソフトウエア、通信環境など）の未整備、従来の「はんこ文化」、「紙文化」が大きな障害として立ちふさがった。政府の対策のかなめである雇用調整助成金、創設された各種給付金の支給もオンライン申請のインフラ未整備が迅速な支給を妨げている。コロナ危機が日本経済の抜本的なデジタル・トランスフォーメーション（DX）を進めるチャンスとなることを期待したい。

緊急特集 「コロナに負けるな」～コロナ対策、テレワーク、テレビ会議他～

コロナショックに絶対負けないブランド経営の再構築

～with/afterコロナに向け、BCPから導き出された中核事業のブランディングが急務～

(一財)ブランド・マネージャー認定協会 本部コンサルタント
㈱イズアソシエイツ シニアコンサルタント
武川　憲

コロナパニックという不測の事態で、多くの企業がBCPを始動させていたものの、４月の緊急事態宣言の発令で実施を加速させたことは言うまでもありません。５月に入り、多くの地域では緊急事態宣言解除の発表がされるも、感染症への不安が取り除かれた訳でもなく、気が休まらない日々が続いていたのではないでしょうか。

ビジネスにおいては、コロナショックで世界的に暗闇と化した経済の再活性の兆しは未だ不透明であるなか、目先足元の補強・強化のために、国や自治体のコロナ対策（特別融資や補助・助成金などの支援策等）を頼りにこの窮地を凌ぐ中小企業や小規模企業も多いのではないでしょうか。

しかし、いつまでも目先や足元ばかりに気を取られていては問題となります。市場では、既にコロナによる地殻変動が始まり、これまで業界に存在して居なかった企業が業界の障壁を乗り越え参入し、既存のプレイヤーを凌ぐ価値を提供し始めています。その結果、気づいたときには市場シェアのみならず顧客のマインドシェアまでも奪われ兼ねません。

また、中期的視点においては、コロナにより経営に与えられたダメージの回復は長期戦になるとも推測され、耐え凌ぎ、守り続ける経営がいつまで続くかと頭を悩ますとともに、回復の長期化によって従業員や経営者の疲弊が重なることで、結果、事業衰退による廃業や、最悪の場合は倒産してしまうのではないかと不穏な空気でさえも漂うようになりました。

この様に、コロナによる耐え凌ぎ、守り続ける「我慢の経営」に直面しながら、市場が大きく変動し待ったなしの経営変革が求められる昨今、多くの企業が何から優先的に取り組み、また、どの様な経営的意思決定を下して会社を持続させるべきか悩んでいるかと思われます。こんなとき、実は「ブランド」という万能薬が有るのをご存知でしょうか。ブランドは、企業の見えざる経営資産の一つとも言われております。今後、大きく市場が変わると言われるwith/afterコロナに対し、自社の新しい事業領域を見直すことが急務となるいま、「ブランド」を意識して取り組むか否かで、その経営効果は大きく変わります。したがって、この逆境を逆手に取り、平時にはなかなか時間を取り実施できなかった自社のブランドの精査を行い、単なるネーミングやロゴマーク、販売促進などの手段に惑わされるのでなく、経営の本質に迫った本当のブランドを形成し、企業資産として利益を生み出す仕組みを構築することが重要となります。

今回、BCPにより、改めて自社の中核事業を見直すことができた企業と、BCPが無くても、結果的に見いだすことができた企業もあるかと思います。せっかく導き出された中核事業を無駄なく成長発展させるために、ブランド・マネージャー認定協会の「ブランド知」を交えながら、少しでも経営者様の心の負担が軽減されることを強く願い、また一社でも多く回復されることを願い記述しました。

■ところでBCPとは？

改めて、BCPとは「会社が緊急事態に遭遇した場合に、事業資産の損害を最小限に留めつつ、限られた経営資源で中核事業を継続し、生き抜くための計画」のことで、その前提には従業員の生命と会社の財産を守るという命題があります。これらは、多くの経営者の方々が潜在的に認識している大命題かと思われますが、計画（書）として明文化できているかと言われると、中小・小規模企業による今回のような感染症に向けたBCPの策定は非常に少ないと言われてます。BCPの詳しい説明は中小企業庁のHPにありますので、是非一度

目を通してもらえればと思いますが、緊急事態となったいまに至って必要なのは、早々に自社の中核となる事業を選定し、そこに限られた経営資源を集中させ､経営を回復させることです｡したがって、何らかの手段で調達した資金または貯蓄されている資金を、どの事業に充当すべきかを見定めることが必須となります。

■中核事業で旗印を掲げる準備こそブランディングの一歩

with/afterコロナを意識した中核事業で旗印を掲げ、戦うこととは、すなわちブランドを構築することに匹敵します。

しかし、その前提として、自社の中核的な事業が一体何かを見定めることが必要です。この「中核事業」とは､会社の存続に関わる最も重要性（または緊急性）の高い事業のことです。不測の事態における不況下で、企業としては窮地を凌ぐために事業の選択とそれに向けた経営資源の集中が欠かせません。そのため、各商品やサービスごとの市場性や採算性を改めて吟味し、経済が平常に戻るまでの間どの商品やサービスに絞り込むかを判断しなくてはなりません。最終的には経営者自身が経営戦略として中核事業を決めることが重要となりますが、しかし、実はこの市場性や採算性を鑑み、商品やサービスの絞り込みをすること自体がブランディングを進める最初のステップでもあります。

ブランディングでは、自社の旗印は一体何かを定めるために、最初に環境分析を行いながらいくつかのステップを踏み、自社の提供価値を本質的に追及した上で、中核事業（商品やサービス）に意味づけを行います。そして、顧客にしっかりとフォーカスしたマーケティング戦略を組み立て、意味づけされた旗印が顧客や消費者の「不」を解消できることを宣言・約束し、提供することで、強いブランド構築につながります。

■そもそもブランドとは一体なに？

ブランドとは、洒落たネーミングやロゴを開発し、“見た目”や“聞こえ”を良くすることと考える企業が多くみられますが、それは決して間違いではありません。しかし、正確に言うと正しくもありません。端的に、ブランドとは「差別化」と表現される方も多いですが、もう少し丁寧に言うと、“他社との差別化を図り、自社の真の価値を正しく認識させる有効的な手段”の一つがブランドです。そして、ブランディング（ブランド形成し、自社が意図するブランドイメージを顧客に抱かせるようにマネジメントする）の目的は、経営の好循環化による「企業価値の向上」にあります。したがって、ネーミングやロゴマークはブランドを表現する要素の一つに過ぎないため、それだけではブランドを構築したとは言い難い内容になります。

■ブランドが与える企業にとっての便益とは？

企業は、ブランド構築することで、多くの便益が得られますが、何よりも多くの企業が望むのは低価格競争からの脱却かと思います。強いブランドを構築することで、企業は価格決定権を得ることができ、プレミアム価格で販売することが可能となり、顧客からは指名買いされることも期待できます。また、その特定のカテゴリーやサービスにおいて、高い参入障壁を業界で築くことも可能となります。当然、商標や意匠などの法的保護も受けられることで、更に強靭なブランドに変えてくれます。そして、案外気づかないのが、会社の外ばかりでなく、ブランドを形成することで社員との一体感を形成しやすくなり、自社の意思統一や社員のモチベーション向上にも貢献します。

■ブランドが与える消費者･顧客に与える便益から見えるブランドスイッチの脅威

消費者・顧客にとっての利益として考えられるのは、信頼できるブランドを購入することで、多くのリスクを回避することができます。例えば、某有名な掃除機メーカーの類似品を安価で買ったが、結果購入した商品が、期待した機能を果たさないという機能的リスクは、掃除機に限らずよくあるケースです。また、購入した商品が、使用者や周囲の人々の健康や身体に危害を加えるという身体的リスクなど｡また､ファッションのように、そのブランドのイメージを自分自身と重ねたり、更には情緒的な価値（例えばステータスなど）を手にすることができます。

しかし、今回のコロナにより、顧客や消費者の意識や行動は大きく変容し、それにより価値観も変わりました。その結果、新しい消費価値概念や基準を生み出した企業が、既存のブランドを凌ぐ価値で市場参入し始め、顧客や消費者を取り囲み始めました。つまり、これまで特定のブランドのファンだった顧客や消費者が、新しいブランドへとスイッチしやすい環境が市場で起きているのが実態です。したがって、既存プレイヤーは、顧客

や消費者の他社へのブランドスイッチが起こらないように、自社ブランドの早期見直しが急務となりますが、それは単なる小手先のブランドいじりでは全く効果は無く、経営の骨格から見直し、自社の事業領域（ビジネスドメイン）の再構築をしながら、ブランドの立ち位置（ブランドポジション）を見直すことが必要とされてます。なぜなら、新規参入企業は、それをしっかりと行い参入してきているため、競争における鉄壁を既に持っているからです。

■全社的に取り組むことに意味があるブランドの形成

企業は早々に中・長期的（with/afterコロナ）視野へとアングルを変え、限られた経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報など）を中核事業へ集中させ、早期に実働させなくてはなりません。当然、その投資効果は、結果として経営にインパクトを与えなくては意味がありません。そこで重要になるのが、戦略的にブランディングに取り組めるか否かです。つまり、営業部や企画開発部、販促部や生産部など組織の一部だけが取り組むのではなく、全社的に取り組むことが要となります。この「戦略的取り組み」の意識をもってブランドを形成するかしないかで、後に得られる効果が大きく変わります。

■効果的なブランディングの取り組み方

そこで、戦略的で効果的なブランディングを実施するために、大きく二つの軸で考える必要があります。一つは、インターナルブランディング（社内向け）。もう一つは、エクスターナルブランディング（社外向け）になります。インターナルブランディングとは、形成したブランド価値を社内に浸透させる取り組みであり、企業にとっての便益でも述べた通り、ブランドを形成することで社員との一体感を形成しやすくなり、自社の意思統一や社員のモチベーション向上、会社への帰属貢献意識を高めます。

また、エクスターナルブランディングとは、恐らく皆さんが普段行われている販売促進や体験価値の設計などで、お洒落なネーミングやロゴの開発はエクスターナルブランディングにも必要な要素の一つです。

■ブランディングの落とし穴を知っておこう

多くの企業がこのエクスターナルブランディングに執着し、利を急ごうとします。しかし、結論その取り組みは瞬間風速や大花火を上げることはできるかもしれませんが、所詮一過性であり、その場しのぎの経営にすぎません。それを決して否定しませんが、果たしてそこで働く社員はそのような会社の風土や価値観に本気になれるでしょうか。

ブランド経営では、そこで働く従業員の協力無くしてはできません。したがって、ブランディングをする際は、形成したブランドの価値を社内に浸透させていくことを最初に行い、社員が会社ごとでなく自分ごととしてブランドを育てられる環境を創りながら、エクスターナルブランディングに着手することを推奨します。

■インターナルブランディングで社員のコロナ不安を克服

松下幸之助氏の「不況克服の心得十カ条」の一つに“人材育成”とあります。この言葉を借りれば、今回のコロナ禍による不況を逆利用し、今回ブランド化した中核事業の価値を社内にキチンと浸透させていく絶好の機会になります。お気づきの方もいるかと思いますが、顧客や消費者へブランドを体現するのは、その会社で働く従業員です。そのため、先ずは従業員と現状の危機感の共有をしながら、今回形成したブランドにある期待感を理解してもらい、個々に心の中に納得感を得てもらうことが重要です。

いま会社に必要なのは、従業員が一枚岩になり、この危機的な状況を一緒に乗り越えるための帰属貢献意識の形成です。そのためには、会社が一体何をすべきか、その根本となる理念やビジョン、ミッションが一体何かをしっかりと整理し、それらが従業員一人ひとりにとってこの会社に帰属する意味を見いだせるように導くことができるのも、このブランドになります。それができれば、多くの従業員が主体性をもって、自主的に事業への貢献を考えてくれることが期待できます。

■with/afterコロナではこれまでのマーケティング戦略や戦術では通用しない

先にも述べましたが、コロナの影響により消費者の生活環境や企業の仕事環境に大きな変化が生じています。これまで当たり前の生活ができなくなったことや、なに不便なく仕事ができたオフィス環境が一変し、顧客や消費者の不満が増す一方、他方ではその不便や不安、不快などを解消する新しいサービスを迅速に提供し始めている企業が後を絶ちません。つまり、それまで同市場に存在し

ていなかった新しい企業が、競合と化して業界の参入障壁をやすやすと超え、更にはこれまでの常識を変える勢いで市場シェアを奪い始めています。その業界にとっては、ただでさえ売上が落ちているなか、予期せぬ新たな競合の参入で、脅威にさらされ始めています。

そこで重要となるのは、ブランドによる差別化や差異化となります。中核事業は定まり、どの様な旗印を立てるか見えたところで、それを誰に提供するのか、またその価値をどの様に伝えていくべきか具体的に設計していく必要があります。定石ではありますが、STPマーケティングやマーケティングミックスの再設計が重要で、差異化された旗印の価値を正確に伝え、認識してもらう必要があります。ここで企業が発信するメッセージが、ブランドとして統一されていないと、結局、顧客や消費者の記憶として心象づけられません。

なので、ブランドとしてふさわしく、顧客や消費者がそのブランドらしさをしっかりと心で感じ取れるように設計することが重要です。

■自社にあった、無理のないエクスターナルブランディングの設計

マーケティングの手法は日進月歩で、毎日のように新しい手法が生まれてきます。したがって、何をもって新しいと伝えて良いか私でも言葉に詰まります。お金を掛け、マスメディアに広告を打つことで売り上げが確約される時代は既に終焉を迎え、ニーズの多様化に適合するためのセグメントマーケティングが当たり前の時代となり、細分化された顧客をさらに絞り込むワンツーワンマーケティングもデジタルで日々高度化しています。マーケティング・オートメーションやインサイドセールスなど、デジタルシフトを早いうちにできた企業は、省人化や効率化がかなり進んでいることかと思われます。しかしながら、そのようなデジタルシフトが進んでいる企業は、まだまだ多くは無いかと思います。また、必ずしもデジタルが全てとは言い難い面もあります。非接触、非対面型によるサービス提供が当たり前になると、人的コミュニケーションの希薄化が進むことで、人間味のある接触対面型サービスがあえて付加価値のあるサービスと化す場合もあります。スマートフォンを例に挙げれば、革新性を持って最新の機能を良しとする顧客もいれば、あえて余分な機能を取り除き、最小限で重要な機能だけを残す機種が年配者のニーズに強くマッチしているそうです。したがって、無理に投資を重ね、背伸びをするのではなく、経営にムリなく自社のブランドらしい対応を設計することが肝心となります。

そして、ブランディングでとても重要なポイントは、ブランドを良いか悪いかと評価するのは、提供している企業でなくその価値を受け取る顧客や消費者であることを忘れないことです。この一番大事な視点を忘れることなくブランドを形成し、顧客や消費者が享受できる価値を発信してください。

最後に、BCPにより改めて自社の中核事業を見直すことができた企業と、BCPが無くても、結果的に見いだすことができた企業もあるかと思います。我々、一般財団法人ブランド・マネージャー認定協会では、これまで多くの企業様をご支援してきた「実践知」と、理論に裏付けられた「ブランド知」をもとに、一社でも多くが光の見えないトンネルから早期に脱出でき、会社として一番大事にしなくてはならない中核事業の旗印を守り、戦うためのヒントが示すことができれば幸いと思い、寄稿させて頂きました。

人間は、光の見えないトンネルを走り続けるほど、タフではありません。ブランドは、耐え凌ぎ、守り続ける「我慢の経営」から、未来へと希望を繋ぎ、光を射す「攻める経営」に転じるキードライバーとなり、その形成と構築が社長はもとより従業員の活気を取り戻し、市場（顧客、消費者）から本当に必要とされる企業へと変革できるきっかけを与えます。

with/afterコロナ環境に必要なブランド志向による経営を是非お取り組み頂き、皆さんで一緒に日本を元気にして欲しいと強く思い、締めの言葉と代えさせて頂きます。

武川 憲 氏　プロフィール

米国留学後、25年以上にわたり国内外のアパレルやファッション雑貨及びライセンス管理の企業に勤め、経営企画として経営戦略やマーケティング、ブランド戦略立案・策定、国内外のパートナー企業の財務を含む戦略コンサルティング業務に従事。現在、ブランドを軸に不動産業、ヘルスケア産業、旅行代理店業、保険・損保業、広告代理店、飲料・酒造メーカー及び卸、建築材メーカー、ファッション産業など多岐に渡る業種業態へ経営戦略コンサルティングや失敗しないブランド構築法、営業パーソンの育成、戦略的マーケティング、顧客提供価値構築法などの研修セミナーを行うほか、諸官公庁と連携し、専門家として企業の伴走支援や研修セミナーなどでも活動中。

コロナ対策としてのテレビ会議等のICT活用

特定非営利活動法人ヒューリット経営研究所
理事 川野 太

現在、私たちはコロナ禍で未曾有の厳しい経営環境にさらされている中で、Withコロナ（コロナとともに）として、これまでの生活のあり方を一度リセットして「新しい生活様式・価値観」として見直すことを求められています。そのような中で、ビジネスとしても、新しいニーズなどをキャッチして、小規模事業者でも取り組むことのできる運営スタイルへの転換が必要となってきております。

国が挙げている大きな取組みのポイントとして、(1) サプライチェーンの毀損への対応、(2) 非対面型ビジネスモデルへの転換、(3) テレワーク環境の整備などが求められております。

具体的な取組み事例として、「テレワーク・リモートワーク体制の構築」「非対面型商談・会議の実施」「製品サービス紹介・セミナーなどのオンライン化」「サービス提供などの予約受付」「営業・受発注管理の強化（先回り）」「テイクアウト・デリバリーなどへの新規取組み」などです。

これら仕組みの導入・実現については、ICT（Information and Communication Technology（情報通信技術））の活用が非常に効果的です。

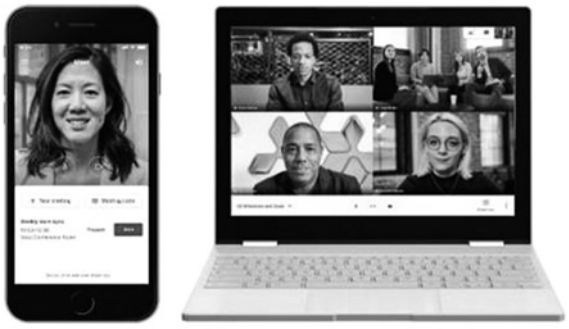
例えば、「非対面型商談・会議の実施」には、すでに皆さんも見聞きしたことのある**Google Meet**（ミート）や**Zoom**（ズーム）、**Microsoft Teams**（チームス）、**Cisco Webex**（ウェベックス）と呼ばれるインターネットを通じたテレビ会議型コミュニケーションサービスなどを使えば、１対１から大人数まで様々なWebを通じた高品質のビデオ会議をどなたでも簡単に開催・参加できます。関係者でのビデオ会議、遠隔地の取引先などとの面談、ウェブセミナーの開催など、離れている人とも顔を見ながら安全にコミュニケーションを取ることができます。

これらのサービスについては、コロナ禍以降、世界的に利用者数が著しく延びているとともに、様々な機能追加や性能向上などの取組みも日々進んでおります。また、これらのサービスを提供している企業が現状を踏まえた社会貢献の一環として有料サービスを一時的に無償開放しているケースも多く見受けられます。この機会に、是非、活用を検討してみることをお勧めいたします。

実際の導入に際しては、様々なサービスが提供されており、それぞれで特徴があるために、自社にあったサービスを機能・使い勝手・運用コスト・機器や通信環境などの要件・サポートレベルなどを考慮しながら、選択していくことになります。特にビジネス利用においては、セキュリティに関する対策・対応も重要な判断基準になります。導入後も定期的に最新バージョンにするなどの配慮も必要です。

＜Google Meetの主な機能＞

- 高解像度のビデオ会議を制限なく主催できます
- すべて暗号化され、積極的な不正利用防止対策により安全性が維持されます
- 主催者は会議を設定して招待者にリンクを共有（通知）するだけで、ゲストはパソコンのウェブブラウザまたはGoogle Meetモバイルアプリからワンクリックで参加できます
- 自分の画面にドキュメントやスライドなどを表示して、会議参加者に画面ごと共有できます
- 発言がリアルタイムで字幕として表示された



利用イメージ
https://gsuite.google.co.jp/intl/ja/products/meet/ より

り、録画したりできます
- 会議の画面レイアウトを変更したり、会議の参加者を固定、ミュート、削除したりできます

５月末現在、Google社はG Suite Essentialsとして、G Suiteとほぼ同等の機能を2020年９月30日まで無料提供されております。

＜Zoomの主な機能＞

- リアルタイムメッセージングとコンテンツ共有が可能な企業向けビデオ会議
- 最大1,000名の動画参加者および10,000名の閲覧者に対応
- すべてのミーティングに対する暗号化、ロールベースのユーザーセキュリティ、パスワード保護、待機室、出席者の保留などによりミーティングの安全を確保
- お使いのカレンダーシステムと同期され、デスクトップからモバイルまであらゆるデバイスから参加できる
- 複数の参加者が各自のスクリーンを同時に共有して共同で注釈を入れることができる
- ローカルやクラウドへのミーティングの記録、メモやアクションアイテムのキャプチャーなどができる

１対１ミーティング・100人の参加者までホスト可能でグループミーティング40分の制限付きだと無料で利用可能。

＜Microsoft Teamsの主な機能＞

- チャット、テレビ会議、通話、コラボレーションが１つにまとまっており、ツールを使い分ける必要なし
- グループチャットからビデオ会議に瞬時に切り替えでき、人数が10人でも10,000人でも対応
- 全体の２要素認証、Active Directoryを介したシングルサインオン、転送中のデータと保存データに暗号化を適用
- スケジュールアシスタント、会議メモの作成、画面共有、会議の録画/録音、インスタントメッセージ（IM）などの機能を利用できる

チーム用のファイルストレージ10GB、個人用ファイルストレージ１人２GB利用などの一部制限付きで無料試用可能。

これらにより、場所を問わない会議や比較的大規模なリモートイベント（セミナーなど）を開催することも、ちょっと工夫をすれば、オンライン展示会・商談会などの「製品サービス紹介・セミナーなどのオンライン化」も可能です。

別のICT活用例としては、「サービス提供などの予約受付」には、**Google Form**（フォーム）という機能を使えば、公開可能なアンケートとフォームを簡単に作成することができ、回答を自動集計してくれ、Googleスプレッドシート（EXCEL互換の表計算機能）にまとめれば、そのままデータの分析も可能です。

この機能を応用すれば、アンケート調査だけでなく、デリバリーや来店などの予約受付やセミナーの申込受付などを行い、一覧化することもできます。このことにより、少人数あるいは無人での受付を実現したり、時間別の来店者や注文をコントロールしたりすることも可能となります。

さらに、工夫をすれば、従業員の勤怠管理（出勤や退勤、休憩などのタイムレコーダー的な役割）や業務報告・日報代わりに使うことも可能です。

実際の作成に際しては、ドキュメントを作成するように手軽にフォームを作成できます。具体的には、複数の質問形式から選択したり、ドラッグ＆ドロップで質問を並べ替えたり、リストを貼り付けるように簡単に値をカスタマイズしたりすることで作成していきます。また、あらかじめ様々なサンプルも準備されており、それを元にして自由にアレンジしてオリジナルフォームを簡単に素早く作成することもできます。

入力用のフォームを作成したら、Web上に専用のURL（サイト）ができますので、それを他のユーザー（回答者）にメール送信やQRコードなどを用いての提示などして回答・登録・利用していただくようにします。入力された内容はいつでも自由に閲覧したり、加工したりすることもできます。当然、非公開型（外部では登録のみで内容を見られないことや、登録者による修正の可否を設定できたりもします）

また、Google Formと同様の機能に特化して問い合わせ・注文受付やアンケート収集などに用いることができるサービスとして、株式会社フューチャースピリッツから「フォームメーラー」が提供されております。こちらはPayPalによる決済機能などもあり簡単な通信販売などにも活用できます。30日間の無料利用ができるので、併せて検討してみてください。

https://www.form-mailer.jp/

同様にコロナ禍以降でご相談の多いのが、従業員の勤怠管理です。先にお伝えしたGoogle Formやフォームメーラーなどを活用しても実現可能ですが、使い勝手や集計機能などを考慮した専用サービスなどもあります。

例えば、Donuts社が提供している「ジョブカン勤怠管理」というサービスがあります。

https://jobcan.ne.jp/

勤怠管理業務に必要な機能を備えており、変形労働・フレックス・裁量労働などの勤務形態や、所属・雇用形態ごとに細かい設定、運用ができ、操作もシンプルで分かりやすく作られています。出勤管理はもちろんのこと、シフト管理や各種申請処理など、必要な機能を組み合わせて導入可能です。また、ICカード打刻、指静脈認証打刻、GPS打刻など、日ごとや職場環境ごとに利用設定も可能です。

初期費用・サポート費用０円で、ご利用料金も１ユーザーあたり200円/月～と比較的安価です。

その他にも、ヒューマンテクノロジーズ社の「KING OF TIME」やネオキャリア社の「jinjer」、SmartHR社の「スマートHR」などのサービスもあります。これら勤怠管理に関しても、自社の業務管理体制や勤務形態、その他の管理内容との関係などにより向き不向きがあります。場合によっては、出退勤の時間管理だけでなく、体調管理や勤務時間内の業務対応実態の把握などの必要な場合もあると思います。自社にあったサービスを適切に選定していくことが大切です。

この他にもコロナ禍対策として活用できるサービスとして、Googleが提供している複数のサービスを統合的にG suiteという総称で提供しているモノなどもあります。

例えば、G suiteで提供されている主なサービスには以下のようなものがあります。

https://gsuite.google.com/

• Gmail　• Googleカレンダー　• Googleドライブ　• Googleドキュメント（Microsoft Wordの互換）、スプレッドシート（Microsoft Excelの互換）、スライド（Microsoft Powerpointの互換）• Googleフォーム　• Googleチャット、Meetなどなど、ビジネスに必要なアプリが一通りそろっています。

共有カレンダーで他のユーザーの予定を確認したり、会議のスケジュールを設定して招待メールを自動的に送信したりできます。カメラ対応のパソコン、スマートフォン、タブレットを使用すれば、ビデオ会議にワンクリックで切り替えたり、画面を共有すれば、チームと作業状況を確認してその場で意思決定を行えたりします。

また、インターネット接続の有無に関係なく、さまざまなデバイス上でMicrosoft Officeの互換サービスを使用して作業できます。これらは、チームメンバーや社外のユーザーと、同時に編集することもでき、すべての変更が自動的に保存されます。お互いが編集中の内容を確認したり、チャット機能でやり取りしたり、コメントを使って質問したりすることもできます。

同様のサービスとして、Microsoft社もMicrosoft 365などとして統合的なサービスを提供しております。

https://www.microsoft.com/ja-jp/microsoft-365

なお、Google社がGoogle Meet を含めてG Suiteの様々な機能の具体的な使い方に関して、コロナ禍対応に向けた遠隔授業を教員の方々が行うための資料として「家から教えよう」のタイトルで分かりやすい情報を発信しております。

https://teachfromhome.google/intl/ja/

別のご相談としては、日常業務をリモートワークの従業員でも行えるような環境にしたいというケースもあります。この場合には、業務運用に用いている「販売仕入在庫管理」や「財務会計」「勤怠給与」などの基幹系業務システム自体をクラウド化させてセキュリティに配慮しながら、特定の事業所内だけでなく、利用できるような環境整備を行う場合もあります。

このような場合、これまで使用している社内システムを外部から利用できるように変更するケースと、新たにクラウド型などの別システムに移行するケースなどがあります。

例えば、これまでのシステムを外部からも利用できるようにするためには、そのシステムを改変したり、セキュリティを考慮したネットワーク環境の強化が必要だったり、それなりの追加コストが掛ってきます。

そんなときの選択肢の１つとして、独立行政法人情報処理推進機構（IPA）とNTT東日本が緊急開発・公開した簡単に利用できるリモートシステム「シン・テレワークシステム」を活用する手もあります。

https://telework.cyber.ipa.go.jp/news/

自宅PCで職場PCをリモート操作でき、ファイル、プリンタの共有も可能で、申込み・契約など一切不要。メールアドレス登録も不要です。現在、国の支援事業の一環（実証実験）として無償提供中（本年10月31日まで継続予定）

また、新たにクラウド型システムとして検討する際の選択肢としては、「販売・仕入・在庫管理」

機能だけでなく、「財務会計」機能や「給与計算」機能なども一体的に保有しているERPと呼ばれるサービスもあります。このサービスを用いると、売上や入金・支払などを登録したり給与計算をしたりすると自動的に会計データが作成され、自社の財務状況（どのくらい儲かっているのか、今週の状況はどうなのか、直近の資金繰りは大丈夫かなど）を素早く把握することができるようになります。

「スマイルワークス」

https://www.smile-works.co.jp/

SmileWorks-Lite ￥9,000/月、初期費用¥10,000、利用ユーザー数：３名～

このサービスは、つなぐIT：企業間商取引（中小企業共通EDI）と呼ばれるサービスを利用することで、大手企業からの様々な注文情報や大手への発注情報などを先方の取引情報形式に合わせることなく（共通EDIメッセージフォーマットにて）対応できるようになる仕組みも提供されております。紙やFAXでの受発注ではなく、電子による取引に移行することで登録管理の２度手間を削減したり、登録・処理時の転記・確認ミスをなくしたりすることができるようになります。

このように社内外の情報をITの力により連携させることで、業務のムリ・無駄をなくし、現場の業務負担の軽減・省力化・効率化を実現させると伴に、出来る限り素早く現状を把握できる体制を構築することで効果的な判断・対応ができ、経営リスクを軽減することができます。

コロナ禍対策としてご自身の新しいビジネスのあり方を検討する際には、「想像力」と「気働き」そして「反応・変化確認」が重要です。

お客様・取引先・従業員などがどのような場面で何を求め・何に抵抗を感じるのかを検討して改善していきます。お客様が商品やサービスに興味を持つ段階から探して・問い合わせて・確認して・注文して・手に入れて・使うまで、場合によっては使い終わるまでを段階的に具体的に洗い出して（確認）、これまでの流れだとどの部分に抵抗感・不便感などを持つのか、それをどのようにすれば軽減できるのか（想像力と気働き）、そんなことを考えながら業務を見直していきます。

例えば、付表のようなモノを用いて、お客様が当社・当店のサービスや商品を利用することになったキッカケの出来事から、色々と検索・比較・検討して購入していただき、リピートしていただいたり、別のお客様のご紹介をいただいたりするまでを、コロナ禍以前のこれまでの流れとしてお客様別に複数の表として作成していきます。

次に、その流れに沿って一段階ずつWithコロナについて考えていきます。同業他社のことも意識しますが、無理矢理ブルーオーシャンや隙間を狙うのではなく、今までやってきたこと・支持していただいていることを大切に、お客様が新たに抱えた不安感をいかに払拭していくか。そんなことをイメージして検討します。この際に、お客様との接点だけでなく、従業員にとっての不安や負担なども検討してバックオフィスの仕組みも含めて検討していきます。その際の見直しツールとして今回ご紹介したような比較的安価なICTサービス・ツールの活用もお考えいただければ良いかと思います。

想定しているお客様像		認知 注意	興味 関心	検索 比較	購買	利用	ファン 共有 発信
		キッカケとなる出来事やサービス・商品などに出会う	自分事として捉えて興味を抱く	どのようなサービスや商品などがあるかを調べ、比較する	サービス・商品をほしいと思い、注文・予約する	サービス・商品を実際に手にして・利用する	体験を外部に発信する。リピートする。
Beforeコロナ	お客様との接点（ネットショップ・店舗・訪問・電話・SNS・・・）						
	どの様な情報のやり取り						
	お客様に促す次の行動は？						
Withコロナ	お客様の不安・不便の要素は？						
	不安・不便の要素を取り除くには？						
	新しい取組み・仕組み						
	変えること・止めること						
	この段階での注意ポイント						
	具体的な準備						

ピンチをチャンスに！とまでは言いませんが、ピンチを変化の機会に。事業を継続して、雇用を維持して、その先には成長を目指していけるような仕組みをこの機会に是非構築してください。

川野 太 氏　プロフィール

ITコーディネータ・ITCインストラクター、独立行政法人中小企業基盤整備機構 中小企業支援アドバイザー・人材支援アドバイザー。

大手メーカーにて研究・開発・設計業に従事し、27歳で独立。

25年間の個人事業・法人経営などの経験を踏まえて、上場企業から中小・小規模企業まで幅広く、IT・Web利活用による営業力強化・生産性向上・人材育成など事業者視点に立った総合的な指導・支援を専門に活動。全国で講演活動も多数行っており、豊富な経験に基づく、具体的な事例を通した解説は、すぐに実践に使えると、好評。

テレワーク導入・推進のポイントと労務管理上の留意点

社会保険労務士法人 NSR
テレワークスタイル推進室 CWO
社会保険労務士　武田　かおり

本年４月の緊急事態宣言により、多くの企業様でテレワークが実施されました。しかし、予期せぬ事態での緊急避難的なテレワークであった為、とてもご苦労された企業様もあれば、大きな支障なく業務を遂行された企業様もありました。その違いは「平常時から一部でもテレワークを行っていたかどうか」です。本来テレワークは、働き方の選択肢として、移動時間を削減し、仕事の効率化を図るためのものです。しっかりとテレワーク制度を構築し、平常時から活用できていてこそ、今回のようなBCP対策にも効力を発揮します。

本稿では、緊急テレワークでの貴重な経験を「本格導入」に繋げていただきたく、テレワークの全体像および導入・推進のポイント、労務管理上の留意点についてまとめさせていただきました。

■テレワークの効果

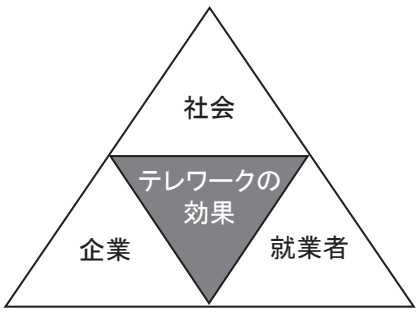
テレワーク導入により、以下のような効果が期待できます。

＜社会＞
- 労働力の確保（女性活用）
- 地域活性化
- 雇用創出
- 環境負荷の軽減

＜企業＞
- 事業継続性の確保（BCP対策）
- 社員の生産性向上
- 優秀な人材の採用・流出防止
- ワークスタイル変革による社員の意識改革
- 意思決定の迅速化
- オフィスコストの削減

＜就業者＞
- 育児・介護と仕事の両立
- 業務効率の向上
- 通勤時間削減分の時間有効活用
- ワーク・ライフ・バランスの向上

企業・就業者・社会の三者にとってプラスの効果



■雇用型テレワークの区分

雇用型テレワークは働く場所により、在宅勤務、サテライトオフィス勤務、モバイル勤務の３つに区分されます。

１．在宅勤務

労働者の自宅で業務を行う。通勤に要する時間を有効に活用できるので、仕事と家庭生活の両立が実現するほか、集中して業務を遂行することで生産性向上に効果あり。半日休暇や時間休暇と組み合わせることで私生活の利便性が高まる働き方。

２．サテライトオフィス勤務

労働者の属するメインのオフィス以外に設けられたオフィス（専用型・共用型）を利用する。通勤時間を短縮しつつ、作業環境の整った場所で就労可能な働き方。

３．モバイル勤務

ノートパソコンや携帯電話を活用して臨機応変に選択した場所で勤務を行う。労働者が自由に働く場所を選択できるので外勤における移動時間を有効に利用できるなど、働く場所を柔軟に運用することで業務の効率化を図ることが可能な働き方。

■テレワーク本格導入までの全体像とポイント

＜全体像＞　下記の図

＜ポイント＞

１）推進体制とルール策定

社内の各部署が推進の意義を理解し、**「いつかは全社員が活用できる制度を目指す」**という目標を掲げて推進する。また、経営企画部門、人事総務部門、情報システム部門が中心となり、対象部門の代表者なども加えた推進チームを結成するなど全社横断的な体制づくりが有効です。

２）導入のための教育・研修

導入に際しての研修、就業規則・ルールの周知、必要に応じてパソコンの知識・操作のスキルアップ研修等を実施する。また、相談窓口・座談会・アンケート等により試行錯誤しながら制度を育てることも必要です。

３）テレワークの頻度と労務管理制度

テレワーク（特に在宅勤務）の実施頻度は、導入の段階や導入目的によって異なります

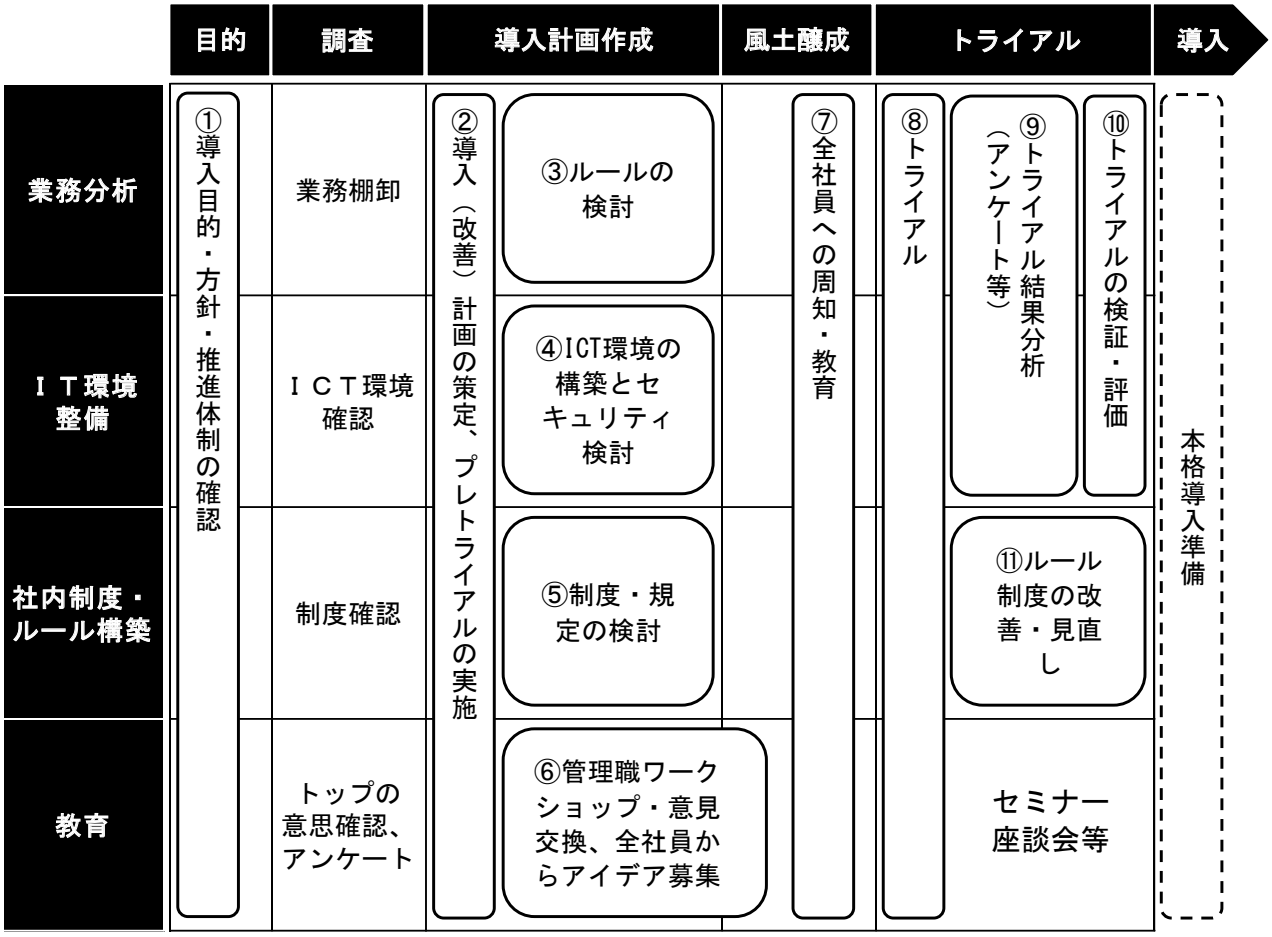


図　テレワーク本格導入までの全体像

が、コロナ危機以前は週に１～２日の頻度が目標とされていました。今後は混雑を避けるため、より高い頻度でのテレワークが推奨されるでしょう。セキュリティや勤怠管理は必須となりますが、実施頻度が多くなるほど労務管理制度の検討項目は増加します。

４）就業規則とテレワーク勤務規定

テレワーク導入にあたり場所が変わるだけなら、就業規則を変更しなくても導入できますが、労働者に費用の負担をさせる場合や労働時間、手当の変更をする場合は就業規則を変更する必要があります。テレワーク勤務規定は就業規則の一部となりますので所轄労働基準監督署への届出が必要となります。

５）トライアル中の就業規則の変更

テレワーク導入トライアル中だからといって労働基準法を免除・猶予する特例はありません。例えば、テレワーク導入を機に「フレックスタイム制」を導入しようとする場合、緊急テレワークやトライアル中であっても就業規則を変更して届出が必要となります。

６）テレワーク（主に在宅勤務）にかかる就業規則・諸規定改定項目について（表）

７）人事評価の考え方

オフィス勤務と同様に、公正な評価を行うよう（テレワークを利用したことにより評価を下げたり、長時間労働を高評価することのないようにする等）管理職の意識啓発を行う。週１～２回の利用頻度であれば評価制度変更の必要はありませんが、利用頻度が高い場合には「成果・業績」が評価のポイントとなります（「成果・業績」が見えにくい業務の場

表　テレワーク（主に在宅勤務）にかかる就業規則・諸規定改定項目について

項　目	内　　容
労働時間	在宅勤務であっても通常の労働時間制の適用が可能であり事業場（職場）と同じ勤務体系で在宅勤務を実施する場合は、就業規則の変更は不要。テレワーク勤務が就業規則に規定されていない勤務体系（例えばフレックスタイム制）を適用する場合や在宅勤務時のみなし労働時間制を適用する場合において、就業規則に事業場外みなし労働時間制の規定がないときは、その規定を追加しなければならない。 ※在宅勤務時のみなし労働時間が適用されるには一定のルールがあるので注意が必要。
給与・手当	人事評価制度を新設あるいは改定したり、通勤手当の支給基準を変更する場合や在宅勤務手当等を新設する場合や、業務内容の変更による給与の変更を行う場合は就業規則・賃金規程の変更が必要。
安全衛生（作業環境）	在宅勤務の場合で自宅の作業環境が安全衛生法上適した作業環境を義務づけするために一定の基準等を定める場合は就業規則の変更が必要。
安全衛生（健康診断）	常時型在宅勤務の場合は健康管理について自己に委ねることが多くなることから、導入時や定期的に一般の健康診断とは別に健康診断を実施したり、産業医による健康相談を義務づけたりする場合は就業規則の変更が必要。
安全衛生（作業管理）	情報通信（旧 VDT）作業にかかるガイドラインに示されているように「連続作業」等や腰痛防止の健康体操などを示す場合で新たに「情報通信作業管理規程」等を作成する場合は就業規則の変更が必要。
服務規律（セキュリティ）	既存の就業規則の服務規律では資料の持ち帰りルールや漏洩防止のための情報管理の方法が不十分でその内容を追加・変更したり新たにテレワーク勤務規程等を作成したりする場合は就業規則の変更が必要。
費用負担	パソコン本体やその周辺機器を貸与するか個人所有のものを使用するか、又、通信回線費用や水道光熱費の費用負担をさせる場合は就業規則の変更が必要。
教育訓練・研修	OJT の機会が少なくなる等のことからテレワーク勤務者を対象とした特別の教育・研修を実施する場合は就業規則の変更が必要。
福利厚生	テレワーク勤務者は企業内の福利厚生施設を利用する機会が少なくなる等のことから、代償措置を講ずる場合は就業規則の変更が必要。

合は、目標管理制度に基づく成果主義が導入される傾向があります)。また、業務の見える化や上司と部下のコミュニケーションの徹底が重要です。

8）災害発生時のテレワーク

悪天候や災害発生時などにおける対応ルールを策定することにより、社員の安全確保や事業継続に役立てることができます。気象警報などの発令により自動的に在宅勤務制度に切り替わる仕組みを採用している場合も、あくまでも安全の確保が最優先であることを周知し、安否確認など連絡体制を確認しておく必要があります。

■テレワーク中のコミュニケーション

周りに人がいない環境で業務ができることはテレワークのメリットですが、在宅勤務中の報連相や、孤独感に陥らないためにも、必要なコミュニケーション量を保持することが重要です。メールや電話だと、相手の状態がわからず声をかけにくいので、気軽に声かけができるチャットツールが便利です。また、Web会議ツールを常時接続し、オフィスで働くメンバー全体の様子をカメラで配信することで、離れていても一緒に働いている空気感を共有することができます。その際、オフィス側のカメラ、マイク、スピーカーは全てＯＮに、在宅勤務側はスピーカーのみＯＮにしておくと便利です。

■テレワーク中の労働時間管理

各種ツールを活用すれば、始業・就業時間の報告と業務実態の見える化が実現可能です。

＜勤怠管理＞

- e-mail：使い慣れている、業務の報告を同時に行いやすい、担当部署も一括で記録を共有できる。
- **チャット**：手軽に使える、時間がかからない、コミュニケーションしやすい。
- **勤怠管理ツール**：e-mailを通知しなくてよい、大人数を管理しやすい、担当部署も記録を共有できる。
- **常時通信可能な状態にする(仮想オフィス、グループウェア等)**：個別に報告する手間がかからない。

＜業務時間中の在籍確認＞

- プレゼンス管理（離席・在席管理）ツール
- 会議システムのカメラ機能
- PCの画面をキャプチャして記録をとる
- PCログから業務実態を分析

■半休・半teleのすすめ

月に１回、午前中テレワークをし、午後半日有給休暇を取得（逆の午前中半日有給休暇を取得し、午後テレワークも可能)。そうすれば、年間の年休取得は６日となり、年休５日の取得義務は達成できます。月に半日のスモールテレワークであれば誰でもテレワークが可能ではないでしょうか。平時にテレワークに慣れておけば、災害時のテレワーク(BCP対策）も実現可能です。

以上、テレワーク導入・推進のポイントと留意点について、簡単にまとめさせていただきました。緊急事態宣言により企業活動が大幅に抑制され、各企業におかれましては多大な影響が出てきているのではないかと推察いたします。本稿が新型コロナウイルス対策としてのテレワーク導入・推進のご参考となれば幸いです。さらに、この取り組みをきっかけとして働き方改革、そして生産性向上へとつなげていただければと願う次第です。

武田 かおり 氏　プロフィール

社会保険労務士法人NSR　社会保険労務士、一般社団法人日本テレワーク協会　客員研究員・テレワーク専門相談員、総務省地域情報化アドバイザー。

2008年テレワーク相談員就任以来12年間、政府事業や企業・団体にて300回以上講演、導入支援・相談1000件以上対応。働き方改革推進に関する総務省・厚生労働省事業にて委員も務める。

中小企業のテレワーク導入事例

㈱WORK SMILE LABO　マーケティング室
マネージャー　瀬尾　直樹

株式会社 WORK SMILE LABO
創　　業：1911年
代 表 者：石井 聖博
資 本 金：5,300万円
年間売上：８億1995万円
従業員数：33名（パート社員含む）
本社所在地：岡山県岡山市南区福浜町15-10
電　　話：086-263-2113
Ｕ Ｒ Ｌ：https://wakusuma.com/
業務内容：ワークスタイル創造提案事業
総務省テレワーク先駆者百選 総務大臣賞受賞（2018年）

■物販から ワークスタイルを提案する会社へ

岡山県岡山市の株式会社WORK SMILE LABOは、テレワークの導入支援及び事務機器の販売を行っている企業です。以前は事務機器の販売を中心に事業を展開していましたが、インターネットの普及とともに業況が悪化。2011年には経営危機に陥り不渡りを出す寸前に。社員の離職も相次ぐなど、従来型のビジネスでは立ち行かない状況に陥りました。

会社存続の危機に際し、私たちはお客様が真に求めているものは何かを徹底的に考えました。その結果、お客様はモノやサービスの先に「笑顔溢れる職場、より良い働き方」を求めているという答えに至り、『働き方の提案』を新たなビジネスとして育てようと決意したのです。以来、まずは自社の抱えている問題点を社員全員で改善案を出し合い、解決していくようにしました。まずは改善案を実

行し、結果効果のあったものだけをお客様へ事例紹介する『WORK SMILE LABO（笑顔で働く研究所)』という取組みに繋がっていきます。テレワークもその１つで、誰もが働きやすい『働き方』の提案をしています。

■テレワーク導入のきっかけ

2016年頃、病気がちの小さいお子さんを抱える女性パート社員さんが保育園から頻繁に呼び出されたり、子供の体調不良などで急に仕事を休まざるを得ない状況がありました。休む側も休まれる側も負担を抱えることになり、頻繁に続くとどうしても社内の雰囲気が悪くなりました。過去には申し訳ない気持ちで辞めていく方もいました。少ない人数で運営している中小企業としては、代わりになる人財を育てるのは大変で、業務に与える影響は小さくありません。こうしたことは弊社だけでなく、世の中の多くの中小企業が抱えている問題です。働き方を提案する企業として、まず何とかしなければいけないと考え、自宅で働くことのできる環境を整えました。当時は「在宅ワーク」と言っていましたが、これが今から４年前にテレワークを始めたきっかけです。

■テレワーク導入のメリット

テレワークを導入したことで、緊急時の柔軟な対応ができるようになったことをはじめ、次のような効果がありました。

- ライフステージに合わせた働き方が出来る（結婚、子育て、介護など）
- イレギュラー時も仕事ができる、BCP対策（ケガ、台風、大雪など）
- 新型コロナウイルス等の感染拡大の防止に資する
- 生産性向上：2017年対前実績（残業時間41.3％減、売上113.6％UP、人時生産性、107.6％UP）
- 採用力向上：新卒ランキング４位、中途採用応募数３倍
- 社員満足の向上（急な欠勤に対する「申し訳ない」という社員の心理的負担の軽減）
- メディアに取り上げてもらうことが増え、企業イメージが向上
- ITインフラの改善（セキュリティも向上）
- 打合せ（自社内・他社間）の効率化

スタートしてみると、先ほどのようなイレギュラー時にも休まず自宅で仕事が出来るようになっただけでなく、通勤時間はなくなり、休憩時間も家事の時間に充てることが出来るなど、ゆとりが生まれ子供と接する時間が持てるようになりました。結果、社員満足度の向上に繋がりました。

こうして業務改善に成功した弊社は、テレワークの導入に当たってのポイントなど、自社での取組を通じて得られたノウハウを、テレワークICTツールとその導入支援をセットで提供することにより、50名以下の中小企業の働き方改革支援に繋げようと考えました。

しかし、当時はまだ世間でテレワークに対する理解が進んでおらず、「大企業でしか導入できないもの」、「従業員の勤怠管理ができなくなる」などネガティブなイメージを強く抱かれている風潮でした。そこで50名以下の中小企業を対象に、同社の働き方改革をセミナーで発信。ネガティブなイメージを払拭し、テレワーク導入の強みが理解される環境を整

▲ ワークスマイルラボ社内のテレワーク風景

えようと考えました。

また当初は、生産性が落ちると思っていましたが、実際には生産性が上がりました。これは、在宅勤務をする本人は自宅でサボっていると他の人に思われたくない心理も働くことや、そもそもテレワークという「働き方」を必要としている人なので、サボることがありませんでした。一方、電話や来客応対といった、テレワークではできない仕事があることで分業化が進み、チームの結束力が高まったことが要因だと考えられます。

内勤社員へのテレワークを導入した結果、内勤社員の残業時間が1年後には50％ほど削減することができました。翌年には全体の６割を占める外勤社員に対してもテレワークを導入しました。外回り中のすき間時間を利用して事務処理や打ち合わせができる環境を整えオフィスに戻らなくてもいいようにしたところ､外勤社員の残業時間も削減できました。

結果としてテレワークの導入によって会社全体で41.3％も残業時間を削減することができたのですが、実は重要なのは残業時間の削減ではなく、生産性がどれだけ高くなったかを見ることでした。

■テレワーク導入の落とし穴

労働時間を減らすことだけを実現しようとすると、早く帰らないといけないために積み残しの仕事が増えてお客様に迷惑をかけることになったり、時間内で終わらなかった仕事を隠れて自宅に持ち帰える社員はモチベーションが落ちたりするといった新たな問題が発生します。

ですから効果を見る場合には生産性の指標で評価することが大事です。私どものこの間の売上は104.8％になり粗利は113.6％と伸び、そして人時生産性は107.6％と向上していることが分かりました。生産性に対する意識を持つことがテレワークの成否を左右すると考えています。

●テレワーク導入時の４つの課題

テレワークは会社以外で働くことですが、その際のポイントは、いかに職場と同じ環境を会社外で整えるかということです。そこには４つの課題があります。一つ目は「労務管理」。二つ目は「コミュニケーション」。三つめは「クラウド化＆書類の電子化」。四つ目が「情報セキュリティ」です。

→労務管理

出退勤申請と現在の居場所の入力を携帯電話でも行えるようにクラウドを利用した管理システムを導入しました。また、クラウド型のログ管理システムによって従業員の作業時間と作業内容を管理しています。さらにテレワーク規定を設けて、会社外での働き方を周知徹底しています。

→コミュニケーション

Web会議システムを活用して離れた者同士でもコミュニケーションをとれるようにしています。特にテレワーク時には、社内のTVモニターにログインすることで様子もお互い確認でき、実際に社内に居るのと変わらない働き方を実現しています。

→クラウド化＆書類の電子化

仕事と書類は密接な関係にあります。紙を運用していると、紙がある場所でしか仕事ができません。書類の電子化やデータのクラウド化を推進することで、どこでも仕事ができるようになります。

→情報セキュリティ

社内のデータはすべて共有サーバーで管理しており、アクセスできるデータをPCごとに制御できるようにしています。また、PCはシンクライアント化しており、持ち出すPCの中にはデータは保存されていないので、

盗難などにあっても情報が外部に漏れないようになっています。

●テレワークを含めた働き方改革を成功させるポイント

働く環境をつくっても従業員の意識が変わらなければテレワークは成功しません。社員全員が自らの生産性を意識した行動をとることで初めて成果が出ます。

そのためには評価制度において評価ポイントを「時間軸」から「成果軸」へと変える必要があります。何時間仕事をしたかではなく、どれだけ成果を残したかを評価しなければなりません。その際に重要なのが、成果の数値化が難しい間接部門を含め全職種に対して生産性を数値化することです。

評価するときにもう一つ大切なのは、部門同士や個人同士を比べて評価する「相対評価」ではなく、個人ごとの「絶対評価」をする点にあります。一年前に比べて数値がどのように推移したかを見ることです。

さらにもう１点。一人ひとり家庭環境が違います。またライフステージはその時々によって変わっていきます。ですから一律で同じ働き方を押しつけるのではなく、その時にふさわしい『働き方をチョイスすることができる』環境を整えておくことが大事だと考えています。

●新型コロナウイルス感染防止対策

会社を０人にするわけにはいきませんので、シフト制にしながらも、基本全社員がテレワークを活用した『出社しない』、『営業訪問しない』スタイルをとっています。（日々のテレワーク実施率約70％達成）

●テレワークを実施する上での課題

『テレワークはこの業務に合わない』という固定概念をなくすことです。できない理由はいくらでも出せます。まずはその発想を捨て、『どうすればできるようになるか』に注力することで初めて工夫が生まれ、会社の質も変化していきます。

▲ WEBセミナーの様子

●終わりに

今がテレワーク導入のチャンスです。当面の予測として、コロナの影響で今後もお客様先への訪問が敬遠されてきます。訪問自体がトラブルを招きかねず、顧客満足度を下げる要因になりかねません。今のうちにオンライン営業の活用を始めることで、営業活動を継続でき、またアフターコロナでも新しい営業スタイルが１つ増え、効率化に繋がります。確かにテレワークが向いていない業種や職種もあります。ただ、創意工夫で状況をより良い方向へ改善された企業様の事例もたくさんあります。社員とその家族の安心・安全を最優先し、お客様との良好な関係の下、事業継続をしていく取組が今､必要となっています。

瀬尾 直樹 氏　プロフィール

1980年生。兵庫県出身。
広告代理店を経て、2016年入社。
広報、マーケティングを担当。

第7回

中小企業のM&A についてのFAQ

㈱オンデック　シニアコンサルタント　中井裕介

はじめに

本号におきましては、特集『コロナに負けるな』に沿って、この度のコロナ禍という特殊な経済環境が中小企業M&Aに与える影響について、譲渡側・買収側それぞれの視点にたってご説明させていただきたいと思います。尚、コロナ禍をとりまく状況は日々変化しており、ここで記載させていただく内容は執筆時点の見解であること、あらかじめご了承願います。

Q11 当社には後継者がおらず、数年内にM&Aによる事業承継を想定しておりますが、今般のコロナ禍に伴い先行きの不透明感が増したことから、前倒しのM&A実行も検討し始めました。このような状況下でも買収企業は見つかるものでしょうか？

新聞紙面上ではコロナ禍に伴うM&Aの成約件数の減少が騒がれております。この点、確かに、旅行関連事業（ホテル、旅行、交通等）、飲食をはじめとする消費者来店型の店舗ビジネス（特に大規模商業施設などに入居する店舗）等のコロナ禍の影響をダイレクトに受ける業種においては、検討ストップ等の影響が出ておりますが、一方、その他の事業への影響については、現時点では目立った影響が出ておらず、あるとしても面談・協議の延期といったものでして、検討終了や破談といった類のものではございません。今後、コロナウイルスによる経済活動の自粛・停滞が長期化するようであれば、輸出入取引に依存している業種をはじめ徐々に影響が広がる可能性は否定できませんが、現時点では、影響は限定的と言える状況です。

また、買収企業は長期的視点（少なくとも５～10年スパン）にたって検討するケースが多いものです。よって、リーマンショックのような構造的問題ではなく、一過性の問題と見られる今回のコロナ禍を受けて、買収サイドの意欲が衰えているとはみておりません。加えて、買収検討企業の意欲は、市場への資金の供給状況に最も左右される傾向がございますが、資金は依然潤沢であり、今後、主要国中央銀行による追加金融緩和によるさらなる資金供給が予想されるところです。

前置きが長くなりましたが、ご回答としては、「現時点でのM&Aに対する影響は限定的。長期化した場合の動向は不明」となります。このタイミングで何らかの意思決定をしていただくには非常に難しい局面ですので、われわれアドバイザーを動かしながら状況の変化を注視し、意思決定を将来に先送りするということも選択肢の一つと思われます。このような特殊な経済環境の下ではあるものの、自社の企業価値の相場感を把握しておかれる意義は大きいと考えております。

Q12 当社に対するコロナ禍の影響は軽微であるため、業容拡大のため積極的にM&A（買収）を推進していく方針ですが、経済の先行の不透明感は増しており、高値掴みとなってしまうことを懸念しております。有用なリスクヘッジの手段はありますか？

M&Aにあたってのリスクをゼロにする手段はございませんが、『アーンアウト』と呼ばれる手法

が有効に機能するかもしれません。『アーンアウト』とは、M&A実行時の対価の支払いに加え、その後の一定期間において、対象事業が予め設定した一定の目標（売上・営業利益等）をクリアした場合に限り、追加で買収対価の一部を支払うこととするものです。この手法を活用することにより、買収企業が負うリスクを低減することが可能と考えられます。

Q13 コロナ関連では政府から企業に対して各種の支援策が打ち出されてますが、中小企業のM&Aにも活用できるような施策はあるのでしょうか？

中小企業のM&Aを対象とした施策として「経営資源引継ぎ補助金」が該当します。第三者承継時に負担となる、士業専門家の活用に係る費用（仲介手数料・デューデリジェンス費用、企業概要書作成費用等）および、経営資源の一部を引き継ぐ際の譲渡側の廃業費用が補助されるものです（廃業を伴わない場合は売り手の補助上限額も200万円となります）。尚、最新の情報は経済産業省のHPにてご確認ください。

枠組	補助対象	補助率	補助上限額
	<買い手> 専門家への報酬 （仲介手数料等）	2/3	200万円
	<売り手> 専門家への報酬 ＋既存事業の廃業費用		650万円

（出典：経済産業省「新型コロナウイルス感染症で影響を受ける事業者の皆様へ」P41）

「合理化」名言・格言集｛英和対比｝ 第21回

太陽シンクス㈱社長　北浦愼三（TEC幹事）

名言・格言の英和対比により、グローバルな視点でも日本の視点でも同じ意味の格言を掲載し、古今東西不朽の名言に触れたいものです。

What is form that is emptiness,
what is emptiness that is form

「色即是空　空即是色」

「形とは何か、それは空虚なり。空虚とは何か、それは形なり」
禅問答の「永遠のテーマ」であり、人生最大の疑問である。

＊ 会員の皆様方から英和対比の「名言・格言」を募集し、掲載します ＊

ハツラツ社長登場
（第62回）

２年前に社長に就任したばかりの46歳
目指すは、年商500億円
社員満足度の高い百年企業に

㈱大松　代表取締役社長　仁　科　直　樹

所在地　〒564-0051　吹田市豊津町12-38
ＴＥＬ　06-6337-1231　　ＦＡＸ　06-6337-1233
創　業　昭和52(1977)年　　従業員数　254名
資本金　5,300万円
事業内容　住宅設備機器の販売およびこれに関する一切の事業
ホームページアドレス　http://www.osaka-daimatsu.co.jp/

聞き手：(一社)大阪府経営合理化協会　専務理事　高安正美

―― ご創業から今日までの経緯をかいつまんでお話しいただけますか。

仁科　当社は昭和52(1977)年に、初代社長の松茂憲吾氏（故人）と生田圭一現会長が共同で創業しました。創業時から平成元年まで松茂氏が、元年から平成30年までを現会長が社長を務め、その後、私が就任しました。私どもは住宅設備機器の総合商社で、主に水回りの設備を工務店さんやリフォーム店さんに販売（卸）をしています。具体的にはキッチン、お風呂、給湯器、洗面化粧台、トイレ等で、これらの施工も我々が行っています。

―― ご創業のときから住宅設備機器を？

仁科　そうです。実は、前社長二人は創業する前、松茂実業という大手の金物問屋に勤めていました。松茂という名前からわかるように、私どもの初代社長は松茂実業の経営者の弟で、その会社が住宅設備に手を広げたとき、常務として活躍したのが初代社長でした。当時、若い社員だった現会長を誘って会社を飛び出し、１年後に設立したのが「大松」です。松茂実業に遠慮して「大阪の松茂」という意味の「大松」という社名にしたという表向きの理由の裏に「松茂より大きくなる」という意味も込められていたようです。今でいうスピンアウトしたような新参でも相手にしてくれた某メーカーさんの家庭用の厨房機器、いわゆる流し台を購入し、大手ハウスメーカーさんの下請けとしての仕事を始めることができたと聞いています。

▲ ㈱大松　本社

―― そのころは高度経済成長時代ですね。

仁科　ええ、新築の家がバンバン建てられた時代ですが、スタートしたばかりの当社には資金力もなかったので、花形の新築の分野には入り込めず、細かい商売、つまり流し台や給湯器を軽トラに積んで取り替えて回るという仕事をしていました。お得意先は中小の工務店様、住設専門店様で、そのころは花形ではなかったリフォームの仕事が中心でした。現在でも当社の売上の７割以上がリフォームです。

―― 今はリフォームの方が花形ですね。

仁科　そうですね、でもそのころは万やむを得ずにリフォームの仕事をコツコツと。当社が伸びたのは、平成５、６年ごろから、当時の社長であった現会長が新卒採用を始めてからです。「人を増やさないと大きくなれない」と考え、どんなに経営が厳しくても新卒採用は続ける、

というスタンスで今日まで来ました。それが今につながっていて、現在の幹部は平成７、８年に採用した人材ですし、きめ細かい動きの商売形態がお客様に支持されて、少しずつエリアを増やしていくことができました。

―― 競争相手もたくさんあったと思うのですが？

仁科　当社には３つの強みがあります。それは「調達力」「提案力」「現場力」で、調達力というのは、メーカーを問わず幅広く調達すること。提案力とは、現場を熟知したコンサルティング営業を実践していること。現場力というのは現場に即した物流機能と施工力を有しているということで、この３つの強みをフルに活用し、お客様のあらゆるニーズに迅速かつ正確に対応し続けたことで、成長できたと思います。

―― ずっと右肩上がりで？

仁科　売上が落ちたのは創業時を除くと消費税が３％から５％になったとき（1997年）、それからリーマンショックのとき（2008年）です。それ以外はずっと右肩上がりでした。バブルが崩壊したときもあまり影響がなく、私が入社したのは11年前の平成21(2009)年ですが、当時で年商150～160億円、従業員数は約150名で、「大きな会社だ」と思いました。現在、社員は250名を超え、年商も260億円になっています。

―― こちらに入社されるまでは何を？

仁科　寝具・寝装品の西川リビング（当時）に勤めていました。子供用品部で、赤ちゃんの布団の生産管理、商品企画、販売促進などを手がけていました。大松に入ってから１年は総務部で受発注など非常に基本的な部分を受け持って勉強をさせてもらい、２年目に「現場の仕事をしたい」と申し出て、大松エンジニアリングという工事の施工管理を行うところの所長になりました。この現場の最前線で２年、その後、営業推進部に移りました。ここは本部の窓口ですので、営業の旗振り役として、メーカー様との折衝、イベントの開催などの仕事をし、その後、私が身内ということで、いわゆる金庫番として、管理部門の総務経理を見ることになりました。お金の管理を５年間ほどやって、平成30(2018)年８月に社長に就任しました。

―― ちょうど２年ですね。社長になられたことで、お気持ちの上で変わったことはありますか。

仁科　やはり、社員のために良い会社にしたい、しなければならないという気持ちが専務時代より強くなりました。当社の社員250名のうち100名が20代と非常に若く、平均年齢は34.4歳です。30代が30％、40代が20％、50代以上は10％ですので、全体に若くエネルギッシュな会社であると思っています。若い分、粗削りなところもありますが、のびのびイキイキと仕事をしてくれています。そうあってほしいというのが私の願いでもあって、のびのびイキイキしていなければ、お得意先に良い提案ができません。良い提案ができなければ、当然、売上も上がらず、売上が上がらなければ、社会に貢献することもできません。

―― 企業は人材がすべて、ということですね。

仁科　「社員ファースト」だと私は思っていて、入社式で毎年、話をしていますが、最初に「皆さんを大松ファミリーの一員として受け入れます」と伝えています。ファミリーだから、というわけではないのですが、コロナのこの時期に、社員全員に臨時賞与を出しました。テレワークなどとカッコいい言い方をしていますが、みんな慣れない環境で仕事をしていますから、その苦労に報い、少しでもモチベーションアップにつながればと思って、当社は６月締めですが、４月末に出しました。

―― それはなかなか出来ないことだと思います。

仁科　当社は２月末ごろまで、対前年110％ぐらいで推移していましたので。その後、３、４、５月と落ちていますが、やはりファミリーを大切にしたいということと、コロナに打ち勝ちたいということで、一律５万円ですが、支給しました。社員への会社からのメッセージになればいいなと思っています。

―― コロナ対応ということでは、現場の方は普通に出勤されていたのですか？

仁科　営業は出来るだけテレワークで、直行直帰を推進し、不要不急のお客様訪問は控えるようにと指示しています。とはいえ、現場は動いていますのでね。業務の方は、まだ完全にWEBで仕事ができる状態になっていないので、例えば５人スタッフがいれば１、２人が交代で自宅勤務というローテーションで対応しています。時差出勤も奨励しています。午前７時から10時までＯＫとして、勤務時間も限定措置として５

時間いれば、１日勤務したことになります。それ以上、仕事をしている社員もいますが、会社としてはそのように取り決めています。

―― 営業の方もパソコンで？

仁科　そうです、一人１台ノートパソコンを提供しています。実は、今期の方針として、去年の７月に「働き方改革」を促進するということで、テレワークを推奨していました。実は、３年ぐらい前、私が専務で、管理本部にいたときから、そういう世相になり、私自身も必要性を痛感していました。夜10時、11時まで会社に残って仕事をしている社員がおりましたが、今は午後８時までと決め、接続ができないようコンピューターも切っています。まだ完全にはテレワークにはなっていませんが、３年前からそういうことを進めていなかったら、今回のコロナで大変なことになっていたと思います。「働き方改革」に取り組んでいて正解だったと確信しました。もっともっとスピード感をもってテレワークを押し進めていこうと、現在、グイグイ進めています。その一環で、“フリーアドレス”というのでしょうか、そういうことができる事務所を検討しています。

―― IT企業みたいになっていきますね。

仁科　そうですね(笑)。私たちも衣食住の住の部分で、お客様に感性価値というものを提供していく立場ですので、個性・感覚を磨く必要があると思っています。当社でも「ビジカジ」、ビジネスカジュアルを取り入れて、服装も自由にということで、女子社員の制服も廃止しました。１つには、少子化で減る一方の若手社員の採用で、少しでも有利に、という思惑もあります。

―― 新しいことにどんどんチャレンジをしておられるようですが、経営理念なども新しくされたのですか。

仁科　いえ、それは変えてはいけないものだと思っています。当社の経営理念は「私達は『情熱』『努力』『公平』の心を持ち／快適で新しい住まいの創造を提案し／お客様に喜びと感動を与え／仕事を通して地域社会に貢献します」というもので、これは現会長が決めたものです。私が社長になって作ったのは「行動方針」で、「皆（社員・お客様・社会）の『お役立ち』を常に考え、『変化』を恐れず挑戦する」。この２つが社内に根付けば、“百年企業”を目指していけるのではないかと思っています。

―― お身内とはいえ、入社されて11年なのに会社のすべてに精通されていますね。

仁科　実は、つい最近、私が言い出しっぺで、創業から今日までの足跡をまとめた社史を作ったばかりなのです。現会長の自叙伝というべきものですが、創業時からのことがすべて網羅されていて、いずれ私がリタイアするとき、大松とはこんな会社なんだよ、という「たすき」の役割もしてくれると期待しています。この小冊子を、全社員に配布し、これから毎年入社してくる新入社員にも渡します。冒頭に、「将来の『大松スタイル』とは」という私の一文も掲載していますので、どういう会社か、今後どういう方向に進もうと思っているのかということもわかってもらえると思います。

―― 今後の事業展開は？

仁科　水回りが中心でしたが、エクステリア、つまり庭やカーポートなど外回りの事業を立ち上げていこうとしています。先ほど申しました３つの強みを活かして、水回りもエクステリアも照明等の電材系も、ワンストップでお客様に提供していければと考えています。強みの提案力では、今後は感性に訴えかけるようなものが要求されると思いますので、デザイン性の高い商品や住空間を提案していきたいと思います。実は７月に新しい事務所の開設を予定していまして、これを契機にオフィスのリフォームというビジネスを立ち上げたいと計画しています。現場力については、エリアも広げていきたいと思っていますし、業務・業態の枠を越えた新しいことにも挑戦したい。自社だけでは無理でも、同業他社との情報共有や協業・連携も視野に入れれば可能ではないかと考えています。

―― 300億円企業を目指しておられるわけですね。

仁科　目指すというと、やはり500億円です(笑)。私は今、46歳ですので、現役中に達成できればいいのですが。社長として私の一番の目標は、社員の皆から「大松に入ってよかった」と言ってもらえる会社にすることです。社長さんはみんなそう思われるのかもしれませんが。社員がイキイキと仕事ができる環境をつくり、一緒に成長していきたいですね、私も会社も。

―― 本日は貴重なお話をどうもありがとうございました。

会員企業アンケート

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)による企業活動への影響に関する調査

■調査期間　令和２年４月８～15日
■回答社数　52社

新型コロナウイルス感染症の感染拡大が懸念され、政府から緊急事態宣言※が発出された状況において、会員企業へアンケートにて企業活動への影響を伺いました。調査時点で生じている影響とその対策および問題点に対していただいた回答をご紹介します。

※令和２年４月７日発出、同年５月21日、大阪府は区域解除

輸出入に関する影響

各国での出入国制限等によりサプライチェーンが絶たれ、原材料や部品の調達から製造工程、納期にまで影響が出ています。特に航空便の影響が大きく、輸送費の増大、便の確保などの課題に対し、輸送手段やキャリアの変更、迅速な物量調整と予約で対応されています。

影　響	・減便、出入国の制限、検疫強化／左記に伴う輸出入の遅延・減少 ・航空便の大幅な減便／運賃の高騰／便の予約確保が困難 ・航空貨物会社の変更 ・輸入貨物の遅延（特に米国からの商品）／一部製品の納期遅れ（中国、フィリピン） ・原材料、輸入部品（電子部品）の調達遅延／部品の入荷遅れ（中国製）による納期遅延 ・工場現場の中止または延期
対策と問題点	・キャリア（輸送事業者）の変更 ・運送業者へ早めに物量を連絡し、スペース確保、調整を行う ・生産工場（中国）との輸出入に船便は大きな支障はないが、エアー便については本数減 ・（遅延に対し）一部空輸での輸入対応 ・費用増加（運賃） ・運賃については呑まざるを得ない

感染防止対策

「マスク」「消毒」「手洗い」「検温」「換気」「距離の確保」等、複数の対策が挙がりました。必要な物資の不足が続き不安が増幅しましたが、食品等を扱う現場では普段からこうした対策を行っているとの回答もありました。厚生労働省が公表した『新しい生活様式』にもこれらの対策が示され、各社で実践されていることと存じます。

実施している対策	・マスクの着用（社員に配付／本社で一括購入し各営業所へ配付／共同購入と一部補助／取引先納品時のマスク着用励行） ・消毒（消毒液を社内に設置／社員に支給／外来者に対して消毒を徹底／ドアノブ他共有部分の消毒、除菌／普段からウイルス対策の電解水噴霧を行っている） ・手洗いの実行 ・検温（検温器を設置／毎日の検温／出勤時の体温測定を義務付け） ・距離の確保（事務所の密集場所改善：一部会議室へ移動／分室／パーテーションの設置／食堂の席の間隔を取る・席の間引き・座席指定で接触者を把握／食堂の時差利用／昼食時間の分散） ・行動記録をとる ・朝礼中止 ・来客制限
対策と問題点	・マスク不足（調達不足／社内の備蓄減／新たな購入が困難／品薄による購入価格の高騰／２カ月経っても市中に出回らない） ・アルコール等の消毒液の入手が困難

テレワーク

「密」を避けるテレワークは、最大の感染防止策と言えます。殆どの企業が早急に在宅を主としたリモートワーク、遠隔会議システム等を導入しました。機器や装備品が一時品薄だったものの、一気に環境作りを進められたようです。問題点として、自宅回線の利用等、在宅者向けのインフラ整備とルール作りに関することが挙げられました。遠隔システムは社内、営業所間での活用から取引先など社外との打合せや商談などにも広がることから、今後はハード面の拡充とともに運用ルールの作成、セキュリティ強化などが課題となります。

主な取り組み	・在宅勤務の推進 ・シフト制での在宅勤務 ・TV会議システム、ビデオ会議、Web会議の推進（各拠点、事業所間） ・テレビ会議にスマートフォンを活用 ・在宅勤務の環境づくり ・デスクトップPC使用者へノートPCを準備した

問題・課題	・在宅勤務増加による装備品不足（ノートPC／Webカメラ／モバイルルーター等が入手困難） ・ハードの品薄で導入が遅れている ・インターネット環境の変更／社内インフラ不足／準備に時間がかかる ・内部統制・セキュリティ等の運用面での整備不十分 ・社内ネットワークと自宅との接続に同時接続に制限あり（運用ルール作成） ・最適なWEB会議ツールを導入できていない ・AI、ITの専門分野の指導者不足 ・製造業、工場内など物を扱う部署でのテレワークは困難 ・紙ベースの仕事が多く、テレワークに支障あり ・内勤は在宅勤務が難しい／在宅での業務内容に制限がある／注文の受け手は出社せざるを得ない

出社社員への対策

テレワークが困難な部門も多く､出社社員への感染防止対策と働き方改革についても多数コメントをいただきました。労働時間や休暇の扱いについて、緊急事態宣言下においては従来の規定で対応しきれないケースも出ているようです。

対　策	・出社社員のソーシャルディスタンスの確保、接触人数を減らす感染防止対策（シフト制の導入／輪番制／オフィスの交替出勤／勤務時間の緩和：時差出勤・退勤／営業時間の調整、時短勤務／直行直帰） ・週半分の在宅勤務および時差出勤 ・出社人数および勤務時間調整／出社人数減（在宅勤務開始に伴う） ・面談会議からテレ会議への変更／面談者・見学者の制限／研修の自粛／セミナー出席禁止 ・通勤手段の変更（公共交通機関から自家用車：電車通勤の禁止／自動車通勤の奨励） ・半日有給休暇利用／非常時の休暇取得推進／自主休日（振替→後半期に出勤日設定） ・GW前の３日間（4/27-5/1）の休業追加
問題・課題	・社員の士気低下への心配 ・有給休暇（または特別休暇）の取得推進と平等化 ・時短による製造能力の低下 ・外出自粛要請がある中での通勤に対する従業員のジレンマへの対応 ・自主的に休暇を取る場合の給与補償 ・罹患疑いで検査結果待機中に会社命令で自宅待機させる場合、給与補償の対応をどうとるべきか悩ましい

営業活動への影響

「３密（密閉・密集・密接)」の回避、「不要不急」の外出を控える等の行動指針が示され、顧客訪問等の営業活動も大幅に制限されました。

影　響	・営業活動（出張含む）の禁止、縮小 ・往訪・来訪・訪問営業の制限、自粛／訪問が敬遠される ・訪問から電話・FAX対応に切り替え ・月次巡回監査の延期 ・国内外の出張制限、自粛／不急の出張禁止、中止／海外出張禁止、海外渡航の禁止 ・イベントの中止・延期／大型展示会の中止／開催自粛や延期により、印刷物の中止や延期が多発 ・行事の自粛／会議・会合の自粛（延期、中止） ・得意先の休業 ・取引先・仕入先の就業調整（休業含む）に伴う仕入れの不確定性
問題点と解決方法	・営業活動不足／顧客との詳細打合せの面談ができない ・取引先へのサービス低下 ・顧客のテレワークの増加で対応に苦慮／(取引先の在宅勤務で）営業・Web会議の回数が激減 ・相手の会社の対応が一定でない ・取引先の制限に合わせることが多い ・取引先へ納品の際、訪問時の制限あり（マスク着用等） ・業者等の来社アポや出向営業等はオンライン会議で行う ・店舗休業による販売減は通販でカバー／売上減は通販でカバー(通販の需要が伸びている) ・営業時間の時短／従業員調整（シフト調整） ・仕入については調整済（調整可能範囲）で問題なし ・新規取引先の開拓 ・会わないでできる営業活動／メールの活用など新たなプロモーションツールを模索 ・できる事、できる範囲内で活動する

経営への影響

影　響	・顧問先の資金繰り悪化 ・先行き不安 ・売上減／売上は（４月以上に）６月頃から大きく減少する予測／長期では売上減になる ・工場建設の凍結
対　策	・顧客に向けて支援施策をタイムリーに発信する（緊急融資制度の案内等） ・補助金・助成金の申請、活用（雇用調整助成金、持続化給付金、働き方改革推進支援助成金） ・製品在庫の積み増し／製造品目のリストラ ・キャッシュフロー維持の持続／手元資金の確保／資金調達を進めている ・投資拡大 ・過去の不景気と違い未曽有の事態。普段以上にキャッシュを潤沢に用意する等、より警戒レベルを上げた対応をしている

問題点	・行政で行う各種支援施策の手続きが煩雑 ・助成金を活用したいが、窓口に問い合わせても電話がつながらない ・（手続きに関して）経産省スタッフに聞いてもわからないとの回答 ・製商品、製造においてラインバランスが少し混乱している ・製造品目のリストラを遂行する上で、長年の商習慣がネックとなってくる

新型コロナ対策として取り組まれている（取り組もうとしている）事案についてもお伺いしました。感染症関連にとどまらず、「日頃手がつかなかった事柄に着手する」として様々な項目が挙がり、感染防止策として始めたテレワークを更に整備するなど働き方改革の推進、危機管理を想定した人員体制の構築、生産管理・工程管理等を含めた社内体制の見直し、BCPの再検討等の回答がありました。

社内における取り組み

・働き方改革の研究／働き方改革の一層の推進／テレワーク、在宅勤務の拡充・活用範囲拡大 ・定着に向けたインフラ、ネットワーク環境の整備／社内ネットワーク回線の変更／リモート接続の拡充／在宅で従来通りの業務を行えるITインフラの構築を実施 ・ソフト面（運用面）の整備／テレワークに対応した労務管理 ・TV会議をWeb会議に変更／Web会議システムの見直しによる機能強化（既に実行） ・テレワークをうまく活用できれば働き方改革にもつながると思われるので、そこは前向きに考えたい ・社内における働き方の見直し／仕事の方法を考え直す	・制度の見直し／勤務体制の見直し／業務分担の見直し／社内事務作業の見直し ・多能工化（ホワイトカラー）／業務効率化により多能工化させて、誰でも対応可能な体制へ ・人を育てる。交代できる体制作り／属人化された業務を見直し誰でもできるようワークシェア ・仕入・外注先の見直し／販売網の見直し／インターネットを利用した販売ルートの構築 ・新たにIT機器およびソフトの導入により顧客とのcommunicationの改善を図る ・生産システムの見直し／事業方針の再構築／業務の見直し（重複などの削減）／効率化、合理化／採算事業の見直し

新たな事業展開

・医関連の拡大／衛生関連資材の販売（消毒液、マスクetc.）／衛生関連事業への開発促進 ・衛生関連資材（自社開発の除菌剤）の供給拡大 ・社内で製造している微酸性電解水の販売（これは今年から既に見込んで実施） ・（紙媒体から）Web制作やインターネットへの強化 ・専門分野のコア技術を生かした開発による新事業創出	・商品開発にいつもより時間を取る ・客先のコスト削減による部品調達がチャンスと考えている（リーマンショック時と同様） ・顧客経営支援の強化 ・国内製部品のみで構築可能な、高性能製品の開発 ・部品、材料を含めた本当のMade in Japan

危機管理、BCP（事業継続計画）に関して

自然災害、テロ攻撃、不祥事等の対策に加え、感染症への対応も必要になります。従前のBCPにある災害避難先での感染危機を指摘する意見もありました。避難所の環境については各自治体や専門家の議論も進み、解決策や感染防止に役立つツールが考案されています。

・リスク管理としてテレワーク、在宅勤務を実施 ・初めての経験で対応がわからない／感染者が出た場合の対外的な企業責任が想像つかない ・パンデミックに対応したBCP	・今回の感染症ではいわゆる「3密」の回避が推奨されるが、BCPにも盛り込んでいる自然災害時の避難先はこれに該当すると予見されるため、公的な見解等があれば参考にしたい

その他のご意見

・正確な情報不足 ・政府の対応の遅さ ・助成・給付の少なさ ・政府対応の遅さに憤りを感じる ・経済的ダメージが大きく、いつまで我慢すればよいのか不安	・中小企業に対する国の支援がなければ、日本のみならず世界が崩壊する ・薬の早期なる流通を望む ・協会および会員企業連携で困っている企業人達にサポートできることは何か？

アフターコロナ、ウィズコロナという言葉とともに、あらゆる分野で今後の社会のあり方が論じられています。テレワークを含む働き方改革が加速し、接触を避けるためのロボットやVR・ARの更なる活用や遠隔システムを利用した新たなビジネスの出現など、ビジネス環境はますます変化することが予想されます。緊急事態宣言が解かれた今、ウイルスの恐怖から様々な知恵で乗り切る人類のしたたかさを実感します。

本アンケートにおいても、常に備えを怠らず、危機を好機と捉え変革しながらより強靭な経営体質を目指す企業の姿が示されています。

皆様には大変な時期に丁重なご回答を賜り、厚く御礼申し上げます。

次号予告　秋号（545号・10月１日発行）

●特　集●

ポストコロナ時代の「変化に強い会社をつくる」

～ビジネスモデルの転換、デジタル化、事業継続～

・特集寄稿、座談会、企業事例

・講演録（KN会総会）　新しい価値の時代をつくる

ライプニッツ代表　**山口　周 氏**

連 載

中小企業のM&AについてのFAQ、ハツラツ社長登場、名言・格言集、私の七転八起　他

編集メモ

４月に始まった緊急事態宣言から３ヶ月が過ぎ、落ち着きを取り戻しつつ有りますが、コロナ前には戻りません。さて、今号は「コロナに負けるな」と緊急特集を組みました。今回の特集ではテレワークやオンライン会議、BCPなどウィズコロナ時代の具体的な取り組みをご紹介しています。経営への影響は計り知れませんが、ポストコロナを見据えた事業展開や働き方改革（テレワーク他）など変化への対応により、明るい将来図が描ければ幸いです。　**（高安）**

合理化　**夏号**　（通巻544号）

2020年７月１日発行　一般：定価 1,000円（消費税別）（年間購読料 4,000円／年４回）
会員：定価　800円（消費税別）（年間購読料 3,200円／年４回）

編　集　**一般社団法人 大阪府経営合理化協会**
情 報 融 合 化 委 員 会
委員長 古 谷 勝 彦
（IFN）Information Fusing Network

発　行　**一般社団法人 大阪府経営合理化協会**
〒540-0029大阪市中央区本町橋2番5号
マイドームおおさか5階
電話06（4794）9090番　FAX06（4794）9085番
協会ホームページアドレス
http://www.gourika.or.jp

発行者　高 安 正 美

印　刷　株式会社ケーエスアイ
〒557-0063 大阪市西成区南津守７丁目15-16

禁無断転載