

「中小企業の経営管理と社長業」

I. 中小企業の経営管理

時代や環境の変化に幻惑されて、自分を見失い、対処方法を誤れば、悲惨な結果を招くことになる。経営方針は、混迷や変化の激しい時代にこそ、真価を発揮するものである。

1. 経営方針の徹底

方針経営は、経営方針を基軸として変化に対応する経営である。

この方針経営を徹底させるためには、

まず、トップをはじめ、経営幹部が経営方針を確立するノウハウを知っておく必要がある。

また、経営方針を各部門、社員一人一人に徹底させるためには、策定した経営方針・経営目標を各部門にブレイクダウンし、各部門ごとに部門重点管理方針、部門経営基準（目標数字）を策定させる必要がある。

全社の経営方針は、各部門ごとの具体的な目標数字にまでブレイクダウンすることで、社員一人一人にとって生きた方針になるのである。

2. 意思決定機関の機能のあり方

経営は法律だけではできないが、法律を知らなければできない。経営陣は、法の精神を理解しつつも、教条主義に陥ることなく、経営実務を通じてその責任を果たさなければならない。その責任と義務とは次の5つである。

① 企業存続の条件整備

企業の最終目的は存続であり、経営目的は「いかに」存続させるかである。この「いかに」の中身が経営理念である。経営陣は、自社の存続条件をつくり整備する人でなければならない。

② 経営戦略の構築

経営戦略は企業の存続条件の中身である。経営戦略は長期的・全社的な視点が無ければ構築できない。経営陣には全般経営者と部門経営者がある。

③ リスクマネジメントとイノベーション

リスクのない経営はない。最大のリスクは赤字、倒産危機である。業績は上がらないようにできている。会社は潰れるようにできている。「下手をすれば潰れるかもしれない」という危機意識を持ち、上がらない業績をいかに上げていくかを考えることが、リスクマネジメントである。そして、そのリスクを解決するのがイノベーションである。

④ プロデューサー型マネジメントの実践

マネジメントには結果管理、経過管理、原因管理がある。

経営実務に当てはめれば、業績管理、プロセス管理、業績基盤管理である。

経営陣の行うマネジメントは原因管理、つまり業績基盤管理である。

業績基盤には、主力得意先基盤、主力商品、サービス基盤、主力人材基盤がある。

これらの基盤を構築し、管理していくためには、

戦略立案、具体的な目標設定、体制づくり、業績の先行管理システムが必要となる。

そして、これらを実践するためには

プロデューサー的な戦略発想と現場の進捗状況をチェックし、アドバイスし、フォローアップするマネジメント能力がいる。経営陣はこのプロデューサー型マネジメントを実践しなければならない。

⑤ 人材育成

企業の成長は人材の成長を軌を一にすることである。

人材が育ち、部課長に昇進し、やがて自分の地位を脅かすほどの力をつけるようになる。　そうして人材の成長が原動力となって、企業は成長し、進化していく。

人材の潜在能力を顕在化させ、未開発能力を開発する。この視点で人材を育成するのも経営陣の役割である。

特に「人をつくる人」を育てることは、経営陣の最大の責務といってもよい。何人の部門経営者を育てたかによって、経営陣の存在価値が決まるのである。

3. リスクを超えるイノベーションの実践

企業の倒産原因として常に指摘されるのは、販売不振、設備投資の失敗、連鎖倒産、不良債権の発生、既往症の再発、資金繰りの破綻である。

しかし、その真因は無知と怠慢につきる。

無知とは原理・原則や基本を知らなかったり軽視することである。怠慢とは原理・原則や基本を知っていても実行しないことである。

企業には陰に隠れて見えにくい死角や盲点があるが、うっかりしていて気がつかない「うっかり倒産」は、取締役をはじめとした経営幹部の責任である。取締役はその死角、盲点に気づく能力を持たねばならない。

経営にはリスクがつきものである。投資もリスクであり、間違った投資をすれば命取りになる。しかし、だからといって投資を怠れば、時代や環境に適応できなくなる。

そのリスクを察知し、イノベーションによってそれを超えていくことが、取締役の重要な責務である。

リスクとイノベーションは表裏一体、コインの表と裏であり、そのどちらが欠けても発展の原動力は失われる。取締役はそれを自覚しておかねばならない。

それではイノベーション能力を高めるとは

まずは、イノベーションとは

経営につきもののリスクを超える対策が、イノベーションである。

たとえば、設備投資、人材投資、開発投資はすべて未来へのタネまきである。まかぬタネは生えないし、育てなければ芽は枯れる。

リスクとイノベーションは表裏一体で、どちらが欠けても未来はない。リスクを覚悟して、未来のためにタネを蒔いてゆくのがイノベーションである。

しかし、イノベーションは何も目新しいことをするのではない、時代、環境のニーズに応えるために最も適切な方法を導入・確立する。それが結果として新しい方法になるだけである。流行ばかりを追えば、流行倒れになる。自社にふさわしい道を選択しなければならない。

経営陣には、目的と手段の選択能力が求められるのである。

イノベーションには抵抗がつきものである。しかし、「以前にやったがダメだった」「他社で成功しても、わが社ではムリ」「事情が違う」という抵抗に遭遇した時こそ、経営陣の革新推進者としての真価が問われる。最大の説得力は実績、そして実績にうらづけられた信頼である。

また、「なぜ必要か」「どのようにするか」「こうすれば、こうなる」と、イノベーションノ内容やその成果について論理的に説明して、協力を得なければならない。革新は一人ではできない。全員の協力が必要である。

そうした、イノベーション発想を身につけるには

イノベーション発想は、「業績—プロセス—業績基盤」の基盤からの発想あり、「結果—経過—原因」の原因発想である。

「悪因悪果」「善因善果」といわれるように、常に善い原因づくりを考えて、善いタネをまかなければ、善い結果は生まれない。

業績基盤発想とは、次の業績基盤そのものに善いタネをまいて革新しようという発想である。

イ、主力得意先基盤

ロ、主力商品・サービス基盤

ハ、主力人材基盤

(P3と重複する重要度が高いので、ここでも挙げている)

1) リスクを見抜く目を養う

企業にはリスクを避けては通ることが出来ない。リスクには次のような大・中・小の区分があり、リスクを的確に把握して、それを克服するイノベーションを展開した、リスクを見抜く目を養う必要がある。

◎大リスク……設備投資、人材投資、開発投資

◎中リスク……時代や環境に適応する戦略構築

◎小リスク……死角、盲点、錯覚

そうした中で、業績が上がらないようにできている。何も対策を講じなければ、業績アップ要因はダウンする。

◎ 業績アップ要因…売上高・利益・生産性・イメージ・信用力・モラル

◎ 業績ダウン要因…売掛金・在庫・経費・クレーム・ミス・トラブル

また、こうした業績要因の中に隠されているが、そのリスクには気づくものと気づかないものがある。

表現を変えれば、見えるリスクと見えないリスクである。

この中で、見えないから気づかないものが盲点や死角であり、見えても気づかないものが錯覚である。

リスクが見えれば、未然に防止することが出来る。

したがって、リスクマネジメントの優劣は、リスクの察知能力を高めるためには、死角、盲点、錯覚に気づくことがポイントである。

そのポイントとは、次のような活動をする必要がある。

- ◎もし、会社が潰れるとすれば、何が原因かをチェックする。
- ◎もし、自社が潰れるとすれば、何が原因か、どこから破綻するかをチェックする。
- ◎常にリスクと対策を煮詰めておくこと。

2) 勝ち組に入るための条件をつかむ

①勝ち組と負け組の違い……………別紙を参照

②企業存続の条件

◎自主経営を基本とする。そのためには、もう一度自社の原点に戻って存在をチェックする。 ◎常に現状をチャンスと見るように心がける。 ◎プラス発想、ポジティブ発想で、どこにチャンスがあるのかを探る ◎基本と原理・原則を重視する。基本とはこれまでの経験のエキス。原理・原則はその体系化されたエキスである。 ◎得意先に対しては提案型のスタンスで臨む ◎トップが常に革新を追求する「もうこれが限界」は、革新放棄である。 ◎トップが常に新しい理念を創造する。古い理念はもう通用しない。 ◎新しい活力は人の心の中にある。それは掘り起こす動機づけをする。 ◎すべての原因と責任は自分にあると考える。それを他人に求めだしたら、もう負け組に入っている。 ◎オリジナリティー尊重の社風をつくる。

Ⅱ. 社長業

社長業である限り、永遠の問題・悩みが3つある。

- 1) お金の問題・悩み
- 2) 人の問題・悩み
- 3) 組織の問題・悩み

社長の器が大きくなれば、必然的に会社が大きくなってゆくものである。

社長の器とは「意欲」×「思考力」×「実行力」×「人望」

つぶやき

「心の中に行動がある。心に描いたことが顔、行動に現れる」
自分の心が変われば、態度が変わる。
自分の態度が変われば、行動が変わる。
自分の行動が変われば、習慣が変わり、自らの人格が変わる。
自分の人格が変われば、運命が変わり、最後には人生が変わる。

平成 28 年 7 月 12 日

『明日のための会社づくりサポート』

宗形経営コンサルタント事務所

所 長・中 小 企 業 診 断 士

ターンアラウンド・マネジャー 宗 形 正 明

勝ち組と負け組の差

別紙

区分	勝 ち 組	負 け 組
姿勢	自力経営	他力経営
視点	チャンスとして見る	ピンチとして見る
発想	プラス発想	マイナス発想
	ポジティブ発想	ネガティブ発想
基本	基本と原理・原則の重視	基本と原理・原則の無視
スタイル	提案型	言い訳型
トツパマネジメント	革新	保守
理念	新理念の創造	古い理念にしがみつく
ムード	新しい活力	古い習慣
意識	原因・責任自分論	原因・責任他人論
社風	オリジナリティーの尊重	コピー主義、横並び主義