

2020年5月

経営Q&A

回答者

株式会社 MM コンサルティング

代表取締役・中小企業診断士

上野 光夫

「難局を乗り越え企業を発展させる セルフチェックのポイント」

～ 第 1 回 : セルフチェックの重要性 ～

Question

【相談者：機械部品製造業 F 社 代表取締役 N 氏】

私は、10 年ほど前に先代から経営を引き継いだ 2 代目社長です。今回の新型コロナウイルス感染症の影響で、取引先からの受注が大幅に減少しています。社長就任以来、もっとも厳しい経営環境に直面しています。

幸い、融資などを利用して、当面の資金繰りのピンチは脱することができましたが、今後の経営をどうしていくべきか、暗中模索している状況です。

厳しい中ではありますが、これからも会社を発展させることを目指しています。どのようなことに留意して、経営していくべきでしょうか。

Answer

昨今のような厳しい環境下では、「目前の危機を乗り切ることで精一杯」という経営者が多いのが実態ですが、今こそ、一歩先のことを考えるべき時期といえます。

企業が環境変化に対応し、維持・発展するために、まずは自社の経営について、セルフチェックすることをお勧めします。

チェック項目としては、「経営者自身」「事業」「企業を取り巻く環境・関係者」「内部管理体制」が挙げられます。

これらをチェックすれば、経営の「次の一手」に気付くヒントが得られます。

1. はじめに

中小企業の経営は「山あり谷あり」で、不測の事態に直面することも珍しくありません。昨今は、新型コロナウイルス感染症の影響で、ほとんどの中小企業が厳しい状況に陥っています。

歴史をさかのぼれば、バブル経済崩壊、阪神・淡路大震災、リーマンショック、東日本大震災など、経営基盤を揺るがすような大きな環境変化がありました。

私は、そうした時代に金融機関に勤務していたので、経営環境の激変の中で、経営者が苦勞されているのを目の当たりにしました。

また、融資をする側の人たちも、緊迫した雰囲気業務を遂行していたことを覚えています。今もまさしく、非常に緊迫した状況にあると思います。

私はこれまで、約3万人の経営者の経営実態を見てきましたが、どんな厳しい事態に直面しても、その後にV字回復を果たした人が数多くいらっしゃいました。

そうした経営者に共通するのは、難局でも心が折れない「しぶとさ」を備えていることです。アイデアをひねり出し工夫を凝らして、難局を乗り切るだけではなく、飛躍するための「次の一手」を考えていたのです。

公的な施策を活用するとともに自社の経営を見つめ直して、危機を乗り越えるだけではなく、より強い体質の企業へと進化しましょう。

2. セルフチェックの項目

難局を乗り越えて企業を維持・発展させる方法をひねり出すためには、まず自社の「セルフチェック」をすることが不可欠です。

平常時は、日常業務に流されてしまい、事業計画などを考えていなかった方も、今こそ自社の経営を見つめ直す時間を取ってみてください。

セルフチェックは、「経営者自身」「事業」「企業を取り巻く環境・関係者」「内部管理体制」の4項目があります。

※項目は、経済産業省の「ローカルベンチマーク」を参考にしています（ただし、具体的なチェック項目は同一ではありません）。

（参考：経済産業省ウェブサイト「ローカルベンチマーク」）

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/

(1)「経営者自身」のセルフチェック

経営者の理念・ビジョン、後継者の有無など、経営者本人にかかるセルフチェックのことです。

企業が繁栄するも衰退するも、経営者にかかっています。「自分のことをチェックするなんて面倒」と思わずに、冷静に分析することが大切です。具体的なチェックポイントは、以下のようなものが挙げられます。

【「経営者」のチェックポイント】

①マインド	<ul style="list-style-type: none">・不測の事態に直面しても平静さを保てるか・「利己」ではなく「利他」の精神があるか・現状に甘んじることなく、改善や変革を意識しているか。
②経営理念・ビジョン	<ul style="list-style-type: none">・経営哲学・考え・方針等・自社の強みの源泉を把握し強化しているか・「到達すべき理想の姿」を明確にしているか
③経営意欲	<ul style="list-style-type: none">・「成長志向」か「現状維持志向」か・新商品・サービスの開発や販路の開拓を行っているか・外部にメンターや専門家がいて助言を仰いでいるか
④経営戦略	<ul style="list-style-type: none">・経営理念は社内に浸透しているか・経営戦略や事業計画は策定しているか・自社の事業領域（対象顧客・商品・販売方法・技術など）は明確か・経営環境（外部・内部）について把握しているか
⑤後継者の有無 （経営者の年齢による）	<ul style="list-style-type: none">・後継者の育成状況・事業承継のタイミング

(2)「事業」のセルフチェック

自社が取り組んでいる事業内容のチェックです。経営環境に対応できるように変化することが重要です。

ビジネスモデル、サービス内容、製品原価、技術力、販売力など、事業の強みと課題などをチェックします。

これまでの沿革を振り返り、事業における強みや弱みを把握します。さらに、現状の事業のビジネスモデルについて分析し、改善の余地を発見しましょう。

【「事業」のチェックポイント】

①企業（事業）の沿革	<ul style="list-style-type: none">・企業（あるいは自分自身）の経緯を振り返る・ターニングポイントを把握する・創業したときの「熱い想い」を思い出す
②強みと弱みの把握	<ul style="list-style-type: none">・強みを確認する （例）技術力・取引先基盤・人材・マーケティング力・弱みを把握する・競合先の動向を把握する・競合優位性と競合に勝てない部分を認識する
③生産性の向上	<ul style="list-style-type: none">・生産性向上に向けた取り組みを行っているか・ITを活用して効率化を図っているか・省力化に資する設備投資を行っているか
④ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none">・現状のビジネスモデルを図示してみる・ビジネスモデルに関してネックとなっている部分はないか・ビジネスモデルに工夫の余地はないか
⑤マーケティング	<ul style="list-style-type: none">・ターゲットに合わせたマーケティングを実行しているか・自社製品・サービスの特長を打ち出せているか・製品・サービスなどについて情報発信しているか

(3)「企業を取り巻く環境・関係者」のセルフチェック

市場環境、取引先との関係や推移、従業員の定着など、企業を取り巻く環境・関係者に関してチェックします。

企業を取り巻く環境は、外部と内部に分けて考えましょう。また、小規模な企業でも、多くの関係者があって事業が成り立っています。関係者とどのように関わっているか、確認してみましょう。

【「企業を取り巻く環境・関係者」のチェックポイント】

①外部環境	<ul style="list-style-type: none">・経済環境や社会環境の動向・市場の動向や規模・自社のシェア・業界の動向・顧客ニーズの変化
②内部環境	<ul style="list-style-type: none">・経営資源（人・モノ・金・情報）の状況・技術力・商品力・サービスの品質のレベル・外部環境変化への対応ができていますか
③取引先との関係	<ul style="list-style-type: none">・新規顧客とリピート客の動き・取引先別売上高の推移・顧客との関係性を保つ工夫をしているか
④従業員・外注先との関係	<ul style="list-style-type: none">・従業員の定着率・外注先との関係性は円滑か・アライアンス先の開拓はしているか
⑤取引金融機関との関係	<ul style="list-style-type: none">・金融機関別取引状況（預金・融資・その他）の確認・メインバンクとの関係は円滑か・適時に資金調達できる体制にあるか

(4)「内部管理体制」のセルフチェック

組織体制、人材育成、コンプライアンス、コミュニケーションなど、内部管理体制に関するセルフチェックです。

従業員が少ない企業の場合は、外部の関係先（外注先・仕入先など）も含めた管理体制とご理解ください。

【「内部管理体制」のチェックポイント】

①組織体制	<ul style="list-style-type: none">・品質管理の体制は問題ないか・情報管理体制は問題ないか・生産性が高くかつ効率的な組織になっているか
②事業計画	<ul style="list-style-type: none">・事業計画は策定しているか・事業計画は従業員や関係先と共有しているか・社内や関係先との打ち合わせは効果的・効率的か
③研究開発・商品開発	<ul style="list-style-type: none">・新規の商品・サービス開発への投資をしているか・環境変化に対応した商品開発を行っているか・知的財産権の保有や活用を行っているか
④人材育成・関係先開拓	<ul style="list-style-type: none">・従業員（スタッフ）の育成に注力しているか・安定的な雇用をするための工夫をしているか・外部協力先（外注先・共同研究先など）を開拓しているか
⑤財務管理	<ul style="list-style-type: none">・部門別に売上・利益を把握しているか・原価・経費などコスト削減の可否を検討しているか・資金繰り表を作成して早めに資金の手当てをしているか

3. セルフチェックを行う真の目的

セルフチェックする際は、まずは経営者ご自身が自分でやってみてください。そのうえで、スタッフや外部の専門家にも見せると、自分では気づかないことを指摘してもらうことができます。

もしかすると、できていない部分が多くてうんざりするかもしれませんが、落胆しないでください。

セルフチェックを行う真の目的は、企業がビジョンに向かうための方策を発見することです。問題点や課題を把握すれば、きっと、いいアイデアを思いつくはずです。

次回からは、各項目のセルフチェックについて、詳細を解説していきます。

《執筆者紹介》

上野 光夫

株式会社 MMコンサルティング 代表取締役・中小企業診断士

日本政策金融公庫（旧国民生活金融公庫）に26年間勤務し、主に融資審査の業務に携わる。

2011年4月にコンサルタントとして独立。

起業支援、資金調達サポートを行うほか、研修、講演、執筆など幅広く活動している。

起業支援のプラットフォーム「起ちあがれニッポン DREAM GATE」にてアドバイザーランキング「資金調達部門」8年連続第1位

独立支援情報誌『アントレ』（リクルート）ほかメディア登場実績多数。

【主な著作】

『3万人の社長に学んだ「しぶとい人」の行動法則』（日本実業出版社）

『起業は1冊のノートから始めなさい』（ダイヤモンド社）

『「儲かる社長」と「ダメ社長」の習慣』（明日香出版社）

『絶対後悔しない！45歳からの起業の心得』（明日香出版社）

『事業計画書は1枚にまとめなさい』（ダイヤモンド社）

『社長の一流、二流、三流』（明日香出版社）

ホームページ：<https://mmconsulting.jp/>

メールアドレス：ueno@mmconsulting.jp



日本政策金融公庫
国民生活事業