

2020年6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2回：「経営者」自身のセルフチェック～

### Question

【相談者：工務店（木造建築工事業）M社 代表取締役T氏】

当社は、私の父が昭和 45 年に創業した工務店で、地元のお客様を中心に住宅の新築やリフォームを行っています。20 年前に私が父から事業を引き継ぎ、懸命に事業に取り組んだ結果、順調に売上を伸ばすことができました。

しかし、ここ数年は、業績が横ばいで推移しているため、今後事業をどのように進めていくべきか、悩むようになってきました。事業を拡大したい気持ちはあり、毎年事業計画書も作成していますが、計画通りにいかないことが多いのが実状です。

今後、経営者としてどのように考えて行動していけばよいか、アドバイスをお願いします。

### Answer

貴社は、業歴が長く、地元によくのお客様がいらっしゃるということで、堅固な経営基盤を確立しているといえます。社長は、事業拡大を目指し事業計画書も作成されているので、素晴らしいことです。

最近の業績推移が原因で、事業の進め方について悩んでいるのであれば、この機会に、ご自身の経営者としてのセルフチェックをしてください。

「事業経営がうまくいくかどうかは社長次第」といっても過言ではありません。セルフチェックを行えば、多くの気づきが得られ、事業が再び活性化する可能性が高まります。

## 1. 経営不振の多くは経営者に起因

私は、数多くの中小企業の経営実態を見てきましたが、長年に渡り業績がよかった会社でも急激に経営が悪化した場面を、何回も目の当たりにしてきました。必ずしも経済環境が厳しいときだけではなく、安定しているときでも、なぜか急に経営不振に陥ることがあるのです。

業績悪化の原因を探ると、経営者に起因していたことがほとんどでした。具体的には次のような事例がありました。

### 【事例①】～マインドに問題あり～

アパレル企業A社の社長は、5年間で複数のブランドをリリースして、いずれも大ヒットしました。

ところがその後、急に業績が停滞したのです。これは社長が成功体験で油断してしまい、商品開発やマーケティングをおろそかにしたことが原因でした。成功体験にとられず、常に改善や改革を進めることが重要です。

### 【事例②】～掲げたビジョンが形骸化～

B社の社長は、「今期は売上を20%伸ばす」という目標を、毎年のように掲げています。ところが上半期を経過する辺りで「今年は前年並みで仕方ないな」と諦めるのが恒例行事のようになっていきます。

実現可能性の乏しい数値目標が掲げられて、形骸化しているといえます。実現可能性のあるビジョンを掲げて、プれることなくまい進しましょう。

なお、ビジョンは、短期的な数値目標に限らず「自社の事業により〇〇な社会をつくる」など、長期的に実現したい理想的な姿を掲げることも重要です。

### 【事例③】～経営意欲が不足～

建設業の社長C氏は、父が創業した会社を引き継ぎ、12年ほど経営していますが、最近のC氏は、「もうこの仕事は飽きた」というのが口癖になってしまっています。

私の経験では、このように意欲が低下している2代目経営者は、少なくありません。経営意欲が不足すれば、業績悪化は避けられません。

「お客様が喜ぶ姿を見ると嬉しい」「新製品開発はワクワクする」など、自らをかき立てるポイントを発見して、意欲的に取り組みましょう。

#### 【事例④】～経営戦略の失敗～

Webのメディアサイトを運営しているD社長は、「金をかけて一気にバズらせよう」と思い立ち、東京の大きな駅をメディアジャックするなど、大々的な広告を打ちました。結果は大失敗で、ほとんど売上には効果がなく、借金だけが膨らんでしまいました。

中小企業が大企業と同様の戦略や戦術をとっても、うまくいくとは限りません。ターゲットとする顧客層を絞るなど、独自の戦略を練る必要があります。

企業の経営不振は、経営者の経営判断やマネジメント上のミス、マインドの欠如によってもたらされることが多いといえます。経営者も人間なので、「つい流される」ということもありがちです。それを防ぐためには、自らを省みる時間がとても大切です。

## 2. セルフチェックのポイント

経営者自身がセルフチェックすべきポイントは、「マインド」「経営理念・ビジョン」「経営意欲」「経営戦略」「後継者の有無」（経営者の年齢による）の5項目です。

### (1) マインド

経営者は、経営に関するマインドを高く持ち続けることが重要です。主に次の項目をチェックしましょう。

#### 不測の事態に直面しても平静さを保てるか

今やまさに、不測の事態に直面している経済環境ですが、飛び交う情報に惑わされることなく、事態を冷静に見ることができていますか。

#### 「利己」ではなく「利他」の精神があるか

経営者にとって「利己心」は、利益を上げる原動力として不可欠です。しかし、利己心だけでは、お客様、社員、地域住民など、関係する人たちに迷惑をかける可能性があります。「利己」ではなく、「利他」の精神を忘れていないか、自問自答してください。

#### 現状に甘んじることなく、改善や変革を意識しているか。

お客様に満足していただき、企業としても業績を上げるためには、環境の変化を感じとり、改善や変革を意識しなければなりません。現状に満足して前進しない経営者が少なくありませんが、それでは事業の停滞を招いてしまいます。

## (2) 経営理念・ビジョン

あなたの企業は、お客様をはじめとした取り巻く人たちから、「何をしてくれる会社」と明確に認識されているでしょうか？

この質問にイエスと即答できないとすれば、「経営理念」が不明確といえるかもしれません。「経営理念」は、企業の旗印として掲げて内外にアピールすべきです。

### □ 経営哲学・考え・方針等

「経営理念」の根底にあるのは、経営者としてどのような目的で、どのような形式で経営を行っていくかという独自の概念である「経営哲学」です。ご自身の「経営哲学」が明確かどうか、自問してください。

### □ 自社の強みの源泉を把握し強化しているか

企業は、独自の強みがあってこそお客様から選ばれる存在になります。小さな企業の場合、経営者自身の強みが源泉になっていることが多いものです。自社の強みの源泉がどこにあるのかを再確認しましょう。

### □ 「到達すべき理想の姿」を明確にしているか

経営は、ただ何となく毎日を過ごしているだけでは停滞します。「到達したい理想の姿」を強くイメージできていますか？その理想の姿には、いつまでにどのように到達するのか、揺るぎない決意をもっているか、チェックしましょう。

## (3) 経営意欲

企業経営には、「何がなんでもこうなりたい」という意欲が不可欠です。創業当初は旺盛だった経営者の意欲も、時の流れによって変わってしまうことがあります。ご自身の経営意欲について、確認してください。

### □ 「成長志向」か「現状維持志向」か

あなたは、事業を成長させたいのか、現状維持でよしとしているのか、どちらですか？必ずしも成長志向が正しいというわけではなく、現状維持志向でも経営者としての考え方なので、間違いではありません。

たとえ現状維持志向でも、漫然としていては衰退傾向に陥る可能性があります。現状維持志向ならではの経営意欲を、持ち続けることが大切です。

□ 新商品・サービスの開発や販路の開拓を行っているか

時代や環境の変化によって、既存の商品・サービスが陳腐化して売れなくなる可能性があります。新商品・サービスへの取り組みは不可欠です。小さな変化や進化でもいいので、常に環境の変化に合わせたものを提供することが重要です。

□ 外部にメンターや専門家がいて助言を仰いでいるか

経営意欲をもっていても、経営者一人であれこれ考えているのでは、発想の限界に直面することがあります。

そんなときに助言を得られる、メンターや専門家はいるでしょうか？もしないようであれば、商工会・商工会議所や取引している金融機関などに専門家を紹介してもらおうとよいでしょう。

(4) 経営戦略

どんなにユニークな商品・サービスがあっても、今や競合のないビジネスはきわめて少ないのが実態です。自社が生き残るためには、競合を意識した戦略を練ることが不可欠です。

□ 経営理念は社内に浸透しているか

「経営理念」があっても、経営者の頭の中にあるだけでは意味がありません。社員やスタッフに浸透して、現場の仕事に反映されているか確認してください。

□ 経営戦略や事業計画は策定しているか

中小企業では「経営戦略」や「事業計画」が存在しないことが珍しくないですが、経営者が中心になって策定することが事業繁栄のために重要です。事業計画は、毎年作成して、四半期ごとに社員も含めて全員で振り返るのが理想的です。

□ 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

事業領域の確認は、ビジネスモデルに関する考察の一つで、経営者として非常に重要なチェックポイントです。事業領域が不明確だと、「商品をなんとなく売っている」という状態で、不安定な経営になりかねません。

□ 経営環境（外部・内部）について把握しているか

経営環境については、会社の内部（スタッフの状況、人間関係など）と外部（経済環境、地域環境）の双方に目を配る必要があります。ちょっとした環境の変化が、経営不振の原因になることがありますので、要注意です。逆に、経営環境の変化を飛躍のチャンスにすることも可能です。

（5）後継者の有無（経営者の年齢による）

事業を長く継続するためには、自分の後を継ぐ後継者について考えておきましょう。

□ 後継者の育成状況

もしあなたが心の中で後継者を決めているとしても、当の本人に自覚や準備がなければ、いざその時がきても事業承継は困難です。経営者が早めに後継者を指名（あるいは説得）して、育成している企業は長く続きます。

□ 事業承継のタイミング

とくに創業社長は「ワシの目が黒いうちは事業を譲らない」という感じの人が多いのですが、「自分の代はいつまで」とタイミングを決めておくほうが、事業承継がうまくいくのはいうまでもありません。

昨今は、M&Aで、親族や社員以外の人物を後継者として、うまく事業が承継できるケースも増えています。ご自身がいつまで経営を行っていくのか、早めに決めておくことが重要です。

3. セルフチェック後の行動について

以上の項目についてセルフチェックを実施すれば、「しっかりできている点」「おろそかな部分」が見えてくるはずです。

「しっかりできている点」は、ご自身の強みであり、それほど意識しなくても経営に十分生かされていると思います。一方、「おろそかな部分」は、リスクを招く危険性がありますので、直ちに意識と行動を変えることが大切です。

経営者が変われば、社員や関係者の見る目が変わり、会社の業績が変わります。セルフチェックして、飛躍しましょう。

今回は、「事業のチェックポイント」について解説します。

## 《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](mailto:ueno@mmconsulting.jp)



日本政策金融公庫  
国民生活事業