

中小企業の経営診断から見えてくること

丞コンサルティング株式会社
代表取締役 飯泉 紀子

中小企業は規模が小さいためにコミュニケーションを取りやすいイメージがあるが、実はあえて意見を言わないで済ませる風潮もある。ありがたい姿に向かっていくためには、経営者のみならず従業員全員が同じ志を持つことが望ましい。そこで第三者が介在し、実態を整理・解きほぐし、関係者が理解しあえる目的を設定し、自発的な行動を引き出したので紹介する。

1. はじめに	79
2. 経営診断の意義	80
3. 伴走の位置づけ	82
4. おわりに	84

1. はじめに

国際的に通用する日本企業のビジネス、特に製造業は、中小企業の下支えなしでは成立しない。その中小企業数は日本全体の企業の約 98%以上、そこで働く従業員数は約 70%を占めている。リソースの限られる中小企業に対し、国は経済面での支援を継続的に行っている。

中小企業（特に小規模企業）の経営者は、トップ営業やオペレーション管理、技術指導などプレーヤーを兼ねていることが多く、“経営”そのものに割く時間や知見が限られる。相談相手のいない経営者も多く、『孤独だ』という話を聞く。コロナ禍後、人々の考え方や行動様式が変化し、高齢化や働き手不足などの厳しい環境もあいまって、中小企業の経営課題は山積みである。

このような状況において中小企業の経営者の相談相手となり、現状分析を行い補助金や税制優遇などの国の施策の活用を支援したり、経営計画を策定し、その施策立案と推進を支援するのが中小企業診断士である。筆者は中小企業（特に、50 人未満の規模の企業）の経営者の困りごとを共に解決しようと、中小企業診断士の資格を取得し活動を始めた。今は、小売業の財務改善と製造業の DX 支援を行っている。中小企業に赴き現場の実情を肌で感じつつ支援する中で捉えた、「経営診断」の意義と「伴走」の位置づけについて述べる。

2. 経営診断の意義

経営診断はなぜ必要なのだろう。経営企画部など専門の部署が存在するような規模の大きな企業の場合、中長期の経営計画を立て、その進捗を見ながら計画を修正し目標達成を目指すプロセスを当然のことながら取っている。MBA では、戦略的思考、経営管理スキル、財務会計、マーケティング、デジタル技術、組織論など、伝統的なセオリーを学ぶことができる。これらの組織、プロセス、知識を持たずに経営している場合、経営診断によって外部および内部を俯瞰してみることができる。経営診断の手順例を図1に示す。

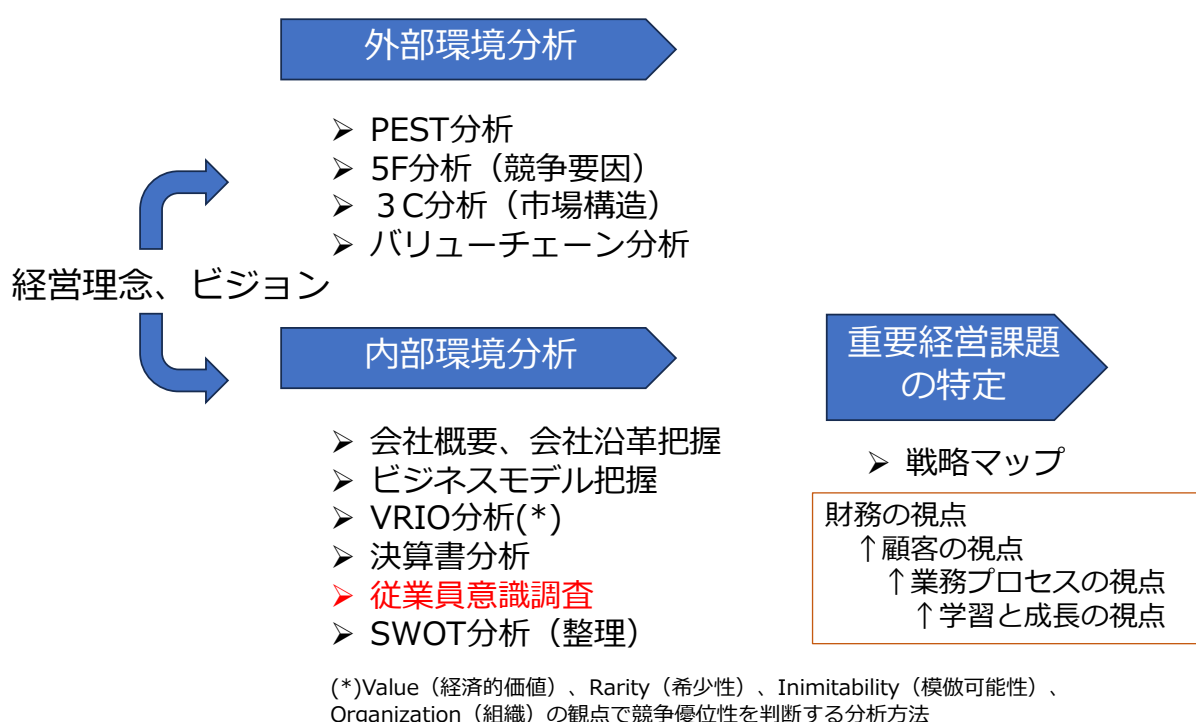


図1. 経営診断の手順例

例えば、技術に秀でた分野でビジネスをしてきた場合、外部環境の変化に伴って求められる技術や製品が変化している／変化していくことに気づける。例えば、人口減少によってニーズが先細りになる業界において、現状を継続した場合の財務成行き予測により、現ビジネスの終焉の予想を客観的に知ることができる。例えば、不平などが聞かれない職場において、従業員意識調査によりホンネの一部を知ることができる。

経営診断の結果は、大方は経営者が“うすうすわかっていることが明らかになるだけ”と捉えられがちだが、その意義は、数ある問題を整理し課題（解決すべき事項）にまとめあげ、優先順位をつけるところにある。そしてその優先順位は、特に中小

企業の場合、論理的に決まるものではないということに気づいた。経営者の視座やその時の心理状態などに依存するため、主観的に優先度が判断される場合も多い。

事例を紹介する。これは支援している小売業のケースである。経営者のほか、従業員1名、パート2名で営んでいる。当初の経営者の悩みは、「売上が落ちている」「顧客の財布の紐が固く、安くないと買わない」「社会保険などで固定人件費が上がった」「顧客対応（愛想）が良くない」といったことであった。裏返すと、「安い商品をおいて愛想よく対応すれば、購入品数は増える」という想定である。しかし、これで売上と利益が増えることはなく、そのことを経営者自身もわかっている。ただ、何が原因なのか、どうしたら良いのかなどを考え抜くには、一人では時間や知見、気力が足りないという状況であろう。そこで改めて、財務データ、店舗周辺の人通り、購入品数と単価、仕入れ原価などについて、数年分のトレンドを調査した。その結果、店舗周辺の人通りの多寡と売上には相関があることが示された。一方、購入品数は減少しても、一人当たり単価に大きな変化はないことが示された。そして、仕入れ原価の高騰が固定人件費の増加よりもインパクトが大きいことが示された。

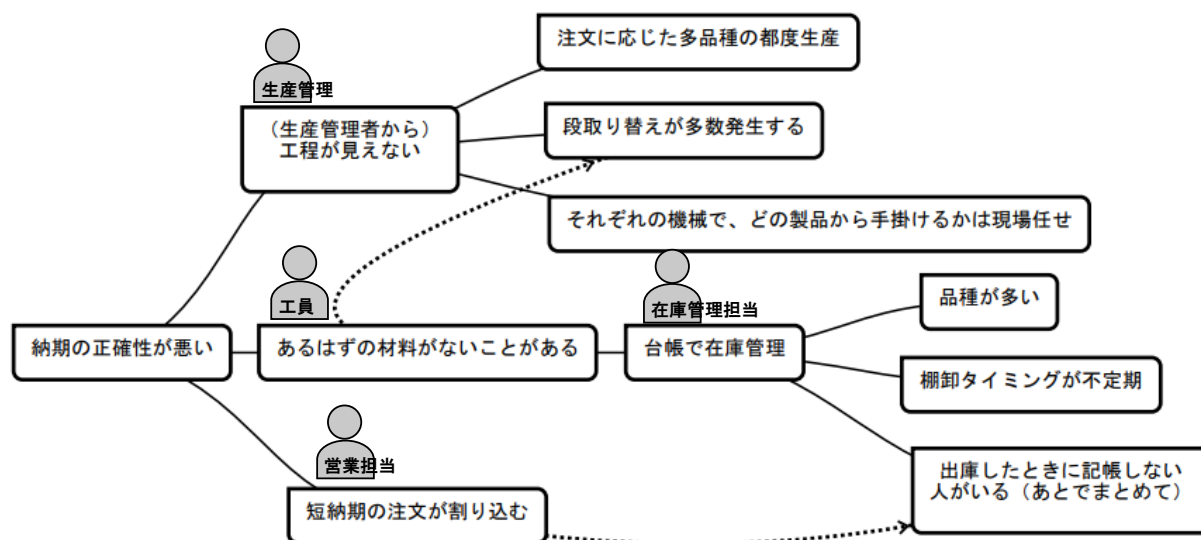
「売上が落ちている」原因は、「顧客の財布の紐が固く、安くないと買わない」のではなく、路面の人通りが減ったこと。利益が減少しているのは、「社会保険などで固定人件費が上がった」ことだけではなく、仕入れ原価が高騰したこと、そして、販売品数減少によって廃棄量が増加したものと推定される。「顧客対応（愛想）が良くない」ことは、気にはなるが優先度を上げて対応することではまだない。

このような調査分析は、客観的証拠を元に論理的に経営計画を立てている企業では普通に行われることであるが、経営者個人のKKD（経験、勘、度胸）で事業継続してきた企業ではわざわざ行うことは少なく、“わかっている”で済ませてしまうことが多い。しかし調査結果を見せられ、うっすら感じていたことと突き合わせ相違を認識すると、経営者の行動は変容する。店舗周辺の人通りと仕入れ原価の両方を横にらみして仕入れを行うようになった。価格帯の幅を広げ、高価格帯の商品を置くことにも少しずつチャレンジした。これまでの経験知を活用しつつ新たな試みに踏み出すことで、閑散期の単月分の利益をマイナスからプラスに転換させている。問題あるいは施策の優先順位を、「価格や顧客対応」から「仕入れ量と仕入れ原価」に変えたのは当事者である経営者であり、その気付きを与えたのが診断結果である。一般に「客単価×客数」というマーケティングセオリーに則り、一人当たりの単価を上げることや客数を増やす施策を取りがちであるが、今回は、経営者が長年経験してきた仕入れに関する施策の優先度を上げて取り組んだことになる。

3. 伴走の位置づけ

筆者は、これまでの経験とスキルをもとに「DX 専門家」として中小の製造業の伴走支援を行っている。中小の製造業は、現場力の普遍的な信頼が強みとなっていることが多く、また昨今は、事業を承継した2代目が組織・社員を統率しきれていない状況が多々ある。このような状況において、従来のやり方を変えるトランスフォーメーションに賛同する従業員は少なく、その推進は容易ではない。これを克服する方法として、「目的の共有」がある。目的の共有は、『言うは易し行うは難し』であり、たとえ共有したと思ってもギャップが存在することもある。DXの伴走支援を行うにあたり、「なぜIT化を行うのか」を全員が理解・納得することがその後の運用を成功させるために重要であると考え、関係者が理解し合える目的を設定すべく、しつこく議論した。その事例を紹介する。

あるDX伴走支援先を対象に、課題を見つけるためのワークショップが行われた。そこでは、実際に発生している問題を集め、分類し、その原因を探り課題を特定するアプローチが取られた。参加者の中には、このような作業に馴染みのない方が多く、提示される事例は具体的であるものの、背景を知らないとう理解できない。また、よくある事象に見えたことが、実は特殊な事情が絡んでいることもあり、注意が必要であった。図2に課題発見ワークショップで出た意見の連関図を示す。



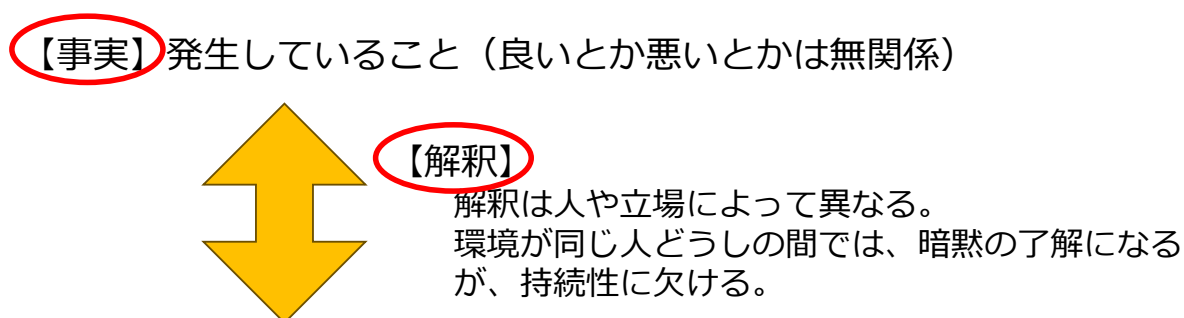
問題はなにか、誰にとっての問題か、その重要度はどの程度か！？

→ 何のためのIT化に取り組むのか(目的)を定義できない

図2. 課題発見ワークショップで出た意見の連関図

ここには、「工程が見えない」「短納期の注文が割り込む」など問題らしき事柄が書かれているが、「品種が多い」「台帳で在庫管理」などの単なる事実も存在する。また思い思いに発言したためか、誰にとってどのくらい重要な問題なのか、解決の優先度が不明であった。

そこで、図3に示すような整理の考え方を提案した。「事実」は発生していること、「問題」は事実によってもたらされる困りごと、事実と問題の間には「解釈」があり人や立場によって変わること、と定義し、ワークシートを作成した。そして図2で挙げた意見の一つ一つを、「事実の記述」「事実の解釈の記述」「想定される好ましくない状態の記述」のどれに該当するかを考え、ワークシートを埋めていった。すると、「事実の解釈の記述」を書けない「事実」（つまり、漠然とした事柄）や、「想定される好ましくない状態」が特定の立場の人に限ったこと（個別限定的な問題）などが見えてきた。そして最後に「全体最適視点からの優先度と効果」を記載することで、取り組むべき事柄の優先度が見えてきた。



【問題】事実によってもたらされる困りごと

【ワークシート】

N O.	事実の記述	事実の解釈の記述	想定される「好ましくない状態」の記述	全体最適視点からの優先度と効果

図3. 事実と問題を整理する考え方

この手順で整理した結果の一例を図4に示す。ここには、「あるはずの材料がないことがある」という事実が「当初予定していた製品の製造に着手できない」状態につながり、ひいては「納期を守れなくなる」という経営課題につながる一連のストーリー（ロジック）が示されている。そしてそれらへの対応が2種類考えられ、そのうちの一つ「受注状況に応じた適正な在庫管理を実現する」ために課題を設定しITによる解決策が導かれた例である。

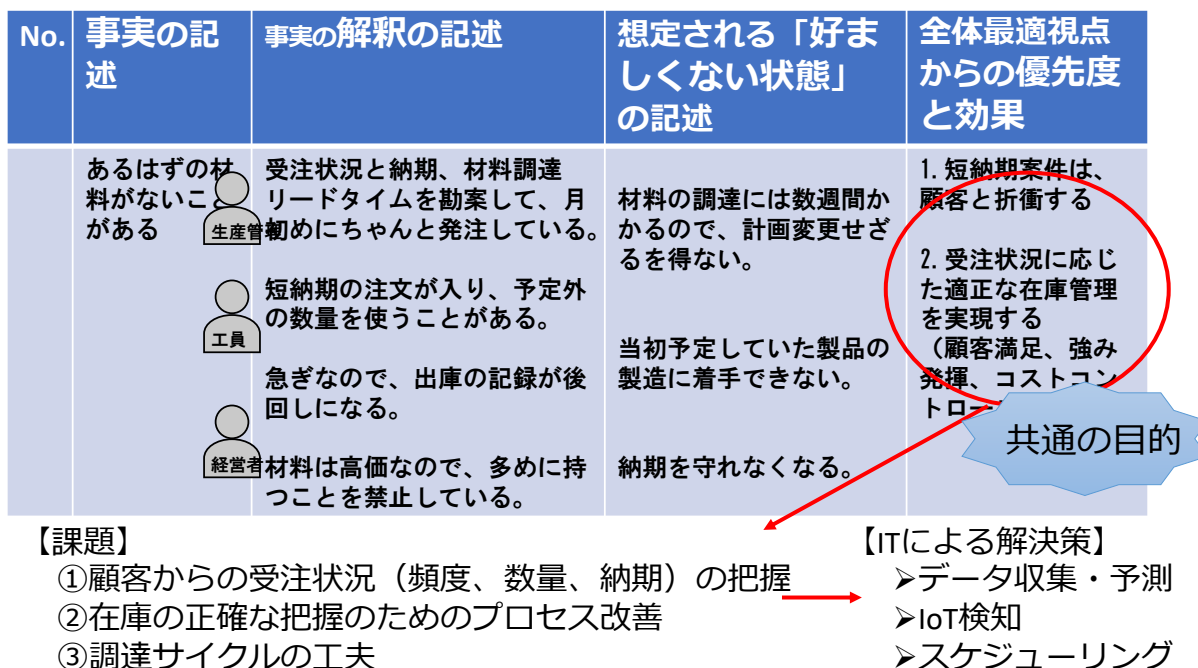


図4. 在庫管理に関する事実～課題設定～解決策のストーリー

このように、従業員が日頃見聞きしている事実と経営課題とがつながるストーリー（ロジック）ができると、現状とありたい姿のギャップをそれぞれの立場で理解できるようになる。この過程を丁寧に行うことで、解決策が宙に浮いたり継続しなくなる事象を防げるようになる。第2章で述べたように、経営者自身が課題とその優先度を正しく把握しているとは必ずしも言えない。従業員は、経営者の方針にあえて異を唱えず、時には無視することもある。こうなると、たとえ施策が正しくても、業務プロセスの変革は極めて困難になる上、結果が出ないことになる。経営者と従業員が同じ「目的」を目指すようになるには、それぞれの立場をつなぐストーリーが必要である。伴走の位置づけの一つに、それぞれの事情を一つのストーリーとしてつなげ、理解し合える目的を設定することがあると考える。

4. おわりに

経営診断の意義、伴走の位置づけについて考察した。両者に共通するポイントは、「自発的な対応を引き出すこと」である。現状をデータで示したり（経営診断）、なぜ行おうかという目的を、立場が異なっても理解できるストーリーで示したりすることで、行動変容のきっかけを作ることができる。

関係者が理解し合えるプロセスを支援することが、伴走の位置づけの一つである。今回は、一部の人にしかアプローチできていない。今後支援を継続する中で、引き続き工夫と考察を行っていく。