

# 中小企業が効果的に経営力を向上するための要点

財団法人 えびす産業振興財団 新事業支援課 西川 昌祐

お客様に喜ばれる商品・サービスを提供するための日常の企業活動には、様々な課題や問題が発生します。その一方で、中小企業はヒト、モノ、カネの経営資源が不足しているとはいえ、円滑な事業活動を実現し企業が持続していくことが求められています。

そのためには、常に経営力向上に取り組んでいく必要がありますが、中小企業の経営者にとっては、課題は山積といったことが多々あると思います。

本編では、資金も要員もないなかで、課題解決に何から取り組めばよいのか、どのようにすすめていけばよいのかなど、中小企業が課題解決して経営力向上に取り組む際の要点を紹介します。

## ◆経営者のリーダーシップが最重要、目的を見失わず、達成の道筋となる経営戦略をもつ。

百年に一度の経済危機と言われる昨今、内外需が極端に落ち込み、製造業では操業率が3割に落ち込む例も多いなかで、活路を切り開いている中小企業は存在しています。強い企業は、「新たな製品・サービスの開発・供給・販路拡大」に取り組んでいます。その起点は、市場環境の変化への対応であり、自社の強みを活かしていることがポイントです。

これらの中小企業には、環境変化に適應するように戦略も業務も継続的に改善・改革していく仕組みがある他、三つの特徴があります。

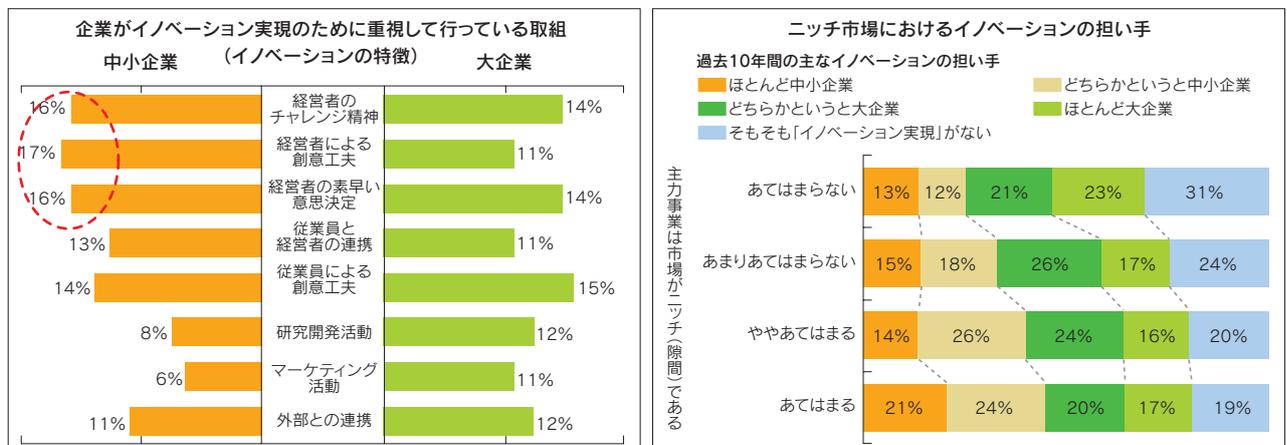
一つ目は、経営者のリーダーシップです。具体的には、経営者自身がチャレンジ精神をもち、創意工夫し、素早い意思決定を行います。

二つ目は、経営者と社員との連携です。社内一体感、連帯感の醸成に努めています。

三つ目は、主力事業がニッチ（隙間）市場を対象としていることです。

図表1 強い中小企業の重点事項とターゲット市場

出典：中小企業白書2009(中小企業庁刊)



つまり、経営力を向上するためには、経営者のリーダーシップが最も重要です。

経営者のリーダーシップのなかで、経営者自身が絶対に見失ってはいけないものがあります。

それは、何のために会社が何何を目指して活動しているかという最終目的です。会社の将来をどうしたいのかという最終目的を常に見据えて活動してこそ、「ブレない」活動になります。

言い換えれば、お客様や社員、地域にとってどのような存在でありたいかなど、その企業の存在価値となる会社の基本軸は、時代や環境が変わろうとも堅持していくべきものです。

中小企業こそ環境変化の影響を大きく受ける可能性があり、課題解決のための活動は紆余曲折が予想されます。経営者が目的を見失って、発言や活動内容に一貫性がなくなると、社員は困惑します。

経営者が最終目的を見失わないことによつて、社員との連携も活発になり社内一体感や連帯感が生まれ、成果を得られるのです。紆余曲折があつても外は外さない、いつか必ずの射抜くという気構えが大切です。

そして、その最終目的である会社の将来目指す姿をどのように実現するか、達成への道筋が経営戦略となります。経営戦略とは、企業の今後をどうするかという将来目標を設定し、その目標に対していつまでに、何をするか、誰が担当するかを計画することです。したがって、経営戦略の策定・実行とは企業の存在価値を向上していくことであると言えるでしょう。

それから、もう一つ忘れてはならないことは、経営者にはこの経営戦略を、社員にも、お客様にも、分かり易く表現し伝える能力が必要であるということです。

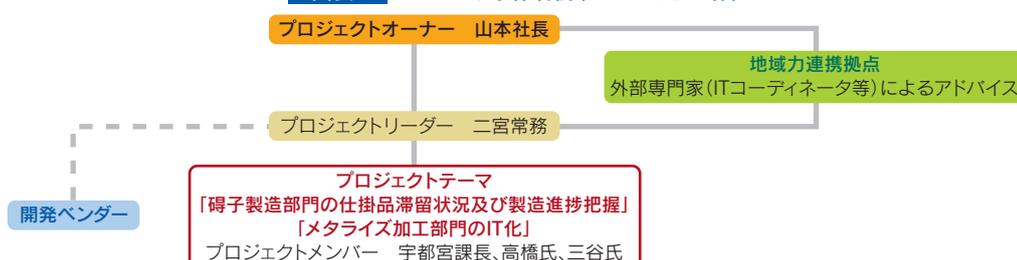
## ◆資金や要員をどのようにやりくりするか。限られた資源のなかで実施

中小企業が、経営戦略を策定・実行するのに資金と要員が不足しているケースは多いのではないのでしょうか。

要員不足に対処するためには、プロジェクトチームを編成するのが有効です。仕事のできる人ほど、他からの依頼は集中しますが、会社の今後を左右するわけですから、業務に精通し職場でリーダーになれる社員をメンバーにすべきです。

プロジェクトメンバーは、現状業務をこなしながら進めなければなりません。ですから、上司や同僚など周囲の理解と協力は欠かせません。現状業務に加えてプロジェクト活動ができるような環境づくりやプロジェクトチームで頑張った人の評価ルールづくりが経営者の役割とも言えます。

図表2 プロジェクト体制例(エヒメセラム様)

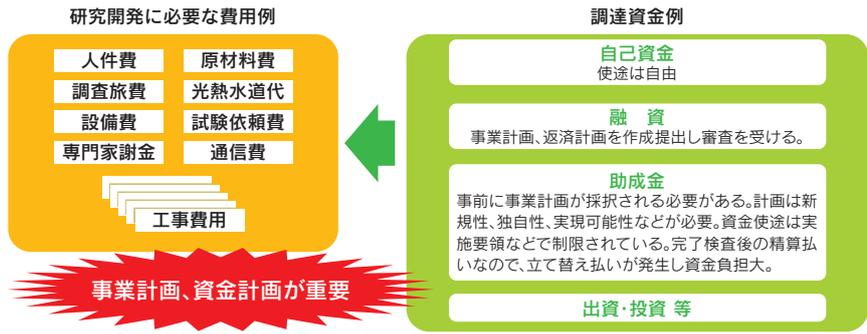


また、資金については、資金不足の状態に陥ってからの金融機関借入は非常に困難になります。

あらかじめ必要資金額・キャッシュフローを算出しておき、自己資金量、金融機関借入限度額を考慮に入れた余裕をもった資金調達計画とキャッシュフロー管理が重要です。

資金計画は、様々な制約条件を考慮に入れて無理な計画にならないようにしましょう。そして、時間がかかればお金もかかるので、迅速に対応することが肝要です。

図表3 費用と資金調達の考え方例



◆経営戦略の実行手段として、事業計画の認定等の支援制度を活用する。

中小企業が利用できる支援策には、補助金、融資、税制、専門家によるアドバイスなど多種多様です。このうち最近注目されている支援策として、地域産業資源活用事業、新連携事業、農商工等連携事業の事業計画認定制度があります。いずれも事業計画策定段階から支援機関の専門家の支援を受けられます。国が事業計画を認定すると、さらに様々な支援策を活用できるようになり、主にカネとヒトの面で支援を受けられます。

なお、事業計画の策定は中小企業者が主体となって作成するので、あらかじめ経営戦略企画書や実行計画書を策定しておく、書類作成にかかる作業負担を軽減することができます。

企業は、経営力を向上するために経営戦略を策定し実行していきます。戦略の内容次第で、どの事業計画認定制度を活用すればよいのかが明確になります。よって、戦略の実行手段として事業計画認定制度の活用は有効です。ただし、経営者には、手段が目的化しないように認識しておくことが求められます。

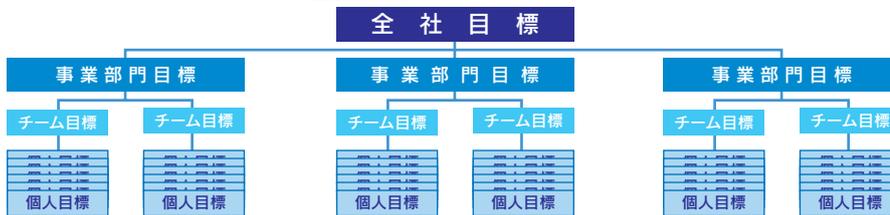
エヒメセラム様の場合は、企業の存在価値を向上すること、即ち顧客の短納期要求と多品種少量生産・納品ニーズに応えるために、「効率的な生産」を実現するという経営目標を持っていたのです。この目標実現のために、支援制度である専門家派遣をうまく活用し、IT戦略を策定し実行しているのです。まさに経営戦略とIT戦略を策定し実行する「IT経営」を実践していると言えるでしょう。

◆成功の鍵は常に実行状況と実績をモニタリングすること

経営戦略も策定しただけでは何の成果も生みません。実行して結果を出し成果を得るのが経営戦略です。

中小企業の経営戦略の実践は、現場業務における実施項目の実行が起点です。このため全社目標から部門戦略目標へ、さらに現場業務を担当する社員の目標までブレイクダウンして設定していきます。目標は、一方的な押しつけ又は社員任せではなく、社員一人一人が自ら考え、そして経営者及びプロジェクトチームが検討して設定するとよいでしょう。

図表4 目標設定の考え方例



戦略実行の結果を成功に導くためには、モニタリングが必要です。

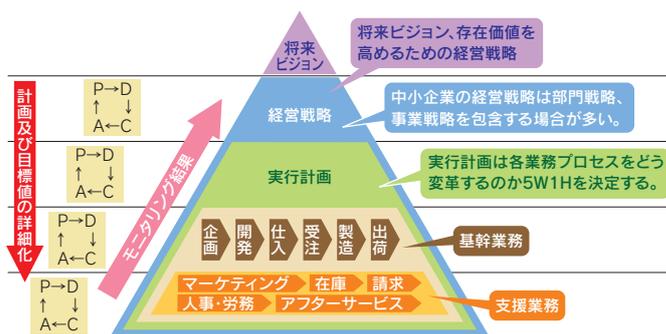
モニタリングとは、①目標値を明確にする。②実績値を測定する。③目標値と実績値の差異を把握する。④差異の原因を分析する。⑤原因対策を立案する。⑥対策を実行する。の繰り返しです。

図表5 エヒメセラム様のモニタリング指標設定例

戦略目標	結果指標	先行指標
効率的な生産	仕掛品在庫量の減少	仕掛品在庫状況の把握できる品番数
	不良率(ロス発生)の減少	適正在庫量を設定できた品番数 作業別、作業結果の把握

そして、成功の鍵は実績に加えて状況をモニタリングすることです。目標設定、実施項目の実行方法、モニタリングまでを社員一人一人が自ら考え行動する。このようなサイクルを、部門、会社レベルへと組織全体に定着させることが成功の鍵と言えるでしょう。

図表6 モニタリングと経営戦略レベルの考え方例



さて、毎日、「儲からん、儲からん。」と繰り返し嘆いていても、不況を打破することはできません。経営者の皆様、もう一度、真摯な気持ちで現状を見直し、まだやっていないことがあれば、早速、取り組んでみましょう。