

停滞を打破する事業成長シナリオの必要性

マネジメントコンサルティング事業部 コンサルタント

福本 賢

事業環境が改善しない中堅・中小企業

我が国の企業競争環境はいまだ厳しい状況の中にある。一部の企業は株価回復傾向にあるものの、中堅・中小企業の多くは負債の積み増しに頼らざるを得ない状況に陥っている。

2009年12月4日、中小企業金融円滑化法（以下、円滑化法）が施行された。これにより金融機関は可能な限り中小企業に貸付条件の変更等を行うよう努めることが義務付けられた。その結果、2010年11月の速報値（施行日から2010年9月末まで）では条件変更申し込み合計1,114,889件に対して実行979,693件、実行率97.3%となっている。新聞等の報道記事では、この支援策を有効活用して資金繰り破綻を回避先送りし、その間に事業や組織体制の建て直しを図る企業の記事が数多くあり、施策の一定の効果が実感できる。自見郵政・金融担当相も2011年3月末までの円滑化法の期限について「延長を視野に入れて検討している」という見解を示している¹。一方で、返済猶予を受けながら経営改善が進まない企業が多数あることも事実である。円滑化法の期限切れ後、そういった企業の倒産ラッシュが起こるのではないか、という懸念も随所で聞かれる。帝国データバンクによると、返済猶予を受けながら倒産に追い込まれた企業は2009年12月から2010年10月までで累積85企業になっている。

中堅・中小企業共通の問題点

筆者はこれまで中堅・中小企業の様々な局面での事業改革支援や企業経営に関する調査を行ってきた。そういった現場の体験から、業績が伸び悩み、停滞している企業は業種や規模を問わず、いくつかの類似した問題点を抱えていると考えるようになった。私見ではあるが、それを整理したものが以下の5つの問題点である（図表1）。

図表1 中堅・中小企業に共通する問題点

- (1)過去の経験や勘に拠る経営判断
- (2)属人的な業務スタイル
- (3)限定的な戦力・スキル
- (4)開示されない財務情報
- (5)守り・内向きの組織風土

(1) 過去の経験や勘に拠る経営判断

先の読めない不確実性の高い外部環境下にあつて、経営者や事業責任者などリーダーの自己体験に拠る「えいやっ!」偏重の意思決定の積み重ね、過去の計画をそのまま延長することが組織として習慣化しているなどの要因で、外部環境の変化に対応できず事業にダメージを与えてしまっていることが多く見られる。また、事業戦略そのものが曖昧である場合や、立案されていても実行責任者が任命されておらず、日々の業務がなし崩しに行われているだけという状況もある。

(2) 属人的な業務スタイル

業務ノウハウを標準化・共有化するための仕組み（マニュアルやイントラネット、研修など）が整備されておらず、社員個人のなかに暗黙知のまま眠っていることで閉じた現場が形成されてしまい（個別最適化）、組織全体の強みが発揮されていないというケースが多く見られる。一方、現場で社員個人が独自に試行錯誤し経験と合わせて「職人の技」にまでノウハウを高めそれが強い現場の源泉になっていることもあり、その強みを消さない組織業務の全体最適化の仕組みを構築することは重要である。

(3) 限定的な戦力・スキル

中堅・中小企業が少なく限定されたヒト・モノ・カネの経営資源で経営を強いられているという事実は論を俟たない。面白いアイディアはあるが商品化するための技術が不足している、魅力的な商品なのにマーケティング手法に詳しい人材がおらず売上に結びつかない、といったことが多々ある。不足している戦力やスキルを自社内

¹ 2010年12月14日、円滑化法の期限1年延長が決定した。

で育成していくことは強み構築の面からも大変重要であるが、中堅・中小企業は事業特化している場合が多いため、多様なスキルを育成する機会がほとんどないのが現状である。

(4) 開示されない財務情報

中堅・中小企業の組織診断の際に社員からよく耳にするのが、財務情報が充分に開示されないため事業の現状が充分に把握できず、改善策を考える手立てがないという不満である。このような企業ではいわゆる番頭さんのような人がいることもありその人の頭の中に財務情報がしまわれているという場合や、そもそも財務情報を整備しておらず開示するものがないということもある。財務情報に限らず営業情報やクレーム等の悪い情報、そういった情報の「見える化」²を図ることは組織競争力を高めるための基本である。財務情報が見えづらいと正しい現状理解や事業戦略の方向性を定めることも難しくなってしまう。

(5) 守り・内向きの組織風土

中堅・中小企業は新卒採用を初めとする若手人材の確保が困難であり、組織内の高齢化が課題となっている。年齢を重ねるほどに人は変化への負担が大きくなる。そのため新規事業など新たな変革への取り組み機会も減少してしまう。また、古株社員が組織内で幅を利かすことで、成長意欲のある有望社員が流出してしまうことも考えられる。そして組織内の問題点ばかりを指摘し合うようになってしまうと、顧客動向や競合他社動向にも無頓着となり、さらに機会を失するという悪循環になってしまう。

抜本的な事業成長シナリオを明示する

ここまで、中堅・中小企業に共通している5つの問題点を見てきた。業績が低迷している企業はこれらの問題のいくつか、あるいは全てが複雑に絡み合っただけでPDCAが正しくサイクルせず、企業の成長が停滞している場合がほとんどである。逆に言うと、積極的に新規事業に投資したり、ロイヤリティの高い顧客基盤を維持している意欲的な企業は、これらの問題をすべて完全にクリアしているとは言えないまでも、問題解決を成長のチャンスと前向きに捉え企業変革に継続して取り組んでいる。

これらの複雑に絡まった問題を1つ1つ解決していくことも重要であり効果的な打ち手となることもあるだろうが、それらの打ち手が一時的な対処療法になってしまう恐れもなくはない。企業が問題解決を考えるスタンス

は常にゼロ・ベースからの問題解決である。そのため、まず経営者や事業責任者がなすべきことは、現状を正しく把握した上で、これらの問題を抱える事業を抜本的に変革する事業成長シナリオを描き出すことである。

鍵となるのは「企業の成長」である。ここでの成長は従業員数や売上規模拡大といったスケールの追求を意味している。消費が低迷し市場全体が先細りである成熟国の我が国で、その方向性が本当に妥当なのかとの懸念もあるだろう。しかし、企業の成長を考える上で規模拡大は外せない要素である。その理由は規模拡大には競争優位に繋がる多くのメリットが得られるからである。大量仕入によるコスト低減、単位あたり広告費の低減といった規模の経済性はもちろん、ブランド認知度が上昇して営業先の新規開拓も容易になり、人材や情報の獲得面でも人や知恵が集まり易くなる。日本企業の経営者の多くは、現在から将来に渡って、規模拡大を重要な経営課題と位置づけている(図表2)³。

図表2 経営者が認識している自社の経営課題

2009年の経営課題(現在)			2012年の経営課題(将来)		
順位	経営課題	割合	順位	経営課題	割合
1位	収益性向上	60.8	1位	収益性向上	47.6
2位	売上・シェア拡大 (販売力強化含む)	52.8	2位	人材強化(採用・育成・多様化)	40.1
3位	人材強化(採用・育成・多様化)	33.9	3位	売上・シェア拡大 (販売力強化含む)	38.7

規模拡大を目指す「企業の成長」を目標に掲げ事業成長シナリオを描くことのもう1つの重要なメリットは、成長は社員にとっての意欲、刺激、やりがいの源泉となるということである。成長企業では、次々と発生する難しくやりがいのある仕事を任される機会が多く、新しい人材が入社してくるので多くの人と仕事する機会が広がり自分のキャリアの目標となるロールモデルを探し易くなる。また、収益が拡大しているので給与や賞与の額も上がっていく。いわゆる、会社で熱意がある、という状態ができあがり外向き志向になっていく。

描き出された事業成長シナリオは実現に向けて継続的な取り組みがなされなければならない。継続性を高めるために、モニタリングの仕組みや業績評価制度との連動などポイントはいくつかあるが、ここで挙げたいのは経営者や事業責任者のトップのコミットメントである。現場や中間管理者層からの自律的な活動を期待するリーダーも多くいるが、トップのコミットメントがなければシナリオは実現不可能である。成長の踊り場を飛び越え一定の規模拡大を実現した企業に話を伺いに行くと、内外の関係者から、やはりトップの企業成長への愚直なまでのコミットメントが最大の成功要因だったという話を必ず耳にするのである。

² 特に営業情報の見える化や有効活用については、拙著 BestValue21号「提案営業力強化へ向けたマネジメントのポイント」も参照。

³ JMA 第31回「当面する企業経営課題調査・日本企業の経営課題2009」より、一部抜粋。