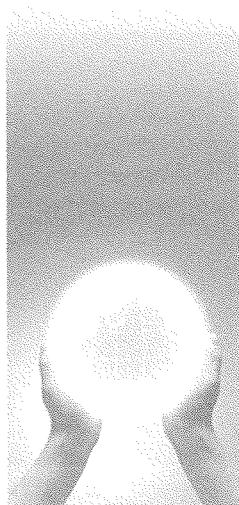


非連続の経営

第1回 8月のジュース



■大企業にはあり、中小企業にない経営機能とは？

私は、前職において、日本の大企業における経営改革・情報システム構築（IT）・企業合併後の経営統合等のプロジェクトに参画させていただきました。

その後、現職において、埼玉県内を中心とした中小ベンチャー企業の経営・財務コンサルティングやWEBマーケティング関連の仕事をしていただいています。

これまでの私の経験から、大企業と中小企業の両者を比較した場合、その経営環境・経営資源の違いにより、企業経営のあり方に大きな差異があることに気がきました。

大企業にはあり、中小企業にはない（もしくはあつても極めて弱い）経営機能があります。その経営機能とは、「財務」・「人事」・「情報システム」・「マーケティング」・「経営戦略管理」の5機能です。

もちろん全ての中小企業がこのような状況にあるとは言いません。ただし、ほとんど全ての中小企業がこのような状態にあると言っても過言ではない、と私は考えています。

仮に、この5つの経営機能が中小企業の社内存在している場合は、どのような経営状態にあるのかを記述してみます。

●資金調達・資金繰り（キャッシュ・フロー）が先行管理されており、店舗別/エリア別/取引先別等の管理対象単位での数値動向が常に記録・把握されている。

●社員のモチベーションを高め、成長意欲を引き出すような人事評価制度や給与制度が確立し、人材採用基準が明確で、入社後の社員教育体制が築かれている。

これら4つの頭文字をとった「PDCA」を継続していくことで企業は輪転していきます。この「PDCAサイクル」は、信頼性の高い経営管理の本には必ず取り上げられています。

しかし、私は以前から、この「PDCAサイクル」という表現に若干の疑問を感じていました。私は、特に順序の観点から、「PDCAサイクル」を勝手に変更し、「APDCサイクル」として認識しています。

私の勝手な定義では、以下のようになります。
・ Analysis・現状分析（A）
・ Plan・計画策定（P）
・ Do・実行（D）
・ Check・チェック（C）

何か将来を切り開こうとするとき、人はまず、将来に向けた目標設定や実行計画の作成に取り組みとうとします。社長と話をしても、約8割は、「将来こうしていきたい」というような話になります。

しかし、その計画の実現性に大きな影響を及ぼすことは、計画策定以前に、自らの「立ち位置」をしつかりと認識していることです。過去から現在に至るまで、事実が即して客観的に自らを見つめることができるか、自らが存在している環境について客観的に捉えることができるか、が肝要です。

そのため、私は、Plan（計画）の前に、Analysis（現状分析）から始めなければならず、こちらの形のほうが、現実的かつ効果的な経営管理サイクルであると考えています。

将来を語るほうが楽しいのです。逆に、その将来からすれば上手くいかない側面を持つ、過去や現在を見つめることのほうが楽しさは減少します。しかし、将来は現在の延長線上であり、手堅い経営をしている経営者ほど、現在に立脚しています。時に、自己批判の時間が長くなるつらい現状分析にも逃げず、立ち向かいます。

通常、大企業では数人から数十人の部署である経営戦略管理本部が経営陣を補佐しています。この経営管理サ

●社外向けに情報発信するWEBサイトが機能し、社内ではネットワーク上で相互接続されたりリアルタイムで情報連携されるシステムが配備されており、無駄や生産性の低い人的作業が省かれている。

●自社商品/サービスの顧客や市場の調査が定期的に実施され、競合他社の動向も常にキャッチし、社内でも共有され、複合的なプロモーション施策が次々と実行されている。

●明確な目標設定が行われており、その実現方法を盛り込んだ事業計画書があり、社員にその内容が周知徹底されているため、その内容に沿った形で社員が日々の行動をしている。また、その実行結果としての事実を記録したデータに基づき、経営者やリーダー層が定期的に予定と実績の乖離を把握し、その対処方法を継続的に検討し、改善を図っている。

かなりざつくりとした表現であることは重々承知しておりますが、上記のようなことが実際に行われている中小企業はどのくらいあるでしょうか。

ここで、「中小企業にそんなものは要らない」という声も聞こえてきます。あくまでもこれらの経営機能は役割にすぎません。もしこのような機能がなくても、企業が経営（ケイエイ）でき、経営者や社員や関係者の幸福を実現できるのであればまったく問題ありません。

もっとも、中小企業においても、この5つの経営機能は、正確に言えば「ない」のではなく、「ある」のです。それは、社長の頭の中で他者には解説不能な状態で存在し、機能しています。これを、「経営者の勘」と表現してもよいかもしれません。もしくは、それを代替すること

イクルの実行・運営は、立派な仕事として確立してしま

しかし、中小企業には、通常、社長以外にこの経営管理本部機能を担ってはいません。また、この任を担っていると言いつける社長はそう多くないと感じます。

この経営戦略管理機能がないと、どのような現象が発生してしまうのでしょうか。

一言でいえば、「経営の流れが会社全体として見えにくい」ということです。

物理的には、社員が一同に会しているものの、そこには、会社の軸がなく、各人がバラバラとして集約的な経営が行われることです。

経営の流れ、つまり、「APDCサイクル」が連続して輪転していないということ。様々な場面で「A」「P」「D」「C」が個別に取り上げられることがあつても、それが全体的な経営サイクルで取り扱われることが稀なのです。

私は今回のシリーズタイトルに「非連続な経営」という言葉を用いましたが、この点が「非連続」である一つのポイントと考えています。

■「数値」と「行動」

「非連続」であるもう一つの点を挙げてみます。

それは、「A」「P」「D」「C」のそれぞれにおいて、「数値」と「行動」の両面からの検討・検証アプローチが欠如していることです。簡単に言ってしまうと、「数値」か「行動」の片手落ちか、相互にリンクしていない状態であるという事です。

私は仕事柄、クライアント企業の経営幹部会議に参加します。大抵は、5名から10名程度の経営者及び経営幹部の方が一同に会し、経営状況や経営方針について把握・検討していく目的を持った会議です。

最近では、経営状況が芳しくないため、重い空気に包まれた会議に参加することも多くなりました。そこでは、答えを見出せない時間が続いたり、お互いの利害関係が

とができるパートナーが社外に存在していることもありません。

ただ、次世代を見据えた中小企業経営者の中には、特に、私と同世代の企業後継者を中心に、中小企業内においてもこのような経営機能を持ち、充実化していく必要性を感じている方が現れてきたと感じています。私も、こうした経営機能の充実により、現在よりも確実に、企業を強化していくことができると信じています。

この志向は、単に大企業のマネをすることではなく、将来リスクに耐えられる会社を創りたいという強い気持ちから顕われるものなのです。

■新・経営管理サイクル（A-P-D-C）

さて、先に挙げた5つの経営機能のうち、最も重要度が高く、将来に向けた企業経営の決め手となる機能を本シリーズで取り上げたいと思います。

それは、5つの経営機能の最後に掲げた「経営戦略管理」機能です。

経営戦略管理という言葉は、大袈裟な言い回しに聞こえるかもしれませんが、もっと噛み砕いた表現で言えば、「過去・現在・未来を直視して経営する」ということです。

正常な経営には、必ずサイクル（流れ/順序）があります。これを「経営管理サイクル」と呼び、一般的に「PDCAサイクル」と呼ばれています。

・ Plan・計画策定（P）
・ Do・実行（D）
・ Check・チェック（C）
・ Action・対策（A）

見え隠れするような場面も珍しくありません。これまでに参加させていただいた会議を振り返ってみると、大きく2種類のやりとりがよく行われることに気がきました。

財務的な数値が悪いと、社長が、「あと500万円売り上げて来い。」などと怒号を発する機会に遭遇します。数値的には、確かに正しいのですが、ここに欠如している要素があります。それは、「どのようにして、あと500万円の売り上げを獲得するのか」という方法（行動）です。怒号を受けた側は、「はい、がんばります」という返答をせざるを得ないのですが、それで実現できることは少ないのです。

次に、経営幹部の誰かから、新たなチャレンジ（行動）を始めていこうという提案があつた時のことです。

新たなチャレンジとは、これまでにない新しい取り組み（行動）を始めようとする事です。

そこで交わされる議論は、重箱の隅を突くように、細部について、こうしたら面白いんじゃないか、それでは上手く行かない、というようなやりとりです。しかし、ここでも大きく欠如している要素があります。それは、「そのチャレンジ（行動）をして、どのくらいの目標（数値）を達成しようとしているのか」ということです。

例えば、新しい販売促進イベントの企画をしているとしましょう。

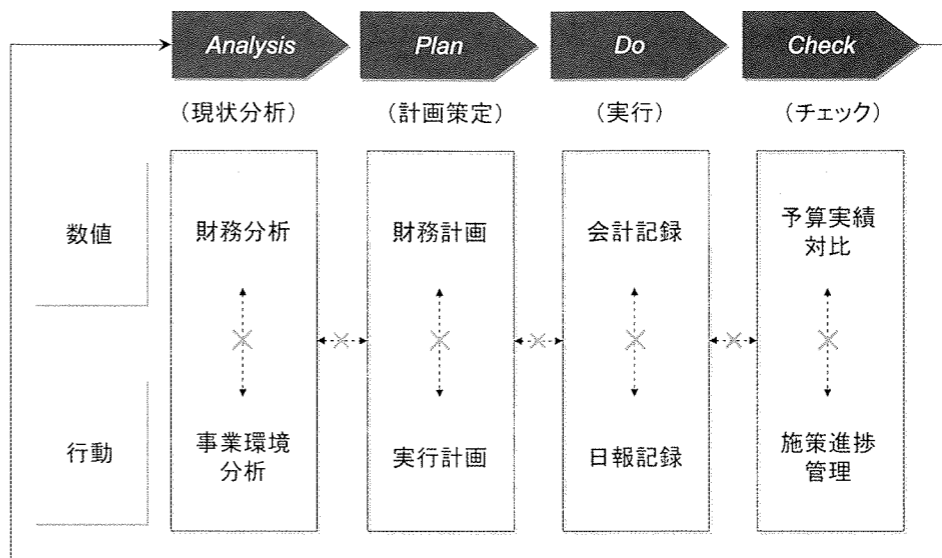
ここで達成しようとする数値とは、「見込客の獲得数/受注金額/お客様アンケートの回収数」などが挙げられるでしょう。

行動の細部を問うことも重要かもしれませんが、その行動の目標到達点を数値化して議論することができかどうか、が分かれ道となります。

ここでもよく聞かえてくる言葉があります。「やってみなければ分からない」「すぐに効果は出るもんじゃない」という言葉です。

結果的には、それが最も正しいことかもしれませんが、しかし、企画段階で、数値としての目標を設定しなくて

「非連続な経営」モデル



は、どのくらいのアクセルをかけて取り組むかが分からないのではないのでしょうか。結果的に物事を論じることなら、誰でもできることです。

行動による「費用対効果」の観点が抜けていれば、ただのアイデアに過ぎません。特に、経営者でない場合には、この点の検証が甘くなります。中小企業のマネージャークラスでは、目標数値が到達できなければ、自腹でなんとか工面するからやらせてほしい、と主張して取り組む熱血漢もいます。将来を切り開くことに真剣であ

ればあるほど、数値と行動について両面から取り組み、実行していくことになるはずですが。両者が非連続であることは、真剣に経営に取り組んでいない証拠であると感じます。

■「当たり前前の仕組み」の欠如

ここまで述べてきたような、「非連続な経営」が発生してしまう原因を追求してみます。経営管理サイクル「APDC」と、個々の段階における「数値と行動」の両側面それぞれが連続しないのは、確固たる「仕組み」が存在しないからであると考えています。

この仕組みは、図のようにジグソーパズルのように、「8つのピース」から成り立っています。

まず、連続した経営の実現を目指すのであれば、これらの8つのピースをあらかじめ把握しておかなければなりません。

どれか一つだけを行き当たりばったりで対処するのはなく、全体の8つのピースにどのように関連していくのかを常に考えていくべきです。

この認識が始めからあれば、無謀な計画策定、行動指針のない根性論、事実に基づかない無駄な議論は発生しにくくなります。

また、ここには、経営者の恣意性は介入しにくくなります。8つのピースは、8つのルールとして公然と存在することになるからです。

ここで改めて図を眺めてみますと、それほど目新しく大層な考え方ではないことに気付くと思います。言ってみれば、「当たり前前」のことです。

しかし、現実的には、この「当たり前前」が実行されておらず、非連続な経営に陥っている企業が多いと感じています。

なぜ、そのようなようになってしまったのか？一つには、経営者がこの「当たり前前の仕組み」を分かりやすく明示し、経営の根幹として創り上げないからではないでしょうか。

実際に、この「当たり前前の仕組み」は「当たり前」であるからこそ、地味な継続になります。しかし、その効果は、企業の業績に大きな影響を与えるものであると考えています。

「当たり前前の仕組み」を継続することにより「非連続な経営」から脱皮し、「連続した経営」になります。

その効果の筆頭は、「社員の熱狂度」が上がるということです。「社員の熱狂度」が向上すれば、付随的に「会社の業績」も向上するはずです。

出口の見えないトンネルを背中を突かれながらとどろえず前に歩き続けるしかないと言われる。その場その場の気分ですら、基づくことなく、鶴の一声で評価や方向性が決定される。

逆に、会社や業界の現状を客観的に分析し、今後の目標・方向性が具体的に共有されている。その方向性に沿った行動を取り、到達目標を実現すれば適正に評価され、これと相反するプロセスや結果をとれば適正に評価されない。

どちらの会社で働きたいと思えますか？

次号からは、この経営管理サイクルを構成する「8つのピース」それぞれを上手に機能させ、「連続した経営」を実現するための糸口について、詳しく述べていきたいと思います。



【著者略歴】
ビスアシスト株式会社
代表取締役 野原 健太郎

【著者略歴】 県立浦和高校、東京大学卒業。外資系経営コンサルタントファームであるアクセンチュア株式会社や株式会社ヘッドストロング・ジャパンにおいて、国内大手の製造業・通信業、中小企業の経営改革・情報システム改革のプロジェクトに参画。2006年9月より現職。財務分析・事業戦略検討・事業計画策定・資金繰り対策に関する経営財務コンサルティング、及び、Webサイト構築・集客に関するインターネットマーケティング支援に従事。これまでに本誌にて「新社長創造記」「続・新社長創造記」「熱狂する組織」を連載。