

場当たり経営からの脱却

～自社の経営を立ち止まって考えてみよう

戸村豪輝

(株)ちばぎん総合研究所
経営コンサル第一部
主任コンサルタント

悩みのない経営者はいない。企業経営を行っている以上、日々さまざまな課題が生まれ、それに対する迅速な判断、対応をしていくことが経営者には求められる。突然のトラブルや事故、クレーム、得意先の方針転換、仕入先の倒産、社員の退職など、次から次へと生まれてくる難題に振り回された結果、自社の経営についてじっくりと考えることを忘れてしまっている経営者は、意外と多いのではないだろうか。

経営者が考えるべきことは、とてつもなくたくさんある。しかしながら、そのことを本当に自覚している経営者は非常に少ないように思う。売上や利益計画、短期的な資金繰りについてはつねに考えているが、長期的な戦略・展望や人材育成について、あまり考えられていない経営者が目立つ。その結果、場当たりの経営に傾倒し、外部環境の変化に対応できない経営体質に陥っていたり、社員が思うように育っていない現実に直面することも少なくないだろう。

このようなリスクを少なくするために、私は経営者に、今一度立ち止まって自社の経営について切り口を持って考え、それをよく整理することを提言したい。

では、どのような切り口で考えればいいのか、一例として以下の4点を申し上げる。

まず1点目は、自社の財務をよく見ることである。そのためには、最低限の簿記や会計の知識を持つ必要がある。売上と粗利、短期の資金繰りのみ把握するのではなく、同業他社と比した収益性・効率性・安全性、資産バランスや損益分岐点、社員の労働生産性など、基本的な指標を見れば、自社の経営課題を大筋で把握することはもっとも重要であるが、これできていない経営者は非常に多い。一度初心に戻って財務の基本的な部分を学習してみたいだろうか。

2点目は、顧客のニーズをよく整理することである。顧客が求めることを断片的にはとらえてはいるものの、それを整理できていない企業が多いように思う。すべてのニーズにこたえるのは不可能なので、漠然と把握している顧客のニーズを一度すべて洗い出し、経営に与える影響度によって優先順位を付けてみることをお勧めする。

3点目は、社員の声をよく聞くことである。顧客を満足させるには社員が満足して働くことが重要なのは周知の事実だが、社員の待遇面だけでなく、個々の社員がどのように成長していきたいか、そのために会社に対してどんなことを望んでいるか、時間をかけてじっくり聞いていただきたい。社員の成長が、会社の発展にとって、もっとも重要なのである。

4点目は、業務プロセスを見直すことである。中小企業は少ない人員で成果を上げなくてはならず、業務の効率化は常日頃の課題である。職場ごとにその場その場で改善指示を行っている経営者は多いが、全社的に改善項目が整理できている企業は少ない。これも経営に与える影響度によって、優先順位付けをしてから取り組むことをお勧めする。少ない人員で働いているからこそ、プロセス改善は社員1人ひとりの生産性向上に大きくつながるのである。

以上、会社全体を見る切り口を一例として示したが、このように自社の現状を冷静に分析していけば、日々刻々と移り変わっていく外部環境の中で、自社がどのように対応していけばいいのか、効果的な戦略を策定することができる。分析なくして、優れた戦略は立てられないのである。検討にあたっては、経営者1人でなく経営幹部全体で行うのもよいし、検討プロセスをコンサルタントに依頼し、時間をかけて議論していくのもよいだろう。

企業の最大の使命は、「永続すること」である。永続する企業を目指し、社員が安心して働き、また、優れた商品やサービスを継続して顧客に提供できるよう、経営者は自社の経営を今一度立ち止まってしっかりと考えていただきたい。