

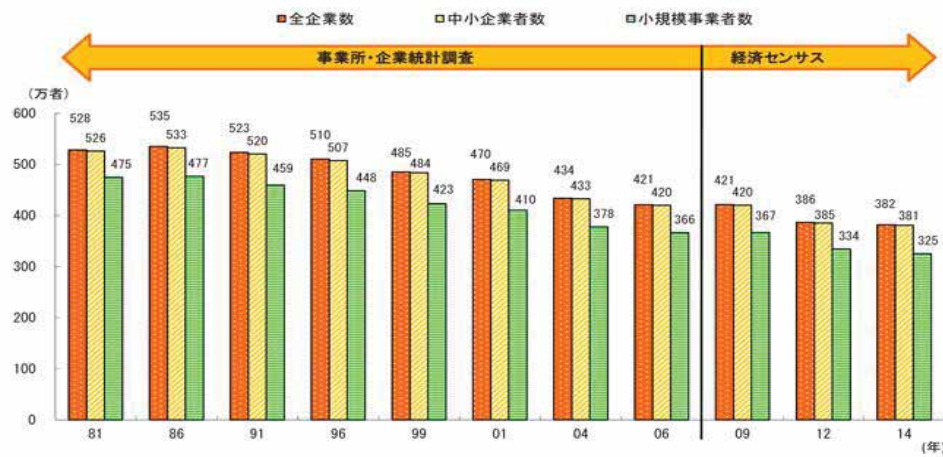
# 小規模事業者と3つの経営システム

## 1.環境変化と小規模事業者の対応

企業が成長発展していくためには、安定した業績を確保し利益を上げなければなりません。厳しい環境下で業績を上げ続けることは容易なことではありません。利益を追求するあまり、やるべきことが疎かになり、お客様や関係先などステークホルダーの信頼を失い衰退していく企業も多いのです。第 1-1-14 図に示したとおり、我が国の事業者数は全体的に減少傾向にあり小規模事業者も減少しています。経営は、景気動向など自社でどうしようもない外的要因の影響を受けて業績が悪化することもあります。しかし、このような環境変化の中で時代の波に翻弄されることなく成長発展している企業もあります。日本は、創業・設立100年以上の老舗企業が世界で一番多いといわれています。これらの企業は、間違いなく創意工夫を重ねながら環境変化に対応し生き残ってきた企業です。そこで、これらの老舗企業や調査研究、事例を通して環境変化に左右されにくい企業になるために必要な経営システムをわかりやすく解説したいと思います。小規模事業者の皆様の参考にさせていただければ幸いです。

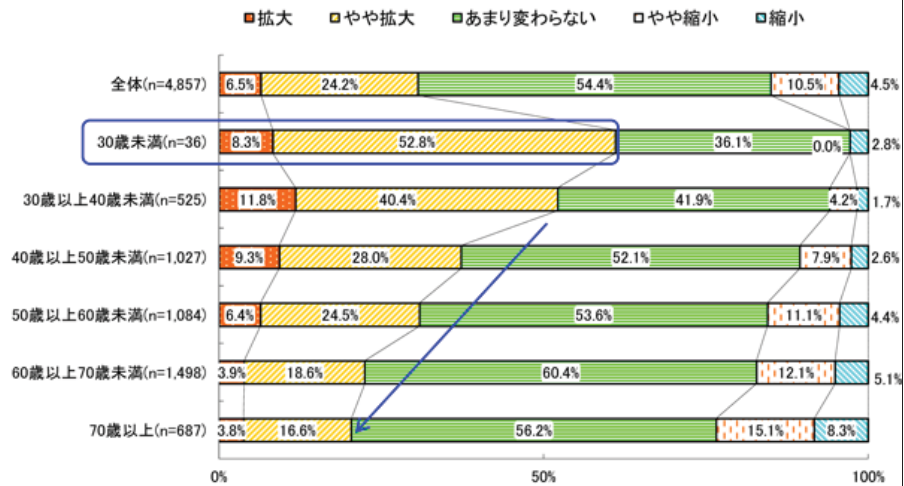
小規模事業者の傾向は、第 2-1-3 図、第 2-1-4 図に示したように、年齢が高くなるにつれ、商圈や売上高が縮小する傾向にあります。年齢的には 30 歳未満の方々が最も商圈や売上高が良い傾向がみられるようです。本稿の狙いは、若い小規模経営者の方々が年齢が高くなっても安定した業績が上げられ次の世代に引き継いでいけるような規模は小さくても魅力のある企業づくりのお役に立つことです。検討においては、小規模事業者の皆様に理解いただけるように説明いたしますが、内容的には、中小企業にも大企業にも当てはまるものとなります。人に置き換えると子供と大人は、思考力や身体の大きさは違いますが、食事や呼吸をしないと生きていけないことや愛想の良し悪しで人に好かれたり嫌われたりするといった子供、大人に関わらず幸せに暮らすために必要なことがあると思います。このような視点で環境変化に強く魅力的な企業に共通した経営のポイントについて検討していきたいと思います。我々は、当たり前のことは頭で理解していることもあってできていると思っていることが多いのですが、実際確認してみるとできていないことが多々あります。朝早く起きてバランスのとれた食事と適度な運動をすることが身体に良いことはみんな知っているのですが、実践するとなると案外難しいものです。経営にもこれと同じことが言えるのです。当たり前のことを当たり前にやるためにどうしないといけないのか、それを創意工夫しながら実践するとどのような効果があるのか一緒に考えていきたいと思います。

第1-1-14図 我が国の事業者数の推移



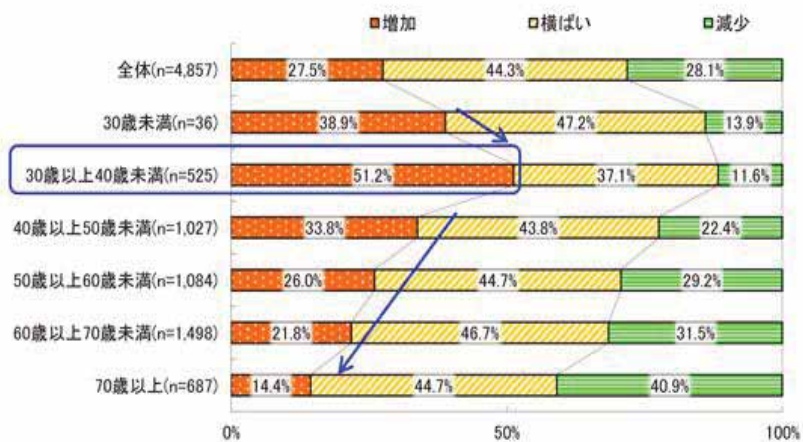
資料：総務省「事業所・企業統計調査」、「平成21年経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」、総務省「平成26年経済センサス基礎調査」再編加工  
 (注)1. 1991年までは「事業所統計調査」として行われた。  
 2. 企業数は1986年以降に総務省において統計を取り始めており、1981年は中小企業庁において事業所統計から再編加工した計数である。  
 3. 2012年の数値より、中小企業及び小規模事業者の企業数(事業者数)に政令特別業種を反映している。

第2-1-3図 商圏の拡大・縮小傾向 (経営者の年代別)



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」(2016年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所)

第2-1-4図 直近3年間の売上高の傾向 (経営者の年代別)



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」(2016年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所)

結論から申し上げます。小規模企業者の皆様が環境変化に左右されずに長く繁栄するためには、次の経営システムが重要と考えます。①経営軸を確立し維持するシステム、②個人と組織が調和するシステム、③成果を創出し続けるシステムの3つです。どれも当たり前のように思われるかもしれませんが、この3つのシステムをバランスよく導入し維持することは簡単なようで難しいのです。なぜなら、経営者、トップの考え方によってバランスが変わるからです。例えば、日常の仕事に追われ売上、利益を上げる意識の強い経営者は③のシステムに偏る傾向がありますし、理念が一番重要で理念さえあれば経営はうまくいくと考えている経営者は①のシステムに偏る傾向があるからです。如何なる環境変化においても「己を見失わない」経営をするためには、この3つの経営システムを経営者の考え方を中心に、如何にバランスよく構築していくかが重要なのです。差別的優位性の確保や信頼される企業づくりは、この3つの経営システムによる「自社らしさ」の確立と維持にかかっていると云っても過言ではありません。

## 2.第一：経営軸を確立し維持するシステム

### (1) 経営軸と企業軸

企業を独楽に例えてみましょう。独楽は、しっかり回り切ったときに安定し止まっているようにみえます。バランスよく3つのシステムが機能している企業は、このような状態にあると思ってください。そのためには、しっかりと軸がなければなりません。経営者の自転軸を経営軸、確立された社風を企業軸と考えましょう。経営軸は、社長の経営理念と社会的使命の自覚によって確立すると仮定します。経営理念は、経営者自らが、生涯かけて成し遂げねばならない任務の自覚であり、後継者に継承しなければならない創業の精神、経営姿勢です。二代目や三代目の社長もできるならば創業者や先代社長の創業時の思いや長年大切にしてきた考え方、モットーなどを聞いてみるのもいいでしょう。仕事柄、多くの経営者と出会う機会に恵まれましたが、経営者として、人として尊敬できる経営者には、創業者の場合であれば、事業を始める前後に、この理念を自覚している方が多く、動機とか、きっかけとかではなく、時には生まれてきた意味をそこに見出しているような坦々とした中に決意の強さ、奥深さを感じることがあります。独自の経営哲学をもち、愚直なまでにそれを貫こうとする生き様に感動することも多いのです。

社会的使命とは、経営理念を前提にそれを実現するために明確にすべき目標となるものです。今のような混とんとした時代、供給過多の時代には、社会的に必要とされない商品・サービスや社会的に受け入れられていない企業はライフサイクルが極めて短いのです。経営者を核として、会社が果たすべき社会的な役割、存在意義といったものを少し考えてみてください。自分や自社のためにお客様があるのではなく、社会という器の中で必要とするものを買いたいというお客様がいて何らかの理由でここと取引しよう、ここで買おうと決め取引が行われているのです。主体は社会、市場側にあるのであって自

分側にあるのではありません。社会的責任の遂行には、この社会的使命の明確化が不可欠です。難しく考えるのではなく考えの起点をお客様、市場、社会に少しシフトしていただくことです。そのために、興味のある情報を集めてみるのもいいでしょう。この発想が重要だと思います。

この経営理念と社会的使命という経営軸を理解いただくためには、もう少し説明が必要です。既述しましたが、経営理念を重視するだけでは3つのシステムがバランスしません。そのために、具体的な事業活動の目的になる社会的使命が必要になります。換言すれば、経営理念には、必ず具体策、明確な指針・目標があるということです。経営軸の確立と維持というのは、経営軸を中心に、スパイラル状に一貫した事業活動を展開していくイメージです。その太い筒状の軸を企業軸といい実践を通して出来上がった風土を社風と定義したいと思います。いかに経営軸が重要かお分かりいただけただけでしょうか。経営軸を軸として独楽が自転し安定軌道に入った状態がその会社の社風が出来上がった形です。ちょっとしたトラブルや不祥事で企業という独楽はすぐにバランスを崩します。それほど社風の確立と維持は難しいのです。だからこそ真の独自性・優位性の確立につながるということです。企業の魅力や人づくりの良し悪しは、この企業風土によって決まると言っても過言ではありません。本当の独自性や創造性は、社風から生まれる。社風から生まれえないものは、業績に貢献しても、企業を支える柱にはなりにくいのです。中・長期のビジョンや戦略、各種計画など、企業の戦略性、社会性、公益性、公共性は、経営軸を主体として構築されていくのです。

図1. 経営軸、企業軸の形成

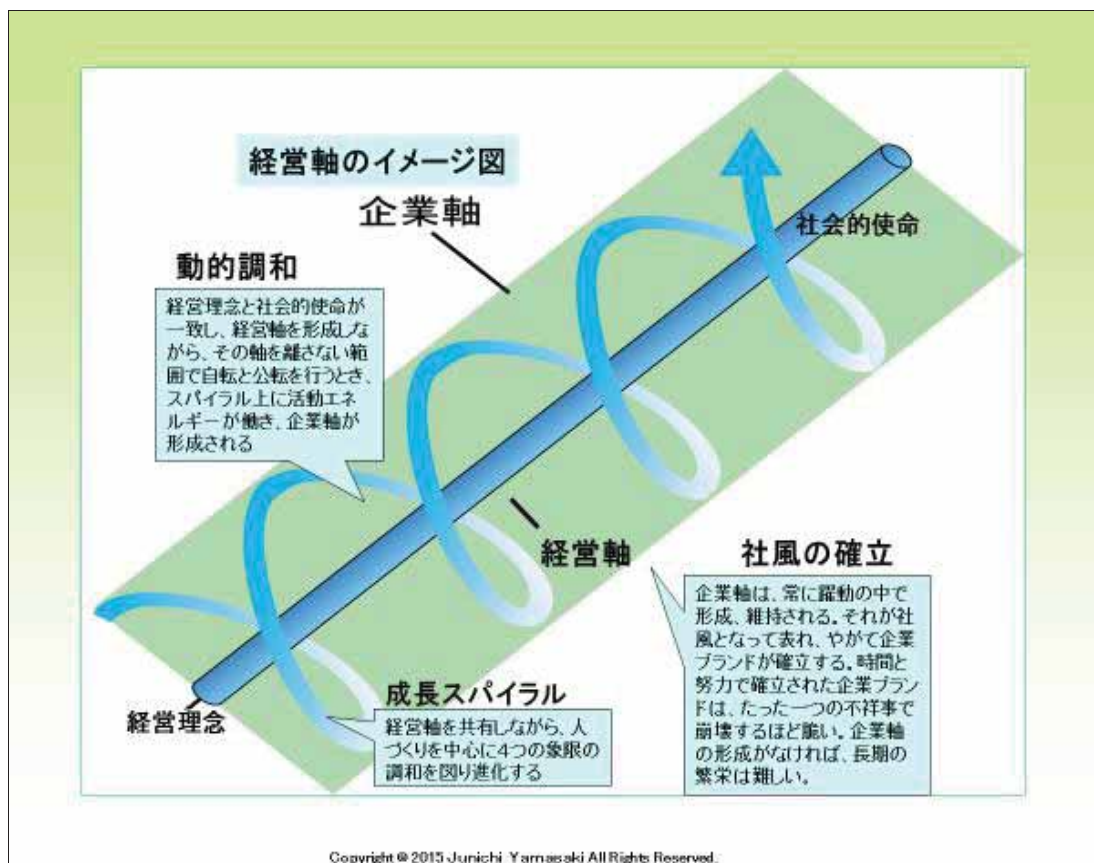
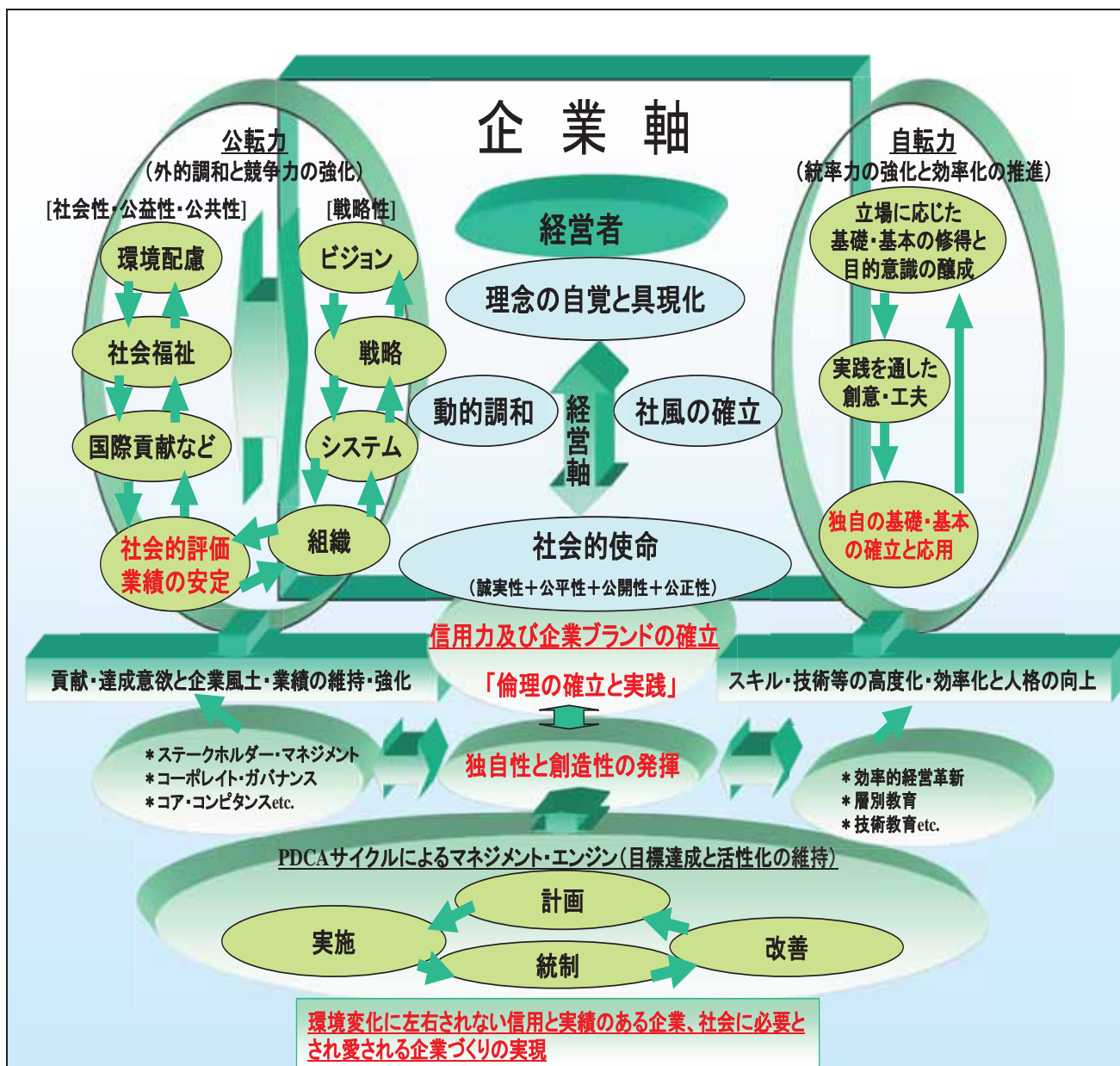


図2. 企業軸経営のイメージ図



## (2) 経営軸の効果

以前、経営軸と業績の関係を調べるためにヒアリングによる調査を実施し論文にまとめました。その内容をご紹介します経営軸の重要性をご理解いただく一助としたいと思います。当時私が直接企業経営に関与し、経営者面談、方針書・計画書の作成、経営戦略の立案・実施等を行った約450社の中から、統計学的有用性を勘案し、33社を無作為に抽出し調査・分析したものです。

業績は、当該期間における利益(粗利益または営業利益)の増減とし、大幅向上と向上の分岐点は10%を基準といたしました。

表1. 事例の分析結果

VI. 事例による検証

事例における4分類の分析結果

No	社名	分類	業績	規模	期間(年)
1.	PS社	1	1	3	13
2.	TY社	2	2	2	4
3.	SZ社	2	2	1	6
4.	AT社	2	3	2	3
5.	MM社	2	2	3	7
6.	HS社	2	3	1	3
7.	CC社	2	2	1	10
8.	BW社	1	1	2	8
9.	PT社	2	1	1	5
10.	N社	4	5	5	2
11.	SF社	3	4	4	2
12.	MH社	3	4	4	1
13.	TK社	2	3	2	3
14.	NY社	3	4	3	3
15.	TC社	2	3	3	1
16.	SR社	2	2	2	5
17.	IP社	3	3	3	1
18.	SK社	2	3	2	4
19.	TS社	3	2	3	2
20.	SY社	4	5	2	1
21.	TM社	3	3	3	1
22.	HP社	2	1	2	3
23.	KR社	2	2	2	2
24.	WT社	3	2	3	1
25.	FJ社	3	4	4	2
26.	TD社	3	4	4	2
27.	NP社	1	1	3	2
28.	MI社	2	2	3	1
29.	KD社	3	3	3	1
30.	FS社	4	4	2	1
31.	FY社	3	3	5	10
32.	KN社	2	2	5	1
33.	SC社	3	3	5	2

分析背景:

I. 抽出方法

約450社の中から33社を無作為に抽出

II. 分類

1. 経営軸が確立しているケース
2. 経営軸が確立していないが、理念の重要性を知り、努力しているケース
3. 経営軸が確立せず、理念を重要視していないケース
4. 経営軸の重要性を認識していないケース

III. 業績

1. 大幅向上
2. 向上
3. 横ばい
4. 悪化
5. 大幅悪化

IV. 規模

1. 10人未満
2. 10人以上50人未満
3. 50人以上100人未満
4. 100人以上300人未満
5. 300人以上

図3. 経営軸の強弱と業績の関係

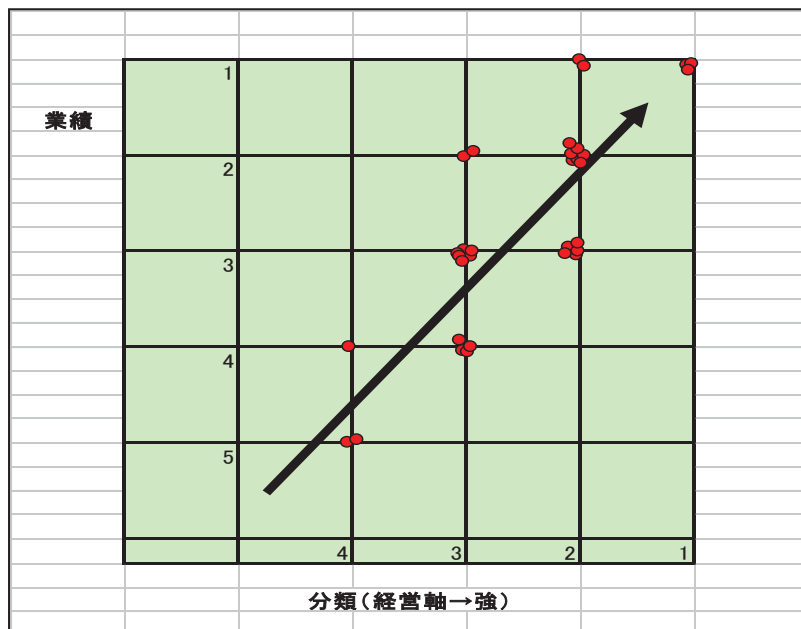


図3で示すように、経営軸が強く確立していればいるほど業績が良いという傾向がみられることがわかります。

図4. 経営軸の強弱と企業規模との関係

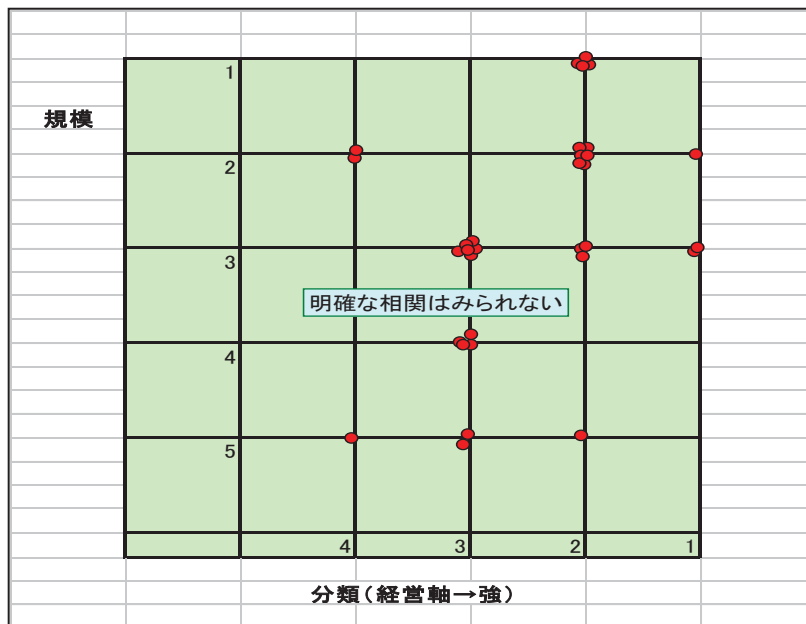


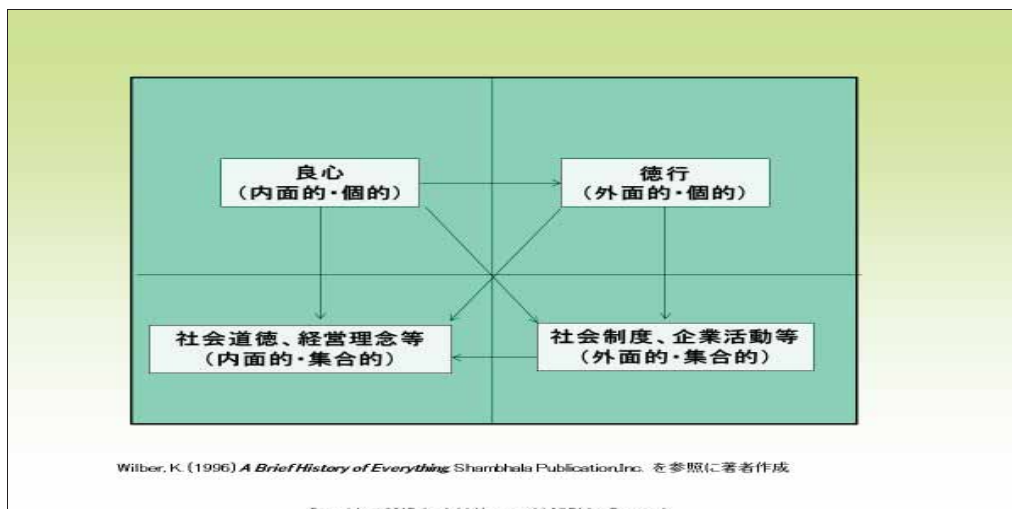
図4で示すように、経営軸の強弱と企業規模との間には、明確な相関関係はみられません。したがって、経営軸は、企業の規模に関係なく機能する可能性があると考えられます。

この調査は、あくまで経営軸と業績の関係をシンプルに検証し傾向を分析したものです。実践を通して競争に強い企業や安定している企業の共通点として3つの経営システムが機能しているという結果を重視し、経営軸の効果の確認を目的として行った調査です。学術的には、さらなるデータの収集・分析による実証や経営軸と業績の関係のメカニズムを解明するなどの研究が必要です。あくまで参考としてご理解いただければと思います。

### 3. 第二：個人と組織が調和するシステム

#### (1) 議ること

図5. 個人と組織の調和フィールド



小規模事業者の方々は、少ない従業員で事業を行っていますので、社内のコミュニケーションは比較的取りやすいのではないかと思います。個人と組織が調和するシステムでは、内部だけではなく個人と組織を内面と外面に分け図5の4つの象限を調和のフィールドと考えます。その内容は企業の状況や特性によって違うのですが、本稿では、少人数の事業であっても、一人一人の考え方や態度等がお客様などに影響を与えますので、規模に関わらず4つの象限の調和を図る考え方を中心に検討いたします。個人と組織の調和においては、第一のシステムである経営軸の共有化、目的・目標の明確化が前提となります。

最初に、環境変化に対応し長く経営を存続させてきた老舗企業の特徴から調和へのヒントを得たいと思います。図6に老舗企業の存続要因をまとめました。老舗旅館など創業・設立100年を超える小規模事業者も多いです。老舗企業の存続要因をみますと、3つの経営システムが機能していることがわかります。また、備え、実践、信頼、自覚、検証を行いながら環境変化に迅速かつ的確に対応する努力をしています。この取組みは、個性や伝統を活かしながら企業一丸となって進んでいくために仕組みを超えて調和するという意味で「議る(はかる)」と表現することにします。これは、図5の4つの象限の調和形成の取組みの一つと言えます。議ることは、けっして難しいことではありません。だれでも意識さえすればすぐに実行することができます。ただし、ちょっとしたコツがあります。それは、備えと実証をしっかり行うことです。備えをするためには目的がなければいけません。災害に備えて様々な準備をすることはよく行われていることですが、ここでいう備えは、4つの象限すべてに係る備えを意味します。

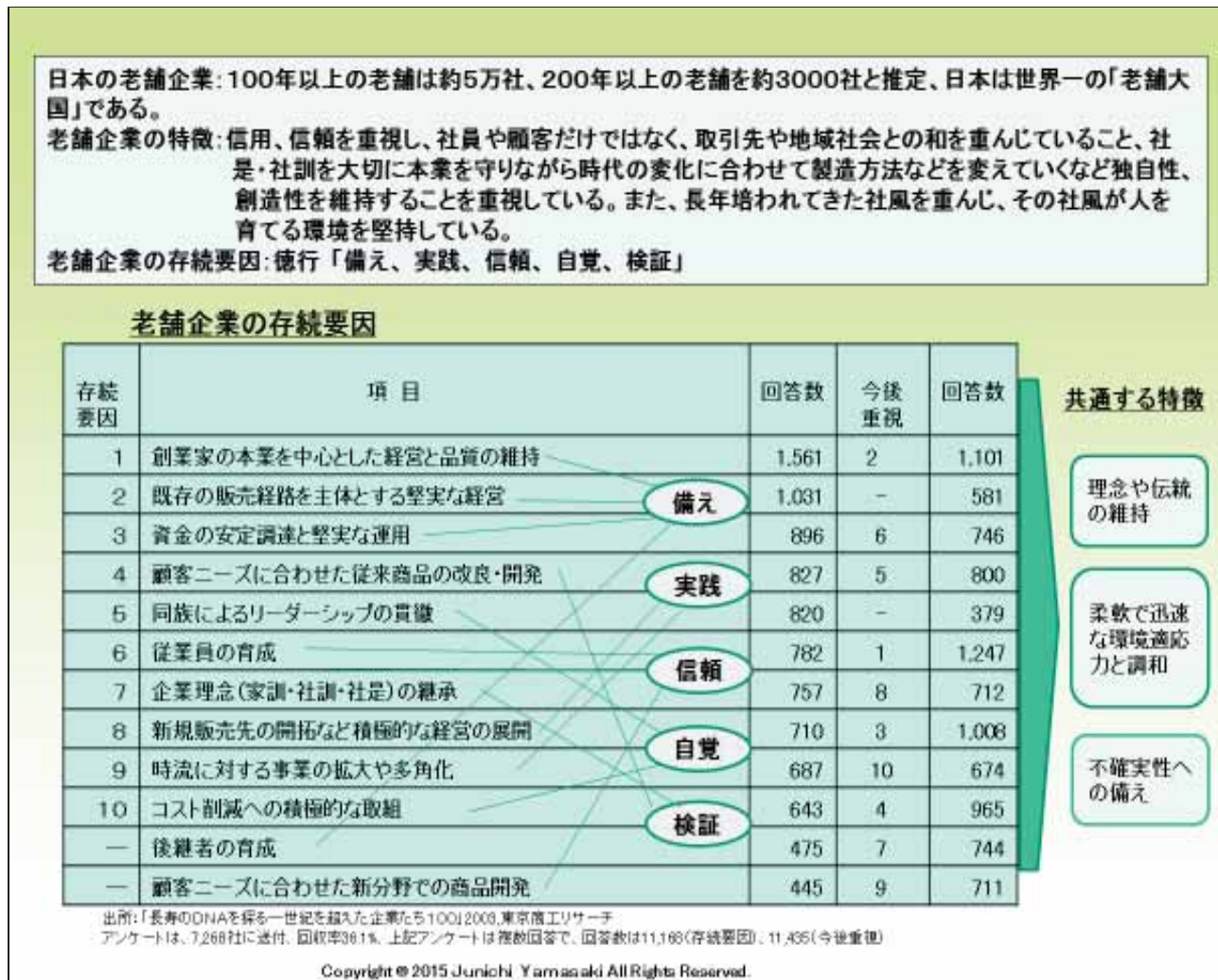
例えば、明日の仕事に必要なものを毎日枕元に置き、手帳をチェックして床につくことを習慣にするとか、自主的に仕事に必要な資格をとるといった仕事の延長線上にある個人的な取組みも明確な目標があるから実践できることだと思います。個人と組織の調和は、経営軸を自転軸として個性を活かしながら全体がプラスになる方向に働きます。人知れず企業のために一人コツコツ努力する人が多ければ多いほどその企業は活気とやる気にあふれた社風になっていきます。自ら備える人が多ければ多いほど組織は活性化するのです。備えとともに必ず行わなければならないのが検証です。備えは必ず実践につながります。自らの取組みが何らかの成果につながったか、目標達成できたか、内部、外部との信頼関係構築につながったかといった振り返りをするのです。いくら備えをしても成果に結びつかなかったり役に立たなければ長続きしないのです。

この機会に「議る」ということを知っていただき無理なくできることから始めてみるのもいいかもしれません。中長期戦略・計画の策定も生産現場の段取り改善も営業における先行管理もすべて「備え」の一環です。自分のやりやすい仕事の仕方と組織においてやるべき仕事の仕方が違うことが往々にしてあります。個人の目線では部分最適しか見えず全体最適がわからないことが多いのです。これを改善するには、企業の規模に関わら



ず社員ぐるみで議りながら全体最適を検討することが有効だと思います。

図6. 老舗企業の存続要因



## (2) 議ることの効果

議ることの効果を確認するために実施したアンケート調査を図7と図8にまとめました。東京、大阪、四国で歴史を主体とした勉強会に参加している社会人の方22名(経営者10名、サラリーマン10名、主婦2名)にご協力いただき13ヵ月間議ることを実践していただいて個人的成果と組織的成果を調べました。

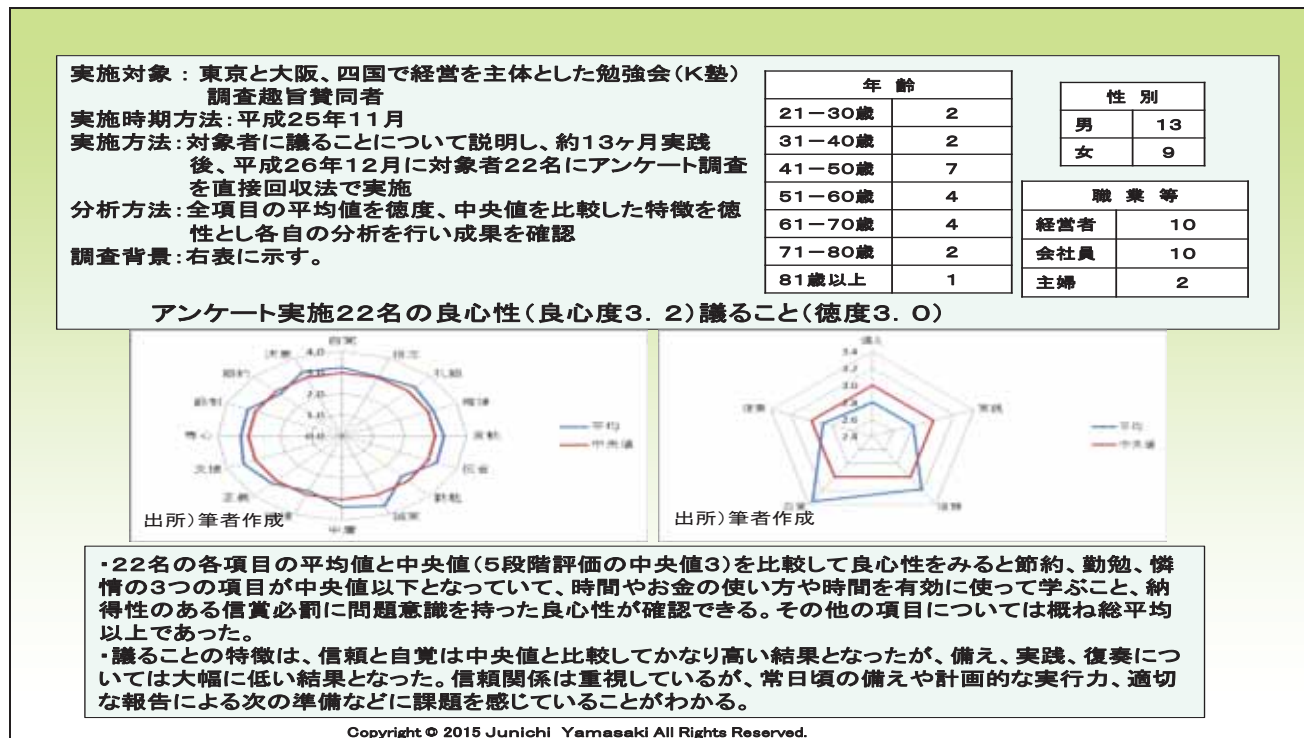
個人的成果については、「とても成果があった」が14%、「成果があった」が50%で明確に成果があった回答が64%、「変わらない」が27%、「あまり成果がなかった」は9%で、議ることによって成果が出ている方が多い結果となりました。

集団的成果については、「とても成果があった」が9%、「成果があった」が50%で明確に成果があった回答が59%、「変わらない」が32%、「あまり成果がなかった」は5%、「全く成果がなかった」が4%でした。個人的成果よりやや低いですが、議ることによって成果が出ている傾向は同じです。

立場によって理解度や解釈が違うこともあると思われませんが、さらに継続することにより多くの方が成果を実感できるようになると推察します。今から備えをして置かないとま

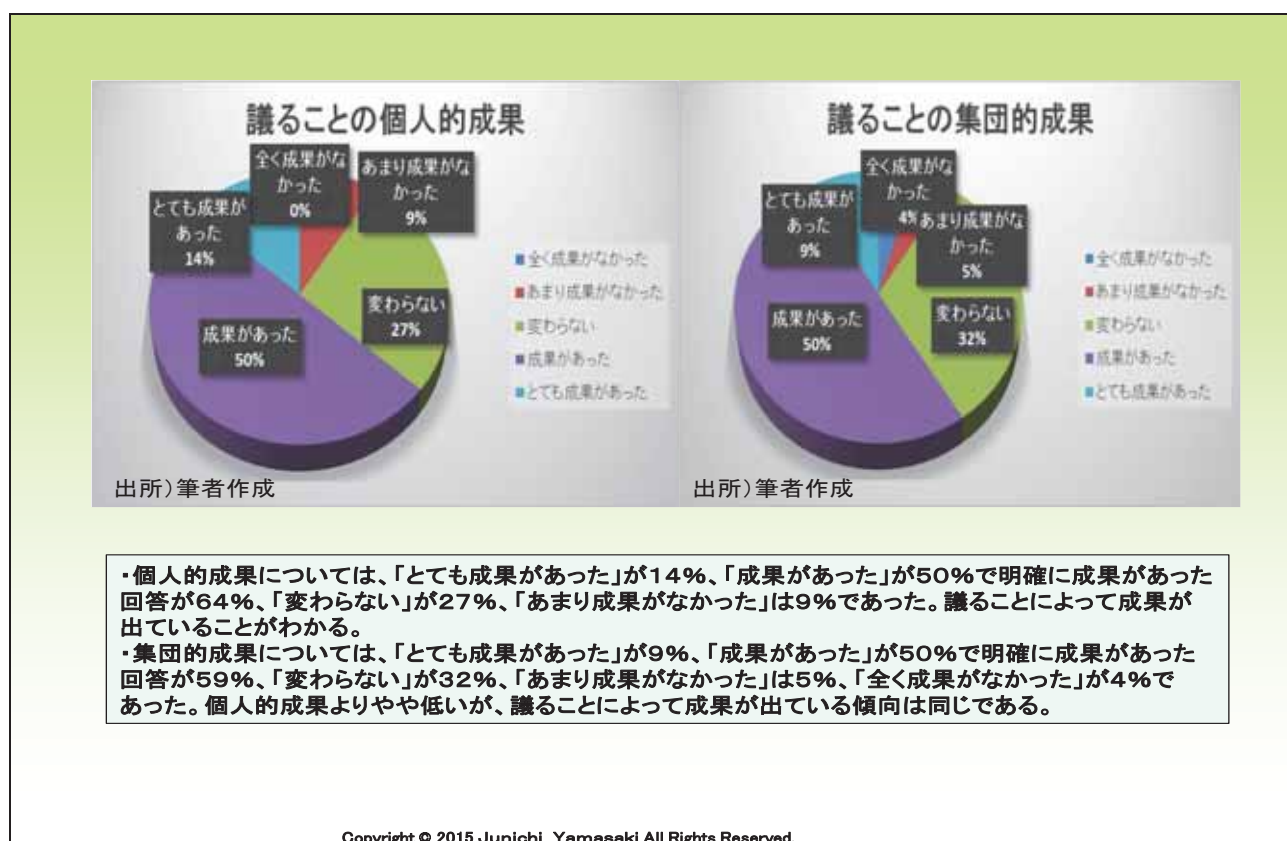
ずいと思いながら「仕方ない」と諦めていることがないでしょうか。「親父が実権を握っているので今は無理」とか「今は何とか食えているけど先のことはわからない」といった話をよく聞きます。その時考えるか、今知恵を出して考えるかで結果が大きく変わるとすれば、今できる範囲で備えることが大事なのではないかと思います。

図7. 議ることのアンケート調査



Copyright © 2015 Junichi Yamasaki All Rights Reserved.

図8. 議ることの個人的成果と集団的成果



Copyright © 2015 Junichi Yamasaki All Rights Reserved.

## 4. 第三：成果を創出し続けるシステム

### (1) 管理会計

まず初めに、成果を創出し続けるシステムをお金の面から考えてみましょう。お金の面で最もわかりやすい成果は、売上や利益を上げることです。これは、財務的な常識だと思いますが、ここでは視点を變えて小規模事業者の方々が少し違った目線で数字をとらえることを検討しましょう。通常は、売上高から原価を引いて粗利を算出し、粗利から販売費および一般管理費を引いて営業利益を算出しますが、売上高から小売業、卸売業では仕入等、製造業では固定費と変動費を分解して算出した変動費を引いた付加価値（限界利益と捉える場合もある）を増やすという考え方です。付加価値を人件費や利益等に分配すると考えるのです。商品別に付加価値を算出した場合、付加価値がでていない商品はやればやるほど経営に大きなダメージを与えている商品であるということが出来ます。たとえ付き合い上やらざるを得ない商品だとしても値上げ交渉や問題が残らないように撤退すべき商品であるかもしれません。このように商品別や事業別、部門別等の付加価値を算出し分析することで今までとは少し違った視点で利益をとらえることが出来ます。付加価値の中に人件費が含まれますので、適正な人件費の基準を決めることや決算のための財務会計とは切り離して管理することがポイントとなります。売上高を上げることを目標にすると付加価値がでていない商品をやり続ける可能性が出てきますし、利益を主体にすると対策エリアが狭くなる可能性がありますのでワンパターンの対策しかみえない場合が出てくるのです。

これを管理会計と言います。成果を創出し維持するための計数的な目標を付加価値に置くことも有効な手段だということです。難しくなりますので数式は省きますが、損益分岐点の算出や現状の売上高で何人採用できるか、新規の設備を入れるためにはどれだけの売上高が必要かなど簡単に算出することができます。何を照準に備えを行うかを決める場合、付加価値を成果基準として設定し仕組みづくりを行うことも有効な手段となるのです。

### (2) 顧客の確保

小規模事業者の方々は、社長が営業や業務を掛持ちでやられていることが多いように思います。そこで、成果創出の例として既存の顧客を維持しながら新たな顧客を開拓するための効率的な取組みに絞って説明したいと思います。まず販売戦略です。図9に顧客ベースの販売戦略の例を示しました。売上高を縦軸に潜在的購買力を横軸にとり重要顧客、安定顧客、開拓顧客、弱小顧客に分類し1社当たりの滞在時間を効率的に見直して最も効率的に成果が上がる具体策をとる方法です。図10は、トップセールスがどこに重点をおいて営業活動を行っているかを示したものです。見込み客の信頼を得ることとニーズを見極めることに重点をおいていることがわかります。図11は、営業マン

の person 費から面談1分間コストを算出し訪問回数と滞在時間を把握することで費用対効果を算出する方法を示しています。効率的な営業活動を行って付加価値を上げるために現状を分析しデータ化して状況を把握し対策を立てる一例です。小規模事業者の場合、効率的に動くことが重要となります。この例をヒントに付加価値を上げるという視点で一度ご自身の動きを分析してみてもいいでしょうか。

図9. 顧客ベースの販売戦略

		潜在的購買力	
		大	小
売上高	大	<b>重要顧客グループ</b> (例: 15件)  一ヶ月 100分-150分	<b>安定顧客グループ</b> (例: 30件)  一ヶ月 120分-90分
	小	<b>開拓顧客グループ</b> (例: 10件)  一ヶ月 50分-120分	<b>弱小顧客グループ</b> (例: 150件)  一ヶ月 100分-40分

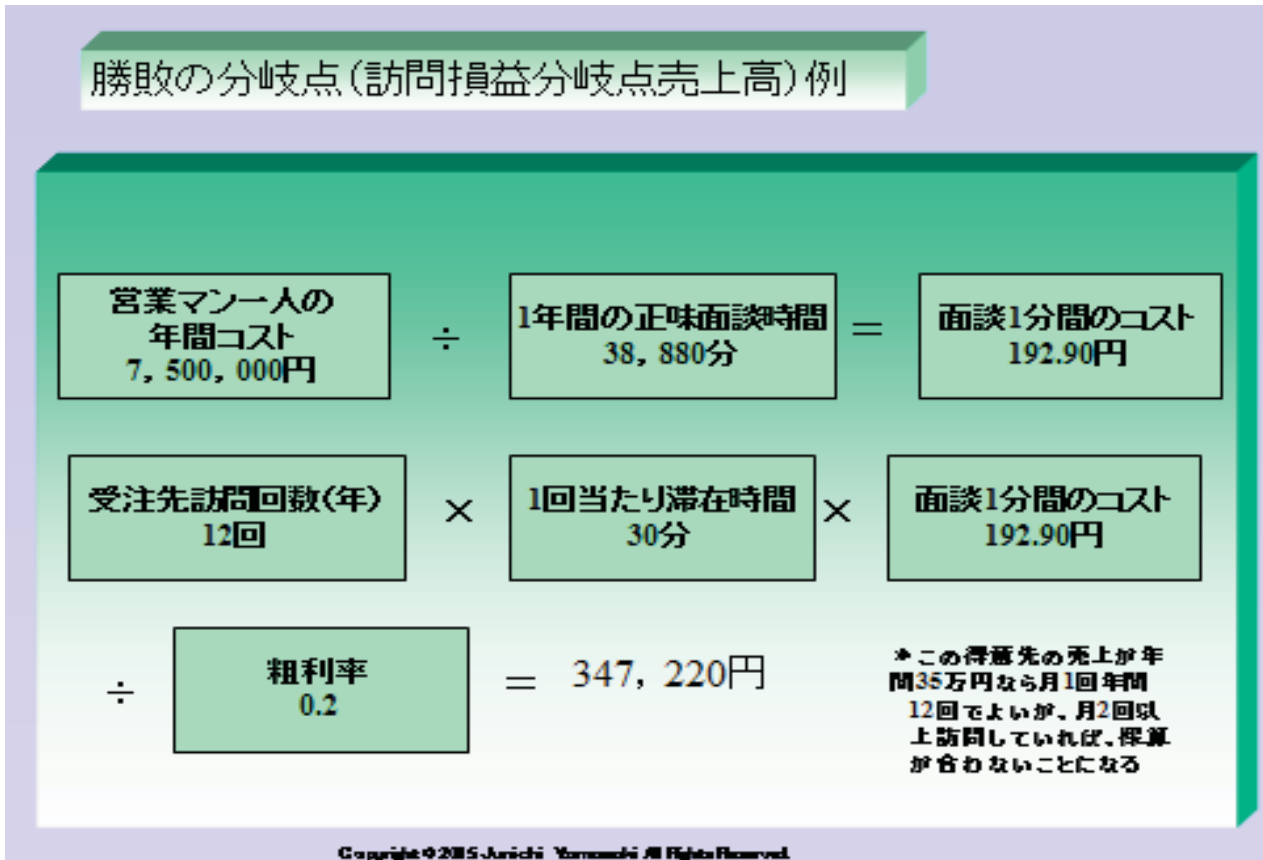
Copyright © 2015 Jirichi Yamazaki All Rights Reserved.

図10. トップセールスの優位性確保法

優位性の確保	
新規顧客開拓の手法とパワーバランス	
●一般的な営業マンのパワーバランス	
大量のアプローチ	10%
見込客の把握	20%
商品提案	30%
契約	40%
●トップセールスのパワーバランス	
見込み客から信頼を得る	40%
ニーズを見極める	30%
商品提案	20%
契約	10%

Copyright © 2015 Jirichi Yamazaki All Rights Reserved.

図11. 営業活動における損益分岐点



## 5. まとめ

小規模事業者の方々の経営のヒントになるよう3つの経営システムの視点で検討を行ってまいりました。当たり前のことを当たり前にする事の難しさとそれを創意工夫しながら実践することの効果についてご理解いただけたでしょうか。企業の規模や業種業態、業績の状況や業界動向などによって3つの経営システム導入のプロセスや方法は変わってきます。成功のためには、如何に迅速かつ正確に現状を分析し把握するかが重要な鍵になるのです。経験や勘に加え色々な視点から分析や検討ができるようになると確信をもって事業活動ができるようになります。無理のない範囲で3つの経営システムを検討いただけたらと思います。

最後に、小規模事業者ではありませんが、3つの経営システムを導入し2億円の赤字から1年で1億5千万円の黒字に転換した製造業の取組み内容をまとめた図12を示します。経営軸の確立、4つの象限の調和、成果の創出をどのように図ったかイメージいただければと思います。

図12. 3つのシステム導入事例(再生企業)

経営資源	具体的取り組みイメージ
人 自転軸 の主体	直接対話中心(密着度)、統率力、社風づくり、態度的能力強化(基本動作の徹底) ・理念の共有→戦略の理解と役割の自覚→目標の明確化と事前準備の徹底(行動予定及び計数ベースのローリング計画の策定)→実行(態度的能力の強化)→ チェック・アンド・コントロール&フィードバック+報告・連絡・相談・打合せの徹底→ 社員のORP(オールラウンドプレイヤー)化
物 活動源	現場主義(五感活用)、現場力(標準動作の徹底、教育と訓練)、物管理の強化 ・効率化(動線管理、ムダ・ムラ・ムリの排除、働く人づくり、5S)→時間短縮・標準 化・省力化等→スピードアップ+開発力の強化(ライフサイクル短縮化対応、連携促 進)
金 生命力	キャッシュフローベース、手形・借入依存脱却、予測売上等の精度アップ ・資金繰りの先行管理→財務バランスの検討→お金を生まない投資はしない→コツ コツとお金を貯める→捨てるべきものは捨て、利益ベースの売上をつくる(ABC分析 等)→人件費の効率化
情報 羅針盤	アナログ(人との交流)情報中心、捨て続け集め続ける、信頼できる情報源の確保 ・活きた鮮度の高い情報は人が握っている→情報源の確保+必要情報の明確化と 収集方法の型決め→継続的、発展的情報活用サイクルの確立

3つのシステム導入が成長・発展に  
大きく影響する。

Copyright © 2015 Junichi Yamasaki All Rights Reserved.

## 【筆者紹介】



やま さき じゅんいち  
中小企業診断士 **山崎 純一** (株式会社山崎総合研究所 代表取締役)

【プロフィール】1959年 香川県生まれ。大学卒業後、製薬メーカーにて製造・営業・総務・経理・  
開発業務を担当。大手コンサルタント会社 四国事業部 主任コンサルタントを経て平成7年に独  
立。中小企業を中心に、業績改善の為の総合支援や新規事業の立ち上げ、ネットワークづくりな  
ど業種業態を超えた支援を展開。600社以上のコンサルティング及び支援経験をもつ。