

中小企業で使えるドラッカー経営 ドラッカー流の高業績企業のつくり方 (全2回)

御堂筋税理士法人 ファウンダー 小笠原 士郎氏

1 はじめに

皆さん、こんにちは。私は御堂筋税理士法人の小笠原と申します。私は長年にわたり、中小企業を高業績企業にするお手伝いをしてきました。そのときにアドバイスの基本としたのが、有名なドラッカーの経営思想でした。このたびは、その考え方を皆さんにお披露目できる機会をいただき大変うれしく思っております。

皆さんも、ドラッカーの名前は聞かれたことがあるのではないかと思います。彼は経営思想の巨人ですが、著書を読むのはハードルが高いのではないのでしょうか。今回は全2回の前半として、中小企業で役に立つドラッカーの考え方をお伝えしたいと思います。どうぞよろしくお付き合いください。

2 ドラッカーが語る中小企業経営のポイント

ドラッカーの主著は有名な『マネジメント』です。マネジメントの意味は2つあります。それらは、①経営の進め方、②経営者・幹部のことです。

彼は、「小企業は、大企業以上に組織的、体系的なマネジメントを持たなければならない。」と述べています。一見逆説的に思えるコメントですが、私はわざとそう言っているのではないかと思います。なぜかというと、私が経験する範囲でも、会社が大きくなっても、経営のスタイルは、創業者と奥さんが当時と変わらず見よう見まねの経営をしていることがままあるからです。創業者、経営者の努力により会社が発展していけば、それに伴って経営の進め方も進歩していかなければなりません。それは一般に『組織化の壁』と言われるます。

ドラッカーは、小企業の経営の要諦として、①

ニッチ No1 戦略をもつ、②経営を数字で見える化する、③経営者・幹部が経営のしごとをする、の3点を挙げています。

①ニッチ No1 戦略をもつ

ドラッカーが目指す会社とは、ある分野でリーダーとなることです。中小企業は、人材にも資金にも限りがあります。従って戦いに勝つためにはおのずと局地戦を征することとなります。これは古来の兵法の鉄則です。

②経営を数字で見える化する

次に経営情報の整備の重要性を訴えます。私は個人的にはこのところがすごいなと思っています。よく考えてみればものごとを数字で表わすのは科学的であり、成果をあげるための必須条件であるからです。

③経営者・幹部が経営のしごとをする

そして、戦略という地図、数字という磁石をもって、経営者・幹部は単にものを売ったり作ったりというオペレーションではなく、経営者・幹部でなければできない経営のしごとをしていくわけです。

この教えにしたがってあなたが経営をしていくとなると次のような手順になります。

1. 経営計画（仮説）を立てる
2. 業績を管理する資料（コックピット）を作る
3. 計画を実行し、仮説を検証し実現をめざす（PDCA）
4. 人材が育つ（育てるのではない点に注意!）

これを『経営計画中心の経営』といいます。このように経営計画はマネジメントの背骨なのです。よい会社にしようとするれば、まず背骨をしっかりと確立することなのです。

3 経営で取り組むべき課題とはなにか？

経営に取り組むにあたり、まず企業と経営の全体像をしっかりと把握しなければなりません。図表1は私が考えるドラッカー流経営の全体像です。

図の真ん中の部分が企業の活動です。企業活動とは材料を仕入れ、それをお客様にとって価値ある製品・サービスに加工して、お客様へ提供し、代金を受け取るプロセスです。そこでは限界利益（売上から仕入を差し引いたいわゆる粗利益のこと）が生まれます。これがあなたの会社のGDPです。そのために会社は人材を雇い、設備を使います。そこで掛かるのが固定費です。損益計算書ではこの限界利益－固定費を測定します。

さてこのGDPの大きさはあなたの会社全員の知恵で創られます。そのときに考えるべき本質的な課題は、お客様の創造活動です。そのための中心的な役割を果たすのが、マーケティングとイノベーションです。マーケティングとは勝手に売れるようにする活動をいいます。イノベーションとはすべてのものがやがて古くなり廃れていく中で新たなものを生み出す活動です。

もうひとつの重要な課題は経済的価値の創造、

つまり利益を出すということです。企業は持続しなければなりません。そのためには利益が必要なのです。お金を儲けることは目的ではありません。そのような下品な考えはお金の亡者のなせることで、そのようなことが表に出れば出るほどお客様には嫌われてしまうでしょう。あくまで利益は必要条件なのです。

さらに人材の問題があります。人がいなければ経営は成り立ちません。現在、この人に関するテーマは、企業にとってとてつもなく重い課題となっています。

さて、これらを推進していくのがマネジメントの仕事です。かつて組織の永続条件を考えたチェスター・I・バーナードという尊敬すべき思想家がいました。彼は、次のようにいっています。

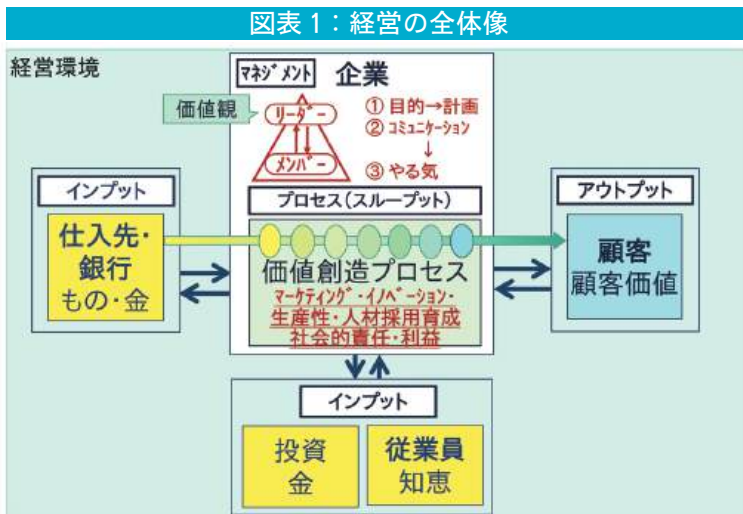
- (a) 共通目的の存在
- (b) リーダー・メンバー間のコミュニケーション
- (c) メンバーの貢献意欲

しかし私から言わせれば、(c)は(a)と(b)の結果であり、従ってリーダーに求められるのは(a)と(b)をしっかりとすることです。(a)が経営計画の立案であり、(b)がその実行です。そしてそのもっ

とも根本にあるのはリーダーの価値観なのです。リーダーシップの本質は手本を示すことであり、それはすべてリーダーのものの見方・考え方に由来するのですから、至極当然のことです。

そして企業は経営環境というダーウィンの海の中でもっとも存在感のある生き物となることで、環境にフィットし勝ち残っていけるのです。私は進化論を的を射た考え方だと捉えています。生き物の場合には進化は突然変異というDNAの

図表1：経営の全体像



いたずらで生まれますが、企業では意図して突然変異を起こさなければなりません。それは多くのアイデアとその試行錯誤の中から生まれます。

そのために必要な土壌こそ、社員全員が自由に意見を言える風土です。私はそれを『学び続ける組織』と言っています。そして、学び続ける組織を可能にするのはただ一つ、リーダーつまり社長であるあなたの人の話を聴く姿勢なのです。このことは経営でもっとも重要な要素ですから肝に銘じてください。

先に述べたドラッカーの言葉「中小企業はしっかりとしたマネジメントを持たなければならない」にあるマネジメントとは「しくみと人」のことです。そしてその内容は次のようなテーマを含みます(図表2)。

図表2：経営のテーマ一覧

| |
|----------------------------------|
| 1. 経営計画中心の経営－戦略と計画 |
| MVV、マーケティング、イノベーション、バリューチェーン、生産性 |
| 2. 経営計画のPDCA |
| 月次の経営コミュニケーションサイクル、目標管理 |
| 3. 組織的なマネジメント |
| 組織図、意思決定のルール、経営チームづくり |
| 4. 幹部の育成 |
| 部門のマネジメント、マネジメント・スキルの学び |
| 5. 風土づくり |
| 成果中心の精神、学びつづける組織の構築 |
| 6. 人事制度・人材採用・人材育成 |
| しくみ作りと運用(おそらくもっとも重要) |
| 7. 財務と会計と業績管理 |
| PLの工夫、決算予測体制、コックピット経営 |
| 8. 経営価値観 |
| 経営の価値観の学習と教育 |

これらの具体的な中身については、後で詳しく説明をしていきます。

4 経営計画中心の経営の進め方

1. 経営計画を立てる

あなたは経営計画を立てていますか？そして計画の実行を管理していますか？私は多くの銀行や商工会議所などで長年経営計画のセミナーをしてきました。そこで知り得た限りの私の印象では、中小企業で経営計画を立てている会社は全体の20%、そのうちきちんと実行管理をしている会社は10%程度です。従って経営計画を中心として経営をきちんとしているといえる会社は全体の数%に過ぎないこととなります。

実感として、しっかりと経営計画に取り組んでいる会社には高業績企業が多いことを考えると、あなたの会社をよくするためにまず取り組むべきことは経営計画を立てて実行管理することではないでしょうか？

なお今から述べる経営計画をまとめるにあたっては弊社HPのトップページの一番下に各種フォーマットのダウンロード欄があり、そこに経営計画書のひな型も載せてありますから自由にお使いください。

①MVVを言葉にする

経営計画のスタートは、あなたの会社の経営の理念を言葉にすることです。そして長期(10年)の目標をはっきりさせることです。さらに社員の行動の指針を明確にすることです。これをミッション・ビジョン・バリュー(MVV)と言います。

「私たちは、高業績企業を創りいのちを育む栄養を生みだし、メンバーの物心両面の幸福を追求

します。」

これは、私が考えるわが社のミッションとビジョンです。

このように、それは世の中へのお役立ちとメンバーの幸福追求の2つの願いから成り立ちます。さあ、あなたもご自分のミッション・ビジョンを言葉にしてみてください。

②事業の戦略を立てる

第二のステップは事業戦略を立てることです。戦略とは、お客様からいちばんで選ばれるためにあなたの会社の製品・サービスを「ぴかぴか」にすることです。そのために次の条件を満たさなければなりません。

- i ユニークなお客様の問題解決法であること
- ii iを実現できる業務のしくみがあること
(バリュー・チェーン)
- iii 各業務部門のバランスと連携体制があること
- iv やることとやらないことが明確であること
- v しつこく継続して追求していくこと

そして、この条件を満たす条件として人材がカギであることをぜひ銘記しておいてください。

ここで次の二つの問いについて考えてみてください。

- ④ どの分野で何をもってニッチ No1になるのか？（市場・顧客・製品・用途…）
- ⑤ お客様からイの一番で選ばれる優位性はなにか？

③マーケティングとイノベーションを考える

第三のステップはマーケティングとイノベーションについて考えることです。

マーケティングとはあなたの会社の製品・サービスが勝手に売れるようにすることです。そのた

めには、品揃え、値段づけ、販売チャネル、プロモーション手段を考えていきます。これらの努力はあなたの会社と製品・サービスのブランド化に結実します。自力でできなければぜひマーケッターやデザイナーなどの専門家にかかわってもらってください。推進手段は会社の全部門の人たちに参加してもらう『マーケティング委員会』です。

イノベーションとは未来を担う新たなものを開発することです。それは製品・サービスに限らず、経営の手段すべてに及びます。それゆえイノベーションについても全部門の人が参加する『イノベーション委員会』でテーマ出しをして推進していきます。

④バリュー・チェーン、生産性そして組織を考える

戦略が決まれば組織が決まります。ですから第四のステップは、戦略を可能にする各部門に求められる機能と組織のかたちを明らかにすることです。

その場合、併せて生産性についても考えてください。生産性は経営でもっとも重要な指標です。今後ますます人が採れなくなる時代において、生産性が高くなければ魅力的な給料が払えません。結果として人が採れなければあなたの会社は廃業せざるをえなくなります。

組織を考える場合には、どのような部門が必要かを考えることはもちろんですが、3年後、5年後を見すえて人材がそろっているかも念頭におくことが必要です。

⑤マネジメント・経理・人事・IT等の機能戦略を考える

事業戦略が決まると、次の第五のステップは、経営の機能戦略を組み立てることになります。

i マネジメントのしくみ

まず、マネジメントのあり方です。そこでは組織図の整備、意思決定の権限の明確化、意思決定

のためのコミュニケーションのしくみなどの課題があります。

組織図は戦争でいえば陣形です。もっとも考えるべきことは必要な部署の設定と指揮命令系統の明確化です。その上で会社法に則った取締役会の運営があります。

さらに職務権限規程を定め、誰がどのようなことを決められるかを明確化します。規程では事業決定権、資金運用権、人事権という経営三権について具体的な決まりを設けます。あなたの会社で決めなければならないことを洗い出してルールを作るのです。これにより透明な意思決定ができるようになり、なによりも社員の不平不満がなくなります。

さらに経営のコミュニケーションのしくみを定めます。取締役会をはじめ、経営レベル、部門管理レベル、業務レベル、部門横断的取り組みといった切り口から必要な会議などを設定していくのです。

ii 経理・財務・内部管理の課題

次に、経理・財務・内部管理の課題があります。早く正確な月次決算の実現（5日以内で信用できる利益が表わされている）、資金効率がよく手元資金が豊かで自己資本の充実した財務構造の実現、ロス・ミス・不正が起らないようなチェック体制を追求します。

iii 人事制度・人材採用・人材育成の課題

その次は人事制度・人材採用・人材育成についてです。人事制度とは身分制度・評価制度・給与制度をいいます。これらは人の管理の基本です。古来優れた王者・覇者は国を掌握するとまず人の処遇を行ないました。会社安定の基盤は公正な人の処遇にあります。

人材採用はとてつもなく難題となってきました。それに対する対処法はあの手この手です。弊社も

苦勞をしていますが疑問があればお気軽にお問合せください。

人材の育成は経営でも別格の課題です。なぜなら人が育てば経営は好循環するからです。経営の玉突きゲームの大本は人の採用と育成です。これを実現するには、経営者が人の育成を業務として自覚し、育成のしくみを作りあげることです。よく経営者の方が「うちは人が育てないんです」とおっしゃいます。しかし本当はそうではありません。「私は人を育ててこなかった」ということです。

機能戦略としては他にITやガバナンスといった課題がありますが、紙面の都合上割愛させていただきます。

⑥実行計画を立てる

上記①～⑤までを戦略計画と言います。中期的な経営の方向性をまとめたものです。次に3年の期間を設定して戦略計画を年度に展開していきます。その1年目に取り組むことが実行計画の中身となります。

実行計画は、i 前年の反省→ii 本年度の方針執筆（全社・部門）→iii 目標管理シートの作成→iv コミュニケーション・システム（会議）の決定→v 年間スケジュールの決定（会議ほか）の順序で決めていきます。

i 前年実績の評価

計画は振り返りからスタートします。私も弊社創業以来、定量指標50点、目標管理する課題の達成度50点の合計100点満点で毎年の経営計画の達成度を評価してきました。このように同じ方法で継続して評価することで良い点は年度比較ができます。

私は60点を一つの目安としていました。それを

私は目標管理シートを使った管理を長年実践し、お客様にも使ってもらっていますが、経営の課題、自分の課題をしっかりと見える化して管理するための優れた方法だと実感しています。

iv コミュニケーション・システム（会議）

次に経営計画の年間と月次の実行管理サイクル、必要な会議体などコミュニケーションのしくみを決めます。こうして、経営計画の実行管理が担保されるのです。

v 年間スケジュール

最後に、年間スケジュールを定めます。年間の休日、主だったイベント、業務の締め日、会議の日程など主だったスケジュールはすべて定めておき、円滑で着実な経営とメンバーの日程の確保を期します。

⑦ 予算の作成

経営計画の最後は予算の作成です。予算は経営計画の目論見を数字で表わしたものです。通常それは成長を期し、自己記録を更新するものであってほしいものです。

予算は、利益予算と資金予算から成り立っています。資金予算は優れた経理専門家の領域なので説明を省き、利益予算の立て方の概略をお話します。

利益予算のポイントは一言でいうと『根拠のある予算』です。社長が「来年の売上は今年の110%だ！」と言えば、部長も「110%！」といい、営業マン全員がすべてのお客様の売上目標を110%にする。実際にこのような思考省略が起ります。これを根拠のない予算といいます。根拠のない予算をものさしにして実績を検討しても無意味です。なぜなら何の議論も出てこないからです。たとえば会議で社長が「なぜ予算未達成なのか！」

と正しても、部長は「だって社長が目標を昨対110%って言ったからですよ」と逃げ口上を打つことになるわけです。

もしお客様ごとにヒアリングして営業の意志がある数字を販売予算とすれば、それは立派な仮説です。さればこそ、その仮説が当たっていたのか当たらなかったのか、それはなぜかなど、実り豊かな議論ができるはずですし、そしてそこから新たな仮説を生みだせます。

また製造の予算も、そこに生産計画とそれを達成するための所要工数（時間）、目論む稼働率、原価、品質の基準があり、それが反映されていたら、実績を予算と比較して、実績のよし悪しと差異の原因を検討することができるでしょう。

こうした仮説を基にして予算は月次に展開されていきます。売上は季節指数や稼働日を基に月別に設定します。人件費は人員計画、減価償却費や設備費は設備投資の計画や設備維持の計画などから具体化していきます。また試験研究、人材育成、マーケティングなど未来のわが社を実現していくための先行投資＝未来費用は意図して決意して予算に盛り込みます。

このようにして算出された利益が目論見通りのものとなるかどうかで計画の妥当性を判断します。そして可能であれば、超過達成 A、計画値 B、悲観値 C とした ABC 予算を作り、不測の事態に備えることが望まれます。いずれにせよ、よく考えられたものさしを当てると実績をよく洞察でき、さらに豊かな考えが浮かぶのです。

⑧ 経営の Cockpit を作る

経営計画ができれば、次は今後の業績管理のための数値資料を整備します。私はこれを『経営の Cockpit』と呼び非常に重要視しています。

ですから私は自分のコンサルティングのあり方を
 コックピット・コンサルティングと称しています。

後述しますが、会議の質は資料で決まります。
 解像度の高い資料は、高い質の気づきと議論を可
 能にするからです。

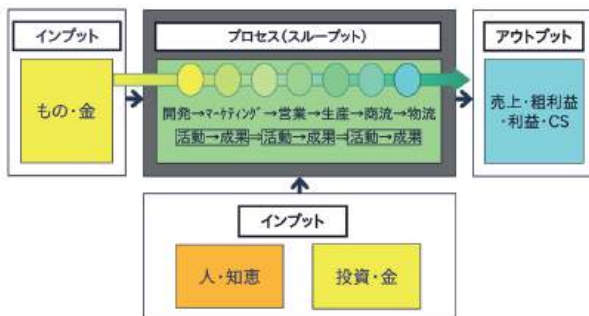
経営のコックピットは次の4つでできています。

- i 儲けのカーナビ（決算予測型月次決算）
- ii 経営のコックピット
- iii 分析資料
- iv 目標管理シート

では順番に説明しましょう。

その前に、経営のコックピットとはどういうものを
 を説明しておきましょう。次の図を見てください
 (図表4)。これはビジネスをモデル化したものです。

図表4：簡単なビジネスモデルの概念



このモデルにおいて上の流れは、
 仕入→売上→限界利益の価値創造プ
 ロセスです。下のインプットは固定
 費です。損益計算書の本質はこの限
 界利益－固定費＝利益を示すもの
 です。損益計算書はあなたの会社の、
 努力と成果の関係をお金という共通
 の尺度で統一的に表したすぐれもの
 ですが、致命的な欠陥があります。
 それは、なぜそのような限界利益が
 生みだされたのか、そしてそのため

のメンバーの努力や智慧の出どころ、仕事の効
 率や効果がブラックボックスで見えないこと
 です。ブラックボックスの中身、つまり会社の活動
 と成果の状況を見える化するものがコックピット
 なのです。それは1990年代にアメリカで提唱さ
 れたバランス・スコアカード（BSC）という考え
 方に基づいています。

BSCの思想は、PLは顧客満足度（CS）の結果
 であり、CSは業務品質の結果であり、結局、
 業績の真の原因を掴むには業務の質と量を掴ま
 なければならないというものです。

- i 儲けのカーナビ（決算予測型月次決算）

コックピットに先立ち損益計算書（PL）を整
 備します。私はPLを月別推移でみます。下記
 のような表です（図表5）。

そして経過分には実績を記入し、未経過分には
 予測を入れます。そして毎月決算予測値がわかる
 ようにします。「過去と他人は変えられない、変
 えられるのは未来の自分の行動だけ」という金言
 があります。管理の本質を突いていて妙だと思
 いますがいかがでしょうか。

つまりカーナビでは『フィードフォワード』と
 いう、このまま行ったらどうなるかを示すので

図表5：儲けのカーナビ

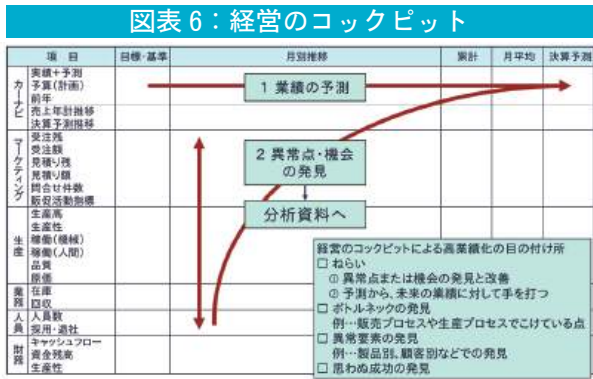
| | | 計画 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 | 累計 | 月平均 | 年間売上 | 年間利益 | 平均利益 | |
|--------|--------|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|----|----|----|----|-----|------|------|------|--|
| 売上 | 売上高 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上原価 | 売上原価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 限界利益 | 限界利益 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益 | 売上総利益 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 数量 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 単価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 売上総利益率 | | | | | | </ | | | | | | | | | | | | | |

す。そうすると数字に対して感情が起り、エネルギーが湧くのです。

そのためには、的確な予測が重要になってきます。予測は売上を実現するまでのリードタイムが長いから、固定的収入が多いほどよく見通せます。そのためには売上の先行管理のしくみをきちんと整備しなければなりません。売上の予測の的確性はあなたの会社の営業のレベルを端的に示します。

ii 経営の Cockpit

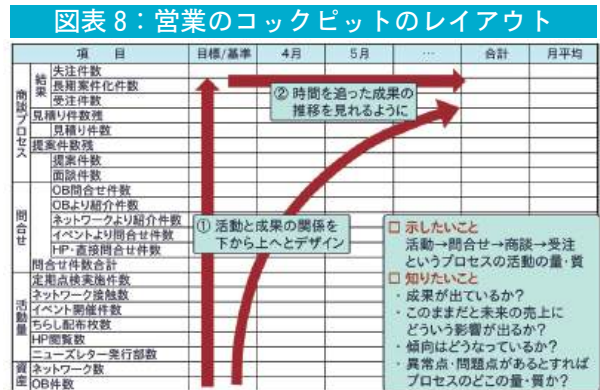
儲けのカーナビを整備したうえで Cockpit を作ります。Cockpit は図表 6 のように、一番上にカーナビを置き、次に先行管理の数字や営



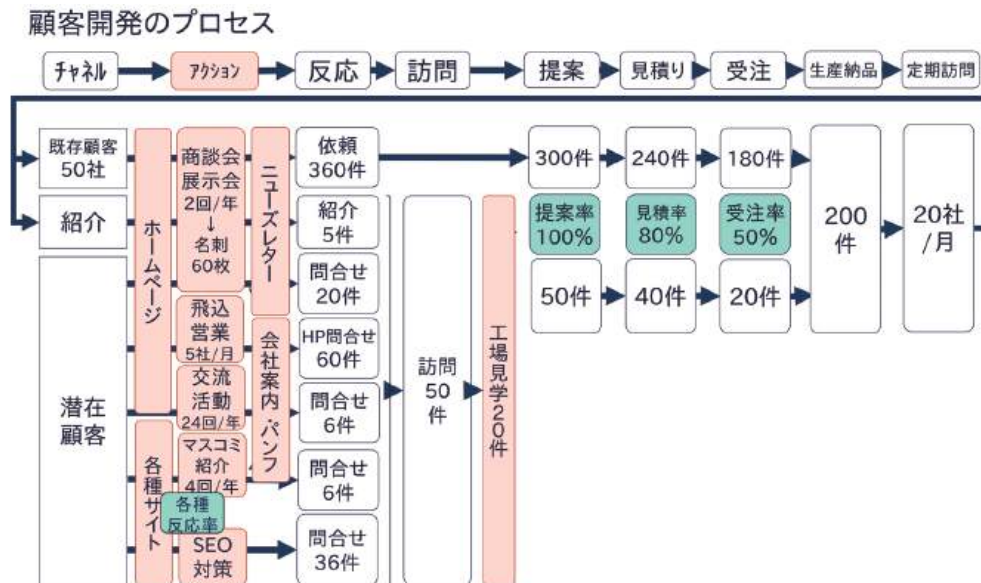
業の活動量と質、さらに生産の効率についての数字を並べ、未来予測と異常点・ボトルネックが見えるようにします。

ではこうした営業や生産の指標はどのようにして設定するのか？ 例えば営業の場合には図表 7 のように営業活動のありようを図式化します。

その上で、これを図表 8 のように下から上に向かって、販売の活動→お客様からの問合せ→受注の活動→受注の成果を追って見えるようにし、さらに売上の先行管理に必要な、受注残や見積残、見積以前の情報残の金額がわかるようにしていくのです。その上で決算予測値が月を追ってどのよ



図表 7：営業活動のありよう



うに推移しているかがわかるようにします。この数字がもっともインパクトのあるものとなるのです。

iii 分析資料

コックピットができれば、次にコックピットの項目のうち業績の管理ポイントとなる項目についてさらに細かくわかる資料を作ります。主な管理項目としては次のようなものが挙げられます（図表9）。

図表9：分析資料のパターン

| | |
|----|--|
| 販売 | 顧客別／製品別／担当者別などの売上高・限界利益順位表 |
| 生産 | 製品別の機械1時間当り限界利益順位表 機械別稼働率一覧表、停止時間明細など |
| 開発 | 顧客／製品開発一覧表 |

これらにより業績を制約している異常点、ボトルネックなどが見えてきます。そしてそれらがわかるほど対策について具体的な議論ができ、効果的な意思決定ができ、利益が改善していきます。そのためには次回説明する、幹部や社員の数字力のトレーニングが必要になりますが、その中心は

会議での実践訓練です。

iv 目標管理シート

最後の資料は目標管理シートですが、これはずでに説明しましたので省略します。

⑨経営計画の実行管理

i 月次の実行管理サイクルの概要

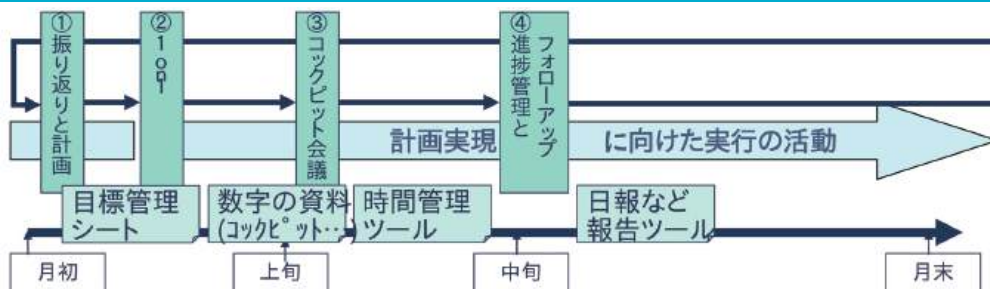
さて以上で、経営計画を実行管理するために必要な準備が整いました。いよいよそれらを使って経営計画の推進状況、達成状況を毎月検証していくフェーズに入っていきます。

経営計画の実行管理のサイクルの基本は1ヶ月です。図表10はそのサイクルの概略を示しています。

私がしている実行管理は、i 振り返りと計画 → ii 1on1（個人面談）→ iii コックピット会議 → iv フォローアップのサイクルです。

まず、前月末までに自分の目標管理シート、個人の業績数値、そしてもっとも重要ですがほとんどされていない自らの時間の集計を見て、振り返

図表10：1ヶ月の経営計画の実行管理サイクル



- ・ 実行管理のしくみを年度経営計画に盛り込んでおく
- ・ 1ヶ月の管理のしくみを定着させ、習慣化させる
- ・ 自己チェック、個人面談、会議でのチェック、個別のフォローにより取り組みと成果を確かにする

| プロセス | 内容 | 必要なマネジメントスキル |
|--------------|---|------------------------|
| 振り返りと計画 | 月初に前月の活動状況を振り返り、気づき得る。今月の取り組みを計画し、スケジュールに組み込む。 | 論理思考力、PDCA 時間管理 |
| 1on1 | 上司と部下との個人面接で、目標と取り組み内容を共有し、アドバイスやフィードバックをする。 | コーチング、部下指導 |
| チェックの会議 | 取り組み状況を報告し、全員で内容を共有し必要なアドバイスをもらうことでコミットメントを高める。 | ファシリテーション、数字力 論理思考力 |
| 進捗管理とフォローアップ | 日々の進捗管理と必要に応じたフォロー。プロジェクトチームなどで関係者が集まり、取り組み内容を検討し、確実な実行を図る。計画実現のためのカギである。 | コーチング、部下指導 |

りを行ない次月なすべきことを決めます。決めたものはすべて手帳でスケジュール化します。

その上で月初、第1日目に自分の上司と、そして自分の部下と1on1をします。1on1は1人おおよそ45分かかります。そしてしっかりと自分および自分の部下の目標に対する取り組みと達成度を共同で振り返り、次月の目標を確定します。このために上司はコーチングのスキルが不可欠です。コーチングについては次回お話しをします。

さらに月初できるだけ早く（1週間以内）に経営の会議を開き、業績と経営計画の進捗度を確認し、必要な意思決定を行ないます。あとは分厚い日々の実行の追いかけがあるのです。

これらが経営計画の実行管理の概要です。私が最も伝えたいことは、実行がなによりも大事だということです。そのためにきちんと課題を確認し、手帳で管理し、そして着実に実行する意思を持ってください。

年間計画は12ヶ月のサイクル、12回の機会に進められます。取り組むべき課題を忘れてたり、行なわなかったりしたら、会社にどれだけ迷惑を掛けるか、そしてメンバーの信頼感をなくすかよく思いを巡らせ大人として報酬に見合う働きをしてください。

ii 振り返りと計画

目標管理シートなどを使った経営計画への取り組みのPDCAは、経営者・管理者の重要なトレーニングの場です。なぜなら大人の学習理論によれば、成人の教育とは実践によるものだからです（D・コルブ）。

つまり、大人の学習はゴルフと同じように実践あるのみなのです。いくらゴルフの本を穴のあくほど読んでもゴルフは上達しません。

経営やマネジメントの仕事は、とにかく体験す

るしか熟達への道はないのです。後継者や幹部が育っていないのは、経営者であるあなたが彼らに経営をさせていないからにほかなりません。

目標管理シートは経営課題への取り組みをPDCAさせます。人の成長は、「未来の目標への決意と過去の行いの振り返り」をばねにいかにか今実践をするかによります。目標管理シートはそうした思考を強めるのです。

目標管理シートの第一義はあくまで自己管理にあります。やるべきこと→やった結果→そこでの気づき→自己評価・進捗度→次月の取り組み決定という流れの中で、課題への取り組みの仕方を具体的に考え、進めて行き、思考を深め、決意を強くしていくことになるのです。

iii コックピット会議

月次の実行管理のハイライトは、『コックピット会議』です。コックピット会議では、業績や経営計画の進捗度、目標管理への取り組み状況の共有、営業活動や生産活動など諸部門の活動と成果および異常点やボトルネック、顧客やマーケットの状況の把握などについて論議し、次月に向けての有意義な宿題が出ればよしとします。キーワードはいかに生産的な会議にするかです。

会議は、リーダーのリーダーシップのスタイルおよびそれがもたらす会社の風土を端的に表します。ですから会議を見るとリーダーの人格と会社の風土がわかるのです。

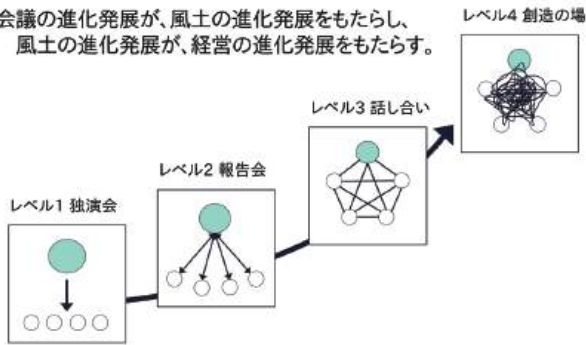
会議は発展段階的に見ると図表11のように4つに分かれます。

レベル1の独演会をする社長は独善的独裁者です。それでは長期的には成功できません。なぜなら部下の誰もが直言できないので、判断ミスを諫めてもらう機会がないからです。

レベル2はもっともよくある会議のかたちです。

図表 11：会議の発展段階

会議の進化発展が、風土の進化発展をもたらし、
風土の進化発展が、経営の進化発展をもたらす。



「うちの会議、報告会なんです」はもっともよく聞く感想です。経営者のタイプとしては温情型独裁者によくあるパターンです。この段階では有意義な決定は出てきません。

レベル3になって初めて会議、つまり集まって議論するという段階になります。出席メンバーが話し合いをするわけです。まずはこの段階を目指してください。こういう会議ができるのは、社長が相談型だからです。つまり人の話を聴くことができるのです。この点が大事です。

そしてレベル4の創発的な会議になれば最高です。銘々が心理的に安全な場で自由に話をし、発想し、アイデアが創発的に出てきます。よいアイデアは多くのアイデアの中から生まれるために、アイデアをいろいろと出し合うことはよきアイデアを生み出すための必要条件なのです。こうした場を創りだせるのは、民主型リーダーシップを取れる社長なのです。

さて、私はコンサルタントとして会議に出るのが仕事のようなもので、そんな中で生産的な会議ができる条件について長年思いを巡らせてきました。そして、そのための条件を特定しています。図表 12 をみてください。

図表 12：効果的な会議の3つのS

| 項目 | ポイント |
|-------|--|
| 1 進め方 | ・会議のアジェンダをつくる+ファシリテーターによる進行 → スムーズな進行(時間通り、生産的、創造的) |
| 2 資料 | ・『儲けのカーナビ』による正しい月次決算と決算予測 ・『経営の Cockpit』による経営の活動と成果数値の把握 ・的確な、報告と発表、傾聴、質問、応答 |
| 3 スキル | コミュニケーション思考 ・数字を読み考える力 決算書・利益方程式・PQ思考・生産性 ・論理的な思考法 MECE・7W-1H思考・システム思考・推定力 |
| | 役割と心がまえ ・リーダー 自由な意見交換の場をつくる擁護者 ・メンバー 協力する |

その条件とは、進め方、資料、スキルです。これらの頭文字を取って、私は『会議の3S』と呼んでいます。

まず進め方です。会議ではアジェンダという会議のシナリオを作ります(図表 13)。

アジェンダには、会議名、目的とゴール、運営方法、メンバーと役割、内容と時間配分、資料、ルールなどを記載します。アジェンダがあると、会議の進行がスムーズになります。

会議の役割分担も大事です。会議では司会進行役のファシリテーター、資料や会場の準備をする事務局、議事録作成者、あいさつ係、リーダー、メンバー、外部者などに分かれます。

ファシリテーターはリーダー以外の人たちが輪番で行ないますが、そのためにはファシリテーションの訓練を受けます。その内容についても次回のマネジメントスキルのところで具体的に話をします。

議事録係は会議の部外者で書記能力の高い人をお願いします。最近は質のよいAIアプリがあり便利です。

また中小企業では外部者の参加がとても効果的です。経営コンサルタントや経営者の経験者、仕入先の見識高い人、会計人などがその候補となりますが、よく求める役割を考えて熟慮して選んでください。

さて会議では議事録が会議の効果を決めるといっても過言ではありません。会議で決まったこと、指示事項を記録し、担当者名、報告期限を明

図表 13：会議のアジェンダ

| アジェンダ | 会議名 | 予約で満席・行列のできる会社づくり会議 | | | 開催日 | 平成21年3月2日(月) | 時間 | 7:30~10:30 |
|-------------|---|---------------------------------|-------|---------------------|--------------------------------------|------------------------------|-------------|------------|
| | | | | | 開催日 | 平成21年3月2日(月) | 時間 | 7:30~10:30 |
| | | | | | 場所 | 会議室 | | |
| 1. 目的 | ①先月の業績とその原因を検討し、業績確保の対策を決定する。 ②経営計画で決めた取り組み課題の推進状況を確認し、今月以降の活動を決定する。 ③参加者の経営スキルを高める。 | | | | | | | |
| 2. ゴール | ①業績の真の原因を特定でき、何に組み組めばよいかわかっていく。 ②経営計画で決めた取り組み課題についての実行状況がわかり、そこから気づきを得、今月以降の取り組みについてコミットメントが得られている。 ③参加者各自が、経営の実践について気づきがあり、始まりより終りの方のエネルギーが高まっている。 | | | | | | | |
| 3. 内容 | ①業績の結果と原因の情報共有、受注残から見た業績の予測と対策 ②重点顧客との取り組み状況、新規開発の取り組み状況の確認、方向性の検討と決定 ③行動計画のチェックとフィードバック、取り組み宣言 ④その他相談事項の検討 | | | | | | | |
| 4. 運営方法 | 会議タイプ | 業績の検討と意思決定 | 決定方法 | コンセンサスによる | バックアップ決定法 | 社長の決定 | | |
| 5. 参加者と役割 | リーダー | 社長 | Fa | 常務 | 事務局 | 高野 | 議事録 | 南 |
| | メンバー(役割) | 京坂、田辺、春田(号令係)、君波、竜田(好)、竜田(悪)、中濱 | | | 外部者 | 小笠原、P電工松浦課長 | | |
| 6. 内容と進め方 | 開始時刻 | 終了時刻 | 時間(分) | 内容 | 担当 | 進め方 | 思考ツール・準備物 | |
| | 7:25 | | | 集合と会場・資料準備完了 | 高野 | 時刻厳守! | | |
| | 7:30 | | | 開会のあいさつ | 春田 | 元氣よく、「起立」「礼」「着席」で | | |
| | 7:30 | 7:35 | 5 | 目的と内容の確認 | 常務 | | | |
| | 7:35 | 7:45 | 10 | 今月のおめでとう・ありがとう | 各自 | 小さなことでもOK、全員ご披露 | | |
| | 7:45 | 7:55 | 10 | 儲けの Cockpit による業績確認 | 社長 | 異常点の確認をしっかりと行なう。 | 儲けの Cockpit | |
| | 7:55 | 8:35 | 40 | 重点顧客との取り組み状況検討 | 各営業 | お客様の希いの特定、取り組み結果確認と宣言 | 重点顧客取り組み管理表 | |
| | 8:35 | 9:00 | 25 | 新規顧客の開発状況検討 | 各営業 | 新規顧客および開発取り組み先への活動結果確認と対策決定 | 顧客開発取り組み管理表 | |
| | 9:00 | 9:10 | 10 | 【休憩】 | | | 新規顧客実績推移表 | |
| | 9:10 | 10:25 | 75 | 目標管理シートによる活動確認と取組宣言 | 各リーダー | 発表5分、質疑・フィードバック10分、タイムキープのこと | 目標管理シート | |
| | 10:25 | 10:35 | 10 | 特別の審議事項 | 一 | 事前に事務局まで申し出ておくこと | | |
| | 10:35 | 10:45 | 10 | 議事録の確認(今回・前回) | 南 | | | |
| | 10:45 | 10:55 | 10 | 会議のふりかえり | 常務 | よかった点、改善点を出して、プロセス改善していく。 | 板書 | |
| | 10:55 | 11:00 | 5 | 社長の所感 | 社長 | | | |
| | | 11:00 | | 閉会のあいさつ | 春田 | 元氣よく、「起立」「礼」「着席」で | | |
| 7. 資料 | 資料名 | 作成者 | 会場配布 | 事前配布 | 注意事項 | | 配布部数 | 提出期限 |
| | 儲けの Cockpit | 高野 | ○ | ○ | ニーズの聞き取りをしっかりと、活動内容・取り組み宣言を必ず記入 | | 13 | 前々日中 |
| | 重点顧客取り組み管理表 | 常務 | ○ | | ニーズの聞き取りをしっかりと、活動内容・取り組み宣言を必ず記入 | | 13 | 前々日中 |
| | 顧客開発取り組み管理表 | 常務 | ○ | | ニーズの聞き取りをしっかりと、活動内容・取り組み宣言を必ず記入 | | 13 | 前々日中 |
| | 新規顧客実績推移表 | 常務 | ○ | | きっちりとしたふりかえり、気づき、指標記入、評価、取り組み宣言を入れる。 | | 13 | 前々日中 |
| | 目標管理シート | 各リーダー | ○ | | | | | |
| 8. グラウンドルール | 1. 会議の精神～「楽しく、明るく、業績に厳しく」 2. 権力者は会議を支配しない、ルールを破らない、情報収集に徹する。 3. 対話を大切にし、発言に対しては共感的に最後まで傾聴する。 4. 対立は必要なプロセス、妥協や命令でなく、統合で解決する。 5. 資料は一式書類にまとめ、会議前に机の上においておく。 6. 準備は会議5分前に完了し、開始時刻を厳守する。 7. 会議は「起立、礼、着席」により、礼に始まり礼に終わる。 8. 電話、呼び出しでの中座退席は厳禁、トイレはそっと退出 9. とんだり同士など特定の人での私語はつづむ。 10. だれがいつまでに何をするか明確にした意思決定を行なう。 11. 前回の決定事項のチェックを確実にこなす。 12. 会場の環境整備に心がける。 13. 参加者相互に、「尊敬と祝福」が生まれるように努める。 | | | | | | | |
| 9. 注意事項 | ①資料は見本のとおり、表紙をつけて編集し、パンチ穴を開けて、2箇所ホチキス止めて会議の始まる前にテーブルの上においておく。 ②飲み物(湯沸かし器とコーヒーやコップ、ペットボトルのお茶)、お菓子は、開始前に準備しておく。 ③席はファンリテーター以外は阿弥陀くじで決める | | | | | | | |

示します。議事録は会議の終了時に読み上げ内容を確認すると共に、次回の冒頭にその後の実行結果を報告します。これが会議を前に進めるポイントです。しっかりと実施を確認することで漏れがなくなり、確実に決定事項が実行されるからです。

資料についてはすでに Cockpit のところで話をしたので割愛します。ただ資料の質が会議の効果性に最も影響があるということを再度強調しておきます。

会議のポイントの最後はスキルです。スキルはいわゆる、報告、傾聴、質問、応答というコミュニケーションの技術と参加者の態度に分かれます。

会議でのコミュニケーションでは、筋道立った話、簡潔で、的を射ることが大事です。議論が噛み合うことが必要だからです。

経営の推進の会議は、基本的には問題解決の思考が求められます。問題解決は、i 問題の特定 → ii 原因の特定 → iii 対策の決定 → iv 効果性の検証の手順で進められます。ですから、今議論がどの段階にあるのかをしっかりと掴み、その内容を明らかにし、次への宿題を明確化する質問の技法が決定的に重要になります。特に経営者やコンサルタントには大事です。

参加者の態度ですが、まずリーダーは会議の場の雰囲気擁護者として会議が活性化するような気配りが大事です。特にシニアになればなるほど聴き役、見守り役にシフトしていくこととなります。メンバーの最も重要な役割は会議の進行に協力することです。そして反対意見を述べることで、さまざまな意見がよき意思決定の条件ですか

ら、意識して問題提起をしていく必要があります。

会議が終わったら、その後の1ヶ月は分厚い実践の場となります。担当の人は目標管理や業績の追求にコミットし、また部下のOJTとフォローに時間を掛けていきます。

中小企業の場合には、社長以外は、幹部や部門長といえどもプレーイング・マネジャーであることが多いわけですが、プレーヤーとマネジャーの仕事の割合、バランスを考え、マネジメントに必要な一定の時間割合を確保できるようにしていただく。

5 まとめ

今回は、ドラッカー流中小企業経営の話の前半として、経営計画中心の経営の考え方や進め方を説明いたしました。ポイントは以下のとおりです。

1. ニッチNo1になるための戦略を組み立てること
2. それを実現するための、マーケティング、イノベーション、バリュー・チェーンの実現といった事業戦略の課題を具体化させること
3. 事業戦略を支援するマネジメント、経理、人事・人材、IT、ガバナンス等の機能戦略の課題を具体化させること
4. それらを単年度の実行計画に落とし込むこと。特に目標管理シートの作成が大事である
5. 根拠（仮説）のある予算を作ること
6. 会議の資料（儲けのカーナビや経営の cockpit、分析資料など）を整備すること
7. 1ヶ月の経営計画の実行管理のサイクルを定め、振り返りと計画→1on1→cockpit会議→フォローの形を創ること

8. 特に会議は経営計画の推進のキモとなることから、有為な決定を伴った生産的な会議を行なえるよう、会社を挙げて取り組んでいく

皆さんの実践を心より期待しています。

今回は後半として、組織とマネジメントのあり方、経営者幹部・人材の育成法、マネジメントに必要なスキル、業績の管理、経営の価値観などについて話をしていきたいと思います。ご期待ください。

なお説明の中でもっと詳しく知りたいことがあれば遠慮なく下記アドレス宛ご質問ください。
(小笠原士郎 (s.ogasahara@mdsj.jp))

続く

《プロフィール》

小笠原 士郎（おがさはら しろう）

1952年大阪生まれ。大阪大学経済学部卒業。

㈱クボタ、会計事務所勤務を経て、1991年独立開業。会計事務所+経営コンサルティングという独自スタイルで、ドラッカーがめざす高業績企業を中小企業で実現すべく、自社をその実験台と捉え、同業の倍の生産性と20年連続の増収増益を実現。経営計画の推進、企業の変革、経営者・管理者の育成を中心にコンサルティングやセミナーなど幅広く活動。

著書：『数字嫌いの社長でもわかる儲けの帳簿』（フォレスト出版）、『中小企業の経営ナビゲーション』（PHP出版）、『はじめての経営計画100問100答』（アスカ出版社）

御堂筋税理士法人・ 株式会社組織デザイン研究所

〒541-0042 大阪市中央区今橋 4-1-1

淀屋橋三井ビル (odona) 4F

TEL 06-6205-8960

FAX 06-6205-8961

URL <https://www.management-facilitation.com>