

# 朋友だより

師走の慌ただしい時期になりました。皆様お変わりありませんか。今回の朋友だよりのテーマを「会社の進むべき方向を考える」としました。持続可能な日本社会の担い手にふさわしい大きな構えの経営目標を作りたいものです。

新しい年が皆様にとって良い年でありますよう祈っています。

2013年12月

(有)コンサルタント朋友  
代表取締役 奥長弘三



## 会社の進むべき方向を考える ～ 中期経営目標設定は重要である ～



来年4月の消費税増税を控え、多くの中小企業に不安が広がっています。中小企業経営者にとって、今何が求められているのか、そしてその背景は何かについて考えてみます。

### 中小企業にとって厳しい状況が続く

中小企業にとっては、いつの時代でも厳しい状況の連続です。中小企業はいつ潰れるかわからない不安定な存在と見なされ、常に舞台の裏方の存在です。表舞台に立つのはいつも大企業です。

ところで表舞台に立っている大企業は、日本社会の将来をきちんと見ているのでしょうか。日本の将来に対し責任を取ろうとしているのでしょうか。その点について大いに疑問を持たざるを得ません。

Made in Japan 戦略から、Made by Japan 戦略に切り替え、積極的に海外に進出し、日本社会の空洞化が進行しました。資本の論理が前面に出て、人間のための経済ではなく、経済の為の人間となっています。

学校を出たばかりの若者の相当部分が就職先が見つからず、非正規社員の道を歩まざるを得ない現状はどう考えても正常とは言えません。

いつから日本はそうなったのでしょうか。1980年代、金融ビッグバンの前後頃からと言われています。新自由主義の潮流がアメリカ、イギリスを覆い、それが日本にも浸透し始めた時期と重なります。

大きくてかつ利益の多い企業が良い企業ともてはやされました。その陰で多くの社員、下請企業が企業成長の犠牲になりました。

それから30年近く経過し、日本の良さはすっかり影をひそめました。川や谷は埋められ、高層ビルが林立し、自然が破壊されました。

### 日本を今一度持続可能な社会に

日本を今一度持続可能な社会に戻すことが求められています。若者がそれぞれの地域で就職ができ、結婚し、安心して子供を育てられることが出来る社会です。

世界的にも、1980年代頃から、地域及び中小企業を見直す動きが生まれました。先進諸国の各地で大企業の海外進出が進み、その影響で自国の失業者が増大します。雇用の受け皿として中小企業が注目されるようになります。その流れの中で2000年6月、ヨーロッパ小企業憲章が制定されます。日本でも2010年6月に中小企業憲章が閣議決定されます。そして多くの自治体で中小企業振興基本条例が制定されるケースが、この3～4年急増しています。中小企業の育成・発展に力を入れることで、地域の賑わいを取り戻そうという自治体が急速に増えているということです。2013年9月6日現在、26道府県、103市区町(76市、16区、11町)に達しています。(中小企業問題誌、140、2013年9月 P.20)

この様な時代の要請に呼応する形で、新潟大学教授の佐野誠氏は「99%のための経済学」を提唱し、注目されています。

### 持続可能社会の担い手としての 中小企業

現在の中小企業は、上に見たように持続可能な日本社会構築の主な担い手としての役割が期待されています。現実の中小企業をめぐる状況は非常に厳しいものです。倒産せず、生き残るのが精一杯で、それ以外のことは考えられないというのが実情でしょう。しかしそこに留まっていたのでは面白くありません。次の時代を切り拓くものは、いつもスタート時点では弱小です。

持続可能な日本社会の中心的担い手になるために、私達中小企業は何をすれば良いのでしょうか。

筆者が所属する中小企業家同友会では、早くから経営指針成文化運動をすすめています。経営指針とは、経営理念、経営方針、経営計画の総称です。

持続可能社会の担い手になるために経営指針を成文化し、それに基づく経営を行うことは非常に有効です。特に次の2つが重要です。

1. 経営理念の文章化と社員との共有
2. 経営方針の策定(自社の進むべき方向を明らかにする)

このうち経営理念の文章化について同友会では一つの方法を編み出しています。即ち、経営理念作成の為に書き込みシートを用いて、経営者同士のグループ討論を通じて、個々の経営者の経営理念作成をまわりが支援するというやり方です。

次は経営方針の策定です。経営方針とは、中期経営目標とその目標を達成する為の道すじ(戦略)と定義されています。(中小企業家同友会全国協議会『経営指針作成の手引き』P.25)

折しも、近年、経営方針策定の必要性が急速に高まっています。5年前のリーマンショックを契機として、中小企業関連の市場が激変したためです。リーマンショック以前は、厳しいながらも中小企業関連の市場は、それなりに安定していましたから、経営理念を文章化し、社員と共有していれば、経営は可能でした。

ところが、リーマンショック以降、市場の激変にともない、経営方針の策定が不可欠のものとなりました。お客さんはどこにいて、何を求めているか、その顧客の要望を実現する為に自社をどのように変えるのか、これを考えるのが、経営方針です。

## 中期経営目標設定が重要

経営方針策定のポイントは、中期(3~5年)経営目標の設定です。経営理念がベースになることは当然です。経営理念を念頭に、どのような会社をめざすのかを考えながら経営目標を設定します。この際、自社を取り巻く状況、同業他社と比べての自社の特徴などが考慮されます。

目標が明確になれば全社一丸となれます。

そして全社一丸となれば、どんな困難でも突破することが可能となります。目標が設定され、全員がその気になれば、目標を達成する為の道すじ、方策は、いろいろなアイデアとしてうち出されることになります。

しかし、現実の中小企業経営者にとって、中期経営目標の設定は簡単なことではありません。目の前の課題に追われ、3年先、5年先の視野で物事を考える事に慣れていないと言って良いでしょう。折角作った経営理念が中期経営目標へと展開していかないのです。

目標設定に当たっては大きい構えで臨みたいものです。持続可能な社会の担い手にふさわしい中小企業になる為に、目標は大きく持ちたいものです。

目標をつくるとき、社会に目を向けることで、社会から見なくてはならない企業に近づきます。これからの日本社会で本格化する共生社会に自社として何ができるか、また世の中の困りごとにどう対応するか等を考えることは重要です。

目標が備えるべき要件として、下記があります。

1. 経営理念に則っている
2. わが社ならではのものである
3. 期限到達後、達成度が検証できること
4. 経営者及び社員にとってワクワクするものである

良い目標は周囲のものを元気づけ、やる気を起こさせてくれます。

目標のある企業には夢があり、これからは社会の中で重要な役割を担うことになるでしょう。それに対し、目標を持ってない企業は淘汰される運命にあると言わざるを得ません。

日本中にブームを巻き起こした坂本光司著『日本でいちばん大切にしたい会社』全4巻に登場する企業はいずれも明確な目標を持っています。目標が明確だから、それぞれ素晴らしい企業に発展出来たと言えるでしょう。

社員を大切にし、助け合いの精神を持ち、人間が人間として尊重される経営を実現する為に、意欲的な中期経営目標に挑戦したいものです。



