

特集 本シェルジュが読み解く「2024年版中小企業白書」のテーマ

第3章

経営改善・再生支援

——実践への道筋と課題



藤川 豊

東京都中小企業診断士協会

経営改善・再生支援のニーズが高まっています。「2024年版中小企業白書」（以下、白書）の第2章によると、コロナ禍の2020年から2022年にかけては、資金繰り支援などの施策により倒産件数は低水準を維持していましたが、2023年には8,690件に増加しました。

中小企業活性化協議会への相談件数も、2020年4月の「新型コロナウイルス感染症特例リスケジュール実施要領」制定以降、増加傾向にあります。また、金融機関による再生支援の利用率も、2015年の5.5%から直近3年間で29.8%に増加しており、支援の必要性が高まっています。併せて白書では、中小企業庁が普及・推進する「経営力再構築伴走支援」の支援方法を取り上げています。

ここでは、中小企業が事業を継続し、成長を遂げるためには、経営者が自社の経営課題を見極め、多様な環境変化に迅速かつ柔軟に対応する「自己変革力」を高めることが重要であるとされています。しかし、日常業務に追われる経営者が単独で意識や行動を変え、組織や事業を「自己変革」させることは容易ではありません。

こうした状況下で、経営者自身が本質的な課題に気づき、深い納得感と当事者意識を持つために有効であろう「支援」の重要性については、本章の後半で触れていきます。本章では、こうした経営者の自己変革力と、支援機関の支援力に関して、参考になりそうなビジネス書籍を選定してみました。

1. 自己変革力を高める全員経営

小倉昌男著の「経営学」で述べられているのは、環境変化に粘り強く、かつ柔軟に対応できる「自己変革力」を発揮した事例です。

経営学



小倉 昌男

日経BP

「サービスが先、利益は後」の哲学を紹介しながら、経営者に求められるのは論理的思考、高い倫理観であり、全員経営がカギだと教

えてくれる。

平鹿：自己変革力の高い会社を作るためには、どのようなポイントが重要でしょうか。

藤川：「どうすればいいのか」を徹底的に考え抜く姿勢が大事で、これにより会社全体が成長し続ける基盤が築かれます。個人宅配事業である「クロネコヤマトの宅急便」の導入も、初めは反対が多かったようです。サービスの質を高めることで利益を追求する「サービスが先、利益は後」という考えを繰り返し伝えることで、最終的には必ず収益を確保できるという戦略が理解されました。

平鹿：経営者の不断の努力として、どのよう

な点に注目すべきですか。

藤川：経営者は二律背反の問題に直面した際、どちらを優先するか判断力が重要だと述べています。たとえば、コストとサービスのどちらを先に取り取るかなどです。これに加え、全員経営の理念を実践し、社員1人ひとりが自律的に行動し、経営に参画することが企業の成長につながるとしています。

平鹿：小倉氏の経営哲学の中で、特に印象に残った部分はありますか。

藤川：やはり「全員経営」という考え方が印象的でした。これは、社員1人ひとりの自ら経営の一翼を担うマインドこそが、企業の成長に不可欠というものです。また、経営者は論理的思考と高い倫理観を持つことが必須であり、そのようなリーダーシップが会社全体の信頼を築く基盤となります。

2. 高利益率経営の事例を解剖

高収益企業の代表格であるキーエンス。当たり前のことを当たり前にする事で収益を上げている会社ですが、これが一番難しい。

キーエンス解剖



西岡 杏
日経BP

本書では、仕組み化とやりきる風土を持つキーエンスの経営戦略と、顧客の潜在ニーズを見つけ出し、収益を上げる手法を詳述している。

平鹿：高利益率企業で有名な会社ですが、そのポイントを教えていただけますか。

藤川：キーエンスは仕組み化とやりきる組織風土が特徴です。顧客の潜在ニーズを見つけ出し、具体化する力が優れています。

平鹿：仕組み化とは、具体的にはどのようなことが行われているのでしょうか。

藤川：営業担当者が顧客の意見をもとに潜在

的なニーズを書き込む「ニーズカード」を活用しています。これを商品企画担当者が分析し、顧客の期待を超える製品を開発しています。必要な機能や性能を絞り込み、徹底的に尖らせることが重要です。

平鹿：営業プロセスやリーダーシップはどうですか。

藤川：上司が顧客に直接電話して提案の満足度を確認する「ハッピーコール」が行われています。営業担当者のサボり防止に加え、上司による顧客フォローの効果もあります。上司が常に見ていることで、社員は嘘をつかず、透明性も確保され、信頼関係が構築されていきます。

平鹿：組織風土についても教えてください。

藤川：オープンでフラットな組織文化を持っています。社員は肩書きを使わず、「さん」づけで呼び合い、会議の席次も部屋に入った順です。全員が平等に意見を言える環境を作り出し、社員1人ひとりが「自分が社長」という意識を持って行動しています。

平鹿：ここでも全員経営が重要ですね。

藤川：そうですね。また、成果だけでなくプロセス評価に基づき、営業利益の一定割合を全従業員に賞与として還元しています。これにより、社員全員が会社の利益に貢献するマインドを持つようになります。「時間チャージ」の考え方も取り入れ、社員1人ひとりに時間当たりの付加価値を意識させるなど効率的な働き方を促進しています。

3. 町工場の再生の取組み

町工場の星



諏訪 貴子
日経BP

ダイヤ精機の経営哲学と成功の秘訣を描いた書籍。高い技術力を維持するためのリーダーシップや組織作り、社員とのコミュニケーションの重要性が述べられている。

平鹿：「町工場の星」は、企業再生に関する町工場の社長の実話でしたよね。どのような取り組みが行われていたのでしょうか。

藤川：ダイヤ精機の社長は、社員1人ひとりに寄り添い、彼らの個別の考え方を理解し、必要に応じて、その考え方の転換を促しています。年に1回、社長と社員が1on1で対話するスタイルを取り入れ、社員の意見や考えを積極的に聞いています。

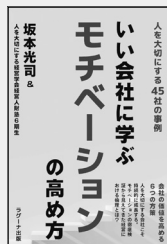
このようなリーダーシップが、社員のモチベーションを高め、自己変革力を養うのに役立っています。また、原理原則に立ち返ることも大事にしています。

平鹿：原理原則とは何でしょうか。

藤川：なぜ売上が伸びないのか、なぜ利益が出ないのかといった問題に対して「なぜ」を繰り返して問いかけ、人間の普遍的な真理や心理を理解することで、適切な解決策を見出しています。

4. 経営の在り方を考える

いい会社に学ぶモチベーションの高め方



坂本 光司 & 人を大切に
経営学会経営人材塾6期生
ラグーナ出版
社員の幸せを重視する経営が企業の成功につながることを提示。具体的な事例を通じて、社員のモチベーションを高める方法と重要性を詳述する。

平鹿：「いい会社に学ぶモチベーションの高め方」には、経営の「在り方」が記されているとのことですが。

藤川：はい。「人を大切に経営」ですね。社員のモチベーションを高めるためには、経営者が社員1人ひとりの幸せを考えると不可欠です。日本経済の低迷・衰退の原因の1つにも、社員のモチベーション低下があるとされています。

平鹿：具体的には何を実践しているのですか。

藤川：特に大切にしなければならないステークホルダーを、第一に社員とその家族としています。続いて、仕入先や協力企業、顧客、地域住民、そして株主です。この5つの人々を幸せにする経営の在り方が、社員のモチベーションを高め、企業の成果につながるとしています。

平鹿：社員のモチベーションが高い会社の具体例を教えてください。

藤川：新潟県の作業工具製造業では、社員全員で企業理念を作り上げ、自ら考え行動する風土を構築しています。東京都の金属部品製造業では、社員の目の前のお客様1人ひとりの声を丁寧に受け止めた「1/1」（いちぶんのいち）という商品開発を行い、自己実現の思いをサポートしています。

平鹿：長期にわたり好業績を維持している企業には共通点がありますか。

藤川：はい。業種・業態や企業規模、立地環境にかかわらず、社員のモチベーションを重視している点、顧客が感動するような価値ある商品やサービスをタイムリーに提供している点です。本書で紹介した会社は、全企業が黒字だったそうです。

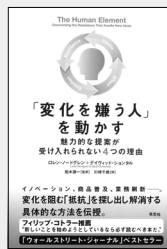
5. 自己変革を妨げる壁の解消

ここからは、支援について話していきます。白書では、中小企業が自己変革を遂げるためには、第三者による伴走支援が不可欠と述べられています。

中小企業庁の「伴走支援ガイドライン」では、支援者が経営者に対話し、本質的課題に対する気づきを促し、内発的動機づけを行うことが重視されています。

支援機関を活用する事業者には、売上や利益が向上する傾向が見られます。しかし、支援機関もノウハウや専門家が不足しており、これを補う取り組みも必要です。我々中小企業診断士にとっても、伴走支援力を高めることがより求められています。

「変化を嫌う人」を動かす～魅力的な提案が受け入れられない4つの理由



ロレン・ノードクレン／
デイヴィッド・ショントラル
草思社

本書は、企業の自己変革を実現するための方法を解説。自発的に行動し、変化を受け入れるように導くプロセスを、具体的な事例とともに紹介する。

平鹿：中小企業診断士としての支援において、経営者がこれまでのやり方を変えることを受け入れないケースにも直面しました。「変化を嫌う人を動かす」は面白いテーマですね。経営者に動いてもらうためには、どのような取組みが効果的なのでしょうか。

藤川：支援者が経営者と対話し、経営者が本質的な課題に気づくよう促すことです。支援者が、変化の度合いやコスト、周囲の反応を考慮しながら進める必要があります。経営者にアイデアを受け入れてもらうために、アイデアを何度も繰り返し提示したり、小さく始めたりするなどが効果的です。

平鹿：感情的な抵抗や心理的反発を克服するためには、どのような方法がありますか。

藤川：感情的な抵抗を克服するためには、クライアントの本当の理由を引き出すことが必要です。これには、行動観察者のマインドセットを持ち、多様な形で問いかけて深掘りすることが有効です。また、心理的反発を減らすためには、利害関係者が全員参加で決定事項を作るとともに、決めたことを覆せるようにしておくなど、感情面の抵抗を和らげることも効果的です。

6. 人を助けるための支援関係

ここまで、経営者による自己変革と支援の重要性について述べてきました。最後に、支援の本質について書かれた書籍を紹介します。

人を助けるとはどういうことか



エドガー・H・シャイン
英治出版

クライアントと支援者の関係性に焦点を当て、成功する支援のプロセスを解説する。不安感や緊張感を和らげ、効果的な問いかけで本質的な問題解決を促す方法を具体的な事例とともに紹介する。

平鹿：成功する支援関係を築くためには、何が重要でしょうか。

藤川：クライアントと支援者の関係性で、特にクライアントの立場の確立が大事です。

平鹿：立場の確立とは、具体的にはどのような取組みになるのでしょうか。

藤川：どのような支援がなされるかではなく、どのようになされるかに注目します。クライアントの目的地を正確に把握し、問いかけを行いながら、適切な示唆を提供することが役立つ支援の一例です。クライアントが支援を求めるとき、一段低い位置に身を置くため、支援者はその不安感や緊張感を配慮し、慎重に対応する必要があります。

平鹿：問いかけの重要性を教えてください。

藤川：問いかけは支援の基本です。支援者は純粋な問いかけから始めることで、クライアントが自分の状況をより良く理解し、自らの力で解決策を見いだす手助けをします。たとえば、「どうされましたか」という意思疎通のための問いかけが、クライアントの深い問題を引き出す契機となるのです。

藤川 豊

(ふじかわ ゆたか)

2022年中小企業診断士登録。通信会社に勤務し、製品・サービスを顧客に届ける仕組みづくりを中心に、営業・組織改革を推進。また、中小企業の経営戦略策定、販路開拓支援、新規事業開発にも取り組む。

