

～分析することだけに終わってはいけない～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・1級ファイナンシャルプランニング技能士清成真一

会社は生き物です。創業後幾多の困難を乗り越えて今日まで生き残ってきました。しかし明日は分かりません。経営者は心配で心配で安眠できません。経営者は経営計画を立てることで会社が生き残る為の安心感を得ようとしています。ただし会社が置かれた経営環境を無視して計画を立てても画餅に終わってしまいます。計画立案の前提として経営環境分析は最低限必要です。しかし「分析はしっかりと出来ている」ものの、分析結果と計画とが連結していない例も散見されます。立派な分析レポートを作って満足してはいけません。

1. 環境分析をせず、経営計画も立てず、「我武者羅に働く」ことは果たして良いか

分析することが苦手という経営者がいます。数字で論理的に客観的に話すことが苦手という経営者もいます。頭をフルに使って分析報告書を沢山書きそして読んだとしても、少しも飯の種にはならないと考える経営者もいることでしょう。

金融機関への融資申込みを例に考えてみましょう。事業計画書を作成せずに口頭で融資担当者へ「こういう理由でX千万円の融資をお願いしたい」と申し出たとします。申し出を受けた担当者は、融資可能と考えて上席に稟議書を上げようとしています。稟議書を書き上げるには口頭だけの説明では情報不足でしょう。そこで経営者に「決算書は必要だがそれ以外に事業計画書を提出して下さい」と伝えるはずですが、私は金融機関に勤務した経験はありませんが、会社員だった頃に稟議書を何度か書きました。上席(上司)にOKを貰う為には、それなりの事由等を論理よく書面にしたためないとはいけません。そのためには稟議書を作成できるだけの説明資料が手元に必要だったのです。

経営者は「それでは」と計画書を作成し融資担当者へ持参しました。稟議書には営業店内及び本部審査部署で「融資をしても良い」という判断基準を明瞭に書かないといけないでしょう。融資してあげたいという気持ちだけでは融資OKとなる稟議書にはなりません。更に融資担当者は経営者に幾つかの質問をしてきます。「売上高予想の根拠を教えてください」「競合製品・役務のことを調べましたか」「販売価格を幾らにするのですか」「既存製品と競合しませんか」等々。とどめなく質問の嵐を経営者に投げかけることでしょう。

経営者が質問に的確に答えられないと、融資担当者は「事業計画の実現性は低い」と考えます。「残念ですが融資は出来かねます」。融資担当者の質問は多岐に及びます。質問の背景に「経営者は自社の強みや弱点等を理解しているか」という懸念があります。競争相手や市場の動向、DXやデジタル等IT環境への適応能力も融資担当者は知りたがっています。少なくとも「希望のX千万円の融資は厳しいですがY千万円であれば融資は可能です」と融資担当者に言わしめるには、経営環境等の分析に基づく計画書が不可欠なのです。

以上、金融機関への融資依頼を前提に経営環境分析は必要との事由をまとめてみました。「環境はどんどん変わるのだから、現況分析をしても無駄」として、「頭を使わず体を動かせ」では会社の安定的な成長は望めないと理解しておくべきでしょう。

2. 「分析結果が何を訴えているか」と警鐘、警告に耳をそばたせよう

分析報告書の作成で終わりではありません。経営分析は会社が直面する難題解決のために前進を開始することへの号砲なのです。「難題解決とは大げさな」と思われたかもしれませんが本当にそうなのです。会社は過去、今日、未来へと時空を超えて存在し続けなければなりません。平均的な経営努力だと存在し続けることはできません。経営者は24時間365日、全身全霊を会社経営につぎ込まなくてはなりません。その道程はイバラの道なのです。

会社の将来は環境分析結果をどう診るかで決まると思っています。分析評価を数字で表してみます。ある分析対象に対する評価が100点でした。「100点って良いじゃないか」と思われるかも知れません。満点が100点であれば完璧です。この結果をみて経営者が安心してしまうと危険です。同業他社も同じく100点を取っているかも知れません。また市場の要求を加味すると、満点が時間の月日の経過と共に120点や150点へと上昇するかも知れません。経済社会の要求は年々高まっています。満点が上昇するということは現実的にありうることです。上から下まで慢心がはびこった会社に未来は来なくなります。

満点が100点なのに自社の評価が60点だったとします。経営者は「分析のやり方がおかしい」と本人が納得する説明を探し始めます。自分に有利な情報だけを選択するという行動を採り始めるのです。確証バイアスの罠に陥ります。「嫌なことは言わず目にせず聴かず」の状態はとても危険です。「自分にとって嫌な事実は会社をもっと良くしろとの天の声だ」と考えましょう。陽転思考で「どうすれば会社は良くなるのか」と経営改革のアクセルを全開させるのです。良い事は長続きしません。また悪い事も長続きしません。音楽にリズムがある様に会社経営も業績の好不調等の波が必ずあります。悪い分析結果は良くなるための反転の機会だと考えて、真摯にその評価を受け入れることが大切なのです。

3. 経営者は分析結果を理解するだけでなく行動・実践することが求められている

「理念なき行動は凶器である。行動なき理念は無価値である」とはホンダの創業者である本田宗一郎の言葉です。理念を計画に置き換えれば、「計画なき行動は凶器である。行動なき計画は無価値である」と読み替えることができます。

経営者は理系の発想と視点を持つことが重要です。「まあまあ」ではコトの真実を診ることはできません。データで経営を診るには文系的発想・視点ではコトの核心までは辿り着きません。経営者ができなければ、社内に数字に強い社員がいないか見渡してみましょう。その社員に「こんな情報を得たい」と伝えて分析させるのです。社内に適当な人材がいないときは外部人材の活用を考えてみます。顧問の税理士や経営コンサルタントなどがその役割を果たすことができるかも知れません。こうして経営者の面前に分析報告書が届けられ、そしてこの報告書に基づいて事業計画等が作成されたとしましょう。その次はこの計画を120%超の決意をもって実践することです。100%の実践力では目標は達成できません。

何事も実践することは難しいです。動き始めたらやがて壁に突き当たります。その壁の高さは低くても「これを超えようとはとても無理だ」と諦めてしまいます。単に諦めるとバツが悪いので計画の一部変更という愚策で取り繕います。このようなことをしてはいけません。乗り越えられない壁や渡り切れない川・谷はありません。人類が誕生して以来進化し続けてきたのは、「出来ない」ではなく「出来る様にやり切る」ことをしてきたからです。経営者である貴方にもその潜在的な能力を持っていることに気付いて下さい。