

清経通信

せいけいつうしん

発行：株式会社クリアストリーム・コンサルティング



巻頭コラム

中小企業が窮地に陥る八大要因

経営コンサルタントとして独立して仕事をするようになって、はや16年目になりました。40代の前半から今日まで、数多くの企業様で支援を実践し、それと同時に経営知識や支援ノウハウの吸収に努めてきました。その間に得た私なりの知見が、自分の頭とパソコンの中にたくさん蓄積されています。

この記事を書いているのがゴールデンウィークの間なのですが、まとまった時間が取れる貴重な機会なので、そうした自分なりの知見やノウハウをできるだけ整理したいと思って時間を過ごしています。

「中小企業が窮地に陥る八大要因」も、そんな知見のひとつです。これは私が独立1年目に、森井義之先生という企業再生を専門とされていた先輩コンサルタントから教わった考え方です。

巻頭コラム

中小企業が窮地に陥る八大要因- 1

支援の現場から
"仕事観と人生観から"- 2

経営サプリ - 3
星野リゾートの教科書

編集後記 - 4



巻頭コラム 「中小企業が窮地に陥る八大要因」

森井先生は、その八大要因を次のように述べておられます。なお、青字の部分は、補足として記したものです。

1. 経営者が、自社の財務諸表から経営の実態を理解していない。
注意深く財務数値を追っていけば、リスクや危機により早く気づけるのに、それを怠ってしまう。
2. 思考が個人感情（自分の好き・嫌い）によるものであったり、自分個人の価値観が判断の基準になったりしている。
経営のあるべき姿、経営者としてのあるべき態度、思考方法を理解していない。
3. 組織体の上から下までを貫く行動軸がない。
そのため、全体としての一体感がない。このような組織体には、「効果的な人のネットワーク」が存在しない。
4. 社内に「過程管理」体制が確立されていない。
成果は過程（プロセス）から生まれる。それが自然の理である。ポイントを押さえた行動過程の管理が成果を導く。過程管理を放棄した姿を放漫経営という。
5. 会社が、競争相手（ライバル）の情報を知らない。
だから、組織に危機感が生まれえない。それが故に、行動や計画に戦略がない。
6. 会社として、人を活かしていない。つまり、人の特性を活かすことができていない。
人を活かすことができなければ、士気の低下につながり、社風の低下につながる。社員の自己実現欲求は満たされず、優秀な社員ほど先に退社していく。
さらに、組織能力の低下、職場ルールの乱れ、組織体の崩壊につながる。
7. 経営資源の配分にポイントがなく、全体としてのバランスが崩れている。
全体として求める事業成果に対してバランスのない経営資源の配分は、組織能力を弱める。
8. 経営機能全般の質を高めることに重点を置いたマネジメントが行われていない。
一部の機能の改善は、組織体の中に歪みが生じ、本質的な改善にはならない。
組織とは、機能の束である。故に改善する機能と同時に関係する機能への影響に最大の注意を注ぐことが、経営改善成功の秘訣。



前回の第5号で、ポイント、バランス、スピード、コンプリート（やりぬくこと）の4つの姿勢についてお伝えしました。このうちのポイントとバランスについては、この森井先生の教えを受け継いだものです。

また、森井先生は「人が活かされ、自己実現欲求が満たされる社風の改革こそ、企業再生の大きな決め手。」と述べておられました。後述する星野佳路氏も、「様々なプロジェクトが進行するが、星野リゾートの培ってきた文化を維持することは、最重要課題である。」と語っておられます。

私なりに、常々、「戦略」「組織」「風土」の3つを同時に大切に扱ってくださいとお伝えしています。

最後に、森井先生は「次のような経営者は救えない」とも語っておられました。

- ①変身のできない人。
（変身とは、今までの考え方とやり方を大胆に変えること）
- ②金銭欲、名誉欲の強い人。
- ③考え方、することに「公私混同」色の強い人。（倫理観の問題）

ぜひ、経営の道しるべの一つのとして活用していただきたいと思います。



支援の現場から

”仕事観と人生観から”

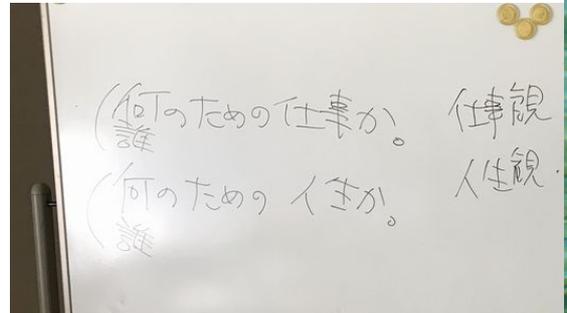
どの企業様でお話していても、人手が足りないという話ばかりです。昨今、テレビのCMで流れてくるのは、人材斡旋会社のCMばかりですね。体感値ですが、流れているCMの三分の一しかくがこうした会社のCMではないでしょうか。



私が21年間勤めたジャパンタイムズという会社の入社試験に出てきた記述問題に対する自分の回答を、今でもよく覚えています。資源がない日本の強みは何だと考えますか、という質問に対して、私は「真面目に誠実に働く人材がたくさんいること」と記しました。その頃と比べると、同じ日本！？と目を疑ってしまう様相です。

全体の数の問題もそうですが、いきいきとやりがいをもって働く人、確固たる使命感を持って働いている人の比率も、かつてと比べると減ってきたような気がしています。そうしたところでは、ビジネス・ツール（例えば、ロジカル・シンキングなど）や現場レベルのノウハウをお伝えするだけでは抜本的な解決にはならないように感じます。

そんな中、先日はとある企業様で、「何のための・誰のための仕事か」、「何のための・誰のための人生か」という話をしました。



支援先様毎にその状況に応じたお話をさせていただいていますが、まずきちんとした仕事観や人生観を持つこと、そのために自分たちの根っこを正しく知ること。そのうえで、その人その職場にあったツールやノウハウを習得するのが、今の私たちの社会（時代）に必要なことかもしれません。



経営サプリ

「100%教科書どおりにやってみることだ。

教科書に書かれていることをすべて忠実に実行することである。」

「大切なのは、理論のステップどおりに実行すること。自分の都合のよい個所やすぐできそうな部分だけを抜き出して取り入れようとしてもうまくいかない。」

「大変そうに思う人がいるかもしれないが、それは難しいことではない。経営者が覚悟を持って、教科書通りに取り組めばいいだけである。」

「星野リゾートの社員は、人生の大切な時間をこの会社で過ごし、そしていつか会社を去っていく。その時に『星野リゾートで過ごせてよかった。あの職場はとても幸せだった』と思ってもらえるようにしたい。」

あの職場はとても幸せだった』と思ってもらえるようにしたい。」

（「星野リゾートの教科書 サービスと利益 両立の法則」中沢康彦）

今では国内における一大ホテル・旅館チェーンとなった星野リゾートですがかつては軽井沢の一中小企業でした。全国的な知名度もなく、さらに人材採用さえままならない（社員が来てくれない）会社でした。そんな同社が今日の地位を築いた原動力は、「経営のテキストをしっかりと学んで忠実に実践したから」です。その考え方と、星野氏が推薦する良書（テキスト）が詰まった一冊です。





編集後記

- 5月の声を聞いて、とても過ごしやすい日が続いています。気温は暑くも寒くもなし。湿度も低く、からっとした毎日です。陽もずいぶん長くなってきました。
- いつも事務所で仕事をした後に、すぐ隣にあるフィットネス・クラブに立ち寄って運動するのですが、先日はもう薄暗くなっているかなと思って表に出たら、まだ写真のような明るさでした。連休中、近くの住吉神社ではだんじり祭りがにぎやかに復活していて、露店もたくさん出ていました。
- 私事ですが、5月3日に、兵庫県功労者として表彰をいただきました。県のホームページによると、「兵庫県功労者表彰は、県政の伸展、公共の福祉増進に功労のあった方を知事が県民を代表して表彰する」もので、私は産業振興の部門で表彰いただきました。
- 振り返ってみると、この仕事をするなかで企業様や支援機関の方々など、多くの方のお蔭で今日まで過ごすことができました。心より感謝申し上げます。
- もうひとつは、これまで健康に恵まれたことも幸いでした。独立以来、一度も休んだことも、体調を崩したこともありませんでした。有給休暇があったサラリーマンの頃はしょっちゅう風邪で休んでいたものですが。。やはり、気の持ちようは大切です。これからも、さらにより良いご支援ができるように、精進してまいります。

経営理念

働く人一人ひとりの思いを大切にしながら、経営者・従業員ともに誇りを持っていきいきと働くことのできる職場作りを実現することで、社会貢献いたします。

弊社がご提供する主なサービス

◆人づくり・組織づくりに関する支援内容◆

事業計画作成、組織の仕組み・風土づくり、リーダー人材（自律型人材）育成 ほか

◆営業強化に関する支援内容◆

ホームページ作成、販売促進策の強化、新商品開発、ブランディング開発（ブランド力向上）



(株)クリアストリーム・コンサルティング

〒657-0041 神戸市灘区琵琶町1-1-24 六甲ビル3F

tel: 090-2356-0960 mail: ito@clrstm.co.jp url: <https://clrstm.co.jp/>