



成果につながる「はじめての経営相談」

中小企業診断士 溝 渕 善 彦

プロフィール

平成23年中小企業診断士登録し、平成24年より一般社団法人香川県中小企業診断士協会理事。

令和3年独立・開業。現在、四国を中心として、中堅・中小企業の伴走型支援等に取り組んでいるほか、セミナー講師、独立行政法人中小企業基盤整備機構・中小企業アドバイザー（経営支援）、高松商工会議所・経営相談窓口アドバイザー、香川働き方改革推進支援センター・専門家、高松市・たかまつ移住応援隊移住サポーターを務める。

1. 「はじめての経営相談」とは

「はじめての経営相談」とは、これまでに経営相談をしたことがない方、確定申告の際に決算書を見るけれども財務諸表の内容について十分に理解されていない方、資金繰表を作成する必要性については認識しているけれどもどこから着手していけば良いのか悩んでいる方等との対話を通じ、悩みや困りごとを解決するための入り口です。



「はじめての経営相談」では、経営に関する素朴な疑問の解決につながる方法や、現状を踏まえて何から取り組む必要があるのかを、ご相談される方が気づきを得る機会になるように、限られた時間のなかでもじっくりとお話をお伺いしています。その中で、どこに向かっていきたいのか、現状はどうなのか、何

ができるのかできないのか、何から進めていくのかについて順を追って経営者の方の認識を確認しています。深く話を聴くことは、それだけで人に気づきをもたらすと感じているからです。

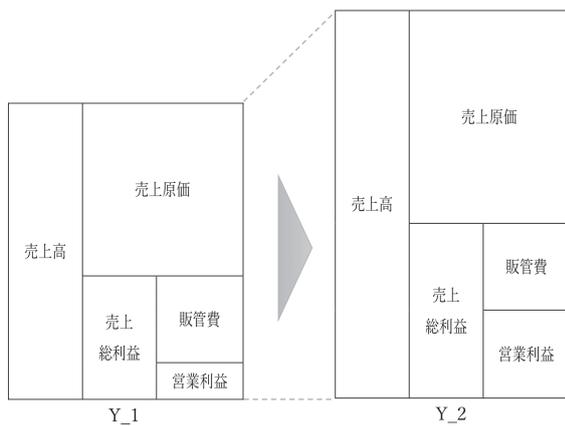
2. 「はじめての経営相談」において、まず確認すること

はじめて、中小企業診断士に経営相談を試みようと考えられた時、例えば、資金繰、収益改善、販路拡大、現場改善、計画の進捗管理などを課題として認識されている場合があります。まずは、現状をお聞きするところから進めていくのですが、実際の課題は認識されていることとは別のところにある場合もあります。経営者の方は、内部から事業を見て、日頃から気になっている点や、短期的に解決したい点などに注目されている場合が多いように感じていますが、まずは、事業や財務の内容、収益構造、付加価値、所要運転資金、キャッシュフロー類型等を確認します。第1段階として財務内容を確認するのは、それ自体が直接的な目的というより、事業の本

質的な課題に取り組むまでの時間的猶予を度るためです。

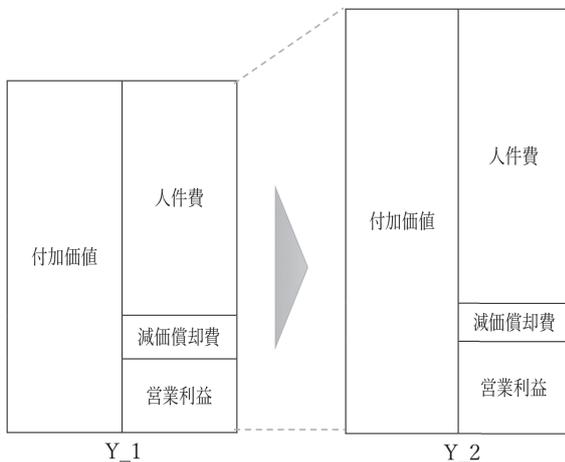
(1) 収益構造

損益計算書では、利益改善のため経費（販管費）削減に注目されがちですが、収益構造からどこがコントロールしやすいのかを確認します。例えば、大きな数値の勘定科目を1%下げることができないのかを確認します。仮に、小さな数値の勘定科目をゼロにしても効果は限定的です。また、削減するのが必ずしも利益を改善する上で正解でない場合もあります。



(2) 付加価値

ここでは、付加価値のうち、人件費、減価償却費を内部への付加価値、営業利益を外部

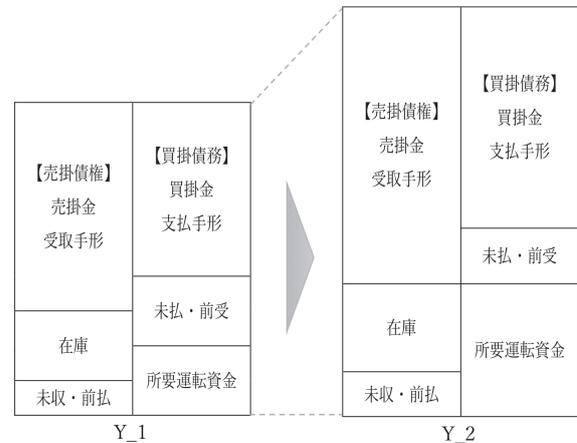


への付加価値として捉え、合算での増減の状況では、どの方向に進んでいるのかを確認します。

(3) 所要運転資金

一般的には未収・前払・未払・前受は所要運転資金に含めないのですが、ここでは、社内へ入ってきてないお金と、社外へ出て行っていないお金との差額を所要運転資金として、確認します。所要運転資金の数値が月商と比較して、また手元の現預金と比較してどの程度必要な状況なのかにより、先行資金繰表が未作成の場合は早急に作成し、今後の資金繰の見通しを確認します。

一般的な計算式：所要運転資金 = 売掛金 + 受取手形 + 棚卸資産 - 買掛金 - 支払手形



(4) キャッシュフロー類型

キャッシュフロー計算書がある場合には、キャッシュフロー類型を確認します。営業収支、設備収支、財務収支にはそれぞれ「+」と「-」の2パターンなので、キャッシュフロー類型は下記の8パターンあります。この中で、特に注意が必要なのは類型7（営業収支「-」、設備収支「-」、財務収支「+」）の場合だと感じています。本業での収益が上

がっていないなか、資金調達により設備投資をしており、現預金の増減状況と、今後の事

業計画における売上の見通しを確認します。

	営業収支	設備収支	財務収支	
1	+	+	+	収益が上がっているが、資金調達もし、資産を処分している
2	+	+	-	収益と資産処分により、債務を減らしている
3	+	-	+	収益と資金調達により、設備投資をしている
4	+	-	-	収益により、設備投資をし、債務を減らしている
5	-	+	+	収益が上がっておらず、資産処分と、資金調達をしている
6	-	+	-	収益が上がっていないが、資産処分により、債務を減らしている
7	-	-	+	収益が上がっていないが、資金調達により、設備投資をしている
8	-	-	-	収益が上がっていないが、設備投資をし、債務を減らしている

(5) 「はじめての経営相談」から、これからの取り組みにむけて

財務内容を確認して資金繰りに課題がある場合には、決算書の見方のところからであったり、そもそも資金繰表についての認識をすり合わせる必要はあります。誤解を恐れずに申し上げるなら、決算書は税務申告のために作成されている面があり、過去の一定期間の結果であり、決算書に表れていない事業の内容や、これからどの方向に進んでいきたいという経営者の方の思いを全て反映しているものではないと考えています。財務内容から、事業の本質的な課題に取り組むまでの時間的猶予を確認した上で、何から取り組むかを考えることが大事ではないでしょうか。財務諸表は、直近の状況である試算表であってもそれは過去の結果であり、変えることができません。変えられるのは、これからの未来だからです。

3. 「はじめての経営相談」での「関係の質」を循環の起点とした取り組み

「はじめての経営相談」では、今、目の前で起こっていることはどこからきているのかについて、ひとつひとつ紐解き、課題の本質

的な解決につながるよう、真因に少しでも近づけるような対話を心がけています。経営相談のタイミングは、事業の成長や変化のなかで、「これまで通りにやっているのだがうまくいかない」とか、「方針は伝えているのだが、理解されていない」といったことから、第三者の意見を聞いてみたいという場面が多いように感じています。現状をお聞きしていくと、事業の成長や変化のなかでの、社内のメンバーとの関係性に端を発しているのではないかとこのところに行き着くことがあります。

それは、経営者の方と社内のメンバーとの、もしくは社内のメンバー同士のコミュニケーションが疲弊していて、社内の雰囲気は澁んでいて、何をやってもうまくいかず、業績が芳しくないという場合です。会社と言っても、人と人との関わりで成り立っているので、どんな気持ちで仕事をするかによって結果が違ってくるはずです。

会社のなかの雰囲気がよくて、ひとりひとりが気持ちよく仕事ができれば、おのずと実力以上のことが当たり前にできたりします。「はじめての経営相談」では、社内の「関係の質」を循環の起点にした取り組みを、成果

(課題の本質的な解決)につなげる上でご提案しています。

(1) 関係の質が低くなった組織

関係の質が低くなった組織では、「良い結果が出ないのは、自分がチームメンバーに恵まれていない」と考えがちになる傾向があります。「結果の質」から始まる悪循環に陥っている場合です。

「結果の質」=成果が上がらない → 「関係の質」=対立であったり、責任を押し付け合う → 「思考の質」=受け身になったり、失敗回避を一番に考えてしまう → 「行動の質」=自分最適になり、何事にも消極的になる → 「結果の質」=さらに結果が出ないという状況です。

【結果の質から始まる悪循環】



- 1 結果の質：成果が上がらない
- 2 関係の質：対立、押し付け
- 3 思考の質：受け身、失敗回避
- 4 行動の質：自分最適、消極的
- 5 結果の質：さらに結果がでない

ダニエルキム 組織の成功の循環モデル
出所：作佐部孝哉著、日経 Biz アカデミー記事掲載図より抜粋

(2) 関係の質を高めた組織

一方で、関係の質を高めた組織では、「良い結果が出ているのは、自分がチームメンバーに恵まれている」と感じています。「関係の質」から始まる好循環が続く場合です。

「関係の質」=コミュニケーションが図れていて、お互いを尊重している → 「思考の質」=気づきや良いアイデアを言いやすい → 「行動の質」=気楽にやってみようという雰囲気が醸成されていて、困っていることをお互いに助け合う → 「結果の質」=成果が出やすく、また成果を実感している → 「関係の質」=さらに信頼関係が高まるという状況です。

【関係の質から始まる好循環】



- 1 関係の質：対話、お互いに尊重
- 2 思考の質：気づき、良いアイデア
- 3 行動の質：新たな挑戦、助け合い
- 4 結果の質：成果の実感
- 5 関係の質：信頼関係の高まり

ダニエルキム 組織の成功の循環モデル
出所：作佐部孝哉著、日経 Biz アカデミー記事掲載図より抜粋

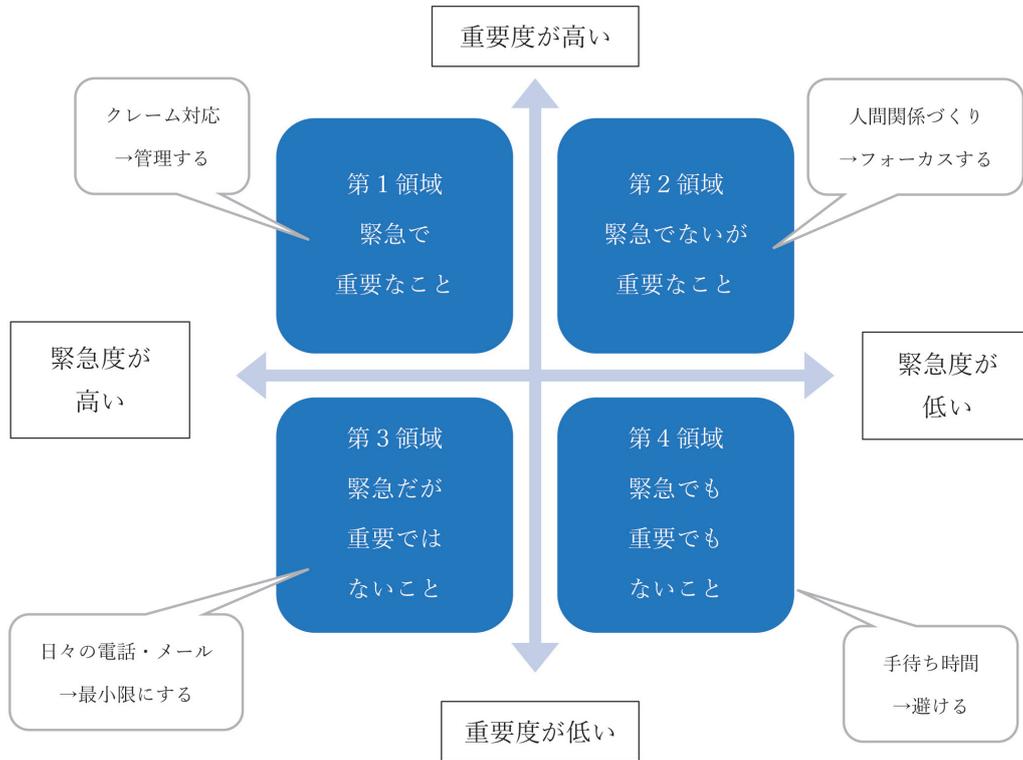
(3) 関係の質を高めるためのコミュニケーション

「7つの習慣 (スティーブン・R・コヴィー)」では、人間の活動の種類には4つの領域があると言われています。緊急度は「すぐに対応に迫られるかどうか」、重要度は「人生の目的や価値観にとって重要かどうか」です。例えば、クレーム処理は、緊急で重要なことなのですぐに対処しなければならないですが、そればかりだと疲弊してしまいます。一方、関係の質への取り組みである人間関係づくりは、重要なこととは理解しつつも、今

日どうしてもやらなければならないかと言えば緊急ではないが故に先送りにしがちな面があります。関係の質への取り組みにより、結

果的にクレーム対応やトラブルを減らすことにつながると考えれば、時間を確保すべきではないでしょうか。

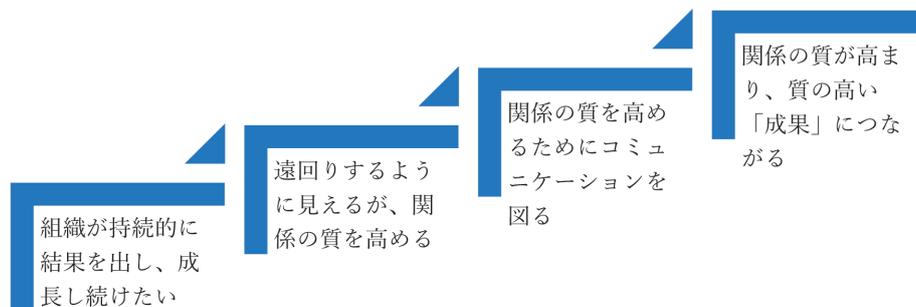
【人間活動の4つの領域】



会社という組織が持続的に結果を出して、成長し続けるためには、遠回りするよう見えますが、第2領域である人間関係づくり（関係の質を高める）に取り組む必要があります。そのために、関係の質を高めるコミュ

ニケーションを図る必要があります。これまでの経営支援の現場での経験の中から、コミュニケーションを通じた目に見えない「思考」や「感情」が、質の高い「成果」につながると実感しています。

【成果につながるステップ】

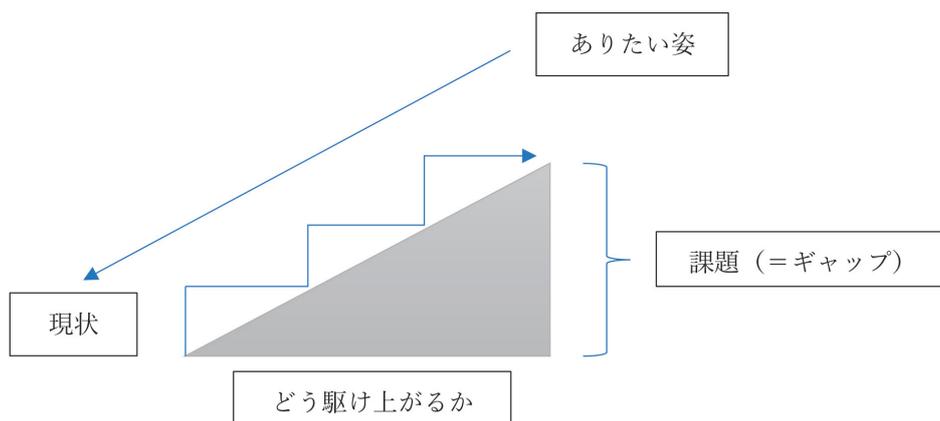


4. 「ありたい姿」を実現するためのプロセス

(1) 「ありたい姿」を実現するために逆算で考える課題

「はじめての経営相談」での課題を確認するプロセスは、「ありたい姿」と比べてどのような「現状」なのか、その上で、「現状」

を踏まえて「ありたい姿」を実現するには、何からどうやるのかを検討します。「現状」の延長線上の「ありたい姿」ではなく、「ありたい姿」に近づいていくために「現状」を認識した上で、どのような取り組みが必要なのかを検討します。



(2) 「ありたい姿」を実現するための課題への取り組み

どこを目指すのかによって、同じ現状であっても、プロセスが異なります。オリンピックを目指すのであれば、それに向けた練習方法が必要になるはずですが、練習メニューも、

どんな練習を、どのくらいやって、いつまでにどのような水準を達成するのかを決めるように、「ありたい姿」を実現するための取り組み内容として、何を、いつまでに、どれくらいやるのかを検討して、さらに、優先順位を決めていきます。

優先順位	ありたい姿は何か	現状はどうか	ありたい姿と現状との課題（ギャップ）は何か	どう駆け上がるか（課題への取り組み）			
				何を	いつまでに	どれくらい	どのように
1							
2							
3							

これまでの取り組みの中で「気がついていない」もしくは「気がついていない」ことがあります。また「できる」もしくは「できない」ことがあります。その区分を切り分けることで、何から進めいけば良いかへの気づきにつながるのではないのでしょうか。

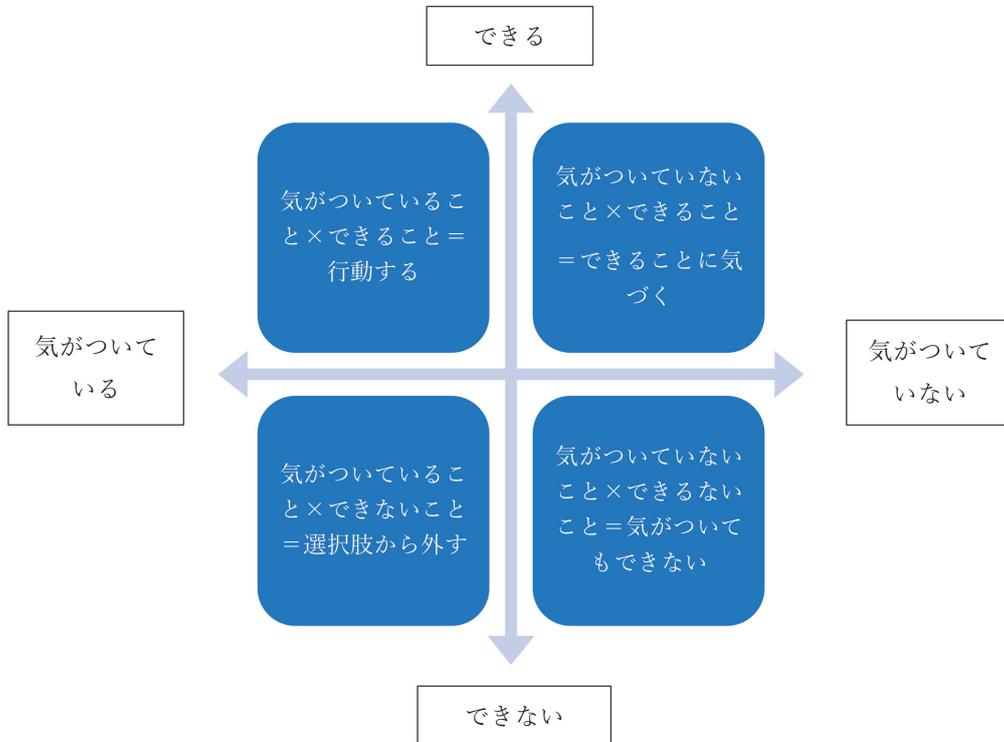
区分は4パターンあります。その中で、まずは「できることに気がついていないこと」を

実行できているかの確認です。できていなければ、何が要因になっているのか、また、その要因を解消するためにどうすれば良いかを検討することになります。さらに、「できるけれども気がついていないこと」への気づきにつながるように話を聴くことを重ねていきます。ここには少し時間が必要なのですが、気づくことを大事にしています。気づきによ

り出てくるアイデアの定量面と定性面の効果と実行する上での負荷を整理し、優先順位

をつけることで、第1段階の行動計画が作成できます。

【取り組みの4つの領域】



(3) 「ありたい姿」を実現するための進捗管理

ありたい姿を実現するための課題への取り組みについて、その進捗を管理する必要があります。ここで大事なことは、取り組んでみて結果はどうだったよりも、それを踏まえて今後にどうするかです。取り組みの結果を変

えることはできず、変えることができるのは未来だけだからです。下表では月次での進捗管理をする場合でのひな型をお示ししていますが、早めの軌道修正に取り組むため、進捗管理の間隔を短くする方が適切な場合も想定されます。

進捗管理表						
ありたい姿 (目標)	現状	課題	課題への取り組み			
			何を	いつまでに	どれくらい	どのように
課題への取り組み	4月	5月	6月	7月	8月	9月
結果はどうだった						
今後にするか						
課題への取り組み	10月	11月	12月	1月	2月	3月
結果はどうだった						
今後にするか						

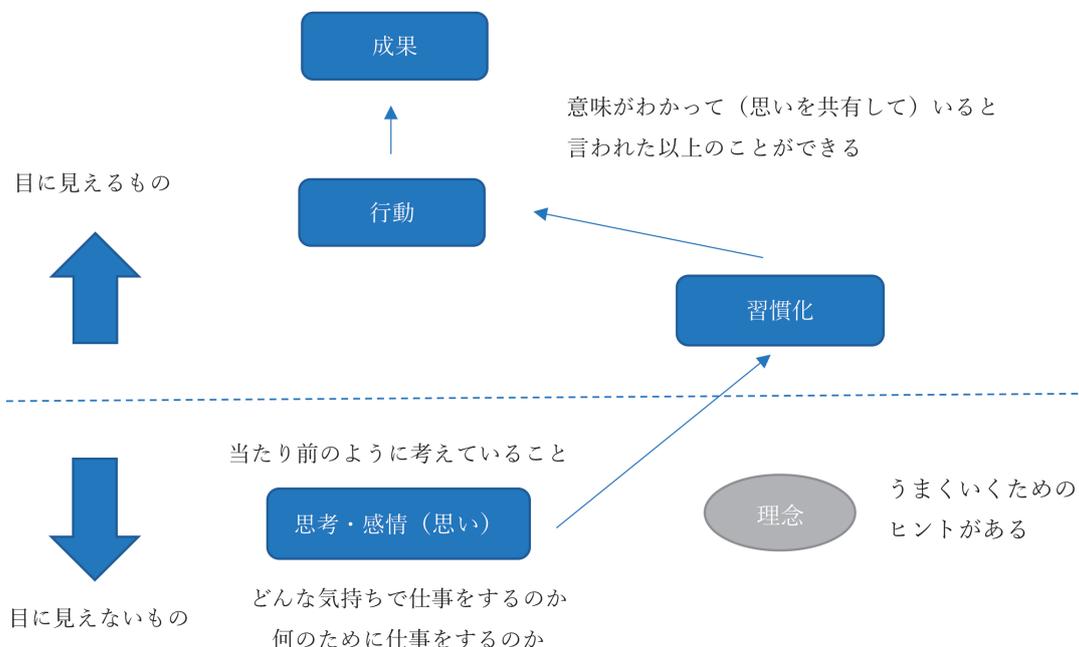
5. 「ありたい姿」を実現するための起点

「ありたい姿」を実現するために取り組むうえで、ただ取り組むのではなく、「どんな気持ちで仕事をするのか」、「何のために仕事をするのか」という目に見えない「思考・感情（思い）」が、質の高い「成果」につながる上で起点となっていることを踏まえる必要があります。

目標に向けた行動が習慣化される上で、当たり前のように「どんな気持ちで仕事をするのか」、「何のために仕事をするのか」と考えていることに、仕事がかうまくいくためのヒントが、その「思考・感情（思い）」を言語化した理念です。すでに「経営理念」として掲げているかもしれませんが、目に見える「行動（1にDo!、2にDo!、3にDo!）」のみの「経営理念」になっていないでしょうか。

成果を出すためには、目に見える「行動」だけでは不十分で、「思考・感情（思い）」を言語化して共有することが必要です。意味がわかって（思いを共有して）いると、言われた以上のことができるという面があるはずです。ここでの、「成果」につながる理念とは、本当に伝えたいことを伝えるレベルで言葉にしたものです。理念を言語化することで、それを「なぜするのか?」は明確になります。仕事に取り組む上で、命令や指示で人を動かすのではなく、「自立（自分）」や「目的（何のために）」で動かすことです。理念を自分ごとにするために、「思考・感情」の目に見えないものを言語化し、価値観として落とし込めることで、「行動」することができ、「成果」につながっていきます。

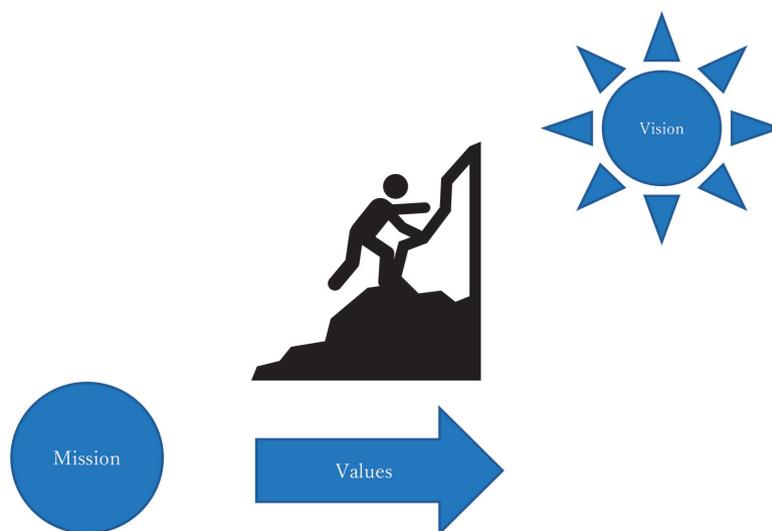
【思考・感情（思い）から成果につながる流れ】



6. 理念の構成要素（ミッション、ビジョン、バリュー）

理念（仕事がうまくいくために、本当に伝えたいこと）の構成要素であるミッション、

ビジョン、バリューの関係性は、「ミッション（存在価値）を陰に秘め、ビジョン（未来）に向かって、バリュー（行動指針）をもとに進んでいく」ことと言えます。



理念（＝仕事がうまくいくために、本当に伝えたいこと）の構成要素		
Mission（ミッション）	Values（バリュー）	Vision（ビジョン）
Why（なぜするのか）	How（どうするのか）	What（何をするのか）
過去からの存在価値	現在の行動指針	未来のありたい姿（目標）
何に使命を感じて、何を大切に、仕事をしているのか	どんな価値観、行動基準で、仕事をするのか	何を目標に掲げて、仕事をするのか
使命、目的、価値そのもの	メンバーひとりひとりが、Vision、Missionを実現するために実践するもの	中長期目標：定量、定性的な理想の姿
不変	可変	可変

すでに、経営理念として言語化している場合に、この関係性が成り立っているか確認してみたいかがでしょうか。構成要素がうまくつながっていなかったり、欠けていたり、内容が分かりづらかったりするかもしれません。あるいは経営者の方の頭の中だけにあたり、額に飾っているだけにとどまっているのでしたら、成果につなげるために、ぜひ、社内のメンバー全員で共有できるように取り組んでみてはいかがでしょうか。

あらためてミッションとは何かと考える時、「なぜその事業を始めた（続けている）のか」、

その原点に立ち返り、「その事業を始めた（継いだ）時に決意したものは何だったのか」と振り返ることが必要です。

ビジョンは、取り組んでいる目標が明確になっているか確認しましょう。バリューは、メンバーひとりひとりが、ミッション、ビジョンを実践するための行動指針ですので、経営者の方だけで考えたものでしたら、今一度、社内のメンバー全員と一緒に考えてみましょう。そうすることで、日々の行動に変化を感じられるのではないのでしょうか。

プロセスを通じて社内のメンバーで理念を

共有することができれば、メンバー全員の向かう方向が揃い、お客様に価値を提供でき、会社を取り巻くステークホルダー（お客様、社員、社会、取引先、地域社会などの利害関係者）に満足をもたらし、会社の成長につながるはずです。



7. 理念が仕事（行動）のレベルを変える

理念が社内で共有され、さらに浸透していけば、社内メンバーも成長し、仕事（行動）をしているレベルに変化が見られるのではないのでしょうか。仕事（行動）を「作業レベル」でしているのか、「自己満足レベル」でしているのか、「価値創造レベル」でしているのかによって、成果も違ってきます。

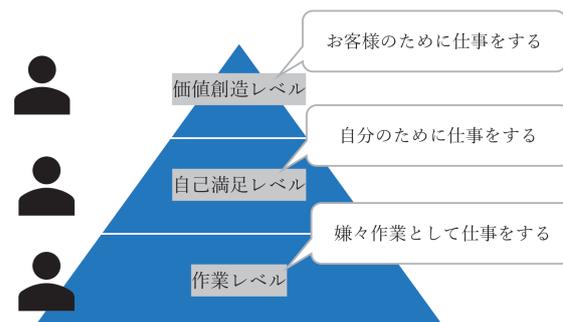
「作業レベル」とは、お客様視点もなければ、向上心もないのでスキルも身につかず、良い仕事はなし得なく、結果として、職業生活において、経済的報酬も、精神的報酬も得られない、「嫌々作業として」仕事をしているレベルです。

「自己満足レベル」とは、自分の満足のために、仕事をしているので、スキルが高くて、視点が自己中心的であるため、お客様のニーズとずれが生じ、良い仕事にはならない、「自分のために」仕事をしているレベルです。

「価値創造レベル」とは、お客様にとっての価値を実現するために、仕事をしていて、お客様視点で物事を見ることができ、最も良い仕事を実現し、やりがいを感じる事ができる、「お客様のために」仕事をしているレ

ベルです。

どのレベルで、仕事（行動）をするのかによって、成果も違ってきますが、仕事（行動）をする本人にとってどんな気持ちになれるのか、何を身につけるのかが大事ではないでしょうか。



8. ミッションとは何か

ミッションとは何かと考える時、「なぜその事業を始めた（続けている）のか」、その原点に立ち返り、「その事業を始めた（継いだ）時に決意したものは何だったのか」と振り返ることが必要です。

策定したミッションには行動の起点を「手段」から「目的」に変える効果が期待できます。「手段」が「目的」になるというとマイナスのイメージを持たれるかもしれませんが。人が行動しやすい理由の面から考えればプラスになります。

人は「何をやるのか（手段）」でなく、「なぜやるのか（目的）」が腑に落ちれば行動に移しやすいからです。会社が「何（What）をやるのか」より、「何（What）をどのような（How）にやるのか」より、「なぜ（Why）それをやるのか」を理解できれば、行動する大義ができます。

ただ言われたままに行動するではなく、「会社は何を信じ、何のために存在し、何を実現したいのか（=存在価値）」を理解して行動

するという意味です。同じことであっても、表現が変化してくるのではないのでしょうか。

何をやるのか (手段)	なぜやるのか (目的)
床に掃除機をかける	お客様に快適な空間を提供する
電話が鳴ったら素早く取る	お客様の要請に素早く、適切に対応して喜んで頂く
営業して物を売ってくる	お客様に自社の良い商品を使って喜んで頂く
お客様に気持ち良く挨拶をする	お客様に好意や感謝の気持ちを表現する

ミッションのもたらす効果として、下記のようなことが期待されるのではないのでしょうか。

- ・お客様を意識して仕事に取り組むことで、お客様の満足度が高まる
- ・やりがいを感じる事ができる
- ・目的志向となり、ものごとを枝葉末節ではなく大局的に把握することで、視野が広がり適切な判断につながる
- ・部分的ではなく全体的に見ることで、お客様や他の部門、他のメンバーなどを適切に認識できるようになり、連携がうまくいきやすくなる
- ・事務的な作業や意味を感じない作業がなくなり、生産性が上がる

9. ビジョンとは何か

ビジョンとは、中期的（3～5年）、もしくは長期的な企業の目標、理想の姿と言えます。売上や店舗数などの定量的な目標で表す場合も多いかもしれません。

ステークホルダー（お客様、社員、社会、取引先、地域社会などの利害関係者）に配慮

して、お客様にとっての価値、地域にとっての価値など、自社以外の利益が言語化されていることが好ましいのではないのでしょうか。

不変的で壮大なゴールを「ミッション」、中長期的なゴールを「ビジョン」と捉えられますので、一定期間を経ると「ビジョン」は変わることもあります。また、「ビジョン」は未来に実現する目標や理想ですので、多くの方が魅力的に感じ、動きたくなる、応援したくなるような「ビジョン」だと効果が高いのではないのでしょうか。

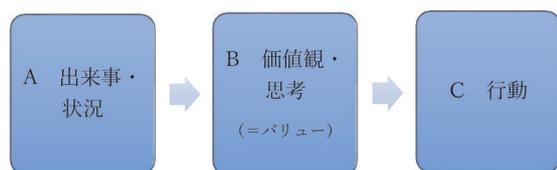
10. バリューとは何か

バリューとは、メンバーひとりひとりの仕事に対する価値観や行動指針であり、ミッションやビジョンを実現するために必要な価値観です。また、メンバーが実践する価値観や行動指針だけでなく、経営に関する内容も含まれています。

バリューとは、日々の仕事において、どのように考え、行動すべきか、望ましい考え方・物事の捉え方、行動を具体化したものです。但し、マニュアルではないため、細かい行動まで落とし込むものではありません。メンバーがバリューをもとに自分で考え、行動できる内容が好ましいです。当然のことながら、会社の業種・業態や成熟度などにより、バリューに盛り込む項目は変わってきます。

「価値観・思考」と「行動」との関係において、発生した「出来事・状況」をいかに捉えるかがポイントであり、「価値観・思考(=バリュー)」がそのきっかけを作っていると言えるのではないのでしょうか。

【「価値観・思考」と「行動」の関係】



類型	A	B	C
	出来事・状況	価値観・思考 (=バリュー)	行動
1	クレーム発生	自分はダメだ、嫌だ	上司に言わず、仕事を休もう
2	クレーム発生	お客様に申し訳ない	上司に報告して、お客様に謝罪に行こう
3	クレーム発生	取引増加のチャンスだ	すぐにお客様の要望を聞きに行こう

この「目に見えないもの」を大事にして、地域の「本当にいい会社（クオリティーカンパニー）」の実現につながる伴走型支援に取り組むたいと考えています。



11. まとめ

「はじめての経営相談」では、過去の分析から未来につながる提案ができて、数字だけではなく経営者の方の心を動かせればという思いで取り組んでいます。

これまでの経営支援の現場での経験から、目に見えない「関係の質」や「思考・感情（思い）」が、「あるべき姿」の達成において大事だと感じています。

理念（仕事がうまくいくために、本当に伝えたいこと）の構成要素のうち、ビジョン（どこに行くのか）を決めるのは経営者の方かもしれません。しかしながら、バリュー（そこに行くためにどうするか）については、ミッション（現状）をしっかりと認識した上で、社内のメンバーとしっかり話し合っ一緒に考えてみてはいかがでしょうか。一緒に考えた、思いの詰まったバリューは実行可能性が高く、必然的にビジョンの実現可能性も高いはずです。