

経営士会主催 経営セミナー

健全経営を進めるために 何が必要か



平成21年10月17日(土)

株式会社FMS ふじしま経営サポート代表

経営士 藤島公平

山口市平井822-7山大通りオフィスビル2F

Tel 083-924-3936 Fax 083-924-3904

URL : <http://fms9.com>

E-mail : keieispt@fms9.com

(社)日本経営士会主催 経営セミナー

1. 健全経営とは

- 全社一丸となって経営方針を実行している状態・・・**優**
- 全社で不健全な兆候があらわれていない状態・・・**良**
- 兆候はあらわれているが解決可能な程度にある状態・・・**可**
- 不健全な状況が解決できない状態・・・**不可**

2 . 不健全な兆候とは

- 放っておけば死に至る病気になる
- 「**予病**」の状態 病気の兆候があるのに気づかない
当面放っておいても経営としては継続できるから気づかないことが多い
早めに気づくか、気づかないかが分かれ目になる
- 健全経営の内に駆逐しておくことが大切

ただし、 結果からだけで見ないこと

- 経営成績が悪いことと不健全とはイコールではない
（短期間の）赤字だから必ずしも不健全ということではない
- 債務超過、労働争議状態は、もう不健全の段階ではなく、死に至る病気状態
荒療治しか解決の道は無い

不健全ファクター

経営意欲減退・逃避

後継者問題の不安

経営計画・方針が不確定

社風の乱れ

人事の老齡化

経営組織の乱れ

クレーム対応の劣化

現場のゆるみ

社員教育がない

商品技術開発の遅れ

財務の放置

リスク対応が無いetc

生産性の低下や
経営成績の悪化は不
健全ファクターの結
果

経営意欲減退・逃避

- 指揮官に意欲が無い組織に前進はないのは明らか
- 社員の意欲を削ぎ、不満が内在化

兆候

- 経営以外のことに熱心になる
- 新聞やニュースに興味が無くなる
- 社員への訓示がおざなりになる
- 虚栄が目立ちだす
- 役員会が機能不全になる 役員の実任の不在
- ワンマンぶりが強くなってくる

後継者問題の不安

- 株式と経営支配の論理の無理解から親族経営を絶対とする傾向
- 経営者の健康悪化や不慮の事故に対応不全

「ボンボン」後継者を生む土壌

- 親族第一主義
- 他社の経験、現場経験なし
- 学歴へのこだわり
- 先代が「帝王学」に無理解、後継計画が無い
- 「本当は別のことをしたかったのに・・・」

経営計画・方針が不確定

- 「コンピューター経営」「お題目経営」「行き当たり経営」、不測の事態に対処できない
- 攻めなき経営は衰退する

兆候

- 経営者段階に留まっている お飾り
- 作成する過程が安易 「作る事が目的」
- 外注で作成 外部の知恵は大事だが・・・
- 目標や具体的手立てや手順がない お題目
- 見直しが無い 会社の指針になっていない

社風の乱れ

- 偽装、下請けいじめ等、何をやってもよいの風潮を助長 信用欠如
- 社員に倫理観の欠如 嫌われる会社

土壌

- 経営者の姿勢・考えが反映
- お客様第一主義でなく利益第一主義に
- お客様第一主義がお題目になっている
- 誤った節約志向 節約とケチケチの違い
- 実力主義と長幼の序の区別
- 社員に将来の夢をもたせられない

人事の老齡化

- 新しいものにチャレンジできない体質
- 古い慣習でのなれあい
- 順風の際はよいが不測の事態に対処できない
- 時とともに衰退していく

土壌

- 新入社員が入らない、入れない
- 定年制があいまいになっている
- 退職金の積み立てが無い
- 情実人事

経営組織の乱れ

- 目標に対する無責任の蔓延
- 労働意欲の減退 成果への無関心・無対応
- 感情的対立につながり不効率に
- トラブル処理において統一価値観の喪失

兆候

- 社員間に対立が多くなっている
- 社員の定着率が低下している
- 待遇への不満を公然と口にする
- 「出来無い理由」が先行、放置されている

クレーム対応の劣化

- 顧客離れ(怒りにより復帰困難な客層へ)
- 品質・サービス改善の機会を失する

土壌

- クレーム対応のマニュアルがない
- あるが訓練していないので習熟していない
- 責任者を決めていない
- 処理の結果が経営に報告されていない
- 教訓が関係部署にフィードバックされていない

現場の弛緩

- 大事故、大トラブルのもと
- ムリ、ムダ、ムラの放置 コストの上昇

土壌

- 5Sの不徹底
- お客様目線の欠如
- 「仕方が無い」の放置
- 組織性の乱れ(指示・命令と対処・復命の軽視)

社員教育がない

- 技術・サービスのレベルダウン、
- 組織体質の劣化、マンネリ化

土壌

- 教育は金にならないという偏見
- 時間がもったいないの偏見
- どうせ社員は消耗品の偏見
- 教育しても身につかないの偏見
- 計画性のない教育になっている

商品・技術開発の遅れ

- 競争環境で後手になる
 - 「やれる範囲でやる」の蔓延
- 土壌
- 陳腐化に気づいていない
 - 売れているから将来も売れるの錯覚
 - 他社の商品・技術への関心のなさ
「あちらはあちら」
 - 最新技術の到達段階への無知・無関心
「面倒くさい」「情報が多すぎる」
 - 開発費をケチル傾向 「結果が不透明だから」

財務の放置

- 自社の経営の急激な変化に気がつかない
- 経済環境の急変について行けない
- 黒字倒産の原因
- 不正や横領の誘発

土壌

- 月次、年次の決算が税理士まかせ
- 経営層が財務資料が読めない
- 役員会の議題にもならない
- 正確な原価計算がされていない

財務の放置のつづき

- 回収計画のあいまいな設備投資
- 不相応な資産運用に走る
- 損益とキャッシュフローの違いの無理解
- 不相応な社屋を建設している
- 未収入金の回収率、回収期間に無関心
- 在庫の増減、滞留期間に無関心
- 手形決済に頼る傾向が強くなる
- 現預金、手形の管理が二重チェックになっていない
- 同じ社員が長期に同じ部署を担当

リスク対応の準備が無い

- 昨今の不祥事の事例をみれば明らか

土壌

- 「うちの社員は大丈夫」の思い込み
- 「渡る世間に鬼はなし」の楽観論
- 契約社会への無理解 他人まかせ
- 訴訟社会への無理解
- 関係法令についての無理解
- 「従前通り」の悪習慣

3. 不健全状態を どう改善するか

以下省略