

# 企業成長は人的資源の変化と 管理・コントロールで実現する

Special  
Feature  
8  
August

アジア太平洋マネジメント  
代表  
青木 道生

平成19年のサブプライムローン問題、そして平成20年のリーマン・ショック。海の向こうの世界の話だと思っていた出来事は、日本の中小零細企業に深刻なダメージを与え、多くの企業が破綻に陥りました。生き残った企業も毀損された財務ダメージを完全に回復するには至らず、それでも生き残りを懸け、成長を目指し、イノベーションを求め、暗中模索しています。本稿では、企業の成長と共に訪れる人的資源（ヒト）の変化と管理・コントロールが、企業経営のターニングポイントと捉えて言及します。

URL <http://www.APHD.jp>  
Blog <http://blogs.yahoo.co.jp/khskh157>  
E-mail [info@APHD.jp](mailto:info@APHD.jp)

## 良い会社とは

「良い会社」という言葉に  
対して、統一的な定義を導  
くことほど、難しいことは  
ありません。

しかし、元銀行員の筆者  
として、また、現役経営コ  
ンサルタント兼大学講師  
(中小企業大学校等) にて数  
千社に及ぶ経営者と接し、  
企業の成長と破綻を目的の当  
たりにしてきた経験から申  
し上げると、それは「価値  
の最大化」に帰結されます。  
企業経営における「価値」  
を定義することも容易では  
ありませんが、抽象論にと  
どめず、客観的評価が可能  
な企業価値こそ、B/S

(貸借対照表) における資  
産と負債の差額である「純  
資産」の総額です。

企業が破綻を回避するよ  
う努力をし、さらに成長や  
イノベーションを求めて新  
たな価値を創造する、これ  
は換言すれば企業価値の最  
大化の追求であり、B/S  
上の純資産額の最大化のた  
め、P/L (損益計算書)  
上の当期純利益の最大化を  
模索することにほかなりま  
せん。

## 成長と破綻は表裏一体

経営はギャンブルではあ  
りません。自社の体力を正  
確に把握し、体力に応じた  
成長を求めることが重要で  
す。客観的な自社の体力と  
は、B/Sにおける資産と  
負債の差額である、純資産  
を指すことが一般的です。

財務的な論点を詳細に記  
載するつもりはありません

が、B/S上の純資産額や  
P/L上の当期純利益は、  
自社に残る「カネ」とは不  
整合です。

従って、B/SやP/L  
に加え、CF (キャッシュ  
フロー) の観点より、自  
社の過去と現状、そして将来  
を正確に把握・予測するこ  
とが求められます。

これらの作業を怠り、財  
務分析とまでは言わずとも  
数値より自社の現状を的確  
に把握出来る能力の無い経  
営者が、成長やイノベーシ  
ョンを求めることはギャン  
ブルにほかなりません。

企業の成長にカネは不可  
欠な経営資源です。成長を  
求めるプロセスで人的投資  
や設備投資も必要となつて  
くることでしょう。それ  
は、全額を自己資金で賄う  
ことは一般的ではなく、負  
債による調達(借入)が必  
要となります。

当初、想定していた結果



が達成出来れば、借入金の返済やP/Lに計上出来る利益水準は問題無いことでしょう。

一方で、中小零細企業のみならず大企業においても、投資効果は当初想定通りの結果を導くことは容易ではありません。規模や体力で勝る大企業であれば、一度の投資失敗で受けるダメージは少ないですが、中小零細企業における投資失敗は、たとえ一度の失敗でも破綻に直結します。

成長を求める行為は、自社の体力やCFを正確に把握した上で、企業規模感に見合った投資と結果を求めることが大前提です。

経営資源の投下を行う金額やポイントを誤るとP/Lにおける赤字計上は大きく、B/S上の純資産を毀損し債務超過へと転落します。当然にCFは回らず、追加融資を受けることも難

しく、破綻というゴールを迎えます。

**企業の成長に伴う問題の露見**

換言すれば、財務を読めない経営者に「成長やイノベーションを求める資格はない」と考えます。

筆者はこれまでに、投資失敗における企業破綻のケースを相当数目的当たりにしてきました。いずれも、当初想定の上高を獲得することが出来ず、従い固定費と借入金返済を賄うことが出来ず、資金繰り破綻を起こしたケースです。

一方で、成長プロセスを軌道に乗せた企業や、成長やイノベーションを果たした企業においては、財務上の論点とは別の問題で、頭を抱えるケースが多いようです。

トヨタ自動車は北米で、大規模なリコール問題を生じさせた際、経営者が記者会見で発した「企業の成長スピードに、従業員の技術やモラルが付いてきていなかった」という言葉は、今でも私の心の中に深く刻まれています。

**事例に見る、企業の成長に伴う問題の露見**

筆者が福岡県にて取締役を務めるコンサル先の中小企業は、整骨院を経営しています（介護事業所併設）。当初、コンサルティングを依頼された際、年商は4千万円程度でB/Sは債務超過寸前、資金繰り破綻を迎えることも時間の問題でした。数年掛りの経営改善を実施し、今では整骨院を複数店舗構え年商は2億円間近となっています。

しかし、現在に至る成長プロセスでは、経営改善の

際の苦勞とは別の種類の、また、的確かつ合理的な解決策が示されない問題を多く抱えてきました。

1店舗経営であった整骨院が複数店舗経営となった時点で、ヒトが大幅に増員となります。また、複数店舗にまたがった経営を行うことにより、経営陣の指示事項や意思伝達が容易ではなくなりません。

つまり、従業員の管理体制上の問題が生じ始め、意思統一やモラルサーベイが困難となってきました。例えば、ある店舗ではAという企画を実施し、別の店舗ではBという企画を実施することが起こってしまったのです。

元々、1店舗経営を行っていた際は、常に経営者がその店舗に勤務していたため、意思決定も容易に行われていましたが、複数の店舗経営となった時点で経営

者不在の店舗では、簡単な判断を行う際にも決裁権限者が不在の状況が生まれま

した。

**制度設計と意識改革**

これはつまり、企業規模の拡大に伴う、社内制度設計上の不備が露呈されたケースです。

どれも、従業員に意識改革を求めても意識など変わりません。人材育成に努めようと、どれほど経営者が全体会議等で感動的なスピーチを行っても、モチベーションの向上に持続性はありませ

前述の整骨院のケースでは、まず決裁権限規定を策定しました。

誰がどこまでの決裁権限を有し、どの程度の規模や金額以上の意思決定を行う際には、総務部宛、取締役宛、または代表取締役宛の稟議書の作成・回付が必要であるかを、規定内にて明記しました。

これにより、一見するとこの問題は解決したかに思えます。しかし重要なのはその履行状況の監査体制にあります。

中小零細企業において、このような厳格な事務制度に慣れていない場合は、規定に逸脱した取扱いが認められるケースが散見されます。そのため、ある規定を制定し施行に移行したならば、その後の厳格な管理と監査体制の確立が同時に求められます。

本件のケースでは、月次

にて試算表や総勘定元帳、現金出納帳と店舗の支出経費を確認します。そして院長決裁の権限を超過する支出に対する稟議書が作成されているか、稟議書における最終決裁権限者は規定通りの取扱いとなっているかを監査チェックします。

これにより、従業員は規定から逸脱した取扱いを行うことが実質的には不可能となり、決裁権限と意思決定のプロセスの在り方について、規定を通じて学ぶことが出来ました。

### クラウドの導入と活用

企業の成長プロセスでは、組織論もテーマとなります。

整骨院のケースでは1店舗経営なので、社内に部門もなく組織図もありませんでした。複数店舗経営となり年商も約5倍となつてく

れば、整骨院や介護事業所といった現場部門に加え、本社事務部門である総務部の設立が必要となってきました。

総務部門では主に経理や事務処理等を担当しますが、それには現場サイドにおける厳格な事務処理や適切な情報共有が不可避となります。そのため総務にて適切な事務処理を遂行するために、現場サイドでの事務処理体制、および情報共有体制の仕組みを一変する必要があります。

各店舗の現金出納帳を総務部へ日次にて提出する必要性があります。また事務体制のみならず、店舗経営に係る様々な情報を経営陣や総務部、および複数店舗間にてリアルタイムに共有する必要があります。

以上のことから、クラウドを利用したシステムを導入し、各部門が事務情報や

稟議内容、店舗経営情報をリアルタイムで把握出来る体制を構築しました。

さらに、経営陣からの通達や指示事項等も本システムを利用することにより、リアルタイムにて各部門へ行き渡る体制を構築しました。ここでの重要な論点はシステムの導入ではなく、「その運用方法にある」ということです。

クラウドを利用したシステムを導入することのみでは、中小零細企業では宝の持ち腐れになってしまいがちです。その運用規定を定め履行し、履行状況を厳格にモニタリングし、監査を継続することにより、はじめて活用の成果が上がります。

### 事務の厳格化と経営合理化

本件のケースでは、従業員は大企業並みの厳格な事

務制度を理解し履行しました。規定も無ければ事務処理も稚拙な零細企業に対し、大企業並みの厳格性を要求するこの行為、一見すると反発が寄せられてもおかしくありません。しかし事務体制の厳格化とその着実な履行こそが、経営合理化を実現するための最善策です。

ここまでの厳格な事務処理を求めることにより、事務手続きそのものは煩雑になりました。必要書類も、経営陣への報告も、従前以上の厳格性が求められることとなりました。監査対応に要する時間も割く必要が生じました。

しかし、厳格性を求められていなかった当時よりも、従業員の退社時間は早くなっています。会社にとっては時間外勤務手当の負担が軽減され、また情報共有での不備や事務面での不





備も生じず、是正に係る手間暇も無くなりました。制度設計による厳格化により、真の経営合理化が実現されています。

## 制度と人材育成

多くの経営者は「人材育成、人材育成」と叫んでいます。筆者は財務専門のコンサルタントですが、「経営資源としてヒトが重要ではない」とは思っています。ヒトは、企業経営の根幹を担う経営資源です。しかしヒトはカネとは違い、客観的にそのモチベーションを測定することも、能力を測定することも難しいのです。

働いているからです。換言すれば経営者が従業員への人材育成を求めたのみでも、また自発性を求めるのみでも、ヒトは企業の中で成長はしません。

ここでのインセンティブには、給与水準はもちろんのこと出世や福利厚生等が含まれます。

また、ヒトの成長を一律に定義することは難しいことですが、例えば稟議書内容そのものを決裁または謝絶（否決）するのではなく、決裁を求めている稟議事項が、決裁されれば経営合理化や収益性向上にどれほど寄与するのかを、明確に表現させるようにしました。

つまり取締役として、第二順位の決裁権限者として、相当回数稟議提案者への差戻しを行い、筆者が納得するまで、稟議書の内容を訂正させることとしました。

ここまでの稟議内容を求めることにより、企画実施における経費支出等については、その支出を上回る効果が認められなければ、実施されないこととなります。その収益効果を事前予測し、稟議書内に文章として表現させることにより、起案者は、経営そのものに対する意識が大きく向上しました。

従業員は、自らの著しい成長を実感しています。そして彼らの成長は、経営における収益性の最大化とリンクしなければなりません。企業の成長とは、このようにして実現されるものなのです。

ヒトが成長し、企業が成長すれば、収益性は高まります。それにより、従業員への給与や賞与水準が向上し、成長に伴う適切なインセンティブの付与が可能となります。

## 制度と成長

経営において企業の成長のみを求めると、社内に歪みが生じます。一方で、制度設計のみを厳格化しても、企業の成長が伴わなければ適切なインセンティブが付与出来ず、従業員のモチベーションは低下することでしょう。

経営者が「人材育成！」と叫んでも、そこに育成出来る基盤が構築されていなければ、従業員も何を求められ、そして自らが成長したその先に、何が待っているのか、不明確なままです。

企業の成長に、ヒトの成長は不可欠です。そこには、新たな制度設計の創出と厳格な管理運用が求められます。経営陣の管理と指導により、ヒトは成長し経営合理化に寄与します。成長と

合理化によるヒトの育成により、収益性は最大化され、経営者と従業員の双方にもたらされるインセンティブは最大化されます。

くり返しますが、前述の小見出しタイトルのように、「成長と破綻は表裏一体」です。収益を求めない成長は趣味の範疇です。そして収益性の最大化は、売上の最大化のみではありません。企業の成長とヒトの成長を同時並行的に実現するためには、制度設計論によるアプローチが、最適解であると考えます。現状にマッチしたオーダーメイドの制度を策定し、厳格な管理を行ってください。

これにより、企業の成長スピードとヒトの成長スピードの不整合が是正され、収益性の最大化に寄与する仕組みが、確立される精度が高まるでしょう。貴社のご繁栄を祈念致します。