

脱・裸の王様への 思考習慣4カ条

私は、前職の会計事務所時代から今日のコンサルティング業務も合わせて20年、約500社ほどの中小企業経営者と接してきました。実は、ここ2年間、クライアントを100%、建設業、専門工事業のガテン系業種に特化しています。今、特に専門工事を下請け受注している会社の殆どが赤字（利益度外視）案件を抱え、人材不足だ、確保だ、といった問題にも対応しなければならなくなっていきます。私が接した会社も、ただひたすら目先の仕事に没頭しているだけで、「数字管理」「人材育成」とは、ほど遠い「ドンブリ経営体質」にどっぷり浸かっていました。

しかし、そもそも、下請け会社には、技術こそは素晴らしいものがあるのです。どうやら、違うやり方の「経営」をしているのではないかと、私は気が付きました。「下請けでもいいんだよ」という社長もいます。自社の製品をあれこれ工夫はするけど、「販売」はやらない（できない）、といいます。世の中の儲かっている会社はこの「販売」という難儀な営業活動を制しているわけで、営業には力を入れない（下請体質）のままでは、赤字受注の経営体質から抜け出す事ができないのは当たり前でしょう。

私は、会社が下請け体質から黒字体質になるための「上手くいく」経営を教える専門家（プロフェッショナル）です。この上手くいく「経営」ができるための改善ポイントとは、ずばり「仕組み」です。経営は、やり方を変えれば「上手くいく」のです。これから紹介する「4カ条」は、実は、「事業計画の策定こそ経営改革」としてあります。多くの建設・工事業社は、この「事業計画」を持ちません。事業計画がないということは、「目標」がない、ということなのです。目標がなければ、仕組みも作ることはできません。そんな仕組みづくりには欠かせない重要な考え方の4つのポイントの一つでも実践に活かして、黒字（元請）体質への変革に挑戦していただけたら幸いです。

本書を読む前に

なぜ、下請け会社は経営が安定しないのでしょうか。

会社を成長させる喜び、楽しさを仕組み化する

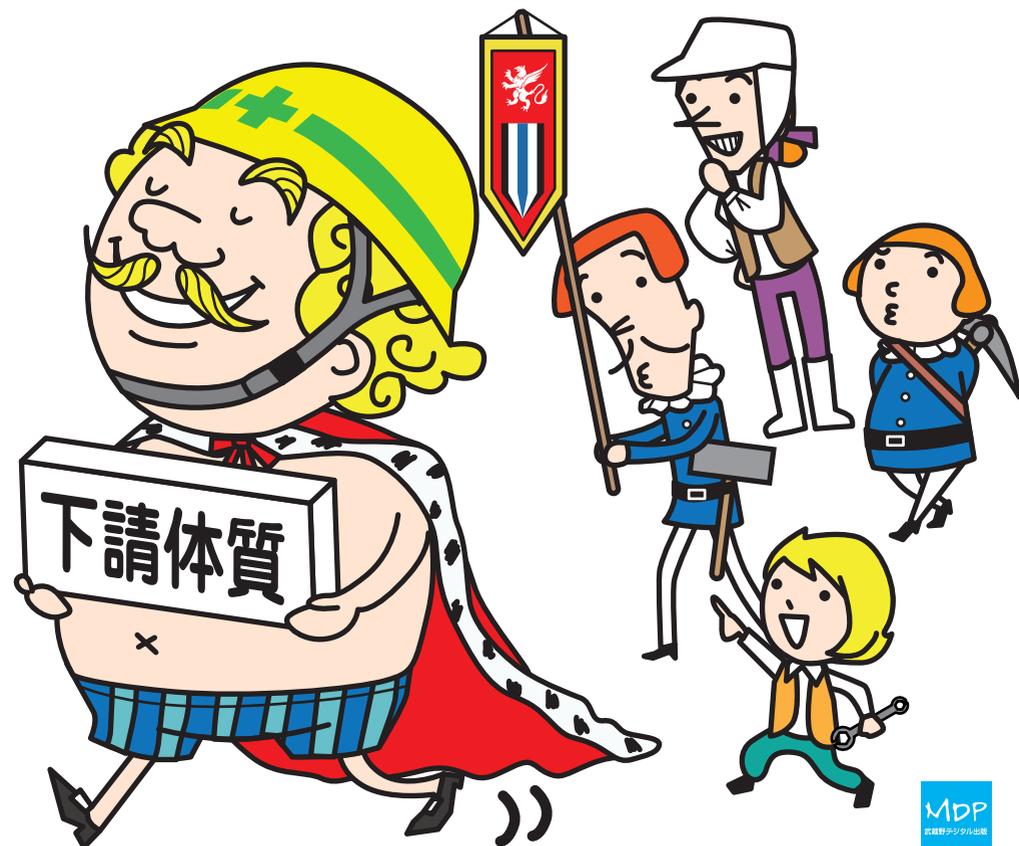
脱・裸の王様への 思考習慣4カ条

- ✓ 事業計画は常に新しいアイデアを入れる
- ✓ 経営は全てにおいて目配り・気配りである
- ✓ コンサルタント選びの不安を安心に変える

下請脱却プロデューサー

山口 晴一郎

はるいちろう



目次

はじめに..... 4

童話「裸の王様」..... 4

第一章 なぜ、経営者を「裸の王様」にたどえたのか..... 10

第二章 事業計画をつくれれば、つくるほど、経営はうまくいかない！..... 14

第三章 なぜ、元会計事務所の職員が、
常識破りの事業計画づくりを公開するに至ったか！..... 19

第四章 今の会社を激変させる、経営の思考習慣『4カジョウ』..... 25

一 現状を把握して未来を語る..... 25

二 勘定を読んで早く準備する..... 28

三 外（顧客）の情報と同時に内（社員）の感情にも目を向ける..... 32

四 経営（相談）をコンサルと二人三脚でやることも常識とする..... 38

第五章 今こそ会社を成長させるためのはじめの一步..... 40

最後に..... 42



はじめに

あなたは、どうすれば会社がもっと儲かって、社員も楽しそうに仕事ができるのか。と想っていても、忙しくて、その取組への第一歩が踏み出せない。

「最近、周りにライバル会社（店）が増えて、売上がめっきり落ちてきた」
「人不足で、余計なコストや時間が掛かって、利益が一向に増えていかない」
「経営コンサルタントに相談したいが、どうやって見つけて頼んでいいのか」

確かに、あなたが思っているように、経営課題を解消に向けて早く取り組みないで、いつも先送りしてマゴマゴしていると、売上が下がり始め、ジリジリと利益が減っていく事にもなりかねません。そんなことにならなければ、お客様が減り、従業員までもがいなくなり、ド借金、倒産といった最悪な事態にまでなってしまう可能性だってあるのです。

しかし、安心して下さい！何も恐れることなどありません。この小冊子を読んだ後のあなたは、今の会社の問題を解決するのに欠かすことのできない取り組み方法が分かるようになっていきます。

様々な経営課題の多くは「準備」、つまり経営者の持つ会社の未来予想図から逆算した考え方と、その行動に基づいた「事業計画」を策定することができるか、できないか、ということになりますので、決して無理難題のものではないということです。そこで無理なくあなたの会社の風土や構造を変えていく方法をお伝えするためにこの冊子をつくりました。

無理なく経営改善するための事業計画のつくり方・活かし方について、たった4つの社長の思考習慣を押さえておけば、誰でも計画性のある、なりたい会社のための、経営手法を身に付けることができるようになります。

1. 現状を把握して未来を語る
2. 勘定を読んで早く準備する
3. 外（顧客）の情報と同時に、内（社員）の感情にも目を向ける
4. 経営（相談）をコンサルと二人三脚でやることも常識とする

これら（詳しく後述するが）を押さえていかないと、無理をしないどころか、本当にあのイソップ童話の「裸の王様」のようになってしまいます。

「転ばぬ先の杖ー」です！ 転んでから杖を探すようでは遅いんです！

私は、運悪く、多忙を理由に無計画で何もしない、改善経営を試みるも、計画作成で失敗した人たちの悲劇（裸の王様）を数多く見てきました。その度に、どんよりした気持ちになるのです。

「事業計画」のとてもシンプルな考え方。それは、あの小学生の頃、遠足の前日は、興奮して中々眠れなかった思い出はなかったでしょうか？

少なくとも、「遠足のしおり」を読んで、忘れ物がないかチェックしたり、地図を見たり、座席表を見たりしてリュックの中身の準備に夢中になっていたはずです。そのワクワクドキドキ楽しい「準備」がなぜ？ 実は、経営もこの「準備」に使う地図やしおりも、最終ゴールを目指すために無くてはならない重要なツール「事業計画」なのです。

- ・遠足の「準備」は楽しい！
- ・経営の「準備」も楽しい！ 楽しくない？ はずがない！

「準備」がどれだけ大切で、楽しいものかを理解していただく、この「思考」を習慣づけるやり方さえ分かっても、それを一つずつクリアしていけば、こんなことにはならなかったのに、と思い、私がこの方法を一人でも多くの経営者に知らせねばと考えるに至りました。

中小企業の社長が、忙しくても、今のままボーっとして、何もしない状態では、非常にリスクな道を歩くこととなります。少なくともこの読者の方だけでも、それだけは避けて頂きたいのです。

そのために、あなたにお伝えしなければならぬことは包み隠さず、一生懸命書きました。しっかりと伝わるように何回も書き直し、専門用語をこごとばかり避けて、わかりやすい言葉で、また飽きないようにギャグや流行り言葉を入れながら書きました。

経済環境の厳しい今、あなた、あなたの会社は、変わることができますか、それとも、今まで通りのやり方で、ひよっとして、あの「裸の王様」のままですみますか？

是非、この冊子を読んで、あなたの会社の風土や構造改善のために役立てて頂き、会社が見違えるように生き生きと変わることができれば幸いです。また、同時にこのような課題を解消してくれる

最良のパートナーとも出会えるよう、心からお祈りします。

山口 晴一郎

そこで本冊子は、あのイソップ童話の「裸の王様」を題材に、現代の中小企業経営の課題を置き換えながらその解消への導き方を押さえていきたいと思えます。決して幼児向け物語と軽視しないで目を通して読んで下さい。

(物語・略)

昔々、一人の王様が都にいました。王様は日々、綺麗な服を着ては自慢して、新しい服がとても好きで、着飾るためなら、持っているお金をすっかり使い、自分の新しい服をみんなに見せるため以外は全く無関心で、いつも衣装部屋にいました。

ある日のこと、機織りと名の二人のペテン師が、王様に「不思議な服」を織って差し上げると都にやってきました。王様は興味を示し、欲しくなり、二人に手付金を渡してお城に常駐させました。その服とは、「今の自分(王様)の地位にふさわしくない者や、愚かでバカ者の目には、決して見えない服である」というのです。

王様はこれを着れば、「この国で誰が、自分が王様にふさわしくないかを見つけ出すことができる」と思いうるを織らせはじめます。

その後二人は、機織り機の前で一生懸命に、透明で目に見えない糸で服をあたたかも織っているように芝居をします。

服を織り始めてから大分たつたところで、王様は、正直者の年寄り大臣に、服がどんなものかを見に行かせます。正直者の大臣でさえ、「見えない」ものを「見えた」(とても美しいなどの修飾語をつけて)振りをして、王様に報告をします。

ペテン師は、調子に乗り、次から次へと、高額な賃金や材料としてのお金を請求しては、懐にしまうのでした。

その後も、まだ織り続ける二人の所へ、別人のいい役人を前回同様に行かせます。ところが、この役人でさえも、二人が服の嘘の説明を聞かされるものなら、自分は愚か者でないという条件を思い出し、先の大臣と同じく、見えないものを、「見える」として王様に報告をしてしまいます。

何でもこのことが噂になり、ついに王様も仕掛かり中の服をこの目で見たい、と言って、今度は大勢の役人と前の二人の役人も連れて見に行きました。

すると、ペテン師はここぞとばかりの勢いで服を織って(芝居して)いました。すると、先に見に行つた二人の役人は、愚かでバカ者でないことを強調するために、いち早く「陛下、「ご覧下さい！なんと素晴らしいではありませんか！」と言ってしまふのです。

王様も自分の目を疑いながらも、当然に目に見えない服を見て、「おお、これはなんと美しい！」と嘘をついてしまいます。一緒につれてきた役人たちも声を揃えて「美しい！」の大嘘を言い始めました。

ペテン師は、王様に、今の服を脱がせてこの「新しい」服を着せてあげました。王様は、このとき、大きな鏡の前で、とうとう、全裸になってしまいました。相変わらず鏡の前で体を回しながら、その目に見えない服を着飾って都を歩く行列の支度をしました。

行列がはじまりました。周りの見物人でさえ、この服を見えないと言ってしまえば、どうなるかは知っていました。そのため「なんと見事で、美しい」と見に来ている人、みんなが言うのです。

ところが、見物に来ていた一人の子供が、「あの人、なんにも着てやしないじゃん！」と言い出しました。しかし、行列は中止することなく、王様とその一行は、なお一層、得意げな顔をして歩いて行くのでした。

第1章なぜ、経営者を「裸の王様」にたとえたのか

この物語は、ご存知の通り、裸で行進する王様が「裸だ!」ということに周囲の大人は皆、気付いているのに、怖いからなのか、バカだと思われるのが嫌だからか、口に出せない。それを言えたのは行列を見に来ていた子供だった。

「はじめに」のところでもお話ししましたが、経営課題の多くは無計画な状態が原因となって現れます。その「計画」を作れる、作れない、の前に、経営者について考えてみたいと思います。

会社は、黒字経営を続けて社会に貢献します。そして、社員を幸せにすることで、社長は人としての責任を果たします。このことを踏まえると、当然に計画（準備）なしでは、秩序のない風土が生まれ、会社規模によっては、恐らく年間あたり社員平均の賃金の一人分の損失をドブに流している（機会損失といいます）のと同じ状態が出ていると言ってもいいでしょう。これは他人事ではなく、事実、ありえる話なのです。

もう、お分かりと思いますが、経営計画をきちんと作成している会社は常に改善改良を心がけているのです。

では早速「王様」のケースを見ていきましょう。

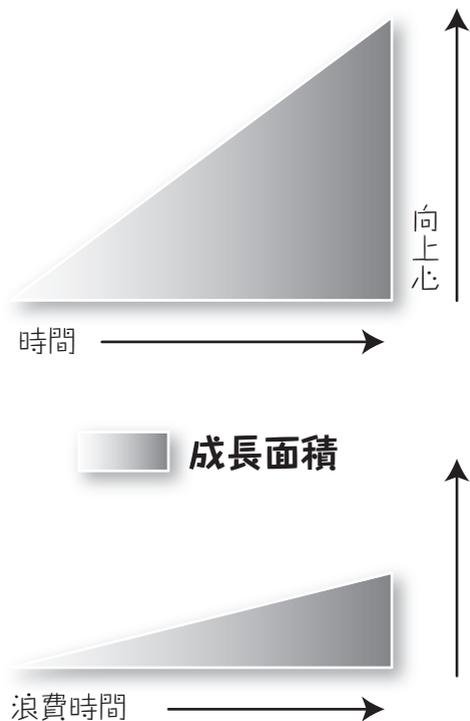
「王様は日々、綺麗な服を着ては自慢して、（略）、着飾るためなら、持っているお金をすっかり使い」

これを中小会社の例で言い換えると

「社長は、いつも自分にとって都合のいいモノ、情報、しか見ない・聞かない」という状態である。

つまり、社長は、目先の儲け話だけしか見えていない、いつも儲かりそうなものしか興味がない。その場限りの出たところ勝負で、いつまでたっても同じことを繰り返し、一向に前に進みません。

ここで、成長していく会社と、そうでない会社のイメージ図を分かりやすく算数の三角形の面積の問題にたとえてみましょう。



成長する会社では、縦軸は向上心の高さ、横軸は時間としたら、当然に右肩上がりの角度が大きければ「成長面積」を作り出しますね。ところが、下の図は成長が止まっている状態です。縦軸の向上心の軸が止まっている状態です。

第2章 事業計画をつくれば、つくるほど、 経営はうまくいかない！

私は、会計事務所で15年、働いてきましたが、日々の主な仕事は、毎月クライアント（会社）へ訪問して、毎月の業績確認や経理指導、そしてなんといっても日々の愚痴を聞くことでした。ところが、きちんと年度の「事業計画」を作成して、予算と実績をチェックしながら経営する会社は少なく、ほとんどがその場限りの、決算対策（残り決算月までの見通しとその重点だけ）の「計画」、つまり、名ばかりの

「なんちゃって計画」で満足していたのです。

従って、当時、お手伝いする仕事としては、この金融機関へ提出するための断片的な計画資料の作成が多かったのです。

お陰様で、いろいろな会社の事業数字を捉えての計画づくりは、数多くこなしてきましたが、これも実は理論的には正しいような？数字のお遊び・上塗り（パソコンが全部計算しちゃう）の計画書であったといっても、過言ではなかったのです。

もちろん事務所には、そのための計画ソフトがありますので、前年のデータと最低限のシナリオに基づいた目標利益（体裁）を捻出する**願望型**（ムリくりえいやーで掲げた数字）の計画書を作成していたということにもなります。

であれば、当然に計画は、単なる、提出先である金融機関向けのためだけに作られた数字の**デコレーション**であれば、今流行りの言葉でいう、作りッパ―ですね。
これでは、今流行りの言葉でいう、作りッパ―です。

ンケーキみたいなものになってしまいます。幸い融資が実行されるまで、こぎつけたはいいけど、その後の本来の本業の管理面などについては、ほっぽらかして、「忙しい」を理由に何も施すことさえしませんが、すぐに忘れてしまうのです。

案の定、その目標の通りにはいかず、決算期で、反省、反省とサルでもできることを繰り返すのです。そして、社長は決まって、「まあ、計画だから・・・ね」という言い訳をつくってしまうのです。ならば計画なんて必要ない、必要ないと思うことでしょう。

このように、会計事務所等の専門家に頼んでも、計画立案に長けている部下に任せても、実際は、どこまでが数字上（机上論）可能で納得できるかという予測において、得意気に一喜一憂し、その時、その瞬間だけが、一番盛り上がりすぎてしまい、もうこれで、うまくいったぞっという錯覚に陥ってしまうのです。挙句の果てには、綺麗なデザイン表紙に書かれた「〇〇年度〇〇期株式会社〇〇の事業計画書」という分厚い資料に満足して棚に飾って終わってしまうのであれば、数字上の理論だけ並べているだけで、その現場社員までの動きが分かる、行動計画まで落とし込まれていなくては、全くをもって片落ち状態ですし、事業計画はつくっても、その通りにうまくいかないということなのです。

物語では、

「王様に「不思議な服」を織って差し上げると都にペテン師がやってきました。王様は興味を示し、欲しくなり、二人に手付金を渡してお城に常駐させました。」

これを中小会社の例に少し盛って言い換えるなら「社長は、借入の必要性からどうしても事業計画の作成が必要で専門家をお願いしました。しかし、その内容は、殆ど人任せで、自らその計画についてはほとんど説明できない、ましてや、この計画（数字）通りにやるぞ！と半ば、強制的に、にワンマンなりリーダー像を演じているだけ」という状態である。

このように必ずしも、どんなに優秀な専門家等に計画の作成を依頼しても、そもそも、本当の意味での「事業計画」を策定するという「考え方」が、経営者に備わっていないければ、全く意味がないということです。

私の前職でもある、会計事務所に従事する専門家の方をはじめ、何人の方々が、少なくとも、次のような「問いかけ」を述べて、経営者が、お腹から納得、理解できる「事業計画」のお手伝いができているのでしょうか？ その問いかけた文言とは、

- Q あなたの会社の未来の、その数字は、
- ・「誰が、創り上げていくのですか？」
- ・「そこで働く社員と組織が成長する仕組みづくりの過程が盛り込まれていますか？」
- ・「その事業は、唯一社会で貢献するものになっていきますか？」

実は、もう一つ私は、その会計事務所の前にサラリーマンを15年やっています、その内30歳代の前半5年間で9社の転職でズッコケ経験（自慢ではないですが、一度の人生で正社員経験の数は負けない程でしょう）をしてきました。そのほとんどが、理不尽な経営者の下での、うんざりする中間管理職の経験が多く、この経験により、私は会計事務所勤務で、経営を「助言する側」と、「経営を実行」する側では、双方のズレ（ボタンの掛け違い）によった、うまくいかない問題もある事が分かりました。（初めから、パートナーとの相互理解に掛け違いがあれば、いつか、片方が落つこちますよね！これが片落ちなんです）

このパートナiershipを發揮して、二人三脚の状態にしていくには、実際に会社勤務、つまり社内の秩序や風土を感じて勤務（被雇用）した経験が無い、少ない人には、とてもじゃないけど難しい話ということになります。

こんな人生経験から少しだけ、生意気なことを言います。

私が、サラリーマン時代にお客様向けのサービス業に精通していた期間も長く経験してきたこと、また会計事務所時代に出逢えた中小零細の社長さんの生の声を聴いて、喜んでもらう仕事に自負してきたことと、そして、毎日頑張っている社長さんをリスペクトしているからこそ言えるのです。

専門知識を学び、それを活用することは大切です。その専門分野の知識がなければ、余計なリスクを回避することだって大いにあります。

しかし、**知識だけでは、ダメなんです。**

その（情報）知識が、会社全体、経営者の人生、また、社長の経営に対する考え方、その心の磨き方などの問題に活かされていないと、特に中小企業の経営はうまくいきません。注意すべきことは、知識優先に入り過ぎると、本来の目的を失うことだってあります。つまり、経営支援をする各専門分野の資格を持つ（得意な専門パーツに長けた）先生でも、それらの経営を総合的、俯瞰的（会社の外、内の全体を見ながら）かつ、経営の実務側に立った助言ができる人は、まだまだ少ないと言ってもいいでしょう。なぜならば、先生方は、私が先の数多く会社経験で揉まれていた間、長く難関な資格勉強に励んでいたという相対的な時間差があるからです（人生の道のりは各々違うのは当たり前といえども当たり前です）。



なぜ、元会計事務所の職員が、常識破りの事業計画づくりを公開するに至ったか！

私が言いたい、常識破りの事業計画づくりでの重点は

二人三脚で、経営の課題を解決できる、本当にふさわしいパートナーがいますか！

ここで、よく考えてみてください。みなさんの中には、かかり付けのお医者さんに頼ってばかりいて、一向にケガなどが良くならず、ついには大病院に行って診てもらった経験が一度はあるのではないのでしょうか。

同じように経営相談を今の先生だけに頼っても全てが全て解決するとは限らないということです。これを読んだ先生方からは、反論があるのを承知で言います。だって、この小冊子は、中小企業のいつも忙しくしている社長さんのために書いたものですから。

欧米では、経営コンサルティングについては、市場規模も日本と比べて桁違いに大きく、特にスモールビジネスにおいては様々なコンサルタントが存在し、その需要も多くあります。いずれ日本もこのような商慣行が当たり前となるのは必至でしょう。

第3章なぜ、元会計事務所の職員の私が、常識破りの事業計画づくりを公開するに至ったか

私は、約15年間の会計事務所勤務から独立して、経営コンサルタントとして、小さいながらも事務所を構え、なんとかクライアントを紹介いただき、良きビジネスパートナーにもご縁を頂くことができるようになりました。ここまで来るには紆余曲折も当然にありました。今日までの話はお客様によく聞かれますが、興味のない方は読み飛ばして頂いても結構です。

要は、常識破りというより、大半の社長が考えている「事業計画」への概念が、古臭い！

先に述べた通り、財務・会計の専門家として15年間、その数字の仕事に従事してきましたが、なんとなく、お客様のことで、赤字経営に苦しむ社長さんと、そうでない社長さんとは、経営に対する、偏りの激しい思考の癖がある事に気付きました。これは、中小の経営者が、昔の職人さんの主観性が強く、自らの技術依存に偏った経営しかできない、と言われるようになってしまった、日本の会社組織の法律上、その歴史的背景にもあると言われています。

しかし、もともと企業の業績を良くしていこうという本質を知っていれば、忙しい！などとは言い訳であり、そもそも、経営者としての資質が問われてくるのです。

事務所時代には幸い、社長さんとお話できる機会が幾度かありましたが、なんせ自分は税理士の資格はなく、職員として働いていましたので、その中途半端な立場においては、いつも社長の「忙しくてうまくいかないんだよ」の言葉に私は、まだ、相手の社長に思い切った苦言などを言えるはずもなく、只々



そのジレンマに陥っていました。

私は勉強こそ重ね、ここぞとばかり、あるクライアントの財務改善について、偉そうにアドバイスしたものなら、後で、先生（ウチの先生）に連絡が入り、「今の担当者を変えろ！」の始末だったわけです。つまり、自分の説得力の未熟さもさることながら、せっかく会社のために経営アドバイスをと思っただけでも素直に受け入れてくれないという、ご存知「我がまま社長」が多くて、いい加減ストレスを覚えるようになっていました。

そんなこんなで、私は、部下教育も任され、ようやく所長先生の代理の役付をもらい、この時ばかりは決算対策や金融機関向け各種「事業計画書」の策定業務を任されて張り切っていたので、その作成要領については、専門ソフトの操作から重要な添付資料作成までの十分なスキルが身に付いていました。

そんなあるとき私は、こんなシクジリをしてみました。

思い出すだけでもダラダラ冷や汗が出てきます。でも、敢えて書きます。自分が、計画作成のプロであるという、有頂天（天狗）な状態から出た過信から、大きなミスをしてしまったのです。

某銀行へ提出する経営改善計画の策定をしている時でした。この時、依頼された計画書は、いわばリスケのための改善計画で、結構な実現可能なシナリオが要求されたのです。

私はこの会社の業界に精通した経験もあって、ある程度はいいところまで、当時の社長さんの想いを尊重しながら完成させていったのですが、個人資産の詳細を一部漏らしてしまい、大きな資金繰りの矛盾（誤解）を出してしまったのです。あとの悲劇はご想像の通りです。

やって、もうたあゝ（以下省略）

弁解、あと講釈も、やはり、そこが融資の審査で引っかかっては元も子ありません。

時はデフレ絶頂期、テレビドラマは、例の中小企業と金融機関を題材にしたものが多く、私はそのシーンの如く、この時は罪悪に押し潰され、汚名の倍返しなどの元氣もなく、さすがに心が折れていました。

そうこうしているうちに、私も年を重ねて50歳近くになっていました。このまま職員で働いていくのか、どこか経理部長のポストに就職しようか、自分で何か事業でもやって独立するか、という岐路に立っていました。ただ、私はこの会計事務所での仕事がとても好きだったのと、自分にはこのような支援サービスこそ我が天命とまで思っていました。

無論、後者の道を選び、現在に至っていますが、コンサルティングは、事務所時代の経営助言の延長でしたので、独立後、自然体でこの事業を始められることができると思っていました。

が・びょーん

ところが……起業後、待ち受けていたのは、「苦」「悔」の文字の世界でした。よくお坊さんが「無」とか「空」とか言うところの自分には「苦」とか「悔」の文字しか浮かび上がってきませんでした。

私は独立後、いろんな中小企業の経営者向けに経営課題解決型の支援コンテンツを考えてきた中で、いろんなノウハウを習得しつつもその提供については正直、殆ど、空振り、テッドボールの連続でした。

セミナー集客もゼロ、痛あ、むなししいの不甲斐なさで日々ジリ貧に追い込まれる中、眠れない夜も多く、生きた心地さえなかったのです。

やはり、世の中、そうは甘くない。問屋が卸さない。時間がない。お金がない。人脈がない。の、ないづくしでした。時々、もう一人の自分が、「もうダメかな、あきらめるか」と囁くのでした。



なぜ、元会計事務所の職員が、
常識破りの事業計画づくりを公開するに至ったか！

ところが、ある日のこと、起業家仲間のそれこそ私より全然若い社長さんから「山口さんって事業計画ってつくれないっすか？」と言われたのです。
その「事業計画」の一言で、スッキリな閃きがあり、「よっしゃあーこれで行けるぞー！」と、思い、「事業計画」づくりの専門特化へ向けて動き出したのです。

私はもう、なるべく大きな失敗は避けたかったので、何か「本質的」で「特徴」のある事業計画策定のコンテンツを考えようと思いました。過去の経験、実績から基づくと、やはり計画がつけられても、活かされないことでは、経営上、作成しても全く意味を持たないことに集中して着目してみました。それで出た答えが、

大袈裟かもしれませんが、**常識破り**（今までの古臭いやり方を一掃した）の**事業計画の策定**なのです。

そして、この常識破りには、「忙しい」を連呼する中小の社長さん向けに、必ず手を休めて、計画策定に集中して専念してもらうためのもの（コンサルテーション）を作ろう！と決めたのです。

ところが、はじめは中々、特徴的な支援する方法がすぐには浮かびませんでした。

そのネックになっていた支援すべき内容が、計画の「重要性」、「継続性」と、なんといっても未来の不確実で曖昧な「実現性」のところでした。

決まって、「計画なら、いつも顧問の税理士先生にお願いしているから」、「計画なんて、うちはいらないだよね〜」など、お会いする何十人かの社長さんに、いろんな答えをいただき、インタビューに感じてもらいました。すると、多忙な経営者に限って、実は、無意識の中に、もう一つの、ある暗黙の社会的といってもいい位の風潮があることに気付いたので、それを次にまとめてみました。

それは、今の日本の企業に必要な「事業計画」には、融資等の申請資料に必要な手続き上の作成資料（担保的な性質を含む添付資料）とする書類を受動的な「事業計画書」（と呼ぶことにしました）の存在があるということ。
そして、社長自らの会社への想いを起業スタートから事業のゴールに向けた、目先の利益、数値の世界だけで済ますのではなく、経営方針とその進め方をどのようにするか、新しさを創造し、機動する組織づくりの工程も含めた、能動的な「事業計画書」（と呼ぶことにしました）の存在があるということ。
後者は、一般にいう、本質的な「経営計画」であると定義づけました。これこそが、後述する当社の提供するコンサルティングへと結びついたのでした。

もう、お気付きのことと思いますが、計画の目的が前者と後者では、明らかに違うことが分かりますよね。
この考えは、起業後、後を絶たない今日の廃業率の問題もあり、決して一回こっきりで終わるものではなく、いつもモニタリングして、必ず達成できるものでないといけないのです。
そして、中小の経営者が「事業計画」は、あなたの会社の明るい未来の「指南書」ということ。それがなぜ、人任せで、社長自らその計画内容を正しく説明できないのでしょうか。こんないいものがつくれるという機会がありながら、**なぜ？** という信念に基づくことにしたのです。

つまり、**自らでつくり上げ、自らで変革できる、自らでビジョンを実現可能にする自立企画型の「事業計画」**（従来の計画づくりのおきてを破った、これは本来、当たり前前の話なのですが、この考え方が、全然分かっていないので敢えて忠告しているのです）を**なんとか早く気付いてもらい、広めねば！** という思いなのです。

私が、この中小企業の社長さんがどうしたら、真剣に将来の会社のために計画づくりに取り組んでもらえるかを理解していただくために、独自の考案に基づいた、経営が楽しくなる**シナリオ**の考え方から数値

計画への落し込み方の事業計画の策定が、いかに会社経営にとって重要であるかを第2章のように毎日が忙しくて適当にその場しのぎや、あきらめ、逃げ腰にならぬよう、勇気づけができる経営をしていたために、自分のシクジリ物語を含めて、「常識破り」のこの小冊子を書くことにしたのです。

こうした思いや私の経験を踏まえた上で、中小企業の社長さんが、会社を発展させていく上で、大切な次の「4つの思考習慣」ノウハウの話ではなく習慣化させるものとしてお読み頂けたら幸いです。

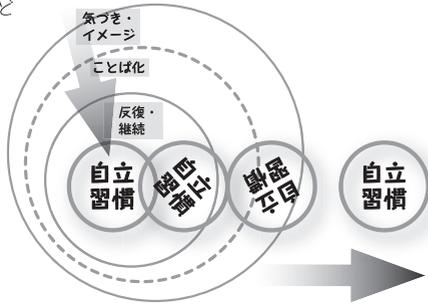
習慣という字は、習うより、慣れる、慣れるは、心を貫くと書きます。習慣化するのは中々難しいと言われていますが、是非その貫き方を独自に考えてみて下さい。

*思ったこと考えた事はそのままにすると浮遊するので、メモ欄を設けましたので、どんどん習慣にできそうな、いいアイデアを書き込んでいって下さい。

「思考を習慣化するイメージ図」

- ① 気づき・イメージ
良いことを決める
イメージの実意識
- ② ことば化
思うだけでなく行動する
- ③ 反復・継続
既存の習慣事項に
プラスしてみる
必需品の性質と捉える

思考するキーワードは：
・改善
・可視化
・新たな創造
・ロードマップ
・成長・教育
・システム
など



第4章 今の会社を激変させる、 経営の思考習慣『4カジョウ』

一、現状を把握して未来を語る

【現状把握】

これは、なんでもそうですが、特に事業計画には、目標・目的がありますので、これがないことには、会社経営は、そもそも放棄している状態と等しいことになります。

ただ、忙しくて、いちいち計画なんて立ててられないよ、と言いつつも、とりあえず〇〇(千円)付近まで頑張ってみようか。△△だけは、達成したいなあ。ぐらいの思いで、なんとも曖昧でいい加減な「目標」であるのが、今日の中小企業の姿と言ってもいいでしょう。

今現在の「欠けているもの」、「備わっているもの」などを改めて見直すことです。ここは物事を始める上での基本的なことです。現状を把握しないと「準備」ができませんからね。

【未来(ビジョン)を語る】

なんととっても社長は、会社の将来像をきちんと具現化して、それを社員に共有させていかないとダメです。これは社長の仕事とかの問題ではなくて義務です！

社員、特に新しい社員などは、些細で小さな判断をする仕事をしている時でも、その会社が向かう全体的な空気を予め備えていないと、自分ではこうだと思っただけで判断しても、後でそれは会社の意向に反したものだとなったり、どっちに進んでいいのか、悩んで時間がかかったりします。

社長が、描くビジョンを聞いて、見て、感じて、仕事をします。ここが曖昧だと、社員同士のバラ



バラ感が生まれてしまい、最悪、内紛が起き、トラブル続きのいわゆる「風通しの悪い会社」となっていく可能性もあります。必ず、目的、目標を明確にして、社員全員が同じ方向に向いて、社長の想いから脱線しない環境を整えていく必要があります。

思考ポイント

まず、今の会社の状態を多面にわたってしっかりと調べましょう。そして、まだ会社のビジョンが描けていない場合は、今からでも、その明確な将来の姿を言葉にしてイメージしてみよう。そして社長が、想い描く会社の未来像を全社員に語り、共有して、そのわくわく感をどんどん浸透させていけば、社員がやりがいを感じ、仕事の面白さ、楽しさが周りにも波及して、関係者もたくさん協力していきます。

物語では、

「王様は日々、綺麗な服を着ては自慢して〜(省略)〜自分の新しい服をみんなに見せるため以外は全く無関心で、いつも衣装部屋にいました。」

「いつも衣装部屋とは？ 昔も今も国が違っても、よくある話だなあ〜と、この物語の王様をついつい、想像してしまいます。」

現代に置き換えると、いつも社長は、どこへ行ったのか分からない。社員の誰も知らない状態にいる(これ、結構やっちゃっている会社多いです、心当たりありませんか?)。また、都合のいい時だけ存在感を発揮するのは、その直の部下を始め、社員とのコミュニケーションや連携が全く閉ざされています。ビジョンを語るどころではありません。

● **習慣ポイント**：1つ目のジョウ『状』

「会社の現状を分析・調査する方法(項目の棚卸など)をつくりましょう」
「現在の事業がどのように未来へもたらすかを社員と共に再考してみよう」
「ビジョンを掲げる方法とその浸透させる機会をつくりましょう」

(例)

- ・ 全員のコミュニケーションできる場・時間づくり
- ・ 会議
- ・ 朝礼
- ・ 研修 など

習慣メモ 習慣にできそうな気づきを書こう

一、勘定を読んで早く準備する

【勘定】は、損得勘定。つまり利益です。

会社経営は先ず黒字、儲けてなんぼ、その利益でもって次の事業の施策へと繋げていきます。前の「現状把握」から将来の目的を達成すべきゴールへの数値計画です。ここはまさに数字にこだわった意識です。ご存知のとおり、会社成績における決算の数字は、過去、つまり、その数字に取り組んだ結果ということになります。

【準備】するは、この場合、広義の計画ともとれますが、狭義でいうところの目標達成までの「段取り」、「システム導入」や「仕組みづくり」ということになります。せつかく数字上、理論上で整えた目標を掲げたのなら、それをどのようなやり方でこなしていくかが重要になります。

ここも、前文と同じで、取り組んできた結果の数字に対して、その結果が芳しくなければ、それまでの取り組み（プロセス）に問題があり、それを変えない限り、会社は改善していきません。そのためには、今そのプロセスで何が起きているか、何がリスク要因なのかということを知らなくてはいけないのです。組織の現状や実態を把握する必要があります。

そして、これらを「だから、後回しする」のではなく、迅速に緊張感をもって臨んでいくことです。

思考ポイント

時代は猛スピードで動いています、チャンスを見逃さずに、いつもタイムリーな仕事にこだわりましょう。勘定のところは、私の十八番でもありますが、この利益の把握には、会社の月ごとの「試算表」の出てるタイミングがとて重要になってきます。これが遅いと、いつも後手後手になって、改善の手立てや、次の打ち手が施せなくて（対策準備が出来ず）、いつも機会損失ばかりを繰り返してしまつのです。

物語では、

「ペテン師は調子に乗り、次から次へと高額な賃金や材料としてのお金を請求しては、懐にしまつのでした」

この状態になってしまうと、もうアウトですね。

現代に置き換えると、分かりきった当たり前の話です。支払い時は、きちんとその払う理由が明確でない限り、払ってはいけません。いくら素晴らしい服をつくる賃金・材料代だからといっても、そもそもその仕掛かり（つくっている状態）が全く目に見えないのですから、稼ぐのは大変だけど、使うのはあつという間です。ここは経営者が一番よく知っているとこです。

つまり、「試算表」のチェックは、経営上、最も早く確認しなければならず、これが上がってこないと場当たり判断で、ムダなコストを使って大損する事もあるのです。もはや、リアルタイムで把握できるぐらいが丁度いいのです。ご存知、今はクラウド会計などのITを上手く活用する時代となりました。

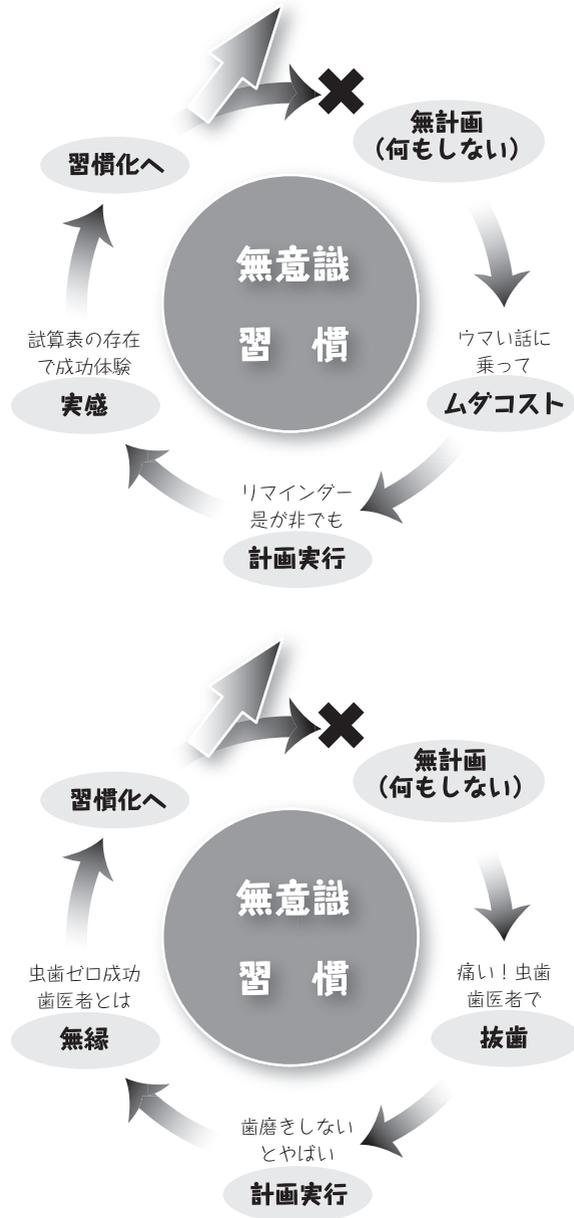
この試算表アップが遅い会社がたくさんいます。どうすれば克服できるか、一度経理担当者とお話してみてください。

●習慣ポイント…2つ目のジョウ『定』

「準備の前に、まず、社内の整理整頓からはじめましょう」

「歯磨き習慣が生活にとって必須であれば、月次「試算表」の早期アウトプットも必須であることを認識しましょう」

「試算表アップが遅延しないしくみをつくっておきましょう」



習慣×ゼロ習慣にできそうな気付きを書こう

例

- いやあつても、その日のために資料が上がってくるシステムづくり
- 試算表に基づいた会議の開催日を先に決めておく
- 準備のための日を決めてリマインダーや卓上カレンダーを活用
- 支払い経費額の上下限規定(稟議)をつくっておく

三、外（顧客）の情報と同時に内（社員）の感情にも目を向ける

【外】とは「お客様」です。顧客や競合、業界などの市場の「情報」は、ひとことで言って、マーケティングです。

中小、特に小規模会社においても、業種によっては、この「マーケティング」を取り入れてやるのとそうでない場合とでは、全く事業を成功に導く考え方や、気付きの視点など、大きくその業績に影響が出ると言っても過言ではありません。マーケティングは大手だけが用いる手法でしょ？という時代はもはや古い時代となりました。

こちらは、事業を進めていく上で、売上を上げ、資金繰りを潤沢にするために最も基本的で重要なところとなっけていきます。

思考ポイント

まず、このマーケティングについて知らない、まだ取り入れていない会社は、思い切ってその手法を習得する必要があります。会社の活力、増収増益を目指す会社の大きさが問われるところですし、必ず新たな発見があります。これは商売繁盛の手法といってもいいでしょう。とても奥深いため集中的に習得する時間が必要です。また、既に導入済で、うまくいっていない場合は、初期の段階で誤った現状分析をしている可能性がありますので、再考の必要があります。

【内】とは社員です。社長は、【外】の情報を豊富に取り寄せて、増収増益に向けてリードしていきませんが、これだけにこだわっていると、片落ち、経営のバランスが崩れていきます。もちろん、増収増益に集中していきませんが同時に組織づくり、現場に希望と安心を持たせ、一丸となる体制を常に考えていかななくてはなりません。つまり、希望をもって入社した社員の成長も考えていかななくてはいけません。残念ながら、

「儲かっていればいいんじゃないの？」という考えは、当然に通用しません。

実は、この、「人・組織」の問題こそが、今の中小企業の多くの経営者が、頭を抱えている、経営が行き詰まってしまう原因の殆どなのです。本人（社長）はそういうことは自覚してないよ、と言っても無意識にそうなっ

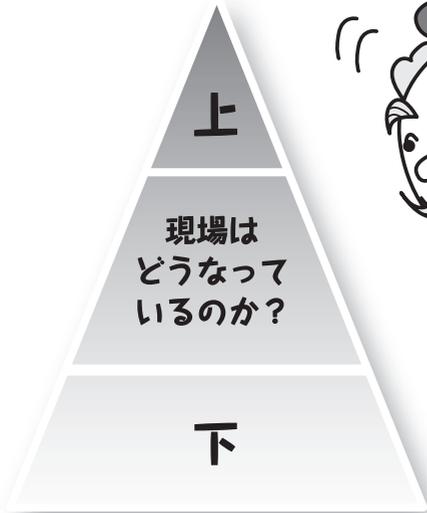
なぜでしょうか？

これは、社長つまり、起業当時は、自分でなんとかできる範囲での事業をしていきますが、その後、頑張つて、仕事の許容範囲を超えていくと、人を雇わなくてはいけない状況になります。すると、何が起きるかという、雇用することで、仕事の分担や役割の必要性から「組織」という機能が生まれてきます。そうになると、社長一人では、もう面倒見切れない（目の行き届かない）状況がチラホラと出てくるのです。

こうなると、最初は社員と仲がいい関係であっても、賃金や環境の不公平な面が出て、社員同士の「感情」に変化が現れてきます。恐ろしいことに今度は、最初は元気だった社員も、この先、この会社で頑張つてもなあ？という嫌気感、続けて働く意欲が、徐々に衰えていきます。こうなつてくると、この風通しの悪さが出た証拠です。そうこうしている内に、仕事の効率性、機動性に欠けて、ついには、人不足人確保の問題を抱えてしまう会社が多く出てきてしまうのです。特に、起業から急成長を遂げてきた会社に多いですね。

思考ポイント

社長は、無論、業績を上げるために、売上を上げるように外から情報を取り入れて計画していきませんが、このとき、売上の執着だけで済ましてしまうのではなく、同時に社員の状況に目を向け、気を配ることも必要とされます。例えば、外の情報「売上を倍増するぞ！」と、同時に次のようなこと、内の感情「社員の働く環境（安心安全）を整えるぞ！」も考えてみましょう。



- ・営業部はどうなるのか、そのフォロー体制に不備はないか？
- ・営業マン同士で足を引っ張らない（汚い手を使って成績を上げる）だろうか？
- ・営業事務の女子達の業務負担に大きな影響がでないか？ など

つまり、「売上倍増だ！」と言い放つと、どうなるか？ 売上の増強は経営上とても大事です。しかし、会社は、社員の力なしでは動きません。であれば、その社員に対しての目配り、気配りが欠かせないのです。ここが、先の自立型の「事業計画」があるかないかでは大きな違いが生じてくるのです。一方通行で無理難題な要求があると、社員はロボットではないので、感情のバランスが崩れてきます。

ここで、社長は、**内側**に目を向けて社員達のことを冷静に考える必要があります。つまり、**内側**を無視した風土をつくってしまうと、極端なケース、これを報復感情として社長に向けられてしまう。という最悪な状態になっていく可能性だってありえるのです。

例えば「嘘」「隠蔽」など一般的に多いのは、「過度のプラス情報」です。社員は認めてもらいたいが故に、良いことをした、ほめてほしい、などの分かりきったどうでもいい情報をわざと上げてきます。こうなると、もはや社内の**情報交換**において、致命的な風土が根付き始めた状態です。本来は、ピンチをチャンスに変えるべく「**マイナスの情報**」を素早く上げて素早く対処するのが、組織力のある**内部情報**の**上手な**交わり方なのです。

最近のニュースで取り上げられている通り、大手自動車会社や、都庁の問題の事件がいい例です。

思考ポイント2

幹部、ナンバー2（直属の管理職である部下）が在職する会社での幹部などは、社長の様子をいつも感じ取り、時に感情移入しながらその役目を果たしています。社長はここにも気を配りその役目を尊重しな

がら信頼を保っていきます。つまり、傲慢な態度や理不尽な命令が、社長から、いきなり現場（下）にまで降りてしまう状況をつくり出してしまふことは避けるべきです。必ず指示命令系統の情報交換についての秩序が保たれているかについても目配りが欠かせないので。

社長の目配り ≡ 社員の「良く見てるわ〜」 ≡ **【現場の安全】**
 社長の気配り ≡ 社員の「気が利くわ〜」 ≡ **【現場の安心】**

社長はこの2つを注視していくと、結果、現場で、自分たちで努力して職場を良くする取り組みを始められます。つまりこれが、自立組織です。この自立組織が生まれると会社の成長スピードは増していきます。よく自立、自立と言いながら、現場に丸投げして、「まだウチは、自立していないな〜」とぼやく社長がいますが、丸投げなど、このような言葉を社内で発するなど、とんでもない話です。そもそもこの自立組織をつくり上げるのはリーダーつまり社長が、そのしくみづくりの重要プロセスを一つずつ決定していかないとイケないのですから。

この自立組織ができ上がると会社は、安心安全そして「**信頼**」という**空気**で充満します！

よくある話ですが、上と下では、「情報」、「感情」で



いうフィルター部分が違うため見えないうところで社長がショックを覚え、逆に見えないところで「そこまでやってくれていたのか」という意外性をも見ることがあります。上と下では、当然に見る場所（見え方）、認識（考え方）が違うということです。

このようなことをうまく可視化していくことも、実は「事業計画」づくりの重要なテーマとなるのです。物語では、

「王様は、正直者の年寄り大臣に、服がどんなものかを見に行かせます。正直者の大臣でさえ、「見えない」ものを「見えた」（とても美しい！などと言いながら）振りをして、王様に報告をします」

ここを置き換えると、ここでの問題は、社長が売上だけに執着し過ぎていて、社内まで目を向けられず、社員の感情を乱している。それは、売上が中々上がらない未達成の状況でいるから、社員はなんとか社長の機嫌を損なわないように努力するも、これが叶わないとどうなるか、不必要な情報（機嫌取りの）を上げるようになってくる（嘘を付き始める）。

まさに、これがまさに**王様**です！

とかく、忙しい社長は、先ず「結論」を部下に求めてきます。これが下に移入されて、その結論が社長の意向に沿わないとき、それを隠そうとせず、勇気をもって「マイナス情報」を上げるシステムをつくる必要があるのです。これがないから、「できませんでした」（嘘をついて）といって、中身が手抜き工事だらけで終わっている状態……とても危険な状態ですね。

しかし、これは無さそうでなぜか、やってしまったところ、結構見かけてきました。どうすればいいでしょうか。

人間関係には相互作用というものがああります、社員への尊敬・信頼の念をもって接すれば、尊敬・信頼の念が返ってきます。よく属人化でお悩みの社長がいますが、その原因の多くは、社員への教育の念が足りないからです。面倒くさがらず、初めは大変ですが、後で必ず返ってくるかと信じて、教えることへの努力を怠らないようにしましょう！

●習慣ポイント…3つ目のジョウ『情』

「社員のやりがいを重視した、唯一差別化できる社風をつくりましょう」

「社内の組織図とその連絡・情報相関図（情報の上げ下げ方・人間関係）を書いてみましょう」

「落ち着いて社員へ目配り・気配りが行えるポイントを実践していきましょう」

「社長の普段、発している言葉遣いをもう一度改めてみて、また社員の話をもっとよく聞きましょう」

「社内に「アリガトウ」がたくさん出る風土をつくり上げましょう」

習慣メモII習慣にできそうな気付きを書こう



四、経営（相談）をコンサルと二人三脚でやることも**常識**とする

経営環境がもの凄いスピードで、世の中が構造的に変化する中で「経営の参謀」を担う「経営企画」の役割が、益々重要になってきました。大手にある「経営企画室」というセクションは、中小ではまだ存在しないのが多いのですが、社長を補佐し、経営戦略や事業計画の策定を中心とした、会社全体が成長するための参謀役となって、業績の管理を徹底し、事業評価を向上させ、先見的な戦略経営、つまり「経営計画」について、じっくり考えて、取り組んでいくこと（成功する経営の思考習慣）が不可欠な世の中となってきたのです。

思考ポイント

中小企業の社長は、こつも世の中が早いスピードで変わる環境下では、もはや経営も社長一人でプレッツシャーを抱えながら苦悩の日々を過ごすよりも、時に、プライドを捨て、軍師役を参画させて、冷静に舵取りを決断するための経営計画（事業計画）書をそばに置く習慣が求められます。

物語では、

〜ところが、ひとりの子供が、「あのひと、なんにも着てやしないじゃん！」と言い出しました。〜

この子供のようにビシッと、経営助言、アドバイスができるのが、コンサルタントの役目なのです。

●習慣ポイント：4つ目のジョウ『常』

「客観的に、第三者（コンサルタント）からの意見を受け入れながら自分の会社をよく見て聞き入れましょう」「コンサルタントを身近に付けて、経営課題を解決すべき、『仮説力（どうすればうまくできるか）』を磨いていきましょう」

「計画の策定には、コンサルタントと意見を交しながら必ず新しいこと（新しい事業、社員のための新しい規定等）を盛り込みましょう」

「コンサルタントを参謀につけたら後は、迅速な決断力でもってリーダーシップを発揮していきましょう」

習慣メモ||習慣にできそうな気付きを書こう

第五章 今こそ会社を成長させる！ためのはじめの一步

次頁のチェックシートで、あなたの会社の風土を現在、つまり何も施されていない「はだか」の状態をチェックしてみましょう！ 順番に1から5段階評価で記入してみてください。

(例)この項目は、完璧にできている＝「5」、「ここは、普通かな?」＝「3」、「これは、全くダメだ」＝「1」など

「事業計画」事前質問

No	質問事項	回答欄
1	あなたは、経営者として3年後の姿をはっきりと描き、それを社員に分かっていますか	
2	あなたは今年度の経営方針をはっきりと言い表していますか	
3	会社では、具体的な売上目標を立て、それを必ず達成させるように社員に意識付けしていますか	
4	あなたは経営者として取扱い商品・製品・サービスをいかにしたら高められるか考えていますか	
5	社内では、ムダ・ムラ・ムリを失うような行動がしっかりとられていますか	
6	あなたはライバル会社に差をつけるために、何をしなければならぬか考えていますか	
7	あなたは経営者として、社員に会社を盛り上げる心を持たせるよう努めていますか	
8	社員からの相談ごとや仕事上で問題が出た時など積極的に相談を受けていますか	
9	会議や打ち合わせ等では、社員は積極的に発言していますか	
10	あなたは社員一人一人の仕事上の確認をきちんと行っていますか	
11	社内では、明るい挨拶・明瞭な返事ができていると思いますか	
12	あなたの会社の社員はお互いの立場を尊重し、相手への思いやりを持って発言していますか	
13	職場は自由に発言できる明るい雰囲気を持っていますか	
14	社員からの結果報告をきちんと受けるようにしていますか	
15	仕事を通して社員一人一人が成長していけるようになっていきますか	
16	社員の考えや意見を積極的に聞こうとしていますか	
17	相互啓発のため社員お互いの競争意欲を持たせるようにしていますか	
18	会社の事と自分のプライベートをきちんと切り離していますか	
19	現在の給与は社員の努力が認められるような体系にしていますか	
20	社員の能力に応じた責任を持たせ仕事を任せていますか	

いかがでしたでしょうか? 意外と難しかったところもあったのではないのでしょうか? 「2」以下の弱点項目について、理想の克服イメージを言葉で表現して、それを習慣化するにはどうすれば改善できるのかを考えてみてください。

そして、いよいよ、あなたの会社が新たに始動するはじめの一步になれば幸いです。

※ご記入後のチェックシートをスキャンして、弊社メールアドレスに送って下されば無料で、改善ポイントなどをメールまたは電話でコメント差し上げます。



参考書籍

「裸の王様」著・開高健 版・新潮社(原題「Ein Mann ohne Kleider」アンデルセンが1837年に発表した童話。

原題は「皇帝の新衣装」の意。

「はじめに」でも書きましたが、もう一度だけ、繰り返します。

どうすれば会社もつと儲かって、社員も楽しく仕事ができるのか、と思っているもの、その取組への一歩が踏み出せないで、いつも先送りしてマゴマゴしていると、売上が下がり始め、じりじりと利益が減っていく事にもなりかねません。これは、誰もが「分かっているけど……こうならないようにしないとなあ……」と心から願っていることです。

しかし「なんとかなるさあ……」という、経営に対する、あま〜い意思の存在こそが、社長自らが「裸の王様」状態をつくってしまったっているのです。

今読み返してみると、「事業計画書」を取り扱う土業の専門家から反感を買う面もあるかと思えます。でも、これまでの経験からして、そもそも、日本の経済の土台を支えている中小企業を元気にする！という大命題がお互いにあるはずです。（中には私と協働してみようかなと思う方もいるかもしれませんが）そのためには、経営で困っている相談者と私のようなコンサルタントや税理士等の経営相談ができる支援者が、どうやったら、より信頼関係をもってスムーズに仕事ができるのか？という同じ立場にすることも踏まえながら書きました。

会社を経営してゆくことは、多面にわたって目配り、気配りが必要です。また社長は時として上司役、先生役そして父親役としてのリーダーを演じることも容易ではないことも理解していただきたいと思えます。そして、今こそ、日本の中小企業の社長から、世界に通用する明るい豊かな日本の将来に向けて「ジャ

パン・アズ・ナンバーワン」の復活に挑んで欲しいと願っています。

文章もうまくないし、恐らくこの冊子を取ったあなたには、このような内容（業種）が、「胡散臭い」と感じるところも多々あったかもしれません。

一般的な、経営のノウハウについての話は、ウエブや市販の書籍をみれば分かるでしょう。でもそれは、経営支援という名の表側部分です。だとすれば、この小冊子は、ホントに忙しくて、会社のことをじっくり考える時間がなくて困っている経営者のための、実務を熟知した本質的なホンネ本なのです。

そうすると、どうしてわざわざ、前職の会計事務所で経験した、シクジリ話から常識破り（古臭い）の計画書の考え方についてぶっちゃけるの？と思われるかもしれませんが。

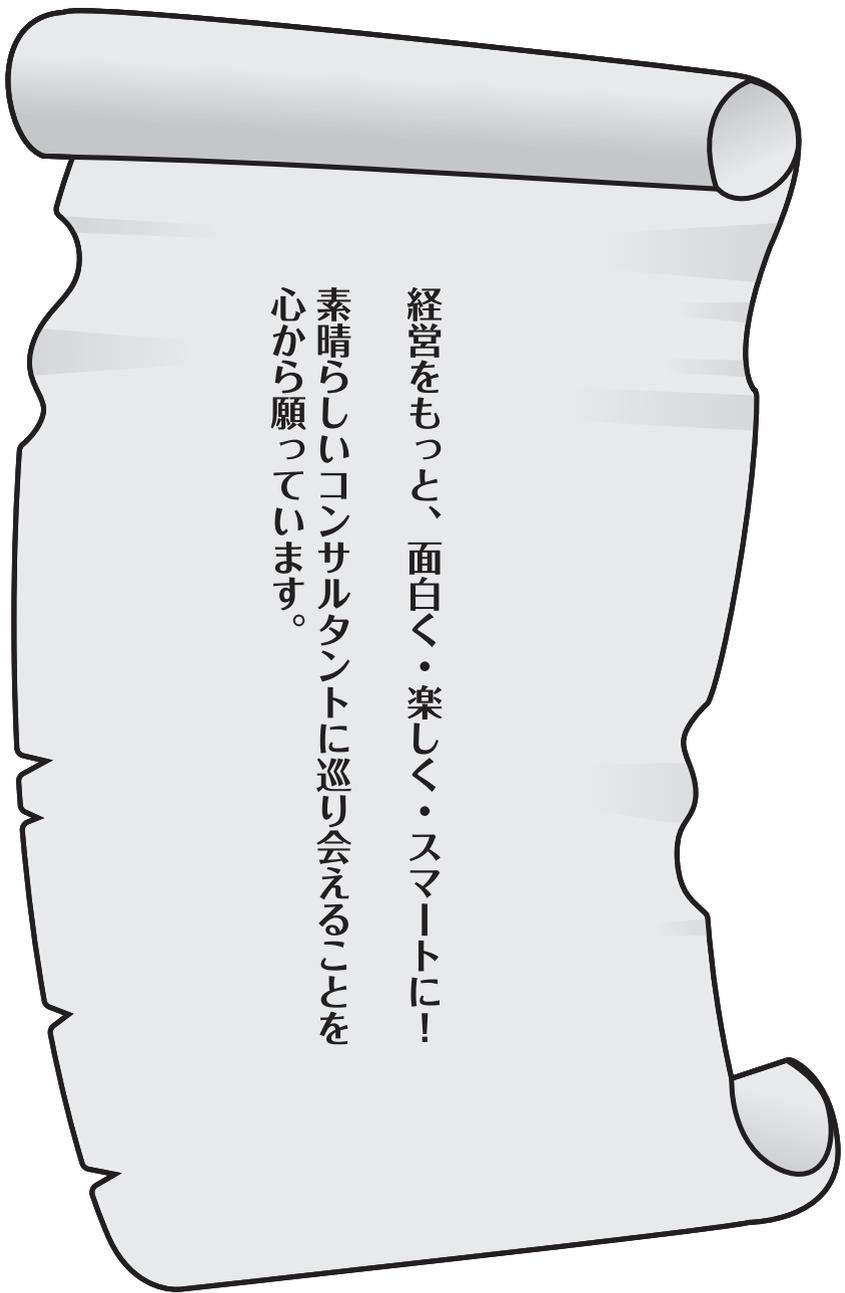
私は、経営相談というサービスに関しては、いつでもどこでも安心してもらえるよう、良い仕事をしていれば、きっと皆さんに喜んでいただける。

私のような実務

『サラリーマン時代に覚えた、理不尽な経営に対する反面教師を抱いた数多い経験、プラス机上論用語を使わない財務会計の専門家経験』

を生かしたコンサルティングも、優れたパートナーシップという経営支援の仕事であるということを理解していただきたいのです。また経営者からの視線においては、必ずしも土業の専門家だけが、パートナーに限るといって、固定観念を取り払えば、中小企業の経営力がさらなる向上をもたらすことができると思うのです。

十人十色の言葉があるように、経営を支援する人には、それぞれのセンス、価値観や、やり方の特徴が



あります。
価格一つをとってみても、それが妥当なのか否かは、実際に経営支援をした人でもなければ、中々分かりません。

しかし、決して、怯むことはありません。経営助言が適切で、成果が出せるか。という正しい判断を身に付けることが、適切なコンサルタントに依頼するための近道なのです。

良心的で信頼できる経営コンサルタントであれば、経験はもとより、価格についても多少の差はあったとしても、安心して任せられるはずですよ。

つまり、あなたの事業が成功するか失敗するかは、親身になって、客観的にあなたの会社の経営のアドバイスができるパートナー選びこそが、とても大切なことなのです。

今回の、「社長のための4つの思考習慣（ジョウが4つで4カ条と覚えて下さい）」は、相談者である「あなた」との良心的な経営コンサルタントが、信頼関係を前提とした、末永いお付き合いのできることを祈って書き上げました。

山口晴一郎



978-4-907591-21-2

C0095 ¥463E

定価 509 円 (本体 463 円)



経営をもっと
面白く 楽しく スマートに!



● 著者プロフィール

山口 晴一郎 (やまぐち はるいちろう)

大手カード会社と中堅大手9社の転職人生を経て会計事務所に入り、経営の厳しさ面白さを学び、その専門分野での経験と実績を強みに、現在は、日本の中小企業、特に建設・工事業の社長さんが、多忙な日々の中、手を休めて経営力アップのための英知を養うための支援として、経営についてわかりやすく「面白く楽しくスマートに!」をモットーに、受注から組織の問題までを下請け会社が、経営の安定化のための儲かる仕組みづくりに特化したコンサルティングを展開中。

保有資格

マーケティングプランナー MP (企画塾認定)・事業再生承継ターンアラウンドマネージャー TAM・ファイナンシャルプランナー AFP ほか

◆ 主なコンサルティング業務

- ・元請体質改革プログラム
- ・個別経営支援 (参謀型)
- ・経営課題ポイント改善提案サービス

◆ 連絡先

〒180-0004

東京都武蔵野市吉祥寺本町 4-20-15-103

ファインプロジェクト株式会社

050-3177-8707

Mail : kichijoji@fine-project.co.jp

URL : <https://motoukekouji.com>

「脱・裸の王様への思考習慣 4 カ条」

発行日 2017 年 1 月 15 日

ISBN 978-4-907591-21-2