

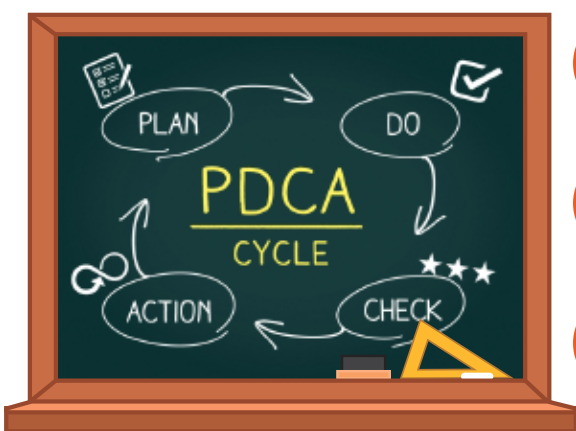


中小企業でPDCAが回らない理由

中小企業の経営計画の作り方・立て方の書籍のセミナーで必ず出てくるキーワード、PDCA。

経営計画策定は、PDCAサイクルでいうところのP (Plan: 計画) の段階です。そして計画策定をきっかけにD (Do: 実行)、C (Check: 確認)、A (Action: 検証) をおこないます。しかし多くの中小企業では、このPDCAが「回っていない」「回せていない」のが実態です。では中小企業でPDCAを回らない理由はどこにあるのでしょうか？

私自身のコンサルティング経験を踏まえると、PDCAのそれぞれの段階にて、次のような理由があると考えています。



- Plan**
 - ① 目標・計画を忘れる
 - ② 目的・目標が不明確・達成できそうにない
 - ③ 実行できる経営計画になっていない
- Do**
 - ④ 日々の行動に落とし込まれていない
 - ⑤ 腹落ち感がない抵抗勢力がいる
- Check & Action**
 - ⑥ 振り返る時間・仕組みが無い
 - ⑦ 前向きに「C」Check: 確認、「A」Action: 検証をおこなう
 - ⑧ 計画・実行は、仮説・検証のサイクルを回すことに他ならないと心得る

今回は、P (Plan: 計画) 段階における、理由の2つと、その解決のヒントをお伝えします。

● 目標・計画を忘れる

セミナーやコンサルティングなどで、目標や経営計画を憶えていますか？とお伺いすると「何だっけな～憶えていない・・・」と苦い顔をされる経営者の方が多く見受けられます。経営計画を策定した後、日常業務に戻ってしまったら、目の前のことでバタバタして、経営計画が頭の中から無くなってしまいます。経営者も人ですから、自分が立てた目標・計画すら忘れてしまうのです。

そこで、目標・計画を忘れない・思い出させる仕組みをつくるのが重要になります。それには、「自分の力」で忘れない仕組みをつくったり、「他人の力」を借りて忘れない仕組みをつくる2つがあるのです。「自分は怠けるな～忘れてしまうな～」と置いていらっしやる経営者は、意図的に他人の力を借りて目標・計画を忘れないようにしていらっしやいます。

● 実行できる経営計画になっていない

過去に経営計画を作ったけれども、経営計画を作り直したいというご相談を頂くことがあります。その理由は作ったけれども、ほとんど実行できていないというものです。作成された経営計画を拝見すると、残念ながら実行できる計画になっていませんでした。

経営計画には、決まったものがなく、様々な項目立て、様式が存在します。よくある経営計画の傾向として、(1)数値計画中心の計画、(2)方針やスローガン中心の計画、(3)過去～現在の分析中心の計画、というものが多く見受けられます。その多くは、融資・補助金など主に社外に提出するものです。このような計画の場合、社内でも活用するときに「どんなことに頑張るよいか」と、社員そして作成した経営者自身も分からないことさえあります。だからこそ、PDCAを回すためには行動できる計画にすることが重要なのです。行動できるとは「その計画を見て行動がイメージできる」ものです。イメージできないものは行動できません。例えば、「新商品の開発」と「売上アップ」と経営計画に記載されていても何をしたいのか分からない状態になりがちです。だから、行動を具体化することが重要なのです。その行動には2種類あります。

それは、

(1) 毎日継続的におこなう行動 (場合によってはレベルアップもあります) (2) 時間をかけて複数の行動を組み合わせた活動です。

(1)は、整理整頓や清掃などが毎日継続的に実行するものです。(2)は、ゴールに向かって逆算で行動を考え積み上げていくものです。

(1)(2)ともに、行動が具体的でなければ、行動を起こすことはできません。そこには、数値化したり、担当者を決めたり、対象範囲を絞ったり、ゴールを決めたりなどの行動の具体化の工夫が必要です。実は、多くの経営計画 (特に社外向け) では「行動が具体的になっていない」ものが多く、そのため経営計画が活用されず、PDCAが回らない一番の理由だと考えています。

次回以降では、DO・Check・Actionにおいて、PDCAが回らない理由と、その解決のヒントをお伝えしたいと思います。

展示会の季節になりました～商談が成立しなかった時の対応とは？



2月、3月は展示会の季節です。県内の展示会はもちろん、関西や関東などの展示会に出展される事業者の方も多いのではないのでしょうか？毎年、支援機関から「展示会対策セミナー」のご依頼をいただいておりますが、今年も何か所かで担当させていただきましたが、**展示会は「事前の準備で成果が大きく変わる」**ので、しっかりと準備をし、より多くの商談に繋げていくことを目標に取り組みましょう。

展示会の準備としては「事前準備」「当日の運営についての準備」「アフターフォローの準備」などがあり、これらについては私や他のメンバーより、過去のユーミックニュースの誌面やセミナーでも情報提供させていただいておりますので、割愛させていただきますが、今回は「**商談が成立しなかった時の対応**」について書かせていただきたいと思います。

商談が成立しなかった場合、「仕方ない」「縁が無かった」と考えてフェードアウトしてしまう場合が多いのでは無いでしょうか？今後の商談や商品開発に活かすためにも、商談が成立しなかった場合、**可能な限り「商談が成立しなかった理由」を把握すること**に努めましょう。方法としては「ズバリ！パイヤーに聞く」という方法がありますが、「**どうして取り扱っていただけられないのでしょうか？**」と聞いても、**なかなか本音で教えていただけないのが実情**です。

商談が成立しなかった理由をパイヤーに聞く場合、具体的な理由を示して質問する方法があります。例えば、パイヤーに「何故、扱ってもらえないのですか？」と聞いても「商品は良いんですけどね・・・」などのお茶を濁されるかもしれませんが、具体的に「**掛け率が合わないのでしょうか？**」のように具体的な理由をお聞きすれば、「そうですね」と回答していただけるでしょう。

実は商談が成立しない理由は多くは無く、商談の中で想定できる場合もあります。例えば「**価格が合わない」「掛け率が合わない」「卸業者が使えない」「デザインが顧客や店のイメージと合わない」「売場にある類似商品の方が魅力がある」「商談タイミングが悪い**」などがあります。

商談が成立しない場合、「商談が成立しない理由を把握する」ことは極めて重要です。それは、次の商談や商品開発に活用できるからです。展示会などで商談をする場合、事前に商談が成立しないことも想定し、質問の内容を考えて臨んでより良い成果に繋げていきましょう。

Writer 渡貫 久

大学卒業後、広島市に本社のある食品スーパーマーケットに入社。現場、人事、経営企画、業務改善を経験後、中小企業診断士の資格を取得し、独立。スーパーマーケットや食品メーカー、飲食店等、食や流通関連の企業を中心としたコンサルティングのほか、公的機関や学校、民間企業向けの研修を行っている。中小企業診断士

ここがすごいよ、女性創業セミナーWITTY（IN山口）！

2014年から5年にわたり山口県の女性創業セミナーの講師を担当しています。今回は口コミで広がる女性創業セミナーの仕組みや秘訣についてご紹介したいと思います。

WITTY（愛称：ウィッティ/Woman's Inaugural Training for Triumph in Yamaguchi）

- ・山口県内の女性（ママ・育児中）をターゲットにした創業セミナーで、基本セミナー・個別相談に加え、応用セミナー（例：ビジネスナー、話し方、ICT/SNS活用等）を実施。（全10回程度・受講料1万円）
- ・5年間で約230名の修了生を輩出。



ここがすごいポイント！①～第1ターゲットは育児中のママ～

ターゲットをママに特化していることもあり、平日昼間開催、無料託児付き、eラーニングによる補講ありの3つを売りにしています。毎年県内2～3か所で同時にセミナーを実施（講師が会場を巡回）しているのも参加しやすい工夫です。また、先日行われた新年会ではプロフィール写真の撮影会がありました。参加者の特性からこれから自分を売り込むためのツール作りが必要ということで行われた素敵な演出でした。

ここがすごい！ポイント②～女性×女性×女性～

WITTYは受講者、講師陣、事務局・スタッフすべて女性です。（※県や財団の担当者は男性ですが、事務局を中心に基本的には女性で運営しています。）女性が女性を支援する仕組みになっているわけですが、受講生にとっては、こんなことを聞いてもいいのだろうか？というようなちょっとした疑問や家族・育児との両立についてなどとても相談しやすいようです。また、約4か月にわたるセミナーのため途中で離脱する受講生がでてきがちなのですが、WITTYは離脱率が非常に低いと感じます。これは有料化していることもありますが、女性ならではのコミュニケーション力を活かして、事務局（ライフスタイル協同組合）がきめ細かいフォローをおこなっている賜物です。出欠確認だけでなく、離脱しそうな様子をキャッチしては電話相談をおこない、最後まで伴走してくれています。

ここがすごいポイント！③～卒業生とのネットワーク化～

卒業生も参加できるセミナーや卒業生をゲストに招いた座談会を企画し、各代のネットワーク化をおこなっています。卒業生全員を対象に行われる新年会もそのひとつで、その日には卒業生への個別相談会を実施しています。1期生ともなると事業が成長し、次の新事業展開についての相談を受けることもあり、私自身も楽しみにしている相談会です。

ここがすごいポイント！④～ハードルは高め！？～

WITTY最終回は毎年全員プレゼン発表をおこないます。支援者（県・支援機関・金融機関等）だけでなく家族も聴講いただき、かなり本格的なものになります。また、プレゼンに先立ち事業計画書の提出も必須としています。最終的に課されるハードルは他の創業セミナーに比べて高いですし、実際「最後は泣きながら資料を作りました」という声も毎年聞かれます（しかも多数・笑）けれど、みんな「参加してよかった」といって次の受講生を口コミで紹介してくれます。この理由について考えてみると、プレゼンに至るまでのハードな過程を通じて①必死で自分の将来を考え目標を定める、②死に物狂いで目標に向かって進んでいくという創業のプロセスの疑似体験をしており、達成することによって自信が生まれているのだと思います。創業とは決して甘いものではないので実際に事業を進める中でWITTYを乗り越えた自信が糧になり、それを次の人にも経験してほしいという気持ちが生まれるのだと考えます。

私自身本事業に関わる中で女性創業支援について気づきが多数あり、アドバイス内容も進化させることができました。卒業生のさらなる発展に負けないう、精進していきたいと思っております。

Writer 小倉 綾

百貨店に入社後、仕入、販売や在庫管理販売促進の企画、運営、販売員教育業務や首都百貨店とのコラボレーションショップ店長として新規ショップ立ち上げを経験。現在、流通業やメーカー向けに販売促進や売場改善を中心としたコンサルティングを行っている。中小企業診断士