

# 創業期における 経営課題はこう把握して 解決を支援しよう

創業期における会社経営全般の課題把握の方法をみたく、代表的な経営課題解決の支援ノウハウについて解説する。

川居宗則 経営デザインコンサルティング  
オフィス代表取締役/中小企業診断士

## 1 会社経営全般の課題

### SWOT分析を提案して 強みを伸ばし弱みを補強



**経** 営全般の課題を把握する際には、経営者が掲げるビジョンや目標を確認し、それが現実的で達成可能なものであるかどうかを確認することから始める。

この段階では経営者に次のような質問を行い、経営方針の理解を深めるのが有効だ。

- 会社をどのような方向に発展させたいとお考えですか
- 今後3年、5年でどのような目標を達成したいですか
- どのような市場や顧客層に価値を提供しているのですか

そのうえで会社が置かれている状況を分析することで課題がみえてくる。将来の「ありたい姿」と「現在の姿」の

ギャップが、取り組むべき課題だからだ。

### 強み・弱みを見える化

ここでよく使われる手法がSWOT分析だ。会社の「強み」「弱み」「機会」「脅威」を整理し、現状の把握と将来の経営方針をサポートできる。この手法を活用することで、経営課題や成長の可能性を客観的に評価できる。

例えば、イタリアで料理の修行をして飲食店を創業した経営者の場合を考えよう。イタリアでの修行により培った料理の腕は強みであり、アピールポイントだ。一方で、財務管理やSNSによる広報の経験がないとすれば弱みであ

り、ノウハウを補強すべきポイントとなる。

SWOT分析を行うことで、強みを活かして機会を最大限に利用し、弱みを補強しつつ脅威に対処するための戦略の土台を構築できる。経営者のビジョンに向かって、伸ばすべきノウハウ、補強すべきノウハウを見える化していくことを提案しよう。

経営課題や身につけたいノウハウが分かってくれば、外部支援機関のセミナーの活用提案も選択肢となる。

例えば商工会議所・商工会が主催するセミナーは、様々な業種や事業規模の企業に向けて幅広いテーマで実施されている。内容は地域や時期によって異なるが、一般的には経営全般に関する、財務・会計、人材管理・労務、マーケティング・営業、ITやデジタル技術等であり、課題解決に役立つだろう。

## 2 資金繰りの管理

### 資金繰り表の活用に加えて 損益分岐点売上高の把握を助言



**創** 業者は、事業運営に注力するあまり、資金計画の立案や将来的な収支の予測を怠りがちだ。

例えば、あるスポーツジムの創業者が設備投資に多額の資金を費やし、運転資金が不足する状況に陥るケースが考えられる。この場合、金融機関の担当者は初期投資だけでなく、運転資金を含めた全体的な資金計画を立てるよう指導し、将来のキャッシュフローを予測する重要性を説明する必要がある。

具体的には、設備投資後の回収期間や予想される会員数、それに基づく売上増加を含めたシミュレーションを行

い、設備投資が利益にどのよう貢献するかを数値で経営者に示すことが有効だ。

そのうえで、運転資金を確保するための資金調達方法や借入金の管理についてのアドバイスを行おう。

### 資金繰り表を活用し 問題点の把握を促す

日々の資金繰り管理には資金繰り表の活用を勧めよう。

入出金の動きを把握し、数カ月先までの現金・預金の月末残高を認識するためだ。例えば売上は順調なのに現金が不足しているような場合、資金繰り表を使うことで、売上の回収サイクルや支払いサイク

ルを見える化し、資金繰りの問題点を把握できる。

最近ではキャッシュレス化が進んでいる。クレジットカードによる売上の入金が増え、1カ月の資金負担が発生する。資金繰り表をチェックして、できる限り支払いを入金サイクルに合わせていくことで資金繰りが円滑になることを伝えたい。

このように、資金繰り管理の支援では単に資金を調達する方法を教えるだけではなく、収支のバランスを保ち、事業の成長を持続させるためのアプローチが求められる。そこで損益分岐点売上高、

つまり収支がトントンとなる売上高と費用を認識するよう助言するのだ。具体的には、まず費用には毎月一定額発生する固定費と、売上に応じて変動する費用があることを説明する。そのうえで、固定費が賄える売上高水準をしっかりと認識してもらい、毎月その売上を達成する意識を持つことが黒字経営につながることを伝えよう。

月の売上の変動が大きい場合でも、3カ月単位や6カ月単位で収支状況を把握する。赤字が続く場合には、売上を伸ばすことに加え、固定費の削減、変動費割合を下げる努力を促す。

最近では、物価が上がり、思いもよらず変動費である仕入コストが上がっているようなケースがある。そのような場合には、他社の事例などを参考に価格転嫁の進め方についてもアドバイスしたい。