

図表1 小規模事業者特有の良い面・悪い面

|                     | 良い面   | 悪い面  |
|---------------------|---|--|
| 外部要因                | ・規模が小さい分、市場・ライバル等の変化に迅速に対応できる                         | ・規模・資金的な問題で、市場・ライバル等の変化への対応策が限られる                    |
|                     | ・取引先と経営者の人的関係は大手・中堅企業よりも深く信頼関係で仕事が回る                  | ・経営者の人的関係＝取引先となっているため、ドライな交渉がしづらかったり、お付き合い取引も発生したりする |
| 内部要因（こちらに問題がないかを確認） | ・小規模企業＝経営者のため意思決定が速い                                  | ・経営者に相談相手がいない、客観性を持つための会議等が機能しない                     |
|                     | ・自分自身の成功体験を導入していくことができる                               | ・特に経営状況が悪化してきている場合、過去の成功体験が間違った判断をもたらすことになる          |
|                     | ・スピーディに仕入・調達を実施できるため、ライバルに勝てる                         | ・過剰仕入（受注仕入ではなく経験則に基づく見込仕入）になりがちで、経営者の見込みが外れると在庫がダブつく |
|                     | ・経理は経営者、もしくはその妻が行っているため、経営の意思決定後にスムーズに支払等ができ、経費の融通も利く | ・帳簿管理が甘く、また家庭のお金も入り実態がつかめない<br>・月次決算、資金繰りなどができていない   |

どと経営者の苦勞を勞い、歩み寄る姿勢で臨みたい。  
 経営者の信頼を勝ち得て相談相手となれるように努めるべきだ。  
**経営者の過去の経験則や性格が経営に表れる**  
 小規模事業者の経営方針・戦略

には、しばしば経営者の経験則が大きな影響を及ぼす。「今までこうやってきた」「このケースではこうすべき」という固定観念、つまりは過去の成功体験である。もちろん、その経験則が現実とマッチしていれば何も問題はないし、過去に経験している分、経営

# 小規模事業者“ならでは”の特徴と売上低迷要因を押しさえておこう

ここでは小規模事業者“ならでは”の特徴を押しさえたうえで、売上低迷の5つの原因を解説する。

株式会社アスタリスク代表 星 武志

## 1 小規模事業者特有の良い面・悪い面とは？



**経** 営者と会話をしていると、「外部要因のために売上が低迷している」「いまひとつ業績が芳しくない」という話が出ることが多い。

外部要因とは、「原油や原材料費の高騰による仕入価格の上昇を、そのまま販売価格に反映できない」「需要の低迷で商品が売れない」「競争過多で販売価格が低迷している」「為替など市場の変化の影響を受けている」など業種によって様々だ。

小規模事業者の場合にはヒト・モノ・カネの面で限界があるが、それでも経営者は可能な範囲で外部要因への対策を打ち出そうとする。経営者としては当然だ。

確かに、外部要因も売上低迷の一つの要因だが、本質的な要因は

内部にあることが多い。

本来であれば、「自社の製品・商品の品質や価格はどうか？」「現在の販路はどうか？」「もっと付加価値の高いサービスを提供しなければならぬのではないか？」と検討しなければならぬ。にもかかわらず、外部要因にばかり目を向けて、内部要因には問題がないと考えてしまう経営者が多いのが実態だろう。

### 経営者＝会社であるため意思決定のスピードは速い

図表1は、小規模事業者特有の良い面・悪い面の一例をまとめたものである。

小規模事業者の場合、会社＝経営者であり、経営者の判断が会社の判断となるため意思決定のスピードが速い。

には大きくプラスに働くだろう。

しかし、顧客のニーズは時代とともに刻々と変化しているため、経験則では測れない事態が往々にして生じるものである。そうした場合は要注意だ。

前述のとおり、小規模事業者には相談相手がいない。また、従業員との間の知識・技術レベルなどに差があるため、きちんと議論をして方針を決定するという過程を踏まないことも多い。社内で会議をしていたとしても、売上報告程度で、具体的な施策などはトップダウンで決定するケースがほとんどである。



ードが速い。

しかし逆にいうと、家族を含め従業員が経営者の方針にストップをかけることが難しいという側面もある。

また、小規模事業者の経営者の中には、経営判断を下す際、どちらに進むべきか悩んでいるときに、相談できる相手がいないことが多い。顧問税理士がいても相談しにくいこともあるようだ。

渉外担当者としては、この点を踏まえて経営者と向き合っていくとよいだろう。例えば、経営者との面談時には、「大企業ならば個人個人の業務の範囲内で仕事をすればよいのでしょけれど、小規模事業者の場合は経営者がすべての業務に関わらないといけないので、ご苦勞も多いでしょうね」な

そのため、一度ズレた方向に進んでしまうと、なかなか軌道修正ができない。自分自身を否定し改めることが難しいため、下手をすると致命傷になることもある。

経営者の性格が経営に反映されることも多い。例えば、積極的で社交的な「攻めの経営者」は、売上好調のときはほとんど前向きに仕掛けていくが、状況が変わって守りに入らなければならない局面になると、「宣伝広告費をカットする」「この販路は諦めて別の販路を探す」など一歩引いたり、状況により撤退したりするという対応ができない人がいる。

大風呂敷を広げる経営者の中には、守りや撤退・修正を「恥ずかしい」と感じ、取引先などに正直に伝えられない人もいる。それが赤字の拡大につながる……というのはよくある話だ。

渉外担当者が小規模事業者と接する場合は、経営者の経験や性格を掴んでおくといだろう。そうすることで、企業の現状を把握したり今後の予測を立てたりすることがやりやすくなるはずだ。