

経営コンサルタントとして20年 そして未来

～私の人生観・仕事観 中小企業成功の法則～

JUNE / 2016



「めじろ」は大分県の県鳥です

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士

清成真一事務所

第3章 中小企業の成功の法則

第1章で「私の人生観」を、第2章で「私の仕事観」を中小企業診断士等の資格を活かした経営コンサルタントとしての使命感をベースに私の考えや思いを綴ってきました。

第3章はこの2つ、「私の人生観」と「私の仕事観」とをミックスして経営コンサルタントを営んできた結果、「こう会社（と経営者）が成功するんだ」と理解できた諸々の背景や要因等について言及してみたいと思います。

なお、文中では経営組織体のことを“企業”と書いている一方で、別の箇所では“会社”と記述しています。

一般的には、“企業”とは法人ではない個人事業主と法人である“会社”も含めた営利事業体を総称しています。“会社”は会社法と商業登記法のルールに従い、営利法人として認められた法人企業のことです。“企業”の一部が法人である“会社”という構図です。

拙書の文中では、企業と法人とを厳密に区分せずに使用しています。企業と会社とをほぼ同義語として利用していると理解してもらって結構です。

私は学者ではありません。よって、本章に書いている「成功の法則」は第三者の目から見ると「違うのではないか」と思うものもあるかも知れません。

成功とは何か？ 十人十色で多様な考え方があろうかと思えます。拙書での定義付けが、「成功とは何か？」と問い掛ける切欠となればと思っています。

中小企業の経営者や管理者、また私と同様に中小企業支援に従事されている方々に、1つでもヒントとなれば幸いです。

1. 成功の定義

大上段に構えて、「成功の定義」について私の意見をまとめてみたいと思います。

「成功した（している）というのはどのような状態を指すと思いますか？」と問えば、次のような回答があるのかも知れません。

A 1 : 「会社の経営規模が大きくなっていること」

A 2 : 「従業員数が300名以上いること」

A 3 : 「売上高が5億円以上となっていること」

A 4 : 「経常利益率が10%以上、経常利益が5000万円以上となっていること」

A 5 : 「自分の役員報酬が3000万円以上もらっていること」

A 6 : 「業界内でダントツのNo.1となっていること」

A 7 : 「地元の名士となり名誉職にも就いていること」

A 8 : 「豪邸に住み、個人資産も10億円以上保有していること」

A 9 : 「株式を公開し上場企業となっていること」

A 10 : 「この会社に入りたいと大勢の入社希望者が来ること」

まだまだ沢山でてくること受け合いです。それほど、成功というのは個人により、置かれた環境により、自分の目標・夢・ゴールの設定内容により、様々な定義が成り立つのではないのでしょうか。

なお、経営者の必死の努力の結果、素晴らしい成果を奪取したのであれば“成功者”としての名声を得ても誰も文句のつけようのない実績として残ります。しかし、「労せずして」というフレーズがあるように、宝くじに当選した例のように偶然にして大枚を手にした時は“真の成功者”と言えるのでしょうか。少々疑問が残りますね。

ここで1つ見方を変えてみましょう。

上記の回答（Answer）は具体的なもので、かつ数値等で表され

るものです。これに比して、抽象的でまた数値では表されない「中小企業経営に係る成功指標」はないのでしょうか。数値だけに囚われると無味乾燥的で、ぎすぎすした職場環境が透けて見えるようです。

日本は江戸時代以前から商工業が栄え、その道の職人さん達が多数輩出されてきました。最近のTVでも、少々行き過ぎの感はあるものの、日本の伝統技術や工芸品、職人がもつすご技、文化等を紹介する番組が流行っているようです。私も興味をもって観ています。

これらの番組で紹介される職人さん達は、「報酬（賃金・名声・地位など）に関係なく、自分がやりたいものを徹底的に追求する」という“心意気（職人氣質）”を持っておられるように思います。

“心意気（職人氣質）”という表現が適切かどうか分かりません。“心意気（職人氣質）”というのは目に見えず、数値で表すことも出来難いかもしれません。しかし、周囲の人たちは「私はあそこまでできない。何であそこまで打ち込むことができるんだ!？」と賞賛の声を上げることが多いのも事実です。

私は「成功の定義」の1つに次のことを付け加えたいと思います。そして、この項目こそが「成功の定義」の核心となるものではないかと思っています。

「成功とは、自分がやりたいこと、実現したいことを諦めずに、真剣に、真摯に追及している“その過程・工程・姿”を言う」

私は成功とは結果ではなく、「成功したい」と努力している“その過程・工程・姿”を言うのではないかと強く感じています。そして、経営者自身が思い描いている通りにコトが進んでいるという実感、これが「成功を実体験している」と言えると思うのです。

企業経営に影響を及ぼす環境要因として、「人財等の内的要因は

55%で、競争相手の出現等の外的要因は45%ある」と主張される経営コンサルタントもおられます。私もそのように思っています。

全ての影響要因が正（追い風）であれば良いのですが、時には負（逆風）に働くこともあるでしょう。強烈な大型台風が到来した後のように、周辺環境は驚くような姿を経営者の面前にさらけ出すかも知れません。

その結果、会社経営は行き詰まり、事業閉鎖に追い込まれたとしましょう。果して、その経営者は敗者・失敗者の烙印を押されてしまうのでしょうか。



「精一杯、持てる全てを出し切って経営してきた」と偽りなく語れるのであれば、もはやその経営者は敗者・失敗者と呼ぶべきではないでしょう。

「自分がやりたいこと、実現したいことを諦めずに、真剣に、真摯に追及してきた」であり、その経営者は成功者であったと認めても良いのでは、と私は思うのです。

企業経営に対して真摯に努力してきたこと、正しい商売をしてきたこと、経営者と社員らが一団としてチームとして取り組んできたこと等などが大事なのです。

結果としての数値が出なかったことで、「成功しなかった」「失敗した」と評価する風潮が広まれば、誰しものが企業経営に挑戦することをためらうでしょう。

挑戦することを評価してあげること、それが「成功と言うんだ」となれば、日本の中小企業も勝ち残れるチャンスは無限にあると思うのです。

2. 成功、発展している企業を分解する

成功の定義に関し、前節 [1. 成功の定義] にて自分の意見を述べてみました。結果も大切だが、成功に向けて努力している姿・過程・工程もまた重要ではないかと持論を主張しました。

随分前のことでありますが、私が定期購読している企業診断（同友館）で成功している会社の人事制度について特集が組まれていたことがあります。最近余り強く主張されることがなくなりましたが、賃金制度の1つとして [成果主義] で高い業績を上げている会社もあれば、正反対に [年功序列主義] を標榜している会社でも高い成長を続けていたのです。

この特集を読んで分かったことは、賃金制度1つをとっても「これしかない！」という金科玉条的な法則というものがないということです。信じきることは良いのですが、「他の方法が自社の経営風土からして良いのではないか」と探求し続けて行っても良いのではないのでしょうか。「右に倣え」でなくてもOKなのです。

ただし、会社に（最適と信ずる）賃金制度がなく、経営者（社長）の胸先三寸で社員の賃金を決めていたとすれば、社員の心は会社から離れ、敗者の谷へと転げていくことは間違いありません。

本節のさわりとして賃金制度について言及しましたが、本節以降では成功し、また発展を続けている企業を分解し、どのような変数（要因・素因・条件等）が必要なのかを論じてみたいと思います。

先ず、本節では基本的な概念について記述し、第3節以降に具体的な変数（要因・素因・条件等）の夫々について語ってみたいと思います。

(1) 経営は複雑多岐な変数（要因・素因・条件等）の結合

現実の経営では複雑な変数（要素・要因・素因等）が絡み合っており、ある意味での相乗効果として働いています。相乗効果の結果として、顕著な会社業績を生み出し、会社を成功という山の頂に押し上げていくのです。

これらの変数が加減乗除のように、ある時は足し算又は引き算の変数として、またある時は掛け算又は割り算の変数として、会社の業績に大きく影響してくるのではないかと私は考えています。

どのような状況下で、どの変数が足し算又は掛け算の、逆に引き算又は割り算として働くのか否かは分かりません。しかし加減乗除のように組み合わせられて行くことは事実ではないかと思っています。

例えば成長している会社の場合、内外の環境変化を上手く受け止めたときは、ある場面で足し算だった変数が掛け算の変数へと変容し、更に急速な成長を遂げさせることも可能であると言えます。

世の中にケイタイ電話が浸透し始めた時期、私はある携帯電話機器の販売をする会社の財務諸表を診たことがあります。その時の成長率は前年比で数百%と、とてつもない成長を遂げていました。これは正に環境要因（変数）が掛け算に働いていたのです。

会社の業績が悪くなると、一挙に「何故、あの会社が?!」という状況に追い込まれることもあります。有能な社員の相次ぐ退職、強大な競争相手の出現など、これらの環境要因（変数）が引き算でなく割り算に働き、短期間で会社を破滅の道に走らせたのです。

私が企業の成功を左右する変数を数えてみると、15項目となりました。第3節以降では、これらを更に細かく分解して私の私見を述べていく予定です。

- ▶ 変数1：変わり続ける経営組織
- ▶ 変数2：経営者の資質、価値観
- ▶ 変数3：確固たるビジネスモデルの確立
- ▶ 変数4：社内諸制度・体制の整備

- ▶ 変数5：人的資源に対する関心
- ▶ 変数6：じんざい育成が最優先の課題
- ▶ 変数7：製品（商品・役務）に対する関心
- ▶ 変数8：財務に対する関心
- ▶ 変数9：市場に対する関心
- ▶ 変数10：競争に対する関心
- ▶ 変数11：プロモーションに対する関心
- ▶ 変数12：営業に対する関心
- ▶ 変数13：情報収集・分析に対する関心
- ▶ 変数14：ITに関する関心
- ▶ 変数15：コンプライアンスに関する関心



(2) コアな変数（要因・素因・条件等）を理解する

前項では15項目の変数をあげて、夫々が会社業績（成功）に対して大なり小なりの影響を与えているのではないかと持論を提示しました。これについては第4節以降、順次説明をしていきます。

ところで「15項目（また第4節以降でより具体的に落とし込んでいくより詳細な）の変数が、会社の成功に与える寄与度や影響度は一律ではない」という仮説を提案したいと思います。

仮説の正しさを単純化して検討していきたいと思います。

①検討1

会社業績に与える変数（影響要因）が5つ（A、B、C、D、E）あるとします。そして全ての変数が同じインパクトを持つとします。その強さは3単位だとします。

足し算だと15（ $3 + 3 + 3 + 3 + 3$ ）となります。式の一部に掛け算が含まれると、例えば36（ $3 \times 3 + 3 \times 3 \times 3$ ）となり、全てが掛け算だと243（ $3 \times 3 \times 3 \times 3 \times 3$ ）となります。

変数の全てが“じんざい”としましょう。

社内の“じんざい”の1人が人財や人剤ではなく、人災や人罪だったりすると、（ $3 \times 3 \times 3 \times 3 \div 3$ ）となり計算結果は27となってしまいます。

もっと怖いことに、E要因がプラス3ではなく、マイナス3となると（ $3 \times 3 \times 3 \times 3 \div \triangle 3$ ）となりますから、 $\triangle 27$ となり、会社に急ブレーキがかかることにもなりかねません。

平成28年2月9日付の日本経済新聞の記事に、知的財産権の機密保持の重要性を問う記事が掲載されていました。退職した社員が最重要な製品設計図面をコピーして競争相手に就職した事件。

不正を働いた元社員は不正競争防止法により告発されたのですが、「あの会社は機密管理ができていない」として、その会社の売上高が2割減少したそうです。これは正に人災や人罪による“割り算効果”が働いたと言えそうです。

②検討2

検討1では、5つの変数の強さは全て3と仮定しました。現実には、このようなことはないでしょう。例えば、Aの強さは2、Bは3、Cは1、Dは4、Eは5というように会社業績に与える強さ・インパクトは一様ではないのが普通です。

この例で、検討1と同じアプローチをした時にどのような結果となるか試算してみます。

- ▶ 試算1： $(2 + 3 + 1 + 4 + 5) = 15 \Rightarrow$ 同じ
- ▶ 試算2： $(2 \times 3 + 1 \times 4 \times 5) = 26 \Rightarrow \triangle 10$
- ▶ 試算3： $(2 \times 3 \times 1 \times 4 \times 5) = 120 \Rightarrow \triangle 123$

2つの検討を踏まえてまとめに入りたいと思います。

経営者は自社の業績に影響を与える要因（変数）が多くあることを理解し、また夫々の影響要因には強さ・インパクトに差異があることを理解しておかなくてはなりません。そして、「会社業績に最も影響を与える影響要因は何か」を知っておく必要があるのです。

高い影響要因の統制・管理をないがしろにし、その一方で取るに足らない影響要因に強い関心を寄せるようなことがあってはなりません。

経営者の仕事の大部分を高い影響要因、コアな環境要因の統制・管理につき込むことが重要なのだと理解して下さい。

これらの事実を理解した上で、経営者は経営理念や経営目標との整合性、また会社内外の経営状況を判断した上で、業績影響要因の効果的な組み合わせに創意工夫をしなければならないのです。

(3) 平均点思考とダントツNo1思考

前項の〔(2) コアな変数(要因・素因・条件等)を理解する〕では、会社業績に影響を与えるインパクトの強さは一様ではなく、高い、低いなどの評価ができるはずだと指摘しました。

私たちは小学校、中学校の義務教育課程を経て、高等学校や大学、大学院などの高等教育を受けてきました。その際に言われ続けたのは、「(全学科の)平均点はどの程度か?」ということです。特定の科目がダントツに優れていても、他の科目の点数が低いと希望する大学等に入れず、悔しい思いをした方も多いでしょう。

これは〔平均点思考〕の典型的なパターンと言えるのではないのでしょうか。〔平均点思考〕の元を辿れば、均質で良質な労働力を創出するという点で、「極めて優秀ではないものの、欠点もない」という平均的な労働力が求められてきた時代背景があったのでしょうか。

過去は日本国内における同業者間の競争が主体でした。しかし、これからは国際競争、業際競争、異業種間競争、リアル競争からバーチャル競争へ転換など、競争という概念が変質しつつある現在そして未来の競争を視野にいと、〔平均点思考〕だけでは勝ち残ることはできないと思います。

そこで、私は〔平均点思考〕から〔ダントツNo1思考〕への転換を提案したいと思います。そうでないと、会社を未来へと導くことはできないと最近、強く思うようになりました。

それでは〔ダントツNo1思考〕とは何でしょうか。前述の〔A、B、C、D、E〕の5つの影響要因(変数)を例にとりて説明してみます。

夫々の強さはA 2、B 3、C 1、D 4、E 5と仮定しました。ここで最も高いE要因の強みを、経営資源等の投入により10、いや15へと引上げたとしましよう。その結果、試算3よりプラス120又は240という果実を得ることができました。

▶ 試算4 : $(2 \times 3 \times 1 \times 4 \times \underline{10}) = 240$

▶ 試算5： $(2 \times 3 \times 1 \times 4 \times \underline{15}) = 360$

こうして、同業他社、新規参入を予定している視えない未知の競争相手に対して、「あの会社はこれが強い。これでは戦ってはいけない。競争することをやめよう」と言わしめるような「絶対的な強みを確保する、創り上げる」ことが大切なのです。

孫子の兵法にもあるように「戦わずして勝つ」というのであれば、絶対的な強み、ダントツNo1の業績影響要因を創り上げのです。そして、それを磨き続けるのです。一時の強みもブラッシュアップを忘れてしまうと、強力・強大な競争相手が出現した時は一挙に追い抜かれてしまいます。絶え間なくブラッシュアップする努力を忘れてはなりません。



最後になりますが、「それでは要因Cの1の状態はそのまま良いのか？」という疑問が出できます。

これも何らかの対策を講じる必要があります。ただし条件があります。[平均点思考]ではありませんが、同業者の間で「この影響要因はこの水準を維持しなければならない」という「その市場で戦うことを許される基準点まで引き上げておく」必要があります。

仮に、要因Cの“基準点”が3ということであれば、資源の追加投入をして早急に3まで引き上げることが求められます。3に到達した後は、追加資源投入は最低限にとどめて“基準点3”を維持すれば良いのです。

こうして、中小企業では数少ない経営資源の有効的な投入を図りつつ、特定の業績影響要因を“ダントツNo1”へと育てていくことが、経営を安定させ成長させていくための肝であると指摘しておきたいと思います。

3. 変わり続ける経営組織

私は会社経営が成功するための変数（環境要因）について、前節の〔2. 成功、発展している企業を分解する〕にて、15項目あると提案してみました。

本節では最初に、「経営組織は変わり続けなければならない」という変数について、詳しくみていきたいと思います。〔(1) 経営理念〕から〔(21) イノベーションへの核心を知る〕まで、21の視点から論じており、少々多目の頁数となってしまいました。

経営組織は組織内外の色々な環境要因から影響を受けています。それらの影響要因を完全に無視することはできません。仮に無視又は軽視した時はどうなるでしょうか。

1990年（平成2年）以降に始まった“失われた20年”という嫌な響きの日本経済の長期低迷期、日本は欧米を中心に世界各国から〔周回遅れのランナー〕と揶揄されていました。バブル崩壊という大激震に対して有効な対策を講じなかったために、“日本経済の輝きは消滅”しその余波は現代にまで続いているのです。

これらから、経営環境の変化をどのように受け止めていくかが、〔成功〕するための最重要なキーワードであることが分かります。

以下に、これらの環境の変化の圧力を受けて、臨機応変に変容・変態していくために必要とする基本的要件は何かを確認しています。

そして、経営者は掲げた基本的要件に対し、

- ▶ 何を、どのように変えていくべきか又は変えずにいくべきか？（流行と不易の視点）
- ▶ 変えていくこと又は変えずにいることの効果は？
などの観点から私見を展開してみました。

(1) 経営理念

企業という経営組織が、[変わり続ける]ためには、経営者は戦略的思考を持つことが大切です。

経営理念は、[会社が実現しようとする将来像・ビジョンを言葉で表したもの]であり、[社員統合の証]でもあります。そして、役員や社員らがどの方向に進んで行ったら良いのかを示す「羅針盤」の役割を果たしているものです。

よって、「経営理念がない」、仮にあっても「仏作って魂入れず」の状況だと会社は「羅針盤」がないのですから、自船は大海に漂うしかない状態に陥ってしまいます。

経営理念を変えていくべきか、また変えないでおくべきかについて検討してみましょう。

「経営理念を変えるべきだ」と主張すれば、「変えなくてもよいのではないか」と反論を受けそうです。

確かに、毎年のように、いや数年毎に経営理念を変更することは問題ありと言えるでしょう。それは何故でしょうか。

経営理念について、次の通り定義付けをしてみました。

- ▶ 会社が実現しようとする将来像・ビジョンを言葉で表したもの
- ▶ 社員統合の証
- ▶ 役員や社員らがどの方向に進んで行ったら良いのかを示す「羅針盤」の役割を果たしているもの

よって、これらの役割・任務を帯びている経営理念を頻繁に変更していると

「自分達の仕事の成果は何か」

「自分達は仕事を通じて社会に貢献できているのか」

「自分達がやっていることは正しいことなのか」

などと、自分の仕事に誇りが持てず、疑心案義に陥ってしまいます。経営はいつも順風満帆とは言えません。時には嵐にも出会うで

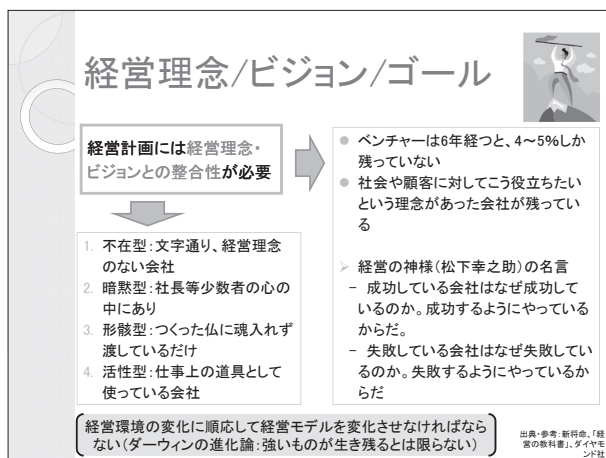
しょう。このような時にこそ「[経営理念という灯台]」を頼りに、目的地までたどり着こう！」という強い内的信念、団結心が芽生えるのです。それ故に、「経営理念は変えてはならない」というテーマが成立するのです。

しかし、経営環境は急激に変化するとは限りません。また肌身感覚で分かるものだけではありません。ゆっくりとかつ確実に変わっていく経営環境もあります。

例えば、「少子高齢化の進展による消費構造の変化」はこれに当るでしょう。この変化は今日、明日、一年後というように短期間で自社の経営に大きな打撃を与えることはないでしょう。

しかし、長期的には大きな“うねり”となって、自船を海の墓場へ追いやってしまうのです。

一度創り上げた「経営理念」を金科玉条のように死守するのではなく、大きな変化を見据えて自船の舵を変更する勇氣、大胆に「経営理念の変更」する経営者こそが勝者として賞賛を浴びることができるのです。



(2) 戦略的思考

企業という経営組織が、[変わり続ける]ためには、経営者は戦略的思考を持つことがとても重要です。この考えを否定する経営者はいないと思います。

ところで、戦略と戦術との違いは何なのでしょう。中々分かりづらい概念です。私は、前項で言及した[経営理念]が化体したとも言える“使命(ミッション)”とともに、次のように簡潔に定義付けできると考えてみました。

①経営理念(使命)

「何故行なうのか又は行なわないのか」、「会社が存在する意味は何か、何を達成しなければならないのか、ゴールや目的は何か」。英語で表記すると“WHY”となります。

②戦略

「何をするのか又はしないのか」、「社会に対する貢献は何か」。英語で表記すると“WHAT”となります。

③戦術

「どのようにしようとしているのか」、「それは効率的か、効果的か、具体的か、実現性が高いか」。英語で表記すると“HOW-TO”となります。

経営理念(使命)×戦略×戦術の3軸を、WHY(何故)×WHAT(何を)×HOW-TO(その方法は)に転換して考えると、とても分かり易くなるのではないのでしょうか。

さて、話しを元に戻してみます。

戦略をこのように定義したとすれば、戦略的思考についてはどのように捉えれば良いのでしょうか。“的思考”という文字に着目して下さい。

私は“的思考”という表現には、ある事件・事象・事案に対して「どのような対応をすれば良いのか」という「考える癖を身につける」という意味合いがあると考えました。

「採用しようとする意思決定は経営理念（使命）に反していないか」、「今検討している対策以外に、もっと良い案があるのではないか」、「もうこれ以上考えることはないというほど、突き詰めて考え抜いてきたか」。

広角的、全方位的、多角的、長期的、多元的、複眼的、複雑系的など色々な呼び方があると思いますが、「熟考により頭が熱を帯びパンクするほどに考え抜いた結果である」と公言できるほどの状態になる、という事実が「戦略的思考」という言葉に含まれているのではないのでしょうか。

短絡的に、近視眼的に、気楽に経営判断（意思決定）して、事業が順調に成長し続けている企業に私は当たったことはありません。

だからこそ、私は企業という経営組織が、「変わり続ける」ためには、経営者は戦略的思考を持つことの重要性を経営者に話し続けていきたいと思っているのです。

(3) 攻撃的、積極的な組織構造

企業という経営組織が、[変わり続ける]ためには、経営者は攻撃的、積極的な組織構造を創り上げ、維持し、バージョンアップの努力を続けていかななくてはなりません。

①攻撃的とは

むやみに敵をつくり、その敵を壊滅するまでアタックする、攻め立てるという意味ではありません。“攻撃的”という言葉には「アグレッシブであれ」「弱気な自分に鼓舞激励を」「一歩後退しても半歩前進を良しとしよう」というような意味が込められています。

②積極的とは

「座して何とやらではなく自ら動いて環境を変えよう」「風を受けるのではなく、風を起こそう」「何もしないことは善ではなく悪だ」というような意味が込められています。

企業には個人企業もあれば法人企業もあります。代表者1名の企業もあれば、社員が数百人規模の会社もあります。代表者の身内、親族で固めている企業もあれば、身内・親族以外の第三者に経営の舵取りを任せている企業もあります。

さらには、事業体として大きな規模となっている企業でも代表者が一人で決めるという企業もあれば、少人数ではあるものの、全員の意見・異見をしっかりと聴き取り、経営に活かしている中小零細企業もあります。

どのようなパターンが絶対善であるとは言い切れません。会社の置かれた経営環境によって、「このパターンが一番座りが良い」というのを採用すれば良いのです。

しかし、企業風土、思考体系、考働パターンは [攻撃的、積極的] でなければならないと私は思います。艱難辛苦の状況に陥ったとき、組織メンバー全員が「なにくそ!!」と踏ん張らないといけません。全員が一枚岩となり得るには、日常的に企業風土、思考体系、考働パターンが [攻撃的、積極的] であることが絶対不可欠なのです。

(4) 柔軟な組織体制

企業という経営組織が、[変わり続ける]ためには、組織構造・体制が硬直してはいけません。柔軟な構造、組織体制でなければいけません。

①硬直している組織、その功罪

経営環境は常に変化をしています。ある一定の条件が発生したとすれば、必ず特定の結果を得ることができるというように単純化された企業経営はありません。

[ある一定の条件]と仮定しましたが、数週間単位では条件の質や量に変化はないかも知れません。しかし数ヶ月や数年という期間では徐々に変化するのが常であると言えます。

「過去に成功した法則が将来の成功を保証するとは言えない」と言われています。正にこの言葉は、「微少な環境変化であっても常に注意を怠ってはならない」という警鐘を鳴らしているのです。

硬直的な組織は、安定的な経営環境では高い実績を上げるかも知れません。安定的な経営環境では常に同じ条件がインプットされるからです。

しかし、微少な環境変化の後に分かる“現在位置の移動”は、別次元のインプット条件を生み出します。

その結果、過去に(大)成功した会社はいつの間にか敗者の道へひた走っているのです。それに気がつかない経営者がそこに居るのです。

②柔軟な組織、その功罪

柔軟な組織は経営環境の変化に自由自在に対応することができます。これは良しと診ても良いでしょう。朝令暮改ではなく朝令朝改すらを是とする業界もあるのです。

例えば、I O Tを始めとする高度情報化社会の先頭をひた走っている業界では、朝令暮改のスタンスを取り続けていると、同業

又は異業他社に出し抜かれてしまうリスクを常に抱えているのです。

しかし、あんまり頻繁に方針などを変えていると、取引先から「あれ！、また変わったの？」と言われてかねません。朝令暮改(又は朝令朝改)的に融通が利くというのも多少問題があるのかも知れません。

経営者は常に環境変化を意識しています。従って、「今のままではダメだ。新たなことに挑戦しなければならない」と社内外に危機意識を発信し続けることになるのです。

[寄らば大樹]の如く、安定することに慣れきった経営幹部や一般社員にとって、経営者の危機感に対する言動に対して嫌悪感を抱く可能性があります。「社長、そんなことを言っても同業他社もうちと同じようにどしっと構えていますよ」と言い放つのです。

このように危機感の薄い経営幹部や一般社員に対して、経営者はどのように働きかけていけば良いのでしょうか。悩むところです。

[急いては事を仕損じる]の格言を活かしたいものの、「そんな悠長なことは言っておられない」というのが経営者の本音なのかも知れません。

経営者は組織の硬直化を防がなくてはなりません。長期的に繁栄、成長を目指すのであれば尚更です。

その一方で、両足をしっかりと大地に踏み降ろす大相撲の力士の如く、体(組織構造)を柔らかくしておく必要もあります。ただし、軟体動物のように組織構造に支えがなくては、縦横無尽に動き回ることができません。

経営者は、無意識に発生する組織の硬直化を防ぎ、環境変化に柔軟に対応できるよう、組織構造の柔軟化に注力することを忘れないで欲しいものです。

(5) 経営計画の策定と実践

企業という経営組織が、「変わり続ける」ためには、経営理念やビジョンを具現化したもの、“経営計画”が策定され、この経営計画を実現させるべき社内体制をまとめ上げなければなりません。

経営計画を幾つかのカテゴリーに分けることができます。

①計画の期間による区分

1年未満を対象とした短期計画、3年程度の期間を対象とした中期計画、5年以上の期間を対象とした長期計画という分類です。

②計画の対象による区分

会社には一般的に職務内容により複数の部門・部署があり、営業部計画、商品部計画という個別計画があります。個別計画の合計が全社（総合・統合）計画となっていくきます。

なお、通常の計画書とともに特定のプロジェクトを対象としたプロジェクト計画という捉え方もあります。

③計画の内容による区分

大まかに会社や部門・部署が進むべき方向性を示したものが戦略計画です。そして戦略計画をダウンサイジングして、より具体的かつ現実的に作成するのが戦術計画です。

経営計画を作成した後、製本して書棚に納めている企業も多いのではないのでしょうか。これでは、経営計画の“実践”ということにはなりません。

「計画通りにコトが進んでいるか」「計画達成のための障害はあるか、あるとしたらどのような対策を講じるべきか」などのQ&Aが日常茶飯事に展開されていなければなりません。

もし、「銀行に提出を求められたのでとりあえず作成した」という状況であれば、もう半歩進んで、「これを絶好の機会と捉え、経営計画を松明に会社を経営していこう」と意識の大変換を図って下さい。

とは言うものの、経営計画を策定した後、策定時点で情報収集し

た経営環境が大きく変わってしまうことが多いものです。「一度作ったものだから、変えるのはどうも」と躊躇する必要はありません。何故なら、会社経営は継続的な繁栄、つまり“継栄”に焦点を当ててマネジメントをしていかななくてはならないからです。

現状の計画を否定し、大胆にバージョンアップすることをためらってはいけません。また、「どうせ有名無実の計画となったのだから、もう計画を作ることを止めよう」という判断だけは絶対にノーだと理解して下さい。これでは経営水準の進化・深化は望めません。

さて、環境変化に順応した経営計画の修正について、2つの方法があることを説明してみましょう。

④ローリング・プラン

現在の計画に、環境変化に伴う制約条件等を加味した変更をしていく方法です。四半期（3ヶ月）、半期、1年という基準を設けて、計画の見直しをしていきます。経営資源の少ない中小企業にお勧めの計画見直し方法です。

⑤コンテンジェンシー・プラン

現行計画を策定するときに、経営環境要因を複数想定し、前もって複数の経営計画を作成しておきます。想定した経営計画に変化が診られたときに、他の計画へスイッチするという方法です。

例えば、環境要因がA、B、Cの3つがあり、それに対応した計画a、b、cを作成しておきます。Aの発生確率が高いとして現行の計画はaとなっていますが、AよりもBの影響が強くなったら、計画bへ変更するというものです。

本項では経営計画の作成が「変わり続ける企業の必須要件である」としました。そして、作成した計画を100%、いや120%以上の気持ちを含めて実践して下さい。[成功か又は不成功か]は実践した後しか分からないものです。

私が経営支援をしてきた経営者の多くが、[経営計画の策定と確実な実践]を行っていたのです。

(6) 自社の強みを認知し、最大限に活かす

企業という経営組織が、[変わり続ける]ためには、自社の強みを認知し、それを最大限に活かすという取組みを行なうことが重要です。

ある会社を支援したときの話です。「当社の強みは何だと思えますか」と私。それに対して、社長は次のように答えられました。「うー、特にないなあ。強いて言えば、50年も事業をやってこられた歴史と地元企業ということかも知れません」。

この返答を受けて、私は何回も繰り返しました。「50年も事業をやってこられたというのであれば、地元企業という“強み”以外に隠された、また社長が『これも強みなのか?』と思いき直す“強み”が必ずあります。隠れています。もう一度、良く考えてみて下さい」。

私はこの経営者の反応を見て、ふと思いました。“強み”を絶対的な強み、競合他社と“市場という土俵”でがっぷり四つに組んでも、これという切れ技で絶対に勝つ!もの、「それが強みである」と信じきっているのではないかと。

確かに、絶対的な強み・得意技(コア・コンピタンス)は絶対に必要です。そうでないと、連勝は難しくても好成績を毎月、毎年残すことはできません。

「えっ?、こんなものを強みと定義しても良いの?」という軽いノリで自社の強みをリストアップして下さい。ただし、リストアップした後に、ふるいにかける(スクリーニング、選抜・選択)作業が残っていることに留意しておかなくてはなりません。

このスクリーニング作業によって、沢山挙がってきた強みの中から、絶対的な強み・得意技は「これ!」と認識・識別することができるのです。

スクリーニングの切り口として次のようなものがあります。

①他の製品(事業)等への応用が利くか(同心円の拡張)

- ②長期にわたった活用、利用することができるか
- ③社員全員が認識し理解し使っているか（特定人だけはノー）
- ④お客様（消費者・顧客）が自社を利用する動機となっているか
- ⑤同業他社等が容易に模倣、コピーすることができないか

絶対的な強み・得意技に言及しすぎました。私が言いたいのは、会社には、強みの程度はあるでしょうが、「当社の良い点はこれだ」というものを認識し、全社員の共通認識として染み込ませることが大切ですということです。

強みを認識・識別できていなければ、強みを活かすこともできません。

私が支援した経営者は“強みを活かす”という点に集中していたように思います。「強みを更にバージョンアップする」という経営者の姿勢が、網羅的に経営資源を浪費している競合他社との距離をじわじわと拡大させていたのです。



(7) 外部環境変化の感知力

企業という経営組織が「変わり続ける」ためには、絶えず変わり続けている外部（社外）の経営環境の変化について敏感でなければなりません。

経営環境は2つの切り口から観察し分析する必要があります。

① 会社内部と会社外部

会社内部の経営環境は、ひと・もの・かね・情報・時間・知的財産権などの経営資源を切り口に整理していくと良いでしょう。

“自分の会社のこと”ですから、知っていて当たり前です。ところが、残念なことですが、案外と自社のことを知らない経営者も多いものです。

会社外部について言及してみます。市場・マーケットの動向、競争相手の戦略、技術の進展、政治経済の変化等など、これまでの勝者の地位から一挙に敗者へと追いやるような変化が突然と現れてくることがあります。

「井の中の蛙」の格言のとおり、井戸の外（外部環境）を注意深く観察しておくことが重要なのです。



② プラス要因とマイナス要因

今以上の成果を出すよう会社を押し上げてくれるプラス要因があります。また、その一方で、急速に業績を悪化させていくようなマイナス要因があります。

「予期しない成功」があったとすればそれはプラス要因が働いたのです。正反対に、「予期しない失敗」があったとすればそれはマイナス要因が契機となったのかもしれませんが。

拙書の各所で何度も申し上げているとおり、経営者の最大の職務は「会社を安定的に成長させ続け、未来へと継続させること」にあります。経営者は経営環境をこの目的のために最大限に活かさなければなりません。

前述の経営環境2つの切り口から導き出される4つのゾーン（内部×プラス、内部×マイナス、外部×プラス、外部×マイナス）の中で、[外部環境とマイナス要因の組み合わせ]に常に注意を怠らないようにしなければなりません。

経営が窮境に陥ってから、また実質的な破綻状態になってから「あの事件がなかったら・・・」と言い訳するのは、経営者として失格です。責任放棄、言い逃れでしかありません。

優れた経営者は、[外部環境とマイナス要因の組み合わせ]に意識を向けています。何故なら、これを怠ったら会社は破滅の道を進んでいくことを知っているからです。

(8) 継続する力

企業という経営組織が「変わり続ける」ためには、「継続は力なり」という格言の意味をしっかりと理解した良きリーダー（経営者）とフォロアー（社員）が存在しなければなりません。

「継続は力なり」とは正反対の意味合いになるのでしょうか、「易きに流れる」という言葉があります。楽で安易な方へ流れてしまう、またその性格を指しています。

何事にしろ、続けていくことは苦しいことです。すいすいと進むこともあるのですが、力んでも全然前に進まず、「どうして進まないのか」と苛立つこともあるでしょう。

しかし、この努力しても前に進んでいない状態が最も大事な時期、場所だったりするのです。階段でも踏面と蹴上があり、上段に行くには踏面をしっかりと踏まないといけません。会社が“停滞（している）”の状態になったとすれば、それは「次の段（経営のステージ）に上がる為の準備をしろ」と天の声により足踏みをしているかも知れないのです。

ここで、「この状態が安定しているから」と次の段（経営のステージ）に昇る準備をする行為を怠っていると、会社に必要な基礎体力が身に付かないため、次の段（経営のステージ）に昇れないだけではなく、今いる段（現在の業界地位等）を維持することすらおぼつかなくなります。

哀しいかな、人は楽して成果を得たいと思うものです。しかし、古代から名声を得てきた偉人達は、「1のアイデア（英知）と99の努力（汗）」で後世に名を残したのです。決して「棚から牡丹餅」式に何もせずして名誉、財産を勝ち得たものではありません。

私たち凡人が非凡の人に勝つために何をすべきか。もうお分かりですね。しっかりと将来を見据えて、自分が確信したことを、艱難辛苦を乗り越え、継続していくこと。これが会社と経営者その人の成功を手にする重要な鍵となっていることに気付いて欲しいものです。

(9) 高い学習能力

企業という経営組織が「変わり続ける」ためには、現状の経営水準に甘んじることのない「高い学習能力」を身につけなくてはなりません。

私は大学卒業後の15年間、大手流通企業に勤めていました。会社内での出世競争がありましたから、流通関係いやその会社内のみを対象とした極めて狭い範囲でしか勉強をしていませんでした。よって、自然と私が見える環境は小売の現場でしかない、狭量な知識の習得となっていたのです。

15年間の会社勤めの最後の段階で店舗開発部門に異動したことから、あるきっかけで土地建物取引主任者（現在は土地建物取引士）の資格取得を目指すことになりました。民法や宅建業法などの法的知識を身につけようとしたのですが、中々覚えられません。私の頭はすっかり「困難なことに挑戦する」という意識から遠く離れた世界の住人となっていたのです。

少々苦労して2年後に資格取得した後、中小企業診断士を始めとした色々な国家資格等の資格ができたのですが、その流れで思ったことは1つ。「挑戦し続けることは人生を豊にし、未来を切り拓くことができるのだ」ということ。

平成7年4月に中小企業診断士を開業して以来、毎年数百人という人たちに会ってきました。その中で、優れた経営者も相当数おられ、私も学習意欲を誘発されてきたものです。

優秀な経営者の皆さん方は、現状を否定はしないものの、もう一歩上の段階を目指して経営をされています。更に上の経営水準を目指そうとすれば、当然に経営者自身もそうですが、会社全体のレベルアップを計らなければなりません。その為の前提が、「学習を続けること」なのです。

学習を続ける経営者や社員、ステップアップした上の段階で“見える世界”は必ず「今見ている世界」と異なっているのです。「自

分が、会社が成長した（している）」と実感した体験が、更に上の経営レベルを目指す動機付けとなっています。

優れた経営者は「学習すること」の重要性を肌身が感じ取っているために、学習することを続けていけるのです。



(10) EL人事とES人事

企業という経営組織が「変わり続ける」ためには、異動や昇格・降格などの人事を効果的に活かす必要があります。絶妙な人事采配で社員の心をしっかりと掴むのです。

①elevatorとescalator

EL人事とは何でしょうか。これは私の造語です。ELとは米語のelevator（エレベーター）の略です。日本語では昇降機となるのでしょうか。ちなみに英国では、私たちが日常的に使用しているエレベーターのことを、elevatorではなくlift（リフト）で表すそうです。

もう1つのES人事も私の造語ですが、エスカレーター（escalator）から採っています。escalatorの日本語訳は階段式昇降機だそうです。言わば動く階段ということだそうです。

エレベーターもエスカレーターも日本語訳に昇降という「昇（る）」と「降（りる）」の2つの文字が組み合わさっています。昇るだけではないんです。降りる（下る）ことだってあるのが、“昇降機”なのです。

②昇格と降格

“昇降機”を人事に当てはめると昇格が「昇（る）」となり、降格が「降（りる）」となります。昇格人事は誰もがハッピーとなる可能性が高いでしょう。昇格人事を発令した社長他上司は、「貴方の実力を認めたのだから、上位の役職で今以上の能力の発揮を期待しているよ」と本心から応援していると思います。

また、昇格人事を受けた社員にとっては、「よし！、社長らの期待以上の成果を上げてやるぞ！！」と気力が充実します。部下（配下の社員）や同僚、更には家族も温かい眼差しで応援してくれると思います。

なお、昇格人事で注意しておかなくてはならない点があります。「過度な期待を寄せたり、能力以上の職務や地位に就けてはなら

ない」ということです。これを無意識に行ってしまうと「重圧につぶれてしまう」という負のマインドが充満し、現在の職務・地位では優秀だった社員が急に無能化してしまう恐れもあります。

人事は本当に難しいものです。

話しを元に戻します。このように、昇格人事は概ね当事者も含めて誰もがハッピー、ウイン (win) となりそうですが、もう1つの降格人事はどのような心理状態を当事者にもたらすでしょうか。

降格辞令を受取った社員の上に絞って心の動きを推測してみます。

「確かに失敗もあった。能力不足もあった。これで俺も終わりか」とため息をつき、意気消沈した残りの会社人生 (余生) を窓際族として過ごすかもしれません。いや、「社長や上司のフォローが全くなかった。降格人事は不当だ」と恨みを持つかも知れません。

その一方で、悪い考えを持つ社員だけではなく、「なにくそ！、捲土重来を期して頑張り、社長まで上り詰めるぞ！！」と自らを鼓舞激励する“頼もしい社員” もいるかも知れません。

いやいや、人事は本当に難しいものです。

③人事権は経営者の専権事項

異動、昇格又は降格等の人事権は会社、経営者の専権事項です。誰からも犯されることのない“権力者である証”でもあります。

よって、人事については熟慮熟考する必要があります。熟慮後に発令する昇格又は降格は厳密に対応して下さい。発令した後に、「あれはどうだったかな？」と疑心案義に陥ってはなりません。

④E L人事とE S人事の相違点

ここまで、昇格や降格について私の考えを述べてきました。それではE L人事とE S人事との相違点はどこにあるのでしょうか。

elevatorはescalatorのように、ゆっくりと上下するものではありません。一挙に上の階層へ移動することが可能ですし、一挙に降りることもできます。これを人事に当てはめると次のようになり

ます。今の役職から2以上の上席・役職へ昇降格するということになります。飛び級OKの人事、これが私が思うEL人事の考え方です。

上場企業では末席の取締役から、「先輩の役付取締役を一挙に追い抜き（飛び越し）社長に就任した」ということが時々起こっています。ただし、このようなことが起こるのは、会社が非常事態になっており、「従来の思考に凝り固まった先輩諸氏では乗り越えられないので、リスクを恐れずかつ潜在能力の高い若手に任せる」という現経営者の意思決定があるようです。しかし、現実にはそのような“昇格事件（人事）”も起こっているのです。

一方、escalatorは安全な速度で上下の階層を移動します。この安全というのがミソです。安全という意味はとても緩やかではなく、かつ猛スピードでもないということです。上下しながら転ぶことのないように、安全なスピードを保つ必要があります。

これを人事に当てはめると、会社が想定した歳月を重ねていく中で、実力をしっかりと蓄えて、それに見合った職務や職位を割り当てるということになります。すくすくと“じんざい”から“人財又は人剤”へと変貌させていくには、ES人事が適切でしょう。

⑤適用する役職の階層は？

会社には今日、昨日入社した新入社員から社長と同様に経営の一翼を担う取締役や執行役員、部長などの高次の役職者が存在します。

一般論として、EL人事は管理職として位置付けられている課長職以上に適用するようにして下さい。それ以下の役職者に適用するとモラルやモチベーションの低下が起り易くなります。

ES人事は新入社員から課長職までに適用すると効果的です。能力的にはまだ物足りない点もあります。慣らし運転のように、スキル等を身に付ける時間が必要です。初心者が安全に車を運転できるようになるには時間が掛かると同じなのです。

(11) 原理原則重視、基本に忠実であれ

企業という経営組織が「変わり続ける」ためには、会社経営の原理原則を知り、それを基本として忠実に確実に実践していることが求められます。

最初に会社の経営にはある程度の基本、原理原則があるということを再認識しなければなりません。例えば、「会社の経営資源は？」と問われて、答えに窮しているようでは、経営者から即引退してもらいたいものです。ごく自然に「経営資源には、ひと・もの・かね・情報があり、更に時間や知的財産など無形な資源を加えることもあります」とよどみなく答えて欲しいものです。

会社経営の基本・原則は色々な情報源から学ぶことができます。先代の経営者、同業者仲間、経営コンサルタント、セミナー・研修会、書籍、大学等の講座受講等など、両手以上の情報源があることが直ぐに分かります。

このような多種多彩の情報源から、会社経営の原理原則を学んで下さい。優れた経営者はこの努力を惜しんでいません。

次に、原理原則を忠実に実践していることが優れた経営者となる条件になります。

私もそうですが、「知ったか振りをする」ことはとても危険です。原理原則が巷間に広がるまで、多くの経営者達が成功と失敗を繰り返してきました。多数の失敗と成功という体験を通じて、経験則としての原理原則が抽出されブラッシュアップされてきたのです。

「本当にそうなのか。試しに使ってみよう」と、原理原則を自社内に適用・運用してみて下さい。「上手くいった」「うちでは上手く行かなかった」との結果が診えてみます。

全てが良い結果となる訳ではないのです。成功又は失敗を体験することで、原理原則が生まれた背景を知ることができます。

自社が現在置かれている経営環境に最も適合した原理原則を見つけ出すことがとても重要です。「同業他社はアレを行なって業績が

アップしているのに、うち（自社）も採用してみよう」では、期待する成果を得ることはできません。何故なら同業他社と自社とでは経営環境が100%一致することは絶対に有り得ないからです。

こうして、自社の経営に適合した原理原則を見つけ出し、その原則を会社経営の原則としていけば良いのです。優れた経営者はこの過程を中抜きせず、自社の経営スタイルを磨き上げています。

剣道や茶道の世界では、[守・破・離（しゅ・は・り）]という言葉があります。修行をし、自己研鑽を積み、新たな世界を切り拓くという意味です。

守	師匠や流派の教え、型、技を忠実に守り、確実に身につけること。
破	他の師匠や流派の教えについても考え、良いものを取り入れ、心技を発展させること。
離	一つの流派から離れ、独自の新しいものを生み出し確立させること。

守から破へ、破から離へと上の段階に進み、最後の「離」の段階で、新たな流派を作るなど「新境地を切り拓いた」と胸を張って言える状態に到達したことになります。

これを本項テーマの「原理原則重視、基本に忠実」に当てはめてみます。最後のStep 3の段階に到達できるようになって欲しいものです。

1	学んだ原理原則を確実に、忠実に実践する
2	原理原則を一部修正し、また取り止め、自社に最適解となるようにカスタマイズする
3	「自社の経営原則はこれ！」という揺るぎない信念とともに、自社独自の経営スタイルを確立し運用する

(12) コンプライアンスの意識

企業という経営組織が「変わり続ける」ためには、企業人として、社会人として、日本人として遵守すべき規則等に強い関心を持たなくてはなりません。そして、一般的に是とするものを実行し、非とするものに対して会社内から排除させなければなりません。

成功している会社の経営者はこのことを良く理解しています。そして実行しています。

さて、「コンプライアンス」という言葉からどのようなことを連想されるでしょうか。「コンプライアンス」を「法令等遵守」と日本語訳をしているために“法令”に強い興味が行き過ぎているように思います。

「コンプライアンス」の意味を正しく理解するには“法令等”の“等”に注目することが重要です。

「コンプライアンス」とは第1に、当然ながら日本国が定めた法令を遵守すること。法令には国会で成立した法律のほか、政令、省令、行政通達なども含まれます。政令以下については多少疑問が残るところではありますが、国権の最高機関である国会（立法権）の監視がなされているという前提であれば、国民として遵守していくことは当然です。

第2に、都道府県や市長村などの地方自治体や地方公共団体が定めた条例や要綱等も遵守すべきものの範疇に含まれます。

第3に、自社（会社）が定めた規則類が遵守すべきものに該当します。就業規則（賃金規程や退職金規程等も含む）、職務分掌規程、車両管理規程、出張（旅費）規程等など、会社内には様々な規則を定めて、事業運営が円滑に行くよう腐心しています。

この会社が定めた規則・規程を社員が遵守することは当然ですが、経営者も遵守することを怠ってはなりません。ややもすると、経営者の気分によって条文・規定の適用を変更することがあるようです。これでは、会社内の風紀が乱れ、モラルの低下を招きかね

ません。

社長を含む経営者達が、身を持って規則等を遵守するという姿を社員に見せて下さい。そうすると、「見せる」が「魅せる」へと変化し、社員が経営者らに対して絶対的な信頼を寄せるようになります。

第4に、文書では規定されていないものの、社会通念上誰しもが「当然に守らないといけない」と思っている社会規範、倫理、条理、風習、風俗、慣習などがあります。

これら社会規範等を遵守しなくても刑罰を科せられる訳ではありません。しかし、法律等で規定していないからと言って傍若無人に行動や発言をしていたらどうなるのでしょうか。気まずい雰囲気が周囲に漂い、[チームで仕事をして成果を出す]という組織としての運営原則が空中分解してしまうかも知れません。

以上、[コンプライアンス]の概念について4つの切り口から整理してみました。

社員は当然のことですが、社長を含む経営者達も [コンプライアンス]の意味を正しく理解し、普段から [コンプライアンス]に心掛けていかななくてはなりません。



(13) できないからやる！

企業という経営組織が「変わり続ける」ためには、「できないことは仕方ない」と思うのではなく、「できないからこそやる価値がある」と信じて断固としてやり抜く強い組織内意思が必要です。

成功している、成長している、また「逆境は会社の体制を見直す絶好の機会だ」と考えている経営者がいる会社は、「できないからこそやる！」という気力がみなぎっています。

ところで、「できない」という表現からはどのようなイメージを持たれるでしょうか。

例1) 誰も成功した先例がない。

例2) 今上手く行っているものに集中した方が得策だ。

例3) 失敗した時、費用、労力、時間などの資源を無駄にってしまう。

などの「できない、しようとしな理由」が沢山あがってくるのではないのでしょうか。これらの「できない、しようとしな理由」に納得しては、会社は成長できません。これは確実です。声を大にして言えることです。

何故、このようなことが言えるのでしょうか。例えば、次のような理由が考えつきます。

理由1) 困難な事案に挑戦してこそ、会社は筋骨隆々の体質に造り変えることができる。

理由2) 安易に、楽な事案のみ行なっていると、“ゆで蛙現象”に汚染され、環境変化の激変に対応できなくなる。

理由3) 現在（や将来）の競争相手がやっていないコトが、市場独占の絶好の機会を暗に提供してくれている。

会社の成長速度を上げたいのであれば、経営者は「できない理由」を理論的、合理的に報連相する幹部や社員等を遠ざけて下さい。無謀だと思われる事案を「汗だくで報連相する社員らに期待する」と表明して下さい。挑戦することを会社の組織風土にして下さい。

(14) 数字に対する熱い想い

企業という経営組織が「変わり続ける」ためには、経営者をはじめとして関係する全ての人々が数値・数字に対する強い関心と、「絶対に必達する！」という断固たる信念を持っていることがとても重要になります。

全ての経営努力の結果は数値・数字で表すことができます。

しかしながら、「目標意識の高い社員が育った」や「明るい職場になった」など、数字に表しにくい“結果”もあるかも知れません。

このような場合は、ある変換指数・条件を媒介にすれば、数字に変換することが可能です。

「目標意識の高い社員が育った」の例だと、「だったら、売上高が増えたのではないか？」と定性的な事実に対する見方・捉え方を売上高という指数に変えてみます。

また「明るい職場になった」では、「それでは、上司と部下との意思疎通や同僚との会話の回数が増えたのでは？」と会話（コミュニケーション）の回数や時間という指数に転換してみるのです。

このように、直接的には「数値・数字で表すことが難しいかな？」と思う事実・事象であっても、変換指数・条件を用いる努力を行うことで数値に転換できることが分かってきます。

さて、会社にとっての最大の数字は何か？ 言わずもがなで決算（書）がこれに該当します。貸借対照表や損益計算書、そしてキャッシュフロー計算書などの財務諸表です。また、これら決算財務諸表を作成する前提としての月次試算表、そして毎日の“取引”を記録した帳簿類となるでしょう。

成長している、財務状態が良い、社内が一枚岩になっているなど優れている会社は、経営者、部長や課長などの管理者、係長や主任などの監督者、そして一般社員に至るまで、売上高等数字に対する執着心がとても強いのです。

「売上高等の数字に対する執着心が強いために経営成績が良い」

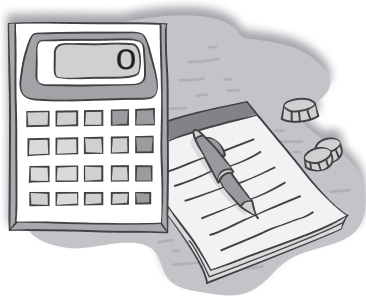
という逆の論理も成り立ちます。

なお、決算書を切り口に数値・数字の例を挙げてきましたが、数値・数字はこれらだけではありません。一例を挙げると次のとおりです。

・お客様	・新規取引開拓数	・苦情件数
・社員（従業員）数	・新規採用応募数	・営業拠点数
・設備投資金額	・製品開発数	・市場占有率など

数値・数字は絶対値だけではありません。同じ指数を比較した“伸び率”、全体と比較した時の“構成比”、他の数値・数字と比較した“〇〇比率”など、相対評価を行なうことで、より一層“数値・数字の良否判断”が可能となります。

このように、優れている会社はある数値・数字を単純に診るだけでなく、色々な角度や視点から分析をしています。そして、「経営の現在位置を確認し進むべき方向性を確認している」のです。



(15) 陽転思考～負を正へ転換～

企業という経営組織が「変わり続ける」ためには、時には心理的にダメージを与える“負（マイナス）の要因”を“正（プラス）の要因”へと意識的に変換することを行なう必要があります。

ある事象・事件が発生したとします。「これは会社にとってダメージを与えてしまう」と感じ取った場合、それを感知した本人は無意識的に「これはマズイ！」と思い、何をするにしても気が億劫になりがちです。

「悪い情報は直ぐに“上”へ上げろ！」という指示が出ていると思います。これは、悪い事件・事象への対応が遅ればその被害は拡大し、終結するまでの時間や労力、そして費用も多くなることを知っているからです。

さて、ここで有名な例え話をしてみたいと思います。コップに水（またはビール?!）が半分残っています。さてこの事実に対してどのようなイメージが湧くでしょうか。人それぞれでしょう。

ある人は、「もう半分吞んでしまった。あと半分しかない」と嘆くかもしれません。また別の人は、「ラッキー、まだ半分残っているじゃん!」と肯定的に捉えるかも知れません。

どちらが、会社経営をしていく中で効果的だと思いますか？ 私は後者に軍配を上げます。何故なら、ある事象を肯定的に捉えれば善後策は当然に前向きな策を採用する可能性が高いからです。

確かに、「前者のように否定的な感情が生まれたとしても、その後はプラスイメージで被ってしまえば、対応策に失敗することはない」と言えるかも知れません。しかし、私たちは凡人です。否定的な事実を診て、肯定的に意識転換をすることはかなりの困難が伴います。

とこのように論を進めていくと、本項のテーマ「陽転思考～負を正へ転換～」の議論にはなりませんね。

私が申し上げたいのは、一般的に人は「否定的に捉えれば消極的

な対応を取る」ことを宿命付けられているのではないかということです。よって、この無意識の習慣を変える努力を行わなければなりません。これが、[陽転思考～負を正へ転換～]なのです。

例を挙げて、陽転思考の訓練をしてみましょう。

①例1：受注機会を逃してしまった（失注）

反応	売上を失ってしまった、挽回ができないぞ
陽転思考	お客様目線での営業に帰れという示唆をくれた

②例2：優秀な幹部社員が退職してしまった

反応	じんざいマネジメントが不安だな～
陽転思考	下の社員が急速に育つ機会を与えてくれた

③例3：激しい苦情（クレーム）を受けてしまった

反応	どうやって謝るか、その場から早く離れたい
陽転思考	自分や会社に対する励ましの言葉を受けている

「言うは易し、行い難し」です。「そんなに簡単に、思考方法が変わることはないよ」という声が聞えそうです。

しかし、マイナス的な刺激を受けたときに、これをプラスな刺激へと変換する癖を身につけていけば、人生や仕事は絶対に楽しくなっていくます。

成功している会社の経営者も全てよい事ばかりに出合ったのではありません。「うっ！」と声を出したくなるような哀しい、暗い事件にも数多く体験しているのです。

違いは、モノの考え方、捉え方が常にプラスイメージになっているのです。たったこれだけでも、大きな効果を生み出すことができます。

(16) 強い会社よりも良い会社

企業という経営組織が「変わり続ける」ためには、「強い会社」を目指すよりは「良い会社」を志向することが条件の一つとなっています。

①強い会社とは

鋼鉄のように、バーンと強力な攻撃をくらっても跳ね返すことができるというイメージです。

強い反対は弱いです。どちらが好ましいかと問われれば、強い方が良いのは当たり前でしょう。経営環境の変化に弱ければ、会社を未来へと繋ぐことはできないと予想されるからです。

②良い会社とは

優しい会社とは違います。良い、悪いという単純な図式ではありません。良い会社とは、言わば「経営者ほか全社員が、いや社外の取引先（これを社外社員という）をも巻き込んで、自社のことを思い、お客様のことを思い、そして（地域）社会のことを思って“正しい経営を行っている”会社を言う」と私は定義付けをしたいと思います。

「強い会社」は強靱な企業体質を持っており、特定の刺激には強く反応することができます。しかし、得意のパターンからずれてしまうと、「勝ちパターン」が崩れてしまい、ある意味では弱さも共存しているとも言えるかも知れません。

建築資材の集成材を例えとして、「良い会社」について言及してみましょ。集成材を形作っている木材は断面が薄く、それだけでは簡単に割れてしまいます。

しかし、数枚の薄い板をクロスして接着していくと、強い圧力にも折れない強い木材へと変貌を遂げます。

戦国武将の毛利元就の“三本の矢”ではありませんが、一つひとつでは弱くても夫々の個性（強み）を活かしきることで、“足腰の強い企業”へと生まれ変わることができます。

成長している会社の経営者は個々の社員の“強み”に着目しています。“弱み”を改善させようとするのではなく、“強み”を更に強くし、絶対的な自信を持たせようとしています。

そして、個々の社員の“強み”を上手く活かし、凹凸が生まれなないように組み合わせる。これができているからこそ、会社は順調に成長を遂げているのです。

これが、私が言う [良い会社] の定義なのです。



(17) 単純化して考える

企業という経営組織が「変わり続ける」ためには、複雑で絡み合った経営環境等の制約条件を一つひとつ紐解き、単純化して考える癖を身につけることが鍵となります

会社経営を行なっていると、あれもこれもと沢山の解決すべき事案が経営者の身に降り注いできます。それぞれの事案は、緊急性を帯びているもの、事の重大性・重要性が極めて高いもの、じわじわと後から効いてくるものなど多種多様です。

しかし、それぞれの事案が複雑ではなく、「1つ又はごく少ない対策を講じれば解決できる」のであれば、そんなに頭を悩ますことはありません。

問題は、「はて？、どうしてこんな問題、事件が起きたのだろうか？、その背景や元となる原因はどこにあるのか？」といくら時間を掛けても、真たる原因等がはっきりしないものもあることです。

これが悩ましいのです。しかし、事件・事案が表出した以上、何らかの対策を打たなくてはなりません。

「とり急ぎ、今はこれをしよう」と考えて実行するのです。しかし、真たる原因等が分からなければ同じような事件・事案が再び起こることは目に見えています。

出来る経営者は、緊急避難的な対策を講じた後に考えます。「真たる原因は何だったのだろうか」と。その時に、使う業が「単純化」という思考・分析ツールです。

別項で「3つのめ（目）」について私の意見を述べています。「3つのめ（目）」とは、“鳥の目”、“虫の目”、そして“魚の目”のことです。この中で特に重要と思うのは“鳥の目”の目です。

「鳥瞰」という文字を調べてみると、「高い所から見おろし眺めること。転じて、全体を大きく眺め渡すこと。また転じて、全体を大きく見渡すこと。俯瞰（ふかん）」とあります。

ぐっと深く入り込むと周囲が見えなくなります。考え込み過ぎる

と思考が狭い範囲で堂々巡りの状態となってしまいます。近くにより過ぎると視力が低下し、近視になってしまっ、周囲の状況がぼやっとしか観えず、現在の立ち位置が分からなくなってしまう。

このような状態を私は「複雑系の罨にはまった」と考えます。

私は賢くはありません。よって、経営学者らのようにある焦点を絞って研究を重ねていくという芸当はできません。

なお、ある点に絞り込んで真たる原因等を追究、探索をしてはいけないというわけではありません。[複雑系の罨]に束縛されてしまう危険性に私は警鐘を鳴らしているのです。

[複雑系の罨]から離れること、それは物事を単純化して考える癖を身につけること。ある事案に没入するのを止めて、頭を持ち上げてみる。ちょっと時間を取って気晴らしをすること。これらを行なうことで、思考回路が回復をしてきます。

優秀な、出来る経営者は、複雑な事象を紐解き、分解し、単純化し、真たる原因・要因を発見するスキルを持っているのです。

(18) 失敗を前提に計画を組み立てる

企業という経営組織が「変わり続ける」ためには、「仮に事業が失敗したとしたらどうなるか」という前提で経営計画を立案し実行することも必要です。

「失敗を前提に計画を立ててみよう」という提案には、「計画は成功させるために作るものではないか」との大反論をもらいそうです。確かにその通りです。

しかし、「成功するときもあれば失敗するときもある」のが実際の会社経営です。失敗した時の備えをしていなければ、失敗した時の被害は甚大なものとなり、立ち直りが非常に困難となる可能性があります。

まずは、「(大) 成功することを前提に計画を作成する」とし、予備的に「(大) 失敗したときの状況を予知するために、最悪の計画も作成しておく」ことをお勧めします。

成功している会社の経営者は、この2つの計画を両輪として、会社経営を行っています。いや、どちらかと言えば、[失敗した時]の計画の方を重要視しているかも知れません。

失敗した時を想定した経営計画作成のメリットはどこにあるのでしょうか。

第一に、事業閉鎖や撤退の時期や条件を予想することができる。

第二に、危機存亡の事態に陥るときはどのようなときか、またその原因について前もって知ることができる。

第三に、安全に退却できる手法を事前に立案することができる。

これは特に資金ショートを起こすおそれがあるときに重要となる。会社を創業し今日まで存続させているのであれば、「もっと良い経営状態にして将来の経営者へ引き渡すことを今の経営者は考えておく」ことが望まれます。

[失敗を前提に計画を立てて実行する]とは、会社を勝ち残らせるための取っておきの裏技であると指摘しておきたいと思います。

(19) 捨てるという選択

企業という経営組織が「変わり続ける」ためには、経営者は現在展開している事業の「選択と集中」とを常に行なう必要があります。

「選択と集中」という言葉は平易ですが、実践は非常に困難です。とう言うのも、「選択と集中」という前提条件として「捨てる」や「事業からの撤退」という重大な意思決定が必要となるからです。

「貯める」「作る」「保存する」「増やす」などの行為は楽しいものです。「財産が増えていく」という体験ができるからです。

一方で、「捨てる」「削る」「減らす」「使う」などの行為はある意味では哀しいものです。自分の「財産が減っていく」という体験とつながるからです。

なお、「減らす」という感覚では、「最近では体重が増えてしまって、健康のために食事制限をして体重を減らす努力をしている」というように、ある部分では正（プラス）として捉えることも可能かも知れませんが（笑）、一般論として「寂しい」「残念だ」という心理に連結してしまうのです。

会社のある時期における財政状態を示す貸借対照表を例にとって、「捨てる」という意味を考えてみましょう。言わずもがな、貸借対照表の借方（左側）は資産であり、会社が調達した資金の使い方を示しています。

貸方（右側）は資金の調達元が説明されており、他人資本である負債と自己資本である純資産とに分けられます。

金融機関の方も出席されていたある会社の支援勉強会の場で、私は次のような問いを発しました。「現金や預金以外の資産が増えるということは、現金（キャッシュ）の増加という観点からはプラスと思うか」という問いです。

経営者や金融関係者の全員（確か5名だったと思いますが）、「その通り」という答えでした。

さて、この拙書の読者の方の答えはどうでしょうか。答えは「い

いえ」ですよね。ただし、若干の条件はつくものの、「はい」ではなく「いいえ」という答えの方が、会社経営には好ましいものです。この件については、別項にて詳細に論じてみようと思います。

何故、このような答えになったと思いますか。

それは、「持つこと」「所有すること」に対する渴望があるからではないかと思います。

企業経営の目的の一つは、未来の経営者へ事業を引き継がせ、社会の発展に貢献することなのです。

着膨れした、また贅肉の付いた体（財政状態）ではこの目的を達成することは不可能です。強靱な、機動的な、行動的な企業体質を創り上げなければなりません。その一環として、余分な資産（贅肉）をそぎ落とすことが絶対に必要なのです。

資産の内、固定資産は損益計算書と関連してきます。それも売上高に関してです。よって、固定資産をそぎ落とす、絞り込むという行為は〔現在の事業の見直し、再定義〕を行なうということにも関連してきます。

一時的に売上が減少してでも、〔現在の事業の見直し、再定義〕を行なわないでいては、「売上が上がっても利益は減少した」という笑えない現実が将来、発生する可能性が高くなります。

成長している会社の経営者は、定期的に事業の見直し・再定義を行い、必要であれば〔捨てる、事業からの撤退〕ということを行なっています。これが出来てこそ、将来へ向かっての確実な成長が約束されていると言えるでしょう。

(20) 誰もが誇れる会社へ

企業という経営組織が「変わり続ける」ためには、正社員は当然のこととして、パートやアルバイトという身分の別なく、「自分が働いているこの会社を誇りに思う」という意識を持った社員（従業員）を排出させ続けなければなりません。

「自分の会社を誇りに思う」という状態はどのようなことを言うのでしょうか。

コンプライアンス（法令等遵守）がなされておらず“ブラック企業”と揶揄される会社、またコーポレート・ガバナンス（企業統治）の仕組みがなく各社員らが縦横の連携なく勝手気ままに働いている会社などを、誇りに思う社員が存在するとは到底考えられません。

「自分の会社を誇りに思う」という言葉からは、「働くことが楽しい」「同僚、先輩や後輩とのチーム意識が高い」「相互に切磋琢磨しており上昇意欲が高い」「だらだら勤務ではなく時間内にビシッと仕事を終えている」など、プラスイメージ満載の職場が連想されます。

このような職場や会社であれば、社員はその家族や友達、友人など社外の人々に対しても、次のような言葉を発しているかも知れません。「本当にこの会社で働いていて良かった」と。

社員が入社して直ぐに辞めていませんか。退職理由はさまざまでしょうが、その1つに「会社、職場が面白くない。楽しくない。仕事に誇りが持てない」というのが当てはまるとすれば、経営者の努力不足の結果が退職者続出という最悪の事態を招いていると言わざるを得ません。

さて、話しを驚異のリポート率を誇る東京ディズニーリゾート（ディズニーランド&ディズニーシー）に向けてみましょう。90%後半のリポート率が起こる背景の一つに、キャストと呼ぶ従業員の働きぶりがあることは良く知られていることです。

キャスト教育に関する事例研究は、多数の市販本で語られている

ことですので、気になる方は本を買って読んでみて下さい。

さて、アルバイトの雇用比率が高い東京ディズニーリゾートですが、良く知られた行動規準があります。それはSCSEというものです。

Safety	安全性の確保のことです
Courtesy	「礼儀正しくあれ」ということです
Show	毎日が初日という気持ちを忘れないでということです
Efficiency	効率性、経済性の追求も大切だということです

このSCSEのいずれも追求していくと、「自分の会社は素晴らしい」「一緒に働く仲間が誇らしい」となってくるはずですよ。

同じ行動規準をアルバイトから正社員、そして役職者に至るまで、頭のとっぺんから足先や指先まで隅々まで浸透させていく、このような努力を惜しまず続けていることで、東京ディズニーリゾートは「誰もが誇れる会社へと変貌し続けている」と言えるのでしょう。

SCSEのうち、私は特に2つ目のS (Show) に強い関心を持っています。同じことを毎日続けていくと、知らない内にマンネリという無意識の状態に陥ってしまいます。前例踏襲が当たり前となり、新しい事に挑戦しなくなります。

お客様や社内の同僚など、毎日の接触に際し「今日が初めて会う方だ」と思うと緊張感が漂います。この緊張感を維持することは極めて困難です。その努力の大切さを、東京ディズニーリゾートはShowという言葉に凝縮しているのです。

色々なやり方があるでしょう。しかし、「自分の会社は素晴らしい」と周囲の人にも言える環境づくりをしていかなければ、その会社の将来は不安だらけです。

良い人財は集まりません。有能な社員が退職します。お客様は知らずの内に離れていきます。成長を続けている会社の経営者は、自分の会社を誇れる人財を生み出す努力を惜しまないでいるのです。

(21) イノベーションへの核心を知る

企業という経営組織が「変わり続ける」ためには、会社を新たなステージへ引き上げていく努力、イノベーションに対する努力を惜しんではいけません。

変わり続けている会社、安定的に成長し続けている会社はイノベーションの本質を良く理解しています。

イノベーションとは現状を良しとせず、更に上を目指すということです。私はイノベーションを三段階に区分することができると思います。

【低位のイノベーション】は改善・改良であり、【中位のイノベーション】は革新・変革・改革です。そして【上位のイノベーション】は革命と呼んでも良い範疇のイノベーションです。

イノベーションのことを革新や新機軸と訳するのが一般的です。この訳によれば、「全く新しいことを行なうこと」とのイメージが付き易くなります。よって低位のイノベーションである「ちょっとした改善・改良」を、取るに足らない軽微なものとして見逃してしまう可能性があります。

数字で1の次は2、3、4と続きます。2や3は1と比べると大きいものの、「前の数字から増加した値」ということでは共に“1”であり同じなのです。同じ値で増えているため、「増えている」という実感が乏しいとも言えるのです。

これを日常の営業活動に例えて言えば、昨日よりも今日、ちょっとした改善を行なったとしても、明日や明後日に目に見える変化はないかも知れません。

よって、日々の改善努力を行っても、また行なわなくても営業の成果に「全く影響がない」と断定してしまう恐れが高いのです。

しかし、僅か1%の改善であっても、改善後をベースに更に1%の改善という工夫を毎日繰り返していくと、数ヶ月後には大きな目に見える成果として、眼前に大きな壁として突如現れてくるのです。

数式に表すと次のとおりとなります。[1.01^N] です。Nはべき乗と呼ぶ指数です。

試しに週5日×月4週×6ヶ月、前日より1%の改善を行なったとすると [1.01^{120}] となり、答えは3.30倍となります。年間だと [1.01^{240}] 10.89倍となります。ビフォー&アフターではありませんが、「何ということでしょう！！」という驚くべき結果を得ることができるのです。

イノベーションを上位概念の“革命”と定義づけた場合はどうでしょうか。米国のハーバード・ビジネススクールのクリステンセン教授の著書（イノベーションのジレンマ）で主張されている“イノベーション”とは、正に革命とも言うべき類のものです。

ただし、この“イノベーション”は市場に登場したときは既存技術より劣っている場合が多く、既存の勝ち組企業はこの技術の革命（イノベーション）に乗り遅れてしまうと教授は指摘しています。

私は理系の頭脳を持っていません。よって、革命と定義づけられるイノベーションを認知する力はありません。

しかし、改善・改良の範疇である低位のイノベーションの重要性は理解できるのです。

イノベーションの概念に対する捉え方を広く採っていること、これが成長する企業、そして経営者を始めとする人財の優れたところなのです。

改善・改良を見くびってはいけません。カイゼンは今や世界共通語です。世界で通じるカイゼンを本家本元である日本の企業は忘れてはいけないと思うのです。低位のイノベーションである改善・改良が、逆説的に最も重要なイノベーションであると強く認識してもらいたいと思います。

4. 経営者の資質、価値観

中小企業では、経営者の能力や熱意が会社業績に与える影響度合いが極めて高くなっています。

最初に、経営者の能力の観点からみてみましょう。高い能力・スキルを持っている経営者が必ずしも成功するとは言えないまでも、経営能力に疑問符が付く経営者よりも、成功する確率が高いことは普通に考えれば分かることですね。

よって、経営者は常に自分の能力を高める努力を怠ってはなりません。

少しでも努力をしなくなれば、同業他社の経営者が能力面で“す〜”と音も立てずに追いつき追い越していくのです。全くもって自己啓発は終わりのないエンドレスの取組みなのです。

それでは、経営者の熱意はどうでしょうか。

俗に「初代が創業して二代目で傾き三代目が潰す」と揶揄されることが多い三代目の立ち位置は微妙です。

初代は創業者ですから、がむしゃらに働き一財産を築いて二代目にバトンタッチ。二代目は初代・創業者の貪欲さや真剣さを観て育っていますので、初代の思い・熱意を多少なりとも肌身感覚で感じ取っています。

さて三代目はどうか。「生まれたときから将軍」と言われた徳川幕府三代将軍の徳川家光。彼の場合は、周囲には戦乱時代を知りうる古参の幕臣がいたこともあり、260年続いた幕政の礎を築くことができました。

しかし、現代の中小企業の経営者にはそのような忠臣が存在しないかも知れません。

初代、二代目と続いた創業の精神、熱意は徐々に冷め始め、下降気味の会社業績を背景に「何でこんな辛い目に会わないといけないのか」と怨み節の1つや2つが自然と出てくる始末。これでは、

[熱意] はホットではなく、コールドとなってしまいます。

中小企業では、経営者の価値観も会社業績に大きな影響を与えています。

例えば、[何故事業を行なうかという使命感] [社員（従業員）の働き方] [お客様に対する奉仕の精神] など、企業活動のあらゆる場面で経営者の価値観が形を変えて表現されてきます。

戦後生まれのトップ企業の1つであるホンダ。創業者の本田宗一郎に関する伝記や評論等を読んでもみると、社員のみならず、製品（二輪車や四輪車等）の購入者、販売店等が“ホンダ教の信者”とも言えるほど、本田宗一郎を“崇拜”していることが診て取れます。正にこの例のように、経営者の価値観が会社内外隔々まで影響を与える可能性があるのです。

長々と愚説を述べてきましたが、本節では経営者の能力や熱意、そして価値観というアプローチも含めて、成功している経営者が持っている“もの”を18の視点に分けて論じてみました。

前節の [3. 変わり続ける経営組織] と一部重複する箇所もあるかも知れませんが、経営組織と経営者とは一心同体という側面もあります。「重複することが当然だ」と理解して、読み進めてもらえれば幸いです。

(1) 起業家精神

企業(事業)を成功させるために経営者が持つべき資質の1つに、[起業家精神]を挙げることができます。

パソコンに日本語で「きぎょう」と入力すると、「企業」「起業」の2つが変換候補として上がってきます。

企業とは「営利を目的とした組織であり、継続的に生産・販売・サービスなどの経済活動を営む」と定義付けられます。公営企業や第三セクターなどもありますが、大半は私企業であり、また法人である“会社”も企業の範疇に含まれています。

一方の起業とは、[新しく(営利目的の)事業を始める]ことであり、当事者又は社会一般に存在する企業等組織体が行っていない事業を行なうことを意味しています。

起業は別の言い方では創業ですし、広義では既存の企業が新たな分野に進出する“新分野進出や多角化”も起業に含めても差し支えないかも知れません。

「そんなこと知っているよ」という声が聞えてきましたが、企業と起業とでは、このような違いがあることが分かりました。

論調を[起業家精神]に戻すことにします。

[新しく(営利目的の)事業を始める]ことは、とても怖いことです。既知の世界ではなく、未知のまたどのようなリスクがあるのか分からない未踏の大森林に踏み込むが如く、勇気を振り絞って前進を続けなければなりません。時には前進ではなく、後退を余儀なくされる場合もあるでしょう。

「知らない」ということは、経営者に対して心理的に相当なダメージを与えることでしょう。

知っていて「出来ないかも」「失敗するかも」というのは、「ある程度予想が可能だ」という予知能力が働くため、失敗等負のリスクからの回避行動等を事前準備することができます。よって、心理面での負担が多少軽減されるかも知れません。

しかし、「知らない」という前提では、[前門の虎、後門の狼]に対処するように、勝算なき戦いへ無謀に挑むに等しいかも知れませぬ。

しかし、起業家はこの挑戦を行なっているのです。

その一方で、勝算なき戦いとならないように、リスクの軽減を可能な限り、高感度に察知できる自家製レーダーを駆使して、必要な情報を収集できるよう心掛けています。

このような前段階に相当な資金と時間、労力などをつぎ込み、分析等を試みた後に、「よし！、これなら勝算は60%以上はある！！」と信じきって、密林の開拓者となるのです。

何の準備もせずに森林を進むのは、起業家（や冒険家）ではなく、単なる野心家に過ぎません。結果は自ずと観えています。

「慎重にかつ臆病に構えて勝者となりうる環境要因・要素を理論整然と整理する。そして起業を決定した後は、楽天的・積極的・攻撃的に前進する。後ろを振り返ることはせず、艱難辛苦に断固して立ち向かう」。

このような強い意思・精神を持った経営者が成功者の名声を勝ち取ることができるのです。



(2) 成長への貪欲な意識、執念

企業(事業)を成功させるために経営者が持つべき資質の1つに、[成長への貪欲な意識、執念]を挙げることができます。

成長神話は否定されるべきものでしょうか。また成長神話を全くの誤謬もなく、「絶対に正しい」と言えるものでしょうか。

2つの問いに対する答えは中々見つかりません。ただし、次のことは指摘できるのではないのでしょうか。

①成長の正の部分として、社員や取引先、お客様が“幸せ”を掴むための最重要な要因が含まれていることは確かである。

②社員ほか利害関係者の“不幸”を発生させてまで成長志向を強めることは、「成長の負の側面である」と認めざるを得ない。

会社が成長することで得られる果実を、経営者や社員らの全ての参加者・当事者へ、公平と思料される基準によって配賦されることは、当然に実施されるべきでしょう。

その一方、特定の参加者が成長の果実の大半を奪取すること、また企業成長の過程で参加者や参加者以外の第三者が、負の影響・遺産を押付けられること、これらの事実や行為があったとすれば、これは[企業成長の負の側面]として、非難を浴びても当然なのかも知れません。

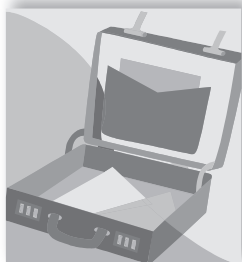
優れた経営者は、[成長への貪欲な意識、執念]を熱烈に持っています。内に秘めるだけでなく、社内外に向けて公開もしています。公開・公言することで、成長に対する自己への圧力として活かしているのです。

[成長への貪欲な意識、執念]がなくなれば、その時点で企業経営の現状維持は難しくなります。いや短期間で事業閉鎖となる坂道を転げ落ちていく可能性が高まっていくのです。

事業閉鎖、倒産への道から外れたいのであれば、経営者は成長し続けるという堅い、固い決意を断固として燃やし続けなければなりません。

ただし、それと同時に前述のとおり、成長により発生する可能性もあり得る負の部分の発生にも関心を寄せることもしなければなりません。

優れた経営者は、この両面に配慮しつつ、会社の成長を遂げているのです。



(3) 素直な心

企業(事業)を成功させるために経営者が持つべき資質の1つに、[素直な心]を持っていることを指摘しておきたいと思います。

[素直な心]とは何か。自分以外の外界をありのままにみるパワーを持つということなのです。

「みる」には単に「見る」だけではなく、観察をするという「観る」や詳細を知る、内実を知る(分析をする・診断をする)という意味での「診る」ということも含んでいます。

ポイントは「ありのままにみる」ということです。同じ外界を「みた」としましょう。ある人は、みる前から「こういう状態であろう」と考えています。この時点で[心にくもり硝子]がかかっており、正しい評価ができるはずもありません。

またある人は、「こうでなければならぬ」という前提条件を設けています。よって、“あるべき姿”の焦点から外れたピント外れは、最初から「みえない」状態となっているのです。

正に、人によってレンズの色が異なるメガネをかけている状態なのです。ピンクのメガネをかけている人は、外界は全てピンク色となっています。ブルーのメガネをかけている人は、外界はブルー色でみているのです。

大切な社員やお客様を預かっている経営者が、外界をみるメガネのレンズに色をつけてはいけません。無色透明のレンズでなければなりません。

しかし、これが難しい。強烈な成功体験を持っている経営者ほど難しいのです。[かつての成功者が今日は敗北者]という例に枚挙がありません。それは何故か。外界をみるメガネが曇っていたか、また成功体験に裏付けられた色付きメガネでみ続けていたからなのです。

成功し続けている会社の経営者は、このような心理状態にならないように、無垢の心、純粋な心、素直な心を持ち続けようと心掛けています。

(4) 叱ってくれる人を持つ勇氣

企業（事業）を成功させるために経営者が持つべき資質の1つに、自分を「叱ってくれる人を持つ勇氣」が必要だと指摘しておきたいと思います。

経営者はよく孤独だと言います。会社の将来を左右する重大な意思決定を一人でしなければならないのですから、正にこの格言は的を得ています。

「いや、アドバイスできる取締役らが居るではないか」との反論を受けるかも知れません。確かに、経営幹部からの助言や支援、情報の提供等があるでしょう。しかし、それらの情報等を駆使しながらも、意思決定をするのは会社の長である社長一人なのです。

社長職（現在はCEO職と読み替えた方が良いでしょう）にある者が、このように意思決定の重要性・重大性を認識しつつ、「最後は大胆に決定し、成果を出す」というのであれば全く問題はありません。

問題は、社長職の何たるかについて自問自答をしない「とんでもない社長」がいることなのです。このような社長の下で働く社員に未来はありません。創業者にこのタイプの社長はいないでしょうが、二代目・三代目となるとこのような社長が現れないとも限りません。

そこで、力を発揮するのが、だらしのない社長を叱ってくれる人物の存在です。「誰か私を叱ってくれ！」と頼む人はいないかも知れません。「自分が間違っただけをしていると判断した時は思う存分叱ってください」と公言する社長は大物です。過去の日本経済には居たように聞いていますが、現在は存在しないのではないのでしょうか。

自分から「叱って下さい」とお願いできないのなら、叱ってくれそうな人物を自分の周囲に集めておくことです。これなら出来ます。

人は誰でも過ちを犯します。それに気がつかず、前に進んでいたら、奈落の谷にまっしぐらです。「ちょっと待て！」と注意してくれる人を傍に、自分のネットワークに入れ込む、こんな社長になって欲しいものです。

(5) 天動説ではなく地動説で

企業（事業）を成功させるために経営者が持つべき資質の1つに、自分中心に物事を考えていくのではなく、周囲に働きかけていくという思考体系を持つ、いわば「天動説ではなく地動説」で物事を進めていく姿勢が必要です。成功している経営者はこの思考を持ち、ビジネスに活かしています。

中世イタリアで活躍した天文学者のガリレオ・ガリレイは、天文学の研究を通じて、「地球が太陽の周りを回っている」という地動説を唱えたそうです。

中世で絶対権力を握っていたキリスト教聖職者達はこれを認めず、ガリレオの説を異端であるとし有罪の判決を受けたそうです。有名な言葉、「それでも地球は動く」と言ったかどうかは分かりませんが、天動説を主張するキリスト教聖職者達は今風で言えば、“守旧派”となるでしょうか。

さて、話しを企業経営に戻してみます。

企業経営における天動説とは、「自分（社長）は絶対的に正しいのであり、他の意見は受け入れがたい」や「他者の支援はもらわなくても自力で会社を運営できる」という考え方・思考だと定義付けしてみたいと思います。このような考え方・思考をお持ちの経営者も多いのではないかと思います。

一方の地動説。「今の自分は経営者として自立しているものの、私よりも優れた経営者や支援者はいるはずだ」「会社の経営レベルをもっと上げていかななくてはならず、その為には会社内外の優秀な知識・智恵を積極的に活用したい」と、常に自分の周囲に注意を払い、優れた経営者や経営コンサルタント等支援者の“品定め”を行なっている経営者を「地動説スタイルの経営者である」と定義付けができるのではないのでしょうか。

すべからく、物事の優劣を決め付けることは極めて困難な作業です。経営者の思考スタイルを“天動説型”と“地動説型”に分けた

としても、どちらが正しいかと判断するには、私も苦慮するところではあります。

20数年間の経営コンサルタントとしての経験から、“天動説型”の経営者であっても優れた業績を残している経営者がおられました。よって、単に会社業績、それも決算書に代表される数値での評価のみでは、両説の優劣はつけ難いと思うのです。

それでもなお言えることは、「会社は将来・未来へと継続していかなくてはならない」ということと、会社には社員のほか、取引先や熱烈なお客様となっている“数々の社外社員”がいるということです。

会社は多くの“人々の支援と協力、共創”の関係で満ち溢れています。

この2点を経営者は宿命として両肩に重く押し掛かっていることを忘れてはなりません。

以上を前提とすると、前述の私が独断で定義付けした経営者スタイルの“天動説型”と“地動説型”からすれば、私は“地動説型”に近いスタイルで経営をしていくことの方が、より好ましいのではないかと信じています。

(6) 周囲を気遣う心

企業(事業)を成功させるために経営者が持つべき資質の1つに、[周囲の関係者を気遣う気遣い]を持っていることを挙げたいと思います。

経営者は孤独であり、独断的であり、先進的でもあります。このような気質を持っていれば、ややもすれば周囲の利害関係者と衝突することもあるかも知れません。

衝突を避けることも1つの処世術かも知れません。しかし厳しい目で自社を見つめている市場(お客様)や意気揚揚に競争を挑んでくる新旧のそしてこれから新規参入を狙っている競争相手らとの戦いに勝ち抜くには、経営者には衝突も厭わない決意が求められます。

利害関係者との衝突、意見の相違等を恐れてはなりません。

しかしながら、ここでの前提条件があります。人間性に問題がある(かも知れない)私が言うのもどうかと思うのですが、「衝突する相手への敬意や尊敬の念を忘れてはならない」ということです。

日本の経済界で優れた業績を上げてこられた名経営者達は、ある種の宗教観を持っていたように聞いています。信ずる宗教は異なるものの、日本や世界で長年に亘り、数多くの人々の死生観を形作ってきた宗教。この宗教をベースに企業経営を行なってきたようです。

一部の経営者では、自分の宗教観を社員らに押付けていたという話しかもちらほら聴きますが、宗教観の押し付けではなく、誰も普遍的に持つ倫理観、死生観、仕事観、人生観などをしっかりと深層に持つことで、対人関係を上手にこなしています。

[周囲を気遣う心]と[会社を未来へ存続するために最善と思量される方策等を創案するための意見(異見)の衝突]とは必ず両立するはずです。

何故なら、「相互にその相手方を尊敬し、意見を尊重し、自己を高めてくれる存在として認めている」からです。

(7) 価値観の共有に執着

企業(事業)を成功させるために経営者が持つべき資質の1つに、[価値観の共有に執着していること]があると思います。

企業は事業の最終ゴール(目的・達成したいビジョン)を持っています。最終ゴールに短期間で、安全に到達するために、会社内外の経営環境を分析し、最善と思料される行動計画を経営者は策定し実行していきます。

その為に会社は、良質で多量の経営資源を必要とすることでしょう。必要とする経営資源が会社内にないとなれば、社外との連携ネットワークの形成等の手法を用いて、社外から“調達”しようとします。

仮に、会社内外の利害関係者が「あの社長(経営者)のお願い、申し出であるからとことん付き合っただけよ」と思わなかったら、経営者は自分が掲げた事業の最終ゴールに辿り着くことが可能となるでしょうか。

社長一人で行なっている事業であり、かつ自分以外の経営資源を全く必要としないのであれば、周囲の人達は単なる傍観者であり、“会社内外の利害関係者”とは呼ぶことのない存在でしかありません。

事業運営は社長一人ではできません。大なり小なり、会社内外に協力者が存在しなければ成り立ちません。いや、その協力者は“強力者”でなければならないのです。

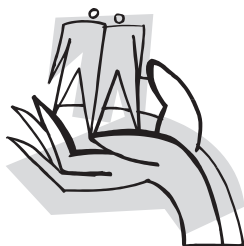
「力強い応援者がいたからこそ、苦しい時期を乗り越えられたのだ」と窮境から脱した経営者達は物語っています。正に、「協力は強力につながらないといけない」のです。

社内外に強力な協力者、支援者(サポーター)、助言者(アドバイザー)、同伴者(パートナー)などと呼べる人的資源を創り上げた経営者のみが、結果として成功者となり自分が掲げた事業の最終ゴールのテープを笑顔で切ることができるのです。

経営者と強力な協力者等を接着する為の接着剤として、[価値観の共有] があるのです。[価値観の共有] なくして、経営者は強力な協力者等の理解と支援等をもらうことはできません。

経営者は自分の価値観を社内外へ発信し続けています。あらゆる場面で、色々な手法を用いつつ発信し続けています。

経営者は [価値観の共有] がとても大事なことであると理解しています。だからこそ、[価値観の共有] に熱心に取り組んでいるのです。



(8) 働く喜び (つくる・うる・かう)

企業(事業)を成功させるために経営者が持つべき資質の1つに、[働く喜び]を知り、それを周囲の人達へ伝える伝道者となっていることを挙げるができます。

皆さん、ご存知でしょうか。“働く”という“漢字”は実は漢字ではなく国字だそうです。いにしへの日本人が古代中国から輸入した漢字を使いながら、日本人の考え方や風俗、風習に見合った“字(国字)”を考案したのですね。「日本人って、素晴らしい！」と叫びたいと思います。

働くとは、「人偏に動く」と書きます。私達の祖先は「人が動いて何らかの成果を産み出す」という想いを“働く”に込めたのかも知れませんが、四季がはっきりとし、風光明媚で自然に恵まれた地理的環境にある日本。古来から農業が主要産業でした。人が「はたらく」という動きを通じて秋には実り多き収穫を神仏に捧げて村人総勢で祝ったことでしょう。

このように、「働く」ということは神聖で、かつ人生を豊にする素晴らしい行動だったのです。

“働く”はまた、「傍(はた)を楽(らく)にする」という喩えで、働くことの素晴らしさを伝えていきます。傍とは自分の周囲にいる人達、楽とは苦役から解放すること。「周囲を」と「苦役からの開放」とが組み合わせると「はたらく」ということに成るのです。

このように働くという意味、真意を深く追求していくと、働くことの素晴らしさを実感してきます。

会社では働く先頭集団に経営者、社長がいます。共に考え、共に汗を流し、共に経営理念・最終ゴールを目指す。このような集団が会社であり、そのリーダーが経営者、社長なのです。

社長は働くことの素晴らしさを社員達に訴え続けなければなりません。働いた成果とは、お客様からの感謝の言葉であり、職場の仲間の笑顔であり、家庭に戻れば家族の温かい眼差しなのです。

さて、企業の活動は原則として、「モノをつくる」と「モノをうる」の大きく2つに分かれます。なお、「モノをつくる」の「つくる」は「アイデアを出すの創る(創案)」と「価値あるモノを造る(製造・加工)」の2つに細分化されます。

よって、企業活動は「つくって-つくって-うる」という活動の鎖でつながっています。

それでは、「つくる・うる・かう」の「かう」とは何でしょうか。答えは分かりますね。「お客様が購入する(買う)」の「かう」なのです。

ホンダの創業者である本田宗一郎は、「つくる喜び、うる喜び、かう喜び」ということを会社の理念としたそうです。社員のみならず、関係会社(の社長や従業員)や製品を買ってくれるお客様までを網羅して、“働く喜び”を言い伝えてきたのです。

私たちも“働く喜びや幸せ”をかみ締めようではありませんか。この“働く喜びや幸せ”を理解し、実践していく。成功している経営者はこのような心を持って日夜、仕事を行っているのです。

(9) 「できない」とは言わずに「必ずやってみせる」が口癖

企業(事業)を成功させるために経営者が持つべき資質の1つに、「できない」とは言わずに「必ずやってみせる」を体現化していることを指摘したいと思います。

「できない」理由を探すことは簡単です。特に、一流の大学を出た“能力ある社員”は知識が豊富ですから、理屈を上手に組み立てていとも簡単に「できない理由を経営者に説明する」ことができます。

「できない」理由をいくら沢山並び立てても、結果は「お腹は膨れません」。会社にとって「お腹が膨れる」とは「売上が上がり、原価・費用が下がり、利益が増えていく」ことを言います。

「売上が上がらず、原価・費用も下がらず、結果として利益が減っていく」という合理的な説明を受けても、経営者は決して「納得した」とは言いません。いや、絶対に言うてはならないのです。

できる経営者は多分こう言うでしょう。「できないからこそやる価値があるのだ」と。何故なら、「競争相手が『できない』と信じてきているのなら、先に『できた』方が勝者になる」という勝者の法則を知っているからです。

先行者利得はこのような経営者、企業の為に市場(マーケット)からご褒美としてもらえるものなのです。

「無理を承知に、『できない』を『できる』や『できた』に変えてみよう」と尻ごみをする社員たちに対して鼓舞激励する役目を経営者は担っています。

経営者は諦めてはいけません。

長期的視野をしっかりと持った上で、「鳴かぬならー鳴かせてみようーホトトギス」の豊臣秀吉の句のように、じっくりと腰をすえて、超難関な事案・事件に挑戦してみようではありませんか。

成功している経営者はこのような意気込みを持った人達の集まりと言えるのです。

(10) 原理、原則、基本を理解し応用する

企業(事業)を成功させるために経営者が持つべき資質の1つに、[原理、原則、基本を理解し応用する]ことを実践することが求められています。

「原理や原則、基本を知る」ということはとても大切なことです。剣道や茶道などの修行における段階で使われる言葉に[守破離(しゅ・は・り)]があります。守とは師範ら先生の教えをきちんと実行する、いわば“真似ぶ(まねぶ)”ことです。“真似ぶ”は学ぶに通じて、基本や型をしっかりと身につけることが修行の第一歩なのです。

次は“破”で、基本型から一歩進んで改善・改良をするための工夫をすること。最後の“離”は、師範・先生の教え・型から離れ、自分独自の型や流派、考え方を創り上げること。

この[守破離]の考え方はビジネスでも十分に応用できます。

新入社員が入ってくると、先ず先輩社員らが手取り足取り仕事のやり方を教えていきます。職歴がある新入社員が「この仕事は前の会社でも経験したこともありますから」という者がいたら即クビに近い“暴言”ともいべきもの。

「同じ仕事」と言っても、会社や事業所が異なれば微妙に異なるのが当然です。同じレシピで料理を作っても、料理人の腕前等で微妙に味が変わります。これと同じ理屈です。

車でもちょっとした“ネジの緩み”などが重大事故を起こしてしまいます。日常の仕事でも同様です。“微妙な仕事の違い”を知ると知らないとは、仕事を円滑に行うに当っては大きな違いとなってくるのです。

話しが横道にそれてしまいましたが、どんなことでも「原理や原則、基本を知る」ことはとても大切なことだと言いたかったのです。

経営者は百戦錬磨の兵(つわもの)です。長い間戦ってきた“(お客様や競争相手との)競争”で勝ち抜いてきたからこそ、現在の

(業界) 地位にあるのです。

人は残念ではありますが、“驕り、侮り”をしたくなります。私も何度かこのような醜い部分をさらけ出してしまい、「大切な信用や信頼を失ってしまった」経験もっています。後の祭りでは後悔しきりです。

このような事態に陥らないように、経営者は自分を謙虚な立場でいるように心掛けなければなりません。その1つの資質が、「原理、原則、基本に立ち返る」ということでしょう。

心の持ち方以外に、ビジネス・モデルについてもそうです。現在のビジネス・モデルで勝者となっています。もしかしたら、今の成功の法則・体験が“絶対唯一” と思い込んでいるかも知れません。

しかし、別のアプローチを採用すれば、「もっと早く、もっと確実に、もっと多くの利益を出せた」かも知れません。

視野狭窄に陥ってはいけません。視野を広角にもって下さい。前後、左右、上下の360度に目を配って下さい。ひょっとすると、自分が「知らなかった原理、原則、基本がまだあった」と気がつくかもしれません。

成功し続けている経営者は、このように“原理、原則、基本”の重要性を理解し、そして試し、自分(自社)に最も最適なバージョンへと昇華させているのです。

そして、より上位・上段にランクされた後も、「見落としている原理、原則、基本はないか」と虎視眈々と探し回っているのです。

(11) 3 (5) つの目

企業(事業)を成功させるために経営者が持つべき資質の1つに、[ある事象に対する見方、視点、思考方法を3つ(又は5つ)もっている]と指摘したいと思います。

大半の経営者は既にご存知だと思いますが、“3つの目”について確認しておきます。

1つめの目は“鳥の目”です。空高くまたは低く飛ぶ、そして緩急自由な速さで空中を飛び回る鳥。時には地上に舞い降りることもあります。周囲を観察することで“安全な方法・方角”を知り、獲物に接近する方法を感知する能力です。会社経営には絶対不可欠な“鳥の目”を、成功している経営者は自然と身につけています。

2つめの目は“虫の目”です。「重箱の隅をつつく」ではないですが、「どんな小さな変化でも見逃さない」位の慎重さが必要です。大雑把で成功した経営者もいることでしょう。しかし、細部に注意を凝らし、用意周到に物事を進めて来た「石橋を何回も叩いた上で、しっかりとした足取りでずんずんと中央を渡る」経営者の方がはるかに成功した経営者の数は多いはずです。

3つめの目は“魚の目”です。湖のように水の流れがほとんどない所に住む魚ではありません。小川でも、一級河川でも、大水が出た時の川でも、そして海でも、水は安定せず流れています。川の流れは一方方向ですが、海では渦巻きの如く荒れています。これを会社経営に照らすと「経営環境は突如変化することがある」ということです。「変化に敏感である」経営者は他者に先駆けて、一手又は半手でも先に手を打っているのです。

さて、ここでお気づきのように、経営者が持っている資質の目は3つしか説明してきませんでした。本項の標題には括弧書きですが、“5つの目”と付記しています。残り2つの目は何でしょうか。それを次に述べてみます。

4つめの目は“石の目”です。大きな石はどしっと大地に座って

います。大地震があれば動くかも知れませんが、少々の嵐が来ようが揺るぎもしません。このようにどっしりした体制で、「世の中の動きを探れ」という意味が“石の目”に含まれています。

「あれ！、魚の目と石の目でどう違うのかな」と思われた方もいることでしょう。

「環境変化、世の中の動きを知ろう」という意味では同じです。違いは、時間軸の長さです。短期的な視点では“魚の目”が有効であり、数年以上という中長期的な視点では“石の目”に軍配が上




がります。何でもそうですが、短期と中長期の2つの視点が必要となるということなのです。

スポーツの世界でもそうです。サッカーW杯で16強以上、いや優勝を目指そうとすると、短期の選手強化策も必要でしょうが、4年という長きに亘っての選手強化を目論見ないとゴールに辿り着きません。これが魚の目と石の目の両目を持つ必要性なのです。

最後のそして5つめの目は“人の目”です。この場合の人とは、経営者であり、部長や課長と呼ばれる管理者であり、係長や主任と呼ばれる監督者であり、また先輩や同僚、後輩のことを指していると私は思っています。

“人の目”とは“温かい眼差し、支援や応援する心、理解し協創しようという気持ち”のことを言います。このような目を持った人達が周囲にいることで社員は「成果を出す」仕事に集中できるのです。

成功し続ける経営者は、このように5つの目を駆使しつつ、最終ゴールに向かって歩み続けているのです。

経営環境の変化を体感する		
種類	その意味	
鳥の眼	<ul style="list-style-type: none"> ・進行方向(未来)を見通す眼、俯瞰力、鳥瞰力 ・前後×左右×上下の360度見渡すことで、自分の置かれたポジション(現在位置)を確認することが出来る眼 	
虫の眼	<ul style="list-style-type: none"> ・「神は細部に宿る」ではないが、どんな些細なこと(変化・現場で起こっている事実)でも注意を怠らない眼 ・どんな大激変でも最初は小さな変化であつたと気付く能力 	
魚の眼	<ul style="list-style-type: none"> ・時代の大きな変化やその方向などを肌感覚で感じ取る眼 ・変化を見るのではなく、観たり、診ることができる能力、推察・判断力 ・潮流に反して進むことは容易ではないと悟る眼 	

(12) 現金に対する鋭い感覚、嗅覚

企業（事業）を成功させるために経営者が持つべき資質の1つに、[現金に対する鋭い感覚や嗅覚]があります。

私が経営コンサルタントに成り立ての頃の話です。簿記の知識に疎かったこともあり、「黒字でも倒産する」「営業（販売）は売掛金の回収を行なって終わる」という自明の論理に、明確に「その通りだ！」と断定的に言えることができませんでした。

当時の中小企業診断士試験の科目には[財務会計]はあったのですが、決算書のデータを診て多様な分析指標を作成し、それをもって財政状態や経営状況の良否を判断するという科目内容でした。

「この知識だけでは実務で利用できない。何故、このような決算書になったのか、その原因・真因を突き止めるアプローチが必要だ」と気がついて、日商簿記2級を取得しました。

簿記の知識は会社経営にとっても役立つのです。例えば、借方と貸方と同じ金額で発生し、消滅していくという考え方。物理で言うところの“作用-反作用の法則”に通ずるものがあります。

簿記のこのルールを水平展開すると、「何か事をすれば必ず対極に別の結果が現れる」ということになります。

成功している経営者の皆さんは、人財教育に力を入れています。「会社が不調のときであっても人財教育を疎かにしない」と公言している経営者のいる会社は、今は苦しくとも近い将来、時流が上向きになった時に予想外の成長を遂げているのです。当然です。時流を活かしきる人財・人剤が社内にごろごろといる訳ですから。

話を元に戻します。

私は簿記の知識を得たことで、繰り返しますが、「黒字でも倒産する」「営業（販売）は売掛金の回収を行なって終わる」という意味がよく分かるようになりました。霧が晴れたようでした。

それからは支援する会社の経営者の言動に注意して聴くように心掛けました。すると、いい意味でも悪い意味でも、「現金に執着す

る」経営者が多いことに気がついたのです。

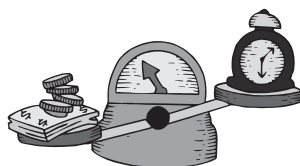
悪い意味での「現金に執着する」とは、現金支出の出し惜しみをするとということです。

人財教育をせず、職場環境整備にも手をかけず、取引先に無理を承知で自説を主張する等々。一時的には、「お金は社内にプールできた」としても、「お金は天下の回りもの」ですから、そのような経営者のいる会社に「お金が喜び勇んで」再び戻ってくることはないのです。

もう1つの良い意味での「現金に執着する」とは、次のような例が該当します。

- ①今、本当にこの資金を使うべき時期かを慎重に検討し、「そのとき」と判断すれば金額の多少に係らず、断固として支出する。
- ②「支出よし」としても、相見積りを取るなどして可能な限り支出削減に努める。
- ③支出に対する効果、例えば投資効率や投資回収年数等の指標を常に判断基準の1つとして持っている。
- ④容易に調達可能な金融債務等の他人資本に過度な依存をしない。資金調達の原則は自己資本であるとして、毎月、毎年の利益計画の達成に全霊を傾ける。
- ⑤金融債務による資金調達であっても、中長期利益計画の整合性を保ち、借入期間や支払利息率には甘い判断をすることはない。

成功し、発展し、社員や社外社員が仕事に充実感を持っている会社の経営者は、このように「現金に対する鋭い感覚、嗅覚」を持って経営に当たっているのです。



(13) 論理展開を七五三で

企業(事業)を成功させるために経営者が持つべき資質の1つに、[七五三方式で論理展開]を行なっていることも指摘しておきたいと思えます。

「えっ、七五三」と思う方もいるでしょう。七五三と聞くと、3月3日の桃の節句(ひな祭り)や5月5日の端午の節句(鯉のぼり)を思い浮かべるかもしれません。更には、11月15日のお宮参りが脳裏に浮かんだことでしょう。

また「新入社員の退職率のことかな?」と思っている人もいるかも知れません。これを想像した方は人事労務に詳しい人ですね。

これは「4月に入社した新人のうち3年以内に辞める割合で、中卒7割、高卒5割、大卒3割である」という経験値から新入社員の退職率の高さ、裏返すと定着率の悪さを揶揄したものです。

さて、私が主張する“七五三”とはこれとは別のことです。設備投資を例にして説明します。

新規に設備投資すれば当然、そのときはピカピカの状態です。しかし、年月が過ぎると徐々に経年劣化をしていきます。実は設備投資をした直後から、その設備は劣化・陳腐化を始めているのです。この設備の劣化・陳腐化を3つの視点から説明することができます。

①物理的な視点からの劣化・陳腐化

ものの性質・性状からの劣化。風雨や日射にさらされる事や使用による毀損・汚損が発生します。

②機能的な視点からの劣化・陳腐化

IT機器のように、日進月歩ではなく秒進分歩で技術革新が進む世界では、「今日の最先端が明日は旧きよき物」になってしまいます。

③心理的な視点からの劣化・陳腐化

最先端のかっこいいスタイルであっても、一定期間経過後に奇抜で耳目を集める新しい建物ができると、「これって古くな

い?!」となってしまいます。

設備に限らず、製品・商品・役務であったり、技術であったり、じんざいであったり、ビジネスモデルであったり、様々な領域で“劣化・陳腐化”が進行していることに注意を払わなければなりません。

自分の力では、自然発生的に生まれるこの“劣化・陳腐化の流れ”を止めることはできないのです。

そこで、“七五三”の登場です。“七五三”を逆に読んでみると、“三五七”となります。

先ほどの設備投資の例で言うと「3年後に小規模の追加投資」をし、「5年後に中規模の追加投資」をし、「7年後に大規模の追加投資（又は解体・新築）」をすることで、新規投資をした設備の魅力維持と延命化を計画的に図ろうということなのです。

“三五七”は年数でなくても良いです。単位を日とすれば、3日－5日－7日となり、月だと3ヶ月－5ヶ月－7ヶ月となります。短期－中期－長期と読み替えることも可能です。

私が申し上げたいのは、最初は「思い切った投資・対策を行なった」が「その後は何もせずに放置している」ではいけないということ。

定期的に「自分が下した意思決定等を定期的にスクリーニングし、メンテナンスし、補強していく」という考えが必要であると指摘しておきます。

成功し続けている会社の経営者はこの“七五三（または三五七）”方式の思考体系を自然に身につけている方が多いのです。

(14) 三方よし

企業(事業)を成功させるために経営者が持つべき資質の1つに、[三方よし]の思考を持っていることが上げられます。

[三方よし]よしとは、江戸時代に大坂商人や伊勢商人と並ぶ優れた人財(商人)を輩出した現在の滋賀県、近江を地盤にした近江商人の商売を行なうときの心構えを謳ったものです。

「売り手よし、買い手よし、世間よし」の三方が「よし」という心構え。現在にも通ずるものがあります。

1つ目に3点で整理している為に覚えやすいという点。数多くの守るべき事項を掲げても覚えられません。簡単明瞭なのが「よし」。

2つ目に売り手と買い手が対等であるという点。「売り手が買い手をだます」ということもあったであろう江戸時代。買い手にも「よし」と言わせなければならないという考えは先進的だったかも知れません。

最後に「世間よし」を唱えた点。CSR(企業の社会的責任)が唱えられて随分年数が経ちますが、未だ定着しているとは言い難いです。「儲かればよい」的に活動する一部の企業経営者の存在。ブラック企業と呼ばれたり、「えっ」という生活者の信頼を地に落とすような事件を引き起こす例が多々あることに憂国の念を禁じえません。

成功している経営者はこの[三方よし]を実現していこうと努力されています。

企業は地域社会の支持があつてこそ、未来へその命を繋ぎ、お客様ではないものの「あの会社なら信頼できる」と言わしめるような強い絆を創り上げているのです。

[三方よし]を社是、経営理念、ビジョン等で表している会社も多いものです。関係する3者、いや多数の利害関係者達とWIN-WINの関係を作っていく決意、これが[三方よし]に深く刻み込まれているのです。

そのことを成功している経営者はよく知っているのです。

(15) 引き出しを増やす

企業(事業)を成功させるために経営者が持つべき資質の1つに、[多くの智恵を創案する為の引き出しを多く持つ]ことが大切だと理解していることを挙げたいと思います。

よく言われることに、「知識と智恵」と「知能と知性」、お互いに似ているもののその内容は大きな違いがあります。

先ず「知識と智恵」。「あの人は頭がいい」と言われたときはその言われた状況を理解する必要があります。「記憶力が抜群で物知りだ」というときは“知識”について「頭がいい」と言われています。

安直な表現ではありますが、この知識は労力と時間、お金をかければ“知識”は身につく可能性が高いものです。親の財力(所得)により子の大学進学率等に差があるという「学力格差」が最近注目されてきました。親の所得が高いと進学塾に支払う学費が賄えるため、偏差値の高い大学に進学できるというのです。これは正に、知識(学力)はお金のパワーによって左右されてしまうという証左です。

ところで“智恵”はどうでしょうか。「誰もが考え付かなかったことをやった、創り出した、考えついた」という主旨で言われた「頭がいい」。これは“智恵”について言及したものでしょう。

“知識”は既に解答があるものに対する力、パワーです。

一方の“智恵”は答えがないものに対して答えを出そうと必死になってもがき苦しんで見つけた解。この解を引き出そうとする力、パワーを指しているのです。

もう1つの「知能と知性」について私見を述べてみます。

知能は知識と近似です。「知能指数が高い、I Q (intelligence-quotient)が高い」と言われる要旨は、過去の経験や脳みそにインプットした知識を「言葉にして表す」ことができるということを指しています。第三者が診ても、正解か誤りかを認識することが可能です。

同様に智恵も知性と近似しています。知性はE Q (emotional-quotient) と表記でき、総合力であり、網羅力であり、未来推理力であったりします。知性は「答えのない“解答”を探しつづける力であり、簡単に言葉では表現できない頭脳上の解答探しである」とも言えるでしょう。

もうお分かりですね。

優れた経営者は[知識、知能、I Q]は持っていることを前提条件としつつ、更に[智恵、知性、E Q]を活かそうと努力しているのです。このような経営者像を目指して行かなくてはなりません。

会社を覆っている経営環境には、「既存の、過去の、体験済の、解決策がある経営環境」のみだけではありません。

「未知の、未来の、未経験の、解決策があるかも分からない経営環境」が日夜出現し、経営者にその解答を求め続けています。

会社を未来へと存続させていくには、[智恵、知性、E Q]をフルに利用する必要があります。

この取組みを増やしていくと、自分にまた自社に解答を探索・検索する“引き出し”の数が徐々に増えていっていることに気がついてきます。

それにより100点満点とは行かないまでも、次の段階の戦いのステージへの挑戦権を得ることができるのです。

「解決策の引き出しを増やす」とは、[智恵、知性、E Q]の重要性を熟知していることです。そして、できる経営者は「解決策の引き出しを増やす」ことの努力を続けています。

(16) 信用よりも信頼を重きに

企業(事業)を成功させるために経営者が持つべき資質の1つに、[信用よりも信頼を]ということの意味を経営者が理解していることを指摘しておきたいと思います。

「信用と信頼とは同じことではないの？」と思うかもしれませんが。確かにその通りですね。しかし、突き詰めていくと微妙な違いがあることが分かってきます。

例えば「あの人を信用する」と言ったとき。実はその「信用」には裏づけがある」ことが多いのです。例えば、長い間の付き合いであったり、相互に助け合ったりした経験と言った類のものです。

これが金融機関だったらどうでしょう。「あの会社に融資をする」というとき、「担保能力がある」とか、「代表者の経営能力に問題なし」とか、「会社業績に不安がない」というように、「信用ができる」ということが前提となるでしょう。「信用取引」と言われるものの「信頼取引」という表現がないのも当然です。「信用取引」には「何らかの裏づけがある」ことを前提にしているからです。

もう1つの信頼はどうでしょうか。信頼には「何からの見返り、裏づけがあるとは限らない」という前提があります。相手を全面的に信頼するのです。

「信頼とは相手を全面的に受け入れることから始まる」のではないのでしょうか。相手のマイナス部分、不具合の点、納得いかない事項等なども含めて、「全面的に受け入れる」ことを要求する行為、これが「相手を信頼する」ということになるのかも知れません。

信用から信頼へとバージョンアップしていくのです。最初は「何らかの裏づけが必要だ」と思うでしょう。その内、社員であれ、ビジネス・パートナーであり、また私生活であれば配偶者も、「全面的に受け入れる」心の体制が出来上がっていくのでしょう。

できる経営者は、関係者に対する心持ちを、たとえ信用から始まっても信頼ができるまで変容させていく意識が高いのです。

(17) 時間を創る裏ワザ

企業(事業)を成功させるために経営者が持つべき資質の1つに、[時間を意識して創っている]ことを挙げておきたいと思います。

老若男女、貧富や学歴の差など全ての要因とは無関係に、全員に“公平”に与えられているもの、それは“時間”です。総理大臣であろうが、今日オギャ〜と産声を上げて誕生した赤ちゃんであつてもみんな、1日は24時間と決まっているのです。1年は365(又は366)日なのです。これは絶対的なものであり、札束を積み上げても時間や日数を増やすことはできないのです。

しかし、この公平であるはずの時間が、考えようによっては人により大きな差異となって現実化するのです。それは「時間は有限であり、価値ある使い方をしなければならない。時間を使いこなせなければならない」と考えるか否かで、1日が12時間の人もいれば、36時間や48時間の人も出てくるのです。

これは絶対的なものではなく、相対的かつ心理的な時間概念と言って良いでしょう。

よく言われることですが、「歳を取るほど1年が短くなる」という話し、研究者の話によれば本当だそうです。小学校就学時前の幼子と還暦を迎えた私の“時間の長さ”は違うのです。“将来”という未来を起点に今を考えると、「後、何年働けるか」と考えている私は毎日時間に追われて過ごしています。

一方で、小学校就学時前の幼子は「今日、誰と遊ぶか」ということで頭が一杯で、1年先、数年先、数十年先のことなど思うことすらできないはずなのです。

このように、“時間”という絶対的なものを相対的かつ心理的に置き換えた場合、時間にどのような価値観を持つかによって“時間の長さ”は異なってくるのです。

できる経営者は、自分の働き方によって得たい成果の為にどの位の絶対的な時間が必要なのかを知っています。よって、できる経営

者は次のような“裏技”を使うのです。

- ①自分の替わりにある事をしてもらう“代理人”を探し出す。
- ②その“代理人”に対してして欲しいことをしっかりと伝える。
- ③“代理人”が手一杯のときは、他の支援者（復代理人）を紹介してもらう。

このように、自分の身代わりを探して、自分がやりたいことを替わりにしてもらいます。時には複数の代理人を調達し、同時に仕事をこなしてもらいます。

こうして、経営者本人は割り振った後に残った自分しかできない仕事に専念し、集中して完璧に仕上げるのです。こうすれば同時に幾つかの仕事を完成させることができます。

これができる経営者の「時間を創る裏技」の1つです。

裏技はまだあります。それはデッドライン（メ切、期限）を設けるということです。

「な～んだ、これなら私もしている」と反論する人もいそうです。確かにそのとおりです。デッドラインをつくることはとても簡単なこと。しかし、一方ではこれがとても難しいのです。

「この期限までに仕上げなくては」と思っている、「しかし、できないとしても全体に大きな影響はないな」というような“納得感のある合理的説明”を自分に対して行い、先送りをしてしまうのです。どこかの国でよく見られる傾向ではありませんか。

できる経営者はデッドラインを絶対に死守します。いや、死守するとともに、その期限より少し早めに創り上げてしまうのです。そして、期限までの余裕の時間でしっかりと見直しをします。

付け刃的な成果物より、熟慮熟考した後の成果物の方が「出来が良い」のは当然のこと。このことに味をしめた成功者は、この法則を限りなく使いこなすのです。

こうして、できる経営者は「時間を創っている」のです。

(18) 要約する大切さを知る

企業(事業)を成功させるために経営者が持つべき資質の1つに、[要約する大切さを知っている]という事実があります。

足掛け20年以上も経営コンサルタント業を営んできた中で、これまでに何百いや何千人という経営者や管理者らに対して助言や支援等の活動を行なってきました。

これらの活動の前提条件の一つに情報収集があります。情報収集で挙げられる手法の一つに、面談(ヒヤリング)があります。私が知りたいことを質問し、それに答えてもらうという方法です。上手に質問できると的確な回答が得られ、情報収集という作業もスムーズに進むものです。

この面談(ヒヤリング)の中で、一部の経営者達に「何を言いたいのか分からない?」というタイプの方がおられました。同じ主旨の質問を繰り返すのですが、ドンピシャは期待しないまでもストライクゾーンから遠く離れている答えが返ってくるのです。答えている本人は「これはストランクゾーンのだ真ん中だ!」と思っているのですが、これでは全く埒がきません。

このような回答を寄せる経営者が経営する企業は大概、業績不振に陥っていることが多いものです。経営者自身が自信を失っていることもあるのですが、社長の代理人として頑張ってもらうべき社員達への指示が曖昧になっていたことも原因のひとつでしょう。何しろ、自分の考えを「端的に、要約して、焦点を合わせて話す」という極々簡単ですが最も重要なことができないのですから、当然の結末です。

色々な会議等に出席もしてきました。顧問先での会議、支援機関が主催する会議、所属する組織や研究会のミーティング等などで、数多くの発言を見聞きしてきました。

そのような会議等で、メリハリの効いた、要点を絞りきれた発言をされる方は「できる人」が多かったのです。「何のこと?」と発

言している要旨がまとめきれていない人の多くは、周囲から「できない人」と囁かされていたように思います。

日本で最大かつ最強の企業であるトヨタでは、報告書はA4（又はA3）一枚でまとめることが習慣化されていると書籍に書かれていました。添付書類は当然についているのですが、A4一枚で上がってきた稟議書等で気になった上司は、当該箇所の情報を確認するために添付書類に目を通して確認するというを行なうのだそうです。

要は役職者らは多忙なため、「全ての書類に目を通すことができない」ので、「主張したい（報連相すべき）ことをA4一枚に要約してあげてこい」というのです。このような行為が社風として浸透しているからこそ、トヨタは現時点での最強の自動車会社の地位を維持しているのでしょう。

できる経営者は自分の意見を長々と語ることはしません。最初に要約した内容を説明します。そして、質問等があったとき又はもう少し具体的に言及する必要があると思われるときに、「具体的には・・・」と最初に要約して述べた内容の詳細について語っていくのです。

「要約する技術（ワザ）」はとても重要な技術（ワザ）です。短時間で自分の主張したいことを相手に伝えなければなりません。同時に多数の処理案件を抱えている経営者には、いちいち長々と自説を述べる時間などありません。

このような経営者が置かれている環境下において、できる経営者はごく自然に、「物事を、事象を、事件を簡単に要約してまとめる」という技術を身につけてきたのです。

5. 確固たるビジネスモデルの確立

成功し発展を続けている企業の源を幾つかの環境要因・要素（変数）に分解できるとし、2節に亘って「経営組織は変わり続けなければならない」と「経営者にはそれ相応の資質や能力を持っている」の法則とも言える2つの事実について自説を述べてみました。

本節では、成功し発展を続けている企業は「確固たるビジネスモデルを確立している」という仮説を取り上げて、仮説ではなく法則であるということを論理的に説明してみたいと思います。

拙書は「企業が成功しているには“ある事実”があるのだろうと推論する」ことから始めています。

本節でも私はこの“ある事実”を幾つかに絞ってみました。この“ある事実”が確実に実行されているからこそ、本節のテーマである「確固たるビジネスモデルを確立している」といえ、最終的には企業が成功し発展を続けているのだと結論づけたのです。

私は拙書で何度も繰り返しているとおおり、学者ではなく経営コンサルタントという実務家であり、私がピックアップした“ある事実”は「該当しないのではないか、おかしい」とのご指摘も戴くのではないかとと思っています。

しかし、そのようなご指摘を受けることを覚悟の上で、私の体験談を踏まえて、“ある事実”について説明をしたいと考えました。

(1) コア・コンピタンス（中核的競争能力）を活かすモデル

弱肉強食の企業間競争に勝ち抜いて、成功し続けている企業として利害関係者の耳目を集めるためには、「自社の絶対的な強みを徹底的に活かす」というビジネスモデルを創り上げていかななくてはなりません。

代表的な経営環境分析であるSWOT分析は、会社内部の環境を強み（S・Strength）と弱み（W・Weakness）の2つに分けて考えます。

会社は強みがなければ戦えませんし、弱みを放置しつづけていると競争相手からその弱点を突かれて、敗者の道を走らざるを得なくなります。

それでは、「強みを活かす」と「弱みを克服する」という2つの戦略のうち、「どちらかを選択しなければならない」という二者択一の意味決定に迫られたとしましょう。貴方はどちらを選択するでしょうか。

結論は「強みを活かす」を選択すべきでしょう。中小企業は経営資源が乏しいのが一般的です。両者に経営資源を振り分けることができないとすれば、「強みを活かす」に経営資源を集中投入すべきでしょう。

なお、「『弱みを克服する』を完全に無視してよい」という訳ではありません。自社の弱みを発見し、競争環境等に目配りしながら、弱みが「事業継続への大きな障壁とならないように管理をする」ことをしなければなりません。

さて、「強みを活かす」が重要であるとの理解ができたところで、“強み”にも一定の基準によりスクリーニングすると、幾つかの段階に分けられることが分かってきます。

「これがあることで自社は絶対的に安心できる」と言える類のものと、「まあ強みと言えるものの、同業他社も持っているし、強いて『強みは?』と問われれば挙げる程度かな」という類の“強み”

もあるでしょう。

それでは、強みの“強さ”を選別する基準にはどのようなものがあるでしょうか。

第一に重要性があります。重要性とは、金銭的価値に置き換えてみると理解し易いです。「この強みを活かして得られる現金額はいくらになる？」と質問してみれば良いのです。

第二に緊急性があります。今直ぐにやらないといけないものか、また後でやっても大丈夫なのか、という基準です。

第三に波及性があります。ボクシングのボディブローのように最初はたいした影響はないものの、後からじわじわ効いてくるというものです。

この重要性・緊急性・波及性の3つの視点が選別基準として代表的なものです。これを駆使して、例えば4段階評価で評価したとします。3視点の合計値が高い、上位の“強み”が事業継続の根幹となる「絶対的な強みである」と言えるでしょう。

さて、こうして“絶対的な強み”を認識できたとしても、「本当にそうなのか」という疑問を投げ掛ける必要があります。それは何故か。自画自賛という熟語が表すように、自社の視点でのみで評価し過ぎたきらいがあるからです。

競争を勝ち抜くことが事業継続の第一歩です。よって、「競争相手の競争能力と比して“仮定した絶対的な強み”とどうなのか」という次の段階でのスクリーニングをする必要があります。

そのスクリーニングが強み中の強みである「コア・コンピタンス（中核的競争能力）を発見する」という作業となります。

コア・コンピタンスとは概ね次の事実が言えるものです。

- ①自社の他製品やシステムにも応用できる技術や能力であること。
- ②競争相手が簡単に物まね（コピー）ができないこと。
- ③一定期間、その技術や能力を活用できること。短命でないこと。

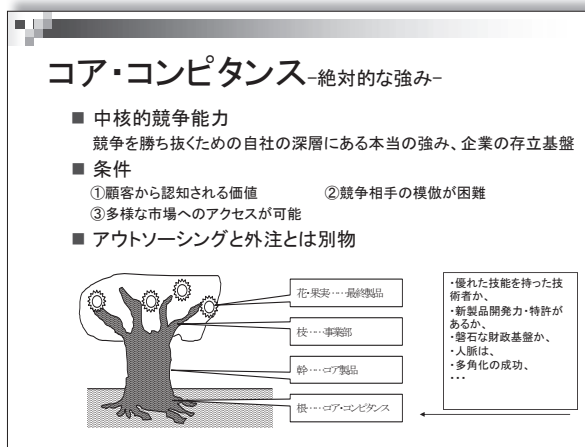
[①広範囲での応用・援用性] × [②非模倣性] × [③中長期寿

命性] の三点でいずれも「イエス！」と言える“絶対的な強み”が本当の“絶対的な強み”であり、会社を未来へ継続させる原動力となるのです。

この“真たる絶対的な強み”を中核的競争能力と言います。平たく言えば、「当社の得意技はこれ！」となるのです。

成功している企業では、このコア・コンピタンスは何かを常に探し続け、そして“真たる絶対的な強み”の鮮度が落ちないように、常にブラッシュアップしています。

成功している企業では、このコア・コンピタンスを会社経営の機軸とした経営スタイルを確立しているのです。



(2) 複(々)線思考、複眼思考を活かすモデル

弱肉強食の企業間競争に勝ち抜いて、成功し続けている企業として利害関係者の耳目を集めるためには、[ある事象を観る姿勢が複(々)線思考であり複眼思考である]というビジネスモデルを創り上げていかななくてはなりません。

会社は複雑怪奇な経営環境に囲まれて事業活動を行なっています。私が経営環境を複雑怪奇と表現したのには理由があります。「経営環境は考えられる程に単純ではない」ということなのです。

色(カラー)で経営環境を表現してみましょう。ある経営者からは赤と見える事象も、別の経営者だと「紫である」と思えるかも知れません。

また、赤であっても暗い赤もあれば、ヒビットな赤もあります。日本語でも“あか”は、赤、朱、紅、緋、丹などの文字があります。ネットで調べるとまだ沢山の文字表現があることが分かります。

という具合に、ある事象を捉えるのに、ひとつの“目”だけで観て、「これがその正体だ」と断定してはいけません。

しかし、実際の経営では、「ああでもない、こうでもない」と意思決定を先延ばししていくほど、事態は改善するどころか悪化していくのが常なのです。よって、ある事象をある時点で「こうであるに違いない」と仮説を立てる必要が出てきます。

この「こうであるに違いない」と診る(観る)ときに必要となるのが、[複(々)線思考や複眼思考]なのです。

この思考方法を別の表現で言い表すと、「同時に、また時間差を利用して、更にはみる方向や立ち位置を変えて観て、診てみよう」「1つの目ではなく、複数の目でよく観て、診てみよう」ということです。

ある一方向のみで、同じ時間に、同じ場所から、たった1つの目でみた場合、ことの本質を見誤る可能性が高くなります。

複数の方向から、異なった時間に、別の角度から、複数の目でみ

ると、「あれ！」と感じる何かが得られるかも知れません。

成功している会社では、このように[複(々)線思考や複眼思考]が自然体として社内へ浸透しており、多くの異論が噴出することを推奨し歓迎しているのです。

このようなビジネスモデルを意識して創り上げている会社だからこそ、未来へ続く会社として安定感を増して行っているのです。

(3) バランス感覚を活かすモデル

弱肉強食の企業間競争に勝ち抜いて、成功し続けている企業として利害関係者の耳目を集めるためには、[常にバランス感覚を持つ]というビジネスモデルが必要となります。

乗り物に例えてみます。一番分かりやすいのは船かも知れません。残念なことです。「旅客船（や貨物船）が沈没した」という報道が時折あります。台風のような自然の猛威による災害であれば分からなくもないですが、人災ではと思われる事案もあります。このような報道を見聞きすると、辛い気持ちで一杯になります。

さて報道内容を検証すると、「キャパシティを超えた乗客や荷物を載せたことによりバランスを崩し最後は沈没した」ということが多いようです。バランスを崩すとは“船の重心”が安定せず不安定な状態になるということです。

もう1つの例として貨物自動車の横転をあげてみます。「高速道路でカーブを曲がりきれず荷物が路上に散乱し、貨物自動車も横転した」という記事も目にするところです。積荷をしっかりと荷台に固定しているはずですが、カーブを少々早い速度で侵入すると貨物に遠心力が働き、横滑りして荷崩れを起こすのです。これも“車両の重心”が安定せず不安定な状態になってしまった事例です。

例え話はこのくらいにして、実際の会社経営では“会社経営の重心”が不安定になるとはどのような状況を言うのでしょうか。考えてみたいと思います。

- ①新規事業を立ち上げたものの、投資額と利益計画（収益・費用・利益の予算）とが不釣り合いで、投資回収まで10年以上の年月が必要となった。
- ②プロパー社員と中途採用社員のいずれかを重用しすぎて、一方の社員側から反発を受けた。
- ③新規取引先の開拓努力は良いが、既存取引先との付き合いが疎遠となり、売上高が下降傾向に陥った。

- ④取引銀行を絞り込むのは良かったが、条件提示のよい銀行1行のみとし他行との取引を少なくしたため、運転資金が必要となったときに新規融資を断られてしまった。

以上は経営コンサルタントとして仕事をしてきた中で、経営者から聞いた失敗事例を思い出して参考までに記述したものです。現実にはまだまだ沢山ありそうです。

賢明なる経営者は、事例にあるように“会社経営の重心”を不安定化させていけません。昔よく遊んだ小学校などにもあったシーソーでは、一方的な勝ち負けが判別します。経営者は自社をシーソーのような“会社経営の重心が極度に偏るゲーム”へ追い込んではいけません。



同じく子どもの頃に遊んだ小物の1つに与次郎兵衛（やじろべえ）がありました。与次郎兵衛は支点を中心に左右のバランスが上手に取れています。この与次郎兵衛イメージが“会社経営の重心の最適化”に通じるものです。

着実に成果を上げている会社は、“会社経営の重心”を最適化することに腐心しています。何事もバランス感覚が必要でかつ重要なのです。

バランス感覚を維持するというビジネスモデルをブラッシュアップしている企業が明日への挑戦権を勝ち得ることができるのです。

(4) 未来(将来)から今を眺めるモデル

弱肉強食の企業間競争に勝ち抜いて、成功し続けている企業として利害関係者の耳目を集めるためには、「未来(将来)から今(現在)を眺める」ということを行なわないといけません。

「未来はどうなっているのか」という問いに誰しもが明確に答えることはできません。しかし、今(今日)の延長線上に「未来がある」ということは確かです。未来とは既に過ぎ去った過去のことではありません。これから到来するであろう“とき”を指すのです。

「未来は現在の延長線である」とすれば、今会社が行なっていることが「未来のわが社の姿」へとつながる可能性が高いと思われます。今会社が何もやっていないことが、別な姿で「未来のわが社」を形作るとは想定し難いものです。

会社の外部にも目を凝らしてみましよう。

毎日小さな変化や大きな変化が会社の周囲で起こっていることが分かります。急激か又は緩やかであるかの違いはあるでしょう。しかし、これらの変化が「未来のわが社の姿」に対して大なり小なりの影響を与えていくだろうと言うことは理解できるはずで

ここで、できる経営者は頭脳をフル活動させます。

「過去から現在までの動きや自社の事業活動からX年後のわが社はこのような姿になっていないといけない。いや絶対にそうさせるのだ」と。こうして、描くことのできない「未来のわが社の姿」を無理を承知で描き出すのです。

悩み考え抜くほどに「未来のわが社の姿」はより鮮明になります。ぼ～っとしてかすんでいた「未来のわが社の姿」が脳裏で具体的になってきます。

こうして描いた「未来のわが社の姿」を最終ゴールとして「これを確実に実現させていくには、今何をすべきであるか」と自問自答するのです。こういう思考フローを体系化しているからこそ、“予想した未来”を“実現した未来”へと創り上げることができるのです。

(5) “のうりょく”を活かすモデル

弱肉強食の企業間競争に勝ち抜いて、成功し続けている企業として利害関係者の耳目を集めるためには、[自社が所有する“のうりょく”を最大限に活かす]ことをしなければなりません。

さて「“のうりょく”を漢字で書いて下さい」という問いが出されたとします。大多数の人は“能力”と書くと思います。これが普通なのです。

しかし、勝ち続ける企業の経営者は“のうりょく”を“脳力や脳力”と書いたりするのです。能力以上に、脳力や脳力の重要性に気づき、これら3つの“のうりょく”を上手に使い分けて会社を経営する、そのようなビジネスモデルを創り上げているのです。

①能力とは

あることを成し遂げる力、技術、スキルを指すと思います。期待する成果を出すパワーとも言えるでしょう。会社は現場で汗を流す社員から上は戦略的意思決定を行なう経営者層まで、多重・多層な階層から成り立っています。

能力とはあることを成し遂げる力であり、成果を出す力ですから、担当する職務・仕事の種類や内容は異なっても「その職務に必要な能力がないと仕事はできない」ということが分かります。仕事をする基本的な力“のうりょく”が能力なのです。

②脳力とは

脳はズバリ脳みそのこと、頭の良さというべきものです。別項で論述しました知識や知能の範疇を超えて、もう一段の上の考える力、推測する力、工夫する力、創案する力などがこの“のうりょく”の求めているものです。

単なる知識や知能だけであれば「頭がよい」の段階です。「賢い」と言われる人は知識や知能を上手に組み合わせて、別次元のパワーを創り出せる人です。会社の職位・職階でいえば、部長や課長といった管理職に必要とされる“のうりょく”です。

③脳力とは

悩む力と書いて脳力。「字の通りではないか」とお叱りを受けそうですが、悩むという事がビジネスを行なう上でとても重要な意味をもっているのです。

脳力の段階でも多少悩むことはあるかも知れません。しかし「悩んで、悩んで、更に悩んで結論を出した」というような場面に必要なのは脳力なのです。

今まで経験・体験をしたことがない事態、全くお先真っ暗でどうしたら良いのか暗中模索の状況に追い込まれたとき、正に智恵や知性の出番となります。智恵と知性を使う状態、これが脳力なのです。

「どうすればいいのか」と悩み続け、「ちょっと気晴らしに散歩でもするか」と脳みそを一時的に解放してあげると、散歩中に「あっ！」という閃きもたらされる場面が出てきます。

このような経験をした経営者は多いのではないのでしょうか。これが脳力を全力で使用している人に天からもたらされた啓示なのです。

会社の職位・職階でいえば、社長や取締役といった経営者層にランクされる人々に必要とされる“のうりょく”です。

会社にはこのように多様な“のうりょく”を持っている人々が集まっています。

成長し、新たなことに挑戦し、活力がみなぎっている会社では、夫々の地位にある人たちが、“のうりょく”の三位一体である「能力×脳力×脳力」を上手にクロスするビジネスモデルを活用しているのです。



(6) 付加価値創造力を意識するモデル

弱肉強食の企業間競争に勝ち抜いて、成功し続けている企業として利害関係者の耳目を集めるためには、[付加価値創造力を意識する]ことを忘れてはいけません。

売上高が数億、いや数十億、数百億ととてつもない数値であっても、最終の利益がごく僅かであったとしたら、「そのビジネスモデルは失敗作である」と言えるのではないのでしょうか。

ひと・もの・かね・情報・とき等の経営資源を多量に投入しても得たものがほとんどなしでは、「一年の労働、仕事、勤務は何だったのだろうか」と大きく肩を落すような情けない気持ちで一杯になってしまいそうです。

成功し、勝ち続けている企業の特徴のひとつとして、常に「儲けはなんぼや？」という付加価値思考を強く持っていることがあげられます。付加価値とは「新たに創出した価値」であり、社会貢献した結果として利益につながるものです。

付加価値は「次の成長の為のコストを賄うことができる貴重な原資」となります。付加価値は「頑張ってくれた社員達へのお礼・賃金・報酬の一部」となります。付加価値は「支持してくれたお客様（市場）への感謝として投入する新製品開発を支える資金」へと変わります。

こうして考えると付加価値を獲得できなければ、成長への投資原資はなく、社員の賃金・給料は上がらず、見栄えのしない古い製品で戦うという状況が続いていくのは否めません。

付加価値を毎年あげて行かなくてはなりません。自社のビジネスフローの中で、付加価値がどこで生まれているのかを知らなくてはなりません。付加価値をあげていく、又は下がらないようにする為の工夫を実行しなければなりません。

成長し続けている会社のビジネスモデルでは、この“付加価値創造力”を高めていくことを強く意識しているのです。

(7) キャッシュフロー経営を意識するモデル

弱肉強食の企業間競争に勝ち抜いて、成功し続けている企業として利害関係者の耳目を集めるためには、[キャッシュフロー経営を強く意識する] ことも言及しておく必要があります。

最初に貸借対照表のことから本項の説明を始めます。貸借対照表の借方は資金の運用状況を示し、資産という科目で詳細が明示されています。貸方は資金の調達元を表し、他人資本である負債と自己資本である純資産とに区分されています。

貸借対照表の全ての科目が重要であり、かつ夫々が会社経営に対して発している“意味”があるのですが、最も重要な科目は[現金及び預貯金]でしょう。[預貯金]でも自由に出し入れができる[預貯金]が重要です。なお[拘束性預貯金]は、自由な引き出しができませんので資金繰り面では多少問題ありです。

何故[現金及び預貯金]に関心を寄せるべきでしょうか。

「黒字決算だったが、現金が手元になく、決済資金が不足して資金繰りに行き詰った」とか、最後には「資金繰り倒産」へとひた走る結果につながる可能性が高いのです。これらは日常的な企業活動に必要となる[現金及び預貯金]が充分でなかったことの証左なのです。

よって、企業活動では「現金及び預貯金の残高は充分にあるか」と常に目を光らせなければなりません。チームスポーツの世界では、一人のミスは他のメンバーでカバーし取り返すことが可能ですが、ビジネスの世界ではそうとはなりません。「あの時は申し分けなかった」と言えないのです。たった1回だけ「決済資金がないので、お支払いは後日に」と言ってしまった途端、会社は信用をなくしてしまうのです。

「現金がない」ということは本当に恐ろしいことです。

前項で[付加価値創造力を意識するモデル]について言及しました。何故“付加価値創造”に注目するのか。その理由は分かり

ますね。「現金がない」という恐ろしさを優れた経営者は身に染みて実感しているからに他なりません。

〔キャッシュフロー〕を計算するには、貸借対照表2期分と損益計算書1期分とが必要となります。具体的な計算方法は色々な書物で説明されていますので、是非この機会に書物に目を通して戴き、キャッシュフロー計算書の体系と計算方法についての知識を習得して下さい。

とはいうものの、ほんの少しだけキャッシュフロー計算書の体系について説明しておきます。これが本項の〔キャッシュフロー経営を強く意識する〕ことへと繋がるからです。

キャッシュフロー計算書（CF計算書）は日常的な企業活動から生まれる営業CFと設備投資等固定資産に係る投資CF、そして金融債務の調達等に係る財務CFの3つに大別されます。夫々のCFで関連する貸借対照表（前期と当期の2期分）と損益計算書（当期のみ）の科目は次のとおりです。

種 別	計算で必要となる科目
営業CF	損益計算書、流動資産（投資勘定は除く）・流動負債（財務勘定は除く）
投資CF	固定資産・繰延資産、損益計算書の減価償却費
財務CF	長短借入金、社債、長期支払手形、資本金（増減資）

3つのキャッシュフローの合計額が、計算期間（通常は1年間）における〔現金及び預貯金〕の増減額と必ず一致します。

さてこの3つのキャッシュフローのうち、どのキャッシュフローが一番重要だと思いますか。

それは営業CFであることに間違いありません。何故なら、営業CFの基本は損益計算書であり、経営者や全社員が一丸となって、「しっかりと企業活動をした結果の一部が営業CFとなって反映される」からです。

企業の経営努力の結果が損益計算書であり営業CFなのです。

ただし、「『しっかりと企業活動をした結果』の“一部”が営業CFとなって反映される」と書いているのは理由があります。

拙書の別項でも論述していますが、「営業は代金を回収して終わる」のです。よって、「売掛金や受取手形が前期よりも増える」ということは「売掛債権を回収しきれていない」ということであり、現金収支でみると未収、つまりマイナスとなるのです。

もう1つ別の観点から“一部”について考えてみましょう。売上原価（製造原価）の構成科目に在庫があります。売上原価を構成する他の条件が同一だとすると、原材料等の期末棚卸資産が増えると売上原価は少なくなります。よって見かけ上の利益が増えるのです。

しかし、増えた在庫は翌期以降に売上原価へ転化することになるでしょう。何故なら、在庫が高止まりすれば売上という手段にて原材料等を購入・加工した費用の回収ができないからです。

一時的に膨らんだ棚卸資産を減らすという企業活動の結果、理論上は費用の回収という点から売上原価の上昇は必ず起きるはずです。もしそうでなければ、「当期の棚卸資産の増加は粉飾である」ことを証明していることになります。

このように、売上高に係る“営業収入計算”では売掛債権の残高が、売上原価に係る“原価支出計算”では棚卸資産や買掛債務の残高が、現金流入と現金流出とに大きな影響を与えているのです。

このような意味を含めて、「『しっかりと企業活動をした結果』の“一部”が営業CFとなって反映される」と書いたのです。単に、「損益計算書が素晴らしい結果となった」というだけでは、営業CFの増加へと繋がるのではないと理解して下さい。

多くの紙面を費やして、[キャッシュフロー経営を強く意識する]ことの重要性について説明してきました。

成功している会社のビジネスモデルの中に、「『キャッシュフローはどうか?』という問い掛けが習慣化されている」と理解して戴きたいと思います。

6. 社内諸制度・体制の整備

成功し発展を続けている企業は幾つかの成功要因・要素に分解できます。本節では、そのうちの1つとして「社内諸制度・体制の整備」があるということについて私見を述べてみたいと思います。

東証一部に上場している日本を代表する大企業も最初から大企業であった訳ではありません。勿論、一部の企業は既に名を成し成功を遂げている親企業から独立分離し、創業当初からいわゆる大企業と呼ばれる組織であった会社もあるかも知れません。

しかし、ほとんどの会社は「小さく産んで大きく育てよう」ではないにしろ、最初の産声は極めて小さかったかも知れません。日本経済新聞の「私の履歴書」に掲載される創業者の体験談を読むと、このようなことを実感してしまいます。

最初は小さくても、お客様（市場）の支持を受け、売上も上昇し、社員も中途採用しかできなかつた時代を過ぎて定期採用が当たり前になってくると、会社組織に色々なほころびが目立つようになります。俗に言う大企業病等の病に罹患し易くなります。

このように、会社は私たちが小学校から大学（院）までの学業時代に、一方で精神と肉体の両面で成長して行ったときに感じた「心身のバランスが崩れる」「不調、病気になる」「理想と現実が異なる」といった体験をするようになってきます。

生身の人間である私たちの経験と、成長する過程で発生する企業の違和感・症状とは異なるかも知れません。

しかし、企業の成長は右上がりの一直線ではなく、上下左右に揺れ動きながらも、不安定な状況を抱えつつも、成長をしていくということを理解しておく必要があります。

成功し発展を続けている会社は、これらの違和感・症状を緩和・改善すべく、企業の発展段階に応じた「社内諸制度や体制の整備」を行なう必要性を理解しています。

(1) 企業成長段階と組織形態

企業の発展段階に応じて「社内諸制度や体制の整備」を行なうには、「企業の発展段階に応じて適合する経営組織形態」を創ることの重要性を認識しなければなりません。

①個人か又は法人か

企業が「法人でなければならない」というルールはありません。行政庁が管轄する根拠法によっては、社会に与える影響を考慮して、「法人でない」と許認可を出さないということもたまにはあります。各法の趣旨からすると、社会性規制では「法人でなければ」はあっても、経済的規制で「法人でなければ」はないと言えます。

ですから、資本金、信用力、じんぎい力に乏しいスタートアップの時期は、個人で創業しても全く問題はありません。最近でもサービス業、飲食業やIT関連事業などでは小資本ですむことから個人での創業が多いようです。

②法人成りの時期は？

個人企業を「いつかは法人にしたい」と考えている経営者の方も多いことでしょう。しかし、売上が数千万円規模に達したとしても個人企業のままでも良い場合があります。

私が10数年前に経験したことですが、大分県内郡部の民宿の経営者から「個人と法人、どちらが得でしょうか？」というコンサルティング依頼を受けたことがありました。その民宿は結構流行っていて年商が1億円近くあったと思います。

私が出した結論は、「このままの事業スタイルで行くのであれば、現金収支の面では個人の方が絶対にお得です」だったのです。

個人と法人では、税法が異なります。所得税か法人税かの違いです。また忘れてはならないのは年金保険と健康保険の掛け方の違いです。法人になると社会保険料が会社と役員・社員とで折半となります。

しかし、実質的に「(売上・現金が入ってくる) 財布が同じである」状態であれば、総額として社外流出する現金は個人企業の方が少なくなることが多いのです。

③再び、法人成りの時期は？

それでも「株式会社〇□△」の響きが良いからと法人成りを希望するのであれば、意思決定する基準として次の点をあげておきたいと思います。

1) もっと事業規模を大きくしたいという夢を持っている

事業規模が大きくなると、利害が衝突する為に調整すべき関係者が増えてきます。当事者である利害関係者は法人の方がより安心して取引ができます。

2) 優秀な人財を採用したい

仮に代表者が死亡しても、法人は原則次の経営者へ引き継ぐことができます。雇用の安定面で社員が安心できます。

3) 家族経営から幹部社員を巻き込んだ企業経営にしたい

家族だけでは固定概念が強くなりすぎ、柔軟性が失われる可能性があります。法人企業では幹部社員の知恵、知性を活用し易くなります。

4) お客様の信用度を高め、安心して取引ができるようにしたい

「えっ、あの会社(個人ですが)無くなったの」という事態に個人企業ではなり易く、法人だと原則会社は存続します。

5) 金融機関との取引を円滑に進めたい(交渉を有利にしたい)

資金調達に有利に働くのは法人です。個人企業だと経営基盤が脆弱なこともあり、金融機関が融資に二の足を踏む場合があります。

④更に成長を続けると

幹部社員が経営に参画できるようになったとしても、取締役などの役員でない場合が多いかも知れません。今後も安定的な成長が続くとすれば、「長年の功労」という点も含めて役員に登用し、

会社経営に積極的に貢献してもらっても良いでしょう。

⑤更に更に成長を続けると

この段階からは、社内人財の役員登用という時期を超えて、社外人財の役員登用ということも考えても良いでしょう。例えば「この人は！」という経営者や経営コンサルタントに“社外取締役”に就任してもらうという方法です。

会社法上、取締役は3ヶ月に1回以上の頻度で業務の内容を他の取締役に報告する義務があります。俗に言う“取締役会”を開催しなければならないのです。その席上等にて、「第三者の冷めた目で会社の現状等を分析してもらう」のです。

⑥更に更に更に・・・成長を続けると

最終ゴールとして株式公開（IPO・Initial-Public-Offering）と
いうのがありそうですね。「夢の又夢の先」かも知れませんが。
なお法人成りに関し、注意すべき点が幾つかあります。

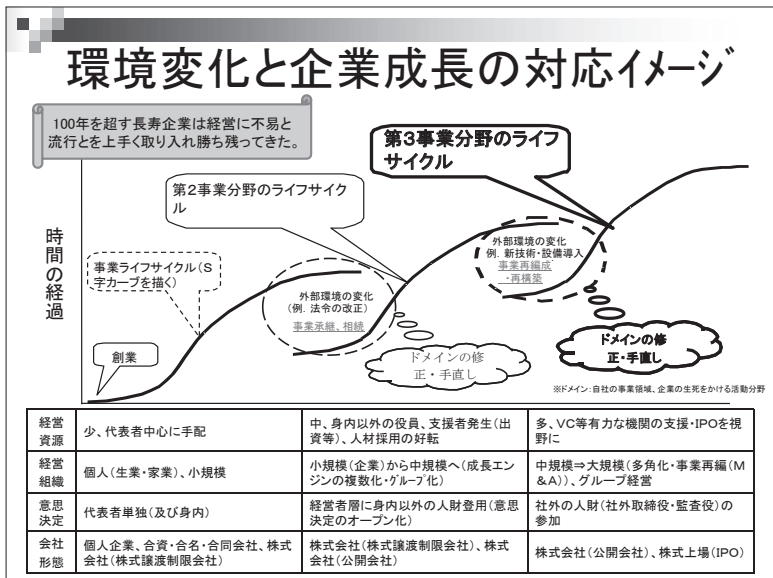
1つめは（代表）取締役という「響きの良い言葉に惑わされない」こと。「会社は自分のもの」と考えて会社法等が定めているルールに抵触すると、後で痛い目にあってしまいます。税法もしかりです。

次にどのような法人にすべきかをよく考えて決断をすること。会社は株式の他に、合同、合名、合資の計4の会社が認められています。最近では会社ではありませんが、一般社団法人、NPO、協同組合などの形態を採用して営利活動をするパターンも増えてきました。

今後の事業展開の方向性を見据えつつ、自社の法人形態を採用するようにして欲しいものです。なお、現行の法人形態（例、合同会社）から別の法人形態（例、株式会社）へ移行することも、一定の制限があるものの可能となっています。

長々と論述してきましたが、「企業・事業が成長するにつれて、羽織る上着の種類（組織形態・態様）は変えてもよい」という話をしてきました。

成功し成長し続けている会社は、前述の①から⑥までのステージを辿りつつ、柔軟に経営組織を変態しているのです。



(2) 人事制度～採用から退職まで～

企業の発展段階に応じて〔社内諸制度や体制の整備〕を行なうには、〔人事制度のブラッシュアップ〕も定期的に行なっていく必要があります。

人事制度と言われてどのように感じますか。大概是「賃金設計は含まれているだろうな」と思うでしょう。これは大当たり！です。しかし人事制度とはこれだけではありません。

人事制度を広義で定義付けすると、〔募集・採用～導入教育等の教育～人事考課～人財配置～昇進・昇格等人事処遇～労働時間管理～賃金管理～退職管理〕までの多岐で複層的なシステムの設計になると思います。

別の言い方をすれば、「会社に入りたい」と希望する未来の社員の“募集採用”活動に始まり、「長い間お勤めご苦労様でした」と職場の仲間から拍手で見送られて、その会社でのビジネス・キャリアを閉じる“退職”までの一連の流れをトータルのに包み込んだもの、それが人事制度なのです。

拙書では紙面の限りがありますので、募集・採用と労働時間管理の2点に絞って、会社の発展段階に応じた制度設計の留意点について言及してみようと思います。

①募集・採用

1)創業期

創業間もないときは、社長は製造（仕入）、販売・営業、マーケティング、会計などあらゆる場面で“大車輪の活躍”をしなければなりません。数人の創業メンバーである社員も「休日も休みなしで働いた」と後から懐かしげに語れるほどに働きづめだったでしょう。

このような働き蜂のような社員は社長の個人的魅力で集まった人が多く、前の職場での同僚、知人の紹介、幼馴染、そして家族・親族が多いものです。

2)成長期

最初は中途採用者が主流です。会社が成長してくると「あの会社」と知名度が少しずつ上がってきます。別の会社で働いたというキャリアを活かして「そこで頑張ってみるか」と自分を売り込んでくる者も来ます。また、社長も「この人なら」と思う人物を一本釣りのようにして採用を試みたりします。

成長期の後半になると〔新卒採用〕が定着してきます。高卒、専門学校卒、大学（高専）卒など多様な学歴をもった正に初々しい新人が4月に入社してくるようになります。

ここまでくると別の人事制度である〔賃金管理〕の1つである賃金体系・制度の見直し、再設計も行う必要性が高まってきます。

3)安定期

この段階になると〔新卒採用〕が原則となり、中途採用はイレギュラーとなってきます。また、〔新卒採用〕の第一期生など初期の新卒採用者が中堅どころや幹部社員として頭角を現し、会社の成長を担う人財・人剤として活躍を始めていくのです。

②労働時間管理

1)創業期

前段の〔①募集・採用〕でも少し言及したとおり、積極的とは言わないまでも〔労働基準法などの労働法制〕をかなり逸脱した労働がなされているのが一般的です。

しかし、どんなに厳しい状況下でも「昨日と今日とではお客様の反応が変わっている。売上や利益も伸びている」という結果に対する喜びが、過重とも言える労働環境を上回ることで多く、不平・不満を言う社員はほとんどいません。

2)成長期

徐々に社員の数も増えてきます。そして「創業した数年前

は・・・」と先輩が話す苦労話を、「そうなんだ」と共感して聴いてくれる社員ばかりではなくなります。

少しずつ、労働時間の長さ、休日・休暇の少なさや取りづらさを口にする社員も出てきます。こういう場面で社長は「ダメだ」と無下に一喝してはいけません。

労働法制の主旨をよく理解したうえで、少しずつでも勤務状況の改善に取り組むようにして下さい。「今は我慢してもらっているが、いつまでに改善していく予定だ」と未来像をアナウンスすることも大切です。

3)安定期

会社の財務諸表も安定してくるでしょう。創業期から成長期に見られた一部の混乱状態も落ち着いてきます。従って、「今は我慢してもらっているが、いつまでに改善していく予定だ」と未来像をアナウンスするだけではなく、「改善した」という実績作りがとても重要となってきます。

「改善した」また「いつまでに改善する予定だ」と明確な月日を提示できない状況が続くと、社員との間に労働紛争の火種を抱えたままの危険な日々を過ごすことになります。

当該業界やその営業地域で一定の地位や評価を受ける企業となってくると、「そんなことをするとコストアップになってしまふ。出来ないことは出来ない」という経営者の頑な姿勢はブラック企業の汚名を着せられることにもなりかねません。

このように、会社の発展段階に応じた人事制度の整備が大切だということを、成長し発展を続けている会社は気がついています。

そして、歩みの速度は高速ではないものの、[人事制度のブラッシュアップ]を定期的に行なっているのです。

(3) 会社防御のための制度設計

企業の発展段階に応じて〔社内諸制度や体制の整備〕を行なうには、〔会社防御のための制度設計〕に心掛ける必要があります

最近のIT（情報技術）の発展は恐るべきものです。2～3年前からGoogleが車の自動運転の試験を行なっているという報道を目にし、「そんなことができるのか？」と思った方も多いでしょう。

しかし、現実はいくつ。Googleだけではなく、トヨタ、日産、ホンダなどの日本の自動車メーカーも含め、IT産業と自動車業界との業際を越えた連携が進み、近い将来に自動運転の車が一般道を走っているという風景が当たり前になるかも知れません。

導入からITの話しをしてきましたが、ITで怖いのはネット上への情報流出です。悪意を持ったハッカーが会社のITシステムへアクセスを試み、「顧客情報や製品開発情報が流出した」とか、「HPが改ざんされ、またアクセス不能になった」とか、ITの怖さを知るニュースは毎日のように流されています。

自社の情報管理は大丈夫でしょうか。

IT技術は秒進分歩で、驚くスピードで進んでいます。「相当な現金をつぎ込んでセキュリティを高めた」と言っているにもかかわらず、数ヶ月後には過去の遺物になっているかも知れません。

企業防衛のための施策や体制作りに細心の注意を払って下さい。どのようなリスクがあるのか、網羅的に列記してみます。

- ①顧客情報の社内流出、改ざん
- ②新製品開発情報の社内流出、改ざん
- ③社員との労働トラブル（賃金未払い等）
- ④社員退職後の元社員による業務上知り得た営業秘密等の漏洩
- ⑤取引先との取引契約書解釈の相違
- ⑥取引先からの取引中止又は縮小の申し出リスク
- ⑦お客様とのトラブル（製品品質に関する苦情、クレーム）
- ⑧金融機関の融資姿勢の変更リスク

⑨火災、盗難等の被害発生リスク

⑩大地震等自然災の発生リスク

「たったこれだけ」と思うのか、「まだあるだろう」と思うのか。後者の「まだ沢山あるだろう」の方が大正解です。それらのリスクから会社を防御しなければなりません。

防御の方法は沢山あるでしょう。例えば、次のような対策です。

①役職者や社員の危機意識、感度を高めていく

②文書（マニュアル）を作成し、運用し、浸透させ、適時改正を行っていく

③損害保険等のリスク発生の際の代替手段を用意する

成功し発展し続けている会社は、会社には数多くのリスクが襲っているという事実を感知し、それに対する「対応策を立案し実行し修正する」と言うリスク管理サイクルを回し続けていくことを行なっているのです。



(4) 個々の強みを活かし総合力で勝負

企業の発展段階に応じて「社内諸制度や体制の整備」を行なうには、「個々の強みを活かし総合力で勝負」することに心を砕かなくてはなりません。

個々の強みとは経営資源の強みを指しています。

経営者は最初にひと×もの×かね×情報等の経営資源に対し、「夫々に強み・得意技がある」という事実を発見しなければなりません。創業し今日まで会社が続けてきたというのは何か強みがあるからです。「1つの強みもありません」ということは絶対に有り得ません。

① “ひと” という経営資源

個々の社員の強みを発見し難いことがあるかも知れません。しかし、例えば事務の仕事では失敗ばかりしていたA君を、「仕方がない。営業に回して、もしダメだったら退職してもらおうか」などと否定的に診て営業担当に配転した途端、「先輩諸氏の成績を越してNo.1の営業マンになった」という世界もあり得るのです。A君は営業が天職だったのです。この強みに気付かなかっただけです。

「能ある鷹は爪を隠す」ではないですが人の能力は無尽蔵です。たまたま「自分の能力に光の当たらない」「面白くない」仕事を任された故「できない人間」の烙印を押されたのかも知れません。

このように経営資源の1つ、ひと（社員）は多くの強み・能力を持っています。上述のA君の例は正にその一例です。

多くの社員がいる場合は、個々の社員が自分の強みを発揮できるような仕組み作りをしなければなりません。“烏合の衆”であれば議論百出ですが、全員一丸となって成果を出すという総合力は上がってきません。夫々のベクトルが四方八方に向いていけば、総合力は0点以下のマイナス状態に、いつもけんか腰という最悪の状態になるかも知れません。

最上のチーム作りを心掛けなければなりません。成功し発展している会社は成功するチーム作りに大きな関心を寄せています。

② “もの” という経営資源

さて、人(社員)のチームワーク、総合力が上がったとしましょう。しかし、この熱い想いを発揮できる環境が整わなければなりません。ここで経営資源の“もの(設備・機械等)”の出番です。

「営業に出かけるぞ!」と檄文を飛ばしても、ブツがなければ営業はできません。車両、会社との連絡をする携帯・スマホ、また現場でプレゼンをするタブレット端末が必要でしょう。

こうしたモノを準備し、社員という“ひと”と上手に組み合わせると総合力が更にアップすることに間違いありません。

③ “かねと情報” という経営資源

「金は天下の回りもの」ですが、いつ使うかによって効果に大きな違いが出てきます。思い切って「ここで一発勝負をかける!」と多額の資金投入し、大きなリターンを得た経験もあるかも知れませんが。正に「タイミング-イズ-マニー(タイミングは金なり)」なのです。

情報の使い方も重要です。「しまった。あの時にあの人をお願いすれば良かった」と悔やんだこともあるかも知れませんが。例えば、B社長とC社長とが知人であるという情報を掴んでいたものの、この情報を上手く活かしきれなかったというような例です。

このように“かねと情報”も上手くクロスしなければ、「宝の持ち腐れ」となってしまうのです。

個々の経営資源の強みを知っていても、それぞれの強みを活かしきれなければ成果を得られないという法則、成功している会社の経営者は良く理解しています。

ひと10点、もの15点、かね5点、情報6点の基礎点があったとします。足し算では36ですが、ひと×もの+かね×情報と経営資源を上手にクロスすると180点にもなります。加減乗除のうち、加と乗とを上手にクロスすることは、成功し発展し続けていく企業にとっては重要な“知的財産”とも言えるのではないのでしょうか。

7. 人的資源に関する関心

企業経営に成功した又はしていると言えるには、経営資源の中で最も比重の高い [人的資源に強い関心] を持っている必要があります。

「社員がアホでもやっていける。それだけの自信と能力を俺は持っている」と公言する経営者も世の中にはいらっしゃるかも知れません。

社員が全くいないのなら別ですが、「社員を使っている」というのであれば、その社員の（潜在）能力を追い風として利用すれば、社長一人でも稼いでいる現在の経営成績をもっと挙げて行くことは可能でしょう。

経営資源の浪費とまでも言えないまでも、未活用の人的資源を抱えているのは「実にもったいない」話しではありませんか。

成長している、そして更に世の中に貢献したいと強く願っている経営者は、[人的資源に強い関心] を寄せているのです。

拙書の各項で人的資源について多様な切り口で言及していますが、本項では [経営者以外の人的資源] と [社外社員] について整理してみました。

「また同じことを書いている」と思われるかも知れませんが、二重、三重に表現を変えて論述しているのは、「その論点はとても重要なことなんだ」と良い方に解釈してもらえれば幸いです。

(1) 経営者（社長）以外の人的資源

社長をトップにすえたピラミッド構造で会社の組織体制を説明することがあります。

顧客満足（CS・Customer-Satisfaction）という思想を前提にすれば、トップはお客様（市場）とする逆ピラミッド型の方が好ましいという考えは別項で説明するとして、ピラミッド構造で人的資源を言及するのが簡単で、分かり易いのです。

そこで、社長を頂点においたピラミッド構造で、会社の人的資源について言及していきたいと思います。

①経営者層（トップ・マネジメント）

株式会社で言えば取締役であり、俗に役員と呼ばれている人達です。会社と取締役との関係は委任契約であり、株主総会で選任又は解任されます。社員のように雇用契約ではありません。しっかりとした成績を上げなければ、株式会社では取締役は任期がありますので「次の改選期では退任だな」とダメ出しをされる可能性が高いです。

取締役ではないものの執行役員と呼ばれる層もこの経営者層に位置づけられます。「役員にするまで行かないが、管理者にして置くには勿体ない」と管理者（部長・課長）と取締役の中間に位置する役職として、執行役員制度を導入する会社も増えてきました。

この経営者層に対しては、トップは信賞必罰でビシビシと鍛え上げるべきでしょう。この経営者層はトップに事故あるときはピンチヒッターとして緊急登板の役割を課せられていると考えなくてはなりません。

「長年の功労に感謝して名誉職として役員に」と考えてはいけません。そのような甘い考えでは、会社は未来へ事業を承継させるといふ本来の目的から逸脱させてしまいます。

24時間・365日、ある程度私生活を犠牲にしてまでも、会社経営にのめり込むという気概を持った人財を役員に選任・就任させ

て下さい。成長し続けている会社のトップはこのことを念頭に入れて役員人事を行なっています。

②管理者層（ミドル・マネジメント）

部長、次長、課長などの名称で呼ばれています。現場サイドで一番活躍をしてもらいたい層です。この層が元気だと会社はぐんぐん成長していきます。逆にこの層に元気がないと成長鈍化は当然のこと、社内不和・不協和が燎原の火の如く広がっていくのです。

管理者層は上層（経営トップ層）と現場社員（ピラミッドの下層）との情報交信の中間点です。上層の指示命令をそのまま下層に流すのではなく、自分の言葉にまき直して具体的かつ実践的な指示に置き換えて下層へ流します。

また下層から上がってきた情報を吟味し、不足する情報を付け、報告・連絡・相談ができる状態に書き直して上層へ流します。

よって、このミドル・マネジメントが単なる情報の通過地点に過ぎない状態に陥ると「あんな部長や課長はいなくてもよい」となってしまう。

最悪なのは、情報の握りつぶしです。下層から上がってきた“悪い情報”を上層へ流さない情報断絶が発生する可能性があります。情報断絶を情断（じょうだん）と言いますが、「冗談ではないよ、キミ！」と言われかねない状況を作ってしまうのです。

経営者はこのように、管理者層が元気一杯になるように注意を払っています。管理者層が十分に働ける環境づくりに心掛けています。管理者層が果敢に挑戦することを奨励しています。

このように管理者層の働き方如何で、現在もそして将来も会社が成長し続けていけるかということを理解しているのが、成長している企業の経営者・トップなのです。

③監督者層（ローワー・マネジメント）

俗に係長や主任と呼ばれる層です。「管理・監督をするというマネジメントに対して責任と権限が初めて付与される」層です。

賃金では少ないながらも役職手当がつき、「俺も管理職になったのか」と内心嬉しく思うものです。

一般的に、入社してから5年から7年程度過ぎた経験を積んできた社員が就任することになります。

社長から「主任に任ずる」との辞令を受け、2人から3人の部下がつくようになります。しかし注意をしなければならないことがあります。

今までは自分の仕事のことのみやっていたのであれば良かったのですが、「これからは部下の面倒もみなしなければならない」という精神的なプレッシャーがかかってくるということです。

よって、大事なものは[新任主任(係長)に対する人財教育]です。この昇進・就任教育を必ず行なって下さい。多くの時間は必要ありません。[人財マネジメントとは、部下の使い方、チームとしての目標達成の仕方]など基礎教育を行なうことが肝心です。

この教育をしていると、ミドルやトップへ昇進・昇格した時に同様な昇進教育を行なうという施策が身に付いており、人財教育に弾みがつきます。

成長している会社のトップはこの昇進教育の重要性に気付いているのです。

④一般社員

入社してローワー・マネジメントへ昇進するまでの人財です。この層はハート（仕事に対する想い等）がまだ熱くないことが多いものです。よって人財教育では「田植えを終えた苗がすくすく育つ」ような親身なサポートが必要となってきます。

先輩社員、同僚、そして上司からの声掛けも必要です。成果を出したときは褒め、ミスをした時は上司と一緒に解決策を探すなどのある意味では手厚い支援を行うことも重要となります。

実力あるトップやミドルの人財は「昔はなあ〜」と言って、滅私奉公的な働き方を要求するかも知れません。現在ではこれは絶対に

ノーです。心弱い今の若い社員は「ついていけません。会社を辞めます」と言いかねないのです。最悪は「ブラック企業では?」「パワハラだ!」と変な烙印を押しつけてくるかも知れません。

まずは、数十年間会社勤めができる基礎体力を身につけさせましょう。その基礎体力の1つにハート（仕事に対する想い等）があります。

この事実を職場が活性化している会社の経営者・トップは良く理解しています。

⑤パートタイマー、アルバイト

働く人達の中で非正規労働者の割合は40%に達しています。もっと高い数値を記録している業界もあります。この非正規労働者の中で、パートやアルバイトと呼ばれている人達はかなりの人数に及びます。派遣社員や嘱託社員、契約社員という人達もいます。

パートやアルバイトの処遇改善に取り組んでいるのでしょうか。「安い労働力で、仕事の繁簡の調整弁として利用している」という考えでしょうか。

もし、パートやアルバイトが貴重な戦力となっているのであれば、労働条件や職場環境の整備に注意を払って下さい。パートさんが生きいきとしている会社では、色々な改善アイデアが出され、生産性が高いという事実も報告されています。パートさんも正社員と比べて見劣りがする賃金でも積極的に働いてくれています。

伸びている会社の経営者・トップはパートさんらの知恵を生かすことの重要性を知っているのです。

以上が組織ピラミッドに基づいた「人的資源に対する関心」についての私見でした。

以下に、組織ピラミッド・アプローチ以外での社内人財への関心について留意すべき点を、追記しておきたいと思います。

⑥性別の差異

「男性である」「女性である」という事実は隠すことできません。

しかし、「男性だから能力がある」「女性だからこの点に見劣りする」ということはありません。以前に有名大学の学業成績では女性の方が上回っているという記事を目にしたことがあります。

このように、「性別による能力の差異はない」と考えて、個々の社員の（顕在、潜在、未知）能力に注目し適材適所を心掛けて下さい。人財活用の上手な社長はこのようにして人財発掘を行っているのです。

⑦学歴の差異

これまでの私のコンサルタント経験で言えば、高学歴の社員は確かに知能、知識は高いようです。しかし、「無から有を創る」とか「経験をしたことのない事案に対して解決策を探す」という知性や智恵という部分では、学歴の差異はほとんどありません。

会社が欲しい人財は「頭の良いじんざい」ではなく「賢いじんざい」です。学歴を鵜呑みにして、知性や智恵がある人財の発掘が疎かになってはいけません。できる経営者は常に知性や智恵がある人財を追い求めています。

⑧中途採用又は新卒採用

スタートアップの時は中途採用が貴重な戦力となります。しかし、「経験が豊富なほど自分の意見を主張し過ぎる傾向が強い」ようです。「前の会社では」とか「この機械がないと」などと主張する社員がいると、その中途採用の社員はやがて[人罪、人災、人済、人在]へと変質する可能性が高いのです。

成績の良い会社のトップは、常に中途採用者の言動や考働に関心を払っています。

新卒採用は昔風に言えば“金の卵”で「会社の将来を背負って経つ人財となりうる原石である」と言えます。今教えていることは「数年先の自分を作っている」ということを教えてあげて下さい。

急がず、しかし確実に、社員の心をしっかりと掴み、「この社長と一緒に働きたい」と声高に言える人財作りをして下さい。

(2) 社外社員という思想

社長をトップにすえたピラミッド構造で会社の組織体制を説明するとき、「会社内にいる“じんざい”」という条件がついています。しかし成功し発展を続けている会社には、「当社を応援、支援してくれる“じんざい”は社外にもいる」という前提から、社外の応援者・支援者を「社外社員」と呼んで、密接な関係作りを心掛けています。

「えっ!？、社外社員って何だ」と思われる方々も多いことだと思います。ここで社員の定義について検討してみましょう。

会社法等法令では「社員とは会社等の社団法人に“出資”した者」と定義されていますが、これは法律での話し。通俗的には、会社の中で仕事をする人々、従業員を社員と言っているのが多いと思います。

また、社員を正社員、パートタイマー（準社員）、派遣社員などと雇用条件による差異によって区分していることも多いものです。

会社の事業に対して“労働力という価値”を提供する人達、従業員が社員です。会社は“何らかの価値”を提供してもらって、それを加工・組み合わせ、提供された価値以上の付加価値を創造していかなくてはなりません。社員が提供する価値が労働力なのです。

会社は価値提供の見返りとして、“提供される価値”に見合った金銭に変換した交換価値を提供します。社員の労働力という価値に対する対価は「賃金（給与）や賞与」などです。

このように、会社の事業に対して「何らかの価値あるモノを提供する」ことが社員と呼ばれる前提であるとすれば、会社の外にも「何らかの価値あるモノを提供する」人々や組織は沢山存在することに気がつくはずです。

①外注先、下請け先、協力会社

外注とか下請という言葉を書くと、「発注者が上位で受注者（外注先や下請業者）が下だ」と思われるかも知れませんが、これは大間違いです。「外注先や下請業者が存在しなければ、自社のビジネスができない」ということも多いのです。

自社内、一社で全てを処理できません。製品の加工というように誰でも分かる事案以外にも、会計処理を依頼する会計専門家、完成品を配達してもらう配達業者など、普段は全く気にしていない利害関係者も実は外注先や下請業者、協力会社なのです。

これらの利害関係者が、会社の事業に対して「会社が支払う金銭対価以上の価値を提供してもらえる」ような関係を意識的に創造していかなくてはなりません。

成長し発展している企業の経営者はこのような利害関係者を「**社外社員**」と呼んで、協創できる関係作りを行なっています。

②取引先（仕入先、販売先）

ビジネスフローを語る際に、川上とか川下という単語が出てきます。製造メーカーであれば、加工する原材料を仕入れて、生産・加工し、販売するという一連の価値創造フローがあります。この場合、原材料の仕入先が川上であり、製造した製品を購入してくれる販売先が川下です。

このように川上と川下が存在しなければ、自社のビジネスモデルを完成させ完結できないのです。

仕入先から「こういう素材を開発しました」、また販売先から「ユーザーのニーズはこう変わって来ました」などの有意な情報（価値）を提供してくれる関係を築いていなければ、自社単独での新製品開発は袋小路に陥ってしまうでしょう。

これらの利害関係者が、会社の事業に対して「会社が支払う金銭対価以上の価値を提供してもらえる」ような関係を創造していかなくてはなりません。

成長し発展している企業の経営者はこのような利害関係者を「**社外社員**」と呼んで、協創できる関係作りを行なっています。

③金融機関

金融機関と書くと一歩腰を引く経営者も多いのではないのでしょうか。「晴れの時に傘を貸し、雷雨になると傘を相手の都合に関

係なく返してもらおう」という姿勢、銀行業という業種であれば当然の行為だとしてもすんなりと納得しにくいところがあります。

「なのに何故、金融機関が社外社員であると定義づけるのだろうか」と不思議に思うかも知れません。

社内又は社外社員の定義について再確認してみましょう。

「会社の事業の発展のために、何らかの形で価値を提供してくれる人・組織を“社員”と呼ぶ」のであれば、金融機関も立派な社外社員と言えるのです。ただし、会社、経営者が「価値を提供して下さい」とお願いし、「利用している」かに拠りますが。

新製品開発や新規出店(工場新設)を行ないたいとしましょう。「わが社が持っている特許を活用して、こういう製品を開発したいが協力会社を探している。良い会社を知りませんか」と銀行の支店長に相談に行っていますか? 「いつまでに、この地域に新規出店をしたい。土地を貸しても良いとい地主を紹介して下さい」と秋波を送っていますか?

このような会社からの働き掛けをしていると、「新規融資につながる可能性が高い」と銀行は判断して“価値ある情報”を提供してくれるものです。

「この前に提供してくれた情報の質は良くなかった」と突き放してはいませんか。100に1つの有望な情報があれば、それは会社成長の為の“価値ある情報”へと変貌するかも知れません。

このように金融機関を社外社員として列することで、「会社が支払う金銭対価以上の価値を提供してもらえる」関係を構築していくのです。これをしている経営者は、自社を安定的な成長路線に走らせることができているのです。

以上、[社外社員]を3例挙げましたが、[社外社員]はこれだけではありません。一緒に成長し続けることを喜びとし、相互に価値創造できる関係の構築を望む関係者を増やしていきましょう。社内外の別なく“社員”を増やすことで成長は確実なものとなるのです。

8. じんざい育成が最優先の課題

企業経営に成功した又はしていると言えるには、経営資源の中で最も比重の高い[人的資源に強い関心]を持ち、かつ[育てていく]ということの意味を理解しておくことが重要な鍵となっています。

前節の[7. 人的資源に関する関心]では、経営者(トップ・社長)以外の社内における“じんざい”であったり、また社外にも「会社成長に対して有意な価値を提供してくれる“じんざい”がいる」ということを説明しました。

本項ではこの“じんざい”についての言及を視点を変えてもう少し深掘りをし、「育てる」ということの大切さ、重要性について論述してみたいと思います。

中小企業では「即戦力が欲しい」という願望が強く、また「“じんざい”教育にかけるひと・もの・かねに余裕がない」という声も多いものだと思います。確かにその通りでしょう。しかし、それが現実だとしてもその状況を甘受し、改善していこうとしなければ「明日いや未来のご飯を食べることはできないのではないか」と私は思うのです。

話しは今から150年ほど過去に遡ります。260年の幕藩体制が崩れた明治維新(1868年)の後、欧米列強の植民地化への圧力を押しつけ経済的にも発展した日本。そのお陰で今の私たちはあるのです。

よく言われるのはその明治維新が成功したその背景に、江戸時代に庶民へ拡がった寺子屋等の教育への投資、これが高い識字率と向学心、理解力、探究心等の醸成につながり、明治時代初期に活躍した有能なリーダーの多数輩出へとつながったのです。

「今」だけに関心を持ちすぎてはいけません。「将来」への関心も強く持ちましょう。その「将来」を共に創ってくれる“じんざい”の教育を疎かにしてはいけないのです。

(1) じんざい投資を惜しまず

会社の「将来」を共に創ってくれる“じんざい”の教育を疎かにせず、確固たる信念でもってやり続けるには、[じんざい投資]ということに強い関心を払う必要があります。

投資という言葉から「お金を入金、支出をする」という事実を連想することができます。

ということで、「社外にお金が出て行く」というのはどういうことと繋がっているのかという点を最初に確認しておきます。

会社には重要な財務諸表があります。損益計算書と貸借対照表です。損益計算書の方が分かり易いので、損益計算書における「社外にお金が出て行く」ということを診ていきましょう。

①損益計算書での現金流出

損益計算書では、収益と費用という大きく2つの勘定科目があります。収益とは簡単に言うと売上高となり、「現金が社内に入ってくる」ことに繋がります。「社外にお金が出て行く」のは費用です。費用は収益を獲得するためにかかった資金であり、明らかに社外へ貴重な現金が出て行っているのです。

利益は収益から費用を差し引いた結果です。収益の拡大が望めないのであれば、利益増加策としては費用の削減・縮減に努めるしかありません。

費用として大きな比重を占めているのは人件費です。人件費は原価を構成する労務費や営業経費を構成する役員報酬、給料手当、賞与、退職金、法定福利費、福利厚生費、教育研修費などの細目に分けることが可能です。

会社業績が芳しくないとき「3つのKを削減しろ」という指示が出ることがあります。3つのKとは、(販売促進費を含む) 広告宣伝費、(接待) 交際費、そして給料手当です。給料手当は人件費ですが、役員以外の社員・従業員に支払う労働の対償です。「役員報酬は減らさず給料手当を減らす」ことを強行すると社員のモ

ルールやモチベーションの低下に繋がる可能性が高いでしょう。

さて、人件費の中に教育研修費がありました。これは当期中に費用処理されます。しかし、人財教育の効果は当期中だけしか表れないものでしょうか。

世の中には「三日坊主」と呼ばれるに相応しい人もいます。しかし、心の深層から自己革新への働き掛けができる人は、わずか数日間の教育研修であっても、その教育効果が数ヶ月、いや数年に及ぶことが大いに期待できます。

この数年先の収益増加や費用削減に効果を与える可能性のある資金流出、これは正に「費用ではなく、投資である」と呼んでも良いのではないのでしょうか。

②貸借対照表

貸借対照表の貸方は資金の調達を、借方は資金の運用、使い方を表しています。借方の勘定科目は資産と呼ばれています。

この資産は、お金、売掛金等の債権、建物等のモノ（有形物）、特許権等の無形財産権（モノ）などで構成されています。資産の内、流動資産は損益計算書と密接に絡んでおり、1年という期間や営業活動と紐付けられています。

一方の固定資産や繰延資産は数年先の利益計画を占うものとして重要です。設備投資を怠ると徐々に競争力が失われ、数年先には現状の売上高や利益の確保は困難になるかも知れません。このように「継続的に（設備）投資を行なう」という経営判断は、会社を未来へ継続させるという命題を成就させていく為には必要不可欠な意思決定なのです。

さて、ここでは「じんざい投資」に対応する勘定科目がないことに気がつくはずですが。確かに、「じんざい」はお金、債権、モノ、無形財産権ではありません。なお、大企業では研修施設を設けるとか、福利厚生施設として保養所を造ったりしています。これを考えようでは「じんざい投資」と考えられなくもないです。

しかし、中小企業ではこのような芸当はできません。ましてや、現在では大企業でも研修施設や保養所を売却するのが当然のようになってきています。利益増加に直接かつ強力に影響を与えない施設等の投資、[じんざい投資] は減らしてきているのです。

会社の財務諸表である損益計算書と貸借対照表において、[じんざい投資] という観点から、「社外にお金が出て行く」ことについて論述してきました。

もう一度、論点を整理してみましょう。損益計算書の人件費の科目、教育研修費に再び焦点を当ててみましょう。「今必要な技術を学ぶ教育研修」は明らかに、当期中に処理する費用として妥当だと思えます。

それに加え、「今使えないかもしれないが、将来必要となる技術だから次世代の技術者を育てるために研修に派遣しよう」という類のものは、貸借対照表には表れないものの[無形・無体の財産権]と考えると良いのではないのでしょうか。

技術開発、新製品開発などに必要な研修費用やその担当者の人件費、交通費等も[無形・無体の財産権]となります。将来の会社を担う新製品の発売へと繋がるかも知れないからです。

ところで、基礎教育、特に新入社員や昇格した社員の新任管理者教育等に目を向けてみましょう。中小企業では経営理念教育、マネジメント教育等は、現場サイドでは「俺の背中を見て覚えろ」式に展開されていることが多いものです。全社統一での教育をせずに、現場任せとなっています。人財教育の姿勢は上司によって異なります。

基礎的な教育はとても大事です。それが「(近いか遠いか分からないものの) 会社の事業展開への貴重な戦力、財産としてやがて価値を出し始める」からです。

成長し発展を続けている会社は、現在の体力以上の人財投資を諦めずに、根気強く、方針をしっかりと定めて行なっています。だからこそ、成功者としての名声を掴み続けることができるのです。

(2) 農耕型による長期的視野を持つ

会社の「将来」を共に創ってくれる“じんざい”の教育を疎かにせず、確固たる信念でもってやり続けるには、[じんざい教育には農耕型と狩猟型の2つある]ことに気がつかなければなりません。

「じんざい教育の方法に2つあるのか？」と疑問を持つかもしれません。両者の違いを整理してみたいと思います。

①農耕型アプローチ

日本人なら農耕という言葉から感じるのは稲作でしょうか。野菜や果物等も当然に農業であり、農耕です。しかし、主食であるお米を作ることに生き甲斐を持つ農家も多いのです。

既に亡くなった両親が稲作をしていた農家出身の私ですが、ほとんど農業を手伝ったことがありません。よって、これから書くことは間違いがあるかも知れませんが悪しからずご了承下さい。

稲作の手始めは4月頃を中心に田おこしをし、土中に酸素などを取り込むことから始めます。その後に水を入れて固くなっていた土を柔らかくします。そして肥料等を散布し、水と土とを上手くかき混ぜて田植えができる状態まで持っていきます。

田植えは4月下旬から6月中旬位までに終わります。今は田植え機で行ないますが、ちょっと昔は家族・親族・部落総出で1水田ずつ田植えをしていきました。相当な重労働です。

稲は多量の水を必要とするので田んぼの水を切らさないようにします。水草など水田から栄養分を取る雑草、日照不足をもたらす水草などを除草します。日照不足や冷夏となるといもち病などの病気が蔓延しやすくなるので随時見回りが必要です。

可愛らしい稲の花が咲く頃に水を抜き、後は豊かな実りを待つだけ、と思っではいけません。山間部では猪や鹿等の有害鳥獣が出没し、田畑を荒らしてしまうのです。防御柵を田んぼの回りに設置しなければなりません。

こうした苦労を重ねた後、9月から10月下旬にかけて稲刈りを

します。

4月から10月までの足掛け6ヶ月以上の農作業の集大成が、日本が誇る美味しいお米となり私達の食卓へ届けられるのです。

少し、稲作の説明が長くなりましたが、[人財教育]もこのように長期に亘って手塩にかけて、腰をすえて、しかし良い実りを期待して行なうものだと思うのです。

私達日本人のDNA（遺伝子）の中には、[長期×手塩×腰をすえ×根気強く×実りへの期待]という農耕型の“育てる”という気質が刷り込まれています。今こそ、この気質を表に出して、人財育成のストーリーを創って欲しいものです。

②狩猟型アプローチ

狩猟と言う言葉から連想するもの、それは何でしょうか。農耕のようにある場所に住み着いて一定の収穫を得るというのではなさそうです。

一定の収穫の対象は野生の動物でしょうか。牧畜という農業の別の形でも、牛や羊等の家畜が、餌である牧草の繁茂状況に応じて移動することがあります。要するに、動物は一箇所に固定し、動かないということはほとんどないのです。

家畜を放牧するという牧畜でなければ、常に動物のいる所を探し続けなければなりません。そして、獲物を獲り尽くしたら他に移動しなければ、自分達の命を繋ぐことはできません。

狩猟とは、獲物を取るという一時の成果を得ることを主とし、獲物を育てる、増やすということは二の次となっています。獲ってしまったら、その場で終わりなのです。

これを[人財育成]という場面に置き換えると、どのような表現になるでしょうか。

「あの会社に優秀な人財がいるらしい。是非スカウトしよう」としてヘッドハンティングをしたとします。これが狩猟型の代表例でしょうか。ヘッドハンティングされた“人財”は「自分では

きる」と思っているので、社長との関係は良好でも既存社員との間で無用な軋轢、衝突を発生しかねません。

また招聘した社長本人が「期待した通りではなかったか」とある時点で見切り、解雇するという事態に及ぶかも知れません。こうなると人財と思われた人物が、人災・人罪へと変質してしまう可能性が極めて高いのです。問題児へと転じてしまうのです。

このように狩猟型は、“じんざい”に要求する時間軸は“今・現在”であり、農耕型のように“未来”には置いていないのです。

人財育成について、農耕型と狩猟型の2つのアプローチについて言及してきました。狩猟型は短期決戦勝負型、即戦力優先型、切捨断行型などの臭いがとても強い“じんざい教育”の手法でした。

一方の農耕型は「今の時代はそんなに悠長なことは言っていられない」という声が聞えてきそうな中長期的視野に立脚した“じんざい教育”の手法です。

短兵急に急いでは育つものも育ちません。自社の社員を今の会社を動かしている“実力派じんざい”、数年後に会社を支えてくれるだろう“未知の大樹型じんざい”などと区分し、将来の備えのために農耕型人財教育を施す社員を明確にすれば良いのです。

以前に新聞で目にし、最近のTVでも話題になったのですが、蟻や蜂の集団は、一所懸命に働くグループと働かずに遊んでいるグループとに分けられるのだそうです。働かず遊んでいるグループは概ね1割から2割程度いるそうです。

しかし、働いていた蜂や蟻が疲れると遊んでいた蜂や蟻がこれらと交替し、一所懸命に働き始めるのです。こうして昆虫の世界でも、所属する集団を守り自分たちの命を次世代に繋いでいるのです。

人間界に住んでいる私達も絶対にできるはずです。

成功し発展し続けていて、社員が生きいきとしている会社では、このように農耕型スタイルで育てられている未来の大樹が多数いるのです。

(3) 1つ又は2つ上の資格・職能をやらせる

会社の「将来」を共に創ってくれる“じんざい”の教育を疎かにせず、確固たる信念でもってやり続けるには、「1つ又は2つ上の資格・職能に挑戦させる」ことを意識して行なわせることも必要です。

「1つ又は2つ上の資格・職能に挑戦させる」とはどういうことでしょうか。多分、通常の会社ではこのような問いを発することは無いと思います。

既に拙書の別頁で論述していますが、意思決定や権限・責務、指揮命令系統などで会社の構造を説明するとすれば、頂点に経営者（社長）が位置し、部長、課長、係長などとマネジメント階層が重層的に構造化されています。そして一番下に位置するのが現場で力を発揮する一般社員です。このように組織体系はピラミッド構造なのです。

入社後にすくすくと育っていけば、営業力以外の企画力、マネジメント能力等など管理階層が必要とする能力、地力が自然と身に付いてくることでしょう。

とすると、「そろそろ、A君を主任に引き上げて、部下を指導する役割を果たしてもらおう」という人事が発令されるかも知れません。経営者としては、昇進・昇格によって当該社員のモチベーションを引き上げ、当該社員の成績のみならず、所属する部署のほか全社の成績アップに大きく貢献してもらいたいと思っているものです。

このような経営者の想いや期待はよく分かります。自社で働く社員は全て有能であって欲しいし、また昇進・昇格という“名誉”に対して敏感であるはずだという固定的概念を持っているからです。

①地位は人をつくる

少し前までは良く喧伝されていたフレーズです。係長が「課長に昇進した」というのは内心大変嬉しいものです。ましてや同僚や先輩よりも先にとなれば尚のこと。

昇進辞令を発令した会社は2つの想いや期待を抱えています。

1つは「入社してから相当な年数が経過し、かつ色々な経験を

している『多分、課長職をしっかりと勤めることができるだろう』という“期待感”を持っている」ということです。

2つ目は、「間違いなく実力が備わっているし、まったく問題なし。昇進の発令が遅れたくらいだ」という想いです。

年功序列型人事が日本型経営の柱とされていた時代は、1つ目の“期待感をもった情実人事”もある意味では「よし」とされていたかも知れません。

しかし、上場企業ですら「今日の勝者が明日には敗者となる」今日では、そんな悠長なことを言っておられません。

「その役職に就き、その地位に相応しい職責を果してくれるまで待つ」ことはできないのです。少なくとも2つ目の想い、「実力による人事である」という姿勢を貫くべきでしょう。

②その地位（役職）に就く前にその役職遂行能力を蓄える

前段では「地位は人をつくる」という切り口から、実力人事を優先すべきであると結論づけました。しかし、これでも会社の安定的な成長のためには「遅すぎる！」と言わざるを得ません。

日本の企業社会では、1980年代後半までの高度成長時代にみなぎっていた[成長に対する貪欲までの執着心]がなくなりました。[安定成長]という言葉の裏に、「忙しく働くよりは人生を楽しもう」という“安易な処世術観”があるように思います。[働く]ということに人生の意味を持たない日本人が増えてきたのです。

一方の東南アジア等経済発展が著しい国々を観てみると、昨今は世界的な経済停滞のため若干成長率は落ちているものの、成長へのほとばしる熱き思いが国中に充満しています。若年者が多い、労働力人口が多いという人口ボーナスの影響もあるのでしょうか。

このような国々と日本は経済競争を行なっているのです。「自社は国際的な競争がある製造業ではない」と言っておられません。業種、業界の枠を超えて国際間競争の時代へ突入しているのです。

このような時代で果たして「実力が付いたから役職に」という

“甘い人事” がまかり通って良いものでしょうか。

私は上司と部下の働き方について次の提案をしたいと思います。

- 1) 部下は少なくとも直属上司の仕事を行うこと。可能であれば、上司の上司、つまり自分より2つ上の役職者の仕事ができればよい。
- 2) 上司は積極的に自分の仕事を部下に与えること。権限を与えつつ責任は上司がとること。「思い切ってやれ。失敗しても責任は俺がとる」という姿勢を貫くこと。
- 3) 部下に自分の仕事を与えたら、その上司はもっと仕事の裁量と責任が重たい直属上司の仕事に挑戦すること。

このような連鎖的な権限委譲（エンパワーメント）システムを、人事体系を再構築・見直しする際の基本原則として下さい。

こうして鍛えられた社員は、会社が発令した昇格人事をもらった時には「既に臨戦態勢が整っている状態にある」ので、厳しい競争の現場へ派遣されても競争相手と同等以上に戦え、必ずや期待以上の成果を上げることでしょう。

私が本項のテーマとした「1つ又は2つ上の資格・職能をやらせる」というのは、このような意味だったのです。理解して戴きましたでしょうか。

最後に少々残念な法則を記しておきたいと思います。それはピーターの法則です。「有能な社員が上位の資格に昇進すると無能となる」という法則です。この法則では「当該社員が昇進前と同じ仕事をしてしまう」ということと、「私は昇進などしたくない」として会社に無能ぶりを主張するというのです。

会社はピーターの法則に当てはまる「偽装能力者（できる人）」を見極めることがとても重要です。注意して下さい。

成果を上げている会社は、人財育成の手法の一つとして、有能でかつ会社の将来を預けることができる社員を見つけ出し、1つ以上の仕事をさせることで人財育成のスピードを速めているのです。

9. 製品（商品・役務）に対する関心

自社で取り扱っている製品（商品・役務）に感心がないという経営者は「経営者ではない」と言えます。「儲かりすぎてウハウハ状態だ」と放言する経営者が居たとしても、その「ウハウハ状態にしたモノ」とは自社製品なのですから。

製品と商品、役務はどう違うのでしょうか。拙書を読んでいる方が混乱してはいけませんので、その違いを簡単に記しておきたいと思います。

製品と商品は共に形あるものです。有形物です。製品とは有形物を作るメーカーにて使用される名称であり、製造・加工業者の「仕事をしたという成果物」です。

一方の商品は、製品がメーカーから出荷された先、つまり卸売業や小売業者へ渡ると製品は商品という呼び名に切り替わります。

製品と商品の相違点は、製造業者又は商業者（卸小売業者）のいずれかが価値ある有形物を販売しているかの違いと言って良いでしょう。

さて、役務とは何でしょうか。役務の英語読みはサービスです。製品や商品が有形物であるのに対し、役務は形のないモノ、無形物を言うのです。

いずれにしても、製品・商品・サービスは企業活動にとって最大限に重要な意味を持っています。ビジネスは「つくって－つくって－うる」というのが基本です。最初のつくるは製品等のアイデア創案を言い、次のつくるは実際に形にする造るです。そして最後はうる。ズバリ売るといことです。これがビジネスの原理原則です。

この流れを一気通貫的に貫くのは製品等です。販売することによってお金という財産を売り手・販売者側に快く差し出してくれる対価物・価値あるもの、それが製品等なのです。

本節では製品等に対する経営者の関心について言及していきます。

(1) 自社製品のウリ（強み）を知り強化する

成長し毎年多くのキャッシュを獲得している企業では、自社製品の強みを良く理解し、かつ「定期的に強みのブラッシュアップ」を行なっています。

競争する企業の製品よりも品質や価格面、アフターサービスなどの面において「絶対的な強みをもっている」製品であれば、今後数年間は“稼ぎ頭”の評価を獲得し続けることができるかも知れません。

しかし残念ながら、絶対とは言い切れないのが現実です。その理由として直ぐに思いつくのは次の3点です。

①競争は同業者、同種・同類の製品との間だけではない

同業他社との競争に勝っても何の意味もなさない恐れが出てきました。最近の新聞記事でも消費支出が全般的に停滞か又は減少している中で、唯一と言っていいほど伸びている費目があります。それは通信費なのです。

賃金が期待とおりに上がらない中で、全体に支出を抑制しつつも、通信費は逆に増えていく傾向にあります。「友達とコミュニケーションする」「関心のある情報を取る」という行為において、スマホの存在が切っても切れない関係へと強化されて行っているのです。

スマホを利用したバーチャルなネット社会。金額はまだ少ないながらも、スマホを中核に新しいビジネスが続々と出現しています。将来は「スマホ（通信費）にやられた」という時代が到来するかも知れません。

このように、全く関係ないと思っている分野、事業から思いがけない火の粉が降りかかってくるかも知れないのです。本当に予測が付かず、怖い話ではありませんか。

②市場（マーケット）は刻々と変化している

製品等を購入するお客様が変わっていくのです。製品の盛衰を

現す代表的な指標として「製品のライフサイクル（PLC）」があります。PLCでは製品の開発期から、市場への導入期、成長期、成熟期、そして最後は静かに市場から撤退する衰退期へと、製品が市場に浸透して行く過程を曲線で描かれています。その曲線は「始めは穏やかに、その後は急に右上がりに上昇して、成熟期で頂点に達したらその後は下がっていく」と説明しています。

しかしPLCはこのような典型的な形だけではないのです。ロングテールと評される長寿型のPLC、ファッドと言う一時の熱狂型PLC、ファッドまでは強烈ではないもののブーム型PLCもあります。

熱狂的にある製品が支持され買いまくられた後は、「荒野しか残っていなかった」とか「当社も被害を受けてしまった」などという悲鳴が聞えてくるかも知れません。

今の生活者は過去のように、「その製品を一生使い続ける」ということは極まれになってきました。もし居たとしてもその生活者は高齢で、「昔よく使っていた、利用していた」古くからの利用者かも知れません。

③思いもよらない技術等が突然と出現する

日本を代表するメーカーであるトヨタですら、将来に強い危機感を持っています。平成27年3月期に年間1,000万台強を世界で販売し、年商27兆円強、経常利益2兆9千億円を稼いだトヨタでも将来は安泰ではないのです。

今世間で話題となっている自動車の自動運転は、急速な勢いで成果を出しつつあります。既存の自動車会社のほか、IT企業など異分野からの参入も続々と続いています。

今の技術の延長のみでは、将来の見えない生活者のニーズを満たせない（魅たせない）可能性が極めて高いのです。新しい技術の開発が今までの業界秩序をかく乱してしまうのです。

少し長文となりましたが、自社の製品が「絶対的な強みをもって

いる」としても、決して将来の繁栄を約束するものではないと理解できたと思います。

それでは、成長し毎年多くのキャッシュを獲得している企業はどのような対策を実行しているのでしょうか。絶対にやらないといけないのは、「稼いでいる製品、自社の主力製品だからこそ常に革新、イノベーションの棚に乗せなければならない」ということです。

売れている製品、販売好調な製品、市場からの評価の良い製品。社長が「変えていくぞ!」と社内へアナウンスして、「そうですね」と言う社員が何名いるのでしょうか。

「もし変えて、売れなかったらどうするんですか」と逆襲する社員もいるかも知れません。変えることへの恐怖が先走るのです。このような言働をする社員らには、変えないことへの不安が全くないのでしょう。また、環境変化に対する感度が鈍くなっているのかも知れません。

できる経営者はここで大胆に表明します。

「売れているからこそ、変えていくのだ。変えていくことで市場の変化を先取りしていくのだ」と。

売れている製品は必ず“絶対的な強み”があります。表面化している強みもあれば、会社内のだれも気付いていないもののお客様の方が知り尽くしている強みもあるかも知れません。

マーケットリサーチと連動しながらも、製品の“絶対的な強み”を“超絶対的な強み”へとバージョンアップし続けて下さい。

成長し毎年多くのキャッシュを獲得している企業の経営者はこのことを肌身で体得しており、製品の強化を怠ることをしないのです。



(2) アイデア創案を製品改良に活かす

成長し毎年多くのキャッシュを獲得している企業では、[製品開発等のアイデア出し]を行っており、定期的に製品改良を行なっています。

「製品を市場に送り出す」ことを続けていくには、相当な時間と労力、費用などの経営資源が必要です。とても根気のいる仕事です。よって知的財産権の代表格である特許権では、出願の日から20年間を特許権行使の期間と認めたのでしょう。もっと短ければ製品開発のエネルギーは乏しくなり、よって地域社会や経済の繁栄・成長は期待できないからです。

さて、本節の最初の[9. 製品(商品・役務)に対する関心]で、製品、商品、役務(サービス)の相違点について私見を述べてみました。拙書ではこれらを総称して製品として説明しています。

ここでおさらいとして製品について定義付けを確認しておきたいと思います。[9. 製品(商品・役務)に対する関心]では、「販売することによって“お金という財産を売り手・販売者側に快く差し出してくれる対価物・価値あるもの”、それが製品等なのです」と最初の定義をしました。

下線部分に注目してみましょう。

売り手が提供する製品を「買い手が価値あるものと認識する」ことが鍵となります。とすると、買い手が価値あるものと認識するのは、「製品そのもの、本体だけか?」という疑問が起こるのではないのでしょうか。

例えば高品質な製品であっても、「社員が乱暴に取り扱っている」とか、「メーカーがブラック企業と呼ばれている」とか、「小売店頭が整理されておらず汚い」などと言った事実や評判が立つと、その“高品質な製品のイメージの低下”は避けられません。

要するに、製品を「買い手が価値あるものと認識する」ためには、製品本体そのものだけではなく、「会社の事業システム全てが

『製品である』という認識を役員や社員全てが共有する必要がある」のではないかと思います。この定義を広義の定義とし、当初の狭義の定義と区分しておきたいと思います。

この再定義を受けて、それでは本項の焦点を「製品開発等のアイデア出し」に戻してみましよう。

①製品のブラッシュアップの必要性

これは前項 [(1) 自社製品のウリ (強み) を知り強化する] で具体的に論述しました。キャッシュ獲得額を増加していくためには、その前提となる製品の改善・改良、更には市場ニーズに一致又は先取りした新製品の投入を避けることができません。

②アイデアの数が製品のブラッシュアップの成否を握る

新製品が市場にたった1つのみ投入されたとしても、その為には100前後もの“捨てられたアイデア”があるのです。百分の1の割合で市場投入され、しかもそれが必ずしも成功するとは限らないのです。それだけ新製品発売の裏事情は厳しいものがあります。

テレビ東京系の経済番組でCVSの断トツ一番の勝者であるセブンイレブンの製品開発が報道されていました。セブンカフェで大成功したセブンイレブンはドーナツの発売に踏み切りました。ミスタードーナツの独占場であったドーナツ市場へ殴り込んだのです。

TVでは生地メーカー、粉などの素材メーカーなどの関係会社を取り込んで、何度も試作品を生産し試食する場面が映し出されていました。もの凄い経営努力をしているのだと感嘆しました。

最初のアイデアに優劣をつけてはいけません。「あらゆる可能性を秘めて数多くのアイデアを出す」、これ一本に絞って下さい。数あるアイデアの中から、勝利の女神が松明をかざしてくれるのです。

③製品本体の改良等のアイデアは限られた社員から

アイデアを沢山出す必要性は分かったら、次は誰がアイデアを出すかという問題が発生します。狭義の製品に関するアイデアは、直接関係する当事者、例えば技術者、生産を担当する社員、販売担当社員から出てくると予想されます。

これでは「従来の発想を超えて壁を打ち破るような極めて斬新なアイデア」が出てくる可能性は薄いでしょう。

④会社の事業システムの改良等へと視野を拡大し全社員参加

広義の新製品のアイデアは、前段の〔③製品本体の改良等のアイデアは限られた社員から〕では力不足です。もの足りません。事務系社員、他製品を販売している社員、パートさんやアルバイトまで会社の全従業員を巻き込んで製品改善等のアイデアを出してもらって下さい。

当該製品の技術者等が「私達には全く出ないアイデアだ！」と叫ぶ回数が多いほど、製品改善の可能性と確かな増収への期待は高まっていくのです。

⑤継続は力なり

最後にアイデア出し・創案という取組みが一時的なものではなく、永遠に続けていくことが大切と指摘しておきたいと思います。

「偶然」を“必然”にする」努力が必要です。これを行なうのは経営者の仕事だと理解して下さい。「偶然」を“必然”にする」方法としては、「提案程度を設ける」「提案件数を人事考課の評価項目に入れる」「増加した利益の一部を分配する」などの対策が考えられます。

こうして、全社に「偶然」を“必然”にする」社風をどっぴりと染み込ませて下さい。

成長し毎年多くのキャッシュを獲得している企業では、〔製品開発等のアイデア出し〕を全社員に推奨し、出されたアイデアの原石を宝石に変えていく努力を続けているのです。

(3) 考え抜いた上での価格設定

成長し毎年多くのキャッシュを獲得している企業では、「製品の価格設定を慎重に検討する」という姿勢が貫かれています。

製品の価格設定は極めて難しい経営判断です。「製品が売れる」ということは会社にキャッシュが入るということに等しいのです。「利益を維持し拡大したい」のであれば、製品販売の成果である売上高（キャッシュイン）を増やすことを前提にビジネスモデルを創り上げるしかありません。

ただし、「今売っている製品の価格を上げよう」と単純に考えてはいけません。26年4月の消費税3%アップ、これが個人消費の回復に逆風となっていることはご承知のとおりです。

欧米諸国では付加価値税が随分前から導入されていることから、いや価格に対して鈍感なのか、更には福祉目的で使用されることが明確に分かっているからか、「付加価値税の税率を上げても消費は落ち込むことはない」と巷間事実のように情報が流されていました。

しかし、日本の消費者は違ったのです。当初2～3ヶ月の落ち込みと推測された消費が一向に回復しません。これほど、日本の消費者は「自分の財布からお金が出て行く」ことを恐れているのです。

安定的に成長していきたいと願っている会社の経営者は、新製品の価格設定や既発製品の価格見直しに慎重です。きちっとした裏づけが取れない限り、また現在のそして未来の買い手に対して「これで説明できる」という状態にならない限り、新製品の価格又は既発製品の値上げを決めきれないのです。

価格決定の幾つかの原則を整理してみましょう。

①価格は費用を越すものでなければならない

費用とは売上原価の他に営業経費も当然に含まれます。販売価格が人件費、販売費、一般管理費などの費用・コストもカバーできなければ、経常的な赤字体質となります。

これに加えて営業外費用である支払利息、金融債務の返済額、

更には成長を確実にするための投資額も考慮すると万全です。

なお、金融債務返済額、投資額を考慮した価格設定は高度な意思決定が必要です。製品一個当りに変換する技術も難しいものがあります。

よって最低限として、 $\text{価格} \geq (\text{原価} + \text{営業経費} + \text{支払利息})$ が成立するかに焦点を当てて価格設定を行えれば及第点です。

②買い手が支払っても良いという価値を知る

これは価格設定の上限を意味します。仮に主要ターゲットである客層が「この製品だったら5千円までなら買いたい」と思っているとマーケットリサーチで確認できたとしましょう。

「いや競争相手の販売している製品と比べると品質がもう一回り優れているので6千円で販売しよう」とすると、予想外の不振となる可能性が高いのです。

本節の各項で説明しているとおおり、お客様は「製品を使用することによって得られる効用、付加価値を買っている」のですから、お客様が認識する価値を超えた製品は、その時点で「私が欲しいものではない」ということになるのです。

③競争相手の製品との比較

製品や商品という有形物であれば、お客様は多数の売り手のモノを購入し夫々の品質等を比較検証することができます。よって、「あの製品より品質は劣るし価格も高い」となれば、もうその製品は絶対に購入してくれることはないでしょう。

今では恐ろしいことに「購入」しなくても、「ネット等バーチャルな空間」でいつ何時でも比較検証することができます。

一度付いた“汚名”を消すことは相当な経営努力が必要です。そのようなことを「やりたい」と思う経営者がいるのでしょうか。

役務（サービス）を販売している会社での価格設定（値付け）も難しい課題です。有形物のように複数のモノを比較検証することができないからです。これは役務には提供（生産）と同時に消

減してしまうという性質があるからです。

ではどうすべきか。本節でも言っているように、製品の定義を広義に捉えるようにして下さい。役務そのものではなく、建物（の見映え）、社員（の接遇力）、（巧みな）プロモーションなども製品の構成要因なのです。

こうすることによって、役務そのものでは比較検証はできなくても、複数の比較検証要因があれば、おのずと「どのような対策を講じれば競争に勝てる価格とすることができるか」が分かってきます。

ここまで、価格設定の基本的な要因を3点挙げてきました。[費用×市場価値（顧客）×競争]の3点です。

この原則からは、「費用を上回る価格とし、競争相手の製品との品質比較等を考慮したうえで、お客様が許してくれる上限価格までの間で、自社製品の価格を決める」というのが正解となります。

この3項目のほかに、ブランドイメージを意識した価格設定、季節による需要変動を緩和する価格設定、購入し易さを主張するために極少ない価格ラインに集中させる価格設定など、多種多様な価格設定の方法があります。

しかし、一度決定した価格をむやみに変更してはなりません。例え値下げでもです。合理的な理由が見出せない価格アップ又はダウンは、価格に対するお客様の信頼を失ってしまいます。牛丼業界の値下げ競争による混乱を診れば一目瞭然です。

価格設定は会社の将来を占う試金石であることを成功している企業の経営者は理解しています。悩み悩んでも尚、「本当にこの価格でお客様が受け入れてもらえるのだろうか」と経営者は価格設定のときに深く熟考しなければなりません。

その熟考の結果は、「毎年、売上と利益が安定して増えている」というお客様からのご褒美として帰ってくるのです。

(4) 社員が製品？

成長し毎年多くのキャッシュを獲得している企業では、「社員が製品である」という認識をもっています。

製品には「お客様、買い手へ“ある価値”を提供する」ことが求められています。買い手が「価値がある」と信頼して購入した製品を利用、活用した結果、「嬉しい、有り難い、満足する」などの効用（メリット）が享受できるのです。

正に「買い手の“価値”」が、売り手にとって「企業経営の成果」を出す。“勝ち”を得た」ということに通ずるのです。語呂合わせではないのですが、「価値イコール勝ち」なのです。

このお客様にとって価値を提供する経営資源は何でしょうか。

もうお分かりですね。“ひと”という経営資源です。それも直接お客様と接する場所にいる社員、現場で汗水を流している社員、どのようにしたらお客様に満足してくれるかを日夜研究している社員、これらの社員の存在が「価値イコール勝ち」を演出しているのです。

もっと言えば、“社員ではないひと”という経営資源もあります。今風に言えば非正規労働者です。パートタイマー、アルバイト、派遣社員、嘱託社員、期間雇用社員と呼ばれている従業員も、“正社員”と同様に毎日精一杯に仕事をしてしてくれているのです。

これら現場の社員達のモチベーションやモラルが高いとお客様の満足度を上げることに多大な影響を与えるでしょう。

「この製品はこういう風に改善した方がよいかも」「製品をお渡しする際はこの言葉を添えましょう」「お客様情報を整理して次の来店時に役立てようか」等など、顧客満足（CS）や生産性向上に関する提案・アイデアを出してくれるのも、パートさん達が多いものです。

別な言葉を借りると「仕事を楽しんでいる」人が多いと営業成績が上がってきます。楽しんでいるからこそ、頭はハッピーであり、創意と工夫の知恵が打ち出の小槌のように出てくるのです。

お客様が製品を購入するというステージは大きく3つに分けるこ

とができます。

最初は「これがいいかな」とウィンドーショッピングの如く製品情報等を集めているときです。次は「これに決めた」と実際の購入の段階です。車や住宅のように高額な製品を買うときは、「あ～でもない、こ～でもない」と清水の舞台から飛び降りる位の決断をするものです。

最終章はお客様が購入した後の問題です。モノを購入した後、ネットやチラシ、友達からの情報等々で「こちらの方が良かったかも？」と満足度心理が上下に動く期間があります。モノによっては数日で落ち着く場合もあるでしょうし、数ヶ月もくよくよと自分の決断を責め続けることもあるでしょう。

企業はお客様を獲得した後、維持し、その客が新たなお客様を連れてくる（紹介してくれる）というお客様満足の好循環を確立しなければなりません。

製品購入のステージ、特に最終章のお客様が自分の決断を反芻（はんすう）する時期に“できる社員”が活躍するのです

お客様の立場になって不安な心理を感知し、適切な助言をし、自社の製品購入という選択が誤っていないと念押し的一声をしてくれるのは、現場の社員達です。

これら現場の社員の言動、考働が、お客様の購入価値を高めることになります。「お客様、買い手へある価値を提供するのが製品である」と定義付けをしました。とすると、「お客様、買い手へある価値を提供してくれる“社員達”は製品と呼んでもよい」ということになるでしょう。

通常の製品には改善・改良などのブラッシュアップを行います。「社員も製品である」とすれば、必要なブラッシュアップの努力を会社はしなければなりません。

現金獲得力が毎年上昇している会社はこの努力を惜しまず続けています。

10. 財務に対する関心

拙書では中小企業成功の法則と大げさな標題をつけて、私の独断専行で色々な視点から「成功する為にはこれが必要だ」と決め付けてきました。

これまでに論述してきたのは次の視点です。

- ①経営組織は変わり続けていること
- ②経営者（トップ）の資質・価値観が大きく影響すること
- ③確固たるビジネスモデルを構築すること
- ④成長段階に応じた社内諸制度・体制が必要であること
- ⑤人的経営資源に関心を持ち、人財育成を最優先の経営課題とすること
- ⑥製品・商品・役務に関する関心を持つこと

さて、⑤と⑥は代表的な経営資源である「ひと」と「もの（の中から製品）」に焦点を当てています。とすると残すはそうです。「かね」ですね。

既に拙書の各項にて大なり小なり「お金の話はしてきました」が、財務や会計という切り口でまとまった形での私見を述べてはきませんでした。

中小企業が成功するには当然に、お金がきちんと動く、資金が安全に循環するということが重要です。お金を人に例えると血液となるでしょう。血液の出血は会社では赤字となり、輸血は金融機関からの借入となります。



「顔色が悪い」人を時折見かけますが、しっかりと食事をし栄養を取っているのでしょうか。会社経営では、製品開発を行ない、社員をビシッと鍛え、営業力強化に励んでいるのかと問い掛けたいものです。

本節では財務・会計に係る観点から、幾つかの論点をまとめた「成功への心がけ・取組み」を語ってみたいと思います。

(1) 簿記の知識は必須

会計や財務の知識を上手く活用し、[簿記の知識を知っておくことが重要だ]と気がついている経営者がトップいる会社は、順調に成長し、また資金繰りにも問題のない場合が多いものです。

私の主力資格である中小企業診断士は、現在では[財務会計]を含めて7科目で一次試験が実施されます。ところが、私が登録した平成7年頃の一次試験の科目は、共通4科目と(商業・鉱工業・情報の3部門別の)専門4科目の計8科目でした。

その当時でも共通4科目の中に[財務会計(注. 財務管理という科目名)]はあったのですが、その内容がちょっと違っていたのです。大きな違いは「簿記に関する知識が問われていなかった」ということです。簿記の知識はなくても、「会社経営の結果である財務諸表の良否が分かれば良い」ということだったのでしょう。

しかし「簿記の知識がない、不足している」というのは実にコンサルをしている立場では不都合なのです。「この指標の結果は業界平均と比べて悪いですよ。改善して行きましょう」と問題点と改善の方向性を経営者へ投げ掛けることはできたとしても、改善への具体策を提案してあげることができないのです。

私より優秀な中小企業診断士や経営コンサルタントの先生はそれが出来たのでしようが、私にはできませんでした。それは何故か。理由は簡単でした。

財務分析と改善の方向性を提示する前提となる財務諸表、この財務諸表がどのようにして出来上がっていくのか、その過程が分からなかったからです。真因を突き止めることができなかったのです。

要は「原因が分からずに結果の良否を判断し、そして改善策を提案する」という無謀なことを私はしていたのです。これでは「ビジネスの楽しさと成功を笑顔でお届けします」という私の信条にも反してしまいます。

それで、平成12年6月に日商簿記2級の資格を取得しました。

余談ですが、中小企業診断士の試験制度も私が登録した後に2回ほど変わりました。そのときに、試験科目の〔財務会計（管理）〕に〔簿記や原価計算の知識〕が追加されました。やはり「簿記の知識は中小企業診断士の必要な武器・ツールだ」という認識があったからでしょう。

以上、私の経験から財務分析等の“診断・分析”には簿記の知識が必要ということがお分かりになったと思います。

ここからは、順調に会社が成長し続けている会社の経営者は簿記の知識についてどのようなスタンスで対処しているのかを整理してみたいと思います。

①資格取得が必要までと考えていないが、しかし・・・

私は実務の場において、クライアント企業の社長に尋ねることがあります。「簿記の知識はありますか」「貸借対照表の意味、数値は理解できますか」と。

「理解できる」と答えた経営者でも、「学校で簿記を習った」とか、「簿記検定で資格を取得した」という人は少ないです。それでもきちんと数字が読め、理解し、対応策の創案ができるのです。

資格オタクやペーパードライバーという言葉があります。知識はあったとしても使えなければ伝家の宝刀は錆びまくりです。理解できれば良いのです。

②必要な知識は専門家に聞いて、聴いて、訊きまくる

会計の専門家として税理士や公認会計士がいます。その士業に雇用されている職員もおられます。また、微力ながらも多少の知識がある中小企業診断士もいます。

できる経営者は「あれ、これ、どのように理解したら良いのだろうか」と疑問が浮かんだとき、貪欲にこれら専門家に「きく」ことをします。

最初は科目の意味すら分からないので「聞く」から始まり、そのうち「もっと具体的に質問をし」と「納得のいくまで理解を深

めよう」という姿勢、すなわち「聴く」に変わります。

そして、最後は「この数値を改善していくためにはどの数値をどのように変えていけば良いのですか」と訊ねるようになります。この訊ねる段階の「きく」が「訊く」なのです。執着心を強くもって、「訊きまくる」のです。こうなると専門家も必死となります。

③チェックする要点を確認する

貸借対照表と損益計算書、また月次試算表、資金繰り表など財務情報書類は沢山あります。全ての数値をチェックすることは出来ません。何故なら多数の事案を同時平行的に処理しており、全ての数値に目を通す時間がないのです。

それを解決する方法はズバリ、「最も重要で自分が管理すべき科目や分析指標を選択し、これらの数値の動きを管理する」ということにするのです。できる経営者はこれを実践しているのです。

④会計事務担当者任せとはしない

重要な科目だけチェックするのは1つの方法。しかし会計事務担当者への丸投げはしていません。時には担当者から上がってきた財務書類に目を通し、異常値発見の時は「これはどういうこと？」と担当者に質問します。納得のいく説明がないとすれば、会社にとって見えないリスクがひたひたと近寄っている予兆かも知れません。

⑤幹部社員にもそれ相応の知識を要求する

幹部社員は、社長に事故があったときはピンチヒッターとして緊急登板するかも知れません。「社長が倒れた」と言って全ての取引先、金融先が支援の手を差し伸べてくるわけではありません。「社長、大丈夫ですか」と心配しているのは、「自社の債権の回収は大丈夫か」と言っているのと同じかも知れないのです。

緊急事態に陥っても当分の間、しっかりと経営が続けられるには、経営幹部にも簿記や会計の知識を持つておくことが必要な要件の1つだとできる経営者は理解しています。

(2) 数字を診る、探る

会計や財務の知識を上手く活用し、[数字を診ること、探ること]に興味津々な経営者が成長し続けている企業には多いものです。

前項では「企業経営において簿記の知識は必須です」という主旨から、簿記の知識の有効性等について言及してきました。

「知識は活かしてなんぼやの世界」です。知識をお金、マネーへ変換する技を覚えておかななくてはなりません。財務諸表には会社を今以上に良くするためのデータが満載です。そのデータを価値ある情報へ変換させなければなりません。それが「数字を診ること、探ること」という意味なのです。

財務分析講座ではありませんが、経営コンサルタントがよく使用する財務分析の要旨を整理しておきたいと思います。

①流動性分析

主として貸借対照表のデータから分析をします。資金繰りの良否を判断します。金融機関等他人資本を提供している組織が大きな関心を寄せている分析指標です。

②収益性分析

主として損益計算書のデータから分析をします。会社の稼ぐ力を売上高を基準に分析を行います。費用（原価や営業経費）の使い方についての情報も得ることができます。

③生産性分析

経営資源がどれだけの売上高や付加価値を創出しているかを見る指標です。経営資源には“ひと”と“有形固定資産”がよく利用されています。

④総合性指標

総資産がどれだけの利益を上げているかを診る指標です。少ない総資産で多くの利益（営業利益や経常利益）を稼ぎ出せば、効率が良いという判断になります。

⑤キャッシュフロー分析

貸借対照表の2期分（前期と当期）と損益計算書の当期分とで、現金（キャッシュ）がどこから生まれているのか（キャッシュイン）しているかを分析します。CF（キャッシュフロー）は営業、投資、そして財務の3区分に分けられ、その合計は貸借対照表の「現金・預貯金」の前期からの増減額と必ず一致します。

念のため追記しますと、粉飾や逆粉飾して決算書を見繕っても、このキャッシュフローの数値に変動はありません。粉飾等を苦勞して行ってもCFで捉えれば無駄なことなのです。

⑥損益分岐点分析

主として損益計算書のデータから分析をします。赤字でもない、黒字でもない時点での売上高を計算します。この損益分岐点売上高が最低限の売上高目標・予算となります。

「売上高が減少しても持ちこたえられるか」を予測する損益分岐点比率（又は安全余裕率、※）も計算することができます。損益分岐点比率が85%以下では復活は厳しいのです。

以上のアプローチが財務分析の代表例です。堅実な経営をしている会社、成長著しい会社等は財務分析の重要性を良く知っています。

決算書をベースにした分析が主ですが、月次試算表ベースでの分析も可能です。もっと簡単なものとしては、損益計算書のみの分析を採用している企業が多いものです。

例えば、営業会議などの名称で毎月定期的に行われている社内会議。この会議は当年度の予算を月毎に、また部署別（営業拠点別）や担当者別に細分化し、実績と予算とを比較検証するものです。

営業会議は過去の実績に焦点を当てて責任者や担当者を責めるものであってはなりません。確かに過去を分析するということは大切なのですが、「今後（翌月以降）、どのような対策を講じるべきか」を検討する場としなければなりません。

この営業実績のPDCAサイクルを上手に回しきれぬ会社が、堅実な経営をしている会社や成長著しい会社なのです。

このように、「数値実績で会社経営を語ることが、[数字を診ること、探ること]のゴールである」と理解して下さい。単に分析をするということであれば、経理を担当している担当社員でもできます。勿論計算方法等は教える必要はありますが。

重要なのは「その数字、情報が会社に対して『どのようなことを語りたい』のかを知る」ことなのです。数値、データを読むということの深さを理解しなければなりません。

そうでなければ、1年に一回の税理士等会計専門家からの“会計報告”のみが、財務分析の場となってしまうのです。

さて、これまでは財務諸表を中心として財務分析、数値の分析の意味するところを述べてきました。本項の最後に、分析という分野には定量的分析以外に定性的分野もあるということも指摘しておきたいと思います。

前述のCF分析の段で「損益分岐点比率が85%以下では復活は厳しい」と指摘しました。確かにその通りですが、世の中には「奇跡の復活を遂げた」という喜ばしい成功物語もあるのです。

「新技術の突然の登場で顧客を失った」「工場が大地震で被災した」「主要取引先の経営破たんの影響を受けた」など、経営者が管理できない、また統制が極めて厳しい経営環境が自社に襲い掛かったときは、急激に経営が悪化することがあります。

しかし、経営者がしっかりと舵取りをし、方針を明確に打ち出し、社員や取引先等社外社員に対して「必ず復活する」宣言を出すと、社員らの間に強い復活への連帯意識・絆が生まれてきます。

経営者の経営に対する真摯な態度、また経営者としての実力、経験、社内外との人的ネットワークの強さ等々、これらは会社を「診ること、探ること」としての役割があることを、堅実な経営をしている会社や成長著しい会社の経営者は知っているのです。

※損益分岐点比率 = 損益分岐点売上高 ÷ 実際売上高

安全余裕率 = (実際売上高 - 損益分岐点売上高) ÷ 実際売上高

(3) 資金調達への熟慮

会計や財務の知識を上手く活用し、[会社の成長に必要な資金の調達]に腐心している経営者がいる企業は、資金繰りに苦しくなる可能性は薄いようです。

会社の成長に必要なもの、それは経営資源の調達にあります。それも量のみならず質も調達の良否を判断する材料となります。

本節では“かね”という経営資源に焦点を当てて私見を述べています。なお本項では、資本金の増資や利益の内部留保などの自己資本を対象とせず、他人資本に絞って説明を行っていきます。

①会社の成長を約束するには定期的な設備投資が必要

会社経営のスタイルとして「資産を持たないフロー経営」と「資産を持つストック経営」という2つの潮流があります。IT分野のようにほとんど資産を必要としない業種・業界もあれば、(ファブレス企業を除けば)製造業のように資産を持つ必要性が高い業種・業界もあります。

会社が大きくなる過程では、創業期を経て成長期、安定期、事業承継期などのステージを踏んでいきます。創業期に有形固定資産が少なくても、成長期等後の段階になると売上高や社員数も増えていきますので、機械器具等の売上を稼ぐパワーの数量・総量は確実に増えていくことでしょう。

なお、「工場や機械等の有形固定資産は目で見える」ものの、リースや賃借等で使用权・利用権を持っているだけで所有権は持っていないという場合もあります。この場合でも「目に見える、または手で触れられる“資産”」は会社内に存在しています。

自己所有又は賃借等の別にかかわらず「目に見える、または手で触れられる“資産”」があることによって、売上や利益を着実に獲得できているのです。

よって、相応の“資産”がなければ売上や利益の獲得力が低下していくだろうということは推論できそうです。

②資金は調達すれば良いというものではない

有形固定資産を調達するには当然に資金が必要です。多額の資金を調達する際に、経営者が考えなくてはならないことを上げてみましょう。

1)必要な資金総額を集めることができるか

必要な資金を集めきれないと自前の資金から一部を転用しなければなりません。その結果、「運転資金が不足する」という最悪の事態に陥ることだけは絶対に避けなければなりません。

2)調達期間はどうか

仮に5千万円を10年・均等返済で借りるとすると、毎年の返済額は5百万円です。しかし、15年だとこれが333万円強となり、返済資金に余裕が出てきます。

10年とするか又は15年とするかは大いに悩むところです。投入した資産の稼働状況、競争環境、マーケットの動向等複数の不確定要因を考慮して判断しなければなりません。単純に「長ければよし」という風にはなりません。

3)調達先は1行か又は複数行か

一般的には沢山の調達先・口数があると資金管理は複雑となります。1行だとその金融機関のみ返済を滞ることのないよう資金管理をすれば良いのです。とても楽になります。

ただし、複数行の良さもあります。仮にある金融機関から「融資ノー」という回答をもらっても、他行に融資のお願いができる可能性があります。なお、きちんとした借入金の返済ができるという条件があることを忘れてはいけません。

4)調達金利

「安く借りればよし」となるでしょう。しかしそれでは調達期間が短くなる可能性もあります。金利は借入期間が短いほど低く、長期になるほど高くなるのが一般的です。何故なら、金融機関は倒産等による資金回収リスクに備える必要があるからです。

③複数の調達手法を検討する

資金調達をし設備投資をした後に「えっ、そんな調達方法があったのか」と残念がることもあるかも知れません。どのような調達方法があるのか整理してみました。

1)経営革新の承認を利用する

県知事から経営革新の承認が得られると、政府系金融機関から比較的長期のそして低利の資金を借りられる可能性があります。また民間金融機関の信頼性も高くなるでしょう。

2)制度融資の利用

県や市町村、政府系金融機関等では政策目的で低利の資金を融資する制度があります。

3)社債の発行

最近では少人数私募債の発行が増えてきているようです。社債の引受けを金融機関がする場合も出てきました。一般的な借入と異なって、返済条件等を社債発行会社がある程度自由に決められるという柔軟性もあります。

4)リースの利用

リース会社、設備等販売会社、自社の三者で資産の活用とリース料、リース期間の契約を締結します。

5)長期支払手形、割賦の利用

手形を発行して割賦で返済していくという方法もあります。

④返済可能性を精査する

どのような方法を採用したとしても「他人資本を利用（借用）する」というのですから、そこには「約束どおりの返済をして下さい」というルールがあるのは当然です。

「資金繰りが苦しいので条件の変更をお願いしたい」との一言が、会社や経営者の首を真綿のように絞めてきます。

できる経営者は、会計や財務の知識を上手く活用し、資金繰りに苦しくならないように計画的に資金調達をしているのです。

(4) 赤字は罪悪とする意識の浸透

会計や財務の知識を上手く活用し、「赤字は罪悪である」という意識を社内全域に浸透させようという努力を、できる経営者は日夜行なっています。

「赤字は罪悪である」と書きましたが、「良い赤字というのがあるのか」という疑問も湧いてきますね。時と場合によりますが、「良い赤字もある」というのが正解ではないでしょうか（後頁参照）。

「金融機関に決算書を提出しなければならないが、赤字だと『融資を回収します』と言われそうだから黒字にしておこう」と考える経営者も時にはいます。私の経験から確信して言えることです。それでは「黒字にしておこう」と果たして言えるものでしょうか。

簿記の知識を知っていれば、黒字にすることはいとも簡単です。そうです。粉飾すれば良いのです。よく使われる手法を例にあげて説明してみます。それは棚卸資産をかさ上げするという方法です。

①事例研究

小売業であると売上原価は「仕入」と「在庫」という2つのキーワードで原価を計算することになります。

売上高2,000、期首在庫100、期中の仕入1,200、期末在庫80とすると売上原価は1,220となります。それは何故かという、次の計算式が成立するからです。

$$\blacktriangleright \text{期首在庫} + \text{期中仕入} = \text{売上原価} + \text{期末在庫}$$

よって、売上原価は「(期首在庫 + 期中仕入) - 期末在庫」の結果として導き出されるのです。

本例では総利益（粗利益）は780（2,000 - 1,220）です。しかし次の利益である営業利益が△20になったとします。そうです。人件費や販売費、一般管理費などの営業経費が800と総利益を上回ったので営業損失△20を計上してしまったのです。

尋常でない経営者はここで考えます。「営業利益を20にしたい」と。とすると売上原価を40（△20の解消とプラス20の利益）の

“改善”が必要となります。手口は期末在庫を80から120へと変えてしまえば良いのです。こうして意図も簡単に「数値を作り変える」のです。

「一度粉飾したらその味を忘れられないと同時に、後年度に正しい決算をしようとしても出来なくなる」のが粉飾の恐ろしさです。

本例では40の在庫を架空計上してしまったので、翌期以降に“元通り”にする必要がありますが、それを行なおうとすると「大きなジレンマが襲ってくる」のです。前期は黒字で金融機関から「良い成績ですね」と言われたのに、「何故、今期は大きな赤字となったのですか」と疑問を持たれる可能性が高いからです。

その理由は「正しい決算書に戻そう」と考えれば考えるほど、40の粉飾はいずれ、原価に上乘せさせていく運命にあるからです。

「絶対に粉飾はしてはいけない」と20数年のコンサルタント経験から、声を大にして世の経営者へ忠告をしたいと思います。

②「良い赤字もある」とは

少々古い話ですが、日産のCEOであるカルロス・ゴーンがやった業績回復の大なた。ゴーン氏は、たまりに溜まった「不良の資産等の評価を下げ」、実態に合った体質へ自己改革を行なったのです。

要は「実力もないのに実力があるように振舞っていた」のを「自分たちの実力はこんなもんだ」と分からせたということです。着膨れをした体では、「本当はガリガリに痩せていた」という本当の体力を知る術はありません。

主としてやるのは貸借対照表の資産の部のそぎ落としです。減価償却費の未処理の一括計上、現金化不能又は困難な資産の適正な時価評価、積み上がった不良在庫の一斉廃棄など、不良資産の良質化（時価評価）の手法は様々です。

当時の日産は、この決算処理を行なった為に数千億円もの特別

損失を計上し、その期の決算は巨額の赤字を計上したのです。しかし、翌年以降急速な回復を示し、見事“V字回復”を果たしたのです。

最近の例では家電業界などでも巨額の赤字を計上し、V字とは言わないまでも業績回復を果たした例も多くなっています。松下幸之助が創業したパナソニック（旧松下電器産業）もその例です。

これが「良い赤字もある」と私が指摘した最大の理由です。

「それでも良く分からない」という人のために追加で説明を試みましょう。巨額とまで行かなくても、「正しいことをやったことにより赤字にする」というメリットを上げてみました。

1) 貸借対照表の負の遺産、膿を全て出し切れた

貸借対照表は過去の営業成績、また経営者の意思決定の遺産なのです。断固たる意思決定をせずに、ぐずぐずしていた結果、資産に見えない膿が溜まり化膿していたのです。

膿を出し切ることで、少し痩せはするでしょうが、筋肉質の経営体質へ大転換する基礎体力が復活するのです。

2) 正しい危機感の社内浸透

経営者が「当社は危ない」と笛や太鼓を鳴らしても社員は馬耳東風です。何故なら「黒字が出ている」からです。簿記の知識を利用した会計操作による黒字創出の技を社員は知りません。

実際に大きな赤字を出せば、その衝撃は計り知れません。

「しっかりとしなければ」と社員は奮い立ちます。

3) 赤字の質が違うからと取引先等はそんなに心配せず

赤字は取引先にも恐怖心を与えます。「このまま取引を継続しても良いのか」と。売上減少、通常経費の上昇による“悪い赤字”であれば一歩身構えるでしょう。

しかし、筋肉体質にするための赤字計上です。CF計算書を読める経営者であれば心配はしないものです。

ただし、決算処理の内容を取引先へきちんと説明する努力を

行うことが前提となります。理解しておいて下さい。

このように「良い赤字もある」と説明してきましたが、「えっ」と思うと同時に、「それでは赤字計上を心配するほどではないんだ」と変な自信を持たれても困ります。

赤字計上は基本的に悪なのです。それも、通常の企業活動による慢性的な赤字体質は絶対に許してなりません。これは断言できます。このような状況を許し、社内に気の緩みが蔓延すると、いつの日か必ず“最悪の日”が訪れることを。

本節で縷々説明しています〔財務・会計の知識〕の必要性や重要性を熟知している経営者はこのような“勘違い”は絶対にすることがありません。

「絶対に赤字は出さない」「決算を（逆）粉飾することは断じてしない」などの確固たる信念を持っています。そして、その信念が全社に染み入っています。

ですから、そのような経営者がいる会社は社員に活気があり、“利益、黒字”という言葉に敏感に反応する企業風土、文化が出来上がっているのです。



(5) 損益分岐点売上高を意識する

会計や財務の知識を上手く活用し、[損益分岐点売上高を意識する]ことの重要性に気付いている経営者がいてこそ、会社は安定的に成長を遂げることができるのです。

「損益分岐点売上高って何だ」という質問をする経営者はいないと思います。損益分岐点売上高とは読んで字の如く、“損失”と“利益”とが分岐する（拮抗する）時点での売上高を指しています。要するに、「赤字とならない為の最低限の売上高である」のです。

よくよく考えてみると“損益（そんえき）”分岐点売上高であり、“益損（えきそん）”分岐点売上高とは言わないのですね。このような考え方、財務分析等の仕方を創り出した面々は、「利益を稼ぐ（つくる）」という思想よりも、「赤字を出さない」という思想の方を強く意識したのでしょう。

それは何故でしょうか。

「毎日、毎週、毎月、毎年、赤字を出し続けていては、企業は存続できない」からです。もうこれしかないのです。これ以上、これ以下の説明は必要ありません。「赤字垂れ流しは“悪”なのだ」という認識を強く持って戴きたいものです。

ある知識人の講演テープを聴いて「はっ」と気付きました。その知識人はこう言っていたのです。「消費税率を上げていくよりは、赤字企業を無くして行く方が全体として税収が増える」と。

消費税率を上げるべきか否かという問題の前に、赤字企業が7割に達するという報告があります。黒字企業は僅か3割に過ぎないのです。なお、赤字企業の割合は年々高まってきていると聞きます。とても残念なことです。

個人企業と法人企業とで約400万社以上あります。赤字企業の割合7割だとすると280万社が赤字なのです。この赤字企業の割合を5%、10%、15%と減らしていくと当然に法人税収入（個人企業の場合は所得税収入）が増えることは自明の理です。

私達中小企業診断士ほか専門家として中小企業の支援活動している人達は、中小企業の黒字化、そして黒字の増加に大きな役割を果たさなければなりません。そのような仕事を行っていることを再認識する必要がありますでしょう。

黒字へ転換及び黒字を増加させるための思考方法はどうかあるべきでしょうか。ここで、損益分岐点分析の構図に言及しなければなりません。

①費用を固定費と変動費とに分解する

費用は売上原価、販売及び一般管理費も含めます。私はこれに支払利息も含めて計算をしています。

費用は固定費と変動費に分解できます。固定費とは売上高が増えても減っても変わらず固定的である費用で、代表的な科目は給料手当、公租公課、接待交際費などです。

変動費は売上高の増減に応じて変動する費用です。仕入高、外注費、運送費などです。

損益分岐点分析を行なうスタートはこの固定費と変動費の分解、固定費分解を行なうことから始めます。

②損益分岐点分析の計算式

代表的な計算式では、分子に固定費、分母に（1 - 変動費率）をおいて計算します。変動費率とは変動費を売上高で割った比率です。（1 - 変動費率）は限界利益率と同じになります。

$$\blacktriangleright \text{損益分岐点売上高} = \text{固定費} \div (1 - \text{変動費率})$$

なおこの基本式を前提に、分子の固定費に若干の修正を入れてより詳細に損益分岐点売上高を計算しようとするアプローチもあります。

▶ 分子の計算式の例

- ・基本形 固定費
- ・変形1 固定費 - 減価償却費
- ・変形2 固定費 - 減価償却費 + 借入金返済

・変形3 固定費－減価償却費＋借入金返済＋目標利益
※借入金返済や目標利益については、法人税等を考慮して
税率で割り戻す方法もある。この場合は分子の数値は更に増加する。

③変動費又は固定費の構成比率によって異なる解

仮に費用の総額が1,000だとしても、その中身を紐解くと大きく2つの流れがあることが分かります。1つは固定費の割合が高いパターン、もう1つは変動費の割合が高いパターンです。

売上高を1,200とし、変動費を800と200としたときの損益分岐点売上高がどのような結果となるのかを試算してみましょう。

1)変動費800

固定費は200です。計算式に当てはめると、 $200 \div (1 - (800 \div 1,200))$ となり、答えは600となります。

2)変動費200

固定費は800です。計算式に当てはめると、 $800 \div (1 - (200 \div 1,200))$ となり、答えは960となります。

以上の試算結果からは、「固定費が高いと損益分岐点売上高は高くなる」や「固定費が低いと損益分岐点売上高は低くなる」傾向が診てとれます。それでは、固定費が高止まりするビジネスをやっている企業は問題なのでしょうか。

業種・業界では変動費と固定費の比率に大きな違いがあります。例えば装置産業のように固定的な費用が大きいと黒字達成の為に大きな売上高が必要ですが、その一方で損益分岐点売上高を越すと急激に利益が拡大していきます。

増収率 \leq 増益率の式が成立するのが、固定費割合の高い（変動費割合の低い）企業の特徴です。

一方、仕入高や外注費等変動費の割合が高い業種・業界では、低い売上高で黒字達成は可能となり易いのですが、増収の伸び率よりも増益率の方が低くなります。

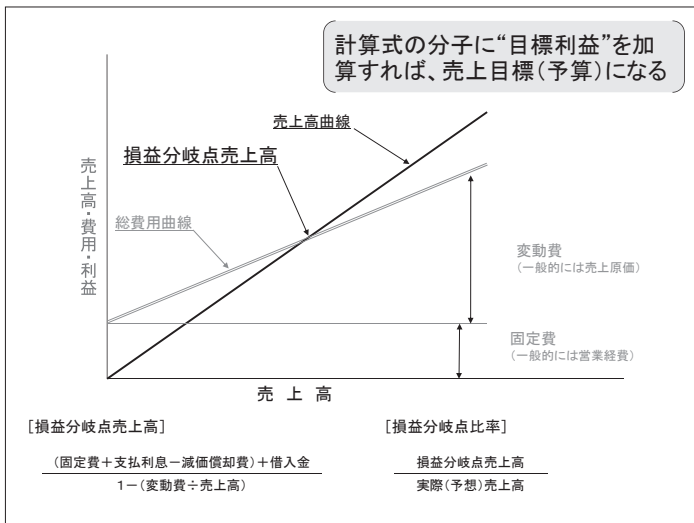
このような傾向が成立するには理由があります。それは変動費率の値の動きをみれば分かります。

損益分岐点図表では変動費率は右上がりの曲線として描かれます。この曲線の傾きが固定費の高いパターンでは低く、固定費の低いパターンでは高くなっています。その結果、売上高曲線と交差（これが損益分岐点売上高です）したのち、売上高曲線との乖離幅に大きな変化が表れるのです。

成長し確実に利益を上げ、利益の額を増やしている企業の経営者は、自社の損益分岐点スタイルを体験的に分かっています。そして、費用の引き下げを網羅的、包括的、場当たりの行なうのではなく、費用削減の的を絞って実施しています。

そして、時には削減するだけでなく、増収を図るために必要な費用は思い切って支出しています。費用の削減一方ではないのです。効果的な費用支出を実現しています。

それができるのは、常に損益分岐点売上高に関心を持っているからなのです。



(6) 損益分岐点分析の実務活用～清成式テクニックの公開～

前項の〔(5) 損益分岐点売上高を意識する〕では、損益分岐点売上高の意味や計算式について言及しました。また費用の分解がポイントであるとして、固定費と変動費への分解、固変分解について説明してみました。

そして、固定費の割合が高い（変動費の割合が低い）パターンと固定費の割合が低い（変動費の割合が高い）パターンとでは、同じ売上高、同じ総費用であっても損益分岐点売上高が異なると計算例を参考に説明をしました。

「いずれかのパターンであるか」を成功している経営者は常に関心を持ち、損益分岐点分析の手法を前提に効果的な費用削減に取り組んでいると私見を述べました。

「実際に使ってみたいが、総費用の固変分解が難しいのではないかと躊躇する経営者もおられるかもしれません。これは事実です。総費用の固変分解には色々なテクニックがあり、多様なアプローチが研究されていると思います。

そこで、私が見出したテクニックを利用すれば、簡単に損益分岐点分析ができ、かつ前述の2つのパターンのいずれであるかを判別できるのです。

拙書の読者のみにそのテクニックを教えて差し上げます。

①事前準備

1) 損益計算書を沢山準備

売上高と総費用の10期分以上のデータが必要です。「10期分も必要なのか」と腰が引けた経営者の方に追加で報告します。年単位でなく月単位でも良いのです。

仮に月単位のデータが揃うとすれば、1年分だと12ヶ月分、2年分だと24ヶ月、3年分だと36ヶ月分のデータが揃うこととなります。

ポイントはデータが多いほど、試算結果のバラツキが少なく

なり、試算結果の精度が高まってくるということです。

2) パソコン・ソフトのエクセルが必要です。大概のパソコンにはエクセルがインストールされていると思いますので、これは問題ないでしょう。

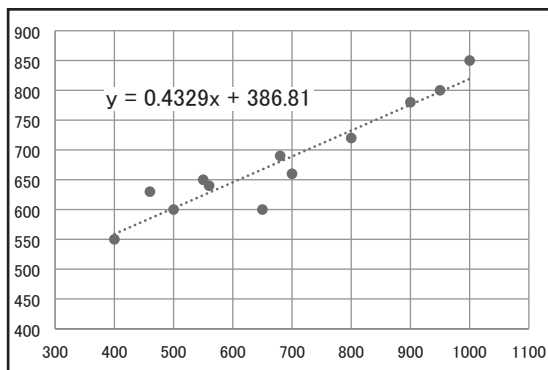
②事例演習

1) 1年分のデータが次のとおりであるとします。

月	売上高	総費用	7	400	550
1	900	780	8	460	630
2	800	720	9	680	690
3	650	600	10	700	660
4	550	650	11	950	800
5	560	640	12	1,000	850
6	500	600	計	8,150	8,170

2) 最初にエクセルの [挿入] - [グラフ] 機能を活用して [散布図] を作成します。指定範囲は網掛けをしている箇所です。縦軸に総費用、横軸に売上高となっているかを確認して下さい。

3) 完成した [散布図] には12の点がありますので、この点をアクティブにし、右クリックで表示を出させて [近似曲線の追加] をクリックします。すると点線の直線が表示されます。これは一次関数による直線です。



4) グラフの直線をアクティブにすると、[近似曲線のオプション] という表示が表れます。この表示の中から [グラフに数式を表示する] にチェックを掛けます。

直線の近くに $[Y = aX + b]$ の計算式が表れてきます。事例の場合だと $[Y = 0.4329X + 386.81]$ となります。

③ $[Y = aX + b]$ を理解する

損益分岐点分析では「固定費はいくらで、変動費率はいくらか」ということが大きな意味を持ちます。 $Y = aX + b$ の式からこれが一目瞭然で分かるのです。

- ▶ 固定費は切片であり、 b で表示されている
- ▶ 変動費率は傾きであり、 a で表示されている

従って、事例演習の結果は、固定費386.81、変動費率0.4329という解がエクセルの散布図というアプローチを使用することで意図も簡単に計算できるのです。

④ 損益分岐点売上高を計算

前項の [(5) 損益分岐点売上高を意識する] では損益分岐点売上高の計算式を記載していました。確認してみましょう。

- ▶ 損益分岐点売上高 = 固定費 ÷ (1 - 変動費率)

この式を用いて計算すると

- ▶ 損益分岐点売上高 = $386.81 \div (1 - 0.4329) = 682.0843$

となります。

これにより、月の損益分岐点売上高は682であり、12倍した8,185が年単位での損益分岐点売上高であることが分かりました。固定費(682.0843)を12倍し、 $(1 - 0.4329)$ で除しても同じ結果が得られます。

損益分岐点売上高の2つのパターンは、変動費率(一次関数の傾き)を診れば分かってきます。自社だけだと中々判断が難しいでしょう。同業他社の実績値を参照したり、また公開されている業種・業界別の財務分析指標等と比較検証しながら、自社の損益分岐点売上高のパターンを確認してみると良いでしょう。

(7) 財務会計と管理会計

会計や財務の知識を上手く活用し、経営者は「財務会計と管理会計」の区分を理解し管理会計の手法を実務に活かしています。

ここで財務会計と管理会計の区分について私見を記しておきます。

①財務会計

過去の実績を元に作成される会計計算書類の総称です。貸借対照表や損益計算書、その根拠となる製造原価明細書や販売・一般管理費明細書などの附属帳票も含まれます。

「過去と直近現在の数値を知る」という点ではとても重要な書類であり、経営改善等を行なう際の原点を探ることが可能です。これらの会計計算書類を活用して、経営成績や財政状態の良否を判断する“財務分析”が行なわれます。

②管理会計

会計的手法を利用することは財務会計と相違ありません。しかし、その目的に両者は大きな違いがあるのです。

1)管理会計は未来を予想し予測する

過去は過ぎ去ったことで、過去の実績を変えることはできません。それを行なってしまうと粉飾に手を染めることになります。

未来は、過去、現在と続く時間の延長線にあります。「現在起きている事実は『未来を形創る1つのパーツになる』可能性が高い」のです。

管理会計は過去のデータを参考にしつつも、未来の会社の数値を予想し予測することにその大きな役割があります。

2)管理会計は経営者の意思決定に役立つこと、資すること

会社は毎日、色々な意思決定を行なうことが求められています。これら意思決定の範疇の中で、「必ずしもパターン化されていない“非定型的意思決定”」と「会社の安定的成長のために、そして経営理念等実現のために、何をすべきか又は何をす

べきではないかという“戦略的意思決定”という組み合わせの意思決定に経営者は置かれるときがあります。

ア)多額の資金を必要とする設備投資を実施すべきか

イ)新たな営業拠点を設けるべきか

ウ)新規分野進出を行なうべきか

エ)新製品の価格を幾らにしたら良いか

オ)資産所有又は資産賃借（リース）のいずれが効果的か

以上はほんの一例です。毎日とは言わないまでも、経営者は苦しい経営判断をしなければならないときが多いのです。いや、それが経営者の職責、責務なのです。

管理会計は利益計画（予想損益計算書）や予想貸借対照表、予想CF計算書、資金繰り表など通じて、「正しい経営判断ができるような情報提供を行なう」ことが目的の1つになっています。

3)管理会計はリスクを予想し、リスクを最小限に抑える具体策創案の支援ツール

利益計画を元に6ヶ月から12ヶ月の資金繰り表を作成できたとします。途中の月で「[現金・預金]がマイナスになる可能性が高い」と予想されたとき、経営者はどうするでしょうか。

ア)この計画自体を中止する。

これもありかも知れませんが、「リスクを取らないことが最大のリスクである」と巷間よく言われることから察すれば、会社を成長させていきたいという経営者はこの策を採用すべきではないでしょう。

イ) [現金・預金]がプラスになるように、資金繰りの観点から安全領域まで持ち直すよう“計画の見直し”を行なう。

例えば、「営業体制・手法を見直す」「経費の削減ができないかチェックする」「社員が複数の仕事をこなせる多能工化を検討する」「売掛債権の回収を早める」「買掛債務の支払い

を少し遅らせる」「金融機関につなぎ融資をお願いする」
など、創意工夫を経営者や財務担当者は行なうものです。

老婆心ながら付け加えると「売上増となる策を考える」のみというのには絶対に避けるべきです。修正後の（増加した）売上高予算が未達の場合は、[現金・預金]のマイナスは大きく膨らむ可能性が高いからです。

何故なら、「行け行けドンドン」で太鼓と笛を鳴らしているときは「経費を削減する」という「消極的な発想は採らない」ものだからです。

下記に管理会計の範疇に入る会計諸表等の一例を列記してみます。

諸 表	摘 要
利益計画書	3年から5年、10年の予想損益計算書を作成します
予想貸借対照表	利益計画書とリンクして作成。期末の現金・預金の残高の推移を診ていきます
資金繰り表	毎月の資金繰りの状況を診ます
予想CF計算書	営業、投資、財務の各CFの動きを診ます
原価計算・管理	直接原価計算、標準原価計算、ABC（活動基準原価計算）などの分析手法を駆使し、製品原価を確認し、売価に反映させます
設備投資の経済性分析	ROI（投資収益率）、投資回収期間、DCF（現在価値法）等の手法を活用し効率分析をします

このような具体的な知識はなくても、管理会計のもつ意味[未来の予想・予測×意思決定への補助×リスクの予知と対策]を成功している経営者はしっかりと理解しています。

そして、管理会計のもつ意味を理解している経営者は、外部の支援者である中小企業診断士らの専門家の知識と知恵を借りているのです。

11. 市場に対する関心

「市場に興味がない」という経営者はいないでしょう。いるとすれば“市場”という言葉のせいでしょう。「お客様に興味がない」という経営者は即刻、企業経営の場から退場してもらわなければなりません。

それほど、市場（お客様、顧客、取引先、得意先など）に対する関心を持つことは[中小企業の成功の法則]としては必須な要因・要素であることは確かなことなのです。

市場からは色々な情報が入手できます。お客様のニーズからは新製品開発のアイデアが創案され、既存製品の不満が聞こえてきたとすればそれは製品改良につながる情報となります。

競争相手の製品が市場占有率を高めているとすれば、営業力が弱いのか又は自社製品が市場ニーズと乖離しているのかも知れません。

「お客様の声を聴く」という姿勢は大事なのですが、落とし穴があります。「既存の支持者からの声しか聴いていないのでは？」ということです。支持者が不平・不満を言っているとしても、そこには少なからず「もっと頑張っ欲しい」という支持者の“愛情や期待”が含まれているものです。

「お客様の声を聴く」という場合のお客様とは、自社のお客様ではない“お客様”のことを指しています。競争他社の製品を買っているお客様の声です。いやもっと拡張して言えば、「そのような製品に全く興味がない」と無言の声を発しているお客様の声なのです。

このように「お客様の声を聴く」という意味を履き違えて理解していると出てくる結論は、全く別なモノになってしまう恐れがあります。

成長し、発展し、利益を確実に出している会社は、常に市場に着目しています。市場をビジネスの起点並びに基点としてビジネスモデルを構築することが大切なことなのです。

(1) 競争上有利な市場の発見とポジションの確保

市場を起点並びに基点とするビジネスモデルを構築している会社は、[ビジネス競争を有利になるような市場の発見とポジションの確保]に心を砕いています。

市場規模が数百億円であっても、大小入り乱れて数百の競争相手が参入しているとすると、自社は海岸の砂粒のように極々小さな存在でしかありません。

その一方で、10億円前後の市場規模しかなくても、自社を含めて数社であれば、創意と工夫により圧倒的な地位（ポジション）を勝ち取り、ウハウハ状態の売上と利益を獲得できる可能性があります。

こうして考えると、市場規模は大きいから良いのではなく、小さくても永続的な繁栄が確約できる市場であれば良いという考え方に落ち着きます。

米国の経営学者でマーケティング戦略を専門にしている著名な学者にフィリップ・コトラー教授がいます。コトラー教授は市場に対する考え方として、次の3段階で捉えて自社が有利になるように構築しろと唱えています。英語の頭文字をとってSTP理論と称されています。

第1段階は市場の細分化（Segmentation・セグメンテーション）です。極めて大きなマス市場で戦う（競争する）のは経営体力が乏しい中小企業ではとても不利です。

市場特性を考慮し、幾つかの切り口でもってマス市場を幾つかの細分化された市場に小分けします。例えば、市場規模が100億円であると[地域・消費性向・年収などの分割要因]で細分化し、[30億円・20億円・15億円・10億円×3つ・5億円]の7市場に細分化するという具合です。

第2段階は標的市場の決定（Targeting・ターゲティング）です。自社の経営体力、競争相手のパワー等を比較検討し、自社にとって最適な市場を見つけ出します。前述の7つの小市場では、

(2) お客様の創造と維持

市場を起点並びに基点とするビジネスモデルを構築している会社は、[お客様の創造と維持]の重要性に気付いています。

平成17年に96歳で亡くなった米国の社会生態学者であったP・F・ドラッカー。著作を読まれた方も多いと思います。私も解説本を含めて何冊か読んでいますが、[お客様の創造と維持]に関してドラッカーが言いたいことは、次のようなことではなかったでしょうか。

- 企業は社会を構成する一員であり、社会に貢献することに存在価値がある。
- 社会は発展し続けるものであり、社会の構成員である市民（お客様）は価値ある人生を送りたいと願っている。
- よって、企業はお客様に価値あるものを提供する義務がある。
- 価値ある製品を製造し販売している企業は、その製品をお客様に提供することを目的としなければならない。
- それは言葉を変えれば“お客様を創り出す”ということであり、マーケティングによってお客様のニーズを知る努力が必要とされる。そして近づかなければならない。
- また、価値ある製品を造り続けるには、ビジネスのイノベーションを継続して行なわなければならない。
- 企業が保有する経営資源の強みを活かすことで、これらを達成することができる。

ドラッカー教授はマネジメントの重要性を強調していました。「社会に貢献すること」「お客様に価値ある製品を提供すること」「お客様を創造し続けること」「マーケティングやイノベーションはこれらの目的の為に活用されるべきこと」など、企業の存在意義を明らかにする一方で、「これらを貫く軸として“マネジメント”がある」と主張されていたように思います。

さて、話しを会社の成績表である損益計算書に向けてみましょう。損益計算書の最後には[税引前利益]が計上されています。こ

の「税引前利益」は原則として、「賃金等人件費として」「会社にプールされて将来の成長の為の原資として」「納税を通じて社会発展と安定の資金のために」、3分野に分割して配賦されます。

「納税を通じて社会発展と安定の資金のために」という点に着目すれば、会社が利益を上げることは素晴らしいことであり、恥じ入ることはないのです。この3分野に配賦される額を増やそうとすれば、当然に「税引前利益」の増加の努力が不可欠です。

「利益＝収益－費用」という公式があります。

よって、利益の増加を図るには収益を増やす努力をし、また費用を増やさない（減らす）努力が必要となります。費用増減なしとすると、収益の増加が「税引前利益」の増加に直結することになります。

収益を単純化すると、客単価と客数の積で表すことができます。客単価は買上製品の平均単価と買上点数の積であり、また客数は潜在客数と実際の買上率の積に細分化されます。両者は更に細かな構成要素に分解できますが、この程度にしておきます。

$$\blacktriangleright \text{収益} = (\text{買上製品の平均単価} \times \text{買上点数}) \times (\text{潜在客数} \times \text{実際の買上率})$$

客数に焦点を当ててみます。潜在客数とは市場規模のことを指し、実際の買上率とは潜在客数の何人が購入したかという割合です。

①市場規模

ある製品が既に市場に知られているとすると、市場は完成された状態です。「市場（お客様）を創造する」ということはないかも知りません。

しかし、「見たことがない」「全く知らない」製品であれば、市場そのものが出来上がっていませんので、「市場（お客様）を創造する」努力が必要です。

ベンチャー企業などが創業する際に、「出来上がった市場である」か又は「これから市場そのものを創らないといけない」かの違いは大きな違いです。中小企業は経営体力が余りありませんの

で、「出来上がった市場」に対して、同業他社との差別化を明確に出来ている製品を世に問い、既存業者から市場（お客様）を徐々に奪い取っていくという営業戦略が効果的でしょう。

成長している会社では、このような戦略を採用している割合がとて高いのです。

②実際の買上率

10,000人をターゲットとした市場があるとします。自社製品の買上率（シェア）が10%だと1,000人の既存客がいることになります。この既存客1,000人を大切にしなければなりません。それは何故でしょうか。

この1,000人は今日の売上実績の根拠となっていますが、一方で明日、1ヵ月後、1年後など“未来の売上高を約束してくれる有り難い存在”だからです。これが「お客様の維持」ということです。私はこれがとても重要だと思っています。

企業努力によって買上率（シェア）が15%に上昇したとしましょう。新規に500人が自社のお客様に加わりました。この500人は「お客様の創造」と言えるでしょう。「お客様の創造」も会社経営にとっては最優先の経営課題です。それは何故でしょうか。

「[お客様の維持]が重要である」と指摘しましたが、何も手を打たないと既存（現在）のお客様は確実に減少していきます。法人でも個人（自然人）でも同じです。それは何故でしょうか。

法人の場合は事業縮小、拠点移転、事業閉鎖等が発生するからです。個人の場合は（転勤や進学等による）転居、高齢化、入院、死亡等が発生するからです。

成功し発展し利益の額を増加させている会社は、お客様（市場）の動きに敏感です。注意深く観察しています。そして、新たなお客様を獲得した後は減らさない努力を続けていくと同時に、また新たなお客様を獲得できるようアクションに磨きをかけているのです。

(3) 現在のお客様以上に未知のお客様を重視

市場を起点並びに基点とするビジネスモデルを構築している会社は、[現在のお客様以上に、未知のお客様を重視する] ことに心を砕いています。

「現在のお客様以上に、未知のお客様を重視している」と表現すると「既存のお客様を無視しているのか、失礼ではないか」というお怒りの言葉を戴くかも知れません。当然に既存のお客様に対しては、しっかりと囲い込みを行なう必要があります。その為には俗っぽい言葉となりますが、「顧客満足度（CS・Customer-Satisfaction）の向上を続けていく」ことが必要です。

それでもなお、「未知のお客様を重視しなければならない」と思っています。それは何故でしょうか。

前項の[(2) お客様の創造と維持]にも書きましたが、既存のお客様は残念ながら、自然法則と社会法則に従い長期的には減少していくからに他なりません。

それ故に、「減少した既存客数を補い更に総数を増やしていく為には、未知のお客様（市場）に攻勢を掛けなければならない」のです。

前述の市場規模10,000人を例に検討していきましょう。既存客の買上率（支持率）は10%でしたが、新規開拓の努力が功を制して買上率（支持率）は15%となりました。残り85%はどこで消費、購入しているのでしょうか。

まず思いつくのは競争相手です。しかし、競争相手数社の買上率（支持率）合計が60%だったとします。自社の15%と合わせて75%が自社製品又は競合製品を消費し、購入をしているのです。

ここで疑問です。残り25%、2,500人は何処に消えたのでしょうか。「転居したが住民票が残っている」「最初のデータそのものに誤りがある」等等議論百出でしょう。

しかし、その市場には確かに10,000人がおりました。つまり2,500人は何の購買行動も起こさなかったのです。ここで、この2,500人

に対する考え方、捉え方の違いによって、「儲かる企業と衰退する企業の相違点」が明らかになるのです。

儲かる企業はこう考えます。「2,500人は自社の製品のことを知っていないのだ。自社の営業努力が足りないのだ。未開拓のお客様へ効果的にメッセージを届けるにはどのような手段・方法を取れば良いのだろうか」と。こうして、未開拓の2,500人に対して積極的な営業攻勢を掛けていきます。

他方、衰退する企業は「営業活動をしても成果は得られない」と考えます。考えて行動する企業と何も行動を起こさない企業との差は、時間の経過と共に大きく開いていくのです。

未知のお客様は競争他社も手を付けていない宝の山です。何故、自社製品等に興味を示さなかったのか、その理由を探索していくと、「そういう製品があることを知らなかった」という笑えない話も出てくるのです。

「これだけプロモーションを掛けているのだから、市場の全員は知っていて当然だ」と思うのは企業側サイドの問題です。独りよがりの「良い解釈を望んだり期待する悪弊が蔓延っている」会社に違いありません。

「ターゲット市場に自社の情報が行き渡っていない」ことを前提にプロモーション活動をしている会社は、市場浸透、掘り起こしに成功しています。「一度でも利用したことがある」と余程の制約がない限り、「その製品を利用・購入し続ける」傾向が強いものです。

何故なら、後追いで攻撃してきた他社製品との差異を比較検証するコスト、他社製品にスイッチすることで派生的に発生する追加コスト、購入等が失敗する可能性コスト等々を考えるとブランド・スイッチには案外と勇気が必要なのです。

このような背景を知っているからこそ、成功している企業の経営者は競争他社の触手が届いていない未知のお客様（市場）の獲得に躍起になるのです。

(4) カスタマー・ファースト（お客様第一・優先）

市場を起点並びに基点とするビジネスモデルを構築している会社は、[カスタマー・ファースト（お客様第一・優先）] を呪文の如く言い続けています。

お客様第一主義、お客様最優先などというのは当然のように思えますね。しかしこれが当然ではないことの方が多いのです。はっきり分かることは、自社のビジネスモデルの始めにお客様がいて、中間にもお客様がいて、終点にもお客様がいるのです。ビジネスモデルの良否は「お客様の存在」から判断しなければなりません。

お客様の存在を無視したビジネスモデルは、最初は利益を上げるかも知れませんが継続することはありません。何故なら、お客様が会社から離れていくからです。例を上げて説明してみましょう。

あるきっかけで会社の製品を購入し始めたとします。そのお客様は会社に対して色々な情報提供をするようになります。というのも、製品品質が良いとなれば、製品を製造し販売している会社へ強い愛着心を持つようになるからです。

このような過程を経て一見客が信者まで登りつめるのですが、「可愛いからこそ、色々と製品改良のアイデアを出したり、また時には苦情を言う」こともあるのです。何の感情も起こらなければこのようなアイデア出しや苦情などは言わないのです。

もし営業担当者がこれら上得意先の声を無視したとしたらどうなるでしょうか。「何でだ！」と愛情が憎悪に転換する時がやがて訪れます。会社のシステムとして「お客様の声を常に大事にし、吸い上げていく」ということが出来ていないと最悪の結末を招くことになります。後で「あの時こうすれば」と悔やんでも後の祭りです。

一事が万事。全社員に「カスタマー・ファースト」を染み込ませる努力を怠ってはなりません。「最近お客様の声を聴いていない」となれば危険信号です。お客様の声に敏感な会社は「カスタマー・ファースト」の思想がトップから現場まで染みとおっている会社なのです。

(5) 激怒<不満足<当然・当たり前<満足<感動<感激・感涙

市場を起点並びに基点とするビジネスモデルを構築している会社は、[激怒<不満足<当然・当たり前<満足<感動<感激・感涙]の不等式の意味を実体験で感じ取っています。

製品を購入したお客様の反応を次の計算式で表すことができます。

▶ お客様の反応(R) = 認識した価値(V) ÷ 支払った費用(C)

R ; Response、V ; Values、C ; Cost

① 認識した価値 (V)

お客様が提供を受け、購入した製品の価値です。お客様の主観に基づく財（製品）の価値であり、利用価値、効用価値です。

“(お客様の) 価値”としているのは理由があります。会社が思う価値とお客様が思う価値は、同じ価値ではない場合が多いものです。お金で表現すると誤解を受けるかも知れませんが、その違いを説明してみましょう。

会社が思っている価値は10,000円だとしてもお客様が感じ取った価値は8,000であるかも知れません。この場合は2,000円の差異が発生し、お客様にとって「損をした」「失敗した」と地団駄を踏む結果となるかも知れません。もう二度とその会社の財（製品）を購入しないかも知れませんね。

② 支払った費用 (C)

「支払う」のはお客様です。会社とお客様との間で売買契約が成立し、お客様は上の式で分かるように何らかの利用価値や効用価値を認識します。これはお客様サイドの話です。

一方の会社は代金の請求を行います。当然です。無償でない限り、お客様は購入等の法律行為に対して対価としての代金の支払い義務が生ずるのです。

購入等代金を支払うお客様からすれば、これは財（製品）の価値を買うための必要資金であり、コスト（費用）と置き換えられるものなのです。

③お客様の反応（R）

お客様が提供を受け、購入した製品に対する感情の表れです。前頁では「会社が思う価値は10,000円だが、お客様が認識した価値は8,000円であり、双方に2,000円の乖離が生じている」としました。

この場合において、お客様が会社に支払う購入等代金は多分10,000円であるに違いありません。何故なら、 $V \div C$ が1となるのが「最低の基準であるべきだ」という前提が成立するからです。

確かに時折、売り手が「格安で販売しています」と主張するときがあるかも知れません。この時の販売価格（お客様にとってはコスト）が5,000円だと、会社が提供する価値10,000円は2倍の値となります。お客様が『損をした』『失敗した』と地団駄を踏むかも知れない8,000円であっても1.6倍であり、お客様は「儲かった」と思うでしょう。

しかし、このようなことを会社が続けていけるはずがありません。収益面での悪化、また製品のブランド価値毀損の発生等の不利益が生ずるからです。

もう一度整理してみます。

▶ お客様の反応(R) = 認識した価値(V) ÷ 支払った費用(C)

これが成立することは確実です。とすると、お客様の反応(R)「常に満足か又は不満足かの二者択一であるか」という疑問が生じてきます。

私は、少なくとも「激怒、不満足、当然・当たり前、満足、感動、感激・感涙」の6段階はあるのではないかと考えています。これについて私見を述べて行きたいと思います。

7) 激怒

$V \div C$ の値が0.5未満の時の反応です。「頭にきた」「ほったくりだ」「詐欺だ」と売り手(会社)に対する非難の声の嵐となるでしょう。



イ) 不満足

$V \div C$ の値が0.5以上1未満の時の反応です。「しまった」「失敗した」と不満を口に出しても大声を出すまでには至りません。時には「ぐっ」とこらえて「二度とこない（買わない）」と非買を心に誓うに違いありません。

ウ) 当然・当たり前

$V \div C$ の値が1ジャストのときです。価値と費用が同じですから、そこには複雑な感情が入り込む余地はありません。

エ) 満足

$V \div C$ の値が1を越し1.3以下の時の反応です。「良かった」「納得！」という声が聞えてきます。

オ) 感動

$V \div C$ の値が1.3を越し2.0以下の時の反応です。「エッ、エェ〜」「嘘う！」と嬉しい声が響き渡ります。



カ) 感激・感涙

$V \div C$ の値が2.0を越した時の反応です。「エッ」「嘘う！」などの声はありません。無言です。「感激して声も出なかった」「嬉しくて嬉しくて、自然と涙が出てきました」。このような体験は一生に何度も経験できない貴重な体験となるでしょう。

本項では財（製品）を購入するという過程において、お客様が感じる価値と支払うコストとの関係の中で、お客様の心理に多様で複雑な現象が起こることを説明してきました。

成功し発展し続けている会社は、お客様心理の動きに注意を払っています。そして、一度ぼっきりの「感激・感涙」狙いではなく、じわじわと染み入るような効果である「感動」を意識して創るような経営努力をしています。

それは「満足」の心理は継続企業では当然であり、競争他社との差別化の効果は期待できないと分かっているからです。

(6) 先行者利得を得る

市場を起点並びに基点とするビジネスモデルを構築している会社は、[先行者利得を得る] ためにビジネスのブラッシュアップ、イノベーションの推進に日々取り組んでいます。

「利得って何だ？」と思う方もおられるでしょう。「何らかの対応を行なうことによって得られる利益である」と定義付けを拙書ではしておきます。

もう1つ質問がありそうです。「先行者というのはどういうことですか?」。先行者がいれば遅行者もいるのです。先行か遅行かという区分は、「何らかの対応を行なう」という定義から、ある基準を設定できそうです。それは何でしょうか。

もうお分かりですね。本節のテーマである[市場(お客様)に対する関心]から派生する[市場(お客様)ニーズへの対応]ということなのです。

要は同業他社よりも一歩でも、一分一秒でも[市場(お客様)ニーズへの対応]というアクションを起こすことで得られる利益がある。それが[先行者利得]なのです。お客様ニーズに先駆けて対応したことによるお客様からの“ご褒美”とも言えるでしょうか。

「初めて行なう」というのは個人でも企業でも同様にドキドキするものです。「失敗するのではないか」という失敗に対する不安が沸き起こってきます。その結果、行動することを躊躇するのです。お客様ニーズに対応するということですから、「絶対に喜んでもらえる」という信念はあるものの、不安が確信へと変化するまでの経営者他社員の心情は察するものがあります。ましてや大きな投資を行なうというものであれば、尚更です。

同業他社に「先駆けて新しいことに挑戦している」企業には先駆者としての名誉が与えられ、そしてお客様ニーズに的確に対応したという結果である売上と利益を獲得できるのです。嗅覚鋭い経営者はこの[先行者利得]の存在に気付いて実行しているのです。

(7) 真の競争相手はお客様（市場）

市場を起点並びに基点とするビジネスモデルを構築している会社は、「真の競争相手はお客様（市場）である」という認識をもって経営にあたっています。

「競争に関する関心」は次節にて論述していく予定です。本項のテーマである「市場に関する関心」の枠内で、「お客様（市場）をある意味では競争相手と同視できるのではないか」という視点から私見を述べていきたいと思えます。

「お客様を何故、競争相手と言えるのか」という疑問が素直に浮かびます。「競争をする」ということは、会社経営について利益確保という観点から、最低2つの不都合な影響を与えることとなります。

競争の第一の影響は、「売上が伸びない、または減少すると」ということです。「少ないパイを多くの人が食べようとする」と一人当たりの食べる量が少なくなる」という原理から当然に分かりますよね。

競争の第二の影響は、「費用の支出が増える」ということです。売上は利益確保の最初ですから、会社は何としてでも売上を伸ばそうとするでしょう。よって広告宣伝費などの販売費用が増加する可能性があります。

なお、利益確保のために費用増加の反対として「費用を減らす」という対策も有効です。ただし、「費用を減らす」ことを真剣に取り組んでいくとマイナスの副作用が発生しやすくなります。

「会社は危ないのでは?」「Aさんが解雇されたい。次は私の番かも」などと社員の志気を下げってしまう恐れがあります。「費用を減らす」は、利益確保のためという観点からは対処療法であり、根本的かつ積極的な解決方法とはなりません。

このように「競争が進行すると、“売上高減少”と“費用増加”という会社経営に対する不利益が発生する」ということが分かりました。

ここで本項の「真の競争相手はお客様（市場）である」に話しを戻してみましよう。

会社がお客様に競争を仕掛けるということは、「当社の製品を購入してくれませんか」というラブコールを送るということになるでしょうか。このラブコールを受け入れるか否かの選択権は、お客様が握っています。

「こんな製品があって嬉しい」となれば相思相愛で恋は成就したことになります。

「こんな製品なんかいらない」「私の希望はこうなのに、会社は全く理解していない」「この製品って値段が高い」「余分なものが付いていて、品質・機能が良くとも会社のご都合ではないの」などの不協和音が響くようでは、即座の恋は成就しません。会社のラブコールに一工夫が必要となります。

会社が思うラブコールの“成果”は売上予算です。売上高予算は絵に描いた餅、画餅です。ラブコール成就の“成果”は実際の売上です。これは「食べることができます」。

会社からの「ラブコールを受け入れる」とは、会社の製品に「価値を見出した」ということです。正に「製品の価値は勝ちに通じた」という状態を作り出したのです。

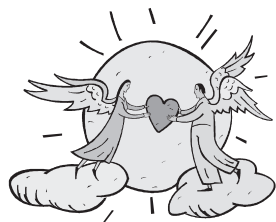
会社はお客様に受け入れられる“価値ある製品”をつくり、提供し続ける努力をしなければなりません。一度でも飽きられてしまえば「元の鞘に収まる」のは相当な難儀なこととなるでしょう。

なお、会社のラブコールを第三者が邪魔をする事があります。人間社会ではよくあるような話しですね。ビジネスの世界でも確かにあるのです。

例えば、競争他社が自社製品より品質がよく安価の製品の発売をした時です。この場合は明らかに売上がダウンするでしょう。自社の恋の邪魔を競争他社がしたのです。

お客様の興味、関心、恋心を獲得し維持し続けていく。これが

[真の競争相手はお客様（市場）である] という意味なのです。真の競争相手という言葉を使わないまでも、お客様の興味、関心、恋心を獲得し維持していく重要性を、成長している会社はよく理解しているのです。



12. 競争に対する関心

企業経営者は毎日、厳しい戦いを強いられています。生存競争とも言い換えても良いでしょう。拙書でも何度も繰り返し書いていることの1つに「今日の勝者は明日の勝者となることを保証されていない。敗者となることもありうる」という命題があります。

この命題が実現していることは、昨今の経済ニュースのあれこれを聴くにつれ、命題ではなく法則ではないかと思ってしまう。

つたない知識とネットで検索した結果では、「命題とは真であるとか偽であるとかいいうる言語的に表明された判断」であり、「法則とは一定の条件のもとで、必ず成立する事物相互の関係」であるのです。命題よりも法則の方が、「必ず実現するという意味で逃れることの出来ないモノである」との印象が強いようです。

「今日の勝者は明日の勝者となることを保証されていない。敗者となることもありうる」が命題ではなく法則であるとする、「これは必ず実現してしまう」という危機感が、常に企業経営者の中にあるはず。大小の別なく「危機感ってまったくない」と安穩に日々を過ごしている経営者には「明日と言う文字はない」に等しいでしょう。

「今日の勝者は明日の勝者となることを保証されていない。敗者となることもありうる」と断定できるのは、会社を取り巻く経営環境が常に変化するという前提があるからです。競争環境もその1つです。昨日まで無風状態だったのに、突然と今日は「強敵が現れた」となることもあり得るのです。

競争環境の変化の受止め方として、「偶然を必然に」「予測不可能を予測可能に」「想定外を想定内に」等など、常に最悪の状態をイメージしつつ対応策を考えていく。そこには、競争環境の変化に関心を持ちつつ、自社がしっかりと未来へと事業を継続させていくことを考えている経営者がいるのです。

(1) 戦わずして勝つ

競争環境の変化に関心を持ちつつ、自社がしっかりと未来へと事業を継続していくことを考えている経営者は、[戦わずして勝つ]ということも考えています。

著名な経営者は多種多様な経営戦略論を学び、研究し、実務に活かしています。例として2つの書籍を上げてきます。1つは古代中国の将軍孫武が書いた“孫子”です。もう1つは戦争の天才ナポレオンが活躍した時代のプロイセン（ドイツ）の将軍であったクラウゼヴィッツが書いた“戦争論”です。

私は両書の研究者ではありませんので、以下にコメントに誤りがあるかも知れません。そのときはご了承下さい。

①孫子

古代中国は、秦の始皇帝がB C 221年に中国を統一するまでの約600年間、戦いに明け暮れていました。日本の歴史に置き換えてみましょう。今から600年前というと1,400年頃で、南北朝時代を経て室町幕府が安定してきた時代です。何と長い間、古代中国では戦争が続いていたのです。

その当時の中国は他民族国家的なところもあったようです。よって、征服（勝利）した国は、城郭等建造物を破壊し、敗れた国の民を殺戮したそうです。正に「生きるか死ぬか」の世界だったのです。

第一の法則は「戦争に負けてしまえば全てが無になる」です。また、仮に戦争に勝ったとしても“無傷”に終わることはなかったでしょう。傷を負った多数の将兵、戦費を費やした国庫、田畑が荒廃した国土。このような戦勝国の姿を、両国の戦いを観ていた第三国は放置することはなかったでしょう。

「これ幸い」と第三国は戦勝国に攻め入ったかも知れません。「今日の勝者が明日には敗者」という法則が実現した瞬間です。これから第二の法則が生まれます。

第二の法則は「戦争とは常に多数の当事者がいる中で行なわれる」です。

孫武はこの2つの法則を駆使しつつ、“孫子”に戦いに勝ち抜き最終的な勝者となる戦略や具体的な戦術、技を書いたのです。

例えば、本項の「戦わずして勝つ」は、第一法則と第二の法則とを組み合わせれば当然の帰結として、出てくる結論でしょう。負傷するような実戦は行なわず、情報戦を駆使し、相手が降伏してくれれば良いのです。

私は企業間競争においても、第二法則「競争（戦争と）は常に多数の当事者がいる中で行なわれる」が貫徹されていると思います。

ターゲット市場に自社以外の競争相手が全くいないという環境はありません。仮にあったとしても、その1社独占状態は今日だけであり、明日には多数の参入者が現れ乱戦状態に陥るかも知れません。

②戦争論

欧州や米州のビジネスマンには、戦争論を愛読書とする人が多いようです。

著者であるクラウゼヴィッツは一時ナポレオンとの戦いに敗れてフランス軍の捕虜となっていたようです。屈辱の日々だったでしょう。ナポレオンが欧州を制覇していく中で、「何故フランス軍が強いのか」「どうすればナポレオンに勝てるのか」を研究したのです。

クラウゼヴィッツは戦争を幾つかの切り口で整理してみました。

- 1)戦争は喧嘩・決闘が拡大されたものである
- 2)戦争は常に1（グループ）対1（グループ）の戦いとなる
- 3)戦力が大きいほど戦いに勝つ可能性が高まる（戦力・装備の優位性を指摘）
- 4)戦力・装備を相手より上回ろうという行為は、際限なく続けられる（永遠なる軍拡競争）

5)仕掛けた戦いは仕掛けた方から止めることは出来にくい（勝敗がつくまで戦いは続けられる。消耗戦の指摘）

クラウゼヴィッツが指摘したこれらの定義（切り口）は1900年代にあった2つの世界大戦の事実を診る限り、かなりの精度で当たっていると言えるのではないのでしょうか。

私は企業間競争に置き換えると、[3)と4)の戦力・装備の優位性確保と継続的な増強]が核心を突いているように思います。

例えば、戦後の高度成長を支え、世界第2位の経済大国にまで押し上げた日本の名だたる大企業は、国際競争力を高めるために積極的な設備投資を続けてきました。しかし最近では、設備年齢は15年を越しています。高度成長期は一桁だったのが嘘のようです。

会社は設備投資を続けなければならないのです。少なくとも競争相手との厳しい戦いに勝ち抜く為には必要なのです。これを理解していない経営者は即刻退陣してもらいたいものです。

本項のテーマ「戦わずして勝つ」について復習してみましょう。拙書は、「中小企業が成長し未来へと事業を継続させていく」という前提の下で私見を綴ったものです。

中小企業は経営体力が乏しいのです。競争相手と戦うことは可能な限り避けるべきです。しかし、競争相手を意識しておく必要があります。強力な経営資源を構築することで、競争相手が恐れをなし「戦うのを止めよう」という意思決定をさせるように仕向ければよいのです。

経営資源を強力にしていくと副次的効果も出てきます。市場（お客様）の評価も上がってくるのです。小売業であれば、定期的に建物や売場等を改装し、身奇麗にし、最新の話題のある製品やテナントを入れていけば、お客様は固定客から信者客へと登りつめ、その小売店を自分の生活の一部として同化してしまうでしょう。

できる経営者は、競争を避けつつも、自社の経営体力を高めていくという努力を怠らないのです。

(2) 競争相手を常に研究する

競争環境の変化に関心を持ちつつ、自社がしっかりと未来へと事業を継続していくことを考えている経営者は、「競争相手を常に研究する」ということを怠っていません。

競争相手の区分を誤ることがあります。競争相手を今、現認できる相手のみとっていると大きな損害を被ることがあります。競争相手の種類について考えてみましょう。

①今、戦っている相手

今バトルをしているか、「近い将来火花を散らしあうかも知れない」と認知できている相手のことです。この競争相手に対して、何も対応策を考案もせずに、放置している会社は皆無だと思いません。

②将来、市場に参入してくるかも知れない相手

この予測はかなり難しいですね。会社がしっかりと稼いでいる市場に「これから参入します」と宣言する企業はいないでしょう。正体を隠して市場調査をし、「勝算あり」と睨んだところで一気に呵成に進出する、というのが常套手段でしょう。例えば、戦国時代の雄、武田信玄の“風林火山”の戦略を用いてくるでしょう。



これへの対応策はどうしておくべきか。

1) 市場参入をする企業がないかを、常にアンテナを張り巡らせて情報収集をします。同業種のみならず異業種の動きも要注意です。

ア) 同業種の場合、近隣の県市の企業だけに注目しないで下さい。遠方の地方圏で成功した企業は、その成功のビジネスモデルを「この地域は遅れているのでチャンスだ」と適用して突如襲ってくるかも知れません。

イ) 異業種の場合、多角化や新規事業進出、新分野進出など華々しく動き回っている企業は、成長の機会を常に伺ってい

ます。

2)ターゲット市場でのシェアを高めておくのが新規参入に対する最大の防御策となります。目安として競争相手が2～3社だと自社の占有率60%以上、4社以上だと50%以上を目指して下さい。2番手企業の占有率2倍以上を確保できれば磐石です。

3)経営資源の充実を計ることも防止策となります。特に“ひと”と“かね”が重要です。人財教育をしっかりとしておれば、「競争相手現れる」という危機に一丸となって対応できます。

資金がしっかりと確保（内部留保）できていれば、対抗策は自信を持って打ち出すことができます。「融資が受けられなくて」という泣き言を発することはありません。

③仕入業者、外注・請負業者

拙書で「競争とは収益を減らし、費用を増やし、利益を減らすという不利益を会社にもたらすものだ」と言及しています。自社よりも上流に位置する“仕入業者や外注・請負業者”も競争相手と認識する必要があります。何故なら費用アップの促進要因となりうるからです。

常日頃から良好な関係を維持し、相互に繁栄するという協力関係を強力にしていくことが重要となります。

④販売先

販売先も「十分な利益を獲得したい」と願っています。自社製品のみならず、同水準以上の性能を持つ他社製品の採用ができないか虎視眈々と比較検証を行なっているものです。ある日突然と「貴社との取引を中止します」と言ってくる可能性が高いのです。

1)製品品質の向上を行なっていきましょう。「売れている」といっても何年も「同じ顔」というのでは飽きがきてしまいます。

2)新製品の開発を行なっていきましょう。成長している企業では、「3年以内に発売した製品を新製品と位置づけ、この新製品の売上高割合を50%以上に維持するのが経営目標」に掲げて

いることもあるのです。

3)取引先からの要望を常に聴くという姿勢を持ち続けて下さい。

⑤ターゲット客のニーズを解決してくれる財

代替製品ということばがあります。「この製品でなくても他の製品で代用できる」という製品は多いものです。

食事で考えてみると分かりやすいですね。例えば「麺類が好き」という人が「今日はどうどんを食べよう」と思っていたものの、うどん店が混んでいたので「やっぱり、ラーメンでいこう」となるという具合です。

1)新しい技術の出現に注意をしましょう。これまでの技術無しとする全く新しい技術が突如として出現することがあります。

2)自社製品に「絶対的に尖がったものは何か」を付加しましょう。「やっぱりこれではなくては」と買い手に言わしめる“尖がったもの”が、お客様が他製品に流れることを食い止めることができる関所となります。

こうして説明していくと「なんだ。マイケル・ポーター教授の“5つの競争要因”のことを説明しているんだ」と思われるかも知れませんが、その通りなのです。私がコンサルタントをしていると、この“5つの競争要因”を意識している会社の経営者は成功しているんです。それが分かったのです。だからこそ、ポーター教授のように上手く説明はできないものの、自分の感じたものを表現してみたのです。

「競争相手を常に研究する」は、孫子の言う「彼を知り己を知れば百戦殆うからず」に通ずるものがあります。敵を知らずして戦うことはできません。

「敵を知る」ということは相手の実力を知ることです。経営資源を切り口に考えてみましょう。

①ひと

まずは経営者です。リーダーシップはどうか、人財ネットワー

クは、判断力は、行動的か等々色々な局面で分析をします。次は管理者、そして監督者層、最後に現場の社員と分析をしていきます。

②もの

設備投資を続けているか、戦闘能力（スペック）はどうか、最新鋭の設備か、量は豊富かなどです。

③かね

資金繰りに余裕があるか、金融機関の支援があるか、財務は磐石か、株主構成はなどです。

④情報

特許等知的財産権は、技術力は、開発力は、他社との連携はなどです。

これら経営資源の分析等を踏まえて、競争相手の「現在の實力」と「近い将来の實力予想」とをまとめます。

「現在の實力」が「たいしたことがない」という評価であっても、「このまま行くと数年先には強敵になるかも知れない」という判断になるかも知れません。

成功し確実に成長し続けている会社の経営者は、多角的に競争相手の實力を分析し、自社の基礎体力を増強させるとともに、将来の戦いに備えた準備を進めているのです。



(3) 弱者勝ち残りの法則を展開する

競争環境の変化に関心を持ちつつ、自社がしっかりと未来へと事業を継続していくことを考えている経営者は、[弱者勝ち残りの法則]を理解し実用するというを行なっています。

日本の企業数は400万社を超え、そのうち99%以上が中小零細企業なのです。中小零細企業だから、全ての企業が「明日はどうか」という日々を送っているわけではありません。キラリと光る独自の強みを発揮し、日本ならず全世界を相手に戦っている中小企業も存在するのです。

本項のテーマを[弱者“勝ち残り”の法則]と書き、[弱者“生き残り”の法則]としていないのには理由があります。“勝ち残り企業”とは「役員や社員全員が仕事をしていることに誇りを持ち、未来を自ら切り拓いている」イメージです。財務内容もよく、経営戦略も確実に立案実行されています。

一方の“生き残り企業”は、「今日は何とか生き延びたが明日はどうなるか分からない」という負の課題を数多く抱えています。“勝ち残り企業”も負の課題はありますが、前向きに対応しています。しかし“生き残り企業”では「川の流れ（経営環境の変化）に身を任せて」という、「どうにでもなれ」的な対応に終始しているのです。

全ての中小企業が“勝ち残り企業”を目指して欲しいと思います。そのアクションの1つとして、本節各項のテーマの実戦があるのです。

そして本項ではランチェスターの法則の法則について言及してみたいと思います。

ランチェスターの法則を知らない経営者は少ないのではないのでしょうか。しかしそれを応用している経営者も少ないかも知れません。法則を知っていても活用しなければ、「本当の意味で知っているとは言えない」と思うのです。

拙書でランチェスターの法則を具体的に説明することは紙面の都

合で割愛しますが、多数の書物から得た知識と実際の経営者への支援活動から得た知恵から、次のようにランチェスターの法則についてまとめてみたいと思います。

①攻撃力は量と質の相乗積であり、質は二乗として計算される

ランチェスターの法則は1914年に英国で生まれた軍事戦略です。軍事ですから「相手国に勝利する」ことが求められます。拙書にてクラウゼヴィッツの戦争論に言及しましたが、兵隊の数である兵力が劣っている場合は、質的攻撃力を相手より上回るようにしなければなりません。

ランチェスターの法則は第一法則と第二法則とがあるようです。難しい式なので、私は単純化して次のように考えました。

▶ 攻撃力 = 量 × 質²

例として量が2で質が3の攻撃力をA社が保有しているとする、総合力は 2×3^2 で18となります。質が二乗でないとする、6ですから、3倍の差が発生します。こうしてランチェスターの法則では、量に対する質の優位性が証明されるのです。

参考までに、量が3で質が2であるB社はどうなるでしょうか。総合力は 3×2^2 で12です。量ではB社がA社を上回っているものの、質で上回っているA社が総合力でB社より上位の攻撃力を確保できるのです。

経営資源の1つである“ひと”に変換して考えてみましょう。志気の低い“ひと”を沢山寄せ集めても、社員数は少ないものの、夫々の知性や智恵も高く、創意工夫力し、イノベーションにも積極的に取り組んでいる会社には攻撃力で勝ることはできないということなのです。

②ランチェスターの法則は弱者のための法則である

前段のとおり、量より質の優位性を暗に主張しているのがランチェスターの法則です。この法則を理解できれば、競争相手より物量が劣っていても何ら臆することはありません。

質的競争力で勝っている市場を発見し、そこでN o 1の地位を確保することを考えれば良いのです。強者であっても市場全てを完全支配することはできません。必ず隙間（ニッチ）が発生します。その隙間市場で圧倒的N o 1となることを目指すのです。これなら体力の弱い中小企業でも採用できる成長戦略です。

③十分な戦う体力が付くまでは自社の生存領域で勝ち残ること

隙間市場で強者と戦えるまでの企業体力を身につけることが大切です。「小さな成功（勝利）を大きな成功（勝利）と勘違い」してはなりません。

孫子やクラウゼヴィッツは主張しています。「一旦始めた戦いは自分の方から止めることはできない」のです。戦いは数日では終わらず、数ヶ月や数年にもわたります。その間、戦い抜く体力が必要です。「急がば回れ」「急いては事を仕損ずる」の格言の如く、戦国の覇者となった徳川家康の様に企業体力の強化に努めるのです。

④直接対決は可能な限り避けるべきである

「よしこれなら」と自信を持って、競争相手との直接対決は可能な限り避けるべきです。止むを得ない場合でも衝突の時期は可能な限り先送りをすべきです。

こうして強者に油断を与えます。油断した相手の急所を攻撃すれば壊滅するのです。これが、織田信長が今川義元を打ち破った桶狭間の戦いでみせた戦略です。

油断した強者の領土（市場）の周辺をじわじわと侵食していきます。質的に「もう少しかな」の状態でも、百戦錬磨の兵が揃ったわが社は戦いも豊富で、攻撃の質が高く相手に伍するようになってきました。このような状況を創り上げることができたとしても、絶対有利の体制が整うまでは直接対決を避けるのが、常勝のための戦略なのです。

成功し、発展し続けている会社は「弱者勝ち残りの法則」を理解し実用することで、更に強固な会社へと昇華しているのです。

(4) “きょうそう”の意味を考える

競争環境の変化に関心を持ちつつ、自社がしっかりと未来へと事業を継続していくことを考えている経営者は、「“きょうそう”には幾つかのカテゴリーがある」ということを理解しています。

「“きょうそう”は競争しかないだろう」と考えている経営者もいるでしょう。この経営者は戦うこと、自社や競争相手との間で“競い、争う”ことを好んで行なっているのです。

本節では「戦うことを避けるのがベターである」というような主旨で私見を述べています。勿論、「競争相手が仕掛けてきた競争に対応せず逃げ回るのが良い」と言っているわけではありません。

競争が“狂争”になる可能性があります。「利益を無視した、相手を排除することだけを目的とした生存への戦い」を狂ったように行なう事態が最悪です。

「競争の結末として幾つかの不都合な事実が発生することを避けるべきだ」と私は言っているのです。

- ▶ 競争には勝ったが財務状態が極度に悪くなった
- ▶ 双方とも企業力が衰えたところに第三者が出現し、漁夫の利をさらっていった
- ▶ 社員がノルマを嫌がり、優秀な（幹部）社員が退社した
- ▶ 安売りが当然の如くなり、利益の取れていた製品の利益率が低下した

このような困りごとが発生しないような“きょうそう”を行なおうというのです。

どのような“きょうそう”があるのかを診ていきましょう。

①共創（協創）

共は協力の協でも良いと思います。ビジネスの目的の1つには地域社会への貢献です。地域社会とは製品を購入し利用してくれるお客様のことです。

お客様のニーズを探り、ニーズを満たす製品を発売する責務が

会社に求められています。この責務を同業者が一緒になって果していこうというのが“共創（協創）”です。

例えば、新しい技術が世に出ても規格が統一していないと社会全体では不経済です。市場ニーズに対応しつつ、社会の経済性や発展に貢献するための“共創（協創）”を行って欲しいものです。

②協奏

オーケストラでは多様な楽器を操って素敵な音楽を奏でることができます。これを統括するのが指揮者です。会社も自社を中心として多様な役割分担をもったパーツでビジネスモデルを構築しています。

自社だけが有利・優位となる仕組みでは、そのビジネスモデルに参加した多数の他社は不利な立場におかれ、不満が蓄積していきます。

全ての企業を同列のパートナーとして栄えていくことを目指さなければなりません。栄華を極めた平家のように、破滅の道を歩むことのないよう注意しなければなりません。

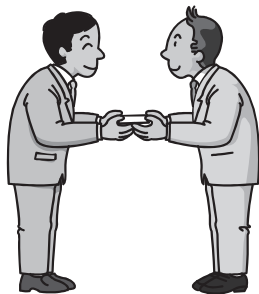
③教想

“協奏”はビジネスモデルに参加する会社において、各社の強みを活かしつつ、付加価値の極大化を目指そうというものです。

ここの“教想”は「同じ想いを共有しよう」という意味で使っています。同じ想いとは“共創”であげた「経済的な社会形成や社会の発展の為に寄与、貢献する」という会社の使命に関する想いです。

“教想”は競争相手のほか、“協奏”で言及した自社のビジネスモデルの参加者（社）、そして、自社の役員や社員等など、全ての関係者が持つべきものでしょう。私はそのように思っています。競争することで、世の中が発展してきたという事実もあります。しかし、競争が行き過ぎた為に、品質不良製品の発売や公害問題等の外部不経済を発生させたことも確かです。

成長し市場からの支持を得ている会社では、“きょうそう”を多角的な視点から捉えて、本当の意味でのWIN-WINや三方よしの世界の実現を目指そうとしているのです。



13. プロモーションに対する関心

満足という言葉が日常的に使われています。不満足よりは満足という言葉の方が響きが良いですし、何だかホッとしますよね。

会社に関係する満足も色々あります。社員（従業員）に対する満足は、ES（Employee -Satisfaction）と表記されています。お客様（市場）に対する満足はCS（Customer -Satisfaction）です。このESとCSが満足（S：Satisfaction）について語るときは絶対に外せないものです。

なお蛇足となりますが、私はこの2つのSに加えもう1つのSも大切だと考えています。それはBS（Business・partner -Satisfaction）です。会社が業務を行うのに社内で全てを執り行うことはできません。社外の協力者や支援者の助けが必要です。自社を中核として価値連鎖、SC（Supply-Chain）を構築することがとても重要になります。くれぐれもBS（ビジネスパートナー満足）をお忘れのないようにして下さい。

さて本節ではこの3つのSのうち、CSについて深掘りをしてみたいと思います。お客様の満足を上げるためには自社製品の品質を高め、価格を納得性の高いものにし、滞りなくお客様の元へと製品を届ける仕組みを構築しなければなりません。

この仕組みを一言で言うとマーケティングということになります。マーケティングでは4Pというツールが使用されます。製品（プロダクト）×価格（プライス）×流通（プレイスメント）×？、で4つのPです。

「最後の“？”は」という問いが本節のテーマです。“？”はプロモーションなのです。製品×価格×流通が上手に組み立てられていても、「その良さをお客様（市場）へアピールできなければならぬ」というメッセージが込められています。

成長しお客様の支持が高まっている会社は、プロモーションに対する関心もとても高いのです。

(1) お客様との信頼関係づくり

成長しお客様の支持が高まっている会社は、プロモーションを語る前に「お客様との信頼関係づくり」についても熱心です。

製品を造り売る側と製品を買い利用する側には大きな川（谷）があるのが一般的です。

製品を造り売る側とは製造業者であり、販売業者です。製造業者等は自社の製品に絶対的な自信を持っているのが通常であり、売上が伸びないとすれば、「何故こんな良い製品を購入してくれないのだろうか」と不思議がるものです。「良いものであれば必ず売れる」という公式が必ず成立すると思込んでいるのです。

一方の製品を買い利用する側とは法人であったり個人であったりしますが、製品を購入等することで便益（ベネフィット）を受ける立場の者です。拙書の各項で論述しているとおおり、購入者は買物を失敗したくありません。また既存の製品から“新しく発売された新製品”へ乗り換え（ブランドスイッチ）にも躊躇するものです。何故なら、既存製品の品質等は充分理解していますし、その製品以上の魅力が新製品にあるのか情報不足で判断できないからです。

このような心理的な川（谷）があり、両者の間を無慈悲に切り離しているのを知っているか、知らないかで大きな違いが出てきます。

心理的な川（谷）があるのであれば、それを渡って向こう岸に辿り着こうという努力が必要でしょう。この努力は企業側からしなければなりません。何故なら、購入者側は既存の状態が一番楽で安心できるからに他なりません。

もし、企業側から「貴方（購入者）からこの川（谷）を渡ってきて下さい」的なメッセージを出したとしましょう。

ちょっと昔であれば、製品等の情報量については圧倒的に企業側が多いという「情報の非対称性」から、「仕方がないか」と購入者側は諦めて川（谷）を渡ったかも知れません。川（谷）を渡るとは製品等を購入するということです。その結果「やっぱり止めておけ

ば良かった」と反省するようになれば、製品不信、「製品を買わせた」企業への反感となって蓄積して行ったかも知れません。

今ではこんなことはないでしょう。企業が持つ製品情報は自社製品だけの情報です。購入者側はネット等であらゆる情報を検索できます。競争相手の製品情報、製品についての苦情情報など、企業にとっては伏しておきたい情報も全て公開されているのです。

その結果、「この会社が販売している製品は誇大表示だ」などとSNSを通じて、生活者の声として次々と投稿されていくのです。企業にとっては「心休まる時はない」という状況が生まれています。

プロモーションの目的は何でしょうか。簡単に私見をまとめてみます。

- ▶ 会社と（未知の）購入者との間に強固な信頼関係を築くこと
- ▶ 会社の経営姿勢や情報を適時、分かり易く広報すること
- ▶ 会社の製品情報を知らせ、購入機会を増やすこと

プロモーションは「会社情報を知らせる」と「製品情報を知らせる」という大きく2つのアプローチがあると思います。

両者のうちでより重要なのは「会社情報を知らせる」ということでしょう。何故なら、製品を購入する行為は、「その会社の」製品を受け入れることなのです。その会社を信用、信頼しなければ購入一と行き着かないのです。

プロモーションはただ「買って欲しい」ということだけを目的としているではありません。最終的には「会社と（未知の）購入者との間に強固な信頼関係を築く」ことがあるのだと理解して下さい。

両者の間に強固な信頼関係を築き、補修し、磐石にしていく作業を怠らなければ、お客様が「何時の間にかいなくなった」という茫然自失の状態になることは決してありません。

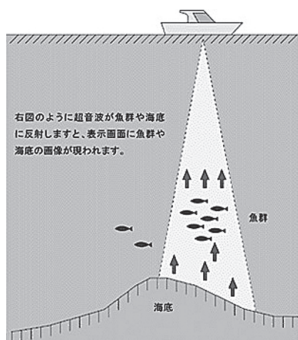
成長し利益を確実に出している企業はプロモーションを広義に捉えて、[お客様との信頼関係づくり]に取り組んでいるのです。

(2) お客様のニーズを探る

成長しお客様の支持が高まっている会社は、プロモーションを語るときに「お客様のニーズを探る」ことを怠ることはしません。

会社のビジネスの起点・基点は常にお客様（市場）です。お客様ファーストでなければなりません。お客様が「何を望み、何を期待していないのか」などを把握できていないと、完全な独り相撲をとってしまい、売上低迷と利益減少の苦しみにあってしまうのです。

プロモーションも同じです。本節のはじめにマーケティングの4Pについて言及しました。4Pの最後がプロモーションですが、前3つのPの前に大切なことを忘れてはいけません。



それは「お客様のニーズを探り出す」ということです。「お客様のニーズを探り出す」とは、大海で魚群探知機を利用して魚の群れを探すのに似ています。アンケート、公開情報の分析、苦情情報、モニタリング、座談会、覆面調査などがニーズを探る手法として利用されています

お客様のニーズを知ることは重要です。しかしまた、お客様のニーズを中々知ることができません。「知りたいけど、中々知ることができない」という複雑に絡み合った糸を最初に解さないといけません。それが企業経営者の務めなのです。

経営トップだけが「お客様のニーズに関心がある」というのでは困りものです。前述の“既存製品に対する苦情情報”には製品改良や新製品発売のヒントが隠されていることが多いものです。しかし、このような情報を間近に接する現場の社員の感受性が低いと「お客様からのメッセージ」を機会として捉えることはできません。

成長しお客様からの支持が上がってきている企業は、トップの他全社員が「お客様のニーズを探る」ことを身につけています。そして日々実践をしています。ニーズを探ることは難しくないのです。

(3) もっとも有利なメディアを探す

成長しお客様の支持が高まっている会社は、効果的なプロモーションを行うために「もっとも有利なメディアを探す」というコストパフォーマンスにも心掛けています。

プロモーションの目的の1つに「お客様との良好な関係を築きあげる」というのがあるとすれば、「どの程度の費用をかけるべきか」という問いに対して最適解を見つける努力を行わなければなりません。「掛けられるだけ掛ける」では「賭ける」となってしまいます。適正な水準があるに違いないのです。

①プロモーション・メディアの種類

概ね次のようなメディア（媒体）が考えられます。

1) ネットメディア

SNS（ライン、ツイッター、フェイスブック、ユーチューブなど）が大流行です。スマートフォンやモバイル端末を利用して、お客様も情報を発信することができます。情報量は無限大に近いです。

ただし、“炎上”という言葉が示すとおり匿名性が高いものが多く、企業にとって好ましくない評判が急速に広がる可能性もあります。常にネット情報に注意を払っておく必要があります。

2) 紙メディア

代表的なのは新聞折込みや刷り込みのチラシです。無料の情報誌なども良く利用されています。情報量は少ないですが、視認性はネットよりも高いです。最近は新聞や雑誌・書籍を読まない人達も増殖しており、徐々に重要性が低くなってきました。

3) 電波メディア

TVやラジオ等の電波によるものです。若者はTVを観なくなったと言われています。「スマホで友達と交流又は買物をする」という流れが強くなっています。発信した情報は直ぐに消えますし、ネットよりも再現性が低いメディアです。

4)定置制（固定的）メディア

道路沿いに立てられている看板等です。情報量は少ないものの、毎回同じ情報をキャッチするので、脳裏への浸透度は高いです。最近ではデジタル・スクリーンで、流す情報を定期的に変えられるようになりました。また、液晶等の表現（発光）素材が薄くなったため、柱やガラスなどにも表示できるようです。

②プロモーション・メディアの周期的変動

最近ではネットなどデジタル・メディアの活用が盛んです。従来のメディアは脇に置かれているようです。しかし、性別や年齢、学歴、ライフスタイル等によって効果的なメディアが異なる可能性があります。ネットのみでの対応では不十分かも知れません。

また、全ての事象・出来事はバイオリズムのように波状の動きを示します。高くなったり低くなったりです。周期的な変動があるのです。よって今はSNSが流行っていますが、数年先には別のメディアが隆盛となる、このようなことも起こりうるのです。

今はやりのメディアは皆の関心を寄せますが、[多勢に無勢]の状態になり、期待する効果が得られない場合も発生しそうです。

③規模の小さな中小企業は十分なお金を掛けられない

①段の[プロモーション・メディアの種類]では4つのカテゴリーでメディアを分類してみました。それぞれのメディアを利用するのに全くの無償ということはありません。ある程度の費用は掛かるものです。

会社としては「少ない費用で大きな成果を出したい」のは当然です。自社にとって最適なメディアを発見できるまでは色々なメディアを試行してみる方が良いのではないのでしょうか。

その時には、費用対効果の検証を必ず忘れないようにしておきたいものです。例えば、[お客様1名を獲得するコスト]を評価基準にして、試行したメディアの集客効果を判断するのです。

また、時系列に[お客様1名を獲得するコスト]を診ていくこ

とも大切です。当初は効率が良かったものの、ある時期から「がくんと悪くなった」となるかも知れません。一度「当社の主力メディアはこれだ」と決定したとしても、定期的にスクリーニングすることを忘れないようにしておきたいものです。

④業種業界により主力となるメディアは異なる

超広範囲から集客しなければならない業種もあれば、商圈範囲が店舗から数百メートルの範囲という業種もあるかも知れません。

ターゲットが若者か中高齢者かによってもプロモーションの方法が異なるでしょう。既婚か未婚か、仕事を持っているか否か、多趣味かオタク系かなどによって、「どのツール、メディアを活用して情報を集めているか」の質問に対する回答が異なってきます。

まずは同業他社のプロモーションの方法を真似てみましょう。そして、その後に異業種がどのようなメディアを利用しているかも診てみましょう。さらに、ターゲット客が関心のあるメディアの情報も取り寄せてみましょう。

このような努力の結果、自社にとってよりベターなメディアが発見できる可能性が高まっていくのです。

成功しお客様の支持を集めている会社であっても、最初から効果的な販促メディアを手中にしたのではありません。何度も失敗を繰り返し、成功したら成功した理由を、失敗した時は二度と手痛い失敗をしないための原因分析をしてきたのです。

そうして発見した自社オリジナルのプロモーションの手法を極めていこうと更に努力を続けています。だからこそ、その会社は成功しお客様の支持を集めているのです。

(4) 継続することの大切さを知る

成長しお客様の支持が高まっている会社は、効果的なプロモーションを行うために「諦めずに成果を出すまで続けていく」ということに強い信念を持っています。

エジソンや松下幸之助、本田宗一郎等など、ある分野で素晴らしい成果を世に送り出した偉人達に共通しているものがあります。その1つとして、私は「継続は力なり」があると思うのです。

エジソンは「天才は1%のひらめきと99%の努力」と言ったとか。努力、続けることの大切さ、重要性を示唆した言葉ですよ。

なお、これには異論があるらしく、「1%の閃き（アイデア創案）がなければ、99%も努力しても無駄である」という解釈もあるそうです。確かに、努力をする対象（アイデア）がなければ、努力をする意味、価値がありません。よくよく考えれば、“!?”と閃いたものを形にするには努力という動力（エンジン）が必要というのは当たり前です。何の苦勞もせずに、“!?”が製品化され「売れて売れてウハウハ状態になった」と言うことは万に一つもないでしょう。

もう1つ、努力すべきことの大切で私が「なるほど」と思った言葉があります。松下幸之助の「失敗したところでやめてしまうから失敗になる。成功するところまで続ければ、それは成功になる」です。「諦めずに、愚直に、全力を尽くして、寝食忘れて集中し続けていけば成功という灯明に必ず辿りつける」と思うのです。

「継続は力なり」に関して、本節のテーマであるプロモーションとは関係が薄いところから整理してきました。

しかし、「継続は力なり」はプロモーションの世界でも必要なことなのです。「販促効果が見られないからもう止めた!」を繰り返していけば、「もう少しでヒットしたかも知れないのに」という事態を自ら招くかも知れません。

「泣かず飛ばずで数年間過ごしてきたが、あるきっかけで売れ始めた」という成功事例も巷間、耳にすることがあります。そのよう

な姿を想定してプロモーションを続けていきましょう。

①最適なメディアを見つめる

前項の〔(3) もっとも有利なメディアを探す〕で言及しました。自社（の製品）に最適なメディアを早期に発見して下さい。

②メディアで告げるメッセージを考え抜く

会社が伝えたいメッセージとお客様が欲しいメッセージとが異なるかも知れません。お客様のニーズを研究しつくし、ワンフレーズ・キャッチコピーなどで分かり易く、お客様にす〜っと受け入れられる短文のメッセージを創り上げて下さい。

③メッセージを送る日や曜日、時間帯、回数を決める

ターゲット客がメッセージを受け止められなければ「全てが無駄に」なります。受け入れ易い日や曜日、時間帯、場所があるはずです。そして発信する回数を決めておきましょう。ネットで発信も一定期間毎にメッセージ内容を変更していくことが大切です。

④予算を決める

中小企業は財務体質が脆弱です。それも創業期から成長期にかけて、「お金は幾らあっても足りない」という状況に陥ります。費用対効果を考えて販促予算を決めて下さい。また単年度のみならず3年から5年という期間を決めて予算を設けることも重要です。

⑤デッドラインを決める

「販売促進が成功した」という判断基準を決めて下さい。この判断基準（ゴール）に到達するまでの時間軸を定めておいて下さい。前述の「やっと花開いた」というのは感動の話ですが、これが“通常”では困りものです。ゴールを決めて、効果的な販促を試み、成功又は失敗を繰り返し、予定通りにゴールに辿り着くことが肝心なのです。

成長しお客様の支持が高い会社は、上記の5つの項目の他に幾つかのチェック項目を持っています。成果が出るように工夫をし、堅実に実践し、ゴールに早く近づくように努力を行っているのです。

14. 営業に対する関心

第11節の「市場に対する関心」や第13節の「プロモーションに対する関心」と、本節のテーマは多少オーバーラップをしています。それは営業という行為の本質が、「自社の製品を既存の、またはまだ購入してもらっていない未開拓（未知）のお客様に対して『売り込みを図ること』である」からです。

「売り込み」が成功すれば、お客様も会社もハッピーとなるはずですが。しかしながら、「会社はハッピーになったものの、お客様はアンハッピーのままである」という状態になることもあるようです。

これは本当の意味での営業ではありません。正しい商売とは言えません。正しい商売を行えば、当事者は必ずハッピーとなるはずですが。当事者に地域社会を含めれば、近江商人が提唱した“三方よし”に通じます。これに会社内部の社員と社外の社外社員とを追加すると“五方よし”が実現された状態と言えるでしょう。

会社の目的の1つは「社会の発展に寄与することである」です。社会の構成員である企業は、その為に市場のニーズにあった製品をつくり、販売し、利益を得ることの権利を与えられたと考えるべきでしょう。

権利の反対局面には義務があります。「品質の良い製品を、お客様が必要としているものを、適正な価格で、必要な量を、必要とする場所と時間で販売・提供する」。これが、「会社に要求されている義務が現実化したもの」として認識をするべきです。

本節では営業について、第11節の「市場に対する関心」や第13節の「プロモーションに対する関心」など拙書の各項で論述してきたことを踏まえて、私見を述べてみたいと思います。

(1) 製品を売る前に自分を売る

「品質の良い製品を、お客様が必要としているものを、適正な価格で、必要な量を、必要とする場所と時間で販売・提供する」ことに努力している企業は、営業で要求されている事実「製品を売る前に自分を売ることが必要だ」としっかりと認識しています。

突然と見知らぬ人が、「この製品は品質が良いから買いませんか」とアプローチしてきたとします。「うん、なる程、自分が欲しかった製品だから買います！」と直ぐに飛びつくでしょうか。万いや数十万、数百万の1の割合でこのような場面に会うことはあったとしても、日常的には発生することのない販売・購入の体験でしょう。

それは何故か。営業してきたその人がどのような人物であるかが分からないからです。人は必ず相手を「信用していいものか」と観察します。ガッテンしなければ購入という次のステージへ昇ることはないのです。

「売る」のは製品です。しかし、その[製品]は最終ゴールなのです。[製品購入]に至る前段階があります。それは[ひと(営業担当者)の売り込み]です。

[ひと(営業担当者)]が信用できるのであれば、「この人が勧めるのであれば間違いないだろう」と営業の相手先は好印象を持ちます。そして、[製品の営業]へとステップアップすることができるのです。

なお、実は[ひと]と[製品]との間にもう1つ乗り越えなければならない壁があります。それは[会社(企業)]です。「貴方は信用できるんだけど、会社がねえ」と言われた覚えがないでしょうか。

例えば、平成27年の秋に発覚した横浜市のマンション傾斜問題。一流(?)の会社が施工し発売したマンションに、不完全な杭打ち工事があったと判明しました。

真面目に仕事をしてきた営業等の現場で働く社員達は辛い思いをしているに違いありません。「貴方は信用できるんだけど、会社が

ねえ」と言われて落涙した社員も多かったのではないのでしょうか。

余談ですが、平成27年9月発生の関東・東北豪雨で茨城県常総市において、鬼怒川氾濫で数多くの家屋が流される中、他社製ハウスが次々と流されて行く中で、この会社の親会社が販売しているハウスは流されず、尊い人命が救われたと評判になったのです。

このように「製品」を営業する前に、「自分（社員）」を売り、そして「会社（企業）」を売るという過程があることを理解して欲しいものです。

「製品を売る前に自分を売る」ということに強い関心を持っている企業は人財教育に手を抜いていません。

先ずはハートの教育です。

ハートの教育とは、「営業は素晴らしいものである」ということを理解してもらう教育です。日本人として、社会人として、また自社の社員としての基本的マナーや所作も正しく学ぶための教育です。次にハードの教育です。

営業に必要とする技術、ノウハウ、スキルを学びます。営業トーク、質問に対する上手な応え方、訪問先でのモバイル端末を利用したデモのやり方などを学習します。とくに自然な笑顔や声の出し方は営業にとって最も重要なツールです。

最後にソフトの教育です。

ハードは言わばテクニックです。テクニックに溺れる者は手痛いしっぺ返しを食う場合があります。「あいつは口先だけのやつだ」と。ハートを基礎に、ハードを多様に上手に組み合わせるとごく自然に「お客様との信頼関係を創って行く」という姿勢がソフトなのです。

「製品を売る前に自分を売る」ということに強い関心を持っている企業は、営業を担当する社員に対して、また直接には営業活動をしなくても後方事務を担当するなどして現場を間接的に支援している社員に対して、営業を成功させるための「ハート・ハード・ソフト」の営業教育を地道に行なっています。

(2) 正直な商売をしよう

「品質の良い製品を、お客様が必要としているものを、適正な価格で、必要な量を、必要とする場所と時間で販売・提供する」ことに努力している企業は、「正直な商売とは何か」ということを常に自問自答をしています。

「騙してお金を儲ける」ということがまかり通るのはおかしいことです。法律でOKとされていても、道理や道徳、倫理、日本社会での精神性など「法律では良いとしても納得いかない」という不条理な世界があるのも偽りのない事実です。

1つ例を上げてみます。まだ現在も燻ぶっている「サラ金等ノンバンク系金融機関に対する過払い金返還請求問題」は、当時の法律では旧出資法により合法とされていました。利息制限法という同様な法律があり、両法の金利差がグレーゾーン金利として長く問題にされていたのでした。平成18年の最高裁判決を受けて、嵐のような「過払い金返還請求」が日本中を席卷したのは承知のとおりです。

この「過払い金返還請求」は、喩え「法理的は“正しい”と言えども、普通の日本人の感情・感覚からすると違和感がある」とすれば、企業活動にも大きな影響を及ぼしかねないということの証左です。

企業経営者は、常に「正しい商売を行っているか」「事業が社会をはじめ関係する人々を幸福にしているか」「自社が勝ち抜く過程で不幸な人々を作り出していないか」「正直に商売をしているかとの質問に『はい(イエス)』と言えるか」などと問い掛けて欲しいものです。

これらの問い掛けは経営者のみならず、役員、管理者、監督者、現場で働く社員全てに対しても必要です。もっと言えば、正社員のみならず、パートタイマーやアルバイト、派遣社員など会社の事業に何らかの貢献をしている全ての人々に対しても必要です。

自問自答を繰り返している経営者は、「長い間築き上げてきた信頼関係がたった一つの不祥事で全てご破算になる」ことを知っているのです。

(3) 既存客を維持する

「品質の良い製品を、お客様が必要としているものを、適正な価格で、必要な量を、必要とする場所と時間で販売・提供する」ことに努力している企業には、[既存客を大事にする]という精神が貫かれています。

第10節の[財務に対する関心]で論述したと思いますが、会社が未来へと事業を継続させていくためには“利益獲得が必須条件”となります。利益獲得は“十分な売上の獲得”と“統制の取れた費用管理”から得られる結果です。

“十分な売上の獲得”は“統制の取れた費用管理”よりも重要です。何故なら、“十分な売上の獲得”ができず、仮に0円だったとしましょう。このような最悪の状態であると、血がにじむような“統制の取れた費用管理”が実現できたとしても、結果は赤字となります。これを黒字に転換することは絶対に不可能なのです。

“十分な売上の獲得”はどうすれば達成できるのでしょうか。

第一に、市場を発見、発掘しなければなりません。

第二に、その市場に対して市場ニーズに対応した製品をつくり、提供しなければなりません。

第三に、市場から自社製品の支持が得られるように、適切なマーケティング活動を展開しなければなりません。

このようなステップを踏んで、対象市場に確固たる基盤を確立できれば、大きな激変がない限り、毎日、毎月、毎年、安定的な売上を確保し続けることが可能となるでしょう。

全てのステップの鍵となるのは市場、お客様です。市場、お客様がいなければビジネスそのものが成立しません。従って、市場、お客様に自社に関心を持ってもらい、かつ他社（製品）へ浮気をしないようにしっかりと食い止めなければなりません。

「市場、お客様に自社に関心を持ってもらう」は、お客様の獲得、新規客のゲットとなります。

「他社（製品）へ浮気をしないようにしっかりと食い止める」は、既存客の管理・維持ということなのです。

「お客様の獲得、新規客のゲット」は次項で言及するとして、ここでは「既存客の管理・維持」について考えてみたいと思います。

①既存客は減少するものと理解すべし

残念ながら、どんなにお客様を満足させ、感激させ、感涙に浸られたとしても、客数は減少していくものと「決まっている」のです。例えば、次のような事実・背景があるからです。

- 1) 死亡、怪我、入院・入所
- 2) 転勤、進学、転居
- 3) 高齢化等による行動範囲の狭隘化
- 4) 交通手段等の喪失、交通・通信弱者の発生
- 5) 離職等による家計・所得の減少



②既存客も情報の嵐が襲っている

前段の事実・背景がなくても、お客様の心理面に変化がおき、会社から自然と足が遠のくこともあるのです。それは何故か。情報過多の現在において、自社が他社（他業界）からの無言の圧力を跳ね返すことができないからです。

平成28年3月の日本経済新聞において、家計調査の結果報告が出ていました。おしなべて費用支出が減少している中で、通信費が「確実に伸びている」のです。スマホ等の普及により「他の費用を抑えてでも通信費の支出を確保する」という家計の流れができてしまいました。

売り手と買い手の間に所有する情報量に差異があるとする「情報の非対称性」が昔からありました。長い間、企業（売り手）の方がお客様（買い手）よりも有利であるという観点から、「情報の非対称性」の問題点が取り上げられていました。

今やネット社会の到来により、お客様（買い手）有利の時代へと変質したのです。

その結果、会社から「いつの間にかお客様がいなくなった」という恐ろしい事態を迎えるようになってしまうのです。

③会社側の慣れ、慢心が徐々にお客様の心を離れさせている

「親しき仲にも礼儀あり」という格言があります。長い間、成功体験を続けていくと「この市場では自社がNo.1だし、ミス連発がなければお客様が逃げることはない」と思い込むのです。

業界第4位に転落しそうにまで追い詰められたアサヒビールに対し、当時の麒麟麦酒は遠〜い先にある「追いつくことのできないガリバーである」と思っていたでしょう。

麒麟麦酒の油断、慢心、驕り。アサヒビールの危機感、切迫感。一点突破の大逆転として発売したのが“アサヒスーパードライ”でした。その後の展開は語る必要のない成功物語となっています。

「驕る平家は久しからず」と平家物語は語っています。

しかし、成功者は「前しか見えない」状態になるのでしょうか。周囲の変化に気付かず、対策を講じる時期を逸してしまうのです。成功者への警鐘として心に留めておきたいものです。

以上、「既存客の管理・維持」が重要であるということ、「お客様は減少していくのが常識である」という事実を通じて、逆説的に説明してきました。

ならば、「既存客の管理・維持」の為に何をすべきか。「そのノウハウ、スキルはないのか」という問いに対する回答は千差万別です。自社の置かれた環境、競争相手との力比べ、市場の成熟度、技術的水準の内容等々、一概に「この対応をすれば大丈夫」というものはありません。トライ&エラーの繰り返しの中で、「これが一番効果的だ」というのを会社が「発見する」しかないのです。

成功し発展し社員が生きいきとしている会社は、「お客様あつての会社、仕事である」という認識がしっかりと役職者から末端の社員まで染み通っています。だからこそ、自然法則で減少する客数よりもはるかに少ない客数減でビジネスを支えることが出来ているのです。

(4) 新規客を開拓する

「品質の良い製品を、お客様が必要としているものを、適正な価格で、必要な量を、必要とする場所と時間で販売・提供する」ことに努力している企業は、[常に新規客を開拓する]ということを行っています。

「新規客を開拓しゲットすることの必要性は分かっている」と叱られそうです。しかし、「知っていること」「分かっていること」「理解していること」と「実行すること」とは明らかに違うのです。

「実行する」ことは極めて難しいことなのです。それは何故でしょうか。直ぐに思いつくのは次の6項目です。

①開拓する意味を理解できていない

私は支援先の社員に対して次の質問をします。「貴方のお給料はどなたから貰っていますか」。「会社（社長）からです」との回答はブ～です。正しくは「お客様からです」。

「お客様第一」を標榜している会社は多いものです。自分の給料が「お客様から戴いている」と本当に思っていたら、自分の給料を増やすには「お客様の総数を増やす」しかありません。このような簡単な数式を解けていないのが、悲しい現実なのです。

給料だけではありません。「お客様が増える」ということは「お客様の支持率が上がる」ということです。突き詰めていけば「会社のビジネスが信用されていること」「自分が行なっている仕事が評価されている」に繋がります。

仕事の喜びを体験できるのが「お客様が増える」ということに他なりません。

②目標数値が自分の目標となりきれていない

トップダウンで「今年の開拓目標はこれ！」と提示された目標は、会社や部・課の目標であって、自分の目標ではありません。

一般的な人であれば「自分で決めた目標は達成しようと努力する」のが普通です。三日坊主のように直ぐに諦めてしまう人もい

るでしょうが、それでも「やらないといけない」的な自己に対するプレッシャーが必ず発生します。

会社、部・課の目標も確かに必要です。一方で営業担当者など個々の社員が自主的に発案した目標も重要なのです。両者を上手に組み合わせ、「納得目標」とすることが大切です。「腑に落ちた目標」であれば、「達成しようとして様々なアイデアが沢山浮かび上がってくる」ようになるのです。

③目標を達成した状況をはっきりとしたビジョンで視えていない
ダイエットの例え話をしましょう。ダイエットに成功する人、失敗する人との違いは何でしょうか。インタビューをした訳ではありませんので正解であるかは分かりません。しかし、多分「ダイエットに成功した自分の姿を鮮明にイメージできているのか」が鍵であると思うのです。

「すらりと立ち姿が綺麗な自分がそこにいる」と思えば、多少の苦しみも何のその。「苦しみが『楽しみに変わる』ことを自分は視ている！」と信じきっているのです。だから、ダイエットが成功するのでしょう。

営業も同じです。「成功した時のイメージを鮮明に描こう」といい続けて下さい。必ず「多数の支持者が自分の回りにいることに気付く」ことになること間違いありません。

④未達成の時の理由探しをしている

何事も「何かをする」というのはエネルギーを必要とします。正のエネルギーであれば良いのですが、時には負のエネルギーも発生します。「やるぞ！、でも出来るかな。失敗する可能性が高いのでは」と負のエネルギーも深層心理に発生しているのです。

頭の良い人ほど「失敗した理由はこれ！」と理路整然と説明します。このような社員は「営業成績がよくない」かも知れません。何故なら、最初から「できない理由探しをしている」からです。

愚直に、真面目に、時間を掛けて、苦勞しながら営業をしてい

る社員の成績は良いかも知れません。何故なら、余計なことを考
えることをしないからです。

賢い社員が、「愚直に、真面目に、時間を掛けて、苦勞しながら
営業をする」ことができるようになれば、絶対に営業成績が上
がってきます。上がってこないとすれば、それは会社の人財育成
の方針が間違っているのです。

⑤断られた時が営業のスタートであると理解していない

最初から「お客様ゲット！」と歓声を上げることもあるかも知
れません。人は「売り込まれることを嫌がる」ことが一般的です。
「営業！？ うちには必要ないよ」と一蹴されるのが大半です。

しかし、ここから本当の営業が始まるのです。「断られた理由
は何か」と不成功の原因を突き詰めていきます。やがて「これを
試してみよう」と悩んで自分なりの営業手法を考え出します。

他者が成功したものを物真似している段階では成果は上がりま
せん。自分にあった営業手法を創り出してからが勝負です。やが
て「けんもほろろにきっぱりと断ったあのお客様のお陰で、今の
自分がある」と言えるようになるのです。

⑥自分の仕事に誇りを持っていない

自分の仕事に誇りを持ってない人は営業のほか、どんな仕事に就
いても成果を出すことはできないでしょう。「自分の仕事は素晴
らしい」と思うことで、人間的成長が得られ、達成感を感じるこ
とができるのです。

「今の会社に好きで入ったのではない」かも知れません。しか
し、「天職」までとは言わないまでも、「どこか1つでも好きにな
れる所はないか」と探して欲しいものです。「一事は万事に通ず」
です。仕事に惚れるようになれば必ず成果は勝ち取れるのです。

「新規客を獲得する」ことの重要性は分かっています。しかし実
行を阻む要因もあるのです。成功し社員が頑張っている会社は成功
阻害要因を取り除く努力を地道に行っているのです。

15. 情報収集・分析に対する関心

今の時代、情報が溢れかえっています。どの情報が会社にとって有用で、どれがガセネタで悪影響を与えるものか、の判断もつきません。

経営者は情報の取捨選択が重要であるということの理解はできています。しかし、情報の取捨、つまりどこから情報を入手し取り寄せ、またある情報ソースからは情報を取らないという意味決定ができるのでしょうか。「ここからは情報をとらない」「この情報は捨てる」「情報量そのものは少なくても良い」などの意思決定がなされても、「本当にそれで良いのか」と心配になってしまいます。

集まった情報を「選択する」「区分けする」という作業と意思決定も難儀なものです。「これ、本当に無視していいのか」「情報のまとめ方、カゴデリーは正しいのか」という自問自答で経営者を苦しめそうです。

俗に経営資源は「ひと・もの・かね・情報」の4項目がとり挙げられています。これに、時間や知的財産権、営業ノウハウなども経営資源であるに違いありません。

しかし、「ひと・もの・かね・情報」の4項目が特に重要であることは確かです。

にもかかわらず、「情報」に関する関心は充分でなかったかも知れません。「情報」は経営活動に対して有用・有効な事実を提示してくれます。また「会社が何をし、何をすべきでないか」という示唆も与えてくれます。

「情報」の前段階であるデータを「経営活動に対して有用・有効な事実を提示し、会社が何をし何をすべきでないか」という示唆も与えてくれる情報である」と勘違いしている経営者も存在します。

データと情報の違い、情報を正しく取捨選択し、活用し尽くしている会社が成功者として名乗りを上げているのです。

(1) 情報が企業の盛衰を左右する

データと情報の違いを理解し、情報を正しく取捨選択し、活用し尽くしている会社が成功者として名乗りを上げているのです。正に「情報が企業の盛衰を左右している」と言って良いでしょう。

「データと情報の違いを理解し」と書きました。データと情報は同一ではないと言っているのです。

売上高を例にとって説明をしてみましょう。

▶ A製品の売上高	10,000円
▶ 販売個数	100個
▶ 利益	3,000円
▶ 期末在庫	10個

というような数値が眼前に揃ったとします。これらの数値はあくまでデータであり、データからは有用な経営“情報”を収集できるとは限りません。

製品Aの売上高が10,000円だとしても、

Q1：予算を上回ったのか、下回ったのか

Q2：前月（前期）よりも上回ったのか、下回ったのか

などと、他の要素と組み合わせることで、[製品Aの売上高10,000円]の意味が全くことになってきます。情報とは、多極的、多面的に数値（データ）を読むことによって、「経営改善の為の有効なアクションを創案できる」前提となるものです。「経営改善の為の有効なアクションを創案できない」とすれば、情報を収集・分析をしたということにはならないのです。

もう一度、製品Aの事例を見てみましょう。販売個数から平均単価は100円/個だったことが分かります。しかし、これを鵜呑みにしてはいけません。当初の販売価格は150円だったが、売れなくて「最後は50円引きで売り切った」のかも知れません。



利益3,000円から利益率は30%だったことが分かります。また、

期末在庫10個から売上高と交差して在庫回転率の数値を引き出すことが可能です。これらの数値は、[予算比] [昨年比] [業界平均値]などの指標と比較検証することで、「会社が何をし、何をすべきでないかという示唆を与えてくれる」のです。

これが情報であり、情報を活かすということなのです。

①データを集めることで満足をする

これは次項の〔(2) 情報を集めるだけではなく活かす〕でより具体的に論述してみます。

②データを情報化する方法を知らない

市販されているノウハウ本を読んでも良いでしょう。また中小企業診断士や税理士などの専門家に尋ねてみるのも良いでしょう。「経験しないと分からない」という段階があります。

データを情報へと昇華する方法が分からないときは、「その方法を知っている人に尋ねればよい」のです。

色々とデータの解析方法を試してみて、自社にとって「会社が何をし、何をすべきでないかという示唆を与えてくれる」情報を創ることができたのであれば、それが会社にとって一番の情報となるのです。

③(データ量と)情報量が多いほど良いか

まずは「会社が必要とするものは何か」を考えてみましょう。その目的のためには、「期限を決めて(データや)情報を集める」ことが必要です。特に多額の設備投資を行うなど、重大な意思決定を行うときは「情報量がモノを言う」場合がでできます。

「悲観的に考えて楽観的に行動する」という考え方があります。「ひよっとしたら重要な情報を集め切れていないのではないか」と不安になる。これが「悲観的に考えて」となるでしょう。しかし、限度があります。「集めても集めても心配の種は尽きない」と堂々巡りになってしまいます。

今の日本(の経済人)はこのようなジレンマに陥っているので

はないでしょうか。東南アジアなどの新興国では「満点を取る必要はなし。60点でも取れば即実行」的に、一種無謀のかつ大胆な経営行動を取ることが多いと聞いたことがあります。

「失敗しても命は取られない」位の決意は必要でしょう。

ただし、“無謀な意思決定”はバツです。「60点でも良い」と言えるのは、経営者が日常的に経営情報を収集し、分析し、活かすということを行っていることが必須条件です。何の経験もない経営者が「少ない情報量で重大な意思決定をする」ことは無謀極まりないと指摘しておきます。

目標とする情報量が集まり意思決定した後は、「楽観的に行動する」のです。“楽天的”ではありません。「よし！ここまで情報を集めて意思決定したのだから、後は100%超の想いでやりきるだけだ。後は振り返らない」というのが「楽観的に行動する」の意味です。“楽天的”はノーです。勘違いをしないようにして下さい。

④情報の正しさを随時確認する

いくら「悲観的に考えて楽観的に行動する」と言っても「やり放し」は厳禁です。マイルストーンを設けて、定期的に「集めた情報が正しかったかどうか」の確認が必要です。何故なら、収集したデータに基づき分析した結果が情報であり、その情報の分析の結果が「会社が何をし、何をすべきでないか」という意思決定に繋がっているからです。

分析結果が誤っている、また情報収集したデータが不足しているなどの“原因分析”を行う必要があります。これを見逃ごして、社員に対し「貴方たちの働き方が悪い」となると人心は離反していきます。適時に評価する仕組みを組み込んで下さい。

情報を上手に活かしている経営者は、このような「情報とは何か」という意味が理解できています。そして、情報分析した結果を活かして、「会社が何をし、何をすべきでないか」を常に考えて対応しているのです。

(2) 情報を集めるだけではなく活かす

データと情報の違いを理解し、情報を正しく取捨選択し、活用し尽くしている会社は、[情報を集めるだけではなく活かす]ことを行っているのです。

私事で恐縮ですが、情報ということの怖さを身をもって体験したことがあります。ビジネスではなく、健康に関する情報です。もう直ぐ50歳になろうかという時だったでしょうか。体調が優れず、頭が重たかったので、ある中核病院に深夜受診に行きました。

当直医は優秀だったので、「脳を検査しましょう。頭部CT検査をする際に血管に造影剤を注入します」と説明するのです。そして次にこう言いました。「この造影剤を注入すると、極まれに“死に至る”ことがあります。数万分の一の割合ですが、“このようなリスク”があります。理解できましたか」というのです。

私は最悪の事態を想定しました。“死”という文字です。妻と相談しました。セカンド・オピニオンではありませんが、当日の朝を迎えて病院が通常の診察に入ったとき、常勤医の説明を受けようと判断しました。

この病院の担当科の部長だった常勤医はこう言うのです。「心配ないですよ。リスクがあるとしても数万分の一の割合しかありませんし」というのです。

夜勤の担当者であった当直医と、その当日の午前中に受診した常勤医（部長）はほぼ同じことを言っていました。しかし私と妻は、両者は「違うことを言っている」と感じてしまったのです。

結果は「頭蓋骨に白い部分が全くなく正常です」と言われて安心。今でも「脳みそがパンパンに入っていたということだから、絶対に痴呆にはならないぞ」と“変な自信”を持つようになってしまいました（笑）。

少々つまらない私事体験を記してきましたが、同じ情報であっても[言い方]や[聴き方]によっては正反対に取られてしまうとい

うことを説明したかったのです。

これを例に、ビジネスの世界で「情報を集めるだけではなく活かす」ということについて、私見を述べてみたいと思います。

①集めることで満足する

前項〔(1) 情報が企業の盛衰を左右する〕でも論述しましたが、「沢山の（データや）情報を集める」ことを生き甲斐とする経営者もいます。情報量の多さで会社の成否が決まるかのようです。しかし、その（データや）情報が有用でなければ、会社にとって何の価値のないクズネタでしかありません。時間と労力と費用とを使っただけ、会社に損害を与えてしまったのです。

人の世界でも同じです。資格オタクと言われる類の名人がいます。国家資格、民間資格を問わず数十の資格を取って意気揚々としています。「ところで、これらの資格を何に活かしていますか」との問いには「資格を取るのが趣味ですから」という返事しかありません。

それも1つの生き方でしょう。しかし、会社経営では困りものです。情報を活かして、会社の成功と飛躍的な発展のために貢献してもらわないといけないのです。

数ではなく、質の世界を問われるのが情報収集の世界だと理解して下さい。

②不利益な情報に注目して集める

都合の良い情報のみを集める経営者や経営幹部がいます。特に、事業が上手く行かなかったときはこの傾向が強くなるのです。どうしてでしょうか。

「不成功（失敗）となっているには何か原因がある」と犯人探しを行います。「犯人はこれだ！」と原因を突き止めても、何の腹の足しにもなりません。自らの失敗の原因を他者に擦り付けるだけで、善後策を考案する情報を集めているわけではありません。「仕方がなかったんだ」と自分を慰めるための情報収集だったのです。

これではいけません。自己弁明に終始する都合の良い情報ではなく、本筋として「これを無くしていけば（解決すれば）、絶対に良い方向に進む」という情報を集めていくのです。

これは見方によれば、自分の傷口に塩を塗る様な行為になる可能性もあります。不成功の真因を探っていく過程は、自社の失敗の本質を浮かび上がらせていくのですから、面白い話とはなりません。しかし、血を流す位の気合を入れて真因探しを行っていけば、その先に光明が必ず見つかるのです。

単なる犯人探しではなく、苦しいものの不成功の真因を突き詰めていくことが「情報を活かす」ということにも通ずるのです。

③成功し発展していくためのシーズ（種）を見出す

前段で「不利益な情報に注目して集める」ことを行っていくと、「その先に光明が必ず見つかる」と記述しました。何故だ、何故だと5回も繰り返して真因を突き止めていけば、より具体的に両目でしっかり視認できる真因をキャッチできます。その真因は具体的となっています。よって、改善策を5W3Hで立案していくことが容易なのです。

抽象的で捉えどころがないと、具体的なアクション（改善策）を創案することはできません。

より小さく、かつ具体的に、経営者や社員の誰もが認識できるまでに真因が突き止められていくと、その反発として改善策が自然に創案できるのです。これが、「失敗を糧にして次の成長に繋げる」ということになるのです。

「集めるだけではなく使うことが大切だ」と誰もが納得するフレーズです。しかし現実には、中々できていないのです。

「集めることを目的としている」「（自分に）都合の良い情報のみを集めている」「成功又は失敗の核心である真因を把握できていない」の3つの罫にはまってしまうのです。この3つの罫から逃れた会社のみが、成長し発展を続けているのです。

16. ITに対する関心

私事で恐縮です。私が中小企業診断士試験の3次実習（平成7年（1995年）1月）を受けた時の話です。6人でチームを組んである企業の診断を行うのですが、私以外はノートパソコンを持参して来ました。私はワープロです。ワード、エクセルという初耳の単語が飛び交っていました。私1人、今風で言えば“IT”から離れていたのです。3次実習が終わって直ぐにパソコンを購入したのは当然でした。

本音を露呈すると私はIT（Information-Technology）に疎いです。パソコンは使えますが、ネット環境の整備や事務所内にあるOA機器への接続はできず、ソフトハウスにお願いしています。

私は「読み書き能力、与えられた材料から必要な情報を引き出し活用する能力、応用力」であるITリテラシーは高くありません。私の頭ではITに関する情報を詰め込んでも理解することはできません。しかし、「絶対にこれは必要だ」と確信したものは、自分で調べるか又はITに詳しい第三者に手取り足取りで教えてもらいます。

ぐだぐたとつまらない記述をしてきましたが、[ITに対する関心]とは次のようにまとめることができるのではないかと思います。

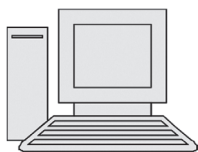
- ▶ 経営者はOA機器が使えなくても良いが、使うことの必要性、重要性、期待できる効果は理解しておくべきである。
- ▶ ITやOA機器に振り回されてはいけない。ITを会社成長の為のみ活かすことを考え、使い切るの方が大事である。
- ▶ 内部に人財等資源がないときは外部の資源を活用することを考えよう。
- ▶ ITを論じる前に「ビジネスの基本が出来ているか」を問わないと全てが徒労に終わってしまう。

同業他社がITを活かしきっているという噂を聴くと浮き足立ちますね。しかし心配は無用です。自社に見合ったIT、身の丈サイズのITで充分です。IT力は総合力の一部にしか過ぎないのです。

(1) 企業力向上に活かす

自社に見合ったIT、身の丈サイズのITを活用し、総合力を高めている会社は、「ITを企業力向上のためのもの」と理解しています。

会社は与えられた経営環境、制約条件の中で企業間競争を戦っています。またお客様（市場）のニーズに応えようと必死の経営努力を重ねています。



本節のテーマである「ITに対する関心」は会社に与えられた経営環境、制約条件の1つなのです。充分に有ったでそれはそれで良いのです。しかし、ITに関する条件が不十分だとしたら、経営者はどのように考えるのでしょうか。

▶例1：IT資源が不十分なので同業他社と戦うことはできない

▶例2：少ないIT資源の中で、存分に戦える智恵出しをしよう

何れの思考が、拙書が定義する「経営の目的は成功し続け、未来へ事業を継続させること」という命題を実現させることができるのでしょうか。私は「例2」ではないかと思うのです。「ないモノねだり」をしてもそれは叶わないこと。限られた条件の中で、「如何に戦うのか」と考えていけば、智恵が出てきて、「あっ」「よし」という驚くようなアイデアが創案できるのです。私はそのように思っています。

逆に「充分にある」という中ではアイデア・イノベーションは出てきません。一時的に勢いがつくかも知れませんが、持続しません。何故なら、「考える力が会社内に充満しない」からです。

さて、制約条件の中で「ITを企業力向上のために活かす」にはどのような方法があるのでしょうか。

①既存能力を使い切る

OA機器が3点あったとします。Aのスペックは10、Bのスペックは15、Cのスペックは8だとします。A、B、Cが上手に組み合わせることで会社が目標とするITの活用ができるとします。

この場合、Cのスペックは8が制約条件となる可能性が高いで

しょう。よって、Cの能力8を全て使いきれるようにしなければなりません。また、言い方を変えればスペック15のBは「余分な能力を持っている」とも言い換えることができるかも知れません。

②第三者の協力を得る

前段の事例を使って言及してみます。Cの能力は現時点で8です。しかし「ある工夫をするとスペックが8から4上がり12になる」という世界もITの世界ではありそうです。

随時、会社内で抱えているOA機器のスペックを精査し、「総合力を上げる方法はないものか」と疑問を呈し、社外の専門家の意見を訊いてみるのも良いでしょう。「ちょっとしたアイデアで総合力がアップした」という予期しない朗報をゲットできそうです。

③第三者に外注化する

最後の考え方として、IT関連の業務を外注化してしまうという方法もあります。社内に専門家がいるということは心強いのですが、他方で問題もあります。「専門家はある分野での専門家であり、ちょっと横道にずれると『全く分かりません』ということになる」可能性もあるのです。

学問の世界や自然科学の世界では、言い方は悪いのですが“専門馬鹿”という罠に落ち込んで、もがいている専門家も多いのです。ITの世界もかなり近いのではないのでしょうか。

このような専門家の罠に入らない方法として、「絶対に社外に手渡すことはできない」という分野以外については、ITの世界であっても外部の経営資源を上手に利用する“外注化”も選択肢の1つとなりそうです。

ITは今後も益々高度化し、会社経営に貢献できる場面も膨らんできそうです。しかしその一方で、深みに入り込んで「井の中の蛙」になる可能性も秘めています。

成功し、確実に利益を上げている会社は自社に見合ったIT、身の丈サイズのITを活用し、総合力を高めているのです。

(2) ITの前にやるべきことあり

自社に見合ったIT、身の丈サイズのITを活用し、総合力を高めている会社は、「ITを活かす前にやるべきことがある」と理解しています。

「思い立ったが吉日」という格言があります。「よし！やろう」と決意した時が、事を始めるのに適しているという意味です。

一方で「三日坊主」という言葉もあります。「よし！やろう」と決意したのは良いものの、その思いは長続きせず直ぐに諦めてしまう、止めてしまうということです。

「三日坊主」とならず、「思い立ったが吉日」が実現できれば本当に良いのですが・・・。

さて、IT業界を代表するムーアの法則。概ね18ヶ月毎に情報集積度が2倍になるという経験則です。最近では、半導体素材等の開発も限度に近づいたのか、ムーアの法則の限界説も出ているようです。しかし、他の産業に目を向ければこの法則に縛られている事実を知ることができます。

昨今のAI（人工知能）の飛躍的な発展に驚愕です。平成28年3月に実施された囲碁ソフトと韓国のプロ囲碁棋士との対局。囲碁は将棋やチェスと違って指し手が多いため、プロ囲碁棋士の勝ちを予想し、「人に近づくにはまだ数年はかかる」と言われていたそうです。しかし、結果はAI囲碁ソフトの圧倒的勝利でした。

またまた余談が続きましたが、このようなITや関連産業の発展に関心を寄せていけば行くほど、「当社はこの波に乗り遅れているのではないだろうか」と不安が強く募ってくるのです。同業他社が「最新のOA機器を入れたらいい」「情報処理技術を駆使してビッグデータを解析し、新製品開発に活かそうとしている」などと聴くと不安が更に増幅して、「当社は大丈夫か」と危機感が増すばかりです。

危機感も正しい危機感と間違った危機感があるのではないのでしょうか。正しい危機感とは、会社の現状をしっかりと把握し、進むべ

き方向性を定めて、経営資源のベクトルを1つにまとめて行くというものです。間違った危機感とは、会社の現状分析をせず、第三者を頼り、方向性を定めずして“とりあえず方式”でOA機器等を導入していくというものです。

正しい危機感に話しを戻してみます。

最初は「会社の現状をしっかりと把握する」から始めます。次に現状把握の成果物である“進むべき方向性”を定めます。現状把握の成果物には「この方向には歩まない」という「進むべき方向性を定める」という正反対の決定もあることを忘れないで下さい。

“進むべき方向性”が決まったのであれば、それを短時間に、かつ安全に、予期した以上の成果を上げられるよう効率を上げていくことが重要となります。

何故なら、攻撃市場における競争相手が同じ戦略（同一の進むべき方向性の決定）をしたのであれば、同業他社より早くそのゴールに辿り着かなくてはなりません。

ゴールに一番に着いた者のみが、勝者としての栄冠を勝ち取ることができるのです。二番手では、獲得する利益は少ないのです。

この[短時間に][安全に][効率(生産性)の向上]という3点を同時に達成する手段の1つとして、IT化を行うべきなのです。

ITオンチの私が指摘することははばかれるのですが、日本人の悪いところは「右に倣え式的な対応が多い」ことです。これでは、必要なスペックを超えた情報化がなされ、最後には無用の長物として事務所の片隅に追いやられてしまうかも知れないのです。

[ITを活かす前にやるべきことがある]とは、会社の現状をしっかりと把握することから始めること。そして現状把握の成果物である“進むべき方向性”を正しく策定することです。

自社に見合ったIT、身の丈サイズのITを活用し、総合力を高めている会社は、このような原則を踏まえてIT化を進めているので失敗する例が少ないのです。

(3) 秘密保持・管理に留意

自社に見合ったIT、身の丈サイズのITを活用し、総合力を高めている会社は、[情報の保持や管理]に最大限の注意を払い続けています。

ネット社会が到来してどの位の日数が経過しているのでしょうか。Windows95が発売された1995年（平成7年）はインターネット元年と言われています。また国会がIT基本法を制定したのが2000年（平成12年）11月です。

とすると、今では当たり前になっているネット、モバイル、タブレット等々極々ありふれたIT環境が、日常生活に入り込んできてまだ20年ちょっとしか経っていないのです。私達の子孫が、19世紀初頭の産業革命を模して、この僅か四半世紀の時期をIT産業革命（第三次又は第四次産業革命）と学ぶ時代が来るのかも知れません。

最近特に不安になっていることがあります。それは情報セキュリティのことです。米国のペンタゴン等防衛・国防に係る最高機密を扱う機関に対してサイバー攻撃がなされ、重要情報の漏出があったという報道を目にします。「もし、過激派ハッカーが『核ボタンを押せ』という偽の指令を出したらどうなるのだろう」と不安です。

ここまでは米国や日本などの国家機関での話しです。しかし、企業においても「個人情報流出した」「海外からの侵入で機密情報を盗まれた」「奪取されたパスワードが使われて不正に口座から資金を窃取された」などの“情報漏洩・流出事件”が多くなってきました。

現在は、サイバー犯罪が急激に増加している時代なのです。

前項の[(2) ITの前にやるべきことあり]でムーアの法則について言及しましたが、悪い意味でもIT犯罪が倍々ゲームで増殖中なのです。

企業はこの事実に対処しておかなくてはなりません。

① ネットへの接続は最小限に留める

常時ネット接続は危険です。ウィルス対策ソフトが最新でも防

御できないことが多いと聞きます。

②極めて重要な情報は少数のパソコンに集約する
情報分散化することは極力避けるべきでしょう。

③怪しいメールは開かず消却する

日本の国家機関でも被害多発です。違法ウィルスを添付したメールが送りつけられてきます。怪しい時は開封してはいけません。

④特定の社員らにしかアクセス権限を与えない

正社員、派遣社員、パートタイマーなど多様な身分の従業員がほぼ同じ仕事をしています。機密事項は信頼できる特定の社員のみ取り扱わせてください。

⑤社外への持ち出しは絶対にさせない

USBに情報をコピーして社外へ持ち出すと、置き引き、忘れ物、盗難等の事件に合う可能性が高くなります。

⑥パスワードは頻繁に変更する

同じパスワードを長く使っている、またスマホやタブレットなどのIT機器のパスワードを共通にしていると危険です。

⑦もしもに備えてバックアップを取っておく

情報が窃取されたとき以外にも、情報が完全消滅してしまうと復元不能の場合は多大な損害を被ることになります。

⑧就業規則等でルールを文書化し浸透させていく

社員らに正しいパソコンの使い方、情報管理の重要性・必要性・方法等を理解してもらうことが大切です。

⑨定期的に誓約書の提出を求める

社員が故意又は悪意をもって「機密情報を持ち出し第三者に販売した」が最悪です。定期的に誓約書を出させることで、このような行為をすることの抑制機能を持たせます。

情報管理がルーズだったために、メディア等から厳しい批判を浴びた会社が最近増えています。IT活用に長けている会社は、ITの負の側面も忘れずに予防対策を立案し講じているのです。

17. コンプライアンスに対する関心

コンプライアンスからは堅苦しいイメージが連想されます。日本語に訳すときは“法令等遵守”となるようです。法令の2文字から柔らかいイメージは湧いてきません。こう思うのは私だけでしょうか。

随分前ですが、「赤信号みんなで渡れば怖くない」というフレーズが広く話題となりました。この表現自体はちょっと問題ありますが、夜間に人も車も通っていない交差点で、律儀に赤信号で停まっている車をよく見かけますよね。私も誰もいないのに停まっています。これが“日本人の順法精神”というものでしょうか。

ここ数年、外国からの訪日客が増えて、平成27年には、2,000万人にもう少しというところまでできました。政府はこの勢いに乗じて、東京オリンピックが開催される2020年（平成32年）に4,000万人にしようと上方修正したとか。

この訪日外国人がびっくりすることの1つとして「街にゴミが落ちていない。きれいですね」と言うこと。でも私はそう思いません。車道を走行していると路肩などにゴミが散乱しています。「自分だけがよければよい」と思っているのでしょうか。汚いものは勝手気ままに、地域社会のルールを無視してでも捨てるというのでしょうか。

「一事が万事」です。ちょっとしたことでも、ごく簡単な社会のルール・規範が守れないとしたら、より上位のより厳し目のルールを守ることはできません。「巨大なダムもアリの一穴で崩壊する」と言われます。ルール・規範の遵守ができない企業は、より大きな「未来へ事業を継続させる」という難儀な使命を果すことはできません。

「非の打ちどころなく」となれば、杓子定規でお堅い企業となります。「地域社会や会社のルール・規範を守ろう」という精神が宿っているかがポイントです。小さな“ともし火”でも良いのです。法令遵守という“ともし火”を消さずに、大きくするように心掛けているのが、成長し発展し続けている企業なのです。

(1) 法令や社内諸規則等の遵守の意味

法令遵守という“ともし火”を消さずに、大きくするように心掛けている企業では、[法令や社内諸規則の遵守の意味]を社内に浸透する努力を続けています。

法令や社内諸規則等の遵守を怠った場合、どのような結果を会社に与えるでしょうか。当然ながらこの結果は“正”ではなく“負”であることは理解できるでしょう。

これを整理しながら、逆説的に法令等遵守の必要性等を論述してみたいと思います。なお、本章第3節12項で論述した[コンプライアンスの意識]の内容と一部重複するかも知れませんが、ご承知おき下さい。

①ブラック企業等と社会的な批判を浴びる可能性が高まる

この事案については重要なことなので、次項[(2)ブラック企業と呼ばれないために]で具体的な私見を述べてみたいと思います。

②組織としての一体感、統一感が保てない

会社は2つの大きな塊があります。1つは“ひと”であり、もう1つは“仕事”です。会社の経営理念やビジョン等達成のために、経営者はこの2つの塊を上手にリンクさせ、違和感なく動かしていくことが重要となります。これを仕組み、システムというのです。経営者は仕組み創り、システム創りに全身全霊を注ぎ込まなくてはなりません。

さて、企業における“ひと”は必ず複数形となります。たった一人でも株式会社を設立することができますし、経営もできるでしょう。しかし、たった一人では見えないガラスにより、直ぐに成長の限界に突き当たります。よって、会社経営を行うということは、当然に複数、多数の“ひと”を使うということになります。

“ひと”は所属する組織に対し、何らかの一体感を持っています。余談ですが家庭も最小単位での組織です。家庭内離婚等で夫

婦や子ども達がバラバラだとすると、その「家族に一体感がある」と言えるでしょうか。



経営者はチームで仕事すること、一体感の醸成と育成、浸透に日々傾注しなければなりません。一体感は体育祭や運動会の花、組み体操でのピラミッドに擬することができます。

一体感がないと、四則計算で例えると、引き算や割り算の世界に入り込み、会社は水面下に潜り込むことになってしまいます。

コンプライアンスはこの会社と、他の社員と、役員らと、他の部署のメンバーと“一体感”を持たせるための重要なツールです。

逆説的に言えば、「コンプライアンスを無視する」「違反を繰り返す」「反省の色を見せない」などの姿勢を、会社がとり続けていけば、近い将来、会社は必ず「組織としての一体感、統一感が保てない」状態となり、自ら崩壊していくのです。

③経営者の能力がバージョンアップしない

拙書の別項で、“のうりょく”について言及しました。“のうりょく”は3つあるとし、能力、脳力、脳力の説明をしています。そして、経営者に必要な“のうりょく”は脳力であるとししました。

会社経営は不確実な経営環境の中で行っていくものです。よって、「知らない」「分からない」「どうすればよいか」という暗中模索の中で経営をしなければなりません。

こうして経営課題を解決していくことを繰り返すことにより、経営者は会社経営の実力を高めていくのです。そして、「知らない」が「少し理解できている」「多少なりとも予測・予見できる」というように、予知能力等がパワーアップしていくのです。

法令を100%遵守するということは、はっきりと言いますが「絶対にはできません」。極めて難しいです。法律を作った国会議員だって、法律違反をしていますよね。

しかし、「法令や就業規則等社内のルール・規範を遵守してい

く」という姿勢は持ち続けて下さい。苦しい中でも鈍牛のように歩いていくと、極めて困難な窮地に立たされても、解決策を見つけ出せるようになるものです。

逆説的に言えば、「コンプライアンスを無視する」「違反を繰り返す」「反省の色を見せない」などの姿勢を会社がとり続けていけば、[経営者の能力がバージョンアップしない]のです。その結果はどうなるかを推測してみてください。

④社員のモチベーション、モラルが低下する

「組織としての一体感、統一感が保てない」ということは、「わが社の社員らはバラバラである」ということになります。

モチベーションとは志気であり、モラルとは規範意識です。各人がバラバラに仕事をし、「同僚が何をしているのかわかりません」というのであれば、「よし！、やろう」という様な熱い想いを持つことができるでしょうか。冷え切った職場環境の中で、「この目標を達成しよう」と氣勢をあげても同調者は出てこないでしょう。職場の雰囲気は最悪です。

逆説的に言えば、「コンプライアンスを無視する」「違反を繰り返す」「反省の色を見せない」などの姿勢を会社がとり続けていけば、[社員のモチベーション、モラルが低下する]ことは必定なのです。

⑤良き人財が集まらない

“じんざい”は人財でなければなりません。意欲的に働き、働く仲間を幸せにし、「この会社に入ってよかった」と心から思う“じんざい”が人財と言えるでしょう。

“じんざい”は入社時から人財であるということとはごく稀でしょう。「金の卵」ではありませんが、会社内、職場内で「鍛えられて人財となる」のです。募集・採用という工程は、「金の卵」を見出す作業だと思って下さい。

もし、「あの会社は良くない“噂”を聞く」というような話が

世間に広まったらどうなりますか。「一丁、この会社に入って自分のキャリア生活のスタートを切るぞ」というような未来の人財が入社を希望することはないでしょう。その代わりに入社希望するのは、「打てども響かない」者達が忍び寄ってくるでしょう。

逆説的に言えば、「コンプライアンスを無視する」「違反を繰り返す」「反省の色を見せない」などの姿勢を会社がとり続けていけば、[良き人財が集まらない] ことが決定打となって会社を打ちのめすのです。

⑥優秀、有能な人財が先に辞めていく

私が再生支援などで伺った企業の経営者はよく言われます。「再生を果していくのに人財が不作している」と。理由を質していくと「A君は優秀だったけど、この前退職して他社に就職した」というような回答をもらうこともありました。

優秀な社員は、「優秀だからこそ、どこの会社でも仕事がやれる」のです。具合が悪くなった会社に残っているのは、「会社を辞めたらいく所(就職先)がない」とほやいている人達なのです。

法令等を無視し続けていると、「一度ならず、二度、三度と繰り返す会社に愛想が尽きた」と優秀な社員は退職をします。

公益通報制度というのがあります。これは、正義感のある社員が「会社は法令違反をしている」と認識し、上司に報告したところ“不利益処分”を受けたとします。このような法令違反等を正すことが公益に繋がるとしたとき、行政庁等に通報することで「会社は不利益な処分をしてはならない」という制度です。

しかし、全ての優秀な社員がこのような行動をとるとは限りません。過半の優秀な社員は「黙って会社から去っていく」でしょう。これが実態なのです。

逆説的に言えば、「コンプライアンスを無視する」「違反を繰り返す」「反省の色を見せない」などの姿勢を会社がとり続けていけば、[優秀、有能な人財が先に辞めていく] ことにより、会社

にボティーブローの如く打撃を与えていくのです。

⑦営業にも負の影響がでる

「法令等を守らない会社である」という情報は、社員の口に蓋をしても自然と漏れていくものです。

営業担当者が疲れた目つきで営業に来たとします。「どうしたの。最近疲れているじゃないの」と声掛けをする。答えは「残業が多くて、・・・」となるかも知れません。「それって、ブラック企業じゃないの」と営業先の反応。このような会話の連鎖が続けば、「あの会社から買うのを止めようかな」となる可能性が大了。

モチベーションやモラルが低下している社員の営業が成功するはずもありません。営業先の反応も良くないでしょう。

逆説的に言えば、「コンプライアンスを無視する」「違反を繰り返す」「反省の色を見せない」などの姿勢を会社がとり続けていけば、[営業にも負の影響がでる]ことは当然の結末なのです。

⑧公的な支援制度の活用ができない

公的支援制度は多種多様にあります。しかし共通して言えることは、「法令違反をしている企業には、助成金や補助金等による公的支援制度を利用させない」ということです。

公的制度を上手く利用して会社の成長を速めて行きたいと考えている経営者にとって、法令違反を理由とした利用不可の連絡は痛手となるでしょう。

補助金等の支給があった後に法令違反等が発覚したときは、支給した助成金等の返還は勿論のこと、懲罰的に倍以上の罰金等の納付を命じられることがあります。

法令遵守の意識が低い企業で、安易に公的制度を利用したため、後日大変な目にあったという話を聞いたことがあります。補助金を問わず、公的制度を利用するときは十分に注意して下さい。法令違反がないことを確認して下さい。

逆説的に言えば、「コンプライアンスを無視する」「違反を繰り返す」

返す」「反省の色を見せない」などの姿勢を会社がとり続けていけば、[公的な支援制度の活用ができない] ことにより、企業成長にブレーキがかかることもありうるのです。

⑨企業の血液、資金調達が難しくなる

前段では公的支援制度について言及しましたが、同じようなことが金融機関についても言えるのです。金融機関は人の血液とも言える資金を企業に融資することで、会社の成長を側面で支援しています。

金融機関には、反社会的勢力・組織・個人に対して融資をしてはいけないとルールがあるようです。仮に「気付かず融資した」となれば、その情報が広くリークされ、金融機関の信用問題にまで発展してしまうでしょう。

企業が犯す法令等違反はここまでとは言わないまでも、融資先を一社でも増やしたい金融機関であっても、法令等違反を繰り返す企業に対する融資は二の足を踏むに違いありません。

逆説的に言えば、「コンプライアンスを無視する」「違反を繰り返す」「反省の色を見せない」などの姿勢を会社がとり続けていけば、[資金調達が難しくなる] という状態を自ら招くのです。

⑩事業の継続性に黄信号が点滅する

これまで私見を述べてきました。法令等違反による負の影響はまだ沢山あるかも知れません。しかし、ここで挙げてきた例の1つを取っても言えることがあります。それは、「事業の継続性に黄信号が点滅する」ということです。

赤信号の状態とは、会社倒産というXデーが見えている状態です。「黄信号が点滅」とは、「赤信号の状態にいくまでに時間的余裕はありませんよ」ということです。

法令等遵守は著しい成長を遂げている企業にとってはかなり厳しいかも知れません。しかし、「法令等を遵守していない」と「法令等を遵守する意識はあるものの、整備するまでにまだ時間が掛

かる」というのでは大きな違いがあるのです。記号に例えれば、前者は完全な×で、後者は×に近い△でしょうか。

法令等遵守を意識して下さい。そうでなければ「事業の継続性に黄信号が点滅する」状態となり、やがてこの地球上からその会社は消滅することになるでしょう。

それでは企業は、どのような対策を講じれば良いのでしょうか。社内に法令等遵守の意識を浸透させていく方策はあるのでしょうか。

①経営者が率先垂範の行動を起こす

まずは経営者が模範を示すことです。これがないと「トップが違反行為を繰り返しているのに」と社員の間にも不満が充満します。些細なことからも結構です。[先ず隗より始めよ]の格言とおり、経営者から襟を正していくことから始まるのです。

②コンプライアンスを企業文化まで深化させる、続ける

「血となり、肉となった」状態は最高です。無意識な言動となって現れてきます。全員が同じように考え、同じように行動するパラダイムシフトを起こしていくには、地道に言い続けるべきです。唱え続けるべきです。「継続は力なり」です。

③少しずつ改善するという実行力を維持する

「一挙に改善する」ことは止めてください。無理です。人でも体調が悪いときは、「薬で治す」内科的療法と「患部を手術して取り除く」外科的療法の2種類あると思います。

悪性腫瘍でもなるべく手術はしない方が良いのだそうです。手術すると体力が落ち、内科的療法で治療していくよりも早く亡くなる率が高いと聴きました。

会社でも同じです。漢方薬の服用ではありませんが、じっくりと腰を構えて基礎体力（法令等遵守）が身に付くようにして下さい。[事を急いては仕損じる]です。[急がば回れ]で良いのです。成長し発展し社内風土が良い会社は、法令等遵守の意味を理解し、会社に染み込ませて行こうと地道な努力を継続しています。

(2) ブラック企業と呼ばれないために

法令遵守という“ともし火”を消さずに、大きくするように心掛けている企業では、[ブラック企業と呼ばれない]ように色々な対策を講じています。

昨今の日本社会に“妖怪”のように現れた言葉の1つが[ブラック企業]です。[ブラック企業]と言われる所以は、主として「労働基準法等労働法制を遵守しない、いや全く無視した就労を従業員に押し付けている」という感覚が強いのではないかと思います。

拙書でも、この“定説”に従って労働法制を遵守することの意味について、言及していきたいと思います。そして、企業経営者が注意すべき点等は何かについて語ってみます。

①そもそも労働法とは何か

労働法という法律はありません。労働基準法や労働契約法、パートタイム労働法など、[使用者(企業・事業体)と従業員(働き手)との間で、使用者の事業目的を達成する為に従業員が就労することにより派生する法律関係]について書かれた法律等を総称して労働法と呼んでいます。

私は弁護士らの法曹家ではありません。よって上記の定義に誤りがあるかも知れませんが、大きな誤りはないと思います。

労働組合や従業員らが、仕事に関して「法律違反だ」と主張してきたときは、労働法の基幹法である労働基準法以外の法律も含めて主張しているのです。

先ずはこの事実を知っておいて下さい。「労働基準法だけを守っておけば良いのだらう」では、[ブラック企業と呼ばれない]対策を立案し実行することはできないのです。

②労働組合とは

労働組合法という法律によって、労働者が組織することが認められた団体です。日本国憲法第28条にて労働三権(団結権・団体交渉権・団体行動権(争議権))が認められています。



よって、経営者にとっては不本意かも知れませんが、従業員が労働組合を結成し、団体交渉等を要求してきた場合、これを全面的に否定することはできないのです。

法人企業である会社や個人企業、また自然人である個々の経営者も日本人であること、また日本国内で事業を行っている以上、[ブラック企業と呼ばれない] ためには、日本国が定めた法令等を遵守しなければなりません。

③個別労働契約、就業規則、労働協約、法令等との関係

私が支援する企業において、かなりの割合でやっていない行為があります。それは、従業員が企業に入る際に、労働基準法にて定められた“労働条件の通知”を書面で行っていないのです。

この“労働条件の通知”は正社員のみならず、パートタイマーやアルバイトなどの身分の別を問わず、全ての雇用（労働）契約を締結する相手側（従業員）に対して行う義務があります。

雇用（労働）契約は企業と個々の従業員との間の契約です。

企業は多数の従業員を抱えていますので、全従業員に対して一定の権利の付与や義務を課して、事業経営がスムーズに動く協働体制作りをしなければなりません。労働条件や雇用管理に関する規則をまとめたものが“就業規則”です。

労働基準法では、常時従事する従業員の数が10人以上の事業場では、使用者（企業）は就業規則を作成し、所轄労働基準監督署へ届け出る必要があります。

なお、複数の事業場（工場・店舗・営業所等）を抱えており、全社では10人以上となるものの、ある事業場では10人に満たない場合もあるかも知れません。このような場合でも、異動による転勤等もあること、全社で統一の労働条件等を定めることが有益であることから、就業規則を定めておくとい良いでしょう。

また、10人未満の事業場・企業では就業規則の作成義務はあり

ませんが、[ブラック企業]と揶揄され、個別労働紛争を引き起こされた場合を想定し、予備的に作成した方が良いと思います。ただし、作成したからと言っても所轄労働基準監督署へ届け出る必要がありません。

労働協約は、企業と労働組合との間で労働条件等につき合意したものを書面化したものです。

最後に、夫々の契約、規則、協約、法令等の関係について整理しておきます。全く同じ内容が書かれていれば、「どちらを優先すべきか」と悩ましい問題は発生しません。問題は夫々に別な内容が記載されているときです。優先順位は次のとおりとなっています。

▶ 個別労働契約≦就業規則≦労働協約≦法令等

[ブラック企業と呼ばれない] ためにも、個別労働契約の締結や就業規則を作成する際は、法令等に違反していないかを十分にチェックして下さい。

④働く人の勤労、就労意識の変化

昭和20年8月に太平洋戦争が終わり、平和国家を目指した日本復興がスタートしました。焼け野原となった都市、食べる物が無い飢えとの苦しみの中で、「仕事があるだけで有り難い」という時代が長く続きました。

その後の高度成長時代、バブル崩壊後の混乱を極めた20数年間、そして現在。働く人の意識が大きく変わってきました。その変化を促した1つは“働く人その人達”にあります。

しかし、企業にもその原因があるのです。平成3年(1991年)のバブル崩壊後に、企業が背負った3つの過剰(ひと・資産・借入金)からの脱却を図るために行った“人材の流動化”の結果が、働く人の意識の変化だったのです。

▶ 仕事よりも私事(例えばデート)を優先

▶ 「楽しんで賃金をもらいたい」というハードワークの拒否

- ▶ 「賃金は少なくとも好きなことをしたい」というライフスタイルの採用
- ▶ 「一人暮らしが楽」を望む家族観・人生観の変化
- ▶ 他者とのコミュニケーションが下手、したがるしない

〔ブラック企業と呼ばれない〕ためにも、経営者はこのように「従業員の就労意識は変わった」ということを意識しなければなりません。そして、それに対応した職場環境等の整備に注力していかなくてはなりません。

⑤日本社会における意識の変化

前段は個々の働く人の意識の変化でした。本段では、日本社会全体の問題として言及しています。

「日本（人）はそこそこに豊になった。これ以上、何を求める必要があるのか」「成長を追い求めるのではなく、所得（資産）再分配に関心を寄せるべきだ」など、日本の将来を危うくさせる議論が百出しています。

それぞれの主張に根拠はあるのですが、このような意見が大勢を占めるようになれば、日本社会・経済の活力は失われていくと私はとても危惧しています。

また、自分の権利を強く主張する一方で、義務についてはノーと言い張る人達も増殖してきました。法曹人数を増やそうとして弁護士の数が最近とみに増えています。

自分の権利を声高に主張し、義務にノーと言うときに応援してくれるのは弁護士です（※同僚の弁護士の先生、ごめんなさい）。弁護士急増の背景にはこのような国民意識の変容があるものと思います。

余談ですが、新聞等の報道によれば、大学の就職活動の説明会では「親を対象にした説明会」もあるのだそうです。息子や娘の就職に「親が口を出す」時代なのです。昔もあったかも知れませんが、親の言動を意識して子どもが就職先を選ぶのです。何か違

和感を感じざるをえません。何か変だと思いませんか。

しかし、[ブラック企業と呼ばれない] ためにも、経営者はこのように「日本社会における意識の変化」を前提した企業経営、労働環境の整備に邁進していく必要があるのです。

前段までは、労働法の体系であったり、働く人（従業員）の意識の変化について私見を述べてきました。労働環境（市場）を囲む背景等を知ることが、[ブラック企業と呼ばれない] ための第一ステップであると考えたからです。

ここからは、これらの環境要因を前提として、会社がなすべきことについて検討してみたいと思います。

⑥「意識して法令等違反」と「無意識に法令等違反」の相違

本段では、「意識して法令等違反をする」ということと、「無意識に法令等違反を起こしてしまう」とでは、同じ“法令等違反”という結果であっても、従業員等周囲が見る目は異なるということを指摘したいと思います。

1) 「意識して法令等違反をする」と

これは“確信犯”です。昨今はセクハラやマタハラに関して厳しい批判の声が浴びせられています。厚生労働省も、「性による差別は許されない」という前提のもと、法令等に基づき労働局等監督官庁による指導や勧告などの措置に出ています。

平成27年9月に、厚生労働省は「初めての公表事案、妊娠を理由とする解雇」として、北関東の医療法人を「男女雇用機会均等法第30条において、法第29条第1項に基づく厚生労働大臣による勧告に従わない」として公表しました。伝家の宝刀を振り下ろしたというべきでしょうか。厚生労働省のHPに掲載されています。関心のある方は閲覧してみてください。

公表された後のこの医療法人はどうなったでしょうか。皮膚

科らしいですが、女性客は激減したことは当然に予想されます。前項〔(1) 法令や社内諸規則等の遵守の意味〕で記述しましたが、[ブラック企業と呼ばれ]て「⑩事業の継続性に黄信号が点滅する」という状態に陥っていることは想像に難くありません。

2) 「無意識に法令等違反を起こしてしまう」と

完璧な人はいません。過ちを犯すこともあります。しかし、過ちを犯した後の対応が大切なのです。

「無意識に法令等違反を犯した原因は何か」を考えてみましょう。これをしない限り、法令等違反を何度も起こしてしまい、その内に「確信犯だ」のレッテルを貼られるようになるのです。

- a. 基本的な知識を得る機会がなかった
- b. 社内に労働法制に詳しい人財がいなかった
- c. 現場での情報が経営者層まで上がってこなかった等

これらの原因が把握できれば、その原因を潰す対策を立案し実行していけば良いのです。

「知りませんでした」と主張することで済まされる時代はとうの昔に過ぎ去りました。“確信犯”でなくても、[ブラック企業と呼ばれない]ためには、「法令等を知る努力、機会を増やす」ことが大切であると認識して欲しいものです。

⑦従業員は共通目的を達成するための同志

法令等を遵守していても「あの会社はブラック企業だ」というレッテルを貼られてしまうかも知れません。

「時間外労働は全て記録し、その分の割増賃金もきちんと支払っている」「三六協定の範囲でしか時間外労働を命じていない」「有給休暇の取得もある意味ではフリーパスだ」と主張する経営者がいるとしましょう。

確かに、法令等の違反はないかも知れません。しかし、だから

と言って「ブラック企業と呼ばれない」対策が万全かというところではないのです。

前述の〔④働く人の勤労、就労意識の変化〕や〔⑤日本社会における意識の変化〕の段で論述したとおり、従業員等の意識が変化している事実を再認識しなければなりません。

「早く帰りたいのに」「家族との時間を取りたいのに」「趣味の時間が充分ではないのに」、会社は時間外労働を命じたとします。割増賃金も支払っています。しかし、従業員の心は晴れないのです。

彼らにとっては〔ブラック企業〕とは「法令等違反を犯す」会社だけとは限らないと思うべきです。

会社は「従業員は共通目的を達成するための同志である」という認識を持ち、また意識して処遇改善等に取り組んで欲しいものです。



「同志である」と言われる所以は、「心と心が強く繋がっている」ということにあります。経営理念等を唱和し、日常の業務に活かし、人事考課等にも反映し、素晴らしき実践者を褒め称える。

このようなことが企業文化としてしっかりと根付いていけば、〔ブラック企業〕と呼ばれることはないでしょう。何故なら、経営者と従業員との間に「共通目的を達成するための同志である」と言える状況、“虹の架け橋”が架かっているからです。

⑧処遇改善は永遠のテーマ

処遇改善で直ぐに考えるのが賃金（給与）です。賞与の支払いです。退職金の支給です。これらは金銭、人件費と密接に関連しています。

また、勤務時間も処遇改善と関連しています。例えば所定内労働時間を8時間から7時間30分へ短縮するというものです。「休日や休暇の日数を増やす」とか「有給休暇の消化率を上げる」「育

見介護休業制度を充実させる」なども処遇改善と関連してきます。

ここで考えなければならないのは、「全てを直ぐにやらなければならない」という質問に対する回答です。これに対しては、私は次のように考えています。

1) 重大な法令違反があれば、これは直ぐに解決しなければならない。

2) 時間を掛けて改善していくべきものがあれば、改善への工程を明確にし、可能であれば幹部社員以上の共通認識としてもってもらう。

3) 資金（費用）負担が発生するものは、改善することで必要となる資金を見積り、会社業績の予想との見合いで改善計画を立案する。

全てを一度に実行すると外科的な改善策となり、経営には劇薬を投与されたことと同じになります。時間を掛けて行っても良いと考えます。

改善へのストーリーが明確になっていれば良いと考えています。これが「ブラック企業と呼ばれない」ための策であると私は思っています。

⑨就労（労働）環境改善は永遠のテーマ

賃金や休日休暇、労働時間以外についても、「ブラック企業と呼ばれない」ためにやるべき事はあります。

例えば、職場の環境を良くするという事です。酷暑の夏が当たり前になってきています。「エアコンが旧くて冷房が効かない」というのであれば、満足な成果を出せない可能性が高いです。この場合は一刻も早く改善して欲しいものですね。

改善の工程表作成、費用の調達等の考え方は前段の「⑧処遇改善は永遠のテーマ」と同じです。改善へのストーリーが明確になっていれば、「ブラック企業と呼ばれない」ことは確実です。

⑩監督官庁の心裡、建前と本音

労働基準監督は強面というイメージがついていますよね。確かに労働基準法等の法律を「正しく守って下さい」と指導監督するのが職務です。よって、法令等違反をしても平然な厚顔無恥の経営者に対しては、優しい顔で接することは出来ません。

なお、労働基準法等の法律は企業のみ義務を押し付けているのではなく、労働者（従業員）にも一定の範囲で義務を守れと書かれているのです。

例えば、労働者災害を防止するための労働安全衛生法では、企業と労働者双方に労働安全と労働衛生のためのルールが等しく課せられています。少しは溜飲が下がったでしょうか。

さて、(元)従業員が「時間外労働の割増手当が支払われていない」と労働監督署へ申し出をしたとしましょう。監督署から会社へ「事情を調べたい」と連絡が入ります。時間外労働と割増賃金の未支払いは労働基準監督官の最も関心がある事項だからです。

その結果、違反があると分かったときは、過去に遡って割増賃金の支払いが命じられます。悪意の程度が極めて高いと消滅時効に係る2年分まで遡ります。更には既に退職した元従業員に対しても支払わないといけないのです。

そのときの計算は、1分単位で計算をします。通常の時間外労働はタイムカード等で記録された時間から10分、15分、30分などと「実情に合わせて時間を差し引いて計算をしている」のが普通でしょう。

しかし、労働基準監督官の指導・勧告は「1分単位で」となる可能性が高いのです。

「ブラック企業」と呼ばれて、何の対処もしないでおくと、こんな“理不尽な対応”を求められるのです。「それだったら、8時30分始業で、その直前に入社し、タイムカードを押すということが横行したら仕事にならない」と怨み節もでてこようというも

のです。

本来の始業 8 時 30 分の意味は、「8 時 30 分に即仕事に入れる態勢を整えて下さい」と言うことです。ですから、直前に出勤しても「8 時 30 分に即仕事に入れる」ことは無理でしょう。

「1 分単位で労働時間を計算する」ということになれば、変な権利意識が職場に広がって、会社や上司、同僚らと無用な衝突が起こらないとも限りません。

労働基準監督官ら監督官庁の人達も「職場が争いの場、砂漠化することを望んでいない」と思います。

「経営者が法令遵守等の姿勢を示して、誤りがあれば正して欲しい」ということでしょう。労働基準監督官も人です。

再び、勤務時間を例にとってみましょう。労働基準監督署では、職員が始業時間直前に出勤し、始業時間にさっと仕事を開始し、終業時間になったら全員さっさと蜘蛛の巣を散らすように職場から居なくなるのでしょうか。こういう魔法のような出退勤は決して有り得ないと思います。

労働基準監督官も人の子です。案外と中小企業の経営実態に対して理解をしてくれているのです。

縷々綴ってきましたが、[ブラック企業]と呼ばれないように、コンプライアンスに細心の注意を払いつつ会社経営を行っていくことで、成功し成長していくのです。