

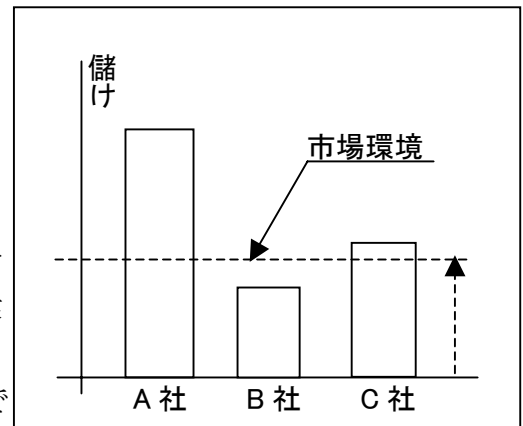
「儲かる体質」づくり

1. 市場環境が悪く

右図は、A社、B社、C社の3社の利益を表すグラフだとすると、平常時には、B社もそれなりに利益が得られたとしても、市場環境が悪くなると図に示すようにバーが高くなってB社が一番早く赤字に転落するのです。

今回の東北・関東大震災は、経済の各面で大きな影響を与えていますが、確実に言えることは、右の図のように市場環境のバーが高くなって来ることであります。現実には、売上がリーマン・ショック時のように全般的に減少し始めているのですが、全国展開している企業では、関東・東北方面でお客様がダメージをうけている上に、さらに、2次的な要因ですが、東京に事務所があっても計画停電の影響で交通の乱れが生じており、社員の足が確保されない状況にあるのです。

このような状態が短期的に終る一過性であれば、まだ、何とかB社でも凌げるかも知れませんが、どうやら、長期化の傾向が色濃いですから、真剣な対策が必要になるのです。



2. 「儲ける為の5ヶ条」

右掲は、京セラの稲盛さんの著書に書いてあったものです。まず、1の「得意な事」に集中しているか否かをチェックする必要があります。現実には、不得手な分野を抱え込んでいるのですが、その割合が問題です。「得意な事」はスムーズに展開するのですが、ちょっと慣れないことには手間取るものです。

次の「3つの最適化」が重要です。コストの最適化という場合、何も社内でやる必要がないというケースもあり得るのです。技術や技能も同じで外注の方がよいケースもあるのです。プロセスは、常に「改善」「改革」を推奨する必要があります。時代が変わっているのに、前例主義で凝り固まっているケースもあるのです。

3つ目の「固定費」の部分は、徐々に「変動費」化しておく必要があるのです。すなわち、最初は、社内で実践しても、何回も続けるとノウハウが固まるのでパートやアルバイト・外注という手段にシフトする必要があるのです。4つ目の「人材育成」は永遠の課題と思います。最後の「3つ以上の価値ポイント」は、非常に重要な事です。価値が多いほど「売れる」とも言えるのです。

この5つのポイントの中で、私は、3と4が大きな課題と考えています。「固定費」では、「人件費」・「設備」および「在庫」の3つがポイントと考えます。特に、「人件費」は厄介です。正社員として雇用すると経歴を積んだ分「給与」に反映して高くなって行くのですが、タダ単に「経歴」だけを積んだだけでは押さえる必要があるのです。4の「人材育成」にも関るのですが、人がいないという中で、ちょっと年上というだけで給与を上げるのは「年功序列」が残っているとしか言えないのです。「設備」は、例えば、会議室は必要な時にだけ外部で借りるとすると家賃はその分安くなるのです。また、機械設備は時間内に出来れば良いと考えると高速運転が可能な機械設備は不要なのです。「在庫」を減らすというのは当然の事ですが、倉庫に入れてしまうと「埋没」化してしまうのです。早く換金することが大事です。

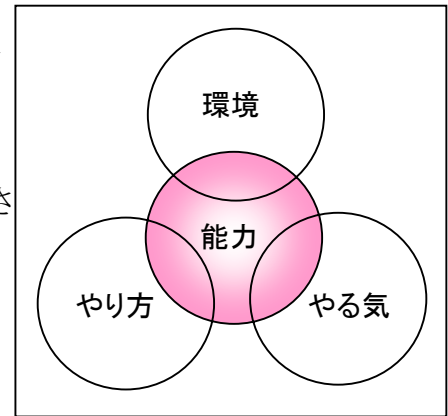
儲ける為の5ヶ条

1. 得意な事に集中しているか？
2. 3つの最適化(コスト・技術& 技能・プロセス)ができてきているか？
3. 高い固定費でムダな事をしていないか？
4. 人材育成が出来ているか？
5. 3つ以上の価値ポイントがあるか？

(京セラ:稲盛さんの著書より)

3. 「儲ける」には

上記でご紹介して来たように「5つのポイント」の尺度でチェックする必要がありますが、やはり「人」が中心となります。製造業では、機械がフル稼働している状態が望ましいように「人」もフル稼働して欲しいのです。ただ、人は機械と違って「能力」が限定されないのです。「能力」=「環境」x「やり方」x「やる気」と考えると「やる気」という見えない要素が大きく左右するのです。人の「やる気」はプラスにもゼロにもマイナスにも簡単に変化するのです。



幾ら望ましい「環境」を与えても「やり方」という基本が分っていないとダメですし、その結果、「やる気」が下がって、ついにはマイナスになる可能性もあります。まさに、「環境」x「やり方」⇒「やる気」という公式に行きつく訳です。「環境」には、売れる商品と市場があれば良いのですが、それだけで必要十分ではないのです。教育をして「やり方」を「知識」⇒「経験」に引き上げて、さらに、 Σ (経験)⇒「根性」というレベルに引き上げる必要があるのです。まさに「知識・経験・根性」の3拍子が揃うことが重要なのです。

稲盛さんの5カ条のように、「得意分野で最適な売り方」で始める必要があるのです。「人」は「得意分野」で仕事していると苦痛ではなくなり、自然と笑顔で楽しくなるのです。堀場さんのEnjoy & Funというスローガンの状態に近づくのです。よい会社というモノは煎じつめると同じことに突き当たるものです。「得意分野で最適な売り方」で社員がイキイキと活躍していると社長の顔つきも温和になって行くのです。

そういう意味で、社長の舵取りが大きな運命の方向性に左右するのです。社長さんには、外部からいろんな情報が入って来るのです。中には「儲かる」という物も含まれているのです。私どものコンサル会社もセミナーでそれを煽り立てるのです。「欲」だけで「情報」に飛びつくと最初の要素から外れてしまうのです。社員さんに教育をして「やり方」を「知識」⇒「経験」に引き上げて、さらに、 Σ (経験)⇒「根性」というレベルに引き上げる必要があるのですが、それには時間がかかるのです。社員さんには現状の仕事があるので、新しいことにチャレンジする時間的余裕をどのようにメイクするかが課題になるのです。

4. 人材育成と船井流

船井先生は「時流適応・力相応・一番主義」と「保守8割革新2割の法則」ということを教えて下さっています。何事にも「時流感」が大切なのです。「時流」というのは、大きく表現すると10年先というスパンでの潮流であります。最近の技術変化は凄まじいものがあるので、IT業界では1年ほどで主役が交代する勢いですが、マクロに見れば、ITとコミュニケーションの融合すなわちICT時代に向かっているのです。確かに、個々の製品を見れば1年ほどの間に衰退したりするのですが、この分野はその潮流に乗っていないとドンドン遠ざかるだけなのです。潮流に乗っていると次世代の技術にもキャッチ・アップし易いのですが、遠ざかるとドンドン難しくなるのです。

「力相応」ということは、そのような変化の速い業界でも自社のパワーで出来るモノを選ぶことで「力相応」の投資に繋がり、また、小さな会社ならばニッチのエリアで優位性を確保することが可能になるのです。その条件で「一番」になれば良いのです。蓮舂さんの「2番じゃダメなんですか？」という有名な発言がありますが、「一番になろう」という思いの収斂が小さな会社でも大きなパワーになるのです。社員の気持ちが一体化していることが重要です。

その為には、「保守8割革新2割の法則」を周知徹底しておく事が重要なのです。常に、2割のパ

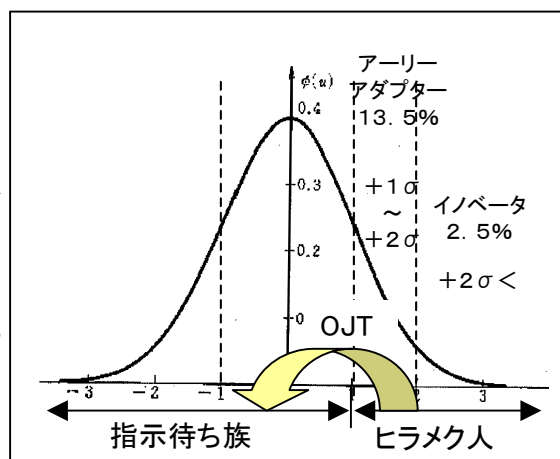
ワーで新しいことにチャレンジする体質・風土を築く必要があるのです。個人においても1日の時間の2割を新しい事へのチャレンジで使う必要がありますし、組織としても2割の人員を新しいことへのミッションを与えることが重要になるのです。個人の時間管理も難しいことですし、組織の人員配置も小さな会社では難しいのですが、これを避けると個人も組織もマンネリ化して陳腐化して行くのです。

5. 小さな会社の「革新2割」の実践法

新しい事へチャレンジするには、個人の負担、組織の負担が大きいことは理解できると思いますが、それだからと言ってチャレンジしない訳には行かないのです。「過去と他人を変えることは無理だが、変えられるのは自分だけ」という教えがあります。一般的に、社長だから命令すれば社員は動くという物ではないのです。まず、「自分」が変わって、その姿で他人を感化するパワーをつけるしかないのです。この実践法は、故山本五十六元帥の有名な言葉「やってみせ、言ってきかせてさせてみて誉めてやらねば人は動かじ」の実践法なのです。

禅の言葉に「啐啄」(ツツク)という言葉があります。これは、卵の中で雛が生まれ出ようとする時に発するピョという鳴き声(これを啐)を聞きとり、その時に親鳥が殻を突いてやること(啄)で、雛が親を認識するという意味のことです。親と子の関係が逆になるのですが、まず、自分が実践してうまく行く姿を示すことから始まるのです。これが「やってみせ」に当たるのです。その状況を見て社員が「やりたい」という意思を示した時(啐)に「言ってきかせて、させてみて」(啄)でグッと心に迫るのです。

右掲は、正規分布と呼ばれる図です。自然界の現象の多くは、この分布に従っているのです。この分布を使うと小さな会社では「出来る人」という存在は限られてくるのです。この分布では、出来る人に分類できる $+2\sigma$ より優れた人は2.5%、 $+1\sigma \sim +2\sigma$ の間にいる人は13.5%と合計16%ほどに過ぎないのです。従って、10名の会社だとすると、社長さんともう一人というのが統計的な結論なのです。右下に「改善の4つの役割」を掲げていますが、結局、1～3までを出来る人(社長と片腕)が行うのです。トンでもない事に気づいて、それを「出来る」とヒラメキ、そのヒラメキをト



トン実践するという「創業」的な頑張りがある始めて残りの指示待ち族に教える(横展開)ことが可能になるのです。このような強烈なリーダーシップを発揮して「やってみせ」で迫る必要があるのです。

改善の4つの役割

1. トンでもない事を言い出す
2. できるとヒラメク
3. それをトコトン実践する
4. その実践法を横展開

【まとめ】

1. 市場環境が悪化すると経常利益率の低い会社から危機に陥る
2. 「儲かる」体質にするには稲盛さんの「5カ条」に照らし合わせることが重要だ。
3. 物事には「知識・経験・根性」の3拍子が重要だ。
4. 「時流適応・力相応・一番主義」と「保守8割革新2割の法則」
5. 山本五十六元帥の「やってみせ、言ってきかせてさせてみて誉めてやらねば人は動かじ」

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryu.html> でご覧になれます！】