

「儲かる中小企業の4条件」

1. 持続的繁栄の条件

トヨタが決算発表で減収減益となったと発表した際に、豊田章男社長が「持続的繁栄」という言葉を使って改善に取り組むと話していましたが、それでも、約2兆円の経常利益ですから物凄いものです。そういう姿勢がトヨタの原動力なのだ実感しました。右掲は、中小企業白書から見た「儲かる中小企業の4条件」としてまとめた物です。どれも当たり前と言えば当たり前の事ばかりです。この4条件を満たせば、中小企業も「持続的繁栄」の基盤ができると思うのです。

確かに、トヨタと一緒ににはならないですが、企業経営という面では、大差がないと思います。何故なら、主役は「人」という点では同じなのです。しかし、トヨタの人材と中小企業の人材とは違うと言う方が多いと思いますが、京セラの稲盛さんは普通の業務においては「能力」に大差はないと言っておられます。要は、潜在能力の引出し方なのです。稲盛さんは、「成果」＝「考え方」x「熱意」x「能力」だと公式化されており、「考え方」>「熱意」>「能力」と言われているのです。「能力」は大差ないとされており、その潜在能力を引き出そうとする「情熱」が大切であるとされており、この2つはプラス要因であり $n \geq 0$ なのですが、一番初めにある「考え方」(やる気)はプラスにもマイナスにもふれるものなのです。

この社員の「考え方」(やる気)を大きくプラスに持って行く必要があるのです。この点で中小企業白書が示す4項目はポイントをついていると思うのです。特に、1と2は大きな要因と言えますので、経営者の姿勢が問われる訳です。よく、「経営者側と従業員側の2本線があり、これが平行線で交わらない」と言われますが、この固定観念から脱却する事が大切です。例えば、同族企業であっても「偉くなりたい」という欲求を引き出すような仕組みや風土が必要であり、そのマインドが集団を引き上げる原動力になるのです。

2. 中小企業白書から学ぶ

まず、「ビジョンの明示」とありますが、具体的に「10年後のあなたはこんな風になって欲しい」という物が必要なのです。人は誰でも歳をとる訳ですが、それにつれて環境も変化するのです。例えば、30代なら4代になっており家族的には一番金が必要な時になるのです。この10年間に「偉く」なる、つまり、部下を持てるような業績にする必要があるのです。「業績」という面では、「商品」と「お客様」の2要素で考える必要があります。どんな「商品」を強化して「お客様」を増やして行くかが課題になるのです。

次の「従業員の声を反映」という課題ですが、大切な事は日常的に従業員との会話を行っており、マン・ツー・マンで「やる気」を引き出しているかという事です。最近は、「日報」が電子化されて即時に皆が見ることが出来る時代なのです。こんな時代ですから、幾ら忙しいと言っても「赤ペン先生」は都合が悪いのです。特に、従業員が反論した場合は引っ込みがつかなくなるので色んな面で悪影響を及ぼすのです。忙しい時でも直接対話でお互いに真意を掴み合うことが大切です。離れていても携帯電話もあるので、相手の都合のよいタイミングで声掛けすればよいのです。ホンマにTPOが大切です。

次に「積極的な人材育成」とありますが、意外に「やってもやらなくても同じ」という風土が蔓延った企業が多いのです。プロジェクトという考え方で「役職」ではなく「考え方」x「情熱」x「能力」という稲盛さんの公式に従った人材登用が大切です。インフォーマルな状況で実力を発揮させる事が真の「人材育成」と言えます。

《儲かる中小企業の4条件》

1. ビジョンの明示
2. 従業員の声を反映
3. 積極的な人材育成
4. IT 投資や外部機関を活用

中小企業白書より

3. IT 投資や外部機関を活用

中小企業白書で指摘している「IT 投資や外部機関を活用」は一番難しい分野と言えます。特に、外部機関の活用という点で苦手とする企業が多いのです。時代はクラウド化やアウトソーシングが増えて来ている背景もあって利用の仕方次第で大きく違いが出るのです。例えば、会計や給与はクラウド化されているのでソフトを利用しながら税理士に給与計算や決算などを委託する事が出来るようになって、しかも顧問契約料が非常に安くなっています。ソフトを利用して会計データを入力しているので月次損益の把握が早くなっています。また、社労士と契約しておけば、入退社の手続きの代行や助成金などの利用なども支援して頂けます。

中小零細企業でうまく活用されているケースでは、総務の人数を少なくして専門(会計・給与・社会保険・システムなど)職の方を現場へシフトさせて直間比率を高める方向に進んでおられます。専門的な事はアウトソーシングされるので、高度な物が常にサービスされるのです。また、サービスの差を比較する事も容易になっているのです。経営者が必要な専門性の高い相談を得られるので意思決定も早くなっているのです。

また、「IT投資」は正にアウトソーシングの時代であり、この分野の進歩が速いので自前の社員では遅れが出やすいのです。簡単な例では、ホームページがありますが、刻々変化させる必要があるのですが、専門業者と一定金額で契約する事で解決できるのです。しかし、個別性の高い分野は費用対効果の基準で導入すべきであり、この分野の投資は生産性向上につながるが汎用では自社にフィットしないのです。この分野のIT投資余力が企業の成長力に大きく左右するのです。

4. 合言葉は「儲かっているうちに」

「持続的繁栄」という豊田章男社長の言葉から「中小企業白書」が指摘する「儲かっている企業の4条件」を検証して来ました。豊田社長の言葉を借りずとも何事も「儲かっているうちに」という事が大切なのです。経営状況が厳しくなってしまうと保守的になりやすく、悪循環で負のスパイラルに陥り易くなるのです。特に、「ビジョンの明示」や「従業員の声を反映」そして「積極的な人材育成」の3項目は、目に見えた成果を出すには時間がかかるので、切羽詰まった状況では従業員から見れば「今さら何を浮ついたことを言うのか」と反発されやすいのです。

しかも、この3項目がベースなので、ベースを確立しないまま「IT投資」や「アウトソーシング」に走ってもうまく行かないのです。ところが、経営環境が悪化すると「神頼み」的に外部に頼りたくなるのが人情なのです。商工会議所の経営相談室に依頼される企業の例でも、すでに資金繰りに窮しており、延命の支援策を求めるケースが多いのです。「借りたら返す」は当たり前の事なのですが、返済が立ち行かなくなってから「IT投資」と言われても難しいのです。ある企業では、リースも受けられない状況になっており、非効率な業務ソフトを運用し続けておられるのです。ムダな人件費と時間をかけているのです。時間がかかるという事はお客様へのサービス性が低下するので、よいお客様が離れて行く状況が続いており、その反動で安易にインターネット販売に手を出して不足分をカバーしようとしているが、競争が激しい世界なので手間ばかりで実質的な利益には繋がっていないのです。

中小企業では難しい事かも知れませんが、1～3を上手に行う風土づくりから始める必要があるのです。よく、「理念ではメシが喰えない」と言いますが、1～3は「理念」とは違った具体的な実践すべき事柄ばかりなのです。この具体性を一歩ずつ解決して行く事が基本であり、その結果、社員の「成果」＝「考え方」×「情熱」×「能力」が高いレベルで発揮されるようになるのです。