

## 「社員を守る」と「成長エンジン」

### 1. 中小企業家同友会に学ぶ

右掲は、「近代中小企業」という関東を中心に発信する経営に関する雑誌です。メルマガでテーマを決めて執筆を募集している雑誌で私も自分が書けるテーマでは応募して、時々、採用されています。この雑誌の11月のテーマが「社員を守る為にできる事」であり、応募し執筆依頼を受けています。その原稿の骨子を固める為に、この記事を書いています。本の下にあるのは、「中小企業家同友会の3つの目的」で、これをヒントにして書こうと思っています。この「3つの目的」は、それぞれ詳細に定義されていますが、

1の「よい会社をつくろう」では「ひろく会員の経験と知識を交流して企業の**自主的近代化と強靱(じん)な経営体質**をつくることをめざします。」

2の「よい経営者になろう」では「中小企業家が自主的な努力によって、相互に資質を高め、知識を吸収し、これからの経営者に要求される**総合的な能力**を身につけることをめざします。」

3の「よい環境を作ろう」では「他の中小企業団体とも**提携して**、中小企業をとりまく、社会・経済・政治的な**環境を改善**し、中小企業の経営を守り安定させ、日本経済の自主的・平和的な繁栄をめざします。」

とあります。

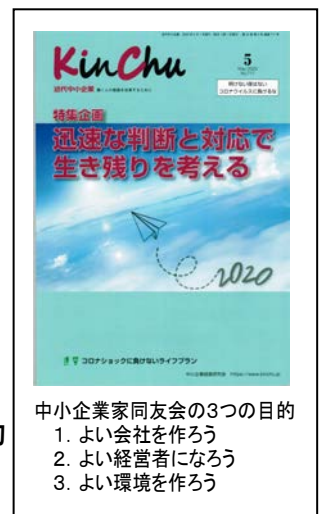
「近代中小企業」の11月号テーマ「社員を守る為にできる事」の基本は上記の「3つの目的」の中でゴシック表記した

「**自主的近代化と強靱(じん)な経営体質**」⇒「**総合的な能力**」⇒「**提携して環境を改善**」の流れにあると思います、逆に、**他社と提携する総合的な視野で自主的近代化と強靱な経営体質を構築する**という手順になると考えます。つまり、中小企業の場合、規模や資金力が小さいので視野を広げて考え、自社のニーズに合う協力者と提携して実現を図る事が重要なポイントになると読み替える事ができるのです。社内ばかりに目を向けているとアリの目になり、広く見渡すトリの目で、今後の時流を読むサカナの目を持つという事になります。

### 2. 先行経費の考えで経営改善の準備

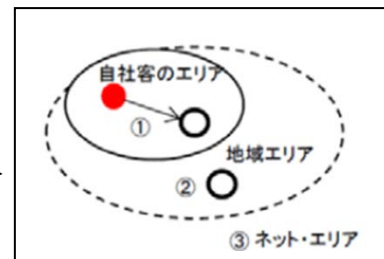
本年の2月末頃から本格化したコロナ危機は「3密」がキーワードでいろんな変革が求められました。「密閉・密接・密集」を避けるという事でソーシャル・ディスタンスやテレワークなどの言葉が浮かび、マスク着用がマナーとなっています。この結果、人が動かないという事が起こり、交通機関の経営も厳しくなっており、接待を提供する飲食業も時間制限や休業要請などで売上が激減しているお店、そして、国際交流が途絶えて貿易や観光業も打撃を受けています。このように、幅広い業種で影響を受け、しかも、未だに出口が見えないでいるので経営不安が高まります。政府もこの状況に対して経済対策として資金融資や雇用調整助成金などで雇用を守る姿勢を示し活用を促しています。

しかし、助成金は返す必要はありませんが、社員は一時帰休する事になりモチベーションの維持が問題になります。また、融資は据え置き期間があり金利が低くても必ず返す事になり未来の負担になります。このような背景から一時的に凌ぐ事は出来ても、コロナ危機の後に発展成長して財務体質を改善する必要があります。この改善は、この危機下の時に仕込む事が大切です。何故なら、景気が回復するとその流れに押されて経営改善する意識が薄くなりがちだからです。「借りたら返す」という心構えをしっかりと持ち、何かの策を練ってヒマなうちに準備を行う訳です。この準備を行う為に「先行経費」の範囲内で試行錯誤する事が大切です。「蒔かぬ種は生えぬ」と言いますが、全ての種が開花する訳ではなく、自社の体質に応じた改善策を見出すまで根気よく行う事が大切です。



### 3. 磁石商品と品揃え強化

しかしながら、経営改善計画を練るにしても自社内だけで見ると視野が狭くなり、どうしても現状の延長線上になってしまい、同業他社も同じなので余計な競争が起こり、ますます、収益性が悪くなってしまいます。第1項で書いたように「他社と提携する総合的な視野で自主的近代化と強靱な経営体質を構築する」という総合観や時流観が重要になります。世の中で自社1社だけではないので、異業種の方たちとも提携する事で新しい分野を切り拓く事が可能になるのです。何故なら、既存客というプラットフォームがあるのです。右掲は、この時の展開法をイメージしたものです。自社客の中からターゲットを選択して、未開拓分野のニーズを見つけて提携先などと一緒に成功体験をつくり、その成功体験を積み重ねると自信が強固となり、その確たる自信で商品計画を練り直し、ある一定期間に取り扱う量を見込んで仕入先と「磁石商品」となる価格を設定して、その競争優位を作って地域エリアで新規客を開拓するのです。その後は、場合によってはネット展開になりますが、殆どの場合、ビジネスとして継続する組織力をつけられず価格競争に巻き込まれるだけになります。



右掲は、故船井先生の教えにあった「売上」は「磁石商品の数」と「取り扱い商品数」の2つの因子で決まるという公式です。この教えは、折角、「磁石商品」でお客様と接点が出来ても周辺のビジネスに入り込めないと一過性のビジネスに終わるとい物です。「磁石商品」でお客様が関心を持って購入しようとする際に、一過性で終わるのでは経理処理などが煩雑になるのを嫌って、同じ商品を既存業者に指値して購入しようとする特性があるのです。この大きな原因が取り扱い商品群が自社のニーズにどの程度マッチするかを見ているのです。やはり、継続取引が大原則なのです。

$$\text{売上} = F(m, n)$$

m = 磁石商品の数  
n = 取り扱い商品数  
故船井先生の教え

### 4. 将来の成長エンジン

弊社のお客様は、人脈の方から「役務サービス」という情報を得て新規分野として事業化を図っておられます。「役務」とは大手企業の工場内で特定の組立作業を行う人材提供です。従来からある工場内外注業者であり、ある作業を請け負う形式です。試行段階として一人を雇い、その方を通していろんな角度で検証しています。例えば、外注請負ですがお客様の工場内で作業を行うので労務管理の課題がありますが、その試行をされています。幸いお客様の評判が良く、ノウハウの蓄積も進んで来たので、次の段階としてチームづくりに進まれます。私は、「着実・前向き・具体的」をモットーとしていますが、この信念の通りに進めて頂いています。

このビジネスは、役務サービスで入り込み作業提供で人件費を回収するのですが、実は、さらに付帯商品を納入する機会を狙っているのです。役務のビジネスでお客様の窓口と関係性が出来ているので、付帯商品の受注機会を探っているのです。大手企業ですから、入札という機会が定期的にあるので、それに参加してビジネスを拡大するのです。つまり、役務は付帯商品を探る戦術手段であり、真の戦略目標は付帯商品を拡販する事なのです。その為には、戦闘能力として人的品質が高い人を採用する事が課題です。最近、コロナ危機で人的資源が豊富なので、よい人材と巡り会ってビジネス拡大に向かいたいと考えておられます。

「社員を守る」というテーマで、中小企業家同友会の3つの目的からヒントを得て、目先の事に執着しないで、トリの目になって提携先やお客様のニーズを探って将来の成長エンジンを育てるという事をご紹介しました。困った時は、まず足元からですが、少しトリの目になると協力してくれる人脈やお客様の別部門のニーズが浮かんで来るのです。そして、サカナの目になって時流と確信して「着実・前向き・具体的に」進める事が重要な課題なのです。