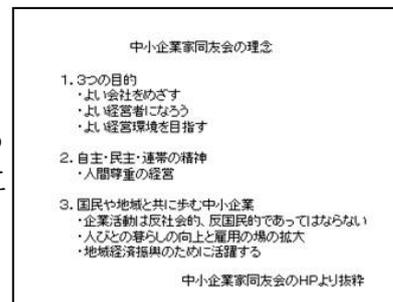


「夢」と「お金」

1. 自主的近代化と強靱な財務体質づくり

右掲は中小企業家同友会の理念です。1の「3つの目的」の中で「よい会社を目指す」がいの一番に掲げられています。「良い会社」は別に「自主的近代化と強靱な財務体質づくり」を具体策として示しています。つまり、留まる事の無い進歩が急務であり、それを支える強靱な財務体質づくりが必要と言っているのです。確かに、近代化に向けて設備投資をするにも財務力が基盤になります。融資や補助金などを使う方法もありますが、本質的には金融機関から借りて欲しいと言われる財務体質があれば、スピーディに展開できるのです。

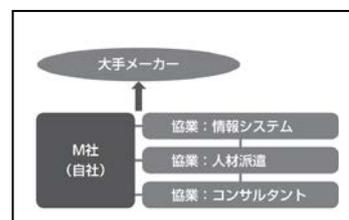


キーワードの「自主的近代化」は何も設備投資だけでなく、いわゆる「改善」も含まれるのです。漫然とした風土でなく刻々と変化する風土づくりがポイントで、その為には人材育成が必要になります。弊社のお客様で「量」が爆発的急拡大したので「質」が担保できなくなってピンチになり、今一度、ワークフローを見直してシステム化すべき箇所を明確にして業務改善を行なった経験があります。つまり、ルール化できる事はシステムで自動化(RPA:Robotic Process Automation)して「誰でも出来る」ようにして、現場では作業者が指示に従って作業して業務効率を向上させ、さらに「質」の向上も実現しています。この結果、量が急拡大した発注元の手企業から信頼性が高まり、発注量がさらに拡大しても大丈夫なライン作業化も可能になっている点を高く評価されています。

2. アライアンスで成長

右掲は弊社のお客様が協業者と提携して展開している構図です。M社が大手メーカーと関係性があり、その取引に協業3社が支援している事を表しています。構図だけでは分からない点、例えば、

- ・情報システムは弊社の社員がシステムづくりとメンテ(固定経費)
- ・人材派遣は友人の派遣会社が必要に応じて対応(変動費)
- ・コンサルタントは弊社ですがマクロな視野でアドバイス(固定経費)



という風に役割を果たしています。弊社は「先義後利主義」で、まず、現場で必要な事を解決して、その結果、利益が出たら契約料を変更する方式です。当然、社員はコンスタントにお客様に関わっているので用語や背景を踏まえているので、システム的な改善スピードが速い上に、外部のソフト会社なら調査見積から始まり費用面で一括請求になりますので経営判断が遅くなるのです。「福の神様には後ろ髪がない」と言いますが、即着手が決め手になって喜ばれています。また、人材派遣とも関係も深く、M社のビル内に人材派遣会社の作業所があるので応急の対応(人材増員や減員)が出来るようになっています。さらには、同業者の空きスペースを借りて事業拡張されている具合です。

このM社は大手メーカーとの関係性が強いので仕事量が拡大している点が決め手になって、異業種とのアライアンスを組んで拡張していますが、一般的には、このような異業種とのアライアンスが組める企業は非常に少ないのです。M社のように、「量」が爆発的に急拡大すると、まず、人員不足になり、人員を調達できても作業の質が不安定になり、さらにスペース不足に陥り物の管理が雑になります。この結果、大手メーカーが出す「不具合発生リスト」の常連になりかねないのですが、M社は納入品質が低下せずに推移しています。そして、本来なら自力で解決すべきですが、協力会社や同業者からも支援を受けて、「人」や「作業場」の面でスムーズに確保出来ており、資金的な急激な負担は回避出来ています。同時に、急拡大の後、平常時になった際のリスクも回避できています。

3. 「夢」を描く

経営計画を考える手順の冒頭は「10年ビジョン」で「なりたい姿」を描きますが、この時に、現実の経営が赤字続きであれば何も描けないのが事実です。一般的に「絵に描いた餅」と言いますが、赤字のプレッシャーに負けて、その「餅」すら現実に押されて小さくなってしまいがちです。発想力と言いますが、そのベースは現実にあるのです。つまり、ポジティブに発想できる環境である事が望ましいのです。「貧すれば鈍する」と言いますが、「貧」の状態から抜け出して、心が「鈍」から脱する事が重要です。その脱出の要素があれば、気分的に前向きになって「夢」を描き、それを実現する到達系を大まかでも良いからパッと着想できるようになるのです。

しかし、「大志」は揺るぎないものです。個人レベルでは「大志」ですが、組織レベルでは理念や行動指針として描き、これを組織内で共有する事がポイントになります。「どんな風にして組織が社会に役立って行くか」を描く訳です。この理念がないと「儲かる」という情報に惑わされやすくなります。儲かる話を聞いた段階では手遅れなのです。「ブーム」と「時流」と言いますが、「ブーム」は流行なので冷めやすいが「時流」は大きなトレンドなので方向性を見失うことはないのです。「見失わない」⇔「信念」という風に考えられます。最初は信念がなくてもトレンドに従って進んで行くと徐々に「信念」が出来るようになるのです。そして、この「信念」をベースに「10年ビジョン」を描くと「到達系」が見えて来るのです。

4. 「夢」を実現する到達系

経営計画を作成する手法では、「10年ビジョン」の次に「クロス SWOT 分析」して戦略とその到達系を描き、その後、「3ヵ年計画」から「1年計画」へドリルダウンして実行系を明確化します。まさに「着眼大局、着手小局」の手法です。例えば、仮に「売上」だけに着目すると、現実が1億円としても「10年ビジョン」では「年商10億円」と掲げ、その到達系に従って「3年計画」を描き、例えば、初年度1.3億、2年目2億、3年目3億と第一歩を踏み出しやすく描きます。それでも、3割アップなので「商品」を強化しないとマーケティングだけでは到達できないのです。

「商品」には業種によっては「サービス」であり「技術」となるのですが、その強化には「工夫」が必要ですし、その工夫を支える「資金」が必要になります。「商品」では量によって価格競争力を作るのですが、「売り方」や「買い方」の両面で工夫が重要になります。「売り方」では「粗利ミックス」と手法で「抱き合わせ」を行なうのです。「ねじ」の世界では「ボルト」には「ナット」が付き物と言われて「ナット」の商品力を強化して「ボルト」を売り易くしているのです。一般的には商品では価格差を付けにくい面があり、「サービス」をプラスする事で価格優位を作るのです。いわゆる「流通加工」というサービスです。アSEMBリと言っていますがセット組して中間パーツ化する手法です。セット組は人手による事が多いのですが、それを支援する設備があれば人件費を抑える事が出来て「利益」を生み出すので価格競争力が出るのです。

つまり、人手によるサービスの生産性を向上させる「設備」がポイントになるのです。「設備」もピンからキリまでありますが、ポケットマネーで気軽に投資できる風土をつくる事がポイントです。ポケットマネーは自分で裁量できる金額とも言えます。つまり、「夢」を実現させる第一歩を踏み出す「ポケットマネー」が重要です。ポケットマネーは稟議せずに使える「金額」とも言えます。平社員でも「失敗したら自分で弁償できる」という覚悟をもてる「金額」です。この「覚悟」の育成が人材育成の面でも大きな課題になっています。最終的には「君の為になる」と言って出せる「金額」になります。つまり、「覚悟」が出来て自主的に動ける人材がポイントなのです。これを育成するには「ポケットマネー」の風土を醸成する必要があります。自由闊達に動くには責任がついてくるので、まず、若い内から訓練する事が重要です。