

「よい会社、よい経営者、よい経営環境」

1. 中小企業家同友会に学ぶ

右掲は中小企業家同友会の理念を抜粋した物です。中小企業家同友会が掲げる「いの一番」は「3つの目的」の内「よい会社をめざす」である。その詳細に「自主的近代化」と「強靱な財務体質づくり」を掲げている。つまり、他のどんな美辞麗句よりも

中小企業家同友会の理念

1. 3つの目的
・よい会社をめざす
・よい経営者になろう
・よい経営環境を目指す
2. 自主・民主・連帯の精神
・人間尊重の経営
3. 国民や地域と共に歩む中小企業
・企業活動は反社会的、反国民的であってはならない
・人ひとの暮らしの向上と雇用の場の拡大
・地域経済振興のために活躍する

中小企業家同友会のHPより抜粋

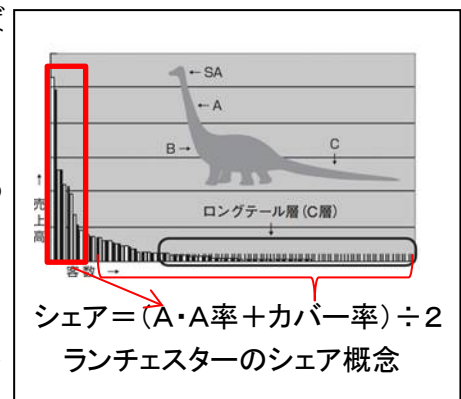
「よい会社を目指し、自主的近代化と強靱な財務体質づくり」を最優先課題として取り上げている。一般に「人はパンのみにて生きるにあらず」と言いますが、「パン」は最低限として「より良い生活」に向けて向上していく事が必須条件になるので自主的近代化が必要であり、その結果として強靱な財務体質を築いて3A(安心・安全・安定)を実現する事になる。その為に「よい経営者になろう」と「よい経営環境を目指す」が続くのである。そして、「人間尊重の経営」を掲げ「社会の公器」となる企業活動を説いている。

この理念から学ぶ所は「霸道」を忘れずに「王道」の経営を目指すという点がある。一般に経営が安定すると満足してマンネリ化する傾向があるが、「儲かっているうちに」を心がけて自主的近代化にチャレンジする事を忘れてはならないのだ。「自主的近代化にチャレンジ」とは未知への挑戦なので投資になる。「投資」には必ず成功するという保証がない。「身の丈」という表現の範囲で行なう事が大切であり、最近の物はサブスクで活用できるのでポケットマネーの範疇で行なえるので経営者の腹次第である。

しかし、幾らポケットマネーと言えども「どぶに捨てる」になってはいけないのでPDCAサイクルを回し、必要があればCAHF(Check・Advice・Help・Follow)サイクルで支援する必要がある。この時に忘れてはいけないのは「人間尊重の経営」であり、「自主・民主・連帯」という基本である。つまり、支援で社員の自主性を引き出し、他の社員と公平に民主的な活動で社員との連帯感を強める事がポイント。

2. 地域一番を目指す

右掲は「パレートの法則」で一般的に「80:20の法則」と呼ばれるグラフ。売上の順に並べると恐竜のように見えるので、売上の少ない箇所をロングテール層と呼んでいる。このグラフとランチェスターのシェア概念を重ねると統計的な金額によるシェアに近づく。つまり、地域のSAやAランク企業とAランクの取引(一番シェア:26%)を行なっている企業数のA・A率とBランク以下の企業数との取引のカバー率を足して2で割ると凡そのシェアが推定できるというのだ。

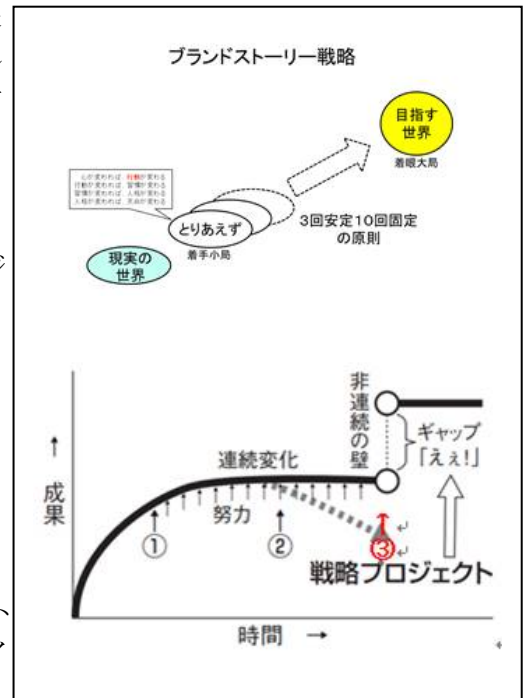


ともかく、「地域一番」を目指す事が急務の課題。仮に、超一流企業(SA)にAランクの付き合いが出来ているとその企業に関連する企業(AやB)とも取引が可能になるので必然的に取引額が大きくなる。つまり、地域一番戦略にはSA層の企業が必須なのだ。このSA層の企業と取引を始めるには大きな壁が存在するが「蟻の一穴」の諺のようにちょっとした機会を活かして「まずは小さく」で取引を始め、次第に信頼を積重ねて信頼を勝ち取り「大きな取引」の機会を得るという流れを信じて時間をかけて展開する事がポイント。元来、SA層の企業も同じような道筋を歩んで時流を捕まえて大きくなったと言える。SA層の企業と付き合いには「自主的近代化」が必須。デジタル化の流れがあるので対応能力を持つ必要がある。この能力を他社とアライアンスを組んで提供される事で解決できる真のパートナーシップになるように心がけ「自主・民主・連帯」を展開する事がキー。

3. 異次元の発想

右上は筆者が考えるブランドストーリー戦略の構図。「着眼大局、着手小局」で異次元と思われる世界に向かう事を示している。まず、「着想大局」でマクロに時流を把握して実現するビジョンを描く事がポイント。誰も着手していないので条件的には他社と同じだが、要件を分解して「とりあえず」の事から着手して実績を積み上げて行く事がポイント。「3回安定」というが連続3回の達成でコツを掴み「勢い」をつけ、よりビジョンに近づくように「流れ」を維持する事が重要である。

右下は「非連続の壁」の図だが「異次元」の話を持ち掛けると起こるリアクションが大きな壁になる。現実とビジョンとのギャップが大きい程、ビジョンを実現するには「とりあえず」から始める事がポイントになる。①・②・③の3ポイントがあるが、①のポイントでは時期早々に社員を巻き込む事が難しいが準備を始めるタイミング、②のポイントは心ある社員はエージェントの風を感じ始めているので同調しやすいが、③のポイントは売上に自信を無くしている状態なので手遅れ感があるタイミング。可能であれば、①のタイミングでトップが実践して現実を把握しておき、可能ならば右腕のような方と一緒に Do-How を得るようにする事が理想。右上の図のように「異次元」と言っても現実からスタートして「とりあえず」から始める事がポイント。



右上の図のように「異次元」と言っても現実からスタートして「とりあえず」から始める事がポイント。

4. 「よい経営環境」

「よい会社」には「自主的近代化」と「強靱な財務体質」が必須であり、「よい経営者」として「儲かっているうちに」を肝に命じて次の時代へ投資する「霸道」と人を大切にする「王道」の両面が必須になると書いて来た。残るは外部環境に目を向けてパートナーシップで協力者を獲得する「よい経営環境」の構築が課題になる。

ステークホルダーと言うが「株主・経営者・従業員・顧客・取引先のほか、金融機関、行政機関、各種団体など、企業のあらゆる利害関係者」と非常に幅広いので全てに亘って懇意になるのは至難の業なので絞り込む必要がある。トヨタの「7人の友達」という格言のように、従業員・顧客・取引先・金融・行政・各種団体・専門家などから「友達」と呼べる関係を築きたいと思う。「友達」とは困った時に相談できる関係であり、場合によっては支援を頼める関係が望ましい。勿論、一方的ではなく「利他」と言うが相互に相手の為を想う関係なので、「先義後利」でまず自身が相手の為を想う事が最重要。「情けは人の為ならず」と言うように必ず自身の為に戻って来ると確信して「Give&Give」の精神を發揮する事で「経験」という貯金が出る。

この「経験」を積み重ねると「自信」= Σ (経験)となり「根拠のある自信」つまり「信念」に近づいて行く。「7人の友達」⇒ Σ (経験) ⇒ 「信念」という図式だが、「7人の友達」の中に右腕となる従業員が含まれる事が望ましい。何故なら、右図のように経営者の思いを理解して社内に拡散してくれるからだ。この方が顔色ばかりを見る存在では不適格で、理想的には反対意見もいう骨のある人材である事が望ましい。多くの場合、イエスマンと呼ばれる方はよい顔してくれるが、陰では反対の事をいう特性があります。反対意見を言い納得して自身も着手する「率先垂範」型の人財が望ましいが、それには全面的な支援を担保にする事がポイント。

