

第4章

1..3..5の原則とは

第1節

会社がレベルアップするには、質が重要である

会社が大きくなっていくためのプロセスは、売上額や利益額等の「量」の問題と思われるが、実は会社の「質」の問題が重要なのである。

第1巻は経営者の資質について、第2巻は人・物・金について述べた。最後にそれらをすべて包括するといっても過言ではない「1..3..5の壁」について考えてみよう。

◎1.―1..3..5の壁とは

会社の売上げ規模の年商1億円、3億円、5億円、10億円、30億円、50億円、100億円の達成にはそれ

それ壁があると言われていた。そして、会社には発展段階別にレベルがあり、目指すレベルごとにやらなければならぬことと、打つ手が違うのである。商いから商売へは、まず猛烈に働いて量を獲得し、そして商売から事業そして企業へは、その1つ上のレベルへ質が変われば自ずと量をもたらすものなのである。1・3・5の壁を破るには、それらを学び実行することから始まるのだ。学ぶこととは、眼が外を向くことではなく、内(自分・自社)の問題を明らかにすることである。やることわかれば問題を解決したのも同然。あとは、実行するだけ！と断言できる。

◎2.1——経営者の器以上に、会社は良くも大きくもならない

会社の将来規模には、経営者の資質が一番に影響する。

資質とは【熱意×創意×誠意】の3つである。言い換えると熱意とは意欲の強弱であり、誠意とは人柄の善し悪しであり、創意とは能力の高さ・深さである。この3つのレベルによって会社の規模と内容が決まる。目標は、次の3つをすればいいのである。

(1) 人間性を磨く

- ・ 人間的(性格・人柄)に信用されること。人一倍努力する。
- ・ 人間として尊敬されること。人徳(人のため)人望(社会奉仕)。

(2) 科学性を磨く

- ・ 経営者として頼られる能力を備えること。

(3) 社会的に貢献する

この3つを達成するためには経営者の思想が変わり、会社全体の仕組みが変わることが必要である。それは、量を増やすだけでなく、質が変わることであり、会社でまず1番権力のある社長が変わることによって会社全体がレベルアップしていくことをいうのである。社長の器(意欲×思考力×実行力×人望)が大きくな

れば必然的に会社は大きくなるものなのである。

21世紀に入り、業種を超えて競争はますます激化する。それは、国際比較からみた物価高により海外生産にシフトする企業が増え、それによって国内生産が激減し、そのために減少した仕事を取り合うことになり、価格競争・スピード化競争等がさらに進むからであろう。一方で儲かる業種への異業種からの参入はより過度になり、全業種に激動が起こるという構図である。海外からの輸入等により物価は下がっているものの、国内で物をつくっても価格面で全く勝てなくなり、多くの国内労働者がリストラされ職を失っている。先行き不安から消費者が物を買わない時代、それが「今」である。そのような激動の時代にリーダーとしての社長自身が問われているのである。何もしないのでは、潰れるか？ 細々と食べていければよしとするか？ そのどちらかである。まずは、会社を改革する以前に、社長自身の自己改革をしなければならないのである。特に中小・零細企業の社長は、自己改革しなければ生き残れない。社長自ら、まだまだ自分は未完成な人間であることを自覚し、自己研鑽に努力しなければならない。人生観・人間観・仕事観が問われるのである。まず人間として生まれたことでさえ「自分は幸せだ」というところに立ち戻り、社会に貢献していくことが、社長の使命たることを、自覚することである。

◎3.1 人生3つのステップとレベル 自分を変えますか？

人間は生まれる時、産道を通るといふ苦しみがある。また死ぬ時には魂が肉体から離脱する苦しみがあるといわれている。生から死までの間に幾度となく体験し、克服しなければならぬ苦しみの、一つ一つのプロセスが、人間の器を大きくしていくのである。それらの苦しみを困難として逃げまくるのか？ 修行と考えて立ち向かっていくのか？ その選択と克服に向かう努力の深さが人間の器の大きさの差を生んでいくのである。

例えば、自分の会社をより成長させようとすれば、目的・目標を作らなければならない。それを達成するため、早め早めに手を打ち講じていく社長はよい結果を出せるものである。しかし、苦しいからと後回しにしてしまい、手を打たずに良い結果ばかりを求めている社長の会社では、良い結果など望めるわけがないのである。志を持ち、戦略的に思考し、困難を乗り越えて行動するから良い結果が出るのである。結果は、あらかじめそれを決めて実行するから見えてくるし、出せるのであって、期待だけで出てくるものではない。単純明快で矛盾はないのである。やらなければならないことから逃げているから、複雑に矛盾が生じてくるのである。

どの段階、壁であきらめ逃げるのか？ ヤリ遂げるのか？ で人生が決まるのである。

(1) 無気力・批判型人間：こうだったから、こうなってしまった。

・ 生業(商い) || 人の2〜3倍働くことで、(2)になれる。

(2) 意欲・私利私欲型人間：こうだったのに、こうなった。

・ 家業(商売) || 頭を使い、多くの知恵をつけることで事業家になれる。

(3) 感謝・奉仕型人間：こうだったからこそ、こうなれた。

・ 企業(経営) || 世のため、人のため。

できる社長とは？

(1) 素直 || 人の話しをよく聞く耳を持っている。

・ 常に「引き受けた」と応える。

(2) 勤勉 || じめじめに働く。

(3) プラス発想 || 何事も前向きに考える。

・ 常に計画を持っている。

(4) 研究熱心―知識を知恵にする努力をする。

・常に問題意識を持っている。

(5) 実行力―集中力と持続力に富んでいる。難しいこと・苦手なことにチャレンジする。

・常に「難しいが可能」とチャレンジする。

できないといわれる社長は？

(1) 難しいこと・苦手なことを後回しにするか、逃げています。

・常に言い訳を考え、問題から逃げています。

・常に「可能かもしれないが難しい」と逃げる。

・常に「自分に関係ない」という。

・現状維持を信条としているので、新しいことに挑戦することはない。

・恥をかきそうな処へは、絶対行かない。

(2) 優柔不断である。

・常に行き当たりバツタリである。

・目先の儲け話しにすぐに乗る。

あなたは、どちらか？ 常に前向きの姿勢でいきたいものだ。

◎4. ―― 人・物・金のバランスとその質の高さによって会社のレベルが決まる

良い会社とは、規模の大きさと中身(人・物・金)が一致している会社をいい、人・物・金の3つの内2つが、その同レベルの会社と比較して良いと、その会社は儲かっている。3つの内、良いものが1つか、0であると会社は絶対と言っていいほど儲かっているものではないものである。3つの内3つとも良いと今現在はいへん

良いが、先が悪くなる可能性が高い。その理由は、安心しきってしまっただけで先に対して手を打つ時期が遅くなるからである。

自社を見直してよく分析してみることだ。そうしてみると、何が良くて、何が悪いか直ぐわかるものなのだ。見つかっただけならば、その対策としてまず3とも悪い会社は、まず1つだけ突出するように努力をすべきである。努力して1つが良くなり、また2つ目も良くなりだすと儲かる。つまり、へどう売れ筋商品の先読みをし、どう資金を調達し、どう仕入れて、どう人を使い、どう売るか?という科学性の質の問題である。

もう一つの見方は、戦略、戦術、戦闘の筋が通っている会社が良い会社である。会社の売上高レベルによって、一億円の壁は、人一倍働いて儲ける戦闘レベル。3億円の壁は、先読みや人の逆を試みる等の戦術で儲けるレベル。5億円の壁は、儲かる仕組みをつくる戦術レベル、10億円の壁は会社を大きくする戦略レベル、30億円以上は会社の内容を良くし、継続的に栄える仕組みを創る使命感レベルに別けて考えてみればよい。小さな会社なら戦術と戦闘を具体的にし、筋道を正せば儲かるが、戦略と戦術をはき違えている場合が多いので注意すべきである。大きい会社になると、「社会公共性」「科学性」「人間性」教育のバランスとその質の高さが必要になってくる。

第2節 段階ごとの現状と解決方法を考える

まずどんな会社にしたいかを決めよう

現在、あなたはどのレベルのポジションにいるのだろうか。そしてどんな会社になりたいと考えているのか。前に進むとすれば、そこには常に壁が存在し、それを越えていかなければ会社の成長はない。壁は会社がレベルアップしていく成長途中で必ずぶつかってしまう問題点であり、会社が成長するためには、その問題点を克服しなければならぬのである。大きくて強い会社にするのか？ 大きくて中身の弱い会社にするのか？ 小さくても強い会社にするのか？ 小さくても弱い会社にするのか？ どんな会社にするのかを決断し、社長がその壁を超える覚悟することである。覚悟に勝る方法はない。

具体的には、十人以下の社長？ 十人並みの社長？ 十人に一人の社長？ 百人に一人の社長？ 千人に一人の社長？ 万人に一人の社長？ どのレベルの社長になるかを決めることだ。

今の壁を超えるにはもう一段上の壁(レベル)に対しての手を打つことなのである。そうすれば目の前の壁は知らぬうちに越えていることが多いのである。つねに一段上に行こうとすると問題は起こる。それは今までが良くも悪くもそれなりにバランスして保っていたからである。変化しようとするれば、バランスが崩れるために問題が起こる。しかし、そのバランスの崩れこそが、問題解決の第一歩であり、バランスが崩れることを恐れて手を打たず、目の前の小さな問題を解消するモグラ叩きばかりしていると、本当の解決はできないのだ。会社とは、3年後、5年後、10年後、いや、それ以上継続し繁栄し続けなくてはいけないものである。将来のために、手を打つからこそ自社が存在するのではなからうか？ 人間はその苦しさから逃げたいために、安易な世界に逃げる決断を選択する人が多いものなのだ。良い会社にするには10年は掛かるものだ

と、先に覚悟すると、3年ぐらいで少しずつ良くなりはじめ、芽が出てくるものである。目の前の良い結果だけを求めると、将来に向けての手がキツチリと打てないから、3年先も今と同じ状態か、あるいはそれ以下になり、何の進歩も望めない。一生同じレベルが保たればまだ良いが、今の世の中そんなに甘くはない。人それぞれに変化のスピードの差があることを承知した上で、一段一段確実に成長しないと、風船のような中身のない会社になってしまう。

◎1. ─── 1億円の壁(キチンと商人)になろう

──すべて自分の心の問題である──

このレベルの壁を超えるのに苦しんでいる経営者を見ると、過去世・生まれ・育ちといった幼児体験の中で、無意識のうちに形成された攀念智にばかりに気を捕らわれている人が非常に多い。またそれに加えて意欲の弱い人が多い。相対的に、人柄は悪くないが、行動力の低い人が多い。例えば、恥をかきそうな所へは絶対出掛けようとはしないし、なにせ消極的で現状維持を信条としているから、新しいことにはなかなか手を出さない。また、生まれ育ちの中で抑えられてきたか、甘えの体質に育ってしまったため、自分の意志や判断力を持たないまま大人になり、あれもこれも気にはなるが、肝心なことが決められない人でもある。

そんな経営者の多くは病気にかかっている。それは(社員不審病)といい、自分の社員に対して、いつも不平不満を持っている。あるいは(責任転嫁病)ともいい、自分のことを棚において、他に責任を転嫁する。または(小商売人病)で、目の前の儲かる方法ばかりを探す病い、などである。

解決方法として、熱意・誠意・創意の『3意』をしよう。

これは正しくお客様大切の『社会性』であり、社長の『科学性』であり、『人間性』そのものであり、どんなに会社が大きくなっても、戦術と戦闘の原点である。

【熱意】：夢やロマンを持ってないから、意欲・気力が湧かない経営者が多い。

*このレベルではまず行動すること、働く・動くことがすべてである。

*瞬発力は持ち合わせているのだが、集中力や持続力・粘りを兼ね備えている人が少ない。

*朝は朝星、夜は夜星、昼は梅干し頂いて、人の3倍働こう。

*休まず、怠けず、病気せずの『3ず』をやる。

【誠意】…いろいろのお世話になっているにもかかわらず、顔を合わせても頭も下げない、感謝の心が無い経営者が多い。

*誠意とは、生まれ育ちの家庭教育等の中で無意識に身に付いたものである。だからどんな生活環境の中でも、家庭教育が大切なのである。人間性を高めるとは、意識した努力によって自然と自分に身に付くものである。

*お客様がライバル会社に行かないように引き止める。今買って頂いているお客様に繰り返し、繰り返し買って頂けるように誠心誠意尽くすこと。

①今のお客様に多くの友だちを連れて来ていただけるようにする。

②口コミで評判になる。(そのためには、お客様に「好かれること」)

③言葉を磨くこと

④態度を磨くこと

⑤心を磨くこと

*つまり、人柄が良く、気風が良く、明るく、感じが良いことが肝要である。真心、正直、親切ということである。ニコニコ、ハキハキ、キビキビ応対することである。

①眼配り―ニコニコほほえみ、お客様の動きに目を配る。

②口配り―ハイの返事、おはようの挨拶、称賛、お礼の電話掛け配り。

③耳配り―お客様の声・苦情を聞く、聴く、問く。

④ 頭配り―お客様の名前を速く覚え、お名前でお呼びする。

⑤ 手配り―掃除、整理整頓、手紙書き配り。

⑥ 足配り―足運びして案内する、お客さまを訪問する。

⑦ 心配り―早期苦情処理、事後処理。

【創意】…商売は行動学というように、行動する中から「感」とか、「コツ」という創意をつかむことである。

〈物〉…売り物が無い場合が多いので、感じが良いなどの心構えの差別化（人柄のみが売り物）が必要となってくる。

*まずは、お客様のために自社の会社が存在するとの考えを持ち、時間の差別化（いつでも対応・早い・正確・緊急もOK等）、利便性を売りにする。

*そして、一点集中のこだわりの売り物を持てれば最高によい。私の自宅の近くに和菓子屋さんがあるが、3、4軒あるが、その中に「鬼まんじゅう」が評判の店がある。一日に何回も作るが、3時までには売り切れてしまうほどの人気である。一点「鬼まんじゅう」に集中してこだわり、絶品に仕立て上げた良い例であろう。

〈人〉…夫婦と身内が人手という会社で、人手の働き方が機械的惰性的で、段取りが悪く、仕事以外でのムダも多いので、本来すべき仕事の後回しになり、結果として仕事に追われ、昨日のうちにすべき仕事を今日していることが多い。

*理想は、お客様大切の心を持った、人柄が良く良心的で良く働いてくれるパート・アルバイトがいて、言われたことをキチンとできるレベルの社員がいる会社である。

*後継者は、たいてい心の優しい働き者の子供が、親の姿を見ながら後を継いでくれるものである。

〈金〉…決算書を読めず、井勘定の経営をしているため、公私混同した綱渡りの資金繰りをしている。

*資金繰りを良くし、日次決算が自分で組めて明日の改善に繋げるようにするのがよい。

◎2.1—3億円の壁《キッチンと商売しよう》中級商売レベル

社員との一体化とオンリー1の差別化をし、分析と短期計画をしよう。

考え方を正しくすることがすべて。そうすれば「ツキ」が来るのである。

【熱意】：ある程度の目標を達成し、仕事に対し夢を無くしてしまい、仕事に疲れ遊びに走る経営者が多く、判断基準は思いつきで、早い行動力は持ち合わせてはいるが、オレがオレがと我が強く非常識な考えをゴリ押しする人が多い。なかなか自分をさらけ出すことができず、喜怒哀楽が激しく、信頼できる仲間を持つことがなかなかできない。

*それには、もう一人の自分に対しての納得性を高めることである。

*家族会社から抜ける覚悟をすることで、もう一段上の目標か志を持ち、ハッキリした目的を持つことである。

*売上高だけを目標にした《売上高至上主義病》、社員に対して無理を要求する《能力過大要求病》、物事には必ず基本があるが、それを無視して勘と度胸だけで行動する《理論否定病》に陥るな。今の時代、勘と度胸と井勘定だけでは、この壁は越えられない。

*特に注意すべきが、小金ができたとき、それが努力の成果だとしても成り上がらないこと。小金を貯めたら自分に投資し身だしなみ、人間性、科学性の勉強をしよう。特に係数に強くなること。

そして思考力を高め、本を読み、論理的に考えられる努力をすること。井戸端会議の会話から脱皮し、伝達性の高い話が出来ようになることである。井戸端会議的会話とは、目的も結論もない無駄話のことをいう。

*そして、行動《行う動く》から実行《実ある行動をする》に移そう。実行力とは物事を集中して考え、決断したら瞬発力を持って行動することである。そして最後までやり切る、持続力を持って粘ることである。

【誠意】…絶対に必要なことは、社長が気風を良くすること。そして、嘘は言わない(結果的に嘘になってしまいうことも含む)、約束は必ず守ることである。

【創意】…差別化を深める努力をするー

*一億円の壁は、体を使い、努力すれば簡単に越えられる。しかし三億円の壁は、儲かる仕組み＝仕入れ×販売×一体性の確立×資金繰りの仕組み作りをつくらなければならぬ。必要は発明の母と言う。本当に必要と思えば、手段・方法が見えてくる。

*儲かっているのならば、何の理由で儲かっているのか？ 赤字であれば、なぜ赤字になってしまっているのか？ 根源をつかんで、自社の現状を分析し、強みを伸ばし、弱点を補強すること。

〈物〉…今の物を多く売るなら、利益率を高める。経費を削減する。他のものを売るならそれをどう作り、どう仕入れ、どう売るかを考え実行する。どちらも売上至上主義から利益中心に考え方を変えることなのである。

*お客様の役割に立つことをする。顧客の『本音』に耳を傾けているか？

*今の物を多く売る工夫をする。品質、品揃え、価格、時間、サービスを磨いているか？

・改築、改正、改速、改安、改良ものごとを考える。つまり、売れるものを売るのでなく、売りたいものを磨き、それを売る努力をすることである。どこかの牛どん屋の旨い、安い、早い、雰囲気が良い、応対が良いが基本である。景気の悪いときは『価格』が勝負、景気の良いときは『納期』が急所になる。速い配送体制、速いクレーム処理がツキを呼ぶことになる。

*利益率を高めるために、仕入れ、製造コストの削減に努力し粗利益を上げているか？

- ・仕入れで儲けて、販売で損をする。利は元にある。仕入先を見直し、仕入先の力量を見直せ。
- ・在庫は間違うと命取りになるので、発注時に特に注意しよう。
- ・原価計算を見直せ。価格とコストの勝負。利益感覚を磨くようにしよう。

・ 仕入＝原価－努力

・ 利益＝(売上額－コスト)×数

・ 売値＝原価＋利益

*強力な販売体制がなければ売れない。待ちから、攻めへ移行すること。

・ 他のものも売る、事業の拡張を考える。

・ 営業は社長が率先して行動する。そして、強力な販売体制を確立する。

① 物怖じしないこと。 ② ずうずうしいこと。 ③ 目立つこと。

④ 根気、粘り強いこと。 ⑤ 社員の応対が良く、親しみやすいこと。

⑥ どこよりも多い訪問回数と情報提供が多く、速いこと。

⑦ 今日一日の計画と目標を立て、何が何でもやり抜くこと。

⑧ 相手の心を掴んで話すこと。

〈人〉…身内の小人数の労働者の社員とで構成され、中途採用の作業的人手の会社が多い。

*1億円の壁レベルでは社長が中心になって仕事をすればよかったが、社員に仕事を任せる必要が出てくる。全部自分でやろうとするな、皆に助けてもらえば良い。社員との一体性を高める努力が必要である。このレベルの壁で苦勞している経営者は、器用貧乏の人が多く、何でも自分でやろうとする。社長が、仕事がわかっていながら部下と仕事を競って喜ぶのか？ 仕事がわからないから部下にお願いするのか？ 仕事がわかっていても、部下にお願いするのか？ どれが一番利口な社長ですか？ (第2章内部戦略参照)

*社員にお願いするのであれば、お願いすること、しないこととはつきり分けて決め、お願いするならやり切るまで任せること。ある時はお願いし、ある時はしないという中途半端はやめよう。

*人手を多くすることが人材をつくるというのは勘違い。それでは働きを質でなく、時間の長さで

考えている。それを改め、社風が良くなると、波動が変わり、良い人が集まるようになる。

* お金、物の喜びから、人が育つような精神的喜びを感受しよう。

* 課題を与え、それを考えられるレベル、社員の衆知を活かす経営をしよう。

* 「情報の共有」「発言の共有」「目標の共有」「役割の共有」「結果の共有」「分配の共有」をしよう。

* 前述したガス抜き合宿も、時間を掛けたものは元に戻りにくいですが、付け焼き刃ではすぐ元に戻る。

〈金〉：小成功し小金は貯まるが、儲けを経営者だけのもの（公私混同）と考え、将来発展的な設備投資をし

ない人が多い。

* 儲けて税金を払い資本の蓄積をするべきである。

* 短期計画と自社で月次決算を組み、月に一度の定例会議をする。經理の公開をし、分配のルール化をする。

* 不良在庫、不良売掛金、不良資産の整理をする。

* 営業利益を上げるために、経費を削減する努力をする。

* 経常利益を上げるために、金利を下げる努力をする。

* どんなに苦しくても、間違っても町金融には手を出さな。

豊友会会員の社長で、10年前に1億円の壁を超えているのに、今だに売上高が上がらず1億円の近くをうろろしている会社を事例にあげてみる。

3億円の壁を超えるチャレンジ

I株式会社(印刷・印章業) U社長

I社は、業種が印鑑屋(父)↓印刷屋↓販売促進トータルサポート業(現在)と変わっていききました。

経営理念 「夢実現のお手伝い」共に成長できる喜び

経営方針 小さくても強い会社を目指す

U社長は、印鑑屋である父の後を継いだのですが、名人級な職人である父の後継ぎは印鑑屋としては出来ないことを知っていました。もし後を継いだとしても、ご注文はいただけないことを。名人が彫る印鑑をお客様がほしいのです。その印鑑彫り名人の息子が、印鑑彫りの名人とは限りません。ですからU社長は、文字を手で彫る(作る)のではなく、初めから文字のある印刷屋を約3年の修行の後に創めました。順調に受注も出来き、ガムシヤラに頑張りました。一人で4台の印刷機を動かしたこともありました。本当に充実した日々でした。社員さんも入って、利益も順調に伸び、社員さんにも報酬をたくさんあげられるようになりました。その時です、1億円の売上高を超えたのは。精神的な苦労はほとんどせず、本当に肉体的ガンバリだけで突破していました。

しかしそれから、10年間売上高がほとんど変わらない状態です。

その10年の間いろいろなことがありました。一度に4通の退職願いを出されたこと。「自分は悪くない、絶対悪くない、社員が悪いのだ」と決め付けて、U社長の奥さんの言う「あなたも悪いのヨ」という助言も聞き入れませんでした。あの当時の教訓は、「感情で怒れば、感情で返され、愛情を持った怒り方は、愛情を持って受信される」です。欠点はかなり注意をし、会社の環境が非常に悪かった時期でした。

U社長の経営で打ってきた手は、売上アップより先に粗利率のアップでした。売上高1億円に達した時の10年前の社員数は2名でしたが、現在8名でも経営が成り立っているのです。社員数2人の時は、自社での作業工程は印刷のみでした。後は、すべて協力会社さん頼りでした。しかし、印刷屋には、企画↓デザイン↓編集↓刷版(CTP)↓印刷↓製本という工程があります。そのほんの1部分しかI社では作業をしていなかったのですから、全て自社一貫生産を目指し人(社員さん)物(機械設備)金(リース)にて、頑張ってきました。しかし、ガムシヤラに体だけを使い、頑張ればそこそこ利益が出ていましたので、「まあいいや」の世界でここまでできてしまいました。よって、売上を上げようという努力もせず、現状維持でいいという中途半端な志で経営をしてきてしまいました。

そこで、慢性化した意欲をどうしたら出すことができるのか？ に取り組みました。全社員で自分の3年後5年後10年後を想像することになりました。今までの会社の体制では社員さん達が安定した生活を送ることが出来ないという結論に達しました。では、どうしたらよいのか？

①会社規模を上げるしかない。(自社の目標・目的を明確に決める)

②一人一人の労働生産性を上げるしかない。(技術力の向上)

③会社全員が一つにまとまらなくてはならない。(先読みをして、方向性を決め、同じ方向に進む)

よって、初期商売レベル↓中級商売レベル「3億の壁を超え」↑上レベルを目指すことにしました。

「人」…社員教育の大切さ(ヤル気を出し、実力を十二分に発揮できる環境作り)

・責任分担の明確化をし、お互いにお願いの出来る環境作り。

・技術力の向上(井の中の蛙にならないように、他社との交流も必要)

「物」…1億レベルの機械設備では、上の「3億の壁」は乗り越えられない。

「金」…今までは、リース購入していましたが、銀行借入にて購入をしました。

・リースですと決算書がキレイです。しかし、会社の総資産が増えることにより危険性が読め、危機感を持つことが出来るからです。

「器」…場当たりの発想を止め、分析↓計画↓実行↓チェックの繰り返しを実施していきます。

・目を放さず、手を出さないことを注意します。

・長所を先に伸ばす指導をしていきます。

以上、社員さんを巻き込んで行動を共にしていきまいたいと思います。

現在では、「I社は、貴社の販売促進部」をキャッチフレーズに、お客様のニーズに即した、スピード化とできる限り安価にてご提供させていただけるように、全ての作業工程を自社にて行える環境を整えています。

◎3.1—5億円の壁 上級商売レベル

—時代を先読みし、自社の独自性を高める仕組み創り—

このレベルは人・物・金のバランスを考える時期である。

(1) 売り物を磨き、どう仕入れ・どう作り・どう売ることか？

(2) なぜやるのか？ の目標の共有—長期ビジョン&資金繰り&中・短期計画&部門別計画・月次決算

(3) 結果の共有—やったらどうなるのか？ 分配の共有

【熱意】…勉強好きになろう。(私の本をもっと利用してください。)

【誠意】…事前対応は当然として、事後処理のできる人間になろう。

【創意】…時代の変化、お客様の变化に合わせて、差別化を見直し、勝てる場と物の発見と条件作りの段階。

〈物〉…*「拠点主義〈だれに〉〈どこで〉〈なにを〉」で絞り込み、自社固有のオンリーワンを確立し、次に〈どう仕入れ〉〈どう作り〉〈どう売るか〉を考え、なぜその計画をしなければならぬかを討論し、やっ

たらどう分配するか。の給与規定をつくる。大切なのは、社員全員が共通の意識を持つてすることである。

・〈だれに〉男か女か？ 子供か大人か？ 若者か中年か壮年か老人か？ を決める。

・〈なにを〉必要品か、必需品かを決める。

・〈どこで〉それによって市場、場所、店作り、陳列等が決まる。

・オンリーワンとは、他と差別することである。

・「品質」「品揃え」「時間・納期」「価格」「サービス」を磨くこと。

・「仕入れ」「製造」「売り方」の差別化も考える。

〈人〉…*定期的、計画的人材の採用をする。「やる気」「働き甲斐」の確立。

・「チャレンジ・失敗の共有」「感動の共有」「達成感の共有」「成長の共有」をしよう。

・課題が自分で考えることのできるレベルの人材育成と活用の経営。

- ・ 右脳、左脳的人間、その中間の人間を配置する。
- ・ 頼りになる片腕的人材の採用が鍵になる。

- ・ 同志的幹部社員が必要になる。

〈金〉…* 税務会計から、管理会計にする。視野の狭い税理士を代える。

- ・ 月次決算を毎月、月初めに銀行に持って行く。
- ・ このレベルで発生してくるのは、創業時から一緒に働いてきた奥さんの問題である。
- ・ 新たな使命に目覚めて、より納得性のレベルを高めようと努力する。
- ・ 経費を削減し、コストダウンと付加価値を高める創意工夫し、全社員が挑戦する社風と環境を作り上げること。

◎4. ー 10億円の壁《キッチンと商売から、事業へ》しよう

上級商売⇨システム×組織×制度×設備×教育

つまり、儲かるシステムを作りだし、組織をキッチンと作り、制度を定め、適正な設備投資をし、社員教育を実行することである。

〈物〉…商品がアンソフの法則に則った事業までは達しないものの、部門レベルにはなる。

* 増客の方法を考える。新規の市場開拓と安定を築くシステムを考える。

- (1) 市場⇨新規地域開拓を展開して行く。(従来顧客を頼りすぎない、そんな覚悟が必要)
 - ・ 地域に展開していく。
 - ・ お客様を細分化してみる。
- (2) 事業、商品⇨多店舗化、多角化をする。新商品を増やす。
 - ・ 売れない商品を切る。
 - ・ まだ売れるかもしれない商品も見切りをつける。
- (3) 販売方法⇨多角化する。

- ・実績のある販売ノウハウを一度否定してみる
- ・販売ネットを作り出す。
 - ・広告・宣伝・イベントで集客をはかる。
 - ・リピート性を高める。
- (4)戦い方Ⅱ・企画力　・販売力　・組織力　・技術力　・財務力　の充実をはかる。
 - ・「売値・粗利益・数量」へのチャレンジをする。
- (5)商品の価格帯に、高級・中級・低価格帯を常に設けること。
 - ・低価格商品で顧客増大を仕掛け、中・高級商品の売れ行き動向で今後の方向が見える仕掛けをつくるためである。

〈人〉…＊右腕、左腕になる人材を育成し、組織の形を創る。

責任と権限の明確化 総括責任、限定責任、執行責任

- 「手を放しても、眼を離さない」ために次の3つを明確に分けないといけない。
- 1 任せなければならないこと。
 - 2 任せてもまかさなくても、どちらでもよいこと。
 - 3 任せてはいけないこと。

《教育システムの構築》

- ・社長が一人で行く
 - ・社長と社員が一緒に行く　すぐ答えを求め、良い結果を求める
 - ・幹部社員が一人で行く
 - ・自主管理責任と事業部制の経営。責任と権限の明確化。
- 〈金〉…＊設備投資は必要になった時にしないで、景気の悪い時にやる。
- *事務処理能力の向上。パソコンによる自前の月次決算の作成と会議の定例化。
- ・銀行金融関係・管理システム

商売レベルから事業・企業レベルを目指す―売上10億円の壁を破るための要素―

(株)A I・K社長

〈生業〉：玩具店を開店し、10年間夫婦2人、夢中で頑張る

私は昭和51年に名古屋で玩具店「おもちゃのA」を始めました。33才でした。両親はじめ、まわりの大勢の人々に助けられて、開業することができました。この世に子供がいる限りおもちゃ屋は永遠に続くものと思えました。私の一生の仕事と思えました。

妻と2人で他人の2倍働けば、少なくとも人並みの生活ができるだろうと考えていました。A社の発展が私の発展、家庭の幸せと考えてどんな困難も乗り越えようと思い、妻と2人で夢中で働きました。

売り場面積約30坪、初年度売上約3千万円でした。

ありがたいことに、おもちゃ屋は運良く時流に乗ることができて、7年目には売り場面積55坪、年間売上1億円を達成しました。社員は2名。オープン以来1日も休まずよく働きました。この時期を今振り返ってみますと、「社長の考え方」が妻や社員を巻き込め、自分のため、家族のために絶対繁盛させる心意気がお客さま、取引先の皆さんによく伝わり、よい関係が生まれました。戦術は気持ちのよい接客(差別化戦略)と期限内に必ず支払いをする(差別化戦略?)でした。人・物・金のバランスはよく働く人がいた(人)。おもちゃの需要が生まれた(物)。儲かったお金は全て商品と店舗の拡大に注ぎ込みました(金)。すなわち(物)〈金〉の突出が地域のなかでは確保できたため、成功したのだと思います。

〈商売〉：売上4億5千万円を達成

10年目の昭和61年には3階建建坪300坪、売り場面積180坪に増設し、おもちゃだけでなくベビー用品売り場も増設致しました。『赤ちゃんデパート』として「玩具・ベビー用品」では圧倒的一番店になることができました。

また、この頃からテレビゲームが流行し始め、名古屋で最大級の売上を上げるまでになりました。社員4名でした。

この時期を今振り返って見ますと、「社長の考え方」は社長個人の名声のために売上高、売り場面積を拡大していました。社員への待遇は不明確で、業界水準以上の給料を払ってあげればよいといったものでした。戦略はおもちゃ関連の多角化戦略【玩具＋ベビー用品＋TVゲーム＋ファンシー商品】をとっていました。戦術（差別化戦略）としては、豊富な品揃えと商品の中身を手にとって確かめてから購入できる実演品を、競合店より必ず多く展示していました。人・物・金のバランスはよく働く人がいた（人）。テレビゲーム・おもちゃ・ベビー用品の需要があった（物）。300坪の店舗、180坪の売り場面積、100坪の倉庫、20台の駐車場確保ができた（金）。すなわち（物）（金）の突出が地域のなかでは確保でき成功しました。

〈高級商売〉：売上8億を達成

平成5年、豊山町にトイザラスができたこともあって、営業方針が立たず業種の転換を余儀なくされました。おもちゃとベビーの『赤ちゃんデパート』からテレビゲーム専門店と古本ショップへ業種転換をしました。18年目の平成6年のことです。

一階100坪の売り場面積のテレビゲーム専門店は、当時どこにもない大きな規模でした。㈱Iの前身である㈱Vのフランチャイズ店「MG」に加盟し、これまでどこにもない実演コーナーの充実した、楽しい売り場ができました。19年目にして初めて5億円の売上を達成しました。社員6名でした。

平成8年、初めて2店舗目に挑戦することになりました。同じ名古屋の平針地区で150坪の売り場面積でオープンしました。単独のテレビゲーム専門店では全国でも珍しかった大きな規模です。平成9年には売上も8億円を超え、営業利益もこれまでの最高を記録致しました。社員6名でした。

この時期を今振り返って見ますと、「社長の考え方」は自分ひとりでは会社運営はできない。社員の協力があって初めて経営ができることを知りました。戦略は強者の市場（玩具・ベビー商材）から弱者の市場（TVゲーム）への転換、隙間市場への転換を図りました。絞り込み戦略として多品種から単品種への絞り込み戦略をとりました。戦術（差別化戦略）は、当時のTVゲームショップの大型店は30坪ぐらいでしたが、100坪の売り

場面積をとりました。その中で、20%の実演コーナーをとり、他店に比べ圧倒的な楽しい売り場を確保できました。売り物のスクラップ&ビルドの成功もあったと思っています。人・物・金のバランスはよく働く人はいた。人材はいない(人)。テレビゲームの需要があった(物)。テレビゲーム専門店の売り場が100坪・150坪と当時はどこにもない大きな規模で、しかも、他店に比べ圧倒的に楽しい売り場があった。(金) すなわち(物)(金)の突出が地域のなかでは確保でき成功できました。

〈事業・企業レベルへの挑戦〉…売上10億円の壁を破るための要素

平成10年に3店舗目の挑戦をしようと計画していました。しかし、なにかアバウトであやふやな中で決断を迫られる自分に、経営者として危うさを感じました。数字に弱い自分を感じました。

今までしてきた経営は「勘と度胸とどんぶり勘定」であったことを知りました。それは「体験と思いつきと経営の公私混同」による経営だったことに気づかせていただきました。

会社経営は社会性、人間性、科学性のバランスと質をいかに高めていくかによって、会社のレベルアップを図っていくものだと言うこと、会社の売り上げ規模が1億円、3億円、5億円、10億円と上がっていくには、単に売り上げ規模があるだけでは、いびつな会社になってしまっても学びました。また、経営者の資質が会社のレベルに最も影響を与えることも気づかせていただきました。資質とは熱意×創意×誠意〓意欲×能力×人間性〓社会性×科学性×人間性であること。すなわち、経営者の考え方が会社の規模や内容を決めるのだということです。

よい会社とは社会に役立ち、社員が物と心の両面で豊かさを感じられる会社にする、またそのためには、小さくても会社が継続繁栄できる強い会社を作らなければならないこと、そしてよい会社、あるべき姿の会社とは、社員数などの量の規模ではなく、業種、業態によった、適正な規模であることを学びました。

Aという会社にとって、売上10億円、経常利益1億円の壁を越えることは、社員が生き活きと誇りを持って活躍できる会社にするための必要条件だと思いました。お客様に対し、今まで以上に良いサービスや商品

開発をしていくため、また、社員がより高いレベルの仕事にチャレンジできるステージづくりのため、その売上規模と経常利益は必要なものだと思えるようになりました。

4年前、豊友会で経営指針書作りを始めました。時流の分析をする中で、このままの事業の枠組みでは、将来の安定繁栄が困難になることを気づかせていただきました。すなわち、IT革命による通信衛星等による配信は、ノンパッケージ化を促進するため、TVゲームというパッケージ商品を主流に扱う限り、10年先、いや5年先には、有店舗小売販売の業態そのものが存在できないこともあり得ること。それゆえ、ノンパッケージ化の時流とは直接関係のない新しい柱が必要になることが見えてきました。3年前にその新しい柱として漫画喫茶事業の研究に取り組み、現在、2店舗をオープンし、新しい事業の柱の確立を目指しています。これまでA社が「商売レベル」で成功してきた要因を振り返ってみますと「勘と度胸とどんぶり勘定」であつたとはいえ、特定地域内の特定業種の中で(物)(金)の突出の確保が出来たことだと思えます。

売り上げ10億円の壁を乗り越え、事業レベルの会社にするためには、1つには(人)良く働く人がいるだけではなく、時流をつかみ、自社、自店の現状分析ができ、問題点の発見と対策が立てられること。そして社員、アルバイトを巻き込んで対策をキチンと実行させられる人材を確保すること。社長の指示で会社運営、営業活動ができるレベルから、みんなで検討し、社長も合意した方針に添って、それぞれの幹部社員の役割、責任範囲を明確にし、仕事を任せること。それらが出来てこそ、初めて組織としての会社経営と言えます。経営計画を立て、実行できる幹部社員の育成が必要不可欠です。

2つには、(物)時流にあつた売り物がなくてはなりません。これまでは時流に沿ったゲームとかおもちゃという「物」を、特定地域のなかで、一番広い売り場で販売することで成功してきました。事業レベルの成功をするためには、広い売り場の確保だけでは(金)の面で続きません。これからは「物」を買ってくださったお客様の本質的な欲求を追及し、これまでほとんど意識していませんでしたが、私達の会社は地域の人達に何の部分でお役に立つのかを明確にして、それを磨いていくことで、(人)(物)において地域での一番店化が達

成できるものと考えています。

すなわち、幹部社員を育て、全ての従業員がやりがいを持って働ける組織の活性化を仕組みとしてつくること。そして、会社の理念(生きる喜びの創造)を明確にして、なにももって地域社会へ貢献(お客様の生活を豊かにするお手伝い)生活に潤いとゆとりの提案)していくかを決め、地域のなかで(人)(物)の1番化を図ることが事業レベルとしての成功要因と考えています。

高木会長から「経営とは人間学である」ことを学びました。社長の器を大きくすること、小欲を捨て大欲に生きること、社長自身が変わることでしょうか会社は良くならないことを学びました。地域の人の役に立ち、社員さんの生活を守り向上させ、社員さんの成功体験を通して社員さん自身が成長感を味わい、自信と誇りを持って働ける会社を創ってまいります。

このように、I社長は、生業で妻と二人で人の3倍働いて一億円の壁を超え、地域一番店になるためのシステムを構築していたため、3億円の壁を知らぬうちに越えることができたのである。つまり、1つ上のレベルを知らず知らずのうちに目指していたのである。人・物・金の考え方の、レベルアップの推移がひと目で解る例である。オレがオレが!の社長でいては、10億円の壁は越えられないと分析し、幹部社員をつくり、社員全員による参加型経営の方向性を示し、実行することこそ、さらなる上の壁を越えられる要因となるのである。今後のA社の成長を期待したい。

◎5.1— 30億円の壁 限らない量の追求—事業の拡大成長戦略

事業とは、人・物・金・情報・技術等の資源に、戦略に則って効率的、効果的且つ合理的に、新しい価値をプラスし成長拡大を図ることである。

このレベルから、企業家の社長と、経営者としての社長とに別れる。

【熱意】…意欲的な猛将型の社長が多い。勉強好きな人が多く、大望を抱き、きつとできると信じ、行動する。

事業欲が旺盛なためか、高じると地位、名誉欲、財産欲が強くなる。

*会社の名前より、社長の名前が有名になると会社はおかしくなる、心すべきである。

*大きくすることや、調子の良いことばかりでなく、地固めを忘れないことが肝心である。

*意欲の強い人は、派手なことが好きだが、地味なことに努力したほうが成功する確率が高い。

*会社はマラソンと考えて、株式上場を願い、事業継承はその延長線で考えていても、年を取ると、

いつの間にか自分の子供に継承したいと思ひ悩み、下手な手を打つ人が多いので注意。

*先代がやり過ぎると、後継者の運まで喰ってしまう。

〈物〉…アンソフの法則に則つての客関連、商品関連の事業展開。多店舗化、事業の多角化には、時代の変化に合わせての見直しがつきものである。即ち、スクラップ化の必要な商品、事業、店舗である。

*人間調子の良いときには同じことをやり過ぎるきらいがある。「伸ばす」と「伸びる」は違うことを

知り、「膨脹」でなく「成長」に軌道修正すべきだ。点のバラまきや、線上の店づくりは効率が悪くて

も、面で勝負すれば好転する。

*ライバルや業界の変化、地域の変化に対応すると、事業の「捨てる」、「守る」、「攻める」、「育てる」

の、縮小(スクラップ)と拡大(ビルド)はおのずと、同時に求められることになる。

*すべてが大型店ではなく、拠点になるハブ店と衛星のスポーク店の組合せ、あるいは大型専門店

の多角化というように、3本柱の多店舗化が多角化になる。

*イメージしてみるといい。北アルプスは危険な美しさ、富士山はバランスの美しさ。あなたはど

ちらが好きか。

〈人〉…文鎮型組織から初期ピラミッド型組織となる(第2巻の組織と問題点を参照のこと)。

*親分的社長が社長としてやらねばならないことが見え、仕事が忙しくなり、社員に通常の仕事は

任せねばならなくなる。振って振って振りまくって残った一割が、社長の本当の仕事になる。

*「手を放しても」「眼を離さない」ために、次の3つに明確に分けること。

①任せてはいけないこと。

②任せてもいいこと。

③任せなければならぬこと。

そのために「責任と権限」総括責任、限定責任、遂行責任を明確にする。

*文鎮型の組織から機能的組織に変わる時には、体を動かすのみの子飼いの人と、新規採用した能力ある幹部社員の処遇が問題になる。

・古い社員と能力のあるスカウト社員、新卒の社員のバランスも考えねばならない。老・壮・若のバランス、年功序列からの脱皮、夢を描く人、それに突進する人、チェックする人のバランスを考えねばならない。

*「夢の共有」「人事の共有」をしよう。

〈金〉…事業のスクラップ&ビルドに資金が必要。特にスクラップには思いも寄らない金がかかる。

・資本充実、増資に力を注ぐこと。

*資金調達力が必要、都市銀行、地方銀行、政府金融機関のバランスが大切である。

*事務処理能力の向上と会議のシステム化が必要。

《キチンと経営》しよう 志の経営をしよう。

◎6.1——50億円の壁《経営》 限らない質の追求——志の経営

経営とは、組織が継続的かつ安定的になるよう、入ると出ると出るのバランスを保つこと。

例えば、麻益株の『細く・長く・白く』進取と堅実のバランス

事業は30年で中身を変えねばならない。

私は、高原状態の内容の良い、適正規模の会社が理想だと思っている。一度創った会社は「永久でなければならぬ」との考えで、常に「ツキ」のある状態にする努力をし、時代の変化に合わせて絶えず会社を創造していく。創造と改革と改善を同時にする。冒険はしても、危険はしない。

会社を『駆伝』と考え、経営者は30年で交代する。経営者の最大の仕事は事業と思想の継承だと考えている。事業は10年、商品は3年で変わることを認識し、10年をかけて、自らを急変させずとも、社会の変化に対応して冷静に対処、存続できる会社に育てていく。

【社会性】【科学性】【人間性】のバランスとそのレベルが高いこと。

〈物〉：基本戦略に則り、常に会社を見直し、作り替えている。

*〈一番主義〉これからの世の中は一番の会社を中心に動いていく。小さな会社はオンリーワンの、他にないモノを持って生き残れるが、適正規模の会社になると業界、地域の1位〜3位の位置にしなければ生き残ることはできない。そのためには、小さくても強者の戦略、つまりNo.1になるための「場所」||市場、「モノ」||商品、「対象」||顧客を探し出さねばならない。

・それには、市場占有率20%以上の強い商品×その数をどれだけ創れるかである。

*〈時代適応主義〉多様化している顧客ニーズに合わせて、業種および分野を、アンソフの法則に則り、ただし基軸は外さないで変化させていく。

*〈企業の業態変化させる〉顧客ニーズはスピード化している。メーカー↓卸、↓小売り↓消費者のパターンは崩れている。産直という流通経路ができつつあり、それに合わせて自社を一步川上に、二歩川下につくり変えねばならない。

*〈企業形態を複合型にしなければならない〉顧客のニーズの多様化、スピード化に対応し、尚かつ在庫を持たないためには、〈見込み型を受注型〉にしなければならぬ。

*〈安定化〉会社を安定的に利益確保するには、季節要因を少なくし、リピート性を高くする必要がある。

*〈人間主義〉これからの時代は、顧客は人間性の高い相手（取引先社員）を求めている。

*〈十五の共有〉（第2巻内部戦略参照）を繰り返し繰り返しやり、そのレベルを高める努力を常にする。「経営の共有」「経営理念・思想の共有」

【金】：*全天候型企業を目指して、自己資本比率が安定的に40%以上あること。50%以上ならば時代の変化に常に対応できる全天候型の企業を目ざして、そして継続性を高めるために未来人材の育成、未来市場の開拓、未来事業の開発に向けて再投資をする。貸借対照表的経営をする。

- ・ 災害は忘れた頃にやってくる。調子の良いとき、悪い芽は芽生えている。
- ・ 世の中の会社が半分になっても生き残れる会社にせよ。
- ・ 売上げが半分になっても潰れない会社にしておけ。（高木昇語録）