

平成28年4月分

戦略の誤りは戦術ではカバーできない。

経営コンサルタントの倉定先生は「社長の仕事は高収益型の事業構造を>くるとた」と言っておっしゃいました。古田土会計では社長の仕事は「高収益型の事業構造をつくり、社員と家族を幸せにすること」と定義している。高収益型とは、毎年高額の経常利益を出し続けられる会社ということですが、どうしたか経常利益を出し続けられるかという点、販売ではなく、商品・サービスで差別化することです。販売力で差別化しても1年〜3年ですぐ真似されます。高収益は長く続きません。商品・サービスで差別化すると5年〜10年、20年と高収益を維持できます。他者が真似しづらいからです。では誰が商品・サービスを開発するかと言うと中小企業では社長です。社長の仕事は、高収益の商品・サービスを開発することです。それ以外の仕事は役員でも、幹部でもできます。ただし、会社により商品・サービスが現在ない場合は、社長は先頭に立って営業をして、売上と粗利益をアップさせていきます。社長が最高の営業マンだから、現在の売上高があるのです。

社長が戦略としての商品・サービスの選択を誤れば、又、会社の方向性の選択を誤れば、いかに社員が優秀でモチベーションが高くても会社は潰れます。1つの事例として、ショップはホンハイに買収されました。中小企業の社長は、「そんなに簡単に新事業や新商品・サービスは見つかれば苦労しないよ」と言います。本量に誰にも負けられない努力をしているのでしょうか。土曜も休日も一年中考えているのでしょうか。同業者でよい経営をしているところかあめは行って教えてもらう自社に取り入れているのでしょうか。自社の弱みをなげくのではなく、自社の強みを自覚し、それを商品化して営業をしているのでしょうか。社長が会社の内部にばかり目を向け、コスト削減や内部組織作りで、給与規程や就業規則等に力を入れても会社の業績はよくありません。よく聞く話で「社員が頑張れば報われる会社になり」というのがあります。私はこれはおかいと思っています。会社は社員が頑張っても頑張らなくても、利益の出る会社は利益が出ています。赤字の会社は赤字です。どこの会社の社員も頑張っていない社員はいません。仕事があめはみんな一生懸命働いてくれます。儲かっている会社と儲かっている会社の違いは社長が正しい戦略をとっているかどうかです。

社長の戦略の誤りは、戦術ではカバーできないのです。その戦略は、商品・サービスの方向性です。販売にあります。コストや内部体制ではありません。古田土会計は、去年「頑張る中小企業300選」に選ばれました。今年は中小企業庁より依頼があり、「はばたく中小企業300社」の審査委員に選ばれました。委員長は一橋大学副学長の沼上先生です。審査委員のほぼ全員が大学教授で一般企業の審査委員は私だけでした。成長した会社の全てが技術・製品又はサービス、商品の革新性・優位性やビジネスモデルの革新性・優位性が競われます。すなわち、伸びている会社は、技術製品サービス、商品が優れているということです。戦略は革新性と優位性があるわけです。

中小企業の社長に社長の仕事とは何かを知りたい方があるかと思っています。司馬遼太郎の「花神」で犬村益次郎は「戦術のみならず、戦略を知ることが、ついに国家を救う」と言っています。中小企業の社長も戦略と戦術の違いを知り、戦術のみで仕事をしていたら経営を誤り、会社を潰します。

古田土 満