

朋友だより

厳しかった猛暑も過ぎ、すっかり秋らしくなりました。
皆様 お変わりありませんか。

今回の朋友だよりは趣をかえて、企業経営における経営戦略の立て方について考えてみました。リーマンショック後、戦略の必要性が格段に増したことへの対応の一環です。

ご参考になれば幸甚です。

2012年10月

(有)コンサルタント朋友
代表取締役 奥長弘三



経営戦略を考える



経営戦略なしでは 経営が立ちゆかない

中小企業経営にとって厳しい経営環境が続いています。特に2008年のリーマンショック以降の悪化が激しいです。中小企業関係のマーケット(市場)の大幅な縮小、変化が起こっているため、今までのやり方では売上が低下し、ついには企業の必要な経費を賄うことができず、存続自体が危ぶまれるほどです。

この状況を打破するには、何か新しいことへの挑戦が必要ですが、どのように取り組んでいいのかわからないのが多くの中小企業の悩みといってよいでしょう。

リーマンショック以前は比較的マーケット(市場)は安定していましたから、経営理念が成文化され社員と共有されていれば、何とか経営はやっていくことができました。ところが前述のように、リーマンショックを境に中小企業関連のマーケットの大幅な縮小・変化のため、それだけでは不十分な状況となりました。

経営戦略の立案が不可欠となりました。戦略とは「負けない体制」をつくることで、中小企業をめぐる「壁」に働きかけ、それを有利な方向にもっていくことです。これに対し、戦術は与えられた条件の中で「戦いに勝つ」ことを考えるものです。

従来は戦術だけでも何とかやっていきましたが、リーマンショック以降、戦略が不可欠です。これなしには企業の存続自体が保障されない厳しい状況になったと考えるべきでしょう。

経営戦略の立て方の提案

経営戦略の立て方について私案を提案します。次のステップを踏むことで経営戦略が立てやすくなります。

1. 診断..... 自社をめぐる外部・内部の環境を分析・診断します。自社の強み、弱みの分析(SWOT)などです。
2. 自社の根本的経営課題の把握..... 診断の中から自社が抱える諸問題のうち、根本的な経営課題を選び出します。

3. 対策の検討..... 戦略的思考が発揮されるところです。自社の根本的課題を解決するために、過去にとらわれず、新しい発想が期待されます。
4. 基本方針の決定..... 前項の対策の中から、一番適切なものを一つ選び、基本方針とします。
5. 中期経営目標の設定..... 基本方針を実行に移すため、具体的な目標を設定します。これが中期経営目標です。

このように見えてみると、経営戦略を立てることは、健康診断と似ているといえます。診断に続く自社の根本的経営課題の把握は、病名の特定に当たりますし、基本方針の決定は治療方針の決定に相当すると考えることができます。

シートで考える

経営戦略を立てやすくする為のシートを作成しました。図の通りです。このシートの特徴は、下記の4点です。

1. 10項目リスト

今回のシートの最大の特徴は、この10項目リストです。これは診断の総仕上げです。このシートに取り組む前段階として外部環境、内部環境分析、決算書の分析等、自社の現状を把握する作業が必要です。その上で、この10項目リストに取り組みます。

この10項目リストは、R.P.ルメルト著『良い戦略、悪い戦略』(日経新聞出版社 2012年6月)に引用されているもので、若き日の F.テイラー(のちに科学的経営管理の父といわれる)が提案し、これに対し当時の経済界の大物、US スティールの創業者 A・カーネギーが1万ドルの大金を惜しげもなく支払ったという逸話(同書P. 342)からヒントを得たものです。

自社にとって重要であり、かつ経営者がその気になれば実行可能なものを10項目リストアップすることは、それほど容易なことではありません。自社の経営理念に立ちかえる必要があります。しかし、このリストを作ることで、経営者がしばしば陥りがちな近視眼的思考から脱皮し、長期的視野で物事を考えることが可能と

なります。

2. 当社の根本的経営課題

表面的な課題に惑わされず、自社の根本的な課題に正面から向き合うことが肝要です。健康診断の病名の特定に相当しますから、この判断を間違えると大変です。この課題を取り違えると、次に考える戦略は毒にも薬にもならないものになってしまいます。

自社の抱えている本質的な経営課題を的確に把握することが、次に考える戦略を生きたものにします。

3. 対策の検討(どのように困難を乗り越えるか)

自社の根本的経営課題をどのように乗り越え、課題を解決するか、戦略的思考が最も必要とされることです。枝葉末節にとらわれず、全

体を見て、自社を取り巻いている壁を破ることが求められています。社員の力を借りながら、知恵を絞り本質に迫りたいものです。新しいことへの挑戦など、持続可能な日本社会の構築に中小企業として何ができるかを考えたいです。

4. 基本方針

前項で考えた種々の対策の中で、一番良いものを選んで基本方針とし、他は切り捨てます。健康診断での治療方針の決定に当たりますから、非常に重要な意思決定です。

このシートで行うのは基本方針の決定までで、基本方針を具体化するための目標の設定は、次のシート(経営方針)で行うこととなります。

中小企業が存続し続けるためには、現在の社会の中で、明確に存在意義を主張できることが必要です。経営戦略を持つことで困難を突破したいものです。

ドラッカーはかつて企業の目的は「顧客の創造」と言いました。そのための機能として、マーケティング、イノベーションの二つとしています。マーケティングとは、お客がどこにいて、何を求めているかをつかむことです。またイノベーションとは、マーケティングで把握したお客の要望を実現するために新しいことに挑戦し、自社を変えることです。

私達も改めて新しく顧客を創る気概で取り組みたいと思います。



[シート 図]

経営戦略を考える

1. 当社にとって重要であり、かつ実行可能なもの、10項目	
1	6
2	7
3	8
4	9
5	10

2. 当社の根本的経営課題	
---------------	--

3. わが社の強み	4. わが社の弱み
-----------	-----------

5. どのようにして困難を乗り越えるか	6. 新しいことへの挑戦
---------------------	--------------

7. 基本方針達成を阻害するもの	
------------------	--

8. 基本方針	
---------	--

株式会社 文寿堂

(東京都 練馬区 : 代表取締役 松本太郎氏)

60年前、先代松本千寿男氏が、東京中野区で事務用品・事務機器・一般文具の小売を目的とした店舗を個人企業として創業したのが同社の始まりです。お客様の「心」の声を聴き、それに誠意をもって応えるという創業者の精神は現在でも社員に受け継がれています。

創業者の長男、太郎氏が25年前、同社に入社したときは、従業員50人の総合文具業界の中堅企業にまで業容を拡大していました。

その5年後、先代が急逝されます。社長を引き継いだ松本太郎氏は、そのあと経営者としての未知の経験をいろいろ重ねることになります。同社の強みは、良い顧客を持っていることです。当時の顧客の6割は20年後の現在でも顧客として同社を支えてくれています。また交代したあとのしばらくの間、ご祝儀の意味もあって、通常以上の注文をいただきます。しかし、そのあと売上が急激に低下、諸々の課題が一挙に表面化します。

最大の課題は同族会社の弊害で、松本家の家族の為に経営が振り回され、社員がその犠牲になっていることです。その改革に取り組み、身内の人には一切会社から離れてもらいます。

また、シルバー人材から派遣された方の協力を得ながら、10年かけて会社らしい会社にもっていきます。社内が落ち着き、次に顧客に目を向けるとクレームが多いことに気が付きます。クレームを減らす対策の一環として、社員からの提案で印刷受注(仕様)票をつくり、受注の際、これにきちんと記入することにしました。ところが、実際やってみるとなかなか書けません。この仕様書がきちんと書けるよう毎朝45分間の勉強会を2年間続けます。

基準通りやることでお客さんから評価され、お客様からいろいろ相談を受けるまでになりました。顧客と正面から向き合う姿勢がお客様から大きな信頼を得ています。

新規顧客開拓も含め、次の課題にむけ、同社の新しい挑戦が始まっているところです。

経営理念

私達は、印刷事業を核に生活、文化、環境にやさしい情報産業として社会に貢献します。

そのために私達は、お客様の期待に応えるために関わる全ての人達の可能性を信じ、常に全力で誠実・信念・真剣を持って対応し仕事に対し新鮮で革新的(核心的)であり続けます。

お問い合わせ : 株式会社 文寿堂 (<http://www.bunjudo.co.jp/>)
〒176-0012 東京都練馬区豊玉北1-23-4
TEL.03-3948-6631 FAX.03-3948-6617

* ~ あとがき ~ * ~ * ~ * ~ * ~ * ~ * ~ * ~ * ~ * ~ * ~ * ~ * ~ * ~ * ~ * ~ * ~ * ~ * ~ *

朋友だより 118号をお届けいたします。

ノーベル賞(医学生理学賞)の受賞連絡を受けた時、当人は洗濯機の修理中で奥様はお布団の冬支度の最中のだったとの事、生活感のある微笑ましい山中伸弥さんご夫妻の様子でした。

失敗ばかりで泣きたくなるようなこともあった二十数年間を支えたのは家族の笑顔と語られていました。そして、仲間にも恵まれたことが研究の成果となり、受賞につながったと弟子や周りへの信頼と感謝の言葉、端々にユーモアと謙虚さがにじみ出る、久しぶりに爽やかな記者会見を視ました。

(野上)



有限会社 コンサルタント朋友
〒113-0022 東京都文京区千駄木 3-36-11
千駄木センチュリー21 602号
TEL.03-5815-3021 FAX.03-5815-3022
e-mail foryou91@tokyo.email.ne.jp
[URL:http://www.consultant-hoyu.co.jp](http://www.consultant-hoyu.co.jp)