

朋友だより

今年の夏は例年になく厳しい暑さが続きましたが、皆様、お変わりありませんか。

7月に出版した『小さな会社だからこそできる』がお陰様で好評で喜んでいます。

今回は、前回のテーマ「時代の転換点」を更に突っ込んで考えてみました。ご参考になれば幸甚です。

2010年10月

(有)コンサルタント朋友
代表取締役 奥長弘三



中期経営目標(ビジョン)を持つ



転換期をどう生きるか

南米チリの落盤事故で生き埋めになった 33 名が、全員無事救出されました。地下700メートル、40度の暑さの中を69日間頑張ったのは、「何としても生きて全員が地上に戻る」という明確な目標とリーダー格のリーダーシップがあったからです。

企業経営においても明確な目標を持つことが求められています。今までは明確な目標を持たなくても、何とか経営することが出来ました。

しかし、これからはそうはいかないでしょう。全社員が明確な目標のもとに力を合わせることなしに経営を続けることは困難な時代になりました。

今年6月に中小企業憲章が閣議決定されましたが、状況に目立った変化はなく、中小企業は相変わらず厳しい経営環境の中で経営を続けているのが現状です。

転換期の中で、中小企業はどのような経営を行なったらよいのでしょうか。会社の進むべき方向を中期の経営目標(ビジョン)として示すことが何より大切と考えます。

経営理念を文章化している中小企業が増えてきています。このことは大変結構なことですが、経営理念を一步進めて、中期経営目標を設定することが必要となっています。経営理念はどうしても抽象的になりがちです。社員が真にやる気になる為には、より具体的に目標という形で提示される必要があるのです。

混沌とした時代だからこそ、明確な目標が必要なのです。良い目標があることにより、全社員を元気にさせます。

でんかのヤマグチのケース

今年10月6日に開催された東京中小企業家同友会の第18回東京経営研究集会での記念講演は感動的なものでした。「街の電器屋さん」として30年間誠実な経営を行なってきた(株)ヤマグチ(東京、町田市 山口勉社長)が、14年前存続の

危機に立たされます。近隣に安売りを売り物としている家電量販店が相次いで進出したのです。

売上げが30%ダウンすることは目に見えています。これからどのような経営をやっていくか経営者は悩みます。経営者がとった道は、安売りの逆の高値販売をすることです。それを実現する為の目標を設定します。10年かけて現在の粗利益率25%を35%にアップするというものです。その為に従来の顧客数34000軒を1/3に絞りこみます。最近3~4年買っていない人、値切る人、性に合わない人などを切り、自分達が気に入ったお客だけを残し、そのお客には徹底的にフォローします。このお客の絞り込みには、特に古くから営業をやっている社員からの抵抗が大きく、経営者の強いリーダーシップの発揮が必要でした。

高齢者のお客が多いことから、電灯の取換え、こたつの修理、或いは怪我をしたときの買い物の手伝いなど、身近で困っている時にサービスもします。

その結果、10年を待たず8年で粗利益率35%を達成します。それから更に数年経過した現在は40%に達したとのことでした。

明確な目標を持ったから、量販店攻勢の中で生き延びることが出来たというお話でした。

どのようにして目標をつくるか

著者が加盟している中小企業家同友会では、経営指針成文化運動を進めています。経営指針とは経営理念、経営方針、経営計画の総称です。このうち目標が関連するのは経営方針です。

経営方針とは、経営理念の徹底とその具体化、創造的実現を目指して、中期(3~5年)のあるべき姿と目標を示し、それに到達するための道すじを示すものです。(中同協『経営指針作成の手引き』P.25)

中期の目標は、ビジョンと考えても良いでしょう。目標を決める為には、いろいろ検討するべきことがあります。

1. 経営環境変化の把握

2. わが社は何をする会社なのか、自社の事業をふりかえり
3. お客は誰か。どこにいるのか。
4. お客は何を求めているのか、真に欲しているものは何か。
5. それに対応する為には、わが社は何ができるか。また新しいことへの挑戦として何をするか。
6. 自社だけではなく、他社とのネットワークとして可能なものは何か。

これらを検討しながら、目標(ビジョン)を設定し、それを実現する為の方策、即ち戦略を固めます。これらのことが経営理念と整合性がとれていることが重要です。

このようにして設定される目標(ビジョン)が備えるべき要件には次のようなものがあります。

1. 経営理念に則っている
2. 期限到達後、達成度が検証できること
3. 会社の方向を指し示すものであること
4. ワクワクするもの(達成できたら、経営者も社員もうれしい)
5. 中期数値目標の前提となっていること

このような中期目標があることで全社が心一つにして、目標達成に向けて仕事をする事が可能となります。

しかし目標を設定する作業はそれほど簡単なことではありません。上述のように経営環境の変化を分析し、自社事業を見直し、お客がどこにいて、何を求めているかをつかんだ上で、イノベーションに挑戦することを通して、目標を設定することが求められるのです。

昨今の厳しい経営環境の中で、企業として存続する為には、その困難を避けるわけにはいきません。前述のでんかのヤマグチは明確な目標と経営者のリーダーシップがあったからこそ、量販店の攻勢の中で生き残ることができたのです。

社員と共に目標(ビジョン)をつくる

目標をつくる場合、経営者が一人で作るより、社員と共に作る事が良いでしょう。

会社の将来構想は、経営責任のある経営者がつくるべきで、社員の力を借りるべきではないという見解も聞きますが、筆者は大いに社員の力を借りるべきと考えます。

社員は現場を直接担当しており、またお客の生の声を聞いています。また社員は自宅に帰れば生活者であり、消費者であるわけです。これからの企業は今まで以上に生活者や消費者の声に敏感であるべきです。

自分の頭で考え、行動する訓練を積んでいる自主的社員なら、経営者と一緒になって、自社の将来を真剣に考えることは可能です。経営者と社員が一緒になって、自社の将来を話し合う場合、経営者のリーダーシップの発揮が求められることは当然です。

現在のように混沌とした時代であっても、自社の進むべき方向がはっきりしている会社の場合には、経営理念と単年度経営計画があれば、社員は安心して仕事ができるでしょう。

しかし、進むべき方向が、明確になっていない企業の場合は、中期経営目標(ビジョン)がなければ、社員は何を目当てに仕事をすれば良いかわからず、おろおろすることになります。

前述のケースで言うなら、量販店の攻勢にさらされた「街の電器屋さん」が、明確な中期経営目標がないまま、経営者からただ売上げを上げろとはっぱをかけられた営業マンを想像すれば良いと思います。

真面目に任務を全うしようとする社員ほど、中期目標(ビジョン)を必要としているのです。

多くの中小企業は、一昨年のリーマンショックに続く、世界同時不況のあと、自社の進むべき方向の再検討が求められています。中期目標(ビジョン)を持つ必要が一段と高まっていると言えます。

社員参加で練り上げた中期ビジョンなら、全社員が丸一となって実現にむけて頑張ることが可能です。



株式会社 的場製館所

(本社：東京都台東区 社長 的場研二氏
工場：千葉県松戸市上本郷 専務 的場 茂氏)

創業 85 年になる、製あん業界の老舗としてあんの道一筋に歩んできた会社です。大正 13 年(1924 年)に箱崎製館所として創業。都心地域の和生菓子店を需要先として販売のりだします。

昭和 39 年(1964 年)、松戸工場を新築、翌年稼働を開始します。以降何度か増設を行ない今日に至っています。

松戸に進出したことで、近くの大手パン会社に原料あんを供給し、業績を伸ばします。日本の菓子パンのルーツといえるあんパンは洋風のパン種と和風のあんを見事に調和させたもので、「日本の味」の典型の一つと言えるものです。

原料の小豆は北海道産のものを使用します。同社は一貫して品質重視を貫きます。味、色、香り、舌ざわりなど、あんの品質にこだわり、古い伝統を守りつつ、その上に新しい息吹きを加え、今日に生きる味をつくることに挑戦しています。同業者が中国など海外に進出して、同社は国内での生産に固執します。

数年前から社内体制の整備に取り組み、社員の定着も良くなりました。昨年経営理念を成文化し、経営指針をつくるようになって、リーダー層の自覚が一段と高まったといえます。

的場専務から見た同社のこれからの課題は、全員参加型経営の推進です。社員各自が自分の部門をみがき、お客さんに評価される製品を出す企業を目指しています。

経営理念

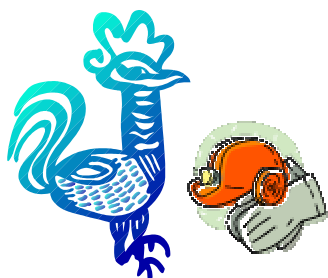
1. 私どもは「あん」の販売を通しあずき文化を伝承し、お客様と共に時代の変化に対応し成長いたします。
2. 私どもは、品質を会社存続の基本と信じ、力を合わせ楽しく、美味しさの追求に努力いたします。
3. 私どもは、地域の活動に積極的に参加、協力いたします。

お問い合わせ： 株式会社 的場製館所
〒111-0032 東京都台東区浅草三丁目3番2号
TEL. 03-3876-3351 FAX. 03-3876-3354

～ あとがき ～

朋友だより 106 号をお届けいたします。

1 人目を救出したカプセル「フェニックス (不死鳥)」が地上に姿を現した時、丁度昼食時で歴史的な奇跡の生還の瞬間をTVで見ました。69 日の地中での極限状況を脱して、33 人の生活が平穏な日常生活に戻るには、今後まだまだ時間が掛かると思います。チリの鉱山事故は世界中の人々が同じ命を見つめる時間を共有しました。きっと仲間たちは助けてくれるという希望「エスペランサ(9/14 に誕生した子供にも名付けられた)」を持ち続けたから。(野上)



朋友 有限会社 コンサルタント朋友
〒113-0034 東京都文京区湯島3-23-8 第六川田ビル201号
TEL. 03-3833-6025 (代) FAX. 03-3833-6035.
URL : <http://www.ne.jp/asahi/foryou91/tokyo/>