

朋友だより

朋友だより、112号をお届けします。
東日本大震災から7ヶ月経過しましたが、これに円高が加わり、中小企業の現状はますます厳しいものになっています。この現状を乗り切るためには、経営指針を持つことが不可欠です。
今回は経営指針について原点に戻って考えてみました。ご参考になれば幸いです。

10月中旬に弊社事務所を移転しました。
新事務所は文京区千駄木です。地下鉄千代田線千駄木駅より徒歩1分のところ。お近くにおいでの際は是非お立ち寄り下さい。

2011年10月

(有)コンサルタント朋友
代表取締役 奥長弘三



新しい道を模索する中小企業



従来通りではギリ貧が避けられない

3年前のリーマンショック、今年の大震災、そして円高と大きな出来事が続き、中小企業にとって大変厳しい状態が続いています。売上げが思うように伸びず、経営の維持が困難な状態に追い込まれて、はじめて本腰を入れ打開策を考えることとなります。それまでは何だかんだと言いながら、本腰を入れないのが普通です。食べられなくなるとはじめて行動を起こすのです。

危機に追い込まれたとき、どれだけの経営資源を社内に保有しているかが勝負のわかれ目となります。

1. 常日頃から学ぶ姿勢を持っている
2. 常に自社の存在意義を問い直す誠実さがある
3. 社員との信頼関係が確立している
4. 心からお客さんを喜ばせたいと思い、常に創意工夫を重ねている
5. 経営者のリーダーシップがある

これらを持っている会社は危機に追い込まれても、突破口を見出すことができます。朋友だより第106号(2010.10.25号)で紹介した、まちの電器屋さん「でんかのヤマグチ」のケースはその典型例といえます。同社はそのような事態にうまく会社を変えることが出来たからこそ、今日の同社があります。

行き詰まる前に対策を たてられないか

売上げが伸びず、経営が行き詰まってから、真剣になるのでは遅すぎ、となる危険が大きいです。その時点で社内に有用な経営資源を持っている場合は良いのですが、これという資源のない場合は倒産となります。これではあまりにも成りゆきまかせの経営と言わざるを得ません。

人間には想像力があります。これはチンパンジーにはない人間独自のものです。この想像

力を働かせて、事前に倒産を回避する方法があるはずで

- ・ お客のニーズが変化したら、我が社の売上げはどうか
- ・ 時代が変わっても、お客が喜ぶサービス、商品を提供し続けるとはどういうことか
- ・ 他社の事例を参考にして考える

いわゆる100年企業は昔からこれを実施しています。常に新しいことへの挑戦を繰り返し、それによって今日があります。この新しい事への挑戦を失えば、どんな老舗企業でも倒産はまぬがれません。

経営指針にもとづく経営が それを保証する

筆者が所属する中小企業家同友会では、経営指針づくりの運動を続けています。

経営指針とは、経営理念、経営方針、経営計画の総称です。

なかでも経営理念がすべての原点です。

経営理念にもとづいて、どのような商品、サービスをどこにいるお客さんにどのように届けるかを考えるのが経営方針です。

次に経営方針でたてた方針を中期(3-5年)、来期でどのように実行するか、考えるのが経営計画です。

経営指針づくりは経営理念を確立することからはじまります。経営理念とは事業経営をおこなうにあたっての基本的なあり方を文章にしたものです。企業の目的は何か、何のために経営をおこなうのか、どのような会社を目指すのか等を述べたものです。

何故、経営理念が必要なのでしょうか。経営理念があれば、お客さんや社員から見てこの会社は何を大切にしているかがわかりますし、経営者の「想い」が伝わってきます。

経営は人間の営みですから、その人間が一番大切にしているものが表明されれば、関係者はそれを見て判断できます。お客さんはそ

の会社に何を期待できるかわかりますし、社員は何をすれば良いかがわかります。

経営理念のない会社と取引するということは本音のわからない人と付き合っているようなもので、いつ裏切られるかわからない不安を持ち続けることになります。

私たちは会社から単に、商品やサービスという物質的なものを受け取るだけでなく、そこにこめられた「想い」を大切にします。

すべて市場にまかせればうまくいくと主張する市場原理主義者は経営理念は不要だと言います。私たちはその考えに賛成しません。持続可能社会を目指す私たちは、人間が人間として生き、人間として働く事を主張します。

経営方針とは「時代の流れをつかみ、さらに自社の長所・短所を分析し、変化の中から自社の発展する道を見つけ出す」ものです。(中同協『経営指針作成の手引き』2002年11月p.25) これを経営者だけでなく社員と一緒にを行います。

このようにして確立した経営方針を中期計画、単年度計画におとし込み、社員とともに実践することが経営指針にもとづく経営です。経営指針を持ち、それを全社で実践することで成りゆき経営から脱することができます。

自社の存在意義を明らかにし、時代の変化を考察し、それに対応する経営を行うことで、つねにお客さんから喜ばれる商品・サービスを提供する道を追求します。これを社員と一緒に考えることが大切です。社員は現場を一番良く知っていますし、お客さんと直接接するのも社員です。また自宅に帰れば生活者であり、消費者です。この社員の知恵と情報は経営指針づくりに是非とも反映させたいものです。

経営指針にもとづく経営が中小企業を維持発展させるために、不可欠のものであるといわれる所以です。

経営指針のレベルを上げる

リーマンショック以降、世の中は転換期に入っています。転換期にはそこにふさわしい経営が求められます。

今までそれなりに健全であった中小企業関係のマーケットが一様に縮小しているのが昨今の状況です。従来のマーケットだけを考えていたのでは、経営を維持することは困難となります。

このため経営指針において、一段のレベルアップが必要となってきます。特に経営方針のところでは革新的前進が必要です。経営方針とは前述のように「どのような商品・サービスをどこにいるお客さんにどのように届けるか」を考えるものです。今までにない新しいこと、イノベーションへの挑戦が必要です。また1社で行うことだけでなく、他社との連携も視野に入れたいものです。

その為には下記の事柄について見直しが必要です。

1. 経営理念を見なおす必要があるかどうか
2. お客さんはどこにいて、真に求めているものは何か
3. わが社はその為になにができるか
4. 今までにない新しいことへの挑戦が求められているのではないか
5. 新しいことへの挑戦の障害は何か、どのようにすればそれを取り除くことができるか
6. 上記のことを経営者が一人で考えるのではなく、社内の衆知を集めて検討する。

この過程を経て、社員は一段と成長します。社員の全面的協力があってはじめて打開策が見いだせます。例えば広告宣伝する場合、単にチラシを配布するだけでなく、その効果を科学的に分析し、お客さんに提案することで、お客の深い信頼を得ています。これにより新しい状況になっても、自社の存在意義を常に明らかにし、お客にとってなくてはならない会社であり続ける事が出来るのです。



協栄産業株式会社

(愛知県江南市：代表取締役 大島 良和 氏)

創業 1961 年 4 月の自動車部品製造(プレス、溶接、パイプ曲げ、フライス加工など)の会社です。現在二代目社長が経営しています。

従業員 社員 23 名、その他(契約社員、パート等) 39 名です。

同社は 2002 年 12 月、同県小牧市に新工場での操業をスタートさせ、それまでの典型的な "3K 工場" からの脱皮をはかります。5 年前社員に約束した "夢" の実現です。

2006 年には金型設備を導入するなど、積極的に設備投資を進め、事業を拡大してきました。

しかし現在、自動車産業をめぐる情勢は厳しくなっています。大島社長は「現在の自動車産業は昔の繊維産業に似ている」と言います。先進国の市場縮小、新興国の経済成長、ローカルメーカーの台頭、急成長する中国などにより、日本国内での先行き不透明感が覆っています。

この様な中で、同社は社員とともに「2015 年ビジョン」を作成します。社員一人ひとりが専門分野を担う人材へと成長し、革新的加工プレスの提案などができるように技術力を向上させ、働きがい地域 1 企業を目指すとしています。

自主的な委員会活動が活発なことも同社の特徴です。自主研道場、多能工づくり、プレス研究会などのテーマが並びます。

同社にはブラジル、中国など海外からの人も従業員として働いています。経営指針書を翻訳してブラジルの人が理解できるようにするなど、彼らに対する心遣いが伺われます。

社員を大切に社長の人柄、そして着実に進む工場幹部の世代交代により、同社は必ず現在の困難を乗り越えることでしょう。

社 是

誠意・熱意・創意

経営理念

1. 私たちは、ものづくりを通じ、人づくりを大切に、社会に貢献します。
1. 私たちは、変化に対応した付加価値を創造し、顧客に安全・安心・信頼を提供します。
1. 私たちは、自己実現を目指し、喜びと感動ある豊かな人生を築きます。

お問い合わせ： 協栄産業株式会社

〒483-8186 愛知県江南市大海道町中里 173 番地

TEL.0587-54-6789 FAX.0587-59-7745

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

朋友だより 112 号をお届けいたします。

この度、朋友が転居した千駄木をご紹介します。谷中・根津・千駄木と一括りにまとめて『谷・根・千』と呼ばれる下町情緒あふれる地域です。7 年間お世話になりました「湯島」からは東京メトロで 2 駅ほど離れた位置にあります。森鷗外、夏目漱石、そして川端康成等の文人も一時居を構えた所だという事です。千駄木の名前の由来は「雑木林で薪などを伐採、その数が千駄(数が多いことの意味)にも及んだから」という説や、太田道灌が梅檀(せんだん)の木を植えた地であり、この梅檀木が転訛したとの説もある」とネットに書かれていました。まだ転居してから 1 週間ですが、これから新しい環境や街並みにも興味を持って親しみたいと思います。(野上)



朋友

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 (住所変更しました)

千駄木センチュリー 21 602 号

TEL . 03-5815-3021 FAX . 03-5815-3022 .

URL:<http://www.consultant-hoyu.co.jp>