

「会社は儲かるよう生まれ変わる」から始める

中小企業診断士

落 藤 伸 夫

電子メール:nochifuji@strategicutions.com

(Vo.000)

「会社は変わる」と考える

先日、ある社長さんと話をしました。コロナ禍により事業環境が大きく変わってしまい、会社が儲からない体質に変わってしまったそうです。

税理士先生と相談して不採算部門を整理したことで資金の流出は止めましたが、残った部門での収益は薄いとのこと。コロナ禍を乗り越えるために多額の借金を抱えています。利益返済は不可能で、折返しの融資を受け続けるしかない状況です。税理士の先生から「死ぬほど働けば儲かるようになり、借金も減りますよ」と言われたそうですが、その後、笑いながら「そんなこと何時までも続けてられませんけどね」と言われたのが、どういう意味か分からず、お追従笑いするしかなかったそうです。

お話を聞いて、その社長さんに「会社は変われますよ。頑張ってみませんか?」とお話ししましたが「いや、我が社は無理だよ」と言うお返事でした。実際、このようなお考えの社長さんは少なくないと思われます。

一方で私は、会社は変わることができる、儲かるように生まれ変われると考えています。このメルマガシリーズでは会社が生まれ変わる理由・メカニズムを考えていきたいと考えています。

会社を変える原動力：マネジメント

会社が変われる原動力として第1に挙げられるのはマネジメントです。会社は適切にマネジメントすることによって儲かる会社に変えることができます。「いや、マネジメントの本を読んでも、儲かる会社になる方法は書いていない。時に書いてあることもあるが、細かすぎる指摘は我が社には通用しないノウハウばかりだ。」仰る通りだと思います。「こうすれば簡単に儲かる会社に変えることができる」という黄金律はありません。

それは会社が千差万別だからです。「会社」と一括りで表現しますが、自社と全く同じ会社は1つとしてありません。例えば製造業なら、製造しているものが違い、販売先が違い、目的・用途が違います。製造するメンバーが違い、会社の組織図も違います。仕入先や外注先等も全てが違います。「儲かる会社になる力」は、それらひとつひとつに宿っています。但し、全く同じ会社が1つもないので、その方法はすべての会社で異なります。

このため、マネジメントの教科書では「マネジメントとして行うべきことを『決まり』のように表現」しています。一方で儲かり方の教則本では「我が社が儲かるようになった個別事例が表現」されています。両者ともアプローチは違いますが、儲かる会社への変わり方のヒントが満載です。が、あまり活用されていません。

本メルマガシリーズでは、儲かる会社になるマネジメントについて、今まであった書物等とは少し違った切り口でご説明しようと思います。

会社を変える原動力：戦略

会社が変われる原動力として第2に挙げられるのは戦略です。実は「戦略」という言葉はとても広い概念です。会社全体の目指す方向性等を示す場合もあれば、部門の方向性等を示す場合もある、各業務について例えば人事戦略とか財務戦略などと細分化された戦略が考えられる場合もあります。本メルマガシリーズでは「戦略」を、マネジメントの対比で提示しています。マネジメントは「社員やマネジャーなどに何を行ってもらうか、それをどのように促すか等」を考えるとすれば、戦略は「何をするか。何を目的に、どんな顧客をターゲットに、何を提供するか。その場合に何を活用するか等」を考えるとの意味合いで使っています。

マネジメントも戦略も経営の大切な要素ですが、両者ともあまり意識されてきたように感じられません。例えばラーメン店なら、戦略として、味のバリエーションやトッピングをどれだけ用意するか、トッピングは自ら仕込むのか仕入れるのか、従業員は社員かアルバイトか、それとも機械化を進めるのか、果ては現金のみの取扱いとするのかキャッシュレスに対応していくのか、などなどの選択肢があり、どれを選ぶかでパフォーマンスに大きな差があります。本メルマガシリーズでは「今まで続けていたことについて、戦略的に考え直してみる」ことを考えていこうと思います。

こう言うと「経営理念はどうなった?」というご質問がありそうです。本メルマガシリーズでは会社経営について「経営理念とその実践」という軸ではなく「戦略とマネジメント」という軸を使ったという趣旨で、無視している訳ではありません。経営理念はマネジメント面でも戦略面でも重要な地位を占めており、各々の箇所が必要に応じてご説明しようと考えています。

会社を変える原動力：「変わる」と考えること

会社が変わる原動力としてマネジメントと戦略を挙げましたが、実はその前提があります。経営者が「会社は変わる」と考えることです。社長が「我が社は儲かる会社になることができる」と考えなければ、会社は絶対に変わりません。それほど大切な出発点です。

では、どうすれば社長の気持ちを変えられるか? どうすれば会社が変わるのかをご説明するアプローチがあります。本メルマガシリーズでは、マネジメントと戦略で会社が変わる方法を考えていきます。