

まえがき 　いかに永く儲かる会社をつくるか

社長にとって最大の重要事は、事業の方向性を決定することだ。いわば事業の将来にわたる体質を、高収益構造に変革し続けることである。

社長が「こつちだ」と考えた方向に向かって、すべての社員が動いていく。もし、まったく見当違いの方向だったとしたら、すべての社員の行動がムダになる。

実際、多くの会社が失敗する原因は、行動の「量」ではなく、行動の「質」にある。どれだけ実行力が強くても、どれだけ優秀な社員が揃っていたとしても、行動の方向性が間違っていたら、間違った方向に早く到達するだけだ。

時の流れの大概を見つめ、それに沿うように、意欲的に事業を展開することが、社長業の繁栄への基本だ。衰退している分野で、顧客が求めないものを扱っても、とうてい栄えることはできない。また、どんなに時の流れに沿っていても、経営の総合的な戦略が劣っている、永く生き残っていけない。

では、我々が生きて経済活動をするこの日本は、これからどうなるのか。

皆が分かっていることは、

- ・人口減少と高齢化社会の進行
- ・人手不足の長期化と高賃金化
- ・都市集中と地方経済の衰退

・AI（人工知能）の普及

…など、決して明るい状況が、我々を取り巻いてはくれない。新型コロナウイルスのパンデミックが記憶に新しいが、予測不能な危機もある。しかし、こうした予測不能の危機にも上手に対応し、凌いで生き残っていかなければならない。

元来、経営には原理原則があつて、とくに現在のような環境で経営をうまくやるためには、うまくやるための原則がある。

たとえば、「五本の柱を作りなさい」とは、私の社長塾でずっと言い続けてきたことだ。事業が五本もあれば、人件費をはじめ固定費はそれぞれ二〇%ずつの負担となる。一つが何かの外的要因でピンチに陥ったとしても、マイナスの範囲が二〇%以内であれば、自信をもつて助けることができる。

得意先が一社しかない、単一商品、一店舗…と一本しか柱がない場合に、突然の痛打を浴

び、もし三〇%以上の売上減を来したら、経験的にいつてほとんど助けることができない。

だから、たとえ単品創業しても、好調にさえなれば、すかさず別の商品の柱を作らなければならぬ。好調の時にこそ不調要因となる新しい柱づくりを採り入れて不調にし、その不調を今度は好調になるように、繰り返し、繰り返し、努めることこそ大切なのだ。

また、事業の永続繁栄には、「成長拡大」と「安定」の両方が不可欠の大事である。

安定だけを追求しては、会社は大きくならない。良い会社にはなっても、やがてギリ貧になっていく。そうかといって成長拡大だけを考え、いたずらに新規顧客の開拓だけを行なっても、開拓した顧客を守り続けることができなければ、それはザルで水をすくっているようなものである。だから、両方を同時に追求することが事業の命題である。

これら「五本の柱を作り続ける」とか「成長拡大と安定を同時に追求する」という事業の永続繁栄のための原理原則に従って、社長は経営をしなければならぬ。

そして、自社の事業体質の強いところや弱いところをきちんとつかみ、環境の変化を先見しながら、それらの原則をどのように選んで、どのように組み立てて、どう戦うかを考えなければならぬ。それがいわゆる社長が考えるべき「戦略」というものであつて、この戦略の良し悪しによって真価が問われるのである。

日本経営合理化協会は、一九六五年に創立した、今でいうコンサルティング会社である。私の父である牟田^{むた}學^{がく}が創業し、設立五十周年を機に、息子である私^{わたし}がその理念を継いで理事長となった。

創業の理念とは、「中小企業の成長・発展」である。かつて、創業の前年は戦後の高度成長期を象徴する東京オリンピックが開催され、この前後にたくさんのお客さんが全国に誕生した。日本全体が右肩上がりに成長していった時代とはいえ、中小企業は大企業に比べて弱々しく、売り上げも利益も少なく、銀行から借金もできない会社が多かった。

そんな人たちの会社を豊かにしたい、という思いで、日本経営合理化協会は誕生した。机上の話ではなく、実務を勉強してもらおうと、その分野の専門家を招聘^{しょうへい}しセミナーを開催した。とにかく、「実務」にこだわった。一貫して今でも変わらない、不動の「存在の理念」である。

こうして、今ではセミナーや書籍や映像・音声などさまざまなカタチで、全国の中小企業、のコンサルティングを請け負っている。弊会とお付き合いをいただいている企業は十萬社を超え、ユニ・チャームの創業者である高原慶一郎氏をはじめ、スターツグループの創業者である村石久二氏、「すしぎんまい」で有名な喜代村の木村清氏…今では日本の各業界をリードする成功企業と、苦楽をともにしてきた。

手前味噌だが、オーナー企業に見られる独特のクセを日本一知っているのが弊会だと自負している。社長の深い悩みや孤独に寄り添い、長い付き合いを続けてきたからこそ、典型的な事案とその解決策をこたえられると思っている。

*

中小企業の目指すべき方向は、「上場する」「売る」「永く続ける」の三つしかない。最も大事な方向性は「永く続ける」である。しかも、規模は小さくても、強い会社を創ることが最も大事な理念だと考えている。

そのために、売り上げの大小や業種業態に関係なく、すべての社長に、事業の繁栄はいつたいどうすれば実現できるのか、事業の成長拡大はどうすれば起こり、安定はどうすれば得られるのかを、「必然」として把握してほしいのである。

事業の成功に「偶然」はつきものであるが、永い繁栄発展には、それ以上に「必然」というものがつきものだ。大切なことは、社長として事業を必然的に伸ばすためにはどうすればいいのか、また、事業を安定的に繁栄させるために、具体的にどうすればいいのかを知り、手を打っていくことである。

経営は手品でも何でもなし。変革し改良し続けなければ生き残れない。いつでも固定して経営できたら、リーダーは不要である。

本著は、この事業繁栄の原理原則を一つずつ深く掘り下げ、具体的な実例を豊富に挙げながら、社長が、自社の戦略を練り上げるための着眼点を述べていくものである。読者の方にとって、間違いなく儲かる方向性を決定する一助となることを願うばかりである。

二〇二六年 向春

日本経営合理化協会理事長 **牟田 太陽**

もくじ

まえがき	1
いかに永く儲かる会社をつくるか	1

一章 事業を意図して繁栄させるには「戦略の三つの基本」を押さえよ

「儲かる方向を決定する」とはどういうことか	21
-----------------------	----

遠くに旗を立て続けよ	21
------------	----

五本の柱を築く	27
---------	----

儲かる方向性を決め続けよ	33
--------------	----

儲かる方向性を決める三つの要素	36
-----------------	----

戦略の第一要素「環境・状況変化にどう対応するか」	36
--------------------------	----

戦略の第二要素「受注か見込みか」	41
------------------	----

戦略の第三要素「社長の考え方と手腕」	47
--------------------	----

覇道か王道か	55
--------	----

二章 将来のビジョンと事業デザインの描き方

牟田式「長期繁栄のブランドデザイン」の考え方・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 69

社長が描く将来のビジョンと方向性・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 69

ブランドデザインを描く三つのポイント・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 74

方向の見極めから始める・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 76

経営環境を予測する八つの視点・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 76

(1) 天災・事故・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 78

(2) 世界情勢・国内政治・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 79

(3) 景気・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 80

(4) 市場・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 81

日本酒の市場は拡大か縮小傾向か・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 82

(5) 国際化・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 85

(6) 法律・制度・ルール・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 85

(7) 技術・素材・インフラ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 86

(8) 源流管理・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 89

自社繁栄のシナリオを描く	94
--------------	----

ブランドデザインの土台となるもの	94
------------------	----

五本の柱を築く「事業デザイン七つの視点」	101
----------------------	-----

①「川上」「川下」へ出て、粗利益を取りに行く	102
------------------------	-----

②現業に近い儲け方を加えていく	103
-----------------	-----

③新しい売り方を加える	104
-------------	-----

④同じ商品やサービスを別のお客様に売る	106
---------------------	-----

男性と女性、独身と既婚、全国か地域限定か	109
----------------------	-----

⑤同じお客様に別のものを売る	111
----------------	-----

生涯顧客を作る	114
---------	-----

⑥財務の視点で、長期的に自社の弱点を補強していく	115
--------------------------	-----

⑦「見込み」と「受注」の視点で、長期的に自社の弱点を補強していく	117
----------------------------------	-----

三章 《成長拡大戦略Ⅰ》顧客を増やす戦略

増客の14手法と実戦展開のやり方	127
------------------	-----

「増客の方法」を具現化することが社長の仕事	127
-----------------------	-----

【増客戦略の視点①】地域の拡大と拠点の展開	135
多店舗展開か一店集中か	139
【増客戦略の視点②】五つの販売方法の複合化	142
①店頭販売	143
②訪問販売	145
③媒体販売	147
④展示販売	148
⑤配置販売	150
【増客戦略の視点③】販売ネットの新設・拡充	152
自社にとってまったく新しい販売ネットに乗せてみる	155
成長と肥大は違う	156
【増客戦略の視点④】ウェブサイトを新規開拓するように作り変える	158
【増客戦略の視点⑤】イベントの企画	160
見込み事業の効果的なイベント	163
【増客戦略の視点⑥】理念は多くの賛同者を呼ぶ	165

四章 《成長拡大戦略Ⅱ》 値決めと粗利益増大の戦略

値決めと粗利益増大への社長の必須知識	171
--------------------	-----

売り上げが増えても粗利益が増えなければ倒産リスクが高まる	171
社長は「必要粗利益」をつかめ	172

社長のための「六つの価格戦略展開」の方法と手順	178
-------------------------	-----

値決めは経営そのもの	178
高収益をつくる「六つの価格決定」	180
①数量を多く売る「低価格戦略」	181
②高粗利を狙う「高価格戦略」	183
お客様を一気に増やす「供給制限の戦略」	186
③ライバルを叩く「競争価格戦略」	189
④無名を有名にする「普及価格戦略」	193
⑤見込みのリスクをなくす「定額制・定期購入の価格戦略」	194
⑥受注で勝ち取る「見積もり価格戦略」	198

さらに儲かる会社にするための新商品の価格決定	199
------------------------	-----

新商品の値決めの鉄則	199
------------	-----

値決めは原価の積み上げではない	201
-----------------	-----

五章 《成長拡大戦略Ⅲ》強い経営体勢への戦略

事業体勢の大局としての三要点	211
----------------	-----

社長は「社員」と「資本」と「設備」に手を打て	211
------------------------	-----

社長が動かしやすい組織を作る	214
----------------	-----

まず組織の原型を求め育成せよ	214
----------------	-----

自社の規模（売り上げ・社員数）に適した組織デザインと運営方法	217
--------------------------------	-----

①売り上げ十億円まではワンマン体勢がよい	218
----------------------	-----

②年商三十億円からは幹部と一緒に経営をやっていく	220
--------------------------	-----

社員の数への考え方と実務	221
--------------	-----

③五十億から百億円の間になると社長は新事業研究など政治的な仕事に注力	224
------------------------------------	-----

自社組織は強い組織になっているか「五つの見直し項目」	226
----------------------------	-----

三十年先を見据えた人事・採用計画	230
「受注事業」と「見込み事業」体質に合わせた人材採用・登用戦略	233
イキイキと働く社員をどう育てるか	236
カネに困らない会社を作る	240
自己資本比率と現預金比率を高める経営	240
財務を強くする四つの視点	245
競争の武器設備への着手	249
激しい競争に勝つために	249
無借金で設備投資をする	253
設備投資は「踊り場」を設けながら長期の計画でやっていく	255
オーナー社長にしかできない設備投資	257
《事業の安定を築く戦略Ⅰ》繰り返し売れる戦略	261
事業の安定を築く三大戦略	261
確実に儲け続ける哲理	261

必然的に繰り返しが起こるシステムの戦略 265

固定客づくりは求愛と同じ 265

繰り返しの主導権を持つ 268

「システムで安定を築く」という視点 272

購入頻度の研究 275

「人為的に」繰り返しを起こす社長の視点 279

成功するモデルチェンジのやり方 279

独創的なイベントで熱狂的リピーターに転換 284

事業の多角化で固定客化を狙う 288

七章 《事業の安定を築く戦略Ⅱ》「売りモノを磨く」差別化の戦略

売りモノを磨いて安定基盤を作れ 295

社長はお客様視点で自社の売りモノを磨いているか 295

顧客に感動を与えられているか 301

八章

《事業の安定を築く戦略Ⅲ》お客様第一主義の戦略

ライバルとの競争優位を築く社長の実務 306

成熟市場での売りモノ磨き 306

自社の本当の「売りモノ」は何か 312

社長は感性を磨き続けよ 315

他社が簡単にマネできない「差別化の急所」 321

他社に簡単に模倣されない事業体勢を築く 321

目に見えない資源で差別化を強化する 325

「持っていること」は良いことか？ 329

お客様を思う「心」を持つ 335

お客様の利が自分の利 335

お客様第一主義を貫くために 347

お客様に可愛がられる諸方策 350

お客様に好かれるすべてをやる 350

終章 幾代もの繁栄を築く事業承継の鉄則

(1)「言葉」を好かれる武器とせよ	351
接客・接遇・電話対応で良い会社かどうか分かる	355
(2)好かれる究極「贈り物と接待」	357
人間関係で競争に勝つ	360
(3)環境整備でお客様第一の心を磨く	364
環境整備を推進する	370
承継の青写真を描く	377
事業承継を成功させるにはどれくらいの期間を要するか	377
オーナー社長としての円滑な資産継承の着眼点	383
社長の人生計画と事業永続繁栄のベーシックプラン	387
承継の盲点となりやすい、企業を永続させる知恵	397
なぜ事業承継は教科書どおりにいかないのか	397
後継者育成の急所	401

社長と後継者は何を共有すべきか……………404

任せたら任せきる……………410

譲られる側は花道を用意せよ……………418

牟田學に贈る言葉　～あとがきにかえて……………424

一章

事業を意図して繁栄させるには
「戦略の三つの基本」を押さえよ

「儲かる方向を決定する」とはどういうことか

遠くに旗を立て続けよ

野望に燃えて事業を興した社長たちが、その志を半ばにして、なぜ事業を大きくできないか、また、ゆるぎない盤石の安定を築けないのかは、ほとんどが、小さな成功に安住して、新しい方向性の決定を生命を賭けるほどの思いでなさないからだ。

雲をもつかむほどはるかな遠いところに、自分の目指すべき旗を立てて、懸命の努力をしてきた立志の思念も、積極的な戦略の立案も、忘れてしまったからである。もう旗が立っていないのだ。

事業の繁栄発展は、いつでも、絶えず旗を立て、胸をとどろかせて、第二創業、第三創業を目指していかなければ実現できない。それが根本の理^{ことわり}である。

多くの創業者は、時流に乗って事業を興す。しかし、それは事業家にとって、ほんのスタートにすぎないことを知っておくべきである。

時流がブームを呼んで、ただ儲かるということだけで、次々にライバルが生まれ、臆面も

なく、そっくり類似した商品やサービスが売られる。

ブームのたびに、誰もが二匹目のドジョウを企ててドツと参入する。しかし、市場が飽和状態になると、体力のない会社から次々に倒れていく。ついには、生き残って栄える企業はごくわずかだという状態が訪れる。

資本主義は、競争が原理である。会社が互いに激しく競い合い、商品やサービスや技術を磨き、お客様に強く必要とされる会社だけが、生き残って栄えていけるシステムである。食も、衣も、住も、さらには人生をもっと楽しむための数々の商品やサービスが市場に提供され、良し悪しが他社と比較される。そして、まるで悪いものが浄化されるかのように、自由競争は自然に良いものだけを残す。

そして、比較の基準は常に変化するものだ。これからは、人類を幸福にするというコンセプトに価値観が絞られる時代になっていく。だから、事業家にとって欠かせない大事は、先見力である。

これからどのように世の中が変わり、それによってどんな新たなニーズが生まれ、どんな産業分野が栄えるかをつかんで、事業経営の方向性を決定することに鈍い人は、リーダーとして不向きだと言わざるを得ない。

しかし、時流を一度捉え、成功を手にしても、次の旗を立てられる人は、ごくわずかだ。次の旗はもつと難しい。時流が味方している間は、さほど卓抜の手腕がなくても儲かることが多い。中には幸運にも、偶然に自分が踏み込んだ事業分野が未成熟で、たまたまライバルが少なかっただけなのに、その繁栄を自分の実力によるものだ勘違いする人もいる。これが怖い。

大した努力をしないで儲かることが一、二年も続けば、それが当たり前になって、社長も、役員も、社員も、怠惰になってしまふ。新しい顧客の開拓に腐心し、新しい事業の柱を作り、商品を絶えず改良し、追加していかなければ、残念ながら儲かることは永くは続かない。会社はダメになってしまう。

だから、二本目の旗、三本目……と旗を立て続けることは難しいといっているのである。

私の代だけでも、世界では戦争が起こり、好不況、インフレ・デフレ、リーマンショック、コロナ禍、天災、制度改革、技術革新、人口減少と高齢化社会の進行……と、世の中を取り巻く環境は目まぐるしく変貌してきた。

環境や状況が一変した時でも、素早く手を打って、ヨソの不振や混乱を横目に、売り上げも利益も伸ばし続けていくことを目指していかなければならない。これが難しいのである。

高級すぎ焼、しゃぶしゃぶで有名な人形町今半という会社がある。もともとは、明治二十八年、東京本所に「牛鍋屋」として創業し、のち昭和三十一年に日本橋に暖簾を掲げて独立した。人形町今半の初代は、高岡^{のぼる}陞氏である。

陞氏^{のぼる}と牟田學は友人であり、長男、次男と代替わりをした今も、日本経営合理化協会をご利用いただいている。

現在の人形町今半は、老舗すぎ焼き店という姿とは趣を異にする。飲食店、精肉店、総菜店を複数店展開し、主に法人向けに高級弁当のケータリング、個人向けにはギフトを主とした通販もやっている。そのバックには弁当、食品、精肉の工場を擁し、全体では従業員数一千四百人の企業だ。

初代の陞^{のぼる}さんは、商才がありアイデアマンだった。「目利きのおいしい牛肉を使い、世界一おいしいすぎ焼きを、たくさんのお客様に食べてもらって感動してほしい」と、第一の旗を立て、挑戦していった。

店を構えた当初はお客様が少なかったので、「来る客を待つよりも、攻撃的に客を開拓しよう」と考え、どじょう鍋に使われていた土鍋を^か櫛の木で作った重箱に入れ、ご飯もすぎ焼きも温かいまま届けるようにした。これが評判を呼び、人形町界隈の雀荘、証券会社、繊維会

社へ出前を開始した。

また、関西で牛肉を湯で煮る料理があると聞いて研究し、人形町の銅細工屋どうざいくやでオリジナルの火鍋子鍋ホーコリーズを作ってしゃぶしゃぶをやり始めた。その後も牛肉のたたき、ポン酢すき焼、フランス寿司など、斬新で新しいメニューをどんどん開発し、店は大繁盛店となっていく。

ところが、すぐに製造の限界を迎えることになる。当時競合がまだ少なかったこともあり、すき焼き弁当にたくさんさんの注文が入るようになり、人形町本店の厨房だけで作っていては、製造が追いつかなくなったのだ。

「このまま手を広げずに本店の厨房だけで無難に続けるか、それとも専用工場を立ち上げるか」と悩む陞氏のぼるに、牟田學ごんかは、言下ごんかに、「打って出るべきだ」とアドバイスしたという。そこで、弁当製造の専用工場を立ち上げ、弁当宅配事業に本腰を入れた。第二の旗を立て替えたわけである。

さらに、「生肉をお土産にしたい」というお客様の声に応えて精肉販売を事業化したり、割下や各種タレ、総菜、佃煮などの物販売り場を次々に開店していった。

事業は、収益源となる柱が多いほど安定性が高い。まず、一本の柱からスタートし、二本、三本…と五本以上の柱の構築を目指すべきである。得意先が一社しかない、単一商品、一店

舗、一つの技術：こういう会社が結構多い。社長が事業をロングランに考えていない証拠であり、危機に対策がとれない会社になってしまう。

人形町今半は、二〇二〇年から始まったコロナ禍の最中、飲食とケータリングサービスといった集いのビジネスはすべてダメになったが、精肉や総菜、ギフト通販など、家庭で食べるものに関するビジネスが非常に伸びた。ネットの通信販売部門は三〇〇%増である。食文化は習慣化していくので、コロナが終息した後も、通販の売り上げは落ちなかった。

コロナが落ち着いてからは、飲食店が伸びている。これはインバウンドによるところが大きく、SNSの口コミを見た外国人観光客がすき焼きを味わいに来てくれるそうだ。

長男の慎一郎さん、次男の哲郎さんと事業のバトンをつなぎながら、現在では、すき焼きや鉄板焼きなどの飲食店を全国に展開し、弁当、惣菜、ケータリングなどで事業を多角化し、全国にお客様を持っている。それぞれの事業は、数十億円の規模へと育っている。

初代の掲げた「最高品質の牛肉で世界一おいしいすき焼きを、たくさんのお客様に食べてもらう」という夢は見事に叶い、日本の牛肉文化を牽引する存在になっている。

多くの場合、人間は貧乏からの脱出を願い、屈辱をバネに、金持ちになりたいという欲望の実現のために事業を興す。一つ目の旗は、こういうことが起爆剤になっているだけに、あ

くまでも小さな小さな旗でしかない。

すぐに手が届くだけに、目的は達しやすい。しかし、この小さな成功に安住して、次の旗が立たない事業家が多い。欲望を野望に替え、あくなき起爆剤を作って心を高揚させ、ついには雲をもつかむほどの遠いところに旗を立て続けることを、幾代にもわたって教えることが大事である。

遠くに、旗を立て続けることを絶てば、事業は自分の代で終わりである。

五本の柱を築く

愛知県安城市に「はちどり」という会社がある。自動車の運転免許の教習所が本業である。一九六九年に現在会長である石原健一さんが設立した。

当時は、会社名も屋号も「安城自動車学校」であったが、二〇〇九年に健一さんの娘である慧子^{さとこ}さんが社長に就任すると、屋号が「安城自動車学校」から、「コアラドライブ」に変更された。何でも、安城市がオーストラリアのホブソンズベイ市と姉妹都市協定を結んでいて、現地ではコアラが安全の象徴とされているということが理由だった。

慧子さんは、社長に就任する前から、我われ日本経営合理化協会が主催する社長勉強会に

参加していた。非常に勉強熱心な経営者で、「事業とは、五本の柱となりそうな候補を構築していく連続」という私の話を聞き、常にこれを念頭に置いて経営をしている。

「五本の柱を作りなさい」とは、日本経営合理化協会がずっと言い続けてきたことだ。繰り返すが、単一商品しか持たない会社は実に危うい。

現在どんなに好調でも、周辺の事情がまったく思いがけない方向へ変化することがある。順風満帆の会社が、予想だになかった大手企業進出の犠牲となつて、あつという間に転覆し、四散した例を何度も見てきた。

突然の痛打を浴びた場合に、よほどの蓄えがない限り、単品経営では大幅縮小が関の山で、倒産せざるを得ないことが多い。苦勞して築いた事業も、一卷の終わりである。実に悲しいことだ。

事業が五本もあれば、人件費をはじめ固定費はそれぞれ二〇%ずつの負担となる。一つがダメになつても一〇〇%大丈夫だ。二〇%程度の退却は、経験上、どの企業でも可能だ。本業が何かの外的要因でピンチに陥つたとしても、倒産することはない。

だから、たとえ単品創業しても、好調にさえなれば、すかさず別の商品の柱を作らなければならぬ。好調の時にこそ不調要因となる新しい柱づくりを採り入れて不調にし、その不

調を今度は好調になるように、繰り返し、繰り返し、努めることこそ大切なのだ。

付加価値を稼ぎ出せる商品の大きな柱を五本作ることを、社長は永遠の課題とすべきだが、
途上においては、柱が太ければ二本でも三本でもかまわない。柱となる商品が二つあれば、
固定費の半分は別の柱がオンブしてくれる。三つあれば、負担は三分の一と軽くなる。

自動車教習所業界には少子化、車離れ、自動運転という三つの大きな課題がある。来たる
自動運転時代は、従来、ドライバーに課せられた運転技能を証明する運転免許証がなくなるとも、
自動車を走行させることができるようになる。

また安城市は他のエリアに比べて緩やかではあるが、全国的に少子高齢化が進んでおり、
若年層の減少は運転免許取得者数にも影響を与えている。とくに二〇二〇年からのコロナ禍
で、婚姻率や出生率が著しく低下した場合、十五年後にお客様の数が激減してしまう。

こうした環境・状況の変化から目をそらさず、一年や二年で収益事業というものは育たな
いのだから、今から新事業のネタを探し、十五年後に本業の収益が減っても大丈夫なよう
にしなければと、慧子さんは考えたのだ。

事業発展計画発表会で慧子さんは、全社員に、二〇三五年前後の顧客数激減を予測したう
えで、「それまでに、本業以外の事業の柱を太くするから大丈夫」と宣言をした。

重要なのは、こういった事業を加えていくのだが、本書の読者はゼロから起業するわけではないから、今の事業と何らかの相乗効果を狙うのがセオリーである。

新たな収益の柱を増やしていこうとする場合、お客様の層が似ているとか、自社の技術や、人材や、扱う金銭単位や、仕事のスピードが似ているとか、経営者の理念に当てはまるなど、何らかの繋がりを持つていた方がやりやすい。

そういう関連性は、成功の確率を高めるうえで必要である。まったく新しい分野にチャレンジすることは、意気込みとしては立派だが、勝率の低い賭け事のようなものだ。これについては**次章「将来のビジョンと事業デザインの描き方」**で詳述したい。

慧子さんの場合は、運転免許に依存せずに、現業を広げていく方向で、まずは「安全講習」の事業を手掛けた。

安城市という都市は、日本では山坂が少ない珍しい土地で、交通の手段はほぼマイカーだ。通勤も、営業も、買い物も、車が無いと生活が難しい。車社会であるが故に事故が多いというそれならばと「人と安全研究所」という会社を設立し、企業から新入社員や営業マンを預かって、安全講習をする会社を立ち上げたのだ。

二つ目の新事業は、ドローンの教習所だ。これは、社長の「五本の柱を築こう」という方針

に呼応するカタチで、「ドローン事業を始めたいです」と、社員みずから立候補してくれた事業だ。まず、ドローン教習所という団体に加盟して民間資格を取得し、ビルの空きフロアを見つけて開業した。教習所の片手間ではなく、事業部として立ち上げてドローン教育専従の社員も雇用了。

ちなみに、二〇二二年より国家資格である「無人航空機の操縦者技能証明制度（操縦ライセンス制度）」ができたことにより、現在は国家資格取得機関にシフトしている。

そして三つ目の新事業、英会話教室も見つけた。きっかけは、三重県で英会話教室を何店舗か経営していた社長仲間から、緊急事態宣言を受けて「名古屋の二教室を閉めようかと思う」と相談を受けたことによる。

「生徒さんも、先生もいるのに突然の閉校は忍びない」、そう言う社長仲間に、「それなら私が引き受けるよ」ということとなった。普段からアンテナを立てて積極的に外に出ていなければこんな話も入ってこない。そして慧子さんの人柄もあっただろう。

これで、既存の現業と合わせて四本の柱となった。あと一歩である。

注目して欲しいのが、「コアラドライブ」「人と安全研究所」「ドローン教習所」「英会話教室」、すべてが「教育」というキーワードでつながった多角化である。こういうふうには、キーワード

でくくるのも新事業を探す方法の一つである。

実は、「はちどり」という会社名にも理由がある。「女性だから可愛い名前をつけたのだろう」と最初は思っていた。しかし、理由を聞いて慧子さんに謝った。南米アンデス地方の先住民に伝わる「ハチドリのひとしずく」という民話に共感し、社名にしたという。

「ハチドリのひとしずく」とはこんなお話だ。

「ハチドリのひとしずく」

森が燃えていました

森の生き物たちはわれさきにと逃げていきました

でもクリキンディという名のハチドリだけは行ったり来たり

嘴で水のしずくを一滴ずつ運んでは火の上に落としていきますくちはし

動物たちはそれを見て「そんなことをしていったい何になるんだ」と笑います

クリキンディはこう答えました

「私は、私にできることをしているだけ」

慧子さんのミッションは、交通事故の多い安城市から事故をゼロにしたいということだ。それは、被害者も加害者も自社のお客様である可能性が非常に高いからである。

交通事故をゼロにすることは途方もないことだ。「そんなことできるわけがない」と馬鹿にする人もいるかもしれない。しかし慧子さんは、「私は、私にできることをしているだけ」そういう信念で事業をやっている。この慧子さんの考え方に共感する人が増え、事業の協力者が一人、また一人と増えていく。

「免許を取得するなら、コアラドライブに行きたい」という人。「働くなら、『はちどり』に行きたい」という人。共感の輪が広がっている。

儲かる方向性を決め続けよ

事業を三十年でも、五十年でも、百年でも永く繁栄発展させていきたいのならば、長期の視点で事業の将来の方向性を、継続して、間断かんたんなく決めることである。

この大事がなかなかできない社長が多い。たとえ現在、どんなに売り上げや利益が順調であつても、油断せず、絶えず次代の収益の柱となる事業や、商品や、市場への着手を成し続

けていなければ、繁栄はそう永くは期待できない。一時の儲けを永遠に続くものと錯覚し、方向性の決定が遅れる社長ほど、頼りがいのない人はいない。

競争は激しく、画期的商品は既に少なく、またヒットしてもその寿命は短い。こういう状態の中で、事業をよく繁栄発展させていくためには、現業の足元をしつかりと固め、なおかつ五年先、十年先、果ては生涯にわたる事業発展戦略を、社長が意図して画さなければ、頼りがいがあるとはいえない。社長はその立場にあるのだ。

方向性を、社員は決定してくれない。それどころかまったく無頓着である。だから、社長自身がどちらの方向へ行けば儲かるかを社員に明確に打ち出し、その方向へ全社を挙げてまい進させなければならぬのだ。状況や環境変化に対応して、自分で苦心^{くしんさんたん}惨憺しながら儲かる方向性を見つけていく以外に道はない。

職業柄、数多くの社長に会い、相談に乗ってきた。そして、つくづく感じることもある。それは、社長なら誰でも、儲かる会社にしたい、繁盛させたい、安定して発展させていきたいと願っている。それは共通した、他の職業にない、祈りに似た崇高かつ欲望に満ちた、執念深い願いである。

しかし、その肝心カナメの、事業の繁栄はいったいどうすれば実現できるのか、事業の成

長拡大はどうすれば起こり、安定はどうすれば得られるのかを、「必然」として把握している社長はきわめて少ない。大多数の社長たちは、漠然と捉え、願いが願いとして終わっている。事業の成功に「偶然」はつきものであるが、永い繁栄発展には、それ以上に「必然」というものがつきものだ。

大切なことは、社長として事業を必然的に伸ばすためにはどうすればいいのか、また、事業を安定的に繁栄させるために、具体的にどうすればいいのか、その戦略である。

社長の一番重要な仕事は、戦略を決めることだ。今年一年どうやって戦うかを決めるのが戦術だ。戦術がいかに優れていようと、戦略が間違っていれば戦いには決して勝てない。

必然的に儲かる方向性の決定には、三つの要素がある。

一番目の要素は「環境・状況への対応」、

二番目は「体質」、

三番目は「社長の考え方と手腕」である。

これらの三つの要素を熟考し、社長は絶えず、方向性を的確に決定していかなければならない。