

一 我社の事業を創る



## 1. 我が社の事業を創る

### 経営戦略とは

敵を見ずして敵を制するを戦略という（孫子）

孫子の戦略の定義を経営に当てはめてみると、それは「高収益型事業構造」のことである。しかも、「自然に高収益が上がるような」事業構造でなければならぬ。事業は、永久に存続しなければならないという至上命令を背負っている。そのためには存続に必要な利益を確保しなければならない。

企業の活動は広範で多岐にわたる。それらの活動は、常に市場の変化に対応するための弾力性と機動力を持たなければならない、もしも変化に対応できなければ存続も難しくなる。

右のような要請に答えられる事業構造とはどんなものであろうか。それは、事業構造それ自体が効率的で、しかも柔軟なものでなければならない。詳しくは本文中でのべることとして、どのような構造を持ったものだろうか、それは、

- 1、どんな市場、又はどんな市場の組合わせにするか
- 2、どんな商品構成、どんなグレードとするか

- 3、どんな得意先構成とするか
- 4、どんな店舗展開をするか
- 5、どんな供給体勢（内外作区分、仕入体勢）とするか
- 6、未来事業の推進体勢をどうするか
- 7、人員構成をどうするか

というようなものが主体となる。

そして、その活動、相互関連などは、必ず客観情勢の変化への対応がその基本認識でなければならない。社内の都合を優先したならば、お客様の要求を十分に満たすことができなくなり、企業は衰亡してゆくより外に道はないのである。数々の実例がこれを如実に教えてくれている。

企業の最高唯一の責任者である社長の「正しい姿勢」こそ企業繁栄の基本であることを忘れてはならないのである。

## T社長の苦悩

T社は、従業員約百名で、アイスクリームの専業メーカーである。

月商の四倍にも相当する累積赤字をかかえて、極度に悪い資金繰りに悩まされながら、必死に頑張っているが、業績回復の見込みは全く立たなかった。

T氏は経営には熱心で、過去数年の間に、経営の近代化に異常なまでの努力を傾けてきたのである。

外部からの指導を受けて、その勧告を矢継早に実施した。まず組織である。次は職務分掌、事務の合理化、モラル・サーベイ、賃金規定の整備、設備の近代化、生産の合理化、コストの削減など……。しかし業績は悪化の一途を辿るばかりである。人材がいらないということで、人材を導入し、権限を大幅に委譲した。その結果はその人材と社長との意見対立となり、人材は退社してしまった。その人材が在職中の提案による、コンピュータによる管理（実は単なる計算）も何の効果もなく、経費を喰うだけだったのである。

### 1. 我が社の事業を創る

今はコンピュータを捨て、いままでやってきたいろいろな近代化の手法にも、全く信頼がおけなくなってしまう、というのである。

T氏の説明によると、アイスクリームという季節商品なるが故に、夏場は忙しくて利益がでるが、冬場は売上げが三分の一にも激減し、夏場の利益を全部喰いつぶして、なお足りないというのである。

そのアイスクリーム製造設備は非常に立派なもので、ある権威者からは激賞を得ているという程のものだという。いくらほめられたって、会社自体が赤字では、どうにもならないのだ。

冬場の落ち込みをカバーするために、過去において、玉葱の皮むきが面白いといわれて、わざわざ工場を建て設備をしたけれども、原料相場の変動が激しく、だからといって、その変動を売価にかけられず、これは失敗してしまった。

今は、冬場の仕事として、中華饅頭をやっているが、売上げは僅かで、とても冬場を支えられるものではない、というのである。

私のセミナー会場に、時間を打合せてきていただいたの、セミナー終了後の僅かな時間の相談である。

## 1. 我が社の事業を創る

こういう苦境を訴えられると、私はじつとしていられない。自分で赤字会社の体験があるだけに、何とかしてあげたいが、汽車の時刻はせまっている。お手伝いの日程は何とかやりくりするから、とりあえず次の手を打ち、その結果を電話で知らせてくれということでは我慢してもらった。

手を打つに当って、まず社長に自覚をうながしたのは、会社の事業構造の欠陥である。

その第一は、大企業との完全な競争であるということだ。大企業と競合して勝てる筈がない。こういうものに社運をかけること自体がすでに疑問なのだ。といったところで、今すぐどうにもなるものではない。何か突破口があるかも知れないが、それは、お手伝いの時だ。

第二の欠陥は、単品経営である。客観情勢は、いつどのように変わるか分ったものではない。何かの変化や斜陽化に対して、極めてもらい、危険な体質だということだ。

第三番目に、季節商品ということである。夏場だけで採算のとれる事業など、あるものではない。

以上、三つの大欠陥をよく認識した上で、次のような手を打つこと。

まず初めに、過去の合理化・近代化の思想を全部捨てること。そんなものは、事業経営に害ではあつても益になることは決してない。このことは、社長自身がよく知っている筈だ。（これはすぐ了解してくれた）

そして、当面、社長として全力を尽さなければならないのは、冬場の売上げをあげることだ。中華饅頭の売上げも、今まで努力してきたことは分るが、営業部長とともに、販売の第一線に立つこと。次には、中華饅頭の高級化の検討だ。高価でもいいから、うまいものを試作して、数店のモデル店舗で試売してみること。もしも、よく売れるなら、それはお客様の好みに合ったものだから、計画的に高級品の比率を高めること。売れ行きが思わしくないなら、いさぎよくあきらめて、別の道をさがすより外にない。その外に、「社長として、中華饅頭の売上げをのばす手は考えられないか」と質問したところ、「ある大手の食品会社から、中華饅頭の引合いがある」という返事である。私は、「その話にすぐ乗れ。多少の収益性の悪さは我慢して話をまとめること。収益性は低くとも、遊んでいるよりいいのだ」と。その外に、灯油販売をやりたいというので、それもやった方がよい、と勧告する。この非



## 1. 我が社の事業を創る

常事態に、なりふりなどかまっていられないのだ。そして、宿題として、T社の設備を使って、製造できる商品は何か、関係会社などから仕入れできる可能性のある商品は何かを、百種類一覧表にすることを依頼して別れた。

しばらくして、T社長より電話があり、中華饅頭の引合いがまとまったし、灯油の販売も始まったということであった。

その後数回の電話があり、高級な中華饅頭は、繁華街では売れるけれども、それ以外のところでは思わしくない、というようなことも知らせてくれた。そして、早く来てくれという催促である。しまいには、私の仕事先にまで押しかけて、何とか都合がつかないかという。私は、こういう人が好きである。社長は、こうありたいものである。その熱とねばりに、私は負けてしまった。そして、ついに、予定を繰上げてお手伝いをする事になったのである。こうして、私の休日はずぶれてゆく。

そんなムリをして、身体をこわしたらどうすると、女房に叱られるが、会社が苦境にあるのをどうしても見過せないという、損な性分なのだ。

教訓

- 一、内部管理の手法を、経営学と思いきんではならない。
- 二、社長は、危険な事業構造は何かをまず知り、これを改めなければならぬ。

## 商品の品質は顧客の要求に合っているか

T社に初めてお伺いした日に、事務所を通って会議室に入った。会議室に入ると、いきなり社長に苦言だ。

「事務所が広すぎる。この三分の一もあればたくさんだ。その中に、社長室、応接室、会議室まで全部含めるべきだ。事務所という直接収益を生まない施設に、こんな金をかけるのは間違いだ。金の使い方を全く知らない」  
ときめつけたのである。

会議室に集まった役員に対して、

「あなた方の会社は、いままでまったく見当外れのことをやっていたために、こんな大赤字になってしまったことを知らなければならない。企業の経営とは、社内の人々の活動を管理することではなくて、お客様の要求を見つけだし、これを満たしてゆくことである。会社経営の基本は、利益をあげて存続することである。つぶれてしまえば、何もかも終りである。だから、安定的に利益をあげ続けることがで

きるような「事業構造」を考えなければならぬ。それを、「経営計画」という道具を使って探しだし、実現してゆくのだ」と前向きをして会議に入った。

私は、お手伝いに際して、いつも「売上年計」と「得意先別売上高ABC分析」と「商品別売上高ABC分析」の三つの資料をつくってもらうことにしている。この三つの資料の外には、決算書と試算表があれば、それ以外の資料は、まず必要ないのだ。（売上年計については後述）

でき上がった「売上年計グラフ」を見ると、順調に伸びてきた売上げが、二年前から横ばいになっている。ハッキリとした「釘折れ」現象だ。これは、普通の状態ではあり得ないことである。この時に、何かが起ったか、方針を変えたかが考えられる。社長に、

「何か覚えはないか」

と質問したところ、しばらく考えていたが、やがて覚えがあるという。どういふことかときいてみたら、この時に指導をうけたコンサルタントに、「あなたの会社は、材料費率が高い。材料費率を売価の三〇％に押えるべきだ」と数字を示されて勧告

## 1. 我が社の事業を創る

をうけた。成程と思いそれを実施したというのだ。

私はピンときた。材料費率を下げたために、味が落ちてしまったのだ。それが売上げを押えてしまったのである。売上げが落ちるとは、材料費率も何もあつたものではない。そこで、社長に私の推測をのべ、

「アイスクリームというものは、喰わなくとも死なないのだ。お客様が、アイスクリームを食べるのは、味を楽しむものだ。その味を落して売れなくなるのは当り前である。この推測は、まず外れていないと思うが、念のために実験をしなければならぬ。二年前に材料費率を落した時にも、まず実験をして様子を見てから決定すべきを、それをやらずに実施したから、こんなことになったのだ。だから、今度はまず試作をして様子を見る。まず一品……最も売れているものがよい……だけ、材料費率など無視して、うまいものを試作する。これは切換えではない。従来の処方ものは、そのままにしておきなさい。つまり、この商品に限り処方二本建てとし、売価は同じにする。試作品はモデル店に売って、従来の売上げと比較するのだ」

その結果は、試売四日目に私がお伺いした時に、もうハッキリと売上げが伸びた

のが分つたのである。

これに力を得て、さらに二品種について、高品質化の実験を試してみた。一つは、かつては相当な売上げがあつたが、いま売上げが急落しているもの。もう一つは、大企業と完全に競合していて、売上高も低く、ズツと低空飛行を続けているカップ物であつた。そして、その二品種とも、たちまち売上増大である。こうなれば、何も二本建てにする必要はない。試作品を正規商品として、従来品を捨てることにした。

T社長は、全商品を高品質化したいといひだした。私は、それはいうまでもないけれども、その前に現在四十種類もある品種を半減することだ。いままでは、売れ行きが不振のために、あれこれやたらに新品种をつくつて、何か当らないか……という期待をもち続けてきた。今はもうその必要はない。品種を整理しないと、売上増大に対処できなくなる。

だから、二十種類に減らしたうえで、そのうち売上高の多い順に上から十品種を今年中に高品質化する。残りの十品目は、もう少し様子を見たうえで、高品質化か切捨てかをきめることだ、と勧告したのである。

## 1. 我が社の事業を創る

仮に二十種類を高品質化してみても、そのなかで本当に売れるのは四、五種類で、残りは「枯木も山のにぎわい」程度になることは、私の数多くの経験で分っているからである。

新商品の売れ行きが良好で、生産が間に合わないものができた。そこで、小売店直売二割、問屋卸八割という二本建販売なので、問屋に対する出荷を押えて、小売店直売を増やした。

収益性のよい小売店直売が増えたので、材料費が上がったにもかかわらず、材料費率は逆に下がってしまったのである。

売上高の急増で、月次損益は黒字の連続に変わってしまった。翌年の四月、五月、六月と、対前年同月比五〇%の売上増が続いた。売上年計表は急上昇である。

七月は気象異変による長雨と低温で、すべての夏物が三割から五割もの大打撃を受けたにもかかわらず、対前年売上げは九五%を確保したのである。

T社長は、この事実をみせつけられて、すっかり考え方を変えてしまった。そしてコスト主義がいかに間違っているかを思い知らされた。コストに目がくらんで、お客様を全く忘れてしまった。「我社の赤字は、お客様を忘れたのが原因だ」とい

うのである。

その上、社長に自信をつけさせたのは、大企業と完全に競合する「カップ物」の売上増大である。いままでは、大企業にはどうしても勝てない、と思いこんでいたからである。

### 教訓

- 一、「コスト主義」は顧客の要求が忘れられる危険が大きい。
- 二、新商品は「市場においての実験」が大切である。新商品が成功するか否かは、企業がきめるのではなく、顧客がきめるものだからである。