The Basic Management Notes for Small Companies

スモールカンパニー 本気の経営加速ノート

Shoji Harada 原田将司

成長はお早めに。

はじめに

起業は簡単だが、 経営ほど難しいものはない

2006年5月1日に施行された新会社法によって、株式会社制度と有限会社制度は統合され、最低資本金が撤廃されました。資本金1円でも株式会社をつくれることになり、当時多くの起業家が誕生しました。私もそのうちの一人でした。私の周りにも多くの起業家が溢れていました。お互いにビジネスチャンスを模索して、よく情報交換などをしたものです。

そして、あれから10年の月日が経ちました。

当時スタートした起業家の多くが、いつの間にかフェイド アウトしていきました。ホームページは閉鎖され、風の便り もなく、ネットで検索しても出てこなくなりました。

そして、最近になってまた新たな起業ブームが起きています。

リーマンショックの記憶も薄れ、アベノミクスの追い風もあり、ITのクラウド化によるビジネスインフラの低価格化、クラウドファンディングなどの多様な資金調達、よいアイディアさえあれば、少ない元手で大きな利益を生みだすことができる環境が整いつつあります。

しかし、企業としての屋台骨をしっかり構築し、変化に耐 えうる体制を整えなければ、その多くは次の10年でまた淘汰 されていくことでしょう。

なぜなら、ITバブル崩壊の前にも、リーマンショックの前にも、アイディア一つ、PC1台で、束縛から解放された自由な起業家はたくさんいましたが、環境が変化するとすぐに消えていなくなったという事実があるからです。よく言われるように、創業から10年以内に9割以上の企業が、事実上の休眠・廃業に追い込まれるのです。

実際に私が創業してからの過去10年もたくさんの起業家が 消えました。

次の10年もきっと、たくさんの起業家が消えるでしょう。 歴史は繰り返すのです。

私自身、自社の過去10年を振り返ってみると、その理由が よくわかる気がします。

「起業」は簡単だけど、「経営」はとても難しいのです。

はじめるのはたやすいが、維持するのは至難の業——これ が会社経営の実態なのです。

私の会社は、経営支援サービスを提供しているのですが、 お客様の業績向上やさまざまな経営課題の解決をお手伝いし ているので、たくさんの企業経営に触れてきました。

社歴が長い短いに関係なく、各社さまざまな経営課題を抱えていらっしゃるのですが、私の実体験からいうと、伸び悩む会社や窮地に追い込まれる会社に共通してみられる特徴として、二つ大きな点があげられます。

- ・「選択と集中」が分離している
- ・ "華やかな成功事例"を経営のお手本としている
- 一つ目は、「選択」はすでになされているが、「集中」はしていない、というか集中できないでいる。
- 二つ目は、大企業や有名な急成長企業の "華やかな成功事例" を経営のお手本としているが、結局、やりきれないので自社の成果につながらない、といった具合です。

そして、こういう会社の多くは構造的な負のスパイラルに 陥っているようです(次ページの図参照)。

これは典型的な負のスパイラルですが、これと似たようなパターンを実際に経験したことのある会社は多いのではないでしょうか。

気づかないうちに負のスパイラル陥ってしまい、少ない経 営資源を自社の実力以上に分散させてしまったり、実情にそ ぐわないお手本を参考にしてしまっている企業がとても多い のです。

また、これとは逆に業績好調でうまくいっている会社も私 はたくさん見てきました。

社内の体制を整え、ヒット商品を生みだし、マーケティングノウハウも独自に開発したり、と意欲旺盛に成長してきた会社を見ると、たいていの場合、少しずつではなく、ジャンプアップで加速度的に成長しています。

顧客開拓力も、商品開発力も、サービスレベルも収益に直

〈忙しいのに儲からない負のスパイラル〉



社長 (or経営幹部) の兼務業務が 多いので、いつも忙殺されてい る。



社長 (or経営幹部) が業務に埋没 しているので、重要な意思決定 が遅い。特に戦略的投資判断は いつも手遅れ。投資と消費を履 き違えて節約することが経営 管理だと思い込んでいる。



(業績や組織の) 現状維持で手一杯になっている。成長はジャンプアップでなく、現状の積み重ねだと思い込んでいるので、目先の小さなことに目を奪われ、大局を見失っている。



現状維持から脱却するため、可能性を広げようと**あれこれ手を出して**、さらに苦しむ。困惑した部下の思考が停止し、自発的に動かなくなる。

経営環境が変化すると、一気に 窮地に立たされる。



常に少ない経営資源が分散され、結局、**低収益性が固定化し**、 経営の小回りが利かない。



収益性の低い事業であっても なかなか止められない。社員の 食扶持確保のため低収益事業 を仕方なしに継続する。



業績が伸び悩んでいるのは社 員の意識やパフォーマンスが 低いからだと思い込み、人材育 成や仕組みづくりにハマる。

※これを私は成長を阻む「経営の毒 と罠」と呼んでいます。人材育成 が毒、仕組みづくりが罠です。



危機感だけで走り始めるが、結局、やりきれずに立ち消え、失 **敗する**。部下が疲弊して士気が 下がり、小さい組織なのにセク ショナリズムがはびこる。



結するところはすべて2桁どころか3桁以上のジャンプアップです。こういう会社では昨対比5%アップとか10%アップなんてレベルを「成長」とは言わずに、あくまでも「現状維持」くらいにしか思っていないようです。

一体、この差はどこから生まれてくるのでしょう。「成長する企業」と「成長しない企業」の違いは何だったのでしょう。

この差を端的に示すのが、何を狙って努力をするのかです。

- ・成長する企業は常に「加速成長」を狙って努力している
- ・成長しない企業は常に「現状維持」のために努力してしまっている

例えば、年商3億円の会社があったとします。

加速成長思考の強い会社は年商 5 億円、10億円、30億円、100億円……という成長をイメージして努力します。 2 桁 3 桁成長を本当にできると信じているので、近い将来、自社がこのような規模になる前提でいます。ですから、1~2年単位でみるみるうちに業績を拡大していきます。ダラダラゆっくりとは成長しません。一気にジャンプアップしていきます。

逆に、現状維持思考の強い会社は昨対比10%とか20%アップを狙うので、年商5億円まで持ち上げるのに5年から10年かける前提でいます。しかし残念ながら、経営環境は常に変化するので、昨対比を維持することに精一杯になり、いっこうに伸びません。昨対比がマイナスになって狼狽し、またプラスに戻して安堵する、というような一進一退、一喜一憂を

繰り返すのです。

これは故意過失を問わず、意識している/していないとかの問題ではありません。

多くの企業が、"現状維持"のための努力を、"成長"のための努力だと結果的に勘違いしてしまっているのは、とてももったいないことです。実力はあるのに、発揮の仕方がズレているのだと思います。

「加速成長」か「現状維持」か。

それぞれの行きつく先は、まさに「生」か「死」かの二者 択一しかありません。

先にも述べましたが、私が創業した頃は時勢もあいまって、たくさんの意欲ある起業家が誕生しました。しかし、その多くは10年間という歳月の中で、市場に揉まれ、静かに散っていきました。

私自身過去を振り返ると、決して大袈裟ではなく、試行錯誤、七転八倒、挫折と絶望の日々を過ごし、地獄を見てはじめて、本当の学びと気づきを得たように思います。

もちろん、企業経営の醍醐味や楽しみにもたくさん触れて きましたし、私自身が自社の経営を毎日楽しんでいるので、 悪いことばかりではありません。

当社の場合、はじめは「営業代行」をメインサービスとして、支援先様(=当社の顧客)のために営業をしたり、さまざまな販促プロジェクトを行ない、業績アップに直接貢献してきました。そして、支援先様の受注を増やしながら、要求に

応えるかたちで、徐々にコンサルティングサービスを広げて きました。

今では支援先様の「社外経営企画室」という立ち位置で、 経営全般をサポートしています。

当社は、創業以来一貫して、コンサルだけではない業績アップの実働部隊として、「口も出すが汗もかく!」をモットーに、企業の現場にどっぷり入り込んできました。

経営理論がどうのこうのというよりも、もっと泥臭く、人間臭く「あの手この手」を駆使して課題解決や業績アップを実現してきたので、まるで自分が同時にいくつもの会社を経営しているような感覚で、たくさんの成功と失敗を経験することができました。

そこでの気付きや学びは実に貴重で得難いものでした。

本書はこれまでの10年間、私と当社を生かしてくださった すべての皆様へのフィードバックとして、また、伸び悩んで いるすべての企業様に参考にしていただきたいと思い本書を 書きました。

私自身の実体験を踏まえた数々の教訓の中から、多くの企業で共通するエッセンスを抽出して企業が現状維持に甘んじることなく、ジャンプアップするための重要なポイントをご紹介したいと思います。

経営資源の乏しいスモールカンパニーでも十分に実践し、成果を出せるようにポイントをまとめていますので、ぜひ参考にしてください。

より多くの皆様が思考をぶつけ合い、本質的な議論を深めることでさらに大きな学びと気づきに到達することができれば望外の喜びです。

2016年9月吉日

リソースアクティベーション株式会社 代表取締役 原田 将司

スモールカンパニー 本気の経営加速ノート

もくじ

14	10	w	1 -
は	し	W)	V

起業は簡単だが、経営ほど難しいものはない 3

プロローグ

スモールカンパニーの加速成長を実現する3大テーマ 16

一・一・カンハニーの経営を取りたする	
1 経営を最小化する「決!断捨離」の極意	12
2 決!: はじめに 「決断」 あり	25
◎ 言語化した理念を「大義」として掲げよう 25◎ 「大義」に向かって登る山を決めよう 33	
3 断:「やめる」を決める、「減らす」を増やす	4 I
◎ 「やめる」を決める 41	
◎ 「やめる」と、これだけ得をする 47	

	∃ノを捨てれば ೬理整頓・管理の対象が減る	58
© ©	オフィスは小さい方がよし 58 捨てることで管理コストが減らせる 63	
5 離: 离	能れることで力を蓄える	65
0	やめられない、捨てられない物事と一旦、 距離をおく 65	
0	社員から離れる 72	
_	第1部 まとめ 76	

スモールカンパニーの 加速経営	
1 加速経営の方程式『E = MS ² 』····································	78
2 小よく大を制す「加速戦略」	83
◎ 価値をあげる、スピードをあげる 83	
◎ スモールカンパニーはこれだけやればいい 87	

3 商品:	企画で商材価値を高める 94
	ホームランではなくヒットを狙え 94
	真似てツボをおさえる「企画力」 98
	デザインを"とにかく変えようとする"
	ことからすべてがはじまる 103
	マグロがおいしいのは醤油のおかげである 107
	今あるモノから新しいモノを生みだす 108
	アフターサポートは「おまけ」ではない 110
4 仕入	を見直して商材価値を高める
	周囲を見直して競争力のある仕入をつくる 115
	未来の取引基準は初回で決まる 120
	外注先は自社戦力の一部である 128
	外注先とのパートナーシップは存在しない エʒエ
	仕入商談のカードを持つ 134
5 事業	展開速度をあげる「3倍速経営」138
	経営の時間軸を4カ月単位で計画せよ 138
	ライバルに勝つスピード経営 146
6 経営(のスピードをあげるトップセールスの展開 エラエ

1 社長の品質管理とは
2 社長の品質管理 「支配型」と「依存型」
3 社長の品質管理 五つの成長ステップ
4 社長の品質管理—— 求められる言動と振る舞い 180
/ 第3部 まとめ 188

おわりに

経営は結局、社長力で決まる 189