

小さな会社は  
戦略が9割

横井康孝  
YASUTAKA YOKOI

## はじめに

いま、中小企業の経営は、かつてないほど大変な局面を迎えています。

これまででは、多少経営が曖昧であつても、社長がそれなりに頑張り、社員がまじめに働いてくれさえすれば、なんとか会社を維持し、食べていくことができました。「そこそこの経営」でも生き残れる時代だったので。

しかし、今は違います。まず起きているのは、原価や物流費の高騰です。大企業であれば規模のメリットでコストを吸収し、価格に転嫁することもできますが、僕たちのような中小企業はそうはいきません。「値上げをすればお客様が離れてしまうのではないか」と悩み、結局は自社の利益を削って耐える。そうして利益がみるみるうちに減っていく状態に陥っている会社は多いはずですよ。さらに、AIやDX（デジタルトランスフォーメーション）の進化によって、ビジネスのスピードや生産性の基準そのものが劇的に変わろうとしています。

最新の技術を使いこなして生産性を大きく上げている競合他社がいる一方で、少しでも遅れをとれば、あつという間に取り返しのつかない差をつけられてしまいます。ましてや、「うちにはアナログだから」と現状維持を続けていては、それはもはやその場に踏みとどまることではなく、猛スピードでの後退を意味します。

ですが、経営者にとって一番の死活問題は「人」に関する危機です。少子高齢化による人材不足で、採用は年々厳しくなっています。そこにきて、大企業や資金力のある会社は、大幅な賃上げや年間休日の増加、週休三日制の導入、さらには副業の解禁など、働きやすさの条件を次々とアップデートしています。もともと待遇で勝てない中小企業は、こうした条件競争についていけなければ、採用の土俵にすら上がれず、いずれまったく人が採用できなくなる可能性があります。

おまけに、人材の流動性がかつてなく高まっています。今やスマートフォンを開けばいくらかでも他社の情報が手に入り、スカウト会社は、僕たちの会社で

育った優秀なスタッフを常に狙って直接アプローチをかけてきます。採用がでないだけでなく、今いる自社の優秀な人材が他社に引き抜かれていく恐れと、常に隣り合わせになっているのです。

コストは上がり、利益は減る。人は採れず、今いる人材の流出リスクも高い。そのうえ競合の進化スピードは速い。この状況を突破し、僕たちが生き残る道は「生産性を上げること」、これひとつしかありません。

昨日と同じやり方を続けていては、もはや会社を維持することすら困難です。限られた時間と限られた人員で、これまで以上の利益を生み出せる体質へと、根本から変わらなければならぬのです。

こう書くと、「そんなことは当然わかっている」「作業の効率化やコスト削減にはとっくに手をつけている」という声が聞こえてきそうです。たしかに、日々の業務の無駄を省き、一円でもコストを下げる努力は大切です。しかし、一度立ち止まって考えてみてください。その取り組みは、今の危機を乗り越えるための「抜本的な解決策」になっているでしょうか。

残念ながら、現場の工夫による効率化や、単なるコスト削減といった「戦

術」の積み重ねだけでは、この時代の激流には到底立ち向かえません。今の僕たちに必要なのは、これまでの延長線上にある努力ではなく、現場の頑張りを確実に勝利へと結びつけるための設計図、すなわち「戦略」なのです。

ここで、一つお伝えしたいことがあります。この本のタイトルは『小さな会社は戦略が9割』です。もしかすると、読者の皆さんの中には「うちはそこそこの規模だし、小さな会社ではない」と思われている方もいるかもしれませんが、僕たちが経営するユニフォームネクストも、現在は売上が98億円と、100億円の大台が見える規模まで成長しました。しかし、僕は今でも自分たちのことを「小さな会社」だと思っています。

なぜなら、たとえ売上が数百億円規模であったとしても、自分が所属する市場において圧倒的な「王者」でない限り、僕たちは依然として「持たざる者」であり、同じ土俵で力勝負をすれば一瞬で飲み込まれてしまう立場にあることに変わりはないからです。

自分の身を正しく理解し、それにあつた戦略を実行しないと、とてもじ

やありませんがこの厳しい時代を生き残っていくことはできません。そんな思いを持ちながら、このタイトルを付けました。

この本では、僕たちが二億円もの借金に怯えていたどん底の状態から、どうやって戦略に気づき、舵を切り、上場を果たすまでに成長できたのか。そして今のこの厳しい時代でも、大企業と渡り合える生産性をどう手に入れたのか。その詳細を、包み隠さずお伝えしていきます。

僕が今回、あえて自分の恥ずかしい失敗談も含めて筆を執ることにしたのは、根底に一つの強い思いがあるからです。

当社のミッションは「ワークライフをハッピーに！」です。人生の多くの時間を費やす「働くこと」に幸せを感じ、誇りを持って働く人を、一人でも多く増やしたい。僕たちは、ユニフォームには働く人の気持ちを変え、組織を強くする力があると確信しています。そして、そうした誇りを持って働く人が増えることこそが、社会をよくする原動力になると信じています。

もちろん、社員を幸せにするためには、会社が強くあり続け、利益を出し続

けていかなければなりません。正しい戦略を持ち、業績を上げ、社員が心から「この会社で働けて良かった」と思える未来をつくる。それこそが、僕も含めた多くの経営者が本心で願っていることではないでしょうか。

この本が、その第一歩になれば、これほど嬉しいことはありません。

はじめに..... 2

## 序章

# 努力が報われる会社

- 1 戦略の欠如と曖昧な経営..... 16
- 2 「膨張」は「成長」ではない..... 21
- 3 経営の見え方が変わるとき..... 27
- 4 他社の姿に、過去の自分を重ねる..... 33

# 小さな会社こそ戦略経営に目覚めよ

1	「成長しない」「利益が増えない」のは戦略がないから……………	38
2	戦略なき小さな会社の姿……………	43
3	戦略は「空想」ではない……………	47
4	「強者の戦略」と「弱者の戦略」……………	53
5	ナンバーワン戦略にこだわる……………	58
6	差別化で長期的に利益を生む仕組みをつくる……………	64
7	戦略を絵に描いた餅にしないための「情報」……………	70



1	大きく会社を成長させるにはイノベーションが不可欠	112
2	業界の常識はお客様の非常識	117
3	イノベーションには二種類ある	123
4	イノベーションを形にするための覚悟	128
5	新規事業の選び方——イノベーションとどう向き合うか	133
6	多くの経営者がしている「多角化」の勘違い	139

## 第 4 章

# 戦略を実行する「強い組織」のつくり方

1	大きく会社を成長させるには「人を増やす」覚悟がある	144
2	社長自らが採用の先頭に立つ	148
3	教育費のほとんどは「社長自身」に投入する	153
4	教育とは「仕事のやり方」を教えることではない	157

5	組織の階層を増やさず「スピード」を殺さない	161
6	会社を伸ばすとは、人の可能性を伸ばすこと	165

## 第 5 章

# 社員が自ら動き出す「エンゲージメント」の正体

1	なぜ今、エンゲージメントが「経営の最重要課題」なのか？	172
2	エンゲージメントを構成する「4P」の罠	177
3	小さな会社が最優先すべき「人材・風土」	182
4	「いいからやれ」が通じない世代に「なぜ」を語り続ける	188
5	仕事のやりがいとは「自分で決める」ことから生まれる	194
6	人材を惹きつけ、定着させる「選択肢」という武器	198

## AI・DX時代に

# “戦略で勝つ中小企業”が生き残る

1	デジタル化の前に「アナログな戦略」を固める……………	204
2	生産性を上げることは、これからの時代の「必須条件」……………	207
3	データは「管理」するものではなく「仮説検証」の武器にする……………	213
4	デジタル化が進むほど「リアルな接点」の価値が上がる……………	218
5	せつかくのシステムも 「使う理由」を語り続けなければゴミになる……………	223
6	AIを「効率化」だけに使う会社は、同質化の波に飲み込まれる……………	228

## 終章

# 戦略をやり切る経営者の条件

- 1 経営の目的はただひとつ……………234
- 2 泥臭く「人を育てる」覚悟……………239
- 3 戦略をやり切る強い意志……………242
- 4 孤独に耐え、本物のチャンスを掴み取る胆力……………246
- 5 会社の限界を決めるのは、経営者の「謙虚さ」……………250
- 6 「知っている」を「できる」に変える……………253

おわりに……………259