

NBCPlus+

vol.31

さあ、
常識を
置いて
いけ。



6ヶ月経過 —

折り返し地点。

今年の経営の

元^ふり返りと

繰^まき返し

文:NBCコンサルタンツ株式会社

**2014年、今年も半年が経過した。
貴社の経営状況はいかがだろうか。
今回は、改めて弊社が常々お伝えしている
経営の要諦をお伝えしたい。
是非、これから半年の、
そして今後の経営に活かしていただきたい。**

「知」とは経営学と言い換えることができます。つまり、計数や法律などを意味し、経営に必要なさまざまな理論を指しています。しかし、経営者である我々がしなくてはいけないことは、経営学操ることではありません。たとえば、経営学のプロとは経営学者です。経営学を専門とする大学教授…しかし、彼らが実際に会社を経営することはできるでしょうか。実際の経営には「人を動かす」ことが必要なのです。「人を動かす」ことは「徳」がなくてはできません。

「徳」とは文字で表わすことができます。この「徳」という文字と対になるのが「知」という文字です。実はこの二つの文字は、分数の関係にあります。分母が「徳」、分子が「知」です。すなわち、「徳」のほうが大きく、「知」のほうが小さい。このバランスを保ち経営されている経営者は、外部環境をものともしない、伸びている企業の経営者です。

経営者の仕事、それを漢字「文字で表わすと…？」

経営者の仕事、それは「徳」という一文字で表わすことができます。この「徳」という文字と対になるのが「知」という文字です。実はこの二つの文字は、分数の関係にあります。分母が「徳」、分子が「知」です。すなわち、「徳」のほうが大きく、「知」のほうが小さい。このバランスを保ち経営されている経営者は、外部環境をものともしない、伸びている企業の経営者です。

「知」とは経営学と言い換えることができます。つまり、計数や法律などを意味し、経営に必要なさまざまな理論を指しています。しかし、経営者である我々がしなくてはいけないことは、経営学操ることではありません。たとえば、経営学のプロとは経営学者です。経営学を専門とする大学教授…しかし、彼らが実際に会社を経営することはできるでしょうか。実際の経営には「人を動かす」ことが必要なのです。「人を動かす」ことは「徳」がなくてはできません。

このような言葉があります。「徳ある人は知ある人を使えるが、知あるのみでは徳ある人を使えない」。経営者に絶対必要な要件とは、人を動かす「徳」なのです。「徳」を持ち「知」を兼ね備えることができれば、「徳」の幅で人を動かすことができます。一方で、理論理屈：つまり「知」ばかりで「徳」の少ない、逆三角形のような経営者では、経営はうまくいきません。二代目経営者に多いのはこのタイプです。頭はいい、経営の理論理屈はよく知っている。ところが人がついてこない…。創業経営者は「徳」が大きい方が多い。理論理屈はわからない、計数にも弱かつたりする…：ところが、なぜ企業を成長させることができたのか？それはその経営者に「徳」があつたからに他なりません。

知
計数・法律 経営学者

徳
人を動かす経営者

黒字法人はたったの5%

現在、日本には約240万の企業が存在しますが、国税庁の発表によると、この240万社のうち約75%・つまり4社に3社が法人税を納めていません。(日本の法人税法において、黒字企業には法人税を納める義務が発生し、赤字企業にはその義務は発生しません。)

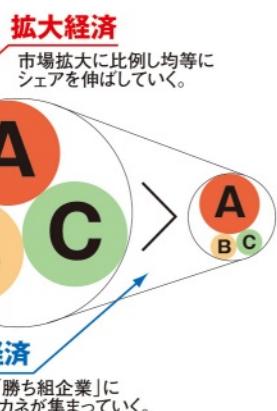
また、法人税を納めている25%の企業も、5%の黒字企業と20%の粉飾企業に大別されます。つまり、黒字企業は実際には20社に1社しか存在しません。では、20%の粉飾企業とはどういった企業か? 75%の企業と同様、実際には赤字であるにも関わらず、無理やり法人税を納めている企業です。すなわち、5社に1社は決算書を調整し、法人税を納めながら黒字を装っているということです。過去15年ほどさかのぼっても、概ね65%~75%が赤字企業、20%が粉飾企業、そしておおよそ5%が真の黒字企業です。(上位2%の企業で法人税全体の95%を納めているというデータも存在します。) ところで、この20%の粉飾企業は、な

ぜ法人税を払つてまで決算書を調整し黒字を装うのでしょうか? 那はズバリ、銀行対策のためです。赤字の決算書が銀行に渡れば、貸し渋り、貸しはがし、金利上昇を免れません。

国は調整された決算書を出す企業を取り締まりません。実際には法人税を納めなくてもいい赤字企業が、無理して納めてくれているわけですから、国からすればありがたいことなのです。これら20%の粉飾企業を実質赤字企業と見なすと、日本企業の95%は赤字企業であるということになります。

儲かるのは、ごく一部の企業に

かつての日本経済すなわち拡大経済の時代は、その拡大に比例して、A社・B社・C社がそれぞれ均等にそのシェアを伸ばしました。ところが現在の縮小経済の時代において、A社・B社・C社が等しく肩を並べ成長していくという構造は成立しません。縮小の時代にはいわゆる勝ち組にヒト・モノ・カネが集まるのです。ごく一部の企業しか儲からない構造になってしまっています。ごく一部の企業は、



「経営者」か「商売人」か

さて、240万社の企業には必ず【社長】が存在します。赤字である95%の企業の社長は、商売をやっている「商売人」です。そして5%の黒字企業の社長は経営をする「経営者」です。「商売人と「経営者」の違いとは、汗をかいて働くか知恵を出して働くかの違いです。

すなわち、商売人は汗をかき、経営者は知恵を出します。さらに、商売人とは「現在の売上」を上げるために奔走する社長であり、経営者とは「未来の売上」に挑戦する社長と言えます。3年後、5年後、10年後: 未来の売上を上げるために、人を育て、

商品を開発し、仕組みを整えることができているでしょうか? 5%の黒字企業の社長は、そうしたことを実践する「経営者」なのです。

あなたはどっちの社長?
商売人? 経営者?

商売人	経営者
自分が汗で売上げる	社員が知恵で利益を出す
95%	5%
現在の売上をつくる	未来の売上をつくる

A man wearing a hard hat and safety vest stands next to the chart, looking slightly to the side.

キーワードは 【変化】そして【進化】

さて、成長企業と衰退企業、すなわち95%の赤字企業と5%の黒字企業は何が違うかを紐解いてみます。そのときのキーワードになるのが、【変化】そして【進化】です。

例えば、ある企業は10年前まで世の中で言うところの優良企業でした。ところがこの10年間、管理手法・営業手法・評価制度・人材育成…何も変えずに経営をしてきました。そうしたところ、倒産・廃業の危険性が生まれてしまつたのです。世の中の【変化】進化から取り残されてしまつたのです。しかししながら、社内でその危険性を感じ取つた人間はいませんでした。衰退し倒産していく企業の社員は、概してその予兆や変化に気づきません。それもそのはず、社内は何も変化していないからなのです。

倒産の要因とは強いて言えばこの「変化しない」体質にあります。時代の求める商品、時代の求めるサービス、時代の求めるコンプライアンス、そうした時代の【変化】に何ら【進化】で対応せ

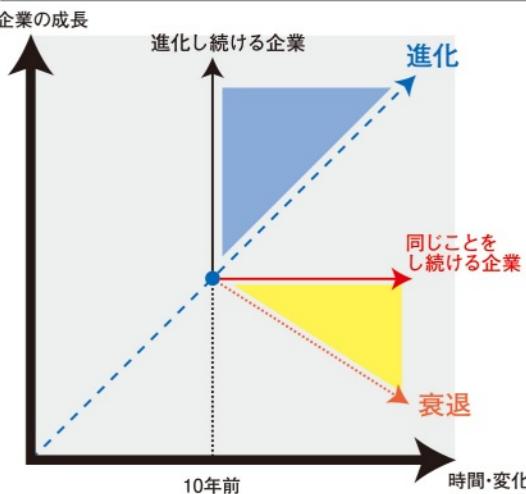
ず、旧態依然とした経営をしていくことが、時代に取り残され、衰退に追い込まれる一番の要因なのです。

要注意企業の共通点 衰退危機?

一方で、世の中の先を行く企業があります。新しいモノをつくる、サービスを生み出す、人を育てる…。そういう変化する企業と、先述の変化しない企業との引っ張り合いが、世の中の流れをつくるのです。去年と同じこと、3年前と同じこと、5年前と同じこと…。考えてみたらずっと同じことをしているなー、と思った社長は要注意だと考えてください。

企業は、ナンバーワン企業であつたり、オンリーワン企業であつたりします。自社が選ばれる理由が明確になつてゐる企業は、景況に左右されずに強く生き残る企業なのです。総合デパート、総合スーパー、総合とつく業態は今崖っぷちに立たされています。時代の追い風を受けているのは、総合建設業くらいではないでしょうか。

変化に順応し、進化し続ける企業しか、生き残りをはかることはできません。これを人を動かすこと、つまりは「徳」をもつて実践することが、経営者の仕事である、ということを改めてお伝えしておきます。



赤字企業の社長の口ぐせ

「昔は今と違ってさー」

…それ、当たり前ですよね？

昔の功績を反芻する、
変化したくない社長の口ぐせ

「だから、オレ●●って
言ってやったんだよ」

…それで？

常に大物ぶる。有言不実行、
クチだけ社長の口ぐせ

「だったら、お前がやってみろ」

…あっ、じゃあもう意見しません

建設的な反論を封じる、ハダカの王様社長の口ぐせ

「偉そうに」

…いやいや、偉そうなのはあなたです

都合が悪くなると脅しにかかる、威圧社長の口ぐせ

「そんなことも知らないのか？」

…そんな言い方しなくとも

無駄に知的優位性の誇示をする、不人気社長の口ぐせ

「※※みたいなことしてみたい
とか思ってるんだけど」

…え？

あれやこれやと社員に委ねる、
無責任社長の口ぐせ

「なんか違うんだよなあ～」

…どこがどう違いますかね？

いちいち“ほんやり”させる、
非科学社長の口ぐせ

かなん
だ

QUESTION

この5つのタイプの
社長のうち、1人だけ
業績のいい会社の
社長がいます。それは…
どのタイプの社長でしょうか？

昨年も
営業利益率
14%で
過去最高益を
出した建設業の
社長です。



儲かつている会社から 学ばなくては意味がない

弊社は全国でたくさんの経営セミナーを開催しており、年間三千人を超える経営者の皆様にお越しいただきますが、必ず次のことをお伝えしています。それは、先述したとおり75%が赤字企業、20%が黒字を装っている実質赤字企業、わずか5%の黒字企業しか法人税を納めていないことです。すなわち、「今日この会場にいる経営者のうち、法人税をまともに納めているのはおそらく●人程度でしょう」と。そしてこう続けます。「周りを参考にしてはいけません。赤字企業を参考にするから赤字企業になるのです。」

儲かる秘訣は、儲かつている企業から学ぶことです。異業種でもいいのです。建設業は製造業の原価管理を学ぶ、製造業は小売業の営業を学ぶ、小売業はサービス業の感動するサービスを学ぶ。そうやって儲かつている異業種から学ぶことも重要なことなのです。それができる社長は、新しいことに果敢に挑むことのできる、つまり時代の変化に進化を持つて対応できる【経営者】なのです。

新時代の到来と 抗いようのない現実

過去の常識・成功法則を捨て、一見非常

学ぶことは、 真似ぶこと

アメリカにウォルマートという会社があります。創業者であるサム・ウォルトンはインタビューの際に「あなたはなぜ世界一小売業を創り上げることができたのでしょうか?」という質問にこう答えました。「それはね、世界中で優れたものがあれば、飛んで行ってすぐ真似たからなんだ。業種・業態は問わない。いい商品がある、いいサービスがある、いい会議制度がある……なんでもよかつたんだ。いいものを持って帰り、そしてすぐ真似たからなんだ。『学ぶこと』とは『真似ぶ』こと……これを実践できたから私は世界一小なれただ。今、我が社にあるものは何一つ独自のものはない。世界のどこかにあつたいいものしかないんだよ。」「この素直さが、サム・ウォルトンが世界一小売業経営者になつた要因なのでしょう。

はあります。創業者であるサム・ウォルトンはインタビューの際に「あなたはなぜ世界一小売業を創り上げることができたのでしょうか?」という質問にこう答えました。「それはね、世界中で優れたものがあれば、飛んで行ってすぐ真似たからなんだ。業種・業態は問わない。いい商品がある、いいサービスがある、いい会議制度がある……なんでもよかつたんだ。いいものを持って帰り、そしてすぐ真似たからなんだ。『学ぶこと』とは『真似ぶ』こと……これを実践できたから私は世界一小なれただ。今、我が社にあるものは何一つ独自のものはない。世界のどこかにあつたいいものしかないんだよ。」「この素直さが、サム・ウォルトンが世界一小売業経営者になつた要因なのでしょう。

識にも思える「眞の経営の常識」を身につけています。この眞の経営の常識を学び(真似び)身につければ、「人口減少」「経済低成長」時代でも「増収増益」「社員の昇給」が可能となります。

今、時代は大きく変わりつつあります。日本は2008年度を境に、歴史上一度も体験したことのない大きな变革の時期に入りました。それは「人口減少」です。日本の人口は、2050年に1億人をきり、さらに2100年に6000万人をきると言われています。これはゆるやかな減少カーブを描いたシミュレーションです。もつと激的な減少を想定する向きもあり、それによると、2100年には4400万人まで人口が減つているのではないか?と言われています。(4400万人と言えば、明治維新直後と同じくらいです。)

今後、需要の源泉である人口が減少していくことは間違いないなく、残念ながら、人口減少が続く限り私たちは経済成長ではなく経済衰退の中でビジネスを続けていかなくてはならないのは抗いようのない現実です。それでは、この「人口減少」「経済低成長」時代に私たちはどういうような経営を行えば良いのでしょうか?

これまでの「成功の法則」や 「常識」を捨てろ

まず、今世の中にあふれている「成功法則」や「常識」とは、世の中の大きな潮流に合わせて生まれてきたものです。その潮流とは「人口増加」と「経済成長」。人口が増え続け、需要が増え続けることを前提に成功法則や常識というものが作られてきたのです。

しかし今、時代はその真逆へと向かっています。人口は減り経済は低成長。この時代を生き抜くためには、これまでの固定概念は捨てていかなくてなりません。業種・業態すら変えるといふ決断が功を奏すかもしれません。製造業をやめて小売業に転換する、下請けだったものを元請けに転換する……。

時代を見極め、常識を疑い、固定概念を捨て、そして決断できる経営者が、今伸びている企業でありこれから生き残る企業なのではないかと考えます。

増収増益を繰り返す成功経営者は、

安定と安心

企業に必要なのはどちらなのか？

安定:物事が落ち着いていて、激しい変化のこと。

安心:気にかかることがなく心が落ち着いていること。また、そのさま。

挑む企業が必ずしも「安定」しているとは限らない。本誌で触れたように、外的要因に左右されず業績を伸ばしている企業は、時代の変化に対し少なからず自社の進化(新化・深化・伸化・芯化)をもってして、自社の真価を追求し、時代に応えている企業である。

さて、2014年3月に実施したソーシャルグットマーケティング株式会社の調査によると、親が子供を入社させたい企業の特徴としてあげられたのは、「安全感」「グローバル」「ブランドイメージの良さ」といったところ。

また、データ与信管理サービス会社であるリスクモンスターが2013年に実施した調査によると、「安定」「給与」「社員保護」「休み」などが、子供や孫に入社してほしい企業の条件との結果。

当の本人たちはどう考えているだろうか。是非、会社にいる若い社員をつかまえて、聞いてみてほしい。

免許を取らない、お酒を飲まない、タバコを吸わない、外食しない、旅行に行かない…お金を使わない若者が増えている。「いい車に乗りたい!いい家に住みたい!ブランド品が欲しい!普通はそう思うだろ?」と社会人の大先輩たちは居酒屋で散々批判しているだろう。

「…なんかつまんない子たちだなあ。」

私自身もそう思うタチである。

しかし、極めて便利な「草食系」や「ゆとり」といった言葉で、総じて若い社員の思考そのものを嘆く経営者であってはならない。この若者たちの変化、その親たちの変化、つまり時代の変化にこそ、自社(社長)の考え方の進化をもって対峙すべきなのである。

話を戻すが、「安定」と「安心」、企業にとって必要なのはどちらだろうか。

考え方はさまざまあろうが、「安心」ではないかと思う。「安定」し、変わらない企業は、この時代を生き残れない。不安定な組織(固定的ではない組織)が、新しいことにトライしたり、変えることを拒まない企業体質を表す言葉だとすれば、「安定」しないことこそが企業活動において重要ではなかろうか。

一方で「安心」のない会社だったらどうだろう?気にかかることばかりで落ち着かず、物事に集中できない、じっくり考えることができない…アイディアが湧くことはおろか、手元の業務にすら支障をきたすようになる。

給与がなければ生活ができない。昇給しなければ家族を養えない。彼らの仕事に必要な道具もきちんとそろえておかなくてはならない。目標も必要である。会社のビジョンだって社員にとっては重要だ。

しかし、一番の安心材料、それは一

【安心してチャレンジできる環境】ではないだろうか。

【正々堂々とトライできる組織】ではないだろうか。

背中を押してくれる上司の存在、意見を聞いてくれる管理者の存在、心から叱責してくれる先輩の存在、アドバイスをくれる仲間の存在、ブレーンとなる部下の存在…そして、何よりも「いつもチャレンジしている経営陣」の存在ではないだろうか。

安心して社員を働かせたい。

「新しいことに挑まない無氣力集団!」「やる気がないのか?」「野心がないのか?」…と嘆くなかれ。

追い立てなくても大丈夫。

社員は心が落ち着いた時に、

いい知恵を出し、いい働きをするものです。

「安心」…させてあげてください。

(まつ)



NBCのFacebook

NBCPlus編集部がリアルタイムな情報を発信中!



を押して記事を見よう。

