

儲けのヒミツ

# 超インフレ時代に突入。稼ぎ方を変えろ!!

■甘く、緩く、変化を避ける組織は破綻する

入社2年目の営業マンからのメール。「今日は4月最後の事業部全体の会議でした。やらなければならぬ週進捗が守られていない。コミットした契約数も未達。幹部から君たちは戦闘民族ではない、草食、なんならもう植物だ。ナニクソ精神もなければ負け犬そのもの。いつからインテリ集団になった?。全員のし上ると思ってた我が社へ入社したんじゃないのか?」強烈すぎるコメント。ブラックとか時代が違うという人間もいる。しかしこの様な風土、体質の組織には絶対に勝てない。そうでなければ売上高1兆4千億円は実現不可能。

■これから伸びる中小企業、儲かる企業の創り方

凄まじい値上げラッシュ。一度上がった価格が下がることはない。この一年で全ての「物」が10%から50%値上がりする。のんびり構えていたら赤字は必至。時間は無い。逃げ急げ。超インフレ時代の儲かる企業の創り方は次の7点。

1. 本物の理念経営を実践している企業は高収益だ

先の企業も強烈な理念経営を実践している。理念経営の本質は右手に理念、企業としての考え方や想い。左手にその理念を具現化した成果、つまり目標達成である。理念と目標達成は当然ながらリンクする。ところが、儲からない企業は理念と目標達成は全くの別物。永遠に交わることはない。これが大問題。企業とは社会に貢献しその対価をもらう営利集団。決して奉仕活動ではない。貴社にこの様な兆しはないか?

2. 儲かっている企業を徹底して分析研究する

独自で創り上げたビジネスモデルなど中小企業にはほとんど存在しない。儲かるビジネスモデルはTTPだ。とって、とって、パクれば良いだけ。そこに自社の強みをプラスすることで新たなビジネスモデルが生まれる。ただし儲かるビジネスモデルにもポイントはある①高粗利益率②仕入れから回収までの回転が速い③再現性がある(属人的ではない)。最後は人の問題。人の熱意と行動力はなかなか真似出来ない。これこそ差別化戦略。

3. 目標を本気で達成したいと思っているのか?

経験上80%が目標達成は無理だと心の奥底では思っている。そんな人間の思考は全て他責。市場が厳しい、価格が高い、値上げは無理、品質が悪いと言う具合。戦う前から完全に白旗を上げていてる状態。タチが悪いのはリーダー自身がそう考えているケースだ。そんなリーダーは即刻、降格すべき。ヤル気ある人間まで腐ってしまう。

4. 目標が「昨年クリア」にすり替わっている謎

超インフレで仕入れ、物流費、人件費とコストが一段と上昇する。それを見越した売上高目標であり、粗利益目標のはずだ。しかしいつの間にか、前年をクリアすれば良しとする企業は多い。昨年並みの売上高では増加する販管費をカバーできる訳がない。少なくとも年間の売上総利益(粗利益)10%増しを実現できなければ、待遇改善や適正利益の確保は極めて難しい。

5. 単月、四半期、半期の達成プロセスを把握せよ

目標達成する人間は「時間軸」を常に意識している。これを「逆算管理」という。リーダーは部下一人ひとりに単月、四半期(3ヶ月)、半期の目標プロセスを具体的にヒアリングすることだ。目標未達の間は見通しがとてつもなく、超楽観的である。目標達成には仕掛けや企画、提案が必ず必要だ。そこをひとつひとつ確認し数字を積み上げていく。半年先までの数字が見通せないタイプは完全なる危機感の欠如である。

6. 採用力こそ最強にして究極の経営戦略だ

成長が見込めないベテラン、中堅社員より若手の成長スピードはケタ違いだ。但し中小企業の採用は一筋縄ではない。採用しても次々に辞めていく。それもせつかく戦力になりかけた時だ。経営者は本当に心が折れる。しかし諦めてはならない。3年は離脱退社が相次ぐ。これも人材採用し定着するまでの中小企業が超えるべき壁である。いざれ分かる。採用を諦めずに良かったと。

7. 人間力と専門性を持ち合わせたリーダー

強いリーダーシップを取れるタイプは何と言っても人間力がスゴイ。顔の相が陽だ。明るく、自分にも厳しい。部下、顧客、仕入先からの信頼も厚い。もう一つが専門性。商品知識、戦略的発想。この人間力と専門性が高いレベルで融合したリーダーは魅力がある。魅力あるリーダーは人を惹きつける。人を惹きつける人間は、売上もまた引き付ける。これが生産性の高いリーダーの実態だ。

■今の経営環境は収益構造を見直す大チャンス

起死回生策は無い。出来る事から改革せよ。

- ① 付加価値高い商品の徹底販売で収益構造改革
  - ② 優秀人材を大きな市場へ積極的的人事異動
  - ③ 目標達成のエンジンである営業本部長の人選
  - ④ 今の技術を活用し異業種への新規開拓
  - ⑤ 儲からない事業、赤字店舗からの撤退
- この5つの項目はどの企業にも身に覚えがあるはずだ。(株式会社経営支援センター 国吉弘)