

# セミナー通信

第47号

発行元

セミナーシステム(有)  
TEL059-398-0123  
FAX059-398-0153

## 5年目に突入しました。経営の羅針盤を作っています

今年も中小企業家同友会が主催する桑名の石川先生の経営指針セミナーに参加しております。

そのセミナーで一月初旬、経営目標の発表がありました。

発表し事務所に戻ってから、私は昨年書いた中期経営計画の経営目標と今年書いたもの全くが違っているのはおかしいなあ。と不安に思っている。昨年書いたものを改めて見てみました。

昨年経営目標に挙げたものは4つあります。

- ① 四日市地区のニューズレター配布企業数を増やす。
- ② 一人当たり自己資本額の増加と自己資本比率の維持
- ③ 営業力強化研修を強い商品に育てる
- ④ 営業のシステム化、教育のシステム化

中期経営計画

経営目標	1. 営業力強化研修を強い商品に育てる 2. 四日市地区のニューズレター配布企業数を増やす 3. 一人当たり自己資本額の増加と自己資本比率の維持
経営戦略	1. 営業力強化研修を強い商品に育てる 2. 四日市地区のニューズレター配布企業数を増やす 3. 一人当たり自己資本額の増加と自己資本比率の維持
主要課題	1. 営業力強化研修を強い商品に育てる 2. 四日市地区のニューズレター配布企業数を増やす 3. 一人当たり自己資本額の増加と自己資本比率の維持

昨年の中期計画シートは納得できないものでした。

「うん。ちょっとおかしいぞー」

「経営目標なのに、経営戦略が入っている。」

広い意味での戦略というのは、目的、目標、狭い意味での戦略、

仕組みづくり、教育・訓練までを含みます。

ですからどついつい目的で会社をやっていくのか。どこに目標決めるのか。も経営戦略に入っていきます。

よく見直してみますと、四日市地区だとか。営業力強化研修だとか。目標を達成する手段まで入っていることに気づきました。

今年の経営目標をみてもやはり、手段が2つほど入っていました。そこで、「3年後経営状態がどうなっていればそれ以降の目標を達成しやすいか」を考え直してみました。

その結果次の3つを経営目標にしました。

- ① 一人当たり自己資本額600万円。
  - ② 無借金（借入金の完済）
  - ③ 粗利益構造のシフト（指導料以外の比率を18.5%とする）
- そして経営戦略の検討に入りました。
- 戦略というのは、戦い方の智慧ですから、戦場、経営に置き換えますと営業地域のどこを強くするのが。

どんな兵器、経営に置き換ええますと商品やサービスで自分の考え方をお客さんに浸透させていくのか。それをどのような方法で、広めていくのか。明確な意思または意図がなければなりません。余談になるのですが、商品やサービスは粗利益に交換する手段だと考えている方がみえるようですが、私は商品やサービスは、自分の理念、考えを広める道具だと思っています。

ですから、買ってもらったということはその人から支持を受けたことだと思っています。

命から次に大切なお金を払うことで、私に一票を投じてもらったというわけです。

話を戻しますと私の会社の意思として、次の4つを経営戦略として掲げました。

- ① 強い商品作り（営業スタッフ強化研修）
  - ② 四日市市区の強化地域（ニュースレター配布先400社）
  - ③ 新しい密着の開拓（・・・）
  - ④ 教材の紹介強化（・・・）
- 流石に紙面では、具体的に言えないところがあります。

①強い商品作り（営業マン強化研修）

私の知る限り経営コンサルタント業は、会計士の方、税理士の方、

工場の効率改善をされていた方などが大変多いと思います。

営業の実績を上げてコンサルタントになる方は、いるにはいるのですが、大都会を中心にしていて地方ではあまりいません。

さらに、大企業の営業出身の方が多く、小さい会社の経営経験がない方がほとんどです。

また今後の日本の市場は小さくなっていきます。国内でやっていく以上競争が激しくなり、営業力が重要視されることは、間違いありません。

これらを鑑みて自社と比較してみました。

- 営業経験がある
- 地方を中心に活動している
- 小さい会社の経営戦略を知っている
- 話し方のトレーニングのアシスタントをしていた

このように自分の強みを挙げていきますと、結論めいたものが出てきました。

●SWOT分析の例

外部環境	内部資源
<b>機会 (Opportunity)</b> 市場成長率が高い伸びで推移	<b>強み (Strength)</b> 他社にない新機能を有する新製品の開発に成功
<b>脅威 (Threat)</b> 有力事業者X社が同様の新製品の開発中	<b>弱み (Weakness)</b> 販路開拓が不十分 自社の知名度低い

こうやって比較検討するのをSWOT分析というんですね。

それは、『営業力を強化するノウハウを提供する』ということですが、しかも地元です。

『営業力を強化するノウハウを提供する』と一言で言っても営業の方法はたくさんあります。

訪問型営業、店舗型の営業、通信販売・・・

私の強みはなんといっても、接近戦だと思います。

例えば、人と面談して販売する、通信営業でもはがき、ニュースレターなど人との繋がりを重要視するものを優先的に展開したいと考えました。

それが営業スタッフ研修と表現した内容です。

このことで一目置いてもらえるようになるのが目的です。

次にどこから始めるかということですが、勿論地元からスタートです。ですので四日市の企業さんからスタートです。

また400社の根拠ですが、四日市には1万5千社の事業所があります。その3%で450事業所を確保したいと考えたのですが、現在326社です。でももう少し先にその目標は置きました。

3年計画での目標は400社としました。

400社にするには、新しいお客さんの層も開



拓しなければなりません。

最後は教材の紹介です。

現在の私の仕事のほとんどがお客様先へお邪魔して、研修をする方法です。

この方法ですと、自分の時間以上には業績は上がりません。

それよりも問題なのは、より質の良いサービスを提供するための時間が取れないという欠点です。

また他人労働を入れたときに必要な仕組みづくり、教育・訓練をする時間も取れないということになります。

粗利益を落とさずに、自分の時間を作るひとつの方法として、教材の販売があります。

それがお客さんにどのように役に立つのかを研究していいかなければなりません。

その第一ステップとして、商品紹介を強化していこうと思います。経営指針セミナーでは、これを年度計画に落としつけていきますが、私は年度計画に落とすときに行動計画のレベルまで落とします。例えば、営業スタッフ強化研修をいつ、どこで、行つかを先に決めてしまいます。

その予定から後戻りして、どっという方法で、何回案内をするのか。



そう考えると自己資本比率50%ならよいといえます。

会社の場合、設備投資を必要としますので、50%とは行かないですが、15%が最低ラインと言われています。

新しい設備投資をする場合、これを割るような借入は危険です。

(注)「その借り入れたお金を何処に配分すれば会社が強くなるのか。」を考えるのが戦略です。

⑤ 固定化度(固定資産÷資産合計)を算出する。固定化度が自己資本比率の製造業で3倍、建設業で2倍が限界値。

設備投資をするということは、お金をその設備に縛ってしまつていなくなります。いびいびいときにお金に換わりません。

この比率が固定化度です。その固定化されている設備を自分の資金でどの程度まかなっているのかを調べます。

⑥ 損益余裕率(経常利益÷粗利益)この数値売上が落ちればゼロになる。製造業で50%、飲食で30%

この比率が高いということは経営システムがよいということです。少ない経費で、多くの粗利益を稼ぐ会社ということです。

勿論、人件費を世間並み以下にして効率を上げるといっのは如何なものか・・・

この研修での解説と良くある経営分析との違いは、なんでしょう

か？

もうお気づきだと思いますが、自社の状況と他のものを比較していることです。

例えば一人当たりの自己資本額や純利益は、業界との比較ですし、他のものは限界値との比較です。

私がソフトウェア会社の役員をしていたとき、一番悩んだことがこのことでした。

- 一体自分の会社は、これでいいのだろうか？
- 何が欠けているのだろうか？
- 儲けは適切なのだろうか？

つまり自社の置かれている位置。そしてそれが良いのか。悪いのか。それがどの程度なのかです。

それにしても、初日の研修時間に間に合ってラッキーでした。

## 小さい会社の会議の進め方

10月末のことですが、夜の7時に始まる経営の勉強会に参加するためにはフルバックさんの会議室にいました。

2時間ほど時間がありましたので、以前から気になっていたDO-11という経営のビデオをこの時間を利用して、見てみようと思

