

# ランチエスター通信

第 224 号

発行元

ランチエスター経営三重

TEL059-398-0123

FAX059-398-0153

## 経営の教科書（事業は誤って理解されている）

今月号からマネジメント（エッセンシャル版）を離れて、経営の教科書というタイトルでお伝えしていきたいと思えます。またこのレポートでお伝えしたことは、日曜日のライブで解説していく予定です。最初は事業について私が大きく勘違いしていたことをお話しします。企業は営利組織です。だから企業の目的は、利益を上げることだといまだに多くの人が考えています。また創業するのは、自分の好きなことで夢を実現しお金と名誉を手に入れることだとも思われているようです。

なぜこのようなことが世間で言われているのでしょうか？

双方とも目立ちますからね。大企業は、大きな売上そして利益を上げて話題になります。夢を叶えた人も、話題性はあります。しかし本当にそうなのでしょうか？独立した人すべてが、夢や願望を持って独立したかというところではありません。やむにやまれぬ事情で独立した人が多いのではないのでしょうか？私もその一人です。勤めている会社が倒産したとか、組織で仕事をするのが苦手だ

とか、上司との折り合いが悪い。仕事に飽きたなどです。45歳くらいになると自分の力を試したい最後のチャンスだと思いついて独立する人もいました。独立直後は、夢や願望を描いて気持ちよくなるかもしれないが、すぐにその夢は覚めます。差し迫ってくる支払いに悩まされることとなります。これを切り抜けた人が、目立つ存在になり周りから憧れられるわけです。現実には支払いでヒーヒーいっていても、周りからは凄いや、凄いとまではやされますから、ますます勘違いしてしまうのでしょね。

お金に困りだすと目的が利益に変わってきます。お金を稼ぐために、どんな仕事でも断らずにこなしていくわけです。どちらかというと『断れず』にという方が正しいでしょうか？

そのうちにこの商売はダメだ！何か儲かりそうなものはないかと探し出します。そうは思うものの目の前の仕事をやらなければ生活できないという状況に陥ってしまうのです。こうして追い込まれて自分のやっていくことに疑問を感じる人はまだよい方ですが、それに慣れきってしまって、忙しく動き回っていないと不安で仕方がないという変な病気にかかっている人もいます。いわゆる『バタ貧』です。

ユーチューブチャンネル  
『ランチエスターみえTV』にて  
解説を配信します



<https://www.youtube.com/user/lanchestmie>

事業を継承した人も状況は違いますが、勘違いをさせられているところがあります。事業を継承するのは、今までやってきた事業をそのまま運営することだと思っている節があります。登記簿を変えればそれで社会的には社長は交代したことになります。それまでに、銀行との付き合いが深いところは銀行に申し立てを立てなければならぬこともあるようですが、取引先への案内が終わりましたら、めでたく新社長の誕生です。しかしながら、引き継いだものの一体何をどうしたらよいのか。前社長からは、お前の好きなようにやれ！と言われるだけ。決算書の見方も、ままならないのが普通のようなのです。

これらは、勝手な自分の思い込みのような気がします。この思い込みで、うまくいく人もいますが、うまくいかない人もいます。しかもこのことに気づくこともなく、何年も経営していくのです。それは本人の勝手だろうという考え方もあるかもしれませんが、しかし私は社会的資源の無駄使いだと思います。そんな訳でこの誤解を少しでも



解消しようとした文章と動画でお伝えしていきたいと思っています。

## 経営者はロマンスは必要、いぬと猫

事業を始めるとき最初に考えるのは、どのように売上を上げるか

です。それまで行ってきたことを事業にするにしろ、やってみたいことを事業にするにしろ売上を追いかけます。売上を上げることが、経営だと思ひ込んでしまうことが大きな勘違いの始まりです。売上が上がることは、単に忙しくなることだけなのです。

私の例をもって説明したいと思います。私が独立すると決めるとき、貯金はありませんでした。退職金と自家用車を売って、200万円に届きません。子供の貯金を崩してようやく300万円にして、会社を設立しました。300万円というお金などアツという間になくなってしまいます。事業を続けるには、粗利益の補給がいります。何とかしなければならぬと思った私は、昔やっていたことで何か売上になることはないかと奔走しました。周りの方々の助けがあり、システム開発の仕事、データ入力の仕事、システム保守など私が出来る仕事をいただけることになりました。もしこの仕事が出来れば、おそろしく1年待たずに事業は終わっていたと思います。これらの仕事は、私が得意とするものでした。しかし、私がやるべき仕事ではないと何度も繰り返し自分に言い聞かせました。なぜそう考えたかというところの時にランチエスター戦略を勉強していたからです。独立前は、15名ほどのシステム開発会社でした。しかし独立したときは、私一人です。

直接前の会社と戦う気はありませんが、ほかの会社との関係を考  
えても、同じことをしているには勝てる要因はありません。コンピュ  
ーターが世間で始めた頃には、一人で仕事をやる人もたくさん  
いました。しかし当時とは、業界は変わっています。そして今後も  
変わっていきます。今から一人でこの事業をしていくのは、負け戦  
も甚だしいと判断したのです。数的には圧倒的に不利です。ランチ  
エスターの法則によると、力関係は2乗比ですから。

この時点の私はおそろへシステム開発の仕事をした方が、能力を  
発揮できたと思います。得意でしかも楽に仕事ができたといいこ  
とです。この仕事を止めるまでに、かなりの年月がかかりました。  
粗利益を補給できなければ、今日の事業は終わってしまいます。そ  
うかといって、これに頼っているのは明日の事業はありません。事業  
を継続していくには、このバランスが必要です。ドラッカー先生も  
同じようなことを言っています。

粗利益を補給しつつ、明日の強みを作ってきたことが、その後の事  
業を続けられてきた要因だと思っています。

もちろんその間葛藤もありました。システムの仕事を続けてはい  
けない、しかしそれがないと明日の給与は払えない。そうかとい  
って、ランチエスター経営の事業が成り立っているかということそ

でもない。でも最後はやはり強みを作ることに立ち戻ることで  
きました。その理由は、経営の基本と原則を繰り返し学んできたお  
かげだと思っています。

### 人がしていないことは機会。機会に集中する

井原西鶴著の日本永代蔵に、『誰でもできて、頭を使わない商売は  
儲からない』と書かれているそうです。また次のようにも書かれて  
いるそうです。すべて竹田先生が講演で言われていたことです。

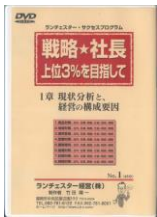
下策	誰でもできることを下手にやる
中策	誰でもできることをうまくやる
上策	人していないことを普通にやる
最上策	人していないことに頭を使う

人は事業を始めるときに自分自身が行ってきたことをより高めよ  
うとします。確かにそれも一理あると思います。やってきたこと  
なので、好きなことだし、得意でもあります。

それでは事業に成功する確率は少ないのです。自分が得意だと思  
っていても、さらに上があるものです。その場合『下策』になりま  
す。もしうまくやれたとしても、『中策』にしかありません。しか  
し人のしていないことを普通にやれば上策です。成功確率がこれ  
で大きく上がります。

人がしていないことというのは、社会でまだ解決していないことです。見方を変えればチャンス、機会です。成果を上げるには、機会に集中せよとはドラッカー先生の言葉です。組織は社会の不満や欲求を満たすためにあるとも言っています。ランチエスター戦略では、『勝ちやすきに勝つ』です。経営でも基本や原則があるものですね。

再び私の例で申し訳ありませんが、私がなぜランチエスター戦略にこだわったかをお伝えします。参考にしていただければ幸いです。まず経営戦略を学ぶコースはあったのか。実はこれは解りませんでした。しかし自分が経営で悩んだときに何を基本に考えればよいのかとても困っていました。原則は私が失敗してきたことをズバリ言い当ててきました。私のような凡人経営者であれば、きっとこの知識は役に立つと思ったのです。市場があるとか、自分がこの事業でやっていけるのかという判断は全くできていませんでした。おそらく私がランチエスター戦略でやっていこうと考えたのは、他にやっている人がいないことが大きく影響したと思います。それ以外には、一人でも事業化していける仕事だと思ったからです。では決めただからといって直ぐに成果が上がった訳ではありません。と



のようにすれば、成果に繋がるか。そのために自分には何が必要かを考えてきました。その間、粗利益の補給と強みを作ることはまだ迷いもありましたが、舵を取りながら事業をしてきました。しかし私は独立起業です。事業継承した立場では、どのように考えればよいでしょうか？今までの事業は、ほとんどの場合ほかの誰かもやっていると思います。そこで解決されていない社会の課題を見つけ出し機会とすることだと思います。今日の糧を稼いでいるのは、今までの事業です。今までの事業を支えてきたのも今の経営資源です。この経営資源をそのまま利用していても生産性は下がっていきまます。そこでこの資源を再生して、機会に投入するので。お金の再生は、再配分。人の場合は再配分と再教育です。さて皆さんにとって他社がやっていないことで、自社が強みとできそうなことはなんですか？一度考えてみてください。ここまで事業の捉え方についてお伝えしてきましたが、これらは経営の基本と原則です。私が考えたことではありません。基本と原則に則って自分の今の状況であれば、何を選択するのが最も適切なかを考えてきました。経営は科学だということ、方程式があって、唯一の方法があるというように聞こえますが、そのような意味での科学ではありません。

知識を使って考えて、新たな生産的に成果をだすような感じですが、その時の知識が基本と原則から逸脱しているものは誤った答えが出てきます。もう一つ重要な点があります。それは知識が体系的でないと言えを正しく導くことができないうことです。普段から基礎体力をつけるトレーニングが欠かせないといことです。

## 利益も誤って理解されている

事業が誤って理解されているということを説明してきましたが、利益の誤解が経営を混乱させる原因です。次の文章は、ドラッカー先生の書籍『現代の経営』からの抜粋です。

事業の目標として利益を強調することは、事業の存続を危うくするところまでマネジメンツを誤る導へ。今日の利益のために、明日を犠牲にする。売りやすい製品に力を入れ、明日の市場のための製品をないうことである。

『現代の経営』

企業の目的は、利益の追求にあるとほとんどの人が考えています。しかし利益を目的にするのと右の文章のように今日の利益のために明日を犠牲にしてしまいうことになりまう。ほかにも犠牲にするところがあります。組織内で競争が起るいうこと、上下関係ができてくることです。利益にむいただけ貢献したかで存在感を決めるようになりまう。ランチェスター経営の戦略社長塾では、会社は粗利益で生きて

おり、その粗利益はお客のお金と商品を交換したときに生まれるという言葉から経営の全体像を説明していきます。しかし買うか買わないかの決定権は、お客が100%持っている、しかもそこに競争相手が現れてくる。このような事情から経営はお客を起点に考えるとよいことになると論理展開をしていきます。

私は初めてこの話を聞いて、お客中心であることは理解できました。しかし粗利益が必要なのに目標にすべきでないということが理解できませんでした。その後、どうやって解釈すべきかをずっと考えてきました。ドラッカー先生の書籍を勉強し続けていくうちにこのことがはつきり解りました。そして『経営の本質とは、お客を作り出し、維持しながらお客の数を増やしていくことである』という言葉が腹に落ちました。これも経営の基本と原則の一つです。

## 頭で解っているだけでは、成果は生まれない

お客中心ということが解っていても、業績がよくなるはなりません。それは今までやっていたことが、以前の習慣と変わっていないからです。例えば、お客さんが返品を要求してきたとします。皆さんのところでは、どのように対応されますか？対応した人が、損をしないために、あれこれと理由を聞いた上で上司に相談するようになうはしていませんか。

クレーム対策をお客中心にするとは、どういう対応になるのでしょうか？自分自身がお客だったらどのように対処してい欲しいでしょうか？お客の立場であっても、あれこれと言いたいわけではありません。事情を話した人に解決してもらいたいものです。

こちらの要望を解って欲しいと思うものです。その上で、やってもらえることを知り、自らが選択をしたいと思うのではないのでしょうか？こんなことは皆さんは百も承知だと思います。しかし担当した人が、自分の仕事を優先するあまり対応を複雑にするようであれば、その組織はお客中心になっていないこととなります。また損をさせたら、上司にあとで叱られると脳裏をかすめ自社の損得を考えるようではお客中心ではありません。

ドラッカー先生の書籍には、看護師の例が載っています。看護師は患者を看護することが本来やるべきことで、成果に繋がる仕事です。しかしながら実際には、報告や書類の記入などの雑事に時間を奪われてしまっている。お客中心と言いながら、売上を追いかけつづるのも同じです。

## お客中心にするにも、利益が必要

お客中心にするには、対応時間が十分必要になります。時間を確保するには、少ない時間で粗利益を生み出さなければなりません。今

までと同じことをしていたら、この粗利益を生み出すことはできません。粗利益を効果的に上げるには、競合しないことです。ここは井原西鶴の言葉を思い出してください。上策、人のしていないことを普通にやる。最上策、人のしていないことに頭を使う。人のしていないことをするのは、弱者の戦略です。人のしていないことで、自社が出来ることは何かを探し出し、育ていくことです。これを実現するには知恵がいります。

今月号では、経営の基本と原則を体系的に学ばないと誤って判断してしまうことになる。例えば、人のしないことをするのは、原則です。

二つ目は、知識を得ただけでは成果に繋がらないということです。成果にするには、自社の状況に合わせていく知恵がいるということです。知恵を生み出す能力を今以上に高めることがない限り、今以上の成果は生み出せないと私は思います。皆さんは、どのような計画で実力を上げていきますか？

									回覧
--	--	--	--	--	--	--	--	--	----



編集ランチェスター経営三重 岩崎 功  
 連絡先 TEL 059-398-0123 FAX 059-398-0153  
 発行日 二〇二二年八月二五日