

# ランチエスター通信

第 231 号

発行元

ランチエスター経営三重

TEL059-398-0123

FAX059-398-0153

## 社長の責任は、利益を上げることだけではない

『社長の責任』と聞いてどのようなことを挙げられますか？社長は事業主ですから、会社を潰さないことが第一にあると思います。次に、給与を毎月欠かさず支払うことだと私は考えました。皆さんは、ほかにも考えたかもしれません。が、これらの責任を果たすためには、お金が必要になります。つまり粗利益です。会社が倒産するのは、この粗利益が足りないからです。従業員を厚遇するにも、健全な資金の補給である粗利益が必要になります。では、粗利益が毎年確保できれば良いのかというところでもありません。会社の経費は毎年上がってきます。したがって、今まで以上に粗利益を上げ続けなければならぬということとなります。しかし粗利益さえあれば社長は責任を果たしたことになるのでしょっか？



## 社長の三つの役割を果たせば利益は上がる

マネジメント（エッセンシャル版）にマネジメントの三つの役割が

書かれています。私はこの三つの役割を果たせば、粗利益は自動的に上がると思っています。ただしその果たし方は、自社にあったものでなければなりません。

一つ目は『自らの組織に特有の使命を果たす』ことです。使命とは、ミッションのことです。『組織に特有』ですから、他社ではうまくできていないが、自社では劣せずに行えることです。もしくは行えるようになることです。われわれのミッションは何かを考えるときに三つの要素が必要です。その一つである卓越性につながるものです。そして機会があることです。最後が、心底信じられることです。私の場合、ランチエスター法則による経営戦略をサービスタとして選んでいます。おそらく中小企業の多くが、企業間競争で効果的に勝つ方法など知るすべもないし、中小企業にとって心底必要だと思っています。つまり機会があると信じていたのです。それは自身の経験から判断したことです。前の職場、システム開発会社では、一応役員という立場でした。システム開発の仕事であれば、勉強の仕方も分かりましたし、業界の将来のこともある程度は分かりました。しかし経営となると手探りの状態です。

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>

社内で問題があれば、それに対処する方法を模索し、業績が落ちてくるとうとうやって仕事を取ってどうするか考えました。しかし今私  
が伝えているような企業間競争で如何に有利に戦っていくかは、  
皆目見当もつきません。勉強の仕方さえ分からなかったのです。  
このようなことから、必ず経営戦略の知識を必要とする人がいる  
に違いない。自分がそうだったのだからという理由だけでした。こ  
の事業で生活ができるかなどは考えもしませんでした。

逆に、この仕事でどうにかしなければならぬという気持ちの方が  
大きかったと思います。

よくよく考えてみるとほかにやっている人がいません。竹田先生  
も福岡にお見えになりますし、名古屋では何人かコンサルタント  
と呼ばれる人はいたと思いますが、三重県では経営戦略を教える  
人はほとんどいませんでした。この20年あまりの私の仕事は、生  
計を立てながら、ランチェスター経営戦略で卓越し  
ていくことだったのです。

二つ目は、『**仕事を通じて働く人た**ちを生かす』

ことです。今まで日本は黒船来航や第二次世界大戦の敗戦という  
国難を乗り切ってきました。次の国難は、少子高齢化による労働力  
の減少と変化だと私は思います。今までのように労働力を確保で



きることはありえないと思います。特に中小企業の新卒採用は思  
うようにはいきません。その対策として考えなければならぬの  
は、現在のメンバーの能力、強みを生かすことです。

スラブの農民の諺に『足がなければ頭を使え』というものがあるそ  
うです。体の仕事つまり肉体労働がだめなら、頭の仕事、知識労働  
をせよということなのです。頭を使って価値をつくり出すことと私は  
受け取っています。現状を見渡すと知識だけで仕事をしている人  
は、少ないように見えます。しかし同じような肉体労働でも、知恵  
を使うことによって、価値は変わります。例えば、飲食店のホール  
係の仕事を単なる注文取りと配膳と考えてしまうと、肉体労働に  
なってしまうのです。おそらくロボットに置き換わってしまうのだ  
と思います。実際に回転寿司では既にオートメーション化されて  
います。しかしその注文の取り方や配膳時の対応の仕方、価値を  
生むこともできます。もちろんそこには接客の知恵が必要になり  
ます。こうするためには、われわれが提供する価値は何かを、従業  
員さんが知識を伝えるように教育していくことです。優秀な人が  
入ってくることを期待する前に、このように人を生かせるように  
仕事を再設計していくことが必要になります。単純作業はロボッ  
トが得意です。しかも疲れを知りません。

その特徴を生かすならば、大量に同じ作業をさせることが最も良い方法です。今までは人間がそれを担ってきました。しかしこれからは、それだけでは価値は陳腐化していきなすります。『事業は人なり』人を生かせる仕組みがない組織は、近い将来苦境に立つことは目に見えています。これが社長が果たすべき二つ目の役割です。

三つ目は、『自らが社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題について貢献する』こととなります。社会の問題だと言ってもSDGsをしまじょうということではありません。企業は経済的成果をあげる組織です。今まで振り返ってみると社会の問題を解決することで市場を作ってきたと思いませんか？例えば車を製造して販売することも社会のニーズにあったからこそ。その車を大衆が乗れるように価格を落としたことも社会の問題を解決したこととなります。排ガスの規制もそうです。企業は顧客が喜んで支払ってくれるお金をいただいて問題を解決していくのです。行政は税金を使って、企業ができないことをすることが社会への貢献です。社会とは、企業にとっては市場や顧客のことです。市場や顧客が抱えている問題をその人たちが喜んで支払う価格で提供するのが企業の社会貢献です。そのような企業は、市場から求めら

れます。したがって、事業を続けていくことができるわけです。組織に特有の使命を果たせば、他社以上にうまくできるわけですから、それだけ価値があるはずですよ。

以上三つの役割を中心にして、事業を運営していけば自動的に利益が上がると私は思っています。皆さんは、どのようにお考えでしょうか？逆にこれら三つの役割を無視して利益の追求だけに走ると、市場を奪い合い、それほどうまくもないのに、顧客を欺いて商品やサービスを販売したところで、その企業は長くは続けられないと思いませんか？自社の都合は一旦横に置いて、空の心で考えてみてください。

### 業績をあげるための社長の5つの仕事

マネジメント（エッセンシャル版）を勉強された方には復習になりますが、マネジメントの仕事には、次の5つは必ず含まれていると書かれています。

- ① 目標を設定する。
- ② 組織する。
- ③ 動機づけとコミュニケーションを図る。
- ④ 評価測定する。
- ⑤ 人材を開発する。

## 目標設定の本質はモチベーションにあり

企業における目標というワードは売上高や利益を思い浮かべてしまいますが、これらは目標の本質をうつりていません。私も昔は目標のことをゴール、終着駅だと思っていました。四の五の言わずに終着駅を目指して頑張る。そして目標は達成したときの励みだったような気がします。ニンジンがぶら下げられてしゃにむに走るようなものです。馬がニンジンに魅力を感じてやる気になればよいのですが、最近の馬は満たされていきますから、ニンジンを見ただけで走るものはいません。

そもそも目標は何のために設定するのでしょうか？先のニンジンにしても、同じですが行動に繋げるためです。一般的に言われるモチベーションです。このように考えてくると「目標＝売上」だけでは限らないこととなります。もちろん売上も目標の一つです。もう一つ目標設定をする意味があります。それは成果をあげるということです。

ここで成果について整理をしておきたいと思えます。『創造する経営者第一章企業の現実』に次のようなことが挙げられています。

- ① 成果と資源は企業の内部にはない、いずれも外部にある
- ② 成果は、問題の解決ではなく、機会を開拓により得られる

③ 成果をあげるには、資源を問題ではなく、機会に投じなければならぬ

④ 成果は、有能さではなく、市場におけるリーダーシップによりてきたり得られる

⑤ いかなるリーダーシップも、うつろいやすくと短命である

⑥ 既存のものは古くなる

⑦ 既存のものは、資源を誤って配分されてくる

⑧ 業績の鍵は集中である

## 社内には成果はない。成果は外部にしかない。

随分昔にある会社で営業の研修をしました。その際、時間調査を行いました。営業活動を社内、移動、面談の3つに分けて比率をだしました。一人の営業マンは、社内時間がなんと70%を超えていました。社内に7割社内において果たして成果は上がるのでしょうか？成果が上がるのはお客さんと接している時間だけです。社内にいる時間はすべてコストが掛かります。成果をあげる機会はないにしかないので。成果の上がる目標は外に向けなければならぬということです。売上をどれだけ欲しいというのはこちらの問題ですから、内部でしかも問題に焦点を合わせてしまっていることとなります。これでは成果に繋がりません。

お客さんを維持し、何人増やすという目標だと如何でしょう？  
 これですと、お客という外部に目が行きやすし、お客を増やすとい  
 うのは機会になります。私は独立当初この言葉に助けられました。  
 独立して直ぐは売上があげなければ生活ができなくなるという恐  
 怖感にかられます。それで手っ取り早く売上が上がるものはない  
 かと探してしまいます。しかしランチェスター経営では、経営の本  
 質を次のように教えています。

『まずお客をじっくり出し、作ったお客を維持し、増やしていくこと  
 手っ取り早く売上が上がるものを探すのは大変です。しかも何か  
 ら手を付けてよいのか解りません。しかし自分のお客さんを作っ  
 ていくことであれば、行動を起こすことができます。兎に角、知  
 合いを作ればよいのですから。私の場合でしたら、中小企業の社長  
 と会うことです。私は当初直感的に、最低1か月70万円の粗利益  
 がないと経営は続けていけないと考えていました。当初の私にと  
 って、簡単なことではありません。粗利益の重任につぶされそう  
 になると座禅を組んで、経営の本質を思い描いていました。

『よし、今日も一人誰かと会おう』と気持ちを立て直して、  
 出発したものです。結果的にこれが良かったのだと思いま  
 す。ランチェスター経営の代理店会議に参加した時、竹田先



生に『こんなに早くよくぞお客さんを作ったものだ』とお褒め頂い  
 たことを懐かしく思います。

## 成果は、集中と市場リーダーシップにある

外部の機会があるところに目標を設定した後は、その目標に集中  
 することです。中小企業の経営資源は、限られています。限られた  
 経営資源を効果的に活用するには、集中することです。私の場合は  
 一人でしたので、目標を一つに絞るしかありませんでした。ランチ  
 エスター経営戦略を商品にし、地元の中小企業の社長がお客さん  
 です。私はゼロからのスタートでしたので、全くの素人からランチ  
 エスター戦略の達人にまで自分を高めなければなりません。お客  
 さんもゼロです。あちらこちらに手を付けることはできません。こ  
 こに集中したことが、竹田先生に褒められた一因だったと思いま  
 す。他の代理店の方は、税理士さんや社会保険労務士さんが多く、  
 ランチェスター経営は、副業でしかありません。もし同じように集  
 中したとすると税理士さんの方が圧倒的に有利だったと思います。  
 そのため、現在の客層や商品・サービスを変えていくという  
 勇気が必要になります。社会が変化していくことは必然です。社  
 会のニーズの変化に合わせて、自分自身が変化することが組織を  
 続けていく必要条件だと私は思います。

## 成果には、三つの領域がある

成果の領域は、三つあります。①直接の成果②価値への取り組み③人材の育成の三つです。先ほどの目標は直接の成果についての目標です。企業においては売上や利益などの経営上の業績がこれにあたります。しかし忘れてはならないのは、先ほどお伝えしたように目標が行動につながるようしておかなければなりません。もう一つ注意点があります。目標があれこれあって、矛盾したり混乱している状態では成果に繋がりません。例えば、差別化した商品を作れと言いつつ、売上を上げるものだったら、何でもよいので作れという具合です。経費削減をしろと言いながら、営業は遠いところまで経費をかけて営業に出かけているのも矛盾があると思います。皆さんのところでは、目標に矛盾が生じていないでしょうか？

第二の価値への取り組みは、技術面でのリーダーシップを獲得することであったり、一般家庭のために最も安く最も品質のよい財やサービスを見つけて出すことの場合もあると『経営者の条件』に書かれています。われわれはどのような価値を提供していくのかを明確にしておく必要があります。この目標も先ほどの直接の成果と同様に矛盾しているところ成果は上がりませんが、書籍の事例には、農業政策があります。一方は農業の生産性、もう一方は農家の維持で

した。二つの価値観を一つの組織で達成するというのが難しいのが解ります。第三の領域の人材育成は、明日のマネジメントの育成です。組織は継続していかなければなりません。世の中が変わっていく中組織を継続していくの、経営資源である『人、物、金』をいくら持つについても意味はありません。人は入れ替わっていきます。物は古くなり価値は下がっていきます。お金はそのままでは、何も成し得ません。この経営資源をいくら増やしても意味はありません。重要なのは、この経営資源をどうやって生かすかです。経営資源を成果に結びつけるのは、マネジメントです。したがってマネジメントの育成の仕組みを作ることが最もよい方法だと思います。人材を育成するには、貢献に焦点を合わせることで、貢献に焦点を合わせることは、責任をもって成果をあげることです。貢献に焦点を合わせる、自分の能力を生かすために、新しい知識を得ようとしています。自ら成長しようとする訳です。これらは『経営者の条件。貢献へのコミット』に書かれていますので、ご確認ください。

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

編集フロンテスター経営三重 岩崎 功  
 連絡先 TEL 059-398-0123 FAX 059-398-0153  
 発行日 二〇二三年三月二十五日