

竹田陽一の経営随筆集

2022年3月15日 第3号



社長にとって第1の仕事は経営戦略の研究になる

社長の立場にある人は、業績の何%が社長1人の経営実力で決まるか、これを知っておく必要があります。もしこれを知らないで経営をしていると、たいがい向上心を失って経営がマンネリ化したり、中には趣味や名誉職に多くの時間と経費を使い、経営を危うくする人がいます。

1. 業績の96%以上は社長1人の経営実力で決まる

業績の何%が社長1人の経営実力で決まるかは、経営規模の大中小で変わる社長の役目と、計画したものを実行に移すとき必要になる「実行の手順」、それにORの手法と、ランチェスター法則を使って計算すると解ります。

従業員30人迄は、業績の98%が社長1人の経営実力で決まり、30人~100人迄は、業績の96%が社長1人の経営実力で決まります。

社長の経営実力がどのレベルにあるかは、従業員1人当たりの経常利益を、業界の平均と比較するとおおよその見当がつかます。ちなみに個人企業まで入れると、従業員30人迄は94%で、100人迄は98%を占めています。

社長の立場に立つと、この数字は気に入らないばかりか、従業員にも知られたくないでしょう。中でも従業員に対して、「利益意識を持って行動せよ」とか、「段取りよく、計画的に行動せよ」と、のべつ

説教している社長はひどく気分が悪くなるでしょうが、このウエイトは確かな数字になります。

社長になると、良いことを言ってくれる人は何人もいるのに、社長の役目を怠っても誰も注意をしないので、油断すると向上心を失い、経営戦略の研究をしてないことに気付くのが遅くなり、中には倒産する迄気付かない人もいます。

2. 学習効果の公式をはっきりさせる

社長の経営実力を高めるには「着眼大局」の原則に従い、まず「学習効果」はどのような要因で決まるか、これをはっきりさせておく必要があります。これをしないで学習に取り組むと、たいがい方向違いに進んでしまうので、大きなムダが発生します。

次は大事な要因の、レベルの高め方を考えます。こうしたあとで実行に移ると進む方向が正しくなるので、成果が早く出ます。これを、「科学的問題解決法」と呼んでいます。

学習効果は、社長の素質×学習すべきテーマの決定×学習テーマに対応した教材の準備×学習回数、または学習時間の4つで決まります。ではこの順に従って説明しましょう。

まず1番目は、社長としての素質になります。これは社長になって10年後あたりの、従業員1人当たりの経常利益を、業界の平均と比較してみると解ります。これができないときは、「中位か、中の下」と、辛目に評価するとよいでしょう。

2番目は、社長が学習すべきテーマの決定になります。学習すべきテーマは、社長が責任を持って担当すべき「大事な役目」が中心になります。社長が責任を持って担当すべき役目は、経営規模の大中小で変わります。ところがビジネス書や講演で説明されるものは、経営規模の大中小で変わる社長の役目をはっきり示さず、これをあいまいにしています。これが原因で、大きな誤解をしている人が多くなっています。ここで説明するものは、従業員100人以下の社長を対象にしています。

社長が学習すべき重要なテーマは、とても多くなります。

- ①利益性の善し悪しが根本的に決まる、利益性の原則。
- ②戦略と戦術の内容を理解し、2つの区別をきちんとつける。
- ③強者の戦略と弱者の戦略の内容を、正しく理解する。
- ④商品戦略。⑤地域戦略。⑥業界と客層戦略。⑦営業戦略。⑧販売戦術。⑨顧客維持の戦略。⑩組織戦略。⑪従業員教育の戦略。⑫資金戦略。⑬経費戦略。⑭簿記・税法。⑮時間戦略。⑯リーダーシップの戦略。⑰人格形成。⑱経営計画書作り。⑲健康管理。

このあとそれぞれのテーマを、5、4、3、2、1と自己採点をしてみて下さい。

学習効果の3番目は、社長の学習テーマに対応した良い教材を準備することになります。内容の良い教材で学習し、そのあと自社の経営に役立つところを実践し、さらにそのあと教材で学習することを何度か繰り返すと、単に経験だけに頼っていた場合と比べると、経営実力が高まる速度が「3倍以上速く」なることが解っています。このような事情から、業績を良くするには、「良い教材の準備」が欠かせないのです。

良い教材の1つ目は、自社の経営規模と同じか近いことになり、10倍以上離れていたら害になることがあります。ところが市販されている教材の多くは、アメリカのマーケティングや、大会社の話が中心になっているので注意して下さい。

2つ目は、業種が同じか近いことになります。

3つ目は、実践的ですがすぐ応用できるよう、工夫されているものになります。そのためには著者自身が、同じ仕事をしている人が300人～500人位いる中で、1位になった経験が必要になります。これは著者の経歴を詳しく調べると、ほぼ見当がつかます。

4つ目は、必要な教材を準備するには、教材用の予算が必要になります。従業員10人迄は年間25万円、10人～30人は25万円～50万円、30人～100人は50万円～100万円が目安になります。この予算を5年～7年準備すると、必要な教材はほぼ揃うはずです。

学習効果の4番目は、学習回数を多くすることになります。経営の基本原則を初めとして、利益性の善し悪しが決まる原則、それに戦略

と戦術の違い、及び、強者の戦略と弱者の戦略の違い、さらに資金戦略と経費戦略など、経営で特別大事になるテーマは、20回～30回は学習しないと自分のものにはならないでしょう。こうするには講演会への参加では無理で、CDやDVDが役立ちます。

社長にとって必要なテーマをこれだけの回数学習するには、従業員10人規模で月に1.5日、10人～30人規模で月に2日、30人～100人規模では月に3日～4日を、経営戦略の学習時間に当てなければなりません。しかもこれを長期にわたって実行するには、仕事や生活の中に学習時間を組み込み、「習慣化」することが必要になります。

以上ここ迄に、社長の経営実力を高める方法について説明してきました。社長にとっては、厳しい内容になりました。

しかし会社自体は、固定給なしの「歩合給」で運営されています。しかも資金繰りが苦しくなった場合に、政府はもちろんのこと銀行も助けてはくれないという、完全な「実力主義の世界」になっているのですから、社長として素質が高いと言えない人が業績を良くするには、ここ迄説明してきたことの実行が欠かせないのです。

ところで、あなたは経営に必要な教材をどれ位揃えているでしょうか。経営実力を高めることに欠かせない学習時間は、どれ位投入しているでしょうか。そしてこれらは合格といえるでしょうか。

Lanchester

ランチェスター経営(株)



〒810-0012 福岡市中央区白金1-1-8 チュリス薬院 301

TEL 092-535-3311 FAX 092-535-3200

メールアドレス customer@lanchest.co.jp HP <https://www.lanchest.com>