

# 竹田陽一の経営随筆集

2022年3月8日 第2号



## 社長の3大役目とそのウエイト付

会社と呼ばれる組織体は、粗利益をエネルギー源にして生きています。人件費はもちろん、借入金の返済も粗利益の中から支払われています。もし必要な粗利益の確保ができなければ、会社の体は赤字によって徐々にやせていき、やがて死んでしまいます。倒産です。

倒産しないためには、性能が良い経営システム作りや、性能が良い経営プラント作りが欠かせません。経営システムとは粗利益を継続して作り出す、「機械装置」になります。

しかし現実の機械装置であると形があるので見えるのですが、経営システムは戦略を初めとした、「知識」を中心に組み立てているので見えないことから、はたして自分が作った経営システムの性能が、良いか悪いかは全く解りません。これが業績を良くするときの、最も大きな障害になっているのです。

### 1. 社長の実力は利益が証明

社長が作った経営システムの内容が、業界全体で見て「どのレベル」にあるのかを示す「唯一の証拠」が利益になります。

従業員1人当たりの経常利益が業界平均の「3倍」出ているなら、社長が作った経営システムの性能は特別良いことになるのでこの社長は高く評価されます。

逆に、従業員1人当たりの経常利益がゼロ同然かマイナスになっていれば、社長が作った経営システムの性能が悪く、どこかに欠陥があ

るのですから、業績を良くするには欠陥部分を見つけ出して、早く直さなければなりません。ちなみに業界平均の利益データは、TKCの経営資料が役立ちます。

ところが今説明したように、経営システムは知識が中心になっているので、形がなくて見えないことから、どのようにすると「良い経営システム」が作れるか、全く解りません。これが原因で、経営には宗教に負けないくらい「怪しげな迷信」がいっぱいはびこっていて、ひどく混乱しているのが実情です。この証拠は、経営書や経営セミナーに現れています。

弊社では独自の資料を作成しています。

「従業員一人当たり利益表」<https://www.lanchest.com#present>

### 2. 社長の3つの大きな役目

このような事情がある中、偏った考えや迷信に惑わされることなく、性能が良い経営システムを作って業績を良くするには、次の手順が必要になります。

まず1番目は、社長が経営戦略の研究に力を入れて取り組み、社長の戦略実力を、同業者の中で上位に高めることになります。もちろんこうするのはとても面倒です。しかし大局的に見ると、社長が経営戦略の研究に力を入れて実力を高めることは、会社全体の「基礎」というか、社長にとっては「第1の仕事」になるのですから、この手抜きはできません。そしてこうすることが、社長の役目では57%も占めます。

2番目は、粗利益を継続して作り出す機械装置となる、性能が良い「経営システム」を作ることになります。すでに経営システムを作って運営している場合は、経営システムを構成している「中心的な要因」を1つ1つ点検し、戦略原則に反しているものがあつたら、これをすぐ修正します。もちろん場合によっては新しいものを付け加えます。

この作業を1年に数回実行すると、経営システム全体に整合性が出

て性能が良くなるので、効率が良くなって業績も良くなります。つまり性能が良い経営システムを作ることが、社長にとっては「第2の仕事」になり、これが社長の役目では29%を占めます。

3番目は作った経営システムに従業員とともに、力を入れて実行に移すことになります。実行に移すときには、社長がインストラクターになって従業員を教育することと、リーダーシップ力を高めることの2つが必要になります。社長にとっては、こうすることが「第3の仕事」になり、社長の役目では14%を占めます。

4番目は、こうして経営活動をした結果は、貸借対照表と損益計算書に「数字」として表れます。決算書のデータは、経営全体で見ると「4番目」になります。つまり決算書の内容を良くするには、第1の仕事から順々に改善していくしかなく、決算書の数字だけを直すことはできないのです。もしこうしたら、それは粉飾決算になるのです。

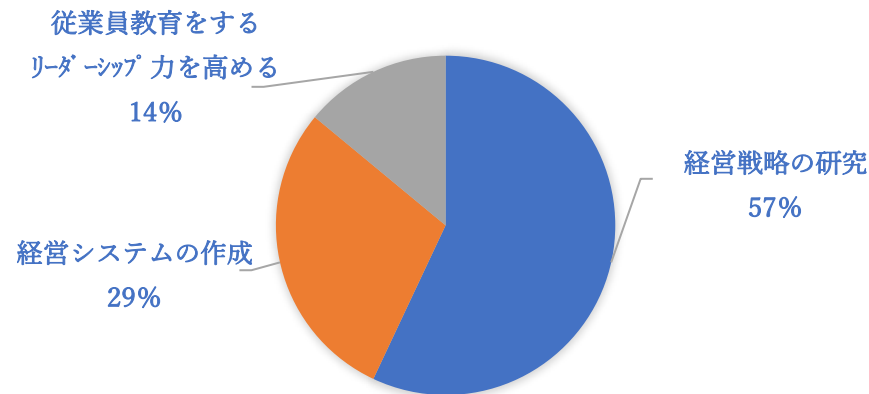
### 3. 経営計画書には社長の学習計画を入れるべき

社長にとっては「第1の仕事」になる、経営戦略を研究しないで経営システムを作ると、粗雑で、性能が悪い経営システムしか作れないので、当然業績が悪くなります。こうなると従業員のヤル気や、成果主義の賃金制度でカバーすることはできません。

このような事情があるのですから経営計画書を作るときは、社長自身の「学習計画の頁」を作るとともに、具体的な学習計画を作るべきです。

ところが経営計画書作りの本に、社長が経営戦略を研究することの重要性について、書かれているのを見たことがありません。本当に良い経営をするにはこのページを作るべきです。

## 社長の3つの大きな役目



*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>