

## まえがき

これまで、テレビや著書のなかで何度もお話してきましたが、1995年の阪神淡路大震災で、私はビジネスマンとして壊滅的な状態に陥りました。ここでは詳細は省きますが、まさに工場もない、資金もない製薬会社として、ゼロどころか、マイナスからのスタートを余儀なくされたのです。

そして、あの日から二十数年後、私が経営する万協製薬株式会社は、グループ売上100億円規模の企業に成長しました。

私は、再スタートを切ってから、人並外れて失敗し、人並み外れて苦勞をし、人並外れて成功に憧れて、経営にまい進してきました。

本書のタイトルは、「成功した経営者だけが知っている秘密の経営術」です。皆さんにとって、経営者としての成功にはどのような意味があるでしょうか。

売上を伸ばすこと。スタッフの生活を支えること。収入を増やすこと。人それぞれ成功という言葉の持つ意味は違うでしょう。

しかし、いずれにしても、経営者として最も重要な使命は、利益を上げることです。利益なくしては、企業は存続できなくなってしまう。

まいますし、スタッフの生活を支えることも、自分の収入を増やすこともできません。

現在に至るまで、一貫して、経営者としての私を支えてきたのは、利益を追求し、成長し続ける意欲です。その結果、ふと気がつけば、グループの売り上げは100億円規模に達していました。そういう意味で、タイトルの「成功」とは、成長し続けること、と読み替えて頂いてもいいかもしれません。

弁護士になるには、弁護士の資格を得る必要があります。医者になるには、医師免許が、薬剤師になるには、薬剤師の資格が必要で

す。しかし、経営者になるのに、資格試験はありません。誰もが経営者になることができます。弁護士や医者なら、ある一定の知識や経験を積んで、必要な能力を前もって養ってからその職業に就くわけですが、経営者は、知識や経験がなくても、なろうと思えば誰でもすぐになることができます。

現に、経営者に必要な知識や心構え、志といったもののあるなしにかかわらず、今も多くの人が起業しています。そして、経営者として成功するための知識やノウハウを知らなかったがために、思うように利益を上げられなかったり、本来なら防ぐことができた失敗

や損失に見舞われ、ビジネスの舞台から去らねばならなかった人たちもたくさんいることでしょう。

本書のタイトルには「秘密」という言葉が使われています。ひよつとしたら、皆さんの中には、この本には「こうしたら簡単に成功する」といった魔法のようなノウハウが書かれていると思われた方がいるかもしれませぬ。しかし、残念ながら、経営にそんな魔法は通じませぬ。少なくとも私はそう思っています。

会社を経営していく中で、経営者は実に様々なことに悩み、苦し

み、試行錯誤を繰り返す。私も、今に至るまで数多くの失敗を経験してきました。その中で、私は経営に必要なものは何か、成長し続ける方法とは何かについて、休む間もなく考え続け、その答えを身をもって学ぶことができたのです。そのような経験を積み重ね、実績に結びつけていく過程で何をすれば成功に近づけるか、多くのことを発見し、その正しさを企業の成長という形で証明してきました。

この本には、皆さんが無駄な遠回りをせず、成功を一直線に目指せるように、私が実践してきた、経営者として成功するための考え方や、実行すべきノウハウなど、私の経営術のエッセンスが詰め込

んであります。

「秘密」という言葉にはそういう意味が込められています。

ビスマルクは「愚者は経験に学び、賢者は歴史に学ぶ」という有名な言葉を残しています。もし、読者の皆さんが自分だけの経験や、自分の考えだけを頼みにするのであれば、そこには多くの苦難が待ち構えていることでしょう。

皆さんが、遠回りすることなく経営という大海原で縦横無尽に活躍し、成功を確実に手に入れるための羅針盤として、この本を活用していただくことを切に願っています。

# 目次

まえがき

第一章 商品の価値を定義する

自分が販売する商品の価値を多角的に評価する

1・値段が安い

2・コストパフォーマンスが高い

3・購入しやすい

4・義理や人間関係

5・お店の雰囲気が良い・店員の接客態度が良い

- 6・ 高度な専門知識・技術レベルが高い
- 7・ ブランド価値が高い
- 8・ 他に類似の商品が手に入らない

#### ライバルの研究

- 1・ 自社よりも少し上位の企業を訪問すること
- 2・ 必ず、経営者に会いに行く事

### 第二章 事業計画書を作る |

#### 事業計画書を作る意味を考える

- 1・ 自分のビジネスの目標を明確にする

2. あなたのビジネスを他人に評価してもらう道具

事業計画書作成の流れを知る

- ① 長期・中期・短期の3つのスパンで計画を立てる
- ② 長期↓中期↓短期の順に作成していく

長期事業計画について考える

■ なりたい姿を決める

■ 事業計画書に盛り込む要素

■ 外部要因の考察

中期事業計画について考える

## ■ 行動計画

短期事業計画について考える

## 第三章 事業計画書作成法Ⅱ

ビジネスモデルの明確化

1・ビジネスモデルの三要素

2・事業領域をきちんと意識する

市場について考える

商品・サービスの仕組みを確立する

1・中核となる便益

## 2・基本機能

### 3・付随サービス

サービスをカタチにして市場の反応を知る

経営体制・組織体系を明確にする

売上計画を作る

#### ■ 製造業等の計算例

#### ■ 小売り等の計算例

#### ■ 飲食業等の計算例

見込顧客のリストを作る

売上原価、売上総利益の把握

■ 売上原価の計算式

販売費及び一般管理費の算出

■ 人件費

■ その他の経費

損益計算書を作成する

資金計画と投資

第四章 ビジネスのパートナー作り

ビジネスパートナーとの接し方を考える

1. ビジネスに上下関係はない
2. ビジネスパートナーを大切にするとメリット
3. ビジネスパートナーとの対話
4. ビジネスパートナー間のつながりを作る
5. ビジネスパートナーに対する二つのものさしを持つ

## 第五章 資金計画とキャッシュフロー

お金に対する考え方を明確にする

お金をビジネスの目標にしない

ルールをお金に置き換えて考える

事業展開

利益とキャッシュフロー

利益の確保

借入についての考え方

適切な資金計画

## 第六章 事業計画の実践

作成した事業計画を再確認する

銀行で事業計画を説明するシミュレーションを試してみる

銀行と交渉するための心構えを明確にしておく

自己資金でなんとかできないかという考え方を変える

銀行でお金を借りることのリスクを理解する

採算性に重点をおいてもう一度事業計画を見直す

銀行に事業計画書を説明し、資金調達の目途を立てる

もし、**事業計画書を銀行に持っていけなかったら**・・・

## 第七章 経営数字をつかむ

基本的な数字を押さえる

自己資本比率と経常利益率に注目する

経常利益率を知る

日常的な数字を管理する

## 第八章 マーケティングと売る技術

顧客の求めるものを知る方法

類似商品を探す

類似商品・サービスの優れた点を考える

ライバルの短所を研究し改善する方法を考える

自分のビジネスを改良する

キャラクターを演出する

まずはテストマーケティングから

第九章 成長の壁を突き抜ける

ビジネスに貪欲になる

成長は強いられるものと知る

成長に具体性を持たせる

歩みを止めずに行動する

修正する

第十章 人の育て方、活かし方

人の長所を見極める

適材適所の工夫をする

人を味方につける

よい人材が集まらないのは経営者の責任

マニュアル化を進める

評価基準を設定し、評価する

本人と上司の二本立てで評価を行う

評価の結果を踏まえて面談し、意志の疎通をはかる

## 第十一章 システム作りのABC

人を信じるということについて考えてみる

システム作りの目的を明確にする

道理にあったシステムになっているかチェックする

システム作りの原動力を知る

システム作りのプラットフォームを整備する

報告の仕組みを作る

第十二章 経営者として成長し続ける

組織について考える

山脈型の組織

バームクーヘン型の組織

人に影響を与える経営者の姿を知る

■ スタッフに影響を与える経営者の姿

■ 四番・ピッチャーである

■ 人間的な魅力

戦いの世界を楽しむ

失敗するのも勉強。実験精神を持つ

様々な分野に興味を持ち、学び続ける

あとがき

# 第一章

## 商品の価値を定義する

自分が販売する商品の価値を多角的に評価する

ビジネスには、お金をあなたに支払ってくれるお客様に提供する商品やサービスが必要です。ラーメン屋さんならラーメンが、美容室ならヘアカットやパーマなどのサービスがそれに当たります。ここでは、便宜上、形のあるものも、技術などを提供するサービスも、全部まとめて商品と呼ぶことにします。

まず、万協製菓の商品を例にとってみましょう。

万協製薬からは、毎日数万、数十万個の薬や化粧品が出荷されていきます。そして、その対価として、お客様からは、商品の代金が支払われてきます。その代金の中には、原材料費や、製造するための人件費や機械を動かすための電気代など様々な経費が含まれています。それらを差し引いて残った金額が利益、すなわち儲けになります。

この儲けに相当する部分が、その商品の価値です。言葉を変えらると、商品の価値とはあなたが手にする利益であり、お客様があなたの商品を買ってくれる理由であるといえます。お金という視

点を強調するため、ここでは買ってくれるという部分を変えて、お客様があなたにお金を払ってくれる理由という表現を使うことにしましょう。

このように考えると、ビジネスで成功するためには、まずお客様があなたにお金を払ってくれる理由を突き詰めて考えることが必要になりそうです。

利益Ⅱお客様があなたにお金を払ってくれる理由

お客様があなたの販売している商品にお金を払ってくれる一般的な理由をあげてみましょう。

―お客様があなたの商品にお金を払ってくれる理由の例―

- 1 . 値段が安い
- 2 . コストパフォーマンスが高い
- 3 . 購入しやすい
- 4 . 義理や人間関係

5 ・ お店の雰囲気が良い ・ 店員の接客態度が良い

6 ・ 高度な専門知識 ・ 技術レベルが高い

7 ・ ブランド価値が高い

8 ・ 他に類似の商品が手に入らない

他にも商品によって色々な理由があるかもしれませんが、以上のような理由についてももう少し詳しく考えていきたいと思います。

## 1 ・ 値段が安い

他社の商品に比べて値段が安いということは、お金を払うお客様にとって最も根本的なメリットのひとつです。誰だって、普通は何かを買うのに安いほうがいいに決まっています。しかし、当然ながら、単純に値段を下げるだけでは、商売で最も大切にすべき『利益』が目減りしてしまいます。

利益率は売価の2割を切ってはいけません。

あらゆる生産・販売コストを差し引いて、手元に残るお金を最低2割は確保する。これが誰でも利益を生み出すようになるための鉄則です。このように、利益率を2割以上確保するという制約

を作ることにより、利益を上げるためのいろいろな必要条件が見えてきます。

―利益率を確保するためのポイント―

○自分の商品の原価構成と利益率をきちんと把握している必要がある

○販売価格を決定する仕組みを持っている必要がある

○利益率を確保するためにコストを下げる努力をする必要がある

○利益を2割以上確保できない場合は、その商品自体の見直しを  
する必要がある

ここで、ひとつ大切な注意事項があります。それは、利益率2割確保は、個々の商品に関しての理論値ではないということ  
です。半年、1年という期間で見た実績として、利益が2割確保され  
ていなければいけません。

多くの企業では、商品の売価を決めるときに、コストを計算してそれに利益を乗せるという方法をとっています。その時の利益率が2割、3割というのは、特に珍しい事ではありません。

しかし、実際の企業の営業活動では、売るために値引きをすることもあれば、不良品やクレームで大幅にコストが嵩むことも十分あり得ます。そして、商品の値決め段階では確保できるはずだった2割の利益はどんどん目減りしていき、決算してみたら、利益率が10%を切っていたということにもなりかねません。そのような諸々の事態を織り込んで、実績レベルで2割の利益を確保

できるように商品の価格を設計しなければならないということになります。

## 2・コストパフォーマンスが高い

お客様にとってこのコストパフォーマンスというメリットは、

1・の値段の安さと同様、あるいはそれ以上に大切な要素です。

同じ値段なら、お客様は、より性能の高いもの、機能が豊富なもの、優れたサービスのほうにお金を支払います。

しかし、商品を提供する側からすれば、コストパフォーマンスを上げるとは、コストの増加に直結します。他社の商品より機能を上げたら売価が高くなった、あるいは、売価はそのまま機能を上げたら2割の利益が確保できなくなったというのではいけません。

もちろん、他社より高くても、機能の豊富な商品のほうが選ばれるということはありますが、それは、コストパフォーマンスという問題とはまた異なるテーマです。

自分の商品のコストパフォーマンスを上げるといふ戦略をとるべきかどうかは、他社の競合商品に比べて自分の商品により多くの機能を持たせて2割の利益が確保できるかどうかを検討すれば明確に判断することができます。

あなたの商品について、コストパフォーマンスを上げる余地があるかどうかを、真剣に検討してみることは、成功に繋がる努力として挑戦する価値は大いにあります。

―商品のコストパフォーマンスを上げる努力―

簡単に、コストパフォーマンスを上げるといっても、その方法は実に様々です。

わかりやすい例では、数量や容量を増やす、つまり、同じ値段で買える分量を増やすという方法があります。あるいは、商品自体の機能をあげる。サービスの内容を豊富にするといったことも考えられます。

いずれにしても、分量や機能を上げるときは、お客様がそれを価値として認めてくれるものでなくてはなりません。

いくら機能が増えても、お客様が必要としなければ、それは、要らないところにコストをかけて、自らの利益を目減りさせているということになってしまいます。

このような点を踏まえ、自分の商品のコストパフォーマンスを上げた時、それでも実績ベースで2割の利益が確保できそうかどうか、十分な検討を加えてください。

もし現時点で、2割以上の利益を確保する目途が立たなければ、自社の商品のコストパフォーマンスを無理に上げて、他社と競争することは避けなければなりません。

この場合は、現時点ではコストパフォーマンスという視点での競争は避けて、他の価値で利益を生み出すことを考えていくことになります。

### 3・購入しやすい

購入しやすいという価値には様々なパターンが考えられます。

○直販店や営業所などの拠点の立地条件が良かったり、件数が多いなどで、手軽に購入できる

○インターネット等で手軽に手に入る

○購入手続きが簡単である

○クレジット決済、分割払いなど、支払いが楽にできる

○どこのお店に買いに行っても在庫がある

○お店や営業拠点、電話での問い合わせ等コンタクトがとりやす

い

この購入しやすいという価値については、何もかもライバルに勝とうするのは現実的ではありません。特に、立地条件や販売代

理店、量販店などに在庫を流通させるといったことは、一朝一夕に改善できることではないからです。大切なのは、自社のどの部分がライバルよりも劣っているかをきちんと把握し、それを補うための対策をきっちり実践していくことです。

例えば、都市部に店舗を構えていなくても、インターネットを活用することによって、大都市の商店よりもずっと大きな利益を得ている企業がたくさんあることがそのよい例です。

#### 4・義理や人間関係

義理や人間関係を頼りに商品を買ってもらってもらう、お金を支払ってもらおうということも人がお金を使う理由になり得ます。

当然のことながら、義理や人間関係には限界があるので、自ずとそこでの売上にも限界があります。しかも、義理や人間関係は、変わることなく長年にわたって続くものとは限りません。とはいっても、義理や人間関係を活かすことを全面否定しているわけではありません。

例えば、起業したての頃は、義理や人間関係に頼りたくなりがちです。頼ること自体が悪いのではなくて、どう頼るかをよく考えることが大切です。

売上を上げるためには、まったく縁もゆかりもない第三者にお金を払ってもらえるだけの価値を見出さなければなりません。そのお金を出してくれる第三者から見れば、あなたは縁もゆかりもない、どうでもいい人です。だから、親身になって、あなたがどんな商品を用意すればお金を払う気になるかなどということはお話してあげてください。

しかし、ある程度人間関係のある人であれば、あなたに貴重なアドバイスをしてくれる可能性はとても高くなります。お金を支払う側に立って、あなたの商品の欠点や長所をきちんと教えてくれる数少ない協力者となってくれる可能性があります。ここで間違っ  
てはいけないのは、その人たちはあくまでも協力者です。から、決してここで儲けようなどという考えは持たないことです。

## 5 お店の雰囲気が良い・店員の接客態度が良い

同じ商品を購入するならば、雰囲気や接客が悪いお店を選ぶよりも、きれいで居心地がよく、店員の接客も行き届いたお店を選ぶのは当然のことです。そういう意味では、お店の雰囲気や接客は、お客様があなたにお金を支払う理由にはなり得ますが、それは極めて消極的な要素です。

いくらお店の雰囲気がよくても、また、接客に優れていても、それ自体がお金を支払う理由にはなりません。あくまでも、お客様は商品にお金を払うのであって、お店の在り方は、最善を尽く

してよりよい雰囲気、よりよい接客を心掛けるのは当然の努力と捉えるべきでしょう。

お店の雰囲気、接客は、それだけではあなたに売上をもたらしてくるものではないと心得るべきものです。

## 6 ・ 高度な専門知識・技術レベルが高い

これには、二通りのパターンが考えられます。

ひとつめは、販売する商品に対する専門知識や、商品の取り扱いの技術が高いという場合です。例えば、時計の専門店で、時計の専門知識が豊富で、メンテナンスなどの技術力も高いというパターンです。

もうひとつは、技術や専門知識自体、あるいはその技術で独自開発したものを商品として販売する場合です。

理・美容院、コンピュータのシステム開発、会計事務所、調査会社、メーカーなど様々な例が浮かびます。いずれにしても、ここで問題になるのが人材です。

あなたが技術を身につけ、自分自身が働く。それは、ビジネスではなくて、自分で自分の収入を稼ぐという行動です。本書のテーマである『秘密の経営術』で大切なことは、自分自身が、お金を稼ぐ仕組みの一部になってはいけないということです。自分自身の技術力でお金を稼ぎたいのなら、技術者、職人として大成する道を選ぶべきでしょう。その辺りの考え方は、後の章でも詳しく取り上げますので、ここでは詳しく触れませんが、自分自身が技術者として働かないという前提に立つと、すなわちそれは、技術者を雇用するという展開になります。

専門性、技術レベルの高い技術者を雇うとなると当然人件費の負担が大きくなります。しかも、人は一度雇ったら、長年に渡って雇用を維持するための報酬や経費を支払い続けなければなりません。そうになると、よほど潤沢な資金を持っていないと、専門的な技術集団という理由づけで、お客様からお金を頂くことは難しいと言わざるを得ません。さらに、上には上があるというように、自分の会社の商圏で、最も優れた人材を確保することは至難の業と考えるべきでしょう。

では、専門性の高い知識や技術を商品として販売している会社はどうすればいいのでしょうか。まったく方法がないわけではありません。

―方法1 専門的な知識や技術を標準化する―

あなたの会社が提供している専門性の高い知識や技術に求められる様々な要素を、専門家でなくてもお客様に提供できるように標準化、マニュアル化し、専門家ではない人たちが、標準化され

た方法、ノウハウ、技術を使ってサービスを提供することによって、低い人件費で、一定水準以上の知識、技術をお客様に提供することが可能になります。

人気の高い高名な料理人がその調理のノウハウをマニュアル化することによって、他の調理師でも、その高名な料理人に近い味が出せるようにし、多店舗展開をはかるといった例があげられます。

―方法2 独自のノウハウ、技術を開発してそれを売り物にする

―  
少し変則的な方法になりますが、一般的で常識的な方法で知識や技術を提供するというアプローチをとると、ライバルとの戦いの中で、人件費によって企業は疲弊してしまう恐れがあります。  
この方法の特徴は、お客様のニーズをとらえる視点を変え、従来の常識的な方法とは異なる独自の方法によってそのニーズを満たすところにあります。

例えば、以前は、寿司のシヤリは、寿司職人が握るのが常識でしたが、それを寿司ロボットという新しい方法によって人手をか  
けずに大量に供給することができるようになり、新たなお寿司の  
市場が開けました。これは、これまでにない新しいノウハウによ  
って安価にお寿司を楽しみたいというニーズを見事に満たした好  
例といえるでしょう。

## 7・ブランド価値が高い

≒N O 1を指せる場所を見つける≒

これは、私の経営術では、かなり重要な要素になります。

ブランド価値というと、世界的なブランドや有名なメーカーを思い浮かべますが、そこまでブランド力を高めることを目指すのは、現実的ではありません。

次の「⑧他に類似の商品が手に入らない」にも通じることですが、ブランド価値は、何も日本中、世界中に通用する必要はありません。極く狭いエリア、狭い分野でもブランド価値を持つこと

はあなたの会社、あなたのお店に絶大な効果をもたらしてくれる可能性は十分にあります。

万協製薬は、外用剤の受託製造会社として、ひとつのブランドとなっけています。多くの製薬メーカー様から、受託製造の分野で認められる存在になることができたのです。この事実は、単に万協製薬の成長の結果としてそうなったものではありません。私は、今よりずっと売上の規模も知名度も小さい時代から、この分野でのブランドを打ち立てることに力を注いできました。得意とする分野、人が目をつけない分野でブランドを打ち立てるといふ作業

は、とりもなおさず、自分がNO1になれる分野、市場を見つけ  
ることであり、お客様がお金を払ってくれる会社になるプロセス  
そのものなのです。

## 8・他に類似の商品が手に入らない

これが、お客様にお金を払ってもらうための、最も確実な方法で  
す。他に類似の商品が手に入らないということは、それだけ独自  
性が高い商品ということになります。万協製薬の成長も、他に類

似の商品がないからこそ成し遂げられてきたといつても過言では  
ありません。では、万協製薬が持っている他では手に入らない商  
品とは一体何か。それは、商品の開発から製造まで一貫して行え  
る外用剤のアウトソーシングサービスというソリューションで  
す。

他に類似の商品が手に入らないといつても、独占企業になればと  
いうわけではありません。また、今取り扱っている商品とはまっ  
たく異なる新商品を取り扱えというわけでもありません。一から  
新しい商品を発明し、しかもそれが飛ぶように売れるというよう

な状況は、まず有り得ないことだと思っていいでしよう。ここでいう独自性の高い商品を取り扱うということは、現在取り扱っている商品、あるいは、これから起業しようとしている方なら、取り扱おうとしている商品に独自性を持たせるという意味になります。

万協製薬を例にすれば、薬の開発や、薬の製造自体は、決して特殊でも、独自性が高いことでもありません。しかしそこで、外用剤に特化し、多くの企業から受託を受けられるだけの生産能力

を持つという体制をとることによって、独自性が生まれるので  
す。これを簡単にひとことと言ってしまえば、

「人のやらないことをやれ」

ということになります。この「人のやらないことをやれ」とい  
う考え方は、さらに次のステップで「人のいやがることをやれ」  
という言葉に発展していくので、覚えておいてください。

―商品に独自性を持たせる―

あなたのビジネス、あるいはあなたがこれから起業しようとしているビジネスにはライバル企業が存在するはずです。もし、ライバルがないビジネスだとしたら、それはよほど斬新なアイデアに基づく商品を扱っているか、ビジネスとして成立しない商品が売ろうとしているかのいずれかが考えられます。

## ライバルの研究

このステップでは、あなたのビジネスのライバルと、あなたのビジネスの関係について検討していきます。

私は、今のアウトソーシングビジネスの仕組みを確立する前に、同じような業態のライバル企業の経営者を直接訪ね、ビジネスについて教えを乞うていきます。この方法はなかなか実行しにくいかもしれませんが、市場のどこにビジネスチャンスが潜んでい

るかを探り、自分のビジネスモデルを構築していく上で、とても大きな効果をもたらしてくれます。ポイントは以下の2点です。

#### 1. 自社よりも少し上位の企業を訪問すること

売上規模が自社よりも少し優れている企業を選んで訪問することが肝要です。同等のレベルの企業は向こうもこちらをライバル視しているので、本当のことを教えてくれない可能性が高く、また、自社より規模が小さくっては逆にこちらがノウハウを教える立

場になってしまいました。また、あまりにかけ離れた売上を上げて  
いる企業のノウハウはあまり参考にならない可能性が高くなりま  
す。

## 2・必ず、経営者に会いに行く事

訪問して話を聞く相手は、その企業の経営者であることが絶対  
条件です。経営者の視点での意見を聞かないと、ビジネスの核心  
に触れる話を聞くことはできません。

さて、ライバル企業に話を聞きに行くことによって何を得ることができるとでしょうか。普通に考えれば、自分よりも上の企業のノウハウを教えてもらい、それを真似てライバル企業と同レベルの業績を達成するということになるでしょうか。

—人がいやがることをやれ—

いや、そうではありません。私が、このライバル企業訪問を勧める理由は別のところにあります。それは、ライバル企業が、どのよ

うな仕事をやりたがらないかを探ることです。実際私は、ライバル企業に教えを乞いに行ったとき、その企業が小ロットの注文を嫌い、できれば大きな注文数のものだけでビジネスをやっているか、と思っていることを知りました。さらに、そのライバル企業は、将来は、自社製品を出して、外注ビジネスから脱却したいと考えていることも知ることになります。そこで、

「では、その小ロットの注文はうちにやらせてください」とライバル企業に頼み込んだのです。このようにして、新たな仕事の窓

口を開拓し、そればかりか、小ロットだった商品を成長させ、大きな注文数が見込める商品にまで育て上げてしまいました。

また、ライバル企業が、外注のビジネスから脱却したい、外注はできればやりたくない、自社製品でビジネス展開したいと考えているということは、外注ビジネスは誰も目標にしたがらないビジネスであることを確信しました。私は、その業界の常識ともいふべき考え方を逆手に取り、自分の会社の売り物を、外用剤のアウトソーシングに特化してしまったのです。

もし、このとき、ライバルの教え通りのことをやっていたら、今の万協製菓は存在しなかったことでしょう。つまり、私は、人がやらない、人が嫌がる仕事に自分のビジネスをフォーカスすることによって、他社がやりたがらない独自のサービスをビジネスモデルとして確立し、成功をおさめたのです。

この、人が嫌がることをやるということには、**成功確率を高める秘密が秘められています**。それは、人がやりたがることは、多くのライバルがすでにやってしまったているか、実際のニーズがないためにビジネスとして成立しない場合が大半です。

しかし、人が嫌がることは、実際に目の前にニーズがあるからこそ、いやだと思いう感情が生まれるのであり、また、誰もやりたがらないことにはライバルもいないから、市場を独占しやすくなるのです。

## 第二章 事業計画書を作る |

## 事業計画書を作る意味を考える

本書をお読みの方の中には、事業計画書を作成された経験をお持ちの方も多いかと思います。書店でも見かけるように、事業計画書の作り方をテーマにした本もたくさん出版されています。ビジネスの成功に結びつく事業計画書について学んで頂く前に、本書で事業計画書を取り上げる意味を確認しておきましょう。

## 1・自分のビジネスの目標を明確にする

あなたが今現在自分のビジネスを持っているにせよ、これから起業しようとしているにせよ、ただ、儲かる企業にしたい、売上・利益をあげたい、と漠然と思っているだけではなかなか目の前の現実が良い方向に変化してはいきません。

自分のビジネスをどのような姿に育て上げるのか、経営者自身が具体的な数字、具体的な実施事項を明確に描けることが、企業の成長の第一歩です。事業計画書は、あなたの経営ビジョンを具

体化し、あなたの今後の経営者としての行動の道しるべとなるもの  
のです。

## 2・あなたのビジネスを他人に評価してもらおう道具

事業計画書は銀行融資を受けるときに活用されます。あなたが  
思い描く事業計画が現実的なものかどうか、客観的に評価するた  
めの道具として使われるわけです。これは、見方を変えれば、事  
業計画書には、あなたが思い描いていることの有効性を判定する

様々な要素が盛り込まれているといことでもありません。あなたは、事業計画書を作成していくステップの中で、事業の成功に必要な要素についてしっかりと考えることができ、しかもその内容を他人に冷静に判断してもらうことが可能になるのです。

## 事業計画書作成の流れを知る

事業計画書を作るための大まかな流れを確認しておきます。事業計画は、経営計画や行動計画と合わせて捉えられますが、本書で

は、経営目標や、具体的な実施事項などについて、すべて事業計画書に盛り込んでいく手法をとります。そうすることで、事業計画書の作成作業をシンプルにし、かつ、成長し利益を上げるためにやらなければならないことの全体像がつかみやすくなると思います。

①長期・中期・短期の3つのスパンで計画を立てる

本書では、長期・中期・短期の3種類の事業計画書を作る方法について説明していきます。

長期は、5年〜10年程度の期間の計画になる場合が一般的ですが、特に理由がない限り、期間の設定は以下のように取っていきます。

■ 長期 ・ ・ ・ 5年間

■ 中期 ・ ・ ・ 3年間

■ 短期 ・ ・ ・ 1年間

② 長期 ↓ 中期 ↓ 短期の順に作成していく

事業計画は、長期の内容が基礎になります。5年後にどのような企業になっているか、売り上げはどれだけか、利益はどれだけ確保しているか、それらを実現するためにスタッフは何人になっているのか、5年後の姿をしっかりと描いて、それを実現すべく、3年後の計画、さらに1年間で何を具体的に実行していくか、中期・短期の事業計画に落とし込んでいきます。

## 長期事業計画について考える

まず、長期計画を作るときの方から検討していきます。長期計画は、5年後のあなたの会社の姿を思い描いて頂くことになります。数年先までの計画を立てた経験がない方は、5年後の姿を予想することは難しいかもしれません。また、今5年後のことを考えても、絵空ごとになりかねない、と思われる方もあるでしょう。確かに日々激しい変化にさらされている私たちにとって、5年後を予測することは至難の業かもしれませんが、状況が変わ

れば、計画も見直して修正していけばいいのです。そういった軌道修正ができることも、長期の計画を立てる大きなメリットであると考えてください。

まず、事業計画書を作る前段階として考えて頂きたいことを整理していきます。長期事業計画で、最低限押さえて頂きたい内容は以下の通りです。もちろん、あなたがさらに付け加えたい内容があれば、どんどんプラスして行ってください。

## ■ なりたい姿を決める

これは一番大切な要素です。少し大袈裟かもしれませんが、ここを誤れば5年間という貴重な時間を誤った方向に歩むことにもなりかねません。

また、長期の計画は、企業の在り方、姿を決めるものでもありませんから、「企業理念」と「行動指針」に密接な関わりをもっていることも忘れてはいけません。あなたの会社は、顧客に、ひいては社会に何を提供し、どんな価値を生むのか。あなたの会社の存

在意義は何か。簡単にいえば、企業としての根本的な考え方とそれを実現するためにどのように行動するかということ。あなたも、この機会に、企業理念や行動指針について考えてみてください。参考までに万協製薬の企業理念、行動指針を掲載しておきます。

#### ※万協製薬企業理念

万協製薬は、社業を通じ お客様と社会に貢献する。

万協製薬は会社の発展と共に従業員の心物両面の向上を追求する。

万協製薬は、お客様のニーズにお応えする最高水準の技術と製品の提供により業界ナンバーワンカンパニーを目指す。

万協製薬は、常に誠実を旨とし地域社会の信頼を得るよう努める。

万協製薬は、独創性を持ち迅速・確実・安価・快適であることを最高の価値基準とする。

※万協製薬7つの行動指針

私達は、すべてに協力を第一とします。

私達は、社内外のすべての個人を尊重します。

私達は、嘘を言いません。相手の名誉を重んじます。

私達は、常に努力し、自身の能力向上を目指します。

私達は、仕事から革新を起こすことを、常に考えます。

私達は、重要な仕事を、戦略的に行います。

私達は、最高を目指し、成功します。

## ■ 事業計画書に盛り込む要素

事業計画書に盛り込む要素は、以下のような内容です。

長期事業計画書であれば、各要素を5年間のスパンで考えるところになります。

1. 年間売上高はいくらになるか
2. 年間利益はいくらになるか
3. どんな商品またはサービスを提供しているか
4. 従業員は何人になっているか

- 5 . 人件費はいくらくらいになっているか
- 6 . どのような設備や機械を導入しているか
- 7 . どのような顧客と取引しているか
- 8 . どのようなビジネスパートナーと取引しているか
- 9 . 地域や社会にどのような貢献をしているか
- 10 . どのような資産を築いているか（現金・預金等）
- 11 . 福利厚生の内容はどうなっているか
- 12 . 事業所・店舗・営業所・工場等の規模はどうなっているか
- 13 . 事業所・店舗・営業所・工場等の数はどうなっているか

14・いくら借り入れをし、どの程度返済しているか

多くの項目を上げましたが、1・と2・が最も大切な要素です。

まず、売上規模、利益規模の目標を立て、それを実現するために3・以下の要素の検討が必要になってきます。

そして、14・は、5年後の姿を実現するための資金計画に結びつく要素ということになります。

● 事業計画の第一歩Ⅱ 5年後の売上・利益を想像する

■ 外部要因の考察

5年も先のことを考えると、当然あなたの会社を取り巻く環境も大きく変化していくでしょう。技術の進歩、人口の推移や、少子高齢化、ライバル会社の状況や、社会のニーズの変化。

数え上げたらしきりがなくらい、様々なことが変化していきま  
す。あらゆる要因をつぶさに検討することは不可能ですが、少な  
くとも以下のような点については検討しておくべきでしょう。

1. 自社に関連する市場の変化
2. ライバル会社の動向
3. 自社に関連する技術・ノウハウ・機器の発展
4. コンピュータやネットワーク技術・IT関連サービス

の変化

中期事業計画について考える

## ■ 行動計画

あなたが思い描く5年後の姿を実現するために、各年度ごとにどのような行動をとるのかを考えます。マーケティング、スタッフ、設備・機械、資金調達など、様々な分野に渡って、計画実現のために必要なことを年単位に上げていきましょう。

とても大雑把な言い方になりますが、中期計画は、長期計画で立てた年次の計画に基づいて、3年のスパンでより具体的に、行動計画と目標を設定していくことになります。

中期計画を練るうちに、長期計画を見直さなければならぬような事態になるかもしれませぬ。もし、そうなっても、全く問題はありませぬ。また、長期計画に戻って、どんどん修正を加えていけばいいのです。

また、事業計画書を作ること自体が目的になってはいけません。形、見た目にこだわることなく、間違いや不備が見つかった

らどんどん手直ししてよりよいものに作りかえていく。これが本書で学んでいただきたい重要なポイントです。

事業計画書は、納得がいくまで、何度でも作り直す、そういう気持ちで取り組みましょう。

短期事業計画について考える

短期事業計画は、長期・中期の計画で定めた、年間行動計画に基づき、今後1年間の詳細な計画を立てていくこととなります。

実際の経営活動は、この短期事業計画に従って実行していきま  
す。

# 第三章

## 事業計画書作成法Ⅱ

## ビジネスモデルの明確化

あなたがビジネスで成功するためには、そこに

「利益を上げる」

仕組みがなければなりません。利益を上げる仕組みがすなわちビジネスモデルです。この仕組みの良し悪しで、ビジネスで成功できるかどうかが決まります。あなたは胸を張って、優れたビジネスモデルを持っているといえるでしょうか。単に、自己満足や思い込みではなく、他人が聞いて、客観的にそれは儲かる仕組み

だと納得させられるだけの裏付けがあるビジネスモデルを持つことが成功の第一歩になります。

## 1・ビジネスモデルの三要素

ビジネスモデルについて考えたり評価するには、次の三つの要素を考慮する必要があります。

### 1・ターゲット顧客

あなたの商品やサービスにお金を出してくれるのはどんな人なのかを明確にします。それはもちろん個人だけでなく、企業であったり、何らかの団体、組織である場合も含みます。

## 2・ニーズ

ターゲット顧客のどんなニーズを満たすことによってあなたのビジネスは成り立つのかを考えます。そのニーズは、あなたにお金を払ってでも満たしたいニーズである必要があります。

### 3・ノウハウ

ニーズをあなたは、どのようにして満たしてあげることができ  
るのか。当然、利益を上げるためのビジネスですから、できるだ  
け低コストで、しかも独自性が高く効率のよい方法であればある  
ほど、ビジネスとしての価値は高まります。

事業計画を具体的に作成するにあたり、まずこの三要素を明確  
にするところから始めていきます。

## 2・事業領域をきちんと意識する

ビジネスモデルを明確にすることができたら、それが自社の事業領域と合致しているかどうかをきちんとチェックしておきましょう。

事業領域とは、自社の経営理念に基づく事業の範囲です。

わかりやすくいえば、自分のビジネスモデルが、自社の経営理念に沿ったものであるかどうかをチェックするという事になります。経営理念とはかけ離れたビジネスモデルである場合、単なる

思いつきだったり、あるいは逆に、あなたの経営理念が、合理的なものでないことを物語っている可能性があります。

## 市場について考える

ここから、具体的に事業計画書を作成していきます。最初は、あなたのビジネスの市場についての定義を行います。

あなたのビジネスの市場はどこにあるのか、それは「ターゲット」と「ニーズ」、そして商品やサービスでとなるノウハウを様々

な角度から分析することによって具体化していくことが必要になります。

市場を考慮する時、すでに既存のビジネスを持っている場合、すなわち、一定の市場を持っている場合と、これから新規ビジネスを立ち上げる場合とでは、当然考え方が変わってきます。

■すでに既存のビジネスを持っている場合

現時点で何らかのビジネスで売上を得ている方はすでに市場を  
持っているということになります。この場合は今後の事業展開  
で、その市場を基礎としてさらなる発展をはかるのか、異なる市  
場を開拓していくのかを考えてみましょう。

ここで注意したいのは、今の市場から思うように売上や利益が  
得られないからといってすぐにそれを捨てて新たな市場に夢を託  
すのは必ずしも正しい方法ではないということです。現在の市場  
でも、ビジネスモデルを工夫していくことで十分な売上や利益を  
獲得できる可能性があるかもしれません。また、単に今の市場が

小さいだけで、今後市場の規模が拡大していくことによって大きな実績を上げられることもあり得るのです。

そうした考察を経てもなお、新たな市場に活路を見出す必要があるなら、次項の新規事業の考え方も参考にしながら適切な市場を見つけていくことになります。

■ これから新規ビジネスを立ち上げる場合

新規ビジネスの場合は、見込みで市場を想定することになるでしょう。

しかし、いくら見込みだからと言って、自分のひとりよがりや、希望的観測、あるいは感覚的な好みで市場を定義してしまうのはとても危険であることは言うまでもありません。見込みの段階では、顧客ニーズはあくまでも仮説にすぎません。この仮説が正しいかどうか、根拠のある裏付けをどのようにつけていくかを考えることが大切です。

仮説の検証として一般的に行われるのが市場調査です。本当にあなたの立てた顧客ニーズの仮説が正しいかどうか、実際にターゲットとなる客層の声を聞くことが基本です。場合によっては、調査会社に依頼してある程度の規模の調査を実施する必要があるかもしれません。

その場合、費用がかかりますが、曖昧な仮説でビジネスをスタートし、大きな投資をして不成功に終わってしまった元も子もありません。事業計画書には、是非、あなたの顧客ニーズをどのように検証したかを書き込みましょう。

商品・サービスの仕組みを確立する

次にあなたのビジネスの商品・サービスについて考えてみましょう。企業が提供する商品やサービスには、3つの構成要素が上げられます。その三つとは

## 1. 中核となる便益

あなたの商品・サービスに対して顧客が求める便利さや得られる利益等。商品・サービスの最大の特徴・売りがなにかというポイントです。顧客があなたの商品・サービスにお金を払う最大の理由とも言えます。

## 2・基本機能

便益を具現化するための商品やサービスの機能、内容です。この基本機能を具体的にすることで商品・サービスの形が決まります。

### 3・付随サービス

商品やサービスを顧客に利用してもらうために用意する付随的なサービスを指します。商品の修理保証や、配達、セッティング、アフターフォローなど多岐にわたります。商品やサービスを

より有効に提供するためにどのような付随サービスを用意するの  
かも、顧客ニーズを満たすための重要な要素となります。

さて、商品やサービスの三要素が明確になったところで、名前  
まで検討することが出来るなら、そこまで踏み込んでみましょう。  
う。商品名や、○○○サービスといった具体的な名前を決める  
と、よりイメージが具体的にになり、計画を立案する上でもプラス  
になります。以上のような構成要素を明確に把握出来たら、仕上

げとして、あなたのビジネスの強みを商品・サービスのどの部分に反映させるべきかを考えてみましょう。

単に商品やサービスの全体像を形にするだけでは、顧客があなたの商品を買ってくれる理由を生み出すことはできません。

商品・サービスに、あなた独自の優位性を組み入れることで、初めて、あなただけのビジネスが出来上がり、成功へ向かうことが出来るのです。また、あなたの強みを具体的に商品に反映させることは、あなたが他社よりも優れていると思っている強みを、具体的に顧客に示し、利益を上げるための武器としてその威力を

發揮させるための大切なステップでもあります。いくら自社の強みを言葉で語っても顧客は魅力に気づいてくれません。『強み』が商品・サービスそのもので実現されて、やっと顧客はその魅力に気づいてくれるものなのです。

既存の商品やサービスで、ビジネスを成功に導きたい場合は、それらについて、もう一度、構成要素や、あなたの強みの実現について十分再検討し、既存の商品・サービスに改良を加える努力をしていくことになります。

サービスをカタチにして市場の反応を知る

次に、商品・サービスをカタチにしていきます。既存の商品やサービスの場合は、改良したものをカタチに仕上げていくことになります。カタチのある商品なら、試作品を作ってみる、サービスであれば、そのサービス内容を具体的に説明できる資料や、販売ツールなどを作り上げるというステップです。

そして、その試作品を、実際に購買のターゲットとなる見込顧客に評価してもらおうことができれば、あなたが生み出した、ある

いはあなたが改良を加えた商品やサービスが、実際に売れるかどうかの客観的な裏付けを得ることができます。この時に、あなたの商品・サービスと競合するもの、あるいは類似のものがある場合は、それらとの比較評価の情報も得られるようにしていきましょう。

このステップは、特に試作品の製作などが困難な場合もあるでしょう。その場合は、商品、サービスを具体的に説明できるイメージの説明でも構いません。

実際に、試作品やサービスの資料等を作成して、顧客の評価を得ることが理想的ですが、それが難しい場合は、それに代わる説明資料等を作成し、顧客の反応を調査するという形になります。

## 経営体制・組織体系を明確にする

会社を経営していくには、自分をはじめとする経営陣や、主要な役割を担う部門・部署、それらの長となる人を明確にしておく必要があります。事業計画書の中で、組織の全体像を「組織図」

という形でまとめておきましょう。組織図は、あなたがあなたのビジネスで、あなたの商品やサービスを顧客に提供し続けるために必要な理想形を考えてみます。もちろんそれは、今の段階ではすべてを満たすことが出来ないかもしれませんが、今はあなたひとりでも何かやらなければならぬということもあり得るでしょう。あるいは、多くのスタッフを雇う資金がない、経営のパートナーとなるべき人材がいなくという状態かもしれません。

理想的な組織図を作る目的は、今どのような人材が不足しているのか、どのような部署を設置していくべきかをしっかりと認識す

ることにあります。理想的な組織図を作り上げ、不足している人材、部署について、今後の計画を練っていくことが大切です。

## 売上計画を作る

ここからは、具体的に数値で事業計画を考えていきます。最初は売上高を計算してみます。ひとくちに売上といっても、業種は販売形態によって、いろいろな計算方法があることをまず認識してください。以下は代表的な年間売上高計算の例です。

売上を計算する上で重要なポイントは、顧客（または市場）と商品の視点で考えるということです。

売上高の計算は業種によっても考え方が異なりますので、基本的な内容を以下に示します。

### ■ 製造業等の計算例

1. 商品売価×月間販売数×12か月を全商品加算した金額

基本的な売上計算の式です。ここでの要素は商品の売価設定と月間どれだけの数が売れるかという見込の立て方がポイントになります。

月間の販売数といっても、単なる空想では意味がありません。なぜ、それだけの数が売れるのか、根拠をしっかりと押さえて考えましょう。

また、次の、2・の計算式と併用して、計算が理にかなっていかを把握するといった努力も必要になってきます。

2・商品売価×市場規模×自社のシェアを全商品加算した金額

市場規模と自社の市場シェアから売上高を予測します。ここでの要素は商品の売価設定、その商品の市場規模、自社のシェアと  
いうことになります。

### ■ 小売り等の計算例

1・客数×客単価×月間営業日数× $\frac{1}{12}$ か月

一般的な小売業の計算式です。客数と客単価の見極めがポイントです。

- 2・客単価×自社の商圈内の購買人口×月間来店頻度×12か月
- 3・単位面積（1坪等）当り年間売上高×売り場面積（売場坪数等）

単位面積当たりの売上高の算出がポイントです。

## ■ 飲食業等の計算例

1・客単価×席数×回転数×月間営業日数×12か月

客単価の設定と回転数の見極めがポイントです。

事業計画書では、このような計算式を用いて長期、中期、短期の売上高の計画を立てていきます。適切な計算式を用いることにより、売上を上げるためのポイントを明確にし、計画を根拠のあるものにしていくことが重要です。

## 見込顧客のリストを作る

売上計画をより根拠のあるものにするためにも、実際にあなたの商品やサービスにお金を払ってくれる人や企業の見込みを立てていきます。見込顧客が具体的にあれば、商品・サービスの内容について意見を聞いたり、改善に役立つアドバイスをもらったりできるというメリットも生まれてきます。

## 売上原価、売上総利益の把握

売上原価とは、商品やサービスの売上に直接かかっている費用です。製造業では、製造原価、物販では、仕入原価を指します。当然のことながら、売上原価は低く抑えればそれだけ多くの利益を得ることができますが、それによって品質を落としてしまったり、本来の商品・サービスの機能を果たすことができなくなり、売上の低下を招きます。

## ■ 売上原価の計算式

売上原価は以下の式で算出します。

期首在庫金額＋期中の製造あるいは仕入高－期末在庫金額

また、製造業の製造原価は以下の式で求めます。

他社に支払う材料費または外注費＋自社の加工費

事業計画書では、商品ごとに売上原価を求め、売上総利益、売上総利益率を算出し、利益計画表を作成します。

売上総利益は、売上高－売上原価

売上総利益率（％）は、 $\frac{\text{売上総利益}}{\text{売上高}} \times 100$  で求めます。

販売費及び一般管理費の算出

「販売費及び一般管理費」は、会社の事業に必要な経費です。

人件費や、賃借料、水道光熱費等様々な経費をここで考えます。

## ■ 人件費

事業経費で、大きな割合を占めるのが、人件費です。また人を雇用するということは、これから先、固定費として長期間発生する費用になるので、とりわけしっかりと管理する必要があります。

「人員計画表」を作成し、また人材育成の見地からも、短期・中期・長期にわたって計画を立てていくことが重要になります。

人員計画表では、役員、営業、総務などの部門・役職別に1年目、3年目、5年目の計画を作ります。

### ■その他の経費

企業活動には、様々な経費が発生します。それらの経費を販売費と一般管理費にわけて考えてみましょう。

【販売費】とは、売り上げを上げるために必要な経費です。広告宣伝費や販促費といったマーケティングに必要な経費と、荷造運搬費や販売手数料などのような、売上に連動して発生する経費にわけることができます。

売上に連動する経費は、売上計画に従って、売上の一定割合を計上することになります。

## 【一般管理費】

前に述べた人件費や、水道光熱費などは一般管理費になります。

販売費は、売り上げを上げるのに寄与するため積極的な意味合いがあります。一般管理は低く抑えられるほど経営にプラスになるという違いがあります。

損益計算書を作成する

これまで見てきた売上高や経費の考え方をもとに損益計算書を作成しましょう。

5年後のなりたい姿を達成するために、1年、3年、5年のプランでどのように利益を上げていくのか、損益計算書でそれを裏付けていきます。

## 資金計画と投資

商品やサービスを生み出し、広告宣伝費や人件費をはじめとする様々な経費を使って事業を成長させていくには、それを維持するための資金が必要になります。

また、新たなビジネスを起業するには、商品やサービスの開発費を先行投資したり、製造業なら製造設備に対する設備投資が必要となるでしょう。

ここでは、1年、3年、5年と事業を拡大していくために、どれだけの資金を必要とするのか、それをどのように調達していく

のか、また、必要な投資はどのような内容のものか。それにはいくらかかるのか等を考えていきます。

## ■資金の調達

あなたが新しいビジネスで起業したり、既存のビジネスを發展させようとするのに必要な資金は、自己資金として自分で用意するか、銀行や公的機関からの借り入れを利用するのが一般的で

す。また、場合によっては、あなたの事業の将来性に投資してくれる投資家からの出資を得られる可能性もゼロではありません。

いずれにせよ、事業の継続・発展のために、どれだけの資金が必要になり、それをどのように調達し、借入の場合はどのような計画で返済していくのかを、あなた自身がしっかり考えておかないと、事業が破たんするリスクが極めて大きくなります。

また、無理な投資をし、それに伴って過剰な借入金を抱えること、事業そのものを圧迫し、成功するものもダメにしてしまうことにもなりかねません。

また、逆にぎりぎりの手持ち資金で事業を行っているところ、トラブルや、急な状況の変化に対応する体力がなくなつて、いきなり会社が行き詰まる危険にさらされることになります。

事業計画書の締めくくりとして、資金計画と、借入金の返済計画、投資計画などについて、しっかりまとめておきましょう。

## 第四章

### ビジネスのパートナー作り

## ビジネスパートナーとの接し方を考える

本書で解説していくビジネスパートナーとは、お客様や社内スタッフを除いた、あなたのビジネスの協力者を指しています。一般的な言い方をすると、仕入先や、外注先といった存在がそれに当たります。なぜ、あえてビジネスパートナーという呼び方をするのか、それは、私たちは、自分も、仕入先や外注先の会社も対等であり、同じビジネスをしている仲間であるという考え方に基づいています。

## 1・ビジネスに上下関係はない

私たちは、ビジネスのために商品を仕入れたり、自社で製造せず他の会社に製造を頼んだりするときは、それに見合う対価をその会社に支払います。つまり、仕入先や、外注先の会社から見れば、私たちはお客様ということになります。そこで、こちらはお金を払っているのだから上の立場だとか、相手は自分の言うこと

を聞いて当然だとかいう考えを持ってしまふのは、大きな誤りです。

例えば、無理な納期を、お願いするのではなく押し付ける。相手の原価計算を無視するようなデイスカウトを要求する。このようなことは、その場しのぎのプラスにはなっても、少し長い目で見れば、決してあなたのビジネスにプラスに作用する行為ではないという点をまずはっきり認識して頂きたいと思います。

あなたの会社は、仕入をしたり、製造を依頼したりすることでお金を払う代わりに、商品や製造品を得ています。これは対等な

取引です。別にあなたの会社が、損をしてまで、仕入先や外注先に得をさせているわけではありません。つまり、あなたと、仕入先、外注先の企業は、対等なビジネス上の取引をしている、いいかえれば、あなたとこれらのビジネスパートナーの企業との間には、上下関係は存在しないのです。

## 2. ビジネスパートナーを大切にするメリット

私達が、お客様に提供する商品やサービスを、自社ですべて賄うことはとても難しいことです。ビジネスが小さいうちはそれも可能かもしれませんが、ある程度の取引量になると、大抵のビジネスは、必ず何らかの形で社外の企業の協力を仰ぐことになりま

す。商品や原材料の調達、製造の一部または全部の委託、技術的な協力をしてもらう会社、広告やマーケティング、日々の経理や決算処理、労務関連の専門知識、法律に関する相談ごと、上げればきりがなくらい、私たちはビジネスパートナーの人たちや企業のお世話になってビジネスを営んでいます。それはすなわち、

私たちが、ビジネスパートナーと協力し合って、お客様に商品やサービスをお届けしているということになります。まさにビジネスパートナーは、ビジネス上の仲間なのです。そんな大切なビジネスパートナーと普段あなたやあなたの会社はどのように付き合い合っているでしょうか。次のようなケースについて考えてみてください。ささい。

①例えば、ビジネスパートナーから出された見積もりを値切ったりすることはありますか。

もし、ビジネスパートナーにとって、あなたの会社は、価格に  
厳しい会社だという位置づけになってしまったら、あなたの会社  
に対する見積もりは、その値切られる分まで上乗せした金額が提  
示されているかも知れません。これでは、逆に一般の価格よりも  
高い値段で取引をしなくてはならない状況になってしまいます。  
特に、仕入品や製造の依頼は、継続性のあるものです。一旦高い  
値段で決まってしまうと、継続的に高いコストを支払い続ける事  
にもなりかねません。

■ このケースのポイント

なんでもかんでも、仕入価格や外注費を値切ればいいというものではありません。

大切なのは、あなたや、あなたの会社の購買担当の方々が必要な価格の判断を行っているかどうかという点です。実際、同じ商品でも、仕入価格が変動することもあるし、類似の商品なのに、値段が高くなっているという場合も珍しい事ではありません。だからといって、いつも同じ値段で供給しろというのは、それが妥当な理由のある価格変動であれば、相手にとっては無理難題というものです。

そこが見分けられるかどうか。その点をよく理解し、ビジネスパートナーと同じレベルで価格に対する見解をもっていれば、ビジネスパートナーに無理な値切りを要求することもなくなりますし、逆に、不当な高値を押し付けられることもなくなり、さらに、価格に対して深く理解している企業だとビジネスパートナーが認識すれば、価格が下がったときは、きちんとその値段を提示してくれるという正常な取引が行われることにもつながります。

② ビジネスパートナーに対して礼を失するようなことはありませんか。

ビジネスパートナーにとって自分や自分の会社はお客様、立場が上なのだからと思って、普段から、失礼な物言いや命令的な態度、下にみるような言動をとるのは決してビジネスのプラスにはなりません。

■ このケースのポイント

ビジネスパートナーにも感情はあります。いくらお客様だからといって、いつも厳しい物言いを受けたり、軽視するような態度をとられる相手に対しては、無難に商品やサービスを提供するこ  
とで精いっぱいになり、あなたの会社にプラスになるような情報を提供してくれたり、あなたの会社が有利になるように努力してくれるわけがありません。それとは反対に、あなたやあなたの会社のスタッフが、普段からビジネスパートナーを尊重し、大切にしていれば、相手もそれに応えて、あなたの会社にプラスになることを頼まなくても考えてくれるようになるでしょう。

③あなたは、ビジネスパートナーに対して、厳しい納期を強いることはありませんか。

もちろん、ビジネスをしていれば、無理をしても納期に間に合わせなければならぬ場面もあるでしょう。しかし、いつも、いつも、納期がきついのでは、ビジネスパートナーもあなたの会社から仕事を受けるメリットより、納期がきついというデメリットの方が大きくなってしまいます。

それがあなたのお客様の要望であればまだしも、あなたの会社に納期がきつくなる原因があったとしたらどうでしょう。例えば、お客様の注文情報が、迅速にビジネスパートナーに流れていない。生産計画がきちんに行われていないために、行き当たりばったりの注文をビジネスパートナーにおしつけてしまう、といったケースです。こういうことが起きていれば、自分の会社の不備をビジネスパートナーに押し付けてしまっていることにもなりかねません。

■ このケースのポイント

ビジネスパートナーに、自分の会社にプラスになる行動をとってほしいと思うなら、あなたの会社が、ビジネスパートナーにとってメリットのある行動をとるといふところから始めてはどうでしょう。ビジネスパートナーが円滑に仕事ができるようにするには、あなたの会社がどのようなことを考え、工夫し、業務を改善すべきか。それを考えることによつて、あなたの会社は、ビジネスパートナーによつて、仕事のしやすい会社、頼りになる会社、自社によつてメリットのある会社という存在になっていきます。

そうならば、そのビジネスパートナーは、あなたの会社にとって  
も信頼できる、自社のことを考えてくれるビジネスパートナーに  
なってくれることでしょう。

ービジネスパートナーを育てるー

これまで見てきたように、ビジネスパートナーに、あなたのビジネスの大きな戦力として活躍してもらうためには、まずビジネスパートナーを大切にすることが大切です。しかし、ただ大切に  
するだけでは、成長はできません。あなたの会社のスタッフは大  
切にしなければなりません。大切にしているだけで、その人た  
ちが成長するかというと、それは甚だ疑問です。やはり、そこに

は様々な教育が必要となるでしょう。ビジネスパートナーに対して、ただ大切に接するだけでなく、あなたの会社の戦力になってもらえるように育てていくことがとても重要なポイントです。育てるといっても、単にその会社の技術レベルを上げるという意味ではありません。それも大切ですが、ここでいう育てるとい言葉には、あなたの会社の役に立ってもらえるような認識と意欲をもった会社になってもらうという意味を含んでいるのです。

前項で、あなたの会社に有益な情報をもたらしてくれるという表現をしましたが、そのためには、あなたの会社がどのような情

報を欲しているのか、あなたの会社に役立つ情報とは何かについて、ビジネスパートナーにきちんと教えておく必要があります。そのような情報を、常日頃からビジネスパートナーに理解してもらうように努力する。これも、あなたの会社に利益をもたらしてくれるビジネスパートナーを育てることにつながるのです。

### 3・ビジネスパートナーとの対話

あなたの会社では、ビジネスパートナーとどのような会話が交わされているでしょうか。ひよっとしたら、注文ファックスが届いたかどうかや、生産品についての具体的な指示など、実務にかかわるやりとりばかりになっているかもしれない。

日常の業務はそれでもいいかもしれませんが、それだけではいつまでたっても、ビジネスパートナーは、あなたのビジネスの戦力として成長はしてくれないでしょう。

ビジネスパートナーをビジネスの戦力にするためには、まず、できるだけ頻繁にビジネスパートナーと対話をすることが大切に

なります。対話することによって、相手に自分のビジネスを理解してもらい、また、こちらもビジネスパートナーのことをより深く理解することが出来ます。

具体的な対話の内容の例をあげれば、

- 今自分の会社はどのようにビジネス展開しようとしているのか
- 今自分の会社が抱えている問題は何か
- 今ビジネスパートナーが抱えている問題は何か
- ビジネスパートナーに対して要求したい事項

- ビジネスパートナーが自分の会社に対して要求したい事項
- ビジネスパートナーが自分の会社に対してできることは何か
- 自分の会社がビジネスパートナーに対してできることは何か
- ビジネスパートナーとして達成してほしい仕事のレベル

など、上げればいくつでも出てきそうです。

このようなことを、常にビジネスパートナーと話し合っ  
て情報交換し、認識を共有することで、あなたのビジネスは加速して  
いきます。

#### 4・ビジネスパートナー間のつながりを作る

ひよっとすると、あなたの会社に関係しているビジネスパートナーの間で、新たなビジネスが生まれる可能性があるかもしれない。単に、あなたと会社と、ビジネスパートナーという一対多の関係だけでなく、ビジネスパートナー同士の間につながりという視点にも注目してみましよう。

例えば、ビジネスパートナーに集まってもらって交流会、懇親会というような集まりを定期的に催すのもひとつの手段です。あなたの会社を中心にしたビジネスパートナー間のつながりが活性化すれば、あなたの会社は、ビジネスパートナーにとってより価値のある存在となり、また、活性化されたパワーが、あなたの会社によりよい結果をもたらすことも十分に考えられます。

同じ業界の会社が複数あるなど、課題もあるでしょうが、ビジネスパートナー各社のメリットを考えて進めていけば、よい結果が生まれるかもしれません。

これは、ビジネスパートナーとの関係を築いていく上で根本的な問題です。これから新たなビジネスを立ち上げる場合は、ビジネスパートナーを選ぶ段階から始めることになりましたが、既存のビジネスをお持ちの場合や、新規ビジネスでもすでにビジネスパートナーが決まっている場合は、基本的にその企業と長く付き合い続けていくことが前提となるでしょう。

いずれにしても、ビジネスパートナーとの良い関係を築くというのは、むやみに仲良くするというものではありません。ビジネスパートナーが、自分のビジネスにとってマイナスとなるような

要素があつて、それが改善可能なのに改めてくれない場合は、厳しい態度で接することも時には必要になる場合があることも頭にに入れておいてください。

5・ビジネスパートナーに対する二つのものさしを持つ

―よいビジネスパートナーを見極める目―

ビジネスパートナーを評価するには、ふたつのものさしが必要です。

ひとつは、商品や技術など、能力的な側面です。いくら、自社に協力してくれるといっても。供給される商品があなたの会社の要求レベルを満たしていなかったり、技術的に問題があると、それはよいビジネスパートナーの条件を満たしていることにはなりません。

逆に、商品は素晴らしい、技術は素晴らしいが、あなたの会社の言うことは聞いてくれないというのでは、やはりビジネスパー

トナーとしてあなたの会社に利益をもたらしてくれるとは言えませんが。

もうひとつのものは、あなたの会社との信頼関係です。困ったときに一緒に頑張ってくれる、こちらが要求したことに真摯に取り組んでくれるビジネスパートナーは、お金では買えない貴重な財産といえるでしょう。

このふたつのものをバランスよく使ってビジネスパートナーを評価し、不足があれば、教育などを通じて補っていくという

努力が、長い目で見た時に、あなたの会社に大きな利益をもたらしてくれることに繋がっていくのです。

## 第五章

### 資金計画とキャッシュフロー

お金に対する考え方を明確にする

ビジネスを展開するに当たって、資金が必要であることは皆さんも十分に理解されていると思います。商品や原材料を仕入れたら、人を雇ったり、製造業であれば、生産のための機械や道具を揃えなくてはなりません。何をするにしても、お金がなくてははじまらない、というのがビジネスの常です。そのために、事業を営む人たちは、日夜資金繰りにエネルギーを注ぐことになりま

す。多くの人は、ビジネスに必要なお金を工面することに苦労しているわけです。

「ビジネスに必要なお金を工面する苦労」

実は、この言葉の中に、ビジネスの成否を決める大きなポイントがあります。

よく考えてみてください。

事業を展開する、あるいは展開しようとしているあなたは、事業資金というものに対してどのよう感じ、考えているのでしょうか。

そこを明確にしておくことが非常に大きな意味を持っているのです。

「こうこうこうのことをしたいので、これだけのお金がかかります。では、なんとかしてそのお金を用意しなくてはなりませんね。借金しようか、誰か投資してくれる人を探そうか、貯えを崩してあてようか。何にしても大変だ」

このように考える人は、「ビジネスに必要なお金を工面する苦  
労」をいっつもでも続けなくてはならないタイプの人だと私は思  
います。

つまり、「ビジネスに必要なお金を工面する苦労」という言葉の  
読み方をかえると

A・お金が必要なので仕方なくお金を用意しなくてはならない。  
B・お金を用意するという行為は決して自分にとって楽しい作業  
ではない。本当はやりたくない。

という意味になります。一見すると、実にもつともで、多くの人はこのような感情を持たれることでしょう。

しかし、私の経営術では、資金計画は、全くこれらとは真逆の考え方、感情を持つことが、何より大切なポイントになります。

つまり、

C・お金は、事業を成功させるために最も有効に働く道具である。

D・事業資金を用意することは、ビジネスを成功に導くために最も重要な経営者の仕事である。

AとC、BとDの内容を比べてみてください。ABは必要に迫られて致し方なくという消極的な姿勢、それに対してCDは、積極的な思考で、しかも、資金はビジネスの根幹をなすという考え方が実に明確に表れています。

交渉ではまず、あなたがビジネスに必要なお金に対してどんな考え方や感情を持っているかを明確にしておきましょう。そし

て、それができたら、次は、あなたは事業家として、お金に対してどのような考え方や感情を今後持つていくのか、その決意を新たにしてください。

お金をビジネスの目標にしない

あなたは、どんな目的や目標を持ってビジネスをしていますか。あるいは、これからビジネスを始める目的や目標は何ですか。

これまで述べてきたように、事業を展開するにはお金が必要で  
す。従って、ビジネスで収益を上げ、必要なお金をまかなった  
り、借入の返済に充てていかなくはなりません。そういう意味  
では、利益を上げることには、ビジネスでとても重要であることは  
間違いないでしょう。もう少しわかりやすく整理してみましょ  
う。

A・ビジネスで利益を上げるために資金を用意する。

B・ビジネスを展開するために資金を用意し、継続するために利益を上げる。

A・は、お金の為にお金を使うという発想です。

しかし、極論してしまえば、利益を上げるのが最大の目的で、そのためにお金を用意し、それを使うのが最大の目的であれば、用意したお金を増やしてくれるものに投資するのと変わりませ  
ん。実際に利益がでるかどうかは別にして、株や不動産に投資し  
て利益を上げるのと発想は変わらないのではないのでしょうか。

もちろん、このような投資自体をビジネスとしている事業も沢山あり、成功している企業も沢山あるでしょう。しかし、少なくとも、皆さんがやろうとしている事業は、このような性格のビジネスではないと思います。

では、なぜ、資金を投じるというリスクを冒してまで皆さんは事業を展開しようとしているのか、よく考えてみてください。これは、事業資金について考える上で、とても大切なステップです。

次にBをみていきます。

私は、よくビジネスを野球に例えます。

ビジネスチャンスという言葉がありますが、実際、ビジネスで成功する道、成功するチャンスは無限にあると私は思っています。野球に置き換えれば、ヒットを打つ、ホームランを打つチャンスは無限にあるということです。

しかし、それもバッターボックスに立ち、投手と向き合っていることができることです。いくらヒットを打ちたい、打つ自信がある、と思ってもバッターボックスに立つことが出来なければそれまでです。

ビジネスも同じです。バッテリーボックスに立たなければ、ビジネスで成功することは叶いません。

では、どうすればビジネスチャンスをとらえるためのバッテリーボックスに立てるのか、それを実現してくれるのが、それこそがお金、つまり事業資金である、と私は考えています。

つまり、私にとって事業資金とは、ビジネスのバッテリーボックスに立つためのものなのです。

もし、あなたもお金をビジネスの目的にしないという考え方を  
持てるなら、あなたにとって、事業資金がどういう意味を持って  
いるのかをよくよく考えてみてください。

ルールをお金に置き換えて考える

ここからは、具体的に、どのように考え、資金を活かしていくかについて考えていきます。ポイントは、お金の部分にだけスポットを当てて考えるコツをつかんでいただくことです。

事業を起ち上げたり、それを継続するには様々な要素やプロセスがあります。商品や人材、物流、営業、販促、研究、開発、製造、資金繰り、福利厚生、社会貢献、経理、ビジネスパートナー、あげればキリがありません。

ここで試して頂きたいのは、これらのあらゆる要素を、お金に置き換えて考えるということです。前章のお金を目的としないと

いう内容と矛盾するように思われるかもしれませんが、これはあくまでも、お金を有効活用し、収益を上げるためのテクニックと捉えてください。

ビジネスにはお金が必要といいましたが、逆にいえば、ビジネスの大部分はお金で解決ができるという言い方もできるかと思えます。

事業はお金に置き換えることができる。これが事業計画の基本的な考え方といってもいいでしょう。

例をあげると、人材を確保するに当たって、いくら高邁な精神や志を掲げてても、給与が出せなければ、人はあなたと一緒に仕事をしてくれません。かといって、法外な金額をはたいて、優秀な人材を求めるというのも、それだけでは正しいとは言えないと思います。

人を雇い入れ、人材として活躍してもらうためには、適正な報酬を支払い、その上で更に今以上の人材に育てていくという両面が必要なのはいうまでもありません。また、育てるにしても、お金がかかる教育とお金のかからない教育があるのも事実です。

では、人材という要素には、どれだけお金をかけるべきか、それをしっかり考えるのがこの章の目的です。これだけの仕事をこなすには、これだけの人数が必要だ、報酬はこれくらい支払う必要がある、というので、掛け算をして資金計画に人件費を計上するということだけでは不十分です。それでは、だれが考えても同じような資金計画になってしまいます。

かかるお金は、低く抑えられた方がいいに決まっています。だから、できるだけ人件費を抑えながら、人を育てるにはどうすればよいかと知恵を絞るのです。

ビジネスの要素をお金に置き換えるというのは、このようにして、様々な要素やプロセスに渡ってよく考えるということです。

ビジネスのあらゆる要素をお金に置き換えると、そのビジネスが、収益を生むひとつのマシンとしてとらえることが出来るようになります。事業資金とは、このマシンを作り上げ、維持していくためのものであると捉えることが大切で、そうすることによって、ビジネスとお金の関係が理解しやすくなります。

あなたの事業の目的、目標に沿って、一定の収益を上げるマシンを作り上げるために資金を投じる、これが、バッテリーボックスに立ってヒットを打つということです。

このマシンはやがて、あなたが常時関わらなくても、自動的に機能するようにならなければなりません。くれぐれも、あなたがマシンの一部になってしまわないことです。

それは、あなたがマシンの一部になってしまっただけで、せっかく収益を上げて、次のバッテリーボックスに立てなくなってしまうからです。

少し難しい課題ですが、あなたのビジネスをマシン化するには、どれだけのお金がかかるのか、またそのマシンを維持するには、どれだけお金がかかるのか、そして、そのマシンは、どれだけの利益をもたらしてくれるのか、試算してみてください。これができるば、ビジネスの様々な要素をお金に置き換えるという考え方のコツをつかんでいただけるはずです。

## 事業展開

ビジネスマシンに関連して、事業展開について少しふれておきたいと思います。

ビジネスマシンを作りあげたら、次はそれをさらに展開して、事業を広げていくことになります。そうすることによって、企業は大きく成長していきます。事業展開のポイントは、

インクのシミが広がっていくように事業を広げていく  
ということなのです。

インクを紙に一滴落とすと、そこを中心にして、同心円で拡がっていきます。

最初のインクの一滴は、あなたが作り上げたビジネスマシンの仕組みです。

私が勧めたいのは、作り上げたビジネスマシンの仕組みを活用して、インクのシミのように、次の展開をはかっていくという方法です。これは、一つの事業を拡大していく場合だけでなく、また新しいビジネスを立ち上げる際においても言えることです。

新しいビジネスであつても、最初の一滴のビジネスマシンが応用できる、活用できることを前提にして次のビジネスマシンを作り上げていく。こうすれば、ふたつめのビジネスマシンは、ひとつ目よりもずっと容易に構築ができるでしょうし、リスクも低くなります。

利益とキャッシュフロー

ビジネスマシンの欠くべからざる条件は利益を生み出せることです。それも、ビジネスを維持するのに十分な利益を生み出せなければなりません。事業を続けられ続けるほど赤字が膨らんで、借金が増えるような体質ではいずれ破たんします。

利益を生むことと合わせてもうひとつ、事業を継続、展開していく過程で、重要なのがキャッシュフローです。手元の現金が、借り入れたものか、利益を積み上げたものかは別に、バツタ―ボックスに入り続け、ヒットを打ち続けるには十分な現金を持っているに越したことはありません。

手元の現金が不足しては、事業を拡張するどころか、突発的な事態に対応できなかつたり、小さなミスが企業にとって大きな痛手にもなりかねません。

あなたは、事業を営む中で、あるいはこれから起業しようとする状況の中で、手元の現金にどれだけ注意を払い、それを確保するためにどんな努力をしていますか。一度、それらをできるだけ簡潔にまとめてみてください。

## 利益の確保

私は常々事業を継続的に発展させていくためには、最低限売上の2割の利益を確保することが重要だと考えています。他社との競争など、様々な理由から、薄利での営業活動を余儀なくされている事業者の方は少なくないでしょう。しかし、いくら売り上げをあげなくてはいけないといっても、適正な利益が上げられない状態では、資金計画に大きなデメリットをもたらします。資金計画に支障をきたすということは、即ち、円滑な事業の展開・発展

が望めないということになってしまいます。単に売価を上げて利益率を上げるのは理屈の上では簡単ですが、それだけではモノは売れなくなってしまうでしょう。利益率を確保するにはそれなり  
の知恵と努力を費やさなければ、理想の利益率は実現できません。  
ん。

売れないからといって利益率を下げるのではなく、利益率を確保しながら、売上を伸ばす方法を常に考え続けたいものです。

## 借入についての考え方

私は、銀行からの借り入れについては積極的に取り組んでいきます。現在の日本では、極めて低い金利で、銀行から資金を借り入れることができます。企業の業績が良くなればなるほど、さらに借入の条件も良くなるでしょう。このような状況で資金を調達し、収益の上がるビジネスマシンを作り上げ、借入コストを上回る収益をあげることによって、大きなビジネスを実現していくの

が私のスタイルです。そうすることによって、何度でもバッテリーボックスに入り続けることが叶うわけです。

逆に、お金が常に不足し、それを穴埋めするために借入して事業をつないでいる状況は決して作ってははいけません。前にも記したように、事業は十分な利益を上げてこそ成り立つものです。万一、あなたのビジネスが、そのような状態に陥る懸念がある時は、一刻も早く手を打って正常な状態に戻さなければなりません。借金が増えていくビジネスは、どこかに問題があり、本来のあなたの目的、目標からかけ離れた事業になってしまいます。

## 適切な資金計画

利益の上がるビジネスモデルを作り上げるとは、利益を得られるビジネスマシンを作り上げるうえでとても重要です。経営者やこれから経営者になろうという皆さんも、どのようにして売り上げを上げ、その仕事をどのようにこなしていくかについては、日々努力を傾けて見えることでしょう。

しかし、そのために必要なお金をどのように調達し、どのように使っていくか、計画的に考えて見える方は意外と少ないかもしれません。

どちらかというと、事業をやっていて利益が足らず、資金が不足したから借入れを考えるといった場合が多かったりするものです。

ここで、あなたのビジネス展開に関して、重要なことを纏めてみましょう。それは、今現在、あなたはビジネスに必要な資金を

どのように調達し、どのような計画を持って資金を使っているか  
ということです。

お金を事業にうまく活かすことができれば、事業の成功確率は  
それだけ大きくなります。しかし、いくらお金を調達することが  
できても、事業の展開にプラスになるような活かし方が出来なけ  
れば、そのビジネスが成長するどころかマイナス要素だけが膨ら  
んでいくことになります。お金を事業の成長に使ってプラスの流  
れを生み出すか、その逆にマイナス要素を膨らませてしまうか、

お金の使い方ひとつ、お金に対する考え方ひとつで、180度違う結果をもたらすこともあり得るのです。

# 第六章 事業計画の実践

作成した事業計画を再確認する

この章の、事業計画書の実践というテーマでは、

事業計画書を銀行に見せて資金を調達できる

ようになることを目標としていきます。もちろん、事業計画書を銀行に持って行ったからと言って、はいそうですかと、銀行が簡単にお金を貸してくれるわけではありません。

これは

1・実際に必要となる資金を調達する

という目的だけではなく、

2・銀行が有効と判断してくれない事業計画には問題がある

ということを明確にするためでもあります。

銀行は、事業計画をプロの視点で判断してくれます。しかも、資金を貸し出すかどうかという非常に重要な判断を下すわけですから、真剣に検討してくれます。

銀行で事業計画を説明するシミュレーションを試してみる

もし、あなたの事業計画を銀行が有効と判断して、資金を貸してくれるというなら、あなたの事業計画は、実現性が十分にある計画だといっていいでしょう。実際にお金を借りるかどうかは、それから決めることができます。大切なのは、銀行があなたにお金を貸してもいいと判断される事業計画であるかどうかという点です。

逆に、あなたの事業計画で資金が調達できなかつたら、それはまだまだ実践するには不十分な内容であるという証しです。

あなたは、すでに事業計画書を作成しているとして。それをいざ銀行に持っていかなくてはならないとなると、どう感じられるでしょうか。

この内容なら、十分に銀行は認めてくれるだろうと思われた方もあれば、いや、これは、とても銀行には説明ができないと思われた方もあるでしょう。いずれにしても、目の前に銀行の担当者

が、いるつもりで、あなたの事業計画を説明してみてください。あなたひとり、銀行での説明のシミュレーションを行うのです。

本当に相手に自分の事業計画をわかってもらおうと一生懸命説明をしてみると、いろいろと気づくことがでてくるはず。自分の説明で、本当に、初めて話を聞く銀行の担当者は理解してくれるのか。自分の説明に対して、こんな質問をされたらどう答えようか。など、見えてくるものが多ければ多いほど収穫があります。気づいたことは、どんどん書き留めて、事業計画書の内容を練り直したり、説明の仕方を工夫して行ってください。

銀行と交渉するための心構えを明確にしておく

事業計画書を作成するという行為そのものは、夢を実現するための計画を練るわけですから、楽しい感じることがたくさんあります。しかし、いざそれを、銀行のようところで説明し、しかも、お金を貸してもらえるように相手の理解を得なければならぬとなると、それはもう大変な覚悟がいるのではないかと思われる方も少なくないでしょう。

実は、私もビジネスを始めた若いころは、銀行で自分の考えを話すなんてとても考えられませんでした。ましてや、銀行の幹部の人と対等に話すなど、思いもよらないことです。

しかし、私の場合、経営品質というものを学ぶ過程で、そのよ  
うな考えが、まったく別のものになっていったのです。

それは、

自分は経営者である。

経営者は、銀行の担当者より立場が上である

と考えられるようになったのです。

銀行は、簡単に言えば、企業にお金を貸し、その利子で、利益を上げています。早い話が、企業は銀行のお客様です。食事に入ったたり、どこかで買い物をしているときは、店員の人にちやほやされて、お客様として大事にしてもらえるのに、こと自分がお客様であるはずの銀行にお金を借りに行くときだけは、なぜか萎縮してしまう。それは、お金を借りるといふ行為そのものに、何か後ろめたいものや、相手に迷惑をかけるような感情にとらわれるからでしょう。しかし、すべての人がそう考えて、銀行がお金を

貸すといっても、いや結構ですと断ってしまったら、銀行はたちまち経営の根本が揺らぐことになります。

お金を借りて利子を払ってあげると言うくらいの気構えで、銀行に自分の事業計画を語れるくらいの強い意志と意識をもっていただきたいと思います。

自己資金でなんとかできないかという考え方を変える

銀行でお金を借りることに抵抗感を感じる人は、自己資金でなんとか事業をやっているものかと考えがちです。ここで、自己資金を自分のビジネスに投じるとどういうことが起きるかを見ておきたいと思います。

## 問題点 1

### 資金が売上についていかない

もし、あなたが行っているビジネスで、必要なだけの自己資金を貯めることができるとしたら、それは、ビジネスが順調にいつ

ている証拠でもあり、順調であれば、資金を投じる必要がなくなるのではないかという疑問が生じます。

事業資金を必要としているとしたら、あなたは、それを人を雇ったり、設備をそろえたりするために使おうと考えていることでしょうか。ここで、なぜ人が必要なのか、設備をそろえなくてはならないのかをよく考えてください。

考えられる理由のひとつとして、事業が順調に伸びて、人手が足りない、あるいは、設備が不足しているという場合が考えられます。そうであれば、利益もそれなりに上がっているはずなの

で、資金には不自由しないように思われますが、注意しなければならぬのは、お金をもらうのはモノやサービスを提供してからという点です。

売上が急激に伸びれば伸びるほど、モノやサービスを提供するために人手がかかったり、設備を増設したりする必要に迫られます。そして、お金はその後で入ってくるので、当然ながら、資金が不足する計算になります。急激に成長したビジネスが、資金繰りで行き詰る、いわゆる黒字倒産はその一例です。

## 問題点2

必要な自己資金を用意するのに時間がかかる、あるいは永久に用意できない可能性

多くの場合、この問題で苦しんでいる経営者は多いと思います。

自己資金を作るために売上を上げる、売上を上げるためには資金がいる、という鶏と卵のような状態に陥ってしまいます。これ

では、いつまでたっても自己資金を貯めることは不可能でしょう。

### 問題点 3

#### 自己資金が減ってしまう

もし、あなたが、すでに潤沢な自己資金を持っているとしたら、銀行でお金を借りなくても、それをすぐに自分のビジネスに使うことができるかもしれませぬ。しかし、よく考えてみてください。手持ちの資金をビジネスに投じるといふことは、それだけ

あなたの自己資金が減ってしまうことになります。万一、それで利益の増加に結び付かなかつたり、利益をあげるのに時間がかかりすぎて、さらに追加の資金が必要になってしまった時のことを考えてみましょう。

確実に、一定の期間内に、投じた資金を回収できる見込みが立つのならともかく、やみくもに、手持ちの自己資金があるからといって、それを使ってしまふのは、よくよく考えるべきことだと思います。

さらに、今の日本は、世界的にみても、非常に金利が低くなっています。金利をコストと考えると、低コストで、必要な資金を調達することができるビジネス環境になっているということでもあります。

ビジネスには、スピード感が重要です。そしてビジネスを加速してくれるのが、銀行からの資金調達です。銀行は、うまく利用すれば、あなたのビジネスに無限の可能性を開いてくれるかも知れません。そういう意味で、自己資金でなんとかしようという考

えにとらわれず、様々な可能性を冷静に判断できる視点を持って  
ください。

銀行でお金を借りることのリスクを理解する

銀行でお金を借りるのは、借金をするのだからリスクを背負う  
ことになる。そう考えると、なかなか銀行からの資金調達は実現  
しにくいものですが、ここで、

『**リスクを背負う**』という点について、考えてみたいと思います。

実は、銀行にお金を借りること自体がリスクなのではないので  
す。銀行で借りたお金を、

「回収の見込みが立たないビジネスに使う」

ことこそが大きなリスクなのです。

私はこれまで、ビジネスを加速し、大きくするため、銀行で  
資金調達するメリットを何度も述べてきました。しかし、なんで  
もかんでも、資金さえ借りれば、ビジネスが成功するといってい  
るわけではもちろんありません。

「借金してビジネスを始めたが失敗して大きな借金を抱えてしまった」という話は、実際よく耳にすることです。もちろん、やる前から必ず利益が上がるという確証が得られるビジネスばかりではありませんが、少なくとも、成功の見込みがないビジネスには、もとより資金を使っただけでいいけないという点を、十分理解しておいてください。

そのポイントは、「採算性」です。ビジネスとして、採算がとれるのかどうか、ビジネスを起こす、あるいは拡張するときには、よくよく検討すべき事柄であることは言うまでもありません。も

う一度、あなた自身がやろうとしているビジネスを冷静に見つめ直して見てください。

このような点を理解しておく、銀行に、自分の事業計画をみてもらうことの意味がお分かりいただけることと思います。

銀行が、あなたのビジネスに対して、お金を貸してくれるということは、銀行というお金のプロが、あなたのビジネスを採算性を認めているということになります。逆に、あなたのビジネスに採算性があると判断せず、お金を貸してくれないとしたら、あな

たは、その理由をできるだけ、具体的に、銀行に教えてもらうことが、次のステップに大きく役立ちます。

このとき、あなたが担保を求められてそれを条件として、融資を受けるとなった場合は、担保の価値のおかげでお金を借りられるということ、あなたのビジネスの採算性を銀行が認めたわけではないという点に注意してください。

あなたのビジネスの採算性を冷静に判断するために、  
○自分の思い込みだけで、利益が上がるビジネスだと思っていな  
いか

○自分の好みや、やりたい気持ちだけで、ビジネスの成功を信じていないか

○実際に、そのビジネスにはお金を払ってくれる人は存在するか

○事業継続のために、ありとあらゆる利益を上げる工夫を考えつくしているか

といった点をもう一度検討してみましよう。

採算性に重点をおいてもう一度事業計画を見直す

ここで、採算性に重点をおいて、事業計画書をもう一度練り直してみましよう。目標は、銀行で、自信を持って、説明し、資金調達できる内容にすることです。

銀行に事業計画書を説明し、資金調達の目途を立てる

事業計画書を練り直したら、実際に銀行に説明し、資金調達できるかどうかを問うステップに入ります。

このとき、銀行の担当者にどのような説明を行ったのか、銀行の担当者は、あなたの事業計画に対してどのようなことを話したか、といった具体的な内容を、できるだけ、記録に残しておくようにしてください。もしも、あなたの事業計画が銀行の担当者に認められなかった場合でも、その担当者の意見は今後の貴重な財産となりうるからです。

**もし、事業計画書を銀行に持っていけなかったら・・・**

もし、何らかの理由で、まだ事業計画書を銀行に説明できずに至らなかった場合は、その理由を分析してみましよう。銀行にいけないとしたら、それには必ず理由があるはずですよ。あなたが、次のステップに進むために、その理由を明確にし、それを解決していくことは非常に大切なことです。



# 第七章

## 経営数字をつかむ

## 基本的な数字を押さえる

経営数字の代表格といえ、やはり貸借対象表と損益計算書でしょう。ご存知のように、税理士さんとお付き合いのある会社なら、決算の時に税理士さんが作成してくれるでしょうし、今は様々な経理用ソフトでも、貸借対象表や損益計算書を作成してくれます。

自己資本比率と経常利益率に注目する

貸借対照表や損益計算書には様々な数字が並んでいますが、これから経営数字を見ていこうという段階の方には、まず、自己資本比率と計上利益率に注目することをお勧めします。

自己資本比率とは、貸借対照表の、純資産の金額を負債と純資産を合計したもので割ったものです。

自己資本比率  $\parallel$  純資産  $\div$  (純資産 + 負債)

純資産と負債の合計は、総資本と呼ばれます。会社のすべての資本を表します。

一方、純資産は、資本金や利益剰余金といった利益の蓄積を合計したもので返済しなくてもよい資本のことです。総資本の中には負債が含まれています。これは借り入れたお金や買掛金等いずれ支払わなくてはいけないものです。

つまり、自己資本比率とは、返済や支払いをしなくてよい自己の資本が、会社全体の資本の何割を占めているかという数字です。

当然自己の資本である純資産は大きければ大きいほどいいに決まっています。ただ、単に純資産の金額だけを見ていたのでは、会社の規模による変動が大きく、客観的な判断ができません。資本金1億円の企業と資本金100万円の企業とでは、当然純資産の額は大きな差があるでしょうが、だからといって資本金1億円

の会社のほうが、経営的に安定しているとは言いきれないからです。

一般的には、自己資本比率の目安は30%以上が目安と言われたりしますが、ここで注意しなければいけないのは、自己資本比率の目安は、業種によって異なるという点です。情報通信業などは高く、飲食サービスなどは数字がかなり低くなる傾向があるようです。

まず大切なのは

自分の会社の自己資本比率は何%か

を知ることです。

自己資本比率が高いということは、それだけ会社に体力があるということになります。人も、健康的に暮らすには、体力があるに越したことはありません。それと同じで、会社も日々の努力で、体力を養っておくことが経営者の仕事でもあります。

では、自己資本比率を知った上で、どのようにすれば、より自己資本比率を高くしていけるのか、基本的なことを押さえておきましょう。

自己資本比率を上げる最も良い方法は、もちろん利益を上げることです。利益は純資産に蓄積されていきますから、上の式の分子が大きくなり、自己資本比率が上がります。

さて、では分母の方はどうでしょうか。分母が小さくなれば、自己資本比率は大きくなります。負債を小さくすれば自己資本比率は上がります。つまり、借金を減らせば自己資本比率は上がり

ます。しかし、ただ、自己資本比率を上げるために、借金をしない。借金をしなかった結果、利益も上がらなかったというのでは、本末転倒です。一言と借金といっても、それにはいろいろなケースがあります。利益が上がらず、固定費が賄えないので借金をするという場合もあれば、利益を上げるために借金をして設備投資を行うという借金もあるでしょう。単に借金をしなければよいという単純な問題ではありません。自己資本比率を見ながら、このあたりのバランスをコントロールしていくことが大切だと考えます。

また、企業には、創業期・成長期・安定期・衰退期といったサイクルがあります。

自社が、今どの段階にあるのかによっても、自己資本比率のとりえ方は違ってくるでしょう。

このような点を踏まえて、

1. 自社の自己資本比率を知る。
2. 自己資本比率の改善を常に頭においておく。

といった活動を始めみてください。

## 経常利益率を知る

経常利益率とは、収益性を測るものさしです。

経常利益率  $\parallel$  経常利益  $\div$  売上高  $\times 100$

で計算できます。

経常利益率も業種によって目安が異なります。

一般に小売や卸では低く、サービス関連の業種は高くなる傾向があります。

まずは、損益計算書の経常利益と売上高の数字を確認して、自社の経常利益率を計算してみましよう。

できれば、過去にさかのぼって、利益率の変化を確認できるとさらによいでしょう。また、財務会計関係のパソコンソフトを使って見えたり、税理士さんが、毎月数字を出してくれている場合

は、月ごとに経常利益率を計算することが可能な場合もあります。

ここで注意しなくてはならないのは、上記の式からわかるように、経常利益額が低くても、売上高が低ければ経常利益率は高くなるという点です。経常利益率はあくまでも経営の収益性の指標であって、経常利益率が高いからといって、経営が成り立っていることとは別だということです。

極端な例をあげれば、固定費が毎月10万円必要な会社が、月に10万円の売上をあげて、その50%の5万円の利益を得たとしても、経営的には成り立っていません。

経常利益率は、売上に対してどれだけ利益がとれているかという目安です。数字が下がれば、経営にとってマイナスになりますし、逆に上げることができれば、経営にとってプラスになります。経常利益率を重要な経営数字として常に確認し、落ち込んでいないか、また改善することはできないかといった点を検討していくことが大切です。

## 日常的な数字を管理する

会社には、様々な数字があります。お店であれば、来客数、客単価、商品別売上金額など、製造業なら、日別生産数、不良率、機械稼働率、製造原価など。また、ステップ1でご紹介した数字以外にも、財務諸表の数字がいろいろあります。

どんな数字を日常的に管理すれば、経営に役立つのか、効果が上がるのかは、企業によって異なるでしょう。いずれにしても、

数字を管理するということは、すなわち、何を管理すべきかがわかっていなければならないということです。当たり前前の様ですが、数字に振りまわれて、数字を見ることが目的となり、本来の数字で管理するという根本の目的が忘れ去られてしまうことも珍しくありません。しかも、数字を算出するために、かなりの労力を費やしているといったケースもあるでしょう。

また、最初は、目的をもって始めた数字管理が、もともとの目的が忘れ去られて、数字を作る習慣だけが残っている場合もよくあることです。例えば、製造業で不良率を下げするために、毎日毎

日、日報に不良率を計算して記録しているが、実際は、その数字を誰も見ていない。労力ばかりかかってなんの役にも立っていない。といった例があげられます。

もし、あなたの会社でさまざまな数字を記録していたら、それらがどのように経営に役立っているかを十分検討してみてください。

また、逆に、経営に影響するような数字を特に記録していないなら、これからどんな数字をつかんでどのようなアクションをとればよいかを考えてみましょう。

今記録している数字があるにせよ、ないにせよ、これから3つ  
く5つ程度の本当に役立つ経営数字を見極めて、それを日常的に  
観察し、アクションを取ってみると、今までとは違った効果が期  
待できます。

数字をみて、アクションを起こし、その結果をまた数字で管理  
し、さらにアクションを起こす。PLAN→DO→CHECK→ACTIONとい  
言葉がありますが、数字に基づいた経営改善のサイクルを回すこ  
とが、重要です。勘に頼る経営や、大雑把な判断では、なかなか  
経営の問題点や、改善点を正確に見出すことはできません。私の

会社の例を挙げると、従来からの様々な数字に加え、従業員の一人当たり利益や、一時間当り生産数といった数字を重点経営数字に挙げて管理しています。あなたの会社でも、重点的に管理する数字を是非設定して経営に役立ててください。

# 第八章

## マーケティングと売る技術

## 顧客の求めるものを知る方法

一般的に、商品やサービスを販売するということは、顧客が求めるものを作り、それを顧客に知ってもらって適正な価格で買ってもらおうということになるでしょう。

この一連の活動が、マーケティングということになるわけですが、ここにはいくつも落とし穴があると私は思っています。それは、

顧客が求めるものをどうやって知るのは決して容易ではない。

適正な価格とは、どのように決められるのか。

顧客に知ってもらい、商品やサービスにアクションを起こしても  
らえる確実な方法があるのか。

といったような点です。多くの場合、これらのことを、自分たち  
で知恵を絞り、自分たちの資金を使い、自分たちの時間を費やし  
て、懸命に取り組んでも、うまくいく確率はかなり低いのではな

いでしょうか。人は、自分がやっていること、自分が考えたことを肯定的に考える一面があります。

「この商品は必ず人の役に立つ」

「このサービスは、みんな喜んで受けたいと思ってくれ」

「こんないいものを売っているのに、なぜ人はそれに気づいてくれないのだろう」

といった具合です。自分たちが提供している商品やサービスが売れないのは、顧客のせいだという理屈です。いくらこのような理屈をいっても、ものは売れるようにはなりません。

また逆に、

「自分の扱っている商品はもともとあまり売れるものではないから儲からなくても当たり前」

「効果的な広告を出すような資金はないから、売れなくて当たり前」

といった具合に、初めから、売れないと決めつけてしまっている場合もあるでしょう。

確かに売れる商品とあまり売れない商品、全く売れない商品があるのは事実です。かといって、そのままでは、ビジネスで利益

を上げるどころか、会社が継続できなくなってしまう可能性も十分に考えられます。

確かに、顧客のニーズを捉え、ヒットする商品を生み出している企業は沢山あります。経営者たるもの、自分の会社でもそのように、ヒット商品、ヒットサービスを生み出して、顧客に喜んでもらいたいと考えるのは極く自然なことだと思います。

しかし、私は、そういうことは自分にはできない、という認識からスタートするのが重要だと思っています。つまり、そのような商品を開発できるのは、一部の天才か、莫大なマーケティング

費用をつぎ込める企業に限ると考えると、ころからマーケティングを始めるといふことです。

## 類似商品を探す

そこで、自分たちでもできるものを考えることになります。それは、「自分の商品、サービスに類似したもので、実際に売れているものを探して、それを真似ることを考える」という活動です。

ここで、ひとつ確認しておきたいのは、これは、単に売れているものを模倣して類似商品を売るというわけではないという点です。

実際、海外で売れている商品、サービスを調べて、日本で商品化するといったことや、ヒット商品が出ると、それを真似た商品が続々と出てくるといった例は沢山あります。そして、それらは、一から商品を開発するよりは、成功する確率が高いであろうことは想像できます。

しかし、私が言っているのはそういう方法ではありません。

「自分たちの商品、サービスと類似した」という点が重要です。

類似商品を作るのではなく、類似した商品を探すのです。そして、それが売れているものであれば、そこには、あなたの商品、サービスとは、どこか違うところがある、そして、それが、あなたの商品、サービスの、売れる、売れないを決定づける大きな要因である可能性が高いということになります。

ここで、ちよつと気を付けなければならぬのは、類似と言っても、まったく同じものでなくても構わないという点です。類似

しているといっても程度の差は必ずあります。また、類似の商品、サービスといっても、必ずしも同業者や、同じ業界の会社であるとは限りません。ぴったりとくる類似商品が見つからない場合は、あまりそういった点にこだわりすぎずに、似ているものがあると思えば、どんどん研究対象にしていくのもひとつの手だと思います。

また、成功しているという点についても、程度の差がありません。基本的に、経営が成り立っているのは言うまでもありません

が、基準としては、少なくともあなたのビジネスよりも成功していることが重要です。

類似商品、サービスを探すうえで大きなポイントのひとつとして、なぜ、あなたは今のビジネスをやろうと思ったのかについて、考えてみるのもいいかもしれません。多くのビジネスは、無から生まれたものではなく、すでに存在するビジネス、何かを模倣して生まれたビジネスである可能性が極めて高いからです。そこを見直せば、おのずと自分のビジネスの原点は何かを再認識することができます。

ビジネスは、利益を上げるためにやるというのは、一面の真理です。しかし、ビジネスには、その根本になる経営者の思い、思想があるのではないかと私は思います。一言でいえば、『自分はこの人になりたい。こんな経営者になりたい』という思いです。

自分が望んでいる経営者象が明確になれば、おのずと今の自分のビジネスがそれに沿った者かどうかが見えてくるでしょう。今のビジネスが、自分の理想とかなり一致している人もいれば、原点は一致しているが実績が伴っていないという場合もあるでしょう。また、まったく自分の理想とはかけ離れたビジネスになっ

しまっていることでもあるかもしれません。ここで、どんな経営者になりたいかという思いと今のビジネスとの関係を見直してみてください。

いずれにしても、これからお話する中で、「あなたのビジネス」というのは、あなたが理想と思っているビジネスの形にできるだけ近いビジネスの形であることを基準に読み進めていただきたいと思います。

もし、類似している商品やサービスが見つからない、あるいは

そのような商品、サービスはあるが、成功していないという場合はどうすればいいか。

そこには、いろいろな可能性が考えられます。

1・実は存在しているが見つけれない。

2・本当にあなたのビジネスに類似した方法では成功例がな

い。

3・あなたのビジネスが独創的で誰も考えた例がない。

4・あなたのビジネスは成功する可能性の低いビジネスである。

る。

と行ったところです。

1. を除くと、あなたのビジネスは、成功する確率が極めて低い、あるいは、成功の確率は未知数であるということになります。もちろん、誰もやっていないビジネスで成功する場合も十分あり得るので、類似商品やサービスがない、または成功例がないというだけで、それが、あなたのビジネスが否定されるわけではありません。ただ、この場合は、そういう性格のビジネスをやっているのだという認識は、常に持っているほうがよいでしょう。

1. の場合は、さまざまなケースが考えられます。単に、探す努力が足りない場合もあれば、日本のどこかに成功例があるけれども、希少性が高いために見つけることが出来ないといったことでもあるかもしれません。しかし、それで諦めるのではなく、常にアンテナを張っておけば、思いもよらない時に、そういった類似の事例を知る機会が来るかもしれません。すぐには見つからなくても、常に、様々な場面で注意を払い続けることが大切です。

## 類似商品・サービスの優れた点を考える

さて、成功例が見つかったら、あとはそのビジネスをできるだけ詳細に分析します。そこにはきつと、顧客が求めているものが潜んでいるに違いありません。

分析するためには、その類似のビジネスをまず体験するのがもっともわかりやすい入り口になります。経済的に可能であれば、あなたが、実際にそのビジネスの顧客になってみるという方法です。

ただ、条件によつては、それが難しかったり、心理的に抵抗がある場合もあるでしょう。極端な例を挙げれば、すぐ近くの同業者のサービスを、顔が知られているのに利用するといったことは、なかなかできないものです。また、明らかに、あなたがそのビジネスを利用することが不自然な場合は、そんなスパイみたいなことはやりたくないという心理が働くかもしれませぬ。

例えば、飲食店であれば、そのお店に同業者が食べにいつても不自然ではないかもしれませぬが、自動車の修理をしている人が、他の会社に修理を頼みに行くというのはかなり不自然です。

そんなときは、思い切って、相手に事情を説明して、素直に教えを乞うという方法も私は有力だと思っています。ただ、この場合、相手は自分よりも成功しているといったある程度の条件を満たしている必要があります。

相手が、あなたをライバル視していたり、同業者として警戒されるような立場であれば、当然相手も自分のビジネスについてあなたに教えてくれる確率は極めて低いからです。

私は、ビジネスを行う上で大切になるのは

「ビジネスに対する素直さ」

だと思っと思っています。もちろん、自分のビジネスに対する誇りは大切ですが、いたずらに見栄を張ったり、必要以上に自分を大きく見せようとするのは、かえって成長を妨げることにもなりかねません。優れた先駆者には、敬意を持って素直に教えを乞う、そういう心掛けがビジネスでも成功をもたらすのではないのでしょうか。

いずれにしても、成功している類似商品・サービスについて、自分のビジネスとの違いは何かを徹底的に考えてみましょう。も

しそれを発見することができれば、きっとあなたのビジネスに大きなプラス効果をもたらすきっかけになるに違いありません。

もちろん、その成功しているビジネスが持っている優れた点は、様々な面から検討する必要があります。商品やサービスの細かい部分であなたのビジネスとは違いがあるかも知れませんが、物流の効率や生産性、社員教育といった間接的な要因が大きく作用していることもあり得ます。

自分とは直接関係のない会社を第三者の視点で見ても「同じようなものを扱っているのに。同じサービスを提供しているの

に、どうしてもあの会社は繁盛しているんだろう」と思うことがしばしばあります。しかし、そこには必ずその理由があるはずですよ。

その理由をできるだけたくさん考えてみて、リストアップしてみましよう。そして、それを模倣しても問題がない内容ならば、どんどん自分のビジネスにその長所を取り入れていくのです。そうすることによって、あなたのビジネスは、すこしずつ成長していくことになります。

これまで、あなたのビジネスに類似した商品、サービスについてお話ししてきました。ここからは、もう少し、範囲を広げて、類似したものに加えて、あなたのビジネスと競合する商品やサービス、つまりライバル会社も含めたお話を進めていきます。

ライバルの短所を研究し改善する方法を考える

前項では、今のあなたのビジネスにはない売れる理由を類似の成功例で研究してとりいれるという方法を説明しました。ここで

は、その逆で、類似のものや、あなたの商圏でライバルとなるような商品、サービスの抱える短所や問題点を洗い出し、それを改善した商品やサービスを、あなたのビジネスで提供することによって、販売力を増強するという手法です。

短所という表現をしましたが、それはマイナスの面という意味にとどまらず、あなたのビジネスが優位に立てる点というふうにし、拡大して解釈して頂いたほうがいいかもしれません。短所を探すといっても、あらさがしが目的ではなく、あくまであなたのビジネスを成功させるのが目的なのですから、あなたが優位に立

てるポイントを見つけて実現すれば、相手にとって、それは短所になるのですから。

ひと口に短所といっても、長所と同様、様々なケースが考えられます。顧客の視点で見た問題点、製造コストや価格面での問題点、商品やサービスを届けるためにかかる時間の長さの問題等、いろいろありそうです。

まずは思いつく限り、長所の時と同じようにリストアップしてみましよう。その中で、特に、顧客の購買意欲に関わりそうなものはあるでしょうか。短所、問題点といってもそれを求める顧客

が問題視しないものは、本当の短所とはいえないかもしれませ  
ん。逆に、今は問題と置いていなくても、あなたのビジネスでそ  
れを解決してあげれば、その短所、問題点が顕在化されて、顧客  
の認識が変わり、あなたの商品、サービスが売れるようになる  
というパターンも十分考えられます。

自分のビジネスを改良する

いよいよ、これまで行ってきた長所の研究や、短所、問題点の洗い出しを生かすべく、あなたのビジネスに改良、改善を加えていく段階になります。

長所を取り入れるのは、比較的わかりやすいのではないかと思います。短所や問題点を解決した商品やサービスをあなたのビジネスで提供できるようにするには、工夫を要する場合があります。でしょう。なにせ、ライバルが解決していない問題点を解決しなければならぬのですから。

優先順位としては、まず長所を取り入れ、実践するところから始めるのがよいかと思います。それをやりながら、短所、問題点を解決し、商品やサービスとして提供できるようになれば理想的でしょう。

キャラクターを演出する

商品やサービスを改良したり、作りだしたりするとき、また、それを多くの方に知ってもらおうとするときに、キャラクターを演出することは非常に効果的だと思います。

キャラクターといっても、マスコットキャラクターを作るという意味ではありません。商品やサービスの独自性という意味です。あるいは、それを販売している会社や、その経営者の独自性を指すという場合もあります。

それによって、顧客は、あなたのビジネスをより印象的にとらえ、興味を抱いてくれる要因にもなります。また、そこに本当の

顧客のニーズが隠れていたといったことも十分にあり得ることです。

そして、今、広告・宣伝の道具としてSNSがよく使われていますが、そこでも、キャラクター性の高いものは、やはり注目度が上がりやすいのではないのでしょうか。商品、サービスを改良するときに、このキャラクター付けを頭のどこかに置いておくとういと思っています。

まずはテストマーケティングから

いずれにしても、急激に変化することはかえってこれまでの顧客を惑わせることにもなりかねませんので、効果を計りながら、試行錯誤を繰り返すのが得策かと思います。

いきなり、すべての商品、サービスを新しいものにするのではなく、改良したものを、テスト的に顧客に試してもらえる環境を作り、顧客の反応を見ながら、ビジネスを変化させていくようにするのが、安全で確実なステップです。

成功例やライバルの研究によってあなたのビジネスが、よりよい結果が得られることを期待します。

## 第九章

成長の壁を突き抜ける

## ビジネスに貪欲になる

ビジネスを続けていると、うまくいかない時期が訪れます。いわゆるビジネスの壁です。

ビジネスでの壁といえは、売上がある一定のレベルから伸びない、スタッフが思うように集まらない。必要な利益が確保できなくなる、等、色々なケースが考えられます。まずは、これまであなたが出くわした「壁」について、どのようにして乗り越えてきたかを思い起こしてください。

壁に突き当たるということは、一見マイナスの要素のように見え  
ます。しかし、どんな障害もなく成長し続けることは現実的に  
難しい。それは、言い方を変えれば、経営者の力量の範囲で成長  
してきたビジネスが、それ以上成長するためには、経営者自体の  
力量を上げなくてはならないからです。また、ビジネスが大  
きくなればなるほど、直面する事態が複雑になり、壁にぶつかり  
やすくなるという面もあるでしょう。

さて、ここでひとつ目を向けなければならぬ問題がありま  
す。それは、あなたのビジネスは、突き抜けるべき壁に突き当た

っているのかどうかという点です。あるいは、壁に突き当たっているのにそれに気づいていないという可能性があるということですよ。そういう状況になるのは、自分のビジネスの現状に、経営者が不満や問題意識を抱いていない時です。

経営者が、自分のビジネスをもっと成長させたいと思わなければ、ビジネスの壁を感じることもないでしょう。もしくは、壁に突き当たるところまで、ビジネスが成長していないことになりま

す。

つまり、経営者がもっと成長したいという「ビジネスに対する欲」を持たなければ、そのビジネスは、ある程度のレベルから成長するのは難しいし、また成長の壁に直面することもないのです。

ひと口に成長といっても色々なケースが考えられるでしょう。地域であるいは国内で、一番の企業やお店になりたいという場合もあるでしょうし、たくさんお金を儲けたいというのも成長のひとつの形かと思えます。

いずれにしても、そのような経営者の強い思いがなければ、成長する必要もなくなってしまうし、壁にも突き当たらない。万一壁に突き当たっても、その壁を突き抜けるためのエネルギーを持つことはできないのではないかと思います。

今一度、経営者としての意欲について、見直してみましよう。

ところで、必ずしも、ビジネスは成長し続けなくてはならないものなのかどうかという思いが存在するのも事実です。経営者が壁に突き当たってまでビジネスを発展させる道を選ばなければ、

おのずと障害も少なくなるでしょう。会社の規模を大きくして社会に貢献するという場合もありますが、ある意味、ビジネスを成長させたいというのは、経営者個人の欲である場合も多いのです。だから、その欲が弱かったり、欲がなかったりすると、壁を乗り越えることは難しくなります。いや、壁にぶつかることさえできないかもしれません。

欲というとあまりいい印象は受けませんが、経営者として自分を奮い立たせてくれる動機を持つことは大変重要です。ビジネスが成長しない、あるレベルから進展しない、といった悩みをお持ち

ちの経営者の方は、自分のビジネスに対する意欲について冷静に考えてみるのが第一のステップだと思います。

さて、仮にビジネスに対する意欲は十分にあるとして、それだけで諸々の問題が解決できて、すんなり壁を破れるかというと、話はそんなに簡単ではありません。意欲だけでビジネスが成長するならば、多くの経営者は大成功を収めている事でしょう。では、次に必要なものは何か、それを考えていくことにします。

成長は強いられるものと知る

成長したいという願望は、自分自身の中で完結する問題です。

もし、その願望が実現しなくても、それは自分だけが我慢すれば済むことです。しかし、もしビジネスの成長を、他者から強いられるものだったらどうでしょう。そうになると、成長できないという事実は自分ひとりの問題ではなくなってきました。

私の場合、会社をもっと大きくしよう、もっと成長させようという場合、自分を追い込むような状況を作りだします。自分の意

志、意欲だけでなく、周囲のエネルギーを利用して、壁を突き抜けるのです。

わかりやすい例が、借金です。借金をしたら、成長できませんでしたでは済まなくなる、そういう追い込まれた状況が、自分に新たな力を与えてくれるのです。

ほかに、人を雇う、養うべき家族を持つなど、自分以外の状況に成長を強いられるケースはいろいろ考えられるでしょう。いずれにしても、ただ、ああんりたい、こうなりたいというだけで

なく、自分を追い込むことによってエネルギーを増す工夫をするのです。

その状況は、解決可能なものであることはもちろんです。無茶をして、ただ苦しいだけでは、かえってビジネスは衰退してしまいますし、それより、ビジネスどころではなくなってしまう。そして、できれば、その状況は、ビジネスのプラスにもなり得るものであればなおよいでしょう。例えば、借金は自分を追い込みますが、借金した分ビジネス上の資金が増え、可能性がひろがります。

## 成長に具体性を持たせる

ある程度話を進めたところで、ここからは実践的な内容に入っていきます。

この章のテーマは、「成長の壁を突き抜ける」です。つまり成長を目指してこそこのテーマです。現在すでに成長の壁に突き当たっている方もあれば、そのような自覚がない場合もあるでしょう。あるいは、実際に壁に突き当たっていないのかもしれませんが。

しかし、今の状況よりもさらにより良い状況、すなわち成長をしようと思えば、必ず何らかの壁に突き当たるはずで、偶然、何かの外的な要因で、ビジネスが伸びる可能性があります。例えば、大きなブームに乗って扱っている商品が爆発的に売れるようになるといったケースです。しかし、そのような時でも、必要な商品を確認するには、これまでとは違った方法をとらなければならなくなるでしょう。そこにやはり乗り越えるべき壁が現れることとなります。大抵の場合、今できる範囲のことを繰り返していは、自発的な成長は望めません。

これまでも、折に触れて、あなたのビジネスでの目標などを考えて頂く機会があったかと思いますが、ここでは、少し視点を変えて、あなたがビジネスをどのように成長させ、その過程にはどのような壁、障害が立ちふさがり、あなたはそれをどのように突き抜けていけるのかといったことを、できるだけ具体的に考えてみようと思います。

成長がキーワードです。まず、あなたにとってビジネスの成長とはどういうことなのか、成長するということとは具体的にどういうことなのかを明確にしておく必要があります。

漠然と売上を上げたい、人をもっと雇いたい、というだけでは、成長を実現することは難しいでしょう。また、その成長を実現するためには必要なことについても具体的にしていくなことができれば、成長の壁を破る術がおのずと見えてきます。

当然のことですが、乗り越えるべき壁にぶつかったとき、それを突き抜けるには何が必要か、何をしなければならぬかをよくよく検討しなければなりません。

歩みを止めずに行動する

ここまで進めてきて準備が整ったら、いよいよ壁を突き抜けるための行動を起こすことになります。どのような行動をとるにしても、必ず壁を突き抜けられるとう信念を持ち続けることが大切です。

成長の壁を突き抜けた自分や会社の姿を具体的に描き、そのようなために必要な行動を具体的に考え、実行していくのです。

しかし、そこで、また新たな壁に突き当たるかもしれませぬ。その時は、またそこをスタートとして、壁を尽き抜けるステップを踏んでいくのが、少しずつ、成長を現実のものにしていくコツといえるでしょう。

要は歩みを止めないこと。壁を乗り越えるために行動したら、新たな壁に突き当たり、そこでやめてしまったというのでは、行動を起こした意味がありません。最初はうまくいかななくても、継続して行動することで、なんらかの変化が現れるでしょう。「これ以上の成長は無理」、「これが限界」といった思いが浮かんで来た

ら、要注意です。それは、あなたが、歩みを止めるための言い訳になりかねません。

理想をいえば、自分のビジネスを始めたら、年がら年中そのビジネスのことを考え、常に今よりよい状況を実現できるように努力し続けることができれば、おのずと道は開けると思います。ビジネスのための苦労をいとわない気持ち。それが大切です。

修正する

努力が必要、信念が必要と聞いてきましたが、ここでひとつ大切なポイントがあります。それは、常に行動を修正できる体制をとっておくということです。

壁を突き抜けるために考えたことが、すべて正しいとは限りません。行動は大切ですが、それがうまくいかない場合は、軌道修正をしなければなりません。当たり前のようにですが、これがなかなか難しいところです。うまくいっているかどうかは、感情的な面ではなく、冷静に判断する必要があります。行動してみてもわかることもたくさんあるはずですから、行動の結果を常に冷静に評価

しながら、行動の内容を修正していってください。結果がでるまで、工夫し続けることが大切です。

# 第十章 人の育て方、活かし方

## 人の長所を見極める

経営者は、ビジネスの規模が大きくなればなるほど、何かしらの形でスタッフに仕事を任せる必要性も大きくなっていきます。多くの場合、経営者は、ある仕事を、スタッフの誰かに受け持たせ、その結果をみて、あの人は優秀だとか、反対に、仕事ができない人だといった判断を下すことになります。仕事をうまくこなしてくれるスタッフにはより高度な仕事が割り当てられ、うまくできなかった人は、能力不足と判定されて、職場での活躍のチャ

ンスがどんどん減っていきます。あの人にはこの仕事は無理だとか、あの人はこの仕事しかできないといった判断が当たり前になっ  
っている場合もあります。

あなたの会社では、このような状況にはなっていないでしょう  
か。

ある仕事に対して、人それぞれに、得手、不得手があったり、  
習熟度が違うのは当然のことです。ある人ができても、ある人に  
はうまくできない仕事があっても不思議ではありません。それは

わかっていても、なぜ、私たちは、スタッフの人達にいろい  
ろなレッテルを貼ろうとするのでしょうか。

その理由のひとつとして、

「仕事ができる人は、どんな仕事をやらせても、うまくでき  
る」

という思いと、その裏返しである

「仕事ができない人は何をやらせてもうまくできない」という  
思いがあると思います。そこまではつきりしていなくとも、大な

り小なり、この考え、思いは、どの経営者にも、というより、人間だれしも持っているものだと思います。

そういう思い、考えはともかくとして、私が言いたいのは、そういう常識、思いは、経営者が人に仕事を任せるにあたって、なんらプラスには働かないということです。

これには、二つの面が考えられます。

まず、最初の「仕事ができる人は、どんな仕事をやらせてもらうことができる」という考えは、その人にどんな働き方をしてもらえば、最もその人の能力を発揮することができるのかということ

考える機会を忘れさせてしまいます。人並み以上に、ある仕事ができるために、他にもっと能力が発揮できる仕事をこなしてもらうことができなくなります。

もうひとつは、「仕事ができない人は何をやらせてもうまくできない」という考えから、いつまでも、その人に仕事ができない人というレッテルを貼ったまま放置し、もしかしたら、別の仕事ならもつとうまくこなせるという可能性を試すことなく、マイナスの状況をプラスに転じる努力を怠ってしまうという点です。

確かに、どんな仕事でもうまくこなせる器用な人がいる反面、不器用だったり、自分の力をうまく出し切れない人がいるのは事実でしょう。しかし、そういう判断を下すのが、経営者の仕事ではありません。

あたかも人を見る目があるような顔で能力のグループ分けをして、自分の仕事が終わったような錯覚をしてはいけません。

私は、スタッフの人を見る時、欠点を見るより、長所は何かを見極めることに全力を注ぎます。もちろん、そこには、

「長所のない人はいない」

という前提が信念としてあることは言うまでもありません。もちろん、その人の長所が、必ずしも、会社の仕事に直接結びつけられる場合ばかりではないでしょう。しかし、人の長所というのは、何かの役に立つものだからこそ長所なのであって、そういう観点で見れば、仕事にもプラスになると私は考えています。

ここでひとつ、言っておきたいのは、人の長所は何かを考え、仕事に活かしていくにあたっては、決して短兵急な判断をしないということですよ。もちろんビジネスですから、悠長にじっくり考えるところまでは言いません。しかし、継続的にひとりひとりを見続

けていく必要があるのも事実です。仕事を任せたり、ちよつとした業務を頼んだり、たわいない会話を交わすなど、日常的にその人を見ていくことによつて、よりその人のことが理解できるよふになるでしょう。

そうしながら、よりその人にあつた仕事の仕方を工夫していくことが肝要です。

適材適所の工夫をする

スタッフの方たちの長所をうまく見出せたとして、もちろんそれだけで、その人が急にあなたの会社やお店で活躍してくれるようになるわけではありません。

その人の長所にあった仕事、職場をうまくマッチさせて初めてその人は、能力を発揮できるようになります。とはいえ、会社の業務の内容には限りがあります。それに比べて、人それぞれの長所というのは、千差万別、様々なかたちがあるでしょう。そう考えると、いくら長所を見いだせても、その長所にマッチする仕事、職場が見つからないという場合もあるかもしれませぬ。

会社の業務の代表的なものをあげてみると、営業、経理、総務、生産管理、製造などがあります。しかし、それらの業務は、いろいろな作業や、交渉などさらに細分化することが可能です。総務といっても、人事管理もあれば、会社の備品を管理する仕事もある。製造と一口に言っても、機械のオペレーションもあれば、品質管理といった数字を扱う仕事もある。

そのような細分化された業務の中で、その人が一番生き生きと仕事ができ、輝ける業務、作業は何かを考え、そこからスタートするというのが、有力な手立てだと思います。人は、生き生きと

仕事ができ、輝くことができる、そこに、自分の存在価値を確認することができるようになります。存在価値の自覚はやる気に繋がります。そういう気持ちで、苦手な仕事もこなそうとする意欲につながっていきます。

言い方を変えると、会社内での大きな部署、業務という枠にとられず、まずは、その人の長所が発揮できる作業をやってもらおう。ということになるでしょうか。そこからさらに、その人の新たな能力に気づくこともあるかもしれません。

また、適材適所というのは、必ずしも、部署や業務という場所的、位置的なものを指すとは限りません。例えば、同じ営業という仕事をするにしても、ある人は、話が面白くて人付き合いがうまいので、そういった方向からのお客様へのアプローチを勧める、また、別の人は、話は苦手だけれど、プレゼンテーションの資料を作るのは得意という場合、営業資料を活用したアプローチを試みるといった具合に、人それぞれの仕事の取り組みを、最も成果の上がる方法に導いていくというのも、経営者の大切な役目だと思えます。

人を味方につける

経営者は、大事な資金を投入して、スタッフを雇用します。もし、そうして雇用した人が、それに見合う働き、会社への貢献をしていていなかったら、その人を非難、批判したくなるのが人情というものです。

しかし、人を批判してみても、なんのプラスも生みません。それは憎しみとなり、反発となり、プラスどころか、さらに大きな

マイナスに繋がっていきます。もしあなたが、そのような負の感情をスタッフの誰かに抱くことがあれば、きっとその対象となった人も、あなたによい感情を抱くことはないでしょう。単に仕事だから、上司だから、経営者だから、という理由で、従っているだけになってしまいます。そこからは、最低限の仕事しか生まれてこなくなります。最低限どころか、必要な水準も満たせない仕事の仕方になってしまいかもしれません。

これが逆だったらどうなるでしょう。スタッフの人たちが、あなたを尊敬し、尊重し、あなたのためになることをしてあげたい

と思ってくれたら、その人たちは、必要最低限ではなく、多くのプラスアルファを仕事に加えてくれることでしょう。

お店なら、教えられた通りの接客の挨拶だけでなく、お客様が  
良い気持ちになれるような思いやりのある言葉使いや、声音が自然と出てくることでしょう。

営業なら、ただ物が売れて、ノルマを達成できればいいという考えではなくて、お客様に自社の製品を使ってもらえる喜びを味わうことができる営業部員になってくれるのではないでしょう  
か。

こう考えてみると、人を敵に回すか、味方につけるかは、180度違う結果をもたらしかねないほど、重要であることが理解していただけるかと思います。単純に考えても、回りの人が経営者の味方、仲間となつて日々仕事をやり遂げていける会社は、苦境にも強いし、業績もよくなるのは当たり前です。

スタッフの方々が、自分の味方として活躍してくれているかどうか、もう一度目を向けてみるのが大切です。

よい人材が集まらないのは経営者の責任

スタッフを募集しても、よい人材が集まらない。そんなふうに思ったり、人に言ったりした経験はありませんか。しかし、よい人材が集まらないのは、誰のせいでもありません。よい人材が集まってくるような魅力的な会社を作っていない経営者の責任だと考えるべきだと私は思っています。当然、他にも、様々な要因があるとは思いますが、同じ社会環境なら、より魅力のある会社のほうが、人材も集まりやすいことには変わりはないでしょう。

時折、よい人材という言葉を経営者が口にするのを耳にしますが、それはその人の能力であつたり、業務への適合性であつたり、様々なケースがあると思います。一概に、この人はよい人材と決められるものではないでしょうが、いずれにしても、よい人材が集まらないと思うのであれば、よい会社、魅力的な会社を作るためには、今のスタッフ、人材を活かしていくのは一番の早道です。

もつと優れた人が来てくれたらと、希望的な思いだけでは、なかなか現実が変わっていきません。それなら、今のスタッフの方

たちを育てる、能力アップしてもらおう方法を考えて、魅力ある会社作りを進めるほうが、ずっと将来に繋がっていくのではないでしょうか。

どんな仕事にも、今現在で最良と考えられる手順や、方法、コツといったものがあります。これは社長にしかできない熟練の技が必要とか、この作業は、あの人にしか任せられないといった場合もないとは言えませんが、そういう仕事は、会社全体の業務からみれば極く稀な部分でしょう。にもかかわらず、多くの会社では、日常的に行われる仕事の仕方が、口頭で教えられていたり、

数回手本を見せてもらって、後は自分で覚えていくといったやり方が結構多いのではないのでしょうか。

口で説明し、手本を見せるのは大事なことです。そこには、一定の基準があるべきです。教える人によって内容が違ったり、判断基準がずれていたり、手順が違ったりしては、人任せの仕事で溢れかえってしまいます。そういう不安定な仕事の覚え方をして、上司からは、仕事ができないという評価を下されるのではたまったものではありません。仕事の仕方は、誰がやっても同じや

り方、同じ基準、同じ質の仕事が行われるようにするのが基本です。

それを実現するのが、仕事のマニュアル化です。いろいろな仕事にマニュアルを用意することで、誰がやっても、手順が抜けたり、変わったりすることなく同じ仕事が行えます。これがマニュアル化の効果その一です。

マニュアル化を進める

機械のオペレーションや製造工程では、マニュアル化は珍しくありませんが、それを例えば、接客や、管理部門の仕事にも応用することは十分に可能です。そういったあいまいさがある仕事を、よりマニュアル化によって標準化するのは大きな意味があります。誰でも、間違いなく、正しい作業、仕事ができる、これがスタートラインです。

マニュアルは、できるだけ、読みやすく、わかりやすいのが大前提ですが、それに加えて、より詳しい情報も同時に参照できるように工夫するとさらに良いものになります。細かい部分をおろ

そかにせず、間違いやすいポイントや、人の判断が入り込みやすいところ、また、なぜそうしなければならないかなども書き添えてあると、理解が深まるでしょう。場合によっては、動画などを活用して、より分かりやすく、また、自習もできるような工夫ができればさらに良いと思います。

そしてもうひとつ、次項の、評価の仕組みのところでも触れている、評価基準に繋がるマニュアル作りという観点も重要になってきます。いくらマニュアルを作っても、それが実際に活用されなければ意味がありません。マニュアルに書かれている内容は、作

業や仕事の基本でもあります。それが正確に行われているか、また、より習熟することにより、指導する側に立てるまでに活用できているかなどが評価できるように工夫していくのが良いと思います。

評価基準を設定し、評価する

会社やお店で複数のスタッフが働いている状況では、各スタッフの評価をより適切に行う必要がありますが、それは人が増えれば増えるほど難しくなっていくのも事実です。

不公平があったり、つい経営者の主観、好み等、感情的な部分が評価に影響すると、人を正しく評価するのが困難になっていきます。

前項でお話したマニユアル化は、この点にも効果を発揮してくれます。

マニュアルが整備されると、各スタッフが平等に、仕事を覚える機会を持てるようになります。もちろん、マニュアルの整備というのは、あらゆる作業、業務はもちろんのこと、役職や指示系統の違いによっても、マニュアルが細分化されていくのが望ましい姿です。

このマニュアルを基準にした評価を行うことによって、公平で、実務への効果に即した評価ができるようになるでしょう。

したがって、マニュアルの内容も、評価がしやすいように、実施する内容や、確認する事柄、他の人と連携して行うことなど、

できるだけ、具体的に記されていることがポイントになります。  
マニュアルの内容が細分化されていると、それだけ、評価も細かく多岐に渡って行えるというわけです。

そして、評価においては、ただ、できている、できていないというだけでなく、どれだけできているかも含めた評価値を設定するのがポイントになります。

例えば、5段階で評価するなら、ひとつの評価項目に対して

1. できない

2. 上司と一緒にできる
3. 一人でできる
4. 人に説明できる
5. 人に教えることができる。

といった具合に、レベルを設定していきます。もちろんこれは一例なので、マニュアルの内容や、それぞれの視点で、より正確に評価できる基準を工夫していただいて問題ありません。また、項目によっては、3段階や4段階など、柔軟に評価段階を変えてい

っても構わないでしょう。また、項目の重要性などによって、加  
点の比重を変えていけば、より実情に合った柔軟な評価につなが  
ると思います。

このようにして作成された評価シートによって、定期的に評価  
を行っていくことになります。

本人と上司の二本立てで評価を行う

マニュアルや評価シートが出来たら、ある程度の期間、間隔を置いて定期的に評価を行っていくわけですが、ここでひとつ大切なポイントがあります。

それは、同じ評価シートで、本人と、その人の直属の上司がそれぞれ評価を行うというやり方です。普通スタッフの評価と云えば、上司が行うのが一般的ですが、それだけでは、ひとりの評価だけになり、評価の偏りや、認識の違いによる不正確さが大きくなる可能性があります。また、本人にも自分自身の評価を行ってもらうことにより、問題点や、逆にうまくいっている点を自分自

身で具体的に把握できるメリットもあります。また、仕事というものは、本人はちゃんとやっているつもりなのに、回りから見るとできていないという状況もよくあります。このような状況も、本人と上司が評価し、比較を行うことで、浮き彫りにできるでしょう。

こうして、ふたりで評価した結果を、さらに上の上司が確認し、違いがあればその点について、直属の上司と原因などを考えていき、最終的な評価を決めるといった手順も必要になってきます。

上記のような評価をこつこつと行っていけば、つい抽象的になりやすい評価というものを数値化することもできるようになるでしょう。

評価の結果を踏まえて面談し、意志の疎通をはかる

顔を突き合わせて話をする。これは、仕事に限らず、意志の疎通をはかる上で最も有効な方法のひとつです。その時、評価シートによる評価を交えて面談を行えば、よりその人を育てるのに効

果を發揮してくれるでしょう。評価シートに基づく評価をスタッフの方たちに知ってもらおうことで、不公平感や不満のない職場づくりを進める原動力にもなっていくます。

ただ、せっかく直接話をするのですから、単にあなたは何点とといった話では、気持ちも伝わりません。やはり、面談の大きなメリットは、経営者の考え方を理解してもらい、同じ気持ちで働いてもらえるようにしていったり、スタッフの思いや考えをすくい上げて、より前向きな経営を行えるようにすることが肝要です。

面談を、スタッフを叱責する場にしてはいけません。

評価についても、その人の成長につながる指導に繋げていくのが重要であることは言うまでもありません。

面談は、定期的に行っていくことが大切です。例えば、一年を2期に分けて、前半で一回、後半で一回といった具合に、定例化していきます。年二回の賞与を支給しているといった場合は、その時期に合わせて行うという方法もあるかと思えます。

第十一章 システム作りのABC

人を信じるということについて考えてみる

大きなビジネスも、最初は経営者とごく数人のスタッフから始まっている場合が少なくありません。創業当初は、経営者自ら業務に追われ、何もかも自分でやらなければならぬ時期があるものです。しかし、ビジネスが発展して規模が大きくなり、スタッフの数も増えてくると、経営者ひとりではすべての業務を把握するのが困難になっていきます。

大抵の場合、経営者はこの段階で仕組み作りについて真剣に考えざるを得なくなるのではないのでしょうか。ここでは、ビジネスを継続、発展させていく仕組みを考え、日常の業務に定着させることをシステム化と呼ぶことにします。

システム化とは、経営者自身ではない、スタッフの方々に業務を任せることでもあります。もちろん、スタッフの方々が活躍されている職場なら、すでにスタッフの方々に仕事を任されているわけですが、もしそれが、経営者ひとりでは仕事が出来ないから他の人に仕事をしてもらっているというレベルであるなら、そ

れはシステム化されているとは言えません。それだけでは、もし、仕事を任せた人が何らかの理由で誤った作業をしていたり、経営者がそれまでやってきた仕事の質を大きく落としてしまっていて、しかもそれに経営者が気づかないという場合を考えてみるとよくわかります。このような、人手を借りるような感覚の人任せでは、業務全体が効率よく、しかも正確に機能しているかどうか、という点において不十分になりがちです。

うまくシステム化された業務は、もしどこかにほころびや問題

が発生したときに、経営者や上司がそれを発見し、是正する仕組みがなければいけません。

その点を踏まえて、まず人に仕事を任せるということについて考えてみたいと思います。経営者自らが自分の手で仕事をこなしていれば、当然その内容はすべて経営者自身が把握できます。しかし、一旦それを人に任せると、任せた相手が自分と同じか、それ以上の仕事をしてくれるのが理想でしょうが、多少仕事の質が落ちても、それで仕事の規模が広がるのであれば、それを容認して、人に仕事を任せることになります。

いずれにしても、任せた相手が自分に代わってその業務をしてもらうわけですから、そこには何らかの信用というものが存在するはずです。いいかえれば、業務をシステム化するには、人を信じるという要素が大きく関わってくるということになります。

もちろん、人を信じるといっても、それには程度があります。簡単な仕事なら任せられるが、会社のお金を預けるような仕事は任せられないとか、業務の内容によってもその程度は変わってくるでしょう。

しかし、会社の規模が大きくなればなるほど、経営者に要求さ

れる、人を信じる力は大きくなっていくと私は考えています。もちろん、その要求に比例して、信用するに足るスタッフの方々を育成していくのはもちろんですが、いずれにしても、経営者には人を信じる能力が必要であることは変わりません。言い換えれば、

人を信じることができなければ、会社は経営できない  
ということになります。

システム作りの目的を明確にする

もうひとつ、システム化についての根本的な問題について触れておきます。それは、何のためにシステムを作るのかということです。

会社の規模が大きくなるにつれて、経営者や少人数のスタッフだけでは業務がこなせなくなり、より大勢のスタッフの方々と仕事をするため、システムを作る、というのが一般的な考え方で

す。実際その通りなのですが、それ以前に、システム化で忘れてはならないことがあります。それは、

会社のシステムは、利益を上げるために存在する  
ということですよ。

ややもすると、この一番大切に根本的な目的から外れて、システムを作るためのシステム作り、仕組みを作るための仕組み作りに陥ることがあります。

そのような場合、いくら出来上がったシステムが立派に見えても、そこには、無駄や不効率が存在する可能性が高くなります。

ここでいう「無駄」や「不効率」とは、会社が利益を上げるとい  
う目的に対して無駄、不効率という意味です。

何でもかんでもルール、決まりごとにして、それを管理する方  
法をシステムに組み込む。それによって、かえって会社の利益を  
損ねる事態になってしまうという意味です。

これは、会社というものが利益を上げるために存在するという  
基本的な考え方に従えば自ずと理解して頂けるでしょう。

極端な例ですが、あるスタッフが5分遅刻してきたとします。

始業時間に出勤しなければルールを守れなかったことになりま

す。しかし、もしこのスタッフが、5分間余計に仕事をして帰っていったとしたらどうでしょう。1日の労働時間は始業時間までに出勤して、定時で帰っていった場合と変わりません。また、人によっては、午後から仕事を始めたほうが、効率が上がる人もいるかもしれませぬ。

私たちは、つい、みんなが同じ始業時間までに出勤しなければならぬと頭のどこかで決めつけています。もちろん、そういうルールにはたくさんのメリットもありますので、あくまでも仮定の話ではありますが、そういうルールが、利益を上げるといふこ

とに対してどのような意味があるのか、もっと利益に結び付くルールに変える必要はないか、と常に考える視点が大切です。

この機会に是非、今の会社やお店のシステムについて、見直してみてはいかがでしょうか。

ただ、いきなり、システムを見直そうといっても、場合によっては、確たるシステム作りが進んでいない場合もあるでしょう。

また、システムそのものが存在しない場合も十分に考えられます。

そのような場合は、あまり厳格にシステムという言葉にとらわれずに、仕事のルール、決め事、仕事の進め方、作業マニュアルといった身近なものについて考えていくのがわかりやすいかと思えます。今後、会社がより発展してスタッフの方も増え、規模が大きくなって業務のシステム化を進めていく段階になっても、この考え方は変わりませんから、現状のわかりやすい部分から見直しをしていたただければ、きっと後々の参考にもなるでしょう。

それでは、順を追って、見直しを進めていきたいと思います。ただ、業務を遂行するためのシステムの状況は、それぞれの会社やお店

によつて様々です。そこで、以下の内容では、できるだけ、現在の自社、自店舗の状況に合わせた考え方をして頂けると助かります。

最初に、今のご自分の会社やお店にどんなシステム、あるいはルールがあるかを考えてみましょう。箇条書きでも構いませんので、できるだけ漏れなく拾い上げるようにしてみてください。

細かいものまでいれると、結構たくさん決まり事、ルールが挙げられたかもしれません。もし、今すぐうまく拾い上げられな

くても構いません。また、すでに、システムやルールが整理されている資料があれば、それを活用してください。

道理にあったシステムになっているかチェックする

水は、高いところから低いところに流れます。これは自然の道理です。

私は、企業のシステム、仕組み、ルールといったものは、道理に合った作りになっている必要があると考えています。いくら頭

で考えても、出来上がったシステムを維持していくのに、大変な労力を要したり、かえってスタッフの方々が疲弊してしまうようなシステムは、どこかで道理に反しているといいたいのです。これは、水を低いところから高いところに流れるようにするには、ポンプが必要だったり、何か機械を使って水の流れを変えなければなりません。そこには、余分のエネルギーが費やされることになります。

自社のシステムを見直し、意味のあるシステムに変えていくための第二の視点がこの道理にあっているかどうかです。

システムを運用していくのは人間ですから、人間の自然な思考や、心理にあったシステムであるのが理想です。そういうと小難しい話になってしまいますが、ここではまず、次の一点に注目してみてください。それは、

無理をしていないか

です。一口無理と言っても無理にはいろいろなものが考えられます。まず。

1・そのシステムを運用するのに労力がある。無理をしないと守れない。

2・スタッフの人は、内心そのシステムの効果に疑問を持ちながら従っている。

3・システムが複雑で、覚えにくい。

など、上げればいろいろな無理が考えられます。

システムは、簡単で、わかりやすく、遂行しやすいに越したことはありませんが、簡単にするこゝとによつて、その仕組みを作つた目的を満たせないのでは、それもまた問題です。システムの目的を満たしながら、無理のないように工夫を凝らす努力を惜しまないようにする必要があるということなのです。

仕組みやルールは、一度作ってそれで終わりではありません。より維持しやすい方法になるように、改良を加えていくことを忘れてはいけません。

システム作りの原動力を知る

私たちは、企業活動の中で、様々なルールを作ったり、仕組みを考えたりします。そして、それが維持されるように、システム化していく努力を日々重ねています。

では、そもそも私たちはどうして、会社のシステム作りを行うのでしょうか。

思いつくままに書いてみると、

- 1．業務を一定の水準に保つため
- 2．クレームや不具合の再発を防止するため
- 3．誰でも間違いなく正しい業務を行えるようにするため

そのほかにも、いろいろ上げられると思います。

ここで言いたいのは、これらの理由は、システムがもたらしてくる機能、効果であって、私たちがシステム作りをせつせと続けている根本な理由ではないということです。

では、その理由とは何か、といえ、それは

ずぼらをするため

です。「ずぼら」というとあまりいい印象の言葉ではありませんが、私たちが仕組みを作るのは、そうすることによって、ずぼらができるからだという発想を私は持っています。

もし、クレームがあつてそれを防ぐ方法が見つかったとしても、その方法がシステマ化されていなければ、スタッフの方々はそのサービスを行つたり、その製品を製造するとき、いちいち前に起きたクレームに対応する方法を覚えておいて、その通りの業務を行わなければなりません。しかし、それがうまくシステマ化されていれば、スタッフの方々はそのシステムの定めた通りに仕事をすれば、何の苦勞もなくクレームの再発を防ぐことができます。

また、一時間当たり、一人100個の製品検査をしなければならぬ仕事があったとしましょう。大抵の人は、それを達成するのに、四苦八苦しみます。しかし、Aさんは、余裕で100個以上の検査を正確にこなしていると思ってください。

Aさんは、他の人が気づいていない、素早くしかも正確に検査をする方法を自分で考えだし、それを活用していたとすれば、Aさんは、楽に仕事をこなすために、そういう工夫をしたことになります。もし、Aさんの方法が、全社でシステム化され、誰もが

その方法を使えるようになれば、みんなが楽に仕事をこなせるようになるわけです。

これらの例を見れば、いわば楽をする $\parallel$ ずぼらをする発想によって、みんなが楽になり、しかも、仕事の効率が上がって会社の利益も上がる。という結果に結びつきます。

これまでに説明してきた、利益を上げる、無理をしない、道理に合っているという視点をずぼらはすべて満たしてくれらるというわけです。

私たちは、ややもすると、日常の業務に追われ、仕組みづくりのための仕組みづくり、システム作りのためのシステム作りに力を割いてしまいがちです。その結果、複雑で、維持していくのに大変な労力を必要とする仕組みを作ってしまったわなとも限りません。仕組作り、システム作りには、多かれ少なかれ、知恵を絞って工夫を凝らし、それが正しい答えだと思って作るわけですから、後から見直すのが難しくなりがちです。システム作りは、冷静な目を持って、ずぼらにつながるかどうかを考えるのが、わかりやすい基準になるのです。

## システム作りのプラットフォームを整備する

システム作りのプラットフォームとは、会社の規定や、マニユアルのように、仕組みやルール、決め事を明確に書き記したものに なります。システムを作ったり、改良するときには、これらのものを追加、変更していくことになります。そうして明文化することによって、スタッフ全員が、システムの内容を把握し、それに沿った業務を遂行できるようになります。

これまでも、マニュアルについて触れていますが、この段階では、人を育てるといふ視点でのマニュアルの活用についてのお話でした。今回は、もう少し突き詰めて、その内容自体に目を向けてみたいと思います。

これまでも、マニュアルについていろいろお考えいただいたと思いますが、今回は、それらのマニュアルがこれまでお話ししてきた内容に合致したものになっているかを検討し、もし合致しない点があれば、どのように変えればよいかを考えて頂きたいと思います。

例えば、マニュアルで指示されている仕事の仕方や、規定で決められた内容が、

1・会社の利益につながるか

2・遂行するのに無理のない決め事か

3・ずばらに結びつく内容になっているか

といった点について、検討を加えていただきたいと思えます。

もし、今のマニュアルや規定がこれらを満たしていないとしても、すぐにそれを改定したり、作り変えたりする必要はありません。ここでは、そのような検討を行うことによって、今後、マニ

ユアルや規定を見直し、よりよいシステム作りを行っていくための足掛かりにしていただければいいのです。

そのように考えていく中で、経営者自らが納得し、またスタッフの方たちの意見も交えて、よりよい内容に変えていけるものがあれば、徐々にそれを進めていけばいいと思います。

報告の仕組みを作る

システムは、作りっぱなしでは、それが、意図通りに機能しているかどうかはわかりません。そこで必要になってくるのが、報告の仕組みです。

報告には、

1・そのシステムが正常に機能しているかどうかを定期的に確認できる報告

2・異常が発生したときに、それを把握できる報告

等があります。簡単な例を挙げると、ある管理職の人が部下の人に、自分で作った書類の内容をチェックして、お客様にメールしてもらおうように頼んだとします。

部下の人が、その通りにその仕事を終えた後、頼んだ上司に、「あの書類は、チェックして問題ありませんでしたので、メールで送っておきました」

と報告するのが、正常に機能しているかをチェックする報告になります。

もし部下が上司の作った書類に誤字脱字があった場合、それを上司に報告すれば、これは、異常を把握するための報告になります。

すべてのシステム、ルールに報告が必要ではありませんが、報告が必要なものについては、それもシステムの一環として、きちんと決めておく必要があります。システムや規定、ルールでチェック機能がうまく働いているか、しっかりチェックしてください。

## 第十二章

経営者として成長し続ける

## 組織について考える

会社は複数の人が集まって成り立っています。もし、あなたが一人でビジネスをやっているとしても、それを手伝ってくれる外部の会社や、ブレインの人たちがいるはずです。ここでは、わかりやすいように、スタッフが複数いる会社として話を進めていきたいと思います。

会社に人が集まれば、組織化が必要になってきます。会社の組織図があれば、それを思い浮かべてみてください。そこでは、経

営者を頂点として、スタッフの人が役割ごとに配置されています。それぞれのスタッフにさらに部下がいれば、組織図はさらに縦長のものになっていきます。これが組織のイメージです。つまり、大抵の組織図は、ピラミッド型になっています。

しかし、実際の組織には、二通りの姿があると私は考えます。それは、

## 山脈型の組織

## バームクーヘン型の組織

です。それぞれの型について説明していきましょう。

## 山脈型の組織

単純に、組織図のようなピラミッド型を指すのではないことに留意してください。経営者が成長を続け、スタッフの人たちも経営者の影響を受けて成長していく組織を指します。経営者はもとよ

り、人材のレベルが、成長する山脈のようにどんどん高みに上がっていく組織をイメージしていただきたいと思います。

この山脈型の組織の原動力は、経営者の成長です。しかもその成長は、それを見ているスタッフの人たちに影響を与え、スタッフ自身の成長に繋がるものであって初めて実現できる組織の姿です。

この型の組織を持つ会社こそ、成長し続けることができるものと私は確信しています。

## バームクーヘン型の組織

組織のレベルが上がっていくのではなく、同じレベルで広がっていくイメージの組織です。規模が大きくなっても、横に広がっていくだけで、成長より現状維持の傾向が強い組織です。失敗するリスクも低いかわりに、成功体験も少ない、そんな組織です。

そして、バームクーヘンの中心は、空洞です。つまり、中心となる経営者の存在感を必要としない組織であることも特徴です。

経営者にとって、バームクーヘン型の組織の方が楽だという考え方もあります。また、伝統的な商品を守っていくのが第一の企業にとっては、このバームクーヘン型が適している場合も、もちろんあります。

しかし、基本的には、私は、会社組織は、山脈型であるべきだと考えています。それは、企業が成長し続けるためには、山脈型の組織である必要があるからです。

山脈型の組織の原動力は、経営者自身の成長です。会社が成長していくには、経営者が成長していかなければならない。経営者は成長し続ける義務があると言い換えてもいいでしょう。

では、経営者として、成長し続けるためには、何が必要なのか、どうすればいいのか、そのポイントを見ていきたいと思います。

人に影響を与える経営者の姿を知る

「成長」といっても、様々な要素が考えられます。いくら経営者が何かしらの成長を遂げたとしても、それが、ビジネスを担ってくれているスタッフの一人一人、つまり組織を構成する人たちになんら影響を与えなければ、それは独りよがりの成長にすぎません。ここで、まず簡単に、私が考える、スタッフに影響を与える経営者の姿を書き出しておきたいと思います。

## ■ スタッフに影響を与える経営者の姿

組織のトップに立つという覚悟ができている

四番・ピッチャーである

人間的な魅力を備えている

人を引っ張っていくという気構えを持っている

といった点があげられます。

もう少し、詳しく見ていきましょう。

組織のトップに立つ覚悟というのは、経営者はトップなのだから当たり前のようにも聞こえますが、とかく私たちはこのことを

忘れがちです。うっかりすると、スタッフの人たちと、同じレベル、同じ視点でスタッフを見、スタッフの仕事の評価してしまいがちです。トップに立つものは、当然ながら、スタッフよりも高いレベルで物事を考え、スタッフを導いていかなければなりません。その覚悟を持ち続けられれば、経営者は成長し続けることができます。できるようになっていきます。

#### ■ 四番・ピッチャーである

これは、経営者が、誰よりも能力が高くあろうとする姿を指しています。これは、山脈型組織の大きな特徴でもあります。

それに対して、バームクーヘン型の組織は、現状維持に重きを置きますから、経営者の能力というよりは、現状を維持するため  
の専門性に重点が置かれます。つまり、経理面では税理士、労務  
では、社会保険労務士といった具合に専門家の力を借りていくや  
り方が適しています。管理型の経営といってもいいでしょう。

山脈型の経営では、常に成長を遂げるのですから、それぞれの  
分野の専門家に協力してもらっても、本来の目的は達成できませ

ん。経営者自らが、誰よりも能力を発揮して組織を成長に導いていく必要があるのです。

## ■ 人間的な魅力

人間的な魅力も、山脈型の組織には欠かせない要素です。いくら能力があり、トップとしての覚悟、厳しさを備えていても、やはり相手は人間です。そこに人間としての魅力がなければ、人は、この人とともに成長していきたいとは思ってくれません。

勘違いしてはいけないのが、人間的な魅力と、ヒューマニティを振りかざすのとは違うということです。必要以上に従業員に気をつかって、好かれようとする、優しさを見せて敬愛を集めようとする、それは違います。賢明なスタッフの人たちは、そのような表面的な魅力は、すぐに見破ってしまいます。

ひと口に魅力といっても、人それぞれで、具体的に定義することはできませんが、一例をあげれば、それは、経営者自身のビジネスに対する思いや、スタッフの人たちに対しての人間としての思いが形に現れたものといえるかも知れません。

いずれにしても、魅力を装うのではなく、経営者の強い思いから染み出てくる魅力、それが、人を魅了し、スタッフに、一緒に成長したいと思ってもらえる力の源になっていきます。

人を引っ張っていく気構えのあるなしは、スタッフの人たちに大きな影響を与えます。

販売する商品やサービスがあり、それを販売して売上、利益を上げていくために、スタッフの人たちに働いてもらっている、と単純に考えれば、スタッフの人たちに、マニュアル通りの仕事をしてもらえばそれで充分です。それでよければ、経営者は、スタ

ツフの人たちを引っ張っていくという気構えなど持つ必要はないでしょう。しかし、何度もいうように、そこには成長という変化が生まれません。

あなたが常に成長し続ける有能な経営者であっても、スタッフの人たちをその高みに引っ張っていかうとしなければ、ビジネスの現場では、いつまでも、同じレベルの仕事が繰り返されていくことでしょう。

仮にあなたが、自分が成長し続けるように、スタッフの人たちも成長させるような力を持っていれば、スタッフの人たちにとっても、それは大きなメリットとなっていくに違いありません。

つまり、経営者は、自分も成長し、スタッフも成長させていくことによって初めて、ビジネスを成長に導くことができるということになります。

戦いの世界を楽しむ

戦国時代は、その名の通り、戦うことが日常でした。武将たちは、寝ても覚めても戦いに勝つための戦略を考え続けていたことでしょう。今の日本で、戦うというと違和感を感じる方もあるかもしれませんが、ビジネスは経営者にとって、戦いそのものです。

一度自分の日常というものを振り返ってみてください。もし、あなたが、家で寛いでいる時間でも、頭の中はビジネスのことでフル回転しているでしょうか。それとも、オフィスを離れたら仕

事のこととは忘れて、プライベートな時間に完全に切り替えている  
でしょうか。

そこには、個人の考え方や習慣の違いもあって、一概にどちら  
が正しいと言えるものではないと思います。私の場合に限って  
言えば、私は、何をしていても、まずビジネスのことが頭を離れ  
ることはありません。四六時中、ビジネスのことを考え続けてい  
るのです。それはなぜか。決して、私が勤勉だからとか、真面目  
だからとかいうつもりは毛頭ありません。それは、ビジネスが面

白いから、どうしてもそうなってしまふのです。簡単な理屈です。

三度の飯より好きという言葉がありますが、人間は、好きなことには労力を惜しみません。寝る間を惜しんでも、好きなことはやっつけてしまふものです。

ビジネス⇨仕事と考えると、プライベートでは仕事を離れたいと思います。しかし、

ビジネス⇨楽しみとなれば、これほど経営者にとって面白い人生はないでしょう。もちろん、ビジネスを続けていく中では、本

当に嫌なこともあります。トラブルも当然あります。しかし、ビジネスが好きということは、戦うことも好きだということになります。そうなれば、様々な困難に対しても、力を奮い立たせて挑んでいけるようになるでしょう。まして、自分が成長する、ビジネスが成長するために知恵を絞り、思いを巡らすのなら、楽しくないはずがありません。ここで、次のような理屈が成り立ちます。

私はビジネスが好き

好きなビジネスには成長が必要

←

自分が成長する努力を惜しまない

←

←

自分の成長を楽しみ、ビジネスがさらに楽しくなる

←

その姿を見て組織のみんなが成長する

←

ビジネスがさらに成長する

←

さらにビジネスが面白くなる

この好循環こそが、経営者として経営に取り組み続ける重要なポイントを示しているのです。

失敗するのも勉強。実験精神を持つ

そうはいっても、ビジネスには、様々なリスクが伴います。そんなに都合よく楽しめるものかと思われる方もあるでしょう。

リスクの代表的なものに、金銭的なマイナスがあげられます。誰しも損はしたくありません。しかし、ビジネスを続けていれば、大なり小なり金銭的な損が発生することがあります。

私は、金銭的な損であっても、それを嘆くのではなく、こういう時に損が生じる、こういうことをすると損が生じるという教訓が学べた経験を喜ぶようにしています。そのほかの、ビジネス上の失敗やマイナス要因に対しても、同じことが言えると思いま

す。人間誰しも、失敗の可能性や、失敗したことを考えるのは嫌なものです。しかし、損失や失敗もまた、学びのひとつとして楽しめるようになれば、ビジネスの楽しさは何倍にもなっていていきます。それらを辛いと思えば、ビジネスが辛くなる。ビジネスが辛いと、成長することを止めてしまう。それでは、なんのためにビジネスをやっているのかわからなくなってしまう。そんな辛い思いにばかり苛まれるのであれば、経営者を止めてしまったほうが幸せではないでしょうか。

経営者として常に成長し、積極的に取り組むためにも、辛いではなく、学べて楽しいと思えるように、物事の捉え方を変えていくことが肝要です。

様々な分野に興味を持ち、学び続ける

ここまで、経営者の成長という言葉は何度も使ってきましたが、では、成長とはいったいどういうものを指すのでしょうか。

まず、第一には、山脈型の組織のトップに立つ経営者として、これまで説明してきた要素を満たしていけるようになっていくことが挙げられます。

ここで、もうひとつ、経営者として大切な姿勢に触れておきたいと思います。それは、

様々な分野に興味を持ち、楽しみながら学ぶ

ということですよ。四六時中ビジネスについて考え続けるのは、山脈型の組織のトップとして必要な心構えだと私は思っています。が、だからと言って、考えるだけでは、人間としての引き出しは成長していきません。

また、仮に様々なことを学んでいくにしても、自分のビジネスが関係している分野だけの学びでは、分野の枠を超えるのが難しくなります。実際、まったく関係のない分野や、遊びの世界にビジネスのヒントが潜んでいるのは珍しくありません。

身近なことでは、映画を見る、ビジネス書や専門書だけではなく、小説を読んでみる。歴史を紐解いてみる。美術品を鑑賞する。といったものも経営者の成長に、欠かせない学びだと私は思っていますし、現にそれらに積極的に取り組んでいます。例えば、ごく近い時代の事柄も含めて、歴史は、大きな学びの場です。歴史は、自分たちが経験していないこと、リスクのあるものの、結果がわからないような行動が、すでに誰かの手によって為され、その顛末が明らかにされているまたとない教科書です。

私たちが経験できるものには限界がありますし、経済的、あるいは物理的に経験が不可能なこともたくさんあります。それを歴史を訪ねることによって、学べるわけです。

なかなか時間が取れないといわれるかもしれませんが、少しの時間を見つけてやってみれば、これもまた、この上なく楽しい学びになってくれるに違いありません。

せっかく経営者として活躍できるのですから、これからも、それを楽しみながら、大いに会社を成長させていっていただきたいと思っています。



## あとがき

私の会社のお客様相談室に、こんなクレームが飛び込んできたことがあります。

「1週間使い続けたけど治らない」

病気の症状は、状況によって様々です。症状によっては、1週間で改善しないケースもあります。中には、何年も、何十年もその症状で悩んで見える方もいらっしゃいます。このように、長

く症状を抱えておられる場合、治りにくい傾向があるのも事実です。

長い時間がかかっているものは、それだけ重く深いということになるかもしれません。さて、本書を一通りお読みいただいで、皆さんの経営者としての、あるいはこれから起業しようとしている人としての、考え方や、やるべきことが、以前よりも具体的に浮かんでいるのではないでしょうか。

しかし、私が強調したいのは、1度読んだだけでは、この本が指し示している秘密は、すぐにはわからないという点です。ク

レームのお話を持ち出したのも、かかった年月の重さについて理解して頂くためでした。

この本は、私の三十年近い成功体験を踏まえて書かれたものです。一通り読むのに、それほどの時間はかからなくても、中身には三十年分が詰まっています。だから、くれぐれも一度読んだだけで、なんとなくわかったという気持ちにはならないでほしいのです。

あなたが経営者としての経験を積み重ねていく過程で、本書を何度も読み返して頂ければ、そこでまた、今まで気づかなかつた

多くのことを発見していただけることでしょう。それはとりもなおさず、私が実践してきた成功するための秘密が、あなたのものになっていくということでもあります。

そうなっていたただくために、あなたに忘れないでいてほしいことがあります。それは、

「野心を持ち続ける」

ことです。

野心がない人は、少しの失敗で退場を考えます。

野心のない人は、大海原へ航海に出ることをためらいます。

野心のない人は、目先の利益に振り回されて、自分の大望を忘れます。失敗を恐れすぎるあまり、挑戦せずに大望や野心を失う、それは失敗することよりも恐ろしいことです。

勇気と野心を持ってあなたの思いを成し遂げる、それが「希望」に繋がります。

この世界は、そんなあなたの希望を探しています。

なぜなら、あなたの大望、野心が生んだ希望は、世界の宝となるからです。

今が新たなスタート。この本を携えて、私と一緒に大海原の航海に出発しましょう！

## 松浦信男 プロフィール

徳島文理大学薬学部、三重大学医学部大学院博士課程卒

1981年 万協製薬株式会社入社

1995年に阪神・淡路大震災で被災し、本社・工場全壊のため、東洋漢方製薬株式会社に社員、設備と共に移籍。同社代表取締役就任

1996年に東洋漢方製薬株式会社の代表を辞任し、三重県多気郡多気町で万協製薬株式会社再スタート。同社代表取締役就任

文部科学省中央教育審議会生涯学習課委員等を歴任

2009年度日本経営品質賞受賞

2011年 第9回日本環境経営大賞環境経営優秀賞、地域思いビジネス  
共感大賞・奨励賞受賞

2017年 製造業では初となる二度目の日本経営品質賞を受賞

「カンブリア宮殿」など、テレビ出演多数

## 著書

「人に必要とされる会社をつくる」

「リーダーシップ経営学」