

特集

『今、経営者として何をなすべきか』

中小企業診断士 マネジメント研究所 代表 菊田 富雄

莊銀総合研究所主催第七回経営セミナーが去る八月、山形県産業創造支援センターで開かれ、マネジメント研究所代表の菊田富雄氏が「今、経営者として何をなすべきか」と題して講演した。以下は講演要旨。



企業体質強化の領域・内容

本日のテーマは「今、経営者として何をな

すべきか」であるが、結論から言えばそれぞれの企業の置かれている立場によって優先順位が違ってくるのは当然である。したがって、自社で最も優先すべきことはどういうことなのか、ということから特定するのからというプロセスを説明する。

業績が上向いている企業、停滞している企業とさまざまであるが、現在の景気は昭和四十六年、オイルショック時の水準で、雇用についてはそれを上回る完全失業率、下回る有効求人倍率である。企業数からみれば製造業は約四十五万社から約三十八万社に、流通業は約百七十二万店から百四十万店弱に減少している。統計上はこのようになってはいるが、必ずしもトレンドのとおりになるわけではない。新分野を開発して元気がよくなっている製造業、流通業もあるし、私が指導にかかわっているある製造業は、一昨年の売り上げを昨年の上半期で達成している。だからといってこの企業の真似をすればいいということではない。この製造業は、汎用性のある、経営として何をなすべきかを踏まえて、できること

と、やらなければいけないことの重なった領域を丹念にやっている。

最近の景気の低迷であるが、どうも企業の業績不振の原因が経営面に原因があるにもかかわらず、景気のせいになっている例が多い。異業種交流の場などで話しているのだが、大体七社に二社ぐらいは元気のいい企業がある。昭和四十六年のオイルショック当時は全体が悪かったため、その部分が違う。したがって、現在意気消沈している企業がある一方、やるべきところを見つけてほんの少しでもきちんとやっている企業はダントツによくやっている。

一例をあげると、年間売上高が十六億円くらいだったスーパーマーケットがここ十年のうち五億八千万円くらいに落ちてきた。景気の影響もあるがよく調べてみると後発組のあるスーパーマーケットにシェアを奪われていることが判明した。しかも仕入れのルートも全く同じことがわかった。なぜ売れないのか経営者に聞くと、旧来からの魚屋で「資質がない」といい、現場の店長たちに聞くと

菊田 富雄氏

- 昭和15年 宮城県生まれ
- 昭和41年 神奈川大学法学部卒業  
株式会社菊田石油取締役
- 平成元年 中小企業診断士登録  
財団法人企業経営通信学院  
専任講師（現職）
- 平成2年 マネジメント研究所設立  
（現職）

「お客さんが来ない」と異口同音に答えが返ってきた。なぜお客さんが来なくなったかについて考えたことはないとのことだった。分析してみるとサービスが悪くなっているため生鮮三品の回転も悪くなっている。金融機関への借入返済もしなくてはならないため、高く売ることによって利益率を上げなければならなかった。結果として客数が減ってきたという悪循環になっていた。調査上から1%粗利益率を上げると八千万円売り上げが減るということがわかった。そして在庫の回転率も低下することになり、結果としてデッド・ストックに陥るようになった。

このような現象を回避するためには、景気の好・不調関係なくできることからやっていた。つまり、顧客の立場に立って、長い付き合い合いをもらうためにライバル会社との違いを明確にした。具体的には「家計簿にやさしい店」というコンセプトにした。つまり、顧客にとって一カ月の家計簿にプラスになることが実感できる店を目指した。毎年、売り上げが一億円ずつ伸びている。

従って皆さんの企業にもそれぞれのタネ(種)があるのではないか。立場立場によって掘り起こす必要がある。

体質を改善して選択肢を多くしなければならぬ。ここでは(一)財務面の強化(二)生産性の向上(三)管理面の強化の観点からお話する。

第一の財務面の強化では、自己資本の充実(増資の可能性の検討)可能な場合は減価償却や利益の留保により、自己資本の量的充実

を図る)、自己資本率の充実(デッド・ストックの解消や遊休資産売却などにより、総資本の減少を図る)、資本構成の適正化、費用構造の見直し(コストダウンに成功している企業は人件費をはじめとする固定費を変動費化することで、固定費の圧縮を図っている)などが必要である。

第二の生産性の向上では、付加価値生産性の向上(労働装備率の充実、資本生産性の向上を図る)、マーケティング力の強化、人材開発プログラムの開発(製品開発力や市場開拓力を強化するため、効果的な教育・訓練システムを開発する)、コスト・マネジメントシステムの構築(原価統制に止まらず原料や製造工程の変更、アウトソーシング、環境の改善を含むシステムの管理体制を確立する)が必要である。

第三の管理面の強化は、資金管理の充実(資金を設備・運転・現金資金に区分し、それぞれの性格に応じて回収速度や循環速度を考慮した管理体系の確立)、リスク管理のルーチン化(顧客への与信度、売掛金のサイト管理、製・商品に関する製造物責任、TQCなど管理体制の整備)、組織の動態化(課制の廃止、プロジェクト・マトリックス組織、社内ベンチャーなど外部環境の変化に適応した組織力の強化を図り自社にしかできない「価値の提案」を積極的にできるシステムにしていく)、人事制度の充実(職能資格制度による、適正な評価システムと賃金制度をリンクさせた、人事トータルシステムの確立)、組織風土の改善(市場戦略対応型の経営組織を再構築するためには、組織、職場、従業員の欲求充足の関連を的確に把握し、これらのアンバランスを

是正する。元気のいい企業は「個」の目標と「組織」の目標が同じベクトルである)が必要である。

### 経営管理の流れから 体質強化二一ズ把握

企業の体質強化二一ズを把握するためには、企業内外の機会や問題および企業の長所と短所の評価をするとともに、自社の基本的な社会・経済的目的を明確にすることによって、自社に対するトップの価値観をはっきりさせることである。つまり経営理念の確立である。

次に経営理念を具体的な計画にブレークダウンさせていく段階であるが、経営戦略を含む経営計画としてとらえる(外部環境に適合させていくのは戦略であり、会社内部環境の効率化を目指していくのが経営計画と一般的にいわれている)。なお、計画は具体的に数値化していくことである。

計画を例えば小売業の販売に当てはめれば販売予測、販売目標の設定、販売方針の確立、マーチャライジングプログラムの立案、在庫・値入計画の確立、計画と実績のギャップを把握して内部環境に働きかけ、外部環境に適合させるというプロセスである。したがって、計画どおりにはいかないのは景気のせいであるという言い訳は許されないのである。計画とは「いくら売れる」ではなく、「投資したものは必ず回収」することである。つまり経営は自己責任の原則なのである。計画どおりにはいかない場合、目標の再設定、戦略代替案の策定・選択が重要である。この場合、ネッ

経営課題・市場戦略マトリックス

	多角化型	拡大型（製品開発・市場開拓）	現有市場対応型
発展先進型	市場・製品の成熟化に伴う、余剰経営資源の再投資	既存市場には新製品、既存製品の新用途開発・市場開拓	既存市場に対し、2次品質、3次品質の差別化製品を導入
部分強化型	自社の得意とする分野に限定して集中する	製造業はOEM、流通業の場合は既存チャネルの有効活用	焦点戦略・差別化戦略・ローコストオペレーション
全般強化型	根強い保守的消費者をターゲットとした経済セグメント設定	大量生産・機械化の馴染まない小ロット受注型に特化	希少性を武器として伝統型商品・サービスの掘り起こし

（注）発展先進型...中長期利益目標が概ね達成されてきた企業で、経営資源の質・量ともに充実しているタイプ  
 部分強化型...最終的な中期利益目標は辛うじて達成されているものの、経営資源の質に問題があり、激変する市場環境に対応する事が困難な状況にあるタイプ  
 全般強化型...事業意欲は旺盛であるが経営基盤が脆弱で、質的・量的に経営資源の強化が必要なタイプ

トワークなどによる経営資源の補強による経営戦略の再構築も必要になる。

経営の現状分析と  
経営戦略の再構築

経営戦略を再構築するためにどの部分を強化すべきか、自社はどのようなポジションにあるのかを確かめる。つまり体質強化ニーズを検索する段階である。たとえば顧客のニーズに自社の機能がマッチしていなくて、付加価値の提案ができない状態とすればどこに問題があるのかを検索する過程である。検索は、  
 (一) 経営の現状把握 (二) 外部環境の分析 (三) 内部環境としての経営資源の分析 (四) 組織の長期ビジョンを踏まえての全体戦略の選択、そして (五) 経営戦略再構築の過程である。

第一の経営の現状把握は、総資本利益率、総資本利益率は、売上高利益率と総資本回転率の積であるから総資本利益率が下降しているとすれば利益率に問題があるのか、回転率に問題があるのかを把握できる)、労働生産性(労働生産性は、労働装備率と設備投資効率面から把握する)、従業員一人当たり売上高、自己資本比率、経営安全率、年間労働時間、従業員一人当たり人件費、従業員定着率などの比率の変化を把握することである。  
 第二の外部環境の分析では、市場の動向、自社の競争力、製品差別化の可能性、国際化の影響、技術革新への取り組み、消費の多様化が自社に対しての有利性、立地変化の度合いなどを分析することである。  
 第三の経営資源の分析は、収益力財務力が

大きいかまたは小さいか、事業意欲面は開拓型、防衛型、消費型のいずれか、人的能力は不足していないか、技術水準はどうか、情報活用力はどうか、設備投資能力や資金調達力は大きいかまたは小さいかなどについてチェックすることである。

第四の組織の長期ビジョンを踏まえての全体戦略の選択であるが、組織と個人目的の統合としての目標管理、資本参加や成果配分などを通じての参加型経営、OJTやoff・JTによる教育訓練、プロジェクト組織や課制の廃止などによる組織の動態化によって会社全体の戦略の方向性を選択していくことである。

企業の存在目的は究極的にはゴーイング・コンサーンである。従って消費者のニーズの変化に伴い、それに対応できるように組織の見直しも必要になってくる。つまり組織の動態化である。このような管理は経営者としての役割でもある。全体戦略の選択は、経営の現状、外部環境、経営資源の分析によって把握した機会と脅威、強みと弱みを全体戦略としての意思決定に生かしていく段階である。経営資源は豊富・普通・劣っているのか、既存市場は魅力があるのか、製品または市場は拡大するのか、製品・市場とも成熟化しているのか、選択肢が把握できるのである。  
 第五の経営戦略の再構築は、全体戦略の選択によって自社がどこで戦うのかの意思決定である。次に説明する経営課題のタイプと戦略のタイプによって九つの方向性が考えられるのである。



## 経営戦略再構築に基づく 中期利益計画策定

私は、経営課題のタイプを発展先進型、部  
分強化型、全般強化型に分類し、企業の戦略  
のタイプを多角型、拡大型、現市場対応型に  
分類している。従って自社の経営戦略の再構  
築を経営課題のタイプと戦略のタイプのマト

リックスで考えることが必要である（経営課  
題・市場戦略マトリックス参照）。

このマトリックス上での自社のタイプを明  
確にすることにより、ビジネスチャンスを見  
つけることができる。ビジネスチャンスの見  
つけ方は、例えば市場の機会・脅威を把握し  
ながら自社の経営資源の強み・弱みを分析す  
ることである。つまり、経営資源の強みを市  
場の機会に向けてビジネスチャンスを広げて  
いくことである。この場合、狙おうとする市  
場には必ずライバルがいるということも忘れ  
てはならない（自社にとって強みでもライバ  
ル会社にとって見れば自社以上の強みかもし  
れない。結果として自社の弱みになる可能性  
がある）。従って、現在市場の脅威としてとら  
えられ、経営資源でも弱いと考えられる部分  
でも強みに変えられないか再考する必要があ  
る。

### 売れる仕組みの構築

ここでは小売業経営の売れる仕組みの構築  
となっているが、基本的には製造業なども  
枠組みは同じである。

まず経営理念を再構築して事業の領域、具  
体的には、何をしたいのか「何ができるのか」  
「そこには消費者がいるのか」。その領域が重  
なるところが自社の生きる道であるというこ  
とを特定することである。そのためには先  
にお話したように内部・外部環境（自社は何  
をやりたいのか、それが受け入れられる環境  
にあるのか）を分析して経営資源を集中投入  
できるところを見つけ、そして方針を決定す  
る。

次に標的市場を明確にしながら他の企業に  
負けない競争の仕方を具現化する。流通業で  
いえばストア・コンセプトの設定である。そ  
して製・商品計画を設定していくのである。  
どういった消費者のどこにどこにマッチさ  
せるかという製・商品計画であり、単なる価  
格設定計画ではない（品質や価格だけで考え  
れば大手にかなわない。品質や価格を認めて  
くれる消費者への情報発信が大切である）。

製・商品計画に基づいてルートやプロモ  
ーションなどを展開していくことの組み合わせ  
が戦略ミックス計画である。そしてお金の面  
での管理も当然必要であり、利益計画の重要  
性があるのである。

このようなプロセスで自社の戦い方を開発  
するのである。これは旧来からの兵法、孫子  
の兵法に学んでいることなのである。経営者  
にとって「どこで戦うのか」「何で戦うか」を  
特定化することをおろそかにはできないので  
ある。

たとえば自社が赤字であった場合、そのこ  
とは消費者から自社の「価値の提案」が支持  
されなかったということである。従って支持  
されるためにはどうしたらいいのか、どうい  
う問題があるのか、戦力はどうかなど特定し  
ていくことを考えたなら経営者にとってはまだ  
まだやれることがある。

最後にいままでお話ししてきたことの繰り  
返しになるが、経営者（会社）として「何を  
したいのか」「どういふことができるのか」「支  
持する消費者がどれだけのいるのか」を明確に  
し、「価値の創造」そして「提案」することに  
よって「売れるしくみ」が確立されるのであ  
る。