



株式会社MANIX
代表取締役社長 松田 茂樹

うっとうしい梅雨模様と引き替えに、入道雲が勢いよく空に広がってゆく季節です。皆様におかれましても、休暇のプランをお立てになったり、ますますお元気で過ごしのこととお喜び申し上げます。日ごろは格別のご芳情を賜り、またご愛顧いただきまして厚く御礼を申し上げます。さて前回に引き続いて、私どもが考える「経営」について述べさせていただきたいと存じますが、とりあえずは第1章の後編として、継続の大切さをまとめたいと思います。私の、まことに僭越な意見ではございますが、弊社の熱意をご理解賜れば幸いに存じます。

第1章 経営をするとは継続をすること

【2】社長といわれる人の仕事

①人は変わる。自分が変わらなければ何も変わらない。

ここでは、少々生意気なことを申し上げます。私も気がつけば満54歳となり、人生の折り返し点も超えたことすし、お許しください。

社長という役職は、会社を代表する人です。他人からは、社長を見て会社全体を評価されます。ライブドアの堀江社長の風貌、行動、発言、行為等の報道をテレビで見て、私たちは何となく会社をイメージしてしまいます。第一印象とか第六感とか、私たちは一目見てその方の背景を推し測るという特技?悪癖?を持っています。社長と言われる人は、絶えず周囲から見られているのです。それがどうしたと言ってしまうればそれまでですが、会社のことを思えば良いイメージを持ってもらった方がありがたいと考えます。「俺は俺やからしょうがない。」ではなく、変わることが必要なのです。良いイメージは誠実、悪いイメージは不誠実、信用できない。これらイメージを抱かせる言動に注意を払わなければなりません。誠実である為には、信念(会社の存在意義を自覚し)、絶えず相手あるいは周囲のことを思いやり、理(原理・真理・法則)にかなった言動を繰り返す努力をすることです。人間は言葉で表現できること以外ではできないとも言われています。逆説的には言葉で表現できることは何事でもできるということですから、まずは考えて言葉で表現し行動をすることです。その時に、自分の信念というフィルターを通して整合性のあることが大切なのです。加えて、そのグループの長である社長が変わらなければ全体は変わりません。「子供は親父の背中を見て育つ」とも言われます。社員の言動の責任は社長自身の言動にあるのです。大口をたたいて君の会社は?と言われるかもしれませんが、弊社の社員は日々誠実に皆様と接する努力をしてくれているものと信じています。

少々人生観のような所に入り込んでしまい失礼をいたしました。ここで経営という本題に話を戻します。

社長様が自社の存在意義を社員の皆さんに発表され、行動の規範にすることを確認され、行動を継続されることにより、会社全体が変わってきます。タイトルに使用した「人は変わる。自分が変わらなければ何も変わらない。」ということなのです。

蛇足ですが、私は「快適な住空間の提供」を存在意義とし「お客様とともに」との言動を継続しております。

②私の考える会社の将来

住宅に関する需要は約束されています。加えて情報は空を自由に飛び交いますが、物は人手を介してしか移動できません。さらに我々の商品には家電品のようにコンセントを差し込めばすぐに使えるといったものではありません。施工をするという技術が必要です。この様に見ていくと、決してお先真っ暗というものではありませんが、人口減少に歯止めがきかない状況は生き残りをかけた経営をしなければならないことを意味します。

では、生き残るためにはどうすればよいのか。その1、財務構造を強くする(簡単に言えば無借金経営です)。その2、地域社会にあってニーズを適格に把握し売上高(完成工事高)を確保する。が継続できればよいのです。これらのことをご自身の言葉で表現され、社員の皆さんに提示されると会社全体の力が一つの方向へ結集され、健全な経営ができるのです。ちなみに弊社は「地域社会への快適

な住空間の提供をめざし、お得意先とともに一步一步着実に経営をして参ります。」ということになります。

皆様はどのように表現されますでしょうか。

【3】経営とは継続すること

継続するためには「売上高(完成工事高)を増やし、経費を削減し、利益を最大化する。」では、その具体的な方法とは、

① 売上高(完成工事高)を増やす方法

ここでは2つの計算式と2つの商売のやり方を紹介します。

<1>成果＝能力×やる気＝(理論+経験)×(報酬+風土)

この式の意味は、営業マンあるいは工事現場の職人さん、その人たちに求める成果(成績)は、能力とやる気の積(掛け算)で出るということです。掛け算が問題でして、いずれかが0であれば成果も0になるということです。本当の数式では、両方がマイナス(-)であれば求める答えはプラス(+)になるのですが、ここではそうはならないことをあらかじめお断りしておきます。そして、ここからは私見ですが、能力の要素は理論と経験であり、やる気の要素は報酬と風土で構成されていると考えています。したがって、社員教育をしっかりと実施し、その働きに見合う(本人が納得する)報酬を払えるグループにならなければいけないということになります。ガラス張り経営とか言われますが、この言葉はすべてを公開するという意味では決してありません。経営者自身が社員と仕事に関してしっかりとコミュニケーションをとる必要があると言いたいのです。

<2>売上高の増加(維持)＝新商品の導入+市場の拡大

この式の意味は、お客さんを増やさないのであれば、新商品を導入し売上を増やす。あるいは維持する。また、同じ商品だけであればその販路を拡大しなければならないという意味です。成長企業では新商品の全売上に占める割合が30%以上あり続けるといいます。

<3>コミュニティーを形成しなければビジネスは成立しない。

特に増改築、メンテナンスを狙う商売では、自社の存在を知ってもらうことから始まり、何をやる会社かを告知し、よき相談相手となり、地域の人々の不便を解消する。すなわち「売上高はこの世の中への役立高」(松下幸之助翁)の実践であると考えています。増改築、メンテナンスでは、生活の中に他人を入れるのですから、信用できる人であることが第一でしょう。同じ物が同じ価格であるとしたら、私たちは自然に知っている所に足が向くはずですが。今後はコミュニケーションの量がビジネスチャンスに結び付くと言いたいのです。

<4>業種にこだわらず業態にこだわられ。

「生き残るためには商売がえをしてもいい」と言ってしまうのは極端ですが、コミュニティーの中でビジネスを展開する時、最も大切なものは地域の人々です。地域貢献のためには何でもするというくらいの考え方を言いたいのです。少々乱暴すぎるので整理しますと「私が生活の基盤を置くこの地域社会の人々に、快適な生活を提案し実現するために、私は私の持つ経営資源(人・物・金・情報)を活用し貢献します。」ということになります。

② 経費を削減する。

販売費・一般管理費の中で、最も大きな費用は人件費です。粗利益

に占める人件費の割合を労働分配率と言いますが、一般的には35%以内と言われています。皆様のところではいかがでしょうか。削減方法は、人員を減らす、あるいは給与をカットする等の方法がありますが、いずれも士気を考えると得策とは言えません。ではどうするかということですが、それは一人の人が多くの種類の仕事をするのできる。すなわち、職人さんであれば「多能工」とすることです。社長さんご自身は営業もすれば職人もする。時には倉庫を片付けるおじさんの役もされるのではないのでしょうか。一人の人が多くの仕事を出来るように育てれば、人件費は総合的には削減できるのです。

次に大きな項目は、工事原価すなわち材料費と工賃の削減です。無駄・無理をいかに無くすかによって工事原価は下がります。「段取八割」とか言いますが、工期短縮こそが工事原価削減の根本であることは皆様が一番よく認識されていると存じます。この件については、経営数学、原価計算のところでもう一度詳しくお話をいたします。

次にこれら以外の経費削減ですが、これは細かく言い過ぎると嫌われてしまいます。「灯けたその手ですぐ消灯」とかいう標語を目にすることがあります。また古い標語では「チリも積もれば山になる」というものもあります。本当のところは、金銭の高よりは「もったいない」物を大切にしたいという気持ちなのです。しかし、小さな事を言い過ぎると、人には反発心が生まれ「チマチマと細かいことばかり言って、そんなんやったら社長の〇〇をやめたらいいんや!」となってしまいます。ここでちょっと見当を変え、省エネルギーは環境保全に貢献するのです。私たちのちょっとした気遣いが森林を守り、CO2削減に貢献するということから説得すれば、嫌われずに経費削減が可能だと考えます。

③ 利益を最大化する

利益とは何でしょうか。今さらと言われるでしょうが、少々失礼かとは存じますが、本当に理解されているでしょうか。会社に必要利益はいくらですか?そしてその理由は?自問自答してください。そしてその利益は確保できていますか?できていないとすればその理由は何によるのでしょうか。

ここでは損益分岐点売上高と収支分岐点売上高について少し触れることにします。詳しくは、経営数学、経営計画のところでお話をします。

損益分岐点売上高とは、利益が0、経費のみをまかなうことができるのに必要な売上高(完成工事高)を言います。この言葉は経営用語として一般的に使用されています。収支分岐点という言葉は私の造語で一般的なものではないかもしれませんが。ここでは原価を回収し、その上に必要な利益を計上するために必要な売上高(完成工事高)と理解してください。では、必要な利益とはどのようなものなのでしょうか。

それは①株式会社や有限会社の場合は、出資者に対する配当金②取締役に対する賞与③設備投資資金として借入を行っている場合、その年間返済用の資金④資本充実のための積立金などです。経営をするということは「この世の中に役立つ」ことです。そして役立つを続けるためには、会社を存続させなければなりません。そのためには、利益が必要なのです。

損益分岐点売上高、収支分岐点売上高の数値を求めるためには、まず経費・原価・粗利益率等が把握できていないとできません。それらの数値は過去の決算書の中から引き出します。もちろん実体のある決算書です。そして、できるだけ多くのサンプルを用いた方が正確な数値となります。統計学です。決算書には、売上高(完成工事高)、工事原価報告書があります。これらの数値を用いて粗利益率を算出します。粗利益率が算出されると、経費との関係で損益分岐点売上高が算出されます。そして、それに必要な利益を加味して収支分岐点売上高が算出されるのです。具体的な計算については、経営計画のところでも演習を行いますので、その時に譲ります。考え方としては、売上高(役立高)は維持または増加を目指し、経費は毎年5~10%の削減を目指し、実現していくと、利益は最大化していくことになります。

【4】まとめ

今までの文章で、私は具体的な方法を申し上げたのですが、1+1=2といった表現がなかったので、具体的なものがないと感じた方もあるかもしれません。そこで、まとめという文節を作りました。具体的な行動は、個々の会社の状況によって異なります。しかし、その行動を支える考え方については具体的に申し上げました。逆に具体的すぎて不足している項目が多くあるかもしれません。あるいは誤りがあったかもしれません。

ご自身の言葉で表現され、どうぞ第一歩を踏み出してください。そうしなければ何も変化は起こりません。私は皆さんに変化してほしいと願っています。しかし、変わるの皆さん自身ですから私の力ではどうにもなりません。最近よく耳にする言葉に「変えられないものは他人と過去、変えられるものは自分と未来」というのがあります。

もう一度ダーウィンが言ったとされる言葉を思い出してください。

「最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるわけでもない。唯一生き残るものは変化できる者である」

失礼があったかもしれませんが、どうぞ熱意とお受け取りいただきお許しください。また次回は、経営数学、「原価計算と工程管理」についてお話をいたします。

今後益々のご発展をお祈り申し上げ、結びといたします。ありがとうございました。