

「急成長」や「V字回復」を遂げた会社は、世間から注目を浴びます。ところが、長期政権の中小企業のオーナー経営には、急成長やV字回復は必要ありません。持続的に稼ぐ体制を作ることこそが重要なのです。そのためには、どのような経営環境でも利益を出し続ける柔軟で強靱な組織を作ることが大切です。つまり、それは優れた企業文化を育むことに他ならないのです。

Title of an article

持続的に稼ぐ会社！ そこには、いい企業文化 10の特徴が存在している

株式会社アイパートナー
代表
社長参謀、中小企業診断士

三村 邦久

URL <http://www.i-partner.co.jp/>
E-mail mimura@i-partner.co.jp

稼げる会社には いい企業文化がある

自社の低迷時に「急成長」や「V字回復」を望むのは当然です。しかし、それは決して理想の姿とは言えません。急成長を持続させることは難しく、もし仮に持続したとしても内部の充実が後回しになり、無理が祟り後々問題を起こすことが少なくありません。一方、V字回復は賞賛に値しますが、そこには人員整理などの劇薬が必要で強い副作用が伴います。本当に優秀な中小企業は、目先の稼ぎより持続的な発展を重視します。自分の人生と会社の発展を

同一視しているオーナー経営者は、安定的に稼ぐことが大事なのです。中小企業のお手本と言える48期増収増益で有名な伊那食品工業は、「いい会社をつくりましょう」とたくましくそしてやさしく「のスローガンを掲げ、優れた社風を築かれました。つまり、持続的に稼ぐ背景には優れた企業文化があるのです。

自社の企業文化は 良・悪のどちら？

企業文化とは、長年の歴史の中で培った思考や行動のバ

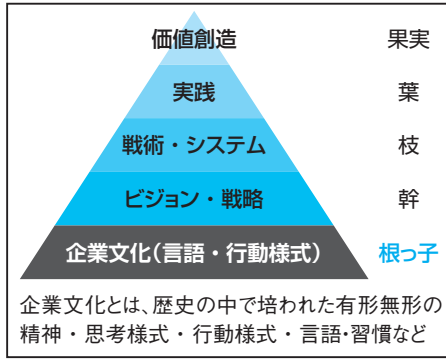
ターン、特有の言葉、習慣などを指します。習慣とは無意識で行っている言動であり、良くも悪くも社員一人ひとりの体に浸透し、ルーティーンとして繰り返し実践しているパターンを指しています。

意識していないので、日々の行動を当たり前のこととして流してしまいます。問題なのは悪い行動パターンの自覚症状がなく、現状に満足し改善の必要性を強く感じていないことです。

例えば、悪い企業文化を象徴する言葉は「忙しい、難しい、無理、自分に関係ない、どうせ…」などです。これが習慣化すると、どんな簡単なことをするにも、無意識にこの言葉が口から出てしまうのです。この言葉は、思考停止用語です。この言葉は、思考停止用語で前に進む思考を断絶させてしまいます。言葉の恐ろしいところは自分の言葉が自分の脳のみならず、周囲の脳をも洗脳してしまうことです。

一方で「自分がやる、すぐにやってみよう、きつとなんとかなる、

図1 企業文化とは



できるまでやろう。」と前向きな言葉が飛び交う会社もあります。どちらが、稼げる会社になるかは答えを言うまでもありません。また、企業文化とは、樹木に例えれば、土壌や根っ子に相当します。地面の下にある部分が強くなければ幹も枝も伸びませんし、花や果実もならないでしょう。化学肥料や農薬を散布すると短期的には収穫は増えますが、それを繰り返すと土地が痩せて、結局、収穫が落ちてしまうのです(図1)。

つまり、会社の根っこにある文化が悪ければ、持続的な成長も利

益も生まれません。今の時代、利益が出るか出ないかは、業種や業態、景気の良し悪しでは決まりません。個々の企業文化の優劣が勝敗を分けるのです。

では、持続的に稼いでいる会社の思考や行動のパターン10の特徴を見ていきましょう。

持続的に稼いでいる会社の10の特徴

①原則、値引きなし

売上至上主義で数字を追い過ぎると営業や販売の現場では値引き販売が横行し、稼ぎ(利益)を減らすこととなります。加えて、押し込み販売や売上計上の前倒しなど不正会計の引き金にもなります。

稼ぐ会社は安易に値引きに走らず、商品やサービスの価値を訴求し、お客様にいかによく買ってもらいたくかの努力を惜しみません。価値を生み出し提供することがビジネスの基本であり、そこを見失ってはなりません。

100円ショップは、安価な商

品を提供するビジネスですが、スケールメリットを活かして利益を確保するモデルであり値引き販売は行いません。規模の小さい会社での安売りは命取りになります。

●ポイント①

安易な値引きを戒め、価値を訴求する。

②流行りを追わず地味に稼ぐ

ビジネスは世の中の波に乗らなければ成功しません。しかし、世の中の変化は想定外の部分も多く、短期のブームに乗れても持続的に波に乗ることは難しいものです。TV取材を受けたレストランに一元客が増えたのはいいが、常連客が離れ、ブームが去ると閉店に追い込まれたというケースもあります。最近では、インバウンド需要を見越して客室を増設したホテルが、当てが外れて苦境に直面しているケースもあります。

流行やブームは派手で短期的にはいいのですが、下手をすると変化に会社が翻弄されてしまします。前述の伊那食品工業は、「寒天」

という地味で小さな市場で圧倒的なシェアを握り、売上成長率は年5〜10%が適正と考えて、堅実な経営をされています。

●ポイント②

派手な市場やブームを追わない堅実さ。

③持ち味を活かし突き抜ける

持続的に稼ぐには、競争の少ない市場で高い地位を築くことが大切です。そのためには、会社の持ち味である技術やサービスに磨きを掛け、他社の追従が難しい域値を超えるレベルまで引き上げる必要があります。一貫性を持つてトコトンやり続けて突き抜けるには、愚直さを欠くことはできません。小手先のテクニクで持続的に成功した人にお目にかかったことはありません。

また、大手ですら、あれもこれも「総合」を掲げるのではなく選択と集中を実践し、専門特化した企業が高い収益性を誇っています。つまり、一芸に秀でたプロフェッショナルとして勝負をした方

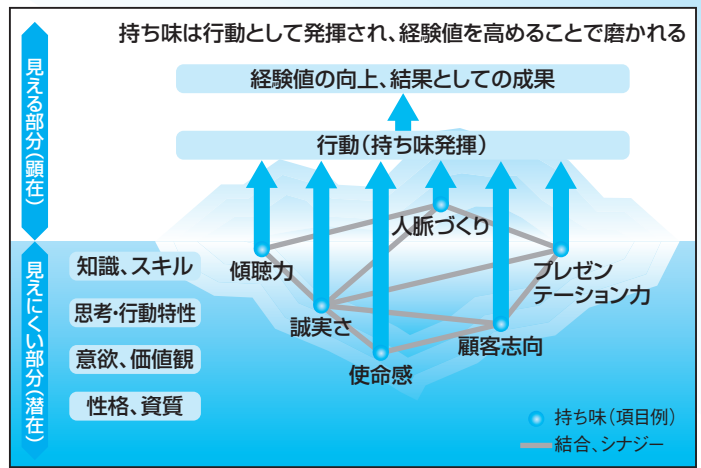


図2 持ち味の発揮プロセス（冰山モデル）

が、勝算があります。その道でトップになると、プライスリーダーとして価格交渉で主導権を持てるようになります（図2）。

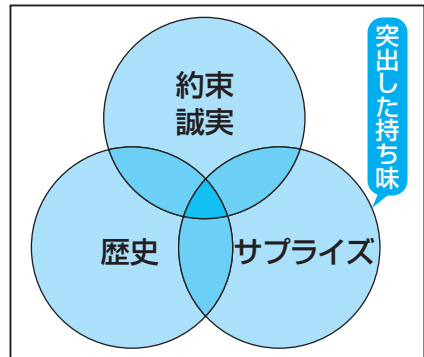
●ポイント③
自分の会社の持ち味を認識し愚直に磨きを掛ける。

④信用を重んじブランド化する
持続的な利益は、ブランドという無形の価値から生まれると言っ

ても過言ではありません。
ブランドとは、イタリアの革製品やドイツの自動車など、高級品だけを指すものではありません。約束を守り誠実で安心して買える信頼感があり、コスト・パフォーマンスが優れ、長きに渡りお客様に満足を与えるものを指します。信頼感に加え、最先端の技術やデザイン、手厚いケアなど想定外なサプライズがあります（図3）。

●ポイント④
信頼とサプライズを兼ね備えたブランドを大切にします。

図3 ブランドとは



⑤強者に怯まない
中小企業が利益を出せない最大の理由は、主力取引先、特に大手からの値引き要請にあり「生かさず殺さず」的な理不尽な扱いを受けることもあるでしょう。ここで怯まずに粘り強く対応しなくてはなりません。
例えば、発注側の考えが「社内でもできるが外注に出した方が安い」「仕事量がオーバードロシたので外注に出す」このような仕

事を受注しても、安くて不安定な取引になり利益に繋がりません。対抗策としては、発注元ができない技術やサービスを持ち、必要不可欠な存在であり続けることです。孫子の兵法では「善く戦うものは、人を致して人に致されず」つまり、常に主導権を握り自分のペースで物事を進めることの重要性を説いています。

●ポイント⑤
謙虚な態度でありながらも、強者に怯まず堂々と渡り合う。

⑥品質と本質を問う
取引の主導権を握るためには、

製品やサービスの品質を上げ不利な態勢にしない。つまり、相手に付け入る隙を与えないことです。そのためには、むやみに量を追いかけるのではなく、まず品質を極めトラブルを最小化する必要があります。そして、お客様の急所（本当に困っていること）を把握し、そこに解決策を提案し存在価値を高めます。

また、社員の労働生産性を高めるよう、達成感や成長感、やり甲斐など誇りを持って自発的に働くよう動機付けを行います。人の価値を最大化するマネジメントは、稼ぐ上では最も大切なことです。

●ポイント⑥
品質と本質を問い、物事の根本を理解し、しっかりとした戦略を練って遂行する。

⑦管理の最小化
主体性と実践を重んじる
効率的な業務運営には管理が必要でず。計画を立て進捗をチェックし、異常があれば最速で対処し、振返りで教訓を次回に活かす。こ

れが、管理の本来の目的です。

管理の代表的なものは資料と会議です。しかし、意味を持って始めた資料作りや会議も時間とともに形骸化し、無駄に成り下がってしまうことが少なくありません。管理は大きなコストです。それをいかに減らすかが、利益にも社員のモチベーションにも大きく影響します。

また、人は十人十色、管理統制による効率化はできません。一人ひとりの主体性を重んじ、効果性のある個別対応が必要です。

●ポイント⑦

形式的管理を最小化し、社員の主体性と実践を重んじる。

⑧利益を会社と社員で分かち合う

コストの中で一番大きく、常に増えるのが人件費です。一人当たりの人件費を下げると社員は意欲をなくし、結果として利益獲得から遠ざかってしまいます。人件費が一番効率が悪いのが時間外労働でしょう。割増賃金は経営を大きく圧迫します。理想の働き方は、

できるだけ短い時間でたくさん稼ぐことです。それは、会社にも社員にも利益をもたらします。

時間外労働による割増し賃金を抑えるには、社員に労働時間の短縮と利益増加に比例した利益配分（定期賞与と決算賞与など）の制度を提示することです。社員は稼いだ利益が配分されると分かっているならば、無理に時間外労働をしないで収入を増やそうとはしないでしよう。そうすれば残業規制に頼らなくても、労働生産性を高める方向に向かいます。

●ポイント⑧

社員に労働時間の短縮と利益増加に比例した利益配分の制度を提示する。

⑨勝ち癖をつける

慢性的に利益を出していない会社は、負け犬根性が染み付いているケースがあります。お正月のニューイヤーク伝で、かつての名マランランランである宗茂さんが、長年優勝から遠ざかったチームに対し「勝ち方を忘れてしまっ

たのでは？」つまり、負け癖がついているというニュアンスのコメントをしていました。

会社も同様で、毎年利益を出してボーナスがしっかりと出る、中小企業でも幹部や管理職になれば大企業に負けないレベルの収入を得られる、という誇りを持つことが大切です。

「無理、難しい、どうせ」といった、負け犬言葉を職場から排除して、「やった！楽しい！次も頑張ろう！」など、ポジティブな言葉で社内を充滿させることが必要です。

●ポイント⑨

仕事の勝ち癖をつけ、誇りを大切ににする。

⑩本音と建て前をなくし

ダブルスタンダードを排除
伊那食品工業の工場には「整理、整頓、清掃」などの標語の張り紙がありません。社員全員に考えが浸透し実践しているから敢えて張り紙をする必要がないのです。どここの会社も立派な理念と行動

指針を掲げています。間違っただけではなく、どれも素晴らしいものです。しかし、実践できている会社は僅かです。ここで結果に差が出るのです。つまり、本音と建て前のダブルスタンダードが問題なのです。決め事と実態の乖離をなくすか、放置するかの差です。

●ポイント⑩

会社の理念と行動指針を着実に実践し、ダブルスタンダードを排除する。

最後に

易经に「窮すれば変ず、変ずれば通ず」という言葉があります。つまり、トコトン困ったら人は変わる、変われば物事が良い方向に進むようになる、という意味になります。

持続的に稼ぐ会社に変わるには、悪い企業文化と決別する覚悟を決め、職場での言葉遣いなど日常の習慣の見直しから始めていけば、持続的に稼げる会社に変わるはず。