

元気な企業はここが違う

中小企業にとって厳しい経営環境が続いていますが、増収増益を続けている元気な企業が多数存在することも事実です。このような元気な企業は、技術力が高かったり、品揃がすばらしかったり、販売力に秀でていたり、営業力が強いなど、特徴は様々です。ところが、こうした元気な企業の目に見える部分での成功要因が全く異なっても、企業の基盤となる部分では共通項が多々あります。コンサルタントとして多くの企業とお付き合いをさせていただいている小職が、独断と偏見で元気企業の要件を分析してみました。事例をもとに、元気な企業の5つの類型をまとめました。

#### 1. 元気な会社は理念が根付いている

「あなたの会社の経営理念は何ですか」と聞いて、すらすらと出てくるような社長さんはめったにいません。「何のために商売をしているのか」は、会社の原点であるはず。はじめは、「この商売で儲けたい」程度の考えしかなかったと思いますが、これでは会社は伸びません。小職が社員教育をお引き受けした不動産仲介のA社の経営理念は、地域のお役に立つこと。そして、この理念が社員全体に浸透し、実践されています。A社では、毎朝の朝礼後、雨が降っていない限り社員総出で付近の清掃をしています。通勤途中のたくさんの住民が、A社社員に「ご苦労様」と声をかけていきます。なんと、A社ではこうした活動を18年続けています。だから、A社の付近一帯はいつもきれいです。もちろん、本業の不動産仲介にも、この理念が生きています。A社は、最寄の駅を中心とした同業者の中では断トツのシェアをとり続けています。

#### 2. 元気な会社は社員教育ができています

いまの家庭では、子供を叱らない親など珍しくありません。学校では、先生が生徒の横に降りてきて、まるで友達感覚のような教室も多いようです。このようにして育ってきた多くの若い社員は躰もできていないし、一人前の人間としての素養も備わっていません。会社は、成果を追及する共同体です。わがままは許されませんし、集団の中の一員として仲間を気遣い、仲間と協力し助け合わなければなりません。こうした会社の常識を理解させるためには、教えこむ以外ありません。社員教育に力を入れている会社に、元気な会社

が多いのは当然です。小職のセミナー参加していただいた食肉卸企業B社は、ブランド豚の分野では都内でトップレベルの売上規模を誇っています。B社では、社員教育に支出を惜しみませんが、B社の社長曰く、もっとも効果的な社員教育は、「社長が自ら社員を叱り、社員を育てる」とのことです。B社の営業マンは、誠実な行動、秀でたリテールサポート能力により、業界では高い評価を受けています。

### 3. 元気な会社にはすぐれた人事システムがある

C社は煎餅、おかきなどの米菓の小売業、店舗数は10店舗、年商は15億円となかなか頑張っています。C社は創業社長をはじめとした兄弟3人で会社を設立。当初、順調に推移していた業績が、店舗数が3店舗を超えた時、壁にぶつかりました。兄弟以外が店長を務める店の業績がどうにも振るいません。そこで、C社社長は考えました、頑張った社員に報いる人事システムを構築する必要があると…。C社では、創業者一族の親戚縁者は一切入社させないという方針を決めました。つまり、頑張った社員は報いられ、社長にまで昇進できるチャンスがあるというモチベーションを与えるためです。そして、人事評価はすべて成果主義に徹しました。それ以来、言うまでもなく、創業社長の兄弟以外が店長を務める店の業績が改善されました。現在の社長は3代目、創業社長と血縁関係は一切ありません。一般社員の中から成果を認められて昇進しました。また、C社のナンバー3、常務取締役を務めるのは50歳の女性。彼女は子育てが片付いた18年前、パートとしてC社で働き始めました。その後、正社員として採用され、店長に登用され、現在の役職に至っています。もちろん、創業一族と血縁関係は一切ありません。

### 4. 元気な会社は社長にリーダーシップがある

小職が顧問を務める中古車販売D社の成長の原動力は社長のリーダーシップです。中古車業界は、若者のクルマ離れ、ガリバーなどの新業態の参入、メーカー系ディーラーの市場参入、ネットオークションの台頭などで壊滅的な状況にあります。D社社長はこれまでのやり方ではD社が生き延びていくことは困難と考え、会社の存亡をかけて、これまでにない中古車の売買システムの開発に取り組みました。社長の強いリーダーシップがなければ、こうした思い切った決断はできません。D社は、今、業界内で注目の存在となっている。D社が開発したシステムとは、ネットオークションの問題を解決した個人間売買シス

テムで、中間マージンを大幅にカットすることで、車を売りたい人は高く売れ、車を買いたい人は安く買える画期的な売買システムです。現在、D社はこのシステムをベースにしてフランチャイズ展開し、業績は急拡大しています。

#### 5. 元気な会社には良い組織がある

良い組織体制とは何か？世の中の社長さんがいつも思い悩むところでしょう。小職が考える中小企業に適した組織とは、権限と責任が明確で尚且つ社員の自由で闊達な創意工夫が活かされる組織…。そんな理想的な組織体制を実現しているのは、フランス人のオーナー社長が率いる外食企業E社。E社の社内組織は機能型組織を基本にして、権限と責任の所在が明確です。上司と部下の関係では規律が保たれ、社内にはいつも緊張感が漂っています。にもかかわらず、柔軟性も持ちあわせ、現場からの提案を次々に取り入れています。また、報告・連絡・相談（いわゆるホーレンソウ）が徹底されています。組織形態としては、典型的な日本型の組織です。こうした組織は特に珍しいというものはありませんが、このような組織を構築することは簡単なことではありません。E社は11年前、フランス人社長が東京で創業、国内での店舗数を5店舗に増やし、今では各方面からの出店要請にお断りするのに困るほどです。昨年（07年）はパリ店をオープンさせました。日本国内同様、パリ店も好調で、地元の専門誌ではパリ最優秀レストランに選出されました。こうした好業績をささえているのが、しっかりとした組織なのです。

（全国法人会連合会広報誌）

※無断転用を禁じます。