

Ⅱ 経営の原則はあくまでも自己責任

- 今が特別悪いわけではない
- 中小企業というのは、常に必死に頑張らないと潰れる
- 先が見えないなら見えなくてもよい。なぜ今、足元で一生懸命こぐことをしないのか

本気になろう！

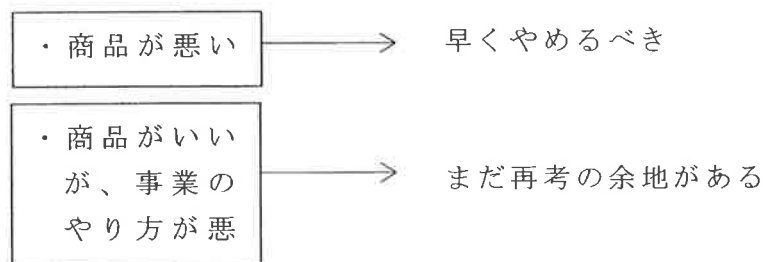
1 目の前の課題を大切にし、新しいことへ挑む

① 不況でも赤字は許されない

- ・ 企業経営者はこの執念を持たなければならない。
- ・ 危機のときこそ、企業は自らの体質を強化しなければ生き残れません。そのカギを握るのは、経営者なのです。

② 会社が潰れるときは、借金で潰れる

- ・ 自社の製品が売れなくなれば、借金が増える。
- ・ 需要のないところへいくら売ろうとしてもムダ。
- ・ どの商品を、どの相手に、どんな値段で売るか、の積み重ねが黒字を生む。赤字の原因が、商品そのものにあるのか、事業のやり方にあるのか。



- ・ 新規事業は、始めたからどこまでもやらなければいけないという玉砕精神はいけない。

③ 体を張る

- ・ だれにも文句を言わせないだけの、自信の持てる仕事をするのが大切です。
- ・ ベストの仕事をし、ベストの判断をしているという自信があれば、ほかの人間の思惑など気にする必要はありません。
- ・ もし、自分の仕事や判断に不満があって、「そんな事業は認められない」となれば、辞めてもかまいません。
それが、体を張るということ。

④ 目先の仕事の積み重ねがあって、中長期的視点が見つかる

- ・ 長期的な視点を形にするには、新たな事態が出現するたびに、計画を即座に修正する必要がある。
変な先入観なしに、市場を冷静に見ていないと現実的な転換ができなくなる。

⑤ 経営者に必要な5つの資質

「判断力」「先見性」「決断力」「執行能力」「誠実さと温かさ」

2 不易流行

経営に絶対はない —— 経営は日々、変革、革新の連続だ

今日の勝者 ≠ 明日の勝者

経営の基本は「環境適応」

日本人の美徳 忍従、支え合い、分かち合い

○ 商売の原点は変わらない

消費者が離れたのは価値が創れないから

不易 — それが本当にお客さまのためになるかどうか

お客さまの生活を大切にし、サービスの中身を充実しておく

小回りのきく営業

3 モラルの再検証

(1) 客に対して

①うそをつくな

②隠すな

(2) 社会に対して

①企業の社会的責任を基本とせよ

4 攻めのガバナンス

・ 企業には利潤極大化という使命がある



分配可能な利益が成長しない限り、賃金、配当、租税を同時に増やすことなど
できるわけがない

・ 競争戦略をやめて市場戦略へ

・ 伸びるのは

競争戦略ではなく成長戦略

事業部にして独立採算をやる組織にする

・ 景気に関係なくどう商売するか → 買いたいモノがない「需要の飽和」
<キーワード> ↓

・ デフレと少子高齢化

買いたいと思うモノをつくり出す

とりわけ医療・介護分野が潜在需要大

・ 儲からない会社は経営者失格? → 魚は頭から腐る

経営者個人の「先見性」に依存しない

みんなの意見は、案外正しい

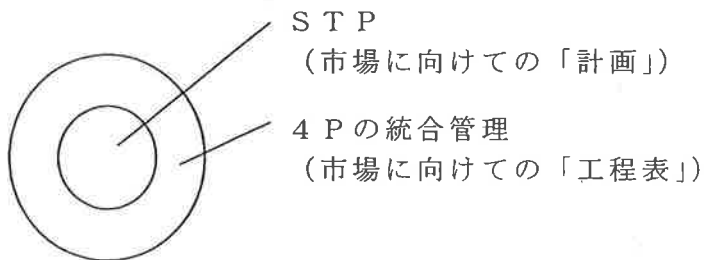
5 We Must Change!

- ・ 常によいことを考える → 「叶」…「口」で「十」回言い続ける
- ・ 付き合う人を変える
- ・ 明確な目標を掲げ、行動は目標から逆算する。
 - 計画段階での具体的な目標設定
 - ・ A商品の販売の徹底 ×
 - ・ A商品の売上高を〇〇円アップ ○
 - ・ A商品の売上高を〇〇円アップさせるために、◎
月2回の訪問を4回にしよう。その際の提案書のひな形を5月末まで完成させよう

6 社員の自立

- ・ 謙虚になって傲慢や慢心にならない
- ・ 先々の企業の行く末を自分の人生設計の一環として真剣に捉え、従来にも増して経営マインドを持つ

7 マーケティング・マネジメントの2つの核心



核心1 「作ったものを売るのではなく、売れるものを作る。」 = 消費者志向

S (セグメンテーション)

- ・ 市場を細分した層に分ける
- ・ 市場は同質のニーズで構成されてはいない
(性格、年齢、所得、住むところ、ライフスタイル)

T (ターゲティング)

- ・ 自社の標的となる市場層を選ぶ

P (ポジショニング)

- ・ 市場での、競争者と差別化できる地位を確立する

核心2 マーケティングの4Pの統合管理

製品・サービス 製品・サービスラインとして何種類の製品・サービスを準備するか

価 格 いくらにするか

販 売 促 進 いくら使うか

流 通 チ ャ ネ ル 価格の何%の手数料・コストを払うか

8 本気になろう！

坂村真民

〔 さかむらしんみん 仏教詩人 〕

本気になると

世界が変わってくる

自分が変わってくる

変わってこなかったら

まだまだ本気になっていない証拠だ

本気な恋

本気な仕事

ああ

人間一度

こいつを

つかまんことには

後藤静香

〔 ごとうせいこう 社会教育家 〕

本気ですれば

たいていな事ができる

本気ですれば

なんでも面白い

本気でしていると

だれかが助けてくれる

人間を幸福にするためにも

本気で働いているものは

みんな幸福で

みんな偉い

相田みつを

なんでもいいからさ

本気でやっごらん

本気でやれば

たのしいから

本気でやれば

つかれないから

つかれても

つかれが

さわやかだから

Ⅲ 当面の視点

1 中期経営ビジョンの見直し

何もないと目前の現実に振り回される
四半期単位の変動が大きくなった



年度計画の四半期単位のローリング有効



戦略自体の「こまめな見直し」が多くの場合不可欠に

	<u>これまで</u>	<u>これから</u>
・ ビジョン	5～10年	3年 ・ 事業構成 ・ 各事業のポジショニング
・ 事業計画	3年	1～3年 ・ ビジネスモデル ・ 計数計画 ・ うまくいかなかった時



間に合わない

PDCAはダメ

Dを変えるのではなくPを変える

あらかじめビジョンとPlan-Bについて、ある程度の合意がなされている必要

・ 人口減に対応

- ・ 収益基盤が悪化 — 超低金利の長期化による利ザヤ縮小
- ・ 人口減少で地域経済が縮小
- ・ 資金利益は10年で1割減
- ・ 現在の低金利が続いた場合
金融機関の純利益は5年後半減

< 統合 >

- 横浜と東日本
- 肥後と鹿児島
- 常陽と足利
- 第四銀行と北越銀行（2018年10月予定）

< 広域連携 >

山口、もみじ、北九州、常陽、十六、南都、百十四

- 基幹システム共有
- 海外出店
- 住宅ローンなどの新商品の共同開発

千葉、東邦、第四、北国、中國、伊予

- 基幹システム共有
- 金融派生商品
- 国際業務

・人口減少時代の新市場開拓

開拓すべき新市場

- ① 人口減少時代だからこそ拡大する市場
ex. 医療・介護分野
- ② 海外市場、国内であれば多くの人が集まる都市圏の市場
ex. 海外進出、都市圏への商圏を拡大
- ③ 競合が少ない未開拓市場

・ターゲット市場の選択

- ① 市場機会の分析
市場の情報収集
- ② セグメンテーション
 - ・地理的変数 国、地域
 - ・デモグラフィックス変数 年齢、性別、所得、人種、宗教
 - ・行動変数 製品に対する知識、態度、使用法
- ③ ターゲティング
自社の経営資源を踏まえた製品・サービスの供給可能性、差別化可能性等を吟味し、勝負する市場の絞り込み
介護市場向けサービス

・マーケティング・ミックス

- ① ターゲット市場と製品・サービスとの適合

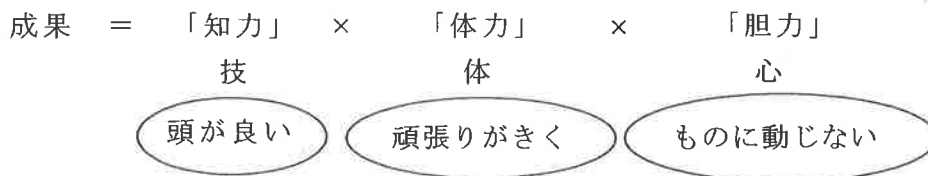
グリーティングカードの例	クリーニングの例
・海外市場	・都市圏
・20～30歳他の女性	・衣類の長期保管
・価格高	
・デザインで勝負	
- ② 価格、販売促進、流通の選択

2 経営方針

(1) リーダーの力量

- 1 組織の目指すべきビジョンを高く掲げて示す人
- 2 組織のメンバーとビジョンを共有できる人
- 3 人間性
- 4 業績が向上する仕組みづくりができる人

(2) リーダーに要求される基本



心 無私的心を持つ
「平常心」「自然体」「正々堂々」「誠心誠意」

徳目 徳・仁・礼・信・義・智

欧米

- ・進取の気性
- ・旺盛なる冒険心
- ・革新的思考
- ・目標達成意欲
- ・国際性
- ・社会性

(3) 経営者自身の心は落ちついているか

<三大不安>

- ・国内の消費低迷、販売不振
- ・原材料価格の高騰
- ・取引先の経営不安、経営破綻



金融機関
弁護士
会計事務所
コンサルタント

等の専門的な知識と能力の活用

(4) 思考の三原則

安岡正篤(やすおかまさひろ)一日一言より

「私は物事を、特に難しい問題を考えるときには、いつも三つの原則によるように努めている。

第一は、目先にとらわれなくて、できるだけ長い目(「長期的」)でみること

- ・この問題は小さいことだと気付ける
- ・無理しなくてもよいと気付ける
- ・この問題は人生の中ではいい経験

第二は、物事の一面にとらわれなくて、できるだけ「多面的」に、できれば全面的に見ること

- ・相 → 目 木の上に登って高い
木 ところから見る
- ・○もあるけど、△もある
- ・道は一つではない
- ・相手の気持ちを考える
- ・人に相談する

第三は、何事によらず枝葉末節にとらわれず、「根本的」に考えること

- ・自分にとって何がたいせつなのか
- ・自分が心から望んでいるのは何か

(5) リーダーは「話す」より「聴く」を意識した実践

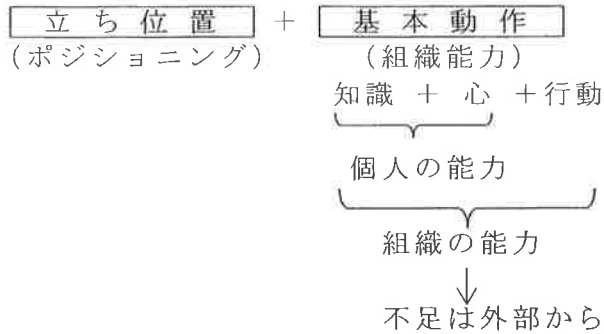
『「聴」という字を分解すると耳、十四、心と分けることができる。

そのことから聴くは十四の心で聴くことだとも言われる。』

尊敬の心	与える心
感謝の心	寛容な心
愛する心	認める心
温かな心	無知の心
公平な心	劳う心
素直な心	慈しむ心
謙虚な心	美しい心

従来の「あなたは、こうすべきだ」という相手に向かっていく「at」のコミュニケーションから、評価、判断を脇において、相手の現状と一緒に受け止めて聴く「with」のコミュニケーションへ変換してみる。

(6) 事業戦略 2つの構成要素



- * だらけた日本人
- * 心の教育をする組織
- * 学習する組織
- * 「おおぜい」で構想・計画

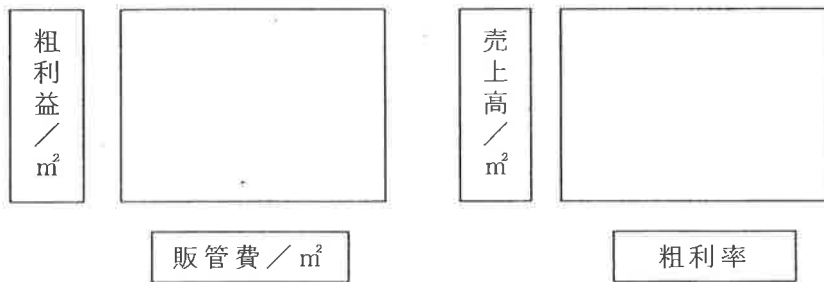
・ 組織能力構築

- 社員の能力形成と能力を発揮する仕組みに注目
- 能力構築には時間がかかるが
 - ・ すぐには真似できないことが強み (トヨタ生産方式)
 - ・ 買収先に移転するのも難しい (ディズニー社のエンゼルス買収の失敗)

< 金融機関 >

- ・ 一緒にこまってくれる金融機関
- ・ 自分が当事者だという意識を持つ人たちが協力し合ってチームになり、問題を解決していく活動を支援してくれる人たち。

ポジショニングの差別化(例)



- ・ 納期、アフターサービス、価格、品質、種類の多さ、デザイン、接客、柔軟性、希少性、安全性等

(7) 有情活理 (うじょうかつり)

「どんなに理屈が正しくても、「情」がなければ人は動きません。情が有ることとで理は活きるのです」 一明治安田生命の根岸秋男社長。

「会社は着実に業績をあげてはいるけれど、今のままでは将来、持続的な成長は難しくなっていくのではないか」

「日々、お客様のところに顔を出し、世間話をし、困っていることがあれば手助けをする。そんな地道な努力の積み重ねのうえに、業績という結果がある。本社で数字を見ているだけでは気づかないことでした」

「感動を生み出す会社へ」

「人口が減るこれからは顧客との絆を深め、一人ひとりの人生に寄り添うことが、会社の成長につながる」

「日本社会では「情」は絶対に大切です。でも「情」だけだとなれあいや惰性になってしまう。継続的な発展をするには「理」が必要です。経営者となり、情と理のバランスの大切さを痛感しています」