



元気とタイムリーな情報を提供する

五十嵐レポート

発行:「町コン」五十嵐 勉 平成29年12月11日 第848号「週刊五十嵐レポート」

陣組みで決まる

戦略は将軍の術で経営では社長の経営術。戦術は兵士の術で経営では従業員の仕事術。戦略は効果性であり、戦術は能率性。戦術の失敗は戦略でカバーできるが、戦略の失敗は戦術ではカバーできないと言われている。

ある中小企業の工場を見学した。郊外にあり、周辺は田園風景。業容の拡大と共に工場を増設、増設と拡げていった(約3,000坪)。最近、隣接地(約300坪)を購入した。

工場には、粗利益を生み出す正味作業(加工・組立・検査)と、粗利益を生まない付随作業(運搬・探す)とムダ(在庫・不良・手直し・手持ちなど)がある。工場全体を見回すと、工場を増設を何回か繰返したことによる粗利益を生まない作業が散見した。倉庫から工場へ資材を運び、工場から倉庫へ製品を運ぶ(距離がある)。製品を運び出すときに機械を止め、手待ちの時間ができる。トイレが工場から離れた所にある。管理事務所が2階にある。工員(50名)はタイムカードを打つだけで事務所のある2階にあがる。時間のロスは見えない。それを全員で行っている(一步一秒一円)。管理事務所が2階にあることから工場の現場との対話も少ない。

戦国時代には陣の組み方が100種類以上あった。陣組が決まった後、戦になり、戦術・戦闘になる。どのような陣を組むのかと、戦闘する兵士一人ひとりの技能とは全く別分野の課題になる。戦闘するとき、陣の組み方が良いと兵士は戦いやすく勝ち戦になる確率が高い。一方、陣組が間違っていたら、兵士は戦いにくいので負け戦になる確率が高い。陣組の善し悪しは将軍の実力で決まる。

工場も陣組と同じ。工場の配置・レイアウトで決まる。これは社長の経営術になる。ここを間違えると従業員の努力(戦術)ではいかんともし難い。幸いにも隣接地300坪を手に入れた。この300坪を生かすことで全体最適も可能になる。現在、年商10億円、経常利益50百万円が年商10億円で経常利益1億円になる可能性がある。陣組(戦略)で決まる。

ちょっと
気になる出来事

8月から12月までの5回シリーズで八王子の商店街でランチェスター経営戦略セミナーを開催。遠方ということもあり、八王子に行ったら、八王子周辺の企業を訪問。その中のS社。

S社は、キャラクターのライセンスを使用し、靴下やグッズを製造卸売・小売をしている。代表的なのは、ディズニーやスターウォーズ。雑貨店として全国に60店舗。ちなみに私の地元の小岩駅にも出店。

10年前に会ったときは、売上20億円。今は40億円を越えた。強みは無形資産のキャラクターを商品化して、製造から小売まで、売る力があること。

仕入れて売る普通の小売業より粗利率が高い。約60%以上。そのため、家賃の高い場所に入居できる。東京駅に20坪借りて家賃3百万円(坪10万円以上)。しかし売上17百万円、粗利益10百万円で十分利益が出る。他社では難しい。

「家賃が高いところには他社さんが来ないため、戦わずして勝てる。郊外型のショッピングモールには他社さんが多いため出店しない」

S社長の才覚に脱帽。



一口メモ
知識

起業家精神が生まれる構造

イノベーションを行うのは人である。人は組織のなかで働く。イノベーションを行うためには、そこに働く人間の一人ひとりがいつでも起業家になれる構造が必要である。

起業家的な事業、新しい事業は、まず既存の事業から分離して組織しなければならない。起業家的な事業を既存の組織に行わせるならば、失敗は目に見えている。理由は、既存の事業は、それに責任をもつ人たちが時間とエネルギーを奪うからである。既存の事業を担当する人たちが、それらの既存の事業の拡大、修正、調整しかできないことを知っている。新しい事業の担当者は、別の人たちにしなければならない。

新しい事業の核となる人は、かなり高い地位にあることが必要である。それらの事業の規模、売上、市場は、既存の事業とは比べものにならないほど小さいかもしれない。しかし、トップマネジメントのひとりが、明日のために、その特別な仕事に責任を負わなければならない。

P.F.ドラッカー「チェンジ・リーダーの条件」より

「戦略社長塾東京」小岩校 毎週日曜日 午前10時～12時

「戦略社長塾東京」小岩校 毎週水曜日 午前10時～12時

「戦略社長塾東京」銀座校、五反田校、武蔵村山校、豊岡校 開講中。

㈱五十嵐コンサルティングオフィス 〒133-0051東京都江戸川区北小岩6-21-5

03-3659-7703 Fax 03-3659-7077 i-daruma@igarashireport.com

