



元氣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 2019年12月02日 第947号「週刊五十嵐レポート」

## 間違った経営

ある中小企業の話。地元では老舗企業として認知度があり、地元No.1の商品もある。しかし県下ではもっと大きく強い企業が数社ある。上には上がある。ランチェスター戦略の本も何冊か読んでいて知識はある。業績はここ10年黒字経営をしている。しかし物足りない。損益余裕率(経常利益÷粗利益)が3.5%。黒字会社の平均が8~10%。いい会社になると20~30%。100の粗利益を稼ぐのに、96.5%は経費で出て行く。残りは3.5%。経営効率が悪い。

なぜか。決算書の損益計算書を見ると、気になる経費が同業者よりはるかに費用がかかっている。それではこれらの経費を抑えるには、節約すれば改善できるのか。否。経費を節約するのは戦術活動。戦術活動では抜本的に改善できない。(決算書では解決策がわからない)

そもそも社長が行っている経営戦略は間違ってる。大事なところを誤解している。基本的なところの理解不足から起きている。利益を上げるためにしゃかりきになって売上を上げることを考えていた。そうなるとうなるか。商品数を多くして売上拡大を図った。売上が上がるならあれもこれもと手を出した。「売上至上主義病」。そうなると思った以上に経費がかかり、人手がいる。営業は商品数が多く覚えきれない。お客に何を勧めていいのかわからなくなる。

分散。分散とは力が四方八方に流れて、力が弱まること。経営力の弱体化につながる。負けている商品をいくつも持っていて利益は上がらない(非生産性)。反対は集中。集中は一点に力が集まり、強くなること。経営は売上を目指すのではなく、強いもの作り・一番作りを目指すこと(生産性の向上)。

商品数(負けている商品)を半分カットし、現在勝っている商品に経営資源を投入すれば抜本的に解決できる。しかし社長はためらう。売上が減ったら利益が減るのでは。

このような社長を多く見かける。社長の願望意欲は強い。しかし、経営に対する研究心が弱い。このようなタイプはやりすぎて失敗する。まだ時間はある。素直に経営を学んでほしい。

ちょっと出来事

11月29日(金)自経新聞、パナソニックが半導体事業から撤退という記事。21日にも液晶パネル生産をやめると発表。太陽電池事業と合わせた赤字3事業には「止血」のメドがたった。

パナソニックはソニーと同様、2011年、12年度に業績が低迷。同時期に社長が交代。ソニーは半導体画像センサーに投資、競合も少なく、その分野で一番になり、2017年度に営業利益が最高に。一方、パナソニックは赤字事業の整理はついたものの、将来が見えていない。

2018年1月に創業100周年、「パナソニックが何の会社なのか自問自答している」と現社長は回答。その後、「くらしアップデート」というキーワードを経営ビジョンとして打ち出した。しかし社内外から「わかりにくい」との声。

大企業ゆえに事業を多角化している。そのため、「何をする会社か、見えなくなっている」。非関連多角化の怖いところ。

中小企業は、あれもこれもと多くのことに手を出さない。自社は何で社会に貢献するのか。パナソニックの記事からもう一度、足元を見直してみよう。



一口メモ  
知識

## お金がほしい、売上がほしい

ただ単に、「お金がほしい」という人生は危険です。だらしない人にお金があれば、ギャンブルに走ったりお酒を飲んだりよけいなものを買ったりしてしまいます。

世の中が自然を破壊したりして狂っていくのは、ただ単に「お金がほしい」「売上がほしい」という心が暴走するからです。それは、恐ろしい病気なのです。

単に「お金を稼ぐぞ」というのではなく、具体的にいま何が必要なのか、それを明確にしていくことです。すると、かならずうまくいきます。

「ブッダの教え一日一話」(PHP研究所/アルボムッレ・スマナサーラ)より

- 「戦略社長塾東京」小岩校 毎週日曜日・水曜日 午前10時~12時
- 「戦略社長塾東京」小岩校 土曜隔週(第2・第4) 午後2時~6時
- 「戦略社長塾東京」銀座校、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  
TEL03-3659-7703 Fax03-3659-7077 info@igarashireport.com

