

6 社長が経営計画書で未来の企みを語る

社長の役割は仕事を創造することだと申し上げましたが、もう一つ大きな役割はこれです。社長が3年、5年後の未来を語るべき時がまさに今きたんだらうと思います。今日未来社長塾のご案内を皆さんのお手元にお配りしました。今年3年目になりますが、ぜひいらして頂きたいなあと思います。

うちも毎年経営計画書というのを作っておりまして、経営計画書というと数字がずらーっと並んでいるイメージがあると思いますが、実は数字は1ページだけです、うちは。恥ずかしいのであんまり見せられないですけど、1ページ書いてあるだけです。しかも売上、変動費、粗利、人件費、固定費、経常利益いくら、アウトラインだけ。実際に今期何をやるかっていうのを10ページくらいに渡って書いてあるんです。これからこういうふうにはしていくぞと。3年後、5年後こういう市場に我々はこういうことをしていくぞっていうことを書いているんです。

皆さんご自身が社員さんだったらどうですか？自分の未来を示してくれる社長に、かつ、実際にそれやっていってくれる社長に。うちの会社はひと味もふた味も違うんだと。そういうふうにした時に社員さんがまさにハートに火を付けてがんばるじゃないですか。

最近こういう言葉をよく耳にするんですけど“うちの社員は危機感がない”とか“緊張感がない”と。かって。これね、究極ギリギリ言いますけど社長が未来を示していないからですよ。うちの会社は3年後、5年後こういうふうになるぞと声高々に社員に語りかけたら、優秀な社員ほどやる気を起こして、まさに稼ぐ集団になっていくんだと思います。危機感がないとか緊張感がないっていうのはたぶんそれは社長が悩んでいるからですね。迷っているから、究極をいえばね。

ワコールの社長も言っていますが、人って変えられませんか。人と過去は変わらない、だったら自分が変わるしかない。社長がまさに未来を語る、それにつられて社員ががんばろうっていうふうになるわけですよ、きっと。経営計画書っていうのはこの一言です。だから経営計画って必要なんだらうと思います。

経営計画は社長の役割って言いましたけど、社長のこれは使命ですね。従業員の成長を願う社長の使命だと思います。社長が迷っていて社員が凜とするわけじゃないですよ。だから俺はこういう市場にできるかできないかわからないけれど、こういうふうにはやっていくぞということを社長が示す、そしてそういう後ろ姿を見て社員が育っていくっていうのがたぶん本当なんだらうなあって思います。

7 最後の一社になるまで戦う

1、需要と供給はいつか必ずバランスする

1年後なのか2年後なのかわかりませんが、必ずいつかバランスします。これ人間社会のことですから。景気は人間が作っているんですものね。ですから、必ずバランスします。ただ、先程言ったように会社も2/3くらいになりますよ、きっと。その時にご自身の会社が生き残るかどうか。

世の中に不必要なものって何一つないんですね。皆さんが作っている商品は絶対に消えないです。ただ、皆さんが作っている商品や製品そのものが顧客に選ばれるかどうかです。

景気は読んだだけでは意味がない、手を打つことに意味がある。もう、そろそろ景気はどうだねっていう話はやめませんかっていうことです。景気が良い時に儲かる、景気が悪くなったら儲からない、こ

れ社長が誰だって一緒ってことですものね。景気が良い時にはグッと伸ばしながら今度景気が悪くなる時のために自己資本をしっかり貯める。景気が悪くなった時には、そんなにたくさん利益はいらないけれどなんとか生き残るようにしていく、これがまさに社長の腕だし、役目ですものね。景気が良くなったら会社が良くなって、景気が悪くなったら会社も悪くなるんだったら、社長あなたじゃなくてもいいって話ですよ。そう思わないといけない。

2、世界は矛盾という機構の中で発展する

今日も短期戦略で人を切れとか言っときながら、長期戦略で経営計画で未来を語るなんていうふうな、なんだか正反対のことを私も申し上げましたけど、社長の器として絶対に必要なのは、割り切ったらいけないと。短期戦略と長期戦略どっちが大事かって聞かれた時にどっちが大事って言えないわけですよ。こういう局面において今短期戦略のほうにかなきゃいけない、足元の利益をしっかり重視していこうって社長がバランスをこっちに持っていくわけですね。ところが、儲けばっかりで、顧客に貢献する、社会に貢献することがおろそかにされている時には今度は社長がグッとこっちに振り子を振るわけですよ。例えば会社っていうのは、絶対に利益を出さないといけないんだって割切ったり、会社は社会貢献しないとイケないって割切ったりするのが良くない。その幅の中でその時その時で社長がバランスを取っていくのがすごい大事だと思うんです。ですから、人を切るとか私申し上げたんですが、その時々で振り子を振っていく、バランスを取っていく。

例えば、制度と風土ってそうじゃないですか。こういう経営計画書を通じて社員に向かってこういうふうにしなさい、ああいうふうにしなさいって規律正しく書いてもね、それがすべてじゃないですよ。また逆に、風土だけにまかせていいのかっていうとそうじゃないですよ。秩序と放任っていうのはこれもバランスを取っていかなくちゃいけない。ですから、社長の器っていうのはそのバランスの大きさで決まっていくんだらうなあとと思うんです。ですから、その時代、時代に合わせてバランスを取っていく、それがまさに社長の器だらうと思います。

3、全知全能、全身全霊をもって経営に打ち込む、坦雪埋井

坦雪埋井っていうのは、井戸に雪を放り投げて井戸を埋めようっていう行為のことです。井戸に雪を入れてもその瞬間解けちゃうじゃないですか。だけど、その解ける行為が大事だと言っていいんです。そのぐらい無駄とも思えるようなことを一生懸命やりなさいってことです。

この間ある所に坐禅に行ったんですが、僕は坦雪埋井って言葉は、いつか埋まるよって思っていたんですけど、お坊さんが「そうじゃない。いつまでも井戸に雪を放たって埋まるわけないよ」って。あんなほど埋まらないんだって思ったんだけど・・・。埋まらない無駄だと思えるようなことを一生懸命やることに意味があると。ですから、営業もそう、商品の改善もそう、改革もそう、日々の改善・改革これやっても無駄だよなっていうことを日々たゆまぬ努力を行っていくということがすごい大事ですね。

経営者としての本当の価値が問われる、『すばらしい時代』

こういう厳しい時代になると、経営者も自信をなくしますが、先程言いましたように社員に方向性を語る、うちの会社はこうしていくぞっていうことを語る以外にこの厳しい時代の勝ち残っていく手段はたぶん無いんだと思います。そうすると、厳しい時代なんです、確かに。だけど、経営者としての最高の能力を使うしかない、今はそういうすばらしい時代になったんだと思います。ぜひ経営者としてのす

ばらしい価値を高める経営を皆さんと一緒にやっていきたいなと思います。

時間もオーバーしましたが、また新たに皆さんと素晴らしい価値を、未来を作っていきたいと思えます。これでお話をおしまいとさせていただきます。大変ありがとうございました。