

しかしこれには大きな問題がある。それは社長が良い教材を手に入れ、経営戦略の研究に本気で取り組みだとしても早くて2年はかかり、普通5年はかかる。

次に、経営システムの作り直しに本気で取り組みだとしても、早くて2年はかかり、普通にやっていると5年はかかる。

さらにこうしたあとで実行に移ったとしても、どんな業界にもどこの地域にも競争相手がいるので、成果が出るには早くて2年、普通にやっていたら5年はかかる。

結局社長が経営戦略の研究に取り組んで、これが業績に現れるのは早くて6年、普通で15年はかかる。早く戦略の研究に取り組むことが大事になる。

2. 大本は社長の戦略実力

社長は同業者 100 人中 3 番以内にすることを旨とする。

- ①会社は固定給なしの、歩合給で運営されている。
- ②強い会社がいる中、ゴルフのようにハンディは無い。
- ③資金繰が苦しくなくても、政府も銀行も助けない。

経営は、完全な実力主義の世界になっている。
もともと積極的で、向上心がある人でないと社長になるべきではない。

3. 経営を構成する大事な要因をはっきりさせる

今説明したように、経営は固定給なしの歩合給で運営されています。しかもゴルフとか囲碁のようにハンディは一切ありません。このような状況の中で業績を良くするには、社長が戦略実力を高めて上位3%に入らなければなりません。

ではどういうテーマを勉強したらよいのかということが必要になります。それは先ほど経営システムのところで説明しましたが、改めて説明すると経営の全体構造を押さえることになります。

次は業績の善し悪しはどのような要因で決まるかはっきりさせたいと、順番に勉強するとうまくいきます。

ところが経営の中心は形がなくてつかみ所がないので、はつきりしません。そのために油断すると、方向違いに進んでしまつてムダな勉強をしてしまう。こういうことから改めて経営の中心はどうなっているか、これを知っておくことが欠かせないのです。

1人あたり粗利益をみれば

会社と呼ばれる組織体は、粗利益で生きている。人件費やその他の経費は、粗利益の中から支払われている。もし必要な粗利益が不足すると、赤字のため会社の体はやせていき、やがて死亡。倒産。こうならないためには必要な粗利益の確保が不可欠。

決算書を見るときの第1のポイントは、従業員1人当りの粗利益を出し、これを業界平均と比較することになる。