

成功する経営者の仕事

～ビジネスで成功する秘訣とは？～

経営者の皆さんは、とても頑張っています。

しかし、経営者の方が頑張った結果、経営が上手くいく会社もあれば、上手くいかない会社もあります。日本では、3時間に2社の割合で中小企業が倒産している、といわれています。

大事なことは、ただ闇雲に頑張るのではなく、ビジネスの成功者の体験を参考にしながら一生懸命頑張ることが重要なのです。

ビジネスの成功者が頑張ってきた仕事、つまり経営者が「力を入れて頑張るべき仕事」というものがあります。では、その仕事とは何なのでしょう。

■成功する経営者の仕事 1：

会社を「人生を賭けるに値する」ものに育てる

経営者が頑張るべき仕事の1つは、自分の会社を「絶対、自分の人生を賭けるに値する会社にしてやる！」という強い意志を持つことです。

とはいえ、会社はあくまでも人生の一部であって、人生そのものではありません。会社や仕事に支配されて押しつぶされてしまつては、本末転倒です。

人生は楽しくありたいですね。プライベートな時間もビジネスも、すべて自分の支配下に置いて、こうしたい！と思うようにコントロールすることが、成功への第一歩です。

また、お金を得ることを目標にすることは、成功者の頑張ることではありません。人生を賭けるに値する目標を持ち、そこに進む過程にお金があるだけです。もちろん、成功のためにお金は必要ですが、お金の支配されることは、やはり成功とは言いがたいのです。

次に、自分の会社にほれ込んで、子どものように大事に育てていくことです。生まれたばかりの子どもが一人では生きられないように、生まれたばかりの会社もそのままでは倒れてしまいます。

会社の自立とは、会社自身が利益を生み出す機能を持つようになることです。それまでは、経営者が会社のことを慈しみ、育てていくことが必要です。

最後に、育てるということは、常に新しいことにチャレンジし続けることです。

時代を大局的に俯瞰して、会社に新しいエネルギー、考え方、技術を常に与え続けられれば、お金のはじめ、会社は様々な価値を生み出すようになります。それこそ、経営者が「人生を賭けるに値する会社」だと思いませんか？



■成功する経営者の仕事 2：社員と正しく向き合う

一人でできなくなった仕事を部下に任せていく—これは事業を拡大するために絶対必要なことです。しかし、ここでつまずく社長が多いのです。

中小企業の場合、日常的な目の前の仕事も、社長が動いたほうが早いし確実、ということが往々にしてあります。だからといって、社長が目の前の仕事を全てこなしてしまうと、社員はいつまでたっても自立的に仕事できません。

気がつけば社員は社長の指示を待つのが仕事になっていて、忙しいのは社長一人だけ、ということになっていませんか？

自分たちの業界が求められているものは何か、会社はどのような方向を目指すべきかを洞察し、会社の計画を立てるとい将来の仕事＝「経営」こそが、社長しかできない仕事です。社長は将来の仕事の割合を多くしながら、成功する「経営者」になっていきます。

そして、日常的な目の前にある仕事は社員に任せていく。「やってみて、言って聞かせて、させてみて、褒めてやらねば人は動かじ」（山本五十六・連合艦隊指令長官）とはよく言ったもので、一度やってみて、教える。その後は社員に任せる。任せただけでは、「オレのほうができる」というスタンスで接するのではなく、結果を出したら褒める。

こうして少しずつ、自立した社員を育てながら社長は経営の仕事に特化していくことが、ビジネスの成功への王道です。

最後に、社員の採用について。中小企業の場合、即戦力としてスキルのある人を優先的に採用しがちですが、基本的なポテンシャルがあることを前提に、この人と一緒に仕事がしたい、と思える人を採用することをおすすめします。技術や知識は後から教えることができても、人柄を変えることはできないからです。

自分の人生を賭けるべき会社が目指すものを、ともに目指せる人かどうか。会社を育てるため、常に新しいことにチャレンジする気概がある人かどうか。他のものに責任を押し付けない、人柄のいい人かどうか。

一に価値観、二に人柄、三に能力—これが採用のポイントです。

■成功する経営者の仕事3：顧客と正しく向き合う

売上＝顧客数×平均販売単価×平均販売頻度

売上の公式です。売上を上げるためには、顧客の数、平均販売単価、平均販売頻度のいずれかを上げればよいのです。

もし、顧客数を25%、平均販売単価を25%、平均販売頻度を25%上げてみると、

$$1.25 \times 1.25 \times 1.25 = 1.953$$

と、売上がほぼ2倍になることがわかります。では、それぞれの値は、どのように上げればよいのでしょうか。

顧客数を増やすには見込み客や潜在顧客を獲得することです。雑誌やWebサイトを利用したクイズ形式のアンケートや無料セミナーの開催などで、見込み客のデータベースを増やすといった方法がとられます。

平均販売単価を上げるには、あるジャンルのものを定期的買い続けている人に対して単価の高いものを勧める（アップセル）や抱き合わせ販売（クロスセル）といった方法があります。書籍通販サイトの「アマゾン」は、この方法をWebサイトやメールを使って積極的に行っています。

平均販売頻度を上げるには、案内の頻度を上げることが効果的です。お客様の興味のある分野に絞って案内ができれば、さらに効果的です。また、スーパーの特売品のよう、人に来てもらうための「フロント商品」と、本当に売りたい「バックエンド商品」を効率的に組み合わせることも効果があります。

しかし、売上を上げる究極は「お客様の課題を解決する」というところにつきます。「なぜお客様はうちから、今、その商品を買うのか」を考えれば、何が原因で顧客に受け入れられているのか、が見えてきます。

成功体験に膠着せず、自分たちの商品が顧客の求めるもの（品質、安全、環境・・・いろいろな面があります）にあるかを常にチェックすること。将来、顧客が求めることは何か、どのような商品を提供すればよいか。こうしたことを考えることも、経営者の重要な仕事なのです。

■成功する経営者の仕事4：

会計から会社をチェックする

「最近、肥満気味でプリン体が体によくないと医者に言われたから、ビールを控えている」という友人がいます。彼はプリン体がどんな物質か、知っているわけではありませんが、肥満気味の体にとって悪い影響があるということは理解しているのです。

会社にとっての会計も同じです。経営者は会計の専門家ではないので、簿記の勉強をして会計の数字を作る必要はありません。経営者は、数字から経営を読み解く術を学べばいいのです。

少なくとも、粗利（あたり・売上から仕入れ値を引いたもの）はいくらなのか、は見ておきましょう。売上が増えても、粗利が赤字では意味がありません。また、商品が売れても売れなくてもかかる「固定費」のうち、大きな割合

を占める「人件費」もチェックしておきましょう。企業活動に支障がないことが大前提ですが、人件費を適正な金額にすることは、利益を出す上でも、この次に述べるキャッシュを確保する上でも非常に重要です。

キャッシュ、という面で見るときには、流動比率（会社の資産全体の中で一年以内に現金に換えることができる資産が占める割合）を高めることも重要です。

そして、粗利率・人件費・流動比率など主な指標に目標値を定め、数字で会社を評価することを心がけてください。経営者にとっての成績表は全て数字となって表れます。

経営者がチェックするのは利益だけではいけません。キャッシュ、つまりすぐに決済に使える現金などが増えているのか、減っているのかといった状態＝資金繰りを把握することです。

英会話学校などは授業料を前受けするため、仕事を受けるほどキャッシュが増えていきます。

一方、工務店などの場合は受注すると材料費、工賃などの費用が先に必要になり、建築代金は現物引き換えで6ヵ月後、10ヵ月後に入金するため、資金繰りが悪化することもあります。こうしたことを防ぐために、着手金などの形で前受金をもらうなど、できるだけ手元にキャッシュが残るしくみを作ることが大切です。

また専門家の力を借りて、キャッシュの状態を把握したり、キャッシュを手元に効果的に残すしくみを作ったりすることも重要です。

キャッシュが手元に潤沢にあれば、研究開発や販路開拓にお金を使うことができます。また、不況のときに耐える力もキャッシュがあればこそ、です。

利益やキャッシュといった会計の数字を読み、判断することは、会社の将来を考える成功する経営者の仕事の1つなのです。

参考文献：ザ・メソッド（あさ出版／2009年／税理士浦田泉他共同監修）



税理士・内部監査士

うらた いずみ
浦田 泉

いずみ会計事務所

白百合女子大学文学部仏文学科卒業。

住友海上火災保険（株）（現：三井住友海上火災保険（株））勤務の後、税理士事務所および内部監査コンサルティング会社勤務を経験し、税理士事務所開業。平成11年税理士登録。

【事業内容】

税理士業務全般。税務相談・申告・指導。会計相談・指導。公益法人やNPO法人関係の税務会計および内部統制制度の指導を実施。

上場会社および公開準備会社等における内部監査の実施等に従事。その他、税法講師、税制関係講演などを行っている。

「いずみ会計事務所」ホームページ

<http://izumi-kaikei.com/>