

「既存事業への限界」を感じる経営者が、新規事業の前に実施すべき3つのこと

「新規事業に打って出て経営を立て直したい」この考えには大きな間違いがある

「コロナ不況」が続いているために既存事業は頭打ち…。コロナ禍で人手不足が解消された今こそ、新規事業に打って出て経営を立て直したい。

このように考える経営者は多いと思います。しかしこの考えは大きな間違いがあります。

ピータードラッカーは、「既存事業の業績向上」「機会の追及」（地域的拡大や商品ターゲット層の拡大）「新規事業」の3つのうち、経営者がまずやるべきことは「既存事業の業績向上」だと説いています。

達成の難易度も「既存事業の業績向上」→「機会の追求」→「新規事業」の順で高くなっていくため、「既存事業が頭打ちだから出よう」というのは、それだけでは無謀です。多くの企業を見てきた私の経験からも、既存事業の業績向上に限界を感じている経営者が新規事業に参入して成功するには「大前提」があるのです。

その「大前提」について、コンビニ業界を例に説明しましょう。

セブンイレブン、ファミリーマート、ローソンの大手3社の店舗数と1店舗当りの1日の売上を比較すると、セブンイレブンの国内店舗数は約2万1000店舗で、各店舗の1日の売上がおおよそ64万～65万円です。ファミリーマートとローソンは国内店舗数はそれぞれ約1万5000店舗前後で、各店舗の1日の売上はだいたい54万～55万円。このような差はこの20年ずっと、大きな変化はありません。

では、セブンイレブンとファミリーマートとローソンの違いは何でしょうか？

既存事業が頭打ちになる大きな要因とは？

それは「徹底」の差です。多くのコンビニが重視している点は、「品揃え、鮮度、クリーンネス（店の美しさ）、フレンドリーサービス」です。これらを徹底して追及しているかどうかの差が、商品やサービスに表れ、しいては売上差にも表れているのです。ところが多くの経営者はこの「徹底」の重要性を理解していないのです。既存事業が頭打ちになる大きな要因のひとつがこの「徹底」の不足にあります。

以前、このようなことがありました。当社の近くのセブンイレブンの店長が、当社に夏休みの時期を聞きに来たのです。恐らくお弁当の仕入れを考えるためでしょう。当社は20名にも満たない小さな会社です。当然、他の会社にも同じように情報収集に行っていたはずですが、当社の近くには他にもコンビニがたくさんありますが、そのように聞きに来たのはそのセブンイレブンの店長だけです。そのちょっとした「徹底」の差が、品切れや仕入れのムダを防ぎ、売上の向上につながるのです。また店の外に設置してある灰皿とその周りも、セブンイレブンが一番きれいだと私は感じています。

そして「徹底」には、社員一人一人の「徹底」が必要なことは言うまでもありません。

当社（小宮コンサルタンツ）の長年のお客さまのケースで、このようなことがありました。この会社は、ある機械の設置やメンテナンスが主な業務で、従業員数150人ほどの中小企業です。この会社のすごいところは、「働くことが楽しいので早く次の日の朝が来て欲しい」と思っている社員がいること、就業後、工具を持ち帰って自宅までいねいに手入れをしている社員がいること、お客様に失礼のないように社用車を自主的に清掃している社員がいることです。

もちろん、全員が全員、そのように思っているわけではないかもしれませんが、しかし社員の働く意欲が維持できている、このような「社員の基礎力」の高い会社は、既存事業の業績向上を今のようなコロナ禍においても実現しています。「徹底」が違うからです。「同じこと」と「同じようなこと」とは違います。そのため経営者は、「社員の基礎力」を高める努力を

東北から元気発進！！ワクワク"夢実現"プロジェクト



仕事と生活調和推進企業として
ワーク・ライフ・バランスの実現を応援します

しなければならないのです。

社員の基礎力を高めるためには「良い仕事」に集中できる環境を整える

では、社員の基礎力を高めるために経営者は何をすればいいのでしょうか。

その根本は、「良い仕事」に集中できるような環境を整えることです。私が考える「良い仕事」の定義は三つあります。

(1) お客さまによるこんでもらえること (2) 働く周りの仲間に喜んでもらえること (3) 工夫 この三つです。

わたしの人生の師匠の故・藤本幸邦氏は、「お金を追うな、仕事を追え」とよく仰っていました。「良い仕事をして、その結果、お金を稼ぐ」という考えを徹底させること。もっと言うと「お金を稼げるほどの良い仕事をする」ということです。「良い仕事」に集中すれば、社員の基礎力が上がり、社員が徹底できる、一步踏み込める「十分な人材」へと近づくことができます。そのためには何より経営者は、社員に「良い仕事」をさせ、「働く喜び」を感じられるようにしなければなりません。「お金を追うな、仕事を追え」なのです。

逆に、経営者が「うちの会社はもう伸びしろがないから、新規事業でもうけるか！」などと、長期事業構想もなく、目先の利益や発送にとらわれているようでは、社員はやる気を失います。果たしてそのような会社で、骨身を惜しんで働く気持ちになるでしょうか。

新規事業へと打って出る前に経営者が実施しなければならないこと

経営者の重要な仕事は「企業の方向付け」「資源（ヒト・モノ・カネ）の最適配分」「人を動かす」この三つです。

特に「企業の方向付け」の中で大事なことは、「10年度、20年後にこの会社をどのような姿にしたいか」という「長期事業構想」です。これなしには経営はできませんし、長期事業構想を持たない会社が20年、30年と働く人材を採用すべきではありません。従業員に失礼です。逆に言えば、飛躍的に伸びる企業は、必ずと言っていいほど、「長期事業構想」を持っています。それも経営者の高い「志」に根ざした事業構想です。コロナ禍を自らの経営を見直す機会と捉え、経営者は、(1)「徹底」で既存事業の業績を向上させる (2)社員に良い仕事をさせて基礎力を高める (3)長期事業構想をしっかりと立てて会社の方向付けをする この三つをしっかりと実行すべきでしょう。

小宮 一慶の週末経営塾 より掲載

9月1日は防災の日

防災の日は、1960年に制定されました。日本では、地震や津波・高潮・台風・豪雨・洪水など、自然災害が少なくありません。そのため、災害に対する認識を深めることを目的に、防災の日が制定されました。「関東大震災」が起きた日でもあり、立春から数え「二百十日」が9月1日前後で、この時期は台風が襲来し稲作などが大被害を受けやすい厄日とされています。昨今の日本でも温暖化の影響が、多くの大規模な自然災害が日本全国で発生しています。防災の日をきっかけに防災対策を見直しましょう。災害はいつ起こるかわかりません。万が一に備えて防災対策をしておくことが大切です。どのような点を見直したらよいか紹介します。

- ハザードマップをチェック…災害が発生した時に、被害が想定される地域や避難場所などの防災情報を確認しておきましょう。
 - 避難場所と避難ルートの確認…避難場所がどこにあるか、どのような経路で行けるのか防災情報マップなどで確認しましょう。
 - 防災グッズの見直し…防災グッズは主に「衣』『食』『住』『情報』の四つに分かれており、それぞれを見直すことが大切です。
 - 家族で災害時の対応を話し合う…事前に家族で連絡方法について話し合っておきましょう。
- 地域の避難場所を確認することや、家族で待ち合わせ場所を決めておくことも忘れないようにしましょう。

東北から元気発進！！ワクワク"夢実現"プロジェクト



仕事と生活調和推進企業として
ワーク・ライフ・バランスの実現を応援します