

平成22年7月

## 穴熊社長・管理職になるな

古田土会計では、1,400社を超えるお客様の決算書と毎月約1,000社の月次決算書を私が見ています。企業の規模は、5,000万円から10億円、社員数は30人位が平均です。お客様の業績がなかなか回復しておりません。回復基調にあるところでも2年前の6割〜8割位です。赤字の会社もたくさんあります。売上の下げが止まらないところもたくさんあります。私がこれから書くことは、中小企業の話です。社長、管理職の年齢も50代までの話です。

中小企業の中には、会社が赤字であつたり、利益が出ていても少額である会社が多々あります。そのよつな会社を黒字化させたり、1,000万円以上の利益を出すコツがあります。それは、社長、管理職が自分で新たな売上高、粗利益額を稼ぐことです。新しい粗利益です。新規開拓、新企画、新商品の開発により、社長、管理職が自分の売上目標を持ち、実行し、結果を出すことです。今迄、粗利益を十分に稼いでいなかった管理職が稼ぐわけですが、利益は大幅にアップします。もし1人、1,000万円粗利アップする管理職が5人では、5,000万円の利益アップです。赤字会社が黒字化することだけでなく優良会社になってまいります。管理職は営業の現場で優秀な成績をあげたか、出世に管理職になつたわけです。社長も支援してくれたお客様がいたか、売上げがアップし社員を雇用して今の規模になつたわけです。もともと営業や新規開拓、新商品の得意な人たさです。ところがある程度の規模になると現場に出なくなつてまいります。世の中にはいろいろな本で「管理職や社長がいつまでも現場に出ていては人が育たないから部下を育てるために現場を任せなさい」と書いてあります。私はこれは大企業の中肉管理職の話で中小企業には当てはまらないのではないかと考えています。特に赤字の会社や業績のよくない会社は全社員が営業マンで粗利益を稼ぐべきです。経理、総務も営業すべきです。古田土会計では新入社員も新規開拓の目標があります。また非常時には戦略もトップダウンでスピードでやり方を変えるべきです。戦略はトップダウン、戦術はボトムアップと言ってきましたが、非常時（成果が出ない時）にはトップダウンですみやかにいろいろな存子を打つべきです。ライバルは我が社の都合を待たずくれません。では何故、トップや管理職がすぐに現場に出ないのか、それは現場がゆかなく存しているか、ではないでしょうか。会社で部下に目標を与え、このくらいは出来るはずだと激励しても、自分でやる自信がなくなっている人はいらぬでしょうか。メンツとか体面は捨てて勇気を出して現場に出れば結果は出ます。社長、管理職が穴熊になつて、会社の中において数字の分析ばかりにいたつて工場に入ってコストの削減ばかりにいても会社はよくなりません。会社の利益は会社の外にあります。社長、管理職はプレーイング・マネージャーとなつて、結核の高い人ほど多くの粗利益を稼ぐべきです。中小企業では部下は管理しなくても上司の仕事を覚えて育ちます。できる上司のもとにできる部下が育ちます。今は非常時です。全社員で稼ぐべきです。利益を出して生き残るためにやり方を変えなさい。結果が出ないのは、戦略や戦術を変えるということです。

古田土 満