

不況業種で小さな会社が生き残るヒント

<目次>

- マイナス6億円からのスタート
～「破たん懸念先」から「黒字経営」定着でメインバンクから講演に呼ばれるまでに～

- 不況業界で生き残るために
～レッドオーシャンを抜け出せるか～

- 「黒字経営・怒涛の返済」のヒミツ1
～何をやるか、何に絞るかの意思決定力～
 - (1) 老朽化した設備
 - (2) 少量少額のお客様をメインに
 - (3) 「あれもこれも」を捨てられるか

- 「黒字経営・怒涛の返済」のヒミツ2
～ハードではなくソフトで差をつけよう！ 社員を巻き込み、お客様の評価を高める～
 - (1) 硬い業界だけどソフトで勝負
 - ・引き取りのカウンター席で待ち時間を快適に
 - ・ブルーシートの小さな配慮が大きな信頼を生む
 - ・ライバルはディズニーランド
 - (2) やさしさと親切
 - (3) 社員同士の褒め合う習慣

- 「黒字経営・怒涛の返済」のヒミツ3
～社長が学び、社内で実践。外に出るための権限移譲で社内を鍛える～
 - (1) 社長自ら学ぶ、学び続ける
 - (2) 権限移譲で社内も鍛えられる

- まとめ
～学び続ける経営者が生き残る～



取締役 佐藤 康二 経済産業大臣登録 中小企業診断士

マイナス6億円からのスタート

～「破たん懸念先」から「黒字経営」定着でメインバンクから講演に呼ばれるまでに～

「借入金 3.7 億円、会社の赤字が 2.4 億円。合わせて 6 億円のマイナスでした」と面白おかしく語ってくれる三竹生コンクリート株式会社（愛知県豊田市）の村山雄司社長。後継者として 10 年前にこの数字を知った当時は、金額の大きさに「6 億円っていくら？」と思ったとか。売上 3～4 億円、社員 15 名という規模ですから無理ありません。

しかも同社の事業は生コンクリートの製造販売です。コンクリートといえば、土木・建設・住宅業界には欠かせないもの。ところがこれらはまさしく不況業種の代表銘柄。政権交代で「コンクリートから人へ」とのスローガンで公共事業が減少し、業界では整理淘汰の波が押し寄せる。未来の展望が見えないなかでのバトンタッチは不安だらけだったに違いありません。

ところが、このような厳しい環境下において社長に就任して以来「黒字経営」を続け、怒涛の借金返済（元利合計で年に約 2,000 万円）を順調に進めている村山社長。直近では二期連続の増収増益を達成です。

一時は金融機関への不信感も高まり、個人口座をすべて解約するなど信頼関係づくりができなかったこともあったそうです。ところが今ではメインバンクをはじめとした様々な勉強会や講演会に講師として呼ばれるまでになりました。

筆者は中小企業大学校瀬戸校で 3 年前に村山社長と出会い、その経営ぶりを垣間見ました。本稿では、不況業種でも他責にせず、自分たちの意識と取り組みでお客様の高い支持を獲得し、ブランド力で勝負しようと進化を続ける「三竹生コンクリート株式会社」の経営力を紐解くことで中小企業経営のヒントを探ります。

不況業界で生き残るために

～レッドオーシャンを抜け出せるか～

業界を問わず、需要が減退し供給過剰になれば価格競争がはじまります。需給バランスが崩れた状態では、余剰な設備、余剰な人材を抱えた売り手側が苦し紛れに稼働率を高めようと「量」の確保を優先します。さらに大きな負債を抱えた企業が月々の返済のためにまずは売上・入金を確保し、顧客を維持しようと「採算が合わない受注」でも安値で取りにいきます。

こうなるとあとは体力勝負、我慢競争です。ところが私たち中小企業は「血で血を洗うレッドオーシャン」という量の競争、安値競争の海では生きていけません。ところがわかっているところでもそこを打開する戦略を見極め、そして実行できる手腕がある経営者は多くあり

ません。

経営にはこれなら絶対成功するという黄金律は存在しません。自らの現状を的確に理解し、経営環境に柔軟に適応していった企業だけが生き残ります。これでいくぞという方向性を決め、社内のベクトルを合わせ、社員一人ひとりがその潜在力を出し切れれば、いくらでもチャンスは訪れます。当たり前のこと、愚直なことを繰り返す企業が強い、頭ではわかっているにもかかわらずはいかないのもまた事実です。

「黒字経営・怒涛の返済」のヒミツ1 ～何をやるか、何に絞るかの意思決定力～

(1)老朽化した設備

ないものねだりは誰しも思い当たりますが、経営者は限られた経営資源を活かすことで活路を見出します。強みを伸ばす戦略の一方で、弱み・逆境をふまえて勝ち残りの方策を得る場合もあります。ハードの制約を逆手にとった同社の場合がまさしくそうです。

生コンクリートを製造するプラントは築 27 年で老朽化。はやく設備を更新したくてもその額は億に近い投資になります。同社の財務状況からいえばとても無理。となればもう嘆いていても仕方ありません。こまめで丁寧な整備に精を出し、一年でも長く、故障なく使えるように社員がメンテナンスに励みます。なぜそういう判断になるのかを社員にしっかりと伝え、いまやるべきことを絞り込む。わかりやすい意思決定は社員の迷いを払しょくし、集中させる効果があります。



(2)少量少額のお客様をメインに

設備がこういう状況ですから、大量注文には応えられないというボトルネックを抱えています。だったら、その制約条件のもとで勝ち抜く作戦が必要です。同社の場合なら「少量少額」のお客様に対し、きめ細かで柔軟な対応で臨み、「買うなら三竹で」と思ってもらうしかないということです。ユーザーにはコンクリートの品質はよくわかりません。どこも同じという評価です。そのような中で価格競争に陥らず、便利さや機動力、あいさつやマナーなどの、サービス力で違いを出すことに決めました。少量少額が中心なら、適正単価が維持できる可能性も高まるわけです。

ミキサー車は大型のものから、高性能でエコな最新鋭の中型車に一年ずつ買い替えを進

め「小さなプラント、小さなミキサー車」で小回りが利く作戦をとり便利で使い勝手のいい会社になろうと決めたのです。この領域ならきっとブルーオーシャンにできるかもしれないという意思決定です。

(3)「あれもこれも」を捨てられるか

老朽化した設備を嘆くのではなく、いまある経営資源を最大に活かす取り組みを考え、実行していくという意思決定——この基本的な考えがまとまれば、あとは実行していくのみです。大型工場には真似ができない、ソフト面でのサービス力を鍛えていくことにしました。

元気な企業は活力があります。活力がある会社は、やっぱり儲かっている企業です。「あれもこれも」と欲張れば、戦力は分散します。「あれかこれか」、さらには「これ」だけに集中し、限られた経営資源の最大活用を目指す、そんな意思決定力が元気企業の条件です。

「何を捨てて何を残すのか」、「何を守って何を変えるのか」、これを間違えば生き残りは望めません。その意思決定力を磨くために、経営者は外に出かけ、世の中を観察し、人と交流するという他者から学ぶ発想が必要なのです。

「黒字経営・怒涛の返済」のヒミツ2

～ハードではなくソフトで差をつけよう！ 社員を巻き込み、お客様の評価を高める～

(1) 硬い業界だけどソフトで勝負

カチカチのコンクリート業界にあって、同社のセールスポイントは製品というハード面ではなく、ハード以外のすべてのソフト面。価格競争という同質化競争には一切乗らず、非価格競争・異質化競争を仕掛けて自社のブランドを築いてきました。その実践と継続は社長の力だけでなく、社員一人ひとりの意識改革による日々の努力が必要です。社員自身が考え、工夫を重ねながらソフト面の充実に力を入れています。

● 引き取りのカウンター席で待ち時間を快適に

お客様によってはコンクリートを引き取りにきてくれます。ところがプラントが小さいので、大きな引き取りが続いたりすると、10分程度の待ち時間が発生してしまうことがあります。普通の会社ならトラックで待ちぼうけなのですが、同社は違います。ドライバーさんのためにカウンター席、休憩スペースを用意し、ドリンクの自販機や新聞などを備え、快適に過ごしていただくための工夫をしています。



← 待ち時間を快適に過ごしていただくカウンター席

●ブルーシートの小さな配慮が大きな信頼を生む

下の写真は地面に敷いたブルーシートです。ミキサー車からコンクリートを一輪車で受け取って運ぶ場合、どうしてもコンクリートが落ちて地面を汚してしまいます。

ふつうは段ボールを敷くとか、そのままにして足でササッと払っておしまいです。ところが同社のサービス品質はもう一歩先をいきます。全車両にブルーシートを積込んで、現場につけば、同社の社員はシートをさっと広げて敷きます。そのさりげない振る舞いをはじめてみた方は一様に驚きます。そして喜んでくれます。そんなサービス初体験ですから当然ですね。逆をいえば、いままでは汚しっぱなしだったわけです。ほんのわずかな配慮ですが、同社の姿勢が見えますよね。「さすがだな」「ちがうね」と思っただけです。小さな実践ではありますが、僅差微差の積み重ねが間違いなく信頼を生みます。



↑ 地面を汚さぬようにブルーシートを敷く心配り

●ライバルはディズニーランド

このように、お客様が重視する要素を探り、気持ちがいい会社をめざし、現状にとどまることなく様々な工夫を行っています。別の業界からすれば当然と思われることも、業種業界が変わればまったくできていないことも多い。逆に言えばそこにはビジネスチャンスが眠っています。業界の常識を超えるチャレンジ=サービス力の強化、

そこを徹底して鍛える。これが同社の躍進の大きな原動力なのです。

ライバルは東京ディズニーランドと半分冗談で語る村山社長ですが、あながちジョークともいえません。そのくらいのつもりで変化し続けようとしています。なぜならこの会社のブランドづくりのキーワードは「やさしさと親切」。このミスマッチがお客様に面白そうだなと思っていただく要素でもあり、同時に仕入れ先や金融機関などへのPRにもなっています。そして何より社員の皆さんまでもがこの会社の未来に対し、大きな期待を持っているように思います。

(2) やさしさと親切

誤解を恐れずに言えば「生コンクリート会社」には縁遠い言葉です。はじめて聞いた人は、笑うか、ちょっと戸惑うそうです。ですが、これが一番の同社のブランドです。そして、これに気づかせてくださったのもやはりお客様の声。あるお客様が電話口でいってくださった一言「だって三竹さん、やさしいもん!」。これがこのキーワードに決めたきっかけだそうです。お客様の視点から学ぶ同社らしいエピソードですね。

こんな“幸せな気づき”はありません。

「村山さんやさしいもん!」ではないわけです。会社に対して、会社の風土に対して、つまり同社の一人ひとりの言動をみてくださっての評価です。

ブランドとは「お客様の支持や評価」だといわれます。

こちらがいくら勝手に「やさしさと親切」が同社のブランドですよと叫んでみても、「何か言ってるな、何か書いてるな」でおしまいです。

お客様が「確かにそうだ、この会社の人たちにはやさしさと親切を感じるよね」。そう思っていただけはじめてブランドになります。

「言うは易し、行うは難し」です。さらに「続ける」、「いつでもできる」、「習慣化する」ことには相当の意識と覚悟、そして行動が必要です。この積み重ねが会社の風土となっていきます。

(3) 社員同士の褒め合う習慣

こういった行動を続けるために、同社でおこなわれている取り組みをご紹介します。これも大げさな手法ではありませんが、できそうでできない習慣です。

それが「先週の良かった行動」という褒め合う習慣。一人が一週間の全員の行動を観察したなかから、「この人のこの行動は会社にとってよかった」と記入者が感じたことを書き出します。

世の中は「ダメ出し」という言葉が一般化するほど、指摘や否定が常態化しています。ここではあえてポジティブな言葉を書き出す「ポジ出し」を行うわけです。

これをやりはじめると、人を観察するようになります。小さなことに気づくようになります。

ます。お互いに支えあって会社が成り立っていることにあらためて気づくわけです。

【Aさんへ】

「設備の修理を遅くまで手伝ってくれました。ありがとうございました。みんなに助けられてプラントは稼働しています。感謝（Cより）」

【Bさんへ】

「先週に限らずいつものことですが、伝票をもらってからの小走り！見ていて気持ちがいいです（Dより）」

このような感じですか。何気ない一言ですが、うれしいですね。社内はもちろん家族でも「褒め合う」、「認め合う」というのは照れ臭くて、普段なかなかやりにくいものです。「ありがとう」という感謝の気持ちもなかなか口に出して言えない人も少なくありません。この活動を続けることによって、お互いに感謝の気持ちが芽生え、チームワークもだんだんとよくなっているそうです。すばらしい習慣ですね。

「黒字経営・怒涛の返済」のヒミツ3

～社長が学び、社内実践。外に出るための権限移譲で社内を鍛える～

(1) 社長自ら学ぶ、学び続ける

村山社長の大きな強みとして挙げられるのが学ぶ姿勢。さまざまなセミナーや勉強会に参加し、情報収集や人との交流に時間を使います。中小企業基盤整備機構が運営する「中小企業大学校 瀬戸校」という中小企業者のための研修機関には11年間で65回も通い、現在も記録を更新中です。新しい知識やノウハウを学ぶ場としてはもちろんですが、受講者同士の交流、講師である専門家や経営者との出会いなど副次的な効果も大きな魅力です。

経営者となり、社長と呼ばれ、忙しくなってくるとなかなか学びの場をもてなくなるといわれます。「恥をかきたくない」「いまさら勉強なんて」という思いもあるかもしれません。

しかし、村山社長の発想は違います。「社長自身が学び続けなければいけない」とどこまでも謙虚です。時間がなければ時間をつくって学びの場、出会いの場に出かけようとしません。そのために予め準備・段取りをし、社員に仕事を任せなければいけません。

(2) 権限移譲で社内も鍛えられる

これが社内でも大きな効果を生み出します。人に機会を与える、社長がいない場を取り仕切る、そんな場面が増えれば当然、経験値が増えます。社長は外で学び、権限移譲された社員が上のステージの仕事を学ぶ、一石二鳥の取り組みです。

そして、会計士・税理士・社労士や診断士・コンサルタントなどの社外の専門家の知識やノウハウを社内で実践し、社内の制度やルールを整備します。さらに中長期を見据えた戦略やビジョンについても社員を巻き込んで考え、「THE SANCHIKU WAY」という経営方針を検討中です。自社の現状をしっかりと評価し、未来の取り組みを考える、社員を巻き込んでこのような意見交換を続け、社内の意識改革を行っています。

このような取り組みの結果、前述の通り、業績堅調で借入金も順調に返済されています。そしてついには、メインバンクの研修や経営者向け会合での講師として経験談の講話を依頼されるようにもなりました。マイナス6億円のスタートから10年、まだ再生の道半ばではありますが、これからも業界再編などの激流が待ち構えている環境のなか、前向きに学び続ける姿勢で、元気な経営者として活躍されることでしょう。

まとめ

～学び続ける経営者が生き残る～

いかがでしょうか。不況業種にあっても黒字経営を続ける企業はやはり愚直な努力を続けています。生き残り、勝ち残っていくための方策は他にもいろいろなパターンがあると思いますが「中小企業」という視点でいえば、最大の条件は間違いなく「社長」の意識と行動です。

筆者は診断士という仕事柄、数多くの経営者と出会います。「いい会社・わるい会社はない、いい社長・わるい社長がいるだけ」とはよく聞く話です。しかし、そのわるい社長も、実はやり方がよくわからなかったり、自信がもてなかったりして、悩み・迷っている場合が少なくありません。

ということは、やはり社長自身が外へ出て、いろんなビジネスを観察し、いろんな人たちと語り合っただけで学ぶしかありません。

社長は外に出ることで、肌感覚で時代の流れを理解し、自社に置き換え、方策を練る。時には会社を離れ、ゆっくり考える時間も必要です。あらためて自社を見つめなおしてみてはいかがでしょうか。

株式会社エム・イー・エル 取締役 佐藤康二
〒103-0014 東京都中央区日本橋蛸殻町 1-30-5 いずみ日本橋ビル 1 階
TEL : 03-3662-6101 / FAX : 03-5651-3511
ksato@mel-con.co.jp
(複写・再利用等は一言ご相談ください)