

## 儲かる企業にするには、まず自分が変われ ～日系企業高級幹部のあり方シリーズ(1)～

今月から新しいシリーズが始まります。

「儲かる企業にするには」どうしたらよいか、そのためには「自分が変われ」。すなわち、高級幹部の貴方が脱皮していくしかありません。その具体策を様々な角度から論じていきたいと思しますので、しばらくお付き合いください。

### 「儲からない時代」の到来

ご承知のように、「中国に工場を作り、安く豊富な労働力を基に大量生産をして日本に持ち帰れば儲かった」という時代は終わりましたね。

理由の第一は、儲かることは皆さんがやりたがり、中国で大量生産をすることの優位性が少なくなったことです。そして、日系企業だけでなく他国からの中国進出が盛んとなり、競争相手が増えました。第二には、日本人など高給の外国人がいない中国系企業が着実に力をつけており、強力なライバルとなりました。第三には、労働者の賃金が確実に上がってきたこと、また優秀な者の奪い合いが激しくこれも原価高の要因となってきました。

### なぜ儲からない？

「そんなことは分かっている！」「社長(中国では総経理という)や幹部がいくら努力しても、そんな他動的な要因は解決できないよ！」と諦めてはいませんか？ もし諦めるなら、貴方は会社を清算すべきだと親会社に提案しましたか？ 提案していないのなら何かしら儲けるための方案を打ち出さなければなりません。それが貴方の最大の責務です。

儲からない原因は何でしょうか？

- 1、売価に比べて原価が高い
- 2、予想通りに売れない

大きな理由はこの2つしかないでしょう。

### 1、原価が高い原因は？

労務費が高い？ では、組み立て又は加工労務費を限りなくゼロに減らしたら儲かるのですか？ それでも儲からないのなら、材料費の問題がありますから、材料の調達先を考えなければなりません。また、品質問題で材料歩留まりが悪すぎるかもしれませんね。材料費が安くても儲からないのなら、請け負っている工程に問題があります。付加価値の高い工程を中国に移管できるような体質に変えるべく、人材の確保が必要になります。すなわち、単純加工(下請け)から、材料調達・生産管理・試作開発の応援等、お客様がやっている業務の一部を取り込むことが、付加価値増加の基本です。安い労務費だけに頼る事業ではいくら改善しても倒産を数年先送りするだけです。

そして、全てをやっても駄目なら高く売れる先を見つけるか、傷が浅い内に会社精算です。

## 2、売れない原因は？

何処でも売れないのですか？ 日本で売れないのなら、欧米でならどうですか？ 中国ではどうですか？ と、売り先を変える、あるいは加える努力が必要です。また売れないのは、高いから売れないのですか？ 安ければ売れるという見通しがつくのなら、前項に戻って下さい。しかし、考えなければならないのは、本当に消費者が欲しがるもの売っているのか、品質や性能に信用があるのか、でしょう。買ってくれないのはお客が悪いのではなく、売る努力をしていない貴方の問題です。

### 「人は石垣、人は城」

ここで、儲かる企業に変える手法を論じるつもりはありません。答えは全ての企業によって異なり、複雑すぎるからです。しかし、様々な観点から思考錯誤し、答えを導くのは貴方だということは事実です。そして、それを実行に移し結果を出すのも貴方達幹部諸侯です。

「人は石垣、人は城」は武田信玄の有名な言葉ですね。元の歌は「人は城 人は石垣 人は堀 なさけは味方 あだは敵なり」です。多くの経営者が座右の銘にしているのは、次の意味がこめられているからです。

- 1、城や石垣という物理的なもので守るというよりも、民政と人事管理が大切。
- 2、石垣には、色々な形と大きさの異なる石を積み上げる。すなわち、多数の人の個性を活かしながら結集することが重要。
- 3、石垣には、礎が重要。すなわちリーダーの高い志と意識が重要。

石垣を築き、強固にさせるのは貴方です。

日本人が、中国という異国で中国人を使わせていただき、儲けさせていただくのは容易ではありません。しかし、儲けるために中国に進出したはずで、「いや、儲けるためではない、中国に恩返しするためだ」という方もおられるでしょうが、儲けなければ恩返しどころか迷惑をかけます。