

1. 「管理職なし」「社長は名誉職」という経営スタイル

私は大学を出て15年間務めた会社が小売業だったこともあり今でも業界紙である日経MJを愛読しています。同紙には第三次産業を中心に最新情報が載っています。この日経MJの令和5年11月27日号に「本当なのか?」という記事がありました。その記事の見出しはこうです。[管理職なし/社長は名誉職]。そんな会社があるのかと記事を読んでみると、驚きの事実と「こんな経営のやり方があるんだ」と目からうろこ的な新発見がありました。日経MJの記事と会社のHPを参考の上で私の素直な感想を綴ってみました。

会社名は株式会社21、店名は[メガネ21(トゥーワン)]です。メガネや補聴器を販売する小売業です。本店は広島市で直営店とFC店とで全国に140店舗あるようです(40店舗はHP非掲載)。創業は1986年(昭和61年)で広島県内占有率60%の強者であったメガネ店を解雇された数人が立ち上げました。解雇に至った事由は不明ですが、社長交代劇に係る内紛の中で正当な理由がないまま解雇されたようです。退職した数名は[中小企業でも大手よりも安くできる本当のガラス張り経営]をビジョンに掲げて同社を立ち上げました。その独特な経営は2009年に「利益を会社に残さない会社」としてTV東京の[カンブリア宮殿]で、2011年6月19日にはTBS系「がっちりマンデー!!」で紹介されたようです。

その独特な経営の一端はこうです。①徹底的な原価削減、②全ての情報を社内ネットで公開、③不要な部署・役職は廃止、④シンプルな稟議システム、⑤ベテランによるOJT、⑥原価率70%。これらについて説明しましょう。

①徹底的な原価削減。大手企業に伍して生き残る為にはお客様の支持が肝だと考え市場価格の40%という低価格路線を打ち出し、原価・販管費を徹底的に削減してきました。②全ての情報を社内ネットで公開と③不要な部署・役職は廃止。パートを含む全社員が社内ネットで全情報を閲覧できるので管理・統制等をする部署は必要なしです。100店舗超の店舗網を管理する本部社員はパート4名で人件費は800万円だそうです。商品課等の部署や部長・課長等の役職もなくしましたが、社長は対外的なこともあり4年交代制を採用しました。社長や他の取締役も店舗で販売活動をしています。

④シンプルな稟議システム。ネット上で公開するので紙の稟議書をなくし反対の時のみ書込みをします。多額な投資でも反対なしだと実行されます。⑤ベテランによるOJT。20数名の若手がFCの後継者としてまた新規開業を目指してベテラン社員から学んでいます。⑥原価率70%。粗利益率は僅か30%です。上場同業他社の利益率は79%でその差は49%!

①から⑤までの具体的な行動を地道に行っていることから、利益も残せて社員にも還元できています。社内預金制度がありその利率は2%~15%の範囲で動いています。2%の利率でも銀行の預金利息率を遥かに上回っています。社内預金残高は約4億円です。会社の資金繰りを金融機関からの借入をしなくても社員達が自ら行っていると言えるでしょう。

メガネ21の事例を紹介しました。会社の組織体制や運営体制については多様な考え方がああります。メガネ21が最適とは言えません。但し会社の状況に合わせて組織体制等をこの機会に再考してみるのも良いのではないのでしょうか。会社の成長に合わせて組織体制を柔軟に見直すことも大切なのです。

2. 若年労働者の転職のハードルより低く

15歳以上の労働力人口が減少する中で、全ての産業において労働力不足が生じています。大企業等ブランド力ある会社でも一定人数は確保できて労働力の質という観点で人財不足に悩む企業も多いのです。中小企業は更に人財の量すら確保できない状況です。令和5年10月の有効求人倍率は大分県で1.41倍、ハローワーク大分管内では1.70倍です。中小企業経営者は人財確保に四苦八苦の日々を送っています。

リクルートの調査で26歳以下の転職率が直近5年間で倍増と公表されました(プレスリリース23年8/30)。経営者がドキッとすする「いつまで今の会社で働きたいか」という質問の回答が公表資料にあります。「すぐに辞めたい」16.2%、「2~3年は働きたい」28.3%、「5年間は働きたい」15.6%、「10年は働きたい」13.7%、「10年超は働きたい」26.2%となっています。3年以内の退職を考える率が44.5%という現実。経営者は「うちの若手はどうなんだろうか」と心配になるでしょう。

公表されているリクルートの調査は就労意欲の高い26歳以下の社員を対象しているように感じます。何故ならリクルートが「今の職場での自分自身の成長スピードに懸念を感じる人が約4割」とコメントしているからです。若手社員の職業観やあるべき理想像が明確になっていけばこそ、学生時代の友人より成長が遅れているという苛立ちも発生するのかもしれない。いずれにしても**会社は社員の年齢如何を問わず、「仕事を通して成長している」という実感が持てる環境作りを行っていく必要性が**ありそうです。

3. 出来る社長への道のり：市場を徹底的に調査~創業前3~

ダブルワークやトリプルワークをする人が増えてきました。一般的に社員が副業を行うに当たっては許可制を採っている会社が多数派です。社員は会社を辞めることなく副業をするのですから、仮に失敗しても深刻になることはありません。赤字累積でも副業を止めて本業である社員としての今の仕事に集中すれば、所得を大きく減らすことはないからです。

しかし会社を辞めて完全に独立し事業を起こすとなれば話は別です。赤字の累積は深刻な状態を招きます。たっぷりあった貯蓄金の蓄えはなくなり、親類縁者からお金を借りまくり、金融機関からの新規借入が門前払いとなってくると、座して死を待つような最悪の状態になってしまいます。「絶対に成功する」と確信犯的に創業・起業しても、市場からは強烈にしっぺ返しを食らうこともあります。先に市場に参入している競争相手からの波状攻撃にも耐えなければなりません。

ビジネスの根幹は「つくって/つくって/うる」です。最初の「つくる」は商品化のアイデア出しです。アイデア創案の「創る」です。次の「つくる」は売の商品を実際に造るのです。最後は売る。説明する必要もありません。多くの創業者が陥る罠は最初の「創る」にあります。「こんな素晴らしいアイデアがあるから絶対に売れる」と自画自賛し思い込んでしまうのです。冷静な判断はできないのです。まずは市場ニーズを知ることが最初です。iPhoneの登場時のように市場ニーズに全く束縛されない商品も稀にはあります。しかし**商品の市場投入の定石は「市場(ニーズ)をよく知る」ことです。心配性になる位、徹底的に調査分析すれば、「後はやるだけ」と後工程の「造る/売る」に集中できるのです。**