

1. 会社の経営を“3”を軸に考える

標題をみて「どういうこと？」と思った人が多いと思います。3は数字の3です。経営者はこの3という値を頭の片隅において経営を進めると成功する確率が高くなると私は考えています。世の中に3に関連したモノに何があるでしょうか。

先ずは「七五三」。子供の健やかな成長を祈願する日本独特の風習です。幼子は体力もなく外からの病原菌の攻撃や事故・災難に遭う確率が高いです。3歳まで生き抜いたという親の喜びが七五三の3歳に表れています。次は「野球」。攻撃と守備の交代劇が9回あり攻撃側で優れた打者は3番・4番・5番を任せられます。打者9人のうちこの3名がクリーンアップと呼ばれて注目されます。更に「椅子」。椅子の脚は4脚が基本ですが3脚の椅子もあります。しかも3脚の方が安定します。椅子の脚が壊れると4脚はがたがたして安定しません。3脚では少々傾きはしますが安定します。カメラを固定する時は3脚を使いますね。4脚ではないのには理由があったのです。

4つ目は「正月3が日」。祝日は1月1日だけなのに大半の事業所は3日まで休みます。日曜が祝日だと翌月曜日を祝日とし3連休とする法律まであります。5つ目は「三角形」。小学5年生で学ぶ三角形の面積の計算が分かると円の面積の出し方も理解できます。歪な土地の面積も三角形を利用して計算します。物理、数学、工学の世界では3角形が基本です。

3に関するうんちくはこの位にして経営にどのように応用できるのかを考えてみます。会社は人の集合体でかつ多くの仕事領域があります。経営者から末端のパートに至るまで全員の意識を束ねて目標達成へのベクトル合わせがとても重要になります。指示命令が末端まで徹底しなければなりません。

その方法の1つが朝礼です。話すことは多くても「**3つ以内**に絞込みましょう。「やるべきことは3つ！」とすれば普通の社員は覚えられます。報告・連絡・相談と**3つでアンセット**になっている**報連相**も注目です。報連相は話し手と聞き手の2人が基本条件です。経営者や上司、先輩へ報連相をしようとする聞き手に時間的余裕がないことがあります。そこで報連相に3というルールを持ち込むのです。例えば**3分間で3点に絞って話す**。また**3時間後、3日後、3週間後という期日を決めておく**と報連相忘れがなくなります。レポートの作成にも使えます。「**1事実記載、2原因・背景分析、3報告者が考える対策と3項目に整理**してA4一枚にまとめれば経営者や上司は状況把握や助言等も的確にできるでしょう。

経営者にとっても3は重要な数字です。最近では少なくなりましたが四半期決算が流行っていました。3か月を一単位として業績評価を行うというものです。経営者は環境変化に強い関心を持たないといけません。しかし経営者は日常雑務に忙殺され外部環境の変化を察知する感度が鈍ります。そこで週一で**30分だけ孤独となる時間と空間と用意し**、そこで会社を取り巻く諸環境について思索を張り巡らすのです。「火の無い所に煙は立たぬ」といいます。**会社への影響を与える予兆を探り出すのが経営者の最大の仕事の1つ**です。製品の絞り込みも重要です。製品ラインが増えるにつれて生産性や収益性は減少します。**上位3製品群**は何かを知らないといけません。組織作りも重要です。**3人一組でチーム**（アメンバー）を作り、そのチームを他チームと組み合わせながら中小企業の強みである機動性・俊敏性を発揮させるのです。

2. 休廃業の増加は自社にとっては成長へ好材料！

標題だけを捉えると「人の不幸は蜜の味」的に問題ありと考える人もいそうです。私にその様な意図は全くありません。日本社会は自由かつ法治が原則です。経営者は正しい商道徳感を持ち正々堂々と競い合います。経営資源はひと・もの・かね・情報等ですが、創業して間もない企業と百年企業では質量共に雲泥の差があります。20～30代の血気盛んな経営者と70代の経営者では事業意欲にも強弱があるでしょう。

これら諸要因により順調に成長を続ける企業と残念ながら市場競争から退出する企業とに分かれるのは自然の理です。民間調査会社のWEBに令和6年に休廃業・解散した企業は59,105件とありました。国税庁の公開資料に給与を支払っている企業数は3,501千者とあるので休廃業・解散率は1.7%と試算されます。ひっそりと事業を閉鎖する企業もあることから**休廃業・解散率は2%強と推測できそうです**。

自社が休廃業・解散の列に加わらず**堅実経営**をしていれば、新規参入者がいても**競合他者が毎年2%以下になるのですから長い期間で捉えれば成長へのビックチャンス**が転がり込んできます。少子高齢化や労働人口減少等で市場縮小が進みますが、**休廃業・解散を選択する同業他者もまた増加する可能性が高いです**。縮小していく市場の中で**少数の企業がしっかりと利益を獲得している業界**もあります。**市場規模が縮小しても1社当りのパイは増えていくのです**。経営は長期決戦であると同時に**長期的視座を持って行う**ということが重要なのです。

3. 出来る社長への道のり：市場動に強い関心を（創業期4）

創業や新規分野進出等で新たに事業を立ち上げて間もない経営者は「上手くいくだろうか」と心配の種は尽きません。日々の成績に一喜一憂するのはやむを得ませんがどこに関心の焦点を置くかに注目です。社員の教育指導、販促活動、競争相手の動向等々**経営者が目配り・気配りする範囲は広域に及びます**。しかし忘れてはならないのは**市場の変化です**。市場の変化とは**お客様の意識や購買・消費性向の変化**などです。

最近の物価と家計との関係を例に市場の変化を推察してみます。3%超のインフレは沈静化しましたが2%前後の物価上昇が続いています。今年の賃金引上げは大手で5.5%超、中小企業で4%前後と昨年以上の賃上げがありました。一方で食品や日用品を中心に物価は上がっており実質賃金はマイナスが続いています。この状況下では家計は支出の紐を締める動きをするでしょう。しかしインフレが根付き来年以降の賃金引上げも確実となれば支出圧力が高まります。製品単価が上昇する前に購入する先買い行動が誘発されるかもしれません。生活必需品か否か、耐久消費財の使用年数、物価や賃金の予想上昇率、生活スタイル、個々の人の消費性向等々複雑な方程式を解く必要がありますが、**長期間じっと買うことを我慢することも人はし難いものです**。市場規模は上下変動の波を繰り返しながらも**総じて拡大**するのが普遍的な流れです。

経営者は**自社の製品や事業モデルが常に変化している市場の動きと連動しているかに強い関心**を持たないといけません。例えば低価格志向が強まっているのに中高価格での販売は失敗する可能性が高くなります。創業期では経営者の関心は長くても1か月先までが過半です。しかし**経営者が年単位で市場を捉えて動く事が成功する大きな鍵**となっているのです。