

# 経営改善のヒント

柳田医療経営株式会社  
代表取締役 柳田正太郎

## 内容

はじめに.....	3
お金のかからない経営改善、チェックリスト.....	3
できる社長の時間戦略.....	3
<input type="checkbox"/> 時間戦略の実行は朝型で.....	4
<input type="checkbox"/> 経営を構成する大事な8大要因.....	4
<input type="checkbox"/> 利益性の原則と経営の目的.....	4
<input type="checkbox"/> 特定地域に多くのお客さまを確保すると….....	5
<input type="checkbox"/> 自社に合った目標を定める.....	5
<input type="checkbox"/> 社長は学習計画を立てよ.....	5
<input type="checkbox"/> 1.戦略分野における時間の節約.....	5
<input type="checkbox"/> 2.戦術分野における時間の節約.....	5
戦略と戦術.....	7
「戦略」とは.....	7
「戦術」とは.....	7
ランチェスターの法則とは？.....	8
第1法則(刀や槍で一騎打ちの戦いの時).....	8
第2法則(ライフルや機関銃で離れて戦うとき).....	8
「強者の経営戦略」と「弱者の経営戦略」.....	9
<input type="checkbox"/> 強者の経営戦略.....	9

## ひとり社長または従業員 5 人以下の会社の社長さまへ。

分 類		会社数	%	労働者数
大企業		11,000	0.3	14,590,000
中小企業	中規模企業	530,000	14.8	21,760,000
	小規模事業者	3,048,000	84.9	10,440,000

日本の企業の 85%は従業員 5 人以下の小規模事業者(『小さな会社』:私もそのひとりです)。経営の見直しを考えながらも、そのやり方に悩んでいらっしゃる社長さまがいるかも知れません。そんな時に目を通していただきたい無料の読本です。経営のヒントになるフレーズをお届けいたします。

## はじめに

---

会社は粗利益(売上－原価)によって生きています。

粗利益はお客さまのお金と貴社の商品や有料のサービスとを交換した時にしか生まれません。

すなわち「経営とはお客さまを作って維持すること」。

会社は固定給なしの歩合給で運営されており、大きな競合会社もたくさんあります。

ゴルフや囲碁のようにハンディもありません。苦戦が続いたとしても政府も銀行も助けてくれません。

そこに打ち勝つには社長が経営実力を大いに高めてレベルが高い経営システムを築くことが肝心です。

## お金のかからない経営改善、チェックリスト

---

日頃、お客さまとの接する部分でお客さまへ「二度手間」「不便」をかけてはいませんか？

1. 名刺や封筒の印刷物を改善しませんか？
2. 電話や FAX の受け方をお客中心に改善していますか？
3. 社長及び営業マンの居所情報、行動情報を共有していますか？
4. メール、電話、FAX で注文を受けたとき、どうしていますか？
5. 事務所の清掃、店舗の清掃の心構えを変えてみませんか？
6. お客さまの経営に役に立つ何かを提供していますか？

## できる社長の時間戦略

---

業績は社長の経営実力で決まります。経営実力は人が作り出すエネルギーでもあります。

「経営実力」＝「社長が担当する仕事の質」×「仕事に投入する時間量<sup>2</sup>」

## できる社長の姿とは…

1. 「戦略」と「戦術」の区別がきちんとできている
2. 「強者の戦略」と「弱者の戦略」をマスターしている
3. 毎年「経営計画書」を作っている
4. 朝早く出勤して1日の行動計画を立てて動いている

中小企業の平均労働時間は「1,998時間」。あなたは年間どのくらい仕事をしていますか？  
経営者は自社存続のために時間を気にせず納得するまで仕事、学習、研究する必要があります。

### □ 時間戦略の実行は朝型で

朝は何時から仕事を始めるかを決めましょう。飲食業や小売業など夜が遅くなる業種を別にするると「朝7:30」が良いようです。多くの成功している経営者は概ね「朝型タイプ」です。

1. 電車や道が混んでいない(時間の節約)
2. 電話も来ない、お客さまも来ないので仕事に集中できる
3. 他の社員も朝型タイプが多くなる

「資金もない」「信用もない」「人脈もない」…無い無いづくしの中からビジネスを成功させた人は必ず時間戦略を実行しています。若い頃にひどく苦勞した人にも多いようです。不利な条件下で「人生観」が変わった人もいたでしょう。

### □ 経営を構成する大事な 8 大要因

- |           |                             |
|-----------|-----------------------------|
| 1. 商品戦略   | どのような商品を中心に扱うか              |
| 2. 地域戦略   | どこの地域を中心に営業するか              |
| 3. 業界客層戦略 | その地域の中のどのような業界や客層を中心にするか    |
| 4. 営業戦略   | 新しいお客を作るための全社的な対策(販売戦術ではない) |
| 5. 顧客戦略   | 一度取引したお客に不便をかけず失わないようにする    |
| 6. 組織戦略   | これらを実行するときの人員配置、役割分担、処遇     |
| 7. 財務戦略   | これらを実行するときの資金と経費の配分         |
| 8. 時間戦略   | これらを1ヶ月または1年あたり何時間実行するか     |

### □ 利益性の原則と経営の目的

1. 関心&見込み客を見つけることに多くの経費が出ていきます。
2. 商品を買うかどうかの決定権はお客が100%なので思い通りには売れない。
3. 多数の競争相手がいるので、対処に多くの経費が必要。  
特定地域(ネット販売など業種により状況は異なりますが)に多くのお客を作ることが大切

## □ 特定地域に多くのお客さまを確保すると…

1. 訪問型営業では移動時間が短くなり多くのお客を担当できるようになる。
2. 特定地域に多くのお客が来ると配送コストや集金コスト、アフターコストも割安になる。
3. そのエリア内で倒産や廃業がでるとお客の大半が1位の会社に流れます。
4. 1位になるとお客の紹介が多くなります。

## □ 自社に合った目標を定める

強いもの作りや1位作りを実現するために検討すべき要因は以下の4つ。

1. 社長(あなた)の性格
2. 過去の経験
3. 自社の経営規模
4. 競争相手との力関係

どの商品に、どことどこの地域に、どの業界やどの客層に力を入れて将来1位になることを目指すかもこの3つの決め方が間違っていたら、後に続く作業にいくら力を入れても業績はよくなりません。

## □ 社長は学習計画を立てよ

「学習効果」＝「社長の素質」×「教材の質」×「学習回数 or 学習時間」

### 社長にとって良い教材とは

1. 教材の内容が自社の経営規模と同じかほぼ近いことです。
2. 業種が同じか近いことです。
3. 弱者の戦略でまとめていることです。
4. 内容が実践的で応用しやすいこと。
5. お客作り中心、営業中心になっているか。

\*時間戦略には『時間の有効な使い方』と『ムダな時間の節約の仕方』が必要。

## □ 1.戦略分野における時間の節約

1. 非関連の多角化に多くの時間を使っている場合です。
2. 公職や名誉職に多くの時間を使っている場合です。

## □ 2.戦術分野における時間の節約。

### 1. 日々の行動計画を立てること。

- ・朝早く会社に着いたら 15 分から 20 分を使い、自分自身の 1 日の行動計画を立てる。
- ・行動順番に従ってメモに記入。メモ用紙を確認しながら行動し消し込んでいきます。
- ・仕事の能率が高まります。最近ではスマホなどを利用してもいいでしょう。

行動とはつまり時間。仕事に投入する時間を先に変えれば良いのです。

1. 自分に「適度な強制」を加えて朝型の行動に切り換えます。
2. 必勝の 3,200 時間か圧勝の 3,700 時間仕事をします。
3. こうして作り出した時間を粗利益が出る大本のお客活動に投入します。

積極的な心構え。

1. 必勝や圧勝の時間戦略を実行します。
2. 困難にぶつかったり新しい事に取り組むとき「できる！やれる！」と先に結論を出します。
3. このあとできると思われる方法をいくつも考え出し、これをレポート用紙に記入します。
4. 長くした仕事時間を使い、この中で最も都合が良いと思われるものを「試しに」実行してみます。  
しかし、たいがいはうまくいきません。それは今迄にやったことのないものに挑戦しているからです。

今迄にない仕事を始めて、うまくいかない時の時間対策

1. 新しく始めようとしている仕事の全体像がつかめてないからです。
2. 新しい仕事をするとときに欠かせない、新しい知識や新しい技術がまだ身につけてないからです。

これまでにない新しいものを開発するには、当然新しい知識や新しい技術が必要になります。

ところが今迄にないものを始めるときはまだこれらが身につけていないので、これまでやってきた古い知識や古い技術で仕事を進めようとしてしまいます。これではミスマッチがいくつも起きるので、結局うまくいかないのです。

これを機会に、朝型を中心にした必勝や圧勝の時間戦略の実行にとりあえず 1 年間だまされたと思って取り組んでみて下さい。1 年後に何らかの手ごたえを感じられたら、あと 3 年間続けることに挑戦して下さい。これが終わる頃には、はっきりした実績が出ているはずです。すでに時間戦略を実行されている方は、休日の 3 割~5 割を使い、経営戦略の研究に取り組んで下さい。

この状態が続けられると、仕事時間が多い上に、仕事の質が地元でトップクラスに高まるので、実力 No.1 の社長になれるはず。成功祈っています。

**\*詳しくは有料版をご用命ください**

## 戦略と戦術

---

「戦略」「戦術」という言葉をよく聞きます。意味が解ると仕事の考え方がはっきりします。

### 「戦略」とは

戦略の意味は「軍全体の効果的な勝ち方のルール、またはその知恵」。

経営でいうと「全社的経営競争の勝ち方のルール、またはその知恵」。「社長の経営術」。

将軍が責任をもって担当すべき「役目」をはっきりさせる必要があります。

通常、将軍の役目の「やり方・手の打ち方」を戦略と言っています。

1. 将軍はどこと戦うか戦う相手を決める
2. 将軍は戦いをする場合、必ず勝つという「強い信念」を持つ
3. 将軍は戦う相手の情報を集める
4. 将軍は戦いを始める時、なぜ戦いをするか大義名分をはっきりさせる
5. 将軍は戦いをする場合、主力兵器と補助兵器を決める
6. 将軍は戦いをする場合、中心の戦場はどこにし、戦場の範囲はどこまで広げるか決定する
7. 将軍は戦いをする場合、どのルートを通して戦場に行くか進軍ルートを決める
8. 将軍は戦いをする場合、どのような陣を組むか陣の組み方を決める
9. 将軍は戦いをする場合、兵士の食料や兵器をどう補給するかを決める
10. 将軍は戦いをする場合、兵士の数は何人にするか兵士の数を決める
11. 将軍は部隊の編成と隊長の決定など役割分担を決める
12. 将軍は兵士の教育と訓練の仕方を決める
13. 将軍は戦いに必要な軍資金の調達と配分を決める
14. 将軍は戦いをするとき、これらひとつひとつについて詳しく説明書を作る  
「将軍」を「社長」に置き換えると『社長が決めるべきこと』が見えてきます。

### 「戦術」とは

直訳は「兵士の術」。経営では「従業員の術」す。戦術とは「見えるもの」。

社長や従業員 5 人以下の会社では 社長も戦術を担っていることがほとんどです。

1. 工場で製品を加工する場合
2. 新規開拓
3. 日常の販売活動
4. 簿記や会計の仕事
5. 資金繰り 他           すべて「戦術」(身体に汗をかきます)です。

日頃、私たちが「仕事」と呼んでいるほとんどは「戦術」です。

## ランチェスターの法則とは？

---

ランチェスターのふたつの法則を簡潔に説明しましょう。

### 第 1 法則（刀や槍で一騎打ちの戦いの時）

**\* 攻撃力 = 兵力数 × 武器性能(質)**

敵と味方の兵器の性能や兵士の技能に大きな差がなければ「攻撃力 = 兵力数」。

双方の損害量は同じになるということを表わしています。

第 1 法則は兵士同士が 刀や槍などの兵器 で接近して一騎打戦をしたときに成立します。

そこで第 1 法則のことを「接近戦」「一騎打戦の法則」とも。

「100 人の A 軍」と「50 人の B 軍」が **刀を持って 1 対 1** で戦った時(一騎打ち)、互いに切り合いどちらの兵士も死んでしまうと仮定。B 軍は全滅し A 軍も 50 人は死んでしまいます。しかし A 軍の 50 人は生き残る。 兵士の数が多いほうが勝つという法則です。

### 第 2 法則（ライフルや機関銃で離れて戦うとき）

**攻撃力 = 兵力数<sup>2</sup> × 武器性能(質)**

相互の兵器性能や兵士の技能に大きな差がなければ「攻撃力 = 兵力数<sup>2</sup>」。

第 2 法則は、ライフル銃や機関銃 など射程距離が長い兵器を使い、敵と味方が離れて戦ったときに成立します。「間隔戦」「確率戦の法則」とも言います。

「100 人の A 軍」と「50 人の B 軍」が離れた場所から **ライフルで撃ち合った時**(間隔戦)、B 軍の 1 人の兵士は A 軍の 2 人から狙われます。

計算的に「2 対 1」の戦いの場合、本当の力関係は「4 対 1」になります。

兵力数が多いほうが圧倒的に優勢となるという法則です。

「2 対 1」の戦いの場合、本当の力関係は「強者 4 対弱者 1」になり



「3対1」の戦いの場合、本当の力関係は「強者9対弱者1」になります  
優勢軍は見かけ以上に有利になることを表わしています。

## 「強者の経営戦略」と「弱者の経営戦略」

正しいやり方が解からないまま利益を多くしようとすると、土地、株、商品相場、為替相場に手を出したり、一見儲かりそうな商品が出てくると、本業と関係がなくても手を出して失敗してしまいます。

### □ 強者の経営戦略

これは市場占有率1位の会社だけが実行できる経営のやり方です。

1位の条件を満たすと、同業者よりも有利な条件で経常利益が補給されるようになるので、思い切った経営ができるようになります。強者の経営戦略は1,000社中、5社くらいしかできません。

#### 『強者の戦略』は『第2法則』を応用します

第2法則を応用すると下位の会社に対して2乗作用の圧迫を与えられるのでより有利になります。  
強者の戦略の主なルール。

1. 強者は、総合1位主義を狙う
2. 強者は、市場規模が大きな商品、大きな地域、大きな客層を重視する
3. 強者は、商品、営業地域、客層の範囲を広げ、全体を押さえて盲点を作らないようにする
4. 強者は、卸会社を使った間接営業を重視する
5. 強者は、テレビ広告や新聞広告、それにインターネットなどの広告を積極的に利用する
6. 強者は、弱者を包囲して、弱者が大きくなることを未然に防ぐ
7. 強者は、業種の幅や営業地域を広げるとき、場合によってはその業界の会社を買収する
8. 強者は、資金力を生かして新製品の開発に力を入れる
9. 強者は、資金力を生かして重装備な経営をする
10. 強者は、弱者がこれ迄にない新商品を出したり、これ迄にない営業方法を実行したら、直ちに同じ方法を実行して競争条件の同質化を図る。つまりマネをする。

もう一度、言います。強者の戦略が実行できるのは、1,000社中5社位しかありません。

#### 『弱者の戦略』は『第1法則』を応用します

第1法則を応用すると大きな会社から2乗作用の圧迫を受けなくなります。

2の努力をすれば2の成果／3の努力をすれば3の成果が出るようになります。

1位の会社以外はすべて「弱者」です。「私が弱者？」と思われるかも知れません。  
いちど初心に戻り、弱者の戦略を検討して、従ってみることも大切です。

### 弱者の戦略の主なルール。

1. 競争力がある強い商品作りや市場占有率1位の地域作りを強い信念として持つ
2. 競争目標と攻撃目標の分離を図り、自社よりも強い会社は攻撃しない
3. 強い会社と同じ経営をせず、違ったやり方の差別化を実行する
4. 市場規模が小さな商品、小さな地域、小さな客層で1位になることを目指す
5. もしこれらの市場規模が大きいときは、その中の部分で1位になることを目指す
6. これを「小規模1位主義」「部分1位主義」と呼ぶ
7. 目標を決めるときは対象物を全体で見るのではなく、いくつか小さく分けて検討
8. 限りある経営力で1位作りに取り組むときは、目標を1つに絞る
9. 弱者は商品、営業地域、客層など目標の範囲を狭くする
10. 弱者は最終利用者へ直接販売する方法を考える
11. 強いもの作りや1位作りの目標に対しては、1位になれるだけの経営力を投入する
12. 弱者は軽装備に徹して動きの速さを保つ
13. 弱者の社長は、年間3,200時間以上仕事をして実行力を高める
14. 弱者は調子に乗らない、小さな成功で生活内容を変えない

弱者の戦略は2位も含め、強者の条件を満たしていない会社はすべて実行すべきです。

厳密に弱者の戦略ルールを守って経営をしなければ競争の荒波にのまれて業界から消えてしまいます。

社名を聞けば誰でも知っている有名企業も創業当初は弱者でした。

弱者の戦略ルールを守って経営し一步一步手堅く規模を拡大して今日に至っています。

これは弱者の戦略が初心の戦略であるとともに、基本の戦略にもなることを示しています。

### 強者の戦略が常識になっている

有名大学を卒業したあと大会社に入社し、その会社に長年勤めたあとコンサルタントになった人が、講演や本で説明する経営のやり方はほとんどが大会社の組織作りと強者の戦略になっています。

私たちはそれを読み聞きして、自分の会社に応用できるでしょうか…。

弱者の戦略で経営すべき会社であったとしてもつい強者の戦略で経営をする人が多くなってしまいます。

根本的に間違った仕事を全力で実行することになるので経営効率がひどく悪くなります。

倒産原因はいくつもありますが、大もとを正せば戦略の取り違いから起きているのが7割~8割を占めています。こうならないためにも、競争条件が不利な会社は弱者の戦略ルールを守る必要があるのです。

『小さな会社』が経営を見直し、不透明な未来へ乗り出していく際のエッセンスを連ねました。

社長の考えるヒントになれば幸いです。経営には「やり方」があります。

最終目的は「お客さまを作って維持すること」…実はとてもシンプルです。

新たなことへの挑戦は今からでもスタートできます！

「ランチェスター法則を応用した経営戦略」と「やり方」を学び、自社経営に取り入れ業績向上を！  
有料版を読み込むと社長がやるべきことが更に詳しく見えてきます。

どうぞご期待ください！

柳田正太郎