

# Success! Weekly Letter

## 今週号のポイント



- 「売り上げより利益が大事」は本当か？
- 現状維持は退歩につながる
- 基本に立ち返って成果を上げよう
- 最も苦しい時こそ、事業機会

## 最も苦しい時こそ、事業機会

by田村真二

### 「売り上げより利益が大事」は本当か？

「売り上げより利益が大事」。最近、この言葉をよく見聞きます。でも、本当にそうでしょうか？

確かに、売り上げが伸びないと、どうしても多くの経営者は経費を削減して、出費を抑え、利益を捻出しようとしてます。つまり、縮小均衡の路線へ向かい出すのです。

しかし、企業が縮小均衡の道を歩み始めると、その企業のビジネス全般に勢いがなくなるのは避けられません。短期間で済むのであればまだいいのですが、一番ダメなのは、その状態がいつまでも続き、ダラダラ縮小していくパターンです。

確かに利益は大事です。しかし、利益が出なくても会社経営を続けて苦境を乗り切った企業の場合はいくらでもあります。

あのアマゾンがいい例です。創業者のジェフ・ベゾスはどんなに赤字が続こうと、投資の旗は決して降ろしませんでした。会社はどんなに赤字で、どんなに財務内容が悪かろうと、資金繰りさえ続ければ潰れません。つまり、企業の存続と成長においては、利益がすべてということではないのです。

私を知るある投資会社の社長は、創業から数年後に積み上がった個人借金が、なんと10億円を超えたそうです。自宅を担保にした銀行借入れで8回の増資をしたことから、見事に借金が膨れ上がりました。

その間、社員への給料は遅滞なく支払いましたが、会社経理は火の車でした。「こんなにもひどい経営実態を社員の誰にも見せる訳にはいかない」と、経理はすべて自分でやったそうです。

そんな状況下で、どんなに苦しくても社長が貫いたのは、「絶対に外部株主には頼らない」という考えでした（この点はアマゾンとは違います）。なぜなら、自分の投資哲学を貫き通すには、会社の所有は自分一人だけという方が絶対にいいと確信していたからです。

いまでは資金繰り地獄から完全に脱出して、自身の投資哲学に基づいたブレない経営をし続けています。「いつ何時でも、どうすれば、自社の将来発展につながるかを考え続けることが求められる。そして、次々と新しい手を打っていくことだ」と社長は述べています。

### 現状維持は退歩につながる

コロナ禍が約1年続き、いまなお厳しい経営状況が続いている企業が多くあります。日本でもワクチン接種が始まったとはいえ、この危機に心が折

れることもあるでしょう。

しかし、ビジネスにおいては、経営環境が変化したのであれば、それに合わせて会社経営を自ら変化させていくしかありません。

実際、リーマンショック(08年)や東日本大震災(11年)といった危機の後には、革新的なサービスや企業が次々生まれました。コロナ下のいままさにこの瞬間にも、次々と生まれ続けています。そう、いつだって**企業経営は攻めあるのみ**です。

ビジネスにおいては、現状維持という選択肢はありません。これは企業経営の基本中の基本です。現状維持は退歩につながりますからね。経営は良くても悪くても、つねに変化や進化をしていかなければならないのです。

## 開店休業状態から、

### 1本の作品で復活した映画館だが・・・

どの企業も売り上げを伸ばすのに必死です。言うまでもありませんが、企業の発展成長は経費削減のみでは絶対に不可能で、いかに売り上げを伸ばしていくかにかかっていますから、それは当然です。

ただ、いくら企業が売り上げを伸ばしたいと思っても、それは企業の勝手な思いでしかありません。顧客がいなければ、そして、顧客がお金を払ってくれなければ、売り上げなど立つはずもないのです。顧客にお金を払ってもらえるかどうか。これは経営の原点です。

自社の製品やサービスに対して、どれだけ多くの方が財布のヒモを緩めてくれるか。どれだけ多くの人に気分よく買ってもらい、リピーターにつながられるかが、勝負の分かれ目となります。

しかし、これはじつに難しいテーマでもあります。とくにコロナ禍でダメージを受けている運輸・観光・レジャー・飲食、そしてフィットネスクラブはどこも、顧客獲得に力を入れていますが、売り上げを伸ばすのはそう簡単ではありません。

もともと、開店休業状態から「鬼滅の刃」1本のヒットで、何週間も満席状態になるほど復活できた映画館のようなケースも時としてあります(さすが

にいまはその勢いもなくなりました)。

たった1本の作品で需要が爆発して売り上げが倍々ゲームで伸びるなんていうのは、どの経営者にとっても夢でしょう(私だってそうです)。ですが、そうそうある話ではありません。

## 基本に立ち返って成果を上げよう

そんなわけで、夢を壊すかもしれませんが、私は最近、事業再構築のためにクライアン先の社長やスタッフの皆さまには、「**基本に立ち返ろう**」というコンセプトでアドバイスをを行っています。

基本が全然できていない、あるいはほとんどできていないと言われれば、誰でも嫌気がさしますよね。現場(=顧客のいる場所)で毎日同じことの繰り返しに飽きてしまう人の気持ちもわかります。

そんなときに、例えば入会者リサーチについて、「入会者の悩みや問題、入会のきっかけや動機、入会の決め手、なりたい姿や目標、どんなサポートを必要としているのか、入会者一人ひとり把握できていますか?」と私から毎回聞かれたら嫌にもなるでしょうね。

でも、本当に入会者(や会員)を増やしたいのなら、こうしたことは会員制ビジネスとして基本中の基本のことなのです。**顧客理解なしにマーケティングを仕掛けても上手くいくはずがない**ですから。仮にあったとしても、それは「たまたま」であり「まぐれ」当たりです。

デジタルトランスフォーメーション(DX)時代とはいえ、昔と同様、「**基本**」というものは**確実に成果を上げている方法**なのです。全豪オープンで2度目の優勝を果たした大坂なおみ選手でさえ、画面上で対戦相手のプレーを研究するだけでなく、来る日も来る日もコート上でサーブやレシーブの練習を数えきれないほど繰り返し行っているのです。

## 自ら考え行動するだけでなく、 外部の知見を取り入れる

近い将来、自動運転が当たり前の時代がやってくるかもしれません。とはいえそれが、いつにな

るかには誰も言い当てることはできないと思います。少なくともまだ当分の間は、車を運転するには、頭も目も手や足も働かせなければなりません。

コロナでダメージを受けたからといって、愚痴をこぼして嘆かないようにしてください。それは受動的なふるまいだからです。何に力を注ぐべきかについては、自ら考え行動しなければなりません。

お金がないからできないというのもいい訳です。コロナ危機では政府や自治体も過去に例を見ない規模の財政・金融政策を講じて、支援金や補助金などさまざまな形で企業を支援してくれていますから(詳しくは産業経済省や自治体のサイトをご覧ください)。

「もらえるものは何でももらう、使えるものは何でも使って事業を再構築させる」という強い意志と貪欲さで、「軍資金」を集めて、適切に投資し、危機を乗り越え再成長につなげていってください。

ところで、優秀な経営者や幹部は必ずよきアドバイザーを身の回りに置き、情報収集や資源の活用方法、売り上げや利益を最大限に増やす方法などについてお金を払って相談しています。トップのプロゴルファーにも、アドバイスを求めるほど優秀で信頼できるキャディがいるように。

成果を上げる経営者や幹部ほど、自分一人の視点ではなく、学び続け、自分のアイデアや抱えている問題や課題に対して公正な意見を得るためにコンサルタントやビジネスコーチを活用しています。でも、本当に大事なのはここからです。

## 最も苦しい時こそ、事業機会

私は前述した投資会社の社長のように、個人でも会社でも10億円の借金を背負った経験はありませんから、社長がどれだけ悩み苦しんだかはわかりません。しかし、「あの当時の綱渡り経営は、文字通りギリギリだった」と言うように、窮地に追い込まれていたことは確かでしょう。

もっとも社長本人は、「自分はやたら明るかったし筋は曲げなかった」と話しています。じつは私もまさにその当時、社長の会社にお金を預けていた顧客の一人でしたが、まさかそれほどまで経営状

況が悪かったとは微塵にも感じられませんでした。

では、社長の会社はどうやって経営危機を超えたのでしょうか？ 銀行からの融資ではありませんでした。銀行から融資を得るには信用保証協会のお墨付きが必要でしたが、「一切ダメです」と断られたと言います。

まさに絶体絶命のピンチ。この赤字経営で資金繰りをどうするか？ どうやって運転資金を調達するか？ もしあなたがこの会社の社長だとしたら、どうやって資金繰り問題を解決しますか？

じつは社長が知恵を絞ってまとめあげたのは、「ある社債」の発行です。といっても、証券会社などに発行引き受けを頼んだところで、世の多くの投資家は誰も見向きも買ってもくれません。そこで社長は、**自社の顧客を対象に自社で販売**したのです(私のところにも案内がきました)。

しかもその内容がユニークかつ魅力的でした。詳細は割愛しますが、結果的にこれが大成功！ 第1回目の社債は5年満期の設計でしたが、1年半で償還となり、社債購入者にとっては年率で17%強の利回りとなり、購入者からもものすごく喜ばれたそうです。

即座に第2回、第3回・・・最終的には第5回の社債を発行したのを最後に、その会社は資金繰り地獄から脱出することができました。

「最も苦しい時こそ、事業機会」とはよく言ったもので、これ以上悪いことはないと考えることができれば、今まで行動をためらっていたことや新しいことにも挑戦できるのではないのでしょうか。

コロナ禍で経営危機にある会社にとっては、今まさに転換点を迎えているわけですが、見方を変えれば、事業を再構築させて成長につなげる機会でもあります。これを機会に新事業や新商品開発に取り組む。「何が何でも乗り越えるぞ！」という強い意志と断固たる行動で前へ突き進む。そう腹がすわってれば、あとは落ち着いて目標に向かってひたすら突っ走っていただくことです。

本日も最後までお読み頂きありがとうございます。それでは次号をお楽しみに！

(今号のご感想をぜひメールでお寄せください)

## 著者プロフィール



田村真二 (Tamura Shinji)

ウェルネスビズ株式会社 代表取締役

会員制健康ビジネス専門の経営コンサルタント/マーケティングコンサルタント/FP。1962年東京都出身。法政大学卒。'85年ジャスコ株式会社(現イオン)に入社。販売担当を皮切りに、小売業・フィットネス事業などで経営全般・新規事業開発・店舗開発・店长・営業企画・マーケティング・人事・経理などの様々なマネジメントポストを歴任。'07年同社退社、会員制健康ビジネスに特化したコンサルティング会社を設立。会員数拡大、客単価向上、継続月数増をかけた「かけ算式経営」の仕組み導入で高収益企業が多数続出中。全国各地からコンサルティング、講演、セミナー、執筆等の依頼が絶えない。

### 出版・編集・お問い合わせ先

#### ウェルネスビズ株式会社

TEL:03-4530-6263

FAX:03-3562-7822

Mail :[info@wellness-biz.jp](mailto:info@wellness-biz.jp)

URL :<https://www.wellness-biz.jp>

〒104-0061

東京都中央区銀座1-3-3

G1ビル7階 1180号

### 免責事項

このニュースレターで提供された情報およびアドバイスによって起きた問題に関しては一切、当方やライターに責任や義務は発生しません。ここでの情報や助言を参考にした判断は、当然ですが、すべて読者の責任において行ってください。