

会長の
ひとりごと
【住宅】

Vol.261 2023 11月

アサヒグローバルホームの『V字回復』

全ての「会長のひとりごと」がWEBで読める！
『くぼかわよしみち.com』

くぼかわよしみち.com

検索



毎月
20日
更新!!

スマイシアHD株式会社 代表取締役会長
アサヒグローバルホーム(株) 取締役会長
ゴールドトラスト株式会社 取締役会長
ゴールドエイジ株式会社 取締役会長

文/久保川 議道

text:Yoshimichi Kubokawa



経営戦略を間違えるとこんな酷い結果になつてしまうことを、私は今『強烈に反省』しています。終わってしまったことはどうしようもありませんが、これから将来においても同じ間違いは二度と繰り返さないことを誓っています。昨年(2022年)30億円の契約を無くして、20億円の売上を無くしました。全て私の経営戦略の失敗でした。そのせいもあつてグループ全体の現金を16億円もドブに捨ててしまいました。これも私の失敗です。まあ資金を捨てて一番苦しんだのは私ですから、十分にその責めの苦しみは背負いましたから、もうお許しください。もう二度と同じ間違いはしませんし、お金は捨てません。全ての原因は『経営戦略』の失敗でした。戦いはやってみなければ分からないものですが、一度にいくつもの戦いをやり過ぎました。私は改善・改革が好きですから、どんどんガンガン改革してきましたし、今もいくつもやっています。そして戦略も得意でしたから、大体の戦いは負けませんでした。しかしこの2・3年は全てが思うように動いてくれませんでしたので、たくさん負け戦をしてしまいました。

一番の大きな原因はやはり社員数と売上額です。2024年で1,800人社員を超え300億円売上を超えるのですが、それを今までと同じ経営戦略で私の決定でやってみましたから負けたのです。動かない組織の壁と、小さな資本金しかないのに300億円売上ですからちよつと失敗してしまうと、以前と違って大きな売上減や利益減になつてしまうことを初体験してしまつたということです。

ですからこれからは売上増を抑えて、利益増を実現します。そのためには経費を抑えるしかありません。効率のいい経営が売上増の中で無くなつてしまいましたので、再度、高効率や高生産性を目指します。元々非常に効率のいい経営をしていましたので、必ずその良い状態に戻したいと思えます。あとは人数ばかり増えて非生産的な大企業病のようになつてしまつた『機能的縦割り組織』の解体です。これは今始めていますので、1年も経てば良くなる予定です。

しかし一番難しいのが『経営戦略』づくりです。これは難しい。もの凄く難しいのですが、これは私を先頭にして役員やミドルの中堅幹部も含めて全員の頭に汗をかいて作っています。先月の10月からテキストを作つて座学で学んで、その後実際の勝てる戦略をいくつも作り始めています。

ドラッカー先生の戦略づくりは①戦略を作る前に準備するこの5つ(マーケティング・7つの機会・経営環境・SWOT分析・PEST分析)を行つて、顧客は誰か、顧客にとつての価値は何か、私達の使命は何かを決めています。②その後、戦略に着手します。③その順番はまず選んだ市場において一番になる戦略づくり。④その戦略に合わせた組織づくり。⑤3つの基幹活動を明らかにして卓越性や最大の弱点、本当に重要なリーダーの責任を明確にする。⑥縦型組織ではなく横型組織を作りリーダーの責任を明確にする。⑦組織設計の5原則を決める。⑧次にアクションプラン(戦術)を組織の人の強みの上に築くこと。⑨目標と成果指標は必ずセットで考えて、有能な人材を具体的な仕事に割り当てる。⑩実際の実行は5つの要素で(成果・集中・イノベーション・リスク・分析)⑪24ヶ月のアクションプログラムの予実を記入していく。これが戦略づくりの概要となります。

何回も繰り返して、練れてこない、途方もなく難しい作業となります。しかしやらないと1,800人・300億円売上の壁は越せません。努力いたします。

わくわく!! 夢ニュース

【住宅】

趣味を愉しむガレージライフ Vol. 261

2023

11

November

車を置くだけではもったいない!
新たな魅力が詰まったガレージの家特集

