



【いま経営者は何をしなければならないか】

～「いま」と「未来」を考えた経営を～

1. いまこそ経営者の役割を再確認しよう

1) 景気に依存する経営からの脱却

今の日本の経営者は、事業・経営することの精神的喜びしか享受できない。日本は、自らの事業・経営する能力や努力の経済的報酬を得ることができる社会ではない。色々な意味で社会的な圧力を受け、経営者の報酬はサラリーマンに毛の生えた程度の額になる。それ相応の報酬を強いて取ったとしたら、今度は所得税をはじめとした各種の税制で、実質所得が小さくなるようになっている。

このように、確かに経営者の事業・経営意欲を減退させる社会であるが、これからの経営者は、経営者として経営に携わる人材であるべきである。「世界のひとつ化」が進む現在、日本の経営者は、自分が経営者として経営に携わるのに相応しい人間か否かが問われている。

2) 企業経営には「今」と「将来」がある

確かに「今」存在しない限り、将来はない。しかし、「今」を生き抜く事が出来たとしても、「その後をどう生きるか」の目標か方向性がないと、「今」の死に物狂いになりかねない努力に引き続いての「その後」の「目標」あるいは「方向性」を模索する努力に耐えられる中堅中小企業は少ない。それ以前の問題として、将来性のない、あるいは将来の見えない企業を生き残らせる努力は、経営者以外には殆どない。現代の企業は、「今」を存続するための課題への取り組みに専念するだけでなく、「その後」の存続のための目標あるいは方向性を同時併行して設定する必要がある。「今」を生き抜くことは、「経営」の課題と言ってよい。「その後」を模索することは「事業」の課題と言って良いだろう。

3)「今」は分身に

新時代に移行している現代では、課題は山積し、これらの問題は同時並行的に取り組まざるを得ない。一人の人間で対処するには限界を超している。「今」と「その後」とは分担せざるを得ない企業が多い。経営者が一人で担当することが出来ないあるいは中途半端になりかねない以上、経営者の名代的立場の人間と経営者で分担することしかない。

前述したように、企業には「今」の生死と「その後」の生死に関わる問題がある。「その後」の問題は、未知の問題である。生死のキーを持った人間以外で対処することは考えることが出来ない。一方、「今」の問題は、挑戦的とは言っても、内科的対応であれ外科的対応であれ、現在までの方法あるいはその延長線的なところで対処することは不可能ではない。このような観点から、「その後」を経営者が担当し、「今」を分身が担当することにならざるを得ない。

「分身」とは、経営者と同質の人間ではない。経営者の考えや想いを理解しながらも、経営者とは異なったものの見方も出来る「ひと」である。また、反論ではなく異論を必要に応じて述べる事が出来、経営者がその異論と持論を統合して、さらに望ましい考えを構築できるよう協働・考働出来る「ひと」である。

そして、分身者は、経営者が意思決定したら意思決定した内容の期待通りに実現することに邁進する。経営者の信託を受けて分身者が経営者の行うべきことを代行し、所期の目的を果たせるためには、経営者と二人三脚的な考働が出来ることと、高頻度で本音から出来る徹底したコミュニケーションを行うことが必須の要件になる。このコミュニケーションが不足したり、信頼関係が崩壊すると、分身の成果を得ることが出来なくなる。

4) 経営者しか出来ない「その後」の取組み

人には向き不向きがある。「経営」に向く人、「事業」に向く人がいる。現在はある意味で非常事態である。非常事態のときには、向き不向きで、どちらを担当するかを選択する時代ではない。命賭けで企業経営しなければならない時代である。

ところで、BSOでは、社会の求める価値を提供することを「事業」と言う。「事業」を営む機関を「企業」と言う。「企業」を営む最高責任者を「経営者」と言う。BSOの見解に従うなら、企業経営で「命を賭ける」ことの第一は、やはり「事業」についてである。すなわち、生死に関わる

取り組みである事業再構築や新事業開発は、向き不向きに関わらず、最高責任者である経営者自らが担当しなければならない。経営者以外で生死の岐路に立たされている現在の苦境を率先して切り抜けることが出来る人はいない。

ところで、将来の方向性や目標を設定することは、企業経営者の想いでありロマンの具体化である。このように企業の将来を規定することは経営者の専管事項であり、また誰かが手伝うことがあっても経営者にしか出来ないし、他人に任せるべきではない。

2. 主体性のある経営を / 自己責任の経営

1) 景気回復は期待すべきでない

まだ、景気不景気で企業環境を捉えようとしていることが多く見受けられる。もはや、景気不景気でといった切り口で捉えられる状況にはなく、新時代に適合した生き方に挑戦せざるを得ない状況にあることを心身ともに受け止めるべきである。

2) 世界的規模で考える必要のある「その後」

特に、「世界のひとつ化」が進行し、世界が「産業都市」と「田舎」とに二極化する、いわゆる「新産業都市国家」時代の到来のなかで、中小企業といえども世界の各地で起こる変化を受け止め、また世界的規模で競争する企業経営を行っていかざるを得ない状況にある。

企業経営するスピードは「世界のひとつ化」の進行度合に比例して速くなり、また受け止めるべき世界の変化は「世界のひとつ化」の進行度合に比例して大きくなっている。

この変化の大きさとハイスピード化に対処する経営は、それぞれの地域社会（国家など）の中だけで考えていては、もはや企業を存続させることは不可能になっている。常日頃から世界的視野で経済・社会の動きを体感し世界的意識の中での企業経営に心がけ、スピード対応には様々な社会の企業とビジネスリンクすることで対処することが望ましい現代的手法のひとつとなりつつある。

3) 既成概念にとらわれない発想を

「既成概念」とは、過去に通用した概念であり、一般的に言っても、「未

来」に通用することではないと容易に理解できる。現代社会が、もはや旧時代でなく新時代である以上、旧時代の概念で対処したり考えたりすることは間違ったことになる、と言うより危険ですらある。

やはり、新しい概念を模索すべきである。そのためには、自らの考働をベースにしたもの以外に立脚点を置くべきではない。ただし、過去の概念でも、その根拠にしていることに普遍性がある場合、旧時代の特性を起点にしていけないモノについては、積極的に活用すべきであろう。特に、普遍性のある科学や技術は参考にしたい。

4) 徹底した追及

これからの社会は、もはや今までのように政治・官公庁の主導で運営される時代ではないと見るべきだろう。すなわち、政治・官公庁に優秀な人材が集まる時代は終わったし、そのような人財が活躍できる環境にもない。

政治・官公庁の社会構造上で果たすべき機能が変わっている。社会の動きを誘導したりリードしたりする役割は少なくなり、社会の動きの後始末をしたりトラブルを調整したりする、いわゆる管理型の役割を果たす機能になると考えていたほうが無難である。

「乱世」のときでも「待つ」、「静観する」経営もある。確かに、企業経営には、色々なケースがあって「これしかない」ということはない。しかし、これからの時代の社会運営が今までと異なって、政治・官公庁に期待できず、経済の圧倒的な規模を動かしている経済界、特に経営者の役割は、好むと好まざるにかかわらず、また意識しているいないにかかわらず、大きいし、ますます大きくなっていく。

これからの時代の経営者は、「事業を通して社会と共存共栄する」ことに「挑戦」する「プロフェッショナル」でなければならない。

体で学んだ環境認識をベースにした仮説を推進しながら検証し根本的な誤りがない限り、教科書がない以上途中でフラフラすることなく「成功するまで突き進む」。成功するかしないかは、正しかったかどうかではなく、成功するまで努力したかどうかである。

「売上高は社会から認知された大きさ、粗利率は共感の強さ」という我々の見解で言うと、一生懸命社会を見、一生懸命社会が求めていることを考えて、認知してもらえぬ社会が「ゼロ」ということはあり得るはずがない。仮にあったとすれば、見たり聞いたりしたと思っていることが実は自分の独断と偏見であるか、あるいは社会に応える方法手段に(すなわち事業の技術論のところ)誤りがあったということになる。

3 . 分身を主役にさせる企業存続のポイント

1) まずキャッシュフローを健全化する

(1) 換金をはかる

一般に長期在庫は販売の対象にならず、かといって利益が出ていない時は廃棄物として処分も出来ず、保存が長期化することになる。保存が長期化すればするほど、一般的には劣化したり商品価値が下がり、また保管管理コストの発生が継続する。

現代では、売れるときに売値が落ちてでも販売し現金化しよう心がけることが重要となる。また、良品返品や二級品などはアウトレットなどの販売方式を工夫し徹底して在庫にしないよう努力する。部品等が一部なくなったりした不完全品や部品レベルで在庫されているものも再生できるものは再生に徹し活用する。これらの取組みは、分身が率先垂範して結構成果を出すことが出来る。

売掛金の100%回収を狙う。まず、1月以上に亘って未回収になっている売掛金を調査する。回収遅れの売掛金の原因を調べる。単純に回収遅れになっているものについては回収部門で先方と回収について協議する。また、トラブルで未回収になっている案件について担当者で回収促進策を具体的に練る。さらには、締め日前に売上が立つような営業や販売の仕方に務める。

土地・建築物まで含めて遊休資産などは、兎に角売却し現金化する。将来必要になるまで持っておくことは、その資産額の現金がその期間使えないと言う事であり、その期間の現金の回転数の倍率の現金を使えるチャンスを逃したことになる。

いずれは買うのだからということであっても、それまでに使える現金のことを考えると、必要になったとき少々高い買い物をして結局は安い買い方となる。また、買ったときの値段で売れず売却損が出て損益計算書が悪くなるから売らないと言うことがあるが、もはや金融機関が助けてくれるわけではないので、実質的な健全化をめざすことが良いといっていだらう。

ただし、遊休資産は、ただ単に売却処分したら良いというのではなく、極力付加価値をつけて売る工夫に努めるべきである。その時代その時代に求められていることに応える視点から事業として販売できる道も考えてみたい。

要は、キャッシュフローを最大化し資金の流動性を極力高めるよう努力することが望まれる。このような取り組みは、経営者と二人三脚を組んでいる分身であれば可能である。

2) 科学的道具を徹底して活用し、乾いた雑巾を絞る

(1) VEによる価値の増殖を創造する

値頃感や指値で商品やサービスを創るためには、VE(価値工学)の技術を使うことが一般的である。コストダウンのためのアイデアを出すことがVA(価値分析)のように思われていることがあるが、VAやVEは、アイデア発想の手法ではなく、求められている機能を最も安い手段で得ることを追求する技術である。

求められていることに応えるのに必要な基本機能、基本機能を実現するのに付帯する補助機能、基本機能の魅力性を高める魅力機能、必要性のない余剰機能として、まず機能展開するところにVE技術の特徴のひとつがあり、それぞれの機能明細を値踏みするところに2つ目の特徴が、そしてそれぞれの機能の実現手段を値踏みの枠内で探求するところに3つ目の特徴がある。

このような技術の適用を行うことで、販売する商品やサービスだけでなく、製造や工事などの付加価値創出場面、さらには管理分野についても検討対象を広げ、全社的に事業・経営する方法・手段を総点検し安価なものに置き換えていく検討をすることで多大な成果を出す企業は、まだまだ沢山ある。

(2) IEで蒸発工数のゼロ化を狙う

IEは、時間的なロスゼロ化とリズムカルでスムーズな動作による作業を創造する手法だと捉えて良いと思う。

お客さんに正々堂々と請求しお客さんから喜んでお金を払ってもらえる動作や作業とそれ以外のものとの割合は、相変わらず「それ以外の動作や作業」が圧倒的に多い。

特に、価値を付加することに反映しないばかりか、作業した人さえ何処に消えたか自覚がない工数というものが如何に多いかに驚かされる。これらの工数をBSOでは蒸発工数といっている。

IEといわれるものの中には、工程分析、稼働分析、時間測定、動作経済の原則などといった色々な手法があるが、要はIEはこの蒸発工数を如何にゼロに近づけるかを追求する手法といっていだろう。すなわち、蒸発工数のゼロ化をめざすということは、人件費

の削減ということである。I E の徹底的な活用を図りコストダウンに成果を出すことはまだまだ可能である。

(3) Q C は仕事の質を高め歩留まりを向上させる

良品不良品の選別、やり直し造り直しなど、いわゆる仕事の質の悪さによって、工数や資材などの歩留まりが悪くなる。このような仕事の質の悪さは、人員の削減や、労働力の流動化などでひどくなる傾向にあり、さらには顧客の期待に応えられなくなり売上高が減少するなどといった形で企業経営に好ましからざる状況をつくっている。「仕事の質の改善技術」であるQ C手法を使って、この乾いた(表面だけで、ちょっと中を捲るとジュークジュークな)雑巾を絞れば、まだ結構得るものがある。

3) 金融機関の活用を再考する

(1) 「頼りにならない」ことを前提に付き合う

日本の金融機関は、自分のところの経営が窮地にあり、他まで面倒を見ている余裕はない。自分のところに優位になる得意先との付き合いしかしないと考えておいた方がよい。

「これだけ長く付き合ってきたのに」とか「メイン銀行として何処までも付き合ってくれと言ったのに」と泣き言を言っても今さら始まらない。

健全な収益を確保し続けられない限り、取引銀行との良好な関係は続かないと考えておくべきである。もしも、不安定な業績や収益状態であれば、「狐と狸の騙し合い」の関係と割り切り、優位に立つぐらいの気持ちで付き合うことが望ましいのではないだろうか。

(2) 情報収集での活用

色々な人脈を開発すること、新規得意先や新事業の開発などでのルート開発などがこれから頻繁に必要なようになってくる。このような時インターネットが結構役に立つようになってきたが、受身での活用でなく執拗に食い下がるような活用の仕方をするなら、やはり銀行の情報や調査機能はまだまだ役に立つ。

長期在庫や遊休土地などの換金化で売却損が出、損益計算上赤字が

出ることが少なくない。さらに、担保額以下の売却になりがちで、その分追い銭が必要となる。この補填資金を他から調達しなければならなくなる。

4) 営業利益を確保する

乱世であろうと、苦境であろうと、利益を出す努力は、企業内の努力で行われるものである。まずはキャッシュフローを健全化すること、そして営業利益を確保する。

総利益から色々な経費を差し引いたものが営業利益である。「このような商売をするのでこのような経費がかかる」ということはない。色々な経費は、まずいくら減らそうかというアプローチではなく、それぞれの経費の必要性と、徹底的に費用のかからない方法を考案することである。

4 . 乱世における事業再構築への挑戦

1) 新しい見方を試みよう

従来から行っている事業を全部止めて新しい事業に変わろうと言っているのではない。新しい時代の社会が求める価値や提供する方法を模索しようと言っているのである。

たとえば、「安売り」は従来の安モノ買いを対象にしているのではない。従来はライフスタイルでの購買行動が見られた。レベルなり好みが固定していた。現代では生活場面毎に購買のスタイルが変わってきている。あるときは、特定の商品にこだわり経済的な制約も気にせず高級なモノを買うかと思うと、またあるときは安い商品やサービスを外見も気にすることなく何の拘りをも持たずに買っている。100円ショップや280円の牛丼は、この後者の「低価格品で十分」の購買行動である。この種の購買行動を対象にしたビジネスは、この「低価格品で十分」で継続して採算の取れるビジネスモデルを開発しなければならない。従来の中流意識の市場を相手にしていたビジネスモデルでは成り立たない。

産業機械や工作機械などは、性能的寿命は長いが、それらによって製造される商品の寿命は短い。機械があるために、その機械に制約され市場の変化に对应できない場合が少なくない。商品の市場における寿命を想定して、その終了時点の機械の残存価格を、使用後に中古の下取り価格で引き取ってもらうのではなく購入時に差引きした値段で機械が調達できるなら、まだまだ設備投資も容易に行えるのではなからうか。(まだまだ中古ビジネスの成長が必要であろう。)

2) 科学的な思考と先入観にとらわれない発想を

事業の再構築や新事業の開発に取り組むためには、「犬も歩けば棒に当たる」式で行動し試行錯誤しては、得るものよりは失うものの方が遥かに多い。その結果脱落する運命を辿ることになる。色々情報を集め、見聞し自らの力で「いま社会はどのような価値を求めているか、またどのような時代の流れになっているか」の仮説を立てることから始めたい。この考働・体感のなかから誕生した仮説をもとに、自社の体質的強み弱みを勘案し、企業理念の時代的な実現を再確認して、将来の方向性や目標を自らの責任で模索する。

3) 世界的視野からの経営を

国内の中で現在の苦境を脱出しようとしても、「労多くして効少なし」と言うべきであろう。

「世界がひとつ化」している現代、たとえ中小企業といえども、世界的視野で企業環境の動向を見、世界的なビジネスを考えないと時代や現代社会にマッチした経営は出来ないと捉えるべきであろう。

アジアは世界の生産拠点になった。アメリカは、あらゆる分野で流通支配を強めている。ヨーロッパもEU統合で世界経済での影響力を盛り返しつつ、歴史的実績を持って生活文化の開発・充実と世界的な広がりを地道ではあるが着々と創ることに余念がないように思える。日本はこのような動きのなかでいずれの地域の中にも入っていない。むしろ、これから先どのような特徴をもった産業地域になるのか皆目見当が付かない。

日本は、近代産業史の中で、生産技術の豊富さと木目の細かな生産管理ノウハウを保有している。このようなノウハウは、世界に起こるこれからの人口増加と生活水準の向上に対処していくうえで不可欠なものとなる。このように見ていくと、日本は生産のコーディネータ的な役割が望ましいのではないかと思う。

しかし、近年このようなノウハウを所有する人材の活躍する場が日本には少なくなっており、中国や東南アジアなどに生きる場を求めて散り、後継者も育てることなく、現地社会に消えていっている。このような人材が日本を拠点として世界的規模で活躍する組織や機構の存在が欲しいところである。

いずれにしろ、世界は、人類の幸せのために未来に向けて動いている。各地に散在する新産業都市を中心に市場の購買力は、世界的な広がりを見せている。商品やサービスは細分化され、特定商品やサービスの面積当たりの購買密度は小さくなり、集客力や広域分散市場での営業の技術開発など流通技術の革新に旺盛である。世界各地の企業が新時代に向かって、生活文化の創造に、世界が求めている価値づくりに、そして世界が求めている価値を届けるために取り組んでいる。

インターネットやバイオなどのハイテクだけが未来ではない。産業活動のあらゆる場面で、新時代に適応するために色々な取り組みがなされている。