

「縮こまる勇氣」

1. 「経営は土俵の真ん中で行う」

右掲は、相撲のイラストで、土俵際に追い込まれて、形勢を逆転しようとして踏ん張っている状況のようです。次の一手は、相手の左手を抱えて振り回して「うっちゃり」を打とうとしているのかも知れません。この絵は、経営の見地から見れば、多くの示唆するものがあります。



まず、「なぜ、ここまで追い込まれたのか」という大きな原因、それに至ったのは「実は、最初の小さな手を間違えて、相手に先手を与えて勢いづけてしまったのか」といった小さな原因が積み重なって、この絵の

状態になっているのです。さらに、もし、うっちゃりを打とうとするのなら、その前に、相手に反応させる小さな技を出してから、連続技で「うっちゃり」をかけるなら効果的であるという点も重要です。

京セラの稲盛さんが「経営は土俵の真ん中で行う」と名言を残しておられます。確かに、経営も相撲のように「土俵際」に追い詰められると形勢を逆転させるのは難しくなります。多くの場合、相撲と同じで「打ってはいけない策」を出してしまって、さらに、追い込まれるというケースが多いのです。下手な策だと相手の勢いを呼び込んでしまい、一挙に、寄り切られるのです。これは、本当に、相撲だけではないのです。

2. 「縮こまる勇氣」

私も、会社を経営しており、多い時には、8人もの人が勤務してくれていました。しかし、順調な時は短くて、困難な時の方が長いという繰り返りで18年間やってきましたの間に、学んだことで一番大きかったと思うことは、「縮こまる」と決断が重要だったという点です。誰しも窮地に立つと、神風が吹くのを祈りながら「策」を練りたくなるのですが、厳しい正面方向に「策」を打っても「勢い」に押されてしまい効果が出難いのです。というのは、真正面方向に押し返すと言っても、その方向に問題点が重なって、結果、押し込まれたのですから、余程の「策」でないと押し返すパワーを発揮する事ができないのです。

10年ほど前に、東京のクリーニング屋さんの仕事をしていた時があったのですが、多店舗展開されていたのですが、価格競争の業界で経営がうまく行っていないお客様で、当時、船井総研におられた宮内先生が、直接ではコストが合わないので紹介してくださった案件でした。この会社は、価格勝負に出て多店舗展開されていたのですが、その内、数店は他社が目の前に店舗を出して価格競争に負けていたのです。

この方に、堺市にあるフランス屋さんを紹介して、大阪まで来てもらったのです。フランス屋の副社長されていた山崎さんが応対してくださった際に、自社の価格や特長の出し方を話された後、お客様に「縮こまる勇氣が必要だ」とアドバイスをされたのが強烈な印象で今も残っています。このお客様は、フランス屋さんの見学の後、当社の指導方針と合わないという事で、契約を解除されたのですが、その後、当社からのFax通信や年賀状が届かなくなったので、おそらく、残念な結果になったのではないかと推測しています。

山崎副社長のお話にもあるように、厳しい環境にあり不採算なお店の打開策が打てるなら未だしも、打てないならば、店を統廃合する事でコストを低減して、「とりあえず、出血を止める」という事が重要です。当社でも、厳しくなった時に、まず、簡単に手のつけられる役員報酬から着手し、自分を戒める為にも報酬をギリギリまで落としましたところ、例えば、社会保険料も連動して下がり、即効果を発揮したのです。また、2台あった社用車も、営業系の社員がいなくなっても惰性で使って

いたのですが、リース中でしたが残価を清算してなくしたのです。確かに、便利は悪くなったのですが、リース代、保険料、駐車場代が消えて月額8万円ほど浮いたのです。ちょっとした不便を我慢すれば、結構な金額が浮いて来るのです。

3. 『3つの「不」』こそキー

実は、このような細々とした策を講じることが重要なのです。経営が厳しくなっているのに、稼働率の悪い社用車を処分できない企業が多いのです。確かに、周囲の目もあるでしょうし、社員も不便になると言うでしょうが、揃っているということは「考えない」という原因をつくってしまうのです。万事、同じことが言えるのです。「考えない」という事は「工夫」しないことであり、如いては「感度」の悪い社員をつくってしまう事になってしまうのです。

不便であると確かに「不満」は出るでしょうが、改善策を工夫するキッカケになるのです。例えば、社用車を減らすと、全員がスケジュール管理してクルマの確保するようになるので必然的に事前に行動計画をつくるという習慣が身につくのです。これに対して、クルマがないから行動できないという反論を恐れる方がおられますが、右掲の尺度を示して対応するのも一案です。確かに、創意工夫も限度があるので、状況を見て判断する必要がありますが、ともかく、「欠如」の状態を意識的に生み出すことが「人材育成」にもつながっていくのです。

やる気のない者は言い訳を考え、
やる気のある物は、創意工夫する。

右掲は、『3つの「不」』と呼ばれる物です。これは、以前にも、2012年4月28日号(参照:<http://www.web-ami.com/siryu/276.pdf>)でご紹介しています。これらは、社員に考えるチャンスを与えるのです。これは、「ちょっとした差」と言えるかどうか分かりませんが営業が目標を達成できない時に、実績とのギャップを埋める方策を練る時に、例えば、お客様のニーズに対応する新商品の開発という案が出て、実践してくれるのが、営業本来の職務(姿)と言えるのですが、考えない「クセ」が染み付いた集団では、なかなか、そのアカを落としてくれないのが実情なのですが、ちょっとした「つぶやき」を聞き漏らさずに対応して行く「ちょっとした差」の積み重ねで風土が徐々に変わっていくのです。

3つの「不」

- ・不足
- ・不便
- ・不親切

4. まずは出来る事から

冒頭に「相撲」のイラストをご紹介して、そこから、展開して来ました。この追い込まれた力士が神風を期待して「うっちゃり」を打とうとすると相手の勢いに負けてしまいます。押し込まれる前に、何かの技、仮に、立会いがおくれたのであれば、脇を締めておけば、さされて「まわし」をつかまれる事も回避できたのです。「まわし」の攻防であれば、相手が「さし」にこだわっている際に、足技から流れを変えろという策(当たっているか否かは分かりませんが)も生まれるのです。

経営にも、同じ事が言えます。厳しくなり始めた時が「打つ手」のチャンスなのです。例えば、役員報酬を減らす分で「打開策」を練るということも重要な策なのです。何事も「原資」が必要ですから、無駄な資産を処分することで「資金」が出来るのです。当社の場合、クルマを処分するだけで年間100万円もの資金が出来たので助かりました。僅かな押し込まれならば、僅かな対策を打つ事に対応が始められるのです。大きく押し込まれるから「相撲」のように「大掛かり」な策になり「貧すれば鈍する」という結果に終わってしまうのです。誠に、「押し込まれた」と感じた時に対応策を打つ「原資」をつくる事が重要なのです。『3つの「不」』を意識的に作り出すには、まずは経営者からなのです。自分のクルマをダウンサイジングするのも『目に見える「不」』の策なのです。

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryu.h>になれます！】