

「得意淡然、失意泰然」

1. 未曾有の危機

新型コロナ危機は、昨年来の米中貿易摩擦に加えて、「人」の移動がなくなり、世界中を巻き込んだ大不況になっています。よく「外部環境」と呼びますが、これが悪いと自社にも大きな影響を受けることになります。実際に、弊社のお客様でも業績が落ち込んでおり、先行きが不透明な状況が続いています。売上が大幅に減少すれば、固定費を賄うことが出来ないので何も手立てしないと資金がショートして倒産となります。国も緊急対策を打ち出していますが、実行速度が遅く、待ちきれずに閉店という報道が多くなっています。

この事は、どの企業にも当てはまりますので、経営者の胆力が試されるのです。右掲は「得意淡然、失意泰然」という格言の書です。ネットを探して掲載しています。その記事に「勝海舟の言葉」とありましたが、他の記述を調べるとありませんので根拠は薄いものと思います。また、ネットで調べると言葉を分解して

失意＝世の中、仕事が思い通りにいかない事。

泰然＝どっしりと落ち着いていること。

得意＝何をやってもうまくいくこと。

淡然＝あっさりしているさま。

とありました。まさに、今の世の中は外部環境が急変して「失意＝世の中、仕事が思い通りにいかない事。」の状況なのです。こういう時は、「泰然＝どっしりと落ち着いていること。」が重要だという事ですが、資金繰りの恐怖が勝ると「どっしり」としている訳にも行かないのが人情です。

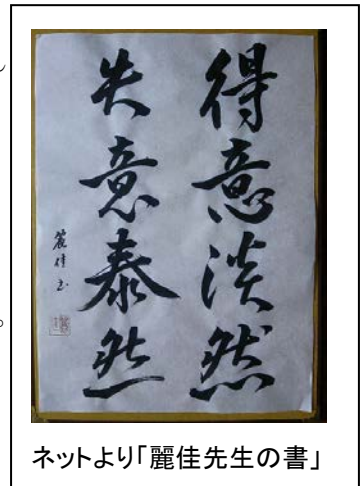
つまり、手元資金に余裕がなければ、例えば、不渡り手形になって倒産という危機を招くので、手元資金の確保が重要なポイントになります。この時に「失意泰然」が重要です。お先真っ暗だと悲観的になると蟻地獄のように深みに嵌ってしまいます。このような時は、ひと呼吸をおいて冷静になる事が大切です。禅の言葉に「看脚下」がありますが、暗転して見えなくなった時でも足元を見ればぼんやりでも手掛かりが見れて来るという教えです。「泰然」として、事実を客観視するとすぐに着手できる手立てが浮かんでくるのです。例えば、固定費と負債の返済を切り抜ける事が急務なのですが、不況だからと言って経営者が「解雇」に走るとさらに深刻化するので、政府は、「雇用調整助成金」や「家賃補助」の制度を打ち出して、人件費や家賃を補うようにしています。もちろん、これらは毎月の費用の一部に過ぎないですが、少しずつ解決策が浮かんで来るのです。

2. サービス・アブソープション

人生には3つの坂があると言われていますが、「上り坂」「下り坂」そして「まさか」の3つという事で小泉元総理が発言して一躍世間に広がりました。なかなか順風満帆な経営は難しいのですが、去年までは比較的順調な景気だったが米中貿易摩擦に加えて新型コロナ危機で「物」の上に「人」が動かないという最悪の事態が起こったのです。これを直接影響を受けているのが、観光業や飲食業そして芸能やスポーツ関係と幅広いのです。これらに関係する人の数は相当なものです。まず、派遣社員やアルバイトの方々から失業しており学生の方々も窮地に陥っています。

弊社のお客様は製造業に関連する企業が多いので極端な影響を受けている訳ではないですが、外部環境の変化は著しく、売上が前年比20%以上ダウンになっているのです。売上が20%以上ダウンなら粗利益も20%ダウンになるので、固定費を賄い切れない状況になっているのです。政府が打ち出した雇用調整助成金や制度融資を活用して人件費削減と手元資金確保に当たっておられます。

しかし、制度融資と言えども100%融資という訳ではなく、資産状況によるので手厚いとまでは行かないのです。当面の資金繰りが解決しても、長期化すると最悪のシナリオを考えるとお先真っ暗になるのは人情です。このような危機に際して、トップの声に重みがあるのです。失意に陥って悲観的な発言をすると周囲も悲観的な思考になるので注意する必要があります。泰然とするには、具体的な拠り所が重要にな



ります。前項でも「看脚下」をご紹介していますが、今、足元で手が届くことを着実にやるのがポイントなのです。この「できる範囲」で固定費を賄えるか否かが重要なポイントです。

自動車の世界ではサービス・アブソープションと言って、車両販売以外の修理・車検・保険などのアフターサービスで販管費を賄う度合いが重要だとされています。車両が売れなくてもアフターサービスで賄える体質づくりで直販化を展開したのです。つまり、これを他業種に置き換えるとお客様が操業するのに必要な消耗品で販管費が賄えるなら、その消耗品を使用する機械は粗利ゼロで販売しても構わないという考え方なのです。往々にして発想が逆な事が多いのです。給料で言えば機械販売はボーナスなので当てにしてはダメなのですが、毎月の給料だけでは収まらない家庭が多いように、企業経営も消耗品を安売り合戦でベース収益を危うくしているのです。

3. お金が外部に出ない構図

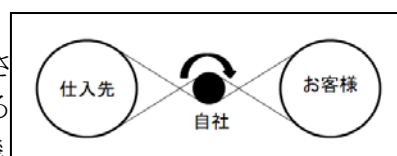
つまり、失意の時に泰然としておられるのはベース収益が安定している事が大切なのです。機械販売だけに重点を置いている企業は少ないでしょうが、メンテも先延ばしできるので頼りになるのは消耗品なのです。消耗品を配達する形のお客様とコンタクトを取ってコミュニケーションを行うのです。お客様も不況から脱出策を練るので、そのお手伝いをする事で関係性が深まり、その中から生まれたお客様の投資にチャンスが生じるのです。

また、違った角度で泰然としておられるケースがあります。建物や設備を自社所有しており、家賃やリースの支出がないケースです。このケースの派生形に社長から賃貸しているものがあります。つまり、社長（オーナー）の財力があれば、家賃やリースの支払いを止める事が可能なのです。お金を身内だけで回すのです。その結果、利益が蓄積されて強靱な財務体質となって行くのです。

ところが、会社も長期化すると経営が2代目3代目となり、どんどんサラリーマン化するのです。意識が大手企業のように透明化という風になるので、リースでモノを簡単に買ったりするのです。順調な時には、新しい設備は戦力として威力を発揮しますが、今回のような「まさか」で「物」が止まると宝の持ち腐れで経費ばかりが出ることになるのです。これでは「泰然」としておれないのです。やはり、平時の時から、折角、稼いだ金が外部に出ないように経営する構図が重要になります。

4. 「運氣」を変える

今回は「得意淡然、失意泰然」をテーマに書いて来ましたが、右掲は、お客様と仕入先と間に「自社」がある事を示しています。そして、自社を小さな存在として、ライバル会社よりも多く回転することでお客様も仕入先も回るという事を示しています。まず、お客様の事を思ってコミュニケーションの機



会を数多く持つ事でお客様の困りごとを訊き出すチャンスが生まれるのです。その結果、仕入先にフィードバックして商流が出来るのです。逆に、仕入先の提案で同行営業するケースもあるのですが、お客様が見えていないと的外れな同行営業に終わるので、お客様と仕入先の両面で信頼感を失う可能性が高くなるのです。

つまり、急激な事態が起こって「運氣」が一挙に悪化して失意に打ちひしがれ悄然となった時、その状態から救ってくれるのは「お客様」であり「仕入先」という事になります。まず、「お客様」の顔を思い浮かべて「お役立ち」の精神で手掛かりを探る事から始めて、例えば、納品などの機会を活かしてお客様と会話する中からヒントが浮かんで来るのです。このヒントに励まされて「運氣」を良い方向へ向ける事が可能になるのです。俗にいう「人間やもの」を忘れないようにしたいと思います。

今回のコロナ危機でピンチに陥っている訳ですが、自社とお客様との関係性が強くない限り、仕入先も金融機関も支援してくれないのです。自分を小さくする、つまり、社長自ら営業の先頭に立ってお客様に会ってビジネスを引き出す努力が大切なのです。その結果、商談が生じたら社員がクロージングから完納までを行えばよいのです。悩むより動く事が重要なのです。忘れないようにしたいです。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> にあります！】