

「縮こまる勇気」・・とにかく黒字体質へ

1. トヨタの覚悟

右掲は、昨年11月末に記者発表するトヨタの豊田章男社長です。その発言内容は「自動車業界は100年に一度の大変革の時代に入った。次の100年も自動車メーカーがモビリティ社会の主役を張れる保障はどこにもない。『勝つか負けるか』ではなく、まさに『生きるか死ぬか』という瀬戸際の戦いが始まっている。他社ならびに他業界とのアライアンスも進めていくが、その前に、トヨタグループが持てる力を結集することが不可欠である。今回の体制変更には、大変革の時代にトヨタグループとして立ち向かっていくという意志を込めた。また、『適材適所』の観点から、ベテラン、若手を問わず、高い専門性をもった人材を登用した。何が正解かわからない時代。『お客様第一』を念頭に、『現地現物』で、現場に精通をしたリーダーたちが、良いと思うありとあらゆることを、即断・即決・即実行していくことが求められている。次の100年も『愛』をつけて呼んでもらえるモビリティをつくり、すべての人に移動の自由と楽しさを提供するために、トヨタに関わる全員が、心をあわせて、チャレンジを続けていく」と言う衝撃的な物でした。

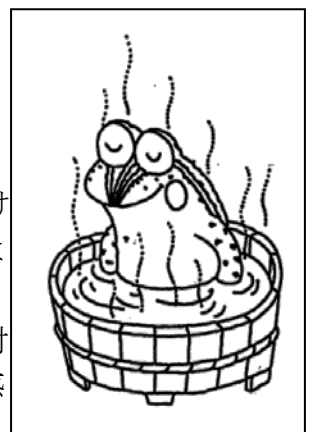


日本を代表するトヨタ自動車は「勝つか負けるか」ではなく「生きるか死ぬか」という言葉を選択して「瀬戸際の戦い」と檄しているのです。今が良くても次の時代は分からないという事は頭で理解できても現実に着手する事を出来るのは一握りの方たちだと思うのです。さすがに大トヨタだと感心するばかりです。「何が正解かわからない時代。『お客様第一』を念頭に、『現地現物』で、現場に精通をしたリーダーたちが、良いと思うありとあらゆることを、即断・即決・即実行していくことが求められている」と強調するのはスピード感を持って進める覚悟を示しています。

2. 大きな船・小さな船

しかしながら、現実的には関連会社を含めて何十万人もの人が働く会社なので、幾ら豊田社長の言葉と言っても現場まで染み透るのは非常に難しい話です。現場は「今」が大切なので、目先の事を優先するのは、「現場に精通をしたリーダーたちが、良いと思うありとあらゆることを、即断・即決・即実行していくことが求められている」と呼びかけたとしても10年先の事に着手すると言い出す現場リーダーは皆無ではないかと思えます。

右掲は「ゆで蛙」のイラストですが、大きな船に乗っているとリスクに対する感度は甘くなりがちです。誰でも「自分一人くらい」という甘い誘惑に負けて「即断・即決・即実行」ではなく「先送り」して「今」の事を優先するのが人情です。シャープも危機がささやかれたが、その時は何もしないで、アイリス・オーヤマなどで力量を発揮して素晴らしい製品になって出ているのです。シャープに比べるとアイリス・オーヤマは小さな船、しかも、家電は新規に近いので大きな所帯ではないのです。豊田社長も本気なら若手のアイデアで別会社を設立して、真の成果主義的な環境をつくる事が大切です。小さな船、しかも、自分が船長になれば、サラリーマン根性は消えてしまうのです。そういうリスクに挑戦させる仕組みが必要と思えます。



3. 縮こまる勇気

私は、有限会社を起して24年目に入っていますが、その経営で「余裕」があったのは僅かな期間であり、殆どの期間は儲かっても僅かであり、損をする時は莫大な金額という感じでした。反省して見ると「有能な社員がいても家族構成までをコントロールできなかった」という事が一つあります。名古屋出身の方で優秀な方でしたが、結婚された方は岐阜の方で大阪に馴染まなかったのです。私は、彼の為に戦略的に名古屋出店を狙って、名古屋地区のお客様開拓でセミナーを打つ戦術で約10社のお客様の目途をつけて名古屋に事務所を出してチャンスを作ったのです。

しかし、彼は大阪のお客様に愛されて、若い後輩に譲った筈でしたが実際には週のうち3日も大阪に出て来ており、奥様から「辞めさせてくれ」と直訴の電話が来る程でした。彼は、その事を知りながら、こちらの忠告にも関わらず同じ流れを繰り返したのです。その際に、9.11テロ事件が起こって世界的に物流が止まる事態になり、例えば、西名阪から名阪国道・東名阪で名古屋へ行く際に、約170kmのどう道中ながら前後にクルマの陰がないという日さえ経験する程に急速に経済が減速したのです。

彼の仕事の為にアルバイト2名を追加して計8名の体制で運営していたのですが、経済の悪化で急激に売上が減少したのです。幾らアルバイトと言っても簡単に「首」という訳には行かず、ズルズルと過ごす結果、トンでもない赤字になり、私の全財産を食いつぶす勢いになったので、あるお客様の「縮こまる勇気」という言葉を思い出して、ある事(奥様の何度目かの電話)をキッカケに依願退職してもらったのです。しかし、名古屋出店の費用、大阪事務所を広い部屋を借りていたのも重なってアツと言う間の借金地獄に陥ったのですが、彼は、労働基準監督署に訴えて残業時間などの請求をしたが、実情を労基の方に話すとそのまま治まったのです。本当に、後味の悪い思いでした。

4. とにかく黒字体質に転換

今号はトヨタの「生きるか死ぬか」という危機感を題材に展開しましたが、大きな船では幾ら発破を上層部からかけてもシャープのように現場が変われずに台湾企業に身売りとなったのです。この事も踏まえて豊田社長は「現場に精通をしたリーダーたちが、良いと思うありとあらゆることを、即断・即決・即実行していくことが求められている」と言っても難しく、結局、シャープの技術者がアイリス・オーヤマへ出て歴史の浅い家電事業部で次々と新製品を出したように環境を変える必要があるのです。

この事は、当社の例で見ても「言うは易く、行うは難し」なのです。トップが「縮こまる」という決断をして、難しい人の問題を片付けて人件費を軽減する事が事なのですが、現実には「人」がいるので踏み切れないのです。当社では私の月報酬を10万円に下げて、家族にも頭を下げて苦しい生活で乗り切ったのです。黒字化すると経営判断も前向きになり、その後、大手企業の大型プロジェクトを2つ担当して累積赤字を解消できたのです。「痛みを伴う改革」と言いますが、まずは、自分からなのです。

この事、つまり、「縮こまる勇気」と「黒字化」の2つは他の多くの企業にご参考になるものと確信します。「V字回復」にも戦略を練り、それを実現する為の戦術を展開し、その遂行能力、つまり、戦闘能力を高める事なのですが、そのベースとして、何としてでも資金的に余裕が出るようにトップ自ら覚悟を示す必要があるのです。この事を強調したいです。

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