

## 今さら聞けない#21・「ダム式経営」

### 1. ダム式経営

右掲は、無料サイトから引用したダムのイラストです。ダムで思い出すのが松下幸之助翁の「ダム式経営」という言葉です。昭和40年は前年の東京オリンピック景気が金融引締で冷めて証券不況と呼ばれた不況になった年と言われています。この年の2月に松下さんが講演で「企業がその社会的責任を果たし続けるために、できる時には可能な限り余力をダムにため込み、困難な時にはたまったダムの水を少しずつ放水するようにして事業が継続できるようにするダム式経営」と提唱したと言われています。会場からは「どうしたらダム式経営ができるようになるのですか。」という質問が出たが、松下幸之助翁は「それは私にも分かりません。分かりませんが、そうなるように念じなければいけないのです。」と答えたので会場のほとんどの人が、「言うだけだったら誰でもできる」と笑ったが「経営とは祈り念ずることから始まるのだ」と衝撃を受け、その後事業を拡大させた稲盛さんがいたそうです。



つまり、経営者が強く思い描くことがキーですが、先ず「何」を思い描くかが大切です。ダムに水を貯めるには降った雨水をムダに放水しない事です、企業資金も同じです。営業活動で得た資金はダムに入って来る水なので、まず「貯める」という意識が重要です。貯めるにはダムのように放水量を調整することですが、真っ先にムダな支出を撲滅すると経営者が強く思うことが大切です。経営者からムダな支出を無くすと「鏡の法則」で現場でもムダを取り始めるのです。「率先垂範」ですが、よく「小さな金はシッカリ管理して、大きな投資は十分な資金を投じる」と言いますが、社員の「やる気」を引き出す資金に躊躇しないことが重要と思っています。

### 2. 船底から浸水

ダムにもいろんな種類がありますが、どんなダムでも水を溜らしてはダメなように、企業経営にも資金が必要です。よく「自転車操業」と言いますが、最悪のケースでは手形決済の業界で買掛金の決済に受取手形を割引に出している企業があり、資金繰りの為に割引手数料が必要になるのです。何故なら、固定費の削減を出来ずにいるので、恒常的な赤字体質に陥っているのです。借入金も担保限度に達しており新規の借入は困難になっています。この結果、さらに状況が悪化して換金売りをするようになり、一部の業者から情報が洩れて「信用」が悪化するので買う側の優良顧客も不安視する悪循環が加速するようになります。

うちのお客様によく似たケースがあり、資金繰りの為に「安売り」を繰り返していたのです。経理担当の役員は「資金繰りさえ上手く回れば善くなる」という考え方の人だったので、「安売り」の悪循環から脱出できなりました。ある時、脳梗塞になり体力の衰えから自説を言わなくなり、私書いた銀行向け改善策で「不採算取引の撲滅」が金融機関の支持を得て本格的に着手できたのです。まずは、北海道地区は運賃が離島扱いで高いので、適正な粗利が取れないで出荷するだけで赤字という取引を無くす事から着手したのです。これを撲滅するだけで営業利益が黒字化したのです。その後、他の不採算取引も適正化して経常も大きく好転したのです。

「運賃」という見えない費用が企業の利益を蝕む「ガン」になっていたのです。企業を船に準えて「船底からの浸水」と言いますが、ムダな金利は浸水を取り出す費用になり、放置すると穴が大きくなり費用が大きくなって行くのです。「ガン」は思い切って外科手術する事が大切ですが、「運賃」の場合、不採算取引を撲滅する決断が必要です。資金繰りの不安があると決断できないのですが、金融機関の支援を得て実行できたことは幸いだったのです。まず、売上が減少しても営業利益が好転して増加することを確信する事が大切です。

### 3. 無借金がベストではない

コロナは2019年12月に中国で発生して驚くほどのスピードで蔓延して、よく年3月29日にタレントの志村けんさんが急逝したので全国民が身構え、国も「3蜜回避」を訴えて景気後退に拍車をかけたのです。この時、「コロナ融資」が話題になり、うちのお客様は4行から計2億円の低利融資を受けました。このお客様は無借金経営を目指しておられたのですが、相談を受けた際に「信用があるのだから全部借りる」とアドバイスしたのです。当然、業界は景気後退して厳しいおりで人員削減が始まっていたのですが、逆にチャンスが出て来たのです。

ある大手企業ですが、中国が急変したので生産体制を見直して不採算事業から半導体を中心とする事業にシフトしたので多くの協力会社が呼応したのです。不採算事業も継続しているので人員不足になり、弊社のお客様が下請企業に参画して作業を請負うことになったのです。これを可能にしたのは、コロナ融資の2億円が手元にあった事なのです。同社にとっては新規事業なのでリスクが大きい未体験ゾーンなのですが、本業の物販の行き詰まりから脱出する「ものづくり」の世界に入り込む、しかも世界的な大企業に入り込む絶好のチャンスだったのです。資金の余裕から迷わずに行動出来てポジションを確保されています。

2020年にコロナ融資の話があった時は、返済猶予期間が過ぎると困るという心理もありましたが、私は「信用を大きくする」というアドバイスをして全部の融資を受けられたのです。仮に近視眼的に「無借金経営」に拘っていたら、コロナ禍で業績が厳しい折なのでリスクを考えて動けなかったと思います。大手企業の一部に入り込むという強い信念と資金的余裕で人材も確保できてチャンスをものに出来たのです。

### 4. ダム式経営のポイント

昭和40年に松下さんの講演から稲盛さんが「経営とは祈り念ずることから始まるのだ」と気づかれたように、「何」を祈り念ずるかが大きなポイントですが、その背中を押してくれる存在が必要だと言えます。前項のお客様は2010年からお付き合いが始まったのですが、その年に過労から単独事故を起こされ、先代社長から「何とかならないか」と相談を受け、「彦根に営業所を出してパートを雇いオンラインで出荷指示が出来れば、納入の為に京都から出かける必要がなくなる」とアドバイスした事が第一の転換点だったのです。当時、時給600円台だったのですが1000円で募集をして優秀な女性に出会ったのです。非常に評判が良く、納品から解放された上に、「やる気」に満ちた方だったので安心して任せられる存在になり、経営者自身が想い描くイメージ実現に向けて行動が出来るようになったのです。人生には「縁・運・つき」の3拍子が必要ですが、よい「縁」を得て時間の自由が出来て「運」が開けて「つき」に呼応できたのです。

右掲は稲盛著「成功への情熱」(PASSION)から抜粋したものです。第一にキャッシュフロー経営を挙げておられます。つまり、手元資金を持つことが基本なのですが、その為にはムダとりを提唱されています。しかし、「ムダとり」ばかりでは「福の神様」は寄って来ないのです。「出入りの法則と言いますが、何事も守りだけではダメで、出費することも重要なのです。例えば、時給1000円でも支払える無借金経営だったから、アドバイスを素直に実行できたのです。短期的に見れば300円以上高いことにはなりますが、定着して任せられる存在になったので長期的に募集費用も不要で、何よりも定着したことで得た「信用」が大きな価値を生んでいるのです。

「福の神様には後ろ髪がない」と言いますが、前例のないことには誰も思案してしまいがちです。思案しているうちに「福の神様」が他のところへ行ってしまうのです。その為には手元資金と後押ししてくれる良いアドバイザーを持つことも重要なダム式経営です。

1. キャッシュフロー・ベース経営
2. 1対1対応の原則
3. 筋肉質経営
4. 完璧主義
5. ダブルチェックの原則
6. 採算向上
7. ガラス張り経営
8. 思惑で動かない