

今さら聞けない#80・「逆白波」

1. 「引き潮」の経験

右掲は、斎藤茂吉が詠んだ句です。山形県の一級河川「最上川」の冬の光景を詠んだ句で、逆白波（さかしらなみ）は強い吹雪で白波が川下から川上に向かって駆け上る光景を詠んでいます。川の流れに逆らっているのが凄まじい光景が目には浮かびます。正しく、最近のトランプ関税による逆風の中、必死に輸出しようとする光景であり、理不尽な関税によって強い圧力がかかって輸出が阻まれていることが「逆白波」にもつながると考えています。

最上川 逆白波のたつまでに
ふぶくゆふべとなりけるかも
斎藤茂吉『白き山』

私自身は好景気の際は「満ち潮」と考えており、景気後退は「引き潮」と考えています。弊社は創業30年になりますが、3度の大きな景気後退を経験しています。1度目は2001年9月の「9.11テロ事件」。'95年に創業して、ようやく軌道に乗り年間4300万円を記録して勢いがあつた時でした。アルバイトを加えて8名になり、今の事務所が狭くなり、同じマンションの9階で3LDKを借りた頃でした。H君が名古屋出身で奥さんも岐阜の方だったので、名古屋へ進出を考えていたのです。何度も、名古屋でセミナーを開催して約10社のお客様が来たので、2002年の1月に名古屋に営業所を出すことにしたのです。しかし、「9.11テロ事件」の影響がすぐに表れて、11月のセミナーの際は、大阪から西名阪を使って行くのですが、道中、前後にクルマが走っていないという怖ろしい現象を経験したのです。やがて、H君がメインのクリーニング店の仕事が激減という初めての体験をしました。この時は、H君が大阪へ出張するので奥さんが困って何度も電話が来たので、最終的には、半年で名古屋を閉鎖して、H君は名古屋の印刷会社に再就職という結果になりました。

この急激な変化に「引き潮」を感じたのです。引いていく潮の流れを引き戻す術もなく、クリーニング店も折しもノーアイロンシャツなどの普及などで定番の商品が激減したので急速に取次店などが閉店になる状況に啞然としたのです。H君の退職でチームを組んでいたアルバイトの女性たちも辞めて、恥ずかしながら9階の部屋を解約して元の事務所（現）に戻ったという苦い経験です。財務的にも名古屋と9階の敷金などが売上減に加えて重く襲い掛かり、本当にどん底を経験しました。

2. 次の「引き潮」

次の「引き潮」は、'04年に関西電力に努める友人から話があった「オール電化」の推進プロジェクトです。これは、静岡のお客様に紹介して電材卸の仕入力を発揮して関西に「オール電化」推進をするプロジェクトでした。関西電力から協力金を頂いて奈良の学園前にお店を出店して、得意の企画力で当初3カ月間で40件の「オール電化」の実績を挙げる事が出来たのです。この話題性から毎日新聞の取材を受けたのが右掲の記事です。しかし、「好事魔多し」と言いますが、この勢いで波に乗る筈が、寄せ集めの部隊だったので下請け間で社員の引っ張り合いが始まり、内部分裂が起こったのです。この時は、反乱を起こした部隊の活躍の場を別に設けることにしましたが、亀裂が大きくなり、結局、静岡のお客様も当方も制御不能になり、最終的には学園前を閉鎖して、別の店は弊社が面倒見ることになり、この時は支出ばかりで財務的にどん底に陥ったのです。

内部分裂で「手の施しようがない」という経験をして「砂上の楼閣」の儚さを痛感し「風土」を固める必要性を痛感したのです。

われら元氣

「オール電化」部長で率先

5年で100店舗目標へ顧客開拓

経営コンサルタント 榎野 正喜さん

3. 3度目は転換点に

悪いことは重なって起こるもので、'08年9月にリーマンショックが起きました。この時はユニフォーム卸売業のお客様が急変して契約がなくなりましたが、その他の卸売業のお客様が残って頂き「難」を最小限にできました。この時、'09年に京都のお客様から紹介を受けたお客様が来て、財務的なインパクトはほぼ皆無の状況で済みましたが、三男が就職先から解雇されて、'10年に弊社に入社することになり、「塞翁が馬」と言いますが、三男が入社して若い人材を得ることになったのです。当時は、私とMさんとY君の3名だったのですが、そこに22才の三男が加わり、少しパワフルになりました。例えば、京都で紹介を受けたお客様では、納品品質を上げるバーコードを利用するシステムを創ることで格段に精度があがり、大手企業から信頼の基礎を築いたのです。

これが弊社のターニングポイントになり、Y君の力と合わさってシステムに依る業務改善が出来るようになったのです。それから、15年が経過して、7月に事業承継を果たして、三男の「道」が開けるようになったのです。最近では、中小企業同友会の仲間からシステムでトラブルしているお客様の紹介を受け、原因究明と対策を講じて喜ばれる成果を出しています。また、AIの分野でも、先ほどの京都のお客様で大手メーカーへの報告資料を作成するAIのシステムを創り、業務負担の大幅な軽減になり喜ばれています。

4. 「疾風勁草」

冒頭で斎藤茂吉の句で「逆白波」という言葉をご紹介しますが、最近では、トランプ関税という理不尽な「疾風」が吹き荒れて輸出企業の減産影響が出始めています。自動車を中心だった関税は2.5%から15%で収まったが、医薬品などでは100%などと次々と疾風の如く吹き荒れています。この状況では、円安でインバウンド増加の効果も吹き飛んで日本経済の低迷へ動き始めています。まさに、「引き潮」にも関わらず「トランプ関税」の「疾風」が吹き荒れて次々と「逆白波」を立てて襲ってくる状況です。

右掲は「疾風勁草」の故事ですが、厳しいアゲンストの風に向かって「凜」として立つには「手段」を持っていることがポイントになります。まずは「看脚下」に従い「履物を揃えて脱ぐ」位の平常心をもって、じっくりと「今」できることを見直すことが大切です。そして、武器となるものが必要なので、例えば、自社のコア戦略を練って、今の技術を見直し生産性を向上させることや品質・性能を向上させることに取り組むことが「まず第一歩」なのです。お客様も品質・性能を向上させたいというニーズがあると両者の思いが合致するので、改善の歩みが始まるのです。「改善」が始まるといろんな情報が集まり始めるので、その中からブレイクスルーする情報を見出して新しい展開へ結びついて行くのです。

私自身は「改善」の視点がポイントと考えていますが、多くの方は「一挙に変える」ことを望まれるのも事実です。第2項の「オール電化」でご紹介したように、「人材」が育たないと「戦略」は画餅になってしまうので、まずは、急がずに「手に着く」ことから始めて、徐々に戦術を上げて戦略を遂行するように心掛けたいと思っています。その為には、逆境の中で耐えられる財務力が必要です。この財務的な余裕が「看脚下」のように現実を冷静に受け止め改善点を見出し、変化への足掛かりをつくるのです。中小企業家同友会理念の中に「自主的近代化と強靱な財務体質づくり」がありますが、平素から財務体質の向上を意識して経営することがベースとして必須となります。私自身は「ポケット・マネー」と呼んでいますが、失敗しても経営に影響を与えない範囲で人材育成の為に「やってみなはれ」を実行できる投資と考えており、「ポケット・マネー」が大きくなるように心掛けています。お客様では保険の満期で得る金額という方もいらっしゃると思いますのでご参考にして下さい。



疾風勁草