

# 『本物の経営者と、偽りの経営者との差』 …経営は意志決定業である…



高井法博会計事務所  
TACCTグループ関連11社 代表  
税理士 高井 法博

本物の経営者と偽物の経営者との差は、本物はどんな状況になっても的確にタイムリーに対応する。経営の原理原則を、日頃の死に物狂いの経営の修羅場の中から絶えず自己を見つめ、あらゆることを自分の肥やしとし勉強し自分を変えて行く。今、日本の企業の八割が赤字と言う。しかし、上場企業や一部の優秀な企業は昨年の大赤字からリストラを中心に次々と大変革を行い、逆に七〇八割が黒字化し利益も大幅に増加するV字型回復を果たしている。一方、中小零細企業の殆どは何ら具体的な手を打たず、ただ徒に時間を浪費し体力を消耗させている。赤字は経営者にとって恥ずべきことであり罪悪であることをもって意識すべきである。赤字を黒字にする能力が経営能力である。経営能力を持たない経営者が会社を潰す。

『変革とは一気呵成にやらねば決して変革にはならない』もし、自社が三期連続赤字で今後の見通しも暗いとすればどうするか？赤字ではなくても急激に業績が悪化しこのまま進めば早晚赤字に転落するような企業は、早期に『外科手術』を断行せねばならない。成長分野への舵取りやリストラなどの大手術には、多くの障害が立ちほだかる。これら改革は年月をかけて行う漢方療法ではなく、激しい痛みと出血を伴うものである。そのため、経営者はメスを入れることに戸惑い、決心がつかず決断が遅れ、挙げ句の果てに会社を潰す。会社の生命を脅かす患部の切除をためらってはならない。変革の断行はトップの責務である。

日産のカルロス・ゴーン氏がやったように『赤字は一期で消す』という判断基準を経営者はしっかり持つ必要がある。ゆっくりとした段階的リストラ等は、手術の苦しみを長引かせ体力を奪うばかりである。

二、経営者とは、意志決定を行う人である。

経営者は孤独である。多くの取引先、社員関係者の注視するなかで、適切な判断を行い利益を出し企業を存続させねばならない。座標軸をしっかりと確立し、『無の境地』で判断しなければならぬ。経営に私心を持ち込んではいけぬ。『この仕事はあいつでは無理だが、ベテランのメンツを大事にしよう』とか、『真面目で誠実だから』と決断を誤った一日延ばしにしてはならない。経営者の仕事の『大義』は『利益を出し会社を存続発展させる』ことである。この一点こそが、唯一絶対の目的でありそれを達成する過程においては、個々への同情や感傷などの『小義』は禁物である。怖いのはこの『小義』に惑わされ『大義』を見失うことである。

組織のリーダーは、自らが良く思われたいという囚われの気持ちを捨てねばならない。誤解をしないでいただきたいが、決して冷酷な非情な人間になれと言っているのではない。個人的感情とは別に、組織の長としての意見判断は的確に行わなければならない。いかなる状況においても自分が率いる会社が達成しなければならぬ『大義』（利益を上げる会社を存続させ、取引先のお役に立ち、社員を路頭に迷わせないように守らねばならない。）を、見失わないだけの強さを持つて欲しい。時に周囲や部下の擧げを買ったことがあったとしても大義を実現するために為すべきことを為す。そういう強い信念を持った人間でなければこの時期の経営者は務まらない。その為に周囲からどう評価されるかという不安や心配から自らを解き、自分の想念を『無の境地』に置き、その問題を淡々と判断し解決して行くことである。経営者は、その職責において、眼前の山積している問題に対し、会社の大義に向けて、日々最善策を選び、速やかに決定し手を打っていかねばならない。優柔不断で決断を一日延ばしにしている愚は何としても避けねばならない。『意志決定』こそ、経営者の行為でもっとも創造的で重要な仕事であり会社の盛衰はこの集積によって決まる！



ワシントンDCラファ&アソシエイツ事務所にて