



攻撃こそ最大の防御

未曾有の大不況にどう対応するか

税理士法人TACT高井法博会計事務所
TACTグループ関連十二社代表

税理士 高井 法博

アメリカのサブプライムローン(低所得者向け住宅ローン)に端を発した金融不安は原油、穀物、原材料の高騰へと発展し、欧米諸国の景気が低迷。更には昨年9月十五日に米大手リーマン・ブラザーズが突然、経営破綻した。以後世界中で株価は暴落、円は暴騰した。

アメリカの基幹産業である自動車メーカーのビッグ3(GM・フォード・クライスラー)が倒産の危機に直面し、日本においても大手製造業の海外売上比率が四十三%というようにグローバル化した産業構造であったが、直前期最高益を上げたトヨタが、十一月以後、一ヶ月ほどの間に二度の業績下方修正を行い何と連結営業利益一五〇億円のマイナスとなり、単体でも営業利益前年比▲七十三%と発表した。パナソニックに至っては、▲八十九%の減益見通しを発表した。これら以外にも日産、ホンダ、キャノン、ソニー等今までの超優良企業が、次々と減収減益、中には赤字見通しと共に非正規社員の契約打ち切りからついには正社員のリストラ、新卒内定者の取り消しまで相次いで発表し、失業率は上がり、有効求人倍率は大きく低下する状況となった。無責任な政治家や新聞や雑誌、テレビの論調では、このような企業経営者を非難

するが、どの経営者もこんなことはしたくない。しかしこれをしてしまうと会社が立ち行かなくなり、さらに多くの社員を路頭に迷わすこととなる。アメリカのGMやクライスラーのような状況にして良いのか? 出血は一気に止めねばならない。ここらを逡巡して一日延ばしにしている意味がなく、取り返しがつかない状況にしてしまう。私自身、サラリーマン生活十二年と創業して三十二年。計四十四年のビジネス人生においても、今回の不況は今までとはちがうと感じている。かつてのオイルショックやバブルの崩壊より、はるかに今回の不況の方が大きいと予感する。

この金融危機は、まさにアメリカのFRB前議長グリーンズパン氏が『百年に一度の津波危機が来ている。』と言うが如く、世界に猛威を振るい、空前の大不況に突入したと見て良いと思う。では我々はこの危機にどう対応したら良いのか?

一・不況時こそ理念を共有し、力強い結束を図る。

まず第一に理念・志を共有し、ベクトルを合わせ、全社員がミニ経営者となつて危機感を共有し、経営者と苦楽を共に

し、まさに共同経営者として責任と重い荷を一緒に背負う同志となるべきであるが、多くはこのような時期に企業内に不平不満が出て団結力が崩れ、会社が疲弊し、中から崩れていく。会社は不況で潰れるのではなく社内から崩れる。このような時ほど心一つにして背中と背中を合わせ、一心同体となつて外部の敵と戦わねばならない。このような一体感、社長の凄まじい執念と正しい生き方・考え方・姿勢によつてこそ生まれるものである。

二・攻撃こそ最大の防御

利益を上げる方法はいろいろある。損益計算書は、上から順に売上高から売上原価を引いて売上総利益が出され、そこから固定費を引いて当期利益が算出される。利益を出すためには固定費の削減や粗利益率のアップも重要だが、まず第一に一番上に表示されている売上高を増やさねば何ともならない。そのためには時の流れや市場をしっかりと見て、脳ミソがちぎれるくらい精一杯考え、選択と集中を行い、拡大発展する方策を見つけ出し、ターゲットを明確にした戦略戦術を確立する。次に販売計画を商品別・お客様別・部門別・担当者別というように立て、あとはそれを実行に移す。中小零細企業は大企業とは違い、市場占有率もほとんどない。売上が上がらないのを不況のせいとせず、この時ほど凄まじい闘争心、粘りに粘り人から見たら異常と思われのちの闘魂を燃やし、ネバーギブアップの精神で、少なくとも平時または同業者の二倍三倍の営業努力をする必要がある。

三・チエツクと徹底

物事の成就是『チエツク』と『徹底』にある。会社を良くするために、多くの会社はいろいろなることを勉強し、話し合い、決断する。しかし大変な努力、時間、費用をかけて決めたことを、トコトン本心に突き詰めて徹底、実行している企業はどれだけあるだろうか? 大多数はここらの『チエツク』と『徹底』がされておらず、当然に成果は出ない。タナベ経営の経営コンサルタントから一代で超優良企業を作られた経営者の話を聞いた。そのコツは『徹底を徹底する』ということである。その一例として『どの部門、どの社員も決して赤字にしない。』そのために社員一人ひとりに対し、名札の色分けを行い『青色・黒字社員』『黄色・ギリギリ社員』『赤色・赤字社員』と全てを明確にし、衆人監視の元に置くことで常に業績を意識させるようにしているとのことであった。ことの良し悪しは別にして、皆でいかに全部門、全社員を黒字にするのかを常に懸念に考え実行に移し、徹底しているからこそ同社が高収益企業になっていると実感できた。

企業の業績を向上させるために責任を明確にすべきである。複数の意思決定者が方針に基づき、方策を考え、衆知を結集しながら実行に移し、定量的成果を上げるのが重要である。不況のときにつける特効薬はない。本当は好況の時から不況に備え、余裕のある経営ができていれば、不況期こそ次の飛躍につながる経営ができる。また重ねて言うが、不況に打ち勝つためには、どんな苦しい時にも屈しない闘志と経営者と従業員との絆をベースにした団結が必要である。