

「年年歳歳人同じからず」…「永久不変なものはない」…
企業が正しく変革していくための視点とは？

☆☆☆ 企業価値を高める経営を目指すシリーズ⑫ ☆☆☆

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

☆☆☆☆☆☆ 《 目 次 》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】 企業とはどういう存在か？
- 【2】 A社のピンチと夫婦の会話
- 【3】 侵されていった企業の体質
- 【4】 停滞から胎動へ
- 【5】 企業を「正しく」変革するには？



【今月のハイライト】

企業という存在の本質を考えると、自ら変化をし続ける存在という一面があります。何百年も続く老舗であっても、当時と今がまったく同じ存在であることはありません。守るべきところは守り、変革すべきところは変革してきたはず。変わり続けることが企業の宿命であるなら、何を基準に変化すべきでしょうか？ 今月は、企業が「正しく」変化していくための諸条件を考えてみます。



吉田 税務会計事務所

県央増販情報センター

TaxHouse 東三条店

株式会社 TAP

TEL : 0256-32-5002

FAX : 0256-33-0296

Mail : ykeiri@soho-net.ne.jp

URL : <http://c-keiri.net/index.php>

【1】企業とはどういう存在か？

1》企業の本質

企業経営は常に選択、決断の連続です。経営環境は絶え間なく流動しているものであるし、その変化に柔軟に対応していくことが経営者には求められます。

攻めるのか、退くのか、それとも今の足場を守るのか。その選択はそれぞれの企業がおかれた環境や考え方などによって違ってくるのはもちろんです。

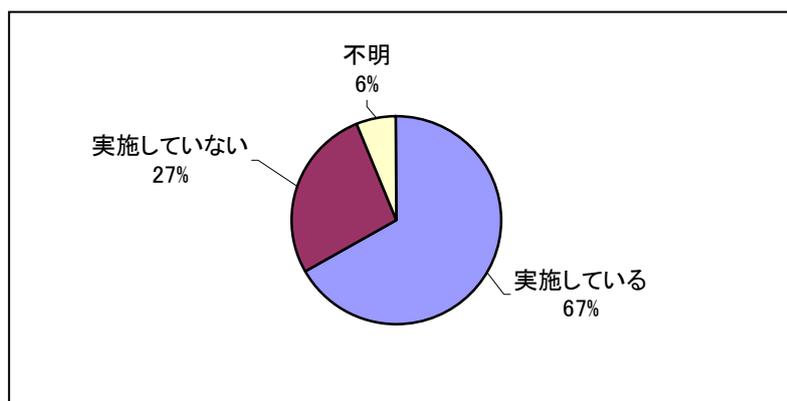
しかし、大局的に見て、企業というのは

変わっていかざるを得ない存在

なのだと考えます。

企業に求められる役割が未来永劫変わらないことはあり得ないからです。

【図】「新規事業の開発や既存事業の再構築」のための取り組みを実施されていますか



出所：東京商工会議所「中小企業の経営課題に関するアンケート」

2》経営革新への関心

上図は、東京商工会議所が実施した「中小企業の経営課題に関するアンケート」結果からの一部抜粋です。

実に3分の2におよぶ企業が「経営変革」を実施しており、変わっていかようという意欲の高さが見て取れます。

ちなみに同調査では、

好業績企業ほど経営革新を実施している割合が高い

ことにも言及しています。

今月は、経営革新を迫られた企業が、どのような視点を大切にしながらそれを遂行していったか、そしてその理由は何かといったことを追ったレポートをご用意しました。



【2】A社のピンチと夫婦の会話

1》A社のピンチ

夕食のテーブルにつくにはついても食欲はあまりないようで、A社長の箸は一向に進みません。けんかしたわけでもないのに、ここしばらくは夫婦の会話は減る一方です。

食後にソファで物思いに沈む後ろ姿があまりに寂しく見えます。たまりかねた奥さんの口から、思わず「悩み事？」という言葉がついて出ました。

言おうか言うまいか一瞬のためらいのあと、A社長は軽く息を吐いて「会社が調子悪い」と呟いたのです。

A社が家庭日用品の卸売としてスタートしたのが30年前。紆余曲折はありましたが、大型店をいくつも顧客にもつまで成長しています。

そのA社がリストラを考慮しなければならないほど、業績が落ち込んでいるのです。

2》人気の秘密

一通り現状を話し終えたA社長は、重苦しさから逃れるように視線を動かすと「お前、髪型かえたのか？」とあらぬことに気づきました。

一週間も前のことなのに、と心の中で毒づきながら、「似合う？」と乗ったのは、夫の気持ちを慮おもんぶった妻の優しさでしょう。何でも人気の美容室で予約を取るのも一苦労だそうです。

その美容室は入念なカウンセリングが有名で、

お客の希望だけでなく、その髪質や髪の状態まで考慮

したうえで担当者が決まるといいます。

3》会話の帰結

また、「総合的な美と癒し」を標榜するその美容室は、エステやネイルのサービスを導入しており、これも人気の一端となっているようです。

「シャンプーからなかなか卒業できないでいた子が、ネイルのデザインでは店で一番っていうんだから不思議よね」と、奥さんは指先を満足そうにひらひらさせています。

A社長は視界にその姿を収めながら見てははず、これまでの話をA社の現状と重ね合わせていたのです。



【3】侵されていった企業の体質

1》独立の動機

A社長がスーパーで日用品の仕入れを担当していた 1980 年前後は、まさに時代の変わり目でした。日本経済に活気があり、スーパーが「量販店から質販店へ」変身。日用品売場には、機能性だけの低価格商品に代わり、個性的なデザインの付加価値商品が目立つようになっていました。

そうした買付けに自信のあったA社長は、働き振りを認めていた後輩社員を誘い、この機に独立したという経緯があります。町工場に足を運んで独自商品の開発にまで乗り出したのは、

痒いところに手が届くような商品を送り出したい

という思いが強かったからです。

2》「薄利多売」経営を選択

転機が訪れたのはバブルが崩壊した 1990 年代。景気が冷えるにしたがって、求められるのは「とにかく安い商品」になっていたのです。

扱いたい商品ではありませんでしたが、扱わなければ会社が生き残っていけません。中国やベトナムからのルートの確保に奔走したそうです。

その対応が功を奏して、取引先からは「薄利多売卸」として重宝がられる存在となりました。しかし、低価格路線は留まるところを知らず、A社の利幅は薄くなる一方。リストラを迫られているというのが現状です。

3》身動きができない

美容室の話は、A社長に創業当時の気持ちを思い起こさせました。「総合的な美と癒し」というのは、まさしく「痒いところに手が届く」サービスと思えたからです。

またそれは、低価格路線の一方で、「質を求める」動きが世の中に存在することをA社長に改めて認識させたのです。そうしたニーズがあることをA社長も

気づいてはいましたが、傍観していた

というのが実情です。

長らく続いた低価格路線にどっぷりと浸かっており、それがいつしか会社の体質になってしまっていたためです。



【4】停滞から胎動へ

1》モチベーションの喪失

ありきたりの低価格商品ばかりを扱うことに、A社全体が何の抵抗もなくなっていました。

仕事の山場は「いかにコストを抑えるか」に尽き、
ルートは確立されていますから、あとは商品を右から左に流すだけというのが実態です。

見切りをつけて去っていった社員もいますし、残った社員のモチベーションも決して高いとは言えません。創業の精神に惹かれたはずが、いまでは「仕事だから」「生活のため」と割り当てられた作業を淡々とこなすだけです。

横のつながりは薄れ、誰も自分のテリトリーから出ようとはしません。

2》新方針の採用

ここにおいてA社長は、リストラの代わりに創業の精神に立ち返ることを決断したのです。安いだけが取柄ではない、消費者に長く愛される、痒いところに手が届く商品の開発です。

とって、この時期に一から商品開発をするのはリスクが大き過ぎます。そこでA社長が選択したのが、

既存の商品を消費者の目線で見直し、改良を加える
という方針でした。

全社員を集めたミーティングの場でA社長はこの方針を発表し、それを採用するに至った理由も説明したそうです。強調したのは、「部署の垣根を越えて」ということでした。

3》動き始めたA社

社員たちの最初の行動は、自社で扱う商品を自分たちで試してみることでした。この動きが今までなかったことが驚きですが、それだけに成果は顕著でした。

自社商品を取り囲む社員の輪は日を追うごとに大きくなり、改善点が提案されては次々と実行に移されていったそうです。

また、「家事の負担を軽減させてくれるグッズがスーパーに置いてあれば」という実感が、家庭をもつ女性社員から漏れたことがあります。以前であれば無視されていたであろうこの声も、素通りしなくなったところに変化が感じられました。



【5】企業を「正しく」変革するには？

1》A社の変わりよう

この女性社員の一言は実際に調査に付され、主婦層のそうしたニーズは相当に高いと判明しました。テレビで紹介されるような「時短グッズ」に主婦は興味をもってはいますが、まだ一部の専門店でしか扱っていなかったのです。

早速、この調査結果は営業部員から懇意にしているスーパーの仕入れ担当者に伝えられたようですが、先方の反応がA社の変わりぶりをよく表しています。

いつもは事務的なやり取りだけで済ます担当者が、びっくりしたような顔つきでしばらく営業部員を眺めていたといいます。

2》現状維持は後退を意味する

A社の今回の変革はある程度まで成功し、リストラを回避するまでには持ち直しているそうです。

時代の要請にしたがって、企業は戦術の変更を余儀なくされることがあります。その場合、「現状維持」という戦術が選択されることは十分にあり得ます。ただ、気をつけたいのは「現状維持」に慣れてしまうことです。企業においては、

現状維持は実は「後退」を意味

します。組織にとっても、それぞれの社員にとっても、です。なぜなら、変化こそが企業の宿命だからです。

ですから、会社が一時的に現状維持を戦術に採用することはあっても、戦略とすることはあり得ないのです。

3》「時代」の正体

変わることが企業の宿命と言いましたが、これは時代が変わるものだからです。そして時代とは、突き詰めて考えれば、「消費者のニーズ」に他なりません。

ですから、企業を変革しようとするとき、消費者のニーズという基準に忠実であることが求められますし、またそうならざるを得ないのではないのでしょうか。

そうしたわけで、消費者のニーズを正確に把握することは非常に重要です。表面的なニーズばかりに目を奪われず、潜在的なニーズ（美容室での髪質や髪の状態）にまで気を配れてこそ、企業は「正しく」変わっていけるのではないのでしょうか。 以上

