

## 事務所からのひとこと

暑い日が続く季節となりましたが、皆さまはいかがお過ごしでしょうか。

さて最近では、連日といってよいほど全国で「高温注意情報」が発表されています。「高温注意情報」は熱中症への注意を呼びかける気象情報として、2011年より導入され、当日の最高気温が概ね35℃以上になることが予想される場合に気象庁より発表されます。

また天気予報で発表される「気温」は、日陰で風通しのよい場所の空気の温度です。気温が35℃となっても、路面温度は60℃を超えることもあるなど、場所によって大きく異なります。

これまでの観測史上で最高気温を記録したのは、高知県江川崎で2013年8月12日に観測した41.0℃だそうです。それまでは2007年8月16日埼玉県熊谷で観測された40.9℃でした。熊谷ではこの「暑さ」を逆にとり、積極的な街づくりに活かしているため記憶に残っている人も多いのではないのでしょうか。

日本の年平均気温は上昇の一途をたどっています。特に1990年代以降は、最高気温を更新する年が増えています。前に述べた「江川崎」の記録も今年には破られるかもしれません。

熱中症は必ずしも気温が高い状態でなくても、健康状態により発症することもあります。暑さ対策だけでなく、水分補給やバランスのよい食事を取るなど日々の行動も意識することが大切です。

## COLUMN

## 結果で勝負する「プロ経営者」であれ

「プロ」と「アマ」の違いを一言にまとめると、「プロは結果が問われる」ということである。どんなに努力しても、プロは結果を出さなければ評価されない。これは、常に成長に挑む経営者には必須の条件だ。

つまり「プロ経営者」とは、絶えず自分を客観的に見つめ、自分を変えていく人間であり、企業を存続・発展させていく経営のプロフェッショナルでなければならない。

反対に、結果が出ない理由を探し始めると切りがない。特に中小企業は、大企業のように潤沢な資金があるわけではない、だから十分な投資を行えない。また、人材の量や質が不足しているなど経営資源にも乏しい。しかし、それを理由にしたところで結果は何も変わらない。成長し続けるプロ経営者の共通点は、「与えられた環境や条件、人間関係の中で最善の結果を出す」ことなのだ。

加えて、過去は変えられないが、未来は変えることができる。プロ経営者なら、自社の未来を変えるための時間を多く使っていただきたい。

## 明日への指針

## 選択のリスクを恐れず、重点・集中・徹底で最大限の成果を得よ

戦略とは「勝てる場の発見と勝てる条件づくり」であり、自社の強み(固有技術)を成長マーケットや勝てる分野に集中させることである。集中することで、その選択が正しければ大きな成果が得られる。半面、その選択が間違っていれば大きなリスクにもなる。ただ、リスクがない戦略はあり得ない。

国内マーケットが縮小する中で、大胆に攻めの事業戦略を打ち出し、事業展開をしている企業が少ないように感じる。固定費を減らし、損益分岐点を下げ、不測の事態に備えた経営をすることも重要である。

しかし守りの経営だけでは、倒産する危険性が低くなる分、増収軌道に乗る可能性も低くなる。野球に例えると、守備だけでは点が入らず、勝てないということだ。マーケットが縮小する環境のもと、「業界平均に比べると、現状維持ができていのは頑張っている方だ」と自己満足してはいけない。企業活性化のためには、微増でも成長し続けることが必要である。

成長戦略を構築しても具体的な資源配分をせず、戦略実行スピードが上がらない事例も見られる。例えば、新規事業の立ち上げに際し、兼務ではなく専任担当者を任命したものの、設備投資や販促費用を渋り、事業展開が進ま

ない。あるいは重点事業と言いながら固定費アップを避け、思い切った人材採用や出店投資をしなため、事業拡大が思うように進まないといった例である。

長過ぎたデフレやマーケット縮小という経営環境に慣れてしまい、思い切った先行投資ができなくなっている経営者が多い。すなわち、これまでの経営環境が「リスクは負えない、負いたくない」というマイナス思考を常態化させているのだ。

しかし、もともと事業にはリスクが付きものであり、企業もアンバランスとバランスの繰り返しによって成長する。成長のためには、意図的にいったんバランスを崩すことも必要である。

小手先の資源配分では、それだけのリターンしか得られない。自社の復元力を見極めながら、戦略実現のため思い切って投資することにより、未来に向けて競争優位性と収益性の向上を図っていただきたい。

戦略には資源配分が伴うものだ。逆に言えば、資源配分が伴わなければ戦略とは言えない。無借金・無投資・無成長を続けるならば企業の将来像を描くことは難しい。ビジョン、意志、勇気を持って資源配分を実行すべきである。

## 判断・行動のスピードを上げる

### 1. 自社の経営資源の現状を把握する

判断のスピードを速くするためには、日頃から自社の経営資源であるヒト・モノ・カネの現状を把握することだ。これをつかんでいれば、即断・即決といわないまでも判断スピードが上がる。

判断の遅い経営者は、自社の経営資源の現状が分からないから「調査・確認した上で判断しよう」と判断を留保してしまうケースが多い。もちろん、企業の規模が大きくなれば、自社の経営資源全てを把握することはできない。だが、やはり日頃から変化を読み取っておくことが必要である。

### 2. 明確でブレない価値判断基準を持つ

判断のスピードを速くするためには、バックボーンとなる価値判断基準を持つことも必要だ。経営者として自社の事業を成長させ、かつ経営を安定化させるための価値判断基準を整備しておくべきである。具体的には経営理念や社是・社訓、行動規範、事業理念、中期経営計画、年度方針、部門方針、規定・ルールなどだ。ただし、社内で明文化した（目に見える）もの以外にも、社員の健康・安全、商品の品質基準など、必要な事柄を判断基準として持つ必要がある。

### 3. 意思決定スピードを上げる

#### マネジメントシステム

意思決定スピードを上げるには、マネジメントシステムを確立することが必要だ。そのポイントは次の7点である。

(1) 組織階層は極力、フラット化すること。階層が多いと決裁に時間がかかる。多くても3～4階層にしたい。また仕事が細分化されると、

縦割りで部門最適化が進み、全社の連携が取りにくくなる恐れがある。

(2) 各階層の責任者に職務遂行のための十分な権限を与えること。決裁基準書と併せて権限を明確にし、実行責任体制を築く。役職を与えても権限がなければ、責任を取る必要がない無責任体制となる。

(3) トップ・役員が各階層の責任者に、権限を活用できる価値判断基準を体得させる場や仕組みをつくること。日常の報告・連絡・相談をはじめ、中期ビジョン・経営方針・判断基準の数値化などによって価値判断の基準を教えていく。価値判断力の高い幹部が多い会社は、社員の考え方もしっかりしている。

(4) 朝礼・会議制度などのコミュニケーションパイプの整備と、IT活用によるコミュニケーションシステムを構築すること。全社員との情報共有を徹底し、価値判断基準を統一する。同一の価値観を持つ企業はブレない強い組織ともいえる。

(5) 全社の中期ビジョン・年度方針を踏まえ、部門長が部門方針を立案すること。その部門方針をトップが承認することで権限委譲を行い、実行責任体制を築く。

(6) 不正や誤った判断・処置を防止するため、牽制制度を導入すること。普段は誠実で正直な人でも、魔が差さないとは言い切れない。人を信じて、人の行為を信じてはならない。そもそも不正が起らない仕組みを導入することが重要だ。

(7) 会議や業績管理システムで権限・責任の遂行度をチェックし、実行力を高めること。これが業績や成果を挙げることにつながるのだ。