

## 経営判断を誤らないために 環境適応に必要な“2つの現状把握”

足元を固めることで見えてくる対応策

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

あと一步先の経営を考えるシリーズ

### 環境適応に必要な“2つの現状把握”

- 【1】経営環境が急激に変化する現代
- 【2】不況対策は講じてみたものの・・・
- 【3】活気ある会社が徹底していることとは？
- 【4】意思決定の土台となる情報とは？
- 【5】環境適応は地道な作業の積み重ね



### 【今月のハイライト】

設立後 10 年以上経過しているような企業の経営者であれば、ほとんどの方が、会社にとっての苦境をなんらかの英知で乗り切った経験をお持ちだと思います。つまるところ、「どんな業界であっても大きな環境変化の波を何回も乗り越えなくては存続し得ない」のです。そこで、今月は、環境変化に適応する企業経営について考えてみたいと思います。



### 【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

伊藤会計事務所	(株)創コンサルティング
【本部】〒102-0081	【会計工場】〒510-0071
東京都千代田区四番町1-8	三重県四日市市西浦2-4-17
四番町セントラルシティ602	(エスタービル3F)
TEL:03-3556-3317	TEL:059-352-0855
e-mail:itoh@cpa-itoh.com	URL::http://www.cpa-itoh.com

会計事務所がお届けする～経営トレジャー～

本レポートは経営者の皆さんと経営について一緒に考える目的で作成されています！

---

---

# 【1】経営環境が急激に変化する現代

## 1》環境変化を乗り越える企業

設立後 10 年以上経過しているような企業の経営者であれば、ほとんどの方が、会社にとっての苦境をなんらかの英知で乗り切った経験をお持ちだと思います。つまり、

**どんな業界であっても大きな環境変化の波を乗り越えなくては企業は存続し得ない**

のです。環境変化に適応できなかった企業から、衰退の道をたどると言っても過言ではないのではないのでしょうか。

「企業とは環境適応業である」とは、何十年も前から言われ続けている言葉ですが、**経営環境の変化の「振れ幅」や「スピード」が高まる中で、この言葉の重要性は近年益々高まっているように感じます。**そこで、今回は、環境変化に適応する企業経営について考えてみたいと思います。

## 2》独立当初の成功体験が...

K社は、地元の事業所を対象に、コピー機や複合機といったOA機器の販売・リースを手がける企業です。

K社長はもともと、事務機器メーカーの営業として働いていましたが、これからはOA機器が普及していくはずだ、と一念発起して独立したのは今から約20年前のことです。

その後、従業員は30名程にまで増え、地道ではありますが会社を成長へと導いていきました。「**当時は、まだまだOA機器が事業所に普及していく過程であり、順調に新規顧客が獲得できる状況だった**」といいます。

## 3》顧客企業の節約志向が逆風に

しかし時代は流れ、現在ではこういったOA機器は、ほとんどの事業所に普及しており、いつの日からか、売上の伸び悩みに頭を抱えるようになっていったのです。

昨今の不況によって、状況は更に悪化しました。新規顧客の獲得が困難なのはもちろんのこと、リースの期限が近づいた既存顧客も、「**新しい機種に変更せずに、今使っているものを再リースしたい**」「**残存価格で買い取りたい**」といった形で、

**コスト抑制を第一に考えた選択をする企業が急増したのです。**



---

---

## 【2】不況対策は講じてみたものの・・・

### 1》不況に対応する挽回策を実行に移す

むろん、この大きな市場環境の変化に対して、K社長とて手をこまねいていたわけではありません。

メーカーとの長年にわたる強い絆を利用して、安く仕入れた旧モデルを格安商品として販売したり、リサイクルトナーの販売の開始したりと、状況に応じて販売商品を変化させてきました。

しかしこうした取り組みは、多少の売上を下支えする効果はありましたが、業績を回復させるような新規事業にはなり得ないものでした。

その原因を、K社長は心のどこかで、「もっと営業社員がしっかりとしていれば、業績を回復できるはずなのに」と、考えていたといいます。

### 2》地域の有力企業の倒産をきっかけに

そんなある日、取引先の経営者から、「B社が倒産したのを知っているか！」という連絡が入ったのです。

B社といえば、地元でも有数の老舗建設会社です。建設業界が不況であるといえども、B社が倒産するということは考えたこともありませんでした。

100名を超える社員を抱え、羽振りがよく、豪儀だったB社長の会社までもが倒産する時代です。

K社長は、その事実を目の当たりにして、遅まきながら危機感を抱かずにはいられなかったといいます。

### 3》資金ショートで追い詰められる

しかし、既に社長が考えるより事態は深刻でした。

経理担当から「このままでは、3ヵ月後には資金が大変厳しいことになる」との報告があったのです。

資金繰りに関しては、半年ほど前に金融機関から融資を受けたばかりでしたから、これ以上の手立ては考えにくい状況です。

自社のリース料や仕入れ代金の遅延があっては、信頼を損なうばかりか、事業の継続すら危ぶまれます。

資金は底をつく寸前、新規の顧客を開拓する手立ても見つけられていない……。K社長は、事業の縮小を考えるとところまで追い詰められていました。



---

---

## 【3】活気ある会社が徹底していることとは？

### 1》オブザーバーで参加した会議で

K社長が苦悩のただ中であつたある日、懇意にしている先輩経営者であるT建設の社長から声を掛けられました。

「K社長、我が社のOA機器やIT環境を今後どうしていくべきか、一度相談に乗っていただけませんか。今マーケットはどのように変化しているのか、その変化にどう適応していくべきか、来週その会議があるので、その場で参考意見を聞かせてほしいのです」

翌週、T建設の社内会議にオブザーバーとして参加したK社長は少なからず驚いたといいます。入社2～3年目の社員が、社長に対して堂々と意見を述べ、それをT社長自身もメモをとりながら熱心に聞き、その意見をきちんと反映させた形で、全体の方向性が決められていくのです。

### 2》倒産した有力企業と同じ業種のはずが

つい先日、地元の老舗建設会社の倒産に驚いたばかりのK社長です。業態は全く同じとはいえませんが、同じ業界にありながら、活気に溢れ、新たな投資にも積極的なT社に接し、

この違いはいったい何なんだ.....

という疑問が拭いきれませんでした。T社長とは気の置けない仲であることもあり、会議の後、活発な議論のことや現状の業績について、聞いてみたそうです。すると、「何も特別なことはしていませんが、しいて挙げるなら2つだけ徹底していることがあります」と言われたそうです。

### 3》徹底している2つのこととは？

T社が徹底している2つのこととは、

市場（外部環境）の変化と、社内（内部環境）の変化

を常に正確に把握しておくということでした。

市場の変化を知るために行っていることは、お客とじかに接している社員の意見をしっかりと吸い上げること、そして、K社長が参加した会議のように、外部の専門家と定期的に意見交換を行い、その情報を社内で共有することだそうです。こうした取り組みによって、社員は意識的にアンテナを張りますから、常に顧客目線でのサービスや商品を考えることができるといいます。



---

---

## 【4】意思決定の土台となる情報とは？

### 1》社内の変化を察知するための工夫

そして、社内の変化を知るためには、日常的に社員と情報共有することはもちろんですが、特に力を入れていることは、日々の**数値管理**だそうです。社内のことはどうしても客観的に見るのが難しい。

だからこそ、

**業績数値の把握がもっとも変化を察知しやすい**

というのです。

T社長は、日常の経費はもちろん、日々の資金繰り、実績管理を週単位で行うようになってから、会社全体の変化が随時把握できるようになり、業績予測の精度も上がったといいます。

### 2》意思決定の土台となるもの

K社長は、**経営環境の変化の振れ幅が大きいときこそ、経営者が強いリーダーシップを発揮することが必要だ**、と考えていましたから、これまで新たな事業や取り組みを始める際には、自分だけですべての判断を下してきました。

しかし、T社の会議に出席したことで、

**その判断を下すための情報収集すら十分でなかった**

という事実を省みたといいます。

会社に戻ったK社長は、すぐさま社員を集め、T社で見てきたこと、感じたことを率直に伝え、「**お客とじかに接している君たちの忌憚のない意見を聞かせてほしい**」と訴えたそうです。

### 3》社員が知る自社の欠点とは

K社長はまず、入社歴の一番浅い社員を指名して発言を促し、それについて一切自分の考えを言わず、聞き役に徹しました。すると、ほかの社員からも次々と意見が出るようになりました。

中でも、「**うちは一部の社員を除いて、システムやITに弱い。今後は、そこに力を入れなければ生き残っていけないのではないか**」という意見には驚かされたそうです。

**自分は市場の変化を頭で考えていたが、実際に現場に立っている社員は肌で市場の変化を捉えている**

だからこそ、自社の弱いところがよく見えるのだということを改めて感じ、同時に今後への確かな感触が得られたといいます。



---

---

## 【5】環境適応は地道な作業の積み重ね

### 1》市場の変化を把握する第一歩

その後K社では、市場の変化を把握するために、毎週金曜日に「定例連絡会」を開催し、その週に顧客と接したことで得た情報を出し合い、それをデータベース化しているそうです。

更に、システムやIT提案に強い会社にすべく、取引のあるメーカーに頼んで講師を派遣してもらい、集中的に社内セミナーを開催しているそうです。このセミナーは夜間に開かれるため参加自由制にしましたが、ほとんどの社員が出席し、熱心に受講しているといえます。

### 2》地道な作業の積み重ねが生むゆとり

そして、内部の変化を把握するためにK社長が行ったことは、これまでは報告を受けるだけだった資金繰りや業績について、管理表を作成して、経理担当と共有することでした。

全体の運用ルールもしっかりと確立し、

**日々の経費や資金の流れを把握するように努めている**

そうです。

資金繰りが厳しい状況が続いてはいるものの、こうした地道な作業によって心にゆとりが生まれ、少しずつ先手を打つ経営ができるようになってきたといえます。そして、K社長によれば、その努力を続けていけば、いかなる変化があろうとも対応できる、という手応えを掴んだと言われていました。

### 3》環境適応こそが経営者の仕事

人は雨が降れば傘をさします。しかし、会社経営となると雨が降っているのに濡れるにまかせている、ということがまま見受けられます。これでは会社が風邪をひいてしまい、ときには命をなくすことさえあります。

土砂降りであろうが、雪が降ろうが、経営は続けていかななくてはなりません。経営者には常にその責任がつきまといます。だからこそ、いかなる環境においても、

**それに適応できる会社づくりをしていくことが重要**

で、そのためには、足元の業績数字を正しく押さえておくことは必要不可欠な仕事です。私どもは、経営者の皆様をバックアップする所存ですので、いつでもご相談ください。 以上

