

業界の常識・会社の当たり前は本当に正しいのか？

「常識破り」で事業を進化させる

◆◆◆ シリーズ「『攻め』と『守り』のバランス経営」 ◆◆◆

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

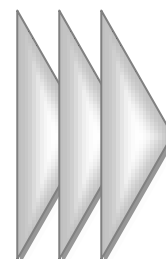
☆☆☆☆☆☆ 《 目 次 》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】疑問に思う会社独自の慣習
- 【2】挑戦を続けるA社
- 【3】カイワレ騒動勃発
- 【4】農業業界にとっては画期的な変革
- 【5】当たり前を時に問い直すことも重要



【今月のハイライト】

企業には企業風土や企業文化と呼ばれるものがあります。働く人が違うのですから、それぞれの風土や文化が形作られるのは当然のことでしょう。それは好ましいものもあれば、ときに社内のほとんどが疑問に思っているような慣習も存在します。ところが、「昔からやっているから」という理由でその慣習を問い直すことはないのです。そこで今月は企業の「悪しき慣習」について考えてみます。



【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

伊藤会計事務所

【本 部】〒102-0081

東京都千代田区四番町1-8

四番町セントラルシティ602

TEL: 03-3556-3317

e-mail: itoh@cpa-itoh.com

(株) 創コンサルティング

【会計工場】 〒510-0071

三重県四日市市西浦2-4-17

(エスタービル3F)

TEL: 059-352-0855

URL: <http://www.cpa-itoh.com>

【1】疑問に思う会社独自の慣習

1》企業独自の文化

企業にはそれぞれ文化や風土があるものです。それらの土台には企業理念があり、

会社として向かうべき方向を目指す上で

企業文化や風土が自然と形成されてゆくものだと思います。

しかしながら一方で、「なんでこんなことをするんだろう？」と首を傾げたくなる会社独自の慣習もあります。そうすることの意味も起源ももはや誰も知らず、昔からやっていることだからという一点だけが続ける理由となっています。

2》会社でやめてもいいもののランキング

下図は goo リサーチが発表した「会社でやめてもいいと思うもののランキング」です。

1	サービス残業	100
2	バレンタインデー・ホワイトデーのやり取り	83.3
3	お茶くみ	79.8
4	上司や取引先への中元・歳暮	78.0
5	無茶なお題の新人研修	68.2
6	社訓の復唱	63.5
7	社員旅行	59.2
8	上司や取引先への年賀状	54.5
9	飲みニケーション	54.3
10	会社主導の忘年会・新年会	53.1

サービス残業がトップというのは当然でしょうが、他の項目については賛否両論があるかと思います。しかし、ここでは各項目の内容には触れません。

大事なのは、いらないと考えるものが存在すること自体をどのように捉えるかだと思うからです。

3》問い直す姿勢

つまり、会社の文化や風土であっても、悪しき慣習と思われるものであっても、**それらがなぜ存在するのか、もっと良いやり方があるのではないかと常に問い直す姿勢が重要**です。今月はピンチの際に業界の常識を疑った企業の事例をご紹介します。



【2】挑戦を続けるA社

1》「事業」としての農業

A社は3代続く農園です。祖父が事業を興し、父が発展させ、現在のA社長の代に至っています。A社の営む農園は従来の家業としての農業とは違っています。

農作物を扱うことに変わりはありませんが、**ただ言われるままにつくって納めるというのではなく、その時、あるいは先の需要を読んでつくる作物を自分たちで決めてきました。**

そして、いい栽培方法があると聞けば骨を惜しまず学びに出かけ、自分が納得できるものであれば果敢に採り入れてきました。

つまり、農業というさまざまな意味で保守的な分野で、

挑戦を続けてきた末にあるのが今のA社の姿
ということです。

2》紅タデとカイワレ

祖父の代に手掛けたのは、紅タデだったそうです。刺身のツマとして添えられている赤紫色の植物です。当時は紅タデを生業とする農家はなく、片手間の作物でした。

ですから、一定の需要は常にあるのに

いつも供給が不足している状況だった

そうです。祖父は紅タデを集中的に生産し、使いやすいように小分けにし、料理屋に直接売り込んでA社の基盤を築いたのです。

また、父の代ではカイワレ大根に力を入れました。短期間で成長し、大量に生産できると聞いたからです。折からの健康ブームにも助けられて、A社は更なる発展を遂げたのです。

3》Aさんの入社

Aさん（現在のA社長）が次期社長候補としてA社に入社したのは、そんな順調に売上を伸ばしていた時期でした。Aさんはそれまでの10年余り、商社に勤めていたそうです。

そこでビジネス全般を学び、特に

マーケティングには自信をもった入社

だったようです。

と言っても、入社当初は一社員でした。下働きをこなしながら農業のイロハを地道に蓄積していく日々を過ごしました。**そうして次第に社内での影響力も蓄えていったのです。**



【3】カイワレ騒動勃発

1》新たな拠点

紅タデやカイワレの生産、売上は順調でした。ただ、次第に参入者が増えて価格競争が激しくなっていました。そこでA社は新たな拠点を設けることにしました。

大消費地の近くで生産し、輸送コストを下げる

ことにしたのです。

経験を積んだAさんは拠点の一つを任されることになりました。肩書も専務としてです。名実ともに、A社の未来の経営者への道を歩んでいたわけです。

そうした状況下で起こったのが、カイワレ大根のO157騒動でした。ご記憶の方も多いと思いますが、**集団的な食中毒が発生し、その原因とされたのがカイワレでした。A社が非常な打撃を受けたのは言うまでもありません。**

2》カイワレ大打撃からの構成

売上は3割減、半分以下と落ち込んでいったそうですから、壊滅的と言っていいかもしれません。その中で**Aさんは自社のカイワレの安全性を説明するのに飛び回り、一方で新たな事業の柱を打ち立てるのに躍起になりました。**

それが豆苗でした。カイワレは一般的に生食ですが、豆苗は火を通すので食中毒の心配はありませんでした。本格中華店からの需要もあり、A社は豆苗によって一息つくことができたのです。

しかし、豆苗には弱点がありました。栽培が難しかったのです。

ハウスのお大半が売りものにならないという事態

も珍しくなかったそうです。

3》A社長就任

ただ、その頃にはカイワレ騒動も一段落していましたが、A社の経営は再び軌道に乗り始め、そのタイミングでA社長への代替わりが行なわれました。

これまで、商社マンの経験を活かして新たな販売ルートを切り拓き、一方で地道に農業の基本を積み重ねてきたAさんは、

常々疑問に思っていたことを実行に移す時

がきたと感じたそうです。

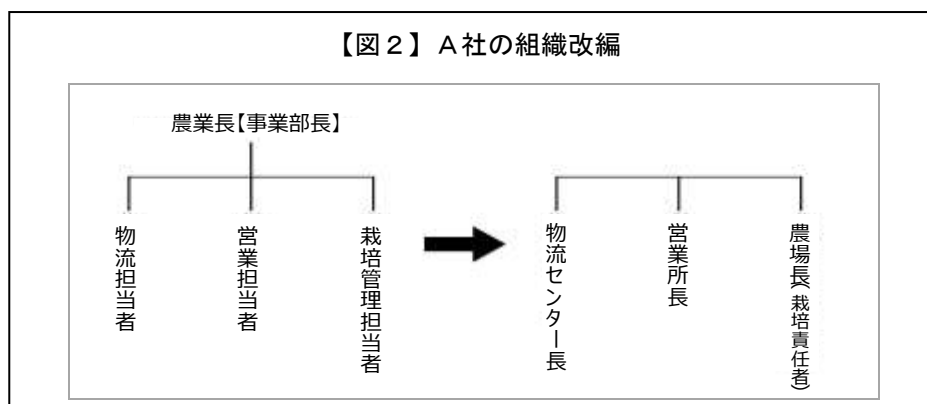
それは業界と先代への「否定」と言えるものでした。



【4】農業業界にとっては画期的な変革

1》組織改編

一つ目は、各拠点の組織改編でした。これまでA社は地域別の農場ごとに事業部制を採ってきました。



各農場で最も権限を持っていたのは農場長です。彼らは**農作物の栽培に関してはもちろん、営業や物流までもリード**していました。この体制をA社長は、**農場長は栽培の責任者に限定し、新たに営業所長と物流センター長を置きました。**

2》それとこれとは別

A社が事業部制にしたのは、前述のように輸送コスト削減が第一義でした。ただ他にも、**論功行賞**^{ろんこうこうしょう}の意味合いもあったようです。つまり、彼らはA社で最もベテランで、栽培のノウハウを持っています。業界に人脈もあります。

しかしながら、A社長は自身の商社経験と農業経験から、**栽培と営業・物流はまったく別**と判断したのです。**当時の農業業界にとっては画期的でした。**

3》一人の経験に頼ることのリスク

また、豆苗がある事業所で同時期に大量にだめになった経験も、事業部制の改革を後押ししたようです。すなわち、

各農場において栽培は農場長の経験にすべて任されていました。

ですから、事態が農場長の経験を超えてしまうと、まったく対応できませんでした。

これをA社長は、**組織を機能別に改編し、詳細な栽培日誌をつけ情報を共有することを義務づけた**のです。



【5】当たり前を時に見直すことも重要

1》改革の成果

このような改革によって、一つの量販店に複数の営業担当者が出入りするロスはなくなりました。営業一本に絞った責任者を置いた成果と言えるでしょう。また、

事業部ごとの利益だけを考えるという弊害

も消えていきました。

以前は独立採算制だったため、ロスを出した農場が1パック当たりの豆苗の種数を減らして、最終的に商品のグラム数で帳尻を合わせるようなやり方も横行していたようです。

今では栽培に関する情報は共有され、何か異変があればその状況は各農場で同時に原因究明されるようになったのです。それぞれが安定的な生産をあげ、それに見合う売上を得ているそうです。

2》業界の常識、会社の当たり前

A社に見られたこうした改革を「ありきたり」と思われるかもしれませんが。しかしながら、そう感じるのは

他の業界からの視点だから

ということもあり得ます。

農業という保守的な業界において、そもそも生産者自らが直接売り先を見つけるという行為自体が常識に反していました。

さらには、先代が敷いた事業部制というやり方を否定することも、かなりの勇気がいったことだと思います。

こんなことは、あなたの業界にも、あなたの会社にもあるのではないのでしょうか？

3》それは本当に当たり前か？

しかし、業界の常識に反したやり方をするのも、会社において影響力がある人物が決めたやり方から離れるのも、決して「ありきたり」ではできません。

それを成し得るには、

当たり前とされてきたことを問い直すことから始まる

のだと思います。

ビジネスにおいても基本が大切なのは間違いないですが、その姿勢が時に思考停止に陥らせることもあります。ビジネスに「聖域」はないのではないのでしょうか。

