

真・自立型経営への転換 92

タカタの破たん

エアバックのリコール問題により、厳しい経営状態に追い込まれていたタカタが、民事再生法の適用を申請し、6月28日に受理されたとの発表がありました。

東京商工リサーチによりますと、負債総額は1兆7,000億円にも上り、製造業としては戦後最大規模の破たんということのようです。

エアバックのメーカーとしては、世界シェア2位の大手メーカーであるタカタですが、どうしてこれほどまでの事態になってしまったのでしょうか。もちろん、原因は様々ありますが、経営者の“問題に対する姿勢”が大きく影響していると言われています。

各種報道を見るにつけ、問題が起こった際の経営者の対応の遅さが、市場の信用を失った最大の要因という見解が多いようです。2010年前後にアメリカで起こったトヨタ自動車の品質問題が生じた際の、豊田章男社長の対応とはまるで対照的でした。

この先、順次、再生に向けた対処が進められることとなりますが、自動車部品製造業の場合、裾野が広いという問題があります。タカタの下請け企業は570社、社員にいたっては6万人に上る規模になるようですので、取引先への影響が懸念されます。

経営者には、こうした事態を招いた責任をしっかりと認識してもらい、周囲への影響を十分に考慮した、誠意のある対応を期待したいと思います。

失敗から何を学ぶか

さて、このような事例から、我々はそこから何を学ぶべきでしょう。新聞報道を見ながら、ふと頭によぎった以下の3つの点から、我々が学ぶべきポイントを整理してみましょう。

- 問題発生時のトップの対応
- 事業の偏重は命取り
- 危機に耐える財務体質づくり

まずは、『問題発生時のトップの対応』です。ひとつには、事故が起こった際の、事故に対する認識の問題です。安全装置を売り物にする企業にとって、死亡者を出す事故が起こった時点で、これは明らかに緊急事態です。その時点で、トップが陣頭に立って、采配を振るうべきでした。それが、リーダーシップの原則です。ことが済んでから出てきても、何の意味もありません。タカタには組織の真のリーダーが不在であったということでしょう。

二つ目は、『事業の偏重は命取り』ということです。これは下請けの立場からの学びです。自動車部品製造業などの場合、どうしても事業は偏重しがちです。一つの会社、一つの製品への依存度が高まれば高まるほど、こうした事態が発生した場合の影響は大きくなります。仮に、一社あるいは、一製品に完全依存などという状況になっていれば、連鎖倒産の可能性は極めて高いでしょう。あるいは、連鎖倒産にまでは至らなかったとしても、その後の復旧には相当の時間と資金を要することになるでしょう。

こういう状況はあらかじめ想定しておくべきです。事業の極端な偏重は命取りと考え、少々効率を犠牲にしたとしても、最適な事業のバランスを考え、徐々にシフトしていく必要があります。下請けである以上、そうしたリスクは常に想定しておくなければなりません。

最後に、『危機に耐える財務体質づくり』です。こうした事態に限らず、企業を経営していれば、必ず一度や二度は危機的な状況を経験するものです。その際に、財務体質が脆弱であれば、立ちどころに企業経営は立ち行かなくなります。企業経営では、損益を野球に例えるなら、資金繰りはボクシングに例えます。途中どれだけ優勢であっても、一発ノックダウンがあるのがボクシングであり、企業の資金繰りです。こういう事態が発生したときに、いつまでの資金手当てができるかで、生き残れるかどうかが決まります。

財務体質が強靱な企業であれば、こうした事態でも慌てることなく辛抱することができます。結局、最後まで立っていることができるかどうかで勝負は決まるのです。立ち続けられるだけの強い体質づくりが肝要です。

覚悟して準備する

いかがでしょうか。こうした事件や事故は、決して他人事ではありません。いつ何時、自身の身に降りかかるか分かりません。もちろん、そういう事態を事前に察知し、避けるという行動も考えられますが、やはり現実的ではありません。誰にでも起こりうるものであると覚悟し、その準備をすることでしょう。経営者としての初動は、心の準備です。いざという時の態度に、本音が見え隠れするものです。それゆえ、常に覚悟をもって経営にあたることでしょう。そして、適切な事業バランスと強靱な財務体質の構築です。こちらは計画的に進めていくことが可能です。企業のゴーイングコンサーンを実現するために、社会的な責任の下において、危機的な状況にも立ち続けるための準備が必要です。

名南コンサルティングネットワーク

永井晶也

【MANAGEMENT FOCUS】 セルフコーチングの奨め④ ～落とし込み～

～思考は一日にして成らず～

①ネガティブ思考から脱出するコーチングステップ

- ステップ1 選択することの許可
- ステップ2 希望
- ステップ3 宣言・決定

例) “ピアノは無理”と完全否定思考への小さな変化

- ステップ1 弾けるようになるかもしれない
- ステップ2 いつかきっとピアノが弾ける
- ステップ3 ピアノを弾く

②深い落とし込み

頭で分かることと、身体が動くことは、別です。自分に落とし込みがかかっている状態とは、頭で考えたことが、身体と心に矛盾や違和感がなく、自然に行動に表れる状態のことです。

「頑張ります」と言いながら、行動を起こさずにあきらめ、目標達成に至らないのは、「目標を達成する(できる)」という考えに対して、身体や心が矛盾や違和感を覚えるからではないでしょうか。是非、骨の髄まで落とし込みを。

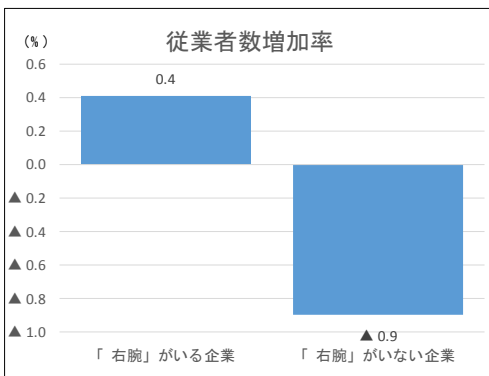
コーチング理論は難解なものではなく、枠組みはシンプルです。しかし、言うは易し、行うは難し。私のケースをお伝えします。幼少期から、出来の悪さを認識させられていた私は、「ずっと「私にはできない」とセルフコーチングをしていたようです。劣等感を自分で植え付けた状態です。社会に出てから、この劣等感(思考)は、大きな障壁でした。ある日コーチングを知った私は、「私にはできる」の言葉を数ヶ月自分に投げかけましたが、効果は全くありません。幼少期から相当な量のネガティブなつづやきをしてきたのでしょう。その思考は、私の身体の隅々まで染みついてしまっていたのです。一足飛びに“私にはできる”と思い込ませようとしたところで、心も身体も受けつけません。そこで私は、細胞の一つひとつまでポジティブな思考が行き渡るように、時間をかけることにしました。

1つには、一足飛びに「私にはできる」と、完全肯定への変化を狙うのではなく、まず、「できるかもしれない」「きっとできる」など、緩やかで、小さな変化を自分になじませることにしました。

次に、身体がポジティブな思考を受け容れるように、フィジカルトレーニングを取り入れることにしました。私の場合、仕事柄パソコンを使う頻度が高いため、あらゆるパスワード設定を「きっとできる」に変更し、自然に手先の感覚が「きっとできる」を覚えるようになるまで、何度もパスワードの入力を繰り返しました(今は、別のステップ(言葉)に変更していますので、ご安心下さい)。初めての物事に取り組みるとき、自然に「きっとできる」と思える素晴らしさに気づいたのは、それから約3年ほど後のことです。物事にチャレンジする人は、こういうふうに見ていたのだ・・・と、衝撃を受けました。(水谷 マミ)

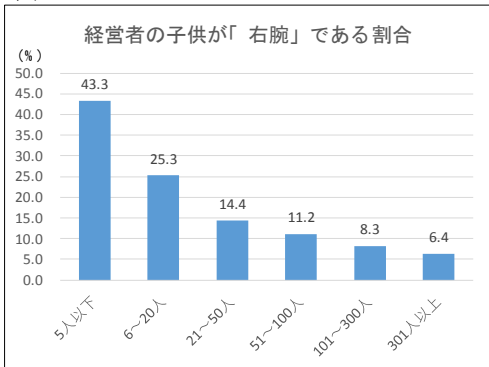
【中小企業診断士の経営改善のポイント】 社長の「右腕」

図1



出典：「人材活用実態調査」中小企業庁

図2



出典：「人材活用実態調査」中小企業庁

「右腕」「懐刀」「知恵袋」「ブレーン」・・・表現は様々ですが、古来から“名将の元に名参謀あり”と謳われているように、大きな功績を残した偉人の傍らには、こうした優秀な人材の存在がありました。彼らはトップの意思決定を支え、トップのリーダーシップの発揮に良い影響を与えてきました。私のお客様でも、事業を拡大し、好業績を収めている企業、バブル崩壊やリーマンショックの逆境から見事に立ち直った企業の多くには、優秀な「右腕」の存在がありました。一方で、業績不振の企業には、“独裁経営による弊害”を一因とするケースが多く見受けられます。また、近年では団塊の世代の社長が相次いで次世代の社長にバトンタッチしているのですが、次世代の「右腕」が育っていない、といったお悩みもよく耳にします。

「右腕」に着目した統計データはあまり存在しませんので少し古いデータになりますが、2004年に実施された中小企業庁による統計を見ましても、「右腕」の存在が企業の成長に大いに関係していると分析されています(図1)。また、経営者と「右腕」の関係をみますと、規模の小さい企業ほど、経営者の子供が「右腕」である割合が高くなっています(図2)。このことから、企業の継続的な発展のためには、「息子(娘)を『後継者』に」の前に、「息子(娘)を『右腕』に」という方針で子育てをするべきではないかと思えます。

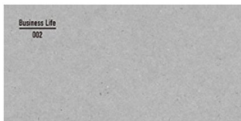
では、「右腕」をどのように育てたら良いのでしょうか？甲南女子大学人間科学部教授の森雄繁氏らの研究著書などによりますと、「右腕」の仕事として特に重要なのは、①(トップの)負担の軽減、②決断の補完、③非を諫める、とあり、特に組織の中であって、トップを諫めることができる人材＝“人としての補佐役”の重要性が強調されています。しかしながら、社長を諫める行為が単なる「親子喧嘩」になってしまっているケースをよく見かけます。「右腕」となる人材には、より多くの経験を積む機会を積極的に与えて、視野を広げさせることが大切でしょう。一方、社長と「右腕」を上手く機能させるために、社長としては「積極的に自己の能力と知識を、『右腕』に補ってもらおう」とする意識が必要だと言えます。

(中小企業診断士 木島 知也)

【コンサルタントお勧めの1冊】

『自分を変える習慣力』～潜在意識を味方につける方法～

(著者:三浦 将 出版社:クロスメディア・パブリッシング)



自分を変える 習慣力

三浦将
MURAHIRO MASAHIRO

コーチングのプロが教える、
潜在意識を味方につける方法。

この本を読んで
毎朝5時起きを始めた。
すると、食生活や働き方、
体型、お金の使い方、
すべてが変わった。

習慣とは、「ある行動が繰り返し行われた結果、その行動がしきたり(ならわし)になること」をいいます。

早起き、ダイエット、禁煙、笑顔で毎日過ごす…など、好ましい習慣を身に付けようとチャレンジはするものの、どれも途中で挫折してしまい、成果を上げられなかった、という経験をお持ちの方は多いと思います。習慣化が上手いかわからないのは、本人が意識している「顕在意識」ではなく、本人が意識していない「潜在意

識」の強烈な抵抗を受けていることが、原因のひとつとして考えられます。

メンタルコーチとして、数々の企業や著名人に指導してきた著者によると、この「潜在意識」の性質を正しく理解し、うまく働きかけるようにすることが、良い習慣を身に付けるための最善策であると述べています。また、単に習慣化するための方法論だけでなく、仕事で高い成果を上げるためには、どのような習慣を身に付けると良いかわかっても、わかりやすく書かれています。

「わかっているけども、なかなかやめられない。変わらない」と感じている方に、お薦めの一冊です。是非ご一読ください。(山田 亮太)

【セミナー・研修案内】 第16回管理会計力®認定講座

「管理会計力®認定講座」は、会計情報を経営に役立てるための管理会計の内容を、総合的かつ体系的に学んでいただく講座です。

会社の利益は、決算書や試算表の中の損益計算書に記載されています。売上高から始まり、一定のルールに従い、様々な費用を引いていくことで、最終的な利益を計算します。

しかし、損益計算書は、過去の利益を見る際には良いのですが、将来の利益を考える際には向いていません。損益計算書では、計画を立てる際に必要な利益シミュレーションを行うことが難しいのです。例えば、売上増加のシミュレーションでは、どの費用がどれだけ増えるのかが分からないと、正しい利益を計算することができません。このような場合に、管理会

計の手法を用いることで、利益シミュレーションが容易となります。また、管理会計で自社の収益構造を把握することで、より良い改善方法を見つけることもできるでしょう。管理会計は、経営者だけでなく、現場の第一線で活躍する社員にとっても、身につけておくべき重要な手法と言えます。

本講座は、初学者にも分かりやすいように、3級で「決算書の見方」、2級で「財務分析」、1級で「損益分岐点分析、キャッシュフロー、予算管理」と、順に学べる内容となっています。本講座で管理会計を習得し、是非自社の経営にお役立てください。(※講座の詳細は、同封のチラシをご覧ください)

(寺西 崇)

【生産性向上を実現するためのポイント④】 ITツール活用による生産性向上

今回は、ITツール活用による生産性向上のポイントをお伝えします。昨今、多くの企業がクラウドを活用したITツール(名刺管理やチャット形式のグループウェア等)を導入しています。その中でも今、「クラウド会計システム」が注目を浴びています。

従来の会計ソフトは、取引仕訳を1件ずつ手入力することで試算表や決算書を作成します。手入力のため、ミスも起こりやすく、仕訳入力や確認に多くの時間を費やすことになりました。「クラウド会計システム」は、過去に発生した取引内容から、システム内の学習機能が最適な仕訳を予測することで、仕訳入力の時間短縮を実現することができます。このような「クラウドシステム」を導入することで得られる具体的なメリットとして、次の2つが挙げられます。

①自動化(自動取得・自動仕訳)

専用のアプリケーションをダウンロードすることで、銀行口座やクレジットカードと連携し、取引明細を自動で収集し、適切な仕訳を提案してくれます。また、経費システムや請求書システムと連動させることにより、経費精算や売上・仕入の仕訳の自動登録も可能となります。これにより、調べたりする手間もなくなるため、今までの入力業務時間を大幅に低減することができます。

②経営の見える化

クラウド上にデータが保存されているため、場所・端末を問わず、IDとパスワードを入力することで会計データを閲覧することができます。スピーディーな経営判断・意思決定に繋がります。

経理業務の生産性向上に向けて、一度検討してはいかがでしょうか。(三軒 佳)

孫子の兵法の名言

智者の慮は必ず利害をまじう、利をまじえて務め信なるべきなり、害をまじえてかん解くべきなり

前号に引き続き、「孫子」より、企業経営のヒントとなる名言を紹介します。

孫武は、著書『孫子』の中で、「智者之慮、必雑於利害、雑於利而務可信也、雑於害而患可解也」と述べています。この言葉によって、孫武は何を伝えたかったのでしょうか。

この言葉の意味は、智者(物事の本質を知る人)は、利(メリット)だけに着目をするのではなく、常に、害(デメリット)も十分に考慮した上で物事に取り組みため、失敗を減らすことができることを指しています。この言葉は、企業経営における様々な場面で活用できます。

人は、周囲の物事について判断を下す際に、自分にとって都合よく考える傾向があります。例えば、自身が〇〇と感じているのだから、相手も同じように〇〇と感じているだろう、といった様子です。特に、自身の経験年数の長い(豊富)な業務や、長年取引のある顧客に対しては、悪い意味で前例を踏襲し、自己都合で物事を判断しがちです。

しかし、業務にしろ、顧客にしろ、対象(相手)は常に変化し続けています。ミス・ロスを減らし、大きな成果を上げるためには、常に、その時々で置かれている状況を把握し、そこから考えうる利害、良し悪しの両面をしっかりと考慮した上で、行動に移すことが重要です。

皆さんの会社ではいかがでしょうか。業務への取り組み方や顧客への接し方について、一度振り返ってみて下さい。



名南コンサルティングネットワーク
マネジメントコンサルティング事業部

Meinan Management Review Vol.93
平成29年7月20日発行 (通巻第93号)

発行人: 永井晶也
編集: 渡邊圭蔵、松本健太郎、牧野礼子
執筆: 永井晶也、水谷マミ、木島知也、
山田亮太、寺西崇、三軒佳、
伊藤淳、川内健

名南コンサルティングネットワーク
マネジメントコンサルティング事業部

〒450-6334
名古屋市市中村区名駅一丁目1番1号
JPタワー名古屋34階

TEL 052(589)2784

FAX 052(589)2781

ホームページもご覧下さい
<http://www.meinan.net/>

名南経営 で検索!



M E I N A N
Meinan Consulting Network

【主任研究員のコラム】 企業を守るコンプライアンス

東京商工リサーチが、2016年度のコンプライアンス(法令や社内規範等の遵守)違反による倒産件数を発表しました。コンプライアンス違反による倒産は、一時期と比較すると減少したものの、178件にのぼります。コンプライアンス違反を起こさないようにするには、自社に關係する法令や経営倫理などを明確にしたうえで、未然にトラブルを防止できる体制を整えることが重要となります。具体的には、社長が経営方針や経営理念を明確に定め、進むべき方向を明確に示します。「当社は顧客第一主義を貫く」でも、「環境に配慮した地球企業になる」でも、社長の想いが如実に反映されるものであればよいでしょう。その上で経営理念に従って、自社の取り組むべき課題を見つけます。経営理念で社員の安全や誠実を謳っているのに、劣悪な作業環境を放置したり、不正が横行しているということでは、意味がありません。もし問題行動が見受けられるのであれば、改善の方向性を定めた上で日常でできる決め事を作り、守られる仕組みを考えます。日常活動に組み入れてこそ、コンプライアンスの推進が図られます。それさえも大変だとお考えの場合は、図のようなチェックリストを作成し、それをチェックさせるだけでも効果が期待できます。大事なことは、コンプライアンスを単なる知識で終わらせるのではなく、取り組みに繋げることです。コンプライアンスは、規模に関わらず、どの企業にも必要になります。問題が起こる前に問題を起こさない仕組みを作るコンプライアンスこそが「会社を守ること」そのものといっても言い過ぎではないでしょう。

(伊藤 淳)

コンプライアンス・チェックシート		
行動指針	NO	チェック項目
セクハラ禁止	1	卑猥な冗談や性的な話題を扱わない。
パワハラ禁止	2	人前で激しく叱責しない。
交通法規遵守	3	飲酒運転は行わない。
苦情対応	4	不当要求は毅然とした態度で対応する。
知的財産権への対応	5	著作権等の知的財産権は侵害しない。
個人情報保護	6	知り得た個人情報を目的外に使用しない。
情報セキュリティ対策	7	業務以外には職場のパソコンを使用しない。
環境配慮	8	ゴミを出すときは分別する。

教育教材 ~販売情報~

~社内でスグに展開できる教育DVD~

入社3年目までに身に付けておくべき習慣シリーズ

Vol.1 好ましい「叱られ方」、「褒められ方」

Vol.2 遅すぎた報告

Vol.3 段取り不足が招く、周囲への迷惑

Vol.4 5Sの観点で見直す、仕事の「しまい方」と
“周囲への思いやり”

Vol.5 “仕事”と“作業”の違い

【セット内容】

- ・DVD・・・映像:約40分
- ・CDR・・・レジュメデータ、進行マニュアル

【価格】 各Vol 1セット9,000円(税抜)

15分で学ぶ社会人の基本シリーズ

Vol.1 気付かないうちにしていませんか?
身近に潜む「守秘義務違反」

★8月28日発売決定★

Vol.2 他社訪問と来客応対

Vol.3 正しい電話対応の仕方

【セット内容】

- ・DVD・・・映像:約15分

【価格】 各Vol 1セット4,000円(税抜)

MBC特別講座開催のご案内 ~社員が輝く、中小企業の人材づくり~

今年のMBC特別講座は、
エイベックス株式会社
代表取締役会長
加藤 明彦 氏に
お話を頂きます。



2012年に始まりましたMBC特別講座も今年で6回目を迎えます。過去にも多数の皆様にご参加頂き、大変ご好評を頂いております。今年は「元気なモノづくり中小企業300社」「愛知ブランド企業」等数々の賞を受賞した**エイベックス株式会社代表取締役会長の加藤明彦氏**をお招きします。加藤氏は「**社員の成長こそ企業の発展**」と位置づけ、社員誰もが活躍できる人づくり、組織づくりの実現に取り組まれています。本講座では、**中小企業だからこそできる、社員が輝く人材づくりをテーマに、若手社員の育成、ベテラン社員のやる気を引き出す方法や社風づくり等、ご自身の経験と成功体験を元にお話を頂く予定です。**経営層・人事担当者の皆様、人材づくりの機会をより素晴らしいものとする為に、本講座をご活用頂ければ幸いです。

○経歴~加藤明彦氏~

1947年 愛知県名古屋生まれ。1969年 大阪工業大学卒業。卒業と同時に加藤精機(現エイベックス株式会社)に入社。1984年(37才)同社代表取締役社長に就任、2010年(63才)より代表取締役会長となり、今日に至る。経済環境や競合会社という外的要因に左右されない「克ち進む経営」をあるべき姿として描き、自社の強みを追求する。社員の成長こそ企業の発展と位置づけ、社員の潜在能力が発揮される社風づくりにも熱心に取り組んでいる。2016年度より愛知同友会の会長を務めている。

○開催ご案内

開催日:10月24日(火)14時~16時

開催場所:JPタワー名古屋34階「研修室1」

※本講座の詳細とお申込み方法につきましては、
同封のご案内をご確認下さい。