

～昨日の風 明日の風～

経営コンサルタント独白録 第25回

九州、異変！西日本、大変！

宮崎のある業界団体で講演をすることになり、レジュメを作っているうちにいささか青ざめてきました。本ニュースで、倒産件数と自主廃業・解散件数の比率が「全国は2.67倍」「九州は4.01倍」というのは知っていましたが、帝国データバンクのHPで県別の比率を調べて驚きました。

福岡県2.90倍、佐賀県6.33倍、長崎県3.9倍、熊本県4.56倍、大分県5.91倍、宮崎県11.63倍、鹿児島県3.76倍、沖縄県3.52倍、という数字が並んでいました。各県とも軒並み全国平均より高く、特に佐賀、大分、宮崎は抜きん出た自主廃業率です。全国的に見ても上位10位までの自主廃業率は、山梨県を除いて西日本で占められています。つまり西日本から企業が消えていっているのです。

自社改善だけではなく！

こうした数字を研修や講演で紹介した時、もっとも感度の高い反応を示したのは、久留米のある企業の専務様でした。研修終了時のまとめの中で「いつも言っているように自社改善だけでは足りなくなっているのだ。いくら自社が良くなったところでお客が潰れた段階で即顧客を失い会社は存続できなくなる。自社を良くすると同時に商品とサービスの見直さなければ、会社は消えるぞ。危機感を持って業務に臨まなければ会社は潰れる。逆にこの時期をきちんと乗り越えれば、次の時代の足場を作り上げたことになる。自己満足だけで終わるな！」と熱く組織を鼓舞されました。

確かに急激な経営環境の変化が起きていることは間違いなく、従来型の意識と手法では乗り切れない時代になっています。情報の量と速度が上がり、交通や流通のインフラが整ったおかげで、消費者の価値観が変わっており、従来のやり方では顧客を失ってしまうのです。自社の組織機能のレベルアップを図るとともに、商品・サービスの改善を意欲的に進めなければ顧客から見放されます。

後継組織の準備は良いか？

組織経営の視点は、「今」と「明日」にあります。今を凌ぐために売上と利益を徹底的に追求し、そこで得た利益を明日のために投資しなければなりません。明日とは、5年後、10年後のことです。その時、将来の組織イメージが曖昧であると今が成り立ちません。今を頑張るためには、明日への道筋が明確になっていなければ踏ん張りが効かないのです。

明日への道筋とは、将来の組織イメージのことです。5年後、10年後の後継者とともに、その時の専務や常務のイメージは出来ているでしょうか。その時の部長級の人材イメージはあるでしょうか。多くの自主廃業・解散企業が売上減少と後継者不在を理由に消えています。具体的には、たとえ息子や娘婿がいたとしても、後継組織のイメージを組織の構成員たちと共有できていなかったために次の手が打てなくなったのです。後継者だけが意気込んだところで、時代変化への対応は難しいのです。その時の専務や部長が共に戦うためには、今この瞬間に後継組織のイメージが必要です。

人材育成には時間がかかります。次の時代の専務候補、部長候補を定め、育成にとりかからなければ時代の波に飲み込まれてしまいます。弊社のあるクライアント先では、血縁関係のない人物への5年後の事業承継指名が完了し、その時の組織の青写真がすでに完成しています。さて、皆様方の組織ではいかがですか？

著者紹介 戸敷 進一(編集注＝顔写真を入れます)

1956年宮崎県出身の経営コンサルタントで、(株)経営改善支援センター(福岡市、URL <http://sien.co.jp/>)代表取締役。業種を問わない「組織活性化」の専門家で、全国300社以上の企業の活性化を指導。全国の商工会議所や企業などからの依頼で講演活動もおこなう。明確で分かりやすい表現で驚くほど短期間で「組織」を変えるのが強み。昨年より帝国データバンクの契約コンサルタントとして九州各地の企業を中心に多くの実績を上げている。