

フロウエルマガジンコラム #6

2008年6月号

『どんどん変えよう』

加速する前にはギアチェンジしないといけないので、楽天では「スピード！スピード！スピード！」ですが、我々フロウエルに今最も必要なのは、「チェンジ！チェンジ！チェンジ！」でしょう。シチュエーションに合っていないギアでいくらアクセルを踏んでもエンジンがブンブンいうだけでちっともスピードが上がりません。燃料の無駄使いですね。

カルチャー改革、システム改変、ポートフォリオ更新、ビジネスモデル革新、我々が順を追って着手しなければならないことは山積しています。これらの必須事項を各チームで達成していかないと、スピードを追求してビジネスにドライブをかけることは難しいです。

特に最初の「目指すべきカルチャー」と最後の「新しいビジネスモデル」という2つの課題は、他とは次元の異なる非常に大きなテーマです。カルチャーについては、新しい人材を採用する際に目指すカルチャーに合致しているか、あるいはそれについてポテンシャルが見込めるかということを選考基準のひとつにしており、今後良い効果ができるだろうと期待しています。勿論既存の社員も能動的にアクションをおこして欲しいので、色々な手段で働きかけを行なっています。このコラムもその中のひとつです。ビジネスモデルについては、最終的なテーマなので今は構想が出来上がっていませんが、継手が以前ほど付加価値をつけられない状況は今後強まる傾向にあると予想されます。継手特化・ファブレス生産というビジネスモデルをどのような形に、どのようなタイミングで変えていくべきか、あるいは変えないでいくべきか、経済の動向等も踏まえて慎重に検討している段階です。人事採用と業務改革やビジネスモデルについては、また別の回で詳しくお話ししたいと思います。

いま日本では高度経済成長時代に起業した会社の創業者が高齢となり、事業承継のタイミングを迎える企業が大変多くなっています。ところが後継者が見つからず、倒産ではなく廃業という幕を引かざるを得ないケースが少なくないようです。なぜこのようなことがおこるのでしょうか。少子化問題は無関係です。むしろ後継適齢期世代は、ベビーブーマーでたくさんいるのです。つまり若い世代が継ぎたがらないということです。なぜか。ずばり統治システムも製品構成もビジネスモデルも古くなっている組織を引き受けるのは、荷が重

すぎるからです。昔と違って時代の進むスピードが非常に速くなっています。創業時と現在とでは、外部環境があまりにも違います。起業から30年も経てば、ビジネスモデルの旬を過ぎて、旨味を謳歌できる状況ではありません。これを再び成長軌道に乗せ直すのは、並大抵の努力では無理です。70年代、80年代に作ったシステムがいまだに使われていて当然のことながらそれが制度疲労をおこしているような組織も多いことでしょう。若い世代にしてみれば何を変えなければいけないのか分かっているけど、それを直すとなるといままでの方法に親しんできた社員を敵にまわすことになるので、気後れしてしまいます。先読みできる優秀な人材ほど敢えてハイリスクハイリターン道を選ばないというわけです。

第3回目のコラム『プロ論』でトライアンドエラーを繰り返して、改善をかけていけるのがプロだと書きました。今より良くしていくためには、そこそこ良く回っていることです。時には敢えて変えていかなければならないこともあります。組織全体を最適化するために、一部の部署やグループではうまくいっているルールを変えることも、部分最適の集合体が全体最適となっていない場合は、止むを得ないことと判断します。

そんなときにいつも難しいのは、現場の社員に理由を説明する作業です。変えなければいけない根本原因を、深い事情により説明できない場合が少なくありません。「察してくれ」などと虫のいいことを言うつもりはないのですが、相談相手となりやすいグループリーダー（GL）や部門長は管理会計の知識を持ってもらえれば、話が理解しやすいと思います。会社の成績表である財務諸表や決算報告書を読んで理解できる能力を持つことをGLは努力目標にしてください。部門長は採用・昇格基準のマスト事項にしましたので、全員問題ありません。つまり、将来部門長になりたいと思う人は、今から勉強しておいてください。そんなに難しくないので心配いりません。手始めに

山田真哉

<http://www.cam.hi-ho.ne.jp/shinya-yamada/>

山根節

http://www.amazon.co.jp/s?ie=UTF8&search-type=ss&index=books-jp&_encoding=UTF8&field-author=%E5%B1%B1%E6%A0%B9%20%E7%AF%80&page=1

あたりから始めるととりかかり易いと思います。新しい知識を得るということもそれ自体「チェンジ」ですし、それが新しい展開を生むトリガーにもなります。

会計の知識があると、企業が外部環境の変化に合わせて内部環境をどんどん変えていく必要性が実感として理解できるようになります。最初に書いたように21世紀のビジネス環境は変化の速度が速いです。対応が後手に回ると追いつけなくなり、次第に競争力を失ってしまいます。そうならないためにも社内の仕組みをどんどん変えていかなければなりません。

フロウエルが創業された1973年は、第1次オイルショックの起こった年です。翌74年から原油価格が2倍に高騰し、ベンチャー企業だったフロウエルを取り巻く外部環境は激変しました。これを乗り切った経営手腕は素晴らしいと敬服します。さぞ大変だったろうと思います。今年12月に第36期となるフロウエルは、第2創業を迎える予定となっています。偶然なのか運命なのか、世界は今まさに第3次オイルショックと言われる状況です。9・11同時多発テロが起こった21世紀元年の2001年9月、原油価格は1バレル25.8ドルでした。経営企画室ができた3年前の2005年4月は同53.1ドルでした。それがなんと最新チャートでは136.4ドルです。日々史上最高価格を次々と突破する異常な高騰ぶりです（WTI：ウェストテキサスインターメディアイト）。

半導体が産業のコメならば、石油は産業の水でしょうか。これだけの激変にアジャストしていかないと市場に残れないのですから経営幹部だけの努力では間に合わないということがご理解いただけると思います。入社したばかりの若い社員まで1人1人が変化を起こす努力をしていく必要があります。小回りの利いた創業当初と違って、今我々は100人を超える従業員が働く組織に成長しています。個々のベクトルが合っていないと舵を切っても曲がりません。

「チェンジ」するには相応の労力、痛みが伴います。それが怖くなったときは、ぜひ「チェンジ」したあとのより良い状況を思い描いてみてください。そしてフロー理論のことを思い出して変化することを楽しんでみましょう。

宜しく申し上げます。