

特別寄稿

不況こそ自分たちの強みを 研ぎ澄ますチャンス



プライムタイム代表取締役 坂本 敦子

長引く不況に苦慮されている経営者も多いと思うが、この不況を逆手にとって「今は何をやる“好機”なのか」と発想の転換をしてほしい。不況という環境が「何が大切か?どうなりたいのか?私たちの強みは何か?その強みを活かしてやるべきことは何か?」という決断をするための“プロセス”を問いかけてくれる。経営が軌道からずれていないか、ずれていたらその軌道修正をするきっかけをも作ってくれるのだ。

好景気の際は新しいことをいろいろとやってみたくなるもの。しかし、本業以外のことに手を広げすぎて中途半端にしているため赤字の発生源になっていないだろうか。

今、不況という局面を生き抜いていくには、「選択と集中」が決断のキーワードだ。経営者の思い込みや過去の成功体験にとらわれず、「現在とこれから」という未来の時間に焦点をあわせて思考し、経営資源を自分たちの強みに集中させることが必要となってくる。

つまり不況時こそ自分たちの会社の強みを研ぎ澄ますための決断をする絶好のタイミングであり、節目なのだ。

経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報、時間）が限られている時こそ的確な決断ができるからだ。他社のモノマネにとどまっている会社は淘汰される。他社の優れた点と自社を比べるだけでなく、自分たちの目指

す理想像と比べることが大切だ。自社の最大のライバルは自分たち。骨太経営という言葉があるが、不況は会社の骨密度を高くする「好機」ととらえてみよう。

経営者の「タイミングマネジメント®」。自ら決断のタイミングを創った好例とは!?

経営者の役割とは何だろうか。それは第一に「組織の理念（価値観）、ビジョン、ゴールを明確にし、浸透させること」。第二に「経営資源の配分を決断し、ビジョンとゴールを達成すること」だ。

経営とは判断、決断、アクションの連続であり、経営者の最大の仕事は、ヒト、モノ、カネといった限られた経営資源の中で「やることを決める」「やらないことを決める」「やめることを決める」などをタイミングよく決断することだ。

タイミングのよい決断・アクションの積み重ねが大きな成果につながっていく。タイミングとは最良の「機」であり、経営者のタイミングを見極める力が会社の繁栄につながっていく。

まずは「私たちは社会（お客様）に対して何をするために存在している会社なのか」という会社の存在価値（使命）を再確認したい。その上で、「自分たちのこだわり、強み（オリジナリティ）」と「顧客が今求めて

いること、これから求めてくること」のマッチングする部分を抽出し、投資する価値があることに資源を集中させ、ムリ・ムダ・ムラを省くことが肝要だ。

厳しい荒波を乗り越えていくには、「拡大すること」「続けること」「やめること」をタイミングよく取捨選択していく決断力＝「機」を見る力が問われてくる。

「2010年は自分たちの会社にとってどのようなアクションをとるタイミングなのか」と自問してみしてほしい。「好機」というのは一度逃すとなかなか巡ってこないものなのだ。

私は研修で多くの経営幹部と向き合ってきたが、成功や失敗を左右する決め手は、アクションをとるタイミングにあることに気づいた。そこで、最良の「機」をつかむ力を向上させる「タイミングマネジメント®」というメソッドをオリジナルで開発し、講演・研修を行っている。「タイミングマネジメント®」とは「価値観とビジョンを機軸に、一つのアクションが最大限の効果を発揮するタイミング（＝最良の「機」）をつかんで、その時に最適な方法を選択しスキルを発揮すること」だ。

アクションのタイミングをつかむポイントは①明確な価値観・ビジョン②観察力（例えば、自社や取引先の状況、顧客のニーズ、市場の変化のスピードなど日頃から様々なことに注意を向けて情報収集すること）

タイミングマネジメントとは

価値観とビジョンを機軸に、一つのアクションが最大限の効果を発揮するタイミング(最良の「機」)をつかんで、その時に最適な方法を選択しスキルを発揮すること

タイミングマネジメントの構成要素

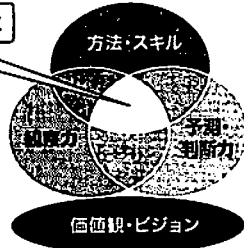
(1)機軸

「価値観とビジョン」…タイミング(最良の「機」)をつかむエンジンになるもの

(2)3つの力

- ①観察力……… タイミングをつかむために日頃から注意を向けておくこと
- ②予測・判断力… 今アクションをとった時の効果、今アクションをとらなかった時のリスク(損失・影響)を予測してどうすべきか判断する
- ③方法・スキル… そのタイミング(最良の「機」)でアクションをとる時に最適な方法を選ぶ、最適なスキルを発揮する

タイミングマネジメントとは



タイミングマネジメントとは
坂本敦子氏が創作した言葉で
株式会社プライムタイムの登録商標



Atsuko Sakamoto

人財育成コンサルタント、産業カウンセラー、心理相談員、経済産業省独立行政法人評価委員会委員。日本航空国際線客室乗務員、BASFジャパン人事部を経て、1995年に人財育成コンサルタントとして独立。「タイミングマネジメント®」を開発し、2005年に発表。現在、決断力、リーダーシップ、コーチング、チーム力向上、CS向上、コミュニケーション&マナー、キャリアデザイン等の講演や研修で幅広く活動中。著書に「タイミングをつかみとる人、はずす人」(ダイヤモンド社刊)があり、2008年に韓国、台湾でも翻訳出版され、中国での翻訳出版も決定

③予測・判断力(今アクションをとった時の効果、今アクションをとらなかった時のリスクを予測してどうすべきか判断する)である。

決断のタイミングを逸してしまう要因は様々であるが、以下の7点に注意したい。①他社がやっていないから自分たちもやらなくていいだろうと思ってしまう(周囲と同じことをしていれば大丈夫という思い込み)②何となくうまくいっている、今特に問題がない状態が続いている③今やらなくてもまだ大丈夫だろうという楽観視(予測・判断力の甘さ)④大切だと思っているが、現在は緊急性が低い⑤面倒な交渉が必要なので億劫だ⑥費用負担があるのでためらってしまう⑦過去にうまくいかなかったというトラウマ。

自ら決断のタイミングを創った最近の事例として、キリンとサントリーの統合が挙げられるだろう。不況下でも黒字の優良企業同士であり、長年の宿敵が、なぜこのタイミングで統合するのか話題を呼んだ。最大のライバルと経営統合するという決断の理由は、両者が「グローバルな市場で勝負する」という共通の強い

ビジョンを持っていることにある。人口減・少子高齢化が着実に進行する中で、消費が縮む日本市場の動向を鋭く観察し、アジアなどの海外市場で売り上げを増やすというビジョンを達成するためには「好調な今が決断のタイミングだ」という予測・判断をした好例だと感じる。

やめる決断は「マイナス」ではない。撤退時こそ勇気ある決断を

難しい決断の一つに「やめる」という決断とそのアクションをとるタイミングの見極めがある。例えば新規開店する決断よりも店舗を閉店する決断の方が、経営者にとって勇気と覚悟がいるのではないだろうか。

一般的に「やめる」という言葉は消極的でマイナスの印象を与える傾向があるが、未来の発展につながる最も重要な決断なのである。

例えば、不採算店の撤退はマイナスと見るのではなく、今まで注入していた経営資源を自分たちの本来の強みにシフトさせる(集中させる)ことにつながるのではないだろうか。

ホンダに続いてトヨタ自動車が

2009年限りで自動車レースの最高峰であるF1から撤退する決断をしたが、これも本業に経営資源を集約し、収益の改善を急ぐためだろう。

「やめる」という決断を逸しやすい要因としては、「今までやってきたことを否定することになるので避けたい」という経営者のプライドが邪魔をするケースや取引先とのしがらみ、人間関係の情が絡むことが挙げられる。しかし、「やめる」決断に迷った時は、「私たちは何を達成しようとしてこのビジネスをしているのか?」「創業の志は何だったのか?」「私たちは何を成すために今やめるのか?」と自分に問いかけてみることだ。自分たちの理念(価値観)、ビジョン、ゴールに立ち返って、勇気を持って決断してほしい。

決断とリスクテイクは常にワンセットだ。「決断してアクションをとった時に起きるかもしれないリスクをとってでも達成したいこととは何か」。経営者として、決断しないで後悔することは回避しなければならない。

「持続する意志のあるところに道は開ける」。新年も未来に向かって自信をもって決断し、前進していこう。