

1. トヨタ大幅な減益予想 (2021年3月期)

ホットレター第38号(R2年2月15日付)で「トヨタの強さの秘密」と題して私見を綴っていました。私見①:新車の継続的な投入が販売台数と利益の増加に大きく寄与。私見②:販売と生産の拠点を全世界に分散することで減益等リスクに上手く対応。概ねこの2つがトヨタの事業運営上の強みであると整理しました。

ところが新型コロナウイルスの影響はこのトヨタにも大きく襲い掛かってきました。2021年3月期の連結営業利益は5千億円と、**2020年3月期比で8割減益**になると5月12日に発表しました。予想販売台数は890万台(前期比△15%)と1千万台の大台を割り込むようです。それでも**自動運転技術開発等の国際競争に勝ち残る為の研究開発費は前期並みの1兆1千億円を維持**する方針です。2008年から2009年にかけて発生したリーマンショック級以上の影響を受けると予想しています。

以上は新聞等で報道された内容です。豊田章男社長は新型コロナウイルスの影響は少なくとも今年末から来年初頭まで続くという見解も発表しました。一国民としてはワクチンが開発され、治療薬の投入、治療法の確立等で早々にこの騒動が沈静化することを望んでいます。しかし現実には「行く末は神のみぞ知る」という状況が続くことでしょう。

この例のように経営に多大な影響を与える外部経営環境に対して、経営者はどのような対応をすれば良いのでしょうか。トヨタは4月に**1兆250億円の資金調達**をしました。トヨタGの資金繰りに不安を持たせないという配慮からでしょう。「鎮静化までひたすら我慢して待つ」というのも有かも知れません。しかし**静的・待ちの対応だけでは企業は下降曲線から這い上がりません**。

その一方でトヨタは、研究開発費は1兆1千億円の前期水準を維持する意思決定をしました。本音は増額志向だと思います。大幅な減収減益の流れではこの額が上限との判断だったのでしょうか。これは**中長期的視野に立脚した経営判断**です。

巷間で流れている経済観測に、全ての業界で**After コロナでは業界地図が大きく変わる**という主張があります。**AfterではなくWithと考え、Withコロナと考えを転換させて、コロナ災禍に上手く対応していく**ことが重要になってきました。

2. 日本電産永守重信社長の発想転換力

1973年(S48年)京都市で3名が創業した小型モーターの会社がメジャーになりました。その会社は日本電産、社長は永守重信氏です。永守社長は「**すぐやる、必ずやる、出来るまでやる**」の掛け声の下、全社員を奮い立たせてグループ年商1.5兆円の会社に育て上げました。

その永守社長がNHK総合の夜9時台のニュース番組に出演し、「これまでの企業経営スタイルをゼロから見直すべきだ」と訴えていました。現時点では**革新的なビジネスモデルであっても、10年程経過するとモデルは確実に陳腐化する**と言うのです。陳腐化は無駄・不要な費用を無意識の中で蓄積させます。この悪弊は企業風土や社員の心中に染み透っていきます。**永久凍土化した費用の削減活動には、社内から強い抵抗を受ける**こと確実です。

永守社長は**10年間隔で固定費の全面的な洗い直し、棚卸**を提唱していました。新型コロナウイルスはその機会として反転活用するべきだということです。「Zoom活用の社内会議、テレワークによる通勤・移動時間の削減等々はコスト削減に向けて絶好な機会である」と考えようと言うのです。新型コロナウイルスの災禍は御免被りたいもの。しかしこれを天啓として捉え、**高コスト体質を見直す機会と考えれば打つ手は山ありそう**です。

3. ゴールから今やることを考える(反転思考)

政府は新型コロナウイルス関連で、緊急対策を打上げては仕切り直す対応を何回も繰り返しています。最たる例は雇用調整助成金でしょうか。中小企業の助成率は当初は2/3でした。コロナが深刻化すると4/5(解雇ない時は9/10)と引上げ、最後は条件付きながらも100%となったのです。

それでも支給額の上限は8330円/日に据え置かれていました。それが今では15000円へ上げようという流れになってきているのです。このような政府のドタバタした対応は「状況判断が甘すぎる」と声を大にして叫びたいものです。

何かコトが発生した時は最悪の事態を考えてみる。そしてその時点の最善の対策(ゴール)を定める。そのゴールを共通認識とした上で、今を含む各フェーズでの対策を確実に実行する。このようにゴールから逆算して考えることで、慌てて次々と対策・計画を乱発することがなくなると思うのです。