

「ものづくり経営と 新たな経営革新への 挑戦」



講師
S & G ビジネスディレクション(株)
代表取締役社長 吉田 史朗氏

我々は被害者？

日本の企業がこれほどまでに弱くなったのは不景気のせいなのかというところから問題提起をしてみたいと思います。

景気が悪いから我が社の業績が悪いと多くの経営者はおっしゃいます。皆被害者なんですね。日本中の1億2000万人が被害者でいらっしゃいます。

本当にそうでしょうか。我が国は1960年からオイルショックまでは、GDPも大体6パーセントから12パーセントと非常に高い成長を維持し、総資本経常利益率もほぼ6パーセントから、低いところでも3パーセントで推移した訳ですが、この間は非常に健全な経営指標でございます。ところが1973年でしょうか、オイルショックのころですね、一旦GDPが下がったんです。下がったんですが、実は、総資本経常利益率や総資本回転率、これは落ちていないんです。すなわち経営効率が高い水準で推移していました。

しかしこの後、1992年バブルが崩壊して、今日に至るまではGDPも落ち、それから総資本経常利益率も落ち、総資本回転率も落ち続けています。これは何が起きたかということ、実は消費減退に対して、殆どの企業が、過剰な総資本のまま薄利多売戦略を執ったんです。しかし、残念ながら売上げの回復は望めず、その結果の現象でした。

今日は、物造りという話なのですが、当時、どんどん製造・生産にかかわる投資を止めて、一攫千金のマンションであるとか、ホテルであるとか、ゴルフ場であるとか、そういう所に手を出していった結果でしょう。

1960年から2000年に至るまでの流れですが、1960年頃というのは、技術力の集中ということで、非常に高い技術力への探求、あるいは新しい商品を作るという意欲、いわゆる今で言うベンチャー精神ですね、こういうものが旺盛でございました。ところがその後、一気に高度成長の下支えによって、どちらかというと新商品開発というよりは規模の拡大、生産効率の追及ということで、良い物をたくさん安く作るという動きに変わっていきました。これが日本を世界に冠たる経済大国にしたベースだったんですが、本来の開発型の性格は徐々に減退してい

きました。

その後1980年後半には、先ほども申しましたように、総資本回転率や総資本経常利益率を維持するために売り上げ拡大路線へとまっしぐらに進み、その方法は安易な薄利多売方式だったんです。やがて販売量の拡大とともにストックインフレが起こり、各社が競って物造りに寄与しない資産をどんどん増やしていきました。しかし、その後バブルが崩壊し、一気に販売量が減少すると、途端に使えない総資本、いわゆる遊休資産が残ってしまって、それが過剰設備資産ストックとなってしまい、我が国の多くの企業が国際競争力を低下させてしまったのではないかなというのが私の意見でございます。その意味では、我々は、不景気の被害者ではなく加害者であると思います。

しかし、作家リタ・メイ・ブラウンは「同じことを繰り返していながら、異なる結果を期待することを愚行という」と言っています。実は、これだけ世の中が変わってしまったにもかかわらず、残念ながら多くの経営者の方々が1970年頃から同じことを繰り返してきたように私には見えるんです。その結果は、現状を見るまでも無く明らかです。

すなわち、今日的問題解決のためには、被害者意識を捨て、もう一度原点に返って物事を見直す必要があるのではないのでしょうか。

増益高利益率以外は全部負け組

これは一橋大学の伊丹先生のものから取らせていただいたんですが、日本企業の勝ち組、負け組を、高利益率と低利益率、減益と増益のマトリックスで分類すると、ここ数年でいわゆる増益高利益率になっている企業としては、トヨタ自動車、キャノン、任天堂、富士写真フィルム、リコー、味の素、花王、こういったあたりです。次に減益高利益率が、村田製作所、ローム、ブリジストン、ファナック、SMC、イトーヨーカドー。減益をして低利益率の所では、日立製作所、松下電器産業、東芝、NEC、日本航空、TDK、三菱マテリアル、アルプス電気、まだまだあるんですけどね。そうそうたる電機メーカ

ーが並んでいる。日本の電気産業は終わったのではないかとと言われるのはこの所以なんです。それから増益しているけれど低利益率が、三菱自動車、いすゞ自動車、雪印、マツダ、西濃運輸、それから積水化学工業、三菱商事。

では、勝ち組、負け組をどういうふうに決めるかということですが、伊丹先生はこう言うんです。増益高利益率以外は全部負け組であると。なぜかと言うと、例えば減益高利益率組は利益率は上がったけれども結果的には利益額を落としているということですから負け組です。当然ながら減益して利益率を落としたらこれはもう最悪であると。それから、増益していて利益率を落としているということは、まさにこれこそ売らんがための政策、いわゆる血みどろの戦い。すなわちここが最も性質が悪い負け組であると彼は表現しています。

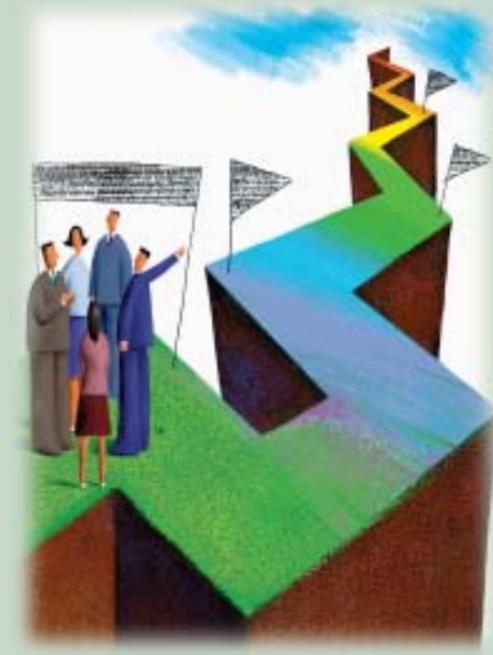
もう一度言いますけれども、我々は被害者ではなく加害者であるのだと。経営者たるもの、決して自社の成績を不況のせいにしてはならないという前提条件に立って、もう一度物事を考えてみる。すなわち先ほどの増益高利益率の企業とはどういうことかということ、まず社会変化を健全かつ当然のことと見るという見方なんです。私はこれが経営者にとって非常に重要なポイントだと思っております。

自己否定から改革の芽を

世の中が正しくて、我が社が問題であるという見方なんです。変化する環境に適合するためには、わが社はどうあるべきか、そのためにまず自社の現状否定を行わなければならないわけです。

すなわち、常に自己否定をして改革する、シュンペーターの言う創造的破壊そのものです。

シュンペーターというのは20世紀初めの経済学者でございまして、彼はミクロを言っているわけではなく、マクロの資本主義というものを見てきたときに、資本主義そのものが創造的破壊を繰り返さない限り...、あのときはロシア革命の後で、資本主義そのものが非常に危機



的状況だったわけです。そのときに資本主義を守るためにまさに「創造的破壊を繰り返せ」と言ったわけですね。まるで共産主義みたいな言葉ですが、実はこの言葉が現在のミクロ経営の一番重要な言葉になっているわけです。

社会が変わる。社会という言葉が分かり難ければ、お客

様が変わってきたんだと。その変わってきたことに対して自社が自己否定、すなわち変化に対応できなければ、それは死を意味するのだと。環境不適合ですね。生物の中では環境不適合は、まさに恐竜じゃないけれど死を意味するんですが、企業もまた然りでございます。環境の変化に適合できない企業は死んでしまいます。この創造的破壊という言葉こそ、今、我々が最も真剣に考えなければならないテーマではないかなと、私自身思っているわけです。

創造的破壊と起業家精神

すなわち、経営革新という言葉は非常に難しいのですが、創造的破壊そのものなのですよということです。別名イノベーションという言葉かもしれません。

1985年にピーター・F・ドラッカーが、「イノベーション・アンド・アントレプレナーシップ」という本を書いていらっしゃいます。日本名では「変革と起業家精神」ということになります。1985年というと、17年前ですか。前川レポートが出、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」という本が出たころでございます。日本経済は最高でアメリカはどん底です。

そのときに彼は、シュンペーターの埃を被った「創造的破壊」をもう一遍持ってきて、そして「アメリカの企業よ、起業家精神を持って変革を起こせ」というメッセージを伝えたのです。従来の考え方を全て白紙に戻して、もう一度一つひとつ見直せと。

それぞれの企業の中にベンチャースピリットを起こせ。いわゆるアントレプレナーシップです。彼はすごいことを言っております。ベンチャースピリット、起業家精神というのは、何もベンチャーをやろうという経営者だけ



とおっしゃるかも知れませんが、1時間でいいから明日のことをやってください。必ずその会社は今日よりも明日、明日より明後日と、見違えるほど良くなっていくはずです。

改善から改革へ

では改革をどのようにやるかということですが、別にカタカナの名前にするかアルファベットの名前にすることはいいです。ロゴマークも替える必要はないです。ただ大事なことは、戦略は変えないといけないことです。これが経営革新なんです。すなわち、従来のやり方の延長線上で考えるのではなく、軌道を変えるんです。

軌道とはどういうことかということ、線路みたいなものです。古い電車から新幹線になると線路の形を変えなければなりません。同じ線路上に走らせる電車を次第に速くしていくと、限界点を越えた所で脱線してしまいます。だからもっと速くするためには線路を変えないといけませんね。こういうことが、いわゆる戦略の転換期です。改善というのは、線路は同じなんです。その上に最初は車が走っていたのをディーゼルに替えて、次に電気機関車を走らせて、それもだんだんスピードを速くしていくというやり方です。当然ながら石炭を焚いている車より電気機関車のほうが速い、すなわち改善が進むわけですが、ある一定以上速く走るとは無理です。改善の限界がきているんです。日本は「改善」という言葉が世界の共通語になったくらい素晴らしい改善の国ですが、この改善が限界にきた。今度は改革をしなければいけません。すなわち、線路を変える仕事、新幹線を作る仕事をしなければならない。これがいわゆる企業革新、イノベーションということになってくるわけです。

次に、このような経営革新を実現するための五つのポイントをお話していきましょう。

一つ目は、今日のことで四苦八苦していらっしゃる企業にとってみれば大変ですが、毎日例え1時間でいいですから、「明日の戦略」に取り組んでください。

二つ目は、一切のタブーや常識を白紙に戻して戦略を構築すべしです。従来のしがらみを温存したままでは、改革は図れません。

三つ目ですが、改善はボトムアップですが、改革はトップダウンでビジョンを示さなければ話になりません。経営者は自ら自社の将来ビジョンを鮮明に語っていただきたいものです。

それから四つ目は、失敗の効用に挑戦していただきたい。失敗を恐れない、失敗の回避からは新しいものは何も生まれないということです。ノープレー・ノーエラーという言葉があります。何もしないから失敗もしない。そんな風土は一扫していただきたいですね。

五つ目は、習熟でなく創造にこそ明日があるということです。習熟というのは、同じことを繰り返しているとうまくなっていくことを言います。変革とはうまくなることが目的ではないんです。変わることが目的ですから。

小さな成功事例から

最後に、経営革新成功のためには、次の四つのポイントを押さえて頂きたいです。

一つ目、現状に対する危機感、これが非常に重要でございます。会社を変えていこうといくら社長が思っても、役員や社員は「そんなのやめておこう」と必ず言うと思います。なぜなら、多くの人々は変化を好まないからです。そのときにこう言っていただきたい。行くも確かに危険ですが、戻るのもっと危険だということを。二つに一つ選ばなければならないのです。現状の危機的状況を、ちゃんと社員の方々に教え、直面させないといけません。皆さん方が社員を危機から守るのではなく、全員にこの危機的状況を実感させないといけません。

自分の会社が潰れて路頭に迷って初めて「ああ、あのとき」と気付くのがほとんどでございます。そうなるからでは遅いのです。できるだけ良い状態のときに危機感を醸成していただきたいものです。

しかし、危機感を醸成するだけではなく、同時に我が社の変革後のあるべき姿を明確にしてください。不安だけを募らすと、戦う意識が薄れ逃避が起こります。現在の日本には、不安を煽るだけで変革後のビジョンが無いから、余計パニックになってしまっただけで一向に改革が進みません。しんどいことはいいんですけど、このしんどいことを越えた向こう側にどんな良いことがあるのかをはっきりして頂く事で、人々は変革にチャレンジする意欲が生まれるのです。革新後のあるべき姿、ビジョンを明

確にしていきたいと思います。これが二つ目です。

三つ目、そうとは言え、3年後、4年後に間違いなく成功が待っていても、その間ずっと苦痛が伴っていたら殆どの人間はその時まで耐えられません。ですから、少なくとも半年に一つとか、あるいはひと月に一つ、小さな成功事例でいいですから、一つひとつ積み上げていってそれを皆で喜び体制を作っていただきたいです。これが励みになって、いわゆるモチベーションしていって、もう1歩、もう1歩と厳しい中でも前に行けるんです。

企業変革無くして明日はなし

そして最後に強烈なリーダーシップです。人々にとって苦難に立ち向かうことはそうたやすいことではありません。その時人々は、まるでモーゼのごとく強烈なリーダーシップを持ったリーダーを求めます。

今こそ私は経営者の出番だと思います。今までは経営者がいなくても、いわゆる高層圏を偏西風に乗って飛行機を飛ばしているようなものでしたから、誰でもが経営できたような時代です。これからはそうではないです。まさに乱気流の中のパイロットではないですけど、縦横無尽に飛行機を操って、一刻も早く安全な所に着陸させなければいけない訳で、まさに経営者がやっと経営者としての仕事をやらなければならないときがきたわけでございます。

まさに今日お集まりの経営者の方々に期待したいのです。

最後に「企業変革無くして明日はなし」。この言葉を皆さま方にお贈りして、私の話を終わらせていただきます。

(この講演録は、去る9月24日に開催された経営革新講演会から紙面の上関係上内容を抜粋し、掲載したものです。)

