

従来の経営スタイルを変えよ

今回から隔月で6回にわたり、今日的テーマである経営革新について解説をします。1回目は経営革新の必要性とその方向を大きく掴み、2回目以降から具体的に中小企業がどのように経営革新と取り組んでいけばよいのかを事例を交え、導入から成果実現のプロセスを説明したいと思います。どうかこの1年よろしくお付き合いください。

収益が悪化したのは不景気のせいなのか

近頃、大半の企業収益が悪化している。経営者は口を揃えてこう言う。「この不景気だから」と。この不景気だから収益が悪化しても仕方がないとも言いたいのだろうか。例えばトヨタは今年最高利益を上げた。キャノン、ジャスコは、いや、身近の中小企業でも増収増益企業は沢山ある。

果たして収益悪化の原因は不景気のせいなのか。

確かに不景気が収益悪化の一原因であることは確かである。しかし、それを以って全てを論じると経営の方向を見間違え。

ここ10年を見ると、それまでと全く違



った日本の経済構造が見える。

かつて、大量生産方式で世界を席巻してきた日本式経営が今では中国に太刀打ちできない。しかも、その品質は日本に急迫してきている。銀行は大蔵省を中心に護送船団方式で潰れないといわれたが、どんどん外資系のカタカナ銀行に生まれ変わっている。就職希望の多かったあの名門企業はどうなってしまったのだろうか。系列は、終身雇用は、毎年のベースアップは、どれも今や過去の遺物か。

しかし、一方でIT活用による全く新しいビジネスが生まれている。あるいは、ナノテクノロジーやバイオテクノロジーといった分野が脚光を浴び、介護ビジネスや環境ビジネスといった癒し系、さらには従来の事業を斬新な発想でリメイクする、農業経営や病院経営、中古市場など等が伸びてきている。

環境変化に対応できない企業

一言で言うと、経営悪化の最大の原因は、企業が急激な環境の変化に対応できなくなったからである。環境変化にいち早く対応した企業が収益を上げ、対応できなかった企業が混乱している。世に言う「勝ち組・負け組」である。

では何故、多くの企業はこの環境の変化に充分対応できないのであるのか。パターンは二つある。

一つは現状認識の甘さである。戦後の日本は若干の紆余曲折はあっても、原則経済は右肩上がりであった。そのため収益が悪化しても、しばらく我慢すればやがて追い風が吹いてくる。全てはインフレの中にあり、土地や株は上昇し、売上至上主義は少々の経営課題を吹き飛ばして余りある。この体験を今尚持っている経営者群である。「待てば海路の日和あり」とばかり、今回の不況も過去の不況と同様に、「いずれ景気は回復する」「きっと神風は吹く」と。しかし、構造は変わった。待てば待つほど事態は深刻である。いずれこのパターンの企業は滅びる。

もう一つは呪縛である。実際はこのパターンの企業が圧倒的に多い。現状認識はできているが、動けないのである。現在の顧客、仕入先、従業員、地域、業界、伝統、信用、先代、など等の呪縛で身動きが取れない。実際「もし、何かして失敗でもすれば」「せめて自分の代だけでも凌ぎたい」といった声を多く聞く。何かすることへの未知のリスクを回避するために、何もしないほうを選んでいる経営者のなんと多いことか。しかし、何もしないことが企業の

寿命を縮めていることを理解していない。いずれこのパターンの企業も滅びる。

経営革新とは

ではどうすれば良いのか。道は明らかである。現在の事業を直視し、一切の与件を捨てて、事業機会を探索し、革新的にアプローチするしかないのである。

ドラッカーは「企業は現在起こっている外部環境の変化を直視せよ。たとえその環境が自社にとって厄介で悪意に満ちていようと。変化するのは企業の方である。シュムペーターの言う、創造的破壊を繰り返せ」と語っている。環境変化から逃避するのではなく、果敢に変化対応していくことこそ、「死地に活路を求めろ」が如く、新たな飛躍発展の世界が広がるのである。まさに経営革新とは、この創造的破壊そのものである。

従来の経営スタイルを変えよ

そのためには、従来の経営スタイルを見直さなければならない。

まず、一つ目は曖昧経営を断ち切らなければならない。良い意味で日本は言語・宗教・価値観などが殆ど共通している。まして企業内といえば、さらにその傾向は強い。そのため、「阿吽の呼吸」とか「言わずもがな」といった風土がある。経営方針にしても、文章化しない企業が意外と多い。文章化していても抽象的で分かったような分からないような表現である。これは経営陣の意思決定からの逃避行動である。その結果現場での混乱が起き、状況次第では致命傷になりかねない。最近とみに多くなった企業の不祥事はこのような背景から起きている。

次に、習熟と前例主義を捨てるべき



である。現在を不確実性の時代と呼ぶ。今までに経験したことのない未知の世界である。過去の習熟型成功体験に固執すると、現在の経営課題の解答は導き出せない。シュムペーターの創造的破壊の創造とは、新たなものを作り出すという意味である。試行錯誤を繰り返しながら正答を絞り込む経営を心がけるべきである。

三つ目は、供給者的視点から顧客的視点への変換である。従来の企業側の都合や、経営努力の押し売りではなく、あくまで企業の機軸を顧客満足に置く経営スタイルが大切である。大量単品生産は確かにコストダウンになる。しかし、それでは顧客は満足しない。優先すべきものは顧客の視点である。それをどのように低コストで実現するのか、WHAT(何を)とHOW(どのように)を間違えないようにしなければならない。

四つ目は、スピードをKFS(成功の鍵)とすることである。かつては資本力が企業間の雌雄を決した。しかし、現在は高度情報化社会である。資本力に

勝る経営力として情報力が浮上してきた。スピードで勝るものが勝者となる。いち早く現場の情報を吸い上げ、分析し、対応する企業は常勝する。IT化はそのための重要な道具である。

最後に、強いリーダーシップによるトップダウン経営に徹するべきである。現状は非常事態である。戦闘状態である。鳩首会談では事態は解決しない。ましてや、日本の経営の良さでもあるボトムアップ方式はこの戦闘体制にはなじまない。今日ほど経営者の出番が求められる状況は過去にない。トップはこの非常事態に際し、ビジョンを示さねばならない。そして、強引に企業をその方向に導かねばならない。まるでモーゼの如く。未知の世界に旅立つ者達は、常に不安である。その不安を取り除き、確信に満ちた旅立ちを誘うのは強いリーダーの存在である。上着を脱ぎ、ワイシャツの腕をまくり、現場を力強く歩き回る強いリーダーの存在である。

S&Gビジネスディレクション株式会社
代表取締役社長 吉田史朗