

本格的競争時代に勝つ 経営3つの条件

～戦いに勝つために経営構造を
大胆に戦闘体制にシフトせよ～



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 氏

彼を知り己を知れば～

孫子の兵法ではないけれども、「彼を知り己を知れば、勝すなわち殆うからず。地を知り天を知れば、勝すなわち全うする」という有名な一文があるように、勝つための経営を実践するためには、外部環境の認識を持って経営に当たる必要があるわけです。

新生銀行会長の八城政基さんは、青山学院大学の大学院の講演の中で、「社会主義国として戦後最も成功した国は日本です。本来の資本主義というものはどういうものか」といって、いわゆるそれぞれの企業がお互いに切磋琢磨しながら、悪く言うと弱肉強食の世界の中で戦っていくべきであるにもかかわらず、わが国はあまりにも規制が大きすぎて、それも国家主導型でやっているのだから動けません。新しく新生銀行として従来の金融機関の中に入っていきというのは規制が多く苦しいんです」と皮肉をこめて言われました。

しかし、いまや新生銀行だけではなく、相当の日本の金融機関というのが従来の日本の金融機関からグローバルな金融機関に変わっております。

わが国はやっと本格的な資本主義社会に入ったと言っても過言ではないと思います。

新・資本主義のスタート

ライブドアとフジテレビのニッポン放送買収劇、これなどはまさに新しい資本主義社会の1つのエポックではないかと思えます。

一昔前は、敵対的な買収などというのは、まず日本人同士でやることはなかったです。

私がある大学院で学生に「企業はだれのものか？」という質問をしたんです。間違いなく昔は、例えば従業員のものであるとか、あるいは中小企業でしたらオーナー、社長のものであるとか、こういう話があったのですが、今は99%の学生がこぞって「株主のものである」と答えます。こういう動きが新・資本主義のスタートであるということではないかと思っております。

そこで、ここまでの認識ですが、「彼を知り己を知れば」ということの外部環境として、これからは穏やかな協調路線での進展というのではなくて、お互いに生きるか死ぬかという戦いの中の経営というのがどうしても問われてくるということを前提にさせていただきたいと思えます。

アメリカの作家リタ・メイ・ブラウンは「同じことを繰り返しているが異なる結果を期待することを愚行」と定義しています。時代が変わればやることは変わります。従って外部環境、すなわちいかに現在の社会の動きを、冷静に健全かつ当然のこととして見られるかどうかを経営者の1つ目の資質になります。

それに基づいて2つ目の資質としては、自社を敢えて現状否定できるかどうかです。

現状否定とはどういうことかということ、経営に係る森羅万象を、全部一旦ゼロベースに戻すことです。

ここが一番大きな問題です。ゼネラル・エレクトリックのジャック・ウェルチという方は、低迷したゼネラル・エレクトリックをもう一遍戻すために、ゼロから見るときに、従来やっ

ていた電気に関わる事業を3分の1にしてしまったんです。残りの3分の2を金融業とサービス業にした。これは何かというと、勝つための事業を選べということなんです。

トヨタ自動車という会社がありますが、あそこは英語でトヨタ・モーター・コーポレーションですがモーターを外そうとしています。なぜかと言うと、トヨタは自動車だけで生きていこうとは思っていないわけです。宇宙工学、宇宙に関連するビジネスであるとか、あるいは自動車を含めた交通にかかる大きな枠組みのビジネスというのを考えていこう。

一度、すべての前提条件を白紙に戻して考えてください。これがシュムペーターの言う創造的破壊と呼ばれるものなんです。

ドライバーは「変化はコントロールできない。できることはその先頭に立つことだけである。今日のような乱気流の時代にあっては、変化は常態である。変化はリスクに満ち、楽ではない。悪戦苦闘を強いられる。だが、この変化の先頭に立たない限り生き残ることはできない。急激な構造変化の時代にあっては、生き残れるのは自ら変革の担い手、チェンジ・リーダーとなる者だけである」と言っています。

すなわち変革の時代が到来したというわけです。こういう中で、今日の本題であります勝つ経営の3つの条件ですが、まず前提条件として、リーダーが優秀であることです。したがって、リーダーがダメなら、いくら3つがよくてもダメです。先にそれを言っておきます。

本格的競争時代に勝つ 経営3つの条件

～戦いに勝つために経営構造を大胆に戦闘体制にシフトせよ～

優秀な企業というのは、そのビジネスモデルが違うということです。

金融機関の変貌というのはリーショナル・バンキングなのですが、従来は財産を持った企業に対する担保・保証融資ということでした。

それがいまや成長企業に対する無担保、無保証融資、すなわちビジネスプラン、将来のデータ。これから何をやっていくかというプラン。皆さん方はこのプランをつくるということは、金融機関のためにやるということではなくて、自分のためなのです。

ビジネスプランをつくらないでやる経営を何とかというところ成り行き経営というんです。泥縄経営ともいうわけです。従業員の方もそうでしょうが、先行きが不安定です。儲かったら給料を上げてやる、だめだったら給料下げるとかそんなことを言われたら、本当に不安ですよ。こういうところにはよい人材が集まるわけがないのです。

三つ目の条件 機動力のある部隊

俊敏というのはどういうことかという、賢くてすばしいことです。ただ速いだけなら拙速という言葉がありますが、速いだけではなくて賢くて速い部隊をつくらなければだめなんです。武田信玄の風林火山の「疾きこと風のごとく」です。

ある意味では「皆で考えよう」みたいなリーダーではなくて、意思決定の早いリーダーが必要になります。

スピン・オブ・コントロールという言葉があります、どうしても1人のリーダーが何十人も見るわけにはいけません。まず1つの部隊、チームをつくれと、こういうリーダーとチームをいくつも作り競わせるんです。その中で精鋭部隊ができあがるんです。これは非常に機敏です。

「売りを上げる」という命令を聞いて、

言いますが、言うことを聞くのは2番目ですよ。やる気が出てから言うことを聞くんです。それから10番目、異業種交流活用がうまい。

11番目、職人魂を持っている。職人魂というのは何かというと、言われたことは絶対にやるということです。負けず嫌いということでしょうか。プロフェッショナルという言葉を使いましょうか。アマチュアではなくてプロであるということです。

12番目、情報発信を盛んにし、認知度が高い。自ら情報発信をどんどんしている会社というのはやはり強いです。ホームページをつくるくらいは当たり前のもので、できる限りいろいろな形で情報発信をどんどんしていただきたいと思います。これが13番目です。

したがって、発信する会社は受信も多いです。だから自分から情報を取りにいかなくてもどんどん発信すれば、独りで情報というのはたくさん入ってくると思います。

14番目、大学・研究室・行政等を大いに利用する。15番目、補助金等の支援施策をつまく活用する。

それから16番目、有能な人材を採用・登用している。先ほど言ったように情報発信して、まじめに会社をアピールしていったらいい人は集まります。私の知っている中小企業で社員16人のところに、今年も京大、阪大が集まりました。その会社が魅力的だからです。世界ナンバーワンの会社になれば集まるのです。

17番目は、バランスのよい危機感がある。バランスのよい危機感ですよ。慌てふためく危機感には必要ありませんけれどね。

それから18番目は、外部ブレインの活用がうまい。税理士さんやら弁護士さんだけではなくて、いろいろな方々、そういう外部ブレインをできるだけうまく使うということです。使われちゃだめです。19番目、基本的には楽天家である。悲観主義者はあまりよくないです。極端に言うと「何とかならあゝ」くらいの気持ちが大事だと思います。

そして最後にグローバルな視点を持っている。常にどこにあっても世界の動きを非常に注目している。

私知っている限りを20挙げてみたのですが、このうちの、半分くらいは当てはまっています。

二つ目の条件 潤沢な資金

これから苛酷な戦いになってくるわけ

一つ目の条件 強い武器を持つ

まず強い武器ですが、強い武器をどうやってつくるかということなのです。

すなわち1つ目は他社にない商品や技術、ノウハウ、それからもう1つはコスト力です。

例えば、かつて発展していった建設業というのは、広く浅く土木もやります、建築もやります、公共もやります、民間もやります、でした。しかしこういう建設業は、今バタバタと倒れているんです。

逆に、ピンポイントで民間のマansion、しかも非常に高級なMansionであるといった突出した1つの商品を持っているとか、突出した住宅設計を持っているとか、そういうところが伸びています。

また、住宅やMansionに絞り込むとするならば、その設計と建築だけではなくその前後です。前のほうで言うならばファイナンスをつけるのです。例えば土地のオーナーの方々に、どのようにして金融を調達してそれを運用するかというファイナンスの部門をつけるのです。後では入居管理からセキュリティに至るまでのソフトサービスの充実といったものです。

それで、強い武器を持っている企業の共通項ですが、まず1つは、トップになるという志が高くないと困ります。年商が20億から30億でもトップ企業になれば、たぶん粗利益率80%近くとれますから。経常利益50%とれる。そこでもって行くには、まず志を高く持つことです。

2つ目はビジョンがあるということです。3つ目は企業を進化させている。現状維持は墮落です。4つ目は基軸を外れないことです。鉄工所をやって、ラーメン屋をやって、喫茶店をやって、花屋をやって、というのはあまりよくないです。

5つ目は基礎技術が高い企業は応用がきくんです。応用ばかりやっている会社は応用しかできないので変化に弱いんです。基礎技術を持っている企業は変化に強いんです。

6つ目は研究熱心であることです。金融、生産技術、商品開発、人材開発、社員をどうやって成長させようかという研究も必要なんです。とまかく研究熱心でないとだめです。

7つ目、顧客満足の実現を第一に考える。8つ目は対数に強い。9つ目は、社員のモチベーションを大切にしている。多くの企業ではトップや幹部が怒るんですね。なぜ怒るのかと思うんです。「言うことを聞かないから」と

が、多分まだ5、6人の小さな町工場のころ松下さんの下請けをやっていらっしゃったときに、松下幸之助さんの講演を聞きにいかれたんですね。講演後、司会者の方から「何かご質問はありませんか」と言われた。そうすると、前に座っていたある経営者の方が手を挙げて、「すみません、最後に一言教えてください。松下幸之助さんは経営の神様ですから、その経営の神様から見て、経営成功の秘訣というのを一言で言うと、一体何でしょうか？」そのとき松下幸之助さんは大阪弁で「成功するまで続けることだっせ」とおっしゃった。

「そんなことわかってるわ」「成功するまでやったらそれは成功するわな」とか。そのときのことを稲盛和夫さんはエッセイの中で「たぶん200～300人の中小企業の経営者が集まっていたであろうけれど、その中で確かに松下幸之助さんの言葉をそのとおり実践しようと思ったのは、果たして何人いたであろうか」と書かれているんです。

実は稲盛和夫さんは「^{せんえつ}僭越ながら」と書いていらっしゃったのですが、現在の1兆円の京セラグループができたのは、この一言のおかげだと書いてあるんです。「確かにそのとおりだと思い、そして今日からこれをやろうと実践しました」と。「ただ、この200～300人の経営者の中で、本当にそう思った人はたぶん一握りの人であっただろう」と。

その後、松下政経塾というのが松下さんのお言葉でできあがったのですが、その中に五誓という言葉があります。松下政経塾に入った方は、必ずこの五誓を覚えるのですが、その中の1つに「素志貫徹の事」というのがございます。

「常に志を抱きつつ懸命に為すべきを為すならば、いかなる困難に出会うも道は必ず開けてくる。成功の要諦は成功するまで続けるところにある」とあります。

まさに「成功の要諦は成功するまで続けることにある」です。

前の話を全部忘れていただいて結構ですけれども、最後にこの講演の中でたった1つ覚えていただきたいとすれば、「成功するまで続けることが成功の秘訣だ」ということです。しかも実践をしていただくと、たぶん皆さん方のすばらしい明日が拓けてくるのではないかと思います。

(この講演録は、去る6月29日に開催された中小企業新事業活動促進法説明会の講演から紙面の関係上内容を抜粋し、掲載したものです。)