

企業家・経営者の名言（1）

不況を突破する知恵

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 不況またよし。不況は改善、発展への好機である。景気の悪い年はものを考えさせられる年。だから、心の革新が行われ、将来の発展の基礎になる。

松下幸之助（松下電器産業創業者）

2. 不況時こそ、腕を試す最良の時である。人間、苦勞するたびに、いくらいい考えが出てくるものである。

早川徳次（シャープ創業者）

3. 不況は、新しい種まきをする絶好の機会である。

大社義規（日本ハム社長）

【解説】

松下幸之助は、事業経営を進めるなかで、昭和初期のいわゆる“昭和恐慌”をはじめ、幾度となく不況に直面したが、その都度見事に切り抜け、そのたびに事業を大きく発展させてきた。冒頭の言葉は、そうした数多くの不況時の体験と実績から生まれた実感といえよう。それは、早川徳次、大社義規両氏とでも同じであろう。

実際、改革、改善は、順調なときにはやりにくいものである。人間の常として、好況で調子のいいときが続くと、どうしても安易な気持ちが生じがちで、そのため、何か問題があってもそれが表面に現れてこなかったり、出てきても、そのまま見過ごしてしまうことも多い。

ところが、一度不況が襲い、経営が困難に陥ってくると、好況時には気づかなかったり、あるいは気になっていても、つい手つかずのままにしていた課題がは

っきりと見えてくる。改善、改革の必要性が痛感されるようになり、社員にも危機感が生まれ、好況時にはなかなか取り組まなかったことにも真剣に対処するようになるし、社員一丸となって改革を進めやすくなる。人材も、仕事がうまく行かない困難なときにかえて成長し、育つものである。

そのように、不況という厳しい環境のなかでのほうが、長年抱えてきた懸案事項にメスを入れたり、経営体質を改善、強化したり、社員を教育しやすい。そういう意味で、不況時こそ、これまでの経営を見直して、新たな企業に生まれ変わるための絶好のチャンスといえよう。

長引く平成不況、その原因と今後の動向はさまざまに論じられ、まさに百家争鳴の観がある。そして、この不況を脱する方策として、公共投資の拡大や所得税減税、設備投資減税、金利の引下げ等の実施など強力な経済・景気対策を政府に期待する声強い。

確かに今回の不況は、一企業の力ではいかんともしがたい性格のものかもしれない。しかし、この不況下でも利益を上げ、業績を伸ばしている企業もないわけではない。ということは、やり方によっては、道があるということである。だから、不況だから仕方がない、とあきらめたり、いたずらに萎縮することなく、こんなときこそ、自らの力で景気をよくするのだというくらいの意気込みで積極果敢に不況に立ち向かう必要がある。不況を忌まわしいものと受け止めるのではなく、“不況こそ改善、発展への願ってもないチャンス”と、積極的な見方に立ち、前向きの発想で取り組んで行けば、新たな発展への道を切り開いていくこともできるのではなかろうか。

企業家・経営者の名言(2)

人を育てる前提

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 企業は人を育てることが基本である。人さえ育てていけば、企業はどんなことがあっても生き延びていくことができる。 素野福次郎(TDK相談役)

2. 人というものは、才能を信頼してやれば、その信頼にこたえようと、全知全能を発揮するものである。 伊庭貞剛(住友家総理事)

3. 教育はチャンスにしかすぎない。これを活用するかどうかは本人しだい。 土光敏夫(東芝社長・経団連会長)

【解説】

企業経営にはカネも大事、モノや土地も大事。しかしその根本となるのは、何といても人間、人材である。いくら資金が豊富でも、設備が整っていても、生かす人がいなければ、それらはないに等しい。

どういう人材を育てるか、それは企業により、あるいは、業種、職種により異なるであろう。また、企業を取り巻く経営環境や時代によっても、求められる人材の素質というものは変化していくであろうが、いずれにせよ企業の盛衰は人しだい、人さえ育てていけば、素野の言のごとく、どんなことがあっても、企業は永遠に生き延びていくことができるとも言えよう。

その人材をどう育てるか。これまで数多くの経営者や学者の経験と研究の中から、ソフト、ハード両面でさまざまなノウハウが生み出され、今日いろいろな形で実践されている。もとよりそれらはそれぞれに有効

であろう。が、それらを行う前提、人を育てるうえで、経営者として基本的に大切なことがあるのではなからうか。

それは、人間は誰でもみなそれぞれに大きな力、能力をもっている、信頼に足る存在である、という見方である。そういう信頼感に立って社員に接し、それぞれの素質、才能を見つけだす努力をすれば、社員はそれにこたえようと全知全能を発揮しようとする。伊庭の言うように、それが人間というものであろう。そうした人間観のもとに、教育施設をつくるなり研修制度を整えるなり、それぞれの人にあった育成のしかたを工夫する、そしてあきらめず、根気よく努力を続けていってこそ、その中から着実に人が育っていくのではなからうか。

人間は本来みずから育とうとするものである。土光の言うように、外からの働きかけは一つのチャンスにしかすぎないのであって、それを活用するかどうかは、あくまでも本人しだいという見方もできる。そうであれば、その育とうとする芽を摘まないように、芽がよりよく育つように環境をつくること、言い換えれば、それぞれの社員が自発的に自己啓発に取り組み、持てる能力が発揮しやすいような環境をつくること、経営者・責任者の大きな義務と言えよう。

そういった環境づくりもせず、また根気よく磨きもせず、“あいつはダメだ”“うちの社員はできが悪い”と決めつけて、その人が本来もっているせっかくの才能の芽を摘み取っているようなことはないかどうか。そんな観点から人づくりについて一度省みてはどうであろう。

企業家・経営者の名言（3） 生活保障という大きな責任

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 真面目に働く者が、それに見合う報酬を受けるのは当然の理である。好・不況にかかわらず、社員の生活は保障されなければならない。ぜいたくはいけませんが、貧しいのはもっといけない。

出光佐三（出光興産創業者）

2. 経営者の義務は基本的には従業員とその家族を幸せにすることだと思う。第1は経済問題。労働に対する正しい報酬はもちろん、どんな経済変動の時でも従業員の経済問題に受け答えできる力を持つこと。第2はその企業に働いている誇りをもてること。第3は将来性があること。この3条件を備えてこそ、従業員は幸福と言えるが、そのためには会社は常に繁栄していなければならない。

田口利八（西濃運輸創業者）

3. 店員並びにその家族全体に生活の不安を与えてはならない。

相馬愛蔵（中村屋創業者）

【解説】

子会社の経営を任せた2人の幹部が、経営がうまくいかないと悩みを訴えてきたとき、ある経営者は次のように言ったという。

「君たちはそんなことを言うが、この仕事は、絶対に失敗はできないのだ。なぜなら、もし『この事業がうまくいかないから、何かほかの商売をやれ』と言ったら、君たちはすぐ自分でほかの商売を見つけて上手くやるだろう。経営者としてそれだけの自信は持っているにちがいない。だから、私は君たちの将来のことなどはひとつも心配していない。しかし、私と君たち2人を信頼して入ってきた従業員は、あしたから独り立

ちしてメシを食べていけるだろうか。今、『この事業は失敗したからやめる』と言ってしまったら、従業員たちはあしたから路頭に迷うことになるだろう。それを君たちは考えたことがあるのか。だから絶対に失敗はできないのだ」

企業の安定発展のため、経営者にはさまざまな責任が課せられているが、そのなかでも特に大きいのは、従業員の生活を保障するということではないか。上掲の3氏の言を待つまでもなく、雇用を安定させ、いついかなることが起ころうとも、従業員が生活していくに足るだけの賃金を安定的かつ恒常的に保障し、従業員がしっかりと働ける環境を維持する、これが、経営者としての基本的な責任、義務と言ってよいであろう。

だが、少し景気がいいと、安易な拡大、拡張に走り、どんどんと人を雇ったり、逆に経営状態が悪くなると、いとも簡単に賃金をカットする、果てはクビを切るといった姿がまま見られる。こうしたことは経営者としての責任感に欠け、みずからの無能さをさらけ出した姿といわねばならない。

現在、景気が低迷する中、“企業内失業者”は100万人とも言われ、ミドルを中心に人員合理化に手をつける企業も現れてきている。そのような状況下で、今年の春闘は、賃上げどころではなく、まさに“雇用か賃上げか”の選択を迫られているといった状況にある。しかし、それでは従業員のモラル・アップは望めないであろう。こんなときであればこそ、“雇用も賃上げも”という姿を生み出していくところに経営者の知恵と存在意義があるのではなからうか。

経営者には日頃から、従業員とその家族の生活と幸せの基本は自分たちが担っているのだという強い自覚と覚悟が求められているのである。

企業家・経営者の名言（４）

理念あつてのリストラ

1. 問題に直面したときには、表面だけを塗り変えるというような安易な方法を取ってはならない。自分の重荷にならない簡単な解決法は、必ずどこか間違っている。そして、また何か別の新しい問題が発生してくる。

飯田亮（セコム創業者）

2. 経営者にとって難しいのは、いったん始めたことをいかに継続させるかではなく、いかにうまく打ち切るかである。事業における退却作戦を成功させることができれば、経営者としても一人前だといえよう。

市村清（リコー創業者）

3. 本当に重要なのは、次の50年、100年を目指した構想だ。企業が永遠に生き延びるには、過去の実績を否定する勇気が必要になる。生物界に見られる脱皮だ。企業も、それを学ばねばいけない。

賀来龍三郎（キヤノン会長）

【解説】

昭和39年から40年にかけての不況時に、当時松下電器の会長に退いていた松下幸之助が、病氣療養中の営業本部長に代わって第一線の指揮をとり、販売制度をはじめ抜本的な改革を行なったのは有名な話だが、その実施にあたって、販売会社、代理店、販売店の説得は困難をきわめた。しかし松下は粘り強く説得に努め、ついに全社全店あげての協力体制を敷くことに成功し、新制度を実施した。その結果、松下電器は不況を乗り越え、業界も立ち直ることとなった。その時のことを回想して、松下は、「何のための商売かということを考えてとき、この改革はひとり松下電器のためだけではない、業界、いや社会全体のためだ」という信念

と勇気が生まれて、断固たる態度で改革を推進することができた」と語っている。

長引く不況のなか、現在、産業界では生き残りをかけて血のにじむようなリストラが進められている。事業提携・合併、分社化、人員削減・配置転換、設備廃棄、非収益部門からの撤退と得意分野への経営資源の集中など、その内容は各企業、業界の置かれた状況によってさまざまである。その方法の善し悪しについては、簡単には論評できないが、ただリストラを、対症療法的に、場当たりのに行うというようなことではいけない。リストラは、家にたとえれば、単なる増改築ではなく、いわば家を建て替えるほどの抜本的改革を目指すもので、事業の盛衰を左右するほどのきわめて重要な意味をもつものである。したがって、長期的な視野にたつて、それぞれの企業のもっている人、物、金といった経営資源が最大限に生きるように、そして、将来の成長、発展に通ずるリストラになるよう方向を定め、実行していくことが肝要であろう。

その場合、何より大切なのが、冒頭の松下のような経営者の確固たる信念ではないか。もとより、どのような方向に向かってリストラを行うか、その決断を下し、方向を定める際には、会社の現状をよく認識することが大切である。製品、販売、人材、資金等の状態が今どうなのか、それらを一つ一つ点検し、実態をありのままに把握したうえで経営戦略を決定し、進むべきは進み、退くべきは退くことが大事なことは言うまでもない。

しかし、何のためにこれをするのか、この会社をどうするのか、という基本方針・経営理念の裏づけがあつてこそ、そしてその理念が信念にまで高まつてこそ、はじめて事業の再構築も誤りなく、確実に進めていくことができるのではなからうか。

企業家・経営者の名言（5）

原点に立った確固たる戦略

P H P 総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1．堅い板に穴をあけようとするとき、大きな鉄の棒でやってもなかなかあかないが、錐でなら簡単に穴があく。小さいけど必ず穴があく。この錐で揉む戦略、即ち「一点集中・しぼり込み作戦」こそがわれわれ中小企業の戦略である。弱肉強食の現代に生き残ろうと思うのなら、自己の特色を出して強者に対抗していくほかない。 鬼塚喜八郎（アシックス創業者）

2．需要というものは、開拓し開発していくものだ。私は、常に新しい商品を開発して売って行くことを心掛けています。だから競争など起こりようがない。次から次へ新品を開発していけば、需要は無限にある。 吉田忠雄（吉田工業創業者）

3．トップはたえず経営戦略をわかりやすい形で社員に示す必要がある。これをうまくやっている企業ほど伸びる。山下勇（三井造船社長・東日本旅客鉄道会長）

【解説】

現在の不況は、企業の怠慢に原因の一端があるという指摘がある。本業を忘れてマネーゲームに走ったり、必要以上の機能を付したり、小手先の改良による他社との差別化をはかったりと、独創的な商品開発への必死の努力を怠った、その結果、消費者は決して買うお金がないわけではないが、本当に買いたいものが見あたらないから需要が伸びない、というわけである。これは、企業に、確固としたみずからの経営戦略が欠如していたからともいえよう。

今日、企業を取り巻く経営環境は、激変、激動の様相を呈し、2年前では誰もが予想だにできなかったような変化が、この1年の間に起こっている。その渦中に

あって、誤りなく企業の舵取りをしていくために、各企業ではさまざまな努力がはらわれているが、その場合何といっても大切なのは、明確な経営戦略を経営者が持つことであろう。社会の変化、時代の流れに目を凝らし、業界の将来なり他社の動向を探る。と同時に、自社の経営資源、能力のどこが強くどこが弱いのかを見きわめ、得意分野を見定める。その上で、将来の戦略を練り、経営資源を集中的に注ぎ込む。経営者は、企業の内外について最も深く知りうる立場にあるだけに、その豊富な情報で環境の変化を洞察し、戦略を立てていかねばならない。それこそが経営者の最も重要な仕事といってよいであろう。

とくに今日のように、これまでと異質な不況に直面し、先の見えにくい、何をどうすればいいのかわからないというようなときには、いっそう経営者に、自分の会社の進むべき目標と方向を明確にし、戦略をはっきりと示すことが求められているといえる。

そしてそのときに大事なのが、“この会社は何のために存在しているのか、この経営をどういう目的で、またどのようなやり方で行なっていくのか”という経営の原点に返ることであろう。その基本の考え方に添って、戦略を立て、実行していかなければならない。

経営者にとって、1年先、2年先に世の中はこうなるだろうということを察知するいわゆる先見性は欠くことのできないものである。しかし、変化の激しい今日では、こうなるだろうと思ったことが必ずしもそうなるとは限らない。とすれば、先見性に加えて、みずからこうしようという確固たる方針と情熱を持って、その実現をはかっていくことがますます必要になってこよう。

今回のバブル崩壊後の不況は、そんなことをあらためて教えてくれているように思われる。

企業家・経営者の名言（6）

お客様の声を聞く

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 凡て事業というものの目的及び原則は、単に営利は駄目である。自他共に利益することによって繁昌する。即ち、供給の方面にも需要の方面にも、共に利益があるので進歩し改良されるのである。否、寧ろ、需要者の利益を主として尊重し、計画する方が却って供給する人に、利益の多いのが原則であらねばならぬ。

小林一三（阪急グループ創始者）

2. 市場調査の結果とは、過去のデータの集大成にすぎない。建前意見の集約でもある。それだけで、未来を決定することは危険である。私は調査機関などあてにはしない。“答えは、直接、消費者から頂戴する。”自分で見、聞き、実感するのが変わらぬ私の主義である。

安藤百福（日清食品創業者）

3. いくら広告しても、肝腎の商品が上等のものでなかったら、あきまへん。広告をするにも自信を持ってできんし、お得意さんの方で、あれは宣伝ばっかしやと言われたら、それでお仕舞いや。まず、とび切りええもんをつくるこっちゃ。

鳥井信治郎（サントリー創業者）

【解説】

大正12年、松下幸之助が考案した自転車用の電池ランプ「砲弾型ランプ」は当時として画期的な新商品であった。その頃、自転車用の灯火はローソク・ランプや石油ランプで、風が吹くと消えてしまうし、値段も高かった。電池式もあるにはあったが、寿命がせいぜい3時間程度と短く故障も多かったから、30～40時間も点灯する「砲弾型ランプ」は好評を博し、松下電器発展の基礎を築く基となった。

その発売にあたって、自転車店に無料で置いて回り、点灯試験をしたのはよく知られた話だが、発売から2、3カ月して、月に2000個もの注文がくるようになったとき、松下は不安になったという。「確かに自転車店で品物は行っているが、本当に売れているのだろうか。喜んで使ってもらっているのだろうか。実際に使われている状況を見、お客様のご意見も聞いてみないと分からない……」。

そこで松下をはじめ全員で、日暮れになると、辻々にメモと鉛筆を持って立ち、往来する自転車の灯火を1つずつチェックした。数だけでなく、少し時間を割いてもらって、使い勝手や意見もこと細かに聞いた。その実地検分は、自転車置き場を回ることまで発展していったという。

いま、物が売れない、ヒット商品が出ないと言われている。そして、その原因は、バブル崩壊による景気低迷のせいではなく、商品やサービスが企業の独りよがり、消費者のニーズを的確にとらえ、それにあった商品の開発、売り場づくり、売り方をしていないからだという声が強い。CS（顧客満足）お客様第一といった言葉が最近とみに叫ばれているが、それは、バブル時代の“消費者不在”の商品開発と、その後の消費低迷に遭遇した反省からでてきたものであろう。

冒頭の松下の話は、ずいぶん昔の事例だが、そこに見られる行き方は、今日でもやはり大事なことであろう。人々の不便をなんとか解消したいという強い思いをもって、工夫改良に取り組み、納得できるものができれば、そのでき具合、使い勝手を需要者に尋ねてみるといった行き方、これがヒット商品を生むのである。かつて、松下は、社員が集まって、新製品が売れるかどうか議論をしているときに、「そんなことを議論しても始まらない。買ってくれる人に尋ねればいいんだ」

と言って聞きに行かせたこともあった。そのように現場に足を運び、需要者の生の声に耳を傾けることは、マーケティングの原点であり、そうしたもの作りやサ

ービスの基礎を需要家におく姿勢は、厳しい経営環境の中でますます大切になってきていると言えよう。

企業家・経営者の名言（7）

中小企業の強さ

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 事業部は小さければ小さいほどいい。それは、社員一人ひとりが全体のことを考えて行動するから、企業に体力がある。 山下俊彦（松下電器産業相談役）

2. 娯楽マシンなんていうもんは、大企業の社長が一年考えたって出てきません。大企業の一流大学出の技術者が毎日何時間も会議したって出てこない。そんなものなんです。 山内溥（任天堂社長）

3. 私は大企業の失敗を手本にし、大企業ではできないことに挑戦してきたことが結局は成功につながっている。 加藤義和（加ト吉創業者）

【解説】

顧客の要望の変化に気づかない 現場や営業の第一線の状況がつかめない 市場や顧客の変化への反応が遅い 各部門、事業所間の連携活動がとれていない トップの方針・指示が徹底していない 下からの報告、連絡、相談が遅れる マイナス情報がトップに伝わらない 会議が多いが、決定事項があいまいにされる 新しいことより慣行や前例が重視される 本社向けの業務が優先される。

これらは、大企業病の症状として警戒すべき状態だという（木村忠治『小さな会社のマーケティング』PHP研究所刊）。確かにどれも大企業が陥りやすい点であろう。これは見方を変えれば、中小企業はこうした傾向が少ないということでもある。

一般に中小企業は弱いものだと言われる。大企業に比べて、資金が乏しく、設備などに大量のカネを投入

できないし、優秀な人材も集まりにくいという一面もある。しかし、現在の厳しい経済環境下にあって、大企業に決してひけをとらない、というよりむしろ、減収減益に苦しむ大企業を尻目に、大企業が足下にも及ばない好業績をあげている小さな会社が少なくない。

実際、それらは、小回りがきくという小さな会社ならではの強みを生かしている。変化する市場や環境に機敏に対応し、大手が手を出しにくい隙間市場をねらって、アイデアを生かした製品開発やサービスをするなど、独自の技術やシステムを武器に内外の市場を開拓し、その分野で圧倒的なシェアを誇っているところも多い。即断即決で、即座に行動に移し、あっという間にマーケットを制覇して、大企業が進出したときには、すでに価格が圧倒的に下がっていて、大企業といえども、いや大企業だからこそ、とても追いついてはいけないというわけである。こうした“打てば響く”という中小の特徴は、今日のような変化の激しい中にあっては、ますますその強みを発揮するであろう。

しかも、人間の常として、大きな組織だと、ついお互いに依存性が生まれ、一人ひとりの責任がうやむやになりがちである。だから持てる能力も十分に発揮されにくい。その点、小さいと、一人ひとりの能力を100%生かさなければ会社はやっていけないし、実際に100%、やり方によっては120%も生かすことができる。

そういうことを考えると、規模の拡大を追求するのは、理に外れた姿と言わざるを得ない。経営者には、人間の本性に基づいてそれぞれの活力が存分に発揮されるような組織づくり、モノづくりが常に求められていると言えよう。

企業家・経営者の名言（8）

人が生きる組織

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. やりたい若いやつにやらせれば、時代の流れにびったり合うし、自然に企業活力も生まれてくる。

畑崎広敏（ワールド社長・創業者）

2. 世の中には優れた人がいっぱいいる。僕は社員を採用する場合、字がうまいとか、語学が達人だとか、人当たりがいいとか、何か一つでも僕より優れたものを持っている人を採る。そうするとウチは社長より優秀な社員ばかりということになって、どんどん伸びる。 三澤千代治（ミサワホーム社長・創業者）

3. あまり秀才ばかり新日鉄に入れると、新日鉄の組織は弱体化し、バイタリティがなくなってしまう。

永野重雄（元新日本製鉄会長・日本商工会議所会頭）

【解説】

創業のころはチャレンジ精神が旺盛で変化に敏感だった企業が、年月が経ち、大きくなるにつれて、若さがなくなり、経済環境や顧客のニーズの変化に素早く対応できなくなる。それは何千人、何万人を擁する大企業だけでなく、100人、200人といった企業でも見られることである。これは結局、社員一人ひとりが、それぞれの意欲と力を存分に発揮できていない、自主的かつ旺盛な責任感をもって生き生きと仕事に取り組めていない姿と見ることもできよう。

そうした姿をなくし、社員一人ひとりが生き、活気にあふれた組織にするにはどうすればいいか。それにはさまざまなやり方がある。たとえば、社員への権限の委譲を大幅に行うのもその一つである。年が若くても、経験が浅くても、一つの仕事を任されたら、責任を感じるのが人間である。責任を感じれば、大いに

工夫し努力する。仕事もおもしろくなり、そこから積極的行動が生まれ、おのずと組織全体の活力も高まってくるというものである。

今日、組織を細分化して、“会社の中の会社”を数多くつくるところも見られるが、それは、その責任者に“経営者”としての大きな責任と権限を与えることで、意欲を高め、自主責任経営を引き出そうとしているわけである。

また人を活かすには、誰もが自由に意見が言え、自由闊達に仕事ができることも大切であろう。極端に言えば、きょう入ったばかりの新入社員でも社長にものが言える、そういった気風をつくり、保持していくことによって、一人ひとりが伸び伸びと自主性、個性を発揮できるようになる。

あるいは、人の組み合わせに対する配慮も必要であろう。人は性格も考え方も能力もさまざまである。なかにはどうしてもソリの合わないということもある。そうになると、楽しく仕事ができない。必然的に能率も上がらないし、人も活かされないということになる。また、頭のいい人ばかり集まっても必ずしもうまくいかない例もある。よって、社員の採用や配置に当たっては、さまざまな才能、持ち味を持った人を採用し、組み合わせに配慮しつつ、適材を適所に配置していくよう心がけねばならない。いろいろなものの考え方や能力を持つ人間が集まり、それぞれの個性がうまくかみ合っこそ、各人の持ち味が発揮され、組織は活性化し、創造性も高まってくるのである。

人を活かす方法はまだ他にもあろうが、いずれにせよ、人あつての会社であり組織である。人を活かすにはどうすればいいかを常に第一義に考え、人が最大限に生きる組織づくりへの努力を怠ってはならない。

企業家・経営者の名言（9）

景気・不景気は心の所産

P H P 総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1．不況といい好況といい人間がつくりだしたものである。人間がそれをなくせないはずはない。

松下幸之助（松下電器産業創業者）

2．古い発想パターンやアイデア、古い学問や知識にしがみついて脱皮できないから、企業差、個人差が生じる。

能村龍太郎（太陽工業会長・創業者）

3．経営で一番大切なものは、あらゆる局面に最後まで、より有利な道を探し求める「こころ」であり、経営者にはこの力強い信念が必要である。それは「まあ、何とかなるさ」という楽観論ではない。「何とかしようぜ、何とかなるはずだ、何とかしてみせる」と、一分の可能性も決して捨てない楽観性が、とりわけいまのような激流の時代には、一番大事である。

牛尾治朗（ウシオ電機会長・創業者）

【解説】

昭和初期の不況時のことである。松下幸之助にある知人が、「家を建てたいのだが、こう世間が不景気では、堂々と新築するのは何だかはばかられる。はなはだ気がひけてならないから、とうぶん新築を思いとどまろうと思う」と話した。そのとき、松下は即座にこう言った。「それはよくない考えだ。この不景気なときにこそ、君らのような資産家は家を建てるべきだ。そうすることによって、多くの人に職を与えて人を喜ばし、君自身は非常に安く家を建てられるのみならず、丁寧親切なよい仕事をしてもらえ、一挙両得という結果を得るのだと僕は信ずる。」

この知人のように、人の目を気にしたり、全体のムードに流されてしまったり、突出を避ける横並び意識

が日本人には強いと一般に言われる。だから不景気になると、社会全体が不況一色に染まり、企業家も消費者も総縮み志向、みな弱気になって、一斉に「経費削減」「節約、節約」と言い出す。その結果、ますます需要は減退し、消費は冷え込み、世間の金づまりに拍車がかかって、不況に不況を重ねてしまう。よく指摘されることだが、今回の不況は、そうした“マインド不況”の色彩が特に強いと言えよう。

このように、景気は心理的要因に大きく左右される面がある。すべてとは言わないが、不景気のかなりの部分は、そうした人間の心の所産、つまり心で不況をつくっているという見方もできるのではなからうか。だから、不況克服の処方箋は数多あるが、まず大事なのは、やはり心で不況をつくらないこと。松下の言葉にあるように、景気は人間の考え次第でどうにもなるもので、人間がつくっている以上、なくせないはずはない、という見方に立つことであろう。あるいは、景気にはサイクルがあり、好不況はやむを得ないという見方があるが、ちょっと見方、発想を変え、本当にそうなのかと疑ってみることである。

先入観を排し、既存概念を打ち破ることによって、それまでとは全く違った世界が開けてくるのは一つの真実であろう。そうしたことによって、人類の進歩、社会の進歩ももたらされてきているのである。

景気の現状や見通しについては、底入れしたという見方もあるが、まだ不透明な部分が多い。回復は遅く、依然楽観は許されない。この時にあたり、もちろん実態を伴わない楽観論は厳に戒めなければならないが、やはり好況を呼ぶような考え方、発想をしていくことが大事なのではなからうか。いたずらに世の中の空気や通念、常識に影響され萎縮してしまうのは賢明な姿とは言えない。

企業家・経営者の名言(10)

サービスの基本

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. お客様の求めに対して100%お応えするのが大原則。しかし、いくらお客様が喜んで、あなた方はまだ99%しか満足させていないと思いなさい。

寺田千代乃(アート引越センター社長・創業者)

2. 私のところでは特別なサービスはしない。つまり普通のサービスなのだ。しかしそれはあくまでも心のこもったものでなくてはならない。それから、自分がしてもらいたいと思うことを客に対してしてあげるのが本当の親切だと、いつも従業員に教えている。

犬丸徹三(元帝国ホテル社長)

3. 真の仕事の唯一の基礎はサービスである。車を売るということは紹介するということにすぎない。売ったときをもってお客との縁が切れるのではなく、このときよりお客との関係が始まるのだ。サービスがともなわないなら、初めから売らない方がまだ。

ヘンリー・フォード(フォード・モーター創業者)

【解説】

サービスの大切さについては、洋の東西を問わず、すべての経営者がその重要性を語ってやまない。だが、真のサービスとはいったいどのようなものなのであろうか。

最近行われたOA機器に関するある調査によれば、顧客満足度全体を100とした場合、商品自体が与える影響は50にすぎず、残り半分は販売店の対応や保守サービスが占めたという。その一方で、品質がそこそこであれば、店の対応や保守サービスは問わず、もっぱら価格の安さを求め、それで満足するといった傾向も見られる。昨今の安売り店の盛況がそれである。

このような状況を見ると、これこそがサービスであ

ると断ずることはできない。しかも、かつては時間をかけて念入りに、きれいに仕上げるのがお客に対するサービスであったが、今日では、丁寧で、きれいで、しかも早いことが求められているといった面もある。

そのように、時代とともに、人々の価値観は多様化し、求めるものはたえず変化している。そうしたなかで、企業、商店は、その変わっていく消費者の嗜好や要望を常に的確にとらえ、それに応じたサービスを提供し続けていかなければならないわけであるが、しかし、たとえサービスの仕方や内容が変わっても、いつの時代も変わらないサービスの基本というものがあるのではないか。それは顧客に喜びを与えるということである。

そのためには、サービスが、何よりも顧客の側から発想された顧客本位のものでなければならない。相手の立場に立って考えなければ、真に喜ばれるサービスを提供することはできないであろう。そしてさらに言えば、そうした顧客が心から喜び、満足するサービスは、結局感謝の心があって初めて生まれてくるものではなからうか。「道行く人も皆お得意様」とよく言われるが、それは、世の中のすべての人にお世話になっている、ご愛顧いただいているという感謝の気持ちが強くあってのことばであろう。そうした心で顧客に接する、それなくして、いくら接客マニュアルをつくり、従業員に教え、その徹底を図っても、決して人の心を打つこと、満足を与えることはできないであろう。

お客様第一、サービス第一と言っているが、心底お客様大事と考えてサービスに努め、実践しているか。顧客満足ではなく、自己満足のサービスに終始していないか。消費低迷の今、顧客の身、立場に立ったサービス、需要者に喜ばれる真のサービスとは何か、いま一度思いを巡らせてみたい。

企業家・経営者の名言(11)

モノづくりへの情熱

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 10人のうち1人しか世の中の変化に気がつかないときに、それを感じ取れる1人にならなければ経営者は務まらない。そのためには、まず現場をよく知っておかなければいけない。山本吉兵衛(資生堂元社長)

2. 鉄屋は鉄屋らしく、いつも現場のことを考えているほうが楽しい。ボクの頭の中には、現場の人達の働く姿が焼きついていきます。だから、どんなポリシーを打ち出すときにもそれを考える。ま、とりえといえば、現場をすみずみまで知っていることぐらいですかね。生産会社が現場主義を忘れたらおしまいですよ。

藤本一郎(川崎製鉄元社長)

3. 現場主義を生かすコツは、現場で聞くのはいいが、こちらから話さないことだ。最初にこちらから言うと、それに合わせて物を見せたりする。ところが、聞きにいったはずが、話しにいったというのが多い。

小林陽太郎(富士ゼロックス社長)

【解説】

「ちょっと来てくれんか」

あるとき松下幸之助は、本社人事部の責任者を呼んだ。その人事部長は、役所を中途退官した後、40歳を過ぎてから松下電器に入社、2年半ほどその仕事に従事していた。

「君、人事をやってもらっているが、今のままでいいというならそれでもいい。しかし、うちの会社はモノをつかって、モノを売るところだ。一度苦労してみる気はないか」

「はい、どんなところでも結構ですから、勉強させて下さい」

それからしばらくして、その人事部長は、こんな言葉とともに、ある事業部の製造部長を命じられた。

「君、机を事務所の中に置くようなことではあかんで。モノづくりを勉強してもらうのだから、工場の中だ。工場の中に机を持ちこんで仕事をする事だ」

会社の中には、さまざまな部門があるが、メーカーにとって、製造現場が経営の根幹であることは論をまたない。だから、経営責任者は何よりも、現場がどのような状況にあるかを常にしっかり把握していなければならない。

それには、机の上に積んだ書類を眺めているだけではいけない。やはり、実際に工場に入り、現場を歩くことである。自分の目で見、耳で聞いてこそ、初めて実情も把握でき、問題点も見えてくる。

本当のモノづくりのプロは、工場の中に一歩足を踏み入れた途端に、肌を感じる音や雰囲気、その日の生産が順調かどうか、機械の調子がいいかどうか、製品に不良が出ていないかどうかを感じ取れるという。技術者に限らず、経営者自身もこうであってこそ、真のプロ経営者と言えるのではないか。

日本の経済力の源泉である製造業が、ここにきて、世界におけるその絶対的優位を失いつつあると危惧されている。それは、円高といった外的要因ももちろんあるが、経営者が自らの技術力に対する慢心、あるいは、モノづくりを軽んずる風潮に流されて、モノづくりに対する情熱を失っているところにも原因があるのではないか。

世界に冠たる今日の日本の製造業の強さは、そうしたプロの技術者と経営者、そしてさらには、現場の従業員の自発的な創意工夫、改善改良の小さな積み重ねあつての賜物であり、モノづくりに対する情熱が、日本をここまでにしたと言うことができよう。

経営者は、常にモノをつくる現場を大切にし、モノ　　つくりへの情熱を枯らしてはならない。

企業家・経営者の名言(12)

経営者の心を支えるもの

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 経営者は自分の生き方に、はっきりした考え方をもちねばならぬ。そのために私は毎日法華経を読んでいるが、これが、心のよりどころとなり、反省ともなっている。 土光敏夫(元東芝社長・経団連会長)

2. 実際に世のためになるものなら、事業的にも必ず成立する。世のためにならぬものなら成立する筈がない。これは道義と経済の一致を物語る。

岩波茂雄(岩波書店創業者)

3. 人間はいったん決めた初一念はどこまでもそれを貫き通すべきである。“天は自ら助けるものを助く”というが、この信念が、私の心の支えである。

原安三郎(日本化薬創業者)

【解説】

経営者の1日は、断を下すことに始まり、断を下すことに終わるといっても過言ではない。そしてその決断のいかんによって、事業の盛衰が大きく左右される。その意味で、経営者にかかる重圧たるや、なまかなものではない。その重圧に押しつぶされそうになることも、一再にとどまらないはずである。

そのような厳しい日々を乗り越えていく一つの大切な力ぎは、やはり経営者として、何らかの心の支え、よりどころとなるものを持つことであろう。それは、宗教の教えや思想、哲学、あるいは社員や家族との人間関係など、さまざまなものに求められよう。が、何といっても肝心なのは、何のためにこれをなすのかというみずからの使命感なり信念を確立することではないか。それは、大義名分、錦の御旗といってもよい。

そういうものを持ったとき、弱い心の持ち主であっても、非常に力強いものが生まれてくる。

とはいえ、時として、わが使命感、信念に対して、これでいいのか、正しいのかといった疑念や葛藤が生じてくるのもまた人の常である。断を下すにあたって、わが信念に不安を感じ、動揺する。しかし、それでも経営者は、刻々に断を下していかなければならない。

そういうときは、いたずらに思い煩わず、自分で自分を励ましつつ、勇気を奮い起こして、正しいと信ずる道を進むことであろう。そして後は、世の中、世間に、その是非の判定を委ねるといった気持ちが大切なのではなからうか。

かつて、松下幸之助は、銀行のある重役から「松下電器はどこまで拡張するのですか」と尋ねられたとき、こう答えている。

「それは私にもわかりません。松下電器を大きくするか小さくするかは、社長の私が決めるものでも、松下電器が決めるものでもありません。すべて社会が決定してくれるものだと思います。松下電器が立派な仕事をして消費者に喜んでいただければ、もっとつくれという要望が集まってくる。そのかぎりにおいてはどこまでも拡張しなければなりません。しかし、私たちがいかに現状を維持したいと考えても、悪いものをつくっていたのではだんだん売れなくなって、現状維持どころか縮小せざるを得なくなる。だから松下の今後の発展はすべて社会が決定してくれるのです」

人のため、社会のためになることをしていれば世間は必ず認め、受け入れてくれるという信念があったから、動揺することなく、安心して事業に打ちこむことができた、なすべきことを迷いなくすることができたというのである。

企業家・経営者の名言(13)

社長学の第一歩

P H P 総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 自分に厳しくできる人のみがトップの錠を手にする。
大山梅雄(ツガミ元相談役)

2. 経営とはこうだうんぬんと言う前に、自分ですべてを体験することだ。いちばん辛いこと、いちばん難しいことに自分の手を染めて、体得することが重要なんだ。上に立って、カッコよくハンを押すことではない。
上原明(大正製薬社長)

3. 囲碁の勉強をしているときでさえ、大きなヒントを得ることがある。要は、学ば姿勢である。どういふ人生を歩み、どう経営に携わってきたかである。
関本忠弘(日本電気社長)

【解説】

“経営のコツここなりと、気づいた価値は百万両”とは、松下幸之助が、昭和9年の年頭に、松下電器社員にお年玉として贈った言葉である。経営のコツを会得すれば、その価値ははかり知れないというのである。

およそ何事にも、上手に進め、成果を上げるには、勘所、コツといったものがある。いかに学問、知識にすぐれ、人格者であっても、経営に成功するとはかぎらない。そうしたことよりむしろ、“経営のコツ”をつかんでいるかどうか成功の重要な要素になるのである。

だが、そのコツは、人から教えてもらって“ああ、わかった”といった類いのものではない。本を読んだり、あるいはセミナーに参加して、それでつかめるものでもない。経営者それぞれに性格も持ち味も違うし、その会社の置かれている経営状況も異なるのであるから、やり方を真似てもうまくいくわけがない。むしろ

やり方は違って当然、いや、違わなければならないと言えよう。

それだけに、コツを悟るのは容易なことではない。それは、何とかしてコツを悟りたいという強い願いをもって、日々実行と反省をくり返していくほかに妙案はないのかも知れない。大小さまざまな体験を一つひとつ重ね、反省をくり返す、そうした実践と思索を長年にわたって重ねる中から、経営者に必要なさまざまな資質、能力が磨かれ、研ぎ澄まされて、経営のコツが身についていくのであろう。

ただ、そうはいふものの、コツを悟りやすくするのに役立つと思われることがある。それは、経営者としての仕事を心から好きになり、それに生きがいを感じることである。

経営者の立場、仕事というものは、決して楽なものではない。次々にさまざまな困難が生じ、それに適宜適切に対処していかなければならない。大変といえこれほど大変な仕事もまた少ないであろう。そこで大事なのが、その苦勞の多い経営に生きがいを感じられるかどうかである。

生きがい、やりがいということは、何をするにもきわめて大切なことであろう。やりがい、面白みを感じられないことは、いくらやっても、なかなかうまくいくものではない。逆に苦勞を生きがいに感じられれば、苦しい中にも、熱意と意欲が湧き、一所懸命な姿が生まれる。そこから成果も上がり、コツもつかめるといふことになりやすい。

そういう意味で経営者には、決断力、先見性、指導力、勘のよさなど、さまざまな資質、能力が求められるが、まずは苦勞多き経営に生きがいを見出さうかどうか、そこに社長学の第一歩があると言えるのではなからうか。

企業家・経営者の名言(14)

女性と経営

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 私が思うに、何の商売、どの仕事も難しい。楽な商売、仕事なんてない。それだけに、この商売、この仕事と決めたら辛抱強く、やり抜くことが大切です。決してあきらめちゃいけない。人間、やる気さえあれば、知恵が出てくるものです。

小泉清子(鈴乃屋社長・創業者)

2. そのアイデアはみんな、自分が主婦だったから思いついたことなんですよ。

寺田千代乃(アートコーポレーション社長・創業者)

3. 手づくり商品からスタートしたのは、当時は商品がどんどんマスプロ、マスセールスになっていくなかで、生活者が絶対に見捨てないものとして手づくり商品があったから。それに、手づくり商品なら、資本金がなくてもやれたから。澤登信子(ライフ・カルチャー・センター社長・創業者)

【解説】

世の中の半分は女性であるにもかかわらず、これまでビジネス社会においては、女性の活躍する場はきわめて限られていた。ところが、近年、女性の進出とその活躍ぶりが目立ってきている。

帝国データバンクが全国90万4251社を対象に行なった調査によれば、この6月末現在で、女性が社長の座に就いている企業は、その5.3%に当たる4万8183社で、さらに漸増傾向にあるという。つまり社長の20人に1人は女性だということである。また業種別では、婦人・子供服小売りに女性社長の数が最も多くなっている。上場企業では、依然男性優位が続いているとはいうものの、女性のビジネス社会への進出が確実に進んでいることをこれは物語っている。

そして、そうした中でも、みずから会社をつくるといった女性“起業家”が多く出てきており、その参入分野の特徴としては、主婦としての目、生活者としての体験など、女性ならではの発想から生まれた生活密着型の事業が多い。既成の企業が、気づかなかつた、あるいは気づいていても採算が合わないと放擲していた、いわゆるニッチ(スキ間)と呼ばれる分野などで、新しいビジネスを開発・開拓し、大いに気を吐いている姿が見られる。

したがって、特に消費者密着型の企業では、そうした女性起業家の発想に学び、その手法を分析することも必要かつ意味のあることであろう。特に、これからますます女性が消費の中心になることが予想されることを考えれば、そうした女性起業家の発想に限らず、女性の知恵を活用し、女性に喜ばれる商品・サービスを提供していくことが、企業の存続には必要不可欠からざる戦略となろう。

しかし、そのように、女性経営者の活躍にはめざましいものがあり、学ぶべき点も多いが、こと経営に関していえば、男だからどう、女だからこうといったことは言うべきではないのではないか。経営者として成功する要諦は、男性も女性もなく、それぞれの持ち味を十二分に発揮して、消費者、世の人々が欲している価値ある商品なりサービスなりを提供することに尽きよう。

それには、時代を見通す目が要る。顧客がどんな商品、サービスを欲しているかを第一に考える姿勢もなくてはならない。常に顧客の声に耳を傾け、商機、タイミングをうまくとらえることも必要であろう。それは女性、男性の別なく、また誰でも実行できることであり、事業に対するどれほどの熱意、志があるかによると言ってもよいのではなからうか。

企業家・経営者の名言（15）

経営者の先見力

P H P 総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 世の中が変化しているとしたら、なぜかをとことん追究し、それを客観的に見る、経営者にはこれが重要です。間違っても、自分たちの過去の体験に照らし合わせた自分の経験からだけで判断してはいけません。

鈴木敏文（イトーヨーカ堂社長）

2. 世の中は刻々に変わっている。企業だけが安定を求めるとはできません。強いて安定を求めると、時代についていけなくなり、倒産します。

小林宏治（日本電気名誉会長相談役）

3. 変革が進む時代だが、それに身を任せてはいけけない。外部環境の変化に対応するのではなく、こちらから変革を仕掛けて行く心構えを持つ。

歌田勝弘（味の素社長）

【解説】

急速な技術革新、高度情報化、国際化、女性の社会進出、すさまじいスピードで進む高齢化、価値観の多様化、経済のソフト化・サービス化……、企業を取り巻く経営環境は刻々と変わり、産業構造は大きく変化しつつある。

こうしたさまざまな変化、時代の潮流の中で、企業が発展を続け、永続していくためには、何よりも目先の利害にとらわれず、5年先、10年先を読んだ先見性の上に経営がなされなければならない。その上に立って適切かつ機敏に変化に対応しなければ、いかに伝統があり、花形企業であっても衰退していかざるを得ないであろう。特に今日のような変化の激しい時代においては、ひとつ方向を過れば、それが企業の命取りにもなりかねない。

では、その先見力は、どうすれば養い高めることができるか。具体的にはいろいろ考えられよう。たとえば各種統計や社会の現象から時代の趨勢を読み取り、みずからの業種なり企業、あるいは商品の将来について一つひとつ点検してみることも必要であろう。そこから変えるべきもの、変えなくてよいものが、目先の変化に惑わされることなく見えてくるかもしれない。あるいは歴史の中に示される先例に学ぶことも有効であろう。

だが、そうしたことに加えて、一つ基本的に大切なことがあるのではないか。それは、経営責任者として、自分は将来こういうことをしたいという道にかなった目的、願いをしっかりと持つことである。

今日、この変化の激しい社会では、こうなるだろうと思ったことが必ずしもそうなるとは限らない。だから、“こうなるだろう”ではなく、みずから“こうしよう、こうしたい”という目標、願いを持って、その実現をはかっていくことがまた大切になろう。

経営者に求められている先見力とは、将来、世の中は多分こうなるだろうという単なる予測能力ではなく、あくまでも企業の責任者として、将来はこうありたい、という強い願い、目的を掲げ、その実現のために何が必要かを見通す、積極的かつ現実的な洞察力であるとも言える。すなわち、経営者は、現状を分析し、未来を予測する単なるアナリストではなく、ビジョンを掲げ、新しい時代をつくっていかうと社員に呼びかける啓蒙家でなければならないのである。

不透明、不確実の時代といわれる中で、先が読めないという嘆きをとかく口にしがちである。しかし嘆く前に、自分には経営責任者として、将来こうしたいという目的、烈々たる思いがあるかどうかをあらためて自問自答してみたい。

企業家・経営者の名言(16)

知恵を引き寄せるもの

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 視野を広く持つには、やはり勉強することです。自分の専門以外のことは知らなくていいというのは、これだけ変化の激しい時代には通用しない。

宮崎輝(元旭化成会長)

2. 多くを聞き、多くを見、多くを考えることは処世万善の途であるが、あまり見聞ばかりを博くしても、自己の見識がなければ却って為す無きに終わるものだ。

渋沢栄一(元第一銀行頭取・東京商業会議所会頭)

3. 情報は自前が鉄則。そして、私なりにインフォーマルな情報網づくりを力を入れています。特にマイナス情報についての収集に力を注いでいます。

山下俊彦(松下電器産業相談役)

【解説】

今日のような変化の激しい時代には、過去の知識やノウハウはどんどん陳腐化してしまう。情報も、新聞や雑誌に出たときにはすでに遅い、潜在している情報をいかにキャッチするかが大事だ、とまでいわれる。

そのようなことから、今日は、ノウハウからノウフウの時代といわれ、いちばんの情報、最高の情報は人にあるということで、各種勉強会が盛んに開かれている。そこには、書物や雑誌からは得ることのできない知恵や情報を得るための、いわば情報ネットワークづくり、人脈づくりが期待されているのであろう。

なかでも、異業種交流は、違った分野のいろいろな人と接するだけに、それまで思いも寄らなかった新しい世界が開けたり、思わぬ発想やヒントが得られたりする。また、さまざまな業種の人々との人脈は、人間

の幅を広げることに大いに役に立つ。その意味で、社外の会合や勉強会に出席し、異なった業種や年代の人々と積極的に交流して意見を交換することは大いに好ましいことにちがいない。

ただその場合、目的意識、熱心に求める心があってこそはじめてそれが真に生きることを忘れてはならない。

安岡正篤氏は、「たとえば古本屋に立ち寄っても、平生勉強していなければ何も目につかないが、何か真剣になって勉強しているときには、何千冊ならんでも、それに関連のある書物は必ずパッと目にうつる」と言い、「これを“縁尋”という」と言っている。松下幸之助氏の談話にも、「同じ話を聞いても、いい話だったと感動する人と、つまらない話だったと思う人がいる。ということは、話の善し悪しは、その内容よりも、むしろ聞く側の態度によって決まってくる。聞く側に大部分の責任があるとも言える。風の音にも悟る人がいるのだから」というのがある。

これらはともに、大事なものは、みずからの真剣に求める心である、ということではないか。そういう心なしに勉強会に参加しても、これといった成果は得られない場合が多かろう。

およそ何事も、事にあたって大事なものは、わが思いである。自分は何をどうしたいのか、という烈々たる思いがあってこそ、一言一句がわが心に響き、ヒントになる。常に問題意識を持ち、心のアンテナを伸ばしていれば、ふだんは聞き過ごしていることから貴重な発見ができる。磁石が鉄を引きつけるように、熱意がさまざまな知恵を引き寄せるのである。人脈づくりにしろ、情報収集にしろ、成功の秘訣はこのあたりにあると言えるのではなかろうか。

企業家・経営者の名言(17)

情報化と経営者

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 私は自分の信念としていうのですが、最高の情報というものは、人間がもっているものです。ものに書いたものや電波その他のものは、情報には違いないけれども、その情報は一方的、一面的であります。

藤井康男(龍角散社長)

2. 水は高い方から低い方へ流れる。情報もこれと同じで、頭の高い方から低い方へ流れていく。頭を低く下げていくなら、おのずといい情報が集まってくる。

三澤千代治(ミサワホーム社長・創業者)

3. 情報には質がある。その質を見抜く力が必要だ。この情報はおかしいぞ、と判断するセンスをもつには、しっかりした哲学、人生観、世界観をふだんから養っていないとダメだ。そうじゃないと一つひとつの情報に振り回されて、うろたえさせられるようになる。

丸田芳郎(花王会長)

【解説】

今日、情報はヒト、モノ、カネに次ぐ第4の経営資源として、ますます重要度を増しつつある。が、現代は、さまざまな情報が氾濫している情報過多の時代であるとも言われる。そうした中で、いかに生きた情報をすばやく集め、それを取捨選択、分析して、商品開発や販売などに生かしていくか、それが、失敗やロスを最小限に抑え、企業経営を発展に導く大きなカギとなる。

そのようなことから、情報を集め、生かすためのさまざまな努力が多くの企業でなされている。特に最近では、通信・情報処理技術の飛躍的な発展によって、POSやSIS、データベースなど、コンピュータを軸とした情報ネットワークシステムの構築が進められ、

居ながらにしてあらゆる情報が、迅速かつ大量に入手できるようになってきている。しかも情報化は今後さらに進み、コンピュータやデータベースを使いこなす会社ほど、市場での競争に優位に立てるであろうと予想される。その意味で、企業は、情報化への投資を今後とも大いに進めていかなければならない。

ただその場合に、留意すべきことがある。それは、他社がやるからうちもやるといったことではいけないということである。やはりまず、何のために情報化投資をやるのかというねらいを明確にしなければならない。

そうしてこそはじめて、自社にふさわしいシステムを構築することができると言えよう。

そしてさらに忘れてならないのは、いくら高度な情報システムを構築しても、それを使いこなすのは結局人間だということである。情報は利用することによってはじめて価値を生ずる。言い換えれば、情報を価値あらしめるかどうかは、情報を分析、判断する人のあり方いかんによる。迅速かつ大量の情報処理を生かすには、すばやい決断が要求される。情報をうまく読み取れなければ時代についていけなくなるのである。

これはつまり、これまで以上に、経営者の感性や見識、あるいは先見性、実行力といった能力、資質が問われることを意味している。すなわち、情報化が進めば進むほど、経営者は、みずからの能力、資質の向上に今まで以上に努めなければならないのである。

では、そうしたすぐれた見識や感性、先見性は何かから生まれてくるのか。それにはさまざまなことが考えられようが、やはり一つには、日々の経営に懸命に打ちこむ中で、人間及び人間社会の正しいあり方について、自分なりの哲学を確立するということが欠かせないのではなからうか。

企業家・経営者の名言(18)

開発へのあくなき執念

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. まず第一に、常にどういう商品をつくり出せば多くの人に喜んでもらえるかを考えて開発に当たることである。つまり売れる商品、儲かる商品を考える前に、社会への貢献を考えるのである。

榎尾忠雄(カシオ計算機創業者)

2. 真似するより、真似されるような商品をつくれ。他が真似してくれる商品は需要家が望む商品、つまり、売れる商品なのである。早川徳次(シャープ創業者)

3. ヒット商品をつくる秘訣なんてない。ただ言えることは、ある種の能力があって、ひたすら目的に向かってそればかり考え続けておれば、いつか花が開くときがくる。気持ちを持続しておくことが大切。

山内溥(任天堂社長)

【解説】

日本で生み出される新商品の数は年に約2万、そのうち1年後に残るのは1%、売上げ50億円以上のスーパーヒットとなると、0.01%にすぎないという説がある。

事前に十分な調査をし、多大の設備投資、人件費、デザイン代、宣伝費などを投じて大々的に発表しても、1年後には99%の商品が姿を消す。しかも売れて一番驚くのは当の開発担当者で、売れた理由も後から付される場合が多いという。つまり今日においては、何が売れるかわからない、従来のマーケティング学では解決できないことが起こりつつあるというのである。

そうした状況下での新商品の開発は、確かに難しいと言わざるを得ない。とはいえ、ヒット商品となるための条件がそれなりに存在することもまた確かであろう。たとえば品質の良さや求めやすい価格、独創性、

売り出すタイミング、消費者のニーズを的確に掴んでいることなどは欠かせまい。そして、ここで忘れてならないのは、それらはいずれも、開発へのあくなき執念と的確な先の読み、行動力があってはじめて満たされるということである。

実際、ヒット商品、ロングセラー商品を分析してみると、単なる思いつきや運でポッと生まれたものは滅多になく、社運を賭けるほどの意欲と努力を傾注してつくり出されたものがほとんどだという。その意味で、もちろん全知全能を傾けてもうまくいかないものもあるが、ヒット商品は、いうなれば企業の活動の徹底の度合で決まる、企業の姿勢の問題に帰着するとも言えるのではなかろうか。

松下幸之助は運が強いと、世間も認め、みずからもそう語っていた。しかし、かつて社員への内輪話として、こんな話をしたことがある。

「私は、『松下さん、あなたは運がよくてよろしいな』と、あたかも私がぼた餅が置いてある棚の下に行って、寝て待っていたといわんばかりのことを言われて心外に思ったことがある。私はそういうことは断じてしなかった。

私には常に川の向こうに自分が願っているものがある。それで常に川を渡ろうとして努力してきたのである。たとえば、川のほとりまで行ったが、あいにく大雨で渡れない。その場合、普通なら、家に帰って待とうとか、旅館で泊まって待とうかということになるだろう。しかし、私は常に川のほとりで待っていた。そうすると川上から大木とか船が流れてくるのに遭遇して、そこにいた私だけが、船や大木を得て、向こう岸に渡ることができたのである」

これは今日の商品づくりにも通ずる話ではなかろうか。

企業家・経営者の名言(19)

お客さま大事の心

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 商人ならば、常に腰を低くし頭を下げることだ。商売繁盛の秘訣は、少しも難しいことではない。ただ一つ、お客さまにご満足をいただくことに尽きる。

青井忠治(丸井創業者)

2. この仕事(東京ディズニーランド)は「心の産業」なのです。楽しい人形を並べたりイベント施設をつくっても、お客さまのために誠心誠意、別世界を創造し演出するのだという気持ちがなくちゃ、財布のヒモは開きません。 森光明(オリエンタルランド元社長)

3. われわれは、旅行者に温かい人情を提供してあげたい。お客さまに、真心こめてもてなしをしてあげようではないか。それが、この職業を選んだ私たちの使命というものだ。それはホテルマンの義務といってもいい。自分の義務を立派に果たしたときに、われわれは初めて心の満足を得ることができる。

箭内源典(日本ビューホテル創業者)

【解説】

昭和45年頃のことである。ある電気製品について、急激な技術革新によって、低価格で高性能の新製品がつくられるようになり、多くのメーカーで、旧製品の在庫をかかえることになった。

他社と同様に、相当の旧製品の在庫を持つことになった松下電器でも、担当責任者が対策に苦慮していたが、いろいろ考えた末に、少しでも損害が少なくなるようにと、その対応策をこと細かくリストにまとめて、役員会に報告した。しかしその時に、松下幸之助が出した指示は次のようなものであった。

「これは君、人力車が自動車に変わったようなものや

ろ。こんなものを無理してお客さんに売っても、買った人が後悔するだけや。全部処分したらええ。どうや、これで君もさっぱりしたやろ」

今日、お客さま大事、顧客第一という言葉は唱えられない企業、経営者はいない。しかし、心底からそう考え、かつ実践している企業なり経営者がどれほどいるだろうか。口先の言葉だけに終わって、顧客の都合より、自分の都合や社内事情を優先して物事を考え、決定しているようなことはないかどうか。

競争が激しい今日、お互いの事業は、お客さま重視の考え方を行動の原点にすえないかぎり、成り立ちえなくなっている。否、これは今日に限らず、いつの時代でも妥当する万古不易の鉄則であろう。また、一商店、中企業、大企業といった規模の大小を問わず、小売業、メーカーといった業種の違いを問わず、いかなる会社・商店においても、常に第一に考えられるべきことであろう。

技術開発から新商品、新サービスの提供、さらには日常のお客さまに対する応対に至るまで、顧客が期待しているものを、顧客の身になって、忠実に、しかもタイミングよく提供していかなければ、会社・商店の存続、発展はおぼつかない。

もとより、お客さま大事の心の大切さについては、いまさら言うまでもなく、誰もがわかっていることである。しかし、大事なのは、それが日々の言動のなかで、あるいはお客さまを前にして、自然に態度に表われるまでになっているかどうか、すなわち身についたものになっているかどうかであろう。

そうした血肉となった姿にまで高まってはじめて、お客さま大事の心は相手に伝わり、喜びとなり、それがひいては商売繁盛に結びついていくことになるのではなかろうか。

企業家・経営者の名言(20)

変化の時代の経営者

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 私が、他人より優れたものがあつたとするなら、それは常に世間より1歩だけ先んじて、仕事をする心を心がけていた点である。この1歩だけ先んずることは、一番大切なことで、何歩も先に進み過ぎると、世間からかけ離れてしまう。そうなると予言者である。商人は予言者ではない。

服部金太郎(セイコー・グループ創業者)

2. 変化に追従するだけでなしに、あるべき必要とする変化をみずから起こす原動力たれ。

関本忠弘(日本電気社長)

3. 経営は「常」と「変」です。良品廉価な商品を広く社会に提供するという「常」の経営理念。時代に合せて絶えず新しい商品、事業に挑戦していく「変」の経営姿勢。

黒田暲之助(コクヨ会長)

【解説】

経営環境の先行きはますます読みにくくなっている。そうしたなかで企業は、めまぐるしく変わる社会情勢、人々の意識、時代の流れを読みながら、世の中の変化を先取りし、経営体質を変え、環境の変化に適応していかなければならない。さもないと、市場の変化に対応できなくなり、衰退、倒産の憂き目を見ることにもなりかねない。

したがって、経営者には、既成観念にとらわれず、変化の方向、新しい流れをいち早くつかみ取り、多様な事態に対応できる能力、時代を見きわめる目、企業を取り巻く環境の変化を鋭く洞察する先見性といったものが、ますます求められるようになってこよう。

もっとも、ただ時代への適応を心がければいいかと

いうと、そうではない。それ以前に経営者は、将来について確固とした構想をみずから組み立てなければならない。どのように会社を変革させるか、今後どういう方向にもっていくか、3年先、5年先、あるいは10年先の会社のあるべき姿を想定し、積極的な手立てを講じてみずから変化をつくり、それに主体的に乗っていくことがきわめて大事である。何の構想ももたずに日々の対応に終始しては、安定的かつ長期にわたる成長発展は望めない。その意味で、こうした不透明な経営環境の中では、経営者のビジョンやリーダーシップといったものがよりいっそう重要になる。将来のビジョンや目標を社員に与え続け、その実現をはかってこそ、経営者としての役割を果たしうるといえよう。

その場合に大切なのは、いかなるときも変わらない指針、確固とした座標軸をもつことである。経営にも、時代の変化に応じて変えていくべきものと、いくら時代が変わり、世の中が変化しても、変えてはならないものがある。その変えてはいけないもの、それは、会社にとって、従業員、社会にとって何がよいことか、何が正しいことなのかということに基づいた企業の経営理念、経営者の哲学である。その座標軸を正しく定め、その上で、変化に対応すべく、変えるべきを変えていく。「不易と流行」という言葉があるが、そうした不易と流行の見きわめが、経営においても常に考えられなければならない。先のバブル期の企業がとったさまざまな付和雷同的な行動は、確固たる座標軸をもちえなかったということであろう。

変えてはいけないものはこれをしっかりと堅持し、変えなければならないものは勇気を持って思いきって変える、その峻別が誤りなくできているかどうか、いま一度この観点から、みずからの経営に思いを巡らせてみたい。

企業家・経営者の名言(21)

誰を後継者に選ぶか

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 後継者のトップの能力が、自分の80%あればトップは安心して、そのポストを譲るべし。なぜならトップ自身から見て80%の能力ありと判断できる後継者であれば、総合的には現在のトップよりも間違いなく上だからだ。
色部義明(あさひ銀行相談役)

2. リーダーのバトンタッチはリレー競走と似ているところがありますね。第一走者がへとへとで顎を出してからでは次の走者も走れない、第一走者も第二走者も元気よくバトンタッチできる体制が望ましい。
石橋幹一郎(プリヂストン名誉会長)

3. 経営者や後継者の条件には、どのような時代にも共通したタブーがある。すなわち、なりたがる人間を社長にしたら駄目。
中山素平(日本興業銀行特別顧問)

【解説】

事業を次代に存続発展させていくためには、優秀な後継者が必要である。経営者は、後継者の育成ということを常に念頭において、日々の経営を進めていかなければならない。後継者にふさわしい者を見出し、育て、適当な時期に交代することができてこそ、経営者としての責任が真に果たしうるといえよう。

だれを後継者に選び、どう育てるか、また後継者としてふさわしい資質や譲るタイミングは、企業規模や業種・業態、経営環境や風土など、企業の置かれた状況や歴史で違ってこよう。後継者は普通であれば社内からの登用ということになるが、場合によっては、社外から招かなければならないかもしれない。タイプと

しても、よくいわれるように、いわゆる信長型がよい企業もあろうし、秀吉型、家康型がよい企業もある。経営者の要件としてあげられる人間的魅力や人望、決断力、統率力、先見力、カリスマ性、企業家精神なども、何がいちばん重視されるかは、企業によって異なってくる。

しかも、そうした経営者としての資質、器量の見極めがなかなか容易ではない。経営者としての能力は、あらかじめ100%はわからない。となれば、それなりなのがやれる力と見識を備えていると思う人に、思い切って任せていかざるを得ない。

その場合に大切なのが、私情、私心にとらわれずに判断するということであろう。いうまでもなく、会社は経営者個人のもので同族のものでもない。公のものである。その公の会社の本来の使命の達成、あるいは多くの従業員とその家族の生活を双肩に担っているという責任を考えれば、自分の利害や感情、好き嫌いで会社を託す人を選ぶことは許されない。

とはいうものの、人間は一面弱いものである。公の心で後継者を選ばなければならないとわかってはいても、ときに私情、私欲にとられる。創業経営者であれば、自分の息子に継がせたいと思う。あるいは、後継者の指名に当たって、自分の影響力を温存したいと考えることもある。それが人情の一面であろう。

しかしやはり大事なものは、そうした“公”と“私”の葛藤にいかにか打ち勝つかである。自分個人の欲や感情、利害といった私心を離れ、企業は公のものという観点に立って、わが社にとって最もふさわしい人を後継者に選ぶ。難しいことだが、それができてはじめて、経営者としての最後の仕上げが成ったといえるのではなかろうか。

企業家・経営者の名言(22)

経営者と遊び

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 問題を絶えず追求する人間にあっては、オフ・ビジネスの時にひらめきを見いだす例が多い。

藤井康男(龍角散社長)

2. 遊びに没入して無心になると、頭の切り替えができていい。あまり根をつめて仕事をして、論理的な思考を司る左脳を酷使すると、脳がネをあげる。さらに無理をすれば、ノイローゼになってしまう。疲れ切った左脳にいくら鞭打っても、いい仕事はできない。そこで、右脳を生かす遊びで、パンと頭を切り替えて、充電してやると、またいい考えが出てくるものだ。

能村龍太郎(太陽工業会長・創業者)

3. 遊ぼうとする柔軟さは管理職に求められる資質の一つ。上が仕事一途の堅い人だと、下は息が詰まってしまう。

飯田亮(セコム会長・創業者)

【解説】

今日、多くの人が、ビジネスにおける遊びの効用や遊び心の大切さを指摘している。モーレツ主義は時代遅れで、効率や能率ばかりを追求しては発想が行き止まる。ムダや遊びにも価値があり、遊び感覚からこそ柔軟な発想が生まれるというのである。

確かに、違う世界、非日常の世界に遊ぶことで、それまでの日常の世界では見えなかったものが見えてくることがある。仕事から解放されて、身も心もゆったりしているときや頭のなかが空っぽになったときに、ふっとアイデアが浮かんだりする。逆に、ゆとりがなく、せかせかとして平常心を欠いていると、いいアイデアもなかなか浮かばない。その意味で、ときに日々の仕事をすっかり忘れ、別の世界を積極的につくって

いくことは、経営者としても大いになすべきことであろう。とくにこれから柔軟な発想がますます要求される時代になっていくであろうことを考えれば、この遊びなり遊び感覚はますます必要になってこよう。

とはいえ、いかに遊びが大切といっても、経営者はそれに堕してはならない。かつて松下幸之助は、経営者たるものは、いついかなるときも心を許して遊んではならないと言っていた。

もちろんそれはなかなかむずかしいことである。実際、仕事ばかりでは、精神的にも肉体的にもまいてしまう。人間には、張りつめた真剣な時間があればあるほど、一方で心を弛緩させ、のんびりするときに必要で、いわば遊びは仕事の影のようなものだといえる。だから遊びも結構、趣味に打ちこむのも大いにやってよい。

しかし、課せられた責任を考えれば、経営者にとって、基本は、やはり仕事あつての遊びであり、まずは仕事に打ちこむ。そのうえで遊ぶときは大いに遊ぶことである。並みはずれて創造性を発揮する人は、仕事に対する執念、執着心が非常に強い。そしてそういう人は、ふだん考えに考えているから、仕事を離れ、遊んでいるときに、ふっといい考えや発想が生まれてくるのである。でなければ、いくら遊びが大事といっても、ユニークな発想や考えはそう簡単には浮かんでこないであろう。

現下の不況の出口はいつ見えるとも知れない。そのなかで、経営トップがしかめっ面をしていたのでは、社内の士気は上がらない。会社がますます暗くなる。ここはひとつ、真剣に経営に臨みつつも、深刻にならず、遊び心をもってみずからゆとり、平常心を確保しつつ、明るく従業員を引っ張っていくことこそ肝要であろう。

企業家・経営者の名言(23)

不況下での経営の舵取り

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 先行き不透明 これを人は灰色という。だが、灰色は白と黒に分解できる。灰色の中に白を見出していくのが、真のプロ。灰色といわれる時代こそ、勝負の年、飛躍の年である。

小林陽太郎(富士ゼロックス会長)

2. 仕事は不況のときに始めよ。技術者は不況のときに採用せよ。

中野友礼(日本曹達創業者)

3. 経営者は不況はもちろん、減益・減収でさえ恐れてはならない。それに企業には、減益になるような時期でなければ手が打てない、やりにくい社内政策がいくつもある。不況、減益を「舌なめずりしながら待っている」などといえば汚い表現になるが、私の実感の一面はそれに近い。

牛尾治朗(ウシオ電機会長・創業者)

【解説】

新しい年が明けた。94年はどのような年になるか、さまざまな予測がなされている。底を打ってほのかながら回復に向かうという見方もあれば、逆に底割れの懸念が強まってきたという見方もある。なかには、今世紀いっぱいこうした状況が続くと予測する識者もいる。今回の不況ほど、いつ上向きに転ずるか予想がつきにくく、先の見えない不況も珍しいのではないが、ただ、予断を許さない情勢にあることでは大筋一致しているようである。

この戦後最長記録の更新がほぼ確実と見られる深刻な不況のなかで、経営者はいかに舵取りをしていけばよいのか。不況だから仕方がないと、座して死を待つわけにはいかない。また現実をみれば、もはや政府に

頼っても景気回復が期待できないのは明白である。となれば、頼れるのは自分のみ、と腹を決めるしかない。腹を決め、そして眼前の個々の問題の一つひとつ対処していくことである。

しかし、目先のことに終始しているだけでは先の展望は開けない。それと併せて、従業員に将来をきちっと展望して見せ、長期的に会社がどういう方向に進もうとしているのかを示して、その目標に向かわしめることも必要である。それが従業員に夢と希望を与え、士気を高めることにもつながっていく。いわば短期的な対症療法と、そうした5年後、10年後を見据えた中・長期的な展望に立った戦略やビジョンとの両睨みで、現下のほころびを繕いつつ、将来に向けての体質の変革、強化を着実に進めねばならない。

多くの企業ではいま、リストラなど、生き残りを賭けた血のにじむような努力がなされている。否、血のにじむどころか、実際血を流しているところも少なくないであろう。だが、それらが対症療法に止どまっていないかどうか。将来の展望に立ったものであるかどうか。ことここに至っては、先を考える余裕はないかもしれない。しかし、いまこそ事業を根本から再構築、再設計するまたとないチャンスともいえる。

いずれにせよ、いま必要なのは、いたずらに右往左往することなく、足下の問題解決と将来の目標に向かって、断固やりぬこうとする気持ちである。地道になすべきをなしていけば、必ずや道が開けてくる。そしてそうしたみずから道を切り開こうとする気持ちが、結果として景気回復をも呼び寄せることにもなろう。いま打つ手がいずれものをいう、ここを乗り切ればきっと曙光が見えてくると、そう考え、ここしばらくは、なすべき努力を重ねて力を蓄える、そして霧が晴れるのを待つほかないのではなからうか。

企業家・経営者の名言(24)

再出発の基点とは

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 賃金は高く払ってよく働かせる。そうして、いい人を少数働かせる。 藤原銀次郎(王子製紙元社長)

2. 相互信頼さえあれば、私が20歳代から理想としている“高賃金・高能率”は実践できる。この理念は、一般でいわれる「能率を上げれば賃金も上げる」という安易な考え方とはまったく異なる。高賃金を支払って高能率を期待することである。

立石一真(オムロン創業者)

3. 減益が続くのはトップが悪いんです。いくら不況だからといっても、それは理由にならない。

茅野亮(すかいらーく社長・創業者)

【解説】

企業の人員削減計画や一時帰休が、新聞紙上を連日のように賑わせている。景気回復の見通しが立たないため、こうした雇用調整は、今後さらに本格化していくものと思われる。また、今後経済は、これまでのような右肩上がりの成長はもはや見込めず、趨勢は、賃下げ、値下げ、デフレの方向へ向かいつつあるとも言われている。

そうしたなかで、経営者の間からは、企業の存続のためには雇用の調整や賃下げもやむを得ない、といった声も一部に出てきている。

現実問題としては、確かにそうした対処法を取らざるを得ないという面もあるであろう。また、右肩上がりの成長神話もあるいは終焉したのかも知れない。し

かし、それはどうしても避け得ない、容認せざるを得ないことなのであろうか。

そもそもおたがい人間の共同生活、さらにはそれを包含する大自然、大宇宙は、日に新たに生成発展している、絶えざる生成発展こそが自然の理法である、という見方がある。

こうした見方に立つならば、個々の企業経営も経済活動の全体も、きのうよりきょう、きょうよりあすへと着実に成長発展していくのが本来の姿であり、それがそうならないのは、おたがいの考え方や行為に自然の理法にもとるところがあるからだ、とも考えられる。つまり、事業経営というものは、道にかなった方針を立て、全員が心と力を合わせ、自然の理法に即した方策をもってその達成に努めるならば、必ずうまくいくようになっている、ということである。

そして、今日のようなきわめて厳しい環境におかれた経営者にとって何にもまして大事なものは、やはりこうした見方を基本に過去を反省し、将来への展望をひらくことではなかろうか。

長引く不況のなかにあって、堅実な成果をあげている企業もある。にもかかわらず雇用調整や賃下げを云々せざるを得なくなったのは、経営環境もさることながら、わが方針に道にかなわぬ点があったからではなかったか、わが方針に理にもとるところがあったからではなかったか、そうした原点に返っての厳しい自己反省こそが、一步後退二歩前進、将来の着実な安定発展につながる再出発の基点ではないかと考えられる。

いままさに、経営者のよって立つ基本の信念が問われているのではあるまいか。

企業家・経営者の名言(25)

「高品質・低価格」は企業の原点

P H P 総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 今はお客さまが、「余分な機能はいらない。その代わりに価格はうんと下げなさい」と言ってこられるようになった。高品質は当たり前、問題は価格という考えに変わってしまった。

稲葉清右衛門(ファナック社長)

2. 断じて値上げになど、走ってはならない。現在の100円という値段さえ、大衆の利益という観点に立てば、まだ高いかもしれぬのだ。大衆の利益にならない商品は必ず減じる。私はそう断言する。

大塚正士(大塚グループ創業者)

3. 成功の秘訣は浪費を省き、能率を上げ、原価を下げることにある。石橋正二郎(ブリヂストン創業者)

【解説】

“良いものを安く”といった、日本企業の行き方に対する見直し論が語られたのは、ほんの2年ほど前のことであった。しかし、いまや日本の商品は、円高という要因があるとはいえ、品質、価格の面で他国に追い上げられ、競争力が大きく低下してきている。日本が世界市場を席捲してきた行き方を見直している間に、その行き方を非難してきたアメリカ企業が日本の経営手法を学び、引き継いで、価格競争で攻守ところを変えようとしているのは何とも皮肉である。

一方、日本国内では、実質賃金の減少や雇用不安によって、GNPの6割近くを占める個人消費が低迷し、消費不況の真っ只中にある。しかし、確かに消費マインドは冷え、消費を控えるといった姿もあるが、決して消費者にお金がないわけではないし、買い替え意欲もある。事実、こうした不況下でも、価格破壊を掲げ

たディスカウントストアや、スーパーのPB商品などは大いに売上げを伸ばしており、他にも売れている商品はあるのである。

ただ、消費者の志向がより低価格へと向かい、しかも単に低価格だけでなく品質的にも良いもの、いわば“安くて良い”商品、値ごろ感、割安感のある商品を求めるようになってきているのが現在の顕著な特徴といえよう。

つまり、消費が伸びるかどうかは、要は人々の欲求にマッチし、購買意欲をそそる商品、心の琴線に触れるサービスを提供できるかどうかにかかっており、今までにないもの、付加価値の高いもの、消費者に本当に喜ばれるものを安く提供すれば、それは必ず受け入れられ、買ってもらえるにちがいないのである。そういったことに対する企業の努力不足が、今日の消費不況をさらに深刻なものにしているということも、否定できないであろう。

考えてみれば、より良いものがより安く手に入るのは、いつの時代においても、消費者にとって最も歓迎すべきことである。また、良いものを安く供給することは、企業人、産業人にとって、永遠の使命といっただよいであろう。

日本企業はいま一度、この企業の使命は何かという原点に返って、より良いものをより安く、どうつくり、どう売るかというそのシステム、仕組みを構築することに全精力を傾けなければならないのではなかろうか。

世界市場に覇を唱えながら消費不況から抜け出せない日本企業の姿は、まさにこの使命、原点が見失われたことに原因があるといえよう。みずからの使命を忘れたとき、企業は衰退し、産業は停滞していかざるを得ないのである。

企業家・経営者の名言（26）

提携の前提

P H P 総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1．企業はどこかを頼りにしてはいけない。独立独歩だ。提携したからといって、全面依存してはダメだ。良い車をつくって相手に頭を下げさせる気概が必要だ。

鈴木修（スズキ社長）

2．合併というものはゴールではなしにスタートなんです。新銀行をよくするかどうかは、みんなの努力しただいだし、一緒に努力するということが「和」ということの要諦なんです。

石野信一（太陽神戸〈現さくら〉）銀行元会長）

3．これから必要なのはすみ分けの思想であり、技術戦略や市場戦略を競争相手と補完していくことだ。

立石義雄（オムロン社長）

【解説】

最近さまざまな業界で、系列を越えた部品の共通化や商品の共同開発、共同物流といったことが盛んに進められるようになってきた。なかには競争相手同士の間でもそうした動きが見られる。また、自社ですべてを開発、製作するのではなく、他社が進んでいるものについては、そこから供給を受けるOEMを軸とした提携も行われている。

こうした企業間の提携は、多様化が進むニーズにすばやく的確に応じた商品を、一企業単独で何から何まで手がけて揃えるのは、いかなる大企業でももはや至難の業になってきていることがその背景にある。単独でやるには開発費の負担やリスクが大きく、それを軽減したり、あるいはお互いの不得意分野を補完しあうとともに、みずからの得意分野に特化し、経営資源を集中して生き残りを賭けるといったことがそのねらい

として挙げられよう。

提携によって、合併同様のスケールメリットを得ることもでき、また異業種間の提携といったものからは、従来の個々の企業では考えられなかったようなまったく新しいものが生まれてくる可能性もある。

そのようなことを考えれば、これからは何から何まで自前でやる必要はなく、足りないところ、任せられるところについては大いに他の力を活用していくことが、経営戦略の上でも有力な選択肢の一つとなりうるであろう。

ただその場合、外部の力を借りるとしても、それに頼りきるのではなく、やはりみずからしっかりと立つことが前提となろう。力の上に力を得ればさらに力は増すが、力のないものの上に力が加わると、かえって押しつぶされてしまうことにもなりかねない。お互いが自主経営を高め合うという自覚があってこそ提携も生きてくるのである。

また、他社と組むことによって、相手企業が自社の業域を脅かすといったことが生じないともかぎらないし、他社から製品供給を受けることが、従業員の士気を低下させるおそれもある。したがって、提携するにも、闇雲にやるのではなく、自前にこだわるべきところはあくまでもこだわり、提携してもよいところは提携していく、その見極めをきちっと行うことも大切であろう。

しかし何よりも大切なのは、企業としての将来構想・ビジョン、さらには、わが社は何のために存在するのか、どのように経営していくのかという経営理念をしっかりと踏まえ、たうえで提携することである。さもないと、当初の目的からはずれ、気がついてみると事志に反していた、といったことにもなりかねないのである。

企業家・経営者の名言(27)

人間第一の視点

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 組織が人を動かすより、人が組織を動かす。組織が人を動かす企業は活力を失い衰退していく。人が組織を動かす企業こそ発展し成長していく。

平岩外四(東京電力相談役・経団連会長)

2. 人間、働くことに最大の生きがいがある。みんな、働きたくてうずうずしている。従業員に一生懸命働いてもらいたいと思ったら、働きたいという気持ちを阻害している根本的な原因を真剣に考え、それを取り除くことだ。そうすれば、黙っていてもひとりで組織は活性化し、次から次へと順調に動いていくようになる。

早川種三(興人元社長)

3. 経営者と従業員との間には、本質的な違いはない。いや、いかなる違いもない。だから、自分には、従業員を雇うという気持ちは、いささかもない。雇い、雇われる、という関係ではなく、お互いに信頼しあった同志が集まって、企業という集団、いわば、運命共同体のために働く。お互いに、信頼しあえるパートナーであり、自分は、その惚れあった仲間のリーダーなのだ。

稲盛和夫(京セラ会長・創業者)

【解説】

「組織を変えて人を使うか、組織をそのままにして、それに合う人をもってくるか。現実の問題としては、ケース・バイ・ケースでしょうな。

しかし、ぼくは、それでも人のほうが大事だと思えますね。人によって組織を変えねばいかん。組織はある程度自由に変えられますな。人は自由に変わるわけにはいかんでしょう。同じような人は一人しかいないもの。その人を生かそうと思って、この組織ではいか

ん、ということになったら、その人に向くような組織をつくったらい。少なくとも、人を使い、人を育てるということのためには、そこまで徹しなさいかん」

組織と人との関係について尋ねられたときの松下幸之助の言葉である。松下の言をまつまでもなく、どれほど理想的と考えられる組織であっても、人を得なければ生きてこない。まさに人あつての組織であり、企業である。いかに個々人の能力を生かせる、活力ある組織をつくれるか、それが、企業の消長を大きく左右することになる。

したがって、組織は時代や環境の変化に応じて柔軟に変えていかなければならないが、いかに変化に機敏に対応し、組織を変えていくとしても、常に基本にあるべきは、こうした“人間第一”の考え方であろう。

これはひとり組織に限らない。今日、日本的経営の特徴といわれてきた終身雇用や年功序列などの、これまでの行き方が反省され、人事の諸制度の見直し論議が盛んだが、人間の本性が変わらない限り、人間を第一に考えることの重要性は不変であろう。やはりそれぞれの人の能力や持ち味が最大限に発揮されるように、さまざまな人事施策が講じられねばならない。

人間というものは、複雑微妙な心をもっている。だから、人を使い、生かすには、人間とはいかなるものかということをしっかりつかむこと、つまり人間の本質を知り、人情の機微をわきまえることが大切である。その上で、経営理念や目標、方針といったものを明確にする、さらには一人ひとりの個性、持ち味にあった使い方、いわば適材適所を心がけるといった、古今、洋の東西を問わず普遍的なことを着実に実践する。

こうしたことを忘れ、近視眼的、場当たりに組織や制度を変えるような人事施策を行えば、従業員にやる気をなくさせ、その効果のほどは多くを望みえまい。

変えてはならないものを変えていないか、人間第一を基底に、いま一度よく見極めたいものである。

企業家・経営者の名言(28)

ゼロからの見直し

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 組織を作ると、すぐに官僚化という現象が起きるので、作ってはこわし、こわしながら組織化し、また作りながらこわすということを繰り返していかねばなりません。
飯田亮(セコム会長・創業者)

2. 5%のコストダウンをはかるより、30%下げる方が容易な場合がある。5%のときは、今までの延長線上で考えがちだが、30%ともなれば、もはや発想を根本的に転換せざるを得ず、そこからまったく新しい発想が生まれてくることがあるからである。

松下幸之助(松下電器産業創業者)

3. ミステークを気にしては革新はできない。打率3割といえば強打者だが、それは10のうち7までがミステークだったということだ。

アルフレッド・スローン(GM元会長)

【解説】

ビジネス・プロセス・リエンジニアリング(BPR)が注目を集めている。これは、顧客満足を目標とし、コスト削減や品質・サービスの向上、スピードアップ等を達成するために最新の情報技術を活用して、業務のプロセスや組織などの経営全体を根本から見直し、再設計して革新するもので、アメリカで生まれた経営手法である。

その具体的な進め方なり効果、あるいはその限界、問題点等については、多くの書籍で紹介され、論じられているが、ここでは特にそれを実施する上で留意すべきと思われる点を2、3あげてみたい。

まず、BPRを行えば、業務の効率化、生産性の向上によって、多くの場合、人が少なくすむようになる。その結果、配置転換が必要な従業員や余剰人員が

生じて、それらの人々から、かなりの抵抗も予想される。従って、導入する際には、それによって不利益を被る人がむしろ喜んで受け入れられるような思いきったやり方、意欲が向上するような処遇の仕方をすることが大切であろう。人情の機微をふまえた将来に希望を見出しうる対応策を用意した上で慎重に説明を重ね、従業員に目的と手法を十分に納得させ、理解と協力を得るようにして実行に移すことである。

また、BPRは、従来の方法を、改善ではなく、根本から見直し、革新することである。そのためには、これまでの成功体験なり既成概念を捨てて、白紙で見、考えなければならない。いかに発想を転換するか、その点、上掲の松下の言葉は、一面の真理をついた、味わうべき言葉ではなからうか。要は、今までのやり方をやめて、ゼロからスタートする勇気と決断力が持てるかどうかである。

しかし、何よりも大切なのは、何のためにBPRをするのかという目的、どこへ向かっていくのか、何をやるのかという方針を持つことであろう。ビジョン・戦略を明確にした上で、それを社員に分かるように示し、訴えて、社員の意識改革と一人ひとりの価値観、目標の共有化をはかる。そして経営者が陣頭に立って指揮をする。そうしたトップの確固たる“ビジョン”と“革新への熱意”と“リーダーシップ”があつてはじめてBPRは成功すると言えよう。

BPRには、成功事例をはるかに上回る失敗事例があるという。十分な準備をせずに、流行に流されて安易に手を出したり、思いきって進める勇気がなかったり、行動様式や価値観を変えずに実施しようとして失敗したケースが多い。それは結局、経営者自身の意識改革と実行力にすべてがかかっているということではなからうか。

企業家・経営者の名言（29）

問われる環境への配慮

P H P 総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. いくら利潤をあげても、社会に容認される企業でなくては持続しない。企業は今後、生活者、地域、地球環境などへの配慮を自分のコストに織りこんでいくべきだ。 平岩外四（東京電力相談役・経団連会長）

2. 企業は口先だけで共生といっても、体質は変わっていない。地球を削っている人たちがダメにならないと、地球がダメになる。

神近義邦（長崎オランダ村社長）

3. われわれが何のためにこんなにあくせく働くのかと考えれば、決して会社のためだけではないですよ。町のためであり、国のためであり、もっと大きく言えば、人類のためである。少なくとも、そうした気概は持っているつもりです。 石丸典生（日本電装社長）

【解説】

環境が今、重大な問題になりつつある。地球の温暖化、オゾン層の破壊、酸性雨、砂漠化、熱帯雨林の減少、海洋・大気汚染、廃棄物処理など、地球環境全体に及ぶ問題が山積し、人類がこれ以上これまでのような行動をしていけば、地球上の全生物は存亡の危機に瀕する恐れがある。

もとより、その原因のすべてが、先進工業国とその企業にあるという訳ではない。しかし、これまで多くの資源を使い、ものを作り消費してきた先進工業国、企業には、この問題に積極的に取り組む責任が課せられていると言えよう。自らの利益にばかりでなく、地球環境や未来の世代の利益にも結びつく活動が強く求められているのである。

そのためには、たとえば設計段階からリサイクルの

コンセプトを取り入れ、省エネ、省資源型で汚染の危険性が少なく、廃棄後の処理も容易な製品を作る技術の開発が必要であろう。あるいは物流システムにも改善をはかり、環境にやさしくかつ安全であるようにしていかなければならない。

これらの環境対策は、企業にとってはコストアップの要因になる。しかし、企業が地球の中で生かされている以上、そしてその人間の営む企業活動のあり方がいいかんが、これからの地球環境にはかり知れない大きな影響をもたらす以上、いかにコストアップになろうとも、これに力強く取り組まなければならない。その負担はもはや避けられないというより、それは社会の一員として当然支払うべきコストであり、企業の社会的責任の一つといってよいであろう。

企業本来の使命は、よい品、よいサービスを安く豊富に供給し、生活や文化の向上に貢献するところにある。ただ、“よい”という意味が、以前は、品質、機能にすぐれているということであったが、これからは“環境にやさしい”という意味も加えて考えられなければならない。

また消費者も、これまでは商品やサービスを機能やデザイン、価格などで選んでいたが、これからは、それだけではなく、その企業がどの程度地球環境に配慮しているかを加えて選ぶようになるであろう。欧米ではすでにそうした傾向がかなり強く現れている。

したがって、企業が環境対策に取り組むことは、短期的にはコストアップになったとしても、中長期的に見れば、消費者の支持や社会からの評価を得て、それが結局は、企業の競争力の強化にもつながっていくと思われる。

企業の社会的責任に対する経営者の考え方・姿勢が、今改めて問われているとも言えよう。

企業家・経営者の名言（30）

米国企業が“再逆転”した理由

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1．過去のやり方をそのまま引きずっていたら、われわれは市場から消えていた。 エッカード・ファイファー（コンパック・コンピューター社長兼最高経営責任者〈CEO〉）

2．われわれは、常に新しい製品を出すことを何よりも優先しているのです。何が新しいことなのか、それを追求する精神が必要です。

ビル・ゲイツ（マイクロソフト会長・創業者）

3．成功したベンチャーの経営者がチャホヤされ、わずかばかりの技術に慢心したため間もなく消えていった例を私は数多く知っている。哲学がないとわずかな技術に安住しやすい。サイエンスやテクノロジーというと信奉すべきものに見えるが、これほどはかないものもない。 稲盛和夫（京セラ会長・創業者）

【解説】

米国企業の復活がめざましい。もともと世界のトップにある情報通信分野やソフト開発はもとより、日本に後れをとっていた分野でも、ここ数年のリストラや業務改善で、著しく生産性や品質を向上させ、競争力をつけてきた。

これまでの成功体験が“もはや米国から吸収するものはない”といった奢りとなって、技術革新や企業体質の転換を遅らせてきた日本企業に対して、米国の半導体や自動車産業は、日本企業の攻勢で追い詰められた時、生産技術など日本のよいところを徹底的に学んだ。それが今日の日米企業の勢いの違いとなって表れているといえよう。またそうした企業努力の他、米政府の政治的圧力や円高による日本企業の輸出競争力の

低下等も、その要因となっている。

しかし、その根底にあるのは、“企業家精神”の差ではなかるうか。陋習を破壊し、新しいものを築こうとする革新的経営者が現在、日本に生まれにくいのに対し、米国では、企業家精神が旺盛で、ベンチャー企業が次々と生まれ、世界をリードする創造的技術を生み出している。

今、日本企業にとって大切なのは、そうした米企業の日本に学んだ謙虚な気持ちと、米経営者の企業家精神に学ぶことであろう。これまでの成功体験に固執せず、奢ることなく、かといって自信喪失に陥ることもなく、よいところ、学ぶべきところは謙虚に学び、参考にすべきところは大いに取り入れていくことである。

企業家精神とは、経営者の志、情熱と言い換えてもよいであろう。“これをやるのだ、やりたいのだ”という志、烈々たる情熱を持って、果敢に革新をはかって現状を打開し、事業の道を切り開いていく企業家、自力・自助の精神で新たなビジネスチャンスをとらえ、それに積極的に挑む経営者が増えてこなければ、今日のこの停滞から脱出することは困難であるばかりでなく、日本の将来も危ういといわねばならない。

かつて、戦後日本に企業家が輩出し、ビッグ・ビジネスに成長、発展したのは、まさに志と熱烈なる情熱を企業家が持っていたからであろう。そうした日本の経営者に脈々と息づいていた企業家精神を今こそ取り戻し、大いに発揮して、創造的で活力のある新時代を切り開いていかなければならない。

要は、経営者が、常に明るく前向きに、夢と希望と情熱を持って企業の進むべき道を歩めるかどうか、そこに事の成否がかかっているということであろう。創業の心で積極果敢に取り組む企業家精神が今、強く求められている。

企業家・経営者の名言(31)

現場主義とは何か

P H P 総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 机上の数字だとか耳学問というのは、往々にして間違った情報が入ります。やはりメーカーですから、自分の目で見て、触って、確認し、そして正確なものをつかんで、それからどうしようかということを考えていく。それが、いわゆる各論主義、現場主義です。

前田勝之助(東レ社長)

2. 現場のことは現場に任せよ。現場出身者がどんどんマネジャーに上がってくるようにならねばならぬ。

土光敏夫(元東芝元社長・経団連会長)

3. 中小企業のスピリットとスピードを持つ企業に変身したい。 ジョン・F・ウェルチ・ジュニア(ゼネラル・エレクトリック会長兼CEO)

【解説】

現在、日本企業は総じていささか自信喪失気味のようである。しかし、そうした中で、中堅・中小企業の健闘が目立っている。不況にあえぎ、収益を落としているところが多い大企業とは対照的に、得意分野に特化して、経営資源をうまく生かしながら独自の事業領域を確立し、高い市場シェアを誇っているのである。

それらの中堅・中小企業の強さの要因は、意思決定が迅速であることがまずあげられる。小規模ゆえに、製造や販売の現場の声がトップに速く届き、打てば響くように意思決定がなされ、速やかに行動に移される。また環境の変化に合わせて自らを変える柔軟性、適応力も備えている。さらには企業理念が全従業員に行き渡り、進むべき方向の“ベクトル”が合わせやすいので、従業員の力を結集できるという点もあろう。

したがって大企業も、そうした中堅・中小企業のよいところを大いに取り入れていくべきであろう。本社の機能なり管理部門を縮小、簡素化して、組織や意思決定機構をフラットにし、権限を現場に委譲するといった革新を不断になさなければならない。そうすれば、意思決定が速くなり、市場の変化に素早く対応できるようになるだけでなく、無駄な仕事が排除されてコストが削減されるし、権限委譲によって、現場のやる気も高まり、活性化する。

元気のいい企業に共通するのは、おしなべて現場の声や知恵を大事にし、現場が生き生きとしていることである。特に製造や販売の第一線の生の声がトップに速やかにかつ正確に届くことは、変化のスピードが速く、機敏な対応が求められる今日ではきわめて重要であろう。

そのためには、トップは、上意下達で一方的に方針を伝えたり、また下から上がってくる声を待っているだけではいけない。下意がより上達するように、自ら情報収集に努め、積極的に社員のところに足を運んで議論したり、工場や販売の現場を自分の目で見、実態を掴むようにしなければならない。全社的な経営判断を要するときほど、現場をよく知り、現場の意見を尊重する姿勢が一層必要になる。

経営者が何よりも注意すべきは、現場から孤立することである。現場をよく知らずに判断しては誤ってしまう。質のよいアイデア、情報を、現場からどれだけ多く引き出せるかで勝負が決まるのである。

その意味で、権限委譲が大事、組織のスリム化が大事、現場が大事といっても、結局は、トップの姿勢いかにその成否がかかっているということであろう。

企業家・経営者の名言(32)

成功の要件は、万国共通

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 企業家精神にあふれた企業が最も革新性の高い会社だと言える。小規模で、意思決定が速く、リスクを進んでとる企業が望ましい。こうした企業は米国では珍しくないが、日本では状況が違うようである。ベンジャミン・M・ローゼン(コンパック・コンピューター会長・創業者)

2. 開発重視はスリーエムの歴史であり、企業文化の根幹なんです。絶え間なく新しい製品を開発していかなければ、企業は活力をそがれ、未来も閉ざされてしまう。 リビオ・デジモニ(スリーエム会長)

3. 当社の成功は多様化、多角化の道を選ばず、MPU(超小型演算処理装置)に集中してきた戦略による。顧客の要望に合わせて、独自で開発、生産する道を歩んだことがよかった。

ゴードン・ムーア(インテル会長・創業者)

【解説】

最近、新聞、雑誌等で外資系企業の好調さが伝えられている。これは、規制緩和等の政治の後押し、円高といった経営環境が有利に働いていることもさることながら、やはり外資系企業みずからの努力が大いに与かって力となっているということであろう。

それらの特徴を見ると、総じて企業家精神が旺盛で、しかもマーケティングなどの戦略に優れている。日本市場に可能な限り近づき、状況に合ったきめ細かな戦略を立てて、顧客の満足を徹底的に追求するといった、市場に密着した顧客志向の販売戦略・販売システムをつくっている。流通経路を省いて小売店と直結し、あるいは通信販売によってじかに消費者と結びつくことで、コスト競争力を高める。さらに迅速かつきめ細か

なアフタケアを徹底して行う、といった合理的かつ周到な施策が功を奏している。

また、優秀な人材のスカウトにも熱心で、日本の市場を熟知した人材を集めることに力を注いでいる。さらには、それらの戦略なり施策が、経営責任者の明快なコンセプト、確固たる方針の下でなされている。

しかし考えてみれば、こうしたことは、なにも取り立てて言うほど特別なことではないであろう。日本の企業はもとより、世界のどの国の企業でも、成功している企業は、みな同様のことを行なっているといえよう。

企業家精神に富み、確固たる経営理念がある。明確なビジョンの下に目標、方針を定め、その実現のために衆知を集めて徹底して取り組む。人情の機微をふまえ、働く人の心を大切にして、従業員のやる気を高める。お客様第一に徹し、需要者の心をつかんだ商品、サービスを提供する。こういったことは、人間の本质が変わらない限り、古今、洋の東西を問わず共通する成功の要件であろう。

また、こうした普遍的なことに加えて、それぞれの国には、その国独自の国情や習慣や人情に根差した生活なりビジネスのやり方がある。だからそれらをふまえて、現地社会との融合を図っていくことも大切であろう。さらには、そのような普遍性、国民性をふまえて、時代の変化をとらえ、それに的確に応じていくことも欠かせない。時代の変化、ニーズの変化に敏速に対応する流通の仕組みや技術の開発、商品製作、人材育成がなされなければならない。

こうした普遍性、国民性、時代性の3つをふまえた経営ができれば、どの国、どの企業でもうまくいくと考えてよいのではないか。一度、そうした観点から、お互いの経営を見直してみたいものである。

企業家・経営者の名言(33)

独自の「お客様第一」を探す

P H P 総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. コンビニに求められるのは、欲しい商品が欲しいときに欲しいだけ並んでいること。そのために消費者のニーズをいち早くキャッチし、メーカー、問屋と協力して商品に反映させることが大切だ。鈴木敏文(セブン・イレブン・ジャパン会長・イトーヨーカ堂社長)

2. 私どもの競争相手は同業者ではないし、商店街も大型店と競争するのではない。われわれの本当の競争相手はお客さまなんですよ。

小林敏峯(ニチイ社長・創業者)

3. いくらい商品を作っても、上手に売る仕組みがなければお客さまに届かない。逆に、いかに上手に売る仕組みがあっても、いい商品でなければ買っていただくことはできない。常盤文克(花王社長)

【解説】

日本の流通は今、ドラスチックな変革の真っ只中にある。消費者の低価格志向、実質志向の流れに乗ったディスカウンターの著しい成長、大手スーパーやコンビニエンスストア主導によるメーカーとの相つぐ「製販同盟」など、思い切った価格戦略や、旧来の硬直的な商習慣を打破する試みがなされ、流通機構が大きく変わろうとしている。

その目指す方向はどこか。それは言うまでもなく、よりよい商品を低価格で供給できる、消費者本位の流通システムへの変革であろう。

もっとも、消費者本位といっても、世の中にはさまざまなニーズ、要望を持った消費者がいる。例えば、すべての人が郊外型の大型店、ディスカウントストア

で買い物をするというわけではない。品数が多少少なくても、価格が少しくらい高くても、なじみの近所のお店で買いたいという人、また近所でしか買えないという人もいる。あるいは、宅配を望んでいる人、通信販売がいいと思っている人もいるであろう。だから、そうしたさまざまな消費者の、さまざまな求めに応じて、品揃えなり店づくり、販売方法において、たくさん選択肢が用意されることもまた大事なことであろう。

これはつまり、どの会社・商店も、同じようにやる必要はなく、行き方・やり方はいくらでもあるということにほかならない。大切なのは、小売りであれ、卸であれ、メーカーであれ、消費者のためになるものは何かを、総合的に勘案して、自社としてとるべき仕組みなり方策を考えることであろう。

そして、わが社としては、いかなるシステムで、どのような消費者に、どういったサービスを提供していくのかという方向を決める。これだというのが決まれば、あとは勇気を持って、実行に移すことである。

もちろんその過程では、過去のやり方を変えなければならない場合が多かろう。また、当然それを行うことで不利益を被る人もあるだろうし、反対する人も出てくるにちがいない。そういった人なり取引先に対しては、誠心誠意、説得にあたり、納得してもらう必要がある。そういうことを周到に行なったうえで、万難を排して改革を行なっていかなければならない。

いずれにせよ、お客様第一を基底に、製・配・販それぞれが自らの役割、使命はどこにあるかを改めて問い直し、進むべき道を選択して徹底した改革に取り組む、そういう時機に今おかれていることは間違いない。

企業家・経営者の名言(34)

トップの役割・番頭の役割

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 補佐の心得は、決断者の必要なときに現われ、不要なときは出ないことだ。

平岩外四(東京電力相談役・前経団連会長)

2. 大将はネアカで、参謀はネクラがよい。もし反対に大将がネクラで参謀はネアカだと、戦争は負けてしまうからだ。

久米豊(日産自動車会長)

3. 企業の強さの第一条件はチームワーク、人の和です。私は役員陣をよくラグビーのフォワードにたとえる。社長、副社長、専務がスクラムの第1列、常務以下が第2、第3列を組む。フォワードの球の出し方によって展開は良くも悪くもなる。

犬丸一郎(帝国ホテル社長)

【解説】

昭和27年、松下電器はオランダのフィリップス社と技術・資本提携を結んだ。数ある欧米企業の中からフィリップス社を選んだ理由の一つを、松下幸之助は取材の記者にこう語っている。

「フィリップスが特にいいと思ったのは、フィリップスに、ぼくの会社でいうたら高橋(荒太郎)みたいな人があるんですね。その人に会って話をしたら、非常によく商売を知っている。真の経営者ですな。かゆいところに手が届くような対応をしてくれた。これは信頼してええな、という感じがしましたね。その人は、創業者に仕込まれて大番頭になった人ですね。非常に親身になってものをいってくれる。それが非常にええ。人柄といい商売の進め方といい、非常に立派だと思った」

高橋荒太郎氏は、松下電器の大番頭といわれた人で

ある。

トップがいかに統率力や先見性に優れていても、すべてを一人でこなすことは不可能である。組織を動かし、経営を維持、発展させていくには、それを支えるいわゆるNo.2以下の補佐役が欠かせない。

No.2に求められる資質なり要件というものは、その会社の歴史や規模、トップの資質や性格などによってさまざまに異なるであろう。一口にトップといっても、そのタイプは実にさまざまであり、従ってNo.2に求められる資質、要件も同一ではない。大事なはその組合せであり、それによって両者の間にいかによき補完関係を築けるかである。

そのためには、トップは、自身の資質なり性格を冷静に分析して、自分に足りないところを補佐してくれる人を側に置くよう努めることが大切であろう。一方、No.2は、必要時に的確に補佐できるよう、トップの性格や置かれた状況をよく知り、その意を体して、ヒト、モノ、カネなどの経営資源が最大限に生きるように、自らの役割を果たしてゆく。もちろん場合によっては、トップのため、会社のために、直言、諫言も辞さない。そのようにして、それぞれがその持ち味を生かしつつ、それぞれの役割を自覚実践するとともに、互いに相手を正しく認識し、尊重し合う。そうした中から、よき補完関係と信頼関係が築かれ、安定した経営と、さらには冒頭のフィリップス社のような対外的信用といったことにもつながっていくのではなかろうか。

そういった人を、トップが育てうるかどうか、見出しうるかどうかは、縁とか運とかいったこともあるであろう。しかし、やはりまず、トップに「強く求める心」があってこそ、それが可能になるともいえよう。

企業家・経営者の名言（35）

21世紀型企業の条件

P H P 総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 現在、リーダーに問われているのは「どうやって会社を変革させるか」という点です。本業を伸ばせば業績が上がった時代は過去の話。世の中の変化を先取りし、事業だけでなく、企業体質そのものを変えていく力が求められています。鈴木哲夫（H O Y A 会長）

2. 先見性といわれるが、今を通り越して先を見ようとしても見えるもんじゃない。次の時代と今はつながっている。だから、今を一生懸命やっておけば、自然と先が見えてくる。畑崎広敏（ワールド社長・創業者）

3. 事業を成功させるには本来「何がしたいか」という W I L L（意志・希望）が最初にあるべきだ。どんな企業も創業時には明確な W I L L が存在していた。独創性を育てるには、W I L L を取り戻す必要があるのではないかと。矢嶋孝敏（やまと社長）

【解説】

今後 21 世紀にかけてわが国では、高齢化の急速な進展、女性の社会進出と少子化、ゆとりと豊かさを求めるライフスタイルの定着、経済のソフト化・サービス化、低成長・デフレ経済、経済のグローバル化を背景にした企業のさらなる国際化、時短推進、急ピッチな高度情報化の進展、価格に敏感で品質に妥協しない消費者の志向の変化、さらには環境問題など、さまざまな変化なり問題が次々に起き、また起ころうとしている。

それらの変化なり問題は、経営環境を激変させ、企業のあり方に変革を迫るとともに、さまざまな新しいビジネスを生むと予想される。生涯学習やヘルスケア、育児などを支援する生活支援ビジネスの成長が見込ま

れ、マルチメディアなどの高度情報関連分野も機器を含め巨大な市場に成長すると考えられる。また「94年版環境白書」では、環境関連産業の市場規模は、2010年までに年8%で成長していくという試算もなされている。その上、今後のビジネスにおいては、いかに異次元の技術を開発できるかの競争がますます激しくなるであろう。従って、低価格・高品質であることはもちろん、独創的な商品・サービスを生み出せるかが、企業の消長を大きく左右することになる。

こうした中では、むろんこれまでのように、同種の商品市場でシェアを争うナンバーワン企業を目指すことも大事ではあろう。しかしそれ以上に、新しい独自の事業領域を切りひらき、他にない得意分野をつくって完全に差別化した商品・サービスを開発し、独自の市場でオンリーワン企業をめざす行き方が重要になってくるのではないかと。

そのためには、今後の産業潮流をしっかりと見据え、技術の進歩と社会の変化を十分に見極めながら、それに合致した形に経営体質、事業領域をシフトさせ、新しい商品やシステムを創造していかなければならない。それには、経営者に、変化を読み取る洞察力と先見力、変化に対応して行動を起こす適応力と行動力、新しいものを生み出す創造力、さらにはその基盤としての経営に対する信念、理念が要求されよう。

わけても今経営者に不可欠なのは、「わが社は何をもって勝負するのか。何をわが社の個性にするのか」という将来の事業の方向づけと戦略であろう。長期的な視野に立って、明確なビジョン、戦略を示し、それを断固進めていく情熱を持った経営者であってこそ、人も組織も引っ張っていくことができ、21世紀の企業への道がひらけるのではなかろうか。

企業家・経営者の名言(36)

ソフト戦争を勝ち抜く組織とは

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. ハードをつくって、そこに何かサービスをつけていくという考え方ではなく、ソフトというか、社会システムの中から新しいハードがつくられていくことが大事だと思う。 飯田亮(セコム会長・創業者)

2. 同質で中庸の人間を集めても、何も生まれない。悲観論者と楽観論者の集団、違った価値観の人間をぶつける機会が大切である。

稲盛和夫(京セラ会長・創業者)

3. ソフトウェアの商売は変化が激しく、大変な量の情報が飛び交う世界。常にビジネスのプロセスを単純化することが重要になる。

ビル・ゲイツ(マイクロソフト会長・創業者)

【解説】

米国が現在、コンピュータの基本ソフトをはじめ、さまざまなソフトウェアで世界に君臨しているのに対し、日本はハード志向が強く、ソフトビジネスでは米国の数百分の一の競争力しかないと言及する専門家もいる。今後さらに高度情報化、ソフト化・サービス化が進み、ハードよりソフトが大きなウエートを占めると予想される中においては、ソフト・サービス分野の拡充に相当の力を入れていかなければ、日本企業の将来はないと言っても過言ではあるまい。

そのためには、とかく形のないもの、目に見えないものに価値をおこうとしない日本の風土・文化から脱し、ソフトがいかに重要なものかを産業界全体の共通認識にすることが大切であろう。他社製品を真似、追

随しようとする横並び意識を改め、将来の潮流を見極めたソフト戦略を立てて、より付加価値の高いソフト開発に邁進していかなばならない。

そのとき何が一番のポイントになるかといえば、やはり人材であろう。独創的なソフトを生み出すには、独創性豊かな才能が必要である。そのすぐれた才能、個性を持った異才を次々に見出し、十分に力を発揮させることが、これまで以上に重要となる。

その点、これまでの日本の社会や風土は、個よりも集団の和を重んじ、異才をなかなか受け入れない傾向が強かった。そのために異才が組織からはじき出されたり、自ら飛び出したりするケースが少なくなかった。その意味で、今後変革が迫られるのは、そうした集団至上主義のあり方であり、創造性、個性尊重主義への転換であろう。才能豊かな人を会社に引きつけ、それぞれの個性なり能力を十分に引き出せる環境を整え、自由に動ける体制を生み出していかなければならない。

そのためには、独創的なソフト開発を実現できる最良の体制を求めて、組織のあり方をたえず見直していく必要がある。また、人材教育・人事制度の改革も必要である。ソフト製作に携わる知的ワーカーを効率よく育成し、正しく評価するきめ細かな人事施策を講じなければ、優秀な人材の確保、育成はおぼつかない。さらには、何をやりたいのかという経営トップの明確なビジョンも、独創的なソフト開発には欠かせないであろう。ビジョンを示してはじめて、創造的な人材も集団組織も機能するのである。

こうした個々の才能・個性の尊重とビジョンの徹底の両面が、ソフトの研究開発を高め、ソフト・ウォーズを勝ち抜くポイントになるのではなかろうか。

企業家・経営者の名言(37)

「時は金なり」の企業経営とは

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 経営というものは、変化に対応することだと思っ
たんです。変化の先をどう読んで、どう早く手を打つか。
それにはスピードという物差しで測るしかない。

辻晴雄(シャープ社長)

2. 安くて品質のいいものを売るのは当然です。しか
し、もっと大事なものはスピード。これがあればすべて
を牛耳ることができる。

青山五郎(青山商事社長・創業者)

3. これからは、「ヒト、モノ、カネ」ではない。「技
術、情報、時間」の時代だ。民秋史也(モンテン社長)

【解説】

かつて、松下幸之助が行きつけの散髪屋さんに行っ
たとき、店員さんが「今日は特にサービスして念入り
にやりましょう」と言って、いつもなら1時間の散髪
を、1時間10分かけてやってくれた。つまり、サービ
スだということで、10分間多く手間をかけてくれたの
である。

そこで松下は、散髪が仕上がってから冗談まじりに
こう言ったという。

「君がサービスしようという気持ちは非常に結構だ
と思う。しかし、念入りにやるから10分間よけいに時間
がかかるといことでは、忙しい人にとっては困ること
になりはしないか。もし君が、念入りに、しかも時間
も50分でやるというのであれば、これが本当に立派
なサービスだと思うのだが……」

現代はスピード時代である。あらゆる面で変化が激

しく、一刻一秒が尊いのは昔の比ではない。こうした
まさに「時は金なり」の今日の企業経営に最も重要な
ものは、言うまでもなくスピードであろう。目まぐる
しい環境の変化、市場の変化に迅速に対応できる組織
とシステムを確立し、需要者の求めている新しい製品
なりサービスを素早く提供していかなければ、企業の
存続、発展は望めない。いまやスピードそのものが競
争の強力な武器になっているのである。

そのため、各企業では、通信・情報処理技術をうま
く使って、仕事のスピードを速めたり、在庫の回転率
を高めたりしている。例えば、顧客が情報端末を使っ
て注文すると、翌日に納入できるようにしたり、売れ
筋情報を利用して、少ない在庫でより大きな売上げを
可能にしている。発注、生産、配送、販売のサイクル
のスピードを上げることで、売れ残りのロスを少なく
でき、機会損失を減らすことができるというわけであ
る。

もっとも、そうした情報技術の発展によって、情報
のやり取りのスピードが速くなればなるほど、それを
生かすためのより正しく速い決断と行動が求められる
ようになってくる。つまり、正しくしかも速い決断と
行動が、せつかくの情報を生かしも殺しもするわけ
である。

正しくしかも速い決断のためには、何よりも経営者
に、判断の基準となる明確な座標軸が必要であろう。
スピードが速ければ速いほど、それがしっかりしてな
いと、右に揺れ、左に揺れて、あらぬ方向に行ってい
まいかねない。自らの座標軸をしっかり定め、即断即
行できる勇気と見識を日頃から養い高めたいもので
ある。

企業家・経営者の名言(38)

景気や円高が、どうであろうと……

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 我々は、世界的に景気が停滞している今こそチャンスだと考えている。コストダウンで値下げして消費者に誠実に対応すれば必ず成功に結びつく。

ルチアーノ・ベネトン(ベネトングループ代表)

2. 充ち足りた環境は革新的なアイデアを生まない。ひもじさがアイデアを生む。企業は不沈艦、と思ったら大間違い。沈まない企業はない。

中川昶(明治製菓元社長)

3. リーダーシップをとる者は、変化を読む場合、常に積極面に注目すべきだ。そして明るい方向にみんなを引っ張っていかなければならない。愚痴っぽく世を憂えるのは、経営者の仕事ではない。

山下勇(三井造船会長・東日本旅客鉄道会長)

【解説】

現在、景気は底を打ち、回復の方向に向かい始めたとの見方が強まっている。公共事業の執行が正常化し、住宅建設が堅調で、企業の在庫調整も最終段階を迎えつつある上に、耐久消費財のストック調整の進展や、価格破壊に猛暑と減税などが追い風となって、個人消費が持ち直し、個人消費主導の景気回復が期待されている。

しかし、構造的には、なお景気浮上を妨げる要因がある。民間企業の設備投資は依然低調であり、金融機関の不良債権問題も解決していない。雇用調整の進展、雇用不安等の懸念材料も多く、急速な円高も、景気の先行きに不透明感を与えている。

識者の中には、本格的な景気回復にはあと4、5年

かかるという見方や、もはやかつてのような好況は望めず、現在のような状態が続くという見方もあり、景気が回復過程に乗るかどうかは予断を許さない。回復するとしても、その基盤は脆弱で、回復のテンポは緩やかなものに止どまるであろうというのが大方の予想である。

企業経営者にとっては、今後景気がどうなるか、その動向については大いに気になるところであるし、円相場の動きにもまた目が離せない。

しかし、景気の行方や円レートの高下に気をもんでも、どうにもならない。経営責任者として大切なのは、景気がよくなるようになるまいと、円が高くなるようになるまいと、自分の会社をこれからどうするかについて明確な考えを持ち、より厳しい予測に立って、環境がさらに悪化しても大丈夫なように、十全なる手を打っていくことであろう。

特に、最近のように変化が激しいと、こうなるだろうと思ってもなかなかそうはならない。だから、自らこうしようというものを持って、その実現を図っていくことが肝要である。つまり、経営者には、時代の変化や経済の流れがどうなるかを読む先見性がむろん欠かせない。しかし、その先見性とは、将来こうなるだろうという単なる予測能力ではなく、あくまでも企業の責任者として、将来はこうありたいという強い願い、目的を掲げ、その実現のために何をなすべきかを見通すきわめて積極的、現実的な洞察力であると言えよう。

そうした自ら時代をつくっていかうという積極的な姿勢に立ち、自らの腕と知恵で生きていくのだという心構えをもって知恵を絞る。難しいことではあるが、それをやり抜くところにこそ、長い不況をチャンスに変える道もひらけてくるのではなかろうか。

企業家・経営者の名言(39)

好機を逃さず、どう打って出るか

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 企業はたえずチャレンジしていなくてはならない。安全ばかり考えて結局何もやれないというような社風では、経営者は失格だ。

和田一夫(国際流通グループヤオハン代表)

2. 経営者の責任は、自分の代に会社の業績をよくし、次代になおよくなる布石を打つこと。そのため毎日真剣勝負だ。小さな安全だけを考えたり、守りに徹するだけの“盆栽経営”ではやがて枯れる。経営は常にアグレッシブ(攻撃的)でなければいけない。一時的に赤字部門であっても、将来成長する可能性があるなら、積極的に育てていくべきである。

宮崎輝(旭化成工業元会長)

3. 経営者として重要なことは、常に感性を磨く努力を怠らないということである。肩に当たる風で知れ。これは、時代の流れというものは、自分が走ってみて、動いてみて分かるものだということである。事業は行動にある。感受性は肩の風で磨かなければならない。

関本忠弘(日本電気会長)

【解説】

長かった平成不況も、ようやく明るさが見えてきたようだ。先行きの不透明感は依然拭い去ることができないものの、企業にあっては、長い雌伏の時を終え、これまでじっくりと体質を改善し蓄えてきた力を一気に解き放ち、将来の発展に向けて積極的に打って出る時を迎えつつあるとあってよいであろう。

この度の不況下において、各企業は、これを乗り越えるべく、リストラなど血のにじむような努力を重ねてきた。経営者も従業員も、仕事に対するそれぞれの姿勢、態度に、以前にもましての真剣さ、熱意をこめ

てきている。人間は苦勞や困難を乗り越えたとき、はじめて本当の筋金が入るといわれるが、今回の不況を経て苦勞、困難が血肉化し、経営にいわば魂が入るようになったという企業も多いはずである。

施策面でも、各企業は、古い制度や仕組み、慣行を改め、低成長下でも利益を上げられる組織やシステムづくりに地道に取り組んできた。また、独自技術の開発によって、オリジナリティー、付加価値のある製品・サービスの開発や新市場の開拓に努め、需要者の立場に立った低価格で高品質の製品・サービスを提供すべく、顧客対応の強化やコスト削減を図ってきた。さらには、自社の個性、強みを問い直し、事業領域を整理して、その得意分野の強化に力を注いできたところも少なくない。それらの施策の実践に総力をあげてきたればこそ、今日までの長い不況に耐え抜いてこれたわけである。

そのように、経営者、従業員の心の面と具体的施策の両面で革新・改革が図られつつある中での“環境の好転”となれば、これはまさに好機到来、反転攻勢への絶好のチャンスの訪れ、ということになるだろう。

とはいうものの、むろんそれは、ただ闇雲に進めばよいというものではない。攻勢に転ずるにあたっては、なお今後の社会なり経済情勢の変化を注意深く読むとともに、自社の製品や人材、資金等の状態がどうなっているのか、状況を一つひとつ点検し、実情をよく把握したうえで具体的な施策を講じ、無理のない形で進んでいかなければならない。

そのように慎重を期しつつも、長い不況を乗り越えてきた自らの経営の進め方なり企業の実力に自信を持ち、現下の好機を逃すことなく積極的に打って出る。その勇気と行動力が、企業経営者に今、何よりも強く求められているのである。

企業家・経営者の名言(40)

「デフレ・超円高」でも、道はある

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 経営に生命を賭けるということは、つまりは本業の継続にあくなき執念をもつということである。私が苦境のどん底にあったとき、私を支えたのは、まさにこの会社をつぶしてなるものかという執念であった。負けてたまるかという闘志であった。商売、経営は、経営者が希望を失わなければそう簡単に破綻するものではない。 大塚正士(大塚グループ創業者)

2. 全身全霊を働かせて一事に集中すれば、大きく進むべき方向に進んでいく。

松永安左衛門(電気事業経営者)

3. 経営者にとって必要な要素の一つは、現状に合わなくなった古い体制ややり方を断ち切り、新しいものに踏み切る決断力である。井植歳男(三洋電機創業者)

【解説】

未だかつて経験したことのない円高、そして戦後初めてのデフレ経済と、経営環境はまさに未体験ゾーンに突入しつつある。

そうした中では、当然のことながら企業経営者は、きわめて難しい舵取りを強いられる。これまでにない状況に直面している以上、これまでと同じやり方でいいわけがない。経営のやり方、考え方に、次々と新しいものを生み出し、対処していかなければならない。

もとより、誰もが、このままではいけないという危機感を抱き、何とかしなければいけないと思っている。しかしこれまで経験したことがない状況だけに、この超円高とデフレ経済に対する方策を見出し、具体的な手立てを講ずるのは容易ではない。かといって、ただ

思いあぐねているばかりでは、道は決してひらけない。そこでどうするか。

的確な道が見出せない、どうしていいか分からないということは、結局はそれぞれの危機感なり道を求める思いが、まだ本当に心の底からのものになっていないからではないか。松下幸之助は、小僧時代に店のご主人から次のような話をよく聞かされたという。

「商売というものは、非常に難しく、厳しいものだ。いわば真剣勝負と同じだ。だから、大きな困難にぶつかると、どうしたらこれを克服できるかと、あれこれ思いめぐらして、眠れない夜を幾晩も明かす。それほど心労を重ねなければならない。心配し抜き、考えに考え抜く。心労のあまり、とうとう小便に血が混じって赤くなる。そこまで苦しんで初めてどうすべきかが分かり、心が安定し、そして新しい光が見えてくる。道がひらけるのだ。一人前の商人になるまでには、二度や三度は小便が赤くなる経験をするものだ」

その程度には差があっても、未体験の難しい環境というものは、昔の経営者にもあったのである。その難しさに命を賭けるほどの真剣さをもって真正面から立ち向かう。そうしてこそ初めて、何を、いつ、どうしななければならないかという知恵と創意が生まれ、画期的な製品や製造方法、あるいは流通、販売の仕方が生まれてくる。経営に行きづまりはない。道を見出せるかどうかは、どれだけ事業に打ち込み、経営に徹しているかにかかっているというのが、昔も今も変わらない発展の原理なのではなからうか。

確かに今日の状況はこの上なく厳しい。しかしその厳しさに萎縮することなく、一度肩の力を抜いて、道を求める自らの真剣さ、熱心さを改めて問い直してみたい。

企業家・経営者の名言(41)

青春とは心の若さである

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1 私が小林コーセーを創業したのは、昭和21年3月、数え50歳の時のことである。当時、日本は敗戦の混乱の中にあり、化粧品を作ろうにも原料、材料ともになく、また資金も乏しかった。文字通り、ゼロからのスタートであった。しかし、私にはいささかの不安もなかった。要はやり方一つ。やり方さえ間違えねば、必ず成功できると考えていたのである。

小林孝三郎(コーセー創業者)

2. その時(チキンラーメンを開発した時)、私は48歳だった。遅すぎた出発と人というが、そうは思わない。幼少からの苦勞、数々の事業に手を染めた曲折、戦後の飢えの時代につかんだ「食こそ人間の原点である」という確信。そのことごとくが、見えない糸となって48歳のその瞬間につながったと信じている。

安藤百福(日清食品創業者)

3. 多くの人々に感謝される仕事を選び、肉体からほとばしり出るエネルギーのすべてをぶっつけたら、失敗などありえない。

桜田慧(モスフードサービス創業者)

【解説】

“青春とは心の若さである。希望と信念にあふれ、勇氣にみちて日に新たな活動をつづけるかぎり、青春は永遠にその人のものである”

これは、アメリカの詩人サミュエル・ウルマンの「青春」という詩にヒントを得て、松下幸之助が自ら作った座右の銘である。肉体的な年齢が年々増えていくのは、誰もが避けて通れない。しかし、心の若さは気の持ちようで、何歳になろうとも持ち続けることができ

る、常に前へ進む気力さえ失わなければ、若さはいつも向こうからついてくるというのが、松下幸之助の信念であった。

松下は94歳で世を去ったが、その寸前まで、わが国の将来のあり方を考え続けていたし、「3世紀を生きるために107歳まで生きる」「日本新記録をつくるために130歳まで生きる」と、自らの年齢までをも貪欲に生きる目標としていた。その常に前向きに生きる姿勢は、まさに青春そのものであった。

日本の産業構造は今、大きな転換期を迎えている。変革の必要性が強く叫ばれ、企業革新を担う企業家の出現、新たなベンチャービジネスの台頭が待望されている。

ところが、バブル崩壊後、経営者の多くは自信を喪失し、今後のあるべき理念なり方策を、いまだ見出せずに方向喪失症に陥っているようだ。現在の日本には“経営管理者”ばかりが増えて、企業家精神に富んだ“企業家”がきわめて少なくなったという指摘もある。それでは、将来の発展に向けての構造変革はおぼつかない。

いま企業経営者に求められているのは、冒頭の「青春」の言葉にあるような、信念と希望と勇氣ではなからうか。

いかなる困難、混迷の中にあっても、企業を繁栄発展させていく道は必ずあるという信念。こうやってみたい、こうありたいという希望や理想。失敗を恐れず、未知のものに思いきって挑戦していく勇氣、冒険心。そうした、あふれんばかりの意欲と自信と不屈の精神をもって、日に新たに進むべき道を探り、懸命に努力してはじめて、新たな発展への転機をつかむことができるのではあるまいか。

心の若さを失うことなく、夢を追い続け、企業家精

神に満ちあふれていれば、年齢がいくつになろうと問題ではない。次々となすべきことに思いが走り、新しい商売のやり方や発想が生まれ、ビジネスチャンス

を見出すことができるにちがいない。

企業の活力は、まさに経営者の志と使命感、挑戦心に委ねられているのである。

企業家・経営者の名言(42)

“花の山”はどこにある

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 僕はね、みんながだめだと言うから、これは成功すると思ったんです。みんなが、いいとか、やりなさいと言うとまず成功はおぼつかない。みんながそう思っているわけだから、それだけ競争が多い。だけど“あんなパンに肉をはさんだものなんか絶対に売れない”と、そう言われたらハッピーですな。

藤田田(日本マクドナルド創業者)

2. 宅急便はだれもやっていないからこそできた。重要なのは新しい行動を起こそうという意欲を経営者がもつかどうか。規制があっても宅急便はできたし、規制緩和を生かせるかどうかも経営者次第。

小倉昌男(ヤマト運輸会長)

3. 新しい分野を、事業として確立できなければ手がけない。他社と同じ製品を同じようにやっていてはだめ。常に新しい切り口を求めていかなければ。

樫尾和雄(カシオ計算機社長)

【解説】

日本人には一般に、人と違うことを恐れ、同じだと安心するという国民性があるといわれるが、それは産業界においても見られることのようにである。ある商品や事業がヒットすると、あそこがやるならうちも、ということで、それと似たりよったりの機能や品質、価格、サービスをもって、われもわれもと参入する。

もちろん、それによって機能やサービスがより向上し、安くなるといった面も少なくない。しかし、それは往々にして過当競争を招き、利益が上がらず、体力ばかりが消耗するといった状況をつくりだす。

人真似をするのは、一面楽である。だが、他社と同じようなことをやっていたのでは、将来の発展、飛躍

は望めまい。いずれ他社の後塵を拝するようになるか、ジリ貧になるのがおちであろう。

そうならないためには、何よりも自社独自のノウハウ、新しい価値のある製品・サービスを開発し、新市場を開拓することである。たとえ規模は小さくとも、どこにも真似のできないものを研究、開発し、しかもその開発したノウハウなり技術にあぐらをかかず、さらに新しいものを次々に生み出していく。そのようにして、自社にしかない独創性、ユニークさで勝負していくことが大きな力になる。

ところが、日本の社会では、異質なもの、独創的なものを生み出す土壌が貧困である。それらを排除する傾向すら見られる。しかし、それでは魅力的でユニークなアイデアは生まれにくい。異質なもののぶつかり合いのなかからこそ、それは生まれるのである。したがって、企業としては、異能の人材なり異なった発想を積極的に取り入れ、生かせる土壌づくりを進めることが肝要であろう。

そのためには、何よりもまず経営者自身が意識改革をなさねばならない。違うことが尊いのだという考えに立って、それを従業員に呼びかけていく。また、いかなる困難、混迷の中にあっても、企業を繁栄発展させていく道は必ず見出せる、対処の道は千種も万種もあると考える。さらには、過去の常識、ものの見方・考え方などを思いきって捨て去り、新しいニーズは何かを原点に戻って考えてみる。そうした前向きで自由な発想の中から、画期的な方法なり商品・サービスは生まれてくるのである。

新たな市場を開拓した商品やサービス、システムのほとんどは、そうした旧来の慣習や仕組みをブレイクスルーしようという企業家の意欲と前向きで自由な発想から生まれたものだということを忘れてはならない。

企業家・経営者の名言(43)

アラスカで冷蔵庫が売れた!

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 他社と同じものをつくっていたのでは売れるはずはない。初代宗七郎以来、私のからだの中には新しいものを開発する血潮が激しく流れている。この創造力を駆使して商売に打ち込んでやろう。

永谷嘉男(永谷園本舗創業者)

2. 常識なんていうものは、ただの人間のいうことだ。そんなものをありがたがってなんで偉くなれるか。普通の人間が考えたり、したりすることをしては普通の人間にさえなれない。御木本幸吉の常識は違う。おれはもっと偉いぞ。御木本幸吉(ミキモト創業者)

3. 規模は小さくても、それを掘り下げ、どこも真似のできなような仕事をしよう。それが社会のお役に立ち、従業員の幸せにも通じる。

井植歳男(三洋電機創業者)

【解説】

アラスカに冷蔵庫を売り込んだ有名な話がある。以前、アメリカでは、バカなことをするとえに、“エスキモーに冷蔵庫を売るようなもの”という言葉があったという。しかし、ある人が、冷蔵庫というものは食べ物を冷やしたり、高温から守るためだけのものではない。食べ物を低温から守るもの、つまり適温に保つものであると考えて、アラスカに冷蔵庫を持ち込んだところ、これが大当たり。寒すぎるために食品がダメになるアラスカは、世帯当たりの保有数が、アメリカ第1位の冷蔵庫市場になった、という話である。

今日のビッグ・ビジネスと言われるものも、こうしたちょっとした目のつけどころ、発想・着眼のよさに成功の要因を負っているものが多い。例えば、安全を

売るというセキュリティ・ビジネスを日本で初めて事業化したセコム、他社に先駆けてトランジスタを使用したソニー、いち早く機械によるファスナーの量産に踏み切った吉田工業などは、当時の常識としては考えられないことをやり、そうした常識を破る発想があったればこそ、企業として大きく羽ばたくことができたわけである。

ではどうすれば、そうした常識を破る発想やヒラメキが生まれるのか。それは結局どれだけ自分の仕事、事業に打ち込んでいるか、徹底しているかによるのではなからうか。

かつて松下幸之助は、“神通力”という言葉があるが、このような言葉があるということは、これまでにその神通力を身につけた人があったということであろう、われわれでも、本当に自分の仕事、事業に打ち込んで徹底すれば、神通力が身につくはずである、そうならば、何でもおのずと分かようになる、そうならないといけない、と言ったことがある。

真剣な修練を重ねることによって、社会や人心の動向も他社の動きも自在に読み取れ、常に適切な手が打てるようになれる、ならねばならないというわけだが、日々自分の仕事に熱意をもって、われを忘れるほどに没入し、体験を重ね、修練を積む。そうした中から、感性が磨かれ、ヒラメキが生まれ、思わぬ発明や発見につながっていくのであろう。逆に言えば、並みの一所懸命さでは、“独創的なもの”を生み出すことは到底望めないということである。

「新規事業の展望がひらけない」「いい知恵が浮かばない」と嘆く前に、寝食を忘れ、時間を超越した、普通的一所懸命を突き抜けた、本物的一所懸命さにまで至っているかどうかを、省みる必要がありそうである。

企業家・経営者の名言(44)

組織が2倍になったら、経営力は3倍に

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 人間同士の間で、理論だけでは絶対に組織はつくれない。できたとしてもモロいものです。といって感情だけでもベタついてだめです。理論と感情がドロドロ口からみ合って、苦汁のようにしぼり出された組織が本物だ。企業という組織は笑顔の中から生まれません。組織は涙の産物です。飯田亮(セコム会長・創業者)

2. 安住しては社内が保守化、官僚化する。知恵を出せ、核分裂してみんなが会社の社長になれ。

安藤宏基(日清食品社長)

3. 人事配置の問題は利権でもなければ気分でもない。それは事業運営の根幹である。

松永安左衛門(電気事業経営者)

【解説】

企業が大きくなると、組織や制度が複雑化し、初めは機能していた組織も、時間が経つにつれて硬直化してくる。その結果、意思の伝達のパイプが詰まって、現場の声がトップに届かなくなったり、責任の所在が不明確になって、無責任体質になるなどの弊害が出てくる。いわゆる大企業病である。

経営者は、企業がそうした病に陥らないよう、組織の活性化を常にはかかっていかなければならない。風通しのいい組織、柳のようにしなやかで強靱な組織づくりへの不断の努力が欠かせない。

その場合、経営者として忘れてならないのは、まず、自らの“経営力”がどの程度のものかを認識し、その

経営力にあった規模に組織をすることである。

およそ物事には大きさの限度がある。組織についても、百人を単位とするのがいいのか、千人を単位とするのがいいのか。百人を是とする場合もあろうし、千人を是とする場合もあろう。

ただ、百人の組織の場合には、その長になり得る人はたくさんいるが、千人、さらには1万人となると、きわめて少ない。松下幸之助も、「小さい組織であれば、10の力でやれたのが、それが倍になったら、倍の力ではいけない。指導力、経営力は3倍、30にならないといけない。その見込みがなかったら、組織を倍にしてはいけない」と言っている。

つまり、経営者には、自らの、また経営陣を総合した経営力が、どの程度のものかということ、的確、適正に認識することが絶えず求められる。そうした自己認識なしに着実な経営は望むべくもない。

そして的確な自己認識に努めたうえで、経営者がとくに意を用いなければならないことは、さまざまな才能、持ち味を持った人を採用し、適材を適所に配置していくことである。同じような考え方をする、似たようなタイプの人ばかりを集めても、今日のような価値観が多様化し、人々の嗜好の変化が激しくかつ複雑な時代には対応できない。いろいろなものの考え方や能力を持つ人間が集まり、それぞれの個性が発揮されてこそ、組織は活性化し、創造性も高まってくる。

近年、学歴や年齢にとらわれず、幅広く人材を集める試みが見られるようになってきているが、異能を抱えこむ懐の深さが、これからの企業にはますます必要不可欠になってこよう。

企業家・経営者の名言（45）

“企業の病気”の早期発見法

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 会社は社会の公器である。必要なものは社会が潰すはずはない。再建は自分を捨てて、本当に会社を再建させてやろうという気持ちにならないとできるものではない。

早川種三（興人元社長）

2. 経営者にあるのは“経営権”などというものではない。あるのは“経営義務”である。権利ならさっさと辞めて逃げ出すこともできるが、義務であればそうはいかない。自分の権利を最優先させて、危険になればさっさと逃げ出してしまうような経営者は、企業をやドカリの殻のように仮の宿と考えている“ヤドカリ経営者”である。

大山梅雄（ツガミ元社長）

3. 会社が苦しいとき「お前たち、頑張ってくれよ」と言う経営者は不合格。「俺の真似をしてくれ」と言う経営者なら、その会社は立ち直れる。

鶴正吾（NOK元会長）

【解説】

5時間以上に及ぶ悪性腫瘍の摘出大手術を受けた社員を、手術後間もなく見舞った松下幸之助は、社員から、手術後の心細さと、予想外のしかも長時間の手術を受けた苦しさを切々と訴えられた。

うんうん、とうなずきながら聞いていた松下は、訴えが終わると言った。

「それは喜ぶべきことやで」

意外な言葉に驚く社員に、松下はこう続けた。

「その徹底した手術がきみを救うんや。なまじっかな処置はかえって再発を呼ぶこともあるやろう。事業も同じことでな、欠陥を発見したときは、健康な部分までえぐり取るほどの処置をせんと、立て直しはできへ

んもんや」

人間の体と同じように、企業もときに病に侵され、はなはだしきは倒産という死に至る。したがって、企業が病にかかったなと思うときには、その原因をいち早く突き止め、適切な処置を講じなければならない。

症状によっては、薬を飲むだけで済むこともあろう。しかし、手術が必要な場合もある。その際には、松下の言うように、病根を徹底的に切り取って再発を防ぐという思いきった処置をとらなければならない。むろん相当の痛手を被るし、回復にも時間がかかるが、病気が進んでしまった以上、そうした犠牲は覚悟しなければならない。

そこで、そういった事態に陥らないために大事なのが、病気の早期発見であり、さらには病気にならないための予防である。日頃から、仕事の進め方や制度、組織について、私利私欲、私の立場にとらわれない素直な心で点検する。道にかなった方針のもと、衆知を集めて仕事が進められているか、指示が的確に通じ、正しい報告が上がってきているか、社員の士気、外部環境の変化はどうかなど、健康状態の診断に細心の注意を怠らない。そうすれば経営の実態がありのままに見えてきて、何が問題か、どういう手を打つべきかが、おのずと明確になってくるであろう。

企業倒産の原因として、社内に公私混同が横行している、派閥による内部抗争がある、労使の関係が円滑でない、といったことがよく指摘されるが、そうした点についての変化の実態を、いち早く正しくつかめる素直な心と、適切な手を断行できる実行力が経営者、経営陣にあるかどうか。それらが十分であれば、企業の病気の早期発見も健康体の保持も決して不可能ではない。経営者に常により強く求められているのは、そうした“転ばぬ先の杖”を持つことではなからうか。

企業家・経営者の名言(46)

“進むべき道”とは何か

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 私はいかなる場合に臨んでも、いかなる事変に出会っても、ただおのれの良心を基礎とし、指示するところにしたがって進んでいく。

安田善次郎(安田財閥創始者)

2. 心だに誠の道にかないなば、祈らずとても神や護らん 道真公の和歌が私の信念である。日本では精神的なものを尊ぶが、心と物とが創り出すものは真に世の中のためになるものである。

石橋正二郎(ブリヂストン創業者)

3. トップに要求されるのは腹です。腹がすわっているかどうかということでしょう。これは、使命感という言葉に置き換えてもいい。トップの最終判断は、その場の雰囲気流されることなく、使命感に裏打ちされた大局観に基づくものでなければなりません。

下村正太郎(大丸社長)

【解説】

昭和27年に松下電器とオランダのフィリップス社との合弁で設立された松下電子工業は、創業後何年間か、苦しい状況が続いていた。その頃開かれた新聞記者会見でのことである。ある記者から、「もうひとつ成果があがっていないようだが、提携は失敗か」という質問が出た。これに対する松下幸之助の答えは次のようなものであった。

「いや、決してそうは思いません。私も何回も失敗ではないかと思って反省してみました。しかし必ず成功する。そう信じています。というのは、そもそも私がフィリップスと技術提携をしたのは、松下電器の発展のためでも松下幸之助という名前を世間に広めるため

でもない。日本のエレクトロニクス工業を世界の水準に早くもっていきたいという一念からのことです。決して私心でしたのではありません。ですから私は、必ず成功すると思うし、必ず成功させねばならんです」

経営はいつも順風満帆にいくとは限らない。時に大きな波風に襲われる。その時、経営者に求められるのは、何よりも沈着冷静な判断と時宜を得た的確な決断であろう。舵を右に取るか左に取るか、進むか退くか、その決断のいかんによって、事業の消長、存亡が決まる。特に今日のような変化の激しい経済環境の中では、時々刻々、決断に次ぐ決断を迫られる。しかもその結果のすべての責任を自ら負わなければならないのが経営者である。その重圧、悩みたるや、想像をはるかに超えるものであって、だから嵐に立ち向かう経営者の毎日は、神仏に祈るといふか、何かにするがりたい思いの連続といったことにもなるであろう。

そんなとき、自らの心の拠り所を何に求めるか。それは人それぞれに異なるであろうが、まず肝心なのは「これこそが正しい」と自分なりに信じ得る方向をしっかりと見定めることではなからうか。先の松下の場合には、熟慮の末に「この仕事は松下個人、松下一社のためにしているのではない。業界のため、日本のためにしているのだ」という信念を得た。それが自らを支え励ます原動力になったということであろう。

私利私欲を離れ、大所高所からこれが正しいんだという思いに立てた時、人には“千万人といえども我行かん”の信念と勇気が湧いてくる。顧みてやましいところなし、仰いで天に恥じずという心境で進むべき旗印を掲げることができるならば、日々の指示にもおのずと力強さがこもり、社員の協力も集まってくる。そんな“錦の御旗”の確立が、大事、困難に臨む経営者には不可欠なではなからうか。

企業家・経営者の名言(47)

「政治の再生」こそが焦眉の急

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 昔は経済界のことは経済界でやればよいという面が強かったが、今日では、経済と政治は切っても切り離せなくなっている。従って今日の経営者は、経営を熱心にやると同時に、政治に対しても、主権者としての責任の自覚を持たなければならない。

松下幸之助(松下電器産業創業者)

2. 企業は、儲けることを一生懸命やればよいという人も多い。企業が政治や行政に注文をつけるとかいうのは邪道だというのが、私はそうは思わない。企業はいま新しい責任まで負い始めている。それは、政治家や官僚がうまくできない機能を、いまこそ企業が果たさないといけないということだ。

賀来龍三郎(キヤノン会長)

3. だいたい私は、人生で最高の仕事は政治だと思っている。金をかけて事業をやってみたところで、それは国全体のある一部分でしかない。国全体を考え、国民全部を幸福にするのは、かかって政治にある。

堤康次郎(西武コンツェルン創始者)

【解説】

日本経済は1993年10月に戦後2番目という長期不況から脱したと言われるものの、いまひとつ回復感がない。しかも景気が今後どうなるのか、これまでになく先行き不透明な状況にある。円高による製造業の国際競争力の低下や工場の海外移転による産業の空洞化が懸念され、それに伴って雇用調整が本格化するのではないかという予測もなされている。日本の産業構造はいま大きな転換期にあり、経営を変革していかなければ、企業の未来はないとも言われ、経営の舵取りは

きわめて難しい状況に置かれている。

そうした中で、企業としては、長期をにらんだ新たなビジネス・システムの構築と着実な改革、消費構造や産業構造の変化に応じて狙いを定めた戦略がますます重要になる。経営者は、変革の必要性を社内に納得させ、浸透させ、確固たる意志を持って、改革を断行していかなければならない。そうした経営者の強い意志と実行力なくして、企業の今後の安定発展はあり得ないといっても過言ではない。

ところで、そうした経営努力もさることながら、それとあわせてこれからの経営者により強く求められるのは、一国の政治に十分な関心を払い、そのよりよき姿を実現するための提言、提案を積極的に行なっていくということではなからうか。

今日、政治と経済が密接に結びついていることは改めて言うまでもない。経済政策、財政政策のいかながも景気の動向を大きく左右するし、激動する国際関係の中で外交政策に当を得ない点があれば、各企業の海外活動は直ちに大きな制約を受ける。また今日のように歴史の大きな転換期ともいえる時期にあつては、世界的、長期的な視野に立って国としてのあるべき姿を考え、それを将来へのビジョンとして国民に訴え、ともに実現をはかっていこうといった政治のリーダーシップがあつてこそ、経済活動にも真の力強さが加わってくる。

年が改まっても、日本の政治の状況は、真のリーダーシップの発揮にはほど遠く、ますます混迷、混乱の度を深めつつあるようだ。そんな中で経営者には、自らの企業の経営を熱心にとことあわせて、今後の政治のあり方についても大いに関心を持ち、日本国民としての観点から、建設的な提言、提案を寄せ、よりよい政治を生み出す一翼を担うことが強く求められて

いると言えよう。そうした、いわば“片手に経営、片手に政治”といった姿勢が、日本の政治の再生のため

にも経営の安定発展のためにも不可欠のように思われる。

企業家・経営者の名言(48)

経営者の指針「日に新た」

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 今日を昨日の単なる延長と考えてはいけない。明日を今日の単なる延長にしてしまっただけではいけない。昔の考えを引きずってはいけません。進歩がない。絶えず何かを新しく取り組む姿勢を示して欲しい。

渡辺英二(日揮社長)

2. 目的達成したあと守りにまわっていたら、油断をして足元をすくわれる。今以上伸びない。だから、目標をおく。なぜなら、攻め続けるかぎり、油断につけ入れられる隙がないからだ。

藤田田(日本マクドナルド創業者)

3. 変革が進む時代だが、それに身を任せてはいけません。外部環境の変化に対応するのではなく、こちらから変革を仕掛けていく心構えを持って。

歌田勝弘(味の素名誉会長相談役)

【解説】

年末から年始にかけて、例年のごとく、エコノミスト、シンクタンクによる新年の景気見通しや円相場の行方など、経済予測が新聞・雑誌等を賑わした。

それらによると、景気に関しては、底離れしたという点では概ね一致しているものの、必ずしも楽観論ばかりではなく、悲観論も少なくない。円相場についても円高、円安両論が見られ、経済成長率に対する見方も、かなりの幅がある。それだけ不確実な要素が多く、先が読みづらいということであろう。

しかし、そうした不透明の中にあっても、時代や環境の刻々の変化を読み、的確な手を打って、発展への歩を進めていかなければならないのが経営者である。その責任たるや、文字通り重かつ大なるものがあるわ

けだが、激動の時代に立ち向かう経営者にとって特に大切な心構えの一つが、“日に新た”ということであろう。

中国古代の殷王朝をひらいたといわれる湯王は、日々使っていた盤(洗面器のようなもの)に、「苟に日に新たにせば、日々に新た、また日に新たなり」という言葉を彫っていたという。今から3000年も昔のことだというのが、その頃は、時代の変化はきわめて緩やかであったと考えられる。そうした時代にも、すでに日に新たにしなければならないと自らを戒める指導者がいたのである。

ましてや今日は、すべてのものが激しく移り変わる日進月歩の時代である。きのう是であったことが、そのままきょうも是であるとは限らない。そうした中で、10年1日のごとく同じことを繰り返していたのでは、到底成功はおぼつかない。経営者にはやはり、世の中の動きを敏感に察知し、刻々に新しい考え方を生み出し、適切な方策を講じていくことが不可欠で、そのためには、何よりもまず自らが、日に新たであるよう心がけなければならない。

過去の考え方、これまでのやり方にとらわれることなく、日に新たな観点に立ってものを考え、ことをなしていくことがきわめて肝要であろう。

とはいうものの、大切だとわかっていることでも、なかなか実行できないのがまた人の常である。ついつい惰性に流され、現状にあぐらをかいてしまう。それも避けたい人間性的一面ではあるが、しかし、だからこそ、なおのこと絶えず自分で自分を戒め、励ましていく必要があるといえよう。

新しい年を迎えた今、日に新たにしなければならないという思いを、自らの心の盤に改めて刻みこみたいものである。

企業家・経営者の名言(49)

現地に根を下ろす

P H P 総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 世界をリードした民族ほど外国を勉強している。経済大国といっても、日本人はまだまだ自分の物差しでしかものを測れないね。

長谷川周重(住友化学工業元会長)

2. 日本は資源のない国だから、日本の永久的な繁栄・発展を願うなら、世界から尊敬される国にならなければならない。それには自分さえよければいいという考えは捨て、“感謝の気持ち”が大切だ。

梁瀬次郎(ヤナセ会長)

3. 京セラ・フィロソフィーを一言で言うと、人間として何が正しいかということを経験にして、愛と誠と調和を心のベースに持つということ。これなら、国籍や歴史が違おうとすべて共通ですから、みんな分かってくれる。

稲盛和夫(京セラ会長・創業者)

【解説】

N I E S、A S E A N諸国、中国、ベトナムと、アジア地域の経済成長が著しい。21世紀にかけて、アジアは高い技術力を持った生産基地として発展するとともに、一大消費市場となり、巨大な経済圏が出現すると予想される。

そうした市場拡大への対応と円高対策として、いま日本企業はアジアへ生産拠点を急速に移している。その結果、国内産業の空洞化が懸念され、実際、中小製造業は取引先の大手メーカーのアジア進出で大きな打撃を受けているといった調査結果も出ている。しかし全体として見れば、これは日本の産業構造がグローバルに転換するチャンスであり、企業としても、業態を革新する絶好の機会といえよう。

今後、企業はいかにしてアジア諸国に進出し、つき合っていけばよいのであろうか。留意すべきことは数多くあろう。例えば長期的な視点に立ち、戦略的に進出していくということもその一つであろう。現在の生産拠点シフトには、円高にせき立てられ、豊富で安い労働力目当ての“場当たり”的な進出が少なくない。しかしこれではリスクがあまりにも大きい。やはり、国や地域別の市場規模や生産コストなどの徹底的な調査と戦略が必要である。

また経営の現地化も不可欠であろう。できるだけ現地人を幹部に登用し、権限を委譲して、現地に適した生産システムや人材活用法を編み出していかなければならない。それには歴史や宗教、行動様式などの違いを理解した上で、現地従業員の教育なり経営を行うことが肝要であろう。

しかしわけても大切なのは、その国のため、ということを経験にすることではないか。自分が生き残るためにどうするかということを考えるのはもちろん大事である。しかしそれとともに、あるいはそれ以上に進出先のことを考えるということではなければならない。

そのためには、進出先の人々から尊敬と信頼を寄せられる力量と人間性をもった人を育て、派遣することや、単に日本の支店としてではなく、仮にタイならタイ総本社ということにして、経営そのものもタイの経営にすることが大切であろう。また派遣された人も、タイ人になりきって、そこに骨を埋める覚悟でタイのために働く。そういう気構えで進出先の繁栄に貢献すべく行動していけば、真に“根を下ろした”仕事ができ、現地社員にもそれが伝わって、事業も成功しやすくなる。それはタイのためにもなり、ひいては日本への信頼と尊敬にもつながっていくに違いない。

こうしたことをどこまで徹底して行うことができる

か、それが結局、成功するかどうかの分かれ目になる のではなからうか。

企業家・経営者の名言（50）

自己変革と経営の舵取り

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. まさに激動の時代だと思いますね。昔であれば、損害保険の事業とはこういうものと決まっていた、ただ完成された舗装道路の上を走っていさえすればよかった。しかし、今は違う。自分たちでバイパスを通したり、トンネルを掘ったりして進まなければいけません。しかも、その判断が1年遅れると、事業が10年遅れることになりかねない。

竹田晴夫（東京海上火災保険会長）

2. 過去をどうやって切り捨てるか。何を新しく選ぶのか。「今日からスタート」。過去の経験にとらわれない自由な発想を大切にするため、私は自分自身にまず言い聞かせ、同時に行動力を植えつけようとしてきた。

西川俊男（ユニー創業者）

3. 人間どんな人でも何か事業をしようとしたら、自分の前に道がないのが当たり前や。自分の前に平坦な道がひらかれていると思う人には、進歩も向上もあらへん。道は自分でつくるもんや。困難を承知で前に進んでこそ、道が後からできるんや。

井植薫（三洋電機元社長）

【解説】

戦後、日本企業は、欧米先進国からさまざまなアイデアや技術を導入し、それを消化、改善することに力を注ぎ、世界に冠たる国際競争力を獲得した。それは、終身雇用や年功序列賃金、労使協調、平等主義といった、いわゆる日本的経営が、従業員の企業への帰属意識を高め、生産性の向上などに大きく寄与した結果でもあった。

しかし、戦後50年たった今日、日本企業は大きな転

換期を迎えている。これまで上手く機能していた日本型システム、日本的慣行が逆に足枷となり、企業の構造転換を遅らせる面も出てきたりしている。そのため、これまで賞賛の的であった日本的経営が今、批判に曝されてもいる。

だが、万能なシステム、組織などあるはずがない。あらゆるものにはプラス面とマイナス面があり、ある時代に成功の要因だったものが、ある時代には失敗の原因になることも少なくないのである。

従って、成長、発展し続けるためには、絶えず自ら変身していかなければならない。特に、今日のような変化の激しい大転換期には、これまで以上に、自己変革をはかり、経営全体の革新を徹底して進めていくことが必要であろう。

そのためには、企業は、従来の枠組みを否定し、これまでとは異なった新しい事業や組織、仕組みなどの創造に取り組みなくてはならない。

経営者が、そうした自己変革、新たな創造の価値を認識し、具体的な方向を描き出す。時代の流れを読み、このままでよいのかを常に問い返し、自らの見識に基づいて衆知を集め、会社の進むべき方向、目標を明確に設定し、ビジョンを示し、企業戦略を練る。そしてその目標や進むべき道を従業員に訴え、共鳴を得、実現に向かって、全員の力を合わせて事業を推進していく。

経営者は、大きく変化するこの時代に“経営の舵取り”ができることに大いなる喜びをもって、これに取り組んでいくことが大切であろう。第2の創業の思いで、来るべき21世紀のビジネス社会に、わが身と組織を適応させ、少しでも自らの理想に近づけるべく努力をする。これから成功する経営者は、そうしたビジョンをもち、リスクを受け入れ、果敢に変化に挑戦して

いく人物ではなかろうか。

戦後 50 年、企業は過去は過去としてありのままに評価しつつ、未来への布石を着実に打たなければなら

い。そのようにして自己変革を成し遂げることができる企業だけに、21 世紀の繁栄が約束されると言えよう。

企業家・経営者の名言(51)

毎日が創業!

P H P 総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 私は会社を設立するとき、“あらゆるいばらの道を切り開いてでも、誰もが手がけない、新しい創造と取り組む”ことを、経営の最高理念と定めたが、この意欲が、ここまで育て上げたのである。

井深大(ソニー創業者)

2. 未開の分野、大きな市場、そしてむずかしい仕事
そう判断したから私は 100% うまくいくと確信した。これほど、チャレンジに値するものはない、と考えたわけです。 飯田亮(セコム会長・創業者)

3. 経営は「毎年が創業」、いや「毎日が創業」だ。さらに細分化して言えば「毎瞬が創業」だ。

塚本幸一(ワコール会長・創業者)

【解説】

日本がいま産業構造の大転換期にあることは、すべての企業家、エコノミストに共通した認識となっている。企業にとって、21世紀をにらんだ新規事業の開拓は喫緊の課題であり、独創的な新しい仕組みなり技術を創造して、付加価値の高い製品、サービスを生み出し、新市場の創成、事業の新しい基軸の育成をはかっていかなければならない。

ところが現在、日本の産業界は、企業家精神の衰弱が指摘され、政府へ依存する姿が相変わらず見られる。また、過去の成功体験や横並び体質から抜け出せず、これまでと同じような発想や、やり方に終始しているといった例も少なくない。

だが、このままでは将来の発展はおぼつかない。いま大切なのは、何よりも未知の分野に果敢に挑戦して

いくベンチャー精神であり、変化に挑戦し、新しい事業を創造していく気概であろう。経営環境がどう変わろうと、企業経営に携わる者は、つねに企業家精神を持って刻々にこれに対処し、変化の中に潜んでいる新しいビジネスチャンスを見出して、新たなものを創造していかなければならない。企業を支えるのは、刻々の変化をビジネスチャンスに変える積極的な発想と行動である。

では、それはどこから生まれてくるのか。根本になるのは、やはり経営者の事業に対する強い思いからであろう。

「企業家精神とは、夢を実現しようとする情熱だ」と言った経営者がいるが、“なんとしてでもこれをやりたい”“こんなものをつくって、こんなサービスをしてたくさんの人に喜んでもらいたい”という燃えるような情熱が画期的なビジネスの仕組みなり商品、サービスを生み、企業を発展に導くのである。これまで成功を収めた創業経営者のスピリットは、例外なくそうした事業に対する烈々たる思いにあふれていたと言えよう。

技術革新が激しく、産業構造が大きく変化し、経営革新が求められている今日は、見方によっては新しいビジネスの種がいたるところに転がっているということもできる。また、新しい事業を興す絶好の機会であり、厳しい経営環境を逆手にとって大胆に企業体質を変革させるまたとないチャンスとも考えられる。このチャンスを生かせるかどうか。それは、経営者が、いまこそチャンスなりという積極的な見方に立って、誰にも負けない情熱と周到なる戦略をもって事業に打ち込むかどうかにかかっているのである。

その意味で、いま企業の消長は、経営者の企業家精

神とあふれんばかりの意欲に委ねられていると言える のではなからうか。

企業家・経営者の名言(52)

“初めに言葉ありき”

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

1. 人は永遠に未完成であり、事業もまた未完成であろう。われわれはこの未完成を完成へとたえず努力しなければならない。松永安左工門(電気事業経営者)

2. 人が見向きもしない衛星通信の事業にいち早く突き進んだのも、採算や利益の見通しより、この仕事に、人類の将来を変える希望を見つけ、その希望に夢を託したいと思ったことが大きな動機だった。

小林宏治(日本電気名誉会長相談役)

3. 自然の摂理、真理に思いをいたしつつ、何が正しいかという人生観、社会観、世界観に立った経営理念を持ち、それを基礎に置いて、時々刻々の経営を行なっていくことがきわめて大切である。

松下幸之助(松下電器産業創業者)

【解説】

いまから20年ほど前、松下幸之助は、21世紀初頭の日本のあるべき姿を描き、『私の夢日本の夢 21世紀の日本』という書籍にまとめて発表した。その「まえがき」で松下は、“初めに言葉ありき”という聖書の句を引いて、「私が経営においてやってきたのは、いわばそういうことだった。最初に一つの発想をし、それを“このようにしよう”という言葉に表し、みんなで達成していくということをやってきたのである」と言っている。

松下の言うように、まず経営者が、“こうやってみよう”“こうありたい”といった希望や理想を将来ビジョンとして力強く発表し、その経営をなんのために行なっていくのか、いかにして行なっていくのかという基本の考え方、経営理念と具体的な目標を従業員に明示

する。それがやはり事業活動の第一歩と言えるであろう。

それらが力強く社員に語りかけ訴え続けられ、組織の隅々にまで浸透して、それぞれの目指すべき方向が明確になれば、そのことが精神的支柱、判断の拠り所となって、経営者のみならず社員の行動、信念に力強さが生まれてくる。目標を達成しようという意欲と社員間のまとまりも生まれ、全社一丸となってその実現に努力するようになる。松下も、「過去幾多の困難に遭遇したが、困難の中でみなを支えたのは、生産人としての使命感であり、なんのためにこの経営を行なっていくのかという会社の経営理念であった」と語っている。

もとより経営理念や方針が、有効適切に機能するためには、それらが、経営者の正しい人間観、社会観に根ざしたものでなければならない。正しい人間観、社会観が根底にあってこそ、真に正しい経営理念、方針も生まれ、誤りのない確固たる経営ができると言えよう。

いま企業を取り巻く経営環境は急激に変化し、その変化はますます激しさを増そうとしている。不透明な為替の動き、技術革新競争の激化、国際化の波といった激動の中で、企業は生き残りをかけた経営の革新に懸命に取り組んでいる。それだけに、上に立つ者の舵の取り方いかんが、いっそう重みを増しつつある。

21世紀の日本と世界の繁栄を支え続けることができる企業となるために、いまそれぞれの経営者には、人間いかにあるべきか、人間社会いかにあるべきかという、それぞれの哲学から出発した的確な将来ビジョン、正しい経営理念の確認、確立が、何よりも強く求められているのではなからうか。