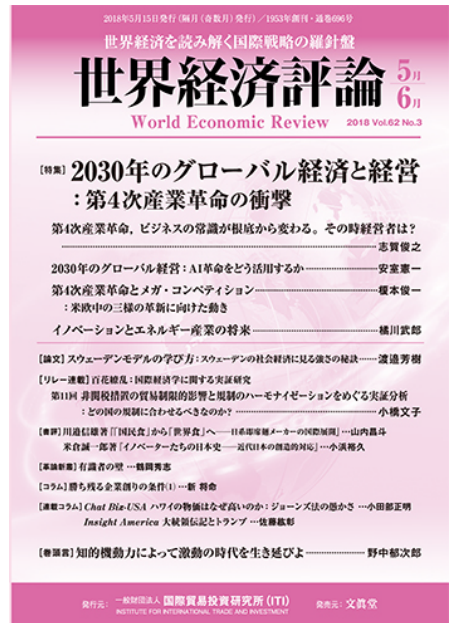


本論文は

世界経済評論 2018年5/6月号

(2018年5月発行)

掲載の記事です



世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料無料
OFF

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

定期購読
期間中

デジタル版バックナンバー 読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp
雑誌のオンライン書店

長い間、経営の現場で働いて来た結果、分かったことがひとつある。

分からないことの方がはるかに多いのだが、分からないことは書きようがないし、欺瞞行為となる。分かったことならある程度書くことが出来る。

しからば分かったこととは何かというと、いわゆる長寿企業、換言すれば勝ち残っている企業には洋の東西を問わず驚く程の共通点が多いということである。

学者や評論家はよく「経営の国際比較」ということを言う。例えば、アメリカの経営者は経営を短期的に考える。いわゆる四半期経営型である。日本の経営者は長期的な視点で考える。アメリカ人は社員を当座の便宜上の道具として扱う。必要性がなくなるといとも簡単にレイオフしてしまう。対するに日本人経営者は社員を大切な資産と考えているという主張である。

私の半世紀にも及ぶ経営経験から敢えて断言すると、この考え方は基本的に間違っている。評論家的なマクロ比較ではなく、実務家的なミクロの各論で言うと、日米を問わず優れた経営者は経営を長短の両面から捉えているし、人を資産として扱っている。要は、優れた経営には東も西もなく、共通点が多いのだ。

国籍、国境、業種業態、企業規模、更には時代を超越してあらゆるものに普遍性高く当てはまるものを「原理原則 (Principle)」という。

「(日本) 企業の寿命 30 年、人 (日本人) の平均寿命 84 歳」というマクロ数字がある。人間の場合、男性が 81 歳、女性が 87 歳だから平

均すると 84 歳となる。84 を 30 で割ると 2.8、つまり人間の寿命は企業よりも約 3 倍長命である、という計算になる。

ところが——である。現在の医学をもってしては人は 120 歳まで生きることは出来ない。精々 100 歳か 110 歳である。この方は絶対亡くならないな、と感心していた聖路加病院長の日野原先生も 105 歳でお亡くなりになった。

一方、企業の平均寿命は、30 年と、人の寿命よりはるかに短いのだが、メンテナンス (手入れ、維持、管理) をキチンと行えば 30 年どころか 100 年も 200 年も生きることができる。現に日本には、創業以来 1,000 年を超える長寿企業が 21 社もあるし、200 年以上と

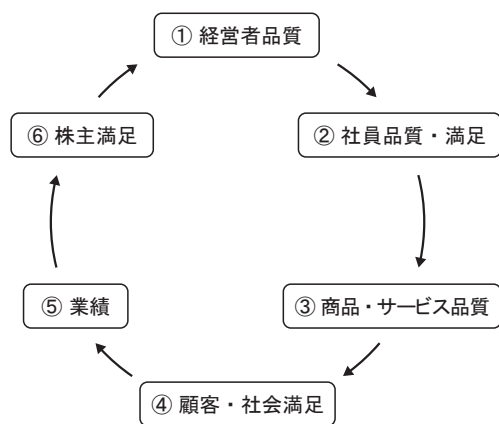
いう長寿企業は約 3,900 社も存在する。世界中の長寿企業の 40% は日本企業が占めている。一方、東京商工リサーチの調査によると、2016 年 (平成 28 年) の日本の負債を 1 千万以上抱えた倒産企業は 8,446 であり、1 日にすると約 23.4 社、1 時間に 1 社がこの世から姿

を消しているという計算になる。起業した会社の 10 年以内の死亡率は 90% という統計もある。

そこで本題に移る。それならば、会社を倒産させないで、長寿企業、200 年企業にするために必要な「原理原則」とは何か。この問いに対する私なりの答えを図で示すと「黄金のサイクル」という私の手づくりの図が生まれてくる。

経営者が「時間」という名前前の援軍の力を借りて、このサイクル (フロー) をつくと、企業はよほどの大事件 (第三次世界大戦、大地震、大津波、原発事故、バブル崩壊等) が起き

勝ち残る企業創りの条件(1)



ない限り、倒産することはない。経営の神様と言われる松下幸之助氏に、「成功している会社は何故成功しているのか。成功するようにやっているからだ。失敗している会社は何故失敗しているか。失敗するようにやっているからだ」という至言がある。私の長い経営経験からもこの言葉は正鵠を射ている。

「どの業種であれ、経営の本質は変わらない。いかなる業種にも適用できる経営の原理原則に立脚するしか術はなかった。このことが良い結果をもたらした」。これは経営不振で墜落した日本航空を見事に再生、再飛行させた稲森和夫氏の述懐の言葉である。

京セラは製造業、対するに日本航空はサービス業である。業種を異にしている。業種は違って、経営の原理原則は同じだ、ということである。

私は20年以上に亘り、いわゆるグローバル・エクセレント・カンパニーの日本法人の社長職を3社、副社長職1社を務めた。ジョンソン・エンド・ジョンソン、サラ・リー・コーポレーション、ホールマーク、フィリップスの4社である。各社共、歴史、製品、ターゲットカスタマー、流通、社員の成熟度等は全く違う。

それぞれが独特、異質の世界である。

その中で私が見事に、というつもりはさらさらでないが、曲がりなりにも社長職を全うすることが出来たのは、商品、ユーザー、顧客等は各社違っていても経営の原理原則は同じだからなのだ。

業種、業界、企業により異なるものを“Variable”（変動要素）という。一方、異なる業種、業界にも共通するものは、“Principle”（原理原則）という。企業経営者、それも、社長に求められる重要性の点では、変動部分が20%、原理原則という固定部分が80%というのが、半世紀に及ぶ経営の体験から私が学んだ教訓である。と言うことは、如何に製品、技術、流通等に暁通した人でも、経営の原理原則に疎い人は社長にはなり得ない、ということである。社長が「単なる部長のなれの果て」ということでは、会社は機能不全に陥ってしまう。

「原理原則」の対極には、「我流自己流」という言葉がある。自分の個性や特徴やアイデンティティー（主体性・独自性）を生かすことが大切なことは言うまでもない。人から、“マイ・ウェイ”という個性が消えた瞬間に、その人は何の面白味もない干物になってしまう。早晚、経営は壁に突き当たってしまい前進不能となる。反面、我流自己流という自分の個性は生かしながらも、原理原則をキチンと踏まえて実行に移すと、壁を乗り越えて前進、成長、発展することが可能になる。

長寿企業は長寿企業になるための「原理原則」があるのだ。会社は生き物だから、“絶対”という正解はない。だが、原理原則はある。

「黄金のサイクル」こそが、企業を長寿企業にするための原理原則である。（つづく）

あたらし・まさみ（株）国際ビジネスブレイン 代表取締役