

経営課題を考える

開倫塾

林 明夫

Q：社会事象の中での新しい動きとして、経営者として意識すべきことは何でしょうか。また、その根拠は。

A：(林明夫：以下省略)日本を除いて、世界経済は絶好調で、きちんとした教育を受け、社会に出ても学習を続けている人が多ければ多いほど、その国や地域や企業は成長する。同時に、その本人も固有の権利を享受し、多様な選択肢のある人生を送れる。このような事実が全世界中で「理解」されるようになった今日では、世界中で大「学習時代」、大「学習ブームの時代」に突入したと言えます。

Q：組織の変革を目指して、「人の問題」を経営者としてどう考えていくべきでしょうか。

A：経営とは営みを経て目的を達成することであると考えれば、国の経営者、自治体の経営者、企業の経営者、NPOの経営者など経営に関与するすべての者は、自分も含めメンバー全員がどのように大「学習時代」を迎え、過ごすかに最大のエネルギーを使うべきと考えます。

よく学んだ者とほとんど学ばない者との差、よく学び続けている者と学び続けることのほとんどない者との差は、組織能力の差となって業績に直接反映する時代となりました。

まして、時代の変化に合わせて組織の変革を目指すのであれば、経営者自身が、時代の変化とは何かについて正確に認識すると同時に、組織の変革を担う者全員にも、経営者と同じレベルで時代認識を持てるだけの「学習」をする機会を与え続ける必要があります。

「人の問題」とは、突き詰めて考えるならば、どのように「よく学んだ者」を自らの組織にリクルートし、継続して「よく学ばせる」しくみを構築できるかの問題と言い換えることができます。

Q：事業の変革のあり方を含め「物」の問題について、経営者としてどのように取り組んでいったらよいとお考えですか。

A：R and D(研究と開発)を積み重ねて、新商品をスピード感を持ってどう出せるか、新しい販路をどう開拓できるか、最終的には業態変更をどの程度のスピードと確実さで成し遂げることができるかが、経営者としての課題と考えます。

但し、米国を除き、他の先進諸国と比べて消費税の著しく安い日本では、ヨーロッパ並の20%近い消費税が導入される時までには価格を20%下げ、消費者の実質的負担(支出)を変えない経営努力、つまり「生産性の向上」が競争に勝つためには求められます。

「売れ筋」商品を品切れを起こさずに供給し続けるしくみ、最終的には自社で売れ筋商品を開発・製造・販売できるしくみの構築が、最大の経営課題になると考えます。

Q：今後、経営者として「金の問題」についてどのようなことを意識して取り組むべきとお考えですか。

A：日本においては、景気は回復の「兆し」は見えつつありますが、米国のサブプライムローン、中国のバブル崩壊、石油産出国周辺での突発的な事件・事故の発生などにより、いつまた「経済の危機(Crash クラッシュ)」が発生するかわかりません。

そこで、自己資本比率を少しでも高めることを目指した「バランスシート改革」が重要な経営課題と考えます。

とりあえずは、自己資本比率 30 %を目指すことが大切かと考えます。しかる後に、株式公開や株式上場を果たした上で、自己資本比率を5割、6割、7割、8割と上げていく「いぶし銀経営」が、この「デフレ」の時代には最適と考えます。そのためには、利益の出る収益構造をつくり上げると同時に、経営者は生活を質素にし、税引後の収入をできるだけ資本金にして活用する以外にありません。

Q：「信用の問題」として、競争が激しくなる中でブランド力をどう強めて生き残り、発展を実現していくべきとお考えですか。

A：顧客本位、すべてお客様の立場でものごとを考え、自社の「社会的使命(mission, ミッション)」に基づいて「お客様の問題を解決」し続けること。

そのためには、社員の「能力強化」と大幅な「権限委譲」(つまり、empowerment エンパワメント)が不可欠となります。

経営者や経営幹部の間での「意思の不一致」は致命傷となります。ブランド力が強いと言われる会社ほどワンマン経営がみられ、長期間のワンマン経営は、ヒラ目の集団(全員上ばかり見る体質)になり、問題点の指摘が全く行われなくなりがちです。「耳に痛いことを言う人ほど尊い」「問題点は先送りにしない」「自由にものが言える」企業風土づくりが求められます。経営者や経営幹部の「教養の高さ」に裏打ちされた「寛容」な心が、ブランドづくりとその維持のためには必要と考えます。