

# あなたは自分の会社を どのような会社にしたいのか

## 第 1 節

### 目的を決めると会社のビジョンが見える

会社の大小を問わず、現在社長として活躍しているみなさんにぜひ聞きたい。あなたが会社を経営する最も大きな目的は何か？ かつて織田信長が、「天下を統一したい」という壮大な目的の下に、戦国時代最強の武將へと成長したように、会社経営には目標を設定することが第一の必要条件である。

その後、その目的を達成させるためには、どのような内容の、どのくらいの規模の会社に育てなければならぬかという、より輪郭のはっきりした目標が見えてくる。そしてその目標に到達するための具体的な手段・方法が見えてくるようになるのだ。

現在、日本には約200万〜250万の会社があるとされている。そのうち70%以上は赤字会社であり、

4000万円以上の経常利益があつて新聞等で公示されている会社は約6万社しかないと言われている。

会社を経営基盤の強弱と経営規模の大小で分けるとしたら、以下の4つのタイプに分類される。もちろん、私が理想とする形態順に並べたものである。

- (1) 基盤が強くて規模も大きい会社
- (2) 基盤が強く、規模は小さい会社
- (3) 基盤は弱いが規模は大きい会社
- (4) 基盤が弱く、規模も小さい会社

見てお分かりのように、基盤と規模では基盤の方が大切であると私は考える。なぜなら、国内有数の大企業でも、(3)のように規模ばかり大きくて基盤が弱く、いつ傾いても不思議のない会社が実に多いからである。あなたが理想とするのは、そしてぜひとも実現したいと考えるのはどの形態の会社だろうか？

私は若いころ、売上50億円、利益5億円の会社にしようと決意し、その後ようやく、ダイヤモンド社発刊の誌上で行われている企業利益ランキングで、2万社以内の会社になった。また、30年ほど前から「海外に工場を造ろう」と思い続けて、とうとう3年前にその目標を達成し、中国の天津に工場を造ることができた。将来どんな会社にするか決めよう。会社の具体的な目標を定めたら、それに向けてやるべきいろいろなことが見えてくるのである。

やる気のある意欲的な社長は会社を大きくしようと思い、風船玉みたいに規模ばかり膨らませて、基盤の弱い会社を創ってしまう。逆に、意欲の弱い社長は現状維持が精一杯で、規模が小さく基盤の弱い会社を創ってしまう。

規模は小さくても基盤の強い会社にしよう。それが中小・零細企業がまず目指すべき形態であると私は思う。もう一度問いたい。あなたはどんな会社にしたいのか？

社長として会社を発展させるために必要な思考は3つある。1つは、「こんな会社になりたい」という思いを、

漠然とではなく、強く抱くことである。2つ目に必要なのは、今の自分や会社にその思いを実現させる可能性があるかどうかを客観的に見据えること。そして最後に、「必ずやり遂げてみせる」と覚悟を決めることである。

私はこれら3つの思考を連携させて、「思いと実現の可能性と覚悟の一致」が必要である、と常に訴えてきた。目的・目標を定めるとは、これら3つの思考を一致させることなのだ。しかし、世の多くの中小企業の社長たちは肝心の覚悟を決めず、目的・目標も漠然としたままで、目の前の金儲けの手段方法の発見がすべてだと思っている節がある。

たとえば、家業の会社の社長の場合、現在の会社が自分にとって居心地のよい仕事場なので、思い切り努力して経営環境を変えろという気持ちを持つとうとしない。そのくせ、「どこかに我が社を事業的、企業的会社に発展させるうまい方法はないか？」と、宝くじの当選を心待ちにするかのように、受け身の姿勢で期待しているのである。

こんな状態では、いつまでたつても今のレベルを脱することはできない。現状を積み重ねるだけでは、会社は決して発展しないのである。

まず、現在のあなたの会社のレベルをキチンと認識し、あなたは社長としてどのレベルの会社にしたいのかを明確にしてみよう。

### ◎1.——人間の5つの欲求

さきほど私は、「思いと実現の可能性と覚悟の一致」が大切であると説いた。かみ砕いて言えば、「やりたいたいこと」と「できること」を一致させるという意味である。思いはできるだけ大きい方がいい。しかし、実力が伴わなければ思いはいつまでも願望のままなのだ。

夢や思いを持つことと同時に必要なのは、今の自分や会社の現状を冷静に見定めることである。そのため

の道しるべとして、私は次のような物差しを皆さんに提示したい。

心理学者のマズローはこう述べている。人間は低次の欲求が満たされてはじめて、より高次元の欲求が生じ、それを満たそうとする。これを「マズローの欲求段階説」といい、人間の欲求を低い順に並べると、以下の5つに分けられる。

#### (1) 生理的欲求

生物としての生理的欲求。すなわち、食欲・排泄欲・睡眠欲など、「生きること（生命維持活動）」と直結した本能的な欲求。

#### (2) 安心安全欲求

危険や脅威、不安などから逃れ、身の充足感を満たそうとする欲求。物欲や金銭欲もここに含まれる。

#### (3) 親和欲求（所属・愛情欲求）

「仲間に入れてほしい」「愛されたい」というように、集団への帰属や愛情を求める欲求。「帰属の欲求」ともいい、「自分は一人ではない」ということを確認したい欲求。

#### (4) 自尊欲求

みんなの注目を集めたい、仲間や他人から尊敬されたい、人々の上に立ちたいという欲求。「尊厳の欲求」ともいう。名声や地位を得ようとする出世欲もその一つ。

#### (5) 自己実現欲求

独自の世界観や人生観に基づいて目標を定め、自らを高めていこうとする欲求。自分の潜在的可能性の探求や自己啓発、創造性へのチャレンジ欲など。「理想の自分になりたい、自分らしく生きたい」と考え、そのために自分らしさを発見しようとする欲求。

簡単にまとめれば、「食うに困らない生活」が満たされると、「身の安全を確保したい」と思うようになり、安全が確保できたら「仲間がほしい」と思い、仲間ができれば「リーダーになりたい」と考え、トップに立つ

たあかつきには「今の自分を越えたい」と思うようになる、というのである。

つまり、(1)のレベルにいる人間が、いきなり(4)や(5)のレベルを満たそうとは考えにくいし、そう思ったところで途中のレベルをスキップして実現できるものではないといえる。

会社のレベルもこれと同じで、現状では(1)のレベルにある会社が、突如として業界トップを目指すのは無謀といえるのではないだろうか。

また、会社のレベルは、社長個人の欲求レベルを上回らないものであると私は考えている。社長個人は物欲や金銭欲レベルでストップしているのに、世の中に貢献できる会社になりたいと言っても、それは建前やきれいなことにすぎないのではないか、と思うのである。

低次のレベルに留まっているのが悪い、というのではない。社長自身の欲求レベルと目標とする会社のレベルがかけ離れていることが問題なのである。

したがって、会社社長である前にまず、あなたはひとりの人間として現在どの欲求レベルにいるかを考えていただきたい。それから、将来どのレベルまで発展させたいか、あくまでも個人としての目標を定めてみよう。

その次に、あなたの会社は現在どのレベルに位置するのかを判断すること。そしてあなたは社長として将来自分の会社をどのレベルにしたいのかを考えてみよう。

ではここで、マズローの説を会社にあてはめて、それぞれのレベルにある会社や社長がどのような状態にあるか、私なりの分析結果を紹介しよう。

#### (1)生理的欲求レベルの会社

商い、生業レベルの会社であり、食うためだけの仕事をしている会社。このような会社の社長には、優柔不断でドジ・グズな人が多い。典型的な個人経営のおやじさん社長といえる。

いつもダラダラと昨日の仕事ばかりして、先を見る余裕がない。そのため、優先事項といつでもできる

ことの区別がつかず、ゴチャゴチャになっている。

次のレベルを目指すならば、まずは行動力をアップさせて仕事の生産性を上げること。死ぬ気になって仕事に徹し、それが自分の長所・自信になるようにすべきだ。

## (2) 安心安全欲求レベルの会社

初期商売レベルにある、自営型の会社であり、ほしいものを買える仕事をしている会社。社長のタイプとしては、器用貧乏や戦闘的な現場仕事が好き人が多い。負けず嫌い、行動的、一人で何でもできる、図々しい、話し好き、勝手気ままなどの性格的特徴が見受けられる。

過去を振り返らず未来への展望もなく、ただひたすら今日抱えている仕事に夢中である。そこそこの利益を上げられるので、社長一人が意欲的に飛び回り、事務作業をカバーする人手が数人いるような会社には成長する。

しかし、ある程度会社が大きくなると、社長の特徴が短所となって成長を邪魔するようになる。たとえば、負けず嫌いな社長は社員と競い「勝った」と思っては喜ぶばかりで、社員に勝たせて自信をつけさせるという発想も余裕もない。器用貧乏な社長は全部自分でやらねば気が済まず、他人に任せることができない。思いつきが得意で行動的な社長は、熟慮や持続とは無縁だ。図々しい社長は、他人の気持ちがかからない。

話し好きな社長は、会議や打ち合わせを合理的建設的に進めることができず、井戸端会議や世間話ばかりで時間を無駄にしたり、待ち合わせの時間が守れないなど、人間関係がルーズになりやすい。ワンマンな社長は、計画を立てたり、組織としてのルールや制度を作っても、まず最初に自分がそれを破ってしまう。

このレベルに留まっている社長は世の中に非常に多いように思う。このような短所を改善できない社長、いつまでたっても変わらない社長は、その原因を全部自分以外のものせいにする。初めは長所だったものが、会社の成長とともに短所となってしまい、自分が変わらないまま浮き沈みの激しい状況を経て、自

分が年老いたら会社もお終いとなる。

上のレベルを目指そうにもなかなか先へ進まないと悩んでいる社長には、「裸になれ」と私は言いたい。自己成長を遂げるには、一段高いレベルの人間を目指すために、ときとして現在自分が得意としているものや自信を持っている部分、すなわち長所を捨てることも必要なのだ。

自分に付随するものをすべてそぎ落とし、丸裸の人間となって恥をさらけ出し、その恥を直視し、素直に認めることが必要だ。それは「こんなもんでいいだろう」と低いレベルで自己満足せず、自分の中にワランク高いもう一人の自分を設定して、「本当にこれでお前は満足なのか?」とじっくり対話することでもある。

### (3) 親和欲求レベルの会社

中級商売レベルの会社であり、人よりも少々良い生活ができるような仕事をしている会社である。昨日や今日の仕事よりも明日の仕事が好きで、そのための戦術を練り戦闘を実行するのが好きな、中級商売人的社長がトップに立っている。

社員と連携し、一丸となってオンリーワンを実現できる会社なので、年に1000万〜2000万円程度の安定した儲けは得られるが、まだ戦闘レベルを抜けるほどではない。経営の浮き沈みは少ないが、社長が年老いると同時に会社も終わる場合が多い。

社員には会社に対する夢はなく、仕事で得たオンリーワンを元手に独立するか、チェーン展開でのれん分けできればいい方だろう。

オンリーワンがシステム化され、経営計画、会社組織、社内制度が整備されれば、人・物・金のバランスが良くなるので上級商売レベルへとワランクアップできるはずである。どの会社の社長でも、最低こ

### (4) 自我欲求レベルの会社

こまでは頑張っていたきたいものである。

やり甲斐のある面白い仕事を目指し、現に仕事に面白味を見出している事業的会社である。現場の仕事に自ら手を下さず、社員を信用してそれぞれのやり方に任せられる社長は、ここまで会社を成長させることができる。

仕事の枠組みを決め、方向を示し、社員にやり甲斐を与えることが、このレベルの社長の仕事である。中身となる戦術・戦闘は社員が自発的に決め、実行すればいい。

派手で意欲的な社長は地味にコツコツ積み重ねること、地味な社長は派手にすることが必要である。

(5)自己実現欲求レベルの会社

このレベルの会社を企業といい、使命観を持って仕事をしている会社といえる。明後日の仕事、将来へ向けての仕事が好きで、そのための戦略を考えるのが好きな社長が会社を率いており、社員にも社長のビジョンが浸透している。このような社長をはじめて経営者といえる。

物欲や金銭欲、出世欲のような「我欲」だけでは、このレベルの会社を目指し実現することはできない。会社を事業や企業へと発展させるには、個人的な欲望を超えて世のため人のためを考える「大我」や「志」が必要なのだ。志こそが使命観である。そのような魂を会社に吹き込むのが、経営者の仕事である。

さて、あなたは現在どのレベルに位置しているか、把握できたであろうか？ そしてあなたは社長として、今の会社を将来どのレベルにしたいと考えたのであろうか？

## ◎2.1——「思い」と「願望」の違いは？

ある人から「夢を持って」と言われて、「では会社の売上を3億円、いや5億円にしよう」と思った社長がいる。しかしそれには「何がなんでもやってやる！」という強い気持ちが必要ならば、ただの願望にすぎない。それは夢とはいえないのである。

夢とは、単なる絵空事ではない。実現させたいと本気で思い願うものが夢なのである。夢は、自分にとっ



て絶対的な「思い」でなければならぬ。人は「願望」通りにはならないが、「思い」通りにはなるものである。別な例を挙げて説明しよう。あるときある人が、講演会へ行く予定があったのに、運悪く他の約束と重なってしまったとする。「どちらにも行きたい」「両方行けたらなあ」という「願望」だけでは、結局どちらにも行けない。ハンドルを、右へ切ると同時に左へ切ることはできないように、重なってしまった2つの予定を同時にクリアすることは不可能だ。どちらか一方に切ることができなければ、ずっと同じところに留まっているしかないのである。

「…したら」の「たら」、「…すれば」の「れば」、「…したい」の「たい」のような言葉はすべて、自分が「絶対こうするんだ!」と思っている気持ちの表現ではない。「絶対こうするんだ!」という気持ちが自分にあるかどうか、行動する際には常に考えていただきたい。

これで「思い」と「願望」の違いをお分かりいただけただろうか? 「思い」の方が「願望」より、気持ちの込め方が強いのである。願望は「できたら」の「たら」なのだから。思わなかつ「たら」何もできない。思っ「たら」できる。それをやらないのは本人の責任である。何もせず今の状態に甘んじているということは、実は「それが一番いい」と望んでいるいい証拠なのだ。自分にとって、今の状態がもっとも居心地がいいと思っているから、変化を強く望まないのだから。

我々友友会には、姉妹2人でオートクチュール縫製業を営んでいる会員がいた。今までは自分たちが食べていける程度の収入があった。しかしあるとき、「さらにその上を目指すためにはどうすればいいか?」と相談を持ちかけられたので、私は「いったん針を置きなさい」とアドバイスした。

なぜなら、今までは自分たちが戦闘員として「針を持って」仕事に従事してきたが、その上を目指すということは、戦闘員から抜け出るといふことだからである。経営者を目指すなら、自分が戦闘員として動いてはいけない。「売った」「買った」「儲かった」という現場の仕事だけをしている人は、経営者にはなりにくいのである。

彼女らは私に言われた通り、すぐに針を捨ててしまった。正直言って私はそのときとても慌てた。アドバイスはしたものの、そんなにあっさり自分たちの仕事の仕方を変えられるとは思っていなかったのである。彼女たちはさっそくパートの縫子さんを募集し、今では10人ほどの人々を雇っている。紳士服のオーダーメイドを手がけるようになり、これまでのレディースものの売上を抜くほどになった。見事、婦人服と紳士服の二本柱を確立したのである。私は、彼女らの発展を目の当たりにして、その「思い」の強さを実感したのだ。

またあるとき、美容室を営んでおり、店に来る6割のお客さんに自ら対応していた美容師さんがいた。その人からも前例のような相談を受けたので、同じように「ハサミを捨てよ」と私はアドバイスした。

するとその人はスタッフと相談して、「すぐには無理だが1年がかりでやりましょう」と全員一致で美容室を大きくさせる決意をしたのである。そして今では繁盛店7店舗を持つ、年商5億円の優秀な会社に成長した。「営々黙々、花が咲いても咲かぬでも、念ずれば通ずる」とは、まさにこのことである。

### ◎3.1——小成功と大成功の話 ビッグスターとスターとの違い

先日お聞きしたJ氏の話によれば、お笑いをメインとした芸能プロダクション・吉本興業には、約400人のタレントが所属しているが、その大半は100万円以下の年収しかなく、1億円以上稼げるビッグスターは10人しかいないという。

お笑いの世界で大スターになれるかどうかを決定するきわめて重要な分かれ道は、年収1500万円なのだそう。そこまで稼げるようになるのはだいたい100人だというから、真の大スターになれるのは、そのうちたったの10%ということになる。残りの90%は1500万円のレベルで止まってしまふのである。

なぜ、大半のタレントがそのレベルでストップするのだろうか？ 貧乏だった新人時代から、売れっ子に

なったとたん、急激に収入が多くなる。そうすると誰でも共通して2つの傾向が出てくるという。第1に天狗になること、偉そうになること。2番目は、決まったように副業に手を出すこと。そしてそこから彼らは転落していくのである。

こういう話を聞くと、大方の人間は小成功に甘んじてしまうものなのだ、と思ってしまう。

現在の日本は、全くもって小成功の時代を迎えているのではないだろうか。戦後の貧しい状況を50年かけてようやく克服し、自分一人だけ、日本の国だけが繁栄するところまでこぎつけた。しかし、勤勉に働いて少し生活にゆとりができる、自分一人の楽しみや満足のためだけに遊ぼうとする風潮が日本に生じてきた。外国から「最近の日本は傲慢だ」と言われるのはそのため、日本そのものがいわゆる小成功に甘んじた状態で止まっているのである。

ところが、大成功を収める数少ないビッグスターたちに共通しているのは、収入1500万円時代を迎えたとき、自分のためではなく、自分を支えてくれている周囲の人々のためにお金を使えるという点なのである。日本は現状のような小成功で終わるべきではない。大成功に向かってもっと発展しなければならないはずである。

たとえば、世界全体が繁栄し平和になることを、日本人全員が心から願えるようになる、それが大成功だといえるのではないだろうか。自分だけがより金持ちになるのではなく、みんなが幸せになれるようなことに本気で取り組むようになったとき、日本は世界のビッグスターになれるのである。世界全体を見回してみると、我々日本人がすべき仕事は無限にあるのだから。

今から30年前に、かの松下幸之助氏はこう言った。「今、世界の繁栄の中心は太平洋を渡っている。そして21世紀はアジアの時代だ。日本が本当に繁栄するのは21世紀である」と。

21世紀を迎えた今、世界全体の大きな幸せのために貢献するという意味で、日本が世界の繁栄の中心に立つて大成功の時代に向かっていくべき、大きな時代の分かれ道に立たされているように思うのである。

そのために我々がまずやるべきなのは、仕事を通じて社会に接する者としても、また個人の生き方として、も人間力の向上を目指すことである。私たちは狭いエゴイズムを脱して、多くの人々のことを考えられる人間に成長すべきなのだ。

## 大工の親方の話

豊友会の女性会員の一人に、増改築業を営んでいる社長がいる。仕事柄、大工の棟梁たちの集まりに呼ばれることが多い。彼女はあるとき私に、棟梁たちとのこんなエピソードを話してくれた。

集まった棟梁たちの多くは40歳を少し過ぎた年齢だったが、愚痴をこぼしながらコップ酒を飲んでいる様子を見てみると、かなりの年寄りに感じられた。彼女は「どうしてこの人たちはこんなに老けているのだろう？」と不思議に思った。

彼らの一人がこう語った。

「ワシらは、中学を出てすぐ大工の見習いになった。その頃から『将来家族を持ったら、新築の家に住まわせてやりたい』という夢を描き続けてきた。それから20年が過ぎ、新築の家に家族を住まわせることができ。夢が実現したときは嬉しかったし、それと同時にほっとした。なのに母ちゃんは留守ばかり。娘は夜遅くまで遊んでばかり。せっかく家族のために立派な家を建てたのに、『なんで留守ばかりするんだ！ なんて帰りが遅いんだ！』と文句を言えば反発される。もうヤンなっちゃうよなあ」

こんな具合に彼らの話は愚痴っぽくなってしまっているのである。

彼女は棟梁たちの話を聞いて、あることに気がついた。長年追い求めてきた新築という夢が叶った瞬間に、彼らの人生は止まってしまったに違いない、と。そして、こういう人たちに「勉強」「夢」「家族」の話をしても、「どうせオレたちには無理だよ」と愚痴になることが目に見えているので禁物だ、ということも分かった。だから、彼らは実年齢よりもはるかに年をとっているように見えたのである。

棟梁たちよ、また、彼らと同じように愚痴だらけの生活を送っている人々よ、そんなところで止まってしまっていないのか？ そんな小さな夢を実現した程度で満足していいのか？ あなたたちはもう、叶えるべき人生の夢を持つことはないのだろうか？ そんなふうには人生の夢を捨ててしまっていないのだろうか？

◎4・1——この先10年で、会社をどう創り変えていくか？

最初に会社の目標レベルをしっかりと想定することを提案したが、ただ頭の中で思い描くだけでなく、目指すべきレベルとあなたの決意のほどを書面に書き起こしてみよう。文字にしてじつと見つめてみると、より一層やる気が増してもくるし、「いい加減な気持ちではいられない」と腹を据える気にもなってくるはずである。さらに、目標を具体化するために、「こうなりたい」という思いを数字に置き換えてみよう。「思い」と「実現の可能性」と「覚悟」を一致させるためにも、これは必要なプロセスだ。数字はあなたの目標をより分かりやすく示してくれるし、その数字を達成させるために越えなくてはならないハードルが見えてくる。

まず、あなたが今紙に書いた目標をこの先10年で実現させる、と設定するのである。10年の長期計画における真の目的は「我が社の未来のために、今、決定すること」である。言い換えるならば、長期計画は我が社の今日、只今のために必要なのである。

長期計画を立てるにあたってやるべきことは、以下の3つである。

- (1) 経営理念に基づいて、企業の未来像を自ら明確にすること。
- (2) 決意を固めること。
- (3) その未来像に向けて行動を開始すること。

「長期計画」とは、営業計画ではなく経営計画のことである。その点は間違えないでいただきたい。景気の変動や経済状況が目まぐるしく変化する現代において、10年の長期営業計画を立てることはあまり意味がない。しかし経営計画のバックボーンとして必要なのは、10年くらいの時代変遷を経ても揺るがないような理

念なのだ。

10数年前、私は52歳で会長になり、会社の第一線を退くこととなった。それからというもの、特にやるべきこともなく近所を散歩する日々を過ごしていた。すると社員の一人が「会長、東海自然歩道を歩かれたらいかがですか？」と提案してくれた。

彼の提案通り、幸い自宅近くに東海自然歩道が通っていたのでしばらくはそこを歩いていた。しかしあるときふと、「せっかくだから全行程を歩いてみよう」と思い立ち、東京の高尾山から大阪の箕面山まで約1500キロの道のりのウォーキングに挑戦し、無事歩き終えることができた。

1500キロの道のりを自分の脚で歩き通したことが自信となった私は、さらに四国八十八ヶ所の遍路の旅を思いついた。そして、交通機関はバスや電車など公共のもののみを利用して、後は自分の足で歩いてめぐろうと決意し、見事それをやり抜いたのである。

「やり抜こう」と思い立ったことを、最後まであきらめずにやりきったとき、今まで通ってきた道のりは確実に自信となる。大切なのは、一度固めた決心を最後まで貫き通すことである。

「決める」とは、自分と約束することである。自分の意志で決めたことを途中で放棄するのは、自分との約束を反故にすることになる。人間は基本的に怠け者だから、どこかでキチンとけじめをつけなければ、いつまでもダラダラとしてしまう。ところが、一度やるべき内容と実現の時期を決めれば、今まで思いも寄らなかったような素晴らしい何かを達成することができるのである。

多くの人は「〇〇までに必ずこうなってみせるぞ」と決めないまま、「いつかこうなったらいいなあ」という程度の、自分自身に対して消極的で無責任な願望しか抱いていないように思えるのである。

中途半端な夢や幸福を思い描くことは、人間にとってむしろ不幸なことなのではないだろうか。「自分は幸せじゃない」と嘆く人は、幸せを実現する具体的なノウハウを知らない。不幸とは、自分がどの道を進めばいいのか決められない迷いの中にあるように思えてならない。

すべての人が、今の自分を脱してワンランク上の自分を目指すべきだとは私は思わない。ただ、分相応な生き方をするべきか、少し無理をするべきか、自分の中でしっかりと決めればいいのかである。

## 第2節 将来からの逆算式戦略思考をしよう

社長として理想の会社像を思い描いたとしても、ふと考え直してみると、「今の状態から考えて、そんな計画は机上の空論、絵に描いた餅にすぎないのでは？」と思ってしまうことがあるだろう。過去の実績や会社の現状からすれば、できないことを数え上げればいくらでも出てくるはずである。

しかし、重要なのは、できないことを導き出して自信をなくすことではない。理想の会社像を思い描き、希望を持って実現しようと決意することであり、その夢を実現可能にしてくれる考え方をすることである。そのために、ぜひみなさんに、将来からの逆算式戦略思考を学んでいただきたい。

逆算式戦略思考とは、会社の進む方向、すなわち未来の理想像を最初に定め、時間の経過や状況の変化とともに起こるべき自社の問題、課題を明らかにし、それらをクリアしていく方策を示していく、という思考方法である。そのための手順をこれからお話ししていこう。

### ◎1. ― 見えないものを可視化するメイジ

多くの人は、目の前に見えるものに対しては一生懸命戦うが、目に見えないもの・予測できないものに対しては気がつかないか、あるいは見ようとしなないものである。

しかし、あなたが社長として一人でも従業員を雇って会社を経営する以上、「決して潰さない」という決意を持たねばならない。そのためには、見えないものを見、考え、それに対して手を打たねばならないのだ。

これから先は、過去の経験がほとんど役に立たない激変の時代である。従来の会社や企業が手本としていたのは、「今まではこのやり方でうまくいった。だからこれからも同じ方法でうまく切り抜けるはずだ」という過去延長的発想である。だが、このように過去を延長させただけの積み上げ方式は、今後確実に通用しなくなるのだ。

人間は数限りない願望を持ち、自分に都合のいい変化を期待する一方で、自ら進んで現状を変えることは心のどこかで抵抗を感じるものである。そのため、かなり深刻で不安な現状を抱えていても、下手に動いてこれ以上ひどくなるくらいなら、現状維持の方がまだましだと考える傾向があるようだ。

特に会社の社長として責任重大な立場に立たされた者は、現状を変える不安もさることながら、経済的・精神的余裕ができた今の状態を変えたくない、という自己保存本能が働きやすい。

また、自ら変化を起こそうとしない者が抱く願望とは、イメージの具体化やスケジュール化がなかなかされないで、それこそ実現とは無縁な「絵に描いた餅」のように思えるのであろう。

はじめる前から心配しても仕方がないし、乗りかかったからには小手先の方法で片付けることもできない。どんな成功者でも必ず一度は壁にぶつかるものだ。失敗を恐れてはいけない。激変の時代のただ中にある今こそ、「とても」「どうせ」「やっぱり」「まさか」の四つの禁句を捨て、潰さずに発展させるための「思い」を具体化しなければならぬ。

勇気を持って、迷わずにやり抜こう。念ずれば花開く。必ず先が見えてくる。新しい激動の時代に向かうではないか。

## ◎2.1——目的からの逆算をしているか？

戦略ビジョンや計画づくりを、魚を捕るための「投網」に見立てた場合、網を張らずに魚を捕ることはできない、と私は以前もの本に書いたことがある。これは、宝くじを買わずに「もしも1億当たったら」と



いう話をするようなものであり、意欲の弱い人に限って、このような捕らぬ狸の皮算用をするものだ。

あるいはまた、小さな四つ手網で鯉が捕れるかといえ、捕れるはずがない。目的と手段が食い違っているからである。鯉を捕るにはそれに適した手段をとらねばならないのである。

会社経営を漁業にたとえるなら、まず「ほしい魚は何か？」を決めるべきだ。捕まえたい魚が決まったら、それを手に入れるために必要な漁法（四つ手網なのか、一本釣りか、それとも投網なのか、など）を考え、それに関して必要となる情報を収集するなどの準備をして、仕掛けを実行するのである。

捕まえたい魚が目的・目標であり、選択した漁法が手段方法であり、実際の仕掛けが戦法なのである。

捕りたいものに対する仕掛けが違ったら、当然捕れるわけがない。目の前にある手頃な仕掛けだけで、「いつかあのでっかい魚を捕ってやろう」と思っても駄目なのだ。だから私は常に頭の中で、将来の目的からの逆算をしている。最も遠い未来から考え、10年先3年先から考え、先の結果を予測して、そこから今を振り返るわけである。

ではここで、逆算的思考のための心得をいくつか提示しよう。

### 目標管理から目標経営へ

計画を立てることとは、「将来への意志」を固めることである。それは現在から飛躍し、無理があり、実現不可能に思えるものでかまわない。いや、むしろ現実からできるだけかけ離れた無謀なものであるべきなのだ。現在の延長線上にあつて合理的で実現可能な目標は「予定」と呼ぶべきであり、手に届く予定を遂行することは経営ではなく管理である。

経営者のすべきことは管理ではない。経営である。意欲が弱く自信のない社長には、両者を混同して、夢を持たず管理に徹している人が多く見られる。管理とは、現在から見れば堅実なやり方かもしれないが、将来的には先細りで頼りないものだ。だから私は、意欲の弱い人こそ無謀な夢を持って意欲をかき立てるべき

だ、と訴えたい。

経営に必要なのは先読みである。先読みとは、「これをやればいずれああなるだろう」というような、現在の延長線上としての未来を予想することではない。「ああなるためには今どんな手を打つべきだろうか？」というように、将来なりたい姿を基準点として現在を模索する思考である。

将来への不安を感じればこそ、目標管理から目標経営へとシフトチェンジしなければならない。そのためにはいかなる困難にも挑み、いかなる困難をも受け入れ、いかなる困難にも打ち勝つための強烈なモチベーションを、自らのうちに持たねばならない。将来への意志としての計画を遂行するには、それほどの覚悟が必要だ。

### 計画づくり・計画遂行は自己研鑽である

傍目には実現不可能に見える無謀な目標でも、そこへ到達するためのステップは堅実に組み立てるべきである。ただし、多少の無理は必要だ。昨日と同じ努力では、目標への階段を上ることはできない。

階段を設定したときに、「やっぱり無理かもしれない」と諦め、もう少し低い目標に設定しなおそうとするのは、自分を甘やかすことに他ならない。目標を、現在の持ち駒に合わせて変えてはいけない。変えるべきは目標達成のために選択する手段方法である。一度決めた目標は決して変えないこと。選択肢をじっくりと吟味して、しっかりとした逆算的計画を立てることで、自分の思考力・判断力を鍛えていき、揺るぎない意志力を築きあげよう。

高い目標を掲げ、何が何でもやりぬく強烈な意志力の行使によって、目の前に立ちほだかる障害に耐え抜くことができる。それらの障害を乗り越える過程で最初に抱いた思いの強さが実証され、真の人間形成が行われるのである。

自らに辛い修行を課し続ける人間のみが、不断の人的成長を遂げるのだ。

## ビジョンを明示すること

明確なビジョンや目標を持たない人の行動は現状維持的になり、その行動は保守的になりがちである。一方、明確なビジョンや目標を持つ人は、それをなんとか達成しようとする意志の力が働くため、考え方が前向きになる。そして、その前向き思考を軸として現状打開につながるようなものも行動を決定する。

立身出世を志す人には、ビジョンや目標が不可欠である。地位が高くなるほど必要になるものであり、実際、人の上に立つ人間はこれらがないと仕事にならないのである。

一般従業員は通常、上司の心を理解することは不可能である。「自分こそ上司に分かってもらいたい」と思っているくらいなので、何を考えているのか分からない上司の下では仕事に専念できない。

上司の人柄や考えを部下に知らせるために最適なのが、その人のビジョンや目標を明文化したものである。だから、なるべく分かりやすく自分のビジョンや目標を部下に提示することが、上司として最低限必要な務めなのである。

創造的な会社は、必ずビジョンを持っている。企業の実存意義を社会や将来に向けて明示するものがビジョンである。従業員はそのビジョンを感得することによって、自分がその集団に所属する意味ややり甲斐を見出し、それと同時に、生き甲斐や愛社精神などの情念が生まれるのだ。

私は以前こんな一文を読んだことがある。我が社の工場に勤める一女性工員から、次のような手紙をもらった。「今まで私は、与えられた単純作業に黙々と従事しながら、将来への展望もなく、毎日を無為に過ごしてきました。ところがある日、上司から長期計画の話が聞かされました。この工場を世界一の工場にしたい、あなたにもぜひ参加してもらいたいと言われたとき、自分はこんなに素晴らしい仕事をしていたのかと初めて感じました」

ビジョンや目標は、自分のためだけのものではない。この手紙からも分かるように、社員全員で夢と希望

とやる気を分かち合うためのものなのだ。

◎3・1― 思考は逆算的に、行動は加算的に  
目的と手段をきちんと区別する

プロスポーツ界で華々しく活躍する選手たちは、我々一般人からすれば才能や素質に恵まれた特別な人々のように見える。しかし、プロにとっても一般人にとっても、本当に大切なものは一つしかない。

当たり前のことだが、それは「努力」である。しかもただ努力努力と唱えるのではなく、「自分はどういう努力をしなければならぬのか？」を常に考え、それを実行しなければいけない。

もしも行き詰まったら、「リフレッシュのために温泉に行くのがいい」と安易なアドバイスをする人がいるが、そんなことで問題から逃げて自分をごまかしてはいけない。成功するには、何が何でも超えなければならぬ壁があるのだ。

ゴルフの話にたとえてみよう。「300ヤード飛ばしたいし、スコアも100を切りたい。両方できるようになりたい」という人がいるとする。

その人が250ヤード飛ばせる確率は、1ラウンドのうち1回あれば上出来というレベルである。しかし、本人は飛ばそうとするばかりなので、スコアが全然切れない。

これは、目的と手段が全く違っている典型的な例だ。300ヤード飛ばしたいなら、打ちっ放しの練習場に行くべきなのである。そうアドバイスすると、「それでは面白くない。ゴルフ場に出たい」と本人は言うのだ。

しかし、ゴルフ場に出るのならば、スコアに挑戦するか、一度でいいから300ヤードを飛ばしてみるか、どちらか一方を優先させて決めないと、どちらも達成できないのだ。

ゴルフを趣味とする人の中には、こういったどっちつかずが実に多い。たとえば、100のスコアを切るには3〜5本程度のクラブを持っていれば充分である。なのに10数本も持っているから、どれを使おうかと

迷ってしまうのだ。

迷っている人にはまず、ドライバーを捨てさせることにしている。そうやって100を切ることを優先させるのだ。すると本人は必ず「えーっ、ドライバーを捨てたら300ヤード飛ばなくなる！」と欲張る。捨てるから100をれるのだ、といつても分からない。100を切るために必要ないものは捨てるべきなのだ。その通り捨てさせると、今度は「こんなの楽しくない」と言うが、それは目的が決まっていないからである。100切りたい、300ヤード飛ばしたい、150ヤードを乗せたい、とあれこれ欲張る人は、結局切れないし飛ばせないし乗せられない。

最初からゴルフを楽しみたい、楽しんですっきりしたいというのであれば、それはそれでかまわない。変に欲を出して「100切れない」などと愚痴を言わなければいいのだが、要するに、プロでもないのにプロになったつもりで考えているのだ。

しかし実際のプロ選手は当然、人目につかないところで地道な努力を積み重ねている。人々は、ゴルフ場で格好良くショットを決める姿しか知らないのです、努力もせずに素質だけで脚光を浴びていると勘違いしているのだ。だから「オレもああんたい」と甘い夢を見て、努力もせずに欲張るのである。

目的の一つに絞ら込むこと。そしてそれに適した手段を決めたら、目的達成を目指して一生懸命努力することが大切なのだ。

### 取捨選択の思考をして、行動に移す

人生もこれと同じで、何もかも欲張ると、結局何一つ手に入らない。まさに「二兎追うものは一兎をも得ず」である。

「自分は今、二兎追っているな」と気づかなければならない。それに気づいたら、まず確実に一兎を取る。チャンスがあったらもう一兎取ればいいのだ。それなのに、どちらも両方いっぺんに取ろうとして迷ってい

るから、どちらにも逃げていってしまう。これは当然、商売に関しても同じことが言える。

たとえば飲食店であれば、「これだけは他店に負けない」という目玉商品を作ればいい。「何もかもおいしいものにしたい」と欲張ると、結局何を食べてもおいしくない店になってしまう。「これだけは確実だ」というものを持つと、次の段階に行くことができるのだ。そのような段階を経ないで、できもしないのにいきなり高いところを目指そうとするから、おかしなことになるのである。

ものごとを進めるには段階がある。その段階ごとの決意が肝要だ。結果的には到達するけれども、いきなり最終ゴールに届くわけではないのだから。

自分が暗いトンネルの中にいて、遠くに出口の光が見えたら、なぜかみんな走り出す。そして足元の石につまずいて転ぶ。だから私はいつも「先に何かが見えて来るまでは、一生懸命見なさい。見えたら足元に気をつけて着実に進めばいい」と話している。慌てて走っていくのではなく、安心して、きちんと足元を見て進むことが大切なのである。

トンネルの中から見える光とは、ビジョンや目的のことである。光が見えてくるまでは闇雲に動かず、行動よりも思考を優先させ、進む先をはっきり見据えることが大切である。トンネルの向こうから光が見えてきたら、今度は足元は大丈夫かどうか、加算的に行動することが大切なのだ。私はこのことを「思考は逆算的に、実行は加算的にしなさい」と説明している。

意欲的な人は、先が見えたらすぐに走って行って、転んでしまう。意欲的でない人は、びくびく怖がって進むので、途中で疲れてしまう。そんな人生には夢も希望もない。先を見ながら一步一步着実に進もう。そうすれば必ず到達するのである。

### 利益は目的・目標ではなく手段である

ある人が「年商100億の企業にしたい」と言った。しかし、それは単なる漠然とした願望ではなく、1

00億にするための根拠と判断基準があつてのことだつた。そこから、雇用や仕入れ、売り方の問題など具体的な戦術・戦闘を、逆算式に考えているのである。

一流になるには、一流のものを使わなくてはならない。子供服のミキハウスがまだ小さかったとき、社長が「このままでは大きな会社になれない」と思い、将来のために人材採用会社・広告代理店・取引銀行などそれぞれの分野の最大手を選んだのである。この判断には先見の明あり、と私は感心した。

大手との取引にはそれなりのコストがかかる。しかし、優秀な人材を確保し、社のイメージアップを図り、経営基盤を確固たるものにしなければ会社の成長はありえない。いずれも将来のことを考えれば必要な投資だつたので、社長は決断したのだ。

一般の人は、加算式にしかものを考えない。たとえば、5000万円の年商を1億円にしたいと思つたとき、「何のために1億にするのか?」という目標の根拠を考えないのである。もしもその目標を達成したとしても、その後どうするかは達成後でなければ考えないのだ。

体験していいことは想像しにくいものである。だから「どんな死に方をしたいか?」どのように人生を締めくくりたいか?」と自らに問うても、漠然としたイメージしか湧いてこない。しかし、少なくとも10年後20年後を見通して「なりたい自分」を強くイメージしなければ、会社経営は務まらない。年商を増やすのは、そのための段階的な布石にすぎないのである。

もう一つ具体例を挙げよう。商売において資金繰りが悪くなった場合、たいていの経営者は目先の金を操作しようとする。その一例がリストラによる社員削減、給与カット、経費削減などである。景気が悪いからといって、出ていく金を削つただけでは焼け石に水で、抜本的な改善にはつながらない。

本当に必要なのは、入ってくる金を、しかも目先のものではなく将来的な資金を増やしていく算段である。目先の改善も必要だが、根本的に改革するならば、積極的に投資する必要性も出てくるはずである。

社員の採用に関していえば、不況の時代には即戦力が求められる。未経験者や新卒をいちいち教育してい

る余裕はない、と考えるのである。しかし、経験者にも短所はある。たとえば、下手に余所で経験を積んでいるため、次の職場のやり方に馴染まず、過去のやり方や成功体験を引きずるのである。その点経験の浅い者は、逆に新しい環境を受け入れる柔軟性に富んでいる面があるのだ。

あなたは、どれだけ遠い将来にまで手を打てるだろうか。将来を見据えていけば、目の前の小さな損も将来の大きな得への布石として、目をつぶることもできるはずである。

#### ◎4.——長期ビジョンを描こう

##### 逆算式戦略思考をしよう

まずはビジョンや目的や将来ありたい姿を決めるやり方を、戦略思考という。これからは、ビジョン・目的を決めてから方法を見据えよう。これが逆算的戦略思考である。

ここまでくれば、「社長としてどのレベルの会社を目指すのか、キチンと決めて文書化しよう」と私が再三述べた意味がお分かりになるのではないだろうか。

目的を決めれば方法が見えてくるのである。そして、実行準備のために必要なものと、そうでないものはつきり区別できるようにするのだ。

目的を決めるまでは不安がふつふつと湧いてきたり、実現できない言い訳がいくつも浮かんでくる。不安とは常に漠然としたものである。それは漠然とした願望ばかりを思い描いているからである。

「なりたいたい想像」をイメージし、それに合ったステップを具体的に想定すれば、目的達成までに経過すべきハードルが見えてくる。後はそのハードルを越える準備を着々と進めればよいのだ。

「思いと実現可能性と覚悟を一致させよ」と私は前述した。私の言葉で言えば、これこそが夢とロマンを抱くことである。そして夢とロマンの大きさは、本人の意欲の大きさに比例する。

先読みは力なり。英語にも「Imagination is power(イマジネーション イズ パワー)」という言葉がある。



明後日を考え、明日の準備をしながら、今日に全力投球する。これを繰り返せば、明日の準備は整っているので、今日よりやりやすくなる。明後日はよく考えて準備をしているので、もっとやりやすくなる。そうしなければ、10年先の今日も現在の今日と全く変わらないか、現在よりもっと悪くなっているかもしれない。10年後の遠い未来から現在を見れば、どんな準備をすれば目的が達成できるか分かるので、収まりがいい。現在を基準にして遠い未来を見れば、漠然とした不安に襲われ、できない理由がモグラ叩きのようにポコポコ顔を出し、収まりが悪い。

何度でも言おう。目的が決まれば、手段方法が決まる。ビジョンや目的を強く念じていけば、その想いは必ず通じる。手段方法で目的を決めるバカになってはいけないのである。

### 夢のイメージ化とは、計画化と成功を確信すること

人間はあなりたいという願望通りにはならないが、こうしようと思う通りになる。

成功の要因は、段取り八分と言われるが、どうすればそこまでの段取りができるのであろうか？

まずそのためにはビジョンのイメージ化と計画化をするからである。「あいつはできる」と言われる人はイメージングとスケジュール化が早い。

家を建てる時には必ず設計図を作成する。設計図なしでいきなり土台を固めたり、木を削ったりできるだろうか。設計図の前には、やはり居住予定者によるイメージが必要である。それを元に設計図を作り、できた設計図に従って工事のスケジュールが組まれ、スケジュールに沿って着々と工事が進む。イメージも設計図もスケジュールもなければ、大工さんと左官屋さんがかち合って、何をどう進めていいか分からず困ってしまうはずである。

しかし、実は毎日の仕事の中では、こんなことが日常茶飯事だったりするのではないだろうか。いつ頃までにどんな会社にするのか(計画)、そのために基本的に何を決定しなければならないのか(基本方針、戦略)、

どんなやり方があるのか（戦術、情報）を決めもしないで、「他社はどうしているんだ」「あの会社はうまくことやっている」「あそこはうちと同じだ、ヤレヤレ」などと言って、枝葉末節のハウツー情報ばかり集めても何の意味もない。

経営計画が立てられない人の心の動きとは、次のようなものである。

(1) こんな規模の商売や事業で、計画を立てるなんて面倒だ。そんなものがなくても結構うまくやっつけていける。計画がなくても、確かに会社は惰性で動く。しかし、それは損失のたれ流しで、いずれ倒産の危機を迎える。

(2) わざわざ計画なんて立てなくても、この会社をどうしたらよいかぐらい、大方のことは社員たちも分かっている。

社長一人が「言わなくても分かっているはず」と思っているけど、肝心なことはきちんと言葉で伝達しなければ人は動かない。社員に説明した、社員が理解した、納得した、実行した、というプロセスをしつかり経ることが大切なのだ。

計画に従って行動することは実力を向上させるための手段である。ただ結果や実績ばかり追うと、落とし穴に陥る。即効の戦術やタナボタを期待してはいけない。

社員を経営に巻き込み、全員で取り組めるようにもっていくのが経営戦略の要である。

(3) 計画してもしなくても同じこと。だいたい、計画通りに物事が進んだためしがない。計画づくりに手間をかけるだけ時間の無駄だ。

打ち上げ花火的な空騒ぎにすぎない目標や、前例を頼りにした過去延長的計画でなく、地に足をつけた具体的計画を立てよう。事業遂行の姿勢は「先取り型」であることが肝心だ。先手必勝でやるべきことをキチンとやるのが経営戦略である。

実行のプロセスと結果をチェックせよ。途中で頓挫したり、結果が出なかった場合には、計画のどこに「狂

い」があったのかを究明をせよ。

### 計画を立てたのにうまく作動しなかった場合のチェック方法

・「計画自体が正しかったか？」という反省をしよう。

計画の自身に意味があるか、経営的意欲がどれだけ盛り込まれているか、計画を具現させる手順がどれだけ綿密だったか、という基準を設けて計画の善し悪しを反省しよう。

・計画時の内容と結果がズレた原因を究明しよう。

計画を立てた時点で考えた内容と、現時点までの経緯ならびに結果とのズレを比べて、なぜそうなったのか原因を究明することに重点を置こう。「計画なんてどうせ途中でコロコロ変わるものだ」と思考を停止させてはいけない。

### ◎O設計の事例

ビジョンを描き、計画を立てたが、実行のプロセスに問題があった例を、ここで紹介したい。

O設計という設計会社は、本来の設計の仕事が少なくなってきたので、建築の仕事に進出することにした。オープンシステムという方法を採用したお陰もあって良い社員が集まり、決めた計画に近い実績が出るくらいまで盛り返すようになっていった。

しかし、この社長は優柔不断で自信のない人物なので、まさかほぼ計画通りに実績が出るとは思っていなかった。そのため、人・物・金のシステムをまったく準備していなかったのである。なのに社長は目に見えて伸びる実績が嬉しくて、システム導入もそっこのけで、何が何でも計画を達成したいと言いつつ出した。

だが、やはりシステムの準備不足が災いして、問題が山積みになってしまったのである。それでも社長は目標を達成したいと言いつつ続けた。この会社がその後どうなったかは言うまでもないだろう。

確かに、目標を先に掲げることは大切である。しかし、達成のプロセスにおいて必要な手を打つことを怠れば、いくら完璧で立派な計画を立てたとしても現実が追いつくはずはないのである。

### 分かることと分からないことを区別する

段取り八分と先ほど言ったが、将来予測の80%は現在すでに起こっているといえる。目標が明確であれば、そこへ向かう道筋も明確になってくる。このことを知っている人は、段取り八分に成功するのである。「手段方法」よりも「物事を行うにあたって」というその前の段階のほうが重要である。

先のことをいろいろ考えても、どうなるかはそのときになってみないと分からない、という人がいる。だから、今目の前にある仕事をこなすのに精一杯で、将来への準備ができない、何をしたいのか分からないのだと言いつくをする。

何をすべきか分からないのは、「今、分かっていること」と「まだ決めていないこと」と「決めていても今はまだ分からないこと」がはっきり区別されていないからである。

#### (1) 今、分かっていること

社員の生活の安定と向上のために将来必要な経費

#### (2) まだ決めていないこと

会社の安定と発展のために将来必要とする利益

#### (3) 決めていても、今はまだ分からないこと

将来の粗利益と事業構想の展開

経営指針書を成文化する勉強会のとき、私は経営者の皆さんに「生業的会社、家業的会社、事業的会社、企業的会社のうち、どんな会社になりたいですか?」と尋ねる。するとほとんど全員が、「企業的会社になりたい」と答える。

「では、10年先にどれだけの利益がほしいですか?」と聞くと、ほとんど全員が「多いほどいい」と答え、「多いとはどれだけですか?」と尋ねても、「それは多ければ多いほどいい」と同じことを答える。

「それでは答えになりません」と言うと、「5000万円ぐらい」と答える。「10年先の5000万円は今の500万円ぐらいですよ」と言うと、「それでは3億円だ」「5億円だ」と言う。中には最初から「10億円」と答える威勢のいい経営者もいる。

「ではもう一つ聞きます。10年先の経費はわかりますか?」と言うと、「そんなもの考えたことがない」。要するに、漠然とした願望しか抱いていないので、漠然とした答えしか返ってこないのである。

思いがはっきりイメージングされていなければ、スケジュール化はおろか、手段・方法も考えることはできない。なぜ、思いのイメージングができないのだろうか?

(1) 欲は旺盛で大きな願望を抱くが、掲げる目的・目標があいまいである

漫然とした願望だけでは実現しない。頭に思い描くだけでなく、達成されたときの状態をクリアにイメージして、紙に書き出してみよう。

イメージ化とは、言語化のことである。思いを言葉や数字に置き換えると既知と未知の区別がつき、頭の中が整理され、その目的のためにやるべきことが見えてくる。そして重要なもの・優先すべきものの順列化が可能になる。

言語化すれば、第三者にもイメージを理解しやすくなる。社員と目的・目標の共有化を図ろう。

(2) 「本当に実現するのだろうか」という疑心、不安がある

思いを言語化して紙に書き出したまではないが、理想と現実のギャップに悩みはじめ、可能性ではなく不可能性ばかりが思い浮かんでくる。マイナス思考がスケジュール化や手順の具体化を邪魔するのである。

過去に成功体験を持たない人は、目的を達成させる自信がないので、弱気になるのだ。それは同時に、今まで何かに徹したことがなく、カニの横這い状態から抜け出せずにいるということでもある。努力すれ

ば天が助けしてくれるということを知らないのだ。

言語化した思いを強く心に想い続けること、つまり想念の強化が大切である。一度心に描いた夢は決して諦めてはいけない。変えるべきなのは夢ではなく、夢に至るプロセスである。夢へと至る道は無数にある。

(3) 否定的感情、強い劣等感、敗北者意識がマイナスの結果を引き起こす  
人間誰でも「失敗回避の動機」という欠陥がある。失敗を恐れるから、新しいことにチャレンジする意欲が湧かないのだ。

失敗を経験していない成功者はいない。一度の失敗で諦める、あるいは行動する前に諦めて不戦敗となってしまうのが敗北者である。

では、成功者はなぜ失敗しても諦めないのか？ 成功への決意が固く、「自分の成功は必ず世のため人のために役立つのだから、何度でもチャレンジしよう」と前向きな思いを持続させているので、失敗が自己否定につながらないのである。

(4) 言い訳ばかりで行動しようとしな

否定したり、言い訳したり、好きなことに流されたり、約束を破ったりして逃げるのは、将来の得よりも目先の楽しみを優先させているからである。

思いを明確にしても、それに見合った努力をしない。結果ばかり焦ってプロセスをおろそかにするため、駄目だと思っただけで諦めてしまう。

10の努力のうち、2の努力を何回積み重ねても、2のままである。10の努力をすべてつぎ込んで徹すれば、1度の行動で何かが生まれ、自信がつく。10の努力を10回積み重ねればゆとりが生まれるのである。

### 第3節 過去加算式経営計画と未来逆算式経営計画

#### ◎1. 1 過去加算式経営計画

過去加算式とは、過去の実績、前例、前年比などを積み重ねて、「今までもこうだったからこの先もこうなるはずだ」という未来予測をする方法である。

しかし、実際の未来とは、過去の延長線上にあるわけではない。今のやり方を続けていっても、毎日同じことの繰り返しにすぎず、十年一日のように時が過ぎていくだけである。

こういう思考方法の人は、頭の中には勝手な願望がいくつも思い浮かぶが、イメージ化しないため、具体的なスケジュールづくりに移行できない。さらに、重要順序・優先順位がつけられないので、何から手を着けていいか分からない。だから行動に無駄と矛盾が生じるようになる。

たとえば、買いたい物を決めずに、デパートへ行くとうるさくなるだろうか。答えは2つ。

1つは、「あれもいい」「これもほしい」と衝動買いに走って多くを買い求めるが、持ち帰ってみても使い方がよく分からず、ほとんど役に立たないものばかり。荷物が増える一方で、身動きがとれなくなってしまう。もう1つは、いろいろな商品に移りしながらも何がほしいのか分からず、デパートの中をふらふらとさまようだけ。実は非常に有用な商品が置いてあるのに、そのことに気づかず通り過ぎて、結局何も手に入れられずに疲れて帰ってくるだけの徒労に終わる。

会社経営も、これと同じである。目的も定まっていないのに情報を求めても、入手しすぎて身動きがとれなくなってしまうか、振り回されるだけで終わりなのだ。

また、目的にあった手段を選び抜かなければならないのに、必要な投資を渋るあまり、手近にある手段・

方法で無理矢理目的を達成しようとする。これではかえってロスが増えるだけなのだ。

## ◎2.1——未来逆算式経営計画

未来逆算式とは、将来の理想像から逆算して、「10年後あなるためには、今これをしなければならぬ」という具合に、先の方から達成すべき重要順序、優先順位を決めるやり方であり、私が皆さんに推奨する方式である。

10年後の予想図を設計し、そこから逆算して9年後、8年後、7年後…2年後、1年後、そして今現在の達成目標を設定するのである。そうすれば、各年度ごとにクリアすべきハードルが明らかになってくる。後はそのハードルをクリアするための条件・方法を考え、実行するのみである。

このように先の見通しをつけておけば、それに必要な情報や知識と出会ったときにも迷わず、正しく取捨選択できる。理想と現実のギャップに落胆することもないし、1度決めた計画が不動の核となって情報や知識に振り回されることもない。

以下、未来逆算式経営計画を立てるポイントを挙げておこう。

### 経営計画とは、将来から見た現在を決定することである

まずは過去加算式経営計画を作ってみよう。現在1000万円の利益があるとして、複利加算で毎年10%ずつアップするという予測の下に計算してみると、10年後の利益は2350万円である。

未来逆算式経営計画だと、どうなるであろうか。未来を先に決定してしまうので、まずは「10年後に1億円の利益をあげよう」と決めるのである。そのためには、少なくとも5年後には3000万円の利益をあげなければならぬ。この方式からいくと、3年後にはすでに、過去加算式経営計画における10年後の予測利益を超えることになるのだ。



そのためには発想を変え、事業構想を根本から見直さねばならない。それで初めて現状をどうすべきかが見えてくるのだ。松下幸之助氏が「原価を1割下げるとは難しいが、半分にするとは簡単である」と言ったのも同じ意味で、発想をガラリと変えることが必要なのだ。

過去加算式思考の人は、「あれもやらねば、これもやらねば」と欲張って、打つべき手が間に合わず後手になる上、壁に当たるとウロウロして停滞してしまう。マイナス思考に陥って、できない理由・条件・言い訳を作ったり、情報に振り回されすぎて疲れてしまう。

疲れているから病気になるのか、病気だから疲れてしまうのか、とにかく未来逆算式思考ができない人は、以下のいずれかの病に冒されていると言っていいたいだろう。

### (1) 未来過信病（他力本願病）

患者のうわごと…来年あたりは景気もよくなるだろう。そうすればお客もたくさん集まって店が繁盛するし、儲かるようになるだろう。

### (2) 過去こだわり病

患者のうわごと…去年あんなに従業員が辞めなければ、売上はここまで落ちなかったはず。あのときあんな投資をしなければ、今こんなに困ることはならなかった。

### (3) 責任転嫁病

患者のうわごと…こうなったのはみんな、社員が悪い。客が悪い。景気が悪い。政治が悪い。

岐阜県中小企業家同友会発行の小冊子にある「経営指針づくりのポイント」の中で、経営コンサルタントのI氏はこう述べている。

「経営計画は、将来に関する現在の決定である。予測ではない。そういう結果を手に入れるためにどういう条件が必要かと逆算していくと、現在やらねばならないことが明確になってくる。

『将来に関する現在の決定』とは、先のことを今決めてしまうことである。現在何をやらねばならないかを

導き出すために、来年、3年先、5年先のことを今決めてしまおうのだ」

ぜひともこれらのアドバイスを特効薬として、あるいは滋養強壯剤として大いに活用していただきたい。

### 経営計画を「机上の空論」とあなどるなかれ

将来のことを決めても、現在まだ実現していないわけだから、経営計画など机上の空論にすぎないと誰もが思うだろう。しかし、実現可能な目標など、ただの予定にすぎない。そんなものは目標と呼ぶにふさわしくない。私に言わせれば「経営計画は机上の空論でなければならぬ」のである。

そもそも、経営についてのアドバイスを求める人たちの会社は、決して安泰とは言えない。安泰であれば経営について悩むこともないので、アドバイスなど必要ないのである。

業績不振、経営困難、赤字続きの会社を立て直すには、従来の方法では駄目である。経営方針や社長の姿勢、考え方を抜本的に改革しなければならない。その第一の方策が「机上の空論」的な経営計画を立てることなのだ。

この言葉は一般的に、決していい意味では用いられない。現実から飛躍しすぎており、荒唐無稽で、およそ実現不可能な理想論として退けられてしまう。だがそれは、過去加算式の経営計画しか知らないために、失敗あるいは計画倒れに終わってきたせいなのである。

未来逆算式経営計画を忠実に実践して見事成功した者は、この方式の正しさと本当の威力を知っているの  
で、「机上の空論」を否定的な意味合いでは捉えない。むしろこれこそ、会社が現在直面している諸課題を根本的に解決するものである、と確信するようになるのである。

経済評論家のトム・ピーター氏は、経営者の条件として次の5つを挙げている。

#### (1) ビジョンを持つこと

思いをイメージング化し、夢とロマンにしなければならない。しかも、できるだけ強烈で遠大なビジョ

ンを持たねばならない。

(2) 先見性を持つこと

ビジョン実現のために、社会が今後どのように変化するか読み取る力を持たねばならない。その上で「できる、やれる」という確信を持ち、ビジョンの実現可能性を高めなければならない。

(3) スピーディーであること

飛行理論と同じく、スピードは浮力を生む。失速すれば浮力は落ちる。この場合の浮力とは、先制力、集自力、持続力のことである。これらのパワーを持つて、先見性に基づいて諸施策を決定し、具現化し、実行するのである。想定した未来予想図から現在までをスケジュール化し、システム化し、係数化するパワーの源はスピードである。

(4) 柔軟性が高いこと

施策の途中経過をチェックすると、場合によっては方向転換を余儀なくされることもある。目的達成のためには、現実の変化に合わせて計画を修正する柔軟性が必要となる。

計画の具体的なプロセスに拘束されてはいけない。常に、お客様や第一線である現場の声を聴く耳を持たねばならない。

(5) 「変化」を恐れず、愛すること

変化はチャンスである。そう考えるためには、あらゆる可能性を視野に入れるべく、先行きを見通すこと。漠然とした願望は、ときとして漠然とした不安にとって代わりやすい。常に変化をシミュレーションし、変化を心待ちにする、自ら変化に飛び込んでいくくらいの気概が必要である。

「未来逆算式経営計画の成功例」

ではここで、未来逆算式経営計画を実践して、会社が好転した例をいくつか紹介しよう。

◎建築業社社長・A氏

彼の会社では、社員に対して毎日逆算方式で仕事を考えるよう指導をしている。指導が入るまでは、課長が大工さんに「10日から次の現場に入ってください」と言っていたが、逆算方式を取り入れてからは「次の現場は20日までに仕上げてください。そのため10日からその現場に入れるようにします」と話すようになった。A氏は指導の成果を大変喜んでいった。

◎食材関連業社社長・B氏

B氏は、近ごろ会社の調子が良くないので、何か良い方法がないものかと思いい、我々の勉強会に参加された。逆算式長期利益計画を立てたとき、10年先に自分の会社が存在していないことが分かって大変慌てていた。そこで急遽長期事業構想を立ち上げて、食材外販業をガラリと事業転換したところ、本体の外食を手がけることになり、工場を持った。すると不思議なことにあちこちから良い話がたくさん飛び込んでくるようになった。以前は暇で暇で仕方がなかったのに、今では大忙しだと嬉しい悲鳴を上げている。

◎下請けメーカー社長・C氏

C氏は近々設備投資をしなければならぬと思っていたが、加算式の計画だと設備投資によって翌期は赤字転落するので、なかなか踏ん切りがつかなかった。逆算式に考えると1年ぐらい赤字が出てても設備投資が必要だと判断できたため、希望を持って設備の投資に踏み切った。

10年先に新社長にバトンタッチすることまで長期計画に入れ、それまでに自分の人生をかけて立派な会社にして後継者に引き渡せるようにと、大張り切りで計画に取り組んでいた。

## 第4節 規模と内容の問題

### ◎1.1— 適正な会社規模と内容について

会社にはそれぞれ適正規模がある。私としては、規模ばかり大きくて社員が社長の顔を見たこともないような会社は作りたくない。かといって、10〜20人の規模で、社長を含む全員が定年を迎えたら解散するような会社も作りたくないのだ。

私が適正と考える会社は、従業員数80〜100人の規模である。これくらいの規模であれば、入社して途中で辞める人もいるし、定年を迎え「お仕事をさせていただいてありがとうございました」と去る人もいる。そしてまた翌年新入社員を迎える、という循環が可能だ。

また、社長が社員の様子を見てまわり、いつもと様子の違う社員がいたら「どうした？ 最近、顔色が悪いぞ」と声をかけることもできる。社員も社長の顔を見ることができから、これなら社員も社長もお互いに対して余計な不安がないと言えるのではないだろうか。

会社内容については、人・物・金のバランスの良い会社でありたい。

そのためにはまず、自己資本比率40%以上が安全であると考えている。自己資本比率が50%を超えた部分は、継承・継続のために未来投資でできることが理想だ。未来投資のために大きく儲けて、必要かつ有意義な無駄ができる会社でしょう。

社員一人当たりの売上総利益は1000万円以上。そして社員一人当たり経常利益は100万円以上。労働分配率は45%前後にすれば、一人当たりの給与が高くなる。(その他、詳細は第2巻を参照のこと)

我が麻益株式会社のスローガンは「細く、長く、白く」である。そしてこのスローガンを掲げはじめたころと現在の会社を比較してみると、充分スローガンに見合った会社に成長している、といえる。このスローガンは目標でもあり、これまでの結果でもあるのだ。

「細く」は小さい、「長く」は永続的、「白く」は清い、という意味が込められている。つまり、規模はそんなに大きくなくても細く長く続くクリーンな会社になろう、という意味である。

このスローガンを達成させるための手段として、「進取と堅実」を合い言葉にしてきた。「進取」とは挑戦、未来投資であり、「堅実」とは安全、やりすぎないことである。必要な投資やチャレンジには積極的に取り組んでアクセルを踏むが、欲を出しすぎて暴走しないよう、「安全ラインはここまでだ」と判断する。ブレーキもきちんと働かせる、ということだ。

具体的に数値で表せば、自己資本率40%以上50%以下である。40%以上の「堅実さ」と50%以上は「進取」に使うという意味になる。

そして我が社が目標とするのは、「仕事を通して人間が成長できる会社」である。

## ◎2.1——富士山型経営とアルプス型経営

会社経営を山にたとえてみよう。山の形にもいろいろあるが、富士山型と北アルプス型では、どちらがよい経営だろうか？

それは富士山である。なぜなら、富士山は裾野が広くバランスがいいからだ。北アルプスの山形は起伏が激しく、遠くから見ると美しいが、会社経営としては危険である。

よい会社経営は、バランスの良さが要となる。あなたはどちらの経営を好むだろうか？ あるいは今まで、どちらのタイプで経営を行ってきたのだろうか？

意欲的な人は、北アルプスがよいと言うだろう。こういう人は事業において危険なことをしたがる。しか

し、何の準備もしない冒険は本当の危険につながるのだ。

私の理想とする富士山は、ある程度高さがあつて裾野が広く、あまり変化がない。このようにバランスが取れている状態はあまり刺激がないので、楽しくないかもしれない。しかし、だからこそ続けられるのである。常に準備をして、冒険をする。退くときはキツチリ退く。

経営は、継続して繁栄させなければ意味がない。経営とは、表面上変化していないように見えても、実はとてつもなく変化しているものなのである。

このような「富士山型経営」に必要なのは、意欲・能力・人間性である。能力は、意欲や人間性とかけあわせると、2倍にも3倍にもなるのである。

### ◎3. 着地点を決定し覚悟する

着地点を決めれば、おのずと自分の行くべき方法が見つかるはずなのだ。

たとえばある人が「外に出て走ってください」と言うと、みんな言う通りに外へ出る。それから「どこに向かつて走ればいいか?」と聞いてくるので、「あちらを向いて走りなさい」とその人は答える。次に「どこまで行くのか?」と聞いてくる。「あそこまで行ってください」と答えると、今度は「いつまでに帰ってきてくればいいか?」と聞いてくる。

今の話を、時間軸を逆転させて考えていただきたい。最初から「今から△△へ行って、○時までには帰ってきてください」と言われていけば、時間を逆算して計画的に行動できるので安心である。次にやるべきことや、最終的な目標が分からないままでは動きがとれないのだ。だから人々は号令をかける人にいちいち質問しなければならぬ。質問するのは次の行動が分からないという不安感から起こるのだ。

だから、ものごとを行う前にまず、着地点を決めることが大切なのである。

そして着地点を決めたら、覚悟を決める。着地点とは、人並みの社長になるのか、10人に1人なのか、1

00人に1人なのか、1000人に1人なのか、10000人に1人の社長になるのか、という目標である。目標を決めなければ、それは願望でしかない。決めたら「やる」と覚悟をせよ。

あなたが理想とする社長はどれか？

社長として将来どんな会社になりたいか、何人に1人の社長になるかをハッキリとここで決めて書面に書き起こそう。

(1) 生業的な会社を営む人並みの社長

仕事は家族だけでまわってはいけない。仕事に追いまくられるより、家族を大切に。小さい会社だが、息子が後を継いで同じ仕事をしてくれる幸せをかみしめる。

生理的欲求が強く、趣味・道楽というものを知らない。思いなど叶うはずがないと考え、周りに流されるままで自分からは何もしない。今の自分の至らなさを親のせいにする。

(2) 商売的な会社を営む10人に1人の社長

人を使う喜びと難しさを感じるが、短距離走のように一人で駆け抜けて終わり。

安心・安全欲求が強く、金がすべての人生。家族を顧みず、誰に対しても金で片が付くと思っっている商売人。意欲だけは強いが、ただ闇雲に働くのみで現状は変わらない。会社の伸び悩みを社員のせいにする。自分の能力は活かせるが、人の能力を活かしきれない。

(3) 中・上級商売的な会社を営む100人に1人の社長

中・長距離走なので、比較的長続きするが、結局会社は社長と共倒れになる。

親和欲求が強く、ようやく自分も社長の仲間入りができたと言っている。成功した社長と仲良くなったことを自慢するばかりで、成功の秘訣を学ぼうとはしない。

事業・企業レベルを目指すか、今のレベルに留まるか迷う。飛躍したいのは山々だが、失敗して今のレ



ベルを下げるくらいなら現状維持を優先する。

経理を公開し、社員に高い給与を払えるよう努力すれば、ステップアップが可能になる。

#### (4) 事業的な会社を営む1000人に1人の社長

自分の力も他人の力も活かせる。より大きな活躍の場を部下に与える。仕事の成功者といえるが、マラソンのような経営で、結局は最後まで自分一人で走りきらなければ気が済まない。

自尊心が強く、出世欲・名誉欲が旺盛。戦略的に上場を狙うが、それはすべて自分のためである。いつまでも現役でいたいの、後継のタイミングを失ってしまう。世の中に認められたいが、うまくいかないのは世の中のせいにする。

お客様の要求を無視し、自社の都合をお客様に押しつけ、技法で処理しようとする。

夢を抱き、夢を語り、共有できるようにすれば、上位ランクへのアップが可能になる。

#### (5) 企業的な会社を営む10000人に1人の社長

会社全体が志と使命感に支えられている。人間として一流に生きようとする覚悟を持ち、困難を修行と考え、自分自身を変えていく努力をする。自分自身も長距離を走りつつ、次の走者に確実にバトンを渡す。駅伝ランナー。思想を受け継ぐ後継者を育てている。

自己実現欲求が強く、世のため、人のために尽くす。他人の能力を活かし、社員に成長のチャンスを与える。社員を主役にし、自分は脇役・演出家になりきることができる。お客様や社員のための自社改善・改革・創造に熱心である。

人生の勝利者であり仕事の成功者でもある。まさにこれぞ経営者と呼ぶべき人物である。人生観、仕事観、世界観、宗教観など、あらゆる《観》を持つことが必要なレベルだ。

