

まえがき

65歳を越え、体力的に少し衰えが感じられる。気力もやや弱くなったのだろうか。

しかし、一方で「俺はまだそれほど歳をとったわけではない。まだやれる」という意識がどこかにあるのは確かだ。20世紀から21世紀へと転換した今、この時代の精神性は、何となく今の私の気持ちに似ているかもしれない。

今、テレビも新聞も雑誌もこぞって、IT関連や遺伝子工学などのニュービジネスばかりを多く報じている。確かにこれらは時流に乗っている。だが中には、急上昇するが急落もする恐れがあり、不安定で一発屋的なものも含まれている。しかしまた、その中のいくつかが、21世紀という新しい時代を引っ張っていくだろうという予感はある。

だからといって、これまでの日本の繁栄を支えてきた「オールドビジネス」が無視されてよい、というわけではないはずだ。新しい21世紀型産業と旧来の20世紀型産業とのせめぎ合いの中で、時代の価値観が激しく揺れ動いている。

今は、古い価値観と新しい価値観がぶつかり合っている、混迷・変化の過程の時代である。「時流が変わる」というとき、その表現は人間の価値観そのものも大きく変わることの意味する。時流の変化は、人間の生き方そのものを変化させずにはおかないのだ。

戦後の経済復興、高度経済成長時代、そしてバブル経済期をただひたすら働いてきた人たちは、いずれ自分たちが迎えるであろう60歳以降の人生に対して、ほとんど何も準備してこなかったことに戸惑いを感じはじめている。

従来の会社やお上の庇護の下、その枠組みの中で一生懸命努力し頑張ってきたが、自らその枠組みから出ようとはしなかった人々。10年、20年先を視野に入れて「人間としていかに生きるか？」という問いかけを

自らにすることもなく、ただひたすらに働き蜂として勤めてきた人々。不安がないことをハッピーと考え、定年になったら温泉に行こう、夫婦で海外旅行に行こう、と地道に頑張ってきた旧日本人。今、時代の急激な変化が、そういった人々のハッピードリームを崩壊させつつある。

かたや、今の若者たちはどうであろうか？ 満員電車の中で、周囲の迷惑を顧みることなく、大声で携帯電話を使う若者たち。成人式の式場でクラッカーを鳴らして妨害し、自分たちが幼児以下の精神年齢であることを暴露して恥じない新成人たち。援助交際で稼いだ金で高級ブランド品を買いまくる少女たち。まるで将来への不安を忘れようとするかのように、「今が楽しければいい」と遊びに耽っている若者たち。

しかしその一方で、新しいものに積極的にチャレンジすることで、自らの価値観を見出そうと取り組んでいる若者もいる。時代の変化の先に将来の大きな夢を描き、それに向けて努力している若者もいる。

彼ら新型日本人は従来の枠組みを嫌い、新しい自分を発見し、それを表現したいと思っている。

かつて、資本主義体制と社会主義体制との間の価値観のぶつかり合いが、世界の平和と安定にとって大きな脅威とされた時代があった。だがこの21世紀の幕開けにおいては、若者世代と大人世代との価値観や行動スタイルの対立が、社会にとって重大な脅威となるような気さえする。

1989年のベルリンの壁の崩壊によって、東西冷戦構造は終結した。それを機に、資本、労働力、市場の国際化が一気に進み、世界は今や単一の資本主義経済市場に巻き込まれつつある。

情報化の進展はさらにこれに拍車をかけ、企業活動から生活の隅々まで、グローバルスタンダード化が急速に進行している。世界は大きく変わり、日本の政治体制にも企業活動にも構造改革が求められている。

しかるに、日本人は元来農耕民族なので、変化を嫌い安定を求める風潮がある。そのため、何となく時代の先行きに不安を感じても、危機感がない。そのうちにお上りが何とかしてくれる、景気も回復する。そんな気持ちのまま、日本人はいつの間にか「茹でガエル」になりつつある。小さな池の中のうのうと暮らし、その池の水温が少しずつ上昇していることに違和感を抱きながらも、別な住処を探そうと池を飛び出すこと

もなく、気づいたときには茹で上がって死んでしまう、という「茹でガエル」に。

スーパー業界世界一のウォールマート、第二位のカルフルが日本に進出してきた。他方、日本の産業界では、東洋東南アジアへと生産拠点の移転が進み、産業の空洞化が進みつつある。このままでは日本が危ない。世界2位の経済大国のみならず、アジア1位の地位も危なくなってきた。日本国家、日本経済、日本企業、そして日本人一人一人に、構造的変革が求められている。

私は5年前に、「この先10年経ったら世の中は激変する」と言い続けてきた。それからすでに5年経ち、あと半分しか猶予が残されていない今、いかにしてオールドビジネスが時代の変化に対応するかが問われている。この10年間、バブル崩壊に翻弄され、いまだにその後遺症を引きずったまま、次なる手を打ってこなかったのが、現在の中小企業の姿である。

まさしく時代は大きく変わり、世界は激しく変化している。日本だけが、日本人だけが変わらないですむということとは絶対にありえない。今まさに「変化への決断」が必要とされている。「世界のトップ企業1000社の共通要因は『自己革新』である」というデータからも明らかのように、時代のニーズの変化・移行に合わせて自社のあり方や方針を変えていくことが、企業の存続と発展には必要不可欠なのである。

決断とは、進む方向を大きく変えることである。しかし、自己革新しようと決断した瞬間、さまざまな困難に直面する。変化を嫌う身内や幹部、一般社員の反対に出会う。事業・商品構成や、会社システム、営業スタイル、給与体系もすべて、変革していかなければならない。大変なエネルギーと努力、知恵と器量が必要ならばやり通せない。

経営トップの手法を大別すると、ライオン型と羊型の2タイプがある。世の中全体が安定的に成長しているときは、羊の群のような協調型トップでも構わない。しかし、今日のように情勢が急激に変化しているときには、孤高なライオンのように確固たる意志を持った経営トップでないと、自己改革はできない。利己的で保守的な考えから足を引っ張ろうとする者は断じて許さない、という姿勢を貫く経営者でなければいけな

いのだ。

ある登山家の言葉にあるように、冒険と危険をはき違えてはいけない。チャレンジすることをやめてはいけないが、しかし決して無理をしない。この言葉の意味を、今こそ、すべての日本人が理解し、肝に銘じるべきだと私は思う。

そしてその上で「やってはいけないことはやらない」「やらねばならないことはキチンとやる」という原理原則を学び、自社で変えてはならないことと、変えなければならないことを明確に区別しておかなければならないのだ。

ニュービジネスとしてのハイテク産業は、これまでの世の中になかったものの創造が中心となる。これから新たに立ち上げるにしても、長期化する景気低迷状態で、企業体力の衰えた会社が新規参入するにはリスクが大きすぎる。だとすれば、たまたまその分野を扱っていた会社や大手企業が力任せでやる以外に乗り込んでいく手はない。

では、これまでオールドビジネスを手がけてきた私たちは、ただただ自分たちの業態が衰えていくのをどうすることもできないまま、「茹でガエル」となっていくしか他に道はないのだろうか？

衣料品の「しまむら」も靴の「マルトミ」も、共に私が言うところの「オールドビジネス」の仲間である。しかしながら、「しまむら」がもてはやされる一方で、「マルトミ」は倒産した。そこに「オールドビジネス」なりの新しい経営のヒントや突破口がある、と私は考える。調子のよいことをやり過ぎない。足元の改善はやり足りないように、時代の変化に合わせて常に改革することだ。

第1巻では、経営者の器の問題をとり上げた。何のために経営するのか、良き経営者になるためにはどのように自分の人間性を高めていけばよいのか、について書いた。

第2巻のテーマは、経営戦略をいかにして構築するか、である。経営者は、常に厳しい戦いの場に身を置いている。戦いに勝たなければ明日はない。敗北すれば、社員をも巻き込み、辛く苦しい日々が待っている。

堂々と戦い、自社の明るい展望を切り開くためには、勝つための戦略を構築しなくてはならない。

経営戦略には、基本的に外部戦略、内部戦略、財務戦略の3つがある。外部戦略とは、いかに売れる商品やサービスを創り、厳しい競争の中で売上を伸ばして利益を上げていくかに関する戦略である。内部戦略とは、いかに人材を育成し、その力を活かすかということに関する戦略である。財務戦略とは、いかに資金を調達し、それを有効に運用して、健全な財務基盤を確立していくかに関する戦略である。

この3つの戦略レベルの高さとバランスによって、企業の利益は決まる。会社の永続性や社員の皆さんの働き甲斐も決まると言っている。戦略無くして、企業経営無しである。それほど重要な戦略構築であるが、しっかりと戦略を構築して経営にあたっている経営者は、中小企業には意外に少ない。なぜだろうか。

実は、戦略構築にも原理原則が明確にあるのである。この原理原則をしっかりと学んでいないから、なかなか勝てる戦略が立てられない。戦術や戦闘レベルのことを戦略と勘違いしている人も多い。特に、外部、内部、財務の各戦略のバランスが悪い。人材も育っておらず、財務状態も良くないのに、売上至上主義で大戦略をとっている経営者がいる。「分不相応」の極みである。こうした経営者が、長期にわたって勝利を収めることはない。

願わくば、中小企業の経営者の一人でも多くが、第2巻で述べる経営戦略構築の原理原則をきっちり学び、実践的な戦略構築に役立てて頂きたい。