

第1節

経営者に必要な指導力について

経営トップには「経営者としての器」が必要なことは第1巻（正々の旗編）で詳しく述べた。またこの器の大きさは、「意欲×能力×人間性」で決まることを説明した。ここでは、具体的な経営目標を掲げ、社員を率いてそれを実現していくために必要な経営者の「能力的側面」について述べる。

経営者には指導力が必要であるとよく言われる。指導力とは、「指し示し導いていく力」のことである。こうした力を発揮するためには、経営者はどのような能力を身につけていなくてはならないのだろうか。以下に、その能力的側面を諸要素に分けて説明していく。もちろん、これらの各要素が単独で経営者の指導能力として機能するわけではない。それらは複合的に絡み合い統合されて、はじめてトータルな能力として機能

する。ここでは、読み手である皆さんが自己点検しやすいように、あえて一つ一つ分けて取り出してみた。私がお勧めするのは、以下の各能力について自己採点してみることである。その能力について、自分が極めて高いレベルにあると思うときは5点、他の経営者と比較して高いレベルにあると思うときは4点、普通レベルであると思うときは3点、普通よりやや低いと思うときは2点、全然ダメだと思うときは1点とする。全部で10項目あるから満点で50点となる。自己採点の結果が40点以上の経営者であれば、能力的には優秀な経営者と言えるだろう。もし30点未満であれば、能力的に大きな問題がある。大いに反省をした上で、自分の経営者としての能力向上に取り組みなくてはならない。

◎1.——分析力

目標を持たない経営はありえない。しかし、この目標設定そのものが間違っていることがある。かつてダイエーの中内社長は、スーパー業界で最大の売上シェアを目指すという目標を設定した。「売上がすべてをいやす」という理論の元に、売上至上主義を追求し巨額の設備投資を繰り返したあげく、経営破綻の危機に追い込まれた。バブルの崩壊、デフレ経済の進行、販売チャネルの多様化などという時代の変化を見落としただのである。経営者が正しく経営目標を設定するためには、まずは自社を取り巻く経営環境をしっかりと分析する力を持たなくてはならない。もう少し詳しく言えば、①世の中の時流の変化を見極める力、②消費者ニーズの動向を把握する力、③同業他社の動きを分析する力、④そうした環境変化との関連で自社の強みと弱みを客観的に把握する力、等を持たなくてはならない。また、そうした分析に基づいて的確な判断が下せる力、即ち判断力を持っている必要があることは言うまでもない。

ここで特に強調しておきたいのは、経営者は係数や数字でものごとを把握する力が絶対に必要だという点である。私がよく経営者に、「あなたの会社の自己資本比率はどれだけですか」と質問すると、まったく答えが返ってこない場合がある。「えっ、自己資本比率とは何ですか」と聞いてくる経営者がいるから驚く。自己

資本比率が15%以下であればいつ潰れてもおかしくない会社であるということは常識なのに、そんな重要な係数さえ把握していない。これでは、自社の自己資本比率を少なくとも30%以上にするという目標すら設定できない。ほとんどの場合、自己資本比率について把握していない経営者の会社の自己資本比率はきわめて低い。問題意識がないことと、自己資本比率を高めるための継続的な努力をしていないからだ。

経営者は少なくとも、損益計算書だけでなく貸借対照表を読み分析できるようにしておくべきである。また、自分で自己資本比率や流動比率、労働生産性、ROAなどの重要係数を算出できるようにしておくかなくてはならない。さらには、全社の決算書を見るだけでなく、部門別の予測実績対比表も作成して、常日頃から分析し早目に問題点を把握する習慣を身につけておく必要がある。これらの点については、「財務」の章で詳しく述べる。

分析なくして経営なし、分析力なくして経営者たり得ない。これはしっかりと肝に銘じておくべきだ。

◎ 2. ── 理解力

経営者には理解力がなくてはならない、ということに異論を唱える人はいないであろう。理解力についての難しい定義はさて置き、まずは相手の言っていることを本質的に理解する力がなくては、経営者としては務まらない。社員が仕事の進捗状況について説明する。細かなことまでは分からなくても、その大筋について理解し把握する能力がなくては有効なサジェッションもできない。幹部が重要な問題について、社長に決断を仰ぎにくる。こんな時、「俺にはチンプンカンプンで分からん」などと言っていたのでは、トップに対する信頼は一気に揺らいでしまう。重要な商談で社長が出向いた時なども、相手の話が理解できないのでは商談の成立しようがない。世の中の変化は激しい。こうした変化の動向を見定めるにも、理解力は必要である。なぜ今日本は未曾有のデフレ経済にみまわれているのか、グローバル化とは何なのか、政府が進めている構造改革の中身は何であり、それが企業経営にどのような影響をもたらすのか、などということについては基

本的な理解を示してはならない。その他、無数の場面で経営者には高い理解力が要求される。

よく経営者の中には、「俺は頭が悪いのでよく理解できない」と嘯く人がいる。社員を主役に仕立ててその成長を促す方便として言うのなら分かるが、本当にことからの本質が理解できていないとすれば大問題である。生まれつき本当に頭の悪い人は、経営者にはなっていない。もし現時点で物事の本質がよく理解できなくなっているとしたら、それは明らかに努力不足、勉強不足と言わざるをえない。ゴルフや夜の社交場で時間を浪費していないで、もっと勉強するべきである。江戸幕府の学問所の儒官であった佐藤一斎の言葉、「小にして学べば即ち壯にして為すことあり。壯にして学べば即ち老いて衰えず。老いて学べば即ち死しても朽ちず」という三学訓を座右の銘として、さらに修養を積まれることを切に願う。

◎ 3. 1 ― 戦略構築力

今日は、大変な経済不況下にある。経済成長率はマイナスに転じ、失業率は5%を超えている。銀行や企業の倒産が相次ぎ、上場企業も赤字に転落している。人々の将来不安がかつてないほど高まり、消費意欲は長い間低迷しつづけている。日本の企業の大半は崖っ縁に立たされており、しかもその崖も崩れかけている。なんとか橋を架けて向こう岸に渡らなくてはならない。

多くの経営者が抱えている悩みは、この向こう岸がよく見えないことである。足元が崩れてきているので、座していれば死を待つのみということでは分かっているが、どこへいかにして渡ったらよいか分からない。私の考えでは、こういう企業ほとんどは生き残れない。従って、今立っている立地点と渡るべき着地点をしっかりと見定めて、なんとしてもその間に戦略の橋をかけて渡りきらなくてはならない。今日ほど戦略構築力が一人一人の経営者に求められている時代はない。

しかし、経営者の中にこうした戦略構築力をしっかりと持ち合わせている人は意外に少ない。「あなたの会社の最も重要な外部戦略は何ですか」と質問すると、とたんにどぎまぎして返答に窮する経営者が多い。な

ぜであろうか。勘と経験に頼って経営しているからである。すべてが急速に変化する21世紀において、もはや勘や経験に依存した経営は成り立たない。各自が確固たる戦略構築力を身につけるよう意識的に努力すべきだ。そのためには、経営指針書や中期3カ年計画を実践的に作成することが一番である。

◎ 4. 1 ― 思考力

思考力のない人は経営者には向かない。たしかに商いレベル、家業レベルなら、経験や努力、思いつき、幸運、コネクションなどが成功の大きな要因となりうるだろう。しかし、会社規模が次第に大きくなり社員の数も増えてくると、社長の個人的な経験や努力、人間関係などではうまくいかなくなる。ものがよく売れる、お客さんがたくさん来てくれるというのは目で見れば誰でもよく分かることである。しかし、ある時期から急激に客足が少なくなり、商品が売れなくなることがある。この原因はなかなか目で見ても分からない。様々な情報を集め、頭を使って分析していくと、次第にその原因がわかってくる。商売・事業がうまくいくかどうかということには、実に多くの要因が複雑に絡み合っている。世の中の変化、景気、時流、消費者ニーズの変化、競合他社の動向、戦略、立地、社員のやる気、など数え上げたらきりが無い。経営とは、こうした複雑に絡み合ったパズルを頭を使って解いて最適な方法を見出していくようなものである。従って、ものごとを深く、広く、持続的に考えていく思考力が欠如しているとうまくいかない。そもそも経営には不可欠の戦略構築も思考力がなかったら立てられないではないか。

「思考力を高めるにはどうしたらよいか」という質問を受けることがある。答えは簡単で、思考力を高めるには常日頃から思考する習慣を形成するしかない。天才と気狂いは紙一重とよく言うが、頭の良い経営者と凡人の経営者との差も紙一重である。頭の良い経営者は生まれつき頭が良かったというより、様々な問題について「なぜこうなるのか」「その理由はこうだ」「問題を解決するにはこうすればよい」といつも頭を使って考えている。凡人はこうした思考を中途半端でやめてしまうが、中には徹底的に納得するまで物事を考え

尽くす人がいる。その結果として思考力レベルの高い経営者となるのだ。あなたには、中途半端に思考を止めてしまう悪い癖がないか、一度点検してみよう。

◎5.1 伝達力

経営は一人でできるものではない。経営トップの考えを全社員に知らしめて、みんなの力をうまく発揮させるように持つていかなくてはならない。このためには、伝達力、別の言葉で言えば表現力が経営者に要求される。しかし、私の経験では中小企業の経営者は意外にこの力が弱い。その原因は二つある。①会社方針なりトップの考えなりを社員に伝える必要性を今まであまり感じてこなかったということ、②伝える訓練を今まで自分に課してこなかったということ、である。

①に関して言えば、社員は単なる人手で指示・命令さえ与えておけばよい、という考えが意識を支配していたと言える。目標を共有し社内の一体感を形成しながら実現していくことが経営の醍醐味であるという視点が欠落していた。また、何か指示を出したり方針を打ち出したりすれば、それで社員は納得し行動できるはずだという驕りがあったことも事実であろう。しかし、そんなことはありえない。人は十人十色でそれぞれもの見方や考え方が違う。社長が考えているように社員みんなが考えているとは限らない。むしろ、両者の考えには隔たりがあることの方が多い。だからこそ、きちんと方針や考えを伝える必要がある。なぜこういう方針を立てたのか、どのようにして実現しているのか、を理論立てて説明する力を持たなくてはならない。

②に関して言えば、大勢の社員の前で話すと極度に緊張してうまく話せず、社長が何を言いたいか結局のところよく分からないという結果になることがある。しかし、たいてい始めは誰でもそんなものである。訓練と場数をつめば誰でも大勢の前で堂々と自分の考えを表明できるようになる。しかし、ぼそぼそと小声で下を向いて話していても、いっこうに伝達力は身につかない。私の考えでは、経営者は思い切って役者に

なる必要がある。伝達者としての役割を演じきるのである。情熱を込めて、思いを表情に表しながら話そうと常に心がけるべきである。

表現力といってもみんなの前でしゃべることだけを意味するのではない。豊友会では、会員はみな経営指針書や中期3カ年計画を書き上げることにはチャレンジしている。こうした経営計画を書いてみるとよく分かるのだが、「分かっているから書ける」というより「書くから分かってくる」という側面が強い。書く前までは頭の中でぼんやりとしか分かかっていないことも、文章に落とし込んでいく過程で次第にはっきりとしてくる。目標と手段、原因と結果、優先順位などが文章化を通じて明確になってくる。文章で表現するということは、深く思考するプロセスでもあるのだ。

◎6. 評価力

経営者は、様々な面でものごとをきちんと評価する力を持っていないと、競合企業の力量を自社の力量と比較してきちんと評価する力、会社の業績を客観的に評価する力、社員の能力や成果を公正に評価する力を身につけていなければとても経営者とは言えない。

特に社員の能力や成果を公正に評価する力は大事である。しかし、これがなかなか難しい。なぜか。①評価の基準値を自分の中に持っていないこと、②社員すべての動きや働きを見ていないこと、③評価の際に「好き」とか「嫌い」という私情が絡んでしまうこと、などがその原因として挙げられる。①について言えば、評価の基準値はできる限り公表することが大切である。公表することで社長の持っている評価基準のゆがみも修正される可能性がある。また、評価基準値をみんなが共有することで、社長の私情が絡む余地も排除されていく。②について言えば、社員数が増えるにつれ社長がすべての社員の動きや働きをつぶさに見ていることは現実問題として不可能となる。従って、評価の仕組み・システムを作り、それを有効に機能させなくてはならない。③について言えば、社長が好き嫌いという感情に支配されて社員に対応していくのは、非常

に危険である。社長にとってはあまり得手ではないタイプの社員の中に、非常に高い能力を持った者がいることはよくあることである。好き嫌いで対応すると、こういう社員をネグレクトしてしまう結果になる。こうした点については、内部戦略のところで詳しく述べたい。

◎7. 持続力

「ローマは一日にしてならず」という言葉がある。どんな経営方針も持続的な努力なしに実現されることはない。繰り返し大きな壁にぶつかり挫折しそうになることがある。そのたびにくじけて途中放棄していたのでは、成功はない。「石にかじりついてでもやり遂げる」という強烈な意志と持続力が経営者には必要である。また、そういう経営者のみが成功を収めてきた。強固な持続力を発揮する経営者は、例外なく高い理念や使命感を持っている。例えば、WSタクシーのT社長のところの経営理念は「命を燃やす」である。タクシー業界が厳しい経営環境にさらされている中で、文字通り命を燃やしてお客様の足とならんと頑張っている。また、経営者が成功の予感や自信を持っている時、到達段階のイメージングができている場合、大いなる持続力を発揮できる。その反対に、最終目的が経営者の個人的利益や利己心の満足である場合は、繰り返し襲ってくる困難さに負けてしまう。さて、あなたの経営的持続力の根底には何があるのだろうか。

◎8. 決断力

決断力が乏しい経営者は、経営者としては失格である。実際に経営者は常に様々な問題について決断を迫られる。経営トップの決断は企業の命運を左右する。もし判断を間違えれば企業倒産に結びつく場合もある。社員は皆社長の決断を注目して見ている。そんな時には、思わずたじろぎ決断を先延ばししたくなることもある。しかし、経営者にそれは許されない。決断すべき時にトップが決断しなければ、社員はどちらの方向に進んだらよいか分からなくなり、士気は著しく低下する。また、トップが間違った決断をした場合は、社

長に対する社員の信頼は薄らぎ、社内はがたがたになる可能性がある。長篠の戦いにおける武田勝頼の判断ミスが武田家滅亡のきっかけとなったことを思い起こせば、このことは容易に理解できるであろう。だから、経営者は極力正しい決断をしなくてはならない。このためには、私は「衆議独裁」でいくことを勧めたい。できる限り情報を公開し、社内で議論させた上で、最終的に経営者が速やかに決断する。そして、最終責任は経営者がとる。さて、あなたはこうした決断力に富んだ経営者と言えるであろうか。

◎9・1――段取り力

経営者は会社のすべての業務を自分でこなすことはできない。むしろ大きな方向性だけを示し、それを実際にやり切っていくのは社員である。しかし、中小企業の場合は、単に社長が方向性を示すだけではすまないことも多い。みんなが方針を実現していく具体的行動に取り組めるように、人・物・金の諸条件を整えてやらなくてはならないことが多い。何らかの改革なりプロジェクトなりを社員が主体になって遂行していくための諸条件を整える力を「段取り力」という。この段取り力は、経営者にとって不可欠の能力と言える。

例えば、社員の成長を促し企業競争力を高めるために、従来の年功序列型給与体系を自己啓発型給与体系に改めるといふ方針を出したとしよう。誰でも分かることだが、経営者がこうした方針を掲げただけではなんともならない。まずは、なぜこれからは年功序列型給与体系ではだめなのか、自己啓発型給与体系ならばどんな素晴らしい可能性が会社と個人に切り開かれてくるのか、社員全員によく説明しなくてはならない。そして、社員の理解と納得を充分に得た上で、給与改定プロジェクトを発足させ自己啓発型給与体系の枠組みの作成に取り組ませなくてはならない。同時に、社員全員で仕事調べをして、いかなる仕事がどのような評価に値するかを話し合いながら策定していく必要がある。次には、評価のシステムと評価者の育成を行う必要がある。また、社員が意欲的に自己啓発にチャレンジしていきけるような仕組みや環境条件を作ってやらなくてはならない。こうした自己啓発型給与体系に移行するための段取りを経営者がきちんとできなければ

ば、給与体系の改定という方針も単なる絵に描いた餅になるだろう。

給与体系の改定だけでなく、企業トップの仕事のすべての領域において、このような段取り力は高いレベルで発揮されなくてはならない。私の見るところ、経営者の中でこの「段取り力」の必要性を十分に自覚し、その能力向上に意識的に取り組んでいる人は意外に少ない。なんとなく段取りはしているが、思いつきのなやり方に終始し、首尾一貫性がない。社員から見ると社長が一番頼りにならないと思える瞬間は、社長のこの段取り力の低さ、稚拙さ、いかげんさに直面した時である。すべての経営者は、自分の段取り力の意識的な向上にもつと努力するべきである。

◎10——感性力

感性とは文字通り「感じる力」である。新緑に萌える木々を見て「美しい」と感じ、家族や関わり合う人々を「いとoshい」と感じ、モーツアルトを聴いて涙を流す、そんな感性がなければ人間とは言い難い。経営者も感性豊かであることが望ましい。

経営者は会社の行くべき道筋を大きく指し示す人であるから、世の中の流れについて機敏にキャッチできる人でなくてはいけない。ちよつとした変化の中にも、大きな時代の流れを感じられる人は経営者に向いている。たとえば、最近は高速の出口や入り口で車が渋滞してイライラする。どうもみんなイライラしているようだ。このイライラをなくすには、料金所でいちいち車を止めなければよいのだと考える。そこからETCのシステムを発想する。感性で感じたことを思考を通して具体化していく。アイデアや企画に結びつけて、商品化しサービス化していく。これができるのも、感性が豊かで、人が困っていることや望んでいることを敏感にキャッチできるからだ。

経営者は企業のトップとして、多くの社員の幸福と働き甲斐に大きな責任を持っている。社員も一人の人間として、また一家の大黒柱として、様々な悩みや悲しみ、希望や欲求を持っている。もし、経営者がこう

した社員の気持ちに鈍感であれば、社員を幸せにしてやることもできないし、働き甲斐を持たせてやることも出来ない。人間的感性に乏しいトップのいる会社には、一体感も目標達成による感動の共有も生まれない。単なる恐怖と報奨のモチベーションのみでたんと仕事をこなしていくだけのつまらない会社になる。経営者は、社員とともに涙を流し、社員とともに心から笑えるような人でなくてはいけない。

感性力は、これまでに述べてきたすべての経営能力の土台となるものである。従って、経営者は自分の感性を豊かにする努力を決して怠ってはならない。

●11.1——指導力の諸相

経営者が指導力を遺憾なく発揮し、会社経営を成功に導くために、以上で述べてきたような様々な能力が必要なことは言うまでもない。しかし、それだけで充分というわけでもない。基本的な知識、社会常識、イメージングする力、発想力、創造力、応用力、交渉力、直観力、問題解決力、その他の様々な能力が必要となる。第1巻で述べたような、意欲やパワー、使命観や志、人間的魅力、即ち経営者としての器の大きさが土台となって、こうした能力は高まり花開く。だからこそ、優れた経営者になるということは、大変な努力が要求されるのであり、それゆえに人間として大きく成長できるのである。皆さんが経営者であるということは、他のポジションでは望むことのできない人間的成長の機会を手に行っているということに他ならない。神から与えられたこの機会を逃すことのないように、精進していただきたい。

第2節 21世紀の時流

◎1.1―石炭産業のたどった道

よく「どんなに優れた戦略も時流には勝てない」と言われる。つまり、時流を無視していかに巧みに戦略を構築しようと、それが時流に反していれば結局は役に立たない、ということの意味している。このことを分かりやすく理解するために、1960年前後に起きたエネルギー革命を例にとつて説明しよう。

戦後日本は、朝鮮戦争による特需をきっかけとして大きな経済復興を成し遂げた。焼け跡に工場が立ち並び、機械の轟音とともに次々と製品が作られていった。これらの機械は電気の力で動いていたが、その電気を供給する発電所の動力源は石炭であった。また皆さんの多くは、もくもくと煙を出しながら走っていた蒸気機関車を覚えておられるだろう。鉄道交通の動力源も石炭だったのである。したがって、1950年代には石炭産業は花形産業であった。一流大学を出たエリートたちも競って石炭産業に就職していた時代であった。

しかし、1950年代の後半から大量の重油が中東から輸入され始めると、日本の動力源は石炭から石油に次々と変わっていった。発電所は重油を燃やして電気を供給するようになり、鉄道も蒸気機関車から電車へと変わっていった。この動力源供給における大変化をエネルギー革命という。エネルギー革命の進行とともに、石炭産業はどんどん衰退の一途をたどった。次々に炭鉱が閉山され、あちこちで労働争議が発生した。ついには国家権力も導入されるに至った三池炭鉱争議はその最後の象徴的事件であった。

石炭を液化し可動性のある燃料として使うことで石炭産業衰退の道を回避しようという試みも行われたが、すべて失敗した。技術的に難しかったただけではなく、海外から大量に輸入される石油と比べてコスト的に勝てなかったからである。つまり、当時の世界的趨勢であったエネルギー革命という大きな時流を無視して、

石炭産業のままに何とかやっつけていこうと戦略を立ててみても無駄だったのである。現在、日本で動力源として石炭を掘りつづけている炭鉱はゼロに近い。

時流に逆らって戦略を構築しても意味がないということは、何も石炭産業に限ったことではない。21世紀に入って、次々に第二、第三の「石炭産業」が登場し始めている。受験競争と共に巨大化してきた予備校も、少子化による大学受験者の絶対的減少に伴い、今や石炭産業への道をたどりつつある。物流とインターネットの急速な発達で、卸売業は中抜きされつつある。IT革命の進行とともに、パッケージメディア・ソフトもやがて危機に追い込まれることが予想される。

21世紀はドッグイヤー、ラットイヤーの時代と言われている。20世紀ならば数年から十数年かかって起きた変化が、わずか1年で起きる。大きな時流の変化を見失えば、我々自身の会社も石炭産業の道をたどるかもしれない。それゆえにこそ、中小企業の経営者といえども時流の変化から目を離してはならないのである。

◎2.1——時流は社会の構造的変化

さて、時流とはいったい何であろうか。巨大なうねりのように押し寄せ、我々をまるで海上に浮かぶ木の葉のように運んでいってしまう時流とは、何のことなのだろうか。

ここで注意しておかなくてはならないことは、時流と流行とは違うということである。流行は一時的な現象であり、いわゆる「はやり」とか「すたり」と言われるものである。世紀末にハイティーンの間で「厚底ブーツ」がはやったが、2年余りですたれてしまった。このように流行は、ある世代にわたってはやったかと思えばすぐに終わってしまうものであって、まともな企業家が戦略的に取り組むようなものではない。しかし、時流は社会の底流を貫くうねりのようなもので、かなり長期にわたって続くものである。従って、企業戦略を構築する際には、しっかりとその動向を見定めておくべきものである。時流から外れたところでいくら井戸を掘っても、水は出てこないと私は考えている。

時流を経済学的・社会的に分析し解明した書物はない。従ってこの本でも、時流の明確な定義ができるとは考えていない。しかしながら、時流というものが企業の命運を左右するものとすれば、時流という怪物の本質について、すこしでも近づいておく必要を強く感じる。

私の考えでは、時流を構成する大きな要因として、次のようなものがある。

◎3.1——経済の基調

経済の全体基調がインフレかデフレかで、企業活動の方向性は大きく左右される。1980年代のバブル期には、土地や株価がどんどん上がり、それを背景とした投機がきわめて盛んであった。土地を担保に銀行は企業にどんどんお金を貸し出した。国民の可処分所得も増大し、作れば売れるという思惑で企業は次々に設備投資を行った。ロードサイドには次々に巨大な商業施設が建っていった。銀行や株式市場を媒介として資金・資本の流動性は極限まで高まり、国民すべてが豊かさを享受しているかに見えた。何しろ東京都の地価総額でアメリカが二つ買えると言われた時代であった。

しかし、やがてバブルは崩壊した。企業は巨額な負債を抱えたまま立ち往生している。銀行はどのように処理しきれないほどの不良債権を抱え、資金の流動性を媒介する機能を停止している。世の中はデフレ基調に突入し、多くの企業は過酷な価格競争にさらされ収益性を著しく低下させている。デフレという時流の下で、大企業も銀行も合併統合によってコストダウンとリストラをはかり窮状をしのぐようとしている。

こうした現状を無視して、バブル期のような企業戦略を立てても、それは必ず失敗に結びつくだけである。にもかかわらず、相も変わらず拡大成長戦略をとろうとする中小企業の経営者が多いことに驚く。豊友会の会員である経営者の中にもそうした人がある。そして、資金ショートに苦しみ始めている。チェーンストア理論であれ何であれ、世の中がデフレであるということを前提にして戦略を構築しなければ、自ら墓穴を掘ることになるのだ。

◎4. 科学技術の進歩

時流の要素として科学技術の急速な進歩を忘れてはならない。エネルギー革命が起こったのも、石油精製技術が進歩して安価な石油が大量に供給されるようになったことが要因となっている。今日ではコンピュータを活用することなしに企業活動は成立しなくなっているが、これもIC技術の驚異的発展が可能としたことだ。今世界中がインターネットで結ばれている。企業であれ個人であれ、望めば一瞬のうちに世界中の人と情報のやり取りができる。楽天市場のようにネット上に商店街が形成され、わざわざお店まで足を運ばなくても、居ながらにして買物ができるようになった。私もしばしばアマゾン・ドットコムから本を購入するが、なにもアメリカまで出かけるなくても容易に欲しい本が自宅にいて買える時代となった。

2000年の末に、人間の遺伝子であるヒトゲノムの解析がほぼ完了した。これは遺伝子工学に画期的変化をもたらす。ガンや糖尿病のような病気も遺伝子診断によって早期に発見され、遺伝子治療で根絶する道も模索され始めている。こうした科学的発見は製薬会社の手で技術化され、21世紀の巨大花形産業になるうとしている。最近では、分子レベルの機械やロボットが研究されている。1ミリの1000万分の1というまさしく分子のレベルで微小可動装置が作られ始めており、やがてこのナノテクノロジーが日本やアメリカのような先進国の産業の根幹を支えることになると言われている。2010年には、その市場規模は27兆円になると予測されている。

科学技術の進歩という時流は、これまでそうであったように今後も日本の産業や社会のあり方に大変化をもたらすであろう。中小企業の経営者といえども、科学技術の驚異的発展によってもたらされる大きな変化に無関心であっていいということにはならない。

◎5. 国際関係の変化

国際関係の変化は時流の決定的要因の一つである。このことは、戦時下とそうでないときの企業活動の違

いを考えればすぐ分かる。1940年に発動された国家総動員法のもとでは、日本の企業はすべて軍需を最優先して生産活動を行うことを余儀なくされた。また、第二次世界大戦後の冷戦体制のもとでは、自由主義圏と共産主義圏との間の経済交流は大きく制限され、両体制の間の貿易も不活発であった。しかし、1989年にベルリンの壁が崩壊して翌年東西ドイツが統合され、1991年にソビエト社会主義共和国連邦が崩壊すると、国際関係は決定的に変化した。

冷戦体制が終結するとともに、次々に世界は単一市場に巻き込まれていった。労働力の世界的再編成が起き、安い労働力を求めて欧米や日本の企業は次々に中国や東南アジアに進出していった。今や中国沿海部は世界の工場地帯となりつつある。衣料品だけでなく、テレビや冷蔵庫などの家電製品、携帯電話やパソコンのマザーボードまで、今や中国が世界一の生産量を誇っている。それとともに、日本では産業の空洞化が発生した。豊友会の会員の中には中国に工場を移転した人も多くいる。また、価格競争力をつけるために、これから中国に進出しようと計画している経営者も多い。中小企業の経営者でも、グローバル化というきわめて今日的な時流の影響を受けない人はいないのである。

◎6. ― 人口構成の変化

人口構成の変化も大きな時流の構成要件の一つとなる。今日本は、激しい少子高齢化の波に巻き込まれている。1999年の合計特殊出生率（一人の女性が生涯に産む子供の数）は1・34人で、欧米先進国に比べても低い。他方、65歳以上の高齢者の人口は増えつつづけている。

高齢者人口の比率が7%以上の社会を高齢化社会、その比率が14%以上の社会を高齢社会というが、現在の日本はその比率が17・2%に達しており、文字通り高齢社会となっている。このままいけば、2025年には高齢者人口は総人口の24・7%、2050年には32・3%に達し、3人に1人が65歳以上のお年寄りとなる。これに伴い、年金制度や医療保険制度に大変な問題が生ぜざるを得ない。

どう無視しようとしても客観的事実として少子高齢化の波は進行しつづけるのである。この少子高齢化によって、消費者のニーズは大きく変化する。詳しくは「21世紀の時流のキーワード」の章で述べるが、この時流を無視して戦略を構築することは無謀といわざるを得ない。

◎7.1——社会心理の変化

上で述べてきたような大きな時流の変化に伴って、人々の社会心理が大きく変化する。ひとつ分かりやすい例をあげてみよう。少子化が急激に進んでいるが、これはやがて大学の門が広くなることを意味している。2009年には大学の定員と大学受験者の数とが一致すると予想されている。つまり、高望みしなければ誰でも大学に入れる時代となる。かつてのベビーブーマーの時代には受験者がわっと大学に集中して、大学は狭き門となった。そのため大きな受験ニーズが起こり、それを引き受ける塾が繁栄した。1980年代には雨後の竹の子のように全国に塾が作られ、その数は4万7000ともなったと言われている。しかし、やがて大学の門は広くなるということが予想されれば、無理をしてまで塾に通わせなくてもいいのではないかという意識が発生する。社会心理としての通塾意識が低下し、通塾率が下がる。少子化とともに生徒数は減り、その上通塾に関する社会心理が低下するのだから、塾の市場は加速度的に小さくなる。すでにこのことは現実起こっており、全国の学習塾は生き残りをかけて激しい生徒獲得競争にさらされている。

社会心理の変化によって企業活動が大きな影響を受けるのは、塾業界に限ったことではない。今の日本は「先行き不安」という社会心理が人々の消費行動を支配している。少子高齢化が進行し、企業のリストラが進み、国の借金が600兆円を超えるという現状を前にして、日本国民は先行き不安におびえている。自分たちが受給対象年齢になったときに果たして年金はもらえるのか、今の会社にいつまでも勤めていられるのか、そんな不安に駆られている。将来、国家が自分たちの生活を守ってくれるという安心感はまったくない。だから、自己責任で自分や家族の生活を守るしかないと考えている。従って、お金を使わない。国民の預貯金

総額は1200兆円もあるというのである。消費心理は冷え込み、その結果ますます経済はデフレ基調となっている。こうした社会心理を無視して企業戦略を構築したとしても、それは何の役にも立たないだろう。他にも時流を構成する要因はたくさんあるが、今上にあげたような要因は基本的に押さえておかなければならない。これらの要因は複雑に絡み合っており、時流というひとつの大きなうねりを形成している。つまり、時流の変化とはこうした要因が相互に影響し合っており、社会構造を形成し、それがダイナミックに変わっていくことを言うのである。「そんなやり方はもう時流に合わないよ」と人から言われるとき、あなたは社会構造の大きな変化を見ないで小手先で何とか儲けようと必死になっているのだ。

◎8.1——いかにして21世紀の時流を捉えるか

「時流が商売に影響することは分かっていたが、21世紀という時代を支配する時流はどうしたら捉えられるのか」という声がある。前節では、社会構造としての時流を構成する5つの要因について説明した。その5つとは、経済の基調、科学技術の進歩、国際関係の変化、人口構成の変化、社会心理の変化であった。これらの要因は、近代社会の様々なステージで、異なった形であらわれる。21世紀には21世紀なりの出現の仕方をする。それをこれから捉えていきたい。

ところで、時流という大きな社会構造のダイナミックな変化を捉えようという試みに際して大切なのは、「分けて考える」という思考方法である。大きな動きはそのままでは捉えきれない。しかし、いくつかの要素に分けて具体的に考えていくと、案外捉えやすい。別の言葉で表現すれば、21世紀の時流を表す本質的キーワードをいくつか持つということが大切だ。そして、そのキーワードを手がかりとして深く考えていけば、今後の変化についてもおおよそ予測することが可能となる。

ここでは、21世紀の時流となる6つのキーワードを手がかりにして、それが私たちの企業活動にどのような影響を与えているか、また今後私たちの企業活動をどのように変えていくのか、考察していこう。

◎9.1—グローバル化

先ほども述べたように、1989年11月9日に歴史的な大事件が起きた。この日、東西冷戦体制の象徴であったベルリンの壁が崩壊した。その翌年の1990年には東西両ドイツが統合され、社会主義圏であった東ドイツは資本主義圏の中に組み込まれた。さらにその翌年の1991年にはソビエト社会主義連邦が崩壊し、世界最大の面積を持つロシアは資本主義陣営の仲間入りをした。この3年間の一連の動きは、第二次世界大戦と並んで、20世紀のもっとも大きな歴史的出来事として世界史に記録されていくであろう。

こうした動きと並行して、中国は政治体制は共産党独裁体制をとりながらも、経済的には自由市場に参入する政策に移行していった。この13億という世界最大の人口を抱える中国の自由市場への参加は、世界の単一資本主義市場の形成に決定的役割を果たした。今や閉鎖的な政治経済体制をとっている国は、朝鮮民主主義人民共和国しかない。

冷戦体制の終結とともに市場のグローバル化が一気に進み、先進資本主義諸国の企業は安い労働力を求めて中国になだれこんだ。現在でも中国の賃金は月収で8000円前後であり、日本の約30分の1である。国際的価格競争に勝つためには、好むと好まざるにかかわらず中国で安い労働力を使い生産せざるを得ない。日本の企業も大企業、中小企業に関係なく、すさまじい技術移転を遂行しながら中国沿海部に進出した。この結果、日本の産業の空洞化が進んだ。あのNECですら、パソコンの心臓部をなすマザーボードの国内生産をあきらめて、海外生産に方針転換をしたのである。こうした動きは今後もますます進むであろう。理論的には、労働力価格の国際的平準化が完了するまで続くとは見なくてはいけない。

皆さんの中で、市場のグローバル化と自分の会社はまったく関係ないと断言できる人はおそらくいないであろう。なぜなら、工業の資源・資材・部品だけでなく、衣料品から食料品、家電製品からパソコンや携帯電話まで、産業と生活のあらゆる面にわたって海外で調達され生産された物資が日本に輸入され、流通しているからである。街角の焼き鳥屋さんでおいしそうな匂いをたてて焼かれている鳥串でさえ、タイや中国で

生産されて冷凍のまま空輸されてきたものが多い。鶏の解体、寸断、串刺しまで完了し、日本の店頭ではただ焼いたれをつけるだけのものを海外が供給しているのだ。国内で調達する道もあるが、人件費が高いためコスト高になる。それでは価格競争に勝てない。

このことは、中小企業の経営者にとって何を意味するか。自社の商品の価格競争力をつけるためには、今は当たり前と思って国内で調達しているものも、海外に供給先を求める方が有利になるということを意味する。こうした動きはますます加速的に進み、海外から安価な商品が日本にどんどん入ってきて、結果としてデフレ経済をさらに進めることとなる。

グローバル化が進行する時代には、中小企業の経営者もグローバルな視点を持たなくてはならない。日本という枠内だけで考えていては、とても時代変化についていけない。今世界で何が起きているのか、中国や東南アジアでどんな変化が起きているのか、アメリカやヨーロッパはどこへ行こうとしているのか、明確に分析する力を持たなくてはならない。中小企業の経営者も、日本経済新聞を毎日読むのは当たり前として、英語を勉強して海外の情報をインターネットで検索できる力を持たなくてはやっていけなくなるだろう。

このグローバル化は、次に述べるIT革命の進行ときわめて密接な関係を持っている。

◎10・IT革命の進行

IT革命とは何だろう。端的に言えば、コンピュータによって生産、流通、消費のあらゆる仕組みが本質的に変わってしまうことである。

今や製鉄所は巨大なコンピュータになったということはよく知られている。製鉄は鉄鉱石とコークス、石灰石を高炉に入れて高熱で燃焼させ、取り出したどろどろの銑鉄を転炉に運んで酸素を吹き込み、銑鉄に含まれた炭素を取り除いて圧延施設に運び、薄い鋼板にする一連の工程から成り立っている。この工程では温度管理がきわめて大切で、それを間違えるととんでもない粗悪な鋼鉄しかできない。以前はこの温度管理を

製鉄作業員の職人技で行っていた。しかし、今はすべてコンピュータで管理している。だから、製鉄所に行っても人はほとんど見かけない。代わりに巨大なコンピュータ室が設置されており、昼夜を分かたず生産工程のすべてを電子情報管理している。今日本は鉄の分子を従来の10分の1の細かさで管理し鋼材を生産できる技術を開発した。これによって従来鋼材の5分の1の薄さで何倍もの強度を持つスーパースチールの生産ができるようになった。今のところ、他の国でこのスーパースチールを生産することはできない。これも生産工程のコンピュータ管理がなければ不可能なことである。

豊友会の会員にグルメ回転寿司「S勢」のO社長がいる。彼は旅先でもパソコン上で自店の回転寿司の回っている状況を刻一刻と見ることがができる。お店に設置された監視カメラの映像を携帯電話につないだパソコンの画面に呼び出し、それを見て愛知県の犬山から茨城県のお店へ直接指示を出している。IT革命はこのようなことを可能にした。

大企業だけでなく中小企業もIT化を進めて、生産性を高めていかななくてはならない時代となった。下請製造業には親会社からの注文がクロードCDIを通じて刻々と入ってくる。トヨタも従来の看板方式からITによる管理方式に切り替えたが、それでも在庫を持たない経営方針は変わっていない。従って、下請への発注もっとも効率の良いインターネットに切り替えている。インターネットならば細かい仕様もたちどころに送れる。図面も添付資料として送ってやれば、数秒で相手に届く。こうした動きに対応できない下請はつぶされる。

今アメリカではパソコンを使える層と使えない層との間で、デジタルデバイドが発生している。IT革命の先進国であるアメリカでは、生産現場でも事務所でもパソコンを使えなければ職を手に入れることは難しい。仮に就職できたとしても、パソコンに長けていなければ給料は安い。求人もインターネットが中心なので、パソコンを使えない層は求人の情報すら手に入らない。また、商品を買う場合もインターネット上でオークション参加が可能である。通常の買い方よりも50%以上安く購入することもできるそうだ。だから消費に

おいてもデジタルデバイスが生まれる。こうしたことはやがて日本でも起きる。

中小企業もIT化で遅れをとると負け組みに入る時代がやってきた。生産性を高める上で、今やIT化は絶対必要条件となった。詳しくは業態転換のところでも述べるが、在庫を持たない経営を実現するためにも、IT化は積極的に進めなくてはならない。デジタルデバイドは個人間で起きるだけではない。むしろ、企業間の方がはるかに強烈なデジタルデバイドが発生するだろう。

仮に今、ITについてあまり知識がないとしても、時流のキーワードとして「IT革命」が重要であると知っていれば、今後それについて真剣に考えるようになるはずである。

◎11——高度科学技術化

立花隆は名著『21世紀 知の挑戦』の中で、20世紀を総括し「20世紀は科学の時代であった」と述べている。確かにそうだろう。原子物理学の進歩が核兵器の開発に結びつき、戦後の冷戦体制を決定づけた。流体力学の進歩は航空機の飛躍的發展を促し、世界を網の目のような航空網で密接に結びつけた。

私は21世紀は、「科学の高度産業化の時代」と見ている。そして、生産拠点のグローバル化のなかで日本が勝ち残っていく道はこれ以外にないと考えている。私は最近中国製の小型冷蔵庫を買ったが、なんと日本のメーカー製品の3分の1の価格であった。使い勝手に問題はまったくくない。こんなことが耐久消費財、家電製品のほとんどあらゆる品目において起きている。日本のメーカーの名前が書いてあっても、安売りバージョンはたいがいメイドインチャイナである。もはやこうした製品では、日本の企業は中国や東南アジアに価格で太刀打ちできなくなっている。だとすれば、どうすればよいのか。日本は中国や東南アジアで絶対に作れない製品にシフトする以外にない。たとえば先ほど述べたような鉄結合分子の単位がきわめて微細な鋼板は、今後10年間は他の国で作ることはできない。これには分子工学の最先端の科学が活かされている。遺伝子工学やナノテクノロジー、ロボットにしてもそうである。つまり、最先端の科学を高度に技術化すること

によって、日本は高い付加価値をつけて産業において世界をリードしていけるのである。

それではこうした技術化がなかなかできない中小企業はどうしたらよいのであろう。開発資金もないし、人材もない。製造業における中小企業は、そのほとんどが下請である。仮にメーカーがいたとしても、それは中国でも作れるようなものしか作っていない。何か打開の道はあるのだろうか。

おそらく中小下請企業は、今後部品の精度を極限まで高めることに挑戦しなくてはならないだろう。極限とは、中国や東南アジアで絶対に真似が出来ない精度のことである。大手メーカーもそうした部品でしか製品を作れなくなるから、国内生産を続ける限り国内にそうした技術を持つ部品下請業者がいてくれなくては困る。

今、M機械のS社長は「超精密加工」にチャレンジしている。S社長の会社はデンソーの下請をやっているが、最近中国の工場を視察して回った。その時、今日本で生産しているものはやがて中国でも作れるようになるかと痛感した。そして、日本と中国で同じ物を作っていたのでは、人件費コストがはるかに安い中国の方へ生産拠点が移るのは必然であると考えた。そこで彼は、1000分の1ミリ単位の精密さを要求される超精密加工に取り組もうと決断した。この単位で部材を加工するためには、まず工場内の温度を20度プラスマイナス1度に常に保つ必要がある。温度が不安定であれば、部材の加工中に変形が生じるからである。従って、工場内の温度を常に一定に保つためのエアコン設備にかなりの先行投資をしなくてはならない。また、超精密加工用の工作機械を巨額の費用を投入して購入しなくてはならない。これは中小企業にはリスクを伴う賭けでもあるが、S社長は長期的視点からあえて決断した。他にも克服しなければならぬ壁は山ほどある。技術的な壁、資金の問題、人材の問題、そして超精密加工製品の市場がはたして今後どうなるのかという問題等、数え上げればきりが無い。M機械は技術レベルが高く、極めて短納期で受注に応えることのできるシステムを確立している。従って、現在のところ受注減少で困っているわけではない。しかし、長期的に見れば現在のままではいけるわけがないと考え、あえて困難に挑戦しようと決意したのである。私の考えでは、

ナノテクノロジーが日本の主要産業となった時、超高精度部品をジャストインタイムで少量多品種でも納入できる下請業だけが生き残れる時代が確実にやってくる。分子レベルで製品が作られるとき、それに関連した部品も超精密加工で製造されたものでなくてはならないのは当然だからである。高度科学技術化時代を迎えて、このS社長の決断は将来必ず大きな成果を生むに違いない。

◎12.1——少子高齢化

前の章でも述べたが、日本は今すさまじい少子高齢社会に突入している。何しろ、2025年には日本人の4人に1人が高齢者となる。そして、2・5人の生産年齢人口で1人の高齢者を養っていかなくてはならないという構造となる。このような高齢社会は、これまで人類が経験したことがない。いったいどんな社会になるのか、なかなか予測がつかない。

まず考えられることは、社会的な活動エネルギーが低下するということである。15歳から64歳までの生産年齢人口が絶対的にも相対的にも少なくなるのだから、国家的規模で生産力はダウンする。GDPも減少するかもしれない。働き手が少なくなるので、納税額も減少することが予測される。また、高齢者の消費の質と量は若い世代とは根本的に違うから、国民の消費にも大きな変化が生ずる。20世紀の日本は「坂道を懸命に登りつづけてきた国家」であったが、21世紀の日本は「坂道をうつむき加減に下りつづける国家」となるだろう。

これとともに、市場構造が本質的に変わる。子供の数が絶対的に減るので、学習塾やおもちゃ産業、子供服などの市場は急速に縮小する。また、若い世代が減ることで住宅着工件数も減りつづけ、建築産業に大きな痛手を与えるであろう。日本人の食生活にも変化が生じ、ファミリーレストラン等の若者対象の飲食産業は不振にあえぐことになるかもしれない。反面、高齢者特有のニーズを対象とした産業は伸びるであろう。健康産業や介護ビジネスは盛んになる。建築業もいち早くバリアフリーなどの高齢者のニーズに対応する仕

組みを作り上げたところは、競争力を持つことになるだろう。また、高齢者の社会参加の意欲と機会は増加するだろうから、それに対応する新しい産業が勃興することも考えられる。

豊友会の会員でWSタクシーのT社長は、いち早くこうした高齢化社会の市場構造の変化を見抜き、新しい動きを始めている。市内の老人クラブと提携し、クラブの会員に「シルバークード」を配布している。なんとスタートしてから1年間で2万3000名の高齢者を組織することに成功した。このシルバークードを見れば、タクシーの料金が割引になるほか、観光旅館の料金が安くなるなどの特典がある。また、小型タクシーを導入してウエルキャブ仕様に改良し、身体的障害を持っていても楽に乗り降りできるようにした。近年赤字が続いてきたが、こうした戦略が次第に効果を発揮して、赤字に転換しつつある。このようなT社長の戦略は高齢化社会の到来という時代の趨勢を先取りしたものであり、見事と言わざるを得ない。

同じく豊友会のN葬祭のS社長も、高齢化とともに市場は確実に拡大すると見て、的確な手を打ちつつある。死は誰にも確実に訪れる。死を避けて通れる人は世界中に一人もいない。死は人生の総決算でもあり、家族や関わりある人たちにとってはその人との最後の別れでもある。従って、葬儀という儀式は人間にとってきわめて重要であり、それを意義深いものにすることにS社長は使命感を持っている。と同時に、狭い家で葬儀を執り行うことは家族にとっても負担が大きい。そこで、彼は地域密着型の葬祭場を作って家族や関係者が心落ち着いて亡き人との最後の別れができるようにと考えた。大手の大葬祭場ではできない情のこもった葬儀のあり方を目指したのである。しかし、小さな葬儀社にとって葬祭場を自己資金で作ることはきわめて困難である。彼は知り合いの建設業者に頼んで葬祭場を作ってもらい、家賃を払うことで運営にこぎつけた。今では3つ目の葬祭場を持つに至った。絶対に縮小することのない市場に目をつけ、大胆な戦略を構築して実践しているのである。これも高齢社会という時流に適合した戦略と言えよう。

いずれにせよ、経営者は少子高齢化という21世紀のキーワードを手がかりに、やがてもっと明確に顕在化

してくる市場構造の変化に対応できる戦略を立てる必要がある。

●13 ― 健康重視

「健康」は21世紀の時流の重要なキーワードである。「丈夫で長生きしたい」という願いは、古より今日までの人間の普遍的な願望である。いくら長生きしても、病気で床についてばかりでは意味がない。また、痴呆症にかかり家族や自分の名前までわからなくなるような状態で生き長らえても仕方がない。日本が長寿社会に突入すればするほど、健康へのニーズは高まっていく。

最近では食生活の洋風化、運動不足、ストレス等があいまって、ガン、糖尿病、心臓疾患、脳疾患などの成人病が増加している。一家の働き手が成人病で突然倒れるということも増えている。さらには、環境ホルモンの影響で生殖異常が発生し、悪影響が世代を超えて伝わっていくというような現象も発生している。また、長生きすればするほど、体のあちこちに具合の悪いところが出てくる。精神的ストレスから心身症にかかり、自殺する者も増えている。

こうしたことがマスコミなどを通じて報道されるたびに、国民の健康への意識は高まってきている。だからこそ、健康食品、健康住宅、健康家具、健康飲料といったものが売れるのだろう。

同時に、これからは精神的にも健康に過ごすということが重視されてくるに違いない。単にストレスからの解放という意味だけではなく、積極的にマインドヘルスを高めていくような産業も起きてくるように思う。

今高齢者医療費の国民負担が問題になっているが、これに新しい打開の道を示唆するような記事を見かけた。それによると、国民健康保険中央会は温泉の活用で高齢者の医療費を抑制することができるという報告書をまとめたそうである。長野県北御牧村は診療所を併設した温泉施設を持っており、村民はここで保健婦から医療的なアドバイスを受けることができる。この施設ができたことにより、北御牧村では70歳以上の高齢者一人当たりの医療費が17%減少したそうである。こうした施設を持つ北海道奈井江町でも医療費が4%

ほど減ったという。医事評論家の水野肇氏は「病院ではなく、高齢者が集まる地域のサロンとして温泉施設を活用するだけで、医療費抑制の効果がある」と述べている。

私はここに本質が隠されているように思う。人は医療行為によってのみ病気から回復するというものではない。病院のカーテンで仕切られたベッドに1人横たわり、毎日注射や点滴を受けても、生きる力は湧いてこない。むしろ、人々とふれあいコミュニケーションを交わすことで、「元気さ」を維持できるのではないか。増えつつける高齢者にとって、社会参加が何よりの健康維持の秘訣であり、「自分が生きていてよい理由」、すなわち自分の存在意義を日々感じつつづけられることが何よりも大切なのではないだろうか。もし企業が何らかの形で高齢者に社会参加の機会を提供できるとすれば、それも21世紀の時流に合致した立派な企業活動の在り方だと思いが、いかがであろうか。

いずれにせよ、健康に対する配慮がこれからの企業活動の大きなテーマになることは間違いない。

◎14・――地球環境

人工衛星から地球を見ると、実に美しい。映像をよく見てみると、青い地球を取り巻いているうっすらとしたベールが見える。太陽からやってくる殺人光線、すなわち紫外線から地球上のすべての生命を守っているオゾン層である。このオゾン層が、人類が排出するフロンガスによって破壊されつつある。もしもオゾン層の破壊がさらに進めば、地上には紫外線が容赦なく降り注ぎ、地球は生命の住めない星となってしまう。

このオゾン層の破壊という問題だけでなく、二酸化炭素の排出による地球温暖化の問題にしろ、地球の酸素供給源である熱帯雨林の破壊の問題にしろ、今私たちは環境問題を地球的規模で考えなくてはならない段階にきた。地球の環境破壊の主たる原因は、企業活動の結果がもたらしたものである。従って、私たち経営者は「地球環境」というキーワードをいつも意識しながら、これからの私たちの企業活動の在り方を考えていかななくてはならない。

「国破れて山河あり」という言葉がある。しかし、今のまま環境破壊が進んでいけば、それこそ「国栄えて山河なし」となってしまう。そして、さらにこのプロセスが進行すれば、「国破れて山河なし」ということになるやもしれぬ。

様々なリサイクル法が成立し、企業も消費者も「豊かな物質生活」の後始末をきちんとつけるよう要請されている。東京都の杉並区ではお店で買っただけの買い物袋を受け取る客には5円の環境税を課すことを決定した。最近の一部の大企業が積極的に自社の商品が環境に配慮していることをアピールしている。多額の広告宣伝費を使ってもそうすることが、自社の社会的イメージアップにつながり、多くの人から支持されることをちゃんと知っている。地球環境を守っていくことが人類すべての共同責任であるとすれば、我々中小企業もまたそのための何らかの役割を果たしていくべきであろう。

和歌山で土木建築資材の販売をしている〇社長は、間伐材を材料にした土木・建築資材を供給する事業に今取り組んでいる。日本の山は見事な植林施設となっている。しかし、定期的の間伐をして間引きをしないと、植林した木は立派に育たない。そこで山林労働者が山に入って適切な間隔で幹の直径18センチまでの木を伐採していくわけだが、この伐採した木のはけ口が見つからない。山から運び出すにせよ、燃やすにせよ、膨大なコストがかかる。もしこの間伐材を商品化することができれば、資源の有効活用に使立ただけでなく、美しい森林資源を守りつづけていくことにも貢献できる。また、森林が保有する酸素供給・水源の涵養・土砂崩壊防止などの機能を高めていくこともできる。〇社長は間伐材を材料にした残存型枠や道路の木製手摺柵などの商品にしようと懸命に取り組んでいる。単に収益を上げる事業という観点からだけでなく、日本の美しい自然環境を守りたいという理念に基づいた活動でもある。間伐材の商品化が全売上に占める割合はまだ小さいが、初めの一步を歩みださなければ、いつまでたってもものごとは進まない。理念に基づいた事業展開の典型的な例であると私は考えている。

大規模小売店舗法が撤廃され、大規模小売店舗立地法が2000年6月1日より施行された。これは規制緩和の象徴的出来事の一つと言える。大規模小売店舗法は、大型店が進出することで地元小規模小売店が影響を受けることを配慮し、その観点から大型店の出店に規制をかけていた。このことが、かえって地元小売店の改革を遅らせ競争力を失わせていた。新しい大規模小売店舗立地法は、地元小売店を守るという発想とは根本的に異なり、地域住民の生活環境保全を配慮したものとなっている。大型店の地方進出にかけられていた規制は、基本的に外されたのである。

今、あらゆる分野にわたり規制緩和が進められている。これはなぜだろうか。本来、法的・制度的規制は既得権益を保護するためかけられるものである。自由な競争にさらされると、改革の意思と力の無いところは競争に負けて今まで得ていた権益を失っていく。政府自民党は、どちらかといえばこうした保守的な国民層を政権の基盤としていたために、あちこちで規制の網をかけ保守層の既得権益を守ってきた。そのため、農業やゼネコン、小売店、金融業をはじめとして、国際的競争に太刀打ちできない軟弱な経営体を大量に作り出してしまった。しかし、グローバルゼーションの進展とともに、国内市場も外国の産業や日本に進出した外資系企業との激しい競争にさらされ始めた。もはや、規制によって旧態然とした経営を続けながら既得権益を享受している個人、団体、企業を守りつつけることは、将来の国益を損なうという判断をせざるを得ないところまで来ているのである。

小泉内閣の経済財政担当となった竹中平蔵氏は、「競争力をつけるには競争することだ」と明確に主張している。そして、競争するためには規制はあってはならないという立場をとっている。従って、今後社会のあらゆる分野において、規制緩和は進められていくだろう。小泉首相は、「構造改革に聖域なし」と断言している。そして、郵政事業や道路公団をはじめとした、国家的規制に守られた様々な組織を民営化する方針を打ち出している。「民間に任せて競争させた方がうまくいく」というのが彼の持論であり、そのために制度的・

構造的な規制を取り払っていかうとしているのである。

間違いなく規制緩和は強力に推し進められていく。もし皆さんの会社が、規制によって守られた事業領域にかかわった仕事をしているのであれば、規制が解除されたときの自社の競争力を早急に点検すべきであろう。規制は新たな企業の参入を排除するものであるが、規制緩和が進めば自由競争市場で鍛えられた企業がどんどん進出してくる。古い体質を温存したまま規制のおかげで甘い汁を吸っていた企業は、こうした競争にさらされたらひとたまりもないだろう。

◎ 1.1 ― 個別化・個性化

21世紀のニーズの動向を予測する際にまず見落としてはならないのは、ニーズの個別化、個性化の動きである。

20世紀は、どちらかといえば大量生産・大量消費の時代であった。ライン生産で同一規格商品を大量に生産し、大量に市場に供給した。従って、消費者は大衆として、マスとして捉えられた。消費者の個別的なニーズは切り捨てられ、もつとも一般的で共通なニーズのみが取り上げられた。しかし、こうした規格商品が市場に回り、ほとんどの消費者がそれらを手に入れるようになってくると、消費者ニーズに変化が起き始めた。他の人が持っていないもの、自分だけのニーズを満たしてくれるものを求めるようになった。大衆消費時代には眠っていた個性化への欲求が目覚め始めたのである。

個別化・個性化する消費者のニーズにいち早く対応しようとしたのは、先駆的なサービス業の経営者たちである。以前は男性の髪型といえは大体形は決まっていた。しかし、最近パンチパーマあり、アフロヘアーあり、カラーヘアーありで何十種類というパターンがお客様の好みによって提供されている。豊友会のメンバーで岡山美容室TへアーのK社長は、お客さんを顧客ではなく「個客」として捉え、一人一人の個別美容ニーズに対応するシステムを導入した。この観点から見ると、「顧客サービスの充実」ではなく「個客サービスの充実」が目的となり、一人一人の髪質・顔形・好み・センス・生活スタイルに即したヘアスタイルに仕上げることが可能となる。

メガネの三城も、一人一人のお客の生活スタイルや嗜好、センス、顔型などをパソコンにインプットし、

画面上でその人に最も合ったメガネを提案することで、高額商品の販売に成功している。

学習塾も10年ほど前までは集団一斉授業がほとんどであったが、最近は個別指導教室が大流行となっている。家庭教師派遣業のトライもそうした個別学習ニーズの波に乗って急成長している。集団授業中心に塾を展開していたTゼミナールも、2年前より個別指導コースを開設したが、毎年100%以上の生徒数の伸びを記録している。

今回回転寿司が大ブームであるが、これも個別化ニーズに対応するサービスのシステム化として捉えると面白い。一般の寿司屋のカウンターに座って好みの握り寿司を注文するのはファミリーには向かない。緊張を伴うし、金額の不安もある。従ってセットメニューを頼むことになるが、これでは自分の好きなネタを自由に食べるといわけにはいかない。この点、回転寿司なら自分の好きなネタを好きなときに自由に取って食べられる。皿の色によって金額の計算もできるし、注文する緊張感もない。お父さんはお父さんなりに、子供は子供なりに、自分の好みの寿司を選んで食べられる回転寿司のシステムは、まさに個別化ニーズに対応したサービスのあり方と言えよう。

和歌山で「M屋」という靴のチェーン店を展開しているK社長は、豊友会のメンバーである。M屋にはFというお店があるが、ここではお客さんの足の形状や特徴を型取りし、そのデータをもとに靴の中敷や幅を修正し、その個客にもっともフィットする靴を販売している。個客サービスへの先進的取り組みのひとつと言えよう。

製造業にも個客の個別ニーズに対応した生産システムを導入する動きが出てきた。デルコンピュータは、これまで見込み生産していたパソコンを受注生産に切り替えた。そのため、1台当たりのパソコン組み立て時間を13時間から3時間に短縮した。受注後、迅速にお客様にパソコンを届けたいと逃げられるかもしれないからである。受注してから組み立て出荷するのであるから、余分な在庫を持たなくてすむ。また、受注の際にお客様の要望を聞いておけば、個客ニーズに対応した仕様にして出荷できる。今後、日本の製造業は中

国の安い製品に対する競争力を高めるためにも、少ロット多品種生産を経て、やがて個客対応型の生産システムを導入することになるだろう。受注―生産―供給の流れに要する時間をできる限り短縮するということが、このシステムにとっては決定的に重要なこととなる。やがて、商品に買った人の名前が刻印されている、ということが当たり前の時代となるのではないか。

◎2.1―情報価値付加

世の中の景気は良くないが、高価なブランド品はけっこう売れている。品質がいいからだろうか。品質だけなら、同品質でもっと安いものがたくさんある。実は、ブランド品を買う人は商品そのものを買っているのではない。その商品に付加されているブランド名という情報を買っているのである。例えば、6万円もするプラダのバッグを持って歩いていると、他の人は「高価なプラダのバッグを持っている人」と見てくれる。ブランド品を買う女性たちの目的はほとんどがそれである。21世紀には、商品の機能や品質よりも、それに付け加えられた情報の方が価値を持つ、という時代になるだろう。

自動車にもそうしたところがある。カローラでもクラウンでもセルシオでも、人を乗せて運ぶという機能において特別に変わることはない。しかし、トヨタが何十という車種をそれぞれのグレードに分けて生産しているのは、車格という情報に人々が重大な価値付けをしていることを知っているからである。車は単に人を運んでいるだけでなく、その車のグレードによってどんな人が乗っているかという情報を発信する。だからこそ、ある会社で社長がセルシオに乗っていれば、専務はクラウン、部長はマークIIというようになる。間違ってもその逆ということはない。車のグレードが社内に向けても社外に向けても、乗り手の格付け情報を発信しているのである。

女子高生のルーズソックスやショートスカートにしても、同世代への仲間としての情報発信と言える。きわめて同質・同スタイルのファッションを装うことで、特異な女子高生という集団への帰属を表明している

のだ。だから、逆にそのスタイルを身にまとわないと、集団から排斥されるという不安に駆られることとなる。確固たる自我を持たない彼女たちは、絶えず同世代の目を意識して行動しており、ファッションで集団への帰属を表明すればするほど、ますます自我の確立から遠のいていく。この意味では、ファッションはファッションに通ずるとも言える。

I社のE社長は、新しい店舗形態の中に「未来売場」という画期的な構想を盛り込んでいる。取り扱い商品はDVDやゲームソフト、CDなどだが、まだ発売されていないこれらの商品、即ち近い将来発売される予定の商品を販売する売場を新店舗の中に設けようと考えている。もちろん、商品はまだないのだから売るのは「情報」である。買手は未来売場で展示されている発売予定商品の情報を見て予約することになるだろう。通常はポスターなどを展示してカウンターで予約を取るぐらいだが、かなりの面積を持った売場を作ってしまうというのだからすごい。おそらく情報だけを先行的に売る売場を持った店舗は今のところ日本にはない。E社長の「未来売場」構想の本質的なポイントは、未来商品の情報を顧客に売ることによって、逆に未来商品に対する顧客のニーズ動向が先読みできるといふ点にある。これは近い将来新商品を発売する予定のメーカーにとっては、喉から手が出るほど欲しい情報となるだろう。予約状況や未来売場での顧客の反応を情報としてメーカーサイドが把握できれば、今後の生産計画や宣伝活動に大いに役に立つに違いない。当たりそうか当たりそうでないかの予測もつけやすい。E社長の「未来売場」は、小売店が情報の販売を通じて顧客とメーカーを結びつける画期的で斬新な構想と言えるだろう。

◎3.1— 価格帯の両極化

中小企業の経営者の中には、自分の会社の価格戦略で悩んでいる人が多いのではないか。物余りのデフレ時代には、消費者はより値段の安い方に流れる。資金力に任せて大量ロットで安く仕入れる力があればよいが、そうでない場合は苦しい戦いを強いられる。お客を逃したくないので、時には仕入原価を切って売らな

くてはならない。しかし、それでは売れば売るほど赤字となる。

経営者の中には、自社の価格方針を「いいものをお値打ち価格で」と表現する人がいる。この場合の「お値打ち価格」とは、経営者が利幅のある程度とれる価格という意味がこめられている。しかし、消費者にとってはそんなことに関心はない。同一商品であれば、他の店より高いか安いかに関心があるだけである。

基本的にはデフレ時代には、消費者はより価格の安い方に足を運ぶ。マクドナルドが130円のハンバーガーを65円で売り出したのも、デフレは長期化すると見ているからである。吉野家は牛丼を400円で売っていたが、松屋はこれを290円で売り出す決断をした。なぜ290円になったのだろうか。おそらく、吉野家の仕組みでは290円まで値を下げることは難しいと判断したからだろう。しかし、吉野家は半年後に牛丼の価格を280円まで下げてきた。このような価格破壊戦争は、全国のいたるところで起きている。競合相手が追隨してこれないと、価格をダウンする。それを可能とするコストダウンの仕組みを徹底的に研究し構築した上で、実行に踏み切る。密かに準備して一気にスタートダッシュをかけるというのが、大手の戦略である。脳天気にかけている中小企業の経営者が勝てるわけがない。

今価格破壊の先陣を切っているのは、100円ショップのダイソーである。皆さんも多分ダイソーに行つたことがあるだろう。私も行つて、ある種のカルチャーショックを覚えることがある。「えっ、こんなもので100円なの」と驚いてしまう。何しろ、壁掛け時計や老眼鏡まで100円で売っているのだ。この顧客が覚えるある種の驚きや感動が、ダイソーの販促戦略の狙いである。ダイソーは、この驚きの低価格をグローバル化の流れをうまく使つて実現している。個々の値段はわずか100円だが、戦略はグローバルーションの上に立脚しているのだ。ユニクロも同じである。

つまり、低価格戦略はそのための仕組みがあるからできるのである。従つて、仕組みがない中小企業がそれに追隨していくことは無謀に近い。これは物販に限ったことではなく、サービス業でも飲食業でも製造業でも同じである。本当に、優位の仕組みを作り上げる知恵や能力、資金力のない中小企業の経営者は早く戦

列から離れた方が賢明な時代となってきた。

他方でブランド品や高級自動車も売れている。月謝は高くても名門私立中学は相変わらず競争倍率は高い。高くても消費者が「価値あり」と認めれば売れるのだ。本当にいいもので消費者がその価値を認めれば、高くても売れるということを忘れてはいけない。しかし、中途半端なものは売れない。中途半端な値段もだめである。価格帯の両極化が起きている。だから、中小企業の経営者は消費者が何に価値を求めているのか、よく研究しなくてはいけない。20世紀であれば、それは品質や機能の良さに限られていた。しかし、21世紀はそれ以外に様々な要素が加わって、消費者の価値観を形成している。私はこの章で21世紀のニーズ動向を10ばかり提示しているが、おそらく他にも新しいニーズ動向が登場してくるだろう。それらを自分なりにしっかりとつかんで経営に活かしていくのは、あなた方経営者の仕事である。

◎4.1——スピード化

現代人は待つことが嫌いである。これは、時代変化のスピードが速いことの心理的反映である。だから、どんな商売でもお客をイライラさせたら終わりである。

レストランで一番不満が多いのは、注文した料理がなかなか出てこない時だ。だから、ファミリールレストランでもハンバーガーショップでも、できる限りすばやく料理を出すための工夫に力を注いでいる。吉野家は注文から30秒以内に牛丼を出すシステムを導入している。写真屋のスタイルもスピード化の時代を反映し、てずいぶん変わった。以前は撮った写真を現像してもらうのに数日かかった。今は、街のあちこちに設置されたカメラショップで15分以内に現像してもらえる。デジタル撮影なら、数分でカラープリントしてもらえる。

本来、サービス業は生産と消費が同時的である。例えば、塾では授業という教育サービスの生産と学習という教育サービスの享受はまったく同時進行で行われる。これは美容業でも様々な接客業でも同じである。サービスの提供とその享受にタイムラグをつくってはいけないのだ。そして、21世紀がスピード化の時代だ

とすれば、このことはサービス業にとどまらず、すべての業種に当てはまると考えた方がよい。全業種のサービス業化が21世紀の新しいテーマとなる。

今、下請製造業の最大の課題の一つは、短納期化である。親会社からの発注に対し、いかにジャストインタイムで納品できるかどうかで生き残りが決まる。親会社はできる限り在庫を抱えたくない。従って、欠品が生じたら直ちに下請製造業に発注をかけ納品してもらいたい。この時、相手方の下請がぐずぐずしていたらラインが止まってしまふ。ジャストインタイムで納品できない業者は切り捨てざるを得ない。だが、下請製造業が親会社からの発注に合わせて直ちに部品を生産し、ジャストインタイムで納品するのはなかなか難しいことである。機械の製造能力の問題、従業員の労働時間や休日の問題、受注システムの問題等、様々な問題を克服しなくてはならない。同業下請製造業者と比較して、何らかの優位なシステムを構築していないと受注競争に勝てない。システム思考を持たない職人気質の下請製造業の親父さんには、経営が困難な時代となってきた。

◎5.1 パッケージからノンパッケージへ

豊友会の会員に、中古ビデオの卸では日本一のP社のA社長がいる。ビデオレンタル店の立ち上げのとき、中古のビデオを核にして品揃えするノウハウを提供している。こうすると新品ビデオで品揃えするより10分の1のコストでお店をオープンできる。しかし、ここ最近売上が急激にダウンしてきた。かつては18億ほどあった売上が10億にダウンした。レンタルビデオのお店のオープンが減ってきたからだ。今やレンタルビデオ店はほとんど大型化し、個人店はとても太刀打ちできる状況ではない。他方で、映画のメディアがビデオからDVDに急速に移行しつつある。DVDはセルが多い。だから、大型ビデオレンタル店も経営が難しくなっている。

P社でも中古DVDの取り扱いも始めようとしたが、メーカーは著作権を盾に中古市場を形成させない戦

略をとってきた。そのため、P社では取り扱いアイテムをビデオ以外にCDソフトやゲームソフト、CD-ROM、それらの周辺機器、さらにはコミックまで拡大している。さらには、A社長は今ソフトの製作事業にも挑戦している。時代の流れを鋭敏に感じて、中古パッケージソフトに代わる新しい事業形態の確立に今から取り組んでおくべきだと判断しているからである。

DVDはビデオに代わって今急速に普及しつつある。しかし、これもやがて行き詰まるであろう。なぜなら、これからはインターネットでソフトをダウンロードする時代になるからだ。私は、アメリカの映画をインターネットで見ている。映画1本を50円くらいで見ることができ、まだ画面が小さくて見にくい、ブロードバンドが全国に敷かれれば1秒で2時間の映画を75本ダウンロードできるようにする。そして大型画面で見ることが可能となる。これは映画ソフトに限ったことではない。ゲームでも音楽でも本でも同じだ。洋書をアマゾン・ドットコムで購入すると、1、2週間で自宅に届く。しかし、インターネットで内容をダウンロードすれば、わずか1秒で届く。活字にして読みたければ、これをプリントアウトするだけだ。

ブロードバンドの普及とともに、現在のパッケージソフトはノンパッケージソフトに変わっていく。そうになると、理論的には本屋さんもレンタルビデオ店もゲームソフトショップもレコード屋さんもいらなくなる。もちろん手にとって選びたいという心理もあるので、全部なくなるわけではないが、パッケージソフトの店舗販売の市場は今より激減することになるであろう。

学習塾も同様の影響にさらされる。塾の教室はある意味ではパッケージである。そのパッケージの中で授業というソフトを売っている。しかし、双方向通信のインターネットがさらに普及すれば、生徒は自宅にしながらパソコン画面で授業を受けることができる。インターネットの向こう側にいる先生の出す問題を解いて解答を書き込みクリックすれば、直ちに正誤がわかり、自分の克服しなければならぬ学習課題が明示される。質問もネットの向こうの先生が受け付けてくれる。インターネット学習ならば、日本だけでなくアメリカのスタンフォード大学のネット通信教育も受けることができるのだ。教育にはフェイストウフェイスの

人格的感化ということが不可欠であるが、知識の習得という面に限定すればネット教育でも可能である。そして、実際にこうしたネット通信教育はスタートしている。リソー教育の出したエデュネットはその一例である。

いずれにせよ、IT化の進行とともにパッケージはノンパッケージ化していく。やがて郵便制度や新聞配達もなくなるであろう。印刷出版業も広告代理店も厳しい状況に追い込まれる。住宅設計士の仕事もなくなるかもしれない。税務申告もネットで可能となるから、税理士の仕事もうんと減るに違いない。こうした変化は社会のあらゆる面に波及し、大きく社会構造を変えていく。自分のところはパッケージソフトを扱っていないから大丈夫だと呑気に構えている経営者こそ、一番最初に経営戦線からリタイアすることになると私は思っている。もちろん、私がここで予測したことが5年以内に確実に起きるとは言い切れない。しかし、「いずれそうなるだろう」という危機感を持って経営にあたることは重要である。

◎6. ― 便利から快適へ

タクシーは庶民の便利な足として活躍している。しかし、移動コストがかかる割には快適とはいえない。その一番の原因が、タクシー運転手の仏頂面である。狭い空間に異質な人間が同乗するのだから、ただでさえ心理的圧迫感が高まる。その上で、行き先を告げても返事もしないのでは余計にタクシー内は苦痛空間となる。A地点からB地点への移動手段としてのタクシーの時代は終わった。今人々が求めているのは、「どうせお金を払うのならもっと快適に乗れるタクシー」である。こうした時代変化をキャッチして、WSタクシーのT社長は、快適な移動空間業としてタクシー運送業を定義している。同社の小型タクシーをウエルキャブ仕様にしたのも、いかに快適に乗っていただくかというコンセプトを具体化したものである。

ただ便利であるだけでなく、高度な快適さが要求されているのは、なにもタクシーに限ったことではない。ほとんどすべての業種において、快適さが求められている。GDP世界第2位の国の国民にとっては便利で

あることは当たり前で、身体的にも精神的にも快適でなければ満足できないのだ。

四国の高松でT屋という居酒屋を経営しているM社長は、居酒屋はおいしい料理とお酒を提供することが本義ではなく、むしろ「居心地感」の提供こそ本質であるという経営コンセプトに至った。つまり、人々が居酒屋でお酒を飲んだり料理を食べたりするのは、それらを媒介にして仲間や家族で楽しいコミュニケーションの場を持ちたい、という人間的欲求の発露であると彼は洞察したのである。そして、そのコンセプトを核にして店作りの再構築をして大繁盛している。

便利さが肉体的・身体的欲求の充足を指すものであるとすれば、快適さは精神的・心理的欲求の充足を指したものである。この両者が満たされた時、本当の顧客満足が成立する。経営者はたとえどんな業種を営んでいても、このことを忘れてはならない。消費行動における「満足」というものを構造的に捉え、その質的な改善に絶えず取り組まなくてはならない。

◎7.1——安全安心ニーズ

かつてイザヤ・ベンダサンは『日本人とユダヤ人』という著作の中で、日本人が他の民族と精神性において決定的に違う根拠を明確に指摘した。他の諸民族にとつては「水」と「安全」はそれを手に入れるために相当の代価を支払わなくてはいけないものである。特にイスラエルに住むユダヤ人は、この両者を確保するために国家予算の大半を使っている。しかし、日本人にとっては水も安全もただで手に入る。ここから、両民族の精神性の大きな違いが生まれてきた、と彼は分析したのである。

だが、グローバル化の進展と社会構造の大きな変化とともに、日本人にとつても「安全」はもはやただでは手に入らないものになりつつある。連日のように外国人窃盗団によるピッキング犯罪が新聞紙上をにぎわしている。不可解な少年犯罪が多発し、通勤電車の中で衝動的殺人事件が発生する。「おやじ狩り」と称して少年たちが金属バットを持って大人たちを襲う。もっとも安全で平和な場所であるはずの小学校に、凶器を

持った男が侵入し児童たちを惨殺する。ストーカーによる女性に対する犯罪は日常茶飯事である。ネット社会ではハッカーが徘徊し、人々のプライバシーや私的財産を侵犯している。

犯罪の抑止機構であった共同体社会が都市化、過疎化の中で崩壊しつつある。グローバル化は必然的な流れであるが、同時にそれは国際的犯罪に日本人が否応なしに巻き込まれていくことを意味する。自由化、競争化が進めば進むほど、富裕層と貧困層に社会は両極化し、犯罪の温床を形成していくことになる。21世紀においては、安全を確保したいというニーズはきわめて強くなり、人々はそのためにお金を支払うことを当然だと思ふようになるであろう。

他方、高齢化社会が進行すればするほど、健康や自立した生活に対する不安が増大してくる。老齢となり寝たきりになってしまった時、誰が面倒を見てくれるのかという不安に誰しもが駆り立てられる。こうした不安に対して安心を提供するようなサービスに対するニーズが大きく登場してくることは否定できない。

◎8・1――排他的優越から共感へ

大都市に住んでいると、我が家を持ち家であるということだけで優越的な満足感をくすぐられることがある。多くの人が借家やアパートに住んでいるのに、自分は家族を持ち家に住まわされているという誇りが、自宅を購入するためのすさまじい苦勞を癒してくれる。第1巻で述べた攀念智に支配されている人は、経済的余裕が少し出てくるとベンツに乗りたがる人が多い。高級車ベンツを運転しながら他人の羨望のまなざしを受けているという思いが、たまらない優越感を与えてくれる。彼らの中にはしばしば交通ルールを無視した運転をする人がいるが、わざとそうすることで他人が屈服する様子を楽しんでいる場合がある。もし、世の中の人がみんな持ち家を持ち、ベンツを乗り回していたら、彼らの優越感の基盤はなくなる。

多かれ少なかれ、消費活動にはこうした側面がある。他の人が持っていないものを所有することで、排他的な優越感を味わい自我の欠損部分を埋め合わせようとする心理機構が働く。劣等感の裏返しとしてのこう

した心理プロセスを助長するような販売戦略をとる企業も多い。

だが、排他的優越感を得ようとする消費行動は、際限のない浪費にその人を駆り立てることがある。優越の根拠となつている商品が平準化すれば、さらに高価な商品の購入に走らせる。これはその人の経済力との関連で見れば、きわめて危険な要素をはらんでいる。多額のローンを組んで、借金地獄に陥る人もいる。特にセルフコントロール力の弱い若者に多いケースだ。排他的優越感を満足させようとする消費行動は、結局その人を幸せにはしない。デフレ経済が進む中で、ようやくそのことに気づき始めた人々が増えてきた。

優越感より他者との共感の方が魂に良い。この当然の原理に基づく消費活動が、もつと前面に出てくるのが21世紀であると私は考えている。例えば、東京で自家用車を持つのは駐車場の確保とその費用の支払いという面から見ると、大変難しい。交通渋滞にもつながる。そこで石原都知事は、近隣で1台の車を使いまわす方法を都民に提案し、そのための環境整備や法的整備に乗り出した。1台の車を近隣の人たちと共有して使用するためには、常日頃からコミュニケーションを交わし、使用タイムスケジュールを組んでおく必要がある。エゴイズムは許されない。実際には様々な難しい問題を克服しなければならないだろうが、このような消費活動の在り方が登場してきたことは注目に値する。

最近の大企業のテレビコマースシャルを見ると、消費者の共感を得ようとする試みに挑戦するものが増えてきた。特に地球環境に配慮しているというメッセージが増えてきたように思う。これなどは、企業も環境保全に協力すべきだとする国民の意識に着目し、その意思を表明することで国民の共感を得ようという戦略に違いない。

いずれにせよ、21世紀の消費活動は排他的優越感を満足させることから、消費を通して人間的な共感を成立させようという方向に動いていくように思う。経営者はそのことをしっかりと認識した上で、企業戦略を構築すべきであろう。

◎9.1—コミュニケーションが最大のエンターテイメントに

新技術の導入やIT化によって生産性が飛躍的に高まり、人々の余暇時間が増大している。この増大する余暇時間をいかに過ごすかが大きなテーマとなってきた。TDLやUSJなどの巨大テーマパークがあちこちに作られ、人々の娯楽ニーズに対応するサービスを提供している。パチンコ産業も旅行業も手をかえ品をかえ、人々の余暇時間の取り込みにやっきとなっている。マンガ喫茶もそうした流れの中で生まれてきた流行的現象といえる。

しかし、21世紀における人々のニーズ動向を本質的に捉えようとするならば、そうした表面的現象にのみ目を奪われてはいけけない。私の考えでは、21世紀における人々の最大のエンターテイメントは、人々とのコミュニケーションとなる。近年のコミュニケーションツールの飛躍的発展が、これを可能にしつつある。例えば携帯電話であるが、今中学生以上で携帯電話を持っていない子供はほとんどいない。彼らは暇さえあれば、携帯電話でメールの交換をしている。電車に乗っているときも食事をしているときも、片時も携帯電話を離さない。携帯電話中毒症とも呼ぶべき状況である。彼らが支払わなくてはならない通話料は、彼らのお小遣いの範囲をはるかに超している。またインターネットでメール交換やチャットをする層も急激に増えてきた。私も世界中の人とメールを交換したりチャットをして楽しんだりしているが、これに一度はまるとなかなか抜け出せない。他のどんな娯楽よりも面白いのである。

人間は本来社会的動物であると言われる。集団で群れて、互いにコミュニケーションを交わしながら生活している。コミュニケーションの断絶は生命の維持にすら脅威を与える。昔、イギリスで残酷な実験が行われたことがあった。生まれたばかりの赤ちゃんに食事だけ与え、外界との接触を完全にシャットアウトした。コミュニケーションの欠如が人間にどんな影響を与えるかを見てみようとしたのである。しかし、この実験は成功しなかった。なぜなら、外界とのコミュニケーションを完全に閉ざされた赤ちゃんは皆死んでしまったからである。

人と人とのコミュニケーションは、21世紀の人々にとって最大のエンターテイメントであると捉えられ、そこから無限のビジネスチャンスが生まれてくるように思う。単なる売り手と買い手という固着した観念から解放され、商品やサービスの売買も人間的コミュニケーションの機会とするという発想が生まれてくるのではない。最近ではデパートやスーパーの食品売り場も、こうした発想をもとに変わりつつある。パック商品をレジで清算して売るという方法から、フェイストウフェイスの対面販売を採り入れて売上を飛躍的に伸ばすところが出てきた。対面的なコミュニケーションを介在させることで、ショッピング自体をエンターテイメントにしてしまおうという試みである。

◎10——参加型・創造型消費の時代

最近、同人誌の個人ショップを集めた会場が若者たちで大混雑しているそうである。体育館やホールに臨時に設定された会場に、中学生や高校生、大学生が自分たちの仲間内で発行している同人誌を持ち込みショップを開く。漫画の同人誌あり、詩の同人誌ありで、要は若者たちが自分たちの手で創った素朴なミニコミ誌を販売するのだ。会場を設営する主催者は、宣伝のためのコストはまったくかけない。にもかかわらず、夥しい若者たちが会場に集まってくる。もちろん、伝達手段は携帯メールやインターネット、口コミである。

これは21世紀の消費のあり方を予測させる新しい現象である。企業が作ったものをただ買うだけの消費者ではなく、自分たちが創造したものを仲間内で売り買いするニューコンシューマーの登場である。ある種のバザーと言えるが、決定的に違うのは「自分たちが創ったものを売る」という点である。東南アジアの市場の感覚に似ている。

20世紀には、消費者は単に商品の買い手として捉えられていた。つまり、商品を作り提供する側と、その商品を買って消費する側との間には明確な壁があった。生産者と消費者のはっきりした区分の上に、資本主義社会が成立していた。しかし、21世紀にはその区分は次第に崩れていく可能性がある。その物質的基盤のひ

とつがインターネットである。

ネット上には様々な同人誌のクラブがある。ごく普通の人が小説や物語を書き、ネット上で発表している。小額の会費を払って会員になりさえすれば、誰でもそれらを読むことができる。書き手に印税が払われることはないが、自分が書いたものを多くの人に読んでもらえるだけで彼らは最高の満足を感じる。自分で創る喜び、自分が創ったものを多くの人が使ってくれる喜びは何ものにも代えがたい。

ネット上には、漁師さんが自分で釣ってきたものを売るお店や、無農薬有機栽培のお米や野菜を個人販売している農家の人のお店もある。安土時代の楽市楽座がネット上で展開され始めた。

豊友会のメンバーでI社のK会長は、ロボット組み立てショップを構想している。お店にロボットのキットや組み立て工具、組み立て台を用意し、子供たちにその場で組み立ててもらおうのだ。出来合いのロボットを買うのではなく、設計図を見ながら子供たち自身が自分たちの手でロボットを完成させてゆく。小さな子供には、お店の人が手を貸してもよい。完成品をイメージしながら子供たちが小さな手で一生懸命、世界にたった一つしかない自分だけのロボットを組み立てている様子を創造するだけで微笑ましい。子供たちは、生産活動への参画を通して様々な知恵や技術、忍耐力を身につけていくだろう。また、苦勞して組み立てることで物の大切さも認識していくに違いない。出来上がったときの「やったあ！」という歓声が聞こえてくるような気がする。

IゼミナールのI学長によれば、一番良い授業は生徒参加型の授業であるそうだ。どんなに先生が事前に準備をしてきれいにまとまった理想的授業を展開しても、生徒たちがただ受け身で聞いているだけだとしたらなんにもならない。特に先生が単元事項の説明をし、先生が問題を解いて解説していくスタイルの授業は最低だという。先生の問いかけに答えたり、自分の意見を発表したり、自分で問題を解いたりしながら、生徒たちが授業の主役として活躍してこそ、彼らの考える力は伸びる。教室の中では、主役は先生ではなく生徒たちである。

創造型・参画型の消費活動は、一方的にマスとして扱われていた消費者を、トータルな「人間」として、社会の主役として復権させる効果があるのではないか。我々経営者は、「社会に貢献する」という崇高な理念を具体化するためにも、創造型・参画型の消費の実現に向けて努力すべきではないだろうか。

第4節 いかにより自社の進むべき方向を決めるか

今の日本の経営環境のもとでは、果たして5年先、10年先に自分の会社があるかどうか不安になる。資金繰りに追われて、1年後の見通しも立たないという会社も多い。しかし、どんな経営者もきちんと経営して、会社を継続・発展させたいと願っているはずである。ここでは、その様々なパターンについて紹介し、問題点を考えてみよう。

◎1. 「時流に乗る」ということ

時流にうまく乗っている企業は勢いがある。IT革命の波に乗って、マイクロソフト社は急成長してきた。孫正義氏が率いるソフトバンクも瞬く間に巨額の資産を形成してきた。時流とは、その分野に巨大な市場が新しく生まれていることを意味するのだから、これにうまく乗れば会社は急成長することができる。しかしよく考えてみると、難しい問題が二つある。

第一に、成長市場にはたちまちにして多くの企業が参入してくる。最初のうちは先行者利得を得られることもあるが、しばらくすると激しい競争が起こり、顧客獲得競争や価格競争に突入する。結果として利幅が少なくなり、収益が上がらなくなるが多い。ADSLをめぐるヤフーとNTTコミュニケーションズの戦いを見れば、このことはよく分かるはずだ。激しい競争が収益性を悪くするということは経営者なら誰でも知っていることなので、後から入ってくる参入者を排除するために市場の囲い込みをしようとすることが多い。しかし、巨大な市場を囲い込もうとすると、巨額な投資が必要となる。このため銀行から巨額な借り入れをしたり、自社株のつり上げを操作したりする。市場が成熟してくるにつれ、これが財務内容を圧

迫し、経営危機に陥ることも多い。

第二に、時流もいつまでも続くものではない。かつて、塾産業は1970年代の後半から1990年代の前半にかけて大成した。受験世代人口が急激に増え、大学や名門高校が狭き門となったことによって、大量の受験指導ニーズが生まれたからである。しかし、この世代が通過してしまい、代わりに少子化の時代がやってくると、受験産業としての塾はどこも経営が苦しくなってきた。このような例は、他の分野でも無数にある。時流は社会の構造的変化によって生まれるものだから、流行よりは長く続く。しかし、それでもやがては時流も変化していくということを明確に意識しているべきだろう。

◎2.1——「いけるところまでいく」という考え方

時流にうまく乗れる経営者は、それなりに目先の利く人である。だが、たいていの中小企業の経営者は、時流にうまく乗るといふような器用なことは得意ではない。かといって、年々厳しくなる経営環境に対して有効な戦略を持っているわけでもない。従って、赤字や資金繰りに苦しみつ、現状でいけるところまでいこう」としている人も多い。だが、激しく経営環境が変化する中でどこまでいけるのだろうか。次第に逼迫する資金繰りを手当てするために、あちらこちらからお金を借りまくる。赤字が3期も続けば銀行は相手にしてくれなくなるから、個人資産を吐き出したり友人、親戚からお金を借りはじめたりする。それもすぐに行き詰まるので、ついには街金に手を出す経営者もいる。こうなれば終わりである。

具体的な手立てを打つことなく「いけるところまでいこう」と考えがちな経営者は、精神的な脆弱さを持っているといわざるをえない。実際に直面している厳しい現実からできる限り目をそらそうとしている。リストラに着手したり、今まで採ってきた戦略を大胆に変えるなりするためには、相当の努力と苦痛が伴う。時には経営者としての自分のアイデンティティが崩壊しそうな恐怖感に駆られることもある。しかし、いかに苦痛や恐怖感が伴おうと、変化すべき時には変化しなくてはならない。そうでなければ「茹でガエル」になっ

てしまう。

◎3.1— 廃業・合併・売却の道

何期も赤字が続き、資金繰りもショートしかかってくれば、早目に廃業した方がいい場合もある。特に、社員の士気が著しく低下した時には、決断を早くしたほうがよい。銀行や取引先には迷惑をかけるだろうが、少なくとも社員の今後の身の振り方を考える時間的ゆとりは稼げるかもしれない。もしどこか会社ごと買ってくれる相手先があれば、企業売却という方法もある。しかし、今日のような景気低迷の時代に、好条件で買ってくれるところがあると考えるのは幻想だろう。土地や建物、設備などはお金を借り入れている銀行に第一抵当権が設定してあるはずだから、買い手が買収先の負債まで背負うようなりリスクを冒すはずがない。

提携や合併という道もある。家電ショップや書店などの物販では、最近この提携・合併がさかんに行われている。提携・合併によって、仕入れコストを切り下げ、価格競争力を高めようとする戦略がとられている。また、提携・合併によって地域シェアをいっきに高め、競合大手の参入を防ごうとする意思もある。また、提携・合併先の優れた経営陣が経営参加することにより、へたりかけた企業の立て直しが可能となることもある。

企業同士の提携・合併は、自己中心的な経営者にはできない。もともと企業風土も違い、経営者の考え方も異なるのだから、自己主張ばかりしていたのでは提携や合併はできない。合併すれば、当然社長は一人になる。誰かがトップの席を譲らなくてはならない。場合によっては、「自分は死んでもかまわない」という覚悟が必要となる。役員数も減るのだから、その説得も行わなくてはならない。いずれにせよ、提携・合併は企業の存続を第一優先にし、自己の都合や利益は二の次にするべきである。そうした覚悟のある器の大きい経営者のみが、提携・合併による危機打開の道を探れるのである。

◎4. ー 改善・改良を積み重ねる

時代のニーズは絶えず変化する。それに合わせて、業態転換や業種転換をしていかななくてはならないが、一般の中小企業にはなかなかそこまでできないという場合が多い。というより、日本の産業構造がいつきに変化してしまうわけではないから、従来型の企業も改善・改良の努力を積み重ねていけば、時代変化に充分対応していけるケースも多い。

改善や改良は、業種転換や業態転換の苦しみを経ずともできる。仕入れの仕組みやルートを変更したり、業績の悪い店舗をリストラしたりすることで可能である。和歌山で靴の販売業を営んでいるM社のK社長は、売上低迷による資金ショートへの恐れを不採算店舗5店のリストラによって克服した。福島のM社のS社長は、もともと地元で評判の蕎麦屋を経営していた。しかし、経営コンサルタントにそそのかされて、大規模なとんかつレストランを始めてしまった。案の定、思ったように売上が伸びず過剰設備投資のついで経営危機に陥った。このままでは借入金の返済もできず、資金繰りもショートしてしまう。そこで、私のアドバイスでとんかつレストランのメニューにそばを加えることにした。この結果、客層が広がって売上が伸び、何とか持ちこたえている。

大きな自社改革を行わなくとも、改善や改良を着実に進めていくことで立ち直れることもある。一番いけないのは、何の手も打たずに「座して死を待つ」ことであろう。

◎5. ー 時代変化を先取りし自社改革を進める

あらかじめ時代の変化を読み取り、それに合わせて果敢に自社改革を進めている経営者もいる。ドッグイヤー、ラットイヤーの時代と言われ、20世紀には10年かけて起きた変化が今日では1年で起きることもある。従って、時代の変化、時流の変化を見極め予測することはとても難しい。しかし、それがきわめて困難であるがゆえに、逆に正しく時代変化を見通した経営者は競合他社に対してより優位に立てる。あの超優良国際

企業であるトヨタでさえ、21世紀の時流変化を見越して様々な事業分野に挑戦している。その一つがバイオテクノロジーである。インドネシアでサツマイモを栽培し、その繊維を使って自然に融解する生化学プラスチックの生産に乗り出す。

こうした企業の試みについては、「自己革新」のところで詳しく述べたい。

◎6. ― 企業経営は「永続主義」

企業経営はよくマラソンにたとえられる。短距離勝負ではなく、息の長い戦いであるという意味だろう。しかし、私の考えでは、企業経営は「駅伝マラソン」である。一代で完成するものではなく、何代にもわたって引き継がれ、継続発展していくべきものと考ええる。この点に関しては第1巻で詳しく述べたので、もう一度読み返していただきたい。

◎7. ― 逆算的思考の必要性

逆算的思考とは、10年先、5年先の将来の自社のありたい姿からさかのぼって、今なすべきことを明確にする思考法である。別の言葉で表現すれば、着地点を決めておいてからそこに至るプロセスを構築するというものの考え方のことである。誰でも将来はこんな会社になりたいという夢があるだろう。しかし、その夢と現実の自分の会社の実態との間には、大きなギャップがあるはずだ。そのギャップを埋めることは1年や2年では出来ない。少なくとも5年から10年はかかるだろう。その期間の間に順次やるべきことを決めておく。私の考えでは、業種転換や業態転換のような大戦略の実現には10年かかる。この10年間をスリーステップに分け、第一段階ではそのための準備、第二段階では本格的取り組み、第三段階では転換の完成というように計画化するとよい。事業の拡大や縮小戦略の実現には、3年から5年かかる。改善や改良には1年から3年かかる。いずれも到達段階の姿をイメージングして、そこから逆算的に計画を練るとよい。

この反対が過去延長型思考である。「今までこうであったから、次年度もこうなる」というように、過去の実績、過去の方法から今後のことを決めてしまう。ほとんどの経営者が、実際には過去延長型思考法をとっているのではないだろうか。確かに、過去の実績に基づき翌年の計画を立てるということは、着実性、現実性に優れていると言えるかもしれない。しかし、そこには夢がない。また、これからは過去延長ではやっていけないという認識が欠落している。

この過去延長型思考から人はなかなか抜けきれない。私の会社でも、来期の数値計画を立てるとき、いまだに役員から「今期の実績を元にして」という意見が出る。それが一番簡単で着実だからだ。しかし、売上の通減サイクルに入っている時にこのような考え方で目標を設定すると、縮小再生産の道に突入してしまう。未来の夢が描けず、どうしても必要な自社の構造改革が進まない。従って、逆算的思考で計画を立てておいて、その上で過去の実績と照らし合わせ調整することが望ましい。