

## 2012年からの経営環境と重要な経営テーマ

本稿では激動の2012年を迎えるにあたって、考えておかねばならない重要な経営テーマについて論じてみたいと思います。

### 成長戦略から成熟化戦略へ

アメリカのアパレル製造小売業、「パタゴニア」の創業者であるイヴォン・シェイナードはその著書の中で「限りある世界で指数的な急成長が永久に続くと思える者は頭のおかしい人間か、政治家かどちらかである。」と述べています。

実際のところ、恐慌入りを思わせる昨今の世界経済の状況を前にしても、相変わらず一本調子に成長経済を説く政治家が多いのには驚かされます。

本稿の後半で現下の経済情勢をどう見るか、については詳述しますが、基本的には過去成長を続けてきた世界経済が成長の限界を超えた、もしくは超えつつある、というのが正しい認識ではないかと思えます。

そして、このような前提に立って本稿の結論を約言すれば、これからは「成長戦略から成熟化戦略への切り替え」が重要である、という事になります。

日本を含めて世界経済の先行きについては経済学者やアナリストの間でも徐々に楽観論が影をひそめ、悲観論が広がりつつあります。

この状況に「資本主義は崩壊のプロセスに入った」と論ずる専門家もいます。



確かに「資本主義のシステム崩壊」を思わせるほど、いま世界で起こっていることはこれまでの景気循環的な不況とは異なっているのです。

世界経済はハッキリ大きなトレンドで後退、衰退に向かっています。そのような世界的な景気後退局面に我が国ももちろん無縁であることはできません。さらにその上、我が国では少々高齢化＝人口減少が進行します。

この未曾有の状況に、消費者の収入が減少し、ほとんどの業種において需要も減少、競争環境が一層苛烈になっていきます。そして、業績を上げる事は勿論、維持するにも、より緻密なマネジメント、さらには思い切った発想転換が求められます。

緻密なマネジメントに関しては後述しますが、為すべき発想転換を一つ上げるなら「成長

戦略を見直す」と言う事です。そして、やや言い過ぎかもしれませんが、「成長戦略を捨てよ」と言う事です。これまで延長線上の成長路線は通用しないからです。

企業経営の基本が環境適応であり、市場への適応であるとするれば、長期に低迷し、マイナス成長が当たり前になるこれからの経営環境への基本的対応は冒頭のように「成長戦略」というより「成熟化戦略」にあります。

特に「成長戦略<成熟化戦略」の発想転換は既に既存事業で30年以上の歴史があり、一定の規模を獲得しておられる皆さんにとって重要です。

それら企業の多くにおいては事業そのものも成熟（衰退）化のプロセスにあるからです。

また、歴史が浅く、まだまだ成長途上の皆さんにとっても同様に必要な認識です。

何故なら「成熟化する市場」を前提にして、正しい経営戦略と成長軌道を取る事が重要であるからです。

### **成功体験を捨てる**

そこには三つの基本的な対応が要求されます。

一つは「マネジメントレベルの一層の向上」です。市場縮小と厳しい競争環境という二重苦の状況においては一層高度なマネジメント能力とマネジメント行動が要求されることは論を待ちません。これについては後述します。

二つ目は成熟化する市場の中から、変化の芽、成長市場を発見し、これを育てる「イノベーション能力の向上」です。イノベーション能力を組織、風土の中に醸成することが急務なのです。そこには多様性のある組織（注1）が必要です。

これら二つの事、高度なマネジメントとイノベーションの両立についてドラッカーは「マネジメントと企業家精神が表裏一体であることは初めから認識してしかるべきであった。マネジメントを知らない企業家が成功を続けることはありえない。イノベーションを知らない経営陣が永続することもあり得ない」と述べていますが、この言葉はますます重みを増しています。

三つ目は、二つ目の前提でもあるのですが、「成功体験を捨てる」という事です。これは特に特に前述の歴史もあり、一定の事業規模を持たれている皆さんに申し上げたい課題であります。

何故なら、多かれ少なかれそういった皆さんには相応の成功体験をお持ちだからです。そしてその成功体験が激動する環境変化への対応の「足かせ」になり易いからです。

成功体験はよほど注意しない限り、そこへの依存を生み、組織から柔軟性を奪い、発想の硬直化という事態を招きます。実際、多くの企業が成功からの慢心、社内の官僚化、組織的硬直、改革の停滞によって滅びの道を歩みました。

ダーウィンの進化論を例に出すまでも無く、環境への適応が生き残りの基本になる事は言うまでもありません。そして環境の変化はこれに適切に対応する限りに於いて、更なる進化、進歩への道を開いてくれるものでもありますが、逆に恐竜はその強みの故に環境変化に適応できずに滅び去りました。

この意味では、現下の情勢を悲観的に考えるのでなく、これまでの経営を見直す絶好の機会が訪れている、と受け止めるべきでしょう。

そして、少々大げさですが、「わが社は恐竜の様な滅びの道を歩んではいないか」「ゆでガエル（注2）状態にはなっていないか」を顧みる必要があるのです。

このように我々は変化に応じて変わらねばならないのですが、成功した企業ほど組織内に「変化への抵抗」が存在します。

ドラッカーはこれについてこのように述べています。

「変化に対する抵抗を云々している限り、解決は不可能である。そのような抵抗は存在しないと、問題がないというわけではない。……重要なことは変化が例外ではなく規範であり、脅威ではなく機会であるという真に革新的な風土の醸成として定義することである。イノベーションとは姿勢であり、行動である。特にそれはトップマネジメントの姿勢であり、行動である。」

更に、このように述べます。

「変化はコントロールできない。できるのは変化の先頭に立つことだけである。今日のような乱気流の時代にあっては、変化が常態である。変化はリスクに満ち、楽ではない。悪戦苦闘を強いられる。だが変化の先頭に立たないかぎり、生き残ることはできない。急激な構造変化の時代を生き残れるのはチェンジリーダーとなる者だけである。」

さらに続けます。

「イノベーションの戦略は既存のものはすべて陳腐化すると仮定する……イノベーションの戦略の一步は、古いもの、死につつあるもの、陳腐化したものを計画的かつ体系的に捨てることである。イノベーションを行う組織は、昨日を守るために時間と資源を使わない。昨日を捨ててこそ、資源、特に人材という貴重な資源を新しいもののために解放できる」

この様な認識は起こりつつある「過去に例を見ない重大な環境変化」を前にしてますます重要になっています。次項では、その認識、前提の上で、今最も必要かつ重要な経営課題、経営テーマについて論じたいと思います。

## 重要な経営課題・テーマ

### 1 経営戦略の総点検、「経営白書」作成の薦め

正しい経営戦略は言うまでもなく「正しい環境、市場認識」と「正しいわが社の経営資源分析」から導き出されます。

孫子の兵法で有名な「敵を知り己を知れば百戦危うからず」という言葉はこの事を端的に表す言葉です。

ここで言う「敵を知る」とは競合他社の動きを始めとした競合環境、市場環境などの環境分析と将来予測をしっかりと持つという事です。

己を知るとは自社の長所短所をキチンと認識すると言う事です。

この両輪が揃って初めて「百戦危うからず」の経営戦略を構築する事が出来ます。

この両輪を企業内でしっかり回す作業を通じて、社内に「市場を見る目」と「考える力」を養成する事が出来ます。そしてこれが力強い企業体質の源泉にもなります。

このように論じると SWOT 分析を思い浮かべる方も多いでしょう。

しかし、市場環境における機会と脅威、そして自社の強み弱みを分析する SWOT 分析は、企業内で使われている割には研修のツールの枠に留まって、実際の経営戦略に有効に活かされる事は多くはありませんでした。その理由は環境分析と自社経営資源に関する基本情報、インプット情報に不足や誤りがあるからです。

この不足を補い、誤りを正すには相応の経験なり知見が必要になります。

その為、経営戦略の立案に際してコンサルティング会社に依存してしまう事がよくあります。しかし私の知る限りこの様な他人任せの試みは殆どムダ、徒勞、「絵に描いた餅」に終わります。

とは言え、社内だけの力でこれを行うのも無理があります。そこで、経験豊富なコンサルタントと社内のタスクチームが有効性の実証されたフレームとノウハウを使ってあるべき経営戦略の立案とその実行のための共同作業を行うという事をお奨めしたいと思います。この間、タスクチームへの教育効果も期待できます。

その成果物は「〇〇社 経営白書」としてまとめ、会社の現状や方針を社内およびステークホルダーに判り易く共有、周知する為のツールになります。

これを年次毎、また3年程度毎に更新する事で継続的な戦略の見直し修正が可能になるのです。

更に、この「経営白書」を作成する過程で過去3～5年の方針施策とその結果の評価、財務分析等を行う事で総合的な企業診断を行う事にもなります。

それでは、ここからは経営戦略の確実な推進を担保するための他の重要な経営テーマに関して論じたいと思います。

## 2 経営資源の再配分 カテゴリーマネジメントの励行

既に述べてきた事の繰り返しですが、これからの経営を取り囲む環境は二重苦、三重苦の状況にあります。

こういった経営環境下、経営資源の有効活用が益々重要な経営課題となっています。

小売業、サービス業にとっての重要な経営資源とは

- 1) 社員、従業員
- 2) 売り場
- 3) 商品（在庫）

の3つになります。

これらの経営資源を「不振部門」から「稼いでいる部門、商品」に、「不振商圈・マーケット」から「儲かる商圈・マーケット」に、「不振事業」から「有望な事業」に、移動、重点配分する事が「カテゴリーマネジメント」であり、至極当たり前の経営原則です。

しかし、この基本的なマネジメント原則を経営の現場で日常的に、かつ効果的に機能させている企業は案外少ないのです。

またこれを単純に効率発想で行うと却ってパフォーマンスを低下させてしまう危険性があります。

小売業、サービス業にとってマーチャンダイジングとは「部門粗利高の最大化の為のアソートメント技術」です。目先の効率のみを追いかければパフォーマンス向上は果たせません。ここでも豊富な経験知から最も効果的な経営資源配分のためのカテゴリーマネジメントの支援するコンサルティングが必要となってきます。

カテゴリーマネジメント構築支援は

- 1) 現状の分類、システムを前提にしたパフォーマンス改善の為のカテゴリーマネジメントの実施サポート
- 2) あるべきカテゴリーマネジメントの前提となる業種、ビジネスモデルに即した需要視

点でのシステム改革、すなわち分類と仕組みの改革サポートの2つの柱で行われます。

これによって短期的なパフォーマンス向上と長期的な経営基盤強化の実現が可能となります。要はマーチャンダイジングやマーケティングを対象にマネジメントシステムの基盤を整備するのです。

### 3 新規出店の意思決定支援システム

経営環境が厳しくなる中、業績拡大を新規出店に求める企業は少なくありません。

その際は前述の「儲かる商圈・マーケット」を知悉している事が不可欠です。これがマーケティングの基本になります。

新規出店だけでなく、リロケーションやリニューアルオープンに際してもより有望な立地商圈の開発は益々重要になっています。

「戦略の失敗は戦術では取り返せない」は基本的な経営原則です。

いくら巧緻なマーチャンダイジング技術や優れたサービスレベルを保持していても出店開発を誤れば元も子もありません。その意味で出店の意思決定は、最も重要な意思決定の一つであると言えます。

しかしながら、この重要な意思決定が「KKD=経験と勘と度胸」によって行われているという事が多いのではないのでしょうか。

勿論「経験」「勘」「度胸」はいずれも重要な経営能力と言えます。しかし過去の経験の正しい分析に基づかない「勘」と「度胸」の行使は蛮勇であり、企業の収益力と活力を根本から奪っていく事になりかねません。

収益性を高める前提となる「出店における失敗率の減少」は過去と現在の自社の成功店舗、失敗店舗の詳細なデータ解析と事例学習が出発点になります。

成功店の基本的要件を明確にし、これを出店の意思決定の前提とすることが求められるのです。これによって出店の失敗率を限りなく低減させます。

ここでも経験知とデータ活用ノウハウをベースにした適切なアドバイスを受けることが重要になってきます。

### 4 競合店、競合企業の調査、分析

競合企業の調査、分析も引き続き重要な経営テーマです。

提供する商品、サービスの幅、そして価格調査は競合対策の基本であり、市場認識の為の基本情報でもあります。

しかし近年これらも案外ないがしろにされているのではないのでしょうか。この基本的調査

を企業の業種、ビジネスモデルに合わせてパッケージ化し、定期的実施する必要があります。これを通じて企業の気づいていない競合対策上の盲点も明らかになり、マーチャンダイジングの改善や業態の革新も可能となります。

また現下の厳しい経営環境では競争環境も一層激しくなっています。従来型の競争に加えてネットなどの新しいタイプの競争が加わるようになっているのは言うまでもありません。更にの業種で競争は複合化しています。

一例を上げるとコンビニエンスストアも同質競争（同業態間の競争）のみ意識しているようでは業績向上は果たせません。顧客視点では「気軽に取れる食事」の選択は「セブンイレブンかローソンか」という以前に「吉野家、マクドナルド等のファーストフードかコンビニ弁当か」という選択があるからです。この場合同質競争にのみ拘泥しては商品や業態の革新が疎かになり、結果として業績低迷を余儀なくされることとなります。

この様な競争の複雑化、複合化は想像以上に多くの業種、業態で進行しているものです。従来の競争相手は勿論の事、こういった新卒の競争相手に対する評価分析も取り組むべき課題となります。また前述のカテゴリーマネジメントと競合調査を併せて実施する事でマーチャンダイジングを一層強化し、パフォーマンスを向上させる事が可能になります。

尚、競合対策を進めるにあたっては「競合を叩く」「競合に打ち勝つ」「競合をやっつける」と言った考え方で取り組むのは良くありません。ライバルがいる事には市場が更に拡大したり、お互いが提供する価値を高め合うといった利点があります。よって競合対策に取り組むにあたっては、「顧客に提供する価値をより高め、わが社のマネジメントレベルを高める為に取り組むのである」と言う視点が大切である事を付記します。

**5 やる気と創造性を育む人事制度改革と企業風土改革** さらにサービスレベルの向上をここまで幾つかの重要な経営上のテーマに関して論じてきましたが、最後に最も重要なテーマに関して触れておきたいと思えます。

「エクセレントカンパニー」の著者トム・ピーターズは近著でこの様に話しています。少々長くなりますが、以下に引用します。

## 全ては従業員の質にかかっている

必要以上に物事を単純化するのは好きではないが、ここでは「これだけ知っておけば良い」と言う話をしよう。2009年春、上海での講演での事。この経営フォーラムでは著名なコンサルタントやエコノミストが名を連ねていた。私はのっけからこう言った。

「皆さんはこれから数時間、どのようにして今日の不確実な時代と向き合い、中国の将来に備えるかについて、沢山の処方箋を聞かされることだろう。政府が取るべき経済政策だの、大小様々な企業が必要とする支援策だの、と言った話だ。おそらくほとんどのアドバイスは的を射たものであろうし、お金がらみの助言もあるだろう。」

それに続いて、私は大胆にも（あるいは無謀にも）こう断言した。

「経済政策などは二の次であって、長い目で見れば企業の、そして経済全体の健全性にとって大事な事は“たった一つ”しかない。」

「そのたった一つしかない一つのこととは、すなわち「従業員の質と性格」である。」（そこには骨身を惜しまず。昼夜を分かたず従業員一人ひとりの人材育成に励む企業のリーダーの姿がある。）

さらに私は畳み掛けた。「勝利の方程式」はたった一つだ。勝利を収めるには、100%、全員、例外なく、受付から研究開発のエグゼクティブに至るまで、次の様な従業員が決め手となる。

真剣に取り組む従業員

没頭する従業員

成長する従業員

学ぶ従業員

ひるまずに新しい事に挑戦し続ける勇気ある従業員

尊敬されている従業員

信用されている従業員

感謝されている従業員

自立心が旺盛な従業員

新入りでも仲間の成長を助けることに集中する従業員

チームの仲間と顧客に入れ込む従業員

現場の事情に通じた従業員

一心不乱に情報の共有を図る従業員

思いやりのある従業員

「エクセレント＝デキる」従業員



それを実現するのに必要なのは 100%「奉仕するリーダー」だ。

そのリーダーは 100%身を捧げ、最優先かつ第一番目の仕事として、どんなにつらい時にも次のような人々の能力開発に取り組まねばならない。

真剣に取り組む従業員

没頭する従業員

成長する従業員……………先の項目の繰り返し

従業員の質が大事だ、という原則は世界中どこでも当てはまる……どんな業種、業態にも当てはまる……そして、これは業績の悪い時こそ当てはまる。

戦略も重要、システムも重要、資金の調達も重要である。

しかし、「知るべきことはこれだけ」だ。

個人と企業の成長のチャンスに向かって必死に努力する人々こそが勝利をおさめるー私はそう信じて疑わない。」(トム・ピーターズ著「エクセレントな仕事人になれ」)

少々長い引用になりましたが、トム・ピーターズが近著で述べたように、このような従業員重視の経営姿勢は今だからこそ特に重要なのです。

もうひとつロバートオーエン (1771~1858) の言葉を紹介します。

オーエンはイギリスの織物工場経営者です。当時の工場労働は苛酷で、作業環境は危険に満ちていました。長時間労働は当たり前、幼い子供たちも大人と同様に働かされてきました。工場主にとって使い捨ての人間よりも、高価な機械の方が大切だったのです。

そんな考え方が当たり前の時代にあって、オーエンは全く違う視点で経営に取り組み、イギリスの織物工業が不況に陥った時も彼の工場は業績を上げ続けました。彼は他の工場経営者に対してこの様に述べています。

「あなた方の多くは、ものづくりの長い経験を通じて、高価で、工夫を凝らし、精妙に作られた機械が大きな利益を生み出す事を知っているだろう。ならば、生命のない機械をそれ程有益な結果を生み出せるようにするのと同じぐらいの注意を、機械よりはるかに素晴らしい構造を持っている生ある機械 (人的資源) に対して払うなら如何なる事が期待されえないだろうか」

さて、経営者の皆さんはトム・ピーターズやロバート・オーエンの言葉をどう聞かれたでしょうか？

勿論、最も重要な経営資源は従業員、人財であるという事に異論をはさむ経営者はいないと思います。

しかし、多くの企業では求められる人財の定義すら明確ではありません。また定義されていても表面的なスローガンで終わっている事が多くはないでしょうか。

ドラッカーもこのことを述べています。

「人こそ最大の資源である、という。組織の違いは人の働きだけである、ともいう。にもかかわらずマネジメントのほとんどが、あらゆる資源のうち人が最も活用されず、その潜在能力も開発されていないことを知っている。現実には、人のマネジメントに関する従来のアプローチのほとんどが、人を資源としてではなく、問題、雑事、費用、脅威として扱っている」

### 創造性とやる気高める為に

これからの激動する難しい経営環境下であるからこそ、ホンモノの人材開発に取り組むことが求められます。その人財の定義は先のトム・ピーターズの「勝利の方程式」にも明らかですが、更に要約し、一言で表現すれば「創造性の高い人財」「創造力のある人財」ではないでしょうか。そして言うまでも無く創造性は「やる気」と高い相関性があります。

人間の創造性は無限のもので、人間は本来素晴らしい可能性を秘めている存在です。

そしてこの可能性は一部の優秀な人材だけが持っているものではなく、すべての人間に共通する能力であり、才能です。先のオーエンはそのことに気付いた最初の経営者なのかもしれません。そして、イノベーションとはまさにこの創造性によって支えられるものであります。

しかしながら企業活動の現場では、この創造性を高めるマネジメントが行われなければいか、むしろこれを損なうマネジメントが横行しています。

成果主義や合理主義的経営が行き詰まりを見せている中、これらとは全く逆の発想で優れた業績を上げている企業群が増えつつあります。

これらの成功企業から人間の創造性と可能性を最大限に発揚させるマネジメント原則を学び、これを企業の基盤に据える事がこれからの時代を生き抜く為の最も重要な経営の営みとなると思います。

それは具体的には従業員のやる気高めるマネジメント、自主性、自発性、自立性を高めるマネジメントです。そして、それらを機能させる人事制度、評価制度、教育制度設計を

行う事です。それは成果主義とは対極にあります。

## アップルとソニー

このことを考えるための実例を一つ上げたいと思います。

アップルとソニーに関しての考察です。アップルとソニーはともに優れた技術と卓越した製品で「世界を変えてきた企業」と言えます。しかし、現状はアップルの隆盛に比べてソニーの凋落が際立っています。なぜ両社にこのような大きな差がついたのでしょうか。

アップルは革新的商品の開発を最大の命題とし、iPod から iTunes に垂直拡大、さらにその延長上の iPhone という極めてイノベティブな商品で一層の成功を手に入れました。

翻ってソニーは携帯用音楽デバイスの先駆者でありながら、映画、音楽レーベル、ファイナンスといった分野に注力する中でモノづくりへの情熱を徐々に失って行ったように見えます。ソニーはそれによって足元を見失い、メーカーとしての本質であるモノづくりの情熱が醒めてしまったのではないのでしょうか。

丁度、トヨタに対抗できなくなった過去の GM やフォードに似ているとも言えなくはありません。

現象面では両社の現状をこのように分析できます。

しかし、私にはその真因が経営陣が短期的な「お金儲け」にフォーカスするあまり、企業の使命、経営理念、創業の精神を見失った事にあるように思えるのです。

こんなことをいうと企業経営の目的は「お金儲けじゃないのか」と言われそうですが、誤解を恐れずに言えば、勿論違います。

たびたび引用しますが、ドラッカーはそのことをこの様に述べています。

*「われわれは経済発展が最高の目的であるとする信条を捨てなければならない。経済的な成果を最高の価値とすることをやめねばならない。それは数多くの価値の一つでしかない。経済的なことだけを目的とすることをやめるということにはもうひとつ意味がある。それは、人はみな経済人（エコノミック・マン）であり、人の行動の動機は経済的であり、自己実現は経済的な成功にしかないという考えを捨てることでもある。われわれは、人間とは何か、社会の目的とは何かということを今一度考えねばならない。その上で自由で機能する新しい社会をつくりあげなければならない。それには新しい理念が必要だ。それは、哲学あるいは形而上学の中に見つけなければならない。」*

経済発展、要は「金儲けが最高の目的であるという信条を捨てよ」とドラッカーは言っています。

また、より端的にこの様にも述べています。

「最近のビジネスマンは、利益とは何かをきちんと説明できない。利益によるモチベーションや利益を最大にすることが企業の目標である、といった事はすべてナンセンスである。利益によるモチベーションは、企業行動とは無関係である。また的はずれであり、企業経営に害を与えている。この考え方が利益への誤解と敵意をもたらしている。企業とは社会貢献を行うためにある。そしてその社会貢献は高い利益があって初めて果たせるのだ。」

更にこうも述べます。

「企業とは何かと聞けば、ほとんどの人が営利組織と答える。経済学者もそう答える。だがこの答えは、まちがっているだけでなく的はずれである。経済学は利益を云々するが、目的としての利益とは、「安く買って高く売る」との昔からの言葉を難しく言いなおしたにすぎない。それは企業のいかなる活動も説明しない。活動のあり方についても説明しない。利潤動機には意味がない。利潤動機なるものには、利益そのものの意義さえまちがって神話化する危険がある。利益は、個々の企業にとっても、社会にとっても必要である。しかしそれは企業や企業活動にとって、目的ではなく条件である。」

### 内発的動機付けがやる気の決め手

何故、企業経営の目的、使命（ミッション）にお金儲けを置いてはいけないのかを「実利的に」判り易く解説してくれる名著があります。

東京大学の高橋伸夫先生の「虚妄の成果主義」です。

この本の副題は「日本型年功制復活のススメ」ですが、結局「日本型経営が正しいのだ」、「その方が儲かるのだ」という事を合理的、論理的に語りつくしています。本稿では紙面の関係で内容に触れませんが、まだお読みでない経営者の方にはぜひ読んでいただきたい一冊です。



ソニーの会社設立目的、創業の精神の核にはこの様な一節があります。

### 会社設立の目的

**1 真面目なる技術者の技能を、最高度に発揮せしむべき自由闊達にして愉快なる理想工場の建設**

**1 日本再建、文化向上に対する技術面、生活面よりの活発なる活動**

**1 戦時中、各方面に非常に進歩したる技術の国民生活内への即時応用**

特に注目して頂きたいのは最初の項目です。「自由闊達にして愉快なる理想工場の建設」、この目的にまい進した結果、社員の創造性が無限大に花開き、結果として収益がもたらされたというのがソニーの成功のバックボーンであったと思います。

前述の高橋先生の著作の「何故、成果主義＝お金儲けの目的化がダメか」の結論は

- ① 「人間はお金でモチベートされない。人間を真にモチベート（動機づける）するのは「楽しい」「成長できる（仕事人として、また人間として）」「自分以外の誰かの役に立っている（それには同僚や上司、勿論お客様の場合もあります）」という様な内発的なものである、という事。
- ② そして、お金や社会的地位などの外発的な動機づけ要因はこれら内発的要因を阻害するからダメなんだ、という事です。

実際ソニーのこの創業の会社設立目的の中には、こういった内発的モチベーションを誘発する要素がちりばめられていますし、そのような企業活動が行われていたのです。

そのあたりはソニーの上席常務であり、CD やアイボの開発に多大の貢献をした土井利忠さん（ペンネーム天外伺朗）著の「マネジメント革命」や「運命の法則」に詳しく書かれています。



アップルのスティーブジョブズは不振に陥ったアップルに CEO として戻るに際して1ドルの報酬を条件提示し、実際亡くなるまで年間1ドルしか受け取らなかったという話は有名です。

ジョブズの志はお金儲けにはありませんでした。ソニーの創業者たちのそれと同質のものではなかったかと思えます。

逆に言うとソニーも盛田さんや井深さんは勿論、大賀さんあたりまでアップルとその志に於いて共通項の多い企業だったと思えます。

その志を一言で言うと「製品やサービスを通じて世界を変える、世界をより良いものにする」という事ではなかったでしょうか。

先に引用したドラッカーも「企業の存在目的とは社会貢献である」と明言していますが、まさに、新旧の両社の例はこのことを志として企業活動の真ん中に置くことが何をおいても重要であるという事を我々に教えてくれているように思えます。

なにもこういった志で成功を取めているのはソニーやアップルの様な技術系の製造会社だけではありません。

日本は勿論、世界中にその例はたくさんありますが、アメリカシアトルにはその好事例が大小二つあります。

一つはスターバックスです。スターバックスはコーヒーで世界を変えました。（スターバックス

クス成功物語、スターバックス再生物語)

もう一つはパイクプレイスフィッシュマーケットで、ここは1店舗経営の小さな鮮魚店ですが、鮮魚販売で世界を変えています。(フィッシュ!)



ソニーは事業のグローバル化の中で、アメリカ流の経営にこだわり、創業の志を忘れた出井さんからおかしくなったようです。ましてヤストリンガーさんにはそういったDNAすらありません。これがソニー凋落の真因ではないでしょうか。

トム・ピーターズは前述の近著で「自分がなぜここにいるのかを忘れるな」と題してこのようにも述べています。

「理想に燃えて公職についても、仕事に追われているうちに、そもそもなぜこの仕事をやろうと思ったのか、その最初の大きな志を忘れてしまうものだ。実際のそうなったCEOも多い。いつの間にか成長のための成長、利益のための利益を追い求めるようになり、その企業が(そして自分が)、何か大きな目的に役立つために存在していることを忘れてしまう(目的は業界によっていろいろあるだろう。たとえば iPod や iPhone に匹敵するような新製品を開発すること、奇跡の新薬や新しい燃料を創造することなどだ)。GMの経営陣がその典型的な例だ。彼らはいつの間にかいい車を作るという目的を忘れてしまった。」

### 企業経営の目的、ミッションを再定義しよう

この目的を忘れた企業の系譜にソニーを加えることは日本人として極めて残念なことです。従業員の皆さんのやる気、創造性を高めるにおいて、特にこのことは重要です。

成果主義でエンジンをぶら下げて、お金儲けという目先の事に従業員の意識をフォーカスさせるのでなく、生まれてきた目的に沿う事、「楽しい」と思える事、「得意」な事、また少しでも「成長、向上」させてくれる事、更に「世のため人のため、身近な人のためお役にたてる」事に従業員の意識をフォーカスさせる事が大事なのです。そういう組織風土を構築することです。

こうした事にフォーカスする時、本当に人間はモチベートされ、創造性を発揮する事が出来るからです。

企業経営に於いても、こういった内発的動機付けにフォーカスし、その上で適切なマネジメントが行われる時に最も効率的にかつ長期的に収益を上げる事ができます。そういった例は探せば少なくともはありません。

その意味では従業員の創造性、モチベーション、やる気を高める出発点であり、最大の秘訣は、企業経営の目的(ミッション)や経営理念いわば経営の大義を経営者自身と従業員

のモチベーションアップの視点で再構成し、明確にする事にあります。

ミッションや経営理念が単に壁を飾る「額入りスローガン」に終わってはいけません。従業員の皆さんの意識と行動に刷り込まれたものでないといけない事は改めて申し上げるまでも無いと思います。

重ねて引用しますが、ドラッカーはモチベーションに関してこのように述べています。

「アメとムチによるマネジメント、すなわち X 理論によるマネジメントはもはや有効ではない。先進社会では肉体労働者にさえ通じない。知識労働者に対してはいかなる国でも通用しない。マネジメントの手にはもはやムチはなく、アメさえ人を動かす誘因とはなりえなくなった。… 産業心理学では、そのほとんどが Y 理論への忠誠を称し、自己実現、創造性、人格をいう。しかし、その中身は心理操作による支配である。… 心理的支配は、根本において人をバカにしている。X 理論以上に人をバカにしている。マネジメントだけが健康で、他はすべて病気であると仮定する。マネジメントとだけが知識を持っており、他のものはすべて無知であるとする。…まさに放漫で、馬鹿げた仮定である。」

「では何が有効か。それはマグレガーの Y 理論ではない。人は機会さえ与えられれば、成果を上げるべく働くなどと仮定することはできない。また X 理論における命令と保護による安定に代わるべきものを与えなければならない。そのような組織とはどういったものか、それはいかに機能するか。幸いそのような組織は現実には存在する。一般に働くという事と働く者の歴史は取り立てて幸福なものでなかったが、例外はあった。働くことが成果と自己実現を意味した時期や組織があった。」

「その典型が国家存亡の時であった。働く者、自らが正義に殉ずる事を欲していた。ダンケルク撤退後（注3）のイギリスがそうであった。第2次世界大戦後のアメリカがそうだった。上司が特に知的になったり、人間的になったりしたわけではない。それは限られた時間だったにせよ、働くことから得る充実感が完全に変化していた。しかもこれは国に重大な危機が訪れなくとも、あるいは外部から刺激を受けなくとも起こしうることである。」

少々長い引用でしたが、ドラッカーはアメとムチによる X 理論のモチベーション、自己実現と尊重による Y 理論のモチベーション、この双方を否定して、正義によるモチベーション、使命によるモチベーションを最上のものとして薦めています。

更にドラッカーは、「動機づけ、特に知識労働者の動機づけは、ボランティアの動機づけと同じである」としてこのように述べています。

「ボランティアは、まさに報酬を手にしないうえに、仕事そのものから満足を得なければ



ばいけない。挑戦の機会が与えられなければならない。組織の使命を知り、それを最高のものとして、献身できなければならない。」として、重ねて使命への献身が最も強力で有効なモチベーターであるという事を主張しています。

企業の使命（ミッション）、経営の目的、経営理念がモチベーターとしていかに重要か、理解いただけたでしょうか。経営者、従業員双方がそれによって生きがい、遣り甲斐を感じることができる企業理念やコーポレートミッションへと現在の皆さんのミッションや理念を磨き上げ、場合によっては再構成するのです。

### エクセレントなサービスレベルを目指す

こういったモチベーションと創造性を高めるための経営努力にはイノベーション能力の向上、更には企業活動に新しい価値を生み出すといった効果が期待できますが、それと共に具体的に目標とし、期待すべきことは「サービスレベルの飛躍的向上」です。

「飛躍的」としたのには訳があります。基本に忠実で原則的な「良い」サービスは当たり前であって、この水準に満足してはイノベーションが果たせないからです。サービスレベルにおいて卓越性を目指すことが何よりも重要なのです。

あらゆるビジネスは同時にサービス業でもあります。

格安航空会社の先駆者であり、なおかつ高いサービスレベルで定評のあるサウスウエスト航空（米）の二代目 CEO のコリン・バレットは「我々はサービス業です。たまたま飛行機を飛ばしているのです。」と言っています。

サウスウエストエアラインは値段の安さや定時運航率、荷物の喪失率において高い評価を得ていますが、それ以上にサービス業としての顧客満足度の高さに特徴があります。

デジタル化されたネット時代だからこそエクセレントなサービスが最も重要な差別化の争点になり、企業のアイデンティティを構成すべき要素になっているのです。

それには「奉仕」や「利他」を既に述べたようにお金儲けの手段としてのものでなく、企業経営の目的、全社員の生き方にまで高めることが前提となります。

トム・ピーターズは先に引用した著書でこのようにも述べています。

### 心に付いた火は、周りを巻き込む

格言：ハート（心）に火が付いた従業員だけが顧客のハートにも火を付けることができる。

結論：ともに働く人たちの心に火を付けるため、幸福とチャンスを与える仕組みづくりと行動計画のトップにおかなくてはならない。



つまりこういうことだー。

- ① お金を払う顧客のために働く人が、企業トップにとって一番の顧客である。
- ② だからお金を払う顧客は二番目である。

さらにそこから必然的に導かれる結論とは一。

何よりもまず、

働く人を大切に、心に火を付けよう。

そうすれば彼らは顧客を大切に

心に火を付けてくれる

そして顧客は

我々を他の人に薦めてくれる。

**これが成長し、利益を上げる最善の道だ**

トム・ピーターズの表現を借りるなら、顧客の心に火を付けるサービスとは「エクセレントなサービス」です。

Good（良い）なサービスでは火は付きません。エクセレント（卓越した）なサービスのみが心に火を付けることができます。

その為に必要なのは従業員に心に火を付けるリーダーの行動なのです。

前述のサウスウェスト航空の創業者のハーブ・ケレハーは何千回と同じ質問を受けたと言います。その質問は「成功の秘訣を聞かせてほしい」というものでした。

これに対して、ケレハーの答えは常に同じでした。それは「従業員を顧客のように扱うことです」というものでした。

課題としてサービスに取り組まれている経営者、企業は少なくないと思いますが、サービスレベルの飛躍的向上には、発想の転換、不断の学習と努力、更に仕組みづくりが不可欠です。

今回取り上げる経営テーマの最後の課題として「サービス」について述べましたが、皆さんの会社でもこれを機会にサービス問題を経営の最重点課題におかれることをお奨めしたいと思います。

さて、今後の経営環境と重要な経営テーマに関して種々論じてきましたが、前述のように本稿で論じたテーマに関して具体的な事例を通じて解説する勉強会やセミナーの開催も可能です。ご興味お持ちでしたらお気軽に当社までお問い合わせください。

## 論考補足

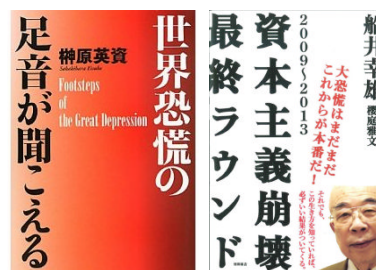
### 現下の環境をどう見るか 「崩壊のプロセスにある資本主義システム」

2008年の10月のリーマンショック以降、世界経済は不安定な状況が続いていましたが、ギリシャの信用不安に端を発した欧州の問題がこの状況に拍車をかけ、世界経済は極めて危険な水域に入っています。

多くの日本人にとって少し前まで「世界恐慌」という言葉に現実感はありませんでしたが、米国の景気低迷の長期化、基軸通貨ドルの信任崩壊、欧州のソブリン危機、更にそれらの防波堤となる事を期待された中国でもバブル崩壊が始まっています。

その他の新興国も欧米の景気低迷で共倒れ、といった昨今の総崩れの状況は「世界恐慌」が現実のものになったと言っても過言ではありません。

更に「資本主義が崩壊のプロセスをたどり始めた」と、論じる経済評論家や専門家も少なくはなく、我々を取り囲む経営環境はより鋭角で悪化しつつあります。



今回の世界的なバブル崩壊は日本が20年前に経験したそれ

とはかなり様相を異にしています。日本のバブル崩壊は日本一国のもので、当時、世界経済は堅調でした。

日本のバブルは株や不動産への過剰投資による価格高騰によってもたらされました。

その崩壊時の破壊力は失われた20年と呼ばれる長期的な景気低迷と対策につぎ込まれた多額の財政出動による膨大な財政赤字をもたらしました。

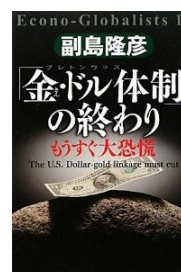
今、世界で起こっている事も同様に見えますが、その実態はかなり違います。

違いの最初のものはグローバル化した経済です。

当時と比べて格段に世界経済はグローバル化し、ヘッジファンドなどの投機資金が自由に移動し、世界経済を動かすようになりました。

世界は経済、金融面でより一体化し、リンクするようになりましたので、地球の反対側で起こったことにも直ちに大きな影響を受けるようになりました。実際欧米の経済はほとんど一体化していますし、日本の金融機関や機関投資家もずいぶん怪しいデリバティブや欧州国債に手を出しています。

副島隆彦さんが「日本最大のヘッジファンド」と呼び、膨大な隠れ不良資産の存在を指摘されている「農林中金」などもそのような氷山の一角でしょう。



もう一つの違いは複雑な金融商品の存在です。

今回の問題のきっかけはアメリカにおけるサブプライムローン問題ですが、この種の複雑

な証券化商品、デリバティブや投機的な通貨取引が実体経済以上にバブルの規模を膨れ上がらせました。

日本のバブル崩壊時にはこのような金融商品は幸いにも存在しませんでした。

現在(2010年)、世界のGDP総額63兆ドルに対してデリバティブの取引高が約10倍の601兆ドル、通貨取引高が955兆ドルにも及んでいます。

これらが音を立てて崩壊する時の破壊力は日本のバブル崩壊の比でない事は明らかです。

その意味ではこれから世界経済が歩む道はこの20年日本が歩んだ道であるのですが、さらに厳しい険路でもあります。

また、幸いにも日本のバブル崩壊時は世界経済がバブルに向かう途上にあり、おかげで日本経済はこれに支えられる事が出来ました。デフレに苦しみはしましたが、バブルの後始末をほぼ終える事も出来ました。しかし、世界同時不況の現在、そういった突っ張り棒は存在しません。

### 日本が最も恵まれている

バブルの後始末で日本の財政赤字は拡大しましたが、一方で経常収支が恒常的に黒字であり、世界一の債権国家である、という世界でも類のない地位を築いています。

現在の円高の基本的背景はこの日本の強みにあります。欧米に比べて通貨の供給量が少ないという事もありますが、決して、政府や日銀が盛んに言うような投機的なものではありません。要は構造的な問題なのです。

この様に考えるとこれから世界で起こる事にはおよその予想をつける事が出来ます。

① 今回は世界同時不況で景気のけん引役は存在しない。

② 経常収支黒字で世界一の債権国家である日本ですらこれだけの苦勞を重ねた。

これらの事からだけでも、これから世界各国がたどる道の険しさは想像の範囲を超えている、という事です。

同時に、これまで世界経済の劣等生の様に言われてきた日本が、実は世界の最先端を行く国家であった事も判ります。

日本の先を行っているように見えていた欧米や中国は丁度カーレースの周回遅れのようなもので、前を走っているように見えていたのに過ぎなかったのです。

因みに日本を劣等生に貶めたのはムーディーズやS&Pなどの格付け会社です。

彼らは日本の格付けを落としながら、サブプライムローンが組み込まれた「毒まんじゅう」である証券化商品にトリプルAのお墨付きを与えてきました。

これら格付け会社のいい加減ぶりがこれほど露呈しているのに、いまだに世界のマスメディアや各国政府はこの格付けに振り回されています。

この事からも新聞、テレビのマスメディアの記事や論説は基本的に大本営発表に基づいたもので、見当はずれなものが多い事を知らねばなりません。

過去も現在もマスメディアの映し出す世界と実際の世界には相当の落差がある事を知った上でこれらの記事や論説に接する必要がある事を本題から外れますが、付記したいと思います。

さて、このように考えれば日本は現在、激動する情勢の中で最も恵まれた有利なポジションにあるのですが、世界経済はまさに資本主義崩壊のプロセスにあります。

日本経済も勿論これと無縁でいる事は出来ませんし、今後長期で低迷する事を覚悟せねばなりません。

その様に景気、経済の行く末を見たとき、これからの経営の基調、基本方針はどうあるべきかを考えるのが本稿の目的ですが、それらについては前段で述べたとおりです。

### **直近の我が国の消費環境**

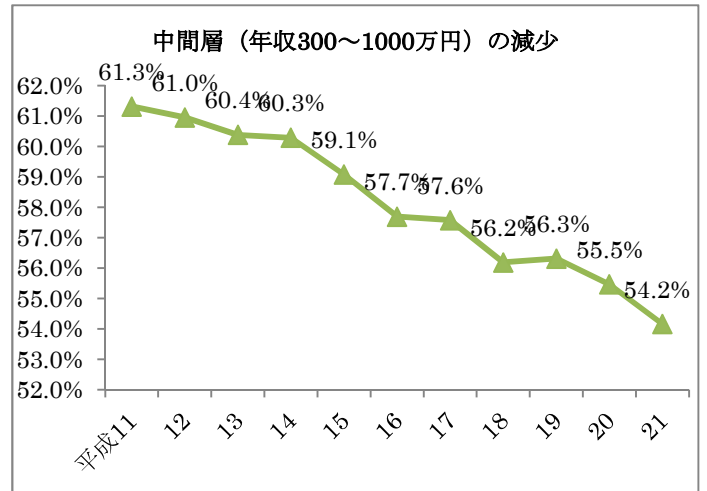
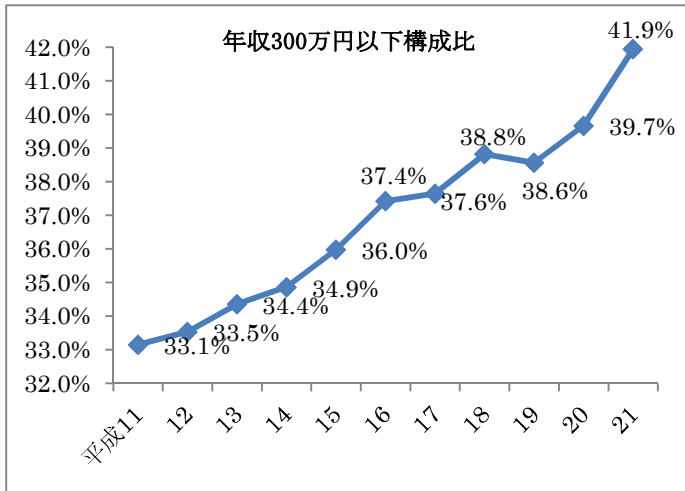
マクロ経済の先行きはこのように厳しいものですが、ここで今少し詳細に我が国の消費の現状に関しても触れておきたいと思います。

消費を支えるのは勤労者の収入である事は言うまでもありません。

勤労者収入の推移で注目すべきは年収 300 万円以下の人口割合の増加です。平成 21 年度にこの比率は 42.0%を占め、日本の約 4 割の人口が年間の収入が 300 万円以下という構成になりました。この傾向は平成 11 年から続いているもので、昨年に対しても年収 300 万円以下の人口割合は 2.3%増加しています。

それと並行する形でサラリーマンの平均年収は平成 10 年の 467 万円をピークに 21 年には 406 万円となり、この 10 年あまりで 13%減少しています。

こういった状況の背景には高齢化に伴う勤労者の減少(最も稼ぐ 40、50 代男性人口の減少)、と不況による人件費の下落、非正規雇用の増加などがあります。

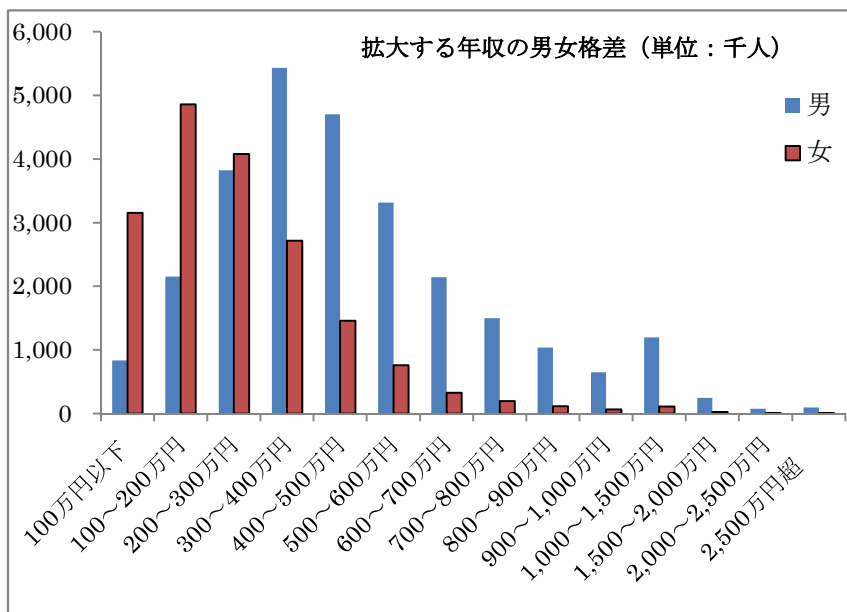


中でも非正規雇用の定着は年収 200 万円以下の給与所得者を増加させました。

この層は 5 年連続で 1000 万人を超えています。そしてその比率は 2010 年の給与所得者 4552 万人に対して 1045 万人と全体の 22.9%を占めるようになりました。実際、非正規雇用の従業者の 74%は年収 200 万以下の生活をしています。

こうしたことを背景に中間層（年収 300~1000 万円）の割合は減少しています。

傾向としては高所得者層 1,000 万円~1,500 万円台の層は減少幅が少なく、ほぼ横ばいの状況で、中間層は低所得者層にシフトしています。



欧米同様に日本でも格差社会の広がりが懸念されるようになってきているのは周知の如くですが、男女間での収入格差も大きくなっています。下のグラフは男女の所得分布を表したものです。年収 300 万円以下の人口割合も男性 25.1%に対し、女性が 67.7%と男女間

での収入格差が見られる状態となっています。

また、平成 21 年の男性平均年収は 500 万円だったのに対し、女性平均は 263 万円とほぼ半

分の平均年収となっています。

こうした状況下、当然のこととして消費者は低価格志向、節約志向をさらに強めています。

更に世界経済が長期で低迷する状況下では事態の好転は望めません。

よって状況は長期にわたって継続、さらに悪化することも想定した経営方針、施策の立案、実行が求められるのです。

## 主要な景気指標について

### ●景気指標（前年同期比増減）

(単位:%)

	90年	95年	00年	05年	06年	07年	08年	09年	2010年							2011年					
									7月	8月	9月	10月	11月	12月	年間	1月	2月	3月	4月	5月	6月
輸入物価	8.6	-0.1	4.7	13.1	13.9	7.6	8.6	-25.3	5.0	2.0	3.1	2.4	4.5	4.6	7.0	5.6	8.2	10.1	10.6	10.8	11.4
企業物価	2.0	1.0	-0.1	1.7	2.2	1.8	4.5	-5.2	-0.2	0.0	-0.2	0.9	0.9	1.2	-0.2	1.5	1.7	2.0	2.5	2.2	2.5
消費者物価 (全国・総合)	3.1	-0.1	-0.7	-0.3	0.3	0.0	1.4	-1.4	-0.9	-0.9	-0.6	0.2	0.1	0.0	-0.7	0.0	0.0	0.0	0.3	0.3	
消費支出(二人以上・勤労者・名目)	4.8	1.0	-1.5	-0.6	-2.8	1.0	0.5	-1.8	0.0	1.8	1.9	4.7	2.0	-2.7	-0.2	-1.2	-0.6	-11.0	-2.1	-0.7	-3.9
チェーンストア 既存店	4.3	-1.4	-5.1	-2.6	-2.7	-1.4	-0.7	-4.3	-1.2	-1.1	-0.3	-0.3	-0.5	-1.6	-2.6	-0.1	0.6	0.3	-1.3	-1.4	0.1
ア売上高 全店	6.4	1.6	-2.0	-0.5	-1.1	-0.3	-5.0	-3.3	-3.3	-3.5	-2.7	-2.5	-1.8	-2.7	-3.7	-1.4	-0.9	3.5	3.8	3.6	5.1
百貨店売上高 (全国)	7.7	-2.1	-1.0	-0.2	-0.9	-0.8	-4.2	-10.8	-3.0	-4.9	-6.3	-0.3	-1.4	-2.3	-4.4	-2.8	-0.7	-14.9	-2.0	-1.9	0.1
外食売上高(全店)	-	2.9	2.7	2.2	2.8	4.1	1.3	-1.5	2.5	1.6	0.3	2.7	0.2	1.9	0.5	0.2	1.5	-10.3	-2.8	-2.0	-0.2

輸入物価、企業物価、消費者物価：総務省統計局より 2005年=100とする

消費支出：総務省府チェーンストア売上高：日本チェーンストア協：百貨店売上高：日本百貨店協会調べ 外食売上高：日本フードサービス協会調べ

上記の表は、主要な物価指標、勤労者消費支出とチェーンストア協会、百貨店協会、フードサービス協会発表の売上高前年増減率を示したものです。

長期の低迷にある百貨店、チェーンストアに対して比較的堅調であったフードサービス業の業績も今年に入って急速に悪化しています。

2009年の輸入物価は急速に進んだ円高の影響で大幅減となりましたが、その後は原材料価格の高騰を背景に再びインフレ基調が続いています。

ただこの輸入物価の高騰も世界的なインフレ基調と比べるとかなり小さな上げ幅に留まっています。それは円高が緩衝材として資源や食糧などの主要商品の高騰を抑える役目をしてきたからです。

円高を悪く言う論調が世間には多いですが、輸出は日本のGDPのわずか14%で、輸出関連企業にとって「都合が悪い」という事です。円高が国民生活を守り、過度なインフレを抑制する緩衝材として機能している事も忘れてはなりません。

一方、企業物価、消費者物価は2009～2010年の約2年間低迷してきましたが、原材料価格の高騰を背景に、2010年末から企業物価は上昇へと転じています。

しかし需要が供給をカバーできないデフレは相変わらず継続しており、消費支出は2000年以降、弱い基調が続いています。

消費支出は 2010 年半ばごろからはエコカー減税・補助金政策、家電製品のエコポイント制度に伴う耐久消費財の駆け込み需要などで、一旦回復しましたが、その後は再び下落しています。これを震災の影響と指摘する向きもありますが、震災の影響には復興需要のプラスの面もあり、景気低迷、デフレが続いているという現状認識が正しいでしょう。

### 厳しくなる消費者の目 「つながり」「絆」をより強固に

こういう状況では顧客の財布のひもは益々固くなっています。皆さんが日々提供されている製品、サービスへの目線も一層厳しいものになってきます。

それを昨今のスマートフォンの普及などの IT 革新が補完します。

競合店との価格比較はスマートフォンを使ってその場で、簡単に、瞬時にできるようになりました。店の評判はネット上の口コミ情報、ユーザーレビューでこれもすぐに広がるようになりました。チラシや TV などのマス広告よりも口コミの重要性が増しています。そして口コミ情報を基にお客は店と商品選びを行うようになってきています。

消費は減退し、競争は苛烈になり、消費者は賢くなり、お店選びの目は厳しくなるのです。本稿で述べてきたように、これからは業績を上げる事は勿論、維持するにも、より緻密なマネジメント、さらには思い切った発想転換が求められるという事に理解をいただけるものと思います。

そして、この変化をドラッカーが言うようにチャンスとして受け止めて、マネジメント能力とイノベーション能力の向上の機会とする事が重要なのです。

そして、お客様とのつながり。絆をより強固に深くするのは、繰り返しになりますが、そのためにはサービスレベルの飛躍的向上が不可欠です。

本稿が皆さんの 2012 年以降の経営のヒントになれば幸いです。

2011 年 12 月

(株)インスティテュート代表

横井 英昭

(注1) イノベーション志向の高い組織の前提は多様性のある組織である。それは異端を包み込んで尚且つ一体性と調和を保持する組織である、更に付け加えれば組織内に失敗を許容し、むしろ失敗を奨励する空気が存在することがその特徴といえよう。

(注2) ゆでガエル) 生きたカエルを鍋に入れて水を徐々に熱していくとカエルが気づ

かないままに茹であがってしまうという。

- (注3) ダンケルクの戦い 第二次世界大戦の欧州西部戦線における戦闘で、ドイツ軍の進撃に敗退を余儀なくされたイギリス、フランス等の連合軍の史上最大の撤退作戦。イギリス首相チャーチルは、イギリス海外派遣軍とフランス軍、あわせて約35万人をダンケルクから救出するよう命じ、イギリス国内から軍艦の他に民間の漁船やヨット、はしけを含む、船舶全てを総動員した。