

「大いなる目標」

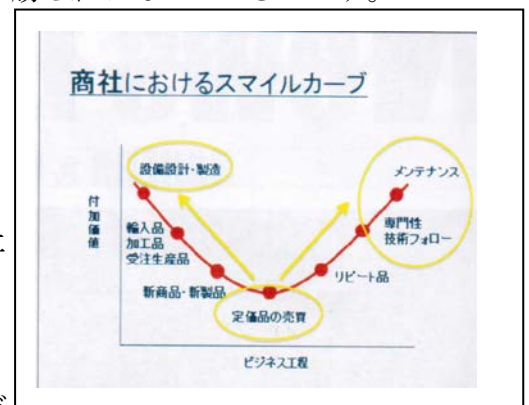
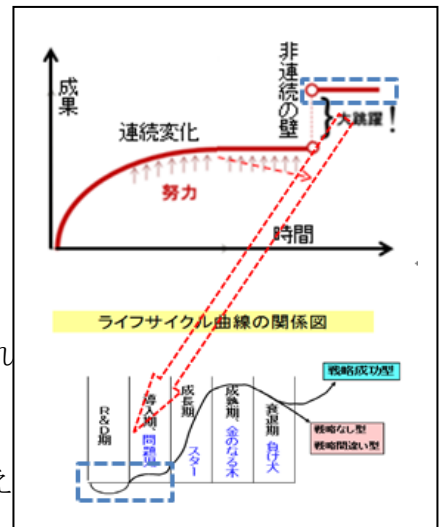
1. ある経営者の課題

右掲は、前号でも活用した「非連続の壁」を示すグラフと成長曲線を繋げたものです。ある方にこのグラフを説明しながら、「ところで、あなたの大いなる目標は？」と問いかけたのです。驚いたことに「目標を達成することです」と返ってきたのです。私は、「連続変化」のグラフである一定レベルになると伸びしろがなくなって退化（マンネリ）すると説明した上での話なので、びっくりすると共に大きなショックを受けました。

その企業は社歴が古く、なんと4代目さんで、しかも50代になっておられるので社長歴も長い方なのです。確かに、日常のことに追われておられるのでしょうが、社長という立場のマクロ感の欠如に衝撃を受けたのです。私のお客様は卸業が多いのですが、時代の変化で右から左の安易なビジネスは大きな商社が資金力で大型倉庫を抱え、IT技術を駆使して「品揃え・価格・納品」で優位に立っています。つまり、在庫という卸業の基本機能では、例えば、JIS規格の商品や大手メーカーが優位になる商品では、大量仕入れという資金力を活かした一部の商社が勝ち組になっているのです。

右掲は、名古屋の商社である羽根田商会様の社内報8月号にあった「商社におけるスマイルカーブ」というグラフです。多くの商社は在庫機能が付加価値が一番低いと認識されて、カーブの両端に位置するより付加価値の高いビジネスにシフトされているのです。例えば、右側ではメンテナンスがありますが、メーカーと直取引して代理店となって機械販売に必要なメンテナンスまで自社で行う体制です。この右側では、その自社販売する機械の技術フォローやリピート品としての消耗品の在庫供給体制を強化されています。

この羽根田商会様の素晴らしさに比較するのはおかしいですが先ほどの4代目様のような目先に追われている方もいらっしゃるのも対局的な状況です。この会社様では、今まで実質的な経営をされていた専務様が高齢化しているので4代目様の自立(?)が急務なのですが、年齢的に50代というのでは、この方をスルーして5代目へ期待が行く訳ですが、その5代目様の姿が見えないので危惧されています。



2. 不易流行と一人一業

どんな企業も目先のことを大切する事が重要ですが、そればかりでは行き詰り閉塞感が高まるのです。「不易流行」という格言がありますが、簡単には「不易:守るべきもの」と「流行:時の流れに適応するもの」と言えます。弊社で言えば、理念の根幹になる「情報」ということが「不易」であり、技術の変化に対応が「流行」になります。つまり、ベースの事業が安定しているうちに次の事業(技術)に取り掛かるとい事になります。

この「流行」で有名なのがトヨタの「一人一業」という哲学であります。佐吉翁の自動織機が盛んな時に、長男の喜一郎氏が自動車に取り組み、孫の章一郎氏が住宅に取り組み、ひ孫の章男(現トヨタ自動車社長)は人工頭脳(AI)だそうです。トヨタの研究開発力は幅広く奥深いものがありますのでAIの分野でも素晴らしい実績をもたらさそうですが、住宅のようにミサワホームの買収劇ではなく、自力で事業として立ち上げて頂ければと外野ながら願います。

前項の「非連続の壁」のグラフを「一人一業」を当てはめると新規事業の成長曲線にはR&D期や導入期という先行投資の期間が長いのです。その為には、事業承継者は若いうちに新規

事業で揉まれて経営の苦労を体験するのが最大のメリットです。天下のトヨタ自動車でも住宅やAIが自力で実を結んでいるかというとはなく、自動車のようなブランド事業には程遠い感じがします。ある意味、住宅はR&D期や導入期に「問題児」と言われるが、その体質のまま成長期に入った事がその後大きく影響を与えていると言えます。その原因の一つが、住宅では各地の販社に地元の自動車販売店になった事、そして、当初は自動車販売店から幹部が天下り、うまく行かなくなって地域統合して販社を一本化した事、ここにも、トヨタから幹部社員が移籍してくるという体質でプロパーが育たず、肝腎の販売力が育たなかった事が原因と言えます。

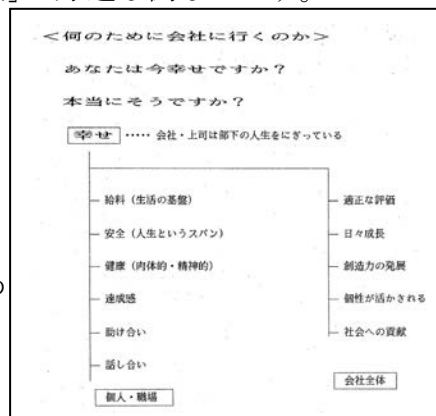
3. Great minds think alike

9月—10月に開催されたラグビーW杯日本大会で「大いなる目標」という言葉が話題になりました。前大会で惜しくも予選突破がならなかったため、今大会は予選を全勝で通過するという目標を掲げて「犠牲」という言葉が出るほど厳しい練習を繰り返してきたのです。前回の手応えも後押ししたのですが、やはり、実績に裏打ちされた「大いなる目標」だったので全員が腑に落ちたのだと思います。

昔から「一枚岩の燃える集団」という言葉がありますが、「一枚岩」に集約させる「目標」があり、それを実現させる「燃える」ような「情熱」が重なる必要があるのです。それには、会社の方針と現場のリーダーシップがシナジー効果を発揮する事、つまり、方針をリーダーたちの腑に落ちて、各自の「やり方」になって現場で展開されることが重要なのです。

その為には「人心を集約するもの」が必要なのです。「あの人のため」という身近なこともあります。が、「こんな風になりたい」という「夢」に向けて一本化する事がより大きなパワーを引き出すのです。英語に「Great minds think alike」という言葉がありますが、みんなの「大志」は似て来るという訳になりますが、ラグビーで話題になった「大いなる目標」が身近な例なのです。

右掲は、平成元年にトヨタの物流改善プロジェクトのモデル店になった時に、指導して下さった鏗本先生が冒頭に問いかけられたことです。「何のために会社に行くのか？」という問いに対して、「幸せになるため」ではないかと教えて頂いたのです。確かに、個々の「大志」を追究すると「幸せになる」と実感します。「幸せになる」を外した「大志」は「人」+「為」=「偽」という事になってしまうのです。まずは「自分の為」なのです。その思いを統合すると「大いなる目標」として「こんな姿」となって「夢」としてイメージ化できて、皆が共有しやすくなるのです。



4. プロパーの大志を育成

第1項の冒頭で「大いなる目標」の問いに「目標を達成すること」という返事に落胆した事から書き始めましたが、現実的には「目先」のことに追われるのも事実です。ベースの数値がよくなるのに「非連続の壁」を追究せよと言うのも過酷なことかも知れません。第2項で「不易流行」でトヨタの4代にわたる「一人一業」を紹介しましたが、それらはベースが堅調だから次の事業へ挑戦する余裕が生まれたのも事実です。そして、自動車の成功が偉大過ぎて、住宅事業の販売利権に地元自動車販売店が群がったので、住宅としての強力な販売網になる事が期待されたが、幹部人事が天下りだったのでプロパーが育たなかったと分析しました。

「一人一業」が難しい事ですが、次の経営者として厳しい環境で揉まれるのはよい育成法でもあるのです。仮に、新規事業がうまく進展しなくても「なんとかしよう」という努力で事業の関係を巻き込むパワーが出来れば、必ず、成長期から成熟期へ活躍する人材育成が可能になり、「幸せ」を「大いなる目標」にして「現実をなんとかしよう」という各自の大志を育成するのです。