

●未来からの警鐘

——これは今から20年後、2030年の未来予想図である。

2030年2月、創業80年を迎えるA社の4代目社長に就任した若手社長（35歳）は、悩んでいた。それは事業を継続するか廃業するか of 深刻な問題であった。同時に、父親の先代社長に対し、なぜもっと事業を発展させなかったのか、という思いがあった。「こんな状態で渡されても、打つ手がないじゃないか」。

A社は2次下請けの部品製造業である。自己資本比率は80%で、しかも無借金経営だ。財務内容は抜群である。しかし、08年のリーマン・ショック以降、売上高はピークの30億円から5億円にまで減り、経常利益はトントン、社員数はピークの100名から20名に縮小した。平均年齢は50歳だ。もっと深刻なのは、事業構造である。成熟市場の衰退部品を古い設備で製造するだけで、未来の成長が見えないのだ。新技術に挑むにせよ、顧客との関係を一から築かねばならず、最新設備を導入したところで技術者や製造ノウハウもない。それに対して、20年前はライバルだったB社が、今や年商300億円に成長。新技術を駆使し、海外の大手数十社と取引する優良企業になっている。昔は同業者だったのが思い出話に出てくるほど差をつけられていた。

A社は、技術者の創業者が築いた信頼をもとに、2代目が積極経営で拡大した。3代目の父親は「財務体質の強化」を経営方針の柱に掲げたが、そのさなかにリーマン・ショックが発生。以後は不採算部門・商品をカットし、売上高に人員を合わせる縮小均衡型経営を進めた。新事業の開発や顧客開拓・設備投資は一切考えなかった。その結果、財務体質は抜群だが将来性なし、という今のA社がつくられた。

そして……4代目社長は決断した。「もう、廃業しかないな」——。

以上が、未来からの警鐘である。私たちは未来に対し、どう責任を果たすべきか。「成長」「開発と開拓」という価値観を失った企業に未来はない。市場環境を見極める眼力と、事業構造を変える勇気ある決断が、未来に対する経営者の責任の取り方であろう。以上



＝執筆者プロフィール＝

常務取締役 長尾吉邦

経営者とベストパートナーシップを組み、中短期の経営戦略を構築・強力に推進し、オリジナリティーあふれる増益企業に導くコンサルティングが信条。

●経営は人間創造の芸術である

経営は人、物、金の総合芸術である。そこには調和の美がある。効率のよいものほど簡素美がある。機動力のあるものほどダイナミックな美がある。経営をつくり出す者には芸術の創造と同じように、創造の苦しみと喜びがある。

社員の仕事を絵にたとえてみよう。テーマ（目的と方向）を決め、絵の具を使って一幅の名画を描くようなものだ。遠景、近景、人物などを最適の位置に配置し、全体としてまとまった構図を決める。次に色の濃淡を付けていく。それが経営である。有能な人材に教育し、組み合わせ、色調を考えて、全体としてまとまった美を創造しなければならない。

経営で何よりも大事なものは、人間の能力を活用することだ。社長は必ずしも技術屋、経理屋、経営理論の専門家である必要はない。しかし、これらの専門技術屋の能力をうまく調和させ、フルに発揮させるオーケストラの指揮者でなければならない。いろいろな能力を持ち、いろいろな性格特性を持った人間をうまくからみ合わせるところに経営の面白さがる。

経営はまた、建築に似ている。設計をしっかりと考え、がっしりとした基礎工事をやり、その上に次々と建材を積み重ねていく。ときには増築もする。頭の中にあるビジョンが人、物、金の総合力によって、着々と具体化されて、壮麗な一大建築物となる。

名経営者の心のなかには必ず人間の能力を開発して新しいものを具体的に創造する、澄んだ願いと夢があるのである。以上

- ◆本レポートの内容につきましては万全を期しておりますが、ご利用によって被ることのある損害に対しましては責任を負いかねますのでご了承ください。
- ◆掲載された記事の著作権は、すべて(株)タナベ経営および原作者にあります。

Leaders Report のバックナンバーは、<http://www.tanabekeiei.co.jp/> からログインいただき「レポートネット」よりご覧いただけます。



リーダーたる者

自分の“判断”が正解になるよう努力すべし

失敗を恐れると、どうしても判断力が鈍りがちになる。だが、それ以上に問題なのは“判断する”こと自体を放棄してしまったリーダーである。これから紹介するのは、中小メーカーA社の事例である。

ある日、A社の創業社長が、商品改廃の対策をB課長に依頼した。ところが、約束の期限を過ぎても、待てど暮らせどB課長から対策が出てこない。そこで業を煮やした社長がB課長を呼び出した。しかし、やって来たB課長は、問題に対する善後策の選択肢をズラズラと並べるだけ。その分析資料たるや膨大で、「そこまで詳細に分析する必要があるのか」と思われるものが大半であった。B課長はさんざん状況を説明した揚げ句、最後に出てきた言葉は「……で、社長、どうしましょうか？」。

結局、彼は分析資料しか持っておらず、その判断を丸ごと社長に投げってくる始末であった。本人は一生懸命に頑張っ、必要な情報をトップに提供して満足かもしれない。だが、最も肝心な、報告する側の価値判断が抜けていた。材料（情報）さえ与えれば、社長がATMのように「正解」を自動的に出してくれると思っていたのだろう。

そこで社長は、改廃候補の商品に関するB課長の判断を促した。そしてB課長が出した判断について社内のコンセンサスを得るべく、社長が同行して営業担当者や関係する取引先への説明・説得を行った。

もちろん、すべてB課長の判断を尊重し、社長が陰でフォローして、B課長に「判断する」ことをOJTで教え続けた。最初は戸惑っていたB課長だが、小さな判断を積み重ねることで、次第に判断する恐怖からとき放たれていった。

リーダーたる者、どこかから正解を見つけるのではなく、また正解を人に頼るのでもなく、自分が選んだ答え（判断）が正解になるよう、努力することが大事である。失敗を恐れると、判断力が鈍る。失敗を恐れずに、どんどんとチャレンジをしていただきたい。

以上

【大阪本部 山本 剛史】



- ◆泥臭い実務中心の経営指導を信条とする、経営者のベストパートナー
- ◆お問い合わせ Mail : t-yamamoto@tanabekeiei.co.jp

●今月のおすすめコンテンツ●

その時リーダーは何を決断したか
「経営リーダーに学ぶ」

立場が人を成長させる

株式会社 プロシーズ
代表取締役 花田 隆典氏

※ログイン後「経営リーダーに学ぶ」へ→

データをどう見る！？ >>> 50人

インテリジェンスが8日、社会人800人に対し、今の仕事の給与・仕事内容・就業環境の三つの満足度を聞いた調査結果を発表した。三項目の満足度の平均点を企業規模別に見ると、1位が「500～1000人」の55.5点、次いで「10～50人」（55.4点）、「10人未満」（54.1点）と続く。一方、最低点は「100～500人」（52.8点）、次いで「50～100人」（53.0点）が低い。

つまり、50人未満企業の社員は満足度が高く、それ以上だと不満が表れる傾向がある。いわゆる「50人の壁」だ。実際、50人未満の組織は士気が高く、忠誠も高く、突破力に優れている場合が多い。そう言えば、忠臣蔵の赤穂浪士も47人だった。“昼行灯”（普段は目立たない人）と呼ばれた大内内蔵助がリーダーシップを発揮したのも合点がいく。

- ◆本レポートの内容につきましては万全を期しておりますが、ご利用によって被ることのある損害に対しましては責任を負いかねますのでご了承ください。
- ◆掲載された記事の著作権は、すべて(株)タナベ経営および原作者にあります。

Leaders Reportのバックナンバー及び他地域版は、
<http://www.tanabekeiei.co.jp/>からログインいただき **レポートネット** をご覧ください。

発行・編集 株式会社タナベ経営 ネットワーク本部
お問い合わせ Mail:nw@tanabekeiei.co.jp