

松村通信第89号

2016年12月30日
松村勝弘

賢い経営者

中小企業経営者勉強会 前号にも書いたように、昨年3月にリタイヤしたあと、立命館大学大学院経営管理研究科の科目を一つ担当している。さらにこれも頼まれて中国人対象の日本語学校の校長先生として入学式や卒業式の挨拶要員となっている。その他校友会関係の仕事も引き受けている。学会発表も行っている。文部科学省から科学研究費を頂いて若い研究者との研究会も続けている。

これも前号でも書いたように、経営管理研究科修了生の人たちと平成維新伝心経営者勉強会というのを2カ月に1度ほぼ金曜夜に大阪天満橋で、中小企業経営者の皆さんと勉強会を主宰している。終了後の懇親会も楽しんでいる。私の父親も零細企業者だったことから、何か中小企業のお役に立ちたいと思って、MBAの私のゼミ生であった堀越さんらと相談し、これも私より年長だったゼミ生、残念ながら今年亡くなられたサイクルベースあさひ創業者で元会長の下田幸男さんを顧問に迎えて、立ち上げたものである。

直近の勉強会で話したことを、それを多少膨らまして、ここで書いておきたい。

現場・現物・現実 セミナーなどで社会人から良く聞かれることがある。退職したので、これから投資をしたい。そこでまず手始めに、投資信託でもはじめたいのだがと聞かれることがある。私は即座にそれはやめなさい、と言います。儲からないだけでなく、誰か知らない人が運用していて何に投資されているのかわからない、だからこれが値下がりしようものなら、全く納得できない。それよりも、投資するなら現株に投資しなさい。自分の好きな会社を一つでも二つでも見つけてそれに心中するつもりで、その会社の株を買いなさい。それなら値下がりしても納得ができます。経済の現実にも触れることができ、勉強にもなります。経営でも現場・現物・現実という三現主義という言葉がある。現場に近いところを見ないと判断を誤るということである。投資信託と現株と比べれば、後者の方がより現場に近い。

学問でも経済学は、とりわけ日本の経済学は輸入学問で、ファイナンス論などもアメリカの現実を抽象化した理論である。ところが日本のファイナンス論はややもすればアメリカのファイナンス論の引き写しでしかない。だから、アメリカのファイナンス論から見ると、日本の現実を説明できない。ひどい場合

には、理論は正しいけれど、現実が間違っているなどと言う輩がいる。最近の構造改革論などにもその傾向が見られる。日本の現実を見ないまま、アメリカ引き写しの政策を打つものだから、うまく行かない。すると、理論が正しいのだから、政策をもっと徹底させるべきだと言うことになって、いつまで経っても構造改革が足りないなどと宣うことになる。あまりにも現場感覚がない。日本の現実から抽象した新しい経済学を考えて、そこから政策を打ち出すのが正解である。だが残念ながらそうっていない。不況が長引くばかりなのはそこに原因があるだろう。

儲かる経営 社会人とちがって、若い学生諸君は、先生経営学を教えていたら「儲かる経営」がどんなものかわかるでしょうと、言ったりする。経営はそんな簡単なものではない。私の考えていることを少し述べておこう。

儲けの本質はなんだろうかをまず考えてみたい。それはいうまでもなく、「収益－費用＝利益」であるから、まずは売上収益を増やすこと、そしてコストダウンを図ること、この二つしか利益は出てこない。しかし売上収益が増えるためには顧客がそれを買ってくれて支払ってくれなければならない。売れる商製品・サービスを提供しなければならない。では、何が消費者に受け入れられるのか。ところが消費者は気まぐれである。しばしば流行に左右される。これには**変化対応**が必要になる。また、固定客をつかむためには、接客が大事になる。従業員の接客態度が重要になってくる。そのためには従業員の働き方が大事になる。主体的に顧客に接して**学習**するという態度が必要である。**学習**しなければならないのはトップも同様である。**変化対応と学習**をキーワードにさらに考えてみよう。

さきにアメリカの理論を日本に当てはめようとするエコノミストが多いと述べた。だが日本でもさすがに一流の経営者は、そんなバカなことは考えない。実際、三現主義は本田技研の現場で語られたことである。ホンダでは「ワイガヤ」や「三現主義」でイノベーションを導いたと言われている。イノベーションについて詳しく論じているのがドラッカーであることを思い出す。ドラッカーは言う。

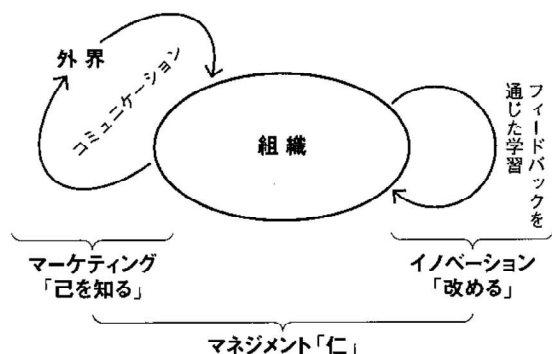
ドラッカー・変化対応・学習 「いかなる場合でも、何らかの販売が必要であると考えて構わない。しかし、マーケティングの目的は、販売を無用にすることである。マーケティングの目的は、顧客を深く理解し、製品やサービスが顧客に適合して、勝手に売れるように

することである。」(Management,p.64)これは安富歩『ドラッカーと論語』(東洋経済新報社,2014年)73頁より紹介した文章である。この安富の本は大変面白い。その76頁では「マーケティングとは己を知ること」であると言っている。私はしばしば経営に極意はないと言っています。「経営に成功の方程式はないけれど、失敗の方程式はある」とよく言っています。まずは失敗しないことが大切である。だからといって守りに入っているだけでは成功しない。ドラッカーの次の文章が参考になる。「出世というものは計画できない。それは、人々が訪れた機会を掴む準備ができている時、つまり彼らが自分の強みを知り、仕事の仕方を知り、自分の価値を知っていることで、実現する。自分がどういう類の人間なのかを知ることは、一生懸命働いて有能でありながら、それ以外では凡庸に留まる凡人を、卓越した実行力のある人物へと変える。」(“Managing oneself,”*Harvard Business Review*,1999,p.7)安富,75-6頁)チャンスをつかむ準備のためにこそ経験と**学習**が必要なのである。それにしても「自分を知らないことが問題」(安富,80頁)なのである。

「社会とは、人間同士の間に形成されたコミュニケーションの動的な網の目のことである。……

このコミュニケーションのなかから、『自分は何者であるか』を問うことが『マーケティング』である。それは『己を知る』ことを通じて『彼を知る』過程であり、さすれば『百戦危うからず』ということになる(『孫子』)。

そしてこうして得られた知識を通じて、フィードバックと**学習**とを行い、自分自身のあり方を『改める』ことが必要である。そうでなければ、常に**変化する状況に対応**し続けることなど、決してできない。これが『イノベーション』である。



【図1】マネジメントの構造

(出所) 安富[2014]122頁

マネジメントは、マーケティングとイノベーションとからなっている。マネジメントは、それ以外の何者でもない。この全体の過程が

よどみなく、調和をもって作動しているとき、それを『仁』と言う。仁を実現するのは、制度でも、仕組みでも、なんでもない。仁を実現しうるのは、人間だけである。その責任はひとえに、『君子』たるべき経営者に掛かっている。」(安富,122-3頁)

君子・徳・仁が必要 「今の日本社会では“大企業病”などという言葉で表現されるが、それは全体主義への道にほかならない。

そのような『組織の罨』に陥らないためには、君子が必要である。学習回路を開き、『過ちを真摯に認め、すぐに改める』という『仁』を貫き、組織のあり方を修正し続ける『君子』がいる。それが優れたマネージャーである。

だから、ドラッカーはマネジメントによってこそ組織が運営されると断言している。それは、孔子が『徳』によってこそ国家が運営されると述べていることと、相同である。」(安富,151頁)

紹介ついでに言うておけば、安富氏は次のような書物も書かれている。こちらを一読を奨めたい。安富歩『生きるための論語』ちくま新書,2012年,こちらも薦めておきたい。

学習により**変化対応**することで収益増加につなげていってもらいたい。

コストダウン 他方コストダウンも重要である。こちらは先に述べた失敗の方程式を知り、この過ちを犯さないことである。過度な楽観により放漫経営に陥らないこと。そのために利益とキャッシュの違いを知ってこれらを管理すること。そして管理のツールとしての会計数値、原価管理、固定費管理の知識を身につけることである。仮に固定費がなければ、売上高が増えたら自動的に利益が増えることになる。ところが、通常は、固定費が重しになっている。金利、人件費、賃借料、減価償却費などなどである。これらを抑制すれば、経営は身軽になり、利益が出やすい。さらに苦しい会社では、これに不良債権(不良貸出先への売掛金)、不良在庫(売れる見込みのない在庫)が積み上がっている。不振事業部門の撤退もままならない。撤退にもカネがかかるからだ。よく麻雀に例えるのだが、麻雀の強い人は負け方がうまい。潔く負けを知って無理をしない。株式投資で言えば、いわゆる「損切り」である。

これらがまさに、経営の神髄であろう。ここまで述べてきたことのいくつかは思いあたることなのではなからうか。それらを一ずつ解決していってもらいたいと思う。

HP, FBを見て下さい。又何でも意見を。皆さんのご意見を歓迎します。HP (<http://www.ritsumei.ac.jp/~matumura/>)もご覧下さい。フェイスブックもやっています。また、メールで意見交換しましょう。メールをよこして下さい。 (matumura@mba.ritsumei.ac.jp)。