

4 私大共同「研究開発交流会」

中小企業にとっての知財戦略とは何か

- 知財の活用方法と失敗しない経営について -

日時 平成 15 年 9 月 17 日（水）

場所 中央大学後楽園キャンパス 3 号館

基調講演

「失敗しない経営戦略」

入江 光海（日本大学大学院グローバル・ビジネス研究科中小企業経営コース主任教授）

日本大学のグローバル・ビジネス研究科の入江と申します。グローバル・ビジネス研究科というのは、約 4 年半前に日本大学が作ったビジネススクールなのですが、その MBA 育成コースの教授をしています。

今日は「失敗しない経営戦略」というテーマで 50 分ほど、お話しします。今日の研究開発交流会の趣旨と私のお話する内容がうまくマッチングするかどうかは自信がないのですが、経営というのはすべて知恵の勝負ですので、工業所有権などの狭い意味の知的財産だけではなく、企業経営自体が知識になって、それが大きいものほど勝つということで、そういう面では今日のテーマに合わないことはないと思います。

一般的に書店などに行きますと、成功する経営戦略とはいかにあるべきかということを書いた本がたくさんあるのですが、私がなぜ成功する経営ではなくて失敗しない経営をテーマにしたかということ、産業界の動向を実際に観察すればするほど、経営成功の画一的な戦略など存在しないと確信しているからです。

ビジネススクールに来て、私は 4 年間で 3 冊の経営学の本を書きましたが、すべて失敗しない経営をテーマにしております。これまでに『失敗しない経営』『失敗しない起業家の条件』『失敗しない経営戦略の条件』を書きましたが、今「失敗しない経営者の条件」というのを書こうと思っています。すべて「失敗しない」というのが、私の経営学の一つのコンセプトになっています。

もし、経営に成功するような画一的な公式があるとすれば、我々のような学者がその公式を見つけて経営に乗り出せばいち早く成功するわけですが、そういうことは世の中にありえません。マクロ的に見ても、残念なことに経営学の専門家が産業界をリードしてきたという事実ははっきりいってあまりない感じがします。そういうことで、成功する経営戦略ではなくて、失敗しないということにしたわけです。

実践的な経営戦略として、成功する戦略は語ることはできませんが、失敗しないための戦略は語ることはできると考えています。こうした視点で、今から逐次お話ししていきたいと思います。

今日の私の話は、二つの大きな構成になっておりまして、一つは経営に失敗しないための経営思想ということです。

経営思想といいますと、特に若い経営者のかたがたや僕らのビジネススクールの学生など、あまり思想的なことは関係ないという意見があるのですが、実際には経営の成否を決める大きな要因は経営手法ではなく経営思想です。経営思想とは、分かりやすくいえば、どういう観点から企業を経営していくかということです。典型的な例をあげると、経営とはもうかることだという判断で経営をしていくのか、経営とはお客を喜ばすことなのだという考え方で経営していくかということです。この考え方の違いによって天地の差が出てきます。今のようにCS（お客満足）経営が経営の基本課題となる時代では、当然お客を満足させるということを経営の基本思想として持っていなければ、企業の発展は難しくなっています。これは偉大なる経営者の発言の中からそのように思うわけです。

もう一つは、経営の基本をお話したい。これは実は経営に失敗しないための基本です。当たり前すぎてばかばかしいほど当たり前なのですが、記憶に入れておいていただければありがたいと思います。

それでは、まず経営観、即ち経営をどのような観点からとらえていくかという点について話します。経営観を持つ場合にいちばん大事なことは、経営に勝利の方程式など存在しないという認識を持つことです。経営に、こうすれば成功するという法則は、少なくとも産業界の企業を観察する限りは絶対に存在しない。最も大きな理由を一つ挙げますと、どんなに優秀な企業でも、永遠に繁栄している企業は世の中には皆無です。どんな素晴らしい企業でも浮沈を経験しながら、あるときは倒産しそうな目に遭い、それを乗り越えながら永続してきているわけです。

世界のトップクラスの企業でも、その9割以上が長い歴史の中では消えてしまっています。例えば、2～3年前に東京証券取引所の開設100周年がありまして、そのときの新聞に解説が載っておりましたが、100年前に東京証券取引所に上場した企業の中で残っているのはたった1割しかいない。ちょうど時を同じくして、ニューヨークのダウ工業平均株も100周年を迎えたということで、その解説も新聞に載っていました。その対象企業（30社）のうちで残っているのが1社だけ、29社は消えてなくなっているということです。もし勝利の方程式があれば、トップになったところは勝利の方程式をつかんだはずですが、この事実は成功モデルの短期性を如実に示しています。

では、現実に繁栄している企業はどうか。日本でも世界でも繁栄している企業がたくさんありますが、こうした繁栄企業に戦略の同一性があるかどうかという視点で観察すると、完全に反対の戦略を取りながら成功している企業がごまんとあります。繁栄企業に戦略の同一性はありませぬ。

例えば、今の経営戦略のいちばん大きなキーワードは選択と集中です。バブルのときに大企業がどんどん多角化をやっていって、それがうまくいかずに、その後のバブルの後遺

症がまだ続いています。その反省で、今、戦略のキーワードといえば選択と集中です。要するに、あちこちに資源を分散するのではなくて、一つの分野に集中しなさいということです。その成功事例としてこういうものがありますと。

例えば、フィンランドにノキアという携帯電話の世界最大のメーカーがありますが、これは圧倒的に世界一です。ノキアは、十数年前にパルプや木材、産業機械など13部門の製品を作ってソ連邦に輸出していましたが、ソ連が崩壊したときに市場がなくなり、13部門の中でいちばん弱体だと考えられていた電話機に資源を集中しました。それが今、世界一の大手の携帯電話メーカーになっているわけです。これを見ると、まさに教科書どおり、選択と集中がいかに大事かということが分かります。

一方、長い間、世界で最も資産額の大きい会社となっている、GE (General Electronics) というのがアメリカにあります。ジャック・ウェルチという20世紀最高といわれる経営者に導かれて、実に20年間にわたって増収増益を続けた企業です。この企業の動向を見ると、毎年毎年ものすごい買収があります。ある時期には1年間に100企業ぐらいの買収をどんどんやっていくのです。少しでももうかりそうな分野は見境なくどんどん吸収し、経営を多角化しています。むちゃくちゃな多角化戦略です。何が本業なのかわかりません。この事実を知った途端に、選択と集中が普遍的な公式ではないということが分かります。

今述べたように長い歴史で見ても、現在の繁栄企業を見ても、経営には勝利の方程式はない。このことをしっかり記憶しておかないといけません。我々のところに学生がこれを求めてくるものですから、いつもこういう話をします。

2番目にいきます。今、成功する方程式はないと言いましたが、失敗する方程式は存在します。先ほど繁栄企業に戦略の同一性はないといいましたが、失敗企業には経営に同一性があります。それは、当たり前のことをやっていないということです。私は研究というほど大げさなものではありませんが、倒産の事例集の本や雑誌に倒産企業の特集記事が出ると必ず読んでいるのですが、不思議に高度な知識がなかったがために倒産したと思われるのはほとんどありません。何が理由で倒産しているのかというと、基本を守っていないのです。当たり前のことをやっていないから失敗している。だから、失敗企業には画一性があります。画一性があるということは、その中に法則性があるということです。そこに注意すれば失敗しない経営ができるのではないかというのが、私の失敗しない経営戦略の主張につながっています。

3番目にまいります。経営技法は進化しているかどうかについて説明します。これだけ産業技術が急速に進展してくると、ものすごく世の中が便利になっています。また、効率よくものができるようになっていきます。だから、当然、経営技法も進化しているはずだとみんな思っていると思います。しかし、マクロで産業の観察をやっていきますと、ほとんど進化していません。一昔前には、企業の寿命は大ざっぱに言って30年だといわれましたが、今は15年といわれています。時代とともに企業の寿命は短縮化しています。

半年ぐらい前の日経新聞に、世界のベスト 500 に選ばれた企業が、その 500 の枠内に何年間おられるのだろうかということを調査した結果が載っていました。戦前では 75 年ぐらいいいらしいです。ところが、戦後は 30 年、最近では 15 年、目まぐるしくどんどん企業が入り替わっているわけです。ということは、技術は進歩したけれども、経営の技法は、進化したとはいえません。

ここで、特に重要なことは 20 世紀最高の発明といわれたコンピュータです。産業機械の発明というのは、人間の手足の部分の機械化ですが、コンピュータのほうは頭に代わる部分なので、まさに経営などにはうってつけだと思われていたわけです。しかし、その結果はご存じのとおり、コンピュータを多く使う企業や、コンピュータを作っている企業が全部繁栄している事実はありません。IBM でも十数年前に倒産しかかったのです。その直前は IBM がガストをすれば世界中がおかしくなるといわれたぐらいの大きな影響力を持っていたのですが、いちばん計算に強い産業である IBM 自身も倒産の危機にひんしたことがあります。

ほんの 2 ~ 3 年前、IT バブルというのがありました。IT もコンピュータ関連産業ですが、IT バブルがはじけた時には IT が経済を不況にしたとさえいわれています。このことは 20 世紀最高の発明といわれたコンピュータも、経営の安定化には役立っていません。ということは、経営というのは全然進化していない。現実からいえば、マクロ的に見た場合、むしろ退歩しているとしかいえない。これも一つの認識として持っておく必要があります。

4 番目は、個別企業としては、マクロはどうであっても自分としては勝利したいわけですから、どうしたらいいかということになります。しかし、これに対する答えは、自分の力で勝ち取るしかないというしかありません。100 社には 100 社の勝利の方程式がありません。経営の勝利は自分の汗と力と涙の結晶で得る以外に方法はありません。これはあまりにも学者っぽくないのですが、実はドラッカーも同じことを言っています。経営の成功は天から降ってくるものでも何でもなし、自分の血と汗と涙の中から、自ら構築する必要があるのだと。

自社が発展するためにほかの企業の優れた部分は学ぶ必要があります。ベンチマーキングという経営学の手法がありまして、簡単にいえば、他社の優れたところをものまねをなささいということです。アメリカでもりっぱな企業であればあるほど、ほかの企業に学ぶということを経営理念に置いてやっています。日本でもベンチマーキング、ほかの企業のいいところをまねて、いいところ取りをするということが重要なのですが、ただまねるだけではだめなのです。それをベースにしながら自分独自のものを作り上げていく、そこまで行かない限りだめです。

ある経営者が言っています。「ほかの企業の優れた点に学ばない経営者は最後まで三流に終わる。ほかの企業のいいところを積極的に学ぶ経営者が二流になる。ほかの企業のいい

ところを学んだうえで、独自の方程式を作り上げた経営者だけが一流になる。」ということです。

発展企業の中身をずっと見ていくと、全くそのとおりだと思います。まずまねるところから出発しないといけないのですが、それを独自化していかないと成功はないということだと思います。

その次は企業観です。これは企業をどのように考えるかということです。はっきりいって、企業の価値観として最も重要なことは、その持続性を守ることです。企業のことはゴーイング・コンサーン、継続企業体とよくいいます。今、勝ち組、負け組などといって、短期的には利益高で勝敗をいっているのですが、先ほど言ったように世界のトップを極めた企業でも9割ぐらいはつぶれています。つぶれた企業は最終的に敗者なのです。ある時点で見ると、利益が大きいから勝ち組のように見えますが、長期的に見ていけば、その企業が崩壊したらやはり敗者です。勝った負けたも、最終的には企業がいかに長く持続できるかで決まります。企業の経営の方針も、持続性を守るということを前提にしていかなければいけないのではないのでしょうか。

今、株主資本主義といわれるアメリカでは、株主満足を高めることがいちばん重要だというのですが、あれはどうしても近視眼的な経営になってしまいます。今の売り上げを最大限上げて利益を上げていかなければ、市場はその企業のことを評価しない、すなわち株は上がらないわけですから。本来、企業というのは長期的な発展のことを考えて設備投資をすとか、人材開発をすとか、いろいろな投資をやっていかなければいけないのですが、そういうことをやっていると今の利益が少なくなるので株式はあまり上がらない。そういうことで、非常に近視眼的な経営が行われるということになります。やはりそれではダメなのです。

1年半ぐらい前にエンロンが倒産しましたが、あれはまさに近視眼経営の第一です。株式相場を上げるためには、見せかけの売り上げを増やし続けなければいけない。そのためには利益も増やし続けなければいけない。あるときはそれを達成してきたのですが、エンロンは、アメリカで最も経営革新的な企業だという表彰を6回も受けています。世界中の優秀な人間を集めています。それで、非常に派手な経営をやったのですが、あっけなく崩壊してしまいました。一回、売り上げを前年比10%上げたら、その次は15%にしなければ株は上がらないものですから、売り上げを偽装してしまったわけです。困ったことに、会社の発展だけではなくて、ストックオプションで経営者自身の利益との関連もあって、不正なことをやったので崩壊してしまいました。ワールドコムなどもそうです。

日本でいえば、牛肉偽装事件の雪印食品もそうです。ここに売れない輸入肉があるのだけれども、国産牛肉といえば国が高く買い取ってくれると思えば、今の利益だけを考えれば売りたいくなります。それを売ったがために雪印食品は崩壊しました。ということは今の利益を最大限考えて、将来の持続性を考えなかった。これが企業失敗を招いた。このよう

な事例はたくさんあります。したがって、企業の永続性を最重視する経営が今から重要ではないかと思えます。

2番目に、企業はヒトの運命共同体。これは改めて説明するまでもないとは思いますが、今リストラのあらしが吹き荒れているものですから、企業とヒトとの関係を、ある面では打算的にクールドライに考えるほうが現代流であるという考えがあるのですが、これは非常に間違っていると思えます。企業というのは、理想の姿を見ても、実態を見ても運命共同体だと思えます。社長は社員の働きに運命を託していますし、社員は社長の采配に運命を託しています。社員相互は、隣の社員の働きにそれぞれの運命を託し合っています。今はリストラなどをしやすくするために、非常に誤った解釈が通っていますが、企業というのは存在自体が運命共同体、追求すべき方向も運命共同体です。

世界中の経営者が、チームワークとか、協調精神とか、みんなが力を合わせて一致団結することが大事だと言います。根底にはこの運命共同体がある。これがあってこそ、社員の企業に対する忠誠心が生まれてきます。これはドラッカーも言っていますし、ジャック・ウェルチなども日本の経営をベンチマーキングしていちばん学ぶ点が多かったのは日本の組織文化だといっています。今、何となく日本の組織文化が遅れているという理解があります。しかし、これは日本の組織文化の特徴であって、その組織文化に支えられて日本経済は奇跡的な発展をとげてきたわけです。それがアメリカ主義に変わろうとしています、世界の著名なカタガタが、日本は今、絶対それを守らないといちばんいい部分をなくしてしまうと警告を発しています。まさに、経営者は運命共同体としての理解をしっかりと持つ必要があります。

会社のことをカンパニー（Company）といいますが、その語源は、イギリスの人が書いた本を見て初めて分かったのですが、Comは「共に」、Panyは「パンを」ということらしいです。Companyは「パンを共に食べよう」ということで、要するに運命共同体なのです。世界的にも会社というのは運命共同体という理解があるということだと思えます。

次に、企業の発展力について述べます。企業の発展力というのはいろいろな角度からいえるのですが、先ほど言ったように、現在では株式時価総額が企業の現在価値といわれています。しかし、株式時価総額は、今の価値であって、明くる日になったらどうなるのか分からないのです。僕も昔から勉強のために若干株をやっていますが、株はその企業の実体と関係なしにどんどん変わります。だから、株式の時価総額が企業の発展力を決めているものではない。企業の価値はその将来性にあります。その将来性は何で測るかという、第一は価値の創造力、価値あるものを生み出す力のことです。まさに今日のテーマである知的財産のようなものを高めて価値ある製品を世の中に送り出すということです。この価値創造力が大きいかどうかで企業の発展力は決まります。

2番目は収益力です。りっぱなものを作っても売れるとは限らないのです。成功企業の過去の経緯などを調べますと、本当にりっぱな製品なのだけれども売れないということが

よくあります。これはマーケティング力によります。マーケティング力を高めて、売れる力、収益力を持たなければ発展はありません。

そして、企業発展の3番目の条件は社会力です。これは信用力といったほうがいいと思います。社会から信用される力がなければ企業の発展は望めません。

この三つがないと企業は発展しようがありません。これに気がついたのは、3年前ぐらいにネットバブルが起こったときです。ネット販売がはやりまして、家庭の奥さんから脱サラのサラリーマンみたいな人がネットで販売して、たちまち何百万円ももうかったということが雑誌や新聞に載りましたが、1年後ぐらいに9割以上が倒産してしまいました。なぜ倒産したかということ、価値を創造していなかったからです。

ネットで売るというのは収益力の問題です。パソコンのキーを一つたたくと商品の閲覧ができて購入できるというのは収益力の問題ですが、実際にお客さんはどういう手法で買ったにしろ、自分のところに届く商品がrippanaものかどうかで判断します。その価値の創造をしっかりやっていなかった。それから、個人開業であるために社会的な信用力もなかった。したがって、ほとんどつぶれた。非常に単純な法則なのですが、ぜひ自分の会社などでも評価していただければ面白いのではないかと思います。

次は時代観について述べます。時代がどのように変わったかということも、経営思想を確立するためには知っていなければいけないことだと思います。今ははっきりいって激動期、血は流れていなくても革命に近いぐらい世の中は変わっているのではないかと思います。

変化の第1番目は、モノ不足時代からモノ余り時代への変化です。人類がこの世に生まれて、つい最近まではずっとモノ不足でした。モノを豊かにしたい、それだけが人類の願いでした。そのために、いろいろな機械を開発したりしてやってきたのですが、その結果、最近ではモノ余りの時代になってきてしまっている。もちろん、ぜいたく品は別ですが、生活必需品は、ごまんと商品があふれている。これが、今までの経済の基軸を変えてしまったような感じがします。この変化によって、どのような現象が生じているかということ、以下でお話ししたいと思います。

まず、モノ余り時代の現出は、経済界のリーダーを企業から消費者に変えています。これからは企業の優位時代からお客の優位時代へと完全に移行します。この認識がないと今からはだめです。モノが不足しているから、これまでは売り手が強かったのです。しかし、モノが余ってくると、買い手である消費者が強くなります。これから、ますます買い手が強くなるのは間違いないと思います。消費者が経済のリード役、主役を担うということは間違いない。これが理解できていない経営者は、企業の正しい誘導ができません。今でも銀行は銀行優位時代の論理があるものですから、なかなかそこから脱却できずに低迷が続いています。これからは消費者が神様だという認識が不可欠な時代に入ってきたということです。

次に重要な変化は、共存共栄時代から大競争時代への変化です。モノ不足時代には市場のパイがどんどん膨らんでくるので、少々経営を怠っても膨らむ市場の分け前をあずかれる。すなわち共存共栄できたのですが、今はパイが膨らまないどころか、縮小の傾向にあります。そうすると、今から自分が発展するためにどうすればいいか、共存共栄なんてとんでもないのです。ほかのライバル企業のお客を奪わないと、自社が生き残れない時代になってきたわけです。今、大競争時代といわれていますが、僕は激烈競争時代だと思います。経営者の多くが、今からの経営は格闘技だと、まさにそういう時代に入ったということを行っています。

次は、効率性の時代から創造性の時代への変化です。ずっと過去の歴史は、生産性が向上すればよかったのです。いいものを大量に作って売れば売れるということで、あとのことを考えなくてもよかったのですが、今からは創造性、お客が何を求めているかということを見ながら、それを自分で創造していく。言葉を換えていえば、「プロダクトアウトからマーケットインへ」といわれますが、そういう時代に入ってきました。

それから、少し視点が違いますが、今からの経済は先行きが非常に不透明になってきた。今までも石油ショックやドルショックのようないろいろな外圧があって、景気が変わってきたのですが、基本的には生産性向上をやっていけばずっと勝ち残れるという、一つの公式みたいなものがありました。しかし、今からは全く不透明です。

先行きが不透明になった理由を二つ挙げますと、一つは消費者が天下を取る。本来わがままな消費者がますますわがままになってきて、消費の個性化といいますが、ワン・ツー・ワン・マーケティング、消費者大衆ではなくて、個別の消費者に満足を与えていかないと生き残ることができなくなった。しかし、個々の消費者の動向をすべて把握することなどできるわけがありませんので、企業の方が不透明になってきました。

もう一つはマネーゲーム。今、地球全体が一日の実体経済を保持するために、約10兆円のお金があれば生活に困らないといわれていますが、実際にはモノ余りだけでなく金余りでもあるのです。世界で1日に100兆円から200兆円のお金が動いています。しかも、実体経済があまりよくなり、価値を作るほうに投資する場所がないものですから、株式投資などにどんどんお金が回ってしまう。そして、経済のマネーゲーム化を進めています。

マネーゲームはまさにゼロサムのゲームであり、だれかがもうかれればだれかが損をするというむなし世界です。しかし、たくさんのお金があるので、そこに多額のお金が回る。しかもお金を持っている人がもうけたり損したりするだけならいいのですが、それが実体経済にどんどん影響を与えてきています。銀行の持ち株が下がると自己資本比率が下がるから、中小企業などに貸しているお金を吸い上げないといけないなどです。

このマネーゲーム化、今日も株が150円ぐらい上がりましたが、上がったたり下がったりします。アナリストは何時も勝手な説明をします。こういう発表があったから上がったのだと。翌日ガターンと下がったらまた別の理由をつけるのですが、1日で企業の実態など

は変わるわけではないのです。それなのに上がったりがったり、それが経済をかく乱しています。このような経済のマネーゲーム化の進行はますますひどくなるように思います。

以上が、正しい経営思想を持つために理解していないといけないことです。では具体的に、今からの経営を失敗しないためにどうすればよいかという点について説明します。

まず結論を先にいえば、今からの経営で最も大切なことは、経営の原点に回帰し、原理原則を忠実に実行することだと思います。経営環境がこれだけぐるぐる変わってきましたので、今までの企業本位主義的な経営手法は通用しなくなっています。偉大な経営者がみんな過去の成功体験は捨てると言っているのですが、なかなかそれを捨てることができずにいます。モノ不足時代に構築した企業本位的な経営手法は捨てて、経営の原点に戻る必要があります。そして、経営内容をシンプル化することが必要です。

まず、従業員が納得できる明確な目標を掲げることが大事です。企業の目標というのは自分で設定するものです。企業の発展は自分で勝ち取るものですから。カルロス・ゴーンさんなどは日産に來た途端に、3年間で赤字企業を黒字にします、2兆円あった借金をゼロにしますと、明確なる目標を設定しました。目標を設定するということは、従業員に対する動機づけになります。この目標に向かって進むということで一生懸命に働くようになるわけです。

目標はただ作るだけではだめです。目標管理を行う必要があります。ターゲット、プラン、ドゥ、チェックというのがありますが、これは経営学の基本中の基本です。この循環で目標の達成状況を最後まで見届けて、もしそれが目標どおりに行かない場合は、またもとの目標に戻って見直しを行っていく。それを回転している間に、企業はどんどん経験学習で賢くなっていくのです。勝利の方程式は自分で作らなければいけないと言ったのですが、自分で経験学習を重ねながらやっていくということです。そのためにはまず目標を作って、それを実行しチェックしていくという当たり前のことを繰り返しやっていくことです。

2番目の点について説明します。学者の仲間でこんなことを言うと、「学者的でない」とよく言われるのですが、僕はどちらかということと学者の経営学ではなくて、経営者の説く経営論を中心に経営学を組み立てています。経営者がいちばん強調して言っている点を、何十年かにわたってずっと、いろいろな分野別にメモをしています。その中でいちばん多いのは実はこれです。「あなたの企業が発展するために、あなたの会社で作っている製品が、どこよりもよくて安くてよりよいサービスでやっている自信がありますか。そのための努力を惜しんでいませんか」という1点です。これは学問ではないのです。実際に、このことに努力を惜しむ企業はみんなつぶれます。努力を惜しまない企業だけが発展していくのです。日本を代表する大経営者、松下幸之助さんや本田宗一郎さんもみんなこれを言っています。

恐らくこんな当たり前のことは誰でも知っているといわれるかも知れませんが、実際に

は当たり前なことほど大事で、当たり前なことほど実行するのが難しいものはないのです。これを実行できたら間違いなく勝ちます。毎日毎日、自分の企業、自分の仕事をこれでチェックしていく。こういう当たり前のことをどれだけやる自信があるか。それが失敗しない2番目の条件です。

3番目は得意技術を確立すること。これはコアコンピタンスなどによくいわれますが、今からは、ほかと同じことをやっていたのでは競争に勝てません。ほかの企業と違うことをやらなくてはならない。その違うことも、単に違えばいいのではなくて、他人が簡単にまねることができないものをやる必要があります。そのためには自分で得意技術を確立しないとしょうがないのです。

今、小さなナンバーワン企業といって、従業員が7～8人ぐらいでも得意な技術を持って永続的に不況下でも発展しているところがあります。そういうところの研究が10年ぐらい前からどんどん進んでいるのですが、得意技術を持っている企業は強いです。今はデフレ時代ですが、デフレ時代だから値段を下げない限り競争には勝てないという判断をするところはだめです。得意技術を持って、非価格競争力、価格を下げなくても競争に勝てる技術を確立していけばいい。この技術は何でもいいのです。

僕は、ナンバーワン企業の事例集の本をたくさん持っていますが、ごまの皮をむくような技術だとか、新幹線の中で水を飲むための紙コップもナンバーワン企業です。そういう小さなすき間産業でナンバーワンの技術を持っているもの。小さいものですから、大企業はねらってきません。何でもいいのです。とにかく、自分で世の中になかった得意技術を開発していくことが必要になってくるということだと思います。

4番目に、徹底的なお客本位主義に徹すること。今、世界中の発展している企業で、CS（お客満足）経営をやっていないところはありません。いかにお客を満足させるか。今までは、利益というのは企業が稼いでくるものだと考えていました。しかし、今の考え方はそうではありません。利益はお客満足の結果なのです。企業に入ってくるお金はびた一文、全部お客さんから入ってくるものしかありません。企業は自分の努力で稼いでいると思っているのですが、これは間違いです。すべてお客が自分が提供した商品を購入して、お金を払ってくれているのです。だから、経営思想のところでは、まずお客満足を先にする。

先義後利という昔からの商いの考え方があります。先にサービスを与えなさい、後で利益のことを考えなさい、これが商売発展のコツだと。これは江戸時代からずっときています。今、世界中の優秀な経営者がみんな言っていることはそれなのです。まずサービスを先にやれ、利益のことは結果と考えろ。お客の苦情は我が社に対するアドバイスだと考えよ。徹底的なお客満足の姿勢でいけと。

特異な例ですが、ガリバーという自動車の中古の販売業は50万円の中古自動車を仕入れて、市場で100万円で売れたとします。倍で売れるから、普通の場合だったら「おまえ、よく安く買った」と喜びますが、同社では安く仕入れた社員にペナルティをかけます。50

万円で仕入れたものが 25 万円でしか売れなかったらペナルティをかけられるのは間違いないのですが、逆に、仕入れた値段よりもはるかに高く売ってもペナルティを取りません。なぜかという、それはお客に対して正当な対価を払っていない、そういう経営をやっていたらお客さんから評価されるはずがないという考え方なのです。

このような考え方は、今一般的になりつつあります。企業の永続性というのは、今のお客に 5 年後も 10 年後もいかにかわいがってもらおうかということに尽きるわけですから、今のお客からあまりもうけすぎではいけないのです。そうすることによって、お客を永続的なお客さんにすることができる。そのように徹底したお客本位主義が、今では必要なのです。

現在では、ほとんどの商品が成熟化しており、どの会社の商品を買っても品質と値段は同じになっています。今からのお客満足は、どちらかといえばサービス、それもマニュアルではなくて、サービスの本質はハートですから、いかに心を込めたサービスをやっていくか。最近、大企業ではマニュアルを作らないところがあります。「はい、いらっしゃいませ。どうぞ、ごゆっくり」と言われても、マニュアルをそのまま読んでいるようなものはどこでも言われますから、誰も満足感を持ちません。その場のお客さんをいかに大事に扱うかという真心をいかに示すか。そういうことをやらない限り、お客から大きな評価を得られない時代に入っていると思います。

次は従業員のやる気の高揚です。企業内での価値の源泉は従業員しかいません。「企業は人なり」といいます。ある側面で経営のことをいうと、従業員に給料の何倍働いてもらうかによって企業の発展の度合いが決まります。従業員に毎月 20 万円の給料を払えば、それが 50 万円の働きをしてくれるか、100 万円の働きをしてくれるかということに依存するわけです。今のだめな経営者は、従業員のことをコストと考えています。おまえを 20 万円で食べさせてあげるのだからと、命令や指示や強制で動かそうとしますが、人間は強制されると大体反発心が出ます。表向きには動いているように見えても、心の中では嫌々ながら動いているわけですから、それでは本当の能率は上がりません。

経済的な報酬を与えるだけでは、人間はあまり喜びません。また喜びも長くは続きません。過去の研究成果でもその点ははっきりしています。従業員のやる気高揚のためには精神的な満足を与えなければいけません。その方法を一言でいうと、任せて、認めて、褒めるということしかないと思います。まず、あなたの存在がこの会社にとっていかに大事な存在であるかということを確認してあげる。認めたあとで仕事を任せないとだめです。任せるときから自分が主体的に創意工夫を始めるのです。命令では体が動くだけで心は動かないでしょう。任せると今度は心が動き出します。褒めると、文句なしに人間はうれしくなって、本来自分で不可能なものを可能にするぐらい喜んで働くようになります。だから、認めて、任せて、褒める。そのためには、非常に楽しい職場を作らなければいけないということだと思えます。

6番目、取引先と共に発展するという事です。誤った企業は取引先を犠牲にしながら経営しようというところがありますが、そういうところはほとんどうまくいきません。例えば、自分が仕入れた製品で売れなければ返品するという返品保証がありますが、イトーヨーカ堂の鈴木社長は自らそれを断っています。売れないものを相手に返して、取引先の犠牲のもとに自分の利益を守るというのは商いの根性として間違っているということと、経営的にも引き取った以上は全部売らなければならない限り本当の商いはできない、従業員にも指導できないという観点からです。だから、イトーヨーカ堂はずっと成長しています。

取引先の取り扱いについては、トヨタと日産は対照的で、トヨタは自分が10%の利益率を上げるのであれば取引先もそれを保証するという考え方があるのですが、日産は必ずしもそうではなくて、そのときそのときにいちばん安いところに取引先を決めていくという戦略があるようです。

反対の戦略でも成功する場合がありますので、はっきりいえないのですが、長期的には、単体の企業が競争する時代ではなくて、自分の関連企業すべてを含めて競争する時代に入っていますので、常に取引先と協調する経営をやっていかなければ発展できないと思います。

7番目は5Sを実行することです。整理、整頓、清掃、清潔、しつけ。これらも当たり前前のことですが、企業の経営状況は大体工場の清潔度を見たら分かります。5Sが徹底しているところで衰退企業はありません。日本電算の永守社長は企業の再生請負人といわれるぐらいに、つぶれかかった企業を引き取っては再生させていますが、再生のポイントはこの5Sの実行なのです。永守社長は次のようにいっています。「大体倒産企業に行ってみるとごみだめである。それを6割程度整理・整頓させると、大体収支採算が合う。8割きれいにしてしつけを守らせると大体利益を上げる。」だから、5Sというのは極めて効果があるのです。

8番目、これは別の観点ですが、収益性と安定性のチェックは絶対に怠ってはいけません。いかにもうかっているか、どこで損しているかという収益性のチェックと企業の安全性にかかわる資金繰りのチェックです。企業は赤字だから倒産するということはありません。資金が回らないから倒産するわけです。黒字企業でも倒産する事例はたくさんあります。今からは、この二つのチェックだけは経営者自らが常にやっつけていかないとはいけません。

9番目は経営者の人間力。最後はここに行き着きます。どんな素晴らしい経営者を見ても、人間力が備わっています。人間力とは、簡単にいえば、統率力、挑戦力、決断力の3点だと思います。ただ、この人間力は先天的なものではなく、後天的なものです。素晴らしい経営者は、すべてしっかりと志を持っており、この志が人間力を高めています。従って、皆様方も、絶対に成功してみせるとい志を是非確立していただきたいと思います。経営は知識やテクニックだけで乗り切れるほどあまいものではありません。

以上で、私のお話は終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

失敗しない経営戦略

2003年9月17日(火) 4私大共同「研究開発交流会」
日本大学大学院グローバル・ビジネス研究科
教授 入江 光海

1. 経営に失敗しないための経営思想

(1) 経営観

- ① 経営に普遍的に通用する勝利の方程式は存在しない
- ② 経営に失敗する方程式は存在する
- ③ 経営技法は進化していない
- ④ 勝利の方程式は自社の知恵で確立する以外に方法はない

1. 経営に失敗しないための経営思想

(2) 企業観

- ① 企業にとって最も重要なことは企業の永続性を守ること
- ② 企業はヒトの運命共同体
- ③ 企業の発展力
「価値創造力」+「収益力」+「社会力」

2003/09/17 日本大学 入江教授

1. 経営に失敗しないための経営思想

(3) 時代観

- ① モノ不足時代からモノ余り時代へ
- ② 企業優位時代からお客完全優位時代へ
- ③ 共存共栄時代から大競争時代へ
- ④ 効率性時代から創造性時代へ
- ⑤ 先行き不透明時代

2003/09/17 日本大学 入江教授

2. 失敗しない経営戦略

- ① 明確な目標を設定し、目標管理を継続的に実行すること
- ② どこよりも良いモノをどこよりも安くどこよりも良いサービスで提供すること
- ③ 得意技術を確立すること
- ④ 徹底的なお客本位主義に徹すること

2003/09/17 日本大学 入江教授

2. 失敗しない経営戦略

- ⑤ 従業員のやる気の高揚
- ⑥ 取引先とともに発展すること
- ⑦ 5Sを実行すること
- ⑧ 収益性と安全性のチェックを怠らないこと
- ⑨ 経営者の人間力を高めること

2003/09/17 日本大学 入江教授