



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 123号

経営コンサルタント 栗田 剛志 11.01.09

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

「日経ビジネス2012年1月9日号 no.1623
『危機こそ進化を加速する～何としてでも利益を上げる』より

【足を前に出す】

2012年が幕を開けました。昨年の日本経済は、これでもかというくらいひどい目に遭いました。新しい年を迎え、心機一転するには絶好の機会です。

取り巻く環境がどうであろうと、私たちは一歩一歩前に進んでいくしかありません。その歩幅に大きい、小さいがあってもいいのです。大事なのは、どんなに小さい一歩でも、足を前に出し、進み続けることです。

今週は、二人の経営者と一人の監督のインタビューから、今年私たちはどちらに向かって歩みを進めるべきなのかを探ってみます。

「情熱・熱意・執念」「すぐやる、かならずやる、できるまでやる」「知的ハードワーキング」を自社の3大精神に掲げる企業をご存知でしょうか。

徹底したコスト削減とともに約30社のM&Aを成功させ、連結売上高6885億円のモーターメーカー「日本電産」です。

その「日本電産」の永守重信社長は、元旦以外休みなし、猛烈経営でよく知られる方です。1973年に京都で「日本電産」を立上げ、世界有数のモーターメーカーに成長させました。

その永守社長は、こう言っています。

「企業で最も大事なものは、企業の価値を創造し続ける『輪』をつくることだ」

企業の価値を創造し続ける「輪」とはなんでしょうか。

それは、①財務価値を上げる、②人材価値を上げる、③顧客にとっての価値を上げる、④市場価値を上げる、が輪になって、ぐるぐると回り続けることです。

永守社長は、こう続けます。

「企業の成長の第一歩は、利益だ。利益は結果ではない。まず最初に利益を上げることこそ大事なんだ」

上げる利益は、2～3%程度の利益率ではダメで、2ケタは必要だそうです。

それだけの利益を上げれば、次の設備や研究開発、ヒトへの投資が可能となり、それによって売上高が伸ばせます。

売上高を伸ばして利益を上げるのではないのです。

まず行るのが損益計算書の改革、徹底したコスト構造の見直しです。

「日本電産」は、「Kプロ」「Mプロ」という社内活動を通じてコストを見直します。

「Kプロ」とは、「経費削減プロジェクト」の略称で、人件費、材料・外注費などを除く、事務用品費、光熱費、出張費、物流費、交際費などの経費を削減する活動です。売上高1億円に対して500万円以下という目標を設定しています。

「Mプロ」は、「購買費削減プロジェクト」のことで、「M」は「まけてもらう」の「M」です。複数使っていた調達先を絞り込んで購入価格を下げたり、より低い価格の資材を探して調達先を変えたりする活動です。

また、永守社長は、こうも言っています。

「コスト削減だけでは限界がある。大事なのは、なぜそんなムダが見過ごされてきたのかという原因を見つけ出し、経営自体を変えていくことだ」

経営自体を変えるとは、どういうことなのでしょう。

コスト削減の中でもやらなければならないことのひとつに、社員の教育があります。なぜ、目の前にムダがあっても何も感じないのか、利益を出さないと自分たちの給料が上がらないのに、なぜそう思わないのか。それは、コスト・利益意識を社員が強く持っていないからです。

単なる削減にとどめず、社員教育をできるかどうかが他社との違いになるのです。

二人目の社長さんは、建機大手「コマツ」の野路社長です。

野路社長はこう言っています。

「日本の製造業が抱える問題点の一つは、雇用を守ることを大義名分に、シェアの拡大に力を注ぎすぎることだ。これはおかしい。いくらシェアを維持しても、利益が出なければ雇用は守れない。重視すべきは利益だ」

前出の永守社長と同じことを言っています。

日本企業の強みは、欧米と異なり開発と生産が一体化していることです。両部門の連携こそが、技術革新を生んできました。

素材や加工など、優れた技術を持つ企業がこれほど多く集まる国は他にはありません。「コマツ」は、中核部品を日本で作り続けた結果、エンジンやトランスミッションなどの性能が大幅に向上し、同時に小型化することができました。

「コマツ」がモノづくりを日本で続けるのは、雇用を守るためではなく、そうすること自体が利益の源泉となるからです。

利益を出す方法は、企業やビジネスモデルによって異なります。私たちの行っている業務が、意思決定した選択肢が、間違いなく利益につながっているのかわかりかねないかを見直していかなければなりません。

最後は、先日スイスで開催された国際サッカー連盟の表彰式で、女子サッカー世界最優秀監督に選ばれた「なでしこジャパン」の佐々木則夫監督です。

4年前、「なでしこジャパン」が北京オリンピックで4位になるまで、女子サッカー界では、パワーとスピードが重要視されていました。長身で大柄な選手が力で圧倒するスタイルが主流だったのです。

それを、ボールをしっかり動かし、守備も連携するチンプレーで対抗した結果の集大成が、女子ワールドカップの優勝につながっています。佐々木監督は、その功績が認められました。

世界一のチームにまとめ上げるマネジメントのコツとして、佐々木監督はこう言っています。

「『分かってくれない』と相手に責任をなすりつけるのはいけない。マネージャーである私自身の考えが間違っていることもある。その際、『監督が間違っている』と選手が言ってくれる。選手の言動によって監督が学ぶことはたくさんある」

企業も一緒です。利益を出すためには、社員の教育が必要です。一方で、社員が、あるいは外部の者が経営陣に「間違っている」と言える風土、体制も必要です。

経験豊富な経営者であっても、現場の意見、下の者の意見をないがしろにしてはいけません。何も言えない空気になれば、社員ばかりか経営者と企業そのものの成長が見込めなくなります。

間違いなく今年一年も事業の舵取りは難しいものとなるでしょう。

その中でも、「何としても利益を上げる」必要があるのです。顧客へ提供するための価値、雇用、社長さん自身と企業の成長、それらの源泉はすべて利益にあります。

さあ、フレッシュな気持ちでリスタートです。足を前に出しましょう。