



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 125号

経営コンサルタント 栗田 剛志 11.01.23

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2012年1月23日号 no.1625
『利益より売り上げ～さらば縮小均衡路線』より

【成長への渴望を忘れていないか】

利益なくして企業の存続はありません。その利益を出すために、コストを削って利益を絞りだす努力をずっと続けてきました。

売上が落ち込む以上、コストを削減せざるを得ません。売상을上げにくい環境に陥った場合、一時的に身をかがめ、次のジャンプに備えることが必要です。

ただ、いつまでたっても次のジャンプができなかったらどうなってしまうのでしょうか。かがみっぱなしで足を伸ばす機会がいつまでたってもこなかったらどうなってしまうのでしょうか。下手をすれば、かがんでいる間にさらに売上が減少し、さらにかがまなければならなくなります。

これこそが縮小です。

果たしてこの先に未来はあるのでしょうか。無理にでも足を伸ばさないといけない時が来ています。

今週は、「縮小均衡こそ雇用の消失や消費マインドの低迷を招いている原因だ」として、利益より売上を追求すべき時がきているのではないかと投げかけです。

倒産寸前だった「日産」は、1999年カルロス・ゴーン氏をCOO(最高執行責任者)に迎え、中期経営計画「日産リバイバルプラン」を実行しました。このドラスティックな改革は、人員の削減、生産拠点の閉鎖、子会社の統廃合、調達先の見直しなどを実施し、利益を生み出せる体質への改善に成功しました。そのあおりを食らった中小・小規模企業がたくさんあったという現実がある一方で、「日産」は今、成長に向けてのアクセルを思い切り踏み込んでいます。

それを象徴するのが、中国市場での「日産」の台頭です。経営危機により、中国市場への参入自体はトヨタやホンダに遅れたものの、現在は日系自動車メーカーのトップを走り、中国での販売シェアも上海GM、上海VW、一汽VWに続く4位に浮上しています。

ゴーン社長は、2016年までの中期目標「日産パワー88」において、同年までに営業利益率を8%、世界シェアを8%に引き上げるという野心的な計画を打ち立てています。

2016年の世界需要は約9500万台だと言われています。「日産」が設定した目標は760万台。昨年の実績が450万台だったことを考えるとかなり大胆な目標だと言えます。

これは、単なるカラ元気ではありません。「ルノー」や「東風」との提携、中国仕様のエントリーモデルの投入など、これまでの合理化によって生み出された資金を成長投資に振り向け、売上を増大させることで

利益を最大化しようと試みています。

家庭用ミシンからプリンター・複合機などの情報通信機器へと主力事業の転換に成功した「ブラザー工業」は、米国においてモノクロレーザー複合機のトップシェアを誇るまでに至りました。

「ブラザー」の今があるのは、過去の厳しい時代においても新規事業育成を諦めなかったことが最大の要因です。

1990年代、縮小するミシン事業に代わる新事業として、家電や楽器など多くの事業に手を広げました。そして、その中でも可能性のある情報通信機器を選択し、資本を集中投下していきました。

その姿勢は今でも続いており、2010年度の売上が約5000億円であるところを、2015年に7500億円にまで引き上げる目標を立てています。

次の成長を担う新規事業として、「HOYA」からプリンター事業を買収し、「USENグループ」から通信カラオケ事業の株式を譲り受け、さらにはWEB会議システムの技術を備える米国企業を買収するなど、余念がありません。

「ブラザー工業」の小池社長はこう言います。

「新規事業開拓を続けるための新規事業育成の旗は降ろさない」

苦しい時でも、新規事業への先行投資を継続することが次の成長につながることを「ブラザー」は知っているのです。

創業からまだ14年しかたっていない「サイバーエージェント」は、創業時から一貫して新卒採用を続けています。その理由は、新人が入ることで組織が活性化し、事業のタネが生まれやすくなるからです。

「サイバーエージェント」が徹底しているのは、経営環境が悪化しても採用をやめないことです。ライブドアショックにネット業界が揺れた2006年、リーマンショック後の2009年も、100人前後の新規採用を行いました。

その結果が、新規事業への対応力を発揮しています。もともとは広告代理業だった同社ですが、ブログやSNS、アメーバ事業、スマートフォン向けゲームなど、事業拡大の可能性のある分野に一気に人材を投入することで成長してきました。

企業の存続が問われるような状況に陥った局面では、一時的に採用を凍結することもあり得ます。しかし、危機を脱し、成長を模索する段階になっても人材抑制を続けていては、いつまでたっても状況は変わりません。

サイバーエージェントの人事担当者はこう言っています。

「狙っている成長の大きさと、採用する人材の数は正比例する」

もしかしたら、新しい人材が入らないからいつまでたっても危機から脱せないのかもしれませんが。

いずれも私たち中小・小規模企業とは規模も体力も違う大企業の事例です。しかし、苦境に陥ったことや、今の取り巻く環境に大きな違いはありません。苦しくても成長を目指すことで苦境を乗り越えようとしています。

私がサラリーマンとして社会に出た後の数年は、営業の売上目標が前年比に二桁上乗せされたものでした。バブルが崩壊したあとも、無理だと分かりながらチャレンジングな目標設定がされました。現場では、「110%の仕掛けをしてようやく102.3%が達成できる」といった気持で動いていたことを思い出します。

それがいつの間にか、実現可能な数値目標が当たり前となり、私が退職した後は、前年を割る目標設定も可能になったと聞いて、なんだかさみしく感じたことがありました。

成長への渴望を忘れてはいませんか。最初から無理だとあきらめず、昔のようなチャレンジングな目標を掲げてがむしゃらにやってみることこそ、企業の活力を取り戻す原動力になるのです。