



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 160号

経営コンサルタント 栗田 剛志 12.10.01

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10月1日号 no.1660
『稼ぐ経営者ランキング～閉塞打ち破るトップの条件』より

【社長がしんどいなんてあり得んな】

人の命に重い軽いがないように、どの経営者の責任にも重い軽いはありません。それでも、従業員を何万人と抱え、業界のリーディングカンパニーとしての立場がある中で下す決断には、計り知れない重圧があると思います。

今、世界で稼いでいる企業のトップは、成長への一歩を踏み出す時に何を考え、どう動いたのでしょうか。その当時は、本当にそれで正しいのかどうかかわからないまま、動いていたのでしょうか。今ならそれを検証することができます。

今週は、変革を実現し厳しい状況を乗り越えてきた経営者の軌跡を追っていきます。

キャノンの会長兼社長CEOである御手洗氏が社長の就任したのは、1995年9月のことでした。前任の社長が急逝したことによる社長就任です。

御手洗氏は、こう言います。

「突然の社長就任でした。だから、キャノンをどのような会社にしようかと年末まで一生懸命考えました。それこそ命がけて考え続けました」

米国の一流企業であるデュポンやP&G、IBMなどの財務諸表を分析し、それまで借金経営だったキャノンの財務体質の改善に着手しました。

まず手をつけたのは、工場です。会社で最も資金を使うのが工場だからです。ここを合理化することで損益を改善し、キャッシュを生み出すことを目指しました。そうして取り組んだのが、セル生産です。

それまでのベルトコンベアを使うライン方式では、ラインのスピードを上げない限り生産性は上がりません。セル方式であれば、創意工夫の余地が生まれ、作業者が成熟することで生産性が上がります。

ラインで滞留する在庫が減り、資金繰りも楽になります。

理論上ではそうなのかもしれませんが、簡単には納得できません。現場の抵抗は激しいものでした。40年以上続いていた生産方式を根本から変えるのですから、当然の話です。

それでも御手洗氏は、「頼むから信じてくれ。責任はすべて取る」と言って説得したとのことでした。

御手洗氏は、当時を振り返ってこう言っています。

「代表取締役を私一人にして、全責任を負うという覚悟を形で表しました。正直、孤独で怖かったです。なにしろ無我夢中でした」

まさに命がけです。この決断が、キャンンを国内屈指の高収益企業へと変えていったのです。

バイオ医療品分野を牽引する中外製薬の会長兼最高経営責任者である永山氏は、2001年に外資の傘下に自ら飛び込むという大胆な決断を下しました。

中外の株式の50.1%を世界大手、スイスのロシュ社に売却したのです。

中外は、化学合成による創薬が主流の国内製薬企業の中で、いち早くバイオ分野に注力してきました。しかし、宇宙のように限度がない世界で、自社単独でリスクのあるバイオ分野の新製品開発をやっていくのは不可能に近いことです。

そこで、戦略提携としてバイオも化学合成も強いロシュ社に打診をしたのです。

永山氏は、こう言います。

「経営者になった頃は、30年後に、会社あるいは従業員が安心して仕事ができるような会社になりたいと思っていましたが、今や10年先もだんだん分からなくなってきました」

これからの10年は、これまでの10年以上に業界の状況は変わっていきます。単純に50社ある会社が30社になるといったことで事態は解決しません。

強烈的な危機感が決断を促し、今の地位を築いたのです。

日立製作所の執行役社長である中西氏は、リーマンショック後にドラスティックな事業再編を行い、就任から2年で過去最高となる純利益を達成しました。

社長が現場に直接、経営状況や戦略を説明する「タウンホールミーティング」という取り組みを通じて、社員と危機感を共有しています。

中西氏は、部課長クラスを一堂に集め「なぜ、今の状況で満足したらダメなのか」について説明する際に、口酸っぱく利益率について話をしています。

中西氏は、こう言います。

「社長が決断するのに時間がかかるのは、社長がバカかもしれず、それは否定しないけど、ポケットにおカネが入っていないと社長は決断できない」

事業を強くするには、おカネが必要です。グローバルな市場で生き残っていくには、一流にならなくてはなりません。

複数の事業を持つ場合、小さな市場でも生き残っていくには、特徴を持たなければ、自然と消えてしまいます。日立製作所の場合は、消さなかったがために、大幅な赤字になりました。

リーマンショック後、テレビ事業を縮小したり、自らが社長を勤めた米国のHDD(ハードディスク駆動装置)生産子会社を売却したりと、普通なら難しい決断を次々に行った結果が今の日立製作所です。

社長が行動で示し、現場の若い人たちがついてきたからこそ、もうひとつ先のグローバル・メジャー・プレーヤーを目指すことができるのです。

クボタの会長兼社長である益本氏がこんなことを言っていました。

「会社って本当にいいところだよ。好きなことをして、おカネも出してくれる。失敗しても給料をくれる。社長もそうだ。決断する仕事は面白い。『しまった』と思っても、そこから違う方向に走ればいい。一番楽しんでいるよ。社長がしんどいなんで、あり得んな」

その通りだと思います。日頃、たくさんの中小・小規模企業の社長さんとお会いしますが、みなさん、業況は思わしくなくても、上を向いて次の目標へと突き進んでいます。

物事を変える決断をできる立場にあることを、うらやましく思います。