



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11月19日号 no.1667  
『バイブルとして熟読し応用～ドラッカー』より

### 【どう解釈するか】

ここ最近はやりがちですが、私は比較的本を多く読む方だと思っています。私の本棚には、これまで読んだ本がずらりと並んでいるのですが、残念ながらその背表紙を見ただけで本の内容を詳しく思い出すことはできません。

本を読むことはとてもよいことです。しかし、読んだ本を理解し、知識として身につけ、それを活用しなければ、本を読んだ意味がありません。

本のタイトルを見て、「確かこんな内容だったなあ」では、自己満足でしかないのです。

今週は、「経営学の父」「20世紀を代表する知の巨人」と評されるピーター・F・ドラッカーの書をバイブルとして熟読し、実際の経営改革に活かしている「キャノン電子」の社長、酒巻久氏の読書術に迫ってみます。

ドラッカーの本は、私も数冊読んだことがあります。

「マネジメント」「プロフェッショナルの条件」「現代の経営」が本棚に並んでいます。しかし、その中身を説明せよと言われても、具体的に説明することはできません。

ドラッカーの本は、もともと内容が難解です。読んでいるときは、じっくりと読み込んでいるため分かった気がしていました。しかし、時間がたつと、その分かったと思ったことを忘れてしまいます。

果たして、これでいいのでしょうか。

酒巻氏は、読んだドラッカーの本の中で、自分に必要だと思う部分を集約し分類しています。そして、ドラッカーの言葉をまとめてファイルし、困った時に読み返しています。時には声を出して読んでみることで、ドラッカーが何を言いたいのか自分の頭で考え、実際の経営に活かしてきました。

酒巻氏が経営改革に活かしてきたのは、

- ①自分の強みを知る
- ②時間を管理する
- ③最も重要なことに集中せよ
- ④イノベーションの原理と方法
- ⑤チェンジリーダーにとっての3つのタブー

の5つです。

酒巻氏は、社長就任時に、「自分の強みは何か」を考えました。当時、経営に必要な貸借対照表や難しい経済用語など何も知らない自分は、経営にとっての強みは持っていないことを悟りました。

ドラッカーは、「経営が目指すところの基本は、売上ではなく利益を上げることである」と言っています。そのために活かせる自分の強みを考えたところ、「永年の技術畑で設計によってコストを従来の半分に減らす取り組みを行ってきた経験」だということに辿りつきました。

そして、「すべてのコストを半分にして世界一の高収益会社を目指す」という目標を掲げて、社員に呼びかけたのです。

その改革の一環として工場の集約化を行いました。秩父工場の周辺にある7つの下請け子会社を一つに集約したのです。子会社の工場に隠れてまでも何度も見に行き、過去の産物になっていないか、本当に必要なかを自分の目で確かめ、抵抗に遭う前に矢継ぎ早に整理しました。

グループで重複していた間接部門をすっきりとさせ、物流コストの削減にもつながりました。

このように、ドラッカーの教えを忠実に実行する経営改革を通じて、赤字スレスレのキャノン電子を経常利益率数十%の優良企業に転換できたのです。

ドラッカー理論の2番目として、「時間の管理」があります。

酒巻氏は、この言葉を自分の時間管理はもちろんのこと、会社の時間や製品の時間をしっかりと管理することが重要だと説いています。

製品の時間管理とは、その製品がいつまで売れるかということをしかりと把握することです。

例えば、商品の開発スピードにおいて、カメラなどここ最近では、3~4ヶ月で売れなくなってしまいます。そのため、開発についても3~4ヶ月の管理に改めなければなりません。それにも関わらず、従来と同様に1~2年をかけていては間違いなく負けてしまいます。

酒巻氏は、こう言います。

「日本のメーカーと韓国のメーカーとの差は、時間管理の差だ。韓国のほうが、日本より3倍くらい速い時間管理をしており、そこに日本の敗因がある」

韓国のメーカーが、競争相手の情報を徹底的に収集する体制を敷いているのに対し、日本のメーカーは、情報収集の代理人を送り込んでさえいません。

3つ目の理論に「重要なことに集中せよ」があります。「選択と集中」のことです。

「選択と集中」を行う際にポイントとなるのは、正しい事業を選択できる人(経営者)がいるかどうかです。しっかりと選択できる人がやらないと、必要な事業まで捨てる失敗を犯してしまいます。

酒巻氏は、こう言います。

「事業を選択するときは、ものすごく感性が鋭く、深い洞察力のある人が必要となる。そうしないと、残すべきものを捨ててしまい、その結果として潰れる会社がでてしまう」

選択をするには、幅広い知識と優れた感性が必要となります。

酒巻氏は、自分の技術範囲を広げて幅広い知識を得ようと努力してきたことと、優れた感性を養うために、いい絵画を見たり、いい音楽を聞いたりすることで、正しい事業を選択できるようになったそうです。

ドラッカーの言葉は難解です。言葉の意味はわかるのですが、どう解釈すればいいのかがわかりません。「もしドラ」が流行ったのは、その解釈をわかりやすい言葉で、ストーリー仕立てで表現してくれたからです。

ただ、その解釈そのものも、読んだだけでは意味がありません。

酒巻氏のように、あるいはもしドラのマネージャーのように、実践で使ってみなければ本当の意味での解釈にはならないのです。

みなさんには、バイブルと呼べる書物がありますか。