

経営

中堅・中小企業経営とIT (4)

～ 経営者よ変われ～

富士総合研究所 経営戦略弓崎クラスター 主任研究員 弓崎 伸彦

ウォルマートがやって来る

年間売上高二十八兆円の世界最大の小売業が、ついに西友を実質的に買収して日本に進出する。人工衛星を使って自社のデータを処理する世界で最も情報化が進んでいると言われている企業である。「ついに来たか」という感じである。

今後、西友はウォルマートの資金を活用して不採算店を整理する一方で、地方の有力スーパーを買収するという。直接的、間接的に地方への影響も出てくるだろう。

かつて同社は、IBMから、世界で最もITを有効に活用している企業として日本のセブン・イレブンを紹介され、調査団を日本に派遣した。三千品目程度しか商品を抱けておらず、弁当やおにぎりで収益を上げるセブン・イレブンの経営が、数万品目を扱う同社に何が参考になったかを知るよしもないが、世界に最先端の企業があると聞けば、そこから即座に学び取る姿勢のある優れた企業である。こうした企業姿勢は、同社の創設者であるウォートン氏以来続いている。

GEジャック・ウエルチのやったこと

先日、荘銀総合研究所の谷社長と会談する機会があった。「ジャック・ウエルチわが経営」を読んだが、人事のことが多く驚いた。やはり、最後は人か」と言われていた。

二十年以上GEを率いて昨年度百四十一億ドル(約一兆七千億円)の純利益を上げたGEの経営者であるウエルチ氏がやってきたことは、世界に優れた企業があると聞けば、飛んでいき、そのノウハウを経営者自身が学び、

自社の経営に取り入れることであった。同氏は、日本の経営から多くを学び取った経営者の一人である。そして、学び取ったノウハウを企業内で生かすため、人材育成と人事に腐心した経営者である。

世界的に優れた企業と言われる企業は、進んでいるという企業から学ぶことを躊躇(ちゅうちゆ)しない企業である。

経営者が変わらなければ変わらない

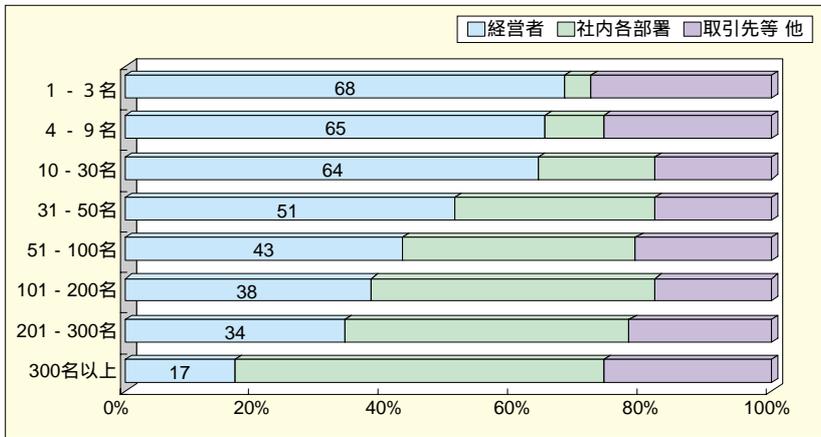
「中堅・中小企業経営とIT」の四回シリーズの最後にあたり、中堅・中小企業の経営者の方々に、最後にどのようなメッセージを送るべきかを相悩んだ。

本文のグラフを見ていただきたい。これは、今年過去最高益を記録したトヨタのお膝元、中部地域の製造業に対してアンケートを実施した結果の一部である。

「IT導入に関する中心的な発案者は誰か?」という質問に対する回答を示したものである。これを見ると、小規模な企業ほど、経営者が発案の中心的な役割を担っていることが分かる。つまり、中堅・中小企業においては、IT活用を行うとすれば、経営者が変わらなければ、企業は変わらないということを実に示している。

「経営者が変わる」ことは決して簡単なことではない。しかし、よくよく考えれば、世界で最も優れていると言われている企業が、継続的に成長してきたノウハウをみてみると、自社よりも優れた企業を探し、その企業から学ぶ姿勢を失わないことが、成長の大きなポイントの一つであることが分かる。

IT導入に関する中心的な発案者は誰か？



(出所) 中部経済産業局、平成13年10月
<http://www.chubu.meti.go.jp/kikaku/e-mono/e-mono.htm>

現状の打開策見て、聞いて、学ぶこと

現在、私は山形県のあるIT化モデル事業の委員になっている。その事業の過程で、ある委員が山形県のあるメーカーの方に「この商品は、中国から既に輸入されているのではないか。中国の商品との優位性はあるのか」とお聞きしたところ、輸入実績もあり、品質的にもあまり変わらないとの回答があったが、事業自体を根本的に見直すことまでは、経営者は考えていないようだ。という指摘があった。

今後、コストの安い海外製品との競争を無視することはできないという大きな環境変化は理解できていても、どのように対応してよいか分からないというのが、中堅・中小企業経営者の現状と言えるのではないだろうか。こうした企業の打開策を、IT化という切り口だけで見出すことができるだろうか。

「今、日本で最も儲かっている商売は、着メロではないか」と言われている。携帯電話の着信メロディーを配信し、配信するたびに二百円が転がり込む商売である。しかし、この事実を知ったとしても、IT知識が乏しい企業ではなかなか参入できないのが、IT革命の革命たる所以であり、このような話をいくら聞いても、経営者の多くは動けないであろう。

一方、経営者の方々も、対処の方法が見出せないために、環境変化に目をつぶっている面も否めない。

こうした状況を打開し、経営者が変わるためには、経営者は、環境変化をくぐり抜けてきた企業を貪欲に探し、その企業を躊躇することなく訪問し、見て、聞いて、学ぶことを実践することが一つの方策だと思つ。世界の優良企業もやってきたように。

打開策の切り口

では、どのような切り口から打開策を見出すのか。

今、中堅・中小企業の生き残りの手段として、「地域密着」という考え方が注目されている。地域は、高齢化し少子化しており、こうした環境に対する技術やサービスが求められている。こうした身の回りの顧客が真に求めるものを提供することが、生き残りの一つの方策である。大企業は、効率を追い求めるが故に、非効率になりやすい地域に密着した特有な事業には手を出し難い。こうした切り口から、現在の事業を見直せないだろうか。

また、製造業では「時間」という切り口が最後の切り札になりつつある。生産拠点がコストの安い海外に移転する中、国内にある製造業の強みは、市場に近くタイムリーに商品が提供できることである。こうした商品を見分けることで、生き残りの糸口を見出せないだろうか。

このような視点から見ると、日本でもいくつかの企業が、既にチャレンジングな試みを行っている。こうした優れた企業を見出し、直接会い、その企業から学ぶことで打開策を見出すことが、中堅・中小企業の経営者の役割となっていると思う。

あなたの会社を、再びあなたらしく

荘銀総研や行政などの支援機関は、経営者が変わるために必要な優れた企業を探し、中堅・中小企業経営者に情報提供を行い、そうした企業に地域の経営者が会える機会を創出することが、今後の大きな役割の一つになるだろう。経営者もまた、こうした機関を大いに活用して、自らが変わる契機として欲しい。

大企業でさえも、すべての企業が生き残ることが難しい経営環境である。こうした中で、生き残っていくには、ここ五十年では実行したことがないような思いきった打開策を講じる覚悟が必要である。そして、それは、あなたの会社を、再びあなたらしい会社にするにとほかならない。

(完)