

## 99年度戦略策定への新課題—グローバル・スタンダードをどう取り扱うか—

日本フィリップス株式会社 相談役 新将命氏

経営者として、自分の会社をエクセレント・カンパニーにするということに関しては、誰も反対しない。

IBMは「百聞は一見にしかず」を超えて「百見は一考にしかず」ということから“Think”を理念としているが、私は「百考は一行にしかず」と思っている。伸びる人は実行に移すのが早い。フットワークが優れている。

グローバル・スタンダードは8フィート（約2.5m）の身長があるゴリラである。このゴリラに会議の席上でどこの椅子に座れば良いかと聞かれたら何と答えるか。答えは、どこでも好きな所にどうぞである。即ち、他人の承認は不要なのである。このゴリラは米国である。米国はいざとなれば自給自足のできる唯一の国である。しかも軍事力もある。強いことは正義であり、それゆえ米国の行動は正義である。というのがグローバル・スタンダードの定義の実相である。グローバル・スタンダードは参考にするのは良いが、それに統治されてはならない。統治されては個立（アイデンティティ）が消されてしまう。しかし、したがった方が良い部分も多い。ISO、国際会計基準などである。

重要なのは我が社をエクセレント・カンパニーにする為に、グローバル・スタンダードを取り扱うのだ。主体的に良いところを採って、最適組み合わせを作り、良い会社を作ることであり、そうする事こそグローバル・スタンダードに統治されないことになる。

米国では、あなたの会社のボトム・ラインは何かと聞かれることが多い。ボトム・ラインとは貸借対照表の最下段（ボトム・ライン）のことであり、最下段に書かれているのはご承知のとおり利益である。利益は株主に対する最低の基本責任である。

この基本思想に沿ってエクセレント・カンパニーの根本条件を示すと、以下の6つのPであると私は思う。これはグローバルなスタンダードでもある。

1. Passion（情熱）：もっとも重要であるが、もっともはかない。
2. Philosophy（哲学・理念）：企業理念のある企業は、無い企業よりも収益を上げているという統計がある。
3. Plan（計画）：現実に役に立つ生きた計画をもつ事である。
4. Product（商品）：消費者に認知出来る差別化を伴った新商品の流れを提供する事。
5. Priority（優先順位）：人間が一度に出来る事には限りがある。あれもこれもでは無く、あれかこれかが重要。上司から部下まで優先順位が一致しているか。一致している会社の株は買いである。
6. People（人）：人を資産と見るか負債と見るか。資産価値を高めるために重要なのは社員教育である。社員教育にはSome Money, Some Time & Lot Heart が必要なのだ。教育はすぐに成果とならないが、教育を疎かにした企業は長期的には衰退をたどる。

あえて、7つ目のPを挙げるとすればProfit（利益）である。

顧客は満足させればそれで良いのか。顧客の立場に立ってみると、次の3つの場合が考えられる。事前期待 > 事後評価 2度と買わない

事前期待 = 事後評価 ニーズには応えているが、他に移ろい易い。

事前期待 < 事後評価 リピーターになり、口コミで宣伝してくれる。

真のCSは、顧客のニーズ・ウォンツを上回る事である。CSを企業理念として持っている上場企業は90%、具体的にCSのアクションが採れるのは10%。この10%はエクセレント・カンパニーになれる可能性を持つ。

企業統治のもとにグローバル・スタンダードを押し付けてくると、受け身で考えてばかりいることになり、何も学べない。本質的な問題として、学ぶべき事も多い。

1. 個性の尊重：集団主義の良さを残しながら個性を尊重すべきで、この点での日本の対応は遅れている。
2. 年功序列からの脱皮：これをやられて一番困るのは、年功で権力を握った人々である。
3. 女性の登用・活用：今更何を言うかと思われると思うが、日本は欧米に比べ30年は遅れている。
4. チェック・アンド・バランス：フィリップスの場合、社内取締役は数人で、他は社外取締役である。社外取締役や監査役の機能は、不正の監査だけにとどまっているのではない。本来、やるべき事をキチンとやっているかどうか。このチェック機能にある。これこそがグローバル・スタンダードなのであって、日本の経営の最も重要な課題である。
5. LN+GNNの構築：LNとはLogic Numberのことで、数字を伴った論理性のある討議の場の構築である。GNNは私の造語で、義理と人情と浪花節のGNNである。いかにも日本的だが、実はこれはアングロサクソンにもある。

最後に、英語力を高める事、日本についてもっと知る事、ギリシャ・ローマの古典や日本の古典、美術・芸術についての知識と、それらについての自分の意見を持つ事。以上をお勧めしたい。欧米の優れた経営者は、この点で非常に優れている。これも経営者としてのグローバル・スタンダードの一つだ。

大きく変化する事を「大変」という。環境が急速に大変する中で企業が小変では没落する。しかし、周囲の変化に合わせてばかりいては、流される。変える前に「何を変えないか」を決める事も大切だ。変えない決定も重要なのだ。企業ベースでも個人ベースでも言える事である。

「百考は一行にしかず」と「不易流行」をキーワードにして頂きたい。