

膠着打破－「負け越す経営」を立て直せ

－主戦場はアジア。どう競い、どう勝ち残るか－

㈱現代経営技術研究所 シニアコンサルタント 藤井隼夫

日本企業の現状へ、厳しい認識から

タイを中心に最新の現地ヒヤリングを踏まえ、かなり厳しい話にもなるがお聞きいただきたい。洪水以降、山に近いほうへと向かって新しい工業団地が広がってきている。洪水については、7つの工業団地に840社がある中で、日系が約半数の450社。そのうち、完全に無事だったのが72%。すでに再開しているのが173社、閉鎖や移転が61社。結局、約30%が何らかのダメージを受けた。事務所など、今もって整備できていないところもある。

アジア圏でビジネスをやる以上、この地域についての構造的な深さの理解が必要だ。現地では、今、欧米の先進企業とアジア企業との間にあるのが日本企業という位置づけ。その中で、日本企業がアジアのビジネス・スピードについていけなくなってきて、国際競争力という点で力を失ってきているということ、現地の日本人たち、特に、30代、40代の人たちが肌で強く感じ始めている。自動車産業のようなグローバル先進企業は何とかやっつけていけるかもしれないが、親企業からいわれて出ていくような中堅中小企業はこれから生存をかける厳しい事態に追い込まれるに違いない。モノづくりに専念していればよかったのとは違って、人や組織のこと、経営の側面の課題が大きいのしかかっている。そのことに気がつくか気がつかないか、問題は非常に大きくかなりリスクな状態にある。

とにかく日本人が、本当にどう変われるか、どう変えられるかが勝負の分かれ目になるだろうというのが現地の声。日本人は知らないこと、自分ではできもしないことを要求してくるのが現地の定説。現地は、今や高次元の競争に入っている事実を認識する必要がある。

経営の上昇、進化ということ

歴史的に何度も洪水に見舞われてきた場所だということは建設時から承知のこと。だが、現地の声は日本の本社には届かない。「隣がそこにするから」ということで決定する。戦略不在。なし崩し型でもものが決まる「意思なき決定」が日本企業の体質だと厳しく批判されている。

現地各社の社長たちは現場に忙殺されている。本社に対応することで精いっぱい。団地の中で何が起きているか、社会でなにが起きているか、全く気が回らない。現地の文化や社会のこと、価値観や生活の現実のことには全く無頓着。それでは情報はつかめない。3年ぐらいすると次に交代して、その都度、ゼロからやり直し。何年たってもこれでは議論が深まっていかない。経営の上昇がない。経営が進化していかない。

グローバルビジネスでカギになるのは高度でインテリジェントな情報だ。優秀な人材というのはインテリジェントな情報を広く深くつかんでいる人、素早くつかんでくる人だ。そういう人材は1000万円から2000万円が相場になっていて、バイス・プレジデントクラスとして遇される。日本企業はそれについていけない。

経営戦略室、コーポレート・スタッフがいかにこれまでを突き放して問題をつかんで個別ではなく全体政策として組み立て推進できるか、それが非常に大事な時になっている。海外の経験が少ない経営体制の中では、現地で起きていることを、ストレートに本部がつかむスタッフ体制

が非常に大事であり、そのコーポレート・スタッフを育てることは経営の急務である。

体質打破とコーポレート・スタッフ

日本企業がアジアの国際競争の中でやっていくというのは、相当の危機感をもって腹をくくってやるしかないということ。経営者に鈴をつけることができないとすれば、繰り返すが優秀なコーポレート・スタッフを作り上げるしかない。グローバルビジネスでは様々な人たちが集まっている。プロフェッショナルということで評価される社会では、日本のような1億総サラリーマンで排他的で内にこもってあやふやな忠誠心でやっているのとは基本が違う。日本人が日本語で、質疑までも筋書きができていたような経営会議など、どこにも無い。そういうやり方を現地からの参加者はどう見ているか、考えたことがあるか。

海外に一步出れば、そもそも、何のためにあなた方はここにきているのですか。現地にどんな貢献をしようとしているのですか。あなたの存在は何ですか。会社に対しても個人に対しても、本質的な問がある。それにきちんと答えていける人間でなければリーダーとは認められない。人間として相手にされない。企業理念についても、個人のあり方においてもそういう教育をされていますか。

基本は、まず、慣習思考を破らせること。特に、権威に従属するという思考を破ること。固定観念を破って、新しい視点を形成する。そして、未来への視野を開かせる。そのための情報を入れ替える。その前提は本質的なところからの再思考である。戦略を考えるとといっても過去の思考のままでもやっても何の意味もない。

グローバルというのは「ハナから激突する世界」だ。その場に立ったら、相手が社長であろうと、誰であろうというべきことをキチンと発言する。その力量と環境を与える教育が必要で、「できレース」のような研修をやっていて、それができないわけがない。厳しい環境の中で、自分で考え操縦できるのがコーポレート・スタッフだ。