



【2017-04-05】

遊道楽歩（雑感）

書を友に、酒を楽しみ、  
人生を味わう

今週の雑感

『企業というところは、人間を知るところ（その6/ヤム芋の大きさにこだわる経営者）』

長野修二

経営者にとって企業規模の拡大という言葉は、それなりに魅力があるものようです。

もっとも、私自身でも企業規模の拡大については、ビジネスをおこなうところの前提として考えているほうでしょう。

企業規模が拡大していけば社会的なステータスが上がり、人々の関心を呼び、社会における評価が確立し、世の中を動かしているという実感が伴うようになるのかもわかりません。

それにしても、案外企業規模を拡大させるためのM&Aなどで失敗が多いのも事実ではないでしょうか。

東芝に限りませんが、日本企業による外国企業のM&Aをみているとなかなかうまくいかないこともあります。その原因の根底には企業を統治するという統治におけるマネジメント能力が欠如していることにその原因があるのではないかと私は考えています。

そもそも日本企業は国内においてさへマネジメント能力が欠如しているのですから外国企業を買収したとしてもその手に負えないことは明らかでしょう。

それでも手元資金が潤沢な日本企業の経営職は、「ヤム芋」状態、いわば高い地位の象徴になることを望み、ひたすら規模を拡大することに注力することで、規模の拡大そのものが目的となり、結果として成功から遠ざかっていくのではないかと想像されます。

人間が規模の拡大を目指すのは、この本にあるように「部族的な本能」かも知れませんが、誰しもこのような傾向にあると思われまます。また、このような傾向ゆえに人間は成長を得ることが可能なのでしょうか。しかし、規模の拡大だけが目的化しやすい原因の本質は人間自身もっている傾向にあるのではないのでしょうか。

本文P76から次のような文章が続きます。

「おそらく、企業買収に没頭する経営者を生み出す原因は二つある。一つの原因は、そもそも経営者になる人のタイプにある。もう一つの原因は、私たちがそのようなタイプの人たちを作り上げてしまうことにある。

本章の後半で、二つ目の点については改めて触れるとして、先ずは一つ目の点について話をしたい。

社会人類学の研究で、面白いものがある。どのようなタイプの人が、より組織の中で地位や役職が上がっていき、部族の長になるかについて分析したもだ。

この研究によると、最も激しく、野心家で、攻撃的な戦士が、部族の長になることが多い。こういう戦士たちは、トップになるためにライバルたちをみな倒していくこともためらわないのだ。

この事実には興味深い点がある。激しさや野心といった性質は、部族の長になるのに役立つものであっても、将来的に安定した組織を築くためには有益であるわけではないのだ。

なぜなら、こういったタイプのリーダーは、部族を戦いに巻き込むことが多いからだ。

その結果として、会社の規模、その強み、または部族が生き残る可能性といったものを犠牲にしてしまう。すなわち、トップになる可能性の高い人の性格とは、部族をトラブルに巻き込むものでもあるのだ。

経営者たちも、この部族の長たちとそんなに違うだろうか。トップ経営者というポジションを獲得するに十分に野心家で、リスクを恐れず、攻撃的な人は、一度トップになれば会社をさらなる征服の旅へ進めようとするだろう。

企業買収では、追い求めるスリルを味わえる。獲物を決め、持っている資源を活用し、攻撃を行う。同じ獲物を狙う他人もいるかもしれない。しかし、巧妙な策略と激戦を経て、勝利することができる。そして、新聞に写真が掲載され、シャンパンを開け、より多数の部族を支配・征服することが、もうひとつの勝利でもある」

こういう私でさへたいした地位にあったわけではありませんが、ビジネスの拡大、いわば企業規模の拡大に励む日々だったと思います。

成長させ拡大させないビジネスなどあるわけがないし、毎日の仕事はゲームそのものでした。

それは別の言葉では言えば、会社という場と金を使ってバクチのような感覚でビジネスを動かすという醍醐味でしょうか。

地位が低いレベルでもこのような状態ですから、経営職、ましてトップに立てばこのような精神状態でビジネスを進めるのは当然なのかもわか

りません。

その一方で創業経営者の中には、上手に買収をおこない規模の拡大をしているケースもあります。

日本電産などはその筆頭でしょうか。

私がお世話になった企業の中にも一社だけ、創業経営者ですが、買収によってうまく規模の拡大を図っているところがありますが、その特徴は買収した企業の経営者や社員を活用しながら長い時間軸で買収企業の成長を図っているところにあるようです。

買収に際しても無理がない規模を選定し、コアビジネスを中心に比較的関連する企業を買収していくというやり方をとっています。

創業経営者の買収は、ソフトバンクの孫さんのような人を除けば、比較的堅実に買収をおこない着実に成長させているのではないのでしょうか。

創業経営者に比較するとサラリーマン経営者のほうが大胆な買収をおこなっているのではないかと考えられます。

そもそも他社を知らないで昇りつめるケースがほとんどであるわが国の企業社会では、自社の経験そのものが「ヤム芋」栽培をしているようなものでしょう。

勢い金に物を言わせて買収に走りやすくする土壌が存在します。

社員も同様なタイプが多いわけですから、全体的な合意形成ができやすく、緻密な分析や将来の戦略、自社のマネジメントの問題点などを省みることなく動いていくことが多くなるでしょう。

他方、買収などをおこなわない企業では、極端に消極的な行動が目立つようすし、現状維持の中で経営数字だけは着実に上げていますが、その実態は、企業内部に問題を積み上げており、将来収益に現れるだろうと想像されるような内部状況が見え隠れしています。

結論からすれば、買収自体が悪いのではなく、買収をおこなう目的を明確にして自社の状況を把握しながら企業を成長させていくことがビジネスには求められ、買収に限らず新たな分野へ挑戦していくという日常的なプロセスを企業内部に構築しておかなければ、ある日突然なにか新しいことをやるなど人間には不可能なことでしょう。

私が見てきた範囲からすれば、日本企業のサラリーマン経営者による大型買収はどうも無理があり、その理由は日本型経営によるところにあるようにみえます。

日本的な経営がすべて悪いわけではありませんから、その改善課題を明確にしながらいかに若い人たちにチャレンジさせていくという場としての妥当な規模の買収、さらに新たな事業の創設などを中心に企業規模の拡大を目指すことが重要ではないでしょうか。

外国企業の大規模買収や外国人経営者による日本企業の運営は、将来は別として現時点ではまだまだ相当難しいものがありそうです。

日本で一番大きな規模はトヨタの約28兆円ですが、この売り上げは世界で見れば第5位です。

しかし、今後この規模以上に拡大させていくとすれば、当然外国企業の買収などが視野に入ってくるのではないのでしょうか。

トヨタの規模の拡大の課題は、このときはじめてあらわれてくるように思えます。

日本国内に限れば、トヨタ、ホンダ、日産の3社体制になってきており、トヨタの規模の拡大は、販売エリアの拡大と他社の買収になると想像されますが、当面は販売エリアを拡大していくのではないかと、思います。理由は、日本的なマネジメントの範囲で成長させていくという保守的な考え方が根底にあり、いたずらに買収による企業規模の拡大を目指すとは考えにくいからです。

だからこそしぶとく企業を成長させていくことができるのかもわかりません。

現時点における日本企業の戦略としては、非常に理に適っているのだと思います。

私にとってトヨタは決して好きな企業ではありませんが、またトヨタの車に乗るつもりもありませんが、世界の中で企業規模を拡大させていく経営手法としては、日本におけるマネジメント能力の範囲で進めていくという手堅いやり方は、他の企業にとっても学ぶべき要素があるように思えます。

余談になりますが、陸上競技のボルト強さは「[ヤムイモ](#)」にあるといわ

れており、ヤムイモに問題があるのではありません。

ヤムイモ栽培における人間のマネジメントに問題があるだけでヤムイモには疲労回復などの効果があるといわれており、あえてヤムイモの名誉を守っておきたいと思います。