

ビジネスにおける中小企業経営のエッセンス

第1回 経営の心

日立エンジニアリング㈱ 社長 永田 一良

1.はじめに

我々を取り巻くビジネス環境は日夜ものすごいスピードで変化しています。一段と激しさを増すワールドワイドの価格競争、モノ作りの海外シフトなど、市場競争に勝ち残るには経営者が一刻の油断も遅れもなく舵をとることが求められます。

バブルの崩壊により複雑系になったビジネス社会に対して、中小企業の殆どの経営者は戸惑いと不安を感じているのではないのでしょうか。従来の経営手法やITの導入だけでは、的確な対応や、生き残りが困難になってきているのは確かです。

官公庁や経済界が次々と打出す経済政策に対して、大企業はそれぞれに自らの生き残りをかけてM&A、アライアンスなどを組織を挙げて、あるいは組織の壁を超えて展開しようとしています。

中小企業においては、いな中小企業なればこそ、従前の「経験と勘と度胸」に頼った、あるいは部下に任せた経営は許されません。業務をシステムとしてとらえ、より「科学的な把握・分析に基づき、総合的に監理する」ことが求められています。

これから9回にわたり、茨城県の地元にあつて、多くのエキスパートを擁する日立エンジニアリング㈱が総力をあげて執筆させて頂きます。極力平易で分かり易い記事にし、中小企業の皆様の経営戦略を少しでも支援出来ればと願っております。

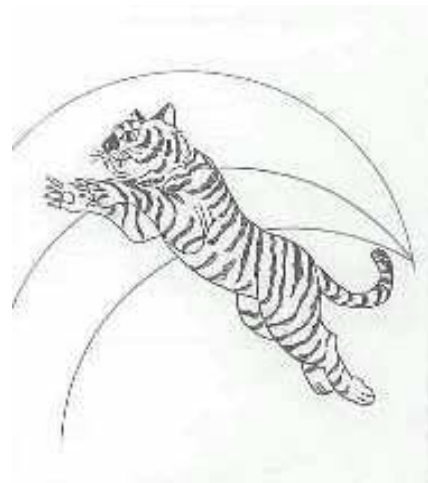
2.一人一人を強くしよう！

我々は常日頃何をやるにしても、グループで、団体で、組織で物事を行っています。それは仕事であろうと、ゲームであろうと同じです。その時上手くゆくか、ゆかないかは結局一人一人の力によるのではないのでしょうか。その人のポジション、役割によって必要とする力には違いはありますが。

私はその人のレベル、立場によって色々な言い方はあっても、少なくとも組織の中核たる者は、次の3つを高めることに集中するべきと思っています。即ち「眼力」「闘争心」「執着心」であります。

「眼力」その意味するところは、絵にあるように眼光するどく獲物を狙う虎のようであります。世の中の流れ、市場のニーズ、自陣の能力、同業者の動きなどを総合的に勘案して勝算あるフィールドを見出す力であります。

「闘争心」本来人間は闘う本能を持っています。そ



「眼力」

「闘争心」

「執着

れが長年の平和と平等教育の中でボケて来たのではないのでしょうか。相手とすべき競合相手は世の中広しと言えどもそれほど多くはないのです。場合によっては 10 指に満たないかもしれません。今こそこれらの相手に、何としても負けない根性を蘇らせようではありませんか。

「執着心」勝負の時には全てを忘れる程の、あるいは寝食を取れない程に没頭することも必要です。これが必ずや成功という素晴らしい結果と経験を生み、次の飛躍の原動力となること間違いなしであります。

3. 明確に指示しよう！

経営者たる指揮官には「進むべき道を明確に指示すること」が最も強く要望されているのではないのでしょうか。朝令暮改 大いに結構です。何よりも、良きに計らえて、右も左もはっきり意思表示しないのは困ります。所詮、大抵のことは平たい鍋底をもった一つのフライパンの中の事と思えば気が楽になります。何処であろうと、どちらに向かおうと、殆ど温度は同じで出来上がりも同じです。ただフライパンの外に出る時には十分に検討を加える必要があるのは当然の事です。

まずは一つの方向を定めて歩き出すのも手でしょう。歩きながら考え、間違っていると思えば「回れ右」の号令一下、反対に方向を転じて歩く位の度量が欲しいものです。

毅然たる態度で前を見据えて、先頭に立って道なき道を切り開いて行く指揮官！それが私の目標とする姿でもあります。

4. 白いキャンパスに絵を描こう！

B 2 G、B 2 B、B 2 Cの世界で、すでに過去形になっている従来の多くの大企業のビジネスパターンをしてみる事にしましょう。

(G：官公庁 B：企業 C：消費者 2：to を示す)

B 2 G、B 2 Bの世界では、ありがたいことに顧客であるGやBがきちんとした仕様書を作ってください。絵画に例えると下絵をお客様が描いて下さるのです。B 2 Cでは企業の中に事業企画のようなしっかりした部署があって、下絵を書き方向付けをしているのが一般的であります。分かり易く言うと、塗り絵の世界であります。幼子達が与えられた枠の中に美しさ精密さを競い、大人に誉められて有頂天になっているのに似てはいないのでしょうか。しかも下絵がないと何も描けないのです。

多くの下請け中小企業も同様であって、親会社から発注されるものを親会社の指示のままに作っていたのが実態ではないのでしょうか。それが今、親会社からの発注が激減、あるいは消滅せんと大きく様変わりしているのです。

右の図は「現在求められる企業」を模式図的に描いた



ものです。

内側の円は多くの企業の現在の姿を、外側の破線の円は望まれる状態を示しています。

今やおぼろげなお客様のニーズに対して、分かり易いビジュアルな表現でセールスポイントを持ったシナリオを織込み、お客様のメリットを量的に提案することが望まれます。下絵の無い「白いキャンバスに絵を描く」というコンセプチュアルスキルの向上が、世の中に受け入れられる企業の大きなドライビングフォースと言えるでしょう。

5. 生き残る条件

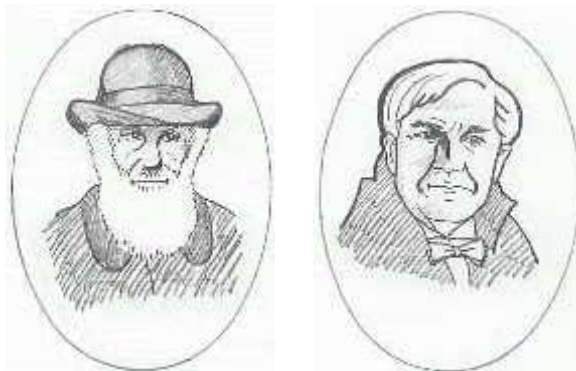
「最も強い者が生き残るのではなく、最も賢いものが生き延びるわけでもない。唯一生き残るのは変化できるものである」
＜チャールズ・ダーウィン＞

「天才は1%の靈感と99%の発汗からなっている」
＜トマス・エジソン＞

私がいつも肝に銘じ、座右にしている偉人の言葉であります。

IT、モバイル、ブロードバンドなどの横文字が氾濫し、ビジネス環境が激しいスピードで変化する中であって、ダーウィンの言葉を時間軸を数億分の一にしてビジネスに置き換えるとどうなるでしょうか？そうです！変化するしかないのです。それも生き残りをかけて積極的に変化するしかないのです。

あのエジソンでさえ、大変な努力をしています。ましてや我々凡人においてをや、でありましょう。

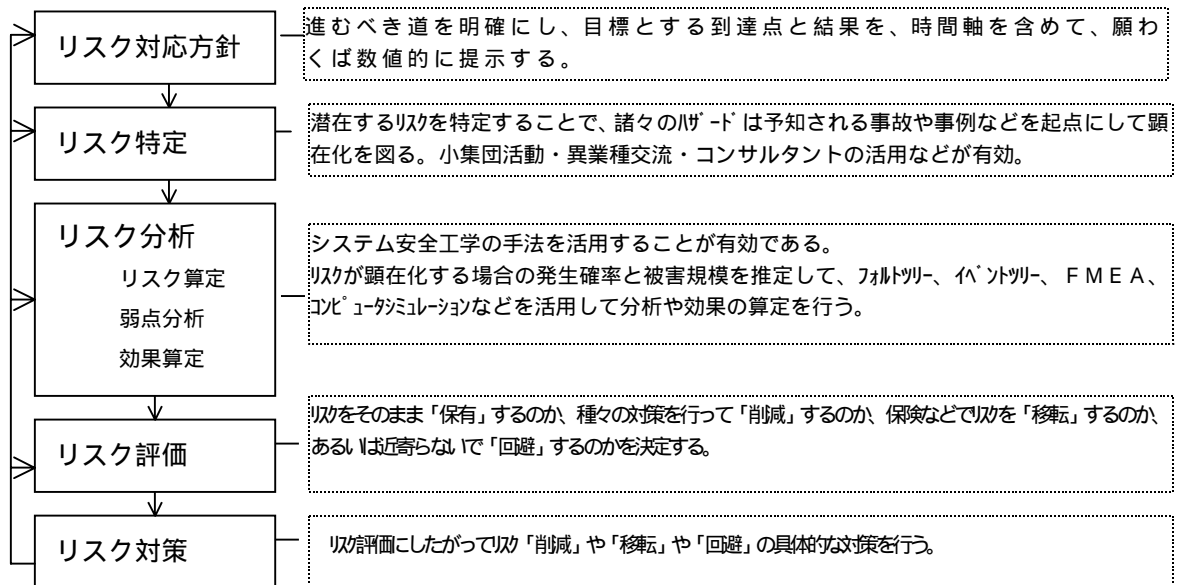


6. 監理監督の手法

何を検討するにせよ、経営者として一つの定型化された思考体系を会得すると、いろいろの局面で活用できるものです。しかし対象とするものによって、アプローチの方法は様々であるし、また全てに万能な方法があるわけではないのは当然です。

日本技術士会の刊行本では 総合技術監理技術士は監理監督するに当たって、比較的体系化が進んだ技術の一つとして、リスクマネジメント技術をあげ、異なる種類のリスクを総合的に判断し、対応を検討する為には有効な技術であるとしています。

リスクマネジメントは「企業活動に伴う様々な危険を最小限に抑える管理運営方法」のことであり、概略を次の図に示します。



このリスクマネジメントを「企業活動に伴う様々な可能性を最大限に発揮する管理運営方法」と読み替えると全く違ったイメージになってきます。車のブレーキからアクセルに踏み替えたような別の世界が展開されることでしょう。そこにリスクマネジメント手法を適用し、合わせてフィジビリティスタディやシミュレーションなどの手法も駆使するのです。そこには「回避」も「移転」も選択肢の中に見出せない厳しい現実と直面するかもしれませんが、経営者の力量が問われる局面でもあります。

7. 中小企業の強み

大企業では企業グループが一丸となって、あるいは業界として、場合によっては業種をまたがって、大きく編成を変える動きが加速しています。これまで行われてきた事業所単位にとり、業務の内容毎にとりかいた部分的に最適な解を見出す方式とは根本的に異質のものであります。この全体最適化の動きは、下請け企業に留まらず、多くの中小企業の経営そのものを襲うことは間違いありません。

しかし長年の右肩あがりのビジネス環境の中で、塗り絵の世界、受身の世界に慣れ親しんで来た企業にとっては、全体最適化が実際に効果を発揮するまでには相当の時間を要するでしょう。大きな企業ほど過去の文化遺産から抜け出すのに苦悩しているようにも見えます。

中小企業には小回りが効く身の軽さとスピードがあります。戦闘機、レーシングカー、モーターボートのように状況の変化にスピーディに反応することを強みにしたいものです。

先端技術や官公庁など行政の動き、市場の動きなど情報の入手の点では到底大企業に太刀打ちできるものではありませんでした。これも過去の話になりました。幸いにして、ネットワークの発達により、世界中の情報を時間と空間を超越して、何時でも、何処でも、誰でも自分の手に出来る時代になりました。この点ではもはや大企業とのハンディは無くなったのです。

経営者にとっては、一刻の躊躇も許されない時代であればこそ、汗して自ら変化し、適応することで中小企業の強みを生かし、勝ち組みに生き残ろうではありませんか！

去年、マリナーズのイチロー選手は、粘り強いバッティングと決してあきらめない走塁で242本の安打を達成し、MVPに輝きました。そして「どんな時も全員が絶対に諦めないことが地区優勝につながった」との、奥深いセリフを我々の脳裏に残してくれました。



8. 次回からのテーマ

第2回以降 以下に示すテーマと執筆者でお届けする予定をしております。

第2回(5月)	複雑系ビジネス社会での中小企業の生き残り戦略 茨城県 IT 総合監理委員 井上春樹
第3回(6月)	お客さんが選ぶ時代 総合技術監理技術士 松本 宏
第4回(8月)	発想の大転換 ...人工生命... 人工生命応用研究会 井上春樹
第5回(9月)	全体最適が中小企業を襲う 総合技術監理技術士 小林 守
第6回(10月)	データベースが企業経営を支える 総合技術監理技術士 本田永信
第7回(12月)	IT コーディネータの実践的活用 IT コーディネータ 加藤省三
第8回(1月)	ビジネスを拡げるプラットフォーム 総合技術監理技術士 坂田正輝
第9回(2月)	自ら作成する B/S P/L 総合技術監理技術士 永田一良

<注 記>

日立エンジニアリング㈱

茨城県内に本社を置き、卓越した技術力をドライビングフォースとして、社会経済の発展をリードするエンジニア集団。

設立 昭和 32 年、資本金 16 億円 5 千万円、年間売上高約 650 億円、従業員約 2100 名
関連会社：I C C . I J S . I C H の三社

総合技術監理技術士

技術士法により定められた国家資格であり、この程新たに第

20番目の技術部門として誕生した。主として経済性管理、人的資源管理、情報管理、安全管理、社会環境管理を対象とし、社会的規範や国際的ルールを総括した倫理観や国際的視点をもって、総合的な判断に基づく監理を行う。

茨城県IT総合監理委員

茨城県ITアクションプランの推進状況を、総合的な観点から監理する為に発足した委員会の委員である。有識者10人が選出、委託された。茨城県のIT戦略について策定された施策が確実に行われることを、今後、総合的に監理、推進してゆく。

ITコーディネータ

経済産業省の後ろ盾を得て、民間の認定資格として2001年に創設。茨城県では17名が取得。企業や自治体がITを活用した経営改革を進める際に、ベンダーに属さない中立的な立場で計画立案から運用まで一貫した支援を行う。

人工生命応用研究会

IT、バイオを主業務とする多くの企業、大学、研究所により構成される非営利団体である。従来の「人工生命」研究対象は、純科学的分野での課題が中心であったのに対し、本研究会はビジネスへの応用を積極的に図ることを主目的に1999年に設立された。

<著者プロフィール>

ながた いちろう
永田 一良

日立エンジニアリング(株) 社長

- ・ 昭和13年(とら年)生まれ
- ・ 昭和36年 九州大学電気工学科卒業 日立製作所入社
- ・ 日立事業所にて発電機・電動機・核融合システムをはじめ、超電導応用製品、パワー半導体、パワー半導体応用製品の設計・製造に従事
- ・ 平成2年以降、日立本社にて電力事業部長・機電事業部長・取締役電機システム事業本部長を歴任
- ・ 平成9年以降、日立エンジニアリング(株)にて現職
- ・ 平成14年3月、技術士総合技術監理部門に合格

URL <http://www.hitachi-hec.co.jp>

E-mail nagata@head.hitachi-hec.co.jp