

経営者への活きた言葉

「事業の寿命30年」(その1) 三品 和広 (神戸大学大学院教授)

1. 企業を分析し、長期にわたって利益が右肩下がりになる企業を「戦略不全企業」と定義している。流通業を例にとると、百貨店の利益が企業群全体として悪くなった時期に、群全体として右肩上がりになったのは総合スーパーだった。それは消費者が収益のドライバーである衣料品の購入場所をスーパーに移したからで、きっかけはマイカーの普及だった。
2. その後、総合スーパーの利益が右肩下がりになり、ダイエーは潰れてしまったが、イトーヨーカ堂とジャスコ(現イオン)は生き延びた。前者はコンビニにシフトし、後者はショッピングモールを展開してデベロッパーになった。だが、ダイエーは主力事業の入れ替えができなかった。つまり、多くの経営者が腐心している従業員のモチベーションアップや商品の開発・仕入、在庫の管理や店の改装といったことでは、差はつかない。
3. 経営とは何かといえば、主力事業を入れ替えること、どういう事業に入れ替えるのかを決めるということだ。事業の入れ替えを志し実行するには、10年や20年はかかる。「戦略不全」とは経営者の頭がそういうことに向かないことを指している。かつて「企業の寿命は30年」といわれたが、事業の寿命が30年と考えればよい。

(参考:「週刊東洋経済」2011年7月30日号)

幹部への活きた言葉

よい習慣は才能を越える 佐々木 常夫(東レ経営研究所特別顧問)

1. 「よい習慣は才能を越える」。これは40年間のビジネス人生を通して得た私の実感です。たとえ失敗しても、その失敗の要因と、今後どうすればよいかを自分に問い、メモを書く習慣を身につける。私はこれを続けていくことによって、ミスの数も徐々に減り、遅刻の心配をすることもなくなってきました。
2. 会社で期待される能力はペーパーの成績ではありません。大切なのはお客様や上司に対して礼儀正しい対応ができるかや、約束事を守れるかどうかといったことばかり。そういうよい習慣をいかに身につけることができるかが長いビジネスマン人生においては重要になってくるのです。

(参考:「致知」:2011年11月号)