

社長の経営哲学の構築にお役立ちする

税理士法人 優和

# 経営者への活きた言葉

TEL 03-3455-6666  
FAX 03-3455-7777

## 経営者への活きた言葉

### 大胆なイノベーションを起こし変化に適応する 入山 章栄（早稲田大学経営管理研究科准教授）

1. 世界市場が成長する中で、日本の半導体企業が衰退しているのは、市場の質的变化に対応できていないからだ。大胆なイノベーションを起こし変化に適応するのが苦手なのは、多くの日本企業の問題であり、自動車のようなほかの産業でも半導体と同じ衰退が起こりうる。では何が企業にイノベーションをもたらすのか。これについて世界の経営学者の多くが研究しているのは「両利きの経営」だ。
2. シュンペーターが新結合という言葉で説明したように、イノベーションは知と知の掛け合わせで生まれる。だから企業はつねに新しい情報を求める「知の探索」をしなければならない。同時に企業は、獲得した知を掘り下げ、収益の源泉として改良する必要がある。こちらは「知の深化」だ。両利きの人のように、知の探索と深化を器用に両立できる企業が、収益の伴った継続的なイノベーションを起こせるのだ。
3. ところが知の探索は想像以上に難しい。コストも時間も必要だし、やっと獲得した知が必ず収益をもたらすとは限らない。つまり、知の探索には失敗が伴うのだ。だから企業組織は、本質的に知の深化に偏りがちになる。この本質は万国共通。この両利きの経営をしたうえで、大胆な意思決定が重要だ。意思決定をするためにはリーダーシップに加えて、長期ビジョンが必要だ。そしてこれが日本企業に最も欠けている要素だと私は考えている。  
(参考:「週刊東洋経済」2017年5月27日号)

## 経営者のための危機管理

### 国内で負ける経営力では成功困難

#### 服部 暢達（早稲田大学・客員教授）

1. 日本郵政のツール・ホールディングス買収は、上場に向けた成長ストーリーづくりが必要という前提で実施したところに、まずは無理があった。さらに日本国内の物流事業でヤマト運輸に歯が立たない日本郵政が、海外で買収した会社をうまく経営できるはずがない。一般にM&Aはプレミアムを上乘せした価格で買収するのだから「負けから始める投資」といえる。新たな経営者を任命したり、自社の経営資源を導入したりして、買収先企業の価値を引き上げなければ、払った買収価格は正当化されないからだ。
2. それなのに、日本郵政の場合は、続投させた社長に経営を丸投げしていた。買収を主導したのは、西室泰三・前社長と、ビジネスから縁遠い官僚出身者だった。買収先の経営者として、どんな人材がふさわしいかを見極める目を持った人が日本郵政にいたかどうか疑問だ。  
(参考:「日経ビジネス」:2017年5月8日号)

## 人事・労務について

### 起業し成功した人の共通点

1. 起業して成功した人材には、実は重要な共通点がある。大企業、伝統企業の中にあっても事業の立ち上げを経験していることが多い点だ。たとえ失敗に終わったとしても、そこで積んだ経験や社内外で築いたネットワークが、後で力を発揮することになる。まずは企業内で経験を積み、それから起業家になりたいと思い立ち、飛び出していくという道は間違っていないのである。
2. 日本企業からすれば、そうしたチャレンジスピリットを持ち、事業経験を積んで人脈を築いたような人材が、嫌気が差して辞めるようなことはあってはいけない、ということになる。スピンアウトするような人材に活躍の場を与え、その成長を社内に取り込むことができるかどうか問われる。  
(参考:「週刊ダイヤモンド」2017年4月22日号)

## 古典に学ぶ

### 名誉の三つの観念

(解説) 名誉の感覚は、人格の尊厳と価値のあざやかな自覚を含んでおり、自己の職業に伴う義務と特権を大切にしよう生まれつき、また育てられたサムライの特性とならずにはおこななかった。名誉の観念はナ(名)とか、メンモク(面目)とか、ガイブン(外聞)といった言葉によって伝えられた。この三つの日本語は、それぞれ、聖書での「名」の使用、ギリシャ語の面に由来する「人格」という語の進化、および「名声」を私たちに想起させる。(参考:佐藤全弘(訳)新渡戸稲造「武士道」:教文館)