

事務所からのひとこと

余寒厳しき折柄、ますますご健勝のこととお慶び申し上げます。いつも一方ならぬお力添えにあずかり、誠にありがとうございます。

さて2014年の倒産件数が9731件（前年比10.4%減）と6年連続で減少し、1990年以来、24年ぶりに1万件を下回ったそうです（東京商工リサーチ調べ）。上場企業の倒産は24年ぶりに発生ゼロ。負債総額についても24年ぶりに2兆円を割り込みました。15年も、倒産件数の抑制傾向が続くとみられています。

企業の倒産が減るのは、日本経済にとってグッドニュースです。が、経営者にとっては、必ずしもそうではありません。むしろバッドニュースかもしれません。

なぜなら人口減少で顧客が減ることは確実で、衣食住など国内消費の先細りが見込まれます。また生産年齢人口の減少で、労働力の減少も予測されるからです。そんな中、マーケットにおけるプレーヤー（企業）の数が減らなければ、競争が激しさを増すのは必至です。

競争激化の環境で企業が打ち勝っていくため、自社の強みを生かし、差別化を図る必要があります。景気回復の中、油断せず、自社の“牙”を研ぎ澄ませましょう。

COLUMN
イノベーションの原理原則
～異質なものをから学びを得よ～

好不況に関係なく高収益を挙げる企業に共通するキーワードが「イノベーション」だ。経済学者ヨーゼフ・シュンペーターは、イノベーションを「経済活動の中で生産手段や資源、労働力などを今までとは異なる仕方新結合すること」と定義した。イノベーションは「技術革新」とよく訳されるが、本来は「新結合」を意味し、発明や改善とは異なる。

既存業界で、既存商品を既存顧客に既存のやり方で提供する限り、他社との差別化は図れまい。価格競争に陥り、低収益を余儀なくされる。だがイノベーションを起こせずに悩んでいる経営者は多い。

イノベーションの気付きを得るのに最も重要なのは、異分野から学ぶことだ。これは世界の経営者たちが共通して提唱している指針で、イノベーションの原理原則といえる。同業界・同業種の中にとると、視野が狭くなり、思考が単調になってしまう。高収益企業の経営者は、異分野から積極的に学び、インスピレーションを得たイノベーターなのである。

異業種・異業界・異分野に目を向け、自社のビジネスモデルのイノベーションへ挑戦していただきたい。

明日への指針

ピンチの経験数が成長チャンスの数となる ～危機と真摯に向き合う～

「失敗は成功のもと」ということわざがあるが、「成功は失敗のもと」でもある。人間であれば誰も、順調に成功が続くと油断が出てくるものだ。人間の集合体である組織も同様に、順調な状態が続くと全体に油断が蔓延する。

しかし、業績の良いときばかりが続くことはまずない。必ずピンチの状態がやって来る。実は、このピンチこそが組織を大きく飛躍させ、改革させるチャンスとなるのだ。大きな成長を成し遂げた企業を分析すると、マーケットが急速に悪化したときや赤字に陥ったときに成長が始まったことが多い。ピンチを乗り越えることが、企業を強くするのである。

A社は十数年前に大きな危機に陥った。業績赤字が続き、社長をはじめ全役員がその危機と真摯に向き合った。深夜に及ぶディスカッションを何度も繰り返し、再建プランをまとめ上げ、金融機関の支援を取り付け、計画を誠実に実行し、1年で黒字化。3年で約束通りの利益計画を達成した。

現在、A社を取り巻く環境は依然厳しい。だが、大きな危機を乗り越えた自信と、正しい危機感を持つ

幹部が育ち、しっかり対応できている。A社の事例から、組織の強さは、過去の成功の数よりも、どれだけの危機を乗り越えたかで決まってくると確信する。

ピンチをチャンスに変えるには、リーダーの役割が大きい。ピンチの組織のリーダーには大きな負担がかかる。クレームは続く、業績が上がらない、組織もうまくまとまらない。しかし、組織と同様に、リーダー自身も大きく成長するチャンスと捉えるべきである。

ピンチの際にリーダーがなすべきことは、「原因自分論」に基づき、ピンチを引き起こしている真因をしっかりと考えることだ。さまざまな問題点の中から、ピンチを招いている本当の要因を確認した上で、リーダーとして何をすべきかを考えるのである。

ピンチの際にこそ、リーダーの真の力が試される。厳しい中、問題をしっかりと捉えて真摯に向き合うことで、新たな知恵と行動力が磨かれるリーダーもいれば、諦めて自信をなくし、リーダーの役割を果たせないままの人もある。成長はチャンスや業績の良いときから始まるのではなく、ピンチや厳しい状況から始まるのだと心得よう。

偶発と妄想 ～無関係な物事を結び付けよ～

火薬や弾丸を湿気から守る軍需用のフィルムを作る会社の2人の社員(ラドウィック、アイアンズ)が、ある日、妻を伴って近所の人たちとピクニックに出かけた。ラドウィックの妻がたまたま、夫の会社の製品であるフィルムでレタスを包んで持参したところ、近所の人たちから「同じものが欲しい」と大好評だった。驚いた2人は翌日上司に報告し、開発が始まった。樹脂ロールを紙管に巻き付けて箱詰めにし、食品包装用ラップ第1号が完成した。商品名は2人の妻の名前(サラ、アン)から『サランラップ』と名付けられた(旭化成ホームページより)。

イノベーションのアイデアは、このように「偶然」「たまたま」による産物が多い。アルキメデスは浴槽からあふれる湯を見て浮力の原理が分かった。ニュートンはリンゴが木から落ちるのを見て万有引力の法則を発見した。エリ阿斯・ハウは先端に穴が空いた槍を持った原住民に追い回される夢を見て、ミシン針を発明した。米国の保険外交員だったルイス・ウォーターマンは商談中、ペンのインクが漏れて契約書を汚してしまい、新しい契約書を取りに戻る間にライバル会社に横

取りされ、大口契約を失った。彼はペンの不良に怒りが収まらず、毛細管現象を利用した世界初の万年筆を自力で開発。それを販売したところ、たちまち大ヒットした。

とはいえ、偶然が起きるまでイノベーションを待ってられない。したがって、こちらが意図的に偶然をつくり出す必要がある。例えば、外へ出て優秀企業を視察したり、成功経営者の声を聞く。時には街中をランダムウォーク(目的もなくデタラメに歩く)するなどして、革新のタネとなる偶然を自ら誘発するのだ。偶然には何かしらの意味がある。これを、心理学者カール・ユングは「シンクロシティ」(意味のある偶然の一致)と呼んだ。イノベーションのタネを探している時、偶然、何かが目にとまる。それには意味があると考えられるのだ。

経営学者クレイトン・クリステンセンは、イノベーションについて「一見関係なさそうな事柄を結び付ける思考」と定義した。イノベーションは創造力よりも、むしろ無関係な物事と関連付ける「妄想力」が重要だ。なぜなら、考えを飛躍させられない人に、会社を飛躍させることはできないからである。