

王道経営

(勝ち残る企業だけがやっていること)

著書 新 将命 ダイヤモンド社

霸道の経営は一代限り

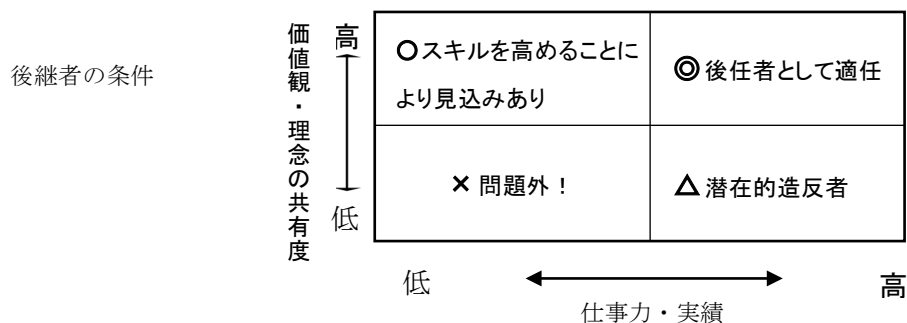
王道、霸道とは、中国古典の『孟子』に出てくる言葉である。

孟子は、皇帝が徳によって諸国を統一し治める道が王道であり、皇帝が力で諸国を統一し治める道を霸道といった。

霸道は力を背景にするため、皇帝の軍隊は巨大でなければならないが、王道は徳を背景にするため、諸国の民はよろこんで皇帝の軍を迎え入れるので巨大な軍隊を必要としない。王道はフォロワー（あとに従う人々、追隨者）をつくる道なのである。霸道の天下人といえ、豊臣秀吉が挙げられよう。秀吉は、ときにアメとムチを使い分け、力によって諸国の武将たちを配下に置くことに成功した。しかし、秀吉の存命中は天下に敵なしだった豊臣政権も、秀吉亡き後、数年を経て滅亡してしまう。

霸道による天下とは短命なものなのである。一方、秀吉の後に天下を治めた徳川家康は、功ある者には禄を与え、能ある者には役職を与えるという、衆知を集める治世で徳川長期政権の基盤を築いた。

道理とは、すなわち原理原則である。この原理原則に反した秀吉と則った家康という違いが、一代限りと十五代の差を分けたのである。



利益の三つの顔を知る

王道経営は「結果としての利益」を重視する。利益が出ていなければ、会社は社員に給料を払うことも、成長を求めて新しい分野に進出することも、株主に配当することもできないからだ。利益については、すこし勘違いをしている人も多い。ピーター・ドラッカーはこういつている。「会社とは何かと問われると、たいていの人ば「営利を目的とする組織」と答えるし、経営者たちもほぼこ

れと同じ意見を持っている。しかし、この答えは大きな間違いであるばかりでなく、まったく見当外れである。営利（利益）とは、事業の妥当性を検証する一つの規準を提供するものだ」

ドラッカーが言っているのは、会社の目的は理念や使命の実現であり、利益とは会社の事業が妥当性のある正しいビジネスか否かを測る成績表のひとつであるということだ。

利益は、会社の行っている事業、あるいは事業のやりかた（経営）が正しければ、きちんと出てくるし、間違っていれば出ない。つまり、利益とは、事業、経営のよしあしの結果であって、利益を上げるために会社を経営すると考えるべきではないということだ。

利益に対する勘違いで最も多く、悪影響も大きいのが、利益を会社の目的（会社は何のためにあるのか、会社の使命）と考えてしまうことである。

利益を目的と考えていると、やがて利益至上主義、それも短期利益至上主義に陥る。東芝が不正会計事件を引き起こした根本的な原因は、正しいプロセスの結果であるべき利益を目的としてしまった経営陣の思想・価値観の貧困にある。

利益を目的と勘違いし、利益至上主義に陥れば、そこが邪道の入り口、倒産への一本道だと心ある経営者は悟っている。多くの人が利益を目的だと勘違いするのは、利益が持っている「三つの顔」が理解できていないからである。

利益には「目標」、「手段」、「結果」という三つの顔がある。利益は、三面観音像のように、これら異なった顔を持って三位一体となっている。

利益を見るときは「多長根」で

利益とは数字である。しかし、数字が同じなら、すべての利益は同質かという、必ずしもそうとはいえない。数字にもいくつかの顔があるからだ。

私は、物事は「多長根」で見ることになっている。多長根とは、多角的、長期的、根本的ということだ。利益を多長根で見ると、同じ数字でも異なった顔が見えてくる。

多角的とは、異なった角度から利益を見ることだ。たとえば、どういう理由で、だれに何を売買して得た利益であるかを見ることである。

長期的とは、長期的に持続する利益であるかということだ。仕入れ値を叩いたり、下請けいじめで上げた利益が長続きすることはない。たまたま、デフレで安い原材料が手に入ったから、為替レートが下がったから、人件費コストが下がったから上がったような利益も、長期的に見れば不安定な利益である。

根本的とは、利益が会社の理念や価値観に反していないかということだ。理念や価値観に反するような利益に依存してはならない。