

お忙しくても、約 2 分間で読めます

# ハートフル・ワード (心からの言葉)

山内公認会計士事務所

TEL 098-868-6895

FAX 098-863-1495

## 経営者への活きた言葉

### ミドル層（課長クラス）の特性 遠藤 功（早稲田大学ビジネススクール教授）

1. 「きめ細かい経営」を日本企業が取り戻し、再び世界に打って出ようとしたとき、それを実践する主役とはいったい誰になるのか。その「人材」こそが、ミドル（中間層）である。かねてより、日本企業の推進役はミドルであった。米国型の経営が明確にトップダウンであるのと異なって、ミドルアップ、ミドルダウンという言い方が象徴するように、上に物申し、上の方針を現場に展開し、現場を引っ張るといふ多様な役割を彼らは担ってきたのである。まさに日本企業を引っ張ってきた機関車のエンジンで、情熱にあふれ、複眼的で多面的な行動ができる優秀な人材がミドルでいたことが、日本企業が躍進してきた要因の1つであったことは間違いない。
2. しかし、時は過ぎ、いまや「ミドルの崩壊」がいわれて久しい。なぜ、現在の課長クラスに代表されるミドル層は元気をなくしてしまったのだろうか。いま 40 歳前後の層にある固有の特性がある、ということはあるだろう。彼らは「バブル世代」と呼ばれる。1988 年から 1992 年のあいだに大学を卒業し、会社に入った人たちで、当時は前代未聞の売り手市場であった。つまり会社に入るまで、この世代は順調なものだったのだ。しかしその後バブルが崩壊し、多くの企業は「攻め」より「守り」に終始し、それがこの世代に大きな影響を与えている。
3. おそらくその徳性は、2つの「乏しさ」である、ということができるだろう。第一に、彼らは大きな成功体験、あるいは失敗体験に乏しい。第二に、彼らは上司から手を掛けて指導してもらい、あるいは後輩の面倒を見る、といった経験に乏しい。「きめ細かい経営」の推進者たる人材がミドルであり、日本企業復権の鍵を握っているとすれば、世代固有の「殻を破る」仕掛けを企業側が工夫しなければならない。  
(参考:「Voice」2009年11月号)

## 経営者のための経済学

### ガラパゴス化とボリュームゾーン

1. ここ数年「日本のガラパゴス化」が指摘されている。「ガラパゴス化」とは、商品やサービスなどが日本市場で独自の進化をとげ、世界標準からかけ離れてしまうことを意味し、生物の世界でいうガラパゴス諸島の現象に例えて言われる。確かに日本の企業は世界最高水準の技術を生かし容易に真似のできない機能を盛り込んだ製品を作り上げてきた。にもかかわらず、世界ではほとんどシェアを握れていないケースが少なくない。携帯電話などがその代表例だ。昨年の世界シェアは上位 2 位が 3%にも満たない。
2. この状況を鑑み、最近いわれているのが「ボリュームゾーン」戦略である。今後高い成長が見込まれる新興市場の中間層をターゲットとし、商品を開発・販売していくということである。世界市場からの隔離を招いた「ガラパゴス化」は一方で、世界最高品質を備えた独創的で個性的な商品・サービスを生んだ。日本企業の将来性は「ボリュームゾーン」に向け、それらを維持しつつ、低コスト化した製品を造ることができるかにある。  
(参考:「野村週報」:2009年9月21・28日号)

## 海外事情

### 経済外交に重点を置く（米国）

#### 三國 陽夫（エコノミスト）

1. 「消費から貯蓄へ」「輸入から輸出へ」「強いドルから弱いドルへ」。最近の米国政府首脳が発言を聞いていると、米国が大きな構造転換に踏み出そうとしている動きが見え隠れする。バラク・オバマ大統領に経済政策を助言する立場にあるローレンス・サマーズ米国家経済会議委員長は最近、英フィナンシャル・タイムズ紙上で金融工学の終焉を認め、再び製造業の輸出に舵を切ることを示唆する発言をしている。
2. 私なりに解釈すれば、それは米国が冒頭に挙げた 3 つの転換を始めているのではないかと見ている。現在のイラクやアフガニスタンなどの軍事外交から、経済外交に重点を置くことも念頭に置いているのだろう。米製造業を代表する、ゼネラル・エレクトリック（GE）も、同社の年次報告で、これからは輸出を増やしていくという趣旨のメッセージを繰り返して発信している。  
(参考:「日経ビジネス」2009年9月7日号)

## 古典に学ぶ

### 真実に願うこと

「そもそも世の中のことというものは、真実に心に願うことは、もしそれが単なる私心に基づくものでない以上、必ずやいつかは、何らかの形で成就せられものであります。このことは、これを信ずる人には、必然の真理として実現するでしょうし、これを信じない者には、単に一片の空言として終わるのです」

(参考:森信三「修身教授録妙」:致知出版社)