

お忙しくても、約 2 分間で読めます

山内公認会計士事務所

# ハートフル・ワード (心からの言葉)

TEL 098-868-6895  
FAX 098-863-1495

## 経営者への活きた言葉

### 変化に対応するより変化を先取りし作り直せ 古森 重隆 (富士フィルムホールディングス会長・CEO)

- 2000 年に社長に就任した後、デジカメの普及でフィルム市場は最初の 2~3 年で 7~10% 減、その後 20~30% 減とストーンと落ちた。それまでの写真フィルム関連は、全社の売り上げの 6 割、利益の 3 分の 2 を占めるコア事業。いろいろとシミュレーションしたが、これでは早晚会社は行き詰まることは明らかだ。そこで、事業の構造転換を伴う新しい成長戦略を実行した。
- 写真フィルムは続けるが、世界中に広がっていた巨大な生産設備、販売組織は大幅に縮小。そして、自社の技術の強みを生かして、勝ち続けることのできる分野で戦うことに決めた。会社には、技術基盤、財務基盤、ブランド力、質の高い社員という経営資源がある。まず自分たちがどのような技術や資源・強みを持っているのか整理した。そして、それが適応できる市場、商品は何があるか。既存市場と新市場、既存技術と新技術で 4 象限のマスマックスを作り、それぞれの事業を区分けした。
- こうして、液晶フィルムに代表される高機能材料事業や、小会社の富士ゼロックスが手掛ける複合機などドキュメント事業、後に医薬品や化粧品にも拡大したメデイカル・ライフサイエンス事業などの 6 分野を新たな成長の軸に据えた。変化に対応するだけなら、受け身の姿勢だ。変化を予測し、先取りする。あるいは変化を作り出せばもっといい。他社にない技術で先進的な製品を出していくことが大事だ。

(参考:「週刊東洋経済」2013 年 11 月 23 日号)

## 経営者のための危機管理

### 弊害を招いている SNS、LINE、Twitter

- 「内向き志向」と言われる現代の若者。その原因を、明治大学海野素央教授が学生に次の 3 つの質問で行なった。① 学生が抱える課題、② 課題の原因、③ 学生の長所。①は「コミュニケーション能力が低い」、「対面に弱い」。②は、SNS や LINE、Twitter でコミュニケーションをとるから、③ ネットリテラシーが高い、という回答が得られた。
- PHS や携帯電話による「メール」が流行しはじめた 1990 年代後半。学生時代、「ケイタイメール」に慣れ親しんだ現代の 30 代以下の世代から内向き志向が強まってきたのだ。「本来コミュニケーションとは、アイコンタクト、ジェスチャー、声のトーン、肌感覚といった五感で行うものです」(海野教授)。五感を働かせて、互いの違いを感じたり、時には失敗したりして試行錯誤を繰り返しながら、理解を深めていく。「文字」によるコミュニケーションという「快適ゾーン」に閉じこもっていれば、いつまでたっても、本当に理解しあうことはできない。

(参考:「WEDGE」:2014 年 1 月号)

## ワンポイント経営アドバイス

### 砂時計で時間の無駄遣いを減らす

#### 鈴木 貴子 (エステー社長)

- 犬や猫の絵柄がついた付箋紙は、私のコミュニケーションツールの 1 つです。例えば、社員に読んでほしい記事につけて、一言書き込んで渡します。無地の付箋紙だと業務命令みたいになるけれど、これだと和やかな気持で受け取れます。
- 時間の重みも実感しています。経営資源の中で、大手企業にも中小にも平等に与えられているのは時間です。無駄をなくして素早く動けば(売上高約 500 億円の)エステーも強くなれる。そこで、2 分間で金属の砂が落ちる「砂時計」を愛用しています。長電話になりそうな時は、これを見て話を切り上げます。社外の方との情報交換などに充てる時間を増やせるからです。

(参考:「日経ビジネス」2013 年 12 月 30 日号)

## 古典に学ぶ

### 大器は晩成す

(解説) 正真正銘の士(立派な人物)は、「道」を聞けば、熱心に実行する。どうにか士といえる程度の人には、「道」を聞いても、半信半疑である。士とは名ばかりの連中は、「道」を聞くと、腹を抱えて笑い出す。「道」はそれぞれの感覚を超えた存在である。ただ、万物を生々発展させる根元として、その存在を疑うことはできないのである。

(参考:奥平卓・大村益夫訳「老子・列子」:徳間書店)