

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

### 世界の市場にチャレンジを (その 2) 古森 重隆 (富士フィルムホールディングス代表取締役会長兼 CEO)

1. 決断し、実行する以上、経営者は絶対に勝たなければいけない。勝ち抜くプランを選択しなければならない。経営者は、間違えることはできない。世の中の本質は競争だ。生物間の競争があるし、生物の種の中でも競争がある。強者と弱者が、はっきりあって勝者と敗者がいて、それで世の中は進化していく。
2. ともすれば日本の戦後教育は、競争することを避けてきたのではないか。私は会社の経営しか知らないが、育ってきた若い人を見ると、やはり、闘争心が足りないように感じる。自分に似た味方の中であまり主張しないで、周りに合せていく。波風立てないでやっていくという特徴がある。人と違ったことを言い、今までのやり方を変えるイノベーティブな態度を取るといのが欠けているように感じる。我々が生きてきた、アメリカに追い付け追い越せの時代、1990 年くらいまでは、日本人の闘争心はもっと大きかったと思う。我々にはコダックという強い敵があった。その次はデジタルという、われわれの存在を決定的に揺るがすものが出てきた。このチャレンジを正面から受け、戦い続けてきたことが、いまの富士フィルムをつくっている。
3. 経営者が育つには、いくつかの要素があるが、体験させることが大事。会社に対するオーナーシップを持って、あらゆる物事に対して、誠実に正面からぶつかって、すべてから学ぼうとする姿勢と度胸が求められる。

(参考:「WEDGE」2015 年 2 月号)

## 経営者のための危機管理

### ホンダの苦戦の理由

1. ホンダに変調の兆しが表れたのは規模の拡大を迫る戦略へ転換した頃と重なり合う。「2017 年 3 月期に世界で 600 万台以上の販売を目指す」。ホンダの伊東孝紳社長は、2012 年 9 月の記者会見で意外な数字を口にした。その前の期 (2012 年 3 月期) のホンダの世界販売台数は、310 万台だった。そこから 5 年で 2 倍使い台数に伸ばすとぶち上げたのだ。規模の拡大競争から距離を置いてきたホンダが、なぜこんな目標を掲げたのか。
2. ホンダには台数を増やさないとコストや開発力で大手に太刀打ちできないという危機感が募ったのだろうか。グローバル再編が加速する中、独自性にこだわって独力で規模拡大を目指したホンダだが、そのこだわりが結果として魅力や独自性に乏しいクルマ作りにつながったとしたら皮肉だ。新しいホンダらしさをどうすれば打ち出されるのか。その答えが規模拡大や効率化でないことだけは確かだ。

(参考:「日経ビジネス」:2014 年 11 月 10 日号)

## 経営者のための営業学

### 値下げすぎを反省

#### 似鳥 昭雄 (ニトリホールディングス社長)

1. 2008 年のリーマンショック後から値下げと 3 カ月ごとに 8 回してきた。それによって顧客層が年収 200 万円から 500 万円ぐらいに偏った。2013 年下期から中の上ぐらいの商品開発を増やし、年収 500 万円ぐらいの顧客に引き上げる戦略がうまくいっている。これまでは値下げしすぎたと反省している。たとえば 3 人用ソファだと従来は約 4 万 9000 円がプライスポイント (売れ筋) だったが、今は 7 万 9000 円に上げている。近く約 19 万 9000 円する最高価格帯のソファも発売する予定だ。
2. 当社でもかつては売り上げの 100% が家具だったが、現在は 43% に下がっている。一方で雑貨などのホームファッションが過半を占める。ソファ、ベッドなどの脚物はまだ売れるものの、ダンスなどの箱物は住宅で不要になってきている。日本はオーバーストア状態で、淘汰が起こるのは必要だ。

(参考:「週刊東洋経済」2014 年 11 月 22 日号)

## 古典に学ぶ

### 黄帝の夢 (その 3)

(解説) 黄帝の昼寝の夢は続く。好きだから嫌いだからとかいった風情は誰ももたない。水のなかでもおぼれないし、火のなかでも熱くない。切ってもたたいてもけがをしない。美醜にも心は乱されない。山や谷を歩いてもつまづかない。自由自在なのである。黄帝は目がさめて、ハッとさとった。三月の間、身も心もきよめて、修業をつみ、よい政治を考えぬいてきたが、その方法をつかめなかった。だが今つかれてねむり、夢で華胥の国へ行ってきた。ほんとうの道は、あらゆる欲望をすてないと得られないということがわかった。わたしはそれをつかんだのだ。

(参考: 奥平卓・大村益夫訳「老子・列子」: 徳間書店)