

三字熟語③三重苦

企業経営漫談士 岡野実空

「三重苦」という熟語は、本来の三つ重なった身体的な苦しみにから出て、私たちの生活や企業経営にまで広く使われています。ここでは経営資源の「ヒト・モノ・カネ」に適用し、私たちが直近半世紀に経験した、経済の「バブル経済」「バブル崩壊後」、そしてその30年後の「現在」を考えます。

その1: バブル経済

先進5カ国のプラザ合意を受け、我が国の銀行や企業の膨大な資金が土地や株の購入に向い始めたのは、1985年秋。円高不況対策としての日銀の公定歩合引き下げがそれに拍車をかけ、90年初まで、その泡(バブル)は膨張し続けました。

背景となっていたのは、「地価が下がることはない」という土地神話。不動産業、金融業界はもちろん、経済評論家や学者を旗振り役に、マスコミが「財テク」を煽り、国中がその熱狂に包まれました。

また企業の多くもその波に乗り、新たなヒト(社員)を雇い、モノ(設備)に投資し、そして必要なカネを自己資金ではなく、借入れで賅ったのです。

この時期の教訓は山ほどありますが、バブルを繰り返す「人間の愚かさ」を歴史「に」学び、つねに「身の丈を弁える」ことに尽きます。

その2: バブル崩壊後

我が国の株価が38957.44円/終値38915.87円を記録したバブルの頂点は、平成元(1989)年12月29日。しかしその鎮静化を狙い、大蔵省銀行局長から翌年3月末に出された、「不動産融資総量規制」通達きっかけとなり、バブルは一転収縮を始めました。またその影響は予想をはるかに超え、後の「失われた〇十年」の引き鉄となったのです。

しかし、その長い停滞の主因を「自責」で考えれば、私たちの「状況認識の甘さ」に行き着きます。すなわち株価の下落が劇的ではなかったため、通常の景気循環のように、いずれは上昇に転じるのではと期待していたこと。それが構造的な要因に目をつぶり、抜本的な対策を先延ばしすることにつながりました。すなわち、その間に進んだICTのデジタル化、ロジスティクス的高速化がもたらした変化は、正社員と自前設備、借金を減らして筋肉質にすれば、解決する類の問題ではなかったのです。

因みにこの期の教訓の代表は、「馬車をいくらつないでも鉄道にはならない」。(シュンペーター)

「三々な経営」

0-08~10 ダメ企業の特徴①~③

0-14~16 ダメ経営人の特徴①~③

E-26~28 平静を振り返る①~③

その3: 現在

私たちがそんな甘い夢からようやく目覚めたのは、前世紀末。さまざまな小手先の延命策が行き詰り、本格的な経済の破綻が金融界から始まったからです。そんな中、我が国の製造業は必死に原価低減に努めましたが、それもやがて限界を迎えると、東南アジアを中心とした海外に現場を移し、そこで生き残りを図り始めました。

さてその後のリーマンショックを経て、今日に至るまで、国内製造業のヒト減らしの受け皿となったのは、小売りや外食などのサービス業。その一方、バブルという糞に懲り膾を吹く企業も多くは、相変わらず「出ざるを制す」ばかりで、「入るを量る」ヒトへの投資を怠り続けました。

この問題点を一気に浮き彫りにしたのが、新型コロナウイルス禍。貯蓄主体となっていた企業がなんとか体力を保持する一方、その受け皿となった側の企業やヒトに皺寄せが集中するという実態です。またモノ絡みでは、あらゆる分野で進むソフト化、システム化に対応できるヒトの育成を怠っていることを、ワクチンが明らかにしました。

「出ざるを制す」のも、「入るを量る」のもヒト。そしてその適性の異なるヒトたちをバランスよく「マネジメント」するのも、またヒト。「事業はヒトなり」、「企業はヒトなり」。

そしてその逆もまた真なり。いつの時代も、経営「三重苦」の真因はヒトなり。

2021年8月9日 実空