



2004年5月28日

## 企業(経営)の舵取りを考える

－船の航海術から学ぶ－

株式会社 開倫塾  
代表取締役 林 明夫

**Q 企業経営者が船舶の航海術から学ぶことはありますか。**

A (林明夫。以下省略)あります。山ほどあります。船を操縦し走らせるのは「船長」で、企業を経営するのは「経営者」ですが、船も企業もトップの考え方や能力次第で運命が決まってしまいます。船長が航海術を学び正確に身につけ船の舵取りをするように、経営者も企業経営を学び正確に身につけ、実行に移さなければなりません。航海術は企業経営を考える上でとても参考になります。

**Q 例えば、どんなことですか。**

A 「天体観測」はとても大切です。地球は太陽に対してどの傾きをもっているか、太陽と地球の角度を測り、それをもとに計算をして、船の現在位置、つまり「経度」と「緯度」を知ることができます。昔は器具を用いて「天体観測」をした上で計算をし、船の位置を知りましたが、今は「GPS」(Global Positioning System.グローバル・ポジショニング・システム)を用いるようになりました。

**Q 船長の「天体観測」から企業経営者が学べることは何ですか。**

A 船長が「天体観測」をして船の現在位置を知るのは何のためか、船は何のために走らせるのか、といえば目的地に到達するためです。目的地を目指さない船は一つもありません。

横浜からサンフランシスコに行く決めたらサンフランシスコに到着しなければなりません。もし、目的地に向かっていない時は、修正しなければ目的地でない所に行ってしまいます。今はGPSですが、船長が「天体観測」をして自分の位置を知るの、船が目的地に向かって走っているかを確認するためです。そして、ズレていたら修正するためです。

船が目的地を決め航海をするのは、企業が中長期の経営計画を決め、結果を出そうとするのと同じです。船長が天体観測をしたり、GPSを見て現在位置を知り、誤差を修正しようとするのは、中長期の経営計画を立てた経営者が試算表や貸借対照表、資金繰り表を活用して現在の企業の状況を正確に知るのと同じです。そして、もし、少しでも目標と照らして誤差が生じていたら、修正するために今までとは違った行動を企業全体でおこななければなりません。今までと同じようでは目的が達成できないと判断したら、経営者は勇気をもって「命令の変更」による「業務の変更」をすることが求められます。

このように、最新の経営数値を見て、中長期の経営目標とどのくらいズレているのかを判断するのにあたるのが、船の「天体観測」であり「GPS」です。

どうですか。船の操縦法の話は企業経営者の方には面白いでしょう。

Q はい。とても役にたちそうです。ところで、航海には「海図」が欠かせないそうですね。そもそも「海図」とは何ですか。

A 「海図」、英語でいうと「chart(チャート)」は、陸や島の位置はもちろんですが、海の深さと、どこに「岩礁」があるかを示すものです。岩礁、つまり海水中にある岩には3種類あります。ふだんは海の中に隠れているが引き潮になったら出てくる岩。満潮になったら出てくる岩。いつも出ている岩。この3種類の岩礁と海の深さが図示してあるのが海図です。

船長は、この海図を正確に読み取り理解した上で、船を舵取りしないと、瞬く間に船は座礁し、航海は中止となり目的地には到着できません。

Q えー。そうなんですか。もっと詳しく「海図」のことを話してください。

A 例えば、Aという島からBという島に船で行くときは、船長は「海図」の上にA島からB島に向け線を引きます。その線の上を丁寧に見ていくと、海の深さや先程の3種類の岩礁の位置がわかります。船が大きいのに水深が浅ければ船は通れません。普段なら安全に船がその上を通過できる深さにある岩礁でも、引き潮や満潮になると海面上に出てきます。そのことが海図に図示してあれば、その時間帯にその場所を避けることができます。このように、船の目的地に向けての航路にある障害物を示すのが海図です。

Q 「海図」を読むことは、経営者にとっては何を意味するとお考えですか。

A 船長が「海図」を読み様々な判断をするのは、航海に出掛ける前です。航海をスタートする前に「海図」を十分に読み込み、目的地までの全航路の海の深さ、岩礁の種類や位置(潮の流れ)などを正確に理解します。その上で、事故の最も少ない最適の航路を考えるのが船長の仕事です。出航前に「海図」を読まずに出かけてしまったのでは、目の前に迫った岩礁に気付いても、船はすぐには止まれませんから、座礁するか、もしくは木端微塵(こっばみじん)になるかしてしまいます。

「天体観測」や「GPS」を活用して、現在の自分の位置を知り、目的地に向けて絶えず軌道修正するときにも、そこに岩礁など障害物があれば、それを避けるよう舵取りをするのが船長の仕事となります。

企業経営者も、中長期および短期の経営計画、又、色々なプロジェクトを立ち上げるに際し、その計画実行にあたり、どのような障害があるか事前に予測できるものは予測する。プロジェクトがスタートする前に障害物を見極めなければなりません。

規制や競合の存在、対象とする顧客、国際企業であれば条約の内容や改廃の時期など、プロジェクトの障害になるものが予め判っていれば、それをどう克服するかを事前に考え抜くのが経営者の仕事といえます。

Q 「海図」には精密な調査により「岩礁」や「水深」などが図示され、船長は航海中のもとより、航海前に十分調べつくし、安全を期すことがわかりました。この他、船長が航海にあたってなすべきことは何ですか。。

A 「天気図」を読むことですね。「天気図」は気象庁が作成したものを今ではインターネットやファックスで取り寄せることができます。

「天気図」にも何種類かあります。船長が利用するのは現在の天気図。6時間後の天気図。12時

間後の天気図。24 時間後の天気図。48 時間後の天気図。72 時間後の天気図などです。「天気図」には、どこに「低気圧」があるか、「高気圧」があるか、「寒冷前線」「温暖前線」があるかが図示されています。移動しつつける「低気圧」や「高気圧」、「寒冷前線」、「温暖前線」の現在、6 時間後、12 時間後、24 時間後、48 時間後、72 時間後の移動状況と、その時点での自分の船の移動状況を絶えず考えるのが船長の仕事です。

船が行こうとする所の天気を、時間ごとの「天気図」で読み取り、危険と判断したら航路を変更したり、引き返すことが船長の仕事です。出航前であれば出航を見合わせ、港に船を張り付ける判断をするのも船長の仕事です。時間ごとの「天気図」を読み取り、船長としての「判断」、「意思決定」ができるまでになるには、人類の長年培った経験法則を修得することと、船長自身の過去の経験を生かすことです。

このようなことから経営者の仕事におきかえてみると、プロジェクトをこのまま遂行するか、軌道修正するか、中止するか。まだスタートしていなければ、スタートさせるかさせないか、という経営判断に似ています。

To be continued.

Q 「天気図」を読み取る能力は経営者のどのような能力と関連しますか。

A 時代の変化のスピードを読む能力ではないでしょうか。例えば、日本の人口のピークは 2006 年で、2007 年からは人口の減少がスタートすることは明白です。

又、経済の国際連携は F T A (Free Trade Agreement フリー・トレード・アグリーメント、自由貿易協定)の締結により大幅に促進されます。人口約 5 億人の A S E A N 諸国は人口 13 億の中国と人口 10 億人のインドと F T A を締結して、28 億人の大マーケットが 10 ~ 15 年以内にできつつあります。(インドと中国が経済面での連携を強めて F T A の締結にむけて大きな動きをしているほどです。)日本と韓国、台湾がこれに加われば

30 億人の巨大マーケットができます。人とものお金の移動の自由が著しく促進されたとき、日本は、自分の所属する産業は、我が社はどうなるのか、このようなことを真剣に研究して初めて「次の一手」を打つことができます。

若年人口が少なくなったときに若年層を相手にした製品やサービスを提供し続けたら、仕事は立ち行かなくなります。規制に守られているお陰で参入障壁が高く殿様商売が許されている業種でも、規制改革が進み、外国人も含めて誰でもその仕事ができるようになると、やり方を余程変えなければ仕事は立ち行かなくなります。F T A が各国と締結されると規制が改革されます。F T A は条約ですから F T A を締結するということは、その国と規制なしに自由なもの、人、お金がやりとりでき、ビジネスチャンスが訪れることを意味します。今までと同じ仕方で仕事をしていけば大変なことになりますが、変化をチャンスととらえれば大幅にビジネスチャンスが広がります。

このように、船長が現在、6 時間後、12 時間後、24 時間後、48 時間後、72 時間後の「天気図」を「海図」とともに読み込むと同様、経営者はこれから訪れる将来を時系列で読み取り「次の一手」を打ち続ける能力を磨かなければなりません。

Q 具体的にはどのように時代を読み取り、「次の一手」を打ったらよいのでしょうか。

A 新聞や雑誌は外国で編集されたものも含め丹念に読むべきです。その分野でこの人はという人の

お話はできるだけ聴くべきです。自社でつくっているものが、中国でもつくられ始めたと耳にしたら中国に行き、どのくらいのスピードで追いつかれるか、定点観測すべきです。ホームセンターは、経営者の勉強が不足していたため 100 円ショップのダイソーにお客を奪われ、立ち行かなくなる所もそうです。このように、世界の動き、アジアの動き、日本の動き、自治体の動き、業界の動き、競合他社の動きなどを新聞や雑誌、政府資料、自治体資料、シンクタンクの専門誌などを通し、できるだけ客観的にとらえ、視察を繰り返し未来を読み、次の一手を打ち続けることが、船長が舵取りにあたって「天気図」を読むことに相当すると思われます。「海図」と「天気図」を読み込む精度を高めることが船長の能力アップといえます。精度の低い船長は、危険の真っ只中に船を突き進め、船を転覆させることとなります。企業なら倒産をひきおこす経営者です。

**Q 「海図」や「天気図」ではなかなか読み取れないものもあるのですか。**

A その場の「波」の高さや「風」の強さ、向きが、「天気図」からは読み取りにくいと思われます。「波」や「風」の様子は、ある程度「天気図」から読み取れますが、「その場」で激しく変化する場合もありますので、現場の状況も加味しながら判断する場合があります。南から「波」がきているのにそれに向かって南に航行するのは大きなロスです。まして「波」が大きくなったら進めないし、「転覆」の原因にもなります。「風」も同じことがいえます。「風」に向かって航行することは、ヨットなどを除き、船長としてあるべき舵取りとはいえません。「波」も「風」も何時間後にどのような状況になるのか「天気図」を読み込み、予測しなければなりません。「嵐」になるというのは「波」と「風」が荒くなることです。船は一度出航したらどんなことをしても次の港に行くか、それができないと船長が判断したら、もとの港へもどるか以外に選択肢はありません。つまり、「海図」に基づき「航路」を決定したり、「天気図」や状況を加味し、突き進むか、修正するか、戻るか、の判断を下すのも船長の仕事です。また、瞬時に対処し船の向きを変えないと船には転覆、破壊(大破)の運命が待ち受けている時などすべてが、船長の判断に委ねられています。船長による瞬時の判断が船に乗る人々の運命を決めます。

**Q 「波」や「風」の様子、最終的には「嵐」を避ける判断を船長がすることは、企業経営者にとって何を意味しますか。**

A 年度や短期経営計画に基づきプロジェクトを立ち上げ目標設定をし、目標達成を目指している中で、どうしても目標達成できないと経営者が判断したら、大幅に手法を変更するか、プロジェクトを打ち切ることです。折角始めたことだからといって、経営環境が激変したり、強烈な競合他社が出現したのに、そのままそのプロジェクトを推し進めることは、大赤字の原因、最終的には倒産の直接原因となるからです。ある人に権限を委譲したが全く成果が上がらない場合には、その人のやり方を変えさせるか、その人からその任務を解くことが経営判断として求められます。長いこと企業活動をしていまして、思いもよらない事件や事故に巻き込まれることがあります。そのまま事業を進めるべきか、軌道修正すべきか、中止するか、瞬間的な判断を経営者は求められます。(もちろん、事件や事故に巻き込まれないよう綿密な対策を予め講じておくことは不可欠ですが…)為替の変化や原油価格の変化は、多くの企業で企業業績に直結します。円やドルなど通貨の売買はしなくても、為替、特に円の換算レートの動向に注意を払うことが必要です。原油価格の行方も絶えず考えなければなりません。為替や原油価格が業績に直結する企業ではどのような状況のときに、

為替や原油価格が変化するのか、そのしくみを理解し、質の良い情報を入手できるルートを確保し、分析しつづけることが「天気図」を読むことに相当します。それができなければ「天気図も読めないぼんくらな船長の船には乗るな」と言われてもしかたありません。自らの企業の経営における「天気図」とは何かをよく考え、その入手方法、分析方法、対処方法を磨き込むことを心がけて下さい。

Q 「海図」や「天気図」などを読み込みながら船の舵取りをすることの大切さは良く分かりました。ところで、船自体を動かすこと、つまり「操船技術」も大事なことでないのでしょうか。

A 乗り物に乗る時には、その動かし方を身につけることが大切ですね。航海の場合には、自分の行こうとする目的地に応じた船舶の操縦免許を取得する必要があります。又、日本から国外に出る場合には、船の大きさ(船の長さや重さ)や設備(無線の性能、レーダーの精度など)を一定以上にする必要があります。日本の岸からどのくらい離れて良いかは、船長がもっている日本国が発行する免許と船の許認可によって決まっています。船の長さが何メートル以上のものに乗っていか、電波の強さを何メガヘルツ以上出してよいか、それぞれ資格試験があり、それらは、その人のもっている資格に基づく操縦免許によって決められています。自分の目的地に応じて一つ一つ操縦技術の資格試験を取得しないと船に乗って海に出られません。例えば、日本から外へ出て、地球上のいたる所へ行きたいのであれば「一級」の電波と操縦免許(船舶一級)を取得しなければなりません。規制改革が叫ばれる今日このごろですが、船舶の操縦についてのこの規制は必要と思われる。

Q なるほど。自分の行こうとするところに応じた「船の装備」と、しようとする航海に応じた操船技術、免許が必要なのですね。

A はい。「船の装備」はとても大切です。しかし、いくら優れた「船の装備」を備えていても、その装備を扱うことのできる技術が伴わなければ一瞬にして船の遭難に結びついてしまいます。また、いくら立派な装備でも使い方を誤れば操船器具を壊し、使えなくしてしまいます。

Q 「船の装備」を使いこなし、目的地に応じた「操船技術」を身につけるにはどうしたらよいのですか。

A 資格試験を取得することは不可欠です。簡単な航海、中位の航海、大きな航海、難しい航海と資格に応じた経験を重ねながら、資格のレベルをあげることです。

Q このことを企業経営にあてはめるとどのような話になりますか。

A 社員の能力を使いこなす社長の能力のお話でしょうね。高い給与を払う、どんなに優れた社員がいても、社長が使いこなせなければ企業の業績とは直結しません。「自家薬籠中(じかやくろうちゅう)の物」ではありませんが、自分がよい薬をもっている、ちゃんとその薬を使いこなさなければその薬は効きません。同じように、「船の装備」も 100 %使いこなさなければ役に立ちません。船には「セール(マストについている布)」や、「エンジン」「舵」など様々な「装備」がついています。船長は、それらの「装備」をその時々状況に応じて使いこなさなければなりません。船長が、「装備」を常時使うことで自由に使いこなすことができるまでに操船技術を上げるように、企業経営者は、その時々状況に応じた最も効果的な社員の用い方をマスターすべきです。私は、「人を使う方法」という言葉よりは、「人の用い方」という言葉の方が好きです。企業業績を上げるためにも、リスク・マネジメント失敗による倒産を避けるためにも、経営者としての「人の用い方」は

大切で、その能力と精度を高めるために経営者は「一生勉強」しなければなりません。社員の能力を高めた上で大幅に権限を委譲すること、「エンパワーメント」(empowerment)も大切です。

**Q 経営者としての能力を磨くためには、どうしたらよいのですか。**

A 船を乗りこなして大海原を航行することは、「海図」「天気図」を読み取りながら「船の装備」を使いこなす「操船技術」の「総合芸術」といえます。

企業のミッションとは何か、ビジョンとは何か、自社の企業のドメインとは何か、コアコンピュータとは何か、自社の顧客とはなにか、から始まって、コーポレート・ガバナンスを自社にどのように取り入れるのか、意思決定のプロセスをどうするのか、戦略策定プロセスをどうするのか、活性化した組織をどう実現するのか、暗黙知を含む情報の共有化をどうするのか、やる気が出る社員の評価システムをどのように構築するのか、財務体質をどう強化し、キャッシュフロー経営にまでもっていくのか、バランススコア・カードをどのように自社に応用するのかなどの、経営者が真正面から取り組まなければならない経営上の必須項目が存在します。企業経営者である限りは、焦ることなく、毎日少しずつ着実に身につける努力を365日、どこにいても行うことをお勧めします。最終的には、企業経営も、経営者の人格、識見、経験の体現といえます。人徳のない経営者の企業は絶えず危機に見舞われています。企業は原則倒産ですので、船長が船の舵取りをするのに知識や技術を身につけた上で、全知全能を傾けて目的地に向け出航するように、企業経営者も、人格、識見を磨きながら、経営者としての能力を身につけ、企業の使命達成のため「一所懸命(一つの所で命を懸ける)」努めるべきであると確信いたします。私も頑張りますので、みんなで励まし合ってよい企業を作って参りましょう。

以上、私の友人でヨットマンで「能楽者」(のうらくもの)の船長の末松茂(すえまつしげる)氏からヨットのお話を聞きながら、企業経営との関係を考えました。

長い文章をお読み頂き感謝申し上げます。

感謝

(2004年5月29日記)