随想

経営者の資質

～ 時代の変化を見極める目 ～

㈱ＰＰＱＣ研究所　加藤　宏光

先日大阪へ向かう新幹線で備え付けの「Wedge」を読んだ。目を引いた記事に、《なりわいの先駆けたち》というシリーズで鍋島直正（閑叟）について記したものと《四〇〇年企業当主の「なにくそ」精神》という表題のインタビューものがあった。

鍋島直正は幕末の名藩主として知られているが、著者の母が鍋島出身であるのに、その実をよくは知らなかった。

鍋島直正は十六才で家督を引き継いだが、幕末諸藩のご多分に洩れず一〇万両という莫大な借金を背負った若い藩主は、この金額を幕府から借り入れ、財政の立て直しに着手したという。江戸生まれで若い藩主に国元の老臣たちは、全幅の信頼を置くことがなかったため、思うままの計画を遂行できなかったが、ある日突然の火事で天守閣まで焼け落ちてしまう。呆然自失の老臣に対して、若い家臣たちは「今こそ、思うままの立て直しが図れる」と直正を中心に地場産業の振興等で財政を立て直してしまった。

それから数年、肥後藩と共に長崎出島の管理を任されていた佐賀藩は世界の事情に明るく、日本式の製鉄（たたらによる鍛鉄法）では粘り強い鋼の大きな塊を造ることができないが、西洋式反射炉を使えばそれが達成できると知り、再び幕府から十数万両を借り入れて、反射炉の建設に取り組んだ。

当時、オランダを始めとする西欧諸国では、鋼を鋳造するノウハウは門外不出で、直正が得られた技術は、一枚の反射炉図のみであった。しかし、直正を中心とする佐賀藩では反射炉建設プロジェクトチームを構成し、先の図のみを頼りに艱難辛苦の数年を経て、自力で反射炉を作り上げてしまった。

この項を通読すると「へ～！そうだったのか」と感じるだけかも知れない。しかし、近年の韓国や中国が、日本が開発した先端技術を自力でマスターできず、日本の定年を過ぎた専門技術者を囲い込み、技術を盗むことでやっとＩＴ・ＴＶのノウハウを身に付けたことと対比すると、一枚の図（設計図ではない見取り図である）だけで自力で反射炉を作り上げた裏に、反射炉作りに役立つさまざまな技術が蓄積されていた、ある意味技術先進国であった日本の位置付けを認識させられる。

この反射炉を使って、西洋並の三〇ポンド破裂弾用大砲を九門も鋳造した。時は、ペリー提督が四隻の蒸気船を率いて浦賀沖へ現れる三年前。九門の大砲は性能においても数においても西欧に劣るものではなかった。このため「ペリーの船団を長崎に回航させ、佐賀藩と一戦交えさせるべきだ」という意見が真剣に取りざたされたという。

その後、佐賀藩の進んだ鋼鋳造技術を頼りに幕府から大砲の製造を一手に任されるに至った。

一方、四〇〇年の社歴を誇る

サクラグローバルホールディング㈱については、長続きする企業の一例として取り上げられている。そもそもこの会社は家康が幕府を開いた頃、江戸から堺へ移った薬種問屋が最初という。今の社長が先代の急死で代表となった時、日本で最初に製造したという歴史ある光学顕微鏡の業界から手を引いた。同時に方向を医学分野の血液検査機器の開発販売へ方向を転換し、今の業態の基礎を築いたという。

企業は継続していても、中身は薬種問屋・光学顕微鏡、そして血液検査機器とまったく異なっている。企業が同種の営業で長く経営を続けている例には、温泉旅館や料亭等がある。しかし一般には企業三〇年説があるように、三〇年ほどの期間で社会のニーズが変化して、同じ商材を扱っていては経営が維持できないことも多い。

平均的な商品の社会的生命が三〇年程度なのかもしれない。この期間を十分に生かしながらゆっくりと成長した会社は、年数を掛けて下ることが多い。一五年掛けて育ち、成熟期を過ぎた産業が衰退するのにも一五年掛かる。衰退期を感じた会社が方向を転ずるのに必要な年数が確保されることを意味する（一、〇〇〇年たっても社会が同じニーズを持ち続ける業種もある。そうした業種では同じ家業を一、〇〇〇年続けることも可能になる）。

著者は三〇年余り前にコンピュータプログラムを手掛けたことがある。頼まれて養鶏業界用のプログラムだけでなく、香料会社の販売管理やガラス瓶メーカーの品質管理プログラムを書いたこともある。もちろん自分の会社のデータ管理プログラムは書き続けた。本格的にプログラムを手掛けてから一〇年ほどかけて、検査データ全体を管理するデータベースシステムを書き上げた。しかし、手掛けて五～六年した頃にはMS-DOSの時代はWindows（3.1）に取って代わられようとしていた。

ラボの抗体検査、品質管理およびロット管理に関わるすべてのデータを各スタッフが使用するすべてのコンピュータとリンクさせ、いわゆるLAN(Local Area Network）システムを組み上げた頃には、時代はWindow-s98という本格的なWindows時代に突入していたのである。MS-DOS時代は一〇年余りの短命に終わった。後継者のコンピュータ感覚はすでにWindowsに適応していた。そうした時代に一〇年余りを費やして自ら学び取ったプログラム知識や技術は無用の長物と化していた。

著者が小学生の頃には華やかであった捕鯨産業が、時代の流れに抗することもかなわず痕跡的なモノになってしまった、という残酷な時の流れが強いたこの不可逆的な変化はもう止められるものではない。それと同様に、先のコンピュータプログラムについても、昨日の経験・技術はあっという間に陳腐化してしまう。もし、こうした急速に発展する産業に特化していれば、短期間に方向を転換するのは容易なことではあるまい。

サクラホールディングが薬種問屋から医療検査機器メーカーへ変貌できたのは、リーダーの卓越した時代を見る目と決断力によるものであろう。鍋島直正の思い切った決断と行動力、サクラホールディングの社長の過去にとらわれない決断と諦めない努力に共通するものを感じる。

わが養鶏産業はかつての農家養鶏から企業化への方向を明確にしてからすでに四〇年を過ぎている。かつては「買ってもお客、売ってもお客」等と揶揄（やゆ）されていた卵生産もいつしか巨大な量販店の意向に右往左往し、外資系外食産業の喧伝（けんでん）に振り回されかねない状況になっている。作っているものは同じでも別産業の感がある。幸い食に関する産物であることで、業態の変貌にモラトリアムが与えられているようである。旧態依然とした産業からどう時代に沿ったシステムに成長させるか？　それぞれのリーダーに突き付けられた決断は重い。