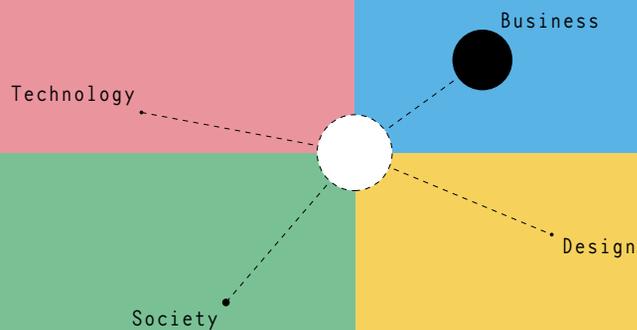


阪本啓一

さかもとけいいち: マーケティング・コンサルタント。大阪大学卒業後、旭化成を経て、独立。渡米し、ニューヨークでコンサルティング会社「Palmtree Inc.」を設立、現在同社CEO。著書「スロウなビジネスに帰れ」(小社)「パーミッション・マーケティングの未来」(翔泳社)訳書など多数。

www.palmtr.com
surf@palmtr.com



右肩下がりを、しよう

右肩下がりでなぜいけない？

ケーブルテレビで、懐かしいドラマ『東京ラブストーリー』をやっていた。舞台は1991年の東京。まだ、いけいけどんどの時代空気。主人公カンチの働くアパレル会社も元気だ。現実に戻り現代のニュースを見ると、景気話はどれもこれも暗いものばかり。

米国経済における第3四半期の実質GDP成長率はテロ以降社会心理が冷え込み、前期比年率 1.1%と、93年第1四半期(同 0.1%)以来のマイナス成長となった。日本も2001年度GDPが 1.2%になる見込みで、みんながっかりしている。しかし、なぜマイナス成長がいけないのだろう？ どうして暗くならなければならないのか。みんな、カンチが活躍していたあの頃に、戻りたいけど戻れない、哀しい、そう思っているのではないか。しかし、世の中が熱く、景気いい時は、だれが経営してもうまくいくのだ。こういう時こそ、「スローな経営」が本領を發揮する。

「スロー」コンセプトは右肩上がり信仰を否定する。上がっていけないわけではないが、下がってどこがいけないか、下がっても構わんというスタンスを取る。いや、むしろ、ビジョンなき右肩上がりをやってはいけないと考える。ところが、どんなビジネスプランを見てもグラフは右肩上がり。そんなことが実際にはあり得ないことくらい、みんな心の底の底で知っている。経営でタテマエとホンネをやっても仕方ない。ジグザグにいくのが商売の本当の飾らない姿だ。

無理して格好つけるからゆがみが生じるし、変な業績操作をしてしまうことになる。そんなその場しのぎをしたところで、経営の実態が見えなくなるだけ。いいことは一つもない。経営者たちには、まず、右肩上がり信仰をきっぱり捨ててもらいたい。

「そんないいかげんなことを言うな。経営が行き当たりぱったりでいいのか」という反論が聞こえてきそうだ。違う。右肩上がり信仰を捨てるのは、実は、戦略経営をしなければできない高度なアートなのである。あえて「アート」という言葉を使う。だれでもできることではなく、ごく少数の「目覚めた」経営者だけができるからだ。しかし、本コラム読者には、特別こっそり、目覚めるための秘訣を伝授しましょう。いいですか。誰にも言ってはいけ



ませんよ。ポイントは、次の2つ。「商品の体内時計を知り」戦略会計をする。メモしてください。

商品の体内時計

象とネズミでは寿命が違う。体重に比例し、ゾウのほうが長寿だ。だから同じ1年でも両者にとって意味が違う。同じ商品にも1つずつ違う体内時計がある。体内時計とは、商品が生まれてから市場に浸透して、成熟、衰退するまでの一生の時間を指す。たとえば、ペン、車、生命保険、電子レンジ、雑誌、テレビ番組……。1つずつ体内時計の違うことがわかりいただけることと思う。

戦略会計

戦略会計は戦略経営のエンジンだ。基本は「投資とリターン」。会社にあるお金を「金庫へしまっておくお宝」と見るのではなく、「次の新しいことをする投資=ガソリン」と考えよう。投資にどれだけリターンあるかが勝負。同時に、必要な時間も読まなければならない。

経営指標にはキャッシュフローと原価率がある。原価の積み上げで年次の成績表だけを見ていると、対前年比の発想になる。すると、1年のうちに答えを出さなければならないスピード経営となりがちだ。商品ごとに違う体内時計を、年次の成績表で評価すると見誤る。年次を横軸で切り、体内時計に即したキャッシュフローの投資とリターンを評価しよう。

右肩上がりでなくていいの意味は「体内時計に合った戦略会計を設計しよう」だ。だから単年右肩下がりという戦略オプションもあり。

スローな経営はこのように、しっかりしたビジョンと戦略性があってこそ、結果を出せる。



[インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ] ご利用上の注意

このPDFファイルは、株式会社インプレスR&D(株式会社インプレスから分割)が1994年～2006年まで発行した月刊誌『インターネットマガジン』の誌面をPDF化し、「インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ」として以下のウェブサイト「All-in-One INTERNET magazine 2.0」で公開しているものです。

<http://i.impressRD.jp/bn>

このファイルをご利用いただくにあたり、下記の注意事項を必ずお読みください。

- 記載されている内容(技術解説、URL、団体・企業名、商品名、価格、プレゼント募集、アンケートなど)は発行当時のものです。
- 収録されている内容は著作権法上の保護を受けています。著作権はそれぞれの記事の著作者(執筆者、写真の撮影者、イラストの作成者、編集部など)が保持しています。
- 著作者から許諾が得られなかった著作物は収録されていない場合があります。
- このファイルやその内容を改変したり、商用を目的として再利用することはできません。あくまで個人や企業の非商用利用での閲覧、複製、送信に限られます。
- 収録されている内容を何らかの媒体に引用としてご利用する際は、出典として媒体名および月号、該当ページ番号、発行元(株式会社インプレス R&D)、コピーライトなどの情報をご明記ください。
- オリジナルの雑誌の発行時点では、株式会社インプレス R&D(当時は株式会社インプレス)と著作権者は内容が正確なものであるように最大限に努めましたが、すべての情報が完全に正確であることは保証できません。このファイルの内容に起因する直接のおよび間接的な損害に対して、一切の責任を負いません。お客様個人の責任においてご利用ください。

このファイルに関するお問い合わせ先

株式会社インプレスR&D

All-in-One INTERNET magazine 編集部

im-info@impress.co.jp