

お忙しくても、約2分間で読めます

山内公認会計士事務所

# ハートフル・ワード (心からの言葉)

TEL 098-868-6895  
FAX 098-863-1495

## 経営者への活きた言葉

### これまでの仕組みを同時に変革できるかどうか 入山 章栄(早稲田大学ビジネススクール教授)

1. 企業がグローバル競争に打ち勝つべく求められるイノベーションとは、知と知の新しい組み合わせに他なりません。それには「知の探索」つまり知の範囲を広げることと、「知の深化」、特定分野の知を深掘りすることをいう「両利き」の経営が求められます。このうち「知の探索」は認知の範囲を飛び超えるということなので、人間にしかできません。一方、「知の深化」で収益を求めて深掘りするには効率性が求められる。これは実はAIが一番得意とするところなんです。
2. 英オックスフォード大学のマイケル・オズボーン准教授らが「10~20年以内に労働人口の47%が機械に代替され得る」と予測して話題になりましたが、ここでAIに奪われる仕事というのは、「知の深化」サイドの仕事なのです。管理職の管理のような仕事はAIやRPA(業務の自動化)に任せておけばよくて、その人たちには「知の探索」に回ってもらわなければならない。オズボーン氏にそう伝えたら、「本当にその通りだ」と言っていました。
3. 2021年は、変革ができる企業とできない企業の優劣がはっきりと出るだろうと理解しています。企業や社会の仕組みというのは、いろいろなものが絡み合っていてできるので、どこか一部だけを変えようとしても変わらない。全体を変革しなければいけない。ここで全体、あるいは複数を同時に変えられるかどうかで、決定的に差がついてしまうのです。

(参考:「週刊ダイヤモンド」2020年12月26日・2021年1月2日号)

## 経営者のための危機管理

### 見限られるコンビニ経営

1. 商品供給や販売指導を行う本部と、店舗を運営する加盟店。両者が手を取り合って成長してきたコンビニが今、大きな曲がり角を迎えている。「稼げるうちに老後資金を貯めて、コンビニ経営を終えたい」。そう話すのは、50代男性のセブンの加盟店オーナーだ。コンビニ経営を見限ることにしたのは、事業継続に不安を覚えたためだ。
2. 「売上高はギリ貧状態。一方でコンビニの24時間営業は24時間を過ぎたからといって一息つけるわけではない。365日営業は366日目に休めるわけでもない。延々続くことにどれだけの人が気づいているのだろう」。一方、加盟店には増え続ける人件費が重くのしかかる。2011年に自給737円だった最低賃金の全国平均は、2019年までに901円へと引き上げられた。アルバイトなどの人件費は加盟店のオーナーの負担となる。売上高の減少と人件費の増加で加盟店オーナーの利益は減少を続けている。

(参考:「週刊東洋経済」:2020年12月19日号)

## ワンポイント経営アドバイス

### ベンチャーから大手企業へのプロセス

#### 松田 修一(早稲田大学名誉教授)

1. 今、元気がある日本の大手企業をいくつかあげます。日本電産、ニトリホールディングス、キーエンス。共通項があります。創業者の影響が強く、みんな年齢が70代半ば。つい最近までベンチャー企業でした。特別な技術だけで突破したとか、運が良かったとかというわけではありません。これらの会社は創業者たちが広い意味のバリューチェーンを独自に形づくりしました。
2. 最初は食うために必死だったはずですが、でも、自分の会社を認めてくれた人たちと接触しているうちに、なんで認めてくれたのかを考えるようになり、それまでの世の中に顕在化していなかったニーズが他にもあることに気付いていく。それがだんだんと広がって、ビジネスの大きな軸になりました。ニトリは家具を自分で製造します。小売りと製造の両面からバリューチェーンをつくっている。物流も自社で手掛け家具を届けるお客さんから、何が求めているかを今も考え続けています。

(参考:「日経ビジネス」2020年12月21日号)

## 古典に学ぶ

### 権利思想は画然としていない(孔子)

(解説)しかして詩経を調べ、書経を話し易経を集め、春秋を作りたるなどは晩年のことで、68歳より以後の5年間をわずかに布教的に学事に心を用いたらしく見える。されば孔子は権利思想の欠けた社会に人となり、しかも他人を導く宗教家として世に立った訳ではないから、その教の上に権利思想が画然としておちぬはやむを得ないのである。(参考:洪沢栄一「論語と列子」:国書刊行会)