

■□要旨■□

1. この30年間、世の中がどう変わったか

時代の変化を感覚的に捉えるのではなく、客観的な数字を持って読み解く(財務省データ等)。その上で、周囲の価値観などを組み合わせて世の中の「トレンド」を探ることが、何よりも大切である。

2. 「具体」と「抽象」

何かに閃くためには1000万回考えなければならない。具体的なデータなどと抽象的発想の間を行ったり来たりしながら考える過程で、最終的に考えが「言葉」になり、「イメージ」ができ、「方針」となる。「人の幸せとは？」などの抽象的物事を深く追及することで、価値観が変わり、価値観に基づいた組織の在り方、会社、など全ての具体案に落とし込むことができる。

3. 「組織」から「個」の時代

人間は何か行動する時に意味を見出さなければ、本気にはなれない。「組織とは何か？」を考えることで自分なりの「組織感」がわかってくる。すると個として組織の中での自分のメルクマール(行動指針)が見えてくる。

4. 人が能力を発揮できるのは72歳まで

学者体質の博識で大人しい先代の松井武氏、松井道夫社長の就任を決断後に言われた一言「(社長やっても)いいけど、つまんないよ」。相談を持ちかけても「やりたいならやりなさい、自己責任で」の一点張り。「人が能力発揮できるのは72まで。ずるくなり脳が退化するから」の名言を残した。

5. 実業と虚業

実業とは、顧客の認めるコストで成り立っている。虚業とは、顧客が「そんなコストは払えない」という業。差別化できない証券業界における営業マンこそが「虚業」の最たるものと判断し、これを廃止。結果として利益増加、その後コールセンターで大成功。

6. 創造的破壊

変化の激しい世の中で大事なことは、「何を捨てるか」。まず、過去の決断を否定する「引き算の決断」ができなければ新しいものを取り入れることはできない。

7. 企業にとっての最大のコスト

企業にとっての最大のコストとは「時代とのギャップ」。これは「社長の頭」と同義である。企業が倒産する要因は、組織ではなく、「決断しない社長個人」に起因する。

■□今回の学び ひとことという■□

「引き算の決断」の重要性、ビジネスにおいて何をやるべきかを考えるとき、付け足すことばかりを考える傾向があると思います。しかし、時代は時間軸で見ると劇的に変化し続けているのが実情。時間がたてばたつほど、「過去の決断」は時代とのギャップを広げていきます。そういった決断を清算することが、実は革新的なアイデアにシフトするきっかけになるのだと気づきました。



■□感想■□ 画家志望であったことから、非常にアーティストィックな感性を持った方だと感じました。物事を判断する時の基準に「美しいか美しくないか」で決め、社員にもそのように断言するというのが印象的でした。ただ実際は、ひたすら「具体と抽象の狭間で考え抜く」というプロセスが決断の裏付けとしてあるからこそ、その言葉が説得力を持つのだと思いました。