

グローバル競争を戦う

私は、外資系と呼ばれる企業で数十年仕事をしてきました。そこで感じた日本企業の課題についてお話ししたいと思います。

まず、私も含めてですが日本の経営者について。

「カリスマ・リーダーシップを持った創業者は？」と問われると、アメリカ企業のトップの顔を思い浮かべられる方が多いでしょう。しかし、よく考えると日本にも数多くのカリスマ創業者がいます。つまり、一から大企業へ成長させる能力は日本人もアメリカ人も変わらないのです。ただ、私の経験から見ると二つ、大きな違いがあります。

一つは、創業時の視点。日本の創業者は日本の市場だけを見てスタートすることが多いのに対して、アメリカの創業者はスタート時よりグローバル市場を視野に入れていることです。日本企業がグローバル対応に後手を踏む理由として「言語が違う」という方もいますが、事実として、日本のマーケットへ進出している海外企業はたくさん存在します。日本人が言語の問題だけで海外進出を考えないというのは言い訳だと思います。

二つ目は、後継者育成。日本人の経営者は人材がいて組織を作る。一方、アメリカでは最初にビジョンやゴールがあり、それを継続的に達成するための経営戦略があり、その実行のための組織モデルを作り、そこにベストな人材を社内外から配置する。逆の発想です。それが会社の価値を継続的に向上させる基礎であり、原動力だと分かっているからこそ、後継者がいるかどうかでマネジメントの能力が評価される。後継者育成はそれほど重要視されているのです。日本は後継者育成の意識が無いとまで言いませんが、アメリカと比べると著しく低いと感じます。その証しとして、カリスマ・リーダーシップを持った日本の創業者が上場企業を構築した後、後継者不足でつまずいた事例は過去だけでなく今でも見受けられます。

日本の経営者は、後継者育成より、自分の力だけで会社の業績を作ろうとする考えに傾きすぎています。マネジメントは自分でやる力と人にやらせる力のバランスが大事です。実は、自分でやるのは簡単で、人にやらせることの方がはるかに難しい。優秀な人ほど、人にやらせることが不得意であるのは、普遍的な法則に思えます。学生時代、新社会人時代に「率先してやる」「人より良い仕事をしよう」と考えることは大事ですが、若いうちから人に良い仕事をさせるリーダーシップを教える方が大事だと考えています。そのようなことを含め、後継者作りは経営者だけの課題ではないと思います。

最後に、日本人がグローバルで活躍するためには、「プレゼンテーション」「コミュニケーション」能力を磨くことが大切です。この力で負けなければ、日本人はもっと活躍できるはずですが、日本人はその点でシンガポールや香港、中国などアジア諸国にも負けています。例えば、アメリカ人の会議は真剣勝負です。会議ですべての評価が決まると言っても過言ではないため、「どのような会議にするか」という会議が事前に何度も開かれるほどです。ここで勝つためには、会議における説明責任、発言に対する責任について、早い段階から教育する必要があります。若い人はパワーポイントを上手に使用しますが、果たして「プレゼンテーション」しているのかと思うときがあります。プレゼンテーションやコミュニケーションとは、人を動かすことが目的であることを忘れてはいけません。



原田 泳幸

日本マクドナルド
ホールディングス
取締役会長兼社長兼CEO

