

経営者の「賞味期限」

株式会社総合研究所 主席研究員 坂東輝夫

このコラムも、新年度らしくスカッと明るく始めたいものである。しかし残念ながら、環境のもやもやは晴れず、それどころか不透明さが一段と増している状況である。とてもじゃないが、スカットとは始められない。

まず、年度末である3月末の株価（日経平均）は21年ぶりに8000円台を割り込んでしまった。いわゆる3月危機こそ起こらなかったものの、環境悪化を食い止めようと頑張ってきた努力は水泡に帰してしまい、環境の悪さは振り出しに戻ってしまった。

これだけでも、環境のもやもやは相当なものと言えるが、加えて始まってしまったイラク戦争がある。この文章が皆さんの目に触れるころには、戦争の決着がついているかも知れない。しかしどういう形で決着がつこうと（あるいは決着がつかなくても）、この戦争（と戦後処理）が企業を取り巻く環境を一段と見えにくくすることは間違いあるまい。

悪いことは重なるもので、香港や広東から広がった新型肺炎、SARS（重症急性呼吸器症候群）の影響も無視できない。今後の広がり次第とはいえ、去年のBSE

（狂牛病、海綿状脳症）を見ても病気と企業業績はまったく無関係とは言えない。環境のもやもやが濃くなったことは確かだろう。

以上、ちょっと見ただけでも環境のもやもやが晴れないどころか、さらに不透明の度が増しているのが、よくわかる。不況に戦争、病気とくれば、まるで悪いことの揃い踏みではないか。いやな予感がする。春の憂鬱とでも言えればいいのか。「春愁」とは詩的な言葉だが、実は晴れない環境の下で経営に苦慮する経営者の憂いを指す言葉だと思いたくなる。

さて、ここで一般論になる。こういうもやもやした環境が長続きすると、どういう現象が起こるのだろうか。少し偽悪的な表現になるのを許してもらえれば、経営者の賞味期限が短くなるのではないかと。

賞味期限という表現が人間にふさわしくないのを承知のうえで使っている（最近、ある漫談家がこの表現を人間に使って受けているけれど）のだが、意味するところは先を見通しにくい環境では、経営者の能力が厳しく問われ、その陳腐化

の速度も早まる、ということである。

食品に賞味期限があるように、経営者にも経営判断がピタリと当たる時期があるのではないか。一番おいしい食品が喜ばれるように、経営者も油の乗った時はもてはやされる。しかし、もし経営判断の当たり外れが多発するようになったら(賞味期限が切れたら)、どうなるか。

まずくなった食品がソッポを向かれるように、経営判断が鈍るようになった途端、その経営者は退席を余儀なくされるのではないか。そして、おいしい次の経営者にバトンを譲らざるを得なくなる。環境が見通せない昨今は、当然ながら経営判断が難しくなるから、その当たり外れも多くなるだろう。それだけ、経営者としての賞味期限が短くなり、その分、経営者の交替も加速せざるを得ない。

さて、昨今経営者の交替が盛んになっているが、それも上のような事情が背景になっているのである。こうした潮流はもちろん、創業者であっても容赦しないだろう。創業時や成長期に通用した能力も、いったん賞味期限が切れたとなるや、たちまち退席を迫られるのである。

しかし、それも当然だろう。賞味期限が切れているのかかわらず、経営者はその座に居すわり続ければ、企業そのものがスポイルしてしまう。企業が永続するためには、環境変化に合わせた経営者の絶えざる交替が必要なのである。

では、賞味期限が切れた経営者はどうすべきなのか。外部の力で経営者の座を

追われることほど、惨めなことはない。望ましいのは、経営者自らが環境変化を見ながら自分の賞味期限の有無を判断することだろう。そして賞味期限が切れていると思うならば、自ら身を引くことではないか。

例として、日本マクドナルドの創業者である藤田氏を見よう。藤田氏の功績の大きさについては、いまさら言うまでもないだろう。71年に創業してから30余年で同社を押しも押されもしない外食企業の雄に育て上げた。

その藤田氏にして、29年ぶりに赤字を出したことで自らの賞味期限の限界を自覚せざるを得なくなった。3月28日の株主総会で退任したのである。その退任の弁が良い。氏は昨年頃から健康状態を悪化させていたが、その結果「土日に店舗を見て回ることができなくなった。本部に座って経営にあれこれ言うのはナンセンス」。

かねがね、現場主義、完璧主義を唱えてきたが、それが実現できなくなった時が賞味期限の切れた時だと考えたのである。「もはや一人のリーダーが会社を引っ張る時代ではない」とも言ったが、ここには企業がシステムで動く時代に入ったという自覚もあっただろう。こうして、一時代を築いたスター経営者は自ら去っていった。

環境の不透明さは当分変わりそうにないが、新年度入りに際して経営者の身の処し方を考え直してみたいものである。