

事業における「陰（省みる、省く、撤退）」の重要性

事業における「陰（省みる、省く、撤退）」の重要性 ～経営者及び各リーダーの役割～

2010年9月修了生

竹井一馬

(株式会社 HIKARI HD 代表)

【要約】

事業において、「陰（省みる、省く、撤退）」の類の思考、言動、意思決定は、組織の存亡を左右する程、重要である。

そして、これらの言動、意思決定が出来るかどうかは、経営者及び各リーダーが野心ではなく、「志」を掲げ、常より、特に人物を「事上磨錬」しているか否かにかかっている。

【キーワード】

志、陰（省みる、省く、撤退）、中国古典、事上磨錬、恒心

目次

1. はじめに
2. 本題
3. 参照 中国古典

※参考文献

1. はじめに

宮崎県で株式会社 HIKARI HD 他を経営しております竹井一馬と申します。

社会人としても経営者（上役）としてもまだまだ未熟な中で、この様な機会を戴き、まず、恐縮しておりますと共に、折角の機会でありますから、私が企業を経営する中で大事であると感じた事柄を率直にお書きしようと思います。早速ですが、本題に入らせて戴きます。

2. 本題

SBI大学院大学を卒業後、誠に及ばずながら、経営者として、常に意識的に行って来た事は、理論（中国古典）と実践の中で、「事上磨錬」を実現するという事です。

経営をしておりますと、弊社の様な小さな事業体でも、大小様々な問題や問題の芽が日々出て参ります。

多くの事は、経営理念及び戦略の一貫性の中で、即断即決、言動、意思決定が比較的スムーズに出来るものと思いますが、私が少ない経験の中で、戸惑うといいますか、重要かつ難しいと思った言動、意思決定の類があります。

それは、「陰（省みる、省く、撤退）」という類の言動、意思決定、特に、経営者（上役）自身がはじめた事業からの撤退です。

私は、先代から、ある単体の事業を引き継いだ後、諸々の要因から、今後は、ホールディングス形態を取るべきであると考え、その様に致しましたが、その中で、経営の実践をして、非常に痛感した出来事として、経営における「陰」に類する認識、言動、意思決定、その中でも「省みる、省く、撤退」の難しさ、重要性であります。

これらの認識、言動、意思決定をするには、第一に、観えている事が必要と思いますが、まず、これが難しいと感じました。

つまり、野心ではなく「志」を起点とした心、淡く素直な心がないと見えない。淡く素直な心があると「古典」や「優れた先達の言葉」、「側近や部下といった周囲の助言」、「現実」がずっと心に入って来て、観える様になる。

省みる、省く、撤退するといった、一般に心理的ハードルの高い、言動、意思決定が出来る様になる。真に理性的な判断、言動が出来る様になる。

実践を通して、その様に思いました。一見主観的な様ですが、そうゆうものとしか言い得ない体験でした。

※自身もしくは自身に近い人物や組織であればある程、観えにくく、観えたとしても、決断が難しくなるものと思います。

ですから、余計に心を砕いて注意して「観」なくてはならないと思います。

さて、日常ビジネスの世界におりますと、成功談や武勇伝、勇ましい言葉、物事を前へ前へと進めるといった様な「陽」の話はよく聞かれると思います。

- ・経営者は基本的に「陽」でなくてはならない。
- ・事業を起こす事→「陽」そのもの。

事業における「陰（省みる、省く、撤退）」の重要性

- ・多くの成功談→「陽」の話。
- ・やれば出来る、やってみなくては分からない。

私も、基本的に、事業及び経営者（各リーダー）は、「陽」の気の具現化そのものであるべきであるし、特に人前では基本的にそうであると思います。

日常の事業活動に関しては、むしろ、「陽」が勝っているくらいが丁度よいと思っております。

特に経営者にとって、経営理念、もしくは、本能から発せられるチャレンジ精神や粘り強さ、事業欲の強さは周囲の誰よりも、当然の様になくしてはならない。

しかしながら、真の経営者（各リーダー）になる為には、「陰（省みる、省く、撤退）」についても、飽くまで経営理念具現化の為に、極限まで意識し、いざという時に胆識ある行動がとれる様、実践知である「中国古典」や日々の経営の実践、若しくは精神的修養を通し、いざというとき「陰（省みる、省く、撤退する）」に類する言動、意思決定ができる様、常々自己を錬っておくべきであると思っております。

勿論、真に理念の実現に必要と思えば、自分自身の「退」についても、例外なく認識すべきだと思います。

日々接する「陽」の話、成功談、武勇伝、勇ましい言葉、こういった記事の効用はいわずもがなでございます。

しかし、私は、むしろ厳しい時代を通して生き抜いた実践知の宝庫である「中国古典」に多く言及されてある「陰（省みる、省く、撤退）」、これらを体に沁ませる事を敢えて意識しております。理由は、基本的に、経営者の本能と逆であると思っているからです。

※当然ながら、それは、何も「陽」より「陰」が大事といった話ではなく、その「バランス」の重要性や、過去、政財問わず、多くのリーダーにとって、難しい言動、意思決定が、「陰（省みる、省く、撤退する）」類のものであった事に起因しているからであると私は思います。

事実、「陰（省みる、省く、撤退）」の類の言動、意思決定、例えば、自身が進めた事業の失敗を素直に認め、早期に省く（撤退）をいう言動、意思決定を日々、もしくは、早期に為し得なかった故に、本体まで減んだリーダー、組織体というのが、如何に多くあった事か・・・。

実際に、経営をしていると、「進む」意思決定よりも「退く」意思決定の方を軽んずるが故に、存亡に直結する場合が多い事が分かる気が致します。

現在でも、優れた経営者程、「陽」の気が圧倒的に強いのは当然として、同時に、同じくらいの頻度で野心でない「志」や「省みる、省く、撤退」の重要性に日常的にしっかりと言及されていると思います。

私の経験となり恐縮でございますが、上記の小事例として、一つご紹介させていただきます。

私は、実際に、ホールディングス形態を取る中で、いくつかの新規事業に同時に着手しましたが、一年余りで見切りをつけ、撤退したものもあります。自分では用意周到、余程の事が無い限り失敗はないだろうと思っていた事業です。

しかしながら、いざ、事業を始めてみると現実には、想定外の事が次々に起こりました。

いくつかの報告を受けた時、瞬時に思ったのが「このまま進むと、本体に食い込む。やばいな」でした。

事業を我々なりに計画的かつロジカルに進めてきたつもりであるが故に、逆に、同事業が成り立たない、勘所が外れた、少なくとも今は、完全に道を閉ざされた事は、すぐに理解できました（私は、ロジックを積み上げるという作業は成功に導く為のものであると同時に、ロジックに沿わない事が起きた場合に、即座に整理し、修正、もしくは撤退し易くする為のものでもあると考えております）。

恥ずかしい話ですが、徹底的にやっていたつもりの、市場調査の不足とその業界特有の法的なディテールに対する無知が原因でした。

即座に「撤退」を検討し始めました。その意思決定は、自身の内心を考えても、外部の環境を考えても、立ち上げの時よりも、遥かに難しいものでした。

内心でいえば、

- ・根拠なくいつか上手くいくはずだといった思い
- ・自身の見たい方向で「理論」を積み上げはじめる
- ・部下をはじめとした内部や金融機関をはじめとした外部に対し、自身で始めた以上、内外に対して恥ずかしい、迷惑をかけるといった見栄やプライド

といったものが理性を邪魔している様でした。心を曇らせる小我の類です。これらは、独り静かに座っていると自身の心の様子が観えて参りました。

この物事を観えなくする原因を随時払ってくれたのが、静かに落ち着いた心、志（経営理念）をはじめ、大学院卒業後、益々、事あるごとに親しんできた中国古典や多くの優れた先達の言葉です。

- ・経営上、絶対唯一不変のものである経営理念具現化への思い。
- ・「陰（省みる、省く、撤退）」の意思決定を躊躇したが故に、減ってきた過去の多数の事例に対する恐れ。
- ・今即時の撤退が一番周囲に迷惑を掛けない、今なら、カバーできる。
- ・決断の壁になっているものは自身の見栄や一時的な利に対する欲、つまり「小我」であり、「理念」に比すれば大きな事ではない。又、これらに執着したところで、事態は悪化する一方であ

事業における「陰（省みる、省く、撤退）」の重要性

ろう。

- ・今回の事業活動の動機、戦略が、人としての道に反した訳ではない。チャレンジしたからこそこの失敗。下を向く必要はない。
- ・失敗から深く学び、更に致命的な失敗を防ぐノウハウや成功に結び付くノウハウを得よう。天が失敗させてくれた。ありがたい事である。最善観。
- ・どんな経営者も、否、優れた経営者こそ、壊滅的でない形で、多くの撤退を経験している。
- ・万一事業的に壊滅したとしても、命や真の名誉迄絶たれる訳ではない。その思いが本物であれば、形は別にしても、後進が育つだろう。
- ・「撤退」した時の、メリット（大幅な経営資源を削減し、浮いた分を、ストック、もしくは、機を見て、大きく伸びる他事業への投資に回せる。特に経営者をはじめとした各リーダーの時間資源に余裕をもたらす事が大きい→ピンチが大きなチャンスに変わる）

これらの思いに達し、古典や、先達の言葉を信じ、断行致しました。

その時の、思いは、上記に上げたもののみでなく、弱い思いも、特に当初は、正直様々もたげましたが、理念、現実、古典は常に、もしくは、中長期的には正しい、その知見を一切変えないという思いで、「間違った。撤退する。聴きたいことがあれば、何でも話す。」とシンプルに伝え、恒心を意識しながら、粛々と撤退致しました。

古典を裏付けとして自分で決め、動き出した以上、その後は、少なくとも私は、ほとんど苦悩という事はありませんでした。

又、結果、非常に良かったと思っております。

今思えば、思考・言動・意思決定の過程を振り返るに、野心の類ではなく、「志」、全てはここを起点に導かれており、平時もそうでない時も、リーダーに「志」なくしては、企業は決して長期間存続出来ないという事実を改めて確信致しました。

「中国古典」や先達の「陰（省みる、省く、撤退する）」の類の言葉、そして、実践がなければ、よいタイミングで撤退し、なるだけ周囲に不徳をしない形で、次へ向けた経営資源を残し得たか。

もしくは、今回の様な比較的余力ある形ではなく、本当の経営危機が来た時に、「陰」の類の真にすがすがしく勇敢な言動、意思決定を成し得るか（そうならない様に手を打つのが一番ですが、見えないところでのコンプライアンスリスク含め、まさかもあると思います）。

日々の古典の勉強や優れた先達の言葉がなければ、少なくとも私としては、上記「陰（省みる、省く、撤退）」をなし得たか、今後もなし得るか、甚だ疑問であります。

少なくとも、今回の様なスピードで、脇目もふらず、恒心にて、という事は、出来得なかったと思います。

SBI大学院大学から本格的に学び始めた「中国古典」、「優れた先達の言葉」は、大いに実践的な知として、人生及び企業、そして地域社会を物心両面において豊かにするのに役立っております。

これからも、大小様々な事が起こるでしょうが、この様な「知」を磨きに磨き、心身共に、備えておく事は、経営者（各リーダー）の務めと思います。

亡くなられた方、現役の方含め、日本社会及び次世代の為に、この様な言葉を紡ぎ、書籍等を通して残された、その思いに心より感謝致しております。

最後に、上記述をお書きする中で、私の心に去来した「中国古典」のお言葉を記し、しまいとさせて戴きます。

3. 参照 中国古典

① 誠子書

『夫君子之行、静以修身、儉以養徳 非澹泊無以明志、非寧静無以致遠。
夫学須静也、才須学也 非学無以広才 非志無以成学 滔慢則不能励精
険躁則不能治性 年与时馳意与日去 遂成枯落 多不接世 悲窮盧守 将復何
及』

『夫れ君子の行ひは、静以て身を修め、儉以て徳を養ふ 澹泊にあらざれば、以て志を明らかにすることなく、寧静にあらざれば、以て遠きを致すことなしそれ学は須く静なるべく、才は須く学ぶべし学ぶにあらざれば、以て才を広むるなく、志あるにあらざれば以て学を成すなし滔慢なれば則ち精を励ますこと能はず、険躁なれば則ち性を治むること能はず年は時と与に馳せ、意は日と与に去り、遂に枯落を成し、多く世に接せず窮盧を悲しみ守るも、将た復た何ぞ及ばん』

② 耶律楚材

『興一利不如除一害、生一事不如省一事』

『いちりをおこすは いちがいをのぞくにしかず いちじをいかすは いちじをへらすにしかず』

③ 戦国策

『狡兎三窟』

事業における「陰（省みる、省く、撤退）」の重要性

『こうとさんくつ』

④ 老子

『三十輻共一轂、当其無、有車之用。埴埴以為器、当其無、有器之用。
鑿戶牖以為室、当其無、有室之用。故有之以為利、無之以為用』

『三十の輻の一つの轂を共にす。其の無なるに当たりては、車の用有り。
埴を埴（ねや）せて以て器と為す、其の無なるに当たりては、器の用有り。
戸牖（こゆう）を鑿（うが）ちて以て室と為す、其の無なるに当たりては、室の用有り。
故に有の以て利と為し、無の以て用と為す。』

⑤ 易経

『窮即変、変即通』

『窮すれば即ち変ず、変ずれば即ち通ず』

参考文献

- ・北尾吉孝氏 『時務を識る』 経済界 2011年
- ・孫正義氏 『<http://president.jp/articles/-/10166>』 President online 2013