

「新プロジェクトで攻める2006年」

◆経営推進戦略の確認.....現研主任研究員 大塚壽広

第1に「デフレ脱却・景気回復に関する共通認識」を確認する。デフレ脱却・景気回復は構造的な変動と循環的な変動の合成カーブと考えたい。

1. 構造的な変動—骨格と体質の強化、新市場の出現と創造という言葉で表現したい。10年間の成果があっても安定感のある未来を保障するものではない。
2. 循環的な変動—グローバルな循環と国内の循環の合成カーブで表せる。だが、この流れがこのまま2年続くか、残念ながら確証はない。

第2は「2006年でやり抜くべき経営推進」を事業的視点からまとめると次のようになる。

1. なお積み残した問題の最終決着をはかる。
2. 従来からの育成事業の自立化をはかる。
3. 現行の主市場での強固なポジションを確保する。
4. ポスト好況を支える事業・新収益源の開発を促進する。
5. 競争力を継続させるビジネスモデルを構築する。

そして上記を支えるインフラの形成と強化をはかる。これらを今年1年以内にやりぬかねばならない。

下図は中央に社の中核となる全社戦略を描き、左に経営の個別重点戦略、右に具体的事業関連戦略を示してある。我社に欠けているのはどんな戦略かを見るための参考にして欲しい。

—戦略方式の単純化した構造（例）—



◆新事業コストマネジメントへの挑戦.....現研主任研究員 大槻裕志

・生存圏企業と非生存圏企業を分けるもの

市場の初期段階で、成長が期待されてきた市場がその規模を予想以上に伸ばしている。実はこの瞬間こそが、自社が生存圏企業にステージアップするか、非生存圏企業へと振り落とされるかの分岐点である。

予想以上の市場拡大局面においては、市場への参加企業各社の損益は予算対比大幅なプラスに転ずる。予算どおりの投資計画を実行するのでよければ、期間損益が黒字化する。

ここで各社は異なる意思決定パターンをとる。ある社は、投資を本格的に積み増しする。市場の急拡大に負けないスピードで走ろうとする。この場合は、期間損益の黒字化、予算対比の大幅プラスは先送りされることになる。

ある社は、担当者が早く利益を出すべきと考える。利益を出さないと次の予算策定時に説得力をもてず、次年度の投資を承認されないという判断が働くのかもしれない。またある社は経営者が投資積み増しの提案に対する絶対の確証を求め、その結果、投資のタイミングが遅れる。これらは予算管理が官僚化・硬直化している会社に多いパターンである。

この3通りの意思決定の是非はその市場の伸びが踊り場にくるまで社内的には問題にされない。だが、利益を出す形で生き残れるのは一つの市場の中で、1社、または2社である。市場の生み出す利益はその1社、または2社にのみ配分されて、残りの企業は極端な不採算に陥る。

踊り場に立った時、利益を出す力を得るのは、急激な上昇局面で投資の積み増しを速やかに決断した企業である。前者を生存圏企業、後者を非生存圏企業と我々は分類している。

・逆量産効果が発生している

コスト問題を語るに当たり、一つ指摘しておきたいことがある。逆量産効果である。通常、量産するとコストが下がる。が、問題は試作、パイロット段階から量産へと進む時に尋常ならざる品質不良によるロスが発生する機会が増えている。市場変化に対応するために新商品投入を急ぐことが多くなり、十分な試作期間がとれず、品質保証が十分にできないまま量産ラインが動き出すことがその要因の一つである。

もう一つの要因は、ますます激しくする需要変動に対応するための労働力のフレキシブルなマネジメントが難しくなっていることである。もはや正社員の労働時間の伸縮によって吸収できる余地は小さいのである。その上、行政による残業規制への指導は厳しくなる一方であり、この点も労働投入量の増減を正社員の負荷に依存することを難しくしている。

このような逆量産効果が発生したとしても、量産が安定的に続く限りにおいては、それらを克服してやがて量産効果を出すことができる。が、その保証がない。量産効果を出す前に商品の受命が終わってしまうことが実に多いのである。

・ダイナミック・コストイング・プロジェクトへ

このような状況に適応するために、市場の動き、需要変動に動的に対応してコストをマネジメントするダイナミック・コストイング・プロジェクトをお勧めする。ダイナミック・コストイング・プロジェクトとは、製造、販売、開発が一体となってつくり上げる競争に勝つための事業競争シナリオをベースにして、変化に対応しながらコストをマネジメントするプロジェクトである。

◆事業源流、技術源泉プロジェクト……………現研上級主任研究員 大島和義

・将来に発展できる事業構造をつくる

特に市場の問題。たとえば、中国におけるビールの劇的な拡大。アメリカを抜いて世界最大の市場になった。重要なことは、アジアの成長が広く日本全体に好循環をもたらす経済構造が出来上がってきたことで、企業はこのチャンスに絶対に成功する必要がある。逆にものにできない経営は脱落する。やらねばならないことは、まず事業構造をしっかりとつくることである。将来に発展できる構造を今つくる。

そこで、「構造」をどうとらえるか。まず、中心をなす「基幹」。この基幹がしっかりしていること。2番目は、「基盤」である。基盤は基幹を支える位置にある。これがぐらついていると構造は弱体。

・先行プロジェクトを発進

基盤の源流となる技術が時代遅れになっている、あるいは、源泉として基幹部分に供給してきた開発力が落ちている。そうすると、生み出される事業や商品のネタが枯渇してくる。それが顕在化する時代に

入る。本格的に元の部分を強化するプロジェクトの発動に向けて旗を掲げることである。

既にそれぞれの開発プロジェクトは中期計画に落とし込まれているはずだ。そういう「見えている具体的なテーマ」はルーチンで落とし込めばよい。だが、それらのプロジェクトの前に、そこまで持ち上げる「もと」を探し出す「先行プロジェクト」が要る。大事なことは先手を打つための戦略プロジェクトだ。

・思考の切り替えと意思決定情報を作る力

この戦略プロジェクトの実際について強調しておきたい。それは、人間の問題である。現行事業をルーチンの中でしっかりやっていく場合と、次の新しいものに向かって行動する場合とでは思考様式を切り替える必要がある。だが、それができていない。各社のプロジェクトがぶつかっているのは、そのことに起因している。

プロジェクトに参加する優秀な方々の多くが、何かをゼロベースで考え出すのは不得意だということだ。また、それぞれの技術的なバックグラウンドをベースにした案は出せるところまではいく。だが、「意思決定情報」を作れない。これがもうひとつの問題だ。意思決定に対して判断基準になる情報をしっかりつくる、しっかり出す。このことは、プロジェクトとして必要不可欠な問題である。

・情報化訓練の実践

その1つに情報の整理の仕方として、「直接観察→図表化→図表→観察→発見→図表化→図表→観察・・・」の積み上げの方法がある。これは非常に有効だ。今日は便利なインターネットで情報を入手したと思っている。だが、インターネットでつかんだものはあくまでも入り口の情報。プロジェクトで使いものになる情報はそこから踏み込んでいって自分が本当にとらえたものだ。成功するプロジェクトは、そのようなことをしっかり鍛えていくことから生まれる。

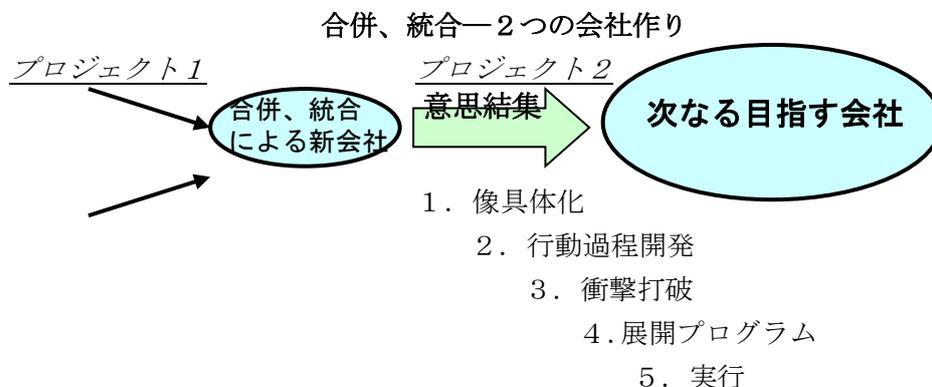
◆会社づくりに社員を参画させるプロジェクト……………現研上級主任研究員 大島和義

・「新しい会社づくり」の2段階の構想

統合合併では必然的に新しい会社生まれる。新会社がスタートすると、新しい会社ができたと思える。だが、勘違いである。この統合合併でできあがる最初の会社づくりは、第一ステップ、すなわちプロジェクト1だ。そこでできる会社は、ある種の法的な手続き上の産物であり、まだ本当の会社はできていない。

そこで行われることは、異なる2つの関係の調整であり、時には「足して2で割る」妥協という面もある。結果、ずるずると問題を引きずり続けていて、前に出られない。これを早く断ち切って前に出る必要がある。

そのためには、即刻、会社づくりの第二ステップに入ることだ。新しい会社づくりプロジェクト、すなわちプロジェクト2を発動させること。会社の未来づくりにみんなの思考を結集するダイナミズムをつくる。



・そもそも、会社づくりは経営者だけのものか

そういう思想もあろう。だが、私はそうではないと思う。たとえば、さまざまな問題を提起している「成果主義」ということを考えてみて欲しい。

現研の総合研究会で「100人アンケート」を毎年実施しているが、その中に「会社の人々の働く意義は何だろうか」という質問がある。最も多い回答は、「業務に価値を見出して」というものだ。その意味で、確かに会社と個人は業務で結ばれている。だから目標管理であり、成果主義である。だが、「社員が主体的に会社づくりに参画する」という思想のもとでの目標管理・成果主義と、そうではない「会社づくりは経営者のもの」という目標管理・成果主義とではまるで違うものになる。一日も早く新しい参画型の会社づくりプロジェクトをスタートさせていただきたい。

・プロジェクトを通じて「離れてしまっている経営と現場」をつなぐ

この10数年、経営はあまりに多くのことで外部との関係にかかり続けて来ざるを得ない状態だった。その結果、現場と経営はお互いに遠く離れてしまっている。これを、もう一度、しっかり結びつける。それがプロジェクトだ。会社づくりプロジェクトは、組織に分散するひとりひとりの思いを1つの像に結集していくプロジェクトだ。そして、そこに到達していく具体的な方法を含む目標実現戦略プロジェクトである。また、そのプロセスを通じては、妥当なものと妥当でないものが識別されて、参画を通じて社員が「望ましい姿は何か」を自ら具体化していくシステムだといってよい。

・新しい力の台頭を活かす戦略の推進

2007年問題がいわれるが、組織の中には「新しい力」が台頭して期待十分である。それに対して、経営としてやらねばならないことは次のことである。

1. 組織力と個人力の双方の環境を整える。
2. 新リーダーシップの育成と強化。
3. 参画経営と経営参画力をつくる。
4. 戦略への結集を進めていく。

いずれにしても、2006年の成功を左右するカギはプロジェクト戦略にある。内面価値を高め、リスクマネジメントのバージョンアップを行い、全体構造を見直して事業を強化し、会社と社員の関係、経営と現場の乖離をなくし、新しい会社づくりの作戦を立てる。これが肝要である。