

第325回産業事情検討会（2月24日開催）合同研公開セミナー

－戦略必達プランニング「強力企業の行動変革」

（株）現代経営技術研究所 上級主任研究員 大島和義

企業にとって「変化の今」は間違いなく発展の時代といってよい。特にアジア新興国市場に対しては、どう自分たちを発展させていこうかと多くの企業が取り組んでいます。しかし、同時に、「変化の今」ということは、一步間違えば陥落の時代でもあるのだということです。最大の問題は、経営の基本構造がどうなっているかです。強い企業としての自社の経営の基本構造をしっかりとらせるということに戦略の重点をおいて取り組んでいくことだと思います。

■まず、経営の基本構造というものが「時代性」にきちんと対応しているかということです。

- ① 経営のトップ構造としてのコンプライアンス、ガバナンス、情報開示。
- ② 事業と商品サービスにおける環境、省資源、コスト徹底。
- ③ 業務推進基盤としてのグローバルな情報ネットワークと信頼性ある ITC インフラ。
- ④ 人材戦略の確立と推進—今日、人材戦略が不明確というのは経営の基本構造ができていないという時代認識が必要です。

■次の問題は、「オープン・オーガニゼーション」にしっかり対応しているか、ということです。経営の基本構造がクローズドな態勢のままでは発展性はありません。

- ① 外部に対する視野・関心の拡大。
視野と関心が内へ、内へという体質では決して強い企業にはなれません。そのための組織体質からの改革を進める必要があります。
- ② 外部との連携強化。
国内外の相手との連携は重要な生命線になります。そのためにはこちらにしっかりした戦略が必要。
- ③ 人材源の拡大と人材基準の多角・多様化。人材基準や人材についての価値観の見直しが必要です。
- ④ 得意分野の拡大・新分野の開拓。従来からの強み分野をより強くするということも重要です。

■グローバルなソフトパワーにしっかり対応しているか。ここでいうソフトパワーという意味は、個人や集団がもつ知性や感性や経験にもとづいて、主として人間や社会に関して発揮される能力や態度のこと企業コンセプト・経営コンセプトの持ち方、企業理念のあり方。グローバルなコミュニケーション、情報の収集・解析・発信。

- ① 活動する個人としての知識・文化性、歴史・民族・生活等への理解と行動。
海外の拠点が従来の出先機関的な機能から本当の現地化を進めていく上で必須事項になってくる。
- ② 特別問題として、「国家」および「金融」についての知識、情報、判断力。
国家と金融は極めて大きな影響力を与えている存在ですが、日本企業および日本人の多くに共通している、標準以下の弱点部分ではないかと思っています。

■チャンスに対して本格的に手を打っているか。もちろん、そこにビジネスチャンスがあり、成長発展の機会が来ているということはわかっていて、そのための戦略を立てています。意思決定—調査、構想立案、人材、技術、連携組織……。徹底して明確化する必要があります。

- ① 実行過程—モチベーション、リーダーシップ、企画能力、行動能力……。不足している問題を見極めて重点対策を行うことです。

■内在する戦略リスクを把握しているか。外部に存在するリスクには敏感でも、内部に存在するリスクに鈍感では、経営の基本構造として極めて危険な状態にあるといわざるを得ません。知識・

情報—何が知らないことか、わかっていないか、明らかにし、曖昧さを排除。

① 判断・決断—どこまでやり抜くか、どこまで耐えきるか、覚悟を決め、腹を固める。

われわれの周りには様々な影響要因が渦巻いています。そこで、戦略必達に向けての影響要因について徹底的に読み直すということが極めて大切なことだと思います。また、もし、このようなことを現場にまでしっかり浸透しておけば、現場は的確に状況判断して主体的に行動できるようになっていきます。

以上、一見、複雑なように思われるかもしれませんがそうではありません。これだけ様々な読みにくい要因が膨大にあるなかで、戦略の達成に向けて最も効率的に行動を組み立てていく重要なプロセスなのです。

変化の中にあって新たな戦略行動をとっていく時に、われわれ自身の中にある1つの重要な問題について提起させて頂こうと思います。すなわち、それは視野、思考、視点という問題です。

戦略の立案にあたって、私たちの視野に入っている要因については当然、戦略構想に組み込んでいきます。

問題はそうではない因子の存在です。1つはこれまではあまり関係がなくて自分たちの視野や思考の外にあった因子です。もう1つはこれまでとは全く違って新しく起こってくる因子の系列です。なぜ、そうなるか。簡単に言えば、視野が狭い、思考が及んでいない、視点を持ち合わせていない……。また、そのために、それらについて正しく認識するだけの知識がない、情報が無い。さらに言えば、インプットのきっかけさえない……。ということになります。その根底にあるものは、要するに教育の問題です。

本来、このような教育は戦略の基本に置くべきことですし、このことが戦略の成否を握っているということを幹部の人たちにはわかってもらう必要があります

具体的にどのような因子が存在するかですが、そのために持つべき視点とは何か。

1は、因子群を「因子の持つ性質」という視点から4系統あげます。

2は、因子群を「因子の存在する領域」という視点で4系統にまとめます。

3は、因子群を「ビジネスの現実」という視点から3系統で示します。

4は、因子群を「仕掛けていく」という企画的な視点で示します。

この4は、要するに、受動的ではなく、こちらから主体的に働き掛けて創り出す要因のことです。M&A などはその代表ですし、組織的な新しい教育訓練やシステムづくりなどもそれに当たります。この戦略遂行を促進するための有力な要因を意志的に創り出すという取り組みは現場を中心に動かしていく上で非常に有効で、また、この巧拙で戦略の成否には完全に差がつきます。

くはいかないが、「これを機に失われた20年を抜け出した」といえる展開を実現したい。