

「成長牽引の強化」ーマネジメント障壁打破の検討

㈱現代経営技術研究所 大槻裕志

90年代後半から2000年代にかけて多くの日本企業が事業の「選択と集中」をおこなってきた。苦しい業績環境下で勝ち残っていくための投資を行っていくために「選択と集中」を意思決定し、せざるを得なかったという面もある。

何に投資を集中すべきかについての判断基準に適社性という視点が使われた。適社性という言葉は使われなかったとしても、その事業が自社体質に適しているかということで事業が評価された。適社性が高い事業が選択されて投資や資源を集中される側に廻った。そのこと自体は多くの場合、現実的かつ妥当であり、社全体の事業再構築の成功確率を高めたことは間違いない。

一方で、80年代、90年代、2000年代と、それぞれの時代に、今まで自分の会社の体質にはなかった新しい事業をつくり上げなければ我々は生き残れない、将来の発展構想は描けない。だから新しい体質をつくろう。そしてその成果として新しい事業を成功させよう。多くの社がそういう姿勢で新事業に挑戦してきました。その姿勢と適社性基準の「選択と集中」は相克する関係にあります。

新しい体質に基づく新事業は、実は社の苦手分野であり、選択され、集中される側には廻りませんでした。新しい事業体質をつくろう、事業体質を転換しようという考え方はいまだに社の中に願望として強く残っているのに、それを実践できる舞台である事業そのものが大きく縮小、または消滅してしまっている。

新しい成長軌道を描こうとする社は、この点を十分に念頭におきながらいくつかのデリケートな難所をきちんと押さえつつ次の経営計画をつくる必要がある。その際、言葉遣いには大いに注意が必要である。