

なぜ？事業はつまずいてしまったのか…

時代遅れの変革プロセスを改める 企業の生命力を高める次世代経営！

適切な経営課題を設定できていなければ、事業につまずく結果になりますが、曖昧な経営課題を掲げている企業の割合が多いのが実情です。しかし、変化のスピードが加速する時代の経営では、従来の経営課題のとらえ方が通用しなくなっています。経営方法そのものが変化している時代なのです。

あいまいな経営者の 問題意識

一般社団法人日本経営能率協会では「当面する企業経営課題に関する調査」というリサーチを実施しており、2016年12月に発表

された最新版で経営課題のベスト10として、図1の結果が出ています。これに、共感している読者の方も多いはずですよ。

特にベスト3に入っている「収益性向上」「人材の強化」「売上・シェア拡大」は、筆者が日頃お会いする経営者がよく口にする経営課題「売上」「人」「お金」と一致しており、順当な調査結果であると言えます。

当面の経営課題として何を掲げているかで、その企業の将来を占うことができます。では、この結果から、多くの企業の未来は明るいと考えていいのでしょうか。残念ながら、答は「NO」です。

株式会社ワイズエッジ
株式会社アスピレス
代表取締役

清水 泰志

URL <https://www.wise-edge.co.jp>

<https://www.aspires.co.jp>

E-mail shimizu@wise-edge.co.jp

●1位「収益性向上」

「収益性向上」を図るのは、経営において当然のことです。「当社は儲かり過ぎているから、収益力をこれ以上アップする必要はありません」と語る、経営者は存在しません。収益を追求し続けることは、企業としてのアプリアリな至上命題なのです。よって、収益性向上そのものは経営課題にはなりません。その実現のために、具体的に「何をどのようにするか」が経営課題なのです。

多くの経営者が収益性向上を果たしたい理由は「デフレ環境でライバル社との競争を続けているため、販売価格が下落する一方で利

図1 経営課題のベスト10（※上位3つを選択した結果）

1位	収益性向上	44.5%
2位	人材の強化(採用・育成・多様化への対応)	39.3%
3位	売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)	33.6%
4位	新製品・新サービス・新事業の開発	32.7%
5位	事業基盤の強化・再編(M&A・アライアンス・既存事業の選択と集中)	20.9%
6位	技術力・研究開発力の強化	19.4%
7位	顧客満足度の向上	16.1%
8位	グローバル化(グローバル経営)	13.3%
9位	品質向上(商品・サービス・技術)	12.3%
10位	財務体質強化	10.9%
10位	現場力の強化	10.9%

出典：一般社団法人日本経営能率協会

益が減少している」という現実があります。

この状況を打開するためには少なくとも、次の問いのレベルまでブレイクダウンしないと経営課題にはなりません。

- ・規模の利益を追求するべきか
- ・価格競争に耐えうるコスト構造にするか
- ・高付加価値商品へシフトするか
- ・新規事業に取り組むか

●2位「人材の強化」

「人材の強化」についても同様で、経営者であれば誰もが考えているはず。しかし、自社の現在または将来のビジネス戦略やビジネスモデルにおいて必要な「人材」の定義ができていない企業ほど、漠然と「人材の強化」を唱えています。

自社に「いい人材」を惹き付けるためには、企業ブランドのイメージ向上、将来ビジョンをストーリーテリング、トップの生き様を発信するなど、これらをブレイクダウンしていかなければなりません。それを怠れば、単に念仏を唱えているだけで行動に結び付きません。また、長年経営をしていれば「人材の強化」ほど、ないものねだりであることに気づくべきだという見方もあります。

人材について真剣に考えている経営者は、今いる人材で高い付加価値を生み出せるビジネスを考えたり、自社の価値を生み出すコア部分にプロパー人材を活用し、それ以外の業務についてはアウトソーシングをしたりすることを考え

ます。前述の通り、具体的な検討をしている経営者は漠然と「人材の強化」とは言わないのです。

●3位「売上・シェア拡大」

「売上・シェア拡大」についても同様です。経営課題をクリアにしている経営者は「なぜ売上・シェア拡大が必要なのか？」という問いに答を出した後に、「そのために、どの手段を使うか？」という問いに置き換えることをしています。

その答えとして、ブランド力向上、新製品・新サービス・新事業の開発、エリア戦略、顧客満足度の向上などの手段を検討し、自社が取り組むことを経営課題としています。「売上・シェア拡大」が経営課題だと思っただけでは、有効な行動に結び付くことにはないでしょう。

●経営課題を明確に

経営課題の10位に「財務体質強化」が挙がっていますが、自己資本比率を高めたいのか、総資産利益率（ROA）を高めたいのか、

キャッシュリッチにしたいのか、財務体質の強化が目指す先は一つではありません。

しかも、財務体質の強弱はビジネスの結果に過ぎないので、財務体質を強化したければ、ビジネス自体をどう変えていくかを考察して行動に移す必要があります。財務が抱えている課題は、ビジネス上の課題に置き換えない限り、経営課題にはなりません。

お気づきかと思いますが「収益性向上」「人材の強化」「売上・シェア拡大」が、上位3つを占めている事実は、経営課題を明確にして、その解決や実現に取り組んでいる経営者が世の中に少ないことを意味しています。

これまで経営の常識が 負値化している

●機械的世界観と要素還元主義

では、成果を上げる行動に結び付く経営課題が定義できていれば、企業は成長を続け、増収増益を維持できるのでしょうか。

答えは「YES」であり「NO」

でもありません。

経営課題を具体化して行動に移さない限り企業改革が進まないという意味ではYESです。しかし、重要なことは経営課題の具体化以上に「何を経営課題とするか」です。あるいは「どのように経営課題を見出すか」です。意味のない課題を具体化して、その実現に取り組んでも成果が得られないという意味ではNOです。

これまでは、与えられた課題に対して、いかに迅速かつ的確に正しい「やり方」を探し出して適用するかが、経営における成功の秘訣とされてきました。しかし、この考え方は恒常的に役立つわけはありません。あくまでも17世紀に確立された「機械的世界観」と「要素還元主義」を2つの柱とした近代科学の知的パラダイムの系譜に立った場合に、妥当性が高いだけに過ぎません。

ちなみに、機械的世界観は「世界は、いかに複雑に見えようとも結局は、一つの巨大な機械である」という考え方であり、一方、要素還元主義は「何かを認識するため

には、その対象を要素に分割・還元し、一つひとつの要素を詳しく調査した後に、結果を再び集めれば良い」という考え方です。

●成功体験を忘れる

したがって、近代科学的経営の根底には「企業は一つの機械であり、この機械を改良するためには、これを分解し詳細に仕組みを調べれば良い」「企業活動を発展させるためには、企業を適切に設計し、制御すれば良い」という思想が隠されています。

経営がこれからも機械論的かつ要素還元的に取り扱えるものであれば、経営の良し悪しとは、あくまでも「手法」の巧拙の問題に過ぎないこととなります。フレームワークを駆使し分析能力に長け、過去の成功事例をパターン化して自社の経営に適用することで、改善の効率が著しくアップすることは間違いありません。

たしかに、戦後、こうした考え方にしたがって経営をすることで日本企業は高い成長を果たしてきました。だからこそ、企業が曲が

り角を迎えたり、崖っ縁に追い込まれたりするのは「やり方を間違えて実行の効率が落ちてしまった」と、経営者は考えるのです。

ところが、窮地に陥った最近の企業を見ると、近代科学的経営を真面目に実践していたにも関わらず、衰退トレンドから逃れられなかったケースが増えていることに気づきます。どうやら経営の困難さの強度が同じベクトル上で増しているのではなく、経営の質を上げるための要因が変化しているのです。

つまり、経営の常識が負債化したことが、バランスシート上の負債の肥大化につながっているケースが増えているのです。成功体験を持ち、これまでの経営に自信を持った経営者ほど、経営の常識の負債化に気づきません。真面目に頑張れば頑張るほど傷を深めていることが多い時代が変わっているという認識を、経営者は持たなくてはならないのです。

昨今は「収益力向上」のために状況を分析し、要素分解をして、施策を考える、この王道の経営を

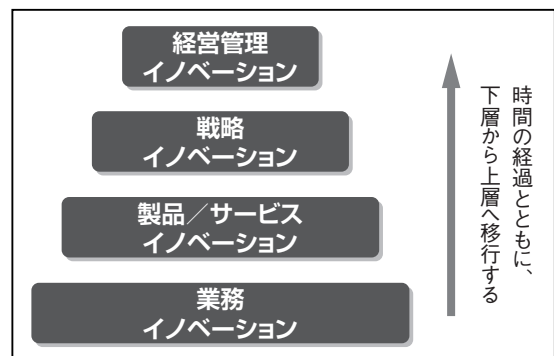
しても成果が上げづらいだけではなく、かえって状況を悪化させることすらあります。

経営自体のイノベーション

優秀な経営者であれば、経営における「イノベーション（革新）」の重要性を理解し、その実現に努めているはずですが。しかし「イノベーションとは何か？」と問われると、製品やサービスの分野のみに限定して考えている経営者がほとんどです。

その一因は、イノベーションという言葉をポピュラーにしたクレイトン・クリステンセン著『イノベーションのジレンマ』（翔泳社）にあります。同書のサブタイトルは「技術革新が巨大企業を滅ぼすとき」となっており、技術分野のイノベーションに焦点を当てています。そのため、サービス業や販売業の企業経営者は、自分の会社にイノベーションは縁遠い話だと思っている人が多いのです。しかし、イノベーションには階層があ

図2 イノベーションの階層



出典：『経営の未来』ゲイリー・ハメル著

ることをゲイリー・ハメルは著書『経営の未来』（日本経済新聞出版社）の中で指摘しています（図2）。イノベーションの主たる対象は時間の経過とともに、下層から上層へ移行しています。業務イノベーションは、ITインフラの整備という形で多くの企業に業務効率のアップをもたらしました。

製品／サービス・イノベーションは、アップル社のiPhone、最近の日本ではバルミューダ社のクリエイティブ家電などが、分かりや

すく象徴しています。そして、戦略イノベーションでは、競合他社が即時に追従不可能なビジネスモデルを伴います。成功事例としては、LCC（格安航空会社）の草分けであるサウスウエスト航空などが挙げられます。

イノベーションの階層が上がるほど、創造される価値が増大し模倣難易度が高まり、防御力が強くなり、変化のスピードが加速します。また、経営環境においてはイノベーションの旬な期間がどんどん短くなっています。現在では、良くできたビジネスモデルの賞味期限でも5年ほどです。

これからの時代は、イノベーションの焦点を経営管理分野に当てる必要性が高まっています。ただし、これまで経営管理に関するイノベーションが、まったく行われていないわけではありません。例えば、フレデリック・W・テイラーが経営に科学的管理の考え方を持ち込んだことが、近代経営の礎になっています。また、現在多くの企業が採用している事業部制という組織モデルも、GMが行った

経営管理イノベーションです。

しかし、どちらも100年近くも昔のことで、生産性の向上につながるテイラーの手法も経営資源を分配し意思決定の迅速化を目指したGMの事業部制も、とくに旬の時期を過ぎています。その間、経営者は経営管理イノベーションに関しては、大きな必要性を感じずに過ごしてきました。

変化に対する俊敏性と柔軟性

では、これからの時代に求められる経営管理イノベーションとは、一体どのようなものなのでしょうか。

変化のスピードが今よりも緩やかだった時代には、経営者は「予測能力」が求められました。情報を収集し分析して、将来の市場や業界の姿を見極め、先手を取り自社の舵取りをすることが経営者の仕事でした。もちろん、100%正確な予測は不可能でしたが、多少シナリオが異なったとしても、組織を強化し市場シェアを高め

ることで、経営の安定性が揺らぐことを避けられました。

ところが、5年から10年の間に業界の枠組みを超えた場所での予想外のイノベーションが起こり、前例のない形で変化を迫られるのが次世代経営の特徴です。つまり、予測のできない事態に直面し衰退するか、迅速に自らをつくり変えられるかが、経営における最大の課題になります。そのため、変化に対する高い防御力や変化の微細な兆候を見逃さず先手を打つ能力と同等以上に、出現した事態に対して経営資源や組織を迅速に再編する力が、新たに最重要となります。

冒頭で述べた経営課題のリストの4位に「新製品・新サービス・新事業の開発」が入っていることから分かりますが、経営者の多くは、製品やサービスを継続的にリニューアルする必要性を認めています。ところが、経営のやり方については古典的な王道があると思っていはいないでしょうか。

その証拠に、戦略の転換やビジネスモデルの刷新には臆病で、組

織能力（ケイパビリティ）やコアバリューは不滅のものだと信じています。一時的なものを持続的なものと勘違いすることが、事業につまずく企業と経営者の共通した特徴なのです。

だからこそ、多くの経営者は、経営資源の再編は日常的な経営タスクではなく、何十年かに一度襲ってくる企業存続に関わる危機からの再生であるという認識を持っているのです。しかも、日産のカルロス・ゴーン氏や、JALの稲盛和夫氏のような新経営トップを主人公としたワンマンヒーローのサブカル物語と無意識に思い込んでいます。

これからの時代、目指すべきは危機とは関係なく、継続的に経営資源を組み替え、新たなビジネスチャンスに迅速に適応する経営基盤を持つ企業あるいはネットワークを築くことです。これまで主流だった再生は、痛みが大きいだけの時代遅れの変革プロセスであり、タイムリーな適応プロセスの代用としては高すぎ過ぎることを肝に銘じる必要があります。