

# 事実と実態 再認識のススメ

(株)需要開発研究所 代表 野邊 牧

## 第1章:企業人の事実認識のズレ

### 事実誤認の商品概念

新聞で読んだことだが、自動車売れなくなって、発売して間もない新車が売れ残り、とうとう自動車会社の研究所にまで山積みになっているのだそうだ。

全く売れもしない新車をなんで発売したのかが興味のある所だが、要は誰も必要としない車を開発して売り出したという単純な事実が、深刻な在庫の原因なのだ。それを不況の所為にして説明する向きもあるが、要らないものは誰も買わないという明白な事実を読み取れば良いことだ。

思うに自動車会社には、「車は作りさえすれば売れる」という信仰があるのだろう。デザインとイメージを変え、なにがしか目先を変えた機能を加味し、適当な値段を付け、あとは気の利いた広告を流して売り出せば、間違いなく一定の台数は売れるものだという慣習的な思い込みが、今でも根強くあるに違いない。

彼等の目には、自動車が道に溢れ、大都市の交通が麻痺し、高速道路が超低速道路に変わり、交通事故の死者が1万人を越え、窒素酸化物が大気を汚染しているという現実が映らないのであろう。

改めて「車とは何か?」「車に求められているものは何か?」と言った車自体の意味と価値が問い直される時に来ているのだ。それを、車の根源を探り直そうともせず、今なお前時代の思想のままに“旧車種”を開発し、見当外れのコマーシャルを流し続ける。こんな安易な仕事で、車が売れると考えているとしたら、なんとも滑稽な思考パターンである。

昨今不況と言われている業界や業種には、その商品やサービスが役割を終え、すっかり不要になっているものが多い。不況だから売れないのではなく、不要になったから、不況期に突入したと考えた方が説明が付き易いものが多々ある。

不況の原因として、バブルの崩壊、円高、異常気象の他に、経営の退廃と商品の不要化を含めることを提案しておきたい。

### 食品業界の“事実誤認”

自動車業界の不毛は、他人事ではない。それはそっくり食品業界にもあてはまることである。

以て他山の石とすべきであるが、そう言えば食品業界の低迷の原因の中にも、当該食品への価値評価の変化、価値自体の劣化、不要化といった現象が含まれている筈である。

前述の自動車の例えを以て説明するなら、食物は胃袋から溢れ、飽食は多数の成人病患者を生み出し、農薬や添加物は発ガンを促し、恐らく食起因の疾患・死亡は相当の人数に及ぶだろう。

それなのに、健康食品、機能性食品を乱発し、不要の栄養価を意味ありげに訴える。「飽食 肥満 生活週間病(成人病)」の不安に対し、「栄養管理・ダイエット・薬効成分」と言った処方を示し、そこに生活者を囲いこもうとしているに過ぎない。

それを旧態のままに放置しておいて、価格を安くしさえすれば、あるいは景気が元通りになれば売れるに違いないと考えているとしたら、自動車の“旧車種”開発の思考となんら異ならない。

名称から、中身・価値構成、価格体系、包装・容器、広告表現に、なんの新思想も新機軸も盛り込めない食品が、景気が戻ったからと言って、売れる筈がないではないか。

この不況が、前述のとおり、旧来商品への需要が消滅したことが、一つの引金になっているとしたら、不況対策は、改めて実需を把握した上で、旧来商品の価値転換を図り、必要とされる商品を開発するしか無い。

そうした態勢を企業内に再形成するには、洞察力を欠いた無力・無能の経営陣の退陣を求めるのが早道なのだが、残念ながら、猫の首に鈴をつける機能が社内には働かない。結局は権力者の自然消滅を祈るしか道はない。

ならば、企業の中枢を担う参謀が自己覚醒に努め、せめて仕事の基盤と風土の転換に着手すべきである。今は駄目でも、未来にあるべき姿を託して、その準備をしておくぐらいの気概は欲しい。

## 第2章:事実指向の風土づくり

### 事実を抉り出す仕事

本来、時代を洞察すべき企業人が、なぜにこのような時代錯誤と見当外れを犯すに至ったのか。

恐らくは、創業以来の戦国大名の気風を残していた企業が、長い太平が続く内にすっかり守護大名化し、経営陣は権力操作に明け暮れ、参謀は書類の文言・表現、仕事の形式・様式といった空虚な企業文化に己の見識をかけるようになり、誰も事実や動向に目を向けなくなったからであろう。

会議・朝礼から、書類・企画書、通達・報告書に至るまで、空虚な修飾語やしゃれた造語、見識をひけらかすための解説が満載である。

巧みな言葉の羅列と文書づくりが、企業人の能力と見なされるようになり、事実・実態、動向と動態を認識し、そこから構想と戦略を策定する“手だれ”が要らなくなったのかも知れない。

しかし、今いなくてはならないのは、そういう事実を見極め、問題の所在を把握し、将来を見通し、そこから問題解決策と将来への政策を導き出し得る、賢明な人材である。

事実認識が重要だと言えば、これに反対する人など一人もいない。読者の大部分も、そして私がお会いしてきた人々も、皆一様に「事実を抉り出せ!」「実態と実情に即して仕事をしろ!」と唱えてきているのである。

にも拘わらず、何故企業内には、事実情報がかくも欠落し、事実指向の仕事が育たないのであろう。それは、仕事の中で言葉や表現が優先し、実態を代表していない、もっともらしい事実もどきの造語や、権威者からの借用語が、事実を代弁するものとして受け止められてきたからであろう。

だから、企業の中には、事実や実情をとらえる機能やスタッフも育っていないし、実態や動態を解析する技術も存在しないのである。

事実を抉り出す機能、業務技術を社内形成し得るか否かは、単純なコンピュータ化とは異質の、もう一つの経営戦略上の課題である。

### 事実指向の風土づくり

何が事実かについては、絶対的な物差がある訳では無く、その判断は個人の評価や主観に委ねられる。事実とは、あくまでも相対的な基準であるから、方法論によってその適否を決めることも出来ない。

事実の度合いの評価は、結局どの程度事実の解明に最善を尽くしたかによって、自らが決めるしかない。その最善を経ずして、文章や造語で事実認識に代えろと言う安易な簡便法が、企業に誤認と錯誤をもたらしたと言えば分かり易いだろう。

このような意味合の事実と実情に忠実な企業風土を形成することは、決して容易なことではないが、せめて次のような改革を試みてはどうだろう。

- 定義と概念の再設計

- 言葉と表現の再検討
- 地動說的視点の確立

第一の「定義と概念の再設計」とは、商品から事業領域、消費需要、組織機能に至る企業内のすべての事象に関する定義、概念を一つ一つ問い直すことである。

使い古しの概念が、社内の機能障害の原因になっていることに気が付けばまず成功である。

第二の「言葉と表現の再検討」とは、社内で慣習的に使われて来た言葉の意味、妥当性を検証し直すことである。

商品体系も、栄養もおいしさも、価格も販促策も、死語になっていることに気づくかどうか。

第三の「地動說的視点の確立」とは、組織内部企業内、業界内の自己中心的な価値観を排して、別の世界（生活・買物行動、疾病・健康、環境等）の立場から、商品価値や企業の存在理由を解き明かす努力である。

消費者指向などという手垢のついたスローガンを振りかざすことではないのだが、分かるかな？

## 第3章: 事実基盤形成へのステップ

### 事実指向の基盤づくり

事実に忠実に仕事をするためには、事実に限りなく接近し得る態勢づくりから始めなくてはならない。事実と実態の把握を指向した組織制度と、事実究明を容易にする業務技術の整備を図らなくてはならない。

下にその大まかなステップを略記してみた。これは、実際に私たちが、多くの企業で試みる作業手順である。強力な主導権の下に、このような体制を社内に構築していけば、経営戦略にも、販売戦略にも、明確なバックボーンのようなものが通ってくるだろう。

#### 〈図1: 基盤形成へのステップ〉

STEP-0: 情報基盤の再構築

STEP-1: 定量的な基盤形成

STEP-2: 動的な動向把握

STEP-3: 企業内白書の作成

STEP-4: 定量的な戦略策定

STEP-5: 戦略情報システム

以下にこの手順に沿って、大体の考え方と留意点を説明してみよう。ただこれが簡単な作業ではないことは予め認識して貰った方がよい。

一覧する限りは、とくに難しい作業には見えないし、またこの程度のことなら、既に社内にある作業手順となんら変わりないと早断する人もいる。

しかし、これを実現していくには、想像以上に膨大な手間と時間がかかる。残念ながら、この基盤づくりの真意が分からずに、途中で挫折した企業も無い訳ではない。

当たり前のことが、当然の常識として定着すれば、少なくとも情緒的な戦略や良い加減な“感性”本位の企画が出てくるのを防げる筈である。

## 情報基盤の再構築

まず最初に始めなくてはならないのは、社内にて下記のような情報に対する収集・処理・利用のメカニズムを再設計することである。

これは、コンピュータを軸とするデータ処理システムではない。より広域的な情報系統であることを理解して頂かなくてはならない。

〈表1:企業における広域情報体型〉	
業務データ	書類ファイリング・保存資料
	決算関連データ / 営業報告書
	日・月次データ / 報告・記録
	社内DB / POS / 電子記録
	消費(市場)調査 / 企画書類
	カタログ類 / 制作物・印刷物
出版物	新聞(一般・経済・業界)
	クリッピングサービス(縮刷)
	雑誌 / 書籍・辞書類 / MNL
	統計・白書 / 調査 / 有証報告
	用語辞典 / 人名・機関名簿等
視聴覚情報	ビデオ類(TV・市販・取材)
	写真・スライド・スチル映像
	雑誌・新聞・書籍等の映像
見学・研修	人的情報(会話・相談・助言)
	見学・実地取材(調査)・体験
	研修・学界・団体 / 研究参加

ここで言う「情報」は、例えば《表1》に示すように、社内・社外で出力される多様な「定量情報」「定性情報」「視聴覚情報」を対象としている。このような多元的な情報を“制度的”に利用する風土があるかと言う意味である。

## 〈図2:情報収集・利用システム〉

粗情報収集

加工 解析

表現処理

保存・検索

有効情報化

高度利用

供給・伝達

上のフローは、「粗情報収集」から始まるが、ここでは、社内のデータ類以外に、新聞・雑誌等のマスコミ情報、統計資料や社内外の調査資料、TVで放映される視聴覚情報までが包括される。

従って「加工 解析」の工程も、これら多様・多種の情報を有意な情報に高度化するためのステップということになる。

問題は、これらの情報が、業務上の必須エネルギーとして、属人的な努力によらずに、制度的に処理され、利用されているかと言う点にある。

とくに戦略策定や政策企画といった高度な業務には、事実と実情、実態と動態を把握するための高々度情報が不可欠になる。

新聞・雑誌、TV番組、評論家の発言から借用した造語やカタカナ言語で書き綴られた企画書や報告書には、企業が注目すべき事実は含まれてはいないと言っても過言ではない。

改めて業務上の必須情報とはなにかと言う情報概念の再設計に着手することを勧めたい。

## 第4章：定量基盤形成へのステップ

### 定量情報と定性情報

《図1》の基盤形成のステップの説明に入る前に、「定量的情報」とは何かということについて触れておきたい。

一般に情報には、「定量情報」と「定性情報」の二つがあることはご存じのとおりである。もともと定量・定性とは、化学的な物質分析に用いられる用語で、“定量”は物質の計量分析を、“定性”は物質の成分内容の比定を意味する言葉である。

それが転じて、数値でとらえられる情報を「定量情報」、文字・記号等によって表現される情報を「定性情報」と使うようになったものである。

情報にこのような概念分類が生まれて来たのは、統計学の発達とコンピュータの登場によって、それまでの言語（記号）的な情報の他に、数値・数量による情報領域が形成されて来たからである。

現在は、情報の大部分が数値的に捕捉できるようになってきたために、数値によって捉えられることの出来ない「定性情報」については、言語や記号的な形でしか表現できない情報という意味に使われることもある。

ところで企業は、収益と言う冷徹な成果の実現を目的とする営みである。企業は定量で裏打ちされた努力の集合体であるから、従って、企業が必要とする情報は、割り切った言い方をすれば、すべからず定量情報ということになる筈である。

企業行動に係わる事象や問題を把握するのも数値であるし、目標設定、戦略策定、成果評価もまた数値の助けを借りなくてはならない。

私たちのような立場の人間は、企業行動をとらえるのに、数値化できない情報はないという考えをとる。そして、定性情報とは、定量情報を言語表現したものと切り切り方をする。

そういう見方で情報を突き詰めていくと、社内に徘徊するまことしやかな“定性風”の疑似情報と、事実とせまる“真性情報”の区別がかなり容易に着くようになるからである。

## 定量的な基盤形成

企業を、定量的な事実即ち論理的に経営する体制を固めるには、二つの課題を解決しなくてはならない。

第一は、問題点の究明と解決策の策定、動向の把握と対応策の企画、戦略や政策の設計と意志決定を支える、知能的な定量情報を開発すること、第二は、その情報が制度的に収集・加工・出力される仕組みを構築することである。

まず第一の高い知能水準をもった情報であるが、それは、現在のコンピュータから日々出力されてくるその日暮らしの定型データではない。これらデータは確かに定量情報ではあるが、粗情報であって、ここで言う高度情報には当たらない。

高度情報とは、経営の動向、社会と市場の実情と将来を判断するのに不可欠なインテリジェンスである。大半の企業が、新たな種類の情報を開発しない限り、利用は不可能であろう。決してコンピュータ会社の言う「戦略情報システム(SIS)」のことだなどと早トチリせぬことである。

第二の情報基盤の形成とは、情報の処理・出力、あるいはソフトの開発が、制度として運営できる仕組み(インフラ)を設計することである。

情報が、特定の個人の能力や思考に依存する属人的な仕組みは、情報の内容と処理方式がどんなに優れていても、組織の共有資産にはならないし、それは人の異動などの属人的な理由によって、簡単に消滅してしまう。

情報上のインフラ整備に際して重視すべきは、組織の標準的な制度として組み立てられたシステムを一定のルールの下に継続的に維持・運営していくことである。高度利用を図る一方で、恣意的な利用の制限、違反の防止、個人的な用途の禁止といった抑制措置も働いていなければならない。

各企業のコンピュータが、継ぎ足し長屋と化し、システムとして機能しなくなったのも、こうした抑制装置が作動しなかったことによる。

## 動態的な動向把握

定量的な情報が、企業の戦略策定の高度なインテリジェンスになり得ない最大の理由は、データの時間軸が日・月と言った短期間に設定されている所にある。最長の時間設定が、前年・次年度といった単位では、動向を知ることは不可能である。

コンピュータが普及し、オンライン、リアルタイムと言った瞬時情報の入手が可能になってから、情報の時間感覚は“その日暮らし”に置き換わり、経営陣も経営事象を瞬間風速でしか捉えられなくなってしまったようだ。

コンピュータの利用では最先端にあると言われるさる大手食品企業のシステム担当幹部が、売上データのオンライン情報の出力頻度を検証してみたら、社長の利用回数が最も多かったと、さも自慢気に私に話をしてくれたことがある。

上場企業のトップを勤める70才を超える人物が、セールスや課長、支店長と同じに今日の画面を見て一喜一憂している姿を想像して、私はなんとも奇妙な気がしたものである。

折角のコンピュータが、企業人の時間の刻みを今年と来年、今月と来月、今週と今日に縮め、ついに目先の“分と秒”にまで短縮してしまった。一体、誰が遠い将来に目を向けるのだろう。

こういう指摘をすると、必ず返って来る反論に、「イヤ、当社には長期計画があり、数年間のレンジで動向分析を行っている」というのがある。ところがこの長期計画なるものが噴飯もので、単に5年後に売上を倍増したいといった程度の願望を、さもらしい数字で示しただけのものなのだ。計画というより、スローガンと言った方が良い。

過去5~10年の長期実績を示す精度の高い経営指標が無ければ、これまでの企業の歩みをとらえることは出来ないし、また長期の実績動向が把握出来なければ、これからの5~10年の長期の経営の在り方を予測したり、長期的な経営戦略など立てられる筈がない。

## 企業内白書の作成

企業の決算は、その主たる作成目的が株主や税務署といった外部への報告に偏っているため、社内の実態をとらえる情報になり得ない。

またデータが財務諸表を中心とする経理上の金額に限定され、しかも単年度の数値しか記載されないため、そこから企業全体の問題点や動向を発見することは出来ない。そこに意図的な調整が加えられたりすると、データとしての価値は薄れる。

企業の足跡や実績動向を的確に捕捉するためには、決算書や営業報告書とは別に、社内を向いた「企業内白書」を作成することを勧めたい。

全社としての「経営白書」に、部門別の「人事白書」「営業白書（消費者白書・市場白書・流通白書・広告宣伝白書）」「生産白書」「研究開発白書」を作成し、経営全体の定量的なデータを集約し、そこに5～10年の長期実績データを収載し、併せて将来の動向と方向性を分析・記述するようにしておけば、経営全体の問題点と可能性、あるいは部門・組織別の課題と方向を的確に知ることが出来る。

国の中央官庁が毎年発表する「経済白書」「国民生活白書」、あるいは各種の統計・年鑑類を想像して貰えば、その意味がお分かり頂けよう。

いわゆる企業の長期計画も、このような「企業内白書」が整うようになれば、ことさら構えなくても、毎年ローリングしながら年度毎の長期見通しを定期的に行うことが出来る。

コンピュータのデータベースも、このような高度情報の集積機能を持たせれば、粗情報用の大型倉庫も知的工場に再生するだろう。

情報システムも定型業務の処理だけでなく、経営者や中枢参謀のための戦略情報の出力を心がけるべきである。

最後に、折角の白書であるから、定量情報を中心に作成することを忘れぬように。評論家やマスコミの発言などを借りて、空虚な“定性”言語を麗々しく書き連ねたりしないことである。

## 第5章：不況の有効利用

昨年は、不況！不況！の大合唱で明け暮れた。経営の無為・無策も、戦略不在も、すべてが不況のせいになり、皆無罪放免となった。

不況は、資本主義が円滑に発展を続けるために、一定の期間をおいて訪れる休養の期間なのである。膨張と拡大の連続では、疲労も溜まるし、矛盾やヒズミも蓄積される。こうした好況期に溜まったアカを取り去るための“オーヴァーホール”の期間が、不況という“見えざる手”の計らいなのである。

もしも仮に、バブルを含む平成の好況があと10年も20年も続いたとしたらどうなるだろう。無理と不合理を放置したまま、休みなくひたすら走り続けなくてはならないことになる。戦線が広がりっ放しの企業の中は、汚れと垢が溜まり、秩序は乱れ、人々の疲労は極に達するだろう。

ぼつぼつ戦線を整理しなければならない時期に、折よく景気の踊り場が訪れたのである。だからこその時期に乱れた秩序の回復を図り、基盤の修復に努めなくてはならないのだ。

今はジタバタする時ではない。指導者が冷静な指針を出し、パニックの沈静化に努めなくてはならない時なのに、それを何を血迷ったか、愚痴をこぼし、世を呪い、なす術もなく右往左往するとは！ 何とも愚かしいことである。

これまで放置してきた課題や問題の解決に専念し、経営基盤・業務基盤の再整備に取り組むのには、今日の不況と言う休養期間は、またとない絶好の時期である。

無理な戦線拡張の余波で、販売費や物流費の使い方もズサンになっているだろうし、無意味な情報システム経費が経営効率と利益を圧迫しているかも知れない。ムダやロスがあらゆるこころにはびこっているだろうし、人事制度も、組織体制も、資金基盤も、生産工程も、すべてに制度疲労を起こしているに違いない。

少し仕事の手を休めて、こうした不合理な事態を点検し、正常に戻すことを考えてはどうか。不況期に、このような態勢づくりをしておかないと次に好況と成長の機会が訪れた時に出遅れて、折角の飛躍のチャンスを逸してしまう。この体力では21世紀を迎えることなどとても不可能だ。

この稿で提言したような、高度な情報基盤の整備を図るには、今がもってこいの時期である。腰を据えて事実と実態をとらえ直し、そこから企業行動のありようを見直すなどと言う仕事は、余裕のある時でなければ、出来るものではない。

言葉だけでなく、たまには本当に頭を使って、足元を見直す仕事をして見るのも良いではないか。

\* 本論文は食品工業に掲載されました。

---

[【文頭へ】](#)

---

Copyright (c) 需要開発研究所 2001  
当HPに掲載されている全ての画像、文章、データの無断転用、転載を禁止します。