

模索する経営者のための経営概論

(株)需要開発研究所 代表 野邊 牧

第1章:清算と構築

失敗の清算と課題

劇症のバブル性症候群を治療するのに、多数の企業が対症療法用の特効薬（リストラ剤）を服用した。その甲斐あって、バブル経済は惨憺たる後遺症を多くの企業に残しながらも、どうにか回復に向かいつつあるようである。

特効薬・リストラは、かなりの効果を示しはしたが、劇薬であるために副作用も大きく、経営体には新たな病巣と損傷が発症しつつある。これら後発問題への対処も、今後の課題である。

積年の病弊は、その治癒に積年分の年数を必要とする。病んだ組織が健全な状態に戻るには、さらに数年の努力を覚悟しなければならない。

ミレニアムだの2千年紀だのと浮かれてはられない。表1に示すように、企業はまず自社の失敗の打撃と原因を総括した上で、進行中のリストラと、バブル前からの懸案の処理を終えて、早急に将来を目指した戦略設計と体制整備に着手しなくてはならない。“清算型”の経営に決着をつけ、“構築型”の経営体制に移行することが、経営者に求められる役割である。

表1:経営陣の抱える当面の課題

- 【課題1】:構造再編(リストラ)の完成
- 【課題2】:バブル前の未解決案件の処理
- 【課題3】:リストラ後の経営構造の設計
- 【課題4】:将来に対する経営戦略の策定
- 【課題5】:上記に対処する新体制の構築

課題の解析と対応策の設計

問題は多様で、しかもそれらが絡み合い、錯綜した状態を呈しているだろうが、この際だからその全てを拾い上げ、これから取り組むべき基本課題として整理して見てはどうだろう。

決して目前の現象や症状、時流や風潮の説く論理にとらわれてはならない。根底に潜む危険性と可能性を自身の目と感覚でえぐり出すことが肝要である。自らの手で、[表1](#)のような課題体系を作り上げて、なにをすべきかを整理できるまでは、安易に行動を起こすべきではない。

取り組むべき課題が明らかになってから、それぞれの緊急度と優先度を評価し、担当部門、行動計画と作業手順を決めて実施に移ることである。ただこの小論は、[表1](#)の課題対応策を論じることを目的とはしていない。私の役目は、問題がなにであれ、それらを包摂し得る普遍的な経営の仕組み、即ち[表1](#)の「課題5：新経営体制の構築」を、経営の原則論から説き起こし、企業の幹部が視野に入れるべき経営の全容とそのあり方を、下表のような構成で提示することにある。

表2:経営の全容とそのあり方

- [経営目的の再確認](#)～(2項)

- [経営戦略の再編成](#) ~ (3項)
- [経営資源の活性化](#) ~ (4項)
- [経営体制の再構築](#) ~ (5項)

第2章:経営目的の再確認

経営(事業)目的とは

さて、経営者が最初に自身に問うべきことは、「自分は経営者として、なにを目的にして企業を運営しているのか」という根本の命題である。

仕事柄、企業の経営者と会う機会が多いが、大半の人が日々の単純業務に埋没していて、事象の原義、事実と本質、原則と原理を顧みつつ、そこから自らのありよう、企業のあり方を再確認・再編成しようとする深遠な人物と出会うことは、極めてまれである。

その点では、経営幹部も一般従業員も地位や職能に差があるだけで、変わるところはない。恐らく新入社員に「会社はなにを目的に事業を営んでいるのか」と問われて、たちどころに明確な回答を与えられる経営者はいないだろう。

そこで「表3」に、私なりの案を提示して見た。これをたたき台に経営目的を再検討していこう。

表3:事業(経営)目的とは		
事業目的	可能性の実証	<ul style="list-style-type: none"> • 商品・能力の可能性の具現化 • 事業(成功・顕示)欲の実現
	収益の確保	<ul style="list-style-type: none"> • 投資者・顧客への成果の還元 • 従業員の雇用確保と生活の維持 • 社会的な信用と取引先の維持 • 市場(事業)開発資源の留保 • 社会的費用(税金・環境)負担 • 社会の文化に対する利益還元
	事業の存続	
	基盤の形成	

経営目的1:可能性の実証

第一の経営目的 = 「可能性の実現」とは、「自ら企画・創造・開発した事業や商品・技術などの可能性の実証」、及び「事業欲・成功欲・自己顕示欲の実現」という二つの欲求からなる目的意識で、とくに事業の創業者が掲げる目的である。

ベンチャー企業の創始者や、既成の企業の経者が新規事業に踏み出す動機も、そこから生まれる。しかし大企業や中堅企業のほとんどが、創業期を経て後継者や能吏型のサラリーマン経営者が支配するようになると、「可能性の実現」は、個人が「地位や待遇を得る可能性」に変質し、野性的な事業欲は去勢されてしまう。原初の目的意識は衰退していかざるを得ない。

だが企業の指導者に求められる資質は、創業者や米国の事業家に見られる旺盛な事業欲と野心である。経営目的として再認識すべきである。

経営目的2:収益の確保

第二の経営目的 = 「収益の確保」とは「売上と利益を確保する」ことであるが、その「売上」と「利益」の位置付けは完全に逆転している。

これまでは「売上」は常に利益を伴う成果と目され、ほとんどの企業が売上至上主義、規模拡大路線をとってきたのだが、そのことが企業の収益悪化・非効率化をもたらしたことから、「利益重視」が経営の基調とされるようになった。

従って経営の究極の目的は「利益の確保」にあり、「売上」は「利益」を得るための手段と考えなくてはならない。よって「売上」とは、「所定利益を伴い、かつ最小の投資で実現される成果」という意味になる。

軸足を「利益・効率本位制」に移し、経費の圧縮と高度利用（効率化と投資化）を進めて健全な収益状態を実現する、それが「収益の確保」である。

経営目的3：事業の存続

第三の経営目的は「事業の存続」である。経営目的に企業の存続を挙げるのは、奇異に感じる方もいるだろうが、不況の中で大企業や銀行・証券会社が次々と倒産・消滅していった事実を思えば、事業を持続することの重要性が理解されよう。

とかく経営者の目は、年度ごとの「収益」の大小に向かいがちだが、経営が持続できなければ、結局は敗北である。

下の公式は、企業の主要成果の一つである「生涯収益」の算定モデルである。企業の集積収益が、年度ごとの収益だけでなく、企業の存続年数（寿命）に比例することが読み取れる。

従って企業の寿命は、本質的な収益要因であり、そして基本的な経営目的である。見かけの収益額や事業規模以上に、重要な経営課題になることを改めて銘記しておこう。

$$\boxed{\text{生涯総収益}} = \boxed{\text{年度収益}} \times \boxed{\text{存続年数}}$$

経営目的4：基盤の形成

四番目の経営目的は「基盤の形成」である。これは経営を支える「業務基盤」「資源基盤」「市場基盤」の三つから構成される。

まず最初の「業務基盤」とは、日常業務を支える作業技術、情報集積、情報システムなどの整備状態を、次の「資源基盤」は、人材・空間・設備・資本、情報・技術などの経営資源の集積度や充実度を、最後の「市場基盤」とは、商品、市場・顧客、信用の安定度を意味する。

経営は、日常の業務や収益努力に明け暮れるだけでなく、同時にこのような経営基盤の形成と拡充を図ることを忘れてはならない。

事業と業務の安定度は自動的に形づくられるものではなく、そこには基盤を拡充しようとする意図が不可欠になる。企業力とは、結局こうした基盤形成努力の上に培われるのである。

経営目的5：成果の提供

経営目的は、以上掲げた4つの項目からなるが、企業は「収益・存続・基盤」という成果を挙げさえすればそれで済む、というものではない。

これらはいわば一次的な成果というべきもので、企業活動に関与した人にとっては、その成果の配分を受けることが最終的な目的ということになる。

第2項の表3・右欄には、創業者初め、投資者・従業員・取引先・社会、そして自社といった関与者とそれぞれに対する成果配分の内容が示されている。

経営とは、事業家・創業者、株主・投資家、従業員、社会・行政、企業自身の委託を受けて、それぞれの期待する成果を確保し、適正・公平に配分する機関であるといってもよい。責任ある経営者は、このような多様・多数の関与者の信頼と期待を痛感しているはずである。

第3章：経営戦略の再編成

戦略の意味と概念

「戦略」とは、戦争から生まれた言葉であるが、企業の中でも頻繁に使われる。企業活動を表現するのに戦争用語を使うのはどうかと思い、企業や経営という言葉から“企略・業略”、“経略・営略”といった造語を考えて見たのだが、どうもしっくりこないで、「戦略」を踏襲する。

さてこの「戦略」だが、その意味や定義は不明確である。そこで表4に、私なりの概念を書いてみた。戦争で用いられる原義を下敷きに置き、その上に企業の活動を敷衍して定義を考えてみたものである。

方針や政策も、対策や解決策も、営業活動や管理制度までも、すべてに戦略・戦術という表現を使うのは、言葉の乱用である。経営の中核活動を示す高度な概念をもった領域に限定した方がよい。下の概念を基に、経営における戦略内容や戦略行動の意味を根本から考え直すのではないか。

表4：戦略の意味と戦略的思考

1. 特定された事業目的(勝利)を確実に実現するために
2. 確保すべき価値をもった事業機会(戦場)を選定し
3. 管掌する経営資源(戦力)を有機的に投入・運用し
4. 関係組織(社内・取引先)のその機能を発揮させる
5. 統合的な対応策(作戦・戦術等)の編成と展開計画

戦略的思考の徹底

戦略を策定する時に、認識しなければならないのは、それが戦争における「勝利」、企業でいう「成果」を目的とする行動体系であるということである。そしてその勝利(成果)も、漠然とした状況をいうのではなく、定量的に特定された目標であることも、理解しておく必要がある。

その上で、どの戦場(事業機会)で、どの程度の戦力(資源=次項を参照)を投入し、誰と協力(同盟)して戦いを進めるのかを、統合的な作戦計画にまとめ上げたものが戦略である。

最後にもう一つ、戦う相手(敵)は誰かを明らかにしておく。大半の人は、敵は競合企業だと考えているが、それは甚だしい誤認である。競合相手や業界は同盟軍(仲の悪い)であって、倒すべき敵は、消費者や購入者なのである。安い戦略論にかぶれて、敵を取り違えぬことである。

戦略策定能力の強化

全社的な経営戦略、市場に向けての販売戦略を実際に企画・立案するのは、戦略参謀の役割であるが、その根幹をなす戦略目的や戦略方針を策定するのは、最高司令官である代表取締役の職務である。

執行役員や企画担当者の方針から活動内容までのすべてを委ね、失敗は参謀と現場の責任に、勝利は自分の成功に帰するのは謹むべきである。

ところで旧軍隊においては、参謀（スタッフ）の任務に就く人材は、陸軍・海軍大学等の教育機関で専門的な知識・技術、実務を体得した資格者に限られていた。どこぞの部門で経験と年功を積み、多少の述語と表現を知っていて、文書が書けて弁が立って屁理屈がうまいだけの人物では、決して戦略計画や作戦は組み立てられない。

素人の司令官と参謀に戦争遂行を委ねる状況ではない。戦略能力の強化を急がねばならない。

第4章：経営資源の活性化

経営資源の意味

多くの企業人が、経営資源という言葉を使い、ヒト・カネ・モノは企業の資源だなどと言う。だが誰も「経営資源とはなにか」「ヒトとは、カネとは、モノとはなにか」の意味や内容を論じようとはしない。空念仏のようなものなのだろう。

私は、企業に成果をもたらす手段として投下され、下記のような公式によって成果と関連づけられるものは、すべて経営資源と見なしている。

$$\boxed{\text{経営成果}} = \boxed{\text{投下資源量}} \times \boxed{\text{単位成果}}$$

「投下資源量」は、ヒトなら人員数、モノなら物量、カネなら資金量を意味する。「単位成果」とは、投下資源1単位当たりの成果、ヒトなら1人、モノなら1物、カネなら1円が産み出す成果ということになる。この公式を使うと、経営にとってなにが資源かを明らかにすることができる。

実働資源の明確化

ヒト・カネ・モノは、確かに企業にとっての基礎資源ではあるが、しかしその三つを手元に置いただけでは、なにも産み出さない。

企業が「収益・存続・基盤」の経営目的を実現するためには、これらを投入して生産設備を整え、商品を作り、仕入先・取引先を確保し、営業や広告活動を展開していかなければならない。

ヒト・カネ・モノは、いわば「素資源」とでも言うべきもので、成果に直結する「実働資源」は、ヒトなら経営幹部・営業員・技術者・開発者など、モノなら土地、工場・倉庫、機器・設備、輸送車など、カネなら資本金・株価、借入金・金利、入出金などと特定して考えなくてはならない。

収益から見れば、商品・事業、価格・取引条件、市場・取引先・購入者なども資源になる。日常活動に直結する資源の棚卸しをすることである。

情報型資源の登場

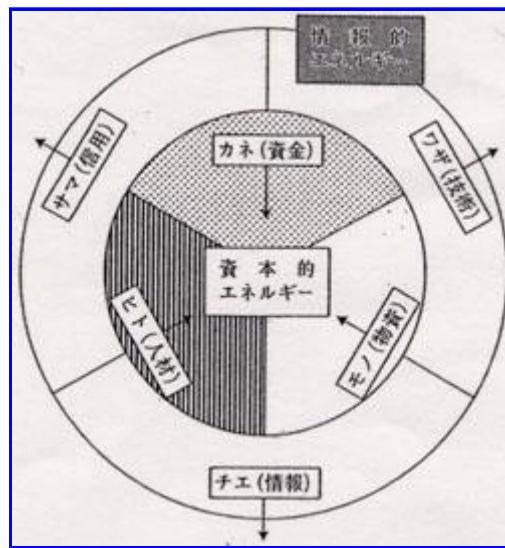
新たに生まれて驚異的な成長を遂げている企業や最近のヴェンチャー企業を見ていると、事業を興して収益を産むには、必ずしもヒト・カネ・モノは必須の「素資源」ではないように思われる。

情報力、開発力・構想力、技術力、信用形成力などの方が、ヒト・カネ・モノよりもはるかに強力な動力源になっている。造語風に表現するなら、チエ（情報）、ワザ（技術）、サマ（信用）とでも言えそうな新資源の登場を実感する。

ヒト・カネ・モノを「一次的素資源」とするなら、チエ・ワザ・サマは「二次的素資源」ということになるのか。前者を伝統的な「資本的資源」、後者を革新的な「情動的資源」と言っても良い。

図1に示すように、前者は閉鎖（求心）的、後者は開放（遠心）的に働く。開発的な経営風土を形成するには「情動的資源」が不可欠である。

図1. 資本的資源と情動的資源



第5章: 経営体制の再構築

経営者の資源価値

3項の「戦略的思考」の中で、倒すべき“敵”は、競合企業ではなくて、消費者・購入者だと述べた。それは、下記の「成果算定公式」に基づく論理である。同じ公式を使うと、経営者が同様に経営成果をもたらす経営資源であることの説明がつく。

$$\begin{aligned}
 \text{経営成果(1)} &= \text{購買客数} \times \text{成果/客} \\
 &= \text{競合企業数} \times \text{成果/企業} \\
 \text{経営成果(2)} &= \text{会長・社長数} \times \text{成果/長} \\
 &= \text{取締役数} \times \text{成果/役員}
 \end{aligned}$$

企業の成果は、社長・会長等の代表役員、取締役等の経営幹部の力量によって左右される。従って経営幹部は、企業にとって最も根源的な資源ということになる。ところが経営

者という資源は、他の資源と違って資源量（人員数）が1人または数人と極端に少なく、しかも権力を握っているが故に、失敗や間違いを犯し易く、しかもそれを防ぐのが難しいという危険性を抱える。

危険を防ぎ、成果の実現を確実にするには、経営者の人格・能力・見識、倫理感などの資格要件をより厳しい水準に設定する必要がある。

経営者の暴走防止装置

バブルが崩壊して、その無責任と腐敗が法的、倫理的に糾弾される経営者が輩出した。しかしその非を認め、企業に与えた損失を自ら補償しようとする人物は一人もいなかった。経営者の人格・力量の劣化は、想像を絶するものがある。

このように企業の不利益が表に出てきた場合は、マスコミや法律によって、その原因なり元凶を取り除くことができるが、それは例外である。またそれでは遅すぎて、損害は償われぬ。

こうした不祥事を見ていると、経営者を信頼することの危険性を痛感させられる。経営者の失敗と腐敗をどう防ぎ、損失をいかに補償させるかは、経営関係者に共通の関心事である。

経営者が自らを律する仕組みと、経営者がもたらす危機・損失を抑止する制度を作ること、経営者への信頼を高める高度な戦略である。

経営者の管理と牽制

この項の表題は“経営体制の再構築”となっているが、ここでいう経営体制とは、経営幹部自体の資質や行動のあり方、管理と統率の仕組みを言う。

これまで“管理”と言えば、経営幹部による従業員の監視・統制を意味したが、上記のように経営成果を確保するという観点に立てば、会長・社長・専務などの代表取締役のあり方の方が、はるかに影響が大きく、かつ危険性も高い。

一般従業員の無能や失敗などはタカが知れている。重要なことは、経営者の能力と責任感を高め、経営陣の無能と失敗、権力の腐敗を防止する制度を確立することにある。

代表取締役と取締役会の機能・権限の分化、社外役員を採用、監査役による牽制、株主総会の介入権と発言力の強化、株主による訴訟、情報開示などの改革を前向きに受け入れることである。

経営者の能力強化

A・トフラー氏の「戦争と平和」という書物で、米国の軍部で准将（将軍に準じる階級）のうちの88%が修士・博士の資格をもち、民間企業の経営スタッフの19%を大きく上回るということを知った。学歴はともかく、役割や仕事にそれほどの高度な能力が必要になったのかと驚いた。

翻って日本の経営者だが、そのような高度化とは全く無縁なようである。グローバル化だの国際標準などと説教していれば、それで通るのだから気楽なものである。

従業員や管理職者に、意識改革や業務合理化などの研修を強制しながら、社長や代表取締役は文化人や同業者の気楽な話を聞くだけで、その埒外にいるのは片手落ちである。

大学の公開講座か夜間の専門講座でも受講し、先端の経営知識を仕入れて多少は見識・器量に箔を付けようではないか。

筆者は平成11年4月から12年3月まで、日経新聞 Monday Nikkei 紙面の「経営のヒント」欄に、4週に1回、[経営工学](#)・[効率工学](#)・[戦略工学](#)というテーマで原稿を連載した。このホームページでも紹介しているので、論旨に一部重複はあるが、本稿と併読頂くと参考になろう。

* 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。