

経営工学の勧め

第1章:新たな成果基準の設計を

「経営成果」とはなにか

リストラとROEはもう古くて、今はキャッシュ・フローが主流なのだそうだ。次は時価総額による企業評価が論点だと言うから、また面白くもない本を買わなきゃならない。

その上“マーケット教”なる新興宗教を奉ずる金融アナリストだのストラテジストだのといった伝道師まで登場してきて、この諸君の唱える「市場」のお告げにも耳を傾けなくてはならず、折角の不況だというのに、ゆっくり遊んでいられないではないか。

とは言え、脈絡なく生まれて消える雑多な風潮にも必然性はあって、底流には未来の普遍原理も潜む。例えば、企業や事業と言われる営みの成果とはなにかという疑問。模索というか、揺らぎというか。

これまでは、企業の成果は利益を出すことであり、それに雇用と待遇の確保、社会と環境への奉仕を加えておけば回答になったのだが、新資本主義の今、それが通じなくなりつつある。

「利益」とはなにか

第一に「利益とはなにか」の概念が変わった。だから「利益をどうやって把握するか」、単純に言うと、「利益を示す指標をどう作るか」の仕組みも変えなくてはならなくなった。陳腐化した会計学的な利益概念や利益指標を使おうものなら、「市場教」からは異端者として破門される。

もう一つの変化は、「利益は誰のものか」が問われだしたことである。利益は株主のため、会社のため、従業員のため、いや税金を考えると国のため、本音で言えば社長の私慾のため…。だったら利益を関与者にどう配分するか。

三つ目の変化は、「企業の指標は、本当の実態と成果を示しているのか」が厳しく問われ始めたこと。株主と税務署に向け、調整と粉飾を重ねて数値をデッチあげ、自分を混迷に陥れてきた愚かな決算を見よ。CFやROE等は、こうした素朴で素直な疑問への有効な成果概念と思える。本気で使うとよく分かる。

「経営指標」とはなにか

事業活動の動向と成果を捕捉し記録しようとする努力は、中世の商人の活動に伴って簿記を生み出し、産業革命以降の企業の成長とともに会計学の発展をもたらした。

株式会社の急成長と、国家による徴税体制の強化は、企業活動の定量的把握、収益・財務諸表の整備、決算・税務業務の高度化を促したのだが、今日の企業の営みは、こうした古典的な仕組みによっては、説明できなくなっているのだ。

一般論を唱えているのではない。代表取締役のあなた、“無企画室長”の貴兄、そうは思いませんか。中世の簿記に19世紀の会計学、半世紀も前の決算諸表に頼ったままで、次の世紀をしのげますかネ。

経営指標は、経営者自身が企業活動の全容を捉えるための高純度の情報である。経理・財務、税務は二次指標でしかない。経営の事実と動態を端的に示し得る新たな成果基準の設計は、根幹の命題だと思う。

第2章：経営資源の再研究を

「ヒト・カネ・モノ」

企業はヒト・カネ・モノだと言われながら、経営資源に関する論議は、一向に芽生えない。ヒトとカネとモノが企業の資源なら、その価値や投資効果を巡る系統的な論理があってもよさそうなものだが、ヒトカネモノと唱えて終わりである念仏があって、教義が存在しないのである。

ヒトが大量に解雇されている事態も、リストラで説明するだけでなく、経営資源の立場から究明する必要がある。ヒトの資源価値が劣化したのか、ヒト以上に収益を産む代替資源が登場したのか、あるいは事業の収益にヒト投資が見合わなくなったのか。問題の本質はそこにあるはずである。

一般にヒトとは従業員を指すが、富を産出する人材という意味にとれば、新商品・新技術・新事業を開発する人材がヒトとなろうし、事業を起こす人、事業から収益を産み出す人をいうのなら、企業家や事業家こそヒト資源というべきである。

資源としての「経営者」

企業が従業員を解雇する理由が、ヒト本人の能力の劣化にあるのなら、リストラの責めは従業員が負うべきであろう。だが事業の収益を悪化させたり、収益性の低い事業に進出したりして、結果的にヒトの資源価値を低下させたのであれば、その責任は、経営者の方にある。

私は、多数の企業の収益悪化と低迷、さらに言えば今日の不況の相当部分も、“ヒト資源”としての経営者の無能と資質の劣化によると考えているのである。

日本の商法は、経営者を“取締役”と称する。自らはなにも産み出さずに、ただヒト・カネ・モノを取り締まるのが役割だからであるがまるで“岡っ引き”である。取締役は作れても、事業家や経営者が育たない企業風土の中では、自らを経営資源とする認識は生まれられないだろうが、せめて資源としてのヒトの意味、カネとモノの概念は検討し直しておくべきである。

「資源価値」とは

私は、「経営資源」とは、「経営成果を実現するために投入されるエネルギー源のことである」、と定義し、それを下記のような単純なモデルで説明している。

$$\text{「経営成果」} = \text{「投下資源」} \times \text{「単位成果」}$$

経営資源は、常に一定の成果（1単位当たり成果）をもたらすと期待されるから、この公式で捕捉できる手段は、経営資源と見る。例えば企業は、「収益」の源泉として商品を販売しているが、その投入成果は

$$\text{「収益」} = \text{「品目数」} \times \text{「収益/品」}$$

というモデルで説明できるから、「商品」は基本的な経営資源となり得るのである。従って、以下の公式が成立しない取締役は、資源とは言えないことになる。

$$\text{「経営成果」} = \text{「取締役数」} \times \text{「成果/役員」}$$

商品も資源、価格も資源、市場も事業も、戦略も株価も資源である。先端資本主義は、従来の経営資源の概念を根底から変えつつある。
ヒトカネモノの空念仏よりも、経営資源の本質を追求する方がご利益は大きい。

第3章：経営参謀の機能再編を

二つの経営機能

社長や経営幹部で、自らの構想を自らの手で書いて関係者に提示できる人は、まずいないだろう。

大抵は、有能な参謀役に大まかな要点を話し、それを書類にして貰ってから、自分の所論として公表するという手続きをとる。口先だけにせよ、自分の見解を示すのはまだ良い方で、思考の苦手な経営幹部が多いと、企業の頭脳業務は全て参謀によって代行されるという状態になる。

日本的な経営は、人事と組織を支配し事案に決済を下す「権力機構」と、目標を策定し、構想と戦略を設計する「参謀機構」の、二つの機能から構成されているといってもよい。

前者は会長・社長の掌中にあり、後者は本社や本部の「企画・統括・管理」といった名称を持つ中枢部門の管轄下に委ねられる。経営の中枢機能は、取締役の数より少ない、一握りの中核参謀に集中しており、国会の大臣と官僚の関係によく似ている。

不明確な参謀機能

従って、私たちが企業からの受託業務を巡って、本質論を交わす相手は、常に数名の参謀諸氏である。

社長や担当役員は日々の単純労働で忙しく、難しい問題は管轄外で判断もつかないので、複雑な政策事項は専任の参謀と話し合うのが“内規”だからである。

参謀部門には、収益目標と方針の設計、政策・戦略の企画、事業計画の策定などの根幹業務が集中しているのだが、実は奇妙なことにその権限や機能の範囲、業務の遂行要領は、明確には規定されていない。

それは、担当者の恣意的な役割意識、個人的な力量や意欲によって左右されることが多く、仕事の構成も品質も絶えず変動する。しかも旧軍隊のような海軍大学や陸大といった参謀養成機関で専門的な教育を受けた人材でもないから、目標策定 構想開発 戦略編成 意思伝達に関する高度な技量を備えた“名参謀”と思える人物と会うことは、滅多にない。

参謀体制の再検討

私たちは、企業の受託業務に対しては、基本構想の設計・提案からその実施までの全業務を我々の主導権の下で進めるという方式をとるのが一般的である。

近年は、消費財企業からの依頼が多いので、基本提案の後は、業務遂行に必要な技術を参謀要員に教育して、共同で対策を探るという方式を採ることが多い。結果は、技術移転を伴う“共働方式”よりも、旧来の“強制方式”の方が圧倒的に成功率は高い。理由は、一に、経営の変革を追求する革新型の参謀が少ないこと、二に、闘争的な戦略思想を欠いた公家型の知識人が多いこと、三に、企画機能を知識や文書業務と誤認し、構想や仮説を設計する思考技術に欠けること、などが挙げられる。

経営体制の改革と言うと、それは経営者側の問題と捉えられがちだが、経営実務を担う参謀体制と組織の整備、適材の抜擢と再教育といった課題を放置しては、改革は進ま

ない。

第4章：商品を主軸に正面突破を

商品戦略の課題

企業の「収益」は下記のような公式で表わされる。

「収益」＝「商品総量」×「商品単価」

企業収益を支える最も根源的な経営資源なのだが、企業の商品戦略のあり方には、本質と乖離した側面がある。顕著な問題としては、第一に商品こそが収益の源泉であるという事実認識が関係者に乏しいこと、第二に「商品とはなにか」という本質の命題が理解されていないこと、第三に商品価値の考え方が企業本位の天動説に依拠していること、第四に商品開発・育成部門に戦略的な思考と工学的な業務技術が欠落していることなどが挙げられる。

第一の問題は、間もなく決着が着くだろう。収益力強化の基調は、「投下資源」の削減から、「成果」の拡大へと転換しつつあり、収益をもたらす商品の導入と強力な商品戦略の展開に迫られれば、誰でも収益拡大の機会が商品の中にあることに気づかされるからだ。

商品価値の究明

第二の問題については、「商品」とは、モノとしての「製品」に、「取引関与者」にとつての「価値」を付与した「商材」のことであるといった考え方が役に立つ。

ここで「取引関与者」といったのは、「商品」は購入・使用する人だけでなく、流通・販売する人、さらにその商品を生産・供給する自分の会社をも含む、多様な関係に取巻かれているからである。

これら全関与者の求める固有の要請を満たすモノが「商品」なのだと、地動説的な視点から商品の価値を捉えることができるようになれば、第三の問題である供給側の天動説発想を防ぐことは容易になる。

次に「商品価値」については、商品を利用（取引）した後の満足感が、それ以前の期待感をどの程度上回ったか（＝満足感÷期待感）と、その成果が商品の利用（取引）に投入された犠牲に見合ったかどうか（＝成果÷投下犠牲）の二つから評価されると考えてみよう。公式で表すと次のようになる。

「商品価値（満足度）」＝「満足感」÷「期待感」

「商品価値（対費効果）」＝「成果」÷「投下犠牲」

商品工学の模索

第四の戦略思考と商品工学の問題だが、対応策としては、

- 一に確実な投資計画と収益目標を策定し得る定量基盤の整備、
- 二に製品開発、商品（価値）開発、価格設定、商品体系開発業務の分離と明確化、
- 三に商品価値を感性・直感によらずに設計できる価値体系と表現技術の開発、
- 四に情報の集積・加工体制の高度化などが必要になる。

問題の解決に必要なことは、結局「商品とはなにか」を解明する“切り口”を探し続けることなのである。

こうした真摯な姿勢をもつ人間だったら、川上発想から川下へとか、消費者指向、顧客満足度など、安易なことは言わないだろう。経営は、防衛から攻撃への反転期にある。人事や組織をいじり回す陰湿路線では、収益は好転しない。有効な打開策は、商品を中心

据えた正面突破にある。商品戦略と商品工学の再構築に着手し、正面攻略に踏み出すことを提案したい。

第5章:中長期計画の抜本改編を

長期計画の実体化

新年度と決算期を迎える頃になると、多くの企業が年度目標とともに、中長期計画を発表する。不思議なことに中長期計画というのは、どれをとっても内容の空虚なことが特色で、歯の浮くカタカナ名称、絵空事の数値目標に陳腐な修飾語というのが所定の様式となっている。

さすがに今年は、そんなイカれた計画も少なくなり、合理化の見通しと収益力の回復を骨子としたまっとうなものが多くなったようだが、それでも構成と表現、展望と方針、戦略・戦術、指標体系を見ると、従来の域を脱しきれていない。長期計画も改版の時期である。長計活性化のための改革案を考えて見よう。

改革1:対象の広域化

改革の第一は、長期目標の中に、社内外の利害共有者の期待を広く反映させることである。とかく経営目標は、経営陣や株主の狭い関心事に偏り、従業員や取引先とは無縁の無機質な存在に陥りやすい。

経営成果は、多様な経営資源が稼働してもたらされる。従って全社・部門別の目標値は、収益源である取引先や購買(使用)者、事業を支える仕入先、株主、金融筋、行政・社会などの外的資源の動向と連動させ、整合性と実働性を検証しておく必要がある。従業員にとっての関心事(雇用の継続/成果配分・待遇)も、主要な経営目標として明示するのは当然のことである。

改革2:指標の多元化

改革の第二点は、計画に使用する指標を、範囲・種類・期間の全ての面で多元化した上で、数値の根拠と精度を高めることである。

指標の範囲を広げるには例えば前項で提案したような経営の関与者ごとに、目標指標や成果指標を設定することが必要になる。従業員の待遇を成果指標に組み込むのは必須条件である。

次に指標の種類を多元化するには、経理・財務的な収益数値の他に、経営資源量、効率・生産性に関する指標を設計し、それを金額・員数・件数・個数の多元数値で捉える準備が要る。動態的な動向を物語る長期指標、指標の精度を支える微細な数値群の整備も不可欠である。

第三の改革点は、長計の掲げる目標が、十分に実現可能であるという信頼性を高めることである。全体の合計目標を構成する部分指標ごとに、それと連動し、それを実現に導く戦略・戦術群、戦闘行為と戦闘技術で裏打ちできれば、説得力は高まる。長期計画の最終年度に到達する新次元や新状況を、現実の姿として描出することが最後の仕上げである。

企業の長計や経営目標を作成・指導するのは、我々の定番業務なのだが、計画設定と戦略策定の水準、立てた目標の実現度のいずれをとっても、合格点に達した企業は数少ない。長期計画は、知力と技術の要る難しい仕事である。

* 本論文は「日本経済新聞」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。