

継続的な企業力の強化こそ、勝ち組企業を創り上げる

勝ち組企業は、現在の「強さ」を絶対とせず、絶えず新たな「強さ」を生み出す挑戦を続けている。いま、変革の意識を持ち、これを実行できる企業こそ「勝ち組」に入れるのだ。

矢矧コンサルティング社長 石田喜士男

なぜ勝ち組、負け組に分かれていくのか

構造不況下にある日本の企業は明らかに「勝ち組」と「負け組」に二極分化している。その比率は五分五分ではなく、少数の勝ち組と多数の負け組が存在している。

私の定義では、勝ち組企業とは過去から継続的に企業力を強化してきた企業。一時的な浮き沈みはあっても、長期的に成長と発展を維持する企業である。それは「強い会社」であり、かつ「良い会社」である。「強さ」は永遠ではないから、現在の強さを絶対とせず、新たな「強さ」を生み出す挑戦を絶えず続けていく姿勢を持つ。そこそ本当の意味の「強さ」である。

継続的な努力を怠る企業は、不況時にリストラでせい肉を落とそうとして大事な有形無形の筋肉までそぎ落としてしまい、景気が好転してもキャッチアップが遅れ、回復しなまま次のサイクルに入ってしまう。その累積で企業力が沈滞して負け組になっていく。

金融や証券、建設のように構造的な問題で全体が負け組にならないを得ない業種もあるが、電機、精密、自動車、薬品のよう

な早くからグローバルな競争にさらされた業種では、内部で勝ち組、負け組の優劣劣敗が生じている。それはなぜなのか。

情報量の増大でオープンな経営が可能になり、規制緩和で新規参入が相次ぐと、市場原理に基づき競争条件が平等な「真の競争時代」が訪れる。そこで成長が鈍化する「ム・ゲーム」になる。そこでは、規制時代にいち早く典型的な日本型経営を見限って、

グローバル・スタンダードに基づいた新しい経営スタイルに踏み込んだ企業が、少数の勝ち組の座を獲得する。その速度の差で優劣劣敗が決まるのである。

勝ち組企業から何を学ぶか

勝ち組企業からは、「(1) 変化への対応力」「(2) 学習力と復元力」「(3) リーダーシップの発揮」「(4) 競争への挑戦」「(5) 自己満足に陥らない」という五つの教訓を得ること

とができる。「(1) 変化への対応力」という教訓では、組織を硬直化させないよう時代の変化や環境の変化、社内体質の衰微の兆しを素早く読み取る鋭い感性が求められる。また変化を発見するだけでなく、企業変革を促す能力が卓越しているかどうか。足腰型のオペレーションの改革だけでは企業変革は不可能で、戦略重視の変革が必要である。硬直しておらず柔軟性に富み、変化と共存でき

「勝ち組」企業の教訓 「負け組」企業の特徴

- (1) 歴史的経緯から学ぶもの
— 今「勝ち組」でも明日も「勝ち組」とは限らない

1982年「エクセレント・カンパニー」のケース
1965～1975年の10年間のエクセレント・カンパニーのうち43の優良企業→5年後に2/3がトップの座から落ちた

(2) その教訓

- [I] 『変化への対応力』
組織を硬直化させない、感性が鋭い
(変化、時代を素早く読み取る)
変革能力が卓越している、戦略を重視
柔軟性に富む企業、変化と共存
自己革新
- [II] 『学習力と復元力』
失敗から学び取る能力
回復への対応力
“青くさい”議論→資本の論理、ゴーイング・コンサーン、
企業価値など本質の議論
- [III] 『リーダーシップの発揮』
経営者、幹部の質の高いリーダーシップ
機敏な行動
- [IV] 『競争への挑戦』
競争の中から本当の「強さ」が生まれる
(競争を避けたり、無視したりしない)
戦略を重視
- [V] 『自己満足に陥らない』
成功経験に縛られない、思い上がりを排除
新しい挑戦と創造

(3) 「負け組」の特徴

— 日本企業の根本的弱点が顕在化する

- ① 事実を客観的に見ない
- ② 自らを弱者に追い込む
- ③ 自縄自縛
- ④ 本質を見極める習慣がない
- ⑤ 自己学習・革新機能の低下
- ⑥ スキルが偏っている
- ⑦ 情性の経営



Shinji Kato



勝ち組企業には5つの教訓がある。(石田氏)

るといふ条件がそろえば、結果的に自己革新を行えるだろう。「含み資産経営からキャッシュフロー経営へ」といった環境の変化に対応するには、トップマネジメントの姿勢だけでなく、それを中期経営計画に反映させる専門チームの設置、環境の変化と実績のチェック機能も必要になる。

環境の変化にどうマッチングするか。環境の変化を感性で認識し、その機会とリスクを分析し、ビジネスにどう織り込むかを考える。もし、リスクが企業の弱みに重なれば大変だが、それを構造的に見極めるのが第一ステップ。柔軟なマネジメントのしぐみができれば、環境変化のリスクを取り込む対策としくみを発見し、素早く指示を出してリスクを回避できる。これが第二ステップである。

従来の日本企業はグローバル・スタンダード経営を軽視してきた。伝統的な日本型経営の特徴も生かしながら、なおかつ企業価値を中心とし、資本の論理を基本にした経営ができることが望ましい。私は「日本

発のグローバル・スタンダード経営」は実現可能だと思っている。その一つに、日本的経営の特徴を生かせるものとして「エマージェント型マネジメント」がある。これはボトムアップの考え方に基づき、環境の変化を組み込みながら、現場で戦略を立て、トップ経由で落としこむというかじ取りの方法（戦略モニタリングとコントロール・マネジメント）である。トップダウン型の欧米にないモデルなので、日本企業は優位に立てるはずである。

(2) 学習力と復元力」という教訓は、失敗から学び取る能力があるかどうか、それを業績回復につなげられるかである。良い会社ほどそれが備わっている。アイワは八六年の円高不況で大赤字を出した際に国内工場の半分を閉鎖して東南アジアに拠点を移したが、それを教訓に今回の不況を乗り切った。また、キヤノンはいつも不況を乗り越えたときに急成長を遂げているが、それは彼らの言う「踊り場」で徹底的に学習して、成長のための仕込みを行ったからである。そうやってライバルを引き

離し、勝ち組の地位を固めてきた。不況時にどれだけ質の高い優れた戦略を打ち出せるか。ピンチのときはぜい肉落としに走りがちだが、いったん縮んでもバネになる部分は残さねばならない。残さない部分と残すべき部分をきちんと見極められるか、経営者の判断力が問われる。例えば原価収益方式で、利益の出ている部分を残し出していない

部分を切るという単純な論法で事業構造改革を行う企業があるが、これは回復のバネがある部分を切ってしまう恐れがある質の悪い戦略である。原価収益方式ではなくキャッシュフロー方式やバリュー・チェーンモデルで見直すと、バネになる部分が見えてくる。

このように、学習力と復元力はリーダーの役割が大きく、トップしだいの面がある。青くさい議論を否定するのではなく、基本を知り、資本の論理、ゴーイング・コンサーン（企業の存続、企業価値論など）に基づいて企業の実態を相対的に比較できる「本質の議論」が求められる。

(3) リーダーシップの発揮」という教訓では、経営者幹部社員が質の高いリーダーシップを発揮し、機敏な行動をとることが求められる。トップは経営者自身のマインドの改革を最も重視しなければならず、単にカリスマ性でポジションを維持しているだけのトップはこれに該当しない。一人のリーダーが企業を変えたケースは多い。代表的な例は、万年二位の意識を払拭したアサヒビールの樋口廣太郎名誉会長である。

変革の時代に勝ち組に入るリーダーシップとは、変革の意識とチェンジ・マネジメントの方法論をよく勉強して、自分の会社にも最も適したベストチョイスを選択することである。五年先、一〇年先のビジョンを打ち出し、「キャッシュフロー経営を学べ」などと経営を根底から変革するやり方をはっきり指し示せるリーダーが求められている。デンスーは、中期計画で企業の将来構想を描いて示すだけでは不十分だと認識し、

各部門にそれに近づくための具体的なシナリオを提示した。この「構想、戦略の落とし込み、実践、フォローアップ」で現場とトップの意識が初めて一致し、同社の岡部弘社長はそれを「切れ目のない経営」と呼んでいる。リーダーの俊敏な意思決定は俊敏な経営を導く。過去から引きずった固定観念にとられない若い役員を登用したり、役員の新陳代謝を活発にしたり、取締役制度の改革をすれば企業が活性化できる。

(4) 競争への挑戦」という教訓では、競争の中から本当の「強さ」が生まれることを認識し、競争を避けたり、無視したりしないことと、戦略を重視する知恵の経営が求められる。

かつて、日本の過保護な規制市場は競争を骨抜きにしていたが、その間、ソニーやキヤノンはいち早くグローバルなメガ・コンペティションの波にもまれて企業力を強化した。彼らにとって、国内の競争を制して勝ち組になるのはたやすいことだった。日本型経営は本当の競争には慣れていないからである。規制緩和によってヌルマ

湯的な業界はなくなりつつある。今後は自主・自立の競争意識をいかに植え付けるかが勝ち組に残る大条件である。しかし競争と言ってもコストを削り取るハード中心の肉弾戦、オペレーション型の概念で勝つことはできない。戦略がないと勝てないのだ。例えば国内で競争関係にあった東芝と三菱は大型モーター部門で提携したが、これは勝ち組どうしで組んで現在のポジションを維持したうえで、世界ナンバーワンにな

ろうという高レベルのメガ戦略である。デファクト競争、付加価値競争など業種によりさまざまなメガ戦略が存在し、それに応じて従来とは異なる競争のルールや戦略、ポジションが出てくる。

技術をベースに競争に挑戦した経営の成功例として、アドバンテストがある。同社はどんなに業績が悪いときでも対売上高研究開発費比率を一〇〜二〇%のレベルで維持している。それは技術を重視している証拠であり、勝ち組になれる要素でもある。

もっとも、研究開発費比率が高いから勝ち組に入れるとは限らない。比率が高いが技術分野が拡散して機会を捕らえきれず、業績に反映していない企業もある。「選択と集中」によって、技術を利益という成果に結びつけるマネジメント、戦略が欠けていては、勝ち組になるのは難しい。

競争に挑戦するには人材戦略も欠かせない。キヤノンはバランスのとれた経営を行っているが、人間尊重と共生をモットーとし、競争力のある精鋭の人材を創り出せる「人のマネジメント」にたけている。それはまさに勝ち組ならではの特徴である。

よく年功序列を「人に優しい経営」と言う人がいるが、私はそれは真の人間尊重ではないと思う。甘やかしや単純な平等主義ではなく、人の能力を生かせる土壌を作ることこそ、人間尊重の経営ではないだろうか。そうした意味で日本の人事制度はいま、大きな転換期にある。

「(5) 自己満足に陥らない」という教訓では、成功体験に縛られず、思い上がりを排し

て新しい挑戦と創造を行うことが求められる。ロス・ペローは「国や企業を傾けるのは傲慢と自己満足である」と言

ったが、負け組の会社には思い上がりと自己満足が付き物である。何か言うと「もう知っている」と耳を傾けようとしなのが負け組の会社、「もつと情報をくれ」と言うのが勝ち組の会社である。勝ち組になるには、常に謙虚で、前向きに新しいことに挑戦する姿勢が必要である。

勝ち組の代表のようなセブンイレブン・ジャパンは、一店舗で一年間に約三〇〇〇種類の商品を扱うが、その七割が一年後には消えていく。売れ筋商品でも状況が変われば捨てていくような柔軟でスピードのある対応をしないと、成長は維持できない。

勝ち組企業の八つの特性と経営スタイル

別稿で詳述するが、勝ち組企業には個別の特性があり、それぞれ八つの経営スタイルに対応している。

- 1 明確なコア・コンピタンスを持つ
 - 「コア・コンピタンス経営」
- 業界トップ水準のスキルや技術、他社に

新しい視点による経営の革新

日本型経営の現状：過去の成功法則に束縛

“金縛り”経営

低いコスト削減意識
量・規模への過大追求
オペレーション・管理型経営
自前主義
部分最適の積み重ね

「打つ手(選択肢)が限定」
—— 戦術的解決

変革の方向づけ

- 【I】 量・規模の追求から質・価値の追求へ
—— 企業価値と経営の質
- 【II】 グローバル・スタンダードへの対応
—— 原理・原則の基本重視、経営の座標軸
- 【III】 部分最適から全体最適へ

新しい日本企業の経営：スピード、柔軟構造、ネットワーク

“機動力”の高い経営

真の利益追求意識
質・価値の追求
戦略・マネジメントを重視
アライアンス、ネットワーク型経営
全体最適のビジネス・モデルへ

「打つ手(選択肢)が広い」
—— 戦略的解決

限界突破による経営革新

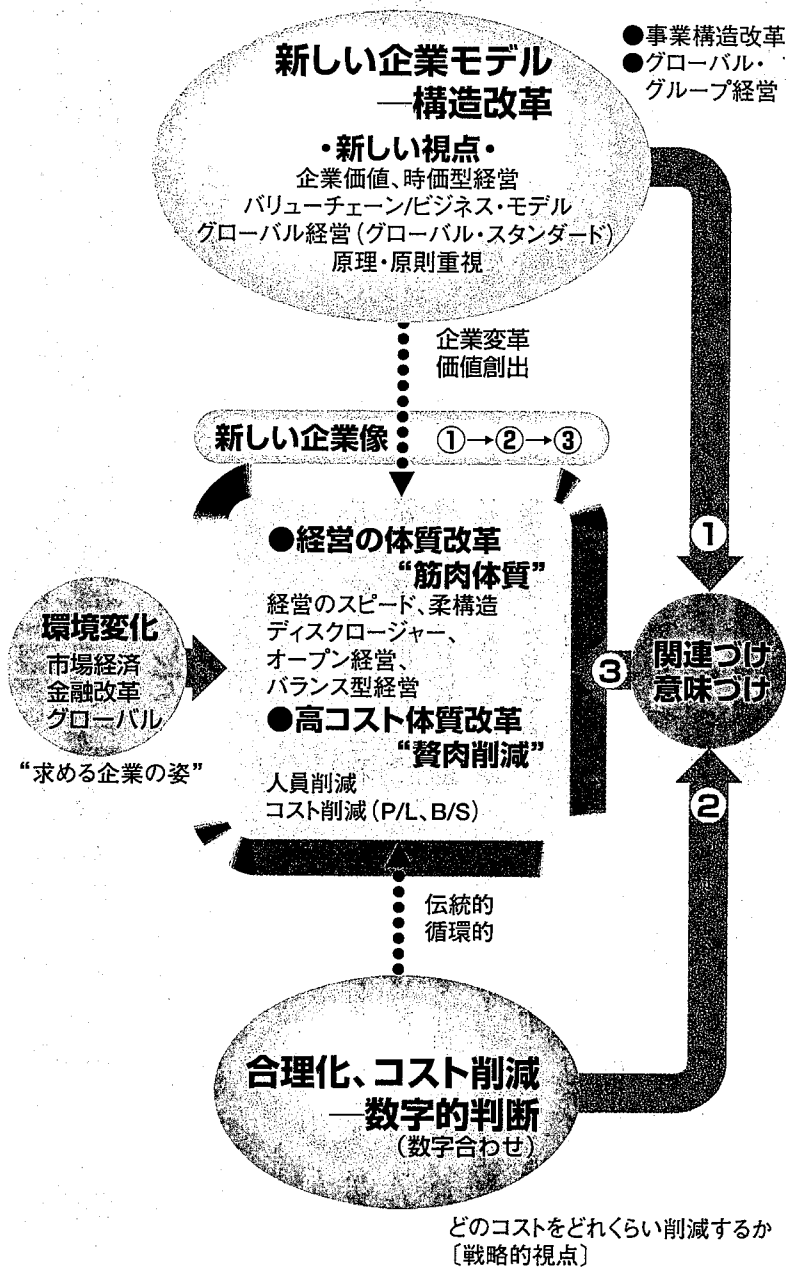
- | | |
|----------|--------------|
| 短期目先型 | →原理・原則の基本型へ |
| 管理型 | →マネジメント型へ |
| 閉鎖型 | →開放型へ |
| 組織維持型 | →企業価値追求型へ |
| 収穫逡減型 | →収穫逡増型へ |
| オペレーション型 | →ビジョン・戦略実行型へ |

- 2 株主重視 → 「企業価値重視経営」
投下資本に対し、現在価値としての利益を最大化（フリーキャッシュフローを最大化）させる株主重視の経営スタイル。EVAやMVAなどによって企業価値を追求する経営である。
- 3 徹底したスピードの追求 → 「スピード経営」
状況の判断と意思決定のスピードが早く、かつビジネスプロセス上で卓越した時は、模倣できず顧客価値を創出するスキルや技術、ノウハウ、能力などの「コア・コンピタンス」を有することで、新しいビジネスモデルとしての付加価値の向上を図る経営スタイル。
- 4 リーダーの機敏な行動 → 「アジリティ経営」
事業環境の変化やその不確実性に対し、俊敏に対応する経営のしくみづくり、経営資源の再配分などにより、企業の最終の利益に貢献するという経営スタイル。
- 5 人のマネジメントにたけている → 「精鋭の経営」
優秀な人材を社内に有するか、または実力主義、能力主義など優秀な人材を育成する社内のおしくみが構築されており、人材を生かすことができるマネジメント機能に優れた経営スタイル。
- 6 ピンチのときの復元力に卓越 → 「不況

緊急提言

デフレ経済下の企業変革のとりえ方

—今が変革の絶好の機会—



時成長経営」
不況時に企業力を研ぎ澄まし、バブル崩壊後も安定した企業成長を続ける企業に見られる景気依存型ではない、強靱な経営力と環境適応力を持つ経営スタイル。
7 技術開発や人材教育への先行投資に積極的↓「技術立社経営」
コア・テクノロジの技術開発、人材教育に先行投資を行い、競合企業に対して技術的優位性で勝る経営スタイル。
8 得意技がはつきりしている（ナンバーワンを持っている）↓「コア・ビジネス経営」
コア・ビジネスの競争優位の維持・強化

に不断に努めることにより特定分野で絶対的な強さがあり、収益に大きく貢献している事業を有する経営スタイル。
勝ち組とは反対に、負け組になっている企業の特徴を七つ挙げておく。
① 自分の物差しを過信して事実を客観的に見ず、本質を見る目がゆがんでいること。
② 業界の二〜四位企業によく見られるような自らを弱者に追い込む負け犬根性。
③ 雇用維持など美辞麗句を言い訳にして体面にこだわる自縄自縛。
④ お互いに傷をなめあうヌルマ湯環境の中で問題の本質を見極める習慣に欠ける。
⑤ 教えられるばかりで自分から学ぶ姿勢

に欠けているため自己学習・自己革新機能が低下している。
⑥ TQCやVEなどオペレーションのスキルに偏り、戦略立案やマネジメントの意思決定のスキルが弱いこと。
⑦ 前例主義、官僚主義、固定観念、マンネリズムにとらわれた情性の経営に陥っていること。
そこには日本企業が抱える根本的弱点が顕在化していると言えよう。
**変革の意識を促す
変革のマネジメント**
勝ち組になるための第一の着眼点は「変

革の認識と実行」である。まず、現状からどのようにして脱却するか考え、何をすることが最も妥当かを構図化する。
しかる後にそれに至るシナリオ、戦略を描いて示さなければならない。それがリーダーシップである。他社がやったから当社もやるといっ横並びではいけないし、無理に背伸びをしてもいけない。あくまでも身体に合った企業変革でなければならぬ。
次に、変革の意識を共有化する。傲慢と自己満足は企業衰退の原因である。中途半端でもいいけない。今のままでもまだやれると思っている意識を変える。成功経験に依存する意識を変える。
そして経営者はハラを決め、「変化するリスク」と「変化しなかったリスク」を挙げ、「変化しなかったリスクのほうが大きいから変革せざるを得ない」と、全社的に変革に挑戦する意識を促し、それを共有化しなければならない。
さらに、変革を成功に導くには変革マネジメントの手法が必要であり、それを変革シナリオとして織り込んでいく。変革の切り口すなわち視点と、重要度と優先順位を決めたうえでシナリオが必要である。何からスタートするか、どこまで行うか、可能性と限界を検証して見極めておかなければならない。
変革のマネジメントとメソッドについては、従来の経営手法では限界があり、新しい経営手法の採用とその的確な活用が求められている。
(談)