

調査が明かす優良企業への革新プロセス

主要企業187社の戦略目標

たえまぬ企業革新によって、経営の「拡大良循環サイクル」をつくり出すことが、企業成長を実現する。

石田 喜士男

環境変化の中で、企業はその経営対象やマネジメントにおいて実に多くの経験と学習を重ねてきた。そして、その歴史的蓄積の結果が、今日の企業間格差を生み出す大きな要因になっていることもまた事実である。企業の活性化とか改革が叫ばれているこの時期は、このような背景と企業体質を的確に把握した上で、今後の方向づけや目的を明らかにする必要がある。

企業の成長と発展のカナメは、“何をなすべきか——What”と“いかになすべきか——How”によって決まる。そして、この2つのプロセスは、それぞれの企業で独特の方法を生み出して、ある条件下において最適化と標準化を進めながら伝統と文化を形成する。

反して、環境変化等による条件変化が進むと、この習熟したプロセスは組織硬直化の大きな要因となってくる。

“何をなすべきか”のフレームワークは「戦略策定のプロセス」であり、“いかになすべきか”は「戦略実行のプロセス」である。この2つのプロセスが、相互に浸透し合うことが経営にとって重要である。戦略策定と戦略実行が分離した組織では、決して成

功の扉はたたけない。

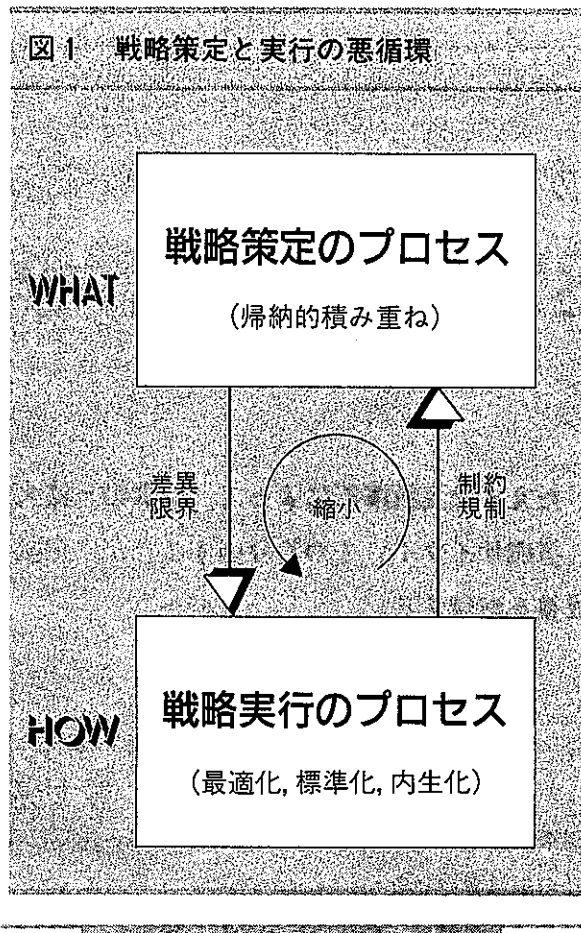
日本の企業は、戦略実行の分野に競争上の優位性を見いだして成長と発展をとげてきた。しかし、その限界を、今日の企業行動の中に見いだすことができる。

つまり、戦略実行の枠が戦略策定のプロセスにおいて大きな制約、足かせになり始めている。限定した手段が有力な戦略案を逆に駆逐し、企業成長のブレーキになっている(図1)。

一方、日本の主要企業の中には、戦略策定のプロセスが、欧米企業に伍して、論理的で演繹的アプローチとなり、実践的に駆使できる段階に達してきている企業も出てきている。今までが模索的で、実行至上主義の帰納的展開をベースにしてきただけに、よりプラグマティックな戦略策定が可能になってきたといえる。

戦略策定のプロセスと戦略実行のプロセスを、増幅的で発展的に関連づけした企業行動に転換するためには、「戦略実行の効率化」が必要である。すなわち戦略案の優先的実行化は、実行手段の幅広い創造的選択を基本にした実行案づくりを前提として進めなければならない。

図1 戦略策定と実行の悪循環



調査結果にみる戦略計画の変化

矢矧コンサルタントは、昨年(1987年)わが国企業の経営戦略と計画の実態を把握するため実施した「戦略計画調査」(DHB 1987年5月号「経営トップはいかに経営革新をすべきか」)を本年も調査項目を増やして実施した。調査方法は昨年と同様にアンケート方式と一部ヒアリングであった。対象企業数は19業種187社で昨年より10社多い。売上規模や業態、上場企業数(177社)はほぼ昨年と同様であった。

戦略計画調査の角度は次のようになっている。

- ①組織と意思決定
- ②経営戦略
- ③経営計画
- ④経営管理
- ⑤企業ビジョン
- ⑥企業成長と要因
- ⑦企業グループ

⑧企業風土と活性化

この調査角度8テーマのうち④、⑤そして⑦の3テーマは今年の調査で新たに追加したテーマであるが、企業成長要因として重視されている「企業ビジョン」と「戦略実行」の実態を、さらに明らかにするために追加した。

矢矧コンサルタントのコンサルテーション実績からみても、21世紀を目指した「21世紀企業ビジョン」や実践的戦略・計画コントロールによる「戦略実行」のコンサルティング・テーマが、毎年のように増加していることも理由の1つである。

このテーマを基本分野とした戦略計画調査において、昨年とどれぐらいの変化があったかを要約したのが図2である。回答の1位から3位までの順位変化を得点化して、その変化の度合いをスケール化した。これで見ると、設問項目である戦略・計画の目標設定などに順位の変化があった「経営戦略と計画」(②、③)において大きな差異が生じていることがわかる。

また、新製品や新規事業開発の推進における阻害要因の変化などで、「企業成長と要因」(⑥)分野が同等の変化を示している。「組織と意思決定」(①)と「企業風土と活性化」(⑧)については大きな変化はなかった。

次に昨年の各質問の回答の中で最も多かったもの(1位)が変化したのは次の3点であった。

- 中・長期計画における定性的な目標項目について、重要度の高い順に3つだけ選択する質問において、昨年は1位「製品・事業ミックスに関する指標」、2位が「競争力強化に関する指標」、そして3位が「財務構造に関する指標」となっていた。今年の調査では、この構造が変化した。まず1位に昨年2位の「競争力強化に関する指標」が選ばれ、2位が「製品・事業ミックスに関する指標」と逆転した。さらに3位には、昨年4位だった「販売力強化に関する指標」が取り上げられ、ますます外向きの攻撃的指標が計画目標として設定され始めている。
- 新製品開発や新規事業を推進するとき、各企業において最大の阻害要因はいったい何であろうか。

この阻害要因を、同じように重要度の高い順に3つ選択する質問でも大きな差異が出てきた。今年の順位は、1位「人的資源の機動的再配置が困難」(昨年3位)、2位「技術開発力の不備」(同2位)、そして3位が「市場情報収集体制の不備」(同1位)となった。この3つの要因の差は拮抗しているとはいえ、構造順位が大幅に変化している。

- 人事・教育における企業活性化の施策がどのように変化しているのだろうか。この質問でも重要度の高い施策を選ばせている。その結果は、「管理者教育の充実、強化」(昨年2位)が、昨年1位だった「TQC、小集団活動の充実、活性化」を大きく引き離してトップになった。3位は昨年と同じ「横断的人事異動の積極化」であった。さらに4位の「中堅、若手社員の能力開発」などの得点が伸びており、企業活性化の糸口を、管理者を中心とした新たな教育や能力開発プログラムの導入に求めていることがわかる。

また、上位3項目において2位と3位の順位が逆転した回答項目は全部で4問であった。その4問は調査角度の組織と意思決定、経営戦略と計画、企業成長と要因、企業風土と活性化にそれぞれ1問ずつとなっている。

- 経営トップの意思決定を支援するコーポレート・スタッフの影響力はいかなるものだろうか。「かな

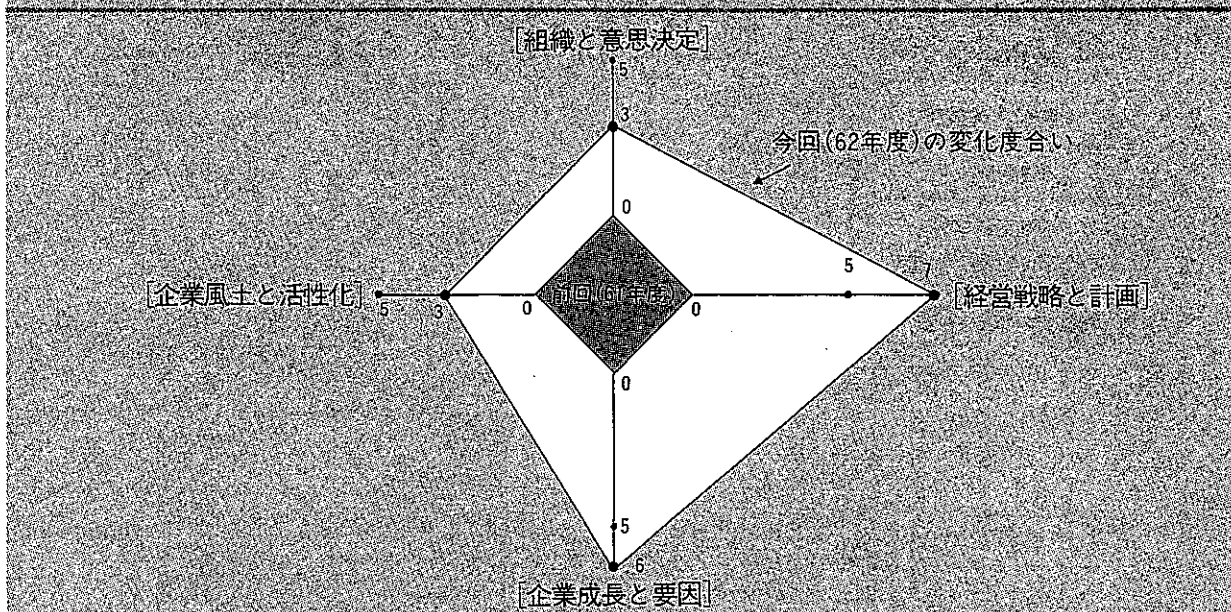
り影響力を持つ」という回答が1位であった。そして「やや影響力を持つ」と「多くの影響力を持つ」が続いている。昨年は「多くの影響力を持つ」という回答が全体の27.6%を占めていたが、今回は23.2%に下がっている。「やや影響力を持つ」という回答は、逆に15.8%から23.7%と上昇している。いずれにしても経営トップに対する影響力が大きくなっており、企業参謀としての信頼関係が確立されつつある。

- 中・長期計画の目標設定がどのような視点で行われているかを問う項目である。ここでは目標設定を、現状延長型、課題型、戦略型、そしてビジョン型に区分している。1位は「課題型」と「戦略型」が同件数であった。特に戦略型は、昨年24.8%で3位だったが、今年は32.7%で1位タイとなっている。「ビジョン型」は25.9%から21.5%となって3位に下がっている。戦略志向の目標設定が組み込まれることによって、より実践的計画への転換が進んでいることがうかがわれる。

- 企業成長の課題の第1位は「新製品開発の推進」であった。昨年3位(11.4%)の「主力商品の市場地位の向上」が同2位(13.7%)の「企業体質の強化(企業活性化)」を抜いている。まず足元を強化することが重視され始めており、機会の最極大化(損失の回避)を狙った戦略展開といえる。

図2 戦略計画の4つの角度における変化

(回答の順位変化の度合いをスコアリングして集計)



また、順位は3位であるが企業活性化の比率は13.3%でほぼ昨年と同程度であり、活性化の意欲は依然として高水準であるといえる。

- 2位と3位が逆転した最後の項目は、企業風土の内容である。「社員の会社に対する一体感が強い」といった帰属意識が14.1%で第1位であるが、昨年の20.9%に比べて6%強も落ち込んでいる。一方、2位に躍進したのは、「管理者の業績評価はあくまでも結果である」という回答であるが、同じように比率は13.7%から12.7%と下がっている。「いい意味での“危機感”が常に与えられている」は2位から3位に落ちているが、比率も14.6%から11.4%と大幅に下がっている。このように上位項目が全体比率を落としているのに反して、順位には影響はないものの、「トップの“ものの考え方”が末端まで浸透している」(4位)、「リスクにチャレンジすることが奨励されている」と「若手に思い切って仕事を任せている」(5位)、さらに「敗者復活戦”の余地が残されている」(7位)などが比率を大幅に上げてきている。これは企業

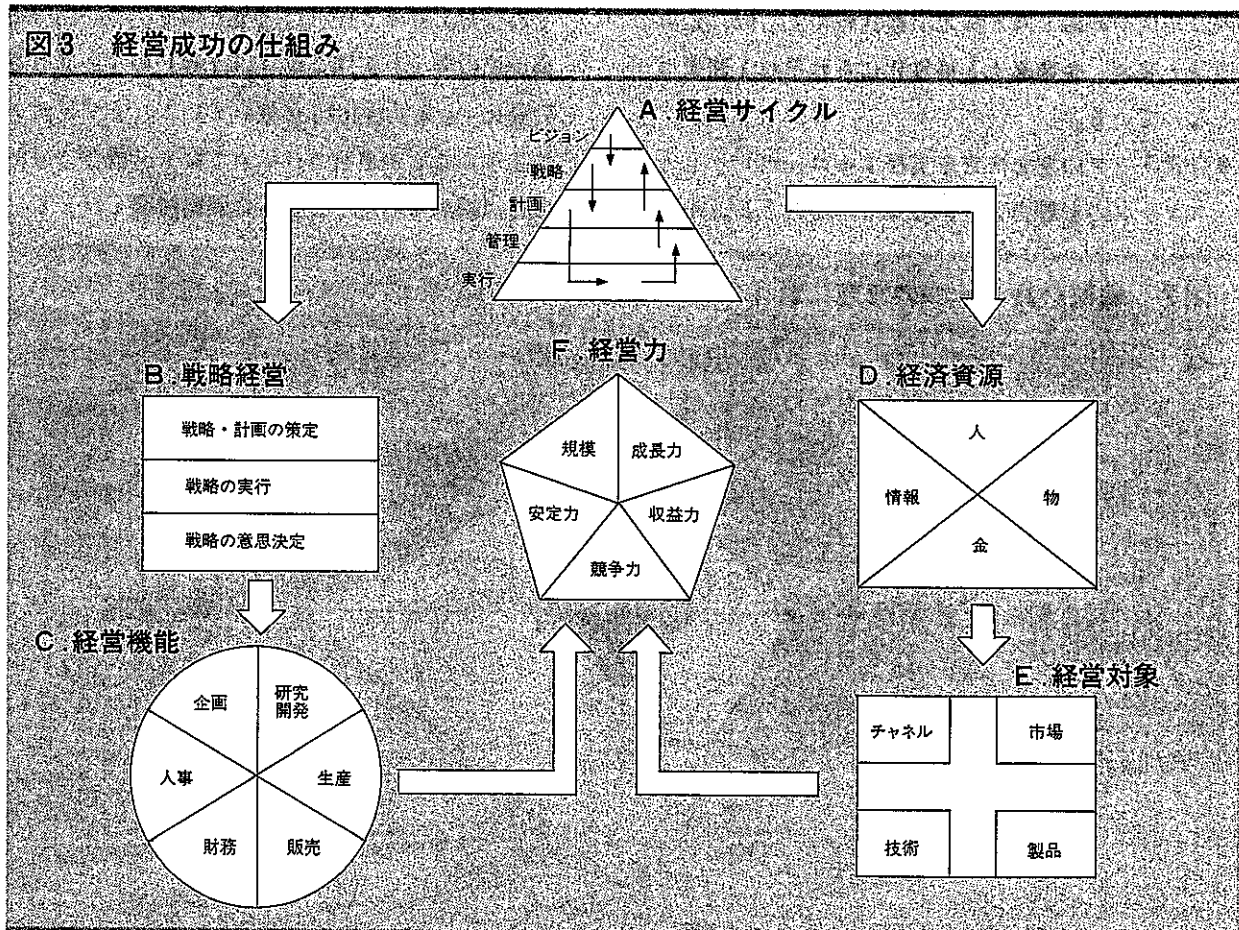
の意識改革や活性化運動が次第に実を結んでいることを示している。特に、この企業体質の優劣が企業格差の要因となるだけに重視しなければならない。

企業間格差の実態とその要因

企業間格差がなぜ生じるのか。企業を取りまく環境や条件の違いに対応して、それぞれの企業の戦略や組織には当然のごとく違いがみられる。企業が取り扱う製品や市場の違いが、そのまま企業の業績差異となって現れる。

矢矧コンサルタントは、客観性と規範的因果関係によって、企業間の差異がどのような要因によって引き起こされるかについて総合的検証を加えてきた。特に、この2回にわたった「戦略計画調査」と「実態ヒアリング」は、実に多くの示唆を与えている。また大企業を中心とした経営コンサルティングにおける経営戦略や経営計画策定のプロセスでは、

図3 経営成功の仕組み



生々しい事実が多く、の仮説を証明してくれる。

「刀は、使う人の器量によって、名刀にもなり鈍器にもなる」。経営にも同じことがいえる。成功した企業と同じことをやって、同様の成果が得られるとは限らない。組織や制度、経営技法や仕組みなどは、その企業の持つ体質や特性、文化によって変化する。まさに企業間格差の核心はここにある。すなわち業績の高低差は、この「経営の質」に比例していることである。そして経営の質の向上を目指した経営改革が優先化されなければならない。決して目先の、表面的な対策のみに目を奪われないことである。

企業優劣の共通要因

企業の優劣を、売上高と利益率の一定の基準で区分けすると高業績、中業績そして低業績の3つのグループに区分することができる。本稿ではその3グループのうち、高業績グループと低業績グループを優劣企業群とした。

そして、その高業績企業の成功の仕組みを、経営の質を代表する5つの角度で構成したものが図3である。

この経営の仕組みの中から、次のような優劣企業のいくつかの共通要因を見いだすことができる。まず第1の経営サイクルについては、高業績企業は企業ビジョン→経営戦略→経営計画→日常業務→経営管理が有機的に連結した5サイクル経営を確立している。それに対して、低業績企業では、サイクルが短く、かつつながりがなくなっている。このため経営計画の位置づけは、単なる企業の方向づけであり、スローガンとしか受け取っていない。経営戦略や計画の策定が、経営としての問題発見や問題解決など、意思決定機能としての役割を全く果たしていない。

第2の戦略経営は、企業成長と発展のカナメとなるべきものであり、既述したように、“何をなすべきか”と“いかになすべきか”を決定する。すなわち、戦略・計画策定のプロセスと戦略実行のプロセスである。企業の全体戦略と各部門固有の戦略とが整合性を持って策定され、そして企業経営の末端において実現性のある実践的行動が実施される状態が戦略経営である。

優良企業では、戦略経営の形態と機能が、その企業の持つ条件下で個性的に組織化されている。このため経営戦略や経営計画の策定においては、単純に過去の蓄積である経験や勘のみに頼らず、論理的で演繹的アプローチである体系的コンセプトや手法・技法が意欲的に活用されている。さらに優良企業においては、戦略スタッフが、経営トップの意思決定を全般的に支援することによって、総合的判断力と統率力が秀でていいる。また戦略実行における実効性が高く、実践面での手段の探索は、既成の枠にとられない目標達成志向で進められている。

一方、低業績企業では、戦略・計画策定が非常におざなりで、そのため戦略・計画それぞれの間での整合性が欠落し、実効性が伴わなくなる。さらに実践手段との関連づけができないなど、戦略志向の経営とはほど遠いものである。このため経営資源の蓄積と配分といった活動が伝統的となり、環境に対応した組織的学習ができなくなって企業間格差の要因となる。

第3の共通要因は、経営機能からみた点である。高業績企業は、環境変化への優れた適応能力と重点分野への的確な選眼力があることである。産業構造の変化、国際的競争条件の変化、技術の革新、消費者の意識や行動様式の変化など、企業を取り巻く環境変化に対して、経営機能そのものが、個別に対応する能力を持たなければならない。優良企業では、市場ニーズ密着即応のマーケティングや研究開発機能が特に優れている。

反して、低業績企業では、各経営機能が硬直化している。伝統的に決められた範囲のもとで、前例的方法・手段で業務が進められており、創造的で改革的の仕事ができなくなっている。また、環境変化に対する感覚が鈍く、市場無視または市場軽視の経営活動が主流である。

第4は、経営資源における共通要因である。経営資源に対する高業績企業の欲求はさまざまのものがああり、貪欲である。有限の資源の中で、質のよい資源をいかに数多く集められるか、その企業間の差異は、そのまま競争力の差となって現れる。

高業績企業は、継続的な経営資源の獲得と蓄積を

積極的に行って、それが新たな事業活動の源泉（資源配分）となっている。そして、これが各事業分野において競争優位を確立する基本的なサイクルであることを知っている。一方、低業績企業における経営資源は、このような獲得、蓄積、学習、育成、配分といった関連づけができなくなって、資源の戦力化と活性化が後退している。

第5は、経営対象における比較である。経営対象を市場、チャネル、製品、技術でとらえたとき、これらの各要素が相互に関係づけるかどうかである。すなわち経営シナジーをいかに生み出すことができるかが、戦略的経営にとって最も重視されなければならないことである。優劣企業間の差異は、この経営対象の組み合わせとそのバランスが、いかにシナジー効果を上げているかどうかにある。低業績企業では、この経営対象の間でのつながりが薄く、現状の形を維持することに精いっぱいである。

結果的に経営の質を評価するのが、第6の経営力である。規模、成長力、収益力、競争力、安定力によって評価することができる。ここで重要なことは経営成功の仕組み（サイクル）を軌道に乗せることである。すなわち、経営活動で得られた成果を的確に再配分して、それぞれの要因の強化と連結力をさらに高めることである。

実践重視の戦略経営

戦略経営とは、ただ戦略性のある企業成長課題をつくり出すことではない。戦略経営で最も重要なことは、いかに戦略を実行するかであり、戦略コントロールを確立することである。企業間格差につながる分岐点の1つとして、「戦略を行動化」する組織的機能と経営活動が必要である。

戦略実行の問題点

「企業戦略として何をやるべきかは経験的にわかっている。ただ、いかにやるべきかが不明だ」という経営トップの言葉をよく耳にする。何をやるべきかが「戦略の策定」であり、いかにやるべきかが「戦

略実行」である。戦略経営を志向している企業において、その戦略策定のアプローチが、帰納的であろうと演繹的であろうと、経営活動を策定する基盤と能力は確立しつつある。しかし、戦略実行については、まだ戦略と行動の間に大きな壁が横たわっている。

戦略を実行に移すことができない要因として、次のように集約することができる。

機動的マネジメント・サイクルの未確立

戦略→計画→実行→管理としてのマネジメント・サイクルが有機的かつ相互に連結しないで分断している。特に各機能での策定を個々バラバラに実施することに問題がある。

戦略案が机上の空論化

理想を追い求めすぎて、現実とのギャップが大きくなる。それぞれの戦略案の内容が、実現可能性において検証されていないか、または不十分である。

戦略案の硬直化

戦略案、さらにその実行計画案は、たえず環境変化によって大きなインパクトを受ける要素を持っている。このため、固定化した戦略実行案では実現化は難しくなる。たえず環境対応の複数代替案を備える必要がある。

経営資源配分が伝統的

既存分野への資源配分が固定的になっている。このため戦略分野への優先的配分、必要資源の獲得ができなくなり実行手段が制約される。

戦略行動と組織の不一致

「組織構造は戦略に従う」。すなわち、組織は戦略を最も効率的に遂行するための手段である。

このため、戦略に応じた組織づくりが必要であり、その結果、戦略と組織が一体化する。戦略と組織づくりが同期化しなくなると、戦略実行は実現できなくなる。

経営トップの指導力不足

伝統的業務に立脚した実行計画案であれば、目標さえ明確になれば、その成果は期待できる。しかし、企業ビジョンの戦略を明確に打ち出し、その戦略実行面の改革を進めるためには、経営トップの強力なリーダーシップが必要である。

トップダウンとボトムアップの未調整

経営トップの方針と部門実行案との関連づけが不十分で、結果的には部門実行形態に押し流される。部門実行案における前提や制約条件を再吟味して、経営トップ方針の具現化を検証する必要がある。

チャレンジ意識の欠如

戦略実行において成果を出せる企業と出せない企業の大きな体質上の差は、挑戦意識があるか否かである。保守的かつ現状維持、革新性に欠ける企業体質を早期に改革することが重要である。

財務主導のコントロール

戦略は、経営の多角的構造バランスでシナジー効果を高め、かつ維持するために策定する。従来型の財務指標をベースにした目標管理では、戦略実行は実現できない。このため、戦略構造指標(戦略目標)を基本にしたコントロールに転換する必要がある。

戦略コントロール機能の未確立

戦略の実行状況をたえず監視し、支援する。さらに戦略目標とのギャップが生じる可能性のあるもの、または生じたものについての的確なコントロールを実施する。このような戦略コントロール機能を持った組織と制度を確立する。

戦略実行案づくりとその要諦

戦略が実践的活動に直結しない。その問題点並びに課題点は、そのまま戦略経営の破綻の原因となっている。

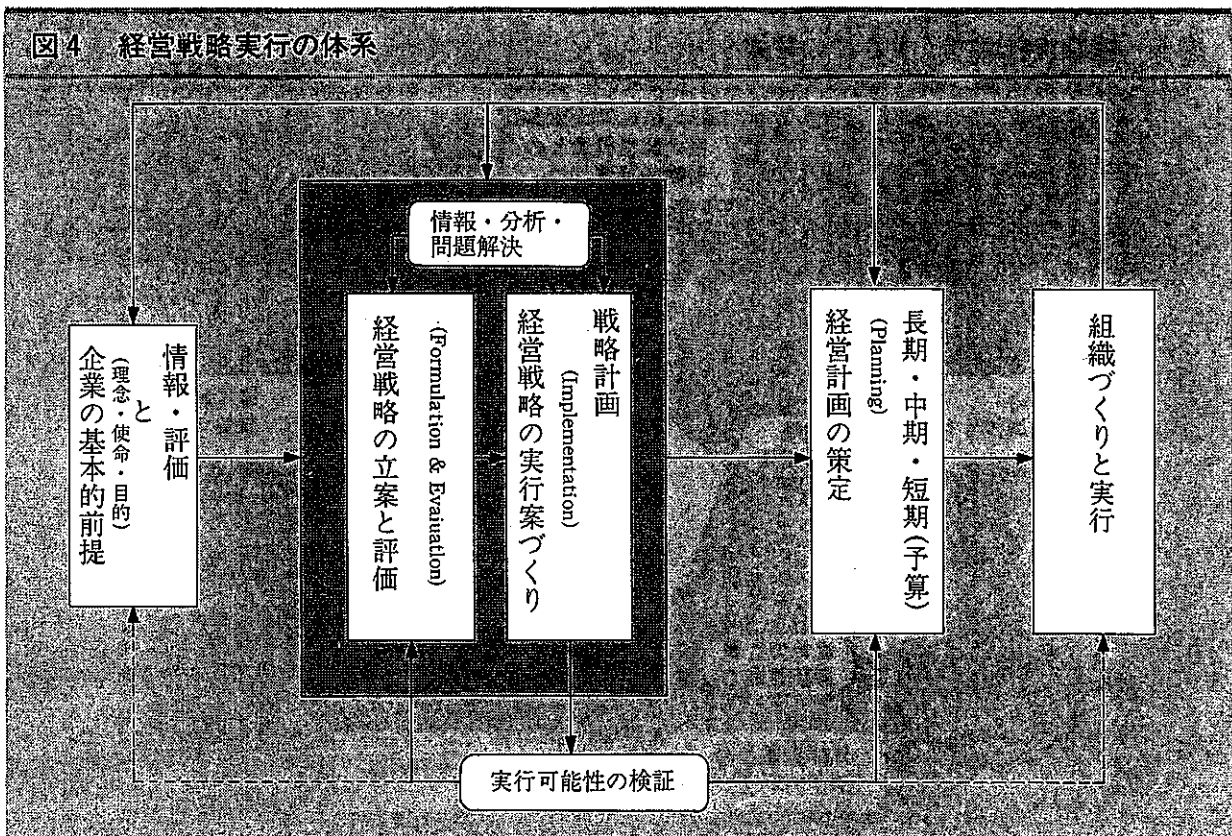
戦略策定が悪かったのか、それとも実行案そのものに問題があったのか。

実践的戦略実行案を目指すためには、経営戦略の策定と経営戦略の実行計画策定を一体化することが重要である(図4)。

経営戦略の策定は、既述したごとく2つのアプローチがある。日本の企業では、すでにこの2つのアプローチをミックスして、よりプラグマティックな戦略策定を実践している。しかし、戦略実行案づくりにおいて、実行至上主義の帰納的展開では、すぐに実行手段での限界がきて、一歩先に進んだ戦略案づくりができなくなる。といっても、体系的で分析志向に偏った戦略実行案づくりでも、狙いどおりの結果は得られない。

戦略案並びに実行案づくりにおいて、最も大事なことは、その企業が歴史的に持っている様々な条件(制約、前提条件)や既成概念にとらわれない、全く新しい視点での検討をすることである。そして、

図4 経営戦略実行の体系



この2つの一体化した案づくりは、共通の手順とフレームワークでそれぞれの結果を導き出すことができる。戦略策定と実行案づくりを同期化して進めるポイントがここにある。

この同期化して出てきた戦略実行案は、その実現可能性について、具体的検証を図る必要がある。もちろん、このレベルでの検証は、実践移行において大きな壁となる要因だけに絞って進めることがポイントである。もし、実現可能性の評価が悪ければ、戦略案と併せて見直しを進めることになる。さらに、そのつど必要な情報、分析が加えられる。これらの検討サイクルを経て、十分に吟味されて戦略案と実行案を決定する。

戦略計画は、まさにこの経営戦略の策定と戦略実行案づくりを一体化した結果として生まれるものである。さらに、この戦略案に沿った目標が設定されて、経営計画の構築へとつながっていく。経営計画策定において重要な点は、計画実行上の問題点とその対応策を明確にしておくことである。

戦略と組織の関係は、相互依存関係であり、図2のごとく組織が戦略によって決められるだけでなく、組織の枠組みの中で戦略が形成される。ただし、

この相互依存関係を、増幅的に運用することが重要である。

これらの戦略実行の体系手順において、特に戦略実行案づくりのでき具合が実践的戦略経営の成否となる。戦略を実効化するためには、次のような5つの要諦がある(図5)。

1. 社内経営資源との有機的関連づけ

経営戦略案と社内経営資源との結び付きは最も重視しなければならない。このためには、事前に経営資源力の限界と、その潜在能力を見極めることが必要である。これによって戦略代替案ごとの実現可能性と新たな代替案づくりがさらに進むことになる。

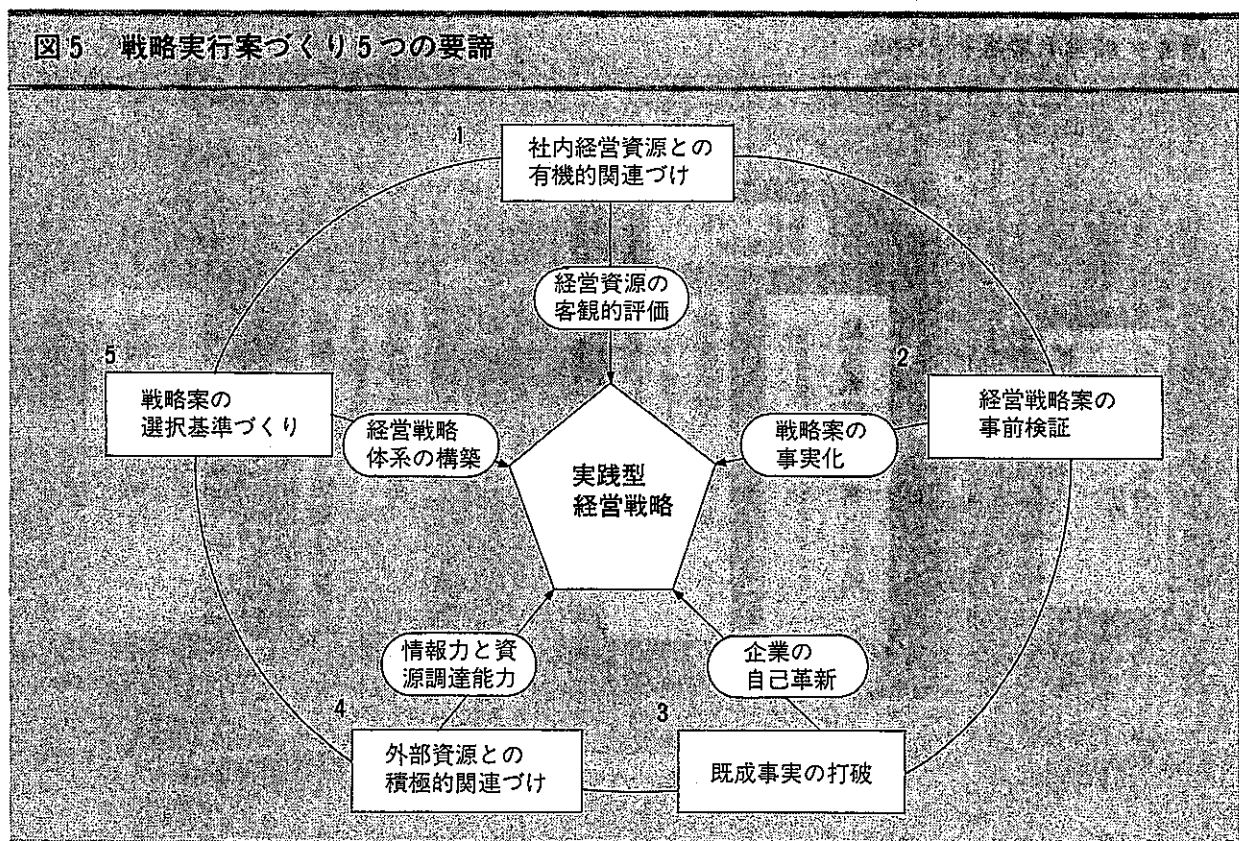
2. 経営戦略案の事前検証

経営戦略の体系的、分析的、かつ経験的策定によって引き出された戦略代替案は、同時に実現性の事前検証をする必要がある。ほとんどの経営戦略案が空洞化するのは、単に事例的、類似的知識に沿った案づくりのためである。戦略案の事実化を図ることが必要である。

3. 既成事実の打破

有力な戦略案が、その企業の歴史的既成枠によって具体化しないことがある。しかし、環境の変化に

図5 戦略実行案づくり5つの要諦



伴って様々な条件も変化し、企業に有利に働くこともある。企業体質の改革をベースにした新しいモノの見方、考え方によって、戦略の実現度を高める必要がある。

4. 外部資源との積極的関連づけ

社内経営資源に依存した戦略代替案づくりは、おのずと限界がある。このような限られた手段の中から、優れた戦略案をつくり出すことは困難である。また戦略案の具現化を図るためには、外部資源の積極的調達により、その達成手段を幅広く選択することができる。

5. 経営案の選択基準づくり

戦略案の選択基準があいまいであると、価値のある戦略が採択されない。このためには、経営戦略体系の構築によって、戦略目標がいったい何なのかを経営理念、経営使命、そして企業文化との関係において明確化する必要がある。

体質改革による成長への道

企業の優劣は、単純に売上高や利益率で決定できるものではない。つまり、一般に使われる財務の数字は一面的であって、経営の質を現さない。そして数字は経営の結果であって、経営の原因ではない。

企業を優良の道に導くためには、経営の原因となるものを客観的にとらえる必要がある。的確な原因の把握と、それに応じた本質的対策が、企業を成長へと発展させる。

企業間格差において経営の原因を関連づけると、「企業体質の差」が直接的に業績の差に結び付いている。そして、この企業体質の差は「経営の質の差」によって影響を受けている。さらに経営の質の差は「戦略格差」の影響を受ける。

つまり逆の見方をすると、最初に戦略格差があつて、その戦略格差が経営の質の差をつくり出す。そして経営の質が企業体質となり、企業体質が企業の業績を左右し始めるのである（図6）。

特に企業体質の良し悪しが業績の差となって現れる。このため高業績で優良企業へと転換するために

は、まず企業体質の改革が必要となる。

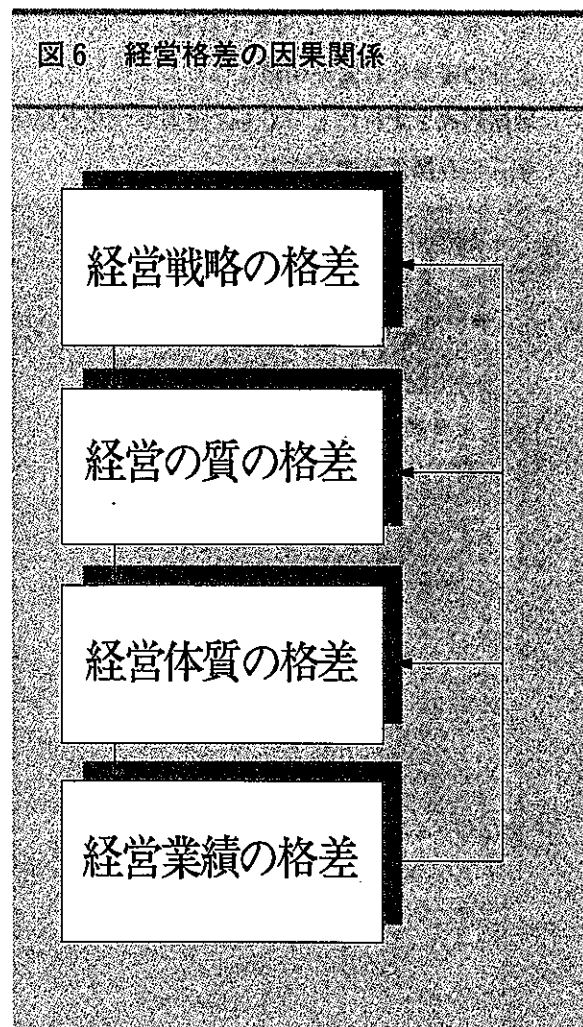
この企業体質の改革にとって、経営の質は、経営格差の因果関係からみて重要である。すなわち、経営の質の核心に迫り、それを革新することが企業体質の改革につながることになる。

経営成果の量を決めているのは、この「経営の質」と「戦略」である。戦略形成とその実行が戦略格差となり、経営の質の形成に大きな影響を与えている。この戦略策定と実行の重要性については既述したので、ここでは第2の業績格差要因である「経営の質」について触れることにする。

経営革新を進めるとき、まずこの経営の質を評価しなければならない。経営の質が見えてくれば、おのずから経営改革案は決めやすくなる。

では、経営の質を判断する角度とはどのようなものか。矢矧コンサルタントが人工知能を使って開発し、実用化した「経営の質判断システム」の12の角度を以下に紹介する。

図6 経営格差の因果関係



- 企業歴史——過去, 現在, 未来
- 企業風土——文化, 風土, 体質
- 環境対応——国際, 社会, 経済, 政治, 文化
- 経営サイクル——経営ビジョン, 経営戦略, 経営計画, 経営管理, 日常業務
- 経営対象——材料, 技術, 製品, 市場
- 事業構成——事業単位, 事業領域
- 企業チャネル——販売先, 仕入先
- 経営仕組み——組織, マネジメント, 制度, 権限, 責任
- 経営資源——人, 物, 金, 情報
- 企業系列——親会社, 子会社, グループ企業
- 経営機能——研究開発, 生産, 販売, 財務, 人事, 総務, 企画
- 経営力——成長力, 収益力, 競争力, 安定性, 規模

経営のメカニズムと循環サイクル

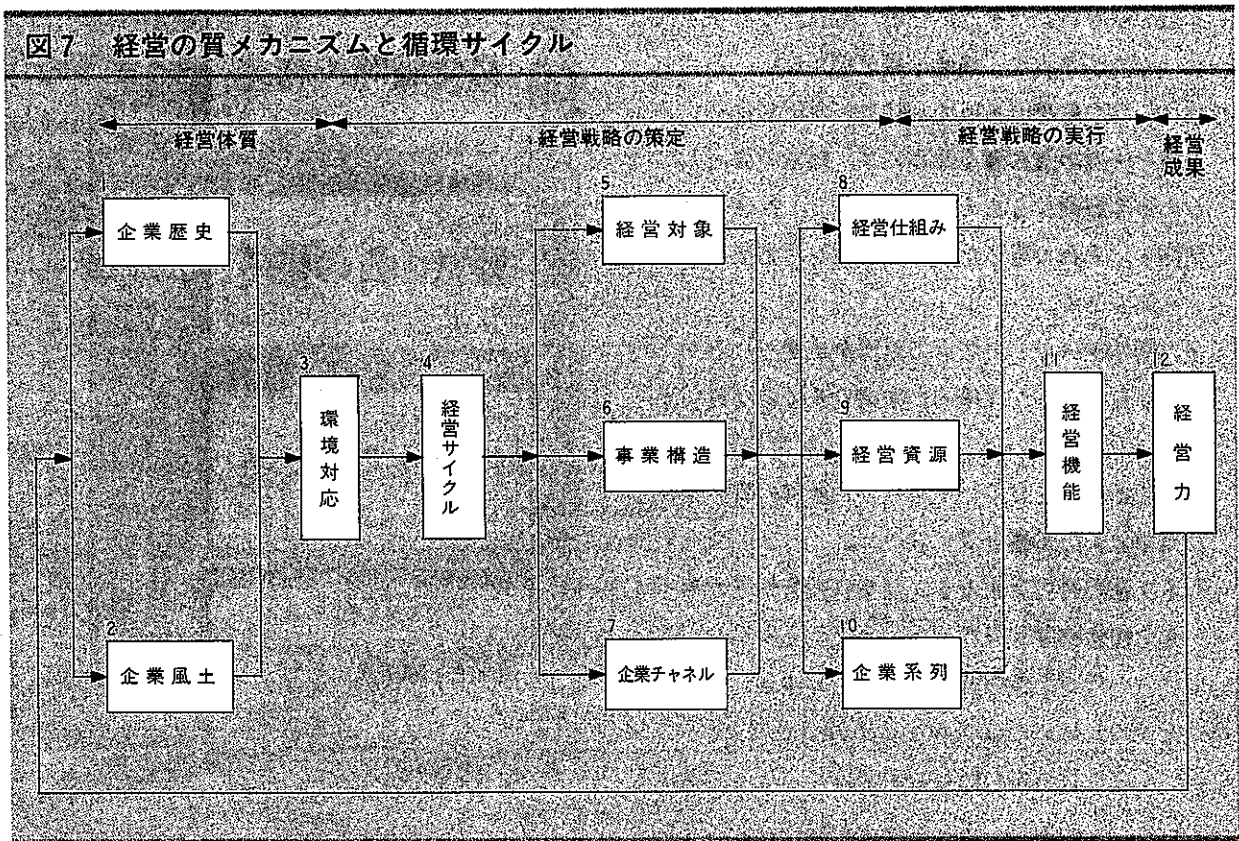
経営の質をこのような角度と枠組みで判定すると、企業の優劣の目安が明確につくようになる。さらに戦略形成と実行にとっても、重要な情報を提供して相互依存関係が確立する。

この「経営の質」をつかむ方法に2つの方法がある。1つは12の角度について、それぞれ個別に把握する静態的アプローチである。評価基準により評点づけして、それぞれの角度の評価と総合評価ができる。しかし、このアプローチによる対策では、対策間の有機的関連性が弱くなって、大きな効果を上げられない。

そこで、企業のダイナミズムをとらえた動態的アプローチが、「経営の質」を明らかにする秘訣である。経営の質の12の角度とその枠組みを、因果関係と経営現象の特性からとらえて、「経営のメカニズム」として表現し、この因果序列関係において、成長の循環サイクルや経営悪化の循環サイクルを見いだして、抜本的対策を打っていく。

経営の質をとらえた経営メカニズムは、図7のように表現することができる。企業の業態や規模によって多少の構造関係が変化するが、基本メカニズムとして紹介する。経営戦略の策定と実行、並びに経営体質、経営成果に関する分野の位置づけも同図に示してみた。

経営体質を構成するものとして、企業歴史と企業風土がある。企業の歴史が企業風土を形づくって



く。この経営体質の良し悪しが、次の戦略形成と実行に影響を及ぼすことになる。

経営戦略や経営計画策定の前提となっているものが、環境対応である。企業行動からみて、環境要因は経営にとって与件であり、この条件のもとで最適化や極大化の戦略・計画案が作り出されなければならない。経営サイクルの確立も環境状況によって柔軟で、弾力的に対応させなければならない。

経営サイクルの機能的確立が経営戦略の本格的策定・実行のフレームワークや基準を与える。戦略としては、経営対象や事業構造、企業チャネルなどの企業構造の明確化とその組み合わせ案の作成などで結論を導き出す。この3つの角度が戦略実行案として、経営の仕組み、経営資源さらに企業系列づくりへと展開していく。戦略案に合った組織開発、経営資源配分、企業のグループ化が具体化される。

戦略実行案の実践は、経営機能が受け持つことになる。この各経営機能における戦略実行度が経営成果となり、経営力を決定づける。

このようにして経営の12の要素が絡み合い影響し合う。経営力がさらに次の段階の企業歴史と企業風土を形づくる。この結果、経営の質を形づくる経

営メカニズムの中で、経営形成の「循環サイクル」ができて上がる。

企業のダイナミズムとは、この循環サイクルが回りながらつくり出す「経営の活力」であり、反対の「経営の壁」である。経営の循環サイクルが正の方向にうまく回れば、企業成長の「拡大良循環」となり、逆に負の方向に曲がってしまえば、「縮小悪循環」となってしまう。

経営者や管理者の役割は、この経営メカニズムにおいて的確に自社の立場をとらえて、拡大良循環に舵取りすることである。

企業成員の意識と行動が体質改革のカナメ

これまでの事実から、企業成長の要因は、企業体質の良し悪しに関係している。そして、その企業体質を構成するものが、企業文化であり、企業風土である。また、優良企業における企業体質の創出は、組織全体の意識と行動、そして経営構造(組織と制度)の因果関係が「拡大良循環」でつながっていることである。すなわち、優れた企業ほど、たえず企業革新を続けていく土壌と能力を備えていることである。

図8 企業風土と改革アプローチ

