

企業の変革・再生と戦略経営

石田喜士男

<抜刷>

社団法人国際経済研究センター

国際経済研究 2006年7月 通巻第288号

企業の変革・再生と戦略経営

矢矧コンサルタント株式会社代表取締役社長・センター理事

石田 喜士男



1. 企業業績の回復は本物か

1) 景気拡大と企業業績

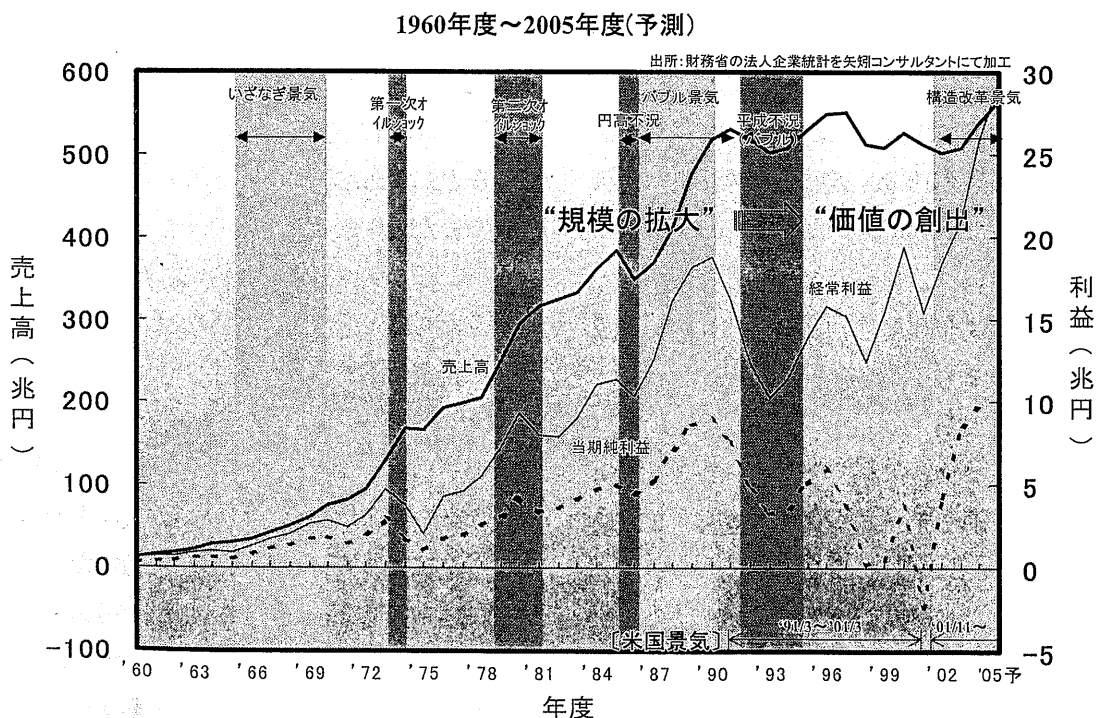
売上規模が10億円以上の企業の業績推移（売上高、経常利益、当期純利益）、約45年間をとってみしました（図表1）。その中に景気拡張と景気後退の期間が書いてあります。

まず、この図の中から、2002年2月から始まった

景気拡大は、ことし2006年4月でちょうど51ヶ月となり、戦後2番目のバブル景気に並んだことになります。

この景気拡大が引き続き、ことしの10月に至りますと、4年9ヵ月（57ヵ月）という戦後最長のいざなぎ景気に並ぶことになります。

企業経営の立場から見た場合には、景気が後退するのか、後退しないのか。後退するとするならば、どういう要因で後退するのか。そういったことを慎重に探りながら、企業戦略を再構築する（エマー



図表1 全産業（売上規模10億円以上の企業）の業績推移

ジェント・ストラテジー) こととなります。

図の中で今回の景気を「構造改革景気」というふうに書いてありますが、これは勝手につけた名称です。この業績回復が本物かどうかということは、この構造改革によってもたらされているか否かによって決まります。

またバブル景気までを、いわゆる“規模の拡大”を中心にした景気の拡張期であったというふうに定義しております。その“規模の拡大”以降、特に今回の景気の拡張期というのは、“価値の創出”による景気ということが出来ます。つまり企業価値であるとか、株主価値であるとか、事業価値であるとか、価値を追求した景気であると言えます。従来のバブル景気やいざなぎ景気との違いが浮び上がっております。

この結果、この景気回復は一般的に言われます景気循環的な回復なのか、構造改革的な回復なのか、または両方持っているのか、そこら辺が非常に大事なところではないかと思えます。

景気循環に左右されない、成長性と収益性と安全性のバランスを持った持続的成長になるかどうかは今しばらく経緯を見る必要があります。

1985年のプラザ合意によって円高へ移っていく中で、日本企業は内需拡大策によるバブル景気が起きました。米国では、1980年代後半に「小さな政府」ということを標榜しまして、相当な規制緩和や制度改革を積極的に進めました。この結果、91年3月から01年3月という約10年間、すなわち120カ月に及ぶ史上最長の景気を実現しました。そしてこの原動力は、企業の持続的成長であったと結論づけています。米国の景気は、01年11月からさらに拡大傾向を続けているという状態にあります。

こういったことを踏まえた上で、今日の日本の景気拡張が、一体どういう要因でなされているのかというようなことを見ていきたいと思っております。

まず増収増益の連続期間につきましては、第1次オイルショック直後に5期連続増収増益になっています。バブル景気の増収増益の期間というのは4期連続ですので、この第1次オイルショックの5期連続には及びませんでした。

05年度で4期連続の増収増益を続けていますので、ちょうどバブル景気に並んでいることとなります。さらに06年度の実績が出ますと5期連続になります。ということは、第1次オイルショック後に経験した5期連続に並び、来期6期連続になれば、史上初めて6期連続を経験するということとなります。

今までの企業業績を見ていきますと、4期連続というのは1つの景気拡大の壁といわれています。3期連続までは何とかなるんですけども、4期連続というのはなかなかできなかった。それで、企業サイドもいろんな面で右往左往するケースが多々ありました。この景気の5期連続、並びに6期連続ということが、ある面で安心して自信をもって企業経営に携わることができるか否か、そういった要素が含まれているのではないだろうかというふうに思っております。

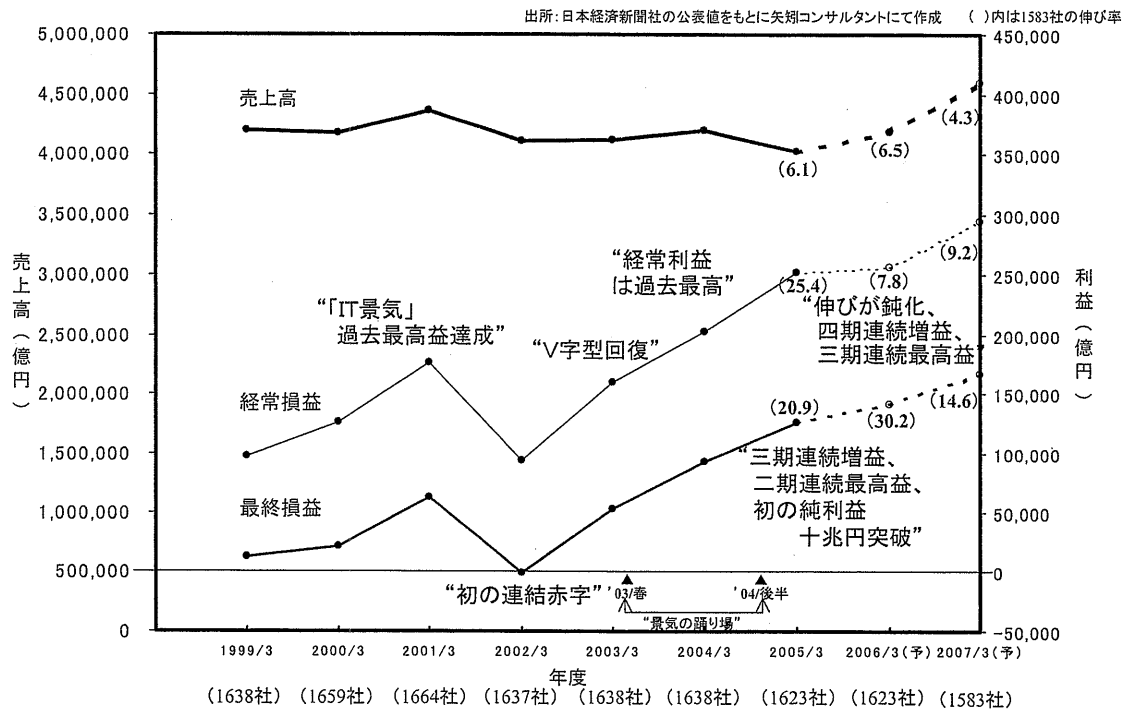
2) 景気拡大の索引役

さて今回の景気拡大の主な牽引役には、「企業業績の回復」、「円安やゼロ金利政策」「日本市場の構造変化」そして「米国・中国の好景気」の4つが上げられます。

特に注目したいのは、単なる景気循環的な景気回復ではないというのがはっきりしているということです。その中でも日本市場の構造変化は、構造改革的景気回復の大きな要因として取り上げることが出来ます。特に不良債権問題の終息や株式持合いの縮小などによって過剰な人、物、金のスリム化が行われました。

人と物のスリム化は、今までの合理化施策でやってきた活動と余り変化はありません。重視したいのは、債務過剰をベースにした金の問題処理です。バブル時代に土地や株に過剰な投資し、それが焦げつくというようなところをスリム化していった。そういう点では金融・財政面での体質が改革されて日本の市場メカニズムが順調に回り始めたということではないのでしょうか。日本市場の構造変化があったということが出来ます。

さらに重視したいのは、企業業績の回復です。これが実は大きな牽引役になっています。



図表2 全産業(上場企業)の連結業績

近々の企業業績の拡大図を図表2に示しました。それで見えておわかりいただけますように、2001年3月決算期におけるIT景気、このときに約17兆円の過去最高益を達成しましたが、翌年度は急転して初の連結赤字(約4,000億円)に転落しました。直後の03年3月期におきましては、全36業種中、26業種が黒字へ転換するというV字型の回復をしました。04年3月では経常利益が20兆円を越し、これは過去最高益となりました。続いて05年3月期におきましては、3期連続の増収増益、2期連続の最高益、初の純利益10兆円突破という記録を示しました。

これまではどちらかという、合理化策、またはITによるデジタル家電、中国やアメリカによる外需依存といった継続性のない依存体質ですので、構造改革の成果が出ているというふうには見られませんでした。とくに05年3月期におきましては、素材型、資源型の産業が牽引役になっております。その中でも石油、鉄鋼、化学、海運、商社、これが景気の牽引役になりまして、約25兆円の経常利益を達成しております。

実はこれは、明らかに外需依存による回復です。需給が逼迫している中で資源が足りない、石油や、鉄鋼とか、そういう輸出産業が大いに貢献をしたこ

とになります。つまり、素材・資源型産業が牽引役になっておりますから、日本の産業力として中核的な働きをする、加工型産業がまだ前面に出ておりません。どちらかという、電機も機械もこの時期は非常に悪い状態になっております。

今期の予想になってきますと、素材・資源型は鉄鋼、商社だけになって、やっと電機・機械が頭角をあらわし始めています。1周おくれの業績回復とすることができるとでしょうか。そういう点で、正念場は今年度ということになります。今年度、加工業種である電機・機械あたりが相当な牽引役になってくれば、日本の景気回復は確実に構造改革で回復しているということが言えるのではないかと考えております。

構造改革型か否かを論ずる上で、今度は景気の踊り場について述べてみます。03年の春と04年後半に2回ありましたが、この踊り場は景気後退になりませんでした。2回の踊り場を越えたことが、日本の構造改革が進んでいる最大の理由だという見方もありますが、それは運だったのか、本当にそうだったのかというのはまだわかりません。

ただ言えることは、本当に日本の経済や産業界の足腰が弱ければ、恐らくこういうミニ不況みたいな

ものに圧倒されたことは間違いありません。圧倒されなかったというのは、それなりの底力といえますか、構造的変化が支えていると言えると思います。常々マイクロ経済の現場において個別企業の活動に接しておりますと、そういう力強さの現場感覚を持っております。

2. 成長のモメンタムと持続的成長

1) 成長モメンタムの維持と拡大

今回の景気回復は、民間部門とくに企業部門がある程度自助努力をしながら景気回復に貢献したと言えます。それがさらに自信を持って継続できるかどうかということについては、まだまだその段階には至っていないということだと思います。

そうはいっても、企業業績の回復の勢いを何とか維持したい、また拡大すべきだというのが重要な考え方です。企業業績の回復を、巡航速度で走らせるためには、何をなすべきかというのが最大の課題になるわけです。

つまり「成長のモメンタムをいかに維持・拡大するか」、そして「企業としての持続的成長を実現する」というものをどうやったら具現化できるかが重要になります。

ここで、持続的成長というのはよく言われますが、どういう定義づけをすべきでしょうか。

米国経済が10年間という史上最長の景気拡大期間を経験しました。我々もこれだけバブル不況の中で、相当もだえ苦しみました。その苦しんだ結果が、ただか3期連続とか4期連続でいいんだろうかと。やはり米国経済並みに10年ぐらいの持続回復をして、初めてバブル不況の苦しみが報われるのではないだろうかと思っております。

そういう点では、持続的な成長というのは、米国経済並みとは言いませんけれども、少なくとも5期連続の増収増益を達成する、そういう目標を持って企業経営に当たるべきだと企業経営のトップの方々には申し上げております。企業の増収増益の目標を

5年間維持する、そのためには今何を成すべきかというような考え方を持って成長戦略や計画を構築しなければなりません。

これは確たる定義があるわけではございませんので、よく持続的成長という言葉はたくさん頻繁に出てまいりますけれども、それをどういうふうを受けとめるのか、ちゃんとした定義的なものを持たないと目標が定まらない、活動ができないということです。

それから、持続的成長ということに関しましては、「なぜ成長が必要なのか」という経営の基本となる問題の問いかけがあります。今までの企業サイドの議論の中では、成長はストップしても利益を稼げばいいじゃないかという話がかかりました。勿論ある期間中ではそれは正論でした。でも、その正論は数年ともちません。利益だけを追求していたのでは、利益が維持できません。

後ほど「1000億円クラブ」のときに出てきますが、経常利益が1000億円を達成している多くの企業は、成長指向の活動をしております。成長を度外視する、または消極的な企業は、実は企業価値が落ちてきます。これは米国企業の実例にもあります。日本のケースを後で御紹介しますが、やはり成長を意識しない企業というのは衰退に陥ることが言えます。ここでも基本的には、「成長のモメンタムをどうやって維持・拡大するか」ということが基本姿勢だろうと思っております。

今、景気回復としてデフレを脱却しようとしております。株価も1万5000円台になりましたが、4月は1万7000円台を回復いたしました。業績の牽引役も、素材・資源型産業から加工型産業へ、電機・機械というところにシフトしつつあります。損益分岐点比率は80%前半に減少している。さらに、資産利益率は2.7%に上昇しています。利益性や資産効率というものが上がってきています。とは言うものの、このレベルは欧米の企業に比べると著しく低い数字になっています。まだまだ真の実力がついたとは言えません。

成長のモメンタムをいかに維持するかということに関しましては、まずは効率と成長の両立拡大です。

効率の背景は利益ですので、利益性と成長性を両立させる、そういうとらえ方が大事です。

同じように、連立方程式型の経営に転換する必要があります。

よく戦略経営の実践論でいろんな企業と話をしていますと、日本企業の特徴的な固定観念が出てきます。それは二者択一方式、またはOR的な発想です。“いずれをとるか”、“重要度や優先順位”、こういう言葉は基本的には常識的な結論づけだと思います。

でも、成長軌道にある「1000億円クラブ」の多くの企業は、実は二者択一ではなく、両方やります。これを“AND”という言葉を使いますが、“OR”ではなくて“AND”でやろう。必要なものは同時にやろうじゃないか。二律背反や同時にやる知恵を使おうじゃないか。これが実は実践型戦略論なんです。

知恵のない人は“OR”を選択して、どちらか選ぼうとする。業績のいい会社や、成長している会社、それから成長していない会社、悪い会社を見ているけれども、いい会社ほどAND思考で、両方やる知恵を持っています。悪い会社ほど二者択一です。つまりどちらか1つを選択して進める方が簡単ですから、重要度と優先順位でもって段階的に安易にやってしまう。それを否定はしませんけれども、ただそれだけが唯一の意思決定だと思い込んでいるところがあります。そういう意識を変える必要があるのではないだろうかと思っています。

米国企業と日本企業の最大の違いは、そういう知恵の経営の違いだと思っています。米国企業は合理主義にのっとった経営をやっておりますけれども、日本の経営というのは、どちらかというところと非合理的知恵の経営が働きます。やや情実的な心の経営ができます。心の経営を入れていくと、実は両立経営ができるんです。

調整型市場経済というのも日本独特の考えです。アメリカ型みたいに、自由市場経済だけを追求していく市場原理というのは間違っていると思います。そういう点で、日本の調整型市場経済というのは、やはり日本人の知恵ということが出来ます。

そういう面で独特の頭を働かせてやっていけば、

新しい日本的経営がまた展開できます。日本経営というのは、今まではどちらかというところとオペレーション主導型経営です。品質を重視しながらコストを下げて価格を安くして売っていく。ただそれだけではグローバルな競争には勝てない。勝てるのは何か。やっぱり戦略なんです、つまり戦略主導型の「戦略経営」です。今までのオペレーション型経営に偏らないで、戦略型経営を重視した経営に転換する必要があります。つまり“戦略と実行が一体化した経営”をやることです。これは日本経営しかできません。そうすれば、割り算と足し算を同時に解く連立方程式型の経営が実行できます。成長指向の会社はこの「戦略経営」をやっています。

その結果、「資本効率を高める“攻め”の戦略指向の経営」に転換することができます。

2) 企業成長の3つの条件

経営そのものを一言でたとえるならば、経営というのは「環境への適応を争うビジネス・ゲーム」です。いわゆる環境への適応力があるか、ないか。それをライバル会社と競っているんだということです。だから、環境変化に無関心で何も対応しない会社は死んでしまう。“淀んだ水は腐る”ということがよく言われますように、変化のない会社というのはだんだん業績が悪くなってきます。変化に適応した攻めの経営に転換する必要があります。

ここで持続的成長を実現するための3つの条件について触れてみます。

1つは、魅力的な事業ドメイン、事業領域に入っているかどうかです。これを「事業力」といいます。さらに、その事業ドメインの中で魅力的なビジネスモデルを構築しているかどうか、いわゆる儲ける仕組みを持っているかどうかです。これが持続的成長企業づくりの1番目の条件です。

2番目は、「組織力」です。組織力というのは、まさに日本企業のお得意のところ。個人だけでなく、組織全体で競争力を発揮する。この組織力の構築は、実は前述の戦略経営論の中にあります。いわゆる“戦略と実行が一体化した組織と文化”ということです。それによってスピード経営が実現する。

秩序指向型の組織から適応指向型組織の柔軟な経営に転換できる。そういう組織力を持っているかどうかです。

3つ目が、企業経営者の方々に、いつも厳しいことを言いますが「経営力」です。経営力というのは、経営トップのリーダーシップです。これは経営者としてどういう経営的な見識を持っているのか、どのような歴史観や世界観や人生観を持っているのか、ということになります。企業というのは、その経営者の器の範囲内でしか成長しません。そういう点では、経営者としての理念・哲学や経営観そしてリーダーシップが高まらないと経営というのはよくなりません。

「事業力」と「組織力」と「経営力」、この3つのバランスをとった戦略をつくることが持続的成長企業の条件になります。

3. 「1000億円クラブ」と成長モデル

1) 企業変革の真の狙い

今回の景気拡大の最大の要因は、民間部門すなわち企業部門が自助的に引っ張ってきたということができます。

今までの景気対策としては、市場の需要を拡大して企業の供給を強化させるという、いわゆるケインズ理論を中心にした、需要管理型の景気拡大策です。不況対策として、行政による総需要を拡大する経済対策です(図表3)。

ところが、金利ゼロ、低金利であるとか、もう打つ手がない状態になっています。日本企業は、需要管理型の景気拡大策に依存しない、いわゆる自立した展開をしていかざるを得なくなったわけです。すなわち、供給強化型政策を選択する必要が出てきました。企業がみずから

改革を行って、供給側から需要を喚起したと言えます。企業が自助努力によって景気を引っ張ってきたという大きなメカニズムだと思っています。

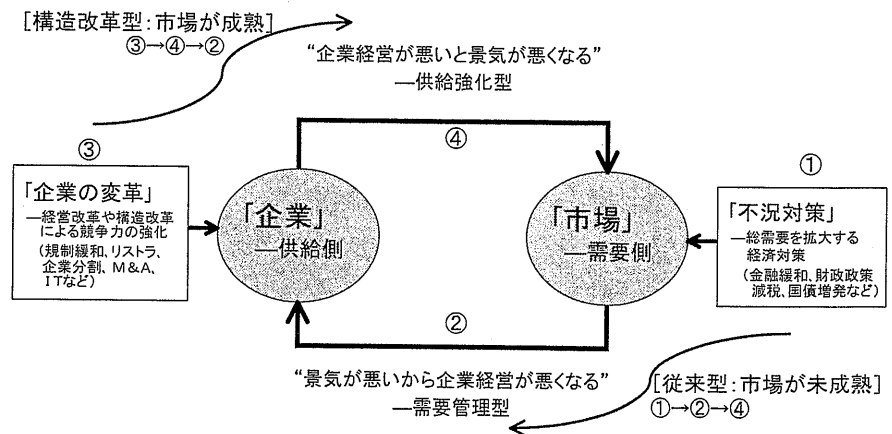
一方この供給強化政策を後押ししたのが、政府による規制緩和などの制度の見直し・改正です。

商法、独占禁止法そして税法や会計制度などを中心として、市場メカニズムを働かせるための規制緩和・制度改正を加速したことが、企業の業績や景気の回復につながっていることを指摘しておきたいと思います。

政府主導の規制緩和や制度の見直し、改正などによって企業が変革をして、自立した供給体制をとっていく、魅力的な商品を出していく。それによって市場に眠っている潜在的な需要というものを喚起する、顕在化させる。それが日本企業の業績を拡大し景気を引っ張ってきた最大の要因だと言えます。

そういう点では、確かにバブル後にぜい肉を落として身軽な筋肉質になった。筋肉質になってお金を的確に使って、魅力のあるサービス・商品をつくり出していく。その市場メカニズムが、今やと動き始めているというのが実態だと思います。ただ、これがぐるぐる回るかというと、まだそこまでは至っていない。恐る恐る回しているというのが実態です。

日本の企業は、今“守り”から“攻め”に変えるタイミングの中にいます。“守り”ながら“攻め”ようというのが、基本的な施策です。だんだん景気や業績が回復すると痛みが伴いますから、企業はさ



図表3 持続的成長のための企業変革と戦略指向経営
—成長経済時代の成功法則からの早期脱却
市場(需要側)と企業(供給側)の新しい関係—

らなる構造改革を嫌がります。構造改革と成長軌道づくりというのは、同時にやるべきだというふうに考えております。

むしろ、企業改革を本格的に展開する絶好機にあると考えています。ある程度余裕もありますから、やれなかったことがやれるわけです。そういう点でいいチャンスではないかというのが、マクロ経済とミクロ経済から見た1つの結論だということです。

2) 「1000億円クラブ」の実態

日本企業の中で「1000億円クラブ」に属する企業群が注目され始めました。

2006年3月期におきまして、連結経常利益1000億円以上の企業は、過去最高の85社になります。IT景気の時の01年3月期と比べますと、その企業数は2.6倍となり、幅広い業種の収益が拡大していることが判ります(図表4)。

とくに業態別で見ますと、このV字型回復を牽引しました素材・エネルギー関連企業が台頭していることが判ります。さらに不良債権処理の一巡や収益源の多様化が奏功した金融が5社から25社に増加していることや、5年前にはなかった石油、海運など5業種が加わるなど業種に広がりが出ているのが特

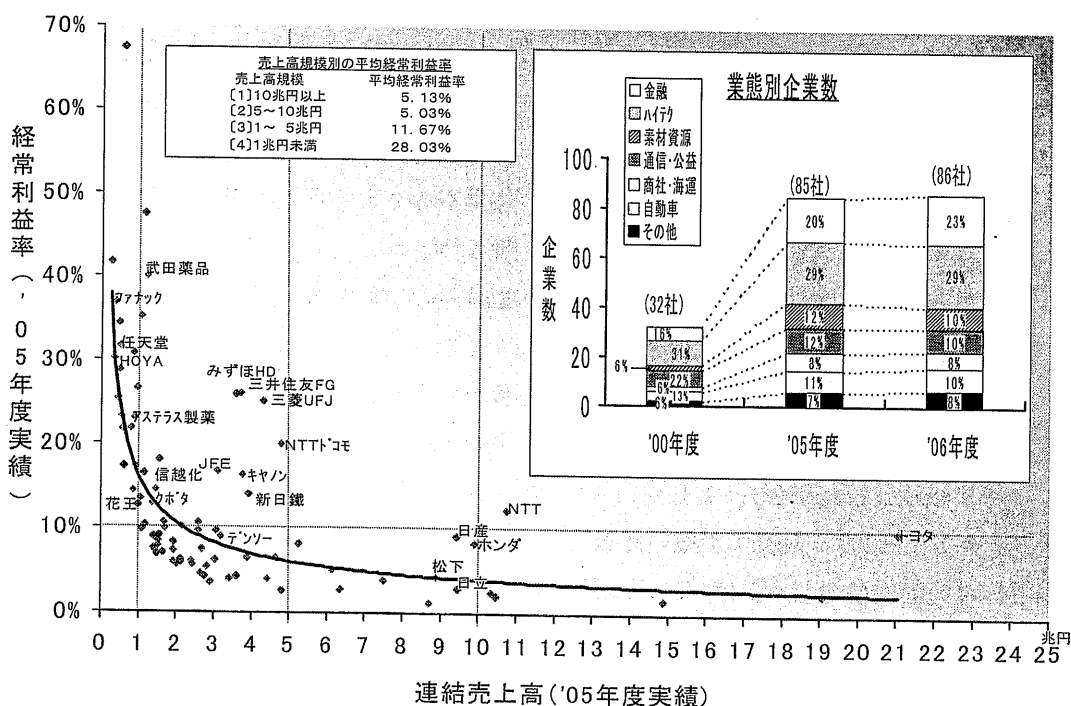
徴となっています。

一方、売上高と経常利益率の両面で見ますと顕著な結果が表われています。売上高5兆円を境にして、平均経常利益率に大きな差がでています。売上高1兆円未満の企業の平均経常利益率が27.7%、1兆円から5兆円未満の11.18%に比較し、売上高5兆円以上の企業(15社)の平均経常利益率は5%となっており規模のメリットが生かされていません。上場1582社の平均経常利益率は6.2%であることから考えますと、著しく収益率が悪いと言えます。

反面、経常利益「1000億円クラブ」企業の平均で見えていきますと、成長性とくに増収率9.6%、経常増益率22.8%は、全上場企業(1582社)平均に比べ増収率で3.1%、増益率で15%上回っています。収益性として売上高経常利益率の平均は10.9%で半数以上が2桁の収益率となり、全上場企業平均を4.7%上回っていることとなります。

これで見る限り「1000億円クラブ」の企業は、売上高5兆円以上の一部を除くと成長性と収益性の両面で高実績を残しており、“成長しながら効率良く稼ぐ仕組み”を確立していると言えます。

さらに規模と収益性の関係でみていきますと、売上高1兆円前後の企業の収益率が著しく高く、総合



図表4 「1000億円クラブ」その実態
「経常利益1000億円以上クラブ企業」の売上と経常利益率('05年度実績)

電機の日立、松下、東芝を中心とした売上高10兆円前後の企業の低収益性が改めて指摘できます。

今後は、業態としてのハイテク加工業の高収益ビジネスモデルへの構造改革がさらに必要となることを表しています。

3) 成長の経営モデル

ここに重要な分析結果があります。米国大企業に関するデータで、1984年から93年、そして94年から2003年のそれぞれの10年間のサイクルを取り上げて、売上成長率と株主価値創造の相関を調べたものです。

売上高成長率と株主価値成長率をとりまして、売上高成長率を重視した会社が、10年前と10年後でどうなっているかというデータです。

それを簡単に説明いたしますと、売上高成長を重視した企業は、10年後に過半数が平均を上回った。売上高成長と株主価値成長を両方ねらった企業も、やはり半数以上が平均を上回った。こういう結果が出ています。

一方、株主価値だけを重視した企業につきましては、平均を上回ったのは1割で、3割が淘汰されました。残りの6割が平均を下回ったという数字が出ています。

米国企業の中で株主価値追求型の経営をやっている企業が、このような数字を残したということに関しては非常に驚いています。もちろん売上高成長率も株主利益成長率も追求していない企業は、3割が淘汰されたという結果も出ております。

ここで申し上げたいのは、成長指向をとった企業が高い企業価値を示しているということです。日本企業にも、企業価値を高める、または業績を高めるためには、「成長なくして発展なし」というようなことが言えるのではないのでしょうか。

つまり、企業価値の創造には“成長への強い意志”が不可欠であり、持続的成長のためには“攻めの経営”が求められています。

ここで、「1000億円クラブ」企業の経営モデルの共通点を要約しますと5つの点が出てきます。

まず第1点は、「成長力と収益力のバランス」と

いうことです。先ほど“淀んでいる水は腐る”と話しましたように、成長への強い意志がなければ、やはり「1000億円クラブ」には残れないということです。

それから第2の点は、「競争力と優位性の見きわめ」ができています。我々はどこで勝負すべきなのか、どこで勝てるのか、そういったことを徹底的に見きわめている。これは知恵であり、戦略の問題です。戦略が悪いと、現場が一生懸命頑張っても結果は出ません。競争力と優位性を戦略的に見きわめる組織的な力があるということです。

3番目は「選択と集中の継続」です。これもよく聞く言葉ですけれども、実は「選択と集中」の中身はいい加減です。「選択と集中」をする基準やルールがないと、都合のいいように使われてしまうという傾向があります。良い会社は、「選択と集中」の基準とルールというものについてコンセンサスと規律を持っています。それから、継続性と適応性があります。悪い会社は「選択と集中」というスローガンは拳がっているけれども、中身はめっちゃめっちゃです。ルールも悪いし、基準も悪い。場合によっては、御都合主義で変えられます。

4番目が、これも重要なことですが、「戦略と実行力」です。戦略経営の基本は、“戦略と実行が一体化した”組織づくり、または文化づくりです。この「1000億クラブ」の基本姿勢は、策定した戦略は必ず実行するという姿勢があります。多くの会社は、中期計画でもそうですが、中期計画を一生懸命半年間かけて作っても、いざ実行段階になってしまうと、もう机の中にしまってしまう。あとは知らない、あとは成り行き活動だという傾向が多く見られます。優れた会社ほど戦略を実行に落としていく仕組みなり執念をもっています。

実は、戦略を実行に落とすことを、「戦略の現場化」と言います。またこれは日本の企業の特徴でアメリカ企業では起り得ないことですが、現場から戦略をどんどん出していき、それを「現場の戦略化」と言っています。だから、「戦略の現場化」と「現場の戦略化」というマネジメントスタイルが確立しているんです。これが戦略経営のエッセンスなんです。そ

ういう組織運営をしている、またはマネジメントを
実践しているというのが、第4番目の特徴です。

最後は、「バランスと進化」です。これはキヤノ
ンなんかも、人づくり、物づくり、利益づくりとい
う、この3つの“つくり方”を一体化して進めます。
バランスと効率を求めています。ところが、利益だ
け追求すると、人づくりも、物づくりも後手に回っ
てしまうという結果になります。または、物づくり
だけやっても、利益づくりには何ら貢献しないとい
うのがあります。キヤノンの場合は、人づくりと物
づくりと利益づくりを一体化して進めています。

このような一体化したとらえ方を全体最適と言
います。1つのことだけをやるのは部分最適または個
別最適と言います。戦略経営の中で一番重要視して
いるのが、この全体最適と部分最適を一体化させる、
または融合化させるという戦略をつくることなんで
す。これが最適化の考えで、バランスと進化を伴っ
てくる。

この5つの点を「1000億円クラブ」の共通の成功
要因としてとらえることができます。これが持続的
な成長と発展につながるという視点になります。

4. 企業変革と戦略経営

1) 優れた戦略づくり

今、企業変革の絶好機にあると言えます。その基
本姿勢はどうあるべきでしょうか。今まで何度と
なく、企業には成長と存続の危機がありました。環境
が変化する中で、企業は合理化をして、負の遺産の
処理に当たって、結果的にある一定水準の企業リス
トラが進みました。

しかし今迄の企業リストラは延長的、限定的なり
ストラです。従来の手法にそったリストラのやり方
で、対症療法です。一方このバブル不況下でやって
きた中には、環境変化というものを人為的につくり
出したというのがあります。

制度やルールの変化です。例えば商法改正、今回
の新会社法なども含まれますが、金融改革、コーポ

レート・ガバナンスのあり方、経営機構のあり方、
それから企業改革法として内部統制システム等です
が、これ等は実は人為的なインパクトになります。

さらに市場の変化があります。基本的には企業の
努力によって市場メカニズムが回復し潜在需要を顕
在化させた。市場メカニズムが働き始めた。これも
ある面では人為的な与件です。

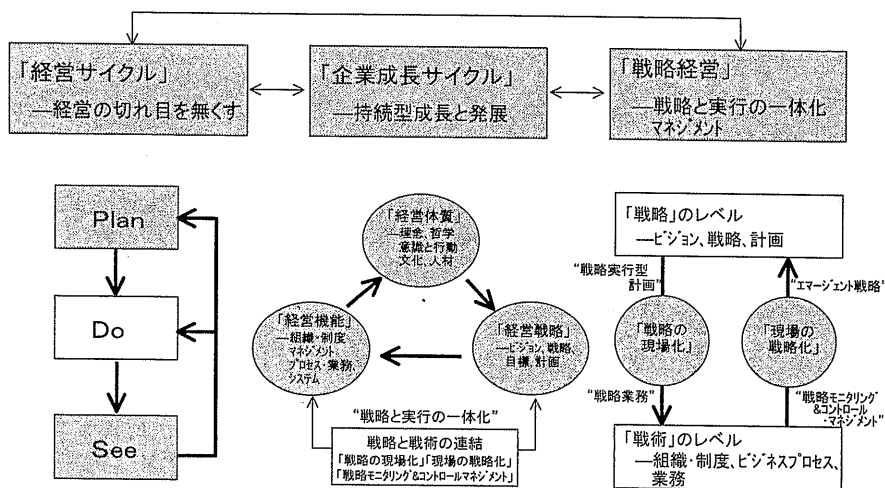
企業をとりまく環境には、このように2つの与件
があります。法制的な与件と、企業が独自に働いた
与件です。これ等をうまくキャッチアップして本格的
な企業改革へつなげていく。それも限定的かつ延
長的ではなくて、非連続的にとらえることが大事で
す。一般的には“創造的破壊”というふうにシュン
ペーターは言っております。つまり企業経営は“環
境に適應するかどうかを争う経営”に変わってきて
います。人為的な変化が起きているわけですから、
それをチャンスとしてとらえることが出来るかどう
かです。それをとらえ切れない企業はやはり成長し
ない。そのためには、大胆な戦略づくりが必要です。
知恵を使って勝つ戦略をつくる。

ただ、多くの企業では、勝てる戦略を持っていま
せん。むざむざ負ける戦略をつくっている企業も多
くあります。負ける戦略を掲げて企業活動をします
と、社員は疲弊します。無駄なことをやっています
から、こんな馬鹿なことはありません。

競争優位性のある質の高い戦略づくりが、今から
の成長軌道づくりにとっては何をおいても必要です。
そういったことで、持続的な成長軌道づくりをする
ことがまず先決です。

2) 企業の成長サイクル

このような成長軌道づくりにおいて、「成長サイ
クル」という経営の原点がありますのでそれを紹介
いたします(図表5)。成長サイクルは「経営の体
質」と「経営戦略」と「経営機能」の3つの柱から
成り立っています。「経営体質」の中身はその会社
の持っている経営理念や哲学、その会社の価値観と
しての意識と行動、それから企業文化などが含まれ
ます。「経営戦略」は、その企業の方向性を示すた
めに企業ビジョン、経営戦略、目標、中期計画、短



図表5 “戦略と実行が一体化”した組織・文化づくり

期計画といったものです。「経営機能」というふう
に定義しておりますのは、戦略を実行する手段とし
ての組織や制度の仕組み、マネジメント、プロセス
や業務、それからITなどを含めた情報システムの
手段系です。主にオペレーションです。

この3つが、成長している会社はぐるぐる時計回
りに回っています。優れた経営体質を持っている会
社からは、優れた戦略が出ます。その優れた戦略を
最適手段で実行する。戦略と実行の間の最適化を図
ります。

ところが、実行が固定化している会社は、どんな
に優れた戦略を出しても、同じようなやり方をしよ
うとする。いわゆる目標に対する手段との関係がミ
スマッチします。目標を実行するためには最適手段
に変えなければいけません。ところが、組織が固定
化している会社は、いかにすばらしい戦略を出して
も、同じやり方をしようとするんです。そうすると、
結果は出ません。

成長している会社は“戦略と実行を一体化”しま
す。常に最適手段を設計し実行します。これが「戦
略の現場化」や「現場の戦略化」の基本的なとらえ
方です。

優れた戦略をつくって、最適手段で実行するとい
う仕組みをつくれれば、結果的に行動や意識が変っ
て「経営体質」もすばらしくよくなります。いい人材
がふえるということです。戦略的な視点がふえるこ
とで、優れた戦略が出てくるようになります。物の
見方も全体的に物を見るようになり、見識も高くな

る、その結果優れた経営者が生
まれる。リーダーシップを發揮
する経営者が出す戦略は、最適
手段でまた実行する。そうす
ると、右回りの「成長サイクル」
が確立します。

逆に悪い企業に行きますと、
この回り方が反時計方向に回っ
ています。

「成長サイクル」を具体的に
起動させる経営が「戦略経営」
です。つまり“戦略と実行の一

体化のマネジメント”です。「戦略の現場化」とは、
つくられた戦略をいかに現場に落とし込むかという
仕組みです。それから、現場は実行して、現場から
戦略を突き上げます。これが「現場の戦略化」です。

エマージェント戦略なるものが現場から出てきま
す。これは日本企業の特徴です。米国企業では、ラ
インから戦略を出すことはありませんから、こうい
う仕組みがとれません。日本企業の場合には、課長
であれ、係長であれ、戦略性をもった議論をしたが
ります。させればいいんです。それで共有化できま
す。「現場の戦略化」というのは、まさに日本的な
経営です。

このように“戦略と実行を一体するマネジメント”
が「戦略経営」です。

そして、そのベースにあるのが経営サイクルとし
てのPlan、Do、Seeという、ごくシンプルな経営の
原理原則です。

このような基本的なところからスタートして、「成
長サイクル」を描いて、そして、「戦略と実行を一
体化する仕組み」をつくる。

日本企業は今まで秩序志向型の組織でした。この
組織形態から脱皮しなければいけません。その形が、
適応志向型組織です。環境に適應できるか否かの競
争が真の経営の姿です。適応志向型組織に轉換する
ことが、日本経営が世界的な競争力を身につける最
大の要点になります。