

〔講演筆録〕

中小企業の戦略的思考の基礎（Ⅰ）

橋 爪 勝 次

はじめに

- I 経営戦略とは何か
- II いま・なぜ戦略論なのか
- III 戦略的意思決定は自然再生的なものではない
- IV 1970年代の戦略ブームの反省
- V 成長企業の経営戦略の特徴
- VI 急成長企業の戦略的課題

はじめに

開学記念公開講座・専門講座『90年代の中小企業経営』5人の発表者のはじめに「中小企業の戦略的思考の基礎」と題して発表します。最初の発表ですので経営戦略にかかわる総論的な内容と県下の中小企業・中堅企業にかかわってきましたので、戦略に関する具体的な問題についても、お話しをしたいと思います。

経営の場に、管理の場に、そして日常生活の中に参考になる事項は実践して下さることを、心より期待致します。大事なものは百の知識よりひとつの実行であります。

繁栄企業や成功者を調べ分析しますと、ささいなこと、あたりまえのことを、こつこつ積み上げる努力をつづけた結果であることがわかります。

冒頭に「三学一行」を強調致します（最低3つ学んでいただいて、1つは実行していただきたいと思ひます）。

I 経営戦略とは何か

まずはじめに、経営戦略とは何か、を明らかにして、皆さんと私が戦略について共通理解、共通認識を得ておきたいと思ひます。

戦略とは、変化への対応策と、事業体（組織）の成長・発展策であります。企業の環境適応の戦略はマイルズとスノウの4つの類型で示される「防衛型」・「探索型」・「分析型」・「受身型」であります。⁽¹⁾ 事業体の成長・発展策はズバリ中小・中堅企業の成長戦略（多角化戦略）でありま

す。ここでは一応、戦略を企業の変化への対応策と組織の成長発展策と理解することにして話しをすすめたいと思ひます。

それでは、その戦略の本質は何か。戦略論の第一人者と言われていすアンゾフは、平成2年5月出版の訳本『最新・戦略経営』⁽²⁾の中で、戦略の本質は、経営構造の現状否定である、と定義づけています。

大前研一社長は『ストラテジック・マインド』⁽³⁾の中で、徹底的分析と創造的直観である、と定義づけています。特に分析は戦略的思考の出発点で、分析無くして戦略的思考はあり得ない、と強調しています。

慶応大学の奥村昭博教授は『経営戦略』⁽⁴⁾の中で、戦略とは企業がその置かれた環境での生存領域に適應するための行動様式である、と定義づけています。

私は、戦略は環境変化からと組織のもつ力から出てくるものと考え、何れも変化を先取りし（予測し分析し）変化への対応策と成長・発展策を創造すること、定義します。言うまでもなく対応策はマイルズ＝スノウ理論の受身型でなく探索型・分析型・防衛型を意味するものであります。

ここで戦略の本質を明らかにしたついでに、戦略論と長期経営計画との違いについて、ふれておきたいと思ひます。⁽⁵⁾ ポイントは3つあります。

①長期計画は現在の活動の延長線上に設定されます。戦略は変化と成長に対応した企業のあるべき姿に基づいて目標⁽⁶⁾を定めるものであります。

②長期計画は財務数字で設定されます、そして、その数字達成のため経営資源の選択がなされます。戦略的問題は2の次とされています。

③長期計画は現場からの積み上げで、ボトム・アップの形で作成されます。戦略はトップダウンといった形で策定されます。

このように違うのに、どうして同一視されるのか、それは経営戦略のある企業の戦略の具体的実行プランが、戦略のない企業の長期計画と同一視され、間違われるものと思われまふ。ここに両者の違いを、あえて指摘させていただいた次第であります。

II いま・なぜ戦略論なのか

いま・なぜ戦略論なのか、その理由を明らかにし強調しておきたいと思ひます。ご存知の方も多ひと思ひますが、日本では1970年代の後半に戦略論ブームがありました。いま・なぜ戦略論を大学開学記念の公開講座に取り上げたのか。答えは2つ、1つは激動の世の中であるから。もう1つは、中小・中堅企業は成長・発展しなければ、これから21世紀に向けて企業の社会的責任が十分に果せないからであります。

1980年代の変化は、延長線上の変化があったと見ることができます。1990年代の変化は、多くの論者が指摘されるように、断層的な変化、非連続な変化と読むことができます。

そうして、その変化のスピードも、より早くなって来ているように思われます。十年一昔でなく、一年一昔の感じが強くなって来ています。ドイツの統一の早さは、その一例のように考えられます。また、その変化の要素が複合化して来ています。特に技術の融合化は急速に進んで来ているように思われます。

経営環境の変化を見ましても、経営誌『日経ビジネス』⁽⁷⁾は「多品種少量時代は終る」を特集しています。これまでの多品種少量のマーケティング常識が通用しなくなってきたと指摘するものがあります。それは、商品の品目数を増やすと、売り上げは伸び悩み、利益が減少しはじめたと指摘するものであります。この情報を目にし、そんなバカなと無視・軽視は許されません。後に強調しようとする戦略的思考の「事実思考」「本質思考」がなされないと、真に役立つ戦略策定はできない

のであります。では、どうすればよいか、後に触れるつもりであるが、SIS⁽⁸⁾ (Strategie Information System, 戦略情報システム) の構築が必要というものであります。SISについては、日本経済新聞の「やさしい経済学」に、9月下旬6回にわたって連載されておりますので、ぜひ一読願ひたいと思ひます。あえて一言付け加えますと、土屋教授は、今日のSISは戦略的意志決定に役立つ戦略情報のためのシステムではなく、情報システムそのものが戦略的意味をもっているとして強調されています。

いま・なぜ戦略論なのか、専門講座の2日目に竹内昭夫教授の「中小企業の国際戦略」で説明されると思ひますが、企業のグローバル化は、ヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源の地球規模化が、どんどん進んでいます。少し具体的に申しますと、経営資源の調達(採用・収集・創出)、そして配分(現地化・販売・生産・投資・通信)、そしてそれらの運用のグローバル化であります。

このグローバル化に関連して、東京大学の国井教授は、情報化社会が進み、情報の伝達速度が10倍になると、世界の広さは10倍になり、社会・経済の中心移動速度も10倍になると指摘されています。情報伝達速度が早くなり、世界の広さが広くなれば、それだけより戦略が必要というものであります。余談なことを申し添えますと、奈良の企業で学研都市近郊に用地を手配れた企業は耳にしていますが、関西新空港にかかわる和歌山県の工業団地への用地手取は奈良の企業では耳にしている。奈良の企業も経営戦略に関西新空港を考へても良いのではないかとと思ひます。

ついでにもう1つ付け加えたい。東京のコンピュータソフト会社、テーエスデ(TSD)社は、山形県米沢市(人口10万都市)の山形大学工学部の隣りに7階建ての「山形国際ソフトウェアセンター」を建てます。それは人材確保のためであります。工学部の電子情報工学科の夜間生を活用するためです。現在スタッフ76人中26名が山形大学の夜間生であります。⁽⁹⁾

奈良県下には、主として繊維関係企業が奈良文化女子短期大学の三部学生を活用していますが、本学も商科大学になり、優秀な学生が多く集まって来ています。県下の企業が積極的に採用戦略に

本学学生を考えられてよいのではないかと思います。

いま、なぜ戦略論なのか。21世紀に向って、ゆとり社会、企業文化などが言々されています。中小企業に働く人達が、その仲間入りをしようとするれば、企業は成長・発展してもらわなければ期待できません。中小企業に働く人達が、より豊かになってもらうために、また企業文化形成のため中小企業には成長戦略が必要であります。ロスチャイルドは、中小規模の企業向きに『経営戦略発想法』と『経営戦略実践法』⁽¹⁰⁾ を書いています。中小企業の方は、ぜひ学んでいただきたいと思います。

いま・なぜ戦略論なのか。もう1つ別の面から考えますと、21世紀に向って優良企業の条件が変わって来ています。変わりゆく経営環境がきびしく早いだけに、過去の経営活動の結果である財務的な指標で、優良企業の条件とは判定できなくなって来ています。⁽¹¹⁾

と申しますのは、過去の数字で激動の中で同じ数字が継続される保証はありません。また、その優良企業の条件が未来のために役立つ保証もないのであります。この点、東京大学の土屋守章教授も経営雑誌⁽¹²⁾の中で戦略に関しては、企業の業績にかかわる数字には、あまりとらわれないように、と指摘されています。

先きのアンゾフの「戦略の本質」説明からも理解できますように現状否定が戦略の本質なのであります。

これからは、経営資源、カネ・ヒト・モノ・情報のなかで、未来の成功のカギはヒトと情報にウェイトがおかれるものと思います。ヒトにつきましては、いまアメリカで話題になっています、21世紀の魅力ある会社は「エクセレント・カンパニー」から「グッド・ピープル・カンパニー」へ転身しなければならぬと、働く者の幸せを追求する会社・人間尊重・個性尊重の経営哲学の会社ということであります。この点については、私は奈良日日新聞のコラム欄で指摘していますので一読願いたいと思います。⁽¹³⁾ 情報につきましては、タイム・スピードで「タイムベスト・ストラテジー」、時間を基礎とした戦略が必要と言うものであります。先きに指摘しましたSISは、その1つの現われではないでしょうか。これからは、流通も生産も極

めて早くトヨタ生産方式のジャストインタイム化が進むものと考えます。私もこの夏は仙台から北九州まで日本の数箇所で講演して参りましたが、SISの構築を呼んで参りました、顧客・ユーザー・営業・企画・製造・流通のスピード化、一体化であります。それは商品開発のスピード化であります。スピード化のための戦略が必要なのであります。

いま・なぜ戦略論なのか。あえてもう1つ付け加えますと、高齢化が急速に進む日本では、40歳代50歳代の人にとって、特に人生の老後戦略を必要不可欠とするからであります。読まれた方も多いと思いますが、湘南長寿園病院院長・医学博士・フレディ松川は『今からわかるボケる人・ボケない人』⁽¹⁴⁾の本の中で、第1章、職業別ボケる人・ボケない人で、①意外ノボケやすい学者先生、②政治家はなぜボケないか、③ボケの第1位は、もちろん公務員、④学校の教師も危険度80パーセント、⑤バーのママはなぜかボケない、等々が明らかにされています。身近かな所にも考えられないような変化が起りつつあるようです。

8月の『日経ビジネス』⁽¹⁵⁾では、「野村、住銀、ホンダに見る同質化経営の落とし穴」が特集されています。日本では文句なしに強いと言われきた野村証券・住友銀行・ホンダが、いま・曲り角に差しかかっていると指摘されています。この記事も軽視することは許されません。

昭和の常識が平成の非常識といったことが、起こりはじめています。表現をかえて言いますと、石が浮き、木の葉が沈むといった価値転換が起っています。

この1990年代は、明治維新、昭和20年の終戦時と同じように、歴史の上で位置づけて対応することが必要であります。すればそこに必然的に戦略策定を必要とすると言えるのであります。

いま・なぜ戦略論なのか。その必要性を物語るように、本日(1990年10月5日)より開催されています、日本経営学会・第64回全国大会の統一論題が「90年代の経営戦略」であります。私も明日1番の近鉄電車に乗り、会場である東洋大学へはせ参じようと思っています。

とにかく、企業は21世紀に向って、どこへ行くべきか、どのようにリストラを行うべきか、ダレがリストラを行うのか、この問題に答えていくの

が、経営戦略論なのであります。

ところで、先きにも申しましたように、情報化が、どんどん進み情報の共有化がすすみますと、重要なのは「独創」・「創造」であります。情報化社会は『創造の時代』であることを強調しておきたいと思います。

創造の時代には、いままでに身につけた知識・経験が未来の社会で役立つ領域が極めて狭められていくということになります。従って、1980年代はチェコの戦いの時代と呼ばれ、また1990年代は個人も組織も創造力を武器にして豊かさを追求する時代と呼ばれ啓発されてきたのであります。

こんな主張もなされています。急速な技術革新により、身につけた知識・技術は、新しいものを考え、新しいものを生み出す知識は、年20%ずつ減少し、5年でゼロになりますと。また、ある人は、10年間に必要な知識は2倍になりますよ、と呼んでいます。経営者として、経営担当者として、いかに学んでもらわなければならないかが、ご理解願えると思います。学ばなければ努力し苦労するのだが、成果にむすびついていかないというものであります。

Ⅲ 戦略的意思決定は自然再生的なものでない

戦略論の第一人者といわれていますアンゾフも指摘していますように、戦略的意思決定は自然再生的な性質のものではないのであります。自動的に経営者や経営担当者の関心にのぼってくるものではないのであります。積極的に追求する者のみになされるものであります。積極的に追求しないと、いつまでも日常業務の背後に隠れてしまうものであります。

多くの中小企業は、日常業務的な問題に関心がそそがれ、戦略的な問題に関心が向かないものであります。この点、中小企業では大事と考えますので少し具体的なことを指摘したいと思います。

中小企業の経営の場で、経営者や経営担当者の口から「今のところ、とくに問題はなく、業績もそこそこで、従業員は皆仲良くやっていますので大丈夫なのです」、根拠のない安心感、私に言わせれば、これは危険そのものであります。現状維持は退歩の世の中、成長も発展も期待できない企業の見本であります。このような企業の職場では、具体的に次のような事態が見られます。

①上司の指示は実行されますが、積極性がない。

②上下関係の間に自由にもの言える雰囲気がなく、会議で発言すると、上司・先輩が無視するか、たたくことが多い。

③上司にごますり者が大事にされ、イエスマンのみ可愛がり自分の近くに置く。

④横の協力がなく、横の対立が多い。

⑤目標達成の出来ない時、原因追求より、言いわけ、グチが多い。

⑥能力のある人がやめていく。等々であります。

職場でこのような事態が見られれば、全く要注意であります。今のところ問題はありません、ではなく、経営者及び経営担当者が気づいてない、わかっていないだけのことなのであります。かかる雰囲気の経営の場において戦略に気づかれる可能性は全くないのであります。

どうか、日常業務の背後に隠れてしまうことの多い戦略的意思決定を経営者も経営担当者も積極的に追求していただくことを期待致します。

—昨日(10月3日日付)の日経新聞を見ていますと、奈良県で唯一の一部上場会社、大手工作機械メーカーの森精機製作所の記事が目にとまりました。工作機械の受注は引き続き好調ですが、先行きの、景気に不透明感が出てきたとして、業界5位の大阪機工に資本参加し、筆頭株主である大和銀行の持ち株比率(5%)を上回る7~8%の株を取得することになり、マシニングセンター(MC)生産で業界トップに躍り出しました。森精機製作所のことが出ましたので、ついでに指摘しておきますと、最近の『週刊東洋経済』⁽¹⁶⁾と『日経ビジネス』⁽¹⁷⁾に森精機はめずらしい会社として紹介されていました、工作機械は1年王様5年乞食と言われ、浮沈の激しい業界であるが、森精機は一度も赤字になったことがありません。それは販売方法、設備投資、財務政策など、多くの点で既存の大手・名門企業とは違った経営戦略をとっており、工作機械メーカーで世界一をめざす森精機の経営戦略勝ちだ、指摘されていますので紹介をしておきます。

Ⅳ 1970年代後半の戦略ブームの反省

つぎに1970年代後半に戦略ブームを経験しましたが、そのブームを簡単にふり返って見ておこうと思います。⁽¹⁸⁾

当時、経営戦略論は経営の特効薬の如くもてはやされました。そして、当時の戦略論は分析型戦略論でありました。従って、力を入れれば入れるだけ分析的な戦略策定が精密になり、かつ数量的になってしまいました。出来上った戦略策定は巨大な数字の体系になってしまいました。

そうして、その戦略がだんだん机上での空論の性格を強めて行きました。苦勞して戦略策定担当者の立案した戦略が現場で実行されないという事態が発生したのであります。

大きな話題を起こしました『エクセレント・カンパニー』⁽¹⁹⁾の著者、ピーターズはこの事態を見て「分析マヒ症候群」と名づけて批判したことが思い出されます。

当時、ピーターズは企業の優良性は戦略スタッフの優劣でなく、現場の機能にある、と強調しました。ピーターズの主張しました『エクセレント・カンパニー』の特徴をふり返してみますと、⁽²⁰⁾

①現場の活動を重視する現場主義

②そして、顧客密着型経営でありました

それなのに、なぜ、アメリカのエクセレント・カンパニーは優良であり続けることが出来なかったのか。それは、トリゴーやスミス等共著の『戦略経営の実現』の中にも指摘されていますが、現場主義の限界と長期的な展望の欠如にありました。

先きに少しふれました、強いといわれていた野村証券、住友銀行、ホンダが曲り角に差しかかった、と言われているのは、実はトップが同質化に落ち入り、20～30年の長期でももの見える人が少ないから、と指摘されています。余談を申しますが、中小企業の同族経営、同族発想の危険は、この例からでもよく理解できます。同族経営の方は同族発想の欠点を克服するためにも、奈良県下に9グループ⁽²¹⁾あります。異業種交流研究会への参加を期待致します。

さて、現場主義の限界と長期的な展望欠如について、もう少し説明します。現場の自律的な活動は、企業が将来どの方向に進むべきか、と言う議論を呼び起こすことが出来なかったのであります。企業が進む将来の方向を設定することこそ、トップ経営者が果たすべき最も重要なものであります。企業をとりまく経営環境の変化を予測して、長期的な展望、ビジョンは、トップ経営者から現場に向けた長期的な方向性の指針となるものであ

ります。余談になりますが、旧約聖書に「ビジョンなき時、人は墮落する」とありますが、企業も個人の人生も同じであります。各職場の部長・課長、家の長にもビジョンは必要不可欠なのであります。現場主義の限界に関連して、もうひとつ指摘しておきたいことがあります。平成2年6月に出版された本で、日本能率協会の塩川正人著の『逆ピラミットの企業——現場学が会社を活かす——』⁽²²⁾の内容についてであります。

現場主義経営を強調している本であります。具体例に日産自動車の久米社長の経営のあり方が紹介されていますが、その根底に久米社長の戦略があって、その方向に現場主義経営が展開され大きな成果に結びついたのであります。久米社長の戦略のあったことを確認し強調しておきたいのであります。

話しを進めまして、分析戦略論は長期的な展望が欠如して、不十分であるとするならば、それを補うもの、それに代るものは何か。戦略論で1つの大きな方向と思われる主張が展開されています。最近出版されました著書を紹介します。

1988年発行 産能大研究所編『ビジョンマネジメントのすすめ—ビジョンが戦略を創る—』産能大出版。

1990年発行 トリゴー・スミス等共著『戦略経営の実現—ビジョンの構築と実践の方法—』ダイヤモンド社発行。

1990年発行 アンゾフ著『最新・戦略経営—戦略作成・実行の展開とプロセス—』産能大出版。

1990年発行 土屋守章『企業と戦略—事業展開の論理—』リクルート出版、等々であります。

紹介しました著書の副題から理解されますように「ビジョンの構築」が必要なのであります。

それでは、分析重視の分析型戦略論と言われる理論には、どんな限界が見られたのか、その限界を要約して指摘しておきます。⁽²³⁾

①効率に重きを置くので創造に目が向かない限界、②出発点での環境分析のため、刻々と環境は変化するので、その限界。③問題解決志向型の発想である、経営は問題を解くより、何が問題なのかのほうが大事であります。そこで、分析型戦略論に代って、創造こそ戦略の本質と「プロセス型の戦略論」が登場したのであります。

プロセス型戦略論の詳しい説明は時間の都合上

許されませんので、ごく簡単に理論構造についてのみ紹介させていただきます。

プロセス型戦略論は、創造こそ戦略の本質であるとして、戦略プロセスそのものを対象として究明し理論展開をしています。戦略形成プロセスを構成するのは、6つの要因でありまして、①戦略意図、②未実現戦略、③誘導戦略・戦略計画、④創発戦略、⑤戦略実現、⑥戦略学習、と指摘されています。詳しくは、奥村昭博著『経営戦略』の一読をお願いしたい。

そのほかに、一橋大学の伊丹教授の主張と、アンゾフの主張を、これも簡単にふれておくことにします。

一橋大学の伊丹教授は『新・経営戦略の論理』⁽²⁴⁾の中で「企業の戦略は自分の見えざる資産に常にピッタリ合ったものであってはならない。見えざる資産を少々オーバーするような戦略をとる必要がある」と指摘され、自社の見えざる資産を部分的にオーバーする事業活動をあえて行うこと、この戦略を「オーバー・エクステンション戦略（過度拡張戦略）」と名づけて主張されています。示唆に豊む主張ですので紹介をしておきます。

ここでも「見えざる資産に関連して、神戸大学の吉原教授の主張を紹介しておきましょう。⁽²⁵⁾

ソフトな経営資産とは、6つ考えられます。①技術力、②生産管理のノウハウ、③従業員のモラルの高さ、④顧客の信用、⑤ブランドの知名度、⑥新しいことに挑戦する社風などです。結局、情動的な経営資源であります。

ソフトな経営資源の特徴は、と申しますと、①目に見えない、②市場で買えない、③会社ごと違う、④複数の用途に使えるもの、⑤競争力の源泉、あえてもう1つ付け加えれば、ソフト経営資源は、やり乍ら身につけるものであります。

デザインが今や企業戦略の中心になりつつありますように、ソフトな経営資源は企業間の業績格差を生む重要なファクターになって来ているのが現実の経営環境であります。

つぎに戦略論の第一人者といわれるアンゾフが『最新・戦略経営』の中で「ポートフォリオ戦略」を主張しています。簡単に紹介します。

現在の経営実践では、2つの戦略が活用され、その1つはポートフォリオ戦略、もう1つは競争戦略であるとしています。

ポートフォリオ戦略について、ポートフォリオとは、本来書類などをいつでも差し換えられる携帯折り鞆の意味でありまして、それが転じて製品ポートフォリオとして活用されるようになった。いかなる製品を、どのような市場で売るか、つまり製品を市場の組合せに関する意思決定の最適解を求め、というものであります。⁽²⁶⁾

ポートフォリオ戦略の構成要素は、成長力、競争上の利点、複数事業による相乗効果、戦略的な柔軟性、この4つの組合せに関する意思決定の最適解を求める戦略策定であります。

競争戦略について、少しふれますと、ポーターは、勝つための3つの基本戦略として、①コスト優位戦略（低コスト戦略）、②差別化優位戦略（差別化戦略）、③集中化優位戦略（集中戦略）を指摘していますが、⁽²⁷⁾私は現時点では、先きにも指摘しましたが、「スピード優位戦略」を付け加え、かつ強調しておきたいと思えます。

中小企業の戦略発想の順序、戦略の形成について詳しく説明することが、時間の都合上できませんので、それぞれポイントだけ申し上げ、先きにすすむことにいたします。

戦略発想の順序としましては、①トップ経営者そのものから出発し、経営する事業体の本質は何か、どんな事業体にしたい、と考えているのか、これをはっきりさせます。②つぎに事業体を存在させている土台、即ち、顧客に向け、自分の会社の属する業界と相手にする市場が、どれくらい大きいのか、考え、かつ予測もする、③有力な競争企業を調査・研究をします。このように経営環境への洞察を武器にして、自分の会社の能力評価ができ、自分の会社に適した経営戦略の選択が可能になるものであります。自分の会社の力で実施可能な活動を列挙して、そこから将来を見通し、目標をしぼってゆくやり方を提言したいのであります。⁽²⁸⁾

中小企業が経営戦略を形成していく上での留意点を挙げますと、4点指摘できるかと思えます。①どうなりたいのか、まずビジョンの確立をして下さい、②そのために何をすべきか、イノベーションを心して創造戦略を重視して下さい、③現在の企業の力を正しく評価・認識して下さい、④固定的な戦略策定でなくて、柔軟な戦略策定及び運営に十分配慮して経営戦略を形成していただきたい

ものと考えます。

V 成長企業の経営戦略の特徴

冒頭に申しましたように、私は主として県下中小・中堅企業にかかわり貴重な勉強をさせてもらっていますので、より具体的な問題、成長していく企業の経営戦略の特徴と言いますか、共通点を指摘させていただきます。

今年発表されました法人申告所得ランキング都道府県別の奈良県のトップ50社を見ますと、⁽²⁹⁾私の比較的よく知っている企業で、1位の森精機製作所、6位のタカトリ、7位の小山、8位のイムラ封筒などなど、たくさんあります。50位までに入っていませんが、文具メーカーの呉竹精昇堂、奈良スポーツ、柿の葉ずし本舗たなか等は、経営戦略上注目すべき企業ではないかと思っています。

それでは、成長していく企業の経営戦略の特徴を9つ指摘致します。

①トップ経営者、経営担当者、全従業員が一丸となって、手段方法は異なりますが、精力的に意識のリストラ、更に企業の体質改善（事業のリストラ）運動を展開しているということでもあります。住友銀行の副頭取であった村井勉、いま、アサヒビール会長、JR西日本の会長であります。東洋工業、アサヒビール、JR西日本の経営を再建したり、より良い経営にされていますが、部課長の缶ビールによる意識改革は有名になっています。⁽³⁰⁾事業のリストラの前に意識のリストラが必要不可欠であることを教えてくれています。私も意識のリストラを叫ぶものであります。

②トップ経営者をはじめ、全従業員に挑戦意欲があります。開拓精神があります。いまの言葉を使えば、部課長に企業家（起業家）精神があるということです。少し具体的に申しますと、自由にももの言える雰囲気があり、人事諸制度が減点主義でなく、加点主義の企業であります。

③ユニークな経営理念があります。即ち、個性派企業であります。先きに申しました奈良の法人申告所得ランキング企業の上位の多くは、ユニークな経営理念があり、商品に、また経営のやり方に差別的優位性をもっている企業であります。

④顧客・ユーザー及び社会の変化への対応が早い、その早い対応が戦略として展開されています。「週刊東洋経済」には、変化への対応の遅かった

企業例として井関農機が指摘されています。⁽³¹⁾いま苦しい経営を続けています。

⑤重複するようですが、ニーズを先取りする経営戦略を展開・実践しています。先きに私は、この夏休み、日本各地を回って来たと言いましたが、その企業はセメント製品を製造・販売している企業で役所の土木建設部、設計事務所、ゼネコンに製品を売っています。プレキャスト製品づくり⁽³²⁾にも力を入れています。また、余談なことを申しませんが、その製品づくりのために、ゼネコン・ユーザーと営業及び企画・製造の一体化が必要なのです。先きに強調しましたSISの構築であります。日本の市場は成熟期に入っています。消費者やユーザーのニーズが多様化しています。メーカーが売るのでなく、消費者やユーザーが商品を選択する時代に来ています。それだけに顧客・ユーザー、営業、製造が直結されたSIS（新しいトータルな情報システム）が必要と言うものであります。

⑥企業も経営担当者も常に長期的な展望に立って戦略を展開しています。部課長が、私の強調する「整調型管理者」から「戦略思考型管理者」に転身しています。⁽³³⁾

⑦当然のことですが、技術戦略（技術革新）と販売戦略（販売革新）とが、車の車輛の如くバランスよく精力的に展開されています。

⑧高付加価値をねらった戦略が展開されています。先きに奈良のすばらしい会社のひとつとして紹介しました森精機は「いいものを安くつくる時代は終わったとして、いいものを高くつくるのだ」との戦略を展開しています。⁽³⁴⁾

⑨最後に、すべての業種とは言いきれませんが、グローバルな経営戦略が展開されています。奈良で比較的小規模企業である「奈良スポーツ」はロサンゼルスに現地法人を設けました、サンフランシスコに事務所を開設しまして、奈良県から世界企業へと戦略展開中というところでもあります。⁽³⁵⁾

以上9項目は現在成長し繁栄している企業の経営戦略の特徴・共通点であります。ここでも、まだ強調しますが、ここに指摘しました内容は1980年代の例、この例、この発想は、これからの1990年代に、そのまま通じるものではございません。時代は変化しています。では、どうすればよいか、今という時を、激変の中でしっかり見据え、かつ考え抜いた戦略を策定し、即実行に移すことであ

ります。

VI 急成長企業の戦略的課題

県下の中小・中堅企業の一部の企業にトップ経営者の企業家精神旺盛なあまり、管理の問題を軽視して成長・繁栄すべきはずなのだが、もたもたし、うまく成長・繁栄しない企業があるので、特に声を大きくして強調したい。⁽³⁶⁾

その理由・原因は、企業家タイプのトップマネジメントと組織型のトップマネジメントの違いです。両者間には大きな問題解決方法の違いがあります。即ち、意思決定が違うということでもあります。

この点、奈良県中小企業家同友会の代表理事でもあり県下の急成長企業の1つ、西本電器製作所の西本信一郎社長が、今日（10月5日）の奈良日日新聞に「これまで経営に対する考え方がなく、1職人の延長上で仕事をとらえ、これで良しとしていたから十分な経営が出来なかった」、と生駒商工会議所経営講習会での講演要旨が紹介されています。私がいま言わんとするのは、これであり

ます。企業は永遠ではございません。会社の平均寿命は30年とも言われています。古い歴史のある企業が、今も生き残っているのは、産業構造の変化に合わせて、トップ経営者、経営担当者、全従業員が意識改革、企業の体質転換をしたからであります。その日本企業の代表の1つはファナックではないでしょうか。明治の初め鉦山会社・古河鉦業（昨年10月社名変更、古河機械金属）、銅を使って銅線づくりの古河電気をつくり、電力普及のための重電機器づくり富士電気、さらに通信事業を展開して富士通、富士通のコンピュータ部門が山梨県忍野村にあるファナック社に発展して来ています。奈良でも、カヤ・スミ・フデなどの伝統事業、企業の体質転換した企業は現に経営を続けています。

ところで、企業の寿命を決めるのは、④外部環境の変化、産業構造の変化だけではございません、⑤企業内部の経営管理のあり方にあります。

急成長する企業の倒産・衰退の原因は、①バランスの欠いた多角化・拡大戦略、②企業内に人を育てる環境がない、人の育つシステムが確立されていない。即ち、人が育っていないからでありま

す。

言うまでもないことですが、企業経営はトップ経営者の意思決定による問題解決の連続ですが、急成長企業の一部には、トップ経営者の合理的な意思決定を阻害しているものがあります。

ひとつは、トップ経営者のものの見方・考え方、価値感であります。人間は自分の受けた教育や経験によって「色づけされた眼がね」を通して見・考えます。経営環境の変化がなければ、大した問題ではないのですが、断層的な激動の時代だけに、経営課題も変って参ります。色づけされた眼がねを通して見ているのは、真実は見えないし、適切な意思決定は出来ないというものです。

急成長してダメになった企業を調査分析、研究してみますと、自信のある企業家精神の旺盛なトップ経営者が、自分の考えにのめり込んでしまい、自分のやることのみが、正しく、しかも唯一無比の方法だ、と考えられ、企業内部の経営担当者の意見、私達第三者の意見にも耳を傾けられないのであります。私はいま、奈良で2社、大阪で1社、これを体験中であり、自分に説得力がないと励まし乍ら、相手方の自信過剰の克服と評価力を身につけてもらおうと研究努力中であり、

もう1つ、合理的な意思決定を阻害しているものがあります。経営の場における現象・事実が自分の思い、自分の考えている枠組みに反する場合、その事実を無視される、と言うことであります。以前から持っていた自分の考え方の枠組みに固執されます。変化によって自分の思考の枠組みに修正を加えようとされないのであります。

以上の2つは、トップ経営者の価値感が経営上の意思決定の過程で大きな影響を与え、成長する業種にありながら、また成長条件を備えながら、企業を衰退に追い込んでいるのであります。

トップ経営者の価値感について、もう少し立ち入って説明しますと、情報の見方について、将来的な情報を重視する見方、過去の情報を重視する見方。この2つの見方の違いは、対応の速さの違いとなって経営の場に現われて参ります。

もう1つは、意思決定の過程において、代替案について、どんな選び方をするか、であります。2つのタイプがあります。初めて経験することを積極的に求められ、新しいニーズや新しい技術の可能性のある案を選ばれるトップ経営者。もう1

つのタイプは、過去の経験から過去に成功した案を選ばれるトップ経営者であります。私はこの夏、岡山の土木業者に招かれて講演に参りました。従業員数30名足らずの小さい会社ですが90の下請会社をもっていました。その小さな会社は同業者の開発した「下水道工事工法」の使用許可をとり経営をしておられました。これは新しい技術の可能性のある案を選んだ一例ではないでしょうか。急成長のしている企業の1つでした。企業が大きくなりますと、トップ経営者は、すべてのことに首を突っ込むことは出来なくなります。また管理者も多くなります。小数の同志が合い集まっていた時代と異なり、トップ経営者に経営手腕が要求されます。トップ経営者も万事、自分でやるのではなく、経営担当者を通じて仕事をしてもらいます。トップ経営者の情報の入手も経営担当者が、先きに指摘しました、2つの価値感、2つの見方を通してトップ経営者に上げられて参ります。それだけに、トップ経営者は合理的で、企業の充実・発展にむすびつく意思決定をする意識的な努力が必要というものであります。

強調致しますが、トップ経営者は合理的な意思決定をするため、阻害要因を意識的に克服しなければならないのであります。

現在の企業の実態を見ますと、3つのタイプが見られます。①企業が成長すると、個人経営から組織経営に意思決定を変え成長していく企業。トップ経営者の意思決定が変えられないため、トップ経営者が代わって成長していく企業もあります。先きの方の例については、ホンダがよく紹介されて

注

- (1) マイルズ・スノウ共著、土屋守章・内野崇・中野工訳『戦略型経営』ダイヤモンド社、土屋守章著『企業と戦略』リクルート出版。
- (2) アンゾフ著、中村元一・黒田哲彦訳『最新・戦略経営』産能大学出版的部。
- (3) 大前研一著『ストラテジック・マインド』新潮文庫。
- (4) 奥村昭博著『経営戦略』日経文庫。
- (5) 奥村昭博著『経営戦略』日経文庫。
- (6) 戦略でいう「目標」と、目標管理制度でいう「目標」について、目標管理については、ドラッカーがその著『現代の経営』において、企業が成長発展し

います。当初は本田宗一郎が強力にリードし、大きくなると藤沢武夫がイニシアチブをとり成長発展して良い見本とされています。

②企業が成長しても、従来の意思決定を取り続けているトップ経営者、成長する可能性の要素をもちながら、もたもたして成長しない企業であります。

③企業の成長・拡大を抑えて行く企業・中小企業にはこれが多いように思われます。

トップ経営者は、これから更によく学ばれ、成功体験を自己否定され、これをしない限り、企業は成長しないし、進化しないのであります。これを実行するのは、極めてむづかしい事ですが、これをやらしてもらわねば、生き続けられないのであります。

先に、日本企業の中で文句なく強いといわれてきました、野村証券・住友銀行・ホンダが、いま曲り角に差しかかっている、と話題になっていると申しましたが、それは同質化経営に落ち入りつつある、と指摘するものであります。それでは、どうしたらよいか。慶応大学の奥村教授の主張される⁽³⁷⁾「正」「反」「合」の弁証法経営を暗示しているように私には思われます。⁽³⁸⁾

正反合の『弁証法経営』において、「反」をつくり出すのは、トップ経営者を置いてないのであります。

企業（組織）は20～30年の長期で物を見る目を企業内部に据えなければならないのであります。据えれば必然的に戦略的な問題に関心が向いてくるといふものであります。（つづく）

ていくためには、経営管理を「目標の体系」によって連絡させ、従業員による目標の自主設定と自己統制が重要であると指適し、E. C. シュレーにより具体的方法論が展開されました。その書『結果のわりつけによる経営』（上野一郎訳、産能短大出版）。戦略論で云々する目標は「目標による管理」ではなく「戦略による管理」であります。

- (7) 『日経ビジネス』1990年9月10日号。
- (8) 「S I S」についての参考図書は多く出版されています。青野忠夫著『日本の企業はS I S革命でしか勝ち残れない』中経出版。
- (9) 日本経済新聞、1990年9月13日付。

- (10) W. E. ロスチャイルド著、土岐坤・服部照夫訳『経営戦略発想法』『経営戦略実践法』、何れもダイヤモンド社発行。
- (11) 経営雑誌『Will』1990年10月号。
- (12) 経営雑誌『Will』1990年10月号。
- (13) 『奈良日日新聞』1990年8月24～26日の3回連続。
- (14) フレディ・松川著『今からわかるボケる人ボケない人』、『ひと目でわかるボケる人ボケない人』、何れも「はまの出版」。
- (15) 『日経ビジネス』1990年8月27日号。
- (16) 『週刊東洋経済』1990年9月8日号。
- (17) 『日経ビジネス』1990年7月30日号。
- (18) トリゴ・ジマーマン、トビア・スミス共著、中島一訳『戦略経営の実現』ダイヤモンド社。
- (19) ピーターズ、ウォータマン共著、大前研一訳『エクセレント・カンパニー』、『エクセレント・リーダー』、何れもダイヤモンド社出版。
- (20) ピーターズのエクセレント・カンパニーについては、昭和59年に大和郡山ロータリー・クラブ、奈良商工会議所、奈良経済同友会の依頼で講演。
- (21) 奈良県内異業種交流グループ。
異業種間交流研究会、異業種企業活性化交流会、異業種間交流会、(若草会)、女性経営研究会、異業種交流研究会、技術研究開発グループ、工業技術協会、異業種間交流会(NIK)、ナクルートの9グループが活動しています。
参考書：梅木晃著『異業種交流と中小企業——経営戦略の転換を図る——』日本労働協会発行。
- (22) 塩川正人著『逆ピラミットの企業——現場学が会社を活かす——』時事通信社。
- (23) 奥村昭博著『経営戦略』日経文庫。
- (24) 伊丹敬之著『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社発行。
- (25) 吉原英樹稿「ソフトな経営資源の特徴と蓄積」『経営レポート』1990年7月号、三井銀総合研究所発行。
- (26) 足立辰雄稿「GEの戦略経営計画」日本経営学会・第64回全国大会予稿集。
- (27) M. E. ポーター著、土岐・中辻・服部共訳『競争の戦略』、『競争優位の戦略』ダイヤモンド社。
- (28) 注(10)に記したロスチャイルドの2冊の書。
- (29) 『週刊東洋経済』1990年8月25日号。
- (30) 上之郷利昭著『経営手腕』ダイヤモンド社。
- (31) 『週刊東洋経済』1990年9月7日号。
- (32) プレキャスト製品とは、土木建設業者が現場で加工しない、人手不足をカバーする製品であります。
- (33) 橋爪勝次稿「新・期待される管理者像」(『奈良日日新聞』平成元年1月12日号所収)
- (34) 『日経ビジネス』1990年7月30日号所収「特集・景気敏感企業の独走宣言」
- (35) 「奈良スポーツ」(『日経ビジネス』1990年1月1日号所収)、『日本経済新聞』平成元年11月27日付。
- (36) 田中宏和稿「急成長企業の戦略的課題」(『三井銀総合研究所・年次研究報告』1988年・1990年度合併号所収)
- (37) 奥村昭博著『経営戦略』日経文庫。
- (38) 『日経ビジネス』1990年8月27日号。