

「金融不安に負けない『経営戦略力』とは」【藤田 芳夫】(08.11.04)

アメリカ発の国際的な金融不安に代表されるように、近年の経済環境は誰にも予想できないような劇的な変動を引き起こしている。グローバル化の進展とともに、企業を取り巻く環境も大きく変わり、いままで経験したことの無い事態に直面したり、過去の成功体験がまったく通用しないこともあるだろう。「先の読めない時代だから有効な経営計画が立てられない」、「中期経営計画など立てても意味がない」そのような声を聴くこともあるが、本当にそうだろうか？

神戸大学の三品教授が、著書の『経営戦略を問いなおす』（ちくま新書、2006年）の中で明らかにされたところによると、日本の大企業 672 社について行った研究の結果、インフレやデフレといった貨幣価値の変動を除去すると、企業の 10 年単位の利益額はほとんど変動がないということである。短期的には外部環境によって利益額は大きく変動するが、10 年、20 年という長期のスパンで見ると、好況と不況の上振れと下振れが打ち消しあう。出口のない不景気はなく、いつまでも続く好景気もないということなのである。変革の時代だからこそ、経営理念・ビジョンに基づく経営戦略を立案し、実行し続ける力量が、トップマネジメントに求められているのではないだろうか。

では、変革の時代における戦略の立て方というものは、どのようなものだろうか。筆者は、変革の時代だから特別な戦略の立て方があるというのではなく、経営戦略の王道を行く、普通の P D C A を構築・実行することこそ、重要であると考えている。正確な未来予想を立てることが困難だからこそ、経営理念・ビジョンを明確にして、10 年後、20 年後のありたい姿・あるべき姿に向かって進むのである。

筆者が所属する経営革新クラスターでは、経営戦略の策定・実行のプロセス全体における企業の総合的な力を「経営戦略力」というコンセプトで示している。「経営戦略力」とは、「経営戦略を策定し、実行し、その結果を評価し、必要に応じて修正する一連のプロセスを通じた、企業全体の総合的な実力」と定義している。「経営戦略力」が高い企業とは、「経営戦略レベルにおけるマネジメント・サイクル（P D C A サイクル）が機能している企業」と考えるのである。

$$\text{経営戦略力} = (\text{策定力}) \times (\text{実行力}) \times (\text{評価力}) \times (\text{修正力})$$

例えば、経営戦略に基づき 3 年の中期経営計画を策定したとして、仮に外部環境が大きくぶれて計画と実績に大きな乖離があったとしても、3 カ年計画を 3 回繰り返すうちに、10 年というスパンでは確実に経営理念・ビジョンの達成に向かっていく、そのような戦略レベルの P D C A サイクルを確実に実行する力＝経営戦略力こそが、求められるのではないだろうか。