

## 伊丹敬之「経営を見る眼 第4部 経営の全体像①」【中川隆哉】(08.10.27)

**\* 本稿は、伊丹敬之著「経営を見る眼」(東洋経済新報社)を読んで、  
筆者の意見を取りまとめたものです。**

東京理科大学専門職大学院総合科学技術経営研究科(MOT)の伊丹教授が、経営する人の側ではなく、働く人の側から企業経営について著した本書の第4部「経営の全体像」から戦略面に関する注目すべき要旨を紹介し、あわせて筆者の見識を述べてみたい。

伊丹教授は、企業戦略と事業戦略について次のように述べている。

- ・企業戦略とは、複数の事業の選択と集中を行い、事業全体の組み合わせの妙を出すことである。事業間の資源配分がカギであり、社長が行なうべき仕事である。
- ・事業戦略とは、その事業での市場競争に打ち勝つため、競争相手との優位性や違いをつくることである。市場対応行動のプラン策定がカギであり、事業部長が行なうべき仕事である。
- ・企業戦略と事業戦略の策定すべき項目にはかなり違いがあるが、事業戦略をただ集めるだけが企業戦略との誤認が非常に多く、社長が務まる人材の不足が顕著である。

筆者は経営コンサルタントとしてこれまで数多くのトップマネジメントの方々と接してきたが、伊丹教授が指摘されている「企業戦略を策定できる社長人材の不足」に全く同感である。たとえば事業間の資源配分を行なうためには、コーポレートファイナンスをある程度理解できることが必須であるが、財務や経理部門出身の社長を除くこうした見識を持ち合わせていないケースが驚くほど多い。企業活動の主たる目標は企業価値の最大化であるが、「では、企業価値はどのように算出するのか」という質問に対してほとんどの方々が答えられないのが実態である。

そして、これはファイナンスに限ったことではなく、多くのトップマネジメントの方々が経営に必要な最低限の見識を持たずに会社経営を行っているのである。たとえば〇〇事業一本、営業畑一本でやってきて、経営者教育を受けずに経営する立場になってしまったので、事業部長の親玉、営業部長の親玉の域を脱しておらず、適切な企業戦略が策定できない例が非常に多く見受けられる。

皆さんの会社の社長は社長が行なうべき仕事をやられているであろうか。