

一億総中流の限界

この数年、幾つもの優良企業で品質偽装やカルテル、顧客への不適切請求などの問題が露見した。また、労働者を不当に遇する「ブラック企業」の実態が白日の下にさらされている。これを当該企業特有の問題、倫理観の欠如によるものとするのは簡単だ。しかし、これは日本企業なら皆、陥るかもしれない闇だ。



戦後の日本の企業と社会は、極めて効率的に成長してきた。足元の市場は世界でも有数規模で、しかも、言語や商習慣などの非関税障壁に守られている。これを日本企業は霞が関の統制の下すみ分

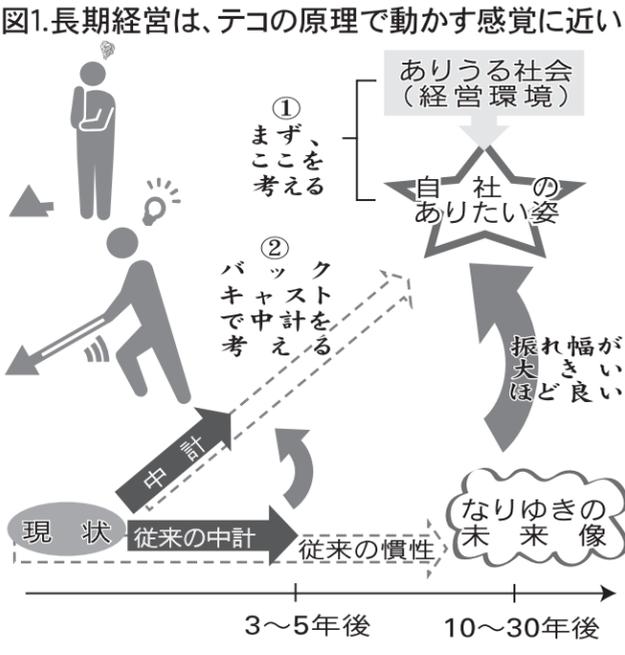
縮小するパイを分け合えば、各人の分け前が小さくなる。投資家が期待する成長を維持するには、従来のすみ分けルールを踏み越え、他社の縄張りを奪いに行くよりほかに、隣の領域に一步踏み込めばたちまち他人の庭先を踏み荒らすことになり、様々な問題に直面する。

羅針盤

その結果、多くの企業は従来の事業にとどまり、価格競争に陥る。一方で、ESG(環境・社会・企業統治)や働き方改革など、企業のコスト要因は増え続け、収益に対する株主の要求は増すばかり。ここに無理があるのは自明だ。日本のビジネスモデルは激しくきしんでいる。冒頭に掲げた問題はそのひずみが顕在化したものであり、それゆえ多くの日本企業にとってひどくどでは済まされないのだ。

「外側」から考える

この問題の根本的解決策



長期経営ビジョン・中計と未来洞察

袋小路脱し新たな地平へ

は、新たな事業領域を見つけ出し、付加価値が高く、競争

一方、中期経営計画の3〜5年間で短すぎて、現在の制約から自由になれない。

一つの打開策として筆者は、近著『VUCA時代を乗り切る2030経営ビジョン』の作り方(2019年7月、日本経済新聞出版社)で、10〜30年の長期経営ビジョンをつくることを提唱している。

「求められる人材・サービス」↓「その中で自社が占めたい位置」と、外側から考えることで、現在のしがらみ・制約から自由になるという提案だ。

多くの企業が行き詰まっているのは、経営者の能力のせいばかりではない。顧客、従業員、仕入れ先、株主、銀行、監督官庁など様々なステークホルダー(利害関係者)にしがらみに縛られ、身動きが取れない状態だからだ。絶妙なバランスの中で、彼らの要求に辛うじて応えている企業が、その状態を維持しつつ大きな変革をするなどという満に別れようとしたら、やはり中計期間では難しいだろう。10〜30年は、彼らが貴社の変革の影響に対応するための猶予期間なのである。

10年と30年では大きな幅があるが、どの程度が適切かは個々の業種、企業状況次第だ。現在のステークホルダーの要求に反する状態を目指したときに、彼らの反発を招かない程度の距離をとることが肝要だ。

中計は、このようにビジョンを描いたのちに、初めて考える。ビジョンを実現するためのステップを区切り、その第一歩として、直近の中計期間の活動を計画するのである。例えて言うなら、中計期間の時間軸では大きな方向転換ができないので、10〜30年という長い柄を付けて、テコの原理で動かすという感覚に近い(図1)。

10〜30年先視野に

企業改革 しがらみ取り払って

ことは不可能だ。

前日産自動車会長のカルロス・ゴーン氏や京セラ創業者の稲盛和夫氏は素晴らしい経営改革者だが、様々な制約を残したまま企業を変革しろと言われれば、彼らとてたじろぐではないだろうか。彼らが日産自動車や日本航空に送り込まれる段階で、従前の経営者たちを苦しめてきた種々の制約の多くが、強烈な外部の力によって取り払われていたことを忘れてはならない。

企業改革をしようとするなら、何らかの方法によって、現在のしがらみ、ステークホルダーの期待・要求を取り払う必要がある。我々が主張する「10〜30年先」というのは、そのために必要な時間的隔絶である。例えば、従業員に全く新たなスキル獲得を求めると、中計の3年間で短すぎる。

十分な対価を払わないにもかかわらず、貴社の商品・サービスに依存し、道義的な供給責任を迫ってくる顧客と円

満に別れようとしたら、やはり中計期間では難しいだろう。10〜30年は、彼らが貴社の変革の影響に対応するための猶予期間なのである。

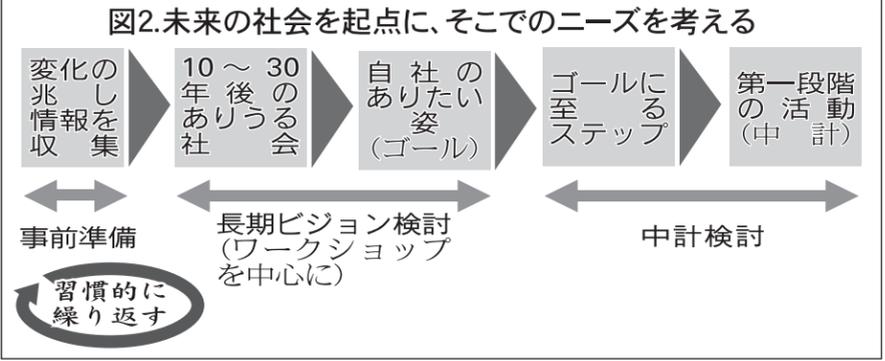


図2. 未来の社会を起点に、そこでのニーズを考える

社会でどのような位置を占めたいのかを考え、そこで強いポジションをとるための成功要因を検討する。

一連の流れの中で現在の顧客や従業員、生産設備などの制約条件に触れていないことにお気づきだろうか? あくまで未来の社会を起点に、そこでのニーズを考えているのだ。これが「現在の情報を遮断する」ということだ。

このように、ありうる未来の社会、その中で自社のありたい姿——と考えていくと、10〜30年先のゴールが見えてくる。それが現在の業界の常識、自社の体制からかけ離れていれば成功だ。乖離が大きいほど、大きな変革と挑戦を考えることができる(図2)。

自ら描いた未来へ

現在の日本企業の大きな課題は、既存の顧客に対する既存ビジネスの改善が限界に達し、大きな変革と挑戦のテーマが見つからないことだ。既存ビジネスを取り巻くステークホルダーはいったん忘れ、10〜30年先の社会を考

大きな変革と挑戦のテーマが見つからないことだ。既存ビジネスを取り巻くステークホルダーはいったん忘れ、10〜30年先の社会を考

次に、この未来の社会におけるビジネスを考える。「想定した社会の中ではどんな人材・サービスが求められるか?」「それを提供するプロセ

さかもと・けんたろう 幅広い業種で経営トップ、経営企画を支援。経営戦略、ビジョン、中期のテーマを手掛けている。著書『業界に『2030経営』(成美堂出版)がある。

2030 経営ビジョン のつくりかた. VUCA時代を乗り切る. どうせムダになる とあきらめるその前に. 経営者・経営企画担当者、必読!