

中小企業にとってのビジョン経営



昨年五月に「中小企業にとってのコンプライアンス」で始まりました「中小企業進化論」も今回第六話をもって最終回となりました。一年のお付き合いありがとうございました。このシリーズを始めるにあたり、真に自立した中小企業に進化するために今大企業で取り組んでいるテーマを中小企業にアレンジして解説してまいりましたが、最終回はそれらを集大成する意味で、「中小企業にとってのビジョン経営」について解説したいと思います。

かつてアメリカで極めて高い成長を実現している企業を分析したところ、一つの共通点がありました。それは全て明確なビジョンを有していることだったのです。なぜビジョンを持った企業は強く発展していくのでしょうか。そして、果たして中小企業もまたその事例どおりなのでしょうか。まさに企業経営の真髄ともいえるビジョン経営について今回は考えていきます。

成り行き経営の危険性

先般05年10～12月のGDP速報が出た。年率換算にして5.2%とのことである。確かに景気は上昇しているのだらう。しかしいつかは失速する。今までも好景気、不景気に一喜一憂してきた。更に大手企業の下請けではその振幅が激しく、短い収益増大期後の深く長く厳しい収益下降期に悩まされる経営者のいかに多いことか。まさに自社の収益を他社に委ねる成り行き経営である。しかし人間は忘れやすい。まるで「アリとキリギリス」の寓話のごとく、しばしの景気上昇期を謳歌し一時苦しみの時期を忘れたらと思うのは人の常である。だがその日は足を潜めめし確実に近づいてきている。

かつて「七つの習慣」というベストセラーがあった。この中で人の行動を四つのパターンに区分し説明している。物事を重要性和緊急性の高低で分類すると、極めて重要であり緊急であるパターン、極めて重要であるがそれほど緊急ではないパターン、極めて緊急であるがそれほど重要でないパターン、そして重要でも緊急でもないパターンの四つである。そして多くの人々は三つ目のパターン、すなわち極めて緊急であるがそう大して重要でない物事に汲々としている、とある。実際我われの日常を観察してみると確かに思い当たる。経営で言うならば、

今月の受注に四苦八苦し、今日の出荷にアタフタとし、明日の資金繰りに追いつまらされている。まさに成り行き任せである。ではどうすればよいのか。

重要であるが緊急でないこと

「七つの習慣」では、最も大事なことは第二のパターン、すなわち極めて重要だが緊急ではないことを最優先して行動しなければならないと説く。その意味するところは、将来に対しいずれ重要となることに先手を打ち現時点で着手することで、先に憂いを残すことなく問題は全て解決されるのである、と言う。例えば人材教育などはこの典型であろう。人材教育は緊急を要するものではない。しかし「企業は人なり」と言われるように経営の根幹を有す極めて重要な問題である。従って日々人材教育を欠かさないと、いずれその成果は大きく見返ってくる。よくある事例で「人材教育の暇があれば一つでも商品売って来い」等というのはまさにこの逆のパターンで、愚の骨頂であることはこの事例からも明らかであろう。

成り行き経営が緊急だが重要でない。出た所経営とすれば、理想的な経営は重要だが緊急でない、先を見通した経営である。しかし更に言を進めるならば、ただ単に先を見通すだけでは不十分

である。先を見通しわが社はどうかあるべきかを問う経営こそ最も理想とする経営なのである。

「あるべき姿」経営とは

将来を見越し、わが社はどうかあるべきなのか、これこそ経営者が第一優先に問わねばならない重要課題である。しかし経営課題に対して現在を機軸に解決を図ろうとすればたちまち閉塞感に襲われる。新商品開発を行うにしても、新市場開拓を行うにしても、ヒト・モノ・カネで行き詰る。しかし中長期に社内外を俯瞰すれば意外に課題解決は容易い。ましてや自社の意識を鮮明にして、「わが社はこうあるべき」と断定すれば、自ら道は開かれる。

「あるべき姿」経営とは、経営者や従業員の夢や希望の集大成である。マズローは人には五段階の欲求があり、その最も高いレベルの欲求は自己実現であると解説している。企業は決して収益を求めることを目的としてはいない。収益と言う手段を使い、本来の企業存立の所以を目的としているのである。まさに「あるべき姿」とは、企業の自己実現そのものである。経営者が社内外に「あるべき姿」を鮮明にしたとき、全てのステークホルダー（企業関係者）はその道筋に従い行動することとなるのだらう。

現在は大手の下請けであろうと、将来自社ブランド商品を販売することを「あるべき姿」として明言すれば、全ての動きはその方向に集束される。マーフィーはその著「100の成功法則」で人は具体的な成功シーンを潜在意識に焼き付けければ、やがてその成功シーンは現実のものとなる、と語っている。

三年先の「あるべき姿」を創れ

ではどのようにして「あるべき姿」を構築していけばよいのだろうか。

まず目標期間の設定であるが、長すぎても短すぎてもよくない。だいたい三年先を想定して、二つのアプローチで構築するのがよい。

一つ目のアプローチは、三年先の我が社がどのようになっていようかを具体的に描いてみる方法である。さきほどのマーフィーの法則ではないが、できるだけ具体的なシーンを連想するほうが良い。三年後の商品は、お客様は、従業員は、本社は、オフィスのイメージはどうありたいのか。更に業界でのポジショニングは、競争優位の中身はどうなのか等など。ここでは経営者と従業員が「あるべき姿」を共有することに意義がある為、ブレインストーミングの方式がベストだらう。一晩明かして三年後の夢を語り合うことは素晴らしい。勿論少々突飛な夢があっても良い。ともかく出し切ってみる。多分従業員は嬉々として色々なイメージを発言するだらう。

もう一つのアプローチは、極めて科学的に分析を行う。手法としてはSWOT分析や5フォースを使う。この分析から自社のおかれた内外環境を見つめる。これも経営者、従業員によるブレインストーミングで多面的に項目を出し切ることをお勧めする。その結果、将来に対してどのような領域をビジネスチャンスとして捉えるのか、危機的状況をどのように回避すべきなのかについて検討を加える。

これら二面からアプローチにより、自社を浮き彫りにし、経営者は最終意思決定を行う。すなわち、「我社はこうありたい、あらねばならない」という強い意思決定である。

ビジョン経営への誘い

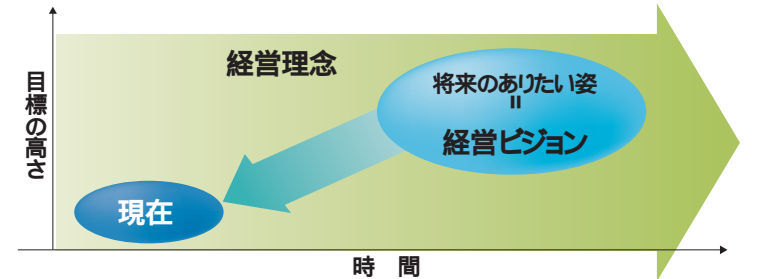
「あるべき姿」経営こそ「ビジョン経営」である。「ビジョン経営」は将来から今日を見つめる経営である。「将来こうありたい」為に「今日こうするのだ」という経営である。そこに集う経営者、従業員は将来の理想的な企業創りに日夜邁進するのである。多分日々の業務は従来より過酷を強いられるかも知れない。給与もしばらくは思ったほど上がらないかもしれない。しかし現在は将来の理想的な企業創りのプロセスであるとの認識は、それらネガティブな種々の問題を超越するエネルギーを醸し出す。マラソンと同様にゴールがあることを信じるからこそ過酷な42.195kmを完走できるの

である。42.195km先に栄光が待っているから全力で疾走できるのである。

まさに「ビジョン経営」とは、成らぬ問題を成すブレイク・スルー経営の真髄である。今や中小企業はどの分野、立場においても自主独立して、自前で存続の意思決定を行える企業であらねばならない。そろそろ景気や発注先に自社のペースメーカーを委ねることなく、自ら事業の最適環境を構築する時が来たのではないだろうか。

この機に素晴らしいビジョンを描いていただきたい。そして素晴らしいエクセレント・カンパニーを創り上げていただきたい、と心より祈念して本稿の筆を置く事とする。 S&Gビジネスディレクション株式会社 代表取締役社長 吉田 史朗

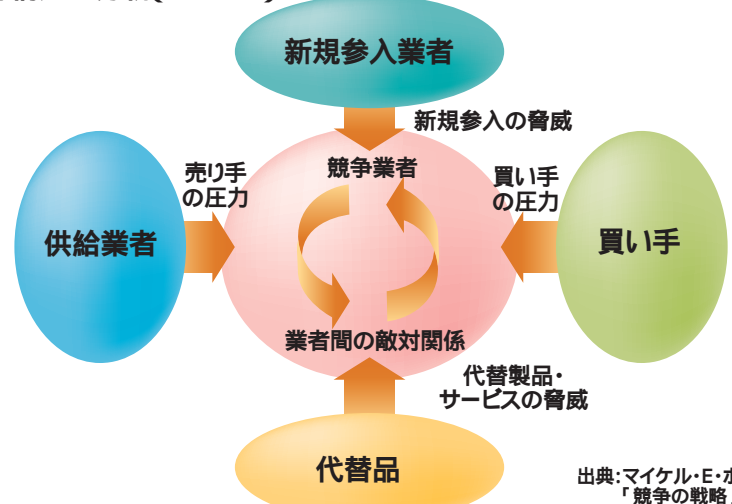
経営理念・経営ビジョンの意義



SWOT分析で自社の事業を分析する

	自社の強み (Strength)	自社の弱み (Weakness)
環境の機会 (Opportunity)	ビジネスチャンス	機会損失
環境の脅威 (Threat)	脅威の回避	危機的状況

業界構造の分析(5Force)



出典:マイケル・E・ポーター 「競争の戦略」ダイヤモンド社