

実践経営にかかる基本要件と主要な課題

1. 経営主体の確立

- (1) 経営理念
- (2) 経営戦略・基本戦略の策定
- (3) 経営者

2. 基本戦略とその中身

3. 戦略の具体化、戦略策定の方法

- (1) 製品や事業という切り口からの具体化
- (2) 市場や顧客という切り口からの具体化
- (3) 戦略達成手段という切り口からの具体化

4. 経営実践の視点から見た個別的な戦略テーマ

- (1) 製品開発・新商品開発をどのように行うのか
- (2) 顧客開拓、とりわけダイレクトマーケティングをどのように行うか
- (3) 現代状況に企業を適合させるため、人と組織をどう革新するか
- (4) グローバル化への有効な対応方法
- (5) 成熟経済状況下の競争課題としてのコストダウンはどのように行えばよいのか
- (6) 知識情報化時代の社会インフラであるITはどのように活用するか
- (7) 外部経営資源を使って、いかに現代状況へ適応するか

実践経営にかかる基本要件と主要な課題

1. 経営主体の確立

(1) 経営理念

- ・よき経営理念とは
- ・経営理念の意義

今日の経営において、なぜ経営理念が大事になるのか。

①今日的な状況の下で、経営理念という漠然とした価値共有のあり方が、従来以上に大事になっている。これはそれが経営活動における求心力のもとになるからだ。

②経営理念が組織の向かうべき大きなビジョンを曖昧なかたちながら示すから。

③経営理念は企業ドメインを策定する際の指標になる。

④経営理念は、経営者が自らの固定観念を打破しようとする場合などにおいて、その勇気を与えてくれる。

⑤経営理念を高めることは、経営におけるトレードオフの矛盾をさらに深めることになる。しかし、そうした緊張関係こそ、経営におけるイノベーションの源泉になる。

経営者が自らこうした緊張関係を呼び込み、自分自身に高いハードルを課すようにする。こうした営為こそ、企業革新と企業発展における重要なポイントになる。

(2) 経営戦略・基本戦略の策定

- ・事業領域の決定

事業の基本的な位置決めをする。これは経営トップが行うべきものである。

(3) 経営者

- ・経営者と理念・戦略との関係

経営者こそ第一の経営理念の体現者である。

- ・経営者の役割を考える

<よい経営者の条件の検討から>

①会社の行くべき方向性や目標を、わかりやすく、明解に示すことができる。

②会社の何を変えるべきかわかっている。

③今日の経営における知的資産蓄積の重要性を理解している

④社員の意識を変え、前向きな方向に向けられる。全員参加経営を意識している。

⑤率先垂範ができる。率先垂範をいとわない。

⑥現場を大事にし、現場に学ぶ姿勢がある。

⑦視野が広い。事業を通じて世の中に寄与しようという意識が強い。倫理的・社会的な問題意識がある。

- ・経営者の育成・リクルート

これも大事な経営者の仕事である

- ・企業組織の設計と革新

これは経営者による戦略の実行行動という観点から見たことである。

- ・技術開発、ノウハウ蓄積、収益追求システムの確立

これは同じく経営者による戦略の実行行動であるが、より顧客との接触や現場での実際活動を意識した立場からのものである。

2. 基本戦略とその中身

企業のあるべき姿から逆算して現状の点検をし、あるべき姿に到達するための手を打つ、断行する

目標の具体化、中途半端なかたちでなくやり抜く

世界一といえるような突出した強みを何かで持つ

経営活動のすべてにおいて進化し続ける

- ・顧客のもとめているものに素早く気づく体制をつくる

たとえば、日東電工のニッチ市場における圧倒的なトップシェア戦略と、そこから生じる情動的な優位性、またその情報優位性を活用したスピードある意思決定のことなどである。

最悪の事態でも最善の手が打てるようにする

- ・リスクをほどよく分散する収益構造

3. 戦略の具体化、戦略策定の方法

(1) 製品や事業という切り口からの具体化

事業の軸足をコア事業と周辺事業に置く。そこから外れないようにする

キヤノンのケース：キヤノンの場合、多角化といっても、技術的には光学技術の応用という点から離れていない。

経営資源の集中、重点領域・攻める領域の明確化

- ・シャープの液晶への集中
- ・ホンダ：顧客と技術を絞り込んで自分の土俵で戦うのが特徴－30代の比較的若いファミリー層が主なターゲット
- ・武田：自社のコアを医薬品と定め、ノン・コア事業は切り離す。筋肉質の企業体質をつくり、研究開発に集中する、成長のカギとなるものが新薬開発であるから
- ・日東電工：グローバルニッチトップというスローガンの下、世界市場規模で技術の向かう方向を集中させる
- ・今日的な状況の下ではたとえ大会社であっても、経営資源の集中という方向を外れると、思わしい事業成果が得られなくなる。たとえば、ソニーの携帯電話事業の例で見よう。ソニーにとって、携帯電話に必要な通信技術は得意技術でなかった。この結果、携帯電話事業の実績も満足するものとはならなかった。

事業領域、活動目標やテーマの絞り込み

経営資源に限られた中小企業にあつては、事業領域や活動目標、テーマを絞り込むことが大企業以上に大切になる。これには中小企業における新製品の開発を例に引くのがよい。たとえば、世界一薄く強度のあるフライパンの開発である。こうした開発目標の絞り込みにより、中小企業には困難に見える世界一といえる突出した強みを持つことが可能になる。なお、そうした開発における簡単な参入基準としては、次の3つが考えられる。すなわち、①その仕事が好きであるか。②その仕事が自社にとって得意領域に入るかどうか。③開発の成果はお客さんや社会にとって素朴に喜ばれる性格のものか、といったことである。

(2) 市場や顧客という切り口からの具体化

市場創造、新しい市場を自らつくり出す

- ・ヤマト運輸の宅配便事業
- ・セコム：人びとへの安心の提供という広大な市場を掘り起こす。
- ・アスクル：IT活用の翌日納品体制で、中小企業のオフィス用品需要を掘り起こす。
- ・ラクーン：インターネットを使った在庫品処理の激安問屋、問屋の機能革新と中間在庫の合理的処理の仕組みを開発した。

事業の主力分野を成長分野に持っていく

・ソニー：ブラウン管の技術にこだわるあまり、薄型の次世代テレビ開発技術に乗り遅れる。

・信越化学：塩ビや肥料、合金が7割の事業構造からカラーテレビの普及で需要が伸びはじめたシリコンや半導体ウエハー、合成石英事業への進出を果たした。これはまた、国内事業中心から海外へも蛇を切り始めた時期と重なる。

・日清紡：繊維会社から事業構造を大きく転換している（ブレーキ製品、紙製品など）

・日東電工：伸びる市場関連の電子部品を中軸製品とする。日東電工は貼る技術という地味な技術を電子部品の製造という相対的には地味な分野に適用してきた。具体的には、液晶に使う偏光板フィルムのことである。これは液晶テレビ等を製造するとき、画像が見える状態にする上で欠かせない製品である。したがって、液晶テレビや液晶製品が伸びれば伸びるほど、日東電工の偏光板フィルム他の事業も伸びていくことになる。

リスクを取って成長市場に進出

・武田のアメリカ市場への進出

製品の多用途化による市場開拓

・基盤技術を生かして製品の他用途化を図る。あるいは、同様に基盤技術を生かして隣接市場に向けた製品開発に努める。なお、これらはいずれも製品開発する上でリスクを抑える利点がある。

大きい市場で全く新しい機能を打ち出す

・花王の行き方：日常家庭用品という一見地味な市場を対象としながら、常に新しい機能の提案が市場創造につながるという行き方をする。

・Uリーグの雑誌『いきいき』：50歳からの自分らしい生き方、暮し方の応援誌というコンセプトでこれまで存在しなかった市場をつくった。50代以上というこれから膨らむ大きな市場に対し、まったく新しい内容の雑誌で訴求をした。

Uリーグ＝「いきいき」では、直販というかたちで雑誌流通のチャンネルを変えていったことが経営全般の革新をリードしていくことになった。つまり、顧客をつかみにくい時代において、直販というチャンネルを選択することで50代以上のターゲット顧客のニーズを的確に探り出し、つかんでいくことになった。

高度専門市場で勝負

・武田：事業の多角化から専門化へ向けた改革

成熟市場の掘り起こし

・オオゼキ：正社員主体の顧客第一主義で地域の食品・生活用品需要を掘り起こす。

オオゼキでは、ターゲット市場を地域・生活圏の市場に絞り込む。

・しまむら：市場と顧客に適応するかたちで技術開発を行い、非製造業分野での技術開

発に先鞭をつけた。しまむらでは、資産運用の効率化、回転率重視と商品を売り切ることを結びつける。これにより、小売業分野における商品管理技術、店舗運営技術、揃え・マーチャンダイジング技術、店舗管理技術など、小売業にかかる技術開発で優位性をつくった。

・成熟市場での掘り起こしでは、既存の産業分野で開発された生産性の徹底的な向上策や、効率的なオペレーション技術、現場における自律的行動の確保策、あるいは現場からの数値管理の徹底といったことがポイントになる。

(3) 戦略達成手段という切り口からの具体化

とるべき手段の組み合わせ、手段の複合化による目標達成

・信越化学：同時並行的に手を打ち事業構造を転換する。高シェア、高競争力の確保、需要先取りの大型設備投資による競争力の確保

コスト低減と商品力の向上を結びつける

・花王、日経ビジネス 2003年7月21日号「特集 強さの研究 花王 22期連続増益の舞台裏」36頁

・コストダウンとその他の強み向上策を結びつけ、一体的に取り組む

スピードで優位性をつくる

・日東電工：日東電工は、情報把握、判断、実行の3つの局面におけるスピードを重視する。そして、これを達成するためには、自社製品が勝負をかける世界市場において圧倒的なシェアをとることが鍵になるとする。

・掘場製作所：納期を半減する超短納期活動

既存技術や資源を生かして活路を拓く

・たとえば、既存技術を生かして新製品開発を行うことである。これは新製品開発に伴うリスクを抑える利点が多い。したがって、中小企業の開発活動に適合する性格を持つ。

顧客に直結するチャネルの開拓と経営革新の遂行

・顧客に直結するチャネルを持つことは、ものあまりの成熟経済状況下において、それだけでも優位性となるところである。しかも、顧客に直結するチャネルを構築することは、単にチャネルの新規開拓にとどまらず、経営全体に革新を及ぼすことで経営上一層大きな意味を持つ。

利害が反するもの間において、目的意識を共有させ、向かう方向、ベクトルを揃える

製品、市場、地域、組織、従業員等々に関して常にトータルバランスを考える

信越化学：商品、取引先や、地域の分散、成熟商品（需要平準化商品）と成長商品と

バランスさせる。この結果、リスクをほどよく分散する収益構造となる。

M&Aなど重要な決定事項については、自社にあった明確な基準をあらかじめ持つ

キヤノン：キヤノンは、これまで自前主義による技術開発で来た会社である。しかし、S E Dの開発では、東芝と手をくむこととなった。ちなみに、キヤノンは1,000億円を超える現金・預金を保有するキャッシュリッチ企業である。キヤノンは将来に向けて、M&Aも視野に入れつつある。したがって、キヤノンのM&Aは、自社にとって技術的に意義がある場合にのみ考えるという姿勢が出てくる。

ジョンソン・エンド・ジョンソン：M&A対象企業は次の3つの基準を満たすものでなければならない。1) 事業領域がヘルスケアの領域に属する。2) 成長している事業である。3) 売上高経常利益率で15%以上であること。

日本電産：回る物、回転することに関係ある技術、動くものに関する駆動技術を買う。

4. 経営実践の視点から見た個別的な戦略テーマ

(1) 製品開発・新商品開発をどのように行うのか

現代の厳しい競争環境の下では、製品・商品で圧倒的な強みを持たなければ、市場競争に伍してゆけない。では、このためにはどうすればよいか。そうすると、その有力な方法として、これまでなかった製品をつくり上げること、つまり新製品開発ということが浮かび上がってくる。

(2) 顧客開拓、とりわけダイレクトマーケティングをどのように行うか

今日のむずかしくなった市場環境の下で、どうしたら顧客を獲得できるのか。見えにくくなってきた顧客ニーズをつかむには、どうしたらよいのか。その鍵は、なるべく顧客に近づき、顧客を直接的につかむということにある。より具体的にいえば、I T・インターネットをつかって限りなく顧客に接近してゆき、顧客と直接に取引することである。これがダイレクトマーケティングの導入ということである。

(3) 現代状況に企業を適合させるため、人と組織をどう革新するか

今日の企業環境を取りまく激しい変化は、事業活動を動かす容器としての組織や人のあり方に関しても、大きな変容を迫る。これの具体的な対応が企業における人と組織に関する革新である。あるいは、人と組織のあり方に関する設計・編成・取り扱いの模様替えや組み替えといってもよい。

(4) グローバル化への有効な対応方法

市場が地球規模に拡大している時代において、世界の中のどこで戦うか決めることは、きわめて重要な経営課題である。そして、このように自社にとってもっとも有利・有益である活動場所を見出していくのがグローバル戦略に他ならない。

(5) 成熟経済状況下の競争課題としてのコストダウンはどのように行えばよいのか

グローバル化以前と以後では、コストダウンの位置づけは大きく変わった。グローバル化以後では、それまでの漸進的な方法による局部的なコストダウンでなく、抜本的で経営全体に及ぶ戦略的なコストダウンがもとめられるようになっている。言い方をかえれば、これは強い財務構造の基盤づくりと一体になった、事業構造の変革も伴う戦略的なコストダウンのことである。

(6) 知識情報化時代の社会インフラであるITはどのように活用するか

今日、企業環境の先行きの見通しは一般的にきわめて不透明である。先行きが非常に見通しにくい時代である。このような状況の中で、安定した企業活動を行なうには、企業にとっていわば「有視界飛行」が可能となるようにしてゆかねばならない。このための有力な武器となるのが、ITの活用、あるいはIT経営の導入である。つまり、ITの活用によって、経営情報が見えるようにし、そうして得た情報によって経営の質を飛躍的に引き上げていくということである。

(7) 外部経営資源を使って、いかに現代状況へ適応するか

グローバル化の状況においては、企業間の関係や、企業と顧客の関係、あるいは経営資源のあり方等、企業経営を取りまく諸々の要因が変わってくる。そうした中では、自社単独の行き方にこだわらない多様な企業間関係を前提にした環境対応方策がもとめられてくる。外部経営資源の活用方策とは、こうしたことへの具体的な対応方策に他ならない。