

「インサラン」の目

不況に強い企業へ

経営力と現場力の強化

100年に一度の経済危機

2008年に発生した、米国発の金融危機は、9月のリーマンブラザーズの破綻から、世界中を巻き込んで、100年に一度と言われる経済の危機的状況に陥っている。实体经济への影響も大きく、消費が大きく落ち込み、自動車や家電などの企業業績見込みが悪化している。

経済危機に対する企業の対応

今回の経済危機に対して企業経営者はどのように考え、対応しているのだろうか。いろいろな情報を整理すると、二つの考え方があるようである。

一つは「危機はチャンスなり」と考える積極派の思考である。例

えば、日本電産の永守社長は、赤字企業が増えてくるので救済型M&Aのチャンスと見ているし、セブン&アイホールディングス鈴木会長は景気停滞で持ち込まれる提携・買収案件は案件ごとに考え、必要なら投資継続するという。

二つめは「この際、企業体力を強化する」という考え方である。不況な時は不要不急の仕事は止め、次のステップのために準備をする、と言うものである。ホンダがF1を撤退して、次世代電気自動車の研究にシフトすることなど、今まで出来なかったことをこの際実行しようとする。また、需要に合わせて生産体制を再構築する企業も多い。これらの企業はこの際、不要な設備を停止・廃棄し、コストを削減する戦略である。激しい環境変化を前にして、その変化を読み取り、次の飛躍のために環境対応能力を強化しておこうとするものである。

企業はこの二つの戦略を組み合わせ、具体化し、選択と集中を徹底し、今回の難局を切り抜けようとしている。

混乱後のパラダイムシフト

金融危機が発端となった今回の経済危機ではあるが、この危機が終わった後に、新たな経営環境に関するパラダイムシフトが想定される。幾つかの事実を見てみよう。

1. 輸出依存型産業

輸出依存型企業は国内需要喚起のための戦略を考える必要がある。そのためには、より市場ニーズに即した新製品の開発・販売が必要となる。また、政治的・行政的な支援も必要になる。更に、単にコスト低減を目的とした生産拠点や販売拠点の海外シフトでない、新たなグローバル化が求められる。

2. 食糧や資源

2008年に発生した、小麦粉を始めとする食糧価格高騰や食の安全・安心の問題から、国内自給率を向上させる方向に進むと思われる。また、資源に関しても2007年4月海洋基本法が成立し、2009年1月には「海洋エネルギー・鉱物資源開発計画素案」が策定され、海底の「石油・天然ガス、メタンハイグレート及び海底熱水鉱床について、今後10年程度を目標に商業化を目指す。」としている。資源自給率も向上する可能性がある。

3. 貿易構造の変化

最近の貿易構造は2004年に我が国と中国・香港の貿易総額合計が米国との貿易総額を上回った。中国等との貿易量の拡大により、日本海沿岸11港からのコンテナ貨物量が増加している。今後は北東アジア諸国との貿易量が急増することが予想されている。

これ以外にも、自動車産業は電気自動車などへの転換が進むであろうし、環境保全事業が経済の牽引役となってくる可能性もある。

経営環境変化のパワールの源泉は経営力と現場力

企業は経済危機やパラダイムシフトによる経営環境変化にうまく対応することによって生き残って行くことができる。この企業の変化、即ち経営革新を起こしていくためのパワーの源泉は何であろうか。ここでは経営力と現場力という二つの力について考えてみたい。

まず、環境変化に対応するために、企業がどのような目標に向かって、どう行動するかである。これは経営ビジョン、経営指針などと言われるが、これらを考えるのは経営者の役割であろう。経営者が考えに考えて、自分の言葉と態度で表していくもので、経営者の思想とも呼べるものである。そしてこの考え方を企業内に徹底し、企業を同じ目標を持った、燃える集団に変えていく。この経営者のパワーを経営力と言う。

ビジョンだけでは、実際の環境変化に対処することは難しい。これを実践するのは現場である。現場の一人一人が経営者のビジョンや指針を、身をもって理解し、細かい指示が無くても、経営者の意思を自律的に判断し、実践していく組織能力が必要である。この組織能力を現場力と言う。

今回のような経済危機と呼べる環境変化に対しては、経営力と現場力の強い企業ほどスムーズに経営革新ができるのではなからうか。

経営力、現場力を強化するために

経営環境に対応して経営革新を実践するためには経営力と現場力が必要であると述べた。

次に、それらをどのように強化するかについて事例を見ながら考えてみたい。

経営力は経営者の資質に依存するが、経営者の考え方（ビジョンや経営指針）を明確な形で言葉にして、この考え方を機会あるごとに継続して社内外に発信する経営者の姿勢が大切である。また、企業内の人材育成制度の中に、経営

者の考え方を周知、徹底するため、の仕組みを組み込んでおくことも重要である。例えば、花王は「花王ウェイ」という形で経営者の考え方を明文化し、「使命」「ビジョン」「基本となる価値観」「行動原則」などに別けて、社内、社外に発信している。更に、花王ウェイを実践するため、「花王に求められる人材」像を明確にして、それを元に人材育成を行っている。

現場力の強化は、日常の企業活動の中で実現できるものであり、一朝一夕では達成できない。

トヨタは現場力が高い企業と言われている。3現主義、カイゼン、作業標準、人材育成などのトヨタ方式が紹介されている。大切なことは、トヨタがこれらのことを長期間に互って継続し、人材育成を行い、組織能力まで高めていることである。また、現場力強い企業としてドンキホーテが紹介されることが多い。

ドンキホーテは家電用品、日用雑貨品、食品、時計・ファッション用品などを取り扱うディスカウント店で山積み陳列法等独自の陳列法が有名である。2008年までの5年間増収、増益を達成して

いる小売企業である。この会社の特徴は徹底した権限委譲であると言おう。ドンキホーテの創業者、安田隆夫会長によると、この権限委譲は「主権在現」とまで言われている。つまり、権限は現場にあり、経営はそれを支援する立場であると言いうことである。現場力を高めるためには現場に権限委譲し、問題発見・問題解決能力を強化すると共に、見える化を推進して組織としての力を強化することが肝要である、そして何よりそれらを継続して行うことが重要であると言われている。

最後に

経営力と現場力を強化することによって、企業体質は強化され、今回のような100年に一度といわれる経営環境変化に対しても果敢に立ち向かうことが出来る。変化に柔軟に対応できる強い企業を目指して、日々成長できる組織にしていきたいものである。

（中小企業診断士 安藤 孝）
参考資料 遠藤功「現場力を鍛える」他