

## 第 2 節

---

# 経営環境

本節では、経営の内部と外部環境について述べる。それを基に経営ミッション、ビジョンの大切さと、場合に依じた戦略の見直しの視点について考える。

---

## 1 経営の内部環境

一般に会社は、特段のことがない限り、創業後、年月の経過とともに規模が拡大する。一方、経営の活力レベルは大規模化に伴って低下し、かつさまざまな固定観念が風習となつてはびこってくる。図表 2-1「経営の内部環境と今後のあり方」は、それらを概念的に示したものである。横軸に年月の経過、縦軸に経営に与える良し悪しの方向性と大きさを表している。

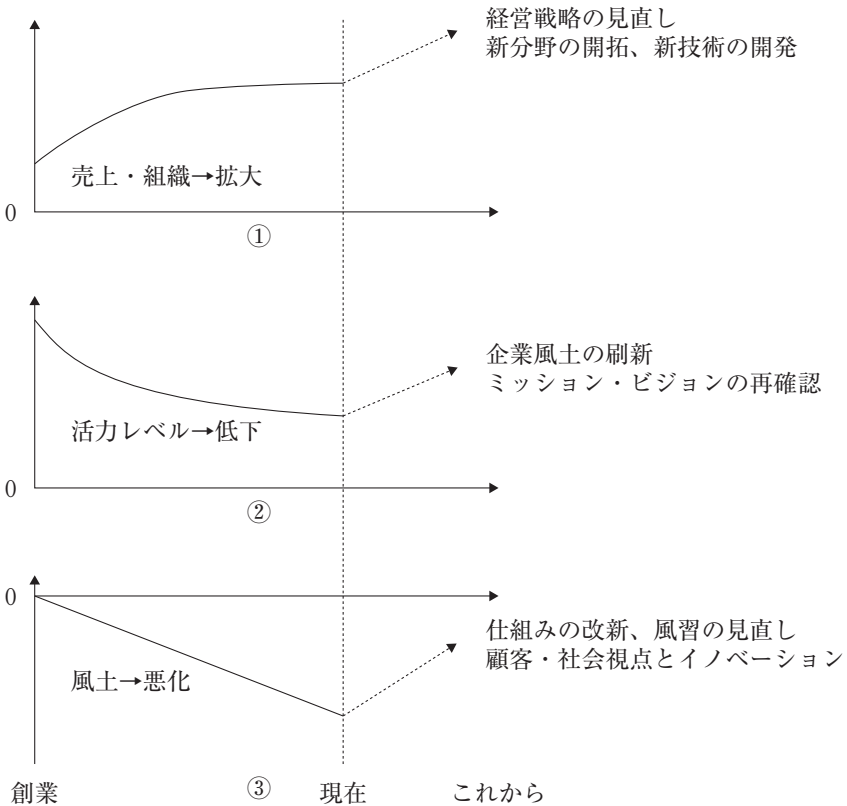
図表 2-1 ①に示すように、会社が若い頃は、売上も組織も小さいが、年月が経過し、売上が増大すると組織は大きくなり、経営資源が充実し、会社を動かす仕組みも整っていく。しかし、やがて市場が成熟し、需要が飽和するにつれて、会社の成長も鈍化する。

これまでわが国では企業が規模の成長を遂げるのと同時に、市場を開拓し、現場のマネジメントに体当たりで取り組んできた。市場がグローバルに広がり、規模が拡大するにつれて事業も成長してきた。

しかし、いまや市場は BRICs など一部を除き飽和状態に近づいている。メーカーとしてさらなる成長のためには、新分野の開拓や、競合他社を凌駕する新しい技術の開発など、経営戦略の見直しが必要となる。

一方、図表 2-1 ②に表すように、会社が若い頃は、経営者および社

図表 2-1 経営の内部環境と今後のあり方



員の活力レベルは高い。しかし、年月を重ね組織が肥大化、重層化するにつれ、社員の若さが失われ、組織の活性が失われていく。そして、市場が固定化し、新たな挑戦の機会が減少してくると、社員の士気は衰え経営の活力が低下する。

かつては組織を牽引してきた優れた個性も、年輪を経て一線を退いていく。集団の活力を取り戻し、再び多くの若い人材・個性が自律的なエンジンとなって創造的に力を発揮できるようにしていくためには、企業風土を刷新していかねばならない。経営ミッションと経営ビジョンの再確認と、場合に応じての再定義が必要となる。

また、図表2-1③のように、この間、さまざまな習慣の積み重ねが会社の風土、風習となって定着していく。それらは、諦め、狎れや、事なかれ主義といった悪い方向に向かいやすい。

定着した会社の流儀の中には、悪しき慣習や風習がたくさんあるはずである。かつては合理的であったはずの事柄でも、現代ではまったく意味を持たないものが数多く残っている。それらを見直し、払拭していくためには、いわゆる破壊と創造、仕組みの革新、風習の見直しなど、顧客・社会視点に立った経営革新（イノベーション）の推進が必要である。

## 2 経営の外部環境

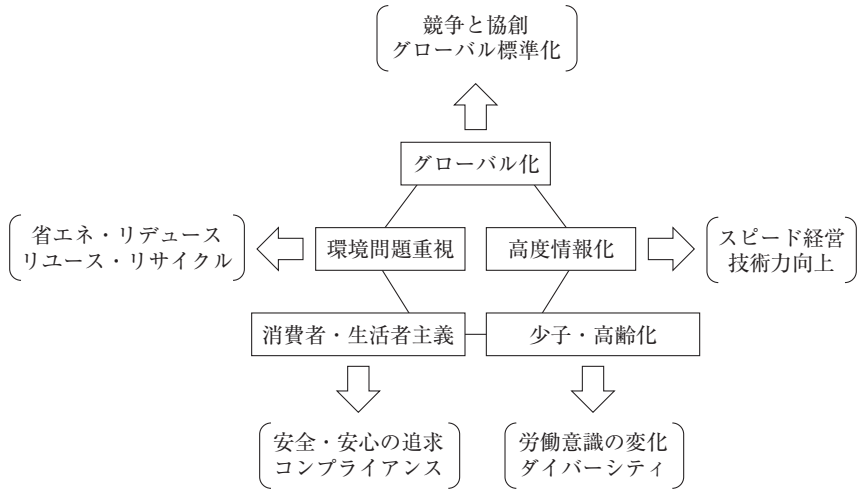
20世紀はインフレの時代、21世紀はデフレの時代であるともいわれる。つまり、20世紀の高度成長期はそれなりに頑張っていればうまくやっていけた時代、21世紀の低成長期はそれではうまくいかない時代であり、本物の会社・商品だけが生き残る時代である。

図表2-2「経営環境と今後の方向性」に示すとおり、考慮すべき経営環境の大きな流れとして、グローバル化、環境問題の重視、高度情報化、少子・高齢化、そして消費者・生活者主義による、価値観の変化がある。

15世紀の大航海時代、コロンブスらの探検家は、数々の苦難を鉄の意志と勇気を持って乗り越え、新大陸の発見などの地政学的なグローバル化の端緒を開いた。

その後、ヒト、モノ、カネ、技術、情報が、世界を自在に行き交うグローバル化の進展に伴って、世界規模での競争が急速に激化してきた。これまで、わが国が競争力の源泉としてきた生産技術などの強みが、中国などの追上げもあって、そうともいえない事態も見られるようになった。また、わが国の企業にとっては、海外との生産・技術連携における

図表 2-2 経営環境と今後の方向性



グローバル・マネジメントの能力不足も重要な解決すべき課題として挙げられるであろう。

一方、グローバル化の進展に伴い、さまざまな危機が大きくかつ素早く伝播するようになった。世界の社会・経済の動きに、常日頃からしつかりと目配りする必要がある。

技術・商品の標準化、市場特性に応じたローカル化、グループ企業や協力会社との連携、および人材の交流をグローバルに推進していかねばならない。すなわち、“協創”による“競争”力の強化である。

環境問題は、今世紀の世界的課題である。持続可能な地球と、それにふさわしいインフラと生活様式づくりにおいて、われわれはその責任の一端を担わねばならない。省エネ、省資源（リデュース）をコンセプトにした製品づくりと、再循環（リサイクル）、再利用（リユース）のためのサービス・ビジネスの強化が重要である。「つくる」から「使う」方に価値観の重点を置いたビジネスと付加価値づくりが現世代人の使命である。

持続的発展を推し進めると、いずれは資源が枯渇し、世界はそれを奪

い合う弱肉強食の修羅場となり、地球環境破壊が進むであろう。それを回避するために、京都大学の松久寛教授らは、経済規模の「縮小社会」を真剣に考える必要があると提言している。資源の枯渇は、究極的には避けられないが、そこに行き着くまでの時間を長くし、その過程をスムーズにするための方策を社会科学ならびに科学技術の領域で検討しようというのである。

2008年秋以降の世界規模の金融危機と同時不況は、これまでの経済成長至上主義に反省を迫り、持続的経済発展の限界を示すのみならず、さらに縮小社会に向けての真剣な討議をうながす序章となるのかもしれない。

高度情報化社会のもたらす環境変化も大きい。インターネットによってあらゆる世界の情報を瞬時に取得でき、イントラネットによって社内の多数の社員が情報を共有できる。経営はますますスピード化している。

このような情報インフラの活用によって、世界に広がるサプライ・チェーン（供給連鎖）の構築を進め、生産・調達のグローバル化を一層促進することができる。また、研究開発においてもグローバルな人材の連携が可能となる。このような“知”の融合によって、商品力・技術力の飛躍的向上を図ることができる。

われわれはコア技術の上に、地域の市場にふさわしい商品を企画する。そして、市場に受け入れられる商品を実現するためのサプライ・チェーンを地球規模で築くことになるだろう。たとえば、日本の商品技術による、中国のハードウェアとインドのソフトウェアの融合といったことが可能であり、重要になってくるのである。

わが国では少子・高齢化が急速に進み、2005年をピークとして人口面での縮小社会に入った。これまでの終身雇用制度下での年功序列制を維持することは困難となり、さまざまな形の能力・成果主義が制度化され、改良を加えられている。労働意識の変化に対応し、合理的で新しい

“公平”のコンセプトを明確にしたい。

また、従来の終身雇用制度の下で特定の人に頼った仕事のやり方ではなく、流動化する労働慣行の下でも会社としてしっかり機能できるシステムづくりを目指すべきである。

労働人口の減少と高学歴化に伴い、自動機械化と情報武装化を一層進展させるとともに、女性および外国人を高等人材として登用するなど、ダイバーシティ（多様性）が不可欠である。均一な集団にあっては、個人の存在意義が失われがちであるが、多様な集団にあっては、個人個人の多様性が集団の経験知を総合的に高めることができるのである。

われわれは会社においてモノの生産者であり、サービスの提供者であると同時に、家庭に戻れば消費者・生活者でもある。近年のコンプライアンスの高まりも、このような二面性が背景としてある。安全・安心に対する強い社会的ニーズも消費者・生活者主義と無縁ではない。われわれは、これにしっかりと応えていかねばならない。

そのためにも、過度な超過労働の抑制や有給休暇の確実な取得など、生活者としてのゆとりを生み出すためのワーク・ライフ・バランスに配慮する必要がある。

このように経営の目的とあるべき姿、すなわちミッションとビジョンを実現するために、時代と世界の潮流の中で、経営の外部環境に応じて経営の戦略のあり方、戦術の選択を考えていかねばならない。

いま、世界ではまさに優勝劣敗が進んでいる。これは急激なピッチで進む生物の進化過程にたとえることもできる。太古の昔に盛えた恐竜は環境の激変により、あるときを境にして一瞬のうちに絶滅したといわれている。しかし、恐竜が絶滅した後も進化の過程は停滞しなかった。現在の人類につながる高度な生物を含むさまざまな種が繁栄してきたのである。

現代は、大きな変化が予想外のスピードで起こる時代である。情報処理の分野でドッグ・イヤーという表現がある。犬は人間の7倍のスピー