

パート
2

業績の維持・向上に関するマネジメント

1 将来の方向性の「決定」

経営者の最も大事な役割を挙げるとしたら、「将来の方向性」を決め、社内所周知し頑張ってもらうように皆を鼓舞することであるといえます。この前提がなければ長期的に利益を出せるように会社を運営することはできないからです。

たとえ、将来の方向性がよかったとしても、その後の企業行動によっては成功できないこともあります。しかし、もし方向性が間違っていれば長期的な成功は絶対に収められないと断言できます。将来の方向性はすべての企業行動の原点であり、そこからすべて派生してくるのです。

将来の方向性のことを経営学的には「経営ビジョン」などと呼んでおり、企業の行動指針、企業理念のよなものであり、なぜ自社が世の中に存在し、世のために何をする会社なのかを掲げるものといえますので、できる限り内外に周知できるようにすべきものといえます。

経営ビジョンの設定がしっかりしていれば、日々の事業展開は多少失敗があつたとしても経営ビジョンに沿って軌道修正していけば、多少寄り道になるかもしれませんが、大怪我はしない経営になるはずで

つまり、自社の事業展開を経営ビジョンという原点に照らし合わせることで、長期的にみれば大きな判断ミスや失敗がない会社になれる可能性が出てくるのです。あるいは外部から見聞きするときには大きな失敗

にみえても、その失敗を会社の大きな教訓や財産にし、経営ビジョンに沿って次の事業展開を良好にするきつかけにできる可能性があります。

それでは、将来の方向性（経営ビジョン）を経営者はどのように考えるべきかですが、既にやりたい事業がある場合には、それを総合的な見地から自社として行うべき事業であるかどうか検討し、その内容をベースに経営ビジョンに反映させます。

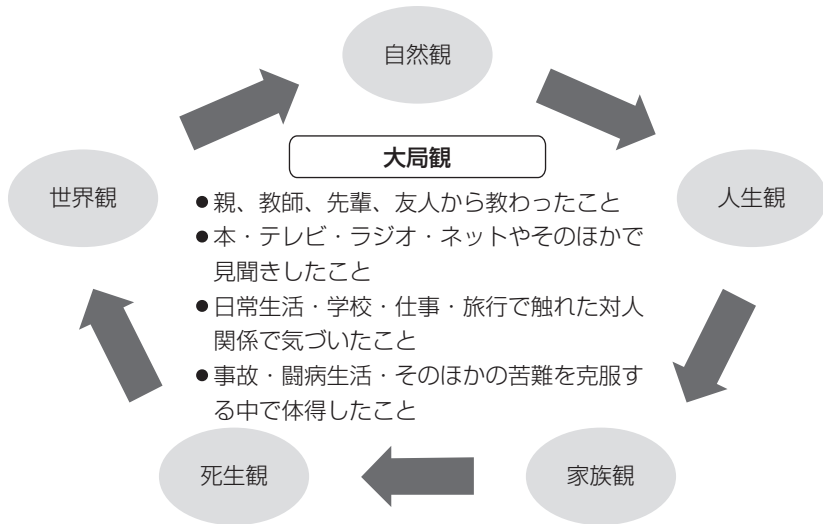
また、起業したい強い気持ちはあるが、やるべき事業がまだ決まっていないため、経営環境、世の中の動きをみて今後どういう事業を行うべきか考える場合には、はじめに経営ビジョンを考え、そこからどのような事業を立ち上げるか検討します。

まずは、経営者の大局観が事業を構想していくうえで重要になります。物の見方、人間に対する考え方、歴史認識、社会とのかかわり方、世界情勢の見方などについて経営者本人の思うところを総合的に吟味してなすべき事業は何かを自らに問うことです。

そのような感覚は一朝一夕に身につくわけではありませんが、その道の専門家や学者になるわけではないので、日常生活の中でどのように体得していくかということなのです。それまで生きてきた中で、親、教師、先輩、友人から教わったこと、本・テレビ・ラジオ・ネットやそのほかで見聞きしたこと、日常生活・学校・仕事・旅行で触れた対人関係で気づいたこと、事故・闘病生活・そのほかの苦難を克服する中で体得したことなどをもとに、経営者ごとに異なる大局観が形成されていきます。

そして、その持ち得た大局観から将来の方向性、事業内容を徹底的に考えることにつきます。現状では物足りないかと自ら判断すれば、もう少し読書なり、教えを請うなり、旅に出るなりしてインプットを増やす局

図表 I-2-1 大局観について



面もあるでしょう。

ここでいう大局観から経営ビジョンを導き出せば、基本的には自らの欲だけから発想したものには通常はなりません。悪人ではない普通の人が培ってきた自然観、人生観、家族観、死生観、世界観などから将来の方向性を総合的に検討すれば、世の中や社会のためになる事業、思い浮かんだ利害関係者に役立つ事業、自社が初めて世に問い皆をあつといわせる事業など大所高所から事業構想を考えられるはずです。

2 将来の方向性の「ヒント」

会社の将来の方向性を決める際には、事業に対する経営者の思い入れが最も重要といえ、経営者として何をやりたいかということです。そして、いざ事業展開をするにあたっては用意周到に準備し、本当に人生をかけ、軌道に乗せられる機会を持てる事業領域であるか十分に検討分析することも重要です。

どんな事業を行うにせよ競合相手がいない業界とい

パート
1

企業不祥事を防止する体制作り

1 社会と共存共栄する体制（CSR態勢）の整備

事業計画を策定し、その事業計画のうち、直近1年について、損益計画だけでなく、資金計画、資本計画、さらに損益については、販売や購買のほか総合的な体系で、かつセグメント別や顧客別といったさまざまな切り口で具体化した予算を策定すべきです。しかし、策定できたとしても、それを実行していかななくては、それらは単なる「画に描いた餅」となってしまう。事業計画を、あるいは、予算を確実に実行していくためには、実行するための「仕組み」を構築することが必要になります。

この「仕組み」には、組織を適切に編成し、役割を適切に配分する、といったことから、組織の中でどのように情報を伝達するか、業務をどのようにチェックするか、といったことまで、さまざまな観点から構築することが求められます。

そこで、A社長は、「今後、予算が達成されるよう計画どおり成果が出ているか確認していく必要があるだろうから、その検証資料を作成して毎月検討していく必要があるだろう」と考えました。「ただ、いい機会だから、そもそも今の当社に予算を達成するための管理体制が整備されているかどうか、改めて検証する必要があるな」と思っていました。また、「最近では、企業不祥事があると、当社のような中堅・中小企業はひとたまりもないから、できれば不祥事が起きない体制作りも念頭に置いて構築したいな」とも考えてい

ました。

A社長が参加した「健全な企業成長を考える会」では、「コンプライアンス軽視の企業風土やコーポレートガバナンスの不在、内部統制の未整備といった状況があるとリスクマネジメントが欠落していることになるため、業績不振をもたらし、結果として不正会計を誘発することになる」という話がありました。さらに、「このような場合、さまざまなコンプライアンス違反が会社内に発生することになる。しかし、それが問題視されない、あるいは、適切な解決策・改善策が検討・実行されないことが多い。これらの違反事項が隠ぺいされ、後になって明るみに出ること、社会的に糾弾され、会社の存続をも脅かすことにつながる、という負の連鎖に陥ってしまう」ということを講師が説明していました。

また、勉強会の講師は、「会社が取り組むべき」として、CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) やリスクマネジメント、コンプライアンスといったさまざまな用語でいわれるが、これらはいずれも『社会の期待に応える』という本質では同じである」とも言っていたことが印象に残っていました。社会のニーズに対して価値のある製商品やサービスを提供して売上や利益を獲得していく事業活動は社会の期待に応えながら利益の獲得にもつながっていくことでした。

CSR態勢の整備は、「①会社にとって本質的なリスクの回避になるとともに、②会社の持続的な成長を可能にするものだが、本質的に求められているのは、『誠実』な経営を遂行し、社会に対して正確かつ適切な情報開示の徹底を図ることだ」ともいわれました。

CSRというと、何か上場している企業や大企業が取り組むような大きな話で、環境への配慮や社会貢献活動の推進といった形でコストばかりかかり、会社のイメージアップやブランドの確立にはなるかもしれない

いが、まさか利益の獲得につながるとは思っていませんでしたので、A社長にとつては意外で、言葉としては聞いたことがあっても、自分の会社のこととしてはこれまで考えたこともありませんでした。

このように、CSRを実践することは、社会のニーズをとらえ、経営理念と整合し、かつ、社会的にも受け入れられ、また、自社の強みが生かせる、あるいは、事業とのシナジーがあり、経営資源を効果的・効率的に活用できる活動に投下していくことを意味します。これは経営戦略を策定し実行していくプロセスそのものとして考えるべきです。社会にニーズがあり、それに対して付加価値のある製商品やサービスを提供することにより会社は利益を獲得しており、これは、利潤追求の企業活動そのものであるとともに、一方では、社会に貢献する活動として評価される結果となります。

「社会の期待」を把握・分析し、自社の強みと弱みを分析し、社会に受け入れられる活動を計画し、実行のうえ、その結果を把握・分析し、改善を行う、というPDCAサイクルを構築することが必要となります。

そこでA社長は、事業計画の策定プロセスにおいて、地域社会、顧客、従業員といった利害関係者のニーズを把握し、これらに対し、経営理念に照らして、あるいは、会社の強み・弱みとの関係、さらには、経営資源との関係から、何を実行すべきかを検討し、事業計画に盛り込むことを経営企画室に指示しました。

さらに、CSRの観点からは、会社は、最低限法律を守ることが求められるだけでなく、それ以上のさまざまな期待をさまざまな利害関係者から受けており、そのような「社会の期待」を把握し適切に対処して行くコンプライアンス体制を整備する必要があります。

そこで、A社長は、次に自社のコンプライアンス体制について改めて考えてみることにしました。