

「日本企業における経営革新への考察にあたり」

21世紀を迎えて、日本の経済社会は新たな成長軌道に乗れるかどうかの大きな岐路に立たされています。IT革命が牽引する情報化、市場経済のグローバル化に加えて、少子高齢化による市場構造の変化など、未曾有の変革の中で、これらに的確に対応しながら、新時代における独自の活路を見出せるかどうか大きな課題となっています。

こうした経済環境の変化は、日本企業における組織体系の在り方や取引慣行など、すでに構造化されている我が国特有の仕組みに対して、抜本的な見直しを求めています。また、企業の競争力の源泉は、これまでのように、高品質で低コストの製品のみならず、人材の活性化、資本効率の適正化といった経営資源の最大化をはじめ、環境問題への対応、地域社会との調和、情報開示の透明性などを取り込んで、恒常的な企業価値の創造が重要となっています。

こうした状況の中で、日本企業は、これまでの経営システムを改めて問い直し、その強みと弱みをしっかりと認識しながら、自己革新に向けた不断の行動を起こしていくことが必要です。これは日本企業にとって大きな試練であります。しかし、このような歴史的な転換期を迎えて、この試練は新たな飛躍のチャンスでもあります。非連続の時代だからこそ大きな飛躍が可能なのです。そのためにも、経営者は、過去のしがらみに縛られることなく、不退転の気持ちで経営革新に取り組み、自らが新しい時代を築いていかなければなりません。

経営革新の方向性については、これまでも幾度となく議論されており、新しい改革手法について多くの報告・提言がされてきました。こうした動きにいち早く対応して、経営者の固い決意のもとに、新しい視点で事業の再構築に取り組み、好業績を上げている企業があることは言うまでもありません。しかし、その一方で、経営者、従業員の日ごろの勤勉努力にもかかわらず、なかなか明日への活路が見出せないままにいる企業も多いのではないのでしょうか。それらの多くは「変えなければいけない」という改革推進論に振り回されて、具体的な手がかりを見出せないままに、効果の出ない表面的な改革に終始しているように見えます。

こうした日本企業の実態を踏まえて、企業経営委員会では、**企業の経営責任は経営者にあるという原点に立ち返り、経営者一人一人が足元を見つめ直し、真正面から経営革新に取り組んでいくことを主旨として、経営革新の障壁となる問題点を明らかにし、今までと違った切り口での考察を行ってきました。**

また、委員である経営者自身が革新に向けた道筋を考え議論してきたことを纏めるという意味で、“提言”という形式にこだわらず、“革新への考察”としました。

本書の構成については、四つの章で組み立てています。

まず第1章では、日本企業のおかれている状況を、日本企業全体にかかるマクロ的な問題と、それぞれの企業にかかるミクロ的な問題の二つの視点で捉え、「なぜ革新が必要なのか」「何をどのように改革していくのか」ということについての考察を行っています。

第2章では、革新の大きな方向性と、革新に向けた経営者の心構えについて触れています。

第3章では、経済同友会のメンバーに実施したアンケートの中で、経営者が革新課題として関心の高かった五つの項目について、具体的な行動の提案を行っています。但し、一つ一つの手法を改めて語ることは敢えて省略し、経営者の発想を変えるヒントになるように心がけています。

最後の第4章では、革新の根底にある経営者のリーダーシップに対する考え方を整理し、経営者の基本姿勢を示しています。

企業経営に名案や特効薬はありません。企業経営委員会では、21世紀への展望を拓くことを目的に、これまで本会が積み重ねてきた議論を総括し、約1年半に渡って、経営者の本来のあり方について検討を重ねてきました。今回の考察を経営者に向けたエールとして受け止めていただければ幸いです。

以上