

『新時代に向けた企業経営～革新への考察～』

§ 1 . 経営革新の必要性の再確認

『過去のものとなった日本企業への賞賛』

日本企業は今、かつて経験したことがないほどの構造的な変化に直面している。市場経済のグローバル化、情報技術の飛躍的な進展によるネットワーク化など世界経済の基盤を揺るがす大きな変化を前に、かつて国際競争力を謳歌してきた日本企業の経営システムは、一転して根本的な見直しを迫られている。

こうした状況の中で、これまで慣れ親しんできた制度や仕組みを「とにかく変えなければならない」という認識が急速に広がり、ここ2、3年の間に、日本企業は俄に経営の革新に取り組み始めた。

そして、「株主重視の企業価値の向上」「新しい経営指標の導入」「持株会社構想の推進」「カンパニー制の導入」「取締役会の改革」「成果主義の導入」などの新しい経営手法を先を争うかのように導入している。

こうした日本企業における経営革新の実態の中で、すでに事業の再構築や戦略の見直しを図り、新しい視点で力強く前進し始めている企業や経営者がいることは言うまでもない。しかし、その一方で、改革推進論に振り回され、横並びの施策を展開しているために、効果の見えない表面的な改革に終わってしまうという状況が至るところに垣間見れる。

なぜ、かつて世界から羨望され、手放しに賞賛されてきた日本企業が、「一過性の改革熱」に冒されたような対応に陥っているのか。その要因としては、「現状に対する認識の甘さ」「明確なビジョンのない革新手法の導入」「本質的な問題解決の先送り」といったことが考えられる。

企業経営委員会では、こうした考えにもとづき、日本企業が再び活力と競争力を取り戻していくために、改めて企業経営の原点に立ち返り、「なぜ、なにを、どのように、だれが」改革していくのかについて考察することとした。

『明らかにすべき日本企業の現状と課題』

日本企業が21世紀の新たな発展に踏み出すためには、新しい発想と行動によって、現在の構造的な変化に力強く立ち向かっていくことが必要である。

しかし、「とにかく変えるべきだ」とする推進論だけでは、改革の必要性を煽るばかりで、直面している問題の本質を理解することにはならない。日本企業の経営システムの現状と課題を把握した上で、「なぜ改革が必要なのか」「なにをどのように変えるべきなのか」「だれが改革を行うのか」といった革新の方向性をしっかりと認識することが大切である。

そこで先ず、現状と課題の認識について、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てみる。これによって、現在の「一過性の改革熱」を冷まし、新時代に向けた経営革新の方向性を見出していきたい。

『効率優先の経営システムと同質化競争』

まずマクロ的に見ると、1970年代から1980年代にかけて、日本企業の競争力の源泉となったものは、継続的な改善の積み重ねによる生産性の向上を目指した効率優先の経営システムである。これによって、日本企業は優れた品質と世界に勝るコスト競争力を同時に達成してきた。

この効率優先の経営システムは、日本企業の労働生産性を飛躍的に向上させ、欧米企業を凌駕する効率性のフロンティアを築き上げ、世界のベストプラクティスとしての賞賛を勝ち取るまでになった。

しかし、改善の積み重ねが生み出したベストプラクティスは、ある一定の期間には競争力を発揮するが、競合企業による徹底したベンチマーキングと技術力の向上によって、いずれは追いつかれてしまうという宿命も背負っている。

例えば、1980年代に徹底して日本企業の経営システムを研究した欧米企業は、1990年代に入って、日本企業との競争力格差を急速に縮めた。さらに、現在はインターネットなどの情報技術をいち早く経営に取り込み、日本企業を凌ぐ勢いで生産性の飛躍的な向上を実現している。

また、日本国内の競合関係を見ても、徹底したベンチマーキングによって、企業間における経営スタイルや技術力の違いが希薄化し、事業プロセスだけでなく、市場に提供される製品やサービスまでも似通ったものになった。

このように、現在の日本企業は、いわば「同質化競争」と言える状態にあり、「企業の顔が見えない横並びの存在」となっている。さらに、この「同質化競争」は、低成長時代を迎えて、必然的に価格引き下げ圧力を強めることになり、多くの日本企業が収益悪化の負のスパイラルに陥っている。

『同質化競争からの脱却と個性化への挑戦』

次に、企業レベルのミクロ面に目を転じると、日本企業の多くは、ここ数年の間に、不採算事業からの撤退、有利子負債の圧縮、不良債権の処分、人員の削減など、一連のリストラ策に取り組んできた。

しかし、これらの施策は、重荷を減らすという点で、経営の立て直しに不可欠な要素ではあったが、それ自体が経営システムの革新を図るものではない。むしろ、効率性をさらに追求したという点において、従来の改善を重視したアプローチの延長にあるとさえ言える。

現在の日本企業に求められていることは、本来的な革新として、競争に対するアプローチを転換することである。これまでの効率優先の経営システムだけでは、低収益性からの脱却と、国際的な競争優位の確立という命題に対して、十分な効果を得ることができない状況にある。それぞれの企業が新しい競争力をもたらす経営システムを早急に構築することが必要となっている。

その際に認識すべきことは、経営環境のパラダイムが大きく変化し、市場経済のグローバル化がもはや現実の段階に入ったということである。すなわち、今日言われる「優勝劣敗の時代」は、日本対欧米という次元ではなく、企業対企業という、より根本的なところに根ざしているということである。

ベストプラクティスが急速に普及する中で、これまで以上に改善の積み重ねによる効率性を追求することは当然のことである。また、日本企業が世界に誇ってきた第一線での品質管理システムを更に強化していくことは言うまでもない。

しかし、それだけで果たして十分であろうか。優勝劣敗という新しい時代の競争環境に力強く立ち向かっていくためには、それぞれの企業がグローバル競争に通用する独創的な経営の舵取り～マネジメントスタイル～を早急に確立していかなければならない。すなわち、競争力の源泉を「効率性の追求」から「独自性の発揮」へ転換することが必要である。それぞれの企業が強い「個性」を打ち出して競い合う「個性化競争」への挑戦をスタートすることこそが、日本企業の経営革新のあるべき姿であり、革新の真意ではないだろうか。

§ 2 . 求められる経営革新

『横並びの経営革新からの脱却』

グローバルな市場経済化の進展は、企業間の競争環境を根底から揺るがし、まさに企業対企業の優勝劣敗の戦いを引き起こしている。日本企業がこの戦いを乗り越えていくためには、これまでの横並び経営に甘んじる体質を切り捨てて、企業の「個性」を発揮する独創的な経営システムを構築していかなければならない。

そのためには、それぞれの企業が直面する問題の本質を明らかにし、自社の経営課題をしっかりと認識した上で、それを解決する最も効果的な経営手法を導入していくことである。すなわち、ベンチマーキングに依存したレディーメードな解決策ではなく、自社の経営課題の寸法に合わせたオーダーメイドの解決策が必要なのである。

また、「一過性の改革熱」に冒された横並びの革新は、個々の企業が直面する問題の本質を究明する機会さえも、経営者から奪い取ってしまう危険性があることを見落としてはならない。

現在の横並びの革新から脱却するためには、経営者が過去のしがらみに縛られることなく、自ら描くビジョンにもとづき、企業の「個性」を追求していくことが必要である。すなわち、企業が明日の活路を見出すためには、「独自性の発揮」という新しい挑戦課題に対する経営者の心構えが不可欠なのである。

『求められる経営のリーダー』

これまで経営者は、日常的なオペレーションに目配りを利かせて、安定的な事業活動を推進する「現場のトップ」としての役割を担ってきた。しかし、現在のような不確実な時代を生き抜くためには、経営者が時代の流れを読んで、「先見性」と「戦略性」を発揮することが重要となる。すなわち、「現場のトップ」としての優れた統率力とともに、「経営のリーダー」としての役割が求められる。

「経営のリーダー」たる経営者は、自ら独創的な経営ビジョンを描き、これを実現するための経営革新を間断なく進めていかなければならない。従来どおりの発想で、競合企業と似たり寄ったりのビジョンを描いていたのでは、規模の大小を問わず、激しい市場競争を勝ち抜いてはいけない時代に入っている。

『明日を切り拓く攻めの経営』

企業が抱える経営課題や企業が置かれている経営環境は、それぞれの企業によって異なる。単に他社が取り組んでいるからやるというように、安易に新しい経営手法に飛びつくことは経営資源を無駄に消耗するだけである。また、それぞれ

の経営環境に応じた最適なビジネスモデルを創り出す障壁となる。

経営者が客観的な視点で自社の現状を正しく捉え、本質的な経営課題を把握しなければ、**自社に適した革新の方向性を見出す**ことはできない。

さらに、革新の方向性が明らかになっても、経営者が過去のしがらみにとらわれていたのでは、抜本的な解決策を見出すことはできない。慣れ親しんだ発想や、かつて自社を成功に導いた思考様式を変えることなく、闇雲に変化の渦中へ突入することは、自らを袋小路に陥れることになる。

したがって、経営者は常に新しい発想と行動を起こし、明日を切り拓く「**攻めの経営**」に徹していくことが大切である。

そこで次章では、経営者がどのように発想と行動を変えていくべきなのか、現在盛んに叫ばれている幾つかの革新手法について考察を深めていく。

§ 3 . 新時代への経営革新に向けて

『発想の転換と行動の変革』

これまで見てきたように、日本企業における今日的な問題は、経営革新に着手していないことではなく、革新に対する「適切な」処方がとれていないことにある。経営者が明確なビジョンをもたずに、闇雲に新しい経営手法を導入したのでは、経営課題とその解決策にギャップを生じ、結果として、効果の出ない経営革新に陥る。

行動を起こす前に、経営環境の変化を把握し、今後起こり得る自社の問題点について入念に検討していれば、何をしなければならないのか、あるいは何がその妨げになるのかが明確になる。これによって、変化への対応を誤るリスクを回避し、適切な革新を図ることができる。その上で、優先して解決すべき問題点や目指すべき革新の方向性は、経営者自らのビジョンとして示す必要がある。

本章では、このような経営革新における適切な処方の必要性を前提とし、本年7月に実施した「企業の経営革新に対するアンケート調査」（後掲資料）で、経営者が最も重要であると考えている五つの革新課題についての考察を行う。但し、手法自体に関する議論を再燃するのではなく、「なぜ革新の成果が現われにくいのか」「どうやってそれぞれの企業に適した革新の方向性を見出すのか」など、効果的な革新に向けた経営者の発想と行動についての検討を行う。

革新課題1：ITの積極活用

『ITと経営戦略の統合』

インターネットを中心としたITの進展は、ビジネスにおける空間・時間の概念を大きく変えていくとともに、組織のあり方や取引慣行など、経営に関するあらゆる分野において、新しいビジネスモデルの構築を迫っている。今後も多くの企業で積極的な情報化投資が行われ、最新技術の導入による事業活動のシステム化が進められることが予測される。

しかし、こうしたIT関連の施策に関して、技術的なインフラ整備のみに目を奪われていないだろうか。これらはもちろん重要なことだが、それだけでは経営の競争力向上には繋がらない。また、戦略面は経営サイド、技術面はシステムサイドに分断されて、全社最適の目的を見失っていないだろうか。

ITによる効果的な経営革新を図るためには、ITと経営戦略が明確なビジョンのもとで合致していることが重要である。これによって、意思決定のスピードを速めていくことはもちろん、経営環境の変化に対応して、従来のビジネスのやり方を変えたり、新しいビジネスモデルを創出することができる。

技術的なインフラ整備のみを先行させても、ＩＴの恩恵を十分に取込んだ経営の最適化を図ることはできない。単なる技術論ではなく、ＩＴによる市場環境の変化を的確に把握して、それを経営戦略のレベルで対応していくことが必要である。例えば、インターネットによる国際社会のネットワーク化を新たな市場機会として捉え、新しいビジネスモデルを創出することができるかどうか企業の競争力格差に繋がる。

近年、ＩＴは重要な経営資源であるという認識が日本企業の中でも一般化してきているが、ＩＴによる効果的な革新を図るためには、経営者が自社の経営課題を深く理解し、独自の経営戦略の中で、ＩＴの潜在能力をフルに引き出していくことがポイントになる。すなわち、競争力の強化と経営の最適化を目指して、経営者がＩＴと経営戦略を合致させる新しいマネジメントを確立していくことが必要である。

『ＩＴによるマネジメントの変革』

さらに、ＩＴ活用における今後の課題は、情報化にともなう人材と組織の活性化である。情報インフラの高度化によって実現する「知識の共有」を、人材の高度化による「知恵の競争」へと発展させていくことが必要である。

また、これまでの縦割りで硬直化した組織形態を、柔軟で境界のない組織へと変革し、社内外の多様な知恵を取り入れ、新しいアイデアを素早く実現していくことが重要である。さらに、ノウハウやナレッジの集積や共有化についても、アウトプットの差別化にどう繋げていくのかといった戦略的な観点で取り組む必要がある。

さらに、ＩＴを活用した新しいマネジメントの導入とともに、これまでに組織が蓄積してきた経験的スキルや基礎技術などの財産が、決して疎外されることなく、確実に伝承されることを経営者は忘れてはならない。

革新課題２：コアコンピタンスの強化

多くの企業がバブル崩壊後の収益性向上を迫られ、経営目標が曖昧なまま、ただ闇雲に総合路線を否定し、安易に集中路線を走り始めていないだろうか。あるいは、「選択と集中」という言葉に踊らされて、安易に慣れ親しんだ事業分野へ回帰してはいないだろうか。

コアコンピタンスとは、競合企業には真似のできない独創的な価値を顧客に提供する中核的な力を意味し、企業の独自性と競争優位性を構築、維持していく上で重要な鍵となる。また、コアコンピタンスとは企業の強みの組成要素でもあり、既存の事業分野の仕切りだけでは識別できないものである。

優勝劣敗の時代を勝ち抜いていくためには、経営者自らが自社の強み弱みを知

り、どのようなコアコンピタンスがあるのかを把握する必要がある。その際に注意すべきことは、業界の構造的なコアコンピタンスではなく、自社のコアコンピタンスを正しく把握するということである。さらに、コアコンピタンスは、経営者によって組織のメンバーに正しく共有され、常に経営戦略の中心に位置づけられる必要がある。

「選択と集中の経営」も単なる事業分野の絞り込みではなく、コアコンピタンスへの集中でなければ意味がない。経営者は、既存の企業の枠組みを取り外した上で、自社のコアコンピタンスを最大限に生かすような経営ビジョンを描く必要がある。自社のコアコンピタンスを正しく把握し、明日の経営戦略を決定することは、他の誰にも委譲できない経営者の使命である。

革新課題3：資本効率重視経営・キャッシュフローを重視した経営

企業は本来市場の中での優勝劣敗によって、その存続が問われるものである。これまで日本企業においては、株式持ち合いや系列取引、各種規制の擁護などが発展に大きく寄与する反面、資本の効率性について厳しく求められることはなかった。

しかし、今後、日本企業がステークホルダーを今まで以上に尊重し、社会的責任を果たしていくためには、資本の効率性を厳しく追求し、国際競争力を高めていかなければならない。そのためには、これまでの発展に寄与してきた従来の取引慣行などについても良い面、悪い面を絶えず見直していく必要がある。

また、「厳しく利益を追求する経営」を実践するには、「どの事業活動を強化するのか」「どの事業分野を重点特化するのか」といった意思決定に際して、キャッシュフローを重要視していくことが必要となる。すなわち、経営資源を有効活用し、キャッシュフローを最大化できる経営戦略を、過去の常識や慣行に縛られずに考えていかなければならない。

そこでまず、経営資源について無用な支出を省くことが課題となる。日本では、不採算事業の撤退を潔しとしない風潮があるが、非効率部門を切り捨てることは経営の基本である。

また、経営者は絶えず投資機会を探索し、成長分野を見極めて、良質な先行投資を行わなければならない。この際に重要なことは、実行された投資が少なくとも予想通りのキャッシュフローを実現し、予想された利益を生み出すように、経営活動を厳しくリードしていくことである。

革新課題 4：成果主義の徹底・人材の流動化

『成果主義による機動的な組織行動』

近年、成果主義が日本企業でも急速に注目され始めているが、単なる人件費削減やリストラ目的に導入されてはいないだろうか。成果主義の導入は、企業と従業員の関係の変化、さらには、仕事に対する個人の価値観の変質を十分に認識した上で進めていかなければならない。お座なりの導入では、個人と企業との関係に混乱を生じ、良質な人材までも失うことになりかねない。

また、成果主義の導入によって、年功制を前提とした技能の伝承が難しくなるという声も聞かれるが、成果主義は必ずしも年功制を否定するものではない。問題は、年功制が副次的にもたらした不明瞭な職位階層にある。年功を考慮して用意されたポストは、必ずしも本来的な組織の使命から置かれたものばかりではない。その結果、組織内において管理機能ばかりが膨張してくるという状況を生み出している。

成果主義を導入する本来的な目的は、経営ビジョンを実現するために、個人と組織の能力・活力を最大限に引き出すことにある。そのためには、経営ビジョンにもとづく個人や組織のミッションを明確にし、その達成度合いを尺度とした公正な評価基準を作り上げていくことが必要である。

また、成果主義の成否は、事業に適した形で評価基準の質を高めていくことができるかどうかにある。それと同時に、経営ビジョンの達成と従業員の自己実現の方向性を一致させて、一人一人の自律性と潜在能力を十分に発揮していくことができるかどうか焦点となる。そのためには、評価基準・評価プロセスをオープンにして、公正に運用する必要がある。さらには、経営者も率先垂範して、役員報酬制度の透明性を高めていくことが重要である。

『企業と個人のオープンな関係』

これからは、企業と個人は対等なビジネスパートナーとしての創造的な協力関係を築いていくことが重要になる。これまでの終身雇用という暗黙の契約関係ではなく、企業と個人がお互いを選択し、オープンな価値観の中で契約を結ぶことが主流になるであろう。

その際に、新たな信頼関係と契約の基盤となるのが企業の透明性である。企業が公開する経営情報をもとに、個人は企業と仕事を選択し、自らのキャリアを形成していく。さらに、個人の成果や業績に対する公正な評価によって、企業に対する信頼とロイヤルティを高めていくことができる。

また、個人は各自のライフスタイルに合わせた働き方を選択し、自らの能力と価値を評価してくれる企業を求めるようになる。従来のような企業への帰属意識

は希薄化し、全社員を対象とした囲い込み的な雇用は通用しなくなる。

したがって、今後、企業が様々な個性や優秀な人材を束ね、企業価値の向上に結びつけるためには、社内外を問わず、必要とする人材にとって魅力ある企業になることが必要である。仮に成果貢献度に応じたメリハリのある人事制度に変えたとしても、報酬は企業を選ぶ要素の一部にしか過ぎない。真に魅力ある企業になるためには、人事制度の改革だけでなく、経営ビジョンの明確化や意思決定の透明性などを含めた経営全体の仕組みも根本的に見直す必要がある。

革新課題5：コーポレートガバナンスの強化・経営の透明性

『競争力とコンプライアンスを同次元で実践』

これまで四つの重要な革新課題に対する検討を行ってきたが、それらのベースとなるのがコーポレートガバナンスの革新である。

コーポレートガバナンスに求められていることを大きく捉えれば、健全かつ効率よく経営を行い、企業の競争力を長期的に高めること、企業の意思決定と行動が法律の規定・市場のルールに適法していること、さらには環境問題や企業倫理など法令を超えたレベルで企業が自己責任原則に従って行動し、様々なステークホルダーの信頼・要請に応えること、の二点である。

すなわち、企業は優れたチェック＆バランスの仕組みを確立し、「市場を重視し、競争力を強めるためのコーポレートガバナンス」と「社会を重視し、コンプライアンスを高めるためのコーポレートガバナンス」を同次元で実践しながら、独自の企業価値を創造していかなければならない。

『相互信頼関係を築く透明性の確保』

もとより企業は孤立無援に存在するのではなく、社会の中の様々なステークホルダーに支えられて存在している。すなわち、企業経営は様々なステークホルダーとの関わりを意識しなければ存在し得ない。これまで日本企業では、経営者と株主との間だけでなく、従業員、取引先などとの関係においても、敢えて緊張感を持ち込まず、お互い共通の立場でいることが良い経営とされてきた。

しかし、これからは自己責任原則を基本に、利害関係の異なる様々なステークホルダーとの間で、相互信頼関係に繋がる緊張感を保ちながら、お互いに切磋琢磨していくことが求められる。また、相互信頼関係を維持・強化するために経営活動を絶えず見直していく必要がある。

経営者がどのステークホルダーを優先するかは、企業個別の問題であり、経営者が自社の置かれている経営環境を正しく認識して判断することである。但し、今後相対的に株主重視の姿勢が強まっていくことは異論のないところであろう。

そうした中で、コーポレートガバナンスの基本的な条件として重要なものは、経営の透明性の確保、 アカウンタビリティの徹底、 経営者のコミットメント、の三点と考えられる。

企業は、その存続に必要な全てのステークホルダーの信頼を確保しなければならない。そのためには、ステークホルダーに対して、市場原理にもとづき公正な事業運営を行っていることを明らかにする必要がある。すなわち、ステークホルダーの理解と納得を深めるための最善の方法は、**経営を透明にし、分かり易く説明することである。**

しかし、株主総会の運営や質疑応答を見るかぎり、全ての企業が積極的に情報を開示し、対話しているとは言えない。また不測の事態や不祥事の情報開示の内容、スピードとも十分であるとはいい難い。今日では良いことを積極的に開示する企業から、聞く側の立場に立って、悪いことも迅速に開示する企業が評価される時代になってきていることを経営者は認識しなければならない。

『経営戦略と業務執行の課題の明確化』

また、不確実性の高い時代の企業経営においては、過去の成功体験や従来の延長線上の発想にとらわれた意思決定は致命的でさえある。スピード経営という言葉に振り回されて、問題の本質を見極めないままに突き進むことは、やがて企業を破滅的な状況へと陥れる。

こうしたリスクを回避し、企業の競争力を高めていくためには、内部に優れた経営判断の仕組みを持つ必要がある。そして、企業の将来を左右する重大な戦略については、徹底的に議論を尽くすことが不可欠である。

経営における最高の意思決定の場は取締役会であることは言うまでもない。形骸化と言われる取締役会の改革を目的として、取締役の人数を減らし、執行役員制を導入する企業が増えている。しかし実態は、単に形を変えたに過ぎない場合が多いのではないだろうか。取締役会の改革の本来的な目的は、**経営に関する実質的な議論の場**を確保することである。そして経営戦略と業務執行に関する課題を明確にし、経営と執行の双方の機能を高度化していくことである。

「経営戦略と業務執行に関する課題の明確化」とは、執行役員制の導入など組織論的に解決することではない。その本来的な意味は、経営を担うメンバーが、“今日の課題”と“明日の課題”の視点視座を取り違えることなく議論することにある。さらに、課題解決に向けた方向性に関して、経営と執行のベクトルを統合していくことが重要である。

日常的なオペレーションへの目配りは執行責任の場に委ね、取締役会自らは、時代の流れを読み、市場の変化に適応した新しいコンセプトを創出することに専念しなければならない。その意味で、取締役には経営能力に優れた適任者を選任しなければならない。

『第三者の視点による意思決定の強化』

取締役会が過去の常識や経験にとらわれることなく、新しい発想で経営の舵取りを行っていくためには、多様な価値観や経験に基づく助言、考えを経営に積極的に反映させていくことが必要である。

これまで日本企業は、外部の人材や意見をあまり取り入れてこなかったが、これからは社外取締役の導入など、業界の慣習、過去の成功体験に染まっていない第三者の視点を経営の場に大いに取り入れていく必要がある。

第三者の視点を意思決定に取り込むことによって、既存の経営路線に縛られることなく、本質的かつ大局的な見方で、明日に向けた戦略発想を展開することができる。また、第三者の参画は純血主義による“暗黙の了解”“惰性の経営”を打破し、取締役会における議論に緊張感をもたらすとともに、取締役会のアカウンタビリティを高めることにも繋がる。

また、取締役会の機能を強化する上では、チェック＆バランスの仕組みが有効に機能することが必要であり、監査役（会）の役割が重要となる。現在多くの企業で監査役（会）は有名無実化しているとの批判もあり、社外監査役を積極的に導入していくなど、チェック機能を高めていく必要がある。

コーポレートガバナンスをはじめ企業経営は多様なものとして存在し、唯一普遍のモデルはあり得ない。現在、株式会社制度を中心とする商法の抜本的見直しが議論されているが、各企業の独自性とそれに向かう自助努力を高く尊重し、より弾力性のある法体系として整備されることを望むものである。

§ 4 . 明日を切り拓く経営者 ~ リーダーシップの発揮 ~

『ビジョンは経営者の熱き意志』

経営者は、未曾有の変化の時代を新しい成長機会に変えるという気概をもって経営の舵取りを行っていかねばならない。そのために、経営者は変化を先取りし、企業の進む道筋を常に正しい方向へと導いていくことが必要である。

変化の激しい時代にこそ、経営者は自らの明確な経営ビジョンを描き、不退転の気持ちで経営革新に取り組まなければならない。経営ビジョンとは「自社をどのような会社になりたいか」という経営者の熱い思いであり、他の誰にも委譲することができない固有の意志~メッセージ~である。

これまでの経営者は、必ずしも将来的なビジョンを必要とはされず、日常的な業務執行の方針だけを明らかにすればよかった。しかし、優勝劣敗の時代には、経営者が不断の情熱をもって、独自の経営ビジョンを示していかなければ勝ち残ることはできない。

また、組織のメンバーが経営者の熱い思いに触発されて、自分たちのエネルギーと叡智を惜しみなく事業に投入することができるかどうか企業が命運を大きく左右することになる。そのためには、経営ビジョンが誰にとっても明瞭であり、夢と独創性に溢れているものでなければならない。曖昧な目標や数字の羅列では決して人の心を動かすことはできない。

さらに、経営者は、収益追求だけでなく、環境問題などの社会的責任や企業倫理を含めて、自分の意志を分かり易い言葉ではっきりと語れる人間でなくてはならない。

『市場を熟知した経営のリーダー』

経営者が経営環境の変化を先取りし、最適な舵取りを行っていくためには、誰よりも多くの情報を持っていなければならない。特に大切なことは、経営者自らが市場を熟知していることである。経営者は社内外に張り巡らされたネットワークをフルに活用し、市場で起きている変化、さらには変化の兆しを的確につかまなければならない。そして、それらの情報を解析し、将来を洞察し、何をすべきかを迅速に決断し、ダイナミックに行動していくことが必要である。

経営者が市場の変化を知ることなく、組織からの提案を待つて情報を集めているようでは、企業は時代の波に乗り遅れてしまう。また、市場の変化に対して敏感でなければ、迅速な意思決定ができずに、機会を逸して競合企業に先を越されてしまう。

さらに、経営者の意志決定のスピードは、現場のモチベーションにも大きく影響する。今日を漫然と生きている経営者では、組織のメンバーの気持ちを奮い起

こし、経営ビジョンの実現に向けた一体感を醸成していくことはできない。

『リーダーシップは経営者の責務』

経営者は、挑戦に値する高度な目標を設定し、それを実現するために、自ら組織の先頭に立ってリードしていく責任がある。また、経営の最高責任者として高潔な倫理観を持ち、率先して規範を示さなければならない。

さらに、組織のメンバーが経営ビジョンに深く関わり、持てる力を最大限に発揮できるように、明日を見据えたグランドデザインを描いていくことが重要である。

企業内には様々な価値観や情報がある。その中で、経営者は組織全体の力を結集させるような方法を見出し、一人一人のベクトルを統合していかなければならない。そのために、経営者は自らのビジョンを自らの言葉で語り、問題意識を組織全体に共有化させることが必要である。同時に、メンバーの意識と行動を活性化するために、組織体系や制度・仕組みの改革といった動機づけを行わなければならない。

企業の経営責任は経営者にある。経営者は自らのコミットメントに対する達成状況で評価され、その責任を負うものである。改革を意義あるものへと導くには、強い信念と情熱を持った経営者のリーダーシップが不可欠であり、経営者は明日への活路を切り拓いていく責務を負っている。

『企業の明日を切り拓く経営者』

未曾有の構造的変化に直面している日本企業にとって、経営者の使命と責任は、ここまでやれば十分であるという生易しいものではない。経営者がひとたび「明日への挑戦」に足を踏み入れたならば、幾重にも連なる革新の壁を乗り越えて、企業の新たな歴史を自らの手で刻んでいかなければならない。まさに、企業の命運は、経営者の洞察力、決断力、そして、行動力に委ねられているのである。

この変化は、経営者にとって大きな試練であると同時に、自らの夢を実現するチャンスでもある。過去の転換期においてそうであったように、日本企業は秀でた潜在能力を備えており、これを引き出し、具現化することができれば、再び世界のトップランナーになることができる。そのためには、何よりも我々経営者一人一人が自信と夢を持ち、企業の先頭に立って、力強く大変革の時代に立ち向かっていかなければならない。

以上

この革新への考察は、企業経営委員会（瀬戸雄三委員長）が取り纏めた。