

企業の質を変え、社会から求められる企業へ

# 企業変身

新時代に移行している現代は、「需要 > 供給」から「需要 < 供給」という基本的な産業構造の起点が変わっている。

この前提がある限り社会の欲求は流動化し、競争は常態化する。また供給側の論理でビジネスを行うことも不可能となる。

もはや新製品の開発だけでは不十分であり、事業のスクラップアンドビルドを行わない限り、企業のゴーイングコンサーンはありえない時代となった。すなわち「企業変身」のしくみは、現代企業が存続するための重要な経営機能とさえ言わざるを得なくなりつつある。

企業変身の方法には内科的（漢方薬的）方法と外科的方法があり、BSOがこれまでお手伝いをしてきた企業変身には内科的方法が多かった。しかし新時代の流れに変化している現代の企業変身は、中堅中小企業で3年がかりやっとならざるため、外科的方法で行わなくては環境とのズレがひどくなり、結局潰れていかざるを得ない。

現実問題として、短時間で企業変身が出来るようにするにはどうすべきか。今回はBSOの企業変身の取り組みについて述べてみたい。



## 1. 事業のスクラップアンドビルド

企業は常にリフレッシュし、社会から求められる事業を行う努力を継続しない限り、「潰れる」という宿命を排除出来ない。

他民族、異文化のモノの考え方が日本に入ってきているということもあるが、時代と共に人間が変化しており、その中に旧時代、新時代という概念がある。この2～3年で旧時代のビジネスモデルは社会的価値は落ち、新時代によるウエイトが上がってくるだろう。

別の言い方をすると、ビジネスチャンスが多いと言えるが、旧時代のフィルターでその新時代を見ても変化の兆しを捉えることは出来ない。新時代のビジネスは、表面は変わらず、ビジネスの本質が変化している。見方を変え、新ビジネスモデルの開発、模索に取り組むことが必須となる。

そのような中では、新時代のマッチしたビジネスの動きの足がかりを持たなくてはならないだろう。そのためには自分自身で変化を察知するか、察知できる環境を創っておかなくてはならない。

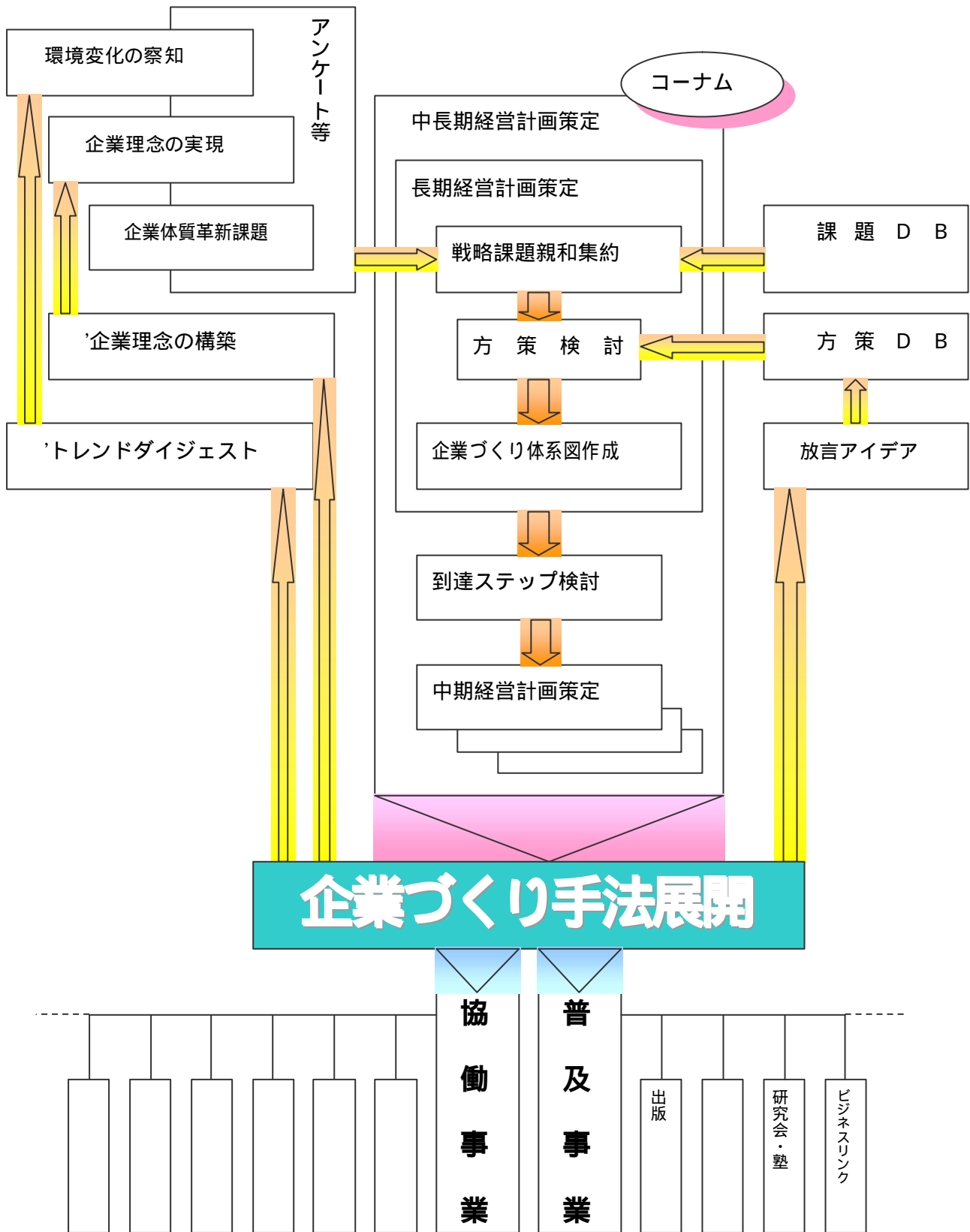
## 2. 未来に素晴らしい企業づくり - 中長期的経営計画 -

企業は有機体である。長所もあれば生き物としての弱点もある。長所は伸ばし、弱点は是正する必要がある。そのためには、社会が求めていることの変化や企業を取り巻く環境変化に合わせて企業体質を変えるための「中長期的経営計画（企業の目指すゴールの姿を描いた「長期計画」、ゴールに向けてのステップを示した「中期計画」）を持ち、これからの企業につくり変えていかなくてはならない。

## 3. 企業変身のステップ

企業変身は、環境変化の察知 企業理念の実現 企業体質革新課題の3つの切り口から企業変身する要素や課題を抽出する。

## B S Oの企業変身手法



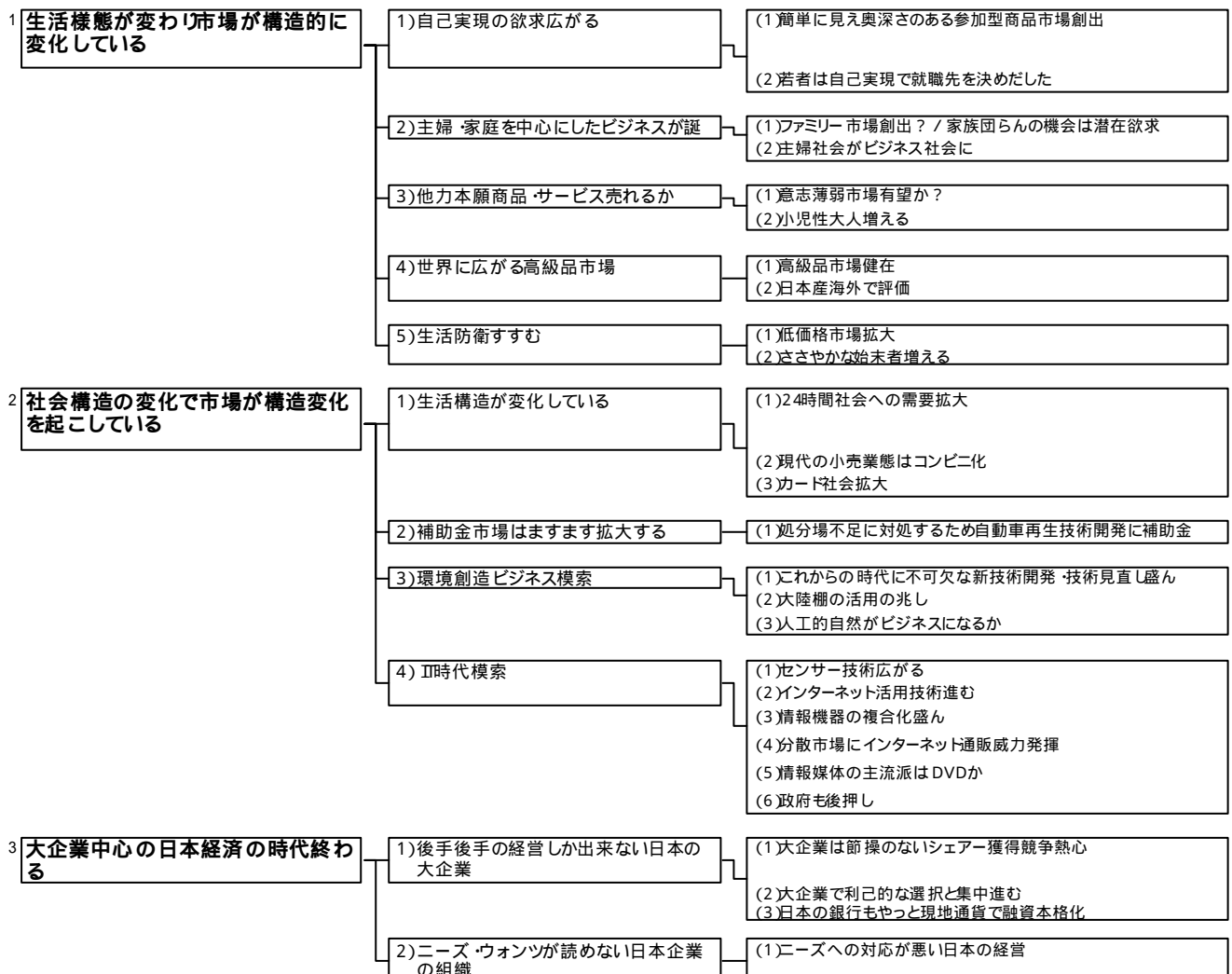
## 1) 環境変化の察知

ビジネスの存在する一番基本は、「環境に適応する」ことである。ところが現代は特に環境が大きく変化しており、その変化を中長期のトレンド（傾向）として捉えなくてはならない。ここで注意すべきは、既にトレンドとして表現されていることはあまり意味がないということである。「これがトレンドです」と言うにはまだ早い、いくつかの現象をみていると将来何かトレンドになりそうな「匂い」がするものがある。ここには感性の問題が含まれるが、「トレンド臭さ」を感じるものを収集し分析する。

しかし企業内の議論のみでは、どうしても偏った捉え方になりがちであるため、環境変化察知は「トレンドダイジェスト」が補うことになる。

このトレンドダイジェストは、構造的な時代の流れ、環境変化を、BSOが独自に捉え分析したものである。これを元にトレンドを察知する切り口を刺激させ広げていく。

### トレンドデータを収集し分析したトレンドダイジェスト(2002 第1四半期)



## 2) 企業理念の実現（ '企業理念の構築）

理念には、このようなビジネスを目指したいという想い（その想いを実現するために自分たち自身も脱皮していかなくてはいけない部分も含まれる）大切にしたいという普遍性なものが各社にある。

すでに理念を構築しているところは再確認し、正式な形で構築していないところは関係者が議論し、それをBSOの手法を用いて構築する。

この理念が企業の個性になる。個性や面白さを感じさせるところを持たないビジネスはこれからの時代では成り立たない。例えば隣の会社と我社は何が違うのか。同業でも他社と同じでは面白くない。

企業理念を大切にし個性の原点と捉え、環境変化と合わせてビジネスをすることで個性的な事業が出来、1社1社の存在する意味や意義が生まれ出てくる。

## 3) 企業体質革新課題

企業体質革新課題とは企業の強み・弱みである。具体的には企業構造再構築（事業構造再構築と経営構造再構築）のための分析を行う。

「事業構造再構築」とは、戦略の優位性を得るため、あるいは時代にマッチしたビジネスを行うため、「市場」・「商品」・「流通」からなる事業構造を再構築することである。

「経営再構築」とは、ビジネスの優位性を得、時代に適応した企業にするため、「技術」・「生産（＝付加価値創出）」・「人財」・「組織・管理方式」・「資金・収益」からなる構造を再構築することである。

この角度から次代の流れを見て、その中からどのようなビジネスが我々に合うか、体質や体力にあるかを捉えていく。

時代が移り変わるときには、移り変わりを犠牲的に受け止めるのではなく、次の時代を展望しながらそのために移り変わりの難局を乗り越える。それができなければビジネスの面白さがない。

## 4) 中長期経営計画策定

環境変化の察知、企業理念の実現、企業体質革新課題で分析・抽出したものを元にどのような企業を目指すのか。企業づくりのプログラム作成ために中長期経営計画を策定する。別の言い方をすれば、企業変身のプログラムを作成するということになる。

## 5) 課題 DB

中長期の戦略的課題は、環境変化、企業理念、企業体質の革新の課題を総合的に考えて検討し、課題を拾い出し、戦略を立案する。検討する元となるのがBSO独自のDB(データベース)である。

ここで注意すべきは、企業内だけの議論では現在の既成概念や発想の貧弱さがある中で課題を捉えることになりがちである。そこで、BSO的な問題の捉え方や発想の仕方が入っているDBを活用し、「どうしてこのような解釈になるのか?」という疑問や刺激し、既成概念や発想の貧弱さをつぶしていく。

## 6) 方策 DB

戦略課題抽出が出来れば、その課題に基づいて方策案を考えていく。ここでもBSOの方策DBを活用する。このDBは過去から現在までに蓄積されたものが中心になっているが、これからの時代にマッチする方策も、議論しながら作成し、蓄積していく。

方策の検討が出来れば、方策体系図が完成する。方策の体系図とはそれぞれの方策にどれだけ資源を投入して、どの部署がどの方策を役割分担して行うかということが、ひと目で分かる体系図である。

企業によっては多くの課題が出てくる。そのような場合、ある程度絞った課題を重点的に取り組み、それが出来れば次の課題に取り組むという方法を用いることがある。しかしこの企業変身にはその重点志向の手法は適していない。

それは、いくつかの課題が連動しており、重点志向である課題だけ解決しても連動した課題(あし切りになってしまった課題)が解決しないことで、本質の課題解決にならず、いろいろなところで軋轢が起こる原因となるケースが出てくるからである。

企業変身の動きの中では、マイナス側に働く要素をいかに小さくすることも重要であり、その部分まで考慮した課題解決の取り組みが必要となる。

この方策までが「企業変身」の作業の3分の2であり、後は確実に実行となる。

## 7) 放言アイデア

未来に素晴らしい会社であるためには、「発想」が必要となる。方策展開の発想を促すのが、「放言アイデア」である。「放言アイデア」とは、特色ある経営・効率的な経営をする上でヒントとなるようなアイデアであり、理論的に検討されていなくとも、また既に実現されていないかどうかの確認がなくともまったく構わない。「無責任に言い放つ」アイデアである。

## 4 . 企業変身には風土や人の変身も重要な鍵である

いくら素晴らしいビジネスモデル案やその方策展開の計画が出来ても、それを実行する企業の風土や関係者の変身がなくてはなかなか実現し難しい。

もちろん風土や人の改革は容易ではないが、この企業変身を基本的に「自分達でやる」ことで、人・風土を変えることを「体」に教え込み、事業の面白さや企業経営に参画していることを体感させていく。

従って、極力何らかの形で企業変身のステップに全社員を参画させる。例えば環境変化や企業構造の再構築のための情報収集などに社員の発言を徹底して利用し、自分達が新しい企業づくりに取り組んでいる、或いは取り組んだという自分達の手作り感を持ってもらい、企業変身を設計していく。

またこれからの経営は「組織力」の大小が大きく影響する。

「組織力」とは「共通の想い」や「理念」を持った「社員一人一人の力の合計」をいう。賃金だけではなく、やはり想いや理念でひとつの方向性をいかに創るかということも重要であり、そうすることで新しいビジネスモデルが生まれる。

## 5 . より効率的に企業変身するために

これまでの企業変身の取り組みは、知力・体力をかなり必要とし、互いに内容を理解するために何度も繰り返し会議をやらざるを得なくなっていた。しかしその繰り返しの会議は互いに負担を大きくすることになり、またこの企業変身だけにウエイトを置いてしまえば、毎日が生きていけない状態になる。従って作業を最小限度にするために、「ナレッジマネジメント」を活用したシステム開発も同時並行的に行っている。

