

2015 年 3 月 31 日

コンサルティングレポート

中堅・中小企業のための「ビジョン経営」のすすめ

経営コンサルティング部 [大阪] チーフコンサルタント 田澤宏幸

1. はじめに

筆者はこれまで十年にわたり、数多くの中堅・中小企業の経営改善の支援をして参りました。そのなかで多くの経営者から、「社員の社長依存による実力不足」「人材の低い定着率」また「重要課題が遅々として実行されないフェードアウト現象への対応」についてご相談を受けてきました。その際考えられる原因をお伺いしますと、「社員の意識や能力の不足」を挙げられる方が少なからずおられます。それは一面で正しいのですが、経営や組織にも目を向けなければ、有効な解決策は見出せません。

なぜ社員の自主性やモラル、あるいはモチベーションが上がらないのか？これまでのコンサルティング経験から、そこには、「会社や事業に夢があるか」「これからどこに向おうとしているのか」が社員から見えておらず、「足元の仕事に終始し、目的意識がはっきり認識されていない」ということに大きな原因のひとつがあると考えています。「経営者自身が、社員に対し夢や希望が語られているか？」「それを伝え続け浸透させる努力を行っているか？」「それに対して社員に何を期待しているのか？」が極めて重要な要素なのです。

ただし、それは分かっているが、現実には市場縮小や競争激化など環境は厳しく、夢や希望を簡単に語るなどできない、と経営者自身が諦めているケースに出くわすことも少なくありません。経営者のモチベーションが高まらない中で、社員にそれを求めることは難しいと言わざるを得ません。

2. 夢・ビジョンは必ず持てる

厳しい環境下だからと言って、本当に夢やビジョンを見出すことは困難でしょうか？ 夢やビジョンは（創業者、2代目、3代目に関わらず）経営者であれば、必ず内に秘めたものが存在し、必ず形にすることができます。改めて言うまでもなく、会社に夢がなければ社員は不安になり、いずれこのまま働き続けることに疑問を持ち始め、有能な社員から会社を離れることとなります。大切な事は「経営者あるいは事業家として、やりがいや生きがいを失っていないか？」と自身に問いかける事です。目標を明確にするため、計数としての中期計画を作ることの重要性は言うまでもありませんが、その前提となる会社のビジョンがなければ計画の目的が曖昧になります。この結果、多くの社員にとっても将来の指針がないことで実行力が伴わなくなるだけでなく、組織としての一体感も失われ、最終的に人材流出にも繋がりがかねないのです。

筆者は中期経営計画策定の依頼をお受けする際、その会社の中長期的な方針やビジョンが存在しない場合には、必ずそれを明確にするステップを最初に設けます。方針・ビジョンは本来、創業者・経営者なら必ず持っている、信条や社会に対する貢献意欲を会社の成長段階や環境変化に応じて表現するものであり、自らまとめあげることは十分可能です。ただし、そのためには自らの生き立ちや経験を振り返り、社会・社員・自身への将来に向けたありたい姿や思いをかたちにする必要があります。このことは、自身の内に秘めたものであるとはいえ、簡単な作業ではありません。できれ

ば自社を客観的な視点で見てくれるアドバイザーをつけられると良いでしょう。またありたい姿や思いを形にすることで、金融機関など外部関係者にも計数計画の背景や目的が明確となることで説得力が増し、長期的な支援が得られやすくなるといった効果もあります。

3. 中長期方針・ビジョン策定のポイント

短期的な売上・利益目標、あるいは顧客開拓、商品販売目標等の短期方針ではなく、中長期方針やビジョンを策定するうえでのポイントは何でしょうか？ 是非次のようなポイントに留意して頂くと良いと思います。

(ア) 創業の精神（DNA）を辿る

経営は、競争に打ち勝つことで事業を継続し、社会や社員、あるいは取引先に貢献し続けることが前提ですが、ややもすると短期的な環境や目的に流されがちです。しかしながら、このような短視眼的な方針だけでは、長期的な関係性を前提としている社員や取引先から信頼や協力を得ることはできません。中長期的なビジョン・方針をつくる第一歩は、創業の精神や経営理念、これまでの行動基準に立ち返ることです。企業には、生まれ持ち、その後積み重ねられてきたDNAが必ず存在します。企業規模が大きくなり、事業や人材が多様化すると、そのDNAも進化・多様化しますが、中堅・中小企業の場合には、DNAから外れたビジョン・方針は多くの場合、絵に描いた餅に陥ります。まず最初に次のような視点で考えてみて下さい。

- ✓ 創業時になぜこの事業を始めようと思ったのか？
- ✓ 誰に対して貢献したいと考えていたか？
- ✓ それを実現する手段として、なぜその商品・サービスだったのか？
- ✓ その商品・サービスを扱えた自身の特徴・強み・経緯は何だったのか？

(イ) 事業領域を拡大、再定義する

創業の精神（DNA）が明確になれば、次のステップとして事業領域を拡大・再定義することが必要です。具体的には、「今扱っている商品・サービスそのものが事業の核だったのか、あるいはその商品・サービスを通じて、実現したいことがなかったか？」といった点について考えてみて下さい。例えば、現在の主な取扱商品が食品であったとします。しかしながら、食品を通じてお客様にお届けしたかった起業の原点が「健康」だったとすると、目指すべき事業領域は「健康関連事業」となり、大きく事業領域を拡大できる機会が生まれることになります。その際「健康」という言葉の持つ定義、意味を確認します。例えば世界保健機構（WHO）の定義によれば、健康とは、「精神的健康・社会的健康・身体的健康のバランスがとれた状態」とされています。だとすると、食品（身体的健康）だけでなく、フィットネスやリラクゼーション（精神的健康）、食育などを活かした教育（社会的健康）事業なども考えられるでしょう。ただし事業拡大に際しては、既存事業、例えば食品メーカーとしてプライドをもって働いてくれている方々の理解を得ることも大切です。事業領域を拡大するということは、既存事業を否定することではなく、それを主事業、主製品としてリスペクトしてさらに拡大しつつも、全社員に夢をもってもらうことです。そのためには、本来持っているDNAにもとづき、「会社や社会に対する影響、そして貢献を拡大していく必要がある」ということを、理解して頂く努力が必要不可欠です。

(ウ) 新事業・商品アイデアのカギは、①強み伝い、②シナジー効果、③サプライズ

(ア)、(イ)を検討いただくことで、もともと内に秘めていた、あるいは忘れかけていた創業精神や社内外への貢献意欲、また事業への熱い思いが、改めて新鮮さをもってよみがえってきた方もおられるのではないのでしょうか？ 事業領域が再定義され、事業拡張の可能性が生まれた段階で、次に直面する問題は、拡張された事業領域のなかで、「どのような事業、商品・サービスを展開していくのか」ということです。これが示されなければ、結局、社内外で“絵に描いた餅”と認識され、会社の変化・変革に対する期待が半減するだけでなく、実行がおぼつかなくなります。新規事業・新製品・新サービスの具体的なアイデア出しを行い、その実現に向けヒト・モノ・カネの資源配分を行い、具体的な動きや変化を作り出し、小さな成功と実績を積み重ねていくことが、生き生きとした会社に変える第一歩となるのです。アイデア出しで重要なことは、新しく設定された方針・ビジョンを実現するためのものであることです。これが前提ですが、現在のビジネスや業態に縛られることなく、業界全体の前後工程、たとえば小売業であれば川上工程である卸売業や製造業への展開可能性を探ってみます。また、先に例示した野菜であれば、隣接事業や付加価値商品である穀物や加工品への進出可能性を検討してみます。この際、原則、主力商品や強みのある商品を伝って、ノウハウや知見のある商品分野から順に広げていくことが鉄則です。（筆者はこれを、前職の社内用語だった“強み伝い”と呼んでいます）

さて、事業・商品アイデアが出揃いました。では、これらをすべて実行に移してよいのでしょうか。大企業であれば、それに費やせるヒト・モノ・カネがあるかも知れません。しかし、中堅・中小企業にとっては、投入できる経営資源が限られるため、原則、現在の主力事業・商品の展開・販売に相乗効果が期待できる事業・商品・サービスを選択することになります。重要なことは、将来的に社員が既存事業・新規事業に関わらず、どのような事業・商品・サービスを経験しても、それぞれの経験やノウハウを活かすことができ（シナジー効果）、会社全体の発展に寄与できるような事業・商品・サービスの組み合わせとなるアイデアを選抜することです。

最後に、考慮すべきポイントがひとつあります。これまでのポイントに沿って検討いただくと、新たな事業展開のヒントが見えてきていることと思います。しかしながら、往々にして、最終的に残ったアイデアは、概ね、既存事業の延長線上にあり、事前に漠然と期待していたほどの夢のあるアイデアがない、と感ずることがあります。実行性、実現性から判断しますと、実はそれがあるべき姿ではあるのですが、何らかの理由で、社内外によりインパクトのある提示をしたい、という場合には、敢えて、サプライズ的なアイデアを盛り込むこともよいでしょう。先の例で言えば、食品から健康に事業領域を拡大した場合、例えば、宇宙食への参入、プロスポーツ事業への進出、といったことです。

4. 最後に

以上のステップは、いずれも日常業務に追われているなかでは実施が困難であるため、これら一連の検討は、経営陣や責任者クラスが週末を利用し、普段着で日常生活から隔離された環境に身をおき、1泊2日あるいは2泊3日の合宿形式で、どっぷりと会社の将来に思いを致し、エンドレスで議論をし尽くす機会を設けられることをご提案いたします。事業の成長や経営改革を目指される中堅・中小企業の皆さま方は、是非以上のようなポイントに留意され、今一度自社の経営について見つめ直して頂ければ幸いに存じます。

— ご利用に際して —

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要です。当社までご連絡下さい。