

いつしか組織の血が淀んではいませんか？

現状維持の脱却には「刺激」が不可欠！

☆☆☆ 企業価値を高める経営を目指すシリーズ⑧ ☆☆☆

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

☆☆☆☆☆☆ 《 目 次 》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】なぜ企業は新商品を開発するのか？
- 【2】現状維持が精一杯だった経営
- 【3】挑戦しなくなっていたA社
- 【4】再び流れ出す血液
- 【5】人も会社も成長が本性



【今月のハイライト】

大企業でも中小企業でも、現状維持に甘んじていれば組織が淀んでしまうのは同じです。会社組織のそうした本性を前提とすると、やはり「何らかの刺激」が必要なのではないでしょうか。

そこで今回は、黒字経営を確保しながらも、「それは単なる現状維持である」と捉え、一念発起した企業の事例をご紹介します。



【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

伊藤会計事務所

【本 部】〒102-0081

東京都千代田区四番町1-8

四番町セントラルシティ602

TEL: 03-3556-3317

e-mail: itoh@cpa-itoh.com

(株) 創コンサルティング

【会計工場】〒510-0071

三重県四日市市西浦2-4-17

(エスタービル3F)

TEL: 059-352-0855

URL: <http://www.cpa-itoh.com>

【1】なぜ企業は新商品を開発するのか？

1》短くなった商品ライフサイクル

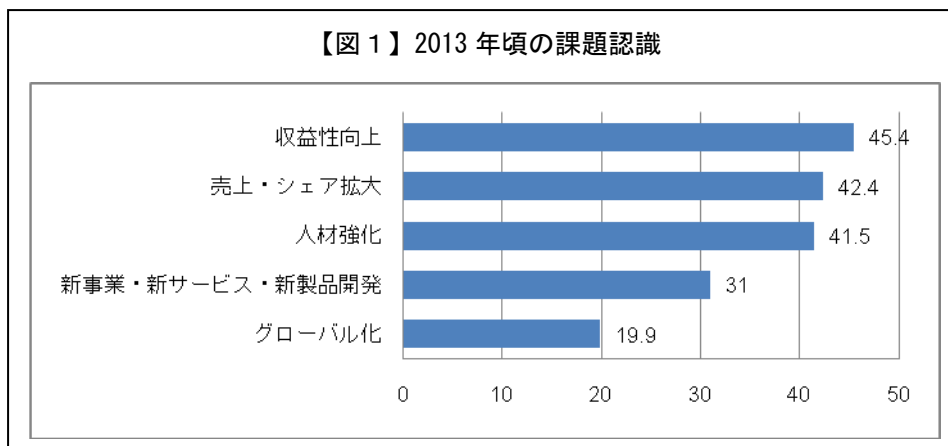
商品のライフサイクルがどんどん短くなり、ヒット商品と呼ばれるものも、1年もすれば過去のものとなってしまいます。今はそんな時代です。

ですから、消費者からそっぽを向けられないために、企業は次から次へと新商品の開発に精力を傾けねばなりません。それを確認できるデータもあります。

【図1】は、全国4000社の経営者を対象に（社）日本能率協会が行った「当面する企業経営課題に関する調査」の一部です。

将来（2013年頃）の経営課題として認識しているもののトップ5を抜粋しています。

2》近い将来の経営課題



注目したいのは4位にランクしている「新事業・新サービス・新製品開発」です。同調査では09年、10年時点の経営課題も調査しているのですが、「新事業・新サービス・新製品開発」はどちらでも4位になっています。

ただ違うのは、**年を追うごとに経営課題として認識する経営者のパーセンテージが上がっている**ということです。

なぜそれほど「新事業・新サービス・新製品開発」は重要視されるのでしょうか。上述したように、顧客の気をそらさないためという理由もありますが、それだけではありません。

今月は、**黒字経営を確保しながらも、「それは単なる現状維持である」と捉え、一念発起した企業の事例**をご紹介します。



【2】現状維持が精一杯だった経営

1》早くから近代化

水のきれいなことで全国的に名を知られるこの地域で、A社が酒造メーカーとしてスタートしたのは、もう50年近く前のことです。

今では日本酒だけでなく、みりんや食用酢も生産する総合醸造メーカーの中堅どころと認識されており、200名を超える従業員を擁するまでに成長しています。

いろいろな考え方があるとは思いますが、A社の成長は設備の近代化抜きには語れません。早くから

貯蔵タンクの温度管理にコンピュータを導入

したおかげで、生産量が飛躍的に伸びたのです。

2》A社の経営姿勢

ただ、商品に添加物を使うことは一切なく、麴やもろみ造りに関しては昔ながらの製法を踏襲しています。そんなやり方で生み出される**A社の製品の評価は高く、顧客は全国に広がり、経営はどちらかといえば安定して見えた**といえます。

しかし、実情は違っていたようです。早くからコンピュータを導入したことからも分かる通り、A社の経営には

進取の気性に富んでいる

という特徴があります。

実際、ちょっと前にブームになった黒酢も、そのずっと前から飲みやすく調整したものを売り出していたくらいです。

3》A社長の自省

ところが、**ここ数年を振り返ってみると、黒字の確保に精一杯というのがA社の状況**でした。もちろん、この苦しい時期を通して一人の社員もリストラすることなく、黒字を計上してきたのですから、A社長は経営者として達成感を感じています。

しかしながら、客観的に見てみると

結果として、ここ数年の経営は現状維持でしかなかった

との強い思いがふと込み上げてきたといえます。

実際、**売上を既存の商品——いわば過去の遺産——に頼る状況**が続いており、以前は毎年のように出していた新商品でしたが、A社では4年前に発売したものが最後となっていたのです。



【3】挑戦しなくなっていたA社

1》脚注に込められた思い

そうした状況下、休日にA社長が自宅で月次レポートを読んでいた際、思いがけない記述を目にしました。米発酵液を使った

新商品開発が四半期利益を達成するために中止された

との脚注があったのです。

レポートの作成者はある中間管理職でしたが、A社長は小さな文字で綴られたその記述に彼の覚悟を感じ取ったといいます。

07年の夏以降に現出した世界的金融不安の煽りをA社も相当に受けていましたから、**当時は短期利益の確保が至上命題**でした。

それがいつしか、短期利益の確保を優先することが当たり前になっていたのかも知れません。

2》事業部長たちへの通達

そうした現状にA社長が焦燥感を持ち始めたまさにその時期、同じく焦りであったか、あるいは不満であったかは分かりませんが、一人の管理職が

レポートの脚注という極力目立たない形で

自分の思いを伝えてきたのでした。

翌日を待たず、A社長は各事業部長に連絡を取りました。「我が社は新しい成長機会を<組織的に>逃している。その根本原因を突き止めて、それを是正する提言を添えて報告するよう」厳命したといいます。

3》明らかになった実態

即刻、3人の事業部長たちを中心に8人のチームが組織され、それからの2カ月間、社員たちへのインタビューを含む徹底的な調査が行われたそうです。

結果は経営幹部たる事業部長たちにとっては辛いものでした。短期利益を確保するために

新規事業に挑戦するリスクに尻込みしていた実態

があからさまに浮かび上がったからです。

この報告を受けても、A社長は各事業部長を責めることはしませんでした。個人に責めを負わせることに何らプラスがあるとは思えなかったし、何より**そうした判断に至らしめたのは自分であるとの自覚があった**からです。



【4】再び流れ出す血液

1》新チーム発足

彼らを叱責する代わりにA社長がしたのは、「成長機会擁護チーム」の立ち上げでした。例のレポートを書いた管理職（Bさん）がチームリーダーを任されたのは、A社の膠着^{こうちやく}した現状を打開するのに打ってつけと思われたからです。

Bリーダーの下に2人の部下が付いて、プロジェクトごとにふさわしい人員を他部署から呼ぶ権限が与えられたのですが、最初はうまく機能しなかったようです。

というのも、経営幹部が自分の失点となることを恐れて、**不確実な将来の成長よりも当面の利益を選択した**のと同じ現象が、現場レベルにも見られたからです。

2》無理な事業計画

つまり、新プロジェクトに参加したいと思っても、結果として失敗と見なされて自分のキャリアに傷がつくくらいなら、

既存事業の中で着実にキャリアを築いた方が有利と考える社員が多くいたのです。

こうなったのは、以前の無理な事業計画に原因がありました。ここ数年、**新規事業の提案はあっても、それに対して既存事業と同程度の利益を短期間に求めるという、ほとんど不可能と思える事業計画が横行**していたのです。

3》A社長の意思表示

そこで必要になったのは、経営トップからの明確な意思表示でした。A社長は全社員に向けて「新規事業と同じく重要で、十分な資金を投入する用意がある」とアナウンスしたのです。

また、**新規事業に関しては既存事業と同じ評価基準——短期の利益——をとることはなく、長期での成長率で成否を計る**ことも通達されました。

さらに、プロジェクトチームに人員を出した部署はそれ自体が評価の対象となり、事業部独自の予算をどれだけチームに回しているか、どれだけ技術協力しているかといった点も評価対象となることが告知されたのです。

明確な指針を伴うことで、通達はまさにA社長の「意思」として受け取られたのです。



【5】人も会社も成長が本性

1》活性化する組織

組織が変化するのに、それほど多くの時間は要しなかったそうです。それはまるで、

溜まりに溜まっていたものが、一気に噴き出した

感じだったといいます。

各部署は人材を出し惜しみすることはなくなり、いくつもの新プロジェクトが全社的な協力体制の下、動き始めたのです。

それから**3年経った現在、A社ではいくつもの新事業が軌道に乗っている**そうです。

一時はお蔵入りになっていた米発酵液に関しても、研究の末にその保湿性を活かして基礎化粧品の開発に至っていますし、酵母の発酵を抑制することで糖質を限りなくゼロに近づけた日本酒の醸造にも成功しています。

2》A社長の教訓

こうして犠牲を払ってでも新たな利益の柱を手にしてきた結果、A社長はつくづく**「会社という組織にとって、現状維持は後退を意味する」**ことを実感しているそうです。

A社が手掛けた新プロジェクトは成功と言って差し支えない程度にまで成長しました。

この成功を手にするには**「リスクを取る姿勢を取り戻す」**ことが不可欠だったわけですが、それ以前にその姿勢を阻んでいる

根本原因を突き止める覚悟が重要

だったとA社長は言います。

こうした態度は、経営上で直面するどんな問題についても適用できるのではないのでしょうか。

3》会社の本性

A社長が言われた通り、**会社組織というものは不思議なもので、現状維持に甘んじていてはいつしか後退してしまう**ものです。それは、そこにいるのが人だからで、人は成長を本性としているからなのでしょう。

経営環境が厳しい今だからこそ、「組織の血流が淀んでいないか？」を確認することは、経営者に求められる重要な仕事なのではないのでしょうか。

