

一流企業の条件③三流一体経営

企業経営漫談士 岡野実空

「理念」「戦略」「実行システム」の「三位一体」経営に必要な経営資源は、なんといっても「ヒト」。人材としての「ヒト」が作る、優れた「ビジネスモデル」は、「商流」「物流」「情報流」が見事に「三流一体」となり、事業から豊富な「キャッシュ」を生みます。その絶えざる生産性向上の一方、ときにはその大胆な一新が必要ないま、それに関わる知識労働者の「モチベーション」が改めて注目されています。

シリーズ3回目のコラムは、サービス化、知識化が加速するいまの社会において、もっと考慮しなければならない「感情流」を加え、「三流」一体+ α という超「一流企業の条件」を考えます。

三流企業：「三流ばらばら」

商取引における財の移動の「物流」に対し、「商流」は所有権の移転に関すること。また、それを司る「情報流」は、印刷や通信技術の発達にともない、口頭から最新の情報技術へと進歩してきました。

これらの「三流」がまだ独立したままで、ばらばらに機能しているのが「三流企業」。特に「物流」の扱いを見れば、それが一目瞭然です。すなわち、それが事業の生産性向上の要という認識がトップになく、子会社や外注したまま、まったく無関心という状態。しかも社内にも、「目利き」がまったくいないという惨状が放置されたままです。

また「情報流」に関しては、経営層が「システム」という概念を理解できず、それを「コンピューター」と同一視している有様。こんな状態で、「三流」一体化がまったく進展しないのは至極当然です。

二流企業：「二流一体」

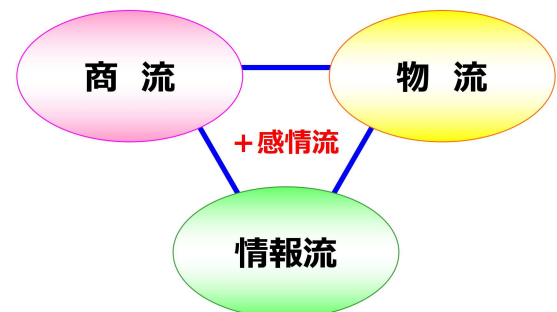
二流企業は、意識はあるものの、ビジネスモデルの革新にまで手が回らず、「三流」各々の改善に止まっているのが現状。経営者も「三流」に一応関心を持っている証拠として、「物流」から「ロジスティクス」への名称変更が行われたりします。また、それらの一体化も、せいぜい「二流」止りです。

さらに「情報流」では、「エクセル」の活用状況に特徴が出ます。すなわち、IT を活用した円滑な「情報流」が構築されていれば、基本的にはそれが不要ですが、各部門のシステム同士の接合に問題があり、要所で「エクセル」が大活躍。このように、マイクロソフトが泣いて喜ぶ「エクセル経営」は、残念ながら「二流企業」の証なのです。

一流企業：「三流一体」

「商流」「物流」「情報流」が一体化し、見事に連携して機能し始めると、目ざとい経営学者が講演や雑誌などで紹介し、もうひと稼

KM0-7 一流企業の条件③三流一体+一流



ぎするために、セミナー用「事例」なども作成されます。因みに、その研修のオチは、「三流」一体に豊かなキャッシュフローという「資金流」。

かつて某電機メーカーの研修で、「三流一体」化学メーカーの事例研究の後、一人の参加者が挙手、「よく理解できたが、いま一つ腑に落ちない。他に一流企業の特徴は？」という素晴らしい問題提起。私は、「個人的に決して勤めたいと思わない会社」とつけ加えました。(理由は以下参照)

超一流企業：「三流+感情流一体」

一流企業は、社員が経営を「システム」としてよく理解しています。しかし、「システム」が君臨すると、とかく忘れ去られがちになるのが、そこで働く「人間」の感情。サービス化、知識化が進む社会の主役は、「システム」ではなく「人間」。また社会の複雑化によって、多くのメンバーの高度な連係が要求されるいま、社内外の「感情流」を勘案した「システム」こそ「超一流企業」の証です。

三流企業は、個々「一流」のまま。二流企業は、個々の改善と、一体化も「二流」止まり。そして一流企業は、「三流一体」を実現。さらに「感情流」が加われば、超一流企業に到達。ここまで来れば、いまをときめく人工知能も恐れる必要なし。それも「人間」が司る「システム」の一部にすぎないからです。ところで、皆さんの会社は「何流」ですか？

2019年7月6日(初出平成29年11月13日) 実空