

「経営戦略」とはなにか

企業経営漫談士 岡野実空

「経営」とは、「規模・方針などを定めて、(経済的にうまくいくように)事業をおこなうこと」。「戦略」とは、「戦争・政治闘争・社会運動などで、敵に勝つための大局的(総合的)な方法や計略」。(新明解国語辞典)因みに MCN の「経営戦略」の定義は、「企業がその経営理念に基き、環境変化に対応しながら、将来目指す姿に至るまでの基本設計図」です。今回のコラムは、企業の全体戦略としての「経営戦略」を、これまでその模範といわれてきたゼネラル・エレクトリック(GE)を事例に、「時間、空間、物質」のビッグバン3軸から考えます。

1:「時間軸」からの考察

戦略に関連して「長期とは何年?」という質問に、大半の企業人は「5年」と答えます。これはまさしく「経営計画」の弊害。すなわち「戦略」に基づく「計画」という位置づけが逆転し、中期3年、長期5年の「経営計画」を策定し、実行することが「戦略」という錯覚に陥っているからです。

第9代CEO・イメルトに続き、後任のフラナリーがわずか16か月で退任という異常事態となったGEの創業は1892年。それ以前のCEOの在任期間が平均14年ということから、彼らの体内時計は「長期=10年超」だったと考えられます。旧CEOが自分なりの戦略を策定、実行し、顧客や株主から評価を受ける一連のマネジメント・サイクルです。

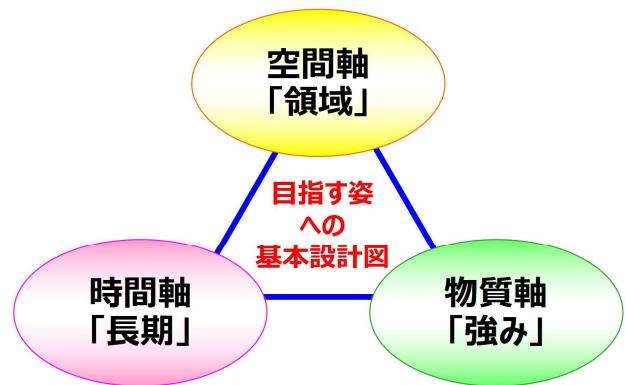
対照的に、変化の加速で「ドッグ・イヤー」でも追いつかないIT業界は、いまや「3年」でも長期という有様。ということで、皆さんの会社も、全社戦略の議論は、まず事業別に「長期」の年数を確認し、「時間軸」の違いを共有してから始めましょう。

2:「空間軸」からの考察

「環境」と「市場」をつなぐものが「ドメイン」。それは将来に向け、どのような「市場」に「価値」を提供していくかの「包括的な領域」を示すものでなければなりません。

創業以来、工業化社会の先頭集団にいたGEは、情報化社会への移行に伴い、J・ウェルチ時代のコングロマリットの多角化とイメルトが縁を切り、産業財に集中する「デジタル製造業」に向け動きましたが、負の遺産の巨大さの前にあえなく挫折。後任のフラナリーも、せっかちで強欲な「物言う株主」の圧力に負け、あっという間に退任し、その実態がすでに投資ファンド化していることが明らかになりました。トーマス・エジソンを始祖とする名門アメリカ製造業の危機的な状況は、長らくそれを手本としてきた多くの日本企業にとって、他人事であるはずがありません。

KM 1-5 「経営戦略」の要素



3:「物質軸」からの考察

第2次産業革命におけるモノの「製造技術」は、情報技術と高速物流の発達による第3次産業革命で、サービス中心の「提供技術」に主役を交代しました。その中で「市場」と自社をつなぐのは、「価値提供」に際しての自社の「強み」です。

GEは、発電用タービンや航空機エンジンに代表される「産業機器とそのサービス」に強みを発揮してきましたが、第3次産業革命も後半に差しかかったいま、米国企業の主役の座をすでにアップルやアマゾンなどに明け渡しています。また来るべき第4次産業革命では、「人工知能」によって、いずれの技術も生産性が飛躍的に高まると予想されており、各事業へのAI組み込みの巧拙と速度が、残る本業の生き残りを決することは確実です。

さて我が国における人工知能と経済学の関係研究のパイオニア、駒澤大学の井上智洋准教授は、第4次産業革命で、「機械に奪われにくい仕事」として、①クリエイティビティ系、②マネジメント系、③ホスピタリティ系の3つを上げています。ミドルの皆さんが積極的に関与すべき「経営戦略」の策定と実行は、もちろんその②に他なりません。

2019年7月19日(初出平成29年7月3日) 実空