

「イノベーション」の壁①戦略編

企業経営漫談士 岡野実空

「現場遊離の意思決定」「数字偏重」「人材の同質化」は、このコラムですでに取り上げた大企業病の3大症状。「社会からはるか遠く離れ」「そこで起きている変化が分からず」「内向き仲良しクラブ」なら、イノベーションと無縁なのは至極当然ですが、今回はそれに加え、「無方位症、大起業病、近視眼」という、「戦略」面から見た3つの高い壁を考察します。

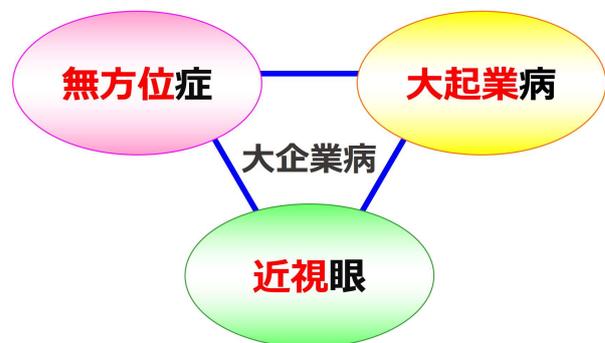
阻害要因1: 「無方位」症

電機、通信機メーカー各社の「選択と集中」の結末が、連日マスコミを賑わせています。前世紀末、「全方位病」の反動と「アメリカではの守(かみ)」の影響でそのブームが訪れた折、MCN 所属の公認会計士・山口裕康氏は、集中の行き過ぎを危惧し、「適度な分散」こそ経営の神髄と喝破しました。しかし、残念ながら、多くの各社幹部にとって、その真意は理解不能。ただ流行に乗って、それまでの「総合」という看板を捨て、リスクを取る決意はしたものの、トップ層に的確な「方向」を示す見識はなく、「えいや！」の結果が、現在の惨状。「ハイリスク・ハイリターン」にはプラスだけでなくマイナスもある、という山口氏の警告が、いま虚しく感じます。ビジョンなきトップも、それを自覚し、せめて「志向しない方向」だけでも示していれば、先端技術やノウハウの多くが、海外流出などで失われなかったはず。残念無念！！

阻害要因2: 「大起業」病

大河の水源は一筋の湧き水。かつて企業の事業も同様で、その元をたどって行くと、大半が変わり者の「ヤミ研究」や、目利きミドルの「密造酒」に行き着きました。しかしそれも過去の話。もはや部門の壁というレベルではなく、世界はいま、否応なしに、企業、業界の壁を超えた「オープンイノベーション」の時代に突入しています。とはいえ、新規事業の源流は、やはり現場発「ニッチ」。にもかかわらず、某事務機メーカーのトップは、自社幹部育成セミナーで、「セミナー後に 1000 億円超の新規事業提案を」といつも開講挨拶。ニッチな事業が成長して 100 億円となるならまだしも、これでは既存事業の M&A 以外、考えようがありません。もっとも売上高数兆円のそのトップにとっては、自社が手掛けていない事業が新規事業のようで、既存事業の業績降下を M&A で補填し続けています。頑張れ、大起業病とは無縁な中堅企業のミドルたち！「億円」規模の新規事業の連打が日本を救う！！そしてその中から大化けする事業が出るかも？

KM 3-14 「イノベーション」の壁①戦略



阻害要因3: 「近視」眼

「方向性」「規模」を巡るトップのまともな思考を阻害するのは、何とんでも「短期志向」。その先頭を走る「プロ経営者」が、生身で市場にさらされ、絶えず短期の結果を求められ続けた惨めな結果を、私たちは最近いやというほど目にしています。その後押しでひと稼ぎするのが、投機家や御用学者、コンサルタント、そしてマスコミ。目先のことだけをやっていたら、いつかは死の谷に入り込むことを知っていながら、その頃にはその企業と無関係を装う連中ばかりです。それどころか、宗旨替えして、さらにもうひと稼ぎという節操なき輩も多数。(原発問題などで実証済み)くわばら、くわばら！

ミドルの皆さん、「戦略」立案はトップの役割と割り切ったら最期、自分の会社に未来はありません。トップが提示する方向にミドルがさまざまな提案をし、その中からトップが意思決定するという図式こそ、日本企業のあるべき姿。トップが機能しなければ、皆さんが代行しましょう。また、トップの志向が自分と異なる場合は、しっかり準備して、自分の出番を待ちましょう。「時は今 雨が下しる 五月かな」

平成 29 年 5 月 29 日 実空