

第1章 序論 経営の意思決定の前に

企業経営は、常に不確実なことを十分とは言えない情報や時間のもとに意思決定をすることが求められます。しかも、この意思決定は、企業の業績を大きく左右していきます。経営者の重要な役割と責任とは、この繰り返し必要となる意思決定を企業の業績向上へ結びつけるように行うことと言い換えてもよいほどでしょう。

このような意思決定の例には、拡大成長戦略、あるいは安定リスク最小化経営、事業領域の集中、あるいは多角化、赤字事業の存続あるいは事業からの撤退などがあります。

これらの決断は非常に難しいものです。残念ながら、ある基準で判断すれば間違いがないというような魔法の法則はありません。どのようなプロセスや基準で意思決定しても、それが良かったかどうかは、その後の業績によるしかありません。業績という結果からみれば、その結果を生じたのには明確な理由がありますが、それは、あくまでも結果が明らかになった時点で説明がつくものです。意思決定する時点では、不確かな情報、状況下で判断することとなります。

しかしながら、魔法の法則はないとは言え、基本的に、意識しておくべきことがあります。その経営の意思決定のフレームワークについては、図 1-1 にまとめます。そして、特に留意すべきは、以下の3つに集約されます。

- (1) 軸のぶれない企業ビジョンと長期経営戦略
- (2) 周囲状況、階層によって変わらない意思決定のベクトル
- (3) 大義と熱意の裏付け

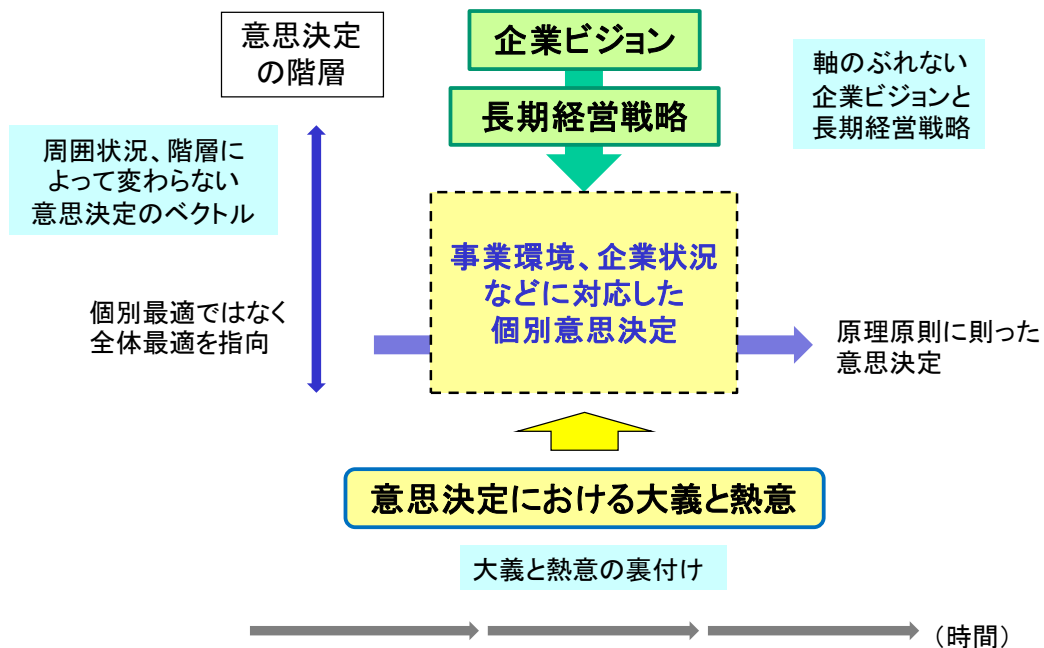


図 1-1 経営の意思決定のフレームワーク

1. 軸のぶれない企業ビジョンと長期経営戦略

経営の意思決定の土台は、時代が変わっても、強固で不動のものでなければなりません。土台が揺らいでいるようでは、その上にある造作物は不安定なものになってしまいます。その土台となるのが企業ビジョンです。

そして、その企業ビジョンを基に、長期に渡り、一貫した意思決定の考え方を決めておく必要があります。それが、長期の経営目標に照準をおいた長期経営戦略です。短期的に変動する事業環境や企業の状況に左右されず、長期の視点で意思決定を行うための基本的な考え方です。

(1) 企業ビジョン

企業ビジョンとは、経営理念のもとで、自社の目指す将来の具体的な姿を、従業員や顧客、社会に対して表したものです。

なお、経営理念が哲学的な概念とすれば、企業ビジョンは、それを企業の目指す姿・形を目に見える形としたものと言えます。実際には、特に両者は明確に区別して使われているものではありません。

経営トップは明確な企業ビジョンを策定するとともに、繰り返し周囲に発信し、全従業員と共有化を図ることが必要です。

(2) 長期経営戦略

経営理念・企業ビジョンを展開して、5～10年の期間を想定した長期の経営戦略を策定します。

ちなみに、「経営戦略」を始めに定義したのは、1962年、米国の経営学者 アルフレッド・チャンドラーです。その定義によれば、経営戦略とは、「企業の基本的な長期目的の決定と、その目的達成に必要な行動方式の採択及び資源展開」とされています。そして、現状では実行的に、「経営戦略は企業における様々な意思決定の指針あるいは決定ルール」として機能しているとされています。

経営の意思決定を行う際は、常に、この企業ビジョン、長期経営戦略に照らし合わせて意思決定することです。

当たり前のことのように思われますが、失敗している意思決定は、この基本的な考え方が守られていないのです。例えば、今年度、利益があがったから当初の計画外の投資をする、現状では、コスト的に有利だから内作せず外部から調達する、他社がある事業で利益があがっているから自社もその事業に進出する、本業とは別の財テクなどに資金を投入するなどの場合は、失敗するケースが多いのです。

経営の軸は常に確固としたもの、つまり状況が変わってもぶれないようにすべきです。そして、軸の周囲にある個別の判断、行動は、環境変化に対応して柔軟に対応するのです。すなわち、環境、状況によって、不変とするもの、柔軟に変えて対応するものを区別しながら意思決定すべきです。

2. 周囲状況、階層によって変わらない意思決定のベクトル

経営の意思決定に対し、個別の場面で影響を与えやすいものに、意思決定を行う場面の周囲状況、意思決定を行う階層によるベクトルのずれの発生があります。

最適な意思決定を行うためには、意思決定の場面の周囲状況、意思決定の階層によって影響を受けないようにしなければなりません。このためには、いかなる場合も原理原則に則った意思決定、企業の全体最適を指向した意思決定を考える必要があります。

(1) 原理原則に則った意思決定 — 慣例、情緒に流されない意思決定を

経営の意思決定に限らず、どんな意思決定にも原理原則があります。基本的に、世の中の全てのものは、マクロには何らかの原理原則に従って動いています。従って、原理原則を理解し、それに則った意思決定をするように心がければ、望ましい結果を得られる確率は高くなるはずです。

一代にして京セラを1兆円企業に育て上げた稲盛和夫氏は、いくつかの著書の中で、迷った時は原理原則に立ち戻ったと述懐しています。もし、稲盛氏が、重要な意思決定の場面で、原理原則に立ち戻らずに、それまでの常識や慣例に従ったり、その場その場の雰囲気や情緒に流されていれば、今の京セラはなかったでしょう。

臨機応変の判断と原理原則を失った判断とは、基本的に違います。どんな場合でも、常識とされるもの、これまでの慣例、その場の雰囲気、情緒的な感情、私心などに左右されるような判断をすべきではありません。

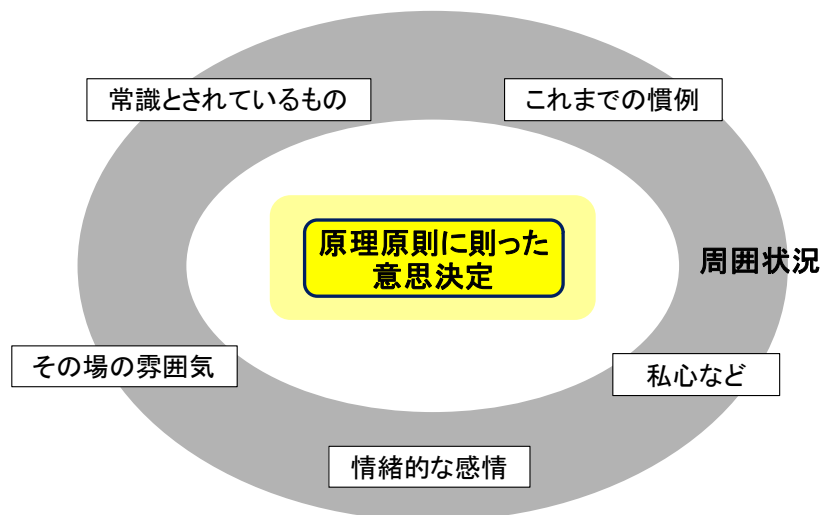


図 1-2 周囲状況に左右されない原理原則に則った意思決定

(2) 意思決定の階層で変わってしまうベクトル — 個別最適ではなく全体最適指向

意思決定には、必ず階層があります。最も上位に位置づけられるのが、1項で述べた企業ビジョン・長期経営戦略です。これから全社目標と実行計画→部門目標と実行計画等と全社レベルから職場、個人単位にブレイクダウンしていきます。

この時、上位の目的に対する手段が、下位の目的のように扱われることがよくあります。このため、多くの階層があり、その階層が進むに従い、細分化されると目的と手段が混同されることがよくあります。

例えば、新規事業の立ち上げが全社目標であり、技術部門の目標が新規事業におけるコア技術の開発だとします。この場合、よく起きることが、技術部門が技術開発にのみ走ってしまい、新規事業のビジネス化とはほど遠いマニアックな技術に執着してしまう、学会発表や特許出願などをメインの目標に設定し、必要以上に對外活動にエネルギーを費やすなどになることがあります。この場合、技術部門の目標が達成されたとしても、新規事業が立ち上がることはありません。

意思決定の階層が進んでも、意思決定を行うベクトルの方向が変わらないように、別の言葉で言えば、個別最適ではなく全体最適となるように、常に上位の目標、方向と整合をとるようにすべきです。

3. 大義と熱意の裏付け

完全無欠な意思決定であっても、実行に移されなければ何の意味もありません。

意思決定とは行動を起こすためのものです。その行動を起こすエネルギー源は、大義であり、熱意です。当然、意思決定を行う際にも大義、熱意がなければ、意欲の感じられない意思決定になってしまいます。

また、意思決定に基づき、実行に移す人達は、意思決定を行った人だけではありません。多くの実行する人達に共感とモチベーションを持ってもらうためには、トップ自らが、やり遂げるといふ熱意を込めた周知徹底の活動が必要です。

[参考文献]

- 1) 延本健太郎：MOT[技術経営]入門、日本経済出版社、2006
- 2) 新原浩朗：日本の優秀企業研究、日本経済出版社、2003
- 3) 稲盛和夫：敬天愛人 私の経営を支えたもの、PHP 出版社、1997
- 4) 野口吉昭：コンサルタントの「解答力」、2009