



【2016-10-12】

遊道楽歩（雑感）

書を友に、酒を楽しみ、  
人生を味わう

今週の雑感

『企業というところは、人間を知るところ（その3/数字と戦略は両立するのか）』

長野修二

## 企業というところは、人間を知るところ（その3/数字と戦略は両立するのか）

---

企業経営は数字とは切っても切れない関係でしょうか。

毎日の経営活動は、簿記の原則によって仕訳をおこない適正な経理処理がなされます。月次や四半期、あるいは毎期の決算では、バランスシート（貸借対照表）、いわゆるB/Sとプロフィット&ロスステートメント（損益計算書）、P/Lを作成することになります。その他、予算計画や予算実績対比など多くの要素が数字で表されるのが近代企業の特徴です。

勿論、私も徹底的に数字で鍛えられた人間です。

もっとも、本当の意味で鍛えてもらったのは、ソニー子会社だけでした。

その他の企業は、経営の中核部門で数字を扱うか、あるいは中小企業の経営は、しばしばいわれることですがどんぶり勘定だったでしょうか。

末端社員には数字の情報が届いておらず数字に無頓着であり、一部役職者だけで数字がコントロールされているようでしたし、そのような企業は結論からいえば、時代の流れに取り残され企業合併や清算、あるいは事業売却などがおこなわれました。

数字で鍛えてもらったソニーでさへ厳しい状況に置かれることになりましたが、数字は経営上大事な要素ですが、経営活動の予定と結果を表現しているにすぎません。

それでも適正な会計処理がなされている数字は、われわれが日々おこなっている仕事を客観視でき、日々の仕事を考え検討していくうえで、多くのヒントを得ることができます。

予定した数字、いわゆる事業計画は人間が作った予想ですが、数字を作るためには多くのプロセスがあります。

プロセスの中核となる要素は、先ず経営者や社員でしょうか、次に自社の製品やサービスなど、それからお客様、市場、競合他社等多くの要素が複雑に絡み合ってプロセスは成り立っていることでしょうか。

企業活動は複雑なだけにそれらの要素を集約してそれぞれの活動をシンプルに確認するための道具としての数字は直近の企業状態を知るための情報として意味があります。

とくに現場で数字を作ることができる企業では、従業員自身が疑似的に経営者として仕事をするために事業計画を策定し数字を活用します。

簡単なことなのですが、これを丁寧にやっている企業はまれでしょうか。

この点では、若い人たちがやっている企業のほうが経営数字がオープンになっていました。

大手企業では、経営企画部門などが経営計画や事業計画を策定することが多く、末端

の社員まで参加して事業計画を策定することは少ないのではないのでしょうか。

効率的ではありませんし、事業計画をまとめるだけでも相当なエネルギーと時間が必要になります。

見た目には生産性が低くなるように思われるますが、実態は、現場の人間が現実を直視することで問題の発見や改善をすばやくおこなえます。

いわゆる権限委譲が適正になされていれば、行動と責任が一致してきますから他人任せにすることなく自らあらゆる問題を解決して期初の目標を達成しようとしていきます。勿論、権限外の事態は、上司や経営者の承認を得ることになりますが、権限移譲と経営職とのやりとりが仕組化されているため適切な対応が取れます。

しばしば稟議や日本的な経営システムは意思決定が遅いといわれますが、経営職をはじめ管理職、一般職を含めて経営の意思決定の仕組みがオープンであれば、むしろ日本的な経営スタイルのほうが欧米の経営スタイルよりもすばやい決定と行動ができます。

現状の日本企業の問題は、事業における課題や問題をみてもそれらを先送りすることで現状の経営を是認していることではないのでしょうか。

しかも、末端社員よりも経営職、管理職ほど課題や問題を先送りすることで自らのポジションを確保することと、そのような経営スタイルが日本企業全体に蔓延していることが大きな問題です。

およそ自らの生活を中心としたリアリストの人間が多くなっているのかもわかりません。

ソニー子会社のように新規事業を立ち上げたような企業、あるいは若い人たちが立ち上げたベンチャー企業では社員が一丸となって事業を成長させていかなければならないという前提があり経営計画や事業計画を全員で共有しています。

それでも大手企業出身のある程度歳がいった人間が創業したベンチャー企業では社員をとおして事業計画を積み上げることはありませんでした。

創業経営者ともう1名の役員と二人で事業計画をまとめていましたが、細かなことまで現場に口出しするというタイプであり、基本的に社員を信用しない姿勢でしたから、当然の帰結ですが、この企業は倒産しました。

経営者が未来を切り開くという作業、いわば経営戦略は、しばしば長期戦略、中期戦略といわれていますが、短期計画（1年単位）と違いこちらの数字は、本来経営者の頭の中にある事業構想に基づいて生まれてくるものであり、いわば未来を想像した予感や予想でしかありません。

私たちでも3年先を予想して簡単な計画を立てたりしますが、計画は練り直しの連続になります。

理由は、所詮、未来の計画は個々人の頭の中にあるイメージでしかないからです。

著者のフリーク・ヴァーミュンがしているように、『私たちはなぜ戦略を語るときに数字を求めるのだろうか。そもそも戦略とは、長期的な課題、不透明性、不確実性に対処するために存在する』ということに尽きます。

戦略とはWhat should、いわゆるなにをすべきを考えることであり、数字で試算をすることは必要ですが、そもそも数字が出せない世界にいるわけですから、自分の感性や直観、経験などを頼りに構築することになります。

他人は、これら成功した人たちを称賛し、このような経営者から学ぶべきだと盛んに吹聴しますが、その多くは前提となる条件が成功した企業とは違い、成功した事例ほど自らが構築しようとする戦略と乖離があるのが普通ではないでしょうか。

戦略はたくさん生み出されますが、その多くは失敗し他人の目にとまることはなかなかありません。

他人が確認できる事例は、原則成功した事例がほとんどではないでしょうか。

それだけに前項目にある『選択バイアス』にも注意が必要です。

優れた戦略ほど経営者（個人）の頭の中にあって、なにかのきっかけで偶然に出会うようなものかもわかりません。

その意味では数字と戦略は両立するものではないでしょう。

両立するという人は、成功して後付けをしているだけではないでしょうか。

でも末端にいる私のような人間は短期計画を作成し、行動計画に基づいて実践し、その結果を数字と比較することで問題点を把握し、次の改善点へつなぐことが可能です。それでもその前提には適正な会計処理が必要ですし、会計処理の意味を理解していなければなりません。

さらに重要なことは、現実の仕事を数字に置き換える想像力が求められることです。例えば、棚卸資産の現状はどうなっているのか、といった想像ができ、担当者と現実的な会話ができなくてはなりません。

問題点は、改善策は、と担当者と同じ土俵で話ができることが求められます。

改善は数字ではなく、仕事をする人間、現場、現実にはしかないからです。

数字は、改善のためのヒントを与えてくれますが、最後は、改善を実行できる人間の行動力にかかってきます。

改善も戦略も人間そのもので決定されていくものです。

数字というのは戦略と両立するか、というよりは、人間が数字をいかに活用していくか、ということのほうが大事ではないでしょうか。

また、適正な会計処理がなされていない数字を利用すれば、副作用を発症することになりかねません。

常に主体は人間にあり、数字から得る情報がどんなに有用にみえたとしても、数字は副産物に過ぎませんから、常に現場から仕事をみていくことが求められます。現場を理解することなく数字だけで経営を考えていると、とんでもない結果になることは、私たちには近年における大企業の無残な実態をみれば明らかです。

とくに生産性を数字だけではじき出すと数字が独り歩きをはじめて経営の本質から遠ざかることは間違いありません。

なんのための数字か、と常に自らに問うていく姿勢が必要です。