

シノプシス

企業の「生存領域」をどう見つけるか

(a) タイトル情報 企業の「生存領域」をどう見つけるか ～指針なき経営が企業を滅ぼす～

(b) 書誌情報 出版社：マネジメント社、刊行年度：1992年、ページ数：211ページ
ISBN：4-8378-0302-4

(c) 著者情報

田口佳史、1942年東京生まれ。1964年日本大学芸術学部放送学科卒業。同年、日本映画新社に入社し、記録映画「東京オリンピック」のチーフ監督などを務める。1969年、企業経営のコンサルタントに転身。1972年、株式会社イメージプランニングを創業。代表取締役社長に就任。数多くの企業のリストラクチャリングやCI（コーポレート・アイデンティティ）の導入に手腕を発揮。高い評価を得ている。PI（パーソナル・アイデンティティ）の提唱者としても著名。講演・執筆活動にも精力的に取り組んでおり、新しいタイプの経営指導者として脚光を浴びている。著書には、『ビジネス戦士のための「幸福論」』（竹井出版）

(d) 登場する企業名：以下すべて総売上高は1991年度

企業の「アイデンティティ」に関する事例	(頁)
SMK株式会社	62
日本交通事業者	68
株式会社ダイフレックス	73
企業の「トレンド」に関する事例	
帝国インキ製造株式会社	88
企業の「ソーシャル・ロール」に関する事例	
マインド・カルチャー・グループ日本寺院	106
東洋クオリティワン	125
中央住宅	129
総合事例	
旭テック株式会社	174
エネジーサポート株式会社	190
日立製作所旭工場	206

(e) 原書の内容要点と構成

著者はコンサルタントとして携わってきた事例を具体的に取り上げ、それぞれの企業のCI（コーポレート・アイデンティティ）の捉え方、あるいはリストラクチャリングの方法、進め方などを具体的に示す。

企業の経営者に必要な従業員の意欲向上や、目的意識を持った取り組み、さらには 21 世紀にあるべき企業の姿など伝える内容の本である。

書籍の構成は、企業を変える「生存領域」について成功のコツなどを第 1, 2 章で説明している。第 3, 4, 5 章ではアイデンティティ、トレンド、ソーシャル・ロールの 3 つの重要な要素を企業名を出してそれぞれ個別に説明する。第 6, 7, 8, 9 章では企業理念、将来構想、事業構想と経営計画が順番に説明されており、第 10、第 11 で総合的にまとめる。

(f) 目次

	まえがき	
第 1 章	企業を変える「生存領域」	1
	1. リストラクチャリングの必要性	1
	2. 変革の基本	17
第 2 章	新事業成功の鍵——「生存領域」	24
	1. 事業失敗の原因	24
	2. 成功事業に見る成功の鍵	35
	3. 「生存領域」の総体	39
第 3 章	アイデンティティ	50
	1. アイデンティティとは何か	50
	2. アイデンティティの割り出し方	58
第 4 章	トレンド	78
	1. ティンドとは何か	78
	2. ティンドの割り出し方	82
第 5 章	ソーシャル・ロール	98
	1. ソシアル・ロールとは何か	98
	2. ソシアル・ロールの割り出し方	104
第 6 章	企業理念との関係	112
	1. 関係	112
	2. よい企業理念の詰め方	119
第 7 章	将来構想との関係	136
	1. 関係	136
	2. よい将来構想の詰め方	138
第 8 章	事業構想との関係	142
	1. 関係	142
	2. よい事業構想の詰め方	146
第 9 章	経済計画との関係	149
	1. 関係	149
	2. よい経済計画の詰め方	158
第 10 章	「生存領域」の設定	162
	1. 意識改革、教育としての設定プロセス	162
	2. 生存領域の浸透	166
	3. 社内運動との関係	170

第 11 章 総合事例 -----	174
1. 旭テック -----	174
2. エナジーサポート -----	190
3. 日立製作所旭工場 -----	206

(g) あらすじ

まえがき

現在の日本は、戦後とは違う。食料に困らない経済大国である。(本書が出版された 1992 年当時)日本はバブル経済や過労死など問題を抱え、日米貿易摩擦を経て、「何のための経済繁栄か」を明確化すべき時代を迎えていた。著者は、『人間尊重なき企業は滅びる』(TBS ブリタニカ刊)で、現在の日本経済への考え方について、人間社会は「自分らしさ」が原点だと強調する。

日本人は、戦争体験よりも全体主義的思考にうんざりしているはずだが、しかし戦後の社会復興も全体主義的思想、集団主義的思考が強かった。個性を発揮する「自分らしさ」が今の企業に必要である。企業がどこも同じ物を作る工業生産型の時代は終わる。どのように「自分らしさ」や個性を発揮する会社になればいいか、そこが問題だ。20 年間に渡って日本の気鋭の経営学者らの協力を得て生み出された、「自社らしさ」発見の方法論、つまり「生存領域」をどう見つけるかである。

第 1 章 企業を変える「生存領域」

1. リストラクチャリングの必要性

意気込み意欲などを変える

著者は企業コンサルタント経験から生み出した用語「生存領域」の解説は敢えて避け、ホリスティック(包括的)な考え方について説明する。医療ではヨーロッパの近代科学によって臓器のひとつひとつは解明されたが、病気の解明にはほど遠いため、現代では人間全体が「ホリスティック・サイエンス」の視点から診る。同じく会社も総合的な視野から、全体を見るべきである。

「生存領域」と企業理念はペアでなければならない

「生存領域」はアイデンティティ、トレンド、ソーシャル・ロールの 3 つから成る。企業理念を明確にし、社員の日々の活動に反映せざる。将来構想は事業構想へ、事業構想は経営計画へ、そして週間活動計画から毎日の業務活動計画へと一本の串が通るように密接な関係が出来ていなければ、意味がない。その流れと仕組みの説明がこの本のテーマとなっている。

ポイントは社員の共感性

リストラクチャリングは、旧ソ連の崩壊や価値観の大転換によって生まれた言葉だが、企業経営者は、なぜ共産党がなくなる必要があったかを考えて、自社を旧ソ連のようにリストラクチャリングすべきである。最大のポイントは「社員」が決断できるように風土や組織を変える。つまり経営者はリーダーシップをとらない。社員は受け身ではなく、潜在能力を自覚し、意欲を持つようになる。

社会との協調性

地球の環境汚染や過労死の問題などその原因の多くは企業活動に集約される。あらゆる観点からの

検討、そして企業を新しい存在として検討をすることが重要なファクターとなってくる。CI（コーポレート・アイデンティティ）という。

自社のあるべき姿を明確にする

CI（コーポレート・アイデンティティ）は、単にビジュアル面でロゴを変えたりするだけではなく、自社のあるべき姿を明確化することである。創業者が偉大であればあるほど、自分が引退した後、企業が円滑な運営を行っていきけるようなシステムを明確に残しておくべきだ。

2. 変革の基本

アイデンティティの確立

例えば、脱サラ3人組が出資して起業をしたとして、会社が100～200人の従業員を抱えるまでに成長する、そこで問題が生じる。企業は成長するとその方向性が不明確になる。常にアイデンティティの確認を行い、組織力を最大限に発揮させるべきだ。

マズローの「5段階欲求」説

アブラハム・マズローが唱えた5段階欲求。企業も人間も同じとすれば、一番に食っていくことが重要である。戦後スタートした直後は「食べるため」という目標を持つが、給与の安定により普通に食べていける時代には従業員らは他の価値を求め始めている。

第2段階はマズローの「5段階欲求」によれば、帰属意識である。新たな理念に従って社員が1日の活動を変えるようになれば変革が完了したということになる。アイデンティティの不断の確認と、時代に合った目標の設定の2つがポイントとなってくる。

第2章 新事業成功の鍵——「生存領域」

1. 事業失敗の原因

アイデンティティの欠如

失敗から学べることがある。事業の経営資源「人・物・金・時間・情報」全てが揃う大手企業であっても、新規事業失敗する例がいくつかある。これを著者は研究によって検証。原因は3つという結果になった。

1番目に多い失敗は、同業者が始めたから社会的に見て有利な事業に見えた場合。これは事業を開始した理由が外部要因に起因する。成功するには、内部要因に起因する事業であることが重要。「アイデンティティ」は、企業の得意技と言い換えられる。アイデンティティを探すコツは「なぜ当社の製品を買って頂けるのですか？」と得意先に問いかけることだという。これにより、アイデンティティ不在の事業で失敗することはない。（詳細は実例の中で詳しく述べられているため、ここでは省略）

トレンドを見る目の欠如

2番目に多い失敗は新しい事業が業界の動向や業界全体の流れから遅れたことが原因する。先取りできないと新規事業の成功はないということだ。

企業は、社会や業界の流れを読む、先取りするかどうか成功への鍵であって、これをトレンドという。一生懸命やりがちな日本人に対し、ただ一つアドバイスするならば「時代を味方につける」ことだ。エスカレーターを時代の潮流に例える。階段を使ってせせせと2階へ上ることも出来るが、エスカレーターを使って早く、さらにそこを歩けばより早く時代の潮流に乗れるかもしれない、つまり有利に導くには事業や活動に社会のトレンドを取り入れるのが大事である。

ソーシャル・ロールの欠如

3番目に多い失敗は、社会の共感を得られなかった事業であった。企業と社会とは表裏一体で進んで行くものであるから、ソーシャル・ロールつまり「社会に対する役割」のない事業は力を持たない。

以上、1から3番目アイデンティティ、トレンド、ソーシャル・ロールのどれかが欠如すれば事業は失敗に終わるということが明らかになった。

2. 成功事例に見る成功の鍵

事業に賭ける思い、夢、ロマン

前述の通り、1から3番目のアイデンティティ、トレンド、ソーシャル・ロールの3つのポイントどれかが欠けていると失敗する。逆に言えばそれらが揃っていて企業理念と組み合わせり「生存領域」と企業理念が将来構想に具現化できて、事業構想と経営計画に、さらには週間活動計画から毎日の活動計画にまで一本の串が通るような密接な関係ができていれさえすればその事業は成功に導けるのだ。他にも必ず成功するとは言えないが、成功した事例から一つ成功するための要素についても言及しておく。

それは、事業にかける「夢」のようなものである。大企業でなくても、経営資源に恵まれなくても、「夢」があれば成功を収めることがある。「いろいろな要素があるが、1つは何としてもこの事業をやりたい、成功させたいと、自分から人生を賭ける。その意気込みが最後は大きな力になった気がする」と、そうした成功の実例を保有する者は述べる。

人の踏んばり、思い、人的な要素が重要になるような事業には大手企業は手を出さないほうがよい。パテントがあり、それで弾みをつけられるようなものだけに限定したほうが間違いはない。

企業の生存領域はこうした創業者の思いである。それを掲げて社内のシステムを再構築することをお勧めする。

3. 「生存領域」の総体

「生存領域」は投資の対象

社業に有利に展開するもの独立採算制が得られる非常に収益の高い事業であれば、異業種に乗り出す新規事業でも問題ないというのは、危険である。それは事業が成功するか否かは、会社の目指す方向性としてやるべきであると必然性が導かれるかにかかると。そのやり方が、非常に危ない。

業種をよりソフト的に明確にする

ここ必要になるのが「生存領域」の考え方だ。事業領域を、企業の定款と思うかもしれないが、定款と生存領域は似て非なるものだ。生存領域とは投資の対象である。従来の区分とはハードからきている事業区分であるため、より細かくソフト的に事業を明確にする必要がある。

目指すは業態を表現する言語

感性ではわかる、なるほど言い得て妙だ、といったような規定こそ求められる。例えば、パブレストランド。「これしかない」という言語を見つけることが、「生存領域」を見つけることにもなるのだ。

第2章 アイデンティティ

1. アイデンティティとは何か

代わり映えしない企業のリクルート対策

もっと自社の個性を企業は強く主張するべきだ。学生をリクルートする際、今の時代に求められる

のは安定性や早く権限を持てるということより、学生側が企業の個性と合うと感じること重要なポイントだ。企業のアイデンティティは、その会社が存在している理由を明確にすることである。自社の役割を明確にしよう。

自社でなければ作れない商品

明確なアイデンティティなくては、その会社でなければ作れないといったような商品はできない。例として、フォルクスワーゲンの商品アイデンティティは会社のアイデンティティと完全に一致する。そのためトヨタやGM、他の自動車製造会社は同じものを出せない。

2. アイデンティティの割り出し方

なぜわが社の商品を買っていただけるのか

例として、(第11章に詳細を説明するが) エネジーサポートという企業を取り上げる。接着技術の強さにアイデンティティがあると企業は思っていたのだが、著者がコンサルティングを行ったことによって、企業力は、対応力が優れていることを発見する。ここで第一のポイントは「なぜわが社の商品を買って頂けるのですか?」という問いの答えにアイデンティティの割り出す方法が隠されている。

究極の力強さは何か

つぎに、第2のポイントは前の章で述べた経営者のロマン、あるいは、SMKのように技術力という場合もある。

事例①：企業名 / SMK 株式会社 (1925年創業、資本金 79億9600万円、1991年の総売上高 609億9400万円、従業員数 1358名)

会社および事業の概要

旧社名を昭和無線工業株式会社という電気部品メーカー。社長の池田彰孝氏からの依頼でマーケティング・ネームを設定したい。

社名に「生存領域」を盛り込む

SMKは商品名として活かされていることから、同社の60年におよぶ社歴には努力の汗、体験の積み重ねなど迫力の点で長い歴史にはかなわない。新しい社名はSMKとなったが、しかし、新しい要素を盛り込む必要があった。卓越した技術によって広汎な分野の商品を開発するノウハウを持つ企業を目指すという意味で、Super Marti Know Howの頭文字をとって「SMK」と社名をすることになった。

事例②：企業名 / 日本交通事業者 (1951年創業、資本金 2億円、1991年の総売上高 396億円、従業員数 1035名)

会社および事業の概要

JTBの子会社である広告代理店。社長(新任)加賀山朝雄氏からの依頼：「CI導入により新たな社風を持った会社に転換したい」インパクトを持たせたい、情報とは言わずにインテリジェンスと英語で言うことを考えた。さらに、コミュニケーションという分野も見えてくる。キーワードとなるのは、「インテリジェンス・アンド・コミュニケーションズ」であると結論づけ、これを「生存領域」とした。

マーケティング・ネームを設定する

企業理念を設定する際には、社長の加賀山氏が文章を書き、スタッフと役員とで推進委員会を設けて細かに検討を行った。その結果を社長に戻して練り直しが行われた。「適切な情報と豊かな感性で心のこもったサービスを提供し、人々のより幸せな生活の実現と、社会の発展に貢献する」という企

業理念が決定。ほか、六つの経営基本方針を設定し、行動指針 Challenge, Create, Cooperate 「3C」と設定することになった。社名の検討としては、生存領域を生かしたいということで、JIC というマーケティング・ネームが設定された。前述の SMK と同じく、「生存領域」とマーケティング・ネームの一貫性が確立されたことが重要である。

事例③：企業名 / 株式会社ダイフレックス（1964 年創業、資本金 3 億 4400 万円、1991 年度の総売上高 153 億円、従業員 173 名）

会社および事業の概要

ウレタンを用いる屋上防水材のトップ・メーカー。創業者である社長、三浦慶政氏は顧客第一という考え方が強い。社業の展開についてもこの精神を心がけていた。フレキシブルに考え、ダイナミックに行動する、という企業理念から、社名はダイナミック+フレキシブルでダイフレックスと導き出された。企業理念と社名が一致することで、非常に力強い姿勢が打ち出される。

アイデンティティの探り方

トレンドを重ね合わせると、都市は地価が高いということがある。面をメンテナンスしていくことに考え方を転換させ、今後はトレンドに沿った社業に変える。ソーシャル・ルールとしても、狭い日本の土地の有効活用に貢献できる。こうしたトレンドとの合致、ソーシャル・ルールも満たす、アイデンティティだけで、「生存領域」全てを満たした稀有な例である。

第4章 トレンド

1. トレンドとは何か

確実なトレンドに的を絞る

情報を官公庁のデータからあるいは、信用あるシンクタンクのデータからに留め、幅を広げ過ぎない。時代の流れは言うまでもなく、関連性のないと思われていたトレンドが、ある時から微妙にクロスオーバーするものだ。例として宅急便事業は、コンピューターリゼーションによってクロネコヤマトの宅急便がうまくトレンドを掴んだ。科学技術の進歩の流れを的確に読み、それをプログラムの中に余裕を持たせて入れてベースにして展開していったのである。自社がやりたいと思う方向、社員がやりたいと思う報告、それはどの確率でそうなるように動いて行くのかという観点が必要となる。

どのような因果関係があるのか

KJ 法やブレインストーミングなどディスカッションの方法などを用いて、その過程で古いとか自社に合わないなど判断し、簡単にあきらめてしまわないことが大事である。

仮説を立て、仮説に抵触してくる時代の動きに一つ一つ反応することができる。漠然と臨んでいると、重要なことを見落とすことがある。仮説の設定がなければ、羅針盤なしに海に漕ぎ出すようなことになってしまい、得るものなく終わる。

何よりも重要な業界のトレンド

専門家中の専門家が専門であるがゆえに見えないということは往々にしてある。エネルギー会社のトレンドを割り出し中に、発電所から電線を貼り、東京まで電力を供給することはいずれ無理が生じるのではないかと、コンサルタントとして素朴な疑問を抱いていた経験がある。10 年後に日本 IBM のビルが隅田川の温度差を使って発電を行い、周辺一定地域の電力を賄っているという。10 年も前にトレンドを読んでいたということはよしとすべきである。このように大部分の人が当たり前だ、現在の方法が半永久的に続くと思いついていたような発電や送電の方法にもトレンドがあるので、簡単に

あきらめない事が大切だ。

事例④帝国インキ製造株式会社（1895年創業、資本金5000万円、総売上高65億円、従業員300名） 会社および事業の概要

明治28年から90年間に渡り、インキ専門メーカーに徹してきた会社。沢登太平社長は二代目。同社の長所は専門的な情報蓄積である。ユーザーのメンテナンスに優れている。トレンドを調査すると、インキのなかでもスクリーン印刷の需要は増大すると予想される。インキ製造、印刷の枠を離れ、マーケットを考えていく必要が出てきた。

トレンドの探り方

枠を外して考えていくと環境情報をメディア化するという素材が見えてくる。オフィス環境、都市空間など未開発な部分が大いに残されている。例えば、恵比寿工場跡地再開発を行ったサッポロビールは、他の企業の参入も、一般生活者のニーズも高まった。分野開発に関する初期投資はおおむね大企業が負担し、メディアが成立した時点で、初めて小資本の企業が参入すると考えられる。2000年からの業界を俯瞰してみると、水、空気以外の何にでも印刷できるという技術の革新性は十分に期待された。

さらに、企業風土として、既成概念にとらわれない視点や不可能を可能にする積極的な気風の醸成という固有の視点が大事である。経営資源についても、90年間の社歴と社会的信用、これらは有効な資源である。また地味ではあるが真面目な勤務態度や、仕事にひたむきで粘りがあるなど、この姿勢が技術を高めた根源であるが、さらにこの技術に磨きをかける必要がある。

トレンド分析の結果

情報性と高技術性が、同社には重要と考えられる。「色彩情報」あるいはカラー・インテリジェンス業に集約できそう。ユーザーの要望に基づきインキを製造するだけに留まらず、色彩情報業という認識を高度に多角的に活用する。

第5章 ソシアル・ロール

1. ソシアル・ロールとは何か

適当な社会活動となり得るか

バブル経済の真ただ中に資金を福祉関係とは無縁の企業から受け取ったが、業績悪化のために撤退されたために、予算も人員も不足し団体の年間活動計画が混乱したという例もある。メセナ、フィランソロピーの名のもとに、文化活動や寄付活動が行われたが、しかし、自社宣伝を図ろうと宣伝費とはき違える企業の例もある。正当な社会活動であるか、共感が得られない、生存領域を明確にしていなかったため、合っていない社会活動を行っている場合もある。

収益も、社会的役割も同列

ルールをわきまえない企業に、ロール（役割）を語る資格はないのだから、最初から何もしなかった方が良かった、という結論になることがある。こうした場合は、ソシアル・ロールを明確にし、社会的役割を会社としてしっかりと持つべきだ。

企業に負わされたソシアル・ロールを2つの側面から見ていく。

2. ソシアルロールの割り出し方

社会に貢献できる事業かどうか

自社が貢献する分野を自社の方向性や企業理念を元に設定することから始まる。社会のどのような

部分の改革や利便性の向上などに役立つかを明確にしておくだけでよい。

事例⑤ マインド・カルチャー・グループ日本寺院（1972年創業、資本金2000万円、総売上高82億円、従業員75名）

会社および事業の概要

社長の井原甲二氏（元僧籍にあった）が20代前半に設立した墓地開発を主力とする次長。霊前造成は行わず、寺院に付属する墓地の地の再開発を主業務としていた。檀家が増えることで寺院経営の安定ももたらす。

他国に比べて年金制度が不十分な日本において高齢化が進み、老後の心配で追いつめられる人も出てくる。そこで、宗教団体に関与せずに精神文化の拠り所とする場所はというと、近親者の墓参りだろうという企業理念からこのユニークな会社は始まっている。精神文化開発業へと墓地開発からダイナミックに転換することが21世紀への展望が開けることにつながる。

ソーシャル・ロールの探り方

これまでアイデンティティ、トレンド、ソーシャル・ロールを述べたが、最もソーシャル・ロールに重点を置くべきだと筆者は考えている。自分の持っているアイデンティティ、意思とは関係はなく動く社会がトレンドを作り出し、この二つを踏まえて社会的役割をどのように果たすのか、ソーシャル・ロールを考えなくてはならない。手前勝手な事業にならないためにも、成功を収めるポイントとしてここは抑えておくべきだ。企業メセナやフィナンソロピーなど言われている昨今だが、本業を行うことで果たせる社会的貢献が第一である。寄付や施設の提供は第二義的な行為であり、第一にソーシャル・ロールを明確にしなくてはならない。精神の安定や、平和な心を得ることこそ人間が最もうれしく感じるものであるからこそ、そういう部分を提供する役割を果たすことが、大事と考えて設定された。

第6章 企業理念との関係

1. 関係

大切なのは収益の「あげ方」

日本のバブル経済の破綻の原因は、企業理念を持たない会社が事業のやり方を持たないまま金儲けに走ったのが原因だ。したがって、収益性の高め型に会社独特のものが出てくる、そこが会社の品格、夢、ロマンというものである。以下に生き甲斐を持って、感動を伴いながらプロセスを進めるか、企業理念が問題となってくる。そしてその企業理念が、企業の日々の活動に降りて来なくてはならない。抽象的すぎるのは問題である。

経営者が一番大切にしたいもの

顧客第一を理念とする創業者の後で、2代目がそれを事業活動に生かしているか。全社員に「顧客第一に徹する」とはどういうことか、書かせてみる。業務集が出来上がるまでになるのだが、事例集を毎年春明の二回に出し、3年のうちに社会的に顧客第一に徹するようになった。どうしても企業理念は方ぐるしいため、こうした方法で「生存領域」とペアにする必要がある。

2. 良い企業理念の詰め方

エネジーサポートの場合

第3章で例として挙げた同社エネジーサポートの社長、高岡氏は3日間かけてようやく最も大切にしたいという言葉が出てきた。「相手の立場に立つ」という基本概念をあえてかっこいい言葉に変え

ない、スマートな言葉に置き換えるよりも生身の言葉を生かした企業理念ができないか、検討した。

ダイフレックスの場合

第3章で同じく事例として取り上げた顧客第一にという企業理念について、三浦社長が語った言葉の中で「何といても人生をぶつけて仕事をするんです。それが結果的に顧客第一の仕事になっている。こういうことでなければしょうがない」というセリフから感じ取られたダイナミックという言葉が瞬間的に感じ取れたのだという。企業理念とは飾られているだけでは意味をなさないが、格調を保つには、「意義・象徴・音韻」の三つが重要なポイントとなる。文字の配列、形の見栄え、さらに唱和するものであるから、発音しやすいかどうか。行動指針が次の段階で必要となる。実践に移していること、これが最も望ましいことなのだ。

事例⑥東洋クオリティワン（1935年創業、資本金3億八千万円、総売上高250億6千万円、従業員数205名）

会社および事業の概要

古い社名をどうにかしたいという要望を受け箕輪敏氏新社長就任時に変更することになった。

古めかしい名前と新しい名前のドッキング

東洋という名前は残し、そのかわりにTQ1という略称を設定した。

事例⑦中央住宅（1969年創業、資本金3億5600万円、総売上高409億3500万円、従業員数730名）

会社および事業の概要

500億円近い売り上げを誇る住宅関連メーカーであり、土地、住宅、プロパンガスなどのエネルギー分野、インテリア、エクステリアまでグループ内でサービスが提供できる。家族主義的な地道な社風。

企業理念の見直し

『論語』為政編から引用し、北辰の其の所に居て衆星のこれに共うがごとし、つまり全く動かずにいても北極星は宇宙の中心に位置し、周りの星がその徳を慕ってみんな挨拶をする、そうした意味からもラテン語「ポラス・グループ」に改めた。

第7章 将来構想

1. 関係

時間と手間をかけて「生存領域」が導き出せたとしても、具現化する実現性が必要だ。つまり将来構想をその企業の得意分野から具現化する。そこから事業構想を練り上げ、最終的には実現可能な経営計画を描けなくてはならない。これを将来構想のプロセスという。

第1章で述べた3つの構成要素、成功への3つのポイントと同様に、自社の得意とする技術が生かせる分野、時代の先を読み、間違いなく社会的に支援されるのであれば将来構想のプロセスは問題なく完成する。

2. 良い将来構想の詰め方

総合事例（巻末）に登場する旭テックという会社の事例を紹介する。部品を下請け業者として販売する会社に留れば、2つの問題点が生ずる。まずは社内でも自主性と独立性が発揮できず、社員の労働意欲の低下につながる。問題の解決案として提案型サービスを提供する会社へ変わる。そこで「生存領域」をクリエイティブ・エキスパートと同社では規定した。2つめはサービスでも営業では

なく技術の問題であった。その解決策として技術センターを設立して時代に求められるアルミの成型技術に注力すべきと考えた。将来構想は何よりも社員の意欲が出る環境づくりが大事なのである。

第8章 事業構想との関係

1. 関係

会社の潜在能力を引き出すのが事業構想であり「人・物・金・情報・時間」への投資を考慮する。事業構想を商品の構成まで細かく決めることは仮説を立て調査に臨む必要性と同じく、判断や行動の目安となる。ここでも時代の流れを先に読みトウ・レイトになることを防ぐためにも事業構想は軽視してはならない。

2. よりよい事業構想の詰め方

明確さが重要な事業構想では、売り上げ規模を想定すれば一番分かりやすいであろう。経常利益が何パーセント程度確保されるかを明記する。それにより投資資金が割り出せるからである。方法論や時間短縮などのビジョンの明確化も重要だ。

第9章 経営計画との関係

1. 関係

企業として階段を上るには、具体的な年次計画は欠かせない。等高線企業と筆者がいうところの5年後の見通しがなく成長もない企業が、過去に高度成長期が多かった。しかし、目標に向け何らかの布石を打ってれば投資目的から日々の業務まで密な関係が出来上がる。これが将来構想の実現化に大いに役立つ。

なぜ等高線企業から脱し切れないか

ここで日本社会の歴史機能的な問題を提起する。第7章で述べた下請け体質から脱せないことが1つだが、他にも長期的計画を恐れる企業が多い。人員配置など経済投資が1970年代に日本経済を襲ったオイル・ショックで白紙化されてムダになった経験から長期計画への抵抗がいまだに残っていた。年次計画があれば十分という誤解により、困った問題が起きていた。中長期計画のない会社では社員が疲弊してしまうのである。その問題への柔軟な対応策としてABC案の3パターンを策定しておく、あるいは計画を立てて社員の意欲が出ることに期待するなど他の効果に期待した。福祉計画や社員の持ち家制度などがそれにあたる。

自主的な意欲と成果が求められる

等高線企業は優秀な社員をリクルートできない。将来構想のない企業には人材が不足する。例として親会社の景気側面での減速を受け子会社への自主的な経営体質が要求される場合も想定されるので、子会社が単独での将来構想を持つ必要性に迫られている。そうした現実にあっても親会社へ発案するなど、ましてや共同研究が必要だなど言えないという子会社側の声があるのは日本社会の慣わしであった。しかし、競争が激化する昨今の市場においては親会社が子会社の独自性に警戒心を抱くなどということはなくなってきている。指摘すべきは親会社が株式を独占保有していれば株式は公開されず、社員にも夢を持たせるためには一社に依存する体質からの脱却が必要である。

2. 良い経営計画の詰め方

経営資源投資のタイミングをはかるもの

売上計画や収益など計数の羅列だけにとらわれた経営計画を立てると言ってはいない。「人・物・金・時間・情報」の相乗効果を生み出しながら活用するのが経営計画であり、いつどの程度の資源投資を行えば将来に向け構想した売り上げを出す事業を立ち上げが想定可能か。人材育成かヘッドハンティングによって技術者を確保し、研究開発をどう進めるのかが明確化されていると、さらには必要な時間も算出できるのである。筆者がいうところの「等高線企業」から「階段企業」への飛躍にはこれが秘訣なのだ。

第10章 「生存領域」の設定

1. 意識改革、教育としての設定プロセス

「生存領域」のまとめ。工業型社会から情報化社会へ移り、いいものを多品種にわたって数少なく作るようになった。意欲や創造性が大事な時代だ。従業員が会社の方向性を理解し、生存領域を共に設定する。

2. 生存領域の浸透

キャッチフレーズかされている、そうすることが一番浸透しやすい。

3. 社内運動との関係

展開する時は社内運動に「意識の戻り」を起こさせるようにする必要がある。

第11章 総合事例

1. 旭テック株式会社

(創業 1916 年、資本金 46 億 7000 万円、総売上高 544 億 5000 万円、従業員数 1540 名)

会社および事業の概要

メイン事業を鋳物とし、産業としては最も古い。岡市之助社長就任を機に全面的に見直したい。

2. エネジーサポート株式会社

(1927 年創業、資本金 29 億 8100 万円、総売上高 210 億 4100 万円、従業員数 650 名)

会社および事業の概要

3. 日立製作所旭工場

(1971 年創業、従業員数 1700 名)

工場および事業の概要

企業の原点に立ち返る

同工場に窓口業務の総合的な技術があり、ノウハウも持っているという再発見があった。

