

**規模のマネジメント**

- ・ 「自らの企業にとって適切な規模を知っているか？現在の規模が適切か？」 Y・N
- ・ 「現在の組織構造は規模と複雑さに合っているか？」 Y・N
- ・ 「現状では戦略の実行に不都合があるか否か？」 Y・N

- ① ねずみのように小さなものであれ、像のように大きなものであれ、種としてはそれぞれに成功している。
- ② 現代の技術のもとでは、小石油精製会社であることは、小軍隊であることと同じように存続が不可能である。小企業や中企業が存続していけるのは、巨大企業との競争にさらされることのないニッチにおいてのみである。
- ③ 逆に、大規模では生きていけない産業がある。さらには、大企業と小企業では繁栄できるが、その中間の中企業では規模が不適切な産業がある。アメリカの航空会社である。

- 「マネジメントの仕方の間違いによって不適切な規模となっていないか？」 Y・N
- 「主力製品の販促のために、価値をはるかに下回る価格で価値ある製品を提供していないか？」 Y・N

【具体例】 学校備品のメーカーは、売り上げを伸ばすほどに損失を増やしていた。6万ドルの備品を納入するために、この営業担当者は、建設計画が浮上してから学校が出来上がるまでの4、5年というもの、教育委員会、建設会社に膨大な時間をとられていた。備品納入によって得られる利益をはるかに超える価値のあるコンサルティング・サービスを無料で提供していた。

- 「不適切な規模の組織として、肥大化した分野、活動、機能がないか？」 Y・N
- 「著しく努力を必要とし多額の費用を必要としながら、成果をあげられない分野があるか？」 Y・N
- 「他の分野でいかに利益をあげても、その肥大した分野がそれ以上を吸い取っていないか？」 Y・N

【具体例】 アメリカン・モーターズはビッグスリーと直接の競争関係にあって、全国規模で販売とアフターサービスのネットワークを維持しなければならなかった。そのためのコストを補うには、販売台数を少なくとも倍増する必要があった。しかしディーラーは、アフターサービスを強化できるだけの販売量を確保できなかった。

- ・ 「不適切な規模の組織として、肥大化した分野、活動、機能はどこか？」

- ・ 「現在の産業と市場で、それ以下では存続できないという最少規模の限界は？」

- ・ 「それを超えるといかにマネジメントしようとも繁栄を続けられなくなるという最大規模の限界は？」

- ・ 「自らの企業において、最適な規模は？」

**規模と地域社会**

- ・ 経済に関して確実なことが一つあるとすれば、それは、いつかは必ず不況がやってくるということである。下記項目がYESである場合、地域社会に比較して事業の規模は大きくなりすぎている。
- ・ 「地域社会との関係において行動が制約されていないか？」 Y・N
- ・ 「地域社会に対する懸念から、自らとその事業に必要なことを行えなくなったか？」 Y・N
- ・ 「肥大化した企業の特徴として、マネジメント上の判断ではなくプライドを問題にしていないか？」 Y・N
- ・ 「どのように必要であろうと、地域のことを考えたらできないか？」 Y・N
- ・ 「最低限必要なこととして、その地域ではそれ以上事業を拡大しないようにできないか？」 Y・N

<ul style="list-style-type: none"> <li>企業が負担させられているコストは、大きくなりすぎた機能や活動に比例している。しかるに、収入は成果によって規定される。収入は間違った規模を支えることはできない。</li> </ul>	
「大きくなりすぎた機能は必要不可欠なものか？それが事業からすべてを奪っていないか？」	Y・N
「大きくなりすぎた機能を支えるべく売り上げを増やそうとしていないか？」	Y・N
「事業を成り立たせるための販売増を得るためには、事業を成り立たなくする経費増が必要か？」	Y・N
<b>①事業転換の戦略</b>	
「事業の性格を変え、何らかの特徴を身につけることができるか？」	Y・N
「ニッチを見つけだし、規模の適切さを回復できるか？」	Y・N
「事業転換の成功の見込みはどのくらいか？」	
「その事業転換による成功は答えになるか？事態をさらに悪化させることには、ならないか？」	Y・N
「その事業転換は、真に永続的な解決を与えてくれるか？」	Y・N
「どのような事業転換をはかるか？」	
【具体例】 アメリカンモーターズは、規模の不適切さへの対策として、コンパクトカーを発表した。大成功を収め、数年間利益をもたらした。だがそれは、ビッグスリーのために市場を開拓し、その市場において、またもや自らの規模の不適切さを思い知らされた。	
<b>②M&amp;Aすなわち合併と買収の戦略</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>大体において、事業の拡大は問題の解決にならない。転換が必要である。</li> <li>M&amp;Aは量を狙ってはならない。手持ちのものと合わせて、完全な全体となるような相手を見つけだすことではなければならない。</li> </ul>	
「不適切さの原因を知り、適切な組み合わせを実現することができるか？」	Y・N
「まず規模の不適切さの原因は何か？」	
「われわれの逆の理由で不適切さに悩んでいる企業はどこにあるか？」	
<b>③売却と整理の戦略</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>これはあらゆる点で最も成功しやすい戦略である。可能なときには、常に採用すべき戦略である。</li> </ul>	
「われわれは、あまりにいろいろな手を出し散漫となっていないか？」 ⇒戦線は縮小すべきである。	Y・N
「どの事業を売却し、整理するか？」	
<ul style="list-style-type: none"> <li>企業相手のサービス会社にとっては、規模の限界は重大な問題である。この限界に近づくはるか手前の段階で分割することが望ましい。分割後のほうが、はるかによい仕事ができる。</li> <li>最適規模は最大規模よりもかなり下にある</li> </ul>	
「われわれは、組織を動かすことで精いっぱいとなり、サービスを提供することができていないか？」	Y・N
「企業相手のサービス会社である場合、その成否として、経営幹部が自ら手本となりつつ全体をマネジメントできるか？」	Y・N
「規模の経済が規模の不経済に転ずる点、すなわち最適規模なるものはどこか？」	
「それ以上に成長することなく、規模の経済を享受することのできる大きさとどまっているか？」	Y・N
「かなりの大事業であってもマネジメントできる連邦分権組織を採用し、事業を分割できないか？」	Y・N
「どのように連邦分権組織を採用し、どのように事業を分割できるか？」	
【具体例】 ジョンソン&ジョンソンは、新製品や新市場の事業化の可能性が見えるや、直ちに社内カンパニーを設立することにしていく。小さな単位の事業をたくさんもつことによって、巨大かつ高収益のグローバル企業へと成長してきた。	

## 小企業から中企業、大企業への成長

【現代の経営】18章

・ 小企業、中企業、大企業、巨大企業へこれら4つの段階が連続した過程のステップではない。	
企業は、中企業から大企業へと徐々に成長するものではないことを理解しているか？	Y・N
これら4つの段階は別個のものであることを理解しているか？	Y・N
量の問題であると同時に、質の問題であることを理解しているか？	Y・N
・ 成長に成功するための要件は、マネジメントが自らの姿勢と行動を大胆に変える能力にあることを理解しているか？	Y・N
・ 社長が、「職長レベルの問題に忙しく、基本的な問題をないがしろにしていたことに気がついたことはあるか？」	Y・N
⇒ 社長は、現業の仕事を手放して、考える時間をもたなければならない。	
・ 社長にとっては手伝いのつもりが、彼らにとっては干渉と思われていないか？	Y・N
・ 社長は、部下がどれだけの成果をあげるかではなく、どこまで社長のいうとおりにマネジメントしているかによって、部下ら事業部長を評価していないか？	Y・N
・ 創業時の筆頭職長が、いまでは20の工場の面倒を見る身になっている。 このような人たちが、どうマネジメントしたらよいかを知らない状況はないか？	Y・N
あるいは何を要求されているかを認識できない状況はないか？	Y・N
彼らは、自分の仕事は帳簿をつけることや、4人の職長を監督するかであるかのように考えていないか？	Y・N
・ トップマネジメントは、むしろ推奨すべき優しい気持ちから、抜擢人事によって彼ら古参を傷つけることを恐れていないか？	Y・N
⇒ その結果、彼らの存在が原因となって、企業全体からマネジメントの人材が枯渇していく。	
・ 成長はトップマネジメントに対し、常に新しい能力を要求することを理解しているか？	Y・N
・ 事業が大きくなるほど長い将来を考えて行動しなければならないことを理解しているか？	Y・N
・ 事業が大きくなれば、目標の実現のための段階よりも、目標設定そのものにより多くの関心を向けなければならないことを理解しているか？	Y・N
・ 企業の成長はトップマネジメントに対し、諸処の原理の理解と適用、組織構造の重視、目標の設定、マネジメントの各階層における責任の明確化を要求することを理解しているか？	Y・N
・ 活動分析、決定分析、関係分析がマネジメントの姿勢と行動を変えさせるための唯一の手段と理解しているか？ 参照①【組織構造の分析】	Y・N
・ 社長は、“従業員との親密な関係”を保ち、“人間的なつながり”をもち、“コミュニケーションできる”がゆえに、昔からの方法でマネジメントしていけると思っているか？	Y・N
⇒ 関係分析を行うならば、“従業員との親密な関係”を保つことが、もはや自分の仕事ではないことを認識させられる。	
⇒ 意思決定分析を行うならば、検討すべき長期の問題があまりに多く、現業の仕事で時間を潰してられないことを認めさせることができる。	
・ 組織構造についての分析は、現業の経営管理者に対しても、彼らが行うべきことを明らかにすることを理解しているか？⇒彼が行うべき意思決定も明らかにする	Y・N
・ 今日の成功をもたらした姿勢と行動が、明日の成功をもたらすと考えていないか？	Y・N
⇒ 成長は姿勢の変化を要求する。	
・ マネジメントに自立性があるか？	Y・N
・ 成果中心に資源が配分されているか？	Y・N

・ 中小企業にとって最も重要な原則は、行動のための意思決定に追われて、計画したり、考えたり、分析したりすることをおろそかにしてはならないことである。

- ① トップマネジメントは、年に一週間は、計画や反省のための会議に時間を割いているか？ Y・N
- ② ⇒そのような会議は社外で開き、マネジメントの上層部が全員参加することが必要である。
- ③ きたるべき5年間において必要とされることに焦点を合わせ、あらゆる領域について目標を設定しているか？ Y・N
- ④ それらの領域における過去一年間の成果を評価しているか？ Y・N
- ⑤ それらの領域のそれぞれについて、トップマネジメントの誰が責任をもつかを決定しているか？ Y・N

「成長に成功するためには、トップマネジメントの姿勢と行動をどのように変えるか？」

① ③ ④		
① ③ ④		
① ③ ④		
① ③ ④		
① ③ ④		
① ③ ④		
① ③ ④		

「成長に成功するためには、マネジメントの組織構造をどのように変えるか？」

② ⑤		
② ⑤		
② ⑤		
② ⑤		
② ⑤		
② ⑤		
② ⑤		

同族企業のマネジメント

・ 同族企業が必要としているものは何か？ 繁栄を続けるためになすべきことは何か？

- ・ 中企業以上の規模になると、マネジメントの重荷は、創業者一族とはほとんど直接関係のないプロのマネジメントに任せなければならなくなる。そのような規模か？ Y・N
- ・ 同族企業が成功して繁栄するならば、二世後には、一族の者は事業のボスというよりは配当の受益者となっている。同族企業のマネジメントたる者は、自らの成功が自らを変える日のための準備をしているか？ Y・N
- ・ 「一族以外の第一級の人物が活躍できる仕組みは何か？ 一族でない者にとって、一族の者と働くことが苦でないようにするためには何が必要か？」


・ 「一族でありながらトップマネジメントの器でないならば、社員として置いておくよりも、出社させないための手当てを払っているか？」 Y・N


・ 「一族であって、能力は無くとも、懸命に働く意志はあるか？ 働く熱意はあるか？」 Y・N


・ 「一族でない優秀な者に疎外感を味あわせないため、金ではなく、位置づけとしてストックオプションなどの仕組みをとっているか？」 Y・N


成長のマネジメント

- ① 成長は自動的に起こらない。事業の成功によって自動的にもたらされるものではない。成長のためには、ある段階で自らを変えなければならない。そのとき組織は、人が成人期に経験するのと同様の自己認識の危機に直面する。
- ② なりたいと思うことに焦点を合わせた行動が必要である。だがトップに変革の意思がなければ、壮大なビジョンも固い決意も、挫折を招くだけとなる。
- ③ 成長そのものを目標にすることは間違いである。大きくなること自体に価値はない。良い企業になることが正しい目標である。

【具体例】 IBMは第二次世界大戦時にさえ、事務機器業界でささやかな地位を占めるにすぎなかった。しかしワトソンは、初めから大企業、それも巨大企業への準備をしていた。ワトソンは大企業をマネジメントできる組織をつくり、責任を要求することによって誇りある人材を育てた。彼は学び続けること、継続学習を要求した。鍵は技術ではなくマーケティングにあると見ていた。コンピュータが何をできるかが問題ではなく、ユーザーがコンピュータから何を求めるかが問題だとした。

- ・ 成長を急速かつ長期にわたって、それを永久に維持することは不可能である。
- 「成長企業は投資の対象として健全か？」⇒健全ではない。 Y・N
- ・ 今日の成長企業が明日の問題児になるという宿命には、ほとんど例外がない。
- 「成長産業は投資対象としての確であるか？」⇒不適合である。 Y・N
- ・ 参入した者はみな成功するかに見える。その結果さらに多くの新規参入者が現れる。間もなく過密になり、ふるい落としが不可避となる。そのうち3つか4つが、数十年にわたって業界リーダーの地位に就く。

トップマネジメントの役割

- ・ 明日大企業になるつもりならば、今日から大企業のように振舞え。振舞っているか？ Y・N
- ・ 成長を意図するならば、基幹活動には、成長後のレベルで力を入れておかなければならない。
- 「成長後のレベルとは？」 「どのようなレベルで力をいれているか？」

- 「今日の資金不足と明日のための資金需要との間のパラドックスを解消するため、基幹活動以外のすべてを無視しているか？」 Y・N
- 「われわれの基幹活動を明らかにしているか？」「どのような基幹活動に力をいれるか？」 Y・N
- 「トップ自身がボスからマネジメントに脱皮するために、企業にとっての基幹活動と強み、トップ自身の強みを分析したか？」 Y・N
- 「トップ本人には合わないが、他の者がよりよく行うことのできる基幹活動は何か？それは誰が行うか？」

- 「トップマネジメントチームは編成しているか？」 Y・N
- ・ トップ自身、自らが名演奏家たりえないことを知らなければならない。指揮者とならなければならない。
- 「トップ自身が、変化すべきタイミングを知っているか？」 Y・N
- 「部下に大きな責任を与えたり、重要な分野を任せたりすることのできない理由を見つけ出していないか？」 ⇒これはまさにトップ自身が変化すべき時が来ている証拠である。 Y・N
- 「自己目標管理によってマネジメントしているか？」 Y・N
- 「マネジメントに任せているか？」 Y・N
- 「人にそれぞれの方法でやらせているか？」 Y・N

- ・ いかなる企業といえども、市場の拡大と歩調を合わせていくうえで必要とされる最低限度の成長を超えて、より大きくなろうと懸命になる必要はない。
- 「会社は本当に成長できるか？」 Y・N
- 「私は事業の成長を本当に望むか？自らが会社の成長を本当に望むか？」 Y・N
- 「成長が必要であるとの結論に達しながら、自らと自らの行動を変えることを欲していないことはないか？」 ⇒欲していないことを自覚するにいたったトップは、身を引くことである。 Y・N

- ① 経済のゼロ成長期は安定期ではない。それは激動期である。経済そのものがゼロ成長に転じ、不況時代に戻るにしても、いかに成長をマネジメントするかは知っておいたほうが良い。
- ② 経済が成長期にないとき、成長できない産業と企業は衰退を始める。実はこのようなときこそ、成長を意図し、マネジメントするための戦略が必要となる。
- ③ 企業は、経済的な成果をあげ、経済と社会に対して貢献し、人・金・材料の生産性を上げ、利益の面で成長して、初めて成長といえる。

**成長の目標**

- ・ 最初に答えるべき問題は、いかなる市場が成長の可能性が最も大きいかではない。成長の最低限度を検討しておかなければならない。

「自らの強みと生命力と成果をあげる能力を維持していくための成長の最低限度はどこか？」

「製品それぞれの市場において必要とされる最低の成長率はどれだけか？」

「市場が拡大しつつあるならば、自らもまた、生命力を維持するために成長ができるか？」 Y・N

「ほとんど成長していない市場において、産業内の最も大きな機会のある市場セグメントはどこか？」

「われわれは、その成長率を実現できるか？」 Y・N

「ほとんど成長していない産業において実現すべき最低限の成長として、産業内の最も有望な市場セグメントにおける最低の成長率はどれだけか？」

「われわれは、業績に貢献しない活動を切り捨てているか？」 ⇒切り捨てるべきである。 Y・N

「常に、活動の中止、売却、手抜きを検討しているか？」 ⇒検討すべきである。 Y・N

- ・ 成長の最高点ではなく最適点こそ成長の上限としなければならない。

「それ以上成長しようとする資源の生産性が犠牲になる点はどこか？」

「収益性を高めようとするリスクが急激に増大する点はどこか？」

「リスクを減らそうとすると生産性と収益性が犠牲になる点はどこか？」

「市場地位が危うくなる点はどこか？」

「わが社の成長は財務的な操作ではなく、事業、市場、技術の現実に即したものであるか？」 Y・N

**成長の準備**

- ・ 企業は人が育つところまでしか成長しない。

「継続学習の風土はあるか？」 Y・N

「組織内の全員がためらいなく、より大きな責任を負う気持ちになっているか？」 Y・N

「組織内の全員が、新しいものへの挑戦の気概が身についているか？」 Y・N

「財務的な下支えの準備は十分か？」 Y・N

- ・ 成長はそれまでの財務的な基盤を簡単に超える。

「誰も気にしていないような、どのような分野に資金需要を発生させるか？」

「どのような資金構造や運転資金の調達方法とするか？」参照③【キャッシュフローと資金計画】