

柔らかい組織と硬いコンセプト

株式会社ダイエー 代表取締役会長兼社長 中内 功



「改革、改革」と騒がしい世の中である。海外にあってはソ連の「ペレストロイカ」、また国内にあっては行政改革、財政改革、税制改革、そして臨教審がめざしたところの教育改革等々、現代はまさに「改革の時代」とでも呼べるような様相を呈している。

では、「改革」とは何か。簡単に言えば「ものごとを運ぶ枠組みの組み替え」である。それではなぜ「改革」が必要なのか。これまた単純に言えば「改革」をしなければ、国家であれ企業であれ、その存立が危ぶまれるからである。既存のいろんな制度が現在の環境にそぐわなくなっているのである。

*

現在さまざまな企業で「リストラクチャリング」(restructuring) という名の「改革」が進められている。事業構成の組み替え、戦略ドメインの再規定、マネジメント・システムの再構築など、「改革」のポイントは各企業で様々であるが、それらはすべて将来における企業の存立を賭けた「改革」である。

こうした「リストラクチャリング」を推し進めなければならないほど、現在の企業環境はこれまでのものとは異質で、またその変化のスピードも速くなっている。

現在、最も特徴的な企業環境の特質は、「国際化」と「業際化」であろう。

「国際化」とは、今や貿易関連の企業のみならず国内市場のみを相手にしてきた企業といえども国内情勢だけを見てはととも生き残っていけない、ということである。たとえば為替市場の動

向によって、部品・商品の調達ルートはダイナミックに変化する。このような国際的な動向を視野に納めなければ、企業はその存立を図っていくことはできないのである。

他方「業際化」とは、言葉を換えれば、競争の性質が変わってきたということである。これまでどちらかと言えば、いわゆる「同業種」の競争相手の動向を見ていれば、事は足りた。しかし今や「業種」という言葉自体、意味をなさなくなってきた。

「業種」という言葉はもともと供給側、売り手側の観点からのものである。需要側、買い手側の観点に立てば、自らのニーズを満たしてくれるのであれば、どんな「業種」企業であるのかは関係ない。現在、企業には買い手側の観点からする「業態」発想、「業態」概念を持つことが求められている。

このことを企業競争の視点から言い直せば、競争相手は「同業種」の企業とは限らない、ということである。現に、私どもがやっているスーパー・マーケットの競争相手は外食産業であるかもしれないし、外食産業の競争相手はコンビニエンス・ストアの持ち帰り弁当であるかもしれない。これは、お客さまの「食べる」というニーズから見た競争の構図である。

また、「楽しい時間を過ごしたい」というお客さまのニーズから見れば、ショッピング・センターの競争相手はディズニールランドというレジャー産業である、と言えるかもしれないのである。

いずれにしろ、このような発想で自らの事業を

捉え直していかなければならないほど、「業際化」が進み、それにつれて競争構造は複雑になってきている。「業種」発想では企業の成長はおろか、その存立すら危ぶまれるのである。

*

「国際化」にしろ「業際化」にしろ、「際がなくなる」という意味では「無際化」と言った方が適切であるのかもしれない。このような「際のない時代」にあって、企業はこれまで以上に柔軟な発想とその発想を実現するための柔軟な仕組みを持たなければならなくなっている。

「戦略」とは「変化への適応」である、そして、「変化がなければ、マネジメントは不要」である、と私は考えている。この2つの意味を込めて、私は「戦略を固定しないのが『戦略的経営』(strategic management)」であると捉えている。その意味で「戦略的経営」の要諦は、できる限り「経営資源の流動化」を図ることであると考えている。

具体的に言えば、たとえば固定資産と考えられている資源の「流動化」を図ることである。私どもの事業の例で言えば、店舗がその典型である。確かに店舗の土地、建物はバランスシートの上では、固定資産として計上される。しかし店舗のスクラップ&ビルドや業態転換を考えてみればわかるように、店舗を流動資産として捉え、その柔軟な活用を図っていくことが重要なのである。

さらに一例を挙げれば、商品在庫である。商品在庫は確かに企業会計上、流動資産である。しかし商品在庫は、もしそれがいわゆる「デッド・ストック」であれば、企業にとっては死んだ資産という意味で「固定化」してしまっていることになる。これを排除するために、「売れる商品」を適時適量に調達、配送するための情報・物流システムが必要になってくる。その意味で情報・物流システムという固定資産が、企業の経営資源全体の「流動化」を図るためにこそ必要なのである。

*

このような変化への柔軟な適応に向けた「経営資源の流動化」の中であって、しかし企業には、不易なるものがある。それは、その企業が持つ「理念」である。

私どもの例で言えば、「よい品をどんどん安く」がそれである。この不易なる理念は、一見してわかるように、それ自体「矛盾」をはらんでいる。「よい品」は高いのが当たり前であり、それを「どんどん安く」というのは、普通に考えれば、無理な課題である。

しかし、この課題(矛盾)を解決(止揚)していくための「仕組み」づくりが私どもの使命なのであり、これに向けた永遠の努力が大切なのである。

「工場を持たないメーカー」をめざしたチェーン・オペレーション・システムの構築こそ、その「仕組み」づくりにほかならない。「工場」という固定された設備を持つと、発想も固定して、変化への適応が難しくなる。お客さまのニーズとその変化に対応して、柔軟にそのニーズを商品やサービスとして具体化する。そのために国境を超えて世界にベスト・ソースを求める。これが「工場を持たないメーカー」としての大規模流通企業の姿である。

*

変化に柔軟に適応していくための「柔らかな組織」とこれを支える「硬いコンセプト」としての企業理想、この両輪が企業経営には必要である。企業における「改革」とは、「硬いコンセプト」の実現に向けた「柔らかな組織」づくりである、と私は考える。その意味で「改革」は、企業にとって永続的であるとも言える。

創業以来30年、「よい品をどんどん安く、より豊かな社会を」という理念を掲げ続けてきたダイエーにとって、この理念の実現をめざした「改革」は、21世紀に向けてまだまだ続く。