

お忙しくても、約2分間で読めます

山内公認会計士事務所

ハートフル・ワード (心からの言葉)

TEL 098-868-6895
FAX 098-863-1495

経営者への活きた言葉

事業ポートフォリオマネジメントを重視する 入山 章栄 (早稲田大学ビジネススクール教授)

- グローバルにおいて、日本企業はその利益率の低さが指摘されているが、その最大の理由は事業ポートフォリオにある。特に複数事業を持つ大手・中堅企業では、戦略的な事業ポートフォリオマネジメントを展開できているところは少ない。米中デカップリングをはじめとする「分断」、テクノロジーの急速な発展による「破壊的な変化」といった不確実性により、経営の先行きを見通すことは困難になっている。
- こうした不確実性の高い変化はリスクだが、同時に好機にもなる。それは日本の質の高いサービスを世界に提供するにもなり得る。そのためにも、自社の勝ち筋を早めに見定めて事業ポートフォリオ再編を急ぐべきで、取締役会は最低でも3カ月に1回は事業ポートフォリオを議論するべきである。
- 長期視点の事業ポートフォリオマネジメントには、会社の方向性を従業員らに納得してもらう「センスメイキング(腹落ち)」のほか、新規事業を開拓する「知の探索」と既存事業を深堀して磨き上げる「知の深化」の双方を進める「両利きの経営」がカギになる。20年、30年先の事業に向けて「当社はこういう方向で世の中に貢献し、こういう価値を提供して稼ごう」ということを訴え、社員、顧客、投資家らをワクワクさせるようなストーリーを示し、腹落ちさせて巻き込むことが大事だ。

(参考:「週刊東洋経済」2023年8月12・19日号)

幹部への活きた言葉

果敢と行動

- 英雄は窮地に立っても真価を発揮する。たとえば、織田信長が桶狭間の合戦で、籠城より奇襲を選択、清州城から出撃したとき、随行したのはわずかに十騎だったという。兵が集まるのを待たなかったのは、何より速度を重んじたからだ。そうしないと奇襲にならないのだ。
- 危機に陥っても活路を見出す人は、不足を嘆くより、その条件下で何ができるかに照準を当てる。とかく世の中、条件がそろわず、前に踏み出せない人がかなり多い。見方を変えれば、それは単なる逡巡。動かなくてもよい理由を探しているだけなのかもしれない。まだ大丈夫という認識、あてのない誰かの支援。それを期待するより、危機には果敢、そしてみずから行動する勇気を持ちたいものである。

(参考:「PHP」2023年11月号)

ワンポイント経営アドバイス

従業員は負債ではなく資産

ポール・アルジュンティ(米ダートマス大学教授)

- 「企業の責任」とは何かで問われるのは、企業はまず、従業員を負債ではなく資産とみなし、大切にすることから始めなければならない。極度の財政難なら企業はコストを削減しなければならない。大規模な一時帰休やレイオフはコスト削減のための魅力的な手段かもしれないが、従業員が最も強力な資産の一つであることは改めて認識しなければならない。
- 普遍的な答えはないが、従業員を負債ではなく資産とすることが、困難な決断を正しい方向に導くだろう。正しい方向とは具体的には、従業員への経済支援を提供して安全を優先し、できるだけ多くの従業員を確保することだ。今は儉約の時ではない。正しいことをする時だ。

(参考:「日経ビジネス」2023年7月18日号)

古典に学ぶ

生や死を考えることはとても大切

- 私たちはどこから生まれ、どこに行くのでしょうか。いきなり、そう問われたら「そんなことを聞かれても」と、ふつう戸惑うかもしれません。しかし、日々穏やかに生きるために、生や死について考えることはとても大切です。
- なぜかという、自分はどこから来てどこへ行くのかを知らなければ、迷いの中を歩いていかなければならぬからです。この状態を、仏教では「無明」といいます。

(参考:名取芳彦監修「空海 道を照らす言葉」:河出書房新社)