

ものづくり企業の新・勝ち方セミナー

## 製造業の勝ち組企業に共通する3つの要素

主催：技術・産業コンサルティング部 2005年1月24日、2月23日、3月22日（東京）

長い低迷の期間を経て、日本の製造業にもようやく明るさが戻ってきた。しかしこの明るさも、「太陽の下の大地」のように、どんな企業もくまなく照らされているというよりも、むしろ強いスポットライトで照らし出された一部の企業群だけのものであるようだ。これら「照らし出された勝ち組企業」には、はたしてどのような共通性があるのだろうか、そこには新たな勝ち方のセオリーがあるのか、それを具体例をあげながら議論しようではないか、というのが本セミナーを企画した動機である。

企画の志は高かったものの、部内の企画会議では議論が百出、侃々諤々の議論が展開され、おおむねこういうことではないかという仮説的な結論は、次のような内容である。

### 戦略コアの内部化

まず、社内に他社との継続的な差別化を可能とする因子を保有していること、それを戦略的に強化していることである。多くの場合は、自社を特徴づける基本技術を磨き続ける活動が、それに該当すると考えられる。また、将来を先取りすると思われる技術の開発に重点的に開発リソースを集中し、他社に先んじてノウハウを確立することなども該当する。従来、このような戦略コアの内部化は、社内に閉じた活動から生じるものと、暗黙のうちに考えられていた。しかし最近では、M&A（合併・買収）や、大学・企業との共同研究、共同開発からもたらされるケースも増えてきている。

### 2倍速経営の浸透

どのような業種であれ、企業を取り巻く経営環境は極めて速く動いている。また、欧米に加えて、ア

ジア地域の市場の重要性も増してきており、事業の地理的な拡大から、戦略的な意思決定事項そのものも増えてきている。経営で意思決定すべき事項が急増し、しかも高速で判断していかなければならない。もちろん、誤った判断は致命傷である。さらに、判断結果が事業部門で直ちに形にされることが必要である。つまり、高速にかつ的確に意思決定し、決定した内容を直ちに実行に移すためのメカニズムを保有すること、これが1つの要件となる。

### 戦略を実行しきる力の獲得

3つ目の要件は、策定された戦略をきちんと実行していく組織的な能力を持っていることである。近年、多くの企業が企画部門を強化し、結果として優れた事業戦略の立案が社内リソースのみでも可能になってきた。しかし、そうして策定された戦略が、実行されることなく放置されるケースが多発している。戦略構築能力獲得後の次なる課題は、検討つくされた戦略をいかにして社内に浸透させ、その戦略実現に向けて社内のエネルギーを集中させるかにある。戦略実現までしつこく挑戦し続け、実行しきる力を持つこと、そのための仕掛けを持っていることが、成功の大きな要件である。

このような仮説に基づいて、1月から3月まで計3回、都合6つのテーマについてセミナーを開催し、ものづくり企業の事業企画や経営企画に携わる参加者の共感を得ている。

.....  
本セミナーについてのお問い合わせは下記へ  
技術・産業コンサルティング部 木村靖夫  
電話（03）5533-2725  
電子メール y2-kimura@nri.co.jp