

強みの再考

株式会社 野村総合研究所
コンサルティング事業本部長
森沢 伊智郎

サステナビリティとDXという大潮流に、新型コロナウイルス感染症の流行、地政学リスクの顕在化、新しい世代の台頭、人材流動化と獲得競争の激化といった足元の変化が加わるにより経営環境の混迷が深まっている。言い換えれば中長期での大変革と短期での環境変化への対応を同時に求められることで組織のかじ取りが極めて難しくなっている。

先日、ある経営者から現在の経営者が置かれている環境は、大学や高校、中学といった学生スポーツの指導者が置かれている環境と似ているという話を聞いた。学生スポーツはどんなにいい選手がそろっても数年後には卒業してしまう。ライバル校の選手の顔触れや戦術も毎年大きく変化する。しかし、毎年安定して強いチームをつくるためには、常に勝利を目指すといった強豪校としての普遍的な目標や選手のプライド、日常のゲームや練習に臨む姿勢、選手育成の考え方や選手への接し方といった上級生から下級生に受け継がれる伝統や指導者としての一貫性のようなものが必要だというのである。

また、ある学生スポーツの指導者からは「同じ指導をしても、強くなるチームとなれないチームがある。勝敗を左右するのは指導者の力量より選手の能力によるところが大きい。勝っておごらず、負けてがっかりせず、継続的に選手の意識と技術を高めていくことが結果的には勝利につながる」という話を聞いたことがある。

そういう視点から企業経営の傾向を見てみると、変化の激しい経営環境に対応していくために、パーパスやミッション・ビジョン・バリューといった普遍的な目標設定に取り組む企業が増えている。また、人的資本開示に代表されるように、ブランドや知財（M&A等で取得価格が明確なものを除く）、人材、企業文化といったB/Sに記載できない無形資産への関心が高まっている。まさに、強豪校にある伝統のような、変化の中で継続的に競争力を維持していくための「強み」や「仕組み」の再構築に改めて関心が向けられているといえる。

ここで重要となってくるのが「強み」や「仕組み」を抽象的なレベルで放置しないことである。私たちコンサルタントは顧客から依頼されるプロジェクトの中で「強み」について議論する機会は多いが「地道な努力」「人材」「開発力」といった抽象的な言葉が飛び交う場面が散見される。本当に必要なのは解像度を高め、管理可能なレベルまで具体化し、見える化することである。例えばデジタル人材の不足という課題意識をよく耳にするが、デジタル人材はエンジニア、データサイエンティスト、ビジネスアナリスト等に分類されるし、データサイエンティストを例にとれば、統計学に精通し分析にたけた人材から、その人材に具体的な指示を与えるマネージャー的な役割を果たす人材などさらに細分化される。こういった具体化と見える化が正しくなされることが、中長期的な対策を継続的に実施する基礎になる。

変化の激しい経営環境下で経営者に難しいかじ取りが求められている今こそ、自社の「強み」の再検証と再定義に取り組んでみてはいかがだろうか。