

経営の時間軸

コンサルティング事業本部長 森沢 伊智郎

2024年1月に公表された経済産業省産業構造審議会経済産業政策新機軸部会資料によると、日米の優良とされる企業を比較すると、日本のCEOの在任期間は短いと指摘されている。具体的には、CEOの在任期間が7年以上の企業の割合は、米国（S&P500 銘柄のうち時価総額上位30社）の57%に対し、日本（TOPIX500 銘柄のうち時価総額上位30社）は32%にとどまっている。

一方、グローバルでの競争激化や地球規模での社会課題の深刻化、テクノロジーの急速な進化、就労観の多様化といった事業環境の変化は、多くの企業に事業ポートフォリオやビジネスモデルの転換を迫っている。一般的に企業変革を実施する際には、戦略や組織といったハード面の変更は数年で完了するが、それを実質的に機能させる人材やスキル、価値観といったソフト面の変更、定着には長期間の取り組みが求められる。特に近年注目されている、カーボンニュートラルや生物多様性などの社会課題への取り組みは、技術や人材、意識など多くの要素を継続的に変革することが求められ、10年を超える時間軸を設定する必要がある。

上述した二つの事実から言えることは、日本の多くの経営者は全ての経営課題を在任期間中に解決することはできないということである。在任期間の長短については、企業の状況によって評価は異なる。しかし、在任期間をまたぐ経営課題において、前任者の意図が十分に引き継がれないことで現場を混乱させることは避けなければならない。

在任期間と課題解決時間の乖離（かいり）は、経営者に限らず企業内のあらゆるポジションで発生するため、組織のリーダーにはその乖離を前提とした経営が求められる。課題を個人ではなく組織全体で引き継いでいく仕組みを整備し、長短の課題への取り組みを可視化することは有効な手立てである。パーパス、長期ビジョンおよび中期計画計画等の計画策定プロセスに組織メンバーを巻き込み、徹底的に議論することでその背景にある危機感や計画の意図を組織として共有することができる。また、ロードマップによって時間軸、タスク、実行責任者を組織で認知させ、モニタリングを通して担当者の意識を高めていく。

現場に近づくほど経営の時間軸は短期志向になるため、日常業務のなかで中長기를議論する時間を捻出することへの抵抗感は強く、組織的反発も発生し得る。しかし、その目線を上げ、長期の時間軸を意識させ継承していくこともリーダーの重要な役割である。