

時代を超える生存へ —ビジョナリー・カンパニーの条件—

(株)日本設備工業新聞社
代表取締役社長 高倉克也

ビジョナリー カンパニー

時代を超える生存の原則

ジェームズ・C・コリンズ / ジョー・ポラス
共著 (一書)



全世界350万部のベストセラー！
10年を超え、読み損がれる
ビジネス書不朽の名著

「時代を超え続けた存在であり続ける企業」の秘密を解き明かし、
時の試練に耐え抜くことのない「基本理念」こそ最も重要なものであると説き、
「経営」の真髄を説く。

1994年に出版され、世界で100万人以上の読者を獲得した『ビジョナリー・カンパニー～時代を超える生存の原則』（日経BP社）は緻密で膨大な調査・分析・研究に基づいてビジョナリー・カンパニーすなわちGreat Company（偉大な企業）とは何かを追求している。スタンフォード大学で教鞭を執った経営学者のジェームズ・C・コリンズとジェリー・I・ポラスの共著で『ビジョナリー・カンパニー2～飛躍の法則』、『ビジョナリー・カンパニー3～衰退の五段階』と共に3部作を構成している。独創的なのはビジョナリー・カンパニーと見做されるトップ企業とその他の優良企業を徹底比較し、その差異に着目してビジョナリー・カンパニーの実像を導き出している点だ。そこから企業人としての読者はサブタイトルにもある「時代を超える生存の原則」を学びとることができる。

崩れ去った12の神話

著者が比較対象とした企業はたとえばフォード

とGM、ボーイングとマクダネル・ダグラス、IBMとバロース、ウォルト・ディズニーとコロンビア、ソニーとケンウッドなどだ。各業界で卓越した実績を上げて広く尊敬されているトップ企業と優秀な競争相手といった関係だ。6年間に及ぶ調査の結果、著者はこれまで経営上の常識とされてきた12の神話が崩れ去ったと断言している。その神話とは次のようなものだ。

- ①素晴らしい会社を始めるには素晴らしいアイデアが必要である
- ②ビジョンを持った偉大なカリスマ的指導者が必要である
- ③成功した企業は利益の追求を最大の目的としている
- ④成功した企業には共通の正しい基本的価値観がある
- ⑤変わらない点は変わりつづけることだけである
- ⑥優良企業は危険を冒さない
- ⑦優良企業は誰にとっても素晴らしい職場である
- ⑧成功した企業は綿密で複雑な戦略を立てて最善の動きをする
- ⑨根本的な変化を促すには社外からCEOを迎えるべきだ
- ⑩成功した企業は競争に勝つことを第一に考えている
- ⑪ふたつの相反することを同時に獲得すること

はできない

- ⑫成功した企業では経営者が先見的な発言をしている

これらの崩れ去った経営神話を裏返すとそのままビジョナリー・カンパニーのあるべき姿が浮かび上がってくる。そのポイントのいくつかを紹介しよう。

試行錯誤の連続による進化

調査結果によると、ビジョナリー・カンパニーは最初から素晴らしいアイデアを携えて成功したわけではない。むしろスタート時点は他社から遅れをとっており、いわば長距離レースに勝つように成長してきた。

成功の原動力となったのは利益の追求ではなく企業のモチベーションとなる核心的な経営理念にほかならない。社員を精神的に奮い立たせる経営理念をひたむきに実践することが結果として最高の利益をもたらした。

気をつけなければならないのは各企業が掲げる経営理念に「これが正しい」という正解はないということだ。それはマニュアル的に習得できるものではなく、それぞれの企業がそれぞれの立場で独自に編み出さなければならない。現在だけではなく将来も見通した経営理念を確立し、維持し、実現をめざすことが何よりも重要になる。

逆にいうと経営理念以外のあらゆる戦略、計画、方針などはそのときの状況に応じて変化させても一向にかまわないということになる。ビジョナリー・カンパニーは常にすぐれた戦略のもとで最善の動きをしてきたわけではない。多くの試行錯誤を通じて思いがけず獲得した成果も少なくない。机上のプランにとどまることなく「大量のものを試し、うまくいったものを残す」という経験的な実践を積み重ねている。

だからビジョナリー・カンパニーはあらかじめAかBかと選択肢を狭めるようなことはしない。たとえ相反するものであっても、AもBも可能な限り獲得することをまず追求する。AorBではなくAandBがビジョナリー・カンパニーの器の大きい発

想法なのだ。

進化論を唱えたダーウィンが『種の起源』で明らかにした適者生存の原理は企業にもあてはまる。変化への対応を怠り、従来の方法に固執している企業は否応なく衰退していく。大切なのは日常的な試行錯誤を恐れないということであり、場合によっては社運を賭けたリスクを冒すこともある。揺るぎのない経営理念と戦略・戦術における柔軟性はビジョナリー・カンパニーへと脱皮するうえで不可欠の条件とっていいだろう。

時計のように組織を創る

いくつもの商品のライフサイクルを超えて何世代も生きつづけるビジョナリー・カンパニーは競争相手ではなく、みずからに勝つことを第一に考えている。昨日より今日、今日より明日、過去より未来という進化への自己変革をつづけることによって生存の道を切り拓いている。だからビジョナリー・カンパニーはライバル会社を引き離れたからといって決して満足するようなことはない。自己との戦いそれ自身が目的なのだ。

そしてビジョナリー・カンパニーのリーダーは企業が存続するうえで偉大なカリスマ的指導者は必ずしも必要ではないことをみずから実証している。これらのCEOは偉大なカリスマ的指導者をめざすのではなく成長し、発展し、持続する組織づくりに心血を注いできた。

著者はそのことを時計にたとえて「時を告げるのではなく、時計をつくる」と表現している。正確な時を告げる偉大なカリスマ的指導者がいればそれに越したことはないだろう。しかしそれよりも大切なことは時代を超えて常に正確な時を告げる時計＝組織そのものをシステムとして創りあげることだ。

時計職人が熟練の技で時計を組み立てるように、経営者は偉大なカリスマ的指導者でなくても幾多の試行錯誤のなかで培ってきた経験と教訓によって正確な時を告げる時計＝組織を組み立てることができる。それをやり遂げ、そこで立ち止まることなく、さらに想像力を駆使して未来へ挑みつづける企業がビジョナリー・カンパニーと呼ばれるのだ。