

伊藤園

月刊商人舎 2021年5月号
2021年5月10日発行(毎月10日発行) 第9巻第5号 通巻97号
発行所: 月刊商人舎 定価1650円(本体1500円+税)

ギネス世界記録®



RECORD
HOLDER

年間売上
No.1

日本を応援

とどけ!
お茶の
チカラ



※1 飲料類(ノンアルコール) 年間売上(2020年1月~12月)
※2 飲料類(ノンアルコール) RTD緑茶飲料(飲料類別売上)
※3 本誌掲載情報は、最新のデータに基づき掲載しております。掲載内容は、掲載当時の状況に基づき、予告なく変更される場合があります。また、掲載内容は、掲載当時の状況に基づき、予告なく変更される場合があります。

写真の複製・転載・リメイクにご協力ください。©写真はイメージです。

Monthly Magazine for Knowledge Merchants

2021年5月10日発行(毎月10日発行)
第9巻第5号 通巻97号
発行所: 月刊商人舎 定価1650円(本体1500円+税)

月刊 商人舎

May 2021 5
Vol.97

magazine.shoninsha.co.jp

特集

小売業のXフォーメーション

イオン・西友・イトーヨーカ堂の経営改革と競争変異を解き明かす



コロナ禍の「キャズム」のときに、イオン(株)は「中期経営計画」を発表した。従来の3カ年計画を5カ年に延ばして、不退転の決意で臨む抜本的な改革である。一方、西友は大久保恒夫新CEOを迎えて、「トレード・オン」の経営改革を進める。OMO(Online Merges with Offline)への挑戦である。そして2001年にオープンした神奈川県の大和市鶴間のオークシティでは、20年を経過したイトーヨーカ堂とイオンとの激突のなかから共同チラシを打つという異変が起こった。

「大和鶴間の陣」は新しい競争局面を見せて画期的である。これらの事象が同時多発的に発生する。これは大手小売企業の「トランスフォーメーション」である。いずれも「コロナは時間を早める」現象がもたらしたものである。本誌はそれを「Xフォーメーション」と呼ぶことにした。なぜ、それが起こるのか。そしてそれは、他の小売業態にどんな影響を与えるのか。

新連載スタート 結城義晴「定義集」

「再生」の考察

ドラッカー×『失敗の本質』から

ドラッカー学会事務局長・ものづくり大学特別客員教授 井坂康志

I

非常時に見る「再生」の指針

コロナ感染症の世界的蔓延も気づけば1年以上経ち、生活はもちろん事業に伴う環境の激変もまた深刻なものとなっています。現在は歴史上稀な非常時にあります。ドラッカーは、原則に反するものは長期的には確実に破綻すると述べていますが、このことは非常時にこそ感銘されるべきでしょう。

「再生」は英語で revitalization、再び生命を活性化させるという意味です。では、ドラッカー流の再生における原則は何でしょうか。

大きく3つあります。

一つ目は、変化を徹底的に観察することです（モニタリングの強化）。

二つ目は、活力の核を見定め、新しい環境に向けて徹底的に拡大していくことです（強みの拡充）。

三つ目は、活力に水を差すような要因を徹底的

に排除することです（体系的廃棄）。

ところで、非常時の典型と言えば、戦時です。その観点から、すさまじく参考になる文献がありますので、紹介させていただきます。

『失敗の本質——日本軍の組織論的研究』（中公文庫）です。

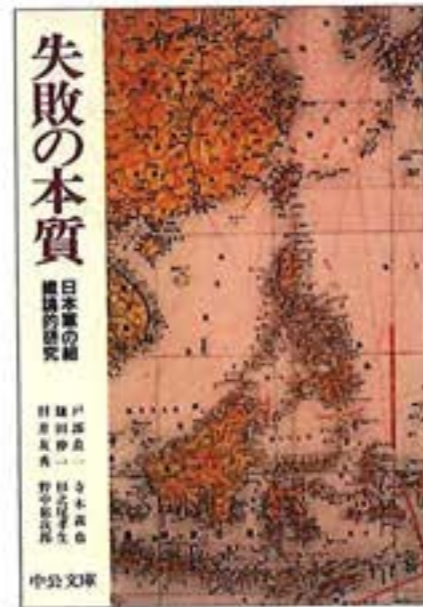
第二次世界大戦の日本軍を「経営学」したユニークな本です。そのこともあって、ビジネスパーソンから絶大な支持を得ており、刊行から40年近くを経た今なお広く読まれています。文庫版の裏表紙には「各界のリーダー絶賛！」とあり、三菱地所、ハナマルキ、大和ホールディングス、公文教育研究会などのそうそうたる経営者が推薦者に名を連ねています。サントリーの新浪剛史氏は「会社組織の経営に常に必要な『戒め』を学べる指南書」との

一文を寄せています。

企業再生において、今一度見つめ直すべき原点的思考が実に豊かに保蔵されており、ドラッカーの書物と併読すると効果は絶大だと思います。

『失敗の本質』は、戦争を題材とした組織論・戦略論の本です。「大東亜戦争における諸作戦の失敗を、組織としての日本軍の失敗ととらえ直し、これを現代の組織にとっての教訓、あるいは反面教師として活用する」とされています。

まさに、昭和前半の暗黒から



一転、昭和後半の圧倒的なまでの経済的繁栄、バブルを経て、一挙に暗転した平成時代、「失われた30年」を経て明らかになった「戒め」のパターンや原型を知る絶好の一冊と言ってよいでしょう。

むしろ今だからこそ、ハッとさせられるようなインサイトの充溢した本と言っても過言ではありません。

未読でしたら一度手に取ってみることをお勧めします。読まれた方はぜひもう一度読み直されるとよいと思います。

II

大東亜戦争の3つの「失敗の本質」

『失敗の本質』最大の圧巻は第1章「失敗の事例研究」と言ってよいでしょう。1939～1945年の期間に日本軍によって実施された6つの作戦が、主として戦略と組織から分析されています。

しかし、さしあたり、6つの作戦についての予備知識は必要ありません。ただ、日本軍がとった戦略と組織の不整合が、総力戦を戦う上で機能せず、長期的には悲惨な敗戦の憂き目を甘受せざるを得なかった歴史的事実だけ意識していただければ十分です。

『失敗の本質』のユニークなところは、「知識の使い方」に徹底的に焦点を合わせている点です。

もちろん日米両国に圧倒的な物量差があることは、大戦前から知られていました。しかし、物量差だけで雌雄が決せられるとは限らないのが戦争です。そこには、「戦い方」の違いがあったはずだと『失敗の本質』の著者たちは考えたのです。かくしてたどり着いたのが、戦略と組織でした。戦略も組織もともに目には見えません。つまり、戦略も組織も、知識の使い方なのです。「知識の使い方」の違いで日本は敗れたということが、中心的な視点となっているのです。

知識の機能不全は、日本社会の文化に今なお、強く見ることができます。日本社会は個人としては優秀な人がたくさんいるのに、全体で見るとなぜかぱっとしなかったり、時には驚くほどに愚かであったりします。戦後のバブル崩壊や原発事故、さらには現在進行中の東京オリンピックの開催やコロナをめぐる対応にまで継承されています。

とするならば、6つの作戦に共通した失敗の原型（戦略原型）を知っておくことが、企業再生の前提をなす知識として役に立つことは言うまでもないでしょう。

『失敗の本質』で取り上げられる視点は実に数多いのですが、まずは次の3点をご紹介します。

(1) 目的の曖昧さ

太平洋戦争での敗北の決定的なターニング・ポイントとなったのが、「ミッドウェー海戦」であった

ことは知られています。

戦争とは錯誤の連続であり、状況が目まぐるしく変わっていく点において、ビジネスとよく似ています。錯誤を最小化する努力は、つまるところ目的の設定にどれだけのエネルギーをかけ、精度を上げたかにかかっているわけです。

連合艦隊司令長官の山本五十六と艦隊指揮の南雲忠一との間に、戦略目的と作戦目的の調整不足があったために、敵の攻略を許し、大敗を喫することになったとされています。

対して、アメリカ太平洋艦隊のニミッツ提督は、そのような齟齬を「目的の二重性 (dual purpose)」と呼び、注意深く避けていたというのです。

(2) 異論・異端の不在

無謀な作戦の代表ともされる「インパール作戦」について、次のように述べられています。

「日本軍の戦略策定が状況変化に適應できなかったのは、組織のなかに論理的な議論ができる制度と風土がなかったことに大きな原因がある。日本軍の最大の特徴は『言葉を奪ったことである』(山本七平)」(p.289)

現在に通じる重要な指摘だと思います。とくに非常時においては、自己革新していくこと、すなわち、しなやかな環境適應は何より大切です。

このほか意味をもつのは、異論や異端の存在なのです。言い換えれば、「異なる立場から眺められた風景」を尊重し、それを忌憚なく口にできる自由な風土がなければならないということです。

誰もが同じことしか言わない、同じ人のほうしか向いていない組織は、同じような人しか生み出せない硬直した組織になります。明らかに変化に対して脆弱です。そのような組織ほど、過誤を認められず、当初の計画に固執して自滅するリスクが高くなります。

自己を再生させるうえで、このことは致命的です。間違った戦略や戦術を正しく遂行するほど危険なことはないからです。

『失敗の本質』で付言されていることに、「余裕の必要」があります。余裕のない組織では、自分を守

るだけで精いっぱいなので、異論や異端は容易に排除されてしまいます。ガダルカナル島のアメリカ軍には余裕があったことが指摘されています。日本のある高級参謀は、飛行場内で米兵がテニスをしているのを見て驚倒したと書いているそうです。

(3) 学習の機能不全

変転していく状況では、何よりも率直に環境に学ぶ姿勢とともに、必要に応じて、過去の学習内容を刷新・廃棄しなくてはなりません。『失敗の本質』では次のように述べています。

「組織学習には、組織の行為と成果との間にギャップがあった場合には、既存の知識を疑い、新たな知識を獲得する側面があることを忘れてはならない。その場合の基本は、組織として既存の知識を捨てる学習棄却 (unlearning)、つまり自己否定的学習ができるかどうかということなのである。そういう点では、帝国陸海軍は既存の知識を強化しすぎて、学習棄却に失敗したといえるだろう」(p.369)

繰り返し強調される点です。日本軍は日露戦争の日本海海戦で海軍史上空前とも言うべき圧倒的大勝利を収めています。かえってその大勝利に呪縛



され、新しい技術や作戦の習得に劣後し、同時に学習の棄却をしなかったことが、失敗を招いたと指摘されているのです。

例として、日本軍の使用した武器は日露戦争時からわずかに進化したに過ぎないものだったり、主たる戦術も、短期決戦主義や、対艦巨砲、夜襲、白兵銃剣など、日露戦争時の「成果」が繰り返されていたりしたというのです。状況が変化しているなかで、「捨てられない」ほど怖いことはありません。

次に、上記のポイントをドラッカーの企業再生論と重ね合わせて確認していきたいと思います。

III

ドラッカーが示唆した3つのこと

「イノベーションとは、変化を機会として利用するための手段である」(『イノベーションと企業家精神』より)。

ドラッカーによる企業再生論はある意味、この一文に尽きると言えます。すでに示した『失敗の本質』の3点に即して見ていきましょう。

第1の目的の曖昧さはどうでしょうか。『失敗の本質』でも、くどいほどに指摘されるキーワードです。ドラッカーは同様の点を、基本的な問いの形式で提出しています。

「事業の目的は何か？」

「顧客は誰で、何を買っているのか？」

「今後、顧客には、どのような価値を提供して買ってもらいたいのか？」

「事業の根幹を支えている優位性は何か？」などの問いの形式をとる根本的な課題です。

どんなに変化が激しくとも、むしろ変化の激しい非常時ほど、核となる問いは手放してはなりません。それは手綱です。しっかりとつかんでいる必要があるのです。手放したが最後、変化に翻弄されるだけになってしまいます。

ビジネスも戦場に似て、変化や錯誤の連続です。

そのなかでは、錯誤を最小化した者が次に生き残る資格を手に入れます。そのために、少々遠回りに見えたとしても、「わが社は何のために存在しているのだろうか？」というファンダメンタルな問いを発し、しっかり時間をとって考えておく必要があると云うのです。

現に、第二次世界大戦中のアメリカは、ヨーロッパと太平洋両面で戦いながら、ファンダメンタルな問いを発し続けて長期戦を戦ったことが知られています。

第2の異論・異端の不在についてはどうでしょうか。

事業全体にかかわる課題です。ドラッカーは、「異論を積極的に収集せよ」とまで述べています。

彼は事業展開の二要因をマーケティングとイノベーションに据えました。ともに、現実の的確な観察がものを言います。現実とは複雑なものです。複雑な現実に対して一つしか意見がないのだとしたら、それは何かがおかしいのです。地位が高いだけの人、声が高いだけの人、一見格好よく見えるだけの人意見が重用されていると疑ったほうがいいでしょう。太平洋戦争時の大本営発表がどんなものだったか思い起こせば十分でしょう。

異論収集するに際しては、顧客に近いところにいる人たちの意見に耳を傾けるべきです。現場の人々

です。

「企業側が売っていると思うものを顧客が買っていることは稀である」とドラッカーは言います。現場の人々が最も顧客を理解しているわけですから、現場の声を排除しないよう繊細な配慮がなければなりません。

第3は学習の機能不全です。ドラッカーは次のように述べています。

「イノベーションの戦略の一步は、古いもの、死につつあるもの、陳腐化したものを計画的かつ体系的に捨てることである。イノベーションを行う組織は、昨日を守るために時間と資源を使わない。昨日を捨ててこそ、資源、特に人材という貴重な資源を新しいものに開放できる」(『マネジメント』より)

何を捨て、何を残すか——。まさにこれがマネジメントの技量が表れてくるポイントであると言うのです。

自己変革にあたって最初に意を用いるべきは、体系的廃棄、すなわち、捨てることです。とりわけ再生を志しながら廃棄を行わないのは、沈没しかかっている船に新しい積み荷を積載するようなものです。まず船体を軽くしなければなりません。徹底的に「余白をつくる」ことです。余白をつくれなかったら、再生など不可能です。

IV

「不測の事態」と「予期せぬこと」

最後に、ドラッカーと『失敗の本質』ともに強調される共通の主題について触れておきたいと思えます。

「不測の事態」についてのものです。『失敗の本質』では、コンティンジェンシー・プランとして言及されています。「コンティンジェンシー(contingency)」とは、どうなるかわからない、事前の予測不能な状態を意味します。戦争でもビジネスでも、あるいは人生全般でも、次の展開などどうなるかわかりません。

ドラッカーにおいて同様の観点は、「予期せぬこと」(the unexpected)として提示されています。「未

来はわからない」はあらゆる戦略の基本認識に置かれるべきです。

わからないなら、何ら打つ手はないのか。そうではありません。「うまくいかなかったとき」のプランを事前に考えておくことです。プランBに意を用いることです。

日本軍はある意味「必勝主義」に呪縛された組織でした。勝利以外の選択肢などありえない。ゆえに「考える必要さえない」。そう考えていたのです。

必勝主義者たちは「敗北の可能性を考えるだけで不謹慎」として、反対意見の一切を封じました。ほとんど神懸かり的と言ってよい、異常な状態です。

コンティンジェンシー・プランの基本にあるのは、「受け入れがたい現実を受け入れる勇氣ももつ」ことにあります。誰しも多額のコストをかけ、人員や労力を駆使して行ってきたことが、将来失敗するなど考えたくもない。けれども、ドラッカーは、廃棄すべき点、撤退すべき点をあらかじめ想定し、現実フィードバックして行動すべきことがマネジメントの責任であると考えていたのです。

むしろ、失敗や過誤の利用価値にさえ、ドラッカーは言及しています。「大きな失敗を経験していない人を組織の幹部にするのは危険である」と述べ、失敗を知的資産と考えていました。けれども、フィードバックされなければ活かしようがありません。

考えてみれば、失敗するとは、現実と対話した結果であり、またフィードバックを行った結果です。どちらが勇氣ある行為でしょうか。どちらが真摯さを備えているのでしょうか。失敗していないということは、現実と対話していないか、対話したふりをしているだけのどちらかなのです。

日本の戦争を指導した人々にはフィードバックの発想が致命的に欠落していました。必勝主義者たちは失敗を受け入れられなかったからです。

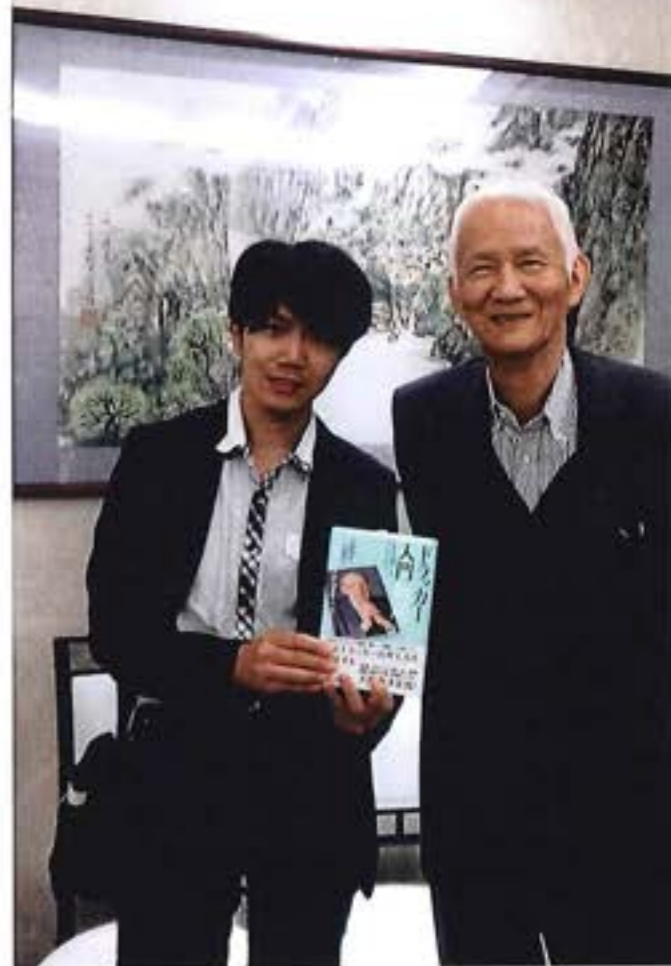
蛇足となりますが、『失敗の本質』で指摘される集団主義は、非常時の企業再生にあつてこそ十分に警戒されるべきポイントだと思います。と言うのも、現代のように知識の価値が高まるなかでは、つまるところ最後の資産は人材だからです。人の力を十全に発揮させることが、再生の前提条件なのです。

しかし、人を活かし、人を大切にするとすると、つい日本人は、人情論に傾いてしまいます。『失敗の本質』でも、人情論に屈した軍指導者たちが、状況の把握を誤り、やがて戦争を失敗に導いたことが指摘されています。戦争指導者たちのほとんどが、陸軍大学校や海軍兵学校時代の同窓エリートであり、「お仲間」でした。仲間内に甘く、情実の論理を優先させたために、「王より飛車をかわいがる」文化が蔓延していたのです。それをもって「人を大切に」などまったくの虚妄にほかなりません。

ドラッカーは確かに、「人を大切に」ことを重視しています。しかし、「人を大切に」ことと人情論は断じて異なるものです。

考えてみれば当たり前のことです。人は仲良くするために会社にやってくるわけではありません。結果として仲良くなることは結構なことです。けれども、あくまでも結果であつて、目的でないのは言うまでもありません。

ドラッカーのマネジメントはその点厳しいのです。徹底的にクールな成果主義と言ってよいものです。



「強みに築け (Build on your strength)」は、ドラッカーによるマネジメントの鉄則です。強みを活かすという最大の責任をマネジメントは負っているということです。言い換えれば、人の強みを活かして成果を上げさせることができないならば、それはマネジメントの無責任・無能であるということなのです。

現在の状況を見る限り、敗戦、バブル崩壊、原発事故を経て、コンティンジェンシー・プランを準備していると言えるでしょうか。東京オリンピックやコロナへの対応などをとつても、不測の事態、つまり知らないことが無数にあるという「不愉快な現実」を捨象して構築されているように感じられてなりません。

井坂康志 (いさか やすし)

ドラッカー学会理事・事務局長。メディア・プロデューサー、ものづくり大学特別客員教授、早稲田大学法学部非常勤講師。1972年埼玉県生まれ。東京大学大学院人文社会系研究科博士課程単位取得退学。博士(商学)。著書に『ドラッカー入門 新版』ダイヤモンド社(共著)、『P・F・ドラッカー——マネジメント思想の源流と展望』文興堂(経営学史学会奨励賞受賞)、翻訳書に『ドラッカーと私』NTT出版などがある。