

レジリエンス 経営のすすめ

Vol.4

レジリエンス経営、その本質とは？

text by Gen Matsuda

文 松田 元

「レジリエンス経営」の本質を考えるにあたり、まず、「レジリエンス経営」の在り方について具体的な検証をした。

前記の通り、レジリエンスはその概念上、BCMやBCPと近似している。しかし本質的には異なる。BCMやBCPが、現行事業を前提としたバックアッププランであるのに対して、レジリエンス経営は、そもそも論に回帰する。事業の成り立ちから社会との接点を振り返し、事業体を本来あるべき姿に戻す。現行事業を前提とするBCM、BCPと異なり、平時にもメリットがあり、未来を見据え、事業をあるべき姿に導

向けて示したものだ。企業理念は企業ビジョンに比べより抽象度の高い概念であり、企業に関するあらゆる価値観は企業理念に帰結する。

企業は経営理念で規定され、経営理念は不変である。一方、企業経営の実態は日々の環境の変化にさらされる。企業は後退と成長を繰り返す生き物という側面も持つ。

古くから創業している老舗の企業であっても、創業1年目の企業であっても、如何なる企業においても、組織は必ず個々の経営理念に基づく経営戦略で働いている。経営理念は不変であり、ぶらすことはあってはならない。

理念を維持し、そこに付帯すべき点として、守りの力(Defense)と攻めの力(Offense)、適応性(Adaptive)を加えていく。問答無用に変化する社会を受け入れる。そして、ぶらしてはならない軸を保持し、その軸に合わせて企業の在り方を容れさせる。明確な意識を持ちながら企業のコアを強化していく。企業経営におけるレジリエンスとは、単に有事を想定し災害時のBCP/BCMを備えるだけでなく、平時も常に未来を読み、社会の激変を織り込むことで成

くのが、「レジリエンス経営」である。それでは、「レジリエンス経営」を実践する上で、何が重要なのか。

まずは、事業理念の追求から逆算した、ビジネスプロセスそのものの見直しである。変革する社会に合わせて、自社のプロセスを振り返り、自社の現状とあるべき姿を比較する。あらゆるリスクを想定し、対応できる組織にする。そして不要なもの捨て、本当に必要なものを残すことで、どんな事業環境においても臨機応変に対応できるようにする。その際、本当に必要なものを残すには、自社がコアとするものを再確認する必要がある。そして自社がコアとするものを確認する上では、事業理念に立ち返り、ビジネスプロセス、そのあるべき姿に回帰する。そして自社における「ぶらしてはならない軸」とは何か。それを模索・検討し、現在のマーケット環境や社会環境と照合した上で、無駄のない組織づくりを行う。これがレジリエンスな経営、その実践に向けた第一歩である。

そもそも企業とは、経営理念に基づきあらゆる意思決定を執行する。経営理念とは、企業の存在意義や使命を普遍的な形で表した基本的価値観である。り立つ。技術革新を前提に、「ぶれない軸」を保持しながらも、外的環境に過剰に左右されない、ビジネスモデルの変更・パラダイムチェンジをいとわないう姿勢が重要である。レジリエンス経営には、変化を受け入れ、如何なる体制でもサバイブするイノベーション力が求められる。その意味で、レジリエンス経営は、「ぶれない軸」と変化に耐えうる「柔軟性」、この2つの要素に支えられていると言える。

この2つの要素こそが、強くないやかな企業づくり、「レジリエンス経営」の要となるのだ。従ってレジリエンス経営においてまずすべきことは、「優先順位づけ」と「選択」である。言い換えれば、「コアプロセス」と「ノンコアプロセス」の棲み分けである。選択と集中を駆使し、必要なことにリソースを割く。理念から紡いだ「ぶれない軸」を守り、激変する社会に合わせて「柔軟」な体制を構築する。

有事のリスク評価を行った上で、優先順位づけに伴い、すべき重要業務を選定し、目標復旧時間を定める。災害時、100%の事業継続は物理的に求められないので、達成可能な重要業務を目標復旧時間内に行うことを定義する。

経営理念を通じて、経営者は「会社や組織は何のために存在するのか、何を目的とし、どのような経営を展開するのか」といった基本的な考え方をステークホルダーに知らしめる。従業員に対しては、行動や判断の指針を与える。こうした価値観に対し、従業員の共感が得られれば、企業内の求心力が高まり、働くインセンティブにもつながる。顧客も納得して購買を続け、株主は継続して株式を保有する。

このように、経営理念は企業文化の形成においても極めて重要な役割を果たしている。行動規範や成功の必須条件、経営姿勢、企業の存在意義など、企業のメッセージは状況に合わせて、CI(Corporate Identity)とも言われる様々な形で表現されるが、あらゆるメッセージは企業理念とリンクする。一般的に、企業理念は時代の流れを超えた長期的な視点で、社会(顧客)と従業員に関する考えを語ったものが多い。企業理念とよく比較される概念に、企業ビジョンというものがあ

る。企業ビジョンは、経営理念で規定された経営姿勢や存在意義に基づき、ある時点までに、「こうなっていたい」と考える到達点、つまり自社が目指す中期的なイメージを、具体目標に落とし込み、投資家や従業員や社会全体に

また、選択として、社内や同業他社と協力し、早期復旧戦略と代替戦略を定める必要がある。策定したBCPを陳腐化させず維持継続するために、環境変化への対応、人事異動による担当者への引き継ぎの効率化、組織全体の能力向上が重要となる。レジリエンス体制の強化を行うことで、社内コミュニケーションが形成され、企業全体に強い絆が生まれることにもなる。

「レジリエンス経営のすすめ」
「現代を生き抜く、強くないやかな企業あり方」
日本地域社会研究所刊



Profile

実業家、投資家。
早稲田大学商学部卒業。在学中より学生ベンチャーを創業。
同時期、複数のベンチャー企業におけるインキュベーションを実施。
卒業前の2006年2月、アズ株式会社を創業。
現職は、アズホールディングス株式会社、株式会社創藝社、みやまち株式会社代表取締役及び株式会社オウケイウェイヴ取締役、OKfinc LTD. CEO、Wowoo Pte.の事業・技術開発支援を担う。