

## 激動の社会を生き抜くには

### 変化への順応力磨け／情報収集と判断力不可欠

西満幸（日本経営士会 東京支部）

国内には200年以上の長寿企業が3千社以上ある。これらの企業は「100年に1度の大恐慌」を見事くぐりぬけ今日生存している。ダーウインは、「最も強い者が・最も賢い者が生き延びるでもない。唯一生き残るのは、変化できる者である」といった。

外部環境は時間と同様万民に共通である。長寿企業は外部環境が激動する中でも、それを独自に読んで判断し、決断し、内部環境の絶え間ない微調整を繰り返しながら変化に勝ったといえる。

#### (1) 新鮮な外部環境の情報収集

外部環境は経営戦略を策定し実行するうえで最も重要な情報となる。企業によって欲しい情報の9割はオープンソース情報である。企業は自社に重要な先行指標に独自の秘薬的な指標を加えてタイムリーに収集する。残り1割は独自情報であり、フェイスツウフェイスで鮮度の高い情報をとる。

あの超多忙なiPS細胞研究の京大山中伸弥教授は、毎月サンフランシスコの研究所で数日間研究されて、そこで全世界の最新情報を一挙に得られている。経営者は、忙しい時こそ、外に出て人とのコミュニケーションの中から、血の通った新鮮な「今の情報」を収集する必要がある。

#### (2) 外部環境の総合判断と決断

外部環境はオープンソース情報と独自に集めたバラバラの情報から、ダブルチェックや表裏ルートによるクロスチェックを行い「事実と数字」を見つめなおし、自分の絵にして情報の精度を高める。情報の中で「変化」と「不変」の先行指標を区別しトリガー・ポイントを考慮して経営戦略に反映させる。

この場合、経営者は「情報は所詮過去の情報であり、常に不完全なものである」ことに留意しながら判断し最終決断を行う。

決断は、「直観は過（あやま）たない。過（あやま）つのは判断である」で行うべきである。かつては世界最強で最大の知を持っていたGMが環境変化に適応できなく凋落した。そのGMは環境をどう捉えたのであろうか不思議である。

（平成22年1月20日 日刊工業新聞掲載）