

IT 革命を「稼ぐ力」に転化する ～米国企業の組織イノベーションに学ぶ～

みずほ証券市場情報戦略部 上級研究員
一橋大学大学院商学研究科 客員教授
田村 俊夫¹

Summary

要約

- 1990 年代半ばからの 20 年間で、日本の名目 GDP は約 500 兆円で停滞した一方、米国の名目 GDP は約 2.4 倍に増加した。その差異の大きな原因は、両国の企業セクターが IT 革命を業績向上に活用できたか否かである。
- 1980 年代から現代に至る IT 技術の発展は想像を絶する。強力なパソコンも、サーバーも、電子メールも、スマートフォンも、そしてインターネットやイントラネットもなかった時代を思い起こすのは困難である。それほど激変があったにもかかわらず、日本企業の組織は根幹の部分ではあまり変化していない。日本企業は組織のあり方や仕事の進め方を変えない範囲で限界的に IT 技術を取り入れたため、IT 技術が押し開いた可能性のフロンティアの遥か内側に取り残されている。
- 他方、1970 年代以降の日本企業の挑戦で危機に陥った米国企業は、痛みを伴いながらも組織をフラット化し、チーム重視に組織文化を変革し、日本企業の現場での生産性向上ノウハウを吸収し、さらにそれを拡張してホワイトカラーの生産性向上に応用した。このような抜本的な組織イノベーションを可能にしたのが、IT 革命による情報・コミュニケーション技術の飛躍的発展である。
- 本稿では、米国企業の改革の実態を分析し、日本企業の問題点と対比することにより、日本企業が IT 革命を活用して生産性を大幅に向上させるヒントを探る。
- 本稿の構成は以下の通りである。第 I 章の問題提起に続いて、第 II 章「IT 革命とスピード経営」では、IT 革命に対応した米国企業の組織改革（組織のフラット化等）の本質が意思決定のスピードと質を上げることにあったことを、デュポン等の事例を紹介しつつ論じる。第 III 章「組織文化の変革」では、フラット化された組織で意思決定の質を高めイノベーションを促進するための組織文化の変革について、P&G 等の事例を交えて論じる。第 IV 章「CFO 機能と財務リテラシー」では、迅速化された意思決定を企業価値向上に方向付ける CFO 機能の重要性と、羅針盤としての「株主価値基準」について論じる。第 V 章は、全体の総括である。

¹ 本稿中、意見にわたる部分は筆者の私見である。

I. はじめに

本稿の問題意識

日本経済の将来展望は極めて厳しい。バブル崩壊後、巨額の財政出動による下支えにもかかわらず、名目 GDP は過去 20 年以上 500 兆円前後で横ばいを続けている。他方で政府債務残高の対 GDP 比は 2015 年時点で 231% に達し、遂に終戦直前の 204% を超えるに至った²。債務の名目 GDP 比が重要なのは、名目 GDP が債務返済の原資となる「所得」を表しているからである。

戦前の政府債務はハイパーインフレーションで破壊的に解消されたが、再び日本経済を破滅の淵に追いやることなく経済を安定軌道に乗せるには、名目 GDP 約 500 兆円（特にその約 6 割を占める法人セクター付加価値）を再び上昇軌道に乗せることが不可欠である。「名目 GDP600 兆円目標」の切実な必要性はここにあるが、それをどうやって実現させるかには課題が多い。少子高齢化で人口が減少に転じ、特に生産年齢人口の低下が見込まれる中で、女性や高齢者、外国人といった従来十分に活用されていなかった層の活躍を支援すること（「一億総活躍社会」）は極めて重要であるが、名目 GDP の「持続的」成長を実現するうえで最も重要なのは、生産性の向上である³。

筆者は 2016 年 1 月に刊行された資本市場リサーチ論文「日本株式会社」を審査する⁴において、日本経済の長期停滞の原因が生産性の停滞にあることを示す近年のマクロ経済学サイドの成果を紹介し、その要因を以下のように論じた⁴。

生産性の向上をもたらすイノベーションが低迷したのは、日本企業が IT 革命の波に乗り遅れたからであり、IT 革命に乗り遅れた原因は、環境の激変にもかかわらず、高度成長期のレガシーである「日本型経営」に目的非適合的にしがみついているからである。

他方で米国の名目 GDP は、1994 年から 2014 年の 20 年間で約 2.4 倍に増加しており⁵、その原動力となったのは IT⁶ 革命だと目されている。それではなぜ、米国企業は IT 革命により生産性を上昇させることができたのであろうか。その要因を理解することは、日本企業が IT 革命を活用して生産性を大幅に向上させるヒントになるであろう⁷。本稿はその序論的な考察を試みるものである。

『メイド・イン・アメリカ』

1986 年、米国企業が日本企業に押されて国際競争力を喪失する中、マサチューセッツ工科大学（MIT）はロバート・ソロー教授らを中心に「産業生産性に関する委員会」を組織し、日本企業の研究を中心に米国産業の再活性化策を研究した。その成果は、1989 年に『メイド・イン・アメリカ』⁸と題して刊行され、その後の

² 財政制度等審議会財政制度分科会（平成 27 年 9 月 30 日開催）提出資料「戦後の我が国財政の変遷と今後の課題」

³ 労働人口を所与としてアウトプットを増やすには、労働生産性を向上させる必要がある。労働生産性（アウトプット／労働）は資本装備率（資本／労働）と資本生産性（アウトプット／資本）の積であるが、単に投資を刺激して資本装備率を高めるだけでは、資本の限界生産性逓減により資本生産性、ひいては資本利益率が低下し、投資がストップしてしまう。したがって、持続的成長のためには、資本の限界生産性逓減を打ち消す全要素生産性（TFP）の上昇が必須である。田村[2016], 113-114 頁参照。

⁴ 田村[2016], 126 頁（「ICT」を「IT」に書き改めた）。

⁵ 同上, 116-117 頁。

⁶ 最近では ICT（Information and Communication Technology）という言い方も広まっているが、本稿では原則として IT に統一する。

⁷ もちろん日本企業にも IT 技術を活用して高い生産性を実現している企業もあるし、米国企業でも劣後している企業は多く存在する。本稿で「米国企業」「日本企業」というのは、中央値的米国企業と中央値的日本企業を対比して見た場合の、各々の特徴を指す便宜的な呼称である。

⁸ Dertouzos, et al. [1989]

米国企業の改革の方向性に大きな影響を与えた。

この調査研究が画期的であったのは、資本コストの高さや貯蓄率の低さといったマクロ経済的な説明にとどまらず、より計量化しにくい米国企業の従来の仕事のやり方や組織的弱点に焦点を当て、個別企業の事例に分け入って真因を探ったことである⁹。個別事例研究の成果に基づくベストプラクティスを示したことが、同書が米国企業の実際の経営変革に大きく寄与する原動力となった。本稿でも、マクロ的な研究成果¹⁰を踏まえつつも、実際の米国企業の事例分析を中心に据えて、生産性向上のために具体的に日本企業が何をどう変革すべきかを考えてみたい。

組織イノベーション

生産性向上の鍵を握るのはイノベーションである。名目 GDP を引き上げるという文脈では、イノベーションとは全要素生産性（TFP）の上昇¹¹、すなわち、同じ労働・資本投入量からより多くのアウトプットを生み出すことであり、単なる技術革新のことではない¹²。名目 GDP を引き上げるために重要なのは、全要素生産性を引き上げるという意味での広義のイノベーションであり、技術革新の促進はその一部にすぎない。この点、成長戦略の議論の中で、「生産性向上の必要性→イノベーションの重要性→技術革新の促進」と、議論の途中で「イノベーション」の定義が縮小して射程が限定されると、大きな見落としにつながりかねない。

シュンペーターはイノベーションを「新結合の遂行」と定義したが、OECD はそれを、①プロダクト・イノベーション、②プロセス・イノベーション、③マーケティング・イノベーション、④組織イノベーションに分類している¹³。このうち「技術革新」は主に①、②に関するものであるが、実は、『メイド・イン・アメリカ』が詳細に分析し、米国企業が IT 革命を生産性向上に結び付けた原動力は、④の組織イノベーション（OECD の定義によれば、「事業のやり方、内部組織、外部との関係における新しい組織化方法」）によるところが大きい。

1980 年代から現代に至る IT 技術の発展は想像を絶するものがある。強力なパソコンも、サーバーも、電子メールも、スマートフォンも、そしてインターネットやイントラネットもなかった時代を思い起こすのは困難である。それほど激変があったにもかかわらず、日本企業の組織は根幹の部分ではあまり変化していない。日本企業は組織のあり方や仕事の進め方を変えない範囲で限界的に IT 技術を取り入れたため、IT 技術が押し開いた可能性のフロンティアの遥か内側に残り残されている。日本企業が IT 革命の果実を取り込む鍵もまず組織イノベーションにある。したがって、本稿も米国企業の組織イノベーションに主に焦点を当てる。

本稿の構成

以下、第Ⅱ章「IT 革命とスピード経営」では、IT 革命に対応した米国企業の組織改革（組織のフラット化等）の本質が意思決定のスピードと質を上げることにあったことを、デュポン等の事例を紹介しつつ論じる。第Ⅲ章「組織文化の変革」では、フラット化された組織で意思決定の質を高めイノベーションを促進するための組織文化の変革について、P&G 等の事例を交えて論じる。第Ⅳ章「CFO 機能と財務リテラシー」では、迅速化された意思決定を企業価値向上に方向付ける CFO 機能の重要性と、羅針盤としての「株主価値基準」について論じる。第Ⅴ章は、全体の総括である。

⁹ 同上, 166 頁参照。

¹⁰ マクロ経済的な分析の概観については、田村[2016], 第Ⅴ章参照。

¹¹ コブ=ダグラス型生産関数 $Y=AK^\alpha L^{1-\alpha}$ （A：全要素生産性、K：資本、L：労働）では、A の上昇。

¹² 田村[2016], 115 頁参照。

¹³ 同上, 125 頁参照（OECD, “Defining Innovation” Available at <http://www.oecd.org/site/innovationstrategy/defininginnovation.htm>）。

Ⅱ. IT 革命とスピード経営

1. IT 革命と組織資本

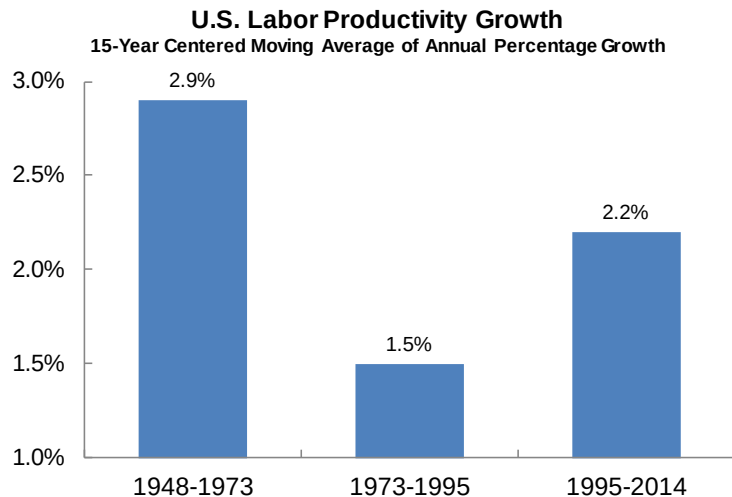
1-1. 生産性パラドックス

生産性パラドックス

1980 年代のコンピュータの発展はテクノロジー革命による生産性の向上をもたらすものと期待されたが、実際には 1990 年代前半にいたるまで米国の生産性は停滞した。ノーベル経済学賞受賞者で、全要素生産性（TFP）の計測方法を考案したロバート・ソロー教授は、1987 年に、「コンピュータ時代の到来は至る所で目につくが、生産性統計の中だけでは見当たらない」と述べた¹⁴。この IT 投資による生産性上昇が統計数値に表れない現象は、「生産性パラドックス」と呼ばれ、多くの理論的・実証的研究の対象となった¹⁵。

米国企業の経営者も巨額の IT 投資が目に見える生産性向上という成果に結び付かないことに困惑していたが、1990 年代半ば頃になると、経営者は IT 技術の活用は、成功の必要条件ではあっても十分条件ではないことに気づき始めた。MIT ビジネススクールのジャック・ロッカー情報システム研究センター長が行った CEO・CIO に対するインタビュー調査では、IT の価値は投資額ではなく如何に戦略的な組織改革のために用いられたかで決まり、巨額の IT 投資を行ってもラインマネージャーの支持（buy-in）やビジネスプロセスの変革なしでは効果が出ないとの認識が示された¹⁶。その後、実証研究でも、1990 年代後半からの米国の生産性上昇が統計的に確認され、IT 投資の効果はラグをもって発現したということで「生産性パラドックス」は一応の解決を見た¹⁷。

図表 1：米国の労働生産性伸び率推移



出所：Furman [2015]よりみずほ証券市場情報戦略部作成

汎用技術と組織資本

IT は、IT 供給産業（情報通信産業）のみならず IT 利用産業全般に広範かつ巨大

¹⁴ Robert Solow, “We’d Better Watch Out,” The New York Times Book Review (July 12, 1987) (Stephen Cohen & John Zysman, Manufacturing Matters: The Myth of the Post-Industrial Economy の書評。)

¹⁵ Brynjolfsson [1993]; Brynjolfsson & Yang [1996]参照。

¹⁶ “Linking business strategy with information technology,” Chief Executive (March 1, 1994)

¹⁷ Dedrick & Kraemer [2001], 4 頁参照。

な影響を与える汎用技術（general purpose technology）である。IT 生産性研究の第一人者である MIT ビジネススクールのブリンジョルフソン教授らは、汎用技術としての IT のイノベーション促進効果について、以下のように述べている¹⁸。

経済活動のデジタル化の進展は、以下の 4 つのイノベーション促進的な潮流を生み出した。第一に、事業活動がリアルタイムで測定できるようになった。第二に、ビジネスの試行錯誤をより速くより安価にできるようになった。第三に、アイデアがより広範囲かつ容易に共有できるようになった。第四に、イノベーションの成果をより速く正確に複製してスケールアップすることが可能になった。これら 4 つの潮流は各々重要だが、それらが組み合わせるとその影響度ははるかに大きくなる。

但し、このような汎用技術が生産性上昇効果を発揮するには、そのような技術の恩恵をフルに活用するための補完的なソフトウェアやトレーニングへの投資、組織構造や働き方の変革が必要になる¹⁹。そのため、IT 投資効果の発現にラグが生じるのである。例えば、これも汎用技術である工場電化（発電機）についても、1890 年代に導入されたものの、生産性向上への本格的な寄与には 30 年以上かかった。新世代の経営者が、電化のメリットをフルに享受するために、新しい労働慣行を導入し、工場のデザインを変更して初めて生産性が大きく向上したのである²⁰。

ブリンジョルフソン教授らは、このような汎用技術の生産性上昇効果を可能にする補完的な組織デザイン、労働慣行、ソフトウェアやトレーニングへの投資などを貸借対照表に表れない無形資産と捉えて、「組織資本（organizational capital）」と名付けた。次節では、IT の生産性上昇効果を発揮させるために、どのような「組織資本」が必要かにつき考察する。

1-2. 組織資本

IT 投資の効果と組織資本

経済企画庁のレポート「IT 化が生産性に与える効果について」（2000 年）は、米国内企業を対象にした諸種実証研究の結果を以下のように要約している²¹。

IT 投資を行った企業がすべて生産性を上昇させているのではなく、人的資本のレベルが高く、企業組織のフラット化、チームワークの重視、権限委譲などを同時に進めた場合に初めて IT 化の効果が明瞭に現われることが示されている。逆にそうでない場合には、むしろ IT への不適応により生産性上昇が鈍ることさえあると報告されている。いいかえれば、「IT、人的資本、企業組織」が相互補完的な関係にあるということになる。こうした人的資本や組織面での調整は時間がかかるため、相互補完性は IT 化の生産性への効果の発現が遅れる要因と考えることができる。

IT 投資と補完的な人的資本、企業組織は 1 つのシステムをなしているもので、このような相互補完的なシステムを一貫して採用することが極めて重要であり²²、中

¹⁸ OECD [2015], 28 頁（Brynjolfsson, E. and A. McAfee [2011], Race Against The Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy, Digital Frontier Press 参照）。

¹⁹ OECD [2015], 28 頁; Mason, et al. [2000], 618 頁参照。

²⁰ OECD [2015], 28 頁; Brynjolfsson & Saunders [2010], 95 頁参照。

²¹ 経済企画庁[2000], 4 頁。

²² Brynjolfsson & Saunders [2010], 64 頁。同 69 頁参照（相互補完的な慣行は相互に関連しているので、

途半端に一部の改革のみを行っても、かえって混乱を招くことになりかねない²³。経済企画庁は、日本企業を対象に同様の実証分析を行っているが、その結果も同様である²⁴。

日本でもアメリカと同様、IT 化と人的資本、企業組織の分権化の間には相互補完的な傾向を認めることができる。特に、厳密な定義に基きチェックすると、IT 化と企業組織の分権化の間には相互補完性が明確に存在することが分かる。IT 化と人的資本が相互補完的であることは理解しやすいが、これに加えて歴史的経緯の違う両国の企業組織のあり方についても、IT 化との間にこうした関係が見られるのは必ずしも予想されたことではなかった。

IT 投資の効果は先進国ではプラスで、発展途上国では統計的に有意でないとの調査結果もあり、これは補完的な人的資本蓄積の重要性を示すものと考えられる²⁵。また、新しい汎用技術である IT を活かすための組織変革は、試行錯誤のプロセスを通じて進展するので、このような創造的破壊に適したビジネス環境の存在する国ほど、IT の恩恵を受けやすい²⁶。英国が米国ほど IT 化による生産性上昇を経験しなかったのは、「組織資本」への投資の差のせいと考えられる²⁷。さらに興味深いのは、米国多国籍企業の欧州子会社は、非米国多国籍企業よりも IT 化による生産性上昇効果が大きいことである。これは、米国企業の組織・人材マネジメントシステムが差別化の要因となっているとの仮説に沿う実証結果である²⁸。

IT 効果の大きい企業の特徴

米国企業どうしの間でも、IT 化の効果には大きな差がある。ブリンジョルフソン教授らは、大規模な実証調査の結果、IT による生産性上昇効果が大きかった企業に共通する以下の 7 つの特徴を抽出した²⁹。

1. アナログからデジタルプロセスへの移行
2. オープンな情報へのアクセス
3. 従業員のエンパワーメント
4. パフォーマンスベースのインセンティブ³⁰
5. 企業文化への投資
6. 適切な人材の採用
7. 人的資本への投資

次節以降では、汎用技術としての IT 技術の進展が、組織構造にどのような影響を与えたかを考察する。

1-3. IT 技術が組織構造に与えた影響

IT 技術と組織構造

IT 技術は、定型的業務をいわゆる基幹系システムでコンピュータ化することによりコストダウン効果をもたらす。これはメインフレーム汎用コンピュータの時代から続く効果であり、組織構造には本質的な変化をもたらさない。これに対して

相補的な慣行を一括して採用した方が、個別に採用する場合よりもパフォーマンスが向上する)。

²³ 経済企画庁[2000], 10 頁。

²⁴ 同上, 10 頁。

²⁵ Brynjolfsson & Saunders [2010], 52 頁。

²⁶ 同上, 52 頁。

²⁷ 同上, 52 頁。

²⁸ Bloom, et al. [2012]

²⁹ Brynjolfsson & Saunders [2010], 62-64 頁。

³⁰ デジタルプロセスへの移行はパフォーマンス測定を容易にし、パフォーマンスベースのインセンティブ導入を促進する。同上。

1980年代以降の情報系・通信系IT技術の発展は、米国企業の組織構造に大きな変化をもたらした。

IT技術が組織構造に与えた影響は外形的には「組織のスリム化」と総称できる。組織のスリム化は、(1)組織のフラット化（ディレイヤリング）、(2)人員削減（ダウンサイジング）、(3)垂直統合度の減少³¹、(4)間接部門のアウトソーシング³²等の相互補完的な一連の施策の総称である。以下では特に、組織のフラット化（分権化か集権化か）に焦点を当てて分析する。

1-4. 組織のフラット化（ディレイヤリング）

組織のフラット化

組織のフラット化（ディレイヤリング）とは、トップ経営者と一般従業員の間の階層を削減することである。以下、トップ経営者と一般従業員の間の階層を広義の「中間管理職」と呼ぶことにする。この「中間管理職」には、COOをはじめとする経営階層から現場監督まで含まれる。

中間管理職の機能としては、一般的に、下位者がルーチンで解決できない問題に対処する「例外問題解決（知識獲得）機能」、下位者からの情報を集約・処理して上位者に伝える「情報処理機能」、下位者の仕事を監督する「モニタリング機能」があるとされる³³。情報処理機能には、下から上への流れだけでなく、上から下への情報伝達機能も含まれるであろう。

GEの事例

IT技術の発達には、ERP（Enterprise Resource Planning：統合基幹業務システム）やイントラネット、電子メール等により、社内の情報共有とコミュニケーションを飛躍的に向上させ、上位者の情報処理・モニタリング能力を拡張する一方、下位者の例外問題解決能力を高め、中間管理職の付加価値を減少させた。これは、情報処理・伝達や意思決定過程に介在する本社スタッフについても同様である。GEのジャック・ウェルチは、1989年のインタビューで以下のように述べている³⁴。

³¹ IT技術は、企業の境界にも影響を与える。ロナルド・コース教授の洞察に立脚した「企業の境界」（Boundaries of the Firm）の理論によれば、企業が存在するのは、取引コストの削減効果のためであるが、他方で企業が大きくなるほど組織化コストが大きくなり、そのバランスで企業の最適な大きさが決まる。組織化コストを増大させる要因は、管理スパンの拡大、事業の異質性、事業環境変化の度合いなどである。田村[2015]、138頁参照。IT技術は、市場を通じた企業間取引の取引コストを削減するため企業の最適規模を縮小する一方、組織化コストの削減により大企業の経営を容易にする。したがって、IT技術の発達により企業の最適規模がより大きくなるか、より小さくなるかは一概には言えない。Brynjolfsson & Saunders [2010]、54頁参照。最近の研究では、顧客志向のIT技術とサプライヤー志向のIT技術の垂直統合度に対する影響度を調査し、両方のIT技術がそろうと垂直統合度が顕著に減少するとの結果が報告されている。Forman & McElheran [2012]（サプライヤー志向IT技術のみでも若干の垂直統合度減少効果が認められるが、顧客志向IT技術のみでは垂直統合度減少効果が認められなかった。その理由は必ずしも明らかではない。）グーグル前CEOのシュミットらは、ドン・タブスコットの著書『ウィキノミクス』の言葉「インターネットによって取引コストが劇的に低下したため、コースの法則は逆から読んだほうがよかった。いまとなつては、企業は社内で取引をするコストが、社外と取引するコストを超えないようになるまで規模を縮小すべきだ」を紹介しつつ、オープンなプラットフォーム構築を推奨している。シュミット他[2014]、118-121頁。

³² アウトソーシングは、業務受託側のスケールメリット、専門化の利益と発展途上国の安価な労働力活用によるコスト削減効果を実現するもので、委託側における「シェアード・サービス」や「グローバル・サービス・プラットフォーム」といった組織変革とも密接に関連している。世界銀行チーフエコノミストのアウシク・パス氏は、日欧の低成長につき、「IT（情報技術）などの技術の進展で、先進国はアウトソース（外注）によってアフリカや南米、南アジアなど安価で豊富な労働力を使えるようになった。米国は移民制度やアウトソースで世界中の安価な労働力を活用しているが、日欧はできていない。これが競争力の差だ」と述べている。「市場激動、識者に聞く」日本経済新聞（2016/2/24）

³³ 伊藤＝森谷[2009]、48-49頁。

³⁴ GE コーポレート・エグゼクティブ・オフィス[2001]、286頁。

我々は本社スタッフを削減した。本社という存在は・・・首を絞め、息を詰まらせ、処置を遅らせ、不安を起こしたりする。現場でシンプルさを実現しようと思うならば、本社の大人数のスタッフを抱えることなどできない。質問する人、チェックする人、重箱の隅をほじくり返して処理を妨げる人、後知恵で批判したり、よけいな口出しをすることが役割だと考えている人、社内のコミュニケーションを詰まらせるような人などは必要ないのだ。現在、本部にいる人たちは、税務、財務、その他現場の人々を助ける重要分野のエキスパートだけだ。我々の本社スタッフは、もはや反駁したり質問したりするだけの存在ではなく、支援する存在なのだ。

ウェルチが CEO に就任した 1981 年には、GE の階層は 12 以上あり、平均管理スパン（直属の部下の数）は 3-4 人であったが、数年後には、階層は 6 に半減し、平均管理スパンは 10 人以上になった³⁵。ウェルチは平均管理スパンの適正数は 10-15 人と考えている。そのくらいになると部下のマイクロマネージが困難になり、大きな重要な論点にのみ集中せざるを得なくなるからである³⁶。また、情報処理・伝達とモニタリング機能しか持たない中間管理職の価値は下落し、管理職はプレイングマネージャー化せざるを得ない。

CEO の現場関与増大

このような組織のフラット化は、しばしば意思決定権限を現場に下ろす「分権化（decentralization）」を伴うものと考えられた³⁷。しかし、ハーバードビジネススクールのジュリー・ウルフ准教授は、広範なデータ分析と CEO へのインタビューに基づく 2012 年の論文で、確かに組織のフラット化は起こっているものの、CEO の意思決定への関与はむしろ強まっていることを明らかにした³⁸。すなわち、CEO がディレイヤリングを行った目的は、意思決定の権限を委譲するためではなく、「現場に近づく（get closer to the businesses）」ためである³⁹。CEO は現場に近づくことで、より効率的に意思決定に関与できるようになる。

中間階層の撤廃（たとえば COO 職の廃止⁴⁰）により、CEO の管理スパンは広がっている。そのような管理スパン拡大の主な理由として CEO 達が挙げているのは、(1)情報へのアクセスを改善し、より多くの声を意思決定に反映すること、(2)事業環境が急速に変化する中で、より効果的にトップダウンで変革を進めること、(3)将来の経営者層候補と直に接し、育成することである⁴¹。IT 技術の発達は、コミュニケーションやコーディネーションのコストを引下げ、CEO の経営キャパシティを増大させた。CEO はこの追加キャパシティを COO 職の撤廃、直属の配下の増加、事業運営への関与強化につぎこんだのである⁴²。

³⁵ Ron Nicol, “Shaping Up: The Delayed Look,” Boston Consulting Group, bcg.perspectives (October 30, 2004)

³⁶ GE コーポレート・エグゼクティブ・オフィス[2001], 285 頁。

³⁷ もっとも、MIT ビジネススクールのマローン教授は、IT コストの低下により多くの状況で分権的な意思決定が望ましくなったとしつつも、集権的か分権的かの優劣は意思決定の種類により、かつ分権的意思決定もかつての孤立したものではなく、広範な情報共有に基づくものであると論じる。Malone [2003] また、IT 技術を IT（情報技術）と CT（コミュニケーション技術）に分け、IT の発達は分権化を促し、CT の発達は集権化を促すとの興味深い研究結果も報告されている。Bloom, et al. [2013]

³⁸ Wulf [2012]

³⁹ 同上, 2, 14 頁。

⁴⁰ 最近の事例としては、たとえば 2009 年、デュポンが当時の COO の引退に際して後任を置かず、COO 職を廃止している。Kathryn Kroll, “DuPont combines businesses, reorganizes leadership,” cleveland.com (August 13, 2009)

⁴¹ Wulf [2012], 14 頁。

⁴² 同上, 14 頁。

意思決定のスピードと質の向上

組織のフラット化の本質は、分権化か集権化かではなく、意思決定が現場に近くなり意思決定のスピードと質がアップすることである⁴³。ウェルチは、1989年のインタビューで、GEが行った本社組織トップレベルのディレイヤリングの効果につき、以下のように述べている⁴⁴。

〔SBUを束ねていた〕各グループおよび諸部門の削除により、コミュニケーションのフィルターが取り除かれた。今日では、CEOと14事業のリーダーの間で直接コミュニケーションが行われている。いまでは、意思決定から実行にかかる時間が大幅に短縮され、本社スタッフによる干渉がほとんどなくなっている。これまでは1年かかっていた主要な投資決定も数日間でできるようになっている。

その後、ウェルチはアニュアルレポートの「株主への手紙」で、一貫してスピードの重要性を強調している⁴⁵。

スピードを追求すること、言い換えればスピードが成功の決定的要因であることを理解することが、GEが90年代に目指す「境界のない行動」の礎となります。(1990年度)

今日のグローバルな時代では、情報はほぼリアルタイムで行き来しており、組織はスピーディであることが要求されています。ほとんどすべての場合において、速ければ速いほど好結果が得られるのです。意思決定から取引やコミュニケーション、そして新製品の導入に至るまで、スピードが競争力に差をつけるのです。(1994年度)

デジタル化はGEの企業活動のあらゆる面を変えつつあり、組織をくまなく活性化しています。そして、事業規模が拡大しているにもかかわらず、よりスピーディに、より賢く、そしてよりスリムに生まれ変わっています。・・・GEは以前から、「外部の変化のスピードについていけなくなったら、企業は死んだも同然だ」と考えてきました。・・・規模が大きくなると避けられない問題—とりわけスピードの鈍化とコミュニケーションの不明確化—について理解しており、規模の小さい企業の持つスピードと気概を生み出そうと毎日努力を重ねています。(2000年度)

業績数字の可視化

情報技術の発達で、CEOがフィルターのかからない現場情報にリアルタイムにアクセスするのをさらに飛躍的に容易にしている。たとえば、マイクロソフトでは、業績数字の可視化率が非常に高く、商品や国ごとに、売上高などのさまざまなデータを基本的に誰でも見ることができる。経営陣以下、全社員が同じデータを見ているのである(第IV章2-3節)。このような情報の徹底的な共有化が、意思決定のスピードアップと意思決定の質の向上を両立させる不可欠の要素となっている。

イノベーションの活性化

意思決定のスピードアップは、顧客ニーズへの対応を改善し、コストを削減するのみならず、イノベーションの活性化にも寄与する。イノベーションは試行錯誤により生まれるため、意思決定のスピードが速くなると、試行錯誤のコストが減

⁴³ Boston Consulting Groupは「ディレイヤリングは、コストを削減するだけでなく、意思決定のスピードを速め、上下双方向のコミュニケーションを改善し、アカウンタビリティとモラルを高める」と述べる。Daniel Friedman, Chuck Scullion and Jeff Hill, "Global Delaying for Competitive Advantage," bcg.perspectives (October 6, 2006)

⁴⁴ GE コーポレート・エグゼクティブ・オフィス[2001], 287-288頁。

⁴⁵ 同上。

終身雇用システムの終焉

少し、サイクルを回す回数が増えるためである⁴⁶。

組織のフラット化やダウンサイジングは生産性向上による人員削減を伴い、多くの伝統的な大企業で見られた終身雇用的なシステムを維持不能にした。デュポンやダウケミカルのような長らく終身雇用型の雇用を維持してきた名門大企業も、競争環境の変化に伴う1990年代の組織のスリム化で大幅な人員削減を余儀なくされた。他方で、新興企業やスリム化で競争力を回復した大企業が雇用を拡大するなど社会全体の雇用は拡大し、労働市場の流動性を前提に、個別企業ベースではなく社会全体でのダイナミックな雇用確保と、従業員の「エンプロイアビリティ (employability)」の向上に力点が置かれるようになった⁴⁷。

2. ケーススタディー：デュポンの組織改革とIT

2-1. デュポンの1990年代の組織改革

1980年代までの米国大企業

1980年代、当時製造業中心であった米国の大企業は、日本企業や西ドイツ企業の輸出攻勢により苦境に陥った。当時の典型的な米国大企業は、多角化され、管理機構や間接部門が肥大化していた⁴⁸。規模の利益重視の大量生産に適合したシステムであり、顧客ニーズへの反応が鈍く、管理重視の鈍重な組織であった。多くの会社で、従業員や管理職の雇用は安定的であり、管理職は大学やビジネススクールを出て就職した会社に長く勤めていた⁴⁹。デュポンはそのような米国大企業の象徴的存在であった。

デュポンは元来、技術的イノベーションのみならず米国の経営組織改革をリードしてきた企業である。同社は火薬事業からの多角化に伴い1910年代に事業部制を導入し、中央集権的な階層的経営体制を確立した⁵⁰。デュポンが創始した事業部制は、1914年に投資して支配権を掌握したゼネラル・モーターズにも導入され、その後、大企業の運営方法として世界に広まった。日本では松下電器産業の創業者・松下幸之助が取り入れて有名になった⁵¹。またデュポンは、計数管理面でも、ROEを構成要素に分解して分析する有名な「デュポンシステム」を生み出した。

巨大な階層組織

しかし、デュポンの経営管理体制は、企業の巨大化に伴い1980年代には「層のうえに層を重ねた」動きの鈍いものになっていた⁵²。当時のデュポンには、繊維、化学、ポリマーといった巨大大事業部があり、各々数千人の従業員を抱え、「独自のインフラと内部マネジメント構造を持つ独立した事業」として運営されていた。

⁴⁶ グーグルのシュミット前CEOらは、シュミット他[2014], 320頁以下で、「世に出してから手直しする」アプローチを詳しく説明している。また、コマツの執行役員スマートコンストラクション推進本部長である四家千佳氏は、スピード感の重要性につき、「80点の出来でもいいから世の中に出て、すぐにお客さんの声を聞いて改善していく。それをぐるぐると回していく方が、結果的に速く、良いものになる」と述べている。「コマツ再攻：「ダントツ」の先を掘れ」日経ビジネス (2016/2/15)

⁴⁷ Powell [2001], 43-45頁参照。

⁴⁸ 1980年代には、米国企業の経営および管理業務に従事する従業員の比率は、西ドイツや日本の3倍以上であったとの報告もある。Powell [2001], 41頁。

⁴⁹ Powell [2001], 37頁。

⁵⁰ DuPont ホームページ (History>1915 Pierre S. du Pont)

⁵¹ 「特集デュポン Part3：長い視野でも敏捷に」日経ビジネス (2014/6/2)

⁵² クロールは、改革前のデュポンの組織について、以下のように説明している：「デュポンはまるで軍隊のように組織化されていた。アメリカ企業の大半がそうだった。・・・デュポンに何重ものマネジメントの階層があったのは、システムもしくはプロセスがなく、オートメーションも充分でない状態で、さまざまな仕事に従事する多くの従業員を監督するにはその方法しかなかったからだ。たとえばデュポンの工場では、従業員およそ5人につき1人の管理者がいた。今日、ほとんどの企業では、従業員50人から100人につき1人の管理者で充分である」ケアリー＝フォン・ヴァイクス[2004], 241頁。

各々の事業に財務、技術、人事などの担当セクションがあった。各々の巨大事業部内にはさらに、主力製品ごとに事業ユニットが存在し、内部にマネジメントの階層を有するとともに、独自に人事や技術の担当者がいた。巨大事業部を束ねるデュポン本社にもマネジメントの階層があり、各々が経営委員会を持っていた⁵³。

デュポンは 1990 年代に、このような階層の厚い巨大組織の合理化に取り組んだ。改革を主導したのは 1989 年から 1995 年まで CEO を務めたエドワード・ウーラーと、その右腕として 1992 年に副会長に就任し、さらに 1995 年から 1998 年まで後任の CEO を務めたジョン・クロールである。以下、主にクロールの回顧に基づき、改革の経緯を追うことにする⁵⁴。

経営改革の契機

デュポン経営陣が経営改革に踏み切るきっかけとなったのが、1991 年、デュポンの 20 年来の顧客が、取引をやめざるを得ないと通告してきたことである。その理由は、デュポンにコスト競争力がなく、組織に階層が多すぎて柔軟な対応に欠け、必要なときにすばやい回答が得られないというものであった。これが経営陣の間での自社競争力の再検討につながり、その結果、グローバル化による新しい経済秩序の出現という環境変化が新たな競争力を要求しているとの認識に至った。ジョン・クロールは以下のように回想している⁵⁵。

長いあいだ、デュポンの巨大な中間管理層はなかなか変わろうとしなかった。・・・変化を脅威と見なし、精いっぱい抵抗しようとするのは人間の性である。だが、・・・世界がスピードを上げて前進しているときに、企業はそう遅れをとっているわけにはいかない。当時デュポンの副社長だった私と会長兼 CEO のエドワード・ウーラーにとって明らかだったのは、われわれが変化を引き起こすか、変化がわれわれを置き去りにするか、そのどちらかではないことだった。トップクラスの経営幹部によって中心となるリーダーグループが結成され、われわれはこのグループと力を合わせて上級管理者の階層を再編した。・・・次に組織構造を変え、製造工程を刷新してコストを下げるとともに、能率を大幅に向上させ、設備投資の効率を劇的に改善した。また、生産性とイノベーションに的を絞った。グローバル化の時代には、それが株主価値の増大に一現実には生き残りに一つながる道と認識したからだ。繊維とポリマー、化学を基盤とした企業から、バイオテクノロジー、農業テクノロジー、薬品テクノロジーといったライフサイエンス事業へ、収益の 3 分の 1 以上を得る企業への転換を図ったのである。

組織のスリム化

1991 年から 1993 年の間に、デュポンは、30 億ドルの引当を建てて非効率な工場を閉鎖し、経営階層を 60%削減し、工場労働者を 25%削減した⁵⁶。独立性が強く中世の封建封土のような巨大事業部を撤廃し、ライクラ、ナイロン、ポリエステル、テフロンなど主な事業ごとに 17 の戦略ビジネスユニット (SBU) に再編した。その狙いは、CEO と SBU マネジャーの間の階層を 1 つだけに、また SBU 内の階層も極小化することである。この組織再編と生産性向上施策により、全社員の 3 分の 1 にあたる 4 万人近い人員が削減された⁵⁷。

⁵³ 同上, 241 頁。

⁵⁴ 以下の記述は、主にジョン・クロール「巨大組織の合理化」(ケアリー＝フォン・ヴァイクス[2004], 13 章)による。

⁵⁵ 同上, 237-238 頁。

⁵⁶ Jay Palmer, “New DuPont: For rapid growth, an old-line company looks to drugs, biotechnology,” Barron’s (May 11, 1998)

⁵⁷ ケアリー＝フォン・ヴァイクス[2004], 241-242 頁。

SBU というフラット化された組織形態の特徴を聞かれて、1995 年、当時のウーラード CEO は「サイズとスピード」だと答え、以下のように述べている⁵⁸。

かつて我々がとっていた大きな事業部制では、とても多くの社内会議が必要だった。上層部が必要なデータをほとんどすべて把握したうえで、意思決定する仕組みだった。しかし、多くの場合決定が遅すぎた。今のシステムは、意思決定権限を分散させることで、市場についての知識と意思決定のスピードを両立することができる。市場に一番近い人間が、これはこう変えてみようと思えることができるからです。

スピードの重要性

従来の経営組織では、上層部にすべての情報が順次集約されて、いわば完全情報による意思決定が理想とされていたが、「知らないことを恐れて決定を遅らせるよりも、むしろ、まず決定を下して行動に移し、同時にその行動が現実に関わなければ即座に変更を加えていく勇気を維持するやり方のほうが、現代の競争環境に合っている」とウーラードは述べている⁵⁹。クロールも、スピードの重要性を強調し、「コミュニケーションが瞬時にとれそうなグローバル経済においては、迅速な意思決定と実行と伝達が不可欠である。・・・スピードこそが、主な競合他社に差をつける要因なのである。もちろん、すばやく結果を伝えるためには、組織がスリムでなければならない」と述べる⁶⁰。

アカウントビリティと情報共有

このような分散処理型の組織を機能させ、業績へのコミットを強めるためには、アカウントビリティの確立が必須である。クロールは、「アカウントビリティによって、スピードと効率性が実現する」とその重要性を強調し、アカウントビリティを意識づけ機能させるには報酬制度とともに「正しい情報を入手できる」ことが必要であると述べる⁶¹。

CEO と経営幹部は、水面下で何が起きているのかを把握しなければならない。そこでの切り札は、コンピュータ化と情報システムのネットワーク化だ。デュポンでは一時期、情報が数百人の人間に独占され、その人たちが情報をもっぱら支配し、事業部門内に伝えていた。コンピュータをフル活用するようになると、そういったことはまるでソ連が崩壊したように消滅した。それまで蓄積されていた情報が入手しやすくなり、会社の誰もが情報を共有できるようになった。

この情報共有のために、デュポンは、事業部門ごとに、業績と今後の予測を評価する主要な指標がすべて載った「ブルーブック」と呼ばれるシステムを導入した。ブルーブックにより、マネジメントは、責任者の報告に頼らずに最低でも月次で各部門の現況を見ることができ、リアルタイムで業績が評価できるようになる⁶²。したがって、意思決定権限を分散化しても、マネジメントは報酬評価を通じてアカウントビリティを強く持たせることができるだけでなく、アーリーオーナーシップシステムとして、必要があれば適宜介入することができる。

意思決定への付加価値

それではマネジメントはどういう場合に意思決定に介入するのか。ウーラードは、

⁵⁸ 「編集長インタビュー: エドガー・S・ウーラード氏 [デュポン会長兼 CEO]」日経ビジネス (1995/9/11)

⁵⁹ 同上。

⁶⁰ ケアリー＝フォン・ヴァイクス [2004], 240 頁。

⁶¹ 同上, 243-244 頁。

⁶² 同上, 244-245 頁。

以下のように説明する⁶³。

当社では、「ボスはある決定に対して付加価値を付けることができるか」という問いかけをよくします。ある部下が下した決定に対して何か付加価値を与えられるなら、上司はその決定に何らかの影響力を行使するし、もし何も価値が加わらないなら、上司は何も言わないし関与しないという考え方です。

ダウケミカルの事例

デュポンが行ったような組織改革は、多くの米国大企業でも行われた。たとえば、デュポンのライバル化学企業であるダウケミカルでも、経営陣は1990年代初めに、市場のグローバル化による競争激化という環境変化に対処するために大きな変革が必要だとの認識に至った。その後 CEO になったマイケル・パーカーは、以下のよう振り返る⁶⁴。

最初に取り組んだのが、費用削減で、人員も削減しました。しかし、95年頃になってコスト削減だけでは限界があることに気づいた。そこで組織を変えました。国際的な競争に対応するため、地域と機能のマトリクス構造から、事業別に再編しました。同時に組織もフラットにした。90年代初めにはトップから社員まで最大14階層あったのを、95年には6つに縮小しました。会社の透明性を上げるため、世界中の社員が情報を共有する体制を整えました。

enabler としての IT 技術

このように、1980年代にGEのジャック・ウェルチらが口火を切り、1990年代に多くの米国大企業に広まったディレイヤリング等の組織改革は、グローバル競争の激化という環境変化への対応として始まったが、それを可能にした大きな要因がIT技術の発展であった⁶⁵。次節では、デュポンの組織改革に大きく貢献した同社のIT部門の活動について見てみたい。

2-2. デュポンの組織改革とIT部門

ホールマン CIO の改革

1990年代のデュポンの組織改革をIT部門の責任者として支えたのはCIOのシンダ・ホールマンである。石油会社コノコのIT責任者であったホールマンは、1981年のデュポンによるコノコ買収に伴いデュポンに移り、1990年には女性として初めて副社長（Vice President）に昇格する。そして1992年には前任者の引退に伴いCIOとなり、デュポンIT部門の最高責任者となった⁶⁶。

米国におけるIT部門は、もともとは経理部門の一部であり、当初はメインフレームコンピュータで動く独自システムを構築し、業務プロセスを自動化してコスト削減を図るのが仕事であった。しかし、IT技術の目覚ましい発展に伴い、IT技術が単なるコスト削減のツールではなくビジネスの成功の鍵となるとの認識が広まり、最高情報責任者（CIO）という名称が次第に使われるようになった⁶⁷。ホールマンはまさにそのようなCIOの草分けであり、IT部門を事業競争力強化に貢献す

⁶³ 「編集長インタビュー：エドガー・S・ウーラード氏〔デュポン会長兼CEO〕」日経ビジネス（1995/9/11）

⁶⁴ 「編集長インタビュー：マイケル・パーカー氏〔ダウ・ケミカル社長兼最高経営責任者（CEO）〕」日経ビジネス（2002/3/4）

⁶⁵ 他方で、IT技術の発展がさらなる「スピード経営」のフロンティアを押し進めるにつれ、それをフルに活用した企業の出現が、他の企業にとっては競争環境の変化として、さらなる対応を促した。

⁶⁶ Bruce Caldwell, “Better Chemistry: CIO Hallman distills information systems to make DuPont more competitive,” InformationWeek (December 25, 1995)

⁶⁷ “20 People Who Changed Tech: Max Hopper And the CIOs,” CMP TechWeb (July 15, 2013)参照。なお、日本には、「役員レベルではない情報処理担当部門の長をCIOと称する企業も存在するが、企業経営全体に責任を有していない場合、情報処理システムの最高責任者であってもCIOと呼ぶべきではない」元橋[2010], 12頁。

る組織に変革した功績を認められて、1995年には、業界誌 Information Week の“Chief Technology Officer of the Year”に選ばれている⁶⁸。

ウーラード CEO が組織改革を開始した 1991 年当時は、デュボンの IT システムは事業部門や地域ごとにメインフレーム上で動く独自のアプリケーションが雑然と存在する状況であった。たとえば、欧州のナイロン事業は ICI から取得したものであり、また独自のシステムを有していた。したがって、ドイツや英国に在庫があっても、営業部隊にはそれがすぐに分からないという見晴らし (visibility) の悪い状態であった⁶⁹。

ホールマンはまず、このようなバラバラの IT 基盤を統一し、1994 年にはグローバル情報サービス (Global Information Utility) 組織を立ち上げて各事業部門の IT サポート業務を集約するなどの施策により、大幅なコスト削減効果を実現した⁷⁰。さらに進んでホールマンは、経理・財務のみならず、生産管理、購買・在庫管理、販売管理、管理会計等、企業全体のすべての業務を統合管理する ERP として SAP を導入した⁷¹。

事業部門との関係構築と経営トップのバックアップ

このような IT 基盤の統一や ERP の導入は、適切に実施されればコスト削減や生産性向上効果が大きいですが、そのためには幅広い組織文化の変革が必須である。事業部門に使い慣れた自前のソフトを捨てて標準的なソフトに移行させるには会社全体の協力が欠かせないし、ERP は柔軟性に欠け実施のハードルが高いので、企業の規律がしっかりしていなければ成功しない⁷²。ホールマンは、事業部門の実態をよく理解しその協力を得るために、多くの時間を事業部門との関係構築と信頼感の醸成に費やし、自ら主力のナイロン事業のグローバル戦略を決定するコミティーのメンバーにも就任している。また、事業部門の製造担当幹部を積極的に IT プロジェクトに巻き込んだ⁷³。

1995 年には、全社的に重要な IT プロジェクトを推進する「事業情報委員会 (Business Information Board)」を組織したが、当時全社のナンバー2であったクロールは、自ら同委員会のメンバーに就任した。これはトップ経営陣による IT の重要性の認識を象徴的に示している。ホールマンは、IT の力を最大限発揮するために、事業の実態を十分に考慮しつつも、規律のある標準化を推進した。事業部門のニーズに応じてシステムを導入する場合、事業部門には選択権は与えられず、IT 部門が全社的観点からシステムを決定した。このようなことが可能であったのも、経営陣の全面的なバックアップがあったからである⁷⁴。

グループウェア、イントラ、テレビ会議

1995 年頃までにはデュボンは IT 先進企業として広く認知されるに至り、後に多くの米国企業に採用されるさまざまな情報系・通信系 IT システム採用のパイオニアとなっていた。情報共有とグループワークを促進する「グループウェア」である

⁶⁸ Bruce Caldwell, “Better Chemistry: CIO Hallman distills information systems to make DuPont more competitive,” InformationWeek (December 25, 1995)

⁶⁹ 同上。

⁷⁰ 同上。1995 年度までに、IT 投資費用は年間 1,230 百万ドル (売上の 3.8%) から 690 百万ドル (同 1.8%) と、約 45%削減された。

⁷¹ 同上。メインフレームシステム用には SAP R/2、クライアントサーバーシステム用には SAP R/3 を導入した。

⁷² ボンディ=チャラン[2005], 210-212 頁。

⁷³ Bruce Caldwell, “Better Chemistry: CIO Hallman distills information systems to make DuPont more competitive,” InformationWeek (December 25, 1995)

⁷⁴ 同上。

ロータス・ノートやイントラネット、テレビ会議などのシステムである⁷⁵。

アウトソーシング

1995年時点でデュポンのIT人員は約4,400人であり、うち約2,100人がコーポレートで働いていた。残りの約2,300人は各事業部門に所属していたが、各事業部門内のITプロジェクトもホールマンのコーポレート組織により統制されていた。1996年、デュポンは大規模なITアウトソーシングを実施した。アウトソース先はコンピュータ・サイエンスとアンダーセン・コンサルティング（現アクセンチュア）であり、契約期間10年総額40億ドルの大型契約である⁷⁶。これに伴い、デュポンのIT人員（当時約4,200人）は約1,200人を残して、アウトソース先に転籍することになった⁷⁷。

経営戦略に沿った組織改革をITがサポート

デュポンの事例で印象的なのは、ITが経営の中で明確に位置付けられ戦略的に標準化が推進されており、かつ業務合理化といったコスト削減から進んで、経営戦略や事業推進をサポートするために情報系・通信系IT技術が広範に活用されていることである。すなわち、「IT技術でどのようなコスト削減ができるか」という発想だけでなく、競争力強化のためのスピードの重要性といった経営戦略を前提として、それを実施するための組織改革をIT技術がサポートする、いわば「組織は戦略に従い、ITがそれをサポートする」という形のIT技術の活用が特徴的である。

3. 日本企業はなぜIT革命に乗り遅れたか

3-1. IT戦略と経営戦略の統合が不十分

IT投資の戦略性欠如

日本企業にも先進的なIT技術の活用を行っている企業は存在するが、一般的には米国企業と比較して、IT技術の活用が生産性の向上に十分に結びついていない傾向が見られる。その大きな原因は、日本企業がIT戦略を経営戦略に十分統合できていないことにある。それは、専任または業務の大半をIT関連に費やしているCIOを設置している企業がわずか4.6%にすぎないことに象徴的に表れている⁷⁸。IT投資の戦略性欠如は、IT投資の業務効率化偏重、カスタム化偏重、そして組織資本・人的資本への投資過小に表れている。

3-2. 業務効率化偏重のIT投資

基幹系システムと情報系システム

日本企業のIT投資は、業務効率化に偏重する傾向がある。IT経営について多くの実証研究を行っている東京大学の元橋一之教授は、以下のように述べる⁷⁹。

日本企業が得意である受発注管理などの定常的業務を効率化する「基幹系システム」は汎用コンピュータの導入が進んだ1970年代から見られるクラシカルなIT適用事例といってよい。その一方で、日本企業が苦手なのは、「基幹系システム」において生成されるデータを経営意思判断や市場競争分析などに活用するためにより複雑な分析を行う「情報系システム」である。

⁷⁵ 同上。なお、デュポンは2010年、IBMのロータス・ノートから、マイクロソフトのBPOS (Business Productivity Online Standard Suite)への移行を決定した。Microsoft press release, “DuPont, Spotless Group and Sunoco Move to Microsoft’s Cloud; Companies deploy Microsoft Business Productivity Online Suite to reduce costs and increase productivity” (October 4, 2010)

⁷⁶ Bruce Caldwell, “Better Chemistry: CIO Hallman distills information systems to make DuPont more competitive,” InformationWeek (December 25, 1995)

⁷⁷ Peter Hapaaniemi, “Leaps of faith. (strategic business alliances) (Second Partner, Once Removed: Maintaining the New Extended Corporate Family),” Chief Executive (June 1, 1997)

⁷⁸ 総務省[2014], 95頁。

⁷⁹ 元橋[2010], 13頁; 元橋[2007], 13頁。

日本企業においては人事・給与・会計や製品の受発注などの定常的業務を効率的に行うための「基幹系システム」において効果を上げているのに対して、米国企業においては経営戦略サポートや市場分析・顧客開発などの企業内データをより高度に解析するための「情報系システム」の利活用が進んでいる。

帝人の事例

もちろん日本にも IT 意識の高い企業経営者は存在する。たとえば、CIO 経験者でもある帝人の大八木成男社長（現会長）は、構造改革に取り組んだ際に、経営判断のための情報インフラの必要性を痛感したとして、以下のように述べる⁸⁰。

構造改革のためには、どの費用に焦点を当てて改革に取り組んだら黒字転換するのかを知る必要があります。ところが、人件費はグローバルでいくらかとか、販管費のうち何が一番大きいのかなどを調べようとすると、データが無いのですよ。日本国内はともかく、グローバルではすぐには分からなかったのです。オランダには帝人が M&A（合併・買収）した事業がありますが、必要なデータは Excel で計算しなければならなかった。資料によって従業員が 200～300 人ずれたりもしました。グローバルベースで人、モノ、カネに関する情報がまとまっていることは構造改革の大前提ですが、そろえるのに 1 カ月かかりました。

大八木氏は、CIO がグローバルなシステム統合を言い出したところで「誰も戦略性を感じない」のが、帝人を含め「今の日本企業の大方の姿」ではないかと言うが、グローバルな構造改革を経験してみて、それでは駄目であり、「瞬時に世界中の状況が見えていないと、これからは経営判断が間に合わない可能性がある」と痛感したという。そこで、帝人では情報システムなどの経営インフラの整備を準備し、グローバル全体を「統一言語」で理解できるように、ERP を統一し、会計システムは SAP で統一した⁸¹。

世界最大級の食品会社の事例

このようなグローバルに統一された情報系システムを構築した例として、野村総合研究所の谷川史郎理事長は、世界最大級の食品会社の事例を挙げる⁸²。

その企業では原材料を国際調達するため、原料名をグローバルで標準化し、調達システムを再構築した。IT を活用することで、今、どの材料メーカーの商品をどの拠点から購入するのが最も得かを一瞬で判断できる。いくら購買・調達のプロフェッショナルでも、職人芸的に経験に頼ってこれを行うのは難しい。

日米企業の意識の差

帝人のような（日本企業の中では）先進的な企業も存在するものの、一般的には、日本企業では IT の経営における位置づけが未だ周知的で、業務効率化等、経営の根幹に触れない範囲に局限された企業が多い。最近、電子情報技術産業協会が行った、企業経営層や事業部門等の「非 IT 部門の責任者」を対象にしたアンケート調査でも、IT/情報システム投資を「極めて重要」と答えた比率は米国の約 75% に対し日本はわずかに約 16% であり、IT 予算が増える理由として、日本は「業務効

⁸⁰ 「インタビュー：帝人代表取締役社長執行役員 CEO 大八木成男氏ー構造改革に IT は不可欠、グローバル化へ変革は続く」日経コンピュータ（2011/9/15）

⁸¹ 同上（大八木氏は、IT には「神経系」と（栄養や酸素を各器官に届ける）「血管系」の 2 つの機能があるという：「神経系としての IT は、オペレーショナルなシステムですね。一方、血管系は豊かな発想などを生み出すために情報という栄養を送るネットワークのイメージです。例えばイントラネットや経営コックピットなどです。経営を助ける IT だけではなく、ビジネスとしての IT も考えられます。・・・オペレーショナルな IT は誰でもできます。問題は血管系の IT。企画マインドを持ち事業を理解して、IT 化にまで持ち込める人材をどう育てるかですね」）

⁸² 広重[2014], 6 頁。

率化、コスト削減」がトップである一方、米国は「製品・サービス開発」や「ビジネスモデル変革」が目立つなど、日米の差は顕著である⁸³。

この結果、「日本における情報ネットワーク活用の生産性に対する影響は米国企業のものより小さく、日本企業には「IT システムを積極的に導入しても、IT 経営がしっかりしていないことから生産性に対する影響度が小さくなっている企業が多い」と推測される。しかも、日本企業では、「IT システムが特定の部門の効率化を行うものが中心となっていて、企業全体の競争力を強化するための戦略的ツールとしての活用が遅れている」可能性が示唆されている⁸⁴。

IT 導入効果に対する組織改革の重要性

2007 年度の内閣府年次経済財政報告では、(米国の場合は IT 利用産業の生産性上昇寄与が大きいのにに対し、) 日本では特に IT 利用産業の生産性上昇寄与が小さいことが指摘されている⁸⁵。また、日本企業は IT 有効活用のための企業の組織改革が遅れているという指摘に対して、以下のような議論も紹介している⁸⁶。

企業内における権限関係や職務分担が明確化しているアメリカ企業においては、IT による企業経営のシステム化は比較的容易であるのに対して、日本企業の場合、内部の職務内容や権限の範囲は明確でなく、IT 化が進展しても社内の組織改革とのシナジー効果は限定的であること、また、日本企業の場合、実態的には意思決定における分権化が相当程度進んでいることが挙げられている。さらに、実際に日本企業における IT 活用による生産性の向上は、権限の分散化だけではなく集中化によっても達成されており、むしろ IT 活用による効果は、権限の分散化にせよ集中化にせよ、IT 活用に適合した思い切った組織改革が進められるかどうかが鍵であるとの見方が存在しており、IT の有効活用と企業の組織改革の進捗度合いの関係が注目されている。

最近の実証研究では、米国、ドイツ、韓国と比較して、日本企業は「企業改革の有無が IT 導入効果に有意な差をもたらす程度が他の 3 カ国企業に比べて高い」ことが示されており、「日本企業はもともとの仕組みが IT に非親和的で、大胆な改革を実施すれば一定の効果が得られるが、改革を行わなければ効果を得にくい構造にある」と示唆されている⁸⁷。やはり、日本企業が IT 技術を活用して生産性を上昇させるためには、IT を経営・組織改革の中に正面から位置づけ、情報・通信系 IT 技術を経営に活かす強い経営の意思を貫くことが必要不可欠である。

3-3. カスタム化偏重の IT 投資

カスタム化偏重と部分最適

日本企業はソフトウェアのカスタム化に重きを置きすぎて、パッケージソフトの活用に積極的でない。IT システム導入が各事業部門主導のボトムアップで行われ、業務ごとの IT システムがバラバラに存在し、システムが全社的に最適設計されていない。「日本企業においては IT 経営が企業戦略の中で明確に位置付けられておらず、IT を企業競争力のツールとしてではなく、事業効率化のツールとして見る場合が多い」こともシステム構築が場当たりの原因である⁸⁸。

⁸³ 電子情報技術産業協会プレスリリース「IT を活用した経営に対する日米企業の相違分析」調査結果の公表について」(2013/10/9)

⁸⁴ 元橋[2010], 11, 14 頁。

⁸⁵ 内閣府[2007], 142 頁。

⁸⁶ 同上, 150-151 頁。

⁸⁷ 篠崎=佐藤[2011], 1 頁。

⁸⁸ 元橋[2010], 18 頁。

したがって、日本企業では標準化され価格下落率が大きいパッケージソフトの割合が米国企業に比べて小さい⁸⁹。現場が必要以上のカスタム化を求めることで、パッケージソフトの利用が進まず、IT投資の費用対効果が低くなっている⁹⁰。これについて、元SAPジャパン社長の八剣洋一郎氏は、日本企業へのシステム営業の経験を以下のように振り返っている⁹¹。

私はパッケージ導入を提案したのですが、これが現場サイドから猛烈な反対を受けた。次のウィルコム時代にも、同様の抵抗にあったことがあります。そこで改めて、日本企業には欧米企業にはないパッケージ導入の難しさがあることに気づいたのです。日本は、社内エンドユーザーの意見が強い。それはけっして悪いことではないのですが、日本のエンドユーザーは変化を嫌う特性をもっていることがわかったのです。

非効率な独自システム

その結果、基幹システムは各々の企業の事業形態や商習慣、企業文化等を反映した（ベンダーやSIerの支援を受けた）自社開発の独自システムとなる。「導入コストや期間で言えば、パッケージのほうが安くて簡単であることは誰の目にも明らか」だが、「日本企業の経営者や情報システム部門、さらにエンドユーザーは、パッケージ導入に抵抗を示す」。それは「あたかも、パッケージを導入し、仕事のフローをそれに合わせて標準化してしまうと、企業の特徴が失われるかのようさを感じる」ようである。このような経験から、八剣氏は、「システム開発の自前主義が、欧米企業に比べて、日本企業の生産性が低いことの一因になっている」と考えるようになったという。

野村総合研究所の谷川史郎理事長は、このような日本企業のシステム投資への姿勢につき、米国企業と比較して、以下のように述べる⁹²。

日本の情報システムは“属人的”な性格が強い。従業員の長期雇用が前提にあり、その会社の制度や業務の仕組みに合わせてシステムを丁寧に設計します。ERP（統合型業務ソフト）などパッケージソフトすら、カスタマイズに力を入れる。システムがその会社独自のものになってしまう。社員にとっては使いやすくなるのは間違いありませんが、問題は、外部環境の変化に対応しにくく、新しい技術が出てきたときにまた、莫大な投資が必要になり、動きがとりにくくなっていることです。・・・

これに対して労働流動性が高い欧米企業は、担当者が比較的短期間で変わるので、まずは誰もが簡単にどこでも使えることを意識してシステムを設計する。また自社オリジナルということよりも、他社のベストプラクティスを活用することに意識が向いており、それが標準化、汎用化を促しているのです。

すなわち、日本企業は従来の自らの仕事のやり方にITを合わせる傾向があるのに対し、欧米企業、特に米国企業はITに合わせて従来の自らの仕事のやり方を変革する傾向がある。体形に合わせたオーダーメイド服か、既製服に合わせて体形を絞るかの違いである。

オープンアーキテクチャー、ベストプラクティス

これは単に、カスタム化がコスト高になるというだけの問題ではない。パッケージソフトはオープンアーキテクチャーであり、M&Aにより買収した企業も含め、

⁸⁹ 同上, 9 頁。

⁹⁰ 同上, 16 頁。

⁹¹ 「“元 SAP ジャパン社長”八剣氏が明かす日本初 ERP の優位性」リクナビ NEXT（2011/8/3）

⁹² 広重[2014], 6 頁。

グローバルベースでの標準化がしやすい。例えばオラクルでは、2000 年頃から全世界で業務プロセスを標準化して、基幹システムを一つに統合するプロジェクト「GSI（グローバル・シングル・インスタンス）」を進めている。GSI とはいわば「グローバルでビジネスをやるうえでの手順を同じ言葉に統一しよう」ということであるが、そのようなプラットフォームがあるため、買収後の PMI が迅速に進み、約 3 カ月で業務プロセスとシステムの統合を完了させているという⁹³。

BASF のクルト・ボック CFO（現 CEO）も、米エンゲルハルド社買収後の PMI について以下のように述べている⁹⁴。

企業を買収したら、「これが我々のビジネスのやり方」だといわなければ駄目です。我々はエンゲルハルド〔の買収〕でこれを実行しました。最初から、エンゲルハルドから BASF のサービス・プラットフォームへ移行することを決めていました。買収が発生した以上は、別々の企業体は必要ありません。

このようにグローバルベースの標準化が進んだ企業は、M&A 後の PMI をよりスムーズに進めることができる。逆に人材システムも含めたグローバル・プラットフォームの欠如が、日本企業によるクロスボーダー買収の PMI を難しくしている。

最先端のパッケージソフトには、世界的なベストプラクティスが反映されており、それに合わせて組織や仕事のやり方を変革することにより、おのずから業務がベストプラクティスにそろう、かつバージョンアップに連れて常に世界最先端のベストプラクティスを取り込んでいくことができる。多くの日本企業は従来の自社のやり方に固執するあまり、このようなメリットを享受できていない。

3-4. 組織資本・人的資本への投資過小

IT 補完投資の少なさ

本章第 1 節でみてきたように、IT 投資が効力を発揮するためには、補完的な組織資本への投資、すなわち無形資産投資が必要である。日本では、このような IT 投資を補完する無形資産投資が少ないと一橋大学の深尾京司教授は指摘する⁹⁵。

〔「無形資産投資」とは〕企業が行う将来の利益や生産のための支出の中で、物的な資産、資本財を買う以外の支出のことを言います。具体的には前述の研究開発費、それからソフトウェアとかデータベースを購入する費用などです。それから 3 番目の無形資産の柱は・・・「経済的競争力獲得のための無形資産投資」と言っていますが、・・・具体的には例えば組織変革のための支出・・・それから Off-JT、従業員を一時的に仕事から離してトレーニングをするときの費用、それから広告宣伝費・・・これが日本は非常に少ないことが分かっています。

たとえば、ERP システムを導入する場合に、それまで独立に稼働していた数百ものデータベースを統合し、新システムに適合させなければならない。ERP はカスタム化しにくいので、事業部門は従来の業務のやり方を変えて、ERP システムに組みこまれた方法に切り替えなければならない。典型的な ERP プロジェクトでは、ハードウェアとソフトウェアを合わせたコストは全体の 5 分の 1 程度であり、残

⁹³ 「リアル経営学 第 4 回」ダイヤモンド Online（2013/4/10）（野坂茂・日本オラクル執行役副社長最高財務責任者のコメント）。

⁹⁴ ブーズ・アンド・カンパニー[2010], 65 頁。

⁹⁵ 深尾[2013]

りは組織再編とトレーニング等にかかる（貸借対照表に表れない無形資産への）投資である⁹⁶。このような投資も日本企業は少ないものと考えられる。

やや古いデータであるが、産業能率大学が1999年度に行った調査でも、日本企業の従業員1人当たりの教育訓練（研修）費は4万7322円で、欧州企業の9万9235円、米国企業の9万5285円に遠く及ばないと報告されている⁹⁷。

3-5. スピード経営を阻むもの

日本企業の意思決定のスピードの遅さ

日本でも、最近ではスピード経営の重要性を強調する経営者が増加している。例えば日立製作所の川村隆元会長は、以下のように述べる⁹⁸。

たいていの改革は、スピードさえあれば何とかなるものです。先手を早く打てるというだけでなく、撤退、あるいは修復にも早く着手できるようになるからです。・・・ところが、どんな組織にも、そのスピードを殺す原因となるものがたくさんあることが問題になります。・・・かつての日立は、とにかく決断や実行が遅かった。正確にいうと、日立製作所、つまり日立本体の決断や実行には時間がかかったのです。一方、子会社はそうでもありませんでした。自社で使える資金がどれくらいあるかが明確で・・・即決できます。現場とトップの距離も近く、現場から稟議書が上がってきて決定するまでの時間もそれほどかかりませんでした。

日米を問わず組織が小さければ経営のスピードは速い。問題はウェルチが腐心したように大組織でのスピード経営を如何に可能にするかである。日本の大企業は成熟するにつれてますますスピードが遅くなっている可能性もある⁹⁹。海外赴任をした日本企業の若手社員に対する最近のアンケート調査（リクナビNEXT調査）でも、赴任先の成長企業と成長が停滞している日本企業の違いとして過半数が挙げるのが「意思決定のスピード」である（図表2）¹⁰⁰。同調査から、いくつか海外赴任者のコメントを紹介する。

「日本企業は意思決定するまでのプロセスが多すぎる。現地では決める内容と決める人がはっきりしていて、スピードが速く、人の異動や業務の入れ替えが必要に応じて柔軟に行われている」（赴任先：メキシコ）

「日本企業では、個人レベルで動きにくいことがある。それが組織全体としての意思決定の速度を低下させているように思う」（赴任先：ベルギー）

「決定ごとのスピードの違いには驚かされる。現地企業の決定の速さは『もう少し検討しては？』とってしまうくらい。権限がある人は責任も取るというスタンスが確立されている」（赴任先：アメリカ）

「日本では何度も会議を重ね慎重に意思判断・決定をするため、何事にも時

⁹⁶ Brynjolfsson & Saunders [2010], 62-64 頁。

⁹⁷ 「忍び寄り人材力の危機」日経ビジネス（2005/1/3）

⁹⁸ 川村[2015], 28 頁。

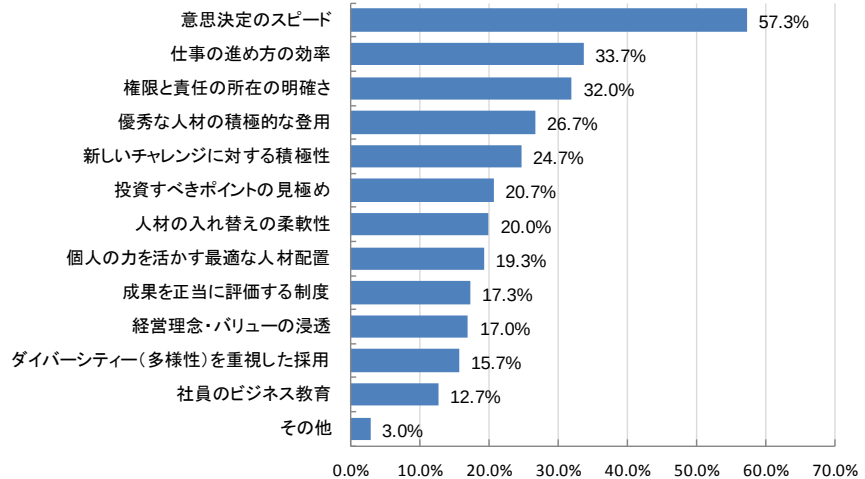
⁹⁹ 「転職者が驚くのは当社のスピードだ。大手が2年かけるところを半年から1年足らずで形にする。『昔の大手は今の当社と同じスピードだった』と話すもみな納得する」（アイリスオーヤマの大山社長談）。大山健太郎「私の履歴書（27）」日本経済新聞（2016/3/27）

¹⁰⁰ リクナビNEXT [2012] もちろん個別企業ベースで日本企業の方が競争力があることも多いであろうが、問題は日本企業の「意思決定のスピード」の遅さが、技術力等の他の要因による日本企業の競争優位を縮小し、あるいは競争劣位を拡大するファクターとなっていることである。

間がかかる。その間に状況に変化が生じた場合、一から会議をし直さなければならず、臨機応変に対応し切れていない」(赴任先：中国)

図表 2：成長が停滞している日本企業の問題点

Q.「あなたが赴任した国で成長を続けている企業」と、「成長が停滞している日本の企業」を比較して、異なると思う点を教えてください。※複数回答(上位3つまでを選択)



出所：リクナビ NEXT [2012]よりみずほ証券市場情報戦略部作成

日本企業の「スピードを殺す」原因

しかし、一体何が日本企業の「スピードを殺す」原因となっているのだろうか。米国企業と比べると、元々米国企業は階層や本社スタッフが日本より肥大化していたので、ディレイヤリング後でも（少なくとも階層数は）日本企業とさほど変わらない。すなわち、組織のフラット化は、スピード経営の必要条件ではあっても十分条件ではないことになる。同じ階層数でも意思決定のスピードが違う原因は何であろうか。また、「拙速」という言葉もあるが、米国企業は意思決定の「スピード」と「質」をどうやって両立させているのか。次章では、「組織文化の変革」をキーワードに、その原因を探ってみたい。

Ⅲ. 組織文化の変革

1. 米国企業の組織文化変革

1-1. 日本企業の挑戦と米国企業の変革

1980年代までの米国企業の特徴

1980年代までの米国大企業の組織の特徴は、トップダウン、専門分化、階層構造、アカウンタビリティである。それは最も情報を持っている現場と最も判断能力に優れた（と信じられていた）「優秀な」経営者をつなぐ長大なチャネリング構造である。現場の情報は何層もの中間管理職階層を経て取捨選択され要約され、専門組織による分析を経て経営者に届く。経営者は「完全情報」を待って、現場から離れたところで決定を下す。紙の上では科学的で優れたシステムかも知れないが、実際には情報の流れは遅く、かつ途中段階で何度もフィルターがかかって経営者は現場から遊離しがちになる。

情報を集約するための階層が何層にもなるのは、当時の IT 技術と経営情報システ

ム（MIS）の発展段階ではやむを得ない部分もあったが、更に問題を悪化させたのは、人や組織の間の壁が高かったことである。このため情報の流れはより遅く不十分なものとなった。アカウンタビリティーが明確な反面、組織は蝸壺化してチームとして働く習慣に乏しく、意思決定は段階的で、仕事は専門分野により細分化され、人為的な境界が組織内に張り巡らされていた。

このような建付けでは、個々の専門部署の仕事はきちんとこなされていても、コーディネートに難があり、全体としての成果は不十分で無駄の多いものになりがちである¹⁰¹。それでも、1960年代までは、米国企業の圧倒的な技術優位と米国国内市場の巨大さにより、それらの欠陥は覆い隠されていた。その欠陥を露わにしたのが、1970年代以降の日本企業による挑戦である。

米国企業の競争力回復のためのベストプラクティス

1989年に刊行された『メイド・イン・アメリカ』は、米国企業が競争力を喪失した原因として、(1)画一的大量生産と国内市場に過剰適応した時代遅れの経営戦略、(2)短期的経営、(3)開発・生産面での技術的弱点（日本のチームプロダクションやQC・改善活動と比較して）、(4)人材開発の軽視（日本企業のOJTと比較して）、(5)協調の欠如、(6)政府と産業の敵対的関係の6点を挙げている¹⁰²。このうち「協調の欠如」については、単に労使間の協調の問題にとどまらず、組織内での協調の問題や、サプライヤーや顧客との協調の問題等が分析されている。

これに対して、競争力回復のために先進的企業群によりベスト・プラクティスとして採用され始めた施策として同書が紹介したのが、(1)品質、コスト、デリバリーの同時改善、(2)顧客との密着、(3)サプライヤーとの密接な関係、(4)技術至上主義・自前主義を排し、顧客価値を重視し、生産工程や人材とコーディネートされたテクノロジー活用、(5)フラットでサイロを排した組織構造、(6)チームワークや柔軟性を重視した人材政策などである¹⁰³。

これらの改革は相互に関連しており、どれか一つに単独で取り組んでもうまく行かない。競合他社（当時は特に日本企業）とのベンチマーキング、製品・プロセス開発へのチームアプローチ、サプライヤーや顧客との密接な関係構築、顧客満足度の重視、フラットな組織、情報共有、従業員の意思決定への関与、プロフィットシェアリング、従業員教育の重視、継続的改善などは相互補強的な関係にあり、組織の全レベルにおける改革と、それを実現する経営者の強固なコミットメントが必要になってくる¹⁰⁴。1990年代初頭の不況を経て、前章で見たデュポンをはじめ多くの米国企業は、痛みを伴う抜本的な改革に否応なしに取り組んだが、変わらなかった企業や経営者は淘汰されていった。

「境界のない行動」

日本企業の挑戦に直面して最も早期に大改革に着手した企業の代表例がGEである。1981年にCEOに就任したジャック・ウェルチは、組織をスリム化し、競争力を失った事業から撤退して競争力のある中核事業に集中し、初期には大幅な人員削減を行ったが教育投資は大幅に増やした。GE研修センターのあるクロトンヴィルは経営教育のメッカとして著名になり、ウェルチは自らそこで教鞭を取った。

ウェルチは、1993年度のアニュアルレポートで、それまでにGEが推進してきた

¹⁰¹ Dertouzos, et al. [1989], 95 頁参照。

¹⁰² 同上, 3-8 章。

¹⁰³ 同上, 9 章。

¹⁰⁴ 同上, 126 頁。なお、同書では「職の安全性の強化」も（当時の日本企業を念頭に）ベスト・プラクティスとして挙げているが、この部分は、1990年代初頭の厳しいリストラ期を経て、企業による職の保障から、社会全体での雇用の創出と従業員のエンプロイアビリティーの強化へと転換した。

経営原則を、(1)境界のない行動、(2)スピード、(3)ストレッチの3つに集約している。このうち「境界のない行動（“Boundarylessness”）」とは、社外にあっては顧客やサプライヤーとの壁を取り払い、社内にあるのは事業部門間や事業部門内の壁を取り払うことを意味する。社内の壁の撤廃について、ウェルチはこう述べる¹⁰⁵。

境界のない行動とは、100年の長きにわたる封建制と、財務やエンジニアリング、製造、マーケティングなどの名前がついた職域の壁を突き破り、すべての関係部門から集めたメンバーでチームを構成し、世界で最も優れたジェット・エンジンや超音波診断装置、冷蔵庫などを設計するために、一つの部屋で、同じポットのコーヒー、一つの夢、一つの情熱を共有することを意味します。・・・

管理し、支配し、指揮したいという衝動は強力で、しかも、「自分のために働いてくれる部下が何人いるか」「肩書にマネジャーという言葉が入っているか否か」で自己の価値評価がなされてきたGEの一世にわたる伝統により、いっそう強いものとなっています。数年前まで、当社の経営陣を称賛する最高の言葉は、「万事を完全に支配している」「物事を十分に掌握している」などでした。これらは、だれかを指導するより相手の足をすくって倒すのに便利な技巧であり、取り払い難いものです。今日、GEに期待されているのは、いかなるレベルにおいても気力を失わせ、失望させ、支配するのではなく、活気を与え、刺激し、コーチ役を務めることができるリーダーなのです。

管理職からリーダーへ

このように「リーダー」の方が「管理職（マネジャー）」より望ましいのであれば、なぜそれまでの米国企業は（GEも含め）管理職の階層に依存していたのであろうか。それは組織の情報処理能力に限界があったからである。GEはウェルチの強力なリーダーシップで1980年代から「リーダー」重視に舵を切ったが、多くの米国企業は、その後のIT技術と経営情報システム（MIS）の驚異的な発展により、管理職中心からリーダー中心への組織運営の抜本的転換に踏み込めたのである。

1-2. チーム革命

知識労働者とチーム革命

1996年に、『Managing for Dummies（初心者のための経営入門）』¹⁰⁶という経営書が出版された。これはアメリカ人なら誰でも知っている黄色い表紙の『・・・for Dummies』入門書シリーズ¹⁰⁷の一冊であるが、1990年代半ばの米国経営の実態と改革の状況を活写した名著であり、フォード、クライスラー、GMの経営者を歴任し現場重視の「カーガイ」として高名なロバート・ルッツが、最も優れた経営書として推薦した本である¹⁰⁸。その本の中で、1990年代の米国企業の組織に革命をもたらしたのは「チーム」とであると述べられている¹⁰⁹。

チームが重要なのは、組織の課題を解決するために、管理職だけでなく全ての従

¹⁰⁵ GE コーポレート・エグゼクティブ・オフィス[2001], 151-154 頁。

¹⁰⁶ Nelson & Economy [1996]

¹⁰⁷ オレンジの表紙の『Idiot's Guide to・・・』シリーズと並んで有名。平易な表現の入門書シリーズであるが、実は非常に内容の優れたものが多い。

¹⁰⁸ 筆者は1990年代末にワシントンDCでルッツの講演を聞いたことがあるが、そこで「最も優れた経営書」として『Managing for Dummies』の黄色い表紙の写真がスライドで写されたとき、会場は笑いにつつまれた。もちろんルッツは本気であり、著書の中でも本書をリーダーシップに関する名著として激賞している（Bob Lutz [2003], “Guts,” Wiley, 161-162 頁）。ルッツは米国自動車産業を駄目にしたのは、計数管理偏重の「ピーンカウンター」経営者だと非難する筋金入りの現場派経営者であった。

¹⁰⁹ 「現在、ビジネスで革命が進行している。・・・それは『チーム』と呼ばれる革命である」。Nelson & Economy [1996], 189 頁。以下の記述は主に同書による。

業員の知識や資源を動員できるからである。ドラッカーは、1992 年の有名な論文「The New Society of Organizations」において、「知識労働者（knowledge worker）」の重要性が増している現代企業では、もはや管理職による旧来型のヒエラルキー体系は不適合であり、組織はチームを中心とせざるを得なくなると述べている¹¹⁰。

更に、旧来型のヒエラルキー組織の根本的な欠陥は、多くの中間管理職が情報と指令の媒介者に留まり、何ら直接の価値を生み出していないばかりか、しばしば意思決定のスピードと精度を阻害する傾向があることである。この問題は、IT 技術が未発達な時代には「必要悪」の側面もあり、米国経済が繁栄して余裕があった時代にはさほど意識されなかったが、1980 年代後半から 1990 年代初頭の厳しい経済情勢によりもはや容認できなくなった。

1990 年代には、IBM や AT&T など、それまで雇用の安定性を重視していた伝統的な大企業も、組織のスリム化に伴う大幅な人員削減を余儀なくされたが、組織のフラット化により意思決定のスピードとコミュニケーションの濃度が向上した。従業員同士の競争よりもチームとしての協調や情報共有を評価されるカルチャーが奨励され、それは報酬・昇進によって裏打ちされた。

エンパワーメント

現場従業員の意思決定への関与は強化され、より自発的な判断と責任が強調されるようになった（「エンパワーメント」）。このエンパワーメントと単なる「権限委譲（delegation）」の違いは、上位者が権限の一部を下位者に任せて放っておくのではなく、上位者が下位者の自発的な意思決定を奨励し見守りつつ、下位者が成功するための「コーチ」の役に任じ、やむを得ず必要があれば介入することである。ここでの鍵は、下位者の能力開発のために、上位者がどれだけ介入（マイクロマネジメント）を自制できるかである。したがって、エンパワーメントは単なる権限規定では達成できず、上位者のリーダーとしての能力が必須となるのである。

チームやエンパワーメントが機能するためには、情報が歪められることなく必要とところに自由に流れることが必要であるが、それを可能にしたのが IT 技術の発達に伴う電子メールやテレビ会議、グループウェアといった情報・通信インフラである。IT 技術の活用が進んだ企業ほど中間管理職の必要性が乏しくなり、従来の管理職は、現場従業員の「コーチ」「サポーター」「ファシリテーター」としての新しいスキルを身に付ける必要に迫られたのである。

以上、1990 年代の米国企業の組織改革の性格について概観したが、次節では、日本型経営を色濃く残した企業が現代米国流の経営に転換した事例として、P&G ジャパンの改革を紹介する。

2. P&G ジャパンの組織変革¹¹¹

日本流人事制度の改革

1972 年、米国 P&G 社と日本企業の合併で誕生した P&G サンホームは、1976 年に P&G の完全子会社（P&G ジャパン）となった後も、日本流と米国流の混じった経営を続けてきた。特に人事制度は完全に日本流であり、設立以来、年功序列と終

¹¹⁰ Drucker [1992] この論文は、事業ポートフォリオについてのウェルチの座右の銘（「もしこの事業に参入していなかったとしたら、現在知っている状況に照らしてこの事業に今参入するか」「（その答えが No であれば）ではこの事業を今どうするか」）が含まれていることでも有名である。

¹¹¹ 本節は主に、元 P&G 米国本社 HR 担当 VP である会田秀和氏が Diamond ハーバード・ビジネス・レビューに 2014 年から 2015 年にかけて連載した「「外資の眼」で組織を処方する」（全 10 回）による。

身雇用、男性社員中心の仕組みは強固に維持されていた¹¹²。

のちに P&G 本社の HR 担当 VP を務めた会田秀和氏は、1999 年、P&G ジャパンの人事本部長に着任し、マクドナルド社長（のち本社 CEO）の下で P&G ジャパンをグローバル化するための抜本的改革に着手した。改革の戦略ビジョンは、「消費者理解に基づき、イノベーションで勝つ」ことであり、そのために必要な組織改革と人材育成に注力した。新戦略の下で、販促リベートを廃止して卸値を一本化する流通改革や、生産、マーケティング、財務、人事などの諸部門での大規模な改革が遂行された。会田氏はこうした改革の束を「トータル・バリューチェーン・イノベーション」と呼び、以下のように述べている¹¹³。

イノベーションというと、研究開発や生産などの分野の話だと考える人は少なくない。実際、多くの日本企業はそうにして勝ってきたのだ。ただ、それはおそらく 80 年代までのことである。テクノロジー・ベンチャーなどの特殊なケースを除けば、バリューチェーンの全プロセス、本社はもちろんすべての拠点がイノベーションに取り組む必要がある。さもないと勝てない、そんな時代になったのである。

人員削減とリテンション

人事改革においては、1990 年代末から 2000 年代初めにかけて、人事統括を兼任する韓国と合わせ、約 5 年で 3 割強の社員を削減し、組織をスリム化した。その結果、5 年間で約 7 割の生産性向上を実現し、コスト削減で生み出された資金はマーケティング等に投入された。日本における人員削減について、会田氏は以下のよう

に述べる¹¹⁴。

こうした話を紹介すると、しばしば「外資だから（P&G だから）できる」「日本企業にはいろいろな制約がある」といった反応に出くわす。本当にそうだろうか。外資系企業といえども、日本での事業は日本の法制度の枠内にある。リーダーの覚悟さえあれば、そして企業を中長期的に成長させるという強固な意思さえあれば、日本企業にできないはずがない。・・・日本では指名解雇は難しいので、すべて希望退職である。辞めていく人にとって有利なパッケージを設計し、転職のための充実したサポートを用意した。そして、数年間の時間をかけて労働組合や社員と話し合った。・・・スムーズに事が運んだ大きな理由は、企業としての基本的な姿勢にある。本当に、親身になって社員のことを考えるかどうか。P&G ジャパンはその基本を守ったから、社員の理解を得てリストラを進めることができたとは私は考えている。

優秀な従業員のリテンションについては、以下のように述べている¹¹⁵。

「日本企業で希望退職を募ると、優秀な人から先に辞めてしまう」という話

¹¹² 「外資の眼」で組織を処方する 第 2 回」Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー（2014/8/29）

¹¹³ 「外資の眼」で組織を処方する 第 3 回」Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー（2014/10/24）

¹¹⁴ 「外資の眼」で組織を処方する 第 3 回」Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー（2014/10/24）。
追い込まれてからの人員削減は、企業にとっても従業員にとっても厳しいものになる。日本たばこ産業は、2014 年 3 月期に過去最高益を見込む中、国内 9 工場中 4 工場の閉鎖と、本社従業員の 2 割弱にあたる 1600 人の希望退職を柱とするリストラに踏み切ったが、これについて同社の小泉社長は、「日本市場は利益の 4 割超を稼ぐ最も重要なマーケットだが、年 3% ずつ縮小するという経営リスクが見える。工場閉鎖は経営者として最も苦しい決断で誰もやりたくないが、何の手も打たなければ不作為の罪で経営者失格だ」「やってはいけないのは会社が赤字になり、キャッシュがない時にリストラをすることだ。希望退職を募るにしても、社員の第二の人生へのサポートが手薄になる。社員に誠意を持って対応できる最高益の今こそ、リストラをやるべきだ」と述べている。「好業績下で大リストラ、なぜ？：日本たばこ産業社長小泉光臣氏」日本経済新聞（2014/2/2）

¹¹⁵ 「外資の眼」で組織を処方する 第 3 回」Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー（2014/10/24）

もよく聞く。同期で横並びの報酬、似たようなポストという旧弊がこのような事態を招いている。年功序列が維持されている企業では、A クラスの人材は、本当に自分が会社から評価されているのかどうかかわからない。「役員は確実」といった確信を持てる社員を除けば、「自分はどこでも通用する」という自信を持つ人たちが流出することは避けられないだろう。P&G ジャパンは社員の能力や成果に応じて処遇している。海外を舞台に、実力をさらに高めるチャンスも多い。A クラスと C クラスでは、報酬やポストにもかなりの差がある。A クラスの人材が希望退職のパッケージを見て、「こっちのほうがトクだ」と考えることはまずないだろう。

グローバル経営と業務標準化

この間、P&G 本社は、経済のグローバル化に対応するため、1990 年代半ばから 2000 年代半ば、約 10 年をかけて大規模な機構改革を実施している。その骨子は、製品セグメント毎のグローバルビジネスユニットと地域別セールス組織によるマトリックス組織であり、それに加えて定型的な業務を標準化し国境を越えて集約する GBS (Global Business Service) を立ち上げている。例えば、P&G ジャパンの定型業務はフィリピンなどに置かれたシェアードサービスセンターが担っている。GBS の主力は IBM のチーム (2003 年に世界規模のアウトソーシング契約を締結) である¹¹⁶。

グローバル経営を推進する上で、業務の標準化は避けて通れない。業務の標準化はグローバル企業の条件である。P&G ジャパンの業務をグローバル標準に移行させる上では、会田氏は「日本人のサービスレベルに対する要求度の高さ」に苦労したと述懐しているが、退職金制度の統合や報酬制度改革、住宅手当や社宅制度の廃止など、年月をかけて丁寧に標準化を進めていった¹¹⁷。

イノベーションを促進する新しい組織文化へ

P&G ジャパンは一連の制度改革と並行して、古い組織文化から新しい P&G 的な組織文化への変革を推進した。その目的は、「イノベーションを促進する組織構造、組織文化づくり」である。会田氏によれば、P&G ジャパンの古い組織文化を象徴するキーワードは、「本音と建前」「年功序列・形式的」「指揮命令型」「男性中心」「親分子分」「体育会系」であり、このような組織文化の下では、自由闊達な議論やイノベーションは期待できないという。それに対して、目指した方向性を象徴するキーワードは、「アイデアの民主主義」「成果主義」「自由・責任・信頼」「実践」「多様性 (女性) の尊重」「グローバル」「自主性の尊重・成長」である¹¹⁸。

これらを実現するために実行された施策には、女性の活躍する職場づくりや英語の公用語化が含まれている。ここでは前者について紹介する。P&G ジャパンでは、フレックスタイム制や在宅勤務制度などを拡充し、また部門別のキャリア制度への移行を実行した。これは (入社後の配属先が分からないのではなく) マーケティングや財務といった部門単位で人材を採用する制度への移行である。このような専門性重視のキャリアパスは、イノベーションの促進とも密接に関係する。これらの結果、P&G ジャパンの役員相当級では女性が約半数に達した¹¹⁹。

このように女性活用が急速に進んだ理由は、P&G のトップが本気だったからである。職位毎に女性比率の目標 (〇%) が決定されると、それがブレイクダウンさ

¹¹⁶ 「外資の眼」で組織を処方する 第 4 回 Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー (2014/12/12)

¹¹⁷ 同上。

¹¹⁸ 「外資の眼」で組織を処方する 第 5 回 Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー (2015/1/16) なお、「アイデアの民主主義」は、元々はソニーで使われていた用語だそうである。

¹¹⁹ 「外資の眼」で組織を処方する 第 5 回 Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー (2015/1/16)

れて各部門、日本法人、工場ごとの目標値に落とし込まれる。そして目標値を達成できなかった管理職は評価が下がり、報酬にも影響する。さらにその上司の経営層もペナルティを課せられる。かつ、現在女性のマネージャーが各部門に何人いて何%を占めているかといった KPI がいつでも見られる仕組みになっている。このように経営者が本気で、測定し、かつ評価する体制が整っていれば、女性活用は進む。そのためには女性が働きやすいような業務変革も必須となる¹²⁰。

3. 日本企業へのインプリケーション

日本企業の労働生産性の低さ

日本企業の場合、かつての米国に比べて組織が比較的フラットな企業が多かった。階層を削減した現在の米国企業でも、日本企業の階層の数と同程度のことが多いであろう。したがって、単なる階層削減という意味での組織のフラット化が日本企業の IT 生産性上昇効果を最大限に発揮させる鍵であるとは必ずしも言えない。また、米国企業経営に革命をもたらした「チーム」の発見も、もともとは日本企業を範としたものである。

しかし、日本企業の労働生産性は、国際比較でも非常に低い。2013 年の OECD 調査では、労働時間 1 時間あたりの GDP はドイツ 62.2 ドルに対し日本は 41.1 ドルと 34%も低い。他方で就業者 1 人あたりのドイツの年間平均労働時間は 1395 時間と日本（1745 時間）に比べ約 20%短い。この結果、国民 1 人あたり GDP はドイツ（4 万 3667 ドル）が日本（3 万 6294 ドル）を約 20%上回っている。米国の生産性はドイツをさらに上回る。通商白書（2013 年度版）によると、2009 年時点での米国の労働生産性を 100 とすると、ドイツが 85.9、日本は 57.2 である。日本の労働生産性は、高度成長期以降徐々に米国に近づいていたが、1990 年代半ば以降はまた格差が開いている¹²¹。格差の相当部分は非製造業中小企業に起因するとしても、日本企業の製造現場の生産性が比較的高いことを勘案すると、やはりホワイトカラーの生産性には大きな問題があると考えざるを得ない¹²²。これは、経営スタイルの違いや、専門性の向上を抑制する人事制度、スピード経営を妨げる曖昧な分権化と稟議制度などが阻害要因になっている可能性が高い。

従来型日本的経営の評価

従来型日本的経営の特徴として最も有名なのは、J.C.アベグレンが著書『日本の経営』（1958 年）等で定式化した終身雇用、年功序列、企業別組合の「三種の神器」であろう。もっともアベグレン自身は「終身の関係（Lifetime commitment）」と名付けたのであり、加護野忠男氏（神戸大学名誉教授）によればこれは「たんに雇用関係が長いということではなく、働く人と職場共同体との間に生涯にわたる強い結びつきがある」という意味だったそうである¹²³。

興味深いのは、アベグレンが『日本の経営』を執筆した当時は、終身雇用慣行は個人責任・権限を不明確とし低い生産性の原因となっているという、否定的な意味で指摘されていたことである¹²⁴。さらに遡って、終戦直後の 1947 年に GHQ の指導のもとに日本の主要電機メーカーの経営トップを対象に企画された経営講座に使用されたテキストでは、「日本の企業組織の欠点」として、「日本では責任と権限が各層の経営者の能率を上げるように区分されていない」ことが指摘され、

¹²⁰ 「外資の眼」で組織を処方する 第 9 回 Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー（2015/8/4）

¹²¹ OECD 生産性統計（HP）、経済産業省「2013 年度版通商白書」、10 頁、熊谷徹「ドイツの労働生産性は、なぜ日本よりも高いのか？」The Huffington Post ブログ（2015/5/9）参照。

¹²² 経済同友会[2015]、8 頁参照。

¹²³ 大城[2008]、114 頁。

¹²⁴ 佐武[2014]、27 頁。

また「現在の日本産業の問題点」として、年功序列制があげられている¹²⁵。

ところが、日本の高度成長期を経て、1970年代には終身雇用慣行等の日本的経営が評価されるようになり、さらに進んで日本の競争力の源泉とまで言われるようになった。ここから分かるのは、ある経営体制の評価はその時々、当該経済のパフォーマンスに左右されるということである。またある経営体制が機能するのは特定の環境にフィットした場合であり、環境が変化すれば経営体制を変革する必要があることは、米国の経験からも明らかであろう。

従来型日本の経営と従来型 米国的経営の比較

従来型日本の経営は、事業環境が大局的に安定しており、キャッチアップ型の高度成長を遂げていたかつての日本企業には非常に適合的であった。終身雇用的慣行による同質的集団の中で、稟議制度に象徴されるボトムアップ（実際にはミドルマネジメント主導¹²⁶）かつ関係部署と事前に根回しを重ねる意思決定方式は、現場を含む全ての情報を集約して集団的総合的意思決定を行うのに適していた。情報共有化と意思決定には時間がかかったが、意思決定時には全ての関係者の支持を得ていたため、実行はむしろ速かった。また、疑似共同体の中で特に現場を中心とするチームプレーや全体最適感覚が発達した。

このような日本的経営の強みは、特に製造現場の品質向上、コスト低減に大きな威力を発揮し、工業製品が主力でグローバル化が輸出を意味した時代（モノに付加価値が乗り、モノが自己完結的に自らを説明する時代）には非常に適合的であった。これに対して当時の米国企業の強みは、トップダウンで原理的には意思決定が速いこと、経営情報システムが体系だっていること、専門性が高いこと、アカウンタビリティが明確なことにあったが、IT革命以前のインフラでは、結局情報がヒエラルキーを上下運動する中で多大なコストと時間が費やされ、情報がフィルターされて意思決定の質も低下し、かつ経営者と現場の距離が開きすぎる弱点があった¹²⁷。それが、日本企業が技術面で米国企業にキャッチアップする過程で、日本企業に圧倒される原因となったのである。

米国企業の「リープフロッグ」

ところが、米国企業が日本企業を範として組織のフラット化、情報共有、チーム経営に舵を切る中で、『メイド・イン・アメリカ』プロジェクトに象徴されるように、米国企業は日本企業の現場での生産性向上ノウハウを吸収し、さらにそれを拡張してホワイトカラーの生産性向上に応用した¹²⁸。日本企業で形成された暗黙知のノウハウの弱点は、ノウハウが機能する前提条件とメカニズムが明確化されていないため、同質的メンバー以外への拡張が難しく、かつ環境変化に弱いことである。米国企業は、形式知化により日本企業の生産性向上ノウハウの射程を広げ、日本企業を「リープフロッグする」（飛び越える）ことに成功した。

IT革命はそのための強力なインフラを提供したのみならず、他方で企業活動や製品の情報化をもたらし、またコミュニケーション技術の劇的な発展によりグローバル化を質的に変化させ、分権的でない真のグローバル経営を可能にした。

¹²⁵ 同上, 26 頁。

¹²⁶ 柏木[2005]

¹²⁷ フォード社長からケネディ政権で国防長官に就任したロバート・マクナマラは、計数管理型のかつての米国経営者の象徴であろう。マクナマラらの「科学的」アプローチがベトナム戦争の泥沼化を招いた過程は、ハルバースタム『ベスト&ブライテスト』（二玄社、2009年）に詳細に描写されている。

¹²⁸ 日本企業勤務経験もあるジャパン・インターカルチュラル・コンサルティング社長のロシェル・カッパ氏は「日本の組織は、生産現場以外の人材を管理するための革新的な方法を生み出しておらず、実際のところ、諸外国と比べても人材の管理や有効活用のための取り組みについては遅れていると言ってもよいだろう。それが日本の労働生産性の低迷の真の理由なのだ」と述べている。ロシェル・カッパ「勤勉だけでは改善できない日本の低い労働生産性」 Huff Post SOCIETY ブログ（2015/12/23）

日本的経営の弱点露呈

IT 革命により意思決定が迅速化し、かつ製品の付加価値が情報に移ってくると、従来型日本的経営の弱点である（階層の数よりも、縦・横の根回しプロセスとアカウンタビリティの不明瞭さによる）意思決定の遅さと、終身雇用的慣行がもたらした専門性の劣後が競争力を浸食してくる。専門性の問題は特に事務系ホワイトカラーと経営層で顕著であるが、従来の年功序列的終身雇用慣行下では、社外のベストプラクティスが伝わりにくく、かつキャリアパスが必ずしもフロンティアレベルの専門性養成を目的としていなかったこと、経営層については経営者としての訓練を早期に受ける機会に乏しかったことなどが原因となっている。

従来型の日本的経営は、人材育成の面でも壁に直面している。第Ⅱ章で指摘した教育投資の乏しさや上記の専門性の問題に加え、成長の停滞と従業員構成の高齢化で、高度成長期のような若い頃からのストレッチの機会が乏しくなっている。年功序列制の下では、社員の能力評価の相当部分が在籍年数の積み上げで代替され、また実質的な能力評価が行われていても、適切な年次に達するまでは能力に相当するアカウンタビリティのある地位につくことがない。有能な若手社員は、実質的な意思決定に大きな影響力を持つことも多いが、正式な責任者の立場で意思決定を行う場合と比較すると能力開発には大きな差が出て来る。このようなシステムは、年次構成が高齢化すると社員の能力開発に大きな制約を課すだけでなく、在籍年数積上げ型評価は、転職者や女性、外国人の活用を妨げる。

また、年功序列型賃金も維持不能になりつつある。図表 3 に示すように、高度成長期にはジュニア層にとっても年功賃金の方が生産性賃金よりも有利であった。その要因は、(1)シニア層がジュニア層より少ないことと、(2)時系列での生産性向上である¹²⁹。

図表 3：年功賃金の得失－高度成長期（簡易モデル）

(1) 年功賃金						(2) 生産性賃金					
第1期						第1期					
	従業員数	生産		分配			従業員数	生産		分配	
			生産性		賃金				生産性		賃金
シニア	1	50	50	75	75	シニア	1	50	50	50	50
ジュニア	2	100	50	75	38	ジュニア	2	100	50	100	50
計	3	150	50	150	50	計	3	150	50	150	50
第2期						第2期					
	従業員数	生産		分配			従業員数	生産		分配	
			生産性		賃金				生産性		賃金
シニア	2	200	100	300	150	シニア	2	200	100	200	100
ジュニア	4	400	100	300	75	ジュニア	4	400	100	400	100
計	6	600	100	600	100	計	6	600	100	600	100
生涯賃金（第1期ジュニア→第2期シニア）					188	生涯賃金（第1期ジュニア→第2期シニア）					150

出所：みずほ証券市場情報戦略部作成

ところが、ポストバブル期のように生産性が停滞し、シニア層の比率が高くなると、年功賃金はジュニア層にとって得ではなくなる（図表 4）。しかも生産性を上回る賃金を得るシニア層は、賃金切り下げや職を失うリスクにさらされる。現在でもかろうじてシステムが維持されているのは、労働市場の流動性が不十分なた

¹²⁹ 本モデルで第1期のジュニア層にとって年功賃金が生産性賃金を上回った方が有利になるのは、シニア人員がジュニア人員より少ないか、第2期の生産性が第1期を上回るか、いずれかの条件が満たされたときである。

めであるが、持続可能な均衡状態とは考えにくい。

図表 4：年功賃金の得失ーポストバブル期（簡易モデル）

(1) 年功賃金						(2) 生産性賃金					
第1期						第1期					
	従業員数	生産		分配			従業員数	生産		分配	
			生産性		賃金				生産性		賃金
シニア	2	200	100	300	150	シニア	2	200	100	200	100
ジュニア	4	400	100	300	75	ジュニア	4	400	100	400	100
計	6	600	100	600	100	計	6	600	100	600	100
第2期						第2期					
	従業員数	生産		分配			従業員数	生産		分配	
			生産性		賃金				生産性		賃金
シニア	4	400	100	480	120	シニア	4	400	100	400	100
ジュニア	2	200	100	120	60	ジュニア	2	200	100	200	100
計	6	600	100	600	100	計	6	600	100	600	100
生涯賃金（第1期ジュニア→第2期シニア）					195	生涯賃金（第1期ジュニア→第2期シニア）					200

出所：みずほ証券市場情報戦略部作成

日本的経営変革の必要性

終戦後に成立し高度成長期を支えた従来型の日本的経営は、もはや歴史的使命を終え、むしろイノベーションの促進やグローバル化、女性や高齢者活用の障害になっているように思われる。元 P&G の会田氏は、以下のように指摘する。

終身雇用、年功序列、職能給、諸手当、社宅制度、昇格制度、不透明なキャリアパス、総合職育成（たらい回し人事）、残業に依存した労働環境、男性優位、コンセンサス型意思決定、指揮命令型統制、次世代リーダーの育成などなど。これらのさまざまな観点で、日本企業は抜本的な変革を求められている¹³⁰。

「長時間頑張る社員、残業をいとわない社員が昇進する」という評価や報酬の仕組みも依然として残されたままだ。深夜に及ぶ業務が連日続くような職場環境は、それ自体が女性排除のメッセージである。このことを、経営者は強く認識する必要がある。本気で女性を登用したいと考えるなら、業務スタイルや評価制度にもメスを入れなければならない。評価制度は、パフォーマンスベース（成果主義）にシフトしていかざるをえないだろう¹³¹。

なお成果主義については、日本ではかなり形式的に曲解された形で導入されている節もあるが、現在の米国のベストプラクティスは「機械的な評価」を強く戒めている。米国を代表する GE 出身名経営者の一人ラリー・ボシディ氏（元アライド・シグナルおよびハネウェル CEO）と大企業 CEO の「コーチ」として著名でハーバードビジネススクール等でも教鞭を取るラム・チャラン氏の共著『経営は「実行』』では、以下のように述べられている¹³²。

機械的な評価で見落とされる点が多いが、そのうちのひとつが、目標達成の方法だ。組織や部下の能力を強化する形で達成したのか、それとも弱体化させる形で達成したのか。どのような方法で達成したかは、目標を達成したか

¹³⁰ 「「外資の眼」で組織を処方する 第7回」Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー（2015/4/20）

¹³¹ 「「外資の眼」で組織を処方する 第9回」Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー（2015/8/4）

¹³² ボシディ＝チャラン[2003], 150-152 頁。

どうかとおなじくらい重要であり、それ以上に重要な場合も少なくない。いくら目標を達成しても、方法が間違っていれば組織に大きな打撃を与えかねない。・・・優れた評価とは、どのような方法で目標を達成したかを詳しく検討するものだ。絶えず目標を達成しているのは誰か。逆風のなかでも工夫し、意欲的で、結果を残したのは誰か。簡単に目標を達成できたが、さらに上を目指そうとしなかったのは誰か。組織のモラルや長期的な業績を犠牲にして、目標を達成したのは誰なのか。

「業績（パフォーマンス）」と「能力（ポテンシャル）」のマトリックスで人事評価を行う GE 流の人事評価手法を導入している日本企業も多いと思われるが、形式的・機械的な導入には意味がなく、パフォーマンスとポテンシャルを如何に実態的な判断にしていけるかを経営者が率先して担保することが求められる。

「企業経営者の行動宣言」

グローバル競争力を高めるために日本的経営慣行を改革する必要性の認識は、日本の経営者の中にも広まってきている。例えば経済同友会は、2015 年に「企業経営者の行動宣言」と題して 6 項目の働き方改革を提唱している。

図表 5：「企業経営者の行動宣言～企業のグローバル競争力を高めるための働き方改革～」

- 1. 個人の主体性が発揮され、顧客視点で働ける環境を創る**
企業が個人を「管理する」意識から、顧客に一番近い個人が「主体的に働ける環境を整備する」意識へと転換する。
- 2. 多様な人財をリーダーとして育て、登用・活用する**
「男性・新卒・正社員・日本人中心の登用」から、性別、国籍、年齢等の属性ではなく「人物本位で登用・活用」へと転換する。
- 3. 働いた時間の長さではなく成果で評価し、処遇につなげる**
企業トップが、「長時間働くことで成果が上がる」という考え方を容認せず、「限られた時間で成果を出す」働き方を推奨する。まずは、自社における上限労働時間を決めるなど長時間労働是正に取り組むことを社内で宣言する。また、成果に着目した評価制度や報酬制度に見直す。
- 4. 働く時間や場所のフレキシビリティを高める**
移動時間等を短縮し生産性高く働くために、「オフィスに毎日来て、皆と同じように働く」以外のテレワーク等の多様な働き方の選択肢を設ける。
- 5. フレキシブルな採用とリタイアメントを設計する**
「新卒一括採用偏重・一括退職（定年制）」を見直し、働いた成果については「時価」で報いるのと同時に、ダイナミックな中途採用を展開することで、年齢に依らない人財の獲得・活用を行い、流動性を促進させる。

出所：経済同友会「世界に通ずる働き方に関する企業経営者の行動宣言」（2015 年 4 月 22 日）

要は、知識労働者化したホワイトカラーに管理型でないチーム経営を導入し、アカウントビリティのある知識労働者の主体的かつオープンな共同体を形成することである。「管理型でない」という意味は、情報をコントロールせずチームで共有し、経営者や管理職は職位を「身分」ではなく「機能」と捉え、コーチングと人材育成を重視しつつ、エンパワーメントを促進するということである。

イノベーションを促進しグローバル化を進めるには人材多様性の確保が極めて重要であり、また、労働生産性を大幅に向上させるには、「より賢く（スマートに）」

働く必要がある¹³³。すなわち、「新しいアイデア、技術イノベーション、新しいビジネスモデルの恩恵を生かし、知識やスキル、能力開発に投資し、投入資源をよりよく結合する」ことが生産性向上につながるのである。

IV. CFO 機能と財務リテラシー

1. 経営者に必要な財務リテラシー

財務リテラシー

前章まで、IT 革命が可能にした情報・コミュニケーション技術の飛躍的進歩をてこに、米国企業が如何にチームの知見を集約した迅速な意思決定ができる体制を築き上げてきたかを見てきたが、それが企業価値創造に結び付くためには、自社の現状を素早く正確に把握する「レーダー」の機能と、向かうべき方向を知る「羅針盤」が必要である。「レーダー」とは財務・経理管理システムのことであり、「羅針盤」とは株価と株主価値経営の深い理解である。これらを理解する能力が「財務リテラシー」である。

経営者の「通信簿」としての業績、株価

経営者の外から見た「通信簿」は、業績と株価である。業績とは決算短信や有価証券報告書で開示される財務諸表に表れたパフォーマンスであり、そのような決算数値と将来に向けての経営行動が株価に反映される。

しかし、経営者にとって本当に重要なのは、事業・財務活動を通じて「企業価値」、「株主価値」を高めることであり、事業・財務活動という実体が、財務諸表や株価に投影される。但し、企業価値・株主価値を高める経営行動を取れば、直ちに業績、株価に反映されるかということ、それほど単純な話ではない。

したがって、経営者が正しい方向に向けて経営を行うためには、以下の 3 点の理解が重要になる。第一に、経営者は、企業価値・株主価値を高めるとはどういうことであるのかを理解しなければならない。何を目的に経営するのか、企業価値・株主価値を高める事業・財務活動とはどういう活動かということについての理解である。これは主にコーポレートファイナンス、コーポレートガバナンスの守備範囲である。

第二に、経営者は、事業・財務活動のパフォーマンスが財務諸表にどのように表れるかを理解しなければならない。逆に、財務諸表からパフォーマンスを読み取る能力も必要である。さらに進んで、社内の管理会計を適切に整備し、会社経営の実態をできるだけリアルタイムで把握し、またコントロールする必要がある。これらは主に財務諸表分析、管理会計の守備範囲である。

第三に、経営者は、財務諸表に表れたパフォーマンスが市場株価にどのように反映されるかを理解しなければならない。そして、そのような理解に基づいて資本市場とのコミュニケーションを図らなければならない。これは主にコーポレートファイナンス（および資本市場論、証券投資論）の守備範囲である。

経営の計器盤としての会計データ

以上から、経営者にコーポレートファイナンスと並んで、会計面、特に財務諸表分析や管理会計等の本質的な部分に関する知識が必要な理由は明らかであろう。

¹³³ OECD のアンヘル・グリア事務総長は生産性について、「より長時間働く（“working harder”）」ことではなく、「より頭を使って働く（“working smarter”）」であると述べている。Gurria [2015]

京セラ創業者の稲盛和夫氏は、「会計がわからなければ真の経営者になれない」として、以下のように説明する¹³⁴。

われわれを取り巻く世界は、一見複雑に見えるが、本来原理原則にもとづいた「シンプル」なものが投影されて複雑に映し出されているものでしかない。これは企業経営でも同じである。会計の分野では、複雑そうに見える会社経営の実態を数字によってきわめて単純に表現することによって、その本当の姿を映し出そうとしている。

稲盛氏は、経営を飛行機の操縦に例えると「会計データは経営のコックピットにある計器盤にあられる数字に相当する」と述べ、「そのような計器盤がなければ、今どこを飛んでいるのかわからないわけだから、まともな操縦などできるはずがない」と断言する。まともな経営を行うためには、「経営者自身がまず会計というものをよく理解しなければなら」ず、「計器盤に表示される数字の意味するところを手取るように理解できるようにならなければ、本当の経営者とは言えない」のである¹³⁵。

コカコーラの事例

アメリカでは、1980年代頃から経営者の財務リテラシーの重要性が強く認識されるようになってきた。特に有名なのが、コカコーラの CEO を 16 年（1980 年～1997 年）にわたって務めたロベルト・ゴイズエタである。ゴイズエタはキューバ移民出身の技術者であったが、財務を基礎から猛勉強して「資本コスト」の重要性に気が付き、今日の EVA¹³⁶に発展する「経済的利益」を同社に導入した¹³⁷。ゴイズエタは CEO 就任時に、同社経営幹部と面談を行い、ほとんどのマネジャーがバランスシートの見方すらわからないことに愕然とし、幹部全員を経理・財務の基礎コースに通わせた。ゴイズエタの CEO 在任期間中に、コカコーラの時価総額は 30 億ドルから 1300 億ドル以上にまで伸びた。

ゴイズエタは「財務リテラシー」を重視した経営の先駆者と言える。その特徴は、財務会計は会計報告、管理会計は原価計算といった無味乾燥な計数管理経営ではなく、会計や資本コスト概念などを、「事業の実態を把握するとともに、計測することによって従業員の行動を変える株主価値創造のドライバー」として活用したことである。

ハーバードビジネススクールのカリキュラム

このような財務リテラシーの捉え方は、現在では米国企業社会に深く浸透している。例えば、ハーバードビジネススクール MBA コースの 1 年次は全て必修科目であるが、その中にコーポレートファイナンスの講義とともに、FRC（Financial Reporting and Control）という科目がある¹³⁸。経営者は、事業のパフォーマンスを正確に測定・評価し、資源配分と戦略遂行を改善し、アカウンタビリティを確立するために、適切な管理会計を工夫し、また、外部の投資家に対しては財務会計を通じて業績をコミュニケーションする。このように、会計情報が企業の経済状態の主要なコミュニケーションチャネルであるという認識の下に、経営者の立場から財務会計と管理会計を一気通貫で理解しようとするのが FRC の目的である。

また、ハーバードビジネススクールの上級経営者コースである AMP（Advanced Management Program）のカリキュラムを見ても、経営の計器盤を正しく読み取る財

¹³⁴ 稲盛[2000], 40 頁。

¹³⁵ 同上, 40-41 頁。

¹³⁶ EVA(r)は Stern Stewart 社の登録商標。

¹³⁷ 以下、井手[2003]による。

¹³⁸ Harvard Business School HP, MBA>Academic Experience>Curriculum>Required Curriculum

務リテラシーは非常に重視されており、学習内容の冒頭に「財務諸表の分析・評価」が掲げられている¹³⁹。

図表 6：ハーバードビジネススクール・上級経営者コースの教育内容

YOUR COURSE OF STUDY

- Measure, Analyze, and Drive Corporate Performance
 - AMP helps you to deepen your understanding of financial reporting, capital investment decisions making, and driving firm performance. You will:
 - ・ **Evaluate financial statements** and recognize important strengths and red flags
 - ・ Assess the reasonableness of a financial plan and your firm's financing needs
 - ・ Analyze the financial approaches used to evaluate capital investment decisions
 - ・ Explore the core principles of accrual accounting, cost accounting, and control systems
 - ・ Examine ratio analysis, activity-based costing, the balanced scorecard, and risk management
- Lead in the Global Economy
- Developing a Compelling Strategy
- Build Competitive Advantage Through Operations
- Lead Your Company and Your Career
- Plan and Conduct Successful Negotiations
- Leverage the Power of Marketing
- Master the Essentials of Corporate Financial Management

出所：ハーバードビジネススクール HP より抜粋。下線強調はみずほ証券市場情報戦略部による

このような経営者の財務リテラシーを支える「企業価値の番人」が CFO である。伊藤レポート¹⁴⁰では、企業価値の持続的向上のために経営者に求められる役割を議論する中で、「経営陣として、CEO が能力を発揮するため、資本規律の観点からの参謀役となる CFO の役割が重要であるが、日本では本当の意味での CFO が育っていないとの指摘がある」と述べたうえで、以下の提言を行っている¹⁴¹。

CEO が思い切って経営を執行できる前提条件は、有能な CFO が存在していることである。CFO は全社的な資金効率やリスクに対する企業体力のバランスをとる重要な役割を期待されるが、日本では本当の意味での CFO の人材プールが薄い。時にはプロジェクトの中止を勧告せざるを得ない場合に CEO にも申すことができるような CFO を育てていく必要がある。(後略)

しかし、「本当の意味での CFO」とはどのようなものかについて、日本では未だ必ずしも実態的なイメージが共有されていないように思われる。以下、いくつかの米国企業の事例を参照しつつ、その CFO 機能の実態を探ってみたい。

2. 米国企業の CFO 機能：「ビーンカウンター」から「ビジネスパートナー」へ

2-1. CFO 機能の過去

「CFO」のタイトル

「CFO」のタイトルは 1970 年代には米国においても未だ一般的ではなかったが、

¹³⁹ Harvard Business School HP, Advanced Management Program>Your Course of Study

¹⁴⁰ 「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト(伊藤レポート)最終報告書(2014 年 8 月)

¹⁴¹ 伊藤レポート【提言・推奨】17。

コントローラーとトレジャー

1980-1990 年代を通じて増加し続け、2000 年代にはほとんどの米国企業が CFO を置くようになってきている¹⁴²。かつての米国企業の経理・財務機能は、コントローラー（会計管理担当役員）とトレジャー（財務管理担当役員）が担っていた¹⁴³。

コントローラーの伝統的な職務は、会計報告と内部管理である。コントローラーは財務会計に従った帳簿を作成して財務諸表を作成・公表する決算業務の責任を負っており、また不正支払いや不正確な帳簿記載等がなされていないか、取締役会監査委員会の監督下で内部監査業務を担当するのが一般的であった。これらの業務と並んで、1970 年代頃には企業組織の巨大化・複雑化に伴って、予算策定や業績レビューへの関与も重要性を増してきた。

コントローラー機能は本社だけでなく事業部にも存在し、事業部の相談に乗るとともに、業績をレビューして本部に報告し、ラインの監視機能も担っていた。事業部コントローラーは一般的には事業部トップを直属の上司とするが、本社コントローラーにも報告義務を負っていた。

トレジャーの伝統的な業務はキャッシュマネジメントであり、売上債権・買入債務管理を含む資金繰り、銀行や資本市場からの資金調達および余資運用等が中心の仕事であった。

このような経理・財務機能のうち特に経理機能を強調して、かつての経理・財務スタッフは「ビーンカウンター」（豆粒の数を数える人）と揶揄的に称されることも多かった。

2-2. 現代の CFO 組織の役割

現代の CFO 組織

現代の CFO 組織は、伝統的なコントローラー、トレジャー機能を拡充された形で継承しつつも、企業価値向上の推進力としての戦略的な経営サポート機能がより重要になってきている。そのトップである CFO に期待される役割も、従来の企業の経理的・財務的健全性を確保するというバックワード・ルッキングな実績数値の管理から、トップマネジメントの一員として企業の戦略的・事業的意思決定をサポートするフォワード・ルッキングな「ビジネスパートナー」としての働きがより求められるようになってきている¹⁴⁴。

これに伴い、CFO にはより経営者的なスキルが求められるようになってきている。例えば、2011 年のハーバード・ビジネス・レビューの記事では、新時代の CFO のスキル要件として、以下を挙げている¹⁴⁵。

- 企業の現状の課題に適合した経験（例えば、成長段階の企業では M&A の経験、不適切会計問題を抱えた企業には内部統制の高度な経験）
- 会計的スキルの重要性がやや減少し、戦略的思考スキルの重要性が増大
- 会計と新しい事業モデルや戦略のリンクを見いだせるスキル
- リスク管理とパフォーマンスをどうバランスさせるかの理解
- 企業外部へのフォーカス、特に IR（会計的監督能力も引き続き重要だが）

¹⁴² Zorn [2004], Figure 1 参照。

¹⁴³ 以下、主に新納[1988], 47-52 頁による。新納氏は 1955 年以降通算 23 年間、米国ビジネスに携り、1969 年に米国タンディ・コーポレーション、エー・アンド・エー国際部門支配人兼財務部長に就任するなど、当時の米国企業の内情に通じている。

¹⁴⁴ IFAC [2013], 7 頁参照。

¹⁴⁵ Groysberg, et al. [2011]

● 各国個別ではなくグローバルなファイナンスへのアプローチ

大企業では、CFOの下に、コントローラー、トレジャラー等が存在する組織形態を取ることが多い¹⁴⁶。たとえば、デュポン¹⁴⁷では、CFO（EVP）の下に、コントローラー（VP）とトレジャラー（VP）が直属の部下として存在する。以下、主な機能ごとに現代米国大企業の一般的と思われる姿を説明する。

2-3. 拡充されたコントローラー機能・トレジャラー機能

定型業務のIT化、アウトソース化

日本企業の場合は、経理部門が決算作業を行ったり財務レポートを作成することに時間を取られることが多いが、現代のグローバル大手企業では、決算等の「数字を作る」業務はほとんどシステム化・アウトソース化されていることが多い¹⁴⁸。例えばマイクロソフトでは、ファイナンス部門のトランザクションはすべてアウトソース化されており、日本法人（従業員約2,200人）中、純然たる経理業務に従事する社員は2人だけであるという¹⁴⁹。

経営情報の一元化と情報共有

グローバル企業では、IT技術の活用により経営情報の一元化と組織内での情報共有が進んでいる。日本マイクロソフト業務執行役員の青島伸治氏（ファイナンスディレクター）は、以下のように述べている¹⁵⁰。

マイクロソフトでは世界で統一されたフォーマットがあり、それ以外のレポートは作るなどと言われます。ローカル市場特有のまとめ方や独自の指標、分析を提示しても、有効に活用できない事が多いからです。マイクロソフトは世界中で商品は同じです。それぞれの国を横並びに比較して分析するには、皆が同じ土俵に立って、数字を見ていくという意識が徹底されています。必要に応じて作る場合も、後々グローバルで展開できるものかどうかを意識しています。

マイクロソフトは、業績数字の可視化率は非常に高い。商品や国ごとに、売上高などのさまざまなデータが見られる。今は、中国の大連に日々の経理のトランザクションはアウトソースしています。データはすべて一カ所にまとめられ、基本的に誰でもレポートを見る事ができる。全社員が同じデータを見ている事になりますね。・・・みんなミーティング開始前には見るべき数字は見ているので、数字の報告や説明はほとんどありません。すぐにビジネスインサイトについてのディスカッションに入ります。

高度化するコントローラー部門の仕事

それでは、コントローラー部門のスタッフは主に何をやっているのだろうか。まず、国際会計基準や国際税務等のますます複雑化する会計・税務ルール等を深く理解して適正な実務を担保する高度会計専門機能と、SOX法規制の導入等でますます重要性和負荷が高まっている内部統制機能、リスク管理機能が挙げられる。さらに、後に説明する戦略的な経営サポート機能が極めて重要となってきた。

また、伝統的なコントローラー業務である開示用財務諸表の作成の延長線上で、

¹⁴⁶ なお、注意すべきは、米国企業では一般に、仕事は組織ではなく人に付随しており、各人の公的な権限は職務範囲と報告関係で変わってくる。したがって、同じ会社の同じ「CFO」というタイトルでも、人により時期により（実態的な権限のみならず）公的な権限も変わってくる。

¹⁴⁷ 2016年3月現在（以下、デュポンの事例については同様）。同社HPによる。

¹⁴⁸ 「リアル経理学 第1回」ダイヤモンド Online（2012/10/5）（トーマツ日置氏コメント参照）

¹⁴⁹ 「リアル経理学 第2回」ダイヤモンド Online（2013/1/4）（マイクロソフト青島氏コメント）

¹⁵⁰ 「リアル経理学 第2回」ダイヤモンド Online（2013/1/4）

IR 業務が重要性を増している。機関投資家を中心とする株主の影響力が強まる中で、経営陣（さらに最近では独立取締役）の資本市場との対話をサポートする機能は極めて重要であるため、例えばデュポンでは独立した IR 担当の VP が置かれ、CFO の直属となっている。なお、税務については、コントローラーやトレジャラーの傘下に置く企業もあるだろうが、デュポンの場合は、税務担当の VP が別について、これも CFO の直属となっている。

トレジャリー機能

トレジャリー機能については、キャッシュを扱うという本質は変わらないが、グローバル化による複雑性の増大と、逆に IT 化等により効率化の手段が得られたことから業務が高度化している。例えば、税率の低い海外子会社が稼いだキャッシュを米本国に還流させると税務負担が重くなる等の要因を考慮してグローバル・キャッシュマネジメントを行ったり、各国の資本市場をにらみながら最も効率的な資本調達・資金運用を行ったりという業務である。

2-4. 戦略的な経営サポート機能

ビジネスとのパートナーシップ

近年、CFO 機能の中でとりわけ重要性が強調されているのが、「ビジネスとのパートナーシップ」である。CFO およびそのスタッフは経営者や事業部門の意思決定の質を高める相談相手になっているかということである。例えば、マイクロソフトの青島氏は、以下のように述べている¹⁵¹。

事業部門とのパートナーシップは非常に重要ですね。われわれは彼らと数字の話だけをやるということはほとんどないです。しっかりとビジネスを理解し、マーケットの動向を理解し、その上でファイナンス部門にいるからこそ見える視点や意見をお話させていただくように気をつけています。

ビジネスカウンセル機能

このような機能は、GE 等では「FPA (Financial Planning and Analysis)」と呼ばれ、3M では「ビジネスカウンセル」と呼ばれている¹⁵²。スリーエムジャパンの代表取締役副社長・昆政彦氏（元 GE キャピタルリーシング CFO）は、ビジネスカウンセル機能について以下のように説明する¹⁵³。

まずファイナンスには 2 つの機能がありますよね。それぞれの能力が必要です。1 つは専門性です。会計や税法などの細かな専門的な知識を持っていることは重要です。もう一つは、社内でのビジネスカウンセリングです。事業部に対して、財務の視点からビジネスが上手くいくような意見や助言をしていく仕事です。これは財務諸表を作ったりする経理や財務の仕事とはまったく違うサポート能力が必要です。会計や税法の知識はなくてもできます。

財務・会計の人は実績の数字、つまり過去の数字を集めるのが仕事ですよ。一方、ビジネスカウンセリングは簡単に言うと将来の数字を見る事が仕事です。製造や営業と話をしていかなければなりません。これは確定財務諸表をつくる能力とは違うものです。

デュポン日本法人の取締役兼常務執行役員である橋本勝則氏も、経理部門として、「事業部が生み出す株主価値、あるいは〔キャッシュフロー〕をどれだけ高めら

¹⁵¹ 「リアル経営学 第 2 回」ダイヤモンド Online (2013/1/4)

¹⁵² 日本 CFO 協会主催シンポジウム「海外成長戦略を支えるグループ経営管理体制の強化」(2016/3/8)におけるスリーエムジャパン昆副社長の発言による。

¹⁵³ 「リアル経営学 第 5 回」ダイヤモンド Online (2013/9/2)

れるか、そのためにどんなサポートができるか」の重要性を強調し、以下のような例を挙げる¹⁵⁴

例えば、売上げを伸ばすためのリベートの仕組みが10年前からまったく変わっていない場合、そのリベート体系が本当に顧客にとっての購買のインセンティブになっているのかを分析する。あるいは、売上げは伸びているけど在庫も滞留していて、その過剰在庫が「キャッシュフロー」を圧迫している場合、在庫の中身を分析して長期滞留在庫を圧縮し、「キャッシュフロー」を改善する。それと同時に、倉庫代も削減できるということを事業部にアドバイスする。

経営陣の判断サポート

ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス代表取締役の横田貴之氏（ダウケミカル出身）は、そのような経営サポート機能を遂行するためのファイナンススタッフの心構えを以下のように述べる¹⁵⁵。

ファイナンスの役割は、マネジメントがビジネス判断上の判断をするための情報や分析結果、インサイトを提供すること。だから、ファイナンスの現場の人間は、分析するテクニックがあれば良いというものではないんです。マネジメントにどういう情報をどこまで与えれば正しい判断ができるのかを、常に考えていなくてはならない。

ビジネスデベロップメント機能

戦略的な経営サポート機能の特徴は、事業と表裏一体のフォワード・ルッキングな機能であることだが、そのような機能の一環として、M&A や戦略的アライアンス等のビジネスデベロップメント（事業開発）機能も CFO 組織内に置かれていることが多い¹⁵⁶。

2-5. CFO 組織の人事管理と人材育成

高度ファイナンス人材育成とファイナンスファミリー

それでは、グローバル企業の擁する高度ファイナンス人材は、如何に育成されているのであろうか。高度ファイナンス人材には、外部からスカウトされる人材も多いが（特に、IR 担当や税務担当などの高度スペシャリスト）、ここでは主に社内での人材育成について見てみたい。

社内での人材育成に関しては、ファイナンス人材に関する人事管理の態様が大きく関係するが、多くのグローバル企業では、例えば事業部に配属された財務スタッフについても、「ファイナンスファミリー」が人事権を持ち、長期的視野に立った育成を行っているようである。例えば、デュポンの橋本氏は以下のように述べている¹⁵⁷。

スキル評価や昇進などの人事権は「ファイナンスファミリー（CFO を頂点とする経理組織）」の中にありますが、業績連動の部分については、各社員が所属する事業部門の業績と一蓮托生になっており、一定期間のパフォーマンスが報酬に連動するようになっています。運不運も当然生じますので、それも含めて自身のパフォーマンスとの割り切りは必要になります。

¹⁵⁴ 「リアル経理学 第1回」ダイヤモンド Online（2012/10/5）

¹⁵⁵ 「リアル経理学 第12回」ダイヤモンド Online（2014/4/14）

¹⁵⁶ 実際にグローバル企業の CFO が M&A でどのような役割を果たしているかは企業や人により異なる。具体例については、ブーズ・アンド・カンパニー[2010]参照（BASF やジョンソン&ジョンソン、日本たばこなど多くのグローバル企業の CFO への M&A に関するインタビューをまとめたもの）。

¹⁵⁷ 「リアル経理学 第1回」ダイヤモンド Online（2012/10/5）

デュポンの場合、このような「ファイナンスファミリー」の中でのキャリアパスは、大きく2つに分かれると橋本氏は説明する¹⁵⁸。

ひとつはスペシャリストになること。国際税務やトレジャリーの専門性をもって、P/L、B/S、CFに直接インパクトを与えられる存在になる、あるいは、各国のGAAPに精通してグローバルベースでポリシーなどを整備するなどの専門性を高めていく道もあるでしょう。

もう一つは、経理部門の幅広い理解と経験を持ってビジネスパートナーリングを実践し、CFOを目指す道です。ここでは、精緻な数値を出さなければならない部分とざっくりした数値で意思決定をサポートするというバランスやスピード感覚、そしてビジネスとファイナンスのかけ橋となるべく、数量と金額の両面からビジネスが語れるような経験・スキルが必要です。

GEの経理・財務人材育成

グローバル企業の中でも、経理・財務人材の育成に定評があるのがGEであり、多くのGE出身者が他社の経理・財務幹部として活躍している。MSD取締役執行役員財務部門統括の梅田千史氏もGE出身であり、以下のように述懐している¹⁵⁹。

ファイナンスとしての基礎体力はGEで培ったと思います。ビジネスを分析して、課題を見つけ、それがBSやPLにリスクとしてどのようなインパクトを与えるのかということをひたすらやっていました。

ファイナンスとしては、ビジネスの戦略が何で、主な収益源が何なのか、ビジネス上のリスクにはどのようなものがあるのか、説明できなければいけない。それがファイナンスの仕事だということを叩き込まれました。

GEには、FMP（ファイナンス・マネジメント・プログラム）、CAS（コーポレート・オーディット・スタッフ）といった計画的な人材育成の仕組みが確立している。GE出身者であるリシュモン・ジャパンの西村豊社長は、これらのプログラムについて、以下のように説明する¹⁶⁰。

GEではもう50年とか70年くらいの歴史があります。新卒などの若い人で、将来、ファイナンスのプロフェッショナルになる候補を採用するんです。はじめからFMPで採用するっていう、「プログラム採用」です。FMPで入社すると、約半年ごとにさまざまな部署をローテーションして行って、いろいろなプロジェクトを経験しながら勉強し、最後に試験を受けて、卒業していきます。卒業後、改めてGEのグループのなかで、自分の配属先を探していく。

日本にいる間は通信教育を受けて、定期的に米国本社に試験を受けに行くんです。アメリカ滞在はだいたい2週間くらいでした。講義と試験を受ける。それが当時の日本の社員が受けられるFMPだったんですね。2年半かかりましたよ。5つのプログラムがありました。とにかく、すごい勉強になりましたね。やっぱりファイナンスとしてのビジネスの見方、プランニングの方法とか。まあ僕はMBAを取っていないから余計そう感じるのかもしれないですけど、仕事を通して覚えていくという学び方とは違った意味で、ファイナンスの仕事を勉強するには非常に良かったです。

¹⁵⁸ 同上。

¹⁵⁹ 「リアル経理学 第7回」ダイヤモンドOnline（2013/11/1）

¹⁶⁰ 「リアル経理学 第10回」ダイヤモンドOnline（2014/2/3）

CAS は社内も含めある程度仕事の経験を積んだ若手社員向けで、FMP はそれよりももっと若い社員を対象としています。CAS っていうのは、FMP とは違って、いわゆるオーディットスタッフ（内部監査人）なんです。そこは本当に優秀な人たちが参加するプログラムで、将来の幹部になれる人を育てるのが目的です。・・・プロジェクトによって違いますけど、1 ヶ月から 2 ヶ月間、極めて短期間にその部門や地域に泊まり込んで、その部門の責任者と議論しながら仕事をします。かなり若くても、ローカルビジネスの CEO なんかと直接話しながらまとめていくという、非常にハイレベルなことを任せられます。

人材育成に対するコミットメント

このような GE の人材育成プログラムは極めて効果が高いが、その分コストもかかり、特に受け入れる現場の負担は大きい。これについて西村氏は GE の人材育成に対するコミットメントの凄さを説明する¹⁶¹。

やっぱり、会社としてのコミットメントだと思います。FMP っていうのは、まずお金をかけているんですよ。そのプログラムを常に最新のノウハウをちゃんと入れるように、コロンビア大学やハーバード大学と一緒に作っている。それから、現役の幹部がプログラムの講師としてアサインされるんですが、会社全体がこのプログラムの運営をサポートしていくっていうコミットメントがないと、ただでさえ忙しいのに、講師役を務めるなんてできませんよ。あと、FMP はさまざまな部署をローテーションしていくわけですが、その期間はわずか半年くらい。実際、半年じゃ役に立たないわけですよ、そんなには。・・・でも、そう思っちゃうとだめなんです。受け入れ側は、やっぱり半年いてもらって、何を学んでもらいたいかっていう事を真剣に考えてサポートします。その人たちが卒業した時に「ぜひまたうちに戻ってきてほしい」、というような気持ちでホストをする。コーポレートとしてお金も迎え入れる体制もコミットし、ローカルなファイナンスチームが教えるサポートをして、そうして卒業していった若手が将来的に GE のグループ全体のビジネスをサポートする。こういうのは多少年月をかけてできてきたコンセンサスなんですよ。

ダウケミカルの経理・財務教育

ダウケミカル日本の取締役財務管理本部で日本・韓国地区本部長を務める佐藤雅弘氏も、ダウケミカルの経理・財務教育についてこう振り返っている¹⁶²。

できるだけ各国・地域で将来リーダーになれるような若くてポテンシャルのある社員を早い段階で見出し、本社に送り込み、事業、組織、知識、人材のクリティカル・マスが集約した環境でチャレンジを与え、教育します。

ダウに入って、原価会計や財務部門などいろいろな仕事を経験していくうちに、それこそ学生時代に「こういうものだ」って考えていたようなファイナンスの定義が、ガラガラと変わっていきました。それこそ、ものすごく幅広く、深い。管理・財務会計、資金調達、トランザクションサービスというだけではない。リスクマネジメント、プランニング、プロジェクトファイナンス、インベスターリレーションもあれば、インターナルコントロール、保険、法務、税務、金融工学、地政学やシステムの知識も必要だった。それ以上に、事業部・地域・ファイナンスという組織の枠組みの中で、如何にすればそれらの知識を駆使しより効果的に事業部・地域の成功に貢献できるのか、幾度も考えさせられました。そのうち、「ああ、事業のアジェンダに対し一番有効

¹⁶¹ 同上。

¹⁶² 「リアル経理学 第 11 回」ダイヤモンド Online (2014/3/17)

なコンサルティングとサービス提供をするには、ファイナンスと言っても製造部門、R&D、マーケティングや事業におけるバリューチェーンを深く理解していないとだめだ」ということがわかってきたんです。実際、理解を深めてみると、一つの事業の中でも何種類ものリスクや、それを軽減したり管理することで得られる付加価値を発見し実現する機会が何度もありました。仕事としては、むしろファイナンスじゃなくて、コア事業に寄り添っていかないといけない。だんだんと、距離感が詰まってきて、ファイナンスとして事業の成功をサポートするという意識が確立できました。

「受け手」の側の財務リテラシー

このような CFO 組織の経営サポート機能が真に効果を発揮するためには、CFO 組織サイドの人材育成と共に、そのようなサポート機能の「受け手」である CEO をはじめとする経営層や事業部門の財務リテラシーも必須である。会計ルール等の最新の細かな知識などはビジネスサイドには必ずしも必要ではないが、数字の意味を事業と結びつけて理解できる計数感覚は必須である。デュポンの橋本氏は、次のように述べる¹⁶³。

ちなみに、デュポンのビジネスサイドの経営陣は、たいてい修士号を 2 つ持っているダブルマスターです。彼らは SVA〔株主付加価値〕を使いこなす計数感覚も持ち合わせているので、議論をしても生半可な論理構成では通用しませんので、彼らと議論するには、ファイナンス部門の職務以外の研鑽も欠かせません。

実際に、2016 年 3 月現在のデュポンの最上級経営幹部中、ビジネスサイド 10 人の学歴を見ると、化学・エンジニアリングの学位保持者が 5 人、MBA が 9 人で、うち両方の保持者が 4 人である。より若い世代の経営幹部にはさらに高学歴の者も多いであろう。

3. 日本企業へのインプリケーション

以上、米国企業の CFO 機能の実態につき、いくつかの実例からその特徴を探ったが、そこから浮かび上がってくる日本企業の問題について、以下考察する。

管理会計分野の問題

まず、伝統的な経理・財務の領域では、特に管理会計分野の問題が大きい。デロイト・トーマツ・コンサルティングの日置圭介シニアマネージャーは、以下のよう述べている¹⁶⁴。

日本企業では、業績に関する数字が一元的に管理されておらず、社内でバラバラに存在しているため、本社と事業部、子会社といった組織間、またはその中の役職によっても見ている数字が統一されていないケースが多いと思います。もちろん、トップマネジメントへの報告のために、さまざまに数字の変換作業を行ない、上辺だけの統一フォーマットを仕立て上げるわけですが、いざ会議で業績報告が始まると、「この数字はいったいどうやって算出したんだ」という数字の作られ方の説明が始まってしまって、なかなかこれからどうしていくのかというディスカッションに至りません。・・・

欧米のいわゆるグローバル企業の経営者は普通、数字が見えていない事に對して、すごく恐怖心を持つ。でも多くの日本企業では、穿った見方をすれば、

¹⁶³ 「リアル経理学 第 1 回」ダイヤモンド Online (2012/10/5)

¹⁶⁴ 「リアル経理学 第 2 回」ダイヤモンド Online (2013/1/4)

「分権化」とか言って、本当の数字が見えていない事を正当化している。これはある意味、責任放棄とも言えます。CEO という役職が付く人の中には、報告書で安心し、リアルな数字がクリアに見えていない事が気持ち悪いという感覚が薄い人もいます。

多くの場合、組織の上に行くほど数字や情報はサマリーされてしまう。その過程では悪意はなくてもある程度の「加工」がされるケースもある。そうすると、それぞれのポジションで見ている情報はまるで違ってしまい、ビジネスのリアルな状況と意思決定の内容がマッチしないリスクが高まります。

グローバル経営、連結経営

また、デュボンの橋本氏は、日本でしばしば言われる「グローバル経営」や「連結経営」という言葉に違和感があるとして、「そもそもマネジメントの対象はグローバルであり、連結なのですから、それを別のこのように捉えることに違和感があります」と述べ、トーマツの日置氏も「日本企業の中には連結ベースでのアカウントマネジメントもあまりできておらず、顧客ごとの収益性、裏を返すと与信も十分に把握していないため、ある意味、非常にリスクをとったビジネスをしているケースもあります」と指摘する¹⁶⁵。

税務コストの認識の薄さ

税務コストの認識の薄さも、従来の日本企業の問題点である。これについて、橋本氏は、以下のように述べる¹⁶⁶。

デュボンの場合は、全社レベルでの利益といえば EPS です。事業部毎に仮の資本金を割当てたり、社内融資をすることはしないで、事業部には事業用の資産・負債に責任を持たせ、正味資産の運用効率の目標をクリアすることにより SVA も増加します。日本は利益というと営業利益、経常利益を見ますが、EPS の分子は税引後の純利益。欧米の感覚でいえば税金は一番大きなコストで、実効税率をどれだけ下げられるかを考えます。あとは〔キャッシュフロー〕を事業の現場でも重視します。ボーナスなどの査定でも〔キャッシュフロー〕が大きな要素になります。在庫の回転、売掛金の回収、これをどれだけ早く行うかが厳しく問われます。

組織の建付けの問題

CFO 機能の中で重要性がますます高まっている戦略的な経営サポート機能については、そもそも組織の建付けの問題がある。従来の日本企業においては、経理・財務機能と戦略的な経営サポート機能が分離し、前者は経理部・財務部、後者は経営企画部、事業企画部が担っていることが多い。その結果、日本企業で「CFO」という名称を採用していても、その傘下の人材は主に経理・財務畑の人材であり、ビジネスパートナーとしての訓練が不足していることが多い。また、経営企画部門の人材も、経理・財務機能と切り離されて育成されるため、財務リテラシーが不足していることが多い¹⁶⁷。両者がバラバラになっていることによって、フォワード・ルッキングな経営計画、事業計画と、バックワード・ルッキングな決算が十分にリンクしないという問題も発生する。

武田薬品工業でも従来、経理部が決算機能・実績検証機能を担い、事業戦略部が事業計画を担っていたが、2012 年に機構改革を行って「経営管理部」と「経営企画部」に改編し、経営管理部は、従来の経理部の決算業務等に加えて、中期計画や年間計画の策定・フォロー、経営の意思決定に資する管理会計の充実といった

¹⁶⁵ 「リアル経営学 第1回」ダイヤモンド Online (2012/10/5)

¹⁶⁶ 同上。

¹⁶⁷ プーズ・アンド・カンパニー[2010], 186-187 頁参照。

CFO 機能スタッフのスキル や意識の問題

業務を担うようになった¹⁶⁸。これは、実質的な CFO 機能の統合に向けた動きと見ることができよう。

戦略的な経営サポート機能については、上記のような組織体制の問題とも関連しているが、CFO 機能スタッフのスキルや意識の問題もある。デュボンの橋本氏によると、最近は多くの日本企業の CFO も、「自分達のやっている仕事がいかに事業と関わり合いを持ち、役立っているか」を意識していると言っているそうであるが、橋本氏は「本当に腹落ちした実践ができていないのではないか」との印象を持っており、以下のような例を挙げる¹⁶⁹。

例えば、製造業における原価計算をみても、確かに細かくやっているし、一見精緻にも見えます。ところが、結局のところそれを何のためにやっているのか、ビジネスにとっていかに有用で次の戦略にどのようにつながるのかという意識がはっきりしていないようです。

CFO 機能スタッフのスキルについては、育成の問題も大きい。人材の流動性に乏しい企業では、製品で外部市場と競争する技術・営業系人材と比べて、経理・財務系における社外のベストプラクティスの導入が難しいのである。OJT にしてもその会社の経理・財務のやり方が代々継承されてガラパゴス化しているケースが散見される¹⁷⁰。米国企業の場合、GE やダウケミカルのような先端企業は内部育成が主であるが、それ以外の会社では、GE 等からの転職者がベストプラクティスを伝播させる役割を果たしている。

経営層や事業部門の財務リ テラシーの問題

日本企業の場合、さらに CFO 組織の経営サポート機能が真に効果を発揮するため、「受け手」である経営層や事業部門の財務リテラシーにも問題があることが多い。トーマツの日置氏は、以下のように述べている¹⁷¹。

多くの日本企業でも BS や PL などの読み方は教えていますが、それを活用してモノを考えるとすることはあまりしないですね。CFO 経験者の方ともよく話をするのですが、CEO やビジネスリーダーとなる方にこそファイナンス教育は必要だと思います。ファイナンスという共通言語がない状態では、CFO と CEO の会話も噛み合いません。

財務リテラシーと CFO 機能

財務リテラシーの中核的な部分には、事業の構造と実態を最も適切に把握できるような管理会計システムを設計し、その管理会計のパラメーターに基づいて事業計画を立て、実績を把握・評価し、それを財務報告用の財務会計とリンクさせて決算書類を作成し、外部の投資家や他のステークホルダーに伝達するという一連の相互に密接に関連した活動の理解と実践がある。それとともに、その全ての活動をキャッシュフローの面から捉え、キャッシュマネジメントや資金の調達・運用、タックスプランニングを行う機能もある。これらは企業活動の上では不可分一体のものであり、それを統一的に担うのが CFO 機能である。

¹⁶⁸ 武田薬品工業プレスリリース「グローバル製薬企業としての新たな事業運営体制の構築について」（2012/3/29）、および日本 CFO 協会主催シンポジウム「海外成長戦略を支えるグループ経営管理体制の強化」（2016/3/8）における武田薬品工業元経理部長・高原宏氏の講演による。なお、経営企画部は、中期計画・年間計画策定機能を経営管理部に移管し、事業環境や業界動向の分析・情報収集、経営上のベストプラクティスの提供、経営戦略・事業戦略策定のサポート機能を担うようになった。すなわち、CFO 機能の一部は未だ経営企画部に残存しているようである。

¹⁶⁹ 「リアル経営学 第1回」ダイヤモンド Online（2012/10/5）

¹⁷⁰ 筆者が見聞したある企業では、戦前の陸軍経理のやり方が現在でも一部踏襲されていた。

¹⁷¹ 同上。

日本企業もスチュワードシップコードやコーポレートガバナンスコードに象徴されるような企業価値向上へのプレッシャーが高まる中で、「企業価値の番人」としての本格的な CFO 機能の重要性は今後ますます高まるものと思われるが、その際に、先行する米国企業の事例は大いに参考になるであろう。

4. 株主価値基準

羅針盤としての株主価値、
株価

経営者の力量が大きいほど摩擦に逆らって慣性の大きい組織を動かす力が強くなるが、動かす方向がずれているとかえって価値破壊的になりかねない¹⁷²。CFO が「企業価値の番人」としての機能を果たすためには、「価値創造的な方向」とはどちらかを示す「羅針盤」が重要になってくる。米国企業では、1990 年代を通じて、その羅針盤として「株主価値」と株価が極めて重要な役割を果たすようになってきた。そして独立取締役が企業内における株主価値の最終的な守護者として存在感を増してきたのである。

米国では 1980 年代の敵対的買収の猛威に対する買収防衛策を正当化するために、株主価値と独立取締役の重要性がクローズアップされるようになった。さらに 1990 年代の機関投資家アクティビズムの勃興がその動きを後押しした¹⁷³。当初は、株主価値向上とは単に株価を高めることで、そのためには四半期の EPS を高めればよいといった粗雑な発想や、長期的利益を顧慮せずに従業員を削減するといった乱暴な経営が散見されたが、株主価値に関する理解はその後次第に洗練されていった。

洗練された理解に基づく株主価値向上とは、現在から将来に至るキャッシュフローの現在価値合計（DCF 価値）を最大化することであり、短期的利益のために長期的利益を犠牲にすると、かえって株主価値は低下してしまう。さらに、従業員や他のステークホルダーの正当な利益を害することは、持続可能な成長を阻害し、株主価値を低下させる。まともな株主価値向上とは、将来にわたってパイ（付加価値）全体を大きくしていく結果、ステークホルダーに正當に報いてなお株主価値が向上するというものである¹⁷⁴。これは、国民経済的には GDP の長期的成長と適合的な考え方である。

「反証可能な推定」

そして、機関投資家主導で株式市場が洗練化され、SEC 主導のディスクロージャー強化（特に MD&A の飛躍的充実等）により、株価が DCF 価値としての株主価値を反映する度合いが高くなると、株価と業績（の同業他社比較）をベンチマークに独立取締役によるモニタリングの実効性が向上する¹⁷⁵。株価が常に DCF 価値を反映しているとは言い切れないが、その可能性が高いということになると、株

¹⁷² 経営者の力量と株主価値創造の関係は、ニュートンの運動方程式 $F=ma$ のアナロジーで理解できる。ここで、 F は経営者が加える力（ベクトル）、 m は組織の慣性（大企業や硬直化した企業ほど大きい）、 a は摩擦に逆らって組織を動かす加速度（ベクトル）である。一般に経営者の「力量」という場合には、組織を動かす F の絶対値の大きさを指すことが多いが、株主価値創造はあくまで「価値創造軸」への正射影によって決まる。すなわち、「力量」の高い経営者は価値破壊的な方向に組織を大きく動かしてしまうリスクもあるということである。特に成功体験のある経営者ほど、環境変化で価値創造の軸の方向が変わった後も、従来の成功した方向に企業を引っ張っていきやすい。

¹⁷³ Gordon [2007] 参照。

¹⁷⁴ 取締役会の責務が「パイ全体を大きくすること」にあることは、取締役の受託者責任に関する米国判例の立場にも反映されている。通常、取締役は株主に対して受託者責任を負うが、企業が破綻状態になると、取締役の受託者責任の相手先は実質的に債権者になる。平時には残余利益請求権者である株主価値の最大化が企業価値最大化に結び付くが、実質債務超過のような状況では、残余利益請求権者は実質的に債権者にシフトし、債権者価値の最大化が企業価値最大化に結び付くからである。

¹⁷⁵ Gordon [2007] 参照。

日本企業にとっての株主価値基準の必要性

価・業績が低迷している時に、独立取締役主体の取締役は経営者の説明と対処策を聞き、それに納得できれば猶予期間を与えるが、それでも改善しなければ経営者を交代させるという事態が、P&Gを含む米国を代表する大企業でしばしば見られるようになった¹⁷⁶。すなわち、株価と業績が、「反証可能な推定（rebuttable presumption）」として機能するようになってきたのである。

キャッチアップ型高度成長期の日本企業は、価値創造軸の方向について思い悩む必要はなかった。方向性は明確であったからである。一橋大学名誉教授の関満博氏は、以下のように述べている¹⁷⁷。

一つ前の時代の人々は若く、豊かさに向けて拡大を信じ、目標を米国と見定めて必死に向かっていった。「身体の汗」の量が成功につながった。当時を振り返って、成功した70歳代の中小企業経営者は「あのころは頑張れば誰でも成功できた」と語っている。「頑張る」「身体に汗」が基本の単純な「一元一次方程式」の時代であった。

しかし、ポストバブル期の日本企業には明確な価値創造軸の認識が必要である。皮相な理解に基づく「株主価値」への反発から、パイを拡大させGDPを増大させる方向に全力を尽くす努力が希釈されることは、国民経済にもマイナスである。

V. 終わりに

モダンサッカー

ドラッカーは先述の1992年の論文¹⁷⁸で、専門分化が進み蛸壺化していた米国企業を野球チームに例え、当時世界を席巻していた日本企業をチームワークに優れたサッカーチームになぞらえた。しかし、かつての米国企業は、自分のパフォーマンスしか考えないスター選手が集まったサッカーチームになぞらえることもできよう。フォワードは自分が点を取ることにしか考えず、前線からの守備を行わない。守備陣は自分のゾーン以外には無関心である。監督はフィールドの見えない重役室に陣取り、コーチの電話を受けながら選手の統計数字ばかり眺めている。このような米国企業が、個々の選手は必ずしも専門性の高いスターではないが、全員攻撃・全員守備で、お互いの持ち場をカバーしあう日本企業に敗れたのである。

しかし、米国企業は、日本企業に圧倒されたことで目を覚まし、大変な犠牲を払って組織文化を変革し、日本企業のチームプレーを学ぶとともに、IT革命をフルに活かして強力なチームを作り上げた。専門性の高いスター選手が個性を生かしつつチームプレーを覚え、監督は世界中の戦術のベストプラクティスを取り入れ、フィールドの脇で檄を飛ばし、ITの力を得てよりフィールドでの勝利に直結するインディケーターをモニターするようになった。業績評価は、個人のアカウントビリティーを基礎にしつつも、そのアカウントビリティー自体がチームの勝利への貢献を評価軸に再構成された。他方で、日本企業は、ジェネラリスト偏重で選手のポジション専門スキルが磨かれていないこと、年功序列的な選手起用、時代遅れの戦術、業績評価の曖昧さなどの弱点が目立つようになってきた。レーダーも羅針盤も旧式で、何よりもスピード重視のモダンサッカーについていけなくなった。

¹⁷⁶ 株主の代理人としての取締役会に対する経営者のアカウントビリティーが、より厳しく問われるようになったということである。

¹⁷⁷ 関満博「経済教室：中小製造業存続の条件」日本経済新聞（2016/2/18）

¹⁷⁸ Drucker [1992] 第Ⅲ章第1-2節参照。

「リープフロッグ」

しかし、悲観する必要はない。日本企業の技術的な潜在力は極めて高い。今度は日本企業が米国企業を研究して、犠牲を払ってでも自己の組織文化を変革し、米国企業を越えていく番である。IT 革命はさらに進化しつつあり、日本企業が米国企業を追い抜く機会はいくらでもある。グーグルのシュミット前 CEO らは、著書『How Google Works』の中でこう述べる¹⁷⁹。

三つの強力な技術トレンドが相まって、ほとんどの業界で競争条件が根本的に変化した。第一に、インターネットによって情報が無料に、豊富に、そしてどこでも入手できるようになった。たいていのことはネット上にある。第二に、携帯端末やネットワークが世界中に広がり、常時接続が普及した。第三に、クラウドコンピューティングによって、無限のコンピューティング能力やストレージ、たくさんの高度なツールやアプリケーションを誰でも、安価に、しかも利用時払いで使える仕組みができた。世界の大部分の人々はこうした技術へのアクセスがまだないが、状況が変わり、新たに 50 億人がネットに接続する時代は近い。

日本企業勤務の経験もありシリコンバレーを拠点に日本企業に人事コンサルティングを行うロッシェル・カップ氏は、日本企業は標準的な米国企業ではなく最先端のベストプラクティスを一気に見習い「リープフロッグ」すべきであるとして、以下のように日本企業にエールを送っている¹⁸⁰。

シリコンバレー企業が応用している技術—スクラム、カンバン、リーンスタートアップなど—は、もともと日本にあった思考様式を起源としたものであることは、あまり知られていない事実である。日本企業でこのような技術を応用しているところはほとんどなく、あってもそれは製造工程に限られている。シリコンバレー企業は、このような生産性に関するツールをホワイトカラーの知的労働にあてはめる方法を見出し、それが、ソフトウェア開発、商品デザイン、プロジェクトマネジメント、マーケティングなどの部門で今日の企業に競争上の優位を与えている。・・・多くのアメリカ企業の慣行を右へならえで取り入れることが、日本企業にとって常に最善策であるとは必ずしもいえない。・・・日本企業がビジネスの方法を活性化するために見習うべきなのは、このようなシリコンバレーで成功を収めている企業であると私は確信している。

喩えていえば、開発途上国の多くが電話サービスの普及を試みるにあたって、従来の有線電話システムのインフラが存在していないことから、その段階を飛び越えていきなり最新のモバイル技術を導入することを行っている。この劣等で効率が悪く割高なシステムを飛び越えて最先端技術を利用することを、リープフロッギングという。日本企業は、まさにこのリープフロッギングを必要としているのかもしれない。

以 上

¹⁷⁹ シュミット他[2014], 26 頁。なお、本稿では触れる余裕がなかったが、自社で生成・収集されたデータを活用する情報系システムのみならず、インターネットにより飛躍的にアクセスが容易になりかつ集積度が加速度的に増しつつある外部情報の活用も、生産性・競争力を高めるうえで極めて重要である。ビジネスに関する有用な情報の大部分は英語空間に存在することに鑑みれば、情報装備の面でも日本企業（特に幹部社員）の英語リテラシーの向上は喫緊の課題である。

¹⁸⁰ ロッシェル・カップ「日本企業がシリコンバレーのスピードを身につける方法」Huff Post – SOCIETY (2015/10/1)

【参考資料・文献】

1. Bloom, Nicholas, Luis Garicano, Raffaella Sadun and John Van Reenen [2013], “The Distinct Effects of Information Technology and Communication Technology on Firm Organization,” CEP Discussion Paper No. 927 (May 2009, revised June 2013)
2. Bloom, Nicholas, Raffaella Sadun and John Van Reenen [2012], “Americans Do IT Better: US Multinationals and the Productivity Miracle,” American Economic Review 2012, 102(1): 167-201
3. Brynjolfsson, Erik [1993], “The Productivity Paradox of Information Technology: Review and Assessment,” Communications of the ACM (December 1993)
4. Brynjolfsson, Erik and Adam Saunders [2010], Wired for Innovation: how information technology is reshaping the economy, Massachusetts Institute of Technology
5. Brynjolfsson, Erik and Shinkyu Yang [1996], “Information Technology and Productivity: A Review of the Literature,” Advances in Computers, Academic Press, Vol. 43, pages 179-214
6. Dedrick, Jason and Kenneth Kraemer [2001], “The Productivity Paradox: Is it Resolved? Is There a New One? What Does It All Mean for Managers?” Prepared for the CRITO Consortium Industry Advisory Board Panel: The End of the Productivity Paradox? (February 2001)
7. Dertouzos, Michael, Richard Lester, Robert Solow and the MIT Commission on Industrial Productivity [1989], Made in America: Regaining the Productive Edge, The MIT Press
8. Drucker, Peter [1992], “The New Society of Organizations,” Harvard Business Review (September-October 1992)
9. Forman, Chris and Kristina McElheran [2012], “Information Technology and Boundary of the Firm: Evidence from Plant-Level Data,” Harvard Business School, Working Paper 12-092 (April 17, 2012)
10. Furman, Jason [2015], “Productivity Growth in the Advanced Economies: The Past, the Present, and Lessons for the Future,” Remarks by Jason Furman, Chairman, Council of Economic Advisers, Peterson Institute for International Economics (July 9, 2015)
11. Gordon, Jeffrey [2007], “The Rise of Independent Directors in the United States, 1950-2005: Of Shareholder Value and Stock Market Prices,” Stanford Law Review, Volume 59, Issue 6
12. Groysberg, Boris, L. Kevin Kelly and Bryan MacDonald [2011], “The New Path to the C-Suite,” Harvard Business Review (March 2011)
13. Gurria, Angel [2015], “Keynote speech on the future of productivity: Productivity by all and for all,” Address by Angel Gurria, Secretary-General, OECD, Mexico City, Mexico (6 July, 2015), available at:
<http://www.oecd.org/economy/keynote-productivity-by-all-and-for-all.htm>
14. International Federation of Accountants (IFAC) [2013], “The Role and Expectations of a CFO: A Global Debate on Preparing Accountants for Finance Leadership – Discussion Paper”
15. Malone, Thomas [2003], “Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision Making,

- and IT,” Thomas Malone, et al. ed., *Inventing the Organizations of the 21st Century*, The MIT Press (2003)
16. Mason, Geoff, Karin Wagner, David Finegold and Brent Keltner [2000], “The “IT Productivity Paradox” Revisited: International Comparisons of Information Technology, Work Organization and Productivity in Service Industries,” *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung* 69. Jahrgang, Heft 4/2000, S. 618-629
 17. Nelson, Bob and Peter Economy [1996], *Managing for Dummies*, IDG Books Worldwide
 18. OECD [2015], “The Future of Productivity,” Policy Note (July 6, 2015)
 19. Powell, Walter [2001], “The Capitalist Firm in the Twenty-First Century: Emerging Patterns in Western Enterprise,” Paul DiMaggio ed., *The Twenty-First-Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective*, Princeton University Press (2001)
 20. Wulf, Julie [2012], “The Flattened Firm – Not as Advertized,” Harvard Business School, Working Paper 12-087 (April 9, 2012)
 21. Zorn, Dirk [2004], “Here a Chief, There a Chief: The Rise of the CFO in the American Firm,” *American Sociological Review*, Vol. 69 (2004 June: 345-364)
 22. 井手正介[2003], 『最強 CFO 列伝』 日経 BP 社
 23. 伊藤秀史、森谷文利[2009], 「中間管理職の経済理論：モニタリング機能、情報伝達機能とミドルのジレンマ」 *日本労働研究雑誌* No. 592/November 2009
 24. 稲盛和夫[2000], 『稲盛和夫の実学：経営と会計』 日経ビジネス人文庫
 25. 大城朝子[2008], 「「日本的経営」に関する先行研究について：アベグレン、伊丹、加護野を中心として」 *名城論叢* 第 9 巻第 2 号（2008 年 9 月）
 26. 柏木昇[2005], 「組織における意思決定手続の違いと交渉」 太田勝造、野村美明編『交渉ケースブック』 商事法務
 27. カップ、ロッシェル[2015], 『日本企業の社員は、なぜこんなにもモチベーションが低いのか？』 クロスメディア・パブリッシング
 28. 川村隆[2015], 『ザ・ラストマン』 角川書店
 29. ケアリー、デニス、マリー・キャロライン・フォン・ヴァイクス[2004], 『CEO アカデミー：最高の経営者たちが教える企業経営の極意』 日本経済新聞社
 30. 経済企画庁[2000], 「IT 化が生産性に与える効果について：日本版ニューエコノミーの可能性を探る」 政策効果分析レポート No.4（平成 12 年 10 月）
 31. 経済同友会[2015], 「世界に通ずる働き方に関する企業経営者の行動宣言：主体的な個人によるスマート・ワークの実現を目指して」（2015 年 4 月 22 日）
 32. 佐武弘章[2014], 「見失われた日本的経営の難点：日本企業再生の原点、その 1」 *生産管理：日本生産管理学会論文誌* 20(2), 45-50, 2014-04
 33. GE コーポレート・エグゼクティブ・オフィス[2001], 『GE とともに：ウェルチ経営の 21 年』 ダイヤモンド社
 34. 篠崎彰彦、佐藤泰基[2011], 「IT 導入の効果に関する日本企業の特異性と企業改革の有無：日米独韓 4 カ国企業の実証分析」 *ESRI Discussion Paper Series* No. 263（February 2011）
 35. シュミット、エリック、ジョナサン・ローゼンバーグ、アラン・イーグル[2014], 『How Google Works：私たちの働き方とマネジメント』 日本経済出版社
 36. 総務省[2014], 「平成 24 年版情報通信白書」

37. 田村俊夫[2015],「成長戦略としてのスピンオフ税制改革：コーポレートガバナンスの試金石」みずほ証券／日本投資環境研究所『資本市場リサーチ』2015年冬季 vol.34
38. 田村俊夫[2016],『日本株式会社』を審査する：法人セクターから見た日本経済長期停滞の要因」みずほ証券／日本投資環境研究所『資本市場リサーチ』2016年冬季 vol.38
39. 内閣府[2007],「平成 19 年度年次経済財政報告：生産性上昇に向けた挑戦」
40. 新納徳男[1988],『アメリカ企業経営を知る』有斐閣ビジネス
41. 広重隆樹[2014],「人事と IT の「これまで」：IT 投資が遅れるニッポン。欧米グローバル企業との「差」とは」リクルート「Works」No. 125 (AUG-SEP 2014)
42. ブーズ・アンド・カンパニー[2010],『成功するグローバル M&A』中央経済社
43. 深尾京司[2013],「アベノミクスと成長戦略」第 34 回新三木会講演会抄録および講演会資料, available at
<http://jfn.josuikai.net/circle/shinsanmokukai/20130516kiroku.html>
44. ボシディ, ラリー, ラム・チャラン[2003],『経営は「実行」：明日から結果を出すための鉄則』日本経済新聞社
45. ボシディ, ラリー, ラム・チャラン[2005],『いま、現実をつかまえろ！：新世代・優良企業のビジネス法則』日本経済新聞社
46. 元橋一之[2007],「日米韓企業の IT 経営に関する比較分析」RIETI Discussion Paper Series 07-J-029
47. 元橋一之[2010],「IT と生産性に関する実証分析：マクロ・ミクロ両面からの日米比較」RIETI Policy Discussion Paper Series 10-P-008 (2010 年 11 月)
48. リクナビ NEXT [2012],「行ってみたからわかった、世界と日本のギャップの乗り越え方」(2012 年 12 月 26 日)

留意事項

本資料はみずほ証券および日本投資環境研究所（以下、両社）が、金融・資本市場関係者および両社の顧客への一般的な情報提供のみを目的として作成したものであり、特定の有価証券の取引を推奨する目的、または特定の取引を勧誘する目的で提供されるものではありません。また、本資料は会計、税務、法務、あるいは投資等の助言を提供するものでもありません。

本資料に記載されている意見等は、各筆者の個人的な意見等であり、両社の意見等ではありません。

両社は、ここに記載されているデータ、意見等の正確性、完全性、情報や意見の妥当性等を保証するものではなく、また、当該データ、意見等を使用した結果についてもなんら保証するものではありません。ここに記載された内容が記載日時以降の市場や経済情勢の状況等に起因し妥当でなくなる場合もあります。また、ここに記載された内容が事前連絡なしに変更されることもあります。

両社はいかなる場合においても、本資料を受領した者（以下、受領者）ならびに直接・間接を問わず本資料を当該受領者から受け取った第三者に対し、直接的、間接的、付随的、または通常・特別を問わず、あらゆる損害等（本資料の使用に直接または間接的に起因したと思われるもの、または本資料の使用上の誤り、あるいは本資料の内容の脱落または誤りによるものを含みますが、これらに限定されるものではありません。）について、賠償責任を負うものではなく、受領者の両社に対する賠償請求権は明示的に放棄されていることを前提とします。

ここに記載されたデータ、意見等にはみずほフィナンシャルグループあるいはその関係会社に関係するものが含まれる場合がありますが、それらはすべて公に入手可能な情報に基づくものであり、本資料の作成者はいかなる内部者情報からも遮断されており、そのような情報に基づく情報・事項等は一切含まれてはいません。

本資料の日本での配布は、両社が行います。また、本資料の海外での配布は一切禁止されています。

また、本資料の著作権は両社に属し、その目的を問わず無断で引用または複製することを禁じます。

みずほ証券が取り扱う商品等は、価格変動等により損失が生じるおそれがあります。また、商品等により手数料をいただく場合があります。各商品等のリスクおよび手数料等については別にお渡しする契約締結前交付書面や目論見書等でご確認ください。



商号等：みずほ証券株式会社 金融商品取引業者 関東財務局長（金商）第 94 号
加入協会：日本証券業協会、一般社団法人日本投資顧問業協会、
一般社団法人金融先物取引業協会、一般社団法人第二種金融商品取引業協会

〒100-0004 東京都千代田区大手町 1 丁目 5 番 1 号 大手町ファーストスクエア

市場情報戦略部

〒101-8219 東京都千代田区神田駿河台 4-6 御茶ノ水ソラシティ

E-Mail: srd_qr@mizuho-sc.com



株式会社日本投資環境研究所
Japan Investor Relations and Investor Support, Inc.

〒103-0027 東京都中央区日本橋 1 丁目 17 番 10 号 新光ビルディング日本橋 1 号館

URL: <http://www.j-iris.com>