

大競争時代を生き抜くためには グローバル・スタンダードの認識が不可欠だ

企業にとってグローバル・スタンダードとは経営の座標軸である。
自らの位置を知ることが、
経営のどこを変えればバランスがよくなるのか判断できる。

日本型経営の弱点は
原理・原則を軽視していること

日本型経営は、経営の基本となる原理・原則やその理論化に非常に弱いという根本的な弱点を抱えている。

欧米の企業は文化論をベースにしながらも、原理・原則論というワンクッションを置いて実際の経営を考える。原理・原則論とは、資本主義経済とは何か、株式会社とは何かなど、経済、企業、マネジメントの基本原則をしっかり立てることであり、それを理論化して枠組みを決める。

しかし、日本型経営は中間を飛ばして、文化論を一挙に経営のあり方に持ってくるという形成過程をたどった。例えば仏教や儒教の精神がそのまま経営の枠組みの中に入る。そうするとどうしても行動中心型になる。この特異性が成長と発展の源になってきた。これは国内だけで通用するローカル・ルールであり、世界共通の普遍性を持ったゼネラル・ルールとは言えない。立ち返るべき原理・原則を持っていないことが、日本型経営の抱える大きな問題点である。

グローバル・スタンダードにおけるコーポレート・ガバナンス、資本の論理、株主重視などの考え方は、原理・原則すなわちゼネラル・ルールであり、世界共通の標準である。

日本企業にコーポレート・ガバナンスが確立しているかと言えば、株式の持ち合い制度などがあり、決して原理・原則にのっとった経営とは言えない。あまりにも原理・原則を飛び越しているから、それを見直せという神の教えが、グローバル・スタンダードではないだろうか。

企業変革の座標軸として グローバル・スタンダードを使う

企業にとってグローバル・スタンダードは、企業のあり方、企業変革の座標軸である。自らの経営が世界標準とどれだけずれているかという位置がわかる。経営のどこをどう変えればいいのかという方向性がわかる。

日本型経営はこの座標軸から偏っているところもあるが、ゆがみを直せないことはない。私がいつも強調するのは、全体最適と部分最適化の間の偏りをなくしてバラ

矢矧コンサルタント社長
石田喜士男



Shinji Kato

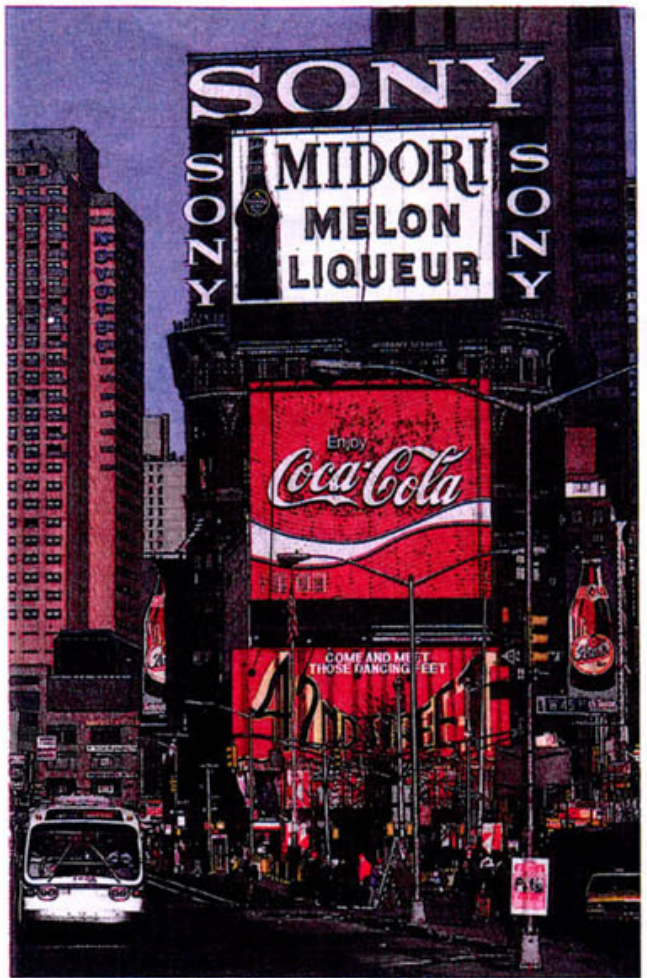
ンスをとれということである。

経営にはオペレーションつまり「足腰」の部分と、ものを考える「頭」の部分が必要だが、日本型経営は足腰中心型だった。

製造業のTQCもジャストインタイムも、オペレーションを強化して、長く早く走れる体力を作るのが目的だった。経済成長の時代はそれでよかったが、経済が沈滞する時代に足腰が強すぎると、むやみに突っ走って後戻りするロスが生じる。だからこそ頭、知恵を使ったストラテジック・マネジメント、戦略立案能力を強化しなければならぬ。これからは「知恵の経営」を強化して、バランスのとれた経営を確立する時期である。

日本発のグローバル・スタンダード が生まれてもいい

現在の日本経済はグローバル・ボーダーレスのメガ・コンペティション（大競争）に組み込まれた。国内市場も規制緩和で外資系との競争にさらされ、あらゆる企業が国際化に巻き込まれている。政府の金融ビッグバン政策で資本の壁もなくなった。外国人持ち株比率は、九〇年度の四・七%が九六年度は一・九%と二倍以上に増えており、おそらく九九年度は一五%に近づくと推定される。外国資本が入ると同時に企業経営と事業経営の分離が始まっている。日本型経営が大層に変容するのは、それなりの必然性がある。



PPS

例えば企業統治のあり方。企業経営と事業経営が分離すれば、取締役はどうあるべきか、何をすべきかが問われるが、原理・原則に戻って考えれば、日本発のグローバル・スタンダードを生み出せる可能性もある。ソニーの業務執行役員制はまさに日本発のグローバル・スタンダードを示したもので、同様の例はほかにもたくさんある。

日本企業の戦略は、ひらめき、直感、経験などをもとにダイベートをやりながらボトムアップで作っていくが、私はこのエマージェンシス（創発性）主体の戦略づくりに、分析体系化型の戦略づくりをミックスさせれば、グローバル・スタンダードになり得るという確信を持っている。むしろ欧米企業よりは、日本企業の方が、この戦略マネジメントのグローバル・スタンダードを創造する条件をもっている。

国際会計基準、ISO、WTOを積極的に取り入れねばならない

日本企業の株式持ち合いは、ピークの八五～八六年度は五五・八%だったが、九七年は四五・七%で約一〇ポイント解消の方向に向いている。持ち合いを離れ資本市場に直接アピールして優良株主を獲得するにはディスクロースが必要だが、そのときは海外市場にも通用する物差しで説明しなければならぬ。その物差しの代表が株主資本利益率（ROE）である。

日本企業の経営者がROEを重視しはじめたのは、原理・原則に一致したよい傾向であるが、平均値二・八%のROEを、一桁あるいはアメリカ並み二〇%強まで引き上げるには、企業構造の転換が必要である。また、最もベーシックなオペレーション

ン・スタンダードは国際会計基準だが、これを導入して、単独決算、原価主義的経営から連結決算、キャッシュ・フロー型の経営へ早く転換し、企業価値を最大化する連結経営の態勢にもっていくべきである。そしてディスクロージャーで自らの経営の実態をオープンに知らしめる。これらは早急にやらなければならないが、私は日本企業もかなり進んできたと思う。

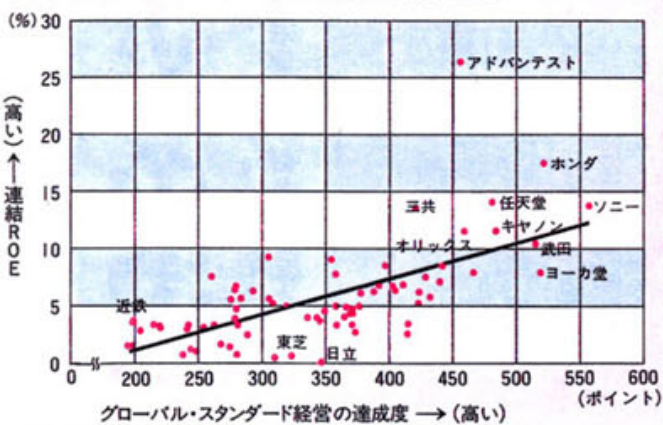
生産システムではISO9000、ISO14000の国際標準にのっとることが必要である。WTOのような貿易の取引上の標準的な枠組みも積極的に取り入れないと、グローバルな取引はできなくなるだろう。

そうしたグローバル・スタンダードの大前提は、経済やビジネス活動の原理・原則

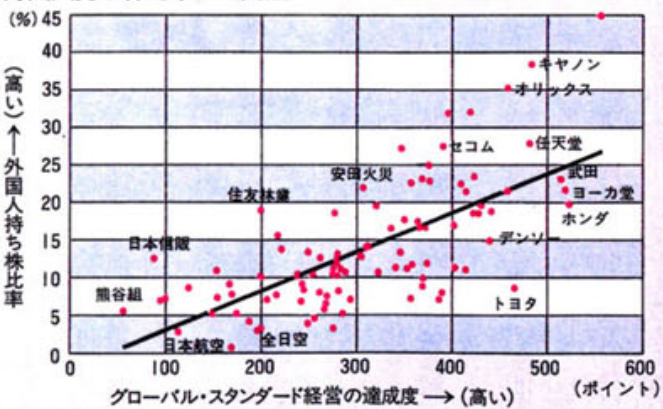
や企業価値最大化の理論に合致していることである。かつて日本のTQCやジャストタイムをアメリカが積極的に取り入れて、TQMやサプライチェーン・マネジメントとしてデifactoを進めている。これら日本発のローカル・ルールは原理・原則をちゃんと踏んでおらず、理論構築が部分的で全体的な構築につながらなかったため、世界標準になれなかったいきさつがある。

原理・原則のことを私は「魂」と呼んでいるが、今まで日本企業のマネジメントは形だけあって魂が入っていなかった。グローバル・スタンダード経営を実現するためには、原理・原則を真剣に議論し、企業構造を変革して「魂の入った経営」を行うことこそ、日本経済の復活には必要不可欠である。（構成・寺尾 淳）

グローバル・スタンダード達成度と連結ROE



主要各社に見るグローバル・スタンダード経営達成度と外国人持ち株比率との関連



(注) グラフの中の斜線は両者の回帰直線を示す。