

## 企業変革のリーダーシップと21世紀への新しい経営者像

矢矧コンサルタント株式会社  
代表取締役社長 石田喜士男  
(本協会理事)

### A. 変革と経営意識

GEのジャック・ウェルチ会長は、GEの新しい企業づくりにあたって、株式会社における経営の原理・原則としての“資本の論理”を従業員一人一人に説いてまわった。

これにより、株主重視の経営と企業価値を極大化するための企業戦略の実践を、強力なリーダーシップのもとで実現していった。この結果、GEを世界一の株式時価総額の企業に育て上げた。まさに、経営者としての確固たる信念を社員に伝え、共有化して経営の舵取りをしていった典型的なパターンと言える。

環境が大きく変化している中で、今までの伝統的なビジネス・モデルでは、その環境変化に対応できないことが実証されている。つまり、今まで進めてきた循環型でかつ経験的な改善中心の進め方が、すでに限界にきていることを物語っている。

環境変化の度合いとその経営へのインパクトの度合いは、すでに新しい企業構造、新しいビジネス・モデルの構築を要求している。(図表1、2参照)

つまり、変革(Change)を実現しなければ企業の存続、ならびに成長と発展は危うくなる。

今日の環境変化は、大きな変革を要求しているにもかかわらず、伝統的で循環的、かつ経験主義の対策、例えば合理化やコスト削減のみで乗り切れると考えるのは危険である。すでに、ビッグバンによる経済・金融の大改革、そして護送船団方式といった守りの経営から規制緩和などによる自由競争、市場経済へのシフトなど、かつて経験したことのない経営の舵取りが必要である。このような環境変化の中にあって、まず経営マインドとして変革を求められている代表的なものは下記のごとくである。

#### 伝統的経営意識

- (1)親方日の丸、護送船団方式、横ならび **[依存]**
- (2)閉鎖的、ローカル、規制、保守主義 **[固定]**
- (3)循環・経験的、インクリメンタル、自然流 **[成り行き]**
- (4)オペレーション、コスト、管理重視 **[部分]**
- (5)おざなり、模倣、パッチワーク型 **[形式]**

#### 変革への経営意識

- 自立・自走、自己責任 **[独立]**
- オープン、開放、ボーダレスグローバル・スタンダード **[ダイナミック]**
- 予防、限界突破、変革(Change) **[変革]**
- 戦略、利益、マネジメント重視 **[全体]**
- 本質、確信、魂、質、オリジナリティー **[実体]**

経営マインドが変化しない限り、企業変革は実現しない。大事なことは、経営者としての意識改革が、企業変革の大前提となることは言うまでもないことである。

## B . 変革への基本姿勢

企業経営の根本基盤である経済・金融改革（ビッグバン）、そして規制緩和を中心とした企業活動の大転換は、従来の経営スタイル（ビジネス・モデル）ではもはや対処できなくなっている。新しい経営スタイルを構築することが、経営者に与えられている最大の使命となっている。

しかし、このような企業変革においては、むやみに改革を進めれば良いというものではない。環境変化が求めている要因を的確に把握し、かつ経営としての基軸を失わないアプローチが必要である。

この新しい経営スタイルを構築する実践的視点として、次のような基本的テーマを組み込んで進めることが重要である。

### 1 . 原価型経営から時価型経営へ

日本型経営の原点がこの原価型経営である。資本の論理からくる企業価値を、いかに最大化する経営を実現するかが今後の新しい経営の基本である。

このためには、キャッシュ・フローをベースにした時価型経営に取り組んでいく。

### 2 . グローバル・スタンダード（世界標準）経営へ

コーポレート・ガバナンス（企業統治）を重視した経営は、企業とは何かを示す原点である。

この企業統治の在り方が、伝統的日本型経営を見直す基準となる。

さらに、ボーダレスの企業活動において、相互の経済活動や資源のやりとりにおいて共通のものさしが必要となる。この共通の言語となるグローバル・スタンダードの積極的開発と活用が新しい経営づくりの視点となる。

### 3 . 企業価値による新しいビジネス・モデルづくり

資本の論理やコーポレート・ガバナンスによって企業価値をいかに定めるかが、今後の経営の在り方の中で基本となる位置づけである。

従来の売上高やマーケット・シェアといった、規模の拡大を重視した経営目標から、ステーク・ホルダーへの社会的責任、そして株主への資本責任（株主資本利益率：ROE）などのようにその企業価値の在り方は変わってきている。さらに、国の富を創出する主体は企業であり、その企業（株主）の富の大きさを測るものさしとして、経済付加価値（EVA）や市場付加価値（MVA）を企業価値とする経営目標の設定が必要となってきている。

そして、この企業価値を極大化するための戦略は、自ずと伝統的経営目標を達成する戦略とは異なってくることは当然である。さらに、この企業価値重視の戦略を実現するビジネス・モデルは、決して伝統的ビジネス・モデルではない。

#### 4. 戦略経営の実現

企業価値を追求し、それを企業活動として定着化するマネジメントが戦略経営 (Strategic Management) である。とくに企業価値を極大化する戦略づくりと、現場での戦略実践化とフォローアップ (コントロール) を連結するマネジメントを確立する必要がある。

従来のオペレーション重視型 (足腰型経営) の経営では、企業の変革を進めることは難しい。経営サイクル (Plan - Do - See) と企業成長サイクル (戦略・機能・体質) を確立し、競争優位性のあるベスト・ストラテジーを構築し、それをベスト・プラクティスとして実践化し、常に変化への対応力をもったベスト・カルチャーを形成する全体マネジメントを実現する。

#### 5. 経営者マインドの改革

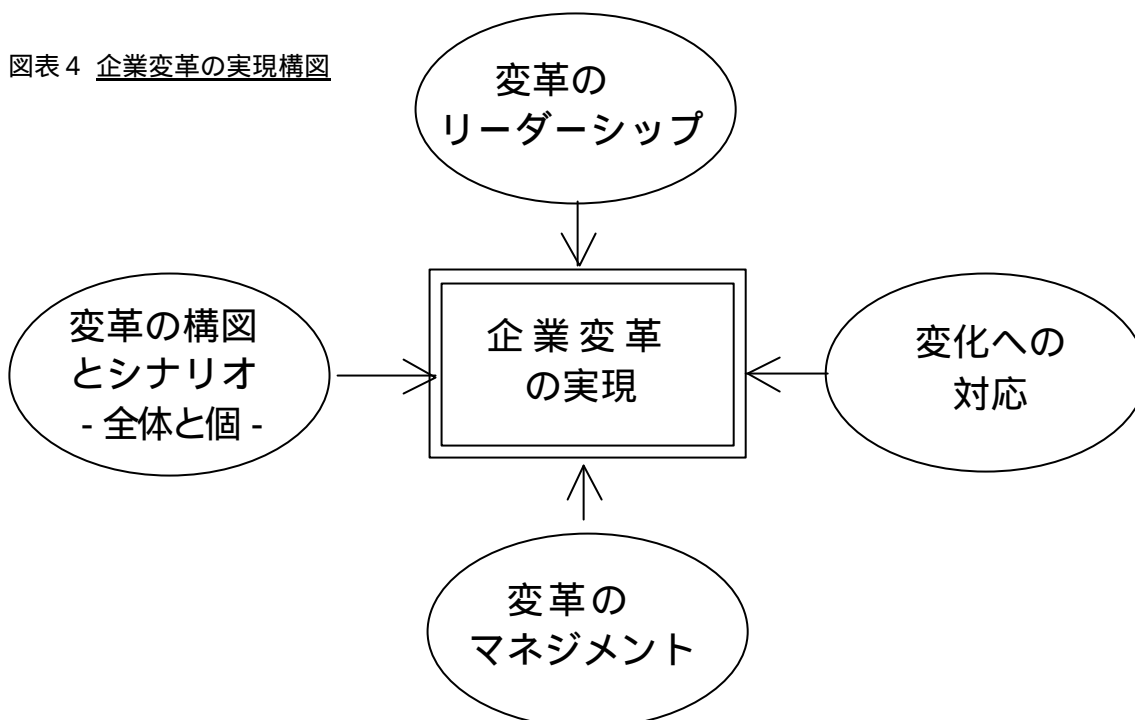
とくに日本企業の経営者マインドについては、伝統的経営意識からの大転換が必要となる。すでにこの点については前節で延べている。ここで必要なことは、自らが意識を変革する決断ができるか、信念を持ってことにあたるかどうかである。

経営者マインドとして、新たな経営意識を取り組むことには勇気がいる。しかし、その絶対的必要性を見極めれば決断はできる。重要なことは、意識を変革するための見識や胆識、そして十分な検証が本質ベースでおこなわれることである。

### C. 企業変革の実現 : 変革のリーダーシップとマネジメント

企業変革を進めるためには、最低4つの条件を整備する必要がある。変革の基本姿勢でも述べられているように、環境変化に対応した新しいビジネス・モデルをいかに構築するかによって企業変革は実現する。そして、この企業変革を成功させる条件が以下の4つである。

図表4 企業変革の実現構図



## 1. 変化への対応

環境変化への対応力が無ければ、変革には着手できない。金融ビッグバン、規制緩和、そしてグローバル・スタンダードなどの環境変化のインパクトは、今まで環境変化に無関心な企業ですら対応せざるを得なくなっている。

そして環境変化の中から、発生する危険を回避し、将来の機会を発掘して企業の成長と発展を実現することができる。

この環境変化へ対応する企業力(資質)を身につけることが、企業の変革を進める大前提と言える。

## D. 戦略経営と企業変革 高収益型企業への転換

### 戦略経営と企業価値の関係

変革の基本姿勢の中で「企業価値による新しいビジネス・モデルづくり」と「戦略経営の実現」について触れた。

ここでは、実践的な企業変革についてその枠組みを紹介する。とくに、戦略経営は全体経営としての枠組み(土俵)を提供することが、企業変革にとって大きな鍵となっている。さらに、資本の論理に従った企業価値の最大化への経営の在り方についても、全体最適と部分最適の融合を目指す戦略経営が、その枠組みを提供している。

次図はこの戦略経営と企業価値を追求する経営との関連を示したものである。

すでに持ち株会社の解禁にともない、将来の(グローバル)連結経営への展開が検討されている中で、全体経営(Holistic Management)の枠組みが確立していないとこの転換は不可能である。企業変革の流れはこの企業価値を追求することによって、資本の論理としての株主価値をいかに高めるか、そしてその指標として株主資本利益率:ROEが選択される。また企業として、株主としての富の大きさを示す経済付加価値:EVAや市場付加価値:MVAを最大化することによって、国の富の創出という真の株式会社としての社会的役割が果される。

一方では、資本と経営の分離、経営と事業の分離を明確にすることで経営のスピードや戦略への本質的取り組みが実現する。グローバル連結経営はグローバル・スタンダードとしてのマネジメントの在り方を共通化し、ボーダレス経営を加速する。

このような視点にそった企業変革は、決してバラバラの個々のテーマで執り行なわれるものではない。経営の質を重視した全体経営として、つまり戦略経営を確立することによって実現する。

## 高収益型企業の実現 利益創出の新しいビジネス・モデルづくり

1997年における米国企業(主要500社)と日本企業の平均ROEの比較は、21パーセントと2.7パーセントである。約7倍強という顕著な差が出ている。この真の高収益型企業といえる米国企業とのキャッシュ・フローの差は、今後のグローバルな大競争下の中で、大きな影響を及ぼすことは明らかな事実と言える。

日本企業が大変革の狙いとする所は、この大競争下のもとでの競争力を回復し、米国企業並みの高収益型企業へと転換することと言える。つまり企業変革のレベルは、先述したように大変革のレベルとなる事業構造の抜本の見直しや、新しいビジネス・モデルの構築などが必要となる。このため、変革のリーダーに求められる資質としてのリーダーシップの戦略的視点は次のようになる。

### (1) 「企業価値」の追求による変革

資本の論理、株主重視、コーポレート・ガバナンス  
キャッシュ・フロー

### (2) 「価値連鎖」からみた変革

経済価値の連続的創出、ネットワーク、  
スパイラル効果、価値創出サービス事業

### (3) 「融合化」からみた変革

製品・技術・市場、コモディティー化、構造転換  
ハードとソフト

### (4) 「コア・コンピタンス」による変革

相対的競争力、将来への事業機会、暗黙知と形式知  
デファクト・スタンダード(プラットフォーム)

### (5) 「シナジー効果」による変革

相乗効果の組み合わせ設計、戦略的評価

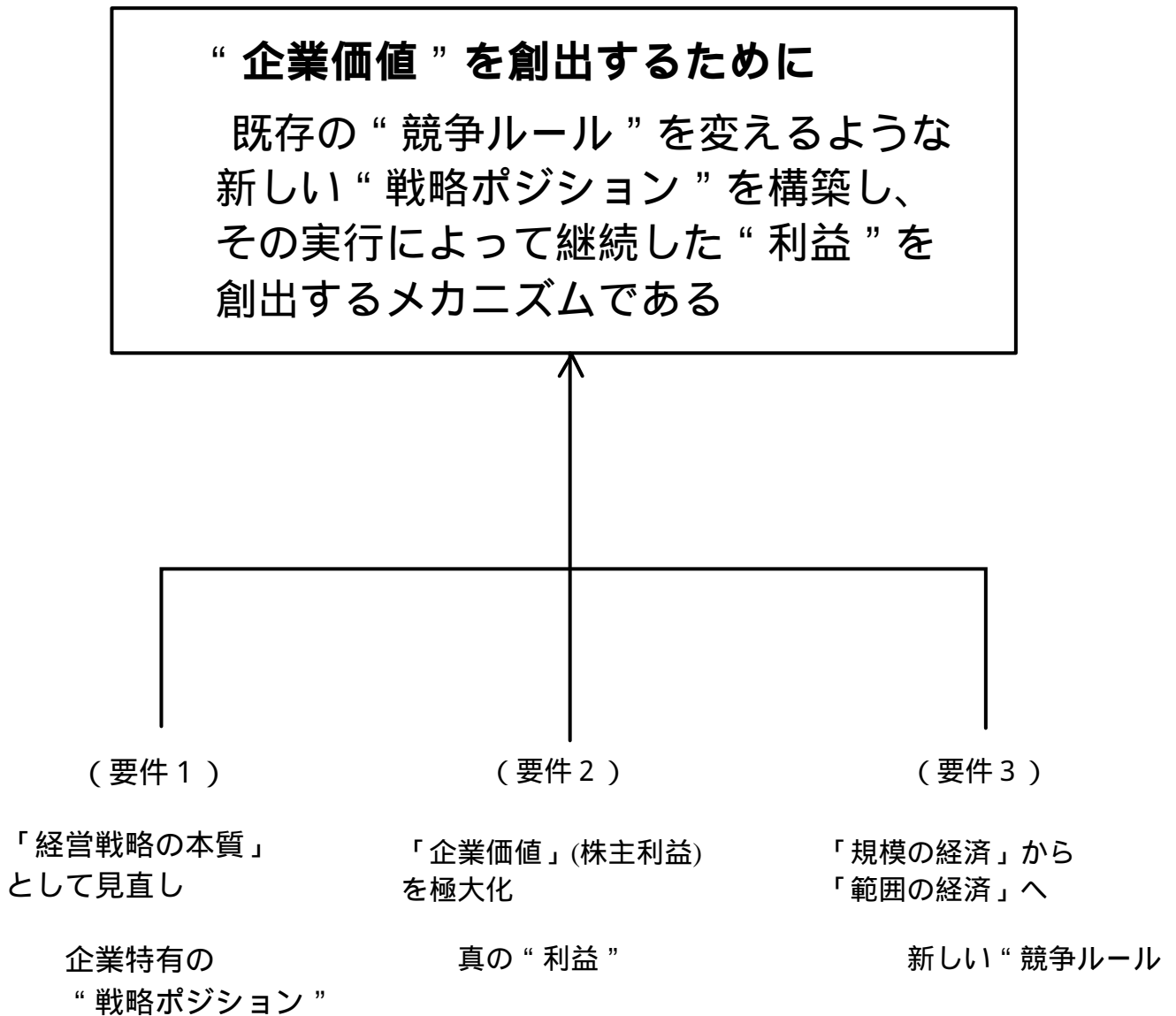
### (6) 「全体最適化」による変革

全体戦略、範囲の経済、全体と部分のバランス

とくに、「コア・コンピタンス」と「シナジー効果」は、過去における変革のとらえ方としては断片的に経験を積んできているが、他の「企業価値」、「価値連鎖」、「融合化」、そして「全体最適化」の視点については今から取り組まなければならない視点である。このため企業変革の目標となる高収益型企業づくりにおいては、これらの経験の無い4つの視点が重要な課題と言える。

また、新しい企業成長のビジネス・モデルの構築については、次に示したように3つの要件から成り立っている。

図表7 新しい企業成長のビジネス・モデルとは



## E . 新しい経営者像の条件

“動的な安定状態”をいかに持続できるか、全体と個が互いに創発し合って進化 / 変革する組織づくりが、新しい経営者像の戦略型リーダーシップと言える。

一般のリーダーシップはともかくとして、企業変革のリーダーに求められる姿勢は

### 革新への積極的コミットメントと現実的妥当性 (実体)

を実践することである。

つまり言い換えるならば、組織にビジョンとそのビジョンを現実化する能力を与えることである。

まずは、伝統的リーダーとこの戦略型リーダーの違いを明確に分ける必要がある。この新しい経営者像として、求められる3つの要件が存在する。

(1)原理・原則や基本理論を実体として説明できる

(2)異なった視点でものが言える

(3)戦略を基軸にしてリードすることができる

原理・原則や基本理論について、実体に即した説明ができることは、変革のリーダーにとっては重要である。つまり、構造やプロセスを改革するとき、その基本となる原理・原則を無視しては、決して新しい構造やビジネス・モデルを作っても変化に適合したものにはならないからである。また改革を共有するには、この論理的かつ精神面への説明能力が必要である。

異なった視点でものが言えるということは、偏った見方や固定的見方を転換することを示す。幅広い見識を持つことが、柔軟な視点で対応できることを意味する。新しい経営者とは、この異なった視点やものさしを提供できる能力を持つことである。

戦略を基軸にした変革を実践する能力は、まさに大変革の時代に適合した的確な舵取りのできるリーダーシップの技術である。

ビジョンを明示し、そのビジョンを具体化させることによって企業変革は実現する。少なくとも21世紀へ向かって、新しい企業像をつくるために求められる経営者のリーダーシップとは、もはや伝統的リーダーシップだけでは用をなさないことだけははっきりしている。