

平成15年度第4回学術講演会（講演抄録）

B・M・G三面体統合の経営学

- 21世紀の企業像 -

(Business・Management・Governance)

Business Administration integrated by Three Dimensions

B・M・G (Business, Management, Governance)

- Business Corporate Model in the 21st.Century -

講師 藤 芳 誠 一

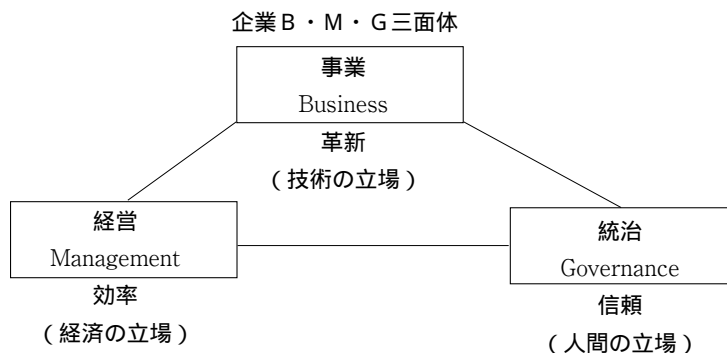
(明治大学名誉教授)

1 企業B・M・G三面体

これまでの企業概念では、企業の根幹をなすものは「事業 (business)」と「経営 (management)」であるとされてきた。

そして、「ビジネス・システム (事業体系)」はビジネス・コンテンツ (business contents) (事業の内容) と「ビジネス・モデル (business model)」 (業態) とから成り立っている。事業を起こし、事業を変革する機能 (authority and ability) の持主が事業家である。

「マネジメント・システム (経営体系)」は経営と執行とから成り立っている。経営の効率をあげる権能の持主が経営者である。これは経営を担当するものが経営者となり執行を担当するものが管理者となる。



企業が不祥事で倒産劇を起こすようなことがおきた。企業の社会的責任が問われ、企業倫理を守るための「コーポレート・ガバナンス（企業統治）」が必要になった。企業倫理を守って企業の信頼を築く権能の持主が統治者である。

企業は「事業（business）」と「経営（management）」と「統治（governance）」の三面体で形成されるもので、事業家（business operator）と経営者（manager）と統治者（governor）で構成される最高経営層（Top Management Team）で運営される。

21世紀の企業はB・M・G（Business・Management・Governance）〔事業・経営・統治〕

3面体統合の企業体制を構築しなければならない。従って、経営学の研究分野は、Businessだけでもなく、Managementだけでもなく、Governanceの分野までカバーする必要がある。そうであれば、B・M・G三面体統合の経営学はB・M・G三面体統合の企業運営学と呼んだほうがよいように思われる。

このB・M・G三面体統合の発想については、『ビジョナリー経営学』の第1章「21世紀の企業像」（藤芳研究室編、学文社、2003年2月）を参照。

2 革新に挑む「ビジネス」

企業変革の根幹をなすものは、ビジネスの革新である。起業するには製品を開発したり、事業を開拓しなければならず、変化社会で企業を存続するには事業の転換をはからなければならない。

（1）企業生存の鉄則「起業の^{せいへん}蛻変」

人絹に“あぐら”かいていた帝人（元帝国人絹）は、ナイロン時代が出現して、倒産寸前に追い込まれた。人絹生産の“誇りと自信”は“うぬぼれと錯覚”に転化した。

帝人は1956年英国ICI社からテトロン技術を買って、合繊事業へ転換して復活を果たした。この時、時の社長大屋晋三氏が社員に対する訓示の中で、「蟬が幼虫から成虫になるとき脱皮する（さなぎの羽化）生態変化の状態を蛻変というが、企業も変化する社会を生きていくには、この蛻変を繰り返していかなければ生きていけない。」と説かれた。私は「企業の蛻変」（business metamorphosis）の考え方を「蛻変の経営哲学」と呼んだのである。

（2）事業転換の経営思考「有限の鉱業から無限の工業」

1958年3代目社長に就任した宇部興産の中安閑一氏は、石炭から石油へエネルギー事業を転換させ、石油化学事業への進出の道を開いた人である。この事業転換の経営思考は、1942年初代社長渡辺祐策氏の経営方針から生まれ出たもので、私は「あたりまえのことをあたりまえ」に言っただけの渡辺社長の発想に感服する。それは、「石炭は掘ったらなくなる。会社を永遠に生かすためには、有限の鉱業を無限の工業に転換することが必要である。」ということである。宇部興産にはこの創業者の精神が生き続けている。現に今日の宇部興産は無限の化学工業に変身している。

ここから生まれる企業コンセプトは、次のようになる。企業と事業を区別して事業の多角化をは

かる。企業と事業の区別ができなければ、事業と製品を区別して製品の多様化をはかる。多角化した事業と多様化した製品は変化に対応して主力の転換・交替をはかる。

(3) ビジネス・モデル チェンジ (業態・仕組みの変化)

新素材の開発や新しい生産技術の開発によって新製品を生み出し、新規事業を開発するのは典型的なプロダクト・コンテンツの革新に属する分野であるが、それと異なって、従来の生産や販売や流通の方法、仕組みを変えるだけで、新製品や新規事業の開発に匹敵する経営成果を生み出すのが、ビジネス・モデル チェンジである。

生産分野では、在庫をゼロにし、ジャスト・イン・タイムに部品を調達することによって、新しいリーン生産方式と新しい下請管理方式をあみだしたトヨタかんぱん方式はその典型的な事例である。

流通業においては、旧国鉄が最寄りの駅から最寄りの駅までしか荷物を運ばなかったのを、クロネコヤマト(ヤマト運輸)はドアからドアまで運ぶ。運ぶ方式を変えたただけなのに新規事業になる。ゴルフ・クラブを運ぶ、グルメをクール宅急便で運ぶというように、次々と新規事業を開発している。

店舗営業でみると、パブルがはじけ、しかもデフレ下、高級料亭は姿を消すばかり、それに比して大衆酒場居酒屋が復活している。しかし、競争が激しい。モデル チェンジの工夫が目立つ。そのひとつ、料理を出すのに回転ずしの方式をまねる。もうひとつ、料亭の女将のサービスもどきを導入する。

(4) 3 - P 革命 (3 - P Innovation)

「企業の蛻変」を推進する母体となるのが、私が説く 3 - P 革命 (3 - P Innovation) である。それは次に示すように、3つのPがつく革命 - 革新のことをいうのである。

Product Innovation (製品革命...新素材・新技術の開発によって、新製品を生み、新規事業を開拓する。)

Process Innovation (方法革命...生産方法はもちろん、販売流通、情報処理などすべてのプロセスを変革することによって、業態を変化させ、新規事業に匹敵する成果をあげる。)

Personal Innovation (製品革命や方法革命を生み出す創造性・開発力に富む人材の発掘と育成をはかる。)

3 効率を求める「マネジメント」

(1) マネジメントは企業存続のエンジン

近年、数多くのベンチャー企業が誕生しているが、その成功事例はごくわずかである。ベンチャー企業の失敗は、立ち上げた事業が軌道に乗らないケースだけではなく、儲かる良い事業・成長性のある事業を手がけていてもマネジメント(経営)が存在しないことで失敗しているケースが少な

からず見受けられる。その意味で、マネジメントは、企業の存立と存続を支配するエンジンなのである。

ところで、ここでいう、マネジメントとは改正商法における新制度「委員会等設置会社」のもとで言えば、取締役（Director＝経営者）が担当する「経営」と執行役員（Chief Officer＝管理者）が担当する「執行」の両方を含んでいる。言葉をかえれば「経営」と「管理」を含んでいる。

企業と区別された事業は開発されたり消滅したりするが、企業はゴーイング・コンサーンでなければならない。それには、まず経営効率を追求するマネジメント・システムを設計する必要がある。

（２）経営効率を追求できるマネジメント・システムの設計

取締役会が大局的・多角的戦略判断ができるように編成する。既に指摘してあるように、ビジネス、マネジメント、ガバナンスという異なる分野から戦略判断を下すことのできる複数のプロ経営者を選任する。

ＣＥＯ（統括執行役員）にビジネス、マネジメント、ガバナンスの業務執行補佐のできるＢ・Ｍ・Ｇ補佐役をつける。

特定部分事業ないし業務の成否に関心を奪われないで、経営資源を有効に配分する「選択と集中」戦略を断行できる取締役＝経営者の立場を作る。それには、取締役と執行役員の仕事の分離や社外取締役の採用を行う。

取締役会の経営業務と業務執行の統轄を連結するＣＥＯの暴走を許さないシステムを作る。

監査役（会）あるいは委員会設置会社の委員は取締役を監視でき、取締役は業務執行役を監督できるように、年功なれあい、縁故なれあいのクローニー資本主義（Crony capitalism）という人事施策をとらないようにすること。

（３）組織忠誠心を発揮できる組織信頼圏

組織信頼圏の拡大

バーナード（Barnard, C. I.）は、上司の命令に対し、あえて反発しない無関心であるような領域が心の中に存在する「無関心圏（zone of indifference）」を拡大することを提唱する。サイモン（Simon, H. A.）はオーソリティの「受諾圏（area of acceptance）」を拡大する第一の因子に信頼感のオーソリティをあげる。私は、組織に「信頼圏（zone of reliance）」を拡大することをすすめる。

技術革新・事業の変革が進められる職場において、経営効率を高める仕事の進行そして職場運営ができるためには、特にマネジメントの安定をはかる必要がある。その基本的手法は組織の信頼圏を拡大することである。

企業と個人の目標合致

コリンズ（Colins, J. C.）とポラス（Porras, J. I.）はビジョナリー・カンパニー（Visionary Company）という企業像を説いている。それによると、ビジョナリー・カンパニーとは、ビジョンをもつ企業、未来志向の企業、先見的な企業であり、一時的な不利益を招いたとしても守り続け

る基本理念をもつ。そして商品のライフ・サイクルを超え、優れた指導者が活躍できる期間を超えて、繁栄し続けるという、簡潔に言えば、目標定立的企業というわけで、将来予測をもとに、企業内の目標を定立することで、未来志向、先見性をもつという特徴があるという企業である。

目先の収益や結果にこだわらずに、この企業内目標を個人が共有し、企業は個人に役割を期待し、個人は企業に使命感を抱く関係を構築できるならば、まさに21世紀の人材マネジメントの模範となることであろう。

4 信頼を築く「ガバナンス」

(1) 企業不祥事

日本では、古くは、産・官・学(民間会社ミドリ十字を舞台)グルになって「医は仁」を汚した不祥事、産・官(彩福祉グループを舞台)で高齢社会の聖域を食いものにした不祥事、証券・銀行がグルになって特定の客(特殊株主)に損失補填と特別融資を行った不祥事。最近では、雪印乳業の集団中毒事件や雪印食品・日本ハムなどによる食品偽装事件、東京電力の福島原発事故に関するデータ改ざん。日本テレビの視聴率操作の資金流用など。

企業不祥事が相次いでいるが、アメリカにおいても、エンロンやワールドコムなどの粉飾決算による倒産劇が起きて世間を騒がせた。

こうした不祥事は、企業行動において、コンプライアンス「法令遵守」の欠如、企業倫理や社内ルールがないがしろにされた結果である。まさにコーポレート・ガバナンス(Corporate Governance)の重要課題である。

コーポレート・ガバナンスについては、田村達也著『コーポレート・ガバナンス』中公新書、2002年9月を参照。

(2) コーポレート・ガバナンス(日本のケース)

日本の株式会社では、社長も専務も平取もほとんどが「元従業員」で、取締役としての「経營業務」とともに「執行業務」を担っている。従って、取締役は「執行業務」の主たる担い手の管理者(執行役員)を監督することが出来ない。

監査役は取締役にくぐり待遇ポストとされていたので、取締役の業務を監査することが出来ない。社長のポストでさえ昔の先輩顧問や相談役がにらみをきかせている。

こうなると、会社は、会社内部の経営者と従業員が一体となった「事なかれ主義」の組織が形成され、あやまれる組織忠誠心さえ芽生える。

こうした組織風土に、組織ぐるみの不祥事が発生する。

これに対しては、「監査役」設置型ガバナンスの方式を採用する会社では、経営監督・監査の窓口である社外監査役を選任し、取締役＝経営者の経営監視を厳格に行い、取締役(director)は取締役業務を「経營業務」に限定して、執行業務は執行役員(officer)に委任し、会社組織にチェ

ック体制を確立することが必要である。

また、なれあい組織に生じやすい不祥事隠蔽体質を改善するには「社内告発制度」ないし「社内通報制度」を設けることも一法である。

(3) コーポレート・ガバナンス (アメリカのケース)

日本でも「監査役設置会社型」と異なるアメリカ型「委員会等設置会社型」が商法改正によって、平成15年4月より選択できることになり、ソニーや東芝はいちはやく、「アメリカ型」を選択した。このアメリカ型は「監査役」は存在せず、それに代わって、「報酬委員会」「指名委員会」「会計監査委員会」を取締役会とは別に設置する。これらの委員会に所属する「監視・チェック」を主な役割とする取締役は、経営に専念する取締役を監視・監督する。その立場は主として株主の利益を守る「株主の代理人」である。

アメリカ型のコーポレート・ガバナンスでは、経営担当の取締役が三つの委員会の監視担当の取締役から監視されており、経営担当取締役 (Director) と業務執行役員 (Chief Officer) とは明確に分離され、取締役は見識のある社外取締役が多数を占め、コーポレート・ガバナンスで期待される「チェック機能」は万全であるように思われた。

しかし、アメリカにおいても、既に指摘したようにエンロン、ワールドコムというアメリカを代表する大企業の粉飾決算事件が発生した。エンロンの粉飾決算では、その監査を担当した会社外部の監査法人アーサーアンダーセンを廃業に追い込んだ。

なぜ、ガバナンスは不全を招いたのか。「株主本位」のアメリカ型会社において、株主とりわけ機関投資家の短期投資リターンの圧力は強く、経営者＝取締役は会社の短期利益をねらい、その裏づけとなる「高株価＝高額報酬」を追求するようになる。経営と執行は分離していたはずなのに、取締役とりわけ取締役会会長を兼務するCEO (Chief Executive Officer) は暴走するし、取締役会はCEOの言いなりになる。

さらに悪いことに、エンロンの場合、不正行為を許すはずのない会社外部の監査機関である監査法人アーサーアンダーセンが、「監査とコンサルティング」の両方の業務を担当していたため、チェック機能が働かなくなっていた。

アメリカのコーポレート・ガバナンスのルールでは防ぎようがないとみた政府は、即刻サーベンス・オクスレー法 (Sarbanes-Oxley Act) と通称呼ばれている会計不信に対処するための企業改革法を制定した。

それによると、企業幹部の不正会計に関する罰則強化 CEOとCFOの財務報告認証義務 監査法人の会計監査とコンサルティング業務の同時併行禁止 である。

(4) スティークホルダーの共生価値調整

株主価値最大化に傾斜している株主のガバナンス力が強いアメリカ型ガバナンスには不信がおきている。企業価値の創造はスティークホルダーの共生価値のバランスを前提にして実現される。

スティークホルダーにはいろいろなスティークホルダーが存在するが、少なくとも、株主、顧客、

従業員のステイクホルダー間のバランスをとらなければならない。右記の図で示す。

このようにステイクホルダーの共生価値共有が保証されるとき、このコーポレート・ガバナンスの信頼システムが築かれることになる。

(5) 企業の社会的責任と企業倫理

企業の不祥事が起こるのは、企業のゆがんだ売り上げ至上主義という経営姿勢の予期せざる結果である。マネジメントの最大

目標が経営効率の向上にあることは当然であるが、経営の適正・健全性を阻害してよいわけではない。

役人であれ民間人であれ、社会とつながりをもつ仕事は、公正な仕事でなければならない、公正に仕事をすすめるなければならないという仕事なるものの公的性格を忘れてから、不祥事が起こる。

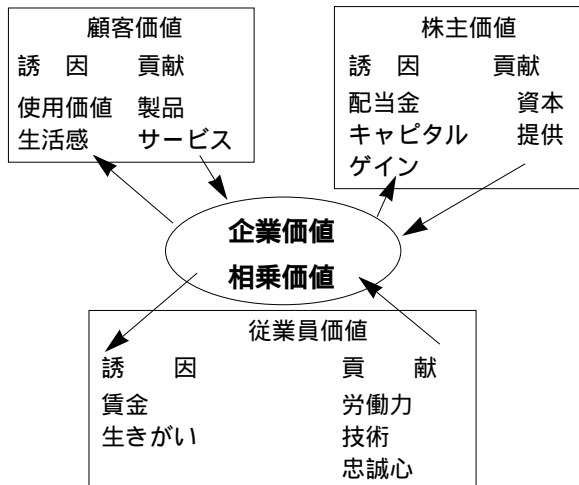
まずは、コンプライアンス（法令遵守）経営の徹底をはかるべきである。しかし、規制緩和の時代である。「法令」や「社内ルール」だけで、コーポレート・ガバナンスをカバーできない。

企業行動には「企業の競争原理と社会原理」あるいは「企業の占有性と共有性」との「相反性」が問題を起こす。そこに、経済優先・利益第一主義の経営を見直し、人間尊重・社会重視の経営を求めることになる。企業不祥事の発生は、その突破口となる。

そこで、この新しい経営価値観に基づいて、「企業の社会的責任」の認知の上に「企業倫理」の成立が求められており、現実に倫理行動基準が策定されたり、企業倫理の遵守機関が設置されている。

従って、モラルハザードにおちいらないためにも、企業活動にたづさわる企業人の行動には経済的行動（右手にソロバン）と倫理的行動（左手に論語）という両側面があることを弁えておかなければならない。

そして、これを補足するものとして、企業の情報開示や経営の透明性が強く求められる。



5 企業自己変革の進め方

企業はビジネスとマネジメントとガバナンスの三本柱で成立していた。変革の根幹をなすものは、ビジネスの革新にあったが、マネジメントにもガバナンスにも変革がある。

例えば、集団主義的・協調性「日本型経営」を個人主義的・競争性「アメリカ型経営」に変革す

るのは、マネジメントの変革である。そこに生まれるグローバル・スタンダードは、コンプライアンス経営を必要とすることになる。これはガバナンスの変革である。

今日の日本の企業は、広い範囲にわたって、変革が進められている。

そこで、企業の自己変革に挑戦する企業人の心構えを模索してみよう。

(1) パラダイムのシフト

パラダイム (Paradigm) はクーン (Kuhn, T.) が提唱した概念で、「模範」・「典型」と訳され、「考え方のモデル」となり、したがって「考え方の枠組み」を与える。自動車生産の世界では、フォード主義 (壮大な設備の量産体制) が支配していたが、トヨタ主義 (Just In Time: リーン生産方式) があらわれた。パラダイムを固定化してはいけない。企業の変革は経営パラダイムの変換から始まる。(正方形の枠にこだわると解けない。正解は4本。マルの中心点を結べという限定がないから3本でも結べる。)

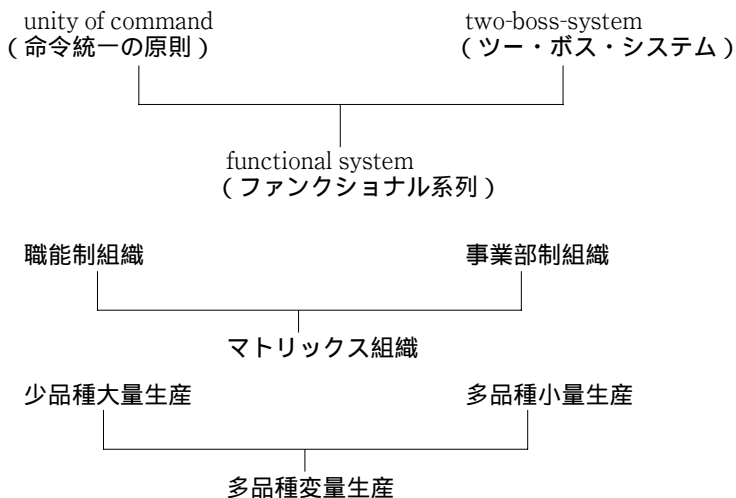
(2) 企業人は「思考の枠」にこだわるな

「思考の枠」、「考え方の枠組み」が異なると、問題・事態を解決できないことがある。試みに次の問題を解いてみよう。9つの百円玉をタテ・ヨコ3つずつ、1cm間隔で正方形に並べた図を書く。正方形に並んだ百円玉の○印を、一筆で折れ直線で結びつける。最少何本の直線で結びつけることができるか。(正方形の枠にこだわると解けない。正解は4本。マルの中心点を結べという限定がないから3本でも結べる。)

このようなことは、イギリスの情報心理学者デ・ボノ (De Bono, E.) が垂直思考 (vertical thinking) では解けないことも水平思考 (lateral thinking) によって解けるという思考方法に相通じたところがある。このようなことを「常識の殻」を捨てろという人もある。

(3) 対極思考の方法

反対の側、異なる発想局面から考え出すとどういうことになるか、経営システムの場面において考えてみよう。



(4) 企業人は999 型人間 (サン・キュウ型人間) を目指せ

ブレーク＝ムートン (Blake, R. R. & Mouton, J. S.) がマネジリアル・グリッド (managerial grid) という管理者類型論を考案した。これは、「業績に対する関心」と「人間に対する関心」という2つの次元で、関心度9 (最高) の組合せ99型を“期待される管理者スタイル”とした。私は管理者に限定せず、企業人全般に拡大し、さらに「自己改造に対する関心」のもう1つの次元を加えて、999 型3次元 (仕事に強く、他人にやさしく、自分を正す) の期待する企業人スタイルを提案する。

(5) 人の上に立つ人のリーダーシップ

リーダーシップ研究の第一人者アーウィック (Urwick, L.F.) は、恐怖心を抱かせて他人をなびかせるデイクティターシップ (dictatorship) とリーダーシップ (leadership) を峻別する。私は、騙してひっぱりこむトリッカーシップ (trickership) とも区別しておきたい。そこで、リーダーシップとは、アーウィックが言うように、上に立つ人は下の者にモラルを誘発させ (すすんでヤル気を起こさせ) 目標達成に貢献させることといえる。(アーウィックのLeadership In The Twentieth Century の訳本『新版現代のリーダーシップ』経林書房 昭和43年を参照。共訳者は明治大学教授藤芳誠一と高崎経済大学故星野清教授である。)

(6) 「木の舟」か「泥の舟」かの選別

カチカチ山の御伽噺がある。「泥の舟」に乗ったら、どんなことをしても沈む。「木の舟」に乗らなければならない。カチカチ山の話では、兎が「泥の舟」も「木の舟」も作ったのだから、狸を「泥の舟」に乗せて復讐を果すことができた。変化の激しい今日の企業において、どの業務が、どの製品が、どの事業が、「木の舟」なのか「泥の舟」なのか、見分けは必ずしも容易ではない。「木の舟」が「泥の舟」にかわる。「木の舟」に乗り換えなければならない。それには、先見性と変化適応力が必要である。

(7) 碎啄同時の革新

^{ソツタク}
碎啄あるいは碎啄同時という言葉は禅宗の碧巖録七則および十六則にある。碎は雛が卵の殻をつつく音、それに応じて母鶏が外から殻をつきやぶるのが啄、転じて禅宗において師家と修行者の呼吸が合うことの意味で、修行者が悟りを開く機が熟したのを見て、師家が動機を与えることを意味している。

企業の変革には、経営者と従業員の間で、生産と販売の間で、親会社と子会社の間で、等々の間で、革新推進組と革新抵抗組の悶着が起きることが多い。革新の場には、碎啄同時の風土が形成されることが望まれる。

企業自己変革の進め方に関しては、藤芳誠一編『ビジュアル基本経営学』第1章現代を彩る経営パラダイム」学文社、1999年4月、を参照。

以上

平成15年12月1日 於 本学1号館142番教室

