

第 98 回 イノベーション交流分科会

日時：2025 年 3 月 3 日 18：00～20：00 (Web 開催)

講演題名：何が日本の経営者を迷走させたのか

講演者：コーン・フェリー・ジャパン/有限会社経営能力研究所 綱島邦夫

講演内容：

- 自身のミッションは失われた 30 年の呪縛を解き、日本企業の成長力の復活のため、アイデアと具体的なソリューションを日本のビジネス社会に提供する事。
- コンサルタントとして企業成長の原動力である事業家的リーダーの発掘と中核管理職の成長の為に社員力と組織文化の開発を支援する活動に取り組んでいる。
- 日本企業の成長の為に 8 つの指針がある
 - <捨てるべき事>
 1. 米国発のカタカナ言葉の乱用
 2. 米国企業は繁栄しているとの誤解
 3. 財務基準による「選択と集中」
 4. 統治型のコーポレートガバナンス
 5. 「人的資本経営」への表層的な取り組み
 - <守るべき事>
 6. 「中核管理職」の育成、日本企業文化独特の「顧客」と「営業」との良好な関係性、「プロジェクト X」的な事業や技術開発
 7. 海外の知識を学び、生かした日本の伝統（和魂漢才、和魂洋才）
 - <新たに獲得すべき事>
 8. 現場主義と戦略思想を超える GAFAM の空想力

各論解説：

1. カタカナ言葉の氾濫
 - 昭和、平成時代にはあまり見られなかったカタカナ言葉が令和に入り突然氾濫している。
 - 英語由来の言葉、カタカナ言葉は思考停止を招き、その言葉の本質を理解出来ない。
2. 米国の伝統企業と大衆の失われた 40 年
 - ビックスリーの代表である GM が破綻
 - GE は航空機エンジンを制作する企業に縮小
 - 20 世紀のコンピューター企業で生き残ったのは IBM のみ
 - シリコンバレーを造った HP の時価総額は今やアップルの 1% 以下
 - 業界を代表した企業の大半（コダック、ポラロイド、ゼロックス、ボーイング、シアーズ、インテル等）は衰退、破産、消滅
 - 繁栄しているのは GAFAM、M7 と呼ばれる移民中心の異星人企業
 - 所得は伸びず生活困窮者が大量発生、トップ 3 と下位 50% の国民の資産額合計がほぼ同額

- 例外として、ジョンソン & ジョンソン及びニューコア等は成長を継続

3. 財務基準による「選択と集中」

- 21 世紀に発生したプロ投資家とウォール街の投資銀行が、「会社は株主のもの」という法的な建前論を金科玉条のものとする
- ROE を重視する彼らにより、企業経営者は収益性の高い事業へのリソース集中と不採算事業の即時売却、資金の自社株買いへの投資を求められた
- 投資家は短期的な株価上昇で売り逃げ、投資銀行は事業売却の M&A で巨額の手数料を取り、残された事業は衰退、顧客と社員、社会が取り残された。

4. 統治型のコーポレートガバナンス

- 日本のコーポレートガバナンスの原点は、大胆な意思決定と迅速な実行
- バブル崩壊後、多人数の取締役会を改め、「執行役員制度」となった
- 2010 年代になると、米国での社長の不祥事に起因し、過度にコンプライアンスを重視する米国流の統治型コーポレートガバナンスが日本企業を席卷した

5. 米国から流入する人的資本経営

- 米国は人的資本経営の発展途上国、米国から流入する言葉の大半は日本に元々あったもので、それが米国に輸出され、今日本に逆輸入されているもの。
- 1980 年までは MBA 出身者が上意下達の経営をすすめていたが、1990 年以降 Japan as No.1 等著書が流行、日本からの学びが広がり、人的資本経営の重要性が叫ばれた。
- 今人的資本経営で喧伝されているスローガンの多くは 70 年前の日本企業に有った哲学

6. 日本企業に固有の 4 つの力

- 昭和時代の日本企業には、営業、顧客、中核管理職、プロジェクト X という世界に例の無い固有の力量があった。
- 英語には営業に相当する言葉が無いが、強いて言えば Merchandising。セールスは販売。

7. 海外の知恵を学び、生かす

- 日本は海外の知識を学び、日本に適した形に加工し、上手に定着させてきた。ドラッカー博士が世界に例の無い日本独自の力として賞賛している。

8.GAFAM の空想力を生かす

- 日本人は現地・現物・現場を歩き、データを集め、発想する帰納法思考が強い。しかし、現場がまだ存在しない未知大陸（デジタル社会、AI 社会）では帰納法思考は通用しない。歴史を学び、普遍の理論を学び、未来を創造する「演繹法思考」が重要となる。

Q&A では、以下が議論された。

- ・GE におけるウェルチの管理スタイルとシックス・シグマの実装、及び日本での顧客満足度測定の重要性
- ・日本とインドの間で実施される人材交流プロジェクト
- ・日本のデジタル化の取り組みの不足と、台湾のデジタル交通システムの成功例
- ・DBS 銀行の成功例とデジタル戦略よりもデジタル化する世界に対する戦略の重要性

- ・現在の若者が大企業に幻想を抱かず、自分自身の力をつけることを重視している事
- ・Googleのエリック・シュミットのジャッジメントとデシジョンを分けるアプローチ
(識者がジャッジし、自分はあまり関与しない。自分はデシジョンのみ)

以上