

# ヤバい経営学

世界のビジネスで行われている不都合な真実

フリーク・ヴァーミュレン 本木隆一郎・山形佳史訳 東洋経済新報社

私が明らかにしたいのは何が本当に起きているのか、何がどのように企業の業績に影響を与えているのか、多くの詳細な研究を辿り乍ら今日のビジネスの世界を基礎から理解してもらえばと思う。

あなたがビジネスパーソンなら、これから説明する「ビジネスで当たり前になっていること」を通じて、ビジネス世界への理解を深めてほしい。

(日本の読者の皆さんへ)

私はこれまで自分の会社なんて世間のありふれた会社である、又自分の業界や自分の国もありふれたものだと考えている経営者に会ったことがない。勿論みんな正しい。然し実際は国や業界の違いを超えて企業は同じ様な特徴を持っている。

「ホンダの記憶」私がロンドンビジネススクールの准教授になった時2000年に初めてMBAの学生に教える為に使ったケーススタディでは本田技研工業の創業と米国での成功物語で1960年代にボストンコンサルティンググループの研究はホンダのビジネスモデルが如何に合理的だったか描かれている。創業者である本田宗一郎はまるで人間を超越しているかのようだ。二番目のケーススタディでは後にスタンフォード・ビジネススクールの教授になった異端児リチャード・パスカルは「気まぐれな性格と数々の芸者遊びで知られ、会社の存亡のかかった銀行への融資の席へ酒に酔ってコスプレで現れた」等と書かれ明らかに間違った経営判断を幾つも行ったが数多くの幸運に恵まれ結果としてうまくいったと書かれている。そう考えると成功する為には企業がどのように組織され経営されているかが重要だと言える。世界は非合理的だという事を見ていだけでなく実際はどうすればビジネスがうまくいくのかを明らかにする事が本書の重要なテーマ。

「ヤバい経営学」～経営の報酬の8割はストックオプションだ～ある研究では、経営者は必要以上にリスクを取りに行くことが明らかになっている。コンサルタントは企業の問題を解決する為にリストラを一生懸命提案しているようにも見える。更に企業買収で買う側の企業は損をする事が研究で分かっているのに何故こんなに多く企業買収が起き続けるのだろう。一つ勘違いしないで欲しい事がある、説明する事は全て厳格な研究と立証できるだけの事実にきちんと基づいている、何故そうするか、私が学者だからだ。私が本当に明らかにしたい事はビジネスに於いておかしな点、何が起きているかである。何が企業の業績に影響を与えているのか？がテーマで如何に今日の成功が明日の失敗になるのか、誰がヒーローになり誰が悪役になるのか、どのように儲かり、どのように金を失うのか、多くの詳細な研究を辿りながら今日のビジネスの世界を基礎から理解してほしい。

{ 1. 今、経営で起きている事 }

\* 真似したくなくても、してしまう？アーカンソー大学の研究者ジェシカがカリフォルニア州の電気やガスの節約を考え節約を呼びかける4つのチラシを作成して配った。①環境の為に ②社会の為に ③貴方の出費も減らせるのだから ④皆も、やってるから

どのメッセージが一番有効だろうか？回答にはあまり差がなかったが4つのメッセージの内一つを選んで家庭毎に違うメッセージを投函し暫くしてチラシを配った家の電気メーターを調査した結果は、明らかに減少したのは「皆もやっているから」だった。

会社の経営も同じだ、多くの場合、経営者がやろうとすることは競合他社がやっていることと同じだ。 P 1

例えばISO9000の流行。

- \* 習慣惰性～真似したら負け～各新聞紙面は非常に大きい、コストでは小さい紙面より高いのに、あえて押し付けている。無料の新聞が市場に溢れ、あまり新聞は読まれなくなったので英国のインディペンデント紙はコスト引き下げの為に大型紙面を廃止して小型の紙面を使い、売上げが急激に増えた(同社は数年に及ぶ価格競争で業績が悪化して破産寸前だった)勿論タイムズ紙他も追随した。
- \* 製薬会社の特殊な営業活動～ある調査では平均的な研究開発費用は売上げの 14%程度、実は一番の金食い虫はマーケティングで何と、売上げの三分の一にもなる、其の内、一番大きな支出は医者の方へ何度も無料のサンプルを持参、時には接待、何故こんなことになるのかは、薬の数が物凄く多いから。1つの新薬を使ってもらうまで 26 回分の無料サンプルを配っている。お世辞にもうまく機能しているとは言えない、にも拘らず製薬会社はこの方法が時代遅れのやり方だと100%信じる事が出来ない。
- \* 自分の会社の事どれくらい知っていますか～ある優良企業の経営者に一番重要な経営課題を聞いたところ、間違いなく「品質改善」だと答えた、社内で品質測定していてシグマ(不良品率の指標)について自分の部門の数値を質問した所、管理職回答と実際の数値の誤差は驚くべきことに715%と桁外れの誤差だった。又、10人中 7 人の管理職は回答を拒み分らないと答えている。回答してくれた勇敢な管理職に「何%の製品が不良か」の答えは 10 人中 7 人の正解率の誤差は 50%以下だった。

## { 2. 成功の罨 (と、そこからの脱出方法) }

- \* なぜ優良企業が失敗するのか～フォーチュン 100 は米国の大企業ランキングとして良く知られている 1966 年に 100 社の内 2006 年に何社が生き残っているか、66社はもう存在すらしていない、更に 15 社は存在するも上場廃止、残っているのは 19 社だけ。
- \* 成功の罨～あの優良企業として有名なインテルも、この成功の罨に陥っている～同社は非常に先進的で数多くの野心的な試みを行なってマイクロプロセッサ(MPU)で大成功を収めたが 1993 年にはMPUが売上げで 75%、利益の 85%を占めていたが、1998年に売上げでは80%利益で 100%迄増えた。
- \* 脅威かチャンスか、それが問題だ、ハーバード・ビジネススクール教授ギルバートは 1990 年代半ばにオンラインメディアの盛り上がりに対する米国新聞社の反応を調査、社内広報や会議で新たなチャンスになると説明していた新聞社は変化にうまく対応していた。対照的に脅威だと考えた新聞社は官僚的な組織や経営スタイルを採用しており失敗し多くは倒産してしまった。
- \* **不況時に目を向けるべきはコストより売上げ**～様々な収益源を持つことは、特定のビジネスへの依存を減らしリスクを軽減、調子の悪い会社は大企業との契約を追いかけたり、全く新しい製品や顧客を開拓すべきではない、それより多くの小規模の会社を狙うべきだ、多くの小さな収益源のいくつかは会社の中の新たなスターになるだろう。
- \* **危機にはイノベーションを**～格安航空の代表格「サウスウエスト航空」は創業初期に問題を抱え、所有する 4 機の内、1 機を売却、思い切った手で「残った 3 機で 100%運航を維持」を決断した、その過程でビジネスモデルを作り上げ新たな企業文化を生み出した。
- \* あなたの会社は生き残る覚悟を持っているか～業績悪化に直面すると得意な事に集中し、より官僚的でトップダウン型の組織になり新しい解決策を考える事を妨げる事に。英国の会社の例で物流システムに関するソフトウェアの受託開発、人材教育も手掛け、不況の最初はコスト削減とレイオフを行っていたが経営者は従業員と共に新たな収益源についての従業員と共に取り組み一握りのアイデアはその後の会社の重要な収益源となった(自動車会社のスペアパーツ製造部門だけは不況知らず)

### { 3. 昇りつめたい衝動 }

- \* 企業買収に熱中する経営者～部族的な本能的行動～社会人類学の最も激しく野心家で攻撃的な人が組織の中で地位や役職が上がり長になるのか分析～トップになる為にはライバルを皆倒すことに躊躇わない、この事実に興味深い点があり激しさや、野心と云った性質は将来的にトラブルに巻き込み、生き残りの可能性を犠牲にしてしまう。
- \* 経営者、結婚、M&A、年老いたミリオネアとピュアな花嫁～驚くべきことに、企業買収は経営者個人の野望やキャリアステップと密接に結びついている。
- \* 時間圧縮の不経済～私が行った大規模の調査でグローバル企業25社の成長戦略では穏やかなペースで着実に成長した方が爆発的に成長した時よりも結果的に儲かるのだ。
- \* ほとんどの買収は失敗に終わる、間違いなくそうなのだ～企業買収の内70%は企業価値が損なわれている、50億ドル以上の案件131件を調査した結果は59%のケースで市場全体の影響を排除したリターンは買収発表と共に低下、1年後には71%マイナス、楽観的だった41%の案件では内55%だけがプラスのリターンだった。やはり3分の2の買収は失敗する。
- \* 経営者の「うぬぼれ病」はどこから来るのか～かの有名な投資家であるウォーレン・バフェットは「多くの企業は自分のことを美しい王女様だと思っている、そして自分のキスがヒキガエルをハンサムな王子様に変えると信じている、そして市場価格に対して高額プレミアムを払う、多くのキスを目のあたりにしたが殆ど奇跡は起こらない」あるアカデミックな研究ではプレミアムは50～70%にもなる、そして自分を過剰に信じている経営者程(メディアで称賛されている)高いプレミアムを払う。

### { 4. 英雄と悪党 }

- \* 現代のヒーローたち～ナショナリストと謙虚なヤツ勝つのは自分勝手な経営者の特徴～ペンシルバニア州立大の二人の教授が111人の経営者(コンピュータのハードとソフトの業界)のナルシスト行動を数えた、ナルシスト経営者は謙虚な経営者より戦略の変更を頻繁に行う事が明らかになった、より頻繁により大きな買収を繰り返していた、又業績のバラツキが大きかった。
- \* 自信過剰の経営者は生まれつきか～アイオワ大学の二人の教授が1980年から22年間2487人の経営者が行った3795の買収案件について調査結果「経営者の過剰な自信は後から備わった確かな証拠を4つ見つけた」①経営者が初めて行う買収は平均すると価値を損ねていない ②初めての買収に対して株式市場からネガティブな反応があった場合経営者は次の買収に対する意欲を失う ③初めての買収にポジティブな反応があった経営者は更なる買収にのめり込んだ ④しかし最初の買収以降案件は平均して株主価値を損ね、経営者の任期後半に行われた買収案件だけが企業価値を悪化させている。自社株買いでは初めて買収経験の経営者も買っているが買収経験豊富な経営者は2倍買っている。
- \* スター経営者と期待の重さ～昔「ファイナンシャル・ワールド」誌について素晴らしい調査「CEOオブ・ザ・イヤー」を発表、この賞では多くのアナリストや経営者への調査を基にして米国大企業の経営者達にメダルを授与、数百人に銅、10人に銀、ビジネスの神様というべき1人に金メダル。ジョージタウン大学の教授達のその後の調査では「表彰された会社が賞を貰えなかった惨めな会社より業績は良かったか？」→「そんなことはない」だった。次にスター経営者が残念な経営者より報酬を間違いなく10%多く貰っている、但し会社の業績が悪い場合はその他の経営者より報酬は少なくなってしまう仕置きがされていた、株式市場の反応は最初の内に0、25%程上昇、但し8ヶ月すると他の企業より8%も低く評価されていた。
- \* 大成功した経営者は本当に有能か～スタンフォード大学のジェームズ・マーチ教授によれば目を引くような好成績を挙げている経営者はリスクとリターンの関係を理解していない、危険なのはこういう経営者が業界内で一番業績を上げているという事実だ、

その為何もわかっていない駄目な経営者の事を素晴らしい経営者だと思ってしまう、確かにこの経営者も一度は幸運をつかみ2度、3度目もあるかもしれないが最終的にはどこかで尽きてしまう。

ファンドマネージャーや株式市場で利益を上げようとしている人達でも最も投資成績のいいファンドはわけの分かっていない人になる、100回の内、99回は上手いかなくても最終的な勝者は100番目のおバカさんになる、厳密に設計されたゲーム程おバカさんを勝者に選ぶ、但し統計的には優れたリスク経営者は平均リターンが高い正規分布を持っているのに対して駄目な管理者は平均リターンが低いが凄く良い時も悪い時も振れ幅がズーと大きい。

- \* 経営者が超人になる時～ミシガン州立大学の2人の教授は102人の経営者を集め実験と統計的な分析の結果は予想通り～会社の業績が好調な時、経営者は自分達の輝かしい努力の結果等を主張、逆に会社の業績が傾いている時は、何か別の要因があって経営者の責任ではないと。そう、経営者も普通の人間と同じなのだ、もっと面白い事は競争会社の業績になると、経営者は他社の好業績を、外部環境のせいにして、競合他社の不振は、その会社の経営者のせいにする。

## { 5. 仲間意識と影響力 }

- \* アナリスト、星占い、レミング～実はみんな同類～アナリスト達が売りを推奨するケースは5%にも満たない理由の一つは報酬の仕組みに関係。アナリストは株価が上がりそうな会社を選び分析しようとする、3人の教授たちの研究でナスダック上場 1442 社とその担当のアナリストの分析では、一人のアナリストが、ある会社の分析を始めるとその会社の業績等に関係なく他社も追随分析の傾向があり連鎖的に行なわれる。又彼等はその会社の将来の業績を、普段以上に楽観的に見積もっている、これにより会社は更に恩恵を受ける、しかし思う様に業績が上がらないとアナリストは自分の調査対象から外し結局は見放されてしまう。
- \* 相反する利益～アナリストは自分の銀行の顧客に肩入れするか～ロンドンビジネススクールにいた2人の教授は複数の業界から 70 社を選びアナリストが行った8169個の評価レポートを集め調査した結果では、80%の確率でアナリストは自分の投資銀行の顧客に対して他行よりも高い評価のレポートを出していた。
- \* マサチューセッツ工科大学のザッカーマンが大規模な研究で発見したことは、アナリストが理解し易くなるという理由で会社は事業から撤退したり、分割したりしている事だ。アナリストは通常一つの業種を担当、しかしある会社の事業がそのアナリストの担当範囲と一緒になければ理解し分析は難しくなってしまうそして会社の株価は低くなってしまふ、アナリストの気まぐれに付き合い事業は1つに集中単純化した方が良い
- \* アナリストの飼いならし方～ミシガン大学とテキサス大学の2人の教授が4595人のアナリスト達を調査し、更に担当している会社の戦略や業績を調べた。最初に分析が示したのは決算等で低い利益を発表する事になった経営者はアナリストに恩を着せようとする事、又、疑問符が付きそうな買収や市場が嫌う多角化のための企業買収を仕掛けようとする会社の経営者も同じような傾向がみられ、悪影響を少しでも軽くしようとしていることだ。このような経営者の努力は意味があり、実体以上にポジティブに発表するという事だ。
- \* 買うのはアドバイスか影響力か～なぜ天下りを受け入れるのか～外部から来た社外取締役は不思議な存在だ。テキサスA & M大学のレスター教授は同僚と共に国政から引退した議員の内、どのような議員が取締役のオファーを受ける事が多いか全ての上院議員、下院議員、閣僚について調べた。1つは政府で長く働いた人ほど取締役を引き受けてほしいと言われることが多く閣僚は他の議員より依頼されることが多い、国政から引退後1年以内に取締役を依頼されている。彼らが現役時代に諮った便宜の見返りという考えとも一貫性がありそうだ、又政権交代で野党に転落した元議員は取締役の仕事の声がかからない。
- \* 取締役というエリート仲間達～1980年代から米国では機関投資家を中心にした株主から経営者が身勝手な事をしないよう何らかの対応策を導入するよう求めた。ミシガン大学のウエストファル教授は417社の1098人の取締役と197人のCEOにインタビューとアンケートを行った、各業界トップの会社では経営者や取締役は所謂同種のエリートでまるで高校時代の人気者の集まりのようだ。

経営者の権力を制限する提案に賛成した取締役は他の取締役から冷たくあしらわれ、仲間外れ、裏切り者のような扱いを受ける。又ひどい扱いを受けた後は思い切って大胆な事はしなくなる。

- \* 取締役のクローン化現象～ノースウエスタン大学の二人の教授が行った1990年代半ばの調査では経営者の後継者は「自分に似た人を好む」傾向をあっさり証明した(フォーチュンの413社)又報酬について会社の業績に連動する給与の割合は減るが報酬の全体は上がっていた。
- \* 仲良し取締役会～ミシガン大学のウエストファル教授は243人の経営者とその会社の外部取締役にアンケート結果は取締役の肩書を持つ友人は経営者のモニタリングとして戦略的意思決定や業績評価の妥当性確認として十分機能、更に継続的にアドバイスしたり相談に乗っている但し非公式の場で行っている
- \* スtockオプション、リスク、そして利益操作～365件のstockオプションと利益操作(違法行為)の関係を調査結果は株価が権利行使価格を下回っているstockオプションを抱えている経営者程会社の財務状況を偽って報告していた(そして逮捕もされていた)
- \* 経営者の報酬を正当化できるか?～3人の大学教授が米国280社をサンプルに研究結果は報酬委員会が比較対象を選ぶとき大体30%が主要事業の業界以外から選択されていた(パッとしない業績)この30%は会社の業績が悪い時には上昇するので自分の会社を良く見せることが出来る。経営者が多額の報酬を貰っている時も経営者の巨額の報酬を正当化していた(自己正当化の為に比較対象を選択決定)
- \* 業績連動給の経営者はアドバイスを求める～米国の製造業とサービス業225社の調査、業績連動の給与割合が殆どない会社の経営者は外部から純粋なアドバイスを求める事はあまりなく反対に業績によって変動する割合が大きい報酬体系の場合はあまり親しくない経営者や自分とは違うバックグラウンドを持つ経営者にアドバイスを求めることが多かった、そして会社の業績にプラスの影響を与えていた。
- \* 臭いものに蓋をしているのは誰か?～1118社の年間事業報告のメッセージを分析悪い情報がどれほど公開されているか計測、分かったことは ①会社の経営者は会社の都合が悪いことは嘘を言ったり隠そうとしている ②外部から取締役を採用する事で会社は嘘をつくことが少なくなる ③外部取締役に株を与えると会社の悪い情報を公開しようとしなくなる。これとは別に、都合の悪い情報を公開しようとしないう経営者は楽観的過ぎる株主へのメッセージを発表した直後に個人で持っている株式全て売り払っていた。

## { 6. 経営にまつわる神話 }

- \* 言えばその通りになる～米国の大企業408社について2人の大学教授が長期インセンティブ制度の効果(ある期間に特定の業績目標が達成されたかを基に経営者に株式や現金で報酬を払う)について踏み込んだ研究では制度を導入すると表明した企業の株価は実際に導入しなかった52%の企業ともども1年経っても株価は高いままだった、つまり株主は導入表明後の確認にはほとんど関心を示さなかった。
- \* 単純すぎる「エクセレントカンパニー」の著者～トム・ピーターズとウォーターマンは「世界で最も優れた企業」43社を分析し、強固な企業文化が優良企業に必要なだと主張している、しかし当時の世界で最も優れた企業の43社は今では3～4社位しかリストに残っていないだろう。
- \* リストラは効果があるのか～大学教授が人員削減を行った122社の必要なデータと統計手法で人員削減が利益率向上に貢献したかを、調べた結果は「貢献しない」だった、そして利益率を悪化させていた。
- \* どうすれば人員削減を成功させられるか～会社が常に社員を大切にしていると副作用をうまく抑えられる。公平で公正な人事制度を持つ企業は人員削減後も自己退職率は変わらず高い士気を保てる。
- \* 流行りの経営がもたらすもの～目標管理、ゼロベース予算、トレーニンググループ、Y理論、Z理論、多角化、マトリックス組織、社員参加型経営、歩き回る経営、多能工化、QCサークル、BPR、総合品質管理、チーム経営、シックスシグマ、ISO9000そういう施策の多くは最早見向きもされていない一過性のものだ。流行りの経営手法は経営者の報酬が増え、業績に関係なく「最も尊敬される企業」の順位向上に貢献。TQMやIS9000等の多くは有害にも拘らず、経営手法の多くはウイルスのように生き続ける。 P 5

- ペンシルバニア大学のベンナー教授とハーバード・ビジネススクールのトッシュマン教授はISO9000導入の短期メリットは明らかにイノベーションを阻害し長期的には大きなマイナスにしてしまう事を明らかにした。
- \* スター専門職に報い過ぎてはいけない～ハーバード・ビジネススクールのグロイスバーグ教授は、316人のトップクラス証券アナリストの実績につき調べた(この実績は全米リサーチチームが発表するランキングによって測っている)アナリストが他社に転職するとランキングが即座に大きく下がり、転職後に担当する業界でアナリストランキングトップのままの確率は50%も低下、又実績の低下を取り戻すのに5年程かかる
  - \* パテントシャーク(特許鯨)～多くの業界で特許は競合他社に対して非常に限られた防御力しか持っていない、そこで特許をなるべく多く出願する事でできるだけ製品を護ろうとする、しかし同業他社も同じ事をする。特許が網の目のように張り巡らされ事前にどの特許を侵害するか正確には把握できない、シャークは特許侵害の対価として巨額の補償を要求する、企業はシャークに去ってもらう為に多額の和解金を払う
  - \* 情報過多への対処方法～ハーバード・ビジネススクールのハンセンとハース教授は4大会計事務所の1つのデータベースを調査対象にした。43の業務グループ毎に調べて研究の結果、正しいバランスは、もし業務グループが他のグループでも広く扱っているトピックの情報を提供しようとした場合はかなり厳選する方が良い結果を得られた。いつも厳選した中身のある書類を提供しているグループの場合は幅広く情報を提供した方が評価は高かった。どんなビジネスであれ自分達が提供している情報に合う戦略が必要
  - \* ノウハウが悪さをするとき～前述のハンセンとハース教授はコンサルタントのノウハウ活用について研究、社内のデータベースにどの位アクセスし他の同僚にどれ位アドバイスを求めたか測定、驚くべき事に内部データベースにアクセスすればする程入札に負けていた、又経験豊富なコンサルタントほど顕著だった。
  - \* 無能な研究開発部門の使い道～研究開発部門を持つことで競合の発明を盗めるようになる、研究開発への投資によって技術を理解し、その技術を自社の製品やサービスによりよく生かせるようになる。

## { 7. 暗闘の中での歩き方 }

- \* 「今のビジネスは昔より速く変化している」って本当?～経営戦略の仲間ミシガン州立大学のマクナマラ教授と二人の同僚は5700社の過去20年以上の業績を分析、結果は今日も昔も競争環境は全く変わっていない(分析は1970年代後半まで遡り様々な業界の11万4191項目を調査)
- \* イノベーションって本当にいいこと?～中国の医薬品業界で今も存在する約1300社とその会社のイノベーションに関するデータから統計的な手法で調査。結果は「イノベーションを目指すべきではない、そうすればイノベーションを起こす人よりもリスクを取らず高いリターンを得られる」この話は皆と私だけの秘密
- \* 何度でも組織再編しよう～外部環境の変化に対応する為、会社は変わろうとすることが多い。他にも手遅れになる前に過度の権力集中を止める事(研究で権力は既に持っている人の所へ、より権力が集まる傾向がある為、成功している経営者は権力の配分が偏り過ぎる前に組織を変えてしまう)、そして変化に対する適応能力を高める事。本当に組織再編が不要でない限り、組織は変えるべきだ。私の仲の良い同僚は米国のシスコ社の定期的な組織再編を調査して複雑な「協調問題」の解決に役立つ事を発見した。
- \* イノベーション・ネットワークで市場を広げる～IBMは特定のプロジェクトでは体系的、継続的にパートナーを選び共同で進めている、直接的な競合他社がパートナーの時もある。英国のホーンビーは鉄道模型や、スロット・レーシングカーのコースを作る象徴的な会社で最近のイノベーションとしてリアルな蒸気機関車がある、その商品を閃いたのはホーンビーのお客、その顧客を訪れ基本的な設計を自社で製品化。又、スロットカーのレース用トラックはスペインの競合他社が送ってくれたものでお互いに発明品を送る、ホーンビーや同業他社はイノベーションを共有した方がよりメリットが大きい、パイのサイズは大きくなると。
- \* 顧客をかき回す? マッキンゼーの流儀～社員は去る、去ったあとは顧客企業に移ってもらおう、それが、マッキンゼー方式、去った社員は実業で働き始めると古巣のマッキンゼーのコンサルタントを雇うのだ。

## { 8. 目に見えるものと見えないもの }

- \* 上場の隠れたコスト～ある経営者は「上場しているメリットはよく分からない、資金確保には役立つだろうが・・・」個人的に話したことのある経営者は全員株式市場への対応に3割もの時間(マスコミ、機関投資家、アナリスト他)を割いていると、もし上場していなければ、そんなに多くの時間を割く必要はないだろう。
- \* 「株主価値経営」は一体どこから来ているのか～上場企業の経営者にとって一番大きい地位を占める言葉だろう(株式会社の目的は株主の為に企業価値を最大化する事とされている)この考えは米国社会。株主の第三者責任は有限で、株主の会社所有権も制限されている。社員は株主以上に多くの事を会社に与えている知的能力や忠誠心アイデア・会社固有のスキル獲得・投資等会社も社員を大事にすべき
- \* 最優先すべきは本当に株主か～サウスウエスト航空の創業者で前社長のハープ・ケレハーは「私達は社員を最優先します」と米国企業の中では株主が一番ではないと云っているのはかなり異端だ、続いて「社員が幸せなら顧客も幸せになるし、多くの幸せな顧客がいれば株主も間違いなく幸せになる」と。もし、あなたが、組織の長として社員の根本的な要求に応えることが出来たら、とても強力な組織になるだろう。社員は自分の会社を成長させる事に惜しみなく努力し会社に誇りを持ち会社全体を強くさせるだろう。
- \* **金融危機の本当の原因**～2008年の金融危機は経営の構造的な失敗の縮図だ。それは大企業の統治の間違ったやり方の結果だ。失敗の中心にある1つ目の問題は、職務の細分化と専門化だ。投資銀行は金融工学により金融商品がドンドン複雑化し専門家は住宅事情の状況をほとんど理解していなかった、販売する銀行員も金融商品の制度内容や米国の住宅市場について理解していなかった、こうして経営者もどのくらいのリスクがどこにあるか全く理解できなくなってしまう。二つ目の重要な問題は「成功による盲目」会社の拡大路線の成功によって、その戦略に対する疑問の声は全て押さえつけられる群集心理。三番目は他の金融機関と同じ事をしないと保守的過ぎると批判規制当局・他の政府機関も圧力をかける四番目は強欲さ、英国国教会さえも巨額の資金を金融商品に投資、金融システムが崩壊すると投資銀行を声高に批判した、大司教はその商品を買う事は空売りしていることと同じ事だと知らなかった。金融業界では職務の細分化と組織の専門化が高度に進んでいてその金融商品の利益がどの様に生み出されているのか見えなくなっていた。規制の強化、量的緩和、金融政策では事態の再発を防ぐことは難しい。それよりも、コミュニティの一員でありたいという人間の根本的な欲求を活用した方が良いだろう。
- \* CSR(企業の社会的責任)は儲かるか～CSRの活動を財務業績だけで見るとは顧客等からの訴訟、政府からの罰金や罰則などの規制措置の出来事で株価がどう反応するかを測定した結果は、CSR指標が低いと、悪いニュースが発表されると株価は急落した。逆にCSRについて実績がある企業の場合はそこまで大きくは下がらなかった、つまりある種の保険になると。
- \* 企業は愛と金を生む(ただし、株主が許せば)～ミシガン大学のアレクサンドラ・カツパルチェックは1991～2002年の期間デラウェア州の878企業について調べ同州ではいくつかの判決の結果、敵対買収が突然とても難しくなった、判決後企業が地元コミュニティや自然環境をより気にするようになった事を発見した。企業は安心して環境やコミュニティに配慮できるようになって、株主価値は向上し、企業の株価純資産倍率は長期的に上昇していた。敵対的買収の危機から守られた経営者の報酬も増えていた。

### { エピローグ「裸の王様」 }

- \* 別に裸だって構わない～裸の王様の物語は本書のあり方を表している、本書は、まるで少年の様に「王様は裸だ」と叫んでいるのだ。ビジネスの世界は、いつも何か「うわべ」のものに包まれている。ビジネスの世界では、そのままの姿を見せてもよい、まずは裸である事を認めよう。そうすれば風邪をひく前に何か変えられるかもしれない。本誌は経営科学のキッチンとした研究の基づく本である、それも世界中の有名なビジネススクールの研究だ。本誌は、貴方に誇りを持って王冠としてかぶってもらいたい、お願いだから、服だけはちゃんと着て欲しい。

( 完 )