

〔２〕経営戦略の前提が変わる
(明日を支配するもの「P・ドラッカー」)

あらゆる組織が、自らの事業についての定義を持つ。すなわち、自らの事業、目的、成果、顧客、価値についての前提をもつ。

「事業の定義を現実の成果に結び付けるもの」が経営戦略である。経営戦略の目的は、組織をして、その望む成果をあげさせることである。したがって経営戦略は、組織をして、機会志向たらざるをえなくする。

同時に、経営戦略は事業の定義の適切さを明らかにする。経営戦略が望ましい成果を上げない時には、事業の定義を考え直さなければならない。もちろん、経営戦略上予期しなかった成功も、事業の定義を見直すべきことを教える。まったくのところ、何が機会であるかを定めるものは経営戦略である。経営戦略がなければ、何が成果に結びつき、何が資源の浪費にすぎないかを知る術はない。

それでは、二十一世紀という急激な変化と不確実性の時代にあって、経営戦略自体が前提とすべきものは何か。組織特に企業が、自らの経営戦略の前提とすべきものは何か。何か確実なものはあるのか。

これからの時代にあって、確実なものが五つある。いずれも、今日の経営戦略が前提としているものとは異なる。そもそも経済にかかわるものではない。社会と政治にかかわるものである。

それは、次の五つである。

- i) 先進国における少子化
- ii) 支出配分の変化
- iii) コーポレート・ガバナンスの変容
- iv) グローバル競争の激化
- v) 政治の論理との乖離

【１】先進国における少子化

①激変する年齢構造

最も重要な二十一世紀の現実、破局的ともいえるべき少子化の進行である。しかも、これは人類史上初めてのものである。

すでにヨーロッパと日本では、出生率が人口を維持できないところまで下がった。人口の維持に必要な二・一をはるかに下回っている。イタリアの豊かな地域例えばボローニャなどでは、1999年の出生率は〇・八まで下がる勢いである。日本でも一・三まで下がりつつある。

つまるところ、日本とヨーロッパ、特にポルトガル、スペイン、フランス南部、イタリア、ギリシャなどの南欧諸国は、二十一世紀末には集団自殺同然の様相を呈する。現在六千万人のイタリアは二千万人から二千二百万人、一億二千五百万人の日本は五千万人から五千五百万人に減少する恐れがある。北欧諸国さえ、出生率は既に一・五となり、さらに

〔2〕経営戦略の前提が変わる
(明日を支配するもの「P・ドラッカー」)

下がり続けている。

アメリカでも出生率は二・〇以下となり、下がり続けている。しかも二・〇近くの水準を保っていられるのは、メキシコなどからの移民一世が、母国の高い出生率を引きずっているからにすぎない。

ヨーロッパでは、すでに人口はピークに達した。日本も間もなくそうなる。アメリカでは二十年から二十五年で達する。そのアメリカさえ、2015 年以降、人口が伸びるのは五十五歳以上人口だけとなる。

重要なのは、人口の総数より年齢構造である。人口二千万人となる 2080 年のイタリアでは、十五歳未満人口はごくわずかとなり、六十歳以上人口が圧倒的に多くなる。日本も同じようになる。アメリカさえ、すでに十五歳未満人口よりも定年後人口の伸びの方が大きい。アメリカの場合、2015 年までは、絶対数では十五歳未満人口の方が大きい。だが、その後は急速に減少に向かう。

(もちろん、第二次大戦直後のアメリカのように、出生率が短期間に大きく上昇する可能性はある。しかし出生率が急激に上昇しても、生まれてくる赤ん坊が労働力となるには、少なくとも二十年を要する。

史上例のない大量移民でも起こらない限り、先進国では労働力人口の急激な減少をとめる手だてではない。アメリカでは 2015 年前後に労働力の減少が始まる。他の先進国ではもっと早く始まる。)

これは類のない変化である。記録は残っていないが、ローマ帝国も 250 年頃、出生率の低下に見舞われたようである。しかし、定年後人口が十五歳未満人口を上回るなどという、すでにヨーロッパの一部で見られ、二十一世紀半ばにはあらゆる先進国で見られるようになる事態には、全く前例がない。

少なくともこれまでの二百年間、先進国特に先進国の企業は、人口が増加することを前提としてきた。

(西洋では、1400 年以降、人口は増加する一方となった。とくに 1700 年以降第二次大戦後の一時期まで、人口は急速に増加した。日本では、戦国時代の終わった 1600 年頃から、人口が徐々に増加を始めた。1800 年以降第二次大戦までは急速に増加した。)

今や、先進国ではあらゆる組織が、人口とくに若年人口の減少という全く新しい現実を前提として、経営戦略を立てなければならなくなっている。

②高齢化の問題

他方、今日先進国において、エコノミスト、政治家、一般国民の関心を惹いている高齢

〔2〕経営戦略の前提が変わる
(明日を支配するもの「P・ドラッカー」)

化の方は、特に目新しいことではない。先進国では、十八世紀に平均寿命の伸びが始まり、十九世紀に加速した。むしろこの五十年間は、加速の度合いは弱まっている。

そのうえわれわれは、高齢化の問題については、対処の仕方がある程度知っている。確かに高齢化は、難しく、気のめいる問題である。だが今後二十年あるいは三十年後には、先進国では定年が、実に七十九歳まで延長されることもありうる。何故ならば、たとえばアメリカが公的年金を導入した 1936 年当時の年金受給開始年齢六十五歳は、当時の平均寿命からして、今日は七十九歳に相当するからである。

また、今日の途上国で見られる人口増加も、目新しい問題ではない。先進国の百年前の人口増加と同じ性格のものである。途上国の方が、とくに増加率が高いわけではない。しかも途上国の人口増加率は、インドは例外として、すでに天井を打っている。したがって、途上国の人口爆発は、危機的な水準に達する前に落ち着く、すでに食料や原料は、大問題にならずにすむことが明らかになっている。

たしかに水と大気汚染は問題である。人口と環境をバランスさせなければならない。だがこの問題でさえ、通常考えられているように、全く新しい問題というわけではない。ドイツのルール地方など、すでに二十世紀初めのヨーロッパで経験され、解決されたことのある問題である。

③少子化の意味

繰り返すならば、われわれにとってまったく未経験の新しい問題が、先進国における破局的ともいうべき少子化の進行である。その意味するところのものは、すでに明らかである。

i) 今後二十年から三十年において、先進国では、人口構造をめぐる諸々の問題が政治の中心となる。当然、それは喧々譁々たるものとなる。今日、少子化の危機に備えのできている国はない。人口構造についての問題意識に従って組織された政党や政策協調は表れていない。定年延長の主張は、右翼と位置づけるべきか、左翼と位置付けるべきか。六十歳以降の就業促進を目的とする所得税の高年者減税は、進歩的というべきか、保守的というべきか。

同じように、あるいはそれ以上に難しい問題が移民の受け入れである。人口が減少する豊かな先進国のすぐ隣に、人口が増加する貧しい途上国がある。アメリカの隣には中央アメリカとカリブ海諸国、南ヨーロッパの隣にはアフリカ、ドイツの隣にはロシア、日本の隣にはフィリピン、インドネシア、中国がある。

人の流れの圧力に抗することは、引力の法則に抗するに似ている。それでいながら大量移民、とくに文化や宗教の異なる国からの大量移民ほど危険な問題はない。

(最も深刻なのが日本である。定年が早く、労働市場が硬直的であり、しかも大量移民を経験したことがない。これに対し、さほど深刻にはならないのが、おそらくアメリカ

〔2〕経営戦略の前提が変わる
(明日を支配するもの「P・ドラッカー」)

である。もともと移民の国であって、労働市場が柔軟である。だがそのアメリカさえ、移民による人口構造の変化は政治的な感情を刺激し、全く予測しがたい政治的变化をもたらす。）

ii) そのため、先進国では安定した政治も強力な政府も望みえなくなる。政治は不安定た
らざるをえなくなる。

iii) そして、退職の意味が変わる。早期退職の傾向はこのまま続く。だが、早期退職した
者が働かなくなるわけではない。フルタイムの正社員としてではなく、パートタイムとし
て働く。こうして、あらゆる契約関係のうち最も定型化した最も硬直的だった雇用関係が、
少なくとも高年者に関する限り、多様化し柔軟になっていく。

この変化は、高年者人口の重心が肉体労働者ではなくなるに伴い、さらには知識労働者
となっていくに伴い、加速していく。

(アメリカでは、1948年に始まったベビーブームによる団塊の世代が定年に達する2010
年ころ、この変化が本格化する。何故ならば、彼ら団塊の世代こそ、その過半が肉体労働
者とならず、その多くが知識労働者になっていったという人類最初の世代だからである。
三・四十年に及ぶフルタイムの労働の後であっても、肉体労働による身心の疲労が蓄積
されていないために、その圧倒的に多くが、身体的にも精神的にも働き続けることを
望むという初めての世代だからである。)

このような状況の下にあって、仕事と雇用に関して、特にイノベーションが必要とされ
ているのがヨーロッパと日本である。アメリカには、まだ若年者人口が多い。そのためア
メリカは、2010年頃まで変化を引き延ばすことが出来る。

しかしそれにもかかわらず、新しい関係はアメリカで発展する。労働市場が開放的かつ
柔軟であって、雇用主、被傭者のいずれもが実験の精神に富んでいるからである。

したがって、アメリカにおいても、企業に限らずあらゆる組織が、高年者特に高年の知
識労働者との雇用関係について、早急に取り組まなければならない。やがて、定年後の知
識労働者を惹きつけ、とどめ、生産性を存分に発揮させることが競争力の強さを意味する
ようになる。

いずれにせよ、これからの経営戦略は、仕事のますます多くの部分、しかも重要な部分
が、今日の定年年齢を過ぎた人たち、幹部でもなければ肩書もない人たち、従業員でもな
い人たち、少なくとも毎日出勤してくるフルタイムの従業員ではない人たちによって行わ
れるようになることを、当然の前提としなければならない。

iv) あらゆる先進国において、働く人たちすべての生産性、特に知識労働者の生産性を急
速に向上させなければならなくなる。さもなければ、いかなる国、いかなる組織といえど
も、その地位を失い、貧窮化への道をたどる。

〔2〕経営戦略の前提が変わる
(明日を支配するもの「P・ドラッカー」)

④少子化はチャンスだ

それでは、個々の企業にとって、高齢化と少子化は何を意味するか。そもそも、高年者人口の増加は、新しい市場をもたらすのか。それはどのくらい続くのか。あらゆる先進国において、今日最も豊かな人たちが高齢者である。退職後の方が収入の多い人たちさえいる。その高齢者の数が増える。

しかし、彼らはいつまで豊かでいられるのか。それとも、やがては豊かでなくなるのか。さらには、いつまでそれらの新しい市場で金を使ってくれるのか。さらに重大なこととして、いつまでずっと元気なつもりで使ってくれるのか。

これらの問題への答えが、二十一世紀の先進国の市場と経済の姿を明らかにする。

そしてもちろん、若年者人口、特に赤ん坊、子供、十代という十八歳未満人口の減少は、何を意味するか。この変化は、脅威以外のものを何も意味しないのか。あるいは、この変化もまた、一部の組織にとっては大きな機会となりうるのか。

少子化は教育の充実のための機会となる。しかし今のところ、教育が国の将来にとって重要であり、特にその要としての小学校の先生方を大切にし、報いるべきことを理解しているのは日本だけのようである。

少子化は、子供用品のメーカーにとってさえ機会となる。子供の数が少なくなるということは、逆に、一人ひとりの子供の存在が大きくなるということであり、親の可処分所得のうち、子供に使う分が増えるということである。

(この現象は、国策として少子化を推進している唯一の国、中国ですでに起こっている。中国の一人っ子政策は、特に都市ブルジョワで徹底している。その彼らが一人っ子にかけている費用は、三・四人の子供が普通だった頃にかけていた費用の総額を上回る。同じことは、ドイツでもイタリアでも起こっている。

アメリカでさえ、少子化の始まった中流家庭では子供にかかる費用が増大している。マテル社製の高価格のバービー人形は、このことを理解し、機会としたために成功した。)

出生率の低下は、政治的、社会的に、今日ではまだ予測しきれない規模の影響をもたらす。国民経済と企業経営にも影響をもたらす。しかし、すでにそれを機会とすることは可能である。それらの機会の成果を調べることもさへ可能である。

したがって、今日の資源を明日のために投じるという、本来の意味での経営戦略を策定するためには、人口構造の変化、とくに先進国における出生率の低下を前提とすることが不可欠である。しかも今日のあらゆる変化のうち、この先進国における少子化こそ、最も前例がなく、最も劇的であって、かつそのもたらすものが最も予測困難である。

〔2〕経営戦略の前提が変わる
(明日を支配するもの「P・ドラッカー」)

【2】支出配分の変化

①あらゆる情報の基本

人口構造の変化と同じように重要でありながら、経営戦略上ほとんど関心を払われていない二十一世紀の現実として、支出配分の変化がある。二十一世紀に入ってから数十年というものは、この支出配分の変化が、人口構造の変化と同じように大きな意味をもつ。

企業は、市場シェアには気を使う。売り上げを知ろうとし、その増減を気にする。事実あらゆる企業が自らの成長の度合いを把握している。ところが、ほとんどの企業が本当に重要な数字を知らない。すなわち顧客の全支出のうち、自社が提供するカテゴリーの製品やサービスに使ってもらっている割合についての数字である。この数字の増減を追っている企業は、事実上皆無といって良い。

支出配分の変化こそ、あらゆる情報の基本である。しかも、必要な情報の中では、むしろ手に入れやすいものである。経営戦略のための基本的な情報である。何故ならば、支出配分は、一度落ち着くならば、長い間そのまま続くからである。一般的に言って、好不況の影響さえ受けることがあまりない。

したがって、支出配分の変化ほど、企業にとって重要なものはない。同じように重要なものが、同一カテゴリー内での変化である。

二十一世紀の初めの数十年間は、この支出配分のカテゴリー間の変化と、カテゴリー内での変化の双方が、かなり重要なものとなる。ところが、この支出配分の変化に注目している企業やエコノミストはあまりない。そもそも、彼らはそのような問題があることさえ知らない。

(あらゆる経済学者と、極めて多くの企業人が、「二十世紀の経済発展は経済活動によってもたらされた」と思っている。そうではない。実際には、二十世紀を通じて、先進国では経済的なニーズのために向けられる支出は一貫して減少していた。)

②二十世紀の成長分野

二十世紀における成長分野は、政府、医療、教育、余暇だった。しかもこの間、生産性や産出能力の伸びのうち、余暇の取り分が他の三つの分野を合わせたものに相当していた。

(1900年当時には、先進国ではほとんどの人が年五十一週、週六日、六十時間働いた。祝日は八日ほどだった。ところが二十世紀の終わりには、年四十七週、週五日、四十時間、ドイツでは三十四時間から三十五時間働くだけとなった。祝日も増えた。こうして年間労働時間は、かつての三千時間以上から、ドイツでは千五百時間以下となり、先進国中最も多いアメリカでさえ 1850 時間となった。)

これら二十世紀における四つの成長分野のうち、支出配分に最も大きな影響を与えたも

〔2〕経営戦略の前提が変わる
(明日を支配するもの「P・ドラッカー」)

のが政府だった。ただし、政府自身の消費はそれほどではなかった。平時では、最大規模の政府さえ、消費の主体としては小さな存在である。だが、政府は国民所得の三十%から五十%を再配分する。政府が国民の支出配分に大きな影響を与えるというのは、主としてこの意味においてである。

今日、医療、教育、余暇が財とサービスの大きな消費である。しかしいずれも、そのもたらすものは経済的な満足ではない。

さらに、政府、医療、教育、余暇の四大成長部門は、市場経済のものではない。経済学という需要と供給の法則に従わず、価格の影響を受けず、経済学のモデルの外にあって、経済学の理論に従わない。にもかかわらず、これら四つの部門は、先進国では、最も資本主義的な国においてさえ、GNPの半分以上をもっていく。

したがって、企業をはじめあらゆる組織が、自らの経営戦略を考える上で真っ先に検討すべきものが、これら四つの部門における諸々の変化である。しかも今後数十年において、このいずれもが大きく変化することが確実である。

アメリカとイギリスの数字にはまだ現われていないが、GNPの再配分という政府の機能がこれ以上増大することはないと思われる。しかし先進国では、民営化の進捗が期待される一方において、国民の支出配分に大きな影響を与える要因が一つ、新たに登場している。それは、経済資源の使途を大きく左右する新しい規制である。すなわち『環境対策』である。したがって、経営戦略を考える上では、やはり政府の政策をまず検討しておかなければならない。

これに対し、余暇はすでに成熟部門であって、衰退部門でさえあるかもしれない。先進国では労働時間の減少は底をついたとみられる。アメリカやイギリスでは労働時間の増大傾向さえ現れている。

(軍需に次いで二十世紀最大の成長を遂げてきた余暇市場には、衰退市場としての兆候がいくつか現れている。余暇市場において、購買力に相当する『時間』をめぐる競争が過熱している。利益率が低下している。映画館とビデオ・レンタルの例に見られるように、サービス間の差別化が困難になっている。)

医療と教育の二つは、今後とも成長部門であり続ける。人口構造の変化のためである。しかし、いずれも部門内での様相は一変する。たとえば、すでに述べたように、教育の分野では学校教育から継続教育への重心の移行が起こる。そして医療の分野では、あらゆる先進国において、さらに激しい変化が起こる。

③成長部門の変化の意味

それでは、これら二十世紀の成長部門における変化は、個々の分野、あるいは企業、大学、病院、教会など個々の組織の経営戦略にとって、いかなる意味を持つか。

〔2〕経営戦略の前提が変わる
(明日を支配するもの「P・ドラッカー」)

この問いに答えるには、成長産業、成熟産業、衰退産業の別を知ることが必要である。
成長産業とは、需要の伸びが国民所得や人口の伸びを上回る産業である。成熟産業とは、
両者の伸びがほぼ同じ産業である。衰退産業とは前者が後者を下回る産業である。売り上
げの絶対量は問題ではない。

(例えば自動車産業のうち普通乗用車は、先進国ではすでに三・四十年にわたって衰退
産業である。成長産業だったのは1960年代までである。ヨーロッパと日本のモータリゼ
ーションが終わった時点である。もちろん世界全体での普通乗用車の売り上げは、今日
でも伸びている。しかし、世界全体の国民所得や人口の伸びに比べるならば小さい。

同じように、第一次大戦以降、あるいはすでに1900年以降、先進国に限らず世界全体
としての一次産品への支出配分は、戦時を除き、年率にして約〇・五%ずつ減少してい
る。食料と工業用原料への支出のいずれもが減少している。1900年以後、一次産品の価
格が一貫して低迷した原因はここにある。この傾向は今日も続いている。)

もちろん、成熟産業や衰退産業が復活して、再び成長産業となることはある。

(鉄道車輛や道路建設機械などの輸送関連機材がそうなるかもしれない。先進国では輸
送インフラの再整備が著しく遅れている。新興国や途上国では、需要の伸びに数十年は
遅れている。その典型が中国である。

はたして、この輸送関連機材への需要は、十九世紀半ばのように、経済発展の起爆剤
となりうるのか。今の所その気配はない。しかし注視する必要はある。)

繰り返すならば、支出配分の変化ほど、組織の経営戦略にとって、脅威としても機会と
しても大きな意味を持つものはない。

④現在の成長産業

それでは、今日成長産業となっているものは何か。そこから学ぶべきものは何か。

二十世紀後半の三十年間における最大の成長産業は、情報産業ではなく、金融サービス
産業だった。かつて一度も存在したことのない全く新しい種類の金融サービスだった。す
なわち、先進国の中年以降の豊かな人たちの退職準備のための金融サービスだった。もち
ろんその背景には、前述の先進国における人口構造の変化があった。

(先進国では、新しく登場した豊かな中流のサービス労働者や知識労働者が、四十五歳
から五十歳に達した時、もし長生きしたならば、手にできる退職年金では足りないこと
に気づき始めた。そこで彼らは、三十年後の財政基盤のための投資機会を探し始めた。

こうして生まれた成長産業は、J・P・モルガン、シティバンク、ゴールドマン・サ

〔２〕経営戦略の前提が変わる
(明日を支配するもの「P・ドラッカー」)

ックスなどの法人金融サービスとは異質のものだった。新しく生まれた投資家の関心は、金融取引で利益を上げることではなく、退職後の資金を確保することにあった。

このことを理解した年金基金や投資信託、あるいは証券会社が、アメリカ、イギリス、そしてヨーロッパ大陸諸国、日本の市場で業績を上げつつある。

だが、大金融機関のほとんどがこの新しい金融サービスを理解しなかった。先進国の支出配分において、金融の取り分が大幅に増大してきたことしか理解できなかった。そのため彼らは、従来型の法人金融サービスを急拡大した。しかし現実には、企業融資や債券発行などの従来型の金融サービスは伸びず、逆に大幅に縮小した。

なぜならば、それは大企業相手の市場だったからである。先進国での成長部門は、日本でさえ、すでに二十年も前から中堅企業になっていた。大企業のシェアは低下し始めていた。しかるに、中堅企業は従来型の法人金融サービスの顧客ではなかった。

そのため大金融機関のほとんどが世界的な規模で手を広げた。仕事が少なくなったうえに、競争の激化により利益が上がりなくなったため、アメリカ、イギリス、日本、ドイツ、フランス、スイスの法人金融の巨人たちは、膨大な間接費を賄うためにも、自己勘定取引、すなわちむき出しの投機に入った。もちろん結果は、十五世紀のヨーロッパのメディチ家の破綻以降の金融史が教えるように、破局だった。

そして、この成長産業としての金融サービスの方向についての読み違いが、九十年代のアジアに発し、今日世界経済全体を脅かすにいたった金融危機の原因の一つとなった。)

とはいえ、新しく登場した投資家と、それに伴って生まれた新しい個人金融サービスは、いかなる金融危機にもかかわらず、今後も成長を続けるに違いない。少なくとも、先進国においては、前述の人口構造の変化に則した退職制度が生まれるまでは続かざるを得ない。ここにもう一つ、別の成長産業の例と得るべき教訓がある。

(今日われわれが情報と呼んでいるもの、正しくは外の世界へのアクセスが、途上国を含むあらゆる国において、国民所得や人口の伸びを上回る成長産業だったことは誰でも知っている。ただしその誰でもが、情報と聞くと、エレクトロニクスやコンピュータを連想する。だがこの三・四十年を見るならば、出版物の発行部数もまた、電子機器と同じように伸びた。

今日世界の二大出版社、ドイツのベルテルスマンとオーストリアのマードックはアメリカのインテルやマイクロソフト、ドイツのSAPほどの急成長はしていないかも知れない。しかし、電子情報産業全体の平均よりもはるかに成長し、利益を上げている。

すでに世界で最も大きく、しかもさらに成長しつつある出版物市場はアメリカである。ところが、アメリカにはこのことを理解した出版社はなかった。そのためその多くが、ベルテルスマンやマードックをはじめとする外国の出版社の傘下に入った。この二社は、

〔2〕経営戦略の前提が変わる
(明日を支配するもの「P・ドラッカー」)

アメリカ以外でも市場を支配するようになり、アメリカ、ヨーロッパ、日本で成長を続けた。ベルテルスマンは、中国においてさえブック・クラブを経営している。)

⑤質的な変化の分析が不可欠

企業にせよ非営利組織にせよ、自らが成長産業、成熟産業、衰退産業のいずれにあるかによって、マネジメントの仕方が変わってくる。

国民経済や人口の伸びよりも大きな需要の伸びがある成長産業では、自らが未来を作るという姿勢での経営が必要となる。イノベーションの先頭を切り、リスクを冒さなければならない。

これに対し成熟産業では、いくつかの的を絞った重要な分野、とくにコストと品質が意味を持つ分野でリーダーの地位に立つ経営が必要となる。柔軟性と変化のための経営が必要となる。さらにはニーズの満足の変化に適応できる経営が必要となる。したがって、提携、パートナーシップ、合併が必要となる。

その一例が医薬品産業である。医薬品産業は、第二次大戦直前のサルファ剤と抗生物質の発見以降、ごく最近まで成長産業だった。ところが、九十年代に入って成熟産業となった。このことは、ニーズを満たすためには、遺伝子工学、分子生物学、医療用エレクトロニクス、さらには漢方医学などの力を、いつ必要としてもおかしくない状況に入ったということを意味していた。

これらに対し衰退産業では、シェアの奪い合いである量的な拡大より、コスト削減と品質向上のための体系的な努力による産業内での地位の確立を目指すことが重要となる。衰退産業では、もはや製品やサービスの差別化は難しい。そのような産業では、製品は市況商品化してくる。高級車は別として、普通乗用車にはすでにその傾向が表れている。

つまるところ、企業、非営利組織のいずれにおいても、経営戦略は消費者の支出配分の変化を知り、これに対応しなければならない。そのためには、量的な変化についての情報と共に、質的な変化についての分析が不可欠である。

【3】コーポレート・ガバナンスの変容

①企業は誰のためにあるか

ロック、ヒューム、バーク、さらには『フェデラリスト・ペーパー』の書き手たちを生んだ政治哲学の父、イギリスのジェームズ・ハリントンは、その著『オセアニア』において、「力は財産からもたらされる」と言った。彼は、「絶対王権を拒否した1640年代のイギリス革命が、大家族から地方地主階級への財産権の意向によってもたらされた」と論じた。

あの頃と同じように、最近の五十年間において、先進国では人口構造の変化が財産権の

〔2〕経営戦略の前提が変わる
(明日を支配するもの「P・ドラッカー」)

移行をもたらした。その結果、力の移行が生じた。金持ちではないが豊かな非肉体労働の中流階級の出現と、平均寿命の伸長が、年金基金と信託基金の発展をもたらした。その結果今日では、先進国社会における主たる財産、すなわち株式公開企業の新たな法的所有者が誕生した。

この変化は、かつて私が分析したように、アメリカで始めに起こった(『見えざる革命』)。今日では、将来の年金受給者を代表する機関が、アメリカの全上場株式の四十%以上、大企業の株式の六十%を所有するに至っている。

イギリスでも同じことが起こっている。ドイツ、フランス、日本その他あらゆる先進国において、将来の年金受給者が企業の所有者となりつつある。そしてこの財産権の移行に伴い、今日、力の移行が起こりつつある。

企業は誰のために経営するのかというコーポレート・ガバナンスにかかわる問題の急浮上の背後にあるものが、この変化である。株主利益への急傾斜の背後にあるのも、この変化である。今日では、アメリカ以外の国でも、同じ種類の議論が聞かれるようになった。

(歴史上、いかなる国においても、「企業とくに大企業は、株主のためにのみ経営すべきである」という主張はもちろん、「主として株主のために経営すべきである」という主張さえ主流になったことはない。)

アメリカでは、1920年代以降つい最近まで、かなり曖昧ではあったが、「企業は、顧客、従業員、株主のバランスある利益のために経営すべきである」との考えが主流だった。その結果、実際には、誰にも責任を負わずに経営が行われてきた。イギリスでもそうだった。

他方、日本、ドイツ、スカンジナビア諸国では、「大企業は社会的な調和をもたらすために経営すべきである」とされてきた。すなわち、従業員とくに肉体労働者の利益のために経営してきた。

②成果についての新しい定義

今日、これらの考えのすべてが無効となりつつある。もちろん、「企業は株主の直接的な利益のためにのみ経営すべきである」とのアメリカの新理論も無効であって、やがて修正されることになる。

これから、ますます多くの人たち、特に高年まで生きることが確実と思われる人たちにとって、老後の保障は、自らの投資に対する見返り、すなわち企業の所有者としての所得に依存することになる。したがって、株主にとっての利益につながる形での業績の重要性が減ずることはない。しかし彼らは、配当にせよ株価にせよ、短期的な利得は必要としない。問題は、二十年後、三十年後の利得である。

これに加え、あらゆる組織にとって、知識労働者としての従業員のニーズを満足させることが必要となる。少なくとも彼らを惹きつけ、とどめ、生産的な存在とするために、彼

〔2〕経営戦略の前提が変わる
(明日を支配するもの「P・ドラッカー」)

らのニーズを重視することが不可欠となる。

これに対し、ドイツや日本の企業が重視してきた肉体労働者の重要性は低下し、企業活動の目的の一つとしてきた社会的な調和も、かつてのような意味はもたなくなる。

コーポレート・ガバナンスをめぐる論議は始まったばかりである。企業とくに上場している大企業の目的について、新しい定義が必要とされている。株主優先の短期的利益と、長期的繁栄とのバランスをはからなければならない。

財務上の観点だけからみても、われわれは全く新しい種類の問題に直面している。大切なことは、今日株主になった人たちが年金をもらう年になるまでの三・四十年を立派に経営することである。これはかなり実現の厳しい目標であって、非現実的とさえいえる。企業の平均寿命、少なくとも繁栄する企業としての平均寿命は、かつて三十年を超えたことがない。

したがって、われわれは経営の概念そのものを変える必要がある。もちろん、その評価の方法も変えなければならない。

しかも、知識労働者にとって意味があり、彼らのやる気を引き出すような、金銭とはかわりのない成果についても明らかにしなければならない。非金銭的な見返りが必要とされている。

今やあらゆる組織が、自らにとっての成果の意味を徹底して検討する必要がある。成果とは、これまでは当然かつ分かりやすいものだった。だが、もはやそうではない。組織としての経営戦略を、その成果についての新しい定義を前提として組み立て直さなければならないとなっている。

【4】グローバル競争の激化

①リーダー企業が基準を決める

あらゆる組織が、グローバルな競争力の強化を経営戦略上の目標としなければならない。企業、大学、病院のいずれにせよ、世界のどこかのリーダー的な組織が設定する事実上の基準に達し得ない限り、成功することはもちろん、生き残ることもおぼつかない。

このことは、具体的に何を意味するか。それは、「もはや賃金コストの優位性によって、企業の発展や一国の成長をはかることは不可能になった」ということである。いかに賃金を安く抑えても、田舎の食堂は別として、世界のリーダー的存在と同水準の生産性を達成しない限り、繁栄するどころか、生き残ることさえできない。

このことは、とくに製造業について言える。なぜならば、先進国の製造業においては、コスト全体に占める肉体労働の比重は、小さくなる一方だからである。すでに、コスト全体の八分の一が平均である。もちろん肉体労働の低生産性は企業の存在を危うくする。しかし、肉体労働の低コストが企業全体の低生産性をすべてカバーすることはできない。

(このことは、二十世紀の経済発展モデル、1955年に日本が確立し、その後韓国やタイ

〔2〕経営戦略の前提が変わる
(明日を支配するもの「P・ドラッカー」)

が採用したモデルが、何の役にも立たなくなったことを意味する。未熟練の労働人口をいかに多く抱えていたとしても、途上国や新興国が成長するには、十九世紀後半のアメリカやドイツのように、技術的なリーダーシップを握るか、世界のリーダー企業並みの生産性を実現しなければならない。)

②保護主義の波

設計、製造、マーケティング、財務、イノベーションについても、同じことが言える。マネジメントのあらゆる側面についてあてはまる。世界最高水準の域に達することができなければ、いかにコストを削減し、いかに補助金を得ようとも、やがては窒息する。いかに関税を高くし、輸入割り当てを小さくしようとも、保護的措置では何ものも保護しきることはできない。

それにもかかわらず、今後数十年にわたって、保護主義の波が世界を覆うことになる。何故ならば、「乱気流の時代における最初の反応は、外界の冷たい風から自らの庭を守るための壁づくり」と相場が決まっているからである。とはいえ、グローバルな水準に達し得ない組織、特に企業は、何をもってしても、保護しきることはできない。さらに弱くなるだけのことである。

(そのよい例が、1929年以降五十年の長きにわたって、外国との関係を絶って経済を運営していたメキシコだった。メキシコは、外国製品の流入を防ぐために保護障壁を作っただけではなく、特殊メキシコ的のしか呼びよない政策として、自国企業の輸出まで制限した。しかし、この純メキシコの近代化ともいべき経済構築の試みは、無残に失敗した。

メキシコは、工業製品だけでなく、食糧まで輸入に依存するようになった。輸入に必要な代金を払えなくなり、経済的な開国を余儀なくされた。しかも、自らの産業の多くが、すでに生き残る事さえ出来ない状態にあることを知らされた。

同じように日本も、金利の減免等によりいくつかの産業を輸出産業として育てる一方で、多くの産業を外国の競争から守ってきた。この政策もついに失敗した。今日の経済危機も、いくつかの産業と金融に競争力をつけさせることに失敗したことに大きな原因があった。)

したがって、組織としての経営戦略の策定にあたっては、グローバル競争という新しい現実を考慮に入れなければならない。企業に限らずあらゆる組織が、世界のリーダーが事実上設定した基準に照らして、自らのマネジメントを評価していかなければならない。

【5】政治の論理との乖離

①政治的な国境

〔2〕経営戦略の前提が変わる
(明日を支配するもの「P・ドラッカー」)

今日の世界的な規模の構造変化と乱気流の時代にあって、経営戦略の前提とすべきもう一つの新しい現実が、政治の論理との乖離の増大である。

経済はグローバル化する一方であるが、経済活動にとっては、国は障害であって、コスト・センターにすぎない。企業はもちろん、その他の組織にとっても、もはや国民経済や国家に視野を限定することはできない。世界的な視野にたつ必要がある。

しかるに、政治的な国境はなくなる。それどころか、EU、NAFTA、南米のメルコスールなどの地域経済共同体の成立が、国境の意味を減ずることは到底考えられない。国境を超越することはさらにありえない。

(主権国家の消滅は、1918年(第一次大戦の終わった年)以前から論じられている。しかし、国民国家や国家主権に代わるべきものは何も現れなかった。むしろ1914年(第一次大戦の始まった年)以降、世界の趨勢は国家の分裂に向かっている。

今日では、広大な地域を統一していた1914年以前の帝国の数々、オーストリア=ハンガリー帝国、オスマン帝国、大英帝国、フランス、オランダ、ポルトガル、ベルギーの帝国、そしてユーラシア大陸でツァーが支配し、共産党が引き継いだ帝国のすべてが消え去っている。

しかも、金と情報が国籍を失い、グローバル化したために、小国でさえ経済的に自立しうようになった。その結果、1950年以降は、自らの政府機構、軍隊、在外公館、税制と財政を持つミニ国家が次々と生まれるにいたった。

しかし、経済の領域においてさえ、税制や通貨政策を世界的にコントロールするグローバルな機関はもちろんのこと、通貨の跳梁をコントロールするグローバルな中央銀行など、真にグローバルな機関が実現する見通しは立っていない。

地域経済共同体の内部においてさえ、各国の国内政治が経済合理性よりも優先されている。EU内にしても、同一企業の効率の悪いベルギー工場を閉鎖して、わずか三十マイルの近さのフランス工場に仕事を移すことは出来ない状況にある。)

②三つの世界

つまるところ、三つの世界が重なり合っている。まず、金と情報に関わる真にグローバルな経済の世界がある。次に、物の移動が自由であって、サービスと人の移動の障害が大幅に除去された地域共同体の経済の世界がある。そして第三に、国とそのそれぞれの地方からなる、経済的というよりも優れて政治的な世界がある。これら三つの世界のいずれもが、それぞれ力を強めている。

企業にせよ、大学その他の非営利組織にせよ、これら三つの世界から逃れることはできない。三つの世界を同時に生きなければならない。あらゆる組織が自らの経営戦略の前提としなければならないものが、この現実である。しかし今日のところ、この現実が意味するものを理解している経営陣はどこにもいない。ほとんど暗中模索の段階にある。

〔2〕経営戦略の前提が変わる
(明日を支配するもの「P・ドラッカー」)

(製造業、金融業、保険業のグローバル企業の多く、おそらくはそのほとんどが、国境を越え事業別に組織されている時代である。たとえば、スペインや香港でのリース事業は同じ部門が扱っている。スペインや香港での外国為替業務とは別にマネジメントしている。

ところが、進出先の政府や労組などいわゆる公的機関にとっては、それらの企業の事業別の組織構造など大きな関心外のことである。スペインや香港の公的機関にとっては、スペインや香港だけが意味ある存在である。

しかるに、私の知る限りでは、経営上の意思決定や行動のうち、「いずれを事業上の必要に即して行い、何れを進出先国の事情に即して行うべきか」を事前に知りうるところまでいっている組織はひとつもない。「グローバル事業の一環としての必要と、スペインや香港の主権にかかわる政治的な現実の双方を同時に満足させる意思決定や行動を、いかにして行うか」を知っている企業などさらにない。)

③行ってはならないこと

しかし、すでにいくつかのことが明らかである。

第一に、行ってはならないことである。それは、誘惑に負けて、経営上の判断をおろそかにすることである。今日では、ますます多くの政府、自治体が、自らの経済力の低下を補うために、ありとあらゆる種類の餅を用意している。減免税による優遇であり、高関税による保護であり、独占の約束であり、諸々の補助である。

その典型が、アメリカの南東部諸州が工場誘致のために日欧の自動車メーカーに約束した気前のよいインセンティブだった。この種のものは今日枚挙にいとまがない。その多くは、あまりほめられたものではない。たしかに日欧の自動車メーカーには、アメリカに工場進出するだけの経営上の理由があった。あるいは少なくともそう考えた。

ところが実際には、小国への工場の進出や、現地企業救済のための進出の実に多くのものが、提供されるインセンティブの魅力だけで行われている。悲惨な結果に終わることは当然と言ってよい。

(1960年代の終わりから70年代にかけて、アメリカのあるメーカーが南米のある小国へ工場進出した。そのメーカーは、「市場での独占を約束された」というだけの理由で進出していた。)

昔から、ただほど高いものはないという。

したがって、政治との乖離に関して肝に銘じておくべき原則は、経営上の理由以外の行動は一切慎むということである。いかに魅力的であっても誘惑に負けてはならない。結局は高い代償を払わされる。

たとえ経営上の判断がイエスであっても、賄賂のごときインセンティブに対しては、ノ

〔２〕経営戦略の前提が変わる
(明日を支配するもの「P・ドラッカー」)

一と言うべきである。これまでの経験によるならば、そのようなインセンティブを享受しても、結局は大きな損失を被る。

これと関連して、行ってはならないことがもうひとつある。それは、自らの事業の定義と経営戦略に合致しない事業に進出することである。特に買収による企業の拡大は避けなければならない。

(国や地方が違えば、製品やサービスも変わって当然である。例えばコカ・コーラは、フランスではジュースで成功している。日本では自動販売機によるコーヒーで成功している。ジュースやコーヒーはコカ・コーラの事業の定義と経営戦略に合致している。ジュースやコーヒーは、コーラとは異なるが、事業としては全くの同類である。)

繰り返すならば、**機会とは経営戦略を確立することによってのみつかむことができるものである。機会に見えても、経営戦略に合わなければ機会ではない。脇道である。国や政治の要請であっても、避けるべき道である。失敗するに決まっている。**

これが、行ってはならないことである。

④行うべきこと

それでは、行うべきことは何か。すでに明らかなように、二つある。

これからは、世界中いずれの地においても、事業の発展は、投資や買収以外の方法で見られるようになる。提携、パートナーシップ、合併など、進出国の他の組織との協力によって実現されるようになる。すなわち事業の発展は、法的、政治的な枠組みではなく、あくまでも経済的な枠組みのもとにおいて実現される。

(これからは事業の発展が、所有権や命令権ではなく、パートナーシップによって実現されるようになることには、いくつかの理由がある。

なかでも特に重要な理由が、これからはあらゆる事業が経済と政治の乖離という現実のもとで行わざるを得ないことである。もちろんパートナーシップも、この現実を解決する上で完璧な答えではない。問題はある。しかし、経済の枠組みを政治の枠組みから外し、両者を分離することのできるパートナーシップや提携、あるいは合併事業が、経済と政治の摩擦を緩和してくれることは間違いない。)

もう一つ行うべき重要なことが**為替変動への対応**である。今日では、完全な地場産業さえ、グローバル経済の荒波にもまれる時代である。輸出もせず輸入もしない企業が突然為替の影響を受ける。

(数年前のペソ暴落時には、メキシコの田舎の中小企業も大打撃を受けた。1998年

〔2〕経営戦略の前提が変わる
(明日を支配するもの「P・ドラッカー」)

のルピア暴落時には、インドネシアの田舎の中小企業も大打撃を受けた。)

今日では、為替レートの変動に無縁でいられる通貨はない。世界中に、バーチャルな通貨、つまり実体経済における利益を目的としない通貨があふれかえっているからである。

あらゆる国に、事業や資産ではなく、有価証券に投資されただけの尻の軽い資金があふれている。それらの投資に対する金利の支払いに必要な外貨を準備できている国はほとんどない。いわんや元本が逃避するならば、とても支払いきれない。つまり、経済的な理由などなしに移動する短期資金の犠牲にならないで済む通貨は存在しなくなったということである。

(これは1973年にニクソン大統領がドル変動為替相場制に移行させたときの約束とは逆の状況である。当時は、為替変動は微調整程度のものになるとされた。

だが、アメリカをはじめ、ほとんどあらゆる国の政府が、変動相場制によって得られた国内政策上の自由を濫用したために、通貨が恐ろしく不安定となった。今後ともずっと不安定さは続くにちがいない。政治的存在としての各国政府が、自らの政治権力を犠牲にしてまで、財政政策、金融政策を健全なものにすることは、全く期待できない。

もちろん、新設のヨーロッパ中央銀行は、地域共同体の通貨たるユーロの安定をはかろうとするであろう。しかしEU加盟国が、それぞれの国内政策よりもユーロの安定を重視するだろうというのは甘い期待にすぎない。)

つまり、これからの経営戦略は、通貨は野放図に動くものであり、不安定きわまりないものであるとの前提にたたなければならない。すなわち、ほとんどの組織が実現しえていないこと、すなわち為替変動への対策に万全を期さなければならないということである。

⑤経営戦略の前提とすべきもの

本章で述べた二十一世紀の現実を認識しえたからといって、組織が行うべきことが自動的に明らかになるわけではない。それをいかに行うべきかなどは、さらに明らかにしようがない。

しかしそれらの認識は、それぞれの組織が、自らの経営戦略を考えるにあたって答えるべき問いは明らかにする。しかもそれらの問いは、経営戦略を考えるにあたって、ほとんど検討されていないものである。

本章で述べた二十一世紀の現実を検討することなくして、経営戦略を持つことは不可能である。今後数十年どころか、今後数年のうちに顕在化してくるに違いない諸々の問題に対し、準備することは不可能である。それらの問題に対処しない限り、この乱気流の時代、構造変化の時代、経済、社会、政治、技術の転換期にあつては、いかなる組織といえども、繁栄することはもちろん、生き残ることさえできない。