

「ドラッカーの窓から明日を考える研究会」

■■■■第1回研究会レポート■■■■

実施日時：2007年9月8日（土）；14時—16時30分

場所：淑徳大学池袋サテライト・キャンパス

出席者：10名

構成：以下の2部構成

●第I部

◇テーマ：「企業は誰のもの—問われる企業の株主重視経営」

◇発表・問題提起者：藤島秀記（レジメ使用）

●第II部

前項問題提起を受けての全員ディスカッション

第 I 部：発表・問題提起（藤島秀記）

本日は「ドラッカーの窓から明日を考える」の第 1 回研究会として、コーポレート・ガバナンスとは何かということについて考えていきたいと思います。コーポレート・ガバナンスは企業統治と訳されており、「ステークホルダーによって意識・構成される企業システム」といえるでしょう。

コーポレート・ガバナンスは社会と時代の要請で決まる

このコーポレート・ガバナンスについて、一般的には法的・制度的な側面からの議論が多いと思います。しかしわれわれドラッカーアンとしては、コーポレート・ガバナンスを「経営問題を通して企業の問題」としてとらえるべきだと私は常々思っており、そうした側面から議論していきたいと考えます。

企業にとって必要な条件の一つがコーポレート・ガバナンスです。これは、「会社は誰のものか」という問いかけでもあるのです。そしてこの問いかけに対しドラッカーは「(会社は誰のものかは) 時代と社会の要請による」と答えています。

われわれはガバナンスを「所有」という概念でとらえがちだが、それだけでなく「企業の経営目的」という側面が、このガバナンスにはあると感じています。この企業の経営目的とガバナンスは、どちらが後先ではなく、一対として考えるべきでしょう。つまり企業の目的とガバナンスを車の両輪としてとらえるべきなのです。

ドラッカーは、コーポレート・ガバナンスは社会と時代の要請によって決まるとしていますが、これは社会と企業との関係からみるべきという意味でもあります。ドラッカー・マネジメントの中心概念は、企業はその経営要素を社会から導入し、それをインナー・プロセスとしてコスト活動を経て「価値」を作り出す。そしてその価値を社会に提供する。それが、「価値あり」と顧客から判定されてはじめてフューチャー・コストというものが作り出される。こういうプロセスがドラッカー的な考え方なのです。

企業と経営の統治化は社会との関係の中でおこなわれるわけですが、社会とのどんな関係において権力の正当性が認められるのか。これに対しドラッカーは、組織と社会の成員の位置と役割を保障するとしたときに、初めて権力の正当性が認められるのだとしています。したがって、コーポレート・ガバナンスを考えるときは、まず企業の目的が何かをまず問うことが必要です。そして次に、企業としての「効率性」と社会に向けての企業の「公益性」という 2 つの要因のバランスを図ることが重要です。そうした中でコーポレート・ガバナンスを考えるということが不可欠なのです。

日・米・独のコーポレート・ガバナンス

前述のように、コーポレート・ガバナンスは社会と時代のニーズ・要請によって決まるということなのですが、このことについては 2001 年にドラッカー博士のお宅を訪問した時にお聞きしたものです。この考えによれば、アメリカと日本とドイツの社会ニーズは

異なりますから、当然コーポレート・ガバナンスも異なります。

レジメにあるように、戦後、日・米・独はそれぞれ社会の要請によってコーポレート・ガバナンスが変わったとドラッカーは言っています。すなわち、アメリカは株主利益重視主義であり、日本は企業の主な受益者は従業員という考え方であり、またドイツは社会市場経済という背景から企業自身が受益者であるとしています。これらは、戦後の各国における社会的なニーズに基づくものとドラッカーは述べているのです。

アメリカの「株主重視主義」は年金基金などによる機関投資家ということであり、この機関投資家を支えているのは株主ではあるが、その多くが従業員です。したがって、アメリカの株主重視とは、従業員の利益を重視するシステムであるとドラッカーは言うわけです。この株主重視主義は現在変わりつつあり、株主重視主義は必ずしもよいことではないという意見がドラッカーや他の人たちから出はじめていますが、少なくとも2000年頃の時点では株主重視主義であったといえるでしょう。

一方、日本の場合は戦後の焼け野原の時代は雇用安定が社会のニーズであり、その結果従業員が企業の主な受益者でした。新しい日本を作り出すには、雇用というものが非常に重要な要素だったのです。800万人という復員者を抱え、雇用の確保を中心にコーポレート・ガバナンスが形成されていったのです。それが、終身雇用などに象徴される日本型経営を作り出す出発点であったと考えます。

そしてドイツは、ドラッカーも体験した、あの忌まわしいヒットラーの時代が終わっての1950年代における社会的ニーズは、階級闘争をなくすことであり、その回答が社会市場経済であったと、ドラッカーは言っています。だが、ドイツの制度的なガバナンス形態は異質だと私は思います。なぜ、監査役会はあれほど強い力をもつのか。ガバナンス形態が社会システムの中に完全に組み込まれています。

M&Aとコーポレート・ガバナンス

前述のようにドラッカーは、ガバナンスは時代と社会の要請によるとしているが、それなら、日本は今の時代の中でどのようなガバナンスが求められているのでしょうか。そして、そのヒントはわれわれがドラッカーのマネジメントを学ぶ中にあると思います。

日本の企業におけるガバナンスに大きく影響したのは1990年からはじまる、あの「失われた10年」とか「失われた15年」と言われる時期です。あのときに世界は大きく変わりました。ひとつはグローバル化の波に洗われたということです。もうひとつは、これもドラッカーが言うように、知識やITを中心としたうねりが社会全体に高まってきたことで、この2つは新しい時代を考えるとときに忘れてはならない要因といえます。

この「失われた10年ないし15年」の後に日本企業が学んだ道は、アメリカで顕著である株主重視主義でした。この株主の利益を高めるという行為自体が悪いということではなく、時代の変化に即したものであるかを問いなおす必要があるということです。

グローバル化の進行は、M&A（企業買収）がクローズアップされました。M&Aは、新聞に毎日出るような身近な現象になったのです。数字で見ると、10年のタイムスパン

すなわち1995年から現在までにM&Aは4倍に増加し、現在、アウトインつまり海外企業が日本企業を買収する率が全体の38%を占めるに至っています。このようにM&Aが日常茶飯な出来事となっています。これは金余り現象も影響していますが、ひとつのトレンドとみていいでしょう。

このM&Aについて、ドラッカーは次のように述べています。「企業合併が起きるということは、いつの時代でも、その産業の経済的・競争的ポジションに衰えが出てきた証拠なのです。その産業が本来受け取る経済の可処分所得の取り分が減ってきた証拠に他ならないのです。このような場合、その産業にいる企業としては、売り上げと利益を上げるための手っ取り早い方法は、同業他社の事業を奪うことなのです」これは、私がダイヤモンド社国際経営研究所にいたときの2003年ころ、「THE LETTER FROM DRUCKER」というプロジェクトでドラッカーとやり取りをした時の一部分です。

つまり、その産業が衰退して1人では立てないからM&Aをするしかないということなのです。したがって安易な買収・安易な提携はすべきではないとドラッカーは言っています。安易な買収に走れば、企業の本当の方向性を見失ってしまいます。また、今までのM&A事例をみると、 $2+3=5$ となっているケースは少なく、 $2+3$ が3になるのがせいぜいである。買収が成功したかどうかは10年後に表れる。そのスパンでみると成功事例はきわめて少ない。企業の存続には組織能力を高めることが重要だ。安易な合併は企業文化をそこなう。このようなことをドラッカーは再三再四言っています。

ドラッカーはまたM&Aのデメリットとしてコーポレート・ブランドの衰退をあげています。この話を一橋大学の伊藤邦雄教授にしたところ、伊藤教授も同意見で「無形資産であるコーポレート・ブランドの源泉は、経営の質を変革するイノベーションであって合併による規模の拡大ではない」ということを調査で検証しています。実際に、合併によってコーポレート・ブランドの資産価値が下がったケースが多いということが明らかになったのです。この点からも、安易な合併は危険であることがわかります。

それではM&Aの目的は何かという点ですが、それは企業アライアンスでありパートナーシップである、とドラッカーは言っています。このように合併によって企業が強くなる、あるいはガバナンスをさらに新しくするというにはならないのだろう、ということなのです。

最近では機関投資家を含めた海外ファンドによるM&Aが多い。ブルドックソースの場合、法的には不当なM&Aということで排除されました。これは、コーポレート・ガバナンスを考える上でひとつの示唆を与えられます。

モラルエコノミーからみたM&A

最近、日経新聞の「経済教室」で興味ある記事を読みました。それは文化人類学の立場でM&Aを論じたもので、モラルエコノミーの観点から書いています。まず、なぜ世論は競って「買収される側」を擁護し、「買収する側」を攻めるのか、という疑問からスタートしています。これをモラルエコノミーの論理で考えると、次のような例になるということ

でした。たとえば小さな村に近代的なシステムがもたらされた場合、それによって大きな利益を得る個人も出現するが多くの人は没落し村自体は衰退する。

この場合、個人の利益を選択するのか村という公共の利益を優先するかというときに、「個人より村というコミュニティの利益を優先しよう」というのが、モラルエコノミーの考え方ということです。したがって、M&Aにおける「買収される側擁護」という現象は、われわれが潜在的にもっている、このモラルエコノミーが無意識に作用したものでしょう、という論でした。この点から格差問題を考えてみると、少数の成功者よりも、共同体意識・多数の幸福が重要であるとすることができます。われわれは、どこかでそういったモラルエコノミー意識をもっているのでしょうか。これは他方でアンチ・グローバリズム意識でもあると思われるのです。

こういった社会のニーズが企業に影響を与えないわけがありません。ですから、コーポレート・ガバナンスを考えると、こういう意識が少しずつ企業に反映していくと考えていいのだらうと思います。

企業は株主のものではない

「産業人の未来」でドラッカーは、今の株主は本来の意味で企業のガバナーではない、所有者ではない、と言っています。少なくとも株主は短期的な見方の中で少しでも配当性向の高い方向へ動いている。要は利益確保が第一となっている。したがって、企業の経営者とともにやっていく気はない。彼らはそれを放棄している。ドラッカーはこのように考えています。だが、これは昨日・今日の話ではありません。

この「産業人の未来」は1950年代のもので、その当時からドラッカーはこうした見方をしているということです。これは企業が株主を切ったのではなく、株主自らが権利を放棄しているということなのです。したがって企業は、株主のための執行代理人ではないと言っています。その結果、コーポレート・ガバナンスは株主ではなく、企業の経営陣にあるということです。経営陣というより、経営者を含めた知識労働者全体のものということでしょう。ドラッカーは、そのように考えているようです。そして、「企業の目的は何か」という問いに対する答えこそがガバナンスを形成するものであると考えます。

今年の7月にアメリカのミシガン州で象徴的な出来事がありました。ひとつはGMです。もうひとつはネット検索のグーグルです。この2つの新旧企業が起こした出来事は非常に象徴的であると思います。GMは株主発言力の大きな会社です。今回もカーコリアンというGMの大株主の提案によって、日産との提携をとりやめました。そして、経営危機回避のために3500人を解雇しました。ところが同じ時期に、グーグルは1000人の新規雇用を発表し、株主総会の前に会社は「会社の命運を決めるのは知識を提供して価値のあるサービスを生み出す経営者や知識労働者であり、一握りの株主ではない」と言ったのです。そして議決権を握り株主が議決に関与できないようにしました。このオールド・エコノミーとニュー・エコノミーを代表する2つの会社の出来事は、非常に象徴的であると思います。これからの時代方向を示しているのではないのでしょうか。

第Ⅱ部：問題提起を受けてのディスカッション

- ：ドラッカーはM&Aについていろいろな著書で述べているが、「実践する経営者」では「最近の企業買収ブームは事業上の理由によるものではない。財務上の操作による金儲けのためのものである。事業上の理由がない買収は、マネーゲームとしてもうまくいかない。」とした上で、企業買収に成功するための5つのルールをあげている。すなわち「買収する側が、買収される側に何で貢献できるかを考える」「共通の核がある」「買収する側が、買収される側の製品・市場・顧客に敬意をもつ」「買収する側は1年以内に経営陣を送り込まねばならない」「双方の人間を異動させ人的交流を図る」である。

これらは非常に日本的である。先の問題提起の「個人と村」のように、M&Aは個人ではなく全体の利益が必要だ。このドラッカーの言葉は日本人の心情にスッと入り込む。

藤島：たとえば日本の中小企業経営者の多くは高齢化していて、しかも後継者難である。そうした中で、M&Aはかれらにとってのひとつの解決策である場合も考えられる。最近、「買収はだめ、合併はだめ」という風潮が目立つが、そもそもM&Aは自由な市場経済を反映したものだ。こうした風潮は、一面では自由な市場経済に背を向けることになりかねない。その辺が心配である。両者の線引きをどうするかが重要なのである。

「産業人の未来」でも言っているように、市場経済が民主主義に立脚していないならば、ドラッカーが経験した、あの暗いヒトラー全体主義が襲いかかる芽の可能性が出てくる。これは企業にとって何を意味するかといえば、企業は効率性と同時に公益性の軸で考えなければならない。それが企業のDNAにならないかぎり、新しいコーポレート・ガバナンスは出現しないのではないかという気がする。

制度的に考えれば、委員会制度や監査役制度のほかに、「オリジナルの組織能力を高めるためのコーポレート・ガバナンス」が重要である。

- ：かつて山本七平が農耕民族と狩猟民族の差を述べている。すなわち、農耕民族はみなで畑を耕すからさぼっていても隣の人と同様にクワを振り上げていなければならない。それに対し狩猟民族は3日に1回鹿を獲ってくれば後は寝ていてもよい。M&Aに対する日本と欧米の意識の差も、こんなところにあるのではないか。つまり、日本人は農耕民族だから、欧米ファンドのM&Aのやり方を1発勝負のバクチといった見方で非難する。しかし欧米狩猟民族は、そういう意識は希薄なのではないか。
- ：確かに民族的・文化的な背景はあるかも知れないが、これを純粋にビジネスの立場から考えてみたい。たとえば日本と欧米の家電企業を例にとると、日本では洗濯機メーカー関連で10社も15社もある。その結果供給過剰状態になるが、メーカー

各社が協調して住み分けしている。だが、これが欧米であったらM&Aによってとくに数社にまとまっているだろう。

市場が伸びているときは10社、15社あってもよい。しかし市場が停滞している場合に企業を存続させるためにはM&Aをやるだろう、と考えるのが自然ではないか。確かに民族性や文化的背景はあるだろうが、こうした状況での企業経営者の選択としては、他社を買収するだろうと思う。それをやらないなら「選択と集中」ということになるから、企業を縮小するという形にならざるを得ない。それは従業員を減らすということになるから、経営者としては選択しにくい決定となるだろう。

グローバル化ということ抜きにしても、この問題をどうするかが重要なテーマである。単刀直入に言って、こうした事態の中では企業は間違いなくM&Aをとるだろうと思われる。

■：これは民族的なものより年代的なものかも知れない。あるときアメリカ人の経営者に「あなたは何の目的で会社を大きくしようとしているのですか」と質問したときに「それは会社を大きくしてできるだけ高く売するためですよ」という答えが返ってきた。この点や、従業員の頭越しに会社を売り買いすることに対して、われわれの年代はどうしても違和感がある。

■：私がかつてアメリカで勤務していたとき、ゴルフなどで自己紹介し「私はこういう技術をもったエンジニアとして勤務している」と説明する。すると、「なぜそれだけの技術をもちながら独立しないのか。自分など、すでに2つの会社を作り大きくして売ってしまった。自分は将来伸びそうな領域を見つけ、その領域の会社を設立して成長させ売ると言うことが趣味だ」と言う。

私自身は好きな仕事をして技術者として給料をもらえばよいと感じるが、そうした経験から考えると、日本人は「ひとりじゃだめ、皆で協調して」という労働集約的な発想だが、欧米人は1発勝負の狩猟民族型であるという気がしないでもない。

■：M&Aは避けて通れない。突然買収されるということは充分あるので、それへの防衛策をとるということは必要だ。日本の市場が閉鎖されているのなら別だが、それがあり得ない以上、突然のM&Aは起こりうるという認識をもつべき。

考えてみれば、日本の戦国時代と同じである。防備が甘いということと、後は足元をすくわれるということだ。

藤島：企業はいろいろな防衛策を講じるが、M&A問題が起こると、日本では「買収される側」を応援する傾向がある。しかし、市場経済では「会社を買うのもビジネス」という論理は当然ある。

■：会社を買収されるというより「会社が横取りされる」という発想を日本人はもってしまうのではないか。「家や城をとられる」という感覚だ。

日本橋の白木屋が買収されたとき、買収者を「乗っ取り屋」という言い方もあった。だから、「買収」という言葉の裏には「乗っ取り」という意識があるのだと思う。

今の日本の現状をみると、一方ではグローバル化をしなければいけないとしつつ、他方ではグローバル化によって日本のアイデンティティを失ってしまうのではないかと危惧している。つまり、戦後ここまで発展させてきたシステムを壊してしまうのではないかと、という恐怖感をM&Aに対して感じているのではないかと。つまり、豊かな日本の財政に手を突っ込まれるのではないかとという感覚だ。

その状況の中で日本は「孤立して引きこもるか、それを恐れてグローバル化していくか」という二者択一的な選択状況で、なかなか日本的な中間的な選択ができない。その辺で迷っているのかな、という気がする。

藤島：戦後、没落から這い上がり多くを達成した日本社会・日本企業であるが、いま、新しい意味での日本オリジナルな経営システムを模索しつつある状況ではないか。それはまだ形を成してはいないが、このコーポレート・ガバナンスの問題を通して、なにかそういう変化が生まれてきていると感じられる。

- ：怖いのは外資が引き上げて日本経済の成長が止まるという事態だ。すると、やはりグローバル化は必要だということで、その結果日本的なものが失われていくという状況になる。
- ：日本には100年以上経過した企業が非常に多くある。そうした中にグローバル化で外資が入ってくると、それまで培ってきた日本の企業文化が変わってしまうのではないかと、新しい方法に取り込まれてしまうのではないかと、という懸念はある。
- ：日本の伝統企業に外資が魅力を感じるかというと、必ずしもそうではない。また視点を変えると、日本人の判官びいきという感覚が買収される方を応援するという風土はあると思う。
- ：職人を大事にしないという側面はある。アメリカでサブプライムが経済を底上げした部分がある。アメリカでの生活で実感したことだが、ウォールマートなどの一流小売チェーンは良い物ばかりを売っているのかなと思うと、安物がけっこう多い。日本人が買いたくないものも売っている。なぜ売っているかというと、それを買う人がいるからだ。つまり、底上げする層があるということである。サブプライムもそのひとつである。そうした状況では、外資が来た場合に日本的な「多少高いが良質で長持ちする商品」が少なくなってしまうのではないかとという気もする。そうなった場合、新しい技術が生まれにくくなるのではないかと。長い歴史をもった職人さんの腕があって成立していた部分がなくなってしまう可能性があるのではないかと。
- ：この辺は最近の日本相撲協会のジレンマにも似ている。関取の3分の1が外国人で横綱もそうで、これでいいのかという議論が出る。他方、横綱は強いだけではだめで日本的な品格も必要という。そうした日本的なものを出して縛らなければならなくなる。これに象徴されるように、グローバル化については「相撲は勝てばよいか、品格も必要なのか」というベーシックな議論が必要だろう。

■：私の会社が明治時代に設立されたとき徒弟養成所をつくったり、鉱山での労働力を調達したりという問題があった。日本の労働力は、「読み書きそろばん」というレベルでは江戸時代にすでに世界最高水準であった。そういう良質な労働力を比較的容易に国内で調達でき、しかも労働者の価値観が共通である。つまり日本は良質な労働力を安価に調達して工業力をつけることができた。

アメリカは逆で、異質な労働者を空前絶後の広大な移民政策で補って工業力をつけた。それは労働者管理が極度に難しいことを意味する。そうした状況で工業化をまとめあげた中で、ソーシャル・スキルとしてのマネジメントが生まれた。1800年当時は日本とアメリカの人口はともに3000万人で1対1であった。それが1900年代になって2対1となった。この辺を先日、野田一夫先生と話した。

こういうことから考えると、「異質なもの」を管理する能力が日本企業に備わらないと、非常に厳しいだろう。その点から、ドラッカーのM&Aを成功させるルールは、まさにその辺から考えなければいけないのかなあと思う。

■：ドラッカーが「社会の中の企業という観点でコーポレート・ガバナンスを考えなさい」というのはそのとおりだと思う。それでは、社会とは何か。横浜市なのか、神奈川県なのか、それとも日本なのか、あるいは世界なのかをはっきりさせることが重要だと思う。

先日トム・ピーターズが新聞に書いていたが、無国籍企業は世界中どこでもレベルの高いオペレーションをやっている。従業員の高い要求水準にも応え居心地のよい会社となっている。したがって、その会社をやめるときびしく、難民のように感じる。そういう意味の記事でした。これをみて感じることは、「知識労働者は国境を越える」というが、彼らが社会への貢献という場合の社会とは何だろうかという問題だ。

そして、知識労働者が国境を越えて日本と接したとき、彼らは日本文化とどう付きあえばいいのだろうか。とりあえずグローバル化してみて試行錯誤しながら答えをみつけるよりほかはないだろう。ただひとつ言えることは、アメリカでビジネスマン生活をしてみて感じたことは、日本人の「中庸主義」という方向がグローバル化成功のひとつのブレない軸であると思う。

藤島：無国籍企業というのがあるが、確かに無国籍だと思う。しかし、「アメリカ発の無国籍企業」ということだ。したがって、日本企業も「日本発の無国籍・多国籍企業」になればよい。そういう方向でよいのだと思う。

ドラッカーが「Think Globally, Act Locally」と言っているが、グローバル化とはまさにそういうことではないか。発信地をもった企業どうしが互いに成長しあっていくという形である。

■：企業中心の社会から消費者中心の社会に変えていくことが重要で、そういう社会が企業を選別するという形が望ましい。

■：ただ最近の企業はコンプライアンスに留意し「お客さま本位」などといっているが、

それは多分にスローガンのであり、意識と行動が伴っていないのが実状ではないか。

■：グローバル化という言葉の定義だが、「グローバル化とはこういうことですよ」と、あるべき論になってはいけない。それはグローバル化ではなく、たとえばアメリカ的であったり、日本的であったりする。決してそれがグローバル化ではない。アメリカ的なものや日本的なものがグローバル的に受け入れられたとき、はじめてグローバル化になる。

■：先ほど「消費者の視点」という話が出たが、「顧客は誰か」を明確にする必要がある。「お客さまは神様です」という無差別的なことではなく、客を選別するのも必要で、それがグローバル化につながる側面でもある。

藤島：ドラッカーはコーポレート・ガバナンスはプラグマティックなものと言っている。あまり形にとらわれたらいけない。そして、ドラッカー哲学は「顧客中心」だ。顧客からはじまる。

■：先日クレアモントのドラッカー・ソサエティ・グローバル・シンポジウムに行ったとき、ドラッカー・スクールがスローガンのように掲げているのは「Drucker Difference」という言葉である。要は「ドラッカーは他と違う」という主張だ。その例として、ドラッカーは「企業の経営の仕方」でなく「組織の運営の仕方」のことを言っている。ということは、株主中心でなく顧客中心ということなのである。

つまり、企業だけでなくいろいろな組織に通用する考え方であり、広い範囲に通用するという意味でグローバル的な思考だと思う。

■：グローバル化というと、たとえば「エスペラント語を使わなければ・・・」という感覚になる。しかし、そうではなくて「日本語的なグローバル語」であり「英語的なグローバル語」でよいのではないか。つまりグローバル化とは、それぞれが「本籍地」をもちながらも共通な部分をシェアしていればよいのではないか。

■：コンサルティング・ファームに属して、買収した会社の依頼で「買収された会社」の組織能力を上げるという仕事をしている。投資ファンドが依頼主の場合、短期的な成果を求められる。また、投資ファンドから新しい経営者とその部下が送り込まれ、他方旧企業の従業員もいる。すると、非常に多様な、そして異文化の交じりあった中でいかに組織能力をあげるべきかを考えなければならない。

藤島：確かに、企業文化というものは一朝一夕でできるものではない。それには長い時間と、経営者・従業員が一体になって努力しなければ難しいだろう。

■：実際の体験からいうと、経済原則とか利益志向といった目的が明確で経営者が「これでいこう」という場合は、異文化が混在化した組織でもうまくいく。ただそこに「オレのやり方は・・・」といった要素が入ると難しくなる。「ベストはなにか」と問うことが重要だ。だが、実際には簡単なものではない。私の会社は各国の4社が合併したのだが、共通の企業文化らしきものができるまでに7年かかった。また、大人だから、多少の企業文化の差は乗り越えられる。

また、合併した企業を少しずつ切り売りする経営者もいるが、それが長期的展望の下になされているのなら悪いことではない。

藤島：話は変わるが、今、ベッツィ・サンダースと仕事をしている。ダイヤモンド社からベッツィ・サンダースの意見を毎月発信している。ベッツィ・サンダースという人は、アメリカのデパートであるノードストローム社の元副社長で、「サービスが伝説となる日」という著書が有名である。また「顧客満足」のビジネスモデルを作り出した人である。そして彼女はドラッカーでもあり、その考え方の基礎に常にドラッカーがいる。

このベッツィ・サンダースに「アメリカの株主重視策は現在も続いているか」と質問した。それに対し彼女は「そんなことはない。株主重視策は現在変わりつつある」とした上で、ジョン・エルキントンが提唱したTBL (Triple Bottom Line) という考え方が株主優先にとってかわろうとしているという。このTBLとは企業の最終目標として3Pという3つの要素で示される。

まず **People** (人間) である。企業の行動によって受けるすべての人間とコミュニティ。次が **Planet** (地球) であり、地球環境の保全である。そして最後が、**Profits** (利益) で、すべてのビジネス行為の当事者が等しく共有すべきとしている。

ジョン・エルキントンの提起するこうした考え方は社会のニーズとなりつつあり、まさにドラッカーが看破した「企業のガバナンスと目的は、時代と社会の要請によって形づけられる」ことを示すものといえよう。

- : マーケティングを専門としているものとして、先ほどのレクチャーにあった「企業合併のデメリットとしてコーポレート・ブランドの衰退があげられる」という点を考えてみたい。

たとえば、ネスレは合併・買収した会社で非常に多くの商品ブランドをもっている。そして、社内にブランド委員会的なものがあり新しい企業を買収する際に、そのブランドに「ネスレ」というコーポレート・ブランドを表示するかどうかを検討する。すなわち、「『ネスレ』を表示する」「目立たない程度に『ネスレ』を表示する」「『ネスレ』は表示しない」などに判定するのである。それは、あるブランドが「ネスレ」というコーポレート・ブランドにプラスの影響だけでなくマイナスの影響を与える場合もあるからだ。

たとえば、フリスキーというペットフードはネスレから出しているが、「ネスレ」というコーポレート・ブランドは表示していない。赤ちゃんのミルクを扱うネスレがペットフードではブランド・イメージを損なうからだ。

このように、企業合併はコーポレート・ブランドを損なうということは充分現場でもいえることである。ブランドに与える合併のデメリットも考慮すべきだ。ブランドという無形資産はイギリスではバランスシートに計上することが認められている。こうした状況からも、合併とブランド価値の視点は重要だ。

■：最近、三越と伊勢丹が合併した。両者はホールディングを作るが、店舗はそのままとなる。それぞれの良さを残すということだ。伊勢丹は都市型で都会的センスがあり、三越は重厚・伝統がある。したがってこれはよい合併といえるだろう。ドラッカーのいう「パートナーシップのある合併」ということではないか。

藤島：確かに国内企業同士の合併はあまり問題が起こらない。やはり、海外企業からの買収、アウトインのケースの方が問題がおこる。日本企業はもっと海外に出て買収してもいいのだろうと思う。

(以上)