

ドラッカーの根源的な問いかけ

2015/7/29 藤島 秀記

1. 「会社は誰のためにあるか」——この問いに対して、正しい回答を用意できる企業こそ、“新しい企業価値”を自らの手で創造できる企業である。

ドラッカーのスピーチは約 14 年前のミレニアムの時期であった。現在の日本こそ、ドラッカーの残したこの言葉に率直に耳を傾け学ぶべきだと考える。

冒頭の問いかけ「企業は誰のために存在し奉仕すべきか」は、社会のニーズによって決まる、これがドラッカーの回答である。日本が従業員の雇用を第一に考えたのは、当時 (1940~50 年代) の社会が強くそれを求めたからに他ならない。その後の日本の奇跡の経済成長を支えたのも、社会的ニーズから始まった日本的終身雇用制によるものであった。

同様にアメリカの株主利益至上主義も、ドイツの社会市場主義も、それぞれの国が置かれた社会的要請によってガバナンスの目的が決定してきた。

ここから私たちが学ぶべきは、第 1 に、企業統治の底流には社会とともに歩むというミッションが必要だということ。第 2 にドラッカー・マネジメントの根源、顧客の創造とは同時に社会への貢献と同義語ということ。第 3 に人間を生かす統治行為こそが利益を生み、究極的に永续性に繋がるというのがドラッカーのマネジメント・スコアカードである。

2. コーポレート・ガバナンスの目的は社会の要請による正しいマネジメント・スコアカードを実践することであり、それが新しい企業価値を創造することになる。

いま日本の経済界では 6 月の新商法改正以来コーポレート・ガバナンスへの関心が高い。改正のねらいは企業統治の健全性と透明性の推進、そのための社外取締役の設置、統治制度の新たな取り組みなど今日的要請に対応すべきテーマではある。しかしどこか空虚な感じを抱かざるを得ない。直近の東芝の不正経理処理問題にせよ、東洋ゴムの免震偽装事件にしても、社会的正当性が問われるコンプライアンスに関わる事件があまりにも多い。

コーポレート・ガバナンスの目的自体をどこかはき違えてはいないか。グローバル経済の時代、確かに株主への適切な情報開示による利益極大化は必要だろう。しかし株主満足がコーポレート・ガバナンスの目的のすべてではない。

ドラッカーも指摘するように、激しい社会変化の中であって、企業はマネジメント・スコアカードに新しい判定項目を取り込むことを忘れてはならない。それにはマネジメント・スコアカードの核心となる “Five Important Questions” —— 1) ミッションは何か、2) 顧客は誰か、3) 顧客の価値は何か、4) 成果は何か、5) 計画は何か、に答えを常に用意することである。

企業価値の創造、マネジメント・スコアカードについてはこの後のセッションで詳しく論じることになる。