HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	記念講演・新時代における経営のあり方
著者	大月，博司; Otsuki，Hiroshi
引用	北海学園大学経営論集，20(4)：3-15
発行日	2023-03-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

北海学園大学経営学部開設20周年記念シンポジウム

記念講演・新時代における経営のあり方

講演者　中央学院大学大学院特任教授　大　月　博　司
早稲田大学名誉教授

○大平先生　続きまして大月博司先生より記念講演がございます。大月先生は現在，早稲田大学名誉教授，中央学院大学大学院特任教授，りそなアセットマネジメント取締役監査等委員の立場にあります。また学部開設にあたって多大なるお力添えをいただいた先生でございます。このたび本シンポジウムのためにはるばる東京からお越しいただいております。それでは大月先生，よろしくお願いいたします。

○大月先生　ただいま紹介いただきました大月博司です。この度は経営学部創設20周年おめでとうございます。そしてこういう機会をいただきまして，本当にありがとうございます。いま大平先生がおっしゃいましたけど，私はこの学部創設の一員として，協力した者として，もう20年経ってしまったのかなと非常に感慨深いものがあります。と同時に，学部としてすごく発展したな，という感じがいたします。それはともかくとして，本日は「BE VISIONARY 新時代にのぞむ『北海経営』」という，一つ大きな柱がありますので，これにそって私なりの見方を提示しながら後のシンポジウムに資するものを提供できればいいのかなと思って時間をちょうだいいたしました。

本経営学部のビジョンと絡めてですね，私のテーマは「新時代における経営のあり方」として，もうちょっと広い観点から経営のあり方をみます。北海経営というとかなり絞られるので，もっと広い意味で「新時代における」というものを皆さんと一緒に考えてみたいと思い，こういうテーマを設定させていただきました。

ここでのキーワードはいくつかあり，新時代とは何，経営って何，経営のあり方って何なのかです。北海経営って何なのかなというと，北海学園大学経営学部が人材育成として実践力のある人材を育成したいんだという意味であり，今日のシンポジウムでは卒業生で企業家として活躍されている方々が登壇されて議論するので，楽しみにしています。私はこういう観点で大雑把に話をしたいと思います。

ということで，新時代というのを考えるときに，最初はビジネスに関していえば，今どういう経営環境であるのか，を捉える必要があります。昔を知ってる人からすると，今の時代ってかなり違う。振り返ってみて，何が違うのかっていうと，モノ余りの時代なんだと。昔はモノが不足してるから，企業からいうとモノを作れば売れてしまう，そういう時代だったんです。今の状態は企業側が非常に苦労していますね，モノを作ったとしても売れない，もう溢れちゃってるから。そういう中で，フィリップ・コトラーというマーケティングの有名な先生が，そういった市場の変化をもともとは製品主導型の社会だったのが，消費者主導になったと。このへんはビジネスの歴史を勉強した人はすぐ思い浮かべる

と思うんですけれども，例えば流通業界で，昔「流通革命」という言葉がありました。それは中内功さんっていう天才型の経営者がダイエーをつくって一気に消費者主導型の価格決定メカニズムを実践して流通革命を起こしたのです。そうした中でいろんなエピソードがありまして，経営の神様といわれた松下電器と闘ったとかですね。当時，松下電器側はメーカー主導の価格を設定してマーケットに売り込んでいましたが，ダイエーの中内さんは，いや価格はメーカーが決めるんじゃなくて，消費者が決めることだと，こんなことでもバチバチと闘いがあった。そういう歴史的な事実として面白い話が非常に残ってます。そういう流れを総称すると「製品主導から消費者主導」という社会に移行して，価格もメーカーが決めるんじゃなくて消費者が決める，そういう時代に変化していったんですね。

ところが，それで終わるわけじゃなくて，さらに今日どうなっているかというと，モノ余りの社会ですから，消費者が決めるといっても，もうありとあらゆるモノが多すぎて消費者も決めかねちゃう。何がいいかわかんない。そういうことで，言葉的に言うと，価値主導型の社会になっているんじゃないかと。これはコトラーが市場の変化をパッケージにして説明しているもので，非常に有名なアイデアなんですけども，そういう意味で「ああ，なるほどな」「モノ余りの社会ってそういうことを意味しているんだな」と理解できると思います。

そういう中で，もうちょっと広い意味で今の社会を見ると，一つがいわゆるグローバル化の社会。言い換えると市場が変わっちゃったということです。もう一つが技術的な進化で，アナログ社会からデジタル化社会へ変化しちゃったということ。そういう社会が今のビジネス環境を裏付けている。これをざっと見ていくと，グローバル化という言葉は，私の学生時代にはなかったんです。国際化と言っていました，つまりインターナショナリゼーション。企業の国際化とか大学の国際化とか，まだ使う大学もありますけれども，今は国際化よりグローバル化という言葉が広く使われている。これは何が違うかというと，国際化というのは国境を前提として国をまたがってビジネスや情報を交換する。つまり国境というかなり壁があるという見方で，昔は確かにそうだったんです。しかし，規制当局のいろんな緩和策によって，例えば，私の学生時代は海外に行く場合ビザをとらなくてはならなかったが，今は多くの場合お互いの国同士が提携していちいちビザをとらなくてもいい，そういう仕組みができている。今はコロナでちょっとそれが止まっちゃっていますけれども，自由に行き来ができるようになった。もちろんお金はもっと自由に，情報もモノも移動できる，そういう社会になってきたんですね。それはまさに国境を前提としていた昔と異なり，国境なんかないんじゃないか，だって地球を見たら国境線は書いてないですよね。グローバルというのはグローブというか地球を前提して見ている。そこに国境なんてないですよね，そういうことでビジネスの世界を考えると，マーケット自体が国境を前提としたマーケットではなく，国境のない世界が一つのマーケットという現象が起こっている。そういう認識をみんな持って，消費者もメーカーも規制当局も，マーケットを見ている。それがグローバル化の本質といえます。

そうなったときに何が起こってきたかというと，規模の経済とか範囲の経済の重要性が増してきた。これは経済学的に，また経営学的に非常に重要なコンセプトですけども，グローバル化によって起こってきたことでそれが明らかになった。これに従わない企業は，競争を前提にすると負けていく。規模の経済を発揮できない会社は，もうグローバルマーケットで勝ち抜けない，負けていく。範囲の経済を活かせない会社は負けていく，そうい

うことが今起こりつつあるんです。

教科書的に言うと，何で多くの会社が大きな会社でも世界的なM&Aをするのか，そういうことが理解できるわけですね。それは，規模の経済のためにはより大きくなった方が，より便利になる。だから世界のマーケットでみると，巨大な会社がより巨大化していく，そういう現状が説明できるという話になっていくわけです。

同じように，デジタル化で私の学生時代と比べると，全く想像できないことが起こったんです。私の学生時代というのは70年代ですが，こんなこと言ったら皆さん驚くかもしれません。ゼミなんかでコピーをするときに，青焼きコピー，別名リコピーって呼ばれていましたが，感熱紙というちょっと濡れたような紙に印刷するんだけど，ほっといて太陽にあたると消えちゃうんです。そういう世界で，普通紙にはコピーできない。でもそれをゼロックスという会社が普通紙コピーを開発して一気にコピーが自由にできるようにしたのです。それからも時代が変わり，ただ，そういう技術的なテクノロジーが発展していく中で，通信手段なんかもアナログ技術がベースで，電話が基本ですよね。あとは手紙書いて郵便局で配達してもらう，そういうアナログの世界だったものが，一気にコピーを象徴的に，記録しやすくなる。デジタル技術をベースとしたものになると，コピーがさらに容易になる。そういうことでデジタル化がどんどん進んでいく。

通信ネットワークなんかの環境もデジタル技術をベースとした通信環境が出てくる。そういうことで結局，その一つの象徴，インターネットが90年代中ごろから普及して21世紀はもうインターネットを前提とした社会になった。まさにデジタル化したネットワークの世界ですね。それが急激にここ20〜30年の間に変化した。となるとビジネスの世界ではそれを活かさない手はない。しかもそれをいろんな会社が切磋琢磨しながら，その技術を応用してきたわけですけども，あるところは潰れていく，またあるところは，それをベースに巨大化していく。その結果，ネットビジネスの世界では，いわゆるGAFAという，AmazonやGoogleという会社が世界を席捲しちゃってる。そんなのがネットワーク化の実態になります。

その延長線を考えたときに，いま実はですね，DX（Digital Transformation）って言葉が，特に日本では非常に流行っています。これはデジタル化のひとつの行き着く先っていうか，そういうことを象徴する言葉なのです。元々，デジタル化はDigitization（デジタイゼーション）。要するにアナログ情報をデジタル化することから始まり，それを活用するのは，Digitalization（デジタライゼーション）。さらに，そういったデジタル化されたいろんなシステムを総合的に活用しながら物事を変えていくんだということを意味します。今Digital Transformation（デジタルトランスフォーメーション：DX）という言葉が一人歩きする，ないしそれを知らないとやばいという時代になってる。特に通産省なんかも日本はこれからDXで何とかしないと世界から遅れると。そして，いろんな研究会を通じて普及活動をしている。そういう時代になってきた。

何が言いたいのかというと，ビジネス環境が変わってきた，新時代になって変わってきた。それを支えるもの，裏付けとしてテクノロジーが発展してきた，それが今の時代なんだ，ということです。

もっと違った表記だと，人間の意識が変わってきた中で，それをさらに促進するようなテクノロジーも発展してきた。そういう中でビジネス環境が変容してきた，ということです。

ビジネス環境の変化について，ざっと見てみると，これは何か物事を考えることであり，歴史的な発展を通貫していくと，次どうなる

のかと類推できるわけですね。

歴史的な研究は非常に重要だし，事実を理解しておくことはさらに重要だと思うんです。そんなことを少しばかり整理してみると，ビジネス環境の捉え方は，こんなが流れがあるんじゃないかということです。

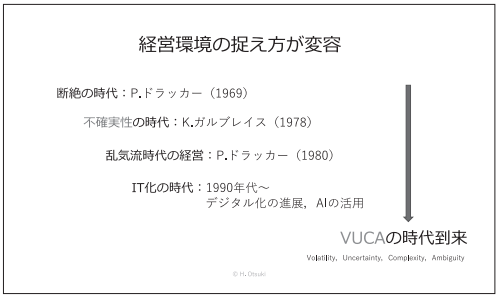
ピーター・ドラッカーの経営学をちょっとかじった人は馴染みがあると思うんですけども，彼は 1969 年に『断絶の時代』を出版したんですね。時代が変わっていくんだということを彼は捉えて，それに対して社会の方が対応しなければいけないと。それが，ある時代を表現する一つのきっかけになった。その延長戦が『不確実性の時代』というケネス・ガルブレイスが書いた世界的な著作になります。こういったいわゆる，将来の見通しがきかないという時代認識について，確かにそうだな，どうしたらいいかなっていう点に関心が集まった。これは政治の世界が中心だったのですが，ビジネスの世界もどんどん変わっていく中で，従来のある程度見通しのついた時代とは異なり見えないものになっていった。

いわゆるモノが不足しているときには作れば売れるので楽だった。大量生産しながらビジネスを展開していく。ところが，作っても売れない時代に徐々に変わっていく中で，企業側からすると不透明になる，将来が不確実になったわけです。

じゃあどうするのかと，いろんなことが実務家を中心に試行錯誤していくわけですね。なかにはうまく時流に乗る事例もあれば，目論見が外れて駄目になる会社もあった。

そういう背景の中で徐々に時代が変わってきて，ドラッカーは時代が不確実だとか，断絶とかそういう時代ではなく，もう乱気流だと。何が起こるかというと，乱気流というのは飛行機が順調に航行していても想定外のジェット気流などに巻き込まれたらどうなるか分からない，そういうイメージで乱気流という言葉を使って時代を象徴した。乱気流はずっと続くわけではなくてたまたま，飛行機も乱気流を抜ければ安定飛行できるんで，こういう時代がありますよ，じゃあどうするのって話をドラッカーはしてくれたんです。

このような時代背景と政治的な環境だとか経済の関係，いろいろあるんですけど，そういう中で，時代をどう読み解くのか，ということを先人たちはいろいろ苦労しながら取り組みました。いろんな人が違う言葉を使う中で，生き残った用語はだれもが「そうだそうだ」と受け入れたわけです。皆が，そういう言葉を正当化する，受け入れる，もっというと，社会に埋め込まれるということです。皆も納得しちゃうっていう，そういう世界なんだけども。世の中っていうのは，やっぱり皆が承知しないと，受け入れないと，ものにならないわけです。すごいアイデアがあっても，誰も見向きもしないで無視しちゃったら，それは本当はすごいことを言っていても残らない。それが現実なのかなと私は感じています。



そんなことで，時代が変わってきたわけですね。では今の時代は何なのか，特に新しい時代に一番流行っている言葉は，ブーカ（VUCA）です。スライドにも書いてありましたように Volatility，Uncertainty，Complexity，Ambiguity，の略です。今の時代は複雑だし，不確実だし，曖昧だし，変動性と，何が起こるか分からない，見通しがつかない，全部複合しちゃってる。昔みたく不確実性だけだとか，不透明性だけだとか，そうじゃなく，全

部いろいろ入ってる。そういう時代になっているのが今日です。言い換えると，昔から新しい時代っていうのは常にあるわけですね。将来って全て新しい時代なんですけど，昔の新しい時代はシンプルで，不確実性だとか，断絶だとかない。ところが不確実性についてはVUCAという言葉に象徴されるように，全部ぐちゃぐちゃに入っている。不確実性，環境とか複合しちゃってる。そういう時代になっちゃってる。だから，これだけやればうまくいくとか，これとこれをやればいい，そういう時代じゃないんじゃないか。というのをVUCAの時代と呼んで，今日問われている。要するに，過去の知見というのは通用するかどうかわからないし，多分ダメだろうなっていう，そんな感じだと思います。

それでVUCAの時代を想定したときに，具体的にどうすべきなんだろうなっていうことなんですけども，経営の世界では，今でも流行語というのがいろいろありますよね。例えばCSR経営とか，両利き経営とか，これらはかなり流行ってます，日本の中では。あとはESG経営，パーパス経営，これも若干流行っています。実際はいろんな人がいろんなことを言ってるな，ということだと思うんです。じゃあどれがいいの。答えは一つじゃないわけで，各自がそれぞれ説得力あるような説明をする。一方的に聞くと「なるほどね」と思っちゃうんだけど，違う人がまた違うこと言うと，これも「なるほどね」と，いろんなことを並列にしちゃってるのが今の社会。では，これを読み解くにはどうすればいいのか。特に実務家なんかは学者がいろんなことをいったときに，自分は経営者としてどう考えたらいいのか，やはり自分が納得する，筋の通る，また社員たちに意志疎通できるものが欲しい。それができる経営者と，世間の流行で「いまパーパス経営が流行っているからうちもパーパスやろう」とか「いま両利き経営が流行っているからうちもやろう」とか，軸のない形で，流行を目先だけ追っている経営者も中には散見されます。多分それは長続きしないだろうと，そんなことを個人的な見解として発表しているところなんですけども。それはともかくとして，こういったいろんな側面をもつVUCAの時代をどう考えるべきかとして挙げられる一つのやり方は，例えばステイクホルダー・アプローチです。これは従来からあるとはいえ，アカデミックの世界でいま非常に流行っています。

どうしてかというと，アメリカのビジネス・ラウンドテーブル（いわゆる財界の一つ）が，企業に対する見方について，利益を追求する企業体ではなく，利益追求だけが企業の目的じゃないんだ，そういうことを表明したからです。いわゆるステイクホルダーが軸として説明されたがために，一気に広がったんですけども，ステイクホルダーは株主以外にも従業員だってステイクホルダーだし，取引先もそうです。いろいろステイクホルダーがいる中で，それを前提として企業は考えていく，といったときにステイクホルダーアプローチが一つやり方として出てきたわけです。

その場合，実は問題があって，ステイクホルダーはいろいろ捉えられるが，従業員と顧客，どっちが大事なのか。従業員と株主，どっちが大事なの，その三択だとどうか。どれが大事かっていうことを自信を持って言えるのかというと，言うことは簡単だし，思うのは簡単，でも本当にそれが説得力がある主張なのかを判断するのがなかなか難しいのが実情です。こういったどれが重要なのか，我が社にとってどれが重要か，どういう方針か，株主を重視した経営をするのか，従業員を重視した経営をするのか，中身は全然違うし，方向性が違う。それがステイクホルダーアプローチを取れば，皆が納得するのかなと思い，いざやってみようとすると，そう簡単じゃない。例えば株主重視だと，ガバナンスをきちんとしなきゃいけないし，顧客を重視するに

は顧客満足度がキーだとか，そんな一連の道筋ができるわけです。

では違ったアプローチ，たとえばコトラーの価値主導型の社会では，価値創造が軸だとどうなのか。この価値創造とかバリューとかは，実は 1980 年代，マイケル・ポーターという経営戦略論の大家が若いとき，企業の価値は，企業活動のいろんな側面で創造できるという「バリューチェーン」という言葉を作った。それで一気に価値創造の話が広がり，それ以来企業の価値創造について，議論されてはいろんな実践的な手法が開発されてきたのです。そういった側面で見ていった場合に，中身的には企業の価値創造とか顧客の価値創造とか，また最近これまたマイケル・ポーターなんですけども，CSV（Creating Shared Value），すなわち共通価値創造っていうのが提案されて議論を呼んでいます。

価値創造の話をあまり長くやっていると時間はどんどん過ぎてしまうんですけども，重要な指標は企業価値創造の軸となる ROIC です。これは投下資本利益率なんですけども，会社が実際に自己資本と他人資本を含めて，それを投下してどれだけリターンをもたらしたかを数字で表したものです。この数字を上げるために企業価値創造できたかどうかを判断できるんだと，実務的にはかなり支持されています。会社の価値を測る，比較するための共通な手段として活用されてきてるし，今でも人によってはこれが一番大事なんだっていう人もいるわけです。

他方，ROE が重要なんだって言う人もいます。これは自己資本利益で株主のお金をベースに，どれだけリターンがあったかを表す株主向けの指標であり，こっちの方が株主が求めているし企業もこれを重視しなければならない，そういう主張です。いずれにしても，価値創造といっても企業全体の価値創造なのか，株主の価値を上げるのか，実際にどういう経営をするかで，ビジネスが違っちゃう。

CSV というマイケル・ポーターのコンセプトは，10 年以上経ってますけど，昔ながらの経済価値とそれ以外に社会的な価値っていうのを創造できるという発想です。つまり経済価値，儲けですね，それ以外に社会的な価値というのも創造できるんだ，社会の抱えるいろんな問題を解決することによって，ゆくゆくはビジネスの価値にもつながってくるという発想です。社会の課題解決は，それも企業の価値創出なんだ，経済価値と社会価値の両方を企業は求めるべきで，これが CSV 経営として理想的だとされます。とはいってもですね，「なるほどな」となっちゃうんだけども，CSV 経営は，ROIC だとか ROE に比べると数値化が容易にはできない。頭の中で社会的な問題を解決した，これは社会に貢献してるんだ，といっても，数字で表せるかというと，そう容易じゃない。いろんな試行錯誤でやろうとしている人もいるわけなんだけども，実際には難かしい。さらに言うと，ステイクホルダー価値創造，CSR 経営や ESG 経営などが最近流行っており，「なるほどな」と思うんですけども，価値創造の問題は数値化できる話からどんどん数値化できない話になってきた。でも，ダメだって言い切れない。数値化できないからそれはもう意味ないとは言えないが，数値化できないと弱い。ビジネスの世界で流行している「見える化」ってあるでしょう。数値化できるのは「見える化」するからであり，見える化することでビジネスが健全になってきた。見える化できなかったらダメなんだという見える化の流れに対して，新しい経営のあり方というのは，見える化からどんどん遠ざかってきていると言えます。CSR にしろ ESG にしろ，見える化しようとして努力しているんだけど，たぶん無理。なぜ無理かというと，個人の主観に頼っちゃう世界だからです。

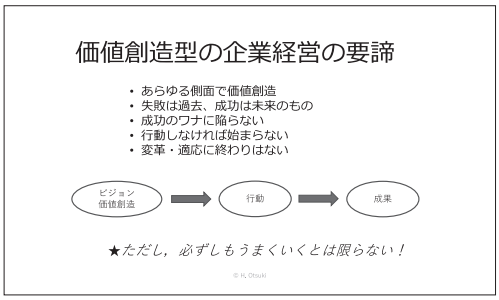
環境は重要だ，でも環境といっても人によって何を想定するのか全然違い，共通して

ない。社会もそうで，社会って何か。人によってはローカル，身近な世界という人もいれば，全世界だと考える人もいる。環境とか社会という言葉自体が人によってさまざまで，それを共通化した指標で，数値化できるかというと，多分できない。

でも，不可能だとは言い切れない。ESG の場合，環境を重視したり，社会を重視したり，不可能だとは言い切れない。ではどの程度やればいいのか，数値化できないと実践的には非常に厳しい。それが，現状なわけ。だから，間違った方向じゃないんだけど，具体的にどうしたらいいんだ，ESG 経営といってるけど，どうしたらいいんだ，と。いま特に実務家サイドが苦悩しているのは，そのような現状です。

実務家として苦労してるのに学者は苦労してない。なぜなら，学者は述べるだけでいいのに，それを実践するのは実務家なので。学者は言いたいことどんどんしゃべり，間違っていても自己主張で済むので，実践的には使えないことも言っちゃうわけ。

それで実務家は有名な先生が言ってるからこれは多分正しいんだろうと思い込み，やってみようとしても，実はどうしていいかわからない。そういう方法を知って経営をやろうとすると，経営者自体がどう判断し，どれを取り入れてどれをカットするか不明のまま。まさに実務家と学者，理論と実践の乖離ですね，そのへんが今起こっちゃってる，というのが現状です。



スライドに価値創造型経営の要諦と書きましたけども，いろいろあるわけですね。価値創造というと今のキーワードですけれども，その価値そのものが企業活動のありとあらゆるところにあります，さっきも紹介しましたけども，マイケル・ポーターによるバリューチェーンは，企業の最初の企画段階から，原材料仕入れから設計製作，販売，アフターサービスなど，一連の企業活動，またそれを支える人事だとか財務だとかいろんな企業活動すべての側面で価値が生まれることを示唆しています。企業にとって価値創造っていうのは，あらゆる企業活動全てにおいてできるんだ，それがつながってトータルで A という会社の企業価値の総量と，B という企業価値の総量と，どっちが企業価値を創造したのか比較できるのです。

当然，マーケットで競争していることを前提すると，企業価値を創造した方，価値創造が多い方が有利で勝つだろうという発想に至ります。マイケル・ポーターの話が，学者が言ったひとつのアイデアなんだけど，何でこう広まって今でも使われているのか。それはバリューチェーンを知らないでビジネスをやると損することになるからです。

多くの学者が提案する新しいアイデアとかコンセプトというのは，通常広がらないんだけど，マイケル・ポーターが作る言葉は，もう 40 年以上，当たり前の前提条件をとして広まっている。どうしてかというと，使えるからです。そのコンセプトが実践で使えてしまう。企業活動のありとあらゆるところで価値創造ってできるんだと。例えば，仕入れの場合，今まで 1 時間で 1 単位仕入れたものが 1 時間 2 単位仕入れれば，時間の節約になるし，普通だったら 2 時間かかるのが，1 時間で仕入れ活動できちゃうんだから，企業にとってはプラスになる。

それが価値創造だし，もの作りでも 1 時間 1 単位作っていたものを 2 単位作れば，価値

創造しているわけ。仕入れ，製造，販売でもそう。人事部門でも，そうなんだけども，本当に人材活用できてるかというと，せっかく良い人材を採用したのに全然活用しきれていない場合が多い。そういう意味で，人事部門でも企業の価値創造できるし，まだまだ不十分なことがたくさんある。これは多分大学なんかもそうですね，せっかく良い素材の学生を入れても，活かし切れないで，機械的に卒業させてしまう。なかには学生時代に伸びしろをどんどん広げて，こんなに成長したなんていう学生もいるわけです。それは多分，企業に限らず，いろんな組織において人の側面っていうのは，まだまだで，価値創造というと非人格的な側面になっちゃうけど，そういう可能性がある。

いずれにせよ，マイケル・ポーターの発想というのは使えるわけ。理論的なアイデアが実際使える，これがミソなんです。皆が無意識に使っちゃうのは，学者が好むことです。それは，物事の本質をつくコンセプトとして彼が現象から引き出したものだからです。俗な言葉でいうと本物のコンセプト，本物のアイデア，本質を突いたアイデアで，使えるアイデア。それが特にビジネスの世界では非常に求められたし，それを識別できる経営者というのはやっぱりいい結果を出している。それができない経営者は，チャンスがきてもそれを活用できず，もったいないことしている，そんなことが言えるかなと思います。

とにかく，企業経営において，何か価値創造しなきゃならないし，あらゆる側面で価値創造できる。価値創造は将来のことであり，過去すごかったと自慢しても，これからの新しい時代に通用しない。過去は過去として，しょうがないわけです。新時代には全然通用しない。でも過去の世界で失敗というのは非常に大事です。失敗経験というのは，ちゃんと経験学習として，二度と同じ失敗をしないということにつながります。会社の中には同じ失敗をまた繰り返してしまうビジネスケースが散見されます。特に企業だと，不祥事を起こした会社というのは当然二度と同じ事を起こさないと誓うんだけども，それを起こしてしまう。

残念ながらビジネスの歴史を振り返ると，特に北海道がらみだと雪印という会社の場合，今でも部分的に残ってますけど，本体は崩れてしまった。雪印は，食品関連，食品メーカーですから，不祥事を起こしたことがあった。そして，それを二度としまいと誓ったのに，やっぱり起こしちゃって，最終的にはコントロール不能な状態で関連会社を含めて，不祥事が連鎖して，会社自体が倒産してしまった。それはもう，もったいない話です。あの時ちゃんとしておけば，同じ失敗は二度としないんだと誓って，長く伝えられてきたのに，それがどっかに消えちゃった。そういう意味で失敗ってのは過去のものだけども，過去を全く否定するよりそれを，活かさない手はない。と同時に成功するかどうかは，過去の失敗と関係なく，それは前提であって，成功するかどうかは，将来のことなんだ。そして将来は今でいう VUCA だから，わからない。じゃあ，どうやって成功するか。最低限，絶対に過去の間違いを起こさないというのは前提ですね，それが無視されて将来に挑んだら，同じ失敗繰り返してしまう。

あとは逆のことですが，一度成功すると，同じことが起こるだろうと甘んじてしまう。これはビジネスの世界では，「成功の罠」という言葉を代表に，いろいろ違う言葉で語られている。いい気になってしまい結局新しい時代の罠に気付かなくなっちゃう。昔はもっと注意深くやっていたのが，成功すると，いい気になってしまうわけです。新しい時代の罠に自らかかっちゃってね。そういう俗なイメージで見てもらってもいいのかなと思います。

こんなことから企業経営についてヒントに

なるようなエッセンスというのは，これまでもまとめられてきています。それはもうビジネスにおいての前提だし，また企業経営を勉強する場合も，やっぱり基本のことになります。歴史に学べとよく言われるが，それにはいろんな忘れちゃいけないことも含まれるし，ビジネスの歴史的なものを知らないで研究に励んじゃうと，もうそんなことは分かってるのに，まだそんなことをやってるの，ということが起こることもあります。ということで，ビジネスをはじめいろいろと歴史的な要諦があるという話です。

実際上，形式化するとビジョンだとか，今回のVISONARYとか，目指す将来像を思い描きながら，夢でもいいんだけど，それに向かって頑張ろうということになります。だが結局，価値創造にしろビジョンにしろ，行動に移さないと結果が出ない。夢を語ってるだけじゃなく，行動しないと。要するに行動を起こすためには当然，夢がなきゃいけないんだけども，実際に行動するということです。ただ，そうは言っても，うまくいかないことが多い。例えばそういう意味で，ESG経営という今流行りの言葉にコメントしておくと，ESG経営っていうのは何なのか，実践できるのかということです。

企業経営者が今問われている問題が偏っているのはなぜなのかというと，投資家サイド，特に株式投資をする主要メンバーが機関投資家だからです。日本のGPIFという年金財団は，国の管轄する厚生年金を通じて，巨大な資金を運用する主体です。でも，それが資金を集めたところで，ただ置いておくだけではそのお金は意味がありません。資金を活用して，将来の年金給与のために増やしておけば，安定して払える，それが何もしなかったお金は，意味がなくなる。というわけで集めたお金をどう活用するか，日本のGPIFは，国の政策で「貯蓄から投資へ」と方向転換される中で，巨額の資金を持つ，世界最大の年金ファンドとなり，そこが株式も運用できるとなると安心できる投資先を探すことになります。

年金財団GPIFからすると，預かったお金は減らすことは許されないが，株価は下る可能性がある。株価が下がったら，世間から大ひんしゅくを買う。でも，なにもしなかったら増えないので，株投資を通して預かったお金を増やしたい。となるとGPIFはなるべくリスクの少ない，株のリスクを勘案して増やしたくなる。しかも年金だからすぐに儲けなくていいということから長期的な観点から資金運用し，それをベースに減らさないで増やそうとする。そうなると巨大な年金財団，日本だけじゃなく世界各国にもあるんですけど，そういう大きな機関投資家が目指すのは，株式投資するんだけど，すぐに儲けを求めない，長期的なスパンで預かったお金を増やす行動です。

となると健全経営をやっている，将来倒産しない，しかも社会にとって欠くことのできない，社会的な意味のある活動をしてる会社，そういう意味で，ESGをちゃんと考慮した企業は倒産のリスクが少ない会社だとみなされる傾向が強まる。社会にとって絶対不可欠なビジネスをやってる会社は，潰れるリスクは少ない。なぜなら社会にとっては潰れたら困る会社だからです。そういった会社は，さらに将来，成長すればするほどリターンも増える。となると今社会が抱えている問題が解決されるような商品・サービスを提供できれば，その会社より収益が上がるでしょうね。

だから社会により貢献できる，環境にもやさしく，二酸化炭素の排出とか健康問題に関心をもつ経営，ただ金儲けではなくて，そういうことに留意した経営をやってる方が安全・安心でしょってことになる。いずれにせよ，機関投資家は長期的なスタンスでESG的なことを考慮している会社に投資したほうが妥当な判断とします。

かといって，経済的リターンが無くても，社会が認める会社なら，社会的リターンが得られるはずだと，投資家サイドからすると企業側にそういう要求ができる。社会的価値を高めてよ，そうすれば投資するから，と。企業側もそうすれば安心して資金を投資できる。そういうことで機関投資家などの長期的な運用を目指すという ESG の視点は，非常に重要だといえ，企業側と投資サイドの合意をもたらす。

そんなわけで，ESG というのは投資家サイドも好ましいと思うし，企業もそれができれば安定的な投資家，特に支援してくれる投資家を得られるということで，非常に注目されている。別の魂胆もあるようだが，企業側も当然これをやらないといけない。投資家もそれを願ってる。

そこで問題は，具体的にどうすればいいかということだけれども，さっき言ったように環境の捉え方も人によって違うし，企業によって違う，社会も違う。ガバナンスはかなり進んできたといえるが，要するに企業統治，企業が不祥事を起こさないように，変なことしないようにどういう仕組みを作ったらいいのか，ということです。いわゆるコーポレートガバナンス改革はもう進んできて，かなり制度化されてきた。しかし，昔以上に企業が不祥事を起こしにくくなったとはいえ，実際は起こしています。ただ昔よりかなり透明性は高まったんじゃないかと思います。

ということで，例として価値創造を考えたときに，ESG の観点から，今の環境汚染だったり，温暖化の対策について，企業側にできることは何があるか。企業側はそれを通じてビジネスにつなげる，リターンにつなげる，可能性はあるでしょうね。そこでいろいろやってるわけ。いや，やってるというかトライしてる。今朝のニュースでもやってましたけども，新しい燃料，石油化学ではなくて合成燃料で石油と同じようなものを作ってしまう，という技術的なものはできつつあるけれど，コスト的にはまだいたらない。もしそれが実現したら，いわゆる二酸化炭素の排出の多い化石燃料は使わなくても済むようになる。だから電気不足の心配をしなくてもいい，全く新しい時代がくる。まだまだビジネス的にはなりたたないということで紹介されてましたけど，いろいろトライしていることは確かです。

社会貢献すること，こういうことができればいい，ただコストが問われるビジネスの世界では儲けないと続けられないんですね。それが課題として残るわけでして，実際のところは ESG の観点で特に E と S の観点でトライしているところが多い。ただこれは難しい，すぐにリターンがないのに，やっぱりそんだけ長期に投資する資金力がないと続けられない。投資側も会社が倒産してしまったら元も子もない，倒産しそうな会社については手を引く。GPIF でも最初は可能性があると思っても，成果の見通しがつかなかったら手を引いてしまう，そんなことなら予見できるわけですね。

今言ったのは，経営者と投資家でちょっとズレが生じているという点です。先ほど述べたように理論というのは使えないと意味がなく，使える理論は残るということです。いろんなテキストで有名な話ですが，チェスター・バーナードの誘因貢献理論は，つまりインセンティブと，コントリビューションとコンセプトの関係性を示しています。

要するにコンセプトとコンセプトの関係に理論を発見できるのです。そういうふうに考えると，彼はインセンティブ（誘因）が大きければ大きいほど，ビジネスとして成り立つと主張したが，では経営者は何をすべきか。この公式の理論的な枠組みが正しいとすると，正しいんですけども，具体策がわからない。インセンティブの内容は従業員に対して，顧客に対して，取引先に対して違う。従業員が

提供するコントリビューション，取引先が提供するコントリビューションより多くインセンティブを出せば出すほど，関係性は持続する。いわゆるステイクホルダーでいうと，ステイクホルダーとの関係で，健全なインセンティブが提供できれば持続可能といえます。例えば従業員に対してだと，いま日本では賃金が安いということでいろいろ言われているんだけども，働いてる人は，いわゆる現金っていう賃金だけで働いてるわけではないですね。仕事そのものが面白いから，やりがいがあるから，将来の自分の成長性，いろんな要因がある。だからお金を出せば，ただ現金を出せばいいっていう話じゃなく，インセンティブは実はいろいろある。従業員だってそうだし，顧客だってそう。顧客は価格が安ければ買うかというと，そういう人もいれば，高くても欲しいという商品・サービスもある。

顧客が求める以上の価値を会社側が提供できれば，それはずっと顧客として継続する。そんなことでインセンティブがコントリビューション以上必要だという，誘因貢献理論が成り立つ。これは使える理論として有名です。実際に有用な理論があるなら，経営者としてはそういう理論的な枠組みとかアイデアを認識して，それを活かす行動に移すことが求められます。行動に出ないと結果が出ないし，結果というのはプラスになったりマイナスになったりするので，それをフィードバックしながら，より見直していく。そういうことで理論を活かせるどうかは最初の認識段階にかかってくるんですけど，それが続けば健全な経営ができるし，今の時流に合った新時代にも生き残っていく。やはりビジネスの本質というのは，使える理論を活かすという点につきるといえます。ダメならもっとバージョンアップする，その繰り返しで，どんな時代だろうと生き残っていけるんじゃないかなということです。

ジェフリー・フェファーが『*Knowing doing gap*』という本を書いています。私の好きな言葉ですが，分かっちゃいるけどできない。分かってんならばやればいいんだけど，できない。実はそれが人間のせいとしたら，これは企業がやる。このへんは実はもう答は出ていて，そんなこと頭で悩むなら，実際やればいい。とにかく行動しよう，ダメなら修正すればいい。これは多分いい成果を出す実務家の姿なんだと思います。でも「どうしよう，どうしよう」と，一歩踏み出せない。いろいろああだこうだ考えて，分析して，止まってる間にライバル会社が一歩先に行って負けてしまうという。そういうのが散見されます。

とにかくやってみる。ダメならやり直せばいい。頭の中でああだこうだ考えててもしょうがない。行動が結果を伴うならやるべきなんだと。Knowing doing gap はあるんだけども，これはもう解決できる，答は出ているのです。

残るは不確実性と経営リスクの問題ですが，特に不確実性は情報処理的なアプローチによって削減できる方策が見えている。フランク・ナイトは，不確実性を測定できないと言っているんだけど，対処はできるわけです。不確実性は主観的なものとして捉えちゃうと，どうすればいいのか不透明ですが，情報量でいうと，能力をアップするか，意識して情報量を減らす，２つの策しかない。そのため，とにかくやってみれば，いずれはすっきりして意思決定につながる。問題は実は経営リスク。リスクというのはある程度計算できる。計算できれば，見える化できるので，対応できる。フランク・ナイトが，リスクはある程度対応できると理論的に言ってきたため，どうするかが問題なのです。そして，実際に何が問題かというと，企業にとっては内部統制システムに尽きます。リスクが起こることを前提として，こうしておけばリスクは多分事前チェックできる，いろんな歯止めをつくりながら企業経営していく。いわゆる，これさ

えしっかりしてればそんな変なことは起こらないんだと。そういうのは我々のビジネス社会では先人たちがいろいろ苦労しながら，より詳細なリスク，機械的なリスクが起こらない仕組みを作ってきた。これはもういろいろあるんで，それを活かさないといけない。

内部統制システムをはじめ，ある程度，変なことを起こさない仕組みはできているため，それに安住してはダメ，それは当然見直さなきゃいけないんです。すばらしい機械でもメンテナンスを怠っちゃうとダメになってしまいます。メンテナンスしながら作業していけば，リスクにもある程度，事前に対応できる。となると，事前に対応してる会社と対応が未熟な会社と，やっぱり差が出ちゃうんですね。

要するに競争してるという前提からすると，いろんな価値創造をするにしろ，リスクに対応する策，つまり，入念な対応策を持っているところが勝ち残るという話になるのです。

最後にこんなことが言えると思います。考え方っていうのはもうアカデミックな人も実務家も同じだろうと，なんらかを考える前提があるはずで，前提がないと考えることできない。

例えば経済学者，経済学の世界では，新古典派が主流派で，彼らにとって人間とは経済人モデルが前提でした。それは，完全合理性で全ての価格を比較しながら一番いいのを選べる，それで消費者は行動するという前提です。経済学の理論モデルの前提としてこうした人間が想定されたのに対して，ハーバート・サイモンは，そんなことは現実ではないんじゃないか，前提を変えなきゃいけないと批判。彼は制約された合理性 bounded rationality というコンセプトをつくって，人間は時間的な制約だとか能力の制約があって経済学者が言ってきたような，完全合理的な意思決定はできないんだ，前提を変えてモデル構築をしようと主張。その後，経済学の理論と政策実践の乖離がみられるにつれて，そうだと賛同する若手が出てきました。最近では行動経済学など，心理学的な知見を生かしながら，完全合理性を否定し，制約された合理性の中の人間を前提とし始めました。現実に人間っていろんな制約の中で行動している，制約という前提がある。自分はどういう前提で考えているのか，VUCA の時代だといろんなものが入っている。不確実性だとか複雑性だとか曖昧性だとか変動性だとか。もういろんなアイデア，ひとつじゃない。そのいろんなアイデアを比較考慮する。どれを重視するか，いろいろ言われてるけど，我が社にとってはやっぱり不確実性が大事だな，いや我が社が曖昧性だと，それぞれ絞り込みできれば全て入れなきゃいけないわけでなく，場合によっては絞り込みができるし，それを比較考慮してやっていくことが可能といえます。

最近 SDGs も流行っていますよね。小学校でもそれに関して体験学習とかいろいろとやっています。地球環境を見たときに，環境問題や人権問題，食糧問題とかいろいろある。そういった地球が抱える課題を将来どうしようって，将来像を想定しながらそれを解決する策を模索していく。国連が主導して 17 項目を特定し，将来の地球環境を確保するための地球人たる目標を設定したわけです。

将来のあるべき姿を想定しながらバックキャスティングしながら物事を考えていく。これはビジネスにしても，個人的な行動しても，今流行ってるバックスキャスティングでやっていく，フォアキャスティングではなくね。現在から将来を見通す，ある程度将来を前提として今何をするか，そういうことで考えていくことが有用なのです。

北海経営というのは，将来をある程度想定してるわけですね，将来，北海学園大学経営学部としてこういう人材を育てていく。では，どうするのか，多分具体的な方策は徐々に，より具体的になってくるはずです。まさにバックキャスティング方式で北海経営という

のは語られているんじゃないかと思います。

そういう中で社会に埋め込まれた制度要因とか，ネットワークなんて実はかなり弱く，ゆるいネットワークが実は良いのだ，という研究成果があります。そして，こういうアイディアを活かせば，ネットワークは常に密な接触がいいのかというと，そうとも限らない。ゆるいネットワークが実はいい結果を出している。そういう考え方が使えるなら，ぜひ使って欲しい。ダメならまた新しいアイデアを使うなど，そういう繰り返しが良いわけです。基本的にはリスクは絶対つきまとう，特に新しいものには絶対つきまとうので，それを意識しながら，いろんな判断をしていく。これは学者にしろ実践家にしろ共通しているのかなと思います。ということで，ちょっと時間をオーバーしてしまいましたけど，以上で私の話を終わりたいと思います，ご清聴ありがとうございました。