

優れた経営者のコンピテンシー

2021 年 6 月

BoardHR Initiative（経営人事推進機構）

当機構および執筆者に関しては、
ホワイトペーパー末尾の記載を
ご参照ください。

<目次>

1. はじめに； 「経営者の能力」に関する共通言語の必要性-----	2
2. 人材マネジメント実務で広く適用されたコンピテンシー-理論-----	2
3. 優れた経営者のコンピテンシー分析-----	4
(1) 経営者の役割-----	4
(2) 6名の経営者の実績確認-----	5
(3) 経営者達の行動・発言情報の収集・分析-----	6
(4) 優れた経営者のコンピテンシーモデル-----	7
4. 事業成果を導いた経営者達の行動・発言-----	9
(1) アメリカ2輪市場への進出と国内組織体制の整備（本田氏）-----	9
(2) 昭和40年不況時における販売制度改革（松下氏）-----	11
(3) 「サービスが先、利益は後」の戦略徹底（小倉氏）-----	13
(4) グローバル展開の礎となった国内空調事業の建直し（井上氏）-----	14
(5) 売上1000億円の壁とリソース活用の見直し（柳井氏）-----	16
(6) 大赤字が続く中での大量新卒採用（孫氏）-----	18
5. 経営者分析から得られた示唆-----	20
(1) 経営者の行動と事業成果創出のメカニズム-----	20
(2) 「実施と組織的定着」の情報発信-----	21
6. 「経営者モデル」の適用可能性について-----	22
7. おわりに； 建設的な対話の先に-----	24
<注記>-----	25
<参考文献>-----	25

1. はじめに； 「経営者の能力」に関する共通言語の必要性

2017年に公表された『持続的成長に向けた長期投資研究会報告書（通称；伊藤レポート2.0）』では、イノベーションを生み出し企業価値を高める競争力の源泉として、設備等の有形資産よりも人的資本や知的資本、ブランドといった広義の無形資産の確保とそれらへの投資が益々重要になっていることが強調された。人的資本、とりわけ「経営者の能力」は将来の企業価値を左右する重要な無形資産であることに異論の余地はないであろう。一方で、コーポレートガバナンス強化の観点から、社外取締役を含む独立委員会等が経営者候補の選定プロセスを担うケースが増えつつある。経営者の能力について企業独自の視点やガイドラインを社外取締役と共有しながら次期経営者候補の育成や選抜を進め、自社が重視する経営者の能力を外部ステークホルダーにも説明している企業もあろうかと思う。しかしながら、自社が重視する「経営者の能力」に関して取締役レベルで深い議論ができる共通言語を持ち合わせない企業も少なからずあるであろう。東京証券取引所によれば2020年9月時点で法定・任意含め1,400社を超える上場企業が指名委員会を設置しているが、これら企業の中にはむしろ後者の方が数多く存在するのではなかろうか。長期的な企業価値向上を実現しうる「経営者の能力」について社内外のステークホルダーとの対話を可能にするような共通言語が不足している状況においては、必ずしも企業の内部事情に精通していない社外取締役らが経営者候補の能力に関する踏み込んだ議論を行ったり、企業戦略に適合した経営者選定基準の投資家等への説明を難しいものにし、そのことによって関係者の当初の意図に反し短期的財務成果やプレゼンテーションスキルを重視した人選になりがちにリスクを孕んでいるのではなかろうか。

本稿では「コンピテンシー理論」を適用して、実際に長期的な企業価値向上を実現させた経営者が発揮した能力を「コンピテンシー」というレンズを通して観察し、共通的な特長を浮彫にする。優れた経営者のコンピテンシーは、機関投資家や社外取締役を含む経営者の方々、コンサルタントや企業の管理部門実務者の方々などと広く共有しうるテーマであろうと思う。本稿が、「経営者の能力」に関する実務面での有益な議論の材料を提供できれば幸いである。

2. 人材マネジメント実務で広く適用されたコンピテンシー理論

コンピテンシーとは、「ある職務または状況に対し、基準に照らして効果的あるいは卓越した業績を生む原因として備わっている、個人の根源的特性」（Spencer & Spencer, 1993; 邦訳は梅津他, 2011）と定義される。立命館大学の高橋潔教授はコンピテンシーについて、特に日本企業に定着している職能資格制度における「能力」の概念とのちがいに着目し、「①高業績と関連すること、②行動として顕在化することをその特徴とする」（高橋, 2010）と説明している。コンピテンシーモデルの定義としては、経営コンサルタントの綱島邦夫氏に

よる定義を引用する。「コンピテンシーモデルとは、企業の目的と戦略の達成に必要な人材能力を特定し、それと現在の能力とのギャップを測定し、適切な開発計画を策定するための統合的なアプローチを可能にするもの」(1998)である。コンピテンシー理論は、人材能力を外から客観的に観察・評価することで、人的資本への投資という財務面での成果が見えづら内部投資の戦略適合性を合理的に説明しうる手法として、企業実務の中で受け入れられている。

コンピテンシー研究の萌芽となったのは、マクレランド (1973)によるアメリカ国務省外交官に関する適性研究と、ボヤツィス (1982) によるアメリカ海軍監督職に関する研究である (高橋潔氏, 2010)。彼らは仕事上の業績や成功をもたらす優れた人材の特長として、当時の米国社会で重視されていた学力・知識テスト、学校での成績や取得資格などの、いわゆる知的能力でない、新しい人材能力の尺度を提示した。その後、スペンサー(1993)は、様々な職務で発見された行動インディケーターを分析し、高い業績をあげる人材に共通的に観察される考え方や行動を 20 のコンピテンシーとして集大成し、人材マネジメントの各領域でコンピテンシーモデルをどのように適用しうるかを詳細に解説した。スペンサーは 20 のコンピテンシーそれぞれについて、「一見してわかる差異 (Just-Noticeable-Difference, 以下 JND)」に基づく測定尺度を提示した。JND と呼ばれるこの尺度によって、コンピテンシーは人材の行動や考え方を外から観察することで測定可能な、客観性の高い能力評価ツールとして人材マネジメント分野の実務専門家たちに広く受け入れられた。法政大学の石山恒貴教授 (2020) によれば、Buckingham and Vosburgh (2001) のようにコンピテンシーを批判する研究者の存在が一部にあるものの、コンピテンシーは早い段階から人的資本を評価、選抜するために人材マネジメントの実務で活用され、今や中規模以上の会社の多くに導入されている。

日本企業での代表事例としては、1997 年に武田薬品工業が導入したコンピテンシーベースの評価基準が、本格的にコンピテンシーの考えを導入した日本企業初の事例である (高橋俊之氏, 2006)。2001 年にトヨタ自動車が入導した「トヨタウェイ」は、日本のトヨタで脈々と受け継がれてきた暗黙知としての価値を、コンピテンシー理論を適用して形式知化し、海外のトヨタグループ人材にその価値を共有している¹⁾。例示した 2 社ともに 20 年近くに亘りコンピテンシーモデルを人材マネジメントの実務で適用し続けている²⁾。

3. 優れた経営者のコンピテンシー分析

優れた経営者のコンピテンシーを分析するために対象として選定した経営者は、井上礼之氏、小倉昌男氏、孫正義氏、本田宗一郎氏、松下幸之助氏、柳井正氏 (50 音順) である。小倉氏、本田氏、松下氏の 3 名はバブル崩壊以前に成果を上げた経営者、井上氏、孫氏、柳井氏の 3 名はバブル崩壊以後に成果を上げた経営者である。図表 1 にこれら 6 名の経営者の実績について簡単におさらいしておくので参照されたい(図表 1)。

図表1 6名の経営者

バブル崩壊以前に成果を上げたモデル経営者	小倉昌男氏 (1924 – 2005) 1948年、父が経営する大和運輸(現ヤマトホールディングス)に入社し、1971年社長に就任。1976年に新規事業として宅急便の営業開始し、日本人の生活スタイルとビジネス環境を画期的に変化させた。規制緩和の実行者・論客としても知られる。	本田宗一郎氏 (1906 – 1991) 1948年、本田技研工業を設立し、世界一の二輪車メーカーに育て上げた。その後、四輪車に進出。「シビック」などの個性的なヒット商品や低公害のCVCCエンジン開発に成功、F1での初優勝を果たすなど、独創的な社風で知られる世界的企業を築き上げた。	松下幸之助氏 (1894 - 1989) 1918年、松下電器器具製作所(現パナソニック)を設立、次々にヒット商品を生み出す。商品開発だけでなく、経営理念重視の経営に取り組む中で事業部制を敷くなど、組織戦略や人材開発においてもその才を発揮し、日本の家電産業の発展に貢献した。
	井上礼之氏 (1935 -) 1994年からダイキン工業社長を務め、国内空調機市場の成熟化という逆風下にもかかわらず、事業のグローバル展開を加速し、同社を世界トップクラスの空調機メーカーに成長させた。	孫正義氏 (1957 -) 1981年、日本ソフトバンクを設立。2001年からYahoo!BBの提供を開始。以降、それまでのPCソフト卸・出版から通信業に本業の軸足を移し大きく成長させた。現在、ソフトバンクグループ代表取締役会長兼社長兼CEO。	柳井正氏 (1949 -) 1984年、小郡商事(現ファーストリテイリング)社長に就任。カジュアルウェアの小売店「ユニクロ」を国内外に展開。製品の企画から生産・物流・販売までのプロセスを自社でコントロールする製造小売業という新しい業態を確立し、その後、「情報製造小売業」への転換を加速しようとしている。

注) 左から50音順で掲載している。
 (出所) PHP総研HP、Wikipedia(2020年4月10日時点)、流通ニュース(2018年10月9日) 掲載情報等をもとに筆者作成

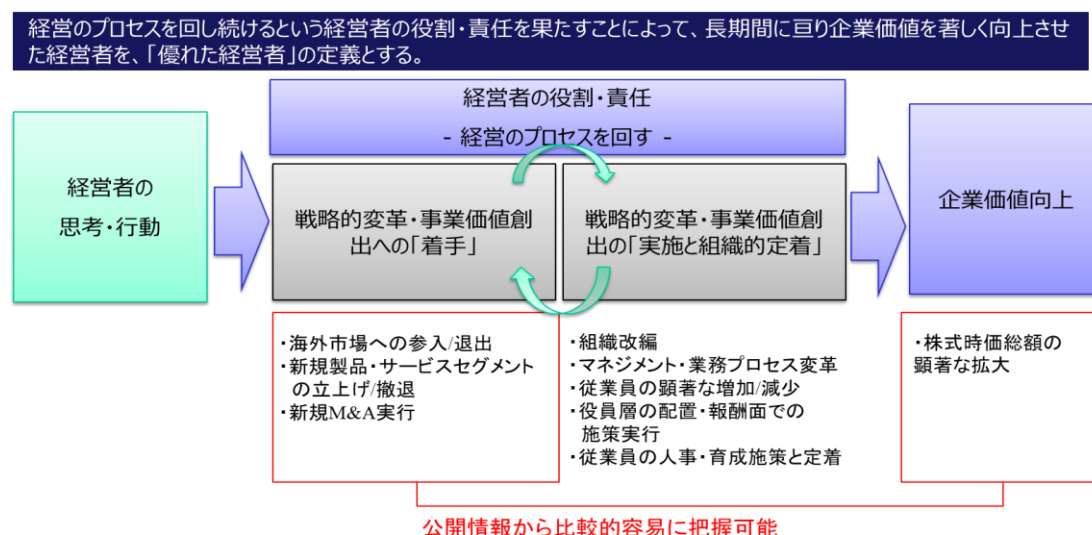
コンピテンシー分析に入る前に、なぜこれらの6名を分析対象として選定したかについて、2つの観点から説明する。まず第一に、これらの経営者はいずれも著名な経営者である。それゆえ、経営者達が実際にとった行動や発した発言に関する公開情報が豊富に存在し、コンピテンシー分析のために必要かつ十分な行動・発言情報の収集が容易である。二つ目の観点として、これらの6名は経営者の役割・責任を果たすことによって、長期間に亘り企業価値を著しく向上させた「優れた経営者」である。この二つ目の観点については、以下に詳しく説明する。

(1) 経営者の役割

経営者の役割には、①戦略的方向性を決めて企業としての計画を立てる役割とともに、②その計画実現のための実行を導く役割がある(Calori, Johnson, and Sarnin, 1994, Gioia and Chittipeddi, 1991)。本稿では「優れた経営者」の定義を、「経営のプロセスを回し続けるという経営者の役割・責任を果たすことによって、長期間に亘り企業価値を著しく向上させた経営者」とする。経営のプロセスとは、「戦略的変革や事業価値創出への着手」とその「実施と組織的定着」を繰り返し実行するという、一連のプロセスを意味する。「戦略的変革や事業価値創出への着手」の具体的な企業行動としては、海外市場への参入/退出、新規製品・サービスセグメントの立上げ/撤退、新規 M&A 実行などが想定される。「実施と組織的定着」の具体的な企業行動としては、組織改編、マネジメント・業務プロセスの変革、従業員の顕著な増加/減少、役員層の配置・報酬面での施策実行、従業員の人事・育成施策の実行と定着等、企業内部の活動が想定される。「優れた経営者」とはこうした経営のプロセスを

回し続けることによって、長期間にわたり企業価値を著しく向上させる経営者である。企業価値向上の指標としては、社長（会長、CEO）在任中の株式時価総額が顕著に拡大したかどうかによって客観的な確認が可能である。（図表 2）

図表 2 「優れた経営者」の定義



（出所）Pol Herrmann and Sucheta Nadkarni (2014)を参考に筆者作成。

（2）6名の経営者の実績確認

先に設定した「優れた経営者の定義」に照らし、6名の経営者の実績を確認する。ただし、経営者の役割・責任の中でも「実施と組織的定着」は純粋に企業内部の活動である為、詳細分析に入る前段階での事実確認が困難であろうことが想定された。そこで、①「戦略的変革や事業価値創出」への3つの企業行動に「着手」し、かつ、②経営者としての在任期間が10年以上に及び、その結果として、③在任期間中に株式時価総額が著しく拡大したという、3つの事実条件を満たすことによって、一連の事実の背後に「実施と組織的定着」行動があったはずであるという仮定を置いた。（図表 2）

これら①②③の3つの事実条件を公開情報から確認した結果を図表 3 に示す。条件③の「在任期間中の株式時価総額の顕著な拡大」については、6名の経営者トータルで分析対象期間が1950年代から直近の2019年まで60年間以上の超長期間におよび、その間の日本全体の経済環境にも変遷があったため、経済環境によるバイアスが懸念された。そこで、在任期間中の株式時価総額の年平均成長率（以後はCAGR; Compound Annual Growth Rate）から同期間中の日本全体の名目GDPのCAGRを差し引いた後のCAGRを実質成長率として算定し、いずれの経営者も株式時価総額の実質成長率が10%を上回っていたことを確認した（図表 3）。以上のようなプロセスを経て、6名の経営者達はいずれも「優れた経営者」であることが確認された。

図表3 6名の経営者の実績確認

			バブル経済崩壊前に成果を上げた経営者			バブル経済崩壊後に成果を上げた経営者		
			小倉氏	本田氏	松下氏	井上氏	孫氏	柳井氏
経営者としての実績	i) 戦略的変革・事業価値創出への着手	海外市場への参入/退出	○	○	○	○	○	○
		新規製品・サービスセグメントの立上げ/撤退	○	○	○	○	○	○
		新規M&Aの実行	○	○	○	○	○	○
	ii) 東証上場後の経営者としての在任期間		25年間	16年間	24年間	20年間	22年間	21年間
	iii) 株式時価総額の拡大	株式時価総額CAGR ①	27%	37%	27%	11%	16%	22%
		日本の名目GDPのCAGR ②	8%	15%	15%	0.2%	0.2%	0.3%
		株式時価総額の実質CAGR(①-②)	19%	22%	12%	11%	16%	22%
		分析対象期間	1971-1995	1957-1973	1957-1973	1994-2014	1998-2019	1999-2019

注1) バブル前経営者、バブル後経営者ともに左から50音順に表示している。

注2) 戦略的変革・価値創造に関わる各行動実績は、公開情報をもとに確認した。

注3) 小倉、松下の在任期間は2度目の会長職退任までとした。

注4) 株式時価総額の分析対象期間は、対象企業が東証一部上場後に会社四季報を通じて把握可能な期間を対象としているため、必ずしもモデル経営者の社長(会長)在任期間と一致していない。

注5) 株式時価総額＝株価×発行済株式数とし、「会社四季報」(東洋経済新報社)各対象年夏号のデータをもとに算出した。

算定に使われた株価は、対象年5月の平均株価を採用した。

注6) GDPのCAGRは、内閣府による公表統計データをもとに算出した。

出所)筆者作成

(3) 経営者達の行動・発言情報の収集・分析

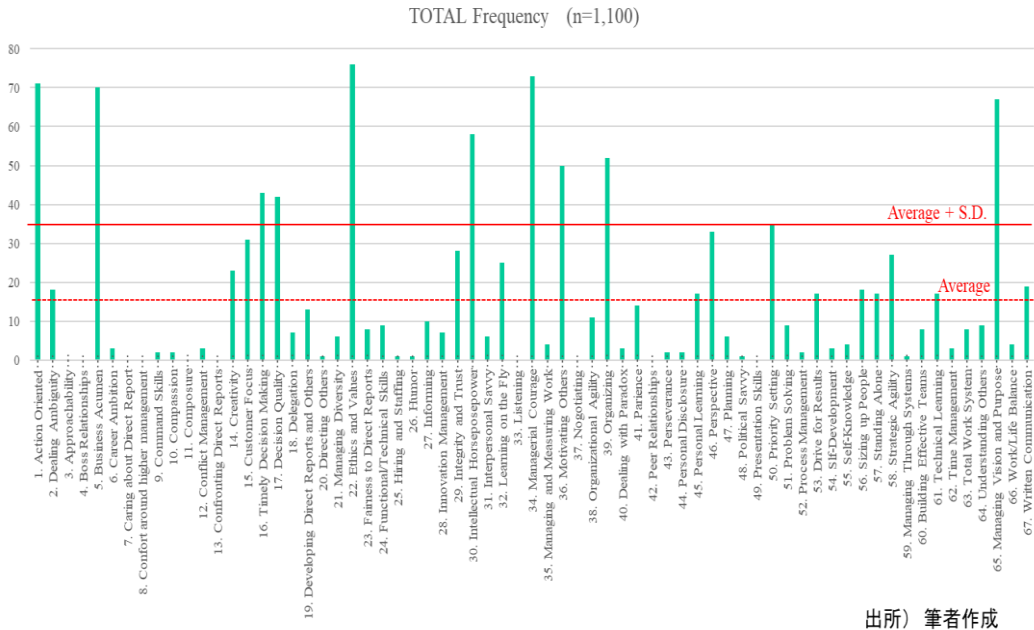
次に、選定された6名の経営者達が実際にとった行動や発した発言に関する公開情報を定性データとして集積し³⁾、コーディングといわれる分析作業を通じて各行動・発言とコンピテンシーとの紐づけを行った。コーディングのベースとして活用したものは、Lombardo et al.(2004)によって主に企業実務における人材育成を目的に出版された『FYI; FOR YOUR IMPROVEMENT, A Guide For Development And Coaching』の67のコンピテンシー⁴⁾を活用した。(図表4)コーディング分析作業を通じて、コンピテンシーと紐づけられた延べ1,100の定性データが収集され、その中で特に高い頻度で観察されたコンピテンシーが特定された。(図表4、5)

図表4 コーディング分析作業のベースとした67のコンピテンシー

1. Action Oriented 実行指向	2. Dealing Ambiguity 曖昧さへの対応	3. Approachability 親しみやすさ	4. Boss Relationships 上司との関係づくり	5. Business Acumen 事業感度	6. Career Ambition キャリア志向	7. Caring about Direct Report 直属部下へのケア	8. Confort around higher management 上位者と一緒にいても快適であること	9. Command Skills 命令力・強制力
10. Compassion 思いやり	11. Composure 落ち着き	12. Conflict Management 紛争対応	13. Confronting Direct Reports 直属部下対応	14. Creativity 創造性	15. Customer Focus 顧客指向性	16. Timely Decision Making タイムリーな意思決定	17. Decision Quality 意思決定の質	18. Delegation 委任
19. Developing Direct Reports and Others 他者育成	20. Directing Others 他者を指導する	21. Managing Diversity 多様性への対応	22. Ethics and Values 倫理・価値観	23. Fairness to Direct Reports 部下への公正さ	24. Functional/Technical Skills 機能・技能スキル	25. Hiring and Staffing 採用・配置	26. Humor ユーモア	27. Informing 情報開示
28. Innovation Management イノベーション管理	29. Integrity and Trust 誠実性・信頼	30. Intellectual Horsepower 知的馬力	31. Interpersonal Savvy 対人理解	32. Learning on the Fly 走りながら学ぶ	33. Listening 傾聴	34. Managerial Courage 経営者としての勇気	35. Managing and Measuring Work 業務管理・測定	36. Motivating Others 他者への動機づけ
37. Nogotiating 交渉力	38. Organizational Agility 組織感覚力	39. Organizing リソースの統合・効果的活用	40. Dealing with Paradox 逆境への対応(柔軟性)	41. Parience 根気	42. Peer Relationships 同僚との関係構築	43. Perseverance 忍耐	44. Personal Disclosure 個人的なことを開示する	45. Personal Learning 個人的な学び
46. Perspective 見通し	47. Planning 計画力	48. Political Savvy 政治感覚	49. Presentation Skills プレゼンテーションスキル	50. Priority Setting 優先順位付け	51. Problem Solving 問題解決	52. Process Management プロセス管理	53. Drive for Results 結果を求めて走る	54. Sif-Development 自己開発
55. Self-Knowledge 自己知識(自分を知らうとする)	56. Sizing up People 他者を正しく評価する	57. Standing Alone 独力でやる	58. Strategic Agility 戦略志向	59. Managing Through Systems システムの管理	60. Building Effective Teams 効果的なチーム編成	61. Technical Learning 技術的な学び	62. Time Management 時間管理	63. Total Work System 総合的な業務システム
64. Understanding Others 他者理解	65. Managing Vision and Purpose ビジョンと目的指向	66. Work/Life Balance ワークライフバランス	67. Written Communication 円滑なコミュニケーション(文書による)	注)カラーでマーキングされたコンピテンシーは、モデル経営者に高い頻度で観察された。				

出所)Michael M.Lombardo, Robert W. Eichinger “FYI; FOR YOUR IMPROVEMENT”から筆者作成。

図表5 各コンピテンシーの観察頻度



(4) 優れた経営者のコンピテンシーモデル

次に、6名のモデル経営者に共通的に高い頻度で観察されたコンピテンシーの具体的な行

動事例を吟味し、明確な定義のもとに行動を特定しうるコンピテンシーに集約した。①事業感度、②既存概念にとらわれない洞察、③タイムリーな意思決定と質へのこだわり、④優先順位付け、⑤リソースの統合・効果的活用、⑥経営者としての勇気、⑦実行指向、⑧他者への動機付け、⑨ビジョンと目的指向、⑩独自の倫理観・価値観の表明の10個のコンピテンシーである。これらのコンピテンシーは、『FYI; FOR YOUR IMPROVEMENT, A Guide For Development And Coaching』における6つのポジティブファクターのうち5つのファクターを網羅した。網羅しなかった唯一のファクターは「組織内でのポジショニングスキル」であったが、経営者の行動・発言において当該ファクターのコンピテンシーが特に高い頻度で観察されなかったことについて、違和感はないであろう。

これらのチューニングとブラッシュアップを通じてまとめられた、一仮説として「優れた経営者のコンピテンシーモデル（以下略称；経営者モデル）」をファクター、コンピテンシー、各コンピテンシーの定義として図表6に提示する。

図表6 一仮説としての「経営者モデル」

<ファクター>	<コンピテンシー>	<定義>
戦略的スキル	1. 事業感度	事業活動を動的に認識し、競合や市場の現在・将来の動向を敏感に捉える。同時に、自社の行動が競合や市場に対してどのようにはたらくかを予測する。
	2. 既存概念にとらわれない洞察	これまでの業界慣習や常識に基づく周囲の意見に影響されることなく、事実を目向け、事実にもとづき洞察する。
	3. タイムリーな意思決定と質へのこだわり	たとえその意思決定が周囲の期待に反するものであったり、一時的な損失を出すものであったとしても、大きな目的やビジョン、事実に基づいた意思決定をタイムリーに行う。
事業運営スキル	4. 優先順位付け	トレードオフ関係にある複数の重要な課題の中から、その時に最も重要な課題だけを取り出し、その重要性を効果的に伝え他者を動かす。
	5. リソースの統合・効果的活用	事を成し遂げるために必要なリソース（ヒト・モノ・カネ・情報）を集め、多様なリソースを統合・編成して、効果的に活用する。
勇気	6. 経営者としての勇気	たとえ常識的に考えると不可能に思われることだったり、監督官庁や業界団体等の上位組織と対峙することになろうとも、躊躇せずに、自らの倫理観・価値観やビジョンに根差した自身の立場を社会に表明する。
推進エネルギー	7. 実行指向	意思決定のためのリサーチや検討に要する時間・コストと、実際に実行することから得られる成果とのバランスをとる。
個人および対人関係スキル	8. 他者への動機付け	社員が自分の仕事の目的と重要性を理解し、仕事に対し前向きな情熱と責任感を持てるよう、経営者としての情報発信を怠らず、同時にそれを実現しうる組織・人材マネジメントを行う。
	9. ビジョンと目的指向	長期視点にもとづいた自身の強いビジョンを持ち、個々の案件においてもそのビジョンにもとづいて考える。
	10. 独自の倫理観・価値観の表明	経営者としての意思決定の場面で、その根幹にある倫理観・価値観を自分の言葉で表明する。自身の大切にしている倫理観・価値観を行動で示す。

注1) 5つのファクターは、『FYI; FOR YOUR IMPROVEMENT, A Guide For Development And Coaching』のポジティブファクターを適用した。（邦訳は筆者による）
 注2) 各コンピテンシーの日本語の名称と定義は、FYIを参考に、具体的な行動を想起しやすい表現に配慮して筆者が作成した。

出所）筆者作成

4. 事業上の成果を導いた経営者達の行動・発言

本節ではコンピテンシー観察のレンズを拡大レンズに換えて、経営者モデルを構成するコンピテンシーを、6名の経営者達がどのような場面で実際に行動として示し、その行動がどのような事業成果につながったのか、長期的な企業価値向上の鍵となったと思われる具体的なエピソードから、経営者達の行動と事業成果との因果関係のメカニズムを類推する。

戦後間もない1950年代にアメリカ2輪市場に進出した本田氏、昭和40年不況時の経営危機時に販売制度改革を断行した松下氏、1970年代から'80年代に宅急便事業を創造し継続成長への軌道にのせた小倉氏、バブル経済崩壊後の'90年代に国内空調事業を建て直しその後のグローバル事業展開をリードした井上氏、'90年代後半に売上1000億円の壁に直面する中で店舗運営思想を大転換した柳井氏、ITバブル崩壊後に泥沼化する赤字事業だったブロードバンド事業を成功に導いた孫氏のエピソードを紹介する。異なる時代背景における6人の経営者の事例から、経営者によるコンピテンシーの発揮と事業成果との因果関係のメカニズムを類推する。

(1) アメリカ2輪市場への進出と国内組織体制の整備（本田氏）

本田技研工業の歴史を見ると、創業後わずか数年後の1952年から1960年の8年間に構想・実施された戦略的企業行動に、その後「技術のホンダ」「Global Honda」と言われる企業アイデンティティ形成の礎となっている事実が凝縮して観察される。スーパーカブによって日本とアメリカの2輪市場に旋風を起こし、国内での量産体制を構築、同時に研究開発人材が思う存分創造力を発揮できる組織を作り上げたのである。この8年間にフォーカスして本田氏がとった一連の行動・発言、その結果としての事業成果を追ってみよう。

本田氏は、創業わずか4年後の1952年に、従業員全員に世界一の製品レベルを要望した。当時の社内報に次のような言葉を残している。「一度優秀な外国製品が輸入されるとき、日本だけの日本一はたちまち崩れ去ってしまいます。世界一であって初めて日本一となり得るのであります。」本田氏自身が開発プロジェクトのゼネラル・リーダーとなり、誰でも気軽に乗れるスマートなオートバイとして1958年に発売されたスーパーカブは、国内で大ヒットし、同社はそこで得た利益をもとに本格的な海外展開に着手した。しかし実際には、スーパーカブ発売2年前の1956年から海外市場調査を進めていた。つまり、スーパーカブは「世界一であって初めて日本一」という本田氏の公言どおり、最初から世界一にチャレンジする製品として開発されたのである。国内でのヒットの翌年1959年には、日本から2輪車を輸出してアメリカ市場で販売するためにアメリカ・ホンダ・モーターを設立した。

アメリカ・ホンダ・モーター設立のために資本金相当の外貨持ち出し許可が降りたときに、社内では新会社に日本人を連れていく話が出たが、本田氏はこの話に反対した。このときに何を考えて反対したのか、『私の履歴書（1962年日経新聞掲載）』の中で本田氏は次のように書いている。「日本人を連れていくことに反対した。米国に行って米国なみの給料が払え

ないようじゃ商売はできない。それでは日本人を搾取する以上の何ものでもない。日本人を連れて行ってジャパニーズ・タウンを作るのもいけない。米国に進出する以上、その土地の人を使って、かの地から喜んでもらうようにすべきだ。だからまず土地を買って建物を作り、どっしり腰をおろして商売にとりかかろう。」

参入当時のアメリカでは、バイクライダーはアウトローというイメージが定着しており、2 輪は決して評判のいいモビリティではなかったという。そのアメリカ市場において、スーパーカブはレジャー用途という新しい需要を開拓し、ブームを巻き起こした。アメリカの人々はスーパーカブをキャンプや狩猟に行くときにピックアップトラックやキャンピングカーに乗せて、目的地での遊び用に使ったという。

アメリカ 2 輪市場での同社の成功を数字で確認しておく、参入前のアメリカ 2 輪市場全体の市場規模が年間 6 万台だったのに対し、スーパーカブ販売台数は参入 3 年後の 1962 年には年間 4 万台以上、1963 年の販売目標は 20 万台であったという。しかもこの成功は、「米国に進出する以上、その土地の人を使うべき」という本田氏の指示どおり、日本人 5 人で 150 人ほどのアメリカ人セールスを使って成し遂げられたのである。(本田技研工業(株)ホームページ『語り継ぎたいこと ～チャレンジの 50 年～』)

アメリカ 2 輪市場の成功は、既存の販売店チャンネルだけに固執せずに、釣り具店やスポーツショップにも販売チャンネルを拡大したことも一因と言われている。最初に本格的に進出した外国の地で、その土地の人々の常識では考えつかなかったような販売チャンネルを活用したことについて、本田氏は次のような発言を残している。「(現地代理店との交渉で) この男の頭がこれまでのオートバイの既成概念にとらわれていたからである。現在の米国ではオートバイの乗り方が昔とは違ってきている。昔のように実用的な目的で乗り回す姿はほとんど見かけなくなり、半面純粋にレジャー用品として見直され喜ばれるようになっていく。だからオートバイは自動車に駆逐されるものではなく、自動車の次にくるレジャー品である。この現実にもとづいて、アメリカ・ホンダではいつそのことと思って、オートバイ販売のない運動具店や釣具店にやらせたり、ある州では直営店を設けた。既成概念にとらわれることほど人の考えを誤らせ、道を閉ざすものはない。」

日本とアメリカの両市場でスーパーカブが飛ぶように売れ、1960 年には鈴鹿に新工場を開設して量産体制を整えた。本田氏の言葉を借りると、鈴鹿工場建設にあたり「経営が決めたのは土地だけ。若い者の創意と生命力に強く期待して躊躇なくこの大事業のすべてを彼らに任せる気になり、”全社員の創意工夫で鈴鹿にモデル工場を作れ”と指令を出した」という。この計らいには、本田氏の経営観が色濃く反映されている。「働く人に考えるチャンスと、考えたことを実行するチャンスを提供することは、経営者の責任です。考えることは人間の権利であるだけでなく、楽しみでもあるといえます。」鈴鹿工場建設という大事業を任された社員たちは、考えるチャンスと考えたことを実行する大きな場を与えられたのである。

鈴鹿工場建設によってスーパーカブの量産体制を安定させた同じ年に、本田技術研究所

を組織として分離独立させた。この意思決定の背景として、本田氏自身は次のような言葉を残している。「全て研究というものは失敗の連続であり 99% 以上は失敗を覚悟しなければならない。そういうものを本田技術工業というあくまで生産オンリーで利潤を追求する会社の中に置くと、どうしてもママっ子扱いされがちになる。それではりっぱな研究を続けることができないので別会社にしたのである。もうひとつの理由は生産の流れの中にはいると組織というものを非常に大事にするが、研究所は組織よりも個人の能力を発揮させることが大切であり、問題である。とすれば当然組織も生産会社とは違ってこなければならぬからである。」会社として 2 輪車の量産と販売で事業収益を生み出しながらも、研究所で技術者たちが思う存分に次の開発に取り組める組織体制できあがり、研究所分離独立の 3 年後 1963 年には 4 輪車市場への参入を果たしたのである。

同社がわずか 8 年間にこれら一連の戦略行動を構想し実現させたのは、営業責任者として本田氏とともに経営を担った藤澤武夫氏の実行指向とタイムリーな意思決定を抜きに語ることはできない。その藤澤氏に戦略行動を強力にドライブさせながら、本田氏は要所要所で自身の考えを発信して企業行動に反映させた。自らが公言した「世界一であってはいじめて日本一」というビジョンがあったからこそ、同社は国内でのスーパーカブのヒットに甘んじることなく、ほぼ同じタイミングでアメリカ市場に果敢に挑戦したのであろう。はじめて本格的に進出した海外市場であったにもかかわらず、既成概念にとらわれない経営を貫き、新しい 2 輪車の用途と販売チャンネルを開拓した。アメリカ市場での成功は、「米国に進出する以上、その土地の人を使って、かの地から喜んでもらうようにすべきだ。」という本田氏の考えにもとづき、少ない日本人が多くの人をアメリカ人を使ってスーパーカブを販売したという事実と、決して無関係ではないであろう。その間、日本の社員たちは鈴鹿工場建設を自分たちで考え実現させる場を与えられ、スーパーカブという自分たちの「世界一」を海の向こうの市場に届ける喜びを日々実感したに違いない。同じタイミングでの技術研究所の分離独立は、研究開発人材が思う存分に創造力を発揮できる組織体制をつくり、4 輪車市場への進出という次なる戦略行動をドライブしたのである。

<観察されたコンピテンシー> ; 「目的・ビジョン志向」「既成概念にとらわれない洞察」「自身の倫理観・価値観の表明」「他者への動機付け」「リソースの統合・効果的活用」

（２） 昭和 40 年不況時における販売制度改革（松下氏）

1964 年の東京オリンピック以後、家電製品の需要拡大トレンドの減速と金融引締めがダブルに影響し、40 年（1965 年）不況といわれた時期に家電各社は経営危機に陥った。経営学者の加護野忠男氏(2016)は、当時既に会長職に退いていた松下氏が過剰在庫という経営悪化の微震にいち早く気づき、すぐに現場復帰し改革を指揮したことによって、松下電器産業（当時）が経営危機を乗り越えることができたことと分析している（加護野、2016）。経営危機の前後を通じて松下氏がとった一連の行動・発言と、その結果としての事業成果を追ってみよう。

松下氏は40年不況の数年前、世間がオリンピック景気を謳歌していた時期から経営危機への感度を高めていたと思われる。例えば1959年の経団連記者会見の場で、横行する手形販売により小売店の資金繰りが悪化する可能性と背後に金利の問題があることを指摘、また、1962年の会長講和会の場で、社員の官僚化傾向を叱責している。そんな中、松下氏が決定的に経営危機の予兆を感知したのは、1964年6月の新潟大地震のタイミングである(加護野、2016)。営業所から報告された被害額を聞いて損害を受けた在庫が大きすぎることを感知し、即座に全国の販売機関を調査し、どこも過剰在庫状態であるという事実をつかんだ。即座に経営の体質改善が必要であることを明確に認識し、翌7月には同社経営幹部、販売会社・代理店(約170社)計200名を熱海のホテルに集結させる指示を出した。世にいう熱海会談である。新潟大地震からわずか1か月間のすばやい状況把握と指示であった。熱海会談の場では、販社・代理店から松下電器に対する苦情はとどまるところがなく、反発が噴出する修羅場になったという。しかし会談最終日に壇上で目に涙を浮かべながら共存共栄の理念を訴える松下氏本人の姿と言葉により、松下電器への協力をとりつけたという。松下氏は熱海会談最終日の心境を振り返り、「私はこのままで(会談を)終わってはいけない。結論を松下電器として言わなければいけないと決心して全員に向かって話した」という。(日本経済新聞社『私の履歴書』)

熱海会談の後、松下氏は病氣療養中の営業本部長に代わって営業本部長代行として現場復帰し、製販分離型の事業部制という組織戦略を見直し、販売会社・代理店も含めたかたちでの再構築に取り組んだ。熱海会談からわずか半年後の1965年2月から、各販社・代理店の経営陣に新制度への協力の説得が始められていることから、現場で改革を指揮した松下氏のスピード感を伺い知ることができよう。一連の販売制度改革によって1地区1販売会社制度への移行と同時に営業所の合理化を推進した。改革の実施にあたり、松下氏は「松下(電気産業)の商いは三割減るだろう。二年間は利益はあがってこない。年間150億円の利益があるものならば、2年間で300億円、それぐらひは捨てよう。それで済んだら安いもんや」と決めて臨んだという(加護野、2016)。

松下電器産業(当時)は、熱海会談直後の1964年11月期の半期決算で戦後初の減収減益となったが、その2年後の1966年11月決算は、売上2,565億円、経常利益287億円という史上最高益をあげた。その後は1980年代にGMSや家電量販店が出現するようになるまでの約20年間に亘り、松下電器産業の系列小売店数は順調に伸びていった。

松下電器産業(当時)が40年不況を切り抜け、業績回復から再び成長基調にのった背後には、オリンピック前の好景気の時期から不況の予兆を感じ取り、新潟大地震を契機に過剰在庫問題が表面化したとたんに、それが深刻な経営危機の一端であるという問題の本質を理解して即座に行動に移した松下氏の洞察力と事業感度、スピーディな実行力があった。熱海会談での修羅場で販社・代理店の協力をとりつけられたのは、理路整然とした戦略説明ではなく、経営者として自分が言わなければならないという使命感から「共存共栄」の理念を松下氏自身が訴えたからこそであったと思われる。その後も松下氏自身が陣頭指揮をとっ

て改革実行のスピードを緩めずに、短期的利益確保より販売制度改革の徹底を優先させたことで、業績回復を実現させた。

＜観察されたコンピテンシー＞；「既成概念にとらわれない洞察」「事業感度」「タイムリーな意思決定と質へのこだわり」「経営者としての勇気」「自身の倫理観・価値観の表明」「優先順位づけ」「リソースの統合・効果的活用」

（３）「サービスが先、利益は後」の戦略徹底（小倉氏）

小倉氏は宅急便事業のスタート時点で「これからは収支は議題としないで、サービスレベルだけを問題にする」と宣言し、短期的利益追求よりサービスの質を優先させた。経営学者の沼上幹氏（2017）は、「サービスが先、利益は後」は宅急便事業の成功を導いた最重要の戦略的テーゼであったと分析する。宅急便のサービスに対するブランドを確立することで後発参入者との競争上で重要だったという意義に加えて、そのブランドが顧客から現場のセールスドライバーたちへの期待のまなざしを創り出し、その後の自律分散型の組織を全員経営で動かしていく上でも決定的に重要な戦略だった（沼上、2017）。「サービスが先、利益は後」の戦略実行を徹底させるために小倉氏がとった一連の行動・発言を追ってみよう。

宅急便事業はネットワーク構築のための投資が先行的に発生し、そのネットワーク上を流れる荷物の量を増やしていくことによって取扱量が損益分岐点を超え、事業としての利益があがるビジネスである。荷物の量をふやすためには、現場レベルでサービスの差別化が常に最優先事項として意識されている必要がある。その結果、荷物の密度があがり、長期的に利益を得る。小倉氏は宅急便事業の開発時点で、組織単位ごとの収支管理よりむしろ現場レベルでサービスの差別化を徹底させることが事業の成功に直結することを見通し、それを現場に徹底させた。サービスの差別化を徹底させるために、小倉氏はそれまでのヤマト運輸での社内常識を覆すような指示を次々に出した。宅急便事業を拡大する過程において、セールスドライバー（SD）に、どんなお客様にも一人に対応し仕事に責任を持ってもらうような組織と人材マネジメントを実践したのである。例えば、組織図の書き方を変え、サッカーチームのメンバー表のように、一番上にフォワードであるSDの名前を書き、一番下のゴールキーパーのところに支店長の名前を置くように変えた。SDにチームの中心プレーヤーになってほしいからである。また、現場のセールスドライバーたちに遠慮なく長距離電話を使わせるよう幹部達に要望した。ヤマト運輸では業績が悪化した時期に厳しい経費節減を徹底させていたので、小倉氏の指示は従来の業務慣行にある意味で否定するものでもあった。宅急便事業の利益創出のメカニズムから考えると、電話料がいくらかかっても翌日配達約束を守り顧客から感謝してもらうメリットの方が大きい、と判断したからこそその指示であった。

「サービスが先、利益は後」の戦略は長期的な利益向上を実現するだけでなく、従業員の動機付けにも大いに寄与した。小倉氏は自著の中で「当初は（宅急便事業に）文句を言っていた古株ドライバーたちも、お客様からありがとうとお礼を言われるようになってから、様

子が変わった。そしてだんだんやる気が起こってきた」「社長が掲げる原理原則の中には『理念』が欠かせない。人使いの要諦はそこにある。じぶんたちの仕事がどういう形で世の中に役立つのか、その社会との接点をいかにうまく説明するかが大事だ。社員とのコミュニケーションを図る目的も、そこに集約される。(中略) どんなモノやサービスを扱う会社でも、きちんと社会にコミットしていれば、人から『ありがとう』と言われる場面があるはずなのだ。それを明確に社員にイメージさせるのが社長の役割だろう」と述べている。

ヤマト運輸は宅急便事業スタートから5年目の1980年度には損益分岐点を超え、取扱個数3,340万個、売上高699億円、経常利益39億円を達成した。

宅配便事業の成功には、経営者である小倉氏が、ネットワーク事業の利益創出メカニズムと先行者優位を維持しつづける戦略を熟考し、「サービスが先、利益は後」の優先順位づけを現場レベルから幹部レベルまで社内の隅々まで徹底させ続けたこと、戦略の徹底のために従来の常識にとらわれない思考で組織管理を行ったこと、社員たちが仕事のやりがいを感じさせる環境を作り出し、宅配便事業の社会的な役割を小倉氏自身の言葉で社内外に発信し続けたことが、大きな成功要因となっている。

<観察されたコンピテンシー> ; 「既成概念にとらわれない洞察」「事業感度」「優先順位づけ」「ビジョンと目的指向」「他者への動機づけ」「自身の倫理観・価値観の表明」「リソースの統合・効果的活用」

(4) グローバル展開の礎となった国内空調事業の建直し(井上氏)

井上氏がダイキン工業の社長に就任した1994年はバブル崩壊後の不況時で、売上全体の6-7割を占める国内空調事業が危機に瀕していた。井上氏は'90年代を通じて国内空調事業の建て直しに注力し、その後グローバル事業展開によってダイキン工業を世界を代表する総合空調メーカーへと成長させた。筆者は、ダイキン工業のグローバル規模でのダイナミックな事業成長には、'90年代の国内空調事業の建て直しが礎となっていたであろうと分析する。国内空調事業においてルームエアコン、業務用エアコン、セントラル空調の3本柱を堅持したことで、その後の海外展開において市場の競争環境に応じて取りうる戦略オプションの幅を拡げ、スピード感のある戦略実行を可能にしたのである。社長就任直後に着手した国内空調事業の建て直しと、その後の中国進出、欧州市場での成功プロセスにおける井上氏の思考と行動、それによる事業成果を追ってみよう。

井上氏は1994年6月に社長に就任するとその直後の同年10月の常務会で、業務用エアコンに重点を置く従来の戦略を改め、3本柱によって空調事業を展開していく方針を決定した。ルームエアコン、業務用エアコン、セントラル空調の3本である。当時はバブル崩壊後の不況時で、1994年度にセントラル空調部門は20億円以上の赤字を計上、1997年には小型ルームエアコンが大幅赤字になったことで、空調部門全体が赤字となった。就任直後での3本柱戦略の方針決定はあったものの、唯一売上利益を上げている業務用エアコンに経営資源を集中して堅実に利益を上げていく方向に会社全体が傾きつつあり、投資家やアナリス

トの評価は非常に厳しかった。証券アナリスト説明会でも「ルームエアコンはやめるべきではないか」といった声が多かったという。それでも井上氏は、「国内を業務用だけにすると絶対に知名度はあがらない。」「空調事業をグローバルに展開する上では品揃えの充実が必要との認識で、あくまで3事業を並列に置いた」（井上礼之『人の力を信じて世界へ』）。短期的に利益の出せる事業領域に経営資源を集中するより、あくまでグローバルに事業展開するための中長期的戦略追求を堅持し、経営者として会社の命運をかけたふんばりであった。

井上氏は国内空調事業の建て直しのため、販社を再編成して保守・メンテ・サービス機能を強化し、顧客の側からみたサービス強化に注力した。その成果は、空調の保守・メンテ・サービスの365日・24時間体制の確立である。また、販売チャネルとして当時ダイキン工業が不得意としていた量販店ルートの比率を'94年の12%から'96年には22%と、短期間に拡大した。国内空調事業の建て直しのプロセスにおいて、組織運営面でも抜本的改革を実施した。空調の開発・生産・調達・営業店サービス体制を根底から見直し、業務用エアコンとルームエアコンの設計部門を一本化し組織の壁をなくすことで、業務用エアコンで培ってきた空調思想、空調技術をルームエアコンにトランスファーしていくこと成功した（井上氏、2011）。その成果は、1999年のGMS開発と「うるるとさらら」の大ヒットとして結実した。

ダイキン工業が中国に進出したのは'97年3月である。前年の'96年8月にはルームエアコン生産の仮認可を取得していたが、井上氏は本生産の直前に参入戦略を変更した。参入を1年遅らせて、ルームエアコンは高級機市場に限定し、業務用を主力にする戦略に変更したのである。井上氏は参入直前の中国市場の状況を観察し、「日系メーカーはルームエアコンを中心に販売していましたが、どこも苦戦していたように思います」「低価格の競争は激しいのだけれど、当社が得意な業務用を扱うメーカーはほとんど見当たりませんでした」「上海ではビルの建設がはじまりかけ」「広州には日系企業が工場をどんどん作っています。業務用エアコンが必要になるはず」と、近い将来の市場・競争動向を見越した洞察をした上での機敏な戦略転換だった。はじめて参入する中国市場において「小さく出て堅実に利益を稼ぐ」参入戦略を成功させ、その成功を土台にダイキン工業は2000年代に入ると中国市場での拡販戦略に転じ、中国事業を大きく成長させた。

ダイキン工業の欧州事業は、長年に亘り代理店を介した販売をしてきたが、販売戦略実行のグリップを効かせるため、井上氏は欧州各国の代理店を次々に買収した。2003年にチェコに業務用エアコン工場の新設を計画していたが、最終精査の最中に業務用エアコンからルームエアコンの生産へと方針変更の指示を出した。10月に欧州を訪問した井上氏が欧州市場において本格的にルームエアコンが普及するであろう構造的な変化を感じ取り、11月中旬には営業・生産・供給などの各機能合同チームを発足させ、新しい生産計画を作成したのである。この戦略転換により、構造的に変化しつつあった欧州市場にルームエアコンを安定供給する生産体制が整備されたのである。

中国市場参入時の戦略転換、欧州市場へのルームエアコン供給にみられるような機敏な

戦略実行を可能にした要因のひとつには、市場動向をダイナミックに予測したタイムリーな意思決定がある。そしてタイムリーな意思決定を実効性あるものにした機敏な戦略行動の背景には、2つの要因がある。一つ目には、経営危機に瀕している最中に社内外からの圧力に負けずにふんばって国内空調事業の3本柱を堅持した戦略判断があった。国内空調事業の3本柱が生きていたからこそ、その後の海外事業展開において、各地域市場で最も競争優位を獲得しうる事業領域を複数の戦略オプションからタイムリーに選択することができたのである。機敏な戦略行動を可能にした要因のふたつ目には、ひとたびトップが戦略方針を転換したらそれをスピーディに実行に移せる機敏さがダイキン工業の組織に備わっていたことである。実行の重要性について井上は、「戦略の方向性がおおよそ決まったら、とにかく実行に移します、タイミングを失したらその戦略は無に等しくなります。おおよその戦略を立てたら同時並行で実行していかないとはいけません。走りながらその戦略が世の中の変化に対応できるように変えていくのです」と述べている。

＜観察されたコンピテンシー＞；「ビジョンと目的指向」「経営者としての勇気」「優先順位づけ」「事業感度」「タイムリーな意思決定と質へのこだわり」「実行指向」「リソースの統合・効果的活用」

（5）売上1000億円の壁とリソース活用の見直し（柳井氏）

柳井正氏は1991年に社名を家業の小郡商事からファーストリテイリングに変更して、本格的にカジュアルウェアの「ユニクロ」を全国にチェーン展開した。柳井氏が設定した事業指針はファーストリテイリング（早い小売）の社名そのもので、「お客様の要望をすばやくキャッチし、それを商品化し、店頭ですぐに販売する」ことである。チェーン展開によって店舗数の増大とともに売上、利益ともに急速に拡大したが、1996年～1997年には売上規模が増えても利益成長が止まるという壁に直面した。当時の売上規模は600億円、店舗数は229店舗で、利益鈍化と同時に在庫が膨らんでいた。「早い小売」という指針通りに事業が回っていない現実を認識すると、柳井氏は大掛かりな経営改革に着手した。改革の要諦は事業展開におけるリソース活用方策の全面的な見直しであった。売上1000億円の壁を前に柳井氏が断行した経営改革によって、「早い小売」実現のために事業上のリソースをどう活用したいのかという経営の意思を社内外に明示し徹底させることとなり、そのことが同社のその後の成長をドライブしたと考える。自ら経営改革の必要性を認識し改革を断行するために柳井氏がとった一連の行動・発言を追ってみよう。

1997年に直営店舗が300店を超えるあたりから、柳井氏は「店舗で働く人たちの顔が見えなくなってきた」と感じた。柳井氏にとって「働く人たちの顔」とは「お客様の顔」を意味した。叩き上げで鋭い事業感度を培ってきた柳井氏にとって、事業の拡大とともに現場の状況が見えなくなる状況は経営の致命傷になりかねないという、危機感を感じたのである。「お客様視点にたって会社の仕組みを全部いちから作り直さないとだめになる。早く手を打たなければ深刻な事態になる」と考え、翌1998年6月から経営改革をスタートさせた。

このときの経営改革の主軸は海外の委託工場も含めた組織体制づくりや人材マネジメント面での改革であった。改革施策の一つとして、本部と店舗の運営思想の大転換があった。「本部が偉いのではなく、お客様との接点の最前線である現場こそが重要だという価値観を徹底」させたのである。それまでは本社に頭脳があって、標準化された店舗をいかにローコストで数多く出店するか、という考え方でチェーン展開を進めてきた。しかしこのときの改革で、商品発注やレイアウト、売り切のための施策実行における店長の権限を拡大し、店長の給与を業績に連動させた。同時に店からの気づきを本部に伝えてもらう情報の流れをつくり、「店舗社員が商品売られているのではなく、商品にコミットし、自分で売る感覚を日常化する」ためのあらゆる施策を検討・実施した。施策自体は、その後様々に形を変えつつも継続しているという。(柳井正『一勝九敗』)

改革施策として、中国の委託工場数の集約と品質向上のため生産技術面のテコ入れを行っている。事業拡大に伴って 140 社近くに膨れていた工場数を 40 社に絞った。1999 年には上海と広州に生産管理事務所を設置し、集約した委託工場に対して生産技術向上の支援を行い、生産管理を徹底させたのである。当時、中国の委託工場に日本の品質基準で生産してもらうためには、生産技術の向上が必須であった。そのために柳井氏は、繊維産業が衰退しはじめた日本から年配の技術者を指導役として中国に投入したのである。この施策は、単に余剰地域から不足地域に事業リソースを移転するというだけのものではない。対象とするリソースが人材であるゆえに動機付けの巧拙次第で、成否が分かれる。柳井氏の次のような言葉にこの施策の根本思想が表現されている。「大切なのは、自分たちでもっと良い商品を作りたい、できれば日本以上に良いものを作りたい、自分たちの持つ技術を伝えていきたいという願いをもつ人たちに、それを欲している人たちのいる場所に行ってもらい、一緒に働くということなのだ。」「彼ら（日本から投入された指導役）にとっても生きがいになったし、中国の工場にとっても彼らの努力が実って技術が向上し、品質が良くなるという効果がめきめき現れた」。

中国での生産技術向上と店舗運営の改革は、98 年秋からのフリースキャンペーンと原宿店オープンの成功を導き、翌 99 年 8 月期には売上高 1110 億円、経常利益 141 億円。店舗数 368 を実現した。このときに社内外に明示された店舗運営思想と店舗人材マネジメントの考え方は、その後の店舗拡大の局面において優秀な人材をひきつけ、国内外での事業拡大をドライブしたのである。

売上 1000 億円の壁の前で組織運営に関わる一連の経営改革を企図した背景には、現場の叩き上げから研ぎ澄まされた柳井氏の事業感度によるところが大きい。経営者として「お客様の顔が見えなくなってきた」ことへの危機感から、躊躇せずに、それまで築き上げてきた店舗運営体制や海外委託工場の管理体制を全面的に見直した。その見直しは「早い小売」という同社の行動指針に立ち返り、それを実現する体制の再構築を目指すものであった。店舗運営改革や中国の委託工場の品質管理体制強化といった施策は、この指針を実現するために、店舗人材や委託工場の指導役人材を効果的に活用するものであったが、同時に、そこで

はたらく人々を動機づけ、その後の事業成長局面において、外部の優秀な人材を同社に引き付ける上でも効果を発揮したのである。

＜観察されたコンピテンシー＞；「事業感度」「ビジョン・目的指向」「実行指向」「リソースの統合・効果的活用」「他者への動機付け」

（５）大赤字が続く中での大量新卒採用（孫氏）

ソフトバンクは 2000 年春の IT バブルの崩壊後、2001 年にヤフーBB という低価格ブロードバンドサービスを開始した。ブロードバンド事業は、その後数年間に亘り年間 1000 億円規模の赤字を計上し続け、2002 年 3 月期の決算ではソフトバンクは上場以来はじめての営業赤字に転落した。そして営業赤字が続く 2004 年 1 月、452 万件におよぶ顧客情報が流出するという事件が起こった。同社の派遣社員が不正に顧客リストを持ち出し第三者に売却、リストを買い取った第三者がソフトバンクに 1500 万円の現金を要求した恐喝事件であった。同社に対するネガティブな報道が出る中で、経営者として孫氏がとった行動、ソフトバンクとして対外的に情報発信したタイミング・内容は的確なものであった。事件から 2 か月後の 2004 年 3 月には、再発防止の具体的な対策をホームページ上で公表し、その直後に次年度（2005 年度）3000 人の新卒採用を決定したのである。IT バブル崩壊から数年間に亘る赤字経営、その中で勃発した顧客情報流出という不祥事。ソフトバンク存亡の危機ともいえる経営危機時に孫氏がとった行動・発言を追ってみよう。

1999 年、孫氏は評論家の武村健一氏との対談で次のように語った。「デジタル情報革命をおし進めていくのが、われわれソフトバンクの本業だと思っています。情報社会では、国境や人種、年齢、性別といった区別をはるかに超えてイコール・オポチュニティの状況になると思っています。」当時インターネットの活用はまだビジネスユースが主体であったが、20 年後の我々が、SNS を通じたコミュニケーションを日常的に楽しんだり、インターネット上に自作の動画や写真を公開し即座に世界中から反応があるという日常風景を見通すような発言であった。

その後、IT バブル崩壊後の 2001 年にスタートさせたブロードバンドは年間 1000 億円規模の赤字を出し、同社は 4 年間に亘り営業赤字を計上し続けた。そして会社を存続させるため、‘90 年代後半に多額の投資によって買収した企業を次々に売却した。当時を振り返り孫氏は、「ソフトバンク最大の危機があったとすれば、その頃。もうかたっぱしから売れるものは売りました。ただひとつ、ヤフージャパンだけを残しました、ブロードバンド事業、インターネット事業、それが本業だということで集中した。」と語っている。

ブロードバンド事業の営業赤字が泥沼化する中での 2004 年 1 月に、顧客情報の流出事件が発生し、ソフトバンクは、不正に顧客情報を入手した人間から 1500 万円の現金を要求された。当時の状況から、もしも同社が警察に届けずに 1500 万円をすれば報道リスクはなかったというが、すぐに警察に届けた。「われわれは、ネガティブに報道されるリスクを覚悟してでも悪に屈しないという姿勢をとりました。悪への利益供与は 1 円たりとも行っては

なりません。ちょうど僕（孫氏）が海外出張しているときにこれが起こり、大きく報道されました。」孫氏は出張中の海外から即刻帰国した。役員会のほぼ全員が記者会見に社長の孫氏が出ることに反対したというが、「ここで逃げるわけにはいかない。逃げたということ自体がもう不正義だ。（自分が出て）すべての質問に答えるべきだ。」と押し切り、2時間以上に亘る記者会見で孫氏自身が全ての質問に答えた。CNET Japan 記事によれば、孫氏は2月27日記者会見で顧客情報流出について謝罪した上で、自身の進退を問う質問に対し「最大の使命はデジタル情報革命を進め、ブロードバンドを推し進めることだと考えている」と応えた。同社は事件発生から2か月間、事件の最新情報を常にアップデートしながら、原因究明と顧客へのお詫び、再発防止策を随時ホームページ上で公表した。

ソフトバンクは、顧客情報の不正流出と恐喝未遂事件への一連の対応が収束した直後の2004年5月に、翌年度3000名の新卒採用計画を発表した。当時ヤフーBBの全社員数は1700人、赤字幅が縮小しつつあるとはいえ、直近2004年3月期に500億円以上の営業赤字を計上し、当期もまだ営業赤字が見込まれる中での意思決定であった。この経営判断は、社外の有識者により組成された個人情報管理諮問委員会が3月18日に孫氏に報告した第1回答申をふまえたものであると思われる。答申の中で、「同社では高い技術を持つ派遣社員が企業の根幹を支えているが、派遣労働者に関しては派遣元が労働者を管理しているため、派遣先企業であるソフトバンクが的確に管理しきれないというリスク」が指摘された。このときの判断について孫氏は、「情報セキュリティを高めるためには、コストよりも働く人たちのロイヤリティの高さを優先する。大赤字でも踏み切ったのは、顧客情報を守らなくちゃならないからです。（今回の事件では）派遣社員の方が（顧客情報を）流出させた、やはりロイヤリティが低いと感じたんです。」とその自著で語っている。3000名の新卒採用計画の発表翌月の6月には、東京と大阪の2ヶ所で、卒業予定者および第2新卒者10,000名に対し、ブロードバンド事業のビジョンについて孫氏自身が直接説明する場を設定している。そして、同じ6月に、翌年度から導入予定の新人事制度の骨子をホームページ上に公表した。新人事制度の骨子は、年齢、勤続年数などの条件に縛られないダイナミックな人材登用をめざし、社員自身が希望する仕事にチャレンジすることを支援する仕組み、ミッションと成果に応じて報酬が支払われるというコンセプトを人事制度として具体化するものであった。

その後同社は、2006年3月期には営業黒字に転じた。2007年3月期以降はボーダフォン買収によってブロードバンド事業と携帯電話事業との範囲の経済が効果的にはたらくようになり、さらに2008年から2011年までアップル社iPhoneの独占販売によって競合キャリアとの差別化が弾みになり、2013年3月期には国内通信事業は営業利益率20%以上をはじき出すソフトバンクグループの稼ぎ頭となった。

孫氏が、ITバブル崩壊後にグループ内事業をつぎつぎに売却する中でヤフーBBだけは何としても死守した背景には、早い時期から来るべき情報社会を見通していた事業感度、そのデジタル情報革命を推し進めることが自社の本業であるというビジョン・目的に根差した明確な優先順位付けがあった。顧客情報の不正流出という事態に直面したときの孫氏は、

ネガティブに報道されるリスクを覚悟してでも悪に屈しないという経営者としての倫理観にもとづいた姿勢を貫き、勇気をもって自身が前面に立ち続けた。ブロードバンド事業の赤字が続く中で3000人という大量新卒採用の決定においても、コストより働く人たちのロイヤリティを優先させる、という明確な優先順位付けがあった。個人情報保護法が前年の2003年に成立したばかりの時期に、顧客情報を取り扱う事業者として社内管理体制の重要性をいち早く認識し、必要な施策を実行したのである。しかし、このときの大量新卒採用は単にロイヤリティの高い正社員によって社内管理体制を徹底させるという目的ではなかったようである。当時ヤフーBBの全社員数が1700人であったのに対し新たに3000人の新卒を採用することによって、会社として新しい組織風土を醸成するチャンスでもあった。このタイミングを逃さず、新しい人事制度の骨子を導入前年に公表し、この会社で自らの可能性を信じチャレンジしたいと考えている人材を引き付けたのである。

＜観察されたコンピテンシー＞；「事業感度」「ビジョン・目的指向」「優先順位付け」「実行指向」「経営者としての倫理観・価値観」「経営者としての勇気」「タイムリーな意思決定」「リソースの統合・効果的活用」

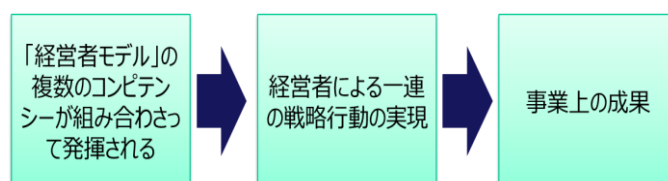
5. 経営者分析から得られた示唆

本節では、観察のレンズをもう一度もとの縮小レンズに換えて、優れた経営者の分析を通じて得られた示唆について、2つの視点から振り返りたい。一つ目の視点は、経営者の行動・発言と事業成果創出との因果関係のメカニズムである。そして、2つ目は、第3節で定義した経営者の役割に照らした対外的な情報発信の視点である。

（1）経営者の行動と事業成果創出のメカニズム

前節では、6名の優れた経営者の思考・行動が実際にどのような事業上の成果につながったのか、具体的な事例を見てきた。これらの事例から、長期的な企業価値向上の鍵となった個々の局面において経営者モデルを構成する複数のコンピテンシーが組み合わさって発揮されることで、経営者の一連の戦略行動を実現させ、その戦略行動が事業上の成果につながったという、因果関係のメカニズムが類推される。（図表7）

図表7 優れた経営者分析から類推される成果創出メカニズム



出所）筆者作成

6つの事例で観察された経営者の行動・発言は、結果として達成された事業上の成果を創出するために予め入念に計画されたものではない。一連の戦略行動を実施していくプロセスで遭遇した時々状況に対して、経営者自身が直面する状況と問題を認識し、自らの行動・発言という形で対応したものである。個別の行動・発言は個々の状況に対して対応したものであるが、コンピテンシーというレンズを通して観察することで、優れた経営者に共通的な思考・行動特性を浮き彫りにできるのである。

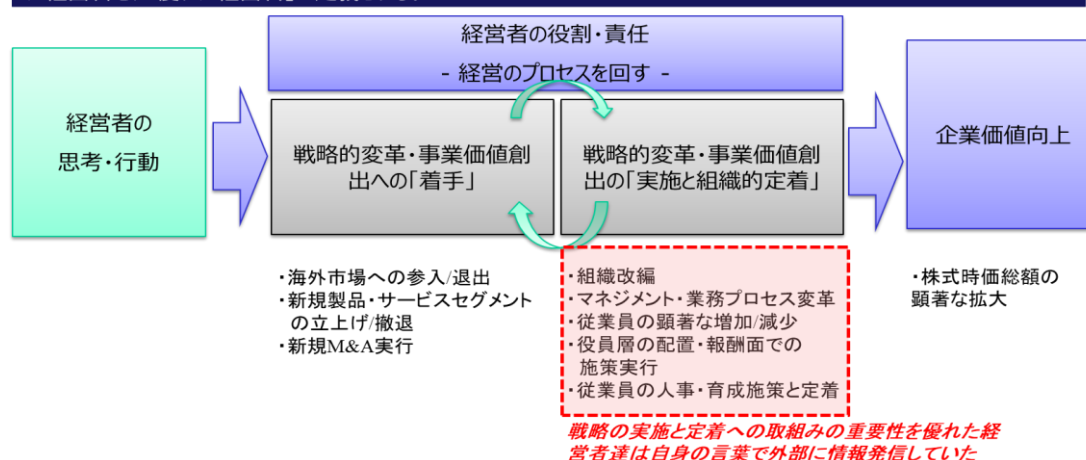
(2)「実施と組織的定着」の情報発信

第3節で記載したとおり、本稿では「優れた経営者」の定義を、「経営のプロセスを回し続けるという経営者の役割・責任を果たすことによって、長期間に亘り企業価値を著しく向上させた経営者」とした。そして経営のプロセスとは、「戦略的変革や事業価値創出への着手」とそれらの「実施と組織的定着」を繰り返し実行するという、一連のプロセスである(図表2)。このうち「実施と組織的定着」に関しては別途設定した条件により、それらの行動が「あったはずである」という仮定のもとに、詳細分析に入った(図表2)。ところが、6名の経営者達の行動・発言について実際に公開情報を収集・分析したところ、いずれの経営者も「実施と組織的定着」に関連する経営者自身の思考・行動や発言が、公開情報から高い頻度で観察された。そして、「実施と組織的定着」が経営においていかに重要であるかについて、その著書や対談等を通じて自身の言葉で発信していた。それらは「経営者モデル」を構成する10のコンピテンシーにも色濃く反映された(図表6)。

一般に「戦略的変革や事業価値創出への着手」については、企業の外から見てわかりやすい戦略行動として経営者が情報発信しやすいし、その発信情報は世間の注目を集め株価に影響を与えやすい。一方、ほとんどの経営者は「着手」だけでなく「実施と組織的定着」行動を、経営者の役割として当然とっているであろう。しかしその行動をとること自体と、その行動について外部に情報発信することは、同じではない。経営者自身の言葉で外部に情報発信することによって、当事者である企業の内部者達はその活動の重要性や意義を外からの情報によってあらためて理解する、という新しい情報の流れが発生しているのである。6名の「優れた経営者」達がいずれも、「実施と組織的定着」のために多くのエネルギーを投入し、その重要性を対外的に発信していたという事実は、機関投資家等の外部ステークホルダーが公開情報から企業を分析する際の有益な示唆を提示するものであろう。(図表8)

図表 8 優れた経営者分析からの示唆

経営のプロセスを回し続けるという経営者の役割・責任を果たすことによって、長期間に亘り企業価値を著しく向上させた経営者を、「優れた経営者」の定義とする。



(出所) Pol Herrmann and Sucheta Nadkarni (2014)を参考に筆者作成。

6. 「経営者モデル」の適用可能性について

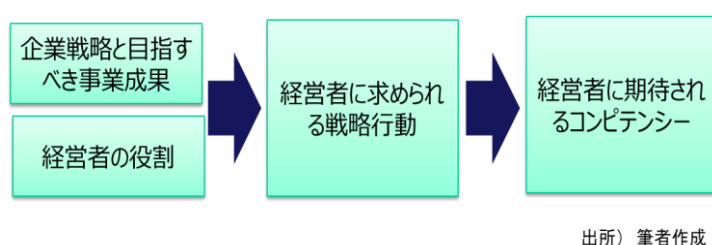
本稿を通じて、①日本における優れた経営者に共通的に頻度高く観察されたコンピテンシーを特定し、ひとつの仮説として「経営者モデル」を提示した。加えて、②経営者達の具体的な行動・発言分析を通じて、「経営者モデル」を構成する複数のコンピテンシー行動が組み合わさって発揮されることで経営者の一連の戦略行動を実現し、それら一連の行動によって事業上の成果が導かれるという因果関係のメカニズムを類推した。

本稿で提示した「経営者モデル」は、6名という数少ない経営者の分析から得られたひとつの仮説でしかないため、学術的な観点からは普遍化のための多くの課題が残っている。一方で実務においては、一仮説としての「経営者モデル」を実際に適用しながら、個々の企業ごと、目的ごとにカスタマイズしていくことで得られるメリットの方が、普遍化のための精緻な仮説検証以上に大きいであろう。「経営者モデル」の企業内部における適用場面としては、指名委員会での次期経営者選定基準や、経営チームの自己開発のためのピアレビュー、次世代経営者育成施策などでの適用が想定される。外部ステークホルダーによる適用場面としては、投資家による企業経営者の評価や経営者との対話、あるいはビジネスパーソンが就職先企業を選定する際に経営者を観察する視点にもなりえるであろう。

コンサルタントの立場から、実務の場面で「経営者モデル」を適用していく上で重要な視点を2つ提示しておきたい。一つ目は、企業ごとの戦略とその戦略実現に必要なコンピテンシーに関する議論の積み重ねの重要性である。6名の優れた経営者の分析から類推されたように、経営者による複数のコンピテンシーの発揮と一連の戦略行動、事業上の成果との間に因果関係があるならば、企業ごとの戦略と求める事業成果によって、経営者に期待されるコンピテンシーは異なる組み合わせである可能性が高い。そのため、先に図表7で示した成果

創出のメカニズムの逆のプロセスで議論を積み重ねる必要がある。つまり、自社の企業戦略と目指すべき事業成果を実現するために、経営者にどのような戦略行動が求められるか、その戦略行動に紐づくコンピテンシーは何か、という議論を通じて経営者に期待されるコンピテンシーを導出することができる。本稿で提示した「経営者モデル」の10のコンピテンシーは、経営者に期待されるコンピテンシーについて議論する際の共通言語を提示する。共通言語を使って経営者に期待されるコンピテンシーについて深い議論を重ねることは、「経営者の能力」について社外取締役も含めた取締役メンバー間での共通認識の醸成を助けるであろう。

図表9 経営者に期待されるコンピテンシー導出のプロセス



実務の場面で「経営者モデル」を適用していく上で重要な視点の二つ目は、リアルな場面での行動観察の重要性である。本稿で分析対象とした6名の経営者達は、いずれも著名な経営者であるが故にその行動・発言データを豊富な公開情報から収集することができた。しかし多くの場合は、経営者の行動・発言データを公開情報のみから十分に収集することは困難であろう。一方で、経営者の行動・発言は、会社規模の大小や歴史の深浅にかかわらず、周囲の関係者が日々接しているものでもある。周囲の関係者が観察したリアルな情報を適切な形で収集することができれば、経営者や経営者候補のコンピテンシーの強みや弱みを把握し、選抜やリーダーシップ開発等の施策に生かせるであろう。コンピテンシー情報を適切な形で収集する手法のひとつとして、第2節で触れたJND(Just-Noticeable-Difference)尺度を活用することも有用である。一例として、図表10に「経営者モデル」を構成するコンピテンシーの一つ「既成概念にとらわれない洞察」について、JND尺度にもとづいたレベル定義を提示する(図表10)。コンピテンシーごとのレベル定義を活用することで、複数の観察者によるコンピテンシー観察情報をシステマティックに収集・分析する上での一助になるであろう。

図表 1 0 JND 尺度にもとづいたコンピテンシーのレベル定義例

既成概念にとらわれない洞察	レベル定義
これまでの慣習に基づく常識や周囲の意見に影響されることなく、事実を目を向け、事実に基づき洞察する。	<u>＜レベル6＞</u> 自社の事業をとりまく社会・技術・市場環境に関する世界的な将来動向について独自の洞察を持ち、業界関係者や主要メディアに影響を与えている。
	<u>＜レベル5＞</u> 事業をとりまく社会・技術・市場環境に関する業界を超えた幅広い情報ネットワークを構築し、常に最新の情報を集め、既成概念にとらわれない独自の洞察を持っている。
	<u>＜レベル4＞</u> 事業をとりまく社会・技術・市場環境を幅広く理解・洞察するために、業界を超えた個人的な情報ネットワークを構築し、常に最新の情報を集めている。
	<u>＜レベル3＞</u> 事業をとりまく社会・技術・市場環境について幅広い事実理解のために自らの時間を使っている。(事実確認のための会議や現場視察など)
	<u>＜レベル2＞</u> 事業をとりまく社会・技術・市場環境について最新の事実情報をより幅広く理解するために、関連する担当者に質問している。
	<u>＜レベル1＞</u> 事業をとりまく社会・技術・市場環境について、過去に自身の経験から得た情報や業界内での常識にとらわれている。

出所) 筆者作成

7. おわりに； 建設的な対話の先に

最後に観察のレンズを更なる縮小レンズに換えて、社会の中での経営者の立ち位置と、その中で企業内外の対話を後押しするものとしての「経営者モデル」の意義について考察する。

コンピテンシーモデルが企業の人材マネジメント実務でなぜ長く適用され続けているのか。あくまで筆者自身の洞察であるが、企業組織の中で共有されている「仕事のできる人とはこういう人」という暗黙知に対して、コンピテンシーという道具を使って経営が社員への「期待能力」を思い切って形式知化したところに、その存在意義のひとつがあると思う。モデル化という形で暗黙知を形式知化するプロセスを経ることによって、企業活動の現場では現実の行動とモデルとの比較・観察が行われ、人事部門は人的資本への内部投資を合理的に説明しようと努力する。そこに企業内部の「対話」が生まれる。上司と部下の「対話」、人事部門と事業部門、人事部門と経営との「対話」である。人材マネジメントの実務で適用されているコンピテンシーモデルは、決して立派な額縁に飾って眺めるものではなく、そこから生まれる企業現場での「対話」自体に価値が見出されているからこそ、長く適用されているのだと思う。

では、経営者の立ち位置はどうかというと、企業の内と外との接点に立っているのが経営者である。経営者への期待能力は、企業内部からの期待もあれば、外部からの期待もある。筆者は、「経営者モデル」の意義はモデルの内容そのものよりむしろ、経営者の能力について企業内外の関係者間での対話を促進させるところにあると思う。個々の企業が自社の「経営者モデル」を構築するプロセスで社外取締役を含む経営メンバー間での深い議論を持ったり、リアルな場面での観察とフィードバックによって経営チームのメンバー相互に気づ

きを与えたり、経営者の能力について投資家との対話における共通言語を提供する、といった意義である。

本稿を通じて粗削りな仮説として「経営者モデル」構築までの作業を一気通貫で試みたことによって、読者の方々の知的挑戦心を大いに刺激し、経営者の期待能力について様々な形式知化がなされる可能性に期待したい。適切な共通言語を持つことによって「経営者の能力」に関する建設的な対話が促進され、対話の積み重ねは、企業内外のステークホルダーから経営者への期待のまなざしを醸成する。その期待のまなざしは、経営者達が長期的な企業価値向上を自らの使命とすることを、静かにしかし着実に後押しするのではなかろうか。

<注>

- 1 外部専門家としてトヨタウェイ構築に深く関わった綱島邦夫氏に筆者が直接インタビュー（2020年9月16日実施）により確認。トヨタウェイの具体的な内容は『強靱な組織を創る経営』綱島邦夫著 P.117-118 を参照されたい。
- 2 『武田薬品工業（株）Corporate Profile 2016』、綱島氏へのインタビューにより確認。
- 3 本稿の分析に活用した6名の経営者の行動・発言に関する公開情報のソースは、全て本稿末尾の<参考文献>リストに列挙している。
- 4 『FOR YOUR IMPROVEMENT』で提示されている67のコンピテンシーは、米国のCenter for Creative Leadershipにおける研究成果、AT&Tおよびシアーズにおける長期的なリサーチ等をもとに広くリーダーに求められるコンピテンシー群としてまとめられたものである。

<参考文献>

石山恒貴

2020.『日本企業のタレントマネジメント』中央経済社.

伊丹敬之

2016.『人間の達人 本田宗一郎』PHP 研究所.

井上礼之

2011.『人の力を信じて世界へ』日本経済新聞社.

小倉昌男

1999.『小倉昌男 経営学』日経 BP 出版.

加護野忠男

2016.『松下幸之助』PHP 研究所.

佐久間陽一郎編著

1998.『ヘイ・コンサルティング・グループ 取締役革命』ダイヤモンド社

経済産業省

2017.「持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会報告書（伊藤レボ

ート 2.0)」.

ソフトバンク株式会社ホームページ

孫正義

2011. 『リーダーのための意思決定の極意』 光文社.

高橋潔

2010. 『人事評価の総合科学』 白桃書房.

高橋俊之

2006. 「タケダの成果主義とその課題」『労政時報』 No.554

武村健一

1999 『孫正義 大いに語る！！』 PHP 研究所

綱島邦夫

2019. 『強靱な組織を創る経営』 日本能率協会マネジメントセンター

東京証券取引所

2020. 『東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び 指名委員会・報酬委員会の設置状況』

沼上幹

2018. 『小倉昌男』 PHP 研究所.

野中郁次郎

2017. 『本田宗一郎』 PHP 研究所.

本田宗一郎

1992. 『私の履歴書 昭和の経営者群像 6』 P.105-P.161 日本経済新聞社.

2016. 『会社のために働くな』 PHP 研究所.

本田技研工業株式会社ホームページ「語り継ぎたいこと ～チャレンジの 50 年～」

松下幸之助

1992. 『私の履歴書 昭和の経営者群像 3』 P.7-P.100 日本経済新聞社.

柳井正

2006. 『一勝九敗』 新潮社.

2015. 『経営者になるためのノート』 PHP.

CNET Japan

2004 年 2 月 28 日、2013 年 4 月 30 日掲載記事

Lyle M.Spencer and Signe M.Spencer

1993. “COMPETENCE AT WORK; models for superior performance” Wiley (ライル・M・スペンサー、シグネ・M・スペンサー『コンピテンシー・マネジメントの展開』梅津、成田、横山訳、生産性出版, 2011 年).

Michael M.Lombardo, Robert W.Eichinger

2004. “FYI; FOR YOUR IMPROVEMENT; A guide for development and coaching”

Lominger.

Pol Herrmann., and Sucheta Nadkarni.

2014. “Managing Strategic Change: The Duality of CEO Personality” Strategic management Journal, 35: 1318-1342

- ※ 本ホワイトペーパーは、BoardHR Initiative（経営人事推進機構）メンバーの高橋恭仁子が執筆しました。
- ※ BoardHR Initiative（経営人事推進機構）は、企業の取締役会と投資家との間で人的資本に関する建設的な対話を促進させることを目的として、日本およびカナダにおける経験豊富な組織・人事分野のプロフェッショナルコンサルタントらによって発足した組織です。当組織は経営の視点に軸足を置いた人的資本に関わるリサーチ&コンサルティングサービスを、グローバル品質にこだわって提供して参ります。

執筆者略歴

高橋恭仁子 BoardHR Initiative 共同設立メンバー、高橋コンサルティングオフィス代表
ヘイ・コンサルティング・グループ（現コーン・フェリー）および PwC コンサルティング（現 IBM）
にて通算 10 年以上に亘り人事・組織分野のコンサルティング経験を経て、実業分野で日系製造業の
経営企画部門にて経営管理、新規事業開発、M&A 実務に 10 余年に亘り従事。その後農業系ベンチャ
ー企業の経営に参画。現在、独立コンサルタントとして人事・組織・地域創生分野の各種コンサルテ
ィングプロジェクト、人材開発プログラムに参画。

有斐閣『日米企業の利益率格差』伊丹敬之編著（第 1 章、第 3 章担当）

東洋経済新報社『企業戦略白書Ⅲ』伊丹敬之、田中一弘編著（第 3 章、第 5 章担当）

筑波大学第三学群社会工学類、一橋大学商学研究科修了 MBA