

新たな時代における  
日本企業の意思決定のあり方  
「戦略開拓経営」への企業革新

1996年4月5日

## 目次

- . 日本企業を取り巻く環境変化
- . 変化を迫られる日本企業の意思決定
- . 新たな意思決定への3つの方向
- . 提言: 企業のなすべきこと
- . 提言: 政治・行政のなすべきこと

## ・日本企業を取り巻く環境変化

現在、日本企業の多くは、大きな変化の「波」の中で暗中模索の状態にある。それは足元の混迷状況に大きな構造変化が重なった複合波である。

### 1. 足元の混迷

バブル経済の崩壊に、金融システム不安が加わり、日本経済の閉塞感は長引いている。景気循環の面もあるが、バブル時代の思慮を欠く行動によって、企業自ら「谷」を一層深くするとともに、いつの間にか市場の変化を掴みきれなくなってしまったと率直に反省せざるを得ない状況に陥っている。

### 2. 構造変化

その背後で同時に、否応の無い構造変化が着実に進んでいる。

まず、従来あったものが消滅している。「大競争」が始まり、企業活動においては国境が消滅した。技術の垣根も消え、思わぬ異業種からの参入は日常的になった。そして何より、戦後 50 年間、日本企業にとって当然の前提であった、“右肩上がり拡大経済”が終焉してしまった。

消滅はしていないものでも、例外なく変質してきている。言うまでもなく顧客のニーズは益々多様化している。会社人間の減少等、働く人の意識は大きく変わっている。資本収益意識の高揚や株主代表訴訟等で、株主も、徐々にではあるが、「モノ言う株主」へと変わりつつある。

さらに、企業環境の変化速度が加速している。情報化の進展は著しく、インターネットや衛星通信で世界同時性が強まると共に、CALS・EDI(電子データ交換)・電子メール等で、企業にとって情報の持つ意味が変わった。加えて、商慣行のハーモナイゼーション、ISO認証や企業会計等の世界共通ルール化への対応、地球環境問題への取り組みや社会貢献活動等一步踏み込んだ企業市民としての行動も求められるようになってきている。

### 3. 「新たな時代」の到来

こうした変化によって、日本企業は「新たな時代」に突入した。

“お手本”がなくなり、横並び・物真似が通用しなくなっている。他社の行動が正しい保証はどこにもない。独創性と自己決定の姿勢が求められている。

技術革新等に伴って、選び得る選択肢が増えている。しかし競争は益々激化し、“数打てば当たる”という、これまでのような安易な選択は許されない環境になっている。

その上で、世界の一体化が進み、企業行動の基盤となるルールや制度は、常に「グローバル・スタンダード」というものを意識しなければならなくなっている。

## ・変化を迫られる日本企業の意味決定

日本経済再生のためには、規制の撤廃・緩和、公的部門の構造改革等、様々な課題が山積しているが、その真の原動力は、企業以外にはない。「新たな時代」において、日本企業が再び活力を取り戻すことが求められている。特に、その最も重要な鍵となる、意思決定のあり方を、改めて問い直してみるべき時にある。

### 1. これまでの日本企業の意味決定の姿

各部門から、多段階の合意形成を経て、もち上がって来た案件を、最終的に集団合議制によって意思決定する「ボトムアップ(或いはミドルアップ)」と呼ばれる方式が、これまでの日本企業の代表的意思決定プロセスであると言われてきた。各部門内で、時間をかけて検討を重ね、「根回し」で事前に関係者のコンセンサスを得た上で、正式な意思決定を行なう。その手続きには取締役会や稟議があるが、いずれも全員が賛成・合意した形を善しとする。取締役は殆ど社員出身で、それぞれ管掌部門を持つ。取締役会は意思決定機関であると同時に業務執行者会議でもある。一般に取締役の人数は多く、50人近くに達することもある。「サイレントな株主」の存在もあり、取締役の人事権は実質的にトップ独りに存在する。そのトップの交替は、自ら言い出した時か、「3期6年」といったような慣習に従って行なわれる。

一方、日本と対照的な例として米国企業をみると、一般的に「トップダウン」型意思決定が中心的であると言われる。契約で職務内容が規定され、「決める人」である経営層と、「決まったことを行なう人」である部門管理者や一般社員とが分離している。また経営層の中でも、株主に対して責任を負うボード(取締役会)と、ボードで決定されたことの執行責任を負うオフィサー(業務執行者)が、役割上区別される。ボードメンバーは10~15人程度で、その大半は社員以外の出身である。CEO(最高経営責任者)は、一般的にボードメンバーを兼ねる場合が多いが、ボードからオフィサーとしての業績責任を厳しく問われ、実績次第で交替させられる。

日本企業の意味決定の優れた面としては、一般的に以下のような点が挙げられる。

多段階で繰り返し検討を行なうことで、案件の問題点が精緻に詰められる。

関係者のコンセンサスが得られ、参画意識やモラルが高まる。

問題認識が共有化されているので、実行段階での齟齬が少なく、意思決定までに時間はかかるが、実行までトータルに見た場合にはむしろメリットが大きい。

社員出身役員が集団的に意思決定することで、他部門の協力も得られやすく、知識・情報が共有化され、より良い意思決定につながる、等である。

一方で、問題点もある。

「足して2で割る」式の妥協的決定が多くなる。

業務執行者が意思決定するため、現状肯定型の発想から抜けられないことが多い。

全員一致方式で、責任の所在が不明確になりがちである。

根回しや非公式な場で実質的に意思決定が行なわれ、法的な意思決定機関である取締役会が形骸化している。

社員出身役員だけで決定されるため、評価・チェック機能が働きにくい、等である。

## 2. 変化を迫られる日本企業の意思決定

こうした日本企業の意思決定は、右肩上がり拡大経済の下、規制や日本独特の商慣行に守られ、欧米の基礎技術を導入・改良し、業界横並びで行動していればよかった時代には、それなりに有効に機能してきた。

しかし「新たな時代」を迎え、意思決定は、以下のような変化を迫られている。

市場や技術をはじめとする環境変化は急激で、従来の企業活動の前提を急速に陳腐化させる。先例がなく、これまでの経験や継続性が役に立たないような意思決定が増えるとともに、意思決定の「はやさ」が求められる。しかし経営資源配分はシビアに考えざる得ず、「捨てる・絞り込む」という決断を迫られる。一つの意思決定が企業の将来を大きく左右するようになってきている。

一方、先例のない意思決定が増えることで、それを実行に移した上で、状況を把握しながらどう対応してゆくかが、意思決定の最終的な成果を左右する。決定の後に修正してゆける柔軟性が、決定することと同じくらい重要になる。

またバブル時代の反省もあり、改めて日本企業の経営監視機能も問われている。グローバル化の進展によって、日本国内では当り前のやり方・基準で意思決定することが、却って国際的には問題を引き起こすような事態さえ起こり始めている。

企業の意思決定スタイルは、文化や時代環境を反映して形成されるものである。「新たな時代」を迎え、日本企業も、これまでの良い点は活かしつつ、時代環境にそぐわなくなった点は変えてゆかねばならない。また、変化を先取りすることこそが経営である。

### ・新たな意思決定への3つの方向

これからの日本企業の意思決定は、3つの方向を目指して変わってゆくべきである。

#### 1. 「Early Decision」と「Speedy Decision」の共存

意思決定を「はやく」行なうことの重要性が、間違いなく増している。しかし「はやい」と言った場合、「早い(Early)」と「速い(Speedy)」の2つがある。

企業に大きな影響を及ぼす環境変化は、小さな兆しのうちに「早く」察知し、対応しなければならない。埋もれたニーズやシーズは、「早く」発見し、事業化へ挑戦しなければならない。だがいずれも、誰もが気付くようでは既に「早い」とは言えない。

一方、右肩上り経済の終焉で、経済環境が「連続」から「不連続」へと変わった今、過去の成功経験や現状の延長線上で発想した決定、あるいは社内の利害関係を反映した妥協的決定では、命取りにさえなりかねない。

誰にも先の見えない意思決定、やってみなければわからない意思決定、それでいて大胆かつ明快な意思決定の重みが増している。こうした意思決定はトップにしかできない。トップが主導し、明確な理念に基づいて、会社の方向性と戦略を「早く」決定・提示していくこと = 「Early Decision」が求められている。

この観点では、これまでの日本企業の意思決定は大きく変えていかねばならない。特にトップは、下から上がってきた案に、様々な利害関係を調整して承認を与える「決

裁者」ではなく、(問題を提起し)自ら考え・決断し、それを社内外に対して訴えかけてゆく、真の「決定者」たるべく、自らを変えていかねばならない。

一方、各部門の担うオペレーション(日常執行業務)は、徹底的に市場・消費者へ密着し、ニーズ変化に極めて迅速に対応できなければ、生き残れない。より現場に近いところで情報収集から行動までのサイクルが完結する体制が求められる。部門責任者が、会社の目指している方向性や戦略を深く認識した上で、具体的な組織作りや顧客への対応などのアクションを「速く」決定していくこと = 「Speedy Decision」が求められている。それができるための社内環境整備は、トップの仕事である。

## 2. 「Early Change」への意思決定

「Early Decision」は、先取的かつ創造的な企業活動に向けた第一歩である。しかし、今日のような変化の激しい時代には、それだけでは十分でない。

「早く」決定しようとする、決定時点において情報不足のこともある。また、当初想定していた前提条件が、徐々に変化してしまうことも珍しくない。さらには、一つの意思決定が次々と新たな課題を発生させる。これらを力強くかつ柔軟に、乗り越えていかなければならない。もちろん、場合によっては「止める」という決断が必要になる。

「Early Decision」で打ち出した戦略を現実のものとするためには、実行してからの途中経過をみながら、「早く」修正してゆくこと = 「Early Change」が、一体・不可分のものとして必要になる。「Early Decision」を「Early Change」することで、常に意思決定の「時代的鮮度」を確保してゆかねばならない。修正する用意があればこそ、大胆かつ明確な意思決定も可能となる。

「Early Change」には、「Early Decision」と同等あるいはそれ以上の思慮と決断力を要する。そのため、ここでもトップの役割が極めて重要になる。しかしこれまで、既に実行に移っている大きな意思決定について、トップが修正する必要性の確信を持たずに逡巡し、結果として修正を先延ばしにしてしまうことが、往々にしてあった。しかし変化の激しい時代では、「Early Change」への意思決定が、企業の将来に大きな差をもたらす。修正の必要性が100%はっきりするまで待っていては、既に「早い修正」とは言えない。

この場合、トップが謙虚な姿勢で情報収集することが最も重要である。社内外にアンテナを幅広く張り、意思決定の実行状況を高い視野から見て、オペレーションの意思決定に不用意に介入することなく、インフォーマルな情報を早く掴む。これは実行担当者ではなく、トップの責任である。事実に対して謙虚なトップ程、早く修正できる。自

分の「意思決定責任・修正責任」を、実行担当者の努力不足に帰すなどは最も良くない。もちろん、「Early Change」を是認できる会社全体の風土作りが併せて必要となる。

### 3. 意思決定の「透明性」向上

「Early Change」のためには、その修正のコンセンサスが直ちに得られることが必要になる。何の説明も無しに、既に動き始めている意思決定を変更しては混乱を招くだけである。「なぜ変更するのか」が説明できなくてはならない。また従来のように「決めるまでに時間をかけること」ではなく、「その決定の認識や前提を明確にし、共感を得ること」で、社員の参画意識を高めてゆかなければならない。もちろん当初から意思決定の意図・前提等が明確であれば、修正も行い易くなる。

またこれと違う観点からの要請もある。これからの意思決定では、収益性だけでなく、様々な要素を考慮しなければならない。地球環境問題等、既に必須となっているもの、或いはステークホルダーズへの対応等、各社の事情やトップのポリシーによって違いの出るものもある。しかし企業がグローバルに活動する以上、異なる文化・価値観の人にも、合理性をもって、企業の行動が理解されなければならない。

今後は、意思決定のルール・手続きや結果はもちろん、背景となった考え方等を明確化することで、意思決定の透明性を向上させなければならない。特に日本企業において、戦略意思決定の透明性が高いとは言えない。トップが「自分だけわかっている方がいい」という姿勢では、もはや通用しない。意思決定の透明性向上は、大きなチェック機能であるとともに、長期的に意思決定の確度をも高めるものである。

グローバルな舞台の上で、透明性を保持しつつ、本来の企業家精神を發揮し、果敢にリスクをとり、先の見えない中を切り拓いていく、早く・戦略性の高い意思決定と、修正を恐れない行動力が、今こそ日本の企業・経営者に求められている。こうした意思決定の変革を、我々は、「戦略開拓経営」への企業革新と呼びたい。

#### ・提言:企業のなすべきこと

意思決定は本質的に個性的な行為で、一つの理想型がある訳ではないが、「戦略開拓経営」に向けて、トップ個人の課題を中心に、以下を提言する。

#### 1. 戦略意思決定とオペレーションの分化



これまでは意思決定事項として、会社の将来を左右するような戦略的決定と、決められた方針や限られたリスクの範囲内のオペレーションが混在していた。しかし今後は、「戦略意思決定とオペレーションでは、会社にとっての影響度も、必要な体制も違う」という点を明確に認識し、2つの機能が分化できる体制を、意識的に作り出してゆく必要がある。鈿トップの「意思決定ミッション」明確化

これまで、トップは貴重な時間と労力の多くを、オペレーションの意思決定や調整に奪われてきた感がある。しかし今後は、「“意思決定者としてのトップ”の使命は『Early Decision』を行なうことにこそある」という点を明確に意識すべきである。現場から遠いトップが、オペレーションの意思決定に関わっては却ってマイナスとなる場合が多い。曖昧になりがちな意思決定責任を明確化することで、透明性の向上にもつながる。

戦略意思決定とオペレーションを明確に峻別し、オペレーションは徹底的に権限委譲・分権化する。

これによって、トップは、自分自身の「時間と労力」を作り出し、それを「Early Decision」と「Early Change」のための、情報収集と熟考に充てる。

もちろん最高意思決定者として、トップが、絶えざる自己研鑽を積むことが、全ての前提である。特に「質の高い情報」の収集のため、また決裁に取られる時間を削減するためにも、トップ自ら各種情報ツールに習熟し・積極的に活用する。

トップ・オーダーでの戦略立案を補佐する「戦略スタッフ」を設ける。その際、人選が、部門利益代表的にならないように配慮する。

## (2) トップの「戦略ビジョン」明示

戦略意思決定には、広い意味で経営ビジョンの決定も含まれる。特に「不連続」な時代では、個別の戦略決定を行なう基盤として、またあらゆる企業活動の拠り所として、トップが、「自分が何をを目指しているのか、何をやりたいのか」を、社内外に対して明確に語る必要がある。

トップは、いわゆる企業理念に加え、

時代認識(環境認識、自社の現状認識)、

10年後にあるべき自社の姿(事業構造・収益構造・技術・人材等)、

実現への具体策(捨てた選択肢は何か・なぜ捨てたのかを含む)、

実行への決意、

等から成る、自分自身の「戦略ビジョン」を明示するべきである。

### (3)オペレーション組織の構造改革

オペレーションの内容に関する意思決定は、トップのミッションではない。しかし、その基盤・環境づくりは、トップの重要な使命の一つである。

「企業内規制緩和」:各オペレーションの実行権限を全面的に委譲し、「事前チェック型」から「事後チェック型」へ変える。もちろんその前提として、企業行動規範の作成・徹底等によって、倫理性や社会性を確保する。

「企業内行革」:自らは実行せずチェックするだけの企業内の“役所”を削減し、意思決定の組織段階を短縮する。

特に電子メール等の情報インフラの整備、積極的活用によって、無駄な根回しを削減する。また情報の一元化・共有化により、全社的な客観的判断材料を提供する。

稟議は、「意思決定の手段」ではなく、透明性向上のための「記録の手段」と位置付けて活用する。

なおここでは言及しないが、オペレーション組織の改革だけでなく、日本企業で非効率と言われる間接部門の効率化をはじめとする会社組織全体の再設計、ひいては人の意識や企業風土の変革が、戦略意思決定実現への基盤整備として、併せて必要になることは言うまでもない。

## 2.「意思決定の場」の活性化

トップ個人の変革に加え、「意思決定の場」としての取締役会の活性化が必要である。

### (1)「取締役」のミッション明確化

言うまでもなく取締役は、社員ではなく、「経営者」である。株主をはじめとするステークホルダーズの利益の調和を考え、長期的な企業の発展に資するかどうかの観

点で、意思決定の場に参加する責務がある。取締役として選ばれた者は、これを、改めて自覚すべきである。

逆に、取締役は「株主から経営を託された者」として、皆が同等のはずである。これに関しては、トップも認識を新たにすることがある。

## (2)「討議」と「意思決定」の分化

形骸化していると言われる取締役会であるが、それを容認し、意思決定が実質的に他の場で行なわれる状態を放置しては、透明性の観点からも問題である。意思決定の場としての取締役会の位置付けを改めて徹底する必要がある。特に透明性の観点からは、曖昧さを残さないため、会議の目的を明確化することが有効である。

取締役会において、多様な角度からの意見を求める「自由討議」なのか、明確な結論を求める「意思決定」なのか、議論の目的を明確化する。できれば完全に日時を別にして開催する。

業務執行に関する討議や情報交換を軽減し、「経営者たる取締役の意思決定の場」という取締役会本来の役割に特化できるよう、「業務執行委員会」といった別会議体を取締役会の下に設けることも検討する。

なお、米国のように、ボードメンバーとオフィサーを分離する方法もあるが、実行者の参画意識や情報の共有化を害なう懸念があり、当面日本企業にはなじまないと思われる。

## (3)役員選任方法の見直し

現在、年功序列から実績主義への移行等、社員全体の人事・雇用制度変革が進みつつあるが、社員以上に、経営者に年功序列などがなじまないのは明らかである。当然、役員選任の在り方も変わらざるを得ない。

役員選任にあたっては、年功序列や入社年次送りを廃し、実績・資質本位で行なう。特に今後は、株主利益や、倫理性・社会性にも配慮できる等の要素をより重視する。

異なる視野からの、多様かつ幅広い意見を吸収するため、社外取締役を積極的に登用する。

グローバル化進展に伴い、有能な人材については、国籍に関わりなく、本社役員に登用する道を開く。

子会社や海外事業部門を任せるなど、有望な人材に早くから経営経験を積ませることで、「次代の意思決定者」を育成する。

### 3. トップ意思決定の評価

日本企業の意思決定における不透明性の要因の一つは、その結果についての評価が曖昧になっている点にある。もちろん経営判断(Business Judgment)について、その結果が明白になる前に、トップ以外の第三者が評価をすることはできないし、すべきではない。また企業経営は、多数の意思決定が影響し合っ総的に業績として結果が表れるもので、個々の意思決定の成功・失敗を厳しく問うと、弊害をもたらす場合もある。しかし、こうした点に留意しつつも、今まで以上にトップ意思決定の評価を明確化してゆくことが必要である。

#### (1) トップによる自己評価

第一義的には、トップ自ら、その意思決定が自分の意図した方向・到達度に至っているか否か、常に自己評価を行なうことが基本である。意思決定の自己評価自体、そもそも経営者の大きな仕事の一つである。特に、変化の激しい時代では、単なる「結果責任」だけでなく、「修正責任(修正すべきことを修正したかどうか)」が重要になる。

#### (2) ステークホルダーズへの目標明示

自己評価をより確かなものとするため、「今年はこれを、これ位までにしたい」といった客観的目標をオープンにし、社員や株主をはじめとするステークホルダーズに対して明示する。そしてステークホルダーズと対話する機会を積極的に設けて、批判を請うことが大切である。

営業報告書に、毎年の自己目標とその結果との対比、および自身のコメントを掲載する。

どういう意図・何を狙って意思決定をしたのかを記した『意思決定ノート』を作成し、一部守秘事項は別として、電子メール等も活用して可能な限り社員に公開する。

重要なステークホルダーである株主との対話を行なうIR(インベスター・リレーションズ)活動を一層推進する。またトップ自ら意識を持って、会社と自分のポリシーを理解してもらおう場・積極的に意見と批判を受けられるフラックかつオープンな場へと、株主総会を改革する。

### (3)客観的視点からの評価・監視

法令に反するものや倫理性・社会性にもとる意思決定がないかどうかは、制度的に極めて厳しくチェックしなければならない。特に、専担の組織など、客観的視点からの評価・監視を受けることが望ましい。

日本企業の経営チェックシステムである監査役制度を活性化する。まず、独立性の確保、専任スタッフの充実等により監査役の活動の環境整備を行なう。さらに、専門的立場からの意見を得られる人、忌憚なく直言してくれる人など、社外監査役を積極的に選任する。

また監査役も、適法性・違法性だけに止まらず、「明らかに危険度が高い」というような場合はじめ、意思決定の妥当性について積極的に発言すべきである。

取締役には株主の立場からの経営監視の役割も期待されている。この観点からも、取締役会における議論を活性化させるとともに、社外取締役を積極的に登用する。

### (4)果敢なリスクテイクができる環境整備：

トップ意思決定の評価を明確にするためには、反面で、重い責任に相応しい処遇が保証されることも必要である。

諸外国と比べて極めて低い日本企業の役員報酬水準を見直す。

国税・地方税合わせて最高 65%にも達する所得課税の累進税率を軽減する。

経営者の行為と結果をリンクさせる手段として、ストックオプション導入を検討する。

## ・提言：政治・行政のなすべきこと

### 1. 規制の撤廃・緩和

そもそも企業の側に選択の自由が無いのでは、創造的・独創的な意思決定など望めない。一層の規制撤廃・緩和の推進が必要である。規制は、官民のもたれ合いを生み、昨今の一連の金融問題に見られるように、経営責任が曖昧になる原因の一つである。

また、戦略意思決定とオペレーションの分化を徹底すると、各事業を分社化し、それを持ち株会社としての本社がコントロールするという組織形態が適切な場合も生まれる。経営手段多様化のためにも、純粹持株会社原則禁止の方針は改めるべきである。もちろんそれに併せて、税制や会社法等の関連法制の見直しが必要である。

## 2. 社会的ルールとしての法制の整備

規制の撤廃・緩和等の自由化を進める反面で、独禁法等競争政策の充実、経営情報の積極的開示、環境問題への対応等、新たに社会的に必要となることについては、罰則も含め、明確に法律で定めるべきである。法によらず、何事も行政裁量で規制しようとするのが、官と民との不透明な関係を生むのである。

その観点では、司法制度の見直しも必要である。乱訴社会を招くべきでないことは言うまでもないが、法を守る手段として、司法が国民にとって使い易く、もっと存在感あるものになる必要がある。

## 3. 市場開放

日本企業の多くで、これまで述べてきたような意思決定の変革が必要になってきたのは、グローバルな「大競争」に直面したという要因が大きい。企業にとっては痛みを伴う自己変革であるが、市場メカニズムを通じた企業の切磋琢磨こそが、資源の有効利用と国民生活の向上につながるものであり、国民経済的には望ましいことである。

しかし日本では、依然として非貿易財・サービスを中心とする多くの産業が、規制や日本独自の商慣行によって守られている。そうした産業の生産性は国際的に比較して総じて低く、これを温存しては、生産性の高い産業ほど海外へ移転し、日本経済の空洞化が一層加速される。あらゆる産業について、市場開放を徹底し、「企業が意思決定の変革を迫られる状況」を積極的に作り出してゆくぐらいでなければならない。

もちろん政治・行政に頼むだけでなく、自ら先に進んで規制を陳腐化させるなど、企業経営者が、グローバル・ハーモナイゼーションと自己責任徹底の立場に立って、改革を先導してゆく気概と志を持つことが、全ての基本である。

以上