

## 日米経営比較要旨

2006年3月、5月

阿部哲夫

### はじめに

20年余日本の企業、約15年間アメリカの企業。その間2年間アメリカのビジネス・スクール。経験したまま、見たままを、出来るだけ公平に報告。

当面グローバル化とも云われるアメリカ化が進行すると思われる。参考にさせていただければ幸い。

### コンセプト・サプライヤー vs プロダクト・サプライヤー

- \* 最も印象深い日米の相違点の一つ
- \* コンセプト: 概念、考え、構想、発想。 関連: 構想力  
プロダクト: 産業生産物、製品 関連: 安心して買える製品
- \* CT スキャナーの例  
ダイアライザーの例
- \* 日本は多くのものを外国から学んで、真似て成長。  
日本人は国際的に見れば、臆病なほどに繊細。“皆で渡れば怖くない”式の行動パターン。過当競争、“お客様は神様です”のベース。  
開発力、改革力、革命力は今ひとつ。日本の改良力は世界一。しかし日本が勝ってしまう腹立たしさ
- \* アメリカの企業が従来通り顧客への対応を改善しないと、日本市場を失い、最終的には世界市場を失う。
- \* 今後日本も次第にコンセプト・サプライヤーになる。

### アメリカ経営で重視される事柄

#### 1. 創造力、個性重視

前任者無視、前任者否定の傾向。前任者と同じことをやっているだけでは評価されない。

GEのジョーンズ会長(財務出身)とウェルチ会長(開発、マーケティング出身)

#### 2. スピード、短期重視

他の人々より先にやらなければ駄目。後追いでは儲け少ない。

スピーディにやれば、やり直しもきく。

日米政府間交渉でも、日本は先送りの姿勢。アメリカはアジェンダを決めて、畳みかけの交渉、ある意味で強引。

医療問題交渉の例：最初はアメリカの企業に対し厚生省の壁。次第に政治問題化。日本の企業、医療機関もアメリカを応援。ある意味で卑怯な、日本の交渉スタイル。

### 3. マーケティング重視

買ってもらえなければ意味がない。買ってもらえるものを作る。買ってもらえるように売る。大網でゴミイーターを買おうとしたときの例。

ビジネスだけでなく、医療でも、農業でも、政治でも、行政でも、教育でも肝心な視点。

調査—分析—立案—実行—レビュー（次の立案、実行サイクルへ）

### 4. 財務重視

如何なる事業も、十分な回収が出来なければ継続できない。

遊休資産（有効に使われていない農業機械、医療機器など）は削減すべし。

CFO：Chief Financial Officer 企業の持つ全財産の有効活用を財務面から管掌する最高責任者。通常は CEO Chief Executive Officer、COO Chief Operating Officer に次ぐナンバースリーの需要ポジション。

### 5. 動機付け重視

その気にさせなければ、人間は働かない。

心理学の重視。（その気にさせなければ、モノを買ってくれない—マーケティング）

アメリカの経営では、日本の経営よりも“人間は経済的なインセンティブがなければ働かない”という考えが強い。ストックオプションに強く反映。

### 6. 戦略(ストラテジー)重視

軍事大国アメリカで蓄積された膨大な軍事ノウハウ流用の一例。

アメリカでは交渉など、相手との対応を必要とする諸々の分野で使われる考え

方言葉。大掛かりな、勝利のためのシナリオ。  
長期的且つ広範な戦争・競合状態を前提に、計画を立て実行すること。  
長期的な趨勢を調べたり、競合相手との強み・弱み等を分析。

#### 7. 社外戦力の有効活用

アメリカの企業は、コンサルタントと呼ばれる社外専門家を多くの分野で積極的に活用。他流試合を経て経験を深めた専門家を一つの企業内でキープするのは、不可能だし不経済、という暗黙の前提。

アメリカの企業は、コンサルタントを使う目的とか、使い方について習熟している。日本のように丸投げはしない。

マネジメント・コンサルタント、M& A コンサルタント、ヘッド・ハンター(エグゼクティブ・サーチとも云う)etc

#### 8. ビジネス・スクール

マネジメント、経営管理に関するノウハウの教育・交換・蓄積センター。こうしたノウハウを必要とするあらゆる分野(含 NPO)で、重視され始めている。

アメリカの経済界では MBA の資格がないと、採用面接にも進めない由。

アメリカの医療機関では、MD 以外に MBA のタイトル持つ人々多い。

多くのビジネス・スクールで医療関係者への特別コース提供中。

#### 9. 議論・討議重視

衆知を集めて考えを練り上げる。

発表能力(speech, theme writing, presentation debate etc)重視。

議論を進めるためのノウハウを身につけること。

論理的な考え方。ユーモア。

#### 10. 事業は商品、売買の対象

M& A は事業拡大戦略の一つ(時間短縮、リスク縮小などのため)。

アメリカには、多くの M& A 専門家がいる、常に対象を物色中。

アメリカには、種子から苗木を育てる専門の会社が存在。彼等は育てた苗木を大会社に売って商売にしている。

#### 11. アメリカでの転職

アメリカでは、従業員は会社が必要と考えている限り雇用するが、一旦必要なくなれば、従業員の事情など関係なしに即座に首。

一方従業員の方も、他に良い働き口があれば、会社の都合など関係なしにそちらに転職する。後任の人間の有無に関係なく移る。社長とか課長とか云った地位に関係なく自分の都合で移る。

その意味でもアメリカはドライ(国際的にはむしろ日本が例外的?)

#### 12. 品質管理

アメリカは日本より大雑把(BSE、シンガポール工場の例)

かってアメリカ製は一級品。最近ではアメリカ品は二~三流品?

手術用具工場の例(従業員の自覚、プライドの問題)

#### 13. 昨日の部下が今日の上司

アメリカでは、こうしたことがごく当たり前。これがいやなら、自分が墓に移るしかない。

日本では、今でも大勢は“昨日の部下は明日も部下”の安定社会。

#### 14. 日本の指導者とアメリカの指導者

アメリカの指導者は、人に進むべき方向を指し示し、その方向に引っ張っていく人と言うイメージが強い。

従って周囲の様子が判然としていないときでも、必要があれば強引にでもその職分を果たす。現在ブッシュのやっていることには反対の人が少なくないが、それでも彼は正しいと思う方向を示し、取り敢えず人々は受け入れている。

一方日本の指導者は、調整役のイメージが強い。人々の状況についての理解が共通化し、コンセンサスが出来上がるまで意思決定を延ばす。従ってどうしても日本の意思決定には時間がかかる。時代の変動期とかスピーディな決定を必要とする国際交渉などには、不向きなところがある。

#### 15. 日本の意思決定とアメリカの意思決定

意思決定をするとき、必ずしも状況が全て鮮明に見えるわけではない。むしろ見えていないことの方が多い。丁度暗闇に向かって鉄砲を撃たなければならない

ない、と言うのに似ている。

そうしたときに、アメリカの指導者は、こうしたときこそリーダーである自分が決断すべきだと考えて意思決定をする。そのために彼は、自分の能力のみならず外部の能力をも総動員して決断をする。ところが日本の指導者には、暗闇で撃って間違えるといけないからもう少し明るくなるまで待とうとする傾向が強い。

日本のやり方では間違いは起こらないが、厳しい競争の中でコンペティティブ・エッジを掴み、相手より有利な立場に立つことは難しい。

その他

長所は短所、短所は長所。 例:乱暴な思考 vs 創造力

何事も相対的。

日本にもドライなところあり。アメリカにもウエットな人々いる。

日本とアメリカは対照的、補完的。

<日本>

改良に強み、開発はそこそこ

自信不足、

臆病、

先送り、

コンフォーマリスト

<アメリカ>

開発に強み、改良はそこそこ

自信過剰

傲慢、大胆、強引

即断、即決

ノン・コンフォーマリスト

日本は長所あり、自信持つべし

日本の成果とその原因を分析・解明し、その結果を国の内外に知らせるべし。

日本はアメイバー。その心は原生動物的なスタミナと触覚をを持っている。

以上

要旨補足:

グローバリゼーションとは、国際標準化、経済自由化のこと。効率向上にはなるが、下手をすると、弱肉強食になる。

スピード重視のアメリカ型経営には、長所があるが、良い伝統を破壊する可能性あり。バランス感覚極めて重要。

アメリカは、今までのように、日本市場の要求に対応せず、コンセプト・サプライヤーを続けたままだと、日本に真似され続け、敗退を続けることになる。(アメリカの性格からすれば、やむを得ないことかも。)

日本も豊になったことで、生活・考え方などが多様化し、それに連れて創造力も高まり、コンセプト・サプライヤーになる。所謂先進国の例に見るとおり。但し創造力の発揮には自由が必要。各種政府規制を撤廃すること不可欠。

陰徳(人に知られぬように施す徳行)と陽徳(人に知られるように行う徳行)::

日本人は、陰徳を良しとする伝統の中で育てられてきた。しかし現在の国際社会では陽徳が当然視されている。日本はどちらを選択するか。(cf: silence is gold and eloquence is silver.)

日本は自信がないと言うよりも、アメリカに対しむしろ卑屈。

日本は自分の良い点を意識的に見つけ出すべし。日本人、とりわけインテリに中国、西欧を見上げる中国、西欧コンプレックスの傾向強い。

アメリカは傲慢。中国は、日本よりもアメリカに似ている。中国も米国も、自分達こそ世界の中心、世界で一番素晴らしい、と思う傾向強い。

“中華”思想、“中米?”思想。

自信がなければ、自分の持ち味発揮できない。しかし自信がありすぎると、傲慢になり周囲との協調を阻害し、自滅する危険性増大。ここでもバランス感覚大事。

ハーバード流交渉術を越えて 1995(共著)

“日米貿易摩擦は政府間交渉で解決できるか”

以上