

2023.05.10

逆・タイムマシン経営論

楠木建、杉浦泰 著 (2020.10 日経 BP)

バックトゥ・ザ・フューチャー(同時代性の罠)

表面の問題と本当の問題(飛び道具トラップ、木と森)

真の問題を把握する(戦いの本質は違いをつくること)

勝利の問題(箱を買うのか、中味を買うのか)

売上好調時の問題(時代の変化)

ツールと競争力の混同(手段の目的化、ERP、SAS)

バスの運転(誰が運転、自分か、運転手か)

競合の本質(競合他社との違い、当社の特質)

顧客、買手の立場で考える(当社の視点ではない)

大きな変化ほどゆっくり進む(視点の合わせ方)

沖縄政経懇話会21（会長・武富和彦沖縄タイムス社社長）の4月定例会（第587回）が25日、那覇市の沖縄ハーバービューホテルで開かれ、一橋ビジネススクール特任教授の楠木建氏が「逆・タイムマシン経営」と題して講演した。海外で成功したビジネスモデルを日本でいち早く導入する「タイムマシン経営」と異なり、新聞や雑誌などで経済を巡る過去の情報から経営に必要な本質を見抜き戦略を考える重要性を説いた。

経済の歴史を振り返るため経済誌「日経ビジネス」

一橋ビジネススクール特任教授 楠木建氏

逆・タイムマシン経営論



利益生む戦略歴史に学ぶ

年に一時的なブームとなったコンピューターを活用したSIS（シス、戦略情報システム）に触れ、翌年には「SISは『死ス』」と指摘する報道があったと紹介。システムの導入そのものが注目され、手段が目的化していたと分析した。

えることだと訴えた。本や新聞などスローメディアと向き合うことで経済で繰り返された「トラップ」の歴史を知り、本質を捉えることができる」と提唱。「10年20年寝かせた新聞は極上のスローメディア。1年前の新型コロナの時期の記事は早くもい味を出し、誰が本質を捉えていたかが分かる」と呼びかけた。

（政経部・銘苅一哲）

を1969年の創刊から読み返した経験から、「旬の言説がステレオタイプとなり、多くの経営者が『同時代の畏』の影響を受けてきたことに気がついた」と指摘した。

多くの事例が失敗したと説明。「400万台の数字に論理的な根拠はなかった。台数は競争力のある車を作るかの結果だが、多くの人が因果関係を錯乱していた」と話した。

90年代に自動車業界で取り沙汰された「400万台クラブ」を例に挙げ、年間400万台生産できないメーカーは生き残れないと言われ国内外で合併が続いた

同時代性の「畏」の一つとして目新しいテクノロジヤやビジネスモデルを経営者が取り入れる「飛び道具トラップ」は、IT分野で頻繁にみられると説明。89

現在ではサブスクリプション（定額利用）やデジタルトランスフォーメーション（DX）を活用した企業の成功例が注目されるが、どの企業にでも当てはまる万能性はないと指摘。「商売に飛び道具、必殺技はない。企業の目的は長期利益を生み出すことで、その手段としてDXがある」と話し、経営者の役割は「戦略性のあるストーリー」を考



講演を聞く会員 25日、那覇市・沖縄ハーバービューホテル

1. 近過去の学術的経路を知

変化する歴史と、一貫して変わらぬ本質
古くて新しい方法論

複雑に変化は行くビジネスの 背後にあるもの

先取りの対人マシンの経路とは逆の行き方

これを反転させて 見える視点や知識……

2. 同時代性の罫から 抜ける

近過去 (20~30年) の再考

近過去の 一次史料に当たる

400万台のグラフの 根拠のなさ、本質のなさ

123と記事の 根拠のなさ、すこはけの論調

3. 同時代性の罫 (トラップ)

オックスフォード (走新制)

経済判断を再考させる

4. 秘密兵器と期待されたERP

(統合基幹業務システム)

行革の秘密兵器と称された

導入によって企業が根本的に変わると、

コスト削減

固定費を下げる

分散したシステムの統合

しかし、手続の自動化に留まり効果は中々出なかった

自社の業務にERPを合わせたのでは失敗
全社共通のERP

10ヶ年-20ヶ年 共通の業務を合わせたのがERPの正しい使い方

—販売者 SAPの普及—



導入前の組織改善から

「新奇性」と「即効性」の期待を込めて

◎ ERPの導入は基幹業務を合理化すること

5. 2000年前後 ERP

1989年ころ SIS 戦略情報システム

1980年ころ 組織改革

1960年ころ オートマ-エ-シ-ン

飛ぶ道具 トランプを回避する

(1) 自社の戦略スチ-を固める

(2) 事例文脈を理解する

伝統的な手段では行か

(3) 飛ぶ道具を抽象化し、論理の正の本質をつかむ

(4) 自社に導入すべきか否かの判断をする

逆タイムマシン技術

2023.4.26

- 同時代性の異 -

ハブ・トウ・サ: 72-4x-

1. 同時代性の1127 (異) - 他は道具ト770

最先端の異

この長と短の間に問題が解決しゆく行くこと(異) 異

サ77271170222

2. 戦略の本質は、競合他社との 「違い」を77(3)27

3. ERP --- 企業の新兵器

1990年代後半に日本に強風

「新兵器」と「即時性」のト7770となる

ツールと競争力の強弱

手段の目的化という異

事務の自動化
競争の武器) の違い

4. 悪いと取りのトランプ (畏)

手段の目的化 — 頁の連鎖

手段と目的の両方

Legacyの悲慘 — 遺言、遺産

業革の秘宝兵器 → 含意の中

CC 相 名買いと

ワナ、手段

中味 中業務改革 目的

新組織

副

5. 手段と目的の見極め

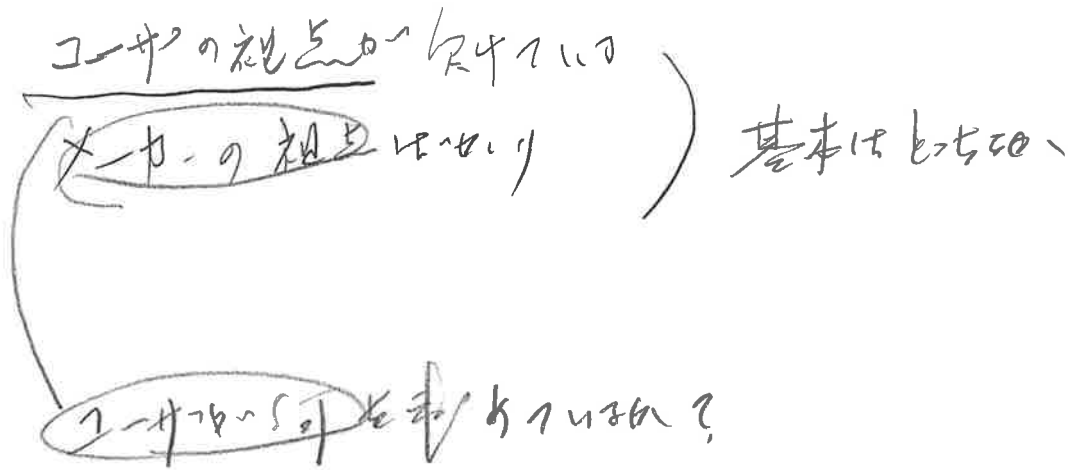
ESG

6. 同時代性 畏

11の運転

自らの運手(転)に如く如くは:
小沢の運転手(転)の如くは

9 解題の立場 ^{一時間} (最初の視点 はここ!!)



道路

引き率 スロウ

工率 供給 スロウ

馬車 自動車

タイプ

⇒ スロウ

加 範囲

都市構造 の変化

場所 技術

要事 ⇒ スロウ 先行 スロウ
(自動車, スロウ)

局所的な 技術革新
スロウ

舗装道路, 給油所, 修理所, 馬車道, 個別人口

免許制度, 道路交差点法

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com
件名: 住友銀行の改革 1978年
日付: 2023/04/29 17:04:12
宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

住友銀行の改革 1978年

この記録によれば、住友銀行がマッキンゼーに出した課題は「邦銀中最強の収益体質をつくりあげるにはどうしたらよいか」でした。

1978年3月にマッキンゼーは住友銀行からプロジェクトを正式に受注します。4月下旬に住友銀行6人とマッキンゼー4人によりプロジェクトの検討を開始し、最終報告として具体的な組織改革案が提示されました。

従来の機能・職能別ではなく、顧客マーケットを意識した組織編成（国際、大法人、国内業務）とし、これらの本部と並ぶ位置付けとして企画本部を新設するという案でした。

最終報告を受けた磯田一郎頭取（当時）は1979年3月に組織改革を決断し、各部署との調整を経て7月2日に住友銀行は新しい組織体制「総本部制」を導入して組織改革を完了します。

磯田頭取は組織改革にあたって訓示を述べましたが、それは決して楽観的なものではありませんでした。私はマッキンゼーに依頼してから今年の年初まで約1年間、終始迷っておりました。

（中略）それは、風俗、習慣、価値観、職業観、そして銀行の置かれた環境がまるでちがうアメリカのコンサルタントに、はたして日本の銀行の実際の姿がよく理解できるかと。

メモ

利益計と最大の銀行を作り

プロジェクトの検討を開始し、最終報告として具体的な組織改革案が提示されました。

従来の機能・職能別ではなく、顧客マーケットを意識した組織編成（国際、大法人、国内業務）とし、

これらの本部と並ぶ位置付けとして

企画本部を新設するという案でした。

最終報告を受けた磯田一郎頭取（当時）は

1979年3月に組織改革を決断し、各部署との調整を経て

7月2日に住友銀行は新しい組織体制「総本部制」を導入して組織改革を完了します。

磯田頭取は組織改革にあたって訓示を述べましたが、

それは決して楽観的なものではありませんでした。

私はマッキンゼーに依頼してから今年の年初まで約1年間、終始迷っておりました。

（中略）それは、風俗、習慣、価値観、職業観、

そして銀行の置かれた環境がまるでちがう

アメリカのコンサルタントに、はたして日本の銀行の実際の姿がよく理解できるかと。

さらに、ある意味では極限まで定型化され、

完成された日本式の経営を根本的に改めて、

日本という土壌の中で飛躍的に当行を発展させる確信が、

本当に彼らにあるのかと。

実は、この点はいまだに私にはわかりません。

私が両三回さしで長時間話し合ったときの印象からいえば、

この点については彼らもやや頼りなげなところがございます。

さらに、ある意味では極限まで定型化され、
完成された日本式の経営を根本的に改めて、
日本という土壌の中で飛躍的に当行を発展させる確信が、
本当に彼らにあるのかと。

実は、この点はいまだに私にはわかりません。
私が兩三回さしで長時間話し合ったときの印象からいえば、
この点については彼らもやや頼りなげなところがございます。
しかし、私はこれでいいと。

かような大事を他人の意見をうのみにして実施するわけではありません。
しかし、それだからといって彼らの努力を軽視するつもりはありません。

(中略) 段階的实施も考えられるという注釈もついておったわけであり
ます。

しかし、私はそれでもなお不安でありました。踏ん切りがつかなかったわ
けです。

最後に、合議役員に総本部長というトップに立っていただくことに決め
て、

初めてゴーの決意を固めた次第であります。

出所：磯田頭取（新組織発足時の訓示）「住友銀行史」より

この記録によれば、住友銀行がマッキンゼーに出した課題は
「邦銀中最強の収益体質をつくりあげるにはどうしたらよいか」でした。

1978年3月にマッキンゼーは住友銀行からプロジェクトを
正式に受注します。

4月下旬に住友銀行6人とマッキンゼー4人により

しかし、私はこれでいいと。

かような大事を他人の意見をうのみにして
実施するわけではありません。

しかし、それだからといって彼らの努力を軽視するつもりはありません。

(中略) 段階的实施も考えられるという
注釈もついておったわけでありませぬ。

しかし、私はそれでもなお不安でありました。

踏ん切りがつかなかったわけです。

最後に、合議役員に総本部長というトップに立っていただくことに決
めて、

初めてゴーの決意を固めた次第であります。

出所：磯田頭取（新組織発足時の訓示）「住友銀行史」より

住友銀行は組織改革プロジェクトの完了後、
数年で業績を改善し、邦銀収益ナンバーワンという
輝かしい成果を手にします。

磯田頭取は1982年に米国の専門雑誌で「Banker of the Year」
に選出されています。

組織改革プロジェクトは成功とみなされ、
裏方であったマッキンゼーの評判が日本でも一気に高まったのです。

マッキンゼー日本支社の経営を軌道に乗せた大前研一氏は、

「大手町のスーパーマン」と称されました（図4-6）。

マッキンゼーが得意とする組織改革は多くのクライアントから
頼りにされるようになりました。

この時期にマッキンゼーが業績を大きく伸ばしたことはいうまでもありません。

ブームは去り、サプライヤーは残る 1970年代後半の組織改革ブームは、1980年代を通じて徐々に沈静化します。ひとつの要因は1990年代のバブル崩壊です。

1980年代に日本企業で盛んだった多角化による新規事業の大半が芳しい成果が得られずに頓挫し、逆に大きな負債に化けてしまいました。

1990年代の経営の潮流は「合理化」や「リストラ」に反転し、ERPなどのITを活用した合理化が経営の主要なテーマになったことはすでに見た通りです。

もう一つの要因は、2000年代以降の経営におけるITの活用です。ITによって柔軟なレポーティングやコミュニケーションが可能になった現在では、組織の形をうんぬんする「組織改革」は過去のものになった感があります。

組織改革のブームは1980年代に収縮しましたが、「マッキンゼー」は現在でも強力なブランドであり、依然としてクライアントからは高く評価されています。飛び道具サプライヤーというポジションの競争優位には相当に強固なものがあります。飛び道具サプライヤーの強みは、クライアントとの間の非対称性にあります。コンサルティングを依頼するクライ「