

経営における コミットメントの場の創造 株主重視経営からIRドリブン経営へ

松田 真一

今日の株式公開の意義は、企業が市場原理と自らかかわることによって、自己検証と構想の能力を高め、持続的な成長が可能な企業体質を築くことにある。

株主重視経営を進めようとする、社内でアレルギー反応が起きることが多いが、その原因は株式市場の基本原則である「コミットメントの原則」が欠けていることにある。これを克服するのが「IRドリブン経営変革」である。

IRドリブン経営変革とは、株式公開企業または公開を目指す企業が、実際のIR（投資家向け広報）活動を推進力として、コミットメントの原則に基づく市場原理を社内に定着させる会議体改革である。IRドリブン経営で示されるコンセプトは、直接金融時代の企業経営の姿であり、スピード化、専門化、グローバル化が進む21世紀の日本企業の生き残りに不可欠の要素となろう。

I 市場原理を忘れた 株主重視経営

1 市場原理が働き始めた 日本株式市場

株式公開の意義が変化してきている。かつて株式公開とは、資金調達と並んで社会的信用や知名度の向上が主な動機であり、企業が目指す一定のゴールであった。

しかし、1990年代以降における日本の株式相場の低迷は、株式公開の意義を企業の

ゴールから、新たな試練のスタートへと変えた。これまで公開企業の多くが依存してきた2つの期待が、もはや望めなくなったからである。

まず、相場に依存した株価上昇は期待できなくなった。相場自体の低迷に加え、一部の有力銘柄に取引が集中する傾向が年々強まっており、相場が上がっても多くの銘柄の株価は上がらなくなってきている。

次に、取引動機を持つ事業法人や金融機関との持ち合いに依存した株価維持が期待

できなくなった（図1）。相場の低迷で多くの保有株式が不良資産化したことに加え、保有株式の時価会計処理を求めた国際会計基準の導入が、持ち合い株の売却を促進している。

取引動機に基づく売買が減少した結果、日本の株式市場では海外機関投資家のプレゼンスが増し、純粋な投資動機によって株価が決まるという市場原理が機能し始めた。

市場原理の浸透に伴って、取引所の株式公開審査における役割も変化しつつある。審査基準緩和の重点は、社会的信用のお墨つきを与えることから、投資家の判断に有益な情報を整備することに移行した。

今日の株式公開の意義は、企業が市場原理に基づいた投資家の判断と自らかかわることによって、自己検証と構想の能力を高め、持続的な成長が可能な企業体質を築くことに変わりつつある。

しかし、それは株主重視経営と同義ではない、というのが本章の要点である。

2 株式市場視点の新経営指標導入

「株主重視経営」を実践する企業で生じる問題を次節で述べる前に、NRI 野村総合研究所が1998年から提供している「新経営指標導入支援プロジェクト」に触れておきたい。

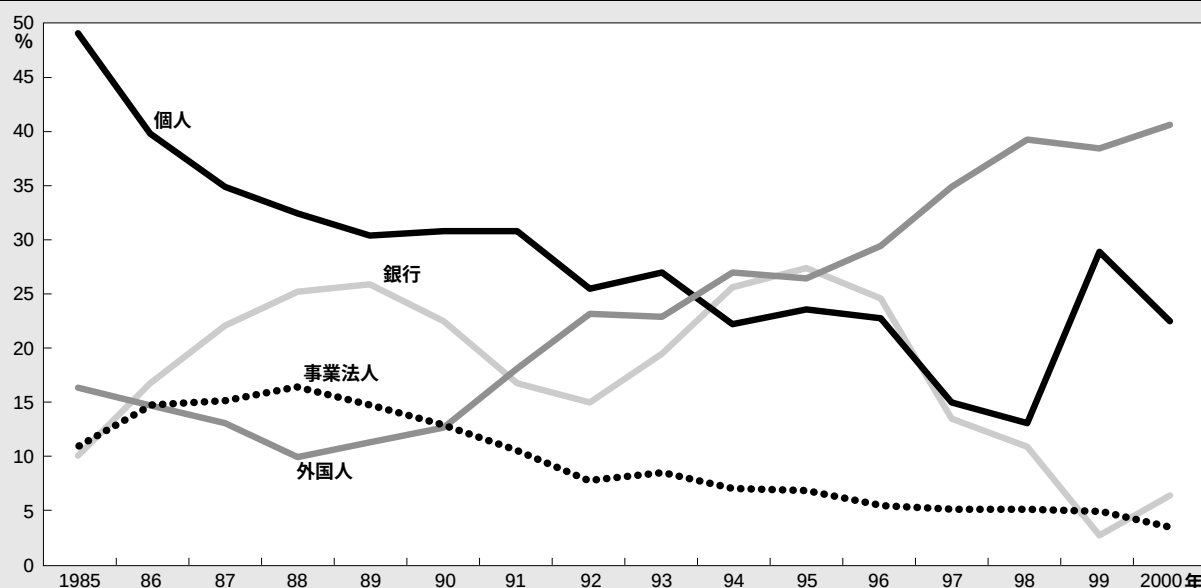
NRIが同プロジェクトを提供してきたクライアント企業はいずれも、株式市場の評価を獲得するために「新経営指標」の策定・導入を完了し、現在は社内定着を図る段階にある。

その新経営指標とは、各業界トップランクの証券アナリストの評価の枠組みを指標化したものである。

その特徴の1つは、証券アナリストの担当業界によって異なる「投資」と「収益」のとらえ方を反映していることである。

もう1つの特徴は、トップランクの証券アナリストほど重視している企業固有の経営特性や事業特性についても加味していることである。具体的には、こうした特性を

図1 委託者別の株式売買構成比（東京・大坂・名古屋3市場合計、代金ベース）



示す傾向値（新商品売上高や契約更新率など）と財務数値との相関関係を検証し、財務数値に置き換えて指標に反映させている。

このような方法で新経営指標を策定する意味は3つある。

1つ目は、経営が目標とする指標と証券アナリストらが評価する指標とを一致させ、不当な株価評価を避けることである。

証券アナリストの評価が企業実態を反映していないケースの多くは、重視する指標のとらえ方をめぐるコミュニケーションギャップに起因している。特に、投資側のコンセンサスを代表しているトップランク・アナリストが重視する指標とのギャップを埋める必要がある。

2つ目に、証券アナリストの評価手法を社内の意思決定に活用することである。

証券アナリストは担当業界特有の市場特

性や競合環境を踏まえた成長要因を見極めて評価する専門家であり、その専門性が機関投資家によって高く評価されているのがトップランクの証券アナリストである。

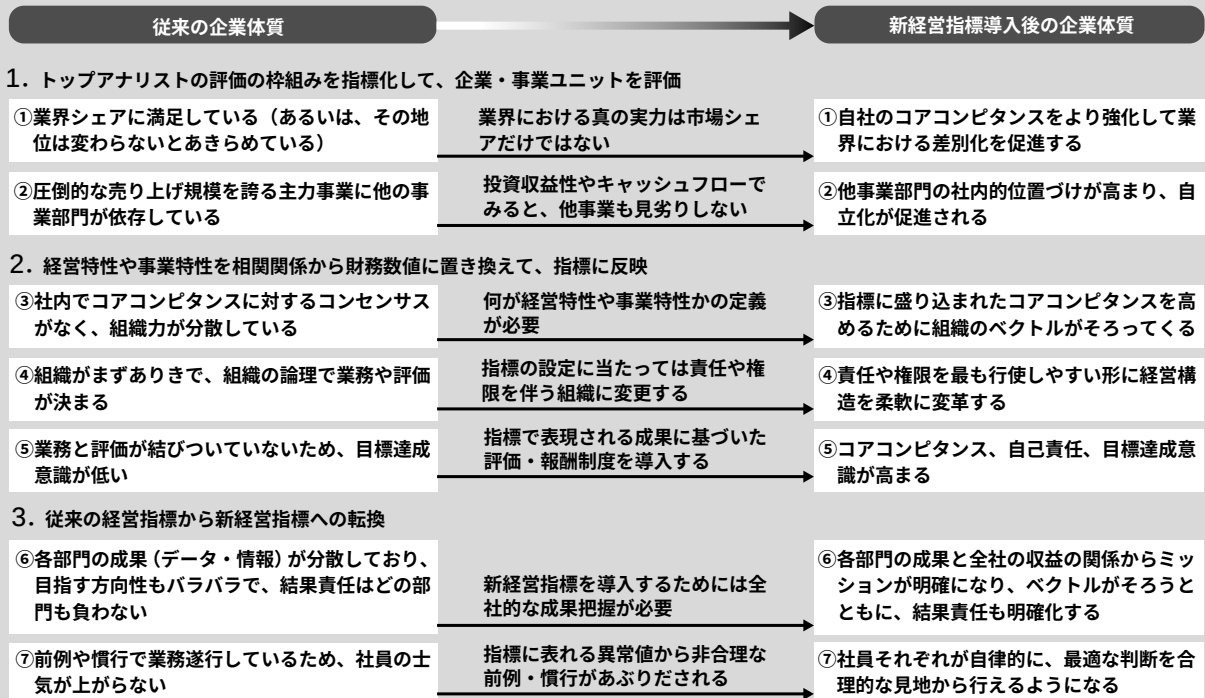
ROE（自己資本利益率）などの既製の投資判断指標を、社内の部門ごとに当てはめるのは実用的ではないが、業界特性を踏まえたアナリスト独自の指標は社内の経営指標として活用しやすい利点もある。

3つ目に、新経営指標を策定することを通じて自らの経営のあり方を自己検証することとなり、企業体質変革のきっかけとなることである。

新経営指標導入支援プロジェクトがクライアント企業から最も評価を受けているのは、この点である。図2はその例を示したものである。

クライアント企業では新経営指標の策定に当たって、社長を含めた経営会議を開き、

図2 新経営指標導入による企業体質の転換



熱心な討議を積み重ねた。そして、そのプロセスで共有された問題意識や確認された経営方針こそが、企業体質変革のきっかけとなったのである。

3 指標定着のアレルギー反応と副作用

問題は、新経営指標の定着を進めるクライアント企業の社内に、以下に述べるようなアレルギー反応と副作用が生じることである。

まず、「株主重視経営」という言葉に対するアレルギー反応である。「われわれは株主のためでなく、顧客のために仕事をしているのだ」「経営は従業員より株主が大事なのか」といった意見が必ず出てくる。

このような反応が生まれる理由は、「株主」という言葉に総会屋や仕手筋の投機家といったネガティブな偏見があることである。

また、「株主重視経営」を唱える学者や評論家などの論調が、会社は株主の利益を最重視しなければならないという経営者の「義務感」や、さもなければ責任追及されるという「恐怖感」を刺激しているためでもある。

今や、この認識はほとんど誤解である。そもそも他のステークホルダー（利害関係者）の犠牲に基づく株主「至上」主義を望むのは、一部のエゴイスト株主だけである。

次に、成果主義の副作用である。新経営指標の定着を進めるために責任や権限を明確にし成果主義を徹底することが、かえって各部門の責任・権限の範囲を限定してしまい、他部門との連携が薄れてきた。

例えば小売業の場合、「商品開発」「店舗

開発」「店舗運営」が、製造業の場合では「営業」「製造」「技術開発」が、それぞれの責任・権限の範囲で完結する成果だけに集中して、結果的に部門最適に終わることがある。

責任・権限の明確化が、全体最適に対してはかえって「無責任・無権限」になり、個々の成果主義の徹底が全体の成果につながらないという皮肉な傾向が出てくるのである。

こうしたアレルギー反応と副作用を防ぐためには、株式市場の基本原則を社内に徹底する必要がある。

4 コミットメントの原則

それは「コミットする者に資金が与えられる」という原則である。コミットする（＝コミットメント）とは、自己責任においてかかわることである。これを「コミットメントの原則」と定義する。

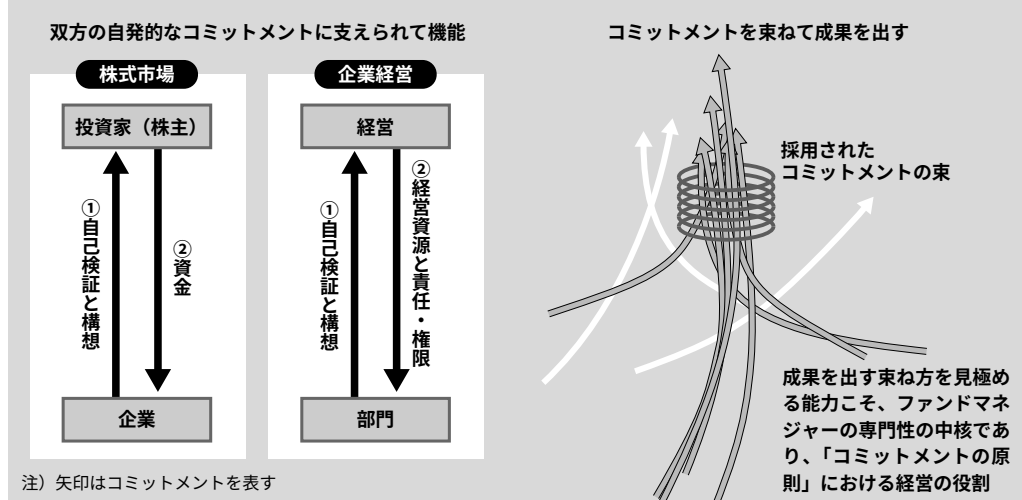
先に述べたように、株式市場では、市場原理と自らかかわることによって、自己検証と構想の能力を高めようとする企業に資金が与えられる。これが企業側の投資家に対するコミットメントである。

また、投資家側では、その企業の市場原理とのかかわり方を信頼し共感した者が資金を提供し、その恩恵を享受する権利を得る。この投資家側の行為もまた、企業へのコミットメントである。

このように、株式市場は義務感や恐怖感によって動いているわけではない。市場参加者である企業、投資家双方の自発的なコミットメントに支えられて機能している。

そして、このコミットメントの原則が企業経営内部に適用されていないことが、前節のアレルギー反応や副作用を生み出して

図3 「コミットメントの原則」(コミットする者に資金が与えられる)



いるのである。

多くの企業では、各部門に対する予算や人的・技術的な資源を、経営があらかじめ配分している。そして、その配分理由に株主重視という大義名分をかぶせることが、各部門への義務感・恐怖感を刺激するアレルギー反応を招いている。

また、あらかじめ与えられた責任や権限に応じた成果を求められるから、各部門がその範囲に閉じようとする副作用が出るのである。

企業が株主に報いる本質は、全社員が市場原理とかかわることであって、株主を意識することではない。

すなわち、図3に示すように、企業経営において、経営と部門の間にコミットメントの原則を適用し、「コミットする者に経営資源や責任・権限が与えられる」関係を構築することである。

まず各部門が、自ら検証した部門の実態や過去の成果に基づいて、今後の部門成長を実現する構想を提案し、必要な経営資源、責任や権限を経営に要求する。これが部門側のコミットメントである。

そして経営は、各部門の検証の徹底度や構想の実現性、他部門との連携の可能性を見極めて、コミットメントの採用の可否を判断し、経営資源と責任・権限を配分する。これが経営側のコミットメントである。

5 コミットメントを束ねる場の創造

企業経営内部にコミットメントの原則を適用する際の経営の役割は、指示命令することではない。各部門のコミットメントに基づいて、経営資源や責任・権限の配分を行い、成果を出すことである。

これは、株式投資のプロであるファンドマネジャーが、複数の銘柄を束ねて個々の銘柄の持つ変動リスクを低減させ、運用成果を出すことと類似している。

つまり、各部門個々のコミットメントだけでは必ずしも全体成果に結びつかないリスクを、束ねる（連携させる）ことによって低減するのである。

したがって経営が成果を出すためには、各部門を個別にコントロールするのではなく、各部門を束ねる場をコントロールしな

ければならない。その場とは、社内の会議体である。

II IRドリブン経営変革

1 各部門が経営に対して「IR」する

コミットメントの原則を企業経営に適用し、全社員が市場原理にかかわっていくためには、各部門は図3に示したように、自己検証と構想を経営に示すことが求められる。これは、企業が投資家に対して行うIR活動と同じである。

IRとは、インベスターリレーションズの略で、投資家向け広報と訳される。一般的な広報をPR（パブリックリレーションズ）というが、この「パブリック＝公衆、社会」を「インベスター＝投資家」に置き換えたものである。広義の広報活動のうち、投資家に的を絞ったものといえよう。

具体的に行われるIR活動は、IR説明会が中心である。決算発表ごとに、株価の評価を行う証券アナリストや、機関投資家のなかで実際の投資判断を行うファンドマネジャーを招くものである。

企業側はそこで、データを用いた決算業績の自己検証に基づいて、今後の構想を図表などで示しながら説明する。これが企業側のコミットメントである。

一方、投資家側の証券アナリストやファンドマネジャーは、企業側の説明を受けて、必要な質問を行う。彼らが知りたいのは、その企業の未来である。企業側の受け答えもまた、コミットメントの度合いを測る試金石になる。さらに彼らは、他社のIR説明会にも出席し、各社のコミットメントを比較する。

そして、この説明会の内容に基づいて、出席した証券アナリストは分析レポートを書き、ファンドマネジャーは投資判断を行う。説明会は、明示的ではないが、投資家側にとってもコミットメントの場となっているのである。

企業経営において各部門が自己検証と構想を経営に示すということは、いわば、各部門が経営に対して「IR」を行うことなのである。

2 「コミットメントの場」の創造

企業経営のなかにIR説明会に相当するコミットメントの場が必要である。従来、決算取締役会や予算委員会などの会議体はあるが、形式的な承認や、検証に基づかない要求の調整の場に終わっている場合も多い。

必要な会議体の姿は、各部門が自己検証に基づき構想を発表し、それに基づいて経営が経営資源と責任・権限の配分を意思決定する、公式でオープンな場である。企業によって取締役会や執行役員会などの位置づけが異なるため、ここでは、その会議体を「経営会議」と呼ぶこととする。

経営会議には、全取締役と全部門の責任者が出席する。全員出席の理由は、各部門のコミットメントが公式でオープンなものとなり、部門責任者の達成意欲を喚起するうえ、それぞれの検証や構想の内容が社内のナレッジマネジメント（情報共有による知識創造経営）を促進するからである。

重要なのは、それぞれの出席者が、経営側なのか部門側なのかを明確に分けることである。経営資源や責任・権限の配分決定者と要求者が同一人物では、公平な意思決

定ができないからである。本来は前者が取締役であり、後者が執行役員に相当しよう。

経営会議の設置は、経営と部門相互のコミットメントの場を創造することである。それぞれの自発的な検証を通じて参加者全員の理解と信頼を深め、未来に向けて意思決定を行っていく場である。経営会議はIR説明会と同様、未来志向なのである。

3 コミットメントの評価方法

未来志向の経営会議では、従来の成果主義とは異なる評価方法が必要である。

ここでまず、評価には2種類あることを整理しておきたい。

1つは、従来の成果主義の考え方である。成果主義の評価は、あらかじめ設定された収益責任単位ごとに計測される成果を対象とし、それに応じた報酬を与えるものである。

もう1つは、コミットメントの原則の考え方である。この評価は、自己検証と構想の能力を対象とし、それに応じた経営資源や責任・権限を与えるものである。

IR説明会においても、トップランクのアナリストが評価するのは、企業の決算結果そのものではない。企業がその結果をどのように自己検証し、次の構想に結びつけているのかを評価しているのである。決算結果は、その評価を裏づけるための参考数値にすぎない。

同様に、経営会議においても、自己検証と構想の能力の評価を重視する。

なぜなら、一時点の成果の良し悪しだけで経営資源や責任・権限の配分を決めることは、バックミラーを見ながら前に進むようなものだからである。経営資源や責任・

権限の配分は、自己検証と構想の能力に基づいて決めるべきである。

未来志向の経営会議では、報酬で動機づく人材ではなく、経営資源や責任・権限によって自己実現のチャンスを与えられることに動機づく人材を育成する。

経営会議では評価を、「成果に応じた報酬」といった枠組みではなく、「コミットメントに応じた自己実現のチャンス」といった、もう1つの枠組みでとらえ直すことが重要である。

4 自己検証のフォーマット

未来志向の経営会議とはいえ、過去の検証は重要である。不確実な時代を迎えた現在、実践者自らが検証することによって迅速に対応することが不可欠だからである。

実態としては、多くの企業で成果の検証が十分に行われていない。特に現場では、検証が行われず、IRの専門部署がIR用資料作成のためだけに行っている場合もある。

現場は目の前の対応に忙しく、検証は2の次になりがちである。検証は仕事ではない、という意識も根強い。

問題の本質は、現場が自己検証に慣れていないことである。この解決法は、検証のフォーマットを経営が提供することである。

そのフォーマットには、IR専門部署がIR説明会用に作成する検証データ資料のフォーマットが活用できる。

IR用の資料は、業界の証券アナリストのニーズにこたえ、また経営構想を裏づけるものとして、毎回改善が積み重ねられてきたものであり、外部の視点と経営の視点の双方が活かされた検証フォーマットの宝庫である。活用しない手はない。

IR用と部門の検証フォーマットが統一されれば、IRのためだけの検証資料作成は不要となる副次的なメリットもある。

各部門にとっても、自己検証が対外的な説明材料に使用されるという緊張感が生まれると同時に、検証は仕事である、という意識も育まれてこよう。

5 「束ねの場」の創造

ここまでコミットメントの場としての経営会議について述べてきたが、さらに成果を出していくためには、「束ねの場」として、部門を横断する委員会を設置する必要がある。

ここでいう委員会とは、前章の図3で示した、経営が成果を出すために束ねる枠組みである。例えていえば、コミットメントの場である経営会議が全銘柄を含む株式市場だとすれば、束ねの場である委員会は成果を生み出すために組み合わせたポートフ

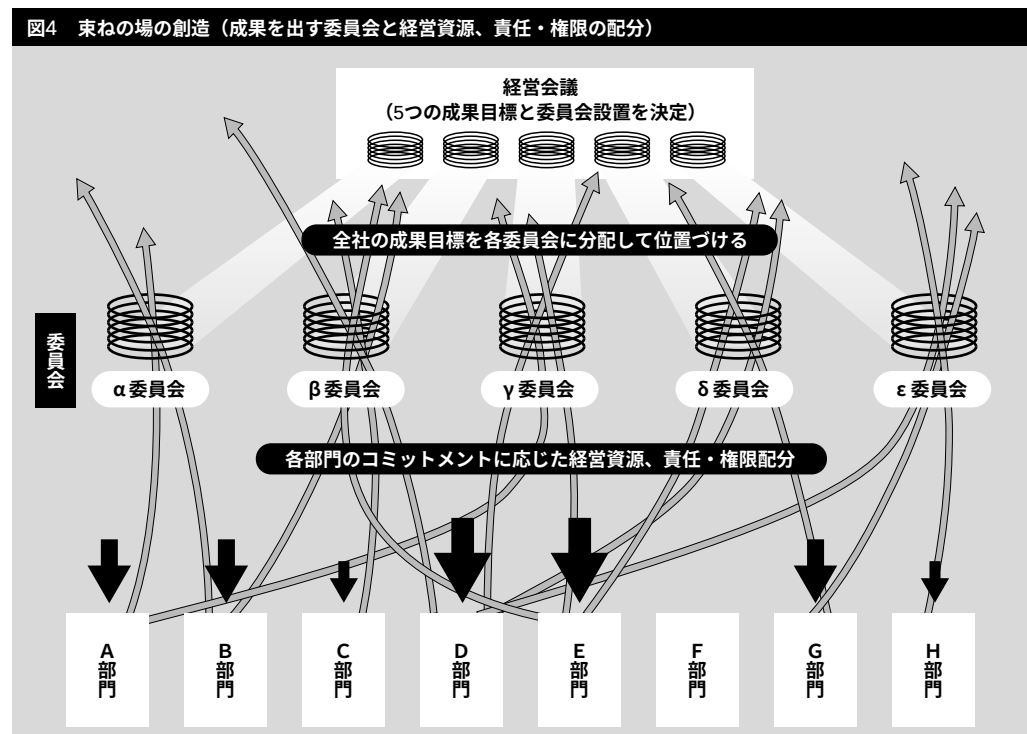
ォリオである。

仮に、経営会議において各部門のコミットメントを束ねた結果、全社的に5つの成果目標を立てた場合、既存の会議体も再編して5つの委員会を設置する。これが図4に示す $\alpha \sim \varepsilon$ の委員会であり、成果目標に応じて部門を束ねる場である。

次に各部門は、経営会議でのコミットメントに応じて委員会へ参加する。図4のA～H部門は、それぞれが参加する $\alpha \sim \varepsilon$ の委員会において、部門独自の検証に基づいた具体的な提案を行う。各部門がその成果目標の実現にどのようにコミットするかを示すのである。

経営は、図4のように各部門の委員会でのコミットメントに応じて、経営資源や責任・権限を部門に配分していく（図中では、↓マークの大きさが配分量に比例）。

一方、このような委員会にコミットしない部門は、経営資源の配分を受けられず、



いずれ淘汰される（部門間に市場原理が働く）。

部門とは、あくまでも同質のノウハウを共有する枠組みである。成果を上げるのはそれぞれのノウハウを束ねた委員会によって成し遂げられる。

具体例をあげよう。

ある小売業が50の黒字店舗の新規出店を成果目標とし、IR説明会でもコミットしたとする。まず、このコミットメントを果たす委員会として出店委員会を設置する。

これに対し、各地域事業部門は、それぞれの競合状況や空白地域、既存店のスクラップ・アンド・ビルドなどの可能性を検証し、どのような新規出店が可能かの構想を提案する。

一方、店舗開発部門は、従来店舗の投資・経費構造を検証し、その改善を実現する新たな店舗フォーマット構想を提案する。また商品開発部門では、従来店舗の商品構成や売場づくりを検証し、より収益率の高い商品開発や棚展開構想を提案する。

こうした各部門のコミットメントの中から、50店舗の1つ1つについて、地域、店舗開発、商品構成の最適組み合わせを検討する。委員会においても、必要な経営資源と責任・権限の配分を意思決定する。そして黒字店舗の実現に向けて、各部門が連携して役割を担い、成果を出していく。

このように、委員会には成果責任と経営資源配分権限が必要である。前述したように、責任・権限の配分決定者である取締役とその要求者である執行役員という本来の役割からすれば、委員会の委員長には取締役が、委員には部門責任者である執行役員が就任すべきである。

6 株主重視経営を超える 「IRドリブン経営」

前節まで、コミットメントの原則を企業経営に適用し、全社員が市場原理にかかわっていく経営のコンセプトを示した。

その特徴はまず、従来の経営変革が主に「組織」改革であったのに対し、経営と部門、部門間の関係性を変革するための「会議体」改革を提唱していることである。

次に、IRからの示唆を活用していることである。部門の経営資源獲得のあり方、コミットメントの場合、コミットメントの評価方法については、いずれもIRと類似しており、IR活動を行っている企業であればイメージしやすい利点がある。

また、自己検証のフォーマットではIR活動のノウハウが活用でき、束ねの場の創造に関しては、後述するがIR説明会でのコミットメントが推進力となりうる。

とはいえ、これらのコンセプトは決してIR活動を行っていない企業でも追求できる企業経営の姿である。

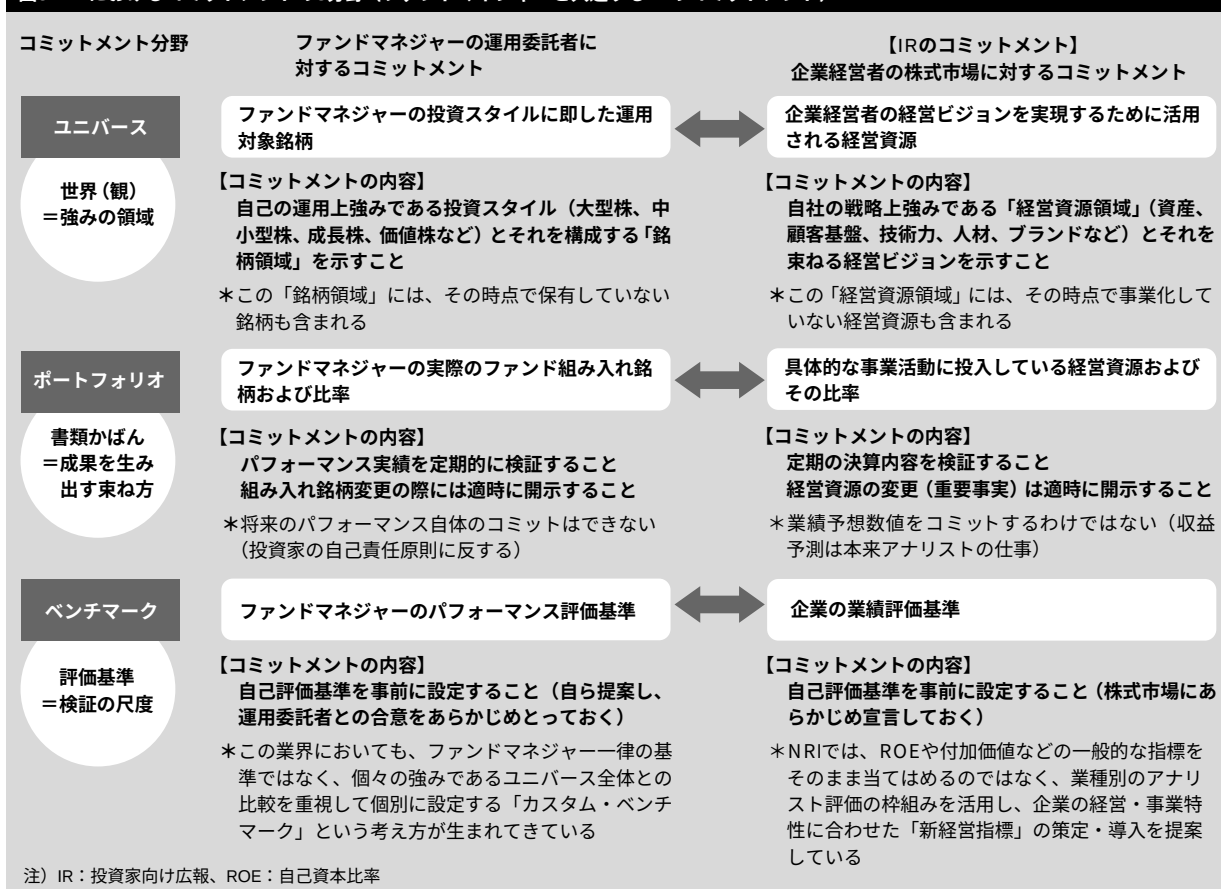
しかし、経営を変え、その姿を現実のものとするかどうかは、そのコンセプトの魅力度ではなく、変革の推進力を持つかどうかにかかっている。これは、NRIがさまざまな経営変革にかかわってきたなかでの教訓である。

そして、実際のIR活動を変革の推進力として活用するというのが、NRIの提言する「IRドリブン経営変革」である。

IRドリブン経営変革とは、株式公開（あるいはそれを目指す）企業が実際のIR活動を推進力として（ドリブン）、コミットメントの原則に基づく市場原理を社内に定着させる会議体改革である。

IR活動が経営変革の推進力となる理由は

図5 IRにおけるコミットメントの3分野（ファンドマネジャーと共通するIRのコミットメント）



3つある。

①経営者自ら範を示し、推進力となる

まず、部門に対してコミットメントを求めるのであれば、経営者自らが範を示さなければならぬ。

IR説明会で、経営者自らが投資家側に対して自己検証に基づく経営構想を訴えてみせることが、各部門に同じような能力を磨かせる推進力となる。

実際のクライアント企業をみても、その企業の抱える経営課題によって変革のプロセスは異なっていた。だが、経営者のIR活動における成功体験が、経営変革の出発点になるという事実は共通していた。

IR説明会当日まで低迷していた株価がストップ高をつけたり、アナリストレポート

のレーティングが上方修正されるなどの成功経験をした経営者が、IR活動を、外に向けた「投資家との関係構築」というアウトプットだけではなく、株式市場のコミットメントの原則を自らの企業体質に取り入れるインプットとしても意識したとき、変革は始まったのである。

どんなIRが成功を収めるかを紹介することは本稿の目的ではないので割愛するが、図5に示すように、ファンドマネジャーと共通する3つのコミットメントの分野がある。詳細は図を参照されたい。

ただ、一言つけ加えれば、IRについて誤解している企業もまだ多く、その誤解が評価を下げているケースが後を絶たない。

致命的な誤解は、IRは決算を見栄えよく

するためのお化粧的なノウハウだと考えられていることである。IRが株価を高めるのではない。企業体質や経営者の能力が株価を高める。そして、化粧に頼る企業が評価を下げているのである。

②委員会の成果達成の推進力となる

次に、前節で述べた委員会は、組織横断的であるがゆえに、成果に対する責任が希薄になりがちである。株主に直接責任を持つ立場にある取締役が委員長となり、委員会の成果に対して責任を持つことになれば、成果達成への強い推進力となる。

また、IRで企業が対外的にコミットする内容が、経営として各部門のコミットメントをいかに束ねるべきかを考えるうえでの示唆ともなる。

③自己検証力・構想力の向上の推進力となる

最後に、対外的な評価にさらされることで、自己検証力や構想力は磨かれる。

対外的なIRでコミットしたことは、証券アナリストによって継続的に検証されるため、これが自己検証力と構想力向上の推進力となることである。

以上の3つの推進力を持つことで、企業は、コミットメントの原則に基づく市場原理を社内に定着させることができる。これがNRIの提案する、株主重視経営を超える「IRドリブン経営」の姿である。

III 日本経済再生のコンセプト

1 直接金融時代の企業経営

かつてわが国では、株式市場と企業経営がほぼ独立の世界を形成していた。もちろん接点はあったが、それぞれの主体者もルールも別々に成長を遂げてきたといっても

過言ではない。企業経営と金融の接点は、間接金融が主流だったからである。

その結果、メインバンクという主体者の指導のもと、暗黙のうちに間接金融のルールが企業経営に適用されてきた。

そして日本の多くの企業で培われたものは、名目GNP（国民総生産）成長率程度の売り上げ増と、利息を賄えるくらいのほどほどの利益を上げ、担保となる資産を増やしていく経営スタイルであった。

この経営スタイルは、経済全体が成長軌道を描き、事業の安定的な成長の見通しが立っており、投資すればかなりの確度で収益が出る、という時代には十分に機能した。

しかし、ますます不確実性を高める今日では、自己責任において収益機会を選択し、限られた経営資源と時間の中で収益を最大化する経営スタイルが求められる。

自社株価も相場全体の成長に依存できなくなったことにより、今後、株式市場と企業経営はますます深くかかわり合っていかなければならない。直接金融時代の企業経営が求められるのである。

ただしそれは、株主重視経営のように特定の主体者にかかわることを意味するのではなく、株式市場のルールである市場原理とかかわり、持続的な成長が可能な企業体質へ変革を遂げることである。

今日、多くの業績不振企業の経営が不安と恐怖に打ちひしがれている。事業が顧客の喜びや感謝を享受するものではなく、仕事が生計を豊かにする愉しみではなく、経営が社員からの尊敬と羨望の対象ではなくなっている。

このような時代だからこそ、過去の成果よりもコミットメントを評価し、未来志向

の会議体が求められるのである。

本稿で紹介したようなIRドリブン経営への変革を遂げた企業が輩出すれば、日本の金融システムが市場原理に移行する過程において、日本経済は力強い再生軌道に乗るであろう。

2 スピード化、専門化、 グローバル化時代の要請

IRドリブン経営のコンセプトは、直接金融時代という背景だけではなく、スピード化、専門化、グローバル化などの時代の要請でもある。

急速な変化への対応力が問われる時代には、現場を起点としたコミュニケーション構造に社内を変えていかねばならない。現場こそ、顧客や技術などについてより多くの情報に接触しているからである。

そのとき経営者の役割は、現場から自らの検証に基づいたコミットメントを引き出し続けることである。そのことが、つねに外部環境にスピードをもって対応し、変革を続ける仕組みを構築することにつながるからである。

併せて、ますます高度に専門化した人材を束ねる手法を経営に定着させ、また多様な専門性を束ねる管理職を育成していかなければならない。今後の上司は、必ずしも部下の専門分野に精通しているとは限らないからである。

専門性を持った社員一人一人が自己検証と構想の能力を高めるとともに、すべての管理職がその社員のコミットメントを束ねる能力を備えなければならないことは時代の要請である。

さらに、スピード化と専門化の両方の側面を持つのがグローバル化の流れである。

グローバルな現場起点のコミュニケーション構造を持つとともに、グローバルな専門性を束ねていくことが、今後のグローバル企業の条件である。

これらの意味で、IRドリブン経営で示したようなコミットメントの場と束ねの場は、経営と各部門の間だけでなく、社内のあらゆる層で創造されることが必要である。

それは公式の会議体にとどまらず、プロジェクトやグループのようなさまざまな形態をとるだろう。しかし、形態は異なっても、いずれの場にも共通するのは、専門性や持ち味の異なるメンバーで構成されるチームであるということである。

求められる人材も、同質でバランスの良い者よりも、異質で個性的な者に変化してくる。これまでは個々人でバランスをとる必要があったが、これからはチームとしてバランスをとれば良いからである。

IRドリブン経営のコンセプトで示した自己検証と構想の能力や、コミットメントを束ねる能力の必要性は、今後の企業経営だけでなく、教育、政治、科学などのあらゆる分野ですでに指摘されており、IT（情報技術）化が進む21世紀の社会を生きる人間としての自己実現の条件である。

本稿が企業経営に携わるあらゆる人たちの自己実現のささやかな契機となることを願ってやまない。

著者

松田真一（まつだしんいち）
経営コンサルティング一部主任コンサルタント
専門は企業コミュニケーション（IR、広報）