

強者の戦略

【はじめに】

今回の問題は、一昨年前までのビジネス基礎の第2問の出題形式にしました。前回は昨年の問題形式にしたので、敢えて変えてみました。さて、皆さん、答案作成はいかがでしたか？

今回の問題にも関係しますが、最近、ニュースや新聞でフランスの自動車大手ルノーの社員が、EV（電気自動車）の技術情報を漏洩させた事件が報道されています。その中でルノーのペラタCOO（最高執行責任者）や日産のカルロス・ゴーンCEO（最高経営責任者）など、COOやCEOの役職名がよく出てきます。これまでの日本では、取締役の役職名といえば、会長、社長、あるいは重役、専務などが多く聞かれましたが、最近、大企業を中心にこのような役職名を採用しています。受験生の皆さんの中にも、この役職名を聞いたことはあるけれど、意味や違いがわからないという人がいるでしょう。

そこで、今回、問題としてこれを取り上げることにしました。ルノーの事件はたまたま重なっただけで偶然です。解答ですが、なかなか書きにくいと思いますが、日本語で役職名を書いているので、それを手がかりに何とか答案を作成して欲しいものです。

それでは、解答・解説へといきます。

【解答例】

問1 CEOが定めた経営方針や戦略の下、企業の日常業務を執行する責任者で、実質的に企業のナンバー2である。（50字）

問2 CEOは、米国型企业において、経営実務に責任と権限を有するトップマネジメント担当者である。米国型コーポレートガバナンスでは、企業の所有と経営を分離して考え、所有者を代理する取締役会が、業務執行を行う執行役員を任命・監督するという形態となっている。この執行役員のトップがCEOである。社長、会長とは異なる概念で、米国企業ではCEOとは別に社長や会長がいる場合もあるが、実際には取締役会会長とCEOを同一人物が兼

ねるケースが多く、全権を委任されたことになる。日本の商法でいう代表取締役とも異なるが、比喩的に同一視する場合もある。一方、COOは、米国型コーポレートガバナンスの下で、CEOを頂点にした業務執行役員の役職1つである。社長と兼務することが多く、日本でも社長を比喩的にCOOと称することがある。（349字）

【解説】

今回の問題では、代表的な役職であるCEO、COOの2つを取り上げましたが、これ以外にも最近流行している役職名があります。日本ではあまり馴染みはありませんが、アメリカの企業で使用されている役職名について、いくつか見てみましょう。

1. CTO（最高技術責任者）

企業において、自社の技術戦略や研究開発方針を立案、実施する責任者のこと。米国の企業（株式公開企業）では取締役会の監督の下、経営を行う者をチーフ・オフィサー（C_XO）と呼ぶ。CTOはその1つで、特に製造業やIT業界などの技術的イノベーションがコア・コンピタンス（顧客に対して価値提供する企業内部の一連のスキルや技術の中で、他社がまねできない、その企業ならではの力）となっている企業においてはCEO（最高経営責任者）、CFO（最高財務責任者）などと並んで極めて重要な役割を持つとされる。

実際にCTOの肩書を持つ人（あるいはCTOに相当する人）の役割は会社によって異なり、しばしば技術部門や研究開発部門の長を意味する。ただし、チーフ・オフィサーは本来的にはラインに属さない経営者であり、米国のMOT（技術力をコア・コンピタンスとする企業・事業体が技術投資の費用対効果を最大化し、その事業を持続的に発展させるために、次世代の技術を創出し、戦略的イノベーションを推進して、技術の研究・開発・獲得・投資などの効率化を図る企業マネジメント体系。あるいはそのための経営手法・学問的研究、およびこれを推進する人材を育成するカリキュラムや資格）の観点では

強者の戦略

その実践者、最高責任者と位置付けられる。

2. C I O (最高情報責任者)

企業において自社の経営理念に合わせて情報化戦略を立案、実行する責任者のこと。「最高情報責任者」「情報システム担当役員」「情報戦略統括役員」などさまざまな訳語が充てられる。

C I Oは上記で述べたチーフ・オフィサー (C_xO) の1つで、C E O (最高経営責任者)、C F O (最高財務責任者)、C O O (最高執行責任者) などと並んで、企業経営陣の中で極めて重要な役割を持つとされる。

C I Oに求められる機能は、経営戦略の一部としての情報化戦略を立案・実行すること、逆に情報技術に基づいた形で企業に適切な経営戦略を提案すること、部門間や外部との調整を行い業務組織や業務プロセスを改革して情報システムに適合させること、そして情報部門を含めて全社の I T資産 (人材、ハードウェア、ソフトウェアなど) の保持や調達を最適化することなどである。

近年、C I Oの職責が大きくなってきたことに合わせてその機能を、情報技術の評価や分析、導入などを行う C T O (chief technology officer)、情報を活用して業務改革を行う C K O (chief knowledge officer)、I Tに関する人材やアウトソース先などの有効活用を行う C R O (chief resources officer) あるいは C A O (chief assets officer) に分けるといった議論もある。

またこうした企業の C I Oに習って、政府組織でも C I Oが設置されるようになってきている。米国においては1996年から連邦政府各機関に C I Oの設置が義務付けられ、2002年には連邦 C I O評議会が法的効力を持つようになってきている。日本では政府各府省の官房長などを「情報化統括責任者 (C I O)」とし、2002年に政府の I T戦略本部に「各府省情報化統括責任者 (C I O) 連絡会議」を設置。2003年にはこの C I Oを実務的に補佐する「情報化統括責任者 (C I O) 補佐官」を民間企業など

から採用、配置するようになってきている。地方自治体においても C I Oを置く例が見られる

3. C F O (最高財務責任者)

企業のファイナンス戦略の立案・執行に責任を有するトップマネジメント担当者のこと。C F Oは上記で述べたチーフ・オフィサー (C_xO) の1つで、C E O (最高経営責任者) に次いで重要なポストとされる。

日本では、経理・財務部長ないしは管理部門の責任者に該当するとされることが多いが、米国では部門の長ではなく経営陣の一員として経営上の意思決定、特に何に経営資源を集中すべきか、事業ポートフォリオをどのようにするかという点に関して積極的に参画する存在として位置付けられる。

活躍する領域も単に経理や会計の分野にとどまらず、M B A (経営学を修めたものに対して授与されることのある学位) などというファイナンス理論におけるコーポレート・ファイナンスの領域全般が対象として理解されるようになっており、財務戦略に基づいて、資金調達と合併・買収を含む個別事業への投資の意思決定に関与する。必要となるスキル・役割はファイナンス、会計、税制、リスクマネジメント、広義の I R (企業 (株式・社債などの発行体) が、投資家や金融機関など資金の出し手が求める情報を自発的に開示する活動) のほか、企業経営全般にまたがる。

また、上場企業における C F Oは対外的に公表される財務諸表の作成を担当し、外部の投資家に対して重い責任を負っている。この面では企業の透明性を確保するという役割も担っている。米国では2002年に成立した企業改革法により、C E Oと C F Oが連名でアニュアルレポート (事業報告書) に署名することが義務付けられている。

4. C K O (最高知識責任者)

C K O (最高知識責任者) は欧米を中心に普及し始めている。それは特に、ナレッジマネジメントを全社的に推進しようとする企業において、その実行

強者の戦略

を指揮する役職を言う場合が多い。ナレッジマネジメントは、その会社固有の知識を上手に活用する経営と言える。そこでCKOの職務はそのための組織の設置やリーダーの任命、ナレッジ活用のための環境づくりや風土づくりなどを行うこととされている。

一方、知識を知識資産・知識資本という認識で企業の新たな経営資源として特別に見なそうとする考え方がある。この中には、その企業の保有する特許や著作権などの知的財産の戦略的活用や資産的管理が含まれる。この考えに立つとCKOの役割は更に拡大して、企業の知識戦略を立案、提言する機能も含むようになる。今日の企業を取り巻く技術動向や市場環境はますますグローバル化し、また情報通信技術の発達でその変化のスピードはますます加速化している。そのような状況では、企業にとって今日は強みであるものが、明日には無価値や弱みになってしまうこともありえる。したがって企業経営にとっては、自社の技術やノウハウそのものの価値を、最新の市場環境や技術動向を踏まえ常に監視し、将来の最適な戦略（知識戦略）を検討するということの重要性は確かに高まっている。もしそのような役割を担う者をCKOと呼ぶなら、現状では先のようなナレッジマネジメントを推進するCKOを狭義のCKOとし、知識資産戦略まで担うCKOを広義のCKOと捉える方がわかりやすいかもしれない

5. CRO（最高リスク管理責任者）

CROとは、米国企業等で用いられている幹部役員職（執行役職）の一つで、企業を取り巻く様々なリスクを管理する責任者のこと。

リスクが多様化、複雑化、巨大化する昨今、過去にとらわれず、様々なリスクへの対応を全組織で横断的に行う統合リスクマネジメントが望まれており、その役割を担う最高責任者として最高リスク管理責任者の役割が期待されている。

この他にも多くの役職がありますが、挙げるときりがないので、ここで止めておきます。

ただ、説明できなかったものについて、役職名だけを列挙しておきますので、参考にしてください。

6. 主な役職名

- ・最高総務責任者（CAO、Chief Administrative officer）
- ・最高会計責任者（CAO、Chief Accounting Officer）
- ・最高ブランド開発責任者・最高ブランド責任者（CBO、Chief Branding Officer）
- ・最高業務責任者（CBO、Chief Business Officer）
- ・最高コミュニケーション責任者（CCO、Chief Communication Officer）
- ・最高遵法責任者（CCO、Chief Compliance Officer）
- ・最高開発責任者（CDO、Chief Development Officer）
- ・最高人事責任者（CHO、Chief Human resource Officer）
- ・最高投資責任者（CIO、Chief Investment Officer）
- ・最高法務責任者（CLO、Chief Legal Officer）
- ・最高物流担当責任者・最高ロジスティクス責任者（CLO、Chief Logistics Officer）
- ・最高学習責任者（CLO、Chief Learning Officer）
- ・最高ネットワーク責任者（CNO、Chief Network Officer）
- ・最高人材活用責任者（CPO、Chief People Officer）
- ・最高生産管理責任者・最高製品責任者（CPO、Chief Production Officer）
- ・最高個人情報管理責任者・最高プライバシー管理責任者（CPO、Chief Privacy Officer）
- ・最高計画責任者（CPO、Chief Project Officer）
- ・最高品質責任者（CQO、Chief Quality Officer）
- ・最高売上責任者・最高レベニュー責任者（CRO、Chief Revenue Officer）
- ・最高戦略責任者（CSO、Chief Strategy Officer）

強者の戦略

- ・最高安全責任者（CSO、Chief Safety Officer）
- ・最高記憶媒体管理責任者・最高ストレージ責任者（CSO、Chief Storage Officer）
- ・最高事業計画責任者・最高ビジョン策定責任者（CVO、Chief Visionary Officer）