

第2部 パネルディスカッション

【パネリスト】井口 知栄（慶應義塾大学准教授）

桑名 義晴（桜美林大学大学院教授）

マチアス・キッピング（ヨーク大学教授）

【司会】 さて、第1部の講演をふまえて、日本の企業にとってまず課題が何であるのかということと、それから、どういう方向に向かうべきなのか、あるいは向かえばいいのかといった点について、まずイノベーションの面を井口先生からご説明いただきます。その後には組織・人材面という、より大きいトピックについて桑名先生からお話しいただきまして、その後、Q&Aタイムにしたいと思っております。

まず簡単にですが、井口知栄先生のプロフィールをご紹介させていただきます。井口先生は、この国際ビジネスの中で多国籍企業のグローバル・イノベーション戦略を特にご研究されていらっしゃるようで、かつ井口先生はイギリスの大学、大学院を卒業された、非常に国際経験豊富な方でいらっしゃいます。

現在、Association of Japanese Business Studies という、日本のビジネスに関する国際学会の会長や European International Business Academy の理事でもいらっしゃいますし、また日本の国際ビジネス研究学会や多国籍企業学会の理事でもいらっしゃいまして、非常に国際的にもご活躍されている先生です。

では、井口先生から、まずイノベーションに関する課題や方向性についてお話をいただきたいと思っております。では、よろしくお願

います。

日本企業のイノベーションの課題と方向性

【井口】 山本先生、ご紹介ありがとうございます。今ご紹介にあずかりました、慶應義塾大学の商学部で国際経営論を教えております井口知栄と申します。

マチアス・キッピング先生とは、私が院生の時にキッピング先生が私自身の先生としていらして、教えてもらったりしておりました。その関係で、今日は皆さんにマチアス先生のご講演との関係を、今日のお話と日本の企業、日本の社会、それから皆さんとの関係について、国際経営の視点からお話をしていきたいと思っております。

今日は2つの視点から簡単にお話をしていきたいと思っております。1つ目は日系多国籍企業のグローバル研究開発の課題、イノベーションの課題ですね。それから2つ目としましては、今日の私のコメントの中には新興国の話が出てきますので、新興国と日本企業の関係というのと、日本企業の課題というのをお話ししていきたいと思っております。ちょっと量がありますが、スピードを上げていきますけれども、質問がありましたら、後ほどQ&Aセッションでしてください。

従来の企業の生産活動というのは、日本の

企業であれば、横浜に本社があるのであれば、神奈川県にあるのであれば、日本の自社工場で製造をして、研究開発も日本でを行い、その商品は日本の市場で売られるというのが、従来のやり方と言えます。結構昔、30～40年ぐらい前のことです。

これが今はすごく変わっているという点からお話をしていきたいと思います。アメリカ企業でしたら、同じようなことがアメリカ国内でされていました。しかし今は、キッピング先生のお話にもありましたように、企業はイノベーションを何かしら起こして、競争優位を築いて、それでグローバルに競争をしています。このイノベーションを日本の企業も起こさなくてはいけないですね。このイノベーションの視点からお話をしていきたいと思います。

皆さんが割と身近にいろんな製品を買ったりしていると思うんですけども、そういった企業は全部、多国籍企業化していて、国際展開をしています。その国際展開をするに当たり、リスクも高くなっていきますし、国内で先ほど生産していましたけれども、それが国内でなくなりますので、リスクも高くなりますし、管理もしづらくなるというのはあるんですけども、それを多国籍企業はこのような形でFDI、海外直接投資ですね、これをして海外に進出しています。

今、海外に進出していると言いましたけれども、日本の企業がどれぐらい海外に進出しているかに触れたいと思います。海外直接投資の額と同じように、海外に進出している会社の数も増えています。一番直近のデータによりますと、一番海外に拠点数の多い日本のメーカーというのがパナソニックになります。

では、どこの国に拠点があるのかというと、パナソニックは日本に本社がありますけれども、中国に71カ所ですね。それから工場と

かいろいろありますけれども、2番目がタイですね。3番目がマレーシアと。さらに、パナソニックのような会社になりますと、海外売上比率が52%。さらに、ホンダですと88%が海外、残りが日本の売上なんですね。ですから、もし皆さんがホンダに就職をしたとしますね。そうすると海外での取引といいますか、海外でのビジネスが非常に大きくなるというのが数字に現われています。それが大手の企業だけでなく、ほとんどの日本の企業がこのように多国籍企業化していて、海外に進出しています。

そうすると、企業の国際展開図がどのように変更していくかということ、研究開発や製品開発を先進国で行うと。このスライドは日本が対象になっていますので。製造はどこですかということ、先ほどの海外直接投資をして、製造を中国で行うかもしれないし、ベトナム、タイかもしれないしというふうに変ってきています。

その商品はどこで売られるのかということ、日本でももちろん売っていますけれども、例えばホンダの製品でしたら、先ほど言ったように88%が海外ですよ。ですから海外で主に売られているという構図になります。これは、グローバル・バリューチェーンと呼ばれています。

今日のマチアス・キッピング先生のお話と関連させますと、バリューチェーンの真ん中の製造の部分ですよ。ここが国が変わります。日本ではないので、もちろん資本主義の国は多いんですけども、もともと共産主義とか、いろんな国がありますよね。そうすると、その現地のことを考えつつ、日本企業はビジネスをしなくてはいけないというところにつなげていきたいと思います。

もう1つは、それもあるんですけども、日本では製造がされなくなってきましたよ。工場がだいぶ減ってきています。つま

り、日本の企業の役割とか課題は何なのかなという、その左側にあります研究開発ですとか、この後にお見せします付加価値の高い部分というのを、日本の企業が担う必要が出てきます。

それから、お見せした多国籍企業のグローバル・バリューチェーンという図で真ん中にあります ICT の発展によって個々のバリューチェーン、つまり研究開発ですとか、調達、製造、いろいろな価値を作る活動が会社の中にあるんですけども、それが地理的に分散しています。産業も製造業に加えて、サービス業にもこういうことが起こっていますし、機能も製造や物流だけでなく、研究開発、イノベーション活動というのも場所が変わっていくということが、今現在起こってきています。

これをちょっと概念図で見えますと、皆さんが持っているいろいろな物があると思うんですけども、部品から素材からあって、それをいろんなところから調達して、製造して、最後の最終財になって世界に売られるわけですけども、いろんな国から調達をしているのが現状です。

たとえばチョコレート例なんですけど、チョコレートの原材料であるカカオって、いろんな国から今来てますよね。皆さんが普通にコンビニで買うチョコレートのカカオの元はどこから来たんだろうとか考えることはないと思うんですけども、いろいろな国からカカオが調達されて、チョコレートが作られていると。

チョコレートだとかこうなんですけれども、それが日本の企業がもう少し強いと言われていた製造業になりますと、スマイルカーブで示されるように、研究開発から製品企画とか部品調達とかいろいろありますけれども、付加価値が高い部分と低い部分というのがありまして、日本の企業はもともとは全部日本の

国内でこれを行っていました。ところが今は付加価値の低い部分を海外に移していて、付加価値の高い部分、つまり研究開発、イノベーションが起こるところと、あとマーケティングなどですね。そういったところも日本に残っています。そうすると日本企業の役割はスマイルカーブの左の辺りと右の辺りに限られてくると思います。

それともう1つは、これまでの視点としましては、イノベーションを起こす場所はどこかと言いますと、先進国で起こっていたと。生産拠点はどうなるかという、日本などでは製造はあまりしませんので、どちらかと言うと新興国に移っていました。これが元々の構図ですね。

ところが企業は、長期的にいろいろと戦略を変えていきますよね。そうすると、その企業のビジネスモデルも変わっていきます。

この今お見せしている図は、今現在と考えていいかと思います。ビジネスモデルが、企業の統合型ビジネスか、部分型ビジネスか。そして、自社開発をするか、アウトソーシング、つまり外部委託、自分たちで作らずどこかに委託するか、という2軸で構成されています。皆さん iPhone などを持っていると思うんですけども、いい例で、アップルは統合型ビジネスなんですけれども、自分では作らず、台湾企業の Foxconn などの企業にアウトソーシングをしてしまうと。

逆に、サムスンのギャラクシーとか持っている方もいらっしゃるかもしれませんが、サムスンだと統合型ビジネスなんですけれども、自社開発をする、アウトソーシングはしないという、こういう戦略です。

では、今の日本はどうなんだろうということを見ていきたいかと思います。まず日本は、80年代・90年代は割とサムスン型でした。ですから、統合型で自社開発、さらに日本の国内で作って輸出するというような形です。

ところが長期的な視点で考えますと、いろいろと戦略が変わっていくわけでして、割と今はアップルに近いというようにも考えられるかと思います。日本企業の多くの、皆さんが持っているパソコンとか、いろんなものは、実は台湾企業が作っていたりしますね。

もう1つ、日本の企業はこのままですと、かなり今、競争力が弱い、イノベーションが起こってないと言われてますよね。そうすると、どうなっているかと言いますと、日本の企業の中には部品に強みがある企業がありますので、自社開発をして、部分型ビジネスになります。たとえばイメージセンサーなどに特化しているような企業もありますので、今現在、日本の企業はどちらかと言うと、統合型ビジネスかつ外部委託型、または部分型ビジネスかつ自社開発型というイメージかなと思います。

これが皆さんの身近な例で考えますと、アップルは何か新しい商品を出す。先月か今月に出しましたけれども、そうすると、アップルの関連企業ですね。日本の第一精工とか、スミダコーポレーションとか、ロームとかありますけども、こういうのは部品の会社なんですね。ミネベア、ミツミと。こういったところを、アップルが新しい製品が出るぞと言うと、新しい製品の準備をしますから株価が上がると、こういうことが見られるかなと思います。

ですので、ソニーも含まれますが、これイメージセンサーですよ。カメラの部分で。ですからソニーは、今までの最終の製品を作っているのではなくて、こういう部品に特化しつつあると。つまり、こういったところでイノベーションを日本の企業が起こしていると言えます。こちらはイノベーションを起こすために研究開発をするわけで、特許を取りますね。重要な特許を取ると、例えばアッ

プルがその特許を使わなくてはいけないという場合は、特許収入というのが日本に入るわけですね。

アメリカ特許ランキングを見ていただくと、これはアメリカに出した特許なんですけれども、2011年には、20社中10社が日本企業。1位がIBM、2位が韓国のサムスンですけれども、まだ日本企業は強みはここにあるのかなと。ですので、ここの役割を担っているというふうにも考えられるかと思います。2015年になりますと、日本企業が8社に減ってしまうんですね。さらに5位にグーグルが来たりとか、アップルは今までかなりランキング下位だったのに、今は11位にアップルが入ってきたりとか、すごく激しく変化しています。

この状態で日本の企業はイノベーションを起こさなくてはならないので、研究開発にお金を使うわけなんですけれども、もう1つ述べたいのは、日本の企業は日本だけで研究開発をするのかと言うと、日本でもしているんですけれども、結構海外で製造だけでなく研究開発を行っています。それがこちらのデータですけれども、昔はアメリカとかヨーロッパが多かったんですけれども、かなり今はASEAN10を含めたアジア全体のいろいろな国がありますけれども、そこで研究開発をする日本の企業が増えてきています。

これを先ほどの図に合わせますと、研究開発拠点、イノベーションを起こす場所が、今までになかった、新興国、アジアなどの国に移ってきています。

今、さらに何が起こっているかと言いますと、研究開発拠点のリロケーションということで、立地が変わってきています。もともと先進国にあったものがアジアに移るという考え方ですね。または、アジア域内でのリロケーションもあります。それから、研究開発拠点の役割のアップグレードということで、

より高付加価値なものを作るといことがされています。

たとえば、実際にアップルは、もともとアメリカに研究所がありますけれども、日本の神奈川県に研究開発拠点を移して、日本でイノベーションを起こそうとしています。あとはロールスロイスとか、ダイソンとか、そういったイギリスの企業もシンガポールにもマレーシアにも研究開発拠点を作って、イノベーションを起こそうとしています。日本の企業も、たとえばキッコーマンは、日本に加えてシンガポールですとか、そういうところで研究開発を行っている。

さらに、これは残念な例の1つですけれども、P&Gは大きな研究所が日本にあったんですけれども、それをシンガポールに移してしまいました。こんな例もあつたりします。これは重要な面で、先ほどのステークホルダーということにも少し関係してきますけれども、政策面とか人材、費用、それから研究開発の環境など、こういったものがそろつと、もっともつと日本にイノベーションを起こしたい企業がやって来るようにも考えられますし、またはこういったものが整っているほかの国ですね。シンガポールですとか、マレーシアとか、そういった国に進出する可能性が日本企業の中でどんどん今実際に生まれてきています。

さて、最後のポイントになりますけれども、今、日本の企業がいろいろな海外でイノベーションを起こすというような話をしました。シンガポールは新興市場とは言えないんですけれども、ほかの発展途上国も含めた、そういったところと日本の企業との関係と課題を少しお話ししたいと思います。

1つ目としまして、バリューチェーン上の問題。先ほどスマイルカーブの触れましたけれども、付加価値の高いところ、低いところとあるんですけれども、これを海外に移すと

なりますと、先ほどのキッピング先生のお話にもありましたけれども、1970年辺りから株主重視主義、そうすると株主が喜ばばいいといひますか、そういう考え方になるので、皆さんの身近なものとすと、ナイキの児童労働とかそういったいろいろな問題ですね。環境問題を自国ではなくて、進出した国で起こしてしまっているという問題がたくさんありました。

こういった問題を多国籍企業が起こしていました。それと同時に問題がいろいろ起こるわけなんですけれども、企業に対する期待とか要請がだんだん変化をしてきたと。もともとは株主義というのがありましたけれども、エンロンなどいろいろな問題が起こると、企業への期待のようなものというのが変わってきていて、今はガバナンスとかコンプライアンスとか、あとはサステナビリティへの積極的な貢献、つまり社会的活動を企業もすべきということで、日本ではCSRも普及もしてきましたけれども、特に Creating Shared Value、CSV というのが登場してきて、こういう点で日本の企業も変わらなくてはいけないというところにつながるかと思ひます。

もう1つ紹介したいのが、先ほどのキッピング先生のお話ですと、62人が世界の半分の富を持っているということでしたけれども、世界の所得の構造を見てみますと、一番上の約2億人が年2万ドル以上の所得をもっています。これはBOPと言ひますけれども、“Base of the Pyramid”ですね。3,000ドル以下になると40億人がこの対象です。つまり、先ほどの62人はこの最も上の部分を持っているというようなことも考えられると思うんですけれども、この40億人というBOP層というのを消費者と考える考え方があります。今はさらにこの40億人の方々、例えば1日1ドル、1年で365ドルという人たちも生産者と

して考えるべきという、そういう考え方を企業として取り入れるべきと言われていました。

さらに、国によってこれが違ってきまして、今、最初にお見せしたものは全世界なんですよね。これがフィリピンなどになると、もっともっとその割合は高くて、約70%ぐらいがBOPという、そういう状況になります。

こういう状況の上で企業は、先ほどグローバル・バリューチェーンというのをお見せしましたけれども、責任のあるサプライチェーンを作るべきと。先進国企業、特に日本のような企業では、自らの製品・サービスのサプライチェーンの全体に倫理的な責任を持つべきと。先ほどの人権を侵害しないとか、環境を破壊しないとか、こういうところも含め、人種差別をしないとか、そういったところも含めて、企業はグローバル・バリューチェーンを作り出していくべきという考え方です。

例えばユニクロです。ユニクロさんは、先ほどの山本先生のステークホルダーの話にもありましたけれども、取引する場所をみると、例えばバングラデシュに工場がありますし、中国にも工場があって、そういうところでサプライヤーさんが作っているわけですよね。そのサプライヤーさんで、現地のバングラデシュの工場で児童労働をしていないかとか、差別をしていないか、不当に低賃金で雇っていないかとか、そういったことを考えて、それを含めてグローバル・バリューチェーンを繰り広げていかななくてはならないと。

さらに最近ではICT、インターネットなどの発達で、この倫理的側面を守らないと、ボイコット、不買運動やインターネット上で告発が起こったりとかもありますので、より企業として責任を持ってイノベーションも起こさなくてはならないですし、また生産のほうもそのように考えるべきという点が課題になり、取り組みになるかと思っています。

それから、先ほど言いましたように、付加価値の低い部分が先進国ではなく途上国に行くわけですね。そうすると、こここのところで、先ほどキッピング先生もおっしゃっていたインクルーシブ・ビジネスということで、いろいろな国の方々が生産者にもなりますし、もちろん消費者にもなるんですけども、低所得の方かもしれませんし、日本企業の関連しているステークホルダーになると。ですので日本の企業は、それも含めて、ビジネスモデルなどを考えていかななくてはならないということにつながります。

そして、今まではCSRと呼ばれたんですけども、CSRというのは例えば環境破壊をしてしまうので、それに対するネガティブインパクトを減らすというイメージだったんですけども、今はこれをポジティブインパクトにつなげようとしています。そこで近年期待される領域としてCreating Shared Valueがあります。日本の企業が今行っているビジネスを、発展途上国のステークホルダーも含めて、より一緒にポジティブなインパクトにつなげていこうということで、そのCSVの領域が今後期待されるエリアになるかと思っています。

最後に、日本の多国籍企業のBOP戦略とスライドに書いてありますけれども、現地のNGOですとか、先ほどキッピング先生の話ではソーシャルビジネスというお話もありましたけれども、現地のステークホルダーと共に、今は日本の企業にとっては海外とのやり取りというのは当たり前になっていますので、イノベーションと一緒に作り出していくとか、そういったメカニズムを作り出すことが重要なのではないかと、この辺りが課題になるのではないのでしょうか。

先ほどのキッピング先生のお話にありました、カナダの大学生が社会を変えようという、社会貢献するようなビジネスをする。先

ほど話に出たマザーハウスの山口さんも、大学生の時にバングラデシュに行ってヒントを得たというか、これではいけないというふうに思ったんですね。貧困層のいろいろな問題もあるんですけども、そこが実は日本の企業のステークホルダーの一部になりうると考えて、今後日本の企業はイノベーションも起こさなくてはならないんですけども、バリューチェーンの全体を考えて行動を取っていくべきと考えます。

ちょっと長くなってしまいましたけれども、これで私のテーマの説明を終わらせていただきます。

【司会】 井口先生、大変に中身の濃い内容について、非常にコンパクトにまとめていただきました。ありがとうございます。日本企業の現状の話ですとかバリューチェーンの話、あるいは研究戦略についての、80年代からのこの30年間の変遷についてからお話しただきまして、その後、最後で、CSV、BOP 関連といった最近のトピックの方向性についてもご指摘いただきました。

日本企業の組織・人材面の課題と方向性

【司会】 続いて、桜美林大学の桑名義晴先生から、日本企業の組織・人材面の課題と取るべき方向性についてお話しいただきます。

桑名義晴先生のプロフィールを簡単にご紹介させていただきますと、桑名先生は経営戦略論とか経営学にご専門を置かれていて、中でも多国籍企業の戦略マネジメントですとか、組織マネジメントに関する多数の著作を書かれていらっしゃいます。日本の数々の学会の理事ですとか、副会長も歴任されていらっしゃいまして、現在も日本経済学会連合の評議員、国際ビジネス研究学会の理事でもおられますが、多数の役職を歴任されてい

らっしゃいます。

では、今後の日本企業の組織・人材面の課題と取るべき方向性について、よろしく願います。

【桑名】 今ご紹介いただきました、桜美林大学の桑名であります。もう最後ですので、キッピング先生がお話しされたこととかなり重複するわけですが、これから話すのは、ずっと前から考えていて、実は山本先生とかなり前から研究を一緒にやっております、海外の学会でも共同発表したりしているわけです。そして、僕はここから歩いて20分ぐらいのところに住んでおりますので、よく山本先生の研究室に来て、共同研究をやっているということです。そこで考えたことをこれからお話するわけですが。

その前に、今キッピング先生が話されたので、3点ほど関心を持ったことをちょっとだけ話して、そして僕の考え方を紹介したいと思います。

キッピング先生の話でまず非常に興味を持ったのは、今、歴史的に見ますと、資本主義社会の危機とか、あるいは反グローバリゼーションという動きがありますが、今の話にもありましたように、それは何度も歴史的に繰り返されているわけですね。これは先ほどのお話では、人間は楽観主義ということですね。過去のことをすぐ忘れてしまうという、そういうことで繰り返されるというような説明があったんですけど、果たしてそう楽観的に、悪いことを繰り返していいのかという気持ちがあるわけですね。

有名な言葉で、「愚者は経験で学ぶ、賢者は歴史で学ぶ」という言葉がありますが、われわれも歴史を勉強して、失敗を繰り返さないようにしたほうがいいと思うんですね。だけど、なぜかわれわれは歴史に学ばない。トランプ大統領なんか典型的かも分かりませんが、どうなのかと。これは非常に興味深い

ですね。

2番目は、先ほど井口先生も言われたし、山本先生も言われたわけですが、キッピング先生はステークホルダー・マネジメントの重要性を強調されたわけですね。これについては既に何度も強調されていますので省略しますが、これも非常に今の経営学の大事なことを指摘されたと思います。

そして最後、3番目ですが、一番最後のスライドのところで渋沢栄一をもって来られたわけですね。われわれは名前は知っているけど、もうその存在を忘れてしまったという人も多いと思いますが、最近アメリカで、先ほども指摘ありましたけど、見直されているということで、日本も、後でも紹介しますが、ある本で取り上げられていて、あらためて、またわれわれは渋沢栄一を見直さなきゃならない、こういうことを指摘されたので、これは非常に重要だということですね。

渋沢栄一という人は、個人の利益よりも公益、社会の利益を優先すべきだという考え方で、多くの事業を起こしたということで、日本の資本主義を作ったという代表的な人です。それを紹介されたということで、非常に興味深かったということです。

さて、そこで僕に与えられた課題は、日本の多国籍企業の組織と人材面から見て、どういう課題があったり、あるいはどういう取るべき方向性があるのかということですが、この前提としまして、今の日本は少子高齢化で、皆さんもご存知のように、どんどん市場が小さくなってしまっていることがあります。ですから、海外に出ざるを得ないわけです。特に今は、観光であろうと、銀行であろうと、大学もそうですけど、サービス業というのは、消費者のニーズに答えていかなければなりませんので、あまり海外に向かないで、失敗するケースが非常に多いので、行かなかったんですけど、今はサービス業でも海

外に出ざるを得ない。こういう時代であるわけです。

そこで今の世界の発展している地域は、井口先生の最後のほうのお話にもありましたように、新興国なんです。多くの企業は新興国に出て競争をしています。そうすると、国内の市場がなくなると、そういった新しい市場に、新興国に進出するか、あるいは新しい事業を行うことが重要になります。例えばサービス業でもそうですが、新しい事業を作るか、それしかないわけですね。

そういう前提で、組織面と人材面でどういう問題があるのか、あるいはどうしたらいいのかということの問題にしなければなりません。その前に、組織と人材面に話しする前に、基本的な経営の考え方として理念というのがあるわけですが、ここで、既に話されたので詳しくは省略しますが、1つだけ言うと、理念レベルでは日本企業は非常に優れた理念を昔から持っていたということです。

それで、あらためて先ほどから何度も出てきておりますが、CSVはアメリカの有名な、皆さんも知っている人もいると思うんですけど、マイケル・ポーターという学者が言ったので、注目されて日本にも紹介されております。しかし、昔から日本には、先ほどの渋沢栄一もそうだし、あるいは近江商人の「三方よし」があります。売り手よし、買う人にもよし、世間もよしと、こういう考え方が昔から日本はあるわけです。ですから、それを学ばなくちゃ駄目なんですけど、それを日本人は忘れて、アメリカ人が言ったのを持ってきているということです。

こういう理念面では日本企業は昔から非常にいいわけですけど、問題は組織とか人材面でかなり遅れている。特に国際経営をやっていく上では遅れております、簡単にどういう点に問題があるかと言いますと、まず組織面で見ますと、これまでの日本企業というのは

ヒエラルキー、日本語で訳しますと、階層的な組織でありました。と同時に、組織文化、風土は同質的なものでした。そこから海外に勝負していくためには脱却していかなければならない、こういうことが大事であります。

というのは、どういうことかと言いますと、日本企業は輸出中心だったので、本社あるいは親会社、トップのほうがすべて決めてしまって、そして下のほうに指令をしていくと、こういうことでした。そうすると海外にいても、海外の支店とか子会社があっても、ただそういうところは本社で決めたことを従う、極端に言いますと、ロボットのように動く存在でしかなかったわけです。けど今は、海外から学んだりしなければならぬ時代になってきている。そうすると、上で全部決めてしまう階層的な組織でいいのかと、こういうことですね。

こういう組織はあまり良くないのではないかと。そうしますと、どういう組織がいいのかと言うと、一般的に言われるのはボランティア組織、つまり従業員の自主性を大事にしたり、あるいは海外の支店とか子会社の自主性を大事にして、リーダーと従業員と一緒に勉強して、新しいものを作り出していくとか。あるいは親会社と子会社が学習して新しいものを作り出す、そういう組織にするとか、あるいは一般的に言われていますように、ダイバーシティ組織、多様な組織を作っていくということです。

多様な組織を作りますと、いろいろな人の考え方を取り入れるということになりますので、そこから相乗効果が生まれて、先ほどの井口先生のイノベーションも生まれてくると、こういうことですね。だから、同じような人ばかり集まったら駄目だと。つまり、同質的な組織だったら、みんな同じような考え方ですから、何ら刺激がないわけですね。ですから、そういう組織じゃ駄目だということ

です。

それからもう1つは、これは特に新興国に進出して、貧しい地域で事業を起こしていく場合には、企業同士で一緒にやることも大事なんですが、それ以外に全く違うタイプの組織と協働したり、共に新しいことを作り出していく、そういう関係でネットワーク組織を作っていく、こういうことが大事であろうということです。そういう組織を今後日本企業は作る必要がある。

それからもう1つ。組織文化の面から見ますと、先ほど言いました自主性とか、そういうものを大事にして、そして、異能とか異才、あるいはさっきも言いましたが、起業家精神を尊重するような組織文化に作り直さなければならない。簡単に言いますと、よく言われることですが、かつては出る杭は打たれるということわざですが、これからは出る杭を伸ばしていくんですね。積極的な人をどんどん伸ばしていくような会社の雰囲気にならなければならない。こういうことが大事だと思います。

時間があまりありませんので急ぎますが、人材面で見ますと、これまでの日本企業では、先程も言いましたように、本社が中心ですので、人材も日本から派遣される人も本社に頼っているわけです。言い換えますと、本社が言ったことをそのまま真面目に従う人がいいと言われたんです。特に日本企業は、皆さんも知っている、ものづくりにおいては優れていますので、そういうものづくりを単に移転するだけだったんですが、先ほど言ったように、子会社がいろんな力を持てていきますと、その自主性を尊重したりしますと、そういった本社に頼っている、ある意味においてイエスマンと言うか、優等生では、これからは新しい市場は開拓できないのではないかと。

そのようなことを考えますと、このスライ

ドで挙げたような能力を持った人が大事であるということです。簡単に言いますと、これからはグローバルリーダーを育てなければならんということ、そういうグローバルリーダーというのは、そういう能力を持った人です。これは一つ一つ説明すると時間がかかりますので省略しますが、これは従来の日本人に要求された能力とはかなり異なっていると思います。

ですから大学でも、昔は先生が言ったことを早く覚え、大量に回答する、そういう教育をして、そういう人を伸ばしてきたわけですが、これからはそれとは違う能力を持った人が求められます。極端に言いますと、積極的に発言したり提案したりするような人でないと、これからは評価されない。特に外国では言えると思うんです。

今、そういうことを考えますと、そういう能力というのはどういう人なのかと言うと、ハーバード大学のビジネススクールのリーダーシップ論の授業で評価されている人をみると、日本の会社の創業者です。このスライドを見て分かりますように、全部自分で会社を起こした人ばかりです。こういう人は、上にあるような能力を持っていたんですね。

そのうち1人だけ現役の経営者が挙がっていますが、それは楽天の三木谷社長です。彼をご存知のように、楽天で社内の言語を英語にすると書いていますね。英語にすると宣言した時、取締役が3年ぐらいでTOEIC800点取らないとクビにするとか、こういうことを言ったわけですね。そういうことを始めました。それで会社の雰囲気も変えたということで、ハーバード大学で評価されている。

ほかは全部、自分で会社を作った人です。ところが戦後は、こういう人ではなくて、サラリードマネージャーとわれわれは呼ぶわけですが、給料をもらって出世した人たちが日本企業のトップになった。そういう人という

のは、どちらかと言うと調整型なんですね。調整型であると、これから新興国など発展している国で新しい事業などをなかなか起こせないんじゃないかと、こういうことです。

ですから、そういうタイプと違う能力を持った人材が大事だと。そういう人を育てていくことが、これから大事だということです。ですから、若い人たちもこういう能力を持つように勉強したほうがいいんじゃないかと、そういうふうに思っております。

【司会】 桑名先生、どうもありがとうございます。最後のサラリードマネージャーの話は、最近のある調査で、日本はそういう下から出世して行って、部長とか社長になっていく人が大企業に特に多いわけですが、海外の企業に比べて、はるかに、他企業での経験がないですとか、国際経験もないとか、そういった異質な経験を持っていないという調査が出ていまして、そういったこととも関係するのかなと思っております。とても参考になるコメントをいただきまして、ありがとうございました。

あつという間に時間がたっておりますが、Q&Aの時間を取りたいと思います。せっかくの機会ですので、キッピング先生、桑名先生、井口先生に、ぜひ遠慮しないでご質問をしてほしいと思いますが、いかがでしょうか。

Q&A

【質問者；学生1】 どの先生方も、今の資本主義社会の危機は、リーダーシップを取ろうとする人、何か社会を変えていこうと積極的にしていく人たちが新しい時代を築いていくと聞いたのですが、今の若い世代はどちらかと言うと、自分の周りやニュースを見る限り、なるべく目立たないで、別に出世しなく

でも最低限の収入を得られればいい、自分なるべく目立たないでいこうという人が多くて、そういう中で、いわゆる、今必要とされている人たちとは逆方向のことをしている人が多いのですが、その中で、そういう人たちを変えていくにはどういうふうなことをしていけばいいのかということが気になりました。

【司会】 はい。ありがとうございます。どちらの先生に聞きたいですか。

【質問者；学生1】 そうですね。人材的な話は桑名先生とキッピング先生がお話していただいていたので、その2名にお願いします。

【桑名】 キッピング先生は外国の大学から見た意見を言われるかも分かりませんので、先に言いますと、そのとおりですね。これが例の日本のジレンマと言われるわけですね。今言ったような、僕が言ったような人が求められているけど、日本の特に若い人があまりそういう考え方をせず、最低限でできればいいとかね。ということは、日本は豊かになりましたから、別に海外に行ってリスクを取ることもしなくてもいい。日本が一番いいわけですからね。遊びもできるし、食べ物も世界のおいしいものが食べられるし、何でもできるわけですね。

だから、あえて海外に出なくてもいいと。これが日本の今の最大の問題ですね。ですから、海外にわれわれが調査に行きますと、どの企業の海外にいる人も言うことですね。それをどういうふうに変えていったら良いか、これは難しいんだけど、僕に言わせれば、無理しても経験をすること。海外に行くか、新しいことを無理して経験するしかない、と思うんですね。

【司会】 では、キッピング先生。

【キッピング】 海外にどんどん積極的に出て行って、大胆になれば若い人たちに言うのは

簡単なんですけれども、日本の教育制度をもう1回見直す必要があると思います。日本の教育制度というのは、目立ってはいけない、しっかり人の言うことを聞きなさい、教えられたことをちゃんと書きとめなさいということに力が置かれていて、学生が自分らしくリスクを取る、さまざまな考え方を自由に表現することが許されない教育制度になってしまっておりますから、ぜひ、ここにいらっしゃる教育者の皆さん方に、人と違っていいんだということを学生たちに教えるようにしていただきたいと思います。そして意見を自由に言える、そういったダイバーシティを認めるような教室づくりをぜひしていただきたいと思っております。

海外に出て行って経験することを教育課程の中で義務付けるということも1つの案かもしれません。井口先生もおっしゃったように、日本企業がますます複雑で統合されているグローバル経済の中で生き残っていくためには、日本の若い人材、優秀な若い人材を確保していかなければなりません。ですから、そういった若い人たちのアイデアを自由に試せる、ビジネスを教室という安全な環境の中で1回作ってみる、試してみる、そういった環境も教育の場で提供していくということも重要なのではないかと思います。

ぜひ若い学生さんのほうから、教授陣、教員の皆さま方にプレッシャーを掛けて、そういう教室づくりを促していただきたいと思います。イノベティブでいいんだということを、ぜひ教員の皆さま方、学生さんに認めてあげていただきたいと思います。

私もこの20年ほど日本に来て、日本の大学で講義をさせていただくんですけれども、学生さんで質問してくれる人たちというのは、日本人じゃなくて、日本の大学で勉強している留学生の方々だったりするわけです。わざわざ自分の国から日本に留学してきて、日本

語を一生懸命に勉強している人たち、彼らが本当に冒険心に富んでいて、私が講義を日本でしても、積極的に質問をすると。日本の学生さんも熱心に礼儀正しく聞いてはくれるんですけども、なかなか質問をしようという日本の学生さんがいないというのが現状です。これは日本の経済、それから日本の企業が今後成長していくためには、いいことだとは言えません。

おっしゃったように、日本の環境というのは、非常に心地良い、快適です。ぬくぬくしています。でも、20年先、10年先、日本の企業が世界でどんどん競争に勝っていくためには、優秀な人材を確保していかなければなりません。そのためには、これを変えなければいけないと思っています。

【司会】 では、井口先生にも。

【井口】 大変いい質問をありがとうございます。実際に、日本は豊かで心地いいわけですね。教育を変えなくてはいけないという提案をいただいたんですけど、アメリカの大学は調べてないんですけど、特にヨーロッパの大学は、1学期ですね、必ず留学をしないと卒業できないという仕組みを割と取り入れているんですよ。ですので、それを導入することによって、すごく学生は変わっていきますよね。

あらゆる日本の大学がするのが可能かどうか分からないんですけど、それを取り入れている学部なんかもありますよね。そうすると、100人いる学生の中で周りで半分留学していると、やっぱり自分も行こうと考えたり、外を見ようとするという、実際に統計があるんですけども。ですので、皆さんもそういう機会はいろいろあると思うんですよ。留学プログラムとか。そういうので外に出ると、ちょっと見方が変わると思うんですよ。

これは、会社に出てからそれに気づいても

遅いんですね。この中で多くの皆さんは就職すると、2、3年後ぐらいにタイに行きなさいと言われる方も多分いると思うんですね。実際にそういうケースが今多いので。ですので、遅くならないうちに、学生の時に、お金はないかもしれないけど時間はあるので、そういうこともしてもらえれば、学生のほうからも積極的にするといいいのかなと思います。

ただ、もちろん、例えば山本先生のところのゼミはこの夏にアジアに行きましたよね。ですから、1週間とか10日の経験でもいろいろと変わっていくので、そういう学生さんが増えていくといいいのかなと思います。

【司会】 もう時間が押してしまっていますが、せっかくの機会なので、短い質問だったら、あと1人お受けしたいと思いますが、いかがでしょうか。

【質問者；学生2】 日本企業の不正などについて、どう思いますか。

【司会】 日本企業の不正に関して。不正というのは、会計面とか、あるいは部品のデータの改ざんとか、そういうことですか。どなたに聞きたいですか。キッピング先生。

【キッピング】 問題は日本の企業だけではありません。いろんな不祥事が世界中で起こっています。ドイツのフォルクスワーゲンは、例えば排ガスのデータを改ざんしていたというスキャンダルがあったわけです。アメリカの企業だって病んでいます。ビジネスリーダーを教育する際に、儲けることだけではなく、儲けることも悪いことではないんだけど、儲けることプラス、しっかりした責任感を持つ、そこにビジネスリーダーが関心を持つように教育をしていかなければならないと思っています。

例えば、ハーバードビジネススクールが設立されたそもそもの目的というのは、良き人間を育てる、良きリーダーを育てるというのがそもそもの教育の理念だったわけですが、

それがいつの頃からか、儲ける人を育てる、利益を上げられる人を育てるという教育に変わってしまったので、やはりそもそもの目的だった、良き人間、良きリーダーを育てるといふ本来の考え方に立ち返るべきだと思います。

リーダーシップというのは、もちろんビジネスを成功させて、儲けることも意味しますが、それだけではなくて、社会にとっての価値を生み出すということもリーダーシップにとっては重要なので、われわれ教育者がそのソリューションの一部、解決策の一部を担っていかなければならないと思っています。

それは学生に対して、儲ける、利益を上げるといふことと社会に貢献するといふことが両立できるんだということ、二者択一ではないんだということをしっかり教えていくこと。そして、良きリーダーには、お金を儲けることだけではなく、正直で倫理観を持つということも、良きリーダーの資質として必要なんだということも教えていく、それは私たち教育者の仕事だと思っています。

【司会】 では、桑名先生。

【桑名】 一言だけ言いますと、今も皆さんも知っている日産とか、神戸製鋼が不祥事で話題になっていますね。僕は1週間ほど前に、某一流企業の、女性が顧客として世話になっている誰でも知っている有名な会社の社長を経験した人に聞いたら、もちろん日産とか神戸製鋼とか、一流の企業の社長は立派ですから、今われわれが言ったことは全部解っているはずですね。だけど、何でそうした不祥事を起こすのかって聞いたら、やっぱり経済価値、合理性ですね。無駄なことしないとかね。そっちのほうに偏り過ぎてしまっている、こういうことなんですね。頭では解っていても、そちらへの短期思考になっている。

先ほどのキッピング先生のお話では、日本企業はもともとはいい考え方を持っていたし、あるいは長期思考だったんですけど、今はかなりアメリカ的な影響を受けてしまっている、そっちのほうにどうしても行ってしまう。そういう答えが1週間前にもあったということを紹介します。

【司会】 ありがとうございます。まだまだ質問がたくさんあるかと思うんですけども、時間が15分以上過ぎてしまっております



ので、大変残念ですが、ここで締めくくりとさせていただきますと思います。

最後に所長の五嶋先生から、記念品の贈呈をキッピング先生にさせていただきますと思います。

【五嶋】（贈呈）

【司会】 最後に、キッピング先生、桑名先生、井口先生、長時間にわたりまして、ありがとうございました。