

グローバルビジネスの大海へ漕ぎ出す勇気と自信をもったビジネスリーダーたちへ

WILD ROVER

対談 / 日本独自の人材教育を考える
トピックス / 上海ビジネス事情 2
用語辞典 / MOTとCTO
ファカルティ / 大久保 隆
インタビュー / 三井住友銀行
国際投資サービス部 部長 川尻 豊

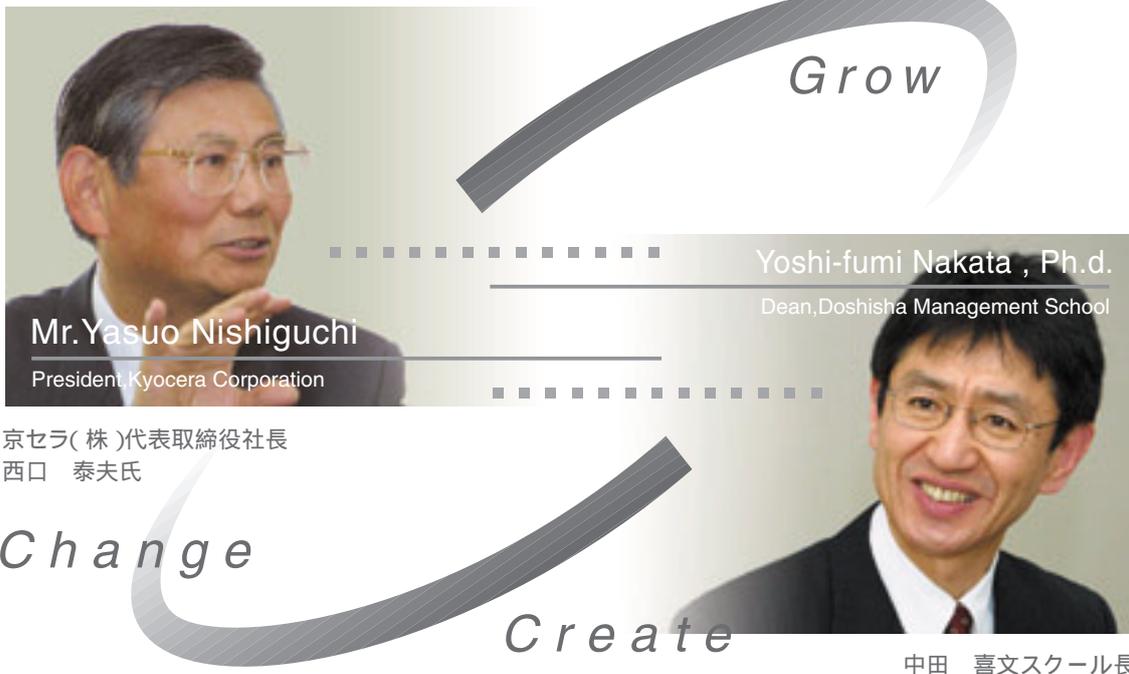
発行：同志社大学マネジメントスクール
企画・編集：ナビプランニング

2003.3.3

第3号

対談 日本独自の人材教育を考える

これからのリーダーに必要なのは人間性と創造性



京セラ(株)代表取締役社長
西口 泰夫氏

Change

Create

中田 喜文スクール長

今の日本の課題は
世界構造の変化から生まれている

中田 社会環境の変化によって、企業に必要な人材に対する要求も変わってくると思うのですが、今の日本経済および企業の現状についてはどのようにお考えですか？

西口 私自身は、現在の日本を取り巻く政治的、経済的、社会的な課題というのは、世界の構造変化から来たものだと思っています。1950年以降、世界はアメリカとソ連の2極体制、つまり自由主義圏と共産主義圏という形だったわけです。それが1989

年のベルリンの壁崩壊という象徴的な事件を一つのきっかけに、ソ連が崩壊してロシアとそれ以外の国に分かれ、結果として今はアメリカ1極という自由主義圏1極になってしまった。世界1極の社会になったがために生じている構造変化の中に、日本の現在の課題というのが生まれてきている。現在の日本が抱えているいろんな課題というのは、過去の繰り返しではない。少し我慢をすれば何とかなるだろうというレベルのものではなくて、根本的に解決しなければならない課題を我々は抱えたのだ、と思うべきなんです。しかし、なかなかそうとらえ難い。何とかなるだろうと思えば、それほど現状否定し

なくてもいい。しかし、私が今言ったようなとらえ方をしようとした時、場合によっては自分たちの立場を否定しなければならなくなる。中田 すると、そういう意識改革が必要だということですか？

西口 我々は非常に大きな課題を抱えている、その課題を解かなければ現状がもっと悪くなっていくという意識を持たなければならぬ。日本では、過去何回か繰り返しこういうことがあったと思うんですよ。江戸時代から明治時代になっていくとき、もし、明治維新というものが無かったら、多分日本の国はどこかの属国になっていたかもしれませぬ。その後、第2次世界大戦に入っていく、

そうしたことも当時の世界構造の中から生まれてきた。今回も1990年から始まっていることだと思います。

中田 そういう意識を、口で言い耳で聴いて理解することは出来たとしても、いかにアクションを伴う変化にするかが問題だということですね。京セラの中では、そういう意識改革を行うのに、どういふ風な取り組みをなさっているのですか？

あらゆる業務を クリエイティブに見直す

西口 今、グループ全体に掲げているのは『21世紀に、さらに成長し続ける創造型企業を目指す』というテーマです。さらに仕事をする時にはクリエイティブ・チェンジ・グロウ(Create Change Grow)で取り組んでいく。あらゆる物事をもう一度クリエイティブに見直す。物事の原理、根本を正確に捉え、根本的に手を打つという、それが私の言うクリエイティブなんです。そして変化させなければならぬものは勇気をもって変化させて、成長に繋げていこうと。「Create Change Grow」の頭文字をとって名づけたCCG活動という名のもとに、あらゆる業務のクリエイティブな展開を今行っています。

中田 特に京セラは成長を遂げてきた企業ですから、より強く成功体験を皆が持ち、今までのやり方に対する執着心があると思うのですが、CCG活動という理念的な議論だけでなく、具体的なプロセスとして定着させるための工夫を何かなさっているのですか？

西口 組織そのものも、昨年の8月より、40才代から50才前半の可能性を持っている若いメンバーがそれぞれの事業のリーダーになって、そのメンバーが担当事業の全面的なCCG活動の中心になるというシステムをスタートしています。また、色々な事業を展開し、改革していく過程では、様々な問題点が出てきます。それを全社規模で共有化する



京セラCCG活動成果情報交換会の様子

ために、CCG活動の発表会を月に1回、TV会議で行っています。250人くらいのメンバーが10カ所くらいの拠点で1日かけて議論していますし、また人事制度も、年功序列的な制度から、課題解決型の人々が評価されるような制度に変えました。

リーダーに求められるのは人間性

中田 そういった制度の中で、人材の社内育成といった面で何かございますか。

西口 リーダーはたくさんの方の生活を預かるという立場にあります。したがってリーダーに求められるのは、そういう責任感をしっかり持たなければならない。それも、たくさんの方のために自分が本当に役に立たなくてはならないという責任感がなくてはならない。そのためには基本的に、自分がたくさんの方から尊敬される人間でなければならない。でなければ人はついてきません。『人間性』というものが非常に大事になってくる。ですから今そのメンバーたちは『人間性』を勉強してもらうために京セラフィロソフィ教育というものを受けています。

中田 今、私もではビジネススクール開校に向けて努力しているのですが、アメリカの場合、ビジネススクールでは普通、機能的な、例えば会計学、金融、経営などビジネスに使うツール、ハウツウを中心とした教育がなされている。今、西口さんがおっしゃった責任感とか人間性というのは、アメリカ的なビジネススクールとは一線を画したお話ですね。

西口 アメリカの経営者にはビジネススクールの出身者、MBAコースの人たちが随分多い。しかし経営者として果たしてどうなのか。エンロンとかワールドコムとか、あの辺の経営者はそうでしょうし、最近40才くらいで大企業の会長になった方もいらっしゃいますよね。MBAを取って、ハウツウを身に付けて優秀だといわれる人たちがやっているんだと思

ますが、そろそろ見直す時期にきているんじゃないか。やっぱりハウツウだけじゃ駄目だと。中田 そうですね。

西口 我々京セラでは、リーダーは人間性が大事だということを基本にしています。リーダーになる人というのはもともと能力を持った人を選ぶわけですよ。いろんな意味の能力を持ち、熱意も持っている。その人が上に立つと、その人に権限が集中するわけです。その立場の人が、自分に与えられた事業の権限をきちっとコントロールする人間でなければ、とんでもない方向に行ってしまう可能性がある。

意思決定は合議か個人か

中田 権限を持つということは逆に言うと、自分で意思決定をしなければならないということですが、今まで日本の場合、どちらかというとリーダーシップよりも集団的な意思決定、皆でそれぞれ責任を曖昧に持っていたけれども、これからは、しっかりと一人で判断を下せるような能力を持ったリーダーを養成することが必要であるということですか？

西口 そうです。物事が右肩上がり、ある方向が決まっている時には、合議制で物事が進んでいっても、そう問題が無いんです。しかし今のように完全に大きく物事を変えていかなければならない時には、合議制ではなかなか決まらないことが多い。最終的に今までのものを否定するだけでなく、この方向しかないんだ、これをやろうということは誰かが明言しなければならぬ時代になってきたと思う。これからの日本のリーダーは、いろんな情報を集めて、最終的にタイムリーに方向を決めることが求められる。大事なのは、その後、実行するということ。どうすれば、それが実行できるかも十分考えなければならぬと思います。

中田 アメリカのMBAを持ったすごく優秀

な卒業生は、正しい意思決定は出来るかもしれない。しかし、実際定めた戦略或いは戦術を実行する時に皆がついてくるかどうか、そこでリーダーの『人間性』が大事だという意味なんです。

西口 そうです。経験を持ち、組織というものはどう動くのか、人の心理、そういうものがきちっと分ってなければ組織は動かない。

今、お前は修行してるんだ

中田 西口さんご自身は、どのようにしてリーダーシップをとるのに必要な能力を構築されてきたのでしょうか？

西口 私自身、そんな能力を持っているとは言えないけれど、私の経験から言いますと、幸いにも30才前半くらいから、京セラの中でも、新規事業に携わり、開発から販売体制作りまでずっとやってきている。新しい事業を立ち上げるというのは全く何も無いところから作っていくわけですから、いいことも、悪いこともいっぱい起こります。それを何とか事業として確立するようにしていく、そういう経験を積んできました。それが意味で、リーダーとしての能力を学んだといえるかもしれません。

中田 その頃の思い出とか失敗談とかございますか？



創立25周年の東京旅行にて。2列目右端が、西口社長

西口 新規事業ってのは大体うまくいかないんですよ。一度、新規事業で難しい局面に立ち上がったことがある。当時、私はまだ40才くらいでした。なかなか思うようにモノが作れない、納入したモノに品質問題が起こる、また経営的にも赤字であるとか、事業としてはもう最悪の状態だった。その時に、当時の稲盛社長が、『お前は何をデタラメやってるんだ』と叱りに来られた時、稲盛にそのときの状況を話したら、『今、お前は修行してるんだ』と言われましてね。修行というのは、お坊さんが滝に打たれて念仏を唱えて、一生

懸命宗教や哲学を考えて、そして悟っていく、それが修行ですね。その時は本当ににっちもさっちもいかない。しかも、たくさんの人の生活を預かっている責任がある。自分自身とことん窮地に追い込まれて、そういう時に『今、お前は修行してるんだ』と言われた。私は『修行というものはこういうことか』と、自分なりに分ったように思うんです。

身体とか精神が、限界まで追い詰められた中から、初めてある意味での悟りを開く。我々は仕事を通じて、人間としての修行をしてるんだ、ということですね。欲もあれば見栄もある、何だかんだといっぱいある。そういうものに捉われながらたくさんの人のトップとしてやっているのだけれども、限界までいくと、もうそういうものは無い。どうしたらいいんだろう、申し訳ない、そういう気持ちになってくる。そういう時に学ぶのです。人間としてもっと謙虚にもなり、人間の持っている<我>というものが無くなってくる。そういう風にあの時感じましたね。

中田 正直言いまして、私はもっと経営戦略的な、今の経営学の先駆的なお話をされるのかと思っていましたら、全然違った『人間』のお話で、非常に象徴的なお話だなと感じました。

利を求むるに道あり

中田 ビジネススクールというのは、20才代30才代の若い社会人に対して機能的な知識を教えるというのがもっぱらの役割でした。そういう面と同時に、日本の将来の苛酷な変動の時代に求められるリーダーを養成するには、全く今までのMBAとは異なった教育が必要だと思います。

西口 非常に頭が良くMBAとか経営のハウツウを身に着けることも大事ですが、それだけに余計人間そのものが正しい人間でなければならない。でないと、その武器を自分の私利私欲を肥やすようなことに使ってしまう。それだけに自分を律する人間性を同時に構築していかないと、これからのリーダーにはなれないと思う。

中田 今までのビジネススクールでは、ケーススタディとして、通常アメリカ企業のいろいろなケースを取り上げてきました。経営者の人間性とか、利益追求以外の企業の社会的意義ということをしっかり理解することが将来の経営者にとって大事であるという認識を持つならば、アメリカの成功した企業のケースばかりを学ばせることはむしろ問題であると思います。

西口 どういう風にして利益を上げているのかということが大事なわけです。元々、京

セラという会社は、創業者の稲盛が、企業哲学、人間、人格、社格というものを我々にずっと教育してくれた。私なども、利益を上げることと、社格、人格とは矛盾しないのだという信念をもっとしっかり持たなければいけない。私は言い方を変えて『利を求むるに道あり』と言っています。正しい道というものをきちっと踏んで利益を上げていく。売ってはいけないものを売ったら利益に繋がるかもしれませんが、これは本来の利益じゃない。いかに社会的に正しいことをして利益を上げるか、これが本来我々企業の求めるべき利益だと思えますね。



中田 ぜひ、そういうお話をケーススタディで使わせていただきたいと思います。西口さんが経験なさったような新事業立ち上げを、教室の中で、パーチャルに経験してだけでなく、本来、利益を求めるところにあるべきだ、という『道』を同時に体得できるようなケースを、学生たちに提供することで、少しでも経営者の資質として望ましいものを体得して、卒業してもらえるのではないかと思います。

企業は生き甲斐を求める場

西口 ぜひ中田先生にも努力していただきたいと思うのは、企業というものは悪いものだ、という見方が少しずつ浸透しているんですね。企業が利益を上げているのは悪いことをして上げているんだ、という風潮が出てきたら大変なことになる。誰も企業に勤めなくなりそうですよ。企業というのは人の集まりなんです。では人は何のために集まるのか。私も含めて京セラの社員は、二つの目的があって京セラという会社に居る。一つは自分が社会人として安定した生活をするために必要なお金を得ること。そのお金を求める場が企業で働く場。もう一つは、やり甲斐や生き甲斐を得ること。一回しかない自分の人生

が如何にやり甲斐のある人生であるか、ある意味で生き甲斐を求めるところだと思ふのです。人がやり甲斐を求めようとするなら、本来、人は正しいことをしようと思はずです。誰も間違つたことをしたいとは思いませんよ。皆、仕事を通じて給料を得て、仕事を通じて社会にも貢献できる。喜びも、本来企業の中で得られるべきものなんです。

編集部 ですから企業のリーダーは、やはり人間性が大事だということですね。

西口 そうです。企業はそういう人の集まりです。世の中のニーズよりも自分たちが少し進んでいけば、その差が利益ですから、利益を上げるといふことと人間性を高めるといふことは何にも矛盾しない。皆が正しく、皆が納得して働く、皆が満足して働く、その結果、利益が上がる企業というのが一番強い企業だろうと思います。

中田 今のお話を伺って、先ほどこのお話の全体像が見えてきたような気がします。クリエイティビティと人間性という二つのものを強調されていますが、人間性だけを考えていたのでは、生きる糧が稼げなくなる。しかし、もしクリエイティビティがあれば、デフレの中でも価値を作れるから、糧の源泉を生み出せると。

西口 我々は大変有難い仕事をしてるんだといつも思っているんです。メーカーというのは一生懸命クリエイティブなことをすればいい。世の中が、これは素晴らしいと思ってくれるようなモノを、要求される価格、タイミングで、我々が開発し、供給できれば、売れるんですね。こんないい仕事はない。

何のための技術開発なのか？

中田 問題は、売れるものかどうか、という判断だと思います。ノーベル賞の田中さんの研究成果は科学的に素晴らしい業績だと思いますが、開発された分析装置は当時1台しか売れなかった。素晴らしい技術、新し



いアイデアというものと、それが社会に受け入れられる商品としての価値を持つか、この二つは必ずしも同じではありません。新しい製品開発、技術開発と市場の価値との関係は、どう風にか考えたいのでしょうか？

西口 それはタイミングだと思います。田中さんがあの技術を開発された時には、社会のニーズもそんなに無かったのでしょうか。今、田中さんが開発された技術をベースにある分析装置が開発されて、それが何故、今評価されているかという、それは今、必要とする時代になってきたからです。ゲノムとか、遺伝子工学とか、いろんな有機の開発とか、そういうものが今必要になってきたんです。だから時間の問題だと思います。一般的に、我々は何のために物事を開発するかという、基本的に企業の使命は社会の役に立つことですから、社会のニーズがあって、それを満たすために開発するというのが基本だと思います。余談ですが、日本の技術開発の成果が非常に少ないとよく言われます。

もちろん企業にも問題はあってもいいかもしれませんが、大学も含めた公的な研究開発機関がもっと問題だと思います。日本の税金で研究開発するならば、まず日本の国の役に立つ研究をすべきだと思う。会社の研究では、会

社の役に立たない研究は基本的にしません。企業の中の研究というのは、今日現在の売上げや利益に繋がっている研究開発は、過去の研究者の研究成果であり、将来の、売上げや利益に貢献する研究開発というのは、現在の研究者の責任なんです。将来、この企業に売上げや利益で貢献できる研究を京セラの研究者はするべきなんです。それは国も同じだと思う。

中田 問題は、京セラの業績に繋がるような研究というのは、何がそれに当たるのか。いわゆる技術と戦略、技術を如何にマネジメントするかということについて、今の日本の企業はかなり遅れているといわれていますが、如何でしょうか？

西口 私遅れていると思います。よく言われる話ですが、日本の総合電機メーカーは日本の優秀な人を数多く採用しますし、ドクターだけでも何千人も居る。しかし、大事なことはその会社が、そのドクターを活用して、どれだけ次世代の商品を開発し、事業を起こしたかということです。そういう成果が出てないから、今、非常に悪い状態になっている。

MBA的なものを身につけ 企業の中で育った新しい人材

編集部 研究についてと同じように、教育も何のために教育するのか、ということが問題だと思うのですが、DMSについては目的がはっきりしてるわけですね。日本の企業の発展に役立つ人材を教育するということに絞られるわけですが、そのためには具体的にどのような方向を目指すべきか、お考えをお聞かせください。

西口 私は中田先生にお会いして、『ぜひ先生やってください。私も出来る限り、何らかの形で一緒にいきたい』と申し上げました。なぜ、そういうことを言ったかというと、日本の経営者または経営者予備軍というのは、経営のノウハウというものをきちっと論理的に学んでいないんですよ。私自身もそうです。一方、アメリカの場合は、そういうことを学んだ人が経営者になっている。日本では、経営者は企業の中で育っていくという一つの良さがある。アメリカの企業は、人を使う組織であって、育てる組織ではありません。日本の場合、経営者として必要とする学問的なハウツウを身につけた人が、企業の中で仕事を通じて育っていきながら、段階を経てトップになっていった場合には、アメリカ型の経営者でもない、日本型の経営者でもない、新しい人材が生まれてくると私は思います。そこに日本人がMBA的なものをきちっと勉強する価値が生まれると思っているんです。



次世代高速通信機器用部品の開発

先ほど申し上げたように、今京セラでは新しいポテンシャルを持った人を230人選んで、大きな組織のリーダーとして仕事をしてもらっていますが、MBAの一部でも講習を受けさせよう、私も受けようと思っています。そうするとそれらの人たちは、私に無いMBA的なものを身に着け、そして企業の中で育ってきたという人材になってくれる。その人たちが私の後を継ぐのですけれども、私よりもっといい経営者になってくれるんじゃないかと期待しています。

中田 私自身は、経営者としてのリーダーシップ、人間性の大事さ、もう一つはベースとして、やはりファンクショナルなスキルをちゃんと持っていること、このバランスが一番大事だと思います。アメリカも日本も、バランスがそれぞれ崩れているところがある。今、おっしゃったのは、日本の今までのアンバランスな部分、ファンクショナルなノウハウが少し弱い。そこをしっかりとやりましょうというお話ですね。

西口 そうです。今、日本としては大いに取り入れる価値があると思います。

トップがリーダーシップをとる時代

中田 先ほど、話題として出ました、経営の中での技術のマネージメントについて考えてみますと、今まで日本の企業には、チーフ・テクノロジー・オフィサー的な人材が明確にされていなかったように思うのですが。

西口 そうです。CTOというのが居ない。

中田 実は、今まで2年間、関西文化学術研究都市推進機構がやっておりましたTBI、企業の技術関係者のトップになってもらう人材の養成短期プログラムを、本年度から同志社でやってほしいという依頼が来しました。この夏からやる予定で、今、ケンブリッジ大学とパークレーと3校でプログラムを作っているんです。それは正に、経営と技術の両方の理解をきちっと持ったトップオフィサーが必要だ、というニーズに応えるもので、私どもは、この分

野もしっかりとやっていきたいと思っています。西口 今まで日本では、ずっと下の方から上がってきた案件を、「分りました」と最終的にデシジョンする経営者が多かったかもしれませんが。しかし、これからの経営者は、どんどんリーダーシップをとり、方向決めをして、そしてデシジョンしていくことが必要になってくる。今まで以上にMBA的な能力を持たなければならぬし、CTO的な能力も必要。トップというのは、いろんな能力を持たなければならぬようになってくるんじゃないでしょうか。

中田 ますますトップの肩に掛かってくる責任が重くなってくる。

西口 そうですね。私なんか、もう駄目ですね。(笑)能力のある若い連中が早く育たないといけないと思っているのですがね。

社長業は楽しい!

中田 社長になられて、こんなにしんどい仕事とは知らなかった。こんなことなら、なるんじゃないかった、ということはないですか?

西口 なるんじゃないかとは思いませんが、痛感したのは数字責任ですね。京セラグループの連結の売上げがいくら、利益がいくらであるといったことに関しての責任は代わりがないんです。

中田 孤独ですね。

西口 孤独ですよ。数字についての言訳なんて、いっさいありませんし、この数字の結果によって、社内、社外に大きな影響を与えるわけです。社長になってみて初めて分りましたよ。

中田 社長業が、孤独で大変なものだと。

西口 しかし、面白いこともたくさんありますよ。こういう言い方はちょっと誤解を受けるかもしれませんが、世界中の京セラグループで働くたくさんの方の生活に影響を与える、ということは事実ですよ。一方、我々グループはこういう方向に行くべきじゃないか、こういう方向に行こう、と言わなければなら

ない立場にある。そして言うわけですが、それだけの規模の人たち全体が同じベクトルでそういう動きをしてくれるわけです。これはやっぱり……

編集部 快感ですか?

西口 快感という、そんな軽いものじゃない。やり甲斐というか、生き甲斐というか。一回しかない人生、こういう仕事をしているという、何とも言えないものが、やはりありますね。そんなことを思うのは一瞬ですけども。(笑)



中田 今、日本全体に元気がなくて、若者もフリーターをやったり、あるいは企業に入っても、ここに何年居れるんだらうとか、若者たちの多くが後ろ向きな気持ちで企業というものを見ているような気がします。お話を伺っていると、トップを目指す若者がもっと増えて欲しい。大きな視点を持って、いつか自分が企業を経営して日本の社会のためになるようなことをしてみたい、そんな思いを育む場をぜひ作りたいと思うんです。

西口 我々がやっぱり大事なんでしょうね。社長というのは、すごくやり甲斐のあるものなんです、楽しいものなんです、という面をもっと出さないといけないですね。(笑)

中田 ぜひまた、学生にも、そういうお話を聞かせてください。長時間、どうも有難うございました。



用語辞典 MOTとCTO

技術力を経営資源に生かす

一般的に、日本の企業は幅広い技術力を持ちながら、その技術を事業として活かしていない、と言われていました。技術革新がビジネスを変える現代、技術をマネージメントし、経営資源として活かすことの出来る人材が求められています。そのニーズに応えるのがMOT(Management of Technology)であり、MOT教育が、技術と経営の双方を理解できるCTO(Chief

Technical Officer)を育成します。DMSではMOT教育に積極的に取り組み、2003年7月、関西文化学術研究都市推進機構との共催で「TBI技術経営セミナー(Technological Business Innovation)」を開催します。詳細は「TBI技術経営セミナー企画事務局」係075 - 251 - 4679またはホームページ<http://www.doshisha-dms.jp>をご覧ください。



Takashi Okubo

Professor

大久保 隆 教授



役に立つ力を磨く実践的プログラム。 京都から新しいビジネススクールの価値を提案します。

学生時代から学界志向だったという大久保教授。日本銀行で26年間勤務したのち、一橋大学大学院に招かれ、2000年4月から商学研究科MBA課程で教鞭をとる。「日本銀行での実務経験、研究成果を教育にどのように活かせるか」との専門的興味に大きな手応えを感じたという。日本銀行へ戻る年限だった2年後、DMSから教授就任要請を受ける。人生には何度か面白いことに出合うチャンスがある。今回もその一つと決意して京都へ。冷静にして温厚な理論家、慶應義塾大学経済学部卒業。52歳。東京都出身。

身につけて欲しい 問題認識と解決する力

マクロ経済理論、金融理論、金融政策理論が専門の大久保教授。日本銀行では主要部署を歴任したあと、金融研究所に長く在籍し、日本の金融政策と長期的な経済の指針となる理論構築に従事してきました。

「たとえばマネーサプライというものを考えたとき、市場ないし社会で、どのくらいマネーが、どう理由で必要になっているのか、ということが把握できていなければ、適切な供給ができない。その意味で、供給サイドは、実態経済の把握、つまり需要サイドに立った分析が不可欠です」。

金融政策の根幹に関わってきた教授が、一貫して見つめてきたものは、私たちの現実の社会でした。今回DMSでマネジメント教育を行うにあたって、その点を強調します。

「DMSの教育を通じて身につけてもらいたいと思っているのは、社会やビジネスの現場で起こっていることを的確に把握する<問題認識力>。そしてその問題をどう解決するか知恵をめぐらせ、自分で処方箋を実践する<問題解決力>、この2つです。ファイナンスでも経済でも、理論を教えるだけなら、通常の

学部や大学院で対応できます。『きれいな理論モデルができて、条件がこうなら、結果はこうなります』と。もちろんそれも大切です。でも肝心なのは、そういう知識を実際の社会でどう役に立てるのか、ということです。まず、何が問題なのか認識できなければ、どのような理論モデルを適用すべきか判断できません。ここで教える専門性の高い知識や技術を使いこなして問題を解決していく、実践力を身につけてほしいですね」。

日本のビジネス環境から抽出した ケーススタディを

ビジネススクールで教えることはマネジメントの役に立たなければ価値がない、と語る教授。授業はケーススタディを中心に考えているようです。

「具体的なケースを題材に、各自が自分なりの考えをもって議論を交わしていきます。ここで必ずしも正解が出るわけではありません。問題意識が違えば、答えは一人ひとり異なります。議論を続けるなかで、違う考え方を発見したり、より深い認識に到達したり、そのプロセス自体に教育的な効果があります。各々の考えがある程度整理された段階で、実際のビジネスの現場へも出かけます。議論してきたことを現実の中で検証するためです。銀行や市場、一般企業の財務部門など。マネーに関係ある場所で、現実の社会に触れる機会をなるべく多く作りたと思っています」。

ケーススタディの手法は、アメリカのビジネススクールで開発されたケースメソッドと呼ばれるものが主流になっています。教授は、より実際のビジネス環境に合ったケースの必要性を感じています。

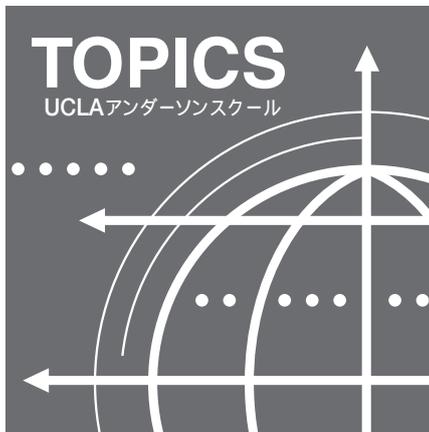
「日本ではアメリカのケースをそのまま使っているところもあるようです。日本市場で活動

する企業のスタディをやるなら、日本のビジネス環境から抽出したケースを独自に作っていくことも考えられます。『日本のある企業でこういう問題が起こって、こういう対応策がとられた。それがうまくいったか、いかなかったか』と。こういうスタディができると、実際のビジネスで活用しやすいはず。いろいろな企業の形態や環境要因などにわけて体系的に蓄積していけば、さらに有効なものになるかもしれないですね。」

アジアに目を向けた グローバルイノベーションに着目

「国際化への対応という観点からいえば、中国など、アジアとの関係が重要ですね。巨大市場に世界が注目する中国の体制は依然として社会主義です。市場進出には慎重を期すべき部分も多いわけで、ケーススタディの重要性はきわめて大きい。DMSは、上海社会科学院と協力関係にありますので、ここから得られる最新情報をもとに、複雑な社会環境をきちんと調査・分析し、中国でのビジネスを計画している人や日本企業を支援するプログラムが提供できればと思っています」。

日本銀行時代から、新しいことや、やり甲斐のあるテーマには積極的にチャレンジしてきたという教授。伝統にあぐらをかくことなく、時代の変化に応じて、淡々と価値を磨き続けてきた京都という文化的風土に、ビジネススクールの可能性を感じています。学生の頃から毎年のように訪れたこの町で、2004年のMBA課程開講に向け、いま準備に大忙しの毎日です。



上海ビジネス事情 2

上海における 外国投資企業に関する 税率政策



上海市外国投資促進センター
調研員 王 頤

外国投資企業に課せられる税は、企業所得税、増値税、消費税、営業税、車両船舶鑑札税、印紙税、農林特産物税、都市土地、家屋税、土地増値税などである。輸出入貨物について、税関の関税の条例規定により関税と輸入環節税が課される。また、中国国内で働く人の給与、賃金所得に対しては、個人所得税が課される。

一、外国投資企業の所得税

中外合弁、合作経営企業と独資経営企業の所得税は、30%である。また、3%の地方所得税が徴収される。

上海市の市内で設立した製造業の外国投資企業の所得税の税率は24%であり、経済技術開発区と浦東新区内の製造業の外国投資企業の所得税の税率は15%である。

外国企業が、中国国内に機構、場所を設置していないが、中国国内に源泉のある利潤、利子、賃貸料、特許権使用料およびその他の所得を得ている場合に、20%の所得税を納付しなければならない。上海では、10%の税率で所得税を徴収する(国際で、前納の税金と言われるが、支払者が毎回支払う税額の中から源泉徴収して、納付する。そのうち、提供される資金、設備の条件が優遇されるかまたは、技術が先進的であるものについては、

市人民政府の批准を経て、所得税を免除することができる。

二、増値税、消費税、営業税

以前の規定によると、外国投資企業が工業品を生産する場合の販売収入、商業小売の収入、輸入貨物に支払う金額、交通運輸と各種のサービス業務の収入は、みな規定の税率によって、工商統一を納付しなければならない。税率は最低15%で、最高55%(タバコ、酒を含まない)。

1、増値税

中国国内で、貨物を販売する、あるいは加工、メンテナンスの労務を提供する。または貨物を輸入する会社と個人は、みな規定により、増値税を納付しなければならない。増値税の基本税率が17%であるが、食料、食用植物油、飼料、化学肥料、農業、農業機械などの一部の貨物の税率が13%である。

2、消費税

中国国内で、タバコ、酒及びアルコール、化粧品、膚と髪のプロテクション用品、貴重な飾り物と真珠、宝石、花火、ガソリン、ディーゼル油、自動車のタイヤ、オートバイ、乗用車など11種類の消費財を生産、委託加工と輸入する場合は、消費税を納付しなければならない。消費税の徴収は二種類の方法が実行されている。一つは数量によって税金の金額を決めること(たとえば、ガソリンが1リットルで0.2元)。もう一つは価格によって、その比率を決めることである(例えば、エア・シリンダーの容量が2200ミリリットル以内の乗用車の税率が8%である)。

3、営業税

中国国内で、交通運輸、郵便通信、金融保険、建築、文化、体育、娯楽、サービスなどの労務を提供する、または、無形財産を譲渡する或いは不動産を販売する会社と個人が営業税を納付しなければならない。

営業税の税率は3%或いは5%であり、そのうち娯楽業の税率が10%或いは15%である。

三、印紙税

中国国内で、成立された買売、加工、請負財産リース、貨物運輸、倉庫保管、借款、財産保険、技術契約、財産権移転種類、営業帳簿、権利許可証などは、みな規定によって、印紙税を納付しなければならない。印紙税の税率は最低の万分の0.5で、最高千分の1である。権利許可証と営業帳簿(資金を記載する帳簿を含まない)は数で計算し、一冊5元である。

四、都市土地家屋税

家屋税、家屋の原価から20%を減した残りの部分につき計算され、年税率は12%である。賃貸収入によって計算される場合は、年税率は12%となる。外国投資企業が上海浦東新区と経済技術開発区で家屋を建てる、或いは購入する場合建てた、或いは購入した月から、5年間免税される。

五、車両船舶鑑札税

外国投資企業が保有または使用する車両、船舶は、「車両船舶鑑札税条例」の定めるところにより、車両船舶鑑札税が徴収される。具体的な税額は、以下の表2のとおりである。

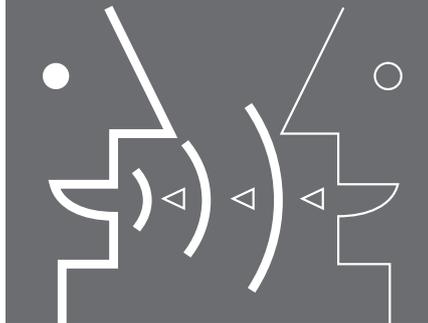
表1 外国投資企業の所得税の税率

税金の種類		税率	
		開発区以外の地区	浦東新区と各経済技術開発区
企業所得税	普通の場合	生産性企業 24%	生産性企業 15%
	免税減税期間	利益が上がった後、一、二年目	生産性企業で、経営期間が10年以上の場合 免税
		利益が上がった後、三年目から五年目	24% × 0.5 = 12% 15% × 0.5 = 7.5%
	引き続き減税する期間	先進技術型企業三年間延長して減税する場合の税率、『技術、資金密集型』企業経営期間内の税率	24% × 0.5 = 12% 10%
	その年の減税	製品輸出型企業で、製品が輸出して、その生産額が70%以上達した場合の税率	24% × 0.5 = 12% 10%
地方所得税	普通の場合	3%	
	利益が上がった後、一、二年目	免税	
	その年の減税	製品輸出型企業で、輸出の生産額が70%以上の場合、その年免税	
	利益の送金税	免税	

表2 車両船舶鑑札税表

種類	タイプ	課税単位	年間税額	
動力車両	乗用車	台	320元	
	貨用車	トン	60元	
	オートバイ	二輪	台	60元
		四輪	台	80元
	軽オートバイ	台	20元	
	臨時鑑札	1期10日間とし、期ごとに該当する車種の税額の3%が徴収される。10日間未満の場合は10日間として計算される。		

INTERVIEW



三井住友銀行
国際投資サービス部 部長 川尻 豊

<プロフィール>

1979年、旧住友銀行入行。ドル/円の為替相場予測、国際金融業務の収益管理などを担当。国際業務バンカーとして研鑽を積む。1985年、旧住友銀行ニューヨーク支店配属。翌1986年、旧住友銀行ニューヨーク信託会社の設立を手がけ、8年間、経営を指揮する。帰国後、再び国際部門で要職を歴任し、現職。米国の信託・年金業務に精通した数少ない専門家である。

能力から人間力へ。 MBAが日本再生の力になるために

ビジネスは 意志で立ち上がる

ニューヨークで信託子会社を立ち上げたとき、日本人は私一人でした。あとは現地採用の米国人社員が20名余り。巨大金融資本がひしめく中、まともに戦っても勝算はありません。我々は懸命に未開拓の市場を探り出し、一方では大企業の幹部にいきなり電話で商談を持ちかけるなど、異端に徹して動き回りました。その結果、まったくゼロから自分たちのビジネスを見つけ、日系企業に有利だった当時の状況を割引いても、十分な成果を上げることができました。80年代後半、米国内で普及し始めたばかりの401K(確定拠出年金)も、我々がいち早く手がけた分野の一つです。あるとき、気鋭のベンチャー経営者から、こんな話を聞きました。「日本の大企業にいる人は、みんなとても優秀だ。いろんなことを考えている。だけど怖いと思ったことはないね。だって彼らは考えているだけでビジネスにしないんだもの…。いけると思ったら僕は本気でやるよ」と。自分の経験からも、私には彼の言うことがよくわかりました。閉塞状況にある日本は、いま新しいビジネスを立ち上げる人が増えないと、これからの国際競争を勝ち抜いていくことは難しいでしょう。ひらめきがあってリスクの見極めがつけば、ビジネスになる可能性はあります。前例のない局面に、強い意志をもって自分から一歩を踏み出す。そんなリーダーが必要です。

「腑に落ちる」を マスターする。

いま私は国際部門でマネージャーをやっていますが、高い業績を上げる人たちを見ていると、学歴や知能といった部分では、さほどほかの人と変わりがない。むしろ、意識の使い方や観察力、感受性など「人」の感覚の部分で優れているように思います。我々のビジネスでは、お客様である海外の機関投資家とのあいだで、一度に数千億円単位の取引を扱うことがあります。このような場面では、国際的な金融業務に必要なスキルに加えて、この「人」の感覚がとくに重要です。例えば、人と会って必要な書類を交わし、話すべきことを話し、聞くべきことを聞いた。なのにどうもスッキリしない。「違和感」というのでしょうか。これは「どこかに問題が潜んでいる」ことを知らせるシグナルです。周到に準備をしたつもりでも、違和感を感じたら、腑に落ちるまで、ときにはまったく別の角度から検証を繰り返す。もし怠ると、必ず失敗します。これは成功するビジネスリーダーにとって、不可欠な資質です。「経営の神様」と呼ばれる人たちは、この違和感を決して見過ごさないといひます。私の場合は、このような感覚を、失敗したり成功したり、ビジネス経験の中で身につけてきました。これは天性というより訓練可能な力だと思います。これからのビジネススクールには、人の感覚領域のトレーニングにも期待したいですね。

能力ではない 「人づくり」が日本再生のカギ

日本にも近年、多くのビジネススクールができ、各々が独自性を模索していると思います。DMSの場合には、まず新島襄の精神が原点になるのでは。良心に基づく行動原則や人間性尊重の哲学は、企業の不祥事が相次ぐいま、経営者教育にこそ活かしていくべきかもしれません。2004年に始まるMBA課程では経営実務の要諦に加えて、経営者の倫理や企業責任に関する履修科目を充実させるのも一つの考え方でしょう。それから京都というのもDMSのキーワードですね。1200年の都に世界的な文化や学術の拠点があり、競争力の高い企業が多い。独自の哲学をもった経営者も大勢いらっしゃる。ここには興味深いテーマがあると思います。DMSへの社会ニーズとしては中国でしょうね。発展著しいこの国は、企業の国際戦略を考える上で重要な存在です。中国ビジネスに精通したマネージャー養成など、いろいろ考えられそうです。私は銀行に入ってから「ビジネスは人」という視点で仕事に取り組んできました。自らチャンスを拓く。人を熟知してビジネスを成功させる。良心をもってマネジメントを行う。こんなことができるのもすべて「人の力」です。DMSには、混迷する時代の「人づくり」という面で、他にはない取り組みをしてほしいですね。そうしたことがきっと、日本の再生につながっていくのだと思います。

同志社大学マネジメントスクールは、2004年度には専門大学院として開校を準備中。MBAプログラムがスタートします。