

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／21世紀のビジネス潮流を読む

インタビュー／在学生インタビュー

レポート／経営戦略研修プログラム

インフォメーション／2004年度実施セミナー・在学生データほか

Doshisha Business School

発行：同志社大学大学院ビジネス研究科（同志社ビジネススクール）

〒602-8580 京都市上京区今出川通烏丸東入

TEL 075-251-4600

URL <http://bs.doshisha.ac.jp>

2005.6.1

## 第9号

### 対談 21世紀のビジネス潮流を読む

## 人間力を基盤にした先見性と決断力が明日をひらく



Tetsuo Nakata

Dean, Doshisha Business School

中田 哲雄

ビジネス研究科長・教授



Mr. Noriyuki Inoue

Chairman of the Board and CEO

井上 礼之

ダイキン工業株式会社

取締役会長・CEO

激変する21世紀のビジネス界は、どこへ行こうとしているのでしょうか。トップレベルの技術力を基盤に空調機器メーカー界のリーディング・カンパニーとして躍進を続けるダイキン工業株式会社取締役会長・CEOを務める井上礼之氏に、同志社ビジネススクール(DBS)の中田哲雄研究科長がお話をうかがいました。

#### 「半歩」先を読む洞察力と “Flat & Speed”の精神で 激動の時代を乗り切れ

**中田** 最近の経済社会の流れの変化には大変激しいものがあります。商品のライフサイクルが短くなって投資が難しくなる一方で、新しいビジネスが次々と登場する。今後、日本のビジネスはどう変化してゆくのでしょうか。会社経営はどのような展開を見せるとお考えですか。

**井上** 45年間の会社生活をしてきた私ですが、おっしゃるようにビジネスを取り巻く環境は激変しています。今後、過去の成功体験は参考になるどころか、失敗の大きな原因になりかねません。成功体験に対して、いかに「創造的破壊」ができるかがカギになるでしょう。

企業経営に対する考え方は、ガバナンスと、消費者ニーズを含めた商品のどちらから捉えるかによって違います。たとえば、グローバル化とIT化の進展の中では、いかに高品質の商品であっても、世界で戦うことができない商品は生き残れませんし、ネット価格はどんどん安くなりますが、さまざまな工夫をして、低価格と適正な利益の両立を追求しなければなりません。部品の調達もグローバルに考える必要がある。これはもう過去の経験では律しきれない時代が来ていると思います。しかし、当社にとってこれは大きなビジネスチャンスであると捉えています。というのは、21世紀はまさに技術の時代だと私は思うのです。技術競争力でコンペティターに打ち勝つ力のない会社は衰退の一途をたどるでしょう。逆に、ガバナンスと技術力はあるがアピール力不足だった当社のような会社は、このような時代こそ認知を受けやすい時

代なのではないかとも考えています。

従来の企業経営はどれだけ業績を上げたかによって評価されていましたが、現在は企業防衛やCSR(=Corporate Social Responsibility)、環境問題など、いろいろと脇を固めていかなければならない課題があります。利益を上げる過程の監視、収益の使い方の監視と、多面的にあらゆる課題に対応しなければ、ただちに社会的責任を追及されます。企業経営者にとってはある意味、受難の時代とも思います。逆に時代の要請をしっかりと捉え、グローバルな技術で差別化した商品開発によって競争に打ち勝つ力があれば、今まで以上に企業価値が高められ、世界から認知される時代になってくるのではないのでしょうか。

**中田** ダーウィンの進化論に「強い者、賢い者が生き残るのではない。環境の変化に敏感な者が生き残るのだ」という言葉がありますが、過去の成

功体験にとらわれず、常に時代に敏感な体質で続けるのは非常に難しいことですね。

**井上** コンペティターに半歩先んじる先見性が求められる時代だと思いますね。激変の時代に、一步二歩とリードするのは非常に難しい。今は「半歩先」の洞察力を身につけることが重要です。たとえば高付加価値のデジタルカメラが他社に先がけて発売されても、すぐに同じような商品が出て競争は途端に激化します。経営者は続行すべきか撤退するのか、勇気ある決断を迫られます。そこで大切なのが、古い言葉ではありませんが「現場主義」。企業は階級的な組織ですが、できるだけフラットな方がいい。第一線にいる従業員と経営者が最先端の情報を共有化し、さらに言えば納得性をもって共鳴化する。日々の繰り返しによってこの共鳴化が進み、経営者の冷静な判断力と相まって正しい判断をできる会社が、環境変化の激しいこれからの時代には、半歩リードし柔構造企業体質を構築でき、強い企業となるのではないのでしょうか。戦略の用い方も重要だと思います。どの会社も非常に優秀な戦略を立てますね。たとえば、トヨタとゴーンさん以前の日産にしても、立てている戦略は実はあまり変わらなかったと思うのです。ただスピードや命令系統、それを受け止める社風など、いわば暗黙値の違いによって差が生まれたのではないのでしょうか。戦略をTPOによって使い分け、ジャスト・イン・タイムで実施し、自由構造の組織体制を保つ。当社もそのような考え方によって、空調機器業界で成長を遂げてこられたわけです。グローバルな展開を考えるのであればな



おのこと、今後は世の中の変化とともに戦略を自由に変えられる企業であることが重要だと思います。

**中田** 半歩先に行く先見性と柔らかな組織力。トップが動くとオーケストラのように、さっと美しい音楽が出てくる。これができるのは人も組織も「練れた」会社ですね。

**井上** 当社も規模は大きくなりましたが、していることは中小企業のようなことなんですね。意識的に「大企業病」にならないようにしています。ですから社長に就任して以来、毎年“Flat & Speed”ということをつづけています。第一線のことで言えば、たとえば営業マンはモノを売って自分の業績を上げることに懸命。ところがここへフラットにトップ経営幹部層が入ってくると「なぜ売れるのか」とい

う原因を考える。すると思いついて増産したり、経営戦略を大きく変えたりという決断がなされます。“Flat & Speed”では、そういう意思決定がいち早くできる。先見性につながるわけです。

**中田** “Flat & Speed”は、幹部と現場との一体感がなければできないと思いますが。

**井上** まさにそうです。一人一人が主役意識を持ち、また幹部が聞く耳をもっていなければ社員は発言しません。日本的経営のよさは、やはりチームワークとロイヤルティにあるのではないのでしょうか。

## 融合技術でシェア拡大を図る

**中田** 商品で勝負するメーカーの場合は常にクリエイティブであることが求められます。新しい商品を創り出すためには、アイデアを生み出して形にする技術力と市場に浸透させるマーケティング力を融合させて、社内には「イノベーション・プラットフォーム」を形成することが必要だと言われます。新商品を赤ちゃんに例えると、イノベーション・プラットフォームは胎盤のようなものです。新商品という赤ちゃんに栄養と酸素を送り続ける機能が十分でないと、持続力のある商品開発は成功しないという仮説ですが。

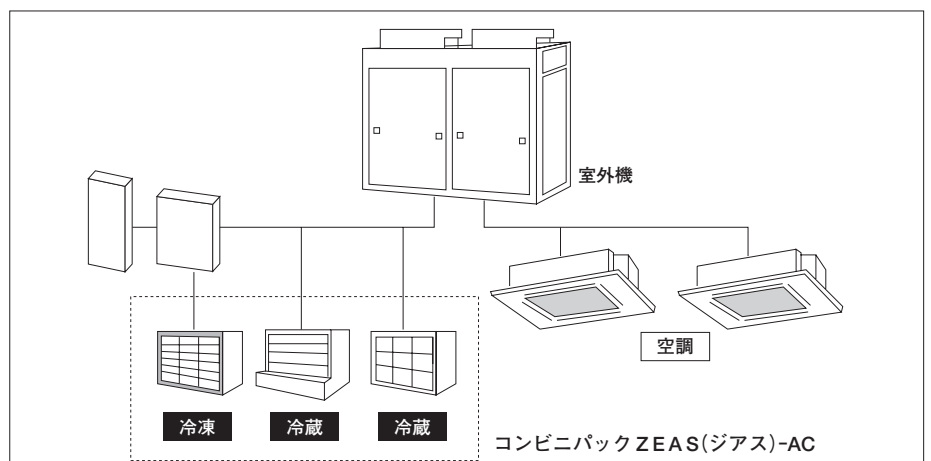
**井上** おっしゃるとおりですね。「マザー工場」「プラットフォーム」という言葉は私たちもよく使います。技術というものを考える際、エアコンというハード機器だけを作っても空調機器メーカーとして成り立たないのが21世紀という時代です。「スマイルカーブ」という言葉がありますね、その両サイドでいかにブラッシュアップしていくか。私たちの場合、空調機器を売ってシェアを取るだけでは利益率が非常に少なくなってきました。それを保守、メンテナンス、サービス、システムで売り、フォローしていく。それがスマイルカーブの両端。熱交換、冷媒制御、インバータなどのコア技術はもちろん高度化していかなければなりませんが、それらを他の技術と融合させることが重要だと思います。

遠隔監視システムを例に挙げましょう。当社に入っている梅田センタービルの空調システムは、天満で遠隔監視と故障予知診断を行っています。たとえば分かりやすい例で言いますと、エアコンのフィルター汚れを、音の出方、設定温度に対する微妙な上下などによって事前に感知し、故障する前にケアをする。空調機器技術を通信技術と融合させた、当社独自の技術です。



それからもう一つ、当社にはコンビニパック・システムがあります。コンビニでは冷蔵、冷凍、店内の空調と、3つのシステムの混在がありますが、これを融合して1つのシステムにして室外機を3台から1台にする。空調のハード技術だけではなく冷凍冷蔵技術と融合し、エネルギーとスペースが50%、工事も60%が短縮できます。このようなケースでは制御システムが複雑なために当社は冷蔵庫は作っていませんが、当社がまとめて元請けとなり、機器単品のビジネスをするのではなく、ソリューションビジネスとして利益を上げるのです。当社ではこのような融合技術開発に力を入れてきました。1台の室外機で複数部屋を冷やすマルチシステムや、暖房、冷房の両方ができるヒートポンプ方式、前述のようなビル用マルチ、省エネのために微細制御ができるDCインバータなども当社が最初に開発した技術です。オゾン破壊係数ゼロの第三世代のフロンガスである代替冷媒HFCを開発し、それが使える機器も作りました。このような差別化商品開発を他社よりも半歩リードして、いかにして世の中に出すか。ニーズとシーズをドッキングさせて、お客様に喜んでいただき、驚かせる商品を作る、このようなアプリケーション技術の開発を心がけているわけです。なおかつ産官学のどこと技術提携するかという線引きも常に考えていまして、毎年そのマップを描き直しています。このあたりの自由構造によって、現在シェアトップを実現できているのだと思います。

**中田** ソリューションビジネスがどんどんハードの事業の中に入り込んでいるのですね。単にテクノロジーだけでなくサイエンス的な部分も基礎



として大切になってきており、これを技術提携によって強めておられる。

**井上** これらの要素技術開発を当社だけで行うと、いくら技術者がいても足りません。アメリカなどでも基礎研究や基盤技術は国家機関が行っていますね。しかし真に差別化しようとするれば、やはり独自の要素技術を持つ必要があります。他社の技術をいくら買っても、一時的によくてもやがては衰退しますから。このあたりの線引きは常に技術陣の頭を悩ませるところですが、当社のテーマの一つとして取り組み続けています。

## ロジカル思考をした上で 最後はノン・ロジカルな決断を

**中田** 中長期的に見て、どの技術がコアで、どの領域にどう投資するかなど、評価が非常に難しくのですが。

**井上** そのために、今保有しているコアをどんどん伸ばすことと、おっしゃったように中長期的に見ることが重要ですね。たとえばユビキタスの時代、ひょっとしたら10年後、エアコンはセキュリティ機能を持つと一番いいかもしれません。それなら今から何を始めればよいのか、他社と今から提携する必要はあるのか。そのためにはやはり自社の要素技術が必要だ…そのようなディスカッションを常にしていますが、経営者の迷うところでもあります。

**中田** 自らの内に強い要素技術をたっぷり持っていることが、連続して高収益を上げておられる一つのポイントかと思えます。長期的にはどのように備えておられるのでしょうか。

**井上** 当社は昨年、設立80周年を迎えました。そこで社員に話したのは10年先の「大志(こころざし)」を持ち、そのために今何をするかということ。すぐに利益やリターンを求めるのではなく、将来の企業の姿、時代の変化を今から予想して会社の方向性を決め、そのためにどれだけの投資をするのかを話し合いました。

**中田** 大変なチャレンジですね。先を見越して決断するための条件は何でしょう。一般論では情報をたくさん持っている人が、未知の領域に対する勘も良く働くように思えますが。

**井上** 私は外部のトップ経営者との交流が多く、企業経営や企業イメージの構築に対するアドバイスをよくいただきますが、他のトップを見ているとノン・ロジカルな判断に強い人が多いのです。私自身の経験から言いますと、ロジカルな道をきちんと歩むことは必要ですが、最後の判断は、未知の領域や複合的な論旨が必要になってきます。これが、ノン・ロジカルな判断の力の差なんですね。最後までロジカルだと、他社と同じことしかできませんから。これについてはいろいろな修羅場や失敗の経験、持って生まれた感性などによる裏打ちが非常に重要なのではないのでしょうか。最先端の情報をいち早くフラットに汲み取るための仕掛けと、人を納得させるために情報の共有化、共鳴化は必要ですが、情報量に比例して最終的にノン・ロジカルな決断ができるかと言えば、一概にそうとは言えません。私はTPOによって戦略の構築は違っていると思います。時代の変化や自社の持つ力の限界を複合的、多面的思考で見た上で「今がこうだ」という決断は、必ずしも情報量によるものではない。

最も重要なのは、皆が「右だ」と言うときに左を見続けること、冷徹なまでに自分の会社を客観的に見ること。決断する勇気はどこから湧いてくるかを自分に問うことと、決断後は絶対に柱は動いてはいけないことです。うまく表現できませんが、最終的に動物的な勘を働かせるためにはこれらのことが必要なのではないでしょうか。

## 21世紀は「社会」という ステークホルダーを大切に

**中田** トップ経営者は成功体験に捉われないというだけでなく、組織に対して冷徹な目と強い信念を持った冒険者である必要があるということですね。さて、ここ数年企業への批判、問題が大変多くなっています。私は、企業活動自体は生活に必要な経済的付加価値を生み出す活動であって、人間社会にとって非常に重要で貴重な役割を果たしていると思いますが、価値の生み出し方がルールに違反する場合があります。それに対して株主や顧客等のステークホルダーが厳しく批判する。最近はこちら「社会」というステークホルダーが加わり、これを抜きに企業活動を語れなくなっています。この点についてはどのようにお考えですか。

**井上** まったく賛成です。企業の営みとは人間の営みそのものですから、当社でも人を基軸にした経営を念頭に置いています。ステークホルダーは顧客、従業員、株主、地域社会など多様です。おっしゃったように社会そのものがそうですね。従来、企業は利益を上げることが重要でしたし、それに対する法の監視が重要でした。今は利益を上げるプロセスや、利益の使い方が問われる時代。トヨタ自動車の所得は一つの国の所得よりも大きいと言われていますね。国の形成に非常に大きな影響を与えるということで、当然社会というものがステークホルダーになってくるわけです。

とくに日本では7~8割の人が企業社会で生きていられると言われますから、社会をよくするのも悪くするのも、一企業の集合体である社会だと言っても過言ではないでしょう。企業活動とはそこで働く人たちの人間形成の場でもありますから、企業倫理、コンプライアンス遵守、地域貢献、環境問題、雇用維持にしても、社会に対して自分の貢献ができない企業はもはや企業として存立できず、制裁を受ける時代です。

CSRというのは新しい言葉ですが、実は古くからやっている企業は日本に多いのです。当社もそうです。リストラばかり見て、企業倫理やコンプライアンスを見ないのではバランスが悪い。当社では人員整理はいっさい行わずに戦後の不況を乗り切ってきましたし、定年が55歳の時代に60歳定年制を導入し、65歳までの再雇用も10年以上前に世間に先駆けて制度化しました。沖縄でゴルフトーナメントを開催して地域振興に協力したり、身体障害者だけの会社を作ったりしたのも社会貢献と評価されたのでしょうか。フロンをゼロにしたり工場の産業廃棄物をゼロにしたりと、環境経営では常に上位に評価されましたが、これらは環境への配慮というよりは、ビジネス上せざるをえなかったことですね。ステークホルダーについて言えば、株式会社は法理論的には株主のものです。しかしお客様というステ



ークホルダーがエアコンを買ってくださらなかったら私たちは給料を貰えません。工場で事故を起こせば地域から出ていけと言われる。消費者、地域は大切にしなければいけない。そして株価を上げてくれるのは社員でもあるわけですね。そういう意味で当社のガバナンスは時価総額を重視します。資本の論理、国際会計基準への準拠、アカウントビリティを明解にするなどアングロサクソンのものは大いに学びますが、一方で人を大切にするなど日本的なものとのフュージョンが重要でしょう。

企業で働く一人一人の成長の総和が企業の成長です。社員が一生働いていきたいと思う環境を作ることが経営者の重要な役割の一つだと思います。そのおかげか、当社では社員の定着率が非常によいのです。

**中田** 社員一人一人がCSR的な感覚を持ち、実践する企業風土が根付いていることが大切ですね。

**井上** それでもほんの些細なミスによって企業イメージがガタッと落ちてしまうことがおこるのが現状です。M&Aから会社を防衛しなければいけないのは近年出てきた課題ですが、コンプライアンス遵守は当然ですし、CSRは果たさないといけない。いま企業経営者は大変な時代と言われていますが、それは経営者として当然のことだと思います。

## DBSに期待する人材像と DBSの教育理念 キーワードは良心と人間力

**中田** 人が大事だというお話がありましたが、今後の激動の時代、どんな人がビジネスに必要なのか、どう育てていけばよいのでしょうか。それを企業も大学も共に考えていく必要があると思っています。

**井上** どのトップ経営者も「人を大切に」と言いますが、その大切にすり方は時代とともに変化してきています。私は、企業と社員は互いに「選択する」関係にあると思っています。会社に対するロイヤルティも強要するものではありませんから、男女の恋愛関係のようなものですね。この会社ですっと働き続けたい、成長したいと思う環境を私たちが作る必要がある。それもオン・ザ・ジョブが重要です。したい仕事をどれだけ本人に与えられるか、本人の意向を尊重した人事がどれだけできるか。そしてチャレンジに失敗しても、けっしてとがめない。リスクを伴う挑戦を勇気をもってする人ほど失敗の

回数が多いのですから、これは授業料と考えるべきです。

**中田** 非常に大切なことですね。

**井上** そこでどんな人を求めるかということになると、私はいつも「人間性重視のフィロソフィーの形成」ということを言っています。これは同志社設立の趣意にもあることですが、「人間力」というべきものですね。加えて感受性、センシビリティ、先見性、洞察力、幅広い吸収力。社員に対してはいつも、変化に挑戦するパッション、現状打破の戦略を創造できるスペシャリティ、グローバルかつボーダーレスな交渉力とディベート能力などの必要性を説いています。MBAというハイレベルな人材に対して言えば、知識のみならず知恵を生み出せる人材であってほしいですね。そして重要課題に対して単刀直入に話ができて、ディベートなどというものではなくて「言語格闘技」に打ち勝てるくらいでなければ、国際社会では生きていけないと思います。分析ツールや方法論をクールに使いこなせる力や、複雑なことを素人にわかりやすく説明できるコミュニケーション能力も重要です。それから英語力があることは当然の要素ですが、もう1つ言語をマスターして、幅広い地域で活躍してほしい。これからはBRICs<sup>ブリックス</sup>(Brazil, Russia, India, China)の時代ですから中国語やロシア語、ポルトガル語などが必要でしょう。とくに技術者には心理学、倫理、哲学、法律解釈の力も求められます。21世紀に改革者となるためには、これらの資質が必要だと考えています。

**中田** 同志社ビジネススクールは開校してまだ1年ですが、ビジネスに必要な体系的理論とそれを使いこなす手法の習得、個々のケースを自分で考え、解決できる応用力の育成を軸にしたカリキュラムを組んでいます。ソリューションレポートという制度では、会社の上層部へ行ってプレゼンをして説得できるレベルのものを作らねばいけないと、指導しています。従来は講義を聴いて理解する、いわゆる耳学問にとどまってしまうことが多かったと思いますが、私たちはそれではいけないと考えています。

**井上** それは大賛成です。欧米のMBAなどでは、個々の企業用のカリキュラムを作っているケースもあるようです。

**中田** 私たちも各企業とタイアップして、オーダーメイドの教育研修プログラムを開発しているところです。これは、私たちにとって企業の現場で何を学ぼうとしているかを理解するための大事なチャンスになっています。

先ほど企業倫理やCSRのお話が出ましたが、当校でMBAを取った人は、企業活動における倫理や社会的責任という考えが心の深いところまで根を張っているということ、一つの教育理念として掲げたいと思っています。社会正義に反する形でチャレンジするリーダーが出ては困りますから。従来このようなことを言うビジネススクールは少なかったと思いますが、私たちは、「良心」を建学の礎とする同志社の伝統の下に、「良心を貫き通す」ビジネスマンを育てるビジネススクールでありたいと考えているのです。井上会長も同志社の大先輩として、ビジネスにおける人間性の重要性を指摘しておられると伺っていますが。

**井上** 先ほどの人間力とは、そこなんです。人間の軸を形成する教育をぜひ、していただきたいものです。同志社のように人間形成に自由な気風は、

社会に出て何年も経ってから自然に生かされていると思います。本当のワルは出ません。

**中田** 大学の伝統を生かし、良心を持ったチャレンジャーを育てたいですね。

**井上** トップ経営者には非常にピュアで、ある意味幼稚で、感動屋の人が多くいます。若い時代に形成された素直な良心。そういうものがきちっとした社員でないと、会社全体が糾弾される時代ですから。

---

## 大学と社会との連携を緊密に インセンティブを導入して 教員ももっと外に出るべき

**中田** 当校では産学連携や地域と大学との連携にも力を入れています。文科省への認可申請時にも、設置目的の1つとして「地域の活性化センターになる」としていますが、この点でもっと地域経済、地域社会のお役に立ちたいと模索しているところです。

**井上** 今はTLOなどの技術移転機関やリエゾンセンターがありますね。もともと大学の機能には人材教育、研究開発、地域社会貢献という3つの柱があります。しかし地域社会貢献については、アメリカに比べて日本の企業は大変遅れている。メーカーの立場から言いますと、大学の中に眠っている技術がすごくある。これをもっとオープンにしていきたいと思っています。文科省の補助金をもっと自由に使えるような規制緩和も必要でしょう。

ハーバード大学ケネディスクール前学長のジョセフ・ナイ氏のように、学者でありながら政権で重要な任務を果たした方がおられますね。このような働きが、大学と社会との連携に非常に重要だと思うのです。

**中田** そうですね。いろんな企業にチャンネルを持ち、地域から吸い上げないと、私たちは浦島太郎になってしまいます。

**井上** 同志社の先生方も日常業務の一環として、もっと企業人と交流する必要があると思います。しかし学問的な立場から交流してはだめだと思うんです。世の中の変化を先見した上での交流が重要です。大学の先生は自分の専門分野と学生に教える分野は違ってよいのではないのでしょうか。そのためにも、もっと出歩かれた方が。先生は解雇がないし、勤務評定もないし。

**中田** ところが今は学生が教員を評価する制度がありまして。学生は今自分が学んでいることが時代の要請に合っているのか、自分のためにベストなのか分かるんですね。なかなか厳しい

評価もあって、教員にとっては大変ですが(笑)。  
**井上** 私は「大学改革は大学の先生が行うのは無理だ」と言わせていただくことがあります。インセンティブが働くほど大学は活性化します。スタンフォード大学のMBAのインセンティブはすごいですよ。MBA取得後4年目と7年目に各方面から、研究者としての質から生産性までも含めて厳しく評価されます。7年目で終身雇用権が貰える先生は半分くらいになると聞きます。ハーバード大学の奨学金にも学生へのインセンティブが大きく働いていますね。そして、それに耐えうる優秀な学生をリクルートしている。同志社も超一流の先生を集めて、外国人教員比率も増やしていく必要があるのではないのでしょうか。同志社出身の先生が60%を占めるような閉鎖社会ではいけない。2007年度に沖縄に開校予定の科学技術大学院大学では、半数くらいノーベル賞級の先生を招へいし、生徒もアジア地区から優秀な人材をリクルートすると聞いています。同志社もこのような好循環で運営していただきたいですね。

**中田** 同志社でも海外の優秀な方に任期付きで来ていただくケースが増えてきています。欧米のような教員同士が競争するという仕組みは今後の課題ですが、学生からの評価は教員を刺激し、効果が出ているようです。学生については、年齢も専門に学んだ領域も職歴も実に多様ですが、有難いことに、とにかく非常に勉学意欲が強く、熱心で、優秀です。これからは留学生も積極的に受け入れていきたいと思っています。

**井上** 40代CEOを育成するビジネス塾がありますが、そんなコースを作られてはいかがですか。当社でもトップ経営者を招いて経営塾を行っており、各界トップの経験を聴くのは非常に参考になるという声を受講者から上がっています。

**中田** それは学生からも要望があります。

**井上** 大学が持っているアカデミックな手法やロジカルな体系など、このように高度なものを企業内で習得することはまずありません。それをぜひDBSで教えていただきたいと思っています。

**中田** 私たちもぜひそうしたいと考えています。今までの同志社の卒業生のレベルの高さとそのボリュームの大きさは、われわれの誇りであり、強みでもありますから、今後もこれを発展させていきたいですね。大先輩として、またご意見をいただきたいと存じます。本日は誠にありがとうございました。

**井上** 同志社の伝統の良さを大切にしつつ、ビジネススクールが発展されることを期待しています。ありがとうございました。



1期生の方に、1年を振り返って、授業やグループワークへの取り組み、教員との交流、  
学生同士のネットワークなど、さまざまな視点からDBSを語っていただきました。

修業年限／入学形態／主要利用キャンパス／専門性を高めたい分野

interview 技術者こそ経営を体系的に学び  
自信を持ってスキルアップ  
すべきだと思います

福島 史郎 さん

2年／企業派遣／今出川キャンパス／技術経営

**精密機器メーカーで、開発・設計の生産性を向上させるため、事業部へさまざまなアドバイスをするのが私の仕事です。**

私自身も技術者なので、主に技術面からのアドバイスを行ってきましたが、最近その内容に限界を感じるようになっていました。経営の視点、つまりどういう商品を作れば顧客に満足してもらえるのかという視点が必要ではないかと考えていたのです。ちょうどそんな時、上司からDBSで勉強しないかという話があり、すぐに入学を決断しました。職場はフレックスタイム制なので、週1度の平日授業の日は夕方5時頃職場を出て、6時30分からの授業に出席しています。あとは土曜の授業。個人レポートは自宅で書きますが、グループ作業は業務とのスケジュール調整で苦労することもあります。職場の理解があるのがとてもありがたいですね。

### 最先端の理論を業務に応用したい

DBSはカリキュラムが充実しており、目的をもって選べば、無駄なく体系的に学べるようになっていました。理論と実践のバランスもよいと思います。1年目は基礎科目や専門(コア)科目を多く履修しましたが、実を言うと最初は役に立たない科目もあるのではないかと予想していました。しかし結果としてそれは一つもなかった。「コーポレートガバナンス」など、私には関係なさそうに思えた科目でさえ非常に有意義で、実践的でした。2年目はMOT関連の科目に絞り、さらに専門性を高めたいと思っています。

技術の世界に経営の視点を持ち込むという点で非常に興味深かったのが「経営システムダイナミクス」という科目。システムダイナミクスとは、複雑に入り組んだ物事の間接関係を数学モデルで表し、システムの動きをシミュレーションするものです。もとは制御工学で航空機のぶれを少なくしたり、ボイラーの温度を一定に保つことなどを目的に使われている理論を経営に応用する「経営システムダイナミクス」は、世界的に見ても最先端の学問分野。これを私が携わる開発・設計の生産性向上に何とか結びつけたいですね。手ごたえはあります。計算そのものはコンピュータがやってくれるので、現状



の把握を正確に行い、数学モデルに当てはめることができるようになれば、仕事をかなりパワーアップできるのではと期待しています。

受講生が4人から7人程度のグループに分かれ、共同で一つの課題に取り組むグループワークが課せられる科目も多数あります。年齢も経歴も多様なメンバーが集まることが多いので、社会経験のない学生にとっては我々社会人の経験が興味深いらしく、初々しい質問をされるなどして楽しかったですね。面白いのは、社会人、しかも同じようなメーカーに勤務する者同士でも、一つの物事に対する見方がまったく異なる場合があるということ。なぜそんなことを許すのか、なぜそんなマネジメントがよいと考えるのか、まったく信じられない!ということもありました。しかしそんな時、互いが勤務する会社の企業理念を考えるとすべてが理解できるのです。一つの現象だけを見るのではなく、会社の人格とでも言うべき企業理念に基づいた見方、考え方。そんな視点も重要ではないかと気づくことができました。

### 修了後も続くであろう 横のネットワークに期待

大学院の施設については立派の一言。20年前の国立大学で学んだ私にとっては立派すぎて、落ち着いたくらいです。24時間オープンな図書室で夜を徹して勉強する人も多いようですね。

先生方も皆超一流で、経歴を見ると恐れ入ってしまうのですが、実際はとても気さくでフランクな方ばかりです。授業の後、学期の終了時など、やたら飲み会が多いのも特徴かもしれませんね。山口薫先生が学会で東京に行かれる時に声をかけられて同行し、帰りの新幹線でビールを飲みながら2時間にわたって個人レクチャーしていただいたこともありました。なんて贅沢な時間だったんだろうと思います。

学生同士の飲み会も多く、横のつながりも広がってきました。先日、MOT関係の学生と修了生の合計15名で「洛テク」という研究会を立ち上げたばかりです。これも飲み会が中心になってしまうかもしれませんが、情報交換の場として、修了後もずっと続けたいと思っています。

### 年齢・キャリアによって フレキシブルな学び方が可能

実を言うと、10年前にここで学べていたらよかったのになあと思うことがあるんです。社会人として学ぶなら、理想的な年齢は30歳から35歳くらいではないかと私は思います。勉強したことを自分なりに消化した上で、それを基にリスクをとって大きな変化にトライすることができる。それ以下の年齢だとまだマネジメントの視点なしに仕事をしている場合が多いし、逆に私のように40歳を過ぎると、実際にマネジメントする立場になっている場合が多く、リスクをとることが難しい。しかしその分、仕事と勉強のアウトプットが一体化しているメリットはありますね。「企業経営とリーダーシップ」という科目で提出したレポートはまさに業務そのもの。私の職場の今年度の運営方針が述べられています。年齢や立場によってDBSの使い方は違ってくるのではないかと思います。

また私は、技術系の間こそ経営を学ぶべきだと思います。知識が棚にきちんと整理されていると安心できるのが技術系の間。年齢が高くなり、マネジメントを期待されて悩む人が多いのは、マネジメントに関する知識が整理されていないのが原因ではないでしょうか。経営の原理原則を理論的・体系的に学んで、自分の中に技術と経営の2本柱を構築すれば、不安を感じることなくスキルアップできると思います。そのための理想的なプログラムがDBSには確実に用意されています。これから入学される方へアドバイスをするとすれば、企業派遣の話があった時は絶対にチャンスを逃さないでほしい。個人で入学される方も、必ず職場の理解を得てください。直接の上司だけでなく人事担当者にも相談し、アドバイスをもらうとよいでしょう。たとえ時間がかかってもその点はきちんと押さえておくべきだと思います。家族の理解も大切です。2年間、家族サービスがおろそかになることを理解してもらおうと努力してください。それなしに勉強を進めるのは難しいのではないのでしょうか。おかげさまでこの1年、順調に勉強を進めることができました。あと1年、人との関係を大切にしながら多くのものを得たいと思っています。



## interview 学ぶたびにクリアになる 経営という「多面体」

かのうけんいち  
狩野憲一さん

2年/個人/今出川キャンパス/経営全般の強化

勤務先は日本の伝統食品を扱う老舗メーカー。以前からチャンスがあれば、ビジネススクールで学んでみたいと思っていました。ビジネスの能力と仕事のグローバル性をさらに高め、その手段の一つとして英語のスキルアップもしてしまおうと考えたのが入学の動機です。DBSを選んだのは職場と自宅から近いことと、フレキシブルな履修形態、バラエティーに富む科目構成に魅力を感じたからです。

日本の伝統的食文化はとても多彩であり魅力的です。しかし広く世界を見渡したとき、これだけ多種多様な日本製品が出回っている現代に、これらの文化的エスプリが漂う商品は見かけないのが現状です。このような、非ハイテク財の付加価値を国際的に高めるにはどうすればよいか、どんな地域でどんなビジネスをするべきかを研究しているところです。専門家や資料の少ない分野なので勉強は大変ですが、会社も応援してくれていますし、温かく見守ってもらっています。授業料は確かに安くはありませんが、こういうこともあろうかとせっせと蓄えをしていましたので、投資だと思って納得しています。

### スキルアップに効果的な 実践的授業の数々

私は中小企業診断士の資格を持っており、会社では企画部門のマネージャーとして、広報から営業企画、人事・労務、法務から情報システム、製造・物流設備の改善までと実務を幅広く経験してきました。従ってDBSに設置されている科目のいくつかは既に基礎があり、国際関連を除けば個人的に目新しい科目はありませんでした。しかし、実際には1年間授業を受けて、期待以上の内容に満足しています。この1年で格段に

進歩したのはグローバルな視点ですね。前述の大きなテーマの実現には、まだ「これから開けるドアが見えてきた」という段階ですが、企業戦略の考え方などは国内ビジネスとそれほど変わりませんが、文化的な違い、地域の広がりとともにその複雑さは増します。異文化圏の人たちをどう組織に取り込むか、マーケティングはどんな方法をとるのか。そのあたりのフレームワークが粗く、太くできてきました。これに関しては「グローバルマネジメント」の授業が役立っています。授業は理論をベースとしながらも実務を意識していて、内容もバランスが良かったと思います。特に刺激的だった科目は「戦略的企業再生」。健全な経済活動が社会で維持されるために不可欠な企業再生を、できるだけ具体的に考察する授業です。講師はIBMを経て日本コンパックの元会長、現在は起業家の支援に力を注がれている村井勝先生。ゲストスピーカーの講演を含め、経営者としての豊富な実経験を生かした内容は普遍的な内容が次から次へと展開され、毎回非常に興味深いものがありました。他の科目に割りあてるべき時間を削ってまで、この授業の準備をしたほど熱心に取り組みました。

### 授業を通じて経営の全体像が見えてくる そして自分の道が見えてくる

この科目は8割近くが理論の紹介や事例分析で、残りはそこで浮かび上がった課題をどう実行に移すのかを、ディスカッションを通じて考えていきます。人材などの無形資産をどう扱い、育てるのか、組織が持つべき分析的視点とは何か、組織の歴史が持つ強みと弱みが現在にどのような影響を与えているのか、経営者とリーダーシップの役割とは何か。たとえば日産のゴーン社長は大きな成果を上げましたが、別の組織のトップになったとして、同じように成功するとはかぎりません。他のリーダーも同様でしょう。ある組織で実績のある人が異なる組織へ行き、同じリーダーシップスタイルが健全に機能する、なんてことはありえない。リーダーがそれをどの程度理解し、実行に移せるのか。つまりは事業を知り、組織を知り、経営者を知ると、その企業が何ものであるのか、どこへ行こうとしているのかが分かるのではないのでしょうか。

具体的には実在の企業をモデルとして取り上げ、成功例や失敗例を考察します。プロジェクターに映し出された財務諸表を見つ「この会社の経営状態をどう考えるか」、課題の文献中にあるトピックについて「あなたは思うか」という教授の問いかけから始まり、一人が意見を述べると別の学生が異なる視点を出す。そうやって毎回クラス討議が行われます。しかし、問題点を指摘するだけでは終わりません。最後は必ず「だからあなたならどうするのか」。当然ながら、数学のように一つの正解を求めることが授業の目的ではありません。各自が考えたこと、見出した疑問点を持って帰り自分なりの道を探る。そこに面白さがあります。ビジネスと学問の違いですね。

リーディング・アサインメントの量は多かったの

で準備は大変でした。学期末のレポートはさまざまな角度から評価されます。自分で選んだ実在企業について、自分ならどんな意思決定を下すのかという判断力と決断力、それを論理的に説明できる説得力、アイデアをひらめきのままで終わらず、実際に使うものとして構築するという意味での創造力。履修し終えて実感したのは、当然のことですが、ここで扱う内容は企業の変革にはすべて必要なんだということ。事業経営は一つの多面体のようなものだと思うですね。自分の持っていたものや授業を通じて学んだことを、その多面体に差し込むたびに、今まで曖昧だった理解がクリアになり霧が晴れていく。そして13回の授業を終えると、多面体全体が授業の前よりも透明さを増している。そんな感覚ですね。

### DBSでの学びを職場で役立て 後に続く人たちのための道をつくる

会社に勤めながら大学院で勉強するのは、やはり並大抵ではありません。最も忙しかった時期に勉強に費やす時間を計算してみたら、授業、グループワークや宿題を全部含めて1週間に45時間という数字が出ました。ですから毎日の昼食時間は必ず20分で終わらせ、後は本を読んだりプレゼンの資料を作ったり。地下鉄のエスカレーターを上がりながら参考書を読むことも。何もしていないのは歯磨きとバスタイムの時くらいでしょうか。忙しい社会人の中には課題をしなくていいと考える人がいるかもしれませんが、結局は自分に返ってくることであり、グループワークでは確実に仲間迷惑をかけます。ありがたいことに、どうしても勉強しないといけなくなっています。だから基本的にサボる人はいませんね。

講師と学生との関係がインタラクティブである点も気に入っています。質問はEメールで行う場合が多いのですが、先生方のレスポンスは速い。学生間のネットワークも着実に広がっています。「昭和40年会」「MOT研究会」などの怪しげな会もあります。一步間違つとただの飲み会でしょうけれど、情報交換と親睦の場として大いに楽しめる場だと思います。アメリカのビジネススクールでは修了後も大学院のメールアドレスがそのまま使え、ともに学んだ仲間と密なネットワークを保っていると聞いています。同志社にもお願いしているのですが、いつか実現するといいですね。

DBSで学んだ結果が評価されれば、私に続く人がきつと出てくるでしょう。会社ではビジネススクールで学ぶ社員のサポートを充実させること、この働きかけもまた私の役割だと思っています。MBA取得後は、引き続き事業の企画、提案を行ってこうと考えています。明確な目標を定める、課題と実効性のあるプロセスを明快に組み立てる、そして何よりも実行ですね。常に、自分にとって刺激的であり、面白い仕事のできる環境を作り続けたい。そのような姿勢が会社にとっても、関わりのある周囲の方々にとっても広く有益なことと信じています。



多様な学生と共にDBSの歴史を築いていく責任感と学びがいを感じています

なていしないますは  
立石泰輔さん

2年/個人/今出川キャンパス/幅広い分野から経営について学びたい

京都のメーカーで、もとは開発そのものに携わっていましたが、現在は技術開発部門のプランニングを担当しています。

会社は現在、これまで以上に技術を重視した経営を進めており、自社の強みであるコア技術をどう事業に結びつけていかに注力しているところです。従って、従来なら技術そのものをプランニングするだけでよかったのですが、今はその技術の事業化までを見据えた技術戦略の立案が求められており、幅広く経営についても学んでおく必要があると感じていました。また私は東京の大学で学び、企業での実務経験も関東や海外が中心であったため、関西にヒューマンネットワークを作りたいという思いもあって入学を決意したわけです。上司も気持ちよく送り出して、業務の分担においても職場の仲間が配慮してくれるなど、学費の負担以外は企業派遣と同じイメージで勉強させてもらっているのがありがたいですね。

### リーダーシップを多面的に学ぶ

1年目はとくに分野にこだわらず、幅広く経営について学ぶことができる科目を履修しました。どの科目からも多くの新たな発見がありました。なかでも「企業経営とリーダーシップ」という科目は、今まで持っていたリーダーシップのイメージを大きく変えてくれたという点で印象深いものでした。今はまだ管理職の立場ではありませんが、一度リーダーシップというものを体系的にとらえておくことによって、いかに周囲の人にやる気を持って気持ちよく働いてもらうかについての考えを、自分なりにきちんとした形で持っておきたいと思って履修した科目です。

私の持っていたリーダーシップのイメージは、ビジョンを示して周囲を引っ張っていく統率型のものだけだったのですが、この授業を受けることによって、リーダーシップは対応する相手によってさまざまな形で、柔軟性をもって示すことができることを理解できました。

実際に毎週の授業を受ける前に、個人やチームで実際の企業での実例をビデオで観て、それぞれの企業でリーダーシップがどのように発揮されているかを自分なりの考えを持って臨みます。授業は、先生からのレクチャーだけでなく、担当チームがグループワークで与えられた課題に取り組んだ結果を発表して、全員でディスカッションするというもの。私のチームではYahoo!のケースを観て、企業カルチャーや企業価値を創造する視点からリーダーシップを考えるという課題が与えられました。職場の働きやすさや働く人のモチベーションの高さは、企業がどんな考え方で何を価値と捉えて経営されているか、つまり企業カルチャーが大きく影響します。それをリーダーがどのように作り上げ、周囲の人をモチベートし、全体のパフォーマンスを最大

化するかについてのリーダーシップのあり方を念頭に、チームで課題に取り組みます。

私のグループは、京都の飲料メーカーの人事マネージャー、技術系マネージャー、IT系の起業経験者、企業での勤務経験のある学生というメンバー構成。チームでビデオを観て、それに対して自分自身がどう考えるかをディスカッションし、チームとしての意見をまとめた上で、その結果を授業でプレゼンテーションの形で発表します。毎回2チームずつの発表でしたが、発表も一方通行ではなく、常に受講者全員がインタラクティブであることを求められていました。先生や発表者から「このチームはこう考えたが、あなたはどう思うか」という質問が飛び、学生同士で議論になるなど大変緊張感のある時間でした。同時に、多様な考え方に触れることによって、リーダーシップを多面的に考察できた授業でした。

### グループワークの醍醐味とは

グループワークの面白さの一つは、構成メンバーによってその雰囲気が大きく変化する点にあります。当然その中で自分の立場や果たすべき役割も変わります。年齢も職業もさまざまなメンバーの中にあって課題を進めながら自分のポジションを見つけ、貢献できることを見つけていくという経験は、課題そのものとは別に、とても勉強になりました。今後は企業のプロジェクトも、企業内のメンバーだけではなく、ふさわしいスキルを持った人間をその都度集めて行うケースが増えてくるのではないかと思います。新しい環境、新しいメンバーで、待たずにプロとしての結果を求められた時にどう動くのか、そのシミュレーションにもなりうると思います。

「経営と戦略」という科目でのグループワークはとくに印象的でした。横浜から通うベンチャー起業家、エンジニア、営業マネージャー、そして学生と、本当に多彩なメンバー。皆さん議論好きなので、いつも意見のバトルになるのです。単に本から得た知識を論じるだけでなく、自分自身の視点からも議論できるメンバーが集まると、グループワークが断然面白くなります。それぞれのバックグラウンドによって発想の仕方がまったく違うので、「なぜこんな考え方ができるのか?!」と驚くこともしばしばでしたが、本当に楽しかったですね。忙しい人ばかりなので、海外出張先のアメリカからインターネットでミーティングに参加する人もいましたし、ビール業界に関する課題だったので、各自が海外出張の度に「勉強」と称してはビールを買ってきたり、取り上げたビールメーカーのビールをインターネットで注文したり、ビールの製造プロセスを理解するために工場見学したり。グループワークの充実度は、学生一人一人の資質や個性と、学ぶ意欲によるところが大きいのではないのでしょうか。

スタートしたばかりのDBS全体についても同様です。関西ではまだビジネススクールそのものの黎明期。会社を一から立ち上げるように、これから先生方、事務スタッフの皆さん、そして同じDBSの学生とともにDBSの評価と歴史を作っていくのだという責任感と学びがいは、今しか味わえない貴重なものだと感じています。

interview



### 財務や会計の観点で見るR&D

最近、メーカーの技術部門に携わる学生同士で自主的な勉強会を立ち上げました。技術にはそれぞれ企業秘密があり、センシティブな面もありますが、共通の課題を抱えてもいるはずなのに、これまでは交流する機会があまりなかったのです。半分は飲み会ですが、互いの抱えるトピックを持ち寄りてざっくばらんに話し、他社における取り組みや、自分の勤務する会社は他社の目にどう映っているのかを学ぶことで、この活動を互いの仕事に生かしていけたらと思っています。

一つの物事に対して多様な見方があることを学んだのは、DBSにおける大きな収穫の一つです。たとえば、これまで財務や会計の観点からR&D (Research and Development) を見る視点は限られていたのですが、学ぶことを通して得られた新たな視点は、すでに業務上でも大いに生かすことができている。またリーダーシップのあり方、人をモチベートするために何が必要かについてさまざまな考え方を知ったことも、今後の私のキャリアに大きく役立つと確信しています。

週3回の通学、その後のグループワーク、レポートなど、勉強と日々の業務を両立させることは確かに厳しい。職場や家族の理解も必要です。だからこそ自分の中できちんとプライオリティをつけて日々を過ごしたいのです。けっして安くない学費を自分で出しているからこそ真剣に取り組むことができているとも思います。残りの1年も充実したものにしたいと思っています。



interview 学術的理論と現実社会との間にあるものを、社会人との意見バトルを通して考えていきたい

かねだ まゆこ  
金田真由子さん

2年/個人/今出川キャンパス/企業の社会責任

学部を卒業後すぐにDBSに入学しました。

私は企業と市民社会・NGOとの協働などに関心があり、いわゆる社会起業家を目指して入学しました。DBSは一般の大学院と比べて授業単位数が多く、1年間は授業に精一杯という状況です。でも授業では、第一線で活躍している社会人学生と議論したり、共に一つの課題に取り組んだりすることによって、多くのことを学ぶことができました。とくにグループワークは、今まで考えたこともないようなことを考える貴重な機会。その結果、1年間でいろいろな方の視点からビジネスや企業について学べました。学んだ理論を現実の問題として議論する中で、自分なりの考えを築く第一歩を踏み出せたと思います。

「イノベーションと人的資源管理」という科目のグループワーク課題は、グループメンバーの誰かが勤務する、またはしていた企業内の実際のプロジェクトを材料に、そのプロジェクトで選定・配置された人材などが適切であったかどうかを検証するものでした。

私達のグループで取り上げたのは、メンバーの1人、40歳代の方が以前勤めておられた外資系IT企業の「米国で開発した製薬会社向けソフトウェアの日本仕様パッケージを製品化する」というプロジェクト。他に、20代の起業経験者、20代の女性会社員、韓国からの留学生、そして私という顔ぶれで取り組みました。

ところがグループワークを進めていくうち、私には納得できない点が出てきました。どんなスキルを持った人材が、どのタイミングでプロジェクトに参加するのが理想的であったかを項目化、数値化するスコアカードの導入を前提に作業が進められていたのですが、私としては、まずはプロジェクトの実態把握をもっと徹底的に行い、各スキルの項目化、数値化を精度の高いものにしなければやる意味がないのではないかという気持ちが大きくなっていったのです。

他のメンバーは「そこまでやらなくても」と感じているように見えたのですが、別の授業のグループワークで言いたいことが言えず悔しかった経験があったので、今回は絶対に納得いかないということを伝えようと、ミーティングではっきりと口に出しました。

するとその外資系IT企業に勤めておられた方が「セットアップしてあげるから一度話を聞いてきてはどうか」と、実際にプロジェクトのマネージャーだった方にインタビューする機会を設けてくれたのです。なるほどインタビューすると、いくら理想的なスキルをリストアップしても、採用するのは米国本社であるため、スキルそのものの認識にずれがあったことや、現実には何が起こ

ったかを具体的に知ることができ、トラブルにも適切に対処したということも理解できました。しかし同時に、トラブルは事前に想定すべきだったのではないのか、会社としてこのプロジェクトは成功とされたが、人員配置の点だけから見るとどうだったのかなど、新たな検討材料も見つかりました。理想的なあり方をしっかり考え、一方で現実をリサーチする。その両方を自分なりに納得できるまで行えたのは、私にとって非常に有意義な体験でした。メンバーにとっても感謝しています。

レポートにはインタビューの内容も盛りこみ、最終的には、このケースでは米国本社と日本のスキルに対する認識を同一にするためにもスコアカードを導入してスキルを数値化することが必要、しかし導入に際してはいくつかの現実的な課題があるという結論を提示し、先生にも高く評価してもらうことができました。

### 気負わず、気おくれせず、バトルしよう

DBSの社会人学生は、若い学生の意見に耳を傾けてくれる方も多くいますが、「現実に即して考えなければビジネススクールである意味がない」「何を言っているのかまったく分からない」と容赦なく言われることもあります。話し方によって主張が受け入れられたり受け入れられなかったりするというのも知りました。当初は、社会経験のある方たちからいろいろと吸収しようという気持ちがあったのですが、今ではもっと社会人と意見のバトルをして、理論と現実の世界の間を探りたいと思うようになりました。経験がないから分からない、知らないは言い訳。社会経験がなくても気おくれせず、逆に気負って理論至上主義に凝り固まらず、議論していきたいと思っています。私自身もまだまだバトルが足りないとお戒の念も込めつつ、他の若い学生にもそうしてほしいと強く願っています。

interview 「マーケティング」を追求することによって経営そのものが見えてきた

だてひろし  
伊達弘嗣さん

2年/企業派遣/今出川キャンパス/マーケティング

京都のメーカーで、液晶やプリンタ用部品などの薄膜デバイスを扱う事業本部の海外営業を担当しています。

企業からの派遣ですが、MBAの取得と同時に私個人として「マーケティングを極める」という目標を持って入学しました。仕事の中で自分なりのマーケティングに対する考え方をもち、採り入れてきましたが、もっと賢く効果的にできる世界があるのではないかと、最先端の理論を自分のものにするによってそれを追求したいと思ったのです。

企業で仕事をしていると「いつもこうしているから」と、過去の蓄積に頼りがちで、自分の仕事について「なぜ」「何のために」という視点で不足

しがちです。自分が携わってきた仕事の目的と価値を一度しっかり学び、Criticalに見直しておきたいという気持ちもありました。結果として、どの授業にも必ず、はっと驚くような何らかの気づきがありました。



自ら調べ、考えることで見えてくるものがある

「マーケティング」の授業を例に挙げてみましょう。第1回目の授業から「マーケティングとは商品を売るのではなく、人の心を動かすためにはどうしたらよいかを考えるもの」、つまりマーケティングこそが経営そのものであるというお話があり、とても印象に残りました。

毎回のように課題が出されました。たとえば「薄型テレビのポジショニング戦略を述べよ」という課題。私の場合はシャープを取り上げ、インターネット、本、雑誌などをあたり、シャープがどのような考えで、市場において薄型テレビをマーケティングしているかを自分なりに考察して発表したのですが、まとめる過程において、シャープは消費者の心の変化を考えたい製品作りをしているのだということが見えてきた。心の変化は時代や社会環境にも影響される。そして将来を見通し変化を読みリスクを取って、技術や生





**異分野から飛び込んだビジネススクール。企業人から刺激を受けて充実した日々を過ごしています**

はやまみちと  
早崎道人さん

2年/個人/今出川キャンパス/マーケティング

**設計事務所で、建築物の設計管理に従事していました。**

物づくりとは、数多くのプロセスを経たのちの、いわば最後の次元の仕事。そのもう少し上流に関わりを持ちたいと思ったのが入学動機です。たとえば設計の仕事で、デザインの良し悪しは数値に置き換えることができません。それに対する評価も水ものに近い部分があります。そのようなとき、より広い意味での説得力がこちらにあれば、さらに差別化された仕事ができるのではないのでしょうか。そのためには世の中の仕組みをもっと知り、マーケティング的視点を持つことも必要でしょう。今後日本の社会構造が変わり、建築の需要も大きな変化を迎えたと予想されます。そのとき設計事務所にいるよりは、設計事務所に仕事を出す側にいたい。そのためには経営の知識も必要だと考えたのです。私が会社を辞めて学業に専念したのは、定時に退



社できる性質の仕事ではなかったので、自分に対して中途半端なことをしたくなかったからです。大学院入学はこの1〜2年で考えを固めたことでしたが、充分ではありませんが何かのときのために貯金はしていましたので、授業料や生活費にはそれを充てています。

**ビジネス全体を学び  
企業人の合理性に学ぶ**

工学部出身で経済や経営に関する知識がなかったの、見るもの聞くものどれもが初めて。入学後の1年間は赤ん坊のように新鮮な気持ちでした。おかげで最近大きな話題になったM&Aの報道もすんなりと頭に入ってきます。学んだことがどんどん身につくという実感があり、毎日やりがいを感じています。マーケティングや会計などの授業についていえば、対象の大半は製造業であるのが現状ですが、私が目指すのはサービスマーケティング。今後はこの点に注力して学んでいきたいと思っています。

入学前にはもっと若い人が多いのかなと思っていたのですが、社会経験の長い方も多かったのは意外でした。皆さんモチベーションが非常に高いので、発表も内容の濃いものが出てきて活気がありますね。私の場合は今まで一部上場企業の人たちと話す機会がなかったものですから、そのような社会人学生から大いに刺激を受けています。もとより多忙なためか、彼らの考え方や行動には合理性やキレがあります。最初はここで自分がやっていけるのだろうかと不安になりましたが、皆さんからよい影響を受けて楽しく勉強しています。

グループワークを中心に固い結束が生まれ、学生同士の活発なネットワークが広がったことも私の大きな財産になっています。メールだけでなく、有志によるインターネット上のコミュニティも生まれました。仕事関係抜きの付き合いができるのは学生の特権ですね。社会経験や実務経験がないと内容を理解する

**interview**

のが難しい科目もありますので、学部卒業後すぐに入学するよりは、5年くらい社会経験を積んでからの方がよいのではないのでしょうか。3年程度ではまだ仕事の中で出合う事例数が少ないですし、何らかの大きな決断を迫られることも少ないため、強い問題意識があまり育っていないと思うからです。しかし授業では理論や知識よりも判断力、決断力が要求されるケースが多いので、その点では私のようにゼロからスタートした者でも十分ついていけるのではないのでしょうか。先生方は皆さん謙虚な方ばかりですし、学生の専門性をよく尊重してくださいますね。突然研究室を訪ねてもフランクに迎えてくださり、常にインタラクティブな関係が保たれています。

**さらなる明確化が期待される  
DBSの方向性**

授業の内容は予想していた程度には満たされていますが、入学すると欲が出ますから、DBSに対して新たな疑問や要望が湧いてきたところです。新しいスクールであるがゆえに、システムや方針がまだ定まっていない部分を感じますし、どんな人材を送り出したいのかというDBSのビジョンが私にとってはまだ不明瞭なのです。たとえば多岐にわたるコア科目は、ビジネスという幅広い分野の中で、もう少し何かに特化した内容であってもいいと思います。会計に強い人材になってほしいのか、マーケティングに強い人材を育てたいのか、MOTに力を入れるのか。多様性を持つ人材を育てるのもいいとは思いますが、大学院の2年間で学べることは限られていますので、「同社社のビジネススクールは何に強いのか」という問いに対して、今後はさらに明確な答えが求められるようになるのではないのでしょうか。

産設備への大きな投資を行う。当然のことかもしれませんが、自分で時間をかけて調べ、考える中で実感することがいかに貴重な体験であるか、社会人の方なら分かると思います。マーケティングとは作ったものを売るテクニクではなく、顧客のニーズを先回りして把握し、いかにそれを満たすかということ。差別化というリスクを取り、顧客価値を創造して初めて利益が生まれるということ。課題に取り組み、その結果を授業で教員や学生とディスカッションすることで、これらのことが本当に理解できました。そしてその考え方は、私が扱う産業用の製品においても同じなのではないかと、今おぼろげながら見えてきたところです。

**マーケティングは経営そのもの**

「コーポレート・ファイナンス」の授業を受けると、いかに株主価値を高めるかという考えを学びます。なじみのない考え方で最初は違和感も

覚えましたが、これもマーケティングの視点で考えると、株主の期待に応え、ニーズを満たすことが利益を創造する経営、つまり企業価値の最大化につながるということが理解できます。

人的資源についても同様です。従業員の労働効率の向上が前面に来るのではなく、まず従業員一人一人の仕事に対するニーズを把握し、満たす、つまり従業員価値を高めることがよりよい仕事の結果を創造する。これは「企業経営とリーダーシップ」の授業で学び気づいたことです。「マーケティングの概念は真に経営そのものである」というのが、さまざまな授業を体系的に履修しての実感です。「マーケティング戦略」という科目のテキストに「マーケティングはサイエンスであり、かつアートである」という言葉があります。情報を収集し分析することは重要ですが、それはマーケティングのある一面にすぎない。ビジネスはモノがするのではなく、人間が行うもの。マーケティングが扱うのは商品ではなく、人の心であり、それは経営そのものに通じる。

MBAが目指すものはこの言葉に集約されるのではないかと考えています。

**変化のためのエネルギーを  
与えてくれるDBS**

グループワークも刺激的でした。自分がまったく知らない分野の知識が豊富な人や「どうしてこんな発想ができるのか」と思うような意見を述べる人もいて、ミーティングはいつも議論のバトル。全員がグループに貢献すべきであるという厳しい雰囲気もあります。

1年を終えて思うのは、本当にここに来てよかったという一言。通学や勉強は確かに大変ですが、予想を大きく上回る有意義な時間を過ごしています。学びたいと思っている社会人は、会社とか自分自身とか、何かを変えたいと思っているはず。変化にはものすごいエネルギーが必要ですが、ここは変化するためのエネルギーを十分に与えてくれる場所だと思います。

講義で学んだ知識を教室の外へ出て、実際に自分の目で見て確かめるプログラム、それが経営戦略研修プログラムです。

## 韓国・ソウル

2004年12月19～21日、韓国・ソウルにおいて、現在の韓国経済と企業動向を学ぶ経営戦略研修プログラムを実施。第1日目は百貨店・量販店・商店街などを視察、2日目はソウル・ジャパン・クラブにてセミナー「韓国経済の現状と日本企業の戦略」が行われ、以下の講演会などに参加しました。

- ・「グローバル戦略とローカルオペレーション『強い、面白い、優しい会社』を目指して」  
ソウル・ジャパン・クラブ理事長、韓国富士ゼロックス(株)社長 高杉暢也氏
- ・「韓国社会とその経済の現状と近未来展望」産経新聞ソウル支局長兼論説委員 黒田勝弘氏
- ・「日韓の共生を目指して」KOTRA(大韓貿易投資振興公社)日本地域本部アドバイザー・元丸紅 小林直人氏

最終日は世界文化遺産の昌徳宮、ロッテワールド内の歴史博物館を見学しながら、3日間を振り返りました。

## 参加者レポート(抜粋・要約)

report かりや なおひろ  
仮家 尚宏

'98年に韓国政府は外国人投資促進法を施行したが、'00年をピークに'03年まで外国企業の対韓投資は、主要投資国である欧州、米国、日本とトップ3がいずれも実効ベースで大幅に減少傾向をたどっている。背景には中国企業が躍進するなか主要先進国が対中投資に力を注いでおり、また北朝鮮との政治的、軍事的な緊張状態が続いているというカントリーリスクがある。日本企業についてはさらに上記に加え、韓国に対するネガティブイメージが大変強いなどの要因が挙げられる。韓国におけるイノベーションの生命線である研究開発費は米国の20分の1、日本の9分の1にすぎず、中国とはほぼ同等である。韓国としては日本の技術力の高さと中国の低コストの間に板ばさみ状態になり、韓国の価値とは何かということに疑問が残ることになる。技術力の向上の速さを中韓で比較した場合も、研究開発費という観点から考えると圧倒的に韓国が不利な状況にあると言える。'98年、韓国の経済危機の際、富士ゼロックスの高杉氏は経営状態がどん底にあった韓国富士ゼロッ

クス(株)の社長として赴任、抜本的経営改革を行った。氏はトップの方針を明らかにし、常に社員と対話をする機会を持つようにしている。経営状態の圧迫度を社員に理解させ、解決策を社員と会社が一緒に考える必要性があったからである。そして何よりも、強く(ROE)、優しく(社会貢献)、面白い(顧客満足)という確固たる経営哲学を氏は持つ。他社が代理店ビジネスで価格による差別化を打ち出しているのに対し、富士ゼロックスは700人の営業マンの直販による差別化戦略を行っている。そこにあるのは、より顧客に近いところでニーズに応えることによって利益を生み出し、その利益を社員の教育にあて、さらに顧客を満足させるという循環を生み出すことにより、韓国の国力自体の底上げを図るという信念である。韓国で日本企業が成功する要因は、韓国人の自尊心の強さ、人と人との距離、科学的思考よりも直感による行動、楽観的である点などを知ることにある。そしてこれらを把握したうえで日本の経営を韓国風アレンジし、韓国のよりよい未来をつくるという情熱をもって取り組むことの重要性を学んだ。今後は、日本も韓国の長所は認め、学ぶ姿勢が必要であり、そのような両国の姿勢が今後の日本と韓国の競争、競合の原点であると考えている。

report たばた たかし  
田畑 敬

中国の大躍進を見るとき、果たしてこれから韓国の生きる道はどこにあるのかに興味を抱き、今回の研修旅行に参加した。ガイドさんは今の韓国内は深刻な不況にあると言っておられたが、韓国滞在中それを身近に感じ取ることではできなかった。ロッテ免税店では韓国人も多数買い物をしており、郊外のショッピングセンターも盛況だった。おそらく韓国の若者は、もっとファッションブルに生きたいと思っているのではないだろうか。私がかつて取引したハンセムという韓国のキッチンメーカーはデザイン性を前面に押し出して全世界に進出している。サムスンもデザイン面において、アメリカではソニーなど日本メーカーよりも高い評価を得ている。パブリココレクションに進出しているデザイナーも数人いるのが現状である。2日目の講演会では、高杉氏の韓国富士ゼロックスにおける経営戦略のお話が印象的だった。氏の根底にあるのは社員との間に距離を置かない徹底したコミュニケーションと、何かを成し遂げようとする彼自身の情熱。私はこの2つがリーダーシップにおける世界共通言語だと確信した。DBSの授業でMBWA(Management By Wondering Around)というリーダーシップスタイルを学んだが、氏は三現主義のなかの現場主義において、まさにこのMBWAを取り入れている。黒田氏の講演では、韓国内では反企業感情(半財閥感情)が強いというお話が印象に残った。財閥やその社員のステータスが高いゆえに、財閥に属さない人は賃金も安く苦しい生活を強いられている。この財閥偏重が続けば一般庶民の不満が爆発し、韓国内がかなり危険な状態に陥るような気がしてならない。小林氏の日韓共生の話については、やはり韓国は日本と手を取り合っていなくては生きていけないと思う。'05年中に日韓FTA交渉を終了することが日韓首脳会談で確認された。今後は更に中国も巻き込んだ日中韓FTAを実現させる必要があると思う。日本・韓国・中国がそれぞれのメリット、デメリットをうまく補いながら発展させ一つの連合体が完成すれば、EU、アメリカに十分対抗できるのではないかと考える。そのためには日中韓の、特に若者の人的交流が一番重要なポイントではないかと考える。私の今回の研修旅行のテーマ「韓国の生き残る道」は日中韓連合に落ち着いたようだが、韓国の影の部分のをぞくことができなかつたのが残念である。今回の研修旅行のもう一つの収穫は韓国に対する知的好奇心がますます沸いてきたことにある。韓国、中国の定期的訪問観察を今後の私のライフワークの一つに加えたい。

2005年3月12日～13日、1泊2日で「おぶせセミナー」を実施し、「日本文化発信の町」「日本文化再発見の町」として脚光を浴びる長野県小布施町を訪問。文化施設見学、講演会、懇親会を通じて、おぶせ発の経営・マーケティングの実践に学ぶ研修が行われました。

## 実施報告

report はやし ひろしげ  
教授 林 廣茂

千曲川流域に広がる小布施町は人口1万2000人の町でありながら全国ブランド化に成功し、活発な情報発信を行いながら、現在年間120万人もの訪問客を受け入れています。ここで町おこしのリーダーシップをとっているのが、創業250年の造り酒屋を再建した榊一市村酒造場代表取締役兼小布施堂代表取締役、市村次夫氏。「企業経営とは利益とは違う別の価値を生むものである」という信念のもとに「企業の自己実現」を実践する市村氏の経営哲学は、高い志と無私の心、社員と喜びを共有してこそ企業は活力が持てるという強い意志に支えられています。氏の講演「企業経営・企業再建を超えて」では、町おこしと企業経営を、自社から町へ、町から自社へというインタラクティブな視点から語っていただきました。

日本たばこ産業(株)たばこ事業本部副本部長・江並健一氏(同志社大学卒)からは、グローバル・マーケティング実務経験をベースにした講演「JTのレイノルズ買収を中心としたグローバル展開」をいただきました。氏はJTによるレイノルズ海外事業部門の買収後、アジア地区担当副社長としてスイス・ジュネーブのJT International本社で3年間勤務。氏のJT国際展開は、自社ブランドを育てながら国際展開を図るという手法の限界を見抜き、グローバル・ブランドを買収してそれらのブランド力を磨き上げ、シェアを拡大する戦略を推進するというものでした。JTのケース・スタディは、自動車、電気・電子などの機能的・技能的製品分野以外の文化的・心理的製品分野において、日本企業がグローバル企業に成長するための戦略オプションを示していると考えられます。

小布施での2日間を通じて、技術論ではない経営論、マーケティング論を優れた実践者から直接語っていただいたことは、学生にとって貴重な経験となったに違いありません。

## 参加者レポート(抜粋・要約)

report みかも なおき  
美甘 直樹

私が小布施の町おこしに感じた特徴は、特産物、建物、歴史をうまく生かした文化の創造である。特に象徴的だったのは「小布施セッション」である。アメリカ人であるセーラ・カミングス氏が企画したイベントだが、民間企業が主導する町おこしらしく、企業のメセナ活動と町おこしをうまく融合させた取り組みとなっている。市村社長も、企業が公的活動の一端を担うことで存在価

値を示す必要があるとおっしゃっていた。また、「小布施セッション」の目的であるサロン文化の主宰と展開は、市村社長の祖先でもある高井鴻山と葛飾北斎の関係に倣った活動であり、歴史的にも意義深いと感じる。つまり古い町並みを保存することで、歴史的文化を継承するだけでなく、建物や文化の歴史を活用することで、現代に新しい文化活動を生み出していることが小布施の町おこしの特徴ではないかと感じた。

日本たばこ産業の江並氏の講演で印象に残ったことは、基本的には商品が第一であるということ。どれだけ費用をかけてマーケティング活動を展開しても、品質の伴わない商品は消費者に受け入れられない。JTのRJRIの買収後の取り組みからも、改めて感じ取ったことである。

しかし品質面でクリアできれば、タバコという商品は非常にブランド力に頼った商品であるという事実が理解できた。江並氏によると、喫煙者はブランドがなければ自分が何を吸っているのか認識できないという。この商品特徴に、9400億円もの巨費を投じて企業(ブランド)を買収する意味がある。世界に通用するブランドを作り上げるには、巨額の費用と長い時間が必要となる。それを考えれば、9400億円の投資は順調に償却できているとの話であった。

最後にJTの企業戦略として腑に落ちない点が1点あった。今後のJTの非タバコ事業への取り組みである。タバコが嗜好品である以上、先進国の嫌煙化は世界のタバコ産業にとって大きな痛手であり、当然JTの事業構造にも大きな影響を与えるはずである。しかし、この問題に対するJTの取り組みは決して積極的とは言えないようである。JTのHPを見ると食品・医薬品をタバコ事業に次ぐ柱に育てたいようだが、江並氏によると現在のところ売上・利益とも影響力はほとんどないようである。江並氏の話にもあったように、タバコ産業は世界的に公社が多い規制産業である。JTには民間企業が持つ危機本能力が少し足りないのではないかと感じた。

地域とその名産品がセットとなった「○○○と例えば、△△」(ポジショニング)という図式が顧客の中に描かれる場合、多大な努力を要する「顧客への認知」という作業が不要なため、そのモノ(場所)はブランドとして成功する可能性が大いにある。「小布施といえば栗」という小布施堂の栗羊羹の場合も、組み合わせは非常に明確だが、ただそれだけでは事業の持続は困難であろう。

そこで市村氏は「大量生産・大量販売」ではなく「高品質・稀少販売」という戦略をとったが、氏が再確認された小布施の資産(価値)である「歴史」「自然」「伝統」は培うのに時間を要する分、壊すことも当然困難である。そこに現れたセーラ・カミングス氏はアメリカ人であるがゆえ、小布施の分かりやすい魅力(「栗」「葛飾北斎」)ではなく、小布施のもつ「雰囲気」自体に惹かれたのではなからうか。それは町の美しさであり、人の優しさであり、食べ物のおいしさであったと、私自身小布施を訪れて推測する。

「栗」「葛飾北斎」「歴史」「自然」「伝統」、これらの個々に支えあっているブランド要素をうまくミックスするだけでは、日本のある程度の観光地との差別化は難しく、強いブランドにはなり得ない。しかし、これらの観光地に揃って欠けている要素があった。それが「新鮮さ」である。

セーラが小布施に感じた魅力、彼女の感覚がそのまま小布施の「新鮮さ」となり、小布施に新たな息吹を吹きかけた。モダンデザインと古来の建築が融合した料理店「蔵部」などは、新鮮なギャップを感じさせてまさにその象徴である。しかし忘れてならないのは、その質の高さである。小布施のブランド要素をフルに活用し、その要素を「上質」「高品質」「本物」という「雰囲気」で共通させたことが功を奏し、現代に通用するブランドになったのだ。

しかし、現在の小布施の武器である「雰囲気」とは非常に曖昧なものであり、商品単体のマネジメントよりも非常に困難であろう。「小布施ブランド」の将来を左右するヒントが、町をあげての整備活動にみられると私は思う。「空間・建物が、人と人とのコミュニケーションツールである」という市村氏の言葉を、そこに生活する人々までが自覚し、町ぐるみで「小布施ブランド」の維持、発展を図っている小布施が地域ブランドとして強いのも、なるほどどうなずける。



「蔵部」にて



## 公開経営戦略セミナー

DBSでは、卓越した経営戦略を実践しグローバル競争を勝ち抜いている国内外の企業の実践ケースを紹介することにより、経済界で活躍される皆様に今後の経営上のヒントや示唆を得ていただければと、『公開経営戦略セミナー』を開催しております。講義録は、DBSホームページ(<http://bs.doshisha.ac.jp>)で公開しています。多くの方のご参加をお待ちしています。

### 2004年度実施セミナー

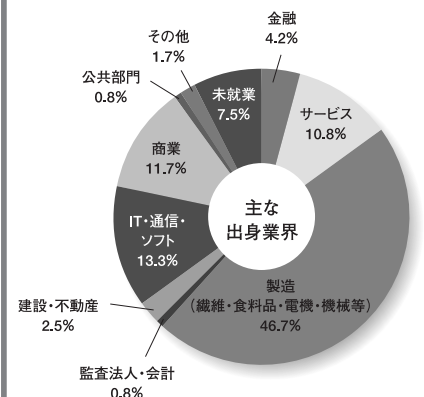
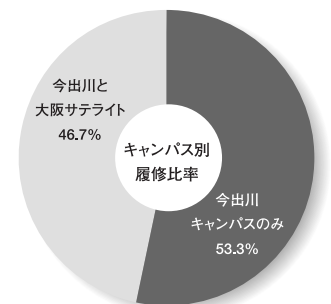
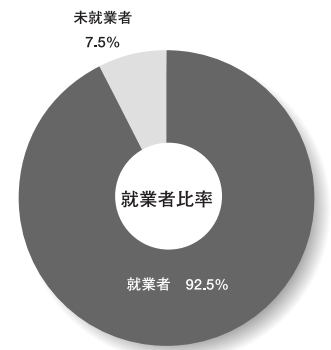
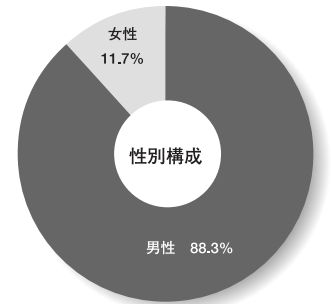
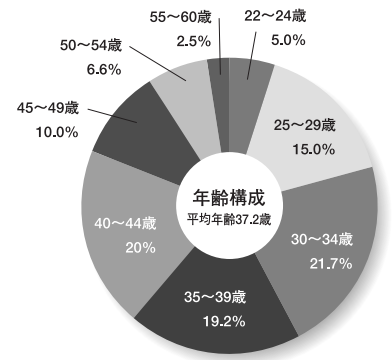
- 第1講 (3回シリーズ)「トヨタ自動車(株)のマーケティング」金子達也氏  
(トヨタ自動車株式会社 国内企画部長)
- 第2講 「成功企業のIT戦略」ウィリアム・V・ラップ氏  
(ニュージャージー工科大学マネジメントスクール教授)
- 第3講 「日米ビジネスコミュニケーションの課題」ロッシェル・カップ氏  
(ジャパン・インターカルチュラル・コンサルティング社社長)
- 第4講 「自動車産業におけるサプライチェーン：米国自動車メーカーの課題」マイケル・S・フリン氏  
(Director, Office for the Study of Automotive Transportation, University of Michigan Transportation Research Institute)
- 第5講 「宇宙の産業化をめざして：JAXAと東大阪の取り組み」  
石塚 淳氏 (宇宙航空研究開発機構 (JAXA) 産学官連携部長)  
内藤勝美氏 (JAXA関西サテライトオフィス宇宙コーディネーター)
- 第6講 「経営における知的財産の意義」澤井敬史氏  
(NTTアドバンステクノロジー株式会社 知的財産事業本部長)

## オープン授業

京都にはユニークな事業展開を行う企業が集まっており、その個性のある経営手法により「京都型企業」「京都式経営」と呼ばれています。DBSでは、これら企業の研究をととして「京都発の京都ビジネス論」を構築する新たな試みをしており、そのひとつとして京都型企業やベンチャー企業の経営者を教壇にお迎えし、経営哲学などを語っていただいています。この授業は一般にも公開されており、申込方法など詳細は随時ホームページでお知らせしています。5月の実施済み授業および6月の開催予定授業は以下のとおりです。今後もさまざまな京都型企業の経営者等にご講演をいただく予定です。ご期待ください。

### open lecture series

- 5/7 京都=日本の心を売りまひよ! 茂山あきら氏  
(狂言師)
- 5/14 文化の衝撃-21世紀グローバル化と伝統産業の活性化- 細尾真生氏  
(西陣織 株式会社細尾代表取締役社長)
- 5/28 CG友禅の可能性-アテネ五輪シンクロ水着制作の裏舞台- 川邊祐之亮氏  
(友禅 有限会社ジャパンスタイルシステム社長)
- 6/18 講演タイトル未定 福井正憲氏  
(製茶 株式会社福寿園代表取締役社長)
- 6/25 ニッチトップをめざした経営戦略 片岡宏二氏  
(先端レーザー 株式会社片岡製作所代表取締役社長)



N=120