

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

特集 / DMSとUCLAアンダーソンスクール共催による
国際コンファレンス

トピックス / 上海ビジネス事情 1
用語辞典 / 賭け金保管人って何のこと？
インタビュー / ムーア・ストラテジック・レビュー・パートナーズ・ジャパン
マネージング ディレクター 矢森 猛夫

発行：同志社大学マネージメントスクール
企画・編集：ナビプランニング

2003.1.6

第2号

特集 DMSとUCLAアンダーソンスクール共催による国際コンファレンス

「21世紀のグローバル・ビジネス」

新しいマネジメントの探索



Doshisha Management School and The Anderson School at UCLA Joint Conference
Global Business in the 21st Century:
Building a New Management Paradigm



2002年11月1日、

同志社大学マネージメントスクール(DMS)とUCLAアンダーソンスクールとの
共催による国際コンファレンスが国立京都国際会館で開催されました。

企業のトップマネジメント、労働組合代表、アナリスト、経済学者など、
現在、ビジネスの第一線で活躍されている方々による基調報告とパネルディスカッションは
日本経済再生への貴重なメッセージとして大きな価値を持つものでした。

DMSの活動の一端をご理解いただくために、WILDROVERの誌面にその要旨を再録し、
会議の片鱗をお伝えしたいと思います。

基調報告(要旨)



三洋電機(株)
代表取締役会長兼CEO 井植 敏氏

製造業から創造業へと
転換しなければ
日本は中国や韓国に勝てない

現在、中国や韓国に於ける企業の人材教育は大きく変化している。中国の家電メーカー、ハイアールでは、ペンシルバニアのモートン校と共同で新しい人材管理システムを開発している。企業のバランスシートを個人まで分解していき、PLやキャッシュフローと併せて個人レベルの評価システムに落とししていくという制度をとり、それにより社員のやる気を起こさせていく。自由主義の中の一番進んだシステムを、中国は既にとっているのではないかと。また、韓国のサムソンの社員に対する訓練は凄まじい。入社して1ヶ月間は、毎朝5キロのマラソンの後でトレーニング、いわばアメリカの海兵隊の訓練のようなやり方で忍耐力と知力を養っている。社員の採用に関しても、技術系の大学卒は、世界の有名大学で、ベストテンに入っている人しか採用しない方針をとっている。現在1400人のドクターと、350人のMBA取得者が居る。中国の企業でも世界中の情報を集めている企業は非常に生産性が高い。これらに対して、日本の企業はどうすればいいのか?従来型の日本の製造業の在り方では絶対に勝てない。日本は製造業を捨てて、創造業に変わっていくべきで、新しいものを創造していく会社に転換していくことが大きなテーマであろう。創造業というのは、社会

のニーズ、またお客様の生活者のニーズをしっかりと掴んで、それに企業哲学を組み合わせながら、製造業から創造業へと変化していく。そのスピードが今、問われている。人材教育については、この10年間は自己責任に於いて自分を磨きなさいという方針を採ってきたが、これには甘さがあった。もっと執念を植え付けることを考えねばならない。韓国のサムソンでは、ソウルの寒江を対岸まで泳いで渡れなければ部長にはなれない。流れる河を横断する体力・気力、泳ぎ着いたときの気持ち・執念、これが事業に役立つのだろう。私の会社で、目の前の淀川を泳いで渡れなければ部長になれないと言ったら、誰も会社に残らないのではないかと。日本全体にそういう執念が欠けてきている。こういった執念を持たない企業は韓国や中国の企業と本当のコラボレーションが出来ない。この執念に併せてスピードである。昨年、ハイアールで「馬上行動」すなわち馬の上に乗って行動するというスピードが大切なんだということを教えられた。今年行くと見ると「日新」という言葉が社内に貼ってある。毎日毎日新しく変わっていく。それが目に見えるくらいの勢いで変わっていているのが、今の中国ではないか。執念とスピードこそがこれからの大きなテーマである。



アートコーポレーション(株)
代表取締役社長 寺田千代乃氏

従業員と一緒に
構造改革を推進

今年わが社は26年を迎えた。第2の創業ということで従業員と一緒にやって行な

た構造改革についてお話ししたい。創業以来、右肩上がり成長してきたが、93年94年、初めて2年連続で280億という売上目標を割る年が続いた。手の届く目標に下げて、自信を回復しようという話も出たが、目標とは手を伸ばして届かせるものである。どうせやるなら300億という大きな目標に挑戦しよう、と店長会議で呼びかけたら、彼らは「やりましょう」と力強くいつてくれた。自分なりにいろいろ改革をしているつもりだったが、それが末端まで届いているのだろうか、という懸念もあり、まず「現場を知ろう」と、私を含め、役員や普段会社にいる幹部がお客様のところへ営業マンと同行した。これには全国の情報が採れるという利点もある。私の名刺を見たお客様が、「アートコーポレーションって、アート引越センターと同じ会社なんですか?」と言われた。元々わが社は「アート引越センター」ということでスタートしたのだが、他の仕事もやり出したので、「引越し」という文字が入っているとカテゴリーが狭くなる、と社名を変更した。それ以降CMIは「アートコーポレーション」となり、それまで少しずつ増えていたお客様からの電話が減りだしていたのである。顧客の目線が大切といつも言い、どうすればお客様に喜ばれるか考えていたつもりであったが、引越しを考えているお客様にとって「アートコーポレーション」よりも「引越しセンター」という名前の方が良かったのだと気がついたことは大きな収穫だった。もう一つの収穫は会社の幹部と営業マンとの対話が増え、コミュニケーションが良くなったことである。幹部が同行すると、現場の人たちが監視されているように思うのではないかと懸念していたのだが、むしろ社長や役員が自分の仕事を見ていてくれると喜んでくれた。300億の目標を立てた時に、支店毎に目標を設定した独立採算制度を導入した。目標を達成すると、ボーナス時にもう一度ボーナス、即ち目標達成の報奨金がもらえる制度にした。支店長の報奨額は私が決めるが、従業員の報奨額は支店長が決める。この制度が管理職を大きく変えた。今までも、支店長じゃなくて社長であると思えば経営者の感覚をもって仕事をして欲しい、と言ってきたが、目標を達成した時にはインセンティブがきちっとあるということが彼らを変えた。この年の売上目標の達成は306億であった。

午前のセッション 「企業の構造改革と再生」

それ以来、毎年増収増益を続けている。目標以上のものでもやれば出来る、という成功体験と達成感が従業員に大きな自信をもたらした。それ以後も改革に次ぐ改革を続け、いろんなサービスメニューを作ってきたが、最先端の人たちがそれらのメニューを実行に移すスピードがものすごく速くなった。報奨金の効果もあるだろうが、それ以上に信頼感が大切だということを痛感した。



京セラ(株)代表取締役社長
西口泰夫氏

地球規模の構造的変化に対して 創造的に対応していかなければ ならない

ベルリンの壁崩壊以来、世界に大きな変化が起こっている。冷戦構造を構築していた共産主義・自由主義という二つの陣営からソ連を中心とした共産主義が崩壊していき、アメリカを中心とした自由主義が世界の一極の中心にある。これに伴い、政治や社会などあらゆる面でグローバルスタンダード化が速いスピードで進んでいる。例えば中国は15年前と今を比べると、全く根本から変わった。今、最も資本主義が浸透しているのは中国。むしろ日本は社会主義といっても間違いではない。このことが経済の世界にどう影響しているか?日本の労働者と比較して、30分の1という低賃金の若い優秀な労働者が大量に資本主義経済に組み込まれてきたということである。これらの労働者が、世界の工場といわれる中国で、大量に良い品質のモノを安く作るという仕事に加わってきたために、日本に一気に中国製



の衣料・雑貨・生鮮食料品などあらゆる商品が入ってきた。現実的どころでグローバル化という波が押し寄せてきている。バブルの崩壊によって、日本の全てのところで自信が喪失したのが、失われた10年。この間、アメリカからグローバルスタンダード、というかアメリカンスタンダードを強要してきたから、自信を喪失している日本は言われるままに従ったというのがグローバルスタンダード化が進んだ背景だろう。私は日本人というのは特殊だと思う。いい面もたくさんあるが、悪い面を言うなら、世界規模の変化に対して非常に対応力のない国民性を持っている。自分が望んでいないことが振りかかってくることを災害と言うなら、日本人は構造変化というものを災害としてとらえ、しかも災害に対して一過性の感覚を持った国民である。日本の主な災害というのは地震や台風であり、その最中さえ我慢をすれば、すぐに治まることに慣れてきている。アメリカの母体でもあるヨーロッパの国民というのは、イスラエルとパレスチナの紛争を見ても、何千年という時間の中での戦いをずっと続けている。今、日本の政治・経済・社会に起こっている現象というのは決して一過性ではなく、今後何十年、何百年続く大きな構造変化によって生まれた現象である、という捉え方が必要だ。意識を変えなければ知恵も生まれてこないし、対処する創造も行動も生まれてこない。これは一過性のものではなく地球規模で起こった構造変化であり、元に戻すことは出来ない。この構造変化を受け入れて、対処していかなければならないと考えることが今、

一番必要だと思う。構造的変化から起こった現象を根本的に見据え、創造的に対応すること。対症療法ではなく、根本的に対応していくことが必要だろう。特に企業に於いて、トップだけでなく、多角化している事業をマネジメントしているリーダーの一人一人が、今言ったような考えを持って、自分が今発想している事業をどう創造的に展開していくかを絶えず考え、具体的に明確にして、行動し、創造的に物事を進めていかなければならない。



UCLAアンダーソンスクール
教授 デビッド・ルウイン

将来の経営者は、
創造的な考えを理解する能力と
ビジョンを持たなければいけない

今世紀初頭から、この100年間を振り返って見ても、世界的な経営についての考え方

は大きな変化をとげている。その時代時代において重要だと思われる概念がどんどん変わってきている。それに合わせて経営手法も変わってきた。その中であるものは残り、あるものは消えてしまったが、それらの歴史を知ることで時代に適合した経営手法が初めて分る。

何故、あるものが残り、あるものが消えてしまったのか、その鍵は広い意味での能力である。環境にどう適応するか、企業経営を行っていくための素質、それを支える知識だとか、かなり総合的な能力が必要とされる。

現代の経営で必要とされているのは、組織のアラインメントだろう。従来は各部署で独立しており、経理は経理、人事は人事、営業は営業と、それである程度はうまくいった。今はもうそういう時代ではない。経理的な能力を持った人間が人事管理を行うとか、営業を行うなど、組織間の連携を図ることが重要である。お互いにそのニーズを合わせていくことによって、戦略が初めて実行できる。内部組織のみならず、さらに企業と企業の連携、そういうものをも重要視しなければいけないようになってきている。いろいろな企業の例をみても、企業自身も非常に大きな変化、突然の変化に直面してきたことが分る。そしてその変化のペースがだんだん速くなってきている。今日では革命的な変化のサイクルも非常に短い。こういった例から引き出せる教訓として、能力のある若い人に伝えておきたいことがある。

環境がどんどん変化していく中では、新しい状況に対応していく能力は多分若いの方が優れているだろう。だが、歴史的に存続

している企業であればあるほど、企業が持っている文化なり、企業が培ってきた体制を全部壊して、新しいものに対応すればいいかという、そうではない。

古いものを基盤として新しいものにチャレンジしていくことが大切である。そうすると、若い人たちは、既存のものを古い人たちから学ばなければならないし、古い人たちは変化に対応するというのを若い人たちにある程度まかせなければならない。そういう調整をうまくやらないと、企業は激しい変化には対応できない。既存の企業が新しいことに取り組んでいく時に、それに対応できる能力を企業家精神と呼ぶとするなら、それがどこに在るかということを見極めることが重要だ。それはどこか特定のところに在るわけではなく、ある意味ではどこにでも在る。組織の中に在る企業家精神をどうやって掘り起こしていくかが重要である。組織を運営していく時、いろいろな分野の能力を持った人材がお互いに影響し合い、様々なトレーニングを経た中でリーダーに育っていく。それに貢献できる人材というのは企業にとって資産である。資産である人材に対しては十分な投資をしなければならない。それはリターンとして必ず還ってくる。インターネットの例でも分るように、創造的なものが出現した時点でそれが有効かどうか直ちに判断することは難しい。しかし、現状を的確に理解し、そこに出てくる創造的な考え方を理解する能力と、それば将来どのように発展するかというビジョンを持たないと、将来の経営者にはなれない。その能力は個人としては難しいかもしれないが、組織として人的な資産を活用することで補えるだろう。

パネルディスカッション(要旨)



司会:大久保隆DMS教授
以下発言者敬称略

いかにして創造型の人材を育てていくか

大久保 「企業の構造改革と再生」というテーマは大きな内容を含む。企業再生を推進していく重要な要素は人である。焦点を絞って、企業の中でいかに人材を活用していくか、育成していくかについて議論をお願いしたい。また創造に焦点を当て、いかに創造型の人材を育てていくかについても触れていただきたい。井植 創造できる社員を作るのは非常に難しいが、常に好奇心を持って物を見る習慣を付けていくことが大切。同業他社を見学した時でも、悪い所を見て、良い所を見逃してくる風潮が多い。常に新しいことを自分の目で発見していくことを訓練することが重要だ。寺田 当社はサービス業だから、いろんなアイデアは全部お客様のところにある。いろんな提案や自分でこういうことをやってみたいと言う人には必ずチャンスを与え、一生懸命にやって失敗した場合には再挑戦する場も与えている。

西口 創造とは、物事の本質を素直にとらえること。もし自分が、ある事のある方向に向けなければならないとするなら、その目標に向かって、意識を変え、知恵を浮かべ、知識を使い、持てる能力、行動力をもって物事のある方向に向ける、変化を起こす、実現する。そういうことが創造だと私は考えている。

ルウィン 一つのガイドラインが出てきたと思う。それは創造性をどう刺激するかということだ。私が非常に驚いたのは、日本の大企業



午前のセッション

「企業の構造改革と再生」

のトップが、創造性のあるインプットというのは海外から学ぶことだ、と言われたことである。70年代80年代にアメリカ企業が日本にやってきて、チーム編成だとか、高品質だとか、日本の奇跡ということ学んだ。海外から学ぶという、企業にとって変化することは非常に重要である。寺田さんがセールスに同行した話を聞いたが、トップと従業員の関わり方が、お客様の行動とか満足、忠実度につながっている。これは非常に重要で創造的だと思う。西口さんの話で、従業員に対して早い段階から損益の責任を味わせると、彼らが狭いテクニカルな仕事をしているだけでなく、より幅の広いビジネスの視点で見ることが出来る。非常に实际的だ。私自身の組織で言うと、大学やビジネススクールの殆どが創造的能力を独占しようとして、あまり合併をせず、独自にやることが多い。もっと大学間でパートナーシップがなされるべきではないか。UCLAと同志社でやっている協同作業は、創造性につながると思う。

大久保 経営者が創造ということにはっきりした概念を持っていても、企業の中で、構造改革や組織改革を推進していくためのコアになる人材を具体的にどのように育てていくことが可能なのか、その辺が現在の企業経営の大きな鍵ではないかと思う。それについての考え方についてご意見を。

井植 日本の大学の教育の在り方について、新しい方法を探していかなければならない。私の会社で新しくオーナーマインドを持った社員を、一般の正規社員の170%から200%の高給で採る制度をやっている。入社時から一人一人の目標が明確化されていて、それに挑戦していく。企業がこういう制度を採ることによって、大学の教育の在り方も変わってくるのではないかと。

寺田 今期初めて支店長に手を挙げる人を募集した。その中から、年齢も若く、副支店長の経験も無い18名の人を支店長にした。努力したが目標が達成できなかった場合でも、元の営業に戻すのではなく、ランクを下げて支店にまわすというシステムだ。

西口 創造的な人材が基本的に評価されるシステムが集団に必要なだろう。当社に於いて1年前から、物事を創造的に見て、変えるべきところは勇気を持って変える。それが成長に繋がっていくということで、クリエイティブ、グロー、CCGアクション活動を全社

運動としてやっている。

ルウィン 新しい人を雇う場合、トップ大学のトップの学生を雇うということだけでなく、大多数の会社では秩序とコントロール、スタンダードを満たすことも重要。しかし、創造性への刺激を求めらば、5人の内、1人はリスクを避けない人を入れた方がうまくいかもしれない。



大久保 構造改革なり組織改革を進めていく上で、伝統的な企業文化に対する破壊的創造というものを企業内部できちと認めていく環境づくりが必要だろうという印象を受けた。企業の中で人を評価する時に評価の仕方、評価の結果がいかに透明であるかが非常に重要だという気がする。その辺りについてご意見があれば。

西口 アメリカにはストックオプションシステムがあって、トップは大変大きな報酬を手に入れる。リーダーシップをとってこられた方は大変素晴らしい能力をもち、会社を急成長させてきた。それで我々が考えもなかったような大きな報酬を得てきた。その結果、表面的に成功という結果を残すために粉飾決算という不正を働いた。そういう能力だけではいつかは破綻する。能力を制御する人格というものの方が一方で絶対必要だ。

井植 私どもの大きな企業文化は、社員を大切にしていこうということであり、最近では従業員をアソシエイツ、仲間という言葉に変えた。我々は戦う仲間であり、戦えば必ず勝つ仲間である、その後には必ず幸せがやってくる、という仲間になっていこうというのが会社の企業理念であり、日本だけでなく、世界中のサンヨーグループも、そういう考え方で対応していこうとしている。

アーカンソー州に我々のカラーTVの会社がある。1977年1月にスタートした時、私は皆

でがんばって必ずカラーTVではアメリカでナンバーワンになろうと、言った。昨年アメリカでナンバーワンになれた。そこに勤めているブルーカラーの人たちは、1977年に採用した時から辞めず、殆どの人たちが今も仕事に就いている。平均年齢は60歳を越えてしまった。彼らの特長は何かというと、愛社精神である。ややもすると人事問題では一部の人の話に

なってしまうが、全般的に見ると、MBAのようにレベルの高い人たちがかりでない、その仕事仕事に対して責任をもっている人達が「戦う仲間」である。我々の企業哲学がアメリカで立証できた。

海外の工場には、その国の国旗と日本の国旗が掲げられている。アメリカでは星条旗を掲げる時は必ず胸に手を当てて、この国で仕事をさせてもらう感謝の気持ちを表わす。しかし日本に居て、日の丸を上げる時、胸に手を当てることはない。その根本は家庭であり、企業である。企業に対して愛社精神を持つということは、国を愛する気持ちにもなっていく。企業哲学の一つとして人事政策はそんな考え方で進めている。(会場から拍手)

ルウィン アメリカ企業の例を挙げると、9.11のテロ以降、1社を除く全ての航空宇宙企業が労働力を20%減らしたが、サウス・エアラインはそれをやらず、みんなで頑張って、苦難を切り抜けて行こうと言った。企業に於ける人の管理の基本はシニアマネージメントであり、困難に直面した時の彼らの行動によって、会社にとって何が本当に価値があるのかを見せてしまう。

SALが業界の中で唯一利益業績が30年間継続している会社である理由も頷ける。

大久保 短い時間だったが、貴重な意見をいただくことが出来た。

これでパネルディスカッションを終了する。

基調報告(要旨)



オムロン(株)代表取締役会長
立石信雄氏

コーポレートガバナンスは
企業競争力と企業価値を
高めることにつながる

コーポレートガバナンスというのは、会社は誰のものであるか、どういう組織で動かすべきか等々、会社の在り方、組織の意思決定のシステムの在り方等をどうするか、がテーマである。企業がどういうものであるかについての考え方は世界でまちまちだ。日本では会社は経営者、従業員の共同体のものであるという意識が大変強かった。しかし時代が変わって、最近では外国の機関投資家が積極的に日本企業の株を持つことから「物言う株主」の増大という外的要因が出てきた。最近、大企業の不祥事、倒産を受けて、これまで企業内部にゆだねられていた意思決定を外から監視する仕組みが求められるようになってきた。そういう背景の変化に対応して商法改正が行われた。

私は1996～98年パリで開かれたOECDの会合にコーポレートガバナンスの基準作成のアドバイザーとして参加した。そこで得た原則は、企業の目的は株主価値の最大化にあり、競争力の強化と同時に他のステークホルダーの要求にも応えていくべきである、というものであった。当時は、アメリカ経済が立ち直って、順調に上昇し、ヨーロッパは10%を越す失業率で悩み、日本はバブル崩壊後の低成長の時代であった。彼ら曰く、それは間違いなくガバナンスの違いである。そういう前提で、企業の競争力、企業の価値を向上するためには、どういう基準を作るべきか、というのが、当時の課題であった。2001年にアジアで初めてのICGN(国際コーポレートガバナンス・ネットワーク)第4回総会が東京で開かれ、私は実行委員長として参画した。私自身の経験から、コーポレートガバナンスはどうあるべきかについて、次のように考える。ガバナンスのモデルは多種多様であって、それぞれの企業の状況にふさわしいやり方を自主的に採用すれば良い。しっかりしたガバナンスは企業競争力、企業価値を高めることにつながる。コーポレートガバナンスは次の4つの原則を守ることが重要である。1)経営の透明性の確保。2)説明責任をしっかりと持つ。3)情報開示をしっかりとしていく。4)倫理性。この4つを企業の仕組みの中に組み込んでいくことが絶対に必要である。コーポレートガバナンスがどの程度うまく機能しているかということ为国毎に計った指標がある。2001年に作成された透明性指標(オパシティ・インデックス)で見ると、アメリカが36、英国が38、シンガポールが29、日本は60である。これは数字が低い方が透明性が高い。4つの原則に照らし合わせた場合、世界から

見た日本の企業は、まだまだ改善の余地があるということを示している指標であろう。



日本労働組合総連合会会長
笹森 清氏

安易なりストラは、経済発展の
原動力である日本の優秀な労働力を
否定することになる

コーポレートガバナンスについて、ユニオンの立場から3点申し上げたい。

- 1)株主主権。
今迄の日本のコーポレートガバナンスの特長は、株主軽視、従業員重視になっていた。こうした日本的経営をグローバルスタンダードに合わないとして否定し、多くの企業が株価を重視した結果、当面の利益を重視するという短期決算型経営に傾斜してきた。こうした流れが従業員を解雇することで株価が上がるという奇妙な現象、ゆがんだ市場主義が蔓延することに繋がっている。ユニオンは株主主権という立場には立たない。企業は社会の公器であって、コーポレートガバナンスは企業をめぐる様々なステークホルダーの利害が調整されるものでなければならない。
- 2)従業員の位置の問題。
様々なステークホルダーの優先順位とバランスをどうとるかが、コーポレートガバナンスの課題である。中でも従業員をどう位置付けるかが中心の課題にならなければならない。日本の企業に於いて、従業員の企業への貢献度、従業員が負っているリスクは株主の比ではない。かつて日本のコーポレートガバナンスで、従業員の雇用報酬はきわめて高い優先順位をもっていた。1945年の日本の敗戦から95年までの50年間、日本の失業



率は3%程度で推移してきた。3%から4%になるのに3.5年、4%台が3.5年、7年間であつと言う間に5%になってしまった。現在5.4%で365万人の失業者という状況になっている。リストラによる株主重視が従業員軽視につながってきたことが数字的にも顕著に現れている。私はこれが一時的な傾向に止まらず、これからもかなり続いていくのではないかと危惧している。

3) 企業不祥事の問題

労働組合の役割としては、経営に対するチェックとして、経営がどういう状況になっているかをモニタリングし、従業員からのいろいろな情報提供の受け皿機能がある。これらの労働組合の社会的責任については、ユニオンの立場からも反省すべき点が多々ある。日本の労働組合は、今迄企業の中にビルトインされたチェックオブバランスの機構として機能するはずだったが、その機能が低下している。経営者と共同で社会的責任をどう果たすか、これからやらなければならない。機構の問題としては、監査役の機能拡大を前提に、労働者代表を監査役にどのように参画させていくのか。今、組織として要求を出し、それぞれの企業別組合の中に設置し参画させるという方向で進めている。企業の前向きな対応をお願いしたい。



メリルリンチ日本証券
マネージングディレクター 山田能伸氏

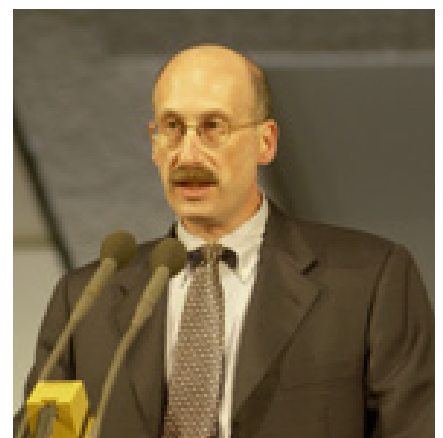
日本の銀行は、中小企業に関しては伝統的なガバナンスに戻るべきである

一人のアナリストとして、市場から見たコーポレートガバナンスについてお話ししたい。

日米の最も大きな違いは何かというと、アメリカの場合は個人がたくさん株を持っていて、企業の株価が上がると個人の利益も上がる。社会全体が企業に対して株価上昇を求めるような構造がある。日本の場合は、個人があまり株を持っていない。本当は我々の退職年金の資産の形でかなりの株を持っていて実は重要なのだが、直接的に個人が株を持っていないので、今迄企業が株主重視になっていなくても社会的なプレッシャーがアメリカ程にはならなかった。アメリカでは、企業は株主のものである。従って株価経営をする。株価を上げるためには収益を常に右肩上がりにはしなくては行けない。実際に収益が上がって株価が上がっていくと、ストックオプションといって経営者に多額の報酬が入ってくる制度になっている。これが行過ぎたのがエンロンやワールドコムにおける粉飾決算だったと考えていい。企業の収益を上げるためにはかなりトリッキーなことがなされてきた。例えば、1株当たり利益が上がると株価が上がる。1株利益を上げるためには、いろんな方策がある。1つは従業員をレイオフしたり、事業部門を一緒にしたり、離したり。ここ数年、アメリカ企業で一番流行ったのは、借金を増やして自社株を買うこと。借金をして株を買い戻すと、その分だけ株の数が少なくなる。すると1株当たり利益が上がるから株価が上がる。

ファイナンス理論では、借金を多くして株を買っても、会社の価値は殆ど変わらない。そういうことを随分やってきた結果、いろんな無理が出てしまった。現実を説明するのが理論なのだが、市場に於いては理論に合わないとおかしい、正しくないという考え方が起こってしまう。企業経営者が、理論に現実を無理して合わせようとする。どこかでそれが破綻してしまうことが実際に起こったのかもしれない。もし企業の経営が良くなければ株価が下がる。本当に市場が正しいか、というのは誰にも分らない。実際日々の動きというのは、いろいろな憶測でぶれる部分がある。しかし、長期的なトレンドで見れば株価が示す方向というのは正しいと言える。日本のコーポレートガバナンスは中小企業と大企業では随分違う。市場から資金を調達できる大企業とは違い、中小企業の場合はやはりメインバンクがいるいろいろなガバナンスをしていかなきゃいけない。

実際に日本の銀行を担当している私の目から見ると、バブル期に日本の銀行は従来持っていた中小企業を育てるという意欲を無くしてしまったような感じがする。今、こういう時期だからこそ銀行はアドバイス機能を復活させ、中小企業経営者と本当に腹を割って話し合いをしなければ企業再生は進まない。日本の銀行は、中小企業に関しては伝統的なガバナンスに戻るべきと思う。



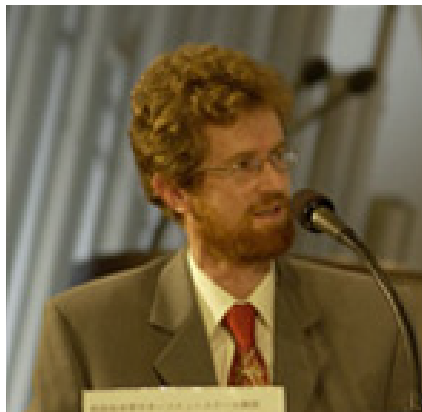
UCLAアンダーソンスクール
教授 サンフォード・ジャコビー

日本は自分自身の道を探るべきだ

90年代後期、アメリカの経済は好調で、多数の株主は株価倍増の利益を享受した。しかし、数年経って、いろんなことが短期間で大きく変わった。アメリカの株価は大きく下落し、多くの企業不正事件が明らかになった。一体何がまずかったのだろう。まず第一にアメリカの経済的繁栄は、コーポレートガバナンスが優れていたからだ、という推論自体が間違っていた。コーポレートガバナンスとマクロ経済の実績の関係が本当にあったとしたら、アメリカのようなガバナンスを持った他の国々でも、90年代同じように経済的景気繁栄を享受していたはずだ。しかしイギリスもカナダもアメリカ型のガバナンスシステムをもっているが、それほど景気が良かったわけではない。90年代私たちはアメリカのやり方の良いところには注目したが、悪いところには注目しなかった。株主が分散することはモニタリングが不十分になる。個人株主は経営者に十分な監督をする時

間も能力も無い。一方機関投資家も個人投資家と同様に短期的な視野を持ちがちである。また、大半の社外取締役会はきびしく経営者を審査するようなインセンティブを持たないし、専門知識も無い。株主の利益が従業員の利益よりも重視されるべきだという考え方は、従業員が単に人手として重要であった時代にはその通りだったかもしれないが、今日アメリカの企業経営の中心となっているのは、クリエイティブで技術的なスキルを持った従業員である。企業の無形の知的資本が、株式で購入できる物的資本よりもずっと重要な価値を持つようになってきている。企業にとってはタレントのある従業員を維持し、その能力を伸ばすことが重要である。従業員の愛社心が長期的な企業価値にとって重要だということを投資家に説明する方が得策である。現在アメリカ企業のいくつかは、大きく価値を切り替えようとしている。株主重視の姿勢から、社会的責任や倫理を重視する方向への転換である。ポストバブルの時代の今、日本にとって、この変化が何を意味するのか？アメリカの繁栄の原因がコーポレートガバナンスにあったと考えるのが誤りであると同時に、日本の景気低迷の原因がそのコーポレートガバナンスにあると考えるのも誤りだということである。アメリカのやり方に長所短所があるように、日本型のコーポレートガバナンスにも長所短所がある。長所としては、内部登用された役員は企業のマーケティングや会計技術上の問題をよく理解しているし、彼らの「企業は公器である」という考え方や社会的な責任感や倫理的行動は長期的な企業価値を高める。一方、マイナスの点は、株主に対する説明責任の透明性をもっと改善できるはずである。従業員について言うと、企業の不正を知った場合は、処罰を恐れず告発しなくてはならない。最近のアメリカのコーポレートガバナンスにも問題はあったが、日本が何もしなくても良いということにはならない。アメリカの問題はいわば日本の企業に対する警告である。日本企業は倫理とか社会的責任をさらに強調していく必要があるだろう。日本はそれ自身の道を探らなくてはならない。自分自身の道を探すということは誰かの後追いをするよりも、常に難しいわけだが、長期的にはより良い結果を生む。

パネルディスカッション(要旨)



司会:ヒュー・ウイツカー-DMS教授
以下発言者敬称略

株主重視か従業員重視か

ウイツカー 経営者、労働組合、金融業界、アメリカの学者、それぞれの立場からコーポレートガバナンスについて活発な議論を。その前に基調報告で言い足りなかったこと、強調したかったコメントをお願いしたい。

立石 東商で行ったアンケート調査によると、コーポレートガバナンスをめぐる最近の議論に興味があるかという質問に対して97.4%の経営者が関心があると答え、どのような事項に興味があるか、に対しては、1)取締役会の機能強化、2)ディスクロージャー、3)監査役会の機能強化、4)法令違反行為の未然防止機能強化という順になっている。今年9月にあるNGOが日本のコーポレートガバナンス・インデックスを調査し、ガバナンスが上手く出来ている企業そうでない企業との間に大きな成果の格差が出ている、と発表している。



笹森 1945年の敗戦後、約15年間は<抗議型・抵抗型労働運動>を余儀なくされた。1946年の電機産業のある組合が75日間にわたるゼネラルストライキをやったが、その時掲げたスローガンが「明日働けるだけの食い物寄せ」それほど切実な時代だった。朝鮮特需そして1964年の東京オリンピックと日本が高度成長時代に入って行く。その時のスローガンは「欧米に追いつけ、追い越せ」。企業別労働組合が機能し、効果を発揮していた時代で、要求を出せば、100%満足ではないが解決が得られた。私たちはこれを<要求型労働運動の時代>と名づけている。その後バブルがはじけ、20世紀最後の15年くらい、企業別の労使関係では改善されない税制・年金・医療保険・雇用保険を中心とする社会保障制度に対して、政府・行政に直接参加していき、企業の中では労使行儀制を通じて経営の中に直接参加していく<参加型の時代>に変わった。21世紀、どういう形で企業なり、政府の中に参加していくか。今、論議されているコーポレートガバナンスの中に制度として組み入れられるという監査役会制度だとか、従業員代表なり労働組合代表がどう参画していくかということに繋げなければならぬ。



山田 日本では教育の段階から、個人が株を持つような形に持っていかなくてはならない。個人が株を持つと、政治に対する興味、経済に対する興味が変わり、国民の考え方も変わってくると思う。株を持つことによって、国民自らが、この経済の動向、一企業のガバナンスだけじゃなくて、アメリカのように国全体のガバナンスにつながることを希望する。そのためには一番重要なのは教育である。

ジャコビー アメリカでは多くの人たちが退職金用の貯金を80年代に株式に変えた。

午後のセッション

「新たなコーポレートガバナンスの創造を目指して」

この2年間株価が大幅に下落して、退職者が再び働き始める割合が高くなった。

従業員の持ち株制度というのは日本にもある。従業員が貯金を持ち株制度に回すことで、企業の資本構造に参加できることは可能だが、このような資金に就いては、何らかの保護をして、持ち株制度に入れたお金が企業によってきちんを使われるようにするモニタリングが必要だと思う。

ウイッタカー 従業員でありながら、株主であることは奨励すべきかどうか。

立石 最近の動きを見ると、株の持ち合い解消というのを補うために従業員の株主、或いはOBを含めた方々に株を持ってもらう、というように動機自身が変りつつあるのではないかと思う。自らの企業の株を持ち、積極的に経参画していけるような体制を取れば、社員の声を経営に反映させるとい意味で、よりドライビングフォースとして機能するのではないかと思う。

笹森 従業員の持ち株制度の問題は、企業が発展し、株価がある程度安定していた時代は非常に良いが、今のような状況の中では、従業員持ち株制度は逆に奨められない。

山田 持ち株会で、従業員として何が出来るか。個人として経営陣に圧力をかけられるかという、それはまず出来ない話である。

ウイッタカー 日本の新しいコーポレートガバナンスにふさわしい金融制度の在り方についてどう思うか。

立石 今、直接資本市場からお金を調達していかないと駄目だという世界に変わりつつある。大企業はそういうことが出来るが中小企業になるとそれは難しい。何らかの形の金融機関、政府系、或いはその地域の信金も含めた地域密着型のところが、そこを支援する金融機関として機能を発揮し続けることが重要だと思う。

笹森 問題は地場と直結している地銀・第二地銀・信用金庫・信用組合、こういった金融機関と地場の零細企業との関係をどうするか。大手と中小の金融と地場の関係についてはダブルスタンダードでいいのではないか。

山田 日本の金融機関の全融資額の内、9%が公表不良債権である。この他に要注意債権と言われるグレーゾーンが11%ある。この殆どが中小企業である。金融機関のやるべきことは、要注意先こそ経営アドバイス機能を発揮して、どうしたら良くなっていくのか、



共に考えていくべきではないか。

ウイッタカー 経営者が従業員を大事にして安定性を大事にすると、生き残りのための改革が出来ないのだろうか？

笹森 今システムを変更しなくてはならないことが大きな問題として出てきている。商法改正、持ち株制度、連結決算グループが出来たことなどの影響によって、今までの日本的な労使協議がどのように変化していくか。今、日本の労働組合の形は、一番上にナショナルセンターがあって、その下に同一業種を網羅する産業別組織があり、企業別労働組合がその下についている。持ち株会社制度や連結決算グループが出来た場合、使用者責任の問題と労使協議の場をどこにつくるかということが、まだシステムとして出来ていない。産業別組織と企業別労働組合との間に企業グループとしての協議体制が出来るといような組織、私たちはグループ労連という言い方をしているが、この4階建て構造に変えた中で、コーポレートガバナンスの問題について整理していくことが、システムの問題として求められているのではないか。

ウイッタカー ジャコビーさんからアメリカと日本の企業を見て、今の質問に対してコメントを。

ジャコビー 今日討議に上がったコーポレートガバナンス、企業の社会的責任といううなことは、大企業に関連するもので、贅沢な問題かも知れない。中小企業は、資本にしても、いろいろな問題を切り抜ける専門能力にしても銀行に対する依存度がとても高い。中小企業の今後の運命は、日本における金融制度の運命と密接に絡まりあっている。金融情勢が明確にならない限り、中小企業の銀行との関係、コーポレートガバナンスの適切なモデルはまだ分らない。

ウイッタカー 立石さん、システム上の建

て直し、新しいシステムづくりについて、どうぞ。立石 システムは今から労使一緒になって考えていかなければいけない課題だと思う。

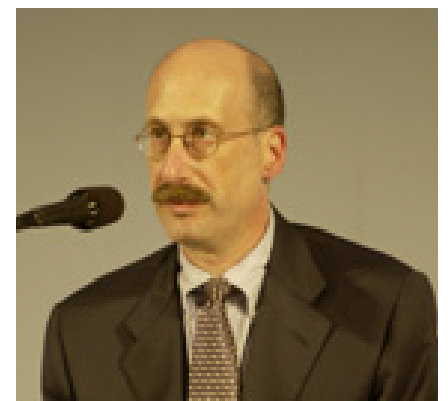
経団連としても、企業法制委員会とか、今進んでいる最中でまだ回答が出ていない。

山田 日本は会計制度や税制自体でもアメリカのような透明性の高いものに変る途中にある。新しいものに備えて、考え方を根底から考え直す機会に来ているのではないかと思っている。

ウイッタカー 日経連が出した報告にもあったが、株主重視、従業員重視は両立できるか？

立石 ステイクホルダーとしての社員あつての企業の成長があるわけで、同じようにバランスをとってそれぞれをケアしていかなければ駄目である。私は両立は出来ると思っている。

ジャコビー 70年代60年代、アメリカの企業は株主主権というのをそれほど主張していなかった。CEOのその当時のステートメントを見ても利害関係者の方を重視していたようである。変わったのは80年代90年代である。アメリカに於いて、それに対する反動が出てきた。CEOも取締役会も機関投資家もビジネススクールも、アメリカに於いては、様々な利益関係者のどのような形で企業が成り立っているのか、ということを考えている。日本とアメリカの両者の距離は10年前より狭まってきている。



山田 企業というのはいろんなステイクホルダーがいるけれども、顧客から支持されることが一番大切なわけで、本来コーポレートガバナンスの究極の目的は、お客さんに喜んでもらえる商品をどう安く、効率的に作れるかという問題だ。

ウイッタカー 確かに、顧客がいなければ企業は成り立たない。時間になったので、これでパネルディスカッションを終了する。

「今日、日本の経済が当面している課題は時代適合性の回復である」

DMS教授 浜 矩子



私の専門分野は経済であり、エコノミストの観点から本日の議論にコメントを加えたい。当たり前のようなことだが、経済と経営とは一体性が強いということを改めて感じた。第一に、経済の本質と経営の本質ということだが、私は経済活動というのは三角形であると考えてきた。その3点を構成するのが、1に成長、2に競争、3に分配である。成長を言い換えれば、雇用創造、競争は適者生存、分配は弱者救済。この3つの要素が同じ力をもって正三角形を構成している時、それが経済活動の理想的な姿だといえる。歪みがどこにあるのか、その性格はどうということなのかを見極めることが、経済分析の重要な課題だと思う。今日、皆さんのお話を伺って、経営でも同じだと思った。今の日本経済の中で、この3つのベクトルの中で、どこに問題があるのかといえば、競争のベクトルが非常に貧弱になっていることである。その結果、成長も

出来なくなり、従って分配すべき果実がないから分配のベクトルも弱くなる。これがデフレの悪循環であり、今の日本はそういう姿になっている。今日の午前中は、創造性をいかにして日本の経営の中に復活させるかという話があった。午後のセッションの中では、競争力を強くするという観点とガバナンスを如何に結びつけるかという話があった。この辺を強化する必要に迫られている日本の経営と競争のベクトルを強化することを迫られている日本の経済はその姿、形、当面する問題の3点で完全に一致している。競争環境が十分でないために、創造性が発揮されない。競争が激しいということは、人と同じことをやっているでは勝てないということだから、当然多様性を引き出すことになる。グローバル時代というのは均一化ではなく、多様化の時代である。日本の経済社会は安定性を余りにも追及するが故に健全性を損なうという行動が広がり、その結果が今日の不良債権の山という問題ではないかと思う。経済と経営が当面している課題でも一体性がある。今の日本の経済に突きつけられている課題は、一言で言えば、「時代適合性の回復」ということではないか。今の日本経済がシステムとして使っている手法、その大枠となるシステムが21世紀初頭の新しいグローバル時代と完全に適合性を失っている。それがために日本経済は身動きが取れない状況になっている。今日まで日本経済を成長させるのに余りにも適合したシステムであったがために、そのシステムは新しい世紀に対して時代適合性を失っている。これが日本経済が当面す

る最大の課題であり、このことが正に経営の世界に於いても言えるのだと、非常に強く思った。本日、このフォーラムで出てきたたくさんのメッセージが日本の津々浦々に伝わるのであれば、日本の経済、そして経営の時代適合性の回復は確実に実現すると思った次第である。



< 追記 >

このコンファレンスの記録は、当日会場で語っていただいたお話を編集部が要約したものです。頁数の関係上、口語体を文語体にし、内容も大幅に削減せざるを得ませんでした。発言された方の真意を十分お伝え出来なかった点多々あるかと思いますが、くれぐれもよろしくご了承くださいませようお願いします。(WILDLOVER 編集部一同)

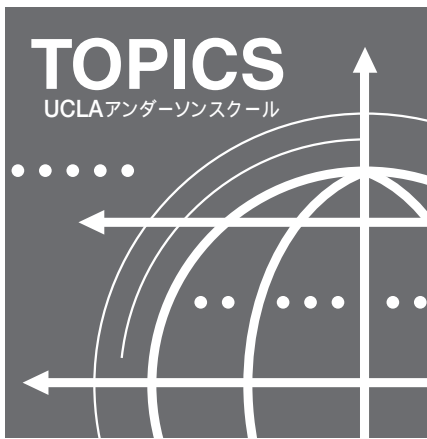


用語辞典 STOCKHOLDER と STAKEHOLDER

賭け金保管人って何のこと？

コーポレートガバナンス(企業統治)の議論では、STOCKHOLDERとSTAKEHOLDERという言葉がしょっちゅう出てきます。アメリカ型の経営はSTOCKHOLDER重視で、ヨーロッパや日本ではSTAKEHOLDER重視のコーポレートガバナンスである、など。英和辞書で調べるとSTOCKHOLDERは「株主」ですが、STAKEHOLDERは「賭け金保管人」。

何だか訳が分かりませんね。経済学ではSTAKEHOLDERは「利害関係者」のこととされています。ステイクホルダーの定義はまちまちですが、狭義には株主、経営者、従業員、顧客、納入業者ですが、環境問題などの広がりによって、工場や事業所周辺の地域住民などもステイクホルダーとして扱われることもあります。



上海ビジネス事情 1

めざましい成長、発展を遂げる 社会主義市場経済。



上海社会科学院部門経済研究所
博士 王振(wangzhen)

極東地区の国際都市・上海は、20世紀の中後期、特に80年代末以来、国際投資のホットスポットとなりました。近年、次第に整備されていく市場環境によって、その動きはさらに加速し、世界中から注目されています。今回は、上海の「経済事情」についてお伝えします。

経済成長

近年以来、上海の国民経済は急激に成長しています。2001年のGDPは、4950.84億円で、前年比10.2%増。1人当たりのGDPも、450ドルを超え、1992年から10年間その成長率は2桁の伸びを示しています。

増大する対外貿易

2001年の年間対外貿易の輸出入総額が608.95億米ドルに達し、前年と比べて11.3%増加。そのうち、輸入総額は332.67億米ドルで13.3%増、輸出総額は276.28億米ドルで9%増です。また、2001年における上海港の輸出入総額は、1204.87億米ドルに達し、前年と比べて10.2%増加。そのうち、輸入総額は524.8億米ドルで、9.9%増大、輸出総額が680.07億米ドルで、10.5%増えています。上海港における2001年の年間貨物取扱量も、2.21億トンに達し、前年と比べて8.1%成長。

年間コンテナの取扱量は、634万トン、前年と比べて72.8万トン増え、13%成長しています。

産業発展

上海の産業は、多様な業種構成となっており、分業の条件が整っています。2001年、工業総生産額は、7656.96億円で、前年と比べて17.1%増加。2001年から2005年にいたる5年間、上海は、付加価値が高く、また、関連産業への波及効果が高い「情報」「金融」「商業貿易」「自動車」「プラント」「不動産」を六大支柱産業とし位置づけ、特に自動車の次に情報産業を発展させていきます。また、「生物医薬」「新素材」「環境保護」「現代物流」という四大新興産業を積極的に育成するほか、「石油化学」「鋼鉄」という二大基礎産業を大いに発展させます。上海では、国内で最大の電子情報製品基地、乗用車基地、良質鋼鉄基地、石油化学工業基地など四大工業基地を建設する計画です。この目標を目指して、上海では、第10次5カ年計画(2001から2005年)期間に4000億ないし4500億元の投資を計画し、その内の80%くらいを六大柱産業に投資します。

開放的な金融システム

上海の金融業は健全に発展し、整備された金融市場システムが形成されたばかりでなく、外資の金融機構も多数多く設立されています。2001年末時点での各種の金融機構が、3200社あまり。金融市場の開放は、さらに拡大されています。現在、上海で経営している外資の金融機構は、69社に達し、そのうち人民元業務の経営できる外資金融機構は24社あります。

整備されるインフラストラクチャ

中国の陸、海、空の交通拠点であり、交通輸送が便利なうえ、国際路線へも連結し、世界各地に通じています。上海は、浦東、虹橋と

いう二つの空港を持ち、2001年のフライト回数は、19.41万回で、前年比20.9%増、空港を利用した旅客の延べ人数が2066.04万人となり前年比16.8%増えました。上海市では、第10次5カ年計画(2001から2005年)期間中に、9本の新規軌道交通網を建設。上海市、江蘇省、浙江省の各都市を結ぶ高速道路の拡充が進められ、現在敷設済み高速・建設中の高速に新たに計画高速道路を加え「上海2時間交通圏」の構築を目指しています。この計画によって2005年末には現在の旅客輸送量の4倍にあたる320万人を想定した交通網が完成する見込み。新空港である浦東空港へのアクセスとしてリニア鉄道も計画しています。

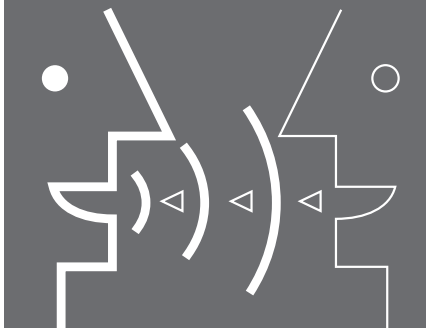
国、市の経済開発区

上海には、18区と1県があり、目下、国レベルの開発区が9箇所あります。具体的に言えば、漕河 新興技術開発区、橋経済技術開発区、外高橋保税区、張江ハイテク園区、金橋輸出加工区、陸家嘴金融貿易区、閔行経済技術開発区、松江輸出加工区、上海化学工業区である。また、郊外の9区において、市レベルの工業開発区が9箇所あります。

豊富な人材資源

2001年時点で、大学が45ヶ所、高等技術専門学校が13ヶ所、成人継続教育学校が31ヶ所あります。9.86万人の大学生、専門学生、1.58万人の院生を含めて、学生総数は28万人に達しました。このほか、毎年、人材交流市場を通じて中国全国或は海外から多くの優秀な人材がここ上海に集まっています。上海は、また、人件費が安いというメリットを持っています。米国と比べて見れば、同じR&D項目に対して上海でのコストは、米国の五分之一。このメリットを活かした事例として、米国のGM、ドイツのフォルクスワーゲン、ベルギーのバルブがそれぞれ上海でR&Dセンターを開設しています。

INTERVIEW



ムーア・ストラテジック・バリュアー・
パートナーズ・ジャパン
マネージング ディレクター 矢森 猛夫

<プロフィール>

矢森さんは住友銀行入行後、スイスのビジネススクールIMDに留学し、その後8年間、住友銀行ニューヨーク支店で不動産、コーポレートファイナンス等の仕事に従事。現在は不良債権・不動産投資を行う外資系の会社で活躍されています。海外での豊富な経験をもとに、日本のビジネススクールの重要性について熱っぽく語っていただきました。

失われた10年を取り返そう 優秀な日本人の能力を活かす教育を

志の高い日本の若い人を
後押しする

ビジネススクールに行こうという人は、何百万円というお金を投資して行くわけでしょう。自分はマネージャーになるんだという意識をもった、志の高い人が集まる場所なんですね。アメリカでもビジネススクールを出た人は、大企業よりむしろ小さなコンサルティング会社等に行ったりする。将来自分で会社を立ち上げるといふ発想があるからです。日本でも今の若い人は、大きな銀行や企業が潰れたりするのを見てますから、大企業志向の人は以前に比べて少なくなっていると思います。最初は大企業に入っても、MBAを取って、小さな会社に入る。すると本当に、自分がやるか、やらないかで、会社の業績が左右される。そういうキャリアを目指す人が増えてくると思う。日本人にも志の高い人はたくさんいます。日本のビジネススクールの役割は、そういう人たちを後押しすることだと思います。

学校じゃない、 ビジネスワールド

ビジネススクールは、いわゆる学校という環境ではありません。私が行っていたIMDでは、いきなりビジネス環境に放り込まれる。教授が5、6人くらいのグループ毎に課題を与えて

プレゼンテーションさせる。金曜日の夕方、自分たちのボックスに分厚い資料が入っている。見ると、月曜日にプレゼンテーションをやるスケジュールが決めている。ケーススタディで、これこれの会社が今事業を拡張しようとしている。これはやるべきか、やるべきでないか。いろいろな分析資料があって、それについてプレゼンテーションをし、と。正に会社で上司から仕事の課題が出るのと同じ、ビジネスのシチュエーションで勉強させられる。イエスかノーかで議論して最後に答えが出るんですが、実際にその会社の社長が出てくる。社長が実際にやったか、やらなかったかという答えを言うんです。すると皆がわーっと沸きます。ケーススタディの醍醐味ですね。

理念と実務の両方が大切

私が日本のビジネススクールに望むのは、ビジネスリーダーになりたいという志の高い人が集まる場所であること。出来れば多国籍な環境であって欲しい。また英語が話せ、読めるというのが必須条件だと思います。教える内容ですが、「理念」と「実務」の両方が必要です。理念とはリーダーシップ。経営者はどういふリーダーであるべきか。実務はビジネスセンス、平たく言えば商売感覚を磨くということです。必要なのは、交渉力。交渉が出来ないとビジネスは出来ません。そして、実現まで持って行く「ディール力」あるいは「突

破力」の養成が必要です。あとは、ファイナンス、生産管理、人事管理など、卒業すれば、マネージャーとしてすぐ使えるような実務知識が必要だと思います。IMDでやったようなケーススタディやコンサルティング・プロジェクトが必要でしょう。ケーススタディでは模擬体験の中で、分析力や決断力を養います。コンサルティング・プロジェクトでは企画創造力やプレゼンテーション力が養われます。

10年後を見据えて、 今スタートしなければ

日本人は今、自信を失っていますが、私は、日本人は本当に優秀だと思っています。トヨタ、ホンダ、ソニーなど素晴らしい会社が沢山ある。そういう会社を創り上げたのは日本のビジネスマンです。日本人は真面目で、勤勉で、知能レベルも高い、そして創造力もある。日本が元気を出すためには、そういう人たちが増えないと駄目でしょう。ビジネススクールの役割は重要です。DMSが出来て、MBAコースが充実して、それを卒業した人たちが実際にビジネスをやる。ホンダやソニーのような会社がどんどん生まれて行く。これには10年かかるでしょう。しかし、見ている間に10年経ちますよ。バブルがはじけて、ぼーっとしていたら10年、あっという間に過ぎました。今、やらなければならぬ。アクションを起こす時だと思います。

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。

広報誌「ワイルドローバー」は、かつて同志社の創立者、新島襄が自由を求めて、世界を目指したとき乗船した船「ワイルド・ローバー号」から名付けました。