

「新・日本流経営」究明と 経営者の責務

今月号から2回にわたり、「新副代表幹事座談会」を特集でお届けする。2007年度は6名の副代表幹事が新たに就任したが、1回目は、大橋洋治、小林いずみ、萩原敏孝の3氏に、モデレーター役として桜井正光代表幹事が加わり、語り合っていた。



副代表幹事
大橋洋治氏
全日本空輸
取締役会長

副代表幹事
小林いずみ氏
メルリリンチ日本証券
取締役社長

代表幹事
桜井正光氏
リコー
取締役会長執行役員

副代表幹事
萩原敏孝氏
小松製作所
取締役会長

座談会の冒頭、桜井代表幹事は、「皆さんと率直に話し合う中で『新・日本流経営』のイメージをしっかりとしたものにしていきたい」と述べた上で、次のような問題提起を行った。

代表幹事就任挨拶で強調したことが2つある。

ひとつは「健全な市場を前提にした企業活動、競争力強化」という点だ。マーケットも雇用も資本もグローバル化し、もはや後戻りはあり得ない。市場に判断を委ねるといのが大前提であり、市場の健全化を図っていくことも我々の任務であろう。

もうひとつは、グローバルな大競争の時代にあって、企業は財・サービスの提供のみならず、社会的な課題解決に積極的に挑戦すべきだという点である。健全な市場主義の下、経済社会の成長と持続的発展のためには、競争力強化と社会的責任の同時実現を念頭に企業経営にあたるのが大事だと考える。

こうした桜井氏の基本的な考え方を踏まえ、座談会は、①日本の強み・良さ、②経営者の社会的責務という各論を巡って展開した。

我々がベースにすべき日本の強み、良さは――。

大橋氏 ▶ 「日本人のサービスには“おもてなし”の心がある」

小林氏 ▶ 「世界に誇れるプロセスの緻密さ、質の高さ」

萩原氏 ▶ 「ものづくり産業の基盤の広さと品質が日本の強み」

◆世界に誇る日本の強み

桜井：代表幹事就任の挨拶において、私は「新・日本流経営」を掲げましたが、旧来からある日本の経営システムの強さ・良さを再認識し、そこに、新しい時代に対応する能力や必要とされる経営要素を取り込んだ融合型こそが「新・日本流」であろうと考えています。そこでまず、日頃皆さんが実感されている「日本の強み・良さ」についてお伺いしたいと思います。

小林：私は外資育ちなので、外から日本流と欧米とを比較する視点で見ているわけですが、いちばん



桜井正光代表幹事プロフィール

1942年生まれ。66年早稲田大学第一理工学部卒業後、リコー入社。94年常務取締役、96年取締役社長に就任、2005年より取締役執行役員。
97年経済同友会入会。99年度より幹事、2002年度より副代表幹事、2007年度より代表幹事。99～2000年度米州委員会副委員長、2001年度企業経営委員会副委員長、日本米州交流委員会副委員長、2002年度企業経営委員会委員長、2003年度企業競争力委員会委員長、社会的責任経営推進委員会委員長、2004～2005年度社会保障改革委員会委員長、2006年度新時代のものづくり基盤委員会委員長。

の強みは、プロセスの緻密さ・正確さだと思います。ものづくりだけでなく、日常の仕事においても、その質の高さは世界中どこを見てもとびきりでしょう。日本が経済的に非常に辛い時代を乗り越え、なおこれだけの経済力を維持できている最大の要因がここにあるのではないのでしょうか。もう一点、優れたチームワークが挙げられます。日本人は、自分を抑えてでも全体の利益のために協調し、目標を達成しようとする力があります。

大橋：当社は、世界有数の大手航空会社で構成されるスターアライアンスに加盟しています。その中で強く感じるのは、欧米企業はシステム・デザインに優れ、新しいものを次々に生み出していく能力が高いということです。我々には、彼らが開発した座席管理や運賃仕分け等のシステムを導入し、それを改善・発展させていく能力があります。ここが大きく違うところです。

また、経営トップを含め、管理職が現場のことをよく知っているのは日本の強みです。航空会社に限らず、外国企業では大手になるほど、エグゼクティブはワンランク上の階級ですから、一般社員との間にかかなりの隔たりがありま

す。人を育てるという点から考えても、日本流に強みがあると思います。他にも、サービスを比較した場合、外国企業は決められたことはしっかりやるが、お客さまへの“おもてなし”の心が日本企業と比



べて不足しているように感じます。

萩原：ものづくりの視点で言うと、日本で作っていないもの、日本企業が参画していない領域はほとんどありません。つまり、産業基盤の広さが、将来はともかく、今日までの日本の強みでしょう。この部分については、長い間の工夫の積み重ねがあり、技術や技能が蓄積されています。そして、それを支える均質的でレベルの高い人材が揃い、世界一の「現場力」

を構成しています。不具合を次の工程に渡さないという、品質を最重点に置く意識が、素材段階に始まる全てのプロセスに組み込まれています。この意識は、ものづくりの現場に限ったことではなく、販売部門にも、サービス部門にも共通してあると思います。

現場力の違いは、海外への技術移転の時に顕著に現れます。日本では、詳しいマニュアルがなくても現場にいる人々がきちんと対応できるのです。海外ではドキュメントをそのまま渡してもなかなか対応できませんから、詳細な手順



に至るまで、きちんとマニュアル化する必要が生じます。ただし、日本の現場を支える人たちの層が徐々に薄くなってきていることも事実です。

◆日本流の改善と欧米流の選択

桜井：逆に、日本の弱みとはどんなところにあるのでしょうか。

萩原：現場力は世界一なのに、今いるポジションから思い切ってジャンプ・アップしていくイノベー

ション力や開発力が弱いように思われます。日本人は大昔から原理原則にこだわらず、良いものであれば何でも受け容れて自分のものにしていく柔軟さはあるのですが。

小林：ある時、取引処理のトラブルに直面したのですが、日本人は本当に器用で、休みの日にチーム全員が出社して作業を行い問題を解決しました。ところが、外国人マネジャーから「欧米なら絶対にこんなことはしない。問題が起こるといことは、根本的な原因があったはずだ。だが、細かい手作業で片づけてしまったせいで、根本的な原因が究明されないまま終わってしまった」という指摘を受けました。確かに、抜本的に解決しようと思えば、全く新しい発想から新しいプロセスやシステムを構築できたと思います。この経験を通じて、日本人の強みとはチームワークや器用さであり、逆に、視点の転換や全く新しいものを作ることに弱みになっていると感じました。

桜井：改善の積み上げは、時間がかかりますが、非常に大事なことだと思います。その対極に、新たな視点でがらっと変えていく方法論があるわけです。

小林：改善を重ねていくうちに、肥大して“モンスター”になってしまうことが起こり得ます。ですから同時並行で全く異なる方法論のソリューションを考えることも必要で、対極的なもののバランスを取るのがポイントでしょう。

桜井：私の経験で申し上げますと、現場の遅刻・欠勤に対して日本では、まず原因を考え、その上で従



業員用のバスを運行したり、採用地域を検討したりといった対策を取ります。これが欧米では、欠勤する者を辞めさせて、新しく人を採用すればいいということになる。私はこれを「改善の経営」と「選択の経営」と捉えました。新たなものを生み出し、全く別の体系からアプローチする「選択」の視点も大事だと思っています。

◆ホワイトカラーの生産性

萩原：最近、「日本のホワイトカラーの生産性は極めて低い」というニュースを耳にしましたが、これについてはどう思われますか。日本の場合、人事や労務など、管理部門の人数が多く本社組織が大きいのに対して、欧米企業の本社組織は比較的小さい。

小林：人事部門について言えば、米国企業では人事権は現場が持っています。本社の人事部はアレンジャー機能なので、組織が小さくて済むのです。おそらく、ホワイトカラーの生産性の低さというのは、物事を決めるスピードの違いにあると思います。決定が遅いのは、現場への権限移譲が進んでいないからで、それが本社組織の肥大化につながっているのでしょう。

大橋：仕事に無駄が多いのも問題

です。例えば社内会議の資料でも、数枚で済むのに手の込んだものを作り、膨大な量になっていることがよくあります。

桜井：要するに、何が付加価値を生む仕事なのかを見分けることが大切なのだと思います。ものづくりの場合は、その部分が目に見えるので無駄を省きやすい。一方、ホワイトカラーは判断する仕事が多いので、プロセスに対する感覚に優れていないと無駄を省けないのだと思います。

大橋：航空業界は、まだまだ規制が多く、その分、煩雑な仕事が増えます。規制の緩和も重要な要素だと思います。

萩原：日本の場合、現場は鍛えられているし、管理職も現場に精通しているため、資料も詳細で膨大なものになりやすい傾向があります。反省を込めて言えば、我々も、経営レベルで判断すべき問題とそうでないものを区別しなければいけません。

小林：ホワイトカラーの場合、現場に物事を考えさせていないのではないのでしょうか。ホワイトカラーやサービス業の仕事は、具体的なものが目に見えにくい。そうなる、1番目、2番目、3番目というマニュアル手順が抛りどころとなるわけです。しかし実際は、全て手順通りということではなく、ちょっとずつ変えていく必要がある。ホワイトカラーは、どこを効率化すればいいのかを、自分たちで考える習慣がないのです。本来、ホワイトカラーが提供すべき仕事とは、「お客さまが何を望んでいるのか」、社内手続きであれば「最終的判断を下す人がほしい情報は

何か」などについて、相手の立場で考えることです。それができるようになれば、生産性はもっと高まるはずですよ。

桜井：サービス業はそうですが、ものづくりにおいても、お客さまは何を求めているのか、お客さまの満足を真剣に考える経営をしなければなりません。

大橋：当社のCS推進室には、年間約2万6千件のお客さまの声が寄せられますが、月に1回、客室・空港・営業・整備・運航そして企画室の責任者(役員)が集まり、対処・解決法を話し合っています。例えば、機内でクレームが発生した場合、それを単にオペレーションの問題と片づけるのではなく、全体の問題として捉え、整備関係者なども含めて徹底的に検証します。非常に手間がかかりますが、情報が共有できると同時に、社員教育にも貢献しています。

◆強さとしての曖昧さ

桜井：以前、ある外国の方から、「日本のプロジェクトは、曖昧な部分が多少あってもまずスタートし、手掛けながら課題を収斂させていく。この適度な曖昧さが日本の強みだ」と指摘されたことがあります。皆さんはこの曖昧さの意味をどう捉えますか。

大橋：曖昧さというより、柔軟さ、しなやかさと表現した方がいいかもしれません。

小林：それについては、外資で働いているからこそその持論があります。プロジェクトを任せられた時、欧米人は最終地点に目標を設定し、達成のために何をやるのか、さらにまた、その手前の段階には何が

必要かというように、トップダウンで最終目標から各段階を組み立てます。そして、その全容の骨格がわからないと動き出せません。一方、日本人は、多少曖昧でもゴールがわかっているならば、中間についてはやりながら組み立てていきます。なぜ日本の現場力が強いのかというと、中間でやるべき細かな作業を頭の中で思い描くことができるからです。これはトレーニングによるものではなく、潜在的DNAの違いとしか言いようがありません。ですから、日本人と欧米人が一緒にプロジェクトを組むと、本当に上手くいきません(笑)。

桜井：まさにその通りだと思います。我々の場合で考えると、商品開発で使うプレス機の金型がそうです。日本の企業は、細部の仕様が完全に固まっていない状況でも、後から変更が出そうな箇所を予測して、対応が利くものを作ります。

萩原：ものづくりには、品質の問題と原価の問題があります。原価も品質も“現場の工夫”で作っていき、面もあるので、基本設計ができていれば、スタート時に曖昧さがあっても目標ターゲットは明確なのです。



競争力強化とCSRの同時実現を目指して——

萩原氏 ▶ 「企業価値は、ステークホルダーからの信頼度の総和」

大橋氏 ▶ 「大義、志を追求すれば、利益はついてくる」

小林氏 ▶ 「CSRとは長期投資。まさに経営そのものだ」

◆競争力強化と社会的責任

桜井：これからの企業経営においては、競争力強化と社会的責任を同時並行で達成していくことも重要な要素になってくると思います。当社では、地球環境保全への取り組みを積極的に行っていますが、投資が先行するため、利益を生み出すという観点からはかなりの負担となります。それでも、大量のエネルギーや資源を使わない、廃棄物を出さないという取り組みは、必ず寄与するものだと信じて、大きく舵を切りました。

萩原：当社でも以前から「企業のバリューとは何か」について議論しています。結局、企業価値とは、株主だけでなく、社会を含めた全てのステークホルダーからの信頼度の総和なのではないでしょうか。そうした発想が企業内になれば、社会貢

献、あるいは社会的責任を果たしていくことは難しい。投資の成果が出るまでにはタイムラグこそあれ、こうした行動自体が企業の価値や競争力を高めていくことは間違いないという考えの下、経営にあたっています。経営トップは、そうした感性でリードしていくべきです。当社でも毎年、環境白書を出し、要したコストとそこから生み出される利益を明記していますが、バランスシート上は当然、コストが先行しています。それでも、「継続していくことが最終的に企業価値の向上につながる」というストーリーを一緒に作っていかないと、この問題はなかなか解決できないと思います。

桜井：地球環境保全は、継続していかない限り、地球に対する成果は絶対に出ません。しかし、企業が行う以上、収益に結びつかないと長期的継続は難しい。つまり、社会的責任を果たす活動や経営を通して、企業価値を高めていかなければならないというのが私の考え方です。

大橋：大前提として、企業は社会的責任を果たしつつ利益も上げていかなければいけないということがあると思います。当社の場合、お客さまの命を預かっているわけですから、「安全・安心を担保す

る」ことが大義であり、それに尽きると言ってもいい。そして、その大義を果たしていく中でコストダウンを図っていけば、利益は必ずとついてくると考えています。私は、山田方谷^{ほうこく}の「義を明らかにして利を計らず」という言葉をよく引用します。「利を計らず」とは「利益はなくてもいい」という意味ではなく、「志を全うすれば利益はちゃんとついてくる」ということで、最近、とみにその意味をかみしめています。地球環境の問題も同様で、揺るぎない志がまずあり、真摯にその道を突き進めば利益は必ず生まれてくるのではないのでしょうか。

◆長期投資としてのCSR

小林：私は、「社会貢献」という言葉を使うこと自体、そもそも間違いだと考えています。今年の収益にとってマイナスだったとしても、企業がこの先、10年、20年と生きていくことを考えた場合、CSRを実践していくことで社会から評価され、優れた人材が集まるなど、様々な企業価値向上の要素につながってくるわけです。「社会貢献」と言ってしまうと、社会からのリターンがなくてもいいように誤解してしまいがちです。CSRとは、まさしく「長期的な投



資」であり、それをどう回収していくかは経営の問題です。地球環境問題はわかりやすい事例で、5年後、10年後、ますます環境が悪化し、それに対して社会が反応してくることは明らかです。10年後の市場に向けて自分たちの価値を高めていくという意味からも、CSRは社会貢献などではなく、長期の安定成長を考える企業経営そのものと言えます。

米国では、女性や人種など多様性（ダイバーシティ）の問題への取り組みが行われていますが、当初は社会問題として、企業が社会にどれだけ貢献できるかというスタートでした。ところが、20年後

の米国社会はヒスパニック系や黒人の人口が圧倒的に増える。こうした情勢の中で、企業はそれに対応できる人員構成を作っておかないと社会から排除されてしまうわけで、今では重要な経営課題なのです。

萩原：環境問題は非常にわかりやすい事例ですが、その他にも社会的責任に関しては以前から訴えていることがあります。それは、民放のテレビ番組の質とそのスポンサーである企業の問題です。当社が志の高い企業経営者の集まりであるなら、会員の皆さまには当社が提供するテレビ番組を、ぜひ見ていただきたい。そして、番組提

供者として恥ずかしくないか、考えていただきたいと思います。これは品格の問題です。実際に当社がやっている具体的な事柄から、姿勢を正していくことが大切だと思います。

桜井：社会貢献を「時間やお金に余裕があったら行うもの」と捉えている企業もまだまだ多い。CSR経営とは、経営者一人ひとりが将来に向けた重点項目を選択し、どの分野で価値創造を実践し、社会に提供していくのかということだと思います。本日は、ありがとうございました。

新副代表幹事ご紹介



おおはし・ようじ

1940年岡山県生まれ。64年慶應義塾大学法学部卒業後、全日本空輸入社。93年取締役成田空港支店長、95年取締役ニューヨーク支店長、北米地区担当、97年常務取締役人事労務本部長、99年代表取締役副社長全業務総括、販売本部長、マーケティング室統括、2001年代表取締役社長、2005年代表取締役会長に就任、現在に至る。

1998年9月経済同友会入会、2003年度より幹事、2007年度より副代表幹事。2004年度NPO・社会起業研究会委員長、2005～2006年度NPO・社会起業委員会委員長、2007年度地方行政改革委員会委員長。

大橋洋治氏

全日本空輸 取締役会長

●座右の銘

その時その時の自分の思いに合わせて、いろいろな答え方をしています。最初に聞かれたのは役員に就任した時で、「青春」と「夢」という言葉を挙げました。私はサミュエル・ウルマンという詩人の『青春』が大好きで、そこから取ってきた言葉です。この言葉は、色紙に書きやすいところもいいですね（笑）。最近の気持ちで言うと、「夢」を挙げたい。夢を追い続ける、そういう心持ちです。今の私の夢はアジアでナンバーワンのエアラインになることです。

●経済同友会の強みと課題

他の団体では議論し得ないようなことも、経済同友会でなら議論

できるとつくづく感じます。例えば、安倍首相が掲げた「美しい国」という表現も、経済同友会でこの国のありようを議論したならば、もっと違った言葉が生まれるだろうと思うのです。「美しい」を掘り下げると、真・善・美という概念に辿り着きます。その根幹は真と善で、結果として美があると私は解釈していますが、経済界には馴染みにくいような事柄でも、多角的に深い議論の場を提供してくれます。ただ、自由闊達な委員会の議論を提言にまとめていく過程では、近接したテーマを扱う委員会に横串を通すような意見集約の場を設けてもいいのではないかと考えています。



こばやし・いずみ

1959年東京都生まれ。81年成蹊大学文学部卒業。85年メリルリンチ・フューチャーズ・ジャパン入社後、98年メリルリンチ証券会社業務部長、2000年同・業務統括部長、2001年メリルリンチ日本証券法人顧客グループ業務統括本部長、2001年同・代表取締役社長に就任、現在に至る。2002年10月経済同友会入会、2005年度より幹事、2007年度より副代表幹事。2000～2006年度学校と企業・経営者の交流活動推進委員会副委員長、2006年度企業・経済法制委員会副委員長、2007年度教育問題委員会委員長。

小林いずみ氏

メリルリンチ日本証券 取締役社長

●座右の銘

座右の銘を聞かれるのがいちばん苦手なんです(笑)。社長になると記者に聞かれますよね。その時に「結果オーライ」と答えたら、「……それはダメです」と言われました(笑)。じゃあ、「転んでもタダでは起きない」でどうだ」と言うのと「それもダメ」と。「結果オーライ」は、言葉としては軽いのですが、「結果オーライにする」ことは、とても重要だと思っています。どういう場面に遭遇して、何が起るかわからないけれど、ともかく最後は「意思をもって結果オーライにしていく」という意味です。途中でめげない気持ちを持ち続けたいですね。

●経済同友会の強みと課題

自由にモノが言える、それが経済同友会の魅力です。どこか特定の利益のためではなく、いろいろな意見を出し合いながら、進むべき方向性を模索していく。その過程で、たとえ誰かの利益が阻害されたとしても、それを皆が納得しあえる気風こそ、経済同友会の価値だと思います。提言のフォローアップは難しい課題ですが、そもそも提言の数が多いのかもしれない。関連するテーマを扱う複数の委員会の提言を集約することを考えてもいいと思います。そうすることで、限られたリソースを有効に振り向けることができるのではないのでしょうか。



はぎわら・としたか

1940年東京都生まれ。67年早稲田大学大学院法学研究科修了。69年小松製作所入社後、88年法務部長、90年取締役、95年常務取締役、97年専務取締役、99年代表取締役副社長、2003年代表取締役会長に就任、現在に至る。2001年5月経済同友会入会、2003年度より幹事、2007年度より副代表幹事。2002年度政治委員会副委員長、2003～2004年度政治の将来ビジョンを考える委員会副委員長、2005年度日本の対外援助委員会委員長、2006年度アジア委員会委員長代理、2007年度アジア委員会委員長。

萩原敏孝氏

小松製作所 取締役会長

●座右の銘

会社では、若い頃から涉外案件を多く扱ってきました。その中で私の師とも呼べるような弁護士の方から「Credibility (クレディビリティ)」という言葉を知りました。立場や主張が異なる相手との交渉に際しては、「まず相手側から、交渉に値する人間として信用してもらうことが成功の大前提」と言われたのです。それ以来、この言葉を大切に、頭の隅に置いて仕事を続けてきました。それは何も交渉ごとばかりではありません。企業経営においても、社内外のいろいろな人とのふれあいの中でも、まず相手から信頼されることが何よりも大事だと思っています。

●経済同友会の強みと課題

経営者個人の集まりだということに大きな意味があると思います。経済同友会は、政府はもちろん、他の団体から束縛されることなく、自由な発想でざっくばらんな議論ができるところです。今後は、委員会活動だけでなく、平時から政府や様々な団体とのコミュニケーションをもっと積み上げていくべきだと考えています。また、関連する委員会の議論の集約について意見が出ていましたが、異なる委員会に同じ講師が同じテーマで講演しているケースもある。委員会そのものを、思い切って整理統合することも必要でしょう。