

経済同友会主催シンポジウム

「新・日本流経営の創造」

Creating a New Style of Japanese Management



2008年11月7日、経済同友会はシンポジウム「新・日本流経営の創造」をホテルオークラ東京で開催した。これからの企業経営のあるべき姿について、2008年7月に『新・日本流経営の創造』として提言を発表したが、今回のシンポジウムは「新・日本流経営」に対する認識をさらに深めていく契機となるよう企画された。第1部の基調講演では、提言を取りまとめた長谷川閑史副代表幹事・企業経営委員会委員長（武田薬品工業取締役社長）が提言の骨子とともに、『企業白書』の取りまとめに向けた本年度の委員会の方向性について説明を行った。続く第2部では、下記の5氏によるパネル・ディスカッションが行われ、21世紀における経営のあり方について議論を深めた。なお、今回のシンポジウムには約200名の参加者があった。

パネリスト

氏家純一氏	野村ホールディングス 取締役会長
リチャール・コラス氏	シャネル 取締役社長
中谷 巖氏	三菱UFJリサーチ&コンサルティング 理事長
長谷川閑史氏	副代表幹事・企業経営委員会 委員長

モデレーター

西岡幸一氏	日本経済新聞社 客員コラムニスト
-------	------------------

開会あいさつ——桜井正光代表幹事 健全な市場主義経済社会の構築と国際競争力の強化で「新・日本流」創造へ

代表幹事就任時に掲げた「新・日本流経営」とは、ひとつに、グローバル化、少子高齢化、地球環境問題などさまざまな課題が山積する中では、われわれが進めている市場主義経済社会の構築、言わば、「健全な競い合い」が重要であるということが原点にある。もうひとつは、国際競争力があり、かつ、国際社会から信頼を受ける企業づくりである。そして、経済失速の流れの中で、変革の時代に耐えうる経営とはどういうものか、大いに議論していきたいと考えている。



基調講演

長谷川 閑史氏

あるべき姿を実現するための 「新・日本流経営」を追求



1970年早稲田大学政治経済学部卒業後、武田薬品工業入社。93年TAPファーマシューティカल्ズ代表取締役社長、95年TAPホールディングス代表取締役社長、99年武田薬品工業取締役、2001年取締役経営企画部長、2002年取締役事業戦略部長、2003年より代表取締役社長。2004年11月経済同友会入会、2006年度より副代表幹事。2005年度企業価値向上委員会副委員長、2006～2008年度企業経営委員会委員長。

企業経営委員会では、2007年度の提言発表に続き、今年度は『企業白書』を取りまとめる。その目指す方向とは、「21世紀初頭における『新・日本流経営』のあるべき姿を理念・モデルとして提言するのではなく、それぞれ独自のスタイルを貫きながら成功している企業を主要産業から選択し、特色を浮き彫りにすると同時に、何らかの共通項が見出し得るかを分析し、できるだけ多くの企業の参考に供する」というものだ。『企業白書』に盛り込むべく、重点テーマとして取り上げるのは、以下の6項目である。

- ① 主要産業（建機・総合電機・商社・自動車・流通）における成功企業の探求を通じ、「新・日本流経営」のエッセンスを抽出する。
- ② 日本企業の強みについて、現場の強さ、産業構造の強さといった観点から分析を行う。
- ③ 人材に関して、特にリーダーの育成について議論すると同時に、日本企業共通の課題である女性の活躍と高齢者の活用を検討していく。
- ④ 今年度に入って以降の経済情勢の変化を踏まえ、金融危機の中での日本企業の位置づけを考える。

- ⑤ 「新・日本流経営」の発展形としてのM&A成功事例と考え方を分析していく。
- ⑥ 国際競争力向上につながるコーポレート・ガバナンスの実例を集約していく。

I. 日本流経営のこれから



氏家純一氏

日本流の本質のひとつは、 “取捨選択”の能力にある

らない、ということ。もうひとつは、日本経済の今後を考える上でどの分野により力点を置くべきか、ということだ。

世界経済が急速に一体化していく中で、どの産業ももはや国内だけでは完結し得ない状況となり、日本企業も世界からの評価に晒される。ところが、日本への対内直接投資残高は対GDP比3%以下

と、主要先進国の中でも際立って低い。日本企業が海外進出する際

1969年東京大学経済学部卒業、72年米国イリノイ大学大学院修士課程、75年同シカゴ大学大学院博士課程修了後、野村證券入社。90年取締役、95年常務取締役、97年代表取締役社長、2001年野村ホールディングス取締役社長、2003年より取締役会長。2003年2月経済同友会入会、2003～2006年度副代表幹事、2007年度より幹事。2003年度金融システム改革委員会委員長、2004年度経済政策委員会委員長、2005年度金融・資本市場委員会委員長、2006年度市場主義・民間主導経済社会のあるべき姿を考える委員会委員長。2004年4月～2008年3月東大金融教育研究センター長、2004年11月～2007年10月東京商工会議所特別顧問、2005年11月より日米経済協議会会長、2007年7月より日本経済団体連合会副会長。

2点に絞ってコメントしたい。ひとつは、新しい日本流経営の創造には経営をもっと海外に向けて開いていかなければな

には、設備や技術とともに、経営ノウハウや企業文化も投資先に移植するはずだ。同様に、対内直接投資には、新しい技術や経営ノウハウがもたらされる効果もあるので、これを利用しない手はない。日本流の本質のひとつは、“取捨選択”の能力にある。昔から日本は海外から進んだ技術や文化を取り入れ、オリジナルよりも洗練された日本流に昇華させてきた。そうしたモノ・サービスは、国際的に通用する競争力を獲得すると考

えている。海外からのM&Aを過度に恐れる必要はなく、資本とノウハウをうまく取り入れて日本流の経営をさらに高めていくことが経営者の責任だ。

どの分野により力点を置くべきかについては、ものづくりに一層の磨きをかけることは重要だが、2006年の日本のGDP構成比を見ると、製造業が21%でサービス業が69%を占めており、サービス業の生産性の低さが日本全体の競争力を押し下げている。従って、

サービス業の生産性を大幅に改善するイノベーションをいかにもたらすかが、「新・日本流経営」の創造に向けた極めて重要なポイントとなる。製造業にも、販売やマーケティングなどサービス業と考えられる業務が相当含まれている。そうした分野も含めたサービス業的分野全体の競争力を向上させる必要があると思う。そのためには、知識集約的産業のウエイトを高めていく取り組みが重要となる。

リシャル・コラス氏

“外圧”のおかげで、 「新・フランス流」経営が実現

38 年間日本に住み、日本人と一緒に仕事をしてきた。また、欧州ビジネス協会の会長を長年務めてきた。そうした経験を踏まえ、気がついた点を話したい。

今、日本もグローバリゼーションをせざるを得ない状況にあるはずだが、逆に“鎖国”に戻ろうというような雰囲気がある。特に、政治家や官僚の間でその傾向を強く感じる。「ビジット・ジャパン・キャンペーン」を見ても、もっと外向けに発信していくべきなのに、日本は自分を外に売るのが本当に下手な国だと思う。日本人は、言わば「かえるシンドローム」に陥っているのではないか。かえるを熱いお湯に入れると飛び出す、冷たい水に入れて少しずつ温めていくと身体は慣れていくが、結局、お湯の中で死んでしまう。今の日本の政治家や官僚を見てい

ると、そう思わざるを得ない。規制緩和に対する動きもなく、M&Aや対日直接投資などに対するネガティブな見方が続いている。

以前はフランスも日本からの輸出品を止めようとしたし、自分たちのバリアを作ろうと動いた時代があった。しかし、EUのコンセプトができたおかげでオープンになり、企業は「新・フランス流」経営に生まれ変わり、競争力を持つ企業が増えてきた。そうなれたのは、ある意味で“外圧”があったからこそで、日本にもそうした外圧が必要ではないか。

もうひとつ、エアバス社の事例を挙げておきたい。同社には数十カ国もの多国籍社員が働いているが、フランス人は企画力が高く、ドイツ人は製造を実直に実現するパワーがあり、イギリス人は販売能力に優れている。単独ではでき



1975年パリ大学東洋語学部卒業後、在日フランス大使館(東京)勤務。AKAI FRANCE、ジパンスイ勤務を経て、85年シャネル日本法人入社、91年より代表取締役、95年より代表取締役社長。
95年ハーバード大学経済学部大学院アドバンス・マネジメント・プログラム国際シニア・マネジャー・プログラム参加。2002～2008年欧州ビジネス協会会長。
2008年4月経済同友会入会。
99年国家功労章シュバリエ、2006年レジオン・ドヌール勲章、2008年旭日重光章受章。

なかったことが、それぞれの国民性の良い部分を融合することで可能となり、約5割の世界シェアを実現している。日本には、製造業における職人技、企画力、そして、一度コンセンサスを得れば真っ直ぐ走るパワーがある。ここに他国のパワーを融合させていくことで、「新・日本流経営」ができるのではないか。



1965年一橋大学経済学部卒業、73年ハーバード大学経済学博士。その後ハーバード大学研究員、講師、大阪大学助教授、教授を経て、91年一橋大学教授に就任。93年細川内閣の首相諮問機関「経済改革研究会」委員、98年小淵内閣首相諮問機関「経済戦略会議」議長代理。99年ソニー取締役、多摩大学教授、2000年三和総合研究所（現・三菱UFJリサーチ&コンサルティング）理事長、2001～2006年多摩大学学長、2003～2005年6月ソニー取締役会議長、2004年オーストラリア国立大学名誉法学博士、2005年一橋大学名誉教授。現在は、三菱UFJリサーチ&コンサルティング理事長、多摩大学教授・ルネッサンスセンター長のほか、アスクル、スカパーJSAT、富士火災、WDIの取締役、NPO法人「全国社外取締役ネットワーク」の代表理事を務める。

中谷 巖氏

これから必要なのは、 経営全般におけるグローバル化

を“日本流”に仕立てるやり方を実践してきた。しかし、間違っていたと思える点もいくつかある。そのひとつが雇用改革だ。現場力を支えるのは現場の従業員であり、彼らの当事者意識の高さが日本企業の極めてユニークなポイントだ。ところが、この数年の日本における雇用改革の中身は、正規社員を減らして派遣やパートなどを増やすというものである。その結果、労働コストは下がり企業の利益体質は強化されたが、一方で、会社の中が分断されてきた。組織の一体感・求心力をあらためて確保しないと日本企業の根幹にある強さが損なわれてしまう。

レーガン政権以降の米国では、所得格差が拡大し貧困層が増加しているが、日本にも同じような傾向が見られる。今までわれわれが信じていた「新自由主義路線」というものが、競争力や国の健全性

などの面で本当に正しかったのかを問い直したい。行き過ぎた格差や競争原理に一定の歯止めをかけようというのが、時代の要請ではないか。

現場の従業員の当事者意識の高さを含め、日本企業が本当に力を発揮できるコアの部分が何かを見直した上で、本格的にグローバルに事業展開していかなければならない。これから必要なのは単に海外に工場を作って収益を上げるモデルではなく、金融やサービス、あるいは、経営全般においてグローバル化を図っていくことだ。金融で言えば、普遍性のあるモデルが必要とされるが、それは日本人が最も不得意とするところだ。こうした欠点を認識し、“ロジックと言葉”によってグローバルなコミュニケーションができる人材の育成こそ、日本企業にとって最大のテーマのように思える。

世界の中で、日本は地政学的にも宗教的にも、非常にユニークなポジションにある。そのユニークさをどうグローバルに展開していくのが、日本企業が生き残っていく上での最も重要なポイントだと思う。

日本企業はこの10～20年、米国から新しい経営技法やいろいろな経営スタイルを取り入れ、それ

モデレーター 西岡幸一氏

今だからこそ、経営を議論すべき

オバマ氏が正式に大統領に就任するのは74日後だが、逆に74日前に何があったかという北京五輪の閉会式だ。遠い過去のようにも感じるが、その74日の間に世界は激変した。ここまでの状況は誰も予想できなかっただろうし、今後も、何が起こるか

はわからない。

米国では、創業100年になる、ビッグ3の一角、GMが経営危機に直面している。企業経営においても先を見通せない状況の中で、日本の企業経営のあり方を見つめ直し、議論することは、大きな意味のあることだと感じる。



1969年大阪大学理学部卒業、71年同大学大学院修士課程修了後、日本経済新聞社入社。編集局工業部、産業部記者、日本経済研究センター主任研究員などを経て産業部編集委員。94年スタンフォード大学研究員、96年産業部編集委員兼論説委員、99年論説副主幹、2003年コラムニスト兼論説委員、2008年4月より客員コラムニスト、専修大学教授。

Ⅱ.日本の経営の強さを支えてきたものの揺らぎ

■制度的な揺らぎの背景

西岡：日本の強さを支えていた税制や労働慣行、社会制度などのいろいろな仕組みが、この数年間で強みを揺るがす方向に行っているという指摘があった。強さを形成する条件のようなものが揺らいではいないか。

長谷川：2つの点で制度は大いに揺らいでいると思う。ひとつは、リーダーの教育をまったく行ってこなかったことがボディブローのように効いているような気がする。世界に共通したエリート教育のプロセスが、日本では戦後の教育制度改革でなくなった。リベラル・アーツや歴史の勉強も損なわれてきた。戦後60年、自ら変えることをせず安住しているところに危機感を持つ。

もうひとつ、本当の現場力は、自社の正規社員で継承していかなければいけないのではないかと痛切に感じている。弊社の場合、一時、正規社員を減らして契約社員やパートを使ったが、危険な兆候を感じたので、再び正規社員に切り替え始めた。企業として、産業として行うべきことは、高い人件費を使ってもペイできるような現場の製造だけを日本に残し、安価な労働力を求めるならば海外に移転するしかないのではないか。

■製造業だけで将来を担うのか

西岡：従来の日本の強さを支えてきた仕組みは、製造業と相性がいいようだ。ただ、強さを伸ばすということで、マクロ経済の中でウエイトが低下しつつある製造業だけに頑張らせる形で、本当にこの

国の将来を担っているのか。

長谷川：それには2つの見方がある。ひとつは、日本の一部の製造業を除いて、今世界で一番成長しているマーケットにほとんど出て行っていない状況がある。少子高齢化で停滞が見込まれる日本でひ

しめき合っている、生産性は上がらない。成長しているマーケットに出て成長のパイの分け前を取っていかなければならない。そして、それを実行するためのクリティカルマスを自分たちで作る必要がある。もうひとつは、製造業で培ったプロセス・イノベーションをもっとサービス業にも展開し、活用することでサービス業そのものの活力を引き出していくことだ。これもクリティカルマスを作り、それが受け入れられる形にしないと難しい。こうしたことは、個々の企業や日本人のメンタリティではできない。政治の場で法律を変え、政策の場で仕組みを変えて、そうせざるを得ない形にしないと変わることはできない。痛みを恐れず、いかに短期間に実現できるかが、製造業に頼ることなくこの国の繁栄を維持していくためのカギを握ってくる。

■企業による人材育成

氏家：1990年代、われわれは人材育成に投資をしてこなかった。大学の教育はあてにせず、企業内のOJT (On-the-Job Training) で



教育し直すわけだが、不十分だった。企業が大学に人材を派遣し、こうした教育をやってほしいと働きかけてきたかという点、それもやっていない。大学も、企業から人材を受け入れて実学のようなものを行うことには、抵抗感があった。今後は、人材育成に何倍もの投資が必要だ。

コラス：経営者とリーダーの違いについても考慮する必要がある。経営者とは「ルールを理解し、それに則って会社をどう運営するかを考える人」、リーダーとは「クリエイティブな存在でありビジョンをもって会社をひとつの方向に動かすパワーがあつて、スタッフ一同を統制するような存在」である。今、日本が必要としているのはリーダーではないか。リーダーの不足は、もともとの教育の問題だ。どうやってリーダーを作るかといったことが、今後の日本の教育システムの課題ではないか。戦後の日本の教育システムは無駄な競争を作り、経営者としてはいいかもしれないが、リーダーと呼べる人を育てられなくなった。

Ⅲ. 米国発の金融危機が日本の経営思潮に与えた影響

■ 市場の価格発見能力の喪失

西岡：今、米国や世界で起きている事態は、日本の経営思潮にどういった影響を与えているのか。

氏家：米国および欧州の金融資本市場の混乱は、サブプライム問題がなくても起きたと考えている。1990年代の半ばから非常に大きな貯蓄が産油国・新興国に生まれ、それらの国に金融資本市場がなかったために、そのお金が米国にまわり投資商品に向かっていった。米国は、自分たちが作り出す価値以上に巨額の投資と消費を行うという悪循環に陥っていったのである。また、この10年間に米国の金融資本市場は、借入れを自分のエクイティに比べ大幅に増やした。しかも、バランスシートを大きく膨らませただけでなく、その回転をものすごく速くした。こうした状況は明らかに持続可能ではなく、それが大きく壊れたのだと捉えている。

株式市場だけでなく、債券市場、実物市場までもが価格の発見能力を失くしてしまった。この機能の回復までにはかなりの時間を要するので、日本の実体経済も相応のダメージを受ける。それを前提に2～3年の計画を立てていかざるを得ない。

中谷：今回のクラッシュで、少なくとも3年程度は不況を覚悟しなければならないだろう。これから実体経済に本格的に反映されてくるので、修復するのは相当に大変だ。ただ、企業としては浮足立たず、自分たちが打って出る本物の強さを明確にし、それに磨きをか

ける。そして、地道にそれを作り出していくことが重要だ。

■ 金融分野のグローバル化

中谷：グローバル化を、製造業はそれなりに成功させてきたが、サービス業、特に金融業などはあまりできていない。米国型のモデルは崩壊したが、日本の金融は今後どのようにグローバル化を図っていくのか。

氏家：バランスシートを使って、それも借入金を使って、自己勘定の取引を中心に儲けるモデルがここ10年隆盛を極め、高いROEを叩き出してきたが、このモデルは終わった。われわれがこれから作っていかねばならないモデルは、言わば、「忠実な資金調達・資産運用の仲介者」だと考えている。資産運用や資金調達のアドバイス、事業再生やM&Aのアドバイスといった、資金循環の仲介者として展開していくことが中心的なモデルだろう。このモデルは、プロセスをきめ細かにやっていくという日本人の性向にフィットするはずだ。高いROEは難しいが平均的に持続して良好なROEが期待できる。今後、日本はこのモデルで競争していくし、買収したリーマンブラザーズの人たちにも野村の顧客重視の考え方を浸透させていく。

長谷川：私見を述べさせていただきます。日本企業がグローバルに展開しようとする際の弱みを最低限に抑える手法のひとつとして、M&Aを考えざるを得ない時期にきていると思う。弊社も海外企業のM&Aを行ったが、経営陣を入れ

替え、大胆なリストラを行ってコストシナジーを実現する欧米流のモデルは、われわれにはできない。われわれは、自分たちだけでは短期間に埋めきれないギャップを埋めてくれる企業に対してM&Aを行ったのであり、リストラは全くしていない。弊社の事例も、先ほどの氏家氏のご指摘も、日本企業にとっていい意味での参考事例になると思う。

■ 今後の経済共同体の可能性

コラス：日本と欧州は、価値観が近いと感じており、EIA（経済統合協定）という形の提案を、1年前から日本と欧州各国の政府に行っている。最初はどちらにも戸惑いがあったが、WTOのドーハ・ラウンドが失敗し、次のステップとしてFTAより踏み込んだ提案ということで、最近EIAが推進されてきた。米国も商工会議所が日本とのFTAを提案しているが、両国の差は大きくかなり難しいと思う。ハーモニゼーションというよりは、スタンダードを共同して認識していくことで、日本も欧州もお互いに持っている良さが活かせるのではないかと。

中谷：コラス氏の提案は、非常に興味深い。日本と欧州の価値観の方が中国よりも近い。欧州と日本の連携は突飛な発想に思えるが、地政学的、歴史的に見れば可能性はある。提言書にあるように、東アジアにおいて経済共同体を作ろうとするならば、中国というよりはむしろ、東南アジアやオーストラリアといった国々と手を組むべきである。

IV. 会場参加者からの質問に答えて

質問

短期主義への反省から、今後は長期的視点に立った企業経営が求められるだろう。同時に、規制強化の流れが強くなりそうだが、そこではどういった哲学を基本とするべきか。

中谷：日本は島国で、人と人、組織と組織の関係が長期に続いていく社会だ。大陸的な国では一度きりの取引が基本だが、持続的關係が日本の商売のベースにあった。日本の強みは、信頼關係の維持にあった。短期的な利益機会があったとしても長期的利益を求める。そこには、倫理や道徳も自然に含まれていた。ところが、新自由主義の影響で、

米国的なものの考え方にわれわれは少し流されすぎた。もともとビジネスの重要なポイントは相互信頼である。社会インフラとしての相互信頼社会というものを、企業も含めて建て直していくことが重要ではないか。

質問

「新・日本流経営」とは、日本国籍の人材がリーダーなのか。また、日本企業は本社での外国人の採用なしに競争力を高めることができると考えているのか。

長谷川：当然、能力ある外国人が本社でもたくさん働くという形に将来なるだろう。ただし、2つの条件がある。ひとつは、受け入れ

体制の計画的な整備だ。今のような状態で外国人を採用しても、お客さま扱いに近くうまく機能しない。もうひとつの条件は、企業理念の理解だ。それぞれの企業が大切にしている理念や価値観を理解し、日々のマネジメントの中で、先頭に立って実践する人でなければうまくいかない。プロセスに時間がかかるが、そうしたリーダーを育てていく必要はあると考えている。

コラス：シャネル日本法人は多様性のある企業で、将来的には日本人、しかも女性が社長になる可能性も高い。ただ、日本人が経営トップになるには、フランスの文化と当社のルーツ、考え方を十分理解してもらう必要があり、何年かかけて育成する必要がある。

V. まとめにかえて——日本企業へのアドバイス

西岡：最後に、これからの時代を展望した上での日本企業に対するアドバイスを伺いたい。

中谷：これから10年、20年という時間を考えた時、絶対に忘れてはいけないのが環境の問題である。日本人の自然観というのは、環境問題に非常に適切なものがあると思う。西欧諸国のキリスト教的な自然観は、「自然とは征服されるべきもので、人間は自然を管理する権利を神から与えられている」というもので、自然はあくまでも客観的な存在だ。一方、日本人の自然観は、「人間は自然に生かされている、自然と調和してい

くもの」といったもので、和歌や俳句、庭園などを見ても、自然との関係が文化の中心になっている。日本人は、自然と人間との調和を原点とする自然哲学を持っている。環境起点の発想をベースにした活動を行っていけば、非常に大きなチャンスがあると思う。

コラス：日本は人口が減少し、高齢化も進み、マーケットが縮小するので、日本企業もこの快適な島国から出て行かざるを得ないだろう。その時に必要なのが多様性だ。多目的な見方ができ、吸収できる人材を育てることが大切ではないか。その際、日本が持つ素晴らし

い文化、国民性を失ってはならない。銭湯や縁側といった日本文化のベースにあったものが消えつつあるが、そうしたものも大事にしてほしい。独自性を大事にしながら、多様性を備えた国民になってほしい。

氏家：1980年代の“増長”と1990年代の“苦闘”からしっかり学ぶことが大切だ。チャンスはきており、柔軟に、謙虚に、過去の失敗を繰り返さず進んでいかなければならない。

西岡：今回は極めて幅広い議論ができたと思う。ありがとうございました。