

座談会

会計専門職大学院で経営学を学ぶ意味を考える



(左から) 岡本氏、土屋氏、慶松氏

(敬称略)

(司会) LEC 会計大学院教授
LEC 会計大学院教授
LEC 会計大学院教授

土屋 守章
慶松 勝太郎
岡本 久吉

高度な会計専門職業人の養成を目的に設立された会計専門職大学院。本大学院も国際経済社会で堂々と活躍できる会計専門職業人の輩出を目的として、日々研究・教育に取り組んでいる。会計専門職業人の代表とされる公認会計士のみならず、企業の財務・会計担当者から、CFO（最高財務責任者）やさらにはCEO（最高経営責任者）、また行財政改革を推進する行政管理職など、広い範囲での人材育成を図るためには、会計や監査などのコア科目はもちろん、コア科目に密接に関連する経営やファイナンス・法律分野など、広い領域に関する体系的理論の理解と実践教育が必須となる。

今回は、本大学院にて経営領域の科目を担当され、日夜学生に「実理融合」の指導をいただいている3名の先生方に、<会計専門職大学院>という場で「経営学」を学ぶ意味は何か、また経営を取り囲む様々な問題についてもざっくばらんな討論をしていただいた。

1. 経営学の教え方と学び方、またその問題点

土屋 この座談会の全体のテーマは、『会計専門職大学院で経営学を学ぶ意味を考える』ということなのですが、日頃会計大学院で教えてらっしゃる両先生方に学生にとって学ぶ意味についてご意見を伺いたいのですが。

慶松 会計大学院で経営学を学ぶ、また教える意味というのは2つあると思います。ひとつは公認会計士になれば経営者のトップと直に話をする、という機会がありますよね。その時に経営のことが全然わからないようでは困るわけで、だから経営学について何らかの知識を持っていないといけないわけです。これが第1点です。あと第2点は、公認会計士が扱う対象は数字になるのですが、実際には、まず現実があってその結果として数字が出てくるわけですから、単に数字を見てどうこうするのではなく、数字の裏に現実がある、ということをよくわかってないと困るということです。経営学というよりも経営そのものについて知識をもってもらうということが必要です。それが経営学を教える、また学ぶ意味だと私は思います。

岡本 まったく同感ですね。公認会計士だけじゃなくてこれから色々な職業にお働きになる方もいらっしゃるわけですから、企業の実態について知るということはとても重要なことですね。公認会計士に絞ってみても今お話があったように企業の経営活動を正しく計測し、投資家や企業債権者、そして経営者などにわかりやすく示していくわけですが、そのためには企業の経営、その経営を体系的に理解するための学問である経営学をよくわかっているということは非常に大事なことです。したがって、経営学というのは会

計学と同時に、基本的な学問として勉強しておかなくてはならないと考えます。

土屋 なるほど。しかしですね、どうやって学べばいいんですか、ということにもなりますよね。現実の知識というのは教科書に書いてあるでしょうか。

慶松 それは非常に難しいところでありまして、私は経営について一番良くわかる方法というのは自分で会社を起して経営してみることだと思うんですが、そのへんが難しいところです。ただ、LEC会計大学院というのは幸いなことに社会人が多いんですよね。社会人は企業で働いているわけですから企業がなんたるかということについてトップとしての知識はなくても何らかの知識は持っているということがあるので、ある程度現実を知っているところで経営学を学んで知識を整理をしていくことができます。ただ、その一方で、大学から学生のままでストレートに大学院に入ってきた生徒に対してどうやって経営学を教えるのか、ということ是非常に難しいことです。そこについては素晴らしい知恵はないというのが本音ではあるのですが。

岡本 経営学は理論と実践の車の両輪からなっていると思います。経営学は企業に関する学問として、この100年間、つまり20世紀の初め頃からはじまっているわけですが、その頃から、大企業が出現してきて組織が非常に複雑になり、しかもそれが国の経済に対して大きな役割を果たしていくようになったために、企業をどのように効果的に、また効率的に経営をしたらいいかについて様々な角度から研究が進みました。それがだんだんと累積され、体系化されて経営学に発展し、現在においても企業の多様な展開とともに

その理論が限りなく進化しつつあるわけです。したがって、経営者自身も企業に関する体系的知識を日々新たに勉強しなくてはならないし、理論を研究している学者も常に企業経営の新しい実践例から学ばなくてはならない。またこれから企業に入ろうとする人も、これまでの経営に関する学問を体系的に勉強して効果的・効率的に経営活動に参加していかなければなりません。そう言う意味で、経営学の学習に関しては、色んな角度から考えなくてはならないと思います。

土屋 その通りとは思いますが。とはいえ、学び方が難しいと思います。会計や法律はある程度標準的なテキストがあってそれによって共通の知識というものが有り得ますが、経営学にはそういう標準的なテキストというものが、これだけ繰り返し読んで勉強すればいいというテキストがなかなか有り得ない、と思うんです。自分の心配から言うと、実際、公認会計士で試験問題を作っている人たちが現実の経営の動きをわかっているのか、そういうところが心もとない。ましてやそういう人たちが出す問題はちょっとピント外れになることがあるし、学生にとっては想像のつかないこともあるんじゃないかな、と思うんです。だから経営学の標準的なテキストというのは難しい、と私は思うんです。

慶松 おっしゃるとおりだと思います。理由は2つあって、公認会計士試験のために経営学を教えるのかということと、そうではなくて経営というものをわかってもらうために経営学を教えるのかと、その2つの面があるからだと思いますが、この会計大学院ではどちらかという、前者は結構です、もう少し経営についてよくわかるようになってください、というスタンスだと思うんですね。でもその

時に、土屋先生がおっしゃるように経営学にはこれ1冊読めばいい、というテキストはないし、それを書くことは極めて難しい、と。ただ逆に言うと、戦略論をやっても組織論をやってもあるいは経営史みたいなことをやっても、何をやっても出てくる断面というのは同じ、というかオーバーラップしているわけです。ですからそういう意味では、何でもいから経営学に触れてもらえればある程度のはわかる、と思います。

土屋 とはいえ、十人十色ですし学生にそれを求めるわけですから、我々も矛盾を感じることもありますよね。岡本先生はいかがですか。

岡本 公認会計士の経営学の試験分野は、4つに絞り込まれていますね。経営組織論、経営管理論、経営戦略論、経営財務論の4つです。これ以外にも経営学には10くらいの分野があると思います。この4つの経営学の大きな柱は100年間様々なプロセスを経て出来上がってきた理論体系であり、さらにまた進化しつつありますが、かなり明確にまとまったコンセプトだと思います。例えば経営財務の標準的な教科書を読めば、株式市場のこともわかれば企業の財務活動のこともわかるかなりすっきりした理論体系だと思います。経営組織論というののもかなり発展して、最近の標準的な教科書をみると、会社というものについて全くわからない人でもある程度理解が出来る。一番難しいのが戦略論です。これは実際に経営経験をしてみないと理解するのが難しい分野かも知れません。色々理論がありますが今までの理論だけを完全に体系化しても経営財務論、経営組織論ほどにわかりやすくなっている分野ではない、まだまだ多様で常に新しく発展している分野であると考えます。これは土屋先生のご専門の分野

であるので私が申し上げるのは失礼ではありますが、特に難しい分野だと思います。

土屋 私も大変難しいと思っています。50年前の企業がどうだとかいうことは言えるのですが、現在動いている企業について関心がなくていいのかということそれではいけない。現に動いている企業を我々は見てもそれを理解しようとしているというのが基本的な欲求だと思うんです。でもそれはわからないんですよ。わからないというか、わかるように一生懸命努力をしているんですが、おそらく50年前100年前と全然違った様相をしている。でも50年前100年前にも経営学を学ぶ道具、理解する道具だけはあったんですね。それは標準的なテキストに入っているだろうと思うんです。だけれどもそれではわからない問題が次々と出てきている。50年前100年前にわかったことで経営学の体系、教える体系を作るといってもそれでは不十分。物理や化学だって我々が高校生の頃のテキストとは全く違ってしまってますよね。それに相当するくらい違う。だから昔の知識、昔の理解・理論でもって教科書を書いてもそれはそれなりに意味はあっても、現実の企業経営を理解できていたとは全く言えないと思いますね。だから、経営者も同じことですが標準的なテキストで書かれているのは50年前の知識だったかもしれないですが、それが無意味になったわけではなく今では常識であり、それはテキストに書いてあるということで正しいことだけれど、でもそれだけでは全くわからないわけです。では何が必要なのかということ、私は現に動いている企業に対する関心だと思うんです。関心を持つだけでこの経営学を学ぶという、学生には難しいかもしれないけれど、関心を持つことで姿勢が違って

くと思うんですよ。結論的に言うと例えば50年前、30年前に我々が学んだことが標準的なテキストに書いてある、それはそれなりに価値があるけれどもそれだけでは不十分。それをどうすればいいのかということ、現に動いている企業に関心を持つ。私が言いたいことは、それは今だってなかなかテキストにできないということです。このことは分野を問わず言えることだと思います。経営組織論だって今だったら問題が違おうし、それに対するアプローチの仕方も違うと思います。だからそれを勉強して、こういう理論でやったらいいよと発表している先生方もおられるけれども、それは常識になってないと。だからまず第一に動いているものに対しての関心をどうしたら持つことができるのでしょうか。受験生はなかなか持ち得ないな、と思っているのですが。

慶松 経営学のひとつの本質的な問題としては、どうしても過去の事例を調べて、現在調べてもそれは調べ終わったときには過去のものになっているわけですから、そこから理論を組み立てても過去の現実に立脚した理論となるわけです。これが経営学の本質的な問題点だと思いますが、ただ我々ができることは、理論があるわけですね、この理論ができたバックグラウンドにはこういう現実があったよと、そういう話はできるわけです。この現実がどういうことになっているかということ、今はこういう風に変まっているよ、と。そうすると場合によってはこの理論は話が合わなくなっているよ、と。そこまでは我々ができることではないかと思います。それから先がどうなっていくかという話になると、じゃあもういっぺん現実を分析してということになって、また後追いになってしま

うという問題が出てくるんですが、少なくとも過去の現実との照合といったことはある程度できるのではと思います。

土屋 そうですね。問題は同じではないんですよ。例えば、経営管理の問題。F. W. ティラーが考えた問題はそのときは非常に大きな問題だった、でもその問題は事実上もう解決されていてみんなの常識となっている。だけどそれが重要ではないということではないと思うんですよ。そういう知識の積み重ねもあると思うんですが、それだけじゃ勉強したことにはならない。経済学の問題でも同じようなことがあると思います。株式会社が出てきた頃、もしくは 20 世紀の中頃の問題は、ある意味で単純だったなと思います。それから色々条件が変わってきて、株主の主体が変わってきて、世の中に反動が出てきて現在のよう反動のまた反動が出てきてというような状況になってくると、それを追っていくだけでも大変なんです。そういう知識を学生に要求するのはちょっと難しいかな。コンサルタントや経営者にそういうことを要求するわけですよね。

岡本 敢えて単純化して言えば企業あるいは組織の役割というのは、ヒト、モノ、カネ、情報、技術、こういう経営資源を有効に統合活用して、付加価値（利潤）を創造するということであると思います。それに関する活動は産業革命以降、工場という形で始まり、それが発展して組織が大規模化し、技術も複雑になって、大企業という非常に複雑な組織になって現在大規模に付加価値を創造している。しかし、基本構造は先程言いましたようにヒト、モノ、カネ、情報、技術、こういう経営資源をどのように有効に活用して付加価値（利潤）を創造するかという役割を担う

のが企業であり、それが歴史的に発展して現在非常に複雑な活動をしている。したがって企業の基本構造は何だということをしっかり勉強することが複雑な現象を見るうえで有効な経営学の学び方だと思います。私が担当しています大学院生はほとんどの方が社会人で、税理士の方もいらっしゃいますが公認会計士試験の勉強をしながら私の授業を聴いていて、なぜもっと早く経営学を最初から勉強しなかったんだろう、と非常に興味を示すんです。それは当然だと思います。自分がこれから関係していく企業の基本的な構造や動きについて、わかりやすく勉強できるのが経営学ですから。しかし実際に企業を動かして責任を持ってやろうとすると非常に難しい。話は少し飛躍して恐縮ですが、先程から述べている企業の機能を集約して一言のキーワードで言うと『イノベーション』ということを経済社会の中で担当しているのが企業であります。この『イノベーション』を通して初めて付加価値（利潤）を創造することができるわけです。そう言う意味で、あとでも詳しく論じられることになるとと思いますが、『イノベーション』を理解することが経営学の現時点での本質なんですね。要するにヒト、モノ、カネ、情報、技術、という経営資源を有効に活用して、まさに『イノベーション』を通して付加価値（利潤）を創造するという経営活動の基本フォーミュラがわかれば、あとは経営のダイナミクスの中心部分にあってそれ自体がブラックボックスとなっている『イノベーション』については悪戦苦闘しながら実際の企業経営の中でじっくりと実践的に勉強していくということになるものと考えます。

土屋 対象が動いているという点で難しいん



ですが、それを理解する枠組み・理論もしくは論理というようなものがどんどん変わっていく、新しいものが出てきているわけです。そして、そういう新しいものは瞬く間に常識になってしまって現実の企業でそういう新しいことを知らないとチャンス进行を逃す、大きなミスをする、といったことが有り得るわけです。今日か昨日の日経新聞の『私の履歴書』でニコンの社長になった吉田庄一郎さんが半導体製造装置のステップを担当することになったときに1983、4年にシリコンサイクルというのに初めて気付いたとあって、その時に初めて気付いたけれども気付いてなかったために相当のロスになって、在庫を抱えてしまった。そういう現実があるわけです。そういう現実の動きの中から現実の中で悪戦苦闘している人がシリコンサイクルということに気付いてそれを理論化していくとある。場合によってはコンサルタントがそれに気付くこともある。ビジネススクールの学者が気付くこともある。そういう新しい論理があるということに気付くことは現実の中の人とコンサルタントとビジネ

スクールの学者それぞれにあると思います。ほぼ1:1:1の割合でね。そういうことに気付いていることも重要なことなんです。問題意識を持って見ていくと、ひょっとすると私達でも新しいロジックに気付くことがあるかもしれない。現実の経営者もそれに気付くことがあるかもしれない。で、またそれを理論化させてみんなにわかりやすい形で説明する人が必要になるだろう。そういう意味でみんな出来上がっていないという感じですね。次々に新しいものが生まれてそれが常識になり、また新しい現実から新しいロジックが生まれて現実になる、というようなことだと思うんです。だからそれは世の中にはそういうことに関心を持つ職業の人、先程述べましたようにコンサルタントとかビジネススクールの先生方とか現実の経営者というのがそれぞれおりますから、そういう人達はその現実の動きをフォローしながらやっていくんだと思います。そういうことに対して経営学を教える以上、関心を持ってはならない。ですから、そこに標準的なテキストはないのだから、必要なのは現実の動きに対する関心、最低限必要なのは関心だと思います。

さきほど岡本先生がおっしゃったように『イノベーション』という問題だって、20年くらい前から『イノベーターズジレンマ (innovator's dilemma)』に気付きました。『破壊的イノベーション』なんていうのがあって初めて気付くわけです。その条件があるんだろうと思うけれど、やっぱり技術の進化が非常に早いという状況が条件の中にある。『破壊的イノベーション』、それは今まで言われてきたことといわば反対というか、今まで全然言われていなかったことで、そこから

Christensen さんが言っておられることは、なるほどだと思います。現実の経営者はなかなかそれについていくことができない。あれはビジネススクールから出てきた傑作だと思うけれど、ああいうことがあるんですよ。現実の経営者もそれをフォローして勉強していかなくてはならない、我々もこういうことがあったな、と勉強していかなくてはならないと思います。

岡本 今お話しがあったニコンの現会長の吉田さんの話は興味深く聴いていたのですが、彼は東大の工学部精密機械工学科を出て『日本光学工業』というカメラメーカーに入って、ステップに至る装置の開発・研究に関わり、多くの試行錯誤を経て半導体の製造に関連する装置を開発したのです。その頃会社では、カメラが利益の主体であって、ステップの開発担当者は端のほうでやっていたわけなんです。カメラが段々成熟産業化して半導体産業が立ち上がっていく中で、彼の作った装置が日本光学工業の主力となっていく。まさに『イノベーション』に基づいて事業が成長していく様子を『私の履歴書』の中で見事に解説しているんです。吉田さんが社長に就任した時には、既にカメラ事業部門は赤字でステップ関係の製造装置が利益の主体となっている。いかに急速にカメラメーカーの事業内容が変わっていくかということですね。それでなくても私が最近面白いなと思ったことは、ソニーが当初プレイステーションで大成功するんですね。プレイステーションはプレイステーション I、II、III と発展していくんです。それに対してマイクロソフト社は X b o x で対抗し、任天堂は D S を発売し、引き続いて w i i を繰り出すのです。この 3 社の動きを見ると、まずソニーのプレイステ

ーションが圧倒的な制覇をし、それにマイクロソフト社が X b o x でチャレンジするわけですがうまくいかない。ところが、ソニーは正に Christensen の言うイノベーションのジレンマにはまって任天堂との市場競争に破れ、その結果としてプレイステーションの生みの親の久多良木さんが退任された。今は任天堂が市場で非常に強い力を持っているという身近で具体的なケースもありますね。こういうことは新聞で毎日のように出てます。そういうことに関心を持つと、難しい経営戦略論などの理論を持ちださなくても何であんなに売れていた、1 億台を超える販売実績のあるプレイステーションが、任天堂との競争に負け、またマイクロソフト社という大企業がチャレンジした X b o x がなぜ苦戦するのかというようなことに興味をいだくようになり、いつのまにか経営学の中でも一番難しい経営戦略の分野に関して、面白い勉強を自然に出来るようになると思うんです。

慶松 経営学を教えるということに戻るとですね、結局知識として教えるのか、それとも自分で考えろと言うのかということだろうと思うんです。東京経済大学の中国からの留学生に聞いてみると、中国で良い教授というのは、この知識は絶対ですと教え込む、そういう教授がいいんだと言っている。今の我々の大学院で教えることというのは、自分でものを考えてくださいということはいかに教育するかということで、できることとやらそれだけだと思うんですよ。それについては、今岡本先生がおっしゃったように過去の実例があるわけですよ。現在の目の前の実例でもいいんですが、例えば教科書については、私は今教科書を使っていますが、教科書

に書いてあることを頭から信用するなど、間違っている場合もある。なぜ間違っているかという、過去のあるバックグラウンドにおいては正しかったことかもしれないけれど、現在から見れば違っている、そのバックグラウンドが違えば違ってくると。それをある程度実例でもって教えられるわけですよ。だから我々ができることというのはそういうことじゃないかと思うんですが。

土屋 ですから、関心を持たせることですよ。

慶松 そうですね。

土屋 我々ができることというのは興味を持って勉強する気にさせることだと思います。

慶松 興味を持って勉強させるということは面白い実例の話をするということではないですか。

土屋 いや、実例でなくてもいいんですが、面白いロジックだとか。面白さですよ。

慶松 そうですね。ただ、もうひとつ問題なのが、どういうことを面白いと感じてくれるかということがありますけどね（笑）。

土屋 まあ、それはね、私が面白いと本当に思ったらおそらく学生も面白いと思ってくれるだろうと信じなきゃダメですよ。私が教えて面白いと思うことを興奮しながら話す、というのが一番いいことだと思うんです。冷めて話したらダメですよ。

慶松 それはおっしゃる通りですね。

土屋 だから、間違っていることもあるんだけど、それでもこういう展開でこうなったんだよ、面白いじゃないかといいたいところですね。ただ、私達が感受性を失うと面白いことを面白いと思わなくなるからね。だからこういう面では若くなくてはダメですよ（笑）。

慶松 私自身が面白いと思っていることは、Christensenの著書なんかを読むと自分がや

ってきたことにあてはめると実によくあてはまると思うんですね。これは非常に面白いですね。

土屋 昔は考えていなかったことですよ。

慶松 そうですね。Christensenみたいな考え方はしていなかったですね。現実問題としては一生懸命品質を良くしていこうと競争をしているわけですね、そうすると段々みんな技術が同じくらいになって下の方から追い上げられたりしてね。そして最後にはせっかく一生懸命品質の高いものを作った企業が落ちていったりしてね、そういうのを実例で知っているわけです。そういう意味では私自身としては経営学をやってみて自分が過去にやってきたことを整理するうえで、ああいう色んな理論があるというのは、あてはめてみるとなるほどなと、これはこういうことを言っているんだとよくわかって非常に面白いと思います。

岡本 今、私の授業は半分は受講生の発表なんです。発表内容は一緒に勉強している理論に関連した自分の体験や実例等を話してもらいます。企業文化論では、ある受講生がソニーのホームページにアクセスしてソニーの歴史について、これが何百ページもあるんですが、ある一つの章を見てきて、そこで大賀さん等がソニーの企業文化を変え、事業本部制からカンパニー制にしていく過程の説明をするのです。その時に私はさらに立ち入って、カンパニー制からさらに進んで独立会社制をとり、グループ経営に移行していくことを説明するのです。そしてその後に出井さんが出てきて、ペンタゴン経営を推進し、しかし、残念ながらその後ソニーの経営が苦しくなって、出井さんが責任を取ってリタイヤし、アメリカ人の経営者に交替するという経

営者論にまで話を展開させるわけです。またある受講生は、たまたま聴講生ですが発表させてほしいということで参加されましてね、『イノベーション』と『変革』について、彼女は、現在の政府が行おうとしている『イノベーション 25』をコピーしてきて、自分なりにその内容を十分に消化して詳しく説明してくださいました。その方は三菱商事に勤めてらっしゃいまして、三菱商事のコーポレートベンチャー募集の資料についても興味深く説明してくださいました。それらの内容は大変新鮮で有意義なものでした。さらにもうひとりの方は、さっきお話ししたXboxのマイクロソフト社の経緯を説明してくださいました。そういう風に経営の具体的な実践の発表と教科書にある理論とを兼ね合わせて、しかも、その意味は何だったのかということに興味深く、授業が終わった後もお昼ご飯を一緒に食べながら、そこでも議論を交わしたりしています。そういう意味で、お互いに勉強し合っているのです。だから非常に興味深い授業になっていると思います。

土屋 そうですね。お互いに興味を持って、話が尽きないというのは、これは素晴らしいです。だけど我々もそういう現実の動きの中にいて、動きに関心を持って動きについて説明するような場合もあるのだけど、間違うことがあります。たとえば今流行りのM&A。M&Aそれ自体は戦略ではないと授業では言ってきたわけです。ところがそれは間違いだった。というのは、エクイティ・ファンドというのがあって、ファンドの中にはKKR (Kohlberg Kravis Roberts) みたいなのが出てきたことによってファンドがM&Aを促進するわけです。そして、結局株価を高くして、exit というか、自分は逃げ出すわけ

です。企業価値が高くなった分だけ自分の利益になるという。例えば、リップルウッドというのはそれを日本でやって大儲けしている。リップルウッドにとってはまさに日本の企業を合併させることが戦略だったということです。合併させて企業を再生させる。そういう企業が合併すること自体も、M&Aすること自体も、M&Aがなければということにはなり得ないわけです。M&Aそれ自体も戦略なんです。私はそれを間違えちゃった。M&Aは合併して例えばシェアを高める、そのことによって競争上優位になる、なんていうことでM&Aの意味があると思っていた。でもどうもそうではないらしい。私自身が間違えているということ自体もずいぶん厳しいですね。今動いていることは、前の常識では当てはまらないということですから。

岡本 M&Aはもう明確な企業戦略になっているんですね。例えば、松下のCFOの川上副社長はM&Aに1兆円の資金を準備していると発表している。それから新聞に最近よく取り上げられていますが、武田は欧州にM&A部門を作ったなど、たくさん実例があります。王子製紙と北越製紙、これは成立しませんでした。他にもイオン、日本水産、ブリジストンなど、積極的にM&Aに取り組む戦略を持っています。ファンドには『ヘッジ・ファンド』と『買収ファンド』があるんですが、企業そのものがM&Aに協力しているケースもあるのです。最近では日興コーポリアル証券とシティ、ペンタックスとHOYAなど、これは経営学の勉強としては大変面白い。HOYAの合併提案に対してペンタックスは、最初は合意したものの途中から社長が代わって合併を拒否した挙句に、最後にはHOYAにTOBにより買収されてしまう

んですね。それからブルドックスースに対するスティール・パートナーズ・ジャパンのケースでは、買収ファンドが乗り出してくるわけですが、この様にM&Aに関する記事が最近新聞紙上に頻繁に出てきて、1980年代のアメリカほどではないにしてもこれから10年間くらいの間日本ではM&Aが活発に行われることになると考えます。今週がたまたま株主総会が一番集中して行われている時期ですが、株主総会の議題の中で買収防衛策ということが一番大きなテーマになると思います。

土屋 今、話があったようにそういう動きの中で私がこれも間違っていたかなと思うことは、個人投資家というのは株価が高ければ簡単に動くものだと思っていたんですが、そうじゃないんです。ブルドックスースの件では結局拒否したわけですから。

岡本 そうですね。

土屋 だから個人株主に働きかけるというのは重要な戦略だった。それで成功したのですね。

岡本 まさに経営学の一分野であるコーポレート・ガバナンスという考え方で理解出来ます。企業は誰が支えているのか、企業に対して貢献しているのは誰なのか、それは株主、従業員、金融機関、取引先などのステーク・ホルダーである。要するにM&Aひとつをとっても成功するためには従業員が賛成するのか、株主が賛成するのか、お客様が賛成するのか、資金を提供している銀行が賛成するのか、そういうステーク・ホルダーの皆さんの力が結集されなければ成功できない。M&Aというのは経営の合理化の始まりであり、M&Aが行われた後が重要なわけで、それを成功させるのもステーク・ホルダーです。私

が申し上げたいことは、経営学を勉強すれば自ずと企業というものが見えてくる。何も完全に見える必要はないんです。経営学を勉強することによって企業に関して何か見えてくるものがある。できるだけ見えるようにして差し上げる、これが我々の役割だと思うんですね。

土屋 見えても個人的な利益になるわけではないとは思いますが、常識が広がっていくということですかね。

岡本 私は人間を動かすものはひとつは善なるものが基本ですけれども、やはり自分にとって利益になることというのが大きな力になると思います。どんな人だって株に全く興味がないという人はいないでしょう。例えば自分の就職先を見るのにその会社の株価の動向などを見ると思います。正確に会社の実体を見るためには、経営学的な知識を持って企業を冷静に分析していく必要があると思うんです。単に財務諸表を数字で分析するだけではなくて、企業を支えている様々な要素たとえば技術開発力、マーケティング、従業員の教育方針などを評価して見て、その企業を正確に理解する力を蓄えることが大切です。それが結局これから生きていく上で自分の支えとなるという意味で、経営学は非常に有用な学問であると考えます。株式投資で儲けるといった近視眼的なことを言っているのではないんです。株価の動向といってもこれだって経営の結晶のひとつの価値評価であります。そのためには経営学の知識がなければ、何でそんなに高い株価なんだとか何でそんなに安い株価なんだとかということすらわからない。だからそれを理解するためにも経営学は非常に有用な学問だと思います。

土屋 そうですよ。経営学の方針のひとつと

して企業文化論があり、企業文化というのはこれから就職する人にとっては重要ですね。企業文化は良しにつけ悪しきにつけ企業がやってきたことを見るとわかると思います。

2. 近年の「イノベーション」

慶松 ひとつ経営学を教える上で私が難しいなどと思うことは、近頃の『イノベーション』というのは、『イノベーション』は必ずしも技術的なイノベーションだけではなくて色々なイノベーションがありますが、やっぱりかなりの部分が最先端技術に関することなんですよ。そうすると、私自身最先端技術を全てわかっているわけではないので、そのへんについてどう思われますか。

土屋 先端技術というかそれこそ 20 世紀中頃の技術とは性質が違うんですよ。

慶松 そう。非常に変わってきていますよね。

土屋 それが違ってきたがために企業のとる行動がまた違ってきた。成功する企業の行動、そういうことははっきりわかっていなくてはならない。先程言ったシリコンサイクルの件もあるし、イノベーションのジレンマの問題、要するに、急速に変化するイノベーションですからね。そういうことになってそれに合った経営戦略をとらなければならない。そういう戦略をとった企業が成功する。相変わらず 20 世紀中頃のイノベーションという考えで思っていると結局失敗するということのようですね。そういうのはやっぱり新しい動きを見ていないと感じられないですよ。感じられないと経営者も失敗する。結構、そういうことがわかっていない経営者がいるかもしれないと思うんですよ。例えばインテルとかマイクロソフト社の成功もそうだ

し、韓国のサムソンの成功というのはそういう先端技術に基づく新しいイノベーションというのに力を入れているからじゃないですか。

慶松 サムソンの成功はちょっと違うようにも思うんですけども。ただ、私の質問というのは、経営学を教える立場から言うと、具体的事例をやったときにかなり技術の詳細について知らないとか具体的に事例の説明をするときになかなか難しいわけです。電子技術の詳細についてはわからないわけですね。こういう点をどのように考えるか、概念的には色々書いてあるものをみればある程度はわかりますけども。

土屋 いやあ、それはわからないですけどもね。

岡本 この間、カリフォルニア大学のパークレー校のアイザックス (Andrew M. Issacs) さんの話を聞きました。イノベーションというものも技術だけでなく、ビジネスモデル的なものもあってそういうイノベーション、最終的には技術が関連するんでしょうけれども、そういうビジネスモデル的なソフトの部分もあってそれぞれフィフティ・フィフティであるという話でした。イノベーションを技術に限定すると 50% を占めるビジネスモデル的なイノベーションを見失うことになるということです。技術だけをとってみても、例えば発電技術というのはどういう風に進歩してきたかと考えますと、最初は水力発電から始まり、それが成熟すると火力発電が出て来る。火力発電も石炭から石油へと発展していくんです。火力発電が成熟してくると今度は原子力発電というものになっていく。今は原子力発電が最先端になっていますが、究極的には核融合発電が夢の発電エネルギーで、これが最終的なエネルギーと考えられて

います。そこへ至るまでのプロセスにおいて、補助的な発電方式として燃料電池、太陽光発電、風力発電、バイオマス発電などが開発され、多くの企業がそれらに取り組んでいます。このように発電技術という話に限っても、水力という時代を経て企業は火力を開発し、さらに大変なヒト・モノ・カネ・時間を投入して、原子力を開発し、現在では核融合発電に関して世界的規模の協力体制のもとで開発が進められています。今、話題となっている燃料電池を取り上げましても、もう 50 年近くもやっているのにまだ完全な技術が確立されない。しかし、トヨタはCO2削減対策のひとつの大きな目玉として非常に積極的に燃料電池駆動自動車の開発に取り組んでいます。そういう風に自動車も省エネ化、環境問題に対処し、それに絡んで大変多くの企業が関連技術の開発を進めています。この前新聞に載っていましたが、ベンチャー企業のこれからの大きな分野は環境分野だということです。このように技術ひとつとってみてもナノテク、バイオ、情報という大きな分野がありますが、それ以外にもさまざまな技術の開発分野があります。それを各企業は必死になって、しかも大変なリスクを負って開発しているということですね。だから、技術そのものにあまり専門的に知らなくても企業がどういう方向でどういう風に技術開発に取り組んでいるか、ということを中心に理解して、その中でうまく自分の身をどう置くと考えることを基本的な常識として勉強していかなくてはいけないと思いますね。

土屋 実際に技術の開発をして、技術を改良して、技術を探求して、という人もいます。我々はそんなことはできないですね。それは専門が違う。でもその技術の意味を

我々は理解してそれが経営に対して持つ意味について関心を持っているという点については、一般論的だけど、我々の分野なんですね。

慶松 ただ、その技術が持っていた意味というのは後にならないとわからないということがありますね。

土屋 実際に技術に成功したと思ってもすぐ追い抜かされる技術もあれば…。

慶松 もちろん、そういうこともありますね。あとマーケットの方で言うと、まさにChristensenが言っているように最初はマーケットがあるかどうか分からない、どういうマーケットに育つかも分からないと。企業の立場からすればそういうのがたくさんあるわけですね。それがマーケットでうまく育っていったというのはたまたまであったということもいっぱいあるわけですね。

土屋 そうですね。

慶松 ですから、技術を単に技術開発して支持があったからといってそれがうまくマーケットに結びつくかという、経営的な問題ではあるんですが、そういうのがわからない。

土屋 そう、わからないですよ。おそらく、これさえ開発すれば会社は大成功するよ、という技術が必ずしもうまくいくわけではなく、まったく違うところの技術が大成功に結びつくことがあるんですよ。そういう例を現実に我々は見ているわけですよ。

慶松 最初は気付かない、ということがあるんですよ。具体的な例で言うと、私がいた会社で過酸化水素を、今は過酸化水素は半導体を作るために高純度の過酸化水素を使うことがわかっていますが最初の頃はまだそのことがわからなかったのが、試薬の過酸化水素を売っていたわけです。試薬といっても工

業用と大して変わらなかったんですが、最初は試薬だからきれいだろうと注文がくるわけです。それをやっていくうちに、きれいな過酸化水素のニーズがあることがわかってくるわけです。

土屋 需要も増えていくというか。

慶松 ええ。ある時期大変な勢いで需要が伸びたことがあってそのときは品質と需要の追いかけてこみたいのをやっていました。企業が実際にそういうことに携わっていると他よりは情報が入ってきますが、それがどういう意味を持っていたのかということはいさばくしないとわからないということがたくさんあります。

岡本 Christensen が『イノベーションのジレンマ』に続いて『イノベーションへの解』という本を書いている、その冒頭部分に、企業が成熟すると、持続的成長をはかるために新規事業に着手するのですが、新しい事業、開発にとりかかるとほとんどが失敗すると書いています。新規事業が成功すると思って大投資して株価が上がったところその事業が大失敗する。いったん失敗すると立ち直る企業というのは非常に確率的に少ない、ということを書いています。それに関連してこの前話を聞かせていただいた日本ゼオンの中野会長は非常に面白いことを話されました。主力事業の塩化ビニール事業からは撤退しましたが、撤退するに当たって新しい事業を開発しようとして彼はナフサの精製過程で出て来るC4およびC5溜分の新しい用途を発見し、フロッピーディスク用の材料を製造することにして、技術的問題を解決できたのですが、市場に出そうとする直前にこれより安いものが他社から出されコスト的に対応できなくなったのです。そこで、急遽、苦心の



末に、液晶用の偏光板だとか液晶用の特殊用途のフィルムに特化して液晶用ニッチ・マーケットに対応することで落ち着いたんですね。そのために彼は、『私は他の企業の社長がやっていないことをやったんです』と言ったんです。何かというと、これは会社の経営を現実にやったことのある人は良く分ると思うのですが、経営者は新しい技術を発見するために常に苦しんでいるんです。そこで中野会長は開発会議に必ず出ることにしたのです。これはバリュー・チェーンの一番最初のステージです。彼は慶応大学のアイスホッケーの元日本チャンピオンで事務系ですが、技術者と一緒に試行錯誤の中で新しい道を発見して、ニッチ・マーケットに特化して収益を上げる戦略を確立して創業事業の塩ビからの撤退を成し遂げるわけです。苦しいから開発会議に出て新しい道を発見して企業の生き残りをかけていく。これが企業の生々しい実体なんです。そういうことを受講生にありのままの話をすれば、受講生は企業とはそういうものかということがわかってくると思うんです。そういう意味でケーススタデ

イは私は大変有意義な経営学の勉強になると考えています。

土屋 技術的なことは全然わからないんですけどね。あと、電卓カメラを作ったっていうんですよね。

岡本 携帯電話用カメラレンズもナフサから出るC4、C5溜分から出来るわけですよね。

土屋 企業の開発の方向性ですよね。大きな方向性は中野さんの場合もリードしたわけでしょう。

岡本 そうです。

土屋 こういう方向に開発しましょう、ゼオンをこういう会社にこういう技術の会社にもっていきましょう、ということ、大枠を示すんですね。そういうことが結構重要で、自由にやらせているようできて大枠を示すわけですよね。そういうのもアルフレッド・チャンドラーは「学習の経路」といったリーダーはそれを示していくということです。

慶松 私はまったく逆の見方をするとところがあるんですが、今おっしゃったことに反対というわけではないんですが、Christensenを見てみると、新しくローエンドみたいなのを狙うやつについてはまったく別の組織で本体と切離して組織を作れと書いてあったんですね。日本の企業というのはそういう意味では企業内で流動というのが結構あるので、ある意味では勝手にやっているとあるのでそのために別組織を作らなくても成功してしまう、ということがあると思うんですね。

土屋 でも、やっぱり今まではそういう成功した例はあるでしょうが、今の時代は厳しいんだと思うわけです。我々の中で今話題になっている某総合電気メーカーでは、今まではそのように自由にやらせていて、色々なテー

マが下から出ていたと思います。それを上は首を振るだけ。縦に振ったり横に振ったり。そういう経営をやってきていたわけです。これらの企業のトップのリーダーシップのあり方として、それではダメで、「選択と集中」をする。別の某総合電気メーカーのように「選択と集中」をしてこれから攻めていく分野を絞っていく。そこでトップがリーダーシップを発揮するわけです。どうもそういうようになっていっているほうが色々なケースを見ると成功するようで、場合によっては今慶松先生がおっしゃったように任せておくというやり方だとどんどん拡がっていつちゃって何をやっているかわからなくなってしまうんじゃないでしょうか。

慶松 多分、こういうことだろうと思うんですが、トップが一番大事にしないてはならないことは、その会社が将来どういう風になるか、まさに土屋先生がおっしゃったことなんですが、どういう会社になるかというビジョンを示すことで、ビジョンが決まればだいたいどちらの方向に進むべきか決まるわけですね。ただその中で、私は宝くじって言っているんですが、要するに一つの方針ではあるのですが、例えばこの会社の中で5%はまったく勝手にやらせようとか、そういう方針を決めると。そういう自由度を持っていないと。

土屋 3M(スリーエム)ではそういうことで、15%ルールというときいています。

慶松 その会社の余裕によって5%なのか15%なのか変わってくると思います。

土屋 そういうのはあると思いますが、そのほうがモチベーションが上がるということですね。

慶松 モチベーションの問題だけではなく、それこそ何が出てくるかわからないという

ところが、Christensen でもそうなんだと思いますが、そういうのがないよね。

土屋 Christensen についてそのままの感想を少し言うと、ああいう最先端の技術では本当に何が出てくるかわからない、どういう企業が出てくるかわからない。

慶松 Christensen の本を読んでみても、結局市場になるかどうかというのはコミュニケーションの問題なんですよ。

土屋 ええ。それで案外そういう分野は大企業の中よりもベンチャー企業のほうがいいかもしれないということがあります。大企業ではそれができないかもしれない、大企業だとしても既存のお得意様のニーズに合わせるような開発をしようとする。

慶松 まさに Christensen が言っていることですが、大企業の場合はある程度利益とか売上とか数値目標があると大きな投資になるわけですね。そうすると失敗したときに潰れちゃうという。そういう意味で逆に言うとあまりお金が使えないというほうがいいのかもしれない、お金がないと大それたことはできないからちよつとずつ試して段々方向が定まってくるということじゃないですかね。

岡本 カリフォルニア大学バークレー校のアイザックス先生は、最近アメリカの大企業は自らの開発への投資をあまりしなくなって、ベンチャー企業と手を結ぶことに非常に熱意を示している、と言っていました。アメリカの大企業に見られる最近の動きはベンチャー企業を発掘しそれを取り込んでいく。ベンチャー企業もかつてのようにヒューレット・パカードだとかほんの5~6人の学生が集まって会社を創業して大成功するなんていう夢物語は現在のアメリカにはなくて、大企業と組んでそれを立ち上げようとして

いくと聞きました。アメリカはベンチャー企業が多いからそういうことが出来る。一方日本はというとそれほど多くのベンチャー企業が生まれないんです。それで結局大企業の中で色んな開発を自由にやらせているんだけどこれもまたうまくいかない。ソニーの出井さんはアメリカのそういう実態を見て数多くの社内ベンチャーチームを作ってやらせてみたんです。ところがそれは失敗した。かつて井深さんや森田さんがやっていたあのときのベンチャー精神はなく従業員がサラリーマン化している。従業員がサラリーマン化して短期の利益を追求するあまりすべて失敗している。出井さんがやろうとしたことは失敗して結果的に出井さんはSONYを去ることになるんですね。これが日本企業の抱える大問題であって、なぜ新規企業が日本では多く育たないのか謎の問題です。鍵はアメリカみたいに学生が大企業に入らないで自らベンチャーを起こすという文化はもう日本にはないのでそれをどのように補っていくか、ということになります。そこで大企業がうまく新しい事業を新規企業としてカーブ・アウトすることが唯一の解決策ではないかと私がアイザックスさんに言ったら、アイザックスさんは『岡本さん、あなたの言うとおりで。日本の文化の中でアメリカみたいなベンチャーというのは多く出て来そうにない。したがって、大企業の中で新しい事業を育ててカーブ・アウトすることが一番効率的でしょう』と同意してもらいました。とにかく難しい問題です。色んな形で企業が新しい事業を生み出すために悪戦苦闘しながらやっている。でもイノベーションが起こらなければ企業は成長しないし、社会も発展しないのです。

3. コーポレートガバナンスとグローバリゼーション

土屋 では次に、コーポレート・ガバナンスの問題とグローバリゼーションの問題をとりあげたいのですが。コーポレート・ガバナンスについては、ここ数日株主総会が真っ盛りですね。今年の株主総会は相当変わったというか買収防衛策について議論する会社が多くなっているということで、そういう意味で株主総会の内容がまともになってきたと言えるんじゃないでしょうか。

慶松 そうですね。

土屋 昔は取締役会も人数が多すぎてまともな取締役ではなかった、取締役会でも議論ができなかったと言いますが。

慶松 今の日本のコーポレート・ガバナンスで一番大きく変わったところというのは取締役の人数が少なくなったということで、2つあって、ひとつは取締役の人数そのものを減らしたということ、もうひとつは執行役員制にして、実質的にはあまり変わっていないんですが、ただ取締役は常務執行役員以上とかにして、そうすると昔の常務会にあたるものが取締役会になっていると。そういうことで取締役の人数が減っているんですね。

土屋 自主的に議論するようになったということですね。

慶松 そう、取締役会が自主的にやっていくという。

土屋 株主総会も自主的になった。

慶松 株主総会ほどのくらい自主的になっているかはわかりません(笑)。

土屋 シナリオが書かれているのかもしれないけど(笑)。

岡本 株主総会はまだ今でも、ブルドックソー

スみたいに問題のある会社は長く時間をかけているようですが、短時間で済ませようとしているところが多いように思います。今年の株主総会の争点は3つあると思います。ひとつは配当金増配要求に関する株主提案が増えていることです。この株主提案は6ヶ月以上前から株を一定数以上持っている株主が提案権を持つことが出来るのですが、もうひとつは買収防衛策の提案が多くなされています。3つ目は取締役の選任に関する提案ですね。NECの総会では、新聞によると今までの最高の1243人が出席して約10人の株主が質問に立ったけれど、関心の多くは相次ぐ不祥事への対応と業績不振への不満だったとことで総会は2時間以上もかかったようです。かなり現実的な経営の実態についての議論がされているということです。それから手続き的にも随分変わってきました。みなさんも恐らく株主総会にご出席できないでしょうから、電子投票をなさってますよね。アメリカでは2008年度から株主総会の招集を電子的に通知することを義務化させる。企業は議案の賛否投票をネット、書面のいずれかで受付ける。つまり、サイバー空間で株主総会が行われるようになりますから、株主が自主的に意思表示をする機会が増えてくることとなります。かつては株主総会はお祭りであったのがこれからは年金・福祉事業団が株主総会の議決権に対する指示を出す、信託会社に指示を出すというようなこともあり、議決権、特に外国人株主は株式所有比率が平均で28%になりましたが、その外国人株主は議決権行使に関しては積極的であり、一般株主の電子的な参加もあって株主総会そのものが非常に活性化し、会社の方も、これはIRの重要な機会であるとして非常に熱意

を持ってどんどん詳細な説明をするようになってきた。したがって株主総会の活性化ということが10年前にくらべれば比較にならない程進展して、これからますます株主総会は重要なものになっていくと思いますね。そういう意味で今年は非常に大事な年です。

土屋 買収防衛策に関連して買収防衛策審議委員会なんていうのがあるではないですか。審議員を誰にするのか、そこでも独立性のある審議員を選任しようとするわけですが、なかなか独立性ということが理解されなくて、会社の方では相変わらず都合のいい人ということになっているそうですね。独立性というのは、アメリカだって恐らくその概念が出てきたのは70年、80年代になってきてからだと思うけれど、日本ではまだ理解されていない。独立性というのは、現経営者に対して関係の無い人、現経営に対して関係ない人ということだと思います。だから、かつてその会社で働いたことがあったり、その会社で弁護士に雇われたことのある人というのは独立性が無いですね。アメリカの機関投資家が要求するような独立性というものは、まだ理解されていないと思いますね。

岡本 基本的に日本の取締役会とアメリカの取締役会は違ってます。アメリカの取締役会というのは平均的に10人以内で1人ないし2人が執行役と兼務であとは全員社外なんです。社外取締役なんていう言葉じゃなくて独立取締役なんですね。その独立の定義が厳しいんですよ。ニューヨークの証券取引所(NYSE)、ナスダックの規定で独立性が定義されています。それらの独立取締役が取締役および執行役の指名権、任命権等を持っているわけです。日本の場合は取締役の人数は段々減ってきましたが、トヨタはやっここ

の間社外取締役を入れることになったようですが、ほとんどが執行役と兼務で内部なんです。トヨタやキャノンみたいな例外的なところを除いて日本の上場企業に関して一般的に言って、社外取締役はせいぜい2~3名です。その社外取締役でもアメリカのような適格な独立取締役というのは少ないのです。そこで客観的で独立した意見を言えるというのは、理念そのものはいいんですが、そういうインフラの充実、つまり社外取締役を十分な数だけ育てていって理念に沿った実質的な制度に仕上げるには、これから日本では相当時間をかけて辛抱強く整備対応していかななくてはなりませんね。アメリカの独立取締役のように客観的な意見を言って執行役を牽制するという形になるまでにはまだまだ時間がかかると思います。しかも今日本では、いいか悪いかはわかりませんが新しい形の株式持合いというのが復活しつつあります。

慶松 私は日本では社外取締役というのは多分今後も増えていかないだろうと思っています。商法改正によって委員会設置会社というのがアメリカ型を取れるようになったんですが、実際問題として日本でああいう形をとっている会社というのはほとんどない。多分3%くらいだと思います。それはなぜかというと社外の人が社内のことを詳細に知ることとは非常に難しいことで、アメリカですら、社外取締役を増やせば良いという議論があったにせよ、社外取締役を立派な人に頼んでいてもああいうおかしな事(エンロン事件など)が起こっているわけです。その一番大きな理由というのは社外の方は社内のことはよくわからないということですね。

土屋 よくわからないから任せてしまうとい

うことですか。

慶松 任せてしまうという判断材料がないので…。

土屋 言うことをきいてしまう、という。

慶松 そうです。社内取締役というのは、もちろんレフェリーがないという問題点はあるんですが、逆に言うと会社の運営上は非常にやりやすいわけで、みんな中のことをよく知っていますし、特に日本の場合は取締役というのはだいたい下から叩き上げてくるわけですから、そのメリットが非常に大きい。コーポレート・ガバナンスのやり方はどういうやり方をしても絶対にこれがいい、という具体的なやり方はないと思うんですね。そういうことで日本の場合は今土屋先生が言われるように防衛策のために独立の審議員のようなものを外から雇ってくるという場合はちょっと違うと思うんですが、多分日本会社の大部分というのは委員会設置会社という制度ができましたがそれをとらないというのは、今のやり方のほうが具合がいいということなんでしょう。

土屋 具合がいいというのはわかるんですが、やっぱりそれこそ株主のプレッシャー、社会的プレッシャーで段々変わらざるを得ないんじゃないでしょうか。

岡本 社外取締役に関しては、まだ制度が始まったばかりですからそんなに日本では広がっていないのが実情です。最近、実際に7～8社の社外取締役をやっているキッコーマンの茂木友三郎会長と話す機会がありました。『社外取締役というのはこれから日本で発展しますか』と聞いたら『発展すると思う』とおっしゃるんです。茂木さんはHOYAの社外取締役でもあるんですが、『どういう気持ちで社外取締役として機能しています

か?』と聞いたら『もし私がおその会社の社長だったらどうするだろうかという観点を持ってその会社の経営者のつもりで取締役会に参加しています』と答えられました。経営者というレベルではその会社の詳細事項はわからなくても意見はきちっと正確に言えるという非常に肯定的な意見を述べておられました。なるほど、社外取締役を実際にやっている人がそう言うのであるならと思って、私は日本における社外取締役というものもそれほど悲観的にならなくてもいいのかなと思います。

土屋 実際に、異色な人が1人か2人でも入っていると役員が緊張が違うでしょ。

慶松 それはありますね。

土屋 社内に緊張感が生じてその人を説得するために真面目にやらざるを得ないでしょう。

慶松 ただですね、おっしゃるように1名か2名の社外取締役が入っているということが非常に大きい、ということもあるとは思いますが、アメリカみたいに10名中8名が社外取締役であるというのは日本では起こり得ないと思いますよ。

土屋 でも、起きちゃうかもしれませんよ(笑)。というのは、日本では取締役というのはむしろ組織のステータスでしょ。それが変わればいいんで。

岡本 今日本の経営機構はヨーロッパ型とアメリカ型のちょうど真ん中にあります。どちらに行くべきか暗中模索しているんだと考えます。だから今の段階でこれを是としたりアメリカの方を否としたりというのは早すぎると思います。まさに制度が暗中模索しながら発展しているのではないかと思います。なぜかというと、株主の価値について、日本

の株主というものがこの10年間で段々と個人株主の資産運用の方向に動きつつあるのを見ましても、企業における株主に対する我々の配慮の仕方が今まではあまりにも株主を軽視していた傾向にあったのが、段々と株主重視で傾いてきているという印象を持つんですね。だからそういう意味でも日本の企業のコンセプトというのは徐々にではありますが全体として段々とグローバルな方向に向かっているという印象を持ちます。

土屋 確かにそういう印象を持ちますね。さきほど岡本先生が触れたことで日本は持ち合いが増えているという、確かにそうなんです、現象的に。買収防衛策として持ち合い、例えば新日鉄がポスコと株式を持ち合うとか上海の宝山鋼鉄と持ち合うとかね。それは買収防衛策として意味はあるかもしれないんですが、消極的な意味だと思えます。例えばミッタルさんが本気を出したら持ち合っている会社を合わせて買っちゃうという(笑)。三角合併なんてことになると、その方が便利だと言うかもしれない。一見、持ち合いというのは買収防衛策として便利だと思います。だけどそれは間違いかもしれない。これほど会社法についての議論をして、コーポレート・ガバナンスの議論をして、また昔のように戻るということは有り得ないだろうと思います。法律も変わったことだし。だから、今年の株主総会で、真剣に議論されるそうじゃないですか。

岡本 さっきファンドの話が出ましたが、ファンドが集結して一旦決意したら、デュポンに次ぐダウ・ケミカルですら買収する可能性があり、そのような危機を感じてダウ・ケミカルの取締役の2人が自社株のことで色々操作してつかまったりしています。新日鉄だっ

て買収される可能性があるわけです。最近トヨタと松下が株式の持ち合いを始めたようです。大きなファンドが決意をしたらそれはもう大変な力を発揮することになります。今M&Aで動いているお金は2007年上半期(1月～6月)だけでも約300兆円であり、集中して動員されれば大変なお金が動くことになります。だからやはりそういう買収を防ぐためにも基本的に経営の姿勢を正しておかなくてはならないと思いますし、小手先の買収防衛策などでの対応ではだめだと考えます。

土屋 そうですね。ヨーロッパのアルセロールがミッタルに買収されたというのはファンドの力を甘く見すぎていたためですね。ファンドというのは世界中の余っている金が集まってくるから。本当に何十兆円あるかわからないです。それほど今は世界中で金が余っているということです。それが日本に上陸している。なんかひとつ仮に新日鉄の買収に動き出したとしたらファンドは絶対集まりますよ。それが10兆円、20兆円もお金を集められる。まず、ファンドが買うのです。それを後からミッタルさんが買うという形をとるのでしょうか。これは怖いですよ。だから新日鉄の買収防衛策としてはもう少しオーソドックスなもの、例えば配当を増やすとか、自社株を買うとか、そういうもので対抗せざるを得なくなるでしょう。

では、株主総会の話はこのへんにして次にグローバルゼーションの話に移りますが、日本の企業のグローバルなマーケットでの地位というのは今までにないくらい高まっていますね。それは80年代、90年代と比べてちょっと違いますよね。世界中がそうなんだろうと思いますが、例えばシンガポール・マー



ケットや中国がべらぼうに大きくなったとか、そういった中で日本もグローバリゼーションでしょ。グローバリゼーションというのはかつては海外進出ということでした。でも海外進出どころではなくて、本当にグローバルでビジネスをやっているという形をとっていると思います。もう羽田と上海の間を日帰りできるようになるというのではないですか。大連や天津辺りはとっくにそうなってますよね。ちょっと九州に行くような感覚で天津なんかに行っているようですね。昔はグローバリゼーションと言うと、その土地の文化の色があったけど、慶松先生はそういうことで随分苦労してこられたと思いますが、そういう違和感というのは経験を積んでいくうちにほとんどなくなったのではないですか。

慶松 まあ、そういうのは今でもあると思いますがね。実際現地で行っている人は色々苦労されていると思いますが、ただおっしゃるように日本企業は外国に行ってそこで苦労してやるという形ではなくて、要するに事業というものを世界の中でどのように展開していくかという形になってきたと思います。た

だそのときに、日本の企業で本社を日本に置いているところが大部分だと思えますね。これについては本社はどこに置いてもいいのではないかという話がありますね。

土屋 そうですよ。そういう会社があるんですよ。スミダという、コイルを扱っている電気会社は、本社は香港です。社長も香港に住んでいる。

慶松 ただそういうことになるとね、日本から企業がシンガポールとか業務に便利なところに移ってしまうと日本に税金が入らなくなるしね（笑）。問題になると思いますね。

土屋 ふむ。それは岡本先生はどうですか。

岡本 グローバリゼーション、これは欧米に比べて日本が最も遅れている分野だと思えます。日本経済新聞で『日本株式会社』というシリーズがありまして、その一番最初のレポートで、日本の企業の売上高に占める海外の比率が製造業で言えば 45.3%で3年前に比べて5.6ポイント増加したとっている。大企業の連結財務諸表をみればわかりますが、その売上高のほとんど50%以上が海外です。アメリカも同じような傾向がありまして、アメリカ主要企業の海外売上高が今年初めて50%を越える見通しとなったと報じられている。例えばキャタピラ、ボーイング、GM、GE、アルコア、IBM、PIGなどですね。日本の主要な企業の歴史をみると我々の近代的な企業が始まったのは明治維新ですが、その時に日本が海外の技術を導入しようとするときに、既にヨーロッパやアメリカは積極的に日本にアプローチしている。つまり、ヨーロッパ・アメリカの大企業の基本的な思想というのは最初からグローバルなんです。電話機のウェスタン・エレクトリックはアメリカ市場だけで満足しないでヨーロッパと

日本、アジアの拠点として日本を選んで来ているんです。日本電気はウェスタン・エレクトリックの子会社として誕生したものです。明治の初めですよ。シーメンスはドイツで会社設立して間もなく日本に来ているんです。アジアのマーケットの開拓のためです。ヨーロッパやアメリカの思想はなぜかグローバルなんです。大航海時代のヨーロッパの思想が端的にそれを示しています。それと比較して日本はローカルなんです。徳川時代の鎖国政策の影響のせいかも知れません。戦前は確かに商社というのがグローバルな活動をしてるんですが、戦後になってやっとグローバルな経営活動が増えて来て、今頃グローバル、グローバルなんて言っている。言葉のハンディキャップもありますが、グローバリゼーションと口先だけで言うのではなく実質的に実行しなくてはなりません。それでも最近の新聞を読むと、日立製作所はインドにソフトウェアの専門組織を置いたという話が出ていまして、日本もやっと本格的にグローバリゼーションを進め始めていると感じられます。カリフォルニア大学バークレー校のアイザックスさんの話ではないのですが、世界の最先端の技術を追っかけているのはアメリカ、ヨーロッパ、日本、インド、中国とまで我々は考えていましたけれども、今はそれにプラスして2つあると言います。ひとつはサムソンを筆頭とする韓国、もうひとつはイスラエルであるとのこと。なぜかというとナスダックに、これはベンチャー企業が上場する登竜門ですが、最も多い企業の国籍はアメリカに次いでイスラエルだそうです。だからグローバルと言っても世界の最先端の技術がそういう風に展開しているわけですね。グローバリゼーションと言うヤーンヌ神の

頭の反面はICT革命なんです。時間の壁、空間の壁がなくなり、余計なものをもたない（no time、no space、no slack）という、3つのコンセプトで非常に早く地球規模的に広がっていかなくてはならない。例えばインドで言えばバンガロール、ソフトウェアの大拠点ですが、アメリカの我々が知っている大企業は全てそこに開発拠点を集中しています。それから半導体のファウンドリーについて語ろうとすれば台湾抜きでは語れません。GEのコールセンターはどこにあるのかというと、インドにあるんです。トラブルが発生してクレームをつけようと電話すると、綺麗な英語で返事がくる。Beautiful English はアメリカ人は普通しゃべらない。インド人だから綺麗な英語で対応できる（笑）。アメリカ人だったらもっとくだけた英語を使うので、アメリカにコールセンターがないことが明らかにわかる。このようにインドは世界中の拠点となっているんですね。日本で今コールセンターを外国に置いている企業はどこにもないはずですよ。

いずれにしましても、グローバルに活動しなくては今や企業の生存はおぼつかない。我々は言葉のハンディキャップが一番大きいわけですから、私の授業では可能な限り英語が使えるところは使うようにして小さな章、文を入れるように心がけています。イントロダクションのところでも今日の授業で関連するところについて英文10~20行を説明したり、受講生に訳してもらおうんです。嫌がる人もいますが、得意な人は喜んでやるんです。そうして一緒に英語の勉強をしながらやるんです。とにかく言葉に対するハンディキャップをどうやって少なくするかがこれからの問題だと思って私は懸命にチャレ

ンジしています。

慶松 この間、東経大にコマツアメリカの前社長が学生になろうかと来て、結局早稲田の経済かなんかの大学院に行って東経大はふられちゃったんですが、彼が本を書いてアメリカ奮闘記みたいなのを書いていて（『ビジネスに日本流、アメリカ流はない』中村健一著）、ビジネスに日本もアメリカもない、違いはないと書いていて読んでいて面白かったです。随分苦労されたみたいですね。

土屋 だいぶ苦労されたと思いますが、やり遂げましたからね。

慶松 そういう意味では日本人も言葉のハンディキャップとか色々あるけれどなかなか世界でやっていける民族になってきたのかなという気がしていますけどね。

土屋 そうですね。我々の世代よりもっと下の世代の人達はね。ところで、グローバリゼーションに話を戻しましょう。

慶松 グローバリゼーションという私が思い出すのは、東経大の中国人留学生の論文で、『日本式の昇進というシステムでは中国の若い有能な人材は中国に進出した日本企業には就職しません』と書いていたんですよ。日本の高齢化問題と関連して日本のこれからの給与昇進体系みたいなものがどうなっていくのか、外国でのやり方とどう関連していくのかということに興味があるんですよ。日本の今までのやり方は非常に遅い昇進、非常にゆっくりしたもので、それこそ30年勤めていれば役員になるよみたいなやり方だったわけですよ。どうも中国では日本の企業がそういうやり方をしているみたいで、現場ではそれでよくても、将来幹部になりたいと思っている人はついていかないと。そういう人達の一番の望みは自分で起業すること

なので、ある程度のところで早く幹部として訓練してほしいんですね。そういう意味ではヨーロッパ・アメリカ系の方がそういう風になっているからそっちに行くわけです。日本も段々年寄りばかりで労働力が不足してくると仕方ないので年寄りを使うほかないんですね。そうすると今までの日本の昇進給与システムというのは、今でも少しづつ変わってはいますが、変わっていかざるを得ないと。アメリカだとアメリカに合わせてアメリカ式の給与システムになっているわけですが、中国の場合はそうはなっていないようですね。

土屋 実際、中国でも変わっていると思いますがね。今いわゆる日本的経営なんていうのは言わなくなりましたね。日本の中でも崩れているし。

慶松 日本の中でも変わってきているという。そうすると最終的にはグローバリゼーションという、世界どこにいても同じ給与を受け昇進することになる、だいたいどこに行っても同じようなことになるのであって、どこに行ってもあまり文句言われないということになるのかなと思うわけです。

土屋 もうなりつつあるでしょう。昔、20年くらい前は日本的経営というのは結構有力なトピックでしたよ。今はもうあんまり問題視する人はいないですね。そういうところが変わっているし、外国に行ってもこだわらなくなっているというのが事実だと思います。

慶松 ただ、現実を見るとやっぱり日本の今の給与システムはまだまだ年功的な要素が非常に高いわけですよ。

土屋 そうですか。この間から問題になっている成果主義の虚妄（書籍名『虚妄の成果主義 日本型年功制復活のすすめ』高橋伸夫著）と

か、成果主義はどのように落ちつくかという問題がありますが、現実には成果主義の虚妄とか言われながらも成果主義が徐々に浸透している、運用法も段々上手になっているのは事実だと思うんですが。

慶松 成果主義の虚妄という問題はあるけれども、完全な年功システムに戻ることは絶対ないわけで。年寄りがどんどん多くなったらそんなことやっている会社はやっていけないですからね。

土屋 そうですね。

慶松 ただ、成果主義にも色々な問題があって、特に評価をどうするかという問題がありますよね。評価というのはどのようにやっても公平に評価するなんてなかなかできないわけで、それに対する唯一の手段というのは雇用の横断市場ができて、この会社では評価されないけれど隣にいったら評価されるよといったことがどんどん起これば、評価が不公平であってもそれで社会は成り立っていくということになるんですけども。そういう意味では、日本では雇用の横断市場というものはまだまだで、これから高齢者が増えるとまた雇用の横断市場がもっと出来てくると思うんですが。

土屋 実際にヘッドハンターとか人材派遣会社とかがそういう横断市場作りに参加していますからね。

慶松 ただ、まだまだじゃないですかね。

土屋 でも彼らは立派にそれで飯を食っていますからね。そういう点でもいつまでも日本の経営ではないんですよ。変わっていくんで

すね。

慶松 それはもちろん現実の方が変わってきているからそれに合わせて変わってきているとは思いますがね。

岡本 この間NHKで『日本の、これから』という番組があって、そこで紹介された統計について私は本当かなと思ったのですが、日本の若者がある会社に就職して2～3年で転職する率がかなり高いパーセンテージだったんです。正確な数値は覚えてないんですが。そのことに驚きました。それで、アメリカの若者が大学を出てある会社に落ち着くまでのプロセスというのは、2～3回会社を変えて自分に合った会社に落ちて、それから早いテンポでとんとん拍子に昇進していくというスタイルです。日本でも2～3年で変わるという高い統計結果、30%以上は超えていたと思いますが、『日本の、これから』というNHKの2時間番組ですが、若者がそういう風に2～3年で転職するということは、try & errorをやっているわけですね。これは反面から言えば、企業は新卒にはこだわらなくなってきたということ、既卒2～3年でも採用するということなんですね。したがって今後、その年度が徐々に上がっていけば労働力が流動化するわけですね。この流動化問題が『日本の、これから』でも主要なテーマとして取り上げられていましたが、NHKでは、一般的には流動化が高まるでしょう、したがってこれからの期待しましょうという雰囲気だったと思います。

(完)