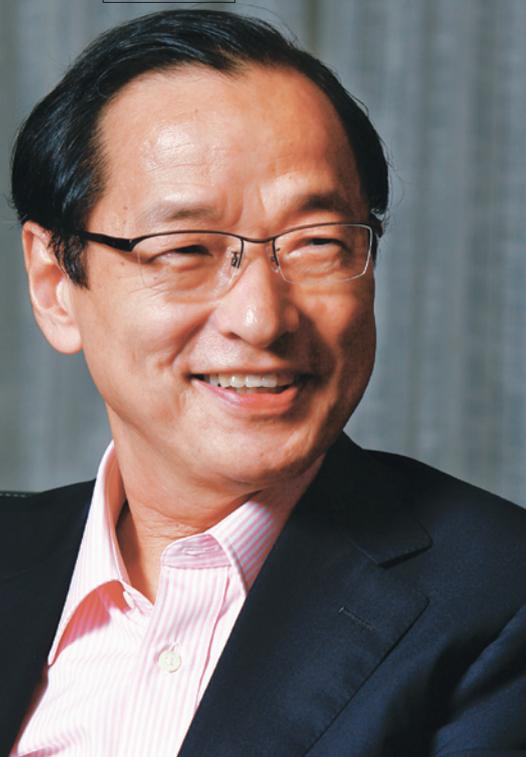


ゲストはグロービス・グループ代表の堀義人氏。自ら経営大学院やベンチャーキャピタルを経営し、多くの企業との接点を持っている堀氏に、山口副総裁が日本企業の経営の強み・弱みを中心にさまざまなテーマで問い掛け、活発な議論を展開した。



日本銀行副総裁

山口廣秀

Hirohide Yamaguchi

(やまぐち・ひろひで) 1951年神奈川県生まれ。1974年東京大学経済学部卒業後、日本銀行入行。1992年調査統計局物価統計課長、1993年大阪支店営業課長、1995年営業局金融課長、1996年高松支店長、1998年経営企画室参事、2004年企画局長、2006年日本銀行理事、2008年日本銀行副総裁に就任、現在に至る。



グロービス経営大学院学長
グロービス・キャピタル・パートナーズ代表パートナー

堀 義人

Yoshito Hori

(ほり・よしと) 1962年茨城県生まれ。京都大学工学部卒業、ハーバード大学経営大学院修士課程修了(MBA)。住友商事を経て、1992年株式会社グロービス設立。1996年グロービス・キャピタル、1999年現グロービス・キャピタル・パートナーズ(GCP)設立。2006年グロービス経営大学院開学(2008年学校法人)学長就任。著書:『創造と変革の志士たちへ』『新版 吾人の任務』など。

人の力、企業 の力、国 の力

日本企業、
現場の強さと戦略の弱さ

山口 堀さんとは、日本企業の強み・弱みと、それを日本経済の底力の引き上げにどうつなげていくかといった観点からお話をしたいと思っています。

堀さんは、幾つかの事業を展開し、成功しておられます。最初に、グロービスを設立したきっかけについて教えてください。

堀 私は、住友商事に入社した後、ハーバードの経営大学院に留学したのですが、そこでケースメソッドに出会ったとき、衝撃を受けました。それまでは、知識を身に付けることや、方程式を使って正解を導くことが学習だったのです。しかし、ケースメソッドでは、唯一の正解がない中で、どうやって最善の解を求めていくのが問われます。事例に基づいて経営環境を分析し、計画の立案や意思決定について、クラスメートと意見を戦わせながら思考を深めていく。これが、私には非常に面白かったのです。

こういう教育を日本でも提供したいという思いで、アジアナンバーワンのビジネススクールを目指して始

めたのが、グロービスの経営大学院です。

また、グロービスでは、ベンチャーキャピタルも手掛けています。アメリカでは、ほんの二、三人であっても、良いアイデアがあればベンチャーキャピタルがお金を投資し、あつという間に知識集約型の巨大企業が出てきてしまう。最近では、グーグルとかフェイスブックなどですね。

このように、経営に関する「ヒト」「カネ」「チエ」のインフラをつくって、日本に創造と変革を起こすというのが、グロービス設立時のビジョンでした。

山口 なるほど。堀さんは、経営者として、ベンチャーキャピタリストとして、また経営大学院の学長として、さまざまな企業をご覧になっていることと思います。

今、日本企業について語る上で、三月十一日に発生した東日本大震災を避けて通ることはできないと思います。大震災は、日本の企業の強みを知る上で、どんな意義があったとお考えですか。

堀 未曾有の災害の中で、世界中が驚いたのは、国民の誠実さと秩序正しさ、精神的な強さです。同時に、

企業も非常に素早く復旧しました。

工場、鉄道、高速道路、ガス・電気のみならず、ここには、日本の企業における現場の強さが現れており、このような現場力は、他国の追随を許さないことが、今回の震災対応であらためて明らかになりました。

山口 日本企業の弱みについては、どう見ておられますか。

堀 弱みは戦略面にあると思います。まず、何かを捨てて何かを選ぶということが得意ではありません。往々にして、他の会社と同じような事業展開をして、ユニークさを失ってしまいます。また、先程の現場力とも関係しますが、良い製品を作りたい、良いサービスを提供したいという気持ちは強い一方で、勝つこと、もうけることへの執念が弱いと思います。マーケットで勝たなければ、良い製品、良いサービスを提供し続けることもできなくなってしまうのですが。

山口 「カイゼン」に代表されるようなボトムアップのプロセスでは成果を上げているが、「捨てる」とか「選ぶ」というトップダウンの意思決定の面では問題があるということでは

ようか。

堀 そう思います。しかし、日本企業も変わりつつあります。最近では、トップが思い切った判断や、大胆な改革を行う企業も増えてきています。コマツ、武田薬品工業、東芝といったところが代表的です。

また、今回の大震災の後、企業はいい意味で開き直ったという印象も持っています。少子化に伴う国内市場の縮小など、日本における事業環境の悪化の中で、震災を契機に、世界に打って出るしかないと腹をくくったのです。海外展開をする場合すべてを国内と同様に展開することはできないため、必然的に、いろいろな絞り込みを決断せざるを得ません。

人の克己心、 事業のダイナミックな 取捨選択

山口 堀さんは、仕事柄、経営学に常に触れていると思いますが、強く影響を受けた経営学者はいますか？

堀 『ビジョナリー・カンパニー2』を書いたジエームズ・C・コリンズと、マイケル・ポーターです。コリ

ンズは、経営の中に英語でいう「ディシプリン」という言葉を初めて使

いました——彼の言うディシプリンというのは「規律」というよりも「克己心」という語感ですが——。「ディシプリン」というDNAがある会社が成功していくという考えです。また、人材採用に当たっては、能力や経験よりも、勤労意識、誠実さを重視すべきであるとしています。このほか、成功した会社を分析した結果、一夜の成功は二〇年間の地道な努力によって成り立つという結論を出しています。

山口 コリンズの考え方は何か日本的ですね。ポーターの理論はどうですか。

堀 ポーターは、戦略論を「ユニークネス」という言葉で表現しています。他の企業と異なる独自のポジションを築き、その強化に向けてさまざまな仕組みを導入していく。するとオンリーワンの会社になり、価格競争とは無縁になる。典型的には、デファクトスタンダードを確保して利益を生み出すという発想です。

山口 コリンズの考え方は、長期的視点や人材の誠実さを重視といった点で日本企業にもなじみやすい考え

方であると思います。一方、ポーターの考え方は、特定分野での競争優位を確保するという、アメリカ的というか、非日本的な考え方であるようにも思います。この二つの考え方は、経営論として、うまく融合させられるのでしょうか。

堀 コリンズの考え方を組織論として、ポーターの考え方を戦略論として整理すれば、両者をうまく融合できると私は思っています。企業の内外部では、地道な努力を一步一步重ねていく。その一方で、取捨選択をダイナミックに実行していくことが重要なのです。

「捨てる」勇気、 「日本らしさ」へのこだわり

山口 日本企業が強くなるためには戦略性を高める必要があるのだとすると、「捨てる」あるいは「選ぶ」リスクを取らないといけません。どのようになればリスクを取っていいけるようになるでしょうか。

堀 捨てるのは簡単ではありません。経営者として悩みながら、最後は勇気を持って意思決定する必要があります。何の決断もしないのが一番悪いことです。常に前向きに、捨

てて選ぶことの連続の中で、企業は筋肉質になっていきます。

激変の時代には、戦略はトップダウンで決め、ボトムアップでカイゼンを行い、これを融合させていく。そのためには、部長職や課長職の手前で、戦略論を学ぶ必要があります。「賢者は歴史に学び、愚者は経験に学ぶ」という格言にあるとおり、さまざまな事例の分析を通じて、戦略的な経営の意思決定を身に付けていく必要があると思います。また、コミニケーション能力を高める努力も求められます。

一方、こうして人材育成に取り組みながら、グローバル化していく場合でも、日本的な良さを失わないことが肝要です。

山口 日本的な良さを失わない、というのはどういうことでしょうか。アメリカやヨーロッパの企業も、それぞれの「らしさ」を維持しているのでしょうか。

堀 多くの日本企業には、顧客のためとか、社会のためといった経営理念があると思います。海外進出した先でも、そうした理念をしっかりと堅持していくことが大切です。そうした理念を失い、いわば企業が無国籍化してしまうと、日本企業としての強みも失ってしまうことになりま

す。海外の企業も、その土地その土地において、雰囲気を残した企業が、世界で戦って強くなっていると思います。

山口 ここまでお話しいただいたことのほかに、日本企業の強みと思われることはありますか。

堀 日本企業の良さは、企業の中でイノベーションがどんどん出てくることです。それにより企業が進化していくのが強みです。一方、アメリカでは、大企業内でのイノベーションはあまりありません。ベンチャーでイノベーションをやった者が勝ち上がっていく。こうしてイノベーションを産業に注入していくというスタイルです。

リスクはあっても 「まずはスタート」

山口 今、ベンチャーの話が出ました。堀さんはベンチャーキャピタルも経営されていますが、日本ではなかなかベンチャーに資金が回っていきません。

堀 金融機関をはじめとする日本の資金運用主体は、元本保証型の運

用に偏りがちです。このため、私の経営しているベンチャーキャピタルでは、海外で積極的に投資資金を集めています。

日本では、少しでも損をしないと、運用担当者がしかられてしまいますから、元本の確実な運用に傾斜してしまうのだと思います。よそとは少し違ったことをもつと奨励するような文化があると、リスクマネーが金融機関等からベンチャー等に流れていくのではないのでしょうか。

山口 日本人は概してリスクを回避しがちです。それを変える力は生まれてきますか。

堀 ベンチャーでは、取りあえずやってみる「リーン・スタートアップ」(Lean Startup)という考え方があります。作った製品をすぐにマーケットに出し、お客様のニーズを聞きながら完成度を高めていく。これなら低リスク・低コストで、早い段階からマーケットに参入できる。お客様からもフィードバックをもらえて、認知度も上がっていくというものです。私がグロースを立ち上げたときも同様でした。たった八〇万円の資本金で、アパートの一室と貸し教室から始めました。取りあえ



ず始めて、徐々に完成度を高めていったのです。

山口 日本経済を見ると企業の新陳代謝が足りないと感じることがあります。ただ、一方で、政策を運営する立場からすると、不振企業の市場からの退出に伴う失業や雇用の減少に対処する必要があります。

堀 企業や製品の新陳代謝は自然な市場原理の一つです。市場の退出機能がゆがめられてしまうと、不良債権の増加や、市場を通じた資源配

分が非効率化するといった弊害が生じかねません。ただし、再度チャレンジできるような文化が必要です。

また、政策は、一時的に痛みを和らげる「薬」という位置付けではないでしょうか。

人の力、企業の力、 国の力

山口 ここまで、個々の企業のありようを意識しながらお話を伺ってきました。一歩進めて、われわれが、日本経済の底力というか実力を高めていくにはどうしたらよいか、非常に悩んでいます。一つ一つの企業の方が高まれば、日本経済全体としての力を高めることにつながっていくでしょうか。

堀 経済の中には、消費活動や政府の投資活動などがありますが、私は、企業活動の集合が経済の中心であると思っています。従って、経済を強くすることは企業を強くすることだと考えています。企業を強くすることとは人を強くすることであり、個人の能力を高めていくことです。その意味で、教育は非常に大事です。仮に、大企業がグローバル化し、海外進出したとしても、日本国内に

残された人々がイノベーションを実現することができればいいのです。

進取の気性を持った個人や企業が、ダイナミックな動きをつくっていけば新陳代謝が起こってきます。こういう活動の総和が経済だと思えます。一人ひとりの能力を高めて、新しい分野で創造と変革をするように仕向けていくことが、経済の成長となります。つまり、起業家精神を植え付けるような教育が重要なのです。こうして、起業家精神旺盛な文化ができれば、新たなイノベーションに触れた人がまた出てくる、この繰り返しです。私がグローバルで経営大学院を設立した狙いもまさにそこにあります。

山口 日本企業には、戦略性の高い動きも出てきているし、グローバルなどで主体的に学ぶ若い人たちもたくさんいる。こうした動きから見ると、日本経済の将来は決して暗くない、むしろ明るいと考えていいですか。

堀 もちろんです。今、私はどうすれば日本は良くなるかを真剣に考えています。例えば、年金や医療、漁業・農業への株式会社参入問題です。日本には難しい問題ばかりが残され

ていますが、それぞれ解決策があります。

しかし、それは、政治的にはなかなか難しい対応にならざるを得ません。そこに触れると、物凄い批判が起きます。でも、誰かが言っていないかなくてはならないのだと思います。

日銀、 もつともつと情報発信を

山口 最後に、日本銀行について感じておられることや、日本銀行の職員に対するメッセージをお願いします。

堀 日本銀行は、政策に関するコミュニケーションをタイムリーに行い、かつ、それが世界にも発信されているという印象を持っています。

しかし、トップ以外の職員の皆さんも、さまざまな場——例えば、パネル・ディスカッション——に出行って、いろいろと話をしてはどうでしょうか。各層の職員の情報発信が積極化すると、「おお、日銀は凄いな」と、評価されていくのではないのでしょうか。

山口 今日はいろいろと示唆に富んだお話をいただき、ありがとうございました。