

I.R.B.A. ACADEMIC FORUM

No.14

第14回 産研アカデミック・フォーラム

ビジネスのための経済学教育

I. 講演

- | | |
|--------------------------|-------------|
| 1. ビジネスの大学教育と経済学 | 久保 克行・・・ 5 |
| 2. 人事経営からみた経済学・経営学の意義 | 荒川 道治・・・ 13 |
| 3. 企業経営の失敗事例に学ぶ | 大信田博之・・・ 23 |
| 4. 地場産品ブランド育成事業推進の為の経済戦略 | 中村 鉄哉・・・ 35 |

II. パネル・ディスカッション、質疑応答

・・・ 45

2006

早稲田大学産業経営研究所

The Institute for Research in Business Administration, Waseda University

第14回 産研アカデミック・フォーラム

ビジネスのための経済学教育

2006 年 6 月17日

於：早稲田大学国際会議場 井深大 記念ホール

◇ 目 次 ◇

ご 挨 拶	鵜飼 信一… 1
-------	----------

問題提起	高瀬 浩一… 3
------	----------

I. 講 演

1. ビジネスの大学教育と経済学	久保 克行… 5
------------------	----------

2. 人事経営からみた経済学・経営学の意義	荒川 道治… 13
-----------------------	-----------

3. 企業経営の失敗事例に学ぶ	大信田博之… 23
-----------------	-----------

4. 地場産品ブランド育成事業推進の為の経済戦略	中村 鉄哉… 35
--------------------------	-----------

II. パネル・ディスカッション、質疑応答	… 45
-----------------------	------

プログラム

ご 挨拶

早稲田大学産業経営研究所長 鵜飼 信 一
早稲田大学商学学術院教授

こんにちは。本日はご多用のところをありがとうございます。産業経営研究所の所長といたしましてご挨拶を申し上げます。

当研究所は1974年に設立されまして、32年間いろいろな活動を行ってまいりました。そのメインの1つが、このような講演会活動であります。このアカデミック・フォーラムも、今回で14回目になりました。

アカデミック・フォーラムは、これまで若手の研究者を中心にいたしまして、現代的なテーマでいろいろな議論や講演をしていただくという趣向で開催してまいりました。今回は、日頃から思考の道具として経済学を活用され、ビジネスのなかで有効に活用されている方々にお話をお伺いし、議論をすすめていきたいと思っております。そこで、従来の発想を少し発展させ、ビジネスマンの方にお話をいただくことにいたしました。さきほど本日ご講演いただくお三方と楽屋で話をさせていただきましたが、本番前から非常に興味深い話で盛り上がり、本日30分という時間で講演をくぐらせていただくのは大変惜しいことだと感じました。当研究所では、毎月いろいろな形で講演会を開催しておりますので、こちらにも是非起こしいただき、じっくりとお話を伺う機会をつくらせていただければと思っております。まずはご多用のところをおいでいただきまして、ありがとうございました。本日は、よろしく願いいたします。

それから、会場もほぼ満席になりつつありますが、本日は皆さんご多用のところをこのシンポジウムにお越しいただきまして、本当にありがとうございます。このような講演は、年に1度聴けるか聴けないかのものですので、是非最後までおつきあいくださいますようお願いいたします。

最後に、当研究所の宣伝を1点だけさせていただきます。

産業経営研究所では、さまざまな講演会やフォーラムをすべて無料で開催しております。この国際会議場を舞台にいたしまして、毎年2、3回いろいろなフォーラムを開催しております。今回が本年度最初のフォーラムになります。10月20日には、「中小企業大応援演説会」というタイトルで産研フォーラムを開催いたします。中小企業を語らせたら非常にすごい方々を4名呼び出して好き勝手にぶちまけていただくという、少し型破りのフォーラムになるかと思います。本日と同じ時間帯で開催いたします。こちらも無料ですので、今のうちに手帳にメモをしておいていただけるとありがたいと思います。また、このほかにも小さな講演会を毎月数回開催しておりますので、こちらも是非聴きにきてください。

それから、来年は早稲田大学が125周年ということで、125周年記念アカデミック・フォーラム、125周年記念産研フォーラムという形で開催させていただく予定になっております。125周年記念産研フォーラムは、来年の10月12日に開催する予定です。これはあまり言うてはいけないのですが、学生参加型のちょっと変わったタイプのフォーラムを企画しておりますので、是非ご期待いただければと思います。

それでは、本日は最後までゆっくりとお楽しみいただきたいと思います。また、17時半からはフォーラムの一環として懇親会も用意してございますので、是非ご参加いただき、産・学・官の交流をしていただければと思います。

甚だ簡単ではありますが、所長挨拶とさせていただきます。本日はよろしくお願いいたします。

問 題 提 起

早稲田大学教授（商学学術院） 高 瀬 浩 一

皆様、こんにちは。少し元気がないようですけど、早稲田大学商学部の高瀬浩一です。今日のフォーラムは、「ビジネスのための経済学教育」と題して、ビジネス教育における経済学の有効性について議論します。早稲田大学は、来年創立125周年。商学部も商科創設後100年を超えています。商学部のカリキュラムに占める経済学教育の役割というのは、ずっと重要視されてきました。初代商科長天野為之先生、初代学部長田中穂積先生は、事実経済学者だったのです。ちなみに、このホールは、ソニーの創始者の井深様からの寄付でできています。このような場所で、今回の趣旨でできるというのは、とても幸運なことだと思っています。

ビジネスと経済学というのは、一見当たり前のような感じなのですが、正直申し上げて商学部の学生諸君にとっても経済学というのは少し苦手だとか、難しいなと思う人が結構出てくるようになりました。これは、社会科学系の学部全体の傾向のようにも見られます。そこで我々商学部の経済学担当教員は、ビジネスエコノミクス研究会というのを立ち上げて、どんなことをやれば面白いのか。経済学というのはこんなに面白いはずなのに、どういうことをすればもっとみんな聞いてくれるのだろう、というようなことを話し合いました。つい最近中央経済社から、基礎経済学の教科書として使っている、「入門ビジネスエコノミクス」というのを刊行しました。

今回は、その目的で、実際に各分野で活躍されている現役のビジネスマンの方3人と、アカデミクス代表として経済学担当教員の1人にそれぞれ考えを述べていただこう、ということになりました。

簡単に講師の紹介をさせていただきますと、まず荒川さんという方です。人事畑一筋で、まさしく人事の達人とっていいと思いますけれど、人材開発グループの代表取締役をなさっています。大信田さんは、企業再生のスペシャリスト。まさしくそういう方です。現在 KPMG の代表取締役をなさっています。中村氏は、現在ルネサンス・プロジェクトという会社を立ち上げて、皆さんも飲んでいると思いますが、まさに焼酎ブームの火付け役であります。久保さんは、僕の同僚なのですが、新進気鋭の企業経済学者です。

今回、ビジネスの現場の方に発表していただくと決まったときに、いろいろ思案したのですが、結果として最適な人たちが集まったと自負しています。ちょっとパンフレット等からバックグラウンドを見てほしいのですが、まず出身大学を見ると、私は早稲田大学出身です。久保さんは慶應義塾大学、荒川さんは一橋大学、大信田さんは東京大学で中村さんは北海道大学です。日本の主要大

学を網羅して、見事にばらばらになっています。さらに出身学部を見ても、僕は早稲田大学商学部出身です。久保さんは慶應大学経済学部出身。荒川さんは一橋大学社会学部出身です。大信田さんは東京大学法学部出身。そして中村さんは北海道大学経済学部出身です。

このようにビジネスの分野が、人事、金融、流通とバランス良くなっただけでなく、いろんな点を含めて広範囲で現実の現場と経済学のつながりをうまく説明してくださる、理想的な形になりました。

これ以上細かい話をしても、おそらく僕の話から得るものはないと思いますので、これから早速各講師の方にご講演いただきます。ただし、まず企業秘密等の問題がありますので、講演中のパワーポイント等の撮影は絶対にしないでください。それだけは言っておきます。それから、もちろんマナーとして、携帯電話の電源は切るかマナーモードに設定してください。それで、皆さんが聞いていたときに、こういう質問をしたい、これがおもしろかった、という質問事項がありましたら、皆さんが持っている封筒の中に、質問紙がありますので、それを発表が終わった段階でも、あるいは休憩のときに、できるだけ早くそのボックスに入れてください。できるだけ多くの質問に回答しようと思いますので、パネルディスカッションのときに回答しますので、できるだけ多く質問を書いて入れておいてください。

I. 講演

1. ビジネスの大学教育と経済学

早稲田大学商学学術院助教授 久保克行

(高瀬) それでは予定より少し早いですが、各講演者の講演を始めたいと思います。まず、早稲田大学商学部、商学学術院助教授、久保克行氏です。久保さんは、少し説明した通り、慶応大学出身。ロンドンスクール博士課程を修了して博士をとり、一橋大学でちょっと教えて、そしてこちらに来た、まさしく日本の企業経済学者の新進気鋭の学者です。彼から、現在、経済学教育とビジネスについて、アカデミクスはどう思っているのか、こういうのを聞いてください。それで後の3人のガイダンスにしていきたいと思います。それではよろしくお願いします。

ご紹介ありがとうございます。私は久保といいまして、今、商学部で経済学などを教えております。本日、「ビジネスのための経済学教育」というトピックでアカデミック・フォーラムを開くので、何か考えていることを述べよ、と仰せつかりましたので、私が今考えていることを簡単に説明させていただきます。

経済学者の意見を代表として言え、という話だったかもしれないですけど、もちろん経済学者の間でこういう話はコンセンサスがとれているわけでもありません。完全に私の個人的な考えになるかと思います。

今日は、2つくらい話をします。これから30分くらい話すのですが、30分間でこの2つを、そうなんだ、とわかってもらえればいいということです。1つ目は、経済学はビジネスというものを真剣に研究対象としている、ということです。経済学というと、経済政策とか金融政策とか、日本全体の経済成長とか、ということの研究対象にしているのだろう、という考え方は昔からももちろんあるわけで、もちろんそういったトピックも重要な研究対象であるのですが、特にここ10年、20年、30年で見ますと、どちらかというと、これは私の個人的な、自分がこういう研究をしているということもあるのですが、研究対象はビジネスであると。そのツールとして今まで発達してきた道具を使ってビジネスを研究しているのだ、ということを知ってもらえればいいと。経済学がビジネスを研究対象としているということ。

もう1点は、ちょっと関連するのですが、ビジネスの研究、教育、特に研究などでそうなのですが、研究の場においては経済学というものが不可欠なツールになっているということです。今、商

学部 of 学生さんはわかると思いますが、商学部はいくつかのコースに分かれています。会計とか経営とか貿易、いろいろなコースに分かれています。そうすると、会計は会計、経営は経営、経済は経済と分かれているように見えます。しかし実際は、みんな同じなのです。みんな同じというのは言い過ぎのところがありますが、研究のツールとしては、実は共通のツールを使っているということ。

経済学というのは、経済を対象とする学問という性格の他に、割と論理的にちゃんとしたツールを持った学問という性格もありまして、そのツールを使って企業の行動、マーケティングであるとか会計であるとかを分析するというトレンドが最近非常に強くなっています。ということで、この2つをそういうものとわかっていただければいい、ということです。非常に単純2つです。

では具体的に1番目から言っていきたいと思います。経済学はビジネスを対象として研究する、とはいったいどういうことだろうと。確かに経済学者はビジネスについて詳しいかというと、そういうことはあまりないわけです。ただ、問題の対象としては、みんな一生懸命最近勉強し出しております。どう説明すればいいか、いろいろ考えたのですが、こういうことが研究対象になっている、ということ、今からずらずら羅列していきたいと思います。

実際、それぞれの問題に対して答えがある場合もあるし、ない場合もある。もちろん経済学を使うと、ほかの学問よりも良い答えが出てくる、ということは必ずしもないわけです。ただ、他の学問と補完的に考えて、他の学問でうまくいかない場合でも経済学のツールを使うとうまく解決することも当然ありえる、ということ、わかっていただければ、と思います。具体的にどういう問題を経済学が対象としているか、ということ、説明していきたいと思います。GDPがどう決まるか、という話もちろん大事なのですが、私の個人的な考え方ですけれども、もう少し企業の一つひとつの動きに注目しようということになります。今から、特にアメリカを中心とした世界中のビジネススクールのMBAの授業において使われる教科書を紹介します。商学部の授業でももちろん使われることが多い教科書もあるし、そうでもないのですが、すべて大体経済学という名前がついているか、経済学者が書いた本です。そういった教科書でどういう問題を取り扱っているか、ということを紹介することで、経済学者が何を考えているか、ということ、説明できるのではないかと思います。

経済学というのは分野の対象の名前であると同時に、ツールの名前であると考えられるのですが、経済学にはマクロ経済学とミクロ経済学というのがあります。特に、ミクロ経済学の中で、ゲーム理論とか契約の理論、情報の経済学といった分野がここ20年~30年ぐらい、非常に発達してしまっていて、特に少し前ノーベル賞をたくさんとっているというような学問です。現実の問題に対してもかなり有効なツールになってきたのではないかと思います。特にゲーム理論と契約の理論。エージェンシー理論というと、ちょっとぐちゃぐちゃしちゃいますけれど、ものを頼みたい人と頼まれる人がいる。でもものを頼むと、頼まれた人が、頼んだ人の言うことを聞くわけではないですね、もちろん。たとえば上司と部下を考えると、部下が上司の言うことを聞くかというと、

聞くわけでもない。聞くかもしれないけれど、聞かないかもしれない。サークルの先輩と後輩でもいいですし、お医者さんと患者さんでもいい。株主と経営者でもいいわけです。そういった問題を、どういうときに、どういう問題が発生するかとか、こういう問題をどう解決したらいいか、ということのエージェンシー理論といたり、広い意味では契約の理論というところで一生懸命分析をしています。何を言いたいかというと、ミクロ経済学、特にゲーム理論とか契約理論というのはビジネスを分析するための重要なツールになっているということです。

もう1つは、経済学の非常に重要な分野として計量経済学というものがあります。これは統計学の応用なのですが、現状はどうかということを実証的に分析するために欠かせないツールとなっています。たとえば、日本の人事とアメリカの人事と比べてどっちがいいか悪いか、という話をする場合にしても、現状がどうなっているかということをはっきりと示さなければいけないわけです。実はこれはなかなか簡単ではない。新聞とか雑誌を見ると、たとえば日本の人事がどんどん、年功がくずれて成果主義型になってきたとか、労働市場が流動化してきた、というような記事はよく見るのですが、それがどこまで本当かどうかということ、一生懸命データを集めて研究してみると、そういう場合もあるし、そうではないということもある。

そのようにある程度大きな市場、日本全体として何が起きているか、ということ进行分析する際に、計量経済学というものが非常に使える。たとえば日本の人事はアメリカ型に近づいているのか、というような問題。これはちょっと大雑把ですけど、たとえば終身雇用が崩壊してきている、というような話は、新聞などを見ると載っているわけですけど、実際のデータを見ると、簡単に終身雇用が崩壊したなどということは言えない。

また買収とか合併。特に敵対的な買収とか合併が、効率的に貢献するというような話はある意味当たり前のように新聞、雑誌に取り上げられたりしていますけれども、現実にはデータを使って検証して、本当にそうか、ということ进行分析し直すとなかなかそうも言えないのではないかと、というようなことを分析するには計量経済学というツールが不可欠になっているのではないかと、言えるのではないかと思います。

具体的に、ビジネススクールにおける代表的なテキストというものが、どういうトピックを扱っているか、ということを簡単に説明したいと思います。

右側に出てきているのは、ミルグロムとロバーツという人が書いた、「組織の経済学」というものなのですが、スタンフォードのビジネススクールの先生ですけれども、この本は、ビジネススクールにおいて組織を考える際に一番基本になっている本というふうに考えられています。

たとえば、企業はなぜ存在するか。これはちょっと不思議な質問というか、質問の意味自体がよくわからない、というような人もいます。市場というのは効率的だ、という話は一方であるわけです。市場が効率的であるのであれば、企業というのはいらないのではないかと、という話です。そもそも皆さん、たとえば学生の皆さんが就職活動をして企業に入るわけですから、雇用契約というものをなぜ結ばなければいけないのか。経済学でも市場の理論を考えると、市場メ

カニズムに任せたほうが効率的なはずなのですが、組織は必ず世の中にある。ではそれはなぜなんだろう、という話を分析します。

その話とつながるのですが、企業が新しいことをしたいと。そのときに企業が自分でやる場合もあるし、他の会社に外注する場合もある。ほかの会社と提携する場合もあるし、資本だけ提携する場合もあるし、ノウハウも含めて提携する場合もある。こういった、make or buy, or co-operate。make or buy という言い方は非常に典型的なのですが、その意思決定はどう決まるのだろうか、ということを生懸命に考えています。キーワードとして、たとえばスイッチングコストとか、企業特殊投資といったようなことが出てくるのですが、その話は今日はしないですけども、出てきます。

たとえば最近でも日本の企業はものすごい勢いで組織の再編が進んでいます。たとえば持株会社に移っているとか、色々ありますけれども、そういった組織の再編というものが本当に効率性に影響を与えているかどうか、ということは実は日本の場合、まだちゃんと研究されていないです。たとえばどういう会社が持株会社に移っているのか。持株会社に移った会社というのは、本来の目的を達成したのかどうか、というようなことは、これは経済学的に非常に興味のある質問なのですが、実証的にまだちゃんとした分析はほとんどないと思います。

人事体系はどのように決まるか。人事の話はあとでまた出てくるので置いておきますけれども、こういった話は、基本的にゲーム理論とか契約理論とかいわれる理論の応用になります。ミルグロムという人もロバーツという人も非常に有名な経済学者ですけども、組織の経済学とか、あてこのジョン・ロバーツという人も最近本を書いたので、それも非常に有名な本になっています。

戦略の経済学、組織と戦略というのは割とセットとして考えやすいキーワードですけども、戦略に関してはもちろん経済学者がいろいろ考えていまして、たとえば、競争するときに値段で競争する場合と数量で競争する場合。企業にとってどちらが望ましいとか、どういうときにどういう値段をつけるのが望ましいか、という話などは非常におもしろいです。

たとえば多角化が企業価値にどのような影響を与えるか、という話。最近、ここ5年、10年くらい、選択と集中という言葉がよくあって、日本の企業は事業部門をたくさん持ちすぎているので、絞り込まないといけないと。それは確かにもっともなんだけれども、一方で多角化した方が良いケースもよくあるわけです。そうするとどういうときに選択と集中で絞り込まないといけないのか。どういうときに多角化で事業分野を増やさないといけないのか、という質問が出たときには、ある程度システマティックに考えたり、実証的な証拠を集めて考えなければいけないと考えるわけですけども、そういった分野を考える際にこの教科書は参考になるかと思われます。

これはゲーム理論とか契約理論の応用になります。いろいろ書いていますけれども、コーポレートファイナンス。コーポレートファイナンスの一部と考えてもいいわけですけども、コーポレートガバナンスとかM&A。企業再生の話なども最近では経済学者が非常によく勉強している話で、ここにある本というのはティロールという人が書いた、コーポレートファイナンスの教科書で、出た

ばかりですが、すでに重要な教科書として認められ始めています。

たとえば、コーポレートガバナンスという言葉は学生の皆さんは聞いたことがあると思いますけれども、コーポレートガバナンスも、日本型のコーポレートガバナンスとかアメリカ型のコーポレートガバナンス、それぞれどういう特徴があって、どういうメリットがあって、どういうデメリットがあるのか。新聞なんかを見ると、日本の企業をもうちょっと、たとえば社外取締役を増やさなければいけないとか、ストックオプションを導入しなければいけないとか、委員会設置会社に移行しなければいけないとか、いろんなことが言われているわけですが、逆に大きな企業を見ると、そうではない、取締役というのは内部の人が決めた方がいいのだ、というような主張をして良い成績を上げている企業もある。そういった主張に対してどちらが正しいのか。現実にはどちらが言っていることがリーズナブルなのか、というようなことを考えるためには色々データを集めて分析する必要があるだろうと。

たとえば、アメリカなどでも昔、エンロンという事件があったのをきっかけにサーベンスオクスレー法というような法律が入って、日本にも導入するような、似たような話がどんどん入ってきているわけですが、たとえば社外取締役を増やさなければいけない、というようなことが不祥事発生のために良いとされているわけですが、現実には社外取締役が多い企業と少ない企業を比べた場合に、社外取締役が多い企業の方が、本当に効率性が高いのか、というような問題は、やはり実証的に分析する必要もあるし、色々と論理的に考えなければいけない。

実は、過去のデータを見てみると、社外取締役がいるからといって、効率が良いかどうかについて、はっきりした証拠はなかなかない。もちろん、不祥事があった企業で、社外取締役を入れているようなことがあるので、そういったことをちゃんと分析するとどうなるか、という話はこれから必要なのですが。たとえば社外取締役がいると不祥事は減るだろう、というような話がよく新聞などに載っているわけですが、これは本当にそうなのか、ということを実際に考えると、なかなかそうはいかないと。

同じような話で、監査法人と企業の癒着が問題になっていたりするわけですが、監査法人と企業の間をどのように設計すればいいか、というのは実はまだあまり、私の中では整理がついていない。今のところ、仕組み事態に問題が発生しやすいメカニズムになっているので、なかなか不祥事が減るのは難しいのではないかと、思うのですが、そういったことを考える際にも、このティロールの教科書などは非常に役に立つと思います。

どちらかというと、この辺は最近、私がどういう話が分析の対象として面白いのか、というような話なのですが。合併買収が効率性に貢献するか、という話なのですが、これはアメリカに関しては非常に多くの実証分析があって、あまり効率性に貢献していないという話の方がどちらかというとメインストリームになっています。もちろん、個々のケースで見れば、うまくいっているケースもあるのですが、全体的で見ると、買われた方の株価は上がるのだけれど、買った方の株価は変わらないか、低くなるかのどちらかであるという話が多い。そうするとどうしてそういう非効率的な買

収が行われるのかという話が、今私も興味があるし、いろんな経済学者が分析しようとしているところですよ。

あと4番目の、企業というのは良い時期もあるし悪い時期もあるのですが、悪くなり始めた企業に対して、どの時点で、誰がどういう行動をとるべきか、ということも、契約理論の方ではいくつか考え方もあるわけですが、ちょっとその辺は、どう考えるかまだまとまっていない、というところがあります。

人事に関しては、これはどの分野もそうなのですが、たとえば昔、財務というのは割りと経済学部と関係なかったのですが、コーポレートファイナンスという名前になると経済学の論理が大々的に取り入れられている。人事に関して言うと、昔はあまり人事と経済学は関係なかったのですが、たとえば右側の教科書、上が「人事と組織の経済学」という本、これはラジャーという、これもスタンフォード大学の先生が書いた本ですが、この人は非常に有名な経済学者で、今人事だけでなくいろんなところで活躍しています。たとえば成果主義が効率性に貢献するかどうか、というような話とか、日本企業の職能資格制度というものが本当に効率性に悪いのか、良いのか。どういった状況でうまく働いて、どういった状況でうまく働かないのか、というようなことを考える際に、契約理論というものが特に欠かせないツールになりかけている、と私は認識しております。

右下の方は、バロンという人とクレップスという人が書いた本なのですが、クレップスというのはゲーム理論の非常に有名な経済学者です。今、この人事管理の本を書いていることからわかるように、経済学の非常に重要なツールになっている、と言えると思います。あと10分くらいですか。ではどんどんいきますけれど。

このプレゼンテーションで2つ言いたいことがあるという話でした。1つ目は経済学がビジネスを真剣に研究対象としているということ。これは今、大体言ったところで、2番目はビジネス研究。ビジネスの教育において経済学は割と不可欠なツールになっているということを言いたいと思います。

たとえばマーケティングを勉強したいと。マーケティングを一生懸命に勉強するためには経済学を勉強しなければいけない。会計を一生懸命勉強したい。会計を一生懸命理解して、会計学で良い論文を書くためには経済学を一生懸命に勉強しなければいけない、ということを素直に理解してもらおう、という話です。どう説明しようかと思ったのですが、海外のビジネススクールにおけるMBAとか、博士課程の教育、研究において経済学が重要なツールになっているということをお示ししようかと思っております。

ここで、たまたま手近にあったこともあって、ロンドンビジネススクールという、ヨーロッパで非常に権威のあるビジネススクールのコースを紹介したいと思います。私は、ロンドンスクールオブエコノミクスというところの出身で、ロンドンビジネススクールではないのですが、どちらも同じロンドン大学の一部というところでちょっと親近感もあることもあって紹介します。これは、MBA2年コースなのですが、2年コースのMBAに入ったときに、1年目に何を勉強するかという

カリキュラムが書いてあります。ちょっと見づらいので、大雑把に言いますが、ファイナンスもそうなのですが、マネジリアル・エコノミクスとか、デシジョン・アンド・リスク・アナリシストというような、経済学とか経済学の応用分野である話が1年目のカリキュラムの中心になっているということで、MBAをちゃんと勉強しようと思うと経済学は不可欠であるということを示しているのではないかと思います。

研究の話をもう少し詳しく言うために、博士課程の話をしてします。大学院では修士課程と博士課程があります。ビジネススクールの場合、大体修士課程というのはMBAといって、企業で働いている人が、行って1年間、2年間勉強する。その後MBAをとって、またビジネスに戻るというようなコースを前提として考えられています。これに加えて、当然ビジネススクールにも博士課程があります。博士課程というのはどちらかというと、研究を中心とするところで、もちろんそれを出たあとに実務に戻る人もいるのですが、研究をすることを前提としている。

ビジネススクールにおいて4つ主なコースがあります。商学部にも専修があるように、ロンドンビジネススクールにも4つ専修がある。1つは会計経済ファイナンスという専攻。2つ目はマネジメントという専攻。3つ目がマネジメントサイエンスとか、いわゆるテクノロジー・マネジメントというものを専攻。4番目はマーケティングということ。今から何を言いたいかというと、経済学はツールとして重要だというために何を言うかということ、この4つのコース、それぞれ別なわけです。たとえば誰かが入ると、私はマネジメント専修ですと。マーケティングでPh.D.とります。博士号とります、と。たとえばマーケティングで博士号をとるために何を勉強しなければいけないのかという、それぞれ別に必修科目というのがあられるわけです。たとえば商学部に入ると基礎経済学をとらなければいけない。基礎数学をとらなければいけない。それと同じでロンドンビジネススクール(LBS)で、たとえばマーケティングで博士号をとるために入学すると、これとこれはとらなければいけない、という必修科目があるわけです。

それぞれ4つの科目の中で必修科目は何かということを見たいと思います。後5分ですよね。会計経済ファイナンス専修の人であれば、エコノメトリクス、先ほどから申し上げていますが、データを使って実証的にどうなっているかということを経済学を勉強する計量経済学。統計学と経済学の間のような学問ですけども、これは必ず勉強しなければいけない。それに加えてミクロ経済学を勉強しなければいけない。

ということで実は、会計で博士号をとるためにどうしてもとらなければいけない科目というのは、ミクロ経済学と計量経済学、この2科目ということになっています。もちろん会計学もいろいろあるのですが、それは別の選択でいろいろとれる。ただどうしてもこれだけはとりなさい、という科目は、ミクロ経済学と計量経済学、ということになっています。

たとえばマネジメント専修で入る人は何をとらなければいけないかというと、マネジメントで博士号をとるために、どうしてもこれだけはとらなければいけない、という科目は、これはたくさんあって、必修は6個あるわけですけども、その内の1つは統計的な分析方法、もう1つはミクロ

経済学と。そのほかにもリサーチデザインというものがありまして、やはりミクロ経済学とか統計的な手法というものがどうしても欠かせない。マネジメントで博士号をとるためにどうしてもこれだけはとらなければいけないという科目の中にミクロ経済学と統計学が入っていると。

他も基本的には同じで、たとえばマネジメントサイエンスというものを専修したいのであれば、ミクロ経済学と統計分析法をとらなければいけないと。マーケティングで博士号をとろうとするとやはり計量経済学を勉強しなければいけない。これは卒業する前に必ず、これで良い成績をとらないと論文を書けない、というような科目です。

ということで、いろいろまとめて何を言いたいかというと、非常に簡単なのですが、このビジネススクールにおいて、どのコース、マーケティングとかマネジメントとか、一見経済学と関係ないような科目で博士号をとろうと思ったとしても、まず経済学の授業をとって、それで良い成績をとらないと論文を書けないという仕組みになっているということがよくわかるかと思います。

今日のお話をまとめると2点。これは先ほど見せたものと同じですけど、1番目としてビジネスは経済学において重要な研究対象になっているということ。2番目、ビジネス教育において経済学が重要なツールとなっているのだ、ということがある程度示したかった、ということです。それでは以上です。どうもありがとうございました。

(高瀬) 久保先生、どうもありがとうございました。次の講演に入る前に。後ろの方で立っていたり、後ろの方の通路で座っている人がいたら、前のほうで少し空いているところがあるので。空いている席がある人は、少しずつ内側に詰めてもらえますか。各席、少しずつ空いていると思いますので、少しずつ内側に詰めて、みんなが座れるようにしてください。できるだけ詰めて、座って聞くようにしてください。

2. 人事経営からみた経済学・経営学の意義

株式会社人材開発グループ代表取締役・コンサルタント 荒川道治

(高瀬) それでは2人目のご講演に入ります。2人目の講演者の方は、荒川道治氏です。一橋大学社会学部ご卒業、三井物産株式会社入社、その後人事畑一筋で、2000年に株式会社人材開発グループを設立して、現在人材開発グループ代表取締役コンサルタントでございます。これから荒川さんに、人事の面で経済学がどのように応用されているかについてご講演いただきます。それではよろしくお願いします。

皆さん、こんにちは。今、ご紹介いただきました荒川道治と申します。人事の達人とかいうご紹介をいただいて、非常に心苦しいのですが、私自身はパンフレットにありますように三井物産という会社で25年人事をずっとやり、そういう面では商社では異色です。

経営では人材が一番大事な要素ではないかと思ひまして、人材開発グループという会社を自分でつくって独立しました。実際何をやっているかといいますと、主に企業の人事制度のデザイン、それから人材を育てるということでの研修、そういった分野の仕事をしております。

今日は、経済学から見た人事ということで、実際どういったところで経済学が使われるか、ということで、現場の事例を報告するというのが私の役割かと思います。今、ご覧いただいていますこのスライド、これは、皆さん勉強をされておられると思いますが、経済学の創始者ともいわれるアダム・スミスの国富論の冒頭のところにある話です。分業が国の富をどれだけ豊かにするかを説いています。1人で職人さんがピンをつくると、未熟練の人だと1日に1、2本、非常に上手な人だと20本つくっている。ならば10本くらい。たまたま彼が別の工場を見に行くと、当時はまだ小さい工場でしょう、10人で手分けしてやっている工場があった。そうしたら一体どれくらいできているかと、彼は観察したわけです。会社の研修でこういったことを題材にして研修等をやってみたのですが、非常に皆さん面白いということだったので、今日ご紹介しているのですが、どうですか。ここにおいでの方皆さん、10人で何本作れたかご存知でしょうか(シート1)。

10人で手分けしたら、何本できているとアダム・スミスはその本に書いてるか学生の方、ちょっとドタ勘で言ってみてください。200本。お隣の方、どうですか。たしか4万本くらい。その通りです。48,000本なんですね。普通、会社で働いている人は読んでいませんから、200本とか300本とか、答えられます。

人が集まって助け合うと、どれくらい効率が上がるのかお分かりいただけるとと思います。10人から100本できて当たり前だけれど、2、300かな、と思うのです。でも48,000本、480倍です。

さっき久保先生のお話で、会社はなぜあるのか、と。私の人事の面からすると、480倍になることがその一つの答えです。学生でも車を持っている人も多いと思うけれど、車を自分ひとりでつくったら何年かかりますかね。大勢で分業をするから、学生でも買えるくらい安く、効率的にできるわけですね。会社に入られて、5年、10年たつと、なんとなく、毎日しょうがないから来ている、という人が多くなります。この話をする、そうか、眠いけど、やっぱり行ってみんなと一緒に働くこと、集まった人がちゃんと効率的に働けるようにしてあげることが、リーダーの大事な仕事ですよ、というお話をする訳です。アダム・スミス先生は、私のビジネスに非常に貢献をしてくれています。「どうですか、この話、ピンとききましたか」、なんて言うと、何人かの人が笑ってくれて、研修もそこからスムーズに行く。国富論は私にとっては一粒で2度おいしいあめのようなものです。話題としても非常に意義があるし、研修では皆さんに考えていただいて、なるほどなということに分かっていただけます。多分学生の皆さん、学校で習うことがどれくらい役に立つか、実感がない部分があると思いますが、会社は経済でちゃんとうまく働いてできているのです。ということを申し上げて、いよいよ私の本論、人事は実際どういうことを経済的な部分で役に立っているか、ということをお報告させていただきたいと思います。

私は大体30年ちょっと人事の仕事をやっておりますので、その中で人事制度が大きく変わったときを振り返って、どういった学問、理論を、どういうふうに分の中で使ってきたか、まわりでもって生かしてきたか、という観点からご説明していこうと思います。ビジネスマンの方には言わずもがなの部分もあると思いますが、人事経営がどういうものか私なりに簡単にご説明して、人事制度の変革として、私は商社の出身ですので、商社の特性である海外給与を大きく変革したときのケースをご説明します。

それから、近年成果主義への変革というのが起きているわけですが、このケースについて振り返ってみます。その振り返りの中で、経済学、自分としてどういう意義があったか、ということをもう一度、話をまとめたいと思っております。

今日は、テーマが経済学の教育のあり方、ということですので、人事制度自体の説明が目的ではありません。ですから、説明はちょっと部分的であったり、細かいところは省かれていますから、ちょっとその点は厳密に言って違うのではないか、と思われるかもしれませんが、ご了承をいただきたいと思います。では早速、人事経営の特徴ということで私が考えていることを申し上げます。

おととい、高瀬先生らが書かれた「ビジネスエコノミクス入門」という本をたまたま本屋さんで見つけて買ったのですが、その中にも出ておりましたけれど、生産と所得と支出、三面等価の法則というのがあります。ビジネスというと、通常は一番左の生産、いかにたくさんつくるかとか、いかにみんなに喜ばれるものをつくるか、いかに効率的につくるか。ビジネスはこの生産をいかに良くするか、大きくするか、というのがポイントです。人事も当然そこに関与しています(シート2)。

人材を採用する、皆さんも就職活動をされると思いますが、人がいなければ会社は、さっき言ったように成り立ちませんね。人は生産する、サービスを提供するためにいるわけで、どういう

人材を採用する、育てる、使う。これは人事の一番大事な部分であると思います。隣の所得についていうと、営業部でしたら、所得ということはあまり考えることがないわけですが、人事にとってはここも同じくらい大きな分野です。会社として生み出した付加価値をどう分けるか、給与として一体いくら払っていくか。ボーナスをいくら払うかです。

それから、儲かった内の6割を労働に分配するというような全体の話と、もう1つは、一人ひとりにいくら分けるのか、という問題があるわけです。たとえばさっきのピン工場であれば、1日に48,000本でいくら利益があるか知りませんが、それを10人で分けるのだったらさほど難しくないかも知れませんが、今は社員が1万人とか10万人もいる会社であれば、どう分けるかという配分は大きな問題です。

3つめは、給料を決めるときに主に関係するわけですが、生計費を分析する、または知ることが必要になってくる場合があります。従いまして、人事では、この3つの面を考えなくてはいけない訳です。

今日は、時間が30分ということで、人事全般を話す時間はないので、特に経済学の関係で、わかりやすい所得というところについて、3つの変革がどういうものだったか、ということをご説明しながら、経済学のことを考えていきたいと思います。

まず、3つの変革をご説明します。横軸が、西暦の年数です。左の縦軸がパーセントです。GDP、経済成長率を毎年でなくて5年をまとめて単純平均して、それを折れ線にしてあります。赤いグラフは右の軸です。こちらの方は円とドルの為替レートです。円高が上になるように上が50円、下が300円の目盛にして、2つのグラフを重ね合わせてあります（シート3）。

この3回の人事の大きな変革のはじめは、1970年代の後半、年功制から能力主義に変わったというのがひとつの大きな大変革でした。これは黒い折れ線を見ていただくと、日本の経済成長率が高成長が当たり前という時代から、オイルショックの後、経済成長率が大体1桁台に落ちた。これは毎年毎年経済が加速度的に良くなると、私などもあの頃信じていたのですが、それがストンと落ちる。やはり大きな環境の激変があったときなのです。

それから2つ目が、1985年のG5のプラザ合意です。円が安すぎる、だからアメリカは貿易赤字が大きくなるばかりでとんでもない、ということで、円が大幅に切り上がったわけです。貿易立国だった日本が貿易状況が非常に悪くなって、全面的に経済がどうなるのだろうかと不安になるくらい、円がどんどん切り上がっていったのです。これがまた、1つ大きな経済環境の変化です。この辺については、後で詳しくお話をします。

それから3つ目が、ここです。一番右下のほうに成果主義と書いてあります。低成長で大騒ぎしたところではなくて、バブルがはじけて以降、限りなくゼロになってしまった、一部上場企業でも破綻が続出するという経済不安。

こういった中で、人事面では成果主義というものが変革としてかなり取り入れられた訳です。この3つはいずれも大きな環境の激変です。

今日は、私は商社ということで、海外給与のケースと成果主義についてもう少し説明させていただきます。

海外給与というものは、何が問題であってどう変わっていったか、ということについてご説明をします。左側の黄色いところ。海外給与というのは、国によって税金が違いますので、手取りで払う。大体现地通貨にして払うというのが従来の形で、スライドに基本給2,000ドルと書いてあります。その他、家は全然違いますし、学校も、区立のただのところへ行くということはありませんので、そういった手当は別にありますが、給料は現地通貨で決まっていたのです。これが円高になる前、250円くらいだった時代は、円に換算すると50万円です。ですから、日本にいたらそんなに給与はもらえない時代でしたから、みんな海外といえば、リッチな生活ができるし、結構満足していたのです（シート4）。

ところが、円が、ちょっと時間がありましたけれど、125円までの円高になったときには単純に半分になってしまったのです。そうすると国内でもらっている給与と変わらないじゃないか、海外に来て苦勞を重ねて、それこそ昼夜なく働いているというのに日本と同じか、と。こんなだったらわざわざ海外に行かなくてもいいや、という問題も起きてきた。商社にとって海外は生命線です。社員の約2割が海外で働いておりましたので、社員がやる気をなくしたのでは、やはり経営はうまくいかない。もう1つは、そもそもなぜ給与が2,000ドルなのかという問題です。実は海外駐在員の家計簿調査で現地でいくら使っているの、ということ調べて、1,980ドル使っていたら2,000ドル、というような決め方をしていた訳です。いわば使っちゃった方式なんです。しかし、円高を契機にして今までの海外給与が機能不全になった訳です。

2年、3年と議論しましたけれど、議論のポイントは2つありました。1つはやり方、給与制度自体は悪くないんだ、円高が問題なだけということで受け止めている人たち。

もう1つは、給与のあり方として家計簿方式自体問題だという人たち。要するに、使ったら給与は増える、使わなかったら減っちゃうのか、という問題です。

賃金理論を少し紐解くと、賃金にはまず体系の問題がある。体系というのは要するに、年功だとか成果だとか、何を基準にお金を払うのか、という考え方の問題です。それから実際にはいくら払うのか、新入社員の初任給はいくらか、という金額水準の問題。それから会社というのは、全体でいくらかかっているのか、というコストの問題。要するに賃金理論からするとこの3つを考えなければいけません（シート5）。

改めてこの海外給与の問題を考えてみると、円高になったことより、海外給与をどう決めるのかということが本質問題ではないかと考えた次第です。要するに家計簿調査で、使った分を払うよというのは、どうもおかしいのではないか。では本来はどう決めるべきなのか。調べると、アダム・スミスも言っております、物価、労働の需給、会社の業績、それから世間相場、こういったもので決まるはずである。どれが一番大きい影響力を持つかは、時代とか環境によって違いますけれど、基本はこの4つではないかでしょうか。厚生労働省の調査などもこういった項目について実際に調

査が行われております。

ではどうしたら、海外給与について給与の本来の決め方ができるのか、ということで具体的な手法をいろいろと研究しました。要するに為替が動いたとき、どうしたらいいのか、ということに関しては、国際経済学の中にある購買力平価という考え方が参考になりました。為替の変動に左右されない実際の通貨の購買力を表わすものです。このパーチェシング・パワー・パリティという考え方を応用したコスト・オブ・リビング・インデックス (Cost of Living Index、略して COL) というツールが欧米の企業ではすでに使われていたのです。ですからそれをちょっと調べてみたのです。それはどういうものかという、上のところに書いてありますけれども、海外、アメリカを代表させますと、アメリカと日本の価格を指数にしてあげる。要するに、同じハンバーガーがアメリカでは3ドル、日本では500円で売られていたとする。為替が250円のときであれば日本の500円は2ドル、だからアメリカのほうが3ドルで1.5倍の値段になります。ところが、為替が動いて円高になったらどうなるかという、逆にアメリカのハンバーガーのほうが安くなるということで、指数が75に下がる (シート6)。

これを海外給与に応用した訳です。国内給与、一番左、さっきの例にありましたけれど、たとえば手取り25万円の国内給与を同じ購買力でアメリカで給与を払ってあげようとする、250円の為替のときは25万円というのはわずか1000ドルです。だけれど、アメリカの物価指数は1.5倍ありますから、1,500ドル払ってあげないと、同じだけのハンバーガーが買えません。逆に、為替が125円になったらどういうことが起きるのかという、25万円というのは125円で単純換算すると2,000ドルです。しかし、そのときのアメリカの物価は、75という指数に下がっているわけです。ですから2,000ドルに75をかけて100で割って1,500ドルという額で海外給与は決められる。こういう仕組みが生み出されたのです (シート7)。

これにはどういう特徴があるかという、下の方に書いてありますけれども、為替がどんなに変わっても、またドル以外のところに応用しても、日本で25万円で買えるものと理論的には同じ購買力が保障される。為替が動いても、同じように決められる。ですから、先ほどの海外給与の矛盾、問題点での1つ、為替でもって海外給与が目減りしたり、得したり、ということがない。それから給与の決め方として、国内給与をしっかりと決めてあれば、「使っちゃったよ。お父さん、お小遣い頂戴よ」的な給与を払う必要がないということです。この COL 方式というのはその後、日本の企業全体でかなり受け入れられている考え方です。

ただ、このような制度を生み出すときに、全然問題がなかったわけではありません。COL や、購買力平価という考え方は一般の社員も知りませんから、これをどう理解させるか。コストオブリビングインデックスというものが、理論は正しくても、実際に社員の給与を決めるツールとして適切なものなのか。今年は COL 指数が150だったけれど、来年はしっかりした根拠もなく200に不安定に変動しないかなどという問題がありましたが、この考え方で最終的に受け入れられたのは、給与のあり方はどうあるべきか、という本質的な問題を理論面から捉えていたからだと思います。以上が

海外給与の改定の経緯です。

時間の関係で次に行かせていただきますが、もう1つのケースは国内での成果主義への改定です。25年くらい前いわゆる年功給から能力主義に変わりました。このときのことを簡単に復習しておきますと、高度成長期までは日本の雇用、日本の人事制度の特徴は3つありました。終身雇用、年功賃金、企業内組合です。これを日本的経営の三種の神器という人もいます（シート8）。

いわゆる高度成長が終わったときに、年功賃金のもとで、毎年毎年給与が上がっていくということは非常に難しくなり、能力のある人の給与を上げよう、という考え方が職能給です。近年、これでも行き詰まったわけです。それで成果給という考え方になっております。職能給から成果給は、何が違うのか、というと2つです。左辺の能力と意欲があってモノを売ったり創ったりして働いています。結果として何かしらの成果が出てくる。良い場合、悪い場合があります。能力主義というのは左の左辺。黄色い方を重視している考え方です。能力、意欲を評価して職能給にします。そうではなくて成果主義というのは右辺です。ビジネスではやはりできた結果が大事。ピンは1日48,000本できてくれないと困る。できたら成果で給与を払うというのが成果給です。それからもう1つの違いは、職能給というのは右肩上がりに上がっていきます。要するに下がらない。成果給というのはできたら上がるけれど、できないと下がる。この2つの違いがあります（シート9）。

では何故、左辺ではだめで右辺にしたのか、ということについてかいつまんでお話しします。高齢化とかIT化という話は皆さんご存知だと思います。勤続と職能と貢献の関係で、長く働いてくれば、能力が高くなって会社への貢献も高まる、という正の相関関係がなくなった、ということです。なぜかという、1つはIT化で、年功の価値が低下したことです。しかも高齢化して、雇用も延長しなきゃいけない。経済成長率はゼロ、またはマイナスという中で、給与は下方硬直的で下がらないというのは、労働生産性が低下することになる。実際、労働分配率で見ても下がっています。労働生産性は生産高を投入量で割ったものですが、日本では労働の投入量は、終身雇用ですから保有量と同じです。都合の悪い時は雇わない、レイオフすることができないということで、生産高が落ちると労働生産性が落ちてしまう。企業は、一般的には労働生産性を人件費比率に見ています。売上ないし、売上利益を分母にして実際払っている給与×人数を分子にして、生産性を見ていると思います。いずれにしても生産性、または人件費比率が悪化した結果、体系、水準、人件費のあり方にいろいろな問題を出したわけです（シート10）。

体系では、今では能力とやる気、または残業時間が収入にものすごく大きい影響を与える体系でした。しかし、人件費のパイはもう増えない、企業の成長は容易ではないとすると、パイの分け方を直さないといけない、納得性のある新しい配分基準が必要です。

水準はさっき言ったよう下方硬直的です。それから日本の企業は今まで世間相場を重視して給料を決めてきています。これからは自社の競争力を損なわないような水準の決め方をしないといけなくなっています。

人件費として、成長率の低いところで業績が動いていくわけですから、人件費は固定的で下がる

ことがありえないという状態は、経営には厳しいものがあります。そこで、何とか人件費もある程度変動化できないか、ということが大きなポイントだった訳です。

こういった中で、成果主義、成果給というのが取りざたされているわけですが、私は成果主義というのは、職能主義からすべて成果主義に変わったと理解する必要はないと思っています。というのは、今言ったように、生産性を改善するためには、配分の納得性を上げる、水準を適正化する、色々な手立ての打ち方があるわけです。

ですからこの部分を取り組むかということで、実際この10年くらいの間に、左方に書いたようないろいろな人事の制度が変わり導入されています。たとえば、非正規社員は3割を超えています。これはなぜか。労働保有量を柔軟にする、安くて済むところは安い人件費で済ませたい、要するに平均コストを下げるためです。それから職能資格だけれども、昇格だけではなくて降格できる制度に変える。それからこの成果給。成果給以外にも職務給とか職種給とか、業績連動賞与とか、年俸制とか、この他にも裁量型だとか役割給とかいろんな制度が導入されています（シート11）。

これらはすべてさっき言った、労働生産性をどこで取り組むかという選択の結果です。成果給は、配分、水準、人件費のすべてにプラスの効果を与えてくれるということで非常に期待されて幅広く導入された。一方で、成果給に対する反論や問題があることも事実ですが、私は、環境や働き方の変化に対する選択肢の1つとしてやはりこれは評価されていいだろうと思います。ただ長時間働くということだけではなくて、または勤続を長くするというだけではなくて、成果でもって評価されるという考え方自体を、否定されるべきでないと思います。

ということで、2つのケースの説明が長くなりましたが、最後のまとめをさせていただきたいと思います。いくつかのケースを振り返ってみると、経済学は3つのステージでそれなりに貢献してくれたと思っています。企業を取り巻く環境の変化について、我々はいつも問題を抱えております。問題認識、それに対する対策。実際に何を実行していくか、という意味決定があるわけですが、特に大事なものは問題の構造的把握だと思います。さっき言ったように、給与の問題のときに、体系の問題なのか、会社としてのコストの問題なのか、水準を決める、海外給与を決める水準の問題なのか。水準の決め方だとかめれば、解決策はおのずと見えてきます。解決策、対策をどう考えるかというときに、経済学の知識はもちろん必要ですがそれ以上に柔軟な発想に役立ちます。パーチェシングパワーパリティとかCOLというようなコンセプトは論理的な検証を確認する上で、経済学の統計的なノウハウとともに大変役に立っています（シート12）。

そして最後の意思決定の部分ですが、人事というのは○とか×、これは善でこれは悪だ、という二元論的ではないです。経営だけでなく社員のことも考えなければいけない、人事制度は20年、30年続きますから今日のことだけを考えてはいけません。何を意思決定の基準にするかという、やはりどういう目的を我々は実現しようとしているのかという、目的を正しく認識すること、その意味で最初の問題を構造的に把握ということはとても大切だと思います。

そして最後に、実践論を補完することです。ビジネスはタイムリーに行動しなければなりません。

いつも時間をかけて理論を分析して決めるということはできません。迅速に決断するというときは、実践論とか経験的判断が非常に役立ちます。しかし、制度を考える時、これはやはり理論をきちんと知っておく必要がある。なぜ為替がこれだけ大きく動いたのか。大きな変革はそれは実態と理論のギャップが埋まるときなのです。250円という為替レートというのは日本の実態経済からしたら円は安すぎた訳です。それがあつた時、理論値に近いところに大きく動いたのです。

大きな時代の変わり目、構造の変革というのは、私は理論への回帰ではないかと思ひます。ですから理論を知つておくことは、大きな変革にどう対処するか、ということの解決の方向性を教えてくれることになつてゐます。

時間が過ぎてしまいました。端折つた説明でおわかりにくいところがあつたかと思ひますが、私の力不足ということでご了承いただきたいと思ひます。どうもありがとうございました。

(高瀬) 荒川さん、どうもありがとうございました。

移動する人は移動して、空いた席には、後ろで立っている人はどんどん入るようにしてください。出る人はできるだけ早く出て、入る人を入れてあげてください。いいですね。

分業のもたらす効果

1人で作れるピンは、1日10本

10人で手分けする 本



1

2

シート 1

人事経営の特徴

◆〔生産⇒所得⇒支出〕の3面のマネジメント

生産：人材の能力開発、活用

所得：給与水準

社員間の配分

支出：生計費カーブ

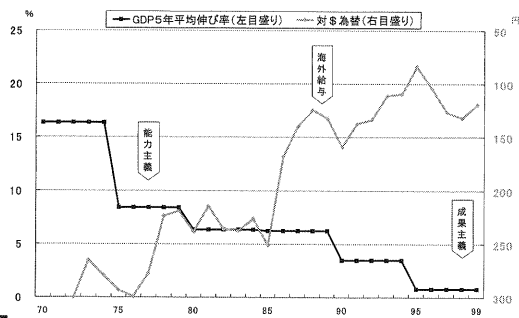
◆「所得」を中心にして説明を行なう

2

4

シート 2

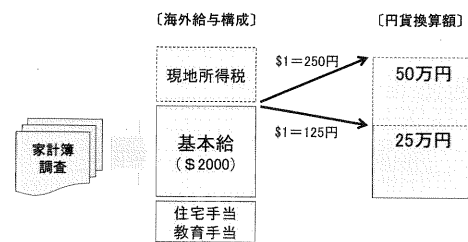
人事制度の変革



3

シート 3

海外給与の問題



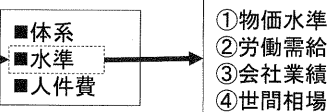
4

6

シート 4

問題の捉え方(1)

- ◆円に換算した不利感
- ◆家計簿方式への不信感



5

7

シート 5

Cost of Living Index (COL)

$$COL = \frac{\text{米国の価格(\$)}}{\text{日本の価格(\$)} \div 250} \times 100 = \frac{3\text{ドル}}{2\text{ドル}} \times 100 = 150$$

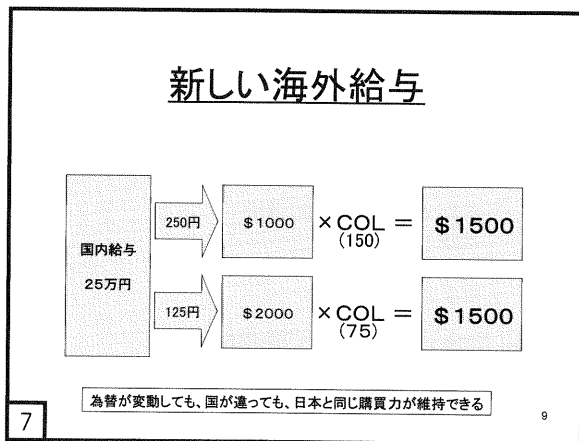
円高

$$COL = \frac{\text{米国の価格(\$)}}{\text{日本の価格(\$)} \div 125} \times 100 = \frac{3\text{ドル}}{4\text{ドル}} \times 100 = 75$$

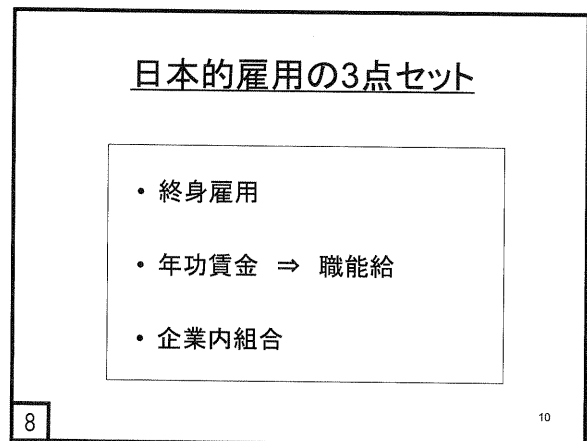
6

8

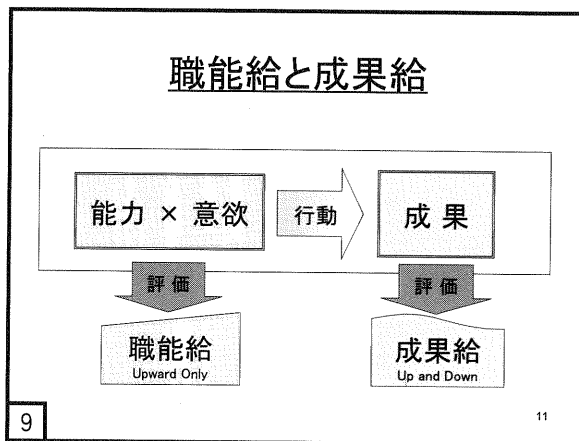
シート 6



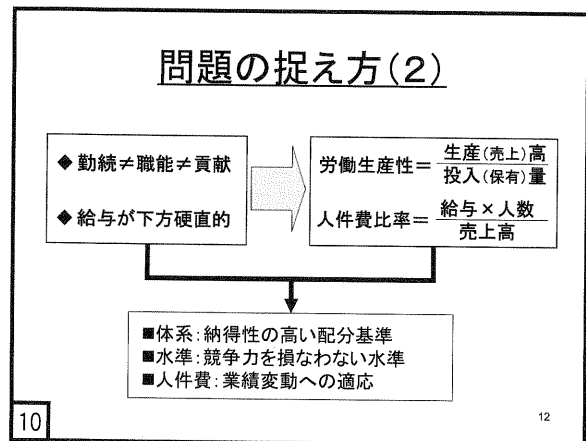
シート 7



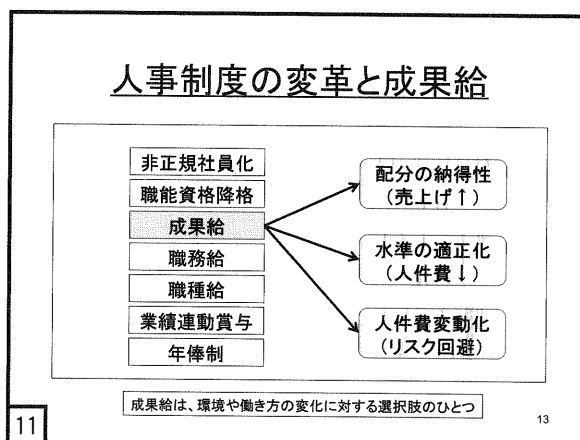
シート 8



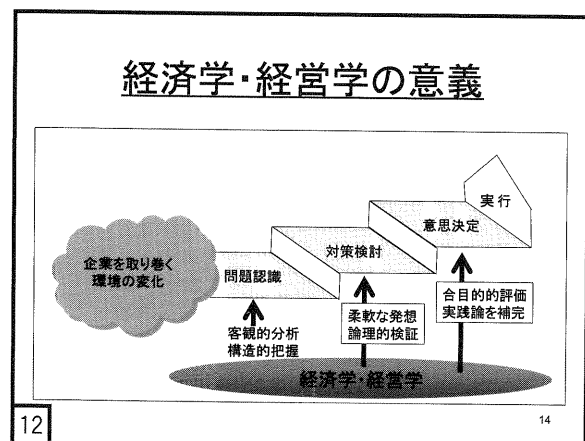
シート 9



シート10



シート11



シート12

3. 企業経営の失敗事例に学ぶ

株式会社 KPMG FAS 代表取締役パートナー 大信田 博 之

（高瀬） それでは2人目のご講演者。大信田博之氏を簡単に紹介します。東京大学法学部ご卒業後、日本長期信用銀行入行。後に、KPMG グローバルソリューション株式会社入社。KPMG ビジネスアドバイザー LLC 東京支店長を経て、現在株式会社 KPMG FAS 代表取締役パートナーです。株式会社整理回収機構企業再生検討委員会の委員もなさっております。これから、大信田さんに M&A と経済学を応用してお話をいただきます。それではよろしくお願いします。

ご紹介いただきました、KPMG というところで、企業の再編とか再生、再建、そういった領域についてのコンサルティングアドバイザー的な仕事をしている大信田でございます。きょう、最初から聞いていらっしゃる方、もう1時間半くらいになりますので、少しお疲れかなと思いますけれども、限られた時間にたくさんの中身を詰め込んだフォーラムですので、このまま私も進めさせていただきたいと思います。

私は、今申しましたように、どちらかというと業績順調な会社というよりは、何らかの意味で問題を抱えてこのままではなかなか伸びていけない、そのために抜本的な会社の再編ですとか、リストラですとか、そういったことをやらなければいけないという状況の会社、こういったところの問題分析や解決シナリオの策定、あるいはその実践のお手伝いというのが主な仕事になっています。

そういう意味では、悪い会社というか、困っている会社をたくさん見てきておまして、先ほどのご紹介では M&A という言葉もありましたけれど、むしろここ数年の経験ですと、M&A は問題解決のための手段の1つではあるのですが、それ以前に、何故会社がそういう困った状況になってしまったか、というような問題にかなりたくさん接してきました。日本経済は、この1年くらいやっとな回復に転じてきていますが、それ以前の15年くらいは相当苦しんできている状況です。私自身はその間ほぼ一貫してこういう再生、再編、再建といった仕事に絡んできているので、かなりたくさんの事例を見てきております。

また特に、今から15年以上前ですけど、80年代の後半から90年代の前半にかけてしばらくアメリカで仕事をした時期もありましたので、そこで見聞きしたことと、その後の十数年日本で起きてきたこと、こういったものを比較してみたときに感じたことを、今日のテーマになるべく近い形で整理してお話したいと思っています。ただかなり実務の世界の話でありまして、また実践的な内容になりますので、今日のテーマの厳密な意味での経済学というところからはちょっとはずれるかな、と思っています。大学の講義で言えば、経営学とか金融論とか、そういったあたりに近いと思

うのですが、そこは大きな意味での経済をめぐる学問と実務の関係というところで、そんなにポイントはずれないだろう、ということで始めさせていただきたいと思います。

業績が悪くなった会社の実例から何を学ぶか、ということなのですが、今日のテーマとの関係で言えば、何で悪くなったか、ということも理解しなければいけないのですが、それを避けることができなかったか、ということの方がむしろ重要ではないかと私は思っています。私の見てきたいろいろなケースを振り返ってみますと、日本の企業経営、あるいは経営者というのは、変りつつあると思うのですが、歴史的、伝統的に自分の経験と勘みたいなのを非常に重視して、必ずしも学問とかアカデミズムとか、そういったところから得られるものが自分の仕事に役に立つという認識、理解があまり強くないように思われます。そういうことがもしかすると、いろいろな企業の経営の失敗につながっているのではないかと、というのが私の問題意識でして、そういう観点から1つ、2つの実例を垣間見ながらお話をしていきたいと思っています。

企業の失敗事例からこういうふうなことをしておけば避けられたのではないかと、という教訓を導き出し、それをこれからの大学なり、大学院での教育とビジネスの世界のニーズをつなげていくのに役立てることができれば、あるいはそのきっかけになれば、というふうに思っています。時間が限られていますのであまり詳しくはできないのですが、2つの会社、1つはスーパーマーケット、1つは銀行、この例を見ながら話をしていきたいと思っています。

ただ、あらかじめお断りしておきますけれども、私の仕事はいろいろな会社の、かなり経営の内部情報というか重要情報に触れることが多いものですから、クライアントに対して非常に厳しい守秘義務というものを負っています。本来、こういうところでペラペラしゃべってはいけないことがたくさんありますので、固有名詞だとか、多少その辺はぼかして話していきますけれど、私が創作している話ではないので、大体事実だと考えていただいていいのではないかと思います。

最初にスーパーマーケットのケースを見てみたいのですが、スライドの3ページめを見てみましょう。

1つめはスーパーマーケットです。スーパーマーケットといえば、最近話題になったところでは、全国ブランドのダイエーがあります。ダイエーのケースは皆さんも産業再生機構の案件として新聞とかニュースで記憶はあると思うのですが、これはダイエーのケースではありません。もう少し規模が小さくて、ある特定の地域を中心に店舗展開をしまして、店舗の数も大体20件程度という規模の会社でした。この例ではスーパーマーケットを採り上げましたが、必ずしもスーパーマーケットに限定しなくても、皆さんの身近なところだと、ホームセンターですとか、あるいは家電量販店とか、ある範囲の商品を多数の店舗を展開してチェーンで売っている業態、「小売チェーン店」といったりするのですが、そういった業態にかなり共通した問題だろうと思います。

この種のビジネスの構成要素として、実際はいろいろなことがあるのですが、我々の目からよく見えるところで大きく3つありまして、それがここに上げてあります店舗と商品と店員です。この3つが目に見えるところの大きな事業の構成要素になっているのですが、業績が悪化しているスー

パー、あるいは小売チェーン店というのは、これらのうちのいずれかがかなりひどい状況になっている。多くのケースでは、この3つが全部ひどい状況になっているということがいえるように思います。

まず店舗についてみますと、どういうわけか最初から人通りが少ないような裏通りに店があったりとか、あるいは元々は駅前の非常ににぎやかなところにあったのだけれど、郊外の方に大きなスーパーができてしまって、駅前はいわゆる「シャッター通り」になってしまって人通りがない、結果として立地が悪くなっているとか、そのように交通の便が悪かったり人の目につきにくかったり、要するに店舗の場所が悪いというケース。もちろん売っている商品が非常に特殊なもので、たとえば非常に希少価値のある骨董品を売っている店ですとか、そういうのであれば裏通りの小さい店でも人は来るのでしょうけれど、スーパーみたいに、言ってみればどこでも売っているものを売っているという業態のものは、やはり人が自然に来る場所に店があるというのが非常に重要です。これが実現できていないということは、それ以外の分野で頑張ったとしても、その店舗のスーパーマーケットとしての成功の可能性は非常に限られているということが言えると思います。このように店舗がまずいというケースが非常に多い。これが1つ目の問題です。

2つ目は商品ですけれども、スーパーマーケットである以上はいろいろな日用品とかあるいは食料品、こういったものを基本的には満遍なく揃えている、何か足りないときはそこにいけばある、ということが重要なのですが、逆に品数が揃っていればいいかというと、そうではなくて、やはりその時々的人气商品とか売れ筋の商品、そういうものを揃えておかないといけない。これが悪いと、せっかく行ったのに欲しいものがなかった、ということになるわけです。たとえばテレビで、素敵なシャンプーのコマーシャルを見て買いに行ったけれどもなかったとか、おいしそうな発泡酒のコマーシャルを見て、行ってみたけれどそのブランドはなかったとか、そういうことだと、段々お客さんが来なくなってしまう。そういう品揃えの良し悪しが非常に業績を左右する重要な要因になります。

それから3つ目が「店員のサービスが悪い」と書いていますけれど、人ですね。良い場所に店があって人気商品も含めて品揃えがいいとしても、店員がぞんざいな対応をしていると、やはりお客さんとしては段々足が遠のく、ということになると思います。もちろんこれも、極端な話、同じ商品が近所のスーパーよりも3割安く買えたと、それくらい差があったら、多少店員がぶっきらぼうでも買いに行きますけれど、それほど差がつくことはあまりありません。どちらかというと、経験的には店員の態度が悪い店というのはあまり価格競争力もないケースが結果としては多いと思われる。

業績が悪化しているスーパーマーケット、原因を探っていくと、こういった3つの要素、これらが揃って非常に悪い状況にあった、ということがわかったわけなのですが、ここで重要なのは、そういう状況になることを避けることが、果たしてできなかったのかということなのです。この問題を3つの要素に分けて見ていきますと、結論としては、やることをやっていれば避けられたであろ

う、というのが私たちの見解です。

ここで説明している3つのポイントというのは、もちろん網羅的ではなくて、ごくごく代表的なものというか重要なものを挙げただけなのですが、これらは何も私自身が考え出したユニークなアイデアですとか、私のいる会社でつくりだしたロジックとかそういうことではなくて、ある意味ではこの種の業種にそれなりの経験を持って関わっていれば大体わかっているであろう、ある意味ではプロの常識というか、そういう範疇の話でしかありません。

まず店舗に関して言うと、何で店が悪いところにあって、それがずっとうまくいかないまま放って置かれているのかという問題ですけど、1つには新しい店舗を出すときに、どういうところに出すのかという、いわば事業の戦略に関わる部分をあまりにも考えていない経営者が多いということです。「事業も拡大してきているので店も増やしたい、そろそろ次の店を開きたい」と考えているときに、付き合いのある不動産業者から「これこれの場所にこういう出物があるのでいいんじゃないですか」と言われて見に行ったら、まあ気に入った。条件もそう悪くない、条件というのは賃料とかそういうことですけど、ということで決めていくという話が多いのです。出店する場所の経済的環境とか周辺環境とか、マーケティングの観点も含めて分析するといったことや、あらかじめ出店基準みたいなものを設けておくということがあまりなくて、割と行き当たりばったりで出店した、というケースが非常に多いです。

新しい店舗をつくるときには、出店基準というものをあらかじめ設けておくことが大事です。いろいろな候補地が出てくるはずですので、それをふるいにかけていく、経験と勘ではなくて、客観的な基準でふるいにかけていく、そういう基準を持っておかないと、間違ったところに店を出してしまう、ということになります。

それから、出店だけではなく、退店ということがあるのですが、いったん店を出したとしますと、多くの場合は、そこで暫く頑張ってみようということで多少その店が予定通りに行かなかったとしても、何年か頑張ってしまうわけです。その店自体では赤字であるとしても、他の店の収益を全部足せば、その赤字くらいは十分に補えるという状況であれば、もう少し頑張ってみよう、経営者や事業者の気持ちはついそういう方向にいつてしまいます。ただそれが長くなると、垂れ流す赤字が増え、そこに食われている他の店舗の収益も累積的にはばかにならないものになって、それが段々1店、2店と増えていくと、グループ全体の収益の足を引っ張って、気が付いたら全体としても赤字になってしまうということは実はよく起きている話です。

ですから、うまくいかない店をスパッと辞めて撤退するという判断を、どこかのタイミングで、遅くならないタイミングで必ずしなければいけない。そういう場合に必要となる撤退基準みたいなものがその会社の中できちんと決められているかという、うまくいっていない会社ではほとんど決められない。単純な例では、たとえば開店して3年たっても黒字にならなければやめるとか、そういう基準を設けておいて、その基準に引っかかったら撤退を検討する、ということが必要です。

撤退を検討する場合にありがちなのは、「地域に迷惑になる」とか「撤退するにも費用がかかる」

とか、「その店の店員が職を失う」とか、色々言い訳があつて問題が先送りされているのですが、そういう状況が続けると傷口はどんどん広がってしまつて、先ほども言いましたように、それが他の店にも悪影響を与えるということにもなりかねません。だめだとなったらサッと撤退するというのが、この業種では非常に重要な要素になっています。

出店、退店の問題も含めて、多店舗展開、チェーン展開している事業にとって非常に重要なのは、店舗ごとの収益性、事業性をちゃんと分析すること。全部どんぶりにしてうまくいっている、うまくいっていないではなくて、1つ1つ分解して考える必要があります。これはある意味では常識的なことといえるのですが、現実にはこの業種でうまくいかなかったケースを見ていると、そういうことをやっていないのです。なんでやっていないのかというと、わかつていてやっていないケースもあるでしょうが、やはりわかつていなくてやっていないケースは少なからずあるようです。繰り返すけれど、経営者の勉強不足というか、そういう例は今までも世の中にたくさんあったわけですから、ちょっと過去の実例から学ぶ機会があれば、あらかじめ避けられたであろう、ということが多々あります。

2つ目の商品の品揃えの問題ですが、これも色々な要素があつて、需要サイドのマーケティング、供給サイドの仕入れをどうするか、という大きな問題があるのですが、今日はマーケティングの方だけ触れます。やはり消費者、お客さんが必要とする、好む商品を常に揃えておくためには、マーケティングということが欠かせないわけですが、この辺も経営不振に陥ったスーパーの例を見ていくと、そもそも経営者なり会社にマーケティングという発想が欠落している、というケースが多く見られます。

マーケティングとは何かというと、それだけで1つの学問分野があるくらいですから、かなり多岐に渡りますけれど、わかりやすい例を挙げてみましょう。これは実際この会社のケースで、私たちもびっくりしたことですけれど、スーパーに行くときよくポイント制というのがありますよね。買い物すればポイントがたまっていって、それを適当なタイミングで使えばその分割引になるというシステムです。これは最近の小売店でチェーン店をやってなくても導入しているところは多いと思いますが、この会社も何年か前から導入しておりました。しかも会員が10万人を超える数で、かなりの蓄積があったのです。ただびっくりしたのは、この会社ではポイントカードというのは、本当にポイントをためて割引をする、唯一そのためだけにしか使われていなかったのです。

どういうことかと言いますと、ポイントカードというのは、当然皆さん申し込む時には自分の住所、氏名、年齢、職業とか場合によってはそれ以外のアンケート項目とかを申込書に書くと思うのですが、それがコンピュータに入力されていないのです。この10万人分が、全部紙でファイルされたままでした。カードにはポイントだけが記録に残るのですが、お客さんの属性についてのデータが一切コンピュータに入っていないのです。これはびっくりですね。もちろんコンピュータ投資にお金がかかるということはあるにせよ、むしろ発想の欠落というか、戦略の欠落がそういう状況を招いたというケースでした。

ポイントカードというのは、ちょっと考えればわかることですが、どこの誰が、いつどの店に来て、何を買った、という情報を、全部データとしてストックできるものです。それをマーケティングに活用しようと思えば、10万人なりのデータがこのケースではあったわけですが、それがまったく活用されていない。DMの1つすら、送られていないわけです。コンピュータ投資以前の問題として、マーケティングの意味を考えるという発想がなかったのがこのケースでした。

身近なケースで、私なんか個人的に感心している部分があるのですが、たとえば、私は食べ盛りの息子が2人もいるので、安いファミレスに時々行って、そのポイントカードみたいなものを持っているのですが、申込書に家族の誕生日を書く欄があって、家族の誰かの誕生日の1ヶ月くらい前になる葉書が来ます。2割割引きます、来てください、というわけです。これなんかしっかりやっているな、と思います。デパートなんかですと、中元、歳暮の季節になるとよくDMとかチラシが来ると思うのですが、その中に私が去年お歳暮を送った先のリストがあらかじめ印刷されていたりしますね。これなんか非常に便利なので、ついついそこをまた使おうかな、という気になります。

そういう、せっかくお客さんが残してくれた購買のデータをマーケティングとか広告、宣伝に使わない手はない、ということなのですが、このケースではそれができていなかった、という例です。

最後に、「内部サービス」の向上。これは従業員の問題です。ある企業が、スーパーに限りませんけれど、外部のお客さんに対して提供するサービスを「外部サービス」と言いますが、企業が従業員、内部の者に対して提供するサービスを「内部サービス」と、簡単に言えばそういう整理です。先ほどのスーパーのケースですと、店員のサービスが悪い、店員のお客さんに対するサービスが悪い、愛想が悪い、これは外部サービスが悪いということなのですが、その裏側を見ていきますと、内部サービスが悪いということがかなりの大きな原因になっていることがわかります。

内部サービスの一番わかりやすい例は、給料です。業績が悪化している企業ではよくあることなのですが、このケースも経費削減をしなければいけないということで、手をつけやすいところの1つが人件費で、ピーク時に比べると、平均で25%くらい給料の水準が下がっていました。ボーナスについては過去3年間払われていません。年収ベースでみると従業員は相当苦しい状況になっていたと思います。それ以外にも細かい話では、箱根にあった保養所を売ってしまったとか、社宅も売ってしまったとか色々ありました。さらに、従業員数自体も削減されています。

結局従業員は、給料はどんどん下がって、仕事はどんどん増えていくという、こういう状況が何年も続いていたわけです。しかも、それが改善される見通しというのはまったく具体的に示されていない。こんな中で、お客様にニコニコ笑って仕事をしろと言われても、それもなかなかできないという気持ちは、同じ人間としてはわからなくもない。「貧すれば鈍す」ではないですけど、業績不振に陥るとそういうことが起きがちなので、内部サービスというものを経営者は良く考えなければならぬ。

業績が傾いてくるとどうしても経費削減せざるを得ないとは思いますが、ただ、何でそれをや

らなければならないとか、いつまでやらなければいけないとか、それを乗り越えたらどうなるとか、そういうビジョンを従業員に示してあげて、内部サービスの低下が外部サービスの低下につながらないように、経営上の工夫が必要だ、ということがあります。

以上が簡単ですけどもこのスーパーマーケットの例ですが、スライド3ページの下の方に3点挙げている、出店、退店、店舗業績管理とか、マーケティングとか内部サービスとか、この辺は繰り返しですが、プロの常識というレベルの話ですので、こういうことをこの企業の経営者が早いうちに学ぶ機会、理解する機会があれば、ここまでの業績悪化に陥らなくてもよかったのではないかと、思います。

2つ目は銀行です。90年代の後半から、つい最近まで、随分たくさんの銀行、ここでいう銀行とは信用金庫とか信用組合も含む、広い意味での金融機関ですけど、これが破綻してしまいました。私も日本長期信用銀行という銀行に勤めていましたので、この分野は非常によくわかるのですが、ここではある特定の銀行というよりも、私がいた長銀も含めていくつかの破綻した金融機関に共通することを抜き出してみました。スライドの4ページに破綻した原因の方で2つポイントをあげています。

1つめは、破綻した金融機関の全部ではないですけど、多くは直前の決算が黒字であった、ということです。つまり利益は出ていた。少なくとも会計上は出ていた。にもかかわらず破綻してしまった、それは何でだろうかということです。それは2つ目に書いていますけれど、どうもその金融機関は多額の不良債権を持っているらしい、決算書上ではわからない不良債権があるらしいということが、預金者とかマーケットでささやかれて、銀行自体がいくら否定しても、それが信用されずに、結局その銀行に預金を置いておいたのでは破綻して返ってこなくなるのではないかと心配する人たちが増えてきて、預金をどんどんおろしに行くということが起きたわけです。

銀行は預金で預かったお金のかなりの部分を企業に貸し出しをしているわけですけど、預金をどんどんおろされると、その預金を支払うお金を捻出するために、つまるところ、「貸してあるお金を返してくれ」と企業に頼まなければいけないのですが、企業とはちゃんとした契約で返済の期日を決めて借りていますから、そんなに簡単に企業からも返ってきません。そこで、預金者に払うお金が足りなくなるという一時的な現象が起きてしまうわけです。

預金者の方は、皆さんお分かりだと思いますけれど、基本的には特殊なケースを除いていつでも預金はおろせてしまうわけです。普通預金はもちろんですし、定期預金なんかも金利の部分をちょっとあきらめれば、期限前でも解約はできるのです。ですから、預金者の方はいつでもどんどんおろせて、貸している方は期限まで返ってこない。そこにお金のギャップができてしまうというのが、金融機関の破綻の仕組みなわけです。

そうやって預金者に払うお金が足りなくなると、預金者に対して債務不履行を起こしてしまいますので、それを避けるために直前のところでバンザイをして、当局に助けをもらうというのが金融破綻ということになります。

ではそれを防ぐことができなかったのか、というのが4ページの下の方に3つ挙げているポイントで、防ぐことができた、というのが私の意見です。まず1つ目、そもそも疑惑の不良債権ですけれども、多額の不良債権をつくらないに越したことはないわけです。そのためにはいろいろなことがありますけれど、ここで挙げているのはポートフォリオマネジメントということです。わかりやすく言うと、貸出先をなるべく広く分散するということです。これは、ご存知の皆さんも多いでしょうけれども、金融とか投資の「いろはのい」に当たる部分です。ある特定の企業とか、ある特定の業種とか、ある特定の地域とか、そういうところに大量にお金を貸すと、そこがこけたときに、銀行自体が危なくなるというのは、ちょっと考えればわかる話でして、ポートフォリオ分散の理論というのは、ちょっと金融をかじった人であれば、常識として知っているような話なのです。

にもかかわらず、日本の金融機関の経営者たちは、みんな学歴も高く仕事もできる人達だったのでしょうけれども「いろはのい」を勉強していなかったのか、知っていたけどどうでもいいや、と思ったのかわかりませんが、結果としては「いろはのい」を無視して特定の分野にたくさんのお金を貸してしまった。典型的なのは不動産。不動産を担保にたくさんお金を貸して、不動産が不況になったら次々にこげつきができてしまった。これがポートフォリオマネジメントの失敗ということです。

2つ目は、よく言われる言葉で「ディスクロージャー」、情報開示、と日本語で言っていると思いますが、これも先ほどの破綻の経緯の中で、いかに銀行の頭取が記者会見をして「不良債権は公表してある通りだ」とか、「市場で言われているようなことはない」と言っても誰も信じてくれないという状況がありました。それは、そういう歴史というか、経緯があるからです。過去数年間、日本の金融機関は、毎年毎年決算記者会見で、「不良債権は峠を越えた」と言い続けてきていますから、そんなことをいくらくり返しても預金者も株主も誰も信じないという状況になってしまっていました。

ここ数年は、銀行の店頭に行くと、ちょうど今日のフォーラムのパンフレットくらいの小冊子が置いてあって、「ディスクロージャー誌」とか書いてあって、その銀行の決算内容とかについて、割と詳しい情報が一般の預金者でも手に入るようになってはいますが、こういったことは、金融不況の経験を踏まえて、比較的最近、日本で始まったことだと思います。逆に言うと、欧米先進諸国では、ディスクロージャーという点については、日本よりもかなり先行して厳しい運用がなされていた。それがなかったことが破綻の原因の1つになっていると思います。

3つ目が、Asset and Liability Management。「ALM」と言っていますが、これは、「預金の引き出しに備える」と書きましたが、さっきもちょっと説明しましたが、いつでも解約されるかもしれないお金を長期間の契約で、すぐには返って来ない形で使ってはいけない、ということなのです。もちろん、預金者1人、貸出先1人ではなくて、何万人の預金者と何万社の貸出先がありますから、それを全部混ぜて考えれば、一つひとつひも付きということではなくて、いろんな運用の仕方はあるのですが、原則としてはやはりいつ返すことになるのかわからないお金は、いつでも

返せるように使っておかなければならない。そうしないと、結局お金が足りなくなって破綻してしまう。もちろん全部それをやったら銀行としての機能は果たせませんので、どこかでリスクはとるのでしょうが、そのギャップが大きすぎると資金繰りで破綻してしまう、ということになります。

これは実は、銀行だけではなくて、一般の企業でもかなり言えることなのですが、さっきのスーパーなども含めて、私たちが見ている会社の多くが、短期の借入れ、期間1年くらいの借入れを毎年手形を書き換えるような形で繰り返しているところが多いのです。極端な話、本社ビルを建てる資金を短期の1年の借入れを繰り返してまかなっていたりする。

どういう意味かという、本社ビルをたとえば10億円とか20億円で建てたとすると、そのお金を返すのには、会社全体の利益から毎年少しずつ返していかなければいけないですから、20年とか平気でかかるわけです。本来であれば20年の契約をして、毎年少しずつ返すという契約で借入れすべきなのを、金利が短期の方が安いからという理由で、1年ごとの借入れを繰り返しているというケースはたくさんあります。

これは銀行が毎年毎年借り替えに応じてくれればいいですけど、金融不況のある時期には、「貸しはがし」なんていう言葉もありましたけれど、「今年は継続できません」と言われたら、その会社は倒産してしまうわけです。特に人からお金を借りて仕事をするときは、いつそのお金を返せといわれるか、ということ意識して仕事をする必要があります。たとえばこれは財務諸表で言えば「流動比率」という言葉があるのですが、ある程度ロジカルに体系化されている話ですので、こういうことをちゃんと実践していれば大丈夫であったのにな、というケースです。

残り時間も少なくなりましたのでまとめに入ります。課題として最後の5ページに整理させていただきましたけれど、まず1つ目に、日本の企業経営は、経験と勘に依存しすぎていないか、ということが私の問題意識としてあります。優しい言葉で言えば勉強をもうちょっとすべきではないか、ということで、経営者の勉強不足ということがあると思います。よく言われる「たたき上げ」とか、「現場第一主義」とか、そういうのは理念としては非常に重要なのですが、そこに偏りすぎていて、体系化とか理論的なこととかというものを軽視しすぎていて、ちょっと知っていれば避けられたことが、知らないがゆえに失敗につながった、ということが多いと思います。

次の2つのポイントは、実業界と教育界の関係で、今日のテーマに関わることだと思いますけれど、1つ目は実業界サイドが、高等教育、端的に言えば大学、大学院、そこでの成果というものを正當に評価しているでしょうか。一言で言えば、学歴軽視というか、ある意味、学歴偏重社会の反動として今あるのかもしれませんが、さっきの人事のお話でもありましたけれども、新卒採用でも「学歴は問わない」と言い切っちゃっているところもあったりして、「どこで何を勉強しようが、どんな成績でも一切関係ないから、入ってから頑張ってください」というメッセージになっています。それもいいのかもしれませんが、やはり行き過ぎちゃうと問題です。ビジネスというのはグローバルで、知力で勝負しているわけですから、それを過剰に評価してはいけません。少なくとも正當に評価する姿勢は重要ではないか、ということです。

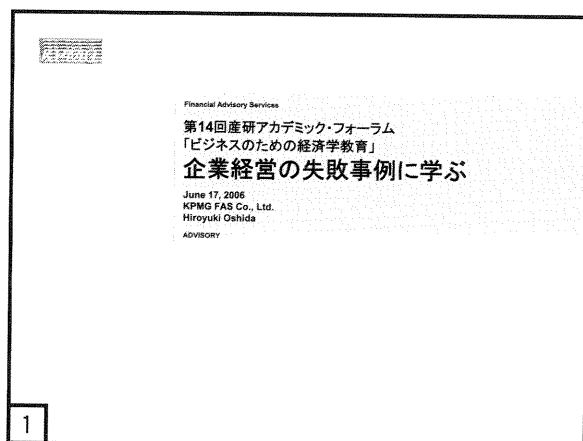
その次はそれとは裏腹ですけど、では教育界はそういった実業界の期待に応えられる人材教育を行っているだろうか。もちろん大学というのは学問の場でありまして、就職予備校では決してないとは思いますが、ただ実際問題として大学を卒業して学問の道を歩み続ける人というのは、実数は知りませんが、多分マジョリティではないだろうと思います。多くの人は何らかの形で、実業界の中に取り込まれていくわけですから、その現実を踏まえた時には、やはり実業界のニーズに応えるという意識が教育界にももっとあってもいいのかな、という印象は持っています。

次が、これは1つ目と同じで、私がかかなり重要だと思っていることなのですが、日本の教育界というか、大学、高等教育において、実業の世界で起きたこと、経験されたことが、フィードバックされているのか。さっき私が述べたのはほんの一例ですけど、そういうことが体系化されロジカルに整理されて、次の世代が失敗しないように、より良いビジネスができるようにフィードバックされているだろうか、というところが大きな課題ではないかと思っています。

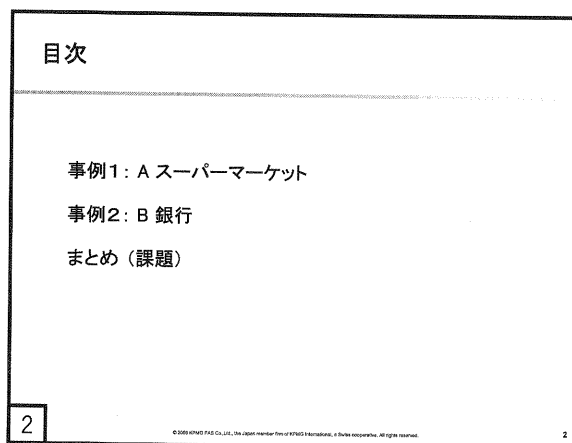
アメリカがなんでもいいと私は思いませんが、たとえばビジネススクールというものの存在感を見るにつけ、日本も最近だいぶ変わってきているとはいえ、まだまだ差は大きいので、学ぶべきところは多々あるのではないかと思います。

最後が、そういう仕組みも仮にできてきたとして、いったん社会に出た人が、また勉強したいといった時にそれができる環境がどれくらい整っているだろうか、ということも大きな課題のひとつかなと思っています。

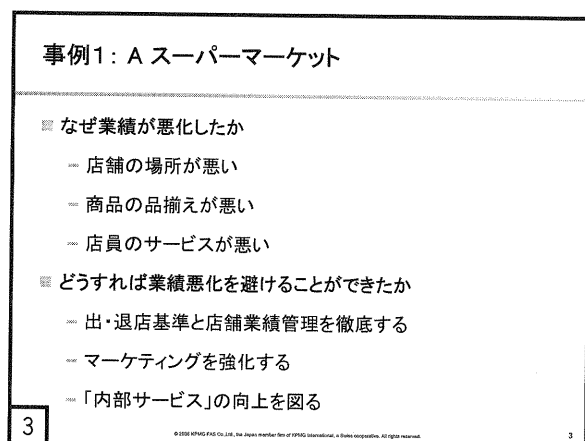
私の会社には、いわゆるプロフェッショナルと呼ばれる人が150人ほどいまして、この1、2年で4人か5人が社会人向けの大学院に行って修了しましたが、彼らは「向こう2年間は一切残業しません」とか、あるいは「土日全部勉強に費します」とか、悲壮な決心をして1年なり2年の期間、歯を食いしばって頑張って終わりました。私のようなところの仕事ですと1人1人のそういう知識・経験がコンサルティング業務に直結しますので、会社として支援をしていますけれども、日本全体で見るとまだまだ改善の余地があるのかなと思う昨今です。時間になりましたので、私の話はここで終わらせていただきます。どうもありがとうございました。



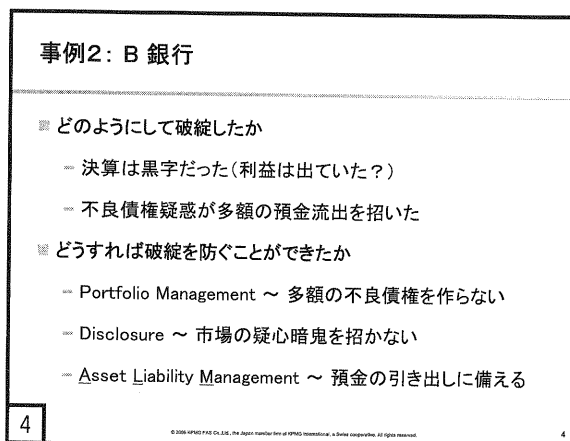
シート 1



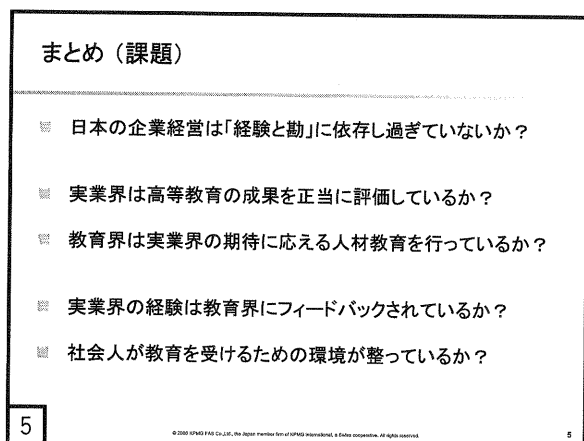
シート 2



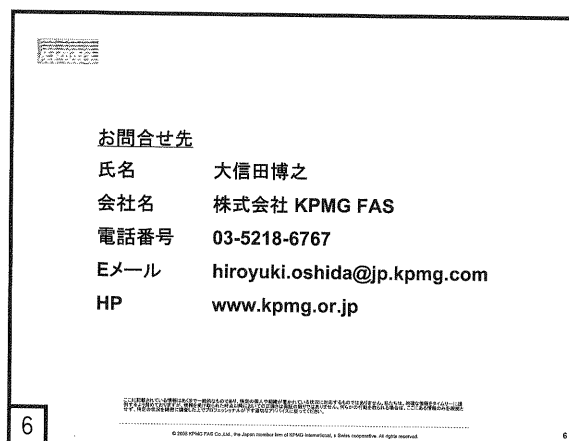
シート 3



シート 4



シート 5



シート 6

4. 地場産品ブランド育成事業推進の為の経済戦略

株式会社ルネサンス・プロジェクト代表取締役社長 中村 鉄 哉

(高瀬) 4人目、最後の講演者です。中村鉄哉氏、北海道大学経済学部卒業、三井物産入社、現在ルネサンス・プロジェクト代表取締役社長です。現在皆さんがよく目にしている焼酎、この焼酎ブームの火付け役と呼べる人です。面白い話がたくさんあると思いますのでぜひ聞いてください。では、お願いします。

おはようございます。焼酎業界のベッカムと言われている中村です。ジャパンプルーが文字通りブルーな結果に終わってしまいました。自称40歳以上日本代表の中村としましては逆転のフリーキックを決めなければいけないわけです。

ベッカムとは何か。カーブです。ゴールがありゴールの右すみを狙ったフリーキック、非常に鮮やかでした。カーブといえは経済学で何が思い出されるか。そうです。需要曲線と供給曲線です。皆さん需要曲線をご存知だと思います。よく企業で販売促進をしなければいけないというのがあると思います。価格 P_1 のもとで、 Q_1 でこられた商品がある。中小企業のおっさんが言います。もっと売ってこいと。では社長、何をすればいいのでしょうか。 Q_1 から Q_2 に販売量を増やす、サルでもわかる。価格を下げる (シート1)。

大手の企業である程度の生産および流通のシステムを持っているところはこれでもいいのですが、中小企業で価格を下げる場合、往々にして体力の消耗につながります。そこで、経済界のベッカムは考えました。これではあかん。逆転のフリーキックは逆転の需要曲線であるべきだ。どう需要曲線 D から D' にシフトするか。これが勝利のポイントだと思っています。例えば価格 P_2 、この新しく創造した需要曲線 D' においては価格 P_2 のもとで Q_1' という販売量です。 P_2 から P_1 に価格が上昇しても販売数量は Q_1' から Q_2' に増えます。このような需要曲線 D' をどうつくるか。これが地場産業復活の秘訣です。本日はこのことを申しあげに参りました。

ただ、言うのは簡単、やるのは大変。さまざまな障害があります。そのところを理論だけではなく自分でやろうということで、私自身今年の2月末に前にいた会社を卒業しまして、新しい会社を設立しました。村上ファンドやホリエモンの様な拝金主義はいただけませんが、当社は3年後にベンチャー証券市場に上場することを目標にしています。ただそれがゴールではありません。上場はあとで申しますが、現代の社会においては単なる資格試験です。上場のメリットをどう生かして次のステップにいくか。上場というのは何かというのをもう1度考えなければいけないと思います。

本題に戻ります。この需要曲線 D' プレミアム曲線とも言われています。価格が高くてもものが売れる、例えばエルメスなどにいってもそうです。9,000円の T シャツというのが飛ぶように売れているということです。こういう需要の現場をどう地場産品マーケットにおいてつくりあげることができるかということがポイントです。皆さんレベルが高そうな顔をなさっているので英語でいきます。「プロダクトアウトとマーケットインの 아우ヘーベン」です。地場のおっさんは「こだわり」を持った生産をしています。自分のところの焼酎が 1 番うまい。他の焼酎は全部ガンタレ焼酎だということです。ではその 1 番うまい焼酎、甘露の焼酎というのがマーケットインしていますか？ 消費者ニーズとあっていますか？ ということです。これを統合させてより高い次元に結びつける、これがマーケティングの本質です。特に新しいマーケティングの本質だろうと思っています（シート 2）。

私のプロジェクトにおいてはここのところを試飲会という手法を使いました。転勤族の方々、ターゲットとする 30 代のお金をたっぷり持っている OL のの方々、たくさん呼んでアンケートをしました。その結果をレシピとして何回もつくりこんでもらいました。同時に、今居酒屋チェーンにおいては焼酎を決めるポイントは何か。酒質は 40%。60% はルックスです。やはり食の雰囲気というのは商品そのものの品質のみならず全体の調和というもので決定されるということです。これが私の話のポイントです。

なぜ焼酎に着眼して、どういう経営をしようとしているかということをお話したいと思います。まず焼酎に出会ったとき衝撃なことがありました。送別会で東京の浅草でお酒を飲ませていただいた。私は下戸でありお酒は飲みません。1 杯 1 万円という焼酎がありました。当時のホストの社長さんがこれを飲んでいけと飲まさせられました。私自身はむせて飲めなかったのですが、同席した方々が皆甘露のようになめるのです。1 杯 1 万円。1 升瓶が安くて 4 万円。つまり、その商品においては需要が供給を上回っているということです。ところが九州に転勤して、九州の蔵元を回る何かのプロジェクトがありました。当時全部で 400 社くらいの蔵元があり、そのうちの 200 社くらいをまわったのですが、そのときに気づいたことは 1 杯 1 万円の焼酎というのは本当に限られた、まれに見る事例でした。ほとんどが売れずに困っている。いいものをつくっているのに、ぜんぜん売れないんだ、どうにかしてくれ、お前商社マンだろうと当時言われたものです。結果としてそのとき 7 年前ですが、産業自身はどうであったかということと全部合計すると圧倒的に供給過剰の状況です。そこで私はこれはチャンスがあると思いました。

このギャップ。つまり 1 杯 1 万円という状況があり、片方では 100 円もらっても飲みたくないというものが山ほどあり、そのあまっている商品の一部はプレミアム商品に匹敵する品質です。そういう状況の中でつくるべき作戦というのは簡単です。このギャップをつけばいい。1 つはベンチマーク。簡単に言うとまねをする。ここの成功事例をまねするというやり方。2 番目はブランド育成。来週からヨーロッパに行きますがボルドーやプラハに行きます。実は私の手がけた商品がモンドセレクションで最高金賞というものを受賞しまして、プラハで授賞式にも出てきますが、やはり品質や

ルックスとかトータルとしてブランドをどう育成していくか。それを国際機関で評価していただき日本にもフィードバックさせるということができればいいなと思っています。3番目は先に言った消費者需要、需要家の視点からの発想。結局このD₁というものをどう分析するかということです。このようなことを考えながら仕事をしています。

では当社の事業の仕組み等について通常なら1時間半かけてお話しすることを15分でお話したいと思います。スライドをお願いします。

当社はコンサルティングホールセラーです。商品を企画して、企画した商品を成功報酬型でマージンとして当社に対価を受け取るということです。収益形態としては酒販卸ベンチャーなのですが実際にやっていることはコンサルティングです。ですから上場するときのカテゴリーは絶対に食品・商業の欄を見ないでください。情報その他です。実はその方が株価が高くつくというあれがあります。そういう分野で戦っていきたいと思います(シート3)。

マーケットがどんどん変化します。要は、ナンバー1を狙わずにオンリー1を狙おうということです。マーケットに対する対応というものについてベンチャーがやれることということは限られています。そういった意味でニッチを狙ってオンリー1になるということです(シート4)。

これからどうするか、焼酎産業は崩壊しつつあるだろう。おっしゃるとおりです。これについてはシナリオ1で業界全体は推移しています。ただ全体がだめだということと、あなたがどうなるということは全然違います。全体はこうでも私はこうだと。こういう時代だと思います。シナリオ3はターゲットを細分化し、細分化したマーケットの中でどのような顧客ニーズを読み込んで、高付加価値作戦を展開していくということが重要だと思っています(シート5)。

ではベッカムはどういう活動のフィールドを設定するのか。今まで地場産業というのはローカルの協調と安定の中で推移していました。ただ我々としてはやはりグローバルな成長と競争を目指します。グローバルな成長と競争と言うと「お前、焼酎業界のホリエモンか」と言われますが、我々は拝金にはなれません、やはり一定の哲学をもったのぞみたい、理念が重要だと思っています(シート6)。

実際にやった仕事の結果というのがどのようなプロセスを踏んでいたかということ、この焼酎ルネッサンスという実際の数字があがり始めたのは3年くらい前からです。このようなかたちで伸びており、まだまだ伸びております(シート7)。

事業の推進ポリシーとして考えていますのは、やはり物を売るということではなく作品を売る、その価値をどうアピールするかということです。サッカーでサイドチェンジというのがあります。色々な安い不味いというもののなかでも、さらに価値を掘り下げていくことによってやはり旨い高い。「高い」はリーズナブルと表現しましたがそういうフィールドにふった高額商品に展開することです(シート8)。

また何が男子の本懐かと申しますと、やはり困っている方のお役にどう立てるかということです。一生懸命につくっているけれどもなかなか売れない、そういう方々のお役にたってアプリシエ

イトされること、それが今後のベンチャービジネスの生きる道の1つではないかと思っています。

マーケティング戦略のところは先に申し上げたことです。基本的には先にお話した需要と供給をどのようなかたちで商機に結び付けていくかということです。

もう1つ海外にも積極的に打って出ます。日本というのは不思議なもので田舎の方々は東京が1番偉いと思っていらっしゃる。「私は東京に出張に行ってきました」みたいなことを私は偉いと同じような意味で使われることがあります。世界はフラット化されています。グローバルな世界を目指し、もっと世界に出て行くことが大切です。最初の部分を外貨獲得というとお前は右翼かとやはり言われますが。そういうことではなく、マクロのレベルで言うとかいうことも考えなければいけないかなと思います（シート9）。

それと経営の勉強、他流試合です。世界で1番いいものをつくっているというのであれば、本当に世界で1番いいかどうか現場の人たちにご評価をいただきましょうと。今回はボルドーとマドリード、プラハ、ベネチアに行きますが、やはり現場でのシャトーめぐりというものをやりながらそういう方々にもご評価をいただくということをやっていきます。

ベンチャービジネスの方向性としては地方公共団体とも丁寧に提携していきたいと思います。例えば今やっているのは福岡市がボルドー市と姉妹都市の関係をもっているのです、福岡市の代表ベンチャー企業として、焼酎をボルドーに持っていく。またボルドーのビオワインを日本に持ってくるということをしています（シート10）。

これは皆さん意外だと思われるかもしれませんが、ボルドーワインというのが今危機的状況にあります。なぜ危機的状況にあるのか。3つ理由があります。1つは新興国のチリ、オーストラリア、カリフォルニアワインに押されている。2つめにはインランドチャージも含めてフランス国内のいろいろなコスト高がデメリットになっている。3つ目に需要の多様化。フランス人といえどもワインばかりではなくビールやスコッチ、ウイスキー、最近は安いウォッカなどを大変飲まれるようになったということで、そういったなかで非常にフランスのワイン業界は打撃を受けており、年率10%くらいでダウンサイズしていると言われます。その中でボルドー周辺には1万軒くらいのマイクロシャトーがあります。これは父ちゃん母ちゃんが1人でやっているワイナリーが大半です。その30%くらいが2～3年後には倒産するといわれていますのでこれは救いに行かなければいけないなということです。今日は映像を持ってきていませんが、30代の女性1人がオーナーであり非常に真摯に取り組んでいらっしゃるシャトーもあります。特に無農薬ワインをていねいに生産していらっしゃる方が多いものですからそういったものを日本に持ってくるという仕事も始めました。焼酎に戻りますが、将来的には焼酎業界の天下三分の計と言いますか、売上とは違い利益については我々が3分の1ほど今後取得していきたいと思っています。

あとMVVです。先に申しましたようにバリューとしてまず社会に貢献していい仕事をしてそのフィードバックとして自分のところで繁栄というものが図れば良いかなと考えています（シート11）。

事業のコンセプトとしては地場に生まれた商品を発掘し、それを消費者視点で磨き上げ、長期安定的なブランドビジネスに仕立て上げるというのが当社のビジネスモデルのコンセプトです（シート12）。

事業計画というとは現在、直前々期ですが、酒販業界が9月決算が多かったので1年計画というのを端折り、今期は半年間で営業利益が30百万円、来期が公開直前期で80百万円、次は公開期で100百万円というかたちで、1年半くらいでの上場の目途をつけたいを考えています。

次の株主構成を見ていただくとわかるのですが、戦わずにして勝つというのが孫子にあります。買先、売先とも株主に入っていただいています（シート13）。

ただ会社設立当初、お金を出してやると言われたとき非常にうれしくて、よろしくお願いしますと頭を下げたことの問題点に最近気づきはじめました。お金を出していただくということは経営権の切り売りをしていることです。皆さんも会社をやられるときに最初はお金が苦しいかもしれませんがビジネスモデルが確立したあとは絶対に他人資本は、よほどアライアンスが組めるパートナーでない限りはお断りする方がいいと思います。タダほど怖いものはないと言いますが、他人のお金は経営権の主導を取るという観点から言うと非常に阻害要因になるということです。

福岡にQボードという非常に小さいマーケットがあります。まずここに出ようかと思っていますが、見づらいかもかもしれませんが1番大きい企業でも売上が16億で経常利益が1,100万くらいです。皆さん東京で何か閉塞ときは是非九州に来ていただいて、こういうマーケットで上場でもしてみようかというようなチャレンジをしていただければと思います。日本は非常にいい環境になりました。若い方の開業率というものをどんどん高めていきたいと国策でも考えているようですので、こういうチャレンジというのは重要ではないかと思います（シート14）。

あと補論としていくつかあります。まず当社は日本で初めての在庫ヤードとトラック運送手段を持たない酒販ベンチャーとして立ち上がるということです。従来は各段階で倉庫とトラック運送手段が必要だったのですが、今や物流も商流もネットワーク化されているからです。

最後に若い方もいらっしゃるので、一昨日福岡の若手の飲食店経営者の方々にお話した内容をお話しして終わらせていただきます。1つは需要動向の変化にあわせた経営をしてくださいということです。例えば需要が増えているのか下がっているのか、もともとの講演会のベースになる経済学の有効性についても触れるということです。景気が上がっているときの手の打ち方、企業戦略の打ち方と下がっているときの企業戦略は全く違います。下がっているときはもちろん防衛的なことをしなければなりません、上がっているときは上がっているところで手を打たなければいけないと思います。マーケティングで言いますと、プッシュ型とプル型とあります。マーケットに対して販売促進をかけていくという流通経路から売り込んでいく売り方と、需要者に振り向いてもらうという需要者からオーダーしてもらうというやり方です。この割合の仕方も変わってきますし、もちろん流通構造にもよりますが、この景気の上昇局面、下降局面においても打つ手が変わってきます。上昇局面において打つ手というのは今までとは変えるべきです。戦略商品も変えるべきです。

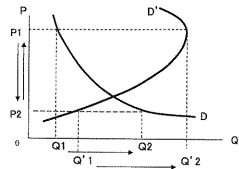
2 番目は「未来からの発想」です。将来の仮説を立てて今の自分のポジションを決めていくということです。未来から予測すること、それから需要の上昇局面、下降局面に応じた手をどう打っていくか、これはやはり経済学のものの考え方というものを私は活用したほうがいいのではないかと個人的に思っています。

ダーウィンの進化論、皆さんご存知だと思います。ダーウィンが何を言ったか、強いものが生き残ったのですか？ 賢いものが生き残ったのですか？ 大きいものが生き残ったのですか？ 小さいものが生き残ったのですか？ 何が生き残ってきたのか？ 皆さんご存知ですね。皆違います、「変化に対応するものだけ」が生き残ったのです。変化にどう対応していくか、これからはいろいろな変化が出てきます。その中でどう生き残っていくのか。もしくは自分の所属するグループ、社会を生き残り発展させることができるのか。本日御来場の方々は青雲の志を抱かれた方々が多いと思いますので今後とも経済学を有効に活用されそういった対応を導き出していただきたいと思います。私の話は以上で終わらせていただきます。本日はご清聴ありがとうございました。

（高瀬）非常にエネルギッシュなご講演ありがとうございます。これから15分間休憩に入りますが、質問のある人は質問用紙に書いてできるだけ早く受付のボックスに入れてください。15分後のパネルディスカッションのときにその質問についてもお答えします。

V. マーケティング戦略

(2) プレミアム需要曲線D'の創造



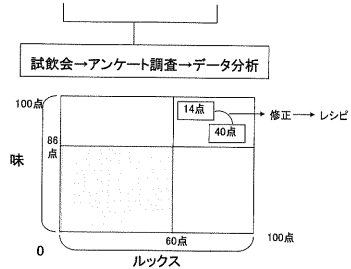
- ①通常の価格政策: 需要量を $Q_1 \rightarrow Q_2$ にする為の価格 $P_1 \rightarrow P_2$ への下落 (需要曲線D上)
- ②ルネサンスProjectの発想: 需要量を $Q_1' \rightarrow Q_2'$ にする為の価格 $P_2 \rightarrow P_1$ への上昇 (需要曲線D'上)

1

シート 1

V. マーケティング戦略

(3) 「生産者のこだわり」と「消費者ニーズ」の統合



2

シート 2

1. はじめに

現在は、「豊かな社会」→大量生産のものがあふれています。

しかし、消費者ニーズの多様化と根元化
⇒ ニッチ・健康的なこだわり商品需要 ↑

このような状況に対応し、

1. 2001年から開始した「焼酎ルネサンス事業」は、生産者のこだわり (Product Out) と消費者ニーズ (Market In) の止揚 (高次元での統合) を図り、前年同月180%以上の成長をしつつ、創造的なワinstopカテゴリーとして、定着致しました。
2. 焼酎ルネサンスプロジェクトは、当「焼酎ルネサンス事業」を核とし、本邦初の限定酒 (焼酎・ピオワイン・日本酒) 企画・卸を運営・発展させます。また、本プロジェクトを九州地区を中心に世界中の地もれた製品に適用し、有望商品発掘・ブランド化事業推進を主眼と致します。
3. 更に、「効率」を旨とし、大量生産・大量販売に活路を見出してきた既存のSM型物流・商流と一線を画し、情報やストーリーといった商品の持つ「価値」や「あたたかみ」を実現できるHigh Touch型マーケティング、One to One Marketingを志向していきます。
4. 21世紀にふさわしい「コンテンツの供給」と「消費者へのアクセスライン」を創造する焼酎ルネサンスプロジェクトは、地域経済の期待に応え、社会の公器として成長すべく、1.5~2年後のQボード、またはマザーズ上場を目指し、設立と同時に公開準備を開始致しますので、御支援の程、宜しくお願い致します。

3

シート 3

2. 焼酎ルネサンス事業—基本的な考え方

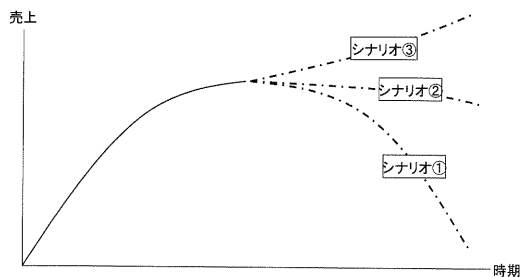
I. マーケットの変化

- | | |
|--|--|
| <p>変化</p> <p>(1) グローバル化の進展
外 → 内
内 → 外</p> <p>(2) 供給過剰
「合成の誤謬」
→ マクロとミクロの不一致</p> <p>(3) 少子・高齢化</p> <p>(4) 二極分化</p> | <p>対応</p> <p>(1) 世界で勝てる商品を創れ</p> <p>(2) 「Only One」になれ
→ ニッチを狙おう</p> <p>(3) 対応商品の開発
→ ITも活用</p> <p>(4) 軸足の設定
→ どっちで生きるか</p> |
|--|--|

4

シート 4

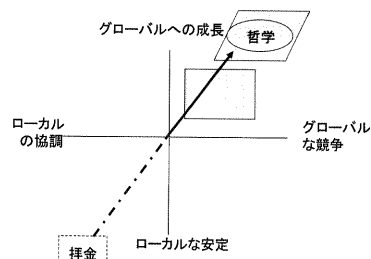
II. 焼酎バブル崩壊か？



5

シート 5

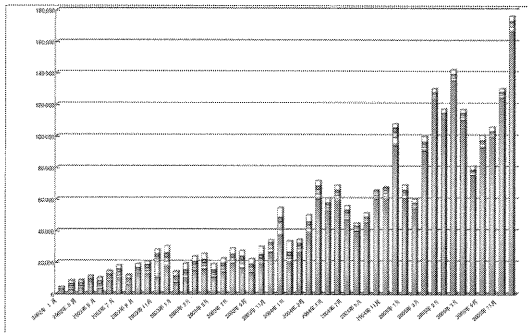
III. 活動フィールドの設定



6

シート 6

幻の焼酎 / 新伝説の焼酎 2002年1月～2005年12月 売上本数推移



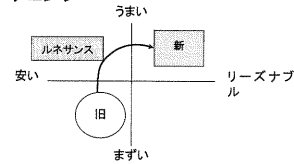
7

シート 7

IV. 事業推進POLICY

- (1)「価値」を売ること
「製品」を売るのではなく、「作品」を売る。

- (2)ドメインチェンジ



- (3)「愛の貧乏脱出大作戦」
一利他主義

8

シート 8

VI. 海外戦略の意図

- (1)外貨獲得
日本再生のカギ
日本 → 天然資源に乏しく
食料自給率がカロリーベースで40%
↓
21世紀を生き抜くには何が必要か?
↓
やはり原材料を加工し、付加価値の高い
工業製品を輸出して外貨を稼ぐこと
- (2)他流試合
世界に誇る蒸留酒としての比較
VS. スコッチ・バーボン他
- (3)経営勉強

9

シート 9

VII. 今後の方向性

- (1)地方公共団体Tie Up Project
具体例: 福岡市ー博多市交流(ワインー焼酎交流)他
- (2)21世紀型 焼酎蔵
収益構造
従来型ルート (地酒屋他) ルネサンス
チャンネル IT
地焼酎蔵 ルネサンス
グループ
装置型焼酎メーカー
(ビールメーカー系)
- (3)21世紀型 焼酎業界
「天下3分の計」

10

シート10

3. ㈱ルネサンス・プロジェクト MVV

- (1)Mission(組織の使命)
経世済民
(経済環境に対応し、世の人々を豊かにすること)
- (2)Vision(目指すところ・あるべき姿)
着眼大局
着手小局
(九州を中心とする世界各地の優良生産者の結束の要となり、LOHAS
(Lifestyles Of Health And Sustainability)を重視する消費者に新しい
価値を具体的に提供すること)
- (3)Values(価値観・行動指針)
先義後利
(まず第一に社会に貢献できる「よい仕事」を実現し、その後に自社の繁
栄を図る)

11

シート11

4. 事業コンセプト

次の3点をビジネスモデルに事業展開する。

- (1)地場に埋もれた商品、商内チャンスを発掘する。
- (2)その商材を消費者・市場ニーズの視点で磨き上げる。
- (3)ビジネスを長期・安定的なブランドビジネスに育て上げる。

12

シート12

7. 資本計画 出資予定

資本金 75百万円

グループ1	社長	50
グループ2	大手居酒屋	10
	同居酒屋社長	3
	新興居酒屋社長	1
グループ3	蔵元	3
	販社	3
	取引先	1
グループ4	ベンチャーファンド他	4

13

シート13

8. Qボード上場企業の状況

会社名	業績推移	03年2月期	04年2月期	05年2月期	公募価格	05年12月末現在の状況	05/12末の時価総額
株式会社ジェイムネット	売上高 経常利益 当期純利益 1株当たり配当金 1株当たり当期純利益 1株当たり純資産額 配当性向 株主資本利益率/ROE 株価収益率/PER 株価純資産倍率/PBR	1,168百万円 11百万円 1百万円 0.00円 308.79円 74,846.84円 -% 0.50% -倍 -倍	1,286百万円 48百万円 9百万円 0.00円 1,512.88円 76,494.17円 -% 2.00% -倍 -倍	1,618百万円 111百万円 35百万円 0.00円 7,859.09円 111,645.99円 -% 7.90% 25.12倍 2.47倍	280,000円	399,000円	2,067,244,000円
株式会社タイセイ	売上高 経常利益 当期純利益 1株当たり配当金 1株当たり当期純利益 1株当たり純資産額 配当性向 株主資本利益率/ROE 株価収益率/PER 株価純資産倍率/PBR	495百万円 10百万円 6百万円 0.00円 3,356円 41,750.06円 -% 6.80% -倍 -倍	605百万円 12百万円 4百万円 0.00円 1,484円 46,068.22円 -% 3.10% -倍 -倍	407百万円 96百万円 20百万円 0.00円 6,092円 63,750.42円 -% 8.10% 68.70倍 5.60倍	120,000円	183,000円	2,239,920,000円
株式会社エムビーエス	売上高 経常利益 当期純利益 1株当たり配当金 1株当たり当期純利益 1株当たり純資産額 配当性向 株主資本利益率/ROE 株価収益率/PER 株価純資産倍率/PBR	135百万円 △27百万円 △28百万円 0.00円 △39,225.11円 △32,687.93円 -% -% -倍 -倍	233百万円 11百万円 14百万円 0.00円 20,596.66円 △12,101.26円 -% -% -倍 -倍	377百万円 41百万円 37百万円 0.00円 10,755.24円 36,111.60円 -% 19.62% 43.89倍 13.07倍	80,000円	452,000円	2,370,740,000円
株式会社ビジネス・ワン	売上高 経常利益 当期純利益 1株当たり配当金 1株当たり当期純利益 1株当たり純資産額 配当性向 株主資本利益率/ROE 株価収益率/PER 株価純資産倍率/PBR	294百万円 5百万円 △1百万円 750円 △165.57円 38,997.94円 -% △0.40% -倍 0.66倍	214百万円 △72百万円 △77百万円 0.00円 △5,661.89円 32,694.00円 -% △15.80% -倍 0.91倍	207百万円 △96百万円 △44百万円 0.00円 △1,596.90円 34,106.34円 -% △4.80% -倍 1.78倍	60,000円	70,000円	2,999,540,000円

以上

14

シート14

Ⅱ. パネル・ディスカッション、質疑応答

(高瀬) それでは、パネルディスカッションを始めたいと思います。ここにいる人たちはかなり熱心、かつかなり強い興味を持っていると思いますので、できるだけ皆さんのご要望に合うようなかたちで進めていきたいと思っています。

最初に今日ご講演いただいた人全員にお答えいただきたいのですが、ビジネスにおける経済学教育について、久保先生以外は特にそうですが、実際に現場からの提言として大学教育全体についてです。これは別に商学部あるいは経済学部だけではなくて、社会学部、文学部、あるいは理工学部。こういうような広い意味で大学教育全体に関して何かこういうふうにしたらい、こういうことをしなければいけない、というような提言がございましたらお願いします。

(荒川) ビジネスから見た大学教育のあり方ということで、一言まず申しあげますと、私も会社を辞める前、採用面接で学生さんと面接をする機会が毎年ありました。私の印象としては、私が学生だった頃、昭和40年代と比べると今の学生の方々はよく勉強をしていると思います。大学の授業自体出席は別としても自分なりに資格を取るとか、将来の就職を見通して色々な専攻を考えるという点では、少なくとも就職のそういった活動にこられる学生さんは、就職活動で1次2次と面接が上がってきていますので、そういった人たちは選ばれているということもありますが、私が学生だった頃と比べると非常に皆さん勉強熱心です。これは企業側の問題だと思いますが、企業の採用として経済学をいったいどの程度自分のものになっているか、いわゆる学校の成績的な見方というよりは、素材として人を見るという目が強いので、意欲という面では非常に素晴らしいかたちになっていると思います。

大学で実際にどういうことを教えているかということに関しての個々については、コメントはしにくいのですが、私は会社におりますときにロンドン大学のエクスターナルプログラムで3～4年、勉強をしていたときがあります。大学時代は労使関係や労働経済を一応学んだ訳ですが、やはり学生時代というのは問題意識がなかなか持てない。授業に出て勉強する、受身であった。やはり会社に入ってからのはじめて例えば先の海外給与の改定にしても人事制度の改定にしても、自分がどう取り組めばいいアイデアがつかれるのか、またはマネジメントを説得できるのか、社員に理解してもらえるのかという問題意識を感じるようになる。そういった意識からロンドン大学で改めて勉強したということです。私が自分の経験から言えば、大学での教育のあり方としては、学問を教えるというだけでなく、問題意識を持たせる教育があったらもっと学生には、今これだけ熱心に勉強しておられるので、いい勉強になるのではないかと思います。

(高瀬) ありがとうございます。

(大信田) ここでは学部レベルの大学に限定して考えたいと思います。大学がそれ以前と、あるい

はそれ以後と何が違うかという整理をすると、一般論としては大学受験が終わったという意味で、それ以前と大きな違いがあるだろうと思います。それ以後との比較で言うと社会人になっていないという意味でそれ以降とも大きな違いがあるという時間だろうと思います。そういう中で卒業後のビジネスを視野においたときに大学学部において何を勉強したらいいのかと考えてみます。

最初の受験が終わったという意味ではそれまで何年も抱えてきたプレッシャーが1つ開放されているでしょうから、一般教養みたいな分野で自分の好きなことでも何でもいいのですが、歴史でも文学でも、別にビジネスにつながらなくていいと思いますが、そういうことは落ち着いて腰を据えて勉強していいのではないかと。それはやはり人間の幅を広げるでしょうし、歴史から学ぶこととか先人から学ぶこといろいろとあると思います。そういうのは直接ビジネスにどうこうではなく、やはり大学ならではの時間があると思うので、じっくり勉強してもらったらいいいと思います。語学なんかもそうだと思います。歴史、文学、語学などといったことをじっくり勉強してもらっていいという点が1点です。

もう1つ、卒業後の仕事とのつながりで考えると専門分野という話になると思います。経済でも法律でもそうでしょうし、最近では情報工学とかいろいろな専門分野がありますが、ビジネスの世界に入っていない時点で勉強したほうがいいことというのは、一言では基礎的なことという範疇だと思います。あまり実務の世界に入ったテクニカルな話というのは、正直自分が学生だった頃を思い出しても机上の空論でなかなか理解が追いついていかない。例えばこの間会社法が大きく変わりましたが、たまたま私は法学部だったので会社法の講義が学生のときにあったのですが、何を言っているのかほとんど理解できなかったです。実際の世の中や会社とかがわかっていないなかで、法の条文を勉強してもあまり身につかないという部分があるので、そういう意味では専門分野に関し言えば基礎的なところを経済に限らず少し広めに身につけておくということが大切かと思います。

（中村）私は勉強というのは古今東西ある文明の進歩を推進してきた原動力だと思っています。大学できっちり勉強してもらうことが社会でも有用だと思っています。

2点あります。1つは哲学、先にありました企業はなぜ存立し得るかということ。そのなかにおいて、例えばあなたはなぜ存在するのですか、あなたは会社に入るといのはどういう意味ですかということをしっかり固めて世の中に出てきていただくということが非常に重要なのではないかと思います。

もう1つは、それと矛盾するように一見聞こえますが、やはり即戦力です。ただ即戦力といっても通常のハウツーの部分ではなく発想のフレームワークとか、特に経済学の部分はグラフ・フローチャートや数式とかで表せるとは思います、ビジネス・モデルの本物は何かなどというものを嗅ぎ分ける力、何が重要なのか嗅ぎ分ける力、貪欲に吸収する力というものが重要なのではないかと思います。

ちょっとした数式でもそれがあとで非常に参考になることがあります。例えば物理などでも $F =$

MA という数式がありますが、F（フォース・力）というのは M （いわゆる重量） $\times A$ （アクセシ
リューション、加速度）によって実現されるということがわかります。その数式から何を学ぶかとい
うと、我々は「きょうの存在の大きさ」だけではなく、その事業の「スピード・加速度」というの
が非常に重要で、それがインパクト、フォースになるのだという事実についてをこの数式からヒン
トを得ることができます。経済学の中でも、ちょっとしたそういう数式から後々の事業展開、会社
経営において参考になるヒントを多数いただけることがあると思います。そういう意味ではきっち
り勉強していただければと思います。

（高瀬）ありがとうございます。一般的な意見としてやはり大学などではしっかりとした理論を時
間をかけて学ぶというのが、現場の方々からお聞きすると、とても重要だというのがよくわかると
思います。

質問にも出ていましたが、やはりお3人の方々のようにそれぞれの分野で活躍して、取締役等の
立場に立ち、現場経営をやってみたいという学生もいるみたいです。そのようになるにはどのよう
な大学教育を実践したらいいのか、あるいはその教育の中身はもしかしたら教育以外のものも含ま
れているかもしれませんが、それをお聞きしたいと思います。また、僕は学者ですが、久保先生
は実際に企業の経済学の研究をやっているのですが、どうして企業の経済学を専門としているのに
学者を選んだかの点についてもお聞きしたいと思います。

（久保）色々考えていたのですが、もう1度質問をお願いします。

（高瀬）まずご自分が今企業の経済学の研究をやっておられると思います。多くの学生の人はどう
やったらそういうふうになれるのかなと思っているみたいなので、久保さんとしては、なぜ学生の
ときに就職せずにこのような職業を選んだのか、どのようなかたちの勉強をしたか、学部レベルで
生活習慣等も含めてお願いします。

（久保）非常に難しい。学部時代に何をやっていたかというのは、なかなかちょっと答えられませ
んが。なぜ大学院に進んだかという自分なりにものを考えるときのツールというものを欲しいと
考えました。例えば3年、4年となり就職や世の中に出ることを考えます。いろいろと記事が出て
きます。経済学部でブラブラしていましたが、冷静に考えると、やはり何も分からないわけです。
一応字面は分かりますが実際にそれがいいことなのか悪いことなのか、この判断は正しいのか正し
くないのか、というようなことを聞かれると結局は何も分からない。ということでもう少しものを
考えるためのツールとして何かないと社会に出て困るのではないかと考えて大学院にいった結果、
今のような職業についているということです。

特に企業の経済学ということ勉強していますが、もともと興味があったというのはそのとおり
です。では実際にビジネスのフィールドに行かずに大学院にいる理由というのはよく分からないと
ころもあります。どちらかというと最初はビジネスに興味があったということではなく、だんだん
と興味を絞っているうちにビジネスに関する研究をするようになったというのが正直なところで
す。

ちょっと留学したりもしましたが、やはり留学すると例えば日本の大学の経済を出て留学をしていると、日本の企業について当然知っていると思われれます。日本の企業について説明してくれ、日本経済はどうなっているのかということをよく言われ、例えば日本とアメリカどう違うか。向こうから見ると日本には、一見変なことがたくさんあるわけです。どうしてこんな変なことをやっているのかと質問される。そうだそうだと言っているだけでは話にならない。やはりこれはこれで合理性があると、こういうときには合理的だけれどこういうときは合理的ではないと。彼らが思っている日本と現在の日本というのはかなりギャップがあるので、一生懸命説明しなければいけないということをやっているうちに日本の企業は現実はどうなっているのか興味を持って勉強しました。

学部時代、大学院も含めてちょっと抽象的ですが考えるための手がかりみたいなものをある程度身につけることができたというのが1番大きな収穫だったと思います。私の場合は1番重要なツールは何かというと、先の話に戻りますが基礎的なミクロ経済学と計量経済学、そんな難しい話を最先端まで一生懸命に勉強したということよりも自分のツールとして基本的なことを使いこなせるようになる自信がついたらなんとなく就職できるようになったという感じです。答えになっていないような気がします。以上です。

(高瀬) わかりました。僕も似たようなものなので答えられないだろうと思いながら意地悪な質問をしてしまいすみません。荒川さんにはご自身のようになりたい人になるために、どのようにしたらいいのかということ、実際に人事を担当する立場としてどういう人、大学教育を含め大学でどういうようなことをしてきた人を雇いたいのか、実はこういう質問も出てきているので是非お答えください。

(荒川) 私のよにというのは非常に意味が難しいのですが、三井物産は今でもすばらしい会社だと思っていますので、なぜ早めに辞めて自分で独立したかという意味でお答えします。

私自身は社会学部ということでもありますが、学問にしてもビジネスにしても何が大事かということに関しては、儲ける、先のアダム・スミスで言うと肉屋が肉を売るのは自分のインタレストのためでベネボランスではないという有名な話があります。あの少し前に彼が書いたのは、そうは言うものの肉屋も買ってくれる人のインタレストのためにやらなければ、彼自身の利益も大してあがらないということが書いてあります、ウィン-ウィンといえますか。やはり先の分業ではありませんが社会というのは一人では成り立たないわけで、自分さえよければということはないのではないかと。

ちょっと経済と離れますが、社会のあり方として日本社会は今まで効率重視ということで例えば個人の自由度よりも全体の効率を優先する効率優先できたわけです。社会としては、やはり効率性だけでなく健全性も必要ではないか、自分として自由に生きられるという自由度が社会の健全性ですので、私自身人事という仕事をやっていて、終身雇用のよさは分っていますが、終身雇用にこだわらなくてもいい社会というものを大切にしていけないといけないのではないかとと思っています。

三井物産というところにたまたま入ったらそこで安住してやっているような、生き方ではいけないというのが私の正直な気持ちとしてあります。ですから私のビジネスはちょっと中村さんとは

違ってあまり儲からなくてもいい、ただあまり惨めな失敗をすると、あんなことをやるとバカだなということになっていけないので、皆さんのやる気を削がないようにがんばろうという気持ちでやっております。

（高瀬）一般的な意見とご自身の意見がもしずれていれば、そのように断っていただければいいと思いますが。

（荒川）企業としての一般的なかたちというのは経団連なども採用のときに企業は何を重視しているかというアンケートがあります。もちろん学業もありますが、やはり意欲とかいった部分をものすごく評価している会社が多いと思います。

ただ私はああいったアンケートには1つ前提があると思います。一定の学力、一定の基礎能力が前提のうえで、それはそもそも必要条件であって、それにプラスしてその企業が求めているものが、例えば柔軟性とか、例えばコンサル会社のようなところであれば自立的に仕事をする自立性とか、セルフコンフィデンスといったものを求めると思います。私は一般論で言えば、学力はあるという前提で言えば、生き方に対する積極的な意欲が1番大事ではないかと思います。

（高瀬）ありがとうございます。大信田さんにお伺いします、同じ質問なのですが。ここに企業再生に係わる仕事につきたい云々という質問もきているので、ご自分のようになれるには大学の間はこういったかたちの教育または生き方をしたらよいかという質問です。

（大信田）同じく非常に難しい質問だと思います。2つに分けて考えたいと思います。

私のようになるというのは荒川さんもおっしゃっていましたが、自分でも考えたことがありません。自分になりたいと思ってこうなってきたのかというと多分全然そうではないので、あまりまともなアドバイスができそうもありません。自分がなぜ今こういう仕事をしているのかという経過だけをご紹介します。

経歴にも書いてありますが、もともと銀行に入ったわけですが、なぜ銀行に入ったかもあまり強い理由はなく、1981年、当時私がいた東大法学部では、そこも1年浪人して頑張って入りましたが、入ったあとくたびれ果ててあまりパツとしない大学生活を過ごしました。成績の優秀な人は司法試験で法曹界に行くとか、国家公務員上級職というのを受けて官僚になるとかというのが周りにいました。そのどちらも受けましたが落ちて、あとは民間ということで当時なんとなく就職人気は銀行が高くて、なかでも興銀が1番で長銀が2番くらいの人気があり、では人気のある1番は難しそうだから2番目にいったら採ってもらえるかなと思って行ったら運よく採用してもらえたくらいで入ってしまいました。入ったときにはこれでとりあえず大企業に入ったので自分の人生をコツコツやっていけば定年退職までいき退職金をもらい、まあこれでいいかなというくらいで実は22~23歳のときに思っていました。それから激動の世の中になり、全然シナリオと違う人生になってしまったというのが正直なところです。長銀は実質破綻して国有化され、私はその前に辞めてしまいました。先程30分の講演の中で話しましたが、90年前後にアメリカにいた頃にアメリカの景気も最悪期に入り、日本もその頃からバブル崩壊で最悪期に入り、銀行にいてやったことというのはそれから十数

年ほとんど不良債権処理というのか、英語でいえばワークアウト、焦げつき処理、問題先の再建ということばかりやっていました。当時銀行の中ではそういうのは後ろ向きの仕事と呼ばれ基本的には人々がやりたがらない、いいことが何もない仕事でした。たまたまやれと言われて、私は仕事なんて好き嫌いではなくやるしかないと思っていましたから、コツコツやってそれなりに面白みも見つけながら、成果も出ながら、ずっとやっていたら最後は自分の会社もおかしくなり、けれどもそういう不良債権処理のスキルというのはいつの間にか身について、気がついたら日本経済もそういう状況になっていたの、よそでも使えるスキルにたまたまなっていたということです。好んで選んできたとは実は全然言えません。ここを目標として努力してきたのでは決してないものですから、だから答えにくい。

そのなかであえて申しあげればやはりそのとき目の前にあったミッション、仕事を私は自分なりにはきちんとやってきたと思っています。それがいつの間にかそういう蓄積になりほかでも使えることに結果としてなっていたと思います。養老先生も「仕事なんて道に開いてある穴を埋めるようなものだ」と書いてありましたが、それに近い感覚を持っています。1つのことをコツコツと長くやっていくということは、意味はあるかもしれません。

2つ目は大学ではどうなのかということについては先に言ったような状況なので、自分の経験としてはほとんど皆さんの役に立てるような話がありません。私自身は法学部にいてほとんどのことは忘れてしまっていますが、1つだけ覚えているのは具体例としてお話します。刑法に器物損壊罪という、人のものを壊したら犯罪だというのがあるのはご存知だと思います。ある人が確か酔っ払って食堂でご飯を食べて怒り、食器に小便をしたという事件が実際にありました。それが器物損壊罪にあたるかどうかという演習問題がありました。実例ですが。私はロジカルに考えて、別にきれいに洗えば使えるのだから損壊していないだろうと思いましたが、結論は「人が小便をした器は2度と食器としては機能を果たしえないので損壊したと同じ」というものでした。そういうものの考え方があるのだということだけを今覚えています。

世の中にいろいろ対立する考え方や事件が起きたときにそれをどうやって妥当な答えに持っていくか、そこについて少し考え方の原理みたいなものは当時勉強したのではないかという気がするのですが、そういう意味では皆さんも経済学なのか何かは別にして、その学問の非常に専門的なテクニカルな部分も大事ですが、むしろ学部の間はその学問が学問として構築されてきた歴史とか背景、先に中村さんもおっしゃった哲学とかそういったところを少し強く意識しながら勉強するといいいのではないかと思います。

(高瀬) ありがとうございます。それでは中村さん。

(中村) 私自身、未完成で「夢の途中」と思っていますので、私自身がターゲットにはなりません。ただ私としてはこういう方向性の人間になりたいと思っていることが3つあります。

1つはリスクをとるということです。「ゴール」という映画でも主人公のコーチが言っていますが、単にリスクをとることと、リスクを識別し生かす能力は違います。だから能力の高い人間に

とってのリスクと能力の低い人間にとってのリスクというのは全然違う。私自身は方向性としてはリスクはとりたいほうですが、能力を磨かなければいけないと思っています。現実、皆さん学生の方が多いと思いますが、私自身も30代は土日ほとんど塾に行っていて、中小企業診断士と宅建を取りました。ほとんどの30代の土日はプライベートで勉強していました。やはり勉強して能力を上げておかないと現場で通用しないというのがあります。

2つ目は社会とのリンクを考えていきたい。結果としてはよかったのですが、ホリエモンだとか村上ファンドなどが結果的に失敗したのは、社会とのリンクを考えずに「儲かればいい」と単純に思っていたからではないか。こういう発想は中長期的には成り立たないと思います。人間は社会的存在ですから、必ず社会のなかである程度の役割を果たしてその対価がお金であるべきであり、まず金ありきで社会とのリンクをあまり考えずに上から下にもものを見る目線があると、これは必ず社会にはじかれてしまうのではないかという気がしています。

3つ目は、早稲田の学生さんなのでエリートの方が多いと思いますが、ぜひ社会で泥臭く生きていていただきたいと思います。別の用語では「現場」をきちんと踏んでいただきたい。きれいな空調のきいたオフィスの中でパソコンを立ち上げて、数字を見るだけが仕事ではない。やはり現場というものがあり、消費者があり、困っていらっしゃる方がいてというのがあるので、それをどこまで想像力を発揮して解決策をひねり出すか、もしくは現場に行って肌身で感じるかということが重要なのではないかと思います。

(高瀬) ありがとうございます。では、ご講演のなかでも少しずつ出ていたと思いますが、早稲田大学全体としても専門職大学院というのが近頃たくさんできています。中身は、例えば会計専門の会計大学院、ファイナンス専門のファイナンス研究科、日本橋にあります。または商学系で商学研究科にプロフェッショナルスクール、アジア太平洋研究科の国際経営専門、現在はスポーツ科学部のほうにスポーツマネジメントのように、実際に専門職教育、それもここは商学部ですので、商学に関するものだと MBA 教育がたくさんあります。早稲田大学のなかでも色々と再編しなければいけないとか、どういうことをしなければいけないというようにカリキュラムも含めて見直していることもあります。

僕自身は大学院はアメリカなので、アメリカの MBA 教育の状況というのはそれなりには知っています。MBA 教育は確かに専門職大学院ですが、アメリカの MBA 教育の中心となる科目やツールというのは経済学であったり、やはり統計学であったりします。それも世界的に有名な競争力の高い大学院では特にそういう傾向が高い。

これから久保先生にはイギリスのケースをもう一度お話いただき、他の3人の方々にも実際に MBA 教育または専門職教育に求めるもの、あるいはもっと高いレベルで大学院以上の教育に求めるものというのを伺いたいと思います。

(中村) 専門職教育に期待するものというのは、さきほども申し上げましたが高等即戦力です。たとえば私どものようなベンチャービジネスの立場から言うとファイナンスをきちんと立ち上げて、

上場企業に適合するような内部の管理体制、特に会計を中心とした営業体制をつくってくれる方がいらっしゃれば、年齢と全く関係なく幹部として採用したいというのがあります。大学の教育方針も即戦力ということと、ベースの人材の基礎力をどうつくるかというところに主眼が分かれると思います。もし大学院ということであれば、できれば即戦力に適應する方々がご卒業され、労働のマーケットに出てくるのであれば、それはありがたいと思います。

（高瀬）学生の方はよく聞いておいたほうがいいと思います。もし、チャレンジングな人で大学院にいる人は、中村さんのプロジェクトはなかなか儲かりそうなので是非考えてください。大信田さんにお伺いしたいのですが、ご自分の分野で例えばアメリカなり日本なりの専門職大学院を出た人の評価も含めてご提言をお願いします。

（大信田）最近では日本でも増えてきていると思いますが、もともと MBA といえば大体アメリカを中心とする欧米諸国に留学をされ、高瀬先生もそうだと思いますが、日本の場合は特に社費留学というのが一時流行し、会社の優秀な人材を会社のお金で2年なり海外に出して、MBA を取って帰ってきて活躍してもらうというのが割とありました。私の会社でもそういう留学経験者が何人かいて、いろいろな見方がありますが、私は非常に価値があると見ています。

「留学帰りが何だ」というせりふも日本の経済界のなかにあるようですが、それは先の30分の話の中でも触れたように、やや勉強というものに対する評価が過小になされているのだと思います。実際は留学をした人というのは一旦社会人になった後2年間とか、言葉も必ずしも流暢でもないなかで相当集中力を持ってその時期を過ごしているので、色々な意味で身につけているものが大きいと私たちは見ています。仕事の上でもパフォーマンスが高いと見ています。

昨今わが社でも数名頑張って社会人向けの大学院に行っている人間がいます。この人たちは割と最近ですので、その成果のほどはこれから出てくると思いますが、やはり海外留学と違い仕事をしながらできるというところでメリットが大きいだろうと思います。逆に言えば仕事をしながらやっている、大変な部分は非常に大変で、毎日5時半くらいには何があっても出なければいけない、土日は何があっても出なければいけないというような状況を1年、2年集中力を持って勉強していますから、相当集中したものが身についていると思っています。彼らのパフォーマンスはこれから期待できるのかなと思っています。一旦社会人になってから勉強できる場が日本でも増えていくことは、非常に好ましいことではないかと思います。ただ現状ではまだ色々な意味でその人たちの負担も大きいのでうちちょっと社会全体がそういうものを支援していける雰囲気になってくるといいと思います。

（高瀬）ありがとうございます。荒川さんにご自身のお考えと評価、一般的な例えばご自身の会社での大学院出の評価、ざっくりばらんにプラスもマイナスも、マイナスがあればそれもおっしゃっていただきたいと思います。

（荒川）先に一般企業、私の経験しているなかで大学院の人をどのように評価していたかということが最初の質問かと思います。私の前の職場はいわゆる商社というところで、どちらかというとい

いわゆる文系の職場です。文系の場合というのは我々の頃つい最近まではあまりマスターに行くことはなかったほうだと思います。学問を志すという方がほとんどだったと思います。商社でマスターを取って入っているというのは大体理系がほとんどです。理系の場合にはそれなりに評価が定着しているのではないかと思います。文系に関しては、従来、私の知っている限りではあまり実際に商社を希望してこられた人はほとんどいないというのが実態ではないかと思います。

個人として私のやっているような人事関係の専門職大学院が役に立つかということですが、私も40代のときに会社のお金とはまったく関係なく、自分でロンドン大学院のオーガニゼーションルビヘイビアという組織行動力論のコースに登録して勉強していました。学位は残念ながらとっていませんが、それが有用だったかに関して私は2つメリットがあったと思います。そういった面ではこういった専門職は日本であればいいなと思います。

そのとき日本ではなくロンドン大学を選んだ理由は、日本の社会人向けの大学院が当時はスクーリングがあって非常に厳しかったことと、私の人事関係であまりなかったということです。経済学とかファイナンスはわりとニーズがあったのだと思いますが、そういうことでアベイラブルだったのはロンドン大学だけでした。

そこで私が得たものは1つは方法論です。個々の知識云々というのは別に、科学的方法論というのはこういうものなのかということを初めてそのときに身につけたのは、まず目的をはっきりさせる、それを証明するにはどういう方法が客観的論理的なのかを明確にすることです。

例えば1つの例として今でも覚えているのは、アメリカで成功している会社の特徴を著した「エクセレントカンパニー」というトム・ピーターズの有名な本がありましたが、あれは必ずしも科学的ではない。なぜならアメリカで成功している会社がすべてその特徴を有しているという証明がされていない。逆に彼らがいう特徴をもった会社が全部成功しているのか、または成功率が非常に高いという立証があるのか、それもされていない。アメリカでも年功的な会社、色々な会社がありますが、そういった会社は皆失敗しているのか、そういった論証もない。要するに、こうではないかという部分だけまたは自分を取り出した一部のことだけをもって一般則にするというのは論理的ではないということです。オブジェクティブと、方法論をどうすることが客観的なのか。学問というのは非常に意味があると思います。学部では我々の頃はそこまでは意識して勉強していなかった。

2つ目は実践的に役立つノウハウです。人事の問題はやはり〇×ではないのです。何かをするという場合に皆良かれと思って基本的にはやります。例えば給与を上げよう、それは社員は喜ぶますが経営はそれでいいのかという問題があります。経営は大変だから給与は下げる、経営はいいが社員はどうなる。ですから上げればいい、下げればいいという単純に〇とか×の問題ではなく、色々な面からの考察がいるし、また判断の物差しというのは非常に難しい。では、どうしたら自分は正しい答えにたどりつけるのか。これは久保先生がいろいろとご説明されたような分析評価する手法です。

デシジョンメイキングという分野があり、例えばサティスファイスという言葉があります。これ

はサティスファクションとサクリファイスの合成語です。本当に自分が飲みたかったのはビールだが、ここに水がありのどが渴いていたらこの水を飲んで満足してしまう。ビールはちょっと探せばあったのかもしれないのに、つい目に見えるものでとりあえず満足してしまう、本当に1番ほしいものを犠牲にしてしまうというバイアスです。そういう知識といったものは私が大学時代に勉強していなかった部分で、そういう実践に非常に有効なノウハウといったものが得られるのも1つ大きなメリットではないか。方法論を身につけることと実践的なスキル、久保先生の統計評価とかいったものはとても有効ではないかと思います。

(高瀬) ありがとうございます。久保先生には例えばロンドンのスクールのほうのビジネススクールについて少し伺いましたので、それについてはもう1度少し簡単に。それでヨーロッパ全体または日本と比較してどうであるかを少しお聞かせください。

(久保) 実はヨーロッパの全体として日本にかなり近いところがあるわけです。ヨーロッパ全体として、今までビジネスをやってきて成功しているところもあるし、失敗してきたところもある。ただ別にアメリカのやり方を真似をして成功したわけでは必ずしもないわけです。ただアメリカ経済がこれだけ大きくなりしかもアメリカのMBAというのがこれだけ大きくなった。ヨーロッパには昔からそんなにMBAというものがあったわけではないし、ビジネススクールというものが根付いていたわけではない。ではやはり真似しなければいけない、真似をしてつくろうというような状況は日本とかなり近いところがあるのではないかと思います。

確かにいくつか先程あげたロンドンビジネススクールとかフランスのインシアードとかスイスのIMDといった世界的にもトップのビジネススクールといわれるようなところは存在しますが、アメリカのように2年間フルタイムで行ってMBAをとるというようなビジネス教育が本当に根付いているかどうかというと、イギリスに関してもそれはかなり微妙なところです。イギリスはマスターコースが1年のところもあるし、9ヶ月のところもありますが、どちらかというともまだ2つに意見が分かれていると思います。専門職大学院というところがジェネラルマネジメントを勉強すべきところなのか、例えば2年間詰め込んで全ての分野を勉強すべきところなのか、それともアカウンティングやファイナンスに特化するというほうがいいのかに関してまだ意見が分かれているところが状況だと思います。ロンドン大学のなかでもロンドンビジネススクールとかインペリアルカレッジというところはMBA教育をやっていますが、ロンドンスクールオブエコノミクスというところでは今のところMBAは出していない。何をやっているかということとアカウンティングアンドファイナンスということに関するマスターオブサイエンス(理学修士)で専修がアカウンティングアンドファイナンスということになっています。これはある意味納得できるところもあります。やはりファイナンスというのはかなり学問として進化していて難しい。ある程度専門的に勉強したということをするためには、マーケティングもHRAもやる組織もやる、それでファイナンスの勉強もするというのではなかなかちゃんと勉強できない。逆に数学をやって経済学、統計学をやってファイナンスをやるアカウンティングアンドファイナンス。会計とファイナンスが同じ学部で1つ

のコースになっているわけです。そうでないとなかなか勉強したというレベルに到達しないというような考え方が強いと考えることができます。

そのほかにもインダストリアルリレーション（労使関係）とかヒューマンリソースマネジメントだったら1年間ヒューマンリソースマネジメントだけを勉強してマスターをとるといような考え方が結構あります。日本でどうしたらいいかというのはこれから議論が分かれるところだと思いますが、ジェネラルマネジメントを勉強すべきところを教えるべきなのか、ある程度特化した専門知識を伝えるべきなのか。やはりちょっと方向性が違うのでこれはあとで色々な方に教えていただきたいと思っています。

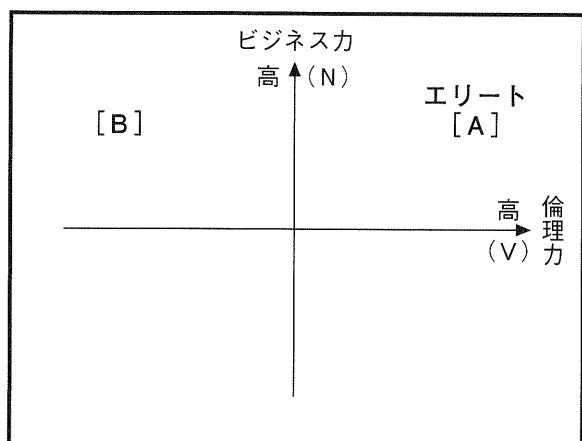
もう1つは実務と研究のバランスで、大学教育に実務がどこまで入りこむべきなのか。もちろん実務家出身の教員みたいな方もたくさんいらっしゃいます。大学の一部としてのビジネススクールの役割というのは、例えば私も夜間の大学院で6時くらいまで働いて、7時に来て勉強しているような学生さんを相手に講義をしている訳ですが、やはり現場の知識は大学にいる人間に比べて彼らのほうがはるかにあります。するとこういうケース、こういうケースがあるということを伝えるというのはそれほど競争力があるわけでもないし意味もない。一人ひとりの教員としてはなかなか難しいけれども個々のケースをロジカルに説明して、こういうときにはこういうのがうまくいくけれども、こういうときにはうまくいかない。といった感じの体系をつくるのが非常に重要ではないかと感じています。

（高瀬）ありがとうございます。この問題は難しい問題ですが、多分将来的に早稲田もそういう方向を見ながらやっていかなければならないと思います。もう1つの質問は多分皆さんもご興味があり、経済学から見たらこれはどうなんだろう、あるいは現場のビジネスマンから見てどうなんだろうと思っていることが1つあると思います。それはビジネスと倫理の問題です。

つい最近のライブドア、村上ファンド、公認会計士の粉飾決算または建築士偽装等。僕は経済学者ですから、やはり市場と競争というのは中心にあるべきだとは思いますが、暗黙の同意としてちゃんとしたかたちでルールを守って競争すれば最適な結果が出るということですから。この辺については、例えば現政権でもあまり競争、競争というかたちであつたとしても、ルールを守らないと全く意味のないものになる可能性が高いので、経済学の立場からは、もっとちゃんとそちらのほうも言うて欲しいというのはいつも感じています。

現場の今日お集まりいただいた方々はそれぞれの経済学のほうにも造形が深いし、現場の経験も当然あるわけですから、この部分についてそれぞれの分野の立場から少しご意見をお伺いしたいと思います。

（中村）ビジネスと倫理というのは私は別のセンスだと思います。ビジネス、金儲けがうまいから倫理力がないというのは違うと思います。先の専門教育の部分もそうですが、ビジネスのセンスがある、倫理のセンスがあるというのはまた別のものだとは僕は理解しています。結局両方とも高い、次頁の図〔A〕の部分があればいいのですが、ビジネスのセンスがあり、倫理のセンスがない



という人たちもいます。[B] のグレーのゾーン。こういう方々はしょうがない。こういう方々が一時的にビジネスで成功されるということはあると思います。アメリカの大企業の GE にしても実績力を N と表現しています、ナンバー。これは V (バリュー)。結局 N が高くて実績を出せても倫理のない人間、倫理の低い人間、このゾーンは多分 GE は全部切っている。これがアメリカの今のコンプライアンスに対する考え方ではないかと思います。

ですから、専門大学院も先の話に戻りますが、職業的なセンスがあるということと、勉強ができるというのは本当に一致するのでしょうか。職業的な大学院といったときに、僕はすごく矛盾を感じます。ひたすら勉強する人がいます、とにかく24時間机に向かう。医学部の話をすると、そういう人たち全員がお医者さんとして人格も伴うきちんとした診断ができるのか、できないかもしれないというのがある。それをいわゆる神のご宣託みたいに大学のほうで振り分けられるか、人格的資格試験と同じような感じで。大学としての鼎の軽重を問われていると思います。

(高瀬) ありがとうございます。

(大信田) 今の中村さんのお話は非常に納得して聞いていました。これはある意味非常にレベルの高い話で、言葉の定義の問題になってしまうかもしれませんが。昨今の日本の経済社会のなかで起きている色々な不祥事的なものをどう見るのかという問題があります。ああいうのは倫理以前の問題でルール違反です。もうルールを侵してしまっているのが倫理以前の話で、最初から資格がないというか退場していただく。それは最低線のところとしてコンセンサスがあるのだらうと思います。ルールは守った上で倫理とビジネスというものをどうバランスしていくのかというのが、今の中村さんのお話になるのだらうと思います。

そうは言ってもルール違反は結構あり、そこも倫理と全く別問題ではなく延長線上にあると思います。ルール違反を排除していくためにはやはり組織のなかにコンプライアンス体制とか諸々の枠組み、制度、仕掛けが必要だらうと思います。

そこをクリアした上で倫理あるいはモラルとして、高いものがあり永続的に世の中に認められていくものにもっていくためには、多分それはもうそういう制度論とかではなくある意味社風、企業風土、リーダーシップ、カリスマ性とか、GE の言葉ならまさにバリューというあたりの話になってくると思います。そういう意味では前段のほうはある程度割り切って、最低限のところとして手当てをしておいて、むしろバリューのところをどう高めていくか。そこが教育の出番なのかなという感じもします。

(荒川) ビジネスというのは営利と利益をあげるということによく言われますが、儲けるために何

をしてもいいのか。先におっしゃられたように法律でやってはいけないこと、法律の中だったらどうなのかというような問題もあります。私は営利というものを儲けるために何かをやると考えから何をやっていいのか、どこまでやっていいのかという問題が出てくると思います。逆にアダム・スミスの肉屋の話ではありませんが、市場で言えばお客様に喜んでもらえる、お客様が喜ぶ評価してくれる商品サービスを提供すれば、それはお客様は必ず何かしらの対価を払うわけで、それが利益を生みます。ですから、利益をあげるということは、お客様にいかに喜んでもらえるのかということが営利なんだと考えれば、私は倫理という問題はこれはやっていい、これはやってはいけないというマニュアルやピンダーンの下向きの管理ではなく、社員1人ひとりが自信を持って行動できることになるのではないかと思います。

(久保) 3点ほどあります。最近私はコーポレートガバナンスということについてしばらく調べていますが、そのなかで当然不祥事が起きるというような企業がよくある。するとどうして不祥事が起きたかいろいろ調べるわけです。

非常に大雑把な考えですが、なぜ悪いことが起きたかという2つくらい考えがあります。1つはその人は悪い人だったから。もともと倫理観に乏しい悪い人だからそういう悪いことをしてしまったという考え方。もう1つはそういう状況におかれてしまった、ある特定の状況におかれてしまうと普通の人でも当然悪いことをするようになってしまうという考え方です。

そのスキャンダルがあるたびにどうしたらいいのだろう、例えば倫理教育をしっかりとしようとか、人格が足りないというような話もあります。もともと悪い人だから悪いことをしたというような考えかたであれば、そういったことでスキャンダルは減らせると思います。

最近、割とそういうことに関しては研究もたくさんあり、どうもそうではないだろうと。人は役割を与えられるとその役割に適用するように行動してしまう。一般にいいか悪いかの考え方というのは、与えられた役割が明確であればあるほどなかなか薄くなってしまう。いくつか実験があります。例えばエンロンの事件のあとにアメリカで行われた実験です。例えば会計士を100人集めて財務諸表を監査してもらい、半分の50人には「あなたはこの会社の監査法人です。監査してください」と言って渡す。残りの50人には「あなたは今この会社と取引をしようとしている会社に頼まれてこの財務諸表をチェックしてもらいます」といって渡す。するとやはり明らかに意見が違います。もちろんきれいに白黒と分かれるわけではありません。統計的に明らかに優位にその会社に頼まれて財務諸表をチェックする会計士は微妙なグレーゾーンは甘く監査を行う。ところが、その会社と取引をしようとしている会社に頼まれたという想定のもとで監査している会計士というのは、グレーゾーンは基本的に厳しく監査します。

(高瀬) それは全く同じ会社の情報をもとにした、仮想的な話ですね。

(久保) これは実験です。

(高瀬) 君はそういう立場だよと言うだけでその差が出る。

(久保) そうです。金銭的なインセンティブはあまりつけてないので、その意味実験としてはあま

りよくないですが、それでもかなり有意な結果が出た。

後はつい最近ハリウッド映画で「es」というのがありました。スタンフォード・プリズン・エクスペリメントということで、スタンフォード大学の心理学の実験です。学生や一般人を集めて看守と囚人という役割を割り振って3日間くらい閉じ込めておいた。そうすると囚人が暴動を起こして、看守が拷問を始めるというような話です。実際に心理学の世界では、いくつか有名なものもありますが、役割を与えられると人は簡単に悪いことをするというのが言われています。

例えば、会計士と監査法人と会社の関係にしても、基本的に監査法人は会社、お客様からお金をもらうという立場と監査をするという立場で、利害対立がどうしても発生します。そういった仕組みの利害対立というのは、今でも本質的にはあまり解決されていないところがあります。監査法人と会社の関係が長いとよくないという説もあるし、短いとよくないという説もあり、両方あります。どちらがいいかまだ議論が分かれているところです。

ということで、どちらかというと、インセンティブメカニズムというようなものを考えて、どうしても不祥事が起きるようなシステムは状況としてまだ世の中にいくらでもある。そういうときに人格とか倫理的な話をするのはちょっと難しいところもある。

先程のルールを守らなければならないという話、それはそのとおりですが、ルールをつくる時にどうするかという話です。今でも会社法、証券取引所法、どんどん改正されています。ただまだ抜け穴もたくさんあるというような状況だと思います。ルールをつくる時にどうやって不正を起こさせないようなインセンティブメカニズムに基づいたルールをつくれるかが非常に重要です。

あと1点、企業理念が重要だという話。確かに経済学の文脈では企業理念というのはなかなか取り上げづらいのですが、経済学全体として企業理念をちゃんと取り扱うことにまだ成功してないとは思っています。大雑把に言うと役に立つだろうというような話はいくつかあります。これは私と何人かで集めて分析した結果ですが、日本で昔から企業理念を持っている会社とそうでない会社を比べると、確かに企業理念を持っている会社のほうが成績はいい。それがどこからくるかはまだまだちゃんと説明できていませんが、例えば1人1人の従業員が意思決定で困ったときに企業理念がはっきりしているとそれに従って行動できるというようなコーディネーション効果などがかなり強いのではないかと言われています。

(高瀬) では、ここまで皆さんからいただいた質問はかなりカバーしたと思いますが、個別の方にそれぞれ今までカバーできなかった部分の質問もあるのでそれを少し聞いてみます。中村さんにいくつかあるうちの1つで、かなり厳しい質問ですが、「利益をあげていくのはとてもいいと思うけれども、仮に株式を公開し、株主ができてしまえば利益第一主義になり、困っている方を救うなどといったことに反することになるのではないのでしょうか」という学生からの質問がきています。

(中村) さすが早稲田と思いたくなるすばらしい質問です。今社会で問題になっている企業を考えてこのように転ばぬ先の杖として、こういうご質問をいただいたこと感謝しています。基本的に株主の方も含めてステイクホルダー、企業を取り巻く利害関係者ですが、その利益をどう守っていく

かということと、ステイクホルダーのなかに企業自身もありますが、そのなかの利益の極大化をどう推進していくかについては、必ずしもトレードオフの関係ではないと思っています。ここが経営者の腕の見せ所だと思っています。バンバン利益を上げながら、かつ全てのステイクホルダーの利益をどう極大化させていくか、最大化させていくことはできないと思いますが、どう極大化していくかということが今後の21世紀型ベンチャー企業の最大の課題です。もともとソニーにしても、トヨタ自動車にしても、中小企業から出発したわけですから、今後の21世紀を通じて大企業になるという企業は、やはり利益と社会的使命の両方を統合させることを目標にすべきだと思います。ただステイクホルダーの要望も多様化していますので一概には簡単ではないし、ある意味優先順位というものを考えながら運営していかなければいけないと思っています。

具体的にはどういうことかということ、先に荒川さんからもご説明があったように利他主義、ウィン-ウィンの関係をどう構築していくかということが重要ではないかと思います。つまり社会に貢献し、利他主義と言いますか、他の方々をハッピーにすることによって自社も利益が極大になる。具体的には私の説明のなかで述べさせていただいたように、地場産品の場合においてはプレミアム戦略、価格を上げて販売数量を売るといような商品企画をどう具体的につくっていくか。それがどういう流通経路でどういう消費者の方々に享受していただくような仕組みづくりができるかどうかのポイントです。広告宣伝費無しで大手の流通というのはなかなか動いてくれません。そこは日本の流通構造の問題でもあります。そここのところでブレークスルーを突破できるかどうかということが今後利益と社会に対する貢献、株主さんも納得いただくということにもつながるのではないかと思います。

もう1つ、株主さんというものは、やはり会社の利益の増進だけを求めていらっしゃる方でしょうか。今後の株主さんのあり方というのも多様化しているのではないかと思います。そこはアカウンタビリティーと言いますか、企業の説明責任にもよると思います。当社はこういうようなことを事業としてやっていく会社です、したがって株価を上げるということについてはあまり優先順位を高くおいていませんと言いつてしまう。私など公開後の記者会見のことをすでに想定しています。株価はどのようなふうな株価が望ましいですかというような質問が当然きます。そのときに私はどう答えるか「2つあります、当社は当社のみの利益を極大化する会社ではございません。社会にどう有益な事業を展開できるかというのを使命としております」と言いつてしまう。「したがって株価の上昇のみを狙われる方は当社の株主になっていただきたくありません」と言ってしまう。もう1つは世の中の基本的な考え方は収益還元ですから配当性向を重視します。配当性向が通常の預金の金利よりもはるかに大きい、できればそういうランキングの中で上位に入るような企業になりたいと考えています。

(高瀬) ありがとうございます。それでは大信田さんには中小企業の方から質問ですが、「中小企業の再生に頑張っています。大企業については再生機構や今大信田さんがご活躍のそういう企業活動で対処できるかもしれませんが、行政も含めて中小企業の再生についてはどういうお考えか」とい

うような質問だと思います。大企業では通用しないのではないかと思います。大信田さんは中小企業の再生に関して何かアドバイス、お考えがありましたらお聞かせください。

（大信田）ご指摘のとおりここ数年、日本が政策としてやってきたことのかなりの部分は大企業というものをイメージしてつくられた部分があったと思います。これは企業サイドもそうですし、日本の景気の大きな問題だった金融サイドもメガバンクを中心とした大手金融機関、そこと大企業の間の問題として扱われてきた部分が大きかったろうと思います。そこがある程度山を越えて、さあこれからどうだというのが今の局面で、そういう意味では地域金融機関を中心とする中小金融機関と、そこから資金を借りている中小企業、特に地方など、実はまだまだ膨大な問題が残されているというのが我々業界関係者の認識でもあります。その処方箋は実はまだ描けていなくて、非常に悩ましい問題だと思っています。ご指摘の点はそういう意味ではごもっともです。ただそういうなかでも私たちが具体的に色々な再生のお手伝いをしている相手というのは、実は大半が大企業ではなく中堅中小企業だという実態もあります。というのは日本の大企業は私たちみたいな第三者に意見を求めて何かをしていこうというカルチャーはまだあまりなくて、社内で優秀な人材が大量にいますから、基本的には自分たちでやっていこうという意識が強いのです。やはり中堅中小の会社だとオーナー経営者であったりして、自分の経験なり知識には限界があるから外部の知恵を借りたいというかたちでご相談に来るケースがかなり多い。そういう意味では、中小企業であるがゆえに何か起きたときに制度や行政という部分はとりあえずおいておいて、フットワークよく動けるメリットはある、会社が苦しくなったときにでもそういうフットワークのよさというメリットはあると思います。そこを最大限に生かしていただいて、世の中に色々なそういうツールがある、我々もそうですが、最近では都道府県ごとに中小企業支援協議会といったようなものもでき始めていますので、そういったものをうまく軽いステップで利用しながらいい方向に少しでも向けていっていただくという術はあるだろうと思います。具体的に何かあればご相談いただければお役に立てることもあるかもしれません。

（高瀬）ありがとうございます。荒川さんには成果主義について2つほどきいています。1つは「従業員が少ない企業でも成果主義は可能でしょうか、または成果主義の経済的なデメリットメリットというのはどういう感じでしょうか」というものです。最初の質問に関して「成果主義が小さい企業でも20人程度の企業でも大丈夫でしょうか」という質問がありますがいかがですか。

（荒川）小企業でもそれは可能だとお答えできます。ただご質問は学生の方なので、先の私の説明が不十分だった点もあると思いますが、何のために成果主義を入れるかということが一番大事です。社員に差をつけるために安易に成果主義を入れるとすると、多分20人くらいの会社であいつと俺とどうなんだというような不和が生まれて、日本のあったかい雰囲気が壊れるだけでうまくいかないのではないかと思います。成果主義を何のために、どういう目的のために導入するかということが一番考えていただきたい問題です。

経済的にデメリットがあるのかという点ですが、経済的デメリットという意味がちょっとはつき

りつかみづらいのですが、要するに、成果主義にすると会社としてごほうびをたくさんあげなければいけないからお金がかかる、これをデメリットというのか。成果主義というのは、そもそも、それをインセンティブとして社員がより頑張って働くこと、より大きな成果をあげていくだろうということで導入するわけですから。それをデメリットとしてとらえるというのは、あたってはいいのではないのでしょうか。お金がかかるかかからないかという点に関しても、例えば成果主義にするとその成果をはかる、今までなら年功的評価で、そんなにお金も時間もかけていなかった。でも成果主義にするとしたら社員にもよく説明しなければいけない、仕組みもつくらなければいけない、そういうコストがかかるではないかといわれればそうだと思います。

（高瀬）ありがとうございます。時間も少なくなってきましたが、少しフロアからご質問を受けたいと思います。質問のある方は手を上げて、誰に対するものか等を含めて短い質問をお願いします。誰もいませんか。この辺で早稲田大学の学生諸君の積極性をはかれるので非常に危険だと今思いました。次にこういう機会がある人は必ず質問を考えておいてください。

それでは最後にまとめという意味で、1人1人に2つ同時というかたちで、これからの日本経済の行く末を踏まえて、ご自身のビジネスの方向性を入れて、ビジネスと我々経済学教育に望むものをもう1度まとめてお聞かせいただきたいと思います。

（久保）早稲田大学がどう進んでいくかということで。今日のお話を聞いて大変勉強になりましたが、ますます考えることが増えたというようなところがあります。特に印象的だったのは皆さんからやはり基礎的な教養を高めるべきだという話があり、正直私としてはそういう志を失いかけていたところがあったので再認識したという意味で非常に勉強になりました。

私の理解として2つくらいやはり違うプレッシャーがあります。大学はコミュニティーであるし長期的に人格形成の場である。教養を身につけるべきであると。ただ一方でこれだけ世の中が変化してくると、学生諸君にとって昔に比べてかなりリスクが大きくなってきた。昔はまじめに勉強して、出て、一流企業に入るといようなキャリアパスがあったのに対してどんどんキャリアパスが見えなくなってきた。するとどうしても学生諸君は、私の観察だけかもしれませんが、やはりリスクを回避して役に立つことを身につけたいという意識が強くなります。そこらへんのバランスをどうしたらいいのか、あとで高瀬先生に聞くことにします。

（高瀬）難しいですね、では荒川さんお願いします。

（荒川）日本経済と自分のビジネスということですが、経済的という意味だけではなく先の健全性という意味を含め私は日本の社会・経済はよくなっていると思います。また、最近の傾向として、画一的でなければいけない、皆が同じでなければいけないというより多様性を重要視しようという柔軟性もあります。もう1つは似たようなことですが、流動性がずいぶん出てきている。例えば仕事を変わるという場合、日本では非常にネガティブな印象がものすごく強かったと思います。私が学生の頃勉強していたときは、転職するたびに労働条件は悪くなっていくのが典型的なパターンで、しかも多いわけではなく何かしら問題があってというのが一般的な傾向だったと思います。最

近ある商社の話を聞くと、新卒で採用する学生に対して総合職の中途採用が4割ある、それだけ流動化している。色々な意味での自分のプロフェッションまたは自分で描くキャリアビジョンといったものを求める人も増えている。とても健全な方向にしていると私は思います。人事面から言いますと、決して終身雇用を否定するものではありませんが、終身雇用でしかファンクションしない人事制度ではなく、オープンシステムというかオープンストラクチャーな人事モデルを提案することが私の今の目標です。

2つ目の経済学教育に何を望むのかですが、最近読んだ雑誌、イギリスの「エコノミスト」という雑誌の中の一文を紹介したいと思います。ビル・エモットさんという有名な編集長が4月1日のエイプリル・フールに13年勤めて退任することになり、最後の論説のなかで13年のあいだグローバリズムを自分は指示した、色々な功罪があるけれどそれは正しかったと思うと述べていますがその中の一文が私の心を打ちました。世界の経済は成長した、けれどそれがいったい何なのか。「what matters is the human effect」と書いています。大事なことは、それが人々に何をもたらしただのかということではないか。彼はそのあと続けて世界にはまだ1日1ドル以下で生活している人が17%もいる。本当にやらなければいけないことは、人びとの生活を豊かにしていくことだというのが彼の言いたいことだと思います。経済学教育に私が望むものは、なんのために勉強するのか、何のため経済学を役立てるのかということであり、先程から出ている技術とか個々のスキルとしての知識以上に、最後の目的をしっかりとつかんでおいていただくことが1番大事であると思った次第です。

（高瀬）ありがとうございます。

（大信田）今の荒川さんのお話、私も非常に感銘を受けてお聞きし、非常に重要なことだと思いました。私は今日の色々な議論の中では多少触れられながらあまりクローズアップされなかった要素として国際性みたいなところの論点は1つあるだろうと思っています。たまたま私がいるこのKPMGというのも世界160カ国くらいに展開している会計事務所です。会計の問題はこの際触れないとして、そういう中で私自身もアメリカでの仕事の経験というものが今の仕事に生きている。また最初の高瀬先生のご質問で日本経済の今後というお話もありましたが、足元は日本経済ですが、むしろ世界経済なり経済だけではない政治情勢なり、そういったものを常に視野に入れながらやはり足元を見て評価していくという姿勢は、我々ビジネスマンにとってもきわめて重要だと思います。若い方にとってもそういう視点を是非養ってほしいと思います。

これもたまたま気づいたことなのですが、今日は色々な経験が違う人を集めたと冒頭の高瀬先生のお話でありましたが、気がつくとも実は共通点が1つあり全員が大学か実務かは別にして海外での経験をしているというのも面白い共通点かと思います。やはりこの点は、特に若い方であればあるほど若いうちからそういう意識をもたれると視野を広げる、経験を広げる役に立つと思います。大学の教育においても日本の誇る世界の早稲田として世界に誇れる人材を輩出していただきたいと思っています。

息子が早稲田大学でして、理科系なので今日はいませんが、小さい頃にアメリカにいましたが全

く過去のことになっていて、私が色々と刺激をしても全然そういう興味も示さないし、非常にイージーな生活を送っています。そういう怠惰な学生を刺激してエネルギーにあふれる学生を育てていただきたいと、個人的期待もこめて最後の一言とさせていただきます。

（高瀬）かなり一番難しい部分ですが、何とか頑張りたいと思います。最後に中村さんお願いします。

（中村）日本経済の今後と今後どうあるべきかということですが。まず日本経済については短期的には景気は上昇していると思いますが、私個人的には一言で言うと日本経済は「いい感じでヤバイ。」すごくヤバイと思っています。理由は3つあり、1つは近隣諸国との競合激化です。中国、インド、ベトナムだとかいずれ朝鮮半島も北朝鮮の安い労働力が韓国と一体になったときにどれだけの競争力を持つかとなったときに非常に脅威になってくるのではないかと思います。

2番目はやはり少子高齢化です。足腰が弱くなっている、活力がなくなっている。社会を支える労働力というのが老齢化していき、そういう意味で若い方が少ないというのは危機的な状況だと思います。

3番目は、無気力化です。これは私は文部科学省の10年くらい前の教育方針によるとは思うんですが、運動会の徒競走などでも順番をつけないとかいうことが今のニートを生む遠因になったのではないかと個人的には思っています。色々なことに向かうときのアグレッシブさということを強化していかなければいけないのではないかと思います。

そういったなかで今後若い方々にどういう提言を期待したいかというと、先日オーストラリア戦で負けた日本代表に期待することと全く同じです。あの試合はなぜ負けたのか。それをどうすればいいか。皆さんに期待することは次の3点です。

1つはペーパー上の「優等生主義からの脱却」、真のエリートを目指していただきたい。やはりオーストラリア戦でもある選手が敗因だと思っています。1点たまたま点が入っただけで満足して、後半フリーで、たくさんゴール前でボールをもらったにもかかわらず、なぜあんなチンタラした外し方をしたのか。それは知・徳・体ができていないからです。テクニックはあるけれど体力がない。怪我を恐れて相手に当たらない。前線からの守備というのはあのゲームにおいては非常に重要でしたがそれをやらなかった。ダメな優等生の典型だと思います。

もう1つは先に申しました現場主義、泥臭さ。無駄走りをする選手がいない。フリーランニングして、後ろから前をぬいて走っていく。無駄かもしれないけれども、頭で考えると無駄です。ただそれをやることによって敵のフォーメーション全体が崩れるかもしれない。皆さん方で言うと、無駄かもしれないけれども何か集中して勉強する。無駄かもしれないけれども漫画やテレビゲームをやるよりは、例えば名画劇場に行くだとか、何か突っ込んで考えてみるとかというふうなことが非常に重要なのではないかと思います。

3つ目は、皆さん方にも今後すぐ考えていただかなければなりません、今後日本の経済は年功序列は完全になくなると思います。やはりアメリカ型、中国型の経済システムになると思います。

そのときの経営判断、経済判断のミス、これは命取りになります。今回のオーストラリア戦は、個人的には采配ミスだと思っています。企業経営も同じです。攻撃は最大の防御と言われますが、攻撃すべきところで攻撃に行かないと負ける。築城3年落城3日、これが企業の現実ですので、皆さん方も研鑽を積まれて日本にとって有意義な人材になっていただきたいと思います。

（高瀬）ありがとうございます。時間もいっぱいになりました。

今回コーディネートさせていただきましたが、最初人選が決まった時点で、もうかなりのレベルの内容であることは予想できました。今回これで終わったときに、やはりこれは素晴らしいというのが分かりました。もちろんその素晴らしさのなかには我々に対する厳しい指摘あるいは将来に対する要望等もありますので、当然経済学を教える立場の者としても立ち止まりはせずに、どうにかして現場のビジネスに役立つような教育をして、その教育を受けた人が企業経営に携わり、将来的に日本経済を担い、あるいは世界経済を担うようになっていただきたいと思います。

一応、これで終了とさせていただきます。今日は長い間ありがとうございました。

第14回

産研アカデミック・フォーラム

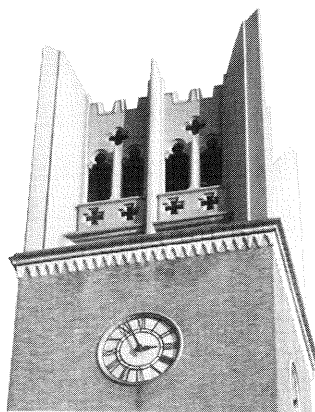
「ビジネスのための経済学教育」

日時 2006年 6 月17日 (土)

13時00分～17時30分

会場 早稲田大学国際会議場

井深大 記念ホール



I.R.B.A

The Institute for Research in
Business Administration
Waseda University

主 催 早稲田大学産業経営研究所

ごあいさつ

早稲田大学産業経営研究所は、早稲田大学における産業経営に関する中心的な研究機関として1974年に設立されました。以来30年以上にわたって当商学部スタッフを中心とした研究陣は、企業経営から産業発展に関する全領域において、グローバルな視点から先端的な研究を展開してまいりました。

このたび第14回目を数えることとなりました「産研アカデミック・フォーラム」は、当研究所の若手スタッフをコーディネータとして、それぞれの分野で目覚ましい成果をあげておられる他大学の研究者、あるいはシンクタンク、企業の方々をお招きして、現在もっとも関心を呼んでいるテーマに関して報告、討論いただく目的で1997年7月より出発しました。

さて、今回は「ビジネスのための経済学教育」と題して、ビジネス活動における経済学の有効性について議論したいと考えています。当フォーラムにおいて、ビジネスの現場で経済学がどのように応用されているのかについて、各分野で大活躍されている現役のビジネスパーソンの方々3人と、アカデミクス代表として当学部の経済学担当教員1人にそれぞれ発表していただくことになりました。その後、パネルディスカッションを通じて、このテーマをより深く議論していきます。

ここで、講師のご紹介を簡単にさせていただきます。荒川氏は大手商社の人事畑一筋であり、近年、人材開発の会社を立ち上げた、まさしく「人事の達人」です。大信田氏は企業改革のスペシャリストとしてご活躍され、現在、大手外資企業の代表取締役パートナーであり、日本の「企業再生のパイオニア」です。中村氏は大手商社在籍中に焼酎の流通を手がけ、最近、焼酎の卸売り会社を立ち上げた、まさに「焼酎ブームの火付け役」です。久保氏はロンドンスクールで博士課程を修了し、コーポレート・ガバナンスが専門の「新進気鋭の企業経済学者」です。

このように、今回のフォーラムの講師陣はビジネスの分野からみても、活躍度からみても、理想的といえるのではないのでしょうか。当フォーラムは社会科学系の学生諸君はもちろんのこと、分野や規模の大小を問わず、むしろ全てのビジネスパーソンにとって、ご興味をそそられるものになると自負しております。市場における競争が激化している昨今では、企業のビジネス活動の方針を決定する上で、経済学の知識が不可欠になるだろうと確信しているからです。なお、全体の進行役は本学の高瀬教授にお願いしました。

最後に当アカデミック・フォーラムの開催にあたりまして、多大なご協力・ご支援をいただきました関係各位に心より感謝申し上げます。

早稲田大学産業経営研究所
所長 鵜飼 信 一

プログラム

挨拶

産業経営研究所長

早稲田大学教授（商学学術院）

鵜飼 信一

問題提起

(13:10~13:20)

コーディネータ

早稲田大学教授（商学学術院）

高瀬 浩一

I. 講演（各30分）

1. ビジネスの大学教育と経済学

(13:20~13:50)

早稲田大学助教授（商学学術院）

久保 克行

2. 人事経営からみた経済学・経営学の意義

(13:55~14:25)

株式会社人材開発グループ代表取締役・コンサルタント

荒川 道治

3. 企業経営の失敗事例に学ぶ

(14:30~15:00)

株式会社 KPMG FAS 代表取締役パートナー

大信田 博之

4. 地場産品ブランド育成事業推進の為の経済戦略

(15:05~15:35)

株式会社ルネサンス・プロジェクト代表取締役社長

中村 鉄哉

——— 休憩（15分間） ———

II. パネル・ディスカッション、質疑応答

(15:50~17:20)

早稲田大学産業経営研究所について

(The Institute for Research in Business Administration, Waseda University)

当研究所は、研究・教育関連の一貫として産業経営およびこれに関連する諸分野の研究・調査を行うことを目的として、1974年7月に設立されました。設立以来、関連資料の収集・整理、プロジェクト・チームによる共同研究、受託研究、機関誌『産業経営』および『産研シリーズ』の発行、『ワーキングペーパー』の刊行、研究会、公開講座、産研フォーラム、産研アカデミック・フォーラムの開催などを積極的に行い、上記分野の研究水準の向上に重要な役割を果たしています。

講師略歴

高瀬 浩一（タカセ コウイチ）氏

- 1988年 早稲田大学商学部卒業
- 1995年 ボストン大学大学院経済学研究科博士課程修了
経済学博士（Ph.D.）ボストン大学
- 2005年 早稲田大学教授（商学学術院）（現職）

久保 克行（クボ カツユキ）氏

- 1992年 慶應義塾大学経済学部卒業
- 1994年 慶應義塾大学大学院経済学研究科修了
- 2000年 Industrial Relations Ph.D.
London School of Economics Dept.
- 2005年 早稲田大学助教授（商学学術院）（現職）

荒川 道治（アラカワ ミチハル）氏

- 1975年 一橋大学社会学部卒業
- 1975年 三井物産株式会社入社
- 1981年 三井物産株式会社人事海外研究員（ニューヨーク）
- 1989年 三井物産株式会社ロンドン駐在（人事総務）
- 2000年 三井物産株式会社退社
- 2000年 株式会社人材開発グループ設立
株式会社人材開発グループ代表取締役・コンサルタント（現職）

大信田博之（オオシダ ヒロユキ）氏

- 1981年 東京大学法学部卒業
- 1981年 株式会社日本長期信用銀行（現新生銀行）入行
- 1998年 KPMG グローバルソリューション株式会社入社
- 2000年 KPMG ビジネスアドバイザー LLC 東京支店長
- 2003年 株式会社 KPMG FAS 代表取締役パートナー（現職）
株式会社整理回収機構企業再生検討委員会委員（兼任）
長野県企業局事業民営化アドバイザー（兼任）

中村 鉄哉（ナカムラ テツヤ）氏

- 1979年 北海道大学経済学部入学
- 1982年 マサチューセッツ州立大学に留学
- 1984年 北海道大学経済学部卒業
- 1984年 三井物産株式会社入社
- 2006年 三井物産株式会社退社
- 2006年 株式会社ルネサンス・プロジェクト代表取締役社長（現職）

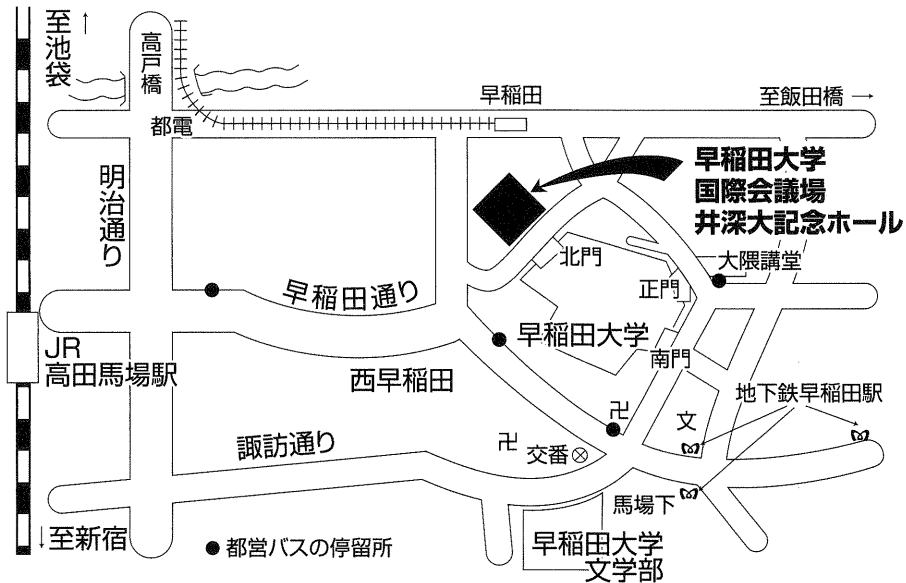
産研アカデミック・フォーラム一覧

日 時	テ マ
第 1 回 1997.7.19	「21世紀企業の戦略と組織—新しい研究パラダイムの台頭—」
第 2 回 1997.12.6	「首都圏工業の空洞化を考える—集積活性化へ向けて—」
第 3 回 1998.6.20	「ブランド・エクイティ構築のための広告戦略」
第 4 回 1998.12.5	「日本企業システムの変容と21世紀への展望」
第 5 回 1999.6.12	「わが国企業における経営と会計の革新」
第 6 回 1999.12.3-4	「大学の教育理念と専門職業人の倫理」
第 7 回 2000.6.17	「日本における効率と公平—『平等神話の崩壊』をめぐって—」
第 8 回 2000.12.11	「インターネット時代における E-組織 —新しい E-組織形態と既存のグローバル企業の E-組織への移行—」
第 9 回 2001.6.30	「日本企業におけるバランスト・スコアカードの適用可能性」
第10回 2002.6.22	「現代における保険販売と消費者保護」
第11回 2003.6.14	「会計基準の形成過程と規制が資本市場に及ぼす影響」
第12回 2004.6.19	「人材を活かす経営戦略—経営戦略と人事マネジメント—」
第13回 2005.7.2	「消費者行動とマーケティング」

アカデミック・フォーラム会場案内図

●会場 早稲田大学国際会議場「井深大 記念ホール」

●交通案内 JR 山手線／西武新宿線・高田馬場駅から
都営バス「早大正門」行き終点下車（徒歩 5 分）
東京メトロ東西線・早稲田駅（徒歩10分）



主催：早稲田大学産業経営研究所

〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1

早稲田大学 9 号館 3 階

(担当：宮田・大矢)

TEL 03(3203)9857 FAX 03(3202)4274

1. 対象：学生・教職員・一般

準備の都合上、ご出席を予定されている方のお名前を、同封の FAX 送信用紙にて、来たる 6 月10日(土)までにお知らせくださいますようお願い申し上げます。

2. 聴講は無料です。

3. 駐車場はございませんので、車でのご来聴はご遠慮ください。

産業経営研究所スタッフ

鵜飼 信一（所 長） 早稲田大学商学学術院教授

高瀬 浩一（所長代理） 早稲田大学商学学術院教授

蛭田 啓（所長代理） 早稲田大学商学学術院教授

海老原 諭（助 手） 早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程

清水さゆり（助 手） 早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程

日下 幸夫（事 務 長）

宮田 秀一（職員・主任）

溝部 典子（職 員）

産研アカデミック・フォーラム No.14

2006年 8 月31日発行

発行者 早稲田大学産業経営研究所 鵜飼信一

発行所 早稲田大学産業経営研究所
〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1

電話 (03) 3203-9857

FAX (03) 3202-4274

印刷所 株式会社 早稲田大学メディアミックス

I.R.B.A. ACADEMIC FORUM

No.14

Economic Education for Business Administration

I . Presentation

1 . Academic Business Education and Economics Katsuyuki Kubo

2 . The Significance of Economics and Business Administration
from the Viewpoint of the Personnel Management Michiharu Arakawa

3 . Lessons from Failed Businesses Hiroyuki Oshida

4 . Economic Strategies that Promote the Development
of Local Product Brands Tetsuya Nakamura

II . Discussion

2006

The Institute for Research in Business Administration, Waseda University