

日本のリーダーが語る世界競争力のある人材とは？

第3回



モバイルコンテンツの会社としてスタートし、
メディアソリューションカンパニーとして新たなステップを踏むインデックスが、
激しく躍動するIT業界において、
真のリーダーシップこそが求められていると小川社長が解説する。
今最も注目されるIT業界、ベンチャー企業を代表し、新しい時代を拓くリーダーが語る。
株式会社インデックス、小川善美社長に語って頂きました。







リーダーとしての潜在能力のある人材育成により 一橋大学ブランドの再構築を

株式会社インデックス代表取締役社長

一橋大学副学長

小川善美氏 VS 伊藤邦雄教授

変化の激しい現代社会において、企業が求める人材像もおのずから変化している。
なかでも変化の著しいネット関連ビジネスではどんな人材が求められているのだろうか。

メディアソリューションカンパニーとして脚光を集めている

インデックスの小川善美社長に、伊藤邦雄副学長が率直にアプローチした。



小川善美 (おがわ・よしみ)

1989年一橋大学法学部卒業後、
日商岩井株式会社（現双日株式会社）入社。
1998年株式会社インデックス入社。
2000年代表取締役副社長を経て、
2002年代表取締役社長就任、現在に至る。



伊藤邦雄 (いとう・くにお)

一橋大学副学長。一橋大学商学研究科教授。
日本IR学会会長、日本ベンチャー学会副会長。
1980年一橋大学大学院博士課程修了。
1987年～1988年スタンフォード大学
フルブライト研究員。
1996年商学博士（一橋大学）。
2002年～2004年
大学院商学研究科長・商学部長を歴任。
2004年12月より現職。

子会社への出向により ネット関係への接点生まれる

伊藤 変化が激しい現代にあって、求められる人材像も大きく変わってきたように見えます。今日はメディアと連動してコンテンツやソリューションサービスを提供しているインデックス社長の小川善美さんに、最先端ビジネスで求められる人材像について聞いてみたいと考えています。

まず、小川さんご自身がインデックスに入社されるまでのいきさつから、お聞かせください。

小川 一橋大学法学部を1989年に卒業して、日商岩井株式会社（現双日株式会社）に総合職で入社しました。当時は女性スタッフが営業に出るような時代ではありませんでしたから、最初は経営企画部に配属されました。3年後に広報部に異動。その際に子会社に出向したことから、パソコン通信関係のビジネスと縁ができたのです。

伊藤 経営企画部配属というとエリートコースのように見えますが、小川さんにとってそこに配属されたことはハッピーではなかったのですか。

小川 確かにエリートコースだと思います。しかしそれは、営業などの経験を積んだ人が部門の利益代表のような形で配属されている場合です。そういう人は、間違いなく将来の幹部候補生でしょう。新卒で配属されても、できることはそうありません。

私の代は、女性社員の総合職採用数が8名で、会社としては思い切った採用数の年でした。前年はわずか2名でしたから。そんななかで、新人は広報部や法務部に配属され、営業部門には1名が配属されただけでした。

伊藤 私はかつて日商岩井で新規事業開拓に携わっていた方と付き合いがありました。彼はベンチャーキャピタルの勉強をするなど先見性があり挑戦的でした。日商岩井の風土は、かなり挑戦的でアグレッシブであるように見受けましたが、実際はいかがでしたか。

小川 そうですね。野武士精神がありました。非財閥系商社ですから、リスクをとってチャレンジすることが、常に求められたのです。もっとも、それが行きすぎて90年代後半になって不良債権で苦しむことになったわけですが……。

伊藤 ところで、インデックスの落合正美会長との接点は、どこにあったのでしょうか。

小川 日商岩井時代の上司であり、子会社では一緒に仕事をしていました。

子会社で4年半仕事をしてきましたから、日商岩井から離れることに大きな抵抗はありませんでした。会社にはロイヤリティは持っていましたが、本社に帰っても営業職に就くことは難しそうでしたし、大きな会社に勤める気がなくなっていたのです。



オーソドックスな事業戦略を貫く

伊藤 インデックスの戦略的な面をお聞きしたいと思います。IT関連という、昨今ではライブドアや楽天などの動きに目が向きがちですが、インデックスの戦略は彼らのものとはひと味もふた味も違うように見えます。初期から現在までのフェーズごとの変化もあるかもしれませんが、戦略はどう変わってきたのでしょうか。

小川 事業プランを基にしてベンチャーキャピタルに出資を仰いで創業



した会社というわけではありません。ですから、当時は日々のキャッシュフローや営業活動をこつこつと積み上げていただけです。そのなかから、モバイルコンテンツという大きな柱になるものが見つかったのです。市場が拡大するなかでスタートダッシュに成功、上場にまでこぎ着けることができました。

市場は拡大していますが、この分野は新規参入も容易です。インデックスとしては早く次のステージに到達しておかないと今後の成長も難しくなるでしょう。

例えば、自分たちがコンテンツを持つ立場になることです。ところで、ライブドアや楽天がテレビ局との技術提携を提案することなど、思ってもみませんでした。日本の商習慣や企業カルチャーの違いから、最初から難しいだろうと考えていたのです。メディアとつながっていくには、彼らとどう協業を図っていくか、どうサービスを提供していくか、を考え実行することが重要になるのではないのでしょうか。

伊藤 私が見るところ、インデックスの戦略は非常にオーソドックスに映ります。例えば、さまざまな上場企業への株式の第三者割り当て。その狙いを聞かせてくれますか。

小川 主要キー局4局とテレビ東京、さらに大阪、名古屋で4局ずつご出資いただいています。それをテレビ局の立場で見ると、インデックスと一緒にビジネスをやっていく意味がどこにあるかということを考えなければなりません。一つは、彼らのモバイルビジネス展開に役立つことが挙げられます。もう一つは、株主として出資先企業であるインデック

スを応援しようということになるでしょう。

インデックスにとっては、株主に貢献しようということであり、こうした関係を築いてきたことが功を奏しているといえるでしょう。もちろん、社員にもその意識が浸透させています。現場では、時には我慢しても貢献せざるを得ないことがあります。しかし、我々はビジネスとして取引しているばかりでなく、株主として応援していただいているわけですから、それなりのメリットを提供しなければなりません。そんな気持ちが、社員のなかにも存在しています。

こうして、テレビ局も我々も少し違ったビジネスパートナーとして、お互いにじっくりと向き合いながら仕事をしているのです。

伊藤 インデックスからすると、各テレビ局とは等距離で接したいと考えているのですが、相手のテレビ局からすると自局とだけ密接に付き合ってもらいたいと考えるのではないのでしょうか。

小川 「いいものをウチに持ってきて欲しい」と言われます。我々としては、その期待に一つ一つお応えするしかありません。昨今の市場の動きをみると、一局とだけ組んでビジネスを展開していくのでは、バランスを大きく欠いてしまいます。一つ一つの仕事で最高の結果を出し続けることを通じて実力を付けて、勝負していくしかありません。

「私の背中を見ろ」から コミュニケーション重視に

伊藤 三木谷さんとは、先輩後輩の関係になるのですが、意識することはありますか。

小川 先輩後輩を意識することは、意外とありません。三木谷さんはお忙しいので、お会いする機会が少ないですが、「いつか一緒に仕事をやろうよ」とおっしゃっていただいたことがあります。しかし、いざ実現できるかという点、どうしても慎重になってしまいますね。

伊藤 先輩後輩という関係では近くても、ビジネス面では違う側面があるのかもしれませんが。業種も違えば、社員のタイプも違うようです。私が知っている会社を思い浮かべてみると、ソフトウェア開発関係の社員には、なかなかユニークな人が多いようです。社長としての小川さんの社員との付き合い方、あるいは人材採用、育成について、お聞かせください。

小川 自分ではあんまり気にしていませんでしたが、やはり会社のステージによって社員との接し方が変わってきたようです。もっとも、ソフトウェア開発を含めて現在の社員が必ずしも変わった人ばかりではなく、比較的にコンサパティブであることは言っておかなければなりません。

私も会社も発展途上で、まだ形がきちんできていないわけではありません。自分自身の反省も込めて言えば、これからはもっときちんとコミュニケーションを取る必要があると感じています。

会社の規模が小さかったころは、「私の背中を見てついてこい」でもよかったでしょう。それ以前の問題として、社員をかまっているような余裕などはありませんでした。しかし、会社の規模が大きくなってくると、業務内容も携わる人によって大きく変わってきます。自社ばかりでなく、グループ全体のマネジメントに携わる人がいたりして、それぞれの目線がバラバラになってきたのです。人事的な面にも目配りする必要が生じてきたのです。また、社員は会社の評価を気にしますから、「あなたはここが不足している」といった評価をしなければなりません。

伊藤 現在、単体では社員は何名になりますか。

小川 単体で約200名ですから、まだ顔と名前が一致してコミュニケーションが取れる規模です。しかし、私の仕事はその200名の社長であり、グループ全体の社長であり、その中の関連会社の社長であるといった具合で、うっかりしているとグチャグチャになってしまいます。つまり、昔に比べると社員一人一人との接点が少なくなってきただけに、意識的にコミュニケーションを図らないといけないのです。

目指すはメディアソリューション企業

伊藤 発展途上の会社ということですが、インデックスをどんな会社にとしようと考えているのでしょうか。

小川 一口で言えばメディアソリューションカンパニーということになります。テレビ局などに対してソリューションを提供する会社です。

現在は、インターネットを活用したシステムサービスを提供する「ソリューション事業」、モバイルや各種メディア向けのコンテンツの企画制作を行う「コンテンツ事業」、多様なメディアを活用した物販サービスやシステム構築を行う「コマース事業」そして「出版事業」を





展開しています。

インデックスが提供するの、ソリューションといっても技術的なものばかりではありません。テレビ局などが抱えている課題の出口をつかっていくサポートをすることも含まれているのです。

伊藤 現在では大手広告代理店もネットビジネスに参入していますが、インデックスはどう違うのでしょうか。

小川 広告代理店の強みは、メディアを押さえていて、ナショナルクライアントのアカウントを持っていることです。我々はそのレベルにはありません。むしろ、そうした広告代理店のサポートをさせていただくところに、ビジネスチャンスがあります。クライアントのニーズを丁寧に拾い上げるのは広告代理店の得意分野です。大手企業はテレビを中心にメディアを使ったコミュニケーションを展開していますが、ネットを活用したいというニーズもあるのです。

大企業 vs ベンチャー企業 人材観に違いはあるか

伊藤 現役学生の意識が大企業に向いているせいか、一橋大学出身でベンチャー企業で成功している人は少ないように思われます。今回小川さんにぜひお話を伺いたいと思ったのは、ベンチャー企業が学生に何を望んでいるかということです。大企業が求める人材像とは違うものなのでしょうか。

小川 ある大手企業の方から人材について伺ったことがあります。その方は、誇張もあるのですが、「菌車たれ！」と強調されていました。

大企業では、みんながバラバラに好き勝手なことをしていたのでは、組織がなりたちません。ただ、菌車であることは、かなり難しいことではないでしょうか。組織のなかで自分の役割を十分理解して菌車として機能しながら、自分自身の創造性を発揮していかなければならないわけですから……。大企業でトップに登りつめるような人は、その両者のバランスが素晴らしいのではないかと思います。

一方、ベンチャー企業では協調し合う気持ちも重要ではありますが、それ以上に自分を出して仕事をしていく方が組織にとっても個人にとっても重要です。面白いと思います。ご承知のようにベンチャー企業は浮き沈みが激しく、時代の変化にフレキシブルに対応できなければ生き残れません。とりわけネットビジネスでは、業界や企業、個人ではどうしようもないような変化が生じています。企業の栄枯盛衰はこうした変化に対する対応力次第というわけです。したがって、変化の中で柔軟に対応できない人や会社にこだわる人、安定志向の人には、ベンチャー企業はキツイ職場だと思います。

伊藤 小川さん自身の自己認識としては、自分はどんなタイプだと思いますか。

小川 自分ではなかなか言いづらいですが、私は大企業の中で菌車として機能しながら創造性を発揮することもできると思います。ただし、女性であることからビジネスの第一線で活躍する機会が狭かったことや結婚や育児のことなどを考えると、大企業の中では自分のキャリアプランが描きづらかったというのが実情でした。私が男性だったら、立派なサラリーマンになっていたでしょうね。

伊藤 大企業の従業員は、「菌車であらねばならない」という脅迫観念があって、自己主張を押し殺すような傾向にあるのではないのでしょうか。しかし、大企業でも必ずしもそうした人を望んではいないと思う。

実は私のゼミはかなりハードワークで、大学3、4年生は非常に高いモチベーションを持って学習に取り組んでいます。ゼミ生には、「我々のゼミは全国でも上位3位には入るぐらい高度な研究をしている」と言って送り出しています。学生時代に動機付けをしすぎるせいか、どうも会社に入って気が抜けてしまうようです。学生時代と違って組織のなかで伸びているという実感に乏しく、挫折感を持つ卒業生もいます。一方、要領のいい人は、組織の菌車になっていながら自分の中でやりたいことを育んでいます。だから、あるときチャンスを与えられると大きく伸びることができるのです。

どうも前者のほうが多いようで、大学3、4年時代に遊ばせておいたほうが会社に入って挫折感が少ないのではないかと、など変なことを考えてしまいます。

小川 大企業の人材観も変わってきています。以前に比べて短視眼的になってきています。逆に言えば人材像が明確になっているわけですから、それに合わなければ飛び出してしまうのも一つの選択肢です。

リーダーになり得る人材を ハードな業務の中で育成する

伊藤 それでは、インデックスが採用したいのは、どんな人材でしょうか。

小川 端的に言えばリーダーになれる人です。リーダーのほうで、あらゆる場面でメンバーより苦しいものです。その苦しみを楽しいと思えるような精神力がある人です。もちろん、仕事の専門性、豊かな発想力、チャレンジ精神も欠かせません。あと忘れてはならないのが体力です。仕事は楽しいことばかりではありません。先ほども申し上げたように、リーダーには辛いことのほうが多いものです。それは産みの苦しみであり、苦しみがあるゆえに達成した喜びがあるのです。

言い訳をしないことも大切ですね。途中でストレスに負けてしまって言い訳をするのは最低です。言い訳をしたり、人のせいにしたりますのであれば、「会社を辞めたら」と言いたいですね。

伊藤 リーダーシップの有無やそのポテンシャルの存在は、採用時に見抜くことができるものですか。

小川 それは難しいですね。入社してから意識的にハードな仕事を与えることで見抜くことになります。もっとも

意識的にしなくとも、自然に仕事はハードになってしまいます。それは、顧客の期待が大きいからです。普通の水準では満足していただけません。もう1段階上の水準に、さらにもう1段階上のレベルに……といい結果を出し続けなければならぬのです。

失敗してもチャンスを与えます。「だからナーバスになるな」と言っています。しかし、人間は失敗したくないものです。誰もが成功したいと考えています。そこで、期待値や掲げる目標が高ければ高いほど、そこに到達するのは苦しいものです。だからこそ、短期間で凄い経験ができるのだと言えます。それが社員の成長の原動力になるのです。ときには耐え難いことや目先を変えたいと思うことがあるかもしれません。そこで、キャリアアップのためにポジションをずらすこともあります。

ビジョンや魅力を形式知としてアピールする

伊藤 国立大学の法人化が進み、一橋大学もこれまでとは違って、世の中とインタラクションを持ちながら新たな戦略を展開していかなければ

なりません。小川さんは母校である一橋大学に何を期待していますか。

小川 インデックスの人材採用では、大学名はまったく関係ありません。大卒でも高卒でも専門学校卒でも、まったく関係ありません。だからこそ逆に、一橋大学にさらにブランド力をつけていただきたいと考えます。例えば、「ハーバード大学は凄い」と多くの人が思っています。何が凄いのかわかりませんが、何となく凄いというイメージが定着しています。一橋大学も、ほかの大学とは明らかに違うというブランドを築いてもらいたいのです。

もともと一橋大学に対する産業界の期待は、昔も今も経営幹部になり得る素材を輩出することだと思います。私たちの世代は、過去の先輩たちが培ってきたブランド力の恩恵を最も多く受けて社会に出た世代かもしれません。もう一度、一橋大学ブランドの再構築をすることを期待したいですね。

私自身を今振り返ると、大学時代に会計や税務、法務などをもっと勉強して、基礎的なスキルを身に付けておけばよかったと思います。大学時代に基礎を固めておけば、後で凄く役立ちます。

伊藤 一橋大学が目指しているのは、社会科学分野ではアジア・ナンバーワン、そして世界に類のない世界オンリーワンの大学です。そのビジョンをどう実現していくかが、大学にいる人間の役割です。

小川 現在の一橋大学生は、優秀でそつがなが小さくまとまっているというイメージがあります。アンビションに欠ける感じがしてなりません。

伊藤 いい意味での起業家精神、道のないところに道をつくるような気風が伝統的にある大学ですが、確かに最近の学生はアンビションに欠けるかもしれません。大学としては、その部分をどう鍛えるかが課題ですね。その意味では、リーダーとしてのポテンシャルのある人材を4年間で鍛えるには、一橋大学伝統のゼミナールは格好のステージだと思います。

ところで、これまでは施設の改修などの際に、如水会に寄付を仰いできました。しかし、大学の教育研究の充実を考えると、日常的に寄付が集まるような仕組みが必要になります。そのためにも一橋大学の魅力を高めていく必要があります。一橋のビジョンや魅力を暗黙知ではなく誰にでも分かる形式知としてつくっていかなければならぬと考えています。それが、一橋大学ブランドの向上にもつながってくるでしょう。

本日は、どうもありがとうございました。

