

# 日本のリーダーが語る世界競争力のある人材とは？



日本再生に欠かせない次代を担うリーダーとは？  
リーダー養成に向けて大学に期待される役割とは？  
今後シリーズで  
日本を代表する各界のリーダーをゲストに迎え、  
次代を担う人材について検証します。  
第1回はキャノン株式会社の  
御手洗社長にご登場いただきました。





## マルチカルチュラルな発想と行動ができる 真の国際人の育成が急務

キャノン代表取締役社長

# 御手洗富士夫氏

VS

一橋大学副学長

# 伊藤邦雄教授

変動激しい現代社会にあって、社会に必要とされている人材も変化している。

その表層の変化を追うことは大学の使命ではない。

社会の変化にかかわらず通用する人材とは何かという、人材育成の本質を念頭に置いた教育が重要なのである。

そこで、厳しい国際競争の中にあつて高収益体質への転換を果たしたキャノンの御手洗富士夫社長と伊藤邦雄副学長に、ダイナミックに変化しているキャノンの姿から人材論を浮き彫りにしてもらった。

### 周回遅れの

### ジャパン・アズ・ナンバーワン!?

**伊藤** 最近印象に残った話があります。マイクロソフト社のビル・ゲイツ氏が今年の5月に世界のCEO100名を招いた会議を行ったそうです。そこに日本人の経営者2名が招かれていて、その一人に話を聞く機会があったのですが、「ショックを受けて帰ってきた」というのです。もっぱら中国の話ばかりで、日本の話はほとんど出なかったというのです。集まったCEOはアメリカ企業を中心ですから、「アメリカ企業にとって、日本は影が薄くなった」と痛感したわけです。第一線で活躍している御手洗社長としては、日本企業の総合力アップには、何か必要だとお考えですか。

**御手洗** 日本企業が弱体化しているというよりも、むしろアメリカ企業が巻き返しに成功し、その一方で中国の台頭が著しいために相対的に地位が低下しているというのが正鵠を射ているように思われます。日本は60年代から70年代にかけて原材料を輸入し、加工する中間産

業で成功を取りました。80年代に入るとエズラ・ボーゲル教授の書いた『ジャパン・アズ・ナンバーワン』に代表されるように米国でもてはやされました。ところが80年代はアメリカにとって産業構造の転換期だったのです。例えば家電業界。当時アメリカでは航空宇宙産業などに優秀な人材や資本がシフトされていたために、家電業界はそれらが手薄になっていました。優秀な人材を揃えていた日本の家電業界が、燎原の火のごとくアメリカ市場を席巻してしまったのは当然のことです。その状況の中、81年に就任したレーガン大統領は「強いアメリカの復活」をプロバガンダとし、産業復興のために、投資減税、消費者の所得減税など税制でバックアップし、バイ・ドール法に代表されるプロパテント政策を実行に移しました。

その結果、官から民への技術移転が行われ、軍事産業から、インターネットやシミュレーション技術が民間に波及してきました。自動車産業は、そういった技術を利用して試作レスによるコストダウンに成功し、ITやバイオなど新たな産業も生まれ始めてきたのです。こうして米国は80年代に産業復活を果たし、90年代の飛躍の基盤を築きました。



一方日本は、その時期バブル景気に浮かれて官も民も産業強化や基礎研究に対する投資よりも、土地や株に多大な投資をしました。その差が、90年代以降の日米産業格差につながったのです。今の日本にとっては、80年代にアメリカがとった政策が新産業や高い技術を生み出す模範となると思います。今、日本を再生させるためにはNASAのような大型国家プロジェクトが重要です。ルーズベルト大統領が100年近く前にとった有名なニューディール政策によるダムづくりは、今もなお続いているのです。こうした国をあげた大型プロジェクトがあれば、経済やサイエンス、テクノロジーに及ぼす波及効果は計り知れないものがあります。日本には、新技術を生み出す潜在技術はあるのですから、要は国全体が本気で産業再生に取り組む強い意志を持ち、規制緩和などを強力に推し進めるべきです。

**伊藤** 87年から2年間、スタンフォード大学で学んでいましたから、そのあたりの感覚はよく分かります。渡米当初は、日本がアメリカに大きく差をつけているような気がしていました。しかし次第に、どうも違うなど考えるようになってきたのです。むしろ日本は周回遅れで走っていて、アメリカの前にいるように見えているだけではないか。日本人はそれを勘違いして、学習意欲を喪失してしまったのではないか。個々の企業を見ると例外はありますが、マクロ的には学ぶ姿勢をなくしていたように思えます。

### 伊藤邦雄 (いとう・くにお)

一橋大学副学長。一橋大学大学院商学研究科教授。  
1951年千葉県生まれ。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。  
日本IR学会会長、日本ベンチャー学会副会長、ディスクロージャー研究会副会長、  
日本会計研究学会理事、東京証券取引所・上場会社表態委員会座長

## 徹底した意識改革で 全体最適と利益優先を追求

**伊藤** 90年代を「失われた10年」といいますが、日本の経営者は愚かではありませんから、90年代半ばから社内カンパニー制、成果主義の導入、選択と集中の実行……とさまざまな手を打っています。それがその後、自分のところだけよければいいという「部分最適の罠」に陥ることにもつながっています。

**御手洗**社長は、「全体最適」にどのようにかじを切ったのでしょうか。  
**御手洗** 歴史的に言えば、キヤノンは1937年にカメラ会社としてスタート、67年に多角化宣言をしました。しかし、新規事業への人員や予算の手当が薄かったこともあって、10年間はいまきませんでした。そこで78年に、事業部制を導入して分権化を徹底しました。これが多角化戦略とマッチして、80年代後半までの急成長を生んだのです。そのころは、『フォーチュン』誌の企業番付でアメリカを除く企業の成長率ナンバーワンを維持していました。

ところが80年代後半になると事業部が企業内企業化して、備かる事業部とジリ貧になる事業部に分化してしまったのです。その結果、全体的に効率的な経営が出来なくなり、資本も人員も効率が悪くなってきました。わたしは89年にアメリカから帰国。本社の経理や人事を担当していたのですが、会社が求心力を失っているのを目の当たりにし、愕然としました。

95年に社長に就任したときには、財務体質の改善から手をつけました。当時、借入金か8400億円強あり、自己資本比率は35%でした。これは日本企業としては決して悪い数字ではないのですが、アメリカで23年間勤務し、米国の優良企業の財務状況を眺めていたわたしにとって、その状況はとても楽観できるものではありませんでした。



まず始めに行ったのは社員の意識改革です。全体最適と利益優先を徹底させようとした。そのためには実行できる仕組みづくりが重要になります。そこでグループ企業を含めた事業別の連結決算とそれに基づく評価を行うように変えました。すると、本社と販売会社や生産会社とのタテの壁がなくなってきました。これまで80日分の在庫が必要だったのが、50日分で済むようになり2500億円以上の資金削減につながりました。子会社の効率化も進み、それぞれ優良企業になってきました。

次にヨコの壁をなくす仕組みづくりです。物流の効率化や生産システムの改革など、全社にまたがる課題を経営革新委員会という組織をつくり、解消しようとした。事業部門長には兼任で委員長を担当させたのがミソです。この活動により、自分の事業だけではなく、関連部署ひいては会社全体を見渡すという意識が根付いてきました。

利益優先主義については、「利益は目的であり、事業は手段にすぎない」という考え方を徹底して社員に伝えました。つまり、目的に合わない手段は取る必要がないわけで、7つの不採算部門が市場から撤退しました。これにより730億円の売上減になりましたが同時に260億円の赤字が削減できました。会社には利益を生み出す事業だけが残り、経営も健全化していったのです。気がかりだったのは、不採算部門の社員の配置転換でした。しかし幸いなことに時代がアナログからデジタルへの転換期だったために社内における開発者のニーズも高く、配置転換もスムーズにいきました。

利益優先主義の視点で「キャッシュフローマネジメント」も導入し



ました。粗利益をよくするために生産部門にセル方式を導入しました。生産効率は大幅にアップし、理論上3万6000人も生産要員を他の部署に移すことができましたし、87万平米もの生産スペースも空きました。セル方式は在庫の削減にも大きく貢献しました。ジャストインタイム制導入により、仕掛品日数は

23日から4日に、工場の運転資金も3分の1になりました。

開発でも効率を上げるために2000年までに3D-CADを完全導入。シミュレーション技術の向上も功を奏し、開発期間平均18カ月が10カ月以下になり、試作コストが半減しました。開発スピードがアップすることで、売上高にしろる過去2年間に発売された新製品の比率が99年当時は44%であったものが、04年には65%になりました。新製品を次々に市場に出すことによって陳腐化による過当競争に巻き込まれることなく利益確保にもつながっています。

こうして現在では、自己資本比率62%、有利子負債依存度1.1%、時価総額5兆円を超えるまでになっています。やはり、改革にあたっては考え方と仕組みづくりが重要なのではないのでしょうか。

## マネジメント・バイ・フェーズで 高収益体質に変換

**伊藤** マネジメント・バイ・フェーズという経営スタイルで、「グローバル優良企業グループ構想」を展開。キヤノンは5年間を1フェーズとして切り取って、目標を定めることによりここまで拡大してきました。社員のモチベーションを高めるにはよいやり方だと思います。大学もこうした考え方を学ばなければなりません。大学経営は、どうしても単年度の積み上げスタイルになりがちです。法人化したことから、5年か6年のフェーズで切り取って特徴付けを行い、5年後にはこうなっているというようにしなければなりません。

**御手洗** アメリカ勤務は23年間、そのうち10年間は社長でした。アメリカ企業は4、5年で戦略が大きく変わります。世の中も変わる。大統領の任期が4年ということも関係あるのでしょうか。アメリカで23年



 日本のリーダーが語る  
世界競争力のある人材とは？

### 御手洗富士夫 (みたらい・ふじお)

キヤノン株式会社代表取締役社長。  
1935年大分県生まれ。1961年中央大学法学部卒。  
1979年キヤノンUSA社長、1995年キヤノン社長に就任。  
社団法人経済同友会幹事、社団法人日本経済団体連合会副会長。  
レジオン・ド・ヌール オフィシェ勲章（フランス）、  
藍綬褒章、企業改革経営者表彰（内閣総理大臣）



## 日本のリーダーが語る 世界競争力のある人材とは？

勤務している間に、ジョンソン大統領から父ブッシュ大統領まで大統領は6人変わりました。5回転じたわけですが、こうした世の中の変化に合わせてキヤノンUSAも変わっていったのです。しかし、日本の社会変化はアメリカと比較すると緩やかですから、計画の期間を4年ではなく、5年を1フェーズにして考えました。第1フェーズは選択と集中、第2フェーズは各事業で世界一を目指し、新規事業の芽をはぐくむ。そして2006年度からスタートする第3フェーズは、既存事業の上に新しい事業を加えて、健全に拡大しようというステップです。

**伊藤** アメリカで実践してきたアメリカ経営をベースに日本の風土や知恵を勘案して、新しいスタイルをつくり上げたわけですね。和洋のバランスを考える姿勢は重要だと思います。

**御手洗** 海外勤務経験のない経営者との違いがあるとすれば、わたしは世界から日本を眺めていたということでしょう。アメリカの一流企業のCEOたちとの交流を通じて、あこがれと尊敬の目で彼らと接し、キヤノンもこうありたいと常に考えていました。いつか帰国したら、彼らのようなすばらしい経営ができるようになりたいと夢を持っていたのです。その意味では、わたしはまだ満足していません。わたしの描く理想像からいえば、当社はまだ七合目。早く世界の優良企業100社以内の席に導きたいと思っていますが、今はまだようやく雲や霧の中を抜けて七合目に達したところ。来年からは、次の5年のフェーズをスタートさせます。

**伊藤** すくにいい気になってしまう人は、抱いている夢や志が高くないということです。御手洗さんの場合は、まだまだ大きな夢があるということですね。

**御手洗** 連結決算やキャッシュフロー経営、全体最適……とさまざまな施策を採用、アメリカから持って帰ってきたイメージと会社の現実

とを一致させるよう努力してきました。ただ、どうしてもアメリカンスタイルを採用できないものがありました。人事政策です。アメリカは完全職務給で人材の流動性が高いのに対して、日本ではそうはいきません。ただし、長期雇用が可能ですので教育に対する投資が無駄になりませんし、企業に対するロイヤリティが高いという文化がある。だったら、それを肯定してむしろ活用しようと考えました。悪いところは改め、取り入れるところは取り入れ、いいところを生かしているということ。世界的に見ても、文化や人事制度はローカルなものです。言い換えれば、日本のキヤノンで働く社員にとって、日本ではどのような経営が合理的で納得性が高いかを追求しているのです。

## リーダーに不可欠な当事者意識 数字と夢を結び付けよう！

**伊藤** 本当に手づくりの日本人に最適かつ合理的なスタイルを追求してきたということですね。企業人としてのリーダーシップというのでしょうか。御手洗さんがすごいと思うのは、数字を大切にするばかりではなく、それと夢を結び付けているところです。それによって、数字が物語を語るようになってきます。

**御手洗** 数字で語ることについては社員も慣れてきていると思います。5年計画のターゲットは数字ですから。その数字には必ず理由があります。社員が自己責任でつくったものの積み重ねが全体の数字となっているわけですから、自分でつくったようなものです。わたしは、数字こそ自分たちの行動や挑戦状況をチェックする一つの重要な言語だと考えています。

**伊藤** これからの人材に必要なリーダーシップとは、どんなものですか。

**御手洗** それは、常に当事者意識を持って事に当たることです。自分の仕事であるにもかかわらず評論家になってしまったり、人に仕事を丸投げしてしまったりする人が多いように思います。そういう人は仕事を自分のものだという当事者意識が薄いように感じられます。

リーダー的な立場になるほど、当事者意識が必要になります。リーダーはたとえ部下が少人数でも、自分が部隊を率いているという意識があるのであれば、自分の責任で5年後、10年後の目標を明確に示す必要があります。例えば、5年後の目標が明確になれば、その実現に向けた戦略を立てることができます。アクションプランが立てられるのです。それが確実に実践されているかを把握するために、リーダーは現場に無関心ではいられないはずです。リーダーの責任は、達成すべき目標に対して、自分の率いる部隊に仕事をさせることであり、それを通じてみんなを幸せにすることです。その目標や仕組みを考えることこそ、当事者意識なのです。

**伊藤** みんなで何でも議論してつくりたいというのは、リーダー像としては誤っているということですね。

**御手洗** みんなで話し合っても実行できる計画はできないでしょう。頭脳は明晰だが、実践経験のない人が、あるべき論で計画を出したりすることがあります。しかしそういう計画に対して誰も愛着もなければ、執念もありません。当然、実行はできませんし、会社も少しも動きません。リーダーは自らの責任で計画を立て、実行するためのアイデアを出す必要があります。もちろん、すべてを自分一人ではできないでしょうから、アイデアを借りたり、とりまとめを依頼したりすることは必要でしょう。しかし、目標を設定し、アクションプランを策定し、進捗状況をチェックし、確実に成果へと導くという計画の根幹を握るのがリーダーの役割です。

## グローバル時代に必要な マルチカルチュラル人間

**伊藤** 大学生、大学院生、教員を含めた大学人に対して、忌憚のないご意見、ご注文をお聞かせください。

**御手洗** もう少し社会と交わって、プラクティカルな学問をやったらどうでしょうか。アメリカのように、社会人が大学に入り、知識を身に付けてまた社会で活躍したり、大学の教員が会社役員になったりするといったスタイルになればいいと思います。また、アメリカの大学生は仕事を覚えるために会社で働いています。中国は積極的にこうしたインターンシップのようなものを取り入れていて、キャンパスでも中国人の学生が働いています。

また、産学協同で特定の研究テーマに取り組むプロジェクトを増やすことが重要になります。産学に官も加えて産官学協同のプロジェクトを数多く展開すれば、役立つ学生が社会に出てくるようになるでしょう。

企業はマルチカルチュラルな人間を求めています。そのためにはまず、日本人であれば日本人として一流になることです。その上で知識や教養として、ほかの文化を比較文化的に身に付けたいと思います。その意味でも学生には、せめて1年間は外国の学校に留学してもらいた

いですね。大学側も、その単位を認めるなどのサポートをすべきです。

文化的にマルチ人間になることが、国際人になることです。マルチ人間になるとそれぞれの国の文化がローカルなものだとよく分かります。他国の文化を客観的に洞察し、主体性を持ちながらそれらの文化に自分を適合させることができる人材。それが今の時代が求める国際人です。そういう人たちが増えれば、社会にとってもいいことなのです。大学は、学生に外国で学ぶチャンスを与えると同時に、教員や学生など海外の人たちを数多く呼び寄せることも必要です。アイビーリーグと呼ばれるような大学は、本当に異国人だらけです。人種のモザイクといわれるアメリカ社会よりも、キャンパスのほうが多国籍なくらいです。まさに世界の頭脳が集まっています。その点で日本の大学は、まだまだ日本人のための大学ですね。伊藤先生の講義を聞きに、世界中の学生が集まるようにしてください。

**伊藤** 怖いのがジャパン“パッシング”。アジアの優秀な学生が、日本を通り過ぎてアメリカに行ってしまっています。いろいろな国籍の学生が学びたいような大学に一橋大学もならなければなりませんね。

わたしは、21世紀には文系・理系の分類はなくなると 생각합니다。一橋大学では、東京工業大学などとタイアップして、双方で5年間学ぶことでデュアルディグリー（例えば商学士と工学士）を取得できるプログラムをスタートしています。

**御手洗** まさにそのとおりです。アメリカの経営者は技術系出身者でも金融財務や経営論に明るい人ばかりです。日本ではどうでしょうか。経営学が分かり、技術に強い一橋出身者が増えるのは歓迎です。すばらしいアイデアだと思います。

**伊藤** エリート教育というと語弊がありますが、テクノロジーも経営も分かる本当のエリートを育てていかなければならない時代だと思います。

**御手洗** 文部科学省は予算を薄くばらまきすぎます。対象となる学校を絞って10年予算で充実をさせるべきです。大学審議委員のときにそう強調してきたのですが……。まずは大学の強化です。世界のレベルを抜く大学にする。それが日本再生の第一歩だと思います。

**伊藤** われわれ大学人に対する叱咤激励と受け止めます。今日はありがとうございました。

