

日本のリーダーが語る世界競争力のある人材とは？

第6回



産業と金融の一体再生を担って2003年に誕生した産業再生機構。
政府系機関として適切なリスクを取りながら、
企業再建市場を拡大する呼び水として機能してきました。
そのCOOとして活躍している富山専務に、
日本企業の問題点から学生に期待するものまで、伊藤副学長が幅広く迫りました。



マネージメントが弱い日本企業への処方せんは、 優秀な人材に30代からトップ経験を積ませることだ

株式会社産業再生機構代表取締役専務

一橋大学副学長

富山和彦氏 VS 伊藤邦雄教授

かなりのハードボールを 政府が飲んでくれた

伊藤 今日、産業再生機構の富山さんにおいでいただきました。富山さんは日本のビジネス界の中でも、かなり希有な経験をしてくれていると思います。その体験をたっぷりお話しいただけます。まず、産業再生機構にCOOとして入った経緯からご紹介ください。

富山 経営戦略コンサルティングファーム・CDI（コーポレートディレクション）時代に、日本リースの再建や、メディアが取り上げたので有名になったアキヤマ印刷機械の再生支援を手掛けました。匠系の機械メーカーの再生です。みんなが見捨てたものを、もうぎりぎり破産の直前で中国の買い手に渡して建て直したのです。こういう仕事をしていたので、知る人ぞ知るといって存在ではあったのです。

日本の企業再生の歴史は浅く、古典的な破産管財人はいても適当な人材が少なかったといえます。そこで、私の名前が候補者リストの上のほうにあったのでしょうか。突然、電話がかかってきたのです。

伊藤 そうやって産業再生機構のCOOとして白羽の矢が立ったことに迷いはなかったのですか。

富山 「ええっ？」という感じでした。CDIの社長の仕事がありましたからね。そのうえ、そもそも産業再生機構自体が、あんまりうまくいきそうにない雰囲気だったでしょう？それは世の中の見方も、ゾンビの

救済機関なんじゃないかななどと否定的でした。すんなりと、「はい」という状況じゃなかったんですよ。

ただ、準備室の若手官僚が考えている産業再生機構のモデルは、私から見れば、なるほどと納得がいくものでした。そこで、幾つかの条件を出しました。人事権の問題だとか、運営のポリシーの問題であるとか、政府には認めがたいようなかなりハードなボールを投げてみました。それが結果的には全部通ってしまったのです。

伊藤 例えば、どんな条件だったのですか。

富山 まず、組織の運営モデルをサラリーマン型の仕組みにはしないこと。完全にプロフェッショナル型の組織にすることです。そして、実際に前線で仕事を仕切るプロフェッショナルオフィス作りと、私の下にいるスタッフの人事権は100%私が一人で握るということです。

伊藤 産業再生機構に、公認会計士や弁護士、経営コンサルタントなど、スペシャリストが結集しましたが、その人選も自分で行ったのですか。

富山 ええ、私が中心でやりました。そこそこのレベルの人材を集めようと思ったら、確かな専門家を集めてプロ型のフラットな組織をつくらないといけません。

伊藤 こういうモデルを作れば成功の確率が高いという具体的なイメージが、あったわけですね。

富山 再生機構の仕事は、債権を買い取る形のM&Aなんです。つまり、その会社がある軸でフェアに評価をし、処方せんを書いて、買い取ってその処方せんに従って再生することです。最終的には競争市場の原理に

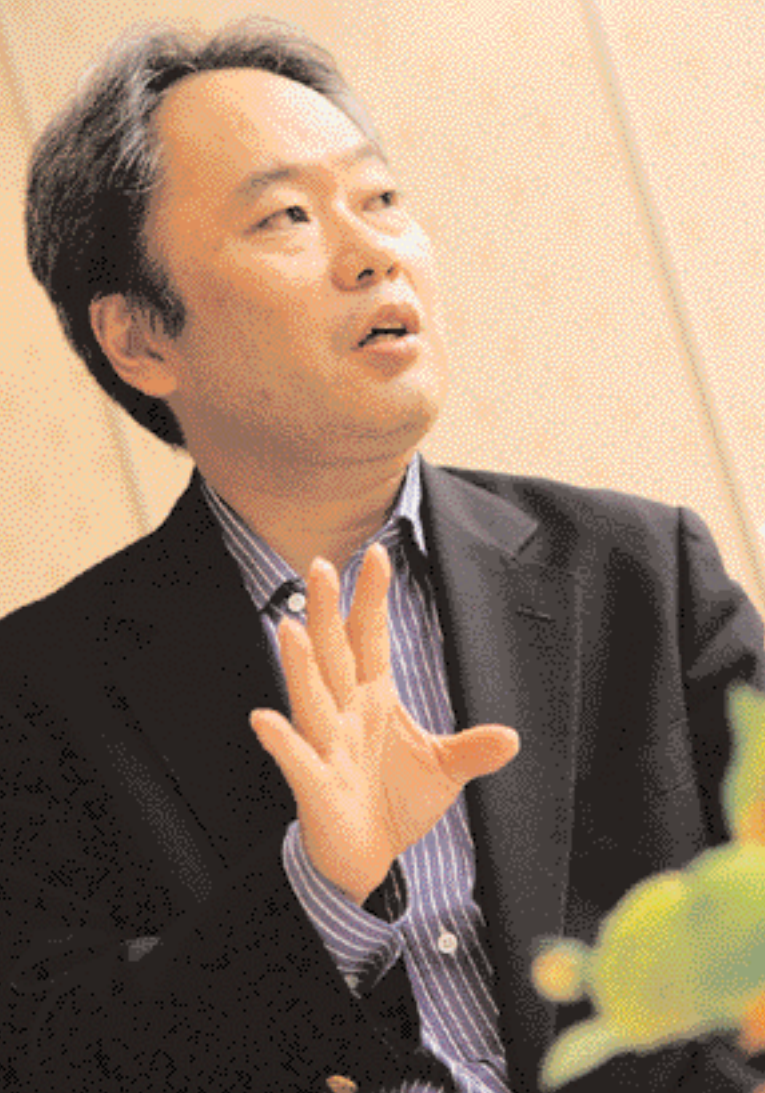


富山和彦 (とやま・かずひこ)

1985年東京大学法学部卒業。在学中の1984年司法試験合格。1985年株式会社ボストンコンサルティンググループ入社。1986年株式会社コーポレートディレクション設立に携わる。1992年スタンフォード大学経営学修士及び公共経営課程修了。2001年同社代表取締役社長就任。2003年4月に株式会社産業再生機構代表取締役専務兼業務執行最高責任者(COO)に就任。

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年商学研究科長・商学部長を歴任。2004年12月より現職。



従って、忠実に業務を遂行していかななくてはなりません。しかし、現実にはそれをゆがめる要素が数多く出てくるわけです。会社の売買には、不動産と違ってあいまいな要素が入り込みやすいのです。それを極力排除することと、外部からの干渉を排除することが必要になります。だから、誤解されるような採用は避けました。

国際金融市場に 的確なシグナルを発信する

伊藤 一番大きな案件はダイエーですか？

富山 債権の額ではダイエーでしょうね。4000億円の債権放棄と2000億円の優先株の償却で対応していますから、合計で6000億円の金融支援

になります。その単位になると、同じ日本人同士なんだから、よく中身が分かった民間同士でなানাあでやったほうが良いといった、日本的な批判とプレッシャーがありました。

伊藤 もし、そんな形で再建が進んでいたら、その後のストーリーはずいぶん違ったでしょうね。

富山 はっきりいえることは、国際的な意味で市場の信用を得られなかったでしょうね。我々は金融市場の世界で、ある意味ではシグナルのゲームを行っているわけです。銀行との関係でちょっと難しい時期がありましたが、銀行側から批判が出たことによって、逆にグローバルな金融市場からは産業再生機構は相当シビアな資産査定をやっていることを認識してもらえたともいえます。

伊藤 産業再生機構の人材の構成は、従来の日本型モデルを否定した形のように見えます。

富山 もちろん、すべて日本型モデルを否定しているわけではありませんが、アメリカ以上に独立性を重視しないと、存在意義を説明しきれません。金融機関との関係でいえば、重要なのはWin-Winかどうかになります。それは、買い取ったあととどれだけ事業の価値が上げられるかなんです。金融機関の側に、産業再生機構は使えるぞと思ってもらわないといけないわけですから。銀行も経済的な動物ですから、最初は産業再生機構のお手並み拝見で、難しい案件を持って来ます。そのすごく難しい案件を、結果的には完璧に近い形で市場に売却するところまで持っていくたのです。それからは順調に案件が来るようになりました。

伊藤 産業再生機構を作るに当たってキーとなるのはプロフェッショナルな人材たちですね。いろいろなモデルがあるのですが、国際的な信任を得るためにインサイダーを排除し、金融のプロ集団にしたわけですね。おそらくそれが、産業再生機構が成功したポイントだったのでしょうか。

富山 当然、反発も招きましたが、結果的にはよかったと思います。しかし、金融のプロだけではだめだと思ったので、実は事業再生ファンド的な人たちから見ると奇異な組織になっています。内部に弁護士も会計士も、投資会社のバイヤーやファンドなどの株式出身者も、元銀行員も元税理士も元コンサルタントも全部抱えているのです。

通常の事業再生ファンドは、アメリカンスタイルのコンポーネントモデルです。プロをモジュール化としてはめ込むようなモデルです。それに対して私はすごく違和感がありましたので、むしろそこは日本的にやろうとしたのです。それは、日本の組織自体が、そんなにきれいなモジュールではないからです。日本の企業は、すり合わせ的有機的なので



日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？



す。全部外注してコンポーネントでやるといった手法では、日本ではワークしないのです。コアチームを作って、それで補えないところを一部外注するっていうモデルでないと、絶対ワークしません。

そこで、組織の中に一通りのユニットを全部持つことに私は固執しました。例えば、弁護士には、「弁護士として雇っているわけじゃない。法律がよく分かっている再生プロフェッショナルとして雇ってるんだ」と動機付けしたのです。

再生というのは、人間でいえば緊急治療みたいなものですから、外科から何から全部一斉に治療しようとするから、人材も幅広くなってしまうのです。

過剰債務のくびきから解放して 優良事業を再生するのが使命

伊藤 企業の再生の仕方って、いろいろあります。投資ファンド系の再生の仕方もある、産業再生機構流の再生の仕方があると思います。

富山 法律には、企業再生とは書いてありません。大事なのは、中で回っている有望な事業なのです。その事業を過剰債務のくびきから切り離して、純粋に事業再生にとって必要な条件を探る。例えば、戦略的に組めるような事業会社をスポンサーにしてそこに買取させる。それがすぐにできないような事情があるのであれば、何らかの前処理をして売却しやすい環境を整える……。

過剰債務のくびきから解放をするというのがポイントです。銀行と交渉して、債権放棄などの支援をしてもらい、少なくとも企業価値と借金がバランスするようにします。そうしなければ買取先が現れません。次に、その企業の有望な事業を再生する仕事になります。これはもう経営改革そのものです。儲からない事業をやめる。だめな経営者には代わってもらう。いい人がいれば、招聘する。社中からも昇進・昇格させる。通常の事業改革・経営改革を、ある場合は我々自身でやるし、スポンサーが付いてくれば、そのスポンサーにやってもらうわけです。

大きくいえば、財務リストラとその事業のターンアラウンドと2つあります。本来は市場原理、市場経済のメカニズムの中でやっていくほうが望ましいのですが、財務リストラは多分に我々がやらなければならないことなのです。財務リストラには数多くの人たちの利害調整がからみますから、公的な第三者機関が入っているほうがみんなが受け入れやすいからです。

ダイエーの場合は、民間のスポンサーが本業の小売流通での立て直しを主導して、我々のほうでそういういろいろごちゃごちゃしているものや、政治的な問題がからんでくる店舗の閉鎖を担当します。大店法規制があるため、地元といろいろな調整をしないと店舗は閉鎖できないのです。

伊藤 当事業社の経営者は、自分たちのシナリオで再生できるように思っているケースが多いのではないですか。産業再生機構の再生シナリオとのぶつかり合いがあるのではありませんか。

富山 それがないとうちの支援案件数は3倍ぐらい増えていますよ。ところで、オーナー会社の経営者は、自分は株主だと言って抵抗しますが、株主価値がなくなっている会社の統治権者は株主とはいえません。資本主義の原理原則からいうと、債権放棄を言い出した段階で企業統治権者は株主ではなくて、債権者なのです。それが株式会社の原理原則です。日本の場合はその理解があいまいなのです。

トヨタの奥田さんはやはり資本主義をよく理解されていると思ったのは、ある局面で「債権放棄を要請しているやつがね、何を言っている。資本主義だろ、日本は」とおっしゃっていたからです。ある意味では資本主義の基本的な原理原則を、メディアも分かってなかったし、ひょっとすると役所も分かってなかったかもしれません。

伊藤 これまでの日本的な慣行や暗黙知的な取り決めなどが集約的にからんでいるから、資本主義の理解が明快ではなくなっているのでしょうね。

富山 まさにそのとおりで、暗黙のソーシャルコントラクトが驚くほどあります。経営者からすると、「急にドライに統治権者づらすなよ」という気持ちがあるのでしょう。それはそのとおりなのですが、債権放棄を要請した瞬間にもうゲームに負けてるんです。大体産業再生機構が書く処方せんは、かなり大幅な経営陣の交代です。それは必ずしもその経営者が失格だというわけではありません。やはり経営の負の連続性を断ち切らなければならないからです。

伊藤 だれのための事業再生なのかという問いがあります。過大債務に陥った企業は、再生させるのではなくて、むしろ自然淘汰したほうがいいのではないかという発想もあるのですが……。

富山 会社としてはつぶしても全然かまいません。問題は優良事業。もし買い手が付くようなものであれば、本来は市場の審判を仰ぐべきです。それがスムーズに売買できれば、そこでM&Aが起きます。それだけの話です。

もし法的整理の使い勝手がよくて、債権者間の公平とか、スムーズにM&Aを起こしやすいように設計されていて、買い手・売手が現れて、





日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？

それで困窮している会社から事業がどんどん売却されていくような仕組みになっていけば、産業再生機構はもう必要ありません。

伊藤 非常に傷んだ会社に産業再生機構がかかわることで、マーケットの中で、市場性のある事業のディールが起りやすいようにできる。

富山 再生機構は、それを政府系の機関が、公的資金を瞬間的にリスクにさらして行う仕組みなのです。カタリスト（触媒）としてお金が機能する部分と、カタリストとして参加しているプロフェッショナルの能力で対応している部分の二つの合わせ技なのです。政府保証のお金を使うカタリストだし、時限ということでも社会的に見てリスペクトされるプロフェッショナルを安い給料で大量に集めています。常態にしてしまうと、人材が集まりません。

伊藤 確かに時限だからこそ、ある種キャリアアップを図ろうという人も出てくる。

富山 これを常態にしてしまうのは、市場の墮落につながります。本来はやっぱり市場が担うべき機能なのです。価値がある以上、売り買いができるはずですから。

現場は強いがマネージメントは弱い 日本企業の強みと弱み

伊藤 産業再生機構の仕事をずっとやってきて、どんなことを感じましたか。

富山 いろいろありますが、集約していうと、日本企業はオペレーショナルな意味で、現場は強いですね。これは地方の企業、中央の企業、あるいは産業を問わず、現場は総体的に強いと思いました。会社がおかしくなってくると、これまで以上にまじめに働くのです。潜在的なモラルや忠誠心、組織におけるお互いの助け合いというか、有機的な集団としてのパワーがすごいですね。逆に、だめなのは、マネージメントです。

伊藤 それはトップマネージメント？

富山 ミドルも含めてです。マネージメントになっていけばいくほど、現場とは違う軸でものを見なければなりません。非常に冷徹な合理で優先順位を付けて決断することだったり、嫌がられても強い意志を持って貫く力だったり、その人自身の信念や経営観だったり……要するに個としてしっかりしていることが問われるのです。

伊藤 そうした本来の意味でのマネージメントを養成するにはどうしたらいいですか？

富山 二つの要素があります。大学や大学院のような教育機関の役割は大きいですね。しかし、それだけでは十分条件を満たしていません。もう一つはやっぱり実践なんです。その実践を、30代からマネージメントとして修羅場をくぐることをやっぱり繰り返して、その中で失敗を幾つも経験していくことです。

伊藤 30代にマネージメントとしての経験を積ませるとなると、比較的大きな企業だとグループ企業に放り出してマネージメントをやらせるという鍛え方がありますね。それから、事業部のかなりのトップを任せるというやり方もある。

富山 オーソドックスに考えると、基本的にはやっぱり小規模な単位からやって、積み上げていったほうがいいでしょうね。

例えば、戦略的優先順位付けなどは、そこそこの教育を受ければできるようになるでしょう。問題は、それを現実人間がやっている現場に持ち込んで、自分が思ったように人間をガイドしていけるかどうかということです。そこで最初は5人、10人といった小規模な単位から学んでいくほうが、無理がないでしょう。

伊藤 日本のキャリアラダーは、小さな単位の課長、部長、事業部長とステップアップしていきますが、それとは違うわけですね？

富山 産業再生機構には、プロジェクトが四十何件あって、ほとんどのトップを交代させたってことは、すごい数の社長人事をやっているわけです。カネボウ化粧品の社長をやってもらった、知識賢治さんは、41歳で社長に抜えました。彼は35歳のときにリサージという社内ベンチャーを立ち上げているのです。最初はほんと数名のチームでしたが、小なりといえどもトップなのです。1000人の組織の中間管理職よりも、やっぱり10人でも、社長は社長です。責任の質が違う。社長ともなると失敗したときには、本当に言い訳できません。しかし、試行錯誤で失敗をしても、その失敗を組織全体のコンセンサスとして次のステップに上げるときにプラスの評価ができるのです。

伊藤 だから、期待される人材は思い切って、小さくてもいいから、トップに据えようというわけですね。抜えてきたから、うまくいかないこともあるでしょう。しかし、人材って、特定の器の大きい優れた上司が現守ってくれているといいものです。そうすると、雑音は入らないですから。



富山 人事の基本線を決めるのは一人ですよ、絶対。知識さんが社長にふさわしいと思うかどうかは、私の判断です。結果的に何となくみんな決めちゃうようなケースがありますが、大抵は失敗しています。

伊藤 みんなで選んだり決めるときって、実はリスクを取っていません。よってたかってとんがりを削って、無難な選択をしてしまいます。

学生時代は徹底的に考え抜き 頭の筋肉を付けよう

伊藤 これまで、マネージメントの条件について伺ってきました。実践も重要ですが、もう一つの柱として知的訓練も必要だということですね。

富山 ビジネススクール的なものに対する批判は、アメリカでもあります。しかし、毎年、そのトップ10だけでも何千人というMBAが出ています。何千人が多分30歳前後から実践をやって、結果的に40代半ばに生き残った人間が、我々の目に見える経営者になっているわけです。アメリカでは経営者という社会階層がものすごく厚みになります。勝負になりません。

伊藤 その点では、日本は全体がまだまだMBAの卒業生は本当に少ない。一橋大学もMBA教育を始めています。その一方で、学部生が数多く学んでいます。そこで、学部の4年間で何をやっておくかと思いませんか。

富山 実は、私は2回留年してるんです。大学3年まで絵にかいたような、レジャーランド大学生でしたから。でも、4年になって、司法試験を受けようと思って結構勉強したんですよ。大学の受験よりは絶対に勉強しました。

大学で教えていることは、世の中の知的なフィールドでは、やっぱりトップレベルのことで。そういうトップレベルの世界で一生懸命自分なりにものを考えてみたり、ものを学ぼうとして頭を動かすということを最後の2年間だけでかなりやったことは、間違いなく財産になっています。

それは法律を知っている、知らないではないのです。物事を突き詰めて考えることを、今どきの若い人は、やらなくなっているでしょう？

全共闘世代だと、知的なコンテストでいろいろ議論したり、知的に闘うことが結構格好よかった時代でした。ところがね、我々ぐらの時代から、物質主義のスタイル優先になってしまったのです。そうす

ると、ほとんど頭を使わない。試験を受けるだけだったら、頭使わなくても単位は取れる。そうするとね、基本的に、頭の使い方を忘れてしまいます。

伊藤 授業には比較的、満遍なく出る。ノートは取る。だけど、本当に頭を使って考え抜いているかという、あまりしてない。というのがまずい？

富山 頭がなまっていると、仕事では通用しません。自分の場合、ちょっとまじめに法律を勉強しました、法律学そのものが面白くなってきたので法律学としてまじめに勉強したのです。それで実は司法試験を1回失敗しているのです。

それで、最後の年は、よく自分なりに分析して、受験モードに切り替えたら割と上の順位で合格できました。しかし、最初の試験のときのほうが、今から振り返ると財産になっています。最初の1年間は、やはり物事を考え抜いたんですね。

伊藤 突き詰めて考えていたということですね。

富山 法哲学的なところまで含めて、法とは何ぞやとか、社会とは何ぞやとか。「そもそも論」を自分の頭で考えてみるという、一通りの訓練をしていたわけです。それが財産。ビジネスでは、リーダーに近ければ近いほど、教科書に答えが書いてありません。自分の頭で突き詰めて考えることが求められるのです。単に大学の試験だけいい点を取るという勉強をし、資格試験に受かることだけに向けて効率的な勉強をしている学生は、正解がないものに対峙する力が、ものすごく弱くなります。

伊藤 今の学生の一つの傾向は、物事を効率的に処理しようとすることです。一生懸命考え抜くというよりも、何かの本を持って来たほうが早いし、だれかに聞いたほうが早い。短期的な効率性を、受験勉強などで体得して、それをそのまま大学時代に持ち込んでいるのです。このまま効率性の追求のみで世の中に出てしまうと、考え抜くという癖がないから打たれ弱くなってしまいます。

富山 結果的にみんなの発想がキャッチアップ型でしょう？ 常に正解がどこかあって、それにどれだけ早くとり着くかっていう効率だけで行動してしまうので、クリエイティビティが生まれないのです。

伊藤 そうということですね。ときには効率も必要ですが、学生時代には、考えて考え抜く経験を積み重ねてもらいたいですね。今日は、有益な話をありがとうございました。