



ハーバード・ビジネス・スクール 日本リサーチ・センター長

佐藤 信雄氏

語

Nobuo Sato

金融

さとうのぶお

Profile

1978年 日本興業銀行（現みずほコーポレート銀行）入行。1980年ハーバード・ビジネス・スクールに留学し1982年にMBA取得。1985年から約6年のロンドン勤務を経て、1993年にエゴンゼンダーインターナショナルに入社。1999年同社のパートナーに就任。2009年8月より現職。

「アジア」について語る時、以前は当然のごとく、「除く日本」であることが多かった。世界第2位のGDPを誇る日本がそこにあったからだ。しかし今、それが過去になりつつある。どの

Financial Information Technology Focus

日本企業のプレゼンス低下

三宅 佐藤さんは、ハーバード・ビジネス・スクール（HBS）日本リサーチ・センター長をされていらっしゃいます。まずは、日本リサーチ・センターの役割について教えてくださいいただけますか。

佐藤 まず、日本リサーチ・センターの設立の経緯からお話したいと思います。

1996年に、当時の学長が、「Global Initiative」を始めました。世界経済がグローバル化していく中で、ビジネス・スクールで扱う研究対象やケースの中身が、アメリカ・セントリックで偏り過ぎているのではないかと危機感をもったからです。

そこで、米国外の経済動向や面白い動きをしている企業を見つけて情報発信をするミッションを担ったリサーチ・センターが設立されました。日本に設立されたのは2002年です。現在、米国外の地域に5カ所、

リサーチ・センターがあります。

三宅 ビジネス・スクールを国外に設立したわけではないんですね。

佐藤 ビジネス・スクールのグローバル化は2つあると思うんです。

一つは、キャンパスをグローバルに持つ方法です。もう一つは、コンテンツをグローバル化する方法です。HBSは、後者です。リサーチの対象をグローバル化していく。教材で使うケースの中身をグローバル化していく。その対象を見つけるのがリサーチ・センターです。そうすることによって、ボストンのキャンパスに来ればグローバルなことが学べる。そういうグローバル化を図っています。

三宅 世界に5つしかない拠点の中に、東京が入っている、ということですね。

佐藤 そうです。日本は、世界の経済の規模からいうと、中国に抜かれたとはいえ、まだ3番目の大きさですから、それだけ重要だということはいえます。

ただ、先生方の日本に対する興味

が段々なくなってきているのは事実です。

三宅 やはり中国に目が向いているということですか？

佐藤 中国とインドですね。

日本に対する興味が少なくなっている理由は幾つかあると思うんです。一つは、マクロレベルで見て日本はこの20年間ほとんど変化がないことです。

それから、海外メディアの日本に対するカバレッジが減っています。そうすると、先生方が、自然に接する情報の中に日本が入ってこなくなるということです。そのほか、いろいろな国際会議に日本企業の参加者が減っていて、日本のプレゼンスが見えないということがあります。

MBAの学生も減っています。ピーク時で、1学年20人ぐらいいたのが、今、1桁から、多くてやっと2桁に乗るか乗らないかというレベルです。日本人の先生も今は、元一橋大学の竹内弘高先生ただ一人です。

それに対して、インド系の学生

らう 三宅 将之

Masayuki Miyake

対談



位、日本のプレゼンスは下がっている
のであろうか。それは回復できるの
であらうか。ハーバード・ビジネス・ス
クールの日本リサーチ・センター長
の佐藤氏に語っていただいた。

みやけまさゆき

Profile

1982年日本興業銀行入行。債券・融資・審査・外国為替・金融商品企画などの銀行業務に従事。93年4月から興銀ロンドン証券現地法人などでの8年間の証券業務を経験し、2001年2月に野村総合研究所に入社。営業企画部長、事業推進部長を経て、2006年4月から現職。日本価値創造ERM学会理事。

は、5倍近くいますし、先生も35人位います。去年の7月に就任したHBSの10代目の学長は、初めてアメリカ生まれではない、インド人の先生です。ですから、自然にインドのことは先生方の話題にもなるし、インドの母国の企業のケースを書こうというふうになるわけです。

これは、HBSだけではなくて、恐らくアメリカのビジネス・スクールで共通していると思います。

三宅 日本の企業のケースを取り上げてもらうのは、相当大変ということになりますね。

佐藤 MBAの1年生のプログラムは全部必修科目です。1年生で250~260ケースをやりますが、その中で日本に関するケースは今6個しかありません。その内2つがマクロ経済に関するもので日本の企業のケースは4つしかないんです。

2年生は選択科目ですので、仮に日本のケースを扱っていない科目を選択すると、2年間で500習うケースの中で6個、1%しか、日本のこと

を習わないということになります。

HBSは、毎年900人の学生が卒業していきます。900人が、世界中に散って行って、将来リーダーシップを取るポジションに就くわけです。彼らの頭の中に日本のことが全然ないというのはボディープロー的に効いてくると思います。

私どものケースは、HBSで使われるだけではなくて世界中で使われています。年間に900万コピーぐらい売られています。その中に日本の企業のケースが一つでも増えていくことは重要だと思います。

先生方がとりあげる日本企業のケースは、「日本の企業だから」ということではなくて、先生が取り上げたい状況にフィットする企業が、たまたま日本企業だった、ということになります。すなわち、日本の企業である必要はないんです。

三宅 佐藤さんがHBSの学生だった頃は、まったく環境が違ってましたよね。

佐藤 私がHBSで勉強したのは

80年から82年で、『Japan as Number One』が書かれた直後でしたので、先生方は日本にもものすごく興味を持たれていて、日本企業に関するケースも増えていきました。

当時は、アメリカの製造業が悪くなっていく一方で、日本企業が著しい成長を見せていました。また、今まで業績が悪かったアメリカの会社の工場を、日本企業が買収したら、改善してしまった。なぜ、工場働いているアメリカ人は同じなのに、日本の企業がマネージするとよくなるのかというところで、彼らはものすごく興味を持ったわけです。

三宅 彼らは、謙虚に日本から学ぶことをやったわけですね。

佐藤 政府でも委員会を設立して、アメリカの競争力をどうやって高めたらいいかを議論しました。

三宅 今度は、日本があらためて謙虚に学ばなければいけないということですね。

佐藤 おっしゃる通りです。

日本は外から学ぶことを積極的に



長期的な戦略を見据えれば、グローバル人材が必要であることが分かります。

しなくなってしまったと思うんです。「何でも自分でやればいいんだ」と。そういう意志はある意味で重要だと思うんですが、世の中にコンペティターがないときはそれでもよかったのかもしれませんが、しかし、コンペティターがものすごく力を付けてきたときには、通用しません。

国営企業を含む中国の企業やインドの企業の人たちが今アグレッシブに学んでいるアメリカのビジネスのやり方は、われわれ日本人が20年前、30年前のアメリカから採り入れたことではなくて、最先端のことを採り入れているわけです。ジャンプしたところで学んでいます。

ところが日本は、アメリカから「学ばべきものはない」と思っているわけです。これは大間違いです。経営のやり方だって、ビジネス・スクールで教えていることだって、進化しているんです。

日本ではオープンイノベーションが浸透していません。その理由は何か。これは、人から聞いた話ですが、欧米の企業に比べると、日本企業のR&Dの目標設定水準が低いそうなんです。欧米の企業は、目標設定がすごく高いので、何でも自分でやるのは難しい。だから自分たちが弱いところは外から組み込むという発想になるそうです。

日本の企業は、本当にまじめに取

り組んでいるのですが、どこに目標を置くかというところのリーダーシップが弱くなっているのかもしれない。

三宅 それが許される環境ということなのでしょうね。

佐藤 これはガバナンスの問題でもあると思います。株主の経営者に対するプレッシャーが弱いんだと思います。

Financial Information Technology Focus

グローバル人材の育成

三宅 人材育成についても、同じことがいえるのでしょうか。

佐藤 日本の企業は社内研修に力を入れています。ただ、社内研修だけではグローバルな人材を育てるのは難しいと思うんです。

グローバルな人材を育てるということは、言葉の問題だけではなくて、世の中の多様な考え方を知ることが重要なポイントです。カルチャーの違い、商慣習の違い、物事の発想の違いなどです。それは、実際に海外に行っているいろんな国の人と一緒に生活したり勉強することで初めて得られるものです。

また、特に日本の大企業の場合、長年、同じ会社に勤める傾向にあります。中途採用もあまり積極的ではありません。ですから、基本的にみ

んなが同じような考え方、金太郎あめめになっています。そこでは多様性はなかなか生まれません。

三宅 そういう問題が結構明らかな状況でありながら、なぜ変われないのでしょうか。少しは変化が出てきていますか？

佐藤 去年から潮目が変わってきたと思っています。グローバル人材が経営のテーマとして大きく取り上げられるようになってきています。それは、今回の金融危機で、製造拠点としてだけではなくマーケットとして多様な海外を考えなければいけない、というのが明確になったからだと思います。

日本の企業に欠けているのは戦略です。オペレーションについての改善は毎日、一生懸命やるんですけども、企業がどうあるべきか、5年先、10年先に向けてのロードマップの作成が苦手なんです。長期的な戦略を見据えれば、グローバル人材が必要であるということは前から分かっていたはずなんです。

三宅 グローバル人材育成の動きを加速するためには何が必要でしょうか。

佐藤 とにかく外を見ることです。トップ自らが、何が違うのかを見ることがまず必要だと思います。

三宅 ビジネス・スクールへの企業派遣も積極的に行ってほしい、とお考えですか？

佐藤 日本の企業の派遣制度は縮小しています。これは2つ理由があります。一つは、コスト削減。もう一つは、MBAを取るとすぐ会社を辞めてしまう傾向があるからです。

なぜ、すぐに辞めてしまうかと

いうと、日本企業がMBAの価値を認めていないからです。せっかくMBAを取得して帰ってきて、年功序列のヒエラルキーのボトムに入れられて、自分たちが学んだことをすぐに活かさないわけです。

活かしていくには、硬直的な年功序列をもっとフレキシブルなものにして、若い人が活躍できる場をつくっていくことが必要です。しかし、そう簡単に変革できるものではありません。

ですので、日本では、企業派遣のMBAを復活させるよりは、企業幹部向けの、ディグリーがないプログラムを受講いただく方がフィットするのではないかと考えています。

日本の企業の幹部の方には、是非AMP (Advanced Management Program) という、シニア向けで一番期間の長い8週間缶詰めのコースに参加してほしいですね。

三宅 AMPも、いろいろな国から参加されているんですか？

佐藤 毎回30カ国以上から参加いただいています。業種も様々で、20業種以上になると思います。

160人が2つのクラスに分かれて、更に8人ごとのグループに分かれます。その8人は、必ず国籍が違うようになっており、同じ寄宿舎の中で過ごします。

まず自分でケースを読んで勉強して、今度は8人のグループの中でディスカッションして、それから80人ぐらいのクラスでまた発言する、という3段階で学ぶわけです。グローバルな人たちとディスカッションして学んで、しかもすごく仲よくなるわけです。

三宅 エグゼクティブとのネットワークはその後のビジネスでものごく役に立ちますね。

佐藤 日本の企業もだいが参加するようになってきましたが、圧倒的に商社が多いんです。

三宅 これからはもっと業種的に広がってくるようになれば面白い。

佐藤 今、日本の企業を訪問してエグゼクティブ用のプログラムを説明していますが、反応はすごくよくなっています。

AMPは、日本の企業でいうと執行役員候補とか執行役員になった方が参加しています。当然学んだことをすぐに活かせるポジションにいらっしゃるわけですから、ご本人にとってもハッピーだし、組織に対してインパクトを与えられますから、ウイン・ウインになれるわけです。

三宅 ハーバード大学では、教授になるのも厳しい競争にさらされてますよね。

佐藤 そうです。例えば、Assistant Professorを5年やったのち、Associate Professorにプロモートされるのは半分だけです。Associate ProfessorからテニュアアのProfessorになるのも半分。だから、Assistant ProfessorからテニュアアのProfessorになれるのは4分の1だけです。

三宅 どのようにプロモーションするんですか？

佐藤 プロモーションにかかっている先生の分野について、その先生が世界の中でトップレベルかどうかを調べます。そして、権威ある先生からコメントをもらい、トップレベルではないと言われたら、この人はプ

ロモートされないわけです。その場合、トップレベルの人がどこにいるかもアドバイスしてもらい、その人にアプローチしていきます。

常にグローバルなレベルでトップの先生を揃えようとしているわけです。だから、そこで学ぶ学生たちも当然、グローバルでトップになっていくわけです。

三宅 国内しか見ていないと、国を変えてやろうとか、イノベーションで何かをやってやろうというのが育たないですからね。

佐藤 ホンダの本田宗一郎さんやソニーの盛田昭夫さんは、最初からグローバルのことを考えてやっていたわけです。グローバルな思考を持つというのは実は、新しく始まったことではなくて、昔の経営者はやっていたわけです。

日本の今の発展は、競争があったからこそです。競争を否定したら発展はありません。

そういったチャレンジングな企業が増えていけば、HBSで取り上げられる日本企業も増えていくと思います。

三宅 NRIも、ケースとして取り上げてほしいと名乗れるようになりたいです。

本日は、ありがとうございました。

(文中敬称略)

