

山口周の
「経営の足元を築く
リベラルアーツ」

リーダーに求められる「情」と「理」
経営改革を支えた、本からの学び

株式会社 日立製作所 名誉会長

川村 隆



独立研究者・作家・パブリックスピーカー

山口 周氏

その1
企業の
存在意義
とは何か

2009年に7873億円という
その時点では製造業で過去最大規模
の最終赤字を計上した日立製作所。
その再生を託されたのが当時グ
ループ会社の会長を務めていた川村
隆名誉会長であった。日立製作所の
会長兼社長兼CEOを引き受け、同
じくグループ会社の社長から本社
に復帰した故中西宏明前会長と
もに構造改革を断行し、復活劇を
主導した。

「大事は理、小事は情」を経営
哲学の一つとする川村名誉会長は、
趣味の筆頭に読書を挙げ、本からの
学びも仕事に生かしてきたという。
リベラルアーツと仕事、人生との関
係、そして優れたビジネスリーダー
に求められる要件とは何か、山口周
氏に語る。

現状維持や様子見の
空気が漂う日本

山口 本日はお目にかかれて光栄
です。仕事柄、以前から企業の人財
活用については関心を持って見て
おりますが、「沈む巨艦」とも言わ
れた厳しい状況からの見事な復
活劇を主導された川村さんには、
トップ人事の重要性というものを
改めて教えられた思いがしてい
ます。
川村さんが日立に入社されたの
は、ちょうど高度経済成長期真っ只
中の1962年とのことですね。

川村 ええ、所得倍増計画を掲げた
池田勇人首相時代で、会社に入って
数年ぐらいいはんとつに給料が倍
になりました。

山口 ご著書の『一俗六仙』で、最
初の自宅を日立市に建てたときはい
い時代だったと振り返っておられ
ますね。

川村 今にして思えば、われわれの
世代はたいへん恵まれていたと思

います。

山口 その後、オイルショック、バ
ブル景気とその崩壊があり、日本
企業には厳しい状況が続いてい
ます。かつては社会全体が右肩上が
りで、どんな会社でもそれなりに
成長できていたのが、うまくいく
企業とそれ以外にはつきり分かれ
てきたように感じます。

川村 かつては社会や市場の動向
を読むことがそれほど難しくな
かったのでしょうか。ある専門領域
で少し秀でていればだいたい成長
できるというような社会でした。
ところが今はVUCA (Volatility,
Uncertainty, Complexity, Ambiguity)
と言われるぐらいで、社会もビジ
ネスも予測不能で複雑化していま
す。専門知識だけでは企業をうまく
率いることや社会を改革するこ
とが難しい時代になったのだと
思います。

山口 1989年の東京証券取引
所、大納会の日経平均株価終値は
3万8915円87銭と史上最高値

をつけ、その年の時価総額世界ラ
ンキングでは上位20社のうち半
分以上を日本企業が占めていまし
た。日立さんもその一員でした。そ
れが30年あまり経った今では1
社もランクインしていないとい
う状況です。
川村さんはご著書の中で、日本の
GDP(国内総生産)の伸びが停滞
しているのは、個別の企業の利益
が伸びていないためであると書か
れています。経済の停滞の原因を、
政治をはじめとする社会環境に
帰する風潮もありますが、結局の
ところ個々の企業経営の巧拙が重
要になるということですね。そう
した視点から見ると、1990年代以
降の企業経営にはどのような問題
があったと思われませんか。

川村 これは企業だけに限った話
ではないと思いますが、過去の成功
体験から抜け出せず、現状維持や様
子見の空気が漂っているように感
じます。例えば職場の雰囲気一つ
とっても、日本企業には熱意に乏し
いところが多い印象です。海外で
企業の研究所を訪ねると、「自分は

こういう研究をしていて、実用化に成功すれば製品が何パーセント安くなり、世界シェアは何パーセント上がる見込みです」といったことを研究者が熱心に話してくれるなど、事業の成長に対する意気込みを強く感じます。

緊張感を取り戻せ

川村 企業の存在意義は「稼ぐ力」を発揮することにあります。稼いだものを人件費として従業員に渡し、税金として国に納め、株式配当として投資家に配分し、利子として銀行に返す。そして設備投資を行い、ESG(Environment, Social, Governance)投資を行い、残ったごく僅かのもを社内に留保する。そのように稼いだ結果を社会に還元することが企業の役割です。したがって厳しい言い方をすれば、それができない企業に存在価値はありません。近年の企業経営においては、そうした意識が薄れているのではないのでしょうか。

山口 川村さんが社長に就任された当時の日立は不本意な業績に甘んじ、まさにその「稼ぐ力」を失っていた状態だったと思われませんが、それはなぜでしょうか。

川村 日立は1989年から2009年まで20年間もの間、稼ぐ力を発揮していませんでした。その大きな原因の一つは、私も中にいたのであまり言う資格はないけれど、取締役会と社長以下の執行役との間に齟齬があり、取締役会もあまり物を言わなかったことですね。ただそれは日立だけに限った話ではなく、日本企業のほとんどがそうでした。だからGDPも伸びなかったのです。

企業経営における最高意思決定者は執行役社長ですから、責任は社長にあります。一方、取締役会の役割はその社長を監督・指導することにあります。にもかかわらず取締役の発言力が弱いのは問題であると考え、2012年頃から後任の社長であった中西宏明君と一緒に取締役会の改革にも着手しました。簡単に言うとアメリカ方式に変え、

「物言つ取締役」、つまり総責任者である社長にきちんと意見できる取締役を選任したのです。

彼らからは着任早々、「これだけ優秀な人財を採っていて利益率が3%しかないのはどういうことですか」「そんな利益率なら企業に投資するより銀行に預けたほうがよっぽどいい。それでは企業としての存在価値がない」と厳しく指摘されました。

山口 そうやって緊張感が生まれることが大切なのですね。

川村 日本全体が30年も成長できないままなのは、みんなでそこそこ仕事をして社会が回るならそれでいい、という緩みがいまだにあちこちに残っているためでしょう。

ただ角度を変えて見れば、高度経済成長は太平洋戦争前後の雌伏期間があったからこそ実現したものであり、今も同様の雌伏期間であるとも言えるかもしれない。このままでは不甲斐ないと多くの企業が考え、稼ぐ力を発揮できるようになれば、日本にもまだ成長の

余地はあるはずですが。人口減少社会において現状維持は衰退を意味します。もう一度、成長を実現するためにはこれまでに以上に稼ぐことを考えなければなりませんし、そのためにあらゆる面での改革が必要になっていきます。



その② ラストマンの 覚悟とリーダーシップ

企業が稼ぐ力を発揮するためには、みずから構造改革すべきであると川村名誉会長は話す。それを受け、ラストマンの覚悟が稼ぐ力に関わる

企業が製造するのは付加価値

山口 企業は稼ぐことで社会貢献する存在。まさにおっしゃるとおりです。世の中には、企業が格差を生み出す原因になっているとして営利活動とは切り離れた社会貢献を求める風潮もありますが、それはちよつと危険な考え方だと思います。

川村 ええ、われわれ企業としては

心外です。企業の稼ぐ力というのは、数字で表すと売上高マイナス仕入原価です。さまざまな材料を仕入れ、社内ですまざまなものを加え、最終的に何倍かの売価で提供する。それでも納得できる「付加価値」があるからお客さまは買ってくださいます。そう考えると、企業が製造しているのは付加価値であるとも言えます。

付加価値というのは数値に表せるものだけではありません。例えば教育機関や企業において人を育てることは、人に未来の付加価値をつけることであると言えますが、その価値を数値として計算するのは難しいですね。ですから単純に利益金額だけでなく、企業が雇用の場をつくり、人を育てたことで生み出される付加価値や、企業が納めた税金が分配されることで生み出される付加価値なども考慮してほしいと思います。企業が稼がなければ社会の格差は今まで以上に広がってしまうでしょう。

山口 川村さんは人財や雇用についての問題意識もご著書に書かれ

山口 周 やまぐち しゅう
1970年東京都生まれ。電通、ボストンコンサルティンググループなどで戦略策定、文化政策立案、組織開発等に従事した後、独立。
著書に『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか?』(光文社)、『武器になる哲学』(KADOKAWA)、『ニュータイプの時代』(ダイヤモンド社)、『ビジネスの未来 エコノミーにヒューマニティを取り戻す』(プレジデント社)他多数。慶應義塾大学文学部哲学科、同大学院美学美術史学専攻修了。

川村 隆 かわむら たかし
日立製作所 名誉会長。1939年北海道生まれ。1962年東京大学工学部電気工学科を卒業後、日立製作所に入社。電力事業部火力技術本部長、日立工場長を経て、1999年副社長に就任。その後、2003年日立ソフトウェアエンジニアリング会長、2007年日立マクセル会長等を歴任したが、日立製作所が過去最大の最終赤字を出した直後の2009年に執行役会長兼社長に就任、日立再生を陣頭指揮した。2010年度に執行役会長として過去最高の最終利益を達成し、2011年より取締役会長。2014年には取締役会長を退任し2016年まで相談役。日本経済団体連合会副会長、日本電気学会会長、みずほフィナンシャルグループ社外取締役、カルビー社外取締役、ニトリホールディングス社外取締役などを務め、2017年～2020年東京電力ホールディングス社外取締役・会長。
著書に『ザ・ラストマン』(KADOKAWA)、『100年企業の改革 私と日立』(日本経済新聞出版)など。最新著は『一俗六仙』(東洋経済新報社)。

ていましたが、雇用問題に関して私が象徴的だと感じたのは、スウェーデンの自動車会社、ボルボとサーブの事例です。どちらも1990年代に経営が苦しくなり、自動車部門を切り離して売却しました。しかし業績は回復せず、ボルボの自動車部門を子会社化したフォードがスウェーデン政府に救済を申し入れたのですが、政府は「国として自動車メーカーは所有しない。新たな産業へシフトする」と明言したのです。産業の主力を工業から情報産業へシフトするという方針の下、自国の企業を守らなかったわけですね。その代わりに職を失った人を再教育して新たな産業に従事してもらうことで救済しました。瞬間的な痛みは仕方ないものとして、国が主導して産業の構造転換と人財の流動化を図るといのは、日本の産業政策とはずいぶん違うと感じたのですが。

川村 そうですね。ただ私が思うには、政府主導で構造転換を図る前に、企業側が何とかすべきだったのではないのでしょうか。創業時

から同じ事業を継続している企業も中にはあるけれど、多くはダメな事業から撤退して人財を流動させながら、企業という組織を維持しています。それまでの市場で勝ち目がなくなったのであれば、企業がみずから事業を転換して再編することで稼ぐ力を取り戻さなければなりません。その過程で新しい仕事をした人には再教育する、これまでの仕事を続けたい人は事業についていってもらうなど、人の仕分けをするのです。われわれはそれを実行しました。

日本人は切り離すとか潰すといったことを嫌う傾向が強く、私も日立を立て直すための事業再編ではかなりの抵抗を受けました。それに負けることなく、部分最適より全体最適を考えてほしいと説得し、納得させるのが経営者の役割です。夏目漱石の『草枕』にあるでしょう。

山口 「智に働けば角が立つ。情に棹させば流される。」ですね。

川村 日本人には情に棹さして流さ

続があったりします。そのことが海外の企業や投資家から、日本企業のガバナンスに問題があると指摘される要因の一つとなっています。

山口 ガバナンスに関しては、日本企業は過渡期にあるのでしょうか。取締役会が監視機能を果たしていないことが不祥事の背景となっている場合も多いでしょう。アメリカの企業ほとんどは取締役の半数以上が社外取締役で、経営をチェックしていますね。

川村 日立も半数以上を社外取締役として、外国人の比率も高めています。それにもなって事業の

れる人が多すぎるように思います。

日本企業におけるガバナンスの課題

山口 川村さんがかつて日立工場長から「ザ・ラストマン」の精神を教わったそうですね。ラストマンとは組織の中で最終的な意思決定をしてその実行に責任を持つ者であり、いずれそうなるかもしれないという覚悟を持って仕事をしように言われたと。アメリカの第33代大統領トルーマンは「The duck stops here」というデスクサインを執務机の上に置いていたことで知られ

ています。全責任はここにある。他の人は責任を転嫁（pass the buck）できるけれど、それは最後に大統領のところまで止まる。すなわち私がすべての責任を取るのだという覚悟を示す言葉だと言われています。そうしたトップの覚悟というものは、おっしゃっていた企業の「稼ぐ力」と深く関わるものだと思います。一方で、最近のコーポレートガバナンスにおいては権力の分散化を進める傾向があります。確かに社長がすべて独断で決めることには問題があるものの、権力というものは分散化するほど実行力がなくなり、痛みを伴う決断が困難になるように思います。

その4 専門分野以外の学びが人間性を養う

読書好きで知られる川村名誉会長は、特に文学のジャンルを好んで読んできたという。山口氏は文学に通底する「ものあはれ」を知ることがリーダーの人間性を養うのではないかと考察する。

https://www.foresight.exhtrachi.co.jp/_ct/17514420



その3 経営者に必要な条件とは

経営者に必要な条件を問われ、川村名誉会長は情に棹させない人であると答える。そして緊急時にこそラストマンの精神をもったリーダーが必要であると説く。

https://www.foresight.exhtrachi.co.jp/_ct/17514419



その5 「学び直し」のできる社会に

働く期間が長くなっている今日の社会では、企業に入ってから学ぶ直しが必要になると語る川村名誉会長。次世代のリーダーへのアドバイスには、海外を経験することを挙げた。

https://www.foresight.exhtrachi.co.jp/_ct/17514421

