

成長戦略とイノベーション



講師 宮内 義彦 氏 (みやうち よしひこ)

オリックス株式会社 シニア・チェアマン

日時：11月4日(水) 18:00～19:30

講演会出席者数：156名 内訳：教職員14名、高校教員1名、学生・院生28名、年間会員28社49名、一般64名

講師略歴

1958年 3月	関西学院大学 商学部卒	2000年 4月	代表取締役会長・グループCEO
1960年 8月	ワシントン大学 経営学部大学院修士課程(MBA) 卒	2003年 6月	取締役 兼 代表執行役会長・グループCEO
1960年 8月	日綿實業株式会社(現 双日株式会社) 入社	2014年 6月	シニア・チェアマン
1964年 4月	オリエント・リース株式会社(現 オリックス株式会社) 入社	2006年 4月	㈱ACCESS取締役
1970年 3月	取締役	2014年 6月	㈱ドリームインキュベータ取締役
1980年12月	代表取締役社長・グループCEO	2015年 6月	三菱UFJ証券ホールディングス㈱取締役

報告要旨

企業経営者が経営判断を行う場合、理論的な基準よりも直感で結論を出し、判断を下すことが比較的多い。では、このように運営される「企業」とはどのようなものだろうか。私の視点では、資本主義体制のもとでは、企業はその生産活動により経済を支える役割を果たしている。社会と企業の間には一種の社会契約が存在し、社会は企業の存在とその生産活動を是認している。その結果、企業は経済活動を担う主役となるわけである。

ただし、企業の経済活動には、「効率」が常に求められている。即ち企業は、技術開発や企業改革などを通じて、より良い製品やサービスを、より安く誰よりも早く市場に提供し経済活動を担う必要がある。効率の向上に努力せねばならないのは、企業が常に他社との競争に置かれているからだ。

企業が提供する製品やサービスを誰が評価し購入を決定するのだろうか。それは、常に「買い手」である。従って、「買い手」に「より良い」と評価してもらうために、企業は努力せねばならないのだ。携帯を例にとろう、かつて「ガラケー(ガラパゴス・ケータイ)」が主役であった。しかし、現在の主役は「スマホ」だ。「買い手」の評価が移っていったために、「ガラケー」は、今や市場から排除されようとしているのだ。

資本主義社会には、競争システムが組み込まれており、この競争の結果、社会は進歩することになる。従って、企業は自分の属すそれぞれの市場で、企業努力が求められている。

ここで留意すべきは、単に「金儲けに力を注げばいい」というスタンスでは、企業は長く存続できないということである。企業の本質は、買い手に買おうと思わせるための努力を積み重ね、その努力により、社会で評価され、結果的に企業利益が生まれる。まず第一に「金儲けせねばならぬ」という考えでは、その企業の持続性は期待できない。利益は努力の結果、競争に打ち勝った結果に生まれるものなのだ。

さて、企業は企業活動の要素としての経営資源を持つ。経営資源とは、具体的には、「ヒト」、「モノ」、「カネ」を指す。「ヒト」は、特殊な経営資源である。かつては、「ヒト」は労働力というイメージでとらえられていた。現代の社会では、企業活動のための「知恵」を提供する「頭脳力」としてとらえられるべきであろう。「モノ」とは、企業の生産的な原料という物的な資源だけではなく、会社の業務システム、ネットワークなど無形なソフト資源も含む内容であ

る。「モノ」は有限資源ではあるが、企業は、この資源を駆使して、生産活動を行うわけである。最後に「カネ」は、事業を運営していくための資本金、いわば事業の元手であり、いうまでもなく有限な経営資源である。

企業は、以上の3つの有限な経営資源を最大限効率的に駆使しつつ、経済活動に打って出る。そして、競争に打ち勝たねばならない。経営者は自社の能力を十分に認識し、どの分野であれば勝ち目があるかを判断し、勝負を仕掛けることになる。

経営者は、経営活動においてイノベーションを行っていくことで競争に勝ち残り、経営効率を上げることが出来る。

ところで、日本企業の経営効率は、近年明らかに低下している。経営効率の低下により、日本企業の収益率は、今や欧米企業の半分のレベルまで低下してきている。どうして日本企業の収益性は、ここまで低くなってしまったのだろうか。これは日本の企業が、社会が評価するものを世の中に送らなくなった結果といえる。シュンペーターはイノベーションが、企業内に「創造的破壊」を引き起こすと説明した。企業は、この「創造的破壊」に向けて力を尽くさねばならない。しかし日本企業はデフレ経済下、イノベーションに力を入れることが難しくなってしまった。何故、日本企業は、イノベーションに力を注がなくなったのだろうか。これは、日本がかつて経験したバブル崩壊やデフレ経済に関係している。デフレ社会では、物価が低下するため、何もしなくとも、保有する金融資産の価値は高まり、購買力が高まる。この結果、新たな経済活動への意欲が薄れてしまう。企業は「デフレなのでやむをえない」という意識に陥り、意欲的な事業活動に歯止めがかかり、結果として企業の収益力が低下してしまったのだ。

過去を振り返ると、1955年から1990年のバブル崩壊直前まで、世界の中で、日本企業は快進撃を続けた。この35年間においては、企業はイノベティブな事業を行い、収益力は欧米企業をはるかに凌ぐ勢いであった。しかし、バブル崩壊は、日本経済を変えてしまった。デフレ経済は、日本企業をして、非意欲的な体質に変えたのだ。リストラ、経営コスト節約は、企業を縮小均衡型に向かわせてしまったといえる。

日本企業に1955年から1990年のあの躍進力を取り戻させるために何が必要なのか。これからは、輸出産業育成型企業の成長に期待はできない。これからの経済再興のポイントは、ソフトパワーを生かした知識集約型産業を拡大することと考える。日本企業は色々な面で高い技術能力をもっている。このノウハウを企業活動で活用していくことである。例えば、高い技術力をもつ部品メーカーは、自身の技術力を再評価し、「下請け企業」という意識を捨て、その技術業を外に売り込む気質を持つべきである。第三次産業においても、色々なノウハウをもっているのと同じことが言える。例えば、外食チェーンのノウハウは、海外には無いものなので、大いに海外に売り出せる余地をもっている。既に世界で活躍するユニクロは優れた品質で評価を得ており、またオリックスもイノベーションを経て、多くのノウハウを蓄積させている。日本企業がソフト力を充実させ、活用していけば、日本経済も再興の力を起動させることができると考えている。

以上