

**立教大学経済学部産学連携教育推進委員会・立教経済人クラブ
産学連携委員会編・和田成史・井田純一郎・加藤雄一著**

**『成長と革新の企業経営
社長が語る学生へのメッセージ』**

橋 川 武 郎

【3人の卒業生社長が語るヴィヴィッドな体験談】

本書は、いずれも立教大学を卒業した3人の現役社長が、2003年度に母校で経済学部の学生たちへ向けて行った特別講義の記録をまとめたものである。その3人とは、株式会社オービックビジネスコンサルタント（OBC）の和田成史社長、サンヨー食品株式会社の井田純一郎社長、株式会社アドバネクスの加藤雄一社長のことであり、OBCは会計ソフト「勘定奉行」で、サンヨー食品は「サッポロ一番」ブランドの即席めん、それぞれ広く知られた企業である。また、加藤スプリング製作所から2001年に社名変更したアドバネクスは、携帯電話のばねで大きなシェアを有している。

本書の最大の特徴は、3社長による体験談が臨場感に富み、きわめてヴィヴィッドで、読む人を引きつける点にある。この書評では、前半部分でこれらの体験談の内容を概観し、後半部分で本書がもつ産学連携の新たな試みとしての意義を検討する。

【オービックビジネスコンサルタント・和田成史社長】

オービックビジネスコンサルタント（OBC）

の和田成史社長の特別講義は、三つの部分から成る。それは、

第1講：グローバルな流れのなかのOBC

第2講：情報化社会とビジネスのあり方

第3講：変化する企業と経営者像

の3回である。

第1講で和田社長が強調したのは、ようやく日本でもグローバルな流れに従い、ベンチャーを興すないし会社をつくるという風土の形成を妨げてきた法的規制や介入が縮小に向かっており、「規制緩和が進行していくことで、ビジネス・チャンスがこれからたくさん生まれ」る（本書23頁、以下同様）、という点である。そして、自らが1980年に会社（当初の社名はビックシステムコンサルタント・グループ。1981年にオービック・ビジネス・コンサルタントと商号変更）を設立した際の経験を詳しく説明している。

圧巻なのは、OBCが、会社設立直後、倒産の危機に直面しながら、ぎりぎりのところで新しい会計システムの開発に成功し、キャッシュフローマイナスの「水面下」から浮上して、大空に飛翔してゆく過程に関する叙述である。約1年間にわたるこのプロセスを、和田社長は、キャッシュフローの簡単なチャートを使って、見事に再現している。

和田社長が、Java (プログラミング言語の一種) を使った ASP (Application Service Provider) 会計の開発に関する、ある意味での「失敗談」に踏み込んでいいる点も興味深い。そこで際立つのは、ASP 会計開発からの撤退の鮮やかさであり、その決断の背景にあった、顧客が支持しない ASP 会計については、開発に要した資金が無駄になっても、サービス提供を断念するという、OBC の「顧客第一主義」(27頁) である。

第1講の最後に和田社長は、OBC のコア・コンピタンスを列挙した。それは、中堅・中小企業にフォーカスすること、会社の勘定系の業務にフォーカスすること、マイクロソフト社のテクノロジーにフォーカスすること、パートナー戦略をとること、ブランド戦略をとること、の5点である。

第2講で和田社長は、冒頭、不祥事が会社に致命的な打撃を与えることにふれ、法令違反、会社の私物化、セクシャル・ハラスメントの三つが、経営者にとって命取りになると指摘した。そのうえで、本論に立ち戻り、OBC のコア・コンピタンスに関する議論を詳しく展開した。

興味深いのは、OBC が「IT 15年説」を提唱していることである。これは、IT (情報技術) 革命による情報化社会の形成には、テクノロジーが登場する1995~2000年の第1期、インフラの整備とテクノロジーの急成長によりネット・ビジネスが出現する2001~05年の第2期、応用技術によりネット社会が本番を迎える2006~10年の第3期、という三つの局面を要し、約15年の歳月がかかるとする見方である。

IT 15年説に立って和田社長は、次のように語る。

「情報化社会とその市場は、15年かけてゆっくり変わっていくのです。しかし、第1フェーズの IT バブルのときには、この流れを見通すことができずに、1年や2年

といった短期間で IT 市場ができあがるものとして錯覚して、市場を先取りするために、シェア争いと価格競争に走り、やがてバブルが崩壊したのです。

情報化社会への変化が緩やかに流れていくと考えておくと、気が楽になると思います。また、このくらいのペースでとらえておかないと、まわりに振り回されることになります。ですから、IT 業界でビジネスをするには、自分の強みをどこかに見いだして、そこに特化できるだけのコア・コンピタンスを確立していくことが重要です」(43頁)。

OBC は、「IT 15年説」という将来を見据えた長期的視点に立脚することによって、IT バブルにまどわされることなく、着実に成長をとげることができた。そして、それを可能にしたものこそ、上記の ~ のコア・コンピタンスにほかならなかった。

和田社長によれば、OBC は、IT バブル下で価格競争が激化した時期に、低価格戦略に乗ることなく、差別化戦略を選択した。中堅・中小企業にフォーカスする、会社の勘定系の業務にフォーカスする、マイクロソフト社のテクノロジーにフォーカスする、パートナー戦略をとる、という ~ のコア・コンピタンスは、この差別化戦略と密接に関連している。このうち ~ について、和田社長は、マイクロソフト社のテクノロジーを選択すると最終的に決断したのは2001年の年頭であった、と回顧している。

OBC は、 ~ のコア・コンピタンスであるブランド戦略にも力を注いだ。主力商品に「勘定奉行」という日本語のブランド名をつけたのは、「ブランドのなかに、日本の文化、カルチャー、わび・さびの世界、という想いをこめ」(31頁) たからであった。

第3講では和田社長は、自らの体験を紹介しながら、後輩にあたる若い学生たちへ、いかに生きるべきかについてメッセージを発し

た。早い時期に自分の将来について真剣に考えること、様々な選択肢に挑戦し自分の適性を見つけること、自分自身のコア・コンピタンスを確立し人生の礎にすること、……などが、その主要内容である。

そのなかで和田社長は、「たくさんのお客様に自分の会計システムを使ってもらって、お客様に満足してもらうことが、(中略)私のコア・コンピタンスです」(51頁)、と述べている。そして、ビジネスの世界を志すのであれば、顧客第一主義、個人の尊重、チームワーク、責任ある企業人、誠実さ、の5点が基本姿勢として求められる、とも指摘している。

【サンヨー食品・井田純一郎社長】

サンヨー食品の井田純一郎社長の特別講義は、三つの部分から成る。それは、

第1講：企業家に求められる時代を見る目

第2講：中国市場における M & A 戦略

第3講：愛され続けるブランドを目指しての3回である。

第1講で井田社長は、まず、サンヨー食品の現状を紹介することから話を始めた。社名よりも商品名の「サッポロ一番」で有名な同社は、2004年現在、年間生産高120億食に達する世界最大の即席めんメーカーである。グローバルな即席めんメーカーとしては、ほかに日清食品(第2位)とインドフード(第3位、インドネシアの会社)が存在するが、生産数量の点で、いずれもサンヨー食品には及ばない。

続いて井田社長は、サンヨー食品の歴史を振り返る。同社の源流は、遠く江戸時代の天保年間に開業した酒類販売業者の泉屋にまでさかのぼる。その泉屋に、長年にわたった酒類販売の継続を断念させたのは、第2次世界大戦中・戦後の経済統制の強化であった。井田純一郎社長の祖父文夫氏と父毅氏は、加工食品事業に転進することを決断し、1953年に

富士製麺を設立した。富士製麺は乾めん製造を主業としてスタートしたが、即席めん製造を開始した1961年にサンヨー食品と社名を変更した。「『サンヨー』は太平洋・大西洋・インド洋という三つの海をさし(中略)、大きな事業を手がける会社ならば、社名もそれにふさわしい名前にしたいと考え、より大きなビジネスチャンスをとねらって」(77頁)命名したのである。

即席めんメーカーとなったサンヨー食品は、1963年に「ピョピョラーメン」、1964年に「長崎タンメン」、1966年に「サッポロ一番」の順で、次々とヒット商品を発売し、自社ブランドの確立に成功した。即席めん市場の拡大で急成長をとげた同社は海外にも進出し、1978年に米国サンヨー食品を設立したのち、1993年にはベトナム、1995年には中国にも進出した。井田純一郎氏がサンヨー食品の第3代社長に就任したのは、1998年のことである。

第1講の最後に井田純一郎社長が強調した点は、「時代のさきを見る」(75頁)ことの重要性である。酒類販売業から加工食品事業への転進、乾めんから即席めんへの主力製品の移行、「サンヨー食品」への社名の変更、……これらの転換点のすべてにおいて、先見性に裏打ちされたチャレンジ精神が大きな意味をもったと、井田社長は指摘している。

第2講で井田社長は、サンヨー食品の中国進出のプロセスを掘り下げる。1995年の大連三洋食品の設立とその後の失敗による撤退、1999年の康師傅(カンシーフー、中国最大の即席めんメーカー)への資本参加による中国再進出とその後の成功、の2幕から成るヴィヴィッドなストーリーは、井田社長の講義全体のなかでのハイライトと言える部分である。

そこでは、大連三洋食品の失敗の原因が、中国市場への参入の遅れ(華僑系即席めんメーカー製品の市場での定着)、味の問題(日本人好みの味と市場ニーズとの不適合)、の2点にあったことが明らかにされる。ただし、

サンヨー食品は、「これで中国における事業展開をあきらめたわけではなく、新しい戦略にもとづいて再進出の機会をねらうことにした」(88頁)。「新しい戦略」とは M&A (Merger and Acquisition: 企業の合併と買収) 戦略のことであり、資本参加の対象としてサンヨー食品が選択したのは、「1995年ごろには中国の即席めん市場で40パーセントにもおよぶシェアを獲得し」、その製品の味が「大陸の人たちに受け入れられ」ていた、台湾系食品会社の康師傳であった(88頁)。サンヨー食品は、大連三洋食品の失敗を教訓化して M&A 戦略を遂行したのであり、康師傳への資本参加による中国再進出は、井田社長によれば「いまのところ成功している」(91頁)のである。

第2講の最後に井田社長は、講義内容をまとめて、「サンヨー食品の中国進出を成功に導いたポイントは『新規事業へのチャレンジ精神』にあります」(94頁)と述べた。そして、企業のトップの役割について、その重要性を次のように指摘している。

「戦略転換の意思決定が遅れると窮地に陥ることがあります。トップが『この事業を続けていたら大きな損失が出る』と判断したならば、それに対する解決策をトップ自らが考え、方向性を決断しなければなりません。サンヨー食品の場合、中国への進出を決めたのはトップですし、撤退を決めたのもトップです。M&A を決断したのもトップです。トップの意思決定により、そのあとの行動が決まりました。トップは、企業経営の方向性を決断する、という重要な役目を負っています」(95頁)。

第3講では井田社長は、ブランド戦略に焦点を合わせる。ブランドの本質は、「企業と顧客との間にある深い信頼関係」(99頁)にある。この深い信頼関係が醸成されるためには、企業が提供する商品・サービスが、機能的にすぐれていることと、不変の価値をもっ

ていることが必要である。

そう前置きしたのちに井田社長は、ブランド・ピラミッドの考え方に即して、サッポロ一番の価値構造を分析する。ブランド・ピラミッドの底辺に当たる商品そのものの価値については、味(味を決定づける3大要素は、スープ、めん、およびスープとめんとの相性である)、品質管理、パッケージ、の3点が大きな意味をもつ。ピラミッドの下から2段目の機能的価値については、「どんな具材にもよく合う」(107頁)点が重要である。3段目の情緒的価値については、サッポロ一番を食べると「ささやかな幸せがある」(107頁)点が大切である。最上段の精神的価値については、「サッポロ一番は、『食』という世界を通じて家族を一つに結ぶ存在でありたい」(107-108頁)。井田社長は、このように分析を進めたのである。

第3講の最後に井田社長は、「ブランドとして認識されている商品は、すぐれた機能をもっており、そのブランドを提供している会社は、ブランドがもつ不変的な価値を守り続ける努力を怠りません。そうした努力の結果、お客様の心のなかに生まれたイメージがブランドなのです」(112頁)、と述べた。そして、サッポロ一番を企業ブランドとして位置づけ、今後もその価値を維持してゆく決意表明して、講義全体を締めくくった。

【アドバネクス・加藤雄一社長】

アドバネクスの加藤雄一社長の特別講義は、三つの部分から成る。それは、

第1講：加藤スプリングからアドバネクスへ

第2講：アドバネクスの戦略

第3講：オプションマネジメント

の3回である。

加藤社長は、映画「ロッキー」のテーマ曲とともに登壇した。毎朝、「やるぞ」という気持ちを奮い起こすために、会社でまず聞く

音楽である。

第1講で加藤社長は、加藤スプリング製作所からアドバネクスへ会社が成長したプロセスを振り返りつつ、トップがリーダーシップをもって改革に取り組むことの重要性を強調した。アドバネクスの前身に当たる加藤スプリング製作所は、加藤雄一氏の祖父の手によって、1946年に設立された。雄一氏は、1987年に37歳で同社社長に就任し、「当時日本の上場会社のなかでいちばん若い社長」(120頁)となった。2001年に加藤スプリングからアドバネクスへ社名を変更したが、そのアドバネクスのグループ・ミッションは「より良い社会のために サティスファクション——プラスを提供する ネットワークである」(133頁)であり、単体の企業ミッションは「『なるほど!』を提供する」(134頁)である。アドバネクスは、「イノベーションのコンビニエンス・ストア」をビジネス・コンセプトとして掲げ、今日、精密ばねやワイヤー・フォーミングなどの電気電子機器部品、精密機器部品をワールドワイドに生産するグローバル企業として、成長を続けている。

第1講の最後に加藤社長は、「会社は『生まれ変わり』をなし遂げないと、新しい時代に生き残っていくことはできません。『生まれ変わる』という姿勢がなければ、その会社は必ずつぶれる……。これが第1講でみなさんに伝えたいメッセージです」(148頁)、と述べた。この「生まれ変わり」のために、第1講で加藤社長が強調したのは、ノウイング・ドゥーイング・ギャップ (Knowing Doing Gap) の克服と、「社長がまず変わる」(147頁)ことの重要性である。

ノウイング・ドゥーイング・ギャップとは、「こうやればいいと知っているのにやっていないこと」(146頁)をさす。加藤社長は言う。

「アドバネクスでは、ノウイング・ドゥーイング・ギャップという言葉を経営者の間に浸透させ、全員が日常的に意識するよう

にしました。言葉を使っていれば、それについて考えるようになりますから、つぎはそうならないよう行動を起こせばいい。言葉をはやらせるだけで、文化が変わってくるのです」(146頁)。

つまり、加藤社長は、「生まれ変わり」を生み出す企業文化の構築に力を注いでいるわけであるが、その基礎にあるのは、「人が変われば会社も変わる」(147頁)という考えである。そして、人が変わるうえでは、「社長がまず変わる」(148頁)ことが重要だというのが、加藤社長の持論である。

第2講で加藤社長は、加藤スプリング製作所の時代にアメリカ・ジョージア州で工場を建設し、失敗して撤退した経験を紹介している。失敗した理由は、「固定費と変動費の実際の関係を見誤ったこと」にあり、「状況判断をミスして、とるべき戦略を間違えた」ことにあった(152頁)。この経験から加藤社長は、状況判断の重要性という教訓を導き、「世の中に『いちばんいい方法』があるわけではなく、状況によって『いちばんいいこと』が選ばれるのです。つまり、私たちは状況をよく判断し、つねにベストのことを考えて選択しなければいけないということです」(156頁)、と述べている。

状況をよく判断し、それをふまえて、その状況下でベストの戦略を選択するという加藤社長の考えが象徴的に結実した事例としては、部品メーカーのフランチャイズ展開をあげることができる。アドバネクスと社名変更した際に、じり貧だったスプリング・ビジネスをよみがえらせるために、カトウスプリングという子会社を設立し、同社を中心にして、「コンビニエンス・ストアのようにフランチャイズ展開するという戦略」(165頁)をとったのである。この戦略について、加藤社長は、次のように説明している。

「カトウスプリングのフランチャイジーは、現在スプリング製造を行っている競合

相手のなかから選んだほうがいい。つまり、競合会社をフランチャイジーとしてカトウスプリングにとりこもうという、ベンチャー型ビジネスを目指したのです。これまで競合関係にあった会社にとっても、フランチャイジーになることで、カトウスプリングのブランドや技術が使えるというメリットが生まれ、また共同購買の利点を生かして有利な資材調達ができるなど、業績の改善が期待できます。こうしたウイン・ウイン (Win Win) のビジネスモデルです。

フランチャイズの仕組みは、カトウスプリングのブランドで行うワイヤスプリング製品のライセンス製造・販売です。フランチャイジーに対しては、カトウスプリングがもつ世界トップ・クラスのハードとソフト、そしてノウハウが提供されます。ノウハウにはスプリングの設計技術、工場の管理技術なども含まれます。アドバネクス・グループは、これらのフランチャイジーからロイヤリティ収入を得ることで利益をあげます」(166 167頁)。

競合相手とウイン・ウインの関係を結びたい、このユニークなフランチャイズ戦略は、状況判断とそれをふまえた「生まれ変わり」を重視する加藤社長の姿勢が、典型的な形で具現化した経営施策と言える。

第3講では加藤社長は、会社が成功するための五つの条件を明示することから、講義を始めた。五つの条件とは、「ユニークでなければ、成功はありえない」、「ユニークでなければ、存在価値がない」、「ポジティブ・スパイラルのシナリオをもつ」、「時代の変化を先取りしている」、「こだわりをもって取り組む人がいる」、の諸点のことであり、このうち「ポジティブ・スパイラル」とは、「いろいろなことが連関して、どんどんよい方向へと進むサイクル」をさす(177 178頁)。

これらの条件を発動させて、アドバネクス

は、多くのユニークな経営方針を実践している。365日24時間対応の「インター・ネット・カンパニー」(179頁)の構築、顧客や従業員にとってのオプション(選択肢)を増やしステークホルダー自身の選択を重視する「オプションマネジメント」(192頁)の実践、それらをふまえた「製造業のサービス化」(181頁)の追求、……これらからわかるように、加藤社長のリーダーシップのもと、アドバネクスは、今日も生まれ変わり続けているのである。

【3編の体験談が伝える四つのキーワード】

ここまでやや詳しく紹介してきた3編の体験談は、これから社会人となる学生にとってだけでなく、すでに社会人となっているビジネスマンやビジネスウーマンにとっても役に立つ、企業経営にかかわる有意義な内容を多々含んでいる。その主要なものは、以下の四つのキーワードにまとめることができる。

第1のキーワードは、先見性である。オービックビジネスコンサルタント(OBC)・和田成史社長が紹介した「IT 15年説」、サンヨー食品・井田純一郎社長が強調した「時代のさきを見る」ことの重要性、アドバネクス・加藤雄一社長が会社成功の一条件とした「時代の変化の先取り」、……これらは、時代の流れを先見的に把握することがいかに大切かを示している。

第2のキーワードは、ブランドである。和田社長は「勘定奉行」について、井田社長は「サッポロ一番」について、加藤社長は「カトウスプリング」について、ブランドがどれほど大きな価値をもつかを熱っぽく語った。

第3のキーワードは、失敗の教訓化である。OBCはJavaを使ったASP会計開発で、サンヨー食品は中国での大連三洋食品設立で、アドバネクス(正確には、その前身の加藤スプリング製作所)はアメリカ・ジョージア州での工場建設で、それぞれ失敗を経験した。

しかし、3社はいずれも、失敗事業から見事に撤退し、失敗の経験から教訓を得て、次の事業の成功へ結びつけたのである。

第4のキーワードは、リーダーシップである。和田・井田・加藤の3社長とも、会社をつねに改革することの重要性を強調した。そして、その先頭に社長が立ち、リーダーシップを発揮すべきだと主張する点でも、共通していた。

【産学連携の新たな試み】

ところで、本書のもとになった立教大学経済学部での特別講義について、「はじめに」のなかで同学部の老川慶喜教授は、次のように説明している。

「経済学部では、(中略)学部内に『産学連携教育推進委員会』を設置し、経済産業界との連携を強めながら教育の充実を図っておりますが、この講義はまさにそうした教育活動の一環を占めるものであります」(1頁)。

つまり、本書は、立教大学経済学部による産学連携の成果として刊行されたのである。

日本の大学は現在大きな曲り角にあり、様々な改革の必要性が指摘されているが、そのポイントの一つは社会的機能のいっそうの高揚にある。従来からの研究・教育機能を強化することとともに、これまで日本の大学が得意としてこなかった分野、例えば産業界との連携などで新たな役割をはたすことが求められている。このような大きな流れのなかで位置づけるならば、立教大学経済学部の特別講義とその内容をまとめた本書は、注目すべき挑戦だとみなすことができる。

【学生にとってのメリット】

産学連携においては、大学当局と企業だけが当事者であり、学生はかやの外におかれることが多い。しかし、立教大学経済学部の特別講義は、参加した学生にとって大きなメリ

ットを生んだと考えられる。

第1に、産業界のリーダーのヴィヴィッドな体験談を、本人から直接聞くことができた点である。残念ながら、現行の日本の大学では、たとえ経済学部や経営学部であっても、アメリカなどに比べて、そのような機会はきわめて限られている。特別講義を聴いた学生たちは、ふだん接することができない貴重な情報にふれることができたはずである。

第2に、体験談の語り手たちがいずれも同じ大学の先輩であったため、自分のこれからのキャリア形成に関して、身近な参考材料を得ることができた点である。加藤雄一社長は立教大学経済学部を1972年に、和田成史社長は同経済学部を1975年に、井田純一郎社長は同社会学部を1985年に、それぞれ卒業した。産業界のリーダーの体験談がいくらヴィヴィッドであったとしても、語り手と聴き手とのあいだの距離があまりに遠かったのであれば、聴き手の学生たちの耳にはリアリティをもって響かなかったことであろう。語り手と聴き手が立教大学という赤い糸で結ばれていたことは、両者間の距離を狭め、体験談のリアリティを高めたものと思われる。

【企業にとってのメリット】

社長が大学で自らの体験談を語り、その内容をまとめて書物を刊行することは、企業にとってもメリットをもたらす。それは、次の2点にまとめることができる。

第1は、熱心な学生を自社にひきつけるという、人的資源調達面での効果である。日本の近代史で活躍した著名な企業経営者のなかにも、社長の話を直接聞いたり、活字で読んだりして、当該企業への入社を決めた者は多い。非常勤講師等の経験をふまえて言えば、就職活動に取り組む学生たちの相談にのって驚かされるのは、企業・学生間の情報の非対称性がいかに大きいかという点である。社長による特別講義の実施とそれをまとめた

刊行物の出版は、この非対称性がある程度解消することに役立つであろう。

第2は、自社発展のプロセスで作用したダイナミズムを社長自身が概括し、そのポイントをわかりやすい形で伝えることがもつ、企業内教育面での効果である。経営環境が激変する状況下で、ビジネスチャンスをいかに把握するか、それを活用するためビジネスモデルをどのように構築するか、そのモデルに必要な経営資源をいかに調達するか、などの点について、企業発展のDNAを継承することは、当該企業の存亡にかかわる重要性をもつ。本書のような刊行物は、企業内での教育・研修用の教材として、最適なのである。

【大学の新たな社会的役割】

本稿の最後に強調しておきたい点は、学生にも企業にもメリットをもたらす特別講義と

講義録刊行を推進したのが、立教大学経済学部だったことである。産学提携に関しては、技術面での研究開発を共同で推進するパターンがすでに確立しているが、その際、大学側の担い手となるのは、多くの場合、理科系の諸学部だけである。そのため、今のところ日本では、「文科系学部による産学連携は難しい」という見方が、支配的となっている。

しかし、立教大学経済学部は、この支配的見解に果敢に挑戦した。教室での講義という文科系学部が得意とする手法を活かして卒業生社長の特別講義を開催し、文科系学部の産学連携に関して新境地を開拓した。これは、大学の新たな社会的役割の発揮として、きわめて示唆に富んだ営為だとみなすことができる。

〔(財)日本経営史研究所発行、丸善発売、2004年、201頁〕