

**学生のベスト・コメント (字句を一部、修正・省略しています。)**

[回答 33]

世界的な経済発展の形としての雁行形態を聞き、経済発展にも秩序や形があるという発想を初めてしました。

そこで、その先端に立つ先進国という国々の中でもイノベーションの出来る国、というものが存在し、世界的な経済発展を率いる形になるのでしょうか？

[回答 3]

半導体の例では、日立が見抜けなかった、経営の落とし穴を GE は見抜いた。なぜなのでしょう？アメリカ人は経営がうまいのでしょうか？

また、本講義では、日本の技術力を評価していました。しかし、アメリカ的経営をソニーの出井社長は取り入れたのなら、なぜ、技術力とアメリカ式経営を持っていたソニーが現在、失速しているのはなぜでしょう？

[回答 56]

これからの時代、先進国である日本が途上国に抜かされずに生き残っていくにはどうしたらいいのだろうか。

私は、私たち若者の、力が必要であると思う。一人一人が力を、持った存在になること。アメリカのような優れたリーダーを、排出することは不可能かもしれないが、適度な力を持った若者を増やすことは可能である。そこで、私たちが考えなくてはならないことは、普段の生活から相手のニーズに合わせたものをいち早く見つけることだと思う。それは、恋であったり営業であったり、いろいろだと思うが、それが将来他国との交渉力に、繋がっていくのではないだろうか。

[回答 9]

やはりグローバルが今後重要になると思うが、ナショナリズムの強化が最優先だと認識しました。

[回答 23]

今回の講義を浮けて、海外と日本の貿易の関係(貿易摩擦)などを知り、とても複雑な気持ちになりました。また、日立の川村さんの「事業はピーク直後にため」と言う言葉に驚きました。しかし、日本の産業の失敗を考えるととても納得できました。また、同じことを繰り返す日本の電気産業のやり方を変えなければならないという気持ちになりました。就活のことも色々考える必要があると思いました。

**講師からのコメント**

□一週間前に資料を配布し予習を求めているものの、第1回と同じく、大量のパワポを提示し早口で話したから、教壇から皆さんの顔色をうかがうに、「どこまで理解してくれただろうか？」と不安は残ったのですが、コメントを見ると、それは杞憂であったようです。ベスト・コメントには、単なるコメントや質問ではなく、「問題意識があるな」と感じられるものをいくつか選んでみました。

□[回答 33]

・このところ、国内では自虐的に見えるほど自信喪失と言われる日本ですが、海外から見ると、そうではありません。GE が実施した最新の調査では、「イノベーションを牽引する「国」といえば」との質問に対し、世界 26 か国のシニア経営者層の回答は、米国 35%、ドイツ 16%、**日本 12%**、中国 10%、韓国 4%…と続いています。今後もイノベーションのエンジンの一つであり続けるべく、日本は変化していくだろう、との期待です。(出所:GE Global Innovation Barometer 2014。

[http://www.genewsroom.com/sites/default/files/media/201409/GEIB\\_IB2014\\_report\\_web\\_00.pdf](http://www.genewsroom.com/sites/default/files/media/201409/GEIB_IB2014_report_web_00.pdf)

・消費者など需要者の生活・生産シーンを短期的に大きく変えるほど、消費者等に支持される製品やサービスがイノベーションですから、それを提供した企業は、巨大な付加価値を手に入れるチャンスがあります。しかも Winner takes All. ですから、イノベーター以外はほとんどその変化の恩恵には与れません。つまり、イノベーションは「経済」を同時に等しく成長させるのではなく、(一時的に)まだら模様、所得格差拡大に染めていくことになるのでしょうか。

□[回答 3]

・GE と日立の半導体事業からの「撤退時期」の大きな違いは、この事業の volatility(変動幅)がその企業経営にとって大きすぎると判断した時、前者は直ちに決断したのに対し、後者は、それに気

づいた後、大きな赤字に耐えきれなくなった時、遂に決断したことです。その違いは、米国の経営者が、損益率、損益の変動率というスケールで、「選択と集中(=その実は「撤退と集中」)を判断するかどうかであって、そのことは、投資家の期待を欺けば、経営者としての責任を直ちに問われるからです。それはプロ経営者と投資家の共通の理解なのです。日本では、良くも悪くも、そうではありません。

・後段の質問は、確かに、ソニーは「社外取締役中心の米国企業的な取締役会」をいち早く導入しましたが、「和魂洋才」であった、ということでしょうか。ソニーの株主の半数弱「持株率」は、海外の投資家「外国人」ですが、その海外投資家の意向を社外取締役が十分に付度していなかったのではないのでしょうか。なお、これらは私見です。

・最近、ソニーのスマホ事業の悪化が報じられています。その業績に繋がる意思決定は、数年前のエリクソンとの合弁解消、完全子会社化でした。それについては、日経コンピュータの記事、<http://itpro.nikkeibp.co.jp/atcl/column/14/509445/103100077/?mln> を参照してください。アップルが引っ張る高機能スマホ路線と、中国メーカーの普及機種路線との間で、ソニー・ブランド製品といえども世界の消費者に支持を得られなかった…。

□[回答 56]

・かつての高度成長期には、中程度の均質な大量の勤労者の供給増加が、日本経済を牽引しました。グローバル化した上に、少子化の時代には、日本経済が高い付加価値を得るには、高度に良質な精鋭の勤労者が求められます。市場のニーズにマッチする、稀少性のある能力が評価されるのです。とくにG企業の勤労者にあつては、途上国の勤労者との差別化を図り、かつ、「Watson」や「東ロボ君」など人工知能コンピュータにもできない「創造的な仕事」に従事しなければなりません。かつて歓迎された「中程度の均質な大量の勤労者」とは、今や「特長がなく競争力のない労働力」にほかならず、これからの日本には不向きなのです。

・日本における勤労の量から質への変化。そのためには、ひとびとの個性を伸ばすような多様性に富んだ教育が必要です。これは、大学生にあつては、制度として与えられるものではなく、自ら、伸ばしていかなければならないでしょう。少なくとも、現時点では、そのような制度は「存在しない」のですから。

□[回答 9]

・経済学のコメントに、珍しく「ナショナリズム」が登場しました。かつて「日本株式会社」が先進国から叩かれて以来、日本は、「政経分離(?)」というべきか、表向きには政府は民間企業の貿易に介入することを避けてきました。しかし、一国のリーダーにとつて、最大の課題は、「自国民の雇用の確保」であり「国内の生活水準を上げること」であることには、些かの疑いもないところです。国内雇を維持するためには、民間企業が国内での雇用の機会を提供するほかはありません。

・戦前に経験した世界の「市場分割」の弊は、回避しなければなりません。純粋に民間企業間の競争だけでは、ものごとは済まないところが、現実の政治経済です。

・その「国益」のベクトルと、企業の利益(=社益)のベクトルとは、とくにG企業においては、必ずしも一致するわけではありません。G企業は「ナショナリズム」を超えていきます。

□[回答 23]

・「とても複雑な気持ちになりました。」。そのとおりかと思います。企業経営には、複雑な利害関係が絡んでいる以上、誰にとつても満足のいく「理想的な解決策」はありえません。重要なことは、観点・立場の違いによって、採るべき「策」は異なり、そのいくつかの選択肢のなかから、経営者はいずれかを選ばなければならないことです。

・「事業はピーク直後にたため」という経営は、日立はG企業でありコングロマリットであるからです。一方、日経の竹田記者が示した老舗企業の多くは「単一業種」であり、L企業です。後者には、「事業はピーク直後にたため」という「策」はほぼ採り得ないでしょう。

・ところで、コングロマリットがある事業を「畳む」とは、その事業を他社に「営業譲渡」する場合と、当該事業そのものを止める場合があります。後者の場合、その従業員を他の事業部門に円滑に配置転換して、余剰労働力を社内で吸収することができるか？ 実態は、少数であればともかく多数になるとひじょうに困難であると言えます。

以上