

# DAS DIJ IN DEN MEDIEN

国際経営学部で培われる実践知が世界のビジネスを働かす、明日へ

[Welches praktisches Wissen wird die Weltwirtschaft verändern?]

Roundtable zur Gründung der Faculty of Global Management an der Chuo

University (im April 2019) mit Akihiro Watanabe, Representative Director

GCA K.K.; Franz Waldenberger, Director DIJ; Yuri Kimura, Professor Kyorin

University; Maki Kunimatsu, Mitsubishi UFC Research (ab April Assistant

Professor der neu gegründeten Fakultät)

In: 日本経済新聞 [Nihon Keizai Shinbun]. 13.11.2018, 10.

広告

日本経済新聞

2018年(平成30年)11月13日(火曜日)

10

急速なグローバル化による産業構造の変化に伴い日本企業が様々な課題を抱える昨今、新たな人材育成のために中央大学が果たすべき使命とは何か――。世界を舞台に活動するM&Aアドバイザー会社・GCA株式会社代表取締役の渡辺章博氏、ドイツ日本研究所所長・ミュンヘン大学経営学部日本センター教授のヴァルデンベルガー・フランツ氏、杏林大学教授の木村有里氏の3名を迎え、園崎麻季氏(2019年度国際経営学部准教授 就任予定)をファシリテータとして、それぞれの専門的な視点から語っていただきました。

## 世界秩序の混迷とデジタル革命に翻弄される日本企業の現状と課題

園崎:グローバルな環境の変化に対する日本企業の現在の課題をどのように捉えていますか。

渡辺:デジタル革命により世界はグローバル経済圏時代に突入しました。GAF(A※ガーファ:Google・

Apple・Facebook・Amazonの頭文字を並べた呼称)などのプラットフォームが、国をまたいで破壊的な影響と恐怖心を与え、既存の大企業はM&A帝国主義に走っています。こうした中で、日本企業は少子高齢化に加えて、相次ぐ天災で市場縮小に拍車がかかり、お原に火が付いている。気が付いてみたら、時価総額では世界のトップランクに入る企業は手しがない。規模も存在感もなくなっているのです。グローバル経済圏時代には勝ち残るためには、日本企業はほとんど海外へ出るしかありません。海外へ出るにはM&Aで市場と人材の獲得が必要です。私は日本企業航海時代の羅針盤になるべく、日本発の独立系M&A助言会社のGCAを創業しました。東証1部企業となり、欧米で2回の大規模M&A投資で、世界18拠点に成長し、5か国の人間が取締役会メンバーです。そこで痛感するのは、M&Aを活用して成長するためにはグローバル経営力が不可欠ということです。M&Aを行うと一気に企業文化も人も違う人々が大規模組織してきます。今までの日本国内の経営手法は通用しません。成否の分かれ目となるのはグローバル経営力です。

ヴァルデンベルガー・フランツ(以下:WF):世界経済の視点で捉えると、ベルリンの壁の崩壊から28年、冷戦時代は良くも悪くも政治的秩序が保たれていましたが、現在は随所に揺らぎを生じています。デジタル革命のもと、企業は今後のビジネスモデルを模索しており、かつては誰も予測しなかった企業間提携が表面を賑わす昨今、将来の競合相手がどこから出現するのかわかりません。そんな中、教育レベルも含め世界的に高い評価を得る日本ですが、存在感は薄く傍観者のように映ります。その要因として挙げられるのが、旧態依然のシステムです。中でも人事制度とそれに紐づく新卒採用のあり方は、高度経済成長期には有効に機能していたものの、今は発展の妨げになっています。将来のビジネスモデルを構築するうえでも、人事制度の抜本的な見直しが必要だと感じています。

木村:アジアに目を向けると、先進国の成長率が1~2%台に留まっているのに対し、アジアでは5~6%、これからのグローバル競争の主戦場がアジアであることは明らかです。ただ、ものづくりにおいては一定のアドバンテージを有する日本も、高次元の技術者へのマネジメントとなると苦慮しているのが実情です。アジアを



渡辺 章博 氏

舞台に、世界を驚かせるようなイノベーションが日本企業から生まれないのはこのためです。

渡辺:フランツ先生が指摘された人事の課題は非常に大きい。M&Aを経てグローバル化が進めば進むほど、多くの日本企業が世界とのギャップに悩まされています。終身雇用をベースとした人事制度ではゼネラリストを量産するばかりでスペシャリストが育たない。欧米の会社では、スペシャリストがいくつもの企業を渡り歩いてキャリアを積み、やがて経営のトップへ上り詰めていきますが、そのようなグローバルな人材育成が日本ではまだ浸透していません。せっかくM&Aで良い会社を買収しても、その後の経営に苦勞して大きな成長につながる原因はここにあります。

## 語学、専門知識、実学、実社会で活かされる大学ならではの学びとは

園崎:グローバルなビジネスリーダーを養成するにあたり、教育現場に求めるものは何でしょうか。

渡辺:新卒採用の基準が結局は価値観になってしまっているのは、企業側が大学に期待していない現れと捉えるべきでしょう。裏を返せば、そのような大企業的な発



ヴァルデンベルガー・フランツ 氏

# 国際経営学部で培われる実践知が 世界のビジネスを動かす、明日へ



木村 有里 氏

想が大学の教育方針を触れたときとも言えますが、この先は待たないです。世界に比べ、日本の新卒者の給与は圧倒的に低い。米国では一流の弁護士事務所やGAFAsが新卒に20万ドルをオファーする時代です。グローバルに事業を展開している経営者として率直な意見を言うと、日本企業は優秀な人材獲得という面で自ずと蚊帳の外に追いやられてしまいが現実です。将来リーダーを目指す日本の学生には、M&Aテラシーなどグローバル経営の基礎をしっかり身に付けてほしい。大学には、知識はもちろんのこと、世界的な視野とコミュニケーション能力を備えた高度な人材を輩出してもらいたい、というのが本音です。

WF: 本家大学のプログラムは誰のためにあるのか、日本企業が外資系企業?はまた学生にそれにより教える方も変わります。日本の大学は入るのは難しいが出るのは容易とされており、学生に勉強のインセンティブを与えるのが難しいです。ドイツでの採用でいえば大学のレベルやブランドはさほど影響なく、語学力や海外経験、社会活動を重視します。ちなみにドイツのインターシップは半年間です。大学時代の総合的な学力が問われるため、卒業後の将来を見据えて学生たちは真剣に勉強に取り組んでいます。

木村: 自分自身のキャリアをどう形成し、どう社会に貢献していくのか、それが本来の実学ですが、即戦力養成プログラムと誤解されている面もあります。国際経営学部のパンフレットをみると「世界を動かす人になろう」という一文が飛び込んできますが、この気概が大事なのだと思います。アメリカでは学生が社会起業家として活躍したり、GoogleやAppleと並んでTeach For Americaのような非営利組織が人気就職先ランキングの上位に入ったらしいです。私たちが学生の育中を押し、挑戦する「社会」人を育てていきたいですね。

達郎: 私の場合、大学在学中に公認会計士のスキルを身に付けたことが海外勤務でも大役役に立ったので、中央大学の実学サポートはまさに実感しています。ただ資格やスキルだけでは不十分です。たとえばヨーロッパなどで文化的意識の高い人とビジネスをする際は、自分の人間性が試されていると感ずることがあります。専門分野以外の知見や教養、人の奥深さとも言えるリベラルアーツ的なところが大切であり、そここそ学生時代に学んでほしいと感じています。

木村: おっしゃる通りです。アジアの場合も歴史や文化に対する認識と配慮は欠かせません。政策や紛争等リスクが高い地域なので、より現地の理解が求められます。国際経営学部で言えば「地域研究」の授業が設けられていますが、これが中央大学の建学理念である「実践應用ノ業ヲ業フ」の「業」に当たるのでしょうか。

## 「国際経営学部」から次世代を担う グローバルビジネスリーダーを

達郎: 日本の良さを活かせるチャンスは今後広がっていくと感じています。近年、自然災害に見舞われてばかりのわが国ですが、その一方で、経済的な豊かさや追求の面だけでなく、その先にある精神的な豊かさを模索しています。相反する2つの側面の中で自ずと裏われていくバランス感覚はほかにはない、まさに日本人ならではの特性と言っても過言ではありません。若い人たちがこれから海外へ出ていくうえで、様々な負の経験も必ずや糧となり、地球規模の貢献へつなげていくことができるでしょう。

WF: 生まれ育った国を離れて外へ出ることで、はじめて自国の長所と短所が見えてくるものです。私自身、日本に来て経済を勉強する過程でドイツという国や国

民性を理解できるようになりました。日本文化は世界から尊敬され、日本語を勉強する学生が世界規模で増え続けているのは国際交流基金の統計を見ても明らかです。そのポテンシャルを活かし、自信を付けるためにも海外経験を積むことを勧めます。

達郎: 英語での授業、また海外留学が1年次の必修科目になっているのも国際経営学部の大きな特徴です。そして最終的には、国際コミュニケーション能力、戦略的思考として「実践知」を身に付けていくわけですが、そのベースとなるのはいわゆる「暗黙知(言語と地域文化)」と、確かな経営理論すなわち「形式知」です。世界を動かす次世代のリーダーを育成するうえで、理想的なプログラムになっています。

達郎: かつて、ものづくりに対して貿易立国になった日本ですが、今では直接投資収益が貿易収支を大幅に上回る投資立国です。少子高齢化で人口が減少し、国富を支える循環が貿易収支から投資へシフトする中、日本は海外への投資を積極的に行い、投資先に価値を生み与え、その果実を日本に還元する。そこで求められるのがグローバル経営力です。中央大学の国際経営学部から、次世代を担うビジネスリーダーが数多く輩出されることを心より待ち望んでいます。



国松 麻季 氏

Franz Waldenberger erwähnt in **Japan's Unemployment Rate Drops to Uncharted Territory**

Thisankia Siripala, *The Diplomat* 09.03.2018.

Torsten Weber und sein neues Buch *Embracing ‚Asia‘ in China and Japan* vorgestellt in **China, Japan, and the Contest for ‚Asia‘** auf Trafo. Blog for Transregional Research (<https://trafo.hypotheses.org/10102>), 23.05.2018

Torsten Weber wurde für die DLF-Sendung **Aus Kultur und Sozialwissenschaften** zu Geschichtspolitik und Nationalismus in Ostasien interviewt. Ausstrahlung am 26.04.2018.

Barbara Holthus erwähnt in **Japan entdeckt die Immigration**

Martin Fritz, *NZZ*, 19.12.2018, 5.

Torsten Weber und sein neues Buch, *Embracing ‚Asia‘ in China and Japan* erwähnt in **Asien gibt es nicht – über ein westliches Etikett ohne Inhalt** Florian Coulmas, *NZZ*, 21.12.2018.

地方の将来考え村視察 ドイツ日本研究所所長 村長と懇談  
[Nachdenken über die Zukunft der Region. Der Direktor des DIJ trifft den  
Bürgermeister von Rokkasho Mura.]  
In: 東奥日報 [Ost-Tohoku daily news] 26.09.2018.

東京に事務所を置き、日

### 六ヶ所

本の経済・社会・政治などを研究している「ドイツ日本研究所」のフランク・ヴァ

## 地方の将来考え村視察 ドイツ日本研究所所長 村長と懇談



六ヶ所村を訪れ、戸田村長と懇談したヴァルデンベルガー所長

アルデンベルガー所長ら3人の研究者がこのほど、六ヶ所村を訪れ戸田村長と懇談した。

一行は13、14日の2日間、地方自治体の将来をテーマに、村内の公共施設や大規模太陽光発電、風力発電などを視察した。

経済学者でもあるヴァルデンベルガー所長は、バラ・ホルトス副所長、専任研究員のダニエル・クレマーさんと共に村役場を訪れ、戸田村長に「政策の優先順位はどのように決めているのか」「子育て政策についての考え方は」などと質問。戸田村長は「若い世代が村に増え、子育て支援の充実は大きな課題の一つ」などと述べた。

視察や研究の成果は論文などにまとめるという、懇談後、ヴァルデンベルガー所長は「六ヶ所は核燃料サイクルの村というイメージがあるが、再生エネルギーの取り組みも盛んで良いケーススタディーになる。資料を集め考察を深めたい」と述べた。

【2018年9月26日 東奥日報】

ドイツ日本研究所六ヶ所村を訪問 再生可能エネ施設を視察

[Das DIJ besuchte Anlagen für erneuerbare Energien in Rokkasho Mura.]

In: Daily Tohoku 14.09.2018

2018.9.14 デーリー東北

ドイツ日本研究所  
六ヶ所村を訪問

再生可能エネ  
施設を視察

日本に関する研究を手掛  
ける「ドイツ日本研究所」



戸田衛村長(右)と六ヶ所村  
の政策について意見を交換す  
るフランス・バルデンベルガ  
ー所長(中央) 11日、同村  
役場

(東京)のフランス・バル  
デンベルガー所長らが13  
日、六ヶ所村を訪問し、風  
力や太陽光などの再生可能  
エネルギー関連施設の現状  
を見て回ったほか、村役場  
で戸田衛村長と村の各種政  
策について意見交換した。

同研究所はドイツの学術  
文化団体で、現在は日本国  
内の地方自治体の将来をテ  
ーマに研究しており、再生  
可能エネルギーの振興や高  
齢化などがもたらすさまざ  
まな影響を自治体ごとに比  
較検討しているという。

今回は第三セクター・新  
むつ小川原(東京)の紹介  
を受け、核燃料サイクルだ  
けでなく、さまざまなエネ  
ルギー産業が立地する同村  
への視察を決めたという。  
村長との懇談後、バルデ

ンベルガー所長は取材に対  
して「原子力に依存せず、  
再生可能エネにも取り組ん  
でいるのが印象的だった」  
と語った。今後、同村の在  
り方を事例の一つとしてま  
とめる方針だという。視察  
は14日も行う。(藤村大地)