

トップインタビュー

NMM 35th anniversary top interview



HOME > 第5回 オリックスシニア・チェアマン 宮内義彦 様

当社 社長メッセージはこちら

日経メディアマーケティングは2018年3月1日、おかげさまでもちまして会社創立35周年を迎えました。その記念プロジェクトとして、4月、お取引先様などの絆（きずな）を深めさせていただくことを目的に、ウェブサイトを大幅にリニューアルしました。

その目玉企画として、企業や各界のトップにインタビューをお願いし、みなさまにお届けする連載を始めました。グローバル化やデジタルトランスフォーメーションが加速するなか、ビジネスの革新や働き方改革に向け、今を読み解いて、未来に向けて行動するための視点やヒントを探っていきます。

リーダーに必要なマクロ観 オーナーシップの気概、いまこそ オリックスシニア・チェアマン 宮内義彦 様

聞き手 日経メディアマーケティング社長 大村泰



宮内義彦（みやうち・よしひこ）氏

トップインタビュー第5回は金融サービス大手、オリックスシニア・チェアマンの宮内義彦氏です。旺盛なベンチャー精神とリーダーとしての強い責任感をベースに、リースを始め、不動産、生命保険、銀行、自動車関連、環境エネルギーなど多角的に事業領域を広げてきた経済界の重鎮。卓越した行動力と鋭敏なリスク感覚、未知なるものを吸収しようとする探究心を持つ「革新の旗手」に、いま思う、これからの日本の成長に必要な企業や組織、ビジネスマンの在り方、めざすべきリーダー像を静かに熱く語っていただきました。

プロフィール

宮内義彦（みやうち・よしひこ）氏 1964年4月に設立されたオリックス（旧オリエント・リース）の当初メンバーのひとり。70年取締役、80年社長兼グループCEO、2000年会長兼グループCEOを経て、14年から現職に。プロ野球オリックス・バファローズオーナー、新日本フィルハーモニー交響楽団理事長。1935年生まれ。関西学院大商学部卒。米ワシントン大経営学修士（MBA）。神戸市出身

100%のエネルギーを膨らます 未来永劫、責任を持つコミットメントを

―― これからのビジネスリーダーの条件についてまとめられた著作を発刊したばかりですね。30代、40代を対象にしているように思いますが、現役の企業経営トップ層は耳が痛いのでは？

古今東西、リーダー論というのは無数にあります。これまでの経験から10カ条にまとめてみましたが、突き詰めてみれば、次の3つになるのかと思っています。

1つめはグループや組織の在り方、方向性を見極めて、間違えないことです。どんな組織にも進んでいくべき方向があります。何のためにその企業・組織が存在しているのか、そこを間違えないことが一番大切です。

リーダーに重要なのは、目先のことだけではなく、マクロ観をきっちりととらえて、自分が責任を持つ組織の方針と齟齬（そご）のないようにすることです。「言うは易し、行うは難し」ですが、多くの方は、ミクロのほうに意識が向きがちです。そして、目の前のことに追われる毎日を過ごしてしまいます。世の中で今何が起きているのか、広い視野で関心を持ち、しっかりと勉強しなければなりません。マクロの方向性と自分の組織の方針に整合性があればあるほど、その企業は成功する確率が高くなると思います。

2つめは、方向性が決まっても実行が伴わなければどうにもなりませんから、目標に向かって動いていくために100%のエネルギーを注ぐことです。トップがいくら「突撃」といっても、後ろから誰も付いて来なかったら、何も前に進みません。カー杯、走っていくためには、企業や組織の熱量・カロリーを上げること。すなわち、人のモチベーションを最大化することです。

そして、3つめは自らが組織全体に対して、全責任を背負うという気概を持ち、それを示すことだと思います。サラリーマン社長みたいに、3年たった次のだれかが社長をやる、それまで無難にやっていければいい、というのではなく、長期的な視野で、任されている組織の発展を我がこととして全責任を持つという気概こそ、リーダーの条件と考えています。



時代を切り開く
10カ条



「私のリーダー論 時代を切り開く10カ条」（日経BP社）

IT革命の行く末に注目 変化の激しい人の心や感性にも対応

―― マクロの方向性を見極めるといって、いまなら、どのような点に注意していくべきでしょうか。注目しているトレンドはなんですか？

突き詰めて考えれば、いまはIT（情報技術）革命がどうなっていくのかということだと考えています。第4次産業革命とかデジタル・トランスフォーメーションなどいろいろな表現がありますが、インターネットとそのほかのさまざまなテクノロジーが融合していく世界がこの先どうなるのか、ロボットとAI（人工知能）はどこまで到達するのか。個人的にも強い関心がありますし、どのような企業にも、世界中の人にも影響を与えることであり、避けては通れないものだと思います。

そうした技術の進歩、いままでになかったようなかたちの技術の進化に見舞われているということでしょう。その行く末をわかる人はいないかもしれませんが、隆盛を一つずつ勉強し、反対の方向にはいかないようにしなければなりません。

また、最近では世の中の人々の心のあり方というか、価値観が激しく変化しています。そのことも忘れてはいけません。たとえば、最たるものが社会的な貧富の差に対する見方かと思います。そもそも企業活動の目的は、経済的な富を効率的に作り出すことでしたが、それだけでは済まなくなってきました。従来の米国的な社会、つまり成功した人にはみんなで拍手を送り、結果的に格差が出来てもいいという価値観から、いまは社会性を重んじる流れに変わってきています。日本社会もそういう方向へ急速に変わってきていると言えるでしょう。世の中の潮流に反することをしていくと、企業はともしんどい結果になります。世の中の人心（じんしん）、その移り変わりを読んでいく力が必要です。

「全員参加型」にしないと損 企業は攻めるためにある



宮内義彦（みやうち・よしひこ）氏

―― 組織の熱量・カロリーを最大限アップするにはどうしたらいいのでしょうか。

大切なのは「全員参加型にしないと損をする」ということを意識することです。できる人だけでいい、できない人は放っておく、というのではだめです。リーダーとしても、全員の力を生かせないのはマイナスです。組織にはできる人、できない人、やる気がある人、気が下がっている人、いろいろな人が混ざっています。もちろん理想は全員がやる気を持ち、全力を挙げることです。ことはそう単純ではありません。大切なことは、100の力を持った人には120の仕事を与えるということです。そうするとその人の力はいつの間にか120になって、今度は140の仕事が出来るようになります。気をつけなければいけないのは、ここで過度に期待して150、180の仕事を与えてしまうと、その人は潰れてしまいます。逆に100の力を持った人に80の仕事しかさせなかったら、いつの間にかその人の能力は80になってしまいます。同ような要領で、50の力の人だったら60の仕事を与えれば良い訳です。その人の能力を見極めた上で、頑張ればたどり着けるくらいのやや高い目標を与えて、仕事を任せることが大切です。

伸びているのはオーナー企業 スタートアップの可能性に期待

―― オーナーシップという言葉を大切にしていच्छいます。自らが新しい企業を起こすベンチャー精神、スタートアップ（起業家）精神にも通じますね。

いま、日本の企業の中でどんどん伸びているのはオーナー企業ではないでしょうか。自分で責任を持ち、リスクを取って、行動している結果だと思います。サラリーマン経営者は、安定的に無難な組織運営はできるけれども、本当に「無から有を生じる」ような革新的な変化を起こし、企業を大きく成長させ、経済を伸ばしていくのは、企業の成長を我がこととするオーナーの心意気を持った方ではないと、実現できないのではないかと思います。おそらく、新しい事業に自ら挑戦している起業家も同じでしょう。日本企業が伸びていくためには、新しいことに自分の全精力を注ぎ、何かを成し遂げようとする。そういう人にがんばってもらいたいです。

一般的な企業の多くは、トップの任期は数年、長くてもせいぜい10年程です。短く引き継いで行っても、立派な人が就けばより良い成果がでるかもしれませんが、オーナー企業とは意識の差が大きくあると思います。リーダーは本来、自分が全精力をかけ、リーダーとしての仕事をするというコミットメントを示し、行動することです。日本企業では、組織のリーダーというのがほとんどサラリーマンというか、官僚的組織人になっているのではないのでしょうか。組織を全人的に率いていこうという意欲が乏しく、与えられた期間をなんとか無難に維持していこうと守りに入る。企業は守るためにあるのではなく、攻めるためにあるのです。

日本は90%がオーナー社長ではなくサラリーマン経営者です。企業の成長は停滞しており、ここ数十年で生まれたイノベーションも数限られています。日本の大企業はサラリーマン社会のマイナス面が表れ始めているのではないかと。そこまで思っています。

クリエイティブ・リスクテイク・イノベーション、経営者が組織を爆発させる

―― リーダーをどのように選ぶかが重要になってきますね。

企業のトップが指名を受けたとき、「任されている数年の間、つつがなく次にバトンタッチするまでがんばろう」と思うか、「社長になった限りは、この会社を日本を代表する企業にするために思い切ったことをしよう。それをやらないのであれば、社長なんてやっても仕方がない」と思うかです。

後者のように思う人を社長にすべきです。サラリーマンのなかにもこのような気概を持った人が必ずいるはずですが、なかなかトップには選ばれないようです。それよりも、人格は立派で人付き合いも良く、無難な人が登用される風潮があるように感じます。官僚のトップであればそれでも良いのかもしれませんが、企業は官僚組織ではありません。ビジネスというのは、リスクを取り、新しいことに立ち向かっていかなくてはなりません。今の組織をじっとそのままにしておけばいい

のではなく、預かった組織の力を爆発させなければなりません。

日本は規制が厳しいことが影響しているのではないかという意見もありますが、あまり関係ないと思います。経営者というのは本来クリエイティブに動き、リスクをとり、イノベーションを起こすものです。これを一番大事なミッションだと思わない人が経営者になっているような気がします。在任中に、変なことにならなければいい、そこそこ伸びればいいから現状を守っていこう。極端なことをいえば、そのような意識が強いのではないのでしょうか。

ガバナンス改革、これからのカギはトップの選び方

―― 企業のガバナンス改革が進んでいます。その変化のきざしはあるのでしょうか？

日本にはまだプロ経営者のマーケットはありませんから、社外から経営トップを選ぶのは難しいでしょう。そうすると社内から人選することになりますが、先ほども申し上げたように、これまでは社内ウケがよく、間違ったことをしない、無難な人が選ばれてきたのではないのでしょうか。その選び方を変えればいいと思います。

選ぶべきは、突拍子もないことをするかもしれないけれど、勢いよく走るだろうという人です。ガバナンスは、万が一変な方向に走ったときにブレーキの役割を果たすためのものです。走らない人を選ぶという前提はありません。

これまでいろいろな企業の例を見てきましたが、次のトップになる最終候補者のなかに、一人はアグレッシブな人がいます。ただし、ほとんどの場合はそのような人は最終的には選ばれていません。前任者が無難な候補者を挙げ、周囲が「まあ、いいか」と承認していたら、全然だめです。米GE（ゼネラル・エレクトリック）のジャック・ウェルチ氏のような伝説の経営者が後継指名をすることにはなかなか抵抗できないでしょうけれど、これといった実績もなかった人が「後継者はこの方でどうでしょうか」と選ぶのはおかしいでしょう。これまでの日本企業は何も新しいことをしなくても合格ですから、つつがなくということであれば、ここに「負の系譜」、「官僚的組織の系譜」ができるのです。選任のプロセスには、喧々諤々の議論があっていいと思います。相当、激しいやり取りのうえで、「やっぱり、この人にやらせてみよう」という風になればいいのではないのでしょうか。

そういう意味ではコーポレートガバナンス（企業経営統治）改革がいろいろと取りざたされ、トップの選び方も変わってくると思います。これからのガバナンス改革で一番のカギとなるのは「トップの選び方」だと思います。

大学生はもちろん、ビジネスマンもとにかく「勉強」

―― これからの若い世代、大学生などに期待することはなんでしょう？

勉強です。日本の大学生は本当に学力が落ちています。日本の大学には国際競争力がなくなってきました。英教育専門誌タイムズ・ハイヤー・エデュケーションの2017年の世界大学ランキングで、日本の大学で最もランキングが高かった東京大学でも、過去最低の46位でした。このことが象徴しているように、日本の学生にはもっと勉強させる環境を与えないといけません。大学もしっかりしないと、いまは最低限のことすらやれていないのではないのでしょうか。

日本のビジネスマンも、グローバルな舞台で考えると、知らないことが多すぎます。自分の仕事や会社のことなど、ミクロのことになるとよく知っているのに、一旦そこを離れると、驚くくらい知識がないと感じることも多いです。米国ではMBA（経営学修士）をとらないと、経営の一線にはほとんど上がってこれない状況です。MBAを修得する、しないという問題ではないのですが、ビジネスマンになっても絶えず勉強は必要です。

国際的にみれば競争力に大きな差がついていること、現実にかけていることを自覚して、学び続けることです。

ちょっと一言 a brief Review

―― 日本のコーポレートガバナンスは？

少しずつ、でも着実に変わってきています。Very Slow but Steadyです。

―― 欧米企業の変革は？

本当に激しいですね。落ちていくにしても日本の企業みたいに静かに消えていきませんし、いろいろと事業モデルを変えて、まったく違うことやろうとして、がんばっている企業もたくさんある。最近では携帯電話で一世を風靡したカナダのブラックベリーが、車の自動運転技術の開発で再び注目を集めています。

―― 巨大M&Aブームは？

「買うのはどうぞ」という感じですけど、買っただけで腕がある経営者というのは間違っています。ビッグニュースではあるけれど、経済的に何も新しい富はまだ生まれていないからです。バリュアップできるかどうかで真価が問われます。



「投資家との溝、どう埋める、企業統治指針改定・会社法改正へ、報酬開示や社外取締役…、企業、裁量縮小を懸念。――実のある株主総会へ議論、提案制限も焦点に。」
2018年6月18日付 日本経済新聞 朝刊 11ページ



(左) 宮内義彦（みやうち・よしひこ）氏
(右) 大村泰

――大学スポーツは？

学生の本分は勉強です。「日本一になるのだから、勉強しなくていい」、「プロになるのだから、野球だけやっていけばいい」という感覚は、ちょっとおかしいかなと思います。スポーツ学校になってしまっているところもあります。大学として、最低限の勉学をさせるという規律すらないのではないのでしょうか。

――政治家は？

結局、国の方向性が決まるのは政治によってです。政治家ががんばらないと日本はよくなりません。

――そしてオリックスは？

厳しいことをいうかもしれませんが、日本の「普通」の大企業になるプロセスに入ってもらってはいけません。若い世代には、「自分がこの会社を大きく成長させていくのだ」という気概を持ってもらいたいですね。

――イチローは？

今回マリナーズに留まることになった経緯はわかりませんが、本人の意思を尊重してがんばってもらいたいと思っています。



宮内義彦（みやうち・よしひこ）氏

(掲載日 2018年6月22日)

「私の経営論」「私の中小企業論」に続いて、「私のリーダー論」（いずれも日経BP社）を2018年4月に上梓。日本のベンチャースピリットを応援し、イノベーションを興す潮流が生まれるよう、世の中の動きを厳しく分析し、時にソフトに、時に辛辣に、アドバイスする姿勢は変わっていません。

