



## 岩崎哲夫

いわさき・てつお

中間法人国際経営者協会 会長

1946年生まれ。65年に日本大学を中退後、中央理研、兼松セミコンダクターを経て79年、アプライド マテリアルズ ジャパン設立に加わる。81年に同社社長兼CEO(最高経営責任者)、91年に会長。2004年に退任し、現在は国際経営者協会 会長、アプライド マテリアルズ米国本社相談役、韓国サムスン電子社外取締役などを務める。

ジョンに就くべく努力もし、実績も挙げてきました。また、部下を本社機構の副社長に送り込んだり、本社の取締役会に日本人を入れるなどして日本法人の地位を高めるとともに、会社全体のグローバル化にも貢献したのです」

世界のグループ内で初の試みであるこうした戦略的な働きかけは、本社とリージョンの関係におけるモデルとなり、その後、韓国、台湾、中国などでも同様の働きかけが行われていった。

### 日本型という横並びではなく 企業独自のモデルを求めるべき

グローバル企業の経営に長年携わってきた岩崎氏は、コーポレートガバナンスの重要性を実体験から熟知する数少ない日本人の一人である。

「日本にはステークホルダーに対する説明責任について十分理解していない経営者もいますが、社外取締役制度の採用は、それらの弱点を補う有効な手段になるのです」

例えばアプライド マテリアルズの場合、11人のボードメンバーのうち9人は社外重役が占める。そして実際の経営は執行役員が行い、ボードは各人の専門知識を活かしながら経営をチェックするという形で企業統治が行われている。

「私はこの形が日本で定着するまでには、いましばらくの時間が必要と考えて

います。執行側も、またそれをチェックするボードにも経験が不十分だというのがその理由で、例えばアドバイザーボードのような形態を経るのも手かもしれません。ただし、何事もまず重要なのは、本来の目的を達成するため、それぞれの状況に応じ、自分の企業だったらどういうモデルを選ぶのかを独自に探し求める姿勢だと思うのです」

そうした自らの判断基準を確立するために、若手には一つの視点からだけで物事を見るのではなく、多面的なものの見方を身につけてほしいという。

「例えば日米の新卒者を比べると、日本人はまず自分の足元で成功することに全力を注ぎ、次の領域に進もうとします。ところが米国人は、たとえ大学を出たばかりでも、自分の考えに基づき、いきなり地球レベルでものを見ていく。これはやはりグローバルな情報に常に触れているから可能なのだと思います。日本の新聞、あるいはテレビのニュース番組だけでは、本当の世界情勢はなかなか分からないものです」



フォーラムでの講演や国際経営者協会会長としての活動などを通じ、後進の育成にも尽力。

### 外国を数多く経験することで 日本のよさが分かってくる

日本人であることをことさら意識せず、常にグローバルな視点で経営に携わってきた岩崎氏だが、一方では日本人ならではの良さについても十分に認識している。氏によれば、日本人にはCreativity(=工夫改善に遺憾なく発揮される集団による創造性)、Productivity(=勤勉と忍耐によって証明されてきた高い生産性)、Administration(=秩序を重んじることで生まれる優れた管理)、Integration(=争いを好まない調和の精神)という大きく四つの長所があるという。

「日本はこれらの長所をすべて活用し、80年代には米国を凌ぐほどの経済的成功を取めました。ところがバブル経済破綻後の低迷で、この強みは不変であるにもかかわらず、すっかり自信を喪失したかに見えます。私は日本はやがて再浮揚してくると思っていますが、その原動力になるのもこの強みなのです」

外国を旅すると自国にあるものと足りないものがよく見え、日本は実に豊かな国であることが分かってくる、と岩崎氏は続ける。

「井戸の底からでは、見える世界が狭すぎる。そこで若い人たちに言いたいのは、できるだけ数多く外国を経験してほしいということです。いろいろな世界を見ることによって日本を相対的にとらえ、日本や日本人の良さに改めて気づくことにもなるはずです」

また、IT技術の飛躍的發展によって加速度的に進むボーダレス化は、国境に限らず、産業の垣根もなきものとしつつある。こうした状況のなかでは、人も企業も、横並びの発想からは何も得られないだろう。

「人と同じことをするのではなく、自分が何をやりたいのか。今後はそうした“自分流の軸”を見つけていくことが問われてくるのではないのでしょうか」