



立命館大学 経営学振興事業だより

Across

GUEST
—ゲスト—

森川 典子氏

ボッシュ株式会社 取締役副社長
1981年3月 立命館大学産業社会学部卒業



〔聞き手〕奥村 陽一 立命館大学大学院経営管理研究科教授(経営学部校友会副会長)



何でも見てやろう！ やってやろう！

＜奥村＞ お生まれは？

＜森川＞ 1958年東京生まれなのですが、私が2歳の時、父が愛媛に戻って実家の紙製品の加工販売を継ぐことになったため、幼少期はそこで育ちました。工場には100人ぐらいが勤めており、私は3人兄弟の長女、下に妹と弟が居ました。家を継ぐのは誰もが弟と考えていたので、私は家業継承を一切考えず、恵まれない子を救うために医者になりたいと考えて、小学時代を過ごしていました。

＜奥村＞ お医者さんですか。ぼくは血を見るのがイヤで、早々にあきらめました。

＜森川＞ 中高は香川県にある中高一貫の私学、お医者さんの子弟が通うという大手前中学高等学校(丸亀校)に片道2時間かけて通うようになるのですが、最初の試験で学年トップ10に入り、拍子抜けしてしまいました。

体を動かす方が楽しかったため、勉強よりむしろバレーボールに打ち込んで中高時代を謳歌しました。

＜奥村＞ 人気漫画「アタックNo.1」の時代(1968年～)ですね。大学受験はどうしたのですか？

＜森川＞ 医者の代わりに児童福祉を学んで役に立ちたいと思いました。何といても京都で大学時代を過ごしたいという思いが強くありました。母親が国立志向だったのでそちらも受験しましたが、立命館大学の産社でも福祉が学べると分かって、私は立命館大学を選びました。当時は殆どの学部が衣笠キャンパスに集まっており、その周りには歴史遺産がいっぱいあるし、立命館の方がどっぷり京都に浸れると思ったのです。1977年入学ですが、当時の女子の割合はおよそ15%ぐらいだったのでしょうか。女子は短大か女子大が定番でしたから。その代わりに、男子と分け隔てなく遊んでいました。音楽はかぐや姫とかチューリップなどのフォークソング、映画は「イージー

ライダー」や「いちご白書」など、自由を謳歌する若者文化が全盛でした。私も男子に負けじと大型二輪の免許を取りました。このときのバイクに乗った経験が、「無理だと思っていたことができた。自分がどこまでできるのか、とことん可能性を試したい」と、私を勇気づけてくれました。



オフロードの愛車と共に
(兵庫県三田市のモトクロス練習場にて)

<奥村> そういえば、立命館の女子といえばTシャツ・ジーンズが定番で、「男女同権」とか「女性の自立」などを熱っぽく語っていた印象があります。ところで児童福祉はどうなりましたか？

<森川> それはゼミの卒論で区切りをつけて、就職活動は広く一般企業を見て回りました。しかし、短大卒に比べて4大卒は不人気で、思いのほか苦労しました。男女雇用機会均等法（1986年）以前のことでありますから。結局は、父の紹介で、繊維系専門商社の蝶理（大阪）に入れていただきました。子供の頃に算盤をやっていたからか経理部の配属になり、実際に算盤と電卓を併用して仕事をしていました。海外駐在社員の経費処理なんかは、今では信じられない程大きなテレックスを使って処理をしていました。もちろん、OLの定番であるお茶汲みもやりました。日本の会社はどこでもこんな感じでしたが、自分が手取り足取り教えた新入社員が、男子というだけで、入社3年目に私の上司になると言われた時には、さすがに我慢ができなくなりました。「このままでは私の人生終われない！」という思いがむくむくと湧きあがり、米国ニュージャージーで大学生をしていたドリーンの下へと、飛び込んでいく決意につながりました。



最強のスキル

(英語 + MBA + USCPA) を修得

<奥村> ドリーンとはどなたでしょうか？

<森川> 私が大学卒業の頃、愛媛の実家にホームステイしていたアメリカ人の女の子（私より5歳年下）で、珍しく母親とウマが合って森川家の一員になっていました。当時は、米国ニュージャージー州のシートンホール大学（私立）に通っており、私もそこに通うんだと言って、3年間の社会人生活で溜めたお金を投入して渡米しました。

1984年のことです。最初の1年間はその大学で英語を中心に学び、3年次編入でニュージャージー州立モントクリア大学に入学、そこでコミュニケーション理論を専攻しました。



中央が森川氏、右から二人目がドリーン氏(シートンホール大学寮にて)

私は26歳になっていましたが、周りは20歳前後の学生達です。そこに当時MBA課程の院生であった米国人男性(25歳)が現れました。彼はキャンパスで私を見かけ、私が「運命の人」(She is for me!) だと思ったそうです。やがてお付き合いが始まり、その後プロポーズを受けました。

<奥村> それは、ひょっとして、両親が最も恐れていたことでは？

<森川> 電話で親に伝えると、父は喜びで号泣、母は激怒して絶句でした。しばらくすると、父が仕事もかねて渡米し、母を連れ立って東海岸の私たちのところに会いに来ました。そして1987年8月、私が28歳の時、彼の家族も呼び寄せて愛媛で結婚式を行いました。

<奥村> ご両親からすれば、急転直下の出来事だったでしょうね。ところで結婚をきっかけに、専業主婦を目

指さなかったのですか？

<森川> いいえ、大学を卒業して直ぐ、カレッジ・オブ・インシュランスのMBA課程(財務会計)を受けることにしました。米国で仕事をしたいと思い、それには何らかの専門性を示す必要があったからです。その学校はマンハッタンの世界貿易センター(9・11の標的となった)の直ぐ近くにあり、社会人向けの授業は



婚約中(米国にて)

夜間にありました。そこで昼間をどう過ごすかと思っていた折、すぐ近くにあったアメリカ大和証券が会長兼社長秘書を募集していて、これは面白いかもしれないと申し込みました。1988～89年の2年間、日本はバブル経済の絶頂期で、何とんでも証券会社ですから、それはもう信じられないぐらいの巨額の取引がされていました。応接室は「自由の女神」が見える眺望の良い所でした。会社がマンハッタンの現代美術館の上にあるマンションを購入した時には、その応接に飾る絵画をサザビーで競り落とす場面にも立ち会いました。

<奥村> まるで映画に出てきそうな情景ですね。実に、楽しい経験をされましたね。

<森川> ええ、本当に楽しい思い出です。1990年、バブルが弾ける直前に円満退社して、夫がマカオ大学でPh.D(博士号)を取得する都合から、夫婦でマカオに移り住みました。そして1991年に、日本に戻ってきます。マカオ大学に住んでいる時ゴミ出しをしていたら、メイドと間違えられショックを受けました。華人の世界でも女性が働くのは当たり前なんです。ですから東京に戻って来た時は、早速アーサーアンダーセン会計事務所に勤めました。もう33歳を過ぎていましたが、US-CPAがあるとキャリアをアピールしやすいので果敢に挑戦しました。

森川典子年表 I

- 1981年 立命館大学卒、同年蝶理入社。
- 1984年 蝶理退社、単身渡米。
- 1987年 モントクレア州立大学卒業。米国人と結婚。
- 1988年 アメリカ大和証券で会長兼社長秘書に。
- 1989年 カレッジ・オブ・インシュランス MBA 取得(財務会計)
- 1991年 アーサーアンダーセン会計事務所(東京)に入職。



グローバル・ビジネスのプロとして

<奥村> 1995年にモトローラ(東京)に就職されますが、そこにつながるわけですね。

<森川> モトローラはアンダーセンのクライアントの一つで、私はモトローラの内部監査チームをサポートする仕事をアサインされていました。相手方のトップとも意見交換することが多いのですが、やがて向こうのCFO(財務担当重役: Chief Financial Officer)に気に入られてうちに来ないかということになりました。

<奥村> そのCFOは森川さんのどこを見込んで声を掛けてくれたのでしょうか？

<森川> よくわからなかったのですが、私の質問の内容とか、アプローチの仕方でしょうか。有難いことに、私に可能性(Potential)を感じていただいたのだと想像します。

<奥村> 入社当時、携帯電話事業は急拡大、モトローラは世界でその先頭を走っていたわけですが、めまぐるしく技術や販売の革新が起こる業界でどのようなお仕事を任されていたのですか？

<森川> 日本市場は普及期に入ったところでしたから携帯電話の販売もしていましたが、基地局の販売が中心で、NTTドコモやIDO、DDI(後のKDDI: au)相手に商売をしていました。入社した最初の一年間は、私は内部監査の仕事に従事していましたが、やがて携帯電話事業部で予算・業績の経営分析を担当し、2000年からは念願かなって海外での仕事に従事させてもらいました。2000年からシンガポール(モトローラ・エレクトロニクス社)に行き、アジア携帯電話事業部経理や、マーケティ

ング & 技術開発部門担当経理部長を歴任し、億単位の広告投資や研究開発投資の決裁など経営意思決定にかかわる仕事に従事していました。当然そこでは日本人もワン・オブ・ゼムで、華人系やインド系の人たちとチームを組んで仕事をします。それぞれの背景やキャリアも違うので、彼らとは往々にして意見の食い違いが生じます。そこで合意が必要な案件の場合には、日本でも重視される「根回し」（＝事前の情報シェアリング）が大切です。会議でいきなり意見を求められるのはストレスのかかることであり、しかるべく合意を導くには事前の情報のシェアリングが不可欠です。

<奥村> グローバル組織になればなるほど、プロセスの見える化や透明性が大事なのでしょうね。

<森川> それはグローバル組織で一番学んだ点です。2002年からは、モトローラ・アジアパシフィック（香港）社に移り、内部監査部アジア担当マネジャーを任されました。

監査結果が成績評価に影響するために、被監査対象部門の抵抗には大変苦労しました。

彼らにマネジメントを納得させることはチャレンジでしたが、この経験はその後のキャリアに本当に役立ちました。約4年の海外経験を経て、モトローラ（東京）に戻り、取締役経理財務担当・国内経理財務本部長、いわゆるCFOを任されました。

米国系企業ではファンクションで昇進するので、経理財



2000年 シンガポール赴任中のサプライズ誕生日パーティ

務をやってきた私としてはCFOが上がりの仕事です。しかし、日本人でそれも女性がCFOを担当することはモトローラにとっても初めてのことで、周りはどう

に対応すればよいのか戸惑ったことだろうと思います。当時のCEO（経営トップ）は日本人でしたが、前任の男性アメリカ人CFOから「ナントカ10か条」のような固い規律を吹き込まれ、私にも強要してきました。早々に他社に移ろうかとも思いましたが、トップにブレーキをかけるのが補佐役の仕事ですから、そういう意味ではやるべき仕事が多々あったといえます。

<奥村> 結局、4年間もCFOを務められたのですが、CFOという仕事の大変さと面白みについて、ご紹介いただけますか？



<森川> モトローラはニューヨークで上場していたから、まずは財務諸表の正確性が重要です。また四半期ごとに業績発表がありますから、ビジネスの動向にはとても敏感でした。コンプライアンスも厳しく管理していました。一方で、私の性格もあると思うのですが、これを楽しくやり甲斐をもって取り組みました。日本法人として一枚岩になり成長させていくためにリーダーシップを発揮することで、業績達成のみならず、有為な人材を育成していくことができたからです。

森川典子年表Ⅱ

- 1995年 モトローラ（東京）入社。
- 2000年 モトローラエレクトロニクス（シンガポール）に異動。
- 2002年 モトローラ・アジアパシフィック（香港）に異動。
- 2005年 モトローラ（東京）取締役経理財務担当に昇任。

ひとくち MEMO

【モトローラ (米)】

モトローラ (Motorola, Inc.) は1928年に設立され、ラジオ・テレビの生産で米国市場を席巻した後、1980年代からは電子・通信機器メーカーとして成長した。1983年に世界初の商用携帯電話を開発し、1989年にはNTTが独占していた日本市場にも参入し、1990年に一時はシェアでNTTを上回った。1998年にフィンランドのノキアに抜かれるまでは携帯電話端末の世界シェアは第1位であった。その後、ノキア、サムスン電子と競合になり、2007年アップルのiPhone販売などスマホの台頭で携帯電話が不振に陥り、2008年頃からモバイル事業の分社化を模索(2007年時点で世界売上高360億ドル、従業員66,000人)し始めた。2011年には、二つの独立した上場企業、モトローラ・モビリティ及びモトローラ・ソリューションズに会社分割をした。イリノイ州シカゴ近郊の本社はモトローラ・ソリューションズが引き継いでおり、モトローラ・モビリティは現在中国のレノボ傘下にある。



全社をひとつに——ボッシュの10年

＜奥村＞ ボッシュに移られた経緯を教えてください。

＜森川＞ ボッシュを担当しているヘッドハンターから副社長の打診を受けました。ちょうど50歳になるときで、これからの人生を考えていました。この副社長の所管は管理部門全体で、仕事内容もチャレンジングであり、今後の10年間はボッシュで貢献したいと考えて、オファーを受けました。最初の1年間(2009年)はドイツの本社で当社の理念や基本戦略を学ぶのですが、2010年6月からは日本で副社長の仕事を始めました。現在の社長はドイツ人ですが日本語も理解できる人ですから、コミュニケーションの幅が広がりました。ボッシュ本体で出世するにも海外経験と現地語修得が重視されるので、彼ら常には発言の意味を汲み取る努力を怠りません。「いつまでに何をするのか」といった確認も常に行うの

で、コミュニケーションは細かいところまで行き届いています。これには、四半期決算で常に結果とその説明を早々に求められたモトローラと、非上場の「オーナー企業」であるボッシュとの違いが反映しているのかも知れません。ボッシュでは物事の決定にコンセンサスが重視されるので、米系企業に比べるとのんびりした感じがあり、決算(結果報告)にも時間がかかっています。

＜奥村＞ コンセンサス重視できめ細やかなコミュニケーションという点では、やや日本企業に近い社風ですね。めまぐるしい変転を遂げている通信業界と比べると、自動車業界はイノベーションのサイクルが幾分緩やかだと言えるかもしれませんね。森川さんに期待された役割は何だったのですか？

＜森川＞ 私は外部から来た初めての役員でそれも女性でした。前任者からの引継ぎもほとんどなく、「好きにしてください」ということでしたが、ボッシュにはすでに改善すべき組織課題がありました。ボッシュ(日本)はM&Aで組織が大きくなってきた経緯があり、事業部ベースのコミュニケーションの縦串はあるものの、日本全体としての横串が発展していなかったのです。PMI(合併後の組織統合)が不十分なままであったともいえます。それは事業部内で有能なハイパーフォーマーの囲い込みにもつながっており、それがジョブ・ローテーションを阻んでいました。外から見えにくいこのような課題があり、組織内に横たわるコミュニケーションの壁を低くすることが、私の課せられた最優先の課題だと思いました。ただこれは時間のかかる仕事で、ドラスティックな手法ではなく粘り強く取り組む必要がありました。またそのやり方は私の強みを生かせるとも思いました。

＜奥村＞ 2013年からずっと2桁成長を続けていらっしゃるって、業績好調。「コネクティッド」を掲げたIoT



インタビューの様子

投資も積極的に取り組まれており、ボッシュの経営は盤石ではないかと思うのですが。

<森川> いや、いつ何時どうなるか分かりません。いろいろな可能性に先行投資していますが、タイミングよく投資回収できるかどうか、今のクルマの自動化・ネットワーク化・電動化の流れはそう簡単には読めません。このような環境変化の激しい時に必要なことは、「何ごとも自分事として考える」ことです。組織に壁を作って、「これは他所事・他人事」と考えていては、そもそも変化を理解する情報が入ってこないし、境界を越えた問題解決から逃げてしまうこととなります。ボッシュの中でも、全社から日本にプロジェクトを引っ張ってくる厳しい競争があります。それは日本の存在感（ヴィジビリティ）を賭けた競争です。私のように、世界企業のジャパンで仕事をしてきた経験を持つ者は、日本が世界からどう見られているかを常に気にしています。自分の成長と会社の成長、日本の成長が常に並行しており、相互作用を持って捉えることが重要です。そこまで何ごとも自分事で捉えることができたら組織は強くなるのですが、まだまだ若い人たちには力不足が見られますし、一部の中間管理職は内向きな人も少なくありません。プレゼンを聴いても、戦略理解の深さが足りない場合もあり、様々な角度から戦略が議論され、いろいろ揉まれた中で自分の見解を明確に伝えることが重要です。そこで私は、「スピークアップ（意見を言おう・発信しよう）」という運動を社内に根付かせる努力をしてきました。世界では意見を言わないと、無能か、勇気がないか、確信がないか、いずれかと判断されます。したがって、常に自分の意見を持つておく必要があります。何事も自分事で考え自分の理論を持っておれば、確信をもって自ら進んで意見が言えます。もちろん、背景やキャリアの違う者から異論が出ることが往々にしてあります。これを互いにぶつけあうことで、深い戦略理解に基づくプレゼンができるようになるわけです。結局は、オーナーシップをもって仕事をする、これが最も大切なことです。



森川典子年表Ⅲ

2009年 ボッシュ（日本）入社。
ロバート・ボッシュ・ゲーエムベーハー（独）駐在。

2010年 ボッシュ（日本）取締役副社長就任。

ひとくち MEMO

【ボッシュ（独）】

ボッシュ（Bosch）は、1886年ロバート・ボッシュによって設立され2018年で132年の伝統を持つ、世界第1位の売上高を誇る自動車部品会社（2017年度世界売上781億ユーロ、前年比6.8%増）。その内訳は、①自動車部品61%、②消費財24%、③産業システム8%、④エネルギー・建築関連7%である。同社の株式の92%はロバート・ボッシュ財団が所有し、同財団は同社からの配当により病院経営や若手経営者育成などの慈善活動を行っている。ただし、財団の持つ92%の株式には議決権は一切ない。議決権が付された株式の7%は創業家が持つが経営に口出しはしない。残る1%の株式を持つのが「ロバート・ボッシュ工業信託合資会社」であり、これが93%の議決権を持つ。ボッシュはこのように所有と経営の分離を図りつつ非上場企業を貫いており、それにより長期的繁栄を築く経営を指向している。創業者ロバート・ボッシュの思想にもとづく「人々の生活を豊かにする開発」（Invented for Life）をモットーに、毎年、売上高の10%程度（2017年度で73億ユーロ）を研究開発につぎ込んでいる。ボッシュは系列に頼るのではなく中立の立場を活用して、多くの顧客間の共通ニーズを見出す。先回りして開発し、自動車メーカーに「未来」を売り込むアプローチをとる。複数の解決策を示しつつ、ボッシュのビジョンが業界標準になるように自ら仕向けていくのである。現在は、「コネクティビティ（インターネットへの接続性）」によるビジネスモデルの変革、従来の商品の変革、人々の働き方の変革を構想し、これに向けた研究開発を強化している。



身近で困難なことから地道に始める

<奥村> 森川さんの歩みを伺っていると、常に前向きで迷いの無いような印象を受けますが、その原動力というか、あるいはエンジンを燃やし続ける際に信条とされていることがあるのでしょうか？

<森川> そうですね。いろいろ与えられた場が女性として初めてということが多かったので、(男性とは違って)何も失うものがないという気持ちが大きかったでしょうか。私の夫は教職に就いたあと経営コンサルタントをしていましたが、「自分が嫌だと思うことから始めると良い」と、私によくアドバイスをしてくれました。大抵の場合、それは組織にとって一番大切なことながら簡単に片付くことのない厄介な課題です。そういうものであっても、まずは現場を客観的に観察するというところから地道にアプローチします。実際に現場の声も直接聴きにいきます。普段から声かけは意識して行っていますので、皆さん結構オープンに話してくれます。そうすると、組織が長らく曖昧にしてきたことが明らかになり、今なら何とかできるという突破口が見えてきたりします。

<奥村> なるほど。ふつう嫌だと思ふ事には距離を置いたり評論家になったりしがちですが、そこから逃げないで地道に解決の道筋を示されると、誰もが重い腰を上げざるを得ませんね。ところでポッシュではまもなく定年を迎えられると伺っていますが、この間経団連の委員や古巣の蝶理での社外取締役のお仕事、さらに本学校友会副会長など、広汎な活動を手掛けていらっしゃいます。

<森川> ご縁のあったところから、お声掛けをいただいています。ポッシュのことをご理解いただきたいという思いもあるのですが、「私がそれに参画して何らかの貢献ができるなら」という条件で引き受けさせていただいています。会議でじっと座っているのは御免ですから。

<奥村> 本学校友会でも、ポスト100周年(2019年以降)のビジョンづくりで先頭に立って全体の意見をまとめていただきましたが、立命館大学及び校友会へのご期待をお聞かせください。

<森川> 『校友りつめい』でも述べさせていただきましたが、1つ目は教育について、自分の頭で考えられる起業家精神のある学生の育成に力を入れていただきたいと思います。また、グローバルな環境下で活動できる素地を作っても欲しいですし、理系女子をもっと増やして

いただきたいところです。2つ目は、生徒に大きな影響を与える先生方に大学の一員としてオーナーシップを発揮し、教育の質の向上を不断に図っていただきたいと思います。企業でも上司の360度フィードバックが行われています。評価の仕組みを充実すれば改善活動が進むのではないのでしょうか。3つ目に、大学が生涯学習の受け皿となって、社会に出てからも学びたいという意欲を継続できるプログラムを提供していただきたいと思います。地域に対する、意味ある社会貢献になると思います。



オール立命館校友会大会(@仙台)

<奥村> 実は本誌のインタビューにおきまして、女性経営者にお応えいただくのは、森川さんが第1号なのです。経営学部も女子学生が4割近くになっており、女性がビジネス社会で活躍して経営者になる時代が来ていると思います。そこで、とくに現役・校友の後輩女性に向けたメッセージをお願いします。

<森川> 今は、私の時代とは世界も社会も会社も人も大きく変わってきています。私は所管部署の新入社員の最終面接をしますが、平均して女性の方が優秀で大人です。しかし、世界でも同様な傾向があるのですが、会社で経験を積んだ後、女性は昇格や大きな役割を打診された際にYESと即答しない場合が多いのです。「考えさせてください」と言い、その後で、「私でいいんでしょうか?」とか「まだ、準備できていません」とか。男性は自信がなくてもほとんど「はい、頑張ります」と即刻承諾します。

上司や会社は能力や可能性の低い人を抜擢しません。自分を信じてチャレンジしてください。私も、これまで断ったことはなかったのです。全て成功したわけではありませんが、チャレンジしたからこそ、今の自分があると確信しています。

<奥村> 真に力強いお言葉をありがとうございます。今後とも校友会活動へのご支援ご参画を、よろしくお願い申し上げます。

森川典子年表Ⅳ

- 2015年～ 立命館大学校友会副会長。
- 2018年～ 日本経済団体連合会「ソサイエティ 5.0」委員。
- 2018年～ 蝶理株式会社社外取締役。

会社概要

- [企業名] ボッシュ株式会社
- [代表取締役社長] クラウス・メーダー
- [取締役副社長] 森川 典子
- [所在地] 〒150-8360 東京都渋谷区渋谷 3-6-7 (本社)
- [設立] 1911年 ボッシュが日本へ進出
- [事業内容] ディーゼルおよびガソリン用エンジンマネジメントシステム・コンポーネント、乗用車向けブレーキシステム、ランスミッション制御、エアバッグ用コントロールユニット、自動車用センサー類、ステアリングシステム等の開発・製造・販売。自動車機器アフターマーケット製品、自動車整備機器、電動工具の輸入販売・サービスなど。
- [資本金] 17,000 百万円
- [売上高] 連結 /306,007 百万円 (2017年12月期)
- [従業員] 連結 /6,003 人



編集後記

森川さんとは全学校友会でご一緒させていただいていますが、女性経営者との出会いは珍しく、早速インタビューをお願いしました。▶我々世代の大卒女子は寿退社が前提とされており、民間企業でキャリアを築くなんてことはあり得ないことでした。渡米してスキルを磨き欧米企業に活躍の場を求めたことが、森川さんの人生を変えました。CFOや副社長への登用も前例のないことで、それが却って自由なチャレンジにつながったといいます。▶ところで今年、森川さんと同じく生

誕60周年を迎えた商品があります。朝ドラ『まんぷく』に出てくる「世の中の役に立つもの」、チキンラーメンです。その発明者である故安藤百福氏は、「仕事を戯れ化せよ」と常々言ってました。▶森川さんなら、きっとこの言葉に共感されるでしょう。今や経営学部でも女子学生が4割に達しています。これからは普通に、自らの成長をかけて経営管理に挑む女性が増えていくことでしょう。本誌本号もその第一歩になれば幸いです（奥村陽一）。