

# 進展するグローバル化時代の経営戦略に関する報告書

## ～ 日本企業の競争力強化に向けて～

### 概要

#### ➤ 本報告書の位置付け

経済同友会は、これまでも自らの課題として、経営哲学や経営者が取るべき行動について多方面に渡って議論を行い、幾多の提言を取りまとめてきた。一方で、こうした議論を現実の経営に反映させる段階では、個社の事情により採るべき戦略が様々であることから、大きな意味で企業社会全体として広く浸透するまでには至らない、という声も散見される。そこで、当委員会では可能な限り実践レベルで共有すべき考え方を整理することとし、学識経験者との議論ではなく、経営トップの生の声をヒアリングし、経営者同士で議論を重ねた。その過程から企業が持続的な成長を遂げるためには、価値創造、事業ポートフォリオの継続的な再構築、コーポレートガバナンスの3つが重要であることが浮かび上がってきた。

また、本委員会がスタートした2013年度の初会合では、企業価値をどのような視点で捉えるべきかの議論があった。企業価値については、株価や資産価値として量的に転化し会社を金額で評価する考え方、あるいは存在それ自体を価値とする質重視の考え方など、とらえ方によって企業の価値が変わってくる。

本報告書では、最初に企業価値の再認識をし、そのうえで日本企業が取り組むべき課題と具体的な施策について、代表的な企業の事例を学び、議論しながらその要点を整理した。

#### ➤ 企業価値の再認識

- 日本企業の根底には、わが国の伝統的な経営哲学である近江商人の「三方よし」の考え方があり、経営者は『企業は社会のために存在し、社会の公器である』ということ意識すべきである。
- 社会との関わりを重視し、企業が持続的に発展していくためには、絶えざるイノベーションによって価値創造を続けるとともに、高い倫理観によって健全な経営を行い、社会から信頼を得ることが不可欠である。
- 経営者は本業自体が既に社会貢献に繋がっていることを意識し、社会との関わり方について、個社の立ち位置で最適を考え、実践していくことが企業価値向上に繋がる。

#### ➤ 日本企業が取り組むべき課題

企業が抱える課題について「変化への対応」をキーワードとし、以下の3つのポイントを指摘。

事業環境が変化するなかで、常に揺るぎない価値観に基づく経営理念を持ち続けること。

事業継続のために時代の変化を予見し、明確な経営ビジョンを設定したうえで、柔軟に変化に適応すること。

事業が正しい方向に向かい持続的な発展につながっているかを見守るシステムとしてのガバナンスを強化すること。

#### ➤ 企業競争力向上への取り組み

具体的施策として、永続的な社会への価値創造、事業ポートフォリオの再構築、ガバナンス改

革の3つをあげ、経営者が取るべき行動を以下のように取りまとめた。

#### 永続的な社会への価値創造

- グローバル・社会トレンドを見据え、世界経済・社会が直面する課題に対してソリューションを提供する。
- 社外リソースの活用には、買収や提携、産学官の連携の他に、産業クラスターとの共生・共創も意識する。
- デジタル化が起す市場規模・競争環境の変化を注視する。
- マーケットを海外へ求める場合には、地域戦略や戦略拠点をどうするのか、ユーザーの市場はどこにあるのかなど、一貫して戦略を立てられる人材を集め、体制整備を図ることが重要である。

#### 事業ポートフォリオの持続的な再構築

- 経営ビジョンの明確化とコアビジネスの見極めをしたうえで事業ポートフォリオの再構築を進めるべきである。
- M&Aを進める際に重要となるのが、買収だけでなく不採算事業、ノンコアビジネスを外に出す MA&D (Merger, Acquisition and Divestiture) の考え方である。
- グローバル化が進み、買収先が海外企業である場合は、PMI (Post Merger Integration) を成功させるうえで、買収先企業の有能な人材や現地人材の一層の活用が最も重要である。
- 現地会社の経営を進めるにあたり、日本人が現地法人の責任者に就くという従来の形から、現地の人材を活用した体制へと変えていく必要がある。
- 事業ポートフォリオの入れ替えを進める時には、日本という国を意識せずグローバルな観点から機能の適地移転を進めることが有効である。

#### コーポレートガバナンス

- コーポレートガバナンスとは、企業の不正行為の防止だけでなく、競争力・収益力を総合的に捉え、長期的な企業価値の向上を図るための仕組みである。
- 形式を整えるだけでなく、実効性あるガバナンス体制の構築を図ることがグローバル競争に勝ち抜くための成長力・収益力の向上につながる。
- 経営者は投資家とのエンゲージメントに注力し、相互に企業価値向上に努める姿勢が求められる。