



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～

2015年3月

公益社団法人 経済同友会

目次

．はじめに	1
．本報告書の位置付け	2
．企業価値の再認識と日本企業が取り組むべき課題	4
1．企業価値の再認識	4
2．日本企業が取り組むべき課題	5
．企業競争力向上への取り組みについて	6
1．持続的な社会への価値創造	6
（1）グローバルトレンド・社会トレンドを見据えて	7
（2）産業クラスターとの共生・共創（オープンイノベーション）	7
（3）デジタル化への対応	8
（4）マーケティング戦略	9
2．事業ポートフォリオの持続的な再構築	9
（1）明確な将来ビジョンの設定と徹底	9
（2）コアビジネスの見極めと不採算事業からの撤退	10
（3）PMI（Post Merger Integration）	11
（4）グローバル展開	12
3．コーポレートガバナンス	14
（1）実効性のあるガバナンス体制	15
（2）関係するステークホルダーとの対話・エンゲージメント	16
（3）実効性のあるガバナンス体制構築の課題	17
．おわりに	18
．巻末資料（経営トップヒアリング）	19

．はじめに

安倍政権が進める成長戦略である三本の矢、すなわち「第一の矢：金融政策」「第二の矢：財政政策」「第三の矢：成長戦略」のもと、わが国は長かった景気停滞状態から脱し、成長への足掛かりを掴もうとしている。その一方で、不安定な国際情勢、財政危機の深刻化、人口減少、中央と地方の格差、頻発する自然災害など、難問も山積している。こうしたなか、企業には競争力を高め、稼ぐ力を伸ばし、雇用、賃金などを通してわが国の成長に寄与することが求められており、経営の舵取りが難しい局面にある。

今やヒト、モノ、カネ、情報は世界を瞬時に駆け巡る。グローバル企業と呼ばれる多くの日本企業は、国内市場の飽和感や海外新興市場の拡大などを睨み、交易のみならず、海外に生産や販売の拠点を広げたり、海外企業を傘下に収める動きを強めている。他方、海外の商品、投資、人を日本国内に受入れる形での内なるグローバル化も進む。国内を主な活動領域とする企業であっても、好むと好まざるとにかかわらず、こうした変化に晒され、採るべき道を模索している。

本委員会では、このようなグローバル化時代にあって、経営者はどのような考え方で、如何なる戦略に基づいて経営を行っていくべきか、変化に即した改革によって成果を挙げている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。

・本報告書の位置付け

企業経営者が集う経済同友会は、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。それらの提言には、経営者がグローバル社会やステークホルダーを意識し、志を高く持って経営に臨んでいこうという思いが込められている。

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、個社の事情によりと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。

それぞれの企業が全て同じ行動をとることはあり得ないが、当委員会では、可能な限り経営の実践レベルで共有すべき考え方を整理することにした。そのため、学識経験者との議論ではなく、現実の苦境を乗り越え、市場を切り拓き、確たる信念を持ってワールドワイドに積極的な事業展開を進める企業の経営トップの生の声をヒアリングして、経営者同士で議論を重ねてきた。

その結果、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分かった。その理由は、ヒアリングを行った企業の経営トップは、特に意識してこれら3つの課題に取り組み、実際に企業価値の向上に繋げていることが確認されたからである。本報告書は、こうして得られた成果を取りまとめたものである。

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、会社を金額として評価する考え方、あるいは存在それ自体を価値とするといった質を重視する考え方など、とらえ方によって企業の価値が変わってくる。こうした議論を踏まえて、本委員会では2013年度に企業の社会的責任(CSR)に関する経営者意識調査を実施し、その結果を「自己評価レポート」として整理した。

【企業経営トップヒアリングリスト】(2014年実施)

(役職は講演日時点)

2月26日	「グローバル化時代の経営戦略 - グローバリゼーションとデジタル化 - 」 アクセンチュア 代表取締役社長 程近智氏
3月24日	「グローバル化時代の経営戦略」 日立製作所 取締役会長 川村隆氏
4月7日	「セブン&アイHD グローバル経営の要諦 - 経営の質が企業ブランドを上げる - 」 セブン&アイ・ホールディングス 代表取締役社長兼最高執行責任者(COO) 村田紀敏氏
4月16日	「NECグループにおけるグローバル化時代の経営戦略」 日本電気 代表取締役 執行役員社長 遠藤信博氏
5月22日	「富士フイルムグループのグローバル展開」 富士フイルムホールディングス 代表取締役社長 最高執行責任者 中嶋成博氏
9月4日	「伊藤忠商事の経営戦略」 伊藤忠商事 取締役会長 小林栄三氏
11月20日	「コーポレートガバナンスについて」 ヤマトホールディングス 代表取締役社長 木川眞氏
11月20日	「コーポレートガバナンスについて」 小松製作所 取締役専務執行役員 CFO 藤塚主夫氏
11月27日	「持続的成長に向けたM&A戦略」 三菱ケミカルホールディングス 常務執行役員 経営戦略室長 田中良治氏
12月25日	「長期的な企業価値向上と機関投資家の視点」 日本証券業協会 会長 稲野和利氏

各ヒアリング内容については、講演者の了承をもとに、講演録要旨として巻末に掲載している。

・企業価値の再認識と日本企業が取り組むべき課題

1. 企業価値の再認識

わが国には、創業 100 年以上の長寿企業が多いと言われている。帝国データバンクによると創業 100 年以上の「長寿企業」は全国に 2 万 6000 社ほどある。また、創業 200 年を超える企業は 3000 社を超え、世界のなかでもその数は突出している¹。

長寿企業が多い背景には、日本企業の DNA に組み込まれているわが国の伝統的な経営哲学である近江商人の「三方よし」の考え方が関係している。この経営哲学は『企業は社会のために存在し、社会の公器である』ことを示しており、「社会から必要とされた企業は永続すべきである」という考え方に基づいている。これは特に米国に多く見られる「企業は株主のものであり、企業が持つ役割を終えたら解散、売却する」という発想とは少し異なる。

「売り手よし、買い手よし、世間よし」という「三方よし」の精神を現代に置き換えれば、株主、顧客、社員、地域など関係するステークホルダーに広く目配りをして、社会のニーズにしっかりと応えながら事業の持続的な発展をしていく、ということである。

経済同友会においても、「企業は社会の公器である」との自覚の下、1956 年度「経営者の社会的責任の自覚と実践」(経営方策特別委員会 井上英熙委員長)、1973 年度「社会進歩への行動転換」(通常総会 木川田一隆代表幹事所見)、2002 年度「第 15 回企業白書：市場の進化と社会的責任」(市場の進化と 21 世紀の企業研究会 斎藤敏一座長)、2011 年度「社会益共創企業への進化～持続可能な社会と企業の相乗発展を目指して～」(社会的責任経営委員会 岩田彰一郎委員長)を発表するなど、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、という考え方を提起してきた。

また、2013 年 4 月「第 17 回企業白書」(小林喜光委員長)では、単に目前の収益をあげることにとどまらず、「持続可能な経営」とは何か、真に世界で通用する日本企業のあり方とは何かについて取りまとめを行っている。

企業のあり方を考えるうえで最も意識しなければならないことは、社会との関わりである。社会との関わりを重視し、広く社会の利益を見据えて事業活動している企業であれば、その存在は社会にとって有用である。こうした企業の経営者は、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そのまま企業価値の向上に繋がると考えて良いだろう。

¹ 帝国データバンク『特別企画：長寿企業の実態調査(2013年)』

2. 日本企業が取り組むべき課題

多くの日本企業は近江商人の「三方よし」の考え方を実践し、事業を展開してきた。この考え方がグローバルでも見直され、特に欧州では、マイケル・ポーターの CSV (Creating Shared Value) や ISO26000 などに見られるように、日本企業の考え方に近い経営が求められる傾向にある。しかし同時に、日本企業の相対的な国際競争力が低下するなかで、課題として何が存在するのか再考することも必要である。

企業が持続的な成長を続けるには、いくつかのポイントがある。一つ目は、事業環境が大きく変化する状況であっても、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である。経営理念とは、基本となる価値観に従って、企業の存在意義や使命、行動の基本指針等を、普遍的な形で表現したものである。

企業が存在する理由は、社会にとって何らかの価値をもたらすもの、顧客に歓迎されるものを提供するためである。外部の要因に左右されることなく、経営者は常に企業が何のために存在するのかを考え、社会の発展に資する経営を実践していかなければならない。

その際に必要な技術力については、日本はいまだ世界のトップクラスにあり、最終製品の中にも多くの日本製品が採用されている。サービス産業の分野においても日本の「おもてなし」の精神は国内外から高い評価を受けている。

しかしながらそれらの美点が、価値あるものとして社会から十分には認められていない。経済がグローバル化し、中国など新興国の台頭により競争が激化するなか、他には見られない、差別化された独自の価値を創造し続けることが重要である。また、少子・高齢化やエネルギー問題など課題先進国であるわが国において、これらの社会課題を解決するような価値創造が将来の競争力向上に繋がっていく。

二つ目は、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である。経営理念を堅持しながらも、外部要因の変化を事前に捉え、スピード感を持って対応していくことが求められる。日本経済はバブル崩壊、リーマンショックなど度重なる急激な景気変動を経験している。また、デジタル化の波はものの価値を一瞬にして変えてしまう力がある。社会の変化に対応できるものは成長を遂げ、そうでないものは市場から弾き出されてしまう。こうした変化に適応する有効な手段として事業ポートフォリオが注目を浴び、選択と集中の議論が行われてきた。

しかしながら、明確な経営ビジョンの策定とそれに基づく事業ポートフォリオの再構築を実現している企業は少ない。再構築とは、単なる事業戦略の積み上げではなく、自社のコアビジネスを論理的・定量的に分析し、将来を予測して必要な事業を強化・獲得するとともに、ノンコア事業を切り離し、外に出していくことである。経営資源が限られるなか、持続的な企業価値向上を図るには、全体の事業配置を絶えず見直しながら、事業ポートフォリオの入れ替えをしていく必要がある。

三つ目は、事業活動が正しい方向に向い、企業の持続的な成長に繋がっているかを見守るシステムとしてのガバナンスの強化である。企業は持続的な成長のために価値観・経営理念を大切にしながらも、時代の変化に適応していかなければならない。もし、間違った方向にあるとすれば、それを修正する仕組みが必要である。その際に重要なことは、企業が社会に存在する意義を理解し、長期的な視点で見守るということである。

日本企業は過去の不祥事から、法令遵守など「守り」のガバナンスを強化してきた。しかしながら、グローバル競争を勝ち抜くためには「攻め」のガバナンスにも重点を置き、攻守を巧みにバランスさせることが望ましい。当会では、企業の競争力と価値向上のために、コーポレートガバナンスを強化すべきことを繰り返し提言してきた²。また、「日本再興戦略」改訂 2014 年のコーポレートガバナンス・コード策定で議論されている独立社外取締役の登用等も、攻めのガバナンスを後押しする有力な手段となるであろう。

このように日本企業が持続的な成長を続けるためには、価値創造、事業ポートフォリオの再構築、ガバナンス改革が重要となってくる。そして、この三つの課題において共通に意識しなければならないのは市場の多様性であり、経営陣や従業員における多様性である。それらは事業を行ううえで経営の感度を高めることに繋がる。市場の変化を読み取り、真に価値のある製品を新たに作り出すには感度を高く保つ必要があり、多様性を巧みに活用できる企業は非常に強い。

これらは、経営トップヒアリングにおいても各経営者が特に意識して実践してきた内容である。次章では、計 9 回、10 社からのヒアリング結果を取りまとめ、各社が実践してきた取組みを紹介する。各社に共通して言えることは、その実践にあたり経営トップ自らが強い意志を持って、ひるまず改革を推し進めてきたということである。

・企業競争力向上への取組みについて

1. 永続的な社会への価値創造

経済のボーダーレス化が進み、企業は世界中の人々と新たな価値を共創していくことが重要になり、豊かで明るい暮らし・社会・未来を構築する役割を担っている。長期的な視野に立ち、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し、グローバルトレンド・社会トレンドを見据えた新たな価値創造プロセスへ進化させることが、物心ともに豊かな社会の実現につながる。今回の経営トップヒアリングでは、すべての企業がそれらを経営ビジョンに盛り込んだうえで、様々な取組みをしていることが分かった。

² 経済同友会「日本的コーポレートガバナンスのさらなる深化」2010年3月24日、「2020年の日本創生 - 若者が輝き、世界が期待する国へ - 」2011年1月11日などにおいて、独立社外取締役の複数導入、指名委員会・報酬委員会の設置、執行と監督の分離の徹底などを提言してきた。

(1) グローバルトレンド・社会トレンドを見据えて

70～80年代におけるビジネスの柱は技術力とそのイノベーションであり、製品性能の良さが競争力になっていた。ところが現在のようにもののコモディティ化が進んでくると、一瞬でライバル企業に追いつかれてしまう。また、これまで日本が優位に立っていた領域で韓国や中国など新興国の製品が市場を席卷しており、製品には一層のプラスアルファの付加価値が求められる。技術イノベーションに加えビジネスイノベーションが必要であり、それが差別化にも結びつく。

日立製作所取締役会長の川村隆氏は、社会のマクロトレンドが「集中・所有・消費」から「分散・共有・循環」中心の社会に変わってきたこと、新興国が世界をリードし、ヒト・モノ・カネが自由に移動する時代にあること、エネルギー資源にアメリカのシェール・ガスが加わるなどグローバル市場の構造が変わってきていることを意識し、その変化のなかにビジネスチャンスがあると述べている。

日本電気（NEC）は、メガトレンドをしっかりと把握して、それに対しての方向感を持ち、そのうえで事業ポートフォリオの選択と集中をしながら競争軸を設定、強みのある分野の開発に集中してグローバル展開を進めることが重要であるとしている。中期計画では、35年後の世界の人口動態を見据え、ICTによる社会インフラの効率化を目指すとしている。

富士フイルムホールディングスは、2000年時点でのデジタルカメラの台頭による市場のグローバルトレンドの変化を的確に分析し、将来を予見することで写真フィルム事業からの転換を進め、新たな事業展開により、V字回復を果たした。

(2) 産業クラスターとの共生・共創（オープンイノベーション）

顧客の要望が高度で多様化する現代において、競合企業との競争は激化し、研究開発部門の重要性も高まっている。また、経営資源が限られるなか、自社で全てを内製化するのではなく、社外にリソースを求めていくことも必要である。自社の技術だけに拘りすぎると、付加価値創造の発想を狭めてしまうことになる。

一般的に、社外にリソースを求める手段として、買収や提携、産学官の連携が考えられるが、その際には、世界に散らばる産業クラスターも意識する必要がある。アクセンチュア取締役社長の程近智氏（当委員会副委員長）は世界にある産業クラスターの優位性の現実を直視し、既成の産業クラスターとの共生・共存を図ることも重要と述べている。

例えば、ICTに関してはシリコンバレー（米国）、イスラエル、インドにクラスターがあり、車に関しては、ドイツ、日本、米国にある。他の業種にも同様なクラスターがあり、オープンイノベーションを進めていくうえで意識することが必要である。

NEC の遠藤社長は、ICT 市場におけるグローバル競争の構造について、北米、EU、日本を中心とした先進国と、アジアを中心とした新興国に分けたうえで、地域ごとの特徴を分析している。EU は、携帯電話の GSM 規格のように、域内での標準化を進め、競争力を高めたとうえで、グローバルに展開する戦略をとる。アメリカは、3 億人という人口と防衛関係を含めた莫大な政府の研究予算などを背景に新たなイノベーションを推進し、それを原動力として海外に進出している。インドは高いソフトウェアエンジニア力に基づいたリソースの提供、中国は安い労働力をベースとした生産ラインを背景に躍進している。台湾はファブリーゼーション³をベースとし、韓国はマーケティングと集中投資型によるボリュームビジネスを展開している。NEC グループではこうしたグローバル競争構造を意識し、日本では高い領域での開発を進め、それをベースとした製品開発を海外の実情に合わせて進めるといった経営を行っている。

(3) デジタル化への対応

デジタル化は幾つかのステージに分けることができる。IT による業務の自動化・効率化が加速した第 1 ステージ、そこに信頼性やオープン性が加わり工業化が図られた第 2 ステージ、そして、情報のデジタル化とビジネス価値への転換という第 3 のステージである。デジタル化の時代において競争優位を確保するためには、経営者はデジタル化が起こす市場規模・競争環境の変化を注視する必要がある。

程氏は講演のなかでこの変化を「Contestable Market 化」と「破壊者 “Disrupter” の出現」の二点から分析している。Contestable Market とは従来の企業と新興企業が入り乱れ、本当の勝者はまだ分からないが、市場全体が伸びているマーケットを指す。ここでは、既存企業のシェアを奪うこともできるし、新たな価値を見出してマーケットが拡大することもある。こうしたマーケットのなかで “Disrupter” (破壊者) が出現し、全く新しいマーケットが生まれることもある。

例えば、百貨店、GMS (General Merchandise Store) などに代表される従来の小売り市場がアマゾンやヤフーなどの異業種企業の参入により、市場での勝者がわからない状態になっている。また、金融に目を転じれば、プリペイド決済、モバイル決済、仮想通貨決済などにより、新たな決済市場が出現している。

Disrupter とは、既存市場のビジネスモデル・エコシステムをイノベーションにより破壊してしまう存在である。ピンボールが家庭用ゲーム機に代わり、固定電話が携帯電話に代わった。パソコン、デジカメ、カーナビ、電子ゲームなどの機能をスマートフォンが吸収し、書籍や新聞が電子端末にとって代わられつつあることなどが挙げられる。ここで注意したいのは、これまでの一般的な普及理論に基づく、新しい製品が出た場合は、まずは 2.5% の「革新者」がそれを買い、次に「アーリーアダプター」13.5% が

³ “Foundry Business” とは発注元のメーカーから設計データを受け取り、その設計に沿って製造するビジネスをいう。主に半導体チップの製造を専門に行う企業を指す場合に用いられる。

購入する。そしてそこから、マジョリティに広がるには、“キャズム（深い溝）”が存在するとされてきた⁴。だがDisrupterの場合、従来の普及理論では説明がつかないスピードでアーリーアダプターからマジョリティまで取り込む傾向にある。試験利用の時点から既に市場の大多数へと浸透していく。

経営者は、こうしたデジタルリゼーションによる新しいビジネスモデルの創出とともに、それがもたらす市場の急激な変化への対応も想定しておく必要がある。

（４）マーケティング戦略

欧米企業と日本企業を比較すると、明らかに日本企業が弱いのがマーケティング力である。日本企業はプロダクトアウトの考えが強いが、社会から受け入れられる商品の提供には、消費者ニーズを捉えたマーケットインの考え方も必要である。また、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。

メガトレンドを見極め、グローバルなマーケティング機能を高めなければ、日本企業は各国、各地域のマーケットで異質な製品による単独の戦いを強いられる。それではグローバル競争に勝てないため、グローバルなトレンドの底流にある大きな流れをしっかりと把握する必要がある。ローカルなマーケティングだけでは、大きく方向感を誤る可能性がある。

また、程氏はさらにグローバルリゼーションにおける考慮点として、海外進出と「国家資本主義」との共生、世界とのイノベーション作りの基本戦略の明確化、を上げている。

それは、進出先の政府の方針を正しく理解すること、脱自前主義だけでなく「為替」「産業クラスターの所在」「人材コスト」「物流コスト」「高度人材」といった要素を検討し、戦略・戦術を明確化して、イノベーション作りを行うことである。

2. 事業ポートフォリオの持続的な再構築

事業継続のために重要なのは、経営ビジョンの明確化であり、それを拠りどころとした事業展開である。今回の経営トップヒアリングでも、各社とも単なる事業戦略の積み上げではなく、経営ビジョンを根拠に自社のコアビジネスを見極め、事業ポートフォリオの大胆かつ持続的な再構築を進めたことが成功に繋がっていることが分かった。

（１）明確な将来ビジョンの設定と徹底

企業が持続的に成長するためには、事業ポートフォリオのマネジメントが必要である。自社のどの事業に多くの経営資源を投入していくのか、経営トップは常に判断を迫られる。時には主力事業を縮小し、新しい分野に経営資源を投入する事もある。事業の縮小、撤退は相応の痛みを伴うことから、簡単に実行できるものではなく、ましてや創業事業

⁴ “Crossing the chasm” Geoffrey A. Moore, Harper Business Essentials, 1991

を縮小する場合には、大きな反対を受けることになる。

こうした事業ポートフォリオの入れ替えを進めるうえで重要なのは、自社のコアビジネスへの認識、経営ビジョンの明確化と徹底した実行である。経営トップはそのビジョンを掲げ、強い意志を持って事業構造の再構築を進めていくべきである。

日立製作所は、社会イノベーション事業に注力することを方針とし「IT と社会インフラの融合による新事業の創造」という明確なビジョンをもって構造改革を進めている。

NEC グループは「人と地球にやさしい情報社会をイノベーションで実現するグローバルカンパニー」を掲げ、社会ソリューションという領域にアセットを集中させている。

富士フイルムホールディングスは、中期経営計画「VISION75」を策定し、6つの成長分野に資源を集中的に投下してきた。

三菱ケミカルホールディングスは「KAITEKI 経営」を軸とした経営改革を推進し、M&Aを含む事業ポートフォリオの転換を行っている。

(2) コアビジネスの見極めと不採算事業からの撤退

事業ポートフォリオの再構築に有効な手段として M&A がある。1980 年代後半に増加した M&A は、本業の成熟に伴う成長力鈍化を補うために、事業の多角化を目的としたものが多かった。しかし、昨今の M&A は自社のコアコンピタンスを見極め、自社の技術やサービスに近いところを相手とした M&A が中心となっている。

こうした M&A を進めるうえで重要になるのが、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。日本企業の収益力の低さの要因として不採算事業を抱え続ける体質や、ノンコアビジネスを外に出す大胆さに欠けている点が挙げられる。事業のピークがどこにあり、将来にわたってコアビジネスとして位置付けられるのかを見極め、場合によっては採算事業ではあっても、コアビジネスにならない場合は、撤退する決断も必要である。

デュポン取締役社長の田中能之氏（当委員会副委員長）は意見交換のなかで 2014 年 6 月の中間膜の事業（ビニルアセテート関連事業）の売却について触れている。この売却は事業価値が下がったための売却ではなく、コアビジネスを見据えたうえでの判断であった。デュポンのなかでは中核事業ではなく、買収先のクラレにとっては中核となる事業であり、売却された事業部門の従業員にとっても前向きな事業売却であった。

日立製作所は、その大きさと事業領域の広さから日本経済の縮図であると称され、売上も日本経済の歩調と合わせるように成長を遂げて行った。しかしながら、1990 年代後半以降、日本経済の停滞とともに低水準の利益と赤字を交互に繰り返し、リーマンショ

ック直後の 2009 年 3 月期には最終損益が製造業最大の 7,873 億円の赤字となり先行きが危ぶまれる事態になった。

この大赤字が経営改革を断行する契機となり、社会イノベーション事業に集中するための「構造改革」を進めていくことになる。具体的には日立プラズマディスプレイ宮崎工場の売却、テレビ事業の事実上の撤退、5 つの上場子会社の完全子会社化、ハードディスクドライブ事業の売却などである。また、コア事業であっても単独での成長が難しいと判断した事業の強化策も進めている。例えば、火力発電は単独でも戦える事業ではあったが、グローバルトップをめざすため三菱重工業との事業統合を行った。新会社の出資比率は 35% となり日立の持分法適用会社となったが、一緒になれば競合企業に伍する事業になれると判断したのである。

NEC グループは、1988 年から 1996 年の 8 年間で、売上が 3 兆円から 5 兆円と成長し、そこから 10 年間は 5 兆円前後の売上を維持していた。その後の 8 年間の事業構造改革を進めた結果、3 兆円規模に戻っている。事業構造改革で整理した 2 兆円の部分は、半導体、PC、携帯電話などの事業である。この 2 兆円は大きい市場であったが変動の大きい分野でもあった。事業構造改革を進めるうえで社会ソリューションという領域にアセットを集中し成長するとしていたため、方針に合わない事業からの撤退を進めていった。

富士フィルムホールディングスは、従来のコアビジネスであった写真フィルム事業がピークを迎え、デジタルカメラの出現により市場が今後縮小していくと判断し、思い切った事業ポートフォリオの入れ替えを行っている。

三菱ケミカルホールディングスは、三菱化学、田辺三菱製薬、三菱樹脂、三菱レイヨン、生命化学インスティテュート、大陽日酸の 6 つの主要事業会社から成り立っている。同社もまた「THE KAITEKI COMPANY」をコーポレートブランドとして掲げ、事業ポートフォリオの再構築を持続的に進めている。

(3) PMI (Post Merger Integration)

一般に、M&A は成功 3 割、失敗が 7 割と言われている。この失敗は M&A 戦略の方針や組織形態の選択に関する誤りなどが要因として考えられるが、経営トップヒアリングでは、買収した企業の巧みな経営が成功のためのキーワードとして浮かび上がってきた。

買収先企業をマネージする手段として、経営幹部を派遣するやり方と買収先の幹部を活用する方法がある。経営幹部を派遣するやり方は、スケールメリットを追求した買収などに有効であるが、自社の不足する部分を補うことを目的としている場合は買収先の優れている部分を失う可能性がある。また、グローバル化が進み、買収先が海外企業の場合は、いわゆる日本流が現地の経営環境に合わない場合もある。買収先を直接マネージできるグローバル人材が日本企業に少ないといった事情もある。こうした問題を克服

するには、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有効である。

三菱ケミカルホールディングスは、原則として「資本の論理」よりも「人の論理」で進めることが M&A 成功の秘訣だとしている。過去の買収経験から、M&A 後、買収先経営幹部を仲間として迎え入れ一緒にやっていく方が効果的であるとしている。

買収先の経営幹部を活用するに当たり、重要なこととして企業理念や経営哲学の共有がある。セブン&アイ・ホールディングスは、1990年に米国 7-Eleven, Inc. (当時サウスランド) が米連邦破産法第 11 条を適用されたため、翌年、その 70%の株式を所有した。再建にあたり、サウスランドの問題は現場意識の弱い経営幹部と現場との乖離にあると判断し、日本の経営理念、哲学を徹底して現地経営幹部に刷り込んで行った。そして、何のために企業(コンビニエンスストア)は存在しているのかを考えさせ、テーマを与え実行させていった。経営の質は国境を越えることが出来、その経営の質を具現化させることが重要であるとしている。

NEC は、外国企業を買収した際に気を付けなければならないのは、買収先企業との文化面での融合であるとしている。買収先企業はパートナーとして NEC グループに加わるが、彼らにも文化があり、それを尊重しながらグループとして結果を出していくことを意識する必要があるとしている。そのために NEC では、買収先のパートナーと「効率を最大限に上げるためにはどうすれば良いのか」という観点から議論を尽くし、そのうえで人材の配置を決めている。

(4) グローバル展開

現地会社の経営

事業ポートフォリオの入れ替えを進める際には、製品・サービスの内容だけでなく、進出する地域での経営形態についても同時に検討していかなければならない。企業のグローバル化には、従来、「輸出」「現地販売」「現地生産」「製販一体」「R&D も含む現地化」「グローバルインテグレーション」というステップがあった。日本企業はこうしたステップを踏みながら、徐々にグローバル化を進めて行った。しかしながら、こうしたステップを飛び越えて、一気にグローバル展開を実践するケースが見られるようになった。M&A により従来ステップをバイパスするグローバル化が良い例だろう。

また、日本から海外、海外から日本といった日本を中心にした取引から、生産から販売まですべて海外での取引、海外から海外への取引など、日本を介さないビジネスを行っている企業には、従来の日本の成功から海外展開へというシナリオが当てはまらなくなっている。

このようにグローバルビジネスが新しいフェーズに入ると、グローバル展開する日本企業における日本人の役割も変わってくる。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。経済同友会でも、

「グローバルに活躍する企業では、国籍や性別等の背景に関わらず、世界から実力本位で人財を登用している。グローバルな競争環境において日本企業が勝つためには、個社の成長戦略に基づきグローバルに最適なバリューチェーンの配置及び組織と経営チーム構成をする必要がある」と提言している⁵。また、日本人独特の「阿吽の呼吸」が通じなくなるため、システムの標準化、グローバル化が必須となってくる。この標準化は、単に日々の仕事における誤解の回避だけを目的としておらず、哲学や経営理念を包含したものである。

日立製作所は、グローバル人材戦略の一つとしてグループグローバル一体となった事業運営や人財の「適材適所」を実現するために、グローバルで透明性の高い人財マネジメント施策を進めている。

具体的には、グローバル共通の人材プラットフォームを作っている。これまでは国やグループ会社ごとに異なっていた仕事の役割や成果評価の「ものさし」の共通化を行った。同じ仕組みを使い、教育や人事異動、幹部登用も、国やグループ会社の枠を超えて行いやすくすることを狙っている。日立製作所の管理職は、さらに一步踏み込んで、従来の年功的要素を廃止し、グローバル共通の役割グレードとグローバル共通の評価基準に基づく賃金体系とした。

NECは現地ニーズに対する感度を高め、事業スピードをアップするために、2013年にGSD (Global Safety Division) をシンガポールに設置した。この事業部のトップは現地人である。現地言葉で現地のニーズを理解するためには、現地人が絶対に必要だという判断からである。

富士フイルムホールディングスでは、2010年から各地域の優秀な人材の研修を日本で実施している。そして、研修を終えた優秀な人材のポジションをあげることで、各地域に実力のある人材の厚みを広げている。また、地域統括本社のなかでローカル人材を教育するシステムを整備している。ローカルでも優秀な人材を育て、特に秀でた人材をグローバルリーダーシップセミナーで教育をしている。

伊藤忠商事では、従来は、日本で売れる物を海外から調達する、或いは海外の顧客が欲しがる商品を日本から調達するなど、日本ベースのビジネスを行っており、海外拠点のトップには日本を良く知る日本人を起用するのがアドバンテージとなっていた。しかし、昨今では、日本から、例えばインド、インドからアフリカ、アフリカからヨーロッパといった三国間取引、また海外での国内取引など日本の本社が関与しないビジネスも増えており、日本人の相対的な優位性は失われつつあり、人材配置を見直すなかで、ナショナルスタッフの育成と活用を進めている。

⁵ 経済同友会「企業のグローバル競争力強化のためのダイバーシティ&インクルージョン
～「適材適所」による人材育成とボーダーレスの「適所適財」の実現～」2014年5月9日

適地への機能移転

かつて、多くの日本企業は、低廉な労働力を求め生産機能を海外へ移してきたが、この機能の海外移転も新たなフェーズに入っている。少子・高齢化が進むわが国においては、量による売上拡大は見込めない。そこで市場のある海外へ販売拠点を移すだけでなく、事業活動の機能全体を海外に移転する企業が出現している。また、企業買収においても、海外の買収先企業が優れた技術などを有する場合は、その研究機関を維持し、日本の該当する研究部門を海外へ移管するなど日本という国を意識せずグローバルに適地を求める動きがある。

日立製作所はグローバル戦略において、2015年4月から自律分散型グローバル経営を推進するため、日本以外の地域を米州、中国、アジア・パシフィック、EMEA・CIS（欧州・中東・アフリカ・ロシア・CIS）の4つに分け、各地域に日立グループとしての代表機能を持つ総代表を任命した。各総代表は、戦略立案や現地化の推進、経営資源の有効活用に加え、成長が期待される新たな事業分野に対する投資権限、回収および損益責任を持っている。こうした取り組みのなか、本社機能をどこに置くかという議論がないわけではないが、同社は日本企業であることが信頼性につながっているという考えから大本社は日本であるべきと考えている。ただ、事業ごとの本社機能は、一番大きい市場に置く方向で進めている。例えば、鉄道システム事業の本社は売上規模の一番大きいイギリスにおいている・エレベーターについても、日本の7倍を中国で生産し、販売先も中国が最も多いことから、将来的には中国に本社機能を置く可能性がある。

富士フイルムホールディングスは、意思決定のスピードアップを図るため地域統括本社を作っている。その地域統括本社が権限を持ち、価格設定、スタッフ、法律関係、研究開発などローカルニーズにあった意思決定を可能にしている。また、R&D戦略に関しては、日本での開発に拘らず海外の研究開発拠点も活用している。生産に関しても、日本をマザー工場にするケースと、海外をマザー工場とする両面戦略を取っている。さらに、市場や環境の変化に合わせて生産拠点をシフトさせている。このように、もともと日本が有していた機能であっても、それを見直してグローバルに最適地を判断する経営を実践している。

3. 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。価値創造や事業ポートフォリオの再構築などの取り組みも、それを支えるガバナンスがしっかりしていないと持続的な成長に繋がらない。ヒアリングを行った経営トップが共通に意識して取り組んだのは、実効性あるガバナンス体制の構築である。それは、経営の監視をする「守り」のガバナンスだけでなく、外部の意見を前向きに取り入れる「攻め」のガバナンス

スを強く意識した体制となっている。

(1) 実効性のあるガバナンス体制

「日本再興戦略」改訂 2014 年では、日本の稼ぐ力を取り戻すためのコーポレートガバナンス・コード策定を記載している。また、経済同友会としても意見書⁶を公開し、企業側も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でグローバル競争に勝ち抜くための成長力・収益力の向上に資するとしている。そして、収益力を図る代表的指標である ROE に関しては、2014 年度（第 29 回）夏季セミナーの『東北アピール 2014』で ROE（税引後）2 桁の達成を盛り込んでいる。また、具体的実践として、指名・報酬諮問委員会の設置、独立社外取締役の数・資質、取締役会の構成、経営指標及びその目標値の設定・公表に関する意見も表明している。

今回の経営トップヒアリングでは、当会が出しているコーポレートガバナンスに関する意見書内容を既に実践して好結果を出している企業もあり、ガバナンス体制が企業の成長力・収益力の向上に繋がることの好事例となっている。

日立製作所は 2003 年 6 月から委員会設置会社へ移行し取締役会と執行役会を分け、執行と監督の分離による経営のスピードアップを図っている。また、過半数の独立社外取締役を選任し、緊張感のある経営を実践している。独立社外取締役の選任に当たっては、単に独立性を求めるだけでなく、その人材構成も行政、企業経営経験者、法曹界など幅広い分野に渡っている。また、外国人や女性といった多様性を有する構成となっている。そして過半数の独立社外取締役による健全な緊張感のもと、その多様な知見を活かした経営判断に繋がっているとしている。

ヤマトホールディングスは、2005 年 4 月に実施したホールディングス制度の設計において監査役会設置会社でありながら指名・報酬委員会を設置している。設計当時、形にとらわれず実効性のあるものにしたいと考え、委員会設置会社の良いところを取り入れたハイブリッド型の監査役会設置会社にした。構成は社外取締役が 2 名、社内の会長を 1 名とし過半数を社外としている。また、事業エリアが海外へ広がるにあたり、東南アジアに地域統括会社を設置し、そこに外国人の役員を誕生させた。また、アドバイザリーボードを設置し、海外の有識者 3 名（弁護士、コンサルタント、企業経営者）を招き意見交換をする場を創設している。

このホールディングス制の導入による執行と監督の分離、ハイブリッド型のガバナンスによる利点として、社内の役員の意識が大幅に変わったことをあげている。それまではオーナー企業的なスタイルが残っており、トップの意向で全てが決まる雰囲気であったが、現在では、取締役会での活発な議論を経て意思決定が行われている。また、事業フォーメーションを代表する事業会社のトップがホールディングスの執行役員を兼務することでグループ横断的な議論となっている。こうした取り組みがグループ経営を強

⁶ 経済同友会：「コーポレートガバナンス・コードに関する意見書」2014 年 10 月 20 日

化し、第一のイノベーション（路線事業の開始）、第二のイノベーション（宅急便の開始）に続く、第三のイノベーション（企業の物流をコストから価値を生み出す手段に進化させる「バリュー・ネットワーキング」構想）へ繋がっている。

コマツも2001年の大幅な赤字を契機にコーポレートガバナンス体制の改革を進めた。子会社を含めた取締役会の実効性向上のために、様々な改革を実施している。ヤマトホールディングスと同様に監査役会設置会社ではあるが報酬諮問委員会を設置し、委員の過半数を社外としている（社外4名、社内1名）。社外取締役の選任にはそれぞれの分野で経験が豊富であり、金融界、外務省出身者、マーケティングの専門家など幅広い分野から採用している。また、外国人3名、日本人1名で構成されるインターナショナル・アドバイザー・ボードを設け積極的に社外の意見を取り入れる工夫をしている。

コーポレートガバナンスに関する各社の取り組みを見ると、いずれの企業も何のためにコーポレートガバナンス改革が必要であるかを認識し、実効性ある体制の構築を進めている。また、各社が期待する独立社外取締役の役割として印象深いのは、監督という言葉だけでは表現しきれない役割が期待され、経営執行陣、社内取締役だけでは不足する機能を補っていることである。つまり社外の意見を取り入れることで、内輪の論理や発想だけで意思決定するリスクを回避し、企業価値向上につなげる工夫をしている事が分かる。

（2）関係するステークホルダーとの対話・エンゲージメント

企業価値向上のためには、企業・経営者と投資家双方の努力が必要である。2014年2月に金融庁は「『責任ある機関投資家』の諸原則 日本版スチュワードシップ・コード～投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すために～」を公表し、2014年12月9日現在で175社が受け入れを表明している。このコードでは機関投資家は顧客、受益者の中長期的なリターンを拡大していくために、投資先企業と目的を持った対話、エンゲージメントを行い企業価値向上や持続的成長を促す責任を負っているとしている。

一方で、企業側にも同様の行動指針が求められ、金融庁と東京証券取引所を共同事務局とする有識者会議が開催されコーポレートガバナンス・コードが議論されており、2014年12月に最終案が出されている。

投資家が果たすべき責務について定められたスチュワードシップ・コードと、経営者が果たすべき責務が定められたコーポレートガバナンス・コードは車の両輪であり、その両輪を繋ぐ車軸がエンゲージメントである。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が、ヒアリングからもその効果が確認された。

日立製作所は年一回、「Hitachi IR Day」を設定し主要事業に関する機関投資家・アナリストに対する説明会を開催、各社内カンパニーの社長自ら説明をしている。また、

2009年に27年ぶりの公募増資を実施した際に外部の目を持つ機関投資家との対話・エンゲージメントの有効性を実感し、機関投資家の意見を大切にしている。

(3) 実効性のあるガバナンス体制構築の課題

日本証券業協会会長の稲野和利氏は実効性のあるガバナンス体制を構築するにあたり、議論されている2つの課題に対し下記のコメントをしている。

独立社外取締役の担い手の課題

独立社外取締役の経歴を分類すると、企業経営者、弁護士、公認会計士といった職業的専門家、官界などの出身者が多い。特に複数の独立社外取締役を擁する場合は、そのなかに企業経営者は必須である。当該企業の業務内容に精通していなくても企業経営者は経営全般に精通しており、何らかの形で参考になる。また、個別企業のなかでしか活かされてこなかった知見が、他の企業でも活用されることは社会的にもプラスになる。同時に企業経営に携わった幹部経験者も同様の意識を持ち、将来的には自らも独立社外取締役として貢献することを目標とすべきである。

対話・エンゲージメントにおける課題

第一に、相互理解である。投資家が企業の事業内容を知る努力をするのは当然であるが、企業側の開示の充実も不可欠である。投資家の学ぶ努力と企業の知らせる努力とが相まって、投資家の企業に対する深い理解が生まれる。

第二には、継続的な取り組みである。投資家は、企業に何かを提案すれば直ぐに実現するものと考えてはいけない。相手の意見を聞いて意思決定に反映していくには相手との信頼関係が不可欠であり、その信頼関係の構築には時に長い期間を要する。そのような認識を投資家側は持つべきである。一方、企業の側も直ぐに結果を求めてはならない。投資家の話を聞いて、結果として様々な施策を行ったとしても直ぐに業容が改善されたり、株価が反応するとは限らない。そこで失望し努力を放棄するのではなく、継続して企業価値の向上に取り組むことが重要である。

第三に、形式主義の回避である。個々の企業が抱える課題は企業ごとに異なる。画一的な質問や要求は必ずしも課題を浮き彫りにしたり、解決したりすることには繋がらない。機関投資家は自らがどの程度のエンゲージメントを行っているか報告する義務があるが、そこで何百件の回数、何時間の対話など定量的基準を設定しても、それだけで計れるものではない。形を整えることや数を競うといった形式主義に陥ることがないようにしたい。

．おわりに

しばしば日本企業には、日本の社会の発展に寄与することが期待される。日本をベースとする企業は、株主、経営陣や従業員の大多数を日本人が占めるといったことがその理由であり、その成長は日本の社会が支えてきたからでもある。企業もまたそうしたニーズに応えるなかで成長してきた。従ってそれは、人が母国や故郷に愛着を持ち、その発展を願い、そこに貢献したいと思う気持ちと同様の自然な感情であり、日本企業にはそれに応える相応の責任もあると考える。

このように、各社とも日本をベースとして事業展開し、日本人を中心に経営の舵取りを行っている以上、日本の社会に対する貢献は変わらず続けていくであろう。一方で、グローバル化の進展により外国企業との競争は激化の一途をたどっている。日本企業は海外事業を含めたグループ全体としての存続や発展を目指しているため、結果として、「日本のためだけに貢献する」ことにはならないであろう。

本報告書に登場した企業は、いずれもグローバルな視点で経営を実践しているため、事業活動の範囲はボーダーレスとなっており、世界中から社会ニーズを集め、分析し、自社の強みがどこにあるかを考え、各地のニーズに応じた事業を展開している。そして、日本はもとより、現地で雇用し、現地市場に商品やサービスを提供し、現地で得た収益に基づき納税する等、各地の経済発展や生活水準の向上に寄与している。

長期的かつ広い視野を持ち、変化に即応することが企業の競争力や収益性を高め、世界ベースで見た社会に対する責任を果たす力になる。さらに、明確なビジョンを持ち、経営者はそれを抛りどころにして、価値創造、事業ポートフォリオの再構築、ガバナンス改革など様々な施策を講じている。これらの企業は事業の存続が危ぶまれるほどの経験を経て、逆境を乗り越え現在の成長に至っている。

こうした取り組み事例を取りまとめた本報告書が、企業経営者の新たな発想や判断の良き参考になることを願うものである。

・巻末資料（経営トップヒアリング）

（役職は講演日時点）

- （１）「グローバル化時代の経営戦略 - グローバリゼーションとデジタル化 - 」・・・ 20
アクセンチュア(株) 代表取締役社長 程近智氏
- （２）「グローバル化時代の経営戦略」・・・ 25
(株)日立製作所 取締役会長 川村隆氏
- （３）「セブン&アイHD グローバル経営の要諦 - 経営の質が企業ブランドを上げる - 」・・・ 32
(株)セブン&アイ・ホールディングス 代表取締役社長兼最高執行責任者(COO) 村田紀敏氏
- （４）「NECグループにおけるグローバル化時代の経営戦略」・・・ 39
日本電気(株) 代表取締役 執行役員社長 遠藤信博氏
- （５）「富士フイルムグループのグローバル展開」・・・ 46
富士フイルムホールディングス(株) 代表取締役社長 最高執行責任者 中嶋成博氏
- （６）「伊藤忠商事の経営戦略」・・・ 51
伊藤忠商事(株) 取締役会長 小林栄三氏
- （７）「第三のイノベーションの遂行にむけて」・・・ 55
ヤマトホールディングス(株) 代表取締役社長 木川眞氏
- （８）「コマツのコーポレートガバナンス」・・・ 58
（株）小松製作所 取締役専務執行役員 CFO 藤塚主夫氏
- （９）「持続的成長に向けたM&A戦略」・・・ 61
（株）三菱ケミカルホールディングス 常務執行役員 経営戦略室長 田中良治氏
- （１０）「長期的な企業価値向上と機関投資家の視点」・・・ 68
日本証券業協会 会長 稲野和利氏

(1) アクセンチュア(株) 代表取締役社長 程近智氏
講演「グローバル化時代の経営戦略 - グローバリゼーションとデジタル化 -」
(講演実施日：2014年2月26日、役職は講演時点)

1. 日本企業が直面する3つの波

日本企業が直面する波は3つある。「基礎競争力」「グローバリゼーション」「デジタル化」の3つの波に上手く乗ることができれば次元の違う競争力を勝ち取ることができる。そのためには、基礎競争力の確立が必要であり、「ガバナンスの透明性とスピード」「継続的なポートフォリオ再構築力」「情報システム等の経営基盤」「人材の競争力」「利益力と資本力」の5つの要素が重要になる。

ガバナンスの透明性とスピード：取締役会だけでなく、会社の意思決定のスピードの更なる向上が必要である。

継続的なポートフォリオ再構築力：単なる入れ替えではなく、継続的なポートフォリオ再構築が重要である。

情報システム等の経営基盤：統一する部分と現地に合わせる部分に分けた経営基盤を作る必要がある。

人材の競争力：ダイバーシティは手段であり、目的は競争力を高めることにあり意識しなければならない。

利益力と資本力：参加している業界に居続けるために必要な資本力を意識する必要がある。

2. グローバリゼーション

- グローバルマーケットについての経営者意識 -

2009年、2010年と増えていた海外投資(投資、M&A総額)が円安などで2011年、2012年は頭打ちとなった。2013年以降は、ソフトバンクによる米国第3位の携帯電話会社スプリント社買収、サントリーによる米国の蒸留酒最大手ベーム社の買収、LIXILの欧米企業買収など積極的なM&Aが進み、件数は増加傾向にある。しかしながら、Asian Growth Journeys Survey, 2012によると海外投資に対するリターンに満足している日本企業の経営者は12%で、他のアジア諸国の企業経営者と比較して少ない。リターンを確実に得ることができていないと言える。

また、EIU社とアクセンチュアの共同調査である「グローバルCEO調査2014」によるとグローバル経済について、ポジティブな見通しを持つ日本企業の経営者は36%とグローバル企業全体の44%に対して低い。国内経済についてポジティブな見通しを持つ日本企業は54%(グローバル企業62%)であり、自社に置き換えた場合は62%(グローバル企業76%)がポジティブな見通しを持っている。日本人経営者は各種サーベイにおいて謙虚になりやすいことを考慮するとグローバル企業の経営者との間に余り差は無く、グローバル市場、自国経済に対する日本企業経営者の見通しはグローバル企業経営者とはほぼ同じレベルにある。しかしながら、グローバル市場と国内市場の投資優先度の問いに対しては、グローバル企業の58%が海外重視とする回答しているのに対し、日本企業の経営者は55%が国内重視の傾向にある。GDP世界3位の日本国内市場の足元が揺らいでいる中、日本企業は海外へも打って出られないジレンマに陥っているのを見て取れる。一方、グローバル企業は国内よりグローバル市場を目指そうとする経営者が多い。

- リスク・オペレーションについての経営者意識 -

日本企業76社の経営幹部にリスク要因に関する意識調査を実施した。結果、「海外を含む新規参入による競争の激化」「原料価格の高騰」「景気低迷・需要後退」が経営上のリスク要因のトップ3として挙げられている。また、気候リスクや保護主義など、個別企業のコントロール外要素をリスク要因として考える経営者も多かった。

グローバル展開に重要な人材・組織要件の調査では、日本企業は人材・組織において「魅力的なキャリアパスや現地採用」「グローバル競合企業より高い給与」等を重視する企業が多い。「海外法人の上級職を現地社員にする」「現地法人に権限委譲をする」ことを重要な要件と考える企業は少ない。

- デジタル化についての経営者意識 -

デジタル技術に対する意識調査では、日本企業の経営者はグローバル企業に比べてデジタル技術の重要性を意識しており、デジタル技術が企業活動に幅広く貢献すると考えている。特に「新しい販売チャネルの拡大」「新しい商品・サービスの創出」に貢献すると考えている。ところが、日本企業の経営者はデジタル技術の重要性を

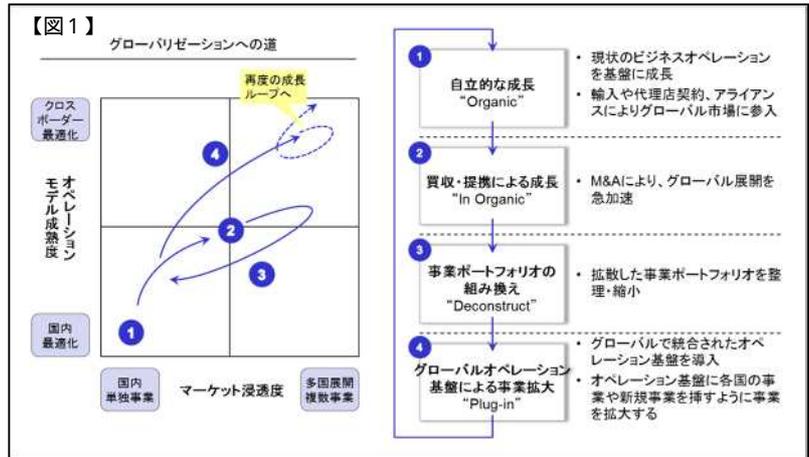
認識しながらも、推進役はCIOに任せている。グローバル企業ではCEO自らが推進役となっている。日本企業の経営者は言葉ではデジタル化を認識はしているが、経営者自ら率先して対応していく、勝ち残っていく意識は低い。

- グローバリゼーションへの道 -

グローバリゼーションをオペレーションモデル成熟度（国内最適化 クロスボーダー最適化）とマーケット浸透度（国内単独事業 多国展開複数事業）の軸で分析すると、企業はグローバル化に際し、事業そのものの拡大とオペレーションの確立の両面を、4つのステージを通りながら達成していくことになる。（図1）

多くの企業は、1つ目のステージである「自立的な成長 “Organic”」のビジネスモデルの型を整理し、2つ目の

ステージである「買収・提携による成長 “In-Organic”」に入っている。例えば、自動車業界は寡占化が進み、また、薬品の業界も世界で20社くらいになっている。同時に、買収ばかりでなく売却するもの、縮小するものとメリハリをつけた第3のステージ「事業ポートフォリオの組み換え “Deconstruct”」を進めながら成長している。そして、第4ステージでは、「グローバルオペレーション基盤による事業を拡大 “Plug-in”」をして



いく。Plug-in のステージでは買収した企業を自社のビジネスモデルやビジネス基盤に乗せて成長していくことが特徴である。

多くの日本企業は “In-Organic” と “Deconstruct” のステージにあり、買収・提携による成長と事業ポートフォリオの入れ替えを同時にやっている。第4ステージである Plug-in は P&G や GE、Wal-Mart などの世界先進企業などが挙げられる。これらの企業は既に型ができており、自分たちのカルチャー、経営基盤がしっかりしている。また、システムも統一しており、ローカルで任せるものとそうでないものが明確になっている。Organicでの成長と同時に、In-Organicの買収や統合、業界のロールアップなどを盛んに仕掛けて行くビジネスモデルに移っている。

- グローバリゼーションの考慮点 -

グローバリゼーションを進める上で3つの点を考慮する必要がある。

海外進出と「国家資本主義」との共生

進出国、特に新興国政府の方針を正しく理解した上で、自社の世界展開のポートフォリオを考える必要がある。例えば、ブラジルにとって、農業は非常に重要な戦略的業界である。非常に抵抗が大きいので、アライアンスなどのライセンス契約を優先すべきで、自前のチャネルは作るべきではない。また、業界から市場を見た場合では、エネルギー、金融、通信、インフラは中国にとって非常に重要な戦略的マーケットであり、これらの業界の企業が海外進出をするならば、インドのようなインフラに関してはオープンな市場への優先順位を高める方が良い。もし、中国市場へ参入するならば、それなりの覚悟や人脈をもって臨む必要がある。

世界クラスター優位性の現実を直視

既に出来上がっている各種クラスター（産業クラスター）との競争は避け、共生・共創を模索すべきである。例えば、ICTに関しては、シリコンバレー（米国）、イスラエル、インドとの連携を考えるべきである。車に関しては、ドイツ、日本、アメリカにクラスターがあり、医療であれば、北欧、サンフランシスコ、ボストン、サンディエゴにある。医療で言えば、ファイザーは、これらの3拠点にニューヨークを加え、CTI (Centers for Therapeutic Innovation) を設置している。これらの3つの業界以外にも同様なクラスターがある。現状を直

視し、共生・共創を模索していくことも大事である。

世界とのイノベーション作りの基本戦略の明確化

“脱自前主義”だけでは不十分である。製品やサービスごとに「為替」「産業クラスターの所在」「人材コスト」「物流コスト」「高度人材」の要素を検討し、戦略・戦術を明確化し、イノベーション作りをする必要がある。“Made In Japan”でいくのか、“Made By Japan(日本主導だが場所は関係ない)”でいくのか、“Made with Japan(主導権は他の会社だが、日本企業が入ってやる)”でいくのか。この基本戦略も重要である。また、これらを状況に応じて使い分けることも大事である。

3. デジタル化

- デジタル化により引き起こされる変化 -

デジタル化が引き起こす市場規模・競争環境の変化を「Contestable Market 化」「破壊者“Disrupter”の出現」の2点から分析をする。“Contestable Market”は、従来の企業と新興企業が入り乱れ、本当の勝者が分からないが市場が伸びているマーケットを指す。ここでは、既存企業のシェアを奪うこともできるし、新たな価値を見出してマーケットが拡大することもある。こうしたマーケットの中に“Disrupter”(破壊者)が出現し、全く新しいマーケットが生まれることもある。2つの概念をしっかり捉えないとデジタル化に遅れてしまう。

- Contestable Market 化 -

デジタルを活用した新サービスにより市場が拡大し、マーケットの様相が拡大すると、Contestable Market 化が進んで行く。小売りは「買い物」、金融は「決済」、自動車・交通は「移動」、医療は「健康維持」、教育は「学習」、製造は「ものづくり」となる。そのうち4つの業種を例に如何にContestable Market 化が進むかを紹介する。

「小売り」市場から「買い物」市場へ

百貨店、GMS (General Merchandise Store) 家電量販店のような専門店における接客販売や、通信販売を従来市場と定義し、この市場がContestable Market に変化すると、Amazon やヤフーなどの企業が新規に市場参入し、この市場における勝者が解らない状態になる。新規参入企業は嗜好連動型レコメンドサービスなどを提供し、自社での購入を促している。既存企業はオムニチャネルを提供し、インターネットで誘致し、実店舗で商品比較させ、自社サイトでの購入を促している。既存企業もデジタル武装をしながら対抗し、勝者がわからない状態にある。

「金融」市場から「決済」市場へ

日本では基本的には金融機関の決済サービスを使用し、カード決済や銀行振り込みが主流である。Contestable Market では、これ以外にプリペイド決済、モバイル決済、仮想通貨決済が加わってくる。この中で一番影響が大きいと思われるのはモバイル決済である。

「交通」市場から「移動」市場へ

自動車が情報端末化し、自動制御や運転サポート、エンターテインメント産業などのサービス提供が予想される。日本企業でも自動車産業に関しては明確な戦略を示している会社は多い。

「医療」市場から「健康維持」市場へ

医療に関しては規制の問題があるので、進む業界とそうでない業界が出てくる。既存市場でのプレーヤーは製薬、病院、薬局、保険、国などの行政機関がある。Contestable Market では、健康を維持するという分野が生まれ、スポーツメーカー、IT サービス事業者、デバイスメーカーが参入し、入り乱れた市場となっている。

- 破壊者 (Disruptor) の出現 -

Disrupter とは、既存市場のビジネスモデルや企業の生態系 (エコシステム) をイノベーションにより破壊してしまう存在である。過去の例から説明すると、ピンボールが家庭用ゲーム機に代わり、固定電話が携帯電話に代わった。デジカメ、カーナビがスマートフォンに代わり、PC、書籍がタブレットや書籍端末にとって代わりつ

つあることなどが挙げられる。

これまでの一般的な普及理論に基づくと、新しい製品が出た場合は、まずは2.5%の「革新者」がそれを買ひ、次に「アーリーアダプター」13.5%が購入する。そしてそこから、マジョリティに広がるには、“キャズム(深い溝)”が存在するとされてきた。だが Disrupter の場合、従来の普及理論では説明がつかないスピードでアーリーアダプターからマジョリティまで取り込む傾向にある。試験利用の時点から既に市場の大多数へ浸透するビジネスモデルになる。事例として、Facebook の WhatsApp の買収の話をする。マジョリティの市場を一気に取り込む手段として“消費者と繋がる最後の1インチ”を取り込むために、創立5年、従業員50人しかいない企業を約2兆円で買収した。これは、WhatsApp や LINE など顧客接点を握る者が Disrupter となり勝敗に影響すると Facebook が判断したからである。

Disrupter の典型的な戦い方として、顧客ベースを掴んで、既存のバリューチェーンやエコシステムを自社に有利な形に作り替え、更にスケールを活かして他市場に参入するケースがある。例えば、Amazon はネット販売から参入し、顧客ベースを押さえ、既存のバリューチェーン・エコシステムを組み替えた。更に、同社はここで、自社が最大級のサーバーユーザーであることに気が付いた。彼らはスケールをもってコンピューターを維持するノウハウやセキュリティーを守るノウハウを持っており、Web サービス、クラウド市場へ参入した。これが既存サーバー市場の破壊に繋がっている。米国の CIA が、クラウドでもセキュリティーは守られるとし、Amazon の採用を決めたことで、この市場はますます拡大、していくと思われる。これは異業種に Disrupter が入っていく一例である。

Disrupter は定説に当てはまらない新しい戦い方を仕掛けてくる。例えば、1995年のマイケル・トレーシー、フレッド・ウエアセマが提示した「3つの価値観」という定説がある。この定説では、オペレーション・エクセレンス戦略(Scale)、製品リーダー戦略(Innovation)、カスタマーインティマシー戦略(Customer Relation)の3つの基本戦略のうち、1つに集中して事業を進めることが重要であるとしている。また、マイケル・ポーターも同様の概念を持ち、2つの強みを持って進めるとしていた。しかしながら、Disrupter は、この3つの戦略を同時に実現し、キャズムを飛び越えて一挙に普及する。実際の企業例は少ないが基本的な発想はここにある。既存のバリューチェーンはデジタルで破壊され、マーケティングもターゲット特定型でなく全セグメント総取り型になる。Apple の iPad で言えば、億万長者もそうでない一般人も同時期に買ひ、新興国から成熟国まで総取りをした。イノベーションも実市場で周到な準備による製品投入でなく、実市場での試行錯誤のサイクルを沢山回すという考え方を基本とし、完全に従来と時間軸が異なる。

既存企業は Disrupter に対抗するために、まずは自社の立ち位置を明確化し、資源を集中投下する必要がある。基本戦略を徹底したうえで、他の戦略も両立しなければならない。例えば、Wal-Mart は自社の強みであるオペレーション・エクセレンス戦略“低コスト”に加えてカスタマーインティマシー戦略“顧客リレーション”を軸とした戦略を取っている。また、GE は基本の製品リーダー戦略“イノベーション”とカスタマーインティマシー戦略“顧客リレーション”を軸とした戦略と取っている。

- デジタル化 -

これまでの企業システムは、顧客接点は企業のウェブサイト、社内システムは受発注管理、生産管理、在庫管理、固定資産管理、債権・債務管理と沢山あり、新しいシステムへの見直し、入れ替えのサイクルは2~3年であった。これがデジタル時代においては大きく二つに分類される。顧客接点の部分を Digital Customer に置き換え、モバイル、ソーシャル等を活用してマルチチャネルで透過的な顧客関係の構築をし、この部分を大きくする。これは、個人、B to B、B to C のいずれの場合でも同じである。また、社内システムの部分は Digital Enterprise に置き換えて SaaS や Public Cloud も利用しスリムで柔軟な社内システムとし、入れ替えも3~6か月のサイクルで行う。Digital Customer の更新期間については随時更新となるが、これは1日のレベルで実施する。このようなスピード感を持つ必要がある。既存のシステムを半分にし、スピードも5、6倍、コストも半分以下。デジタル革命が IT システムの考えも大きく変える。

デジタル依存が元から強い業界は既に Contestable Market に巻き込まれており、破壊が起きている。Consumer Electronics (TV、PC、スマホ)、サーバー/パソコン、ソフトウェア、ゲーム、システムインテグレーターなどがそれになる。また、対消費者業界である小売、金融、旅行、広告、飲食、自動車なども同様であり、Yahoo が旅館の宿泊予約料を無料にするなど価格破壊が起きている。規制に守られているユーティリティ(電力、ガス、水道等)、放送メディア、医療、教育、タクシーなどの業界については、規制が変わった瞬間に Contestable Market へと変わり、顧客接点を持っている Disrupter が一気に参入してくる。また、こういった業界と接点を持つ生産財、素材、部材、物流などは得意先が急激に縮小または消滅する危険性があることを認識しておく必要がある。自社の顧客がデジタル革命に飲まれ、どうなるのか。勝者になるのか、見ておく必要がある。

- 最後に (デジタル破壊の時代で勝ち残るための示唆 (10 か条)) -

業界内に止まらず業界間でも活用できる卓越した能力を持つ

「個」客の深い理解と関係が更に重要な差別化要因になる

「パーソナライズド・ソリューション」(個別の課題解決)を極める

業界の融合がますます進むという前提で戦略を考える

「アナログ」(物理的資産など)の重要性が増す

「データ」「情報」が生命線

マーケットリーダーはイノベーション力と実現力を合わせ持つ

規制やマーケットの特異性で守られている業界は「顧客」の「真意」を常に理解すべき

様々なエコシステムのプレイヤー(行政、NGOなども含む)との共生が更に重要

Incumbent 企業はベンチャー企業のように振る舞う必要がある

(2) ㈱日立製作所 取締役会長 川村隆氏
講演「グローバル化時代の経営戦略」

(講演実施日：2014年3月24日、役職は講演時点)

1. はじめに

日立製作所は1910年創業で104年の歴史を持つ。売上高は9兆400億円、従業員数は32万人になる。特徴としてはコングロマリット経営をしており、7つのグループで運営をしている。昔はコングロマリットディスカウントと言う事が随分言われ、一本足で盛大にやる方が良いということも言われたが、リーマンショックを経た後、色々と考えてみた所、やはり何本か足を持った方が安定した経営が出来ると考えている。

地域別の概要を説明すると、2012年度実績で国内と海外の売上高比率は、国内が59%、海外が41%となっている。2013年度はもう少し海外の比率が増えているだろう。傾向としては、海外比率が上がり、国内比率が少しずつ減っている。従業員で見ると、国内比率が64%(20.7万人)、海外比率が36%(11.8万人)と未だ国内に偏重しているが、いずれ逆転して行くだろう。会社数は649社と多いが、国ごとに作らなければいけない地域もあり、小さい会社を沢山作っている。

2. 日立の経営改革

- 業績の推移 -

我々が経営改革を志した背景を説明するために、過去の連結純損益(1990年~2012年)の説明をする。バブル最後の年である1990年に過去最高益を出したが、それ以降の20数年はずっと落ちている。最終損益がマイナスとなり、大きなマイナスを3回経験している。この最終損益から株主に色々な配当をしていく事になるが、これでは原資がどんどん減ってしまう。最初の大きなマイナスは1999年にあるが、この傾向が出てきた段階で半導体やマルチメディアが峠を越したという事を見込んで大改革をやるべきだった。この経験をしているにも関わらず、2001年に大きな赤字を出した。ブラウン管などが主要因である。更に2008年に最終損益7873億円と言う製造業で過去最大の赤字を出している。このような大きな赤字を3回も出した事が2009年以降の経営改革を断行する切欠になった。この改革を一言で言うと「構造改革・ポートフォリオの改革」と「成長戦略」の両方を並列でやっていく事である。2010年に最終損益で過去最高となり、経営改革の成果が出たと考えている。本年度(2013年度)は2150億円と予想しており、1990年当時の最高数値は超えることが出来ると見ている。営業利益については、過去最高となる見通である。ようやく1990年の数値を凌駕する所まで来た。

- 2009年新体制での経営戦略 -

2009年からの新体制の経営戦略について説明する。4つの項目、「社会イノベーション事業のグローバル展開」「経営基盤強化」「ビジネスモデルの改革(プロダクトアウトからトータルソリューションへ)」「2012年度経営目標(2010年5月2012年中期経営計画発表)」を標榜した。実際は「止血」という部分に1年を費やし、3年間の経営計画に取り掛かれたのは、2010年になってからである。初年度はとて3か年計画、中期計画を立てる状況になかった。金庫から金が流れ出て行くのをどうやって止めようかという状況にあった。これを1年掛けて実施した。止血については様々な対策をしたが、同時に成長戦略も必要であり、「社会イノベーションに注力する」という新しい言葉(方針)を出し、2009年の止血の目途が見えた段階で繰り返し説明した。この方針に「社会改革と社会革新事業」という名前を付け、「ITと社会インフラの融合による新事業の創造」という所に力点を置いた。それまでは、交通、発電、水道装置など社会インフラ単品が多かった。幸い、事業別では情報システム関係の取り扱いが一番多く、このITと社会インフラを融合させた新しい事業で社会を変えて行くものを作るという方向になった。この新事業を「Social Innovation」と表してテレビ広告等もそれに合わせた。(Social Innovation, It's our future) グローバルの戦略についても考え方を換え、日本の位置付けを世界6拠点の1拠点であるとした。実態はそこまで出来ていないが、気持ちはそこにある。グループの中では日立建機が進んでおり、「日立建機日本」という会社があり、その会社が日本を担当している。そして、その他に拠点が6つある。

- 経営改革について -

我々が実施した経営改革内容について話をします。ポートフォリオの改革では幾つもの事を平行して行った。色々な事業を持っていると1つだけでは全体に対する影響が小さい。会社全体を揺さぶる為に、いくつもの事を平行して進めた。例えば、日立プラズマディスプレイ宮崎工場の売却、テレビ事業の事実上の撤退、5つの上場子会社の完全子会社化、ハードディスクドライブ事業の売却などである。また、このポートフォリオ改革と同時に経営改革も進めた。2009年10月にカンパニー制の導入、2010年6月にはHitachi IR Dayと称し、上場していない会社も含め、機関投資家に対し、独立会社運営をする会社の説明会を開催した。この経営改革で重視したのはスピードアップである。2009年度は私が会長と社長を兼務したのもスピードアップを意図していた。会長、社長が別であり、意見が異なるとスピードが遅れる。下の者もどちらにするか調整をしなければならない。そのような事が起こらないために、1年間だけは、最終判断は私だけでやることにした。実際は5人の副社長と私の6人で進めたが、この1年間は常務会をせず6人で全て決定しスピード重視で進めた。しかしながら弊害もあった。例えば、同じ日に北京と日本の電力会社の両方から呼び出しがかかり、両方とも社長が来なければ駄目だと言うような話があった。このようなケースが頻発し、ある程度止血の見通しが立った2010年度からは会長、社長の2人体制にした。このように2009年度はスピード重視をした。

もう一つ重視したのは「カメラのような目で会社を見る」と言う事である。これは外の人の目で見ると言う事である。中の人でみると、これは大事だ、あれも大事だ、これは歴史があるなどポートフォリオ改革ができない。投資家のような目で判断する必要がある。私もそうだが、副社長5人の内4人は子会社の経験があり、何年も外から見ていた経験がある。なぜ、あんなにゆっくりしているのか、どうして不得意な所に投資をするのかなど当時から感じていた部分があった。

他に全体最適ということも重視した。それぞれの会社で最適をやっていくと全体が良くなる。全体最適の為には、ある部分を犠牲にしなければならない。例えば、火力発電の合弁は大変な決心を必要とした。我々が三菱重工と合弁をするわけだが、バランスシートを比較すると65:35となり、我々がドライバーズシートに座れない。本来であれば、お金を出してでもドライバーズシートに座りたかったが、検討した結果、単独で世界で戦っても生き残る可能性は少ない。国内であれば、継続はできるが段々小さくなっていくことになる。世界で戦える会社になるためには、30%の資本の持ち分でも一緒になる方が会社として強くなる。担当部門の説得も「国内で静かに小さくなるのと世界で戦えるのとどちらを選ぶのか」と迫った。従業員については、殆どは新会社に移った。また、我々の会社に残って別の仕事へ移った人もいた。ポートフォリオ改革の中で仕事を変えなければならない人が何千人と出た。会社の中で学校を作り再教育した。全く異なる仕事ではなく、なるべく近い仕事に移すようにした。エレクトロニクスをやっていた人は電気制御関係に移るとか、その程度に抑えるようにしたが、それでも再教育は必要だった。日本全体でも同様で、成熟産業から成長産業へ人を動かさなければならない時代である。これは、やはり政府が音頭を取るべきだろう。政府の学び直し学校がなかなか実現できないので、今は会社の中で実施している。

- グローバルな現地化の推進・拡大 -

グローバル展開については、6極体制、11地域を取っている。未完成ではあるが思いとしては、アメリカ、欧州、インド、東南アジア、中国、日本のそれぞれが主体的に運営できるように考えている。現時点では、各地域に本当の権限を与えていない。未だに東京に聞かないと出来ない部分がかかり残っている。本当に悩みながら進めている部分でもあり、ここが完成しないと本当のグローバル企業になれない。

- 経営基盤の強化（カンパニー制の導入） -

カンパニー制導入については、独立運営を徹底した。以前は、日立製作所の中に電力システム事業、社会インフラ事業、情報・通信事業など重要な事業がお互いをかばい合う形になっていた。これでは悪い事業があっても表面に出てこない為、それらの関係を断ち切り、独立会社扱いをしてバランスシートから全て作成した。実際は日立本体の中の一部だが、独立社内カンパニーとして扱いバランスシートなどから社内の格付けをした。例え

「この会社はAランクなので資金はここまで貸せる、この会社はBランクなので資金はこれだけしか貸せない」など社外の会社となるべく同じ扱いになるように運営した。また、Hitachi IR Day を設け、毎年一回、各カンパニーの社長自ら機関投資家に説明させた。実行されていない事に対しては、さんざん機関投資家からフォローされ、これがカンパニーの社長を変えた。また、同業他社との比較、ベンチマークを設定した。日立建機であればコマツ、キャタピラーと比べ、日立工機であればマキタや米国のブランデッカーなどと比較した。なるべく世界企業をベンチマークとして設定し、会社の変化や成長を判断するようにした。このカンパニー制により、それぞれの会社のスピードと独立意識が進んだ。

また、グループコーポレートという組織を作った。これは本社組織で会社間の色々な連結をする。例えば、「フロントランナー方式」と呼ぶ連結の話で説明すると、新しく技術開発をしたものを製品に移すのは日立ハイテクノロジーズという会社が一番早い。彼らがどうやっているのか発表させ、各社がそれを聞きに行くようにした。また、新しい顧客を開発するのは日立建機が早い。ザンビアでも、ケニアでもどこでも進出する。国が新しく立ち上がっている時は道路をつくる、ビルをつくる、家をつくる。そうなると油圧シャベル等が必要になる。顧客、新地域の開発についてのフロントランナーは日立建機であるとし、そのやり方が横に伝わるようにした。このフロントランナー方式を徹底し、グループ全体のレベルアップを図るようにした。グループコーポレートは管理ではなく、連絡係、グループ制を進化させる役割がある。本社組織が認可制度の番人になっては、会社は良くならない。このグループコーポレートはサービス部門という位置付けにし、本社戦略機能を強化した。

- 経営基盤の強化（コスト競争力の強化） -

コスト競争力の強化には、本社機能の強化という部分も含めており、デイリーの仕事をアウトソーシングし、本社の社員は戦略機能に時間をさけるようにした。例えば、2009年当初は、出張精算は人事、勤労部門の社員がやっていた。個人の出張日誌から旅費精算をしていたが、これを決まったフォーマットの出張日誌をインドに送ると翌日の朝には精算が出来上がっているというように、デイリーの事務処理はアウトソーシングにした。

総コスト5%削減という活動も進めている。今の利益率が5%まで戻ってきたので、それを10%にしたいという事である。我々のグローバルコンペチター（競合）の殆どは10%以上あり、日本の会社は極端に少ない。それで満足している。しかし、これでは色々と不自由なことになる。例えば、イギリスの鉄道車両を約1兆億円で受注したケースは、サービス費用を含めて27.5年かけて回収するビジネスになる。最初に入るお金は非常に少ないが、鉄道車両や列車運行装置などの初期費用がかかり、先ずこれを持たなければならない。その最初のキャッシュが足りないという事になってしまう。これでは世界では戦えないため、利益率を10%まで上げようという事にした。実際は、なかなか大変で、先ほどのようなアウトソーシングを盛大にやって、円高是正では妨げられて、調達を頑張って、2015年の中計でようやく7%になった。次の3年間で達成したいと考えている。また、コンサルを使いながら事務処理などを依頼するグローバルシェアードサービスを進めており、この活用をもっと進めてコスト下げて行こうとしている。

- 経営基盤の強化（グローバル人材戦略の推進） -

グローバル人材については、グループグローバル一体となった事業運営や人材の「適財適所」を実現するために、グローバルで透明性の高い人材マネジメント施策を進めている。海外での主力はNational Staffであると考えている。インドに行って、日本人がいくら頑張ってもある部分しか出来ない。最後の形は、インド人社長に日本人の副社長が付き、日本人の副社長は日本との連携をする。いろいろな意思決定はインドの社長が行う。これについては半分くらいの所まで来ている。今、力を入れているのは、グローバルグレーディングで、人材のプラットフォームを作っている。例えば、財務の1級が世界中にどう散らばっているのか。インドに2人、インドネシアに1人というようなプラットフォームである。ポルト、ナットを締めているような人を除いた全てを、財務2級、資材調達3級のようなグレーディングをする。現在はこのグレーディングが終了し準備が整った段階にある。今後、インドの財務1級を東京の財務部長に連れてくるなど、日本の職場にも波風を立てたいと考えている。日本人男性の考えだけでは世界で戦うことは出来ず、多様性を職場に入れたいと考えている。研究発表会などは

海外から参加する人も多く、質問も沢山出てくる。実際の職場の中では、部長が外国人でその下に日本人がいる所まで来ていない。準備が出来たという段階だ。これからは、例えば、財務の1級で、インドで働いたときはインド給料だが、日本に来たら日本給料に変えて、1級の資格に見合うポジションで働いてもらうということを進めようとしている。

また、経営人財の継続育成も進めている。今までは、会社の経営研究所ではバランスシートの読み方など教えていたが、現在は、我々が実際に経験したビジネスの色々な苦難をテキスト化し育成をしている。例えば、IBMから買収したハードディスクの” Post-Merger Integration ”(PMI) が上手くいかず赤字を出し非常に難航した件やイギリスの鉄道を受注するのに10年かかったケースをテキスト化した。イギリスの鉄道に関しては、鉄道発祥の国であるイギリスを相手にしており、なかなか話を聞いて貰えなかった。日本から電気部品を持ち込み、既存の車両に取り付け、夜中に走らせ、実証データを積み上げた。話を聞いてもらうだけで3、4年かかった。このような苦労をテキストにした。この研修は日本では我孫子の研修所で行っているが、海外ではシンガポールやインドで毎年2回行っている。この研修を通して全体のレベルを揃えて行こうとしている。海外の人材については、我々がローカル採用した社員は、日本人の命令を聞いて働くというレベルを採用していたため、直ぐに上がってくるというレベルは少ない。そのため、中途採用で良い人財を持ってきて経営人財の育成を進めている。直ちにという事は無いが、社長が外国人でも構わないと考えている。例えば、今、アメリカにある情報会社は非常に上手く運営している。その会社はアメリカを本社としているが世界中に支店があり、グローバルな面も持っている。そのような人材を東京に連れてきて、4年くらい経験させれば日本の会社の社長にしても良いと考えている。また、当社は理科系の社長が殆どで、過去10人全てが理科系であったが、科学技術に関心があれば理科系でなくても良く、女性でも良いと考えている。

- 経営基盤の強化（財務体質の強化） -

株主資本の強化として、2009年に公募増資をした。出血止めを色々としていたが、株主資本がどんどん減り、3兆円規模のものが1兆円を下回る所までになった。やむなく30年ぶりの公募増資を実施した。この時、私や副社長は世界中に散らばり、増資をするので何とか助けてくれと頼みに行った。アメリカ、イギリスの投資家からは「以前からアラームを出しているのに全く言う事を聞かない。この事業は峠を越しているのに、なぜ投資をするのかと散々言ってきたではないか」と言われた。機関投資家は実際に会社の中を覗いているわけではなく、会社の成績表、通信簿から査定をしているだけだが、その査定は当たらずとも遠からずと感じた。その後、我々は機関投資家の言う言葉を大切にしている。以前は「会社の中味を知らないやつが何を言っている。工場に来たことがない奴に何がわかる」と言っていた。しかし、会社に居る方が分からない。情が移り本当の所が見えない。峠を越えて下り坂に来ている事が分からない。大きな赤字に転落する前に黒字であれば売れることもできるし、合弁も出来る。そういう対策をすることに気づくことが大事だが中にいると出来ない。このような経験を公募増資の際にした。一時期は自己資本比率が11%まで落ち込んだが、この4年間で21%まで回復した、2013年度は25%くらいまで戻る見込みである。今後は30%位まで戻せればと考えている。また、D/E レシオも1.3倍から0.75倍まで改善されている。最終的には0.5倍まで下げて行きたい。

- ビジネスモデル改革 -

成長戦略としてビジネスモデルの改革を進めた。これは、ソリューションやエンジニアリング、保守・サポートや運営事業というように製品の中味を切り替えて行く事である。鉄道を例に説明すると、運行管理、信号、変電などを車両単体のビジネスに色々なものを付け加えて行く事である。但し、これは日本の物をそのまま持って行くのではなく、その国用に作り直した物になる。日本ほど運行管理がしっかりしている国は無いが、このままでは売れない。最終的には運営までやるケースも出てくると思うが、イギリスの鉄道のケースではメンテナンスまでを受注している。一日運行した車両を夕方に取り、夜に点検修理して翌朝には鉄道会社へ返すという事業を27.5年間継続する。日本ではJRがそれをするので余りこのようなケースは無いが、海外では保守まで請け負う。今後は更に運営までというケースも出てくるだろう。同じように水関連や其の他のものも「高度サービス

ソリューション」というような仕事が増えてきた。また、スマートシティに関することも進めているが、こちらに関しては社会実験の段階が多く実際の商売には繋がっていない。中国では「城鎮化」と称して中規模都市の開発を進めている。農民が大都市に出稼ぎに出てくるのではなく、中規模都市で農民がまとまって暮らし、農地に出勤するという事を進めている。日本もそれに近い所が出てくるだろう。バラバラに住んでいるとコストも掛かり、市町村当局も大変である。今は最初の所で上手く出来ていないが、方向としてはスマートシティへ動いていく事になる。我々はこれらの事業を含めトータルソリューションとして進めている。

- 現状のランキング -

先に述べた様々な取り組みをしたが、未だ2013年度3月時点での世界ランキングは売上高で54位、純利益は200位、時価総額では330位という位置にある。4年かけて1990年の実績まで戻したが、我々がベンチマークとしている企業とはとても比較にならない。GEの利益率は15%位あり、売上高でみるとシーメンスは我々と同じレベルだが、利益は倍ちかくある。国内での順位は全く意味がない。

- 2012年中期経営計画 総括 -

営業利益率は未だ5%を下回っている。特にSG&Pと称している販管費が多い。様々な所に様々な人がいるから、きめ細かな色々な事が出来るのだが、世界レベルの競争をする上では相当な重荷になる。この研究費を入れた販管費は、日本の会社の場合は売上の25%くらいある。アメリカの会社は15%くらいである。ここの差が非常に大きい。この比較は、我々の業種のケースになるが、これを縮めようとしている。

- 日立グループ・ビジョン -

全社の考え方としては、社会マクロトレンドが「集中・所有・消費」から「分散・共有・循環」中心の社会に代わってきていると捉えている。コンピューターは所有から共有に代わり、サーバーを使って何かを進めるという事になっている。また、新興国が世界をリードし、ヒト・モノ・カネが自由に移動する。エネルギー資源もアメリカのシェールガスなどに代わるなどグローバル市場の構造が相当変わっている。そのような中でサステナブルな社会を作るという所に我々のビジネスチャンスはあると考えている。

- 2015年中期経営計画 -

我々は今までプロダクト（ハードウェア）で仕事をしてきた。これからは、サービスとIT（クラウド）を増やして行く。サービスについては、納入した機器のメンテナンスサービスや部品交換などが一番手っ取り早い。そこから先のソリューションという領域まで広げようとしている。その取り組みにおいてプロダクトは必要で、プロダクトを沢山ばら撒いて、そのメンテナンス或いは部品交換がサービス事業のベースとなる。建機について話をすると、コマツや他社も同様だが、日立建機の油圧シャベルが世界で何万台動いていて、温度はこれくらいで、1週間の稼働がどれくらいか、衛星を経由してデータを集め分析している。そこから、部品の交換時期を提案している。また、大きな油圧シャベルのタイヤは直径1mもあり高価である。零細企業ではお金が出せない。そのため、交換の2年前に連絡し資金確保を促している。そのような取り組みまで含めて、ようやくサービスの仕事が出来ようになってきた。

2015年の営業利益は今の5%弱から7%超の所まで持っていきたいと考えている。株主資本比率は金融部分を除いた所で30%超えを目指している。

- グローバルメジャープレイヤーへ -

「成長戦略実行」「コスト構造改革」「ビジネスモデル変革」「人財戦略」「地域と歩む企業」に取組み、社会イノベーション事業で世界に広がる日立へ “Social Innovation-It's our future” を目指している。こうした取り組みを進める上で、最終的には本社をどこに置くのかと言う話も出てくる。現時点では、本の会社の良さが世界中で認められていると感じており、大本社は日本に置くべきと考えている。ただ、事業ごとの本社機能は、一番大きい市場に置く方向で進めている。例えば、鉄道システム事業の本社は売上規模の一番大きいイギリスにおいている。エレベーターについても、日本の7倍を中国で生産し、販売先も中国が最も多いことから、将来的には中国に本社機能を置く可能性がある。しかしながら、大本社はやは

り日本が良い。その理由は、日本の品質、安全、納期厳守などを顧客が評価しているからである。例えば、インドネシアは発電所を中国から購入したが、1年の半分しか動かない。日本のものは、最初は1.6倍から1.7倍の金額だが10年間動く。計算すると日本の方が安い。このような事をインドネシアの副大統領が言っていた。やはり、日本の良さを活かしたビジネス、日本のモノづくりの良さを活かしたビジネスは必要である。開発やマザー工場、大本社は日本に残しておく必要があると感じている。

3. コーポレートガバナンス

- 資本市場からの規律 -

今、我々の外国人株主の比率は41%ある。機関投資家の殆どが外国人であり、コーポレートガバナンスや経営姿勢の説明責任が重要になっている。投資家に対する説明として、SR活動、IR活動、インベスターリレーション活動など様々なことを実施している。

- 機関設計 -

2003年6月から委員会設置会社(当時は「委員会等設置会社」)へ移行し取締役会と執行役会を分けた。委員会設置会社への移行の目的は「監督と執行の分離による経営のスピードアップ」にある。各カンパニー、上場会社のそれぞれが各自で意思決定をして、取締役会まで上げずに物事が決められるようにした。取締役会は大きな方向付けや、人材育成、次期社長の選定などをする。また、執行側は常に外部に対する説明責任があり、その説明を取締役会ですることによって随分練習になった。この説明会では「世界でも通用する説明」というレベルまでさせている。

- 日立グループ内部のガバナンス -

カンパニー、上場会社があり、それを持株会社の日立製作所が見ている。連結グループ単位でガバナンスを構築し、本社は予算管理、人事、監査などを役割としている。

- 取締役の構成変更 -

現在、3人の外国人社外取締役がいる。その内2人はCEO経験者である。バックリー氏は3MのCEOだった人物で、3Mは売上4兆円、利益も多く、株主時価総額も我々より多い会社である。キャロル氏は元英国アングロ・アメリカン社CEOでこちらも豊富な経験を持っている。こうした人達が取締役会で素直にものを言う。例えば、「Dr. が1300人もいて、大学卒の優秀な人材もいて、なぜ5%の利益も出ないのか?」という質問を投げかけてくる。外国人取締役については3人の社外取締役に加え、社内からの外国人も1人いる。また、全体で14人いる取締役の内、8人を社外としている。社内出身の取締役の数が少ないため、社外取締役の意見が一致すれば社長の首のすげ替えができる。これは、社長以下、経営陣に対し非常に緊張感を与えている。社外の人達を説得しきれないと物事が動かない。この取締役には女性も2人混じっており、外国人女性1名と日本人女性1名がいる。取締役会の構成を変更した事により、緊張感があり素直な意見交換が出来る取締役会となった。我が社では色々な事業でフロントランナー方式を進めているが、グローバル化については取締役会がフロントランナーとなっている。

構成に関しては、行政分野経験者が3人、企業経営分野経験者が4人、法曹分野経験者が1人としている。なるべく“お友達”を入れないようにし、外国人を入れる際も“お友達”を避けている。社外取締役を決めるときは、専門の人財機関に候補者を出して貰い、面接をして決めた。

- 経営の基本方針を決定する機能の強化 -

取締役会では、中期経営計画や予算等の経営の基本方針に関わることに集中し、個別案件については執行役に権限を委譲している。重要な案件については後から報告を受ける形にしている。但し、本当に難しい個別案件に関しては、執行役が取締役会に報告し事前討議する形を取っている。例えば、イギリスの原子力の運営をする案件があったが、これは非常に大きな話であり取締役会で説明をさせた。イギリスでは、風力や太陽光発電の「価格買取制度」を原子力発電にまで広げており、それに合わせて事業をしようとする人が登場する。イギリスには原子力を作る電力会社が無いばかりか、電力会社自体が存在せずフランスの会社が運営をしている。この価格買

取制度の条件に対して、発電所を立て、運営をしていくとなると何千億円の話になる。土木を含むと 6000 億円となり、このような案件については、最終判断は取締役会です。また、途中報告など継続的なチェックも出来るようにしている。このように、ガバナンスに関しては海外からも理解が得られやすいように工夫している。

(3) (株)セブン&アイ・ホールディングス 代表取締役社長 最高執行責任者(COO) 村田紀敏氏
講演「セブン&アイHD グローバル経営の要諦 - 経営の質が企業ブランドを作り上げる -」
(講演実施日：2014年4月7日、役職は講演時点)

1. はじめに

- セブン&アイ HLDGS.の紹介 -

セブン&アイ HLDGS.は、イトーヨーカ堂を親会社とする企業集団から、セブン-イレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂、デニーズジャパンの共同株式移転により2005年9月に設立された。これには、GMS (General Merchandise Store (総合スーパー))の衰退とコンビニエンスストアの成長が背景にある。グループの成長資源であるセブン-イレブン (コンビニエンスストア)の保有するインフラをグループで活用し、グループシナジーを拡大し、企業価値を最大化するという観点からHLDGSを設立した。

- 7つの事業領域への挑戦 -

セブン&アイ HLDGS.では、コンビニエンスストア、GMSの大型小売店だけでなく、7つの事業領域(コンビニエンスストア 総合スーパー 食品スーパー 百貨店 フードサービス 金融サービス IT/サービス)を通じて新総合生活産業の成長を求めるとした。HLDGS設立当時は、百貨店もなく、IT/サービスもそれほど大きな事業体ではなかった。そのため、そごう・西武、東北の食品スーパーであるヨークベニマルにも参画して貰った。また、金融もセブン銀行を設立して5、6年経っていたが大きな事業体になっていなかった。

セブン&アイ HLDGS.の特徴として、「戦略共有・ブランド独立」の考え方がある。2013年度12月に通販会社であるニッセンホールディングスやバルス、バーニーズジャパンなどグループに取り込んできたが、我々のM&Aは資本で企業を統治する考え方は無い。最終的にシナジーを出して行くことを考えている。その為に、グループのそれぞれの人達がお互いの情報を共有し、互いのビジネスを最大にしていくことを念頭に置いている。グループ化の一番の要諦は先程お話しした「戦略の共有、ブランドは独立」という考え方である。戦略の共有というのは、グループの企業価値を最大化する行為を指し、皆が如何にグループ資源を共有し利益を最大化していくかにある。その行為の相手はお客様であり、そのお客様へのブランド力を最大にあげて行くためには、それぞれの事業会社がお客様との関係において、最大の信頼関係を築くということを基盤にしている。

- 店舗ネットワークと売上規模 -

日本を中心に世界各地でコンビニエンスストア、総合スーパー、食品スーパー、百貨店、レストランなどを展開している。グループの海外戦略は、アメリカの7-Eleven, Inc.、中国に展開するイトーヨーカ堂が中心となっている。また、グループ全体の店舗数が約54,500店(日本国内約18,000店)、1日当たりの来店者数が日本で約1,900万人、グローバルで約5,600万人あり、これが我々の資源であり、これを共有化していく事によりシナジーを最大化していく。

- グループ全体の経営数値 -

HLDGSとなってから、8年半が経過した。この間のグループの業績について説明をする。2014年2月期のグループ売上は95,978億円で2005年2月期と比較すると171%となり、営業利益では、流通業、小売業で初めて3,000億円を超える3,396億円で2005年2月期と比較すると160%に成長した。HLDGSとなってから3,000億円というのが一つの目標と考えており、昨年度に3,400億円に近い数値を達成することが出来た。

2. セブン&アイ HLDGS. CVS事業のグローバル展開

- コンビニエンスストア事業のグローバル展開 -

コンビニエンスセクターのグローバル展開について説明をする。セブン&アイ HLDGS.の下に100%子会社としてセブン-イレブン・ジャパンがあり、アメリカにおいては、セブン-イレブン・ジャパンの100%子会社SEJアセットマネジメント&インベスト(資産管理会社)があり、その100%子会社として7-Eleven, Inc.(以下SEI)がある。その他、セブン-イレブン・ジャパンが直接オペレーションをしている地域では、ハワイ、北京、天津、成都がある。中国でのオペレーションの中心は投資会社としてのセブン-イレブン(中国)投資がある。

今回は、セブン-イレブンのグローバル展開として米国の SEI (米国 7-Eleven, Inc.) について説明をする。まず、商標の話をする。世界のセブン-イレブンの商標はこの SEI が保有し、ここからライセンスを与えている国は 15 の国と地域になる。中国に関しては、中国国内におけるライセンス会社として、2008 年にセブン-イレブン(中国)を設立し(現セブン-イレブン(中国)投資)セブン-イレブン上海、セブン-イレブン成都、セブン-イレブン山東にライセンスを付与している。2008 年以前に開業した香港を始め広東省、北京、天津は SEI がライセンスを付与している。

- 世界のセブン-イレブン店舗数推移 -

米国の SEI は、旧来サウスランド社という社名であった。アメリカのテキサスの氷屋から始まった会社で 1990 年 Chapter 11 (米連邦破産法第 11 条) が適用され、その翌年に我々が 70% の株を保有し再建にあたった。ここからアジア中心にオペレーションは膨らんでいく事になる。

現在の出店エリアは 16 の国と地域、52,175 店 (2013 年 12 月末) ある。セブン-イレブンは北米・日本・アジアを中心に展開、過去 3 年間で 12,107 店舗増やしている。特に過去 10 年間ではアジアが店舗増を牽引している。このアジアへの展開は単に商標権の拡大であり、マネジメントレベルでのロイヤリティを貰っているわけではない。従って、経営という面では各地バラバラのオペレーションがなされている。セブン-イレブンという旗の下でオペレーションをしているので基本的な部分での違いは無いが、本来の質を求めたコンビニエンスセクターとしての経営については、我々からするとまだまだ改善の余地が大きいと言える。

- 各国ライセンスの日報比較 -

日報額(平均日報 = 1 店 1 日あたりの売上)を基に米国 SEI がサウスランド社時代に商標権を与えた地域と我々のセブン-イレブン・ジャパンが直接オペレーションをしている地域を比較すると、商標権を与えただけの地域の平均日報が非常に低い。HLDGS としては、ここの売上を上げることでライセンスフィーを上げて行きたいと考えている。セブン-イレブン・ジャパンと米国 SEI の平均日報をみると、相対的にみて日本を 100 とした場合にアメリカの実態は 60 くらいで、改革すべき余地が沢山ある。また、1990 年の買収当時で考えると 40 くらいのレベルにあった。場合によってはもっと悪かったかも知れない。単に、セブン-イレブンとしてオペレーションしても素晴らしいという事にはならない。セブン-イレブン・ジャパンの経営手法を取り入れることで、大きく売上を伸ばすチャンスがある。

- セブン-イレブン・ジャパンとライセンスの差異 -

セブン-イレブン・ジャパンの創業当時から現在の形になるまでの 20 年間の取組み及びライセンス会社との平均日報の推移を比較してみると、平均日報の推移に関しては、セブン-イレブン・ジャパンは 20 年間で 2 倍の売上になった。当時、30 万円程度であった平均日報が現在では 70 万円弱までの売上を上げている。それに対して、当時のサウスランド社が与えたライセンス会社の平均日報の推移を見てみると、その地域での出店が珍しいこともあり、一時的には非常に高い売上を上げたが、その後ダウンしている。この差は継続した改革に依るものである。セブン-イレブン・ジャパンでは 1974 年の弁当の発売から継続して改革を実施している。当時、弁当は家庭で作るものであったが、弁当の販売を開始し、その後、1977 年にはおでんを出し、翌年おにぎりを出すなど様々な商品を提案してきた。また、新しい商品の販売だけでなく、商品の品質維持のために、1 日 1 回配送から 2 便制へ切り替え、それを 3 便制にするなどの改革も進めた。これらの商品面での改革に加え、物流面も改革を進めた。1 台 1 社の商品しか運べなかった当時は、1 日に 70 台もの車が商品配送に来ていたが、それが現在では 9 台となった。各メーカーの商品を一度統合して再配送する仕組み = 共同配送を作って実現をしている。このような改革の連続が平均日報の差に繋がっている。

- セブン-イレブン・ジャパンの既存ライセンス支援の核心 -

セブン-イレブン・ジャパンと他社を比較した場合、お客様からはコンビニエンスストアの形は何処も同じだと見られていることが往々にしてある。ところが、平均日報で比較してみると、我々が約 70 万円に対し他社とは 10 万円以上の差がある。

コンビニエンスストアを氷山に例えるならば、表面に見えている部分（商品や売場）は氷山の一角にすぎず、その下の部分がビジネスの根幹となる。ここが他社との平均日販の差に繋がってくる。例えば、我々の製品だけを作るグループ専用工場が全国 175 カ所にある。我々の場合は、チームマーチャンダイジングと称するやり方で、専用工場でメーカーと一緒に作り、マーケティングから商品開発を進めている。配送についても独自の専用配送網を持っている。東日本大震災の際にも、「玉突き配送」と呼んでいるやり方で、東北地方のサポートをした。関西方面から関東方面に商品を流通させ、関東方面から東北方面に商品を流通させた。結果、お客様からは「あの状況の中で、いつ行っても商品がしっかり有った」と評価を頂いた。また、システム面でも改革をして来た。特徴的な取り組みとしては加盟店経営相談員（フィールド・カウンセラー）の育成がある。現在、7店舗から8店舗に1人の割合でフィールド・カウンセラーが加盟店に対して経営指導を行っている。これが他社との差別化になっている。我々の場合は直接オーナー様に対し経営指導を行い、また、オーナー様からの意見、情報を本部に反映している。フィールド・カウンセラーに対しては、以前は1週間に1回、今でも2週間に1回本部で会長自らがダイレクトコミュニケーションを行っている。このように表面（商品や売場）に見えるものの下の部分にビジネスの根幹があり、経営のノウハウがある。そして、ここの改革が常に行われることでセブン-イレブンが成長して行く。

- セブン-イレブン・ジャパンのグローバル戦略 -

グローバル戦略については、これまでに説明したセブン-イレブン・ジャパンによるビジネスモデルの移転を進め、また、世界の“セブン-イレブン”のイメージ統一と向上を図っていく。少なくとも、日本のセブン-イレブンの7割、8割レベルまで質を上げて行く。現在では、アメリカのセブン-イレブンがその近いレベルにまで来ている。

3. CVSの本場=米国でのチャレンジ

- 本場セブン-イレブンの盛衰（旧サウスランド社） -

アメリカの7-Eleven, Inc.（旧サウスランド社）の盛衰について説明をする。1980年代、米国セブン-イレブンはアメリカでも有数の小売業であった。8,200店舗を抱え、全米で売上6位、当期純利益は2億ドルを超えていた。しかしながら、大手石油資本系列のガソリンスタンドがコンビニエンスストアを併設し展開を始めた。当時のサウスランド社は対抗策として、当時の金額で12億ドルを費やし、石油精製所を買収した。既にガソリンスタンドに併設されたセブン-イレブンはあったが、その供給体制を強化し同時に利益も出して行こうと考えたわけである。その後、1987年の原油大暴落によりTOBの対象会社となり、対抗策としてLBOを実施した。その借金が膨大となり、実に40億ドル以上の有利子負債を抱えた。更に、18億ドルのジャンクボンド（年利18%）による資金調達をし、最終的には、その金利が払えなくなりChapter 11（米連邦破産法第11条）を申請するに至った。このような状況の中、イトーヨーカ堂グループがアメリカ本土へ出資し、70%の株式を所得することになった。旧サウスランド社倒産はこれらの一連の行為が引き金となっているが、本来の原因は「現場と本部」との乖離にあったと認識している。

- サウスランド社とIYグループ -

サウスランド社救済時（1992年2月期）のグループの経営状況は、イトーヨーカ堂とセブン-イレブン・ジャパンを合わせた当期純利益は772億円だったのに対し、サウスランド社は約2,000億円の赤字を抱えていた。株主資本も2,500億円を超える債務超過の状況にあった。このような大きな負債、赤字を抱える会社に対して出資したのは、セブン-イレブンというブランドを守るためであった。援助しなければ商標権が誰の手に渡るかわからない。ブランドを守るために約640億円の出資を決断した。

- 本場セブン-イレブンの再建 -

再建に当たっては、常駐の役員も派遣せず、日本のやり方を押し付けることもせず、自ら再建することを重視した。これは“NOT Merger and Acquisition, BUT Strategic Alliance”（買収ではなく戦略的同盟）経営の考え方は国境を超越するという信念に基づいている。その中で、我々が実施したことは、コンビニエンスストアが

誰の為に存在しているかという、お客様の立場での発想に戻り、徹底した現場主義への意識改革である。当時、サウスランドはトンプソンというオーナーが中心となってオペレーションをしていたが、成功により上流社会の意識を持ち、現場に対する意識が乖離していた。それが、幹部社員にも伝わっていた。そこで意識改革を行い、自らの手で改革を進めさせることにした。

- 強烈なリーダーシップで分からせる -

改革を進めるに当たり「サウスランド社が経営するセブン-イレブンがどのような状況にあるか」を認識させることから始めた。当時、スーパーマーケットがディスカウント販売をしていたため、彼らも箱詰めの1ダースビールの安売りをするなど、様々な価格セールをしていた。アメリカではスーパーマーケットを中心としたディスカウントの時代にあり、安くしないと売れないと言う意識がサウスランド社の中にあった。そこで我々は「コンビニエンスストアの存在意義を見失い、自ら安い物しか売れない店を作っている」と指摘した。サウスランド社は、フランチャイズにおける会計システムのノウハウは持っていたが、オペレーションにおいては特別なノウハウを持っておらず、各地域にライセンス権を与えても経営指導をする力を持っていなかった。そこで、我々がリモデルに着手した。

当時の実態を説明すると、我々が出資した後、米国セブン-イレブンがどのような状況にあるかガイダンスを受けた。その際に、本部と現場が乖離していることが分かる衝撃的なことがあった。セブン-イレブン・ジャパンでは、経営幹部による商品試食を毎日行っており、お客様においしくない物、品質の悪い物を出してはいけないという事を徹底している。新商品に関しては、店頭で並べられた商品が試食した商品と同じであるか、店舗商品を購入し食べてみる。幹部全員が当然の事として実行している。最初のガイダンスを受けた際に、この日本で当然行っている商品の試食をアメリカでも行う事とし、試食用のサンドイッチを準備して貰った。丁度、昼時であり、皆で食べようということになったが、彼らは手を付けず、我々だけが試食をした。手に取った瞬間に、サンドイッチは半分切れ、パサパサで食べられるものでは無かった。彼らは「客はトラックドライバーだから」とのコメントをした。彼らは、店に出している商品は自分たちが食べる商品ではないという感覚であった。全てを現場の店舗、メーカーに任せて品質がどのような状態であるか全く意識がない。これが、倒産した本来の因子であったと考えている。

また、その後のガイダンスで、24時間営業のセブン-イレブンが如何に危険かと言う説明を受けた。アメリカは銃社会であり、年に2、3件の死亡事故(事件)があるとの説明を受けた。その際、我々から指摘したのは「危険な店づくりを自らしている」という事である。店の前が汚い、掃除がされていない、窓に貼ってあるディスカウントのチラシが外からの視界を遮っている、陳列棚が高いため死角が多い、店内の床が汚い、電気(照明)が暗い、このような状況では自ら強盗に入ってくださいと言っているようなものだと言った。これらの状況を改善するためのリモデルを一切の妥協を許さず進めた。商売の基本に対する妥協は許さなかった。

- 強烈なリーダーシップで分からせる -

もう一つの大きな改革は物流であった。当時の物流センターはセブン-イレブンのためにあるのではなく、センターがプロフィットセンター化していた。他のコンビニエンスストア、スーパーに商品を提供するセンターにもなっていたということである。また、物流はプッシュ方式であり、売れる、売れないに関わらず本部から商品を送り込んでいた。このため、売れる商品は機会損失になり、売れない商品は在庫過剰となる2重ロスが発生していた。そこで、11カ所あった全ての物流センターをウォルマートの子会社であるマクレーン社に売却し、個別個店搬送を実施させた。彼らには、日本で実施している単品管理の思想を植え付けた。こうして、商売としてあるべき姿に軌道修正し経営の質を変えて行った。

- SEIの既存店売上伸び率・店舗数推移 -

店舗数に関しては、彼らの実力以上の店舗数(8,000店舗)があった。1991年には6,500店舗あり、1992年には更に1,000店舗削減し5,500店舗とし、身の丈にあった店舗数にした。そして、基本の徹底や商品力向上など

の経営改革を進め、2000年には13年振りにNY証券取引所に再上場をさせた。その後、2005年に本質的な改革をするためにTOBを実施し上場廃止をすることになるが、再上場した理由は、30%が一般の投資家であり、上場することにより、過去損失した分の利益を取って貰いたいとの思いがあった。

- SEIの純利益・自己資本推移 -

1990年では自己資本が20億ドルの状況にあったが、再上場した2000年から回復し始めた。純利益に関しては、1989年当時で13億ドルであったが、2013年にはサウスランド社時代の最大利益であった2億ドルを超える3億ドルを達成した。現在の社長であるデピント氏は海兵隊出身でマネージメント力は非常に高く、彼に任せてオペレーションをしている。常にアメリカのお客様を見て、日本のセブン-イレブンと意見交換しながら米国のセブン-イレブンの改革を進めている。

4. 0からの挑戦=中国での挑戦

- 中国の展開状況 -

中国の展開は1997年からであり、イトーヨーカ堂は北京の華糖に9店舗、成都に5店舗ある。成都が1997年からであり、華糖は1998年から店舗展開を開始した。

- 中国での挑戦 -

中国の展開は1997年からであり、当時の中国政府からは、配給制度からの脱却（流通の近代化）という事でセブン-イレブンのシステムを用いた出店要請があったが、セブン-イレブンの展開は未だ早いと判断し、大型店であるイトーヨーカ堂からスタートした。政府は拡大する消費マーケットに対応するために流通の近代化を進めており、政策により1都市1店舗という規制が緩和され中国全土への展開が可能となった。我々は1997年に成都、1998年に北京に出店した。出店して最初の大きな壁は、配給制度が長く続いたため、日本のようなサービスを持った小売が無く、安易に他人に頭を下げてはいけないという教え（プライド）にあった。我々としては、中国の小売業より進んでいる、商品も良いという自負をもっての出店だったが、対予算比40%と厳しいスタートとなった。

- 経営の質を上げる -

経営の質を上げるために「三感」の精神“感動する商品・売場”、“感激する接客・サービス”、“感謝する礼節・心情”の定着を図った。また、現地化を基本とした店舗運営を推進した。当時、200名ほどの現地の社員が日本からきた新しいオペレーションという事で入社してきた。その内100名弱が今でも残っている。彼らは、イトーヨーカ堂に残る（働く）ことにより、自身の能力が発展し成長すると感じているようである。店長、幹部になった人から話を聞くと、イトーヨーカ堂にいると色々と新しい事、自分がやりたいことが出来ると言っている。欧米の会社は、給与は良いが、決まったことを決まったように行う。自身の成長の為には、色々な事をさせてもらえるイトーヨーカ堂の方が良いし、成長性も持っているとの見方をしていた。経営の考え方が浸透している良いエピソードだと考えている。

現地化を基本とした店舗運営の推進としては、現地人材の登用として、現在14店舗中12店舗が中国人店長であり、副店長は全て中国人である。基本的には現地人にオペレーションを任せている。商品・サービスの提供としては、商品の90%を現地調達としており、この「店中店」（テナント）が計画に対し40%の厳しいスタートを140%へと成長させた。特に、中国人の欧米に対する意識が高く、衣料関連の「店中店」が改革におけるキーとなった。徹底した衛生管理においては、SARSの克服により食品衛生管理に対する顧客からの信頼性が向上した。さらに、四川大地震での対応では、ライフライン確保の為、地震翌日から営業再開をした。現地ではイトーヨーカ堂だけが営業をしており、成都の人からの信頼性が更に高まった。尖閣の問題があった年には、大きなデモを受けたわけだが、1,000人以上の地域警察による警備体制もあって、一切問題が発生することは無かった。

- 中国国民生活の変化 -

中国の国民生活の変化について簡単にまとめると、1978年～2000年は売手市場であり、GDPが20%～30%と高速に成長する改革開放時代であった。消費者も物を持つ幸せを追求した。我々の進出した1997年もこうした

高速成長の時代にあった。その後、マーケットは買手市場となり、GDP 成長は 10%～15%となり豊かな時代に入った。消費者心理は個性化を追求する傾向にあり、また格差消費も見られた。貧しい人は地元の露店で売っている不衛生な商品や食品を買い、成長によって大きな収入を得た裕福な人は良い店で買い物をする。2013 年に入ると第 2 段階とも言える買手市場となり、特に海外経験を有する中国人も増え、商品に対して色々な要求をしてくる消費者が出てきた。こうした国民生活の変化から、小売業の役割や期待も時代に即して変わってきた。(物不足改善 物質的満足 精神的満足)

- 中国 GMS 事業の売上推移 -

展開する華糖(北京)のイトーヨーカ堂と成都のイトーヨーカ堂を比較すると、2008 年の北京オリンピック以降、売上に大きな差が出てくる。中国の国民生活の変化を捉えた経営をした成都が一気に成長する一方で、華糖は衰退していくという現象がおきた。

- 華糖 IY (北京) の対応 (変化が早く上質消費のニーズが一気に拡大) -

華糖は 2008 年の北京オリンピックを控え、沢山の労働者が農村地から北京に流入してきた。この労働者の大量流入が価格競争に繋がった。同時に、以前から北京に住んでいた人々の生活レベルは急速に向上した。1998 年に 3000 万円～4000 万円したマンションが 2013 年では 1 億円になった時にオリンピックが終了し、流入した労働者が故郷に帰ると、この従来から北京に住んでいる人々が我々店舗の主たるお客様になる。華糖の問題は、この生活レベルの変化を捉えきれずに価格競争に陥ってしまったことにある。一気に店舗の力が弱まり、強さのキーになっていた良質な衣料関連の店中店(テナント)が入らなくなった。そして、オリンピック以降の衰退に繋がった。

- 成都 IY の対応(目指している方向性を共有 = 日本と同じ経営の質) -

成都のイトーヨーカ堂は、マーケットの変化、お客様の生活レベルの向上に合わせ豊かな生活「明日の豊かさ」を提供する店づくりを進めた。当時は、百貨店がどんどん進出する中、我々の GMS は百貨店以上の売上を伸ばし、百貨店以上のブランド力を持ち続けた。この成都の成長は、市民の意識とともに、その意識の先を行く店作りをして来た。今では店の中国人と一緒にあって、彼らが「どのような店作りをしたいのか」を意識しながら店づくりをしている。

- 成都 IY の成果 -

他の海外企業と比較した場合、こうした店作りが圧倒的な売上の差となって表れている。売場面積は 3,000 坪と他の企業と同じレベルにあるにも関わらず、1 店舗あたりの売上で見るとイケアの約 2 倍、オーシャンやパークソンの約 3 倍の売上となっている。これらの取組みが評価され、2013 年には中国のチェーンストア協会から年間優秀賞を頂いた。

- 人材育成の仕組み(舞台作り) -

個々の取組みを発表する場を与える(活用する)ことで、彼らに誇りを与えている。先ほどの中国チェーンストア協会主催の発表会では、全国から優秀な人が集まり、個々の取組みについて発表をしている。他の会社の発表はマニュアルをしっかりと守っているなどの内容が多いが、我々の社員、特に成都のイトーヨーカ堂のメンバーは「自分たちで考え進めたことが、どのような影響をお客様に与え、その結果、どのようにすべきなのか」という仮説検証や単品管理、具体化した取組みを発表し優秀賞を頂いている。そして、放送局からインタビューがありテレビで放送される。こうした事が彼らの誇りとなる。もう 1 つの取組みとしては、年に 1 回、2 万人が参加する大運動会を実施している。尖閣問題があった年の 11 月にも開催したが、問題が無かった。中国人による中国人のための経営というものを根底にしながら、我々の日本における経営の質と言うものを植え付けられた点が、このような成長を作り出したと考えている。

- まとめ -

アメリカでも、中国でも、我々の経営の質は国境を越えることができ、経営の質が現場で具現化されることが非常に重要である。今、アメリカのセブン-イレブンでは、日本の経営指導の考え方を定着させる取組みを進め

ている。日本から6名の指導者を派遣し、経営の質が現場で具体化される取組みを進めている。それがブランドにつながり、そのブランドが地域の売上に繋がってくる。その思いを持って海外展開を進めている。

(4) 日本電気(株) 執行役員社長 遠藤信博氏

講演「NEC グループにおけるグローバル化時代の経営戦略」

(講演実施日：2014年4月16日、役職は講演時点)

1. はじめに

- 会社概要 -

NECの設立は1899年であり、2012年度実績で売上高は約3兆円、従業員が約10万人、連結子会社を含めたグループ会社が270社ある。グローバル化については、売上比率で見ると、国内が約80%、海外が約20%である。今後はグローバル競争力を無くして生き残りはないと考えており、80%を占める国内での事業においても、国内市場でのグローバル競争を意識しなければならないと感じている。

- 創業時の想い -

1899年7月17日を創立の日としているが、これはその前日まで、日米間に不平等条約(日米修好通商条約)が存在しており、外資が入った会社を設立してはいけないという条項があったためである。当社はその1年前から会社自体は存在していたが、アメリカのWestern Electric社との合併会社であったため、不平等条約が失効した17日が創業日ということになった。

創業者は岩垂邦彦という人物で、設立当時は、主に電話機と交換機の輸入販売をしていた。岩垂は、それ以前にトーマス=エジソンが設立したエジソン・マシンワークス社に出向した経験もある人で、直流系の発電機を主張するエジソンに対して、岩垂は交流系の発電機を認めて、それを日本に導入した実績もある。その意味では先見の目を持った人だった。

彼が日本電気株式会社を創業した際に“ベタープロダクツ・ベターサービス”ということを行っている。これは「世界の一流品をお客様にお届けし、アフターサービスまで責任をもって行う会社になる」という事であり、これが我々の社是になっている。“ベスト”ではなく“ベター”と言った意味は、常により新しい価値、より良い価値をお客様にお届けすることを意味しており、いまでもその考えを社員には伝えている。

- 100年を超えるイノベーションの歴史 -

我々の事業は基本的にはネットワークとITという二つの要素から成り立っている。1977年、今から6代前の社長であった小林宏治が“C&C”(Computer & Communication)という考え方を提案した。これは「コンピュータとコミュニケーションが融合することで、もの凄く利便性の高い情報社会が出来上がる」という事であり、今日で言う“ICT”を意味している。この二つの力が今日の“クラウド・コンピューティング”を支えている。

クラウドの基本的なプラットフォームは、コンピュータとブロードバンドネットワークである。この二つがあることで、我々はもの凄い力を持つことが出来る。この力を使い切ることで、新しいビジネスモデルが生まれ、新たな価値が出てきている。

そして、クラウドの次のフェーズを代表する言葉として“ビッグデータ”がある。大量のデータを活用するという考え方は昔からあるが、クラウドの時代になって、リアルタイムで価値を出せる状況が実現できるようになった。

クラウドの時代までは、CIOが中心に情報システムのマネジメントをしていたが、ビッグデータの時代になると、CMOやCEOを加えた“CIOプラス”で関わるべきだと言っている。なぜならば、クラウドは効率性を中心に求めるものだが、ビッグデータは価値を取り出すことであり、その判断ができるのはCEOやCMOだからだ。CIOだけでは、ビッグデータをどのように使うかの判断をするのは難しい。

- 企業理念・ビジョン・バリュー -

このような事を踏まえて、我々は“C&C”の考え方を継承しながら、NECグループが目指すビジョンを2007年に作った。2017年に我々がやりたい姿として「人と地球にやさしい情報社会をイノベーションで実現するグローバルリーディングカンパニー」と謳っている。グローバルリーディングカンパニーとしているが、海外売上高比率が未だ20%という所が大きな課題である。

- 3兆円から5兆円へ躍進、成熟から撤退の時代へ -

NECグループは、1988年から1996年の8年間で、3兆円から5兆円へと成長し、そこから10年間は5兆円前後の売り上げを維持していた。しかし、その後の8年間で事業の構造改革を進めた結果、また3兆円に戻っている。おおまかに言えば、この3兆円の部分は“ICT”と呼ばれる、ネットワークとコンピュータの製品・サービス・ソリューションで成り立っており、整理した2兆円の部分は、半導体、PC、携帯電話などの事業である。この2兆円部分は大きな市場ではあったが、変動が大きい分野でもあった。我々としては、そうした大きな変動のある事業領域から撤退し、後に述べる“社会ソリューション”という領域にアセットを集中し、それをベースに再成長して、グローバル競争力をつけていきたいという思いがある。

- 選択と集中によるコアアセット重点化 -

次世代ネットワーク技術、高性能で高信頼なIT基盤技術、様々なセンサーやヒューマン・インターフェース技術といったコアアセットをベースに、コンサルティングや運用サービスなどサービス領域を強化している。また、海外拠点の強化も進めている。中東と北アフリカをカバーするためにトルコに拠点を設立し、南アフリカ、韓国、ナイジェリア等へも拠点を広げて、マーケットカバー率を高めている。

- 新しいNECブランドへ -

こうした取り組みの中で、新しいNECブランドのあり方を「人が生きる。豊かに生きる。そのための社会インフラを、ICTを通して皆さんに提供する。」という方向感のもとに、新たに定義をしようとしている。それこそが、我々が市場に対して貢献してゆく領域だと思っている。(追記：2014年6月に新しい事業メッセージとして“Orchestrating a brighter world”世界の想いを、未来へつなげる)を発表した)

2. ICT市場におけるグローバル化とグローバル経営の動向

- 世界別に見たICT市場・GDP・人口規模比較 -

世界全体でのICT市場規模は大よそ1.8兆ドル(約180兆円)になる。海外のICT市場規模は日本国内の約10倍であるが、そのなかでは欧米市場が大きな規模を占めている。

ICT市場規模を地域ごとに人口やGDPと比較すると、北米、欧州(EU)、日本などにおいては、GDPや人口に比例してICT市場規模も大きい。一方で、APAC、中華圏、中南米、RuMEA(ロシア、中東、アフリカ)などでは、人口やGDPと比較したICTの市場規模はまだ小さい。例えば、成熟社会においてパソコンは一人一台が当たり前であるが、新興国では地方を中心に一家に一台、村に一台というレベルのところもまだまだある。同様に、GDPとの比較においても、新興国では企業の設備や社会インフラに対しICTが入っている割合が、まだ非常に少ないということが言える。

- ICT市場の地域特性 -

ネットワークの観点から先進国(成熟国)と新興国を見してみる。先進国は光ファイバーを含めた固定型のブロードバンド回線が発達しており、それをベースにワイヤレスの基地局、携帯電話の基地局が繋がっている。一方で、新興国では固定のブロードバンド、高速ブロードバンドを中心としたネットワークがまだ十分に普及していないため、企業やインフラにおいてICTを十分に利用できる状況にない。また個人に対しても、モバイルは普及しているが、PC等を考えると十分ではない。言い換えると、それだけ今後ICT市場の成長ポテンシャルが高いということになる。新興国でも、成熟地域と同じレベルまでICTの利用は高まってくるだろう。

- ICT市場におけるグローバル競争構造 -

ICT市場におけるグローバルな競争構造を考えると、北米とEU、日本を中心とした先進地域と、アジアを中心とした新興国に分けて考えることができる。

EUは、携帯電話のGSM規格が良い例である様に、域内での標準化を進めて競争力を高め、それをグローバルに展開していく戦略と見ることができる。アメリカの場合は、3億人という大きな人口と、防衛関係を含めた莫大な政府の研究予算等を背景に、新たなイノベーションを推進しており、それを原動力として海外に進出している。

一方で新興国では、例えば、インドは高い能力を持ったエンジニアをベースとしたリソースの提供による市場

展開を進めている。中国は安い労働力をベースとした生産ラインを背景に躍進している。台湾は下請けビジネスをベースとしたボリュームビジネス、韓国は集中投資型とマーケティングによるボリュームビジネスを展開している。

- 欧州による携帯電話通信方式（GSM）の標準化 -

携帯電話の GSM 規格は、欧州の標準化戦略の典型例である。この規格を標準化するために、1982 年に CEPT（欧州郵便電気通信主管庁会議）の中に GSM グループを作った。欧州のオペレーター及び欧州通信機器メーカーが約 5 年の歳月をかけ GSM 規格のベースを作り、これをもとに、GSM の覚書が 14 のオペレーターによって締結された。この覚書により CEPT の推奨に従った機器調達をすることが合意された。

その後、ETSI（欧州電気通信標準化機構）にて標準化の検討が進められることになった。我々を含め日本企業も ETSI に参加したが、実際には、この時点で既に全体の 80%の仕様が固まっており、GSM グループの中で将来のイメージが出来上がっていた。つまり、日本企業はその段階から参画しても追い付くことができなかった。また、アメリカにもいくつかの規格があったが、一つの標準規格として纏まらなかったのに対して、ヨーロッパは EU 域内でそれをまとめ、協調して進めた。その結果、アメリカの規格も欧州の GSM に負けてしまった。標準化をベースとした競争力は非常に力の持ったグローバル戦略である。

- ICT を活用したグローバル競争基盤構築を目指す産業政策 -

最近注目している国家による産業政策への取組み事例として、ドイツの INDUSTRIE 4.0 がある。これはインターネットをベースとした先進的工業生産技術において、ドイツが主導的立場となることを目標に、政府主導で推進している。ドイツ政府が初期検討費用として約 250 億円を助成金として投入し、2017 年を期限に「何をプラットフォームとして持つことが、世界に対して競争力を持つことになるのか」という事の検討をしている。ここではドイツの代表的な企業、大学及び官が参加している。

アメリカでも、ドイツの政策をベンチマークとして、同様のプロジェクト、DMDII (Digital Manufacturing and Design Innovation Institute) を立ち上げ、約 70 億円の投入をし、5 年間で一定の結論を出すべく検討を始めた。

ドイツの INDUSTRIE 4.0 で検討されている内容は、後に触れる「One to Many」のプラットフォームである。それを使えば非常に効率的で生産性の高い工場を作ることができ、その基本的な権利をドイツが押さえつつ、実現に向けたサポートをドイツとして提供するという考え方である。これは非常に面白い考え方であるが、一方で非常に怖い考え方でもある。日本もこういうものをしっかり意識する必要がある。

- “INDUSTRIE 4.0” でドイツが目指すもの -

INDUSTRIE 4.0 でドイツが目指すものは、産業を高度化するプラットフォームとしての Cyber Physical System (CPS) である。これは IOT (Internet of Things) を指し、インターネットに接続された全ての人やモノと、それらから生成されるデータや、そこから生まれる新しいサービスなどの全体システムであり、ここでの様々なノウハウが新しい産業革命 (INDUSTRIE 4.0) を実現する大きなカギになるという考え方である。

大きなクラウドがあって、その中に、人もモノもセンサーデータも様々なものが入ってくる。それらを使い切って最大効率の生産性、またはサービスをどのようなプラットフォームを持つことによって実現できるかという研究である。ドイツの INDUSTRIE 4.0 は、この研究をベースにドイツのグローバル競争力を確立することを目的としている。そして、ある部分はブラックボックス化をイメージしているのだろう。

この CPS の応用分野として掲げられているのが、エネルギー（スマートグリッド）、モビリティ（ネットワーク化された交通）、ヘルスケア（遠隔医療、遠隔診断）、工業（スマートファクトリー）の 4 つである。特にスマートファクトリーに関しては、製造業の高度化モデルとして力を入れている。これは、工場の操業に応じリアルタイム性をもって効率的なエネルギー供給をすることや、リモートでの設備操作、無人化などである。無人化については、ワークライフバランスや成熟した地域における人口減少も意識した工場のあり方を考えているのかも知れない。

スマートファクトリーの実現に向けた課題としては、標準化、複雑なシステム管理、通信インフラの整備、サイバーセキュリティ対策などが指摘されている。コンピューティングパワーとブロードバンドネットワークにより人やセンサーからのデータをリアルタイムで集め、それをベースに判断し、スマートファクトリーを動かすことができるという事である。その際、これがネットワークで接続されたインフラであるため、サイバーセキュリティが重要になってくるということなのだろう。

- 先進グローバル企業の戦略：IBM -

先進グローバル企業の戦略を例に、ICT 市場におけるグローバル化について分析をしてみる。例えば、IBM では明確にサービスとソフトウェアに力を入れ、ハードウェアの比率は減ってきている。ソフトウェア・サービス中心にしたポートフォリオへのシフトを着実に進めている。同時に、経理、人事、サプライチェーンマネジメント、法務、マーケティングなどの間接機能をグローバルで統合し、オペレーションの効率化をグローバルで進めている。

また、今後のビジネスや社会に大きな影響を及ぼすトレンドについて、政治、産業、アカデミーの有識者が集まって議論し、そこでの議論をもとにグローバル市場のトレンド予測を行っている。それは主要な地域、産業単位での市場動向の予測であり、それを元に必要となる技術戦略を立てている。社会のトレンドを議論し、そこから市場動向の予測を立て、そこに必要な技術戦略を立てるループを組んでいる。

- シーメンス社における事業の選択と集中 -

ドイツのシーメンス社でも、以前は、様々な事業セグメントを持っていたが、現在は、エネルギー、産業用機器、ヘルスケア、インフラ・都市の4つの事業セグメントしかない。不採算を理由に事業売却を進め3つまで絞り込みをし、その上で、2011年に成長が期待できる輸送、ビルテクノロジー関連を産業用機器部門から切り離し、現在では4つの部門に事業を集中している。メガトレンドを上手くつかみ、その中からビジネスの可能性のあるものに集中し、それ以外は減らして行くという事をスピーディーにやっている。シーメンス社も社会のメガトレンドを研究し、高齢化を含む人口動態と都市化の進展、地域温暖化等の気候変動、世界貿易額の増加とグローバル企業の増大等に着眼している。こうしたメガトレンドから地域特性に合った製品仕様の設定をする。

また、研究開発については、要素技術は本社で研究開発をし、製品開発はグローバルで最適化を進めている。つまり中核的なものはブラックボックス化し、それを元に地域に応じて最適化された製品開発を行う。これはINDUSTRIE 4.0にも共通する考え方であり、日本でもこうした考え方をベースにした、投資の有り様などを考えて行く必要がある。

- グローバル経営のフレームワーク -

グローバルカンパニーの先進的な取り組みをまとめると、まずはメガトレンドをしっかりと把握し、それに対して方向感を持つことが重要である。その上で、事業ポートフォリオの選択と集中をしながら競争軸の設定をし、強みのあるアセットの開発に集中し、グローバル展開を進めることである。同時に、業務プロセスについては、グローバル全体としての情報システムを作り上げ、シェアードサービス化により、オペレーションフィーを下げて行くことが重要である。

- グローバル企業の発展フェーズ -

私が事業部長だった頃、「グローバルカンパニーとは一体何なのか？」について検証した事があった。私は企業がグローバル化するにあたり、おおまかに言って3つのフェーズを経て発展して行くと考えている。

まず、当時の我々がやっていたのは、あるプロダクトを作って海外に輸出して販売・展開することであった。特にハードウェアはこの考え方を中心に展開していた。これは非常にシンプルであり、グローバル展開の最初のフェーズだった。次のフェーズになると、日本本社だけでなく、地域ごとの本社機能が形成されてくる。日本で開発したプラットフォームを、オペレーションの共有化をしながらローカルでの価値を高めて行く段階であり、言わば「グローカル」という段階である。さらにそれが進化すると、オペレーションが完全にグローバルで共有化される。一方で、各国や地域でローカルに応じた事業展開をし、まるで本体がどこの国の企業かイメージ出来

ないくらいローカルに根付いた存在になる。これが真のグローバル化であり最終的な形なのかも知れない。私はこの段階にある企業の代表例としては、ネスレ社などが相当すると思っている。

- 日本企業が直面する課題 -

日本の企業もメガトレンドを見極め、グローバルなマーケティング機能をしっかり高める必要がある。NEC と言えば、ソフトウェアビジネス、オープン型ビジネスへの対応になる。いろいろな意味で、もはや日本だけでは開発が出来なくなっており、パートナーシップをどのように結ぶのが非常に重要である。また、グローバルなトレンドの底流にある、大きな流れをしっかりと把握する必要がある。ローカルなマーケティングだけでは、方向感を大きく誤る可能性がある。

- 国内市場のグローバル化 -

日本国内の携帯電話/スマートフォン市場では、2008年の時点で日本国内の端末シェアは国内メーカーが90%のシェアを占めていたが、2013年にはそれが50%に近い所まで下がっている。Apple やサムスンの様な海外メーカーが日本市場に参入できた一番の理由は、国際競争力ということに尽きる。国際競争力のある所が日本市場に参入し、日本国内の端末市場でビジネスを成功させている。

3. グローバル化時代のNECの経営戦略

- これからの世界経済 -

現在、世界の人口は70億人いるが、35年後の2050年には90億人になると言われている。人口が約1.3倍になり、それとともに都市化も進むと言われている。現在は人口50%の35億人が都市に住んでいると言われているが、35年度には63億人になると言われている。その時、世界人口(90億人)の70%が都市に住んでいることになる。そうすると、エネルギー需要は現在の1.8倍に、食糧需要は1.7倍に、水の需要も1.6倍になると推測されている。

限りある資源をどのように分配し、将来我々はどうやって生きて行くのか考えなければならないが、こうした需要を賄うためには、今あるのと同じ能力を持つ様々な社会インフラがもう一つ必要になるという試算があり、それは明らかに経済合理性に合わない。我々は、この課題、すなわち社会の様々なインフラの効率性を、今よりも飛躍的に高める必要がある、ということを決済する方法として、ICTがあるのだと考えている。これをNECグループが中期計画を立てる上での、メガトレンドとして考え、我々が進むべき方向としている。

- 中期経営方針 -

2013年4月に発表したNECグループの中期計画では、3つの方針を出している。一つ目は、「社会ソリューション事業」への注力である。先ほど説明したICTからみた世界経済のメガトレンドにもある通り、ICTを通して様々な社会課題を解決するソリューションを作り上げる事が、我々が社会に貢献する領域であり、成長できる領域であると宣言をしている。また、海外展開としては、グローバルで戦える成長基盤の確立として、アジアを中心とした新興国への展開を進める。現在は売上の80%が国内市場であり、成長領域を高めて行くにはグローバルで戦える競争力が必要である。そこで、人口、GDPに対して未だICTの投資の少ない地域、とくにアジアに注力していく。これは現地主導型のビジネス展開で進める。そして、グローバル企業になるために不可欠である安定的な財務基盤の構築も中期計画の重要な基本方針として掲げてある。

- NECが考える新しい社会インフラ -

新たに社会ソリューション事業を実現するために、プロダクトアウト的であった組織体制を大きく変えた。「お客様は何を考え、お客様に対するソリューションはどうあるべきか」と言う事を、お客様の軸で考える組織に改めた。パブリック、エンタープライズ、テレコムキャリア、スマートエネルギーという主要な分野において、我々は何を提供できるのか、どのようなソリューションを提供すれば我々の貢献が理解して貰えるのかを意識できるようにした。

- 社会ソリューション事業遂行体制 -

各分野へのソリューション提供に必要な製品やサービスを、One NECとして横断的に提供できるように、シス

テムプラットフォームビジネスユニットを配置すると同時に、新たなビジネスを作り上げるためのビジネスイノベーション統轄ユニットを作った。縦軸はお客様で、横軸はそれを支えるプラットフォームと新たなプロセスも含めたイノベーションが出来る人材を集めたユニットである。この組織をベースに「人が生きる、豊かに生きる」ための「社会ソリューション事業」を進めて行く。その際のアクションは明確であるべきと考えており、「安心」「安全」「効率」「公平」という価値を機能として入れ込むことを社会ソリューション事業と定義している。

- ICTによる社会インフラの高度化 -

NECグループは、様々な都市機能を中心として、文字通り海底から宇宙まで幅広い分野でICTのアセットを持っている。これらのアセットをフル活用してソリューションを作り上げて行く。今までは製品を軸にビジネスをしてきた。しかし、それではソリューションの価値が非常に限定されたものになってしまう。

- 社会インフラを支えるNECグループのアセット -

これからは、全てのアセットを使い切り、どのようなソリューションを作るのか、お客様の為に何を作るのかという考え方に、思考回路とプロセスを変えて行く。その為に、実社会を意識しながら、そこから得た情報をベースとしたソリューションを考えて行く。このソリューションをベースにサービスを考え、それが最終的にはどのような貢献が出来るのか考える。

- 社会課題解決に向けたビジネスモデル変革 -

これは「ビッグデータ」の領域であり、我々の得意とする画像解析などセンシングの領域で集められた情報をベースに、お客様が求める価値を作り込むことが我々の方向感である。プロダクトアウトではなく、顧客の課題をベースにソリューションを作り、価値を展開、貢献していくという考え方に変えて行く。

- 海外事業戦略（全体） -

2012年度の海外売上高比率は16%、今年で既に20%程度になっているが、これを2015年には25%に近づけることを目標にしている。海外拠点としては、アフリカ・ロシアを含めた欧州・中東のEMEA地域、Greater China、APAC、North America、Latin Americaという5極体制を取っている。そのなかでも、社会インフラの高度化需要が旺盛なアジアに最も注力をしていく。

- 現地主導型ビジネスの推進 -

今までは日本が中心となり、商品を出し、そこからグローバルビジネスをして来たわけだが、グローバルな社会ソリューション事業では、世界のお客様からの要求をどのように集めるかについて、今までの方向感を変える必要がある。各地域で顧客とコンタクトをし、それをベースに情報を集めソリューションを作る現地主導型ビジネス展開を加速させていく必要がある。

現地ニーズに対する感度を高め、事業スピードをアップするために、2013年にGSD(Global Safety Division)をシンガポールに設置した。我々は、指紋、顔、音声などの認識系は非常に得意分野であり、それを使った安心、安全のシステム分野で顧客に価値を提供しようと考えている。まずはAPACの地域に注力し、そこから広げて行く。そのため、シンガポールにGSDを設置した。NECでは初めて事業部を海外に置いた。この事業部のトップは現地の人である。ここから現地の顧客を回り、情報収集し、必要な開発があれば日本側がサポートをする。また、営業だけでなく研究所も一緒にシンガポールへ持ってきた。

他の地域でもセーフティに関連するビジネスをやっているが、このGSDを中心にしてビジネスを全世界へ広げるようにしている。四半期ベースで全地域が集まって会議をし、そこで、我々のソリューションの価値を高める為のディスカッションをして、全世界でのビジネスに展開をしている。日本中心の考え方ではなく、現地の事業部を中心とした世界展開を進める。これを他の地域でも展開し、それを回していく。

- コスト競争力の強化 -

コスト競争力強化のために、グローバルオペレーションに力を入れ効率化を図っている。一つは、グローバルSCM(Supply Chain Management)体制の拡充である。これにより集中購買、最適生産、開発基盤の強化、グローバル調達網構築による現地調達力の強化を進める。

もう一つは、オフショアの活用拡大である。特に開発に関わる所を強化していく。ソフトウェアの開発は中国、インドで進めているが、ハードウェア開発については十分に出来ていない。この部分のオフショアを進めるには、色々な観点で我々の文化を変えて行かなければならない。例えば、図面を全て英文に変えるなどする必要がある。このオフショアが出来ないとグローバルカンパニーとして競争力はつかない。同じ100億円を使うにしても、日本だけのリソースで出てくる結果と海外の全てのリソースを使って出てくる結果は違ってくる。日本は更に高い領域での開発をし、それをベースにした製品開発のような領域はシーメンス社のように海外へ持って行くという動きが必要である。そのために社内の文化も変えて行く。

また、間接費用の削減も必要である。グローバルカンパニーと呼ばれる企業はGross Profitが10%以上、SGA（販売管理費）は20%程度である。ここの効率化を更に進めて行く。

- One to Many 型の提案プロセス -

NEC はこれまで「One to One」のビジネスが得意であった。顧客から頂いたスペック、顧客と一緒に作ったスペックをベースに品質を入れ込み、機能を入れ込んで One to One のビジネスをしている。グローバル競争力を持つためには、それを「One to Many」に変えて行く必要がある。「1つのプロダクトを皆に」という意味合いになるが、これはManyを如何に知るかという事になってくる。つまり「Manyを知ってOneを作る」という事であり、つまるところ「マーケティング能力」である。Manyを理解し、それをベースにどのようなプラットフォームを作ったらよいか考えるプロセスがグローバルでは必要である。

One to One と One to Many の違いはプロジェクトの最初の部分である。One to One は先ず顧客のスペックを深く理解し、共にスペックを作る。顧客のスペックを深く理解することは非常に重要だが、この最初のプロセスを One to Many にし、自らスペックを書き、自ら価値を提案する One to Many の考え方が重要である。

One to Many を創るプロセスでは、「企画」「開発」「製造」「販売保守」という One to One のプロセスの前に「マーケティング」のプロセスが入る。企画の前の段階から、マーケティングの文化を徹底してプロセスに入れ込む必要がある。NEC もマーケティング機能を既に持っているが、調査と分析に力が入りすぎ、「推論」が弱い。調査、分析したデータをもとに世の中がどのように変わっていくのか、その変化の中で我々はどのようなプラットフォームを提供すれば価値として認められるのか、世の中の市場価値がどのように変化して、その変化に対してどのように追従すれば我々の提供する価値が意味を持ち続けることが出来るのか、これらの推論なくしてマーケティングは成り立たない。この推論する能力をどうつけていくのが重要である。

- NEC グループバリューの実践 -

ここまで述べてきた NEC グループの目標実現に向けた行動の原点として、我々は「NEC グループバリュー」を掲げている。創業時の想いを受け継いだ「ベタープロダクツ・ベターサービス」、そして、それを実現するための「イノベーションへの情熱」、社員同士やパートナーとの「共創」、そして、自身がしっかりとする「自助」である。これらを我々の「文化」として根付かせるために、社員にはことあるごとに強く意識させるようにしている。そのうえで、安全・安心・効率的・公平で豊かな社会の実現をめざし、世界中の社会インフラを ICT の力を活かしきって高度化する「社会ソリューション事業」を進め、NEC グループを「社会価値創造型企業」へと変革していく。それが、我々 NEC グループが中長期的に目指す姿である。いまはまだ実現の途上であり、必ずしも十分に成功しているわけではない。しかし、これを実現できなければ、グローバル市場で成長する企業としての将来はないと思っている。

(5) 富士フィルムホールディングス(株) 代表取締役社長・COO 中嶋成博氏

講演「富士フィルムグループのグローバル展開」

(講演実施日：2014年5月22日、役職は講演時点)

1. はじめに

- 会社概要 -

当社は、1934年1月20日に創立され、今年の1月20日で80周年を迎えた。もともと感光材料の国産化を目的に設立した会社である。連結売上高が2兆4,400億円(2014年3月期)、従業員数は8万人弱(78,595人)、連結会社数が273社(国内86社、海外187社)となっている。

- 富士フィルムグループの歴史 -

会社の歴史を振り返ってみると、「写真フィルムの国産化」、「国内販売網の確立/事業の多角化推進/海外市場の開拓」、「海外拠点の拡大・デジタル化の進展」、「第二の創業に向けて」の4つのフェーズで捉えることができる。

写真フィルムの国産化：

1934年に写真フィルムの国産化を目指し、会社を設立した。当時、写真フィルムのメーカーとしては、イーストマン・コダックやアグファ・ゲバルトがあったが、感光材料の技術は、公開されていなかった。そこで当社は彼らの製品を分析するところから始め、映画用フィルム、一般写真用フィルム、レントゲン用フィルム、等の感光材料の開発・生産をスタートした。第二次世界大戦が終わり、1948年にはカラーネガフィルムの販売を開始した。これが創業期である。

国内販売網の確立/多角化/海外市場の開拓：

写真感光材料以外の多角化も進めた。国内を中心に、印刷用フィルム、産業用のタックフィルム等も展開した。また、1956年にはレンズ設計に資するために国産初の電子計算機の製作も行った。これらの多角化を進めながら、海外展開も始めた。1958年に最初の海外現地法人をブラジルのサンパウロに作り、その後、1965年にニューヨーク販売法人、翌年にドイツのデュッセルドルフ、1970年にはシンガポールへと海外展開を進めて行った。また、多角化の一つとして、ゼロックス社と合併で富士ゼロックス株式会社を1962年に設立した。

海外拠点の拡大・デジタル化の進展：

海外展開を進めて行く中で、海外にも生産拠点を建設した。1982年、オランダに生産工場を設立し、カラーネガフィルム、印刷用のPS版の工場を作った。1988年には米国サウスカロライナに生産工場を設立、1995年には中国にも生産工場を設立した。

この頃、写真分野のデジタル化が始まった。デジタル化は、一般写真分野よりも医療や印刷などの産業材料分野で進行していた。最初にデジタル化が起こったのが医療分野のレントゲン撮影の分野であった。当社は世界に先駆けてデジタルX線画像診断装置FCR(FUJI Computed Radiography)を1983年に発売した。また、世界で初めて撮影から記録まで全てをデジタル化したデジタルカメラを1988年に開発した。印刷業界でもオフセット印刷工程のデジタル化に対応した刷版材料であるCTPが出てきた。デジタルデータを写真にするデジタルミニラボも当社が開発した。予想以上に早くデジタル化が進み、2000年に入ると急激にデジタルカメラが普及してくる。しばらくは、アナログとデジタルが併存すると思っていたが、2000年を超えると毎年カラーフィルムの売上が20%、30%と落ちてくる。世界の印刷用のカラーフィルムの総需要のピークは2000年であり、現在の世界需要は、当時の1%を程度である。それだけ急激に落ち、屋台骨が無くなった。

第二の創業に向けて：

当社は、2004年に75周年に向けて中期経営計画「VISION 75」を策定した。「VISION 75」では、「経営全般にわたる徹底的な構造改革」「新たな成長戦略の構築」「連結経営の強化」という3つの基本方針を打ち出した。

写真フィルム関連事業を存続させていくためには、今後の需要に見合った形に大胆にダウンサイジングして

利益を確保できる体制にする必要があった。そこで、総額二千数百億円にのぼる構造改革費用を集中投下して、工場の再編、現像所の集約、研究や営業機能のスリム化を進めた。全世界で約 15,000 人の従業員が、この事業に従事していたが、配置転換を含めて約 5,000 人削減した。

また、構造改革だけでは縮小均衡に陥るため、新しい重点事業分野として、「ヘルスケア」、「高機能材料」、「ドキュメント」、「グラフィック」、「光学デバイス」、「デジタルイメージング」を位置付け、これらの分野に設備投資やM&Aなど、投資を集中した。

こうした改革を1年半ほどで一気にやりきった。そして、2007年度には、創業以来最高の売上高、営業利益を達成した。舵が上手く切れたところで、翌年にリーマンショックがあったが、2009年、2010年に全社にわたる構造改革を実施し、企業体質の強化を図ってきた。

2. 業績推移

- 連結売上高の推移 -

2001年に富士ゼロックスを連結子会社としたことで、売上高を大きく伸ばし、その後、写真フィルムの売上は減少したものの、他事業を成長させて2007年まで売上を拡大し続けた。リーマンショックで一時売上が減少したが、現在はまた拡大を維持している。

売上構成をみると、感光材料のイメージング分野の割合が減り、インフォメーション分野にシフトしている。海外比率に関しては、1980年代が30%だったものが、1990年代後半には57%まで上がっている。現在では約60%まで来ている。日本のGDPが世界の8%くらいであり、海外比率は80%くらいまで上げて行くべきだと考えている。

2003年度は欧州、米州のような先進国が36%を占めていたが、2013年度では30%に減り、アジアを含むその他の国が12%から28%に増えている。その内の10%が中国であり、新興国がこれから非常に重要な市場になってくる。

- 営業利益の推移 -

2004年から2005年では営業利益が落ちているが、2005年にイメージング分野において大きな構造改革を進め、2007年に過去最高益を出した。その後、リーマンショックで大きく下がり、2011年以降は、V字回復をし、現在に繋がっている。

3. 経営戦略 事業戦略

- 事業戦略 -

第二の創業では、従来の感光材料のビジネスが無くなっていく中で、何を事業として進めて行くのかを決めるのが喫緊の課題であった。前述の中期経営計画「VISION75」では、6つの分野を成長領域と定めたが、「VISION80」では、この6つの中から成長を牽引する最重点事業を更に3つ（ヘルスケア、高機能材料、ドキュメント）に絞り込んだ。今後も、当面は、この3つの分野を中心にポートフォリオを強化していく。

- ヘルスケア分野での大幅な成長 -

ヘルスケア分野では、「診断」「予防」「治療」の3つの分野全てをカバーしたトータルヘルスケアカンパニーを目指すことを柱としている。

診断の分野では、以前はレントゲンフィルムが中心だったが、その後、X線画像診断機器、医療IT、内視鏡、体外診断という分野に領域を拡大している。当社は長年、イメージングに関わる事業に取り組んでいた為、画像に関する技術は非常に高い。この技術を診断にも活かし、独自性のある製品を提供していく。同時に、開発の効率化も図っていく。また、M&Aによる事業領域の拡大も図っていく。2011年には携帯型超音波診断装置の会社である米ソノサイト社を買収した。現在は、ソノサイトを中心に超音波診断の製品、サービスにも注力している。

また、海外市場、特に新興国では国家が予算を投入し、医療環境の整備を進めている。こうした地域への貢献も拡大していく。また、今後、ICTも医療分野で応用されていくと思われ、我々が持っている医療に関わるIT技術の活用も広げていく。

- ヘルスケア分野での大幅な成長 -

予防と治療に関しては新たに始めた分野である。予防の分野では、化粧品やサプリメントの事業に参入した。もう一つ力を入れているのは治療分野である医薬品である。これは、2008年に富山化学工業を買収して本格参入した。医薬業界では年々新薬の開発が難しくなり、ブロックバスターが出にくくなっている。当社は、特にアンメットメディカルニーズと言われる抗がん剤やバイオ医薬品を開発を集中的に進めている。この分野では、我々が感光材料で培った合成技術が要求され、その精密な工程コントロールの技術を医薬品に生かしている。また、富山化学工業では低分子薬を開発・生産している。最近では、全米最大のアルツハイマー型認知症の研究機関と共同でアルツハイマーの治療薬の臨床実験なども進めている。再生医療の分野では、感光材料で培ったゼラチンやコラーゲンといった素材に対する知見が役に立つ。再生医療で細胞を増殖させる際に必要な足場材と呼ばれるものに当社が開発した人工コラーゲンが使われている。動物由来のコラーゲンでは、感染のリスクがあるが、人工のものはその危険がない。このような強みを活かした再生医療の分野への取り組みも進めている。

- 高機能材料事業での事業拡大 -

化学合成の技術を使って機能性の材料が作れる強みを活かし、色々な高機能材料を作っている。既存製品では、液晶ディスプレイ用の光学フィルムがある。新規製品では、タッチパネル用のセンサーフィルムがあるが、これはフィルム上に銀のグリッドを形成したものである。他にも、イメージセンサー用のレジスト、太陽電池のバックシート用PETフィルムがある。これは厳しい環境の中でも対候性の高いPETフィルムであり、期待している製品だ。半導体製造用のレジストも、伸びている分野である。こうした機能性材料を色々な分野に拡大していく。

- ドキュメント分野での更なる収益性の向上 -

富士ゼロックスの複写機の市場も中国をはじめ、アジアパシフィックで非常に伸びてきている。販売に関しては、テリトリーをアメリカのゼロックス社と分けており、富士ゼロックスは日本、中国とアジアパシフィック地域に販売している。この地域での需要が伸びており、拡大を図っている。それ以外の地域では富士ゼロックスが生産する複合機などをゼロックス社が販売している。

また、機器を売るだけの時代から、IT等を使ったソリューションビジネスの時代になってきている。ビジネスプロセスアウトソーシング（BPO）が将来に向けた柱になる。一昨年、オーストラリアにあるサルマット社のBPO事業を買収し、これをコアに日本、アジアパシフィックに広げている。

- 新規事業の創出 -

ポートフォリオを広げていく中で、将来にわたって、継続的に新規事業を創出していく必要がある。富士フィルムの感光材料というのは、寿命の長かった製品であり、デジタルカメラが出るまでは、画像をキャプチャーできる製品は、フィルムしかないという歴史が100年以上続いた。次世代の事業を創出する上で、ポートフォリオの充実を今後もっとやって行かなければならない。弊社の持っている技術で市場のニーズにあった新しいビジネスを創出していく事が必要である。今後は様々なパートナーからの意見を取り入れてやっていく共創が必要である。80周年を迎えた2014年1月20日に、本社2階に、富士フィルムグループの基盤技術・コア技術とそれらを活用した材料・製品・サービスを、企業・研究機関などの社外のビジネスパートナーに示し、新たな価値を「共創」する場として、“オープンイノベーションハブ”を開設した。多くの企業の方に、当社の持っている技術を知って貰い、その企業が持つ潜在ニーズと合わせてどういう事ができるのかという事を一緒に考えていくことを進めている。

3 - 経営戦略 エリア戦略

- グローバル展開の加速 -

新興国での売上・利益拡大が今後非常に重要になってくる。ニーズに合った低価格で品質のよい商品を提供していく。開発についても、それぞれの地域で進めていく必要がある。また、現地が様々な事業を直接行うための現地法人の設立も進めている。2011年以降、約十カ所に新たに現地法人を設立し、各国の状況に合わせたビジネス展開を行っている。

- 海外展開 -

海外における意思決定に関しては、日本本社が行うのではスピード感がなく、現地状況に即した意思決定ができない可能性があるため、地域統括会社を作った。ニューヨークの地域統括会社はアメリカと中南米を統括している。アジアパシフィックはシンガポールが統括している。中国は上海から見る。欧州は、デュッセルドルフにある欧州統括本社が見る、中東・アフリカは中東のドバイの地域統括本社が見る。それぞれの地域本社にある程度の権限を持たせ、価格設定、法律関係、一部研究開発など地域本部でローカルニーズにあった意思決定が出来るようにした。このような地域本部体制を2011年以降実施している。

3 - 経営戦略 機能戦略

- R&D 戦略 -

開発に関しては、以前は全て日本で行っていたが、最近は欧州や米国でも行っている。オランダには Tilburg Research Lab.がある。アメリカには、半導体の FUJIFILM Electronic Materials USA やインクジェットヘッドの会社である FUJIFILM Dimatix Inc.などの研究拠点がある。これらの拠点と日本が如何にシナジーを上げていくかが重要で、神奈川にある富士フイルム先進研究所と Tilburg Research Lab.では人工コラーゲンや色々な機能性を持つメンブレン(膜)の開発、生産を共同で進めている。また、人材の交流やネット会議を活用した交流体制なども整え進めている。

- 人事戦略 -

人事戦略に関しては、グローバル人事戦略が重要になる。現在、新興国でのビジネスが拡大しているが、かつての先進国でのビジネスと違い、英語が話せれば良いということではない。言語、文化、宗教も違うとなるとローカルの人材が必要になってくる、ローカルの人材でないと市場ニーズもわからない。そのため、如何にローカルの人材を育てて行くのが非常に大事だ。それと同時に、新興国などでも通用する駐在員を育成していく。この両方が重要である。

海外の人材育成については、2010年から各地域の優秀な人材を日本に集めて研修(グローバルマネージメントセミナー)を実施している。そして優秀な人材のポジションを上げ、それぞれの地域で実力のある人材を登用していく。それと同時に地域本社の中でローカル人材を教育するシステムを整備している。ローカルで優秀な人材を育て、その中で優秀な人材をグローバルマネージメントセミナーに送る。このような事に取組みながら、モチベーションを上げ優秀な人材を確保している。

日本人のグローバル対応能力の強化するため、若手の社員を新興国に派遣している。20代後半から30代前半までを対象とし、2年間新興国で経験をつませている。2年間の経験で力をつけ、数年後には海外の現地法人のトップにする場合もある。

- CSR 戦略 -

グローバルに事業展開を進めて行く上で様々な制約が出てきている。当社は、社会課題の解決を事業成長の機会と捉え、社会課題解決のための「新たな価値」創出に積極的に取り組むことによって“持続可能な社会の発展”に貢献する企業を目指すというCSR中期計画を作り、これを全世界的に徹底することを進めている。これには3つの方針が有る。まず一つは、製品・サービス等を通じて、世界の人々の社会課題の解決に貢献するという事で、その対象を4分野11課題に定めている。二つ目は、環境問題が深刻化する中、生産活動等の事業プロセスにおいて、環境問題に対する明確なターゲットをもって進めることをグローバルで実践している。三つ目に、コンプライアンスである。世界全体で見れば、政府と企業の癒着や不正な取引慣行が残る地域もあるかもしれないが、ローカル社員に対して、常に誠実かつ公正なビジネスを進めることを意識的に教育している。

- IR 戦略 -

海外投資家比率は40%以上と高くなっており、海外投資家向けのIRをもっと強化していく必要がある。今までは、欧州、北米、シンガポールでIR活動を不定期に実施していたが、今年から定期的に海外IRを実施し、海

外投資家の理解を深めている。

- ブランドコミュニケーション -

日本国内の知名度はあるが、海外での知名度はまだまだである。「富士フィルムはフィルムが無くなったのに何をやっているのか？」という声をあちこちで聞いた。“Who is FUJIFILM”を明確にしないとグローバルビジネスの展開が非常に難しい。海外でも富士フィルムは何をやっているのかを積極的に発信して行く。ブランドコミュニケーションの手段として、80周年を機にコーポレートスローガン「Value From Innovation」を策定し、世界に向けて発信している。

(6) 伊藤忠商事(株) 取締役会長 小林栄三 氏
講演「伊藤忠商事の経営戦略」

(講演実施日：2014年9月4日、役職は講演時点)

1. はじめに

- 会社概要 -

伊藤忠商事の創業は1858年であり、150年以上の歴史を有する。海外では一世紀半以上の歴史があると言うと驚かれるが、日本では創業300年以上の企業は300社以上、100年以上は2万社あると言われている。単体の従業員4,200人強の殆どが日本人である。連結ベースでは10万人を超え、大部分が日本人以外になる。この数年間で日本人以外の従業員が増えてきており、これからも事業領域の拡大と共に外国人の比率が増えて行くことになるであろう。売上(取扱高)は14.6兆円、収益は半分以下の5兆円、連結純利益が3,000億円強というのが昨年度の数字である。

- 歴史・沿革 -

当社は大阪で繊維商社としてスタートした。戦後の財閥解体後の再編が1949年にあり、再スタートをした。1つ特筆すべきこととして、当社は1972年に中国とのビジネスを開始したが、これは日中国交回復前のことである。そのため、中国での我々のポジションは相対的に高く、これは今日の中国関連ビジネスで発揮されている。

- グローバルネットワーク -

伊藤忠商事単体での営業所は国内で9店、海外では116店ある。まだまだ典型的な日本企業であり、海外拠点のトップ、主管者の殆どが日本人である。現地の人間に代えていけるよう、これからチャレンジして行かなければならない。海外拠点のトップが日本人である理由は単純であり、従来であれば、例えばインドの駐在員に求められたのは、日本からある物が欲しいときには、それが日本のどこにあるのかインドからリモートで探し出し、インドに持ってきて販売する能力であった。或いは、インドに面白い物があると、それが日本で売れるのか、インドにいる日本人駐在員が判断していた。このように、日本対インド、日本対アメリカ、日本対中国、という日本を中心とした取引が大半を占めていた時代は、カウンターパートである現地店のトップが日本の事を良く知っているのはアドバンテージであった。今は、日本からインド、インドからアフリカ、アフリカからヨーロッパ、ヨーロッパから中国のような取引、またインドの国内での取引となると日本人の相対的な優位性はあまりない。そういう意味で人財の配置を色々とレビューしながらやっている。

- 伊藤忠6つの事業 -

当社はカンパニー制をとっており、繊維、機械、金属、エネルギー・化学品、食料、住生活・情報の6つのカンパニーに分かれている。この組織も毎年レビューし、必要に応じて合併、分離をしながらフレキシブルに進めている。

- 主要子会社および関連会社 -

現在、連結対象としている会社が約350社あり、これらを中心にグループ経営をしている。以前は1,000社を超えていた時期もあったが、不採算事業をクローズし、整理・統合するなどしながら、現在の350社となった。

- 連結純利益の推移 -

当社の業績は、アップダウンを繰り返しながら、2003年あたりまでは大変苦労した時期であった。1990年代後半に色々な不採算事業の整理を行った。2003年には表面的には終わっているが、実際にはもう少し引っ張られ、リーマンショックの直前くらいまで不採算事業からの撤退の影響があった。1990年代の終わりから2003年まで非常に厳しい時であり、株価も200円以下という時期もあった。リーマンショック以降、ようやく成長軌道に乗りつつある。

- 財務状況の推移 -

総資産の動きをみると2004年、2005年頃の4兆5千億円がボトムになっている。資産を圧縮し身軽な体にして反転させ、今では約8兆円と言う所まで来ている。

- リストラを経て新たな成長ステージへ -

経営改革、変革と強化、攻めと守りのバランス、収益基盤の拡大という流れで進めてきた。私が社長として進めたのは、攻めと守りのバランスであった。この時期は「攻め1、守り1、次の年は攻め攻め、守り、その次は、攻め攻め攻め、守り」と毎年社員に言ってきた。株主資本も非常に乏しかった。ポケットに手を入れたらお金が無いと言う中で、慎重に経営をやってきた。このような環境の中で資源価格が急上昇するという追い風もあり、今の業容の展開になっている。

2. 非資源No.1商社を目指して

- 総合商社の役割とは ~ お金とモノの流れ = 商流 / 総合商社の役割とは ~ オーガナイザー -

IRで海外に行くと、「商社とは何ですか?」とよく聞かれる。特に海外の投資家は「今、あなたの所の株を買ったら、そのお金が自動車ビジネスに行くのですか?あるいは、繊維ビジネスに行くのですか?」と聞いてくる。その時々でこちらで決めると言うと、そんな解りづらい投資は出来ないという事が結構あった。社員には川の流れを想定するように言っている。川上にはモノ、供給があり、川下には需要があり、お客様が居る。川中には、ロジスティクスがあり、金融がある。そんなイメージで川は上から流れてくるが、商社は昔から、川中、B to Bの商売をずっとやってきていた。川中と言うと、川上から川下への川の流れの中で非常に解りづらいポジションである。「なぜ、川中にあなたがいる必要があるの?」と良く質問をされた。これが、1980年前後の「商社冬の時代」や「商社不要論」と呼ばれた頃のことである。このような業界全体が厳しい時代を契機にして、どうすれば強くなれるのだろうと考え、川の流れを想定し、川上の供給サイドに対する影響力、川下の需要、お客様の分野に対する影響力を強めていった。その為に川上や川下に投資をし、色々なアライアンスを形成し、川上から川下までのバリューチェーンを構築してきた。その中で、以前は川中で何としても利益を上げなければいけなかったが、今は川上でも川下でも全体を通じてどこかで利益をあげればよいと言う形に変わった。各商社が自分の強い分野に徹底的に強い川を作って行くわけである。我々でいえば繊維であり、食料である。川上、すなわち供給が既にあればそれを使い、なければ投資をして新しい供給源を作って行く、川下も同様である。このような川の流れを色々な業界、分野で作って行こうとしており、これは後に話をする人材戦略にも繋がってくる。従前は商社マン、商社ウーマンというゼネラリストが多かったが、川上、川中、川下を一貫した流れで見ると、その業界のプロに育てて行かなければならない。入社して40歳くらいまでは徹底的にスペシャリストとして育てていく。分野、分野のプロにしていく。これが各商社の動いている方向であると認識している。

- 2013~2014年度 中期経営計画 -

中期経営計画の基本方針では、バランスを非常に意識している。資源或いは非資源、各カンパニー、分野ごとのバランス、これを常に想定しながら舵取りをしている。また、きちっとした財務体質をどんな環境でも守っていく。あるいは改善して行く。そういう思いを込めて基本方針にはバランスの取れた成長と財務規律遵守を入れている。今期の計画は、売上総利益が1兆1千億円、当期純利益が3,000億円としている。総資産が8兆円、Net DERが1.1倍としている。投資方針はグロスで1兆円、ネットでも8,000億円としている。また、非資源と資源の比率は2:1とする。資源とは具体的にはエネルギーや、鉄鉱石、石炭などを指している。非資源は、例えば食料、繊維、機械などを指す。

- 資源・非資源利益の推移、非資源ビジネスへのシフト -

当社の2013年度の連結純利益(3,103億円)における資源・非資源の割合は、資源が2割弱、非資源が8割強を占めている。2000年、2001年頃は資源利益はあまりなかったが、2000年代中ごろからは資源価格の高騰が追い風となり、2011年には資源利益としてはピークの1,500億円近い利益をあげた。資源価格高騰の一番の要因は供給力に対して、特に中国を先頭に新興国の需要が増えたということである。中国の自動車の生産拡大などにより、資源需要がものすごく増え、資源の争奪合戦になっていた。これが2010年くらいまでの姿であった。その後、生産が世界中で順調に動きだし、需要も安定し、急激な伸びが無くなり、資源の値段が落ち着くよりも下落していった。これにより業界あげて非資源にもっと注力する必要があるとなった。

3. グローバル展開に向けて

- 真のグローバル展開を目指す背景 -

商社全体に言える事だが、どのようにグローバル展開を加速して行くかが経営の課題となっている。これまでには、日本を中心とした輸出入であり、どの国でも日本人が相対的に強いポジションを占めていた。そういう意味でグローバルな会社とは言えなかった。これをどうグローバルな会社に変えていくか、その大きなタイミングに来ている。当社では 1980 年代に日本語に加えて英語も社内の公用語にすることが検討されていた。現実には海外店とのやり取り、電話、会議そのものは英語でやっていた。しかし、我々が出来ていなかったのは、社内規定を日本語に加えて英文化するなど、社内のドキュメンテーションの英語化が遅れていた。最近になってようやく出来てきたところである。これにより海外店では経営の中核に外国人が入っても機能するようになりつつある。東京本社においても全ての社内放送を日本語と英語で放送している。日本語と英語で作成している書類も増えており、日本語を話すことが出来ない人でも働くことが出来る環境になりつつある。今までも東京本社で働く外国人はいたが、日本語を話せる人が圧倒的に多かった。これからは、その辺りが変わっていくだろう。

日本は少子・高齢化が進んでいる。出生率 2.07 を維持できれば 1 億人レベルの人口を維持できるとも言われているが、それでも今後 21 世紀中は、前年に比べてその年の人口が増えるというケースは出てこない。度合いはどうか、今後人口が減っていく事は間違いない。一方で、世界人口は 70 億人から 100 億人に増えると言われており、日本もこれに対応して行かなければならない。そのために、真のグローバル企業に変革して行こうという思いを非常に強く持っている。どこの国でも、どんなビジネスでも、輸出入だけでなく色々な国で国内商売も出来るような人材を揃えて行きたいと考えている。これは日本人だけで全てをカバー出来るものではない。海外の良い人材の獲得、育成、これが出来るかが大きなポイントである。

- グローバル人材 -

グローバル人材をどのように定義するかは、個々に考えが異なる点もあると思う。英語を上手く話せる、中国語を話せるに越したことは無いが、それ以上に大事なことは、多様な価値観を理解する人間である。違った年齢、性別、国籍、人種、宗教、商習慣、歴史、文化、と色々と異なった価値観を理解して、尊重し、コラボレーションができる人材を必要としている。英語の教育はもちろんしているが、同時に人間の基本が出来ていることが非常に大事だと考えている。グローバル人材とは、そのようなことだと考えている。

4. 取組案件の紹介

- ドール (Dole) の事業を買収 -

アメリカのドール社から、アジアの青果物事業とグローバルの加工食品事業を約 1,500 億円で買収した。フィリピンなどでバナナやパイナップルを作り、日本を始め、中国を含むアジア、中近東などで販売しており、アジア市場ではトップシェアを誇っている。また、缶詰などの加工食品事業をグローバルに展開している。この買収により、連結ベースでの従業員数が万単位で増えることになった。

この買収において難しい点は、バナナ、パイナップルの農業従事者を上手く管理する事である。また、異常気象や衛生問題への対応などにも大変気を遣いながらやっている。一方、ドールと言うブランドはアジアで浸透しており、日本の第一次産業である農業関連、あるいは食料輸出の点からドールのネットワークを活用できると考えている。その辺に関して日本の食料、農業関連の皆さんと色々話をしている。

- Charoen Pokphand (CP) グループとの業務提携について -

CP 社はタイの会社であり、アジアの食料関連分野においては非常に強いブランド力を持っている。グループ企業もアセアン、中国、香港などで大きなオペレーションをやっている。この会社と業務提携をするためグループ企業に 25% の出資をした。また、CP の希望もあり、CP から伊藤忠への出資もなされた。この CP グループと組むことにより、アジアでの非資源関連の我々のプレゼンスがあがることを期待している。

- 社員への言葉 -

社員に対して市場に対する感性を磨くように言っている。何が市場で動いているのか、いつも見るように言っている。朝、新聞を読むことから始まり、業界の色々なところに顔を出し、自分自身を磨かないと新しい商売を作ることは難しい。そういう感性を磨きなさいと言っている。

先日、ユーグレナというミドリムシのビジネスをやっている会社の出雲社長が来られた。我々の若い社員が非常に興味をもち、当社はそこに投資をしたが、我々が投資をする前、出雲社長は500社を訪問して、全てに断られたと言っていた。断った500社は過去誰もやったことがない投資なのでリスクだと言ったが、当社の若い社員は逆に「誰もやっていないからチャンスだと思った」という出雲社長の話は非常に印象的であった。我々は色々な商品、技術、パートナー、市場などの組み合わせで新しい物が出来ないかいつも思いながら、リスクを取りながら、成長して行こうと会社で言っている。食べたこともない食べ物だと、あたって腹を下すことも有るかも知れないが、まずは一度食べてみよう。そうでないと分からないこともたくさんあるだろうと言っている。食べて死んでは駄目だが、新しい物には常に一定のリスクがある。リスクをミニマイズして、リターンをマキシマイズする。これからもそういう思いで、会社を発展させていきたいと考えている。

(7) ヤマトホールディングス(株) 代表取締役社長 木川眞氏

講演「第三のイノベーションの遂行にむけて」

(講演実施日：2014年11月20日、役職は講演時点)

1. ヤマトグループの変革 - イノベーションの歴史

当社の歴史は古く、5年後には創業100周年を迎える。民間トラック事業者としては日本で最も歴史の古い会社である。創業から10年間は特定のお客様の荷物を運ぶ「貸切事業」であったが、その後、定時定刻にダイヤを組み一定の区間を走り、沢山のお客様の荷物を運ぶ「路線事業」を日本で最初に始めた。これが10年目に起こした第一のイノベーションである。

第二のイノベーションは当時社長の小倉昌男氏による宅急便事業への思い切った業態転換である。路線事業の競争が激化し、また事業エリアを関東に限定していたこともあり、オイルショックの時期に経営が大変苦しくなった。そこで宅急便への業態転換を図って大成功し、一気に大企業に成長した。この成長する流れの中でガバナンスも色々と変化していく事になった。当時、上場はしていたが、小倉氏が現役の時代まではオーナー企業という色彩が強かった。小倉氏が引退後、持ち株を全てヤマト福祉財団に寄付し、そこからオーナー色が徐々に薄れたガバナンス体制に移行した。但し、第二のイノベーション以降では、宅急便事業に依存する一本足になっていたため、そのままでは必然的に成長力を失っていくリスクが増大していた。また、内需産業であり、日本経済がスローダウンし人口も減少するという状況の中で、2019年の創業100周年を健全な経営状況の下で迎える為には次の成長戦略を描く必要があった。このような危機感から2005年にガバナンスの抜本的な改革を行った。これは、すなわちグループ経営への移行である。このタイミングに私はみずほ銀行からヤマト運輸に移り、持株会社を作り新しい成長戦略を描いてきた。

グループ経営体制への移行を目指す上では、持株会社制に移行し、成長戦略を描き遂行する為のガバナンス体制を構築することになる。なぜなら、従来の宅急便事業会社に関連会社が全てぶら下がる事業形態では経営資源の配分が上手く行えず、また、宅急便以外の事業の成長が無ければ当社の持続的成長はないと考えたからである。実際、宅急便事業は、過度な価格競争、値引きにより利益率がどんどん下落し、荷物数量の伸び率も落ちていた。当社は、このような状況で成長戦略を描くことになり、今までの延長線上の戦略では駄目だと考え、私のような全く外部からの人間が入って、成長戦略を描き、責任者となり進めることになった。

2. 事業概要

- 6つの事業領域で51の事業展開 -

以前は会社という軸で事業をコントロールする体制であった。それを一つ一つの事業軸で会社経営は見るべきであると考え、持株会社をスタートした。スタートした時点は5つの事業領域であった。これを軸にバランス良くポートフォリオを構成し、宅急便一本足の経営から脱却し、地政学的にグローバルに広がるような事業領域を持つことによって成長力を維持する戦略を描いた。現在は、6つの事業領域を中心に51の事業を展開している。

- 第三のイノベーション「バリュー・ネットワーキング」構想 -

抜本的な構造改革の主たる要素は「コスト構造改革」と「事業ポートフォリオ改革」であった。昨年、ある程度の形が出来たため、「バリュー・ネットワーキング」構想として対外的に発表した。これは、物流を「バリュー（付加価値）を生み出す手段」に進化させ、顧客の業種・事業規模を問わない「物流の改革」を実現することである。具体的には、付加価値機能を持つ羽田クロノゲート、厚木ゲートウェイ、沖縄国際物流ハブが提供する圧倒的なスピードと独自のIT・LT・FT、そしてコアコンピタンスである日本とアジアに広がるラストワンマイルネットワークをシームレスに融合させることである。これにより、物流のスピード、コスト、品質の全てを飛躍的に高める新たなソリューションの提供が可能になった。

この構想を支えるのは、5つのエンジンである。一つ目のエンジンは「止めない物流」である。スピード配送と付加価値機能を一体化した羽田クロノゲート、厚木ゲートウェイ、沖縄国際物流ハブの本格稼働によって、国内外のネットワークを有機的に結びつけるだけでなく、流れの中で付加価値をつけていく「止めない物流」を実

現する。

2つ目のエンジンは「クラウド型のネットワーク」である。在庫をまとめてお預かりし、ネットワーク上で最適化しながら複数ヶ所に届けることを素早く、確実に遂行する。これは当社独自の物流システム“FRAPS”の導入により実現する。出荷場所、出荷量や事業規模に関わらずお客様の物流投資を最小化しながら、ヤマトグループのネットワークを必要な分だけ活用できる「クラウド型ネットワーク」を実現していく。

3つ目のエンジンは世界初の「一貫保冷・国際小口輸送」ネットワークの国際クール宅急便のスタートである。生鮮食品をアジアに向けて翌日配達することで、第1次産業の販路拡大を支援していく。

4つ目のエンジンは受け手・送りが共有できる「物流の見える化」である。モノが国境を越えグローバルに動くことが当たり前の時代になっているが、物流の担い手が国ごとに変わることによって物流情報が途切れてしまうという課題があった。最新のIT技術を駆使し出荷から到着までシームレスに管理できる情報化を実現していく。

最後に5つ目のエンジンは「デマンド・チェーン視点」の物流最適化である。宅急便で培った受け手側、ユーザーの立場に立って考える思想に基づき、従来のサプライチェーンマネジメントの思想では成しえなかった調達側、供給側の双方のニーズを満たす「デマンド・チェーン視点」のソリューションを提供していく。

この5つのエンジンで新たな物流の価値を創造し、日本の「ものづくり」の再生、日本経済の成長戦略に貢献していく。これが「バリュー・ネットワーキング」構想であり、当社の第三のイノベーションと位置付け推進している。

3. コーポレートガバナンス

- 純粋持株会社体制に向けたガバナンスの準備 -

宅急便を軸に色々な経営判断をしていた形態から、グローバル企業へ大きく発展させるためにガバナンスの形を変化させてきた。従来はヤマト運輸の経営管理を軸としたガバナンス体制であったが、新たな成長戦略を実行するためには、グループの経営資源をバランスよく配分し、事業エリアをグローバルに広げ、その際の人材マネジメントも含めた新しいガバナンス体制を構築する必要がある。その為の準備を持株会社へ移行する2005年以前から進めてきた。

2001年12月にグループ中期計画“新生進化3か年計画(2002年4月~)”を策定し、そこから持株会社に移行するまで色々な取り組みを進めてきた。2004年6月に経営層の処遇、人事制度を抜本的に改めた。具体的には、取締役任期の短縮(1年)、執行役員制度の導入、取締役の退職慰労金の廃止などである。

- 社外性・独立性の監督機能を取り入れたガバナンス -

2005年4月に実施したホールディングス制度の設計における一番の目玉は、指名・報酬委員会を取り入れたことである。我々のガバナンス体制は監査役設置会社であり、委員会設置会社では無い。但し、委員会設置会社の良さも一部取り入れ、ハイブリッド型にしている。指名・報酬委員会の構成は社外取締役が2名、社内の会長1名とし、ここで役員の選任、処遇水準を決定している。

また、経営と監視を分離し、純粋持株会社化にすることで、持株会社は事業会社の執行権を担わない設計にしている。持株会社制度を導入にしても、事業会社と経営陣が全く同じ会社もあるが、我々はそれらを完全に分離をした。

- 衛星体制からムカデ体制への移行(2005年11月発足当時) -

ヤマト運輸を中心とした衛星体制から、持株会社機能と事業会社機能を完全に分離した体制へ移行した。2005年11月の発足当時は取締役5人のうち2名が社外取締役、監査役4名のうち2名が社外監査役であった。また、ホールディングスの人員体制はスリム化を徹底した。当時のヤマトグループの総社員数15万人に対し、ホールディングスの社員数は37人であり、この少数の社員でグループ全体をコントロールする体制にした。また、ラインの組織を作らず、全てアメルバ型とした。

- マトリックス型の経営を意識した執行体制(2014年10月現在) -

当時は事業軸とは言いながら会社軸でやっていた。また、事業を展開するエリアも海外へ広がってきたため、

機能軸と地域軸の概念を入れたマトリックス型の経営体制へ移行し、ホールディングスの組織についても体制強化をした。役員構成も少し変化させている。大きな変化としては、2014年1月1日に東南アジアに地域統括会社を設置した。これは中間持株会社である。ASEAN エリアの戦略を束ねることを目的とし、初めて外国人の役員を誕生させた。また、今年度よりアドバイザリーボードも設置した。当社は海外事業戦略についてノウハウが少なく、我々にとって最大のアキレス腱であった。ここを強化するために、海外の有識者3名（弁護士、コンサルタント、第一線企業のトップ）を招き、当社取締役とアドバイザーとで議論する場を創設している。このような形でガバナンスの強化を図っている。

現在のホールディングスの社員総数は、グループ社員約20万人に対して約100人であり、依然として少人数で全体をコントロールしている。

- ハイブリッド型のガバナンスによって経営を推進した結果 -

ハイブリッド型で組織化したことによる利点は、社内の役員の意識が大幅に変わったことである。各事業会社のトップがホールディングスの執行役員として名前を連ねることで、グループ横断的な議論が活発化した。また、取締役会では社外取締役、社外監査役が積極的に発言しており、執行役と社外取締役・監査役の徹底的な討議という様相が非常に強くなっている。特に、監査役会のメンバーは、監査の領域を超えて執行の領域でも自由に発言して頂いている。自由闊達な議論を社外の方も含めて行うことで、非常に緊張感のある取締役会になっている。

また、社外取締役に指名・報酬委員会の委員も担当してもらい、定期的に執行役員とのディスカッションなどを通じて、その人の見極めも行ってもらっている。

4. 第三のイノベーションの遂行にむけた取り組み（まとめ）

第三のイノベーションの遂行に向けた取り組みには、経営方針、組織、ガバナンス、中期計画、業績管理の単位、ものづくり力（現場重視）などの改革がある。但し、敢えて変えていない部分もある。それは顧客起点という考え方である。サービス第一、営業第二ということであり、宅急便を生み出した当時の社長、小倉昌男氏の言葉で表現すると「サービスが先、利益は後」という事である。これは「世のため、人のため」という経営理念に通じており、これを徹底的に社員に浸透させる。この思想の軸足は一切変えない。経営理念を徹底して守り抜き、短期的、近視眼的経営はしない。また、現場に徹底的に権限を譲り、考えさせることも大事にしている。我々は純粹役務を提供するサービス業であり、当社の最大の経営資源は人である。「人をどう作るのか」ということに対する拘りについては、善き企業文化として変化させずに持ち続けている。

(8) 株小松製作所 取締役専務執行役員 CFO 藤塚主夫氏

講演「コマツのコーポレートガバナンス」

(講演実施日： 2014 年 11 月 20 日、役職は講演時点)

1 . コマツの概要 (2013 年度実績)

創立は 1921 年、今年で創立 93 年になる。売上高は全体で約 2 兆円、総資産は約 2 兆 6 千億円になる。売上高は建設機械、鉱山機械といった車両部門が全体の 9 割を占め、それ以外の産業機械は 10% 程度。1990 年代は多角化と称して色々な分野に手を出していたが、2001 年以降、コアビジネスへの集中を図ってきた。地域別の売上構成は、日本が 2 割、海外が 8 割である。海外の中で、中国が出っ張ったり、凹んだりするが、全体の 2 割が日本で 8 割が海外と言う構成は変わらない。また、これらを構成する連結子会社が 140 社程あり、日本が 22 社、海外が 121 社である。売り上げの構成に見合っ海外の方が増えている。従業員は約 4 万 7 千人、6 割弱が外国人である。日本に次いで社員数が多いのが中南米のチリで、マイニングが活況であったため、従業員が多くなっている。

2 . コーポレートガバナンスに関する基本的考え方

- コーポレートガバナンスの体制 -

コマツは監査役設置会社である。取締役会の人数は 10 名で、社外取締役は 3 名、監査役会は 5 名中 3 名が社外であり、10 数年前に執行役員制度を導入した。従来は取締役会だけでも 30 人近い人数だったが、それを執行と取締役に分けた。また、報酬諮問委員会を設置した。会長以外は全て社外で外部の意見を聞く体制になっている (社外 4 名、社内 1 名)。報酬諮問委員会の機能は取締役、監査役、執行役員の報酬レベルや賞与の決め方について議論し、結果を取締役に提案すること。後継者を指名する機能は持っていない。

また、インターナショナル・アドバイザー・ボードを設けている。外国人 3 名、日本人 1 名の構成となっており、外国人はアメリカ、ヨーロッパ、アジアなど時々のニーズによって指名している。任期は 3 年とし、年に 1 回様々な議論をしている。

特徴的なところでは、取締役、執行役員を関連会社、子会社に取締役として派遣している点がある。彼らは社外取締役として、株主代表としてガバナンスを効かせるような役割を担っている。

- 内部統制に係わる基本方針 (序文) -

取締役会で決議した内部統制の基本方針を世の中に公表しており、その序文には「我々の考える企業価値は全てのステークホルダーからの信頼度の総和である」としている。企業価値を高めるためにガバナンスを強化し、その中心的役割を担うのが取締役会であり、そこでの議論の実質性を高めることで会社全体のガバナンスのレベルを上げることを基本的な考えとしている。

3 . 実践：コマツウェイ (マネジメント編)

- 取締役会の活性化 -

8 年前になるがコマツウェイを成文化し、経営や現場における考え方を整理している。経営者が変わっても忘れないで実践して欲しいことを文章にしている。マネジメント編が最初にあり、コマツの各事業部の事業本部長やグループ会社の経営トップがそれぞれの事業体の経営をする上で心に留めながらやらなければならない事を謳っている。一番目に取締役会を活性化することを明記している。中味については当たり前のことであるが、取締役会をきちんとルール通りに開く、取締役会の付議基準を明確にするなどを定めている。また、会社の大きさによって重要性が違うが、決議すべき項目と金額基準を会社ごとに明確化することや、取締役会での議論を十分に尽くし、異論も含めて検討することも定めている。最終的な決議に至る過程については、「報告・討議」「決議」のステップで十分に検討することとしている。重要な決議事項がある場合は前月の取締役会でまず説明・討議をし、特に社外の方にも理解を頂いた上で決議をする体制にしている。また、関係会社に親会社から取締役が派遣されている場合は、株主代表として派遣されている会社の運営について建設的な立場で議論に参加すべきとしている。また、もう一つのガバナンスの柱である監査役監査機能の充実についても触れている。

- 取締役会活性化のための工夫、手段 -

取締役会を活性化させるために、コマツ本社で様々な工夫をしている。例えば、取締役会を開催する3週間くらい前に事務局と機能部分の担当役員（CFO、総務、法務、広報各担当役員）と常勤監査役1名で上程すべき議題について確認を行っている。審議のステップはいきなり決議事項として挙げるのではなく、資料は取締役会の2日前に配布し、討議、決議の2ステップを踏んでいる。また、常勤監査役は現在経理系と調達系の2名いるが、彼らには分担して執行系の会議に参加して貰っている。監査役の立場から執行系の重要会議に参加し意見を貰う形にしている。他には、子会社に派遣されている非常勤役員は派遣先の取締役会に出席を義務付け、その結果としての毎月の取締役会開催状況と出席状況の見える化をしている。

- ビジネス社会のルールを遵守すること -

コマツウェイの二つ目ではビジネス社会のルールを遵守することを謳っている。事業、仕事をしていると各階層で悩むことが出て来る。その際には、S (Safety) L (Law) Q (Quality) D (Delivery) C (Cost) の順で考える。Safetyは、安全、健康が第一ということである。家族であり、職場の仲間であり、そういう人達へのコミットメントだとしている。Lawは、法律、社会に対するコミットメント、Qualityはお客様に対するコミットメントであり、提供する商品、サービスに対するコミットメントである。Deliveryは納期を指しており、最後に来るのがCost（お金）としている。ものごとに迷ったらこの順番で考えるようにさせている。

- 全ステークホルダー（特に社員）とのコミュニケーションを率先垂範 -

コマツウェイの三つ目にあるのが、ステークホルダーとのコミュニケーションである。特にトップである社長と社員のコミュニケーションをルールとして決めている。また、社内だけでなく社外に対しても「こんなことがあったのか」というサプライズが無いように適切な情報開示をすることも決めている。社員に対しては社長による社員ミーティングを実施している。今年には既に20回以上やっている。年間40回程度、社員全員を集めてミーティングをし、その後、何人かの幹部社員を集めて意見交換する。

4. コマツのコーポレートガバナンス改革の歴史

- 「取締役会」をコーポレートガバナンスの中核と位置づけ改革 -

今の体制になるまで、様々なガバナンス改革をしてきた。1999年に執行役員制を導入する前は、取締役会は30人程度いたが社外の方はいなかった。執行役員制度に合わせて取締役を少数化し、社外取締役を1名招いた。その後、徐々に社外取締役を増やし、現在では3名が社外取締役となっている。監査役会も当初は社内2、社外2の構成だったが、2006年に社外を1名追加し5人体制としている。社外取締役、社外監査役合わせて6名の全員が独立役員である。報酬諮問委員会が1999年、アドバイザリーレポートは1995年からスタートしている。

- コマツの経営構造改革（2001年～） -

経営構造改革の契機は2001年の大赤字である。営業損失で130億円あったが、税引き後では800億円の大赤字となった。その時に、物事を整理し、強い所は伸ばして、弱い所は何とかしようとする様々な事を行った。その一つがコーポレートガバナンス体制の改革である。考え方を変え、グループ全体の質を上げるために改革のスタートをした。第一次経営構造改革は「経営の見える化」「成長とコストの分離」「強きを磨き、弱きを改革」「大手術は1回だけ」をキーワードに進めた。大赤字の危機感が原動力となり、子会社を含めた取締役会の実質性の向上のため色々な事をした。

- 意識改革 -

ガバナンス関連で実施したのは意識の改革である。先ほど説明した社員ミーティングも制度として進めた。トップ自身が会社のありのままの状況を社員に伝え、なぜこのような事をやらなければいけないのか、背景も含めて社員にも納得して貰うようにした。

他には、海外オペレーションの改革もした。当時から海外展開はしており、オペレーションは海外に任す体制であった。結果として遠心力が強い時代が続き、本社の方針を徹底しない部分が出てきた。求心力を効かせて、本社の方針に従って貰うこと、任せることを明確にすることを実施した。

- 方針の伝達・徹底手段（考え方、コマツウェイ） -

売上の80%が海外のオペレーションであり、その中で本社の方針を各地域で守らせることについては時間をかけてしつこくやっている。開発、生産、販売、財務を機能部門としているが、どんな新商品開発をするのか、どの商品をどこの工場で生産するのか。世界にまたがる大きな戦略は基本的に東京で作っている一方で、各地域には地域別に統括会社があり、本社方針の範囲内でオペレーションを任せる体制となっている。統轄本部のトップは、17名いる。1990年代の始めは海外のトップをヘッドハンティングで迎え入れることもしたが上手くいかず、現在のトップはコマツに入って少なくとも15年程の経験を持つ者になっている。我々としても、良く知っている人物であり、本社の方針の範囲で現地の者に任せる体制となっている。

- 方針の伝達・徹底手段（主管者会議、地域MC・ボード） -

方針伝達には2つの会議体を活用している。一つは、年に一回開催される主管者会議であり、現地の責任者を集めた大きな会議をしている。この会議では、本社の機能部門の本部長が課題や進め方に関する方針説明をし、各現地法人のトップは前年度の方針に対してどのような事を実施したか説明をする機会となっている。また、新しい方針があれば理解して貰うためのディスカッションをしている。

二つ目は、地域マネジメントコミッティ（MC）・ボードである。日本人の担当役員が年に3回から4回、主要な地域に出張し、マネジメントコミッティをしている。本社方針の範囲内で現地権限委譲がされており、現地でやるべき事が出来ているか確認をしており、課題がある場合は本社も一緒に解決にあたる。

- 本社方針展開の一例 グローバルBOM（部品表）の統一 -

全世界に40カ所以上の工場があり、生産に関する方針は生産本部長がどの工場で作るのか決めており、需要変動に対する対応も各工場のフレキシビリティを見ながら本社方針に沿って実施している。例えば、日本やアジアの工場はフレキシビリティが高く、欧米の工場は毎月決まった量を作るのが得意である。量が増えたり、減ったりした際の対応が難しい。また、コスト競争力に関してはアジアの方が強い。アメリカやヨーロッパの景気が急激に良くなったとしても、アメリカ、ヨーロッパの生産ボリュームは一定にしてタイや日本の工場から製品を出すといったことを予め本社の方針として決めておく。全体最適を考えず各地域の判断で進めると結局コストの高い所でモノを作ることになる。これが本社の方針を守らせるという事である。

- 本社方針展開の一例 資金の全体最適化 -

資金の全体最適に関しては、Global Cash Poolingを設定し、GCMS（Global Cash Management System）を導入した。地域によっては地場の銀行と付き合いが長く、その銀行から借りる方が安いこともある。日本国内でも地域の子会社はその地域の地銀と密接な関係にあり、安く資金調達ができる。それでもGCMSを使わせている。全体最適を考え例外を認めずに運用している。

(9) (株)三菱ケミカルホールディングス 常務執行役員 田中良治氏

講演「持続的成長に向けたM & A戦略」

(講演実施日：2014年11月27日、役職は講演時点)

1. 三菱ケミカルホールディングスグループ概要

- 三菱ケミカルホールディングスグループ概要 -

三菱ケミカルホールディングスは純粋持株会社であり、直接事業には携わっていない。このグループの中には、三菱化学、田辺三菱製薬、三菱樹脂、三菱レイヨン、生命科学インスティテュート、大陽日酸の6つの基幹事業会社がある。大陽日酸は、公開買い付けにより51%の株を取得し、2014年11月12日から三菱ケミカルホールディングスグループの基幹事業会社となった。

業績については、2014年3月期で売上高が3兆5,000億円弱、営業利益では1,105億円、当期純利益で322億円。研究開発費に関しては、年間1,300億円強をかけており、製薬会社である田辺三菱が多く、基礎化学品の研究開発費は比較的少ない。

三菱ケミカルホールディングスグループは、機能商品、ヘルスケア、素材の3つの領域で事業を行っている。

- 主要製品（機能商品・ヘルスケア・素材） -

機能商品の事業領域では材料からデバイスまで幅広いソリューションを提供している。フィルム関連では、光学用のPVOHフィルム、ポリエステルフィルム、高機能フィルム事業があり、食品機能材としては天然素材をベースにしたシュガーエステル事業などがある。また、三菱レイヨンは炭素繊維・複合材料を事業化しており、日本の3社（三菱レイヨン、東レ、帝人）で世界の7割のシェアを占めている。他にはLED照明、リチウムイオンバッテリー、アクア関連部材・サービス事業がある。

ヘルスケア事業領域では、医療用医薬品の他にジェネリック医薬品事業を手掛けている。この領域では診断や臨床検査の事業を行っており、ドーピング検査に関しては日本で唯一のWADA公認の検査機関である。また、未病段階でのヘルスケア事業領域では「じぶんからだクラブ」を昨年スタートさせた。ドラッグストアやコンビニにて採血キットを用いた健康状態のセルフチェックのサービスを提供している。

素材事業領域には、エチレン・プロピレンの基礎化学品からMMA・PMMAやテレフタル酸事業などがある。他にはサスティナブルリソース事業として植物由来の化学品をつくっている。

- グローバルネットワーク -

グローバルネットワークに関しては、日本の事業拠点が一番多く186カ所、海外ではアジアパシフィックが109カ所、ヨーロッパが78カ所、北米が49カ所、南米が6カ所ある。エリア別売上高比に関しては、国内が60%、海外が40%となっている。中期計画の最終年度は2015年度であるが、その時点では海外売上高比率を45%に引き上げたいと考えている。

- 私たちのありたい姿（KAITEKI実現） -

三菱ケミカルホールディングスグループの経営の基本的な考え方は、「KAITEKI 経営を通して、KAITEKI を実現する」ということである。

グループ理念は「Good Chemistry for Tomorrow」。「Chemistry」には化学と言う意味だけでなく、溶け合って新しい物を創り出すという意味がある。物と物、人と人、人と物との相性・関係・つながりという意味である。こういった経営理念のもとに経営ビジョンとして「KAITEKI」を掲げている。「KAITEKI」とは、時を越え、世代を超え、人と社会と地球の心地よい状態が続いていることを指し、持続可能な社会、持続可能な人々の生活、持続可能な地球環境を創り上げて行きたいという思いを表している。「KAITEKI」に一番近い英語はwell-beingであろう。CSRと言う言葉は、日米欧でその意味する内容に若干の違いがあるが、私たちは、日本で理解されている通常の

定義よりも CSR を広く捉えた上で、「わたしたちの CSR は KAITEKI の実現です」と言っている。

三菱ケミカルホールディングスグループは、企業活動の判断基準として、Sustainability（環境・資源）、Health（健康）、Comfort（快適）を設定しており、新しい事業を始める時などにはこの判断基準に合致していることを必要条件としている。地球環境の持続可能性に貢献できるか、人と社会のクオリティ・オブ・ライフの向上に繋がるのか、個人の健康促進に繋がるのか、個人や世の中の快適性を高めることに繋がるのか等々を判断基準にしている。

- コーポレートブランドにこめた思い -

KAITEKI の実現に向けた私たちの思いを「THE KAITEKI COMPANY」というコーポレートブランドに込めた。一人ひとりが KAITEKI について考え、その実現のために率先して活動する企業グループでありたいと考え、それを「THE KAITEKI COMPANY」と表現している。この言葉の中で強調したいものが「THE」である。「THE」はあるカテゴリーを代表する意味があり、自分たちが先頭に立って皆さんと一緒にやっていきたいという気持ちを込めて「THE」を使っている。KAITEKI の実現は、私たちの企業グループだけで実現できるものではない。様々なステークホルダーや、業界、政府、あるいは色々な組織や個人と一緒に出来るものだと考えている。そういうものを「THE KAITEKI COMPANY」という言葉で表現し、率先して KAITEKI の実現に向けて努力したいという思いをこのブランドに込めている。

- KAITEKI 経営 -

KAITEKI を実現させるために、今年、重要な経営課題をマテリアリティ・マトリックスに纏めた。私たちが重要であるとする経営課題を横軸で、ステークホルダーが重要であるとする経営課題を縦軸で測り、9つのセルにまとめたものである。

三菱ケミカルホールディングスは、KAITEKI を実現するために、四次元経営を実践している。四次元経営の成果については KAITEKI レポートという形で統合報告書を作成して開示している。

私たちが経営をしていく上で Economics（資本効率）を追求して行く事は当然であり、大きな経営の柱である。この軸を Management of Economics（MOE）としている。また、私たちのグループはメーカーであり Technology（イノベーション）が非常に重要で、これを Management of Technology（MOT）とし、もう一つの経営の軸としている。また、KAITEKI の実現に向けて Sustainability は核となる概念であり、地球環境、社会、生活などそれぞれにおいて持続可能であり、企業活動も持続可能でなければならないと考えている。Sustainability を推進していく経営を Management of Sustainability（MOS）として、三菱ケミカルホールディングスグループの経営の重要な軸としている。これら3つの軸は同じ次元ではないので三次元空間で表現している。これらを達成するに当たり、時間は重要なファクターである。Economics を追及する経営の時間的スパンは短く、スピードも速い。Technology に関しては、10年、20年単位でイノベーションを考えて行かなければならない。Sustainability を追求する経営は、地球環境や社会のあり方までも考えて行かなければならないので、50年や100年のスパンで考えなければならない。こういう時間的なファクターを盛り込んで経営するので四次元経営としている。

経営をしていく上では定量化をし、数値管理をする必要がある。私たちは MOS を推進していく上で指標をつくった。この指標は Sustainability（Green）、Health、Comfort の3つカテゴリーの指標で構成されており、Green House Gas の削減、省エネ化、Green 調達、QOL（生活の質）向上への貢献、ステークホルダーの満足度の向上など様々な活動を測定し、目標管理をしている。MOS 指標はこれを最終的に統合し纏めたもので、各事業会社の評価に折り込んでいる

- ポートフォリオ・マネジメント -

ボストンコンサルティンググループが提唱した PPM を参考にして、事業を収益性と成長性を軸に、創造事業、成長事業、基幹・中堅事業、再編・再構築事業の4つに分け、更に変動性という

軸をZ軸においた管理手法でポートフォリオ・マネジメントを行っている。このZ軸は、変動が大きいか、安定しているか、成長を促進して行かなければならない事業なのか、3つの基準を設定している。このポートフォリオ・マネジメントの管理手法を用いて、できるだけ多くの成長事業と創造事業をつくることを目指している。

このようなポートフォリオ・マネジメントに基づいて三菱ケミカルホールディングスグループは実際にポートフォリオの転換を進めてきた。撤退した事業は、肥料、ナイロン、国内テレフタル酸などを含め売上高で約3,000億円に上る。一方、M&Aなどで取り込んだ事業が売上高で8,000億円ある。三菱レイヨン、日本合成化学、クオリカプス、クオドラント等である。今回、そこに大陽日酸の約5,000億円が加わる。

2. 日本の化学産業の歴史から

- 日本の化学産業の歴史から -

日本の化学産業は石油化学が基本である。三菱ケミカルホールディングスグループでは三菱化学が石油化学の中核会社で、石油化学コンビナートを形成し、日本最大の石油化学事業を行っている。コンビナートの歴史そのものが三菱化学の石油化学の歴史に重なる。戦後、化学産業は日本の産業育成政策の中で成長し、国際化、グローバル化の中で、自由化と競争を通して独り立ちをしてきた。許認可制の下でナフサクラッカーをつくり、需要を満たすために積極的な設備投資を行ってきたが、過剰投資の結果、需給バランスが崩れ、事業の合理化と業界の再編を進めてきた。今また国内の需要が縮小する中、グローバル化に直面し、より厳しい競争条件に晒されている。こういった時代の変化があるなかで我々企業グループはポートフォリオを入れ替えてきており、ポートフォリオの転換は我々の宿命であると考えている。そういう意味でポートフォリオ・トランスフォーメーションは経営の最重要課題であり、その手段としてM&Aがある。

- 化学製品ができるまで（ナフサ原料の場合） -

石油化学コンビナート内では、原料を中東などから購入し、石油精製所でガソリン、ナフサ、灯油、軽油などを精製している。日本の化学産業の原料はナフサで、このナフサを分解することでエチレン、プロピレン、ベンゼン、トルエン、キシレンなどをつくっている。これらをベースに様々な反応を経由し、分子量を上げてプラスチック、塗料、ゴムなどにして関連産業の顧客に届けている。それが最終的には家電や建材や衣料等に使われている。このコンビナートの課題が日本の石油化学産業の今日の課題である。

- 第1期：国産化 1955～1964年 -

戦後の石油化学産業は通産省の許認可制の下でスタートした。1955年から1960年の第1期計画で4つのコンビナート、三井石油化学、住友化学、三菱油化、日本石油化学が認可を得てスタートした。1960年の高度経済成長期に入り、需要が想定以上に拡大し、第2期計画が1961年からスタートした。ここでは、東燃石油、大協和石油、化成水島、丸善石油、出光石油がコンビナートを立ち上げた。

- 第2期：大型化 1965～1973年 -

原料ナフサの不足とナフサ価格の高騰がこの時点で顕在化してきた。石油化学産業は装置産業であり、規模の経済が働く。コスト競争力を強化するために設備の大型化が進み、生産能力増強の競争に陥ってしまった。1965年、通産省は、エチレンの増設に当たって10万トン基準を設け、10万トン以上の設備でないと許可をしないという方針を出した。基準値を高くするとクリアできない企業が出てくると考えたわけだが、基準値をクリアした計画が出され、設備の能力増強は更に進んだ。そこで1967年には30万トンまで基準値を引き上げたが、各社は技術革新を通して必死に対応していき、結果、石油化学業界は過剰供給の状態に陥った。

- 第3期：石油危機 1973～1981年 -

1973年、1979年と2回の石油危機を通して原油の調達価格が大幅に上がり、日本の化学産業のコスト競争力が失われていった。ここではナフサを如何に安価に安定的に調達するのが最大の課題となり、政府と一緒に取組んで行った。一方で、海外展開を図る企業が出てきた。住友化学ほか日系22社がシンガポール政府とエチレン生産で Petrochemical Corporation of Singapore を設立、三菱系サウディ石化はサウジアラビア基礎産業公社と合弁会社を作り、サウジアラビアでエチレンの生産に乗り出して行った。

- 第4期：体制整備 1982～1990年 -

石油危機の影響を受けて1983年に特定産業構造改善臨時措置法（産構法）が公布された。競争力のないプラントは潰して行こうという動きである。一方で、1985年のプラザ合意から、日本はバブル経済に突入して行く。需要は増え、一度止めたプラントを再度動かし供給能力を拡大する状況になった。この時点で産構法の対象からエチレンが外れ、続いてポリオレフィンなども対象から外されていった。

- 第5期：事業統合 1991～2000年 -

バブル崩壊後、需給不均衡の問題がでてきた。規模を大きくし、コストを削減して、併せて業界を再編する動きが出てきた。1994年、三菱化成と三菱油化が合併し三菱化学となり、1997年には三井石化と三井東圧が合併し三井化学がスタートした。一方で通産省は石油コンビナート高度統合運営技術研究組合（RING）をスタートさせた。日本のコンビナートの特徴は、資本系列のない複数の会社が一カ所に集まってコンビナートを形成していることだ。このため、個社の最適化とコンビナートの最適化は必ずしも一致しない。戦後、資本蓄積の少ない中で複数の企業が一緒になってコンビナートを形成し、石油化学産業を成長させてきた結果であった。これの一つの解決方法として出来たのがRINGである。個社最適からコンビナート最適に変えて行く動きである。

- 第6期：グローバル化 2001年～ -

2000年代に入り、グローバル化が加速する。それに伴い、コスト競争力を強化するため、事業を統合し規模を拡大する動きが出てきた。この時期に住友化学とサウジ・アラムコがサウジアラビアにペトロ・ラービグを設立した。そして、2008年のリーマンショックを機に石油化学産業は日本市場の縮小化に直面し、市場規模に見合った形にエチレンプラントの稼働を調整する動きが顕在化する。

- 国内エチレン生産の推移 -

国内の需要は年間500万トン規模で、生産量はそれを上回っている。余剰分は輸出に回り、その多くがアジア、特に中国向けの輸出になっている。日本の石油化学産業の原料はナフサであり、原油からつくられるが、原料ソースの多様化が進み、化学品の競争が激しくなった。在来型の天然ガスからエタンクラッキングを出発点とする中東、非在来型の原料であるシェールガスからエタンクラッキングを出発点とする北米、石炭からオフラインをつくる中国、バイオ燃料を使いエタノールを出発点とする化学品も出てきている。中東、北米のエタンはコスト競争力が高い。また、中国の安価な石炭からつくられる化学品は、日本企業から輸出市場を奪っていくとみられる。加えて、3・11の東日本大震災で国内の工場が止まった際に、顧客はポリオレフィンを輸入した。この状態は現在まで続いている。このような事情から、日本の石油化学には生産規模を縮小させる圧力が働いており、今後もエチレンセンターの統廃合は進んでいくと思われる。

- 三菱化学の技術の変遷 -

三菱化学の事業は石炭化学から始まった。そして石油化学をベースとした有機化学と無機化学を両輪に事業を発展させ、色々な製品をつくり上げてきた。炭素事業として今でも石炭化学の技術は生きており、そこから出来たのがPitch系炭素繊維である。現在では創造・成長事業群とし

て、ヘルスケアソリューション事業、次世代アグリビジネス事業、高機能新素材事業、サステイナブルリソース事業、有機光半導体事業、有機太陽電池事業を行っている。サステイナブルリソース事業では植物由来のバイオポリカーボネート「DURABIO」がある。これは透明遮音壁などに採用されている。有機薄膜太陽電池の分野では有機で作った薄膜状の太陽電池を競争力のある Roll to Roll 法で生産することを計画している。有機 EL 照明は面発光で優しい光を出す。他には人工の光を使った植物工場などもある。ヘルスケアソリューション事業では、ドラッグストアで採血し、グループ企業で血液の検査を行い、その結果をお客様に届ける仕組みをつくった。これは病気になる前の段階で自分自身の健康状態を把握してもらい、病気を予防していただく仕組みである。

日本の化学産業は、その始まりから色々な課題を抱え、今日に至っている。私たちは汎用品中心の石油化学事業からファインケミカル、スペシャリティケミカル、ヘルスケア、医療用医薬、次世代農業などへ事業ポートフォリオを転換させようとしている。但し、エチレンの生産から撤退するという事ではない。基礎化学品は社会にとって必要な素材なので、鹿島事業所と水島事業所を競争力のある形で維持して行く。

【3】M&Aによるポートフォリオ転換

- 沿革 -

三菱ケミカルホールディングスは6つの事業会社から成る。三菱化学は、1994年に三菱化成と三菱油化が合併してできた会社である。田辺三菱製薬は、吉富とミドリ十字が合併しウエルファイドになり、更に2001年に三菱東京製薬と合併し三菱ウエルファーマになり、それが2007年田辺製薬と合併し田辺三菱製薬になった。三菱樹脂も色々な会社が一緒になって三菱樹脂となっている。三菱レイヨンは同じ三菱グループであるが別の独立した会社であった。繊維事業を祖業とし、化成品、炭素繊維、水処理分野に事業展開してきた会社である。また、2014年4月には三菱化学のヘルスケア事業を切り出し、生命科学インスティテュートをつくった。そして、2014年11月、大陽日酸を加え、今のグループを形成している。

- M&A 案件 -

2007年から2014年度まで三菱ケミカルホールディングスが直接実施したM&Aは5件。三菱化学、田辺三菱製薬、三菱樹脂、三菱レイヨンが実施したものを含めると全体で27件になる。事業会社で実施する案件は事業の強化や補完を目的としている。比較的大きな案件や新しい領域に出て行くことを目的とする場合は、三菱ケミカルホールディングスが直接手掛けることになる。

三菱ケミカルホールディングスが直接実施したM&Aは、2010年の三菱レイヨンの経営統合、2013年の薬のカプセルを製造販売するQualicapsの買収、2014年の大陽日酸との資本提携強化である。三菱レイヨンと大陽日酸は合意の上でTOBを行った。

- 三菱ケミカルホールディングスのM&A体制 -

日本の化学業界は中規模の会社が多く、欧米の競合と比べて規模で劣る。研究開発などでは投資規模が小さいと成果に至らぬ事が起きる。日本全体の資源配分の観点から、最適な資源配分に繋がらない場合がある。三菱ケミカルホールディングスは日本の化学産業の再編に繋がりたいという思いもあり、純粋持株会社制度を採用した。小林喜光社長が「この指とまれ」方式と呼んでいる形態である。

ホールディングスの6つの基幹事業会社はそれぞれがM&Aを扱う部署を持っている。ホールディングスと事業会社間の横の連絡は密にしており、経営戦略室は必要に応じてサポートに入る体制をとっている。また、大型案件はホールディングスが担当することになる。独占禁止法関係では、事業会社の案件であってもグループ全体の数字をまとめる必要があり、ホールディングスの総務室の法務グループがデータを集約して対応することになる。

また、M&Aのガイドラインを作っている。事業会社はそれぞれの歴史と事業の特性に基づきM&Aのガイドラインを持っているが、ホールディングス全体での経営資源の最適配分の観点から、統一したガイドラインを作成した。そのガイドラインに基づいて各事業会社にはM&Aに取り組んで貰うようにしている。

- M&A実績：三菱レイヨンとの経営統合 -

2009年11月19日に経営統合の合意をし、2010年の2月から3月にかけてTOBを行った。三菱レイヨンの経営統合は、双方が合意し進めてきたものである。三菱ケミカルホールディングスとしては、ポートフォリオの転換やグローバル事業を進めて行く上で、新しい事業や収益の安定した事業をグループに入れたいと考えていた。三菱レイヨンは、Luciteの買収後、炭素繊維やアクアといった新しい事業に経営資源を投入する際に三菱ケミカルホールディングスが持っているグローバルな可能性や豊富な経営資源を活用したいと考えていた。双方の考えが一致した結果である。

また、三菱レイヨンを統合した後、シナジーの発現を加速させるために、「ミッションコーディネーター」を導入した。これは基幹事業会社の社長同士が、会社の壁を越えてシナジーの発現に直接取り組んで行こうという主旨である。基幹事業会社の社長をコーディネーターにし、横串を入れた取り組みである。

- M&A実績：Lucite買収におけるPMI -

Luciteとは2008年の11月11日に買収について合意をし、翌年の5月28日に買収を完了した。16億ドル相当の資金投入をし、ファンドから買収したものである。PMI(Post Merger Integration)については、プロジェクトチームを立ち上げて幾つかのテーマ毎に目標設定し進めた。Luciteは、節税を目的とした組織構造となっており非常に複雑であった。買収当初は合計45の関連会社があり、その内、持株会社が20社あった。組織改革を進めて行く上で、課税構造を含めて最適な形とするため、コンサルタントを入れ1年かけて13の会社を潰して32社にした。最終的には25社くらいまで減らしたいと考えている。

経営統合に関しては、旧経営陣を残し時間をかけて統合していくやり方を採用した。買収時点でCEOを含めて5人のトップの経営陣がいた。辞めたいと申し出た経営陣を慰留し、本社から1名派遣しただけで、経営の継続性を確保した。これは組織を変えることで生じる口スを避けるため、時間を掛けて三菱レイヨンのMMA事業とLuciteのMMA事業を一体化して行った。

- M&A実績：Qualicaps買収におけるPMI -

Qualicapsは1965年に出来た会社である。本社は奈良県にあり、売上が2011年12月時点で176億円の会社であった。主に医療用、健康食品用カプセルを作っている。買収方法は入札方式によるM&Aであり、FAを入れて応札した。この会社は、1965年に塩野義製薬がイーライリリーと日本でカプセル製造のジョイントベンチャーを設立したところからスタートしている。その後、カーライル社によって買収され、そのカーライル社から我々が買い取った。Qualicapsはグローバルに事業を展開しており、ルーマニア、スペイン、アメリカ、カナダに工場を持っている。買収した後、相当大きく手を入れている。

経営統合に関しては、買収後に米国にあった本社を廃し、CEOを含めた経営陣を入れ替えた。登記上、本社は奈良になるが、実際はバーチャルな本社組織を作っている。CEOは日本人でアメリカにいるが、TV会議システムを使って会議をするなど距離の制約を取り払い、オーバーヘッドを小さくしている。

- M&A実績：大陽日酸との提携強化 -

大陽日酸の主な取扱い製品は産業ガスと医療用ガスで、売上高は5,000億円強になる。今年の5月13日に提携合意をし、TOBを9月～11月に実施した。大陽日酸は買収を繰り返し、大きな

ってきた会社である。アメリカ、東南アジア、中国に事業を展開しているが、海外売上高比率は30%程度である。大陽日酸からみた業務提携のメリットは、三菱ケミカルホールディングスグループが持つグローバルな事業インフラを活用することにより、成長市場である海外でのプレゼンス強化が可能になることである。また、三菱ケミカルホールディングスからみれば、産業ガスの需要者として、競争力のある産業ガスの供給を受けられるなどのメリットがある。また、エレクトロニクス、メディカル、日用品（サーモス）などの分野で協業が期待出来る。

- M&A を成功させるには -

相手を良く知っていることが M&A を成功させる必要条件であると思う。三菱ケミカルホールディングスグループにとり三菱レイヨンや大陽日酸は従来から良く知っている企業である。また、Lucite は三菱レイヨンにとり事業を理解している同業であり、M&A に自信をもって当たることができた。一方、Qualicaps に関しては、新規事業分野であり、買収後、大幅に構造改革を行っているところである。そういう意味では、失敗をしない M&A は、事前に相手をどれだけよく知っているのかにかかっていると言えよう。

また、M&A をするときは、買収目的を明確にしておくべきである。経済性のガイドラインや法務的に抑えるべき点などを整備して、成行きで高いオファーをしないようガードを固めることが重要。戦略的にどういう意味があるのかを問い、これ以上のラインはオファーしないと決める事も大事。

PMI については、「資本の論理」よりも「人の論理」で進めることが成功の秘訣ではないかと思う。欧米の企業とは違い、M&A 後、仲間として迎え入れ一緒にやって行くのが私たちのやり方であり、結果的に生産性は落ちていない。効率を高める点では信頼関係をベースにする方が優れていると思う。

(10) 日本証券業協会 会長 稲野和利氏

講演「長期的な企業価値向上と機関投資家の視点」

(講演実施日：2014年12月15日、役職は講演時点)

1. 日本経済再生への課題

- 長期停滞に陥った日本経済 -

1990年代以降20年以上に亘り日本経済の長期停滞が続いている。日本のGDP推移を見ても明らかである。頂点を極めた国際競争力もIMD世界競争力ランキングによれば20位前後が定位置になっている。この間、アメリカは一貫して上位を維持している。また、日本と同じ20位前後に沈んでいたドイツは2000年代半以降から競争力を回復しており、大きく水を開けられた状況にある。

日本の社会構造、経済構造は大きく変貌を遂げている。少子高齢化が進み、働き手である生産年齢人口の比率が急速に低下している。また、貿易収支は赤字に転落し、かつて貿易立国、輸出大国と言われた状況から様変わりしている。長期化する経済の停滞とデフレ、高齢化に起因する社会保障費の増大など様々な要因が重なり、政府債務はGDPの2.5倍に達し先進国でも群を抜いて高い水準である。黒田総裁の下で日本銀行が行っている量的緩和は大いに効果を上げているが、既にGDP比のバランスシート規模は日米欧の中央銀行の中で最大となっており、その差は開き続けている。平成27年に予定されていた消費税増税が延期されたことにより、国家運営は今後財政再建と持続可能な社会保障制度確立という難しい舵取りを迫られることになる。量的緩和に対する出口戦略においても財政再建との両立は難しく、様々な課題を抱えていく事になる。短期的にはともかく、中長期的に政府に依存した経済運営を続けることは出来ない。日本経済が長期停滞から脱却するには民間、企業の力が鍵を握る。

- 企業に期待する政府 -

2013年6月「日本再興戦略」の冒頭では基本的考え方の次に位置する第一の項目に『民間の力を最大限引き出す』と書いてあり、翌2014年6月の改訂版でも『日本の「稼ぐ力」を取り戻す』となっている。政府の民間への、すなわち企業への期待の高さが見て取れ、実際に企業経営に関わる様々な法律、規則、ソフトローの整備が急速に進んでいる。

- 企業を中心とする経済成長のメカニズム -

企業と共に経済成長メカニズムにおいて重要な役割を果たすのは家計である。ここで想定する企業は上場企業であるが、企業が活性化するとその成果は主として二つのルートを通じて家計にもたらされる。一つは雇用の増加や賃金の上昇、労働の対価としての収入が増える経路である。もう一つは利益の成長に伴う株価の上昇や配当の増加であり、投資の対価としての収入が増える経路である。そして、家計にもたらされた成果は二つの経路をたどって企業に還元される。一つは増えた賃金や投資からの収益が消費に回り、製品の購買につながる。その結果、売上や利益が増加する。もう一つは、増えた余裕資金を投資する、企業の成長原資である資本が投資によって提供される経路である。こういった経路を通じた力強い循環メカニズムが円滑に働くことで、経済の成長がもたらされる。裏を返せば、日本ではこのメカニズムのどこかが目詰まりを起こしており、成長のエンジンが十分に機能していない。

現象面で目詰まりの存在を裏付けるのが世界と比べた際の日本の株式市場の出遅れ感の強さである。30年間の株価推移をみると、世界の株価は6倍以上になっているが、日本の株価は30年間で2倍にも届かない。30年で株価が2倍になれば複利ベースのリターンは年2.3%、6倍であれば年6.1%になる。一方、主要五か国と比較した家計の金融資産構成比をみると、日本の家計は余裕資金を積極的に投資に振り向けようとはしていない。預貯金に偏る金融資産の構成は日本の特徴である。これは修正されるべき課題といわれて久しいが、そう言われながらも家計が動かないのは、振り向けられるリスク資産、その中心である株式のパフォーマンスが長らく振るわな

かったと言う事に一因がある。

株式のパフォーマンスは、それを発行する事業主の事業活動のパフォーマンスの集積に他ならない。それを図る代表的な指標が ROE、すなわち自己資本利益率になる。日本企業の ROE は、海外との株価格差が開いていった時期を通じて、一貫して海外企業の水準より低い位置に留まっている。ROE は資本がどれだけ有効に活用されているかを示す指標であり、企業の価値を表す株価が ROE を反映して形成されていくのは当然の事である。企業を中心とする成長メカニズムを動かすカギとして、ROE に注目が集まっている。

2. 機関投資家に求められる役割

- コーポレートガバナンスの強化 -

「日本再興戦略」2014 年改訂版では日本企業の中長期的な収益性・生産性を高め、その果実を広く国民（家計）に均てんさせるために必要な事として、コーポレートガバナンスの強化が上げられている。成長メカニズムに点火して好循環を起こして行くために、「日本版スチュワードシップ・コード」により投資家に規律を求め、コーポレートガバナンス・コードにより経営者に行動を求める構造になっている。コーポレートガバナンス強化を通じて、グローバル水準の ROE 達成やグローバル競争に打ち勝つ経営を後押しして行く仕組みを強化する事が重要とされている。過去との比較評価ではなく、グローバルな水準を目指した評価と言う事が望まれている。既に様々な改革が進められ、投資家、企業経営、資産運用の各方面で急速な変化が起こりつつある。

- 日本版スチュワードシップ・コード -

機関投資家にとって重要な意味を持つのは、本年 2 月に策定された「責任ある機関投資家の諸原則」、「日本版スチュワードシップ・コード」である。英国のスチュワードシップ・コードに習ったものであり、機関投資家に望まれる行動の指針が謳われている。英国においては、会社不祥事を契機とする株主責任論がスチュワードシップ・コードを策定する時の出発点となっていた。それに対して日本版では、成長戦略から構想され始めており、2014 年 8 月末現在で 160 の機関投資家が既に受け入れを表明している。内訳は年金基金、投信運用会社、投資顧問会社、生命保険、損害保険、議決権行使助言会社と多岐に渡っている。特徴としては、Comply or Explain という原則が採用され、ソフトローの形式を取っている。機関投資家の運用スタイルによっては、コードに適合しないものもあることを想定した上での措置である。また、機関投資家は顧客、受益者の中長期的なリターンを拡大して行くために、投資先企業と目的を持った対話、エンゲージメントを行い企業価値向上や持続的成長を促す責任を負っているとされている。各投資家が自身の状況に応じて、出来ることを出来るレベルで取り組むことを求めているのがこのコードである。全ての投資家に一律に企業への働きかけを強制するものではない。エンゲージメントは、日本版スチュワードシップ・コードにおけるキーワードである。

日本版スチュワードシップ・コードの 7 つの原則のうち、原則 3、4、7 がこのエンゲージメントに関わる内容になっている。原則 3 では、対話の前提として取引先企業についてよく把握すべきであるとしている。原則 4 では問題意識を共有して建設的な対話を行うということ、原則 7 では対話を有意義なものにするために投資家のレベルアップを求めている。かつて、事業会社と株主の間でキャッシュの還元を巡り、株主総会の場等でアクティビストと呼ばれる株主が活躍した。そのアクティビストのイメージでは無いということに注意が必要である。機関投資家側から見ると、一番重い言葉は原則 7 である。「当該企業との対話やスチュワードシップ・コード活動に伴う判断を適切に行うための実力を備えるべきである」とされており、言葉の背景には実力が必ずしも十分ではないと言う認識があるということである。

- コーポレートガバナンス・コード -

価値創造の主体はあくまで企業にある。投資家側に対話や企業価値向上の責務を果たすことを

求めた所で、企業側にそれを受け入れる素地が無ければ対話は建設的なものにならず、真に価値向上を実現することができない。企業側のコーポレートガバナンス強化は、機関投資家側のスチュワードシップ・コード浸透と並行して行われる必要がある。会社法改正においては、ガバナンスの枠組みが一定程度強化されてきた。現在、策定が進められているコーポレートガバナンス・コードはスチュワードシップ・コードと同じく取り組むべき内容の指針である。有識者会議で議論がなされ、最終案も先週末に出されたが、株主の権利から対話まで幅広くカバーされている。

- 伊藤レポートの意義 -

企業自身の努力と投資家の努力、どちらが欠けても企業価値向上を実現することはできない。その意味で、投資家が果たすべき責務について述べられたスチュワードシップ・コードと経営者が果たすべき責務が述べられたコーポレートガバナンス・コードは車の両輪である。その両輪を繋ぐ車軸がエンゲージメントになる。しかしながら、両輪が揃っていても走るべき道が無ければ車はどこにもいく事が出来ない。議論のためには共通の土台となるべきものが必要である。それを与えてくれるものとして、伊藤レポートの意義は大きい。伊藤レポートは、「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクトの最終報告書である。企業と投資家の関係のあり方について、幅広く考察されている。英文にも翻訳され、国内外の幅広い投資家に読まれている。投資家と企業経営者の対話の出発点として最も相応しい素材である。レポートには5つの主要メッセージがあり、第一に企業と株主の関係、第二に資本コストとROE、第三に長期投資の視点、第四に質の高い対話、第五として投資家と企業の率直な意見交換について述べられている。注目されるのは、資本コストとROEの議論において、8%という具体的数値が言及されている事である。日本再興戦略におけるグローバル水準のROEという言葉と相俟って、今後この8%という数値が意識されることになっていくだろう。

- JPX 日経 400 の特徴 -

JPX 日経 400 は 2013 年の日本再興戦略に謳われた方針にそったものであり、東京証券取引所が設計して本年 1 月に公表された新しい指数である。特徴は、指数構成銘柄決定のためのスコアリング基準に 3 年平均の ROE が取り入れられた事である。他にも社外取締役が 2 名以上、国際会計基準の採用といったような定性項目、経営のクオリティーに関する項目が幾つか取り入れられており、JPX 日経 400 という指数は日本を代表する優良企業を集積したという性格を持っている。

現在、JPX 日経 400 に対する上場会社の関心は非常に高い。証券会社や取引所に対し JPX 日経 400 への採用を意識した問い合わせが相次いでいる。新しい指数であるにも関わらず、早いペースで普及が進んでいる。JPX 日経 400 を対象とするインデックス投信は、ETF と一般公募投信を合わせて 11 月末までに 3200 億円を超え急拡大している。年金での運用を加えれば金額は更に大きくなる。また、GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が JPX 日経 400 をインデックスとして採用したことは、インデックス運用においてもクオリティーへの傾斜が見られると言う事である。ROE や組み入れ銘柄のクオリティーへの傾斜という点については、一般的なアクティブ運用においても顕著に見られる。

3 . 企業への期待

- 企業自身のための改革 -

企業には社員の為の企業、株主の為の企業、投資家の為の企業、社会の公器としての企業などステークホルダーとの関係性において様々な側面がある。各側面において経営者としての立場、従業員としての立場、大株主としての立場、少数株主としての立場など人々は企業と関わっている。これらのステークホルダーは時に対立的概念で捉えられがちであり、かつてメディアが好んで口にした「会社はいったい誰のものか？」といった質問など是对立的概念の代表である。一義的には会社は持分保有者であり残余財産分配請求権者である株主のものであることに疑いはない

が、一方、教条的に会社は株主のものだと言っただけ言い放ったところで何も実現しない。対立的概念の発想は企業の価値を限られたパイとみなし、それを切り分けて行く事である。しかし、企業は単独で存在しているのではなく、多くの顧客や取引先や競争相手があり、時には、国や産業の垣根を越えて更に多くの企業や未開拓のマーケットと接している。そのような世界において、内部で分け前を争うのと協力してパイそのものを大きく増やして行くのでは、どちらが全体の利益に適うのか言うまでもない。コーポレートガバナンス強化は、経営体制の中に基本フォームを確立し、結果、イノベーションを起こし、生産性を上げ、グローバルな競争に打ち勝っていく事を目指している。それが多くのステークホルダーで共有される目的である。

- 日立グループの危機とその克服 -

日立は、その大きさと事業分野の広さから日本経済の縮小版であると称された。GNP 企業と呼ばれることもあった。その呼び名に相応しく、日立グループの売上は日本経済と歩調を合わせるように成長を遂げた。しかしながら、1990年代に入って日本経済が屈曲点を迎えると同時に日立も苦境に陥った。低水準の利益と巨額の赤字を交互に繰り返す、円安効果などで売上が増えることはあっても、利益が伴わない状況が続いた。リーマンショック直後の2008年度には8000億円近い税引き赤字となり、危機的ともいえる状況にまで至った。その日立グループが近年復活を遂げ、かつての優良企業としての輝きを取り戻している。

2009年度以降の日立グループにおける改革を性格ごとに分類すると、改革の範囲は多岐に渡っている事が分かる。そのスピード感も目を見張るものが有る。事業統合や買収により、強化を図る事業がある一方で、売却や撤退も含めて選択と集中が進められている。人員の見直しやアウトソーシング、グローバル評価制度の導入など雇用・人事の改革も進展し、同時にコーポレートガバナンスの仕組みも変化を遂げつつある。こうした改革がGNP企業とまで称された日立で実現している事は日本経済全体にとって希望をもたらすものである。

なぜ、日立はここまでの改革ができたのか。2008年度の巨額な赤字は改革を進める動機としては十分なものであった。また、このような改革の背景にあったものとして、日立が常に世界と向き合ってきたと言う事も大きい。グローバルに展開している日立のライバルはアメリカのGEやドイツのシーメンスなど世界の一流企業である。こういった企業との比較において自社の財務や経営のあり方を見つめることが日立の変化の基本にある。

日立は事業においてGEやシーメンスと競合しているだけでは無い。資本の調達や株主からの支持においても競合する関係にある。日立の株主の2/3は純投資目的の機関投資家である。多くはグローバルに投資機会を求める投資家であり、日本への拘りは余りない。そういった投資家を引き付けるためにもグローバル水準の成果が求められている。

- 日本企業のもう一つの課題 -

日本企業のROEをめぐる議論に見られるように、収益性向上に焦点を当てた議論が増えている。しかし、それは財務面での課題を無視して良い事では無い。ROEを分解すれば売上高利益率、総資産回転率、財務レバレッジの3つの要素の積となる。1980年を100としてROEの3要素を見ても、売上高利益率が2倍となる一方で総資産回転率と財務レバレッジが半分近い水準であり、ROEも水準が低下している。企業が現金を留保し、借入れを行っていないことがROEの低下に繋がっているという批判が起きる所以である。

しかしながら、日本企業は配当と自社株買いを合わせた株主への総還元額を増やしてきている。配当で言えば、リーマンショック後の落ち込みから回復し、過去最高の水準となっている。自社株買いの水準が回復して来れば、総還元額でも過去最高水準を上回ってくると思われる。2009年から2013年の税引き後の日米利益内訳を配当、自社株買い、内部留保に分け比較すると、配当と自社株買いの構成比を合わせた還元率に大きな差がある。日本の47%に対し、米国は78%である。

配当は日本の39%に対して米国は34%であり、この差は自社株買い（日本8%、米国44%）の差である。日本企業の自社株買いは、株価が安いから実施するという考え方が強い。米国企業は株主還元やレバレッジ管理などの意味合いが強く、株価の高低に関わらず行う。もっとも最近では日本企業の自社株買いにも変化が見られ、CB（Convertible Bond）を発行して調達した資金で自社株買いを行うリキャップCBなどは資本コストやROEを意識した財務戦略として注目する向きもある。

- 目指すは世界 -

錦織選手の活躍は記憶に新しい。体に恵まれた欧米出身の選手がひしめくプロテニス界の頂点ともいえる四大大会において、アジア選手として初の決勝進出を果たした事は歴史的な快挙と言える。今年のノーベル物理学賞は青色発光ダイオードを開発した3人の日本出身者が受賞した。これもまた大変すばらしいことである。2000年代に入り、自然科学分野では日本出身のノーベル賞受賞者が相次いで出ている。スポーツでも科学でも日本の力は世界に通用している。“おもてなし”などの日本文化も世界で通用する。スポーツ、学問分野の研究に限らず、世界標準とされるものに照らして海外企業に負けない強い日本企業であることは可能である。

4. より良い対話に向けて

- 企業と投資家との「協創」 -

伊藤レポートでは企業と投資家による「協創」という考え方が述べられていた。この協創という言葉における創という字は企業の価値創造を意味し、協創の協は企業と投資家の協働を意味している。その協働のために行うのが目的を持った対話、すなわちエンゲージメントということである。繰り返しになるが、今般の政策的なコーポレートガバナンスの強化と言うものは、投資家が一方的に何かを求めて企業がそれに従っていくというような単純な構図のものでは無い。企業と投資家の対話と協力を促すものであるという理解が肝心である。

- 株主構成の変化 -

事業会社や銀行などが保有する持ち合い、或いは政策投資の比率が低下し、対照的に外国人を始めとする純粋に投資目的で資金を動かす機関投資家の保有比率が大きく上昇している。外国人投資家の保有比率の上昇から、もはや日本企業も世界標準とされる経営を避けては通れない。

- 議決権行使の状況 -

最近の議決権行使の状況をみると会社提案に対して反対票が集まることも珍しくないが、これは純投資目的の機関投資家の比率が高まってきていることや機関投資家の意識の変化などが影響している。また、議案全体に占める反対票の割合は徐々に増加している。社外監査役、社外取締役など社外役員に関連した議案において、その独立性が吟味された結果、反対票が投じられている事例が目立つ。更に、社内役員の選任、買収防衛策、退職慰労金といった議案が続いている。社内役員の選任や退職慰労金については、当該企業の業績が吟味された結果、業績が芳しくない企業においても多額の退職慰労金を贈呈する事や経営の任にあった役員が再任されるということに対して異を唱えているのが代表的な姿である。買収防衛策においては、株主権が意識された結果であろう。

- 社外取締役をめぐる議論 -

社外取締役は外国人投資家にとって非常に関心が高いテーマである。既に東証一部の74.3%の企業が社外取締役を導入している。会社法改正を機に更に増える可能性が高い。しかしここで考えなければならないのは、社外取締役を導入する意味合いである。政府によるコーポレートガバナンス強化の目的は、企業と投資家が協働して企業価値向上に取り組み、企業を中心とする成長エンジンを動かし、それを経済成長に繋げていくと言う事である。社外取締役についてもその文脈で捉えて行くことが重要である。形式を整えるためだけに社外取締役を導入することは投資家

からの信頼性を高めることにはならず、むしろ摩擦の原因になる。社外取締役が投資家に対して自身の資質と役割を説明しなければならなくなって行くなれば、その人物を選んだ企業の資質も問われることになるだろう。

社外取締役の役割は、業務執行と監督の機能論で言えば、当然、監督サイドであり業務執行では無い。但し、私自身が今まで感じてきたことは、社外取締役の役割と言うものは、監督と言う言葉の持つ重みだけでは表現しきれない所に役割があるのではないかということである。経営に間違いが起こらないように監視するという役割は第一義的に当然重要であるが、経営執行陣に対して彼らの足りない所を補う役割も実際には大きい。内輪の論理や内輪の発想だけで意思決定を行っていくことにはリスクが内在する。取締役会において、或いはそれ以外の場において、社外のメンバーが加わることにより、外部の視点でのチェックが働き、議論が立体的になりリスクは減少する。外部の視点は単純に株主の視点とされることも多いが、それに限らず多層的視点である。社外取締役が立脚するのは外部ステークホルダーの視点に近い。株主の視点と言い切って見た所で全ての株主が同一の考えをもっていない。また、それを見極めるのは簡単ではないし、代表すると言う事も容易ではない。機関投資家側のエンゲージメント活動など会社と株主の直接の対話機会が今よりも増加して行くのであれば、社外取締役はより広範な外部ステークホルダーの立場を代表した活動がやり易くなる。私なりに表現すれば、社外取締役は常識や見識と言ったものの体現者であり、個々の社外取締役が持つ常識や見識と言うものが企業特殊的なもの、カンパニースペシフィックなものに触れ合いながら企業経営に刺激を与えて行くのが良い形である。この企業特殊的という要素は各企業にとって極めて重要であり、それが成長力の源泉であることもある。ガバナンス強化と言うものは着々と成し遂げて行かねばならないが、余りにも標準化されたガバナンス強化という手法によって企業の個性を消すことになってはいけぬ。これはここで強調しておきたい。

社外取締役の担い手の議論であるが、現在の社外取締役の出自をカテゴライズすると、弁護士、公認会計士といった職業的専門家、官界等の出身者、企業経営者といったことになるかと思う。社外取締役は当該会社の業務内容に精通している必要はなく、それなりの方であれば必ずキャッチアップする。また、複数の社外取締役を擁する場合には、企業経営者は必須である。当該企業の業務内容に精通していなくても企業経営者は企業経営に精通している。それは何らかの形で参考になる。また、個別企業の中でしか今まで活かされてこなかった知見が他の企業でも活用されることは社会的に見てもプラスになる。有用な社外取締役を確保して行くためには、同友会の試みのように社外取締役候補をプールして行く仕組みが必要である。同時に企業経営に携わった幹部の方々もそのような意識を持ち、将来的には自らも社外取締役として貢献することを目標とすべきである。

- ROE 基準の導入 -

ROE を重視する方向性は議決権行使の面でも表れている。世界的な議決権行使・助言会社である ISS (Institutional Shareholder Services) は、来年の 2 月から ROE を議決権行使の基準に加えることを発表した。これまでも一部の機関投資家では ROE 水準を議決権行使の基準に反映させていたが、ISS がポリシーに加えたことで今後はそのような投票行動が増える可能性がある。ROE を基軸にした判断によって取締役選任議案、退職慰労金の議案等に関して反対票が投じられることも起こってくるだろう。但し、議決権行使があるから特定の ROE 水準を達成しなければいけない、特定の ROE 水準をクリアしていればそれ以上の努力は必要ないと思える姿勢は望ましいものではない。企業が資本効率の向上に向けて不断の努力を行い、その結果 ROE が高まり、株主は経営者を信頼して経営をまかせるのがあるべき姿である。

- エンゲージメント -

日本版スチュワードシップ・コード、伊藤レポート、コーポレートガバナンス・コードのいずれもが重視するのは企業と投資家の対話、エンゲージメントである。ここで言うエンゲージメントは IR 活動も含むが、それとは少し異なるものであり、目的を持った対話と称している。その目的とは投資先企業の企業価値、および資本効率を高め、その持続的成長を促すということである。そのための前提条件として投資先企業や事業環境等に関する深い理解が求められている。この目的と前提を持った対話がエンゲージメントである。このエンゲージメントにおいて企業と投資家は中長期的視点と建設的な姿勢の2つの点を意識すべきである。エンゲージメントで想定されている対話とは、例えば企業が将来の展望や企業戦略を述べ、それがどのように企業価値向上に繋がるのかを説明し、投資家は更にそれに対して、意見を述べ企業に有益なアドバイスを提供することに努めることである。業績に関する説明をしながら、投資家の意見を聞き、議論を戦わせるようなケースは単なる通常の IR 活動であって、エンゲージメントとは言えないという指摘もある。或いは経営者ではなく IR 担当者と投資家が経営戦略やコーポレートガバナンスについて議論をすることはエンゲージメントでは無いという指摘もある。エンゲージメントの定義については多くの議論があり、更なる議論の余地がある。正確な定義が定まっていない。その定義を定めると言うよりはベストプラクティスの積み上げによって、その姿を見出して行くべきである。それがスチュワードシップ・コードの趣旨である。どれがエンゲージメントで、どれがエンゲージメントではないかの議論は枝葉の議論である。大事なのはエンゲージメントで求められる目的や姿勢の共有という事である。企業と投資家の対話は新しいテーマではない。しかし、エンゲージメントという新しいフレームワークを与えられたことで一段と高い次元への移行を求められている。

- 対話における課題 -

3つの課題が挙げられる。第一に相互理解である。投資家が企業の事業内容を知る為に努力をするのは当然であるが、企業側の開示の充実も不可欠である。投資家の学ぶ努力と企業の教える、知らせる努力の両方があることで投資家の企業に対する深い理解が生まれる。企業も投資家の考え方を理解する必要がある。伊藤レポートの存在は投資家を知る上で役に立つ。もし分からない事があれば直接投資家に尋ねても宜しいのではないかと。相手を理解しようとする努力が全ての対話の土台であり、何よりも大切である。

第二に継続的な取り組みである。投資家側から言えば、何かを提案したら直ぐに実現すると考えてはいけない。相手の意見を聞いて意思決定に反映して行くには相手との信頼関係が不可欠である。その信頼関係の構築には時に長い期間を要するものである。そのような認識を投資家側は持つべきである。一方、企業の側も直ぐに結果を求めてはならない。投資家の話を聞いて、結果として様々な施策を行ったとしても直ぐに株価が反応するとは限らない。株価が反応しなかったとしても、そこで失望し努力を放棄するのではなく、継続して企業価値の向上に取り組み、それを更に投資家に発信して行くことが重要である。中長期的な視点は対話の成果を検証する際に重要な視点である。

第三に形式主義の回避である。個々の企業が抱える課題は企業ごとに異なる。画一的な質問や要求は必ずしも課題を浮き彫りにしたり、解決したりすることには繋がらない。しかも、対話にはコストが掛かる。経営者や投資家の時間をどれだけ占有するか、コストの中でもそのような観点は重要である。経営者は企業価値創造のために時間を割いて対話を行う。一方で投資家は投資判断に費やすべき時間を割いて対話を行う。したがって、形を整えることや数を競うと言った形式主義に陥ることは慎むべきである。機関投資家は自らがどの程度のエンゲージメントを行っているか報告する義務があるが、そこで何百件の回数、何時間の対話など定量的基準を設定しても、そのような基準で計れるものではない。形式に陥ってはいけない。

海外のエンゲージメントを例にとると、イギリスの投資運用協会の調査によればエンゲージメ

ントの目的となる議題は、取締役の報酬、取締役会のリーダーシップ、取締役会や委員会のメンバー構成となっている。それを類型化すれば企業における戦略や目標、ガバナンスというテーマが主なものである。一方、10月に実施された我が国の投資顧問業協会の会員アンケート調査結果によると、エンゲージメント活動における企業との対話において重視すべき議題は、企業戦略、企業業績および長期見通し、ガバナンス体制となっている。問題意識としては欧米と同様である。また、今までに企業との対話、エンゲージメントを通じて投資先の企業に持続的成長を促し、中長期的リターンの拡大を図ることに貢献した実例については、過剰資本の株主への還元、持株会社移行スキームの解消、選択と集中提案、中期経営計画における ROE 目標・総還元目標の明示、自己株式取得の実現といったことが上げられている。

同時に懸念を表明する意見もあった。企業との対話が重要な事は言うまでもないが、深入りすることは公平な立場で活動すべき一般投資家からは不適切かつリスクと思われる局面が多いと思われるとの意見である。また、深入りすると言う事は、インサイダー情報の取得にも繋がりがねないという指摘もある。インサイダー情報を取得すると投資家は当該企業株式を売買できないことになる。結果、受託者責任を果たすことが出来ないというジレンマに陥る。そうならないようにどう実りある対話機会を形成するか。そういったことも含めて、実例の積み重ね以外では達成されていかないこのテーマに関して、機関投資家側の努力に期待したい。

- 長期投資家の育成 -

証券業界の取り組みについてここで述べておきたい。企業が長期的価値創造に取り組むためには、機関投資家は長期的視点を持たなければいけない。機関投資家が長期的視点を以って投資を行うには長期の投資資金が必要である。それを増やす取り組みの一つとして NISA がある。NISA は長期的資産形成を目的とした制度である。イギリスの ISA やオーストラリアのスーパーアニュエーションに習い導入された制度である。この NISA は 6 月末現在で 727 万口座が開設され、総買付け額は 1 兆 6000 億円近くになっている。年内には口座開設数は 800 万口座、総買付額は 2 倍以上の数値になる見通しである。このような制度が更にもっと多くの日本国民によって利用され、利便性の改良も加えられ、魅力的なものになっていけば、その結果として成長マネーの供給が増えていく。そして、エージェントとしての投資信託等機関投資家を通じた投資形態が増加し、その役割が増大して行く。本年の税制改正要望においては来年以降の NISA において、現在の NISA が 20 歳以上を対象にしているのに対し 0 ~ 19 歳を対象にした新しい NISA を更に導入すべきとした要望も出している。そういったジュニア NISA に加えて、最終的には NISA 制度そのものが、恒久化していく事が我々のゴールである。

- 最後に -

アベノミクス期待のもとで株価が急回復を遂げてきた。その中で日本企業の ROE も近年では最高の水準に近づいている。世界の背中までもう一步の状況であり、投資家はこういったポジティブな動きを支えて行かなければならない。相互に高め合う未来を目指す、その先に日本経済の再興がある。スチュワードシップ・コード、コーポレートガバナンス・コードの議論をしていると外部圧力による規律、あるいは形式による規律といった方向に議論が行きがちになるが、他律・形式頼りでは企業経営にとって健全とはいえない。外部圧力と自律、形式と実質という二つの対立機軸の中に、企業としていかに身を置くのかが企業経営者が意識すべき課題ではないか。重要なのは 2 つの対立機軸におけるバランスであり、外部圧力と自律、形式と実質、その間に位置すべき所があり、その中で一定条件を満たし、自律、そして実質を強く感じる事の出来る企業経営であるべきである。

2015年3月現在

企業経営委員会

(敬称略)

委員長

菅田 史朗 (ウシオ電機 取締役相談役)

副委員長

尾崎 哲 (野村證券 代表執行役副社長)

尾崎 元規 (花王 顧問)

小柴 満信 (J S R 取締役社長)

高野 由美子 (オリエンタルランド 取締役常務執行役員)

田中 能之 (デュポン 取締役社長)

長瀬 朋彦 (イマジカ・ロボット ホールディングス 取締役副会長)

早川 洋 (浜銀総合研究所 取締役会長)

程 近智 (アクセンチュア 取締役社長)

委員

青木 寧 (花王 常務執行役員)

浅井 勇介 (RGAラインシュアランスカンパニー 日本支店 日本における
代表者兼CEO)

朝倉 陽保 (産業革新機構 専務取締役 COO)

芦田 邦弘 (Ashida Consulting Co. 取締役社長)

麻生 修司 (富士ゼロックス 執行役員)

荒川 詔四 (ブリヂストン 相談役)

有田 喜一郎 (群栄化学工業 取締役副社長)

石橋 さゆみ (ユニフロー 取締役社長)

市川 晃 (住友林業 取締役社長)

一丸 陽一郎	(トヨタ自動車 常勤監査役)
伊藤 秀俊	(オックジフキャピタルマネジメント 顧問)
稲木 歳明	(共同印刷 取締役会長)
稲田 和房	(セゾンファンデックス 取締役社長)
井上 明義	(三友システムアプライザル 取締役相談役)
井上 公夫	(井上公夫事務所 代表)
井上 健	(日本電設工業 取締役会長)
入江 仁之	(ジェンパクトコンサルティング 取締役社長)
岩田 喜美枝	(資生堂 顧問)
上島 健史	(みらい証券 取締役社長)
上野 守生	(プロネクサス 取締役会長)
宇治 則孝	(日本電信電話 顧問)
浦上 彰	(リョービ 取締役社長)
浦田 晴之	(オリックス 取締役兼代表執行役副社長 グループCFO)
江田 麻季子	(インテル 取締役社長)
江幡 真史	(セディナ 特別顧問)
大井 滋	(JX日鉱日石金属 取締役社長)
大浦 溥	(アドバンテスト 名誉顧問)
大江 匡	(プランテックアソシエイツ 取締役会長兼社長)
大岡 哲	(大岡記念財団 理事長)
大海 太郎	(タワーズワトソン 取締役社長)
大河原 愛子	(ジェーシー・コムサ 取締役会長)
大庭 史裕	(ICMG 取締役)
大原 聡	(シグマクシス パートナー)

小笠原 範 之	(シンプレクス・アセット・マネジメント 取締役会長)
岡 田 伸 一	(JFEホールディングス 取締役副社長)
岡 本 潮	(東急不動産ホールディングス 取締役副社長執行役員)
越 智 仁	(三菱レイヨン 取締役社長)
小 野 傑	(西村あさひ法律事務所 代表パートナー)
柿 本 寿 明	(日本総合研究所 シニアフェロー)
加 藤 奂	(京王電鉄 取締役会長)
金 重 凱 之	(国際危機管理機構 取締役社長)
鎌 田 英 治	(グロービス 執行役員)
鴨 居 達 哉	(マーサージャパン 取締役社長)
川 合 正 矩	(日本通運 取締役会長)
川 口 均	(日産自動車 専務執行役員)
川 崎 正 己	(キャノンマーケティングジャパン 相談役)
河 原 茂 晴	(KPMG FAS (KPMG Japan) エグゼクティブアドバイザー-公認会計士)
神 林 比洋雄	(プロティビティLLC 最高経営責任者兼社長)
菊 地 義 典	(菊地歯車 取締役社長)
北 地 達 明	(有限責任監査法人トーマツ 経営会議メンバー パートナー)
北 野 泰 男	(キュービーネット 取締役社長)
木 村 尚 敬	(経営共創基盤 パートナー・取締役マネージングディレクター)
スコット キャロン	(いちごグループホールディングス 執行役会長)
清 原 健	(ジョーンズ・デイ法律事務所 パートナー)
國 部 毅	(三井住友銀行 頭取)
剣 持 忠	(メンバーズ 取締役社長)
小 泉 周 一	(千代田商事 取締役社長)

高 乗 正 行 (チップワンストップ 取締役社長)

河 野 栄 子 (三井住友海上火災保険 社外取締役)

幸 本 智 彦 (アクサ生命保険 取締役代表執行役副社長)

古 賀 信 行 (野村證券 取締役会長)

小 島 秀 樹 (小島国際法律事務所 弁護士・代表パートナー)

小 林 恵 智 (ヒューマンサイエンス研究所 理事長)

昆 政 彦 (スリーエム ジャパン 取締役副社長執行役員)

斉 藤 惇 (日本取引所グループ 取締役兼代表執行役グループCEO)

斎 藤 聖 美 (ジェイ・ボンド東短証券 取締役社長)

斎 藤 博 明 (T A C 取締役社長)

齋 藤 正 勝 (カブドットコム証券 取締役代表執行役社長)

阪 本 美貴子 (ヒューマントラスト 取締役社長)

佐 川 恵 一 (リクルートホールディングス 取締役常務執行役員)

佐久間 万 夫 (E パートナー 取締役社長)

佐々木 順 子 (WEIC 経営企画室長)

佐 藤 葵 (ジェムコ日本経営 取締役社長)

澤 田 純 (日本電信電話 取締役副社長)

澤 野 正 明 (シティユーワ法律事務所 シニアパートナー)

椎 野 孝 雄 (野村総合研究所 理事)

品 川 泰 一 (ユーキャン 取締役社長)

島 田 雅 史 (アライアンスパートナーズ 取締役社長)

正 田 修 (日清製粉グループ本社 名誉会長相談役)

陳 野 浩 司 (ナティクシス日本証券 マネージング・ディレクター)

菅 野 健 一 (リスクモンスター 取締役会長)

杉野尚志	(レイヤーズ・コンサルティング 取締役CEO)
杉本迪雄	(NTTコムウェア 相談役)
鈴木孝男	(日本立地センター 理事長)
鈴木登夫	(日立物流 取締役会長)
銭高一善	(銭高組 取締役社長)
銭高久善	(銭高組 取締役副社長)
曾谷太	(ソマール 取締役社長)
反町勝夫	(東京リーガルマインド 取締役会長)
高島幸一	(高島 取締役社長)
高橋温	(三井住友信託銀行 相談役)
高松則雄	(スミセイ情報システム 取締役会長)
高見信光	(エポック・ジャパン 代表取締役)
宅清光	(三機工業 名誉顧問)
田久保善彦	(グロービス経営大学院大学 常務理事)
竹尾直章	(BSIグループジャパン 取締役社長)
竹中誉	(エル・ビー・エス 取締役会長)
橘憲正	(タチバナエステート 取締役会長)
龍野隆二	(日本ユニシス 代表取締役)
田中一行	(日立化成 執行役社長)
田中豊	(アートグリーン 取締役社長)
谷川史郎	(野村総合研究所 理事長)
田沼千秋	(グリーンハウス 取締役社長)
田幡直樹	(日本経済研究所 シニアアドバイザー)
淡輪敬三	(タワーズワトソン シニア・アドバイザー)

ハンス チュアン	(日本アルテラ 取締役社長)
津 上 晃 寿	(キヤノントッキ 取締役会長兼CEO)
手 納 美 枝	(アカシアジャパン・デルタポイント 代表取締役)
富 田 純 明	(日進レンタカー 取締役会長)
長 江 洋 一	(六興電気 取締役兼代表執行役社長)
中 川 いち朗	(シスコシステムズ 専務執行役員)
長 島 徹	(帝人 相談役)
中 谷 康 夫	(日立物流 執行役社長兼取締役)
長 門 正 貢	(シティバンク銀行 取締役会長)
中 野 宏 信	(シティック・キャピタル・パートナーズ・ジャパン・リミテッド 日本代表兼シニアマネージング・ディレクター)
中 村 克 己	(カルソニックカンセイ 取締役会長)
中 村 悟	(M&Aキャピタルパートナーズ 取締役社長)
西 浦 三 郎	(ヒューリック 取締役社長)
西 山 茂 樹	(スカパーJSATホールディングス 取締役会長)
能 見 公 一	(産業革新機構 取締役社長)
野木森 雅 郁	(アステラス製薬 取締役会長)
野 田 智 義	(アイ・エス・エル 理事長)
乗 越 厚 生	(星光PMC 取締役会長)
芳 賀 日登美	(ストラテジック コミュニケーション RI 取締役社長)
長谷部 智 也	(ハイ・アント・カパニ・ジャパン・インコーポレイテッド パートナー)
濱 口 敏 行	(ヒゲタ醤油 取締役社長)
林 明 夫	(開倫塾 取締役社長)
林 恭 子	(グロービス 執行役員)
林 達 夫	(アークデザイン 取締役社長)

林 良 造	(明治大学 国際総合研究所 所長)
原 田 昇 三	(大林組 取締役副社長執行役員)
板 東 徹 行	(ケーユーホールディングス 取締役副社長)
日比谷 武	(富士ゼロックス 常勤監査役)
兵 頭 克 盛	(タキロン 取締役社長)
平 田 泰 稔	(日本カーバイド工業 取締役社長)
廣 澤 孝 夫	(企業活力研究所 理事長)
廣 瀬 雄二郎	(日本情報通信 取締役社長)
藤 岡 誠	(日本軽金属 取締役副社長執行役員)
藤 崎 清 孝	(オークネット 取締役社長)
船 橋 仁	(ICMG 取締役社長)
堀 田 康 之	(キッツ 取締役社長)
堀 新太郎	(ベインキャピタル・ジャパン 最高顧問)
堀 江 章 子	(アクセンチュア 執行役員)
堀 切 功 章	(キッコーマン 取締役社長CEO)
本 田 博 人	(シーメンス・ジャパン 専務執行役員)
増 田 健 一	(アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー)
松 居 克 彦	(松居アソシエイツ 代表)
松 井 敏 浩	(大和証券グループ本社 専務執行役)
松 井 秀 文	(ゴールドリボン・ネットワーク 理事長)
松 尾 時 雄	(旭硝子 執行役員)
松 崎 正 年	(コニカミノルタ 取締役会議長)
松 島 訓 弘	(電通 取締役常務執行役員)
松 本 佳 久	(出光興産 取締役副社長)

馬 淵 祥 宏	(馬淵商事 取締役会長)
丸 山 芳 範	(ANAホールディングス 専務取締役執行役員)
水 嶋 浩 雅	(シンプレクス・アセット・マネジメント 取締役社長)
三 鍋 伊佐雄	(オフィス3 主宰)
宮 内 淑 子	(ワイ・ネット 取締役社長)
三 宅 伊智朗	(スタンダード & アース・レーティング・ジャパン 取締役社長)
宮 本 潤 二	(東鉄工業 取締役専務執行役員)
村 上 雅 彦	(日興アセットマネジメント 取締役副社長)
森 正 勝	(国際大学 副理事長)
森 田 嘉 彦	(三井物産 顧問)
矢 島 良 司	(第一生命経済研究所 取締役社長)
安 田 育 生	(ピナクル 取締役会長兼社長兼CEO)
安 永 雄 彦	(島本パートナーズ 取締役社長)
矢 野 龍	(住友林業 取締役会長)
山 川 隆 義	(ドリームインキュベータ 取締役社長)
山 下 良 則	(リコー 取締役専務執行役員)
山 添 茂	(丸紅 取締役専務執行役員)
山 田 英 司	(NTTデータ 取締役副社長執行役員)
山 中 一 郎	(朝日税理士法人 代表社員)
山 中 信 義	(ナブテスコ 社外取締役)
山 中 衛	(HOYA 相談役)
山 本 裕 二	(山本裕二事務所 公認会計士)
吉 沢 正 道	(ロングリーチグループ 代表取締役)
吉 田 雅 俊	(日税ビジネスサービス 取締役会長兼社長 (CEO))

吉 永 達 世 (つばさエンタテインメント 代表取締役)

ティモシー W. ラティモア (メリルリンチ日本証券 取締役社長)

ヨッヘン・レゲヴィー (CNC JAPAN マネジングディレクター)

以上189名

事務局

藤 卷 正 志 (経済同友会 執行役)

安 部 建 吉 (経済同友会 政策調査第1部 マネジャー)

中 島 美砂子 (経済同友会 企画部 担当部長)

澤 陽 男 (経済同友会 企画部 マネジャー)