



特集

「第16回 企業白書 ～『新・日本流経営の創造』～」 発表記念シンポジウム

新興国戦略・イノベーション・グローバルな
人材育成について活発に議論

日・米・欧の企業経営者を中心に約200名が参加

1月20日、「第16回 企業白書～『新・日本流経営の創造』～」発表記念シンポジウムが

第一ホテル東京で開かれ、日・米・欧の企業経営者を中心に約200名が出席した。

勝俣宣夫副代表幹事・企業経営委員長の開会挨拶の後

第1部ではGEのジョン・G・ライス副会長と同白書を取りまとめた

長谷川閑史副代表幹事・2008年度企業経営委員長による対談を、会場との質疑応答を交えて行った。

第2部では、半田純一2008年度企業経営副委員長の司会のもと

シーメンス日本法人のペーター・ツァップ取締役社長、東京大学大学院の天野論文准教授

長谷川閑史氏によるパネル・ディスカッションを行った。

開催趣旨

世界金融危機後の日本企業はグローバル化への対応のみならず、不況への対応を同時に迫られている。この大変革期において企業が考えるべきことは、少子・高齢化の中で停滞・縮小していく国内市場における過当競争による消耗戦を止め、海外の成長市場に進出し、成長の分け前を持ち帰る戦略にフォーカスすることである。

2009年7月、経済同友会企業経営委員会では、こういった問題意識を背景として、「新・日本流経営の創造」と題した「第16

回企業白書」を発表した。一貫した企業理念を持ち続けた上で、リーダーシップを含めた人材教育と多様な人材を使いこなす文化(ダイバーシティ)を醸成し、企業の成長に不可欠の選別肢となっているM&Aも活用して、将来の展望を拓く態勢を整えていかなければならない。

日・米・欧の企業経営者ならびに学者経験者による対談およびパネル・ディスカッションを通じて、「新・日本流経営」への理解が深まる契機となれどと考えている。



勝俣副代表幹事・開会挨拶

プログラム

(2010年1月20日(水) 第一ホテル東京)

■開会挨拶

勝俣 宣夫 副代表幹事・企業経営委員長
(丸紅 取締役会長)

■第1部 対談

ジョン G. ライス GE 副会長
長谷川 閑史 副代表幹事・2008年度企業経営委員長
(武田薬品工業 取締役社長)

■第2部 パネル・ディスカッション

パネリスト

天野 倫文 東京大学大学院 経済学研究科 准教授

ベーター・ツァップ シーメンス 取締役社長
長谷川 閑史 副代表幹事・2008年度企業経営委員長

モデレーター

半田 純一 幹事・2008年度企業経営副委員長
(マネジメント・ウィズダム・パートナーズ・ジャパン 取締役社長)

■総括

桜井 正光 代表幹事 (リコー 取締役会長)

第1部 対談



長谷川 閑史氏

経済同友会 副代表幹事・
2008年度企業経営委員会委員長

武田薬品工業 取締役社長

1970年早稲田大学政治経済学部卒業後、武田薬品工業入社、1993年TAPファーマシューティカルズ代表取締役社長、1995年TAPホールディングス代表取締役社長、1999年武田薬品工業取締役、2001年取締役経営企画部長、2002年取締役事業戦略部長、2003年より代表取締役社長。

2004年11月経済同友会入会、2006年度より副代表幹事。2005年度企業価値向上委員会副委員長、2006～2008年度企業経営委員会委員長、2009年度政治・行政改革委員会委員長。



ジョン G. ライス氏

GE 副会長
GEテクノロジー・インフラストラクチャー
プレジデント兼CEO

ハミルトン・カレッジにて経済学を専攻。1978年ゼネラル・エレクトリック入社、1995年よりプラスチック事業アジア太平洋地域プレジデント(シンガポール)、1997年よりGETランスポート・システム プレジデント兼CEO、2000年より2005 年までGEエナジー プレジデント兼CEO、2005年GE副会長就任。GEインダストリアル プレジデント兼CEOを経て現職。ハミルトン・カレッジ、エモリー大学、ウォーカー・スクール評議員、キング・ファハド大学インターナショナル アドバイザリーボード、アトランタ教育基金会長。

金融危機後の企業経営

ジョン・G・ライス(以下ライス):世界経済が回復したときにGEが世界からどのような企業と認識されたいかについて、じっくりと議論を重ねてきた。経済が悪いときは良くなったときに備えなければならないし、逆も然り

である。

長谷川:「成功のパラドックス」と呼んでいるが、ある分野で成功するとその分野にばかり焦点を合わせ、他のチャンスに目がいかなくなりがちだ。

ライス:私が優秀だと思う経営者は、どんなに業績が良くても、常に改善しなければならないという強迫観念を持っている。

新興国戦略・イノベーション

ライス:GEの事業展開は100カ国以上におよぶが、新興国の政府はパートナーシップに基づく投資や能力開発を期待している。20年前のような「製品を輸出すればよい」というマインドセットは変えなければならない。コラボレーションによって、その国に投資リターンをもたらすことが重要だ。

長谷川:GEは、新興国において長期的視点からビジネス展開をしてきたのか。

ライス:その通りだ。同時にどういうパートナーシップを組むのが良いかを考えるようになった。かつては51%以上の出資がベストと考えていたが、共同技術開発や、マイノリティでの資本参加など、さまざまな形のパートナーシップがあり得る。パートナーを通じて多くのことを学べるし、これまでと違った市場への参加が可能になる。

長谷川:これまで製造業は、先進国の中間・富裕層のニーズに応える商品を提供することで経済成長を遂げてきたが、今回の金融危機で状況が一変し、誰のために何を作ってよいのかを悩んでいるように見える。

ライス:新興国市場での進出には、技術開発、製品開発・管理等の能力を「現地」で強化することが重要だ。また、次世代技術といえば、先進国をターゲットにした最先端テクノロジーを連想しがちだが、新興国のニーズに適した技術・製品を開発することも立派なイノベーションである。これらをイノベーションと位置付ける文化を醸成することも必要だ。

長谷川:日本企業は「イノベーションのジレンマ」に陥っている。ユニークな開発であっても、顧客のニーズを超えた

日本企業の落とし穴

成功のパラドックス

これまでグローバル化に成功してきた日本企業の特徴

- 欧米市場への進出を優先的に実施し、中流・富裕層をターゲットとした耐久消費財を中心に効率的に利益を上げてきた
- 一方でインドやロシア、中東、アフリカなど今後の成長市場への投資は少なく、世界全体で見たバランスが良くない

■金融危機による日本企業のダメージが最も大きかった最大の理由

イノベーションのジレンマ

- 収益力を高めようとして、企業が高スペックを追い求め、結果として消費者ニーズから乖離（例：高機能を誇るにもかかわらず、世界市場でのプレゼンスが圧倒的に低い携帯電話）

部分最適 → 合成の誤謬

- 部分最適は得意だが、グランドデザインを描くのは得意ではない（例：iPod⇒部品の多くは日本製）

■先進国・新興国の双方にバランスの取れたマーケット戦略
⇒従来とは異なったビジネスモデルが必要

■部分最適から全体最適への視点の転換

過剰なスペックを搭載しがちである。各国のマーケットに適応した製品を開発しなければならないが、そのためには、多様な考え方や思想を持つ人材が求められる。

ライス:顧客（潜在顧客も含む）との対話を通じて、ニーズと自社の技術やサービスを合体させる人材が必要だ。興味深いのはiPodだ。Appleは単に既存の技術を改良したのではなく、新しい価値を創造した。

長谷川:日本企業の落とし穴として「部分最適」がある。iPodもパーツの多くは日本製であるにもかかわらず、それを組み合わせて最適な商品にする発想がなく、結果として「合成の誤謬」に陥ってしまった。

ライス:漸進的思考にはリスクは少ないが、斬新な製品は生まれない。Appleはより大きなリスクを取って挑戦し、大躍



進を遂げた。顧客に価値を提供しなければ、株主価値も生まれない。

〈質疑応答〉

Q (会場より) :新興国市場の顧客ニーズを把握するためには何が必要か。

A ライス:目まぐるしく変化する市場を把握するためには、ローカルな能力が必要だ。グローバル企業にとって最大のチャレンジは、変化するローカル・ニーズと歩調を合わせていくことだ。ローカルな能力を開発する一方で、グローバルなスケールで事業を展開する、という複合的な視点が重要だ。

Q 桜井:iPodは、Macというコンピュータの核があったからこそ総合的な顧客価値の提供に成功したのではないか。ものづくりを基点に、顧客にとってのトータルな価値を追求していく構想が重要という理解でよいのか。

A ライス:GEは、130年の歴史の中で115年もの間、ものづくり中心だったが、ここ15年はサービス業も広く展開している。ものづくり能力をベースに、ライフ・サイクル・コスト、サービス、ソフトウェア、ナレッジが必要だ。将来はこれまでに以上にナレッジが重要になると思う。

や人種などのあらゆる属性の人たちを結びつけることができる包容力を持つことも必要だ。グローバル化がさらに進展し、人材の獲得競争は激化する。優秀な能力の持ち主は、優れたリーダーの下で働くことを重視しており、そういった人材に選択されるようなリーダーでなければならない。

長谷川:日本企業は知的財産面での懸念から、研究開発拠点を新興国に置くことにためらいがあるようだ。GEは、各国の投資のニーズや現地の科学者・技術者の育成と、知的財産保護とのバランスをどのように取っているか。

ライス:確かに、新興国に研究開発拠点を置くことには、知財や特許の情報漏えいなどのリスクがあるだろう。しかし、進出しない場合には、競合企業に先を越されるというリスクがある。社会は常に変化しており、何も対応しないことのリスクも大きいことを認識するべきだろう。



グローバルリーダーの育成

長谷川:21世紀におけるリーダーに求められる資質は何か。

ライス:リーダーには、利益を上げる、事業を継続させるといったハード面と、価値を提示するといったソフト面、両方の力が必要だ。21世紀のリーダーには、まず透明性が求められる。関係者にとって理解不能な部分があってはならない。そして、情熱を持ち、倫理基準がしっかりしていること。宗教

〈質疑応答〉

Q (会場より) :21世紀におけるリーダー育成は、20世紀とどう違うか。

A ライス:私は32年もの間、GEに勤めており、愛社精神が強い。ところがいまの若い人には、まず自分の目的があって、それが叶えられるならばGEで働くという考えが多い。GE以外にも多くの選択肢がある。その人のキャリアについて率直に、かつ迅速にフィードバックを行うことが、結果としてリーダーの育成につながると考えている。また、新興国では人々にチャンスがあることを示さなければならない。

長谷川:ライス氏から見た、日本企業の強み・弱みは。

ライス:企業の強み・弱みには、日本企業・米国企業などの国籍は関係ない。変化にいかに対応し、変革をリードし実践できるかどうかが鍵となる。ここ50～60年の経済発展の歴史を見れば明らかなように、日本は「イノベーション」で成功し、世界のロールモデルたる企業は数多くある。



■第2部 「第16回 企業白書～『新・日本流経営の創造』～」 パネル・ディスカッション



モデレーター
半田 純一氏

経済同友会 幹事・
2008年度企業経営委員会副委員長
マネジメント・ウィズダム・パートナーズ・
ジャパン 取締役社長

東京大学卒、ハーバード大学経営学大学院修了(MBA)。トップマネジメントコンサルタントとして20年以上の経験を持つ。マッキンゼー、A.T.カーニー（ヴォイス・プレジデント）、ブーズ・アレン・ハミルトン（パートナー、日本法人代表取締役）を経て現職。主に日本の製造業、総合商社のトップクラス企業を長年にわたるクライアントとし、経営戦略、プロセス変革、IT戦略、ブランド戦略、組織改革、人材育成を中心に実績。特に、日本的経営の進化を中心テーマとしてきた。近年特に経営人材育成に注力。主な著書に『100年企業の研究』（2004年）、『ITマネジメント』（1999年、ともに東洋経済新報社）。論文も主要な経営誌紙に多数掲載。

日本企業の強みを分析し、 守るべきものを堅持

「第16回 企業白書」は主に3部で構成されている（第4部は資料編）。

第1部では、グローバル化が急速に進む中で成功してきた日本企業10社を取り上げ、成功企業が実践している強みと、今後も日本企業として維持・強化すべき強みを明らかにした【図1】。

第2部では、企業がグローバル化を進めるにあたって、四つの課題を提起した。一つ目は、成長市場（BRICS）でのプレゼンス強化である。日本企業がこの市場への進出に遅れを取ったことは否めない。プレゼンス強化のために今後必要なのが、グローバル人材の育成と活用で、これが二つ目である。リーダーの育成やダイバーシティ（多様性）の活用が必要になる。三つ目がM&Aを梃子にした成長戦略だ。世界の競争相手との戦いに勝ち抜くためには、内部

図1 第16回 企業白書「新・日本流経営の創造」より

成功している日本企業が実践している強み

1.経営者のあり方

- (1) 企業理念の伝道師としての役割
- (2) 人材育成へのコミットメント
- (3) Good Communicatorとしての顔

2.現場の強さと連携の強さ

- (1) 現場重視のフィロソフィー
- (2) 切磋琢磨する現場の強さ
- (3) 現場を理解して機能させる経営
- (4) 社内外の連携の強さ

3.顧客重視の考え方

4.人づくり

- (1) 現場を支える人づくり
- (2) リーダー、ミドルマネジャー育成
- (3) 多様性のある人材採用

5.長期的投資を可能にする保守的財務ポリシー

今後も維持・強化すべき日本企業としての個性・強み

1.企業理念に基づいた経営

2.長期的視点に立った経営

3.広義のものづくり力（サービス産業も含む）

4.人づくり

- (1) 長期的視点に立った人づくり
- (2) 現場を支える人材の育成
- (3) 問われる雇用のあり方

5.高い目標にチャレンジするイノベーション志向 経営の積極展開（特に環境起点の企業活動）

成長に加えて、「時間を買う」観点からもM&Aはますます重要な選択肢となっている。四つ目が、グローバル化するステークホルダーへの対応だ。より効果的なコーポレート・ガバナンスやCSR体制の強化が求められている。

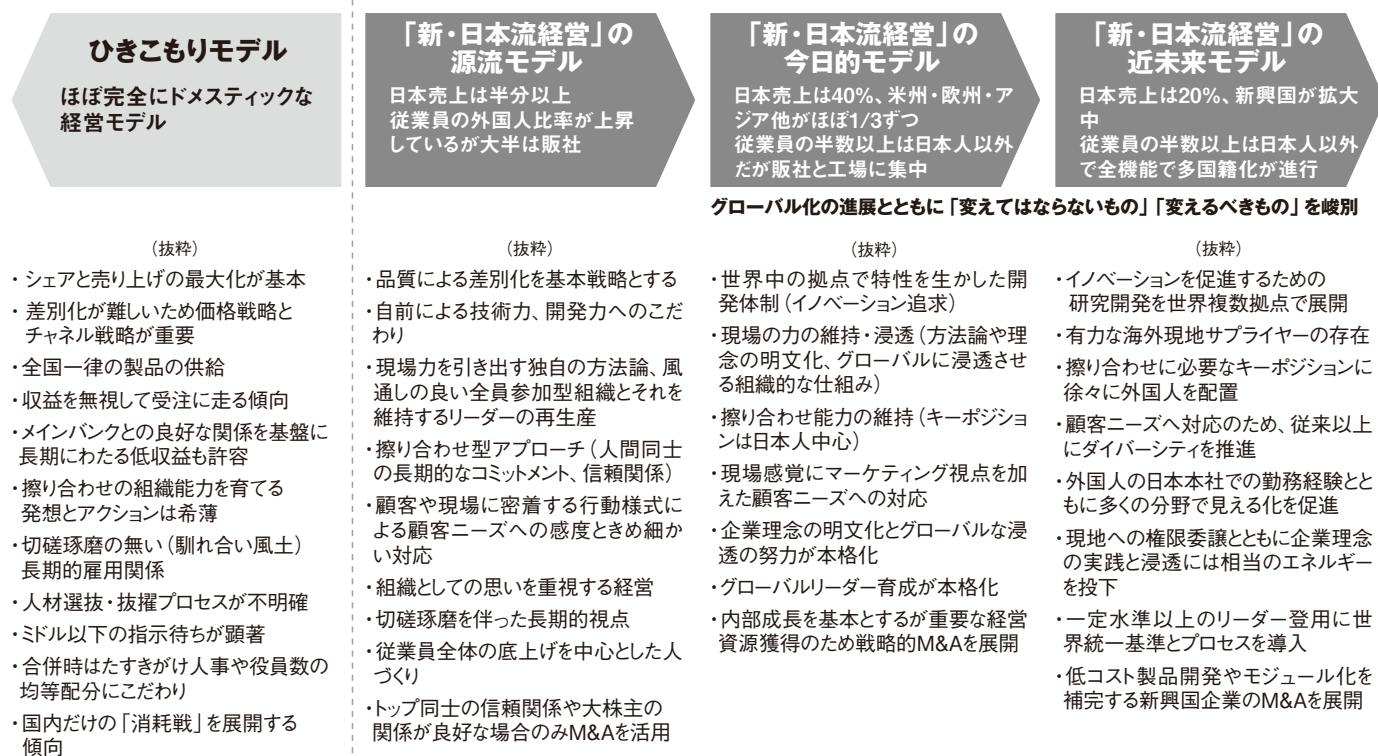
「新・日本流経営」の近未来モデルを構想

第3部では、グローバル化を志向する「新・日本流経営」の発展段階に応じて、三つの経営モデルを提示している。一つ目は、優れた日本企業が実践してきた既存の経営モデルで、新・日本流経営の「源流モデル」と名付けた。二つ

目として、この源流モデルをベースに、変えるべきものと変えてはならないものを峻別し徐々に進化した姿として、新・日本流経営の「今日的モデル」を掲げた。

三つ目の新・日本流経営の「近未来モデル」は、日本国内での売上は全体の20%程度で、新興国市場での売上が拡大、従業員の半分以上は日本人以外で構成され、全機能で多国籍化が進行しているというグローバル化の進展をイメージしたモデルだ。一方、これらの「新・日本流経営」のモデルに対して、グローバル化の可能性も厳しさも体験せず、日本市場の中だけで経営を完結させようとするモデルを「ひきこもりモデル」と名付けた【図2】。

図2 第16回 企業白書「新・日本流経営の創造」より



グローバル化の進展とともに「変えてはならないもの」「変えるべきもの」を峻別



パネリスト ペーター ツァップ氏

シーメンス 取締役社長

1949年ドイツ連邦共和国ザルツ生まれ。1977年シーメンスAG入社、1992年より技術研究開発本部長、1994年よりプロダクト・マーケティング部長、1996年よりデジタル製品グループプレジデント、1998年よりモバイルフォングループプレジデント、2004年よりシーメンス代表取締役社長、シーメンスグループ駐日代表。

この20年で海外売上と 非ドイツ人従業員が急増

世界各地で働いてきた経験を語る。シーメンスは160年以上の歴史があり、日本でも120年以上にわたりビジネスを展開してきた。早くから海外展開をしてきたが、本格化したのはこの20年程度だ。

世界の潮流によって、シーメンスの売上構成も従業員構成も変化してきた。売上は、1949年はドイツ国内で95%あったが、88年にドイツと海外が同額になり、2007年には83%がドイツ以外の国での売上となった。従業員数は、49年はほぼ全員がドイツ人だったが、98年にドイツ人とその他の国籍の人が同数になり、2007年には68%がドイツ以外の国籍の従業員になった。

多種多様な人材が一つの会社の中で活躍するためには、共通の価値観を持つことが重要であり、日々マネジメント層は意識して、それを体現しなければならない。

共通言語の上にスピード経営が成り立つ

具体的には、どのようにグローバル化を進めてきたか。一つ目は、ポートフォリオ・マネジメントだ。どのセグメントが有力かを見極め、その分野に積極的に投資するとともに、リストラも進めてきた。

二つ目に、世界的に人材を異動させ、グローバルな活躍をサポートしてきた。シーメンスでは、ドイツのミュンヘンでもド

イツ語の使用は禁止しており、もう20年以上、英語を社内の共通言語としている。いまでは2〜3カ国語を話せる新卒者も応募してくる。大切なのは、英語の強制は苦痛ではなく、自己啓発の道でありチャンスなのだ、というメッセージを発することだ。共通言語があると、意思決定のスピードも速まる。

日本は輸出主導型の国であるため、日本企業は他国の文化をより深く理解する必要がある。海外のものを真似すればよいというわけではなく、学習し改良を続けて、他国を上回るパフォーマンスを実現することが必要である。「新・日本流経営」と呼べるかもしれないが、それを実現するために必要な能力を日本企業はすでに有している。



パネリスト 天野 倫文氏

東京大学大学院 経済学研究科
准教授

1996年一橋大学商学部卒業、2001年一橋大学大学院商学研究科博士後期課程修了、博士(商学)。2004年より法政大学経営学部助教授、2007年より東京大学大学院経済学研究科准教授。専門分野は「海外直接投資の経営・経済分析」「国際経営戦略(特にアジア地域)」。

主な著書に「ものづくりの国際経営戦略:アジアの産業地理学」有斐閣、2009年(共編著)、『中国企業の国際化戦略』日本貿易振興機構、2007年(共編著)、『東アジアの国際分業と日本企業:新たな企業成長への展望』有斐閣、2005年、『対日直接投資と日本経済』日本経済新聞社、2004年(共著)など、その他論文多数。

拡大していく中で、製品アーキテクチャ(設計思想)が、擦り合わせ(インテグラル)型から組み合わせ(モジュラー)型へと大きく転換し、アジア後発企業が次々とキャッチ・アップしてきたことで、日本企業のシェアが低下したことが90年代以降の課題である。

従来の日本企業は、ユーザーに対しては大きな価値を提供するものの、その設計は完全なカスタマイズであり、収益が得られにくいケースが多かった。その後、アーキテクチャの見直しが行われ、擦り合わせ型のものづくりをするが、外部インターフェイスの標準化を徹底的に進める方向と、使用する部品は標準部品が多いがユーザーに対して価値を高める設計をする方向の、二方向への変革の動きが見られる。日本のものづくりの強さを生かすには、アジア企業との分業モデルをどう考えていくかもポイントになる。

これらを踏まえた国際経営戦略には、三つのモデルが想定できる。一つは、事業ドメイン内でより優位なポジションに自社を位置づける製品アーキテクチャ戦略、二つ目はアーキテクチャの比較優位を生かしての国際分業・提携(拡大アジアでの分業)の推進、三つ目は海外でのインテグラル型の完成品市場の拡大である。

ものづくりの強みを生かす国際経営戦略

日本の「ものづくり」の強みを生かす国際経営戦略について述べてみたい。かつて日本製品は、イノベーションを通じて、高いシェア水準を誇っていた。産業規模が世界的に



パネリスト
長谷川 閑史氏

経済同友会 副代表幹事・2008年度
企業経営委員会委員長
武田薬品工業 取締役社長

日本本社のグローバル化が課題

武田薬品にとっての最大のチャレンジは、日本本社をいかにグローバル化するかである。海外の企業を買収し、開発部門や海外のマーケティング部門の統括機能をシカゴに移した。日常的に英語でのコミュニケーションが必要になり、日本本社のスタッフは苦勞している。日本人にとっては単なる言語という意味だけではなく、論理的かつ構造的、多面的に思考するという面でもハンデがある。

また、何もしないことのリスクに対する感性が低く、まだまだ内向きである部分を変えていかなければならない。健全な議論ができる文化へと変革していく必要がある。人材のシナジーがうまく発揮できる仕組みをつくらないと、最高のアイデアは出てこない。本社がグローバル化しなければ、人材獲得競争で互角に戦えるようにはならない。3～5年で体制を整備していきたいと考えている。

■新興国市場へのアプローチ



ツアップ:新興国市場に進出するためには、多種多様な人材を持つことが成功の鍵となる。異なるものの考え方と触れ合うことが重要である。10年前に、上海にシーメンス最大の工場を設立した際も、北京で開発センターを設立した際も、最初から多国籍のチームを編成した。それぞれが同じ目線で相互に尊重し合い、シーメンスという共通の価値観の下でチームとして取り組むことを学んだ。進出した国がどうやって発展してきたかなど、その国を深く理解することが大切である。バリューチェーン全体においてローカルのニーズを理解しなければならない。

天野:日本企業全体に、先進国でしのぎを削った競争をすればするほど、新興国へのアプローチが出遅れてしまうというジレンマがある。その間に中間層(MOP)や低所得者層(BOP)の市場を韓国・台湾・中国企業等に席卷されてしまうという構造を打開するためには、現地に権限委譲をして、大胆に現地化を進めていくしかない。



総括

桜井正光代表幹事 (リコー 取締役会長執行役員)

2007年4月、代表幹事の就任にあたり、「新・日本流経営」を掲げた。もちろん企業経営は自社流・自己流だろうが、日本の歴史と価値観を反映させるという意味で、グローバル化が進む中、あえて「日本流」とした。これからは、海外の優れた経営を日本に合った形で融合し、新しい経営スタイルを開発していかなければならない。白書では、日本企業が持つ強みをグローバル化する市場に合わせていくヒントが読み取れるだろう。ぜひ各社の経営に生かしてもらいたい。

