

# 激変するグローバル環境に 対応できる ゆるぎない経営戦略を

企業経営委員会(2014年度)

委員長／菅田 史朗

(インタビューは4月2日に実施)

グローバル化が叫ばれて久しいが、その進展は速く、社会情勢の変化に対応したリスクヘッジの検討も避けられない。企業経営委員会は10社の経営トップへのヒアリングを通じて、企業が採るべき道を探るべく議論を交わした。その成果をまとめた菅田史朗委員長が語った。

## 国内外に進展する グローバル化

世界とかかわる商取引という意味でのグローバル化は今に始まったことではありません。明治以来、さらには戦後、日本企業は多くの国々との関係を今日に至るまで深めてきました。また近年は中国をはじめとした新興国の経済成長が進み、モノだけでなく技術や人材といった点においても、欧米などの先進国より新興国とのつながりが増えるといった変化が見られます。しかも、海外にはまだこれから成長が見込める国や地域がたくさんあり、ビジネスチャンスを見いだすことができます。

一方、国内市場を見ればキャッチアップの時代が終焉<sup>しゅうえん</sup>し、多様化と少子・高齢化も進んで、常に新たな商品・サービスを生み出さなくてはならない状況に直面しています。この国内状況もグローバル化と無縁ではありません。多くの外国人投資家が日本株式に投資しているように、日本企業が海外で事業活動するだけでなく、海外から日本へヒト・モノ・カネが移動するという内な

るグローバル化があることも意識しなくてはなりません。さらにダイバーシティもより強力に推進していく必要があるでしょう。

## グローバル企業、ローカル企業 共に重要な三つのキーワード

激しく情勢が変化するグローバル化時代であって、われわれ経営者はいかなる考えを持って経営戦略を立てるべきなのか。企業経営委員会では、グローバル企業10社の経営トップへのヒアリングを行い、それを踏まえて議論を重ねてきました。その結果、共通して重視されていたのは、「永続的な価値創造」「事業ポートフォリオの再構築」「ガバナンス改革」という三つの課題でした。

しかもこれらはグローバル企業のみならず、地域に根差すローカル企業、サービス産業、あるいは第一次産業にとっても、永続的な経営を目指すためのキーワードになります。

## ベスト・プラクティスの企業から 成長力のヒントを得る

日本企業は国内外を問わず社会情勢

の変化や世の中のニーズをとらえ、積極的に投資するなどスピーディに対応し、雇用を確保し、収益を上げ、成長力と事業の持続性を高めなければなりません。そのためには、ゆるぎない価値観に基づく企業理念を持ち、常に社会に役立つサービスを提供し続けていかなければなりません。これこそが、永続的な価値創造であり、企業の存在意義となります。

さらに、企業を存続させていくためには、事業ポートフォリオのマネジメントが欠かせません。今回のヒアリングで典型的だったのが日立製作所の事例でした。製造業として日本企業の縮図ともいえるほど幅広い事業を展開した結果、苦境に陥った同社は、繰り返し事業改革を行うことによって危機を脱し、成長力を取り戻すことができました。また、富士フィルムホールディングスは画像のデジタル化という市場環境の激変に的確に対応し、事業の再構築に成功しました。海外のフィルムメーカーが変化に対応できなかったケースとは対照的です。

いずれもトップのリーダーシップが

菅田 史朗 委員長  
ウシオ電機 取締役相談役

1949年兵庫県生まれ。72年京都大学理学部卒業後、ウシオ電機入社。99年事業開発室長、2005年取締役社長、14年10月より現職。01年9月経済同友会入会、07～12年度幹事、13年度より副代表幹事。11年度科学技術振興PT委員長、12年度イノベーション・競争力強化戦略PT委員長。13～14年度企業経営委員会委員長、15年度より会員委員会委員長。



十分に発揮されたことはもちろんですが、企業が非常に大きな危機感を持ち、繰り返し事業ポートフォリオの修正を図ったことが功を奏したといえます。

もう一つ大事な点は、コーポレート・ガバナンスの改革です。これは、単に企業の不正行為の防止という観点だけでなく、あらゆるステークホルダーの利益を勘案した経営という従来の日本企業の特徴を受け継ぎつつ、欧米企業型の、株主利益をより考慮した意思決定の仕組みに改革することです。これについてもヒアリングの中で、ヤマトホールディングスやコマツが改革を進め、企業価値の向上につなげていることが示されました。

今回、報告書には、このようなヒアリングと委員会の議論を取りまとめた上、ヒアリング内容をかなり詳細に掲載しました。

会員の皆さんには、ぜひこの中からそれぞれ自社に合った有益な考え方や方策、ヒントをつかみ、価値創造や成長力強化に役立てていただきたいと思います。

報告書概要（3月30日発表）

## 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—

### I 本報告書の位置付け

企業経営委員会では可能な限り実践レベルで共有すべき考え方を整理することとし、学識経験者との議論ではなく、経営トップの生の声をヒアリングし、経営者同士で議論を重ねた。

その過程から企業が持続的な成長を遂げるためには、価値創造、事業ポートフォリオの継続的な再構築、コーポレート・ガバナンスの三つが重要であることが浮かび上がってきた。

### II 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

- 日本企業の根底には、わが国の伝統的な経営哲学である近江商人の「三方よし」の考え方があり、経営者は『企業は社会のために存在し、社会の公器である』ということ意識するべきである。
- 社会とのかかわりを重視し、企業が持続的に発展していくためには、絶えざるイノベーションによって価値創造を続けるとともに、高い倫理観によって健全な経営を行い、社会から信頼を得ることが不可欠である。
- 経営者は本業自体がすでに社会貢献につながっていることを意識し、社会とのかかわ

り方について、個社の立ち位置で最適を考え、実践していくことが企業価値向上につながる。

#### ② 日本企業が取り組むべき課題

- 事業環境が変化の中で、常にゆるぎない価値観に基づく経営理念を持ち続けること。
- 事業継続のために時代の変化を予見し、明確な経営ビジョンを設定した上で、柔軟に変化に適應すること。
- 事業が正しい方向に向かい、持続的な発展につながっているかを見守るシステムとしてのガバナンスを強化すること。

### III 企業競争力向上への取り組み

#### ① 持続的な社会への価値創造

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

#### ② 事業ポートフォリオの持続的な再構築

- 経営ビジョンの明確化とコアビジネスを見極めた上で、事業ポートフォリオの再構築を進める。
- M&Aを進める際に重要となるのが、買収だけでなく不採算事業、ノンコアビジネスを外に出すMA&D (Merger, Acquisition and Divestiture) の考え方である。
- グローバル化が進み、買収先が海外企業で

ある場合は、PMI (Post Merger Integration) を成功させる上で、買収先企業の有能な人材や現地人材の一層の活用が最も重要である。

- 現地会社の経営を進めるに当たり、日本人が現地法人の責任者に就くという従来の形から、現地の人材を活用した体制へと変えていく必要がある。
- 事業ポートフォリオの入れ替え時には、日本を意識せずグローバルな観点から機能の適地移転を進めることが有効である。

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

※詳しくは、<http://www.dojukai.or.jp/policyproposals/articles/2014/150330b.html>