

第2部

日本の繁栄維持に不可欠な グローバル化推進にあたっての 日本企業の諸課題

～「新・日本流経営」への演繹的アプローチ～

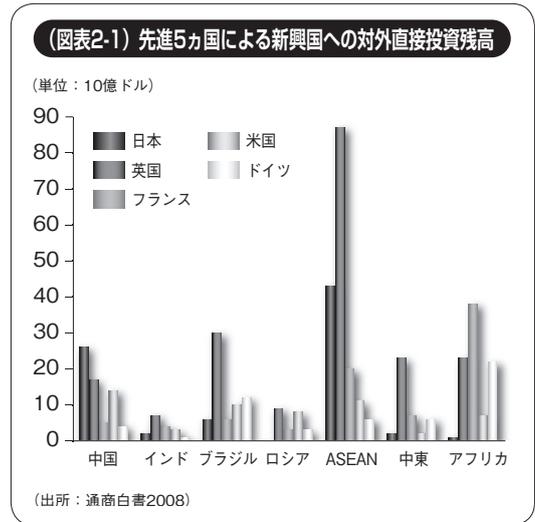
第2部では、第1部で述べた日本企業の強み（変わらざるもの）を基軸とした上で、日本企業がグローバルに事業展開をしていく際の課題（変わるべきもの）として、冒頭に「成長市場（BRIICS 等）におけるプレゼンス強化」を挙げ、次いで「グローバル人材の育成と活用（リーダー育成、ダイバーシティ）」「M&A を梃子にした成長戦略」「コーポレート・ガバナンス／CSR」を取り上げ、グローバル化の進展に伴ってこれらの課題にどう対処していくべきかについて提案を試みた。また、日本の強さを象徴する製造業と比べてグローバル化が遅れている「サービス産業／金融業の競争力向上」についても提言を試みた。

日本の繁栄維持に不可欠なグローバル化推進にあたっての日本企業の諸課題

～「新・日本流経営」への演繹的アプローチ～

はじめに 成長市場 (BRICS¹⁰ 等) におけるプレゼンス強化

日本企業は一般的に言って、その歴史的背景と地理的位置関係等により、事業のグローバル化が相当進展している企業であっても、若干の例外的企業を除いては、個々の海外の国や地域が世界市場に占めるマーケットサイズの割合と比較した場合に、売上や利益が米国、欧州及び東南アジアに偏っている傾向が見受けられる (図表 2-1 参照)。このことは、市場規模が大きくて市場整備されている国 (米国) や地域 (EU)、あるいは近場 (アジア) から攻めると言う戦略の結果であり、理にかなっていると言える。



世界経済が比較的順調に成長していた時代は、このようなアプローチが特に問題になることはなかったが、未曾有の世界同時不況に直面している状況下で、米・欧・日等先進国の巨大市場のダメージが特に顕著な中で、中国やインドは成長率がひとところに比べて低下しているとはいえ、依然として一桁後半の高い成長を続けている現状及び、それらの国や地域における事業ウエイトの多寡が個々の企業の業績に反映している実態を見るにつけ、バランスの取れたグローバル化の必要性を改めて認識させられている企業も多いのではなかろうか。

しかしながら、それら新興国市場への本格進出にあたっては、先進国市場への対応とは異なるビジネスモデルの開発やマーケティング戦略が必要となる。例えば、自動車産業における低価格車や医薬品産業におけるジェネリック医薬品等をその一例として挙げても異論はなかろう。第2部では、このような切り口も含めたグローバル化のベースとなる、グローバルリーダーの育成とダイバーシティへの取り組みやM&Aを中心に、コーポレート・ガバナンスやCSRについても触れてみることにする。

¹⁰ BRICs (ブラジル、ロシア、インド、中国の4カ国) にインドネシア、南アフリカを加えた6カ国

I. グローバル人材の育成と活用

第1部では今後も維持・強化すべき日本企業としての個性・強みとして「人づくり」を指摘した。これまで成功している日本企業は、長期的視点に立った人材育成で、従業員の愛社精神、当事者意識を醸成してきた。日本の企業はどちらかというリーダー教育よりは従業員教育を中心に置き、全体的なレベルアップを目指してきたが、これは維持・強化すべき点である。しかも成功している企業ではチームワークも圧倒的に強いことが特徴である。三菱商事の小島順彦氏が「総合商社は仕事を自分で見つけてくると自分のバリューにするというよりは、見つけてきたビジネスを会社の中で議論しながら1つのビジネスモデルを作っていく。自分のバリューも大切ではあるが、結果的に会社のマーケットバリューにならなければいけないという発想は日本人が持ちやすく、非常に重要だ」と述べているように、このような従業員の意識の高さはこれまでの従業員教育の成果であろう。

重要なのは会社に入ってから教育だけではない。物を考える力や判断する力は会社に入るずっと前に養われねばならず、実は初等・中等からの教育が非常に重要なのである。ここで教育の本質を議論することは本書の目的ではないので避けるが、リーダー育成を論じる場合にはじめの部分の大事なところが議論されないまま従業員教育・リーダー育成が議論されていること、日本の初等・中等教育がもっと改善されなければ真の意味でのリーダー育成は難しいということを指摘しておきたい。

しかしここ第2部では益々グローバル化する世界社会の中で日本の繁栄維持に不可欠なグローバル化推進にあたっての日本企業の諸課題の1つとして「グローバル」と「リーダー」の2つに焦点を当てて、リーダー育成を「新・日本流経営」への演繹的なアプローチという観点から考えたい。

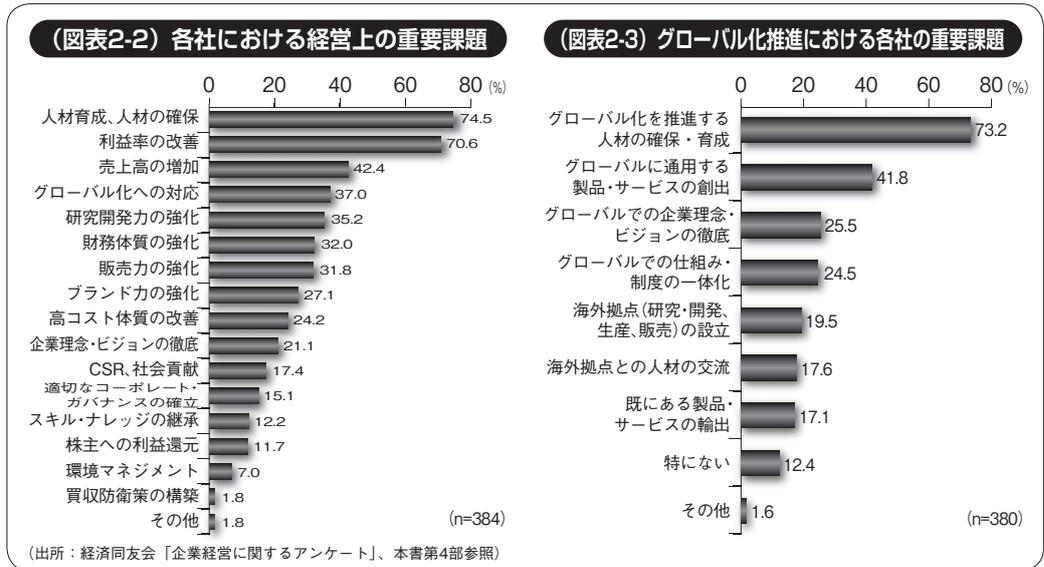
1. リーダー育成

(1) リーダー育成の必要性

企業経営者にリーダーとして最も大事な仕事とはと聞くと「次世代リーダーの育成」という答えが返ってくる。人材育成で知られる米国のGEは130年の歴史を持つが、初代CEOのチャールズ・コフィン氏は、GEの最も重要な製品は「白熱電球」「発電システム」ではなく、持続的成長を可能にする「システム」であることに注目した。最高の人材を雇い、自社で育成することが必要だと考え、現在に続く、GEの人材育成プログラムの基礎を築いた。そして、人種、宗教、政治的信念にかかわらず、優秀な人材を雇用する、ダイバーシティ実践のパイオニアでもあった。

日本の会社の人材育成に関するニーズは高い。アンケート結果を見ると、日本の各社の経営上の重要課題として、「人材育成、人材の確保」は最重要課題に挙げられている(図表2-2)。そしてグローバル化推進における各社の重要課題の中では「グローバル化を推進する人材の確保・育成」が突出している(図表2-3)。また何らかの形で人材育成プログラムを実施している会社は数多いが、急速にグローバル化する世界に通用するグローバルリーダーが育っている

かという疑問である。



(2) リーダー育成のプロセス

「リーダー」とは単に経営者としてだけでなく、一般に企業理念の実践者という観点からこのような人材をいかに育てるかにまず焦点を当てた上で、次にそのグローバル展開を考えてみたい。

リーダー育成はただ単に教育プログラムを作れば良いというものではないし、人事部に任せておいてできるものでもない。経営者及び経営幹部が自ら責任を持ち、企業理念の実践者を育て、OJT (On the Job Training：職場内教育) も含めて一体化したプロセスを作ることが人材育成の基本である。

第1部では、講演・インタビューを通じて日本を代表する優良企業10社のリーダー育成の考え方がまとめられている(34～37ページ参照)。ここにおいてもリーダー育成は単なるプログラムという位置づけではなく経営者の思い、企業理念との整合性、実践経験等いくつかの要素を含んでいる。これらの要素に、人事考課、会社の戦略、個人のキャリア・パスを考慮に入れたプロセスが真のリーダー育成である。その要素は以下の通りである。

- ①経営者のコミットメントとリソースの配分
- ②企業理念の明確化・明文化
- ③リーダーシップ教育(社内)
- ④リーダーシップ教育(社外：MBA、国内教育機関等)
- ⑤実践OJT(海外勤務、抜擢等)

次にそれぞれの要素について詳しく説明するが、それぞれは単独では効果が薄く、すべてを関連づけたプロセスとして運営して大きな効果が現れる。

①経営者のコミットメントとリソースの配分

GEは年間1,000億円を人材育成に投資し、経営幹部の時間の3分の1をそれに充てるという極端なコミットメントをしている。ローソンの新浪剛史氏は社内の研修の最終日には必ず半

日近くを割いて研修メンバーと一緒に議論するなど、自らの時間の3分の1を企業理念の浸透を含めた人材育成に費やしている。トヨタ、三菱商事、パナソニック、ソニー、キャタピラーをはじめ、国内外の優良企業のほとんどは社内教育プログラムに投資をし、経営幹部もリーダーシップコースのプレゼンテーションを直接受けるなど自ら時間を割いているケースが多々ある。トップのコミットメントがなければリーダー育成はできない。

②企業理念の明確化・明文化

パナソニックの中村邦夫氏の「成功し続けている企業には基軸、人間の身体で言うと背骨となる理念・哲学があって、世界の従業員に共通の価値観になっている。そうでないと持続性のある成功は難しい」という言葉に代表される。GEのジャック・ウェルチ氏も「世界の違った言語や文化を越えて30万人の従業員に、共通の価値観であるGEバリューを共有させること」がリーダー育成の基盤としている。「トヨタウェイ」、「コマツウェイ」、「三綱領」(三菱商事)、「人間尊重・三つの喜び」(ホンダ)、「良い仕事」(三井物産)等に代表される企業理念の実践者がリーダーになっていることは間違いない。企業理念を明確化しその実践者を生み出すことがリーダー育成である。第1部の31～34ページに講演・インタビュー企業10社の企業理念がまとめられている。成功している各社の人材教育はこれが基本であり、要は企業理念が明確化・明文化されていないと人材教育は成り立たないということである。

③リーダーシップ教育(社内)

社内でのリーダーシップ教育についてはいくつかのベスト・プラクティスをまとめてみると以下の通りである。

- a. 育成に注力している人材は経営者候補層、ミドルマネジャーが中心である。
- b. それぞれの階層で教育の内容が異なるため階層に分けたプログラムを展開している。
- c. 選抜式がほとんどだが、選抜は人事考課にリンクするところが多く公正さを保つことが必要である。
- d. 企業理念を徹底的に叩き込んでいる。リーダーは企業理念の実践者である。
- e. 社長を含むトップマネジメントとの交流を必ず入れる。

これらを実践している例として三菱商事とトヨタの例を挙げる。

〈三菱商事の例〉

●エクゼクティブ・プログラム：若手部長クラス対象

- －経営マインド、視野、戦略発想、課題設定力等を養うことを目的
- －社内外講師による講義や、グループ別の経営課題の討議を通じた、社長をはじめとする経営幹部への提言

●ビジネスマネジメントプログラム：業務経験15年程度の社員対象

[アドバンスプログラム]

- －組織におけるリーダーシップ、組織内での個のeffectiveness等について Harvard Business School (HBS) の当該分野のトップ教授陣から指導

[レギュラープログラム]

- －将来の経営を担うために必要な経営知識(会計・財務)、フレームワーク、特に

Service management (Value Profit Chain)、Competitive Strategy、Corporate Transformation の習得

- ジュニアマネジメントプログラム：業務経験 6～9 年程度の社員対象
 - －戦略立案能力強化のために必要な基本思考力、財務分析力、仮説思考力の基本事項と、実践的な演習
- それぞれのプログラムにて、企業理念である「三綱領」についてのセッションを行っている。三菱史料館訪問も含め、参加者それぞれが「三綱領」について見つめ直し、振り返り、参加者同士のディスカッションを通じて、創業精神も含めて、企業理念の理解を更に深め、価値観の共有を図る機会を設けている。

〈トヨタの例〉

- Executive Development Program：次長級対象
 - －社長を含むトヨタトップマネジメント及び社外有識者による講話
 - －経営知識・手法についての授業（米国ウォートン経営大学院への1週間留学）
 - －トップに対してトヨタの経営課題・対策を提言するプロジェクト（チーム及び個人）
- Junior Executive Development Program：国内課長級対象
 - －マネジメントによる講話（トヨタ役員・海外事業体トップ）
 - －経営知識・手法についての講義（社外研修機関講師）
 - －トヨタウェイの講義（社内各機能の部長級・次長級）
 - －国内関係会社等に対して経営課題・対策を提言するチームプロジェクト
- Leadership Development Program：海外課長級対象
 - －マネジメントによる講話（トヨタ役員・海外事業体トップ）
 - －経営知識・手法についての講義（社外研修機関講師）
 - －トヨタウェイの講義（社内各機能の部長級・次長級）
 - －所属事業体の経営課題・対策を提言する個人プロジェクト

その他、いくつかの例を挙げる。ローソンは「ローソン大学」と称する教育研修プログラムにおいて、経営的視点を持って業務遂行する能力を体系立てて身につけるリーダー教育を導入している。コマツはビジネスリーダー研修として、30代半ばの課長クラスを対象とした社内版ビジネススクール(B研修)と40代半ばの部長クラスの国内外短期ビジネススクール派遣(A研修)を実施している。米キャタピラーは30代後半から40代の40～50人を対象に年2回、リーダーシップクエストと題し会社の概要やものの考え方を教育している。ソニーは次世代のビジネスリーダーの発掘・育成をグローバルに行うための社内の教育機関として、「Sony University」を2000年から設置している。

④リーダーシップ教育（社外）

社外でのリーダーシップ教育については海外・日本におけるビジネススクール（MBA）への派遣、短期ビジネススクール（管理職に適用される例が多い）、あるいはISL¹¹、日本アスペン研究所¹²、各大学が提供しているリーダーシップ養成コース等の国内のリーダーシップ教育機関等への派遣がある。しかし、これらのプログラムの多くはコストが高い、期間が長い、受

¹¹ ISL (Institute for Strategic Leadership) はリーダーシップ・社会啓発を目的とした非営利活動法人(NPO)

¹² 各界のリーダー及びリーダーが期待される人々を対象に、古典を素材として、人間性への洞察、大局観、専門性を超える知性、判断力、決断力といったリーダーには不可欠な資質に磨きをかけることを目的として設立された研究所

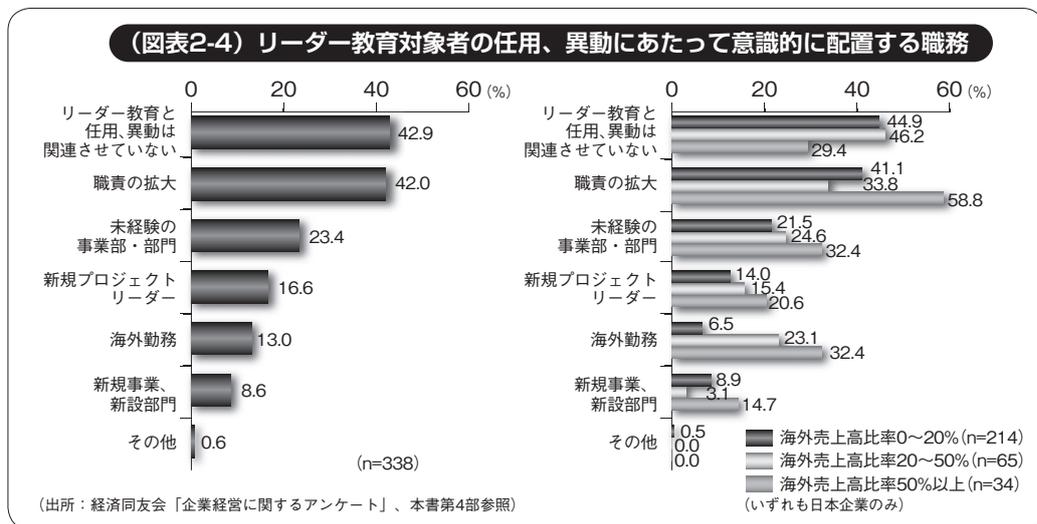
け入れ人数が限定される等の制約がある場合が多いため多数の企業の需要には対応しきれていない。

⑤実践 OJT（海外勤務、抜擢等）

教育プログラムに加え職場での経験は非常に貴重なトレーニングの場である。実際の職場での経験を特に重視しているのがセブン & アイやホンダである。「リーダーは育てるものではなく、育つものだ」という鈴木敏文氏の考えに基づくリーダー育成については第1部で述べた通りだが、場を与えることの重要性はホンダの例でも見られる。同社ではグローバルに通用する日本人リーダーの育成にはなるべく若い時期に海外勤務の経験をさせて現地人と一緒に働くことを重視している。個人のリーダーシップを更に伸ばしていくには海外での責任ある勤務、事業投資先でのリーダー的な勤務、ストレッチ・アサインメント（抜擢）、タフ・アサインメント等という実際の職場での経験は極めて価値がある。

しかしここで大事なことは実際の職場で経験を与えることが「リーダー教育のプロセスの中の1つと位置づけられているか」ということである。人材を配置する際、また他の部門や海外に任用、異動させる際に単に経験をさせるという目的ではなく系統立ててリーダーを育てていくというプロセスの中で行ってはじめて価値の高いものになる。

アンケートでは「リーダー教育対象者の任用、異動にあたって意識的に配置する職務」という質問に「職責の拡大」、「未経験の事業部・部門」、「新規プロジェクトリーダー」、「海外勤務」という回答が多かった一方、約4割が「リーダー教育と任用、異動は関連させていない」と回答している（図表2-4）。



リーダーが企業理念の実践者であるならその教育の最適な場所は現場である。パナソニックが「人材育成の主体は現場である」ことを基本的な考えとしているように、リーダー教育に対する投資を更に効果的なものにするためにも教育と実践を関連づけたプロセスにする必要があるだろう。

(3) グローバルに通用するリーダー

グローバルに通用するリーダーは企業理念の実践者という基本的な資質に加えて、「グローバル」という要素が求められる。グローバルに通用するとはどういうことであろうか。それは文化・言語の違いを越えてダイバーシティのあるチームを好み、それを率いる力を持ったリーダーシップ能力であろう。英語という語学力はある程度必要であることは間違いない。しかし、英語がすべてかというとは決してそうではない。外国人と向き合って物怖じしない態度、ポイントをきちんと押さえて端的に表現できる力、プレゼンテーションやディベート等のコミュニケーション能力は教育・訓練によって身につけなければならない。しかし、もっと重要なのは文化の違いを認め、それぞれの文化を尊敬し合い、その上で違った文化・言語を持った人たちが共通の価値観・理念を共有して全員がその共通の価値観をベースに行動できるようにベクトルを合わせるリーダーシップ力である。パナソニックでは海外への赴任者に対し研修を実施しているが、その中の「異文化コミュニケーション」では、日本の常識はグローバルには通用しないケースがあることを認識し、日本と異なる考え方、文化の違い、価値観の違い、多様性に対する理解を深め、海外での勤務がスムーズに進むように努めている。これらは多様なメンバーから構成されるチームを率いる基本だからである。

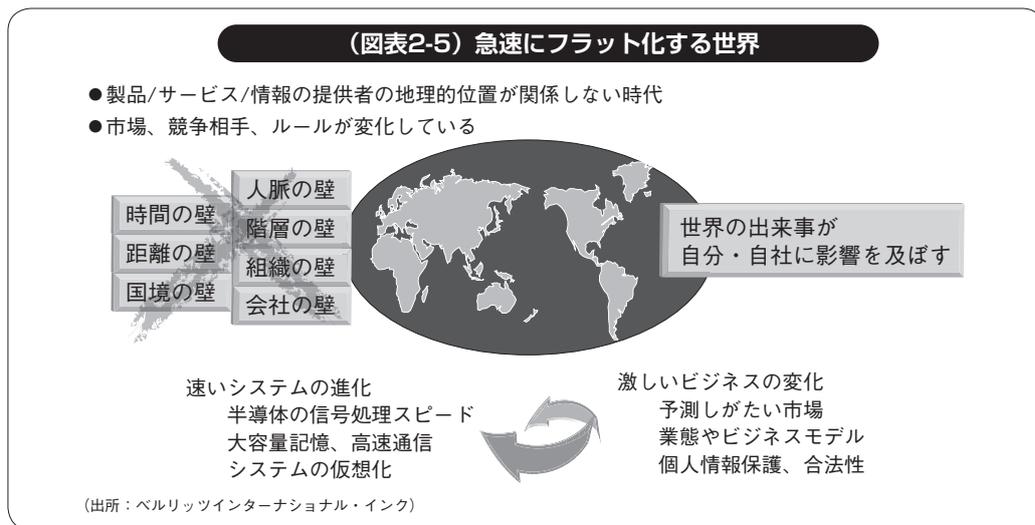
グローバルに通用するリーダーを育てるには、下記の点が求められる。

- リーダー育成は会社の戦略を中心に企業理念、リーダーシップ教育プログラム、OJT等に関連づけたプロセスである。グローバルな人材をつくるにはリーダー育成のプロセスを実行すると共に、特に海外経験に重点を置いたOJTを実施し、いわゆる海外での場を経験させる必要がある。リーダー育成には経営者のコミットメントと自ら教育に参加する時間が必要である。
- リーダーとは企業理念の実践者である。全世界に通用するような企業理念をつくり、それが全世界の従業員に理解されるような仕組みを整備することが重要である。企業理念は文化、言語、宗教の違いを越え、世界の従業員を一体化させるものである。そしてそれをグローバルに伝えることで理解を得、企業理念を実践できる人が真のグローバルリーダーである。
- 全世界の従業員が同じような機会を与えられるいわゆる Equal Opportunity（機会均等）の人事制度・文化をつくることである。文化、宗教、言語、国を越えて全世界の従業員に同じ機会を与える仕組みを作ることである。日本のグローバル企業は現地のトップを現地人に行ったり、役員に外国人を登用したり、グローバルにマネジメント層が交流するなどの努力を行っているが更に人事制度のグローバル化を図るべきである。
- 日本にある本社をグローバル化することである。GEはマネジメント層の海外構成比率を売上比率と同じにしたいという目標を掲げており、その実践に向けた制度づくりを始めている。これが本社グローバル化の一例である。パナソニックの中村邦夫氏は「理念・哲学を共通の価値観としていれば誰が経営しても良いのであって、世界のそれぞれの地域の人が経営に携わってもらえればよい」と述べている。グローバル化が進む中でこのような文化を持った会社は益々増えてくることになるし、実はこのように会社全体の文化・制度を変え、その中で働く従業員が国境を越えて競争し合う、つまり日本人が日本人と競争するのではなく世界の人たちと競争する「場」がグローバルな人材を育成する最良の方法であり、ひいては日本企業の競争力を高める原動力になるだろう。

2. ダイバーシティ

(1) なぜ今、ダイバーシティが必要か

「ザ・ワールド・イズ・フラット」。トーマス・フリードマンがその著書¹³の中で述べたように、経済や文化面で考えると、世界は既に平らな存在になっている。地球の裏側での事件が翌日には日本の為替を動かし、金融業での動きがすぐに製造業に影響するようになった。今まで情報伝達やビジネスを展開する上での壁と見られてきた「時間の壁」「距離の壁」「国境の壁」「人脈の壁」といった「壁」が崩れることで、地球上のあらゆる変化は複雑に絡み合い、恐ろしいほどのスピードで、予想もしなかった場所にまで影響を及ぼすようになった（図表2-5）。



このような将来の予測が困難で、変化のスピードの激しい時代に、企業が生き残るために最も大切なものは、変化に即応する力である。

変化に対してどれだけ早く、かつダイナミックにビジネスを変えていけるかが問われている。かつてダーウィンは「生き残れる生物は、強いものや頭の良いものではない。変化に順応できるものだ」と述べたが、まさしく同じことが、現在のビジネスの世界で起こっている。

これまでの日本企業は、同じ経験と価値観や成功体験を共有する「モノカルチャー」をベースとして、一致団結することで素晴らしい成功を収めてきた。ビジネスの変化が緩やかであった時代にはそれが日本の強みでもあり、日本企業の成長に大きく寄与してきた。

その間に関係するすべての分野を自社で運営する、いわゆる「丸抱え」（垂直統合）の企業も増加したが、この「モノカルチャー」と「丸抱え」では、変化の激しいグローバル時代を生き残ることは非常に難しくなってきた。

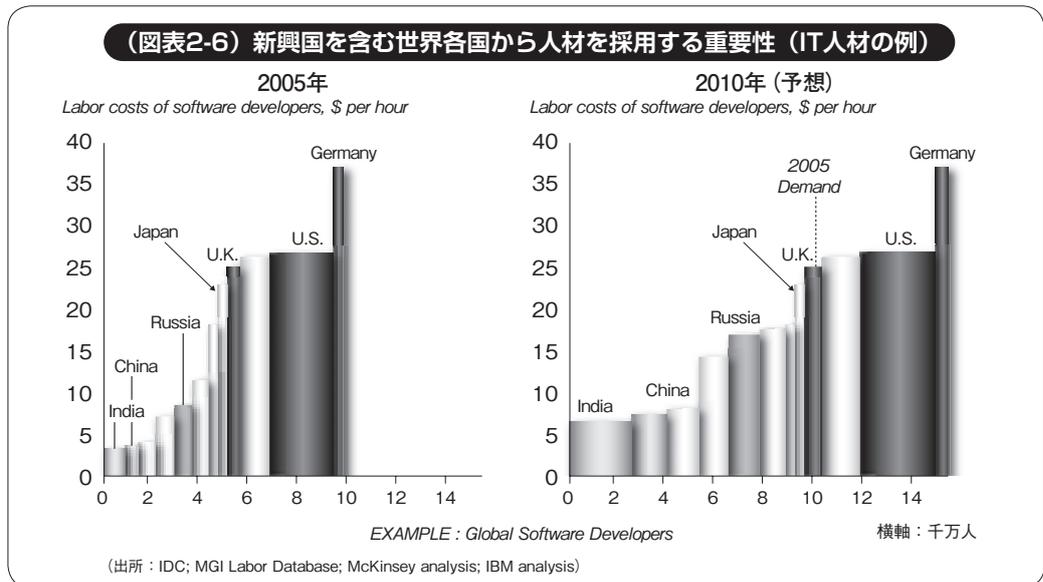
変化の激しい、グローバル化が進んだビジネスの環境において、企業はすべてを自社で抱え込もうなどとは考えずに、他社の優れた製品、サービスや機能を自社に取り込む柔軟さ、オープンイノベーションの姿勢が必要である。状況に合わせて、企業間の組み合わせを変えることで、予想を超えた変化にも柔軟に対応できるようになる。自社の強み、弱みを知り、他社の強みは活用することが、企業のダイバーシティである。それを可能にするための手段として、M&A は重要な選択肢の1つである。

¹³ 『フラット化する世界(上・下)』

(2) 人材のダイバーシティを進める効果とその方法

① 世界中の優秀な人材の確保

企業体質やビジネスモデルの急速な変化が求められる中で、企業の最大の課題は人材の確保・育成であり（図表 2-3）、海外のグローバル企業では、新興国を含めた、世界中のあらゆる国からの優秀な人材の採用を進めている。一方、日本企業の場合、相変わらず管理職は日本人の男性社員であることが多いのが現状である。しかし、世界の人口比でわずか1%台に過ぎない日本の中、それも男性を中心に人材を登用する場合と、世界中から探し出す場合では、優秀な人材の絶対数が大きく異なるのは自明の理だろう。IT人材を例にとると、インド・中国・ロシアといった新興国を中心に数が増加している（図表 2-6）。これからの時代に対応できる人材を獲得するなら、日本だけではなく世界中から探し出す必要がある。



② 様々な価値観から生まれる斬新なアイデア

世界中から人材を採用するという事は、様々な価値観を持つ人が集まるということの意味する。生活習慣が違えば、宗教も異なる。常識も感性も異なるかもしれない。

変化の激しい時代では、新しいビジネスモデル、新しいシステム等企業のイノベーションが求められているが、同じ価値観、同じバックグラウンドを持つ人々だけでは、似たような発想しか出てこないだろう。

ダイバーシティを進めると、価値観の違う人達が話し合い、意見をぶつけ合うことになる。そこから1つの方向性を導き出すのは簡単ではないが、斬新で革新的なアイデアは、そうした中から生まれる可能性が高い。今まで考えてもいなかったようなユニークな発想から、企業が大きく伸びることも予想できる。

③ 業務の「見える化」による効率化

日本的なモノカルチャーの職場では、仕事の進め方も硬直化しがちであり、これまでの方法が何の疑問もなく踏襲され、半ば習慣化していることも多い。また、責任の所在が明確でなく、個人の考えよりも、全員のコンセンサスをを得ることを重視する傾向があるが、これからの時代の変化、スピードについていくことは難しくなるだろう。

企業に違う文化を持つ外国人等が入ると、まず理解できない業務や作業工程に対してその内容や役割等を聞かれることになるだろう。すると職場では、これまで習慣化していた業務・作業について、改めて見直すことになる。その結果、業務内容や達成目標、進捗度等が明確になり、必要ではない作業が削除され、シンプルになることも期待できる。

また、違うバックグラウンドを持つ人に仕事を理解してもらうためには、それぞれの責任の所在や評価方法等もすべてを分かりやすく示す必要が出てくる。つまり、ダイバーシティを進めると、目標やビジネスプロセス、システム、評価方法等をすべて「見える化」する必要が出てくる。「見える化」を推進することにより、業務のスピードアップ、効率化が期待できる。加えて、ビジネス環境が大きく変わった時でも、何を変えるべきかが見えてくる。

④ダイバーシティの第一歩としての女性の活用

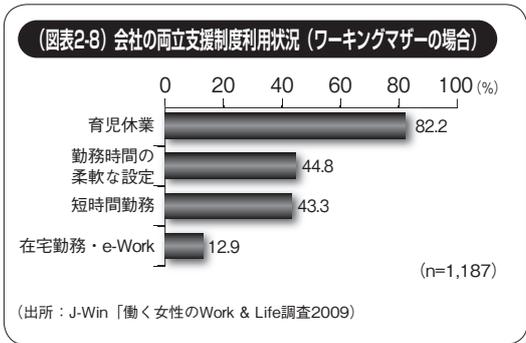
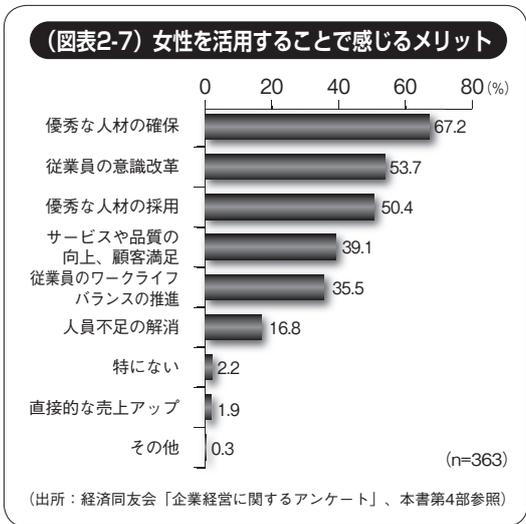
現実問題として、これまで日本人男性を中心に構成していた企業にいきなり外国人を採用するのはハードルが高く、また受け入れ態勢を整えるのも容易ではないだろう。そこでまずは、既に企業内にいる女性社員の能力を活用することをその第一歩としたい。実際に女性を活用することのメリットとして「優秀な人材の確保」を挙げている企業も多い(図表2-7)。

女性社員なら、文化の違いも小さいし、言葉の違いがないため、コミュニケーションも取りやすい。ただし、男性社員とはバックグラウンドが異なるため、いわゆる「阿吽の呼吸」が通用せず、業務内容やその責任、評価方法等を分かりやすく説明する必要が出てくる。ここでも、ダイバーシティに不可欠な、業務の「見える化」が進むのである。

また女性は、結婚や出産等のために、会社で働けない時期や、フルタイム勤務が難しい時期もある。だからといって、モチベーションや能力が劣っているわけではない。こうした女性社員の能力をフルに活用するためには、在宅勤務等、働き方をフレキシブルにすることで、時間と空間を自由にマネジメントできる環境を整備する必要があるだろう(図表2-8)。

この時間問題になってくるのが「評価」である。従来の日本の経営では、上司の前で熱心に長時間働くことを是とし、その人物の評価が上がる傾向があった。在宅勤務を認めるなら、この評価システムも変えなければならない。即ち、働く時間や場所にかかわらず、同じ成果を出した人は同じ評価を受けられるという、明確な基準を作る必要がある。

この結果、更に「見える化」が進み、外国人も高齢者も障害者も様々な人の受け入れ態勢が整っていき、本格的なダイバーシティに進むことができる。



(3) グローバルリーダーの必要性とその条件

①ダイバーシティを推進するグローバルリーダー

企業のダイバーシティが進むと、従来のモノカルチャーで育った日本的リーダーでは、統率していくことは難しいだろう。様々な優秀な人々の考えや価値観をまとめ、かつ強みに引っ張っていける存在が必要になってくる。変化の激しい世の中で必要とされるのは、こういったグローバルリーダーの存在である。

②グローバルリーダーの条件

グローバルリーダーに求められる条件は多様性と包括性 (Diversity & Inclusiveness) である。ダイバーシティが進んだ企業には、様々な価値観を持った人材が集まる。その一人ひとりの存在を認め、強みを活かし、更に、それらを均一化、同一化するのではなく、違いを認めつつ包括的にまとめ上げて、1つのゴールに向かわせることが重要であり、グローバルリーダーに求められるのは、この2つの力である。そのためには具体的に、次の2つの資質がグローバルチームを率いるための前提条件であろう。

●異文化に対する理解力があること

様々な国の人が集まる企業では、それぞれの国の価値観や文化的背景、歴史観、宗教観等を許容し、尊重できなければならない。

●的確な分析力と、論理的な思考力があること

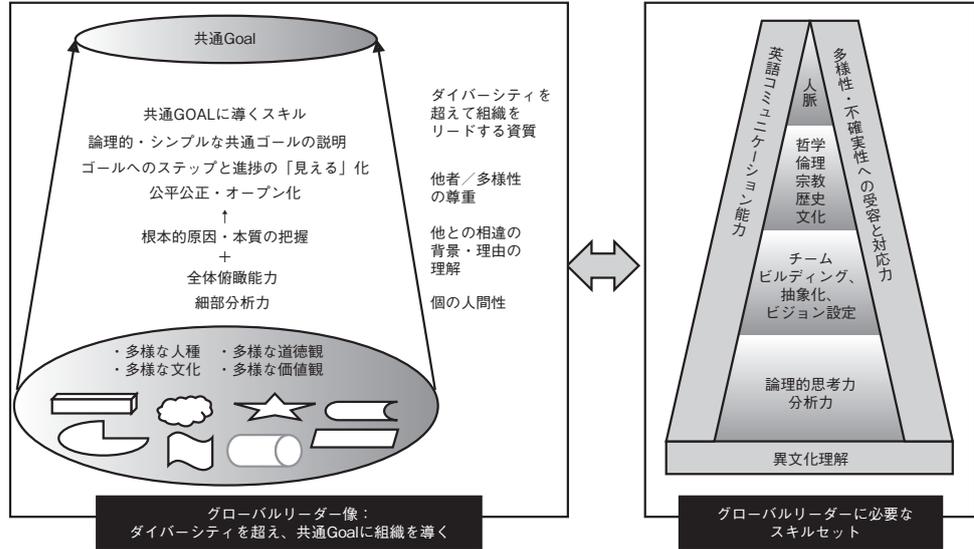
色々なバックグラウンドや異なった意見を持つ人々をリードする時に、最も大切なのはロジカルであることだ。分析的かつ論理的に理路整然と説明しなければ、正確に理解してもらえない。「阿吽の呼吸」ではなく、意見の違いを超えて納得させる力が必要である。

グローバルリーダーとして、更なる高みに到達するためには、前述の2つの資質に加えて哲学、倫理、宗教、歴史、文化に対する素養も必要だろう。実際に、グローバルにリーダーシップを発揮している経営者を見ると、人間としても実に魅力的な人物が多いことに気づく。経営能力に優れていることはもちろんのこと、その人ならではの哲学や倫理観があり、なおかつアートや文学に対する造詣も深い。世界の中で認められる真のグローバルリーダーには、こういった資質も必要になってくる(図表 2-9)。また、こういった経営者はポジションによるネットワーク以外の、独自の人的ネットワークをグローバルに張り巡らして、国際的に大活躍している。

従来、日本では人に合わせることを是としてきたため、自分の価値観を披露しない人が多く見られた。しかし、自己を確立していなければ、他者を認めることもできない。自分の内面を深め、しっかりとした価値観を持てるようトレーニングをすることが求められる。グローバルな状況で活躍するリーダーを育てるには、実は一人の人間としてのレーゾンデートル (存在意義/価値) が非常に重要なのである。

(図表2-9) グローバルリーダーの条件

“Global Leader” と “Leader” の違い = Diversity & Inclusiveness
Diversity Management : 積極的な「Diversity/違い」の受容及び活用



(出所：ベルリッツインターナショナル・インク)

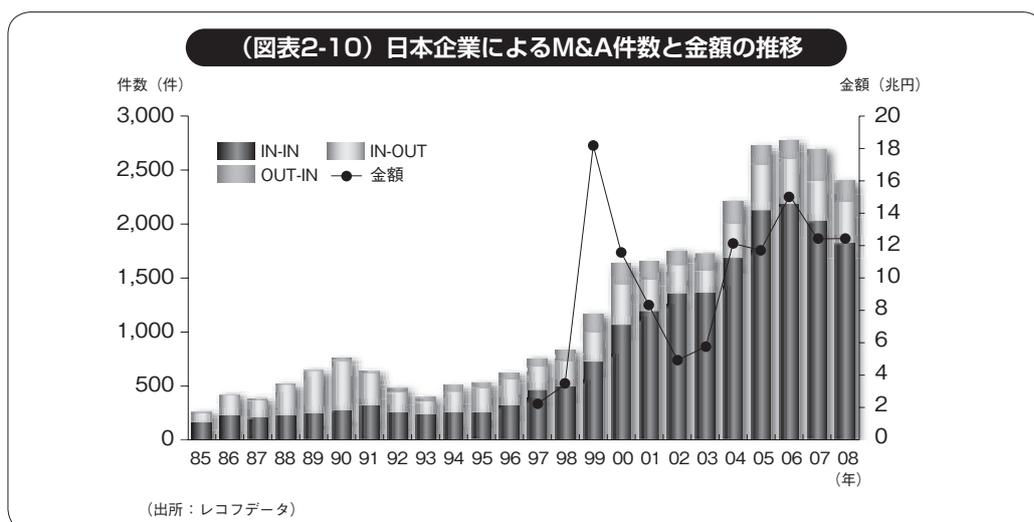
II. M&A¹⁴を梃子にした成長戦略

1. 本書でM&Aを取り上げる背景・問題意識

(1) 日本企業のM&Aの趨勢

日本企業が関わるM&Aは、1980年代後半には、海外企業の買収（IN-OUT型¹⁵）を中心に増加した。これは、日本企業が、本業の成熟に伴う成長力の鈍化を補うために事業の多角化を進めるべく海外（特に欧米）企業の買収を活発化した結果であったが、企業価値を適切に評価することができず、法外な金額で買収したり、企業文化・国民性等の相違を無視して日本的な仕事の取り組み方や雇用条件を過度に押しつけたり、一方で、欧米流の経営手法へ過度に傾倒したり、大型投資に見合うだけの、企業の成長に寄与するようなM&Aが少なかった。単なる海外企業・資産の買い漁りであると海外からの批判が高まり、それを否定することも、新たな価値の創造もできないまま失敗に終わった例も少なくない。その後、1991年のバブル崩壊以降には日本企業のIN-OUT型のM&Aは低迷することとなった。

その後、持ち株会社解禁や株式交換によるM&Aの導入、時価会計の導入、三角合併の解禁といったM&Aを促進する法整備が進んだこともあり、1999年以降、国内企業同士（IN-IN型）を中心に再びM&Aは増加し、2004年には、M&Aの総件数は2,000件を突破した。コングロマリット企業のいわゆるノンコア事業の収益率の低さがバブル崩壊後に顕著となり、事業の選択と集中のための事業部門の切り離しを企図したM&Aが行われたほか、本邦金融機関による不良債権処理の過程で、事業再生ファンド等によるM&Aが数多く実行されたこともM&Aが飛躍的に増加した要因である。また、バブル崩壊後の失われた10年と呼ばれる不況期に、経営資源の選択と集中を行うことで、企業としての体力・活力を取り戻した日本企業が、本業の強化・補完を目的とした自社のグローバル市場でのプレゼンス向上を目指したIN-OUT型のM&Aも増加している（図表2-10）。



(2) 国内市場における過当競争からの脱却

日本企業は本格的な少子高齢化・人口減少による国内市場の縮小を現実問題として捉え、それに対応した経営が求められている。しかしながら、高度経済成長時代の戦略から抜けきれず

¹⁴ Mergers and Acquisitions：企業の買収、合併

¹⁵ 日本企業同士のM&AをIN-IN型、日本企業による海外企業のM&AをIN-OUT型、海外企業による日本企業のM&AをOUT-IN型としている。

に、業界内での過当競争の中で、売上金額やシェア獲得を目的とした価格競争による消耗戦に明け暮れ、低利益率・低ROE（株主資本利益率）に喘ぐ企業が多数存在している。日本企業がグローバル展開を果たすための大前提は、乱立した企業同士が足を引っ張り合うのではなく、経営統合を通じて事業の効率性を高め、経営体力をつくり上げることである。内なるグローバル化が進展する中、今後より多くの海外企業が日本市場に参入してくることを踏まえて、いかに過当競争体質から脱却するかの視点が重要であり、上手く実行すればM&Aはこの問題解決の有効な手段の1つとして活用を真剣に考えるべき時代になってきている。

（3）成長の糧としての事業のグローバル化

日本国内でクリティカルマスを構築した企業にとっての次なるステップは、海外市場を視野に入れた成長戦略を描くことである。経済のグローバル化の進展により、欧米企業だけでなく、アジア等の新興国企業も日本企業の強力な競争相手として台頭しており、自社の自前成長だけに頼るには限界があるケースが多く、グローバル市場での生き残りを懸けたM&Aは必要不可欠になってきている。この場合、買収を仕掛けることだけでなく、海外企業からの買収提案を受け入れることも選択肢の1つとなる。

（4）国内資本市場のグローバル化対応促進の必要性

近年では、三角合併の解禁による海外企業等の敵対的買収に備えた買収防衛策を導入する企業が増加しているが、日本では敵対的買収のアプローチがあった場合、それが将来的には株主価値を向上させる可能性があると思われるにもかかわらず、経営陣が感情的に買収に抵抗し、株主もそれを支持するケースが過去にも見受けられた。海外からの投資をもっと促進すべき日本の資本市場における、このような不透明な傾向はたとえ一部の企業によるものであっても、日本の資本市場に対する海外の企業や投資家のイメージを悪化させ、結果として投資抑制に繋がりがねない。資本市場の活性化や産業の効率化に繋がる、健全なM&Aが正当な理由なく排除されるような環境は変えていかなければならない。

（5）M&Aに対する法的阻害要因の排除

独占禁止法等により、本来国際競争力を増大すべく企図されたM&Aが実現に至らなかった例も過去には見受けられた。公正取引委員会においても、世界的規模のM&Aによる資源独占等に対する監視強化の必要性はあるが、日本企業の国際競争力強化の障害となってはならない。M&Aによって、消費者に不利益をもたらすような、一部企業による極端な独占・寡占状態の形成は望ましくないが、日本企業のグローバル戦略を推進、あるいは国際競争力強化のためのM&Aを妨げるものがないような、法制度のあり方・競争政策の推進が求められる。

2. M&A 成功企業の事例から浮き彫りになる成功のための要諦

2000年以降にM&Aを経験した日本企業の内、成功企業と位置づけられるのはわずか26%であり¹⁶、経営統合の難しさを物語っている。M&A成否の理由を正確に把握するのは困難ながらも、同調査によれば、失敗した企業は異業種への進出や外部の人材・資源の活用等を目的にしていたケースが多い。これは、企業が事前に想定した以上に新規事業や技術の獲得が難しい現実を如実に示している。成功企業では、定量的な判断基準を持ち、明確な目的を達成すべ

¹⁶ デロイトトーマツコンサルティングが、2000年以降にM&Aを経験した日本企業2,079社を対象に、2008年9～10月に実施した調査によると（回答企業は269社）、各社が掲げる目標達成率で、80%以上をクリアした企業を「M&Aの成功企業」とみなすと26.0%であった一方、目標達成率が40%以下の「M&Aの失敗企業」は、21.0%であった。

く、その経営戦略に基づいた企業買収が多い。一方、事業戦略との合致を重視するあまり、必要以上の高プレミアムを払っての買収は、投下資本利回りの確保は困難となるばかりか、本体の財務内容にも負の影響を与えることになる。株主に対しても、その正当性を根拠に基づいて説明する責任が生じる。また、自社の既存事業が縮小傾向にある場合、成長を維持するために多角化を標榜して他分野に参入して失敗するケースもあるが、戦略の検証が十分でなく、単に多角化の実現あるいは買収価格が低いという理由で買収に踏み切り、事業上のシナジーも創出できず、社内融和もなされず、買収効果を実現できずに失敗に終わることが多かった。しかしながら、企業がグローバルな競争に打ち勝つためには、本業の強化のみならず、経営戦略に基づく新たな事業領域・販路・技術等の獲得のために、あるいは、業態転換等を企図して新規設備投資や研究開発を一から始めるのではなく、買収・合併により「時間を買う」ことを目的とした M&A を検討し、成功させることも今後の課題とすべきであろう。

M&A 成功企業として、経済同友会のパネル・ディスカッション（2009年3月実施）に登壇いただいた4社（IN-IN型の成功企業である JFE ホールディングスと KDDI、IN-OUT型の成功企業であるダイキン工業とリコー）の事例を通じて M&A を成功させる要諦を検証したい¹⁷。

（1）M&A を実施した問題意識・目的

①国内企業同士の M&A（IN-IN型）の場合

日本企業同士の M&A で成功している JFE ホールディングス、KDDI とも経営統合の背景として共通しているのは「危機感」である。

川崎製鉄と日本鋼管（NKK）の合併により発足した JFE ホールディングスの場合、バブル崩壊による需要減に伴う業界内での過当競争に加え、調達先である鉱山会社並びに自動車を代表とする販売先の業界での世界的な再編により、価格交渉力の低下を余儀なくされていた。これに対応するための自社内でのコスト削減にも限界を感じていたこともあり、自らがプレーヤーの数を減らすことで、交渉力を確保するための規模を拡大し、技術の融合による新しい技術革新及びコスト削減、新製品の創造を目指したことがスタートであった。

DDI（第二電電）、KDD（国際電信電話）、IDO（日本移動通信）の合併により発足した KDDI の場合、移動通信分野での対抗企業である NTT ドコモや J-フォンが1つのグループであったのに対して、地域ごとに異なる経営主体で良いのかという危機感が経営統合の要因になっている。

②海外企業の M&A（IN-OUT型）の場合

海外企業の M&A で成功しているダイキン工業、リコーをはじめ、IN-OUT型の M&A に成功している企業は、買収対象が欧米企業であれ、アジアを中心とした新興国企業であれ、本業の強化・補完を前提とした自社のグローバル市場でのプレゼンスの向上を目指し、「自社の弱みを補完する」という視点で M&A を実行していることが多い。単に、海外企業・事業の買収を通じて、対象会社の売上・利益の取り込みや新事業の獲得を目指すだけではなく、既存の経営資源と、M&A により新たに手に入れた経営資源の相互補完、その組み合わせによる新たな価値の創造を念頭に置いていることが特徴であり、欧米の巨大企業がコストシナジーを目的として、リストラを伴った大規模な M&A を展開することが多いのとは大きく異なっている。

ダイキン工業は、2007年の OYL 社（マレーシア）買収以前はヨーロッパ・アジア地域では

¹⁷ 4社の M&A の概要については 58～61 ページ参照

業績が拡大していたものの、北米での実績がなく、過去に2度独自の力で参入を試みたが失敗に終わった歴史があった。買収したOYL社は、北米・欧州・アジアでのバランスの取れた売り上げ構成を有しており、ローコストでの生産ノウハウや北米での事業基盤という、ダイキン工業の弱みを補強できる会社であった。

リコーはM&Aを「既存事業の成長」「新たな事業領域の拡大のために不足している部分を短時間に手に入れる手段」の1つとして位置づけている。これまでに実施したM&Aの対象は、主に海外での直売体制を整備・強化することを目的とした、欧米における有力販売会社であった。直売体制の整備・強化は、顧客に提供する価値がハードからソリューション、サービスに移行しており、的確な商品（ソリューション、サービス）を提供するためには、それまでの代理店販売／OEM（Original Equipment Manufacturer：相手先ブランド製造）から、顧客と直接接することのできる直売体制への移行が急務であったためである。

（2）M&Aを成功に導く要因・取り組み

①国内企業同士のM&A（IN-IN型）の場合

JFEホールディングスは製鉄所間の協力合意から03年4月に傘下事業の再編に至るまでの統合作業の完了に3年の期間を費やしているが、その間に統合計画や中期経営計画に基づいた準備を進めつつ、決定事項については迅速に行動していることがポイントである。また、統合に向けた基本理念を制定したこと、トップ同士に信頼関係と強い信念があったことも成功の大きな要因である。「所属する会社の利害を超越し、新会社の利益・発展を第一義に考え、合理的・公正な判断・行動をとる」という基本理念を会議室の壁に掲げ、経営統合の憲法とすると共に、人事交流も積極的に行い、製造現場での生産効率の向上と同時に期待以上の収益を出すことに成功している。

KDDIは大株主2社が理解を示したのと同時に、DDIが主導権を持って新会社を運営することにDDI、KDD、IDO3社の社長同士も合意したことが大きい。1999年12月に合併を発表した後発足させた合併準備委員会は3社の社長会と分科会で構成し、3社間で徹底的に議論するが、最終の決定は当時のDDI社長が決断するという意思決定者を明確にしていることが特徴である。また、新しいKDDIとしての基本理念の浸透も重要であり、2000年の発足時には「KDDIフィロソフィ」として文書化し、グループ各社はこの基本理念をベースに行動することを確認している。

②海外企業のM&A（IN-OUT型）の場合

海外企業を対象としたM&Aで成功している多くの企業に共通するのは、買収先の経営陣を自社の経営陣に置き換えるのではなく、買収先の経営陣とは良好な信頼関係を構築した上で、経営権を温存し、買収先のキー人材についてはリテンションを図り、双方のWin-Winの関係を構築しようとしている点であろう。

ダイキン工業の場合、互いの文化の違いを認め合い、足りない点を補い合うことで1社単独では実現できなかった成長を共に実現することを方針としている。買収後の2～3年はOYL社の自主性を尊重し、OYL社の経営陣が事業を運営し、両社が一体となってシナジーを追求することを方針として統合作業に入っている。買収3ヵ月後には両社の幹部をそれぞれの本国とは異なるハワイに集めてビジョンの共有やシナジーを目的とする相互コミュニケーションの

機会を設けている。また買収のシナジー効果については、両社でシナジー創出のための委員会を設置して徹底的にフォローすることで具体化を加速している。

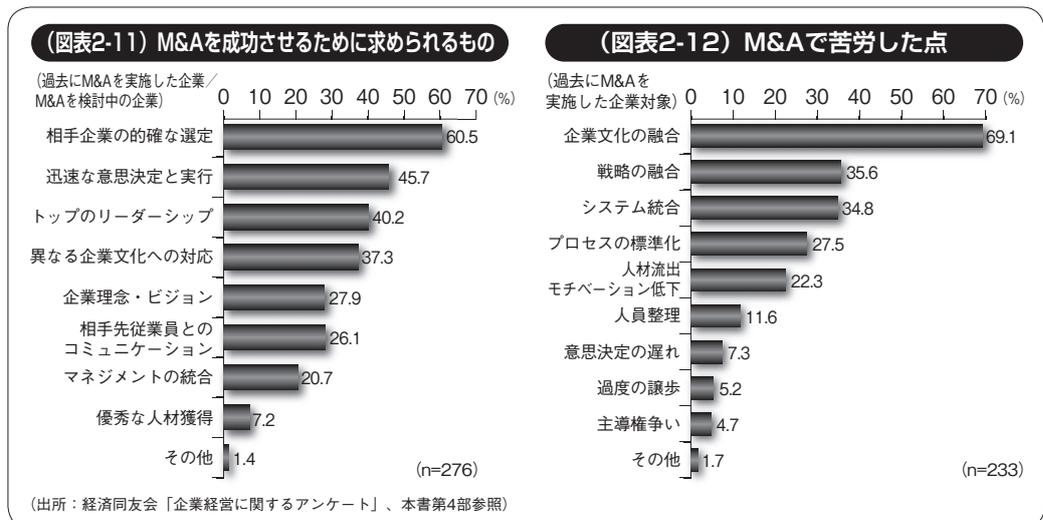
リコーの場合は、ブランドも含めて買収先の企業を活かす策をとってきた。また、企業運営や仕組みの中で当該企業の良さをグループ内で共有化し、グループ力の強化に役立ててきた。その中で、商物流や受発注システムの統合等の効率化を進めると共に、役員の「相互乗り入れ」による企業文化の融合を図っている。

(3) M&A 成功のための要諦

① トップのリーダーシップ、企業文化の融合

4社の成功事例に共通する点は、各社の問題意識・目的に適合する相手企業を選定した上で、トップの強力なリーダーシップでM&Aを実施し、企業文化を融合させている点である。

アンケートではM&Aを成功させるための課題として「相手先の的確な選定」「迅速な意思決定と実行」「トップのリーダーシップ」「異なる企業文化への対応」「企業理念・ビジョン」が挙げられている(図表2-11)が、これら解決すべき課題には十分な準備とスピード感のある実行が求められる。それゆえ、経営者自らの強力なリーダーシップとそれを支える社内体制の構築は必要不可欠である。特に、企業風土・文化や人事システムの違いは、早期に解決しなければ、従業員のモラル低下に繋がる可能性が高い(図表2-12)。課題が何なのかを的確に見出し、解決に向けた施策検討に早い段階で取り組む姿勢が肝要である。



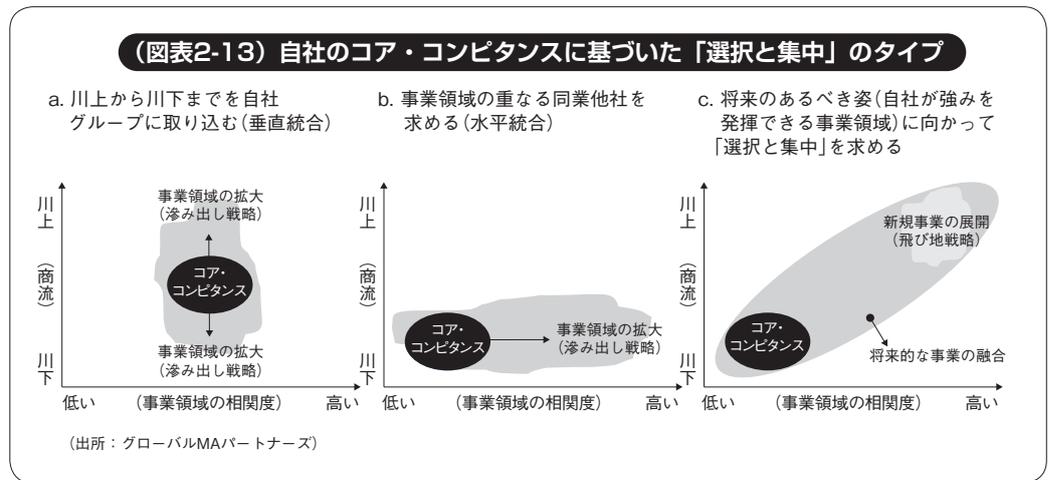
特に海外企業を買収する場合は、現地経営陣・従業員との良好な信頼関係を構築・強化することが重要であり、国内企業を買収した場合以上の努力が求められる。そのためには、異文化を理解し、それをまとめ上げる能力を有する、グローバルリーダーの育成も不可欠である。

ダイキン工業のOYL社買収においては、言語や文化の壁を乗り越え、現地の経営幹部・従業員との良好な関係を強化するために、先述のハワイにおける幹部ミーティングに加えて、技能オリンピック、盆踊り大会等の人材交流の施策が続けられている。また、経営者自らがすぐに被買収先企業の世界の主要工場を訪問して買収後の方針について説明し、お互いの良さや欠点、強み・弱みの補完による、更なる成長への期待を伝えることで、お互いの理解、信頼感を醸成している。

②コア・コンピタンスを見極めた「選択と集中」

M&A は、企業の「選択と集中」と合わせて論じられることが多い。これは、M&A という資本政策手段と、「選択と集中」という企業戦略が表裏一体であるからである。「選択と集中」に関する企業戦略は、不採算事業から撤退し、本業へ回帰するというのが一般的で、事業の合理化を念頭に置いた企業行動の推進である。

コア・コンピタンス（他社との差別化を図ることのできる中核技術・能力、その会社が本当に得意な事業）と、企業が得意だと考えている事業が必ずしも一致するとは限らない。「選択と集中」は、コア・コンピタンスが確立された事業へ経営資源を集中することで効果を発揮するので、それが今の本業かどうかは関係なく、自社のコア・コンピタンスの正しい見極めが必要である（図表 2-13）。



3. M&A に対する経営者としての心構え

「新・日本流経営」を実践し、日本企業の持続可能な成長と繁栄を達成するためには、M&A を経営戦略に取り入れ有効に活用することが、重要な要素であることは疑いのないところである。また、技術革新や最終消費者が要求する変化のスピードが加速している現状を鑑みるに、それに対応するための「時間を買う」という観点からも、M&A の活用を成長戦略の選択肢として取り入れることが益々重要となってきている。

経営者は自らの成長戦略としての積極的な M&A を考えると共に、世界的な業界再編の煽りを受けて、いつ何時海外のグローバル企業から買収提案を受けないとは限らないことを覚悟し、買収を仕掛けられた時の対応策も常に念頭に置きながら、それに動じない経営者としての力量が求められる。

今回の金融危機による影響もあり、一時的にはやむを得ないが、恒常的に株式時価総額が純資産を下回っているような上場企業の場合、株式市場に上場している意義を経営者は真剣に考えるべきである。制度上の買収防衛策のみに頼るのではなく、その上場の意義を十分に意識した上で、最良の経営を行うことが、最善の買収防衛策であることを強く認識することが重要である。

また、M&A は大企業の経営者だけが意識するものではない。中堅・中小企業の経営者にとっては過当競争からの脱却に加えて、後継者確保・人材確保の解決策としても極めて有用な手段であり、より積極的に活用すべきである。

また、経済社会の活力ある発展のためには、地方の活力を高めることも欠かせない。それぞれの地方が中央政府に頼りきるのではなく、その地方の魅力を向上させることで、価値の向上や収益性を生み出す努力を同じ地方の他の企業と共に連携して続けていく視点も必要である。地域活性化策として、同業界・同業種の中で多過ぎる企業を過当競争・価格競争から脱却させることで次なる成長のステップへ進むための経営統合・戦略的提携の重要性は益々高まってきている。

【参考】日本企業による M&A の事例

① JFE ホールディングス (IN-IN 型)

2001年に日本鋼管(NKK)と川崎製鉄が統合し、JFEホールディングスが誕生した。経営統合の基本合意発表当時は、韓国等の海外の鉄鋼企業の台頭があり、業界内の熾烈な過当競争の中、日本の鉄鋼業の粗鋼生産量はピーク時の8割程度まで落ち込んでいた。また、川上・川下業界の世界的再編の渦の中、原料調達先の資源会社の統合が進み、主要な販売先である自動車業界の集中度も高まった結果、サプライチェーンの川中に位置する日本の鉄鋼業界は川上と川下双方からの圧力を受け、価格交渉力を大幅に低下させ、利益率が低下するという苦境に立たされた。単独でのコスト削減には限界があり、経営統合を決断するに至っている。新会社は一気に業界首位の新日本製鐵に肉薄する規模の拡大を実現することで交渉力を回復の上、プレイヤーの数を自ら減らすことにより熾烈な過当競争からの脱却を図り、規模拡大・技術融和により新たなコスト削減機会を見出す経営基盤の構築を目指した。基本合意から統合までに十分な時間をかけることにより、両社が納得のいく形で綿密な基本計画の策定がなされた。統合に向けた基本理念を制定し、両社トップの強力な信念とリーダーシップによって、新会社の収益と発展を見据えた基本理念の早期浸透及び計画の即時実行がなされた。人事は能力及び業績に基づき、公正、適材適所に徹することを旨とした。責任者の明確化を企図して、幹部人事を早期決定し、大胆な人事交流を行った。問題の共有化を図り、その改善の過程で、過去の企業文化にとらわれない、新たな企業文化をつくり出す基盤を構築した。

② KDDI (IN-IN 型)

2000年10月DDI、KDD、IDOの3社は合併し、KDDIが誕生した。1990年代の固定通信と移動通信の各社が群雄割拠する通信業界の中で、NTT、日本テレコムとKDDIの3グループに集約されていく過程の1つの象徴的な出来事であった。本合併の成立に関しては、各社の大株主の考え方が重要な要素であり、各大株主と各経営陣の合意があっただけで合併が可能となった。存続会社となった旧DDIの経営陣が主導権を取るという合意の下に合併は進められた。その後も、関連する事業の整理・統合が進められ、現在のKDDIが形成されている。その結果として、19の多様な企業文化を融合し、KDDIとしての基本理念を共有することにより、通信事業者第2位の地位を確保している。

③ ケーブルテレビ業界2社 (IN-IN 型)

ケーブルテレビ(CATV)業界第1位のジュピターテレコム(J:COM)は2008年12月に業界3位のメディアアッティ・コミュニケーションズを投資ファンド等から買収した。

また、同時期に KDDI 子会社で CATV2 位のジャパンケーブルネット (JCN) は東京電力系の CATV2 社を買収することを発表した。

CATV 業界は当初の規制の経緯から小規模事業者が多く残っていたが、規制緩和後でも、大半の事業者が特定地域以外への参入を控えていた結果、小規模事業者が乱立することとなり、収益基盤が限定され、内部留保が蓄積できていなかった。そのために、今後のハイビジョン放送への対応等の新規投資余力を持たず、小規模事業者が単独で生き残るのが難しい環境となっていた。今後は J:COM と JCN の両陣営を核とした再編が進行する見通しである。J:COM の場合、大都市圏や地方中核都市等で買収を継続しながら、多チャンネル放送の普及を進めていく戦略である。また、CATV に加えて、ネット接続や固定電話というパッケージサービスを 1 社で提供できる体制を構築しながら、規模の経済を目的とした M&A を推進して、契約世帯あたりの月間平均収入を向上させる戦略を取っている。

CATV 先進国の米国と比較して、日本の CATV 普及率はまだまだ低く、潜在需要の掘り起こしの可能性もあるが、今後は通信事業者を含めた顧客獲得競争が激しくなると見込まれており、規模の経済によるシナジーを追求することで、より強固な営業基盤を構築していく戦略策定が必要不可欠である。

④ J. フロントリテイリング (IN-IN 型)

セブン & アイホールディングスは、2009 年 2 月に大丸と松坂屋を傘下に置く J. フロントリテイリングに、そごう心斎橋本店を売却することを発表した。本件は初の大型百貨店売買であり、大丸が新装開店の上、隣接店との一体運営をすることで、景気後退による消費者心理の冷え込み、百貨店の構造的課題に起因する厳しい業界環境を乗り切る戦略である。国内市場が縮小する中、4 陣営に集約された百貨店業界では、本取引が先導役となってグループを越えての店舗再編が今後見られる可能性が高い。セブン & アイは、そごう心斎橋本店が赤字体質から脱却できない以上、不採算店整理の取り組みの一環で、売却を決断したという事情があった。一方、大丸は松坂屋との統合によるコスト削減シナジーを達成すべく、様々な取り組みを推進していた。近隣店舗との一体運営で「都心の大型店」という地区間競争生き残りの必須条件を整え、品揃えやサービスを強化すると共に、販売促進費や人件費を効率化していく狙いもある。

⑤ 角川グループホールディングス (IN-IN 型)

出版業界不況と言われて久しいが、2009 年 4 月、角川グループホールディングスが中経出版の全株式を取得して子会社化した。中経出版は角川が手薄であったビジネス書や実用書等、40 代以上の男性向け分野に強い上に、財務体質も比較的強固な会社であった。同業界での買収例は救済目的が多数を占めているのに対し、本件は自社の弱みを補完するプラスのシナジーが期待できる。また、経営陣、従業員及び既存の販売網もそのまま維持するという前向きな買収である。今後の団塊世代の退職者人口の増加と共に、角川が手薄であった分野の需要の伸びが期待される。

⑥ 日本電産 (IN-IN 型)

日本電産は M&A を成長戦略の中核として発展してきた会社である。M&A の成功企業

として評価されているが、日本電産の M&A 戦略は明確な経営戦略の下で策定されている。1984 年に最初の M&A を実行した時点から、多角化を狙わず、駆動技術製品メーカーとしての絶対優位性のある立場の構築を目的としてきた。即ち、同業で相応の技術を有する会社を取り込むことにより、市場での優位性を高めることを主眼としている。そして、事業分野の拡大は、駆動技術製品及びその周辺分野に限定されており、既存技術と M&A により取り込んだ技術を上手く融和させることで、既存技術の応用を可能にし、新分野へ進出するビジネスモデルを展開している。M&A を行うにあたって、市場価格以上のプレミアムを払うケースがあるが、日本電産では投下資金は 5 年間で回収するという厳格な財務規律を課している。日本電産が M&A を検討する対象先は、以下のように大別される。

- 技術力はあるものの、経営に問題のある同業他社
- コアビジネスを強化するために自社技術にはない技術を持っている会社
- 過当競争による値崩れを回避すべく、業界再編をも目論んだ同業他社

M&A は行うこと自体がゴールではなく、そこがスタートラインであり、企業文化や人材の融和をいかに早く、確実に進めることができるかが重要な要素であるが、日本電産の永守重信社長の「すぐやる、必ずやる、出来るまでやる」というモットーは M&A 後の統合効果の成功を握る裏づけになっていると言える。

⑦パナソニック (IN-IN 型)

米国の調査会社ディスプレイサーチによると、パナソニックは、2008 年の薄型テレビの世界販売台数はサムスン電子、ソニー、LG 電子に次いでシャープと共に 4 位の 8% のシェアであった。また、この業界は、上位 5 社のシェア合計が 59.7% と寡占化が進んでおり、製品の大型化や薄型化が限界に近づいている現況では、シェア維持のために価格競争に陥りやすく、この分野で利益を出すのは難しくなっている。こうした中で、パナソニックは三洋電機を買収を通して、今後グローバルで成長が期待される環境エネルギー分野での攻勢をかける体制整備を目指している。また、家電製品において、パナソニックは高級品のブランドイメージが強く、成長著しい中国や中南米といった地域における市場シェアが必ずしも高くなかったが、パナソニックのブランドと資金力を背景に、低価格競争の波に揉まれてきた三洋電機の製品と営業力を活かした新興国市場の開拓とシェア拡大が可能になる。統合後は、伝統的に強みのある家電製品分野で補完し合うセグメントや地域へ相互の商品を積極的に販売することで得られる収益を今後成長が見込まれる環境エネルギー分野に再投資することによる今後の成長が期待される。

⑧ダイキン工業 (IN-OUT 型)

2006 年 5 月に発表された、ダイキン工業による OYL 社 (マレーシア) の買収は、ダイキン工業がこれまで地盤のなかった米国事業の拡大と新興国市場 (特に BRICs) への本格参入、グローバル・アプライド事業の加速化、グローバル冷凍・冷蔵事業の拡大・発展といった、両社の特徴と強みを活かした戦略の推進により、グローバル No.1 を目指す足がかりとなった。M&A 後のマネジメントの基本方針は、相互の文化の違いを認めることにより、それぞれの弱みを補完しながら、1 社単独ではなし得なかった成長を共に実現することであった。具体的には、統合効果の早期実現を図るため、OYL 社の自主性を尊重し、

OYL 社を熟知する現経営陣による事業運営を温存した。また、両社が一体となって新技術及び新商品の創出を実現するシナジーを追求する姿勢を取った。グループとしての飛躍を目指すために、グローバル販売網の確立、グローバル・アプライド事業の構築、開発、生産、調達におけるシナジーの極大化、グローバル・サービス事業の展開、低温・冷凍事業、フィルター事業の拡大、両社の経営の高度化の6つのテーマを設定し、推進している。

⑨リコー (IN-OUT 型)

リコーは M&A を、既存事業の成長、新たな事業領域の拡大のため、不足している分野を短時間に手に入れる手段の1つとして位置づけている。また、買収先の企業の優秀な人的リソースを維持・活用し、独自の企業文化を尊重していることが特徴である。主に海外での直売体制を整備・強化するため、欧米における有力販売会社の M&A を実施してきたが、顧客価値がハードからソリューションやサービスに移行しており、それまでの代理店販売や OEM 販売から、直売体制への移行が急務であったためである。つまり、既存の事業領域での成長を狙ったものである。一方、日立および IBM からプリンター部門を買収しているが、新たな事業領域の拡大が狙いであった。どちらのタイプの M&A であっても、経営統合の考え方は一貫しており、企業運営や仕組みの中で当該企業の良さをグループ内で共有し、グループ力の強化に役立ててきた。具体的には、グループとしての共通言語の創造、製造業の一員としての文化の醸成、全グループとしての戦略の一元化、M&A 後の会社統合およびブランド戦略、システムのグローバル統合、グローバルに共有できる価値観・基軸の構築と浸透、グローバル人材マネジメントを挙げており、これらを達成することでグローバルブランドとしての確立を目指している。

Ⅲ. コーポレート・ガバナンス／CSR

1. コーポレート・ガバナンス（企業統治）

コーポレート・ガバナンスの目的は、会社の経営実態及び経営の意思決定のあり方について、株主をはじめとするステークホルダーの目から見て、透明性・客観性・妥当性・迅速性及びその開示性が十分に担保されている体制を構築し、忠実に運営していくことにあると言える。

透明性・客観性・妥当性・迅速性と其の開示性を十分に担保するための組織やシステムの主たるものとして「取締役会の役割と構成」、「取締役の報酬と待遇」、「内部統制制度」、「適正開示」が考えられる。ここでは、それぞれについて米国との比較を交えながら論じてみることにする。

（1）取締役会の役割と構成

「株主になり代わって経営の監視を行う」という、取締役会の第一義的役割については日米共通であるが、それがどのような構成の取締役会でどのような運営で担保されているかについては、日米間にかなりの差がある。

①独立社外取締役¹⁸

もともとは米国において、経営の透明性・客観性・妥当性・迅速性を担保するために導入された仕組みであり、米国では取締役会構成員の過半数を独立社外取締役が占めている。

ただし、最近の米国における金融市場崩壊の過程でも明らかになったように、いくら独立社外取締役が過半数を占めており、社外取締役が主導権を握る委員会制度を導入していても、この制度が必ずしも株主になり代わっての監視・チェック機能の実現を担保するものではないということは、忘れてはならない教訓である。つまり、CEOもしくはその友人がお互いの会社の独立社外取締役を務めるようなケースが数多く見られ、そのような状況下では本当の意味での株主になり代わっての経営の監視はなかなか望めないということも一面の現実であったということである。つまりは、どんな制度でも、それが有効に機能するかどうかは、最終的にはそれを運営する人間の倫理観や価値観とコミットメントに負う部分が少なからずあるということである。したがって、権力の座にある者はこのことを片時も忘れてはならない。

一方我が国では、独立社外取締役を導入するか否かは個々の企業の判断に委ねられており、実際に導入している企業数は年々増加傾向にあるものの、依然として過半数に達していないのが現状である¹⁹。更には、既に導入している企業であっても独立社外取締役の人数は1人であることが多い（図表 2-14）。

経済同友会ではかねてより、独立社外取締役の導入を推奨している。しかし現実には、本制度の浸透が徐々にしか進んでいない実態があり、次に述べるような阻害要因が考えられるが、論理的に考えれば独立社外取締役がきちんと機能すれば、万一の場合の会長もしくは社長の暴走を止めることも可能である。また、難しい経営判断を行うに際しても、それぞれの経験に基づいて社内の人間とは異なる観点からの貴重なアドバイスをもらえる可能性があり、メリットも大きいと考えられる。

¹⁸ 一般的に言う「独立」とは、親会社や関係会社、重要なビジネスパートナー、株式持ち合いをしている会社、メインバンク、主要株主といった、当該企業との取引や経営者との血縁関係等の人的関係から「独立」していることを意味する。

¹⁹ 東証上場会社のうち、独立社外取締役以外も含めた社外取締役を選任している会社は45.4%である(2008年8月21日現在、東京証券取引所「東証上場会社コーポレート・ガバナンス白書2009」)。

(図表 2-14) 一定の独立性を有する社外取締役[※]の選任状況

※ 「親会社」「関係会社」「大株主」「親族」「報酬関係」のいずれにも該当しない社外取締役を指す

(n=2,378)	社外取締役の数 (1社平均)		一定の独立性を 有する社外取締役 の数 (1社平均)		社外取締役に おける一定の 独立性を有する 社外取締役の比率		社外取締役を 置く会社の比率		社外取締役全員が 一定の独立性を有 する社外取締役で ある会社の比率	
		前回比		前回比		前回比		前回比		前回比
監査役設置会社	0.78	0.06	0.55	0.09	70.6%	6.3%	44.1%	3.3%	28.2%	4.6%
委員会設置会社	4.47	0.10	3.24	0.15	72.4%	1.8%	100%	0%	50.9%	6.8%
社外取締役を置く会社	1.90	-0.01	1.35	0.10	70.8%	5.7%	100%	0%	63.4%	6.3%
親会社を有する会社	1.05	-0.17	0.26	-0.02	24.5%	2.1%	56.5%	-3.9%	7.4%	1.7%
買収防衛策導入会社	1.00	-0.03	0.88	-0.06	88.6%	-3.9%	52.6%	4.5%	44.8%	4.3%

東証上場会社の報告書データを用いて、前回（2006年10月末）と2008年8月21日現在のデータを比較している。

（出所：東京証券取引所「東証上場会社コーポレート・ガバナンス白書2009」）

（独立社外取締役の導入が進まない阻害要因として考えられるもの）

- 法的強制力がない。
- 日本には、いわゆるプロの経営者としていくつかの企業を渡り歩いて成功している経営者が少ないため、独立社外取締役として相応しい人材を見つけるのが困難である。
- 上記と裏腹の関係にあるが、日本の経営者の多くは1つの会社で育ってきており、業務内容を知悉していると共に、現場感覚を大切にしている。それだけに、これらを備えていない外部の経営者が取締役会メンバーに加わっても、有効に機能できるとは思わない。
- 独立社外取締役が過半数を占めた場合、会長や社長の意向を覆される可能性があることを恐れる。
- 実際に制度を導入して、具体的なメリットがあったという企業の事例を見聞する機会がほとんどない。

独立社外取締役制度の更なる浸透を図るためには、以下のような施策の実現が望まれる。

a. 独立社外取締役の法的な義務づけ

ただし、法律の施行を急ぐと結果として形だけを整えて実態の伴わない企業が続出することも考えられるので、5年程度の十分な準備期間を設ける必要がある。

b. 独立社外取締役として適任と思われる人材のプールをつくる

例えば、日本取締役協会²⁰などの任意団体だけでなく、日本経団連や経済同友会等が独自にあるいは共同で、現役・退任を問わずメンバー会社から少なくとも1名以上の推薦をお願いし、紹介を希望する会社に機密保持を前提に情報提供するような仕組みを構築するのも有効であろう。

c. 社外から得る報酬の適切な取り扱い

現役の役員が社外取締役に就任した場合の報酬は、所属会社における報酬と相殺することが望ましい。ただし、そうするかどうかは個々の会社の判断であり、最終的には個々の会社が、株主をはじめとするステークホルダーに説明責任を果たせるかという観点から、いかに方針決定するかということであろう。

なお、独立社外取締役制度に置き換わるものではないが、経営諮問委員会（アドバイザーボード等）もガバナンスの有効な補助手段となり得る。特に、急速にグローバル化している多くの日本企業にとって、勝手の分からない国や地域における様々な問題に適切に対処する一助

²⁰ 企業経営に携わる人々が、コーポレート・ガバナンスを充実させることにより経営の効率化を図り日本経済の持続的発展と豊かな社会の創造に寄与することを目的として設立された組織

として、それらの国もしくは地域を統括した経験のある経営者やシンクタンクのエグゼクティブ、元政府関係者等をアドバイザーに任命し、折に触れ Sounding board（考え方を検証する役割を果たす人）として活用するのは有益である。

②委員会制度の導入²¹

委員会設置会社では、「指名委員会」、「報酬委員会」、「監査委員会」の3つの委員会を設置することが会社法で定められている。委員会設置会社を選択するかどうかは個々の会社の判断に任されているが、導入する場合には個々の委員会も構成員の過半数を社外取締役が占めることが法律で定められている。

ところで、外国機関投資家を代表して個々の企業の株主総会に際して意見表明を行う ISS²²のような組織はしばしば、独立社外取締役制度導入の有無やその人数が過半数かどうか、更には委員会制度導入の有無をもって、日本の企業のガバナンスの透明度を判断し、基準を満たしていない企業には改善要求を行っている。確かに形式要件を満たす方が望ましいことは一般論としては否定しないが、先に見た米国の例にもあるように、いくら形式要件を満たしても実態が伴わないこともしばしばあるのも事実である。したがって、最終的には個々の会社の現状から見てどのようなガバナンス体制が望ましいかは、時の経営者が虚心坦懐に判断すべきものであろう。

(2) 現役・退任取締役の報酬と待遇

日本企業の伝統的なガバナンスモデルでは、取締役（会長・社長を含む）を退いた後も、名誉会長、相談役、特別顧問、顧問、社友等の様々な呼称の下に雇用関係が継続され、相当の報酬に加えて専用車や専用秘書等の手厚い待遇が保証されている会社が一般的であった。

これに対して、最近では、取締役退任時の退職慰労金制度の廃止、取締役の1年任期制、相談役・顧問制度の廃止等を実施する企業も増えてきている。

つまりは、取締役にに対しては現役時代に適切な報酬を払い切り、一旦その任を解かれた後は権力の二重構造を作らないためにも潔く完全リタイヤすることが望ましい。しかしながら一方では、外部団体の役員や独立社外取締役を務めるにあたって、所属企業における何らかの肩書き（名誉会長、会長、相談役、特別顧問、顧問、社友等）がある方が望ましい場合も、現状では多々あると推察される。そのような場合も考慮して、必要に応じ適切な肩書きは付与するものの、報酬は名目的な額に留め、秘書や車も専用としない、更には対外的な立場を務めるための処遇にも限度年齢を設ける等の制限により、権力の二重構造や長期居座りを極力排除する仕組みが望まれる。

(3) 内部統制制度

取締役会以外のガバナンス・コントロール制度は会社によって異なるが、共通なものとして考えられるのは、「経営会議」、「コンプライアンス委員会」、「CSR委員会」等の協議決定機関や、CSA（Control Self Assessment：統制自己評価）、内部通報制度等のシステムが挙げられる。これらの機関やシステムについては国により事情が異なり必ずしも法的に求められているものではないので、これらの設置や運営をどのようにするかは基本的には個々の会社の判断に委ね

²¹ 東証上場会社の中で委員会設置会社を選択している会社は全体の2.3%に過ぎない（東京証券取引所『東証上場会社コーポレート・ガバナンス白書2009』）。

²² ISS (Institutional Shareholder Services) は米国の議決権行使助言機関であり、イギリスのFTSEと共同でコーポレート・ガバナンス指数 (Corporate Governance Index) を開発し、会社のコーポレート・ガバナンス体制の格付けを行っているほか、株主の利害に影響を及ぼす会社の行動 (ライツプラン等) に関して毎年ポリシーを公表している。

られている。

例えば、コンプライアンス委員会を有効に機能させるためには、専任のコンプライアンス・オフィサーを任命し、その人物に運営を任せてトップ（会長及び社長）は直接には関与しない方が望ましい。また、内部情報をより迅速かつ適切に把握するための方法として、外部の法律事務所に通報受付窓口を設置するのも有効である。

いずれにしてもコーポレート・ガバナンス（企業統治）と内部統制制度は企業経営の透明性、客観性、妥当性、迅速性及びそれらの開示性を担保するための車の両輪のようなものであり、その推進と適切な運営はグローバル化の進展が続く今日の経営環境の下では企業にとって優先度の高い課題の1つであることは間違いない。

（4）適正開示

きちんとした制度やシステムを確立して、厳正に運営することによって強化したガバナンス・コントロールの内容を、必要に応じ適時・適正に開示していくことも優れたガバナンスとして欠かせない要素であり、ステークホルダーに対する透明性確保のためにも必須である。適時・適正開示のあり方については法律で定められたものと、個々の会社が自ら定めるものに大別される。法律遵守は最低限として、それを超えてできるだけタイミングよく、透明度高く開示することが、今日の企業に求められている。後者に関しては時代の流れと共に変化することもあるため、常にアップデートしていくと共に、同一案件に関しては誰もが同じメッセージを発信できるように、日頃からの意思統一と体制整備を行っておくことが求められる。

2. グローバルな企業市民としての日本企業の役割（CSR²³）

（1）日本企業のCSRの概念と経済同友会の考え方

古くは江戸時代の商家に源流を遡ることができる日本企業では、家訓に代表されるような商売（事業）の基本に、今日で言うCSR的な考えを持っているところも多い。例えば、「陰徳陽報²⁴」、「所期奉公²⁵」、「三方よし²⁶」等はその代表的なものとして挙げられる。このような伝統は比較的新しく創業した企業にも受け継がれている例が多く見られる。「企業は社会の公器」（パナソニック）、「三つの喜び」（ホンダ）等はその代表例と言えよう。

経済同友会では、1973年に木川田一隆代表幹事が、所見「社会進歩への行動転換」の中で、「企業に原点を置いて社会を見るという態度から、社会に原点をおいて企業のあり方を考えるという発想の180度の転換」が必要であると唱えた。2000年12月には「市場そのものを『経済性』のみならず『社会性』『人間性』を含めて評価する市場へと変化させるよう、企業として努力する必要がある」という「21世紀宣言」を発表し、社会的責任経営の集大成として『第15回企業白書』²⁷を取りまとめ、その後の活動に引き継がれている。また、2009年4月には企業の経営のあるべき姿として、資本市場（株主）、従業員（雇用）、社会に重きを置いた「三面鏡経営」というコンセプトを打ち出し、CSRを企業経営に関わるすべての事業の根源と位置づけ、経営者自らが企業家精神を持って社会的責任を果たしていく「未来価値創造型CSR」を提唱している²⁸。

²³ Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任

²⁴ 人知れず善行を積み、必ずよい報いとなって現れてくるという考え方

²⁵ 事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえのない地球環境の維持にも貢献するという考え方（三菱商事の「三綱領」）

²⁶ 商取引においては、売り手と買い手だけでなく、その取引が社会全体の幸福に繋がるものでなければならないという意味での、売り手よし、買い手よし、世間よしという近江商人の考え方

²⁷ 経済同友会第15回企業白書「『市場の進化』と社会的責任経営—企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて—」（2003年3月発表）

²⁸ 経済同友会提言書「今こそ企業家精神あふれる経営の実践を〜『三面鏡経営』と『5つのジャパン・ニューディール』の推進による『未来価値創造型CSR』の展開〜」（2008年度社会的責任経営委員会）

(2) グローバル化が求められる日本企業の CSR

日本企業のグローバル展開に伴って、三面鏡の各面を構成するステークホルダーも多国籍化・多様化が進んでいる。また、CSR に対する概念も各国・地域により特色があり、グローバルに事業を展開する企業は、各国の文化、歴史に根ざした CSR の取り組みが求められている。日本のグローバル企業の海外での売上や従業員の比率は高まっているものの、CSR 活動に関しては国内中心に留まっている企業が多く、ビジネスのグローバル化に伴う CSR 活動のグローバル化は今後の課題と言える。

日本企業がこれまで取り組んできた CSR の中心には雇用の創出と維持、納税、メセナ活動²⁹等を位置づけるという考え方があり、本業による利益の範囲内で社会の要請に応える、あるいは社会に還元するという考えに基づくものである。米欧の企業では、雇用の創出・維持や納税と CSR を関連づけるという考え方はあまり一般的でない一方、CSR 活動の内容は極めて多岐にわたっており、その中には自らの事業活動に関連するものや、従業員や地域住民を巻き込んだものも数多く見受けられる。CSR 活動のグローバル化にあたっては、これらの国・地域の特色も考慮に入れ、個々の企業が独自のプログラムを考えていく必要がある。

GE では、「コーポレートシチズンシップ」のコンセプトで、事業に対する重要度と社会に対する重要度のマトリックスから毎年取り組むべきテーマを6つの事業ポートフォリオごとに設定し、フォローしているが、進出地域に最適な (company to country) アプローチをしているのが特徴である。日本企業でも、トヨタやパナソニックのように「企業市民」を掲げてグローバルを見据えた CSR 活動を展開し始めている企業もあるが、多国籍企業になればなるほど、発展途上国での人権問題や貧困・食糧問題等、これまでに経験しなかった多くの社会的課題、あるいは多様な従業員と対峙することになり、ビジネスのグローバル化と共に、CSR のグローバル化も求められる。

²⁹ 企業が行う文化活動あるいは文化支援活動

IV. サービス産業／金融業の競争力向上にむけて

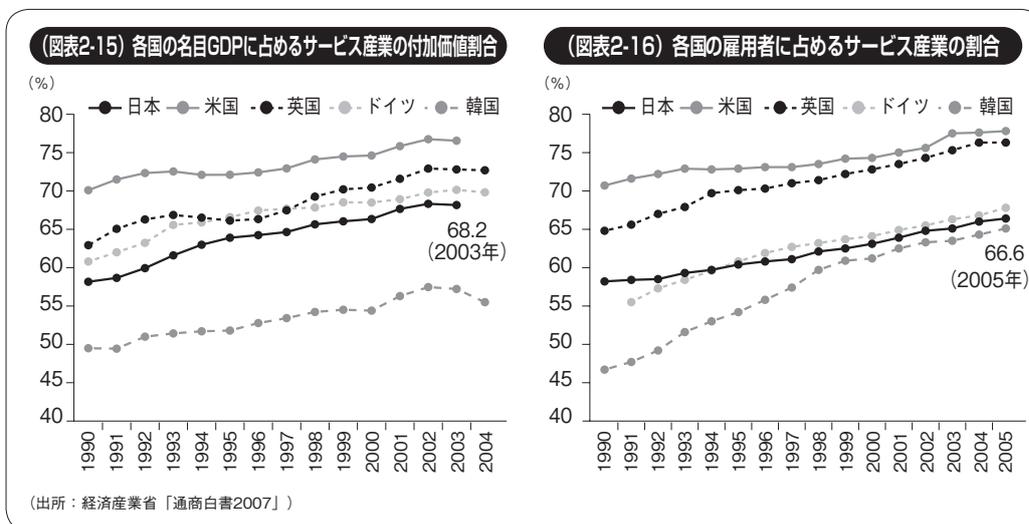
1. サービス産業の競争力向上

(1) 日本のサービス産業の現状

① 拡大するサービス産業

日本のサービス産業は、「第3次産業」という広義の定義では、GDP（ここでは名目GDP）・雇用者数とも全体の約7割を占めている。医療・介護、教育、流通、物流、対個人・対事業所サービス等の狭義のサービス産業に限ってもGDPに占める割合は4割を超えている。

サービス産業はGDP・雇用に占める現在の割合が高いばかりでなく、その割合が年々上がっていることに重要性がある。世界的に見ても、サービス産業（第3次産業）のGDPや雇用に占める割合は拡大しており、米国・英国に至っては7割を超えている（図表2-15、2-16）。



② 低い生産性

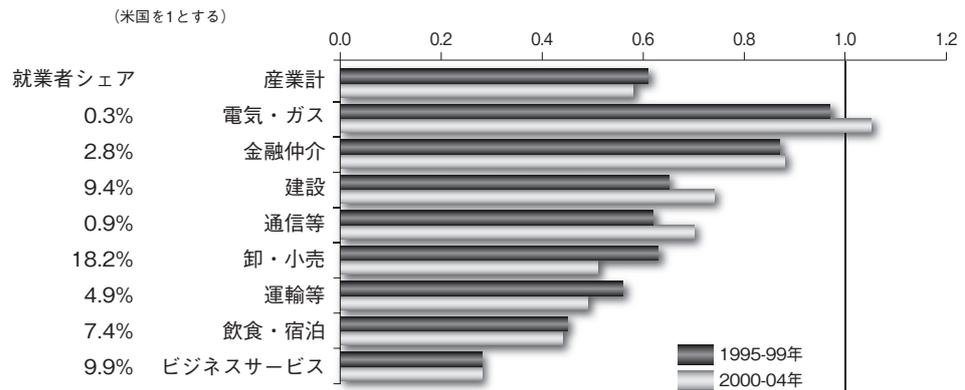
労働生産性の日米比較では、ほぼ地域独占状態にある電気・ガスや外資の参入がある程度進んでいる金融仲介等が比較的高いが、卸・小売、運輸等、飲食・宿泊、ビジネスサービス等の狭義のサービス産業の生産性は非常に低いのが現状である（図表2-17）。

日本のサービス産業は生産性の低さに留まらず、その改善が進んでいない（伸びが低い）状況である。1995年から2005年の年平均労働生産性上昇率は1%未満であり、米国や英国と比較しても低い（図表2-18）。なお、我が国においては、2007年5月に「サービス産業生産性協議会」が設立され、サービス産業の生産性向上を推進するなど、国としての取り組みも始まっている。

③ サービス産業の生産性が低い要因

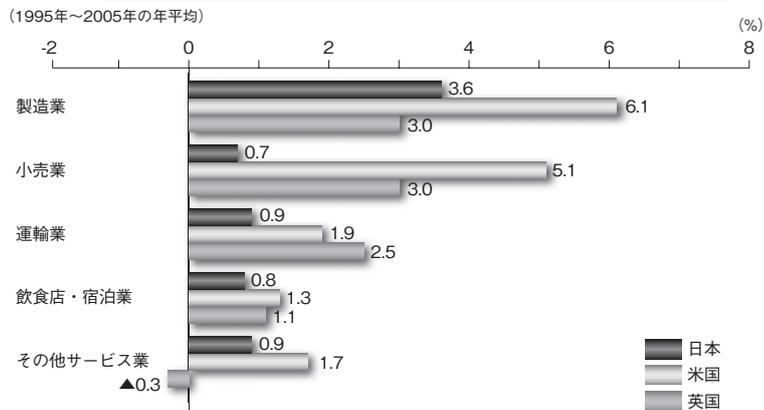
日本のサービス産業、特に卸や小売業等の狭義のサービス産業の生産性が低くかつ生産性の改善も遅々として進まない理由はいくつか考えられるが、主なものを挙げてみる。

(図表2-17) サービス産業における労働生産性の日米ギャップ



(出所：内閣府「日本の生産性の現状」2007年4月)

(図表2-18) 日本、米国、英国の業種別労働生産性上昇率



(出所：経済産業省「通商白書2008」)

a. 小規模な事業展開

日本のサービス産業は事業展開の規模が総じて小さく、そのためにサービスのプロセス改善や人材育成等への投資が不十分であり、ノウハウの形式知化や共有が進みにくいため、なかなかチェーン化には至っていない。

b. 情報の不在

サービス産業には無形性（物が無い）、同時性（提供と同時になくなる）という特徴があるため、サービス内容の評価が難しい。そのため消費者にサービス内容の十分な情報が行き渡らず、競争がなかなか起きない。最近ではインターネットで購入したい商品の価格が店舗ごとに容易に比較できるし、レストラン等サービス産業向けの比較サイトもあるが、サービス内容等の実用的な比較が難しい。

c. カスタマイズ中心の（標準化されていない）サービス

IT関連産業等では、個々の顧客ニーズに個別に対応したサービスを提供するのが一般的であり、そのためにサービス内容の共通化による効率性が追求しにくいと言われている。米国で

はソフトウェアはパッケージが主流であるが、日本では個別ニーズに合わせてつくるやり方が中心である。

また、一般的な日本のサービス産業では「おもてなし」や「一期一会」という言葉で象徴されるように顧客一人ひとりに対してゼロからサービスをつくり上げがちであり、収益を損なう要因となっている。また、カスタマイズしたサービスを提供しているために、ユーザーとベンダーの関係が概ね固定化され、競争が促進されにくい面も指摘されている。

d. グローバル展開の遅れ

サービス産業もインターネットの普及により、海外での生産（サービス提供）が可能となってきた。例えば、欧米企業がインド等の英語圏におけるコールセンターやITサービス（システム運用やアプリケーション開発）で大きな成果を収めているが、日本は言葉の壁もあり、アジアの一部（中国等）で開始したばかりである。

(2) 成功しているサービス産業の特徴

先に述べた、生産性の低いサービス産業の特徴を、企業経営委員会にてインタビューを実施した優良企業4社³⁰（セブン & アイホールディングス、ローソン、バンダイナムコホールディングス³¹、公文教育研究会）の経営と対比することで、今後日本のサービス産業が進むべき道を明らかにしたい。

① M&A も含めた独自の方針に基づいた事業の全国展開

セブン & アイ（ここではセブン-イレブン）ではドミナント戦略（高密度多店舗出店）に基づいて特定地域での集中した店舗展開によって経営効率を高めており、ローソンでは投資効率を基準として出店の質にこだわった全国展開を実施している。公文教育研究会では、創始者である公文公氏^{くもんこうし}の「一人でも多くの子どもたちに我々の学習法を提供してあげたい」という強い意思を追求し、世界46の国と地域で事業を展開している（2009年3月現在）。

② 顧客視点に応じたサービスの開発・提供

成功しているサービス産業は地域の特性に応じた顧客セグメンテーションを行った上で、ターゲットとなる顧客層を数多く獲得できる店舗開発、商品開発を進め、提供する商品の標準化、モジュール化を可能にしている。

セブン & アイでは「変化への対応」を普遍的なスローガンとしているが、かつては1種類のそばつゆを提供していたのだが、経済の成熟化と共にローカル性が強くなってきたことから、各地域の嗜好の変化に応じて6種類のつゆを提供するなど地域密着を実践している。

ローソンは従来のコンビニエンスストアがターゲットとしていなかった主婦や高齢者層に焦点を当てて、食料品の小分け包装を実現するためのインフラも整備した上で、新タイプの店舗（ローソンストア100）を展開している。

バンダイナムコでは、世界各地の文化の違いによる多種多様な顧客ニーズに対応するため、日本を中心とした開発体制に加えて、米国における開発・販売機能を強化し、日本のコンテンツの輸出に加え、海外発のコンテンツの展開強化に取り組んでいる。また、顧客の求める価格帯が日本と海外で異なるため、同じテーマの玩具でも海外では、日本で販売している製品から

³⁰ 以下の文章で、セブン & アイホールディングスはセブン & アイ、バンダイナムコホールディングスはバンダイナムコと表記する。セブン & アイとローソンについては、第1部にも記載している。

³¹ バンダイナムコホールディングスは、その他製造業に区分されるが、ソフト・サービス産業の観点でインタビューを実施している。

多くの機能を省いて肝となる部分だけを残した玩具を低価格で販売するといったローカライゼーションを行っている。

公文教育研究会は科目を「読み書き計算」、即ち算数（数学）と国語（母国語）、外国語に絞っている。各国の学習指導要領に合わせるのではなく、自学自習で高校レベルの課題を学習できるよう、幼児レベルから高校レベルに繋がる内容に絞り込み、スモールステップで学習しやすい教材にしている。そのため、算数（数学）の教材は世界共通になっており、同じ教材番号で管理されている。また、他の科目についても基本思想をグローバルに共有した上で、各地域の現地スタッフと経験のある日本人スタッフが一緒になって教材開発・研究を進めている。

③成長の糧としてのグローバル展開

セブン & アイでは米国のセブン・イレブン・インクを子会社化して北米に約 7,000 店舗を有するほか、中国にも進出している。またローソンも成長が期待できるアジアを中心とした海外展開を行っている。バンダイナムコは長期的な視野の下、少子化による日本市場の縮小への危機感から、海外売上比率を 50%にするという目標を掲げて、米・欧を中心として拠点拡大を図っている。公文教育研究会は持株会社の下に日本を含めた 6 つの地域本社³²を有しており、海外の学習者が日本を上回る³³など、海外での収益を拡大している。

④工学的手法や IT 環境を活用した標準化の推進

セブン & アイでは POS データも活用した仮説検証サイクルを店舗の従業員に徹底することで、精度の高い品揃えや売り場づくりを展開している。ローソンでも発注精度や店舗生産性の向上に繋がる IT 支援ツールを充実させている。公文教育研究会では、一人ひとりの学力の状態を判断するための診断テストや学習の定着度合いを判断する基準を標準化することで、世界各国の指導者の支援を行っている。

⑤各社各様の個性のある人材育成

セブン & アイでは「業革」「フィールドカウンセラー会議」といった場を通じて経営者から経営の考え方や方針を直接伝えるダイレクトコミュニケーションを重視した人材育成を行っている。

ローソンでも企業理念の浸透に経営者が先頭に立って取り組むことで、価値観の共有化を図ると共に、社内教育機関である「ローソン大学」においてはリーダー教育プログラムや店舗を支えるオーナーやクルー（パート・アルバイト）への教育指導体制を整備している。

バンダイナムコでは、日本語を理解できる新卒の外国人を海外で採用し、彼らに日本のビジネスの仕方やゲームソフトのつくり方を数年間日本において教育した後に、出身国に派遣することでバンダイナムコの考え方を現地語を通じて普及させるなど、文化の融合、知恵の交流、技術の交流を進めている。

公文教育研究会では社員だけでなく、現地の教室を実際に運営している指導者への理念の共有化を徹底している。教室指導者は現地化に欠かせない存在であるため、それぞれの国や地域で常に指導技術の向上に取り組むために、情報の共有化や互いに学び合う組織風土を醸成し続けている。その上、各地域本社や各国での指導者研究大会、世界中から日本に指導者と社員が集まる世界指導者研究大会等、地域や国を越えて学び合う場も提供している。また、世界のグ

³²「ヨーロッパ・アフリカ公文」「中国公文」「アジア・オセアニア公文」「日本公文教育研究会」「南米公文」「北米公文」の 6 地域本社がある。

³³ 2009 年 3 月末で、教室数（日本国内：17,100、海外：7,800）、学習者数（日本国内：147 万人、海外：275 万人）となっている。

ループ会社のトップが3ヵ月に1回集まって討議する社長会においては、現地社員の育成を目的として人材情報を共有すると共に、全世界からコア人材が集まる年1回の会議（ワールドブランドタスクフォース）では企業理念（The Kumon Way）の各地域への浸透を担うリーダー育成に取り組んでいる。

（3）競争力向上のために取り組むべき施策

①市場メカニズムがより働くような制度的後押しの実現

参入規制や保護政策等、撤退を留めている制度は、速やかになくしていくべきである。新しい企業が参入し、新しいアイデアや進んだ業務プロセスでビジネスを広げ、効率の悪い企業が撤退して、業界として新陳代謝が起きるのが生産性向上への道である。高付加価値業務のみに集中し、それ以外は容易にアウトソースできるような業務のダイナミックで徹底した見直しを継続的に実施しやすくするようなサポートも検討される必要がある。

②工的手法やIT環境を活用した標準化の推進

サービス産業は、企業規模が小さいことから経験や勘に基づくやり方が主流であった。製造業で大きな成果を挙げている管理手法にはサービス産業でも活用できるものがある。例えば、製造管理ノウハウやITの活用、業務プロセスの変革等は製造業で大きな成果があったものである。サービス産業にも部分によっては製造業と同じ業務が含まれており、効果が期待できる。

③品質への重点的投資と人材育成

サービスの品質を決めるものとして、顧客とのインターフェース（顧客接点）の質が挙げられる。顧客とのインターフェースには、アウトプット（サービスのデリバリー）の人材の質・育成（セブン & アイやローソン、公文教育研究会の取り組み）とサービス設計のためのインプット（ニーズの吸い上げ）の人材の質・育成（バンダイナムコの取り組み）の2つがある。業界によってその相対的な重要性は変わるが、品質による差別化を戦略として想定するならば、これらのインターフェースの質を高めるために重点的に投資をすべきである。高品質サービスのグローバル展開を想定すれば、どちらのインターフェースとも鍵となるのは人材育成であり、海外においてはダイバーシティの推進を意味する。しかし、小規模の企業が多いため、自社内での人材育成には限界があり、業界として共通に求められる能力要件をきちんと定義し、業界団体等を通じて能力評価制度を作り、運用する取り組みが必要である。また、サービス産業にとっての要素技術を洗い出すことで、製造業にとって大学が競争力のある技術者・開発者の供給源であるように、高等教育機関をサービス産業にとっての「技術」の供給源とする取り組みも求められる。

④企業合併やM&Aの推進

日本のサービス産業が今後競争力を強化するためには、適正な収益確保の妨げとなっている価格競争を引き起こしている過当競争から脱却して、将来のイノベーションへ投資し続けていくことが欠かせない。経済産業研究所の分析では、非効率企業の退出により、小売業で3割弱、狭義のサービス産業で約3割の全要素生産性（TFP）改善効果があると試算している³⁴。事業規模を拡大してクリティカルマスをつくり上げることが、次なるステップである事業のグロー

³⁴ 森川正之「サービス産業の生産性は低いのか？—企業データによる生産性の分布・動態の分析—」（2007年）参照

バル化の大前提である。

そのためには、企業合併や M&A を推進し、効率的な経営や人材育成、グローバルな事業展開を進めやすい環境を整備すべきである³⁵。

⑤先進的なサービス産業の育成

競争力を高めるためには、製造業におけるハイテク産業と同じく、サービス産業における高度先端産業、先進サービス産業を生み出すことが重要である。先進的な取り組みを行っているサービス企業の事例（ベストプラクティス）を共有することや行政的な施策を活用して、日本の先端サービス産業を積極的に育成する必要がある。

⑥事業のグローバル化（内なるグローバル化と外なるグローバル化）

日本のサービス産業がグローバル化に遅れている要因の1つとしては、1億人を超える人口を抱えていた日本国内の適度な市場規模が挙げられるが、少子高齢化を迎える日本では、医療・介護等需要の拡大が見込まれる一部の業界を除いては、今後競争力を強化していくためには市場が伸長している海外マーケットへの進出は必須である。同時に、国内に外国からの需要を呼び込む内なるグローバル化も重要である。

また、国内市場のみで事業を展開している企業も海外との競合の波に飲み込まれていることは肝に銘じておく必要があるだろう。東京の高級ホテル業界では外資系企業が市場を席巻している例があるが、国内で留まっている企業にとってもグローバル化への対応は不可欠である。

外なるグローバル化にあたっては、多くのサービス事業者においては海外進出に必要な知識・情報・ノウハウ等が不足しているのも現実であるが、前述の4社の海外展開は参考になろう。4社とも経営の現地化を進めており、各社の企業理念を理解した現地従業員の育成に注力していることが特徴である。

明確な企業理念を持ち、それを海外の人に理解してもらい、かつそれに基づき実践されているプロセスを経ないとグローバル化も成功しない。成功のためのノウハウを整理し、国や業界を挙げてサービス企業のグローバル展開を推進していくことが求められる。

また、サービス産業においては、ビジネスモデルをはじめ、商標、ロゴ、キャラクター等知的財産権を保護しなければ、容易に海外で模倣されてしまうという問題もある。各企業で知的財産権をきちんと管理すると共に、万が一侵害が生じた際に適切な措置を講じられるようにしておくことも重要である。

2. 金融業の競争力向上

(1) 日本の金融業の特徴

日本の金融業は、第1部でも取り上げている日本企業の強み（例えば、長期的視点に立った経営、コンセンサス経営に基づく実行の精度の高さ、現場の当事者意識の高さ等）を有している反面、その裏返しとなるような弱みも同等に持っており、世界でのポジションは必ずしも高いとは言えない。例えば、企業のブランド価値を比較している Brand Finance の調査によると商業銀行の分野では健闘しているが、投資銀行の分野では上位10位には1社も入っていない状況である（図表 2-19）。また銀行の時価総額を比較しても、上位20位に入るのは1行のみ

³⁵ 2008年度経済同友会サービス産業の生産性向上委員会では各産業内におけるプレーヤーの新陳代謝を促す方策として税制の見直し（消費税に関する簡易課税制度廃止とインボイスの導入、応益課税である法人住民税均等割の拡大）、最低賃金の引き上げ、退出インセンティブの付与（前向きな廃業としての構造転換や M&A に対する支援）、公的金融の非常時・創業時支援へのシフトを挙げている（提言書「サービス産業の生産性を高める3つの改革～規制“デザイン”改革』『働き方の変革』、そして『真の開国』を～）。

である(図表 2-20)。

各論は①、②で述べるが、相対的には、日本の金融業は商業銀行(バンキング)業務に適する特性を持っており、投資銀行(インベストメント・バンキング)業務

の一部には不向きな傾向があると言えよう。投資銀行業務は、一般的に対市場業務のウエイトが高く、金融新商品を開発したり、レバレッジを効かせたり、リスクテイクに積極的な姿勢のものが多く、欧米金融機関が得意としてきた分野である。しかし、投資銀行も一連の世界金融危機を通じて、自己勘定によって証券化商品と過度なレバレッジを利用して収益を上げるモデルへの反省から、本来の資金調達、資産運用の仲介者という自己資産を使わない業務への回帰も見られることから、プロセスを大事にして、きめ細かい対顧客ビジネスを展開していく日本企業の強みが発揮し得る分野になろう。

①日本の金融業の強み

まず、日本の金融業の最大の強みとしては、現時点では世界第2位の規模を持つ日本経済をマザーマーケットとしており、グローバル競争力のある日本企業や、約1,500兆円の金融資産を有する個人のマーケットを基盤とした取引を行っていることが挙げられる。海外の金融機関と比較した場合、豊富な流動性、資産の健全性、効率性に加えて、事務の正確性を背景に顧客からの信頼感も高いと言えよう。

リスク管理の観点では、銀行を中心にリスク管理態勢が整備されており、日本は銀行におけるバーゼルⅡ³⁶への対応が最も進んでいる国の1つであり、風土的にもリスクを取ることを避ける傾向がある。

人材の点について述べると、学生の就職人気ランキングを見ても、金融機関は毎年高い人気を誇っており、優秀な人材が獲得しやすい環境にある(図表 2-21)。また、評価・報酬体系が過度の成果主義によるものになっていないため、社内の各部門が情報を共有した上で、長期的な視点で顧客へのサービス提供に繋がられる強みがある。つまり、日本の金融業は顧客の視点からリスクを適切に管理でき、しかも顧客インターフェースに優れた、「顧客品質」の高い業務を実現するところに強みを発揮できる可能性がある。

業務分野については、欧米の商業銀行の収益がトレー

(図表 2-19) 金融機関のブランド価値ランキング(2009年)

【商業銀行業務】 (単位: 百万ドル)			【投資銀行業務】 (単位: 百万ドル)		
順位	企業名	ブランド価値	順位	企業名	ブランド価値
1	中国工商銀行(中国)	4,372	1	JPモルガン(米国)	8,079
2	中国建設銀行(中国)	4,257	2	ゴールドマン・サックス(米国)	5,754
3	三菱UFJフィナンシャル・グループ	3,384	3	BNPパリバ(フランス)	4,860
4	HSBCグループ(英国)	3,291	4	ドイツ銀行(ドイツ)	4,494
5	バンク・オブ・アメリカ(米国)	3,286	5	クレディ・スイス(スイス)	3,840
6	中国銀行(中国)	3,017	6	HSBCグループ(英国)	3,507
7	ブラジル銀行(ブラジル)	2,864	7	モルガン・スタンレー(米国)	3,104
8	ラボバンク(オランダ)	2,624	8	ウェルズ・ファーゴ(米国)	2,378
9	みずほフィナンシャルグループ	2,547	9	ブルデンシャル(英国/米国)	2,347
10	ロシア貯蓄銀行(ロシア)	1,729	10	ソシエテ・ジェネラル(フランス)	2,215

(出所: Brand Finance)

(図表 2-20) 銀行の時価総額上位20位(2009年)

(単位: 10億ドル)

順位	銀行名	時価総額
1	中国工商銀行(中国)	175.3
2	中国建設銀行(中国)	128.7
3	中国銀行(中国)	112.8
4	JPモルガン・チェース(米国)	94.5
5	HSBCグループ(英国)	78.3
6	ウェルズ・ファーゴ(米国)	62.1
7	三菱UFJフィナンシャル・グループ	56.2
8	サンタンデル銀行(スペイン)	54.1
9	ゴールドマン・サックス(米国)	45.7
10	ロイヤル・バンク・オブ・カナダ(カナダ)	40.3
11	バンク・オブ・アメリカ(米国)	40.1
12	交通銀行(中国)	38.0
13	BNPパリバ(フランス)	37.5
14	ウエストバック銀行(豪州)	34.0
15	オーストラリア・コモンウェルス銀行(豪州)	31.5
16	クレディ・スイス(スイス)	31.2
17	招商銀行(中国)	31.0
18	イタウ銀行(ブラジル)	30.3
19	トロント・ドミニオン銀行(カナダ)	29.1
20	UBS(スイス)	29.0

(出所: [Financial Times] 2009年3月23日)

(図表 2-21) 大学生就職希望企業ランキング

順位	2009年	2008年
1	東京海上日動火災保険	全日本空輸
2	三菱東京UFJ銀行	三菱東京UFJ銀行
3	全日本空輸	トヨタ自動車
4	パナソニック	松下電器産業
5	JTBグループ	ソニー
6	みずほフィナンシャルグループ	シャープ
7	三井住友銀行	東京海上日動火災保険
8	三菱UFJ信託銀行	みずほフィナンシャルグループ
9	東海旅客鉄道	サントリー
10	東日本旅客鉄道	三菱商事

(出所: 日経就職ガイド)

³⁶ バーゼルⅡとは、2004年6月にバーゼル銀行監督委員会から最終案が公表された、金融機関の新しい自己資本比率規制のことであり、近年の金融機関のリスク管理実務の進展や金融技術の高度化等を踏まえ、金融機関の直面するリスクをより精緻に評価すると同時に、金融機関のリスク管理能力向上を促すことを目指している。①最低所要自己資本比率、②金融機関の自己管理と監督上の検証、③市場規律の3つの柱から成り立っている(金融庁ホームページ)。

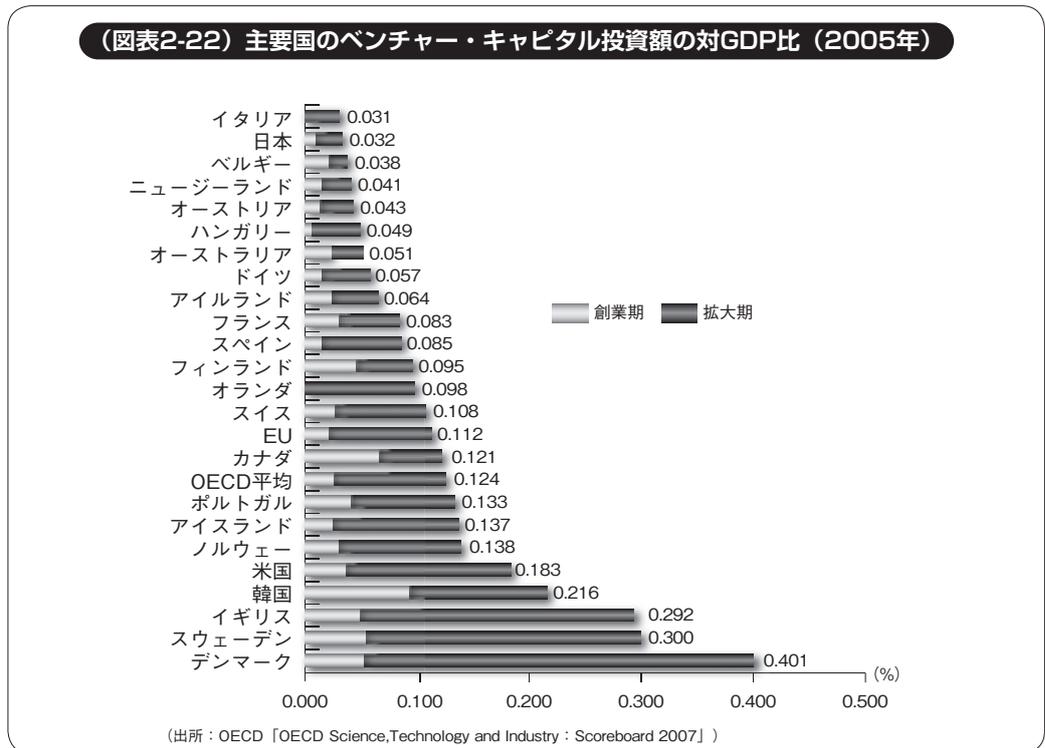
ディングに依存している部分が多いのに対して、日本の商業銀行はバンキング中心の収益構造である。日本の投資銀行は、いわゆる伝統的なモデルである、資産運用、資金調達、事業再生、M&A のアドバイスといった、資金循環の仲介者として役割を果たす分野で強みを発揮できると言える。

②日本の金融業の弱み

先述した、強みの裏返しの部分として次の点が挙げられる。まず、企業風土としてリスクを嫌う保守的な傾向があり、それが革新性の欠如となることが指摘されている。また、対顧客業務での安定性を標榜することが王道となっているがために、リスクテイクする能力や金融商品の構築力が不足していることがあろう。

人材については、日本の金融機関は一般的にゼネラリスト志向が強く、スペシャリストの育成に関して大きく後れを取っている。新卒で採用した優秀な人材の専門性強化教育は今後の課題である。評価・報酬体系については、欧米型の金銭的インセンティブや短期志向への嫌悪から、評価・報酬体系が横並び的・硬直的であることは否めない。

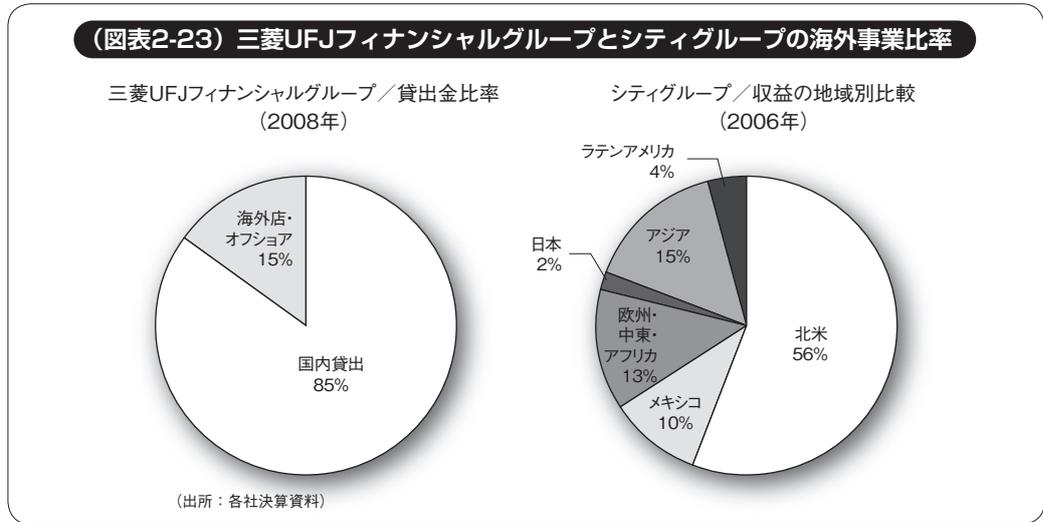
業務分野については、M&A や投資業務における脆弱さがあり、投資銀行業務のディール額やベンチャー・キャピタル、バイアウト等の投資額で欧米の金融機関とは大きな開きがある。主要国のベンチャー・キャピタル投資額の対 GDP 比を比較しても、日本は米国や韓国等と大きな開きがある (図表 2-22)。



先述した、持っているはずの本来の強みがリスクに対する感度であったり、人材の質に支えられた高い顧客品質であるとするれば、日本の金融機関が力を発揮できるはずの業務分野はより広いものと考えられるのではないか。

また、金融機関が事業の大半を日本国内のみで展開しており、グローバル化の遅れも大きな

課題である。国内外のトップ金融機関の海外事業比率³⁷を比較してみると、三菱UFJフィナンシャルグループはシティグループに比べて、非常に低い割合である（図表 2-23）。



（2）競争力向上に向けて今後目指すべき方向性とそのための課題

第2部は、「日本の繁栄維持に不可欠なグローバル化推進にあたっての日本企業の諸課題」の観点からのアプローチであり、日本の金融業の今後の目指すべき方向性として、まず「事業のグローバル化」を挙げ、次いで「リスクマネジメント力を基盤とした金融ソリューション機能の強化」について述べる。

①事業のグローバル化

a. グローバル化の方向性

日本の金融業のグローバル化については、以下のような展開の方向性がある。

●日本国内における海外リソース（海外の金融機関・金融商品）の活用

日本の顧客と海外の投資家並びに顧客層の橋渡しとしての役割を果たす。

●グローバル展開する日本企業との取引を中心としたグローバル展開

日本企業が、今後の成長戦略を描く上で事業のグローバル化を進めれば、それだけ海外での日本企業を中心とした取引は拡大することが期待できる。

●海外マーケットを志向したビジネス展開

アジア、特に東アジア地域を中心に、日本の金融機関にとって有望なマーケットが拡大することが見込まれている。アジアは今後の成長のための資金調達の高需要は高いが、資本市場の整備は遅れており、企業は間接金融を中心とした資金調達を行っているのが現状である。したがって、日本の金融業の強みである融資分野を中心に、既に始まっている地場の銀行との連携も含め、より一層アジアでのビジネスを拡大できる可能性がある。既にHSBC等は、「グローバル・ローカルバンク」を目指して、新興国での収益拡大を目指して、リテール（個人顧客）を対象とした戦略で基盤を強化しつつあるが、日本企業の強みでもある、長期的視点に立った戦略で、今後金融資本市場の整備が進む地域に橋頭堡を築いていけば将来的な成長の糧となり得る。

³⁷ 三菱UFJフィナンシャルグループは貸出金、シティグループは収益の地域別比率であり、異なった基準を用いているが、海外事業比率の目安として挙げている。

b. グローバル化促進のための課題

日本とは規制も資本市場も顧客層も異なる海外において、ビジネスを展開するためには、資金調達能力、各国の状況に応じた商品開発力、それを可能にする多様な価値観を反映できる人材が必要である。日本の金融業は、優れた人材を確保しているにもかかわらず、同質性による革新性の乏しさが指摘されているが、これらの優秀な人材を育成するシステムの構築に加えて、外国人の採用も含めた多様な人材の確保・育成も求められる³⁸。

これらは自社だけでは一朝一夕に解決できない課題であることから、弱みの補完として海外のリーディングカンパニーとの提携や M&A（買収・被買収）も考慮すべき選択肢になってくるだろう。この場合、日本の金融業とのカルチャーの相違から、経営統合後のマネジメントについては細心の注意が必要である³⁹。

② リスクマネジメント力を基盤とした金融ソリューション機能の強化

個人顧客にとっては、預金・為替・決済といった商業銀行としての機能に加えて、個人金融資産運用や証券サービスといった伝統的な投資銀行としての機能へのニーズが高まっている。また、企業にとっても M&A のアドバイス、事業再生は今後益々必要性を増していくことが予想される。企業融資やプロジェクトファイナンスは言うに及ばず、これらの業務も、鍵は（顧客視点での）リスクマネジメント力であろう。今日のような同時性の非常に強い世界では、リスクマネジメント力も新興国も含めたグローバルな展開力が大きく影響してくる。日本のトップ金融機関は、優良製造業や総合商社を遥かに凌ぐような世界一のリスクマネジメント力を有する金融機関として、世界中の顧客に対して優れた金融ソリューションを提供する姿を目指すのは1つの方向性であると言える。金融機関の情報の集積力を背景として、個人顧客並びに企業に対して付加価値を提供できる金融ソリューション機能を強化していくことは、グローバル化の有無を問わず必須である。

³⁸ ダイバーシティの考え方については 47～51 ページを参照

³⁹ M&A を成功に導くための要諦については 53～57 ページを参照

〔参考〕日本の金融業のグローバル化に関する専門家⁴⁰の考え方

日本の金融機関の強み

- 事務の正確性・迅速性や長期にわたってインフラを支えてきた点、顧客からの信頼感
- 現時点で世界第2位の日本経済をマザーマーケットとして、優れた技術力を持つ企業や、1,500兆円の金融資産を有する個人市場をベースに取引をしている点
- 流動性、資産の健全性、効率性の高さ
- 比較的長期的な目線で顧客との取引を考えている点
- 各部門の情報を共有して顧客にサービスを提供できる点
- 優秀な人材を新卒の段階で採用できる点

日本の金融機関の強みを活かしていかにグローバル化していくか

- マザーマーケットである日本を中心としたグローバル化であり、日本に立脚した強みを基軸とした展開が現実的である
- グローバル化は漸進主義が望ましい
 - ①まず国内基盤を固めた上でグローバル展開をしていくが、その際はグローバルに活動している日本企業に対するサポートが中心になる
 - ②次の段階として、アジアを中心に地場の金融機関と連携して顧客へのサービス提供を強化する。全業務ではなく、強みを持っている領域（プロジェクトファイナンス、インフラファイナンス等）をより強化していく
- 日本の顧客のためのグローバル化という視点に立てば、自社の海外拠点展開以外に、金融商品の海外からの輸入も選択肢になり得る
- 日本の顧客ネットワークへのアクセスを
 - 求める海外の投資家や顧客層を結びつける
- 有望なマーケットであるアジア（特に東アジア）進出のためにも、現地語と日本語が理解できる人材を優遇して育成することで、円滑な海外進出を図る
- 企業は成長するにつれ、商業銀行から投資銀行に移行するのではなく、両者を使い分けることが必要であり、大手金融機関の強みである情報の集積力をバックにして、商業銀行と投資銀行の機能をワンストップで提供できることが望ましい
- 現地通貨での預金不足をカバーするために、現地の金融機関とタイアップしながら日本の金融機関の強みを活かしていく
- 資産運用、資金調達、事業再生、M&Aアドバイス等を資金循環の仲介者として展開する

グローバル化推進のために日本の金融機関に求められる点

- 同質性の中での競争からの脱却
- 企業や個人にとって付加価値の高い金融ソリューション機能を提供していくための努力
- 自前での専門性強化と同時に、国内外のリーディングカンパニーとの提携による機能・ノウハウの強化
- 学問・研究とビジネスの世界を近づけること（大学の研究もよりビジネスに近い分野を行えば大きな成果が出るはず）
- 多様な価値観を認められる組織、人事制度の構築
- 資金運用担当者の信賞必罰（専門スキルを磨き、運用結果をよりコミットさせるべき）
- 各国通貨を一元的に取り扱ってキャッシュコントロールを行うグローバルキャッシュマネジメントサービス（GCMS）の構築（このニーズは大きいですが、日本の金融機関が苦手とする分野である）
- 外国人の雇用も含めた人材育成

⁴⁰ 経済同友会 企業経営委員会では2008年度に開催したパネル・ディスカッション等にて5名の専門家から意見を聴取している。