

第1部

実践編

第1章

グローバル化時代の
日本企業

第2章

持続可能な経営

第3章

グローバル化時代の
激しい市場競争で
成功し続ける経営

第4章

地球や社会の
サステナビリティへの貢献

第5章

企業と国家

経営者の皆様への質問集



第1章 グローバル化時代の日本企業

1.1 日本企業を取り巻くグローバル環境

1.1.1 普遍化するグローバル化

日本の人口は2005年をピークに減少に転じ、2050年には約8600万人にまで減少すると予測されている。加えて、現在約24%である65歳以上の人口の割合が2050年には35%に達するといわれており、少子高齢化も急速に進んでいく¹。一方、50年前には30億人だった世界の人口は現在70億人。そしてこれが2050年までに新興国を中心とした増加により90億人を超えるまで

になると見込まれている²。経済に目を向けると、日本のGDPが「失われた20年」と言われるように長期停滞しているのに対し、世界的にはやはり新興国を中心に持続的な成長をしており、新興国の中には一人当たりのGDPが3000ドルを超えてくるようなところが複数出てきた。このような中で「日本の経済成長を考える」ためには、経済同友会がこれまで発信し続けてきているとおり、何らかの形で「グローバルな成長」を取り込まなくてはならないのは言うまでもない(図1-1)。

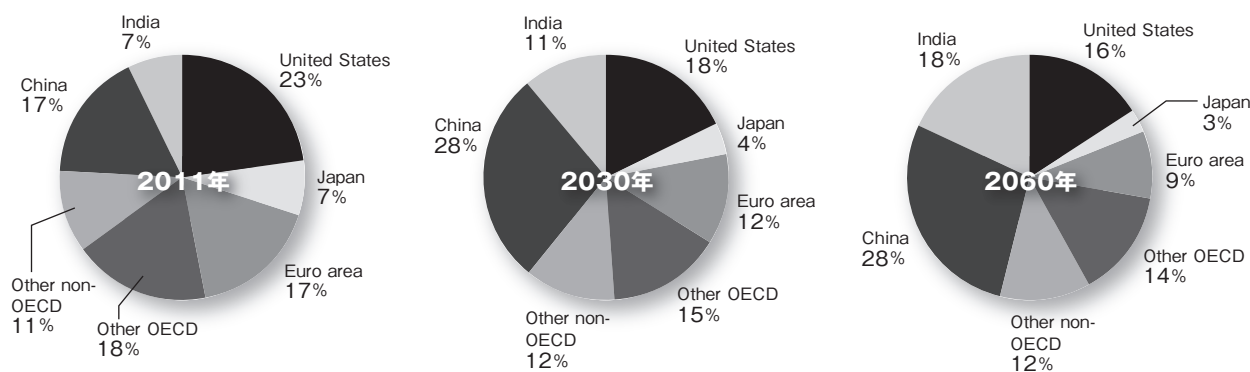


図1-1 2011年、2030年、2060年の
世界GDP主要国別シェア変化

(出所) OECD Economic Policy Paper, Nov. 2012

「グローバル化」という言葉が何を意味するかについては様々な解釈があるが、単なる「事業の海外での展開」という捉え方ではなく、本白書では「国内外にかかわらず世界の企業との競争、競合にさらされる状況」と定義してみたい。日本の企業が成長を求めてグローバルに展開するの一つの「グローバル化」であり、進出してきた海外の企業と日本の市場での競争にさらされるのも一つの「グローバル化」である。昨年の米韓FTA締結、昨今のTPP論議など、世界の国々が自由

貿易協定によって交易を促進させるグローバル化の流れの中、国内企業のグローバル化は今後さらに加速していくことが見込まれる。

次のような見方がある。「『グローバル化への対応』という表現が使われることがあるが、『対応』という言葉にはグローバリゼーションに『攻め』と『守り』の側面があるという発想が垣間見え、島国から外を見ている感じがする」というものである。日本企業にはグローバル化を「与件」として受け止める傾向があるのだろう。

1 内閣府「平成24年版高齢社会白書」
<http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/index-w.html>参照。

2 国連、2012『World Population prospects, the 2012 Revision』参照。

逆に、「欧州の投資家たちは企業人として『グローバル化』という概念を持っていないのではないかと感じる時がある。彼らにとって『グローバルであること』は当たり前過ぎて特別な意識は持っていないようだ」とも言う。地球全体を見渡すと、私たちの思う『グローバル化』は、日本よりはるかに進んでいる、と考えるべきである。

IBMが定期的の実施している世界64か国、1700を超える企業のCEOに対する意識調査(2012年)によると、経営のトップが考える「今後3～5年の間に自社に影響を与える外部要因」として、「テクノロジー」が1位に、「人々のスキル」が2位に、そして「市場の変化」が3位になっている³。2008年の調査時には4位であった「グローバル化」は今回は6位であり、「グローバル化」

に対する経営者の問題意識は低下傾向にあると言うことができる(表1-1)。一方、本会が2012年に日本の経営トップに対して行った調査においては、「10年後にも競争力を持つために日本企業が取り組む必要がある課題は何か」という問いに対して、「グローバル化への対応」「イノベーション」「独自性の高い製品・サービスの創出」の順に多くの回答があった(表1-2)。「グローバル化への対応」は2008年調査時の5位から大きく順位を上げており、明らかに日本の経営トップの間で「グローバル化」に対する意識が高まっていると言うことができるが、同時にこれは、日本の経営者の意識が世界の流れから「一回り遅れ」になってしまっていることを示しているのではないだろうか。

IBM Global CEO Study 2012 Japan Report		
順位	2008年	2012年
1	市場の変化	テクノロジー
2	人々のスキル	人々のスキル
3	テクノロジー	市場の変化
4	グローバル化	マクロ経済要因
5	法規制	法規制
6	マクロ経済要因	グローバル化

表1-1 自社に最も影響を及ぼす外部要因
(出所)IBM Global CEO Study 2012 Japan Report

経済同友会 企業経営に関するアンケート調査		
順位	2008年	2012年
1	イノベーション	グローバル化への対応
2	独自性の高い製品・サービスの創出	イノベーション
3	人材の能力向上	独自性の高い製品・サービスの創出
4	優れた経営者・リーダー育成(獲得)	人材の能力向上
5	グローバル化への対応	優れた経営者・リーダー育成(獲得)
6	コスト競争力の強化	コスト競争力の強化

表1-2 10年後にも競争力を持つために
日本企業が取り組むべき課題
(出所)経済同友会 企業経営に関するアンケート調査(2012年)

1.1.2 「激しい国家間の戦いの中の経済活動」が競争環境の土台

現在繰り広げられているグローバルな市場競争は、「世界200か国によるバトルロイヤル(大乱戦)、また一方で『Gゼロの世界』もしくは『Gゼロ後の世界』ともいわれているが⁴、ウォールストリートに代表されるマーケット至上主義的な資本主義モデルと、中国や韓国などに見られる国家資本主義的モデルが席卷している」と言えるのではないか。それが実態であるとするならば、欧米大企業に広く寡占化されている市場と、一方で国家の利益を前面に出し、国内市場を守りながら海外での権益を拡大していく国家資本主義の中で、日本企業は

どのように戦っていくべきなのだろうか⁵。

アメリカ主導的な資本主義モデルにおいては「マーケットにおける価値が全てであり、マーケットが全てを決める」と考えられている。企業の所有者である株主の利益の最大化のため、なかば手段を選ばず突き進むかのように見え、その仕組みの中で2008年のリーマンショックのように一部の金融機関が市場を煽って奇妙なバブルを作り出す構造を生み出した。その反省もあって、ここ数年は様々な形で盛んに資本主義の修正が検討されているのと同時に、米国では金融業界に対する過度とも思える規制が検討されている⁶。

一方で、通貨の戦略的大幅切り下げとそれによる輸出拡大、法人税率の戦略的な低水準での設定、エ

3 IBM「IBM Global CEO Study 2012」より引用。

4 イアン・ブレマー『自由市場の終焉—国家資本主義とどう闘うか』日本経済新聞出版社(2011年5月)、『「Gゼロ」後の世界—主権国なき時代の勝者はだれか』日本経済新聞出版社(2012年6月)参照。

5 経済同友会 2011年度日本再生・成長戦略PT(田嶋直樹委員長)提言「グローバル競争に勝つ、新しい成長戦略」(2012年5月)参照。

6 例えば、オバマ大統領の提案でとりまとめている銀行規制強化案であるボルカールールや、2010年7月に成立した米国の金融規制改革法であるドッド・フランク法など。

エネルギー資源やレアメタルなどの国家戦略的確保、政府による直接的な企業の活動支援などの国家資本主義的な経済活動が、一部の国で行われている。

このように、グローバルレベルでの規制が強化される中で、国家資本主義的な企業活動が目立つようになってくると、企業のグローバル市場における競争は、もはや激しい国家間の戦いの中での経済活動をその競争環境の土台と認識せざるを得ない。従って、企業には国家と協力し合いながら展開を考えるという視点も必要となってきた。

1.1.3 危機的状況にある地球や社会のサステナビリティ

人類が現在の快適な生活をエンジョイできるのは勿論、化石燃料を大量に燃やしてそのエネルギーを利用し、大規模に工業製品を製造したり、物品やヒトを長距離、短時間で移動させたり、農作物を効率良く生産したりしているからである。しかし、今後新興国の経済発展と人口増加により化石燃料の使用量が幾何級数的に増加すると、石油はあと約40年、石炭は約100年、天然ガスですら、昨今採掘可能になったシェールガス

を含めても200～300年で枯渇してしまう⁷。ローマクラブの「成長の限界」⁸以降、この問題は30年以上にわたり人類の抱える最大の課題の一つとして議論が繰り返されてきているが、何ら具体的な解決策を見出せないまま、まさに「地球と人類はどん詰まりに来ている」と考えるべきである。シェールガスの採掘開始は「革命」といわれ確かに世界を大きく変えようとしているが、濃縮、凝縮度の低い炭化水素の利用が可能になったに過ぎず、「どん詰まり」を回避しようとするためにはさらに幾つもの「革命(イノベーション)」が必要である。今の人類は、「シェールガス革命」により、直視すべき現実を見失うようなことがあってはならない。

一方、化石燃料を燃やして排出される温暖化ガスにより、地球表層の温度が上昇するという「地球温暖化」も、ますます逼迫した問題となってきた。2012年、北極海の氷の面積は観測史上最少となり⁹、また、昨年米国で大きな被害をもたらしたハリケーン「サンディ」のように、台風の大型化などの天候の異常が頻発し始めたのも事実である。1990年以降、天候関連の災害による世界の経済損失が急増しているという報告もある(表1-3)。

2011年の世界の自然災害被害(過去との比較)				
	2011年	2010年	過去10年間平均(2001-2010)	過去30年間平均(1981-2010)
発生件数	820	970	790	630
総損失額(100万ドル)	380,000	152,000	113,000	75,000
被保険者損失額(100万ドル)	105,000	42,000	35,000	19,000
死亡者数	27,000	296,000	106,000	69,000

2011年の世界5大自然災害(総損失額の順)						
	発生日(2011年)	国/地域	災害の種類	死亡者数	総損失額(100万ドル)	被保険者損失額(100万ドル)
1	3月11日	日本	地震・津波	15,840	210,000	35,000~40,000
2	8月1日~11月15日	タイ	洪水・地滑り	813	40,000	10,000
3	2月22日	ニュージーランド	地震	181	16,000	13,000
4	4月22~28日	米国	暴風雨・竜巻	350	15,000	7,300
5	8月22日~9月2日	米国・カリブ海	ハリケーン(アイリーン)	55	15,000	7,000

表上下とも備考：総損失額及び被保険者損失額は、本資料公表時点での推定額。各当時の価値基準で算出。
資料：ミュンヘン再保険「ミュンヘン再保険NatCatSERVICE」(2012年1月4日)から作成。

表1-3 世界の自然災害による被害
(出所)経済産業省 「通商白書2012」

7 『EDMC/エネルギー・経済統計要覧(2010年版)』。

8 ドネラ・H・メドウズ「成長の限界」ローマクラブ「人類の危機」レポート」ダイヤモンド社(1972年5月)参照。

9 宇宙航空研究開発機構 プレスリリース(2012年9月20日)参照。

地球環境の変動は何十億年もの歴史の中で繰り返して起こってきたことである。しかしながら、ここに言う「地球温暖化」の問題は、決して適切とはいえない人類の経済活動が天候や環境に具体的な影響を与え始めているという現象を捉えたものである。また、かなり近い将来において人々の生活に甚大な被害をもたらすことが具体的に予想され得るという非常に差し迫った問題で、さらには、気温の上昇にとどまらず、過剰窒素の河川床や近海海底への蓄積、大気の酸性化、生物多様性の毀損などが、同時並行的に、つまりかなり深刻なレベルにまで達した問題として存在していることも忘れてはならない。

「ひ孫の世代までの幸せを考えた場合、今以上にサステナブルな世界を彼らに引き継ぐのが我々現世代の義務である」ことも、既に言い古されてきたと言えるだろう。問題なのは、人類がその言い古された義務について、何ら具体的な責を果たすことのないまま、何十年も経ってしまっていることだ。時が経てば経つほど問題のマグニチュードは増大し、残された時間と選択肢は

小さくなっていくのである。

なお、「サステナビリティ」すなわち「持続可能性」についての定義には、残念なことに今もって世界的な統一見解はないが、1983年に国連が結成した「環境と開発に関する世界委員会(WCED)」は、1987年に発行した「ブルントラント報告書」において「将来の世代が、そのニーズを満たすための能力を損なうことなく、現世代のニーズを満たすこと」と定義している¹⁰。また、メドウズらは「持続可能な社会とは、世代を超えて持続できる社会である。その社会を維持している物理的、社会的システムを損なわないだけの先見性と柔軟性、知恵を備えた社会」としている¹¹。本白書では、WCEDの考え方をサステナビリティのコンセプトとして定義し、以下検討を進めたい。また、企業経営において「サステナビリティ」という言葉が「CSR=企業の社会的責任」と両者互換的な用語として用いられる場合が散見されるが、「かつてのCSRはこの天然資源や地球環境の『限界』にかかわる懸念が欠けていた」という点で、両者は異なるものと考えたい¹²。

1.2 取り組むべき課題

1.2.1 ヒト・モノ・カネ・情報がグローバルに動く時代に 一国の内向き活動では戦えない

(1) イノベーションは起こってもグローバル展開で勝てない

日本企業の高い技術力によって作り出された製品が「市場投入初期にはグローバルシェアを独占するものの、5～10年のうちに急激にシェアを落とし競争力を失う」という実例を、我々は一体どれくらい見て来たことだろう。DRAMメモリー、液晶パネル、太陽光パネル、カーナビなど枚挙にいとまがない(図1-2)。

デジタル化とモジュール化の進展により、近年科学

技術力を急速につけていることも相まって、中国や韓国、台湾の企業が大規模な資本投下を行って、物凄い勢いで日本企業の追い上げ、追い越しを図っている。

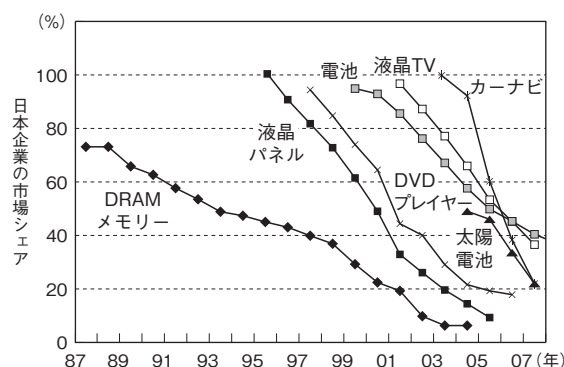


図1-2 日本企業による製品技術の世界市場シェア推移
(出所)「プロダクト・イノベーションからビジネスモデル・イノベーションへ」
IAM Discussion Paper Series #001 (2008)

10 World Commission on Environment and Development, 'Our Common Future' Oxford University Press (1987) 参照。

11 デニス・メドウズ『成長の限界 人類の選択』参照。

12 ロバート・G・エクレス『ワンレポート』東洋経済新報社 (2012年3月) 参照。

ほんの数年前までは国外不出の高付加価値商品だったLEDチップやリチウムイオン電池でさえ、例えば「既に中国にはLEDチップの会社が5000社以上も存在する」ほど、ある意味見るも無残な「コモディティ化」が進行している。これらの国の企業が行ってきた大胆で大規模な投資がどうして日本企業にできなかったのか、もしくはこれらの国の企業の大胆で大規模な投資はいかなる形で行われてきたのかについては、しっかりと検討しておく必要がある。

一方、上述の商品と同様、一時は日本製品が市場を席卷した携帯音楽プレーヤーやIT機器（パソコンからスマートフォンやタブレットに主力は移り変わったが）で、米国のアップルの快進撃が続いている。日本市場においてすら、この3年で国内メーカーはシェアを大きく落とした。「アップルにできて、なぜ要素技術やコンテンツを持っていたソニーやパナソニックにはできなかったのだろうか」という疑問もよく聞かれる話である。産学

連携推進機構理事長の妹尾堅一郎氏によると「技術起点型イノベーションを志向してものづくりと垂直統合的な商品形態に固執し過ぎる。アップルは価値起点型のイノベーションであり、そのビジネスモデルはオープン領域とクローズ領域を巧みに組み合わせ、他社をうまく巻き込んで事業展開している。それに対して、日本企業はオープン化領域がほとんどない。全てを自社で行うフルセット垂直統合では太刀打ちできない」という。また「商品企画で最も重要なことは、消費者にワクワク感を誘発させるような価値形成を行うことであり、技術者思考に耽溺するのではなく、もっと消費者を驚かせることは何かを探る大胆な目線が求められる」とも語る。

このような状況下、グローバル化について強い危機感を持った日本企業が、海外へM&Aという手段で展開する流れが加速されている。「昨年日本企業は6兆3000億円の企業買収を行っている（図1-3、1-4）。しかし、成功するのはごく一部の企業のみであって、お

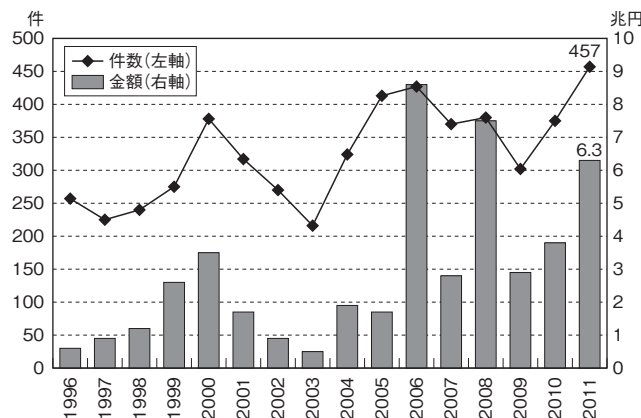


図1-3 日本企業の対外M&Aの件数及び金額の推移
(出所) 経済産業省 『通商白書2012』

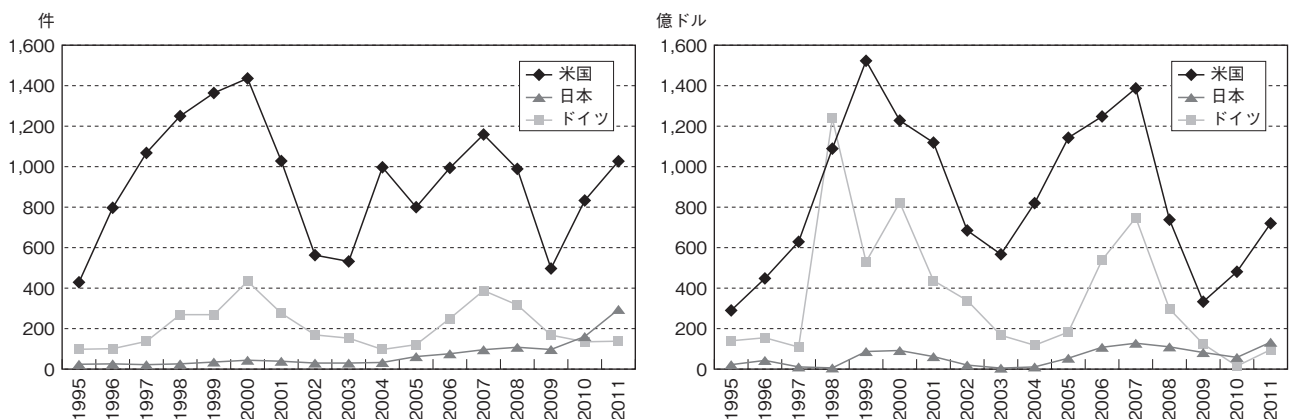


図1-4 日本、米国、ドイツの企業の対外買収件数及び金額の推移
(出所) 経済産業省 『通商白書2012』

金があって買ったもののマネジメントができず、せっかく買収した企業を減損する企業が多い」のが実情である。「マネジメントができないからといって人を雇ってマネージするならば、インベストバンクと何ら変わりがない。日本のコアになる良い文化、魂、企業の価値観、良さを持ってマネージしなくてはならない」という声もある。

いずれにせよ、日本企業は、①大胆な投資がなかなかできない(規模とタイミングが適切とは言えない)、②投資の仕方(おそらくは狙う市場)に何らかの間違いがある、③事業の組み立て方に問題がある(自前の垂直統合にこだわり過ぎた)のは間違いなさそうである。要素技術が商品の価値の大半を占める部品材料分野では日本のメーカーが依然として健闘している事実と対比すると、最終消費者と向き合う例が多い組み立てセットメーカーは、あるべきビジネスのモデルを見失っている可能性が大きい。あるべきモデルを持たないままいたずらにM&Aに走っても、なかなか成功しないのは自明の理なのかもしれない。

(2) 国内競争が消耗戦を繰り返し、体力を失って国際競争力低下

「日本は同一産業で多数の企業が国内消耗戦をしており、その結果、低収益になっている」と経済産業省

は2010年の「産業構造ビジョン2010」で分析している¹³。欧米や中国では業界大手は各国1～2社程度であるのに対して、**図1-5**で示すように日本は非常に多い。

高度経済成長の時代後に企業が様々な形で多角化し、失われた20年で変革できずに同じような活動をする同業他社が多数できてしまったが、それらの企業が消耗戦をしながら「利益を削って、人員は維持して」ということを繰り返して、国内市場で生き残ろうとしている。研究開発においても、同じようなことを様々な会社でやっているという状況の中で20年間過ぎてきてしまったのであり、このツケが今になって表れてしまっているのが現状ではないだろうか。そして、さらには、グローバル化とはいいながら、外国に行っても日本企業同士で戦っている、というのが典型的な姿である。グローバル化は我々の思っている以上に進展しているのである。商品シェア、サプライチェーン、国際分業など、企業はグローバル市場での位置取り、役割を考えなくてはならない。もう少し国内で経営改革がしっかり行われ、生産性の向上が図れていないと、一般論から考えてみても、日本企業のグローバルでの競争力は保てないのである。ここで言う「生産性」とは、グローバルな観点から見た生産性であることは言うまでもない。(図1-6、1-7)

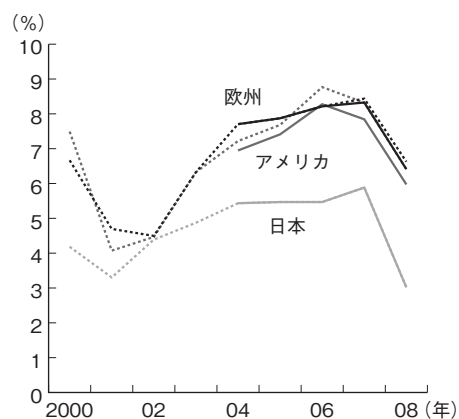
	日本	北米	欧州	アジア他
液晶TV	ソニー、シャープ、東芝、パナソニック、船井電機	Vizio(米)	Philips(蘭)	Samsung(韓)、LGE(韓)、TCL(中)
鉄道	日本車両製造、日立製作所、川崎重工、東急車輛、近畿車輛	Bombardier(加)	ALSTOM(仏) Siemens(独)	現代ロテム(韓)
原子力	東芝(WH)、日立製作所、三菱重工	GE(米)、[WH]	AREVA(仏)	斗山重工業(韓)
水ビジネス (上下水)	東レ、メタウォーター、荏原、クボタ等 ※主要企業は、装置16社、プラント建設9社、運営・保守管理3社	GE(米)、Nalco(米)	Veolia(仏) Siemens(独) Suez(仏)	Thames Water(豪)
画像診断機器	東芝メディカル、日立メディコ、島津製作所、アロカ	GE(米)	Philips(仏)	—

図1-5 各産業の主要プレイヤー数の国際比較

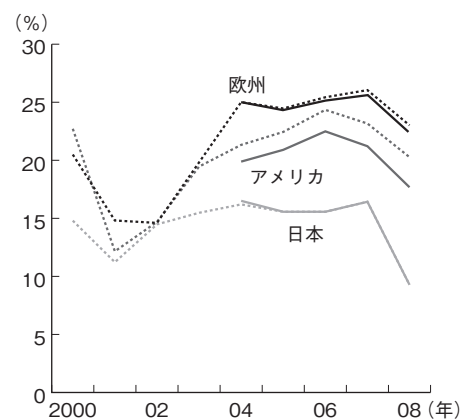
(出所)平成22年6月 経済産業省「産業構造ビジョン2010」

13 経済産業省「産業構造ビジョン2010 ～我々はこれから何で稼ぎ、何で雇用するか～(2010年7月)参照。

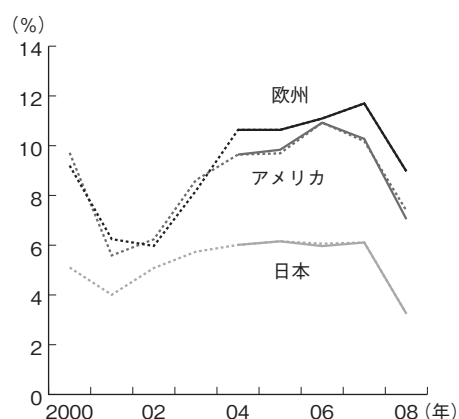
(1) ROA (総資産利益率)



(2) ROE (株主資本利益率)



(3) 売上高利益率



(4) 総資本回転率

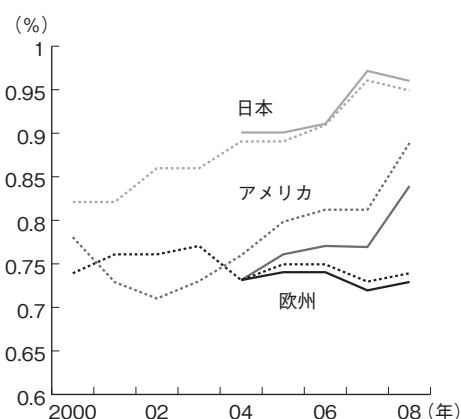


図1-6 日米欧の収益性と総資本回転率

(出所)内閣府『平成22年度 年次経済財政報告』

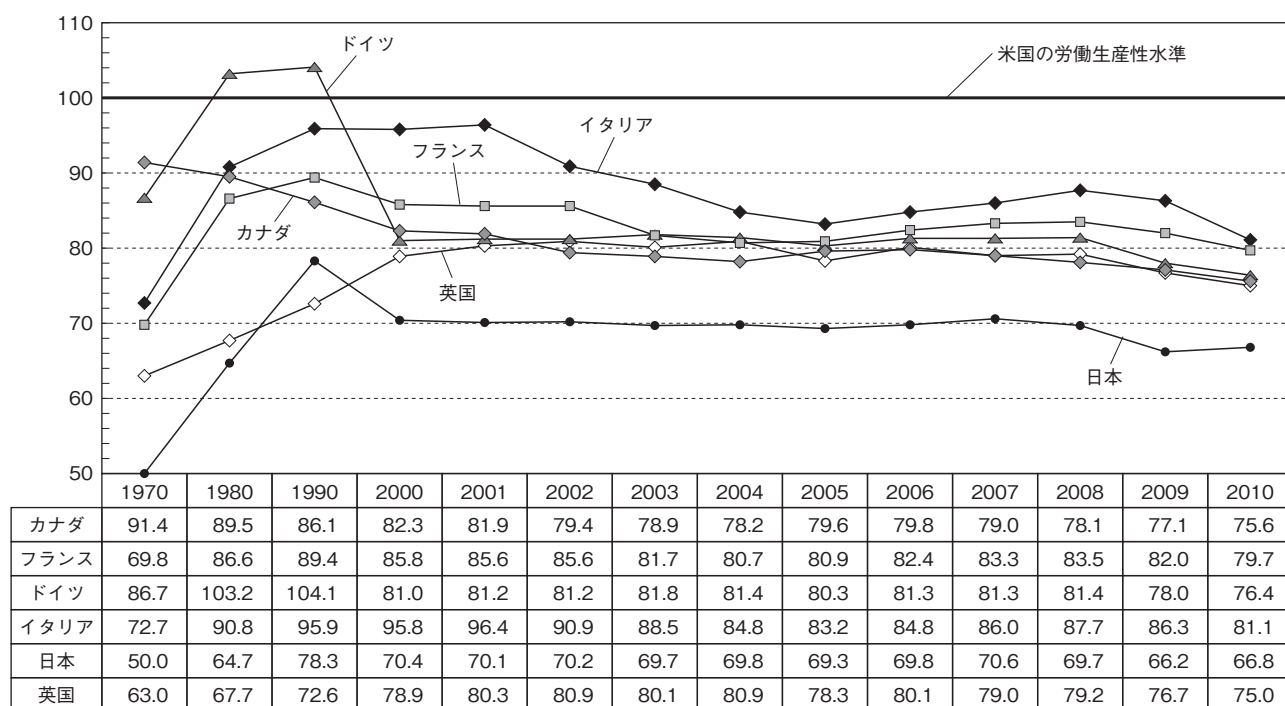


図1-7 米国と比較した労働生産性

(出所)「労働生産性の国際比較」日本生産性本部2011年

日本に昔からある「村」の文化や、窮地に陥ったら周囲や系列がそれなりの支援をという文化が、国内の業界横並び的発想、多数の消耗戦を繰り返す企業群を生んでいる側面があるかもしれない。しかし、グローバル競争で日本企業が戦う相手となる『『砂漠の民』は必ずしも日本人と同じメンタリティとは限らない』ことを忘れてはならない。このグローバル化時代に、市場として見ているところ、競合として見ている対象が極めてドメスティックな(つまり日本の市場と企業しか見えていない)日本企業が少なくないのではないか。

(3) 衰退事業から撤退できず、成長投資もできずに経営サイクルが停滞

「ある衣料用樹脂を、中国は年間3000万トン製造しているが、日本ではわずかに30万トンである。つい10年前までは技術的に日本が1番であったが、今中国が作る新工場は1年で200万トンの生産能力を持っている」という話がある。こういう変化の中でも、「今はどんどん捨てなくてはならない時代であるが、社内の論理は難しい」ため、なかなかその事業から撤退することができない。

ある商品のコモディティ化が始まって、競争がもはやスケールゲームだと思った時にどうすべきか。「米国のIBMでは、パソコン事業がそうであったように事業を売却してしまう。そして、常に小さいベンチャー企業などを買収して新しいイノベーションを取り込んでいる」と聞く。勿論、この方法が全てではないが、モデルチェンジ、体質転換が必要である。「世界の市場は安価でない日本の製品を求めているとはいえないし、日本に安価な製品は作れない」という声を、論破し切れない状況にあるのだ。

また、「こんなに資金を投資した。逃げたら責任問題だ」というメンタリティがありはしないだろうか。しかしそれが、ずるずるとみんな同じことを続けてしまう正当な理由にはなり得ない。先の衣料用樹脂の話であれば「日本では没落産業であるが、新興国では成長産業なので、海外企業を買収してやればいい」わけであるが、「不思議とそういう決断をすることができない。競争が激し過ぎるからだろうか」といったことはないか。「半導体業界ではそういう面もあったと思う。国まで関

与して国内の資本を大量に投下したが、最終的には海外企業に買われていってしまった」のである。これは、それが国の基幹産業であっただけに非常に大きな問題だったと言えるのではないだろうか。

事業ライフサイクルのS字カーブを繰り返して、グローバル競争で成功し続けるためには、企業の経営サイクルのビジョンを明確にし、非効率な事業を捨てて、将来のコア事業を見極め、新しいイノベーションを生み出さねばならない。しかし、日本企業の経営者は事業変革において、どこにどれだけの資源を投資するのが良いのか必要以上に悩んでいるようにすら見える。そのために、経営のスピードが遅くなっているのだとしたら大変な問題である。経営者自身の変革は勿論必要であるし、政府もそのような「日本」に対して、急ぎ具体的な手を打つ必要がある。

例えば、昨年大手通信会社による米社のM&Aに絡んでマスコミが「日本企業はキャッシュを持ち過ぎている。米国企業の2倍は持っている。お金を使っていないのではないか」と論じた。「日本企業の保守性というか、常に不測の事態に備えようとする日本人の良い面でもあるが、記事のとおり勇気を持ってリスクを取る姿勢が欠けている」という面もあるということではないだろうか。戦後の日本企業はイノベーションを生み出し、積極的なグローバル展開により世界を席卷した時期があったが、いつの間にか「リスクの取り方を忘れてしまった」のではないだろうか。

1.2.2 地球や社会のサステナビリティを無視した人類の活動が破滅を招く

(1) 気付いているが、手が打てないエネルギー枯渇問題

シェールガス・オイル採掘方法のイノベーションによって、米国内で大量の天然ガスが利用可能になった。先にも述べたが、現在の生産量ベースで200～300年は使用可能な埋蔵量といわれている。この発見により、資源枯渇に対する厳しい雰囲気が一気に緩和されてしまったようにさえ見受けられる。

シェールガスが「200～300年」可採となったと言うが、これはあくまでも現在の生産量をベースにしたシミ

ュレーションである。ガスの消費が、1970年以降と同様に年約2.8%の割合で増え続けたとすれば、例えば今ガスが260年分あったとしても、幾何級数的に減少するために75年しかもたない。また石油の枯渇を避けようと、現在石油や石炭が担っているエネルギー源を天然ガスから得た場合、2.8%どころでは収まらず、仮に5%とした場合、たったの54年で底を突いてしまうのである¹⁴。

東日本大震災によって原子力発電の存在そのものが疑問視され、エネルギー資源として自然エネルギーへの期待が高まっている。しかし高まっているのは今のところ期待のみである。この議論には「時間軸が重要なファクター」となる。「当面は化石燃料の代替として、自然エネルギーは難しい。再生可能エネルギーのFIT（固定価格買取制度）買い取り価格の42円は高過ぎる。事業者はそれで少し儲かるかもしれないが、社会全体としての電力コストは大きく上昇してしまう」という声がある。「太陽電池による現実的な量のエネルギー供給、利用はまだ夢」と言わざるを得ない。「日本」として見るならば、まず徹底してエネルギー消費を削減することに取り組む必要があるのではないだろうか。代替供給もとにかく闇雲に増やし、消費はそれなりに節約するような総花的で具体性を欠く取り組みでは、結局「日本に対する不安」が残るだけである。幾ら減らし、その不足分を代替エネルギーでここまで補填する、といった具体的なプラン作りが必要である。

(2) サステナビリティへの対応を妨げるグローバル経済環境の変化

米国のオバマ大統領は、2008年の就任時に「米国、そして世界が直面する課題の中で、気候変動と闘うことよりも緊急を要するものはほとんどない。科学的議論の余地もなく明白な事実」と述べている。しかし、そこで大きく取り上げられた当時のグリーンイノベーション政策も、太陽電池市場の急速なコモディティ化や経済停滞に加えて、シェールガスの新たな採掘方法の発見によって大きく後退してしまった。また、欧州でも金融危機による経済停滞により、これまでとトーンが変わってきている。

日本でも「CO₂、CO₂」と議論が賑やかだった時代には、恐らく誰もが原子力発電比率を全体の50%に高めた上で「低炭素社会（新炭素社会）の実現を」と考えていたに違いない。しかし、福島原発事故が起こってからは、原発の新增設のことばかりか「低炭素社会」という言葉が使われる頻度さえ小さくなってしまったように思われる。鳩山首相（当時）が国連総会で約束した「25%削減」など、それを本当に守らなくてはならないと考える国民が、今一体どれほどいるだろうか。

(3) 解決の方向性が見えない国際協議

昨年のCOP18では、温室効果ガス排出削減ルールに関して、京都議定書に代わる新たな枠組みの策定作業計画などについて合意したものの、先進国と新興国の対立については結局過去のCOP会議から進展は見られず、基本的な事項に関する双方の主張は相変わらず平行線上にあった。新興国や途上国は、相変わらず経済成長の障害になるとして強制的な排出削減に抵抗している。COP18でもその姿勢を貫き先進国に資金支援の増額を迫ったが、厳しい財政状況にある先進国は難色を示し、結局いつもどおり結論は先送りされた。さらに、先進国においても、米国と日本、欧州の足並みが必ずしも揃っているわけではないことも、従来どおりであった。

イアン・ブレマー氏の言う「Gゼロ」という概念が象徴しているが、かつての「大国」による指導が力を失って極めてマルチナショナルな時代となった現在、WTOのドーハラウンド同様、上記のCOP18のようなグローバル社会において多数の国家間で物事を決めることが非常に難しくなっている。しかし、地球や人類のサステナビリティに関する問題は逼迫した状況にあり、このような国際政治の混乱を理由に様子見を続けるわけにはいかない。京都議定書の約定期間も終了するため、今年開催されるCOP19では「もはや待ったなし」の状況となることが見えている。政府も勿論その点については承知しているが、難しい解の具体化に向け、具体的な対処が必要となる。

14 デニス・メドウズ『成長の限界 人類の選択』ダイヤモンド社（2005年3月）より引用。

安倍総理の「前政権のエネルギー・環境戦略をゼロベースで見直し、エネルギーの安定供給、エネルギーコスト低減も含め、責任あるエネルギー政策を構築せよ」という指示に従い、既に産業競争力会議や総合資源エネルギー調査会などで、議論、検討が始まっており、上述の(1)、(2)、(3)についても「話が難しいから先送り」という状態からは何歩も前進していることは間違いない。しかし、目の前にある状況が難しいという点では、これといった改善は見られていない。難しい問題であるが、今から対処を行うべきまさに喫緊の課題なのであって、難しいことを理由に先送りを繰り返すことも、もうできないのではないだろうか。

1.2.3 グローバル化時代を戦う競争環境

(1) グローバル市場競争で戦うにはアンフェアな競争条件

グローバル化が進展し、ヒト・モノ・カネそして情報の移動は、今世紀に入って格段に自由化されてきてい

る。以前は、特に新興諸国において、様々な制約や制限があり、たとえ日本企業が海外で積極的に展開しようとしてもできることは限られていた。しかし今や、企業にとっての海外での選択肢は大幅に広がった。言い換えれば、企業はその出身国に縛られることなく、かなり自由に活動の拠点を選択できるようになっているのである。

最近まで日本は「六重苦」「七重苦」の国といわれていたが、新政権になり、幾つかの変化が見られ、状況は改善の兆しを見せている。しかし、依然として国外に出たほうが課せられたハンディキャップを取り除くには早いという皮肉な状態は残っている。2012年ベースのことではあるが、「六重苦」の問題が声高に叫ばれていた当時、グローバル競争においてどれほど不利な戦いを強いられているかについて検証した結果を図1-8に示す。製造業における日韓の経営環境の差を示しているが、収益に関連する様々な指標が、戦う以前にフェアでないことは明らかである。

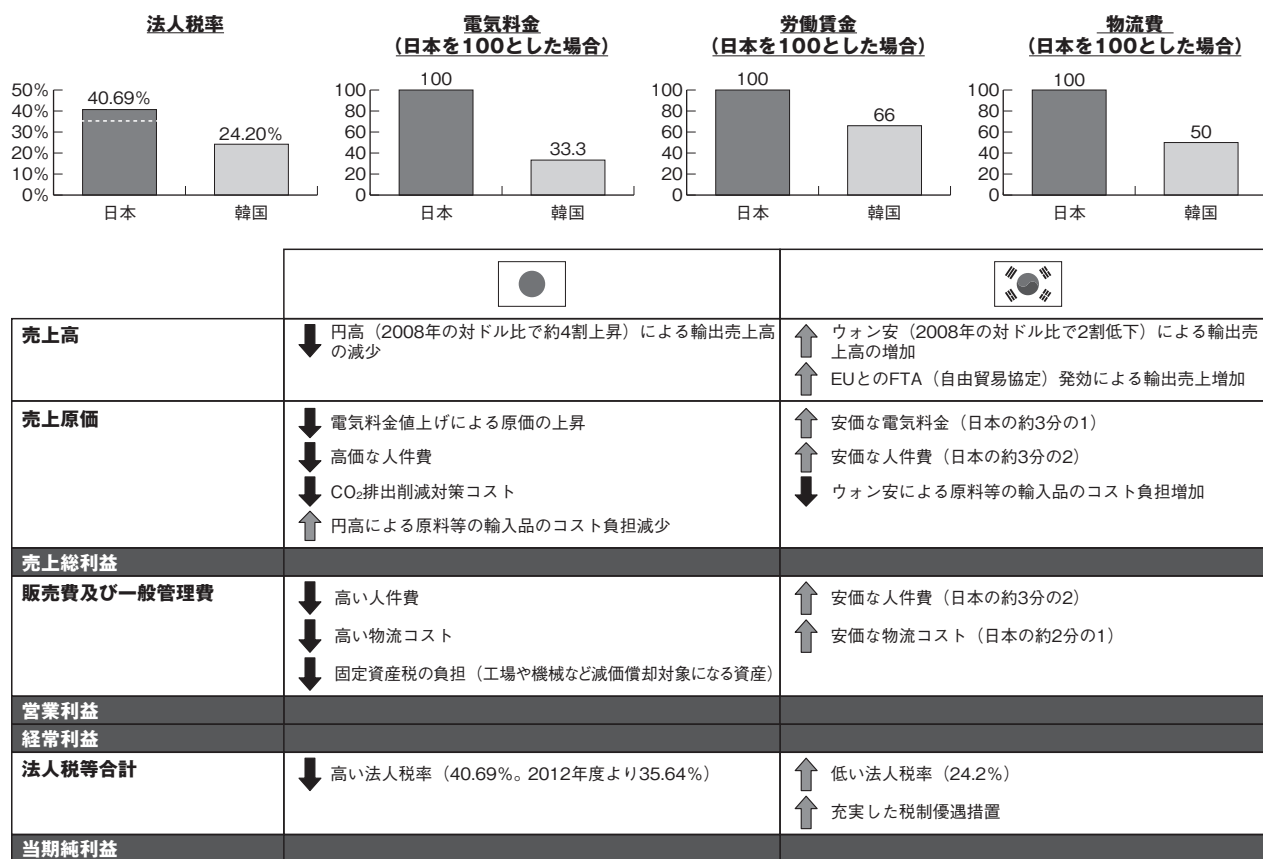


図1-8 日本と韓国の企業の経営環境差

（出所）各種データをもとに事務局作成

(2) 円滑にいかない新産業、イノベーションの創出

新しい産業やイノベーションが継続的に創出されなければ、産業や技術の成熟化、陳腐化に伴って国も企業も持続的な成長がままならないのは言うまでもない。「規制を外したらどれだけマーケットが大きくなるか」とある経営者は言うが、これは確かに見過ごすことができないポイントである。昨年、ある電機メーカーがスマートフォンから遠隔操作できるエアコンを販売しようとしたが、電気用品安全法に抵触するとして直前に仕様変更を余儀なくされた。「スマートグリッドをめぐる世界的に激しい競争が繰り広げられている中、今頃何を言うのか」という声が、グローバル競争の最前線で戦う企業経営者の率直な感想として、あちこちで聞かれた。

同じような話は、医療の世界でも聞かれる。米国では、徹底的に早く臨床試験が実施されることは知られた話である。例えば最近では「小さなチップを薬で包んで一緒に飲み、肌に貼ったパッチと電波でやり取りさせる。そのパッチのデータから薬をいつ飲み体内でどんな状態であったかがすぐ分かるという実験」まで始まったそうである。同じことを日本でしようとする「早くて10年にかかる」という声が聞かれる。日本企業が医療機器のビジネスに出ようとしなのは、テクノロジーの問題でなく、規制の問題があるからである。展開しようとするれば、技術と一緒に海外へ出て行くしか選択肢がないのである。

また、新産業の源泉となるイノベーションについての検討、研究は多方面で様々な形で進められているが、毎年多額な税金を投入しているにもかかわらず(図1-9)、なかなか実際に新産業に繋がっていないのが現状ではないだろうか。焦点を定めた明確な目標を立て、それを正しく評価する仕組みを持ち、一体感を持って取り組みができていないのかを常に確認、検証する必要があるのではないかと。

(3) 弱まる国内の社会基盤

IMDの国際競争力ランキングによると、日本の2012年の順位は27位である。1989—1992年には1位と、かつては優位を誇っていたが、ここ10年は20位近辺に甘んじている(図1-10)。この調査の中で、「政府の効率性」という項目があるが、日本は調査した59か国の評価対象のうち最下位グループである。企業が競争力を持続できるような環境を生み出し、維持する国力が求められる中、新政権には早急な改善を期待したい。外資企業の撤退については、東証上場外国企業数が過去20年減少の一途をたどっているが(図1-11)、より日本が国内外企業にとって魅力的でアクティブな市場となるべく取り組んでいく必要がある。

また、老朽化と効率性の低下が進む国内インフラにも手を打つ必要がある。日本にはかつて「eガバメント」という国家のIT戦略があり、光回線の整備などによって「日本のインターネットは世界で一番速い」と言われるまでの成果を挙げたが、一方で「そこに乗せるアプリケーションやソフトが非常に弱くて使い勝手が悪い」という声も聞かれる。日本は、先進国では国民番号制などのインフラが整っていない数少ない国の一つである。このような社会インフラの刷新と効率化も対応が必要である。

規制撤廃、緩和についても、また科学技術とイノベーションの振興についても、アベノミクスの三本目の矢である「成長戦略」の二つの大きな「鍵」として取り扱われ、既に積極的な議論と検討が始まっている。しかし、「成長戦略は政権が変わるたびに書き直されてきた」のもここ数年の現実で、その点では「アベノミクスの取り組みにも特に変わったところはない」ということにならないようにすべきである。ぜひとも今度こそ、画餅にとどまらない「戦略」を作り上げ、実際に世の中を、我々にとってみれば日本という市場を、作り変えていただきたいものである。

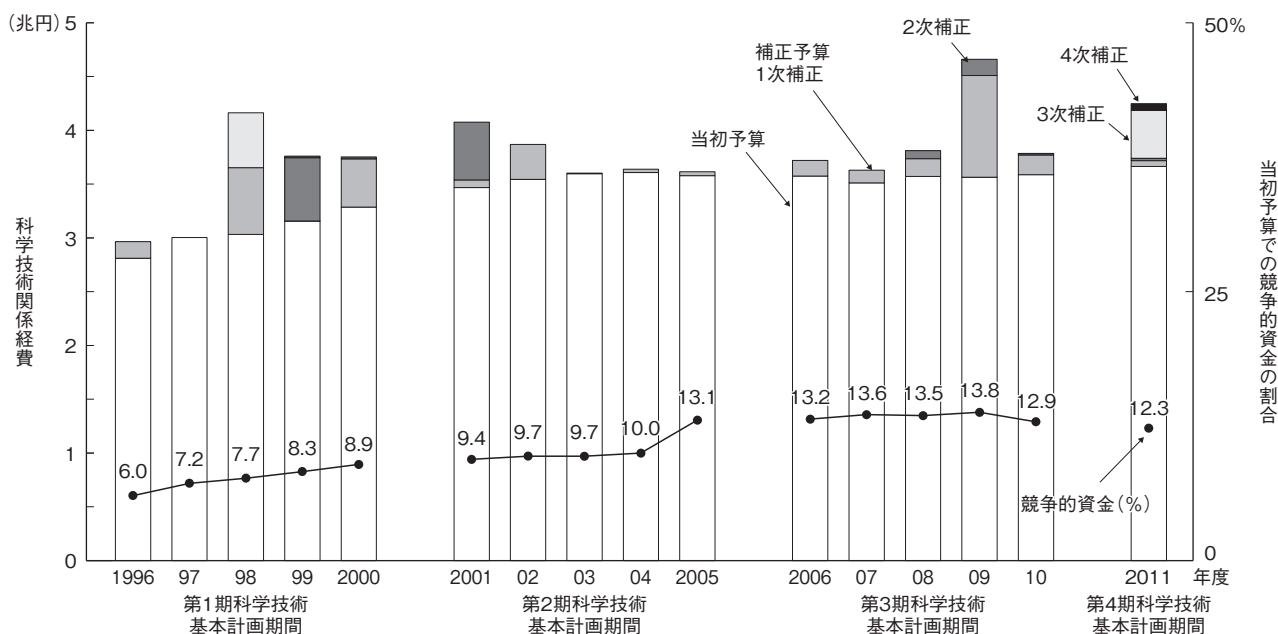


図1-9 科学技術基本計画のもとでの科学技術関係費の推移
(出所) 文部科学省 科学技術政策研究所「科学技術指標2012」

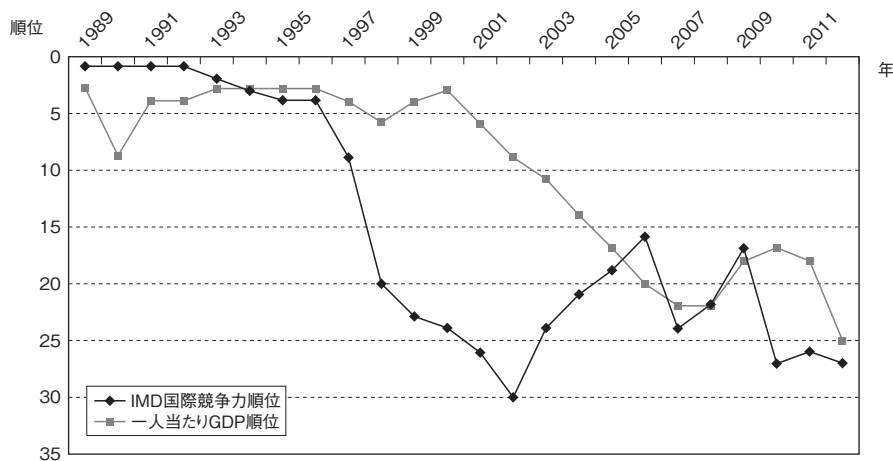


図1-10 日本の国際競争力順位の推移
(出所) IMF World Economic Outlook Database, April 2012

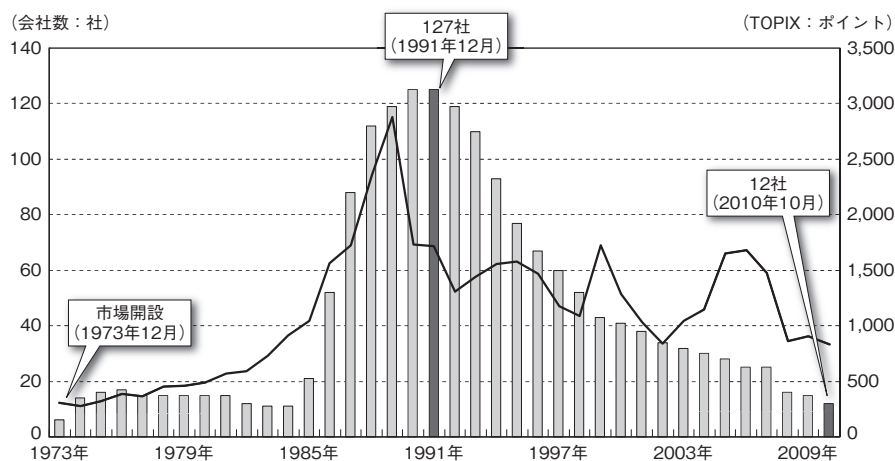


図1-11 東証上場外国企業数の推移
(出所) 東京証券取引所「アジアのメインマーケット実現のために」平成22年11月

1.3 改革の方向性

1.3.1 「経営者・企業は…」

(1) グローバル化による成長の機会を掴み、サステナビリティにも貢献する

以上のような数々の問題に対峙している日本企業であっても、グローバル化時代に繁栄を築き、地球、社会とともにサステナブルな存在としてあり続ける、「持続可能な経営」を実現しなくてはならない。そのためには、グローバル化時代の市場競争で継続的に成功を続けると同時に、積極的に地球や社会のサステナビリティに貢献するという「一石二鳥」の経営を実現しなくてはならない。

(2) グローバル化時代の激しい市場競争で成功し続ける

「グローバル化時代で成功を続ける」ためには、「勝ち抜くこと」すなわち『勝ち』の継続が必要である。マーケット至上主義的資本主義の市場にはもともと「Winner takes all」という性格がある上に、最近ではその winner が短期に大型投資を集中させて一気に世界シェアの大半を獲ってしまうというような例も多く見られるようになったため、「製品、サービスの価値提供でたった一度勝つだけでは、『勝ち抜く』ことには到底ならない」のである。勝ち続けるには、日本企業同士の内向きな活動と無意味な消耗戦からは一刻も早く脱出し、どのようなグローバル化時代の成長モデルを目指すのか、それを具現化するためにはどのような戦略的な活動が必要か、を明らかにすることが第一である。

グローバル市場競争における競合他社との「差異化」とそれを生み出す「イノベーション」もキーポイントである。そしてグローバルレベルで負けない「経営のスピード」が求められる。まずは、事業ポートフォリオマネジメントにおける「事業のライフサイクル」を明確にし、撤退と新規事業参入をスピード感を持って行わなくてはならない。また、グローバル市場の複雑性を読み解き、

競争環境の変化に迅速にかつ柔軟に対応できる経営が求められる。

〈キーポイント〉

- ・ グローバル化の意味を明確にした戦略立案
- ・ 差異化の創出とその持続
- ・ 継続的なイノベーション創出
- ・ 経営スピードの向上

(3) 地球や社会のサステナビリティに貢献する

「Gゼロの世界」といわれる中、国が果たすべき役割がどんどん企業の方に移ってきている面もあるのが一つの実情である。国家は、基本的に自国内で行われていることしか規制、監督できないものであるし、地球レベルの問題に対する直接的な貢献という意味では、特にマルチナショナルな事業展開をしている場合、一企業の活動の方が大きいのである。まずは、地球や社会のサステナビリティについてよく知り、企業それぞれの日々の事業活動へその貢献を取り込んでいくことが第一である。また、サステナビリティの危機に対する解となるイノベーションは人類にとって大きなニーズであり、各社の強みを生かしたイノベーションが期待される。

〈キーポイント〉

- ・ 日々の事業活動への取り組み
- ・ サステナビリティの解としてのイノベーションの創出

1.3.2 「国は…」

「激しい国家間の戦いの中での経済活動」がグローバル競争環境の土台となっている以上、国家間の競争条件に大きな差がある場合は、その改善に国は早急に取り組まなければならない。また、経済成長を促進し、雇用を生み出す新しい産業を創出、育成できる環境作りと同時に、魅力のある国内の社会基盤に向けての対応も進めるべきである。

〈キーポイント〉

- ・ グローバルに負けない競争環境づくり

- ・ 新産業、イノベーションを創出・育成できる環境づくり
- ・ 魅力のある社会基盤づくり

これらの改革の方向性について具体的なアクションまで検討した結果について次章以降で示していき

い。具体的には、グローバル化を進めつつ海外売上高比率を高め、継続して成長を続けている企業の現役経営トップからのヒアリング、有識者からのヒアリングなどを行い、これらをベストプラクティスとして「持続可能な経営」の実現に向けての在るべき姿を抽出してアクションを述べる。

第2章 持続可能な経営

2.1 「持続可能な経営」を実現するために

2.1.1 「市場競争で成功し、地球、社会のサステナビリティに貢献する経営」が必要

資源の枯渇問題があり、温暖化ガスの問題があり、一方で生物多様性の問題、さらには人口問題や水問題などがあり、うっかりするとこの地球上で人類が2050年までとても生きられないかもしれない状況にある。「見方によっては負け惜しみに聞こえてしまうのがつらいところだが、我々の企業活動というのは収益を生むだけが一義ではない」のである。日本らしい経営とはどのようなものなのかを改めて考えなくてはならない。

前章でも触れたが、今は世界的な問題を国際機関や国家間で解決するのが非常に難しいGゼロの時代である。上述の地球規模での諸問題の解決を、これまでのように国やそれ以上のレベルに任せ切りにしては逆に間に合わなくなってしまう可能性が大きい。「国の役割がどんどん企業に移ってきている。国という組織は、まずその国の国益を考えることが基本で、自国内で行われることの規制と監督を行うものであるがために、地球レベルの問題に対する貢献という意味では、特にそれが国際企業である場合、企業にはより創造的な活動が可能であり、大きな影響力を与え得る。企業活動というのは、意外とそれができてしまう」という声があるように、「これからは地球レベルの問題までしっかりと考えて経営をしていかななくてはならない」ということだろう。

「そうは言うが、企業がサステナビリティに貢献するというのとは一つの理想論である。そんなのんびりしたことばかりを言っていて大丈夫なのか」という考えも一方にある。経済性、収益性がしっかりしなくては、何を言っ

てもどうにもならないのは揺るぎのない事実である。収益力とサステナビリティという外見上の重なりが簡単には見つけづらい二つの事柄の「この微妙な兼ね合い、『せめぎ合い』こそ経営そのもの」であり、一見相反するかに見えるこの二つを、せめぎ合わせながらどう一つの企業活動としてまとめていくのかという点にこそ「持続可能な経営」の本質があると言すべきである。

2.1.2 「(日本の)シャカイ」を「セカイ(全体での社会)」に置き換えて

「世界の消費者、顧客から求められる存在意義を失ってしまった会社は稼げないし、永続できない。逆に言うと、顧客や社会に対して大きな存在意義を持ち続けている会社は稼ぎ続けられる」というように、収益力やサステナビリティへの貢献が経営の本質的な部分を構成していながら、企業の原点とは、もっと別のところにあるのかもしれない。「社会」のように企業にとって重要なステークホルダーでありながら、直接的な企業活動への関与が難しいエンティティからも、まずその存在意義を認められ、働きに期待されるようになってはならないのである。全てのステークホルダーから認められる、つまり社会の一員としての「役割と責任」を持つべきだと言っていることができるだろう。ただ同時に、これは日本が大昔から持ち続けていた哲学と言うことができる。日本人は「ただ金儲けのためだけの商売」を良しとしないし、生業を仲間内だけのものとも思っていない。それは、近江商人の「三方良し」という言葉に象徴されているのではないだろうか。そのためか、日本は200年以上存続している企業の数において第2位のドイツを大きく引き離して世界で第1位である¹。一口に200年と言

1 後藤俊夫『三代、100年つづれない会社のルール』プレジデント社(2009年7月)参照。

うが、江戸の封建制から明治維新、戦前、戦後と「グローバル化」以前に、日本の国内体制も大きく変化している。それを超えて多数の企業が存続してきているということは、まさに、企業がまず「社会における役割と責任」を考え、あらゆるステークホルダーへの配慮と貢献を行い、そして社会全体からその存続を支えられてきたことの証しではないだろうか。

今後、日本企業が真に「持続可能な経営」を実現していくためには、いかにして日本の顧客だけでなく世界の顧客に、また日本の社会だけでなく世界の社会に対して存在意義の大きな企業に進化していけるかが重要なポイントである。長寿企業、200年企業というのは、鎖国や政府に守られた日本的システムの中で成り立ってきたものかもしれない。しかし、今や一国で起こる出来事は一国にとどまらず瞬時に世界に波及する時代である。地球や社会のサステナビリティが逼迫している状況を我々の「自分事」として捉え、地球というシステムの「限界」まで加味した社会に対して貢献をする、という視野を持たなくてはならない。前章で「日本の経営者のグローバル化の認識は、グローバルと比べると相当遅れている」ことを示しているが、社会における「役割と責任」をしっかりと考えるという点で日本企業が先進的であるならば、これからはその「(日本の)シャカイ」を「セカイ(全体での社会)」に置き換え、グローバルな視野を持つことがまず第一番目に必要なのではないだろうか。

その上で自分たちの存在意義を問い直し、本当にその理念をグローバルに追求できるのか、自分たちのスタンスを明確にすべきであり、さらに企業の理念、価値観、アイデンティティを広く発信していくべきである。これは、言葉で書くと平易だが実行するのは非常に難しい。なぜなら、これを考えるとき、「我が社とは何なのか、日本とは何なのか」という自らのアイデンティティに関する問いに向き合うことを避けて通れないし、また、日本の強さ、日本企業の強さは、我々が意識しているかどうかは別として、おそらく日本的なものに根差している。それを外に伝えることが必要になるが、それには相当知的な作業が必要となる。これをやったのが新渡戸稲造の「武士道」である。さらに、「武士道」というコンセプトを伝えるためにまるまる一冊の本を書く必要が

あった。決して日本語のローマ字表記を連呼するだけの単純な作業ではないからである。

日本には、企業が「社会の公器」としてのミッションを持つ、すなわち、常に雇用を生みながら、イノベーションを起こし、社会貢献も行って何百年も生き続けるという、永続性に強いこだわりを持つカルチャーがあるが、一方で米国には使命を終えたら会社・事業は売却する、欲しい人にあげるのを当然と考えるカルチャーがある。国や文化ごとにそれぞれ企業の在り方の理念があることを理解しなくてはならない。この問題は非常に本質的な問題であって、ここでしっかりと定義しないと、それ以降が全て中途半端になってしまうことにも十分留意する必要があるだろう。

2.1.3 企業理念や行動基準の策定、浸透の工夫―各社の事例

ヒアリングを行った各企業は、自らの存在意義を深く追求し、経営理念や思考・行動規準を都度再認識、あるいは時代の変化に合わせて改良している。そして、経営トップのリーダーシップにより、それを全社員に浸透させる取り組みを様々な工夫をしながら熱心に行っている。この項では、幾つかの企業の取り組み事例について、経営トップの言葉として以下に紹介したい。

コマツ

コマツウェイ

マネジメント編(経営トップが順守すべき5項目)

1. 取締役会を活性化すること
2. 全ステークホルダーとのコミュニケーションを率先垂範すること
3. ビジネス社会のルールを遵守すること
4. 決してリスクを先送りしないこと
5. 常に後継者育成を考えること

モノ作り編(Seven Ways of Komatsu)

1. 品質と信頼性の追求
2. 顧客重視
3. 源流管理
4. 現場主義

5. 方針展開
6. ビジネスパートナーとの連携
7. 人材育成・活力

ブランドマネジメント編

1. 顧客視点
2. お客様を理解する
3. 総合力でお客様と向き合う

コマツは、グローバルで企業価値の最大化を実現するために、継続的な改善活動の活性化と組織の活力向上を目指し、コマツウェイの共有・定着化に取り組んでいる。コマツウェイとは、創業者の精神をベースに、代々のコマツ社員が培ってきた「コマツの強み」「コマツで働く心構え」「基本的な行動様式」などを明文化したものであり、2006年に制定され、2011年に海外ナショナルスタッフにも理解しやすい表現に工夫を凝らして改定するとともに、マーケティングに焦点を当てたブランドマネジメント編を新たに加えた。

コマツウェイの制定にあたっては、約1年かけて、1963年以来のQC手帳の読み返し、工場の匠と呼ばれる熟練工を含めた社員やOBへのインタビュー、そして現場で伝承されてきたコマツ語録を徹底的に検討したと言う。そして、コマツのやり方を根付かすことができるように、脈々と受け継いでいる心構えや行動基準を徹底的に議論し、本を作り上げたのである。これはまさに「過去に遡って自分を発見する旅、将来に向かって自信を深める旅」と言えるであろう。

これらの基本的な価値観は普遍的であり、文化の違いや国境を越え、また時代や人が変わっても受け継がれていくものである。現在15か国語に翻訳され、トップマネジメントは日本に招聘され研修や討議を通じて、自社内に浸透させる使命を受け継ぎ、トップ自らが管理職をはじめ全社員に説明している。現場では現場監督者が現場作業者に、事務管理部門では管理職が職場の社員にそれぞれに指導し、浸透させている。

日産自動車

ビジョン:「人々の生活を豊かに」

NISSAN WAY

“The power comes from inside”

「すべては一人ひとりの意欲から始まる」

焦点はお客さま、原動力は価値創造、成功の指標は利益です。

・Mindset 心構え

1. Cross-functional, Cross-cultural

異なった意見・考え方を受け入れる多様性。

2. Transparent

すべてを曖昧にせず、わかりやすく共有化。

3. Learner

あらゆる機会を通じて、学ぶことに情熱を。
学習する組織の実現

4. Frugal

最小の資源で最大の成果。

5. Competitive

自己満足に陥ることなく、常に競争を見据え、
ベンチマーク

・Actions 行動

1. Motivate

自分自身を含め、人のやる気を引き出していますか？

2. Commit & Target

自ら達成責任を負い、自らのポテンシャルを十分に発揮していますか？

3. Perform

結果を出すことに全力を注いでいますか？

4. Measure

成果・プロセスは誰でもわかるように測定していますか？

5. Challenge

競争力のある変革に向けて継続的に挑戦していますか？

極度の業績不振に陥っていた日産は、1999年にルノーとアライアンスを結び、そしてカルロス・ゴーン氏の下「日産リバイバルプラン(NRP)」を策定、短期間に

数々の改革を断行しV字回復したことはよく知られている。

当時従業員が12万5000人いたが、NRP前後で人員はほとんど変わっていない。ゴーン氏がルノーから連れてきた人数も非常に限られていた。同じ人たちが2年間で再生できたのである。一体何が違ったのか。仕事に対する考え方や、それともやり方なのだろうか。以前の日産には戻らないようにするために、NRP終了後の2004年に、日産はNRP以前と以降でどう変わったのかをゴーン氏を含めたエグゼクティブ・コミッティーメンバー全員が合宿をして徹底的に議論し、それに基づいた「NISSAN WAY」(日産ウェイ)を策定した。

日産ウェイは「すべては一人ひとりの意欲から始まる」から始まるが、これはまさに同じ従業員が、全く異なる結果を導いたことを経験した日産を表す象徴的な言葉である。その上で「人々の生活を豊かにする」ために「顧客」「価値創造」「利益」に徹底してこだわることを明言している。

そしてその下に「心構え」と「行動」が5つつ挙げられている。その「心構え」の一番に、ルノーとの提携を契機に見出した「異なった意見・考え方を受け入れる多様性」が明記されている。

日産ウェイを実践するため、CFT(クロス・ファンクショナル・チーム)やV-upプログラム、ダイバーシティなどに会社として取り組み、日産ウェイが真に日産のコアバレートカルチャーとして定着している。志賀俊之COOは「私が海外拠点を訪問するときには必ず『日産ウェイの重要性』をスピーチし、ウェイマネジメントをグローバルに展開している。最近では、我々が教えていたことが海外で進化して日本に逆輸入されることもあり、海外も切磋琢磨ができるレベルになってきている。これは、日産ウェイが浸透してきている一つの証拠だ」と言う。

富士フィルムホールディングス

富士フィルムグループの不変の価値観

わたしたちは、先進・独自の技術をもって、最高品質の商品やサービスを提供する事により、社会の文化・科学・技術・産業の発展、健康増進、環境保持に貢献し、

人々の生活の質のさらなる向上に寄与します。

2000年以降毎年25%の割合で写真フィルムの需要が減少し、売上高の6割を占めていた富士フィルムのコアビジネスは危機に瀕していた。しかし、富士フィルムは6つの新事業分野を開拓し、見事に生まれ変わることになった。

写真フィルム事業が危機的な状況にあった中、2002年から2年間かけて、富士フィルムの技術、シーズの軸を全て洗い出し、同時に、既存の市場や新市場のニーズを洗い出した。そのシーズとニーズを照らし合わせ、どこを攻めていくかを探すわけであるが、これはまさに「言うは易し、行うは難し」であった。

「当社の企業理念に『先進・独自の技術で最高品質の商品やサービスを提供して社会に貢献していく』と掲げているが、富士フィルムしか出せない徹底した差別化を図る独自の機能・性能、ナンバーワンの品質を、本当に社会のために提供できるのかを追求した」と古森重隆会長は振り返る。

その結果、6つの事業分野に行き着いたのである。これを決めたら「あとは思い切ってやった」と言う。約10年間で2兆円の研究開発費と2兆円の設備投資をしたことからそれが窺える。そして、2006年には社名から「写真」を外した。経営トップ自らが存続の危機に立ち向かう中で、先頭を切って経営理念を体现し、社内に改めて浸透させて逆境を乗り越えたのである。

ブリヂストン

使命 Mission

最高の品質で社会に貢献

Serving Society with Superior Quality

心構え Foundation

誠実協調 Seijitsu-Kyocho

(Integrity and Teamwork)

進取独創 Shinshu-Dokuso

(Creative Pioneering)

現物現場 Genbutsu-Genba

(Decision-making Based on Verified, On-Site Observations)

熟慮断行 Jukuryo-Danko
(Decisive Action after
Thorough Planning)

ブリヂストンはタイヤ業界でシェア世界ナンバーワンを誇るグローバル企業である。競争の熾烈なタイヤ業界において「『最高の品質で社会に貢献』を貫いて、将来にわたって社会に必要とされる集団であり続けるためには、ブリヂストンのDNA、アイデンティティをグローバルに根付かせなければならない」と荒川詔四会長は言う。

「現地法人の社長時代に、随分と従業員に浸透させる労力を費やしたが、なかなか浸透させられなかった」と言う。従来から企業理念はあったが、時代背景等の変化等によって内容が分かりにくかったためだ。そこで、創立80周年を機にシンプルな表現にリファインしたのである。

世界各国のグループ会社における次世代の経営を担う人材を中心に、リファインに向けての検討を行った。その結果、激しいグローバル競争を勝ち抜く大きな武器は、「曖昧でつましやか」ではあるが「心を重視」「自己主張ばかりをしない」「周囲と一体となった動き」といった日本のマインドそのものであった。ブリヂストンは海外売上高77%、タイヤ事業の海外生産比率70%のグローバル企業であるが、リファインされたこの考えは、「表現、意味が明確」「自己主張が強い」といった欧米型のマインドとは対極に位置するものであったのだ。

リファインされた心構えは「誠実協調 Seijitsu-Kyocho」「進取独創 Shinshu-Dokuso」「現物現場 Genbutsu-Genba」「熟慮断行 Jukuryo-Danko」と、日本語とそれをそのままローマ字化したものが併記されている。一般的に日本語は曖昧で分かりにくく、グローバルスタンダードになり得ないと思われるが、これを「ブリヂストン語」と呼び、グローバルに浸透させるというユニークな取り組みを行っている。

この企業理念を具現化し、企業活動そのものとしてしているのがブリヂストンのCSRである。ブリヂストンでは「CSRは経営そのもの」という考えの下でCSR活動を行っているが、社会等の要請を踏まえて具体化した22の課題を設定している。理念に基づく在るべき姿を反

映させた課題は、中期経営計画へ落とし込まれ、PDCAサイクルを回すことで推進されている。このように「常に社会との協力を意識しながら経営を行うことは、創業者の思いを現在でも大切にしているからである」と荒川会長は言う。

三菱ケミカルホールディングス

経営理念

Good Chemistry for Tomorrow

人、社会、そして地球環境のより良い関係を創
るために。

企業の求める「価値」

「KAITEKI」の実現

三菱ケミカルホールディングスは従業員5万人を超える大企業で、その事業領域は石油化学品、機能化学品、そして繊維から医薬品までと非常に多岐にわたっている。

「自動車や家電であれば、社名で何をやっている企業なのかがすぐ分かるのだが、三菱ケミカルホールディングスは一体何をしている企業なのかが非常に分かりにくい」と小林喜光社長は言う。そこで打ち出されたのが「KAITEKI」経営である。「『KAITEKI』という目標に向かって、化学会社として社会に貢献していることを内側からも外側からも分かるようにしたい」というのが狙いである。

これを実現させるため、自社の収益性が数字で評価できるように、自社の技術開発力(MOT)や地球環境などのサステナビリティへの貢献(MOS)も1年ごとに数値化できるような手法を作り出したのである。評価手法の開発には、外部の専門家の知恵を借りながら2年余りの年月がかかった。

同時にKAITEKI経営の価値観を社員に浸透させる取り組みにも継続的に力を注いでいる。小林社長が書く社内ブログも4年を超えるが、トップ自ら積極的に内外に発信している。また、最近ではMOSの概念を社員一人ひとりに自覚させるため、社員個々にMOS目標を設定する「My own MOS」という取り組みも試みようとしている。さらに「KAITEKI」経営を実現させる

行動指針として「APTSIS」をグループ・モットーと定めている。これは「Agility」「Principle」「Transparency」「Sense of Survival」「Internationalization」「Safety」「security and sustainability」の頭文字A、P、T、S、I、Sから構成される小林社長による造語である。

ユニ・チャーム

新世紀 NOLA & DOLA

Necessity of Life with Activities &
Dream of Life with Activities

社是

1. 我が社は、市場と顧客に対し、常に第一級の商品とサービスを創造し、日本及び海外市場に広く提供することによって、人類の豊かな生活の実現に寄与する。
1. 我が社は、企業の成長発展、社員の幸福、及び社会的責任の達成を一元化する正しい企業経営の推進に努める。
1. 我が社は、自主独立の精神を重んずると共に、五大精神の高揚に努め、誠実と和協を旨として、全社員協働の実をあげる。

ユニ・チャームは、海外売上高40%を超えるグローバル成長企業であるが、近年、特に新興国での活躍には目を見張るものがある。インドネシアでは紙オムツ市場で50%以上のシェアを誇り、また中国、東南アジア、最近では中東やエジプトにまで展開している。

「海外展開を成功させるための最大のポイントは人材である。重要なのは従業員の『共通の目的』をどう作るかである」と高原豪久社長は言う。その経営手法が「共振の経営」であるが、共振の経営では、企業理念「新世紀NOLA & DOLA」とその価値観に基づく行動指針をグローバルに浸透させることを徹底して行うのである。

ユニ・チャームではこの「企業理念をグローバルに浸透させる」ことに多大な時間と労力をかけ、様々な制度を導入してきている。社員の価値観を一致させるためのユニ・チャーム語録の編纂、若手経営者の育成のためのミドルマネジメントビジネスボード、ベテラ

ン幹部の教育のための経営者塾、全員の努力的を一致させるための仕組みであるSAPS経営モデル（Schedule、Action、Performance、Schedule）、SAPSをより良く回すためのSAPS導入マニュアルの発刊、ユニ・チャームウェイの制定などと、継続的に取り組んできている。

国内外を問わず同じ取り組みを実施しているが、海外で日本よりも熱心に取り組むケースも多い。これは「彼らのほうが成長を実感できるからではないだろうか」という。製造現場では、国内と海外の工場同士がお互いに学び合っており、日本がアジアに教える一方通行の段階は既に終わって、日本の工場も海外から学ぶことも多くなっている。

ニトリホールディングス

ロマン(志)

欧米並みの住まいの豊かさを、世界の人々に提供する。

ニトリホールディングスの似鳥昭雄社長は、サラリーマン生活を経て23歳のとき北海道で家具屋を始めた。夫婦2人で2つの店舗を経営してようやく食べていけるようになり、売り上げも順調に推移したが、近くに5倍の広さの競合店ができ、倒産の危機を迎えた。その時、たまたま「アメリカ家具研修セミナー」の存在を知り、参加することにした。

その米国で大きな衝撃を受けた。何よりも「食品や洋服はどれも安くて品揃えが豊富である」ことに驚いた。また商品はお客さんの立場が最優先されており、個々の店が個性的で、欲しいものが見つけやすいのである。この時、日本の暮らしがあまりにも貧しいことに初めて気付き「一生かけて何とか日本の生活を豊かにしよう」と心に決めた。これが経営理念の「ロマン」である。

それから40年。日本は豊かになり、ニトリも日本で1番になった。現在は「『世界の人々に豊かさを提供したい』という強い思いを持っている」という。これが新しい「ロマンとビジョン」なのである。「この思いがあるから、意欲、執念、好奇心が出てくる」のであり、この思いを実現して世界で1番になることを目指している。

ヤマトホールディングス

社訓（スローガン）

- 一. ヤマトは我なり(全員経営)
- 一. 運送行為は委託者の意思の延長と知るべし(サービスが先で利益は後)
- 一. 思想を堅実に礼節を重んずべし(コンプライアンス)

「宅急便は、サービス業の中でも純粋に役務のサービスであり、売るのが人のパワーに強く依存している。このような企業がグローバルに展開するのは、ある意味大きなチャレンジである」と木川眞社長は言う。

ヤマト運輸は「運賃を払う荷主ではなく、受け取るお客様の不便さを解消して満足度を上げる」というユニークなお客様第一主義に取り組んできた。これを支えるセールスドライバーは、一度社外に出たら誰も管理できないため、徹底して社訓を浸透させ、いつでもお客様の立場に立って判断できるよう指導している。社訓は宅急便を始める以前からあったが、今でも従業員の心の支えである。「表に出たらあなたがヤマトであり、単なるドライバーではないのだ」という自覚を持った全員経営を重視している。そのため、この社訓を毎日朝礼で唱和するのである。

海外でも徹底的に日本流・ヤマト流を植え付けることにこだわる。「日本流のサービスがアジアに通用するかはチャレンジであり、これを成功させるためにも、ヤマトのDNAの浸透が必要である」という。中国でもお客様には帽子を取り「ありがとうございます」と言うように教育しているが、現地社員から「『ありがとう』というのはお客様の方ではないか」と言われたこともあった。帽子を取って頭を下げる習慣は中国の文化にはないため、これは素朴な疑問なのである。しかし今では全員にやってもらっている。

ヤマトグループのサービスは、欧米のIR説明会で「過剰サービスだ。利益率を上げろ」と言われることもあるが断固拒否しているという。日本のサービスレベルをアジアにおいては保証していく、という気持ちを持ち続け、妥協はしないという信念は、この社訓に対する取り組みに良く表れている。

IBM

「IBMers Value」

お客様の成功に全力を尽くす

Dedication to every client's success

私たち、そして世界に価値あるイノベーション

Innovation that matters - for our company and for the world

あらゆる関係における信頼と一人ひとりの責任

Trust and personal responsibility in all relationships

IBMは、創業100年を超す歴史を持つグローバル大企業であるが、近年コモディティ化の進むコンピュータ等のハードウェアからソフトウェア・サービス中心のビジネスモデルに大変革を遂げ、持続的に成長を続けている。IBMには、100年の歴史の中で「最善の顧客サービス」「完全性の追求」「個人の尊重」を掲げた「3つの信条」と呼ばれる価値観があった。

しかしこの基本的信条は、長い年月を経るうちに元の意図から異なるものになってしまった。IBMの歴史を語る『世界をより良いものへと変えていく：世紀とその企業を作り上げた大志』の中で「『個人の尊重』は何十年という月日を経るうちに、ある種の既得権に変化していた。『完全性の追求』は、決断をにぶらせる完璧主義になっていた。そして『最善の顧客サービス』は『顧客のためならどんなことであっても期待に沿わなくてはならない』と解釈されることも多かった」との記載がある。このような状況にあって、IBMは自らの存在意義を見つめ直し、2003年に企業理念を刷新したのである。

見直しを行うにあたり、今後のIBMの方向性に関する議論を、社内ネットワークを利用して全世界で3日間実施した。議論の1日目は、IBMの今後を悲観する否定的な意見が多かった。しかし、2日目には建設的な意見が出始め、3日目には多くの前向きな意見を得ることができた。そして、それらの議論の結果をコンピュータで解析し、最終的にトップマネジメントが3つ新たな価値観を決定したのである。それが、「IBMers Value」である。①お客様の成功に全力を尽くす、②私たち、そして世界に価値あるイノベーション、③あらゆる関係に

おける信頼と一人ひとりの責任、この3つがIBMの新たな価値観となっている。

Royal DSM

Mission of DSM

Our purpose is to create brighter lives for people today and generations to come. We connect our unique competences in life sciences and materials sciences to create solutions that nourish, protect and improve performance.

「パンフレットを確認しないと思わせないようなミッションは単なる言葉に過ぎない。当社では、そんなことはあり得ない」とフェイケ・シーベスマCEO兼会長は語る。DSMは、「今日そして次世代へと続く人々の暮らしを、より輝かせることをミッションとしている。私たちはライフサイエンスとマテリアルサイエンス双方で培った独自の技術・知識を融合させ、業績を育み、守り、そして増進させるソリューションを創出していく」と掲げている。

DSMは、1902年に炭鉱会社としてオランダ政府によって設立され、その後、石炭採掘会社から石油化学会社に変革し、さらに石油化学事業を撤退して高機能化学品会社へと再び変革を遂げたオランダの企業である。このミッションは、石油化学事業から撤退し、高機能化学品事業に変革したDSMが、さらにライフサイエンスとマテリアルサイエンスに事業をシフトさせていくことを決めた2005年に策定した戦略「Vision 2010: Building on Strengths」で打ち出した新たなDSMの方向性、在るべき姿である。

DSMは、自分たちの在るべき姿、進むべき道といった戦略を決めるとき、社内で徹底的に議論を行う。そのプロセスはビジネスストラテジック・ダイアログと呼ばれる。ストラテジック・ダイアログは、90年代初めにIMDや大学と共同で開発した戦略策定プロセスであり、会社の進むべき道、どのように進化するかについて社内に対話を持つ手法であり、そのための具体的なプロセスのことを指す。

まず、ある事業部門に対話の「オーナー」として指定

する。そして、それとは別に「ファシリテーター」の事業部門を指名する。「ファシリテーター」は、一定の方法に沿ってその会話を円滑に進める役割を持っている。戦略とか改革の話となると、かなり感情的になってしまうこともあるが、この複雑な議論を円滑化させるのが「ファシリテーター」の役割である。さらに、これと別に「チャレンジャー」を指名する。「チャレンジャー」の役割は、全てのことに反対を唱えることである。「そうではないだろう、本当にそうなのか」といった問題提起者である。この3つの役割分担を決め、対話を徹底的に可視化するのである。一方で、それぞれの役割を果たすためにはそれなりの訓練が必要であり、そのために従業員の訓練も行っている。

ストラテジック・ダイアログは、トップダウンだけでは出ない知恵を生み出すための対話である。また、議論することで、トップからの押し付けではなく、皆が心の底から納得する合意形成を作るプロセスという側面もある。さらに、本当に自分たちがその戦略を実行できるのかの見極めにもなる。このプロセスの良いところは、戦略ができ、名前が付き、コミュニケーションができるようになることである。DSMでは、社員と夕食会を開き、この対話の結果を1枚にまとめたストラテジースライドを見ながら話し合う時間を必ず作っている。全社員がこの戦略を理解することを目的としているのである。「戦略は全社で完全に共有されており、どの社員でも15分ぐらいはミッションや戦略について語ることができる」とシーベスマCEO兼会長は言う。

2.1.4 長期的視点の経営

本章の冒頭でも述べたが、真に持続可能な経営には、一見すると相容れない幾つかの事項が「せめぎ合う」部分があるものである。経営を時間的に見た場合も、同様のことが言える。短期的にどうするのかという見方にとどまると、単に「収益性とサステナビリティのバランス」という問題になってしまう。10年、50年で見ると、もっと大局的に問題を捉えられ、サステナビリティへの貢献と持続的な競争優位は長期的には同義であると考えられることも可能になってくる。

「そうは言ってもサステナビリティなんてのんびりしたことばかりを言っていて大丈夫か」という部分があるの

も現実である。持続的競争優位を獲得するために、両者には常にせめぎ合いがあるものである。「収益性は四半期(クォーター)ベース、イノベーションは10年(デケイド)オーダー、サステナビリティは50~100年(センチュリー)オーダーのタイムスケールである。この全て時間軸が異なる3つを、それぞれの経営において何とか1つに集約する手法があるはず」である。いずれにせよ、「長期的な視点」というものが「持続可能な経営」では欠かせない要素となる。

2.1.5 持続可能な経営の定量化、収益力とサステナビリティをいかにバランスさせるか?

「持続可能な経営」を実行するには、収益性とサステナビリティという全く時間軸が異なる要素のせめぎ合いから、各社の社会的な存在意義に応じた1つの「ベクトル」に集約させ、それを将来にわたってマネジメントする経営の方法が求められる。このような経営手法は、これまでに検討された例がほとんど無い。ここでは近年検討されている新しいアプローチを2つ紹介したい。

(1) 四次元経営(三菱ケミカルホールディングスの取り組み)

三菱ケミカルホールディングスは KAITEKI の実現に向けて、業績に代表される経済価値向上の基軸、技術経営深化の基軸、そして人・社会・地球の SUSTAINABILITY 向上を目指す基軸に時間軸を加えた観点からグループの経営を行っている。その経営手法を「KAITEKI経営」と名付けている。

まず、1つ目の基軸は、利益率など資本効率や株主価値を追求し、主に財務諸表等に表現される数値によって経営判断を行っていくものである。「MOE (Management of Economics) 軸」、あるいは経営学軸としている。企業にとって、経済価値を追求することは本質的な使命という点から来ている。

2つ目の基軸は、企業活動と科学技術(サイエンステクノロジー)の調和を図ると同時に、社会の持続的な発展を可能にするイノベーションの創出を目指す「MOT (Management of Technology: 技術経営) 軸」ある

いは、技術経営軸としている。この軸は、イノベーションの方向性を経営方針とマッチさせ、技術の追求の成果を着実に企業価値の創出へと結び付けていくものである。

多くの会社が主要な経営判断として、上記の2つを一般に用いているのに加え、人・社会・地球環境の SUSTAINABILITY 実現を志向する MOS (Management of Sustainability) 軸を、3つ目の経営判断基軸として採り入れている。この軸が経営基軸に加わったことにより、社会や地球にとっての KAITEKI を視野に入れた経営を考えることができるようになる。

それぞれの軸は、異なった時間感覚での評価が必要であり、MOE 軸が四半期や1年単位で事業の利益に焦点を当て、MOT が10~20年のスパンで技術を判断するのに対して、MOS では100年という長期の視点で、企業が持続可能性に貢献しているかで判断している。

従って、KAITEKI 経営は各基軸のほか、時間の要素も考慮に入れ、4つの要素からなる四次元の空間にて、バランスを考慮しながら経営を進める(図2-1)。こうした考え方は概念としては新しく、特に MOS を客観的に測定する指標は存在していなかった。そこで、三菱ケミカルホールディングスは、MOS を可視化・定量化する MOS 指標を策定している。

MOS 指標とは、MOS の進捗を評価するために策定した経営指標で、グループ全体として重要性が高く、共通性があり、KAITEKI 実現に貢献できると考えた項目を選定している。三菱ケミカルホールディングスの場合、企業活動の判断基準であるサステナブル(環境・資源)、ヘルス(健康)、コンフォート(快適)を大項目として、それぞれをさらに3項目に分け、計9項目とし、さらに複数の中項目に分けて構成させている(図2-2)。例えば、サステナブル指標の場合、2015年までに CO₂ 排出量を30%削減する、といった形で定量化している。CO₂ 以外にも、資源、環境その他のファクターも加味させている。また、ヘルス指標の場合、アンメットニーズの薬の開発進度などの疾病治療の貢献度によって定量化を図り、さらにコンフォート指標では、市場・顧客へ新しい価値となる新商品をどれだけ出せたか

という新商品開発率と、その他安全、コンプライアンスなどで信頼される企業になるための努力も加味して定量化を試みている。

MOSの視点には、企業活動に対して、大きく二つの役割を果たしている。一つは、現在、推進している事業での課題の解決や改善であり、温暖化ガスの削減や省エネルギーなどがこれにあたる。もう一つは、将来の社会を見据えた、新しい事業、製品の種まきや育成である。化石燃料に頼らないエネルギー源、植物原料による化学合成、新薬開発、有機太陽電池の開発などがこれにあたる。

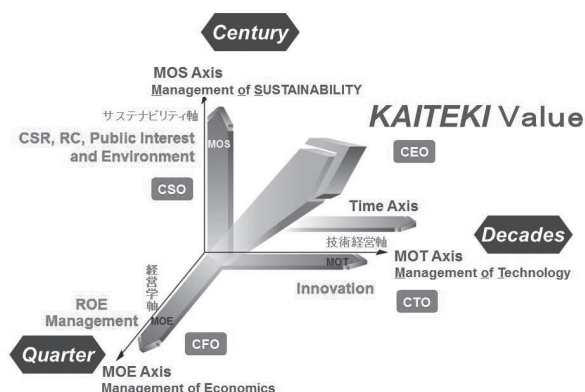


図2-1 四次元経営の空間座標
(出所)三菱ケミカルホールディングス

Sustainability 指標	S-1 地球環境負荷の削減への貢献
	S-2 省資源、エネルギー枯渇対応の実践
	S-3 調達を通じての環境負荷削減の貢献
Health 指標	H-1 疾病治療への貢献
	H-2 QOL向上への貢献
	H-3 疾病予防・早期発見への貢献
Comfort 指標	C-1 より快適な生活のための製品の開発・生産
	C-2 ステークホルダーの満足度の向上
	C-3 より信頼される企業への努力

図2-2 MOSの進捗を可視化したMOS指標
(出所)三菱ケミカルホールディングス

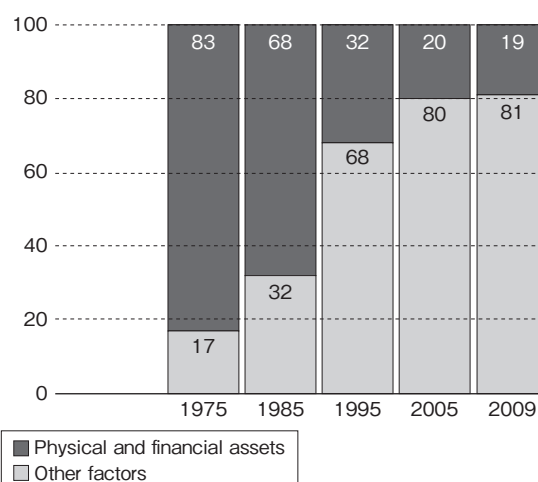
一方、ハーバード大学のマイケル・ポーター教授は、一昨年 Creating Shared Value という概念を提唱している²。これは今までの資本効率を重視した経営に加え、CSRや企業活動そのものの及ぼす社会的価値も企業価値に繋がるため、企業は得られる価値を社会、ステークホルダーとシェアする考えを持つべき、とい

う主張である。また、ヨーロッパを中心にESG投資³が活発化しており、単に資本効率だけでなく再生可能エネルギーへの取り組みなども評価されつつある。「MOS」だけでなく、世の中全体がこういう方向へ動いていると言えるが「MOSと四次元経営」がサステナビリティと収益性を「全く別個のものとして取り扱い」ながら、同等の価値を持つものとして一緒に評価をしようとしているところが特徴的である。

(2) 統合報告⁴

S&P500の時価総額を100%としたときの財務資本と非財務資本の影響の比率の推移を図2-3に示す。1975年には、財務資本が75%と典型的な20世紀型工業経済社会の姿を示していたが、1985年位からITを背景に変化が表れてきた。そして1995年、ITが産業の前面に出てくるようになると、財務と非財務資本の比率が完全に逆転した。これは、時価総額を説明するときに、会計では説明できない「経営のブラックボックス化」が起こっていることを意味する。現在は財務資本の影響が20%程度まで減少しており、経営が「ブラックボックス化」しているところに色々な臆測が入り、企業のディスクロージャーという面で企業の本当の姿がとてもし伝えにくい、という問題がある。何かネガティブなインパクトが一度起こると、「燃え尽き現象」と言われるよう

Components of S&P 500 market value



The percentage of market value explained by physical and financial assets versus other factors, some of which are explained within company accounts, but many of which are not.

図2-3 時価総額に占める物的および財務資産の比率

(出所) IIRC, Discussion Paper "Towards Integrated Reporting" 2011, p.4

2 マイケル・ポーター『Creating Shared Value』Harvard Business Review (2011年1月)参照。

3 Environment, Society, Governanceの各要因を取り込むことで、長期的な観点から企業価値を評価し、長期パフォーマンス向上を念頭に投資を行うこと。

4 経済同友会 2012年経営改革委員会講演：花堂靖仁「統合報告による企業戦略とサステナビリティのギャップの調整～グローバル化時代を勝ち抜く経営戦略～」を参照した。

に手の付けられない形で色々な噂が立つなどのレピュテーションリスクが非常に高まっている。

このような状況下、統合レポートの考え方が生まれた。その先導役が「国際統合報告審議会 (IIRC⁵)」である。IIRCは地球規模のサステナビリティの問題に対して「21世紀に突きつけられている挑戦に、最善のものとして、20世紀の意思決定と報告の仕組みで立ち向かうしかない」とその使命で述べている。統合報告は、財務情報に加えて環境、社会、ガバナンスといった非財務的な情報を「統合化された形」で短くまとめ、一体化するものである。統合報告によって、今求められている、新生する持続可能性を志向する地球規模の経済モデルに応え、かつ各企業は「経営のブラックボックス化」を回避してステークホルダーに企業の全体像を正確に伝え、ネガティブな情報などによって危機に陥るリスクも低減させられる。

統合報告では、組織が短期・中期・長期にわたり、どのように価値を創造し、持続させているかのメカニズムを「ビジネスモデル (BM)」として明らかにすることを提唱している。BMとは、「財務資本」「人工資本」「人的資本」「知的資本」「自然資本」および「社会資本」を投入し、それらを増殖ないしは保全する仕組みである。この考え方は「オクトパスモデル」と呼ばれている (図2-4)。6つの資本の概念とそれを構成する具体

的内容およびBMの在り方は、外部要因によって影響される。これらを個々の会社が、自らの経営にうまく溶け込ませつつ資源管理をしていくわけであるが、現在そのフレームワーク作りに取り組んでいるところである。

統合報告の重要なポイントは「マテリアリティ (重要性)」という概念が前面に出てきたことである。これは、従来の会計監査で言ってきた「マテリアリティ」とは大きく異なり、各企業で経営に最も関連性の高いトピックが何かを識別し、識別されたものに対して優先順位をつけて整理し「その中で最も優先順位が高いものが重要」という考え方である。「マテリアリティ」に経営者の意識や判断を出し、これを軸に情報を取捨選択して到達範囲を意識しながら報告にまとめていくのが、統合報告である。そしてそれに、過去から現在、現在から未来、といった時間軸が加わっている。

日本企業は、自社の事業活動が社会の持続可能性を支えていることを世間にしっかりと説明することが求められているが、アニュアルレポート、CSRレポートなどのように、情報をバラバラに報告しては難しい。最も深い関係を持つステークホルダーに対して戦略的に情報の打ち込みをする必要がある。統合報告に向けて準備するにあたっての5つのポイントを示す。

- ①合理的意思決定データの提示：何よりもまず将来を見通すためのデータを提供し、実績データは

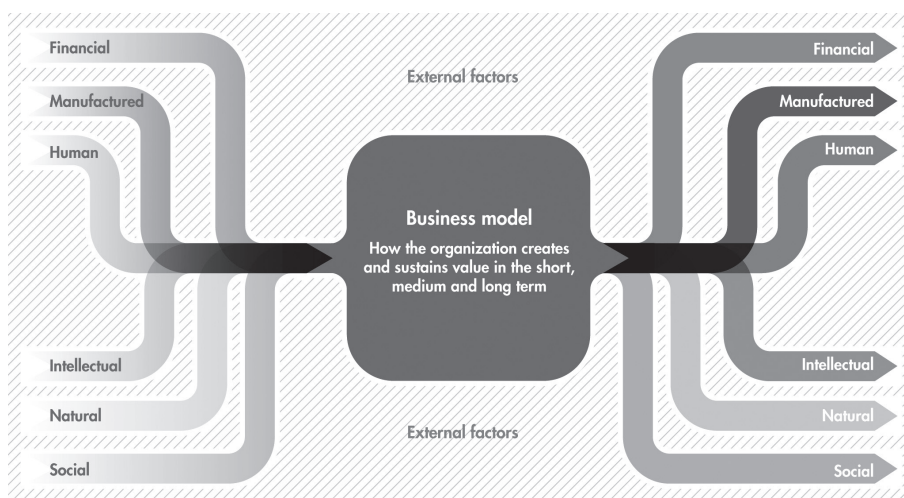


図2-4 オクトパスモデル

(出所) IIRC, Discussion Paper "Towards Integrated Reporting" 2011, p.10

5 IIRCは、2004年に「持続可能な社会を形成するための新しい会計の仕組み」を考えるためにチャールズ皇太子が設立した組織A4S (Accounting for Sustainability) と、国連と連携しているGRI (Global Reporting Initiative) が一体化して、2010年に発足した組織である。

将来データの信憑性を支えるもの、という形に認識を変えていく必要がある。

②企業価値創造の源泉分析：自社の経営を支える資源として何があり、それがどんな形で経営へ役立っているかを棚卸しする必要がある。この部分をしっかりやるのが、統合報告の説得力を増す大前提となる。

③各社固有の事業サイクル全体像の可視化：財務報告は年1回、四半期報告は3か月に1回であるが、事業活動は1年や3か月という時間軸で必ず回るものではない。日本は、この部分について中期経営計画を出すことによって、世界の中で最も進んだ形になってきているが、これを整理していく形が良い。

④財務成果との関連性の明確化：「財務報告は財務報告、非財務はそのまま」では企業の価値創造は説明できない。最終的には両者を貨幣の増減高と連動させる必要がある。その時に貨幣で測定できない要素がこれからたくさん出てくる。将来的には、これも貨幣に収斂していかねばならない。そのためにまず大切なのは、今貨幣で表現できないのを放置するのではなく、データ化することである。

⑤分かりやすく作ること：今後開示の対象にしていく人たちは、専門家ばかりではなく、レピュテーションリスクの担ぎ手になる一般の人である。この人たちの理解を得るには、利用者の情報処理能力に応じた分かりやすいものを作らなくてはならない。

日本は、実績を財務諸表で示し、業績予想も出している世界でも進んだ開示国の一つであり、統合報告に必要な要素が既にどこかで説明されてきている場合も多い。その点で、日本に最も欠けているのは、全体像を分かりやすく説明する資料である、と言えよう。15～20分で一読するとその企業のことが分かるレベルまで分かりやすくすべきである。

* * *

とにかく重要なのは、「収益性」と「サステナビリティへの貢献」という一見相反する二つの事柄を、同等に重要なものとして取り扱って「一緒に報告しよう」とすることではないだろうか。個別に報告していたのでは、「それはそれ、これはこれ」が可能であり、必ずしも「同等の取り扱いになる」とは言えない部分がある。また、一緒に報告するからこそ、そこに真に「持続可能な経営」の本質とも言える「せめぎ合い」が生まれるのである。

三菱ケミカルホールディングスの例は、そのせめぎ合いを空間上のベクトルとして可視化しようとする大胆な取り組みであると言え、まずは「統合報告」から試みるのが順当なように思えるが、いずれにしても、いまだ世界は「非財務、非収益的な企業活動をいかにして評価すべきか」という点について、これだという考え方や手法を見出すには至っていない。「21世紀の経営」を考えていくためには、この部分の検討が最も急がれるところかもしれない。

前段でも述べたとおり、日本企業は非常にレベルが高いので、世界的に見れば、より高次の実績集計、業績報告を行いやすいポジションにあると言いうことができる。となると「案ずるより生むが易し」である。日本企業の業績報告の分野での進化に大きな期待をしたい。

2.2 「持続可能な経営」のキードライバー

2.2.1 経営トップ・人材

グローバル化時代の市場競争で成功し続け、地球や社会のサステナビリティにも貢献する経営を行っていくには、複雑で変化の多い世界において、日本企業

としての自社のアイデンティティを深く理解し、グローバルかつ長期的な視野をもった経営トップの強いリーダーシップと決断力が求められる。

経営トップがリーダーシップと決断力を十分に発揮させるには、あるいはリーダーシップと決断力を兼ね備

えた経営トップを選び出すには、しっかりしたコーポレート・ガバナンス体制が欠かせない。コーポレート・ガバナンスの在り方については、次項および第3章で触れたい。

一方、各企業の経営理念とビジョンを、リアルな価値に変換して社会に送り出していくのは従業員である。「経営は究極的には人材」なのである。従って、企業の理念、ビジョンの実現のための経営トップの使命は、経営理念、企業の価値観を従業員に浸透させ、共有させることが第一である。これについては、前項の実例で記述したとおりである。

同時に、優秀な人材を確保すること、すなわち人材の採用と育成も重要である。変化の速いこの時代に、いつも時代に合った人材で会社を満たすのは容易なことではない。雇用については規制緩和も視野に入れ、人材に対する柔軟な仕組みが求められる。

また、人材のグローバル化も真剣に取り組まなくてはならない。グローバル市場競争において「日本人が不得意なところで人材をじっくり育てている暇などない」のであり、必要に応じてスキルのある海外人材を採用するという選択肢は真剣に検討しなくてはならない。海外の多くの国々ではそれが当然のように行われており、我々はそのような彼らと勝負をしていかねばならないことを忘れてはならない。さらに、イノベーションの創出のために、外国人も含め、女性や高齢者などの人材の多様性(ダイバーシティ)を高めるべきである⁶。これについては3章で詳しく記述している。

最後に、競争で勝ち抜いていくために「絶対に負けないという心意気や危機感」「社会に貢献するという思い、気概」が必要であるとする、国内人材は激しい雇用機会の獲得競争にさらされている諸外国の人々に後れを取っているということはないだろうか。日本人が彼らと同じ土俵で相撲を取る日もおそらくそう遠くない。ここで「魂」を入れ直し、個々のキャリアを見つめ直して「キャリアのサステナビリティ」を確立していかなければならないのではないだろうか。

2.2.2 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスとは、企業の競争力向上と企業価値の向上、企業における不祥事の発生抑止、代表取締役に対する牽制機能を目指し、経営の意思決定における透明性を高め、迅速性を向上させ、ステークホルダーとの積極的なコミュニケーションを図る仕組みであり、これまで経済同友会ではその在り方を議論し、提言してきた。2009年7月に本会が発表した第16回企業白書⁷によれば、コーポレート・ガバナンスについて「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」とまとめることができる。

昨今、日本企業の経営トップによる不祥事が相次ぎ、これを発端に、海外メディアでは日本のコーポレート・ガバナンスを問題視する報道も見られる。日本企業は、経営トップの暴走による不祥事を再発させないため、また日本の株式市場で増加している外国人投資家を含む国内外の投資家に対する説得性を向上させるために、コーポレート・ガバナンスを今一度確認する必要がある。

粉飾決算や不正な投資判断などの経営陣の暴走は、米国でも存在するのが実情であり、本質的な問題は、監査役設置会社か委員会設置会社かという機関設計の問題ではない。コーポレート・ガバナンス強化のための「組織論」や「管理手法」は二次的な問題であり、関係者の十分な認識が欠ける場合、どのような組織も管理も完璧にはなり得ないからである。中には安易な組織を作ったり管理手法を導入して、「ガバナンスが行き届いている」という外面をまず確保しようという動きも見られるが、それこそ本末転倒ではないだろうか。

21世紀に求められる真に持続可能な経営を考える

6 経済同友会 2011年人材育成・活用委員会(橘・フクシマ・咲江委員長)提言「『意思決定ボード』のダイバーシティに向けた経営者の行動宣言～競争力としての女性管理職・役員の登用・活用～」(2012年5月)参照。

7 経済同友会 第16回企業白書「新日本流経営の創造」(2009年7月)参照。

8 経済同友会 2009年度企業経営委員会(勝俣宣夫委員長)提言「日本のコーポレート・ガバナンスの深化」(2010年3月)参照。

ことは、まず原点に立ち返って経営者がその企業の「社会(もしくはセカイ)における役割と責任」を見つめ直すことから始まる。しかし、例えばコンプライアンス違反を犯すような企業に、そもそも社会的な役割など与えられるのだろうか。安全維持とか法規遵守の類のことは、そもそも企業活動の大前提であって、収益性やサステナビリティへの貢献より先に来るイシューなのだということを、改めて再認識する必要がある。

本会では、2009年度企業経営委員会にてコーポレート・ガバナンスについて検討を行い、『日本的コーポレート・ガバナンスの深化』として、下記6項目を提言している⁸。

- ・ 経営者の倫理感と高い志
- ・ 社外取締役の複数名導入
- ・ 社外取締役・社外監査役に対する独立要件の追加
- ・ 監査役と社外取締役の機能補完
- ・ 役員指名・役員報酬決定プロセスの透明化
- ・ 執行役員制度の支持

グローバル化時代に成功し続けるためには、多様なステークホルダーから高い評価を得られるような、透明性・客観性・公正性・迅速性・開示性の高いコーポレート・ガバナンスの確立が必要である。そして、国内外の投資家に対して積極的なコミュニケーションを通じて説得性を増すとともに、迅速な経営判断と多様な観点からのリスクテイクが可能な経営体制を構築すべきである。

日本企業のコーポレート・ガバナンスへの評価を高

めるためには、企業のリスク管理を行う監査機能(監査役会・監査委員会)の強化が不可欠である。従って、委員会設置会社では、独立性の高い監査委員会が社内の情報を十分に確保できる枠組みを整備し、監査役会設置会社では、社内監査役・社外監査役双方の連携を強化し、監査役自らが実効性のある監査を行うべきである。

また、経営トップの競争力が企業の将来を左右する中で、企業は独自に、次世代経営者の育成プロセスを整備し、トップ交代について明確な方針を掲げるべきである。加えて、ガバナンスの透明性の観点と経営者へのインセンティブの観点から、経営者の成果と報酬についての明確な基準を整備する必要がある。コーポレート・ガバナンスに関する議論は、企業の不祥事を発端にステークホルダーに対する透明性の確立が重視される形で繰り返しなされているのが現状である。一方で、グローバル化時代の激しい市場競争で成功し続けるためには、企業競争力を最大化する必要がある、企業の仕組みとして、優れたリーダーを選び出し、その能力を遺憾なく発揮するための経営改革の一環としてのガバナンス改革という面もある。この側面から、コーポレート・ガバナンスについて後ほど第3章でアプローチしたい。

いずれにしても、どのように優れたコーポレート・ガバナンスの制度や仕組みであってもそれを実行するのは経営者である。経営者に正しい経営を行うという倫理観が欠如していれば、その企業のコーポレート・ガバナンスは機能不全に陥る。

第3章 グローバル化時代の激しい市場競争で成功し続ける経営

3.1 日本企業にとってのグローバル化とは

3.1.1 日本企業にとってのグローバル化の意味

トーマス・フリードマン氏は、2005年発表した著書『The world is flat』で、「IT技術などの発展や中国・インドの経済成長によって世界の経済は一体化して同等な条件での競争を行う時代になる」と述べている¹。「あれから7年経ってみると、それはどうやら違っている」ということになってきている。ユーラシアグループのイアン・ブレマー氏に「ここまで来てみてグローバル化を考えると、宗教も民族も経済の在り方も、そして国家資本主義的な要素も非常に強く出ているし、『ダイバーシファイ』こそ今のグローバル化の特徴なのではないか」と問いかけると、彼は「私はダイバーシファイという言葉は使わない。『フラグメンテーション』であり、もっとバラバラである。これがグローバル化の本質である」との答えが返ってきた。グローバル化の意味合いは、これまでかなり議論を尽くした点もあるが、グローバル化自体の意味も凄いスピードで変わってきているのである。

ジェフリー・サックス氏は著書『世界を救う処方箋』で、グローバル化が3つの経済的な影響を及ぼしていると指摘している²。一つは収束効果、先進国が得意にしていたことを新興国が容易に模倣してキャッチアップできる、ということである。これにより、先進国と新興国の所得格差が急速に低減してきている。2つ目が労働効果である。多くの企業、特に製造業はレイバーコストを下げるために新興国への進出を進めている。これが結果として、世界全体のレイバーコストの水準、並びに世界中のブルーカラーの所得を下げてしまっている。そして最後に移動効果である。ボーダーレス化が進み、資本の移動が自由化されている一方で、移動できない

ものもあり、その差がどんどん大きくなっている。現在、国という仕組みが残っている以上、産業を興すことを考えると、各国は資本を取り込むことを考えなくてはならない。そのため、規制の緩和、税率の引き下げ等、様々な環境要因がグローバル各国に加わっていく。

このようなグローバルの流れの中、日本企業にとってのグローバル化とは一体何であろうか。米国は移民の国であり、グローバル化が比較的理解しやすいが、日本では、グローバル化が、画一的に決めにくい。グローバル化とは、グローバル企業の発展段階論なのか、単に外国に進出することなのか。例えば、輸出を通して世界に出るというビジネスは、明治時代からやってきているが、輸出のみの企業の海外売上高が大きくなっても、昔と行っていることは同じであり、これは「グローバル化が進んだ」とは言えないのではないか。「外に出る」とは、例えば本社、生産、営業を移したグローバル化、あるいは、ICTを活用したグローバル化、また、研究開発力の人材などを海外から獲得するなどの人材面でのグローバル化、などがあり、グローバル化の意味するところの範疇は広い。日本企業にとってのグローバル化とは、どのような方向性なのだろうか。

「一企業のグローバル化は、地球全体を見たときのパフォーマンスの向上ではないか」という経営者もいる。また、「小売りのグローバル化には、輸入の視点も重要で、円高メリットもあり得る。同じグローバル化でも、サービス業には製造業と異なる側面がある」「保険業界では輸出入という概念自体がなく、現地に出ていくしかない。生産部門などのアセットがないため、一見グローバル化が早く進みそうだが、『文化』の要素が大きなハードルになっている」など、業種業態によって様々な形のグローバル化があるのが実態である。

1 トーマス・フリードマン『フラット化する世界』日本経済新聞出版社(2006年5月)参照。

2 ジェフリー・サックス『世界を救う処方箋: 共感の経済学が未来を創る』早川書房(2012年5月)参照。

全ての企業に共通していることは「国内、海外市場にかかわらず、世界の企業との競争にさらされる状況」になってきていることである。液晶テレビ、スマートフォン、家具、金融、小売りなど、いずれを取っても国内にいても海外企業と競合する企業は多い。そこで、本白書ではこれを日本企業にとってのグローバル化の定義とし、その上で、グローバル化の具体的な形について2つの視点からアプローチした。

3.1.2 グローバルオペレーションを軸とした企業モデル

日本企業のグローバル化として、まずグローバルオペレーションという視点から3つの形を考えた。まずは、「欧米グローバル企業モデル」である。大規模な製造業や

製造小売業などがこれにあたる。これらの企業は、地球全体を市場として捉え、寡占化での勝負も厭わずにグローバル全体で収益の最適化を目指していく企業である。

第2が「京都企業モデル」である。これは、京都にある製造業に代表されるように、規模を追わずに、日本を起点に非常に差異化された製品やサービスを世界中に展開する企業であり、京都企業のほかに一部の小売業やサービス業などがこれにあたる。

そして3つ目が、「ローカル企業モデル」である。国内の第3次産業の多くがこれにあたる。製品やサービスが、日本の文化や価値観に根差し、原材料調達などではグローバルに展開しているが、主に日本を市場として活動する企業である。

企業モデル	業種例	グローバル基本戦略
欧米グローバル企業モデル	大規模製造業（鉄鋼、化学等）、製造小売業	地球全体を市場として捉え、寡占化での勝負も厭わない、グローバルで収益最適化を目指す企業。
京都企業モデル	京都企業、百貨店などの一部のサービス業	規模は追わず、テクノロジーや差異化を追求し、日本の特定地域に根差した活動をベースにグローバル市場で活動する企業。
ローカル企業モデル	国内の多くの第3次産業	製品サービスが、日本の文化や価値観に根差し、原材料調達、製造ではグローバルに展開しているが、日本を市場として活動する企業。

表3-1 グローバルオペレーションを軸とした企業モデル

本会が2012年に実施したアンケートの中で「貴社にとっての『グローバル化した企業の姿』はどのようなものですか」という質問をした結果を図3-1に示す。この回答の選択肢において、「バリューチェーンを世界展開し、経営資源を最適配分することで、グローバルレベルで収益を最適化している」が「欧米グローバル企業モデル」、「日本の強みを生かすために、バリューチェーンの一部を除いて国内を中心に活動し、差異化された製品・サービスによりグローバルレベルで収益を最適化している」が「京都企業モデル」、10%が「ローカル企業モデル」をそれぞれ志向していることが分かる。

された製品・サービスによりグローバルレベルで収益を最適化している」が「京都企業モデル」であり、「日本国内を中心に活動するが、サプライチェーンにおいて収益に影響を受ける」が「ローカル企業モデル」に相当する。この結果、国内の約半分の企業が「欧米グローバル企業モデル」、4分の1が「京都企業モデル」、10%が「ローカル企業モデル」をそれぞれ志向していることが分かる。

3.1.3 成長を軸とした企業モデル

近年「成長とは何か」というテーマは、国家レベルで注目を集めており、「心の豊かさ」「幸福度」といったキーワードが挙がってきている。しかし、「心の豊かさ」ばかりを言っていると、だんだん今までの蓄積がなくなつて貧乏になっていき、「心は豊かだけど食べるものがない」状態になってしまうかもしれない。企業にとって「グローバル化」というのはある意味で手段であり、本来企業は「成長をどう考えるか」が最も重要である。そこで、「成長」と言う切り口からグローバル化の形の分類を試みた。

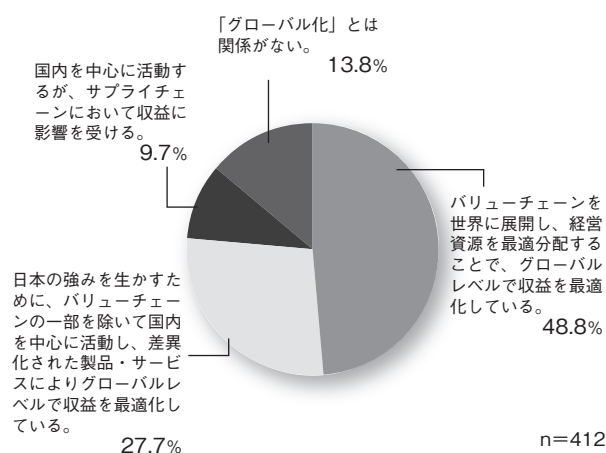


図3-1 「貴社にとっての『グローバル化』した企業の姿はどのようなものですか」

経済同友会アンケート調査結果（2012年）

まず一つ目は、成長の定義として「海外市場には成長の余地が沢山ある」と考え、まずグローバル化することによって海外マーケットを獲得していく企業である。「日本企業は海外市場に出遅れた」などといわれることがあるが、グローバルマーケットはまだまだ終わっていないし、これから成長していくので、絶対に取り組むべき領域である。

第2が「まだ誰も解決できていない新しい領域における技術や事業での成長」という考え方で、先進イノベーションを追求する企業である。ライフサイエンスや環境、素材などの分野で、特に先進イノベーションの可能性は高い。このモデルを追求する企業が育っていくためには、先進イノベーションへのチャレンジを阻害しないような規制緩和などの国の在り方が問われる。

第3は「国内課題解決企業モデル」である。日本の人口が減っても、国内のオペレーションを行う会社は必ずしも無理にグローバルに展開せずに日本に残ってい

ても良い。例えば日本の介護サービスの会社などは、わざわざグローバル化するよりも、サービスをより高度化させて、日本のマーケットをしっかり取っていく方が良く、これも一つの成長と言える。

また、「社会企業モデル」すなわち「ソーシャルイノベーションを行って成長する企業」というモデルも、近年新たな可能性として現れてきている。これは、日本が少し弱い分野であるが、グローバルではグラミン銀行やBOP関連ビジネスが相当する。最近世界では、経済的リターンのみを求めて投資をする人ばかりではなく、ビル&メリンダ・ゲイツ財団などのように社会的リターンを求めて投資する主体も現れてきている。社会企業モデルは、このようなファンドの多様性と企業経営の価値観の組み合わせの中で発展する新たな企業モデルであり、問題先進国である日本でイノベーションをどんどん創出し、社会的な問題を解決して成長していくというモデルである。

企業モデル	グローバル基本戦略
グローバル展開企業モデル	まだまだこれから成長していくグローバルマーケットにフォーカスし、グローバルに展開して成長を取り込む企業。
先進イノベーション企業モデル	まだ誰も解決できていないライフサイエンスや環境などのテーマを、新しい領域の事業に育て、成長していく企業。
国内課題解決企業モデル	介護などの日本の先進的課題に取り組み、国内市場に特化して事業を成長させていく企業。

表3-2 成長を軸とした企業モデル

3.2 差異化の創出と持続

3.2.1 「ものづくり」から「ことづくり」へ

本会が経営トップに向けて行ったアンケートの「グローバル市場競争で、競争力を高めるために重要なことは何か」という問いに対して、最も多かった回答は「製品・サービスの高付加価値化」であった(図3-2)。これまで日本企業は、高機能、高品質のものづくりで世界に高い価値を提供してきている。しかしながら、昨今の国内電機業界の不調とスマートフォンやタブレット端末が好調な海外メーカーとの対比から「高機能、高品質だけではモノは売れない」「モノに付随したサービス

が重要である」と言われるが、近年価値創出のポイントが「ものづくり」から「ことづくり」へと移ってきている³。

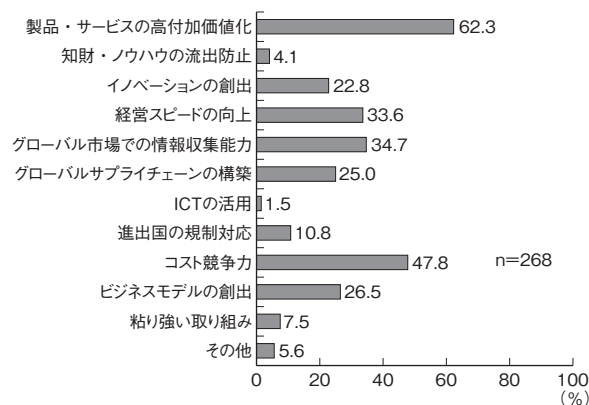


図3-2 「グローバル市場競争で、貴社の競争力を高めるために重要なことは何ですか」

経済同友会アンケート調査結果(2012年)

3 経済同友会 2010年ものことづくり委員会(長島 徹委員長)提言「世界でビジネスに勝つ『もの・ことづくり』を目指して」(2011年6月)参照。

モノとサービスが相乗的に形成する価値⁴

「アップルのiPod はアップルにある技術の用途開発で創られたわけではない。ソニーのウォークマンも当初はそうだった。しかし、一旦イノベーションが進むと、今度は既存モデルの改良・改善から抜け出せなくなる。高機能・多機能化等をすれば、当面はお茶を濁せるからだ」と産学連携推進機構の妹尾堅一郎理事長は言う。

iPod を一般名詞で言うと「携帯デジタル音楽プレーヤー」ということになるが、これがカセットやCDと大きく異なる点は、後者には別途プレーヤーが必要な点である。iPodはメディアとプレーヤーの融合体、細かく言うとメディア、プレーヤー、ストレージの融合体なのである。「分離していたモノを融合化して価値形成させるという、単体から複合体への流れの一つ」と妹尾氏は言う。加えて、iPodはハード単体だけで売るのではなく、iTunes ストアというサービスと連携させたことがポイントだ。つまり、モノとサービスが相乗的に形成した価値を顧客に提供したのである。これは「単層から複層へ価値形成の在り方が拡大した典型」と妹尾氏はさらに指摘する。

さらにアップルは、iPod の他にもパソコンやiPad というハード製品間を無料ソフトiTunes で自由に行き来できるようにしている一方で、ソニー、パナソニックなどの他社製品とはコンテンツ移動ができないようにした。モノとサービスを巧みに複合化して高付加価値を創出すると同時に、競合の参入を防ぐ商品形態をつくり、それらを組み合わせたビジネスモデルをデザインしている。

ICTと通信技術で高付加価値を創出

建設・鉱山機械にGPSを装備させ、稼働時間や走行距離などをモニタリングした情報を元に、オーナーや機械管理者にメンテナンスや消耗品の交換時期の情報提供をタイムリーに行う、というビジネスモデルを創出したのがコマツである。建設・鉱山機械というモノが、GPSという通信技術、モニタリングというICTと融合し

て、メンテナンスというサービスと一体化するというモノとサービスの複合化の好例であり、「KOMTRAX(コムトラックス)」として広く知られている。

コマツの野路國夫社長は「ICTと製品の融合によって、ハードとソフトといったレベルの違いでは表現できないほど、製品は大きく変わり、新たな価値を創出できる」と言う。チリやオーストラリアの銅鉱山では、積載量300トンの無人ダンプトラックがGPSで遠隔操作されている。通常のダンプトラックは、運転席があり、運転するためにハンドルやシフトレバーがあるという形態を持ったものであるが、無人化によって運転席が不要になり、運転席がある方が前方という概念がなくなり、方向転換やUターンをする必要すらなくなる。「そうすると、開発は今までと全く違う次元の世界になり、従来の形にこだわらない新しい価値が生まれる」というのである。未来の自動車も、運転時の操作性、乗り心地、騒音などの課題がなくなり、全く違うものになるかもしれない。

場所に届けるんじゃない、人に届けるんだ

「お宅に届けて満足していただける時代はもう終わり、これからは個人に届ける『個配』の時代である」とヤマトホールディングスの木川眞社長は言う。「お宅にお届けする」ことに様々なサービスを融合させ、利便性の高いサービスを顧客に提供する取り組みであるが、結果としてこれは他社が容易に真似できない差異化を生んでいる。

例えば、事前連絡によって届ける時間や場所を自由に指定してもらい、翌日そこに必ず届けるサービスを一昨年から開始している。このサービスを支えるのは、先端IT技術と会員制である。クロネコメンバーズの会員数は現在800万人を超えている。

また、TSS(Today Shopping Service)というサービスを提供している。ネット通販の利用ピーク時刻は深夜だが、夜の12時までに発注した荷物を朝8時までに届けるサービスである。これは、先端IT技術に加えてネットワークの工夫によって実現させることができた。もともと間違えた荷物をリカバリーさせるためのトラックを

4 経済同友会 2011年度経営改革委員会 講演：妹尾堅一郎「グローバル時代の“ビジネスモデル”イノベーション ～モノとサービスの連動で商品形態、事業業態、産業生態が動く時代～」(2011年12月)を参照した。

夜間に走らせているが、それに荷物を載せると深夜2時くらいに出荷された荷物が朝8時に到着するのである。このようなコストセンターとなる裏のダイヤを有しているのは恐らくヤマト運輸だけである。

このように先端技術やノウハウによって裏付けられたサービスを融合化させることによって、個々の顧客への利便性を高め、同時に非常に差異化されたサービスに進化させている。

3.2.2 オープンとクローズのシーケンスと国際標準

近年、商品のプロダクトライフサイクルが短期化している(図3-3)。太陽光発電、リチウムイオン電池やLED照明など、長年かけて作り上げた高付加価値商品であっても、あっという間に中国や韓国から安価な代替品が売り出されてコモディティ化の波に飲まれてしまうのである。あるメーカーは「ハイブリッド戦略と称して、付加価値の高いものは日本で作り、コモディティは中国に工場を移してきた。しかし最近、ハイブリッドがハイブリッドでなくなるスピードが速過ぎて『また移すのか』という感じである」と肩を落とす。

「今の時代は、フルセット垂直構造の商品を全て自社で賄う“自前主義”では太刀打ちできない」と妹尾氏は言う。お金と人と時間をかけて製品の上流から下流まで開発しても、すぐにコモディティ化のコスト勝負になってしまうためである。高い付加価値とスピードを両立し、さらに模倣されにくい仕組みが求められている。

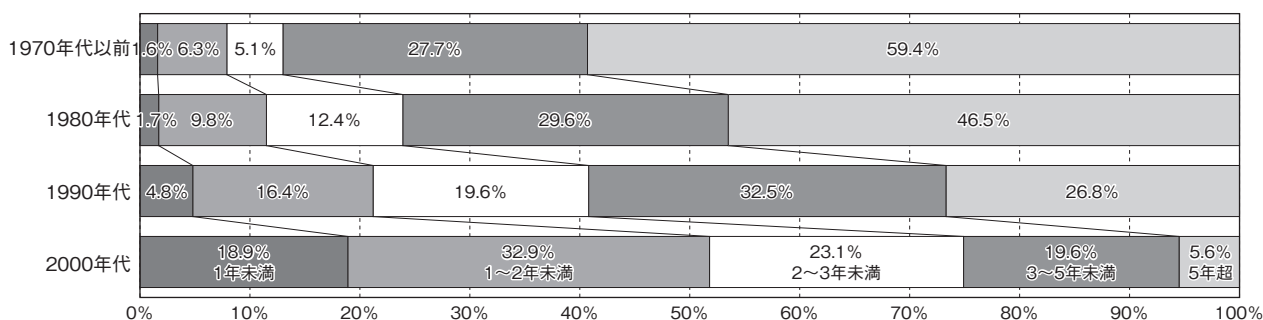
これを実現するには「自社が強い部分を『秘伝のたれ』として隠し、後の部分をオープン、標準化する戦略ではないか」とある経営者は言う。オープン、クローズの

シーケンスは製品ごとに違うが、このビジネスモデルがうまくいくと、クローズ部分がブラックボックス化される一方で、オープン、標準化した部分に多くの企業が参入して急速なコスト低減が行われ、商品カテゴリー全体が劇的なスピードで普及する。こうすることにより「製品のオープン、クローズ領域を跨いで『生態系』が形成され、新興国とWin-Winの関係を創りながらも、市場形成の加速化と自社収益の確保が同時に達成できる」と妹尾氏は指摘する。「技術が必要ない」というわけではなく、「技術を活かすビジネスモデルを作ることが肝要であり、仲間を作り、みんなをうまく使って勝つビジネスモデル」が求められているのである。

ハンバーガーの例えで考える⁴

一つの例え話でこの考え方を説明したい。ある会社がハンバーガーを発明したとする。あえてハンバーガーの一部を公開し「みんなでやろう」と協調領域と見せかけて他社が競争し合う領域を作る。例えば「パテの作り方を教えてあげる」と言って技術開示して標準化するのである。すると、そこに日本や新興国が飛び込んできて大競争になり、パテの品質は上がってコストは一気に下がるであろう。

「パテはみんなにあげる」と言う一方で、「パンだけはうちに独占させてほしい」と言うておく。すると、決定的にパテの品質が上がってコストが下がれば、ハンバーガーはおいしくて100円になって一気に普及し、市場は何百万倍に広がるが、その一方で、独自で押さえた「パン」に収益が入ってくるようになる。独自技術を使ったおいしい領域をクローズ部分として確保し、普及するためのレイヤーはあえて技術供与、オープンにし



(資料出所) (社) 中小企業研究所「製造業販売活動実態調査」。中小企業庁『2005年版 中小企業白書』を参照。

(注) 1. ヒット商品の定義は、自社にとって売れ筋商品のことをヒット商品としている。
2. ここでは、かつてヒットしていたが、現在は売れなくなった商品を集計している。

図3-3 ヒット商品のライフサイクル
(出所) 中小企業庁「2005年版 中小企業白書」

て市場を広げ、全体を取っていくのである。

日本企業は「ハンバーガー」全体で勝とうとする自前主義、抱え込み主義、フルセット垂直統合に固執するが、欧米の勝ち組企業は、パンまたはパテに特化し、一方をオープンにすることによって市場普及に弾みをかけ、より儲かる仕組みを取っているのである。

G7の7億人の市場時代はアナログの時代であり、フルセット垂直統合モデルでもやっていけたが、G20+BOPによる40億～50億人の時代ではこのモデルの方が機能する。部品レベル、製品レベル、全体レベルにおいてこの構造になっているため、「ハンバーガーモデルのマトリョーシカ構造」と妹尾氏は呼んでいる。

部材を基幹部品化したインテル⁴

パソコンの市場創出期、先端技術で開発に注力してきたIBMが市場を主導していた。まだ「ハード」や「ソフト」といった用語がなかった当時、インテルがMPUによってハードを、マイクロソフトがOSによってソフトをそれぞれ基幹部品化することを試みた。

インテルは、外部機器を自由に繋げられるように、MPUの内部を独自技術でブラックボックス化する一方で、MPUと外部部品とのインターフェイスは標準化した。またマイクロソフトはアプリケーションを自由に載せられるようにOSをプラットフォーム化した。その結果、それまで調整に非常に労力が必要だったIBMなどの最終品メーカーとのすり合わせが不要となり、部品メーカーはこぞってこれらのプラットフォームに乗るようになったのである。

しばらくすると、パソコンのハードは、インテルが主導で全てが動くようになり、IBM等の完成品メーカーは完全に敗れてしまった。これは、部品メーカーが完成品メーカーを従属させるという世界で初めての例であり、部材を基幹部品化してプラットフォームを形成したら勝てるという「インサイドモデル」を出現させたものである。

独自技術を武器にオープン・クローズのシークエンス

三菱ケミカルホールディングスでは光ディスク事業やLED照明事業で、オープン、クローズのビジネスモデルを活用してきた。光ディスクは、ポリカーボネートなど樹

脂基板に、アルミナなどの反射層とメモリ機能を持つ色素を含む記録層、そして保護層が積層された円盤状の記録媒体である。記録層に含まれる色素が、独自の技術で作っているキーコンポーネントである。

光ディスクの製造は、この色素をクローズ部分の「秘伝のたれ」として、残りの組み立てなどは、自社が技術供与した台湾やインドのメーカーに外注し、完成品を買い取る形で行っている。買い取った製品は、自社グローバルブランドであるバーベイタムで売っている。LED照明でも、独自技術のガリウムナイトレートや蛍光体を武器にして、オープン、クローズのビジネスモデルを設計し、グローバルな販売チャネルで販売している。

自動車もモジュール化へ

近年自動車業界は、新興国市場のシェア争奪競争や、電気自動車、ハイブリッドに代表される環境技術競争など激しい戦いが続いている。自動車は、日本が得意とする「すり合わせ技術」が多く使われており簡単には模倣できないといわれているが、その自動車にもモジュール化の波が押し寄せている。このような流れの中、オープン、クローズのシークエンスのデザインを進める企業が出始めている。

「ドイツの車会社と日本の車会社とでは納め方が全く違う」と聞く。「ICチップ」を例にとると、日本の自動車メーカーでは「部品の一部」という位置付けであるが、ドイツの自動車メーカーではマザーボードに標準化されたコネクションが付いており、これに対応したICチップを納めなくてはならない。

日本の自動車メーカーの場合、納められたICチップは、他の数々の部品と「すり合わされて」最終品になっていくため、簡単に代替させることができない。一方、後者の場合、都合が悪ければ、標準化されたコネクションに他のメーカーのICチップをつなぐだけで簡単に代替させることができるのである。「簡便なスイッチングで購買が変えられるため、毎年マザーボードの要請技術が変わるドイツの会社との取引には非常に緊張感がある」とある経営者は言う。こうしてICチップを巡り納入業者間で激しい競争が起こり、その結果、質は向上し、コストは低下する。「すり合わせ型」であると、一度入ってしまうと実は納める側には競争が少なくてや

りやすいのである。

また「元になるシャーシを、ある日本企業は10種類近く持っているが、ドイツの自動車メーカーはたったの4種類しか持っていない」と聞く。「標準化できるものは徹底して標準化を進め、標準化できないところは競争優位として残せる所は残し、あとはアウトソースする、という形にビジネスモデルのデザインを変えなくてはグローバルに戦っていけない」のである。

3.2.3 コストで負けない規模、仕組み

「グローバル化が進む中、非常に極端な言い方をすると、日本企業は中途半端な最高品質をやめて本当に寡占化に向けて勝負に行くか、あるいは核分裂しながら小さくイノベーションを作っていくかの2つの構図のどちらかを選択することになるであろう」とグローバル企業の経営者は言う。もしも寡占化を選び、本当の世界戦をやるというのであれば、日本企業は、世界で雇用を確保しながらコストとスケールをしっかりと考えていかねばならない。

「我々はインドネシアやタイにアイデアを求めて進出しているわけではない。工場立地でどう安く作るかのために進出しているのである。これからは何をやってもどんなに高機能なものを作っても、コスト競争力は絶対に考えるべき、検討のど真ん中に座っているべきものである」と、あるメーカーの経営者は言っているが、「コスト競争力」は、高機能、高品質を「売り」にしてきた日本企業にとって大きな課題であることは間違いない。この項では、グローバル展開において、コスト競争力を高める取り組みについて事例をベースに紹介したい。

グローバル市場の激しい競争では規模が最低条件

タイヤは、最低限の規格を満足させれば、誰でも参入できる国際規格商品であり、以前から「Cut Throat Business」と揶揄されるほど、競争が厳しく、従来から合併、提携、買収等の生き残りをかけた動きが激しい業界である。ブリヂストンの荒川詔四会長は「勝ち残るためには、まずは太い柱を持つ、つまり規模の大きさが最低条件と考えてきた。これは将来においても変わらない」と言う。

ブリヂストンは、1988年のファイアストーン社買収を通して、世界一の規模になった。それ以前は、ミシュラン社とグッドイヤー社の2強構造で、ブリヂストンは「強い企業体質を持った小粒の企業」という存在であった。業界全体がグローバル再編のうねりに直面し、「他社に飲み込まれるのではないか」という強い危機感が高まり、経営トップの覚悟と決断の下で、はるかに歴史のあるファイアストーンを全面買収することになったのである。今の時代に置き換えると、新興企業が既存大企業を買収するようなものである。

「構造変化のスピードが毎年速まっているこの業界で、規模を大きくしても中身が伴わず、スピードが遅くなって勝ち続けられないのではないか」という声も聞かれる。「連結ベースで14万人を超える当社のような大企業が、こうした激変する環境下でのグローバル競争を勝ち抜くためには、他社を凌駕するスピードとグループ全体で整合性を持つ経営が欠かせないのは確かである。そのために、企業理念の浸透とガバナンス体制の整備といった足元の経営基盤をしっかりと固めることが重要であり、全力で取り組んでいる。しかし、規模は生き残るために満たさなくてはならない最低条件である」と荒川会長は言う。

米国に学び、日本は頭で、体はアジア

現在、グローバルの経営は「順位大幅変動時代」であり、「既存勢力の凋落」が日常的に起こっている。米国ではアマゾンのシェア拡大により、大規模家電メーカーはほとんど利益を出せず、チェーン展開している多くの本屋も倒産した。ニトリホールディングスの似鳥昭雄社長は「日本にもこの流れは必ず来る。流通業も1、2社しか残らないだろう。これは人類の法則であって、この流れは止められないのだ」と言う。

「日本の人件費は世界で一番高いので、日本で作っている限り世界では勝てるわけがない」と考えて、ニトリはインドネシアとベトナムにも工場を出した。中国ではすぐに人件費が高くなると予想して、あえて東南アジアを選んだのである。さらに、「今の中国労働者の年収に対してインドネシアは半分、ベトナムはさらにその半分である」ものの、将来は東南アジア諸国の賃金も上がってくるため、「工場は10年、20年単位で国を変え、

場所を変えていかねばならない」とも言っている。そのため、ニトリは、10年で投資が回収できる工場作りを基本としているのである。

「これからは家具業界も上位数社しか利益が出せない寡占化の時代になる」と読むが、「米国に学び、日本は頭で、体はアジア。そして国内、海外で売っていく」という「極めて単純なモデル」で立ち向かう。

顧客に合わせた製品・コスト設計

世界の新車需要の推移を見てみると、ほんの10年前までは、その7割以上を日米欧市場が占めていたが、近年の急速な新興国の伸長とともに、もはや過半数を割り込んでおり、近々新興国の比率が6割に達すると見込まれている。

日米欧では買い替えが主な需要であるが、新興国での需要はほとんどが初回購入であり、ここに明確な「求められる性能や品質」「クルマに対する期待値」の違いが生まれている。例えば、先進国の買い替え需要向けに改善した「1800回転でのスムーズなシフトチェンジ」が新興国の初回購入者が同じように対価を払う価値として評価するとは限らない。先進国向けに開発した商品をベースにした、新興国でのローカライゼーションという、これまで当たり前だったビジネスモデルは通用せず、新興国のニーズに合わせた開発をした新興ブランドに対抗できなくなっている。

そこで日産は、新興国で「ダットサンブランド」の復活とともに巻き返しを図る。ダットサンは1932年に生まれ、日産ブランドに統一される1982年まで世界中で高く評価されたブランドであった。新生「ダットサン」は、ターゲットを新興国で伸びている中間層に合わせ、初回購入のニーズに合った仕様とコスト競争力のあるモデルを一から現地開発している。「日本にフォードとGMしかなかった1932年当時、安くて壊れない、サービスも部品も安い初めての純国産車としてダットサンが登場し、戦後の高度経済成長とともに大きく伸びた。同じことを新興国で再現したい」と意気込む。

3.2.4 エースを現地に送り込むーグローバルマーケティング力を高める

グローバル市場で戦っていく中で、日本企業が苦勞していることのひとつが「グローバルに売れるもの、サービスを作り出すためのマーケティング力」ではないだろうか。これまでも「グローバル競争」という言葉はあったが、それは海外の日本人顧客のどこにどれだけ売ったかという話であった。しかし今は、お客様自身が外国人になっている。ソニーやパナソニックに売ればよかった時代から、今はアップルやサムソンに売っていかねばならないのである。両者は同じ「グローバル競争」と言っても、意味するところがホームとアウェーほど異なる。

グローバルマーケティング力を高めるために、韓国サムソンが、文化の吸収や人脈の構築を目的に社員を現地に居住させる研修を行うことや、ユニ・リーバが、製品の使用調査をするために社員が現地で現地人と一緒に生活することはよく知られた例である。この項では、日本企業の取り組みについて幾つか紹介したい。

社歴20年超のベテランエースが10年スパンで海外赴任

ユニ・チャームは、インドネシア共和国の紙おむつ市場でシェア5割を超すナンバーワン企業である。1997年に現地法人を設立し、継続的な活動によって今の地位を築いてきたが、この市場は年率40～50%で成長しており、ユニ・チャームの収益に貢献している。

高原豪久社長は「現地を肌感覚で知ることはメーカーにとって重要で、デジタル化したデータを見る前に、徹底的に現地に入って生活を観察している」と言う。観察から導かれる洞察を重視する点が、競合しているグローバル巨人企業と異なる特徴である。インドネシアでは、一般的な中流家庭に入り、キッチン、手洗い、育児の様子などを観察して参考にしている。

紙オムツには、テープ止めタイプとパンツタイプの2種類があるが、ユニ・チャームは自社の強みを生かしたパンツタイプでの普及を重点に商品展開することを決めた。

また、インドネシアでは賃金を週払いで受け取る人

が多く、必要な時に必要なものを必要なだけ購入するのが一般的である。そこで、紙オムツを1枚ずつ個装して数珠つなぎにした商品を作り、店の天井から吊るして販売することにした。

このように「製品のカスタマイズのステージでは、消費者インサイトを探り、現地顧客の心の琴線に触れるようなコミュニケーションが必要となるため、文化や現地の考え方をよく知る現地人を中心に検討することが重要」という。しかし、「現地人とともにものづくりを進める」とは、言うのは簡単だが実際は容易ではない。

現地人は、日本から来る人に厳しい目を持っているのが普通である。しかし、彼らに企業の理念を十分に理解してもらわなくては到底良いものづくりなどはできない。そこで、ユニ・チャームでは社歴20年超のベテランエースを10年スパンで海外赴任させるのである。「皆が一緒に働きたがるようなエース級の人材を投入する」必要があり、「そのエースによって現地の人たち

をしっかり教育するようにしている」という。

新規進出国の社長は原則として現地出身者

IBMの経営の特徴の一つに「新しい国に進出する時は、現地IBMの社長に現地人を登用する」という点がある。43万人のデータベースから、基本的には現地の出身者を探して社長に登用するのだ。現地出身者であれば、その国の文化そのものを理解しており、現地の状況とグローバル経営との接点を見つけていくことができるためである。

「100%グローバルというわけにはどうしてもいかないのが現実であり、グローバルに標準化できるものとローカルのものとの、市場環境に合わせて使い分ける必要がある」と日本IBMの橋本孝之会長は言う。このような手続きは、現地法人を立ち上げるために標準化されており、新たに進出する国であっても十分にローカルなマーケティングが実現できるのである。

3.3 継続的なイノベーションの創出

3.3.1 多様性をイノベーションの源泉にー外国人や女性の積極登用

新たな発想は、初めは必ず異質である。イノベーションは、この異質な考えから出発し、試行錯誤を経ながら新たな価値へと進化していく。「異質な考え、新しい発想」を生み育てるには、「異質を生み出す多様性」とそれを受け入れる風土がキーファクターとなる。「我々が目指しているのは、多様性が引き起こすイノベーションである」と日産の志賀俊之COOは言う。同じような人たちが集まる組織では、お互いにもあまりにも似過ぎていて「ちょっとした違い」にこだわり過ぎてしまい、異質な人同士が刺激し合って生まれる新たな発想が生まれにくいのである。

「海外のグローバル企業の本社機構をいくつか経験してきたが、どこも人種のるつぼで、多様性に富んでいる。地域ごとにはその地域の国籍の社長をおいているが、グローバルには人種のるつぼだ。最近国内企業

に來たが、日本人だらけだ」とある製薬会社の幹部は驚く。本項では、外国人の多様性を中心に企業事例を通してその具体的な要所について紹介したい。

異質な人を受け入れる文化の醸成が第一

かつての日産のマネジメント層は、ほぼ日本人で占められていたが、日産リバイバルプラン以降、真のグローバルマネジメントに取り組んでいる。「モノづくりの大切さ」や「三遊間をお互いに補完し合うチームワーク」などの日本企業としての強みを明確に定義づけて維持する一方、グローバル人材を活用し、人材の多様性を高めている。「口で言うのは簡単だが、これには日夜苦労を重ねている」と志賀COOは言う。この取り組みで目指しているのは多様性が引き起こすイノベーションであり、どうやって日常的にイノベーションを起こせるか、ということを常に重視している。

高級ブランド「インフィニティ」の立て直しのために、米国におけるアウディの成長の立役者、ヨハン・デ・

ナイシェン氏をヘッドハントしたが、このように外部から突然一人連れてきても、日本企業では周りから受け入れられず、孤立してしまうリスクがある。しかし、今の日産には彼のプロフェッショナル리티を迎え入れ、受け入れることができる文化がある。「この多様性を受け入れる風土を醸成することが最も重要である」と言う。

日産がこの風土を醸成できたのは、倒産の危機を、苦しい改革を断行し乗り切った貴重な経験から多くを学ぶことができたためである。ルノーとの提携でフランス人が社内に入り、日本人の堅実な進め方とフランス人のコンセプチュアルな進め方が社内で様々な衝突を生んだ。その過程で、日本人は「フランス人が言うように、最初の定義をもっとしっかりしよう。目指すべき絵がなく、すぐ行動に取り掛かって現場の強さでごまかすのは日本の弱さだ」と気付いたのである。文化的、感情的な意味で色々な苦勞を乗り越え、「プランニングと実行力をフランス人と一緒に補完し合ってやる」という考え方に到達したのである。

異質な人が入ってくることで、お互いに刺激し合っていてシナジーが生み出される。マーケティングやブランディングなどの日本人が弱かったところで「もっと良い仕事をしてやろう」という気持ちも生まれてきている。危険なのは、外から来た人に頼り切り、日本人がやる気を失うことである。こうなると、言われることをやるだけの「負け犬的な組織」になってしまう。

逆に、多様性の推進でやってはいけないことは「ビジョンを持たずに、とりあえず外国人を入れてみる」ことである。多様性を受け入れる土壌なしに、単に外国人を組織に入れても、それは日本人をデモチベートするだけでなく、当の外国人も組織の中で孤立し、全く活躍できずに終わってしまうことがある。

現地にて採用した外国人も、能力次第で本社の役員にまで昇進ができるような十分なチャンスと仕組みがなくては、彼らも頑張れない。国籍に関係なく優秀な人材を活用できる組織でないと、日本人も外国人もやる気を失ってしまうのである。国籍を問わず、多くの才能ある人達を惹きつけ、そして実際に会社で活躍するようになって初めて多様性が成功したと言えるのではないだろうか。ここまでは相当時間がかかるであろうが、「日本人としての気概を持って、多様な人材を活用する

『和魂多才』の精神を目指していくことが大事」と志賀COOは言う。

多様性を生かす「ナショナルイングリッシュ」

ブリヂストンは多様性を重視、尊重しており、国・民族の違う人達が、多様性を持って異なったアイデアを生かしながらビジネスを展開している。「多様性を生かした組織を作るには、コミュニケーション言語の面での工夫が重要なポイントである」と荒川会長は言う。

「『公用語は英語』と言われた途端に、非英語圏の人や英語が不得手な人はコミュニケーションの土俵から下りてしまう」というのがまず大きな問題である。しかし、さらに重要なことは、言語は、その国、民族の文化、習慣、考え方を色濃く反映させたものであるため、公用語が英語となると、気付かないうちに英語的な考え方が中心になり、多様な考え方が活用されにくくなることである。つまり、「多様性という非常に重要な部分が否定される」ということに繋がってしまうのである。

そこで、荒川会長は「National English」というコミュニケーション方法を編み出した。「National English」は、一般的に使われる英語とは異なり、世界各国の人たちがそれぞれの国で習った英語のことである。「公用語ではなくて共通語」、つまり「英語でも米語でもなく、ブローケンイングリッシュでもなく、様々なバックグラウンドを持つ我々のグローバルに働く仲間にとって全く平等公平な言語」として位置付けている。従って、英国人や米国人の英語も「One of them」なのである。

合目的的に考えると「英語のスピーチコンテストをするわけではなく、色々なアイデアを出させるのが大事」なのである。「National English」とは、発音等よりも「何を考えているのか」を重視し、「言葉だけではなく、五感と手足を使い、ものを書いてコミュニケーションすれば良いではないか」というコミュニケーション手段だ。この「National English」は、グローバルで重要な会議体であっても共通言語として使われている。

種々のダイバーシティカウンシルによる多様性の推進

IBMの多様性に対する取り組みの歴史は長く、これまでにダイバーシティ1.0、2.0、3.0という施策を実施して

きた。1970年代に「法的な対応」のために行われた施策が1.0で、その後1980年代の2.0では、特に「女性の登用」に積極的に取り組んできた。その結果、女性の比率は今、全社員で20%、管理職も13%、役員比率も12%まで増加し、現在も目標値を決めて推進している。そして、ダイバーシティ3.0は、ダイバーシティを「企業成長の源」として捉える取り組みである。これまでの経験から、新しい国に進出する際は「現地文化を学び、多様性を取り込むことが重要である」ことを深く理解している。

日本IBMでは、具体的施策として、女性、障がい者、GLBT（ゲイ、レズビアン、バイセクシャル、トランスジェンダー）、ワーク・ライフ・インテグレーション、マルチカルチャー、若手社員活性化のためのクロスジェネレーション、それぞれについてのダイバーシティカウンスルを作り、積極的に多様性を推進している。「ワーク・ライフ・インテグレーション」というのは、「一日の中でも単位時間ごとにオンとオフを繰り返す」という考え方であり、例えば「夕方までは仕事をし、家族と食事をしてまた仕事に戻る」といった考え方である。執務場所もオフィスに限定することなく、家庭でも海外でも保養地でも仕事ができるという環境を整備し、オン、オフをいつでもどこでも繰り返すのがこれからの働き方の方向性である、と考えている。これも一つの重要な「多様性の推進」である。

3.3.2 背水の陣を敷く

現在の勝ち組企業の共通点は、惨敗経験があることである。「アップルのスティーブ・ジョブズ氏は確かにカリスマであり、インテルの経営もアンディ・グロブ氏が主導してきたが、ジョブズ氏はアップルを追放された経験があるし、グロブ氏はメモリで日本に惨敗して撤退を余儀なくされた経験がある。これらの企業は負けから徹底的に学び、そして新しいビジネスモデルを考え出してきた。「日本企業は負けた経験から学習せず、それを水に流す傾向がある。これは大きな問題だ」と妹尾氏は言うが、今回ヒアリングした企業の中にも、写真フィルムの衰退から事業転換を余儀なくされた富士フィルムをはじめコマツ、IBM、ヤマトホールディングスなど、大きな危機を乗り越え、今の地位を築いた企

業は多い。危機に際して大胆なビジネスモデルを仕掛け、それが大きなイノベーションを創出したのである。これらの事例と危機感の醸成についてこの項では紹介したい。

変革のDNA

ヤマトホールディングスの前身である「大和運輸」は、昭和の初め、現在の国内運送業が主に手掛けている「路線事業」というビジネスモデルを創出し、東京―横浜間で定時定刻にトラックを走らせて荷物を輸送していた。この事業は順調に拡大していったが、エリアを全国に広げて業務を拡大することが必須の状況で、この取り組みに遅れ、その結果多くのライバル企業に追い抜かれてしまった。そしてついにオイルショックの頃、存続の危機に陥ってしまう。

このような状況で、「宅急便」というイノベーションを創出した。運送業界ではB to B事業が主であった当時、量と時間が分かっている荷物をトラックで運ぶのが通例で、「いつどこでどれだけの荷物があるかが全く分からない宅配は民間には無理」というのが常識であった。「宅配は、郵便小包か鉄道でしか運べない、国にしかできない事業」と思われていたのである。

しかし、電話一本で取りに行き、値段が安く、翌日に届く宅急便が大ヒットした。そして、B to B事業を完全にやめることを決断して退路を断った。その結果、宅急便は国民の潜在的ニーズに刺さり、急成長した。初日の荷物は11個であったそうであるが、今日では一日400万～500万個の荷物を取り扱うまでの大きな事業に育ったのである。

この「宅急便」というビジネスのイノベーションは、「常識では考えられない、誰もが無理だと思っているアイデアへの思い切ったチャレンジ」によって創出されたわけだが、その背景には「存続の危機」があり、「経営トップ以下全社員が共有せざるを得なかった危機感」があったことは言うまでもない。

それでは、危機が来なくてはイノベーションは起こせないのだろうか。「宅急便を始めて36年が経つ現在、国内は実質的に3社寡占状態で成熟しつつあるが、トラック業界全体の国内輸送量は1996年をピークに下降傾向である。一方、業界への参入障壁は低く、トラッ

クの総車数は増えている。このような状況下、いかに将来生き残っていくのかを真剣に考えなくてはいけない時期である」と、木川社長は言う。宅急便が元気なうちに宅急便以外への変革を起こすことへの挑戦である。

イノベーションを起こすには「リスクを取って果敢に変革へチャレンジする」必要がある。「現在取り組んでいる羽田クロノゲート計画などは、1400億円もの投資が必要なまさに冒険のようなチャレンジ」であるが、このようなチャレンジにヤマトホールディングスは果敢に挑んでいる。「変革には反対がつきものだが、反対が多い場合はどうするのか」との問いに対し、「幸いにして弊社は、潰れかけていた中で宅急便を生み出さざるを得なかった前回のイノベーションの時の苦しみを覚えている世代がまだ役員にもいる。この人たちの『まだ元気なうちに手を打つべき』という声力が力となっている」と木川社長は言う。この「ヤマトの変革のDNA」こそがイノベーションを支える重要な要素なのである。

思い切ってやる

2000年がフィルム写真のピークであり、この時点から急激に一般写真のデジタル化が始まる。デジタルカメラを初めて完全な形で世に出したのは富士フィルムで、それは1988年のことであった。しかし、2000年頃から様々なメーカーがデジタルカメラ事業に参入し、30%を超えるシェアが、あっという間に低下してフィルム事業の代わりにはとてもならないことが分かってきた。一方で、毎年25%のスピードでフィルム需要が減少した。フィルム需要が減ればカラー印画紙の需要も減る。現像所のビジネスも減る。「コアビジネスが奈落の底に落ちていった」のである。2000年の富士フィルムの売り上げの6割、利益の3分の2が一般の写真分野で、この分野はコア中のコアであったが、4、5年で赤字になる状況は明らかであった。

その時富士フィルムは、競争力があると判断した6つの事業分野に集中することを決めた。「どの分野に出ていくのか、どこであれば自分たちの力が生かせるか、勝負になるか。M&Aを行う会社がどんな技術、ポテンシャル、市場のポジションを持っていればよいのか。また、その彼らの強みと我々の技術やポテンシャルとを組み合わせれば、その領域で競争できるのか。オンリ

ーワンの商品、ナンバーワンの商品を出せるのか」の「読み」は非常に難しいものであったが、この「読み」が事業転換の成功要因の一つであった。

借金もして、毎年入ってくるキャッシュフローも使用して、この10年位で2兆円の研究開発投資と2兆円の設備投資を行った。「とにかく、思い切ってやらなければ駄目で、その代わりリスクを負わないといけない。失敗したらどうなるか、どうしたらよいかと疑念に囚われるが、決めたらやるしかない」と古森重隆社長は言う。「100判断して100間違えないつもりでやってはいるが、正直、いくつかは間違えてしまう。失敗もあったが、一生懸命考えていればそう外れてはいない。そう外れていなければ一生懸命努力して、頑張っただけで成功させればよいのだ。とにかくあとは思い切ってやることである」という。

「一番大事なのは我々のやる気で、一番の問題は、もう駄目だという気持ちになること。私は、戦後の焼け野原も知っているし、自分自身も満州からリュックサック一つで親と帰ってきた。あれから立ち上がってきたのだから、今何を心配する必要があるのか。経営者がもう一回やるぞと思う気持ちは何より大事」と古森社長は言う。

危機感を高める

ニトリでは、社員を基本的に1年半をめどに、長くても2年半で配置転換させることで「改革を起こせる能力」を引き出している。「長いとマンネリ化して、同じことを繰り返して満足してしまうようになる。初めの1年間は観察・分析・判断を行い、問題を見つけては改善に取り組む。そして次の半年間でガラッと変える。変えることができれば、それが2年になり、2年半になる。このように必ず配置転換させ、改革する技術を身に付けてもらうことが、ニトリの一番難しいがよい点である」と似鳥社長は言う。

3.3.3 脱自前主義—オープンイノベーション、M&Aの積極活用

東京大学元総長の小宮山宏氏は「Fusion、つまり様々な技術を組み合わせることによりブレークスルーが起きる」言っている。科学技術が進み、製品やサービス

のプロダクトサイクルが短期化している中、単独の技術やサービスが競争優位性の高いイノベーションを引き起こす確率は低下し、新たな価値を生み出すために技術と技術、技術とサービス、サービスとサービスを融合させることに注目が集まっている。

融合させたい技術やサービスを全て自社で開発するというのも一つの方法であるがこういう大きな変化の中で、何でも自国自前でやることは体力を失うだけである。単独では、人も含めて投資スピードが非常に厳しいのではないだろうか。自社はコア技術に特化し、周辺技術やサービスを他に求め、いかに効率的に高い付加価値を創出できるかが重要なポイントになる。「日本企業は自前主義にこだわり過ぎる」と言われることがあるが、脱自前主義のイノベーション創出に積極的に取り組んでいくべきである。

脱自前主義の一つの方法が、M&Aやパートナーシップ、オープンイノベーションなどであるが、これらを各社の経営状況と外部環境、コスト、リスク、スピード感に照らして使い分けたい。本項では、この脱自前主義の事例を紹介したい。

得意領域に特化し、その他の技術領域は最先端を取り入れる

チリ、オーストラリアの銅鉱山で動いている積載量300トンのダンプトラックは、GPSの位置情報を基に無人で運行されている。この基幹技術であるAHS (Autonomous Haulage System) は、約20年前に開発が始められた。当初は、誘導線に沿わせて走らせていたものが、アリゾナのツーソンにある企業を買収して鉱山のダンプ運行システム技術を手にし、また2000年に民生用に開放されたアメリカの軍事衛星を利用したGPSシステムの技術を取り入れ、現在のシステムを立ち上げることができたのである。

コマツがプロジェクトリーダーとして進めたAHS開発プロジェクトは、日本のコマツと米国グループ会社、そしてロシアおよび米国の他社とのコラボレーションであった。コマツが主担当の開発は車体制御のみであり、ダンプ本体とエンジン、管制システムは米国グループ会社、そしてGPS技術、電気駆動システムはそれぞれロシアと米国の企業との協業によって進められた。

日本企業は、ICT分野の開発が非常に弱く、この分野では日本でパートナー企業を見つけることは難しい。また、AHSに使用されるGPSは±10mmの精度が求められるが、今の日本企業の最先端のGPSの精度は約数mであり、コマツの無人ダンプの制御には使用することができない。「キーコンポーネントは日本で作る」というのがコマツの基本的なポリシーであるが、GPSや通信技術となると日本で技術開発が難しく、現時点では米国に行き、技術のある企業を買収するか、他社と協業して開発を進めている。レーダー、車体制御用のジャイロ、センサーも米国企業のほうが強い。これは、米軍が20年前に行った無人化プロジェクトで培った技術が、開発から10年経った後、民生用に開放されたためである。

パートナーシップ戦略

日産はダイムラーとクロスシェアホールディングをした提携を結んでいる。ルノー・日産がダイムラーの3%、ダイムラーがルノーと日産それぞれの1.5%ずつを保有する形である。日産側は、ダイムラーの高級車向けパワー・トレインに、ダイムラー側は、ルノー・日産の小型車の技術にそれぞれ興味があり、従って、お互いに期待する領域が明確で、開発データまで必要となるために、クロスシェアホールディングという形式を採用した。このように、日産はパートナーと手を組んで投資を分担し、技術を相互に補完する戦略を積極的に進めている。

ダイムラーとの提携では、どちらかがどちらかを支配するということではなく、本当の意味でのパートナーシップを重視している。「コーポレーション・コミッティー」と呼ばれる月1回の会議に、それぞれ4人のメンバーが集まり、戦略的提携の進捗を確認して、合議に基づいて物事を決めている。パートナーシップ戦略で重要となってくることは、必ずWin-Winの関係であることであり、どちらかがLoseするようなパートナーシップならば実行に移さないことにしている。

パートナーシップがうまく機能するためには、その関係が「相乗・補完の関係にあり、1+1が2以上であること」を徹底し、お互いに文化、アイデンティティを尊重し合うことが最も大事である。これを実現するまでには大変な訓練を要したが、今では様々なパートナーと仕事を

することがうまくなり、日産の強みの一つとなっている。

ベンチャー企業の買収による尖った技術の導入

IBMは、近年製品・サービスの高付加価値シフトを進めており、ハードウェア売上比率を約10%にまで減らす一方で、利益率が高いソフトウェア部門を大きく成長させてきている。

新しい事業を開発するには、まずある領域を決めて必要な技術やノウハウなどを精査し、自社研究所にアセットやノウハウがない場合は、ベンチャー企業を世界中から探してきて買収するのである。企業買収においては「売り物に対する買い物」は基本的にはしない。このような取り組みによって、尖った技術を組み入れているが、この10年で買収してきたソフトウェア企業は100社を超える。

オープンイノベティブな研究所TKI

地球環境の悪化、エネルギーや資源の枯渇、食糧や水の危機といった人類的な問題に取り組み、KAITEKIを実現するために三菱ケミカルホールディングス(MCHC)にできることは何か。これを20年から50年という長期的な視野から研究するため、MCHCが2009年4月に設立したのが地球最適化インスティテュート(The KAITEKI Institute/略称TKI)である。TKIは、シンクタンク機能を持つ、箱ものではない研究所、というのが特徴である。

例えば「石油は最終的に100年足らずで枯渇するため、今後は、CO₂そのものから有機物を作りださねばならない」といった将来の課題とソリューションを考えるわけであるが、将来の社会の在るべき姿を描き、現在にバックキャストし、事業シーズの開拓や、それに伴う研究テーマの設定に繋げている。そして、設定した研究テーマのほとんどを大学などに研究を委託する極めてオープンイノベティブな研究組織である。

3.4 グローバル市場環境に負けない経営スピード

経営資源が国境を越えて自由に動き、ITとネットワーク技術で情報が瞬時に動く今、製品や事業のライフサイクルがますます短くなり、スピードが経営の優劣を決定づける要因の一つになっていることは間違いない。「新規事業で、新マーケットに進出するときは、情報武装をして身軽にスピード感を持って展開しなくてはならないが、日本企業はなかなかそれができない。日本企業は遅い」とある外資系企業の経営トップは言う。

一方で、日本の経営者は「弊社は100年間近い伝統を持っているものの、組織として決して良くできていないとは思えない。色々なことが非常に遅い。しかしどこが悪いのかがよく見えない」、「ある事業から脱却し、新しい事業にトランスフォームしていこうという経営のスピード感が全くない。日本企業も様々な工夫をしているが、グローバル企業はもっと速い」と言う。そして「『International Business Machineなんて一体どこに行ってしまったのか』というぐらいあっという間に

パソコン製造業からソフトウェア、コンサルタント業へと業態を変えたIBMのようなスピードはどうすれば実現できるのだろうか」「サムソンもオーナー企業だが、オーナー企業は実に速い。日本企業の多くは、どうしても調整型ということになってしまう。色々な人が色々な思惑を入れたり、組織が縦割りにになっているからではなかろうか」と首を捻る。

とはいえ、「無駄に時間を費やして先延ばしにしてはいけないが、一方で少数の人がばっばと独裁的に決めていくというのは一体どうだろう。何でも速ければ良いわけではなく、コンセンサスを作りながら進んでいくのも良い点があるのだ。これはガバナンスの問題、コンプライアンスの問題だ」という経営者もいる。

「経営スピード」には、大きく2つの意味合いがある。1つは、事業で勝ち抜くための「事業推進スピード」であり、開発から販売までの期間や市場展開などのスピードである。もう1つは、企業の「持続的な成長」のため

に、事業のライフサイクルを見極め、撤退すべきは撤退し、次なる成長を担う新規事業を継続的に創出し、成長させていくという「経営サイクルを回すスピード」である。また、経営スピードを高めるための要素として3つのポイントが挙げられる。意思決定のスピード、オペレーションのスピード、そして変化を察知して早めに着手するスピードである。本章ではこれらのスピードについてそれぞれ整理して検討していきたい。

しかし何よりも先に、経営のスピードを考える上で「日本の経営者のモチベーションとは何か」ということをはっきりさせなくてはならない。経営者が「何のためにやっているのか」が経営のスピードの原点になるからである。数あるステークホルダーの影響力に濃淡の違いはあるにせよ、経営者の目的がステークホルダー満足の最大化にあるとするならば、「どのようにモチベートされるのか」は、コーポレート・ガバナンスの問題に他ならない。従って、本章ではまずコーポレート・ガバナンスに触れたい。

3.4.1 コーポレート・ガバナンスを改革する

(1) 業績と報酬の連動性を高める

欧米企業は報酬と株価が1対1で連動しており、日本企業と比べると圧倒的に株価の影響が大きい。報酬は、ベース、業績連動部分、ストックオプションの3段階になっているが、うまくいけば最後の株がベースの10倍ぐらいになる。このような報酬設定であるので、株価を上げることにに対する意気込みは並大抵のものではない。そして、それがスピードに繋がっている。

日本の企業でも、経営トップの報酬は上記の3つの構成からなる同じ形になってきている。欧米企業との違いは、ストックのパーセンテージが低いことと、金額の絶対値が小さいことである。早稲田大学商学研究科の久保克行教授は著書『コーポレート・ガバナンスー経営者の交代と報酬はどうあるべきか』にて「日本の経営者は、アメリカと異なり優れた業績を達成しても著しく資産が増えることはなく、また著しく劣る業績を達成しても資産が減少することはない」と述べている。「例

えば株式投資収益率を14.8%伸ばした社長の収入を日米で比較すると、米国では2億850万円の増加と推算されるが、日本ではたったの406万円しか上がらない」とのことである⁵。

それでは日本企業の「経営者のインセンティブ」とは何であろうか。「日本人の経営者には、『使命感』という何かがある。このあたりはシンプルには説明できないが、こういうのが『日本の良さ』かもしれない」「報酬としてのお金を無視した『思い』がある。日本の経営者は軽蔑されるよりも、自分のプライドで生きることを選んでしまう人が、事業に関わった人に圧倒的に多いのではないか」といった声も聞かれる。

日本企業の経営者は、「使命感」「熱い思い」などの貨幣で測ることができない価値をインセンティブから外することができないようである。これは「企業理念」や「創業の思い」を目先の利益よりも優先する、あるいは自社の利益のみならず顧客や社会に対する利益を重視するといったような日本企業のアイデンティティに根差したものなのかもしれない。これを言い換えると、日本企業の経営者は、多様なステークホルダー満足の最大化を図るために、企業業績の非財務的な価値を自らのインセンティブとしていると言えるのではないだろうか。しかし問題は、目先の利益よりも長期的な利益を優先して起こした経営判断か、単なる経営判断のミステイクなのかの区別が、事情をよく知る当事者以外には客観的に判別できないことである。

「経営に対するアセスメントの厳しさが緊張感に繋がりが、それが報酬となることによってモチベーションが上がる」という経営者に対するインセンティブの仕組みで経営スピードを高めようとするならば、まずは業績を財務価値のみならず、非財務的側面からも評価する必要がある、そのためには第2章で示したように、非財務価値の明確化に着手すべきである。そして、全てのステークホルダーの納得が得られるような客観性を確保し、その上で業績と報酬の連動性を高めるべきである。具体的方策としては、独立性のある社外取締役を複数名導入し、報酬委員会などで評価と報酬の客観性を高めるといった取り組みが挙げられる。

5 久保克行「コーポレート・ガバナンス 経営者の交代と報酬はどうあるべきか」日本経済新聞出版社(2010年1月)から引用。

(2) CEOの任期設計を10年に

「神戸大学の三品和広先生が『経営は10年にしてならず』と主張しているが、社長が10年、20年やるような会社でないと、リーダーシップやオーナーシップが発揮できずに、スピードも出ないし物事も前に進まない」とある経営者は言う。約4年で社長が変わる日本の組織では「退任した方も相談役と称してたくさん残っているし、周囲に対する気遣いばかりで任期が終わってしまう」ということはないだろうか。また「業績といっても、前の社長の負の遺産が大きいとひたすら苦勞するだけである。一方で、その頃の人々がやったことで食わせてもらっているという側面もある。日本では、社長が今頑張っても、次の社長かその次の社長がエンジョイするといった仕組みになっている」と言う経営者もいる。このような状況で、CEOの任期が4年に固定化されてしまっている日本企業では、意思決定のスピードもそれに合わせて決まったり、下の組織もそれを見ながら動きを調整してしまうという問題点も指摘される。

IBMは創立100周年を迎えたが、その間のCEOは9人である。直近でも、前CEOのサミュエル・パルミサーノ氏は在任8年、その前のCEOであるルイス・ガースナー氏は在任10年であり、おおむね10年ほどの任期である。成功している欧米企業のCEOの任期設計は約10年が目安であり、60歳を超えたくらいで退任するというのが一般的である。業績が上がらないと退任を迫られるため、二極化しているのが実態のようである。一方、日本のCEOの任期は、業績が良くてもそうでなくても約4年である。そして、日本企業の社長の交代理由のトップは、海外企業と比較して圧倒的に「通常交代」が多い⁶。

経営スピードを高めるという視点からも、経営パフォーマンスを高める意味合いからも、日本企業は、従来の慣例に囚われることなく、実力に応じた経営トップの任期設計を行うべきではないだろうか。これを実現するためには、先にも示したが、客観的な業績評価システムが欠かせない。まずは、業績の財務、非財務両面からの評価方法への取り組み、そして評価の客観性を高めるために独立性のある社外取締役の導入によ

る的確な執行の評価を行える仕組みを作るべきである。

(3) 良い後継者を選ぶ

「CEOが短期間で代わってしまうとダイナミックなこととはできないし、スピードもリーダーシップも出せない。しかし、どうやって10年間CEOを続けられるような出来の良いリーダーを選べるのだろうか」という点も任期設計と併わせて重要なポイントである。また、「選ぶ」前には、「育てる」というプロセスも必要であることは言うまでもない。

「日本企業の場合は『選ぶ』というよりも、極端なことを言えば、何となく成り行きで年頃の候補者の一人に『よろしく頼む』といった感じで引き継いだ、といった感じ」ということはないだろうか。「帝王学のようなものは勿論少しもなかった。いじめられ続けたような状況の後で、ただこのポジションに来ただけのように思える」などと言う経営者もいるが、それが本当であれば、これはグローバル競争において大きなハンデである。

「10年も続けられるくらい出来の良い」経営トップを選定するには、より多面的、客観的な視点からの選定プロセスを経るべきであり、「指名委員会による後継者の選定」というのは一つの具体的な方法と言えよう。ただし、指名委員会は「世界の常識人として立派な人を候補者として求めてしまう傾向がある」という声もあり、指名委員会が社外取締役などの社内事情に詳しくない委員を中心に構成される場合は、何らかの工夫を要する。

指名委員会などの会社の仕組みは各社それぞれであるが、何より重要なのは、グローバルリーダーを作っていく、つまりグローバルに通用する社長を作っていくために、「作っていくプロセスをしっかりと持つこと」である。そのようなプロセスをしっかりと確立すれば、技術系の社長で「技術は凄いけどマネジメントはちょっと」と言う人がいたり、自分の領域以外の部分ではうまくマネジメントできない人がいること自体が起こり得ないのである。いずれにせよ、「後継者を作る」ことは「持続可能な経営」を行う上で欠くことができない経営トップの重

6 Booz & Company「CEO交代調査」(2010年5月)参照。

要な任務の一つである。各社ともに様々な取り組みを行っているが、次に2社の例を紹介したい。

【トップマネジメント層がいつでも代われる仕組み】

IBMがリーダーに求める意識改革には、9つの行動特性の定義がある。「あくなきチャレンジ精神の発揮」「お客様の成功を支えるパートナー」「グローバルな連携」「体系的な思考に基づく行動」「相互信頼の構築」「専門能力を駆使した影響力」「絶え間ない変革」「相手にインパクトを与えるコミュニケーション」「社員の成功を支援」である。これらの視点から、将来の幹部を育成するために色々な角度からアセスメントを行い、欠けている部分を教育していく。

この教育を受けることができるのは、世界中から選ばれてきた次世代の経営を担う優秀な幹部候補たちである。「選抜している」とは言っても、候補者がそのまま経営陣になるわけではなく、毎年繰り返し選抜を行っているのである。そして、候補者それぞれに対する育成計画を作り、実行、評価を行っている。

リーダー候補はそれぞれの行動特性で5段階評価を受け、目標に到達しない項目に対して強化教育を受ける。そして、地域のトップクラスであるシニアマネジメント層500人に対しては、その幹部候補からすぐに代われる人、3年後、5年後の候補の名前を常にリストアップしているのである。

【将来の幹部層をグローバルに発掘して育てる】

2000年に日産リバイバルプランに着手して以来、日産は常に世界中から優秀な人材を集め、次世代のリーダー育成に取り組んでいる。それをサポートする仕組みとして、NAC(Nomination Advisory Council)がある。NACの第1段階は、世界の各リージョンで、潜在力のある人をピックアップすることから始まる。同時に、ファンクションの切り口からも能力のある人を選定し、リージョンとファンクションの両方でピックアップされた人材が、幹部候補となってNACで議論し、登録される。

NACの第2段階は、これらの候補一人ひとりの育成計画を経営会議メンバーで相談しながら、キャリア・デベロップメント・プラン(CDP)を設定するプロセスである。例えば「米国のリーガルにいるこの人は、将来本社

のリーガルのヘッドをやれるので、一度欧州にやって戻す」といったことを、1年をかけて延々と行っていくのである。「ゴーンCEOは日本に月にわずか5日しかいないが、そのうちの半日は必ずNACに時間を割いている」というが、経営トップ自らが、次世代リーダーの育成に非常に力を入れている。

3.4.2 経営サイクルを停滞させないスピード

「持続可能な経営」を実現するためには、グローバル化時代の市場競争で収益を上げ、かつサステナビリティへも貢献して社会的に存在意義のある企業であり続けなくてはならない。「サステナブル」という切り口は「環境」や「社会」といった面もあるが、企業にとって「産業ライフサイクルの中で自社がサステナブルになっていく」という面もある。「今取り組んでいる事業は、創造、成長、成熟を経ていつかは衰退するが、各々の産業の中でいかにサステナブルにそれを繰り返していけるのか」「マーケットの変化速度に比べて、自社がどれくらいのスピードで成長していくのか」「それぞれの取り組みについて1～2年で勝負するのか、10年で勝負するのか」を明確にし、「うちのサステナブルの経営サイクルとはこうだ、それに対してこのようにやっていくのだ」ということを、まず示していかなければならない。

先にも述べたが、日本企業は同一業界で多くの企業が過当競争を繰り返し、「新しい産業にトランスフォームしていこうというスピード感が全くない」という声も聞かれる。一方で、グローバル企業との競争に国内外で直面する機会も増え、産業ライフサイクルのスピードは変化してきているのではないだろうか。日本企業は、改めて自社の経営サイクルを見直し、「持続的な経営」を実現するために、そのサイクルを停滞させることなくスピード感をもって取り組んでいかななくてはならない。本項では、その取り組みについて各社の事例を紹介したい。

(1) 意思決定のスピードを上げる —事業撤退ルールと新規事業創出への不断の取り組み—

【付加価値を高められない事業は売却】

近年IBMは、製品、サービスの高付加価値シフトを進めている。ハードウェアの売上高比率を約10%まで減らす一方で、利益率が高いソフトウェア部門を大きく成長させてきた。世界43万人の社員を束ねるための共通の目標としているEPS(Earnings Per Share)を、2008年にリーマンショックが起こったにもかかわらず、2006年の6ドルから2010年の目標10—11ドルを超える11.52ドルを達成し株主の期待を超える実績を挙げている。

この持続的な成長の背景には、IBMの経営サイクルを停滞させない仕掛けがある。IBMでは、自社で付加価値を高められない事業は売却して他の事業と入れ替える。また、新たな事業の創出には巧みにM&Aを活用している。この10年間で、100社を超えるソフトウェア企業の買収を進めてきた。IBMは「売り物に対する買い物」という買収はせず、ある領域を決めて、自社研究所にアセットやノウハウがない場合はベンチャー企業を中心に買収し、尖った技術をスピーディーに組み入れているのである。

【5～7年周期で乗り物を乗り換えるくらいガラッと変える】

ニトリホールディングスは、25年連続増収増益を続けている企業であるが、常に新たな事業に取り組んでいる。初めは家具からカーペット、カーテンへの展開を行い、そして寝装品、陶器類と進め、今は小物家電に取り組んで4年になる。「1年試して、2年で変えて、3年で一つのめどをつける」のが一つのパターンである。

「従来の継続は絶対に駄目で、5～7年周期で乗り物を乗り換えるくらいガラッと変えなくてはならない。同じことをずっとやると必ず成長・成熟・衰退して会社はダメになる。これは人類の法則であって、従わざるを得ない」と似鳥社長は言う。「乗り換えるには免許証が必要になるが、その都度苦労してけがをしながら免許を取っていかねばならない。まずは実験として少ない店舗で試しに販売し、そこで大部分が失敗してしまう

が、それは授業料と考えることにしている。うまく軌道に乗ったものが『免許証が取れた』ことになるのである」と言う。

新たな「免許証」を取るためには「計画段階から日本全国で何がどれだけ売れ、その中で何%を取って幾らにする」と全部数字にして周到的な準備を行ってから着手している。また、「全く違うものを積極的に取り入れるが、従来との関係性が薄い分野には進出しない」を徹底している。「石の上にも3年、風雪5年、苦節10年で柱になる」と似鳥社長は言う。

(2) オペレーションのスピードを上げる —M&A、パートナーシップの活用—

【不採算事業からの撤退の断行とM&Aによるトランスフォーメーション】

三菱ケミカルホールディングス(MCHC)では、全ての事業を、創造事業、成長事業、基幹・中堅事業、そして再編・再構築事業の4象限で管理している。再編・再構築事業として第一にあげられるのが、国内需要に対して供給過剰であるエチレンラッカーである。この事業は、社会的影響を最小限にしつつ、雇用も含め、この5年でもかなり撤退を進めてきている。同時に、イノベーションによって創造事業を生み出し、製品の差異化とビジネスの仕掛けで成長させ、シェアで勝負していく基盤・中堅事業に育てているのである。

MCHCでは、リーマンショック後から大きな構造改革に取り組んでいるが、スピード感のある構造改革で欠かせないのがM&Aである。この3年間で、不採算事業からの撤退で約3200億円の売り上げを減らして170億円の赤字をなくし、同時にM&Aにより、三菱レーヨンをはじめクオドラント、日本合成化学などを子会社化して売り上げを伸ばし、劇的な事業ポートフォリオのトランスフォーメーションを遂げている。

(3) 変化を早く察知し、早く対応に着手する 【事業が健全なときに別れを告げる】

1999年はDSMにとって非常に重要な年であった。当時、石油化学事業は一番のコアビジネスで競争力も十分にあったが、当時のCEO が「石油化学で未来永劫食べていけるのか」「このままでは石油化学ビジ

ネスで競争力を失っていき、生き残っていけないのではないか」という議論を起こした、2000年以降の変革の原点となる年であったからである。社内には「気は確かか」「自殺行為だ」との声も聞かれた。しかし、社内で徹底的な議論が行われ、その結果、石油化学事業からの撤退を決断したのである。

社内では「夢も見ているようだ」という声もあった。「世の中が変わっているのだ」というと、「世の中は変わっていない。もっと頑張れば石油化学で未来永劫競争力を保っていけるのだ」と言い返されることもあった。こういう意見に対しては「それは違う。我々のこれまでのストラテジック・ダイアログを見返してみてくれ。これからの石油化学事業は中東が競争を支配するのだ。中東は石油もナフサもほぼ無料で手に入るし、最近の中東の若い経営者はビジネスに熱意を持ち、中東のレガシを保つことに真剣になっている。今撤退すべきなのだ」としっかり反論し、「売却価額は今後下がる。今こそ売り時だ」と言った。「今から振り返ってみても、石油化学事業をあのタイミングで売って売却益が得られたからこそ、次への変革ができたのだと思う」とシーベスマCEO兼会長は言う。「これが企業戦略の非常に難しいところだ。事業が健全な時に、その事業に別れを告げなくてはならないからだ。これを行うためには、深刻な抵抗勢力との戦いがある。」

変革を続けて持続的な成功を望むのであれば「環境が変わる」ことをしっかりと認識、理解しなくてはならない。先送りにして待っている限り成功はできない。「ダーウインの進化論、つまり、強い者が生き残るわけではなく、適者生存を信じている」とシーベスマCEO兼会長は言う。変革に立ち向かう時、「取締役会、社会、従業員が抵抗するから」などと言ってはられないのである。なぜなら、変革には抵抗がつきもので、その抵抗の大部分は事実ベースに基づくものではなく、「理解はできるが気に入らない」、つまり現状に対する「思い入れ」から来る感情に過ぎない。事業は、タイミング良く売却しなければ価値が無くなり、そうなると変革に向けた次の投資原資が得られなくなってしまうのである。

【経営環境に対応するための仕組み「ローリング」】

ブリヂストンは、毎年1回必ず中期経営計画の見直

しと修正を行っている。「経営環境は絶えず変化する」を大前提として、『『環境変化があるから目標を変える』のではなく、『決めた目標を達成するために変化を織り込んでいく』ことが重要である』と考えているからである。見直しと修正にあたっては、取り組みの継続性を意識し、毎年必要と考える戦略施策を追加更新、時にはキャンセルもして、前年に組んだ向こう5年間の計画に、直近の事業環境変化をタイムリーに反映させていくのである。このプロセスは「ローリング」と呼ばれている。

「これは不確実性の時代には大変に有効だ」と荒川会長は言う。それが実際に証明されたのがリーマンショックと欧州危機の時である。この中期経営計画があることで、常に全員が共有する基準を持つことができ、事業環境変化に対して整合性を担保しながら迅速に修正を加え、「危機が起きてもバタバタすることなく」対応することができた。そして「バタバタしない前提があって初めて、ピンチをチャンスにできる」ということを実感できたのである。「ローリング」の結果は毎年10月に对外発表しているが、「経営として織り込んだ環境変化や将来ありたい姿、事業成果をステークホルダーと共有する」というのもブリヂストンのユニークな取り組みである。

3.4.3 事業推進のスピードを上げる

(1) 意思決定のスピードを上げる

① やることとやらないことを決めておく

【やる・やらないの基準】

「『ひとりりで儲かってしまう経営』の仕組みが重要で、そのために「やれ・やるな」の基準」を明確に決めている」と似鳥社長は言う。これは「接客販売をせずにセルフでやる」「店舗は軽装備にする」「人材は、スカウトはするが縁故では絶対に入れない」など多岐に渡って細かく決めている。

「やれ・やるな」の基準」の他にも、『『人類の経験法則で決まっていること』『人間であればこうなるという法則』に逆らわない』ようにしているという。「店舗年齢は6歳までだ。店舗年齢を4倍すると人間実年齢になるが、店舗年齢6歳は人間で24歳に相当する。最近国内では店舗年齢が20～30年に達している会社もある

が、人間だと80歳で明らかに寿命である。これは人類の経験法則で決まっていることなのである」という。

また、客数を社会貢献のパロメーターとしており、売上、利益は目標に近ければ良いが、客数の目標達成はマストとしている。客数が前年度より減るということは、「その店は顧客に必要とされていない」ということなので「閉店しよう」となる。「客数を増やすためにどうするかを考えることで、結果的に売上、利益の増加に繋がる」と似鳥社長は言う。

②権限を委譲する

たとえどんなに早く正しく情報を集めるためのインフラがあったとしても、会社が大きくなると経営トップ1人が全部の情報を見て、瞬時に問題点を見抜き、判断を下すのはほとんど不可能である。1日は24時間しかない。従って、経営トップに上がる情報は加工されていくことになるが、そのプロセスが非常に長く、場合によっては都合の良い話しか上がってこないのである。

「米国企業の場合、そのプロセスは3つのレイヤーで十分に判断できている。デリゲーション(権限移譲)するものはデリゲートして、上げるものはしっかり上げていく」という。彼らは、権限委譲にあたり、職位ごとに明確な権限規定を設け、個々の従業員に責任ある行動を強く求めているのである。例えば「交通費の精算の時、日本企業は部下が申請して上司が承認するが、米国企業は基本的に本人のみ。もしも不正を行い、それが発覚したら即解雇」である。「外資企業では、世界の警察のような部隊が社内にある」などと聞くが、不正などに対する監査役としての部隊が社内で作られているようである。「合併などで不正の疑惑が起こるとその部隊が飛んできて、詳細に調べられ、不正があれば解雇となる」という話も聞く。

このような組織は「問題が起きた時にテンポラリーにできるものはあるが本格的なものはない」というのが日本企業の実態かもしれないが、「そういう組織を作り、どんどん権限を委譲させているのは欧米らしい」というだけでなく、権限委譲を促進し、意思決定プロセスを速める取り組みの参考としたい。

(2)オペレーションのスピードを上げる

①変化に対応できるスピードを上げる

【変化への現場の対応力を鍛える】

2006年の米国の住宅・不動産バブルを多くの企業は頭では理解していたが、その後のリーマンショックで生産量・在庫量の対応をすることができず、大きな損害を被ってしまった。そのような状況の中、コマツは見事に生産にストップを掛け、素早く在庫量を削減でき、その後の米国の景気回復に対応できた数少ない企業の一つである。リーマンショックが起きた時、北米工場を8個から3個へ減らしたが、この統廃合をわずか1年でやり遂げている。「今から考えると、1年でやれるかどうかは勝負の分かれ道であった」というのも、1年半後に米国の景気は急速に回復したからである。仮に2年かかっていたら、大きな機会損失を生むところであった。

「先を正確に読むことはできないので、変化のスピードに対応できる力があるかが重要」とコマツの野路社長は言う。コマツの現場力は「改善を継続できる力があること」と定義づけているが、これを磨いていくには「できる限りトップマネジメントから具体的な指標を持って指示を出すことと続けることが大切である。例えば『ある機種の工場間移転の期間を、最終的には1か月にしろ』とか、開発であれば『同じ問題を何度も起こすな』といった具合である」という。また計測とシミュレーションのレベルが不十分だと、いつまでも同じ問題を繰り返してしまうため、開発では計測技術とシミュレーション技術には特に力を入れているという。一昨年のタイの洪水で、10社の協力企業が被災したが、迅速に対応策を決断し2日後にはタイ工場から中国の協力企業に部品を発注することができた。これも現場の変化への対応力の結果である。

②自分で全部やらない

—M&A、パートナーシップ、アライアンスの活用—

【海外展開では他社とのアライアンスも選択肢】

「海外展開をするときの市場の着眼ポイントは、市場の大きさ、チャネルの成熟度、メーカー間競争の状態の3つである」とユニ・チャームの高原社長は指摘する。海外展開を判断するには、今よりも未来がどうなるかであり、成長と収益を最大化させるために、この3点

に時間軸を加え、複合的に検討している。

将来大きな市場に育つこと、流通チャネルが発展途上であること、競争が上位集中しておらず緩いこと、を満たす国には直接進出する。直接進出することで、現地から高い収益を得ることが期待できるからである。

一方で、現状と将来で市場規模があまり変わらず、チャネルは大規模小売業が上位寡占状態、競争も上位集中している「勝負がついている」国であっても、顕在化しているマーケットが巨大であれば、みすみす見逃すことはしない。提携先にパートナーを探し、技術供与を行うことでロイヤリティを受け取るライセンス方式の戦略を取るのである。

現在、アジア、中東、北アフリカは直接進出方式で攻めて、西ヨーロッパ、北欧、北米ではライセンス方式と輸出ビジネスによる戦略で攻めている。

③プロセス改革 標準化、統合化

【グローバル経営環境に迅速に対応できるクロスソーシング】

コマツは、為替変動、生産変動、原価変動に応じてグローバルに生産拠点の生産能力を相互調整することができる。例えば、通常タイから米国に輸出している機種であっても、状況に応じて日本からの輸出、あるいは欧州からの輸出に切り替えることができるのである。2006年まで米国はバブルで非常に好調で、米国工場が生産能力の約3倍の需要があった。「バブルはいつまでも続かない」という読みから、「米国での生産能力を高めず、3分の2を日本とタイから輸出する」といった柔軟な対応ができたのもこの仕組みのおかげである。このクロスソーシングと呼ばれる仕組みによって、グローバル経営環境の変化に応じて生産量と供給元を迅速に対応させることができる。

クロスソーシングを実現させるためのポイントは、生産拠点のベースマシン(プラットフォーム)を共通化し、生産管理システムや、生産・開発BOM(部品表)を統一化することである。クロスソーシングの導入時、生産管理システムを新規に開発しなければならなかったが、これには約30人の設計者を2年間も投入しなければならない。「設計者が30人もいれば年間で3機種も作ることができるため、システム開発にこれだけの人員を投入することに迷いもあったが、確固とした基盤作り

のために決断した」と言う。

「海外での生産は、いくら需要が冷え込んでも絶対に撤退はしない」というのがコマツのポリシーである。ブラジルでも相当冷え込んだ時もあったが、40年間生産を続けている。景気が悪い時でも、必ずブラジルは復活するという信念を持って継続してきた。撤退して輸出に切り替え、輸出量が増えたら再進出すればよいと考えていても、その時はまず間に合わない。一度ブラジルから撤退すると、顧客が離れてしまうのである。従って、撤退はせずにクロスソーシングによって生産能力で調整し、常に変化に対応できる体制を整えているのである。

【グローバル・インテグレイテッド・エンタープライズのパワー】

IBMの先進国と新興国の売上高比率は約3対1である。今後新興国は毎年1%ずつシェアを伸ばし、2015年には7対3になると予想されている。一方利益率は、先進国と新興国でほぼ同等である点がIBMの特徴である。これを実現するためには、グローバルに統合された企業(GIE: Globally Integrated Enterprise)という仕組みがポイントとなっている。

IBMは、米国本社で全てのモノを作り、海外は販売のみといった国際企業(International Cooperation)、その後日本は日本、アメリカはアメリカなど、各国ごとに経営するという多国籍企業(Multinational Cooperation)を経て、GIEに成長していった。1990年代中盤からIBMはGIEを標榜し、各国の事業の重複をグローバルで最適化することによって、「世界で1つのIBM」を目指したのである。

各国個別にやっていた研究開発を、各々の国の強みを生かしつつ、グローバルな共同体に移すことをはじめ、購買部門、データセンターの集約化、マーケティング部門、広告宣伝部門の一本化、グローバル人材育成の標準スキル定義の統一化などを次々に行った。その結果、非常に迅速かつ効率的に新しい国に進出することができるようになった。

進出時には、グローバルのバックオフィスセンターから直接支援を受けながら標準化された業務を推進することができる、というわけである。現地法人は立ち上

げから利益の出る構造となっており、多くの国々に迅速に展開することが可能となった。これがGIEのパワーである。

(3) 変化を早く察知し、早く対応に着手する

【トップがリアルタイムに現場の情報を共有する】

「多くの企業が損害を被ってしまったリーマンショックに的確に対応し、また、中国でも先読みできている。ストップ・アンド・ゴーの決断は勘だけでは難しく、また、トップの判断だけでは部下は納得しないと思うが、そのような判断をする時にCEOとして心掛けている指標などはあるのか。また決断の根拠はあるのか」という問い掛けに対し、コマツの野路社長は「需要の読みの科学的解析は以前から検討しているが、なかなかうまくいかない。結局、最後はトップの決断になる。コマツは、毎日毎週のオペレーションにトップが深く関与している。というよりも、関与できるような事業形態にしている。そして、毎週、生産販売計画を基に、皆に指示を出している。日々のリテールデータを見ている社長は少ないと思うが、まずはそこからだと思う。リテールの現場感覚を持っていないと勘も働かない。強いて言うなら、そこがポイントである」と回答する。

「いつも驚いているのだが、IRで海外企業を訪問すると、経営トップはずっと手元でメールを見ている。『いくつぐらい毎日見るのですか』と聞くと、部長クラスで300通、トップとなると1000通ぐらいは見ているようである。我々は『そんな変なもの送ってくるのじゃない!』と言っているのだが。彼らはそれを全部見ながら情報をハイレベルに共有しているのだろうか」とある日本企業の経営者は首を捻る。

「CCも含めると相当数のメールが入ってくるのは確かで、数百通は毎日見ているだろう。返信は自分のダイレクトレポートにしか出さないが、すぐに返信をする。そして、そこからまたすごいスピードで物事が進んでいくのである。CCは情報としてとにかく入れておく。このよ

うに、情報はトップに直接行ってしまうので、中間管理職の役割が日本と全然違う。日本では、中間管理職は『情報共有をする人』だが、向こうでは、『委譲された権限の中で判断をして指示を出して動かす』のが役割である」と外資系企業の経営者は言う。

結局はリーダーシップということになる訳であるが、「どうやって早く正しく情報を入手し、行動に移せるか」である。現場の情報がなかったとしたら、「どうしても部下は都合のいい情報しか上げてこない」ことになる。この点に関して、日本企業と欧米企業のスタイルの違いは、現場に相当近い情報がリアルタイムに入っているかどうかである。リアルタイムの中で現場と同じ情報把握ができていなければ早く正しい意思決定をすることは難しいのである。

【早く着手する】

ニトリは毎年数百人を米国研修に派遣しており、米国経済を定期的に観測している。リーマンショック前の米国は、バブル前の日本と同じように土地や建物の価格が高騰しており、「破綻することは日本で証明されており、十分に予知可能であった」と似鳥社長は言う。

リーマンショック3年前に「値下げ実施」の社内宣言をして、2年前から1回10億円かかる値下げ費用の12回分、合計120億円を社内のコスト削減をすることで調達した。そして、2008年5月に実際に値下げを始めたが、9月に予知どおりリーマンショックが起こった。

「『やっぱりきたか』という感じであった」と似鳥社長は振り返る。売り上げが増え過ぎ、その反動で前年実績値をクリアすることができなくなったため、12回目を迎える前の11回で値下げをやめたが、この取り組みの結果、リーマンショックの影響から市場の株価が下がっていた中、自社の株価は上昇傾向を維持している。このように、察知するだけでは不十分で、実際に早く対応に着手することが非常に重要なのである。

第4章 地球や社会のサステナビリティへの貢献

4.1 成長とは何か

4.1.1 成長の定義

2006年に日本の人口はついにピークアウトしたが¹、成熟国家の宿命を背負っている日本にとっての成長とは何であろうか。我々は成長していかねばならないことは間違いない。しかし、その成長とは何であろうか。成長とは『物事の規模が大きくなること、拡大すること』と辞書にはあるが²、我々は何を拡大させていけばよいのだろうか。

「グローバル企業から見ると、日本企業の特殊性、世界のスタンダードとの違いは、『成長しようという意思の差だ』と初めて分かった。日本企業は、『成長する必要がないと考える節がある』と外から見える」とある外資系企業の経営者は言っていたが、ここでの「成長」

の定義は「利益の拡大」かもしれない。

「経済の成長」は、間違いなく求められている「成長」であろう。経済成長がGDPを上げることを示すのであれば、就労人口を増やす、一人当たりの労働生産性を上げる、などといった取り組みが必要となるであろう。また、「企業が大きくなる」というのも成長である。第3章の「グローバル化の定義」で、「成長を軸とした企業の分類」を示したが、これも一つの成長の定義と言える。

最近「幸福度を上げる」という話も出てきている。内閣府では「幸福度に関する研究会」という専門委員会を立ち上げ、幸福度を指標化して「幸福度の拡大」という側面から成長の可能性を探っている³。これもまた一つの成長の形と言えるが、これだけ厳しい経済状

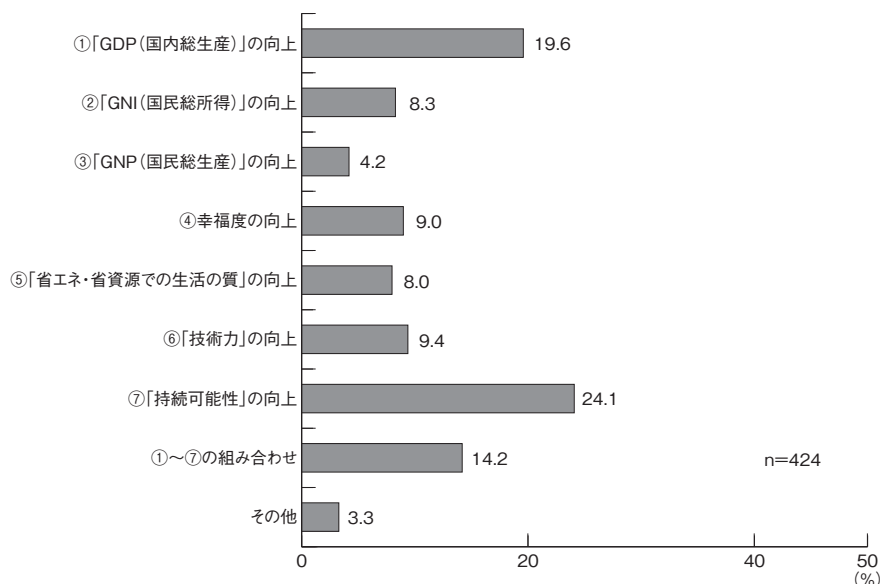


図4-1 「日本は「成熟した社会」と言われることがあります。日本の「成長」とは何だと思いますか。」
経済同友会アンケート調査結果（2012年）

1 内閣府「平成24年版 高齢社会白書」、
<http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/index-w.html>参照。
2 小学館『大辞泉』より引用。
3 内閣府「幸福度に関する研究会」
<http://www5.cao.go.jp/keizai2/koufukudo/koufukudo.html>参照。

況の中で、「心の豊かさ」ばかりを言っていると、今までの蓄積がだんだんなくなって国が貧乏になっていき「心は豊かだけど食べるものがない」ような状態になりかねないところもある。

経済成長や企業の成長が大切であることは、改めてここで主張するまでのことはないが、その理念を際限なく追求していくことが現実的には不可能であることも併せて認識しなくてはならない。生産量を増やすために工場をたくさん造り、温暖化ガスを撒き散らしていいわけではないし、需要があるからといって、熱帯雨林を次々と切り拓いたり、資源を後先考えずに使い切っていいわけではない。

この視点から地球での生活を省みると、石油はあと40年、石炭も100年、天然ガスはシェールガスが見つかったので200～300年である。一方で生物多様性の問題、CO₂の問題、人口問題、水問題がある。うっかりすると地球自身が2050年まではとても生きていられないかもしれない、という事実が突き付けられている中で、経営はこれらを無視していいのだろうか。

このような状況を改めて認識し、「ひ孫の世代までの幸せ」のために、人類の活動における「持続可能な仕組み」を拡大していくことも一つの成長と考えられないだろうか。図4-1に本会のアンケート結果を示す。成長の定義として「GDP」をはじめとした経済指標と並んで「持続可能性」が多く選ばれていた。この結果は、日本の経営者の成長に対する意識が、「持続可能性」に向いていることを示しているものではないだろうか。

4.1.2 サステナビリティのビジョンと取り組み

この問題に唯一の答えを求めるのは難しい。「成長」の定義は、新興国と成熟国では同じとは思えないし、今と昔といった時間軸でも変わってくるであろう。また、東日本大震災による原発事故で稼働率が上がっている火力発電所を、「地球温暖化のために」と言って簡単に止めてしまうわけにはいかないように、状況によっても変わるのである。しかし、例えば日本の社会について、その在るべき姿、在りたい姿を考えると、「この資本主義社会で、2050年に向けての成長とは何か」とい

う議論に、最後はどうしても行き着くことになる。

これほど経済が疲れてきている日本だけに、直近はグローバルに強くなる必要があるだろう。しかし、その先いつまでもGDPベースでの成長だけを追求し続けていくということにどれだけ意味があるのだろうか。何か別のコンセプトのようなものが必要なのではないだろうか。

2050年の日本は、間違いなく労働集約的な産業が減少しているはずである。格差のない成熟国の日本の社会で安価な労働力を武器とする産業が育ちにくいことは半ば自明である。また、今は急激に増加している世界人口も、約90億人で飽和するとされている。その過程で日本の人口構成は、ピラミッドから筒型に移行していく。これらのシナリオを前提として、最終的な「成長とは何か」を考えなくてはならない。これまでの延長線上にいて、経済的に「ただ強ければ良い」ということにはならないはずである。この前提で行き着くところの「豊かさ」とは、「心の豊かさ」であり、「成長」とは、地球や社会に貢献するイノベーションを作り出す国、環境や新エネルギー、省資源と省エネルギー、健康（ヘルスケア）や新世代の都市設計などの分野において、日本らしい「より高次元の、奥行きのある質というもの」を志向し、それにより世界をリードする国になっていくことではないだろうか。これが、2050年に向かっての日本のビジョンなのではないかと考えるのである。

勿論、今の日本は、そこに一足飛びに行くことはできない。なぜなら、今の世界を見るに、まずしばらくは拡大と激しい競争が続き、その上で初めて世界に人口の飽和や、経済面での成熟、もしくはある種の均衡が訪れる、という大きなシナリオ、ある種の順番というものが見えてくるからである。ならば、直近10年、20年はまず「強い日本」を目指し、その次、2050年に向けては「優しくて幸せな日本」を目指すという、「二段階変革論」的な考えをすることはできないだろうか。未来の「心の豊かさ」については、現時点では正直なところよく分からないところが多いのだが、これからの我々の歩みの中で具体的に定義されていくはずであり、日本はその点でもグローバルなリーダーになっていくべきなのである。つまり、グローバル化とは「戦い」のみを意味するのではなく、地球規模の課題を世界各国と一緒に力を合

わせて解決していくことでもあるのだと言え、日本はそこで戦いに勝つのではなく、世界を主導する国とならなくてはならない、という認識もしっかり持っているべきなのである。

この先50～100年後の日本の姿を考えると、「高齢化を前提とした社会づくり」というコンセプトが浮かんでくるのが自然だろう。難題だが、「60歳以上が50%以上もいる社会は極めて先進的で、確かに、それを追い求めていくのも楽しいのではないか」という声まである。しかし、それが日本が求めるべき成長への唯一の解であるかどうかについては、冷静に考えておく必要がある。

現在予測されている人口変化を前提として50～100年後の社会の「豊かさ」を考えるだけでは、明らかに不足している。将来世代に向けたサステナビリティとして「豊かさ」を考えるなら、次世代を担う人たちをどう生み、どう育てていくのか、というところも重要になって来るからである。しかし、この点について、現在の日本はほとんど無策なのではないだろうか。少なくとも、それになかなか反論できる状態ではないことを、よく認識しておくべきであろう。

単純な算数をする、と、一家族当たり2.12人の子供を産まないと、長期的に人口は収縮しやがて絶滅する、という結果になってしまう。何もしなければ、50年、100年後の「豊かさ」を考える以前に、日本人が「絶滅種」となる計算が成り立つわけである。と同時に、「35歳未婚率が約50%である」という事実が⁴、既に現実としてそこに存在している。そしてそれは、「お金がない」とか「社会保障システムが悪い」といった理由だけではなく、それをしっかり見極める必要がある。

日本の現在の出生率は約1.4である。これがフランスだと2.0である⁵。一時期1.6まで落ち込んでいたのを、様々な努力を積み重ね、最近やっと2.0まで回復してきたそうである。今のフランスでは「子供の約70%の両親が結婚していない」という。「しかし国家が彼らを全員大学まで出す。だから安心して子供が産める」仕組

みがフランスには出来ているそうである。

この示唆に富むフランスの例にとどまらず、「どうもファミリーとか家族といった、人類のこれまでのコンセプトで21世紀を考えてはいけないのかもしれない」。地球が現在のシステムでは存続し得ないところまで追い詰められていると見るなら、場合によってはファミリーとか家族といったコンセプトを多様化させるような発想の転換が求められるかもしれない。また、生まれ来る子供の数も勿論大事であるが、海外からの移民もまた無視できない選択肢である。先に今後目指すべき日本のビジョンとして「より次元の高い質、奥行きのある質を極める国」と述べたが、このビジョンを実現したあかつきには、日本に住みたいという人が出てくるような国、世界中から人を惹きつけられる国となるであろう。日本が世界中から人を惹きつけられる国になれば、おのずと世界中から人が集まり、人口も増えるのである。いずれにせよ、50年、100年後の日本の姿を見据え、企業も政府も具体的なアクションを取っていくべきではないだろうか。

「持続可能な経営」を行う上で、足元のこと、目先のことと同時に、50年、100年後のことまでに考えを至す必要があると主張してきている。「地球と人類が今後200年、300年生きるために我々の企業活動というのはあるのであって、収益を生むだけが一義ではない」のではないだろうか。将来の自社が、社会とどのように関わり、どのように貢献していくのか、そのプロセスにおける「成長」を個々の企業は追求するべきではないだろうか。

社会に意義ある存在であるために、個々の企業の理念の下、在りたい姿、在るべき姿を描き、「ひ孫の世代までの幸せ」のためのサステナビリティのビジョンを立てて取り組むべきである。「経営自体が地球や社会をサステナブルにするのに何ができるか」という取り組みは企業ごとに違うであろう。

本章では、そのような地球や社会の「サステナビリティ」に対する各社の取り組みを紹介したい。

4 総務省「平成22年国勢調査」(2010年)参照。

5 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2012」参照。

4.2 地球のサステナビリティ

ブリヂストンの環境経営

人口増加や新興国の経済発展に伴い、世界の自動車保有台数が2050年には現在の2倍、20億台を超えるレベルに達するといわれている。仮に、この需要に応えるためにタイヤを2倍作って売るとなると、単純に考えれば、必要な資源も2倍、環境への影響も2倍になってしまう。将来持続可能な社会を目指すためには、資源消費を抑え、かつ、環境への影響を減らしつつ経済成長を図る、という「デカップリング」の考え方が重要になってくる。

ブリヂストンは、「環境を組み入れた持続可能な(成長し続ける)企業経営を行っていくこと」を重視している。この考え方をベースに、全体としてブレのない環境への取り組みを推進するため、2009年に環境宣言を定めた。2011年5月にリファインし、ブリヂストングループが「未来のすべての子どもたちが『安心』して暮らしていくために…」という思いの下、環境活動に取り組んでいく方向性をより明確にした。それが「自然と共生する」「資源を大切に使う」「CO₂を減らす」という3つの方向性である。

「自然と共生する」には、原材料調達段階で取り組んでいる事例がある。タイヤ生産に欠かせない原料の一つが天然ゴムであるが、これは小規模農園による生産に支えられているというのが実態である。ブリヂストンは、開発してきた天然ゴムの生産量を増やすための種々の技術を自社農園で独占するのではなく、生産性の高い苗や、タッピング技術(ゴムの木から樹液を取り出す作業)の提供を行い、小規模農園の生産性向上に貢献している。自社の技術開発という意味では、病害による生産性低下を抑制する新しい診断方法の開発にも取り組み、従来の目視に頼った方法から科学的な方法へと変えることによって、天然ゴムの生産性低下の防止を図っている。さらに、小規模農家に対しての天然ゴムの品質管理法の指導、適正な道具の提供や、NPOや大学との協働によるゴム農園周辺の生物多様性の調査等の活動も行っている。

次に「資源を大切に使う」についてであるが、タイヤは天然ゴムのみならず合成ゴムをはじめとした化石燃料由来の原料も多く使っている。将来の資源消費の増加を考えると、「100%サステナブルマテリアル化」の実現が必要になると考えている。サステナブルマテリアルとは、「消費を続けるといずれ枯渇する化石資源等のようなものではなく、持続的な利用ができる資源」と定義している。商品そのものに対する取り組みと、再生可能資源に対する取り組みがある。商品そのものに対する取り組みは、「ハーフウェイトタイヤ」「ランフラットテクノロジー採用タイヤ」「リトレッドタイヤ」、そして非空気入りタイヤである「エアフリーコンセプト」の開発等が挙げられる。「ハーフウェイトタイヤ」はタイヤに用いる原材料を半分にしようとするもので、資源の使用を抑制しつつ、モビリティ社会を支えるという取り組みである。「ランフラットテクノロジー採用タイヤ」は、パンクをしても一定速度で一定距離を問題なく走れるタイヤである。また、「リトレッドタイヤ」は使用したタイヤのすり減ったトレッド(接地)部分に新たにゴムを圧着・加硫して、再使用できるようにするもので、新品タイヤに比べ原材料の使用量が3分の1以下になる。さらに、「エアフリーコンセプト」とは、特殊形状スポーク部の材質に100%リサイクル可能な樹脂を使用したものであり、環境、安全、快適性を高次元で達成できるものである。

次に、再生可能資源に対する取り組みについてであるが、これは、「拓げる」取り組みと「変える」取り組みに区分される。「拓げる」取り組みは、原材料である天然ゴムを「パラゴムノキ」に依存するのではなく、グアユールやロシアタンポポ等の代替植物から採取する技術を開発するものである。また、「変える」取り組みは、合成ゴムの中間原材料として重要なブタジエンを、バイオマスを原料としバイオエタノールを経由して合成する技術が挙げられる。また、補強材やカーボンブラックについても同様に、植物由来の油脂資源に置換する研究開発を進めている。

最後に「CO₂を減らす」活動であるが、乗用車用タ

イヤ1本のライフサイクルにおける温室効果ガス排出量の割合は、使用段階、すなわち車が走る際の排出量で全体の86%を占めている。タイヤ起因のCO₂排出量にはタイヤの転がり抵抗が関係することから、それを低減することによってCO₂削減に貢献することができる。ブリヂストンは、タイヤの転がり抵抗を25%低減させ、「モノづくり」で排出される以上のCO₂削減に貢献しようとしている。

以上に示したように、ブリヂストンは環境課題解決のための技術、ビジネスモデルの絶え間ないイノベーション、および高分子化学を中心としたタイヤ多角化商品開発で培った技術力をしっかりと地球のサステナビリティのために生かしているのである。環境と事業を両立させ、本業で環境に取り組んでいくことを通して新たな共通価値の創造、競争優位を実現し、持続可能な企業経営を行っていくという考え方は、ブリヂストンの企業理念、CSRの考え方そのものと言える。

三菱ケミカルホールディングスの環境対応素材の開発

植物は、CO₂と光と水から炭化水素を作り、その炭化水素を動物が食べて、酸素によって燃やし、またCO₂を作る。このサイクルを回すことによって、地球はCO₂濃度を300～400ppmに保っているのである。CO₂が不足すると、植物は炭化水素を十分に作れないために、このサイクルが成立しなくなり人間は生活ができない。「炭素・CO₂は植物と動物を介した輪廻の中にある」と言え、この微妙な関係、共生について理解なくてはならない」という。このような中、鍊“炭素”術師である化学メーカーとして、三菱ケミカルホールディングスは地球のサステナビリティへの貢献に取り組んでいる。

プラスチックは、成形がしやすく、様々な機能を与えることができ、丈夫で安価、軽量であるなど数多くの特長を持つことから、身の回りの製品に欠かせないものになっている。しかし丈夫ゆえに、廃棄物となった際の処理が難しい、あるいは石油由来の原料から作られているため、資源枯渇への悪影響なども懸念される。三菱ケミカルホールディングスは、こうした廃棄物処理問題や資源枯渇問題の解決に向け、自然環境に負荷をかけずに処理できる生分解性プラスチック『GS

Pla』の開発、また植物を原料とした高耐熱性・耐衝撃性を持つ透明バイオエンジニアリングプラスチック『DURABIO』の開発などの取り組みを行ってきている。

また近年、地球温暖化の防止への貢献や、クリーンで持続可能かつ安全なエネルギーとして太陽電池にますます注目が集まっている。三菱ケミカルホールディングスは、創業以来培ってきた有機化合物の技術を活かし、現在普及が進んでいる太陽電池とは特徴が大きく異なるフレキシブルで軽量の「塗布型有機薄膜太陽電池」の実用化に取り組んでいる。この新しい太陽電池により、これまでは考えられなかった太陽電池の設置方法が可能となる。例えば、電気自動車のボディ全面に貼る、あるいはビルの壁面や日差し心地良いリビングの壁に設置して電気をつくることも可能になるのである。

これらの技術は、実用化面での開発、製造技術の確立に数々の高いハードルがあるが、三菱ケミカルホールディングスは地球のサステナビリティに貢献し、「KAITEKI」な社会を実現するために着実に前進を続けている。

日産の電気自動車（EV）

自動車業界で現在起きている大きな変化の一つが多様な環境技術である。環境技術における戦略が、企業のこれからの存続を決めるほど重要な要素となってきた。地球温暖化阻止に向け、二酸化炭素排出量の大幅な削減は急務であり、自動車が排出する二酸化炭素もその例外ではない。地球上の温度上昇を今後も2度以内に抑えるためには、二酸化炭素排出量を2050年までに2000年比9割削減する必要がある。「従来の内燃機関改良の延長線上ではそれをクリアすることができないことは明らかである」といわれている。そのため、従来の内燃機関改良型環境技術やハイブリッドに加え、現在では、プラグインハイブリッドや電気自動車（EV）などの技術的選択肢が出てきている。日産は「最終的にはゼロエミッションがマストである」と読み、先駆者としてゼロエミッション・リーダーシップに取り組んでいる。

EVの普及に向けて、急速充電器の普及など、社会

インフラの整備を含めチャレンジしている一方で、「リーフ to ホーム」という車に搭載されているバッテリーの電気を家に戻したり、あるいは夜に充電して昼のピーク時に使うといったことを可能とするパワコンを開発し、HEMSと連携する取り組みも行っている。このように、産業発展の初期にあるEVへは、単に自動車としてだけでなく新たなビジネス機会を創出することにも同時に取り組む「ベンチャーマインド」が重要である。

日産は、「既存の内燃機関に依存しない全く新しい市場の創造」に挑戦をしている。発表来これまでの販売は5万台に達しているものの、その中で経験してきた様々な「生みの苦しみ」を通じ学んできたことは、貴重な財産として蓄積されている。「これが、リーダーシップの礎となるはずだ。そして自動車会社として、未来への責務へ挑戦するという、強い信念と大義とともに不退転の決意で取り組んでいる」という。

4.3 社会のサステナビリティ

ヤマトホールディングスの取り組み

ヤマトホールディングスは「よりグローバルに、同時によりローカルに」を標榜している。二兎を追う形となってしまうが「共に今が旬なので、機会を逃さないためにやる」という。グローバル展開は、単に国内の荷物量が頭打ちであるから出ていく、といった後ろ向きな理由ではなく、国内だけで満足していただけない顧客が増えてきているので必然の流れなのである。そして、進出するのであれば、それぞれのエリアで土着化することを目指している。一方で、国内についても「まだまだやるべきことがある」という。

国内では都市化、高齢化、過疎化、空洞化、買い物困難地域の出現などが問題として顕在化しつつあるが、これらを放置しておく、行政サービスが対応できずに社会的な大問題になることが予想される。そこで、ヤマトホールディングスは、将来の生活支援のためのプラットフォームとして、インフラを活用したサービスを開発したいと考えているのである。

宅急便はユニバーサルサービスであり、これまでは地域ごとのサービスには取り組んでこなかったが、今度の戦略ではこれに初めて着手することになる。ヤマトホールディングスはこの事業を独占するつもりはなく、行政も含めての協業によって地域に密着したサービスの実現を目指している。「行政の仕事を奪うわけではないが、地域の活性化のために、高齢化、税収減、ボランティア依存の介護サービスなどを大きな課題と捉え、切り込んでいきたい」と社会のサステナビリティに向

けて取り組んでいる。

IBMの都市化への取り組み

IBMは「Smarter Planet」をコーポレートビジョンとして掲げている。これは、ITを使って地球を賢くすることである。その中で、「Smarter Cities」=ITを使って都市を賢くサステナブルにして行く構想は、行政サービス、交通、エネルギー・ユーティリティー、医療、通信、教育、公共安全などの領域から成り、それぞれ社会インフラとITの融合による社会への貢献を目指している。成長国の発展と人口増加に伴って都市化は急速に進行すると予想され、現状の社会インフラではとても対応できなくなるであろう。そのために、交通システム、渋滞緩和、スマートグリッドに代表されるエネルギーとユーティリティーなどにおいて、ITによる効率化が必ず必要になる。また、医療システム、公共安全、行政サービスなどの多様性に富んだ社会通信ネットワークも必要となってくる。そこでIBMの技術を生かすのである。

スマーターシティーズの実現を目指し、世界で2000のプロジェクトが既に動いている。その中で一番脚光を浴びているのがリオデジャネイロである。ワールドカップ、オリンピックの開催が決定しており、ITの徹底導入が予定されている。一方、日本では北九州市のスマートシティの実証実験に参画しており、これまでの検証から多くのアセットを蓄積してきている。これらを東日本の被災地のスマートシティ・プロジェクトに適用することも

視野に入れている。

ユニ・チャームの高齢化社会への取り組み

「10年先を読み、メガトレンドに合わせ、大きな流れに乗っていくことが重要。つまり、会社の未来像にメガトレンドを組み込んでいくことが大切なのである。近年では、少子化、高齢化、資源の逼迫、新興国への対応、環境問題、安心安全などがポイントになってくるはずであり、これらを踏まえた大きな流れに乗らなくてはならない」と高原豪久社長は言う。

日本の場合は、高齢化社会への適合であり、シルバー産業である。ユニ・チャームは中でも排泄ケアに注目している。「年を取って老眼になれば老眼鏡を掛けるように、年を取って排泄機能が弱くなってきたらケア用品を活用し、若い時と同じような仕事、旅行、遊びができる健康な高齢化社会をサポートしたい」と言う。日本は高齢化市場の一大拠点であり、中国、韓国、台湾も日本に続いて高齢化が進んでくる。まずは日本で高齢化社会への適合標準パターンをつくり、アジアへ展開する形を築いていくことを視野に入れている。

4.4 企業のサステナビリティ

200年以上続く企業は世界で日本が一番多い⁶。このような長寿企業は、持続可能な経営を実践し、時代の変化に柔軟に対応して、常に社会で意義のある存在として、新陳代謝を繰り返しながら200年、300年と生き残ってこれたのではないだろうか。地球や社会のサステナビリティへ積極的に貢献して「企業のサステナビリティ」を実現してきているのである。

このような長寿企業は、単なるゾンビ企業とは訳が違ふ。社会的に存在意義があるということは、社会から求められ、また社会に支えられることであり、時間の流れの中でゾンビ企業であれば、社会の変化に対応できずに淘汰されるのである。ヒト、モノ、カネ、情報のスピードがますます速くなっているグローバル化時代は、社会の変化も激しく、国内に多くのゾンビ企業を抱えていては、新たな社会へ進化ができずに、グローバル社会に取り残される危険すらある。我々は新陳代謝を繰り返し、真の「企業のサステナビリティ」を目指さねばならない。その前提として、一昨年の中日本大震災やタイの洪水、最近だと中国やアルジェリアなどでのナショナルリスクなどに対する危機管理体制、BCP (Business Continuous Plan) の整備は、最低条件であることは言うまでもない。

常に社会の要請に応えるべく新陳代謝をしていくに

あたって間違いなく重要なことの一つは「いつでも必要とする人材で会社を満たす」ということではないだろうか。すなわち企業における「人のサステナビリティ」と言える。雇用規制が厳しい日本にあって、変化が激しい事業環境を生き抜くために、いかに人のサステナビリティを実現するのか、ますます真剣に考えなくてはならない。人材の採用と育成の方法についてグローバルを視野に入れて考えるとともに、雇用の在るべき姿を改めて考えていく必要がある。

グローバルには「同一職種、同一賃金」という考えの下、「会社」よりもむしろ「職業」へのこだわりが強い国々も多い。日本では、終身雇用という考え方が強い傾向にあるが、欧米や中国で支持されている前者がグローバルのスタンダードになりつつなる中、「いつまでも雇用が流動化しない、という前提で日本社会は進んでいるように見受けられる」ようでは少し心配である。そういう意味で、今後、日本人も自らのキャリアについてもっと真剣に考えなくてはならない。つまり、「キャリアのサステナビリティ」について真剣に考えていくことである。日本人は一度就職してしまうと、「終身雇用」を前提として考えるため、その後の仕事やキャリアを「与件」として考えてしまう傾向にある。しかし、キャリアのサステナビリティというのは、与えられるものではなく、自

6 後藤俊夫「三代、100年つづれない会社のルール」プレジデント社(2009年7月)参照。

分で設計するものであり、これは教育の段階から、しっかりと伝えていかねばならないことである。この原点が

変わらない限り、企業から与えられる職場、国が与える仕事という発想を変えることができないのである。

第5章 企業と国家

昨年末に新政権が発足し、いわゆる「アベノミクス」といわれる金融経済政策が打ち出され、足元の経営環境もドラスティックに変化してきている。昨年12月の初めに70円代後半であった対ドル為替レートは3月末時点で20%以上も円高が是正され、8500円前後であった日経平均株価も約50%上昇している。その結果「輸出企業を中心に経済に明るさも見えてきている」という声も聞かれる。「三本の矢」によって日本経済の再生を成し遂げるためには、企業がグローバル化時代の市場競争で成功していける力をつけて、自立的な成長を遂げ、そして雇用を増やして国に収益を還元することが不可欠である。そのために、日本企業は国とともに次元の違う取り組みを行っていく必要があることは言うまでもない。

「グローバル競争環境がいかに不利であるか」を象徴していた「六重苦」の幾つかは改善の方向にあるとは言え、まだ緒に就いたばかりである。「政権は毎年変わり、官僚も役職が上の方だと2年くらいでどんどん交代してしまう。これでは、どうしても短期的な視点になってしまい、長期的な政策を非常に出しにくい」という声がある。安倍政権には多くを期待したいところだが、ここ数年、日本の企業が方向性の定まらない政府によって振り回され、一部には諦めに近い感情さえ生まれ始めていたことは事実である。個々の検討に入る前に、まずその点に触れておきたい。

次に、世界経済のメカニズムが劇的に変化していることを十分認識する必要がある。グローバル化の進展とは、ある面国際分業の進展とも言える。地政学的な差異がそのまま産業競争力の差異となって表れ、生

産能力はその競争力のある場所、国へと移動し、集中する。小規模な局地戦から大規模な集中戦に戦いが変化したため、市場における価格の変動幅も前世紀には経験したことのないレベルへと拡大した。もはや、日本市場は日本市場単独で存在し得ず、我々の熟知する市場メカニズムでは動いていないのである。その荒波にさらされ、日本企業は「今までどおりにはいかない。このままではいけない」ということを強く感じている。従って、日本という国家に対しても、日本国内からグローバルを窺う視点のみならず、グローバルから日本を見つめ直す視点にも立って「今までとは違う対応を急いでほしい」と考えているのである。

ヒト・モノ・カネそして情報の移動が格段に自由化されているグローバル化時代、企業にとっての海外での選択肢は大幅に広がったと見るべきである。言い換えれば、企業はその出身国に縛られることなく、かなり自由に活動の拠点を選択できるようになっているのである。このような中で、過去の日本の既得権益を守ることにとどれだけの意味があるのだろうか。そこに既得権益保持者の利益しか認められないような場合、国力は「痛みを伴う改革」の方に注がれるべきではないだろうか。日本の行く末を見据え、在るべき姿を描き、そして揺るぎなき決意を持って、新たな国づくりに取り組むべきである。日本企業は「持続可能な経営」、そして日本経済再生への貢献を目指す、その実現のために国には、企業がグローバル化時代の市場競争で自由、公正に戦うための競争基盤の整備を積極的に進めていただきたい。

5.1 グローバルに負けない競争環境を

5.1.1 法人実効税率の25%までの段階的引き下げを

日本の法人実効税率は国際的に比較して高く(図5-1)、税収全体に対する法人税の比率も大きい¹。「法人税の問題一つとっても、海外に出て行けば簡単に片付いてしまう」と、ある経営者は言うが、「税もコストの一つ」という極端な見方をすれば、実効税率に見合う地政学的メリットや行政サービスが期待できない限り、企業は活動の拠点を海外に移すのが合理的であろう。

既によく知られているとおり、企業誘致のため、法人税の優遇政策を採る国々もある。そしてグローバル大

企業の中には、本社登記をその発祥の地ではなく法人税の低い国に移してしまっているところすらある。グローバル化が進み、会社組織の編成の自由度も高まった昨今、高い法人税を課すことは、自国企業に他国へ籍を置くよう推奨しているようなことになりかねない。

日本の行政のレベルは非常に高く、受けられるサービスの水準も高いと言える。しかし、産業競争力はあらゆる要素を総合して判断される。政府も産業再生に向けて法人減税の検討を始めているところであるが、数値化の難しいサービスの質を強調するよりも、まずは、法人実効税率を国際的に標準レベルである25%程度まで早期に引き下げるべきである²。

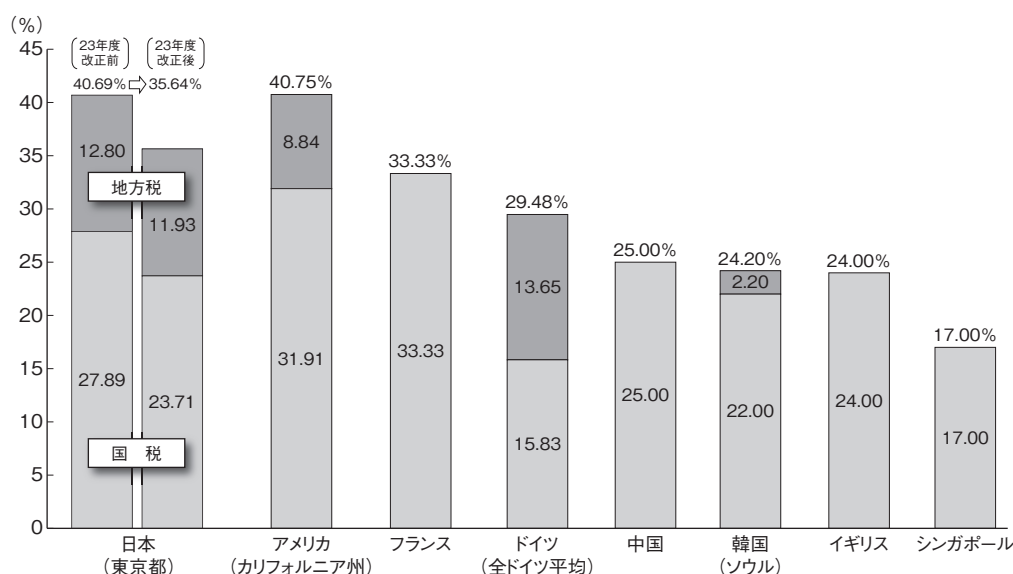


図5-1 法人所得課税の実効税率の国際比較

(出所) 財務省ホームページ http://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/corporation/084.htm

5.1.2 環太平洋パートナーシップ (TPP) 協定、日・EU間の経済連携協定 (EPA) の早期締結を

エネルギーと食糧を見るだけで、日本という国が自給自足で自立できず、他国との関係を構築しない限り存

続し得ないのは明らかである。換言すれば、必要とするエネルギーと食糧を輸入できるだけの外貨を何らかの形で獲得していかななくてはならないということである。我が国が必要とするエネルギーと食糧を賄う外貨の量は甚大である。これに相当する莫大な外貨を稼がないと国は持続不可能なのである。とすれば、国を外

1 OECD Revenue Statistics; Comparative tables, OECD Tax Statistics (2010年) 参照。

2 経済同友会「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) 参照。

に向かって積極的に開いていく以外に道はないのは明らかである。

WTOの交渉が膠着状態に陥る中、各国はそれぞれに経済連携協定などを結び、実質的に国家の開放度を上げてきている。全貿易額に占める経済連携協定を締結した相手国・地域との貿易額の比率を見ると、米国では39%、EUは29%、そして自動車や家電製品などで日本と激しく競合する韓国は34%に達している。グローバル化が進み、地球規模での国際分業が進む中、各国は着実に「自由貿易」体制を現実のものとしてきてきているのである。一方日本は、これが19%であり、「遅れている」と言わざるを得ない。

米国では最近シェールガスが低コストで採掘可能になり、国の成り立ちを変えんばかりの勢いである。シェールガスを燃料として使うとCO₂の生成量が石炭や石油に比べ約半分になるし、埋蔵量も260年分といいことづくめである。何よりも、中東へのエネルギー依存が軽減され、もしかすると一切なくなる可能性もあるところが米国にとってインパクトが大きいはずである。エネルギーに限らず、米国自身が国家として負担するなり背負わされてきたありとあらゆるコストとリスクが、劇的に軽減されるからである。しかし、「大きな資源を手にした米国は最近、『サウジアメリカ』と言われるほどである。天然ガスの日米のコスト差を見ると7～8倍程度もある。しかし、自由貿易協定(FTA)がないと米国は日本にシェールガス売りづらい。売ってもらえれば、輸送費の差額を払うだけで日本も安価なエネルギーを手にすることができるのに」と言われるように、日本はその大きな変化にもなかなか付いて行けていない。政府も企業も懸命な努力を続けているものの、当面は非常に高い、原油価格に連動した天然ガスを使って行くしかない状況なのである。

東日本大震災以降、停止した原発に代わり火力発電所向けの液化天然ガスの輸入額が3兆円以上も増加したこともあり、日本は貿易赤字に陥った。今後も莫大な外貨を稼いで行かねばならないのに、日本は厳しい現実を突きつけられているのである。技術貿易収支

や貿易外収支が通常の貿易赤字を埋め合わせ、さらに必要とされるだけ稼いでいけるのかを考えると、たとえうまくいくにしてもかなり時間がかかりそうである。TPPに関しては、今年の2月に安倍首相が訪米して、オバマ大統領との間で「両政府は、TPP交渉参加に際し、一方的に全ての関税を撤廃することをあらかじめ約束することを求められるものではない」という確認を行った。この米国との「聖域を否定しない」というコンセンサスを経て、安倍首相は3月半ばにTPP交渉への参加を正式に表明した。これから重要なのは、より実のある協定を締結するために、交渉に向けて省庁の壁を越えた強力なタスクフォースを早急に形成させることである。国を開いて積極的に自由貿易の枠組みを拡大していくことは喫緊の課題であり、「省庁間の縦割りの弊害で進まない」といった事態にまた陥るようなことがあってはならない。勿論、日・EU間EPAや東アジア地域包括的経済連携(RCEP)などについても、早期の締結を目指すべき案件である³。

5.1.3 自由で公正な競争のための規制環境を

国民が安心、安全に生活するためには、地球環境保護や消費者保護といった観点から、様々な規制が必要であるのは間違いない。しかし、社会構造の変化や技術革新によって本来の目的に照らすと不要な規制が残り、それによって特定企業が利益を独占したり、新たなことへのチャレンジをより難しくするなど、生産性向上や新規事業創出を妨げ、消費者の利益を損ねている側面があることも一方で事実である。グローバル化時代の市場競争で勝つために、高い付加価値と生産性、市場の変化への迅速な対応などが求められている中、現存する規制が必要か否かを今一度しっかり見極め、国の競争政策の国際的調和も視野に入れつつ、国際競争力のある規制環境を整える必要がある。

「少子高齢化が進む中、我が国が経済を持続的に成長させていくには、労働力人口を増やすことが必要であり、その担い手として女性の社会進出を支えるこ

3 経済同友会2011年度経済連携委員会(藤森義明委員長)提言「経済連携協定交渉に臨む「9つの基本原則」～TPPをはじめとする高水準の協定交渉を進めよ～」(2012年4月)参照

とが不可欠である」と言われて久しい。しかし、以前から問題視されている「認可保育園の待機児童数」は一向に減らないどころかむしろ増加しており、子供を保育園に預けたくても預けられない家庭も増えてきているのである。保育園に関わる規制があまりに多過ぎて対応がなかなか進まないのはよく知られた話である²。

また、最近ある電機メーカーがスマートフォンで様々な家電をコントロールしようとしたが、電気用品安全法技術基準に抵触するとされて実施できなかったという話も聞く。「家電に付随した装置ではエアコンを外部から切ることはできてオンはできないという規制がある」ためである。規制はいつ何のために設定されたのか、今一度見つめ直す必要があるということを示す好例ではないだろうか。ビジネスサイドから見れば、競争に何よりもスピードが求められる時代に「今どき何を言っているのか」という話になりかねない。

上記の例の他にも、医療や介護などの分野において、臨床試験などの許認可や承認審査体制や、保険外診療の併用（混合診療）の解禁、介護施設の規制・基準の見直し、観光医療のための規制緩和などの必要が数多く指摘されている。国際競争力を云々する

以前に、今後拡大が見込まれる産業そのものが、規制のため国外に拠点を置かざるを得ないといった例も見られる。日本のマーケットにも魅力があるとはいえ、グローバル市場における数量的な成長性という観点からは、中国やインドから明らかに見劣りする。すると「日本では今後何が伸びるのか」という議論になるが、規制改革により、分野によってはそれまで潜在していた大きなマーケットが日本に浮上してくることが幾つも予想されることをよく認識しておかなくてはならない。規制改革を進める上で、それがどれほどの市場を生むことになるのか、定量的な見定めを行っておくべき、という言い方もできよう。

今回の安倍内閣の規制改革会議では、50項目を超える対象が出てきたという。しかし、規制については十数年来にわたって政府の規制改革会議で議論されており「ある意味必要な議論は出尽くしている」印象もある。規制は何を守るためにあるのか。それが「既得権益を守るためだけ」であってはならないのは言うまでもない。国を守り、国民を守るという原点に立ち返って重要度と優先順位を決め、今こそ改革を決断し、実行に移す時である。

5.2 継続的に新産業、イノベーションが創出できる環境づくりを

5.2.1 産業構造の新陳代謝を促進させる規制改革を

グローバル市場競争において徹底した国際分業が進むと、色々な商品が極めて短期間でコモディティ化するとともに、寡占化が進む傾向にある。電機や鉄鋼、化学業界を見ると明らかなように中国を中心とした新興国がコモディティを過剰に生産する状況下、グローバルには業界内での統合、再編、効率化が進んでいる。一方で、明らかに世界的に見てオーバーサプライに陥っており、さらに国内でもオーバーサプライであるにもかかわらず、ほとんど利益など出ない状況にありながらも、過当競争から脱却できない業界が日本には存在する。多くの人々がその「ゾンビ」のような状態にな

った企業や生産設備の存続のために今も汗を流して働いていることになるが、その貴重な経営資源はイノベーションや新規事業に振り向けられるべきではないだろうか。

日本企業は研究開発費や特許出願件数がグローバルでトップクラスである。その点だけを見ても、他国に対して豊富な経営資源を有していると言えることができる。しかし、それが適切に配分される仕組みになっているとは、なかなか言えないのではないだろうか。産業構造の改革が容易になれば、企業も経営資源の再配分を効率的に大胆に行い易くなるはずである⁴。

「事業撤退を検討する場合、全社員の行き先を含めて雇用をよく考え、ある程度長い時間を取らないとなかなか動けない」という声を聞く。勿論雇用は経営者

にとって一番大切なことの一つであるが、雇用を守るためだけに競争力や社会における必要性を失った事業や生産設備を維持するようなことがあってはならないし、そのような事業の維持のために貴重な経営資源を投入しているようでは、日本の企業は世界の変化に全く付いていくことはできない。当然のことながら、政府による産業支援が、結果的に「ゾンビ企業」の延命に結び付くような事態は、何としても避けなくてはならない。

ある大手外資企業の日本法人では、米国本社に「日本で非常に伸びている事業があるので人を採用したい」と言うと、「日本は解雇を含めて人件費コストが高いから駄目だ」と言われるそうである。今いる社員の雇用もちろん大事ではあるが、日本人の新規採用はそういう側面からも中国やアジア諸国と比較して非常に難しい状況になってしまっているのである。

また「欧州では様々な規制緩和により、自己都合退職の割増退職金が日本と比べて低くなってきている」と聞く。米国ではさらに低いそうである。「1回雇用するとずっと雇用し続けなくてはならない」という日本の縛りは、スピードが求められるグローバル化時代の企業にとって大きな重荷になっている点是否めない。とにかく雇用し続けなくてはならないとなると、企業はどうしても保守的にならざるを得ない。しかし、その結果グローバル企業の後塵を拝し、結局それで日本の雇用が増えないという悪循環に陥っては、日本全体として果たして雇用が適切に守られているのかという疑問さえ浮かぶ。現在、沖縄の人件費と中国の大連の人件費は、高付加価値型の仕事においてはほぼ同等になったといわれている。「中国は人件費が安い」というのがこれまでの一般的な見方であるが、決して人件費の差だけでグローバルの雇用が決まっているわけではないことも十分に認識しなくてはならない。雇用に対する柔軟性に雇用を拡大させる側面が間違いなくあるのである。

そうは言っても、企業がどんどん人を解雇して失業者が増え、「企業は儲かるけれども、国家全体としては大きな社会不安に陥ってしまう」という指摘は残る。日

本が独り立ち遅れているというより、雇用システムなどを含め「どのようなモデルが良いのか」を必死に模索しているのが、今の世界の国々の実情なのかもしれない。「雇用政策が進んでいる」といわれるスウェーデンですら、いまだに「米国のようなモデルにはなりたくない」と様々な取り組みを試みているそうである。

グローバル化時代の市場競争における重要なキーワードは、「新陳代謝、循環」、そしてその「スピード」ではないだろうか。人の循環、工場の循環、及びお金の循環。それらが全て適切に実現して、いつも時代に乗遅れることなく新陳代謝がなされている状態、を目指すべきなのである。今までの日本は、ある面を閉ざし「輸出型」でやってきたようなところがあるが、今は、良い悪いは別にして、ヒトもカネもそして情報もグローバルに動くようになってきている。「人を大事にする」文化はもちろん捨てるべきではないが、この「循環」という概念をより重視すべきであり、「社内失業者を2割も3割も抱えて身動きが取れない」ということにならぬよう、適切な処置が取れるようにもすべきなのだ。循環が損なわれ、まさに「動脈硬化」と言うべき状況を招くようではないのである。ヒト、モノ、カネをうまく循環させ、個々人も自己責任で自由に会社を選んでいく「キャリアのサステナビリティ」なるものを実現させていかなくてはならない。ならば、国は、雇用面での規制を緩和する一方で、同時に、自己の責任で循環していく個々の人材の教育、再教育、育成などの「セーフティネット」をしっかりと考えていく必要もあるはずである。

5.2.2 イノベーションに必要な国家インフラを

イノベーションは不連続かつ不確実なものであり、勿論その取り組み全てが成功することなどあり得ず、成功の時期が予測できない以前に、成功の確率そのものが非常に低い。日本経済の再生や地球環境の改善を考える際、イノベーションをその解決策とし、場合によってはイノベーションに全てを賭けるような例が多く見受けられるが、そこには大きな落とし穴があると言える。

あらゆる市場において変動が激しくなり、企業の収

益力にも大きな振れが生じるようになった現在、企業は上述のように確度が読めずリスクの大きい営みからは遠ざかる傾向にある。つまり、世間で「イノベーションの必要性」が声高に叫ばれている一方で、イノベーションの担い手の一角である企業は自身のイノベーションへのエクスポージャーを減らそうとしているのである。

このギャップを埋めるのが国家の役割なのではないだろうか。研究開発費の税制優遇や、研究開発活動への資金拠出など、以前から政府や大学などの研究機関のみならず、企業が行う研究開発への支援は行われてきたが、思ったほどの成果が挙がっていないということはないだろうか。研究開発促進税制の本則化やエンジェル税制の拡充などはさらに推進されるべきではあるが、それ以外にも、より大所高所から見た国による企業の研究開発活動の支援にも期待したいところである⁵。

特に、企業にはなかなか手が出ない、研究期間が長くリスクも非常に大きい基礎的な研究分野は、国がビジョンと目標を定めて戦略的に取り組み、次世代への種まきを行うべきである。勿論その取り組みにあたっては、官学民がお互いにもたれ合うことのない緊張感のある関係を持ち、目標に対する正しい評価を行う必要があり、省庁縦割りによる重複などの無駄も省かなくてはならない。これらについては、最近動き始めた新しい試みに注目したい。

また、イノベーションを起こすためには人材も必要である。そういう優秀な人材を継続して獲得できるような教育システムの確立という要点も、決して忘れてはならないところである。

5.2.3 イノベーションを生かす知的財産の保護を

「現在、日本企業が日本で出願した特許を中国勢が頻繁に見に来ている。彼らは、それを即座に中国で中国語で出願している。莫大な数の中国特許は、全てをフォローするのが日本にとって非常に難しい」というこ

とを最近特許庁が指摘していた⁶。「中国で出願された模倣特許によりガードされ、日本企業が中国市場に入れなくなるリスクが高まっている」とすら言われ始めている。また「中国での特許訴訟件数は訴訟費用が廉価であることもあって年々増加しており、特許訴訟大国の様相を呈してきている。米国でも特許訴訟は珍しいことではない。一方で日本で特許訴訟はあまり多くはない。訴訟における係争力には経験によって鍛えられる部分があるので、このままでは日本の知財はどこの国にも訴訟で勝てなくなってしまう」という危機感さえ指摘されている。安価な模倣品を防ぐために、先端製品は中国には出さず、知財もノウハウ化して特許は出願しない、といった企業側の工夫も勿論必要であるが、知財権が侵害された場合、官民一体となり訴訟を辞さず確固たる態度で臨むことのできる体制を整えなくてはならない。この点については、中国語対応の具体策を考えるなど、既に特許庁も取り組み始めているが、早期の実現をお願いしたい。

また、近年ものづくりの世界で「ハードとソフトの融合」が注目されており、自動車やロボットなどの機能を制御するソフトウェアや製品のデザインが差異化要因として重要になってきている。しかしながらわが国では、ソフト的な要素を持つ製品やサービスの特許における位置付けが欧米と比べて明確ではないのが現状である。今後ますます日本国内でも「ことづくり」が進むと予想されるが、国も国際競争力という観点からソフトウェアやデザインの知財の保護と活用について早急に検討を進めるべきである。

最後に、最近国内で高度な技術を生み出しているにもかかわらず、事業に繋がられないことを指して「技術で勝って事業で負ける」などと言われている。これに対して、第3章2節で「オープンとクローズのシークエンス」の重要性などを指摘しているが、国が知財戦略を立案するに当たっては、その背景を再考し、そこを出発点として考えていく必要がある。

5 経済同友会2011年度イノベーション・競争力強化戦略PT(菅田史朗委員長)提言「日本再生のために真のイノベーション力強化を」(2012年5月)参照。

6 経済同友会 2011年度経営改革委員会 講演:岩井良行「グローバル競争時代の知財戦略について」(2011年10月)参照。

5.3 魅力のある社会基盤づくりを

5.3.1 効率的で低コストな社会インフラの整備を

近年のインターネットや高度な情報処理といったITの技術革新を活用し、欧米諸国では国民番号制度などの社会インフラを整備するなどして生産性の向上を図っている。また新興国でも、ゼロベースから一足飛びに最先端技術を導入し、生産性の高い社会インフラの構築に着手している。

日本が社会インフラに関して世界的に最も進んでいる国の一つであることには疑いの余地がない。電気、水道、ガス、金融など、どれをとっても網羅的で利便性が高い。また、ITインフラに関しては「間違いなく日本のインターネットは世界で一番高速である」とも言われている。

しかし、そのIT技術について「強いインフラに乗るアプリケーションが圧倒的に弱い」のが現状で、「性能が高いハードが活かし切れていない」状況にあるそうである。また、先進国で国民番号制度が導入されていないのは日本を含むごくわずかな国だけである。国民番号制度の導入はもちろん、効率的で低コストの行政システムの構築や、カルテやレセプトの完全電子化、完全オンライン化などによる医療・介護サービスの強化など、ICTやネットワーク技術を徹底的に活用し、ソフト面での社会インフラの整備を急ぐ必要がある²。

一方で、日本が今後「人口の高齢化」に悩まされるように、インフラの高齢化に悩まされることが予想されることも忘れてはならない。道路や港湾設備などは、諸外国に比べ数の上では整備されている一方、いささか古めでスケールの小さいものになっている。社会インフラの更新については、前広に積極的に考えるべきである。

設備の老朽化の問題は、インフラに限ったものではない。個人の、もしくは個々の企業が保有する設備、資産も、今の日本においては「高齢化」の問題に直面している。インフラ同様、更新する際に整理再編も行って

グローバルな競争力を維持することができるよう、政府のリーダーシップに期待するところである。

5.3.2 グローバル視点で魅力のある国内市場に

新興国には一人当たりGDPが3000ドルを超えているような地域も出て来ており、企業がそこを魅力的な市場だと考えるのは当然のことである。一方で、日本は人口という面で完全に下降局面に入っているため、人口ボーナスによって確実に収益が見込める事業はグローバル展開を強化していかざるを得ない。同時に「企業が国を選ぶ」ことのできる時代が来ていることを考えると、日本から国内外の企業が出て行くのは自然な流れである面も否めない。

製造業が国際分業によって世界各地に最適分散されていくのは、日本に限らず世界の大きなトレンドであり、メーカーは明らかにグローバル市場で戦っていく方向に進むであろう。従って、日本が今後第三次産業を中心にして、新たに雇用を創出していく必要があるのは明らかである。さらに、先にも述べたように、日本には「エネルギー」と「資源」という抗えない本来的なハンディキャップがあることを忘れてはならない。この日本の宿命とでも言った方がいいハンディキャップをしっかりと認識し、その上で、いかに国内市場を活性化させ、魅力的なものにするかを考えなくてはならない。

海外の企業は日本の市場の可能性を決して見捨てていない。例えば「電子政府が出来上がるとか、企業が今よりもっと生産性、収益性を上げることができたならば、日本の市場は十分に魅力的なものとなる」という認識で、私たちを見つめているのである。

この解を求めるためにも、「ナショナリズムとグローバルリズムの接点がどこに収まるのか」という議論、検討が必要になる。国を開いて「ヒト、モノ、カネ」がグローバルにスムーズに循環する環境をつくり、グローバルに成長を求めて海外展開を、企業のグローバル化を積極的に後押しする一方で、お金を世界のどこで稼いでもし

っかりと日本に持ち帰ることのできる仕組みもしっかりと作っておくべきではないだろうか。「海外から雇用や仕事のレベルで日本に持ってくる」のではなく、「日本そのものがスキルアップできるお金を海外から持って来る」という発想をして、国内活性化を図るというわけである。具体的には、TPPをはじめとした各種FTA、EPAを強化するなどして、日本企業の海外展開力を強化すると同時に、海外子会社配当益金不算入制度の配当

益金不算入額を、現行の95%から引き上げるなど、きめ細かい対応をすべきである。

併せて、これまで述べたようにグローバル視点で同等の競争条件、規制条件を整備し、アジアの新興国に近いなどといった日本の立地条件を生かして、海外企業の視点からも魅力のある日本市場の構築に努めるべきである。

5.4 国家と企業が目指すべきもの～再生から、質の高い成熟へ～

失われた20年というものが現実として我々の前にある以上、安倍政権もまずは経済の再生に取り組まざるを得ないはずである。これからの5年から10年で、しっかりと「強い経済」を日本に取り戻していかなければならない。そして、2030年、さらにその先に向けて、日本という国家の概念を新たに明確化していく必要があるだろう。その新たな国家像とは、より質の高い、奥行きのある、魅力的に成熟したものであるべきで、企業とともにその実現を目指していかなくてはならないはずである。

また、最後に付言しておくべきは、奥行きがあって魅力的な成熟を見せる日本を国家とともに目指す日本の企業側にも、達成すべき二つの最低ラインがある、とい

うことである。一つは、企業は収益を上げられない限り、その存在価値が無いということである。そして、日本の企業であるからといって日本の市場しか見えず、日本の市場でしか事業ができないような存在ではもはや戦えないということである。資本効率にのみ拘泥するのは誤りであるにしても、収益が上げられないまま存在を認められる理由はどこにもない。高い資本効率を目指しつつ収益を上げるからこそその企業であり、我々はそこで妥協するつもりは全くない。そしてさらに、日本という国家に「共に歩む」ことを提案すると同時に、我々は常に、地球儀の上から物事と事業を構想すべきだと考えるものである。

※第1部で掲載した図は出所に示した資料を元に作成したものです。

第17回企業白書

経営者の皆様への質問集

(1) 貴社は、世界(社会)における自らの存在意義を考え、経営理念や行動規範を時代の変化に合わせて更新していますか？

⇒ 第2章 2-1へ

(2) 貴社では、社会における自社の役割や責任などを定量的に評価していますか？

⇒ 第2章 2-1-5へ

(3) 貴社にとってのグローバル化を定義づけていますか？

⇒ 第3章 3-1へ

(4) 最近の市場競争において、他社との差異が短期間に平準化されてしまう、コスト競争になってしまうことに対する方針は明確ですか？

⇒ 第3章 3-2へ

(5) 貴社では、イノベーションを継続的に創出するために、具体的な施策に取り組んでいますか？

⇒ 第3章 3-3へ

(6) 貴社のコーポレート・ガバナンスは、自ら(経営者)のモチベーションを最大限に引き出す体制になっていますか？

⇒ 第3章 3-4-1へ

(7) 貴社の経営サイクルが停滞していると感じることはありますか？

⇒ 第3章 3-4-2へ

(8) 貴社の事業の推進スピードが遅いと感じることはありますか？

⇒ 第3章 3-4-3へ

(9) 50年後、100年後の貴社のイメージがありますか？

⇒ 第4章 4-1へ

(10) 貴社では、地球や社会のサステナビリティのために、具体的なアクションを起こしていますか？

⇒ 第4章 4-2へ