

第3部

事例編

製造業

- I. コマツ
- II. 日産自動車
- III. 富士フイルム
ホールディングス
- IV. ブリヂストン
- V. 三菱ケミカル
ホールディングス
- VI. ユニ・チャーム

非製造業

- VII. ニトリ
ホールディングス
- VIII. ヤマト
ホールディングス

外資系企業

- IX. 日本アイ・ビー・エム
- X. Royal DSM



(講演実施日: 2012年3月21日、役職はご講演当日のものです)

1. はじめに

コマツの海外進出には長い歴史がある。本日はその歴史、グローバル方針(開発・生産調達・マーケティング)、グローバル人材育成、マネジメントなどについて紹介したい。コマツは1970年代以降、中近東やソ連向けの輸出が増加し、1980年には海外売上高比率が60%に達した。そして2003年以降、新興国が大きく伸び、現在、海外売上高比率は約85%となった。コマツの歴史を大きく分けると、日本中心の時代、輸出が始まり増加する時代、海外生産拡大の時代、そして2000年以降のグローバル経営時代、と分けることができる。

現在国内外に44か所の生産拠点がある。海外生産を始めた当初は、ブラジル、メキシコ、インドネシアを生産拠点としたが、これは新車の輸出ができなかった国の規制対策が主な理由であった。その後、貿易摩擦のために欧米に進出し、さらにその後、中国・アジアという新興国・地域へ展開を進めた。

2. コマツのグローバル方針 — 開発方針 —

コマツには4つの開発方針がある。1つ目の方針は、「キーコンポーネントは日本で作る」ことである。現在海外売上依存度は85%であるが、生産金額比率では55%が日本であり、売り上げと比べると日本での生産量が多い。これは、エンジンや油圧機器などのキーコンポーネントを日本で作っているためである。2つ目の方針は、「全世界統一のベースマシンを使用する」である。ベースマシンは新興国でも最新モデルであり、全世界共通である。アタッチメントは国々によって変え、国ごとの

安全規制に対応している。3つ目は、「開発と生産を全世界同一場所で行う」ことである。これを実践するためには、生産機種を移転させるたびに設計者を転勤させざるを得ないが、この方針を貫いている。4つ目の方針は、「ダントツ商品開発のキーワードは『環境・燃費』、『安全』と『ICT』の3つとする」である。これらの4つの方針はグローバル共通である。

キーコンポーネントを日本で作る理由は、日本には信頼できる数多くの専門メーカーがあるためである。建機の生産は、すり合わせ技術が多い。日本には、優秀な素材、化学などの専門メーカーが数多くあるおかげでコマツが製品を作ることができる。そのために、キーコンポーネントは国内にこだわっている。

理由の2つ目は、日本では優秀な人材を採用できることである。米国で優秀な技術者は、コマツよりも米国籍の競合C社を選ぶ傾向があるように、海外、特に欧米では「コマツ」ブランドでは良い人材を集めにくい。経営層が日本人で占められているコマツには、なかなか欧米の優秀な技術者は来てくれないのが現実である。コマツは、国籍が日本の「グローバル企業」である。一方、競合C社も同様に、世界のどこへ行っても社長、工場長はおおむね米国人が多いようである。

日本では、開発と生産が一体となって活動できる土壌がある。米国では生産技術者と開発技術者は明らかに処遇に差があり、後者のほうが高給である。一方、日本では両者は同等である。コマツの米国の工場、大阪で開発した機種を作る場合、設計技術者は現場の声を吸い上げるために、工場の組立ラインに張り付いて歩き、組立作業員の意見をメモに取る。これこそコマツ流である。

昔、初めて米国の工場に行ったとき、どの設計技術者もラインには来なかった。そこで、彼らを現場に連れていったが、「それは生産のやることだ」と言って現場の話の聞かない。しかし、これができないとコマツの特徴が出せない。主力製品PC200は全世界の7つの工場で作っているが、世界中どこも品質は均一である。これができている最大の理由がここにある。

コマツの開発技術者は入社約5年で、品質問題の担当となる。配線を間違えて組み立ててしまった場合、組立作業者の教育をするのが普通であるが、コマツでは絶対に間違いの起こらない配線設計ができないかを考えさせる。これを5年目でやるので、組み立てのミスでも設計者が図面を直さなくてはならないことが強く意識付けされる。一方、米国ではこれはあり得ない。組立作業者のミスは自分には関係ない、という考え方である。

通常は、生産ライン、標準化、組立順を決めても、日本で生産したものと米国で生産したものとは差が出てしまう。しかし、これまでのコマツの取り組みの結果、全世界同一品質を達成できた。これは、組み立てしやすい、加工しやすい、溶接しやすい、製造しやすい図面を何十年もかけて作り上げてきたからこそできたことである。このような土壌がないと全世界均一の製品はできない。従って、海外でなく日本で、ということになる。

ダントツ商品開発の中で、ハイブリッド油圧ショベルを開発した。10年前に開発を開始し、ようやく量産にこぎ着けた商品である。成功のポイントは、「キーコンポーネントを自社開発したこと」である。もともとコマツの技術者の多くは機械屋であるが、ハイブリッド油圧ショベル用のモーターは内製している。ハイブリッドのモーターを、苦労に苦労を重ね、2年かけて作った。いかに低コストで、安定品質にできるか、銅線の巻き方と絶縁方法、冷却などの生産技術が特に難しかった。やってみて分かったことは、電気分野であるモーターの生産技術は、一個一個をとると全部メカニカルであり、機械的な要素が大きいことである。

モーターを内製する理由は、グローバル化時代にキーコンポーネントを他社から買ってくると、すぐに技術が追い付かれてしまうためである。キーコンポーネントを自社で保有し、外に出さなければ、中国や韓国等には

真似されにくい。また、電気メーカーが開発したモーターを購入して作ると、今の段階ではとても量産不可能である。

このモーターは、超ベテランでも1日1個程度しか生産できない。銅線の巻き方等にノウハウがあり、これらは門外不出である。電機メーカーが模倣しても追い付くのはかなり困難であろう。ブラックボックス化することで、5年くらい追い付けないという形にしておかないと、あっという間に追い付かれてしまう。コストはかかるが、自分たちで開発・生産している。

約20台の300トン無人ダンプが、チリ、オーストラリアの銅鉱山で動いている。GPSにより無人で動いている。この基幹技術であるAHS(Autonomous Haulage System)は、20年前から開発を始めた。当初は、誘導線に沿わせて走らせていた。その後、アリゾナのツーソンにある鉱山のダンプ運行システム開発会社を買収し、2000年になると、民生用に開放されたアメリカの衛星を利用したGPSシステムを取り入れた。これらの3つの技術によって現在のシステムが立ち上がった。

AHS開発プロジェクトは、日本がプロジェクトリーダーであったが、日本が担当したのは車体制御だけで、他はアメリカ、ロシアが担当した。日本は、ICT分野の開発が出遅れており、この分野では日本で有力なパートナー企業をなかなか見つけられない。キーコンポーネントは日本で作ると言ったが、GPSや通信技術となると途端に日本では作れなくなる。

AHSでは、 $\pm 10\text{mm}$ の精度が求められる。今の日本のGPSの精度は数mであり、無人ダンプには使用することができない。コマツが導入しているGPSは、米国が打ち上げた7つの衛星を利用している。日本のGPS技術は、欧米に比べて相当遅れており、この分野の開発は米国に行くしかない。レーダー、車体制御用のジャイロセンサーも欧米のほうが強い。これらは、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ものである。これらの分野のキーコンポーネントは、アリゾナの本部で開発している。

かつてATMが建機で破壊され、持ち去られる事件が起こり、その解決への協力を警察に要請された。そこで、GPS技術を用いたコムトラックを開発した。この

コムトラックが、新興国に出たときに大活躍した。中国では、普通の与信管理では販売できないような、起業したばかりのユーザーにも販売している。支払いが滞った場合は警告後、まずはエンジンをロックし、さらに支払えない場合は建機を引き上げる仕組みが、コムトラックによって可能になったためである。開発当時は通信コストが高過ぎて搭載は限定的であったが、近年は通信速度も格段に速くなり、今では主要モデルには標準搭載している。

開発で大事なものは、どのような技術がどの程度のスピードで進化するか、を読むことである。特に最近ではICT分野で先を読まないと、販売開始時点で既に時流に遅れている場合がある。その読み方がポイントであり、ICT分野での技術開発の遅れが日本の課題である。

—生産・調達方針—

生産関係で重要な点は3つである。「需要のあるところで作る」こと、「需要が出そうなタイミングの2年くらい前に拠点を作る」こと、「マザー工場制をとる」こと、である。コマツの生産技術は日本が一番優秀であると考えているため、日本から最新の生産技術を発信し、世界で最適生産し、グローバル調達を進めている。

需要のあるところで作る一番の理由は、お客様の信頼を勝ち取ることができるからである。設計者を常に約10人配置し、品質問題にも素早く対応し、また現地仕様への対応、リードタイムの短縮、為替リスクへの対応などの面でも有利である。現在全世界で23か所の組立工場を持っている。

マザー工場制というのは、簡単に言うと日本の工場長が、自分のチャイルド工場の業績責任を持つということである。責任を持たせることによって、加速度的にマザー工場が進化し、国内工場のレポートにもチャイルド工場のレポートが確実に入るようになった。

日本で開発した生産工場用のロボットの仕様は世界で統一している。新しい技術は全て日本のマザー工場から発信している。従って、日本の工場の生産技術は常に世界一でなくてはならない、と言い続けている。あくまで、生産技術の最先端は日本である。

ベースマシンが共通化され、生産管理システムや、

生産・開発BOM(部品表)が統一されると、クロスソーシングが可能となる。生産能力を為替変動、生産変動、原価に応じて3~6か月に1回見直している。例えば、タイから米国に輸出している機種についても、状況に応じて日本からの輸出が良い、あるいは欧州からが良い等と検討している。米国は、2006年までのバブルで非常に好調であった。米国工場の生産能力の約3倍は売れていたが、3分の2は日本とタイから輸出していた。米国で生産能力を高めなかったのは、バブルがいつまでも続かないという読みからであり、実際この読みは当たった。米国では、当初タイからの輸入品では品質上受け入れられないと言われていたが、数年かけて品質に問題がないことを理解してもらえた。

—代理店網の構築—

需要の予測と、予測を基にした工場ごとの生産能力の割り振りは、非常に重要でありとても難しい。海外での生産は、需要が冷え込んでも絶対に撤退しない。海外に一度進出したら撤退しないというのが、コマツのポリシーである。ブラジルでは相当冷え込んだときもあったが、40年間生産し続けている。景気が悪いときでも、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。一度ブラジルから撤退すると、お客様が離れてしまう。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、そのときは間に合わない。従って、撤退はせずに生産能力で調整している。

クロスソーシングを実施するにあたり、生産管理システムを新規に開発した。その際、約30人の設計者を2年間投入した。設計者が30人もいれば年間で3機種を作ることができるため、システム開発に30人もの設計者を2年間従事させるのは勇気のいる決断であったが、確固としたクロスソーシングの基盤を作るために投入を決断した。

その土地の資本、地域に根差した代理店を利用しており、現地に密着したマーケティングを行うのが、コマツのマーケティングの特徴の一つである。もう一つの特徴は、コマツは代理店に在庫を持たせない方針であることである。日本、中国、インドは当初からそうであったが、米国ではなかなか実現できなかった。リーマン

ショックの後、売り上げがピークの3分の1まで落ち込んだときのタイミングを利用して在庫調整をすることができた。3か月間コマツの売り上げがゼロで、散々たる結果であったが、そのようなときだからこそできた。

現在、代理店にある在庫車は、コマツの在庫（資産）のみである。このようなシステムによって、販売の月末・期末集中がなくなり、リテールの実需要が把握できるようになった。販売の月末・期末集中がなくなることで、生産部門への負荷が軽減できた。中近東やロシアでも、これから進めていく。

3. コマツのグローバル経営 ーグローバル人材育成ー

グローバル人材育成で、一番苦労したことについて紹介したい。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。コマツのやり方を根付かせるために、脈々と受け継いでいる心構えや行動基準について徹底的に議論し、冊子を作り上げた。現在15か国語に翻訳され、トップマネジメントは日本で、現場は現場で、管理職は管理職で指導している。各国の文化や法律に沿わないところは、各国で全部チェックした。

また、市場が急拡大した中国でのサービス員の育成には、非常に苦慮した。山東交通学院と連携してサービス員育成講座を開設し、代理店の入社3年以内の新人を6か月教育した後、代理店に中堅サービス員として配属する仕組みを作った。また、世界のどのようなところでも活躍できるエンジニア人材を教育するために、フィリピンに学校を作った。フィリピン人は英語が話せ、ハングリー精神が旺盛で親孝行である。フィリピンの大学を優秀な成績で卒業した方がコマツに入社してくれ、現在大活躍している。

コマツは、パートナー企業の人材育成もコマツの責任と考え、自力での教育には限りのある中小企業を中心に教育を行っている。また、パートナー企業の後継者も、コマツの幹部候補と一緒に、半年から1年間の研修に参加し、教育を受けている。

労務管理だけはどうしてもコマツ流が通せず、各国の状況に適合させなくてはならない。日本では大企業

と中小企業の賃金差が大きい。中国の場合、原則同一職種同一賃金である。日本では、日系協力企業はコマツよりも賃金を少し下げていたが、中国ではそれを全部同一にしている。このように、文化に合わせた労務管理が非常に重要である。

ーグローバル戦略のマネジメントー

最後に、グローバル戦略の組織について紹介したい。事業オペレーションには、地域ごとのオペレーションと、開発、生産、財務などの機能ごとのオペレーションがある。各機能の戦略は、全て各機能の本部から各地域へ指示を出すことになっている。例えば、開発戦略は、開発本部から全地域トップに指示が出ることになっている。そして、年1回の会議で全体のすり合わせをしている。3日間かけて、英語と中国語の通訳を付けて行う。このすり合わせがうまくいかないと各地域が勝手に動いてしまい、部分最適になる。よって、すり合わせは非常に重要である。

海外法人のトップは、生え抜きを積極的に採用するようにしている。生え抜きでないと、このすり合わせがうまくできず、いつまで経ってもプロジェクトが進まない。戦略の理解は、若いころからコマツで働いてないとできない。

一方、業績管理は、固定費と変動費を分けて扱うアメリカ流を取り入れた。標準変動利益(Standard Variable Margine, SVM)=(売上)-(標準変動原価)-(販売直接費)、固定原価(Capacity Cost:CC)=(工場間接費)+(Selling, General & Administrative Expense:SG&A〔販売費および一般管理費〕)を取り入れている。

昔は、モデル別、工場別、地域別で利益率管理をしていたが全部やめ、SVMによる管理を徹底している。アジアは利益率は高いが、SVMが思ったよりも高くない。利益率が高いのはCCが低いからである。すると販売価は上がらない。この3～4年間、アジアでSVMを上げるために総力を挙げて取り組んできた。そうでないと、この円高の為替に対して利益が出ない。この業績管理手法は、非常にお勧めである。

リーマンショックが起きたとき、ほとんどのアジアの人は関係がないと思っていたが、4か月後に大きな波がき

た。コマツはそれを読んでいて、在庫を極力減らすことができた。ボーダーレスの世界の動きを読むために、全世界の経済指標やコムトラックスの情報を販生オペレーションセンタに集め、解析するシステムを現在作っている。来年から試行し、再来年から本格運用する。今後は、中国経済の減速がどのようにアジアに飛び火するかが最大のポイントで、毎日分析している。

質問・意見交換

Q | 米国のベンチャー企業と交渉して新技術を導入していると伺ったが、技術の素因をどのように発掘し、活用しているのか。

A | アリゾナのツーソンにある、米国人技術者がたくさんいる子会社に日本から技術者を送り込み、情報収集している。例えば、米軍やNASAのプロジェクトの資料に記載された企業等を調査対象としている。

シリコンバレーでは、ベンチャー企業がアップル、グーグル、マイクロソフト等に売り込みをかけている一方で、スタンフォード大学が米軍やNASAから予算もらって商品開発に取り組んでいる。日本では、状況がだいぶ異なる。日本では、ベンチャー企業や大学に「商品を買うから開発してくれ」とは言わない。

ある米国企業の3次元CADシミュレーターシステムは、非常に高性能で安かった。安さの理由は、米軍が軍事用に開発した技術が、開発から10年が経過して民生用に開放されたものであるからである。ICT関連の技術は、一生懸命探さないと見つからない。コマツもまだ十分とは思えないため、シリコンバレーに本部を置くことなども検討している。

Q | 日本人をグローバル化するよりも、グローバル人材をコマツ化するほうが早いのではないか。フィリピンの次に、地政学的に、あるいは人材的に注目すべき国はあるか。また、成長市場での経験がないまま人材を育てるとすると、コマツの次世代の人材

はどこから育つのか。

A | 現時点ではフィリピンのみである。日本人の育成でさえ大変である。コマツウェイの浸透が一つの方法であるが、日本人を海外に送り込んで育てる方法も行っている。30歳くらいまでは日本でしっかり生産技術を学ばせ、35～45歳の間で海外のナンバー2か3として送り出し勉強させている。日本で30～35歳まで育てる理由は、生産技術分野において特技を身に付けさせるためである。米国人は、英語がうまくても特技のない日本人は相手にしない。技能があるかどうか勝負である。また、工場経営を理解するには、管理部長か副部長級をやらせる必要がある。生産以外に、あらゆるステークホルダーと関わる中で、バランス経営を考えられる力を身に付けなくてはならない。開発に関しては、ICT関連を除き、全て日本発であるため、心配していない。財務、人事のグローバル化は非常に遅れており、対応を急ぎたい。

Q | 多くの企業は、2006年の米国のバブルを頭では理解していたが、生産量・在庫量の対応ができず、その後のリーマンショックで大きな被害を被った。一方、コマツは生産にストップが掛けられた。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。そのような判断をするときに、CEOとして心掛けている指標などあるか。また決断の根拠はあるか。

A | 需要の読みの科学的解析について6～7年前から検討しているが、なかなかうまくいかない。結局、最後はトップが決断することになる。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。また、関与できるような事業形態にしている。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、まずはそこからである。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1点目である。

2点目は、スピードの変化に対応できる力があるかである。先を正確に読むことはできない。リーマンショックが起きて、北米工場を8個から3個へ減らした。この統

廃合をわずか1年でやり遂げた。1年でやれるかどうか勝負の分かれ道である。1年半後にアメリカの景気は急速に回復した。2年かかっていたら、現場、代理店からひどく責められたであろう。だから、早くできるかどうか重要である。

機種移転の期間を、最終的には1か月にしろと指示している。変化に対応できる力を育てるには、このような具体的な指標を持つべきである。開発であれば、同じ問題を何度も起こすな、ということである。計測とシミュレーションのレベルが不十分な分野は、いつまでも同じ問題を繰り返す。従って開発では、計測技術とシミュレーション技術に特に力を入れている。このように、一つ一つの部門ごとで、変化への対応、スピードを上げる現場力を鍛えることが重要である。コマツの現場力は、「改善を継続できる力があること」と定義付けている。これを磨いていくには、できるだけトップマネジメントから具体的に指示を出すことである。

タイの洪水で、協力企業が10社被災した。しかし、2日後に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。事前に、発注できる状態に生産管理システムを合わせてあるかどうか、が分かれ道である。このように、変化への対応力が一番のキーポイントであると思う。

Q | 海外での中古商品、部品提供は、どのような販売契約の下で、どこまで販売会社に任せておられるのか。

A | 中古商品は循環事業部で扱っている。中古の建機は、米国から南米、日本から中国・アジア、ヨーロッパからアフリカの3極で動かしている。中古の価格が上がれば、新車の価格も上げられるため、中古の販売価格を上げ続けるのが課題である。中古市場では、商品力がベースであるが、マーケティング力が支配している。そのため、競合C社よりブランド力が低い米国では攻略に苦慮している。中古の価格を上げるために、色々と施策を打っている。

代理店には、どこにどのような中古車があるのかを把握させている。そしてアフターサービスを確実にを行い、次は新車を買ってもらえるように取り組んでいる。中古車の補給部品は15年間ケアしている。もちろん、旧

型の電子基板などは入手が難しいが、そのような部品も「リマン」と称する特別な部隊で独自に再生し、提供している。このようにお客様をしっかりと守ることが大切である。中古車ユーザーにこそ、これからのコマツシンパユーザーがたくさんいると考えている。

Q | グローバル競争の中で、コマツは現場から挙がってきた原則を徹底する、というビジネスモデルを確立している。一方で、日本の電気業界では、コモディティ化、スケール感の不足、過当競争などの産業構造上の大きな問題に直面している。実はこれらの問題は、随分前から認識されていたが、実際に対応することができなかった。建機業界は、産業構造がまだ寡占化されていない状況にあるが、どれくらいのスケール感が必要か、コモディティ商品群への対応などに関してどのように考えているか。早く気づき、早く対応するためのヒントのようなものはあるか。

近年、ハードだけで勝負することが難しいため、ICTなどを使ってサービスを付与することの重要性が指摘されているが、これについてコマツはどう考えているか。

A | 最終的には、勇気を持ってやれるかどうかである。米国で代理店の在庫をゼロにしたときも、業界トップの競合C社もやっておらず、自動車業界もやっていない中で決断した。大量の在庫を抱え、在庫がたまるとインセンティブを付けて売るというやり方が、代理店が在庫を持たないやり方よりも論理的に良いとは思えない。とはいえ、変えるとなると抵抗も多く大変である。しかし、良いと思ったら勇気を持ってやるしかない。

今後、世界はICT無しでは動かない時代になる。新潟で土砂崩れがあったが、土砂崩れが起きるかどうかはモニタリングをしていれば分かったはずである。例えば橋が劣化してきているとすると、橋にセンサーを設置してモニタリングをすれば、無人でも経時変化が把握できる。センサー開発、モニタリング、ICT、ネットワークの世界がくる。この流れの中で、建設機械にはビジネスチャンスがたくさんある。300トンの無人ダンプがGPSだけで動く世界である。近い将来、自動車も必ず無人化されるであろう。ICT無しでは、技術革新はない。従来の操作性、乗り心地、騒音などの課題は、無人化に

よって必要なくなる。無人ダンプでは、運転席が不要で、Uターンも不要である。そうなると、開発は全く違った世界になる。ハードとサービスといったレベルの違いでは

表現できない。ICTによって製品が大きく変わり、それ無しではやっていけない時代となる。

Ⅱ. 日産

講演「日産のグローバル化時代の経営戦略」

志賀 俊之 氏 日産自動車 取締役 最高執行責任者

(講演実施日: 2012年10月22日、役職はご講演当日のものです)

1. 日産のグローバル化

日産はルノーと1999年にアライアンスを結び、カルロス・ゴーンが来た。そこから「日産リバイバルプラン」(NRP)を策定し、数々の改革を断行してV字回復した。NRPから再出発したわけだが、様々な意味で社内文化が変わった。「日産再生の答えは日産の中にある」と考え、若い管理職を中心にCross Functional Team (CFT)を作り、再生プランを作った。そして、「V up活動」という取り組みにより、会社の問題改善プロセスを標準化した。これは今でもしっかりと継続している。その後2003年からダイバーシティに真剣に取り組んできた。また、以前の日産に戻らないように、99年以前の日産と2000年以降の日産がどう違うかを基に「NISSAN WAY」(日産ウェイ)をまとめ、これを常に心に抱いて仕事をしている。こういう企業文化の変化があり、今に至っている。

NRPのスタート時に約260万台であった生産台数は、昨年480万台となった。2000年当時は260万台の約半分を日本で作っていたが、2011年は約25%、約100万台強を日本で作っている。

2000年当時の生産拠点は、日米欧を中心とし、それ以外にアセアンとメキシコがあった。2014年までには、既に着工しているものと、まだ着工はしていないが既に投資判断をした中国、ロシア、ブラジルといったBRICSを中心とした国々に拡大し、その他にも特に伸びているアセアンを強化している。

2000年以降、ベトナム、中国、インド、インドネシア、ブラジルで開発センターをオープンした。ベトナムは100%子会社であるが、約1200人の開発陣がおり、CADな

どのデータ処理をしている。コアの開発業務は日本に残し、日本でなくてもよい仕事を段階的に海外へ権限移譲している。

経営会議のメンバーは日本人5人、外国人4人であり、意思決定のダイバーシティも進んでいる。ゴーン他に、イギリス人が2人、アメリカ人が1人である。イギリス人のうちの1人は、1982年に英国に工場を造ったときからの生え抜きで、現地会社の工場長から本社の役員にまで上り詰めた。もう一人はイギリスの開発センターにいた。アメリカ人は、GMからヘッドハントしたCFOである。また、本社執行役員50人のうち、外国人は約24%である。そして、グローバルの日産の主要ポストの約半分は外国人で占められている。

日本の本社では、現在39か国、約240人の外国人が働いている。日産は、Nomination Advisory Council (NAC)という、グローバルに人材を発掘する機能を持った委員会があり、私かゴーンが議長を務めている。

2. ダイバーシティと日産の取り組み

90年代のグローバルオペレーションのマネジメントは、ほぼ日本人で占められていた。現地人をトップとしても、日本からの出向者によってシャドウマネジメントを行っていた。NRP以降、日産は真のグローバルマネジメントに取り組んできている。グローバル化にあたっては、モノづくりの大切さや、三遊間をお互いを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付けて維持する一方で、グローバル人材の活用を進めている。口で言うのは簡単であるが、これには日夜苦労を重ねている。また、「グローバルマネジメントがグローバルの競争優位性に繋がる」という基本的な考え方

は、定義としては理解しやすいが、この中で日産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。どうやって日常的にイノベーションを起こせるか、ということを大切にしている。日本人だけのモノカルチャーが必ずしも悪いわけではなく、これ自体は一つのマネジメントスタイルである。他方で「異質な人を入れることで、全体の能力がより発揮されている状態」というスタイルもある。

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、常務として迎え、インフィニティの責任者を任せた。このような人事は、最近の日本企業でもたまに見られることと思う。彼は米国から来たが、日本の組織の中で、周りから受け入れられず、孤立してしまうリスクもある。「俺たちは日本企業だ。アウディで勉強してきたことを教えられても困る」などと、受け入れ側が拒否するようなことが起これば何の役にも立たない。しかし幸い、今の日産には、倒産の危機を、苦しい改革の断行で乗り切った貴重な経験から学んだ多様性の文化がある。ルノーとの提携でフランス人が社内に入り、日本人の堅実的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は様々な衝突を生んだ。その過程で、日本人は「フランス人の言うように、最初の定義は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。文化的、感情的な意味で様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。こうして、外部から突然一人連れてきても、周りは彼のプロフェッショナルリティを迎え入れ、受け入れることができる文化が醸成された。BMWやアウディなどを渡り歩いて実績を積んだ人の考え方の中にはしっかりしたものがあるはずであり、それを受け入れる土壌が日産の中にできている。

次に、ダイバーシティによる効果、シナジーをもう一つ紹介したい。異質な人が入ってくることで、日本人も刺激を受け、お互いに刺激し合ってシナジーを生み出す。外から来た人たちによって日本人が刺激を受け、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」という気持ちに

なることである。一番危険なのは、ヘッドハンティングしてきた人に頼り切り、日本人がやる気を失うことである。言われることをやるだけでよい、負け犬的な組織になってしまうのが最大のリスクである。

ここでやっていけないことは、とりあえず外国人をポンと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。

一方、現地にて採用した外国人は、通常どれだけ頑張っても本社の役員になれない場合が多いが、日産では本社の役員にまでなれる。だから頑張れる。国籍に関係なく活用しないと、日本人も外国人もやる気を失う。国籍を問わず、多くの才能ある人たちを惹きつけ、そして実際に会社で活躍するようになって初めて、多様性化が成功したといえるのではないだろうか。こまでは相当時間がかかる。「和魂洋才」という言葉を、社内では「和魂多才」と言っている。日本人としての気概を持って、多様な人材活用をするということである。

このような人材を、ヘッドハントだけでなく中からも育成したい。これを実現させるためにNACという仕組みを作った。まず第1に、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。次に、ファンクションの切り口からも能力のある人をピックアップする。リージョンとファンクション両方でピックアップされると、幹部候補となってNACで議論し、登録される。この発掘とリストアップのプロセスだけでなく、NACでは、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もある。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、一度欧州に送り戻す」などである。全員分を1年かけて延々と作っている。

この中には女性も含まれている。ダイバーシティを進める中で、女性の活用の強化にも取り組んでいる。執行役員50人の内、現在女性はたった一人であり、各方面から多大なプレッシャーを受けている。これは大きな課題であるが、日本人に限る必要はないので、外国人女性の候補を含め各リージョンでノミネートさせ、そ

れぞれに育成計画を作っている。

NACによってリージョンからの人材発掘、若手発掘以外にも女性の人材発掘に取り組んでいる。このような取り組みの成果が徐々に出てきている。女性活用は2003年から取り組んでいるが、当初、女性管理職比率は1.6%であった。しかし昨年、日本の製造業平均が3%であるのに対して、ついに6.7%までになった。課題は、課長は増えたが、意思決定をする部長以上の層でまだ低いことである。女性のダイバーシティをなぜやるのか。これは、異なった考え方や意見を受け入れる土壌づくりの一環である。

99年以前と以降で、日産の一体どこが違ったのか。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を含めたエグゼクティブ・コミティメンバー全員が合宿をして徹底的に議論し、それに基づいた日産ウェイを策定した。

99年以前も優秀な人材が多く、それぞれの人が日産再生のビジョンを持って働いていた。しかし、残念だったのは、皆の方向がバラバラであったことである。99年以前と2000年以降での最も大きな違いは、ゴーンが来て、物事に優先順位が付けられたことである。まず、収益率が高い米国に経営資源を集中投下した。次に「これからは中国」と、中国に集中投資をした。商品もブランドから入るということでGTRやZを復活させた。同じ能力、同じ数の従業員だが、方向性が同じかバラバラかでは結果が全く異なる。会社全体が同じ方向を向いて束になると、前へ進む。そして、会社が再生できた。要は「この流れをどうやって作るか」である。個々人の才能は、リーダーが一人代わっても変わらないので、問題は組織の心構えと行動である。そこで作ったのが日産ウェイである。

3. 日産のグローバル戦略

ここからはグローバル競争を勝ち抜く戦略の話をしたい。キーワードは「多様な考え方を受け入れる組織」「リスクを恐れず明確なビジョンを持ったリーダーシップ」「高い目標にチャレンジし続けるモチベーション溢れる現場」の3つである。この3つは、全て重要である。1人のリーダーシップだけがあっても、多様性を受け入れら

れない文化であると、それは空回りに終わる。強いリーダーがいても、弱い現場では結果が出せない。現場が強くてリーダーが弱いと、会社としての最終的な成果が出ない。

日産のグローバル戦略は3つある。まずは「リスクを取って攻める戦略」。リスクを取らないと、グローバル競争には勝てない。他社追従のフォロワー戦略では勝つことができない。新興国に出る、低価格小型車ダットサンを投入する、などとリスクを取って攻めなくてはならない。ダットサンについて「なぜこういう戦略を取るのか」と聞かれることがあるが、ゴーンは「リスクを取らないことがリスクである」と答えている。次は「リーダーシップ戦略」。これは、マーケットシェアだけではなく、高収益でもブランド力でも高技術でもよいが、どこかにリーダーであることが必要だ、ということである。そのための投資は不退転の心構えでやり続けなくてはならない。3つ目は「パートナーシップ戦略」。自前主義は難しい時代であり、上手にパートナーと組むことが重要である。先ほどお話しした「多様性を生かす文化、考え方の違う人と上手に仕事をする文化」がここで生きてくる。

自動車の世界では、現在3つの大きな変化が起こっている。「新興国の伸張」「多様な環境技術」「小型化、低価格化」である。新車の世界需要を見ると、99年頃は日米欧の先進国が中心であり、新興国はまだわずかであった。しかし新興国は徐々に大きくなり、去年先進国と新興国が半々くらいになった。2016年には全体の6割が新興国になる予定である。1000人当たりの車の台数は600台程度で飽和するといわれているが、新興国の多くの国でまだまだ伸びる余地がある。

環境技術における戦略は、自動車会社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。また、小型化、低価格化の流れの中で、企業はどうやって利益を上げるのかも重要である。かつては、「大きな車で利益を上げて小型車の損失を補う」というビジネスモデルでやってきたが、これからは通用しない。さらに今後数年のうちに必ず来る大きな変化が、「IT技術との融合」である。グーグルなどのIT企業が自動車運転とサービスで中に入ってくるであろう。我々が、グーグルが作った自動運転車の単なるツールのプロバイダーになるのか、それとも我々が主導権を握れるのか。ITと自

自動車業界のしのぎ合いが、その次の大きな変化となるであろう。

自動車企業の浮沈は技術に大きく依存しており、技術戦＝経営戦略である。どの道を歩むかによって、全てが狂う可能性がある。従来は内燃機関の燃費向上が全てであったが、今はハイブリッド、ディーゼル、ダウンサイジングなどの技術的選択肢が出てきている。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℃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年比で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」と言われている。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。

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張とともに、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」を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、これでは新興国のニーズに合わせて開発をした新興ブランドに対抗できなくなっている。

日産の地域戦略について紹介したい。日産は中国進出に出遅れたが、2003年に現地企業の東風汽車に資本参加した。東風汽車は中国国営で、第一汽車に次ぐ第2位の会社である。日産は「中国で成長が早

い」と褒められるが、その理由は中国人の会社に資本参加したからである。「日本人を送り込み、現地化は後で」ではなく、中国の会社に日本人が入っていった形である。そのような状況下で、最近ヴェヌーシアという中国オリジナルブランドを作った。このブランドは、現地開発陣がどうしても自分たちで車を作りたいと、3年前から開発を始めて作り上げた。これからも東風とパートナーシップを組み、日中合弁の中でリーダーとなっていく戦略である。

インドでは5年前まで販売がほぼゼロであったが、2008年から本格的に展開を始めた。数万台の高級車でブランド作りから始め、時間をかけて徐々に大きくしていくという「小さく産んで、大きく育てる」戦略であった。これは、今までの日本企業の成功パターンでもある。しかし、チェンナイの我々の工場の隣に現代自動車が最初から40万台の工場を造った。そして、2年間で現地化率を100%とし、あっという間にマルチスズキに次ぐ2位になった。日本企業の得意とする「小さく産んで大きく育てる」戦略は、残念ながら韓国勢の一挙にたたみ込むやり方に勝てないことが分かった。そこで、一度彼らと同じ戦略を取ることにした。いきなり20万台の工場を造ったのだ。当時現地での販売はたったの150台程度であったが、そこに20万台の工場である。そこで幾つかの保険を取った。第1は、工場は日産：ルノーが7：3のアライアンスで造ることであり、2つ目は最初から20万台をインドだけで売るのは無理なので、チェンナイから欧州、中東へ輸出することである。これが成功して、現在第2工場を造っている。

ロシアでは、サンクトペテルブルクに工場を造ったが、こちらも「小さく産んで大きく育てる」戦略を取った。しかし、これではロシアの成長スピードについていけないため、ラーダというブランドを持っているソ連時代の国営自動車会社アフトワズにルノー日産で資本参加した。

次はブラジルであるが、ルノーは南米が強いので、最初は組んで進出したが、徐々に台数が増えてきたので日産単独で工場を造った。

アセアンはなかなか苦戦しているが、ダットサンブランドの復活とともに巻き返しを図っている。ダットサンブランドは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、安全と品質、耐久性は日産並みであるが、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年頃、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やりたいと考えている。

次は、電気自動車(EV)への取り組みである。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。発表以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であり、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。

こういう大きな変化の中で、何でも自国で自前でやること、何でも競合メーカーの真似をす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。日産は、パートナーシップ戦略で投資を分担し、技術を相互に補完している。高級車分野ではダイムラーと提携しているが、現地でのノウハウ、お客様ニーズ、活用の知見、相互補完などによって相乗効果を出している。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。お互いの考え方を尊重して、Win-Winにしなければならない。これを実現するまでには大変な訓練を要したが、その結果様々なパートナーと仕事をすることが上手になった。これは

日産の強みの一つである。大事なことは、多様性、リーダーシップ、それを支える現場。そして戦略としては、リスクを取って攻め、リーダーシップを握り、有効なパートナーと組みながら成長をしていく。これが、今の日産のグローバル戦略のまとめである。

質問・意見交換

Q 日本人のモノカルチャーの中で、最も重要な日本人らしさとは何か。また、NACを通して海外にメッセージを出していることと思うが、多国籍の人材を奮い立たせるための方法について教えてほしい。

A 経済同友会の「新・日本流経営の創造」で、売上高の大半が海外になり、従業員の数の半分以上が外国人になり、生産開発業務の多くが海外に移る中、まず日本の強み、弱みを定義して、そして外国から入れるべきものを識別して入れ、透明性を持ってやっていく必要がある、と書かれていた。私は、これを非常に大事にしている。ゴーンもここを非常によく分かっている。

先日の経営会議の中で、彼は日産のマネジメントの中には「スマート・ディシプリン」があると褒めていた。ディシプリンは「規律、決めたことをやること」である。自動車会社は製造業で、とりわけ「すり合わせが大事」と言われている。前後左右の人たちがそれぞれすり合わせをしながら、ものづくりをしている。このものづくりには規律が必須である。その規律の前に「スマート」がついている。彼は、日本とフランスの2つの会社のCEOをしているので、比較の上でのコメントだと思うが、彼いわく「日本人は、このままやると何か起こる、と察知できる人が多い。察知すると、誰かが誰かに指示をするのではないのに集まってきて、『今のうちに対策を講ずるべき』といってチームを作って対策をする。上から見ていると清々と流れているように見えるのだが、様々なところで、そういうことが事前に行われ、全てがうまくスッと流れている。この『スマート・ディシプリン』ができて

いる日本の強さをもう少し上手に定義し、これをグローバル日産の強さにできないか」と言っていた。

例えば、大半がインド人のインドの工場でも、「ある部品が無くなりそう」と察知したらサプライヤーに飛んで行って手を打つ、ということができるようにしたい。外国の場合、足りなくなってから「やっぱり来なかった、分かっていただけだな」ということが多過ぎる。「スマート・ディシプリン」を海外でできないか。三遊間が空いていれば、誰が言うわけでもないが、そこをカバーする。あるいは、東日本大震災でも感じたが、誰が何をしろと指示したわけでもなく、それぞれの人がそれぞれの役割で支援部隊を作って、支援活動計画が無くても支援を始める。ジョブディスクリプションをマニュアルで作ってからでしか仕事にならない海外と比べ、このような阿吽の呼吸で働ける日本人の強さを一つの特徴として、グローバルに展開したい。

これを実現するために、本日お話ししたような施策も含め、コーポレートカルチャーに対する数々の取り組みを行っている。私は2005年からCOOをやっているが、これらを風化させることなく繋げていきたいと強く思っている。私が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、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、といった海外との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かと思っている。

Q ルノーとの関係、中国への資本参加、各地域でのアライアンスなど、状況によってアライアンスは皆違うと思うが、出資比率が50:50であるというリーダーシップが掴みにくいことはないのか。日本の一部の業界では51にこだわるようなところもある。そのリーダーシップとM&Aを含めたパートナーシップの関係、あるいは、あるテクノロジーについて部分的にアライアンスを組む、などの技についての考え方を教えてほしい。

A ダイムラーとは、ルノーと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%ずつという、クロスシェアホールディングをした

提携を結んでいる。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と日産の小型車の技術にそれぞれ興味があり、従って、お互いに期待している領域が明確で、開発データまで必要となるため、クロスシェアホールディングにした。会議の形態は、どちらかがどちらかを支配するのではなく、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・コミッティーと呼んでいるが、月に1回、会議メンバーがそれぞれ4人集まり、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。

一方ルノーと日産は、資本構成ではルノー43.4%、日産15%であるが、考え方はWin-Win型である。日産の役員の中にはゴーン以外、ルノー出身者はいない。「お互いの経営を尊重する」ところからスタートし、それで13年間ずっとやってきている。支配するとか、経営に介入することよりも、個別の戦略的プロジェクトを作っていくことに興味がある。これまでのM&Aの考え方というよりも、新しいユニークなパートナーシップといえる。これはある意味、ゴーンのライフワーク的な考え方でもある。これだけ世の中が不確実な時代には、「どちらかがどちらかを支配して大きくなっていく」ということでなく、「パートナーシップを結んで、強み弱みを補完し、切磋琢磨し、ベンチマークを合してお互いに伸びていく」ことが重要であるという考えである。

Q アライアンスの話では、セットメーカーとの話を中心であったが、部品メーカーについてはいかがか。系列の繋がりがあ意味強い業界で、日産は様々な形でイノベーションをしてきているが、パートナーシップ、グローバルといった考え方の中で今後どのように部品メーカーと付き合っていくのか。

A 考え方は、先に示したパートナーシップと同じである。日産の目指す全体のピクチャーを「日産パワー88」という形でサプライヤーにお見せして、それに対する商品戦略において、どの辺で一緒に仕事ができるのか、あるいはここは無理だ、などのサプライヤー側の意思も出てくると思う。そのようなことを議論

しながら付き合っていきたい。先行する技術の上流工程や現地進出も含め、一緒にやっということである。ロシアやブラジルなどの我々にとっても初めてのところは、将来像をお見せした上で、サプライヤーにも進出していただけるなら一緒にやっていきたい。従来の系列では、「一緒に出ていこう」であったが、今は我々

のビジョンをお見せしながら、出ていけるところには出ていってもらっている。それによってサプライヤーの皆様もグローバル化を推進できる、という面もある。まだまだサプライヤーの皆様にとっては情報不足であったり、変更があったりとご迷惑をかけているが、このように考えている。

古森 重隆 氏 富士フィルムホールディングス 取締役 社長職CEO

(講演実施日: 2012年4月24日、役職はご講演当日のものです)

1. はじめに

富士フィルムのグローバル化は、会社の歴史そのものである。1934年に創業したが、この時代、日本企業は様々な産業で外国の技術を導入した。我々にはイーストマン・コダックという優れた先駆者があった。普通であれば、この会社からの技術移転からスタートするところであるが、同社は秘密主義であり、富士フィルムは全部独自に開発せざるを得なかった。これが富士フィルムの「自主独立で技術志向、技術で勝負する」という性格を決定付けた。写真産業は、価格よりも非常に精密な技術と高い品質が競争のポイントであったため、技術志向の会社となった。

私は1963年に入社した。当時は、コダックの売り上げが当社の20倍ぐらいあったと思う。これは写真産業に限らず、自動車産業でも同様の差があった。その中で本当に勝てるのか。例えば、写真の主要原材料である銀の鉱山を自前で持っているコダックにはとてもかなわないだろうとの意見もあった。カラーフィルムがはじめていたが、モノクロも含めて全般にわたり技術的な優位性がコダックにあった。よって、コダックという競争相手と、世界を舞台にどう戦っていくかとの意識が常にあった。その後、貿易自由化があり関税が撤廃され、ニクソンショックが起き、円のレートが360円から308円になった。当然コダックは攻めてきて、それを何とか凌いだ。技術的なキャッチアップを目指し、追い付き追い越せが社是であった。

1976年、写真のASA感度¹が400のカラーネガフィルムを出した。高い画質でこれだけの感度を達成したことで、一部コダックを技術的に抜き去った。これがエポックメイキングな商品だったと思っている。その後、コダックと世界を市場に戦い、1990年ぐらいには大体、技術のどの分野においてもコダックを凌駕したと実感した。

2. デジタル化への対応

我々写真産業が対象とする市場は主に3つある。1つは一般的な写真の分野。今はデジタルが本命であるが、風景や人物など色々なものを写す写真の分野。2つ目は、レントゲン写真を撮る分野。3つ目は、グラフィックアーツといい、写真製版の分野。フィルムを使い印刷の前工程で、文字や画像を組み合わせで写真製版を行い、印刷版に焼き付け、インクを付ける版にする分野である。

この3つの分野それぞれにデジタルの萌芽があった。例えば、一般写真では1975年にコダックが初めてデジタルカメラではなく銀の代わりに撮像素子を使った電子カメラの試作品を作った。また、1981年にソニーが電子カメラ「マビカ」を作った。また、我々も医療用野のレントゲン(X線)写真の分野でCR(Computed Radiography)という現在世界標準となっているシステムを開発し、X線の画像をデジタル化する技術を開発した。グラフィックアーツの分野でもNASAの技術を活用して電子製版を行うシステムが現れていた。これ

1 写真の感度を表す単位

らによりデジタル時代の到来をはっきり認識した。1980年前後のことである。そのときに何を考えたか。これは、コダックも我々も恐らく同じことを考えたと思う。

1つ目は、アナログの技術、つまり銀を使った写真技術でできる限り向上させ、例えば感度や解像力の分野でデジタルの進歩より先に行こうとした。つまり、銀塩写真の生き残りを図ろうということ。2つ目は、我々もデジタル技術をやること。実際は、1970年代からCCDの研究などをはじめ、色々と自社技術を開発していた。デジタル時代に備えようということ。しかし、デジタルの特徴は普遍化であり、アナログと違いブラックボックスがない。はっきり言えば、誰にでもできる面もある。そうすると、カメラメーカーだけでなくエレクトロニクスメーカーの参入が考えられ、価格競争、乱戦になるだろうと思われた。とてもフィルム産業のような寡占は成立しない。よって、3つ目は、第3の何か他のコアビジネスをつくらなければならないと考えた。アナログとデジタルはそれぞれレベルアップしたが、3つ目の新しいビジネスは簡単にできるものではない。

一つには、医薬をやろうと考えた。写真技術はケミストリーの固まりであるので、土俵が近い分野だ。ノーベル賞を受けられた利根川進博士と組み、がんの分野で我々のケミストリーのライブラリーから使えそうなものがないか取り組んだ。インクジェット、光ディスクも始めた。当時私は課長であったが、3つ目の新しいビジネスをやらないと将来会社の売り上げや収益が駄目になると社長に進言していた。当社も様々な取り組みをしたのだが、時間もかかりフィルムの収益と比べると期待される収益率が低く、色あせて見える。まだ写真分野も依然として伸びていたので写真事業への安心感があり、回帰してしまった。コダックも恐らく同じだった。コダックはM&Aで進めようとしていた。我々もグラフィックアーツ分野ではM&Aを行ったが、基本的には自前の技術を耕してやろうと努力した。しかし、新しいビジネスはコストがかかるためやめてしまった。

3. フィルム事業の激変と3つの構造改革

2000年は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った。初めての

完全なデジタルカメラとして出したのが1988年の我々の業務用カメラだった。1998年にFinePix700という民生用カメラを10万円ぐらいで市場導入した。しかし、様々なメーカーが参入してきた。最初の3~4年は、30数%のシェアがありリーダーであったが、あつという間に参入者が増え、シェアを落とし価格も下がり、フィルム事業の代わりにはならないと感じた。

私は2000年に社長に就任したが、その直後から、毎年25%ぐらい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。奈落の底にコアビジネスが落ちていった。2000年では、我々の売り上げの6割が一般の写真分野であった。利益の3分の2がこの分野でありコア中のコアであったが、4~5年で赤字になる状況であった。

2003年、CEOになり思い切った改革が必要と考え、3つの方針を出した。1つ目は、新しい成長戦略、コアを何にするか。幾つかの事業をコアにしようと6つの事業に集中投資した。例えば、熊本に大きな液晶材料の工場を建てたり、M&Aで医薬会社を購入したりし、新しいコアビジネスを設定した。2つ目は、世界中に大きな工場、現像所、販売組織を持つ写真関連事業の1万5000人の従業員をリストラクチャリングせざるを得ず、海外中心に5000人ぐらい辞めてもらった。国内にも4つの販売特約店があり、赤字になってしまったため経営権を買い取って、それらのセイフティランディングを図った。3つ目は、富士ゼロックスとフジノンという優良な関係会社があり、バラバラに経営していたものを、もっとシナジーを出そうと連結経営の強化を行った。

4. 6つの事業分野への取り組み

6つの分野に関しては、その分野で当社に競争力があるかどうか判断基準だった。技術のポテンシャルがあるかどうか。医薬や化粧品もケミストリーで非常に近い分野であり、勝負になると考えた。6つの分野とは「デジタルイメージング」「メディカルシステム・ライフサイエンス」「高機能材料」「グラフィックシステム」「光学デバイス」「ドキュメント」。

研究開発についても、先進研究所というものを造った。最初は600人ぐらい、様々な分野の研究者を集め

た。そして、大きな1つの部屋に入れ、プロジェクトチームを20〜30作った。小宮山宏東京大学前総長もFusion、つまり様々な技術を組み合わせることによりブレクスルーするということを言われたが、私も同じように考え行った。

M&Aも相当実施した。社長になってから7000億円ぐらい投入した。コダックも同じような状況になり色々取り組まれたわけだが、我々と比べると幅と深さが違ったのではないかと。コダックは、デジタルカンパニーになると新聞等にも書かれていたわけだが、私はデジタルカンパニーだけでは足りないと思っていた。様々な分野に取り組まなければならない。このビジョンの差があったのではないかと。日本のメーカーは、長期的視点に立ち、やらなければならない、耕さなければならないことに取り組む。これは、短期的視点ではできない。短期的にはコストで利益率が下がる。しかし、それを捨ててしまえば、大きな変化に対応できない。将来のポテンシャルが減る。やはり、力を蓄え変化に備えておくべきで、我慢して取り組まねばならない。アメリカの経営者はより短期的な傾向にあると感じる。長期的経営と短期的経営の差が出たのではないかと。

5. 転換と多角化の成功要因

私が行ったことは、恐らくどんなCEOでもやったこととは思いますが、当社の事業構造転換と多角化は成功したと考えている。あとは6つの分野で競争力をどれだけ付けていくか。成功要因の1つは読みだ。どの分野に出ていくか。自分の力が生かせるか、勝負になるか。M&Aを行う会社もどんな技術、ポテンシャルを持ち、市場のポジションを占めているか。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。それがクリアにならないとM&Aは実施しない。ただ売上げを増やすだけのM&Aしても仕方なく、シナジーが出る場合しか行わない。6つの事業分野の設定が、妥当であったと思っている。

あとは、思い切ってやったこと。もちろん借金もした。毎年入ってくるキャッシュフローも使用した。この11年間に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だ。その代

わりリスクを負わないといけな。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。しかし、決めたらやるしかない。100判断して100間違えないつもりでやっている。正直、幾つかは間違えた。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、頑張っで成功させればよい。

富士フイルムの今後の戦略は、6つの事業分野で進めていくことと、価格競争をできれば避けること。価格競争は他に戦いようがないから価格で戦うことになる。独自の品質・性能、あるいはナンバーワンの品質であるか。ナンバーワンでなくてもナンバーワンクラスかどうか。会社の理念にも「先進・独自の技術で最高品質の商品やサービスを提供する」と掲げているが、差別化を目指して事業を進めていく。また、1960年代から続けてきた世界での販売強化、シェアはまだ十分でないので継続する。また、現在の当社の体制では6つの事業分野で競争力が十分とはいえない。例えば、生産力・コスト力が十分か、販売力が業界ナンバーワンか、R&Dが十分か。ナンバーワンの商品が作れてもコストが高くなる設計になっていないか。様々な観点から企業を磨いていかなければならない。

6. 日米企業の競争と比較

1980年代、日本能率協会が日本のマーケティング優秀企業を毎年顕彰しており、富士フイルムもしばしば選抜されていた。資生堂や花王、アサヒビール、トヨタ、日産などの企業も同じく常連であった。これら企業の20人ぐらいでアメリカの同業種のカウンターコンペティター、例えば花王であればJ&JというようにIBMやコカコーラ等を訪ね、午前はアメリカ企業のカンパニーポリシーやフィロソフィー、ストラテジーをお聞きした。午後は、相方の日本企業が戦略や取り組みを発表し、ディスカッションを行った。これは、非常に勉強になった。

日本のメーカーには、戦後、大学教育を受けた多くの若者が入社した。私もそうであるが、販売の第一線や研究所は勿論、製造の現場にも配置され、それにより知的レベルの同一化が起きた。例えば、工場長が部長と課長と現場の技術担当者、なぜあの問題が起きたのかと同じレベルで議論や相談ができる。販売の第

一線でも、若いセールスマンと課長と部長が、なぜ売れないのか、こうしたらどうかと相談できるお得意のチームワークがあった。コミュニケーションがよく、各現場で解が出てくるので、会社としても最良の解を得ることができた。一方、アメリカはリーダーがこうやれと指示し、ワーカーは何も言わない。優れたリーダーがいればよいが、なかなかそうはいかない。私はこの状況を見て、日本の製造業の勝利を確信した。

しかし、勝負は裏目に出る。1985年にブラザ合意があり、1ドルが240円から140円になった。製造業の競争力が削がれ、工場は海外に移転された。また、アメリカが様々な政治的な攻勢をかけてきた。例えば、半導体の日本市場の2割を海外から調達しろとか、自動車業界もアメリカに工場を造らなければならないなど、政治的な圧力がかかった。その結果、日本の工場の多くが海外に移転した。これが長い日本経済停滞の始まりだ。海外に税金を払い海外で雇用をするため、GDPが伸びない。中国や韓国の経営者と話をしていると、この日本の失敗を見ているため自国通貨を上げないと言っている。円高は一時的なバブルを呼び、そして崩壊した。それから、製造業で工場を海外に移転していないところは非正規の臨時従業員や請け負いを活用して人件費を抑えることとなり、それが格差社会など今の日本の様々な問題の引き金となった。

7. ヨーロッパ駐在経験からの国際ビジネスについて

もう一つお話ししたいのは、1996年から2000年まで富士フイルムヨーロッパの社長としてヨーロッパに駐在した際、現地で安易なビジネスが行われていると感じたこと。要するに、良いものを安く売っていた。その頃はコダック製品と比較して当社のほとんどの製品が優れた品質を持っていたし、ラインアップも豊富であった。日本では同じ価格か、当社が高く販売されていたが、ヨーロッパではコダックより10%ぐらい安く売っていた。現地法人の社員も、現地に派遣されている日本人にとっても、それが一番安易な道であり、皆安住していた。市場でのシェア構造は、コダックのカラーフィルムが40%ぐらい、当社が25%ぐらい(2位)、アグファが20%ぐらいだった。実力に見合ったシェアを獲得すべきで、価格も適

正にするようにと指示し、実現するための努力もした。日本企業がグローバル化して世界市場へ出ていき、ビジネスが拡大したと感じていても、現地で適正に商売をしないと、良いものを安易に安売りして適正な収益化が得られず、実力に見合ったマーケットシェアが取れていないこともある。

また、ドイツと日本の差を感じた。年間の労働時間(当時)が、日本が1900時間に対し、ドイツは1600時間。これを1日8時間労働とすると、37.5日違う。37.5日とは、週休2日制で7.5週。つまり、約2か月弱ドイツ人は日本人より働いていない。しかし、どちらも先進工業国であり、経済のパフォーマンスはあまり変わらない。なぜこの差があるのか。ドイツ人には徹底した合理性と高い戦略性がある。別の言い方をすると、あまり労力を注がなくても、アウトプットができる。日本人は、難しいことがあると粉骨砕身、一生懸命、不眠不休でやる。ドイツ人は、何かうまいやり方はないか、解はないかを一生懸命考える。また、合理性と戦略性ともう一つ、プライオリティがはっきりしている。この考え方が、日本に一番欠けている。プライオリティを考えないで、既得権益者に言われたことをあれもこれも考慮して、身動きが取れなくなる。他人の思惑を大事にし過ぎることは、大きなことを行うときに、ダイナミズムという点から非常にマイナスになる。この点は日本の課題ではないか。

その代わり、日本人は大義、大きな意味のあることに對しての忠誠心が非常に強い。日本人は、大義のために自己犠牲をしてでも行うメンタリティを持っている。これを持っている民族は世界で他にない。また、意外かもしれないが、精神的・肉体的にタフである。苦しいことに長期間耐えることができる。ドイツ人や西洋人は、ストレスに非常に弱く、すぐやめてしまう。

国際ビジネスに必要なものは、人間の普遍的に必要なものと変わらないが、特に日本人が勘違いしていることが幾つかある。一つは、主張をしない、反対意見を言わないということ。相手を慮った究極の美德であろうとは思ふ。勿論、西洋でも優れた人間は日本の謙譲や謙遜や寛容などの美德が理解、評価できる。しかし、一般の人たちは、遠慮したり、寛容であったりすると、どんどん付け込んでくる。よって、きちんとした主張をしなければならない。しかし、それも根拠のない主張をしても

意味がない。欧米人は特に合理的な人たちであるため、合理的な根拠がないと相手にされない。

もう一つは、アイデンティティが大事だ。自分が何者か、日本は何なのか、例えば富士フィルムは何なのか。何を考えているのか、何がポリシーなのか。こういうものに基づいた自分に対する誇りも必要であるし、実力の伴ったアイデンティティを主張しなければならない。国際的なルールで自分の意見を言えると、相手も互角に話をし、落としどころを探ることになる。

8. 今後のグローバル戦略と日本の問題

無意味な価格競争は避ける必要がある。特に新興国が安い人件費で攻めてくる中で、同じものを作って勝負することはできない。これは過去にビデオテープの営業を担当したときの経験から痛感した。ビデオテープの値下げ競争は、勝者のいない戦いだった。できれば、オンリーワン、ナンバーワンのものを作るということ。また、戦略、プライオリティの感覚を磨く。戦略を決めるときは限られた情報から判断する必要があるので、考え抜いた上で決断をしなければならない。

加えて最大の問題としては、日本自身が抱えている問題を克服しないと、日本という国に立脚した企業・製造業はどうにもならない。一つは、円高である。リーマンショック以前と比較し、円はあらゆる通貨より大体30～35%上がっている。しかし、国の対応は至って不十分である。今回、日銀が少し動いただけで円高が是正された。国が日銀に対して国債を発行し、紙幣を流通させればよい。リーマン前後でアメリカのドル通貨量は、3倍ぐらいになったと聞いている。人民元は6倍になった。日本は15%ぐらいしか増やしていない。

続いて、財政再建である。事業仕分けにより10兆～20兆円出てくると言ったが、6000億円ぐらいしか出てきていない。これは変動費ばかり対象にしているからで、固定費にメスを入れなければならない。国が会社とすれば、収入が足りないならまず経費を下げる。会社が値上げしたら売り上げが落ちるのと一緒に、増税は景気が悪くなり収入が減る。まず経費、つまり歳出を減らさなければならない。国会議員を減らし、公務員も2割ぐらいカットする。色々な組織を簡素化、民営化す

るなど、固定費を下げなければならない。これは随分コストカットできるのではないか。もう一つは、国会の予算を通っていない特別会計だ。特別会計は140兆円ぐらいで、これは宝の山かもしれない。

もう一つは、税の公平性だ。サラリーマンは収入を100%把握され、税を納めている。しかし、商店や小企業は50%、農業は30%の把握率という。まずは、公平にしっかりと税を徴収してほしい。週刊誌で、宗教法人に課税すると4兆円の増収になるともあった。また、企業数は全国で170万社といわれているが、税金を納めているのはそのうちの2割か3割とのこと。納められないのは利益が出ず、赤字ということ。そうであれば、それだけの数の企業が存続できるわけがない。

原発についても色々あるが、企業経営者の視点からすると再開すべきだ。火力発電にすると1日108億円、年間で4兆円近いコストアップになる。燃料輸入増もあり、貿易収支が赤字になった。もともと日本は、石油の価格が高騰するとエネルギー確保がコスト高となるため、国が危ないとして原子力を始めたはずだ。これは再開しなければならないし、再開するための対策を取らなければならない。

他にも、日本企業が中国などの企業に買収されてしまわないための株価の問題、少子高齢化、教育の問題、TPP、EPA、FTA等など、日本には解決を要する問題が山積している。

質問・意見交換

Q | 富士フィルムで社長になられた際に、売り上げの6割が写真分野であり毎年25%ずつ下がっていった。そのときに新規のコアビジネスを作るために色々とおやりになられた。しかし、すぐには立ち上がるものではないので、V字回復というわけにはいかなかったのではないかと。

A | 2000年から毎年落ちていった。3つの構造改革を軸に、2004年に中期計画を立て強く動き始めた。2007年期には売り上げ2兆8500億円、

利益2100億円という最高益を出した。これはいけるなと思った直後に、リーマンショックが起き、我々の市場が75掛けぐらいになってしまった。もう一度固定費を下げなくてはならないと、75掛けになった売り上げでも営業利益が10%出せるように、第2回の改革を行った。また、大震災やタイの洪水被害が起きた。それから、投機マネーが株から金に移っているの、つられて銀の値段も高騰し、銀を使う写真事業で影響を受けた。しかし、リーマンショック前の為替の円レートや銀の値段で計算すると、今の営業利益1100億円が2100億円ぐらいにかさ上げできる。よって、実質的には上昇気流に乗っており、経営は間違っていないと認識している。

もう、何があっても怖くない。日本の一番の問題は、もう駄目だという気持ちになっていることだ。材料技術や材料化学、ソフトウエアなどまだまだ負けないものがある。一番大事なのは我々のやる気だ。何にも問題ない。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。あれから日本は立ち上がったのだから、今何を心配する必要があるのか。経営者や国民一人ひとりがもう一回やるぞと思う気持ちが大事だ。もう一回やりましょう、皆さん。

Q 製品、技術を世の中に浸透させていくには、マーケティングが非常に大事だと思うが、富士フイルムとしてどのようなマーケティング戦略を重視しているか、取り組んでいるのか。

A マーケティングといっても、BtoBとBtoCでは違う。BtoBは、対象が割と少ないので、良い商品を持っていると論理的に説明ができる。よって、良い商品を持つことが大事だ。しかし、BtoC、特に女性向けの化粧品などは難しい。性能を一人ひとりにお伝えするコミュニケーションは非常に難しい。コミュニケーションの巧拙、つまりマーケティングが大事だ。マーケティングの難しさを再認識している。

Q 写真フイルムという主力製品を失い、新規事業を立ち上げていく中で、価格競争を避けるためにオンリーワン、ナンバーワンの製品を作るとのお話があった。しかし、どの企業もオンリーワンになりたいと思っており、その中で自分自身がオンリーワンに

なるための秘訣とは何か。また、富士フイルムとしての社名を維持されるのか。化粧品などでハンデはないのか。

A 確かにオンリーワン、ナンバーワンになるとは、言うは易く行うは難しだ。ポイントは、力を発揮できるものを探すことだ。富士フイルムには、その分野を探させたらオンリーワンになれる技術のポテンシャルがあった。私も舵は取ったが、会社の実体そのものの力がなくてできないことだ。富士フイルムは写真で培ってきた力をどこに転用できるかを考え、それをオーガナイズした。当社は優れた競争相手に恵まれ、技術志向の業界に恵まれたために、技術力が相当蓄積されていた。それがあったために大きく転換ができた。しかし、持っているだけでは仕方がないので、どこに使うかの経営の読み、オーガナイズする経営の力が必要だ。また、どれだけ思い切ってリスクを恐れずに経営資源を振り向けるかも経営の力だ。

社名は2006年に「写真」を外した。1960年代から世界に事業展開しており、一般のフォトショップでは緑の看板は世界のほとんどの町で見られた。富士フイルムはかなり知られた名前でもある。これを同じような認知ブランドで社名を変えるには、1000億円か2000億円はかかるはずだ。これ以上変えるつもりはない。

Q 多角化が一度うまくいくと、常に柔軟な対応ができることが重要になると思うが、今後どう進めていかれるのか。例えば、GEのようにポートフォリオ経営を目指されているのか、それともこの6つの事業の延長戦の中で調整転換を図りながら経営を続けていかれるのか。

A 今の6つの事業がポートフォリオになっている。当面は、この6つの事業で大丈夫と考えている。しかし、写真のように、生まれてから175年くらい続く技術をコアにした事業はあまりないだろう。そうすると、当面は6つだとしても、次のものを連続で出していける仕組みを作っていかなければならない。それが先進研究所でもある。

3Mがやはりそうで、6つぐらい事業分野があり、どれも立派な営業利益率を上げている。売り上げは当社と同じぐらいだが、利益が4500億円ぐらいあるのだろう

か。当社が実質1400億～1500億円ぐらいだから3倍の差がある。際立った技術も中にはあるだろうが、組み合わせや商品化がうまい。3Mとは、SGAやR&Dの対売上高比率が違う。当社のSGAは26か27%、3Mは20%。売り上げに対する研究開発費が当社の8%に対し、3Mは5%。計10%の差がある。売り上げがそれぞれ約2兆2000億円で、10%は2200億円になり、ちょうど営業利益ぐらいの差となる。よって、3Mとの差はSGAやR&Dの差である。SGAは、恐らく間接人員（ホワイトカラー）の差だ。もう1つはR&Dで、効率を掘り下げていかなければならない。アメリカのどの企業と営業利益を比較しても日本企業は大体10%ぐらいの差があ

る。

Q

たのか。

A

現場を含めてどう6つのビジネスを決めていかれたのか。組織を含めてどう進められたのか。

2002年ぐらいから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てもらった。一方で、既存の市場や新市場で持っているニーズはどんなものがあるかも洗い出した。そのシーズとニーズを照らし合わせて、ここはいけるか、いけないかを判断した。

IV.ブリヂストン 講演「ブリヂストンのグローバル経営」

荒川 詔四 氏 ブリヂストン 取締役 会長

(講演実施日: 2012年12月10日、役職はご講演当日のものです)

1. はじめに

当社創業者の石橋正二郎は「私の事業感、単に営利を主眼とする事業は必ず永続性無く滅亡するものだが、社会国家を益する事業は永遠に繁栄すべきことを確信する」との言葉を残している。つまり、事業は常に社会の利益とともにあるべきであるということで、この考え方は現在でも当社グループの経営の根底に流れている。社名は、創業者の名前を英語にしたものであるが、あえて英語名にしたのは「我々が当初から目指す市場は世界である」という創業者の信念の表れである。これは、当社が常にグローバルな視点で経営を考える原点といえる。

当社は1931年に創業、資本金100万円、従業員144名でスタートした。創業当初から積極的な海外進出を行った。タイヤ事業では「太い柱を持つこと」「世界でナンバーワンになること」を目指した事業展開を行ってきた。第2の創業と位置付けている1988年のファイアストン買収等の転機もあり、今ではタイヤ事業はグローバルシェアでナンバーワンに成長している。売上高の約8割がタイヤ事業で、2割が自転車、スポーツ、各種工業用資材等の多角化事業である。世界25か国に193の生産開発拠点があり、150を超える国々で事業を営んでいる。連結売上高比率は77%、タイヤ事業の海外生産比率は70%となっている。

2. ブリヂストンのグローバル経営

そもそもタイヤは国際規格商品であり、誰でも参入できる。従って、以前から「Cut Throat Business」と揶揄されるほど競争が厳しい業界で、合併、提携、買

収等の生き残りをかけた動きが激しい。勝ち残るには、太い柱を持つ、つまり規模の大きさが最低条件とってきた。これは、将来においても変わらない。

その一例が1988年のファイアストンの買収である。当時は、ミシュランとグッドイヤーの2強構造であった。彼らの規模は当社の2～3倍で、事業内容やグローバル化においても大きく差をつけられていた。当社は、強い企業体質を持った小粒の企業、いわば「キラキラと輝くアジアの小さな星」といった存在であった。業界全体が世界の再編のうねりに直面し、当社も他社に呑み込まれるのではないかと強い危機感があった。その中で、当社はトップの覚悟と決断の下に、当社よりはるかに歴史のあるファイアストンを全面買収した。その結果、規模でナンバーワンの存在になることができた。

近年は資金調達方法が多様化し、容易になってきているため、今後業界全体の勢力図が再び大きく変わる可能性は否定できず、今後も勝ち残っていくには規模は最低条件と考えている。ただし、単に規模拡大を追うだけでは厳しい競争を勝ち残ってはいけない。タイヤ業界はグローバル再編の激しい業界であり、構造変化のスピードは毎年速まっている。つまり、事業の中身とスピードによって、常に先行していかなければ当社のような既存企業はあっという間に呑み込まれてしまうというリスクが高まっている。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。そのためにはまず、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る。

これだけ大きな企業体を動かし、かつグローバルに経営を進めるには、世界各地域の人財を活用することが必要不可欠である。そして、日本とは全く異なる文化風習を持った様々な人財が一つの方向性に向かい、スピードある動きをしていくためには、グループ全体として一つの理念、考え方を持つことが必要である。日常のオペレーションの一つ一つの心のよりどころ、いわばDNAがなくてはならない。従来から企業理念はあったが、内容が分かりにくかった。私は、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、実際に浸透させられなかった。当社グループのトップに就任してからは、何とかこのDNAをグローバルに根付かせようと考え、今年の創立80周年を機にリファインしてシンプルな表現にまとめた。

リファインにあたっては世界各国のグループ会社の次世代の経営を担う人財を中心に検討を行った。若干意外ではあったが、彼らが込めた思いは、「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異なり、「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」「周囲と一体としての動きが得意」といった日本のマインドそのものであり、それが当社のグローバル経営を行う上での大きな武器になるとのことであった。これらをブリヂストングループのアイデンティティとして浸透させていくことが、将来にわたって社会に必要とされる集団であり続ける上での重要なポイントであると考えている。

当社の心構えは、「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。これは単なる日本語ではなく、当社ではブリヂストン語として位置付けられており、グローバルに浸透させることを狙った非常にユニークなものだと思っている。

この企業理念を具現化し、企業活動そのものとしているのが当社のCSRである。当社では、社会等の要請を踏まえて具体化した「22の課題」を設定し、グループ全体で共有した上で取り組んでいる。実施にあたってはステークホルダーとのコミュニケーションを通じた活動の振り返りも行い、在るべき姿への反映、中期経営計画への落とし込みを通じてPDCAサイクルを回して

活動の質向上を図っている。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証しであると考えている。

次にガバナンス体制についての考え方をお話したい。ガバナンスを考える上で重要なのは、「子会社の経営として一律に守ってもらうべきもの」と「ある程度の裁量権をもって任せるもの」を明確にすることである。すなわち、体操競技に例えるならば、方針とか権限規定、経営計画、子会社への役員派遣等の条件を整え、子会社が一定の制約、条件下で経営をするのが「規定演技」の部分である。それ以外の子会社に権限委譲する部分は「自由演技」といえる。規定演技がしっかりした上で、規定と自由のバランスを図ることが重要である。将来発展して真のグローバル経営ができるようになったらオペレーションに大きな自由度を与え、自由演技を拡大して、親子間のコントロールという関係からコーディネーションという関係になっていければ理想的である。

当社では、日本のガバナンス体制の中で、執行役員制度を採用している。執行役員制度は、経営と執行の役割分担を明確にし、取締役会がよりの確に業務執行の監督をできるようにする体制であると考えている。当社のガバナンス体制の特徴は2つある。1つ目は、取締役会の一層の活性化等、コーポレート・ガバナンスの強化を目的に、社外取締役を4名選任していることである。この4名のうち2名が女性、1名が外国籍の方であり、ダイバーシティを踏まえた経営を意識している。2つ目は、本年より経営トップは会長、CEO、COOの三役とする経営体制を取ったことである。執行面での社長の機能を2つに分け、経営全般と戦略を代表取締役CEO、オペレーション全般を代表取締役COOが担当することとした。取締役会長は、取締役会と株主総会の議長を務め、執行を直接担当しない取締役として取締役会と執行部を繋ぐ役割を担い、取締役会による効果的な監督機能を担保している。

当社グループの経営の最終目標は、「タイヤ、ゴム会社として『名実ともに世界一の地位の確立』を目指すこと」である。私が社長に就任した2006年の時点で、売上高規模においては既にナンバーワンであったが、事業、組織、人財等の面ではまだまだ十分ではなく、こ

れらも世界トップと言われるような企業になりたいというのが経営の目標である。

不確実性が高まり、競争が激化する中、これを実現させるためには中身が伴った事業展開とスピードが求められる。事業全体の軸をぶらさずに、対応することが大事である。これはコマのような速い回転体に例えられる。速い回転体とは、軸に向かって求心力があるのと同時に、強力な遠心力、つまりは成長力も持っているということである。圧倒的なスピードを糧にしている新規参入の競合他社にも打ち勝つためには、「4倍速」ぐらいのスピード感を意識して経営の舵取りをすることがポイントである。これを可能にする手段の一つとして考えたのが、社内人事のスピード化である。従来は各部門のサイロの中で育った部門トップが、部門にとって最適な事業運営を行っており、結果としてグループ全体の整合性が取りにくく、経営の足かせとなっていた。そのサイロを壊し、広がりのある事業体を俯瞰しながら各部門の運営を行うためには、部門トップ層が全体最適の視点を持つことが不可欠であり、より多くの地域、部門において職務経験をさせることが必要であった。それを可能にするのは、短期間に一つ一つのキャリアを積ませることであり、ローテーションは1～2年と、従来と比較して大幅に短いものにした。

この短期間の人事異動は、各部門から様々な文句が出たが、次第に定着し始め、異動する者は、「4年ぐらいかけてやる仕事を1年で取り組む」という気概が生まれ、その部下においても、「自分たちがしっかりしないと部門を支えていけなくなる」と、ある意味でオーナーシップの醸成に繋がり、スピード感のある経営の一助となったと考えている。

「回転の速さ」は、全体の整合性と戦略性があることで初めて成り立つ。それを可能としているのは、当社の経営のコアである「最適な組織」と「中期経営計画」である。どちらか一方だけ機能しても速く回転できない。これら2つが、パッケージとして有機的に繋がりがながら機能していくことが必要である。

まず、「最適な組織」についてであるが、従来のいわゆる「縦割り」の組織はサイロを生みやすく、様々な問題を抱えていた。意思決定において、地域や商品等の事業本部の意向が優先されるのか、機能組織が優

先されるのかで混乱したり、また、市場や顧客の声が通りにくく、各社内機能のキャパシティにより事業活動が制約され、対応・対策のスピードが遅れるといったことが散見されていた。これらを解決すべく、機能を軸に組織を3つに分けた。

まず3つのうちの1つである、戦略的事業ユニット(SBU)であるが、これは「市場に直接向き合い、市場や顧客のニーズを適切かつタイムリーに収集し、それに対して適切な商品やサービスを提供する事業主体」として位置付けており、プロフィットセンターにあたる。地域、事業、商品を軸としており、8つのSBUが存在する。事業が結果を出せるかどうかは現場の第一線に近いこのSBUの働きにかかっている。SBU自身がオーナーシップを持ち、十分に機能することが重要である。

2つ目は、グローバル本社機能(GHO)である。GHOは、グループ・グローバルの戦略立案・方針発信・主要な会議体の管理・運営業務等を行っている。

3つ目は、グローバル経営プラットフォーム(GMP)であるが、これはSBUに対してサービスやサポートを提供するとともに、グローバルな調整・管理機能を果たすことが役割であることを明確にしたものである。

ここで組織の説明からは逸れるが、私自身がトップメッセージを発信する際に注意を払ってきたことについて補足したい。それは、言葉の一言一句に対するこだわりである。結果を出すのは現場、つまり一人ひとりの従業員であり、トップメッセージを現場まで浸透させることが重要であるが、これには相当な時間がかかる。言葉や表現を頻繁に変えると混乱するため、言葉遣いや単語は容易に変えないことに注意していた。変えないが故に、コミュニケーションにサプライズがなく、一旦トップの言っていることの意味が分かると、安心して方針に沿った行動ができる。結果として成果が出て、経営はよいサイクルで回る。また、言語についても、日英同時発信を徹底した。

次に「中期経営計画」(「中計」)について説明したい。「名実共に世界一」の「実」である事業体質の面においてもトップを目指すということは、収益面においてもピークアウトさせないということである。この体質づくりを通じて「持続可能な経営」を行い、「持続可能な社会の実現」に貢献し続けるという意味も込めて、「中計」

をグローバル経営のコアと位置付けている。

中計は、経営トップが決めた中期的なゴールという意味合いが一般的であるが、当社の「中計」はそれとは異なり、次の4点に特徴がある。1つ目が、中計の基本的な考え方となっている、「バックキャストिंग」についてである。将来のあるべき姿をしっかりと描き、一方で、自分たちの会社、部門の実力をはつきり認識する。その両者のギャップの中で、現実的な種々制約要件を踏まえ実現可能な目標を設定して、目標達成するための施策を盛り込む、という考え方である。

特徴の2つ目は、「整合性」と「戦略性」を徹底的に図っているという点である。すなわち、グループ全体が戦略性を志向し、そして徹底的に議論して整合性を取るという意味で、グループ各社・各部門がきちんとお互いに調整し有機的に結合しているということである。3つ目の特徴は、中計にはあらゆる経営リソースが織り込まれていることである。中計は地域や商品の現物現場に即しつつ、かつ全体最適を図っている。それぞれの部門、事業会社がしっかりした意思を持ってあらゆるリソースの配分を検討して策定しているので、全員納得性のある、オーナーシップを持ったものになっている。また策定の際には、当社の独自性も考慮している。当社グループは、海外での売上高が8割弱であるということに象徴されるグローバルな「横の広がり」と、サプライチェーンの上流である天然ゴムや合成ゴムといった原材料の内製拠点から、下流の小売りチャネル網やソリューション・ビジネスまでも保有しているという「縦の広がり」の両方を持っているという点である。「中計」では、当社が持つこの特徴を強みとして最大限に生かすべく、グループ全体最適の視点から戦略性と整合性を持って徹底的に練り上げる作業を行っている。そして4つ目の特徴は、「ローリング」である。これは「事業環境は必ず変わる」を大前提とし、「環境変化があるから目標を変える」ではなく、「決めた目標を達成するために変化を織り込む」ということである。取り組みの継続性を意識しつつ、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するやり方を採用しており、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る。このプロセスを「ローリング」と呼んでいる。これは、不確

実性の時代には大変に有効だと考えている。それが実際に試されたのがリーマンショック、欧州危機のときであった。この「中計」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せずに対応できる。そしてバタバタしない前提があつて初めて、ピンチをチャンスにできることを実感できた。またローリングの結果は毎年10月に对外発表し、経営として織り込んだ環境変化や将来在りたい姿、事業成果等をステークホルダーと共有しているのも当社のユニークな取り組みである。

戦略性のベースとなる「Lean and Strategic」という考え方についてお話ししたい。「Lean and Strategic」とは、「無駄がなく、戦略的に」ということである。「Lean」すなわち「筋肉質で無駄がない」とだけ言うと、何事もぎりぎりまで削ぎ落とす「Low Cost Operation」のように聞こえるかもしれないが、当社ではそれとは全く違い、LeanとStrategicをセットにして、ポジティブな意味に使っている。リソースの配分は、この「Lean and Strategic」の考え方に沿って行っている。当社グループのコンピタンスを明確にし、ユニークで成長性ある事業領域に対して、地域特性も踏まえてリソースを集中的に投下している。具体的には、商品と地域特性の観点から投入すべき事業領域を特定するわけだが、こうした考え方は、中計を組み立て、実行化していく上で非常に重要なポイントである。当社は「新興国への進出が遅れている」と言われることがあるが、成熟国と新興国はバランスを取って取り組んでいる。新興国が流行っているからといって、そちらだけにリソースを投入するわけにはいかない。

3. グローバル経営のベースとなる考え方

私自身が、経営トップとして3つのポイントを特に意識してきた。1つ目は、「基本・原則」についてである。ビジネスでは、個人の思いや、情に流されることなく、冷静に問題を見つめ、「問題の本質や解決の基本・原則は何か」を自らに問いかけ、導かれた結論に基づいて行動すべし、との考え方である。私自身の世界各地でのビジネス体験に基づくものであり、たとえ言葉、文化、

習慣が違って、この「基本・原則」が間違っていなければ相手とビジネスの話し合いの共通の基盤が作れ、問題解決の道が開けてくる。

2つ目は、特にグループ会社の経営に当たる者に伝えていたことであるが、トップの「覚悟」と経営者の「知恵」である。これは、経営を行う上での「心構え」である。トップに就いたら「何事にも逃げない、正面から向き合う」「腹を据えて覚悟を決めて経営に当たる」ということである。経営リソースとは、ヒト、モノ、カネ、技術を指すが、これらは有限である。私はこれらに「知恵」も加えて考えている。知恵は無限なので、トップは勿論のこと、経営層には徹底して工夫して考え、その工夫を計画に織り込むことを求めている。トップはきちんと知恵を出して織り込んでいるかを見極める能力を備えている必要がある。これをセットで「覚悟と知恵」と呼んでいる。

3つ目は「土俵を変える」である。全てにおいて「圧倒的に他者との差別化を図る戦略を取る」ことである。グローバルナンバーワンとなった当社は、お手本となる先生はいない。その中で、ナンバーワンであり続けるためには、環境変化をしっかりと把握して時勢に一步先んじるべく、あらゆるリソースを駆使して他社との圧倒的な格差付けをすることが必須である。これによって収益をピークアウトさせない企業体質を構築し、維持していくことができると考えている。

これまで説明したことを有効に機能させていくためには、コミュニケーションの工夫をしっかりと行うことが大事である。当社は国・地域・事業分野においてグローバルに大きな広がりがあるため、方針や戦略の整合性を担保することが非常に重要であり、それに腐心してきた。仕組みとして、Global Communication Corridor (GCC) というグローバルで重要としている会議体がある。ここでのコミュニケーションは「National English」を共通言語として使うことをルールとしている。「National English」とは、私の造語であるが、一般的に使われる英語とは全く異なる。「National English」は、世界各国の人たちがそれぞれの国で習った英語であって、「公用語」ではなくて「共通語」として位置付けている。

「社外公用語が英語」という経営者もいるが、「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。当社は国や民族が違う多くの人が多様性を持って、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、すなわちダイバーシティ重視、尊重を基本方針としている会社である。言語は、その国、民族の文化、習慣、考え方が色濃く反映されたものである。そのため、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なくなることに繋がる。つまり、ダイバーシティの否定に繋がってしまうと考えている。

4. 人財育成

人財育成にも力を入れている。企業は、最後は「ヒト」である。人財のサステナビリティを考える上では、経営として「しっかりと育てる意思と仕組み」が必要である。グローバル化が急速に進む中、「人財不足」とよく言われるが、ここで考えなければならないのは、日本人に限って人財不足と言っていないかということである。確かに優秀な日本人は不足しているかもしれないが、世界に拠点を持つ会社であれば、人種や国籍に関係なくオペレーションができる人間がいるかどうかが重要であり、当社ではそのような考えの下、人財育成をしている。

急速に伸びている新興国への対応であるが、ここでもその地域の人財の活躍が欠かせない。日本人が、日本の仕組みやビジネスモデルをそのまま持っていても必ずしも成功するとは限らない。その地域やマーケットを熟知し、そこに根差した人たちの力を最大限に活用し、その人たちの感覚・感性を生かすことがポイントである。このような考え方をベースにして、人財育成のプログラムを整備し、しっかり機能させていくことが大事だと考えている。

当社では、グローバルベースで経営幹部を育成するプログラムとして、Global Development Class (GDC) と称し、日本を含む全世界から約15名を選抜し、定期的に研修を実施している。一方、各地域のSBUでは、Regional Development Class (RDC) と称し、その地域での経営層を育成するプログラムを設けている。RDCは将来のGDCメンバーになり得る人財を育てる、という意味があると同時に、SBUの地域に根差したオ

ペレーションの要となる人財を育成する役割も担っており、今後もさらに充実させていきたい。いずれのプログラムでも、人選はグローバル・キー・ポジションをベースに行い、サクセッションプランを作り、計画的な育成を行いながら、段階的な絞り込みを通じて、将来のリーダー層の創出を図っている。

人財育成の拠点については、経営層、スタッフ人財開発のためのグローバル研修センター、通称「BIG-T」と、現場力強化のためのグローバル・モノづくり教育センター、通称「G-MEC」を人財育成ネットワークの総本山としている。「BIG-T」は人財育成に加えて、グループ・グローバルでの方針説明会等のコミュニケーションを図る基地としての役割も担っている。また、小平にある「G-MEC」では、「技術、技能、精神」の継承によって、ブリヂストン流モノづくり力の強化をグローバルベースに行うとともに、グループ内事業拠点単位のモノづくり教育の支援も行っている。この他にも、販売・技術訓練を主な目的とした研修センターも世界の主要な地域に造っている。

さらに、Global Communication Portal (GCP)という研修も行っている。これは、世界各地から課長クラスの若手管理職を集め、主に経営方針の展開・管理に関する縦方向のコミュニケーションと、専門機能やSBU同士の横方向のコミュニケーションの2つの方向性の、それぞれの在り方を考えてもらっている。グループ・グローバルの整合性をいかにして図っていくかということを議論して、各々の個社に持ち帰って展開してもらうことを主な目的としている。

5. 環境経営

経営改革委員会の中でも大きなテーマである「持続可能な経営の実現」であるが、このテーマを考える上で、「環境」課題を事業の中でどう位置付け、取り込んでいくかという観点が重要である。ここでは、当社が意識して取り組んでいる「環境経営」についてご紹介させていただきたい。

現在世界人口は70億人であるが、2050年には90億人に達する。人口増加、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。通常地

球上の人口が増加し経済が発展すると、資源消費が増えて環境負荷が増す。例えば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倍になり、環境への影響も2倍になる。さらに需要が増え続けると地球の自浄能力、扶養力を超え、地球温暖化、資源の枯渇、生態系の破壊等、人々の快適な生活はもとより、事業活動自体が継続できない状態に陥ることとなる。これからの持続可能な社会を目指すためには、「人口増加や経済発展により資源消費や環境負荷が増大する」という考え方を打開すること、つまり「デカップリング」の考え方が重要になってくる。「デカップリング」とは、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、という考え方である。

以上を踏まえ、当社では、環境を組み入れた成長を続ける経営を行っていくことを重要な姿勢として位置付けている。これは当社の企業理念、CSRの考え方そのものであり、当社グループは環境と事業を両立させ、基本的には「本業で」環境に取り組んでいくとの考え方を取っている。つまり、環境経営を通して「新たな共通価値の創造」と「競争優位」を実現し、環境経営を組み入れた持続可能な企業経営を行っていくという考え方である。実行にあたっては、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、縦と横の広がり、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生かしていくことが重要である。

このような考え方をベースに、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。この環境宣言を昨年5月にリファインし、ブリヂストングループが「未来の全ての子供たちが『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と基本姿勢をより明確にした。ここで、「自然と共生する」「資源を大切に使う」「CO₂を減らす」の3つの方向性で活動を進めていくことを改めて定めた。

当社グループでは、さらに環境長期目標も設定している。これは、持続可能な社会の実現に向けて2050年を見据え、環境宣言で定めた3つの方向性のそれぞれがどのような姿になっていきたいかを明確にしたも

のである。

まず、「自然と共生する」に対する取り組みの長期目標は、「生物多様性ノーネットロス」である。事業活動による環境への影響を完全にゼロにすることはできないが、別の貢献でカバーしてトータルで生物多様性へのインパクトを無くすという考え方である。「資源を大切に使う」については、「100%サステナブルマテリアル化」とした。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。「CO₂を減らす」については、「グローバル目標への貢献」である。グローバル目標とは2008年洞爺湖サミットにおいて合意された「2050年までに世界全体の温室効果ガス排出量を少なくとも50%削減する」という目標である。環境長期目標は、2~3年で実現できるものではなく、今後全ての組織が事業と環境の関わりを認識して、長期目標からバックキャストिंगして個々の中期計画に反映し取り組んでいく。

当社グループは、事業活動の中のサプライチェーンやライフサイクルの各プロセスで環境に影響を与えていると認識しているが、それぞれのプロセスで、影響を低減する取り組み等、環境への貢献のチャンスもあると考えている。環境長期目標に基づく具体的な活動は、先に示した3つの方向性を軸に取り組みを進めている。以下、それぞれの具体的な取り組みについて紹介したい。

「自然と共生する」では、原材料調達段階での取り組み事例を紹介する。タイヤ生産に欠かせない原料の一つが天然ゴムだが、これは大多数を占める小規模農園の生産により支えられている。当社では、これまで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(ゴムの木から樹液を取り出す作業)技術の提供を行い、小規模農園の生産性向上に貢献している。また、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やり方から科学的なもの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。

また、生産拠点での取り組みもご紹介したい。国内外を問わず各SBUで様々な取り組みをしており、例えば、国内生産拠点では「B・フォレスト エコピアの森プロジェクト」を展開している。このプロジェクトは、お客様に低燃費タイヤである「ECOPIA」をお買い上げいただいた売り上げの一部を活用して森林整備に取り組む活動で、各事業所の敷地内にとどまらず、近隣地域の生物多様性も視野に入れたものである。各事業所の従業員が中心となり、間伐や草刈り、子供たちへの環境教育活動を行っている。

次に「資源を大切に使う」の具体的活動について紹介したい。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。将来の人口、資源消費の増加を考えると、当然デカップリングの考え方を基に、省資源や資源の再利用をコンセプトとした「100%サステナブルマテリアル化」の実現が必要になってくるのは容易に想像ができる。まず、商品そのものに対する取り組みについて4つの事例をご紹介したい。まず1つ目が「ハーフウェイトタイヤ」と呼んでいる、タイヤに用いる原材料を半分にしようというものであり、資源の使用を抑制しつつ、モビリティ社会の発展を支えようというものである。

2つ目は、「ランフラットテクノロジー採用タイヤ」で、パンクをしても一定速度で一定距離を問題なく走ることができるタイヤである。スベアタイヤは実は90%強が廃棄されている。このタイヤにより、スベアタイヤが不要となるので資源を減らすことができ、同時に車両の軽量化による燃費の向上やCO₂の削減にも寄与できる。

3つ目は、「リトレッドタイヤ」である。これ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したタイヤであり、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。

4つ目は、非空気入りタイヤ、すなわち「エアフリーコンセプト」である。特殊形状スポーク部の材質に100%再生利用可能な樹脂を使用しており、環境、安全、快適性を高次元で達成できるものである。

次に、今使っている再生可能資源を「掘げる」取り組みについてご紹介したい。現在、工業的に用いられ

ているほぼ全ての天然ゴムは「パラゴムノキ」という植物から産出されている。その栽培地域は赤道の南北の狭い範囲に限られ、93%が東南アジアに依存している。従って、熱帯雨林の保護や病害リスクの低減等を考慮すると、パラゴムノキの生産量を増やす以外に、より広い地域で栽培可能な代替植物の研究が求められる。当社グループでは、グアユールやロシアタンポポという植物からの天然ゴムの採取に成功しており、実用化に向けて取り組んでいる。

次に、化石資源を再生可能資源に「代える」取り組みについてご紹介する。合成ゴムやカーボンブラック等は化石資源からできており、これらを再生可能資源に「代える」ことを進めている。例えば、合成ゴムの中間原材料として重要なブタジエンについては、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ことに成功した。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」活動についてであるが、サプライチェーンとライフサイクル全体を対象として、2020年に向けたグループ全体の削減目標を2010年に設定した。原材料、生産、流通、製品廃棄を含む「モノづくり」の過程で排出されるCO₂を売上高当たり35%低減させる。また、製品使用時においては、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削減に貢献することとしている。コ・ジェネレーションシステムや太陽光発電の導入、モーダルシフト等「モノづくり」の各段階におけるCO₂削減、低燃費タイヤの拡販等を通じ、既に昨年末までに、モノづくりで14%、転がり抵抗で6%の削減を実現している。

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をCO₂換算すると、使用段階、すなわちクルマに装着され走行する際にタイヤ起因で排出されるCO₂排出量は、タイヤのライフサイクル全体のうち、86%と大半を占めている。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量の削減に貢献することができる。このような考え方の下、当社では「ECOPIA」を戦略商品のひとつと位置付け、さらなる拡大を進めている。転がり抵抗の少ないタイヤ、省燃費タイヤの重要

性はここにある。

6. 最後に ～これからの経営に必要な視点～

最後に「持続可能な社会の実現」に向けて、これからの企業経営に必要なと思われる視点についてお話ししたい。近年、市場はますますボーダーレス化し、商品・サービスも多様化し続けている。様々な商品・サービスが手ごろに手に入れられる時代では、顧客は「必要な価値を買う、必要なものだけを買う」という、いわゆる「圧縮された価値」を求めており、従来の延長線上では付加価値を認めてくれなくなっている。「お客様が必要としているものは何か」「潜在的に何を求めているのか」という「顧客価値」を徹底的に考え、事業化していくことが必要であり、商品「単品」の発想だけではビジネスをすることが難しくなっている。

また、環境・資源・エネルギーのような、社会全体が将来に対して不安を募らせている問題は、それを解決・協力していくことが企業にも求められている。つまり、顧客が商品・サービスの購買・消費活動を通じて問題の重要性を認識する、あるいは実際に解決していくという、いわゆる「社会価値」の創造である。例えば、当社では「ECOPIA」という環境商品があるが、「このタイヤを買って使うことで、森林の整備が進む」というふうに、商品を通じて社会に貢献していくという価値を生み出していく、ということである。これらを実現していく上では、「イノベーション」と「コミュニケーション」の2つの面での工夫と検討が必要である。まず、「イノベーション」についてであるが、従来の商品・技術開発やビジネスのやり方は、製品技術を起点とする、売る側からの発想に基づくものが多かったように思う。市場規模が右肩上がりでは「顧客価値が圧縮されない」時代では、こういうやり方も通用したが、似かよった商品では市場からなかなか受け入れてもらえない今の時代、買う側、顧客側から発想することや、商品・サービス両面での「イノベーション」をパッケージで考えていくこと、サプライチェーン全体でWin-Winの関係を作り上げながら、顧客・社会価値の創造に取り組んでいくことが大事である。

次に、「コミュニケーション」についてであるが、適切

な「イノベーション」を行ったとしても、顧客や社会に対して十分にそれが伝わらなければ、短期的な成果はもとより、持続的な成長は望めない。商品の付加価値を積極的に伝えていくのは勿論のこと、「自分たちは今後どのような価値を、どのような事業で、どんなやり方で実現していくか」について、消費者を含むステークホルダーや社会全体として共有する努力が必要かと改めて思う。以上のことを視点にしながら企業経営を担っていくことが我々経営者にとって重要である。

最後になるが、私の座右の銘に「ベストを尽くせば『必ず』『良い』道は拓ける」がある。「道が拓けない」、あるいは拓けても「良い道」ではないのは、ベストを尽くし切れていないからだと考えている。不確実性の時代といわれる現在、企業経営には様々な環境変化や危機、困難といったものが待ち受けているが、ベストを尽くせば『必ず』『良い』道が拓けると確信している。

質問・意見交換

Q 14万3000人の従業員のうち何割が日本人か。また、ナショナルイングリッシュについても少し教えてほしい。

A 7割強が非日本人である。様々な国籍の社員が集まるGDC等の人財育成プログラムにおける集合研修等を見ていると、初めは手探りで、何とか工夫しながらコミュニケーションを取っている。プログラムが進むにつれ、だんだん密度の高い議論が必要となってくるが、共通言語である英語のレベルはメンバーによって様々であり、いつの間にか、取りまとめやグループのリーダーは欧米系の英語圏の人間が担当していることが多い。このように、英語のレベル差が、それぞれの活躍の場を決めてしまうということが、実際には存在することも認識しておかねばならないと思う。

ただ、ナショナルイングリッシュとは、発音等よりも「何を考えているのか」を重視する。「言葉だけでなく、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いいではないか」と考えている。合目的的に考えると、

色々なアイデアを出させるのが大事であって、英語のスピーチコンテストをするわけではない。また、大事なのは「ダイバーシティ」という考え方である。「多様性を生かす」ことが大事であり、考え方を「英語」という、欧米型の考え方で均一化しては意味がない。

Q 人財育成、環境経営に力点を置いてお話をいただいた。「環境を組み入れた持続可能な企業経営」を環境経営と定義していると感じたが、財務報告の領域とは別に、非財務の領域としてこのようなことを取り込んで、全体として調和の取れた経営を目指す、ということか。

A 財務的な領域についてはこれからである。まず初めに、考え方をしっかりと構築するところからと考えている。考え方の基本は、「本業でやっていく」ことである。環境経営をやることによって利益を生んでいきたい。

Q 私どもは現在コンゴおよび周辺9か国の金、タングステン、スズ等といった紛争鉱物と称するものについて、これを排除したいという米英の議会の動きを受け、米国に上場している日本企業もこれについて報告が必要であるということで、こうした企業を対象にサプライチェーンを遡って調査、議論しているところである。紛争鉱物排除の目的は、産出地で非人道的な活動がなされているという話が背景にあるからであるが、例えばココアでも児童労働をさせているところからは買わない、という話もある。パラゴムノキが生育するのはほとんど赤道直下とのことだが、御社の中で、サプライチェーンの上流で、どれくらいの対応をされているのか。

A この観点については、十分意識をして対応している。特に、天然ゴムについてはセンシティブなところがある。ゴムの木を植えるとなると、環境負荷や動物への影響がある。またタッピングは、労働集約的な要素があるので、児童労働はないのか、という観点もある。ゴムの需要が上がり、ゴム園を造る必要が出てくると、単純に森林を切り開くのではなく、荒れ地を活用して、ゴムの木を植えて、森林に戻していくという発想も必要。当社として、今後より意識して取り組

むべきことは、ゴムの収量を上げることや病気を防ぐといったことである。これらの課題は非常に身近で重要なものであるので、様々な角度から検証しながら取り組んでいる。

Q | 弊社でも、1990年頃、印刷インキと合成樹脂の企業の大型買収をした。ところが、経営がうまくいかず、合成樹脂の会社は2005年に売却した。御社がファイアストンを買ったとき、ファイアストンは経営に問題を抱えていたと思うが、買収後大きな改革をしたことと思う。買収相手の経営者の心を、こちらの考える方向に向けさせる鍵はどこにあるのか。

A | ファイアストンを買収した1988年、私は秘書課長として、その過程の渦中にいた。ファイアストンは1900年創業の名門企業。一方、当時、当社は超優良企業ではあったが、規模が小さく、グローバル大企業に呑み込まれてしまうという危機感があった。その中で買収に踏み切ったわけだが、当時のファイアストンは財務面での課題が大きい会社であった。一方で、当時、当社も海外での大きな買収経験が不足しており、効果が出るまでは引き続き、投資と時間は必要だろうと考えていた。

最初は、社名もブリヂストン／ファイアストンとし、「パートナー同士としてやっていこう」というメッセージを出し、ファイアストンの経営陣も役員として経営に参画しながら、改革を進めた。時間がたち、ファイアストンの中身が分かってくるにつれ、本格的な再建に乗り出し、人の入れ替えも行いながら、黒字化も達成し、徐々に今の姿に近づけていったという歴史がある。従って、すぐに効果が得られたわけではなく、数多くの難局を乗り越えながら時間をかけて取り組んできた。

Q | グローバル経営の土台となる考え方で、「土俵を変える」というのがあった。リーディング企業は「新領域に出る、ゲームチェンジする」のが肝要かと思う。弊社でもそういう形で、継続して拡大するために戦略を見直している。御社では具体的にどのような活動をしておられるのか。

A | 今までの延長線上から頭一つ抜け出すという考え方では、時間がたてば誰でもそこに行ける。そうではなく、「ついて来られないところに違う土俵を作る」ということが大事である。ナンバーワン企業としての強さは「投入できるリソースの量と質」がある点である。リソースの「量」とは、例えば、「資金」が挙げられるが、ナンバーワン企業はより有利な条件で資金を調達することができる。そうした基盤をベースに、様々な高度な技術を行い、新しい「土俵」を作っている。その一例が、「バンダグ」というリトレッド会社の買収である。その目的は「新品、リトレッド、メンテナンス」を組み合わせた新しいソリューションビジネスモデルを構築し、グローバル展開することにあった。最近では、単品でタイヤだけを買ってもらおうという時代は終わった。顧客が欲しいのは「モビリティ」であり、タイヤそのものではない。タイヤがなければ走れないが、本質は「モビリティがしっかり支えられていること」である。これは、他社が追随して真似することができない「土俵が違う」事例の一つである。

また、パラゴムノキに依存せず、グアユールやロシアタンポポから生ゴムを採取しようという試みも「土俵が違う」事例の一つである。アリゾナにテストプラントを現在建設中であるが、時間や資金的な体力も必要であり、アウトプットもなかなか出てこない。新興国も含めて他社にはなかなか真似のできない領域だと考えている。

V.三菱ケミカル
ホールディングス講演「Management of Sustainability (MOS)と
四次元経営—グローバル時代の経営戦略—」

小林 喜光 氏 三菱ケミカルホールディングス 取締役 社長

(講演実施日: 2011年9月26日、役職はご講演当日のものです)

1. はじめに

MBA、MOTなどの経営手法は従来から一般的であったが、本講演では地球環境対策やCSRなどに関連した「MOS (Management Of Sustainability)」という新しい概念を導入し、これら3つの指標を3次元の軸として座標化することによって、個々の企業経営のマネジメントを定量化する試み、およびこれに時間軸を加えた四次元経営についてお話する。本日は、近年の経営課題のレビュー、日本における産業競争力の源泉と国内空洞化対策について、そしてこれらをベースにし、MOSと四次元経営について順次お話する。

化学会社は自動車会社やビール会社と違い、最終的に何を作っているかが分かりにくい。そこで弊社では、「KAITEKI」という指標によってアウトプットを定量化し、化学会社としてある旗の下で活動し、社会に貢献していることを外から見ても分かるようにしたいと考えている。その取り組みについても最後にお話する。

三菱ケミカルホールディングスは設立して6年が経つ。1994年に三菱油化と三菱化成が合併して三菱化学となり、2005年にホールディングス設立、その後2007年に三菱ウェルファーマと田辺製薬が合併してできた田辺三菱製薬をグループ会社化し、また2008年に三菱樹脂、2010年に三菱レイヨン100%子会社化した。また、2年前にシンクタンク機能を持つ、箱ものではない研究所、地球快適化インスティテュート(TKI)を設立した。

素材、ヘルスケア、機能商品が3つの事業の柱である。今年度は、売上高は伸張するものの、円高、株安と非常に苦しい事業環境にあり、営業利益は厳しい状

況である。日本の化学会社は、欧米の会社と比較して、売上高では見劣りはしないものの、利益率がかなり低く、海外売上高比率も低い。

2. 21世紀の企業が
直面している課題

最近の経営課題は、グローバル化への対応と、地球環境・資源・人口・水などの人類が直面しているサステナビリティとされる種々の問題、それに加えて3月の大震災である。これらの大きな経営課題に直面している今、日本企業の競争力のこれからの源泉はDifferentiationとInnovationとなるだろう。Differentiationは、単なるものづくりではなく、既存の事業を含めた仕掛けの作り方であり、いかに儲かる仕掛けを作るかである。Differentiationを生む技がInnovationであり、それを生み出す仕組みが重要である。

イアン・ブレマー氏が、今年の春グローバル化に関する本を日経新聞出版社から出した(『自由市場の終焉—国家資本主義とどう闘うか』)。その中で、Gゼロという概念を提示している。これは、今回のパレスチナ問題でも分かるように、アメリカ極体制の終焉を意味し、大国が世界の流れの決定権を失って明確なリーダーのいない時代になったことを意味する。私はこれをむしろG ∞ (無限大)の時代と考えている。グローバル社会が何も決めることができない状態だ。京都議定書、COP17、為替リスクなど何もまとまらない。この政治が国内外でまとまらないという状況下、どのように事業を行っていくべきか。

エマージングマーケットを有する国家資本主義体制

の新興国と、今までの自由市場が対峙してデカップリングが起こっている。両者に対してどうアプローチしていくのか。かつては自由市場に向けて、高度な技術による高付加価値商品によって事業を生む、という一本足打法であった。一方で、コモディティの場合、インド・中国・アジア諸国で1960年代、70年代にエンジョイしたプロダクションやプロセステクノロジーが生きている。よって、コモディティとスペシャリティの2面作戦が必要である。

グローバルゼーションによる製造業の最大の問題は、アナログの時代に評価された製品が、デジタル化されモジュール化されることによって差異化を図ることが難しくなったことだ。また、希土類や石油などの資源獲得競争が国家資本主義体制の国々によって完全に遂行されだしたのも大きな問題だ。

また、この1年で大きく問題がクローズアップされたのは、国内事業環境の厳しさだ。化学業界では7重苦と言っているが、原料コスト、法人税を含めた税制、円高、EPAなどの通商問題、CO₂削減問題、原発問題に端を発した電力コスト、労働法制、これらが海外競合企業との競争を不利にしている。このような状況にどう対応するかを考えると、おのずとグローバルマーケットに出ていかざるを得ないのが実情だ。

グローバル化にあたり、素材市場ではシェアが3位以下では戦えない。弊社では、トップシェアを持っている製品はアジアを中心に海外展開を行っている。一方で、機能化学品分野においてもコモディティ化の波が非常に激しい。リチウムイオン電池は最近確立された技術で、数年前は国内で技術を温めて海外に展開していけると思っていた。しかし、今中国でしっかりと技術が立ち上がっている。日本の自動車メーカーも、リチウムイオン電池の部材ですら海外展開せざるを得ない状況になっている。そのため、当社もリチウムイオン電池用の電解液の海外生産を行っている。

LED電球は省エネ技術の代表格であり、10年前から研究開発を行っている。しかし、中国では既にLEDチップを作成している会社が5000社もあるといわれている。このような状況においてDifferentiationの観点から、基本部材・素材を日本で作り、組み立てはアジアなどの同胞に外注し、最終品の販売をブランド展開す

るという手法を取っている。

ヘルスケア領域の田辺三菱製薬は海外売上高比率がまだ6.9%であり、海外展開はまだこれからである。既存の製品を維持するとともに、海外承認取得品目を拡充させ海外マーケットを含めセールスに力を入れる。また、ロイヤリティー収入をメインとする展開も考えている。

もう一つの大きな経営のポイントはサステナビリティである。環境、温暖化、CO₂など多くの問題がある。地球温暖化がこのまま進むと、100年後は6~10℃の気温上昇が予想される。生活環境自体を温暖化に適応させることも視野に入れながら手だてを考えていかねばならない。

今回の原発問題は、そもそも原発に依存していたエネルギー構造に問題があり、原子力そのものと電力コストの見直しを図る必要がある、というのが一般的なコンセンサスになりつつある。しかし、短期的には電力の安定供給を考えていかねばならない。かつては情報の三種の神器(CPU、ストレージ、ディスプレイ)と呼ばれるものがあったが、近年では、エネルギーの三種の神器(創エネ、蓄エネ、省エネ)、この3つをいかにトータルとしてバランスさせていくのが重要なポイントである。その他にも、水、生物多様性、少子化、天然資源枯渇、エネルギー政策の転換、人口問題、高齢化問題など多くの問題があり、日本で地殻変動が起こっている。

100~200年もつといわれているシェールガスの発見があるとはいえ、どの天然エネルギー資源をとっても約100年で枯渇する。ひ孫の世代までの幸せを考えた場合、エネルギー枯渇の問題に早急に対応し、今以上にサステナブルな世界を引き継げるようにしなくてはならない。今から研究開発を始めても、100年後にカーボン源としてCO₂を活用したり、核融合で発電するということが間に合うだろうか。こういうことをどう考えていくのか。

アーバンマイニングなどというが、本質的に資源は枯渇する。限られた資源を、国家資本主義体制の国々と分け合って使っていかなければならない状況にある。水に関しても、2050年には水ストレス人口が約40億人といわれている。このような環境の中、差異化、新技術をどう作り、いかに日本の産業として生き残るのか。

3. 競争力の源泉と国内空洞化対策

全ての事業は、幼年期、青年期、壮年期、老年期があり、弊社の場合、これらを四象限管理している。四象限とは、それぞれ創造事業、成長事業、基幹・中堅事業、そして再編・再構築事業である。再編・再構築事業としては、国内需要に対して供給過剰であるエチレンラッカーが挙げられる。社会的影響を最小限にして、どういう形でフェードしていくか。雇用も含めてここ5年でかなり撤退はしてきているが、もう少し時間がかかる。

10～20年後のビジネスをどう考えていくか、そして創造事業から成長事業、基幹事業へといかに育てていくか。創造事業は、差異化を生み出すイノベーションに直接関係している。成長事業は、ビジネスの仕掛けづくりの差異化とイノベーションが必要だ。そして、シェアで勝負していかなければならない基盤・中堅事業では、事業上の何らかの差異化が必須となる。

製造業において、世界的にモジュール化が進行していることについては、東京大学大学院経済学研究科の藤本隆宏教授がまとめられている。自動車は、インテグラルでクローズなシステムであるため、模倣されにくく非常に強い。一方で、デジタル化・モジュール化が進んだDVDなどの分野では差異化が不可能となり日本企業は完敗である。

すり合わせからモジュール化への対応を急ぎ、生き残り戦略を立てる必要がある。弊社の機能商品では、例えば光ディスク事業やLED照明事業などで、スマイルカーブによるビジネスの差異化を試みている。光ディスクの場合、ポリカーボネート板に塗る色素が秘伝のたれとなっており、簡単に模倣できない。組み立ては台湾やインドなどに外注し、そこから仕入れた商品の販売はグローバルブランドのVerbatim（バーベbatim）で売る、というモデルだ。LED照明でも同様な戦略で事業を進めている。ガリウムナイトライドや蛍光体は社内で行って、組み立てとそれに伴う設備投資はしない。そしてグローバルな販売チャネルを使って販売している。

素材の場合、例えばテレフタル酸やMMA（メチルメタクリレート）では、シェアが世界トップクラスであり、プロ

ダクトチェーンとプロセステクノロジーで差異化を図っている。薬に関しては、いかに製品のパイプラインを充実させていくかによって差異化を図っている。

日本の競争力の源泉の課題は、リニア型テクノロジーが限界にあること、デジタル化・モジュール化が進行して、日本の得意なすり合わせの部分が消えていったこと、ソフトやインテグラル技術がガラパゴス化したこと、などが挙げられる。また、立地条件の競争力が低下していることも問題である。さらには、意思決定と対応が非常に速い国家資本主義体制の国、あるいは積極的に特定産業や研究開発を支援する欧米国家に対して、どう対応していくのかも大きな問題だ。

産業界は自前主義にこだわり、なかなかオープンイノベーションができない。そして、企業の集約化も進まず、結局は国内企業間の重複投資が起こっている。リニア型テクノロジーは限界にきている。インダストリーの壁、産業界の壁を越えてどうやってコラボするかがポイントだ。シュンペーターによるイノベーションの定義（新商品の創出、新生産手段の開発、新市場の開拓、新供給源の獲得、新組織の実現）からソリューション型イノベーションに転換する必要がある。短時間で複雑なものを高度な技術で作り上げ、グローバルに展開していかなければならない。産学官を含めたオープンイノベーションの仕掛けづくりは、評価分析系の分野ではかなり進みつつある。今必要なのは、経産省を中心に行っているネオサンシャイン計画のような国家計画的プロジェクトである。

弊社では、創造事業として6つの事業を掲げているが、全ての事業はサステナブル、ヘルス、コンフォートに関連している。2010年までは、白色LED、電池、自動車用ケミカルコンポーネントも創造事業に掲げていたが、売り上げが100億円を超えたため成長事業に格上げした。2015年に向けては、有機太陽電池、有機光半導体、アグリビジネス、サステナブルリソース、ヘルス・ケア・ソリューションの6個を創造事業として進めている。

化学産業では、地球上に無限にある有機物からモノを作る。最近、「農業の産業化」などといわれているが、植物を育て、分解させ、酵素を使ってグルコースを作り、そこから色々なケミカルを作ることできる。地球

が1億年をかけるプロセスを、このような手法で1年にすることもできる。また、薬についても、全体の予防を含めた個対応医療などの課題は、医療行政も含めて簡単ではないが、時間をかけて進めていきたい。

「守る空洞化対策」は、特に製造業にとってイコールフィッティングとなっておらず、なかなか打つ手がない。一方で、「攻める空洞化対策」として、DifferentiationとInnovationによって国際分業、エネルギー低消費型への転換、産業構造高度化などの実現や、また雇用面では、サービス、農林水産、医療、福祉、環境、教育などの分野の開拓に検討の余地がある。

法人税は、かつては20兆円規模であったが、リーマンショック後は6兆円程度になった。一方で、海外直接投資、海外への配当金からの国内還流分は約3兆円の規模であり、影響力は無視できない。いかに海外で稼いで国内に持ち帰るかが現実的に重要になってきている。2009年度税制改正で創設された外国子会社配当益金不算入制度により、配当金の95%相当を益金不算入とすることができる。このような政策によって日本への配当金の還流が増加していることから、現在日本化学工業協会と、これを100%へ変更することを提案している。このように海外で稼いだ金を国内に還流し、エネルギー低消費型テクノロジー、高齢化対応、新技術開発へ投資するべきだ。実質GNIの概念が重要となってくる。

4. 四次元経営とMOSの提案

四半期決算に代表されるような短期的な経営実績を求める株主至上資本主義では、MBA（現在はMOE〔Management Of Economics〕と称している）の要素がほぼ100%であり、そこに最近少しCSRが入っている。また、製造業ではMOTという技術経営の軸も重要な指標である。MOTの軸の時間の流れはMBAより長く、場合によっては、炭素繊維のように30年かけてようやく採算が合うかというような事業もある。最近、MBA、MOTに加えて、MOS（Management Of Sustainability）という概念を提唱している。これはCO₂削減などの環境対応、CSR、あるいは化学物質の安全性などを含めたRC（レスポンスブルケア）などのマネジメント、すなわちサステナビリティに関するマネ

ジメントのパラメーターである。

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、MBA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。

MBAをX軸、MOTをY軸、Z軸としてMOSを用いて、3次元の直交座標系によって、経営をマネジメントすることができる。人間の心義体と同様、この3つの軸のバランスが重要である。非製造業の企業では、X軸とZ軸が中心となる。また、ベクトルの方向性と大きさが重要で、ベクトルを相対比較することによって各社の問題意識の違いや、業界の方向性などが分かる。

このように、各軸が定量化できると経営が分かりやすい。このベクトルの大きさが企業価値となるが、弊社ではこれをKAITEKI価値と表している。また、時間軸を入れ、2011年現在をタイムゼロとしたとき、2015年、2050年はどういう方向、大きさで、どう変化しているのかによって進んでいる方向が分かる。このように、常に3次元と時間軸で考えるとものが分かりやすく、これを四次元経営と提唱している。

現在、MOSの定量化を試みている。MOS指標として、弊社の場合、Sustainable指標、Health指標、Comfort指標という3つの指標を導入した。例えば、Sustainable指標の場合、2015年までにCO₂排出量を30%削減する、など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、Health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などによって定量化を図り、さらにComfort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や、その他安全、コンプライアンスなどの信頼される企業になるための努力なども加味して定量化を試みている。

最近、ハーバード大学のマイケル・ポーター教授はCreating Shared Valueという概念を提唱している。

これは今までの資本効率を重視したMBA的な考えに加え、CSRそして企業活動そのものの及ぼす社会的価値が総じて企業価値に繋がるという考え方である。

また、ヨーロッパを中心にESG投資（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が活発化しており、単に資本効率だけでない再生可能エネルギーへの取り組みなどが評価されつつあり、世の中はこういう方向で動いているといえる。弊社では、MOSと四次元経営という形で取り組んでいる。

弊社では、2008～2010年に大きな構造改革を実施してきた。リーマンショック後、四象限管理をしていた事業ポートフォリオ上の不採算事業から撤退し、この3年間で約3200億円の売り上げを減らして170億円の赤字をなくした。また、M&Aにより、三菱レイオ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、約2500億円を飛躍のために投資し売上高6270億円を増やし、営業利益を535億円伸ばしてきた。最近の弊社のトランスフォーメーションは大きく、今後さらに2015年に向け、営業利益をほぼ倍増させる。また、MOS INDEXを命題に、弊社の4つの事業会社の評価、社員定量的な評価を試みる。

5. KAITEKI化学への挑戦

化学会社は、カーボンを操作することを生業とする。近年、低炭素社会といわれるが、世界は炭素・CO₂の輪廻の中にあることを忘れてはならない。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で燃やし、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300～400ppmに保っている。CO₂が不足するとこのサイクルが成立しないため、人間は生活ができない。植物もCO₂があるからこそ炭化水素を作り得る。この微妙な関係、「共生」について理解しなくてはならない。

カーボンライフサイクルアナリシス（c-LCA）という考え方がある。例えば、炭素繊維を作るのにCO₂を多く排出するが、そのおかげで省エネ飛行機・自動車を製造することができ、それによってCO₂の排出を大きく抑えることができる。このようにトータルでの考えをしていくべきである。石油製品の製造でも大量にCO₂を排出する。しかし、出来たものによってCO₂排出が抑制されるなら考慮してしかるべきだ。

石油は最終的に100年足らずで枯渇する。今後は、CO₂そのものから有機物を作り出さねばならない。このような将来の課題とソリューションを考えるシンクタンクを2年前に設立し、地球快適化インスティテュート（TKI）と命名した。TKIは、オープンイノベティブな研究組織であり、委託で研究を行っている。このようなことは本来国がやるべきことかもしれない。

今回の原発事故により原子力ムラや化学そのものが揶揄されているが、140年前ランボーが18歳のときに、科学を揶揄した詩がある。その詩の中で、科学について「こんな毒物ばかりが製造されて何が近代だ」とある。そうはいつても、科学による人間の明日を信じ、世の中のために事業をやっていかなければならないと考えている。

質問・意見交換

Q | 経営学的な最先端とミクロ的な現代の現実的問題の2つの面からのお話で興味深い。KAITEKI価値、四次元経営、MOSによるマネジメントを実施していく上で、具体的な研究開発、イノベーションを考えたとき、民間企業レベルで全て実施していけるのか。また、企業が海外から国内に益金を還流させる仕組みなどについては、特に国との関係が必要ではないか。

イアン・ブレマー氏の言う国家資本主義体制の国々に対し、日本も60年代のように国が積極的に関与する国家資本主義的な体制となるのがいいのか。今日本は、財政難と金融自由化による不調が20年続いており、国家として財政と金融の関係はどうあるべきか、あるいは国家と民間の間でどのようなレベル感で緊張関係を保てばいいのか、など非常に難しい問題を抱えている。

A | 競争相手が、集約して均一化した形でスピード感のある国家資本主義体制の国家の場合、どう対峙するか。同じようなシステム、新しいイノベーションを含めても、全くスピード感がついていか

ない。ここまで疲れ切った日米欧の自由市場資本主義国家の国々は、方向性を合わせて、また一緒にやっていけるのか。民主主義という名の下に自由を享受した国々は、ベクトルを合わせられるのだろうか。非常に難しい。どういうリーダーシップで、誰が、ベクトルを合わせられるのか。今日本は、全てが自由で、それぞれの独立性が重んじられ過ぎている。今からそれを捨てることができるのか。具体的にどうすればいいのかが見えない。3次元座標による経営は、それぞれの企業ができるところでやり、コンセンサスを得て、もし一緒にやれる人がいたら一緒にやる形でよいと考えている。

Q | グーグルのシュミット会長は、国家はデジタル化が進み、デジタルによる楽しさ、便利さ、面白さ、自由を享受した個人や企業は、国による統制には適しない、と述べている。これからは、デジタルで繋がれた、コネクテッドバーチャルスペースみたいな世界が形成されていき、デジタル的な社会が最も重要になってくるのではないか。一方、資源獲得などはナショナリズムが絡む難しい問題であるものの、そこに対する明確な議論はまだできていない。

今回提案された諸概念は、世界や地球がどうあるべきか、国という概念を超えたところでどうやっていくかという話であり、万人に求められることである。現実的には先進国と新興国のレベル感の違いなどの問題について議論していかなければならない。日本という国が議論すべき一つの方向は、尊敬される国家、新しい国の概念、世界の概念を提唱していけるような議論を、日本人が明確なアジェンダとして打ち立て、活路を見出していくべきだ。

企業はROEが低かろうが、経営者が納得できる中長期的経営をすべきであり、中長期の目標を達成して社会に貢献していくことが重要だ。経営の方向性やベクトルは会社によって違ってよい。株主の役割とは、従業員と経営者による社会への貢献のために投資することであり、その結果経営者も大きな利益を5年10年というスパンで挙げることができる。四半期、1年といった短期的な利益を要求すべきでない。

このような短期的な考え方、MBA的な考え方を振りかざしてくるヘッジファンドや欧米の質の悪い株主と戦わなくてはならない。JR東海は、リニア新幹線に対して約30年の投資を行うが、株主至上資本主義の国では、投資をせずに短期的に配当金で還元しろということになり、株価が下落してしまう。ここは日本なのでそうはならない。

売り上げ、利益が上げられないと困るが、MBA的な考えの株主至上資本主義に持ちこたえ、なおかつ従来の資本の経済と違う、例えば小林社長の提案にあるKAITEKI価値といった売り上げだけではない、利益だけではない第3、第4の軸を実現していける新しい考えを、日本から欧米に発信できれば日本の世界に対する貢献になる。

A | 「公益資本主義」という考えでは、東大、京大の物理学者と一緒にかなり定量的解釈を進められていると聞くと、KAITEKI価値の経営はまだ定性的段階である。

Q | 金融資本主義、株主資本主義は、リーマンショックにより一時期影をひそめたが、また表に出てきている。これらの手法は、ハーバードやスタンフォードなどの学者が数学を使って理論的に確立された。「公益資本主義」の検討では、この数学をより深く緻密な数学、理論物理学の素粒子という学問に使われている数学を使い、さらに上に行く経営手法を確立している。

民間が国に依頼する、あるいは国が民間に依頼するケースがそれぞれあると思うが、それぞれの役割の線引きがしっかりできていない。トヨタがあれだけ叩かれて、そのうちにGMが復活しているのはなぜなのかと日本の経済学者に問いかけたところ、これがアメリカ資本主義だと言っていた。他の例ではイギリスのサッチャーイズムもそうである。民間が困っているときに、資本主義国の政府が経済関与をした。このようなことが、今求められているのではないか。そして、国と企業の役割の線引きがはっきりと分かるような仕組みを考えていかねばならない。

どのように考えていくかの一つの鍵は官僚ではない

か。国が混乱していた戦後は、官僚が頑張って国を興してきた。その後、民間が台頭して自由経済となったが、再び国内が混乱する今、官僚の力が必要なのではないか。

GDP主体の経済の時代から価値観の時代に移りつつあるが、こういうときこそ裏付けをきちっとした理論を考え、論理武装することが重要だ。その際に、シンクタンクのような組織が有用であるが、これを民間だけでやるのではなく、大学や国がイニシアティブをとってもよいのではないか。

日本をどうやってトータルにリフレッシュできるか。どうせやるのであれば、四次元経営のような新しい価値観を持ち、日本の強みを生かすようなものが必要だ。そして、データを持ってこれらを裏付けていき、例えば、最終的には格付け機関のような第3機関が評価できるような仕組みを作っていくようなことも考えられるのではないか。

A | 経済・経営以外のところを含め、21世紀がどこに行くのかが分からないと全てが進まない。民主化と国家資本主義への流れが進んでいる今、我々がどうあるべきかについては、皆さんも持ち帰ってもっと議論をしていただきたい。

原発、エネルギー、労働政策、国際収支などいずれをとっても、中途半端なデータや古い統計学では議論の基盤がふらふらするので、これをまずは何とかしなければならぬ。日本人は感性的、定性的な議論が多いが、数字で細かい議論をしっかりできる仕掛けをしていかねばならない。

※ 本講演は、2011年9月に行われたものである。講演中では、経営の主に資本効率を見る評価指標を「MBA指標」と呼んでいたが、講師および三菱ケミカルホールディングスはこの指標を、「MOE (Management of Economics) 指標」という呼称に変更している。

講演「ユニ・チャームの グローバル化時代の経営戦略」

高原 豪久 氏 ユニ・チャーム 代表取締役 社長執行役員

(講演実施日: 2011年11月29日、役職はご講演当日のものです)

1. はじめに

本日は、(1)インドネシアでの事例、(2)27年間の海外展開で学んだこと、および(3)同時多発するチャンスを全て摘み取るための経営改革の本質論について紹介したい。

2. インドネシアでの事例

インドネシア共和国は、日本の5倍の国土、2倍の人口を有し、主な宗教はイスラム教、一人当たりのGDPは2590ドルである。首都ジャカルタは1000万人が居住する人口集中都市である。ユニ・チャームは1997年に現地法人を設立し、現在ジャカルタを中心に活動している。

インドネシアの紙オムツ市場は成長率が高く、潜在ポテンシャルも大きい。オムツの使用対象である0～2.75歳の人口は日本の約4倍であるが、消費枚数は日本の約3分の1、また月間使用枚数は日本の約10分の1である。そのため、金額規模では日本市場の3分の1～4分の1と相対的に小さいものの、今後のポテンシャルは大きい。

現地を肌感覚で知ることはメーカーにとって重要であると考え、デジタル化したデータ見る前に、徹底的に現地に入り生活を観察している。この観察から導かれる洞察を重視する点が、競合している巨人企業と比べて特徴でありポイントである。インドネシアでも、ジャカルタ郊外の一般的中流家庭に入り、キッチン、手洗い、育児の様子を見て参考にしている。

インドネシア市場の攻略ポイントは、(1)世帯収入の5%以内の価格、(2)自社の強みを最大限に活用、(3)

購買実態に合わせた商品、(4)現地流通への適合、の4点であった。インドネシア市場のうち、30%が紙オムツユーザーであり、残り70%がターゲットとなる。価格を世帯収入の5%以内にすることの重要性は、これまでの経験から分かっていた。そこで、まずは外出するときや夜寝るときに使用していただくことを想定し、ターゲット層の月間世帯所得の5%から適切な1枚当たり販売価格を抽出した。

紙オムツには、テープ留めタイプとパンツタイプの2種類がある。ユニ・チャームは、技術的な優位性が高いパンツタイプで市場を開拓することとした。

現地の購買実態に合わせた商品作りの重要性についてであるが、インドネシアでは賃金を週払いで受け取る人が多く、そのために必要なとき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繋ぎにした商品(連銭・レンチェン)を作り、店の天井から吊るして販売した。それに加え、まとめ買い用の商品も準備した。

4点目の現地流通チャネルへの適合であるが、これもターゲットとしている中間層顧客の実態に合わせて、ワルンと呼ばれる小規模店を中心に展開した。

これらの取り組みの結果として、インドネシアでシェア5割を超える地位を獲得することができた。月間使用枚数も都市部、地方部両方で倍増し、この市場は年率40～50%の成長率を維持している。

3. 27年間の海外展開で学んだこと

1984年の香港進出から海外展開を開始したが、1994年の韓国進出までは現地企業からの依頼を受けての受動的な展開であった。しかし、1995年の中国

進出を機に本格的な海外展開を始めた。1997年にインドネシアに進出、最近ではベトナムでパーソナルケア関連の現地ナンバー2企業を買収して進出し、北米ではペットケア企業を買収した。世界のペット市場の4割がアメリカにあり、この大きな市場において買収を核に展開していきたい。

2011年3月期の海外売上高は約42%である。パーソナルケア製品は、現地生産現地消費の装置産業的要素が強く、労務費の安さよりもマーケットのポテンシャルを重視している。売り上げの成長とともにコストが吸収でき、利益が大きくなる。最近アジアでの利益率は日本よりも高くなっており、この20年間、売り上げ、利益ともに持続的に成長してきた。

持続的成長を達成するための成功セオリーとして、第1に10年先を読み、リスクとチャンスに応じて2つの型の戦略を使い分けることが重要である。先を読むときは10年程度が適当であり、40年先であると遠過ぎる。例えば、1970年代から少子高齢化は統計的には分かっていたが、当時は少子高齢化よりも人口増による混雑問題のほうが大きく取り上げられており、その時代に少子高齢化の話をして時期尚早であった。よって10年先程度が見通しとして妥当である。

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である。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だ。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。

海外展開に際し、市場の着眼ポイントは3つある。(1)市場は大きいほうがよい、(2)チャネルは未成熟なほうがよい、(3)上位集中が起きておらず、多くの中小メーカーが競い合う状態がよい。ポイントは、今よりも未来がどうなるかであり、これを判断するには上記の3点を複合的に検討する必要がある。今後は、さらに競争が厳しくなるため、ますます総合的な判断が必要である。

この3つの着眼点に時間軸を加え、成長と収益を最大化させるという経営者の目的を達成するために、海外展開のモデルを2つの型として使い分けている。1つは、現地から高い収益を得ることができる「直接進出方式」である。この戦略の判断ポイントは、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、である。

一方、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」状態のときは、顕在化しているマーケットが巨大である場合、提携先に技術供与を行い対価としてロイヤリティを受け取る「ライセンス方式」の戦略がよい。

アジア、中東、北アフリカは直接進出方式で攻め、西欧、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を進めている。ブラジル、メキシコ、中南米、アフリカ大陸全域は現在研究中である。また、豪州は人口が少ないものの高収益が挙げられるため、買収などを通してマーケティング、生産、販売まで全部行っている特別なエリアである。

海外展開を進めるにあたって、壁を越えるポイントは5つある。1つ目は、形や型にまで具現化されているものは壁を越えやすい、ということである。模倣されるリスクを考慮した上で、日本で成功した商品を海外に持っていくのは成功確率が高い。

次に、「不の解消」型の付加価値は、どこでも評価を得やすい、ということである。文化や宗教はマーケット独特の価値観であり、地域ごとに差が大き過ぎる。また、全く新しいものやプラスアルファの提案は、地域ごとに評価が異なるために成功させる難易度が高い。一方、不快・不便などの「不の解消」はどの地域でも受け入れられやすい。ただし、不の解消型商品は時間がたつと模倣品が出現して競争力を失う。そのため、連続的にレベルアップした提案を続け、コモディティ化での戦いを避ける必要がある。

3つ目は、日本での勝利の方程式にこだわることだ。日本で得た勝利の方程式をできる限り具体的に表現して横展開するのが効率的である。地域特性に目を奪われ、できない理由を逡巡しては進まない。日本での勝ちパターンを持ち込み、現地仕様にカスタマイズする部分を見極めるのが重要である。こ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だ。

4つ目は、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ことである。現地社員は、日本から来る人に厳しい目を持っている。そこで皆が一緒に働きたがるようなエース級を投入する必要がある、そのエースによって現地の人たちをしっかりと教育しなくてはならない。一方で、エースを外に出せば、国内ではセカンド、サードが育っていく。入社20年超の40代の社員は、日本で成長のダイナミズムを知らない、失われた20年の世代である。そこで、頑張っただけで育つ成長する市場でワクワクしながら働くことを知ってほしいという思いもある。今は役員の半数は海外経験者である。

5つ目は、何事も中途半端が一番駄目で、やるのであったら閾値を超えるまでやらなくてはならない。あと一息のところであきらめる人が多いので結果が出ない。当たり前のことをやり続ければ非凡になる。一旦やると決めたら10年を1つの区切りとして徹底的にやり続けていくべきである。これらの壁を越えるための5つのポイントを実践するために、ユニ・チャームでは「共振の経営」を実践している。

4. 同時多発的に起こるチャンスはどう摘み取っているのか

これから10年後の2020年までに、紙オムツなどのトイレタリー市場はアジア・新興国で一斉に成長する。これらの需要を全て取り込んでいきたい。これまでの経験則から、一人当たりのGDPが1000ドルを超えると生理用品が、3000ドルを超えると紙オムツが急に普及する。世界には、一人当たりのGDPが5000ドル以下の国々が新興国を中心に数多くある。一方、人口1億人を超える国もインドやパキстанをはじめ多い。このことから一気に市場が成長することが分かる。

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「共通の的」をどう作るかである。共振の経営では、ユニ・チャームの企業理念「新世紀NOLA & DOLA (Necessity of Life with Activities & Dream of Life with Activities)」を共通の的とすべく、常に全員に発信している。

共振人材すなわちグローバル人材には6つの要件がある。10年先くらいの大局観を持ち、皆が奮い立つような共通の的を作る「創造力」。現場の知恵を経営

に生かし、組織固定概念に囚われずに自ら環境設定できる「コミュニケーション力」。現場の一次情報を基に本質を見極められる「直観力」。暗黙知の勝ちパターンを形式知の勝ちパターンに転換していき、個人としてよりも集団で目標に向かっていける「実践力」。集団で実行に導く人間の器である「胆力」。そして、しつこさ、まじめさ、オーナーシップを持ってやれる「徹底力」である。

共振の経営の最大のポイントは、共通の的を作ることであり、社員の価値観「思考・行動」に集約される。トップからの押し付けでなく、PDCAを個々人が進化させ、社員は対価として「3つの豊かさ(志、収入、健康)」を実感する。キーワードは「計画者=実行者」であり、SAPS経営モデル(Schedule, Action, Performance, Schedule)とUTMSS改善活動(Uni-Charm Total Management Strategic System)を組織改革の両輪として回している。UTMSS改善活動はトヨタのカイゼン活動から学んだ。これらは、「暗黙知」を表出化・形式知化し共有する場であり、一橋大学名誉教授の野中郁次郎先生が提唱するSECIモデル(Socialization, Externalization, Combination, Internalization)の実践と考えている。SAPS & UTMSSを通して業績目標を達成しながら社員全員が成長できる。活動を盛り上げるために社内大会も実施している。海外でも同じ取り組みを実施しているが、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。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いる。日本がアジアに教える一方通行の段階は既に終わっており、日本の工場も海外から学ぶことも多い。

最後に10年後のビジョンであるが、わが社が参入している生理用品や紙オムツなどのパーソナルケアカテゴリと、ペットケアカテゴリの市場規模は、2020年に現在の2.4倍に成長すると予測している。このパーソナルケアとペットケアという2つのカテゴリそれぞれを事業として確立させ、安定した2本足体制の経営にしたい。この戦略は、少子高齢化、新興国市場拡大競争激化、環境、安全への注力が重要になってくる10年後のメガトレンドを想定すると必然である。ディスパーザブル商品の事業モデルのリスクが上がる可能性もあ

り、パーソナルとペットケアを併せて考えていきたい。

重要なのは、正しく選択し、正しく実行できる状態に経営を持っていくことだ。その結果として成果が得られる。たまに業績が上がるのはフロックと考えたほうがいい。エジソンは99%の努力と1%の閃きというが、努力を称賛するわけではなく、99%努力しないと1%は閃かないのだろうと考えている。当たり前のことを徹底的に追求し続け、その中で何かを生み続けていきたい。経営改革、組織改革の本質はそういうところにあるのではないか。

質問・意見交換

Q | 持続的な成長は、地域をうまく選んでいる結果であると思う。中東、北アフリカでは、どのような国に拠点工場を造り、進出しているのか。

A | 生産拠点はサウジアラビアのリヤドにある。18か国に進出しているが、北アフリカのエリアが中心である。来年エジプトにも工場を造る予定である。

Q | 「正しい選択と正しい実行」という言葉を迫力を持って聞かせていただいた。成功のキーを振り返ると、選択の基準、戦略構築の型から入ったことが功を奏したということか。

A | メガトレンドは誰が考えても大差はない。その中で自分たちが得意なこと、やりたいことを絞り込むのが重要である。自分が社長としてやりたいこと、幹部社員がやりたいこと、最前線の一般社員がやりたいことのすり合わせをしなくてはならない。トップダウンで目標を押し付けてはいけない。まず何をやるかという目的を、現状分析を含めてしっかり時間をかけてやるべきである。ここに全体の50%の時間を使っている。課題を明らかにし、過去・現在・将来について分析をしつこくやっている。その中で、自分たちが最も成果を得やすい課題は何か、すなわち優先順位が大事になる。そのため、面倒が多いが優先順位は毎週

見直し、入れ替えている。これができるようになるまでに9年間試行錯誤を繰り返した。2003年からSAPS経営会議を始め、そこから2年間かけて中間管理職まで浸透させてきた。

Q | 徹底して物事にあたる姿に驚いた。御社独自の経営手法を導入して形式知化してやっているが、全世界でこれだけ人が広がっている中で、主要なマネジメント層を日本に集める、あるいは出向いて、志の共有・思いの共有を行っているのか。

A | 毎週月曜日8時から1時間、全世界で全社の課題共有をしている。ユニ・チャームの海外現地法人幹部は、韓国、台湾、中東以外は日本人である。今後、共通のマネジメントツールを使って、理念を共有すべく教育し、ローカル幹部を増やしていく。そのために大事なことは場づくりである。課題に直接関係ない部署であっても共有するのは大切だ。

Q | 人を中心に据えるのに感銘した。壁を越える5つのポイントで、「越えやすいということは真似されやすい」「不の解消はそれが常識になると価値と認められにくい」と伺ったが、これらにどのような策を取っているのか。また40代から海外に赴任させるとのことだが、40歳までの人材育成はどのように考えておられるか。凡事を徹底するのは確かに大変である。何か実施するにあたってのヒントはあるか。

A | 短期間で次々と新提案し、コモディティ化を防いでいる。知財にも費用をかけ、力を入れているが、本質的には模倣を避けるのは困難であり、いかに早く先に行くかがポイントとなる。そのためにはカテゴリーを絞る必要がある。今の事業に集中し、徹底的にフォーカスして生まれるスピードを重視している。

経営改革、組織改革は、最終的には全て人に行きつく。それぞれの人が、それぞれが信じる人材育成法で人を育てるのは問題であり、普遍的な人の育成にこだわるのがいいと考えている。これを実現するには、一橋大学の野中先生の提唱されるSECIモデルが参考になる。人の知恵を組織の知とするには「共同化」する環境を作り、「表出化」し、「連結化」して「内面化」

する、この繰り返しだ。PDCAの中で同じ共通体験を持たせ、暗黙知を受発信し合う、あるいはノミネーション等も活用して積極的に「共同化」を行っている。2番目の「表出化」であるが、SAPS経営モデルを導入・実行し、自分の暗黙知を形式知化して共有化することを習慣化させている。3番目の「連結化」は、形式知の組み合わせをしていくことである。日本の形式知と中国の形式知を組み合わせでインドネシアに送り込む等ということも行っている。4番目の「内面化」は、形式知の実践である。能力として実践できるようにならねばならないこのステージは時間と辛抱強さを要する。そして、そこから社員は新たな暗黙知を得て、形式知化してと繰り返していくことになる。メタファーを変えていくが、昔からいわれている普遍的な原理原則であるSECIモデルを堅守している。

Q | 海外売上高比率がそろそろ50%を超えてくる。10年先のメガトレンドを読む中で、今後の日本のマーケットはどうなっていくのか、10年後に日本から海外へのオペレーションはどうなっているか、日本人はどうなっているか、人材はどうなっているだろうか。

A | メガトレンドに沿っていく形と、成長が大きいところにポイントを絞ることが重要である。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かけるように、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、若いときと同じような仕事、旅行、遊びができる健康な高齢化社会をサポートしたい。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作り、アジアへ展開する形を築きたい。

この10年は、共振の経営に共感・賛同・協賛してくれる人にターゲットを合わせ、徹底的に教育して鍛え上げたい。重要なのはこれを達成することであり、その結果現地法人に赴任する日本法人籍の人が多くなっても問題はない。こういう人材が10年、20年選手となってアジアの各国で活躍し、世の中のグローバル人材といわれるようにしたい。それには10年にかかると思う。本社の役員に海外の人を無理して入れても、コミュニケーションに手間がかかり、生産性が低下する。まずは日本人をグローバル化する時期だと思う。

Ⅶ. ニトリホールディングス

講演「グローバル化時代の経営戦略」

似鳥 昭雄 氏 ニトリホールディングス 取締役 社長

(講演実施日: 2012年10月1日、役職はご講演当日のものです)

1. ニトリについて

「ニトリは何屋ですか」と最近よく聞かれる。小売業として創業したが、現在は製品の企画、製造、物流に7割くらいのエネルギーをかけている。店舗が280店以上あり、人数はそちらが多いが、「企画して作った製品を売るためにお店がある」というのが現在の状況である。従って、本日は製造業の方にも何らかのヒントになれば、と思っている。ニトリの先生は米国の流通業であり、約40年間常に研究し、日本流にアレンジしてオリジナルな形態を創出している。いわば日本と米国のハーフのような業態である。

デザインやスタイルの大半は、欧州で契約しているデザイナーから取り入れ、日本は頭、つまり「考えることと企画」に特化し、他は欧米、アジアを活用している。18年前にインドネシア、8年前にベトナムに工場を建設し、現在それぞれ約1700人の現地社員を雇用している。中国では物流センターを造り、輸入代行業務を行っている。台湾には5年前に進出し、現在13店舗ある。今後も毎年出店したいと考えている。また、来年にはいよいよ米国進出を計画しており、カリフォルニアにオープンする計画である。米国は世界で一番競争が激しい国であり、ここで成功するのはとても難しい。いつ黒字になるか、成功するか、失敗するか分からないが、石の上にも3年、風雪5年、苦節10年である。

ニトリの創業は1967年、私が23歳のときである。それまでサラリーマンや、土木の仕事などをやったが全てうまくいかず、商売を始めることにした。私の家族は、サハリンから3歳のときに引き揚げてきて、私が中学に入るときに札幌に落ち着いた。当時は非常に貧しい家庭

であったが、大学にどうしても行きたくて、短大から大学3年に編入し、地元の大学を卒業した。卒業後、父親の経営する土木の会社に入ったが、非常に厳しい労働環境に耐えかねて家出し、東京に出て住み込みで広告会社で働いた。交通広告の会社であったが、1件も契約が取れず半年で解雇された。その後、別の会社を転々としたが、何をやってもついていない状況であった。

大学を卒業して1年がたち、商売をすることを思い立った。八百屋、雑貨、干物屋など色々考えたが、いずれも近隣に手ごわい競合店があったため出店に踏み切れなかった。そんな中、家具屋が近辺にないことが分かり、30坪の店を開いた。紆余曲折があったが、それが今のニトリに育っている。ここまで来れたのは9割が運であると思うが、現在は3310億円、経常利益592億円の企業となった。

家具屋として創業したが、今は家具が43%、残りの57%はインテリア関係である。店舗数は現在282店で、今年300店を目指している。初めの100店を出店するのに36年かかったが、次の100店は6年で達成できた。そして、その次の100店は3年である。米国で学んだチェーンストアの仕組みというのは、非常に論理的、科学的であり、勉強すればスピードがついてくる。今後は500、1000店を目指したい。また、上場しないと規模を大きくできないため、1989年に札幌で上場し、2002年に東証一部に上場した。

2年前からホールディングス制を採用しており、ホールディングスとニトリの社長を兼務している。「ホームロジスティクス」は、2人以上で家電や家具を運ぶ全国チェーンの運送会社であるが、これは「一日に何千台と

走っているニトリのトラックを活用して、自分たちの商品以外のものも運ぼう」というコンセプトで設立された会社である。

製造会社はもともと国内で始めたが、国内での製造に限界があることに気付き、18年前にインドネシアに、続いて8年前にベトナムに工場を設立した。中国にある輸入代行会社は、上海に3万5000坪、惠州に6万5000坪の物流センターに中国中から送られてくる委託生産製品を集約して日本に運んでいる。ニトリ台湾は、最初に海外で店舗展開した会社で、現在13店ある。

広告会社も買収によって取り込んだ。従来の広告は半分にして、ニトリ本体ではできない新しい企画にチャレンジする新規事業育成の場として活用している。それから「ニトリファシリティ」は、昨年作った会社で、増えてきた関連施設の管理等を行っている。このようにして、ホールディングスとしての体制が整ってきているところである。

設立当初は年商1000万円、赤字続きで従業員も雇えなかった。そのようなとき、結婚して夫婦で商売をすることになった。当時23歳であったが、それ以来徐々に売り上げを増やすことができ、ようやく食べていけるようになった。4年後、30坪の1号店では手狭になり、2店舗目を設立した。そして年商1億6000万円まで育った。

しかし、近隣に5倍の広さの競合店ができ、倒産の危機を迎えた。そのときに、「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。そしてそこで「チェーンストア」の存在を知る。当時日本では、「5店舗以上展開すると、管理不能になって倒産する」と信じられていたが、米国では「最低11店ないとチェーンストアとしてのメリットが出ない。次の段階が30店、そして100店であり、100店できて初めて少ない人員で安くでき、品質を標準化できるというチェーンストアのメリットが顧客に伝わる。200店でできると画期的な購買力がつく」と教えていた。

これに向けて取り組んでいこうと心に決め、60年計画を作った。60年としたのは、日本は米国から50～60年遅れているという感覚があったためである。60歳まで生きられないかもしれないので、前半の30年と、後半の30年に分けて進めることにした。前半は10年ごとに

目標を決めた。初めの10年は店を11店以上作ること、次の10年は定期採用をできるようにすること、と決めた。「定期採用をすることによってスペシャリストを育てよう」との考えからである。米国では20～30年かけて、プロ中のプロを育成している。同時に、採用活動によって来てくれた人が、20年かけて商品を作れるようにするために「20年教育計画」も作った。そして最後の10年は、これらの人によって商品作りをすることを目標とした。

売り上げを30年で1000億円に増やす計画を立てた。年に10%ずつ伸びたところで、10年たって2倍くらいにしかならないので、自分たちが目指すところから逆算して毎年の成長率を決めなくてはならない。また、利益率が約18%台にまで伸びたが、これは1人当たりの労働生産性が飛躍的に向上したからである。労働生産性が向上すると、給料も増やすことができ、よい人材を集めることができる。「会社は人材次第であるので、給料や労働条件を良くする」を最大の目標として取り組んでいる。労働生産性を高めるためには、1人当たりの守備範囲を広げることが重要である。設立当時は店舗も本部も入れて1人で18坪が守備範囲であったが、これを35坪まで広げることができた。現在60坪以上を目指しており、効率を上げて労働条件と給料をどんどん良くしたい。

「店舗年齢は6歳まで」と考えている。店舗年齢を4倍すると人間の実年齢になるが、店舗年齢6歳は、人間の年齢で24歳に相当する。最近国内のチェーンストアでは、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歳であり、明らかに寿命である。どんなに努力をしても活性化するのは難しい。これは人類の経験法則で決まっていることであり、「人間であればこうなる」という法則に逆らってはいけない。

社員の年齢は30～35歳が最もよい。30歳未満では未熟無知で、改革案を出しても続かない。35歳以上になると保守的になり、賃金も高くなる。これも人類の経験法則である。年齢構成を制御するために、自然とそうなるような仕組みを作ることが大事である。

25年連続増収増益で今年度も達成できそうであるが、これは全くの運である。現在売り上げの8割が海外製造品であるが、輸入環境が非常に良い。1円の円高で11億円が動くが、円安になると損をする。過去に「ど

うしても達成できない」というときに円高に救われた年もあった。会社は10年で色々なことが起こるので、増収増益が続いているのは本当に運である。

ニトリの社会貢献のパロメーターは客数である。売り上げ、利益は目標に近ければよいが、客数の目標達成はマストである。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。以前は1店舗当たりの年間買い上げ客数目標は1万人であったが、それが5万人となり、今は18万人である。来店客数はこの2.5倍としている。「客数を増やすためにどうするか」を考えることで、結果的に売り上げ、利益の増加に繋がる。

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様土地建物が高騰した。これが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。そこで、リーマンショックの3年前に「値下げ実施」の社内宣言をし、2年前から1回10億円かかる値下げ費用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月に値下げを始め、9月にリーマンショックが起こった。「やっぱり来たか」という感じであった。さらに値下げを継続的に行った結果、売り上げが増え過ぎ、その反動で売り上げが前年実績値をクリアすることができなくなってしまったため、12回目を迎える前の11回でやめた。その後売り上げは、東日本大震災で大幅に減少し、それ以降上がったたり下がったりである。先日今期の半期結果を発表したが、既存店前年比1.8%プラスと、何とか目標をクリアできた。リーマンショックの影響から市場の株価が下がっている中、株価も上昇傾向を維持できている。

グローバル化時代の経営戦略は、「時流に乗り、小から中へ、そして中から大へ」が原則である。そして「ロマンとビジョン」「人のためにいかに役に立てるのか」といった志が大事である。社員は、この思いを持っていて、そうで意外と持っていない。20年以上先のことをビジョンと言っているが、20年先に何十倍となった会社の姿をイメージしてワークデザインすることが大事だ。今と同じことを続けても何の意味もない。10年後、3年後、そして1年後。それをさらに四半期ごとに計画を立てて実行しなくてはならない。さらに、毎週末までブレイクダウ

ンさせ、毎週月曜日に決算票が出てきて、その結果に基づいて、その週に課題を解決させる、という方法を取っている。

2. ロマンとビジョン

設立当初は「日本の暮らしを豊かにしたい」というのが「ロマンとビジョン」であった。渡米したとき、日本の暮らしがあまりにも貧しいことに初めて気づき、「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、60年計画を立てた。そのときが27歳。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。「1番以外は10番でも100番でも同じ」と思っているので、これからは「世界の人々に豊かさを提供したい」という思いを持って世界で1番になろうと考えている。

創業当初、30坪の店舗には色々な工夫を施した。例えば看板である。安いイメージが出ると思って「卸」の言葉を入れ、大きいイメージを出すために「センター」を入れ、実際の店舗は30坪の1店舗しかないが「北支店」と入れた。「実は本店があって、大きくて安いのだ」とのメッセージを看板に込めたのだ。「本店どこ?」と聞かれ、「1時間以上離れているが、それでも行くか」と聞くと、「いや結構です」となる。レジの横にカタログを山のように積み、実在しない本店に行けなかった客にカタログを渡した。年中「大売り出し」という旗も出していた。また、店の前は駐車禁止で、よく警察に捕まり、当時「駐車場のある店舗が欲しい」と常々思っていた。

4年後に設けた2号店は、自分たちで壁を塗り、カーペットを張るなど全て自前で造った。駐車場も整えた。最初は非常に調子が良かったが、すぐに近隣に大きな競合店ができ、潰れそうになった。この後に、米国研修に参加することになり「儲けるよりも、日本人を豊かにしたい」という強い思いを持つようになった。

米国で衝撃を受けたのは、まず価格の安さである。食品や洋服はどれも安く、品揃えが豊富であった。日本では金持ちでも、ベッド、ソファ、カーテン、カーペット等それぞれ別の会社から買わなくてはならず、コーディネートができなかった。米国では、一つの会社がデザインを作り、それぞれ世界中のメーカーに作らせている。また、日本では品質機能はメーカーや小売りの立場が前面に出ていたが、米国ではお客さんの立場が優先

されていた。個々の店で目的やスタイルが異なり、自分の欲しいものを見つけやすかった。

米国に行く前は、貧乏人だし、頭も悪いしあきらめのような気持ちであったが、米国に行って人生観が変わった。人生観が変わる場合、早い人で、思い続けてようやく35歳くらい、普通だと40歳以降である。これも人類の法則なのではないか。この時に「世のため、人のために命をかけてやっていこう」という気持ちが生まれた。これを実現するために大事なものは「短期的でなく、長期的であること」である。

かつて両親が商売をやっていたが、うまくいかなかった。これは、機械を使うとかマネジメントの方法を変えろとか、何か違うやり方をせず、周りと同じ仕事のやり方でやるから駄目だったのではないだろうか。また、商売の方向が良くても、方法が悪ければうまくいかないし、方法が良くても手順を踏まないとうまくいかない。この3つを常に考えていくことが、世界の基準であることも学んだ。

米国から帰国し、まず日本一を目指そうと動き始めた。そして2002年までに100店1000億円、札幌から全国チェーン、札幌上場から1部上場へ、家具からホームファニッシングへと進化した。これらを実現するために最初の10年は店づくり、11店舗以上作ることから始めた。次の10年で大卒採用を開始して人づくりをした。彼らをアメリカに連れていき「日本を豊かにする」というロマンとビジョンを共有した。そして次の10年は商品作りに力を入れた。

これから次の30年である。今年度300店、3600億円となる。まずは500店舗に増やしたい。人口10万人程度の地方都市を中心に店を出していく。これによってニトリは社会に貢献できていると思っている。地方は東京に比べると収益効率が悪いが、それでも地方展開をしたい。2022年に1000店、1兆円、そして2032年には3000店、3兆円を目指す。

米国研修を終え、本格的にチェーンストアに取り組むため、3号店として350坪の店を造った。米国帰りなので、カタカナで「ニトリ」とした。4店目は、後に東京ドームを造ったニューヨークのエアドーム社のドームを日本で初めて使った、500坪以上のワンフロアの店である。「雪が降っても屋根に積もらずに落ちる」予定であっ

たが、全然落ちなかった。毎年雪かきが必要で、あるとき雪を落としていたら人も一緒に落ちて大変な目に遭ったこともある。冬は零下10度くらいまで下がるため「南極手当」を出し、夏は40度以上になり「赤道手当」を出した。

3. 時流に乗るための重点経営戦略

「スカウトをしないで成功した企業はない」というのは大事な教訓である。中途入社は40歳以下で、スカウトは40代以上が対象である。ニトリの執行役員は20人程度いるが、定期採用はわずか3割しかいない。こまめな成長を実現できたのは、スカウトした人たちによる業績が大きい。M&Aも少し実施しているが、いずれも小さいものである。また、毎年350人程度を定期採用している。応募が12万人もあり、その中の2万人を500人ずつ各地の会場に集めて説明会を開催するが、例年全ての会場を回ることになっている。こうして採用した人たちの教育の強化に多額の費用をかけている。

次は悪しき慣習の克服についてお話ししたい。幹部は、「本部への出向」という形態で本部に集めている。つまり、基本は現場にあるということである。5年たつと店の仕組みやシステムが変わるため、専務、常務も含め全社員が5年に1回は現場に行く。昔のことしか知らない人が本部にいても役に立たない。本部社員も、基本的には18か月をめぐりに長くて2年半で配転させている。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。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。このように必ず配転させることが、ニトリの一番難しいが良い点ではないかと思っている。

システムの改革案は、30～40歳の精鋭をトップ直轄で集めて提言させている。法を遵守することは当然であり、1分でも残業をすれば賃金は払うようにしている。そして、労働条件を良くして、女性も結婚して子供を産んでもまた働けるようにと取り組んでいる。

「ひとりでに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。「接客販売をするな」「セルフでやれ」というのがま

ず1点目である。セルフでお客さんが買ってくれるかどうかが重要で、買ってくれるように値段も下げ、機能性を高め、プレゼンテーションもしっかりやらねばならない。「値上げ」「値下げ」は時々のもどろきがあり、価格ゾーンが広がることもあるが、「値上げ」モードに乗ってはいけない。「客層は若い人だけに絞らず、若者から老人まで広げろ」「品種は拡大しろ」「内装は少なく」などもある。

店舗は軽装備がよい。現在ニトリには、社内に1級建築士が10名以上おり、コストを下げるための原料、材料、素材を細かく分析し、ギリギリの価格で店を造らせている。従って非常に安い。出店するところも自分たちで探すため、地価も安い。不動産屋に頼むと、他のお客さんと競合するために高くなり、良い場所も少ない。ニトリメンバーズカードの打ち込み作業などはアウトソースをするが、それ以外は基本的にはほとんど自前にこだわっている。部門、品種は全品利益まで全部出して管理を徹底している。どこで儲かり、どこが苦しいかを分からないまま走ることがないよう、悪いところを徹底的に探して、すぐに対応するようにしている。

人材は、スカウトはするが縁故では絶対に入れない。「ねぎらい」「慰め」は一切なしで、スパルタでしごいている。しごけばしごくほど良い人材は辞めず、駄目な人材は辞めていく。そして、評価は3か月ごとに行う。評価は、成果が全てである。世のため、人のために一生懸命に頑張っていたら、家庭もおのずとうまくいく。家庭に重きを置き過ぎて仕事が目になる場合もあるが、それではいけない。ビジョンを明確にして、「いつまでに何をどのようにするか」を具体的に定める。これは特に役員に徹底させている。

ニトリは「損して得を取る取り組み」を行っている。ニトリが損をしてもお客様の得になるようなことをやるべきだと思っている。例えば全国無料配達や、消費税分の値引きサービスなどである。それを吸収しても増収増益とするにはどうするかを考えねばならない。大事なことは「やるためにはどうするか」であり、意外とできてしまうものである。他にも、家具の5年保証、ホームファッションの1年保証、値下げ宣言、貸し出しトラック、ニトリメンバーズなど様々な取り組みを行っている。

広州ホンダの社長であった人と飛行機で知り合い、

ニトリにスカウトした。高卒のたたき上げの社長であったが、その人に加わってもらい品質改革を実現することができ、不良品率が3.2%から0.8%と大幅に改善された。

世界の経営状況は今「順位大幅変動時代」である。また、「既存勢力の凋落」が顕著で、家電業界などは残らないかもしれない。米国でも3兆～4兆円のナンバーワン企業がほとんど利益を出していない。これはアマゾンがインターネットでシェアを奪ったからである。多くの本屋もチェーン店も、アマゾンにやられた。日本にもこの流れは来る。流通業も1～2社しか残らないであろう。これは人類の法則であって、この流れは必ず来る。

メーカーにもそのような流れは当然来る。日本の人件費が一番高いので、日本で作っている限り世界では勝てない。ニトリはインドネシアに工場を出し、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思ったから東南アジアを選んだ。中国の労働者の年収に対して、インドネシアは半分、ベトナムはさらに半分である。従って、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。そのために、10年程度で投資を回収することを基本としている。「米国に学び、日本は頭脳で、体はアジアである。それを国内、海外に持っていく」と極めて単純なモデルである。これから寡占化が進むであろう。

戦略は、社長が1人で10年先、20年先まで勝手に考える。経営戦略は部長クラスが考え、5～7年周期でガラッと変える。乗り物を乗り換えるくらいの変化が必要で、従来の継続は絶対に駄目である。自転車からオートバイ、自動車、飛行機、ジェット機、ロケットと乗り換えなくてはならない。それには、その都度苦勞して怪我をしながら免許を取らなくてはならない。同じことをずっとやると必ず成長・成熟・衰退して会社は駄目になる。これも人類の法則であって、従わざるを得ない。ずっと同じことをやってしまうのは、配転しないからである。役員も含め、現場に行かせるなどの配転をしなくてはならない。1番以外は何番でも同じである。努力、ハードワークで結果をごまかしてはいけない。大事なものはソフトであり、ハードウェアに依存し過ぎてはいけない。また、自信過剰、我流、情報の不足にも気を付けねばならない。

4. 体系的な経営技術原則

「儲かってしまうマネジメントシステム」を作ることが重要で、売る努力、儲ける努力をするのでは駄目である。そのためには、観察・分析・判断を繰り返し、改革する技術を身に付けなくてはならない。20代は帰納法、30代は演繹法で、ということではしごきにしがっている。組織は従来の日本型のピラミット型から菅笠型にした。トップ、幹部、一般社員と階層を3つにしている。また、組織は5職能にきっちりと分けている。社長の下に人事部部署とは別に「組織開発」という部署を作り、ここで5、10、20年後の執行役員やスペシャリストを作るための配転教育を作っている。18～24か月配転で、どんどん課題を与え、その中で順調にいく人だけを幹部にしている。

「ロマンとビジョン」があるから意欲、執念、好奇心が出てくる。そして「チェンジ」である。蛇のように脱皮する、あるいは蛹から蝶になるように変わらねばならない。それから「チャレンジ」であるが、チャレンジとは「できそうもない不可能なことに取り組むこと」である。チャレンジャーは「相手の喉元を食いちぎってやっつける」くらいの気持ちがないと「コンペティション（競争）」には勝てない。競争とはそういうものだ。浮気、多角化は駄目で、集中しなくてはならない。また、日本では誰よりも早く、一番先にやらなくてはならない。経験主義を重視し、発明発見している暇などはない。

ニトリの生涯設計は、20代はオペレーション、30代はコントロールとマネジメント、改善の時代、40代はマネジメント、スペシャリストの時代である。50代で、5～10年後の未来を現在で計画して実行できる、全社的な視点で考えることができる、すなわち経営ができるようになる。そして、定年がないので、いくつになっても後輩の指導ができる。

質問・意見交換

Q 「ニトリの生涯設計」で、年齢と役割が規定されていたが、人によっては40代でできることを30代でできたり、50代でできることを40代でできる人も出てくると思う。その場合でも、ここに書かれているように型にはまったキャリアを進むのか。

A 例外もある。例えば執行役員は50歳からであるが、早い人だと40代後半からなっている。ただし、執行役員になった後成長しない場合もある。そういうときは、5年に1回は現場に戻ることにしている。現場に戻った後に違う部署に異動させる。これまでに、役員メンバーも5～6回は全部入れ替わっている。ガラッと変わるので、なかなか定期採用者にとって、この変化についていくことは難しい。そのため、スカウトして時代に合った幹部に来てもらう必要がある。

スカウトしてきた人であっても、ニトリの現場がどのような状態で、何を売っているのか、何が問題かを知らずともわなくては本部に来ては使い物にならない。従って必ず現場に行ってもらうことにしている。現場に長くいればいるほど、本部でしっかり使える。他社でエリートで進んできた人は、現場を嫌う傾向にあるが、そういう場合はお断りする。

Q 「自転車からオートバイ、車、最後はロケットまで」と乗り物を乗り換えるということであったが、そのときに免許証の取得は具体的にどのようにされているのか。

A 米国では、家具が全部家に組み込まれているので、家具といえばソファやベッド程度であり、ホームファニチャーとしてはカーテン、カーペット、寝装品などのウエイトが大きかった。ニトリが家具屋の時代から乗り物を変えるという意味では、このような米国の調査、研究から始め、それらを取り入れた計画を立て、社員とともに取り組んできた。まずは実験として少ない店舗から試しに販売し、そこで失敗したら、それは授業料と考えることにしている。うまくいったら「免許証を取った」ということである。

初めは家具からカーペット、カーテンの展開を行い、

次は寝装品、陶器類と進めた。今は小物家電に取り組んで4年になる。家電屋よりも売れるようにしたい。日本全国で何がどれだけ売れ、うちはその中で何%を取って幾らである、と全部数字で計画を作る。文具、子供用品などの新しいものもどんどん取り入れているが、いずれも3年計画である。石の上にも3年、風雪5年、苦節10年で柱になる。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。

コストを下げるには、身の回りのものの価格を2〜3割下げるしかない。私の名刺などは、全てアジアで割安に作らせている。基本的にこのようなものは半値にすることを目指している。展示用什器なども海外に作らせ、日本に直接持ってきている。

Q | 米国を目標としてきたニトリにとって、今米国から学ぶものがどれくらいあるのか。米国のチェーンストアのやり方や、この分野ではやってはいけないことなどがあれば教えてほしい。また、最近は人口動態が変わり、少子化で晩婚である。家具を新しく購入する時期が変わっていると思う。「全年齢を対象にしている」とのことだが、高齢者の家具の更新も視野に入れているのか。

A | 当時米国は、日本よりも50〜60年進んでいた。今の日本は、当時の米国には追いついていると思う。しかし、その間に米国も進んでおり、現在は20年くらい先を行っている。その差は日本にいる限りは変わらない。先に行く米国に行き、厳しいかもしれないが授業料を払って「免許証」を取りたい。日本の商品は通用しないと思うが、とりあえず半分持っていき、残りを現地でやろうと思っている。これは、第2の創業である。

米国では南米の存在感が大きい。今はアジア中心であるが、それでも中南米のほうが安い。ウォルマートは、世界中に約1万店を出店しており、さらに毎年増やしている。購買力が非常に大きく、到底太刀打ちできないが、まずは現地に行き、チャンスを見てM&Aをやりながら広げていきたい。「米国はもう進んでない」という人もいるが、それは違う。流通やショッピングセンターは明らかに米国のほうが進んでいる。日本ではまだ箱型のエンクローズドモデルのショッピングセンターを作っ

ているが、米国では1980年代に既になくなっていく。エンクローズドモデルだと、自分の行きたいところに行くのに時間がかかり、だんだん足が遠のいてしまう。オープンモールは入り口まで車で行け、車から1分で店に入れる。この10〜20年で今のエンクローズドモデルは廃れてくるであろう。

ウォルマートでは、買いたいものを価格を見ないでどんどん籠に入れても100ドルで十分支払える。「買い物を楽しんでもらおう」という店の取り組みであり、この本当の米国の豊かさを知ってもらいたい。コーディネートをするにしても、日本では色々な専門店に行かねばならないが、米国は1か所で全て揃う。

欧州でも色々試してみたいが、これは米国での成否にかかっている。米国で成功すればどこでも成功するだろう。これを実現するには、素材などでの工夫も必要である。

我々の敵はIKEAではなく、ウォルマートのホームファッション分野であり、そこに追い付け追い越せだと思っている。小が大に勝つためには、誰もやっていないことをやらねばならない。我々はメーカーもやって、素材、部品、金型から全部世界中に作らせる、というやり方で攻めている。

少子高齢化は、まだシェアが大きいので今のところあまり気にしていない。30%程度になったら考えていかねばならない。今後必要になることは確かなので、ソファ、ベッドなどについて介護に関する部門を作り、専門の売り場も考えている。法人対応もしたい。

Q | 60年計画の40年を終え、残りの20年の改革に向けて取り組んでおられる。そしてその後、また次の60年が来ることになる。今までは似鳥社長の強いリーダーシップで取り組んできたが、これを長期でやっていくためには後継者、次世代へのバトンタッチが必要である。システムを取り入れながら進めることになると思うが、今後どういう形で次世代にバトンを譲り、さらに御社のご発展を考えているかを教えてほしい。

A | 私は、トップは10年、20年後の未来の方向を明示し、そこに行かせる役割であると思う。この60年の次の30年となると、次の世代の人たち

が考えていけばよい。社長の評価は、社長が死んでから50年、100年後ではないか。お客様のために、その時々路線を明示し得る創業者精神を残していく仕組みをどう作るか。次の社長はサラリーマン社長にな

るわけだが、社長が後任を選ぶのではなく、他の部隊が社長を推薦するという仕組みができればよいと考えている。これは今の私の課題である。

Ⅷ. ヤマトホールディングス

講演「ヤマトホールディングスのグローバル化時代の経営戦略」

木川 眞 氏 ヤマトホールディングス 取締役 社長

(講演実施日: 2012年2月10日、役職はご講演当日のものです)

1. はじめに

ヤマトホールディングスは、サービス業の中でも純粋に役務のサービス業であり、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。ヤマトグループの創立は大正8年で、創業92年になる。現在17万人の社員を有し、主な事業内容は売り上げの8割を占める宅急便とクロネコメール便などの「物をお届けするサービス」である。昨年の宅急便個数実績は約13億5000万個、今年は14億個を超える水準を見込んでいる。また、メールは23億冊を超えている。営業収入は約1兆3000億円、持ち株会社形態でグループを形成している。大正8年の設立当時、日本全国に204台しかないトラックのうちの4台を持って創業した、民間会社としては最も古い運送会社である。当時の仕事は、最大顧客であった三越呉服屋をはじめとする銀座界隈の輸送業務であった。

創業以来、過去に2回の大きなイノベーションを実現してきており、現在第3のイノベーションに取り組んでいる。創業10年目の第1のイノベーションでは、現在の国内運送業が主に手掛けている路線事業を創造した。東京－横浜間で定時定刻にトラックを走らせ、そこに種々の荷物を混載させた。この事業は順調に拡大したものの、その後新しいイノベーションを約50年間起こせなかった。それが第2のイノベーションをせざるを得なくなった理由となる。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、多くのライバル企業に追い抜かれてしまった。その結果、オイルショック時点で存続の危機に陥った。この時期に起

こした第2のイノベーションが宅急便であった。BtoB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あり、いつどこでどれだけの荷物があるかが全く分からない個配は、民間には無理であるというのが常識であった。個配は、郵便小包か鉄道でしか運べない、国にしかできない事業であると思われていたのだ。

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事業をやめることを決断して退路を断った。当時のOBの方に聞くと、怒られながらも自分から取引を断っていくことは大変で忤怩たる思いであり、同じことを繰り返したくないと言っている。しかし宅急便は、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個であったが、今は1日400万～500万個の荷物を取り扱っている。全国のネットワークは平成9年に小笠原まで完成し、ユニバーサルサービスを実現した。配送センターの数も、数年前に郵便局の数を追い越し、現在もさらに拡張しつつある。

2. DAN-TOTSU経営計画2019

その後順調に成長が続いてきたが、宅急便を始めて36年が経つ。この事業も成熟してきており、3社寡占状態である。また、グローバル化による生産拠点の海外移転や少子化によって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加傾向である。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ならない、という思いから、7年前に第3のイノベーションのスイッチを入れた。そして

持ち株会社を設立し、事業領域をデリバリーという宅急便一本槍の構造から変革しようと試みた。3か年計画の中で、顧客満足度を上げつつ、いかに社員の満足、社会の満足、株主の満足を実現するかというコンセプトで、改革への助走が始まった。そして昨年、「DAN-TOTSU経営計画2019」という2019年の100周年に向けたイノベーションプランを走り始めた。

この計画のコンセプトは、お客様の満足、社会の満足、社員の満足、株主の満足の4つの満足の総和をヤマトホールディングスの企業価値と考え、この企業価値向上を実現すること、この満足度の総和をアジアの同業者の中で一番にすることである。これは数値化しにくいいため、具体的には国内宅急便シェア50%、宅急便以外の事業構成率を現在の20%強から50%以上にする、また、現在4%の海外の売上比率を20%まで向上させることという目標を掲げながら事業戦略を考えている。

イノベーション計画は、3つのジャンルに分かれている。1つ目が事業ポートフォリオの改革である。今は宅急便の一本足打法であるが、宅急便の成熟化に従って成長力を失っていく。ここからの脱却という意味でのポートフォリオ改革である。数値目標を持って事業構成比を変革させ、商品・サービスを進化させて新しい事業を作り出していく。例えば事業のプラットフォーム化である。ヤマトホールディングスが持っている基本インフラは色々な事業に役に立つと考え、そのインフラに色々な会社に乗ってもらって事業を展開したい。このような形で新しい領域を生み出し、日本のマーケットをさらに活性化できないだろうか。

2つ目が業務基盤改革、つまり仕事のやり方の抜本的な改革である。今年の宅急便個数は14億個を超えるが、今のネットワークは3億個の宅急便個数を想定した仕組みであり、システム上の限界を迎えている。現在行っているハブ&スポークの構造では、荷物が増えればハブをどんどん増やす必要がある。それと同時に車両・人をともに増やさねばならなくなり、個数が増えるに従って固定費が上がってしまう。現在でも50%を超える人件費がますます高くなり収益に響く。そこで抜本的なネットワーク改革を行わないと、これ以上荷物を受けられなくなる。

社長に就任した年、サービス残業の問題が起こった。トラック業界は労働環境がとて厳しく、その中で大阪労基から是正指導を受けた。当時ヤマト運輸単体で400億円弱の利益があったが、そこから指導どおりの対応を行うと150億円の利益が消える計算であった。嵐が過ぎ去るのを待ち、後はうまくやるという時代もあったが、根本的に解決せざるを得ないと決意し、きっちり取り組んだ。社員の給与には手を付けたくなかったため、生産性を上げることが唯一の解決手段であった。社長直轄で業務改革チーム作り、従来型の経験に基づく最適な配達、作業体制の手直しに取り組んだ。

お客様から見たヤマト運輸の強みは、不在でも何度も来てくれること、電話をかけるとすぐ届けてもらえることであるが、実は1回で届けられるのが最も効率的である。そのためには早い時間に届けるか、あるいは配達予告や届ける場所の指定が有効と考え、取り組むこととした。後者を効率的に行うためには、お客様にアクセスするメールアドレスなどの情報のデジタル化が必須であったため、会員制度を開始した。サービス業における会員制度とは、ヘビーユーザーに対するポイント還元、値下げのツール、囲い込みのツールなどが一般的であるが、当社の発想は違う。デジタル化することによってより良いサービスを提供したい気持ちと、効率化に結び付けると同時にお客様に対するサービスを向上させるという思いからの会員制度である。

3つ目が意識改革である。社員数が増える中、社風をさらに強めなくてはならない。その中で良いDNAを伝承させるためのツールを創り出し、当社の思想をもう一度確認するための意識改革が必要である。これら3つのイノベーション計画が満足創造経営であり、その助走が今の長期計画の一つ前の計画であった。

3. 事業構造改革

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。2兎を追う形となるが、ともに今が旬なので、機会を逃さないためにやらざるを得ない。グローバル展開は、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である。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

はない。そして、進出するのであればそれぞれのエリアで土着化していきたい。

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大問題になるであろう。そこで、将来の生活支援のためのプラットフォームとして、自社のインフラを活用したサービスを開発をしたいと考えている。この事業は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を実現したい。宅急便サービスはユニバーサルサービスであり、これまでは各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を実行する。それと同時に既存の宅急便を中心としたサービスの高度化にも取り組んでいく。

サービスの進化の中で、社員の頭の中を「宅配から個配へ」と変える必要がある。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。CMではTOKIOをお願いして「場所に届けるんじゃない、人に届けるんだ」とメッセージを出している。事前連絡によって届ける時間や場所を自由に指定していただき、翌日そこに必ず届けるサービスを一昨年から開始した。これを支えるのが会員制とITであるが、クロネコメンバーズの会員数は現在750万人に達した。今後3000万人を目標に会員を増やしていく。

もう一つは、Today Shopping Service (TSS) である。ネット通販の利用ピーク時刻は深夜であるが、夜の12時までに発注した荷物を翌朝8時までに届けるサービスである。これは、ITに加えてネットワークの工夫によって実現させた。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。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ろうが、これを有効活用したユニークなサービスである。

また、ネットスーパー、修理品の集荷・修理・配送サービス、電子マネーによる決済サービスなど、ネットワークとドライバーを活用した様々なサービスに取り組んでいる。当社のネットワークを使えば、それぞれの地域で唯一の地域密着型サービスが可能となるが、これにど

うしても参加してほしいのが行政である。行政が参加することで行政サービスが進化する。財政上の制約がある中、行政単独で進めた場合に採算が合わないものであっても、既存のヤマトホールディングスのプラットフォームを使用することによって、少ない追加投資で同じサービスが実現できる。東日本大震災が契機となり、このプロジェクトの多くの実験装置が動き始めている。東北エリアの幾つかの自治体で行政サービスが壊滅したが、そのような自治体と一緒に取り組んでいる。

4. 業務基盤改革

現在は1日の宅急便をハブに集荷し、そこから全国のハブに配送しているが、当日配送とするためにはダム方式のように溜めるのではなく、来る荷物を頻繁に運ばねばならない。しかし、全国69か所のハブ間を頻繁にトラックを走らせるとコストが合わない。そこで、経済圏の入り口に大型ハブを作り、大型ハブ間を頻繁にピストン輸送することでこれが実現できると考えた。さらに宅急便個数を増やしていくとき、低コストとサービス品質のさらなる向上を目指しネットワーク構築の進化を目指している。

グローバル展開では、台湾に10年前から進出している。この成功体験を踏まえ、一昨年上海、シンガポール、昨年香港に進出し、そして今年タイに進出する。また、中国華南エリアでの事業を開始したい。このネットワークができると、進出している日本企業にも貢献でき、グローバル展開においても、本丸は地域への貢献であり、サービスにより新しい価値を提供したい。

海外ネットワークと国内を繋ぐ一つの象徴的な戦略として、羽田クロノゲート計画がある。「クロノゲート」とは、「クロノス」という時間と空間の神様と「ゲートウェイ」を組み合わせた造語である。海外と日本の結節点としての羽田の活用を目指して現在建設を進めている。これが完成すると、単なる宅急便のハブとしてだけでなく、幾つかの新しいコンセプトの事業が動かせる。緊急の輸送が必要なもの、タイムリーに配達しないといけないものを中心に、羽田という地の利を生かし、滞留時間が短い時間と空間の結節点としての仕組みから新しい価値を生み出せるものと考えている。

作業改革の目標は、サービス残業を解消しつつ生

産性を上げ、かつお客様の満足度も上げることである。1日の仕事量には、朝荷物が到着したときと夕方荷物を集めるときの2回のピークがある。午前中に配達するとき、1回で配達できなければ何度も配達を繰り返し、場合によってはその日に配送できずにお客様満足度を落とすこともあった。それと同時に、夕方の荷物の収集ができなくなり、機会損失にも繋がっていた。仕事量が多い時間帯をフルタイムの人で埋めると、空き時間ができてしまうため、洗練されたパートタイムのドライバーに業務を任せることとした。数人のチームを組ませ、ある場所に車を止めて一斉に台車で配達させるという工夫も取り入れ、配達効率を上げている。

5. 意識改革

技術的な問題も色々あるが、サービスは究極的には人であり、サービス品質は人の品質で決まる。当社では、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、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いる。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、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前からあるが、今でも心の支えとしている。「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」、という自覚を持った全員経営を重視している。

この社訓を、海外を含め毎日朝礼で唱和している。海外でも徹底的に日本流を植え付けることにこだわりがある。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、DNAの浸透が必要である。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、「ありがとうございますのはお客様のほうではないか」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、これは素朴な疑問でもある。しかし今では全員にやってもらっている。日本と唯一違うのは帽子の色のみである。中国圏では緑の帽子は辱めの象徴であり、これはどうにもならず鼠色にした。

「褒める」文化の導入にもチャレンジした。社内では「満足BANK」と呼ぶ制度を作り、社員は自分を褒めてよく、他の社員から褒めてもらったり、お客様が褒

めてもよい。褒める、あるいは褒められるとポイントがたまり、ポイントによるランクに合わせて表彰した。ユニークなのは記名式であり、誰でも閲覧できるようにイントラネット上にシステムを導入したことである。ポイントが欲しければ褒めればよい。しかし、褒められたほうが納得がいかに困惑する場合もある。導入時は、やらせの文化が横行するのではないかと、などの大議論があったが、参加率が約9割以上で、協力会社の一部まで実施しており、想定以上にうまくいっている。褒めることは、けなすことよりも難しい。また、褒めるには長い観察が必要で、良さを見るという文化が醸成されてきている。

ヤマトグループのDNAを伝えるため、感動した体験を社内で公募し、「ヤマトのサービスとはこれだ」という思いを込めて制作したDVDを社内教育用に作製した。これは海外でも言語を換えて作り、現地社員教育にも用いている。極めて日本人的な内容であるが、海外でも強く受け入れられている。

東日本大震災の後、本社の指示を待たずに現地の判断で被災者の救援にあたっている社員の姿を見て、会社としてやるべきことは何かと思い悩み、宅急便1個当たり10円、総額140億円という年間純利益の4割相当額を寄付することを決めた。やり過ぎかとも思ったが、これが社員や株主に受け入れてもらえたのはヤマトのDNAがあったからこそである。グローバル展開においても、こういう企業文化に拘わっていきたい。

質問・意見交換

Q 宅配から個配へ、翌日配達から当日配達へ、という取り組みの中で、ハブ間を頻繁に輸送するとのことであるが、CO₂排出量やエコの観点からは新しいモデルをどのように考えているか。

A 我々は配送にトラック使うため、CO₂を外部に垂れ流す典型例といえる。現在CO₂排出量に関しては、宅急便事業において5年間で3割の削減を目指している。そして、これを集配の改革に繋げている。基本的な考えは、車をできるだけ使わないこ

とである。都心部分ではできるだけ台車やリアカー付きの電動自動車を使用し、車を使う場合はできるだけ環境にやさしいハイブリッド車を使用している。また、三菱自動車に依頼して電気自動車を開発していただいたが、100台購入するうち、初期導入する30台の中から京都に集中配置している。京都市内は渋滞がひどく、なかなか動かないために排気ガスをまき散らしてしまう。そこで、京福電鉄に依頼し、路面電車を1両増設してもらい、それで荷物を運ぶことを了解いただいた。運んだ荷物を駅ごとに降ろして台車で運び、どうしても車が必要なところは電気自動車で運ぶ体制とした。日中嵐山から出るCO₂排出量をゼロにしよう、という象徴的な取り組みとして行っている。

また配達の工夫も行っている。お宅の前に都度止まるとCO₂排出量が増える。また、発進時に多発する交通事故の問題もある。そこで、止まる場所を決め、そこからチームで台車を使って運ばせる方式とした。これは生産性もよく、CO₂も走行距離も減り、交通安全にも繋がる。ダイナミックに減らすのは難しいが、こういう取り組みで3割削減を目標に取り組んでいる。

Q シンガポールの現地法人にお邪魔した際、御社のDNAが海外に根付いていることを実感した。ぜひ周辺のベトナム、インドネシアにも進出してほしい。また、2025年問題に対しても積極的に取り組んでほしい。

A インドネシア、ベトナムは視野に入っているが、インドネシアは最近規制が変わり、外資の配達業務の実施が困難となったため現在検討を中断している。ベトナムには進出したかったが、先に競合が出たため様子を見ている。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。

Q ツーリズム、ホテル産業などのホスピタリティーには一種のグローバルスタンダードがある。宅急便において、日本独自のサービスとグローバルスタンダードの関係はどうなっているのか。また、サービス産業はカスタマーフォーカスということでグローバ

ル化にも取り組んでいることと思うが、その中でヤマトらしさがどこに現れてくるのか。

A 試行錯誤しながら進めているのが実態である。最初は日本のサービスを海外にそのまま持ち込めば、現地の生活レベルが変えられるのではないかと不遜にも思っていたが、実際はこれを貫徹するのは難しいことが分かってきた。我々のサービスは、欧米では過剰サービスと言われ、IRでいつも利益率が低い一因といわれる。UPSの利益率は10%台後半であるのに対して、弊社は6%である。サービスを落としてでも利益を上げろと言われるが、拒否している。一方、アジア、日本ではサービス過剰ということは決してない。日本では従来なかったサービスを生み出してこまできている。中国はコストがシビアでサービスレベルもうるさいが、適度なコストでのサービスを標準として受け取られれば、それが新鮮に映って受け入れてもらえる。これらのサービスが確実に現地に受け入れられつつあることを実感している。

サービス品質を落とさずに、生産性を上げる努力はしていく。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、という気持ちは持ち続け、妥協はしない。サービス内容はその土地の嗜好に合わせて見直すことが必要な場合もある。

Q 御社が斬新なサービスを提供しようとする際に、いつも規制が問題になり、それと戦っていることと思う。今御社の新サービスを提供するにあたっての障害となる規制はあるか。また、海外展開にあたり、例えば中国で困っている規制があれば教えてほしい。

A 国内運輸業という範疇では限りなく規制はなくなってきており、やりやすくなった。現在、弊社がやりたいことで規制に困っている点は医療に関する部分である。薬事法の規制によって、薬の処方薬は薬剤師が説明の上でしか渡せず、宅配で荷物としては渡すことができない。遠隔地、過疎地に居住しているが、事情があって同じ薬を処方している人も都度病院に行かねばならないのは見直すべきである。

Q | 莫大なコストを伴う変革の戦略には、多くの役員からの反対があることと思う。御社の場合、変革のDNAがあるため、社内にチェンジエージェントがいると思われるが、それでも反対が多い場合、どのような意思決定プロセスを取るのか。

A | 変革に反対はつきものである。羽田クロノゲート計画は1400億円の投資を要した。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第2のイノベーションのときの苦しみを覚えている世代がまだ役員にもいる。この方たちの、「まだ元気なうちに手を打つべき」という声があり続けたのが幸いであった。宅急便が元気なうちに宅急便以外のことをする、との考えで持ち株会社に移行した。持ち株会社に移行し、ポートフォリオを考えることによって宅急便以外の事業に積極的に投資判断ができるようになる。

物理的プラットフォームの利用に関してだが、全国4000か所ある拠点と17万人の人員を活用することを考えると、従来は線で結んで行っていたサービスを面でできる。あるエリアの中で完結する作業であれば社員の一部を使ってぜひ利用してほしい。場合によっては同業者にもそこに乗ってほしいと考えている。このようにして、ユーザーのコストを共有でき、追加のコストをミニマイズして有益なサービスを提供できるようにしたい。

Q | ヤマトグループらしいサービスをアジアに展開するとのことであるが、欧米も同様に日本のサービスを持って展開するのか、あるいは戦略を変えるのか。

A | 我々がネットワークを組んで日本流のサービスを提供していくのはアジアだけである。日本では全て自前で事業をしているが、アジアでは自力でやる部分とアライアンスでやる部分を分けた組み合わせの戦略になる。

Q | ヤマトグループの動きは、行政と戦うなど人間性を回復するような動きが絶えずある。一方で、17万人という巨大な組織に成長しているが、このような人間性の組織の限界についてどう考えるか。

A | 弊社のような労働集約産業では、人が提供するサービスが商品であるが、サービスの担い手にも限界がある。より効率的にサービスを提供するためにパートタイマーの活用、またパート方式では女性の活用に重点を置いて取り組みたい。また、外国人雇用についても、できる限り作業を標準化したり、文字を読まなくてもできるデジタル化などに取り組み、活用の幅を広げたい。

IV. 日本アイ・ビー・エム

講演「IBMのグローバル化時代の経営戦略」

橋本 孝之 氏 日本アイ・ビー・エム 取締役 社長

(講演実施日: 2011年12月12日、役職はご講演当日のものです)

1. はじめに

IBMは1911年にニューヨークで設立され、今年設立100周年である。現在世界170か国以上で43万人の社員が働いている。日本アイ・ビー・エム(IBM)は、1937年に設立された。米国IBMの売上高は全世界の35%、日本IBMが11%と日米で全世界の約半分の売上高比率を占めている。100周年を迎えることができた感謝の思いから、全社員が今年度末までにボランティア活動を8時間以上することにしている。

IBMは43万人の社員を束ねるために、EPS(Earnings Per Share、1株当たり利益)を共通の目標値としている。2006年に初めて中期経営計画を立てたが、2006年度6ドルであったEPSを2010年に10~11ドルにするという目標を定め、2008年にリーマンショックが起こったにもかかわらず11.52ドルと株主の期待を超える実績を挙げることができた。

米国企業の経営は短期オペレーションであるといわれるが、短期オペレーションを繰り返すと大きな投資ができない。中期経営計画を立てることには、2つの意図が込められている。1つは大株主に対して、時々成果に一喜一憂することなく4年間見守ってほしいというメッセージであり、もう1つが、43万人の社員に共通のビジネス目標を与えたいという思いである。議論を繰り返した結果、EPSが最も指標として適当であるという結論に至った。

2011年にEPS11.52ドルを達成できた要因は大きく5つある。まずは、各現地法人のバックオフィスをグローバルに統合してコストダウンを図り、利益率を向上させたことである。次に、成長国を主とする新市場ビジネス

の拡大と高付加価値な成長事業の企業買収を含めた拡大である。この10年間でソフトウェア関係の会社を100社以上買収し、ビジネスモデルをハードウェアからソフトウェアに変革させた。また、1株当たりの利益を上げるための自社株購入、退職関連コストの低減も貢献している。規模は小さいが既存事業の拡大も要因として挙げられる。EPSが指標として本当によいについては議論の余地があるものの、社員にとっては一番分かりやすく、現在全社員がEPS目標の達成に向けて邁進している。本日は、このEPS達成のための戦略について、そしてIBMの価値に基づくグローバル経営のモデルについて紹介したい。

2. IBMのグローバルビジネス戦略

IBMは、G7を中心にした成熟市場のユニットと新興国を中心とした成長市場のユニットの2つに組織を分けている。以前は、欧州、アジア、アメリカと地域ごとに組織を分けており、日本にあったアジア本社の下に、日本、中国、アセアン、オーストラリア／ニュージーランドの地域組織が位置付けられていた。2008年7月に今の組織に変更し、成長市場ユニットの本社を上海に設置して、NYの本社機能の一部が上海に移転された。

この体制変更の意図は2つある。1つは、成長国と成熟国という、本来離して考えるべき両ユニットを分けることにより有事に際して両者に対する平均的な対応をしなくてもよいことである。リーマンショックの際、成熟国で行った経費節減は成長市場では行わなかった結果、現在成長国でのビジネスが大きく伸びている。もう1つの理由は、成長国と成熟国ではお客様のニーズが違うことである。成熟国のビジネスモデルは、過半がサー

ビス、サービスに根差した長期契約である一方で、成長国はこれからシステムが入っていく段階で、過半がハードウェア中心のトランザクションビジネスである。日本は1つの国で1つのユニットを成している世界の中で最もユニークな成熟国である。

昨年の決算では、成熟国の売上高比率は約75%、成長国は25%であった。今後成長国は毎年1%ずつシェアを伸ばし、2015年には7:3になると予想している。一方利益率は、成長国と成熟国ではほぼ同等であり、成長国でも確実に利益を出している点がIBMの特徴である。この実現には、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、米国本社でモノを全て作り、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、各国ごとにそれぞれが経営するという多国籍企業(Multinational Cooperation)を経て、GIEに成長した。国際企業や多国籍企業の仕組みでは、連結経営とはいえシナジーが見込めない。IBMは1990年代中盤からGIEを標榜し、各国の重複をグローバル最適化することによって、全世界で1つのIBMを目指してきた。

個別にやっていた世界各国の研究開発も、各々の国の強みを生かしつつ、共同的な研究開発体制を目指すこととした。また、各国ごとの購買部門の集約、マーケティング部門、広告宣伝部門の一本化、データセンターの集約、グローバル人材育成のための標準スキル定義の一本化などに取り組んできた。最近積極的に新興国に進出しているが、グローバルのITインフラを駆使し、業務標準化を推進し、グローバルのバックオフィスセンターからの直接支援という仕組みによって、現地法人は立ち上げから利益の出やすい構造となっており、迅速に多くの国に展開することが可能となった。これがGIEである。

日本IBMの人事は、戦略策定、部門長・管理職支援、施策実行機能のみが日本にあり、問い合わせ、費用、福利厚生などの運営機能は海外と共有している。この取り組みによって人事部門1人が担当する社員数を約1.4倍まで増加できた。成熟国である日本の社員はより高度な仕事を求められ、ルーチン業務は海外の

バックオフィスセンターの社員に任せている。

IBMは近年、製品・サービスの高付加価値シフトを進めている。パソコン事業の売却など、ハードウェア売上高比率を約10%まで減らす一方、利益率が高いソフトウェア部門を大きく成長させた。IBMでは、付加価値を高められない事業をやめて他の事業と入れ替えているが、この10年でソフトウェア企業を100社以上買収してきた。IBMの買収は、売り物に対する買い物ではなく、ある領域を決め、自社研究所にアセットやノウハウがない場合に限ってベンチャー企業を中心に買収する。このような取り組みにより、尖った技術を組み入れている。

最近2015年に向けての中期経営計画を発表し、2010年に11ドルであったEPSを、2015年までに20ドルとする目標を掲げた。やるべきことは基本的に前の中期計画と同じである。新成長領域で売り上げ拡大を達成し、5年でさらに成長市場へフォーカスする。社会インフラとITの融合、クラウドコンピューティング、データ分析、データ解析、データ予測にも注力して売り上げを伸ばす。さらに、ソフトウェアの利益貢献を50%にする。この10年間で100社以上の買収を行ったが、同額の投資を5年で進め、成長市場での売り上げを伸ばす。これらの計画について各国ごとに目標を与えて進めていく。

3. IBMのグローバル経営

これまで100年の歴史の中で、IBMには「3つの信条」という価値観があった。しかし、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ために、2003年に見直しを行った。見直しを行うにあたり、全世界でIBMの今後の方向性に関する議論を社内ネットワークを利用して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が、2日目には建設的な意見が出始め、3日目では多くの前向きな意見が得られた。議論の結果をコンピュータ解析し、最終的にトップマネジメントが3つ価値観を決定した。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、の3つが新たな価値観「IBMers Value」である。ITが貢献できる領域を拡

大するために「Smarter Planet」をコーポレートビジョンとして掲げた。ITを使って地球を賢くし、サステナブルにしていく。その中で「Smarter Cities」=ITを使って都市を賢くする構想は、行政サービス、交通、エネルギー・ユーティリティ、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。そのため、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。

「Smarter Cities」の実現を目指し、世界で2000以上のプロジェクトに参画している。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内定しており、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た。これを東日本大震災の被災地のスマートシティ化に役立てていくことを目指す。これが「Smarter Cities」の大きな流れである。

2つ目のイノベーションであるが、IBMの米国での特許取得件数は18年間連続（注：その後も1位を続け20年連続）で1位である。約8000億円の大赤字を出した1993年、外部からルイス・ガースナー氏をCEOとして迎えたが、ガースナー氏は、IBMの将来的な成長にイノベーションが重要であるとし、全基礎研究者が勤務時間の25%をお客様との面会に使うことなどを前提として、研究開発費を確保すると約束した。一時期は、技術は買ってサービスを統合していく、という考え方もあったが、テクノロジーなくしてソリューションビジネスは成り立たないと考え、IBMはソリューションビジネスをやる前提としてテクノロジーへ投資をすることに決めたのだ。

3点目の「あらゆる関係との信頼関係の構築」であるが、IBMの取締役会は、社外11名、社内1名という構成である（注：人数は2011年当時）。彼らは、経営陣とは独立して業務全般に関する監督責任を負い、

任期は1年、年間10回の会合を開催している。その下に監査委員会、企業統治委員会、経営報酬人事委員会、経営委員会といった4つの委員会がある。2010年までは日本から東芝の西室泰三会長、その前は三菱商事の榎原稔会長にご就任いただいていた。取締役の任期は、長い人は14年になっており、10年以上の人々も数人いる。

来年の1月1日付で10代目のCEOにバージニア・ロメッティ氏（54歳）が就任する。彼女は、IBM初の女性CEOとなるが、システムエンジニア、営業を経験してきたIBMの生え抜きである。IBMのCEO任期は1人8～10年が一般的であり、米国企業としては長い。

「ビジネスコンダクトガイドライン」を作成し、毎年全社員にサインを求めている。このガイドラインに違反すると解雇あるいは懲戒処分となる。内容は国によってその国の慣習を重んじて一部異なり、また毎年少しずつ改定している。

人材育成は早期から幹部候補を選抜する。候補者がそのまま経営陣になるわけではなく、毎年選抜を行う。そして、候補者に対する育成計画を作り、実行・評価を行う。地域のトップクラスであるシニアマネジメント500人に対しては、幹部候補からすぐに代われる人の名前を常にリストアップしている。IBMに求められるリーダーの意識改革には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、の9項目である。

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る。リーダー候補は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。

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である。1980年代の2.0では、特に女性の問題について積極的に取り組んできた。その結果、日本IBMにおいて、女性の割合は今、全社員では20%、管理職では13%、役員比率では12%であり、現在も目標値を決めて推進している。

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。またIBMでは、「ワークライフ・バランス」ではなく、「ワークライフ・インテグレーション」という言葉を使っている。これは一日の中でも単位時間（例：1時間）ごとにオンとオフを繰り返すという考え方、例えば夕方までは仕事をし、家族と食事をしてまた仕事をす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。

日本IBMは、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、若手社員の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セルを有している。30歳未満に対するカウンセリングも実施して若手の活性化にも努めている。

質問・意見交換

Q | 本日のご講演では、IBMの目標であるEPSが初めにあり、それを達成するための施策についてお話いただいた。この話の流れは米国流であるが、中国やインドの企業でも同様な流れで経営の話进行することが多い。しかし、最近日本の経営者は、EPSやROEを短期的な経営指標として嫌悪感を示すことがある。短期的な経営指標を追うと技術革新ができず、イノベーションが生まれないと主張している。IBMの例は短期的に偏り過ぎるやり方だとは思えないが、このあたりについてどのように考えているか。

A | IBMは中期目標を掲げることによって短期指標の明示を避けている。IBMは米国の企業であるので、株主から大きな圧力がかかるが、中期ロードマップにおける進捗と、それぞれの年の実績

に対する説明責任を果たすことが大切である。中期経営計画によって、目標達成のために経費の使い方などで社員の協力も得られやすい。業績が回復したときに社員に還元していく。

Q | 日本が独立して組織や人材の育成の施策をやると海外と接触する機会が減るが、グローバル化に対してどのような工夫をしているのか。

A | 昔アジアパシフィックの本社が東京にあったころはアジア太平洋の外国人と話す機会が多かったが、今はNY本社直結であるためNYとのコミュニケーションが主となり、以前よりもグローバル人材が多く必要となっている。従来からTOEICなどへ取り組んできたが十分でないとの考えから、現在では年間80~100人を海外のIBMへ派遣してグローバル化を図っている。日本人社員は、世界で英語が最も下手なため、会社でしっかり教育する必要がある。このような取り組みでダイバーシティ、語学、異文化への理解を積極的に進めている。

Q | グローバル化時代とはいえ、日本独自で取り組んでいる経営指標や教育制度は残っているのか。

A | 日本IBMは100%グローバルというわけにはいかないのが現実である。グローバルに標準化できるものとグローバルのものとの、市場環境に合わせて使い分ける必要がある。日本IBMでは独自にカイゼン活動、グローバル標準よりも高い水準のお客様満足度への対応に取り組んでいる。

Q | 最近円高の定着とともに日本企業の海外進出が増加している。その際に必ず出る議論は、グローバルマネジメント人材が不足していることである。特に、現地内を幅広く移動する発展段階に到達した企業が、人材の不足を強く感じている。IBM幹部の中で、日本人の割合を上げようとしたとき、日本人はどのような工夫をしたらよいのだろうか。英語や人材の実態を考えると日本の教育システムがグローバル化に適応していないという議論はあるが、同時に企業の中で多国籍企業を超えてGIEになったときに日本の

企業はどうしたらよいのか。

A | 日本のお客様からグローバル人材が不足しているという話は頻繁に聞く。そのグローバル人材は海外で働くことを前提としている場合が多いが、重要なのはグローバル人材が本社にいることである。本社がグローバルにならなくては、海外がグローバルになることはない。

日本IBMが直面しているのは、昔のように国内社員との競争でなく、グローバル43万人の社員との競争である。このように意識が変わると会社の見方が変わり、自分のキャリアの見通しも変わってくる。一部の社員は本社の幹部を目指したり、海外の現地法人のトップを目指したりしている。これまでの施策によってグローバルの同列の人たちとの競争意識が芽生えてきたことは、一つの成果だと思っている。IBM本社は、国籍は全く関係ない。

現在アフリカで多くの現地法人を作ろうとしている。社長は、43万人のデータベースから探し、基本的には現地の出身者を探して登用している。このような標準化された手続きによって現地法人を立ち上げている。この手法により人材とマネジメントシステムがうまく相まって機能している。

Q | ハードからソフトへの移行において、ハード部分を将来的に続ける意味はあるのか。ソフト、サービスに特化したほうが、より高い収益性が見込めるのではないか。また、会社としてのグローバル化と市場の要求とのバランスが必要であるが、日本IBMが完全なGIEになるためにまだ不足していることは何か。

A | ハードウェア部門は今後も保有する。ハイエンドのスーパーコンピューターや最先端の技術について研究開発を行わないと、その上で機能するソフトウェアを生かし切ることができない。また、将来的には、お客様がより簡単にシステムを使用するためにハードとソフトは統合されていくだろう。この意味からもハードは必要である。ハードが無くなると、IBMのイノベーション力が半減する。ローエンド部分を売却したとはいえ、ゲーム機などのチップ等は継続して開発・製造・販売しており、これからも続けていく。

日本IBMにとって重要なことは、グローバルIBMの良さを理解して翻訳家になることである。道なかばとはいえ、かなり出来上がってきている。これからは、日本人がグローバル戦略に対してもっと入り込んでいくことが求められている。形は出来ているが、グローバルの多様な動きの中で、日本市場の動きをNY本社にインプットしてグローバル経営に生かしていくことを考えていかねばならない。

Q | 組織に関して、先進国と成長国という地域的な分け方と、GIEとしての機能の分担とがマトリックス的になっているのか。あるいは国ごと、機能ごとに責任を持つのか。

A | 日本IBMが見ている部分とグローバルで見ている部分とがあるマトリックス経営である。口で言うのは簡単であるが、運用ができるようになるまでは時間と経験が必要である。

Q | 成長市場である中国IBMに、成熟市場の日本IBMはどのように戦略的なサポートをしているのか。日本IBMの特殊性、今後の展開についても教えていただきたい。

A | 日本から社員をできるだけ送り込んで支援している。また、多くの日系企業が中国に進出しているので、お客様の支援のために社員を中国に常駐させ、中国IBMとの橋渡しをしているケースもある。また、日本IBMは中国IBMから数千名相当の仕事を依頼している。例えば、プログラム開発、テスト、コールセンター、バックオフィスなどで、中国IBMの高度化支援を行っている。

日本IBMは今後さらにITの使い方を高度化していく。膨大なデータから先行きを予測する分野の価値が高まり、データを持っている者が勝つ時代になるであろう。そこで、特にビッグデータといわれるアナリティクス関係に注力していく。また、社会インフラへのITの活用が大きなビジネスになる。日本IBMの人件費は為替の影響もあって他国に比して高いため、日本の社員としてお客様に海外ではできない何ができるのかをしっかりと考えることがチャレンジである。

Q | ガバナンス体制の中で経営委員会にはどのような機能があるのか。また、社外取締役は、会議への出席以外でも、経営の実態についてヒアリングや議論する役割も持っているのか。コーポレート・ガバナンスが今問題になっているが、この10年を振り返ってIBMのボードは役割、動き方が変わったか。また課題、問題意識はあるか。

A | 経営委員会は、取締役会開催直後から次の取締役会までの間、取締役会を代表する緊急回避的な組織であるため、特に必要がなければ通常は開催されない。IBMの取締役は、スタッフを呼んで説明を受けるなど普段から勉強をして、取締役会で議論を戦わせる。また、社外取締役の1年ごとの評価も厳しい。この10年間で、取締役会の中長期的な計画への関心が高まり、支援する形になってきている。また、成長国市場に対する視点が強まっている。

Q | ジョン・エイカーズ氏、ルイス・ガースナー氏、サミュエル・パルミサーノ氏がそれぞれCEOを約10年務めてきて、バージニア・ロメッティ氏

が次期社長に就任する。外部から来たガースナー氏は非常に大きな変革を起こしたが、変革を加速するために、新リーダーがこの10年どういう経営スタイルを取っていくのか。

A | パルミサーノ氏は、2015年へのロードマップを作成して退任した。ロメッティ氏はこのロードマップを引き継いで走り出し、その次のロードマップを彼女が作ることになる。

Q | GIEのコンセプトは、米国IBMという強大な技術力、ブランド力を持った企業の世界レベルでの標準化戦略だが、実務レベルでは出張旅費精算や自分の人事関連情報まで全て英語で行うことになるのか。

A | 日本IBMの事務手続きは、処理が海外であっても全て日本語である。システムは同じものだが、出張旅費などの入力などは日本語を使っている。GIEになったからといって全てがグローバルになり、英語になるわけではない。

X. Royal DSM

講演「The transformation of businesses.
The Royal DSM case」

Mr. Feike Sijbesma CEO/Chairman Managing Board Royal DSM

(講演実施日: 2013年3月1日、役職はご講演当日のものです)

1. はじめに

オランダ人の私が、日本人の経営者の皆様の前に立ち、変革や改革についてお話しするのは若干居心地が悪い気がする。皆様のほうが日本についてはるかに詳しいが、せっかくの機会なので、本日はDSMの変革について、私の経営哲学なども含めてお話ししたい。

当社は、ビタミンなど人類や家畜に必要な栄養素や機能食品素材を提供しており、当社の製品は欧州のスーパーマーケットに行けば必ずある。また、自動車や電気製品に必要な高機能材料なども提供している。昨年100億ユーロの売り上げを達成しており、世界で2万4000人の従業員がいる。従業員の1割が研究開発に従事していることから分かるように、当社にとって技術とイノベーションは非常に重要である。イノベーションに関わっている、という意味においては、これよりもさらに多くの人が関わっている。

DSMは、多くの日本企業と同様に、資金調達面などを含めて非常に保守的で、米国企業のように過度にレバレッジがかかっていない。シングルAの信用格付けを獲得している。オーバーレバレッジであると、利益も大型化するが、その対価としての大きなリスクを負担しなくてはならないが、これは当社の方針には合わない。当社はダウ・ジョーンズ持続可能指数に、化学企業の代表として組み入れられている。会社の方針として、持続可能性への取り組みに注力しており、ダウ・ジョーンズ持続可能指数において、化学企業の中で直近8年で6回も第1位を獲得している。

今日のDSMは、ニュートリション、ファーマ、マテリアルにフォーカスしてビジネスを営んでいる。ニュートリシ

ン分野では世界的ビジネスリーダーで、食料、飼料、化粧品などへの素材を提供している。日本でいうと味の素、世界でいうとネスレ、ユニリーバ、ダノンなどの食品メーカーに素材を供給している。製薬部門では、薬の販売はしていないが、活性素材を製薬会社に提供している。製薬素材の供給メーカーとしては、世界で第2、3位である。また、高機能素材にも力を入れている。自動車軽量化ファイバー素材や、燃費向上のための素材、塗料素材なども提供している。カプロラクタムというナイロンの原料においては、マーケットリーダーでもある。これ以外にも、バイオ燃料やバイオケミカル、バイオメディカルにも進出している。このように、DSMは一方でライフサイエンスの会社であり、他方でマテリアルサイエンスの会社である。

本日は、まず、今日のようなDSMに至った経緯、当社の変革についてご紹介したい。次に、戦略立案のプロセス、どのように毎回変革を遂げているのか、そのための戦略をどうやって立てているのか、についてお話ししたい。そして、変革にとって社風や文化は非常に重要な要素であるが、戦略と組織風土についてもお話ししたい。最後に、これまでに学んできた教訓と、我々が学んできた教訓をどのように日本で適応させられるか、ということについても話をしたい。

2. DSMの変革の歴史

DSMは、1902年に炭鉱会社として設立された創業111年目の企業である。当時、オランダ南部で石炭が発掘され、政府が採掘権を提供すべく設立した会社である。国が所有権を持つが、経営は会社でやる、という政府の鉱山局という1部署にすぎなかったが、その

後、当時のオランダ政府の方針としては珍しく民営化されることになった。DSMは、Dutch State Minesの略称であるが、現在は国営企業でもないし、石炭も売っていない。しかし、その名前は現在も受け継がれている。

DSMの1回目の大きな変革は、第二次世界大戦の後、石炭会社から石油化学会社に変わったときのことである。このとき、社内で大議論が起こった。戦後、当時石炭からコークスガスを経て化学肥料を作っていたケミカルグループと呼ばれる組織があったが、ここは、石炭部門が主流の社内で「社内の怠け者」と呼ばれる小さい部門であった。そのケミカルグループの人たちは「やがて石炭は閉山になり、落ち目になる。これから我々の時代だ」と言っていたそうである。しかし、石炭の担当者たちは「エネルギーの源がなくなるなんてあり得ない」と全くそれを信じなかった。

大議論の末、ケミカルグループを中心に石油化学部門を立ち上げることになった。勿論、石炭担当者はその変革に大反対であり、怒り狂っていた。しかし、その10年後、新しく北部でエネルギー資源としての天然ガスが見つかり、それまで使っていた南部の炭鉱は全て採掘権が没収され、閉山になってしまったのである。当時の石炭会社の中では、現在DSMしか生き残っていないが、この大変化を乗り切れたのは、社内に「これからは我々が主流になる」と信じていた少数の化学畑の人間のおかげである。その後、DSMは石油化学ビジネスを展開し、ヨーロッパ有数の規模を誇る大石油化学会社になったのである。

しばらくすると2度目の変革の議論が沸き上がってきた。「未来永劫石油化学会社として主流でいられるのか。それともこの事業分野は縮小してしまうのか」という議論である。石油化学部門の人間は「絶対そんなことはない」と主張した。「かつての石炭のときの議論を忘れたのか。あのときの行動のおかげで今の我々があるのだ。従って、ずっと石油化学会社としてやっていけるに決まっている」と彼らは考えていたのである。しかし、その石油化学の人間でも「実験的に小さい企業を買収して、他の分野も試してみてもいいのではないか」とは言っていた。そこで、バイオケミカル、バイオメディカ

ル分野の企業を幾つか買収したのである。実は当時、私は1998年に買収されたバイオケミカル企業に所属しており、そこで初めてDSMの社員になった。DSMが、買収される企業の私たちに「我々の変革を助けてくれ」と呼びかけていたことを今でも覚えている。私も経営会議に参加するように言われ、そこで石油化学の将来についての議論に加わった。

議論の結果、「将来石油化学の分野で、DSMが常にトップであり続けられる可能性は低い」との結論が出た。「恐らく将来、この分野には中東企業が台頭してくるであろう。BASF、ダウ、エクソンモービル、シェルなどのグローバル大企業であれば生き残れるかもしれないが、DSMは難しい」と判断したのである。これは多くの社員や取締役を落胆させたが、その結論を受け入れるに至ったのである。そして、DSMはさらなる変革、すなわち、高機能品化学会社への道を進むことになった。

以上が、これまで100年の沿革の概略である。会社のロゴも3回変えた。創業当時は、炭鉱の冷却塔がシンボルであったが、ベンゼン環を模した形に変更した。食品を扱うようになり、ベンゼン環では健康に良くないイメージがあるのでまた変え、その後の変革のプロセスで、さらにロゴをリニューアルしている。

フィリップス、シェル、ユニリーバといったオランダの大企業は、創業からあまり変わっていないかのように思えるかもしれないが、実は彼らも大きく変わっており、DSMだけが変革しているわけではない。しかし、DSMが彼らと異なる点は、最も競争力を持っていた事業領域から二度も撤退していることである。ユニリーバは、設立当初から売っているマーガリンを今でも売っているし、フィリップスも照明を今でも売っている。シェルは石油以外作ったことはないだろう。従って、より深い変革と言う意味ではDSMほど変化していない。DSMは、石炭、肥料から石油化学に、さらに高機能化学品へと変革していった。変革には新たな技術が必要であり、技術もその変遷で変わっていった。地中から石炭を掘る機械工学から化学工学、そして昨今ではバイオテクノロジーである。変革というのは事業分野のみではなく、対応する技術分野においても必要なのである。

3. 変革の戦略立案のプロセスについて

当社は、90年代初めにIMDや大学と共同で、ビジネス・ストラテジック・ダイアログと呼ばれる戦略を策定するプロセスを開発した。このストラテジック・ダイアログは単なる戦略ではなく、「会社の進むべき道や、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、ある事業部門を対話の「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、従業員の訓練も行っている。

全てのストラテジック・ダイアログの目的は、競争的な戦略を策定することである。トップダウンだけでない、知恵を生み出すための対話なのである。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でもある。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。通常1つ以上の戦略を作ることにしている。常に、複数ある戦略から、そのときにベストなものを選択するべきである。そして、実践計画と行動計画を立て、その上で、それぞれの事業部門と契約を結ぶ。例えばAを選択し、Bを捨てるという戦略であれば、「それを実現するために事業部は何をすべきか」ということになるが、それを計画して約束させ、3～4年にわたってモニタリングする。

選ばれた戦略におけるコミュニケーションは常にオープンに行っている。例えば、ある事業部門を売りたいと思ったら、すぐにそれを声高に発信している。「2年後

に売却したいが、直前まで隠したい。そうしないと株価が下がってしまう」という議論は常にあるが、我々は、社員に対して責任を持っているので、ある朝新聞を読んだら自分の会社が売られていた、ということはあってはならないと考えている。従って、当社では、全従業員が自社の戦略に熟知している。

ストラテジック・ダイアログには、事業部門向けと全社向けの2種類がある。外部環境の変化によって変動はあるが、両者とも3～5年に一度は必ず行っている。事業部門は複数あるので、開始と終了のタイミングにずれが発生するが、会社としては、それぞれ必要なタイミングで実施されることが重要であり、大きな問題とは考えていない。それぞれの事業部門がストラテジック・ダイアログを作り、あるときにコーポレートがそれらを吸い上げることになる。全社戦略では、事業戦略とは違った要素を考える必要があり、事業戦略を単純にまとめるだけということはない。細かい事業の話ではなく、どういうポートフォリオで、どういう方向性で会社を経営するかを議論する。事業部門は、自らを廃止しろとか売却しろとは言わないが、コーポレートではそこまで含めて議論をしなくてはならない。

1995年から5回のコーポレート・ストラテジック・ダイアログ(CSD)を行ってきた。それぞれに名前をつけて、5年程度の単位でやってきた。例えば、3回目の2000年からのCSDでは、「Vision 2005, focus and value」として石油化学部門の売却などを決めた。直近では、「DSM in Motion: Driving Focused Growth」と名付けて実行中である。このプロセスのいいところは、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にある。このプロセスの結果は1枚のスライドにまとめることができる。当社では、従業員全員が一緒に夕食会をしながら、この1枚のストラテジースライドを見ながら社員と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。

4. 2000年からの変革について

私は、1999年にマネジングボードに入ったが、当時のCEOは石油化学に懸念を持っており「石油化学で未来永劫食べていけるのか」という議論を起こした。

今から振り返ると1999年は非常に重要な年で、2000年以降の変革の原点となっている。石油化学は当時一番のコアビジネスで、競争力も十分にあったが、そのときに「このままでは石油化学ビジネスでは競争力を失っていき、生き残っていけない」として撤退を決断した年である。社内には「気でも違ったのか」「自殺するのではないか」と言われたこともある。「変化はオンタイムで起こっており、待ち続けていると変化に乗れない。先手を打って変化に対応していかなければならない」と考え、これらの反対を説得して変革の判断を下したのである。

「夢でも見ているようだ」と言われた。「世の中が変わっているのだ」と言うと、「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「それは違う。我々のストラテジック・ダイアログを見てくれ。これからは中東が競争を支配するのだ。中東は石油もナフサもタダで手に入るし、最近の中東の若い経営者はビジネスに熱意を持ち、中東のレガシィを保つことに真剣になっている。こういう人々が今後石油化学を支配していくのだ。エクソンやシェルのようなグローバルジャイアントであれば生き残れるかもしれないが、当社では無理だ。売却をせざるを得ないのだ」としっかり反論し、「売却価額は今後下がるので、今こそ売り時だ。売却しなくてはならない」と言った。今から振り返ってみても、石油化学をあのタイミングで売れたから、売却益が得られて、変革ができたのだと思う。今では売却価値が下がり、とても売るのは難しいだろう。これが企業戦略の非常に難しいところである。事業が健全なときに、その事業に別れを告げなくてはならないからである。これを行うためには、深刻な抵抗勢力との戦いがある。

2005年、再び議論が沸いてきた。私は2006年にCEOに就任したが、既に石油化学はなくなっていたものの、まだ化学品事業は多かった。「化学品からライフサイエンスとマテリアルサイエンスの分野に、痛みを伴ってでも変化を目指すべきか」ということについて、イノベーションのスピードなどを考えて議論を重ね、2010年のビジョンを作った。結局、尿素、メラミン、クエン酸、エラストマーなどのまだ健全な事業を売却することにした。

メラミンは、当時だから高値で売ることができたが、今では厳しいであろう。その資金を再投資し、ポリカーボネート、ポリアミド、バイオメディカルなどの企業を買収し、さらなる変革を進めたのである。いつものように、その戦略は1枚のストラテジースライドにまとめられ「高機能化学会社であるDSMは、残存しているケミカル部門を売却し、ライフサイエンス、マテリアルサイエンスの会社になると決心した。プロダクト、ソリューション、イノベーションにおける強みを生かし、気候とエネルギーにターゲットを定め、この先10年はこの分野の問題解決を商売とするのである。また、ヘルスと生活のウェルネスでは、ニュートリション、ファーマ、パフォーマンスマテリアルズ、ポリマー中間体など、ライフサイエンスとマテリアルサイエンス、そしてその集合体の重複する部分によって新興ビジネスを作り上げるのだ」と社員に伝えられた。そして、それは実際に実行されたのである。

5. 今日のDSM

多くの企業は「ミッションを持っている」と言うが、「パンフレットを読まないと分からない」では、それはミッションではなく、単なる言葉にすぎない。当社は、「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 performances.」（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、ミッションを具体的に掲げている。

2010年に「era of growth after transformation」という今の戦略を策定した。「新興国の高成長経済」「イノベーション」「サステナビリティ」「買収、パートナーシップ」の4分野を4本の柱として、2010年までに実施した事業売却で得た資金を使って成長するのだ、2010年から2015年までの期間は「変革」よりも「成長」を重視するのだ、という戦略である。戦略は全社で完全に共有されており、どの社員でも10～15分くらいは

この戦略について語ることができる。

先に挙げた4つの新分野でも、2020年には少なくとも10億ユーロの売り上げを実現させることを目標としている。新興国の高成長を取り込むため、これまでの「オランダ中心」からグローバル化を進める。オランダの世界地図は、左にアメリカ、右にアジアがあり、オランダが中心に来ているが、これを見ていると地球が球形であることを忘れ、オランダ中心に世界が広がっているという錯覚に陥ってしまう。この考え方を改める必要がある。イノベーションについては、「イノベーションの機会を作る」ではなく、「アウトプットを増やす」ことを目標としている。5年間の全製品の20%は新製品にしたいと考えている。また、サステナビリティだが、これは、我々の責任であり価値観である。「持続可能でなくてはならない」のは確かにそのとおりであるが、サステナビリティは同時にビジネス推進力、つまり儲けられるもの、お客様への価値提供によって利益を得られるものでなくてはならない。このためにポートフォリオ変革、M&Aを過去10年でかなり進めてきている。

新興国への取り組みにおいては、2010年時点で約30%の売り上げを、2015年には50%にまで引き上げることを目標としているが、現在40%弱まで来ている。イノベーションでは、2010年時点で約10%の新製品率を20%まで上げる。サステナビリティについては、この分野で売り上げの50%を占めるようにしたいと考えている。今は約40%まできている。また、これまでにオンタイムでビジネスを売却してきたので資金は潤沢にあり、その資金を使って買収を進めている。2010年以降も、ニュートリション部門で10社ほど買収を実施した。またパートナーシップも進めている。

先に述べたように、オランダではオランダが中心の世界地図が普通で、日本で使っている世界地図を見たら皆驚く。しかし、アジアの高成長の取り込みを狙っている当社は、2010年以降意図的に日本で使われているアジア中心の地図しか使っていない。この世界地図に、東ヨーロッパから、ロシア、中東、インド、アジア、そして南米を繋ぐ右下がりの楕円を描き、高成長領域と呼んでいる。ただし、ここには日本のような例外国も少し入ってしまう。日本は残念ながら高成長国とは言えない。勿論、オランダも急成長をしているとは言えないし、

米国も違う。この楕円を描いた世界地図を使う理由は、社員のメンタリティーを変えたいからである。2010～2015年の成長の約7割はこの高成長領域の国々から得られる。各企業それぞれ戦略があろうが、これらの地域の成長を取り込むことなくしてどうやって成長を狙えるのだろうか。

CEOはオランダ人、各部門の長はオランダに集中しており、取締役会もオランダで開催されるという「オランダから世界に手を差し伸べている」状態を、グローバル化させなくてはならない。そのため、グローバル本部を世界に分散させることに決め、幾つかの事業部の本部を、シンガポール、米国、スイスなどに移した。現在は、10近くある事業部のうち、オランダに残っている本部はわずかに2つである。これには、大きなプラスとマイナスのインパクトがあった。海外の人たちは「ようやくDSMの社員になれた」「オランダに行かなくても本部で昇進していける」と喜んでいた。一方、オランダ本国の人たちは、オランダ人が作った会社の幹部ポストに外国人が就いて面白く思っていなかった。しかしそこで、「そもそも我々の祖父、祖母の世代のオランダ人は、色々な国から集まってできた国ではないか」という声もあった。この議論は、今でも起こるときがあるが、真のグローバル企業になるためにはどうしても変わっていかねばならないのである。高成長経済を取り込むためには、拠点を移し、グローバルにならざるを得ないのである。

成長の駆動力としてのイノベーションであるが、2015年に向けての戦略で新たに2つのイノベーションセンターを設置した。ここでは、新規事業、バイオメディカル、バイオマテリアル、ライフサイエンス、マテリアルサイエンスの技術開発、イノベーションのモニタリング、そしてベストプラクティスの横展開によるイノベーションの促進などを検討している。イノベーションセンターでは、多数のテーマからTOP50のイノベーション・プロジェクトを決めているが、強みはあるか、スタッフの配分は適正かななどを軸に頻繁に見直しをしている。

ライフサイエンス・マテリアルサイエンスの戦略で行くことを決めたとき、新規事業開発は、この両者が交わる領域で創出することとし、ここを新事業領域と呼ぶこととした。生物から作るバイオケミカル素材、植物の残渣を使ったバイオ燃料、また、高齢化が進む中で股関

節、ひざ関節用の新素材などを開発している。新事業領域での挑戦で失敗した例もある。かつて「パーソナル・ニュートリション」にトライしたが、10～20年時代が早かったようで、概念は素晴らしかった割にうまくいかなかった。私は担当者として大いに期待していたが、3年でやめる決断をした。新事業領域でうまくいかなかったら、数年でやめるという判断をしなくてはならない。この先10年間利益を出せない、というような事態は起こしてはならない。ミスをして構わないが、しっかり修正できる風土が大事である。

この先150年もすれば、化石燃料は枯渇して高価になる、あるいは汚染で使用できなくなるであろう。500年後に今を振り返って、我々は「化石燃料時代の人たち」と言われるようになるだろう。今人類は「化石燃料の中毒者」ともいえる存在だが、将来は過去に立ち返ることになるのである。つまり、天然資源の太陽や風に戻るのである。昔は太陽光を暖房に使っていたが、同じことを将来、より革新的な方法でやることになるのである。これを5年で変えることは無理で、時間はかかるだろう。しかし、「変化のカーブのピークで変革する」ことが重要で、化石燃料については、今がまさにそのピークではないだろうか。

サステナビリティへの貢献は、世界を正確に見ることから始めなくてはならない。世界の人口70億人のうち、20億人が飢餓で苦しんでいる一方、10億人は食品過多で病気になっている。また、その10億人が地球の資源の4～5割を使っているといわれている。このように、資源配分の公平性が全くないのが世界の実情である。サステナビリティは当社にとって非常に重要なテーマであるが、当社がこの問題を解決するというのであれば、株主も含めた多くのステークホルダーを巻き込む必要がある。当然、株主への還元は必要であるし、利益を満たすことも必要である。それなくして、この壮大な夢は実現できない。

しかし、我々は株主だけのために働いているわけではない。経済というものは、そもそも「儲ける」ところから始まっているわけではない。もともと経済は「財の交換」から始まり、「お金」というものは存在しなかった。経済が複雑化して、あるときに「貨幣」が必要になり、「貨幣」が「紙幣」になり、今では「紙幣」が「銀行口座への送

金」のような形のないものになった。この20～30年で、経済の考え方、株主価値、利益の考え方が、特に欧米を中心に加速的に変化しており、私たちは少し行き過ぎてしまったのかもしれない。

このような状況において、「ニューエコノミー」への移行が必要ではないだろうか。株主は「私たちはオーナーだ」と主張するし、確かに法的にはそのとおりである。しかし、それは財務的な面だけであって、情緒的な意味合いでは必ずしもそうではない。従業員は、自分たちの命や生活をかけて会社で働いており、情緒的な意味で会社と深く繋がっているが、株主は単に株を持っているだけにすぎない。一時期DSMの株を買っていても、それを売ってフィリップスの株を買うこともできる。我々は、当然株主に還元すべきだが、それは過剰である必要はない。社会があって当社が存在できているという状況において、社会の成功なしに、自社の成功があり得るのであるか(We cannot be successful, nor even call ourselves successful, in a society that fails.)。こういう意味から、企業は株主だけではなく、様々な社会の問題にも取り組むべきだと思っている。

当社は、社内外でサステナビリティに取り組んでおり、この数年間の戦略においても、サステナビリティにおける具体的目標を各項目について細かく決めている。また、最近、世界食糧計画WFPとの連携を延長し、当社の強みを世界に生かす取り組みを始めた。今はエチオピアやバングラデシュでのささやかな活動であるが、栄養価の高い食品で人々の健康が保てるように世界を変えていくお手伝いをしていきたいと考えている。

株価は長期的に上昇傾向にあり、今のDSMの変革が認められているものと考えている。長期的視点でサステナビリティに焦点を当てる企業、複数のステークホルダーに力点を置く企業として、決して悪い結果ではないと思う。配当は過剰には支払わないし、自己株式の取得も必ずしもしないが、長期的な株主になっていただきたいと考えているので、配当はきちんと行っている。

6. 組織と企業風土

これまで述べてきたようにDSMは大きな変革を経てきたが、変革で最も重要なポイントは、人材、組織、企業風土である。DSMの組織は、グローバルに展開する事業部門制で、同時に地域別にもなっている。個々の事業部門は成長を促す責任を持っている。また、製造、マーケティング、知財などは、共通部門として事業部門にサービスを提供している。変革において何よりも重要なのは人材である。これまでの変革で人材の入れ替えをしなければならないときがあったが、単に解雇するというわけではなく、従業員のメンタリティーを変える、態度を変えることがまず重要なことである。勿論、場合によっては解雇も必要である。

かつて、石油化学から高機能化学に事業を変革させるとき、人を大幅に入れ替える必要があった。当時コアビジネスであった石油化学事業部門には非常に優れた人たちも多くいたが、部門売却と同時に、トップも含め多くの人材が去ることになった。石油化学事業は、ポリエチレンやポリプロピレンなどの基礎化学品を需要があれば高値で、なければ安く売り、また大規模な設備を造ってしまった以上それ以外に売るものを作れない、という内向きな活動であっても商売が成立した。しかし、高機能化学品事業は顧客中心で、外向きの姿勢が必要で、企業の文化、風土を大幅に変えなくてはならなかった。また、かつてはファミリーとしての意識が強過ぎ、パフォーマンスに対する説明責任で甘いところがあったが、今後はもっと厳しく要求し合う組織にすべきだと考えている。

7. これまで学んできた教訓と日本への適用について

成功を望むのであれば「環境は変わる」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できない。私はダーウィンの進化論、つまり、強いものが生き残るわけではなく、適者生存であるということを信じている。変革に立ち向かうとき、「取締役会が、社会が、従業員が抵抗するから」などと決して口にしてはならない。なぜなら、変革には抵抗が付きものだからである。このような抵抗は、事実ベースでは

ないことが多く、理解はできるけれど気に入らないから抵抗する、つまり現状に対する思い入れから来る感情にすぎないことが多い。事業は、タイミングよく売却しなければ価値が無くなる。そうなると次の投資原資が得られない。

ポートフォリオやビジネスを変えるときは、マネジメント方法、企業風土、人材の扱い方を変えていかななくてはならない。「これを売却して、これを買って、ここを入れ替えればよい」というだけの話ではないのである。「売却しない」というのも一つの決定である。変革をするのはリスクを伴うが、変革をしないのもまたリスクなのである。ストラテジック・ダイアログを始める前は、「誰が」「何を」とばかり言っていたが、導入後は「なぜ」と問うようになってきている。「誰が」「何を」「どのように」「いつ」変えるのかという具合に「How」ばかりに飛びついてしまうと「こうやろう、ああやろう」ばかりに議論が終始してしまう。大事なものは「Why」を第一に考えることである。これがないと後で混乱に陥ってしまう。

今の日本にこの教訓はどのようにあてはめられるのだろうか。日本にはエネルギー問題、原発問題、高コストの資源問題があるが、これは一方でチャンスでもある。この問題は一つの触媒であり、新しい代替エネルギーの開発に繋がっていくチャンスなのではないだろうか。高齢化、人口減少も日本で大きな問題になっているが、近い将来、中国や欧米でも全く同じ状況になる。従って、日本がその課題に対して先進的なソリューション、イノベーションを生み出せれば、それをグローバル展開することで日本は大きなメリットを享受できるはずである。

日本の産業界を見渡すと、競争力を失っていく業界は当然出てくるであろう。石油化学ビジネスの中心が中東に移ったように、日本のビジネスの一部も変わっていくのである。従って、ポートフォリオの変革が必要であり、ここで待ち過ぎてはいけない。その中で、オープンイノベーションや他社との協業も必要になるかもしれない。

グローバル化の時代に、日本は必ずしも世界の中心とは言えない。これまでのように「日本があって、海があって、その向こうにその他の国々がある」という考え方を変えて、真にグローバルになっていくべきではないだ

ろうか。ダーウィンの理論を活用し、それを実践に移さなければいけない。そのためには、変革のビジョンが必要となる。日本はイノベーションの潜在力のある国だと

思っている。勤勉で忠誠心のある国民性、日本国民の考え方や行動のパターンというのは大きな国の資産であり、今後の発展が期待できると思う。