NIKKEI BUSINESS DAILY FORUM
日経産業新聞
フォーラム2013

レジリエントな対応力を強化する グローバル戦略

～世界のCEO意識調査報告と海外市場で日本企業が対応すべき経営課題を探る～

「レジリエント」とは、迅速かつしなやかな回復力。PwC（グローバルネットワーク）が実施した「世界CEO意識調査」などをふまえて実施された、「レジリエントな対応力を強化するグローバル戦略」（主催・日本経済新聞社、後援・経済産業省、協賛・あらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、税理士法人プライスウォーターハウスクーパース）と題したフォーラムでは、各界の有識者がグローバルビジネス戦略について様々な角度から提言を行った。

基調講演 強靭な日本とイノベーション

一橋大学 イノベーション研究センター 教授
ブレトリア大学 GIBS日本研究センター 所長 **米倉 誠一郎氏**

「GEグローバル・イノベーション・バロメーター2013」の話から始める。これは世界25市場でイノベーション戦略に直接かかわる経営層を中心とした調査だが、「あなたの会社経営にイノベーションは重要か」という問いに、日本では「あまり優先的な課題ではない」「全く優先的な課題ではない」と答えた人が20%もいた。「社会全体がイノベーションを支持しており、若い世代にイノベーションへの熱意がある」という問いではグローバル平均77%に対し、日本は最下位の24%だ。

一方、世界では日本をどう見ているか。「イノベーションを牽引する国」は米国、ドイツ、中国に次いで日本が4位。「イノベーションの制度がよく整備されている」では、日本は3位だ。

好奇心が経済発展を導く

このギャップはどこからくるか。①イノベーションに対する認識の違い②自信喪失で実態を見誤っている③担当者が不適格者、この3つが考えられる。

日本ではイノベーションを「技術革新」と訳すことが多いが、シュンペーターがこの用語に込めた意味は、「現状の均衡を創造的に破壊し新たな経済発展を導く」こと。日本の担当者はイノベーションをかなり狭く捉えている。新技術や新しいビジネスモデル開発のみがイノベーションだと考え、システマチックに育成できるものとは考えていない。

しかし、欧米ではシステマチックに投資していけば開花するものというのが共通認識だ。例えば3Mでは、3年以内に開発された新商品の売り上げが全体の25%以上を占めていなければ事業部長は評価されない。イノベーションに投資していないことが問題視される。これが本来のイノベーションを生み出す文化であり制度だ。

2つ目の自信喪失。科学分野でずっとノーベル賞受賞者を輩出しているアジアの国は日本だ。エコロジー車のプリウスやリーフ、コンビニエンスストアも日本発のイノベーションだ。イノベーションで急成長しているベンチャー企業もたくさんある。しかし、こうしたことを評価できていない。

3つ目の仮説では、日本のイノベーション担当者がグローバルトレンドからいかに外れてしまっているかが露呈している。

私は、日本の技術が負けているとは思わない。しかし、戦略を間違えている企業が多い。成長の可能性の低い技術は早期に見切りをつけ、自社の強みに特化していくマインドセットがなければ世界では勝てない。

インドの30万円の自動車タタ・ナノをおもちゃと笑う人は、1960年代に高速道路を走れないとトヨタカローラを笑ったデトロイトの人と同じ。経営人材の知的好奇心が落ちていることが問題だ。イノベーションはパッションからしか生まれない。そしてパッションは、好奇心から生まれるものだと再認識してほしい。

講演① 日本と世界のCEOの比較から見えたグローバル競争に必要な経営者の視点

プライスウォーターハウスクーパース株式会社 代表取締役社長 **椎名 茂氏**

PwCは世界で18万人以上の会計士や税理士、コンサルタントなどを擁し、当社では企業に対するアドバイザリーを主業務としている。本日はPwCが行った2つの調査に基づいて報告する。

初めに、「2050年の世界」という購買力平価を基準にした主要国の国内総生産（GDP）予測について。これは人口動態、人的資本、物的資本、技術進歩を加味した生産性などを算出し、50年の姿を予測している。

50年のGDPは、中国が1位で米国が2位、3位インド、4位ブラジル、5位日本、6位ロシア、7位メキシコ、8位インドネシアとなっている。欧州ではロシアが一番大きな国になり、ナイジェリアが13位とアフリカ勢も伸びてくる。日本は5位だがGDP規模は3位インドの4分の1以下で、50年には中国、米国、インドの3強時代になる。現在の先進国に比べ、新興国のほうが圧倒的にGDPパワーがついている。

これに対してもう1つのデータ、「世界CEO意識調査」で、日本の最高経営責任者（CEO）たちが今後何を重視するかをみると、①台頭するアジア②複雑化する事業③イノベーション④高齢化といった4点への対応に関心が集約される。

意思決定の遅さが問題

チャイナ・プラスワンで東南アジアに注目している企業は多いが、市場に合った新しい戦略で日本は苦戦を強いられている。また、事業の複雑化対応といっても本業重視であり、日本は他の先進諸国と比べてGDPに占めるM&A（合併・買収）比率が圧倒的に低い。

新興国マーケットでのライバル企業は、すでに欧米企業ではなく現地企業が台頭しており、店舗投資でも100店舗を一気に出店したりする。大規模な投資の意思決定では、スピード感が問われる。

イノベーションでは、日本の技術力に対する世界からの評価は非常に高い。ただ、特許データでは自国以外の人と一緒に申請するケースが日本は圧倒的に少ない。米国12%に対し、日本は3%未満だ。日本のアイデアはまだローカルの域を出ていない。

4番目は新陳代謝の問題だが、女性の管理職がいる企業が世界平均80%に対し、日本は8%と極端に少ない。女性社員の退職問題でも、より柔軟な働き方のできるシステムが必要だ。

日本企業は、業績にも技術力にももっと自信を持ってよい。ただし、グローバル競争に打ち勝つにはスピード経営こそが問われている。外資系と日本企業をみている私自身も、実体験として日本企業の意思決定の遅さを強く感じている。

講演② 企業のグローバル展開とリスクマネジメント

慶應義塾大学大学院 経営管理研究科教授 **大林 厚臣氏**

企業が成長するために独自の競争力をつくる要因は幾つかある。リスクマネジメントとイノベーションは、可能性を小さくするか大きくするかというベクトルが異なるだけで共通項が多い。ほかの人をどう巻き込むかという組織論も共通する。

イノベーションでは、「独自の目標を達成しようとする課程」が新たなノウハウと技術を生む。リスクマネジメントにおける「独自の課題を解決しようとする課程」においても、ユニークな技術やノウハウが生まれる。リスクマネジメントは企業にとって不利な要因ではなく、ライバルの持っていない強みを蓄える可能性も秘めている。

グローバル展開のリスクマネジメントには、「地域特性」と「想定外事態」の2つの課題がある。地域特性の例として英国政府が公表しているリスクマップをみると、影響度が一番高いのは新型インフルエンザなどのパンデミックで、2番目はテムズ川河口の洪水などによる浸水被害だ。発生確率の高いものとしては、交通手段へのテロが挙げられている。

やじろべえと波乗り

日本のグローバル企業の場合、リスクマップを作成し毎年CEOが承認しているケースもあるが、すべてのリスクを把握して評価できる人など考えられない。地域特性のあるリスク対策は、特定の1人あるいは特定の1組織に任せてカバーできるものではなく、各方面から情報を入手できるネットワークの構築こそが重要だ。

想定外の事態にどう備えるか。地震が発生しても壊れない建物など、原因に近い上流で被害を予防するのが効果的だ。しかし、どこかで想定外の事態は発生する。このため上流よりも効率は落ちるが、次善の策として中流や下流、つまり被害発生後の準備を充実させておくことが大切だ。

現場で対応できないものが本社に上がってくるとして、効率を優先すれば中間組織は少ないほうがよい。しかし、処理能力の何倍もの作業量になる可能性もある。人の柔軟性や能力への依存度が高くなるため、人員と通信手段の確保がポイントとなる。

リスクマネジメントにはバランス感覚も重要だ。やじろべえのような元に戻る静的バランス感覚も大切だが、「波乗り」のように足元の環境が動く場合、自分は動いていなくても倒れてしまうことがある。波乗りの上手な人は、波あるいは足元の動きを予測して、むしろ自分から重心を動かして波に向かい、結果としてバランスがとれている。グローバル展開では、変化をいち早く正確に捉え、新しいバランスを自分から動いてつくる動的バランス感覚が大切だ。

特別講演 世界の行方、日本はどうする

政策研究大学院大学 アカデミックフェロー **黒川 清氏**

自然界では大雨や干ばつなど、異常気象がこの10年、特にこの5年、明らかに頻度と程度を増している。ハワイのマウナ・ロア観測所では5月に二酸化炭素濃度が初めて400ppmを超えた。

人間界では日本も含め、世界中で貧富の差が広がっている。民衆が蜂起し、2010年末にはチュニジアでジャスミン革命が、11年にはエジプト革命が起こった。

何でこんなことが起こるようになったのか。背景には人口爆発がある。2000年前の人口は2億～3億人だったと推定されている。1500年後の人口は2倍の5億。ところが次の400年で5億人が16億人になった。その後の100年で4倍になり、今は70億人だ。人間が突然増えればエネルギーが、住む場所が、食べ物が、水が必要になるのは自明の理だ。

二十数年前に冷戦が終わり、様々なウェブ情報が表に出てくるようになった。情報通信技術は日進月歩で、いまや幼児が絵本やテレビ画面を指でフリップして、「なんで次のページにいかないの？」と不思議がる時代だ。3年前に登場したiPadには特に新しい技術は入っていないが、これがイノベーションの象徴であり、グローバルマーケットで売れる、世界を変える商品だ。いまや世界の半分以上の人がインターネットにアクセスできる。貧富の差が分かる。

「あまりにもフェアじゃないよね」と思うのも当然だ。

イノベーションに対する私の定義は、「新しい社会的価値の創造」だ。IT（情報技術）機器の製造はすでに成長エンジンではなく、ITをどう使うかというイノベーションが、この十数年の成長エンジンになってきた。日本ではどうか。使わないボタンが10個もついた電子オーブンを売っている。ハイテクトイレに座りフラットテレビを見て、トイレにいる時間が長くなる。しかし、世界の新しい価値を作るわけではない。

強みは、時によっては弱みになる。過剰にハイテクに走り研究開発（R&D）をしても、Rばかりで横の連携がない。「グループシンク」（同質の人間の思考）も問題だ。多様性が高ければ高いほど、その決定はより正しくなるにもかかわらず、異論が出てこない。異論を言うことは権利ではなく義務と考えるべきだ。

異論を言える知恵

「出るくい」は世の中を変える。異論が言える人材を増やすには、一つには若者をどんどん海外に送ることだ。外に出れば日本のことを聞かれる、知らないから勉強する。世界のニーズも分かるようになる。そして、大きな枠組みで日本のことを見るようになる。実体験で失敗し、なにくそというところから知恵は生まれる。知恵は知識と違って簡単に継承できない貴重なものだ。

どうすれば世界はよくなるのか、そのために自分は、日本は何をすべきか、会社はどうすべきか。それを考えるためには、異論を言える知恵を育てることが肝要だ。

パネルディスカッション

世界が期待する日本企業の姿とは

スピード／ネットワーク／キャリア対策／ダイバーシティ

大林 事業のグローバル展開を進めれば、多様な環境と変化への対応に迫られる。M&Aやリスク対応で成功と失敗を分ける要因はどこにあるか。日本人が考える日本企業の姿ではなく、世界が期待する日本企業の姿という観点からお話いただきたい。

安藤 意思決定が速い企業、「波乗り」のタイミングを逃さず対応できる企業は強い。しかし、日本企業は一般的に会社としての意思決定が遅い。M&Aはマーケットの成長スピードという時間やインフラを買うのと同義だが、経営陣にマーケット情報に対する共通認識や危機意識がなければM&Aの成果も出ない。日通では世界中の顧客の業種別動向を時系列で分析しているが、これは時間がかかるので、営業現場での日々の情報を集約できる別のシステムも運用し、リスクへのスピード対応を図っている。

若松 失敗を避けるためには想定外リスクの最小化が必要で、情報収集は欠かせない。合弁企業の経営がどこまで悪化したら撤退するといった事前の策なども重要だ。現在は第三国輸出から現地市場へと進出企業の軸足が移ってきており、ローカル企業とのネットワーク作りの重要性も増している。タイの洪水ではローカルスタッフからの情報価値が高かった。アジアでは賃金上昇リスクが年々高まっており、不満ではない。全ての意思決定をヘッドクオーターで行う企業もあれば、企業憲章の順守以外は現地法人に一任する企業もある。どちらも意思決定のスピードは速い。日本企業は中途半端で、ローカルでのオペレーションが不明瞭になっているのではないか。M&Aにせよ提携にせよ契約後の効率化対策が重要であり、リスク対策でも意思決定を誰が行うのかを事前に決めておけば不要な混乱は避けられる。人事ではジョブホッピング回避のためにも、本社役員にも昇れるキャリア対策が望まれる。

鈴木 まずは、買収先の会計システムを共通の会計システムに入れ替えれば指標が明確になり、円滑なコミュニケーションも図れるのでうまくいくケースが多い。日本企業の場合、本社レベルでダイバーシティが進んでいないことが大きな問題だ。多様性はローカルだけでなく、本社機能にこそ必要だ。CEOだけでなく、最高財務責任者（CFO）、法務担当や人事担当なども業界の国際会議などに出席し、グローバルな横の人脈を築くことが、エンタープライズリスクを軽減する上でも大切だ。

パネリスト

日本通運株式会社 執行役員 営業企画部 営業第三部 担当 **安藤 伸樹氏**
日本貿易振興機構 海外調査部 アジア大洋州課長 **若松 勇氏**
PwC Japan 日本代表 **鈴木 洋之氏**
プライスウォーターハウスクーパース株式会社 代表取締役社長 **椎名 茂氏**

コーディネーター

慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 教授 **大林 厚臣氏**

広告
企画・制作
日本経済新聞社
クロスメディア営業局
pwc
あらた監査法人　京都監査法人　プライスウォーターハウスクーパース株式会社　税理士法人 プライスウォーターハウスクーパース