

平成 27 年 8 月 31 日

8 月度月例会

『なぜ、日本企業は「グローバル化」でつまづくのか  
ー地球時代に必要なリーダーの要件ー』

IMD 北東アジア代表 高津尚志 氏

本日は「なぜ、日本企業はグローバル化でつまづくのか、地球時代に必要なリーダーの要件」というタイトルでお話をします。浩志会の HP を拝見しました。HP には浩志会とは「総合的かつ国際的視野に立って日本の将来を担う官民の人材の資質の向上および相互理解の促進」とあるので、まずはこの場から相互理解を促進して頂きます。2-3 分で廻りの方々に自己紹介をしてください。

グローバル化という言葉について考えてみましょう。これは 1983 年 8/9 月号のダイヤモンドハーバードビジネスレビューの記事です。『多国籍企業から地球企業の時代へ』という邦訳が当てられています。もとは「multi-national companies から global companies へ」という内容です。そのころはまだ「グローバル企業」という表現をしていなかったようです。ただ、今のようにカタカナで「グローバル」と記載するよりも地球企業、地球人材とした方がイメージはし易いのではないのでしょうか。ちなみに、中国では全球化と訳すようです。

経営学の世界では Globalization にはステップがあります。まずは国内でビジネスを興し、輸出市場に向かい、これだけでは現地ニーズに応えられない為、海外での直接投資に向かう、さらに進化し輸出入と直接投資を組みあわせていく、という流れです。皆さんの企業はどの段階でしょうか。いっぽう、人のマネジメント面でグローバル化への道筋はどうでしょうか。まず製品の輸出があり、それに加えて、本国のマネージャーの派遣、3 目として例えば中国の経営は中国人に任せようとする、現地人材の現地トップマネジメントへの登用などのローカル化、その次にグローバル化、すなわち、国籍を問わない適材適所の人材活用があります。皆さんの会社はどの段階にあるでしょうか。

グローバルカンパニーとはどういう会社でしょうか。日本人が一級市民で、外国人は二級市民的な扱いをする会社はグローバルとはいえません。一般的には「パスポートの色にとられず、グローバルなマインドセットを重んじ、地球上のどこでも事業を行える企業」と定義されています。日本企業がすべてこうした企業になるべきとは申しませんが、もし目指すのであれば優れた仕組が必要です。

ここに経産省がまとめた 2010 年のデータがあります。商品はデジタルカメラ、携帯電話、パソコン、トイレタリー・化粧品ですが、日本市場ではどの商品も日本企業が 5~7 割程度のシェアを持つのにに対し、米国市場ではデジタルテレビで 4 割程度のシェアです。BRIC が重要と言われていますが、日本ブランドは BRIC ではデジタルテレビが存在感を示していますが、他の商品は生憎存在感を示していません。同じく経産省のデータですが、これらの商品 —— カーナビ、リチウムイオン電池、DVD プレイヤーなど —— の世界市場規模が伸びているのに対し、日本ブランドの商品の世界市場でのシェアは落ちています。元々シェア 100%ということは日本企業が開発/発明したことを示していますが、折角作ったものが、シェア 10-20%になるのは、企業や商品そのものへの問題というより、ビジネスモデルに何か大きな問題があるのではないかと考えられます。

ではなぜ日本企業は「グローバル化」でつまづくのでしょうか。まず、もはや競争優位で無い「高品質」にこだわり続けたこと。プロダクトの高品質がユーザーにとってもはや価値を生まない、お金にならないにも関わらず質の追求にこだわったのではないのでしょうか。また、ビジネスモデルやエコシステム等生態系の構築を行わずにプロダクトだけをみていたことや、地球規模の長期戦略が曖昧で、取組が遅れたことがあります。三洋電機の元社長は国内市場での熾烈な競争に目を奪われ、中国のハイアールが世界的に成長していることに長年気づけなかった、とコメントしています。BRIC 諸国が重要な市場として台頭することは 20 年前から言われていましたが、この市場に対しどういう戦略を持っていたのか。また、生産現場の管理には卓越していますが、その他の分野、例えばセールス、マーケティング、ロビイングといった分野でのマネジメントではうまくいっていません。多様な人材が企業に入っておらず、視野狭窄や土俵違いを起こした。敢えて挑戦的な発言をすれば今日本企業が世界で勝てる為の戦略とは、日本式経営の輸出から良識あるグローバル経営への転換かと思います。

(砂漠でおじさんに引かれていくラクダの写真を見せて) これは何をしているところでしょうか。ソーラーパネルで起こした電気で働く冷蔵庫の中にはワクチンがあります。ワクチンは一定温度を越えると無効化するので、僻地医療ではワクチンを冷やして運ぶことが大事です。このシステムは後に WHO が買い取りました。日本企業にはソーラーを使った冷蔵庫を作ることはできても、ラクダとおじさんをそこにくっつける発想が出来たかは疑問です。これが生態系を作る、ということです。似たような例では iTunes があります。アップルは iTunes を作って、合法的に安く手軽に音楽を買えるシステムを作りました。iPod というプロダクトだけでウォークマンに勝ったわけではなく、生態系を作ったのです。

ここで皆さんに考えて頂きたいことは、グローバル化と国際化、つまりソニーの盛田会長が有名な時代とスティーブ・ジョブズが有名な時代では世界の枠組み、企業としての勝

ち方、競争優位の源泉、時代のキーワード、求められる能力全てにおいてその前提が異なるということです。これを理解しないと、グローバル対応の足かせになっています。

国際化時代の枠組みと現代を比較してみました。国際化時代は G7 であり、日本で開発し生産したものの輸出、ものづくり、KAIZEN、アナログ、ネイティブイングリッシュへの憧れの時代であり、現代のグローバル化時代は、G20、現地で企画、開発、生産し、「生態系」づくり、イノベーション、デジタル、グローバルイングリッシュの習得の必要性の時代となっています。

嘗ての日本にもおもしろい時代はありました。明治初期と高度経済成長期です。明治初期は個性的な諸藩から新しい日本を作るプロセスで、富国強兵、和魂洋才等のキーワードのもと、海外視察やお雇い外国人の招聘がありました。高度経済成長期は人口増と地方から大都市圏への人口流入に支えられながら、松下幸之助氏や井深大氏のような強いリーダーが活躍した時代で、例えばデミング先生を招いて生産管理等を学んだり、米国までスーパーマーケットの仕組みを学びにいくなど、日本がダイバーシティーと知的な好奇心に満ちていた時代です。果たして今の日本はどうでしょうか。ダイバーシティー、イノベーション、グローバルは三位一体です。グローバル市場で勝つための、ビジネスモデルも含めたイノベーション、イノベーションの要諦はダイバーシティーからの価値創造にあります。ところが、日本企業には新卒入社、日本人、男性という分厚い固まりがあり、こうした弱さが原因でイノベーションだけでなく、女性活用等も進まず、効果的なネットワークの形成活用にも支障が出ています。浩志会のような組織は官民交流だけでなく、性別や世代、国籍を超えて世界にも横串機能を発揮していく必要があると思います。

次に、グローバルなマインドセットとは何でしょうか。視野狭窄、多様性が欠如しているとすれば、これを可能とする心構えや能力は何か。ここで、グローバル・リーダーの資質を見る為のフォーマットがあるので、皆さんで点数を付けて三角形を描いてみてください。

まず、知覚/認知のマネジメントについて。今幾つか頂いたご意見の中から、日本企業同士の JV が一番難しいというご意見がありました。国を超えたコミュニケーションのみならず、仮に国内でも別組織、別企業が JV を組む際、このグローバルマインドセットが無いと誤解も生じると思います。判断を保留する力。例えばエールフランスのキャビンアテンダントは業務中も互いによくおしゃべりしています。フランス人にとっておしゃべりで互いを理解しあうことは重要で、それがフランス文化の基盤でもあります。しかし、日本的な規律の価値観からすれば否定的に見えます。ここで否定してしまえば、フランスのことは理解できなくなります。日本企業同士でも IT 企業と鉄鋼業では、時間軸が違います。IT 企業は数週間先を見るかも知れませんが、鉄鋼業、たとえば高炉への投資は 10 年、20 年先を見るもの。判断を保留し、互いを深く理解しようとするのが重要で、また、違いに接してパ

ニックしない自分をつくるのも大事です。

関係のマネジメントでは、文化の垣根を越えて、他者をどう見て、他者を慮る考え方を訓練する必要があります。

自己のマネジメントとは、自らの強み、弱み、偏りや歪みを理解し、TPO に応じて自らを管理する必要があることを示しています。たとえば、論理的に理路整然と説明することができる人も、時には感情的に他者を理解し共感することで物事を進めるほうがよい場合もあります。また、グローバルな環境では楽観性は大事です。多くの経営者が楽観性の大切さを協調しています。自己確信は日本人がかなり低めに見る傾向があります。最近では Resilience という、「強さ」と「しなやかさ」を併せた能力の必要性が謳われています。

あなた自身の三角形はどうだったでしょうか。何を強め、維持し、どこを改善するのか、場合によってはチーム、会社単位でグローバルマインドセットを確認してみてください。

グローバル経営を学ぶ一丁目一番地に、IR フレームワークというものがあります。縦軸が Global Integration（地球的・包括的な統合）、横軸に Local Responsiveness（局所的な対応）です。地球規模で何かを統合していけばとてつもない効率性が生まれますが、これではローカルのニーズに答えられないこともある。Local Responsiveness だけでは効果はあっても効率が下がり、Global Integration だけでは効率がよくても効果が下がります。人事、商品、マーケティング、さまざまな機能をこの中でどう位置付けるか考える必要があります。Global Integration を追求しながらも Local Responsiveness を踏まえた最適解を求めていく。これがグローバル経営の本質で且つ難しいところです。海外勤務と本社勤務を繰り返し、IR フレームワークを別の軸から見る機会を重ねていくと、この能力は高まります。

IMD では、グローバル・リーダーの定義を「現在と未来の複雑で不確かな環境において、組織の変革の旅路を形作り、導くのがグローバル・リーダーである。」としています。最近では、VUCA(Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)World と呼んでいます。こうした世界で組織をどう導くのが「リーダー」に求められます。仮に海外のオペレーションを管理するだけであれば「マネージャー」でいいはずですが。

次にグローバル・リーダーは何を行うのか。IMD では「複雑性と不確実性の海の中で舵を取り(navigate)、いくつもの境界を越えて様々なステークホルダーを成功裏に結束させる。その境界には、地理的なもの、機能のサイロ、業界の壁や組織の違いがある。そして、組織の変革を実現し、優れた持続的なビジネスの成果を達成する。」と定義しています。単に言葉や国の違いではなく、様々な Boundary を超えて機能していくことを認識して頂きた

い。企業や官庁、それぞれに越えなければいけない境界は違うと思いますが、それらを乗り越えていく必要があります。

では、どう育成するのか。VUCA World では完全な情報も、簡単な答えも、明らかな解決策ありません。そのような不安定な状況においてどう安定していくのか。日本の組織は時間をかけて完璧なデータを求め、論理構築した上で動くことを好みますが、外国人マネージャーは解決の為に早く行動することを好む傾向があります。日本人には時にはそれが荒っぽく映りますが、どのような意思決定と遂行のプロセスが望ましいかは、今後日本企業の中での新たな合意の形成が必要となると思います。

二点目は、組織の変革の旅路を形作るのに必要な能力を築き、強めること。戦略の方針を設定し、戦略を行動に落とし込み、組織の内外のステークホルダーを結束できるようにすること。三点目は組織の変革の旅路を導くのに必要な確固たる自己認識を育む、としています。浩志会のような組織でも参考にして頂ければと思います。

今日は全てをカバーできたわけではないですが、グローバル・リーダーとして自らを育もうとするのであれば、まずはグローバル化とは何かをあらためて考え、みずからのグローバルマインドセットを見つめ直していただきたいと思います。また、グローバルトレンドに着目してください。例えば、先進国の少子高齢化、新興国の人口増、都市への人口流入、デジタル化などがあげられますが、これらに着目し、アンテナを立てて情報をキャッチし、自らの世界観をはぐくむことが重要です。さらに、ネットワークと情報ソースを棚卸する、つまり自分にどういう人的ネットワークがあるか見つめ直す。自己認識を高め、自分で自分を使いこなす。「抽象」と「具体」などハイブリッドな力を育む。そして、長大な時空の流れの中で、自分がひとりのリーダーとしてどう生きるかを問い直すことが必要だと思います。

最後に数十年前にアメリカのニーバーという神学者が作ったといわれる、祈りの言葉を紹介して終わりたいと思います。VUCA World に生きる私たちに大きな示唆のある言葉だと思います。

「神よ、変えられないものを受け容れる心の静けさと、変えられるものを変える勇気と、その両者を見分ける英知をお与えください」。

#### 質疑応答

1. ブラッセル勤務時代、欧州委員会と会っていると、英語、仏語が飛び交う環境であったが、他方、全員がグローバルか、というとそうとも限らない。意欲のある人向けの環境がある場合と、日本のように極東の島国でグローバルに普段接しない環境ではハンデがある

気がする。これを乗り越える方法、環境を変える施策等はあるのか。

A:大切なご指摘です。欧州が例に上がりましたが、欧州は確かに様々な文化が隣り合わせになっていますが、それぞれの国にも例えば極右政党があり、反グローバルを掲げる人たちもいます。日本にハンデがあるか、と言えはると思います。多くの異文化交流は陸路行われており、その点で既にハンデです。それを乗り越える為に何が重要かといえば、教育と環境だと思います。教育は日本人学生が海外で学ぶ **Outbound** もあれば、外国人が日本で学ぶ **Inbound** も必要です。日本人の教育の為に外国人を連れてくる、という発想ではなく、日本人も外国人も共に学ぶ環境を作る、という発想が必要です。観光ですが、最近デービッド・アトキンソンさんの「新観光立国論」という本を読みましたが、移民受け入れが難しい中で、旅行者を短期移民と考えて市民レベルでの交流を増やすという手があります。日本が観光大国となるチャンスは充分あり、企業レベルでは外国人採用、日本に留学している外国人の採用等を増やす試みがありますが、「**foreigners are welcomed as long as they become Japanese**」的思想ではだめで、これは女性活用にも言えるかもしれません。物理的な多様性を高めることとともに、思想、哲学や哲学の多様性を受け入れていく姿勢が、教育現場でも企業でも必要だと思います。

2. 信頼とルールについて。日本人はビジネスの世界でも信頼をベースに成り立っているが、グローバル社会では共通ルールがありドライな印象がある。信頼を得ることを重視する考えがグローバル社会ではどう映るのか、またそうした考えに強みはないのか。

A:様々なグローバル・リーダーが、相手に対して善意(**Goodwill**)を表現できるか、それによって信用/信頼を獲得できるかが肝と言っています。人間的な繋がりや醸成や、善意信頼の表現が基本となります。これは国の文化に関係なく、人間社会のどこでも同じです。ルールについてですが、よく企業で〇〇Way, 〇〇Value, 〇〇Philosophy, 〇〇Spirit という理念を掲げますが、大事なことは何のための理念共有かということ。外国人エクゼクティブに単に日本式を学ばせるのではなく、彼らからも学ぶ姿勢が重要です。善意や信頼は相互的なもので、相手に一方的にルールを押し付け、相手を信頼していないことが見え隠れすれば成り立ちません。また、理念とは果たして「枠」や「柵」のようなものなのか、それとも「軸」や「核」のようなものなのか。軸や核であればそれさえ外さなければ様々な考え方が重んじられますが、柵や枠であればそこから出てはいけないものとなります。外国人が日本人と同じように考えて反応してくれるのであれば、日本人にとっては楽です。そういう状態を作るための理念共有であれば、単に自分にとっての **Comfort** ゾーンを拡げているに過ぎません。

3. 浩志会メンバー企業もまだまだグローバル化しておらず、**Domestic** なマインドの方が

多い。こうした Closed な感覚は中々治らないが、企業に置き換えて、マインドセットを持つはどのような取組、仕掛けがあるのか。どうすれば目を開かせることができるのか。

A：企業のグローバルな経験が共有されるべきと思います。グローバルマインドセットという点では、須らくグローバル人材にする必要はなく、一部の人が卓越して他を引っ張る方が有効的な場合もあります。IMD の場合、質の高い対話、自分語りをしてもらいます。自らの成長の歴史、成功/失敗の歴史を自ら書き記して、コーチと話をし、他国の参加者と話をして自己理解、他者理解に務めます。姿かたちは異なっても、同じ人間なのだ、という感覚を持てることが大事です。会社の戦略を議論するだけでは人間としての相互理解には繋がりません。同じ人間なのだ、という実感を持つ経験が必要です。

4. 大人たちのグローバル化もありますが、将来を担う子供たちの幼児教育、小学校教育について意見はあるか。

A：日本人の、グローバルな場でのコミュニケーションの力には課題があります。日本で根強いのは、先生の話聞くきちんと聞く、メモを取る、という孔子型の教育です。これに加えて、対話型、ソクラテス型の教育を若いうちから経験することが大事だと思います。国語力を鍛え、論理構築力を身に付けることが大事です。それが外国語でのコミュニケーションでも基盤になります。

以上