

(10月21~22日、帝国ホテル東京)

◆セッション1 変わる国際展開の構図

ファブリス・ブレジエ エアバス社長兼CEO
リム・チョクベン IHHヘルスケア社長
ブンチャイ・チョクワタナー サハ・パタナピ
ブン会長

モデレーター 中山淳史 日本経済新聞社編集
委員

◆セッション2

イノベーションが切り拓く新市場

三木谷浩史 楽天会長兼社長
デイビッド・ライス ストラタシスCEO
モデレーター 関口和一 日本経済新聞社論説
委員、小谷真生子 テレビ東京ワールドビジネ
スサテライト・キャスター

◆セッション3 組織を活かす経営ビジョン

カスパー・ローステッド ヘンケルCEO
ジャンクロード・ビバー ウプロ会長
堀場雅夫 堀場製作所最高顧問
モデレーター ドミニク・テュルパン IMD
学長、関口和一 日本経済新聞社論説委員

◆セッション4 競争力の源泉

ジェフリー・イメルト ゼネラル・エレクトリ
ック会長兼CEO
古森重隆 富士フィルムホールディングス会長
兼CEO
クリストフ・ヘンチ ロンバー・オディエ銀行
マネージング・パートナー
モデレーター 関口和一 日本経済新聞社論説
委員、ドミニク・テュルパン IMD学長

◆セッション5 企業価値を高める経営戦略とは

泉谷直木 アサヒグループホールディングス社
長
イサ・アルグレア アルグレア・インベストメ
ント副会長
藤原健嗣 旭化成社長
モデレーター 田中陽 日本経済新聞社編集委
員、ドミニク・テュルパン IMD学長

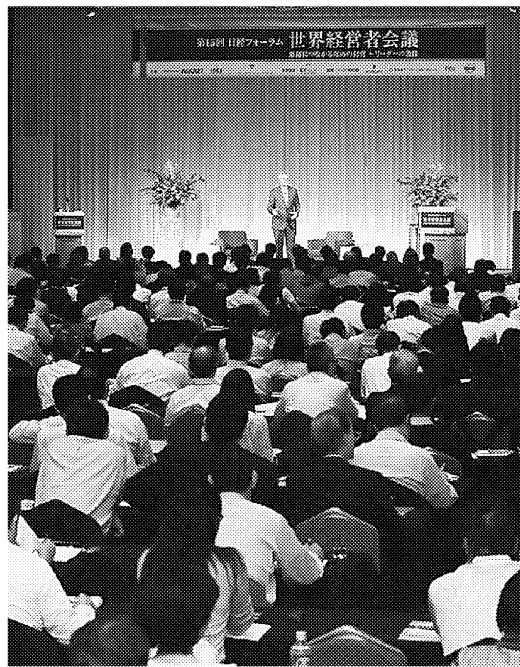
◆セッション6 成功する起業の条件

スコット・クック インテュイット経営委員会
会長・ファウンダー
南場智子 ディー・エヌ・エー取締役・ファウ
ンダー
モデレーター 竹内弘高 ハーバード・ビジネ
ス・スクール教授

◆主催者総括

ドミニク・テュルパン IMD学長
関口和一 日本経済新聞社論説委員

飛躍へ攻めの経営



「我々は最新のIT(情報技術)を使って製造業を高度化する『インターストリアル(産業)・インターネッ』に注力する。新たなライバルはIBMかもしれない」。
会議2日目、米ゼネラル・エレクトリック(GE)の新しい経営戦略を語って話題を呼んだのはジェフリー・イメルト会長兼最高経営責任者(CEO)だ。
世界中の航空機エンジンや医療機器などから様々なデータを集めて、分析結果を効率性や生産性の向上に役立てていくという。日本でも関心の高い「ビッグデータ」の活用だ。そのためにもシリコンバレーにGEの新たな戦略拠点を設けたことを明らかにした。
イメルト会長は「GEは物理的な機械工学が得意だったが、今後は製造業から情報分析企業への脱皮を目指す」とし、IT分野の技術者育成にも力を注ぐという。GEは1970年にIBMとの競争でコンピュータ事業から撤退したが、情報分析の舞台では再び競い合うというわけだ。
イメルト会長は製造業自体にも高度化が必要だと訴えた。従来のものづくりは割安な人件費を求めて海外

講演を聞く受講者—写真上—と、歓迎レセプションで談笑する講演者ら(東京都千代田区)



IT駆使、世界で競う

移転などが進んだが、これからは「材料や生産プロセスを見直し、ITなどを使って、作りたいものをいつでも作れる世界的なサプライチェーンの構築が重要になる」と指摘した。
そうした製造業を高度化する手段としてイメルト会長が挙げるのが、積層造形技術により、3D(3次元)の設計データから直接、立物を製造できる3Dプリンターだ。
会議には、同分野の世界大手、米ストラタシスのデイビッド・ライスCEOも登壇。「航空機や自動車、医療機器など設計やエンジニアリングが重要な産業では、3Dプリンターが大きな役割を担っていく」と語った。

日経フォーラム 世界経営者会議

ストラタシスは米3Dシステムズと世界市場を二分

安倍政権の経済政策「アベノミクス」や2020年の「東京五輪」開催決定を受け、日本経済は明るさを取り戻しつつある。リーマン・ショックから5年を経た欧米も同様で、経営者マインドには再び攻めに転じようという意気込みが感じられる。10月21日から東京で開かれた第15回日経フォーラム「世界経営者会議」でも、国内外の有力企業のトップがグローバル時代における戦略と日本経済への期待を力強く語った。

するメーカーだが、6月には家庭向け製品の米ベンチャー企業、マイカーボット・インターストリアーズを買収。「低価格化により、今後は『プロシューマー』と呼ばれる個人の製造業者が増える」と述べた。

ITの広がりには製造業だけでなく、サービス業の姿も大きく変える。「国境を越えるインターネットはビジネスの仕組みを根本から変えてしまう。まさにパラダイムシフトだ」と指摘したのは楽天の三木谷浩史会長兼社長だ。
楽天はカナダの電子書籍会社、コボの買収などにより現在は世界20カ国に事業展開する。三木谷社長は書籍卸は国内産業だったが、これからは海を越えたデータ配信にも対応する必要がある。小さな企業でも海外展開できる時代がやって来

た」という。
そうした中で日本企業が世界に飛躍するには「優秀な外国人を採用できる環境づくりが大切」だとし、そのために社内の公用語を英語にしたと話す。今では「新規採用のエンジニアの7割が外国籍」となった。
英語を公用語にする動きは、海外展開に積極的なユニクロなど一部企業にはあるが、日本ではまだ始まったばかり。だが世界市場をにらむ外国企業では普通のことだ。ドイツの日用品大手、ヘンケルのカスパー・ローステッドCEOも「ドイツ企業からグローバル企業へ脱皮するため公用語を英語にした」と語る。

ローステッド氏は「会社の変革を促すには、方向性やビジョンを経営者が社員全員と共有する必要がある」と指摘、事業展開する

すべての国を回り、社員と直接、対話したという。今も海外出張は年間170日にも上る。
講演者の多くが特に重要だと指摘したのは間接部門の効率化と現地化政策だ。GEのイメルト会長は「社内官僚を排す組織のシンプリフィケーション(簡素化)と需要に合わせたローカリゼーション(現地化)が成功の力を握る」と訴える。
欧州航空機大手、エアバスのフアブリス・ブレジエ社長兼CEOも「航空機需要の3分の1はアジアにある」と述べ、中でも中国市場への期待を示し、欧州以外では初の組み立て工場を中国に設けたことを表明した。

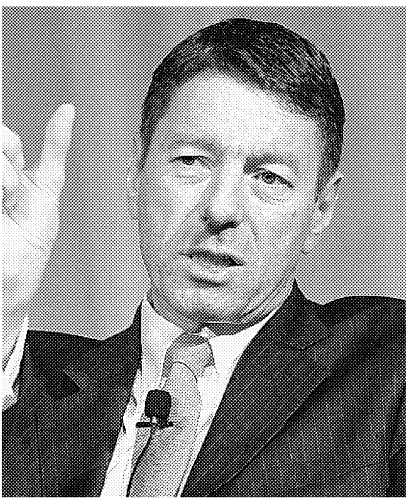
富士フィルムホールディングスの古森重隆会長兼CEOは「E0は『間接部門の重い日本企業は米企業などに比べ生産性が低い』と指摘、『スピードとダイナミズムのある組織づくりと現場力の強化が最大の課題』と話す。
リーマン・ショックや東日本大震災の影響を引きずった昨年の会議までは、成長が期待される新興国への関心が高かったが、アベノミクスや東京五輪のおかげで

「社員が仕事に生きがいを持つようにするのが経営者の使命」だと強調。同社が「おもしろおかしく」を社是にしたことに触れ、「社員が面白いと思えば自然と新たな発想も生まれてくる」と語った。
日本企業の経営者にはこれまで6重苦や7重苦など言い訳が多かった。日本経済に明るい兆しが見えた今こそ、周囲に流されることなく、目指すべき方向をしっかりとらえ、実行に移すのが経営者の任務だ。日本の明るいシナリオ作りに参加する義務を経営者一人ひとりが負っている。(論説委員 関口和一)

あす8日付の世界経営者会議特集
アジア、重要なパートナー
エアバス社長兼CEO
ファブリス・ブレジエ氏
時代の流れ予測、革新作り出す
富士フィルムHD会長兼CEO 古森重隆氏
顧客の声、肌で感じて
ブンチャイ・チョクワタナー氏

「低価格化により、今後は『プロシューマー』と呼ばれる個人の製造業者が増える」と述べた。

主権 日本経済新聞社、スイスのビジネススクールIMD、米ハーバード・ビジネス・スクール。特別協賛 EY、Japan



ハーバード・ビジネス・スクール修了。パフケルでエグゼクティブを務め、05年にヘンケル入り。08年から現職。新興市場攻略などで手腕を発揮している。51歳

我が社は洗剤や化粧品
の企業と知られているか
もしれないが、最大事業
は接着剤だ。自動車やス
マートフォン(スマホ)、
靴といった様々な製品に
使われている。顧客が新
興国に生産をシフトさせ
たことで、我が社の従業
員の55%が新興国の人た
ちだ。

戦略に一貫性、評価は透明に

稼働方針だ。
最優先事項は自社の定
義を明確にして全社員に
伝えることだ。そしてそ
のビジョンと戦略を変え
ないことが重要だ。

多くの企業が世界情勢
や市場環境の変化にに応じ
て変えるという過ちを犯
す。目的地は設定して、
臨機応変にコースを変え
ればよい。我が社はリー
マン・ショックがあっても
変えなかった。

国やエリア単位のマネ
ジメントはその土地の人
材に任せることも大切だ
らう。そうすることで顧
客との信頼関係も強固に
なる。

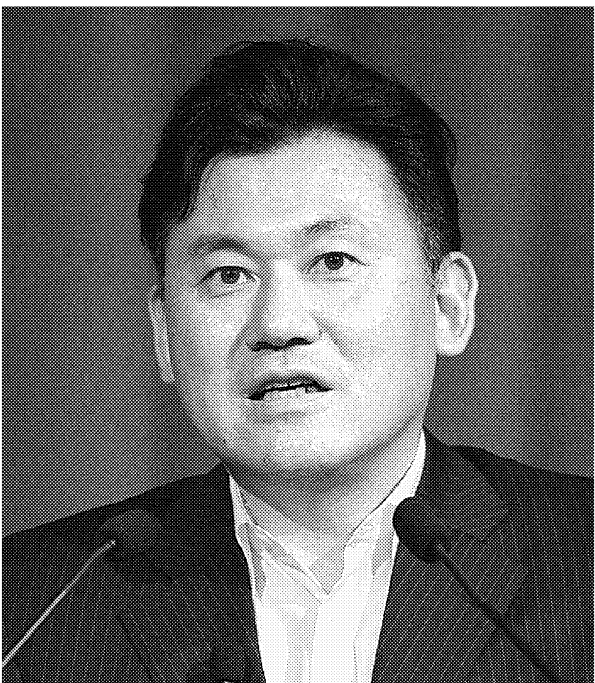
アップとして認められるこ
ともリーダーの条件だか
らだ。
グローバル企業へと進
化するために、経営ビジ
ョンの「一貫性」と評価
の「透明性」を、経営層
から管理職、一般社員ま
で浸透させていく。

世界中を見渡せば日本の
重要性は今後も揺るがな
いだろう。16年に我々の
売上高の半分は新興国市
場で稼ぐことになり、製
造業の中心地となったア
ジアの急成長が支えてい
る。

中でも技術革新のリー
ダーとしての日本の役割
は大きい。日本は自動車
と電機の世界企業が多く、
我が社も日本に研究
開発拠点を設けるなど大
きな投資をしている。日
本メーカーとの仕事の蓄
積がグローバルで生きて
いくはずだ。

中国や東南アジア諸国
など、日本の周辺に位置
する国は、これからも成
長していくだろう。客観
的にみて日本はとても恵
まれた環境にあり、大き
く成長する可能性を秘め
ている。

技術革新で切り開く



みきたに・ひろし 88年一橋大商卒、日本興業銀行(現みづほ銀行)入行。97年エム・ディー・エム(現楽天)を設立し、社長に就任。インターネット商店街「楽天市場」を開設。01年から会長を兼務。12年新経済連盟代表理事。48歳

楽天会長兼社長 三木谷 浩史氏

インターネットには革
命的な力がある。単なる
技術革新ではなく、世の
中の仕組みを変えるパラ
ダイムシフトを起こして
いる。スマートフォン(ス
マホ)やタブレット(多
機能携帯端末)のような
スマートデバイス、身に
つけるコンピュータ「
ウェアラブルデバイス」
などの普及・登場で、い
ろいろなビジネスが生ま
れてくる。今まで考えら
れなかったような使い方
が出てくるだろう。
環太平洋経済連携協定

(TPP)や自由貿易協
定(FTA)が広がれば
国境は事実上なくなつて
いく。ネットはもはや副
次的なツールではない。
ビジネス、コミュニケーション
のメインプラット
フォーム、標準的な基盤
となっていくだろう。
楽天を設立したのは1
997年。大企業を辞め
てベンチャー起業するの
は珍しかったが、後に続
く若者が出るのを期待して
起業した。(ネット上の
仮想商店街である)「楽
天市場」を開設した当初、
ノベーションを起こすこ

期待 ネットの革命的な力

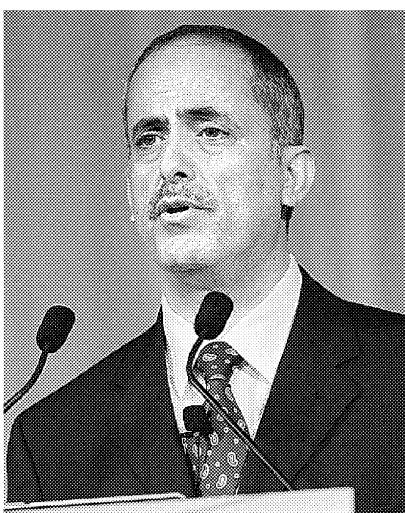
と、起業家精神をどう促
進するかだ。
そして、欧米型の追随
ではなく、自分たちが考
えたビジネスモデルを展
開し、海外に輸出してい
こうと取り組んでいる。
テレビも携帯電話もネッ
トにつながる、本も電子
書籍になる。国境を越え
たネット販売、ネット配
信が進む。ネットでの戦
いは、城壁なき戦いだ。
攻撃と防御を同時に考え
ないと、世界の大手に後
れをとる。

経営力の向上は大きな
課題だ。日本では経営力
トレーニングの場が少な
い。よく海外の投資家に
日本の企業経営者が社長
を辞めた後、会長、名譽
会長となって会社に残り
るのは良くないと言われ
る。しかし、日本の経営
者への報酬は米国の比
べてだいぶ低く、会社に残
らざるを得ない面があ
る。経営者の報酬を本
格的に考える必要がある。
英語力の向上は、国際
展開のためだけでなく、
優秀な外国人を採用
するために不可欠だ。楽
天社内では公式の会議や
イベントで英語を使って

いる。そうしたことを通
じて、本社の従業員の約
1割、新卒採用の約3割
が外国籍になった。新規
採用エンジニアは約7割
が外国籍だ。言葉の壁を
取り払うことで優秀な人
材を国内外を問わず採用
することができるようだ。
技術者を例にとると、
コンピューター関連で
大学の学部などを卒業す
る学生数は日本では年間
2万人。米国は32万人、
中国は100万人。インド
は200万人くらいに上
るのではないかと。自社の
技術者を2万人の中から
採用するの約200万人
の中から採用するの約
人数だけではないが大き
なプールからのほうが優
秀な人材を集められる。
言葉の壁を取り払え
ば、競争力は高まる。楽
天では、売り上げの70%
が海外という出店も現
れた。日本の商品は海外
特に東南アジアで人気
が高い。ネット販売を通じ
て、従来は、地元でしか
売れなかったものが全
国で売れ、これからは世界
で売れるようになる。
日本の競争力アップに
は他にも課題がある。行

政治コストの高さ、イノ
ベーションを起す仕組み
づくり、硬直的な雇用。
工場に比べて低い間接部
門のオペレーションカー
ー。しかし、欧米に比べ
ればマイナスポイントは
少ない。数値目標を定め
て課題を解決すれば、競
争力を世界トップレベル
に高めることは可能だ。
政策的に実現してほし
いことのひとつに、高速
インターネットの無料化
がある。基幹網だけでなく、
インターネットの無料化
が進む。韓国でネ
ット関連ビジネスが盛ん
なのは高速ネット環境を
整えたからだ。日本はさ
らに進めて、どこよりも
速いネット環境を世界に
先駆けて末端まで無料化
し、技術革新や起業を促
して競争力を高めるべき
だ。高速ネットを使って
様々なサービスをつくら
せ、輸出して稼ぐことを
考えないといけない。

アフリカ投資、中東がゲート



学で経済引継ぎの基
立大の国際経営学
州製造業や建設、家族型企業に注
エゴ工業や建設、家族型企業に注
ディ製造業や建設、家族型企業に注
米サンディエゴ州製造業や建設、家族型企業に注

く。大臣もビジネススマ
ンも集まるアフリカのハブ
になり得る。この動きを
推進し、中東をアフリカ
投資の中継点にしたい。
企業価値の基本に立ち
返り、信頼を築くことが
重要だと考える。我々は
三菱重工業と協業した。
2社が信頼関係を築いた
ために事業を拡大でき
た。大林組、双日、丸紅
なども協業関係を築い
た。
信頼関係を生み出すに
はリーダーによるところ
が大きい。リーダーと社
員との間に信頼があるか
らこそ、顧客との信頼が
成り立ち、良好な三角関
係が築ける。まずリーダ
ーは社員が会社のブラン
ドに信頼を持てるように
することが重要だ。信頼

とは当たり前のことと思
われがちだが、生産性を
向上させるとともに、イ
ノベーションももたら
す。
欲が強すぎると、長年
かけて築いた信頼関係を
失ってしまう。米国の金
融大手や中国の食品大手
は信頼関係を損なった結
果、トップの座からどん
底に落ちてしまった。リ
ーダーは持続可能な組織
をつくらなければならない。
時にリーダーは「独
裁的な民主主義」を掲げ、
自らが下した決断を前面
に打ち出さなければなら
ない。

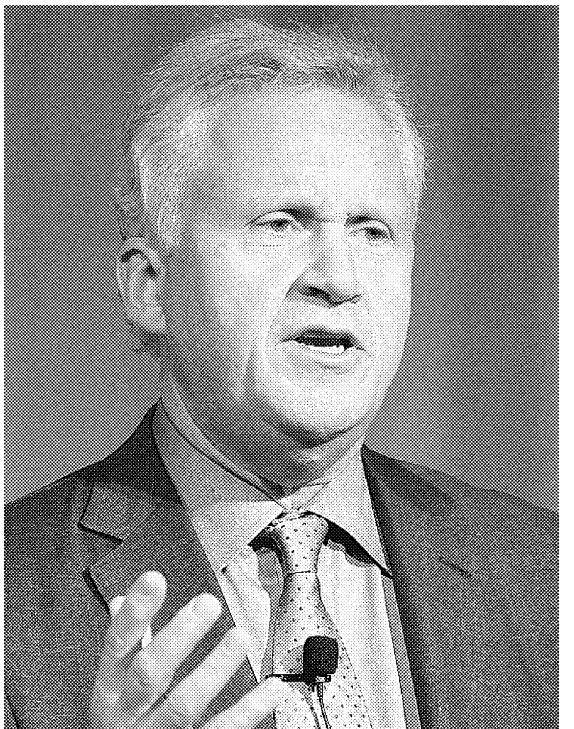
アルグレア・インベストメント副会長 イサ・アルグレア氏



変革続け世界リード

日本経済にはいま、自信が芽生え、楽観主義が生まれている。安倍晋三首相が進める「アベノミクス」の3つの矢が、有望な光を与えている。安倍首相は複雑な課題に対し、やりやすいところから取り組み、(景気回復に)弾みをつけた。これがよかった。今後はより難度の高い課題への取り組みが必要となる。成長戦略、構造改革に期待する。東京五輪は第4の矢となっている。

時代は変化している。ゼネラル・エレクトロニクス(GE)も進歩し、変化を続けている。顧客によりよい結果を提供し、世界一になるため、勝つための競争をする。変化に適応し世界をリードするには4つの要素を理解する必要がある。まず、我々は「天然ガスの時代に生きて」いる。米国でシェールガスが開発され、天然ガスは他の燃料を置き換える資源となった。競争の優位性が変わってくる。2つ目は「インダストリアル(産業)・インターネット」だ。産業界で



GE会長兼CEO ジェフリー・イメルト氏

スリム化、迅速な組織に

はいま、ものづくりと情報分析の融合が進んでいる。GEは物理的な会社だが、分析的な企業にもなっており、継続的にデータを使っている。インターネットを活用した製造業の高度化が競争力の向上につながる。製造する企業と分析する企業が別の組織だった時代は終わった。常にデータをとり込み、分析をしてそれを形にすることが生産性を高めることができる。こういった頻度

で、どんなサービスをするか。物理的であり、分析的でもある世界が広がっているのだ。3つ目は「より進化した製造業」だろう。製造業の本質が変わったという点だ。従来は割安な人件費を見つけることが重要だったが、今では材料や生産プロセスこそが重要だ。製造のスピードを速め、革新的なものを作り、サプライチェーンをコントロールする。作りたいものを作りたいと

造も意思決定も顧客の近くでする必要はある。これら4つの要素がいま社会を変えている。問題はどの戦略を練るかだ。とにかく、迅速さが求められる。私はGEが大きな会社であることは気に入っているが、組織の動きがスローであってはならないと考える。過去2、3年、シリコンバレーなどで起業家と会ってきた。彼らは目的主導型であり、顧客に完全にフォーカスする。そ

して、何よりもスピード感にあふれている。迅速さを持つ彼らから学ぶことは多い。例えば組織をスリムにすることだ。管理部門の経費は我々と比べて低い。我々も「全体をカバーする本社」といった考え方を改めな

る)ダウンタイムがあるが、この時間を短くするために、インターネットを使おうと考えた。事業会社とソフトをつなぐことが重要なのだ。昨年、3D(3次元)プリンターの技術を持つ会社を買収した。次の10年、航空機エンジンやコンピュータ断層撮影装置(CT)のスキヤナーといった複雑な部品の製造に、3Dプリンターを活用していくだろう。製造を外注する時代は終わり、製造は競争優位性の中核となっている。私は(各事業について)それほどセンチメンタルには考えていない。どこで競争ができるか、何が効果的かを考え集中する。(売却した)メディア事業では、新たなアイデアを提供することができなと感じていた。技術こそが我々の基盤だ。研究開発分野には毎年、売上高の6%を投資している。グローバル化の中でより多くの顧客の需要を満たす努力が重要となっている。規模が大きく、多額の投資ができるのは我々の強みだ。

ハーバード大学で経営学修士号(MBA)を取得。82年GE入社。プラスチックや家電、医療機器などの部門を経て、00年にプレジデント兼次期会長に選出された。01年から現職。雇用と競争力に関するオバマ大統領の諮問機関の議長も務める。57歳

きで作る時代だ。最後に「徹底した現地化」だ。ナイジェリアでもインドでも日本でもその国で成功したければ現地で事業をすることが重要だ。地域ではなく国単位で考えるべきだ。世界にはチャンスがある。製

造を外注する時代は終わり、製造は競争優位性の中核となっている。私は(各事業について)それほどセンチメンタルには考えていない。どこで競争ができるか、何が効果的かを考え集中する。(売却した)メディア事業では、新たなアイデアを提供することができなと感じていた。技術こそが我々の基盤だ。研究開発分野には毎年、売上高の6%を投資している。グローバル化の中でより多くの顧客の需要を満たす努力が重要となっている。規模が大きく、多額の投資ができるのは我々の強みだ。

IHHヘルスケアはマザー市場と位置付けるシンガポールに4つの病院を持つほか、マレーシアに11病院、トルコに15病院あり、9カ国で32の病院を運営している。全世界合計の病床数は5100、雇用者は全体で2万4000人を超える。5年以内に17病院を新たに開設し、病床数を9000まで増やそうと考えている。

高度先進医療で差別化

設内に開業医が個別に居ることができるスペースがあり、シンガポールには合計60ものクリニックが開設されている。同じようにイスタンブールには9つのメディカルセンターを持つ。さらに、病院やクリニックを支える画像診断やランドリーなどの各種サービスも手掛けている。他の病院グループとの差別化という意味では、「センター・オブ・エクセレンス」と呼ぶ専門診療科を一部の病院内に設置している。高度先進医療に特化したもので、がんや心臓病、血液疾患、子供・女性などを対象としている。

IHHはほとんどの国で医師を社員として採用している。シンガポールでは12000人、マレーシアでは7000人のフリーの医師に、グループ全体で働いてもらっている。事業拡大に向けて今後も質の高い医療機器や看護師をそろえて、医師を引き付ける必要がある。特に優秀な看護師は不可欠で、マレーシアに持つ大学で独自の人材教育を施している。また、医療の質向上の一環として、大株主である三井物産にも協力してもらい、日本が育てた肝移植技術をシンガポールでも今秋から提供できるようにした。アジア諸国や途上国の多くは優れた病院やベッドが足りない問題を抱えている。医療インフラ構築でIHHの出番がある

とみている。医療ツールの広がりもチャンスだ。すでに多くの国々から患者を迎えているシンガポールのほか、トルコの病院も拠点に育てたいと考えている。IHHのブランドを信頼してもらうには何よりも(治療の)成果を出し続けることが大切だ。

しない。シンガポールでは12000人、マレーシアでは7000人のフリーの医師に、グループ全体で働いてもらっている。事業拡大に向けて今後も質の高い医療機器や看護師をそろえて、医師を引き付ける必要がある。特に優秀な看護師は不可欠で、マレーシアに持つ大学で独自の人材教育を施している。また、医療の質向上の一環として、大株主である三井物産にも協力してもらい、日本が育てた肝移植技術をシンガポールでも今秋から提供できるようにした。アジア諸国や途上国の多くは優れた病院やベッドが足りない問題を抱えている。医療インフラ構築でIHHの出番がある

とみている。医療ツールの広がりもチャンスだ。すでに多くの国々から患者を迎えているシンガポールのほか、トルコの病院も拠点に育てたいと考えている。IHHのブランドを信頼してもらうには何よりも(治療の)成果を出し続けることが大切だ。

とみている。医療ツールの広がりもチャンスだ。すでに多くの国々から患者を迎えているシンガポールのほか、トルコの病院も拠点に育てたいと考えている。IHHのブランドを信頼してもらうには何よりも(治療の)成果を出し続けることが大切だ。



IHHヘルスケア社長 リム・チヨクペン氏

72年シンガポール国立大卒(医学)。87年シンガポール病院グループのパークウェイに入り、中国、インド、中東への進出を主導した。IHHヘルスケア社長。内科、心臓病専門医として今も診療にあたる。66歳

2013～15年の中期経営計画では、売上高・利益の成長を最優先にし、自己資本利益率(ROE)は10%程度を目標としている。成長エンジンを確実に構築し、国内外トータルで成長できる事業ポートフォリオを作り上げていく。事業の基盤となるのは人材だ。私は「社員の成長なくして企業の成長なし」「企業の成長なくし

2013～15年の中期経営計画では、売上高・利益の成長を最優先にし、自己資本利益率(ROE)は10%程度を目標としている。成長エンジンを確実に構築し、国内外トータルで成長できる事業ポートフォリオを作り上げていく。事業の基盤となるのは人材だ。私は「社員の成長なくして企業の成長なし」「企業の成長なくし

2013～15年の中期経営計画では、売上高・利益の成長を最優先にし、自己資本利益率(ROE)は10%程度を目標としている。成長エンジンを確実に構築し、国内外トータルで成長できる事業ポートフォリオを作り上げていく。事業の基盤となるのは人材だ。私は「社員の成長なくして企業の成長なし」「企業の成長なくし

2013～15年の中期経営計画では、売上高・利益の成長を最優先にし、自己資本利益率(ROE)は10%程度を目標としている。成長エンジンを確実に構築し、国内外トータルで成長できる事業ポートフォリオを作り上げていく。事業の基盤となるのは人材だ。私は「社員の成長なくして企業の成長なし」「企業の成長なくし



アサヒグループHD社長 泉谷 直木氏

いずみ・なおき 72年京都産業大卒業。アサヒビール入社。95年広報部長。03年取締役。10年社長。11年アサヒグループホールディングス初代社長に就任。大型買収を推進する一方、営業を生産現場に積極的に足を出す。

アサヒグループの設立は1949年だが、前身の企業から数え今年で124年目となる。国内市場が縮小するなか、M&A(合併・買収)も含め海外に成長エンジンを持ったグローバル企業に変身していくことが重要になっている。

2013～15年の中期経営計画では、売上高・利益の成長を最優先にし、自己資本利益率(ROE)は10%程度を目標としている。成長エンジンを確実に構築し、国内外トータルで成長できる事業ポートフォリオを作り上げていく。事業の基盤となるのは人材だ。私は「社員の成長なくして企業の成長なし」「企業の成長なくし

2013～15年の中期経営計画では、売上高・利益の成長を最優先にし、自己資本利益率(ROE)は10%程度を目標としている。成長エンジンを確実に構築し、国内外トータルで成長できる事業ポートフォリオを作り上げていく。事業の基盤となるのは人材だ。私は「社員の成長なくして企業の成長なし」「企業の成長なくし

2013～15年の中期経営計画では、売上高・利益の成長を最優先にし、自己資本利益率(ROE)は10%程度を目標としている。成長エンジンを確実に構築し、国内外トータルで成長できる事業ポートフォリオを作り上げていく。事業の基盤となるのは人材だ。私は「社員の成長なくして企業の成長なし」「企業の成長なくし

次世代の強み 創造

2013～15年の中期経営計画では、売上高・利益の成長を最優先にし、自己資本利益率(ROE)は10%程度を目標としている。成長エンジンを確実に構築し、国内外トータルで成長できる事業ポートフォリオを作り上げていく。事業の基盤となるのは人材だ。私は「社員の成長なくして企業の成長なし」「企業の成長なくし

2013～15年の中期経営計画では、売上高・利益の成長を最優先にし、自己資本利益率(ROE)は10%程度を目標としている。成長エンジンを確実に構築し、国内外トータルで成長できる事業ポートフォリオを作り上げていく。事業の基盤となるのは人材だ。私は「社員の成長なくして企業の成長なし」「企業の成長なくし

2013～15年の中期経営計画では、売上高・利益の成長を最優先にし、自己資本利益率(ROE)は10%程度を目標としている。成長エンジンを確実に構築し、国内外トータルで成長できる事業ポートフォリオを作り上げていく。事業の基盤となるのは人材だ。私は「社員の成長なくして企業の成長なし」「企業の成長なくし

2013～15年の中期経営計画では、売上高・利益の成長を最優先にし、自己資本利益率(ROE)は10%程度を目標としている。成長エンジンを確実に構築し、国内外トータルで成長できる事業ポートフォリオを作り上げていく。事業の基盤となるのは人材だ。私は「社員の成長なくして企業の成長なし」「企業の成長なくし



世界経済の変動が一段と激しくなっている。グローバル競争を勝ち抜くにはどうすればいいのか。10月21日と22日に東京で開かれた第15回日経フォーラム「世界経営者会議」では、経営戦略のあり方などについて議論した。

変化の波 先取り

世界の変化は大きい。新興市場の過去10年の国内総生産（GDP）成長率は成熟市場の4倍だ。航空業界でも、新興市場の乗客数が伸びている。特に重要な地域はアジア太平洋で、将来は欧米を抜くともされる。今後20年の航空機需要は2万9千機で3分の1がアジアの航空会社からとなるだろう。受注残も3分の1をこの地域が占める。

エアバス社長兼CEO ファブリス・ブレジエ氏

航空機ビジネスでは機体をただ売るだけではなく、産業界との連携が欠かせない。我々のアジアでの立ち位置はいい。中国には欧州以外で初めての組み立てラインを構えた。1995年に5%だった中国でのシェアは2005年には30%に増え、来年は5割になるだろう。

アジア、重要なパートナー

インドにはデザインセンターを持つ。韓国、マレーシア、日本などの企業とも協業している。アジアへの部品の外注額は4年で2倍になった。日本とは今後、さらに協業を進めたい。日本航空からの「A350」の受注で関係強化に拍車がかかることを望む。

「A380」の納入遅れなどで、顧客を失望させた時期もあった。ミスを繰り返さないため、新たなプログラムを取り入れた。リーダースhipをとり続けるための包括的

日経フォーラム 世界経営者会議



83年仏クレイマルビル原子力発電所入社。仏農業省で経済・財政問題担当ディレクター、ユーロコプター社長兼最高経営責任者（CEO）などを経て、06年エアバス最高執行責任者（COO）。出資会社のEADSの取締役も務める。12年から現職。52歳

な取り組みだ。組み立てプロセスを合理化し、生産パートナーとの強い連携を構築し、プログラムに参加する企業の裾野を広げてきた。

開発の各段階において透明性を確保し、問題があればすぐに把握し、全体のプログラムに悪影響を及ぼす前に対処する組織をつくり上げた。我々の最優先事項は航空機生産の成熟度を上げることだ。対応力を高めるため、管理は現場のマネジャーに移管している。

エアバスでは100を超える国籍の優秀な人材が働いている。さらに、航空宇宙産業の魅力を引き出す努力が必要だ。我々は絶えず他の業界との人材獲得競争にさらされている。いま手を打たなければいつかは人材不足に直面する。

己の市場を熟知し、的確な製品を提供する。イノベーションを起こし、関係者に寄り添い、長期的な戦略とパートナーシップを持つことが必要だ。社員との交流を重視し、決して期待を裏切ってはならない。

長期的展望を語るのには難しいが、日本市場での占有率は伸びるはずだ。現在は（航空機数ベースで）13%。日本航空の受注を受け、シェアは20年には25%まで拡大すると予測している。日本でも世界各国と同様の成功を収められないはずはない。今後20〜25年で5割のシェアを確保することを目指す。

企業は元気でいるために経営者がすべきことは、社員がどんな考えを持って働いているかを明らかにすることだ。もし社員が「毎日仕事がつまらない」「給料のために仕方がない」と感じながら仕事をしていたのでは残念だ。嫌な仕事ではアイデアも浮かばず効率も悪くなる。一方で社員が「おもしろい」と進んで仕事できれば新たな発想が続々と生まれてくる。

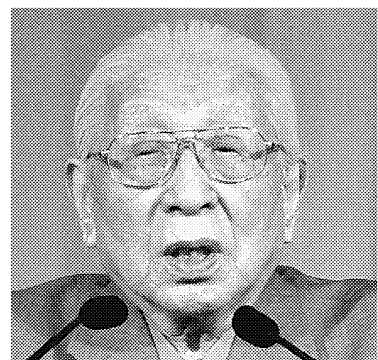
仕事には当然苦しい面もある。経営者が社員と協力して仕事を楽しめる仕掛けを作ることができれば、日本はまた大きな力を持つと強く考える。日本ではリスクを一切とらないことがリスク管理だと思われている。ベンチャーが生まれずに企業でも冒險しない人材ばかりが出世する原因だ。企業は資本・経営・労働の3つで構成され、その役割

仕事で社員に生きがいを

人間は20〜60代までの最も貴重な時間の大部分を仕事に費やす。ならば経営者は仕事を通じて社員に「人間に生まれて良かった」と感じてもらうねばならない。

経営者の最大の仕事は「働く社員が生きがいを持って人生を送れるかどうか」に尽きる。それができれば、自然に企業は発展し、顧客満足度や社会、ひいては国家の発展にもつながっていく。

堀場製作所最高顧問 堀場 雅夫氏



45年京都帝国大学在学中に堀場製作所を創業。53年おかしなくに育てる。88歳

割は完全に分担されている。企業経営では生み出した利益を社員と役員、株主でどう分配するか、「オーブン&フェア」の考え方を明確にするのも重要だ。一定のルールを決めてしまえば後はそれに従って動けばよい。経営者は余計なことを考えずに本当に経営上必要なことに集中できる。

3D（3次元）プリンターは子どもや学生、プロなど誰でも使えるようになった。利用の目的も個人が楽しむためや製造業の設計、教育など多様になっていく。特に大きな可能性を秘めた市場だ。

ストラタシスCEO デイビッド・ライス氏

元造形の方法を身につけておけば大きな強みになるだろう。

今後さらに劇的に安くなるかは分からないが、個人向けプリンターの価格はどうも安くなっている。家庭でも手軽に使えるようになり「プロシューマー」と

3Dプリンター 誰もがメーカー

呼ばれる消費者が生まれ、彼らはアクセサリや家のドアノブなど、様々な物を作っている。個人向けが製造業と並んで大きな活用分野になっている。ただ、3Dプリンターが広く家庭で使われるのはまだ将来の話だ。現在、

実際に家で使える物は完成度の高いものではない。非常に高い創造性を持つ人なら使いこなせるだろう。

製造コストを下げ、生産にかかる時間を短縮し、高品質の物を効率よく作ることもできるようになる。これはすでに実用性が証明された活用方法だ。

日本では早い段階で3次元造形が導入されている。開発や設計の段階では柔軟性を発揮できる。そのため開発費を抑えたり短期間で市場に出したりできる。非常に利点はあるだろう。

3次元造形が普及しても製造業全体が変わると思わない。例えば射出成型で作っているものを置き換えることはないだろう。だが短いサイクルで試作したり改良したりする分野では非常に大きな利点がある。

過去と未来の価値観融合

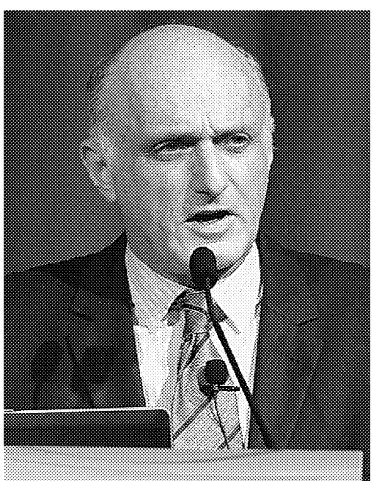
高級時計は過去の価値観だけでなく、将来の価値観も動かす。過去は伝統で、将来は様々なビジョンや期待。これらを融合させた。例えばカーボンマグネシウムを使った新しい素材。なぜ時計では使っていないのか。こう考えることで、新しいたぐいの時計を作ることもできた。重要なのは融合と組み合わせ。ウブロは昨日と明日を組み合わせた会社になる。

マーケティング戦略では既存のルールを破っている。なぜウブロは様々な領域に参入しているか。それは常に顧客の後についていく方針をとっているからだ。

顧客はラスベガスでキャンプ、サンフランシスコでヨット、スイスでスキーなど様々な活動やスポーツを楽しむ。ウブロはそこで

リーダグの資質として重要なのはビジョンだ。未来を見ることができると、目の前に霧がない状態のときだ。霧というのは疑いや恐れ、分からないことなどだ。これらを全て視野の中から消さないといけない。私はよい聞き手だ。朝8時にオフィスに行く。午前3時から4時に起きているのでやるべきことは自宅で行ってきたら、アドバイスするなど聞き役に回る。

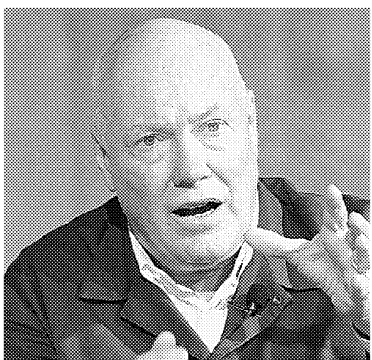
ある時点で決定を下さないといけないが、人々に受け入れられる形にする。関係者やチームに理由を説得できるまでやり、全員が自分たちで決めたというくらい気持ちになる。



イスラエル工科大テクニオンで経済学と経営学を専攻。米デンバー大で経営学修士（MBA）を取得する。09年にオブジェクトで最高経営責任者（CEO）に就任。ストラタシスと12年に合併後も引き続きかじ取りを担う。52歳

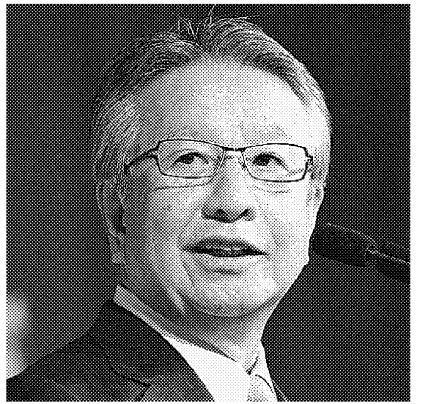
どうしても消費財となる製品や試作品の造形に注目しがちだが、最も一般的な3Dプリンターの活用方法は器具や治具など生産ライ

ウブロ会長 ジャン-クロード・ビバー氏



スイス腕時計老舗オーデマ・ピゲなどを経て大手スウォッチグループの経営メンバーとしてマーケティングなどを担当。同グループを退社し、04年にウブロの最高経営責任者（CEO）に就任した。12年1月に会長となった。64歳

旭化成社長
藤原 健嗣氏



ふじわら・たけつぐ 69年京大工卒、旭化成工業（現旭化成）入社。10年4月から現職。12年に医療機器大手の米ゾール・メディカルを買収するなど多角化経営をさらに発展させている。66歳

旭化成の2012年度の売上高は約1兆7千億円だった。このうち化学・繊維は半分弱の約8千億円。次に住宅・建材が3割強を占める。ヘルスケアとエレクトロニクスはそれぞれ1割くらい。規模の大きな化学・繊維と住宅・建材をしっかりとした事業体質にする」と併せ、ヘルスケアの分野を育てていく。

旭化成は創業当初、アンモニアをつくり、そのアンモニアを使って繊維を生産した。次に挑戦したのは石油化学。当時の売上高に相当する金額の設備投資をした。住宅はそれほど投資する必要がないため、事業を始めるときには優秀な人材を多く配置した。

新しい事業は本業に付加するものではなく（化学や住宅のように）経営資源を最大限投入してきたということ。もう一つは技術のシーズ（種）をうまく時代のニーズに合わせ、新しい事業を創出してきたことだ。

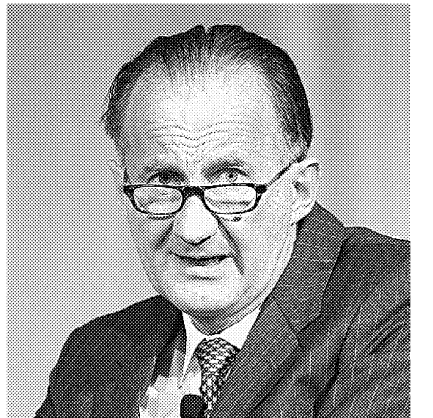
ニーズに応じて新事業

一方、多角化経営は劣化した事業を切り離さなければ伸びない。だから「選択と集中」は大きな意味がある。その際の判断基準としては成長力や収益性などが挙げられる。ところが、この数年間の経済動向を見ると、判断基準を明確にして選んだ事業であっても永続的に成長するかどうか疑わしい。

例えば、中国市場の成長力は日本企業にとって魅力的だったからこそ、皆が積極投資してきた。現実には中国企業との競争の激しさを考えると、決してパラダイスではなかった。

選んだり、集中したりした事業を永続的に発展させながら収益力を上げていくのは非常に難しい状況にある。このため選択と集中から今後は「新陳代謝」によってグループを拡大していきたい。事業を変える新陳代謝力をつけるには、自分たちが進む方向を示す普遍的な価値観を持つ必要がある。

ロンバー・オディエ銀行マネージング・パートナー クリストフ・ヘンチ氏



英系プライベートバンクやスイスの広告会社の最高財務責任者（CFO）を経て、スイス電子証券取引所の理事を務めた。99年にダリエ・ヘンチ銀行（現ロンバー・オディエ銀行）に入行。04年から現職。54歳

日先の利益より
長期的な視点を

融資が中心の商業銀行と異なり、プライベートバンクである我々の業務の中心は顧客へのアドバイスだ。それも、事業承継や資産の相続など顧客それぞれに異なる相談ばかり。標準的な答えはなく、顧客ごとに個別の解決策を提案する必要がある。

例えば、5、6年前にある会社の資産継承の相談を請け負った際には慈善団体の設立を提案した。浪費家の妻や子どもがいる家族の相続問題では、できる限り資産を長続きさせることを優先して考えた。

時には顧客に耳の痛いことも言う。ある中東の顧客は10%以上の利益を出しつつ、危険を負わない資産運用を依頼してきた。現実的には無理な話だから、1年でどれだけの損失を出しても大丈夫なのか、リスクを負うことができるのかを聞いた。

世界経済は以前より不安定さを増している。経済規模が大きく、影響する範囲が広がったためだ。資産を上手に相続したり、リスクを分散したりするなど管理の重要性が高まっている。我々のようなプライベートバンクの需要は必ずある。我々は戦争や恐慌など様々な経済危機を経験した。常に危機を想定して事業を展開している。スイスのプライベートバンクは事業の国際化と秘密保持性の高さで信頼を集めている。これは様々な国に囲まれているという国の成り立ちに関係している。



タイでの企業のビジネスはこれから先も継続的に繁栄すると考えている。日本はタイにとって最大のビジネスパートナーであり、何千という日本企業がタイに根付いている。深刻な洪水や賃金の上昇があったにもかかわらず、タイは日本にとって最も好ましい投資対象国としてあり続けている。

サハ・グループは日本企業と40年以上の付き合いがあり、これまで良好な関係を築いてきた。数十年の関係があるワコールやキュービーのほか、最も関係が深いライオンやミズノなどがある。最近ではローソンとも提携するなど、合計すると80以上の日本企業と提携している。

顧客の声肌で感じて

タイのマハサラカム大学では経営学を専攻。祖母から教わった孔子の考え方を自身の経営哲学に生かす。サハパタナ・インターホールディングの中核企業でタイ消費財大手のサハ・パタナピブンの会長として10年から率いる。提携する日本企業は80を超える。タイの上院議員や経済・産業委員会の会長も務める。66歳



「我々からも声をかけることになった。しかし安倍政権になって変わった。ペースが上がった。ロックンロール」の時代になったと思う。投資を活性化しようとするのが難しくなる。経済大国となった日本もそう、変わるためのスピードが遅れてしまったのかもしれない。経済が停滞していた日本はまるで「スローダウンス」を踊っている。

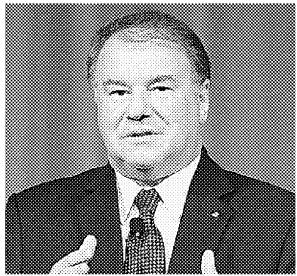
日本企業と組むときには、

顧客の声肌で感じて

アメリカもメリットもある。成功体験を持つ日本企業は東南アジアでも日本と同じ戦略を推し進めようとする。それでは失敗する危険性がある。

つまり、日本との類似点と相違点を理解することが大切になる。そうしたことを理解してもらえない企業は成功を収めていない。ただ、日本人はとも動機で率直に物事を語ってくれる。もちろん言葉の壁はあるが、信頼関係が築きやすいと感じている。

多くの成功事例を抱える企業は動きが鈍い。変化を許容できないと時代に乗り遅れてしまう。我々はアジア通貨危機があった1997年に今までのビジネスのやり方ではいけないと認識し、独自の経営の仕組みを導入した。



IMD学長 ドミニク・テュルパン氏
成功にリーダーシップ不可欠

IMD学長 ドミニク・テュルパン氏
成功にリーダーシップ不可欠

今回の世界経営者会議を振り返ると、グローバル化や起業家精神など様々なトピックについて議論が交わされた。その中で5つの驚きがあった。

自ら変革市場創造

日本企業の社員とは同じアジア地域の国民同士として、文化やものの考え方が類似していると言えるだろう。日本企業との事業が拡大するにつれて、ほかの日本企業から声をかけてもら

サハ・パタナピブン会長 ブンチャイ・チョクワタナー氏

「我々からも声をかけることになった。しかし安倍政権になって変わった。ペースが上がった。ロックンロール」の時代になったと思う。投資を活性化しようとするのが難しくなる。経済大国となった日本もそう、変わるためのスピードが遅れてしまったのかもしれない。経済が停滞していた日本はまるで「スローダウンス」を踊っている。

日本企業と組むときには、

決断力で危機克服

異常事態が起きたとき、リーダーは限られた時間のなかで刻々と変化する現状から将来を正確に把握しないといけない。そして具体的なプランを作らないといけないが、重要なことは何を優先するかだ。やさしいことからやっていては成功しない。

経営者の強い意志が基点になるが、社員が各現場で

富士フィルムHD会長兼CEO 古森 重隆氏



こもり・しげたか 63年東大経卒、富士写真フィルム（現富士フィルム）入社。写真フィルムの需要が急減するなか、「第二の創業」を掲げ事業構造改革に挑む。00年に社長就任、12年から現職。74歳

呼応して動くことが必要だ。経営者は各部門、現場に定性的ではなく具体的な数字を裏付けて伝える必要がある。そして決断したら断固としてやり遂げないといけない。会社が危機を乗り越えられるかはこれにかかっている。

2000年に社長に就任した時、会社の行く末をシミュレーションしたが、数年たらず持たないと分かった。蓄積した技術、財務力、グローバルでのブランド力など多くの経営資源を組み合わせて新たな成長戦略を描き事業構造を変える。この課題を乗り越えることが天命だと決意しやってきた。

技術を縦軸、市場を横軸に置いた4象限を作成し、事業を取捨選択した。判断

時代の流れ予測 革新を作り出す

のポイントは成長性があるか、市場で当社の技術が生かせるか、継続的に競争力を持ちうるか。この3点からメディアカルシステム・ライフサイエンスや高機能材料など6事業に経営資源を集中した。先端開発を担う研究所も設置し、異なる分野の技術者が協力できる体制を整え、コア技術の開発を進めている。

業績が厳しい局面でも年間2000億円程度の開発費は捻出し続けた。社長になつてから12年間で研究開発費で2兆円、設備投資で2兆円、M&A（合併・買収）でも7000億円を使った。

経営者は常に利益を市場に問われ、短期的視点で開発費を節約するという誘惑に駆られる。ただ企業は常に新しいものを出していかないとけない。

21世紀は何が起きるか分からない、変化の幅が大きい時代だ。変化を先取りし、前もって対応できる企業はベターな企業だ。ベストな企業は自ら変化をつくり出す。

経営者は常に利益を市場に問われ、短期的視点で開発費を節約するという誘惑に駆られる。ただ企業は常に新しいものを出していかないとけない。

21世紀は何が起きるか分からない、変化の幅が大きい時代だ。変化を先取りし、前もって対応できる企業はベターな企業だ。ベストな企業は自ら変化をつくり出す。

技術、商品のアイデアなどのイノベーションをつくり出すことができる企業だ。

ライバルだった米イーストマン・コダックは米連邦破産法11条（日本の民事再生法に相当）の適用を申請した。

当社が生き残ったのは変化を受け入れて対応する勇氣、変化を予測して先取りする力に優れていたからだと思う。両社ともに写真がデジタル化していくことを認識していた。当社は短期的には経営の数字を犠牲にしても経営資源を新分野や技術に振り向け自力で一生涯懸命ノウハウを磨いた。

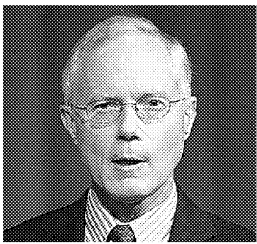
昨年12月の政権交代で自民党の安倍晋三氏が首相に就任し、政策により日本経済再生の糸口が見えている。為替は1ドル1100円近くまで是正された。今後規制緩和や環太平洋洋経済連携協定（TPP）交渉、エネルギー政策などに前向きにダイナミックに取り組んで日本企業の競争条件を整えてほしい。

企業でも取り組む課題は残っている。その一つが間接部門の生産性向上だ。日本企業は戦後、ホワイトカラーが生産、販売、研究開発などの各現場の力を引き上げてきた。

ただ、現在はその層が膨れ上がりポストも増えている。付加価値がうまく生み出せればいいが、多くは収益を圧迫している。さらに長く続いた不況で若者が少し働く意欲を失っている。後ろ向き、内向きな気持ちをリセットして世界に挑戦すれば日本が負ける理由はない。

会社が危機的な状況のときに、3年、5年先を見て進むべき道を示した。経営は民主主義ではない。危機存亡のときに多数決で決めることはあり得ない。経営者が真っ先に飛び出していけばみんなついてくる。第二の創業はまだ道半ばだ。木に例えれば幹と枝はそろった。これに小枝や葉がそろわないと見事な木にはならない。これからの第2段階の戦いになる。

起業や新事業の多くは驚き、つまり予期しなかったことから生まれる。我が社のビジネス簿記ソフト「クイックブック」も驚きから生まれた。我々の最初の家計簿ソフトは個人向けだったが、おかしなことが起きた。調べてみると利用者の半数がオフィスで使っていたのだ。その理由を調べると中小企業の会計担当者



米プロクター・アンド・ギャンブル（P&G）、米ペイン・アンド・カンパニーでの勤務を経て、83年にインテュイットを創業。主力の小規模企業向け会計ソフトは400万社以上が利用し、同社を財務会計ソフト大手に育てた。61歳

インテュイット経営委員会会長 スコット・クック氏 ビジネスは驚きから生まれる

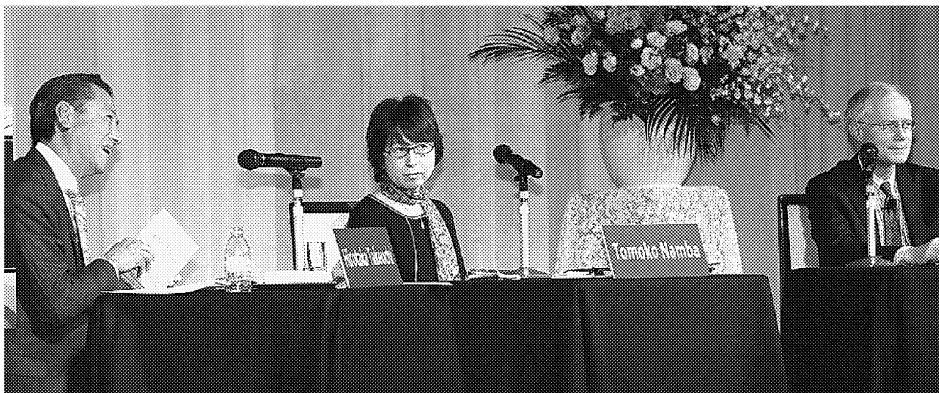
驚きを見つけた手段として、実験がある。我が社で成功したスマートフォン（スマホ）を使った税金申告の仕組みは3人の社員の経験から生まれた。

米国の制度では税金の払い戻しをするのに大量の書類を書かないといけない。3人のチームは「スマホを使う」と言い出した。彼らのビジョンは10分以内で申告できるようにすることだった。

専門家は「そんなことはできない」と言っていたし、客はそんなものは使わないと言った。しかし、チームは技術的にできるか、ユーザーの反応はどうか、実験してみた。最初は小さく、次は一つの州などの単位だ。

すると驚くべき結果が出た。客は途中からやってみたくて変わりはじめた。スマホのカメラで申告書の写真をとって数字を自動で読み取るこのアプリ（応用ソフト）は今や、最高の評価を得ている。小さな実験を素早く繰り返すことが大切だ。

セッション「成功する起業の条件」



討論する（右から）スコット・クック経営委員会会長、南場智子取締役、竹内弘高教授（東京都千代田区）

竹内弘高氏（たけうち・ひろたか）69年国際基督教大卒。ハーバード・ビジネス・スクール助教授、一橋大教授などを経て、10年に一橋大名誉教授、ハーバード・ビジネス・スクール教授に就任。67歳

南場智子氏（なんば・ともこ）86年津田塾大学芸卒、マッキンゼー・アンド・カンパニー勤務を経て99年ディー・エヌ・エー（DeNA）を設立し社長に就任。交流ゲーム市場を育成する。夫の介護のために11年から取締役。51歳

「驚き」は ことを知らない、もっと 経営に必要な。驚かせる アイデアを打ち出した人 を責めては、イノベーション（変革）を止めること になる。驚きを楽しむ ためには、自分は何も ない。

クック氏 「驚き」は ことを知らない、もっと 経営に必要な。驚かせる アイデアを打ち出した人 を責めては、イノベーション（変革）を止めること になる。驚きを楽しむ ためには、自分は何も ない。

