

第12回世界経営者会議 **プログラム**

(10月25～26日、帝国ホテル東京)
 主催者挨拶 喜多恒雄 日本経済新聞社社長

★セッション1 伝統と変革

講演 エマニュエル・ファベール ダノン 共同COO
 講演 佐々木則夫 東芝社長
 対談 天坊昭彦 出光興産会長 井口哲也 日本経済新聞社経済金融部長
 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 変化する市場と向き合う

講演 三浦惺 NTT社長
 対談 デニス・ヨンソン テトラパック・グループ社長兼CEO
 ドミニク・テュルパン IMD学長
 モデレーター 関口和一 日本経済新聞社編集委員
 講演 伊藤雅俊 味の素社長
 講演 角田秋生 公文教育研究会社長
 モデレーター 條原昇司 日本経済新聞社日経MJ編集長

★セッション3 新興国から世界へ

講演 邱亜夫 山東如意科技集団董事長
 講演 ハビエル・ロペス キッサニア社長兼CEO
 モデレーター 條原昇司 日本経済新聞社日経MJ編集長

★セッション4 変わる国際展開の構図 Part I

講演 ラビ・カント タタ自動車副会長
 講演 佐藤康博 みずほコーポレート銀行頭取
 講演 グレン・ティルトン ユナイテッド・コンチネンタル・ホールディングス会長
 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5 変わる国際展開の構図 Part II

講演 高原豪久 ユニ・チャーム社長
 対談 ジェームス・ターリー アーンスト・アンド・ヤング会長兼CEO
 ドミニク・テュルパン IMD学長
 モデレーター 田中陽 日本経済新聞社編集委員

★セッション6 競争力の源泉

講演 エリ・ハラリ サンディスク会長兼CEO
 講演 チューダー・ブラウン ARM社長
 主催者総括
 モデレーター 関口和一 日本経済新聞社編集委員



◆◆◆
 今回の会議で講演者の多くが口にしたのが「ボトム・オブ・ピラミッド」(BOP)というキーワードだ。「社会構造の底辺」すなわち低所得者を表す。年間所得3000ドル以下で暮らす約40億人の市場が、世界経済をけん引しつつあるというわけだ。

◆◆◆
 みずほコーポレート銀行の佐藤康博頭取は「新興国の実需の争奪戦が始まった。高機能・高付加価値で伸びた日本企業は戦略の転換を迫られている」と語る。中国、インドを抱えるアジアの消費市場は20年には16兆ドルを超え、欧米を上回る規模に拡大するという。日本企業の垂直統合型ビジネスモデルや自前主義の

「世界経済の重心は今や発展途上国に移っている。新興市場で成功するには、現地の複雑な需要に対応できる柔軟な経営が必要だ」。市場の構造変化に対する心構えを端的に指摘したのが、インドのタタ自動車副会長ラビ・カント副会長だ。タタは英高級車の「ジャガー」や「ランドローバー」を買収したことで知られるが、その成功は2005年に発売した1リットルトラックに始まる。車による小分け輸送の重要性に気付いた同社は、小回りのきく小型トラックを開発、今でも国内で8割近いシェアを握る。さらに販売価格が2500ドル(約20万円)の小型乗用車「ナノ」を開発、近く欧米にも投入する計画だ。「先進国では当たり前の値段も途上国では高過ぎる。パソコンや携帯電話でも現地の所得に見合った商品開発が必要だ」として、競争ルールに変革をもたらす「チェンジメーカー」になることが重要だと言っ

勝負の舞台は新興国



◆◆◆
 歓迎レセプションで歓談する講師ら(10月25日、東京都千代田区)

◆◆◆
 講演に聞き入る受講者(写真左、10月25日)と講演のもよう(同26日)



需要見極め柔軟にカジ

◆◆◆
 経営はもはや行き詰まっており、新興市場で勝ち抜くには「官民が連携して新興国のインフラ事業を取りに行くなど国際的な戦略が必要だ」と訴える。BOP市場の重要性は仏

◆◆◆
 大手食品メーカー、ダノンのエマニュエル・ファベール共同最高執行責任者(CEO)も指摘する。ヨーグルトの販売で知られる同社には「BOP休暇」と呼ぶ制度があり、社会貢献のた

◆◆◆
 新興市場の開拓など企業が海外展開で成功するには、国際人材の育成が欠かせない。経営者の多くが訴えたのは、若い時から社員に海外経験を積ませること、現地の優秀な人材を積

◆◆◆
 極的に登用することだ。「新市場の開拓で重視しているのは、戦略的なパートナーを現地ですること。地元社員を登用すること。こう述べたのは食品容器の世界大手、スイスのテトラパック・グループのデニス・ヨンソン社長兼最高経営責任者(CEO)だ。新興市場が同社の成長に寄与したが、新市場の開拓には容量やサイズなど現地のニーズを取り込む必要がある。それには「各国の文

◆◆◆
 中国が国内総生産(GDP)で日本を追い抜くなど、新興国を中心に世界経済の構造が大きく変わるうとしてい

◆◆◆
 めの休みを社員に半年間取らせ、新興市場への心構えを学ばせている。「利益や株主価値の最大化を追うだけでは企業の社会的責任は果たせない」と語る。

◆◆◆
 化をまず学ばねばならない」とヨンソン氏。また各国の社員が経営に参画できるように「社内共通言語は自分が入社した28年前よりも以前から英語にしていた」と話す。

◆◆◆
 日本経営者でも国際人材の大切さに言及したのが東芝の佐々木則夫社長だ。同社の海外売上高比率は55%に達しているが、12年度には63%まで高める計画だ。現在313社ある海外法人のうち、147社は外

◆◆◆
 海外市場で成功するには革新的な技術の開発やイノベーションも必要だ。そのため現地企業との協業も求められる。この点を特に強調したのが半導体分野の有力企業、米サンディスクのエリ・ハラリ会長兼CEOと、英ARMのチューダー・ブラウン社長だ。サンディスクは携帯電話などの記憶媒体に使われるメモリーカードの世界最大手。東芝との合併事業で成功したが、技術を強めるため「日本の優秀な技術者を

◆◆◆
 2年を経た今、「欧州と日本はL字型の横ばい経済、北米は緩やかなU字回復、新興国はV字回復にある」と国際会計事務所、アーンスト・アンド・ヤングのジエームス・タリー会長兼CEOは分析する。日本経済が成長軌道に戻るためには、海外展開に加えて、「もっと起業家精神を日本企業は養う必要がある」とタリー氏は言う。それには社員が失敗を恐れぬよう、経営者自らが新しいことに挑戦する姿勢を持つことが重要である。(編集委員 関口和一)

◆◆◆
 あす25日付の世界経営者会議特集
競争ルールに変革
技術力で新市場創造
連携でチャンスつかむ
 ハラリー・サンディスク会長兼CEO
 ティルトン・ユナイテッド・コンチネンタルHDD会長

◆◆◆
 採用した」と話す。携帯端末の半導体回路技術で9割以上の世界シェアを誇るARMは、半導体を自ら製造せず、世界のメーカーに技術供与することで伸びてきた。「日本企業は重要なパートナーであり、ウィンウィンの関係を築くことが重要だ」と説く。NTTグループも南アフリカのシステム開発会社、ディメンション・データを買収するなど海外企業との協業を進めている。三浦惺社長は「海外売上高を3年で2倍の40億ドルに高めたが、来年度はさらに80億ドルにしたい」と目標を示す。リーマン・ショックから

◆◆◆
 日経フォーラム 世界経営者会議

リスク承知で挑戦

みずほコーポレート銀行頭取 佐藤康博氏



金融危機の後、世界経済と企業を取り巻く事業環境は歴史的転換期を迎えている。世界経済の成長ドライバーは米国の個人消費から、成長著しいアジアなどの新興国の実需に移ってきており、世界経済は多極化が進みつつある。その中で、企業の競争力強化のために必要な戦略は2つ。それは新興国戦略の強化と「官民」「国際」という新たな連携の活用だ。

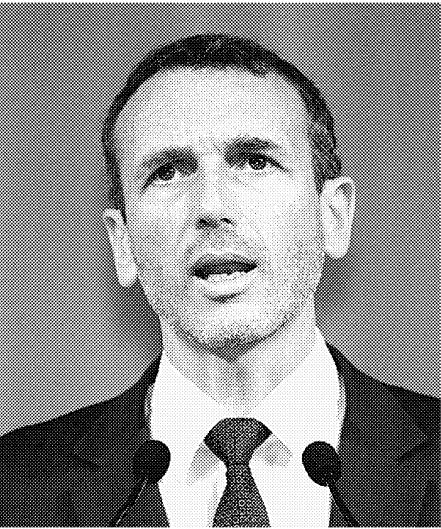
経営資源をアジアに集中

現地生産に変化させていく必要がある。それは円高対策としても重要だ。もう一つ重要なのは、新たな連携だ。一つは官民連携。アジア新興国ではインフラ需要が拡大しており、2020年までに8兆ドルものニーズがあると考えられる。ただ日本企業は官民一体で受注競争に参入する中国や韓国に後れを取る

ことが多く、日本も官民一体で設計・建設から維持・管理まで統合的な「システム」として受注することが重要だ。さらに現地企業を含めたグローバル連合を積極的に提言することも大事だ。日本企業とアジアの現地企業が連携し、日本の技術力と資金力を生かして、アジアの一員として

世界経済や企業の変化によって金融機関が機能を発揮すべき領域は拡大している。一つは金融仲介のグローバル化だ。海外から日本、あるいは海外から海外といったこれまでに以上世界規模での金融仲介機能が必要だ。資金ニーズも高度化しており、直接金融や間接金融などあらゆる商品を切れ目なく組み合わせる提案することが求められる。

り、現在19の研究施設で800以上の研究プロジェクトを支援している。2004年には日本のヤクルト本社と「グローバル・プロバイオティクス・カウンシル」を設立し、微生物と健康についての研究も推進している。



97年に企業戦略部門の責任者としてダノングループに入社。99年に最高財務責任者(CFO)に就任。02年に取締役会メンバーに。現在として、ノーベル平和賞受賞のムハマド・ユヌス氏らとソーシャルビジネス(社会事業)の拡大に力を注ぐ。46歳。

ダノン共同COO エマニュエル・ファベル氏

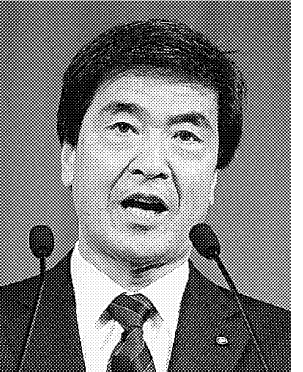
貧困層と環境に重点

我々にとっての伝統は、ダノンの長い歴史に組み込まれている。変化を伝統の一部として取り入れることが我々のやり方だ。1996年からの15年間でダノンはグローバル企業へと大きく変わった。もともとは西欧中心の企業だったが、現在では新興国市場の拡大により、西欧は売り上げの4割にすぎない。社員構成はより顕著で、アジア・太平洋の従業員数が24%、東欧・ロシアが27%、西欧は20%だ。

購買力の弱い消費者に対しても良質の栄養や食料を提供する。「ボトム・オブ・ピラミッド(BOP)」向けのビジネスモデルの確立もめざしている。この取り組みは、ノーベル平和賞を受賞したムハマド・ユヌス氏に啓発された「グラミン・ダノンプロジェクト」に代表される。ユヌス氏はマイクロクレジットの展開で3000万人のバングラデシュの貧困層を貧困から脱却させた実績を持つ。できるだけ多くの人々を雇用し、生産コストを下げるのが重要であり、我々はこの事業を通じて自社平均から75%のコスト削減を達成した。

環境との関係では、二酸化炭素(CO2)の排出量を減らす取り組みもスピーディにしている。事業展開の部分では、ヤクルト本社とのパートナーシップを大変重要視している。国際市場に焦点を当て、今の枠組みを超えて協力を進める可能性は高い。企業の役割は株主利益の最大化だという考え方に、我々は必ずしも賛成しない。株主は重要なステークホルダー(利害関係者)であり、長期的に満足していく見返りは必要だ。だが、企業はバランスを考え、異なった利害関係者のことを考慮しなくてはならない。

公文教育研究会社長 角田秋生氏



公文教育研究会は「読み・書き・計算」を基本とした教育サービスを提供している。F.C方式で教室数を増やし、46の国と地域で展開している。今や全世界の合計学習者数は400万人を超えている。

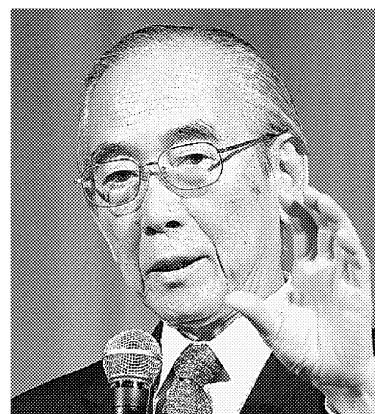
世界どこでも一定の質確保

一般的に、教育サービスの海外展開は難しいといわれている。教育は国家経営の根幹で、各国それぞれで教育が目指すものや政策が異なる。さらに

つのだ・あきお 72年群馬大工卒、79年東京公文数学研究会(現・公文教育研究会)入社。98年書写教室の公文エルアイエール社長を経て、05年から現職。子ども向けの教室事業だけでなく、高齢者の脳を活性化させる学習療法事業の普及にも力を入れている。61歳。

その前提となる文化や風習なども違う。F.Cの展開も簡単ではない。F.Cは均一なサービスを提供するのが基本だが、教育の場合は均一では対応しきれない。通常のF.Cでは共通していることが多い店舗や教室のデータは、子どもたちが自分で学ぶ姿勢を養うことを重視している。

めは「読み・書き・計算」に特化している点。2つめは教材の構成だ。数を教えるところから微分積分まで小さな階段を積み上げるように教材を構成している。3つめは世界共通の教材を使っていること。4つめは教材に指導ノウハウを取り込んでいる点だ。公文では理念や指導哲学、価値観を教材に盛り込んだ。公文の教材さえ使えば、一定のレベルのサービスを提供できるような状態にある。さらに指導者が現場で創意工夫をすることで、サービスの質を高められると確信している。



出光興産会長 天坊昭彦氏

国内の石油需要は2030年に現在の半分になるといわれる。

「今後も1次エネルギーの最大シェアを占める石油抜きに日本のエネルギーは考えられない。太陽光、風力などの再生可能エネルギーは出力が不安定だ。原子力発電は1基当たりの発電量が大きく、止まった場合の代替が必要になる。(電源に占める)非化石エネルギーの比率が高くなるほど、石油を安定供給できる体制の維持が大事だ」

「石油会社が単純に合併しても効率化や合理化は大してできない。ただ、地縁を大事にした他社との協力は増えるだろう。当社は千葉県で三井化学とエチレンプラントの共同利用を始めている」

「石油事業はアジアのほか、オーストラリア、米西海岸、中南米など環太平洋エリアで伸ばしていく。アジアではベトナムで製油所建設を計画し、14年の稼働を目指す。潤滑油事業ではロシアなどでの展開も考えている。発展途上

環太平洋で石油伸ばす

「当面は1億7000万ドルで急激に値上がりすることはないだろう。原油供給は安定している。ただ、英B.Pの原油流出事故による規制もあり、切り上げが続いていくのではないかと。原油は株式に比べ市場規模が小さいため、値動きが大きい。大量の空売りなど激しい投機は規制すべきだ」

「オナー企業は意思決定が速く大胆な施策も打てる。だが、バブル崩壊後、金融機関が担保からキャッシュフローに重視が変わり、市場からの資金調達が必要や、ガバナンスの観点から株式を上場した。上場しても創業家の存在は経営を安定させるメリットがある。適任者がいれば創業家出身者がトップに就くこともあるだろう。リーマン・ショック後は、企業の普遍的な理念が大事だ。出光に当てはめれば、創業者から続く雇用が基本、人が資本という考え(聞き手は経済金融部長 井口哲也)」



中国・山東省を拠点に紡績や生地、アパレルの生産技術や開発力を武器に成功してきた当社だが、事業環境は大きく変化している。特に厳しいのはコストだ。2008年の世界同時不況以降、従業員の給与水準は

山東如意科技集団董事長
邱亜夫氏



M&Aでブランド強化

50%、人民元相場は20%上がった。工場を動かす電力や、原料となる羊毛、綿花も同様だ。紡績に使った排水の浄化などの環境コスト

も負担増を迫られている。中国は紡績・アパレル大国だが、強国ではない。中国全体で見れば研究開発や技術力、ブランド力、消費

者の高級化志向への対応などの面で課題がある。当社は内なる取り組みと、外部

きゅう・あふ、山東如意科技集団の前身である国営紡績工場に17歳から勤務。民営化後、グループ会社の董事長などを経て08年から現職。10年7月にレナウンが実施した第三者割当増資を引き受け、同社発行済み株式の41%を握る筆頭株主になった。52歳。

にリソース（経営資源）を求めるとの両面で積極的なイノベーション（革新）に挑んでいる。

は、（これまで主力としてきた）輸出に頼るだけでなく内需の開拓に努めている。中国の小売市場は08年以降、15〜18%ペースで伸びている。こうした内需の拡大に対応し、人員や商品の研究開発の一部を国内向けに振り向けている。生産の一部も、労働コストが沿岸部の3分の2ほどで済む

（内陸の）中部や西部に移し、様々なイノベーションに取り組む社員の表彰制度にも力を入れている。

一方で国際的に優れた企業のリソースを取り込んで足りない部分を補うため、資本参加やM&A（合併・買収）も進めている。製造を強みとする紡績・アパレル企業から、デザインやブランド、販売力も備えた国際的なファッション企業グループへの転換を図るのが私の目標だ。7月のレナウンとの資本・業務提携もその一環だ。

レナウンは日本で100年以上の歴史を誇り、デザインや商品・販売管理の人

材とノウハウ、多くの店舗網を持つ素晴らしい企業だ。だが（長年の業績悪化による）資金的な壁があり、日本の積極展開や成長市場である中国への進出もままならなかった。

一方で当社はファッション企業への転換を図るうえでレナウンの（有力アパレルとしての）リソースが必要だった。両社はトップ以下のごうした目標が互いに一致しており、繊維アパレル企業同士の提携の手法になり得ると自負している。

レナウンはこれまでも中国で（原材料や資材の）調達や生産をしてきたが、中間には複数の問屋が入って

いた。提携により、当社が開発した世界的に優れた品質の製品を（直接）供給できるメリットが見込める。

（レナウンが持つブランドの）中国展開についても、市場調査などを一緒に進めている。（11年春から）10年間で中国に2千店を構える目標を打ち出しているが、これは十分可能な数字だと確信している。

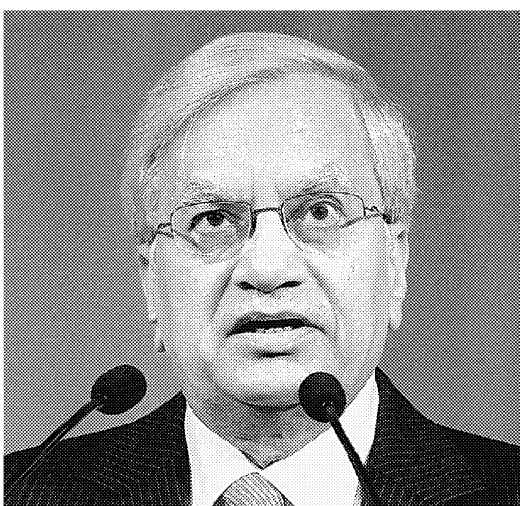
当社はこれまでの成功に満足せず、自らを進化させる挑戦を続けている。市場を取り巻く困難がどれだけ大きいても、我々の挑戦の可能性はそれを上回り、乗り越えられる力を秘めていると信じている。

日経フォーラム 世界経営者会議

新興国での高い国内成長に満足するのではなく、積極的に世界市場に打って出る。第12回日経フォーラム「世界経営者会議」（主催＝日本経済新聞社、スイスのビジネススクールIMD）では、新興国企業の経営トップから意欲的な発言が相次いだ。日米欧の企業にとって、その攻めの姿勢に学ぶことがグローバル競争に勝ち抜くうえで欠かせない要素となる。

2008年の金融危機を機に経済動向を予測するとは難しくなった。かつて適用できた様々な原則が修正を余儀なくされている。変化する経済環境を理解するための重要な要素は次の3つ。不確実性の拡大、複雑さの増大、変化の速度だ。不確実性の拡大は、たとえば米メキシコ湾で起きた原油流出事故を見ると分かる。このような事故が英石油大手BPの存続をも脅か

タタ自動車副会長
ラビ・カント氏



インド工科大学（カラグプル）、および英アストン大学（バーミンガム）で産業経営学修士を取得。欧州総合電機大手を経て99年にタタ自動車入社。ジャガー・ランドローバー・ブランドの買収後は、英国ジャガー・ランドローバーの取締役を兼務する。66歳。

困難が生む 革新的製品

3つめは環境変化が一層速くなっていることだ。携帯電話やコンピュータ、自動車は数年前の製品とは大きく異なり、現在開発中の製品が完成したときに市場に受け入れられるかは分からない。

経済活動の中心が新興国に移ったことも大きな構造変化だ。1980年代には世界の新車販売の90%を米国や西欧諸国、日本が占めていた。この割合は2000

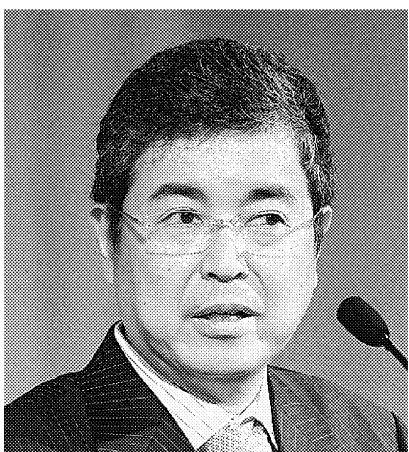
ンランドのノキアが自動車電話を導入した。米アップルが最初の「iPod」を発売したのは2001年のことだ。もちろん、時間や資金が限られていないときでも、イノベーションを生み出すことはできる。自らに条件を課して、実践するということだ。たとえば、購買力の低い新興国の消費者に合わせて製品をつくり出すことが、先進国の価格破壊につながっている。

タタ自動車が世界で最も手ごろな車として発売した小型車「タタ・ナノ」の価格は、約2500ドル（約20万円）だが、多くの人々にとって安全で乗り心地が良い交通手段だ。我々はナノを欧米にも投入しようと考えている。

最後に最も重要なことは、環境変化を素早く感じ取る能力だ。グローバル経済は金融危機後、一層流動的になっている。このような環境で生き延びるには新しい方法を試してみなければならない。迅速に意思決定し、イノベーションを起こす企業だけが事業環境を自らに有利に変えることができるだろう。

揺れる時代 攻めて成長

ユニ・チャーム社長
高原豪久氏



2001年6月に創業者の高原慶一朗から社長を引き継いだ時は様々な苦労に見舞われた。01年3月期は5期ぶりの減収減益決算で、株価は下落。味の素から買収したペット関連事業も軌道に乗らず、創業者の夢だった時価総額1兆円の

達成の道筋も見えなかった。

創業者は突然変異の生き物であり、同じ土俵では勝負できない。私が取り組ん

たかはら・たかひさ 86年成城大経卒。都銀勤務を経て、91年ユニ・チャーム入社。台湾現地法人の副社長や本社のサニタリー事業本部長などを経験し、01年6月、実父の高原慶一朗氏（現会長）の後を継いで社長に。成長を求めアジア、中東などへの国際展開を積極的に推進。49歳。

身に付けてもらうことを最優先で考えてきた。ベクトルを集中させるには将来の企業像を描く必要がある。不織布の技術をベイスに日用品分野で世界一の企業を目指すという目標を掲げた上で、やるべき優先順位をつけて徹底的に経営資源を集中させた。一方で、芳香剤や幼児教育事業

トップと社員の距離を縮めようと、毎年、毎月、毎週、毎日の単位でやるべきことを決めた。例えば、会社の進むべき方向を毎年、漢字1文字で表したり、誕生日を迎えた社員にバースデーメールを毎日のように送ったりしている。中堅・若手社員と酒を酌み交わす機会も積極的に設け、社員が考えている本音などを探るように心がけている。

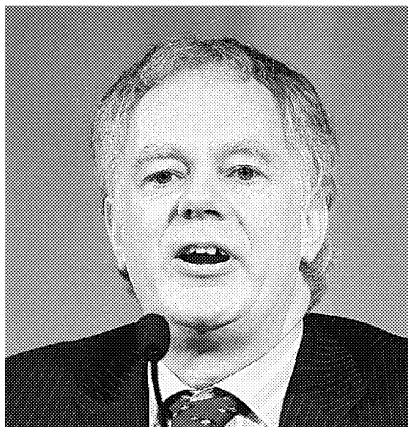
企業発展には10年先の長期ビジョンを描くことが重要だ。当社は最も楽観的な未来を想像してシナリオを描くようにしている。着眼点は人口や市場など分母の大きさ、流通チャネルの

発展段階、グローバル企業の進出など競争環境の3つ。海外戦略はこの3点を踏まえて、過去・現在・未来を分析しながら進める。こうした経営計画は全社員で作るという意識が重要だ。私が将来の目標をトップダウンで発信し、現場の若手社員の意見を採り入れながら詰める。優先順位の高い計画をあぶり出してそこに社員のスケジュールを徹底的に集中させる。これまでの経験から、1つの事業に集中させた方が成功率が高く、得られるリターンも大きいことが分かる。海外での成功には商品、営業、マーケティングの3

1つの事業に集中

ら、トップと従業員がベクトルを集中させて事に当たる「共振の経営」への転換だ。そのためにも社員に自分で考え、行動する習慣を

から撤退。創業事業の建材事業を売却するなど、聖域を設けなかった。これは創業者の息子の私にしかできないことだと思った。



ARM社長
チューダー・ブラウン氏

ARM設立者の一人。設立前は英コンピュータ企業に勤務し、そこから独立した。ARM最高技術責任者などを経て、08年から現職。企業や政府機関との関係構築を担当。英国工芸技術学会フェローであり、英国政府中国特別委員会に参加している。52歳。

顧客の成功が不可欠

電子機器の世界では、産業構造が急速に変化して、水平分業化が進んでいる。なかでも半導体は回路の設計の複雑さが増して、コストが膨らんでいる。（設計や開発、生産などで）外部委託を請け負う専門企業の必要性が今後も高まっていくだろう。

ビジネスモデルは会社の行動を定義づける。変革するならば行動様式も変えなければならぬ。競争軸は、技術革新と素早い実行に変わった。品質の高さだけでは足りず、市場に求められた時に、求められた製品を出すことだ。

ARMは英国に本社を置き、半導体の回路技術を開発している。CPU（中央演算処理装置）内の中枢回路（コア）を設計して、半導体メーカーに供与する。自社では半導体を生産しない。技術供与料、チップ1個単位に課す権利料で収益を稼ぐビジネスモデルだ。

金融危機後の景況状況をどうみるか。「回復はしているが、地域によってスピードが違う。欧州と日本は落ち込んで横ばいのL字型、北米は緩やかに持ち直すU字型だが、新興国はV字型の急激な回復を見せている。企業が成長するにはこれをうまく生かす必要がある」

「複雑さや不確実性を増す世界にどう対応すべきか。『複雑さに対応するにはチームが必要だ。いろいろな背景や経験を持ち、観点が異なり、世界に対する理解も違う人を集め、効果的に機能を発揮する文化の醸成が欠かせない』」

「個人的には、交渉の場では相手の立場に立つことを重視してきた。不当に思える要求でも、なぜ相手がそう発言するのかを理解できるようにする。もうひとつは早く行動を起こして対応することを中心がけてきた。」

「複雑さに対応するにはチームが必要だ。いろいろな背景や経験を持ち、観点が異なり、世界に対する理解も違う人を集め、効果的に機能を発揮する文化の醸成が欠かせない」

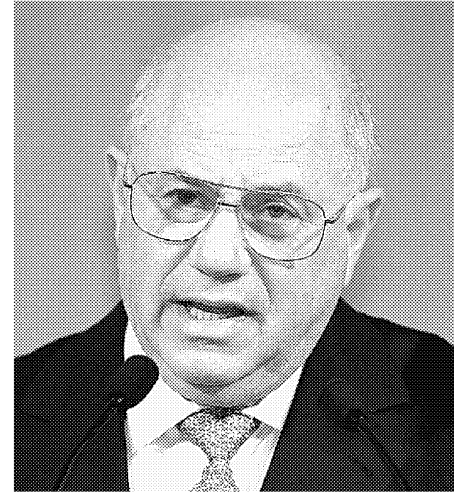
「グローバル化がすべてを一元化しなければいけないことだという理解では失格だ。我々も各国に人材を着任させているが、その国の文化を理解し、機動的に対応していくことが重要だと考えている」

「厳しい時期に勝ち残るためには慎重かつアグレッシブな投資の継続が必要だ。そして焦点を絞って実行しなければならない。起業家精神を持ち、目を外に向けて、長期的な視点を失わないことが大事だ」

「グローバルと同時にローカルであることにどう対応しているか。『グローバル化がすべてを一元化しなければいけないことだという理解では失格だ。我々も各国に人材を着任させているが、その国の文化を理解し、機動的に対応していくことが重要だと考えている』」

「十分ではないと思う。経済は横ばいで伸びていない。日本は我々にとって戦略上極めて重要な役割を持っている。1999年に東芝と提携し、三重県四日市市にフラッシュメモリーの工場を共同で建設したり、次世代技術の開発で協力したりしている。日本にはメモリーや高い生産技術があり、国内で優秀な技術者を採用してきた。」

「私は今年末で引退する予定で、今後2年間は新しいCEOや技術チームにアドバイスを与えていくことでサンディスクにかかわっていく。日本でメモリーカードの販売シェアで一番になったことが印象に残っている出来事の一つだ。パナニックやソニーなどの大企業との競争に打ち勝ったからだ。」



サンディスクCEO
エリ・ハラリ氏

「多機能携帯端末「iPad（アイパッド）」のような先端デバイスの記憶装置として大量に搭載されるようになった。スイッチを入れてすぐに機能を使えるのは、フラッシュメモリーのおかげといえる。インドでは政府が1台35億のタブレット型パソコンを1億1000万人の学生に配る計画だ。コスト内に収めるため、小容量のフラッシュメモリーを搭載する。ハードディスク駆動装置（HDD）では小容量品を供給できずコストが見合わなかったわけだ。」

「現在の円高傾向は、日本の半導体ウエハーを米ドルで購入している当社にとっても厳しい。しかし、フラッシュメモリーの市場は2014年には1000億ドルと現在の5倍になるとの調査があり、今後も拡大が続く。我々は日本での生産にこだわり、競争力を高めていく。」

新領域に打って出る

現在、フラッシュメモリーはスマートフォン（高性能携帯電話）や米アップル

起業家精神と決断力



米石油大手シェブロン・テキサコ副会長だったが、02年に業績が悪化した米ユニテッド航空に招かれ同社親会社UALの最高経営責任者（CEO）に就任。米連邦破産法11条（日本の民事再生法に相当）申請などを通じて経営を再建。このほど米コンチネタル航空と合併を果たす。62歳。

自ら動き変化へ即応

2年半前に合併話が持ち上がった時、その方向性は正しかったが、タイミングは最悪だった。原油は一時1バレル140ドル以上に高騰。08年には世界的な金融危機が起きて、旅客数が激減した。

「2年前、このフォーラムで企業や産業界が経営環境の変化に応じて進化し、適応し続ける意志を持つことの重要性について話をした。米ユニテッド航空と米コンチネタル航空の合併を成し遂げて、世界をリードする航空会社が誕生した今、同じテーマの話をする最適な機会だと思っ

た。2つの理由がある。個人企業とともにグローバル展開がスピードを上げて進んでいる。もう一つは少子高齢化を迎えた日本のなかで、これ以上通信サービスの契約数を増やすのは難しいからだ。

「ユニテッドは経営環境の激変に即応すべく計画を修正した。私はコンチネタルの最高経営責任者に電話をかけて、合併交渉を中断する代わりにユニテッドが所属する航空連合「スターアライアンス」へ参加しないかと呼びかけた。

その後、海外投資にためらいがあったのも事実だ。だが、グローバル展開をせずして我々の未来はない。

ユニテッド・コンチネタル・ホールディングス会長 グレン・ティルトン氏

2010年7～9月の業績はここ10年で最も好調で、ユニテッドとコンチネタル合わせて、約7億5000万ドル（約600億円）の純利益を得た。これは充実したネットワークの維持発展に寄与するため、日本とアジアにとっても朗報だ。

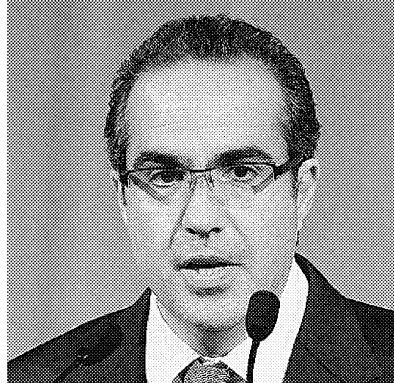
「スターアライアンス」へ参加しないかと呼びかけた。

「ユニテッドは経営環境の激変に即応すべく計画を修正した。私はコンチネタルの最高経営責任者に電話をかけて、合併交渉を中断する代わりにユニテッドが所属する航空連合「スターアライアンス」へ参加しないかと呼びかけた。

「ユニテッドは経営環境の激変に即応すべく計画を修正した。私はコンチネタルの最高経営責任者に電話をかけて、合併交渉を中断する代わりにユニテッドが所属する航空連合「スターアライアンス」へ参加しないかと呼びかけた。

「ユニテッドは経営環境の激変に即応すべく計画を修正した。私はコンチネタルの最高経営責任者に電話をかけて、合併交渉を中断する代わりにユニテッドが所属する航空連合「スターアライアンス」へ参加しないかと呼びかけた。

キッサニア社長兼CEO ハビエル・ロペス氏



米ノースウエスタン大学ケロック経営大学院で経営学修士(MBA)を取得。経営コンサルタントやGEキャピタル勤務などを経て、97年に現キッサニア設立。99年にメキシコ市で職業体験テーマパークを開業。46歳。

自ら資金調達してメキシコ市で最初の施設を運営した。約60社がスポンサーとなり、年間80万人が来場する。消費者に近いところで色々なアイデアを試し、メキシコ本社でデザインやノウハウなどを開発している。2011年春には次世代型キッサニアも開業予定だ。環境問題や交通教育、健康管理などを学べる施設で、年間100万人以上の来場者を確保したい。

メキシコ以外ではフランチャイズチェーン（FC）方式で展開を進め、知的財産の提供でロイヤルティーを受けている。海外展開の第1号はキッサニア東京（東京・江東）で、年間約90万人が来場する。週末のチケットは3カ月前に売り切れるほど人気が高い。昨年は日本で2番目のキッサニア甲子園（兵庫県西宮市）

も開業し、初年度に80万人を集めた。

日本の成功で、ほかのアジア地域への進出も円滑に進んだ。インドネシア・ジャカルタ、ポルトガル・リスボン、アラブ首長国連邦（UAE）のドバイ、韓国・ソウルなどで施設をオープンし、中国・上海やインド・ムンバイなど8カ所で計画が進行中だ。今後4～5年は毎年4～5施設を開業したい。

世界最大のエンターテインメント市場を抱える米国への進出も戦略の一つだ。FC方式ではなく、地場企業との共同出資を検討している。

地域ごとに文化やビジネスの方法は違うので、常にローカルパートナーを求めている。各地域の著名ブランド企業を子どもに提示することが大事だからだ。ウェブを活用した仮想空間上のサービスや、キャラクターの商品化など新しい事業モデルも検討中だ。

課題の一つは競合。北米や南米、中国などで似た事業モデルの企業が出てきた。競争に勝つには知的財産権を守りながら、先駆者の優位性を生かす。よりよいサービスを提供し、施設運営を洗練させることでブランド力を磨く。

「ユニテッドは経営環境の激変に即応すべく計画を修正した。私はコンチネタルの最高経営責任者に電話をかけて、合併交渉を中断する代わりにユニテッドが所属する航空連合「スターアライアンス」へ参加しないかと呼びかけた。

「ユニテッドは経営環境の激変に即応すべく計画を修正した。私はコンチネタルの最高経営責任者に電話をかけて、合併交渉を中断する代わりにユニテッドが所属する航空連合「スターアライアンス」へ参加しないかと呼びかけた。

「ユニテッドは経営環境の激変に即応すべく計画を修正した。私はコンチネタルの最高経営責任者に電話をかけて、合併交渉を中断する代わりにユニテッドが所属する航空連合「スターアライアンス」へ参加しないかと呼びかけた。

「ユニテッドは経営環境の激変に即応すべく計画を修正した。私はコンチネタルの最高経営責任者に電話をかけて、合併交渉を中断する代わりにユニテッドが所属する航空連合「スターアライアンス」へ参加しないかと呼びかけた。

「ユニテッドは経営環境の激変に即応すべく計画を修正した。私はコンチネタルの最高経営責任者に電話をかけて、合併交渉を中断する代わりにユニテッドが所属する航空連合「スターアライアンス」へ参加しないかと呼びかけた。

「ユニテッドは経営環境の激変に即応すべく計画を修正した。私はコンチネタルの最高経営責任者に電話をかけて、合併交渉を中断する代わりにユニテッドが所属する航空連合「スターアライアンス」へ参加しないかと呼びかけた。

「ユニテッドは経営環境の激変に即応すべく計画を修正した。私はコンチネタルの最高経営責任者に電話をかけて、合併交渉を中断する代わりにユニテッドが所属する航空連合「スターアライアンス」へ参加しないかと呼びかけた。

「ユニテッドは経営環境の激変に即応すべく計画を修正した。私はコンチネタルの最高経営責任者に電話をかけて、合併交渉を中断する代わりにユニテッドが所属する航空連合「スターアライアンス」へ参加しないかと呼びかけた。

各地でパートナー活用

「ユニテッドは経営環境の激変に即応すべく計画を修正した。私はコンチネタルの最高経営責任者に電話をかけて、合併交渉を中断する代わりにユニテッドが所属する航空連合「スターアライアンス」へ参加しないかと呼びかけた。

「ユニテッドは経営環境の激変に即応すべく計画を修正した。私はコンチネタルの最高経営責任者に電話をかけて、合併交渉を中断する代わりにユニテッドが所属する航空連合「スターアライアンス」へ参加しないかと呼びかけた。

「ユニテッドは経営環境の激変に即応すべく計画を修正した。私はコンチネタルの最高経営責任者に電話をかけて、合併交渉を中断する代わりにユニテッドが所属する航空連合「スターアライアンス」へ参加しないかと呼びかけた。

「ユニテッドは経営環境の激変に即応すべく計画を修正した。私はコンチネタルの最高経営責任者に電話をかけて、合併交渉を中断する代わりにユニテッドが所属する航空連合「スターアライアンス」へ参加しないかと呼びかけた。

「ユニテッドは経営環境の激変に即応すべく計画を修正した。私はコンチネタルの最高経営責任者に電話をかけて、合併交渉を中断する代わりにユニテッドが所属する航空連合「スターアライアンス」へ参加しないかと呼びかけた。

「ユニテッドは経営環境の激変に即応すべく計画を修正した。私はコンチネタルの最高経営責任者に電話をかけて、合併交渉を中断する代わりにユニテッドが所属する航空連合「スターアライアンス」へ参加しないかと呼びかけた。

「ユニテッドは経営環境の激変に即応すべく計画を修正した。私はコンチネタルの最高経営責任者に電話をかけて、合併交渉を中断する代わりにユニテッドが所属する航空連合「スターアライアンス」へ参加しないかと呼びかけた。

「ユニテッドは経営環境の激変に即応すべく計画を修正した。私はコンチネタルの最高経営責任者に電話をかけて、合併交渉を中断する代わりにユニテッドが所属する航空連合「スターアライアンス」へ参加しないかと呼びかけた。

「ユニテッドは経営環境の激変に即応すべく計画を修正した。私はコンチネタルの最高経営責任者に電話をかけて、合併交渉を中断する代わりにユニテッドが所属する航空連合「スターアライアンス」へ参加しないかと呼びかけた。

「ユニテッドは経営環境の激変に即応すべく計画を修正した。私はコンチネタルの最高経営責任者に電話をかけて、合併交渉を中断する代わりにユニテッドが所属する航空連合「スターアライアンス」へ参加しないかと呼びかけた。

「ユニテッドは経営環境の激変に即応すべく計画を修正した。私はコンチネタルの最高経営責任者に電話をかけて、合併交渉を中断する代わりにユニテッドが所属する航空連合「スターアライアンス」へ参加しないかと呼びかけた。

「ユニテッドは経営環境の激変に即応すべく計画を修正した。私はコンチネタルの最高経営責任者に電話をかけて、合併交渉を中断する代わりにユニテッドが所属する航空連合「スターアライアンス」へ参加しないかと呼びかけた。

「ユニテッドは経営環境の激変に即応すべく計画を修正した。私はコンチネタルの最高経営責任者に電話をかけて、合併交渉を中断する代わりにユニテッドが所属する航空連合「スターアライアンス」へ参加しないかと呼びかけた。

「ユニテッドは経営環境の激変に即応すべく計画を修正した。私はコンチネタルの最高経営責任者に電話をかけて、合併交渉を中断する代わりにユニテッドが所属する航空連合「スターアライアンス」へ参加しないかと呼びかけた。

「ユニテッドは経営環境の激変に即応すべく計画を修正した。私はコンチネタルの最高経営責任者に電話をかけて、合併交渉を中断する代わりにユニテッドが所属する航空連合「スターアライアンス」へ参加しないかと呼びかけた。

「ユニテッドは経営環境の激変に即応すべく計画を修正した。私はコンチネタルの最高経営責任者に電話をかけて、合併交渉を中断する代わりにユニテッドが所属する航空連合「スターアライアンス」へ参加しないかと呼びかけた。

