

(10月24～25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 変化に挑む経営ビジョン

講演 李潤雨 (イ・ユンウ) サムスン電子副会長
ウィルバー・ロス WLロス・アンド・カンパニー会長兼CEO
胡厚崑 (ケン・フー) 華為技術 (ファーウェイ) 副会長
三村明夫 新日本製鉄会長
対談 ジェームス・ターラー 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 関口和一 日本経済新聞社編集委員、中山淳史 日本経済新聞社編集委員

◆セッション2 台頭する新興国、変わるIT業界の構図

講演 クリス・ゴパラクリシュナン インフォシス共同会長
楊元慶 (ヤン・ユアンチン) レノボ・グループCEO
モデレーター 関口和一 日本経済新聞社編集委員

◆セッション3 伝統と変革

対談 フェルッチオ・フェラガモ サルヴァトーレ・フェラガモ会長
＝田中陽 日本経済新聞社編集委員
講演 長谷川閑史 武田薬品工業社長
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4 グローバル化で変わる企業の使命

講演 アンドリュー・ウィティ グラクソ・スミスクラインCEO
ドナルド・ウォーカー マグナ・インターナショナルCEO
対談 シャンタヌ・ナラヤン アドビシステムズ社長兼CEO
＝関口和一 日本経済新聞社編集委員
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 GSR、日本から世界へ

討議 佐藤 正敏 損害保険ジャパン会長
ドミニク・テュルパン IMD学長
竹内弘高 (兼モデレーター) ハーバード大学経営大学院教授

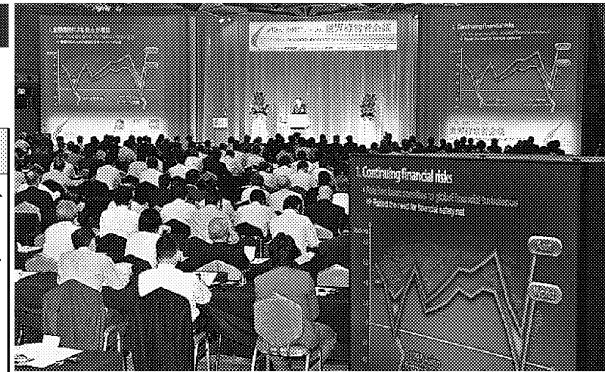
◆セッション6 リーダーが求める不断の改革

講演 鈴木敏文 セブン&アイ・ホールディングス会長
辻慎吾 森ビル社長
アレクサンドル・メドベージェフ ガスプロム副社長
主催者総括
モデレーター 田中陽 日本経済新聞社編集委員

第1日

第2日

アジアの成長に照準



(上から順に) 講演の様子と、聞き入る受講者。講師の各氏は歓迎レセプションで歓談した

「2016年には中国の経済規模が米国を追い抜く。わずか5年後のことだ」。国際通貨基金(IMF)の予測をもとに、「アジアの時代」を強調したのはインドの情報サービス大手、インフォシスのクリス・ゴパラクリシュナン共同会長だ。

物価や為替の影響を除いた購買力平価でみた国内総生産(GDP)は「米国が今年で15・2兆ドル、中国が11・2兆ドルだが、16年には18・8兆ドルと19兆ドルとなり米中が逆転する」という。同調査ではもう一つ驚くべき数字が出た。今年の日本のGDPは4・4兆ドル、インドは4・5兆ドルで、インドが日本を追い抜くという推計だ。日本は昨年、購買力平価だけでなく名目GDPでも中国に追い抜かれた。「世界第3」はおろか「第4の国」になる。

消費拡大が目覚ましいアジアの新興市場をターゲットに、新技術を使い、その需要をどうとらえるかが成功の鍵を握るとゴパラクリシュナン氏は指摘する。

インドでは携帯電話利用者が約7億人おり、3年後には10億人に達する。一方、クレジットカード利用者は2000万人に足らず。インフォシスは銀行と組み、携帯電話で利用できる決済シ

日本発の技術に期待



「欧州連合(EU)の名目GDPは16・2兆ドル、北米は17・1兆ドル、東アジアは14・2兆ドルだが、20年にはアジアが約49兆ドルに達し、EUの約28兆ドル、北米

アジア市場の重要性は韓国サムスン電子の李潤雨副会長も強調し、グローバル経済をけん引する「ワン・アジア・ビジョン」構想を会議の場で提唱した。

一方、東アジアのアクセラレーターは「エネルギーとサプライチェーン(供給網)にある」と指摘する。エネルギーの海外依存度は、中国を除き、日本、韓国、台湾はいずれも80%を超える。部品供給が途絶えれば、分業体制も維持できない。そのリスクをまさに露呈させたのが、今回の東日本大震災やタイでの大洪水だ。

李氏は東アジアの力を最大限に発揮するには、まずサプライチェーンを強固にし、「ICT(情報通信技

術)や環境、医療、新素材など戦略的な分野で研究開発(R&D)と技術革新を進めるべきだ」と語った。

エネルギーとの関連では、スマートグリッド(次世代送電網)や電気自動車は日中韓が主導権を握れる分野だとし、「人材交流や技術の標準化、共同の特許戦略などにより、アジアの技術世界標準にしていける努力が必要だ」という。

日本やアジアへの期待は、欧米の経営者などからも数多く寄せられた。

「世界のエネルギー需要は35年までに53%増える。特に工業化や都市化が進む中国やインドなどの消費が増す」と述べたのはロシア

あす8日付の世界経営者会議特集
国内外でパートナーが重要な
人のまねではない改革を
連携で成長余力は増大
鈴木・セブン&アイ・ホールディングス会長
李・サムスン電子副会長
三村・新日本製鉄会長

の国営ガス会社、ガスプロムのアレクサンドル・メドベージェフ副社長だ。

特にアジアは天然ガスの有望市場であり、持続的なエネルギー供給には「消費国と供給国の利益の一致が重要」だと説明した。今後は日本や中国、韓国などとの間で互いにエネルギーを融通できるようにするのが望ましいと主張した。

英製薬大手、グラクソ・スミスクラインのアンドロウ・ウィティ最高経営責任者(CEO)も、「成長の重要なターゲットは新興国」とみる。

だが、アジアへの強い期待とは裏返しに、日本については注文も相次いだ。

「日本経済に対して世界も日本自身も悲観的だ」と指摘したのは米投資ファンド、W.L.ロス・アンド・カンパニーのウィルバー・ロス会長兼CEOだ。

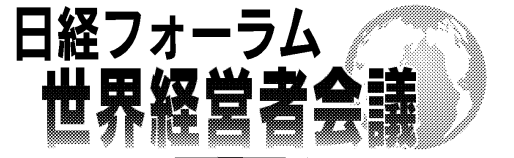
ロス氏は経営破綻した大阪の幸福銀行を立て直すなど「再建王」として知られる。「東証株価指数の価値が世界主要30市場で24番目と低いのは驚きだ」と話して、日本の潜在力を生かし、経済を活性化するには、大胆な行政改革や規制緩和が重要だと訴えた。

例えば、学校の窓の高さを政府がすべて規制する必要があるのか」と疑問を提示。不要な規制を撤廃し、行政手続きを電子化すれば、政府職員を15%削減でき、民間のビジネスの創造にも役立つと提言した。

日本の国際化の遅れも話題となった。国際会計事務所、アーンスト・アンド・ヤングのジェームス・ター

円高や政府による自由貿易の枠組み作りの遅れなど、日本企業には二重三重の足かせがあるが、こういう時こそ経営者は強い信念を持ち、世界市場をにらんだ戦略を打ち出す必要がある。ふれない、真の経営手腕がまさに問われている。

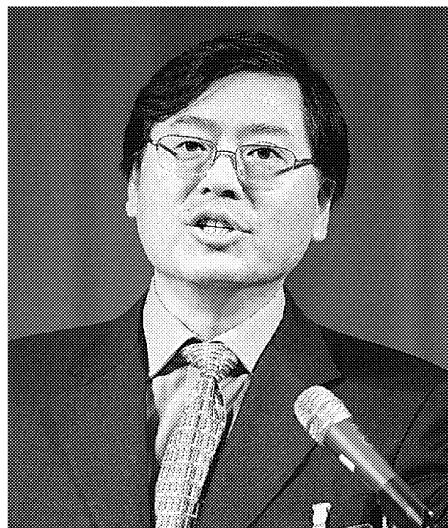
(編集委員 関口和一)



既存の枠を超える

レノボは1984年、11人の研究者が中国で立ち上げた企業だ。当初は米IBMや米ヒューレット・パッカード（HP）などの製品の販売会社だったが、90年に独自ブランドでパソコン（PC）事業を始めた。2005年には、米IBMのPC事業を買収してグローバルな企業になった。当社のビジネスには勢いがあり、直近の2四半期（4～6月期、7～9月期）も大きな前進があった。世界4位のメーカーから3位、そして2位へと躍り出た。こうした成功には4つの要

レノボ・グループCEO 楊元慶氏



1989年にレノボ・グループ入社。2001年から社長兼最高経営責任者（CEO）。その後08年まで会長、09年CEO復帰。家庭へのパソコン普及などを担った。中国科学院で修士号を取得。46歳。

レノボは1984年、11人の研究者が中国で立ち上げた企業だ。当初は米IBMや米ヒューレット・パッカード（HP）などの製品の販売会社だったが、90年に独自ブランドでパソコン（PC）事業を始めた。2005年には、米IBMのPC事業を買収してグローバルな企業になった。当社のビジネスには勢いがあり、直近の2四半期（4～6月期、7～9月期）も大きな前進があった。世界4位のメーカーから3位、そして2位へと躍り出た。こうした成功には4つの要

新市場攻め 企業文化守る

レノボの中国の人材ばかりを活用したわけではない。意図してグローバルなチームをつくり上げようとしてきた。我々の人材は約60カ国から集まっている。どこから来たかは関係なく、自らの強みを発揮するよう求められている。グローバルなリーダーシップをとるチームも同様だ。つい最近も、元ソニー会長の出井伸之氏を社外取締役にした。光栄と感じている。

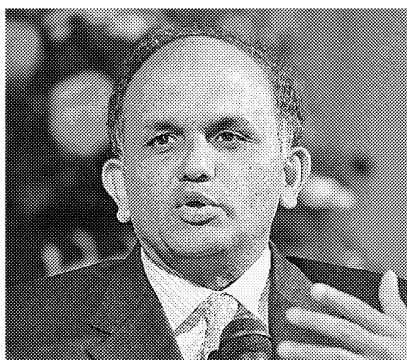
3つ目は正しい戦略だ。当社の「攻守の戦略」を指している。中国や世界の企業向け事業では利益を守り、販売パートナーを通じて新興国などの消費者や中小企業向け事業では積極的に攻める。攻守の戦略は毎年、進化している。

NECとの合併事業はこの戦略に沿っている。日本の企業向け事業を成長させられる。通常、M&A（合併・買収）は直後に業績が落ち込むが、今回は利益を出している。

最後は技術革新だ。最近「ウルトラブック」と呼ぶ薄くて、軽く、バッテリー駆動時間が長いPCを出している。対象に外資系も含むのは、日本への直接投資を歓迎しているということだ。日本たばこ産業や日本郵政などの

手掛ける垂直統合型企業には強みがある。最終的な顧客のニーズを理解するだけでなく、同じ目標に向かって社内各部門を革新へ向かわせることができる。わたしたちは垂直統合型の企業から、顧客中心的な革新モデルを学びたい。しかし、すべての部品を自社でまかなうわけではない。主要な企業と協力しつつ革新を進め、顧客のニーズを満たしていく。

アドビシステムズ社長兼CEO シャンタヌ・ナラヤン氏



「ソーシャルメディアなどを使って企業が効果的に販促活動を行う『デジタルマーケティング』を、事業の第2の柱に据える。そのため、技術を最も多く抱え、顧客企業に寄り添う存在になるのが、当社が目指す経営の重点課題だ。第1

米アップルコンピュータ（現アップル）などを経て、1998年にアドビシステムズに入社。2005年に社長兼最高経営責任者（COO）に昇格。コブラッシュ」の開発元だったソフト会社米マクロメディアの買収を成功させた。07年12月から現職。米カリフォルニア大学バークレー校で経営学修士取得。48

関口和一

「PCの革新も続くが新しい革新になる。世界のビジネスをみても3つの大きなトレンドがある。モバイル、ソーシャルメディア、クラウドコンピューティン

優れた発想 素早く対応

ルマーケティングにより、収益を上げる手立てを打ちやすくなる。また、顧客が自社に対して抱くイメージがプラスなのかマイナスなのかも分析できる。当社の製品群はその運用を適切に行えるようにしている」

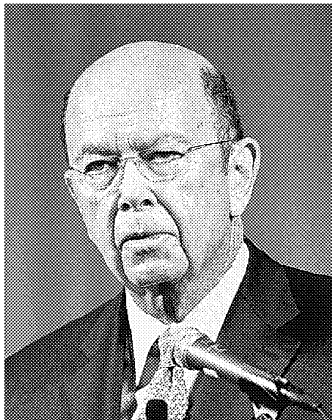
「それは違う。当社は研究開発拠点を日本にも設けており、特にモバイル関連の技術やトレンドは大いに学ぶことがあると常日ごろ感じている。自動車にしても通信にしても電子部品にしても、日本企業が持つ技術が世界に果たす役割は今でも大きい。だからこそ長年、開発拠点を日本に持ち続けている。ぜひ、日本が発する高水準な技術力は過小評価しないで、誇ってほしい」

「タブレット（多機能携帯端末）やスマートフォンの画像処理ソフトなど『デジタルメディア』関連の事業との相乗効果を図る。コンテンツの制作から配信、効果測定まで一気通貫で必要なツールを提供する」

「企業にとってのソーシャルメディアのインパクトは、マーケティング活動の費用対効果を可視化できるよつになることだ。デジタ

「企業買収には技術や人材を手に入れること以外に、新しい『DNA』を社内に取り込むことも大きい。人材などが企業文化も変えてくれるからだ。オムニチユアなどの買収を通じて、その意義を肌で感じる

WLロス・アンド・カンパニー会長兼CEO ウィルバー・ロス氏



投資銀行ロスチャイルドを経て、2000年に投資ファンドのWLロス・アンド・カンパニーを設立。す破綻企業を買収し再建する手法で「再建王」と呼ばれる。10年から米国で大規模な日米交流団体であるジャパン・ソサエティーの会長。73歳。

長年の企業再建で学んだのは、経営がたち行かなくなつた企業は「敗者意識」を持つてしまつていうこと。こんな企業には、前向きな姿勢やビジョンを持つ経営者を招き入れる必要があると考えている。こうした経営陣により、一部事業を競合企業と統合するといった難しい決断が可能になる。

政府においてもほぼ同様だろう。結果を得ようとするビジョンや決意が、日本の再活性化にも不可欠だ。現在は世界も、そして日本自身も、日本に対して悲観的だ。たしかに原子力発電所の問題や増大する国債、円高、相次ぐ首相交代など、課題は山積している。

だが、見過ごされている強みもある。もし政府が明確な方針を採用し、実施すれば、先進国の中で最も強い株式市場、経済を誇ることができるのではないか。

世界第3位の経済規模の「日本株式会社」のPBR（株価値資産倍率）が1倍を割りこんでいるのは不思議だ。日本の上場企業の45%は債務より潤沢な資金を持つ。割安な日本企業の株式に投資することで、アジア諸国の成長の恩恵を享受することもできる。

日本活性化へ 明確な決意を

日本政府は復興財源に関し大胆な案を発表した。中でも、災害地域の新設企業に減税措置を取ることに感銘を受けている。対象に外資系も含むのは、日本への直接投資を歓迎しているということだ。日本たばこ産業や日本郵政などの

日本政府は復興財源に関し大胆な案を発表した。中でも、災害地域の新設企業に減税措置を取ることに感銘を受けている。対象に外資系も含むのは、日本への直接投資を歓迎しているということだ。日本たばこ産業や日本郵政などの

研究開発の改善も日本にとって重要。政府が税金のインセンティブを与えるなどして、企業に研究開発費を増やすよう促すべきだ。

農業でもっと生産性を高められる。強力なインセンティブを用意し農地集約を促せば、農家が最新の技術を使って生産量を増やしコストを下げることもできる。農家にも資するし、外国との自由貿易協定などへの障壁も取り除かれる。



独自の戦略磨き

真の競争相手は海外に

武田薬品工業社長
長谷川 閑史氏



1970年早大政大の現社長など海外畑が長い。2003年からスイス製薬大手を、合わせて約2兆円で買収した。4月から経済同友会の代表幹事も務める。65歳。

グローバル化の流れを、どう活用していくか。日本と海外の市場を結び、枠組み整備は遅れ気味だが、世界の有力企業は、様々な国・地域で商機や役割を広げようとしている。従来の枠を超えた戦略づくりは待ったなしといえる。

研究の技術を持つベンチャーを買収した。これらの技術を自前で育成するのは長い時間が必要と判断したためだ。

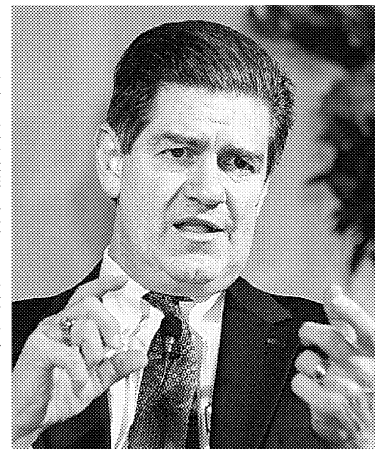
「M&Aなどの」挑戦にはリスクが伴うが、世界市場が大きく動く中では「何もしないこと」もリスクだという事実を忘れてはいけない。当社はミレニウムを買収したことで、グローバルに通用するビジネス・デベロップメント（事業開発）チームを買収した。

「ミレニウムを買収したことで、グローバルに通用するビジネス・デベロップメント（事業開発）チームを買収した。これらは技術と人材の面で、日本企業は今後の企業理念に基づいた経営や社会性を重視した経営など、長期的視点に立脚した経営は「変わらざるもの」として続けるべきだと思う。一方で日本企業のグローバル化やグローバル人材の育成、意思決定のスピードと透明性の向上など「変わるべきもの」もある。この両方を意識することが必要だと考えている。

日本の優良企業に共通するキーワードには、社会性を重視した経営、現場の強さを引き出す経営などがある。こうした特徴を持ち、世界経済の先頭を走った時期もある日本だが、その状況は様変わりしている。先進国の中間層・富裕層をターゲットにして成功してきた日本企業だが、主力市場が新興国へシフトする中で従来のモデルは通用しなくなった。

グローバル化は自ら外に出ることだけでなく、外から押し寄せるものもあり、不可避の流れ。いかにうまく活用するかという発想で対応すべきだ。企業にとってその手段としてM&A（合併・買収）は避けて通れない。最初のステップは国内でのM&Aが考えられる。国内市場における過当競争や価格競争から脱却するため、日本での再編が必要な業界が多いと思う。

武田薬品工業の基本戦略は自前成長だが、複数のギャップが生まれたため、買収に動いた。例えば2005年や07年には、当社が持たない基盤



アーンスト・アンド・ヤング
会長兼CEO
ジェームス・タリー氏

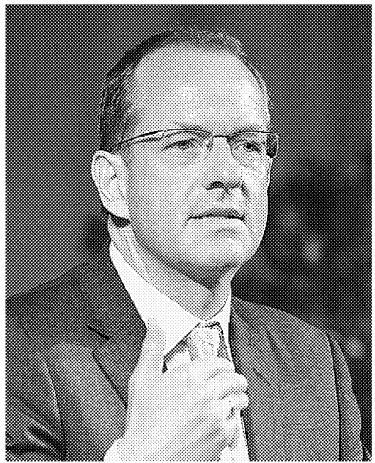
「日本が成長するには、積極的なグローバル化、イノベーション（技術革新）と起業家精神、人材多様性の受け入れという3つの課題への対応が欠かせない。3つとも抱えている国は多くない。企業はこうした課題をふまえて、経営ビジョンを持つ必要がある」

「日本は少子高齢化への道を歩み続けている。高齢化が進むと生産性や柔軟性が低下し、若い世代の税金や年金の負担も重くなる。そのため、日本は国境を越えて多様な人材を確保し、労働力を補強する必要がある。イノベーションを実現するためにも、バックグラウンドが異なる人々が協業することが大事だ」

「企業ではまず取締役クラスで多様化を率先し、現場に広がっていくのが望ましい。取締役会の人材が多様な企業は利益率が高い傾向にあるという調査がある。現場から取り組むという考えもあるが、トップダウンで実施すべきだ。例えば現場からの動きだと、女性がキャリアアップを考えても、オフィスの中で意思決定するのは男だけではないかと思ってしまうかもしれない」

「国家レベルでも、国境を越えた人の交流の促進が重要になっている。ワーキングビザの見直しや移民政策など、どこまで変革が可

グラクソ・スミスクラインCEO
アンドリュース・ウィティ氏



1985年グラクソ（現グラクソ・スミスクラインGSK）入社。2003年にGSKヨーロッパ社長。08年から欧州製薬団体連合会の会長。47歳。

内が発売するが、本当に必要なサハラ以南のアフリカで使えるようにし、まずは利益を求めない。アフリカの熱帯病では医薬品を患者が手に入れやすくなるように、後発薬を展開する企業11社にライセンス提供している。

さらに大切なのは個人の貢献。東日本大震災でも当社の社員が被災地で支援・ボランティア活動に取り組んだ。

社会的課題に貢献することが大切だ。当社でもマラリアワクチンを今後3年以内

低成長市場

技術で打開

西欧諸国は低成長となっているが、ここでの戦略では、イノベーション（技術

創薬に絞って最小で7人というチームを40ほど構成した。この方が、個人の力を高め、発揮しやすい。さらに世界のバイオベンチャー

社会の課題に貢献することが大切だ。当社でもマラリアワクチンを今後3年以内

創薬に絞って最小で7人というチームを40ほど構成した。この方が、個人の力を高め、発揮しやすい。さらに世界のバイオベンチャー

多様な人材受け入れを

1977年アーンスト・アンド・ヤングに入社、2001年から現職。米国で02年設立した企業改革法（SOX法）に貢献したほか、国際会計基準の導入など資本市場の課題に積極的に取り組む。米ライス大学で会計の修士号を取得。56歳。

「失敗に対するペナルティーが厳しく、挑戦しない方がましという日本の風潮を、乗り越えることが重要だ。挑戦すれば失敗もあるということに寛容な風土が欠かせない。日本の労働者の教育レベルの高さは強みだ。そこに独創性が加わればイノベーションが生まれる」

「米国で成功した企業は多くが景気後退期に誕生した。苦しい時期こそ挑戦すべきだ。イノベーションを損なうような貿易障壁や規制について、日本では改善する余地が大きく、政府は失敗のペナルティーを小さくする責任もある。研究開発（R&D）を税務や財務の面で支えることも重要だ」

「我々の調査では主要60カ国のうち日本のグローバル化の度合いは42番目と低い。この水準に甘んじてはいけない」

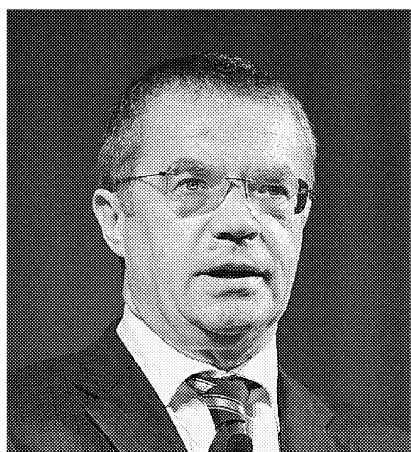
（IMDのドミニク・テュルパン学長との対談）



多くの国がエネルギーに関して似たような課題を抱えている。今どのように対応するかによって、将来どういう形で繁栄できるのか、影響が出てくる。

日本でも東日本大震災による福島第1原子力発電所の事故が起きて以降、多くの

ガスピロム副社長
アレクサンドル・メドベージェフ氏



国で原子力の役割を見直す動きが広がっている。中国やドイツやスイスなどだ。エネルギーをどのように安定調達するか。エネルギー安全保障の議論は原発事故の前からあったが、世界各国で一段と重要なテーマとなっている。

エネルギー安全保障を冷静に、戦略的にどう進めるべきか議論していきたい。世界のエネルギー需要は2035年までに53%伸びる。1人当たりの消費量が増えるのは経済協力開発機構(OECD)加盟国以外の国。特に工業化や都市化

海外からの提案期待

1978年にソ連科学アカデミー傘下のグローバル経済・国際関係研究所に勤務。2002年にガスピロム経営委員会メンバー。05年から現職。世界最大の天然ガス企業で輸出部門を統括する。モスクワ物理工科大学で経済学博士号を取得。56歳。

が進む中国、インド、ブラジル、インドネシアなどの伸びが目立つ。国際エネルギー機関(IEA)は最近、天然ガスの黄金時代が到来したと指摘した。私もその通りだと思う。(石炭などに比べ)環境負荷が低いという、様々な

資を含む新規事業の開拓、新しいガス田開発による供給拡大、輸送ルートの開拓だ。特に注力しているのがアジア市場の開発だ。英国の首相だったチャーチル氏がかつて、自国のエネルギー政策について単一のルート、単一の油田に依

でエネルギーを融通するなど一種の共同体構築に我々は寄与できると信じる。「ロシアへの資源依存リスク」といった誤解も解いてほしい。震災後、ロシアは日本にLNGを32万5千ト追加供給した。我々は新たなLNGの輸

・天然ガス生産プロジェクト「サハリン2」には、英蘭ロイヤル・ダッチ・シェール、三井物産、三菱商事が参画しており、現在3基目の液化設備の増設を検討中だ。今後開発する「サハリン3」についても海外のパートナーの参加を検討しており、その場合は2の3社に優先権がある。ウラジオストクでは伊藤忠商事などと液化設備建設を事業化調査中だ。日本企業とはもっと多くの協力を行えると考えている。今後世界の不確実性は高まるが、一方で無限の可能性も広がる。

世界経済の先行きが不透明ななか、企業間などの連携は欠かせない――。第13回日経フォーラム「世界経営者会議」では有力企業トップが、新分野の開拓や社会的ニーズへの寄与に向け、他社とも協力する必要性を訴えた。一方で、成長するアジア市場を巡る覇権争いも本格化。経営者は「競争と協調」の両にらみでかじ取りを進めることになる。

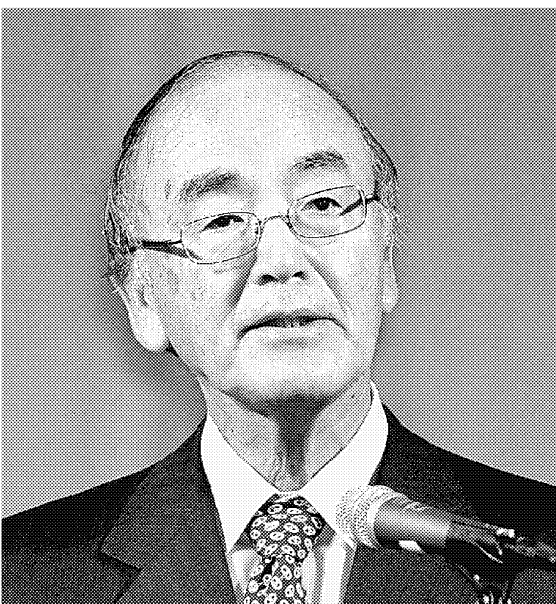
日経フォーラム 世界経営者会議

主催：日本経済新聞社、IMD、日本経済研究センター。特別協賛：アイエンス・アンド・ヤングジャパン、レノボ・グループ。協賛：アドビシステムズ

あることが大事だ。魅力のある強い会社は「方向性のしつかりした経営」「鍛えられた現場」「経営と現場の近さ」が生むと考える。世界経済の潮流は大きく

変化した。新興国がけん引し、欧米や日本は長期停滞が予想される。日本企業が成長する一つのモデルは「国内再編による収益構造の安定」と「海外展開の加速」の組み合わせだろう。日本のビジネスインフラ

新日本製鉄会長
三村 明夫氏



みむら・あきお 東大経卒後、富士製鉄(現新日本製鉄)入社。2003年社長に就任し国際展開と提携戦略を加速した。08年4月から現職。中央教育審議会会長、総合資源エネルギー調査会会長も務める。71歳。

内外で重要 パートナー

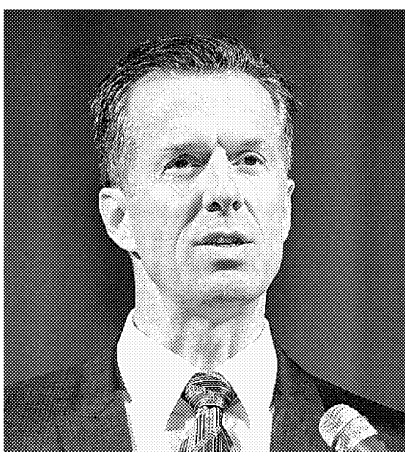
は、高い法人税、経済連携協定(EPA)推進の遅れなどで劣化している。個別企業にとって海外移転は正しい行動だが、日本全体としては大きな問題。環太平洋経済連携協定(TPP)など競争条件の整備は、極めて緊急性が高い。新日本製鉄が成長する道は、国内の生産拠点を維持したうえで、海外生産を積極拡大し、グローバル企業に転換することだ。ただ新興国は鉄鋼メーカーが単独

2000年ごろから住友金属工業、神戸製鋼所、海外ではポスコ、アルセロールと推進した。06年のミタルスチールによるアルセロールの敵対的買収で買収防

交渉開始から発表までの事前協議はわずか1カ月だったが、それができたのは10年間もの密度の濃いソフト・アライアンスがあったからだ。決断に役立った。各業界とも日本の企業数は多い。さらに強力な世界企業が誕生することを願う。

視野を広げ 競争と協調

マグナ・インターナショナルCEO
ドナルド・ウォーカー氏



1台の自動車を分解すると、自動車部品メーカーが提供している価値は3分の2にも満たないことが分かる。マグナは自動車メーカーに部品を供給するだけでなく、自動車を組み立てる

という事業にも取り組んでおり、自動車産業の屋台骨として貢献している。2008年のリーマン・ショック後、米国を中心に世界の自動車生産が落ちこ

ミゼナール・モーターズのエンジンシアを経て1987年マグナ入社。早くから頭角を現し共同最高経営責任者(CEO)に。昨年9月から現職。積極買収で拡大する同社経営に全責任を負う。55歳。

業界では様々な面で危機前より効率的になっている。今では自動車の新たな需要のほとんどは北米地域ではなく新興国に支えられている。こうした国でも自動車は個人の生活に根付いて

自動車メーカーは開発・製造コストを抑えるため、世界各地で同じプラットフォーム(車台)を使った車両を大量生産するようになってきている。今以上に、世界中に生産設備やオペレーシ

「IA1」の部品メーカーの集約は今後も進むだろう。競争の中で部品メーカーが勝つ残るには、コストや品質に加えイノベーション(技術革新)が必要だ。イノベーションこそが勝者と敗者を分ける。10年前のように自動車メーカーの設計書通りに部品を作るだけでは駄目だ。部品メーカーは消費者が自動車に何を求めているのかを理解し、部品を通じて新たな価値を提供することが重要だ。例えば消費者が自動車を購入する際の意思決定に大きくかかわる要素として環

境性能、安全、快適性の3つが挙げられる。これらの分野に対し、部品メーカーがこれまでにない技術を提案することが求められている。マグナでは付加価値を生み出さない活動を削減し、イノベーションやそれを生み出す人材開発に注力し、投資を振り向けている。マグナは自動車メーカーに選ばれる部品メーカーになりたい。また自動車メーカーにもイノベーションに対して報いてもらい、互いに勝者となる「ウィン・ウィン」の関係を築かなければいけないと考えている。

部品から価値を提供

業に追い込まれた。しかし伊フィアットのセルジオ・マルキオーネCEOが「危機を無駄にするな」と話したように、一連の危機はチャンスととらえることもできる。実際、現在の自動車

2008年のリーマン・ショック後、米国を中心に世界の自動車生産が落ちこみ、多くの企業が再編や廃

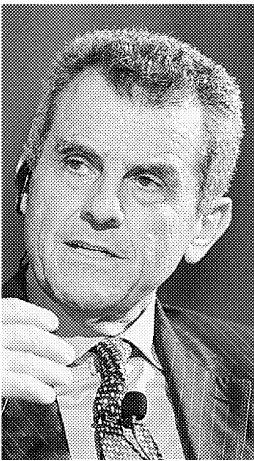
業に追い込まれた。しかし伊フィアットのセルジオ・マルキオーネCEOが「危機を無駄にするな」と話したように、一連の危機はチャンスととらえることもできる。実際、現在の自動車

業に追い込まれた。しかし伊フィアットのセルジオ・マルキオーネCEOが「危機を無駄にするな」と話したように、一連の危機はチャンスととらえることもできる。実際、現在の自動車

業に追い込まれた。しかし伊フィアットのセルジオ・マルキオーネCEOが「危機を無駄にするな」と話したように、一連の危機はチャンスととらえることもできる。実際、現在の自動車

業に追い込まれた。しかし伊フィアットのセルジオ・マルキオーネCEOが「危機を無駄にするな」と話したように、一連の危機はチャンスととらえることもできる。実際、現在の自動車

業に追い込まれた。しかし伊フィアットのセルジオ・マルキオーネCEOが「危機を無駄にするな」と話したように、一連の危機はチャンスととらえることもできる。実際、現在の自動車



サルヴァトーレ・フェルツチオ・フェラガモ氏
フェラガモ会長

—1927年の創業以来、家族経営を続けているが、一度も「たがたがない」。

「父の夢を追いつめると母に言われ、兄弟全員が人生の全てを費やしたが、その子どもまで全員が会社に勤めたら『船頭多くして船山に登る』となってしまつ。そこで（一族から）1世代に3人だけが入社するといふルールを作った。入社要件は言語、大学卒業、そして最も重要なのは経験。社会人としてフェ

1963年にフェラガモ・グループに入社し、生産管理と店舗運営を担当。84年からフェラガモ・グループの最高経営責任者（CEO）を務め、2006年から現職。近年は中国などアジア市場の開拓に力を入れる。66歳。

創造発揮 「らしさ」原則決め

ラガモ・グループと縁のない会社で3年間働いてもらう。このルールはうまくいっている」

「6月にイタリアで株式を上場した。会社を100%独立させるわけではないが、家族から少し距離を置いて強固な経営陣を抱えることが重要と考えた。各会計年度など短期間で結果を出す人物が必要だ。ただ、長期的な展望も不可欠と考える」

—組織の中に創造性はどうか
やって埋め込むか。

「創造力を発揮してもらつため、自由だが、周りには『フェンス』を設けている。フェラガモらしいものを作らなくてはならないからだ。原則や価値観を決め、それに合致すれば自由に作っていい」

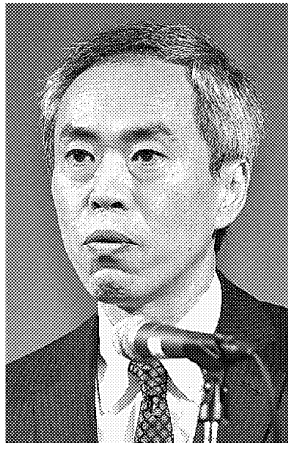
—革新を消費者の変化にどう適用させるのか。

「市場が何を欲しているかも重要だ。我々は生活必需品を売っているわけではない。店舗を構えることで、肌で消費者が満足しているかどうかわかる」

—ブランドビジネスと工業製品を作り出すビジネスに、共通することは。

「職人技を維持しながらコストとの兼ね合いも考えた結果、工場を特化することで職人技と工業製品のバランスを取っている」

（聞き手は編集委員 田中陽）



都市間競争の時代といわれるなか、東京の国際競争力に相対的な低下の兆しが出ていると懸念している。東京はニューヨーク、ロンドン、パリに続く地位を維持しているが、香港、上海などのアジアが台頭している。

森ビル社長 辻 慎吾氏

つじ・しんご 1985年横浜国立大学院工学研究科修士、森ビル入社。1級建築士などの資格を持つ。六本木ヒルズの開発に携わり、2005年六本木ヒルズ運営室長兼タウンマネジメント室長。取締役、常務、副社長を経て11年6月に森ビル現会長から社長を引き継いだ。51歳。

街の文化・安全に努力

りが求められる。都市のブランドや「磁力」を高めた街づくりを「六本木ヒルズ」で実践している。1日10万人、し

める街づくりとは、単にビルをつくることではない。ハードのデベロップメント（施設開発）とソフトのタウンマネジメントの両輪が必要だと考えている。

具体的には、再開発などにより建物を超高層化し、地上に緑を設ける余地を広げながら土地・空間の高度利用をはかる。一方、再開発した地域では文化・芸術の発信

市民団体と連携を

日本企業に評価も

佐藤氏 企業の社会的責任（CSR）の取り組みを推進するうえで重要なのは、非営利組織（NPO）、政府、他の企業など多くのステークホルダー（利害関係者）と連携すること。保険会社はリスクを経済的価値によって評価、管理したりするリスクファイナンスなどの機能を持っており、こうした機能を生かして連携していきたい。

竹内 CSRや地球規模での社会的責任（CSR）が必要との考えが主



出席者は（左から）竹内弘高ハーバード大学経営大学院教授（兼モデレーター）、佐藤正敏損害保険ジャパン会長、ドミニク・テュルパンIMD学長

さとう・まさとし 1972年慶大経卒、安田火災海上保険（現損害保険ジャパン）入社。2006年社長、10年から現職。たけうち・ひろたか 69年国際基督教大卒。一橋大学院国際企業戦略研究科長を経て10年から現職。専門は競争戦略など。

る。消費者や政党の力が大きい。日本では消費者団体が弱い。

竹内 「ハーバード・ビジネス・レビュー」に野中郁次郎氏と「ワイズ（賢明な）リーダー」について論文を出した。大事な要素は「世のため人のため」。

テュルパン 製造業では企業活動のすべての段階で社会的責任が求められる。ネスレでは農家の教育から商品パッケージの廃棄まで包括的に環境問題に取り組んでいる。

佐藤 本業の中でCSRをやらねばならない。損害保険会社で大きな課題は自動車保険。交通事故対策での日本の経験を途上国で生かせないか。交通ルールを変えようという動きが国際的に始まっており、ルールを決めるところから参加する。

地球規模での社会的責任 GSSRセッション

佐藤 企業は社会的責任（CSR）の取り組みを推進するうえで重要なのは、非営利組織（NPO）、政府、他の企業など多くのステークホルダー（利害関係者）と連携すること。保険会社はリスクを経済的価値によって評価、管理したりするリスクファイナンスなどの機能を持っており、こうした機能を生かして連携していきたい。

竹内 CSRや地球規模での社会的責任（CSR）が必要との考えが主

のためを考えることで、結果的に10人のうち9人が日本人になった。最近日本企業は元気がないとされるが、世界から評価される点もある。

佐藤 CSR推進には「マルチステークホルダー」でのパートナーシップが必要だ。地球環境問題の原因は複雑。行政だけでは手がまわらない。行動できるのは市民団体やボランティア。ベクトルをそろえて活動するのが大事だ。

テュルパン 製造業では企業活動のすべての段階で社会的責任が求められる。ネスレでは農家の教育から商品パッケージの廃棄まで包括的に環境問題に取り組んでいる。

佐藤 本業の中でCSRをやらねばならない。損害保険会社で大きな課題は自動車保険。交通事故対策での日本の経験を途上国で生かせないか。交通ルールを変えようという動きが国際的に始まっており、ルールを決めるところから参加する。

人のまねでない 信念の挑戦重要

私が改革を始めたのは1982年。好景気のはざまの時期にあって主力のイトーヨーカ堂の利益が伸び悩んでいた頃だ。当時のスーパーは商品を入れればどんどん売れたのに、利益が出ない。あらゆるものを改革しなくてはと感じた。

手掛けたのは売れる商品と売れない商品を見極める単品管理。非常に地味な作業で社内にも異論があった。ただ、会社全体でやらなくては意味がない。「業務改革委員会」を立ち上げ、営業担当だけでなく、すべての役員・幹部を出席させて、問題の解決に乗り出した。一つのことを改革するには、あらゆる部門が手を携

えなといけない。一部の部門だと、部分的な改善はできて、改革にはつながらないから。死

は、顧客の立場でものを考えることは全く意味が違

鈴木 敏文氏

セブン&アイ・ホールディングス会長



セブン銀行を立ち上げた際にもいろいろと波紋を呼んだ。多くの人から金融の素人に銀行運営はムリだと言われた。取引している銀行の頭取には「私たちが付いているのに失敗させることができない」と言われた。死に筋を排除することから始めた。不良在庫を減らす。在庫を徹底的に少なくすることを言った。今としては当たり前だが、当時は在庫を減らしてなぜ売り上げが伸びるのかとたたか

実際に業界の中でもトップクラスの利益を上げることができた。新しい角度からみることに成功した。

セブン銀行を立ち上げた際にもいろいろと波紋を呼んだ。多くの人から金融の素人に銀行運営はムリだと言われた。取引している銀行の頭取には「私たちが付いているのに失敗させることができない」と言われた。死に筋を排除することから始めた。不良在庫を減らす。在庫を徹底的に少なくすることを言った。今としては当たり前だが、当時は在庫を減らしてなぜ売り上げが伸びるのかとたたか

は、顧客の立場でものを考えることは全く意味が違

変革 社会にも寄与

すずき・としふみ 1963年イトーヨーカ堂入社。コンビニエンスストアを日本に持ち込み、収益力のあるビジネスモデルを確立。2005年セブン&アイ・ホールディングスを設立して現職。78歳。

は、顧客の立場でものを考えることは全く意味が違

絶えず新たに挑戦

東アジアは世界三大経済圏のひとつに成長した。アジア各国はさらに成長し、2020年にはアジア経済は域内総生産（GDP）が約49兆^{ドル}と世界最大の経済圏域となり、グローバル経済を主導する。日本、中国、韓国などが、交流を深めたり、お互いに実のある協力体制を構築したりすることを優先すれば、成長余力はさらに増すだろう。

国と企業連携で成長余力は増大

野では世界金融危機の再発が懸念される。再生可能エネルギー確保は切実な課題だ。サプライチェーン崩壊による成長の鈍化も不安要因となっている。グローバル競争の構図の変化も劇的だ。



サムスン電子副会長 李 潤雨氏

コンピュータ、携帯機器、サービスなど従来の産業区分は無意味になった。IT（情報技術）産業は急激に役割を上げソフトウェア中心に再編されている。ソフト産業は多様な形態に発展し、その変化の速さに対応できなければ、企業は一瞬で競争から淘汰される。アジアの国家は変化に相対的に出遅れている。だが、IT産業の強みを持ち寄れば、パラダイムの変化のなかで主導権を握れる。急激な変化に企業はどう協力できるか。相互補完的な分業体制を持つアジアはサプライチェーンの問題が連鎖しやすい。拠点の多角化など様々な角度から効率化する努力が求められる。先端テクノロジー分野での協力が有効だ。有望だが巨額資金が必要な分野で、アジア国家の共同投資協力が求められる。研究開発、量産投資で協

力すれば、1社あたり負担を減らせるうえ、新市場創出で世界をリードできる。環境エネルギー、バイオ、医療、ナノテクノロジー、新素材など新たな成長分野や、スマートグリッド、クラウドコンピューティングなどITを活用した新領域での協力が考えられる。アジアがグローバル標準をけん引し、市場の主導権を確保すべきだ。標準化協力事務局など機構を設立し、アジアの標準をグローバルスタンダードにすべく積極的に関与が必要だ。スマートグリッド、電気自動車、再生可能エネルギーの3分野で標準化への協力が要だ。スマートグリッドは年平均10%成長し30年には8700億^{ドル}を見込める巨大市場。ITの革新技術を電力技術と融合させる産業で、異なる装置やシステムを運用するための標準化で努力すべきだ。

華為技術副会長 胡 厚崑氏



華為技術（ファーウェイ）は1990年代後半から海外市場の開拓に乗り出している。私は2000年にブラジルに渡り、これほどまで中国市場とは違つたのか、と最初は衝撃を受けた。新興国で成功するためには、じっくりとその市場を理解し、敏感に洞察する力が不可欠と感じる。ファーウェイが急成長を遂げた原動力は新興国の開拓だ。

腐心すべきだ。新興国には若年層人口が多いなど希望はある。同時に経営の現地化を進めることも欠かせない。さらに、現地の事情に応じて顧客のニーズに基づいたイノベーションを進めることが必須だ。例をあげると、中国では90年代に「VCD」と呼ばれる録画機器が一世を風靡した。日本企業はすでにDVDを発売していたが、価格が1000^円もしていた。VCDの画質はDVDより落ちるが、安いために爆発的に売れ、アジアの他の新興国にも浸透した。

新興市場は消費者の購買力の低さやインフラの未整備などが課題だ。ただ、機能を絞り込んで低価格で提供したり、スマートフォンやガムなどの商品を小分けして買いやすい価格にすれば、需要は確実につかめる。現地のニーズに合わせた技術革新を進めることで問題を克服できるのだ。

新興国の人材育成に目を

この点で、人材は最も重要であるといえる。一般に新興国では人材教育が遅れており、優秀な人は海外に流出している。人材をどう育成・管理し、いかにつなぎ留めるかに

2日間の会議ではグローバル化、イノベーション（技術革新）といった課題に加え、リスク管理の重要性が浮き彫りになった。欧州の債務問題、日本の東日本大震災など危機的といえる事態が続いても、企業には最善の対応が求められる。危機に立ち向かう手段としてM&A（合併・買収）

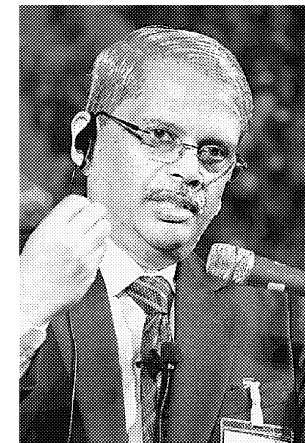
講演を聴いて

講演を聴いて

ケンブリ 1990年創業間もない華為技術に入社。通信事業者向けに製品やソリューションを提供するセールス&サービス部門の確立に貢献。グローバル化に重要な役割を果たした。中国の华中科技大学で理学士号を取得。43歳。

が追認するスタイルだ。これにより迅速に市場のニーズに対応できる。企業と社員が「ウィン・ウィン」の関係を築くことも大事だ。きっちり昇進の機会を与えるほか、ストックオプション（株式購入権）などを通じて社員のモチベーションを高める。会社の長期的な利益を享受できる体制にすることは重要だ。企業と社会が良好な関係を保つことも欠かせないだろう。新興国では現地の文化に溶け込む必要がある。この点で日本企業を見習いたい。

敏感な洞察力、顧客のニーズに基づいたイノベーション、ウィン・ウィンの3つが新興市場で成功を収めるための重要なカギとなる。



インフォシス共同会長 クリス・ゴパラクリシュナン氏

IT（情報技術）による技術革新は、世界の成長と強くリンクしている。世界が成長し続けるためには、70億人の消費モデルを変え、制約条件を変更する必要があるからだ。焦点になるのは人口の中核である4億〜50億人を占める新興国だ。経済成長に伴い今後増大する彼らのニーズを受け止めるには、ITによる技術革新が不可欠だ。

新しいITトレンドのいくつかは、消費者と企業との関係を変える。例えば携帯電話は、サービスを利用できなかつた消費者に手段を与える。我々はパンジャブ国立銀

新たな消費の形 ITが生み出す

米調査会社のガートナーによると、インドの携帯電話加入者は2010年に6億6000万人を超える。一方、10年3月末時点でインドのクレジットカードの利用者はわずか1828万人にすぎない。米マッキンゼーは新興市場の10億人の携帯利用者の大半は、銀行など金融機関と縁がない生活を送っているとみる。新興国の成長に影響するもう一つの要素は「デジタル消費者」の台頭だ。彼らは企業からの宣伝をうのみ

行と組み、携帯電話で送金ができるサービスを提供している。これまでは銀行と無縁だったルディアナ市の出稼ぎ労働者の約1万5000人が既に利用している。早期に利用者を100万人に引き上げたいと思っている。米調査会社のガートナーによると、インドの携帯電話加入者は2010年に6億6000万人を超える。一方、10年3月末時点でインドのクレジットカードの利用者はわずか1828万人にすぎない。米マッキンゼーは新興市場の10億人の携帯利用者の大半は、銀行など金融機関と縁がない生活を送っているとみる。新興国の成長に影響するもう一つの要素は「デジタル消費者」の台頭だ。彼らは企業からの宣伝をうのみ

リスク管理の重要性浮き彫り



IMD学長 ドミニク・テュルパン氏
が有効だ。レノボ・グループや武田薬品工業の事例からは、買収先の企業文化の尊重が不可欠ことがわかった。イノベーションはビジネスモデルの革新にも当てはまる。新興国向けの製品を先進国向けに応用する「リバースイノベーション」がそつだ。世界中に散らばっ

ている優れた才能を発掘し、結びつけるにはIT（情報技術）を駆使した対話がカギになる。企業の社会的責任（CSR）への関心が高まっている。日本企業はグローバル化が遅れたが優れたCSR理念を持つ。異文化や海外市場に精通した発信力のある経営者育成が不可欠だ。

