

(10月29～30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 変化の先を読む経営戦略
講演 クリストファー・ヴィーバハー サノフィCEO
サンジェイ・メロートラ サンディスク社長兼CEO
小林喜光 三菱ケミカルホールディングス社長
モデレーター 関口和一 日本経済新聞社論説委員

◆セッション2 競争を勝ち抜くグローバル成長戦略
講演 ガン・トラクンフン サイアム・セメント・グループ社長兼CEO
飯島彰己 三井物産社長
対談 ユージン・カスペルスキー カスペルスキー研究所会長兼CEO
＝関口和一 日本経済新聞社論説委員
モデレーター 太田泰彦 日本経済新聞社論説委員

◆セッション3 新たな成長源と変わる競争の図式
講演 テメル・コティル トルコ航空CEO
荒川詔四 ブリヂストン会長
対談 ジョセフ・トゥッチ EMC会長兼CEO
＝関口和一 日本経済新聞社論説委員
モデレーター ドミニク・テュルパン IMD学長

◆セッション4 不断の変革に挑む
講演 ドミニク・テュルパン IMD学長
茂木友三郎 キックマン名誉会長
対談 カロス・ゴーン 日産自動車社長
＝井口哲也 日経産業新聞編集長
ボブ・マクドナルド プロクター・アンド・ギャンブル(P&G)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5 会社を強くするリーダーとは
講演 稲盛和夫 日本航空名誉会長
ナタラジャン・チャンドラセカラン タタ・コンサルタンシー・サービス社長兼CEO
モデレーター 関口和一 日本経済新聞社論説委員

◆セッション6 「ワイズ・リーダー」による「社会価値」の創出
討議 王鉄 エコラボ シニア・ヴァイス・プレジデント、中国地区社長
新浪剛史 ローソン社長
樋口泰行 日本マイクロソフト社長
竹内弘高 ハーバード・ビジネス・スクール教授(兼モデレーター)
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

混迷期に克つ指導力

尖閣諸島問題に端を発した日中貿易の冷え込み、長引く円高、出口の見えない原発問題。6重苦とも7重苦ともいわれる負担に日本経済はあえいでいる。一方、アジアなど新興国には大きな成長のチャンスが広がっている。第14回日経フォーラム「世界経営者会議」では、世界の有力企業の経営トップが、グローバル時代に成功するための戦略とビジョンを熱く語った。

新たなデジタル革命

「世界は今、サイバー戦争に突入している」。会議初日、こういって参加者の注目を集めたのが、ロシアのセキュリティソフト会社、カスペルスキー研究所のユージン・カスペルスキー会長兼最高経営責任者(CEO)だ。
「今や携帯電話やパソコンだけでなく、車や社会インフラも攻撃対象になっていく」。経済活動のグローバル化に加え、インターネットがもたらした垣根のないネット社会では、経営者は新たなリスクともいえる

ITの進化可能性開く

サイバー攻撃に備えなければならぬと訴えた。ネットの発達でサイバー犯罪を招く一方、ビジネスのやり方も大きく変えている。企業の情報管理をネット経由で海外から請け負う



歓迎レセプションで歓談する講師の各氏ら(写真上)と講演を聞く受講者(同下、ともに10月29日)

日経フォーラム 世界経営者会議



な解決策を提示するほうが競争優位につながると判断した」という。
今回はデジタル技術を支える有力IT企業のトップが多数参加。技術面からもITの大切さを訴えた。デジタルカメラなどの記憶装置に使われる半導体フラッシュメモリーの米製造大手、サンディスクのサンジエイ・メロートラ社長兼CEOは、会社を創業した25年前に比べ「記憶容量は3万倍に増え、コストは5万分の1になった」と話す。

今年初め、米イーストマン・コダックの経営破綻が話題となったが、「フラッシュメモリーの拡大がフィルム市場を完全に置き換えた」と指摘。技術革新に乗り遅れば、歴史のある大企業でも生き残れないことを示唆した。

記憶媒体の進化は企業の情報システムも大きく変える。米記憶装置大手、EMCのジョセフ・トゥッチ会長兼CEOは大型汎用機時代からの経験を踏まえ、「クラウドやビッグデータは破壊的な変化の波だ」と語る。

悪条件言い訳にせず

文化の異なる海外で事業を営むには経営に多様性を取り込むことも必要だ。スイスのビジネススクール、IMDのドミニク・テュルパン学長は「欧米企業に比べ日本企業は閉鎖的」と苦言を呈し、新規市場を攻めるには「幹部に外国人や女性などをもっと登用していくべきだ」という。

その際のネックが言葉の壁だ。最近では英米など公用語を英語にする企業も増えている。だがブリヂストンの荒川詔四会長は「米国内で話される英語を公用語とするのではなく、各国で使われる『ナショナルイングリッシュ』を共通言語にする」と提案した。持続可能性を最も重視し

主催者 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IIアーンスト・アンド・ヤングジャパン、サンディスク、UBSグループ

「過去の成功体験で守りに入った企業は負ける。攻め続ける会社だけが勝者になれる」と強調した。
講演者のいう勝者の条件を整理すると、以下の5つのキーワードに集約される。グローバルゼーション、ダイバーシティ、サステナビリティ、イノベーション、リーダーシップだ。
米プロクター・アンド・ギャンブルのボブ・マクドナルドCEOは国際化について、「海外で成功するには、若いうちから社員に国際経験を積ませるリーダー教育が大事」と発言。自らも「フィリピンなどアジアで10年過ごした経験が生きている」と語った。

三井物産の飯島彰己社長も「1891年から続く海外派遣制度により、中国語を話せる社員は424人、スペイン語は252人、ロシア語124人、ポルトガル語は149人いる」と述べ、グローバル人材の育成が重要だと主張した。

たのは三菱ケミカルホールディングスの小林喜光社長。資本効率や利益の追求だけで済む時代は終わり、「環境や人口・食糧問題、高齢化などへの対応が事業戦略にも必要」とし、異なるベクトルを満たす「4次元経営」の導入を唱えた。とりわけリーダーの大切

あす20日付の世界経営者会議特集

自信持ちビジョン提示 日本航空 稲盛名誉会長
資源・エネルギーに投融资を集中 三井物産 飯島社長
過去にない着想重視 プロクター・アンド・ギャンブル マクドナルドCEO

第1日

第2日

技術革新の重み増す

近年、日本や米国などの先進国では医療費が増大している。これは疾病の質が変わってきたためだ。70、80年前は事故や難産、心臓発作など偶発的な疾病が主だった。現在は何十年も治療しなければならぬ慢性疾患が問題になっている。

例えば糖尿病だ。遺伝的な要素が強い「1型」に対し、「2型」は糖の取り過ぎや体重の増え過ぎの結果とされる。米国では病気に加ってしまえば（トータルで）10万ドルかけて治療するのに、予防には1ドルも使われていない。医療制度があくまで病気になるまで後に介入するものだからだ。

こういったシステム自体をつくり替えて健康増進に注力しなければいけない。これには技術革新が役に立つし、必要とされている。医療業界はこれまでIT（情報技術）を積極的に採り入れてこなかったが、慢性疾患の管理に有効だ。例えばサノフィは米アップル

のスマートフォン（高機能携帯電話＝スマホ）「iPhone（アイフォン）」を血糖値の測定装置として使えるアプリと部品を開発した。患者はスマホで慢性疾患を管理し、悪化の度合いを遅らせられる。

イノベーションにはまず過去を切り離す破壊的な思考が必要だ。しかし大企業は破壊ができないため、イノベーションがうまくない。大企業は自分の会社をオープンにすることが重要

だ。アイフォン向けアプリの開発でもそうだった。サノフィは糖尿病がどんな疾病か知っていたが、ソフトウェア開発にはパートナーが必要だった。サノフィには6カ国の国籍を持つ9人の役員がいるが、地理的な多様性は重要だと思ふ。顧客が多様だからだ。ヘルスケアと文化は密接な関係がある。例えばフランスでは座薬がよく売れるが、英国では使っていない。若い人には国際的な経験が必要だと言っている。変化が早い今の世界では、ものごとの見え方や見解の多様性が必要。そうではないと今までの自分のやり方しか知らず、次に重要になることを逃してしまふ。

日本はイノベーションに強い上、世界で最も高齢化が進んでいる国だ。（高齢化社会の代表的疾患である）アルツハイマー病の治療などの開発は急務だ。見つけなければ介護需要が増え、医療制度は崩壊する。（そのために必要なのは）イノベーションを起こすのに大事なのは応用知識を社会に変換できることだ。トップレベルの大学とそうした大学への投資が必要。社会の高齢化と医療費増大に対応するためにも、慢性疾患に立ち向かう必要がある。

「サイバー戦争」
世界中で脅威

当社はパソコンやスマートフォン（高機能携帯電話）などに導入するIT（情報技術）セキュリティ対策ソフトを開発している。良い技術を持ってサイバー犯罪や脅威と戦う」との信念

「サイバー戦争」
世界中で脅威

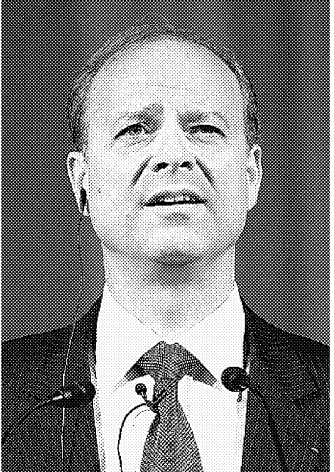
「サイバー戦争」
世界中で脅威

外部と連携 開発速める

益の追求と技術の追求に、サステナビリティの追求を数値化し、さらに時間軸を加えた4次元経営を導入している。特に創造事業では4次元経営の観点から注力すべき領域を自然環境エネルギー、健康医療、快適に過ごすというテーマに限定。具体的には有機太陽電池や有機EL

外部機関と連携して研究開発のスピードを速め、市場への経路を複雑化するのがある。オープンイノベーションが叫ばれて久しいが、これを一歩進めて、研究開発のみならずビジネス展開そのものを同時並行で進める「オープン・シェアード・ビジネス」の考え方が重要になってくる。

サノフィCEO クリストファー・ヴィーバハ氏



カナダ・クイーンズ大学。88年セラクソスミスクライン入社、北米医薬品部門社長などを歴任。08年サノフィ・アベンテイス（現サノフィ）最高経営責任者（CEO）、11年からジェンサイム会長を兼任。52歳

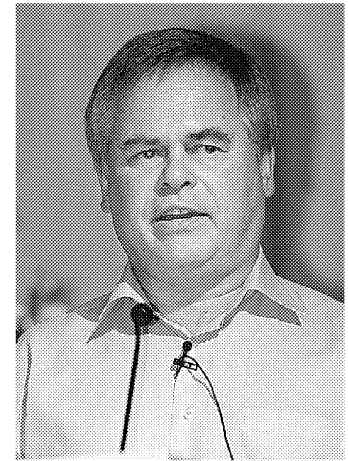
過去切り離す 破壊的思考を

「サイバー戦争」
世界中で脅威

「サイバー戦争」
世界中で脅威

「サイバー戦争」
世界中で脅威

トルコ航空CEO テメル・コティル氏



「サイバー戦争」
世界中で脅威

「サイバー戦争」
世界中で脅威

「サイバー戦争」
世界中で脅威

「サイバー戦争」
世界中で脅威

「サイバー戦争」
世界中で脅威

「サイバー戦争」
世界中で脅威



三菱ケミカルホールディングス社長 小林 喜光氏

変化の激しい時代の経営の方向性を示すキーワードとしてグローバルイノベーション（世界展開）とサステナビリティ（持続可能性）の2つを挙げたい。

私は10年前、光ディスク子会社の社長を務めていた。当時、情報記録媒体は半導体（フラッシュメモリ）とハードディスク、光ディスクの3種類がしのぎを削っており、中でも光ディスクが最も情報を蓄積できる媒体だったのだが、あっという間に優位性が失われてしまった。こんな短い

外部と連携 開発速める

益の追求と技術の追求に、サステナビリティの追求を数値化し、さらに時間軸を加えた4次元経営を導入している。特に創造事業では4次元経営の観点から注力すべき領域を自然環境エネルギー、健康医療、快適に過ごすというテーマに限定。具体的には有機太陽電池や有機EL

外部と連携 開発速める

益の追求と技術の追求に、サステナビリティの追求を数値化し、さらに時間軸を加えた4次元経営を導入している。特に創造事業では4次元経営の観点から注力すべき領域を自然環境エネルギー、健康医療、快適に過ごすというテーマに限定。具体的には有機太陽電池や有機EL

外部と連携 開発速める

益の追求と技術の追求に、サステナビリティの追求を数値化し、さらに時間軸を加えた4次元経営を導入している。特に創造事業では4次元経営の観点から注力すべき領域を自然環境エネルギー、健康医療、快適に過ごすというテーマに限定。具体的には有機太陽電池や有機EL

外部と連携 開発速める

益の追求と技術の追求に、サステナビリティの追求を数値化し、さらに時間軸を加えた4次元経営を導入している。特に創造事業では4次元経営の観点から注力すべき領域を自然環境エネルギー、健康医療、快適に過ごすというテーマに限定。具体的には有機太陽電池や有機EL

外部と連携 開発速める

益の追求と技術の追求に、サステナビリティの追求を数値化し、さらに時間軸を加えた4次元経営を導入している。特に創造事業では4次元経営の観点から注力すべき領域を自然環境エネルギー、健康医療、快適に過ごすというテーマに限定。具体的には有機太陽電池や有機EL

外部と連携 開発速める

益の追求と技術の追求に、サステナビリティの追求を数値化し、さらに時間軸を加えた4次元経営を導入している。特に創造事業では4次元経営の観点から注力すべき領域を自然環境エネルギー、健康医療、快適に過ごすというテーマに限定。具体的には有機太陽電池や有機EL

外部と連携 開発速める

益の追求と技術の追求に、サステナビリティの追求を数値化し、さらに時間軸を加えた4次元経営を導入している。特に創造事業では4次元経営の観点から注力すべき領域を自然環境エネルギー、健康医療、快適に過ごすというテーマに限定。具体的には有機太陽電池や有機EL

外部と連携 開発速める

益の追求と技術の追求に、サステナビリティの追求を数値化し、さらに時間軸を加えた4次元経営を導入している。特に創造事業では4次元経営の観点から注力すべき領域を自然環境エネルギー、健康医療、快適に過ごすというテーマに限定。具体的には有機太陽電池や有機EL

「ばやし・よしみつ 東大大学院 へブライ大で学んだ後、74年三菱化成工業（現三菱ケミカルホールディングス）入社。07年に社長就任。10年には三菱レイヨンの事業統合を実現。今年6月に東京電力の社外取締役として就任、経営指南役としての手腕に期待がかかる。66歳

外部と連携 開発速める

益の追求と技術の追求に、サステナビリティの追求を数値化し、さらに時間軸を加えた4次元経営を導入している。特に創造事業では4次元経営の観点から注力すべき領域を自然環境エネルギー、健康医療、快適に過ごすというテーマに限定。具体的には有機太陽電池や有機EL

外部と連携 開発速める

益の追求と技術の追求に、サステナビリティの追求を数値化し、さらに時間軸を加えた4次元経営を導入している。特に創造事業では4次元経営の観点から注力すべき領域を自然環境エネルギー、健康医療、快適に過ごすというテーマに限定。具体的には有機太陽電池や有機EL

外部と連携 開発速める

益の追求と技術の追求に、サステナビリティの追求を数値化し、さらに時間軸を加えた4次元経営を導入している。特に創造事業では4次元経営の観点から注力すべき領域を自然環境エネルギー、健康医療、快適に過ごすというテーマに限定。具体的には有機太陽電池や有機EL

外部と連携 開発速める

益の追求と技術の追求に、サステナビリティの追求を数値化し、さらに時間軸を加えた4次元経営を導入している。特に創造事業では4次元経営の観点から注力すべき領域を自然環境エネルギー、健康医療、快適に過ごすというテーマに限定。具体的には有機太陽電池や有機EL

グローバル展開加速



日産自動車社長

カルロス・ゴーン氏

―変革をリードする人材の見極め方は。

「変革を導くのは情熱のある人材だ。情熱がなければ革新は生まれない。共感力、つまり周囲の人々と心を通じ、情熱を分かち合うことも大切だ。人の声に耳を傾け、心をつかまないといけない。変革者には専門知識を熟知し、情熱をもって相手を説得できる能力も求められる」

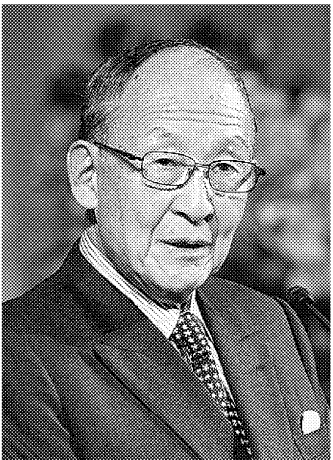
情熱なくして変革なし

―足もとの世界経済をみると中国、インドなど新興国にも陰りがみえる。

「将来の計画には多くの予想外の出来事が起こりうるということ織り込んでいく。ただ、すべてを想定

することはできない。例えば日中関係の緊張の影響は想定していなかった。円高の是正に成果がでないとも考えていなかった」

成長へ世界で需要創造



もぎ・ゆうざぶろう
1958年慶応大学
卒、キッコーマン入社。
61年米コロムビア大学
経営大学院修了。95年
社長兼最高経営責任者
(CEO)。2004年
会長兼CEO。11年名
誉会長兼取締役会議
長。千葉県出身。77歳

当社が食品会社の中ではグローバルに展開してきた企業だといえる。連結売上高の45%、営業利益の69%を海外が占める。このような企業が育ったのは1955年ごろに非常に大きなピンチを経験したからだ。

戦争中に落ち込んだしょうゆの生産が回復したことで、しょうゆの販売が頭打ちになった。高度経済成長前夜で、多くの企業が急速な成長を目指していた。ただししょうゆ業界はそうはいかない厳しい状況だった。私たちは国際化と事業の多角化でそれを乗り切った。いま日本の食品会社の多くは市場の縮小という、私たちが50年前に直面した課題に遭遇している。我々が早いうちにそれを経験できたのは幸運だったのかもしれない。

キッコーマン名誉会長 茂木 友三郎氏

国内においても需要の創造が求められる。女性の社会進出に伴い、調理の時間は少なくなっている。それを代行できる商品を作

らないといけない。付加価値のある商品で差別化していきたい。



討論する（左から）竹内氏、新浪氏、樋口氏、王氏

HBSセッション

―反日感情が高まっている中国市場の先行きをどうみているか。

「中国経済は向こう5年を予測しても問題なく成長するはずだ。日欧に比べ債

は不可抗力でどうしようもない。ベストを尽くすしかない。日本と中国は共通の意識をもつべきだ。この2国間には補完性がある。最終的には緊張関係を乗り越え、持続可能な関係を築いていける」

―グローバリ化が加速するなか、日本の役割をどうするの。

「日産自動車は日本企業だ。国内で活動するのが最善なのは間違いない。ただ、日本には国内で事業活動を

「グローバリ化で注意すべき点は、共通にするところとしないところを分けることだ。共通項だけ設けてもダメだし、ローカルの固有な部分だけを見てもいけない。例えば、自動車ではプラットフォーム（車台）など

「企業提携で最も重要なのは、組織づくりではなく、マインドセット（心構え）だ。両社がともに利益を享受するには何ができるかを互いに考える。まずビジョンを掲げ、人々のモチベーションを高めて忠誠を促す。組織やプロセスを優先すると残念な結果になる」

「ワイズ・リーダー」による社会価値の創出

竹内氏 出席者3人とともハーバード・ビジネス・スクール(HBS)の卒業生だ。「ワイズ(賢明な)リーダー」について討論するにあたって、HBSで学んだことを教えてほしい。

王氏 従業員や顧客に、自分と自社の使命、将来展望をいかに伝えていくか。個人的な使命感を持つことの重要性も学んだ。

樋口氏 日本の文化が世界といかに距離感があるか痛感した。価値観の違う相手と向き合う時はまず全体像を示す。この基本動作についてかなり鍛えられた。

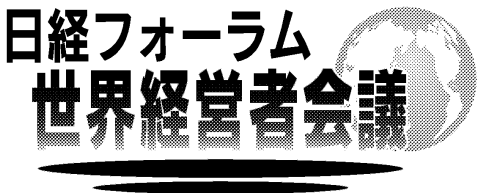
新浪氏 自分たちは何のために社会に存在するか。企業はその問いかけに対する答えを、常に追求しなければならない。企業理念の大切さを学んだ。

新浪氏「会社は公器」明治期から

王 鉄氏(ティム・ワン)ゼネラル・エレクトロニクスなどを経て、10年エコーボ入社。地区社長として中国ビジネスを統括。

竹内氏 日本のリーダーに学べ

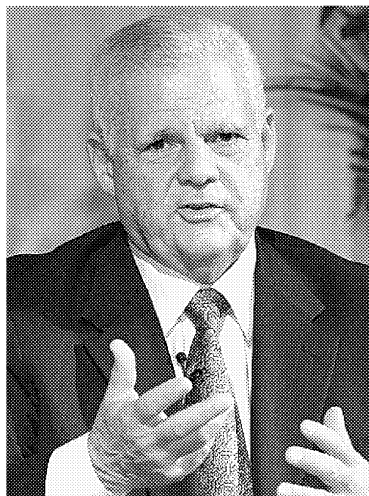
樋口 泰行氏(ひぐち・やすゆき) 80年阪大卒業。ダイエー社長などを経て、07年マイクロソフト(現・日本マイクロソフト)入社。08年から現職。



――世界のIT（情報技術）業界をどう見るか。「クラウドコンピューティングとビッグデータという大きな破壊的ともいえる変化が起きている。これらは業界にとって今後の推進力となる分野だ。例えば携帯電話のセンサーを活用してリアルタイムでクーポンを送れるなどビジネスは変化している。日本の経営者もここを好機として捉える必要がある」

――EMCは企業買収で成長を続けている。「当社はストレージ（外部記憶装置）などのIT機器の販売のほか、セキユリ

EMC会長兼CEO ジョセフ・トゥッチ氏



コロンビア大で経営学修士（MBA）を取得。2000年に社長兼最高業務執行責任者としてEMCに入社。06年から現職。約11年間の在任期間中に約70社の企業を買収。ハード（機器）専門だったEMCを総合IT（情報技術）企業に発展させた。65歳

変化とらえ攻め続ける

ティールや仮想化の技術を提供している。約220億ドルの売上高のうち1割程度を研究開発費、そして同じく、仮想化技術のワイエムウェアという金額を企業買収へと振り向けている

「買収対象は小さな技術系の会社だ。1台のハードを複数あるかのように使う。仮想化技術のワイエムウェア

アという会社の場合、買収当時は社員300人の会社だったがその後、急成長した。買収先の創業者には買収後も経営を続けてもら

――トゥッチ氏は65歳。IT業界の経営者としては高齢だ。

「メインフレーム（大型汎用機）、ミニコンピュータ、パソコン……。この世界に長くいる分、様々な変化を見てきた。その私から見ても今のクラウドとビッグデータは破壊的な変化の波だ。こうした波をしっかりと捉え、成功へのチャン

「過去の成功モデルや、今の業界シェアに執着して守りに入る経営者は多い。だが守りに転じた会社は負ける。企業は攻め続ける必要がある。5年前、米アップルと米グーグルがこれほど重要な会社になると誰が予想しただろうか」

――新技術が次々に生まれている。経営者はどんな態度で望めばいいのか。

「以前は基本ソフト（OS）ならマイクロソフトのウィンドウズが中心で、社内でも統一して管理できた。今はグーグルのアンドロイドなど様々なOSが台頭し機器も多様化している。こうした環境下ではセキユリティーを保ちつつ、機器やOSの多様性を事業に生かす姿勢が経営者に求められる」

（聞き手は論説委員 関口和一）

日経フォーラム 世界経営者会議

一人の人間によって国は興り、一人の人間によって国は滅ぶ。企業もまたしかり。リーダーの力量次第で栄枯盛衰の行方が決まる。京セラやKDDIを立ち上げた50年を超える経営者人生を踏まえると、リーダーとは次の4つのことを果たす人だと考えている。

第一は組織の目指すべきビジョンを高く掲げて示す人だ。困難に直面して右往左往しては、社員はついてこない。目指すべきただ一点を見つめて進んでいくのがリーダーだ。第二に組織のメンバーとビジョンを共有できる人。社員がビジョンに心から賛同し、ミ

日本航空名誉会長 稲盛 和夫氏

ツシヨンに取り組みようになければならない。

第三は人間性だ。人間性を高めるだけでなく、いわゆるフィロソフィーを組織に広め、組織を同じベクトルに向ける。これが組織を一つにする。最後に業績が向上する仕組みづくりの能力もリーダーに問われる。具体的には全社員が参加できる管理会計システムの構築が重要だと考えている。

以上4つのポイントを日本航空再建でいかに実践したのかをお話したい。

2010年2月に日航会長に就任した時には、企業再生支援機構や管財人などの手によりビジョンに相当

次に日航再建の3つの大義を掲げた。①二次破綻すれば日本経済に悪い影響を及ぼす②残された社員の雇用を守る③インフラ手段として日航は重要だ――。自分たちのためだけでなく、日航再建は社会のためにも必要だと訴えた。

同時に会社の目的を「全社員の物心両面の幸福追求」と定義した。社員が誇りとやりがいを持てれば、結果として業績や株主価値向上に貢献できる。航空業界にゆかりも何もない私が無報酬で再建を引き受け懸命に取り組んだことも、社員の惜しみない再建への協力につながったようだ。

11年度の航空会社の売上高営業利益率の平均は1%程度。日航は2000億円を超える利益を上げ同利益率は17%と驚異的な実績だった。債権放棄など金融機関の協力もあった。しかし、復活の最大の要因は倒産という死の淵をのぞいた社員が、再建を心から願ひ懸命に努力したからだ。

バブル崩壊後、日本経済は低迷している。円高など逆風も多いが、リーダーが最初からできない理由を並べても従業員は士気が上がらない。技術、豊富な資金、優秀で素晴らしい社員など、日本企業は他の国の企業に比べて恵まれている面も多いはずだ。

リーダーの力 今こそ問う

自信持ちビジョン提示



いなもり・かずお 1955年鹿児島大卒業。59年に京都セラミック（現京セラ）を設立。2000年に第二電電と他2社との合併でKDDI発足。10年日本航空会長就任。12年から現職。同年9月に東証1部に日航再上場を果たす。80歳

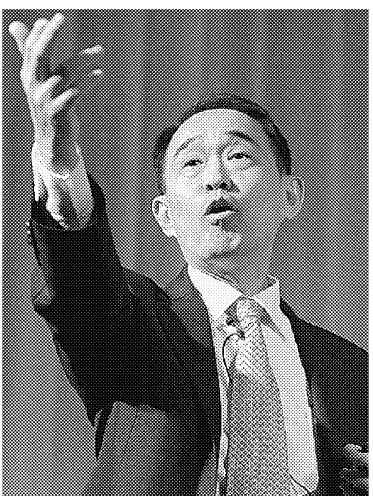
いる。全従業員に私の不退転の覚悟を示した。

「5年鹿兒島大卒業。59年に京都セラミック（現京セラ）を設立。2000年に第二電電と他2社との合併でKDDI発足。10年日本航空会長就任。12年から現職。同年9月に東証1部に日航再上場を果たす。80歳

リーダーは悲観論に落ちることなく自信を持つべきだ。未来は常に不透明。ビジョンや目標を掲げ、不屈不撓の精神で集団を率いなければならぬ。そうしたリーダーが増えれば日本経済は復活できる。

タイの企業である当社はまず東南アジア諸国連合（ASEAN）の域内での事業拡大を目指す。そのためコストを削った安い製品から、高付加価値品へのシフトを進めたい。ASEAN地域は年率5〜6%で成長を続けている。2015年には域内関税が実質ゼロになり、どこに工場を構えても不利にならず販売ができるようになる。地域の魅力は確実に増している。

サイアム・セメント・グループ社長兼CEO ガン・トラクンファン氏



1977年、サイアム・セメント・グループ入社。化学、セメント、セラミックなどの幹部職を歴任した後、99年セラミック事業統括、2003年副社長、06年社長。86年米ジョージア工科大で工学と経営学の修士号取得。57歳

ASEANで買収加速

ただ当社の事業規模は世界の巨大企業と比べると決して大きくない。規模を求

めるのではなく、研究開発で会社の力を十分に引き出す経営が大切だと考えてい

る。そのため研究開発費を04年の4000万が（約1億円）から、11年には約27

倍の約11億が（約28億円）に増やした。かつて数人だった博士号を持つ社員が今

収は進めたい。ただ買収などで海外拠点を広げると、社員の異文化

た。今後買収は進めたい。ただ買収などで海外拠点を広げると、社員の異文化



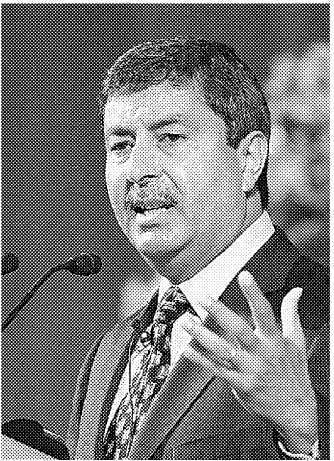
4回 日経フォーラム

あらかわ・しよし 1968年
東京外大インドシナ語学科卒、ブリヂストン入社。欧州統括会社最高経営責任者（CEO）などを経て、2006年社長。組織改革と事業拡大に努めた。12年3月から現職。68歳

ブリヂストンは創業時から積極的な海外進出を信条としてきた。現在では150カ国以上で事業を展開し、売上高全体の7割を海外事業が占める。タイヤは国際規格商品で誰でも自由に参入できる業界。競合による買取りリスクがあるため規模の大きさが重要になる。以前は仏ミシュランと米グッドイヤー・タイヤ・アンド・ラバーの2強体制で、のみ込まれるという強い危機感があった。そこで1988年に米ファイアストーンを買収し、その後、トップになることができた。この構図は過去も未来も変わらない。資金調達手段が多様化する中、新規企業が既存企業を駆逐し、勢力図が大きく変わる可能性がある。加えて足元では需要と競争、収益の3つの点で構造変化が起きている。従って他社を凌駕（りょうが）

「4倍速」で変化に対応

するスピード感と全体経営が必要となる。スピードを高めるには全社員が同じ方向性を共有する企業理念が欠かせない。名実ともに世界一の地位確立が最終目標。社長就任時の2006年には既に売上げ規模でトップ企業だったが、事業や組織、人材の質ではまだ不十分だった。新規企業に打ち勝つには通常のスピード以上の「4倍速」が求められる。組織全体の整合性と戦略性を備えるために、組織改革に乗り出した。以前は縦割りで市場の声が社内に届きにくかったが、3部門で構成する新組織に改めた。成長体質を維持するため、中期経営計画も導入した。作り方は他社と異なる。まず企業のあるべき姿を描いた上で、現在の實力を認識。それらを踏まえて実現可能な目標を設定し、具体



サンディスク社長兼CEO サンジェイ・メロートラ氏

我々は焦点を常にフラッシュメモリーに合わせてきた。「エコシステム（生態系）」を構築し、フラッシュメモリー自体の適用範囲と市場を広げてきた。メモリーそのものの技術から開発し、制御回路やソフトウェア、標準団体や半導体メーカーとの協業など、技術革新に合わせて事業の領域を拡大してきた。デジタルカメラやスマートフォン（高機能携帯電話）スマホ、タブレット（多機能携帯端末）など、あらゆる機器にフラッシュメモリーが使われている。その技術革新と市場拡大にサンディスクは創業当時から注力してきた。当社が設立されたのは25年前のフラッシュメモリーの記憶容量は1チップで4ギガ（ギは100万）だった。今は128ギガ（ギは10億）だ。容量が3万倍に増えた一方でコストは5万分の1になった。フラッシュメモリーは既存の業界を壊しながらそれ

機器革新、コンテンツ生む

以上の市場を創造してきた。例えば米イーストマン・コダックなどが持っていた写真フィルムの市場をフラッシュは完全に置き換えた。調査会社の米IDCによると、現在は1日に30億枚以上の写真が世界中で撮られている。1つのメモリーカードにフィルム1000本分の写真を格納できるフラッシュメモリーの登場がこの枚数を支えている。スマホなど消費者向けデジタル機器の成長が当面フラッシュメモリー市場をけん引するだろう。こうしたデジタル機器は膨大なコンテンツを生み出す。交流サイト（SNS）を使う、写真を撮って共有する、といった利用はデータ量が爆発的に増やす。全世界のコンテンツのデータ量は2010年に1ゼタ（ゼタは1兆の10億倍）だ。これが15年には10倍近くになる。我々は今後の技術革新によってフラッシュの容量は



20年には現在の30〜60倍に伸びるとみている。1ギガあたりの価格は数ギとなり、ペタ（ペタは1000兆）バイト級のデータがポケットのスマホに納まる。フラッシュメモリーは今後、パソコンなどで広く使われるハードディスク駆動装置（HDD）に置き換わっていく。小型で大容量、読み書き速度も速い。電力消費量は小さく、信頼性も高い。こうした利点は企業向けサーバーなどに向く。米国の統計学者デミングは「生き残るためには変わるしかない」と言っている。ビジネスリーダーは、フラッシュメモリーがもたらすような破壊的な変化を受け止め、リスクを取ってチャンスを見いだしていくべきだ。それを続けることが事業を成功させるカギだ。

世界の変化を中長期的視野で捉えれば、70億人の人口が2050年には90億人を超え、世界経済は混沌のなかでありながらも新興国を成長エンジンに拡大を続ける。世界はより豊かになるだろう。ただ、乗り越えるべき課題も多い。なかでも最大の課題はエネルギーや食糧、水など基礎的な物資の供給と確保。これが成長実現の大前提になる。電力・物流・交通・通信などのインフラ整備も必要だ。先進国の高齢化や新興国の生活水準の向上に対応した医療・介護サービスの拡充も世界的な課題だ。三井物産はこうした分野で様々なビジネスに取り組んでいく。



三井物産社長 飯島 彰己氏

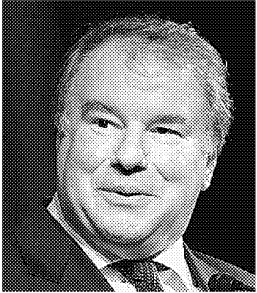
海外の成長を取り込み、それを日本に還流させて新しい産業を興すことに貢献したいとも考えている。そのため「国内ビジネス推進室」を立ち上げた。規制緩和や産業構造の転換が期待される農業や医療、新エネルギー、観光などの分野で新たな事業を生み出そうと

多面的に取り組んでいる。震災で重要テーマになった日本のエネルギー安全保障の一翼を担い供給力を備えることは、三井物産に対する今日の「時代の要請」と考えている。しかも資源・エネルギー関連の権益は必要になったときにすぐ手に入るものではない。このため、今後1〜2年は投資額の半分以上を資源・エネルギー分野に集中させるつもりだ。この4月には次世代のビジネスモデル創出を担う「イノベーション推進室」も新設した。国内外の研究

資源・エネ分野 投融资を集中

いいま・まさみ 1974年横国大経営卒、三井物産入社。2000年製鋼原料部長、06年執行役員鉄鋼原料・非鉄金属本部長。08年常務執行役員、専務執行役員を経て09年から現職。神奈川県出身。62歳

進化のために大切にしていることの一つに「事業の総合性」がある。我々は様々な地域や業界で多様な事業に取り組みねばならない。例えば「マンマの民主化」に伴って同国を重点地域に指定しても、過去からの取り組みが途絶えていてはスピード感ある対応はできない。このように様々な案件や地域で養った知見や結び付け、有機的に進化するように意識している。進化に向けてさらに大切なのが人材育成だ。人さえて育てておけばどんな変化が起きても進化を続けられる。時代やお客様の真のニーズを捉えるにはそれを肌感覚でつかむのが大切。その感性は現場経験によって磨かれる。多様な人材がお互い鍛え合える場を提供することが経営の役割だ。異質なものが混じり合う多様性に満ちた世界を舞台に、競争を勝ち抜けるグローバル人材の育成も急務だ。当社には1891年から続く海外派遣制度がある。これまで25カ国に延べ2000人を派遣した。現在、中国語を話せる社員が424人、スペイン語252人、ロシア語124人、



IMD学長
ドミニク・テュルパン氏
女性・外国人 登用を

スイス・ローザンヌに本拠を置く世界的ビジネススクール(IMD)でディレクターなどを歴任した後、2010年7月に学長に就任。パナソニックや花王など日本企業のグローバル化支援や人材育成にも携わってきた。55歳

日本には生産的な労使関係や研究開発力、政治的な安定など多くの強みがある。一方で、高齢化や起業家精神の不足、幹部人材の国際経験不足などの弱みも目立つ。若手への教育は熱心だが、一定以上になると投資を止めてしまうのも問題だ。このままでは競争力はさらに低下してしまう。日本企業は才能がある日本人以外の管理職に機会を与えていない。経営幹部には本国人だけでなく外国人や現地人材も登用すべきだ。女性や外国人も含めた人材の多様性は、明確な目標を設定して確保する必要がある。

世界の成長取り込む

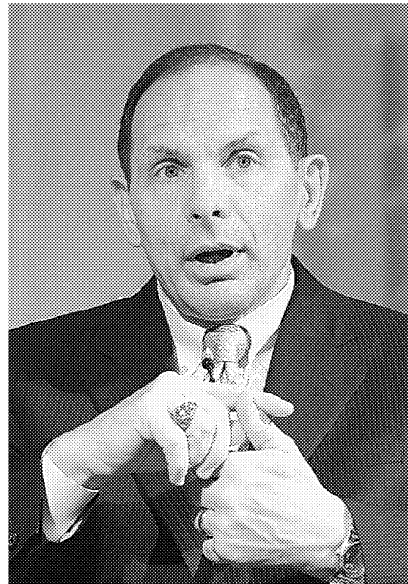
ブランドと人材育成

——今年で創業175周年、来年は日本での営業開始40周年を迎える。これまでの成功要因は。

「175年の社歴のなかで、P&Gは人々の生活を改善するという強い目的を意識し続けてきた。消費者を観察しながら新製品のアイデアを生み出し、優れた技術とアイデアを結びつけることで、競合に勝るパフォーマンスの製品をつくってきた」

「大切なのはイノベーションだ。生産性の高さも重視している。そのためには人材が重要になる。P&Gはグローバルな企業だが、内部昇進だけやっている珍

プロクター・アンド・ギャンブルCEO ボブ・マクドナルド氏



米陸軍士官学校卒業。1980年プロクター・アンド・ギャンブル(P&G)入社。91年日本を含むアジア地域担当。99年日本・韓国地域担当プレジデント。2007年最高執行責任者(CEO)、09年社長兼最高経営責任者(CEO)。10年から会長兼務。59歳

しい会社でもある。人材開発のように始め、日本の消費者にどう対応したのか。「日本では文化、さらにその窓口となる言語を知ることを心掛けてきた。私も



インドはIT(情報技術)

により国家としてのブランドイメージが向上し、大きな成長を遂げてきた。IT産業の規模は1000億ドル(約8兆円)で国内総生産(GDP)の7.5%を占める。内訳は7割が輸出で3割が内需だ。計1200万人がIT業界で働いている。

当社はインドのIT産業の黎明(れいめい)期である1968年に、タタ・グループの一員として創業した。拠点の国際展開も早くから進めている。顧客が新たな国で事業をする際に、当社が先に立つて手助けできるようにするために。現在、開発拠点は世界の149カ所にある。こうした戦略が奏功し売上高は直近14年で35倍に増え、昨年は102億ドル(約8100億円)だった。顧客のほとんどがグローバル企業だ。

IT企業の成長を支えるのは人材で、そこそが我々の最も大切な財産だといっている。現在の我が社の社員数は25万人。インドだけでなく各国から優秀な技術者を採用して訓練している。新入社員には72日間の訓練を受けることを義務付けているほか、ベテラン技術者の教育にも力を入れ、絶えず進歩する技術に対応できるようにしている。ITの進化は過去にみられないほど加速している。スマ

人こそ財産 教育に磨き

「IT企業の成長を支えるのは人材で、そこそが我々の最も大切な財産だといっている。現在の我が社の社員数は25万人。インドだけでなく各国から優秀な技術者を採用して訓練している。新入社員には72日間の訓練を受けることを義務付けているほか、ベテラン技術者の教育にも力を入れ、絶えず進歩する技術に対応できるようにしている。ITの進化は過去にみられないほど加速している。スマ

インド南部タミルナド州の大学でコンピューター関連の修士課程を修了。1987年にタタ・コンサルティング・サービスに入社。主力事業の海外営業部門を長らく率い、2009年から現職。趣味は写真とマラソン。49歳

ートフォン(高機能携帯電話)やスマートフォン、タブレットPCの普及だけではなく、ビッグデータ、ソーシャルメディア、クラウドコンピューティングといった新しい技術が次々に生まれている。大切なのはこれらをどう組み合わせるかだ。例えば、ソーシャルで集めたデータをビッグデータとして解析して、その結果をクラウド経由でモバイルに届けるといった具合だ。

業務で使うシステムを10、20年前に構築した企業は多い。これを刷新しようとする顧客が世界中で出てきている。こうした需要を取り込むため、当社は1月に専門施設をシリコンバレーに設けた。技術者だけでなく認知科学やデザインの専門家などを配置し、新技術の効果的な使い道を顧客とともに考えている。日本市場にも力を入れていく。三菱商事と提携して合弁会社も設立した。すでに40社以上の日本企業にサービスを提供し始めた。

今、日本とインドの間には大きな可能性が開けている。私個人だけでなく、他のインド企業やインド政府もそう感じている。日本製品には高い品質やブランド力がある。これは他のアジアの企業にはないものだ。インドのITと日本の品質を組み合わせ、互いにしっかりとコミュニケーションを取っていければ、強力な力を生み出せるだろう。

「日本企業、躍進の条件」特別セッション

第14回日経フォーラム「世界経営者会議」の本会議に先立ち、10月11日には「日本企業、躍進の条件～真のグローバル経営に向けて」と題した特別セッション(特別協賛・UBSグループ)が開かれた。

基調講演にはUBSインベストメント・バンクのグローバル・エコノミスト、ポール・ドノバン氏が登壇。東芝の西田厚聡会長、大和総研の武藤敏郎理事長らがパネル討論会に参加した。

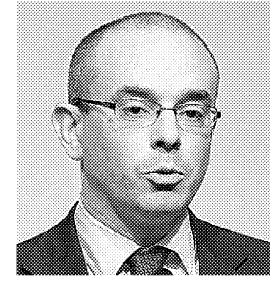
過去にない着想重視

日本法人に駐在した6年間、週6日20分ずつ日本語を勉強した。そこで『面白い』という言葉を知り、日本やアジアの美しさの象徴が白さだと知った。実際に日本では美白化粧品が売れた。日焼けをする化粧品が売れる欧米とは逆だ」

「『第一にイノベーションのためのインスピレーション(ひらめき)が必要になる。第二にストラクチャー(構造)も不可欠だ。P&Gでは研究開発に毎年20億ドルを投じている。これは2番手の企業よりも約40%多い。第三は戦略。あらゆる事業分野において、今のビジネスを全く古いものにするために何をしているかを問うといった取り組みを実践している」

「陸軍士官学校では『難しいことをやりなさい』というアドバイスを得た。やりやすいことをやるのは間違いで、難しいことをやってみるのが正しい。我が社が日本で消費者の信頼を得ることができ、40年やってこれたのも難しい道歩んできたからこそだ」

UBSインベストメント・バンク ポール・ドノバン氏

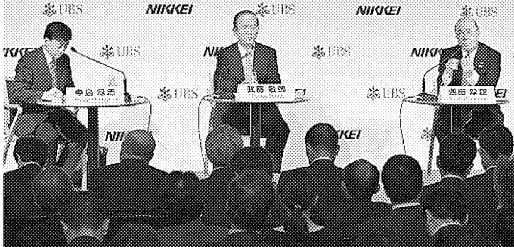


生産拠点の世界展開を

企業のグローバル化にはいくつか形態がある。原材料を輸入して最終製品を輸出するのが伝統的なモデル

融機関からの融資が伸びず、支援が限られているなかでも生き延びるすべを学んだ。高齢化社会にもうまく対処している。最後に製品などのエネルギー効率を高めようと努力している。課題も3つある。1つ目はイノベーション。次に他国と比べて中小企業の役割が小さい。そして経営によりダイバーシティ(多様性)を取り入れる必要がある。

武藤氏 円高逆手に買収攻勢 西田氏「貿易立国」後れ取る



討論する(右から)西田氏、武藤氏、中島氏

れるべきだ。例えば海外の企業を買収したり、資源を手当てしたりする上で円高は好機となる。

西田氏 企業が円高で困っているのは事実だ。特に値下がりが続く韓国ウォンと比べると円高の異常さが際立つ。韓国勢とは多くの製品で競合しているが、企業努力だけでは埋めきれない差が生じている。さらにエネルギー安定供給の問題もあり、多くの企業が日本にとどまることが難しくなってくるだろう。

出席者(大和総研理事長)武藤敏郎氏(東芝会長)西田厚聡氏(東芝会長)中島厚志氏(同会(経済産業研究所理事長))

