

(11月11日～12日、帝国ホテル東京)

第1日

◆セッション1 構造改革、その手応えは？  
バージニア・ロメッティ  
IBM会長、社長兼CEO  
中西宏明 日立製作所会長兼CEO  
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

◆セッション2 対談  
ジョン・ビーマイヤー  
KPMGインターナショナル会長  
関口和一 日本経済新聞社 論説委員

◆セッション3 協業で育む革新力  
マーティン・ブルーダーミュラー BASF副会長  
ジャンパスカル・トリコワ  
シュナイダーエレクトリック会長兼CEO  
マーク・ダーカン  
マイクロン・テクノロジーCEO  
モデレーター ドミニク・テュルパン IMD学長

◆セッション4 次世代技術で探る次の10年  
コリン・アングル  
アイロボット会長兼CEO、共同創業者  
フィル・リービン エバーノートCEO  
ニクラス・ゼンストローム  
アトミコ共同創業者兼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5 対談  
タニン・チャラワノン  
チャロン・ポカパン (CP) グループ  
会長兼CEO  
井口哲也 日本経済新聞社 アジア編集総局長

◆セッション6 沸騰、アジアのインフラ・消費市場  
テレシタ・シー・コソ  
SMインベストメンツ副会長  
パイリン・チューチャーターウォン  
タイ石油公社 (PTT) 社長兼CEO  
ラモン・アン サンミゲル副会長、社長兼COO  
モデレーター  
小柳建彦 Nikkei Asian Review発行人

第2日

◆セッション7 創造、新ライフスタイル  
マイケル・コワルスキー  
ティファニー・アンド・カンパニー会長兼CEO  
藤森義明 LIXILグループ社長兼CEO  
エレズ・ビゴッドマン  
テバファーマスーティカル・インダストリーズ社長兼CEO  
モデレーター  
田中陽 日本経済新聞社 企業報道部編集委員

◆セッション8 複合企業の新たな挑戦  
常振明 中国中信集団 (CITIC) 董事長  
朝田照男 丸紅会長  
マルセロ・オデブレヒト オデブレヒトCEO  
モデレーター ドミニク・テュルパン IMD学長

◆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



講演を聴く受講者。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)



「医療技術が進化しても世界では多くの女性が乳がんで亡くなっている。医師が足りない地域でも、ワトソンを使えばベストな治療を提供できる」(ロメッティ氏)。いわゆる「ビッグデータ」の活用が医療や健康サービスに大きな革新をもたらすというわけだ。  
IBMはワトソンを多言語化する計画で、ソフトバ

ラボレーション(協業)が必要になる」とトリコワ氏は述べ、経営者の意識改革の重要性を訴えた。  
今年で16回を迎えるこの会議では、海外展開やM&A(合併・買収)、人材の多様なテーマを議論してきた。だがデータ分析の重要性について大企業の経営者が口々に語ったのは、今回が初めてだ。  
日立製作所を見事に変身させた中西宏明会長兼CEOも、ドイツで進んでいる「インダストリー4.0(ITによる製造業改革)」の動きに触れ、社会インフラにクラウドやビッグデータを融合させた「社会イノベーション」が日本にも重要になると強調した。

あす28日付の世界経営者会議特集  
市場化の道切り開く  
中国中信集団(CITIC)董事長 常振明氏  
中国内需を取り込め  
チャロン・ポカパン(CP)グループ会長 兼CEO  
タニン・チャラワノン氏  
意思決定 地球単位で  
LIXILグループ社長兼CEO 藤森義明氏

# データが促す企業革新

大量の情報を経営判断に生かすビッグデータ分析技術の登場など、企業を取り巻く環境が激変している。グローバル市場で成功するには、IT(情報技術)などを駆使し、自己変革していくことが欠かせない。11月11日、12日の2日間、「競争を勝ち抜く『革新力』とは」をテーマに都内で開かれた第16回日経フォーラム「世界経営者会議」では、国内外の有力企業のトップがデジタル時代の新しい経営について熱く語った。

「今、世界で3つの歴史的な技術シフトが同時に進んでいる」。会議の冒頭、経営環境の変化をこう指摘したのは、米IBMのバージニア・ロメッティ会長兼最高経営責任者(CEO)だ。3つの技術とは「ビッグデータのアナリティクス(分析)、クラウド、モバイル」である。

IBM初の女性トップとなったロメッティ氏は今年初め、同社の人工知能(AI)「コンピューター「ワトソン」を産業界に活用する方針を表明。ニューヨーク市に2000人からなる専門部隊を設けた。医療データなど大量の情報を集め、最適な治療法を医師などに提案する狙いだ。

「医療技術が進化しても世界では多くの女性が乳がんで亡くなっている。医師が足りない地域でも、ワトソンを使えばベストな治療を提供できる」(ロメッティ氏)。いわゆる「ビッグデータ」の活用が医療や健康サービスに大きな革新をもたらすというわけだ。  
IBMはワトソンを多言語化する計画で、ソフトバ

「ビッグデータの重要性は米半導体大手、マイクロン・テクノロジーのマーク・ターカンCEOも強調する。「IoT(インターネット・オブ・シングス)」と呼ばれるモノのインターネットにより、スプリング

## 分析力が成長を左右

「IoT(インターネット・オブ・シングス)」と呼ばれるモノのインターネットにより、スプリング

「IoT(インターネット・オブ・シングス)」と呼ばれるモノのインターネットにより、スプリング



主催 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 KPMG ジャパン、日立製作所。協賛 ボルボ・カー・ジャパン

# 企業同士進む協力

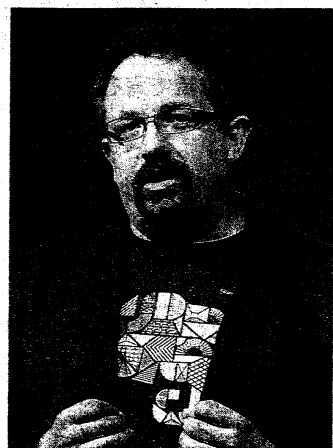
革命的な変化の時代を迎えた。多様な情報機器とIT（情報技術）が人間の知識を拡張し、あらゆる人がスーパーパワーを手に入れるようになる。現在の知識労働者にとって最も切実な問題は情報があふれる中で必要な情報を得ることが難しくなっていることだ。

私は「オーグメンテッド・インテリジェンス（拡張知能）」という概念を提唱したい。コンピュータと人間の知性を組み合わせてこそ、創造的な仕事ができる。利用者が意識しなくても、身につけ

## 人は知的作業に集中を

た情報機器や周囲の環境が意図を先取りして必要な情報を届けてくれるというも

米エバーノートCEO  
フィル・リービン氏



ロシア生まれのニューヨーク育ち。根っからの起業家で、インターネット関連2社を創業し、事業を拡大して売却。「自分が欲しいものを作った」というのが3社目のエバーノート。07年から現職。42歳

こうした将来に向けて、当社の文書共有クラウドサービス強化していく。例えば「コンテキスト」と呼ぶ新機能は、利用者が作成した文書の内容を解析して、関連する情報を自動的に表示する。これは私たちがとって始まりにすぎない。今後は技術よりもむしろ人間の想像力が足りないことが可能性を狭める要因となる。技術を使うか、想像力か、

## 新奇性よりニーズ対応

アイロボットを創業したのは24年前だ。工場などの製造拠点ではなく、人間の生活に入ってくるロボットを作ろうと考えて立ち上げた。現在もロボット掃除機は75%のシェアを大手家電メーカーでなく、ロボット

米アイロボット会長兼CEO、共同創業者  
コリン・アングル氏



90年、米マサチューセッツ工科大学（MIT）で人工知能を研究していた他の2人とアイロボットを設立。ルンバ、バックボットなど数々の実用的なロボットを生み出し、世界規模の企業に育てた。47歳

掃除する能力を高めようとして、高年齢に伴う介護の問題を解決するロボットだ。ロボットが人生の延長を助けるという夢を実現させたい。

## 環境対策、化学の好機

地球環境の課題は化学業界にとって大きなチャンスでもある。2050年には世界の人口が90億人に拡大すると予想される。モノの作り方、資源の使い方をより賢く進めなければ、地球がいつあっても資源が足りなくなるからだ。

まず気候変動や環境変化への対応が必要だ。エネルギー需要は劇的に高まり、誰もがきれいな水資源を入手

独BASF副会長  
マーティン・ブルーダー・ミュラー氏



独カールスルーエで化学を専攻し、87年博士号。88年BASF本社のアンモニア研究所。機能性ポリマー事業本部プレジデントなどを経て06年本社取締役。11年現職。アジア太平洋地域統括およびパフオーマンスマテリアル事業統括。53歳

手できる環境づくりも課題だ。人口増加に伴い食料の需要も増えるため、より栄養価の高い食料を効率よく作る方法も確立しなければならぬ。住居や医療インフラを確保し生活の質を高めることも重要だ。BASFは成長分野を定め、新規材料の開発で事業拡大を目指している。当社の13年の研究開発費は約18億円で拡大した。社員

10人に1人は研究開発に従事している。欧州だけでなくアジア地域にも研究開発拠点を設けている。今後はさらにアジア太平洋地域での取り組みを強化する。アジア地域の成長は著しい。研究開発は急成長する市場の近くで手掛ける市場に合わせて変化させなければならぬ。特にエレクトロニクス、農業や触媒などがアジアでの開発テーマになる。当社は20年までに全社の4分の1にあたる人材をアジア太平洋地域の研究開発にあてる。我々は新規技術の開発やM&A（合併・買収）で画期的な事業を生み出してきた。今後は研究開発の方法そのものも画期的にする。グローバルな研究開発ネットワークを構築し、他社との協業を続けることが成長の力となる。

## 成功企業、日本にも

英アトミコ共同創業者兼CEO

ニクラス・ゼンストローム氏



スウェーデン出身。インターネット電話、スカイプの共同創業者として07年までCEO。06年英ベンチャーキャピタル、アトミコを設立し、CEOを務める。日本では12年から本格的に活動。48歳

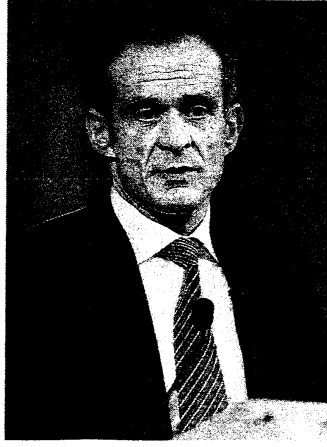
世界中でイノベーションの可能性が生まれている。アトミコの調査でも10億以上の企業価値を持つインターネット企業の6割以上は米シリコンバレー以外の地域からだ。成功した企業から次の起業家が生まれ、

優秀で強い意志を持つ人が新ビジネスを始めている。日本の起業家はかつて国内市場に注力していたが、グローバルな規模でビジネスを考える人が増えた。技術力もあり、5年後、10年後、日本から世界で成功する会社も出てくるだろう。重要になるのは技術の組み合わせだ。ソフトウェアがクラウドやビッグデータ、小型の情報機器といった別の技術とつながると効率を上げられる。交通渋滞や公害などの問題を解決し、持続可能な生活に通じる技術が生まれるはずだ。

## 破壊的革新、迫られる

世界環境は大きく変わっている。2020年に向けてインターネットによりさらに20億人が世界中つながり、同時に400億あまりの機器がつながる。現在は人と人が結びつき共有する知識は膨大になっ

仏シュナイダーエレクトリック会長兼CEO  
ジャンパスカル・トリコワ氏



通信、建設会社などでキャリアを積み、マリリン・ゲリンに入社。同社がシュナイダーエレクトリックに買収された後にも頭角を現し、03年CEO、06年社長兼CEO、13年会長兼CEO。51歳

だが、まだ第1の波にすぎない。次の波は、人と人、人と機器、機器と機器を結びつけるものだ。すべてをモニタリングし評価する必要性が高まっている。世界の特許の数は1995年から05年までで年率5%増えたが、05年から今までは同15%に拡大した。世界で革新が求められ、従来型の産業でも破壊的な革新が必要になってきた。革新を加速させるには、グローバルでの協業が必要だ。離れた土地にある企業と協業して内へと技術を取り込み、こちらの技術もパートナーに提供する。大手企業は現状に甘んじてしまふのが常だが、協業は革新の必要性を感じさせるきっかけとなる。

バックグラウンドの全く違う人をあえてコラボレーションさせて対立、対話を促し、革新の火種を生む。両社が違うからこそ協業はうまくいく。

## 専門性持ち寄り協業

個別のコンピューターから、多くのモノがつながる世界へと変革し、より多くの付加価値をつける必要がある。IoT（インターネット・オブ・シングス）と呼ぶモノのインターネットの時代だ。M2M（機器

間通信）ではセンサーのネットワークからデータが集まる。天気予報や交通整理に役立っている。1社では全てを提供できなくなり、パートナー企業との協業が重要だ。各企業が専門のノウハウを持ち寄

米マイクロン・テクノロジーCEO  
マーク・ダーカン氏



米ライス大学で化学工学の修士号を取得、84年マイクロン・テクノロジー入社。前CEOのステイブ・アップルトン氏の右腕として研究開発担当の上級副社長やCTOなどの要職を歴任。07年社長兼CEO。12年CEO。53歳

り顧客にイノベーションを提供する。一人ひとりの顧客に別のサービスを提供する必要がある。将来はこうした協業から脳を模倣した半導体が生まれると考えている。（自分で考える）自律型のコンピューターを開発し、ビッグデータの中から必要なモノだけを選び出す。個人に特化した医療や車の自動運転など応用範囲が広がる。

エルピーダメモリの買収では、半導体メモリの品ぞろえが広がり、相乗効果で「E1+1=3」になった。今年アジアで大規模に投資していく。変革を生み出すため、部門間の人材交流も積極的に進める。

日経フォーラム  
世界経営者会議

# 改革の成果 眼前に

## 問題克服は分析技術で

世界中の人々がモバイル機器で意見を発信するなど大量のデータが日々生み出されている。ビッグデータは新たな天然資源といえ、その活用が企業の競争優位をつくる。ビッグデータを経営に役立てるには（石油のように）精製技術が欠かせず、その優劣が様々な業界で勝者と敗者をわける。

法を医師に示す。なぜその方法を薦めたのか根拠を示し、医師の意思決定を支援できる。

では明報だろう。ビッグデータはエボラ出血熱の対策にも役立つ。人々の交流サイト（SNS）での発言を分析すれば、感染を防ぐ教育や支援などのアイデアが生み出せる。

は5種類のデューデリジェンス（資産査定）をしつかりとするだけでビッグデータ分析により買収後の結果を予測できる。分析技術を使えば、大雨による土砂崩れを予測して人や車の流れを変え被害を減らすことも可能になるだろう。

している。これらの技術はIT（情報技術）業界だけでなく様々な業界の再編を引き起こし、多くの企業に変革を迫っている。変革を進めるのは最高経営責任者（CEO）の責務だ。伝統の継承は重要だが、過去の資産にこだわっていると変革はなし遂げられない。顧客の課題をどう解決するかという視点で今後変革を続けていく。

分析技術を活用すると、解決が難しかった社会問題をクリアできる。例えばIBMの学習するコンピューター「ワトソン」は、米国の医療機関で乳がんの治療に使われている。がんの治療法は800種類あるが、ワトソンは医療データや1200万ページの文献などを基に、最適な治療

医療の技術は進化しているが、それでも世界では毎年200万人が乳がんになつており、新興国では罹患（りかん）率が2割増え死亡率も高まっている。ワトソンを使えば医師が足りない地域でも多くの人が最善の治療を受けられる。IBMはワトソンの開発に10億

日立製作所はリーマン・ショックで巨額の赤字を計上し、2009年度から様々な改革を断行した。事業ポートフォリオを見直し、半導体や液晶パネルなどの事業から撤退を決めた。社会インフラにクラウドやビッグデータといったIT（情報技術）を融合させ、高付加価値サービスを提供する「社会イノベーション事業」を核に据えた。

また、海水淡水化に加え、上下水や工業用水などを一括管理運営して水資源を活用するシステムをアジアや中東で提供している。重要なのは顧客の課題を明確に理解することだ。顧客と対話を重ねて課題を共有し、解決策を一緒に探る「協創」が必要となる。

また、海水淡水化に加え、上下水や工業用水などを一括管理運営して水資源を活用するシステムをアジアや中東で提供している。重要なのは顧客の課題を明確に理解することだ。顧客と対話を重ねて課題を共有し、解決策を一緒に探る「協創」が必要となる。

### 米IBM会長・社長兼CEO バージニア・ロメッティ氏



81年米IBM入社。グローバル金融保険サービスの部門長やグローバル・ビジネス・サービス担当シニア・バイス・プレジデントなどを経て12年社長兼CEO。同年10月会長兼任。ノースウェスタン大卒。57歳

### 討論

米IBMのバージニア・ロメッティ会長・社長兼最高経営責任者（CEO）と日立製作所の中西宏明会長兼CEOは通訳を介さず英語で討論した。企業の成長には買収や提携が不可欠との認識で一致。リーダーシップについて、ロメッティ氏はエンゲージメント（つながり）が重要と語った。モデレーターは米ハーバード・ビジネス・スクールの竹内弘高教授を務めた。ロメッティ氏 顧客に解決策を提供するには提携企業とのエコシステム（生態系）が必要だ。競争しつつ

## 提携先、競争しつつ協力 他社との統合技術 必要

ロメッティ氏 ▲ 中西氏 ▼

協力する。米アップルとの提携は仕事のあり方の再創造だ。アップルの強みはシンプルさで、我々の強みは企業向けサービスやセキュリティだ。融合すると携帯端末向けに最適なプラットフォームができる。

竹内氏 現在の企業経営者に求められるものは、ロメッティ氏 重要なのは社員とのエンゲージメントだ。CEOはチーフエンゲージメントオフィサーともいえる。つながりを強めるにはフラットな組織でタイムリーに情報が流れるようにしなくてはならない。社内のソーシャルネットワークを使い、様々な役職が協力することが大事だ。



### 日立製作所会長兼CEO 中西 宏明氏

日立製作所はリーマン・ショックで巨額の赤字を計上し、2009年度から様々な改革を断行した。事業ポートフォリオを見直し、半導体や液晶パネルなどの事業から撤退を決めた。社会インフラにクラウドやビッグデータといったIT（情報技術）を融合させ、高付加価値サービスを提供する「社会イノベーション事業」を核に据えた。具体例として米ハワイ州のマイウ島プロジェクトが挙げられる。燃料調達の難しいハワイ州は30年までに全発電量の4割を再生可能エネルギーに置き換える。日立は風力や太陽光発電で生み出した電力を電気自動車（EV）のバッテリーに貯蔵するシステムを構築し、実証実験を実施している。

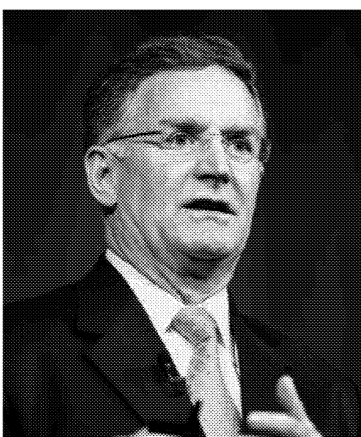
また、海水淡水化に加え、上下水や工業用水などを一括管理運営して水資源を活用するシステムをアジアや中東で提供している。重要なのは顧客の課題を明確に理解することだ。顧客と対話を重ねて課題を共有し、解決策を一緒に探る「協創」が必要となる。

## 会社の成長貢献 人的資源が主に

米国の経営者の意識を分析すると「慎重な楽観主義」が広がっていると感じている。日本のリーダーをみて、成長への自信が出てきたところではないか。「慎重な」としているのは経営者は懸念もしている

からだ。KPMGの調査では72%もの経営者が今後3年間で自社の主要な製品が適切さを失うと考え、変化の速さを意識している。技術革新によってビジネスモデルを壊す新規参入者が登場する可能性はあらゆる

### 米KPMG インターナショナル会長 ジョン・ビーマイヤー氏



る業界に広がっている。米アマゾン・ドット・コムなどが実現した社会変革は、消費者の期待感を引き上げ

ており、企業サービスへの要求は高まっている。多くの経営者は製品を時代に適切に合わせることに

と、業務効率の改善との両方を求めている。M&A（合併・買収）は多くの企業にとって重要な手法になっているといえるだろう。過去100年間、企業の成長に寄与してきたのは財務資本だった。だが、今後100年では人的資源に取って代わることになるだろう。適切なスキルを持った人材を確保できるかどうか、今後の成長の可否を分けることになるだろう。

## 日経フォーラム 世界経営者会議

グローバル企業にとって、もはや国境で市場を線引きすることはできなくなっている。経営者たちは欧米からアジアへ、あるいはアジアから世界へと、巨大な市場を見渡しながら大胆な投資に打って出る。11月11日、12日に都内で開かれた第16回日経フォーラム「世界経営者会議」では、強い意志を持って世界市場に挑むリーダーたちが、活発に議論した。

# 越境の時、広がる世界

中国中信集団(CITIC)は「赤い資本家」と呼ばれ、国家副主席も務めた榮毅仁氏が創業した。最高実力者だった鄧小平氏の要請を受け、海外経済との橋渡しをする窓口として立ち上げた。市場経済下で会社を成長させるとの原則で、市場開拓してきた。

現在の業務は金融部門と実業部門に分かれる。金融部門には中信銀行、中信証券、中信信託などがある。実業部門は中信建設、中信重工、中信不動産、中信デベロップメントなどが並ぶ。今年9月には香港証券取引所に上場した。時価総額は約440億ドル(約5兆円)で、アジア最大の市場複合企業だ。70億ドルの資金調達ができ、日本からも東京海上日動火災保険やみずほ銀

中国中信集団(CITIC) 董事長 常 振明氏



銀行、証券など金融を中心とする大手複合企業、中信集団のトップ。北京第二外国语学院日本語科卒。大和証券で研修を受けた経験もある。囲碁は七段の腕前。中信集団常務董事・副総経理などを経て11年現職。58歳

## 日経フォーラム 世界経営者会議

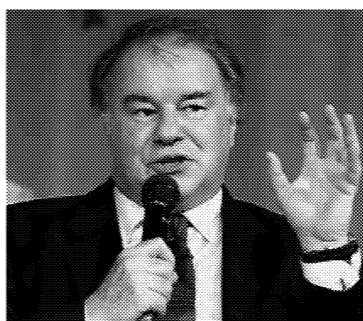
は約440億ドル(約5兆円)で、アジア最大の市場複合企業だ。70億ドルの資金調達ができ、日本からも東京海上日動火災保険やみずほ銀

## 市場化の道 切り開く

行、伊藤忠商事に出資をもち、2013年の売上高は約6兆円、営業利益は1兆3200億円。総資産は77兆円、純資産も5兆4千億円になる。上場は当社が新しい発展段階に入ったこと象徴だ。

実はCITICと日本の関係は深い。海外債券を最初に発行したのは日本で、1990年代には東京証券取引所への株式上場も検討したことがある。オリックスなどと中国に合弁会社を設立し、中日企業間協力の先駆けになった。日本企業への株式投資もしている。

私も大和証券で半年間トレーニーとして働いた経験があり、証券業務の基礎は



総括

従来と異なる動きが今回の会議では感じられた。最大の変化はイノベーションの位置づけだ。これまで製品の変化を意味することが多かったが、日立製作所や米アイトボットなどの経営者はそこに至るためのプロセスや、ビジネスモデルそのものを転換させていた。消費者に

IMD学長(スイス) ドミニク・テュルパン氏

スイスに本拠を置く世界的なビジネススクールであるIMDで教授を務め、10年から現職。パナソニックや花王などの幹部育成にも関わった。57歳

## 革新の定義 変容

ビジネス領域の再定義が起きていることもわかったことだ。食品企業が医薬やヘルスケアの分野に領域を広げている。BAFやシュナイダーエレクトリックがトップを香港に置くとしたのも大きな変化だ。

世界の人口は日本から中国、インド、東南アジアの地域に集中している。多くの企業が投資先としてこの地域を選ぶのは偶然ではない。次のフロンティアとしてアフリカに期待している企業が多いことも分かった。企業間の協業もイノベーションにつながる。障壁を越える手法として重要な位置付けになる。

日本で作られたと思っっている。日本人のまじめさや、日本の美しい風景は今でも記憶に残っている。

35年の間にCITICは大きく成長したが、中国経済の高度成長が転換期を迎えているなど、将来克服しなければならぬ課題は多い。一方で、新たな成長のチャンスも生まれている。

都市化の進展や消費の加速、IT(情報技術)の社会普及などを背景に新たな産業が急成長している。当社の目標は中国及び世界で作られたと思っ

界経済の安定成長に寄与すること。ブランド力、国内外のネットワーク、若く優秀な人材、豊富な資本、グループでの有効なガバナンスと相乗効果が見込める。この優位性をどう発揮するかが発展のカギを握る。

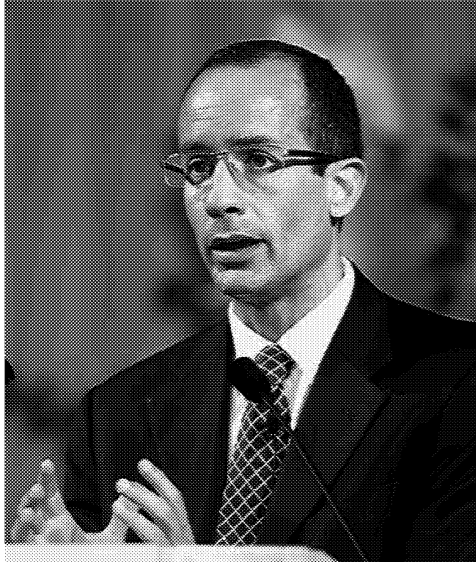
CITICの魂は元会長の王軍氏が述べた「市場化の道を行く」ことであり、「イノベーションの精神」である。先人の魂を受け継ぎ、国内外の顧客と共に未来を切り開き、成長目標を実現するつもりだ。

主催：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：KPMGジャパン、日立製作所。協賛：ボルボ・カー・ジャパン

オデブレヒトは500社以上の会社をグループ内に抱えており、各社が独立性を持って事業を展開している。アフリカと中南米を中心とした23カ国で2千万人に我が社のサービスを提供している。造船では日本企業と戦略的なパートナーシップを結んでいる。

私たちの強みはアフリカやラテンアメリカなどで事業展開してきたことだ。同

オデブレヒトCEO(ブラジル) マルセロ・オデブレヒト氏



エンジニアリングなどを柱とするブラジルの複合企業。92年オデブレヒト・グループ入社、08年持ち株会社のオデブレヒトCEO。ブラジルのバイア連邦大で学び、スイスIMDでMBA取得。46歳

## 着想は現場から

維持するのが難しい。一般的にM&Aでの相乗効果はなかなか実証されない。包括的なビジョンが確保できるのか、しっかりと価値が出せるかがカギになる。

新規ビジネスに取り組む際には、各社、業界ごとに置かれている環境が違い、それぞれの状況でどう伸びているかを評価している。グループ各社がビジネスチャンスを探していれば、顧客と接する現場から新事業の着想がでてくる。取締役会は事業実行に移すかどうかを決めるだけだ。

経営ではダイバーシティ(多様性)も重要で、社内体制の整備を進める。特に女性に対して重点を置く。従来は女性にインセンティブをつける必要はないと言っていた。ただ、昨年グループの実態を調べると、働きやすい環境ではなく、出産で辞める人が多かった。もっと働きやすい職場をつくらなければいけないと思いつけている。



丸紅会長

朝田 照男氏

商社のビジネスの基本は、様々なニーズに対して解決策を提供することだ。原材料や燃料、部品や製品など、必要とされるものを必要とする人に提供し、自国の資源を生かしたい国と組んで、開発・生産に参画してきた。

時には商社の存在価値が問われ、「商社の時代」といわれたこともあった。苦難の時代を経て、機能の

高度化・多様化を図り、ビジネスモデルの変革を成し遂げ、「革新力」を発揮することににより、今日の総合商社の姿を確立した。

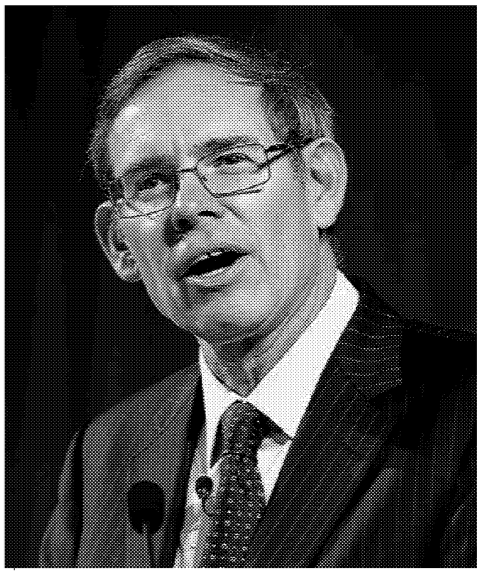
商社の「革新力」の一つは、バリューチェーンの構築だ。取り扱う商材は多岐にわたる、それぞれの分野において、原料調達から製造、物流、川下の卸・小売りまでの一連のバリューチェーンを構築してきた。2

## 価値の連鎖 構築

つ目は、バリューチェーンのそれぞれの各段階で事業投資を実行することで、バリューの取れたポートフォリオの構築を成し遂げた。当社はこれを実践し電力、ビジネス、穀物ビジネス、液化天然ガスなどで強みを発揮している。そこで大きな役割を果たしているのが、想定される最大の損失額などから導き出す独自の指標「PATRA」だ。

人材育成では経験・処遇、研修の3つを強化してきた。若手社員に早いうちから海外の現場経験をさせることを必須とし、実践的な研修を実施した強いリーダーの養成も目指している。

ダイバーシティ(多様性)も重要で、女性や外国人などの採用を進めている。「売り手」の利益を確保し、「買い手」の利益に貢献し、「社会」の発展にも貢献する。「三方良し」の考え方を土台とし、商社ビジネスを通じて社会・経済の発展に貢献していく。



ペンシルベニア大で学び、ハーバード・ビジネス・スクールでMBAを取得。83年ティファニー入社。商品管理、COOなどを務める。99年CEO。03年から会長兼務。15年3月末に退任予定。62歳

## 米ティファニー会長兼CEO マイケル・コワルススキー氏

十年ほど前からアジアなどの新興市場の開拓に乗り出している。我々は米国や日本では長い歴史や認知度を誇るが、新たな国ではメッセージを単純にするなど、わかりやすくティファニーブランドを発信していく必要があった。

長い歴史に甘んじてはいけなかった。プライドがあるのが、今では課題を乗り越えて大幅な利益増にも成功している。

## 根幹の価値 普遍的

世界各地で、ティファニーブランドを普及する体制の整備を進めている。ラグジュアリー、高級ブランドの将来というのは、単なる「モノ」ではなく、もっと「エクスペリエンス」なものになるだろう。つまり人の体験や経験にいかに入り込むかが重要になってくる。我々の製品はこれまでも結婚式や記念日といった、人生の節目を彩ってきた。新興国でも、人生の体験に入り込むことが必要になっていくだろう。

消費者は15年前とは変わっている。製品そのものだけでなく、それがどのように作られたのかといった背景にまで関心が及ぶようになってきている。

アフリカで採掘されたダイヤモンドがデザインされ、ニューヨークなどの世界各地で作られている。こういった技の部分を、今後はさらに共有していくということが必要になるだろう。ティファニーの「エクスペリエンス」をいかに知ってもらうかが大切になると考えている。

新しい潮流や変流が渦巻く「変革の時代」で勝利を収めるためには、いち早くその流れに乗り、勇気を持って他社との差異化を図ることが重要だと思っ

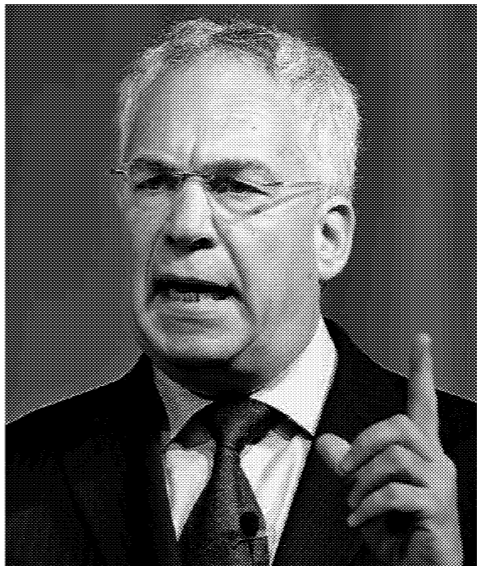
今、製薬業界には12の新しい潮流と変流が起こっている。新興国での需要拡大や先進国での高齢化に伴う慢性疾患の増加などだ。また、患者の76%が製薬企業に薬以上の医療サービスの提供を望むという調査がある。効率的な医療を求める患者の声は強まるだろう。

新しい流れに乗るには、従来のやり方では不十分だ。組織の縦割りを廃止しなければいけない。視野を広げて他業界と融合するなど革新的な考え方が必要になる。テバは米カンザス州にセンターを設置し、患者の治療方針や疾病理解の相談を実施している。スマートフォンやクラウドと連動する吸入器と呼吸器疾患の薬を組み合わせた製品が欧米で2018年にも承認される予定だ。

後発薬の役割も大きくなる。国主導で使用割合が伸びている日本は重要な市場だ。新薬と後発薬が対立する構造はいずれ曖昧になり、組み合わせによる患者目線の治療成果が重視されるように変わる。テバの世界市場の売り上げの40%は新薬だ。

激しいグローバル市場での競争を単純に走るだけでは多くの場合、脱落する。変革の時代において将来の予測は不可能。私たちの役割は未来を創ることだ。創りたい未来を出発点にして、さかのぼりながら今後の道筋を決めようと思う。

## テバファーマスティーティカル・インダストリーズ社長兼CEO エレズ・ビゴッドマン氏



イスラエルで最も有名な経営者の一人。87年にテルアビブ大学を卒業。会計事務所のパートナーなどで実績を積み、食品・飲料大手や農薬メーカーでCEOを務めた。14年2月から現職。55歳

「供給が必要を産んでいるのは過去のことで、新しい技術に基づいた新しいニーズが革新的な製品を作り出す」。タイ石油公社、パイリン・チューチョーターウォン社長兼最高経営責任者(CEO)の発言は印象的だった。マーケティング思想が資源企業にまで浸透していることをうかがわせた。

「いないのはプロの経営者でなく、プロのマーケティング」とはLIXILグループの藤森義明社長兼CEOの言葉だ。ロボット掃除機「ルンバ」を製造する米アイロボットのコーリン・アングル会長兼CEOは「顧客が価値を認めるのは吸引力ではなく、きれいになった床だ」という指摘はもっともだと思っ

LIXILグループは住宅設備や建材業界の5社が統合して発足した。国内中心だった事業モデルからグローバル企業への転換にカジを切り、約3年前から海外展開を加速している。ほぼゼロだった海外売上高を2019年度までに1兆円をメドに、連結営業利益率は16年度までに8%にする目標を立てた。

海外に足場がないため、積極的なM&A(合併・買収)に乗り出した。買収時に特に着目したのは、米国や欧州で親しまれているブランドであるかということだ。そうしたブランドはデザイン力や技術力、流通網が備わっている上、利益率が高いためだ。

## 意思決定、地球単位で

最近では南アフリカ企業を買収するなど新興国にも目を向けている。現地の発想と我々の技術を結びつければ競争力のある商品を生み出せる。

1兆円達成への道筋はついたものの、単純な数字の積み重ねでは真のグローバル企業とはいえない。来年4月から、買収した企業も含めグループを一体で運営

ふじもり・よしあき 75年東大工学卒、日商岩井(現双日)入社。米GE時代には、当時のジャック・ウェルチ会長に見いだされて上級副社長まで務めた。11年に住生活グループ(現LIXILグループ)社長兼CEO。63歳

革新的な技術に注力する企業としての姿勢を明確にするため、「ウォーターテックノロジー」など技術を軸に異なる4つのカンパニーを立ち上げる。国内外の各社が手掛ける事業の一つの組織にまとめて開発や生産、調達などの機能を一体化する。住宅設備や建材など商品の品ぞろえが豊富な日本では総合力を生かした提案をするため、国内営業

はもう一つ別のカンパニーとする。こうした組織にするのは、個別の企業や地域ではなくグローバル単位で最適な意思決定をするためだ。権限をカンパニーに与え、迅速な意思決定を目指す。また、国籍を問わず最も優秀な人材をトップに据えて、人的資源を最大限に活用する狙いもある。当初は混乱もあるかもしれないが、これまでの延長線上で

# 共通理念 世界に

## LIXILグループ社長兼CEO 藤森 義明氏



こうして文化があれば、買収した企業の外国人従業員も辞めずに長期間仕事をしてくれるし、その中で彼ら自身も成長する。我々が日本の会社としてこだわっていたら、外国人の従業員を受け入れることはできない。本社が日本人だけでは大きな変革は起きない。LIXILでも外国人の登用を進めるなど、文化を変えようとしている。

多様性を尊重する一方、様々な人材を一つのペクトルに収めるには世界共通の価値観や理念が必要だ。10

多様性を尊重する一方、様々な人材を一つのペクトルに収めるには世界共通の価値観や理念が必要だ。10

多様性を尊重する一方、様々な人材を一つのペクトルに収めるには世界共通の価値観や理念が必要だ。10

多様性を尊重する一方、様々な人材を一つのペクトルに収めるには世界共通の価値観や理念が必要だ。10

多様性を尊重する一方、様々な人材を一つのペクトルに収めるには世界共通の価値観や理念が必要だ。10

# アジア市場熱く

中国経済の減速は理解できる。市場が大きくなっていくため、過去のような2桁の経済成長率は不可能だ。中国は内需が主導する第2段階にきており、世界の企業の製品力が試される。これは企業にとってはビジネスチャンスだ。変化がなければチャンスはない。危機がなければチャンスはないと考える。

今後、農村部にいる中国人5億人が裕福になっていく。足元でも貧しい人の所得を押し上げる政策がとられている。中国は世界中から製品を買える。経済成長率が6%台でも相当なものだ。中国ビジネスはどんな製品が中国市場に受け入れられるかを考えることが重要になっている。中国だけではなく、東南アジア全体で購買力が高まっている。チャロン・ポカパン(CP)グループが高い生産性を持つのは、世界の技術革新の変化についているためだ。最新の機械・設備を導入し、これまで500人でやっていた仕事を十数人でできるようにした。大きな投資をすれば、大きな収入が得られる。

世界では将来、実体経済、

## 中国内需を取り込め



チャロン・ポカパン(CP)グループ会長兼CEO(タイ)

タニン・チャラワノン氏

つまり、ものづくりが最も重要になる。いま他の産業をみると、世界ではインターネット産業が好調ではある。ただ、もしすべての消費者がネットで買い物ができるようになれば、ネット産業は飽和状態になると考える。製品は空気から出てくることはなく、いずれにしても人がつくらなければいけない。また飛行機や船舶が個人の家まで配送に行けないので物流も不可欠だ。雇

用の機会の多くはものづくりと物流だ。日本企業は技術力も資本力も販売力もある。日本のような強みを持っている国はない。発展途上国が必要としているものを提供する姿勢を強めるべきだ。第2次世界大戦後の日本の中小企業の発展はいまの発展途上国に適用できる。CPグループは進出先の国の利益、その国の人の利益、そして我々の利益という順番で事業展開を考えて

いる。そうすればお互いが利益を得られる。国が支援しなければ事業はうまくいかないため、最も重要であり、国の利益になることを考えなくてはならない。さらに最も裕い人が富裕層になれば、CPグループの製品を買ってくれる。三十数億人の世界でビジネスをしている。まず「与えること」が大切だ。資本・業務提携した伊藤忠商事とは協力関係を誠実に深めていく。中国ビジネスに限らず、インドなど他の新興国での事業でも連携する。一緒に利益を作り出し、発展したい。チャンスは無敵大だと思っている。

中国出身のチャラワノン一族が1921年にバンコクで開いた種苗販売店が発祥のチャロン・ポカパン(CP)グループを率いる。69年にCEO。国家、国民、CPのメリットを考える「三方良しの原則」を経営哲学に掲げる。75歳

フィリピンは東南アジアで随一の経済成長を続け、2014年の国内総生産(GDP)の伸び率は6.5%、7.5%に達する見通しだ。ユニクロなど日本企業も積極的に進出し、人口は1億人を超え若年層も多い。個人消費の拡大は資源ビジネスにも影響を与えている。海外の投資家にも空港や鉄道、水施設などインフラに関わる様々な投資の可能性を提供している。東南アジア諸国連合(ASEAN)の他国と比べても成長の余地は大きい。サンミゲルはこれまでに多額のインフラ投資を行い、マニラの渋滞の緩和、電力不足の解消、近代的な空港の整備の提案などをしてきたが、さらなるプロジェクトの推進が必要だ。日本企業が我々のインフラ開発のた

## インフラに投資の余地

めに行けることも多い。成長の速いアジアでの成功には適切なデータを収集した上で、正しい提携相手を選び、製品の価値と価格競争力を両立させることが重要だ。不測のリスクを予測し、絶えず課題と機会の両方を観察する。革新的なものをつくることを恐れず、対話によるチームワークの醸成も求められる。ASEAN経済共同体(AEC)は間違いなく実現する。消費者はより安く手ごろな製品が手に入り、利点が多い。国内の製造業や航空業、サービス業などにも影響があり、インフラ分野でも恩恵を受けそうだ。我々のビジネスにも強みとなっていくだろう。AECの成立に伴い、域内の人材の移動や雇用の機会拡大といった動きが出てくることになる。ASEANの大企業は各国政府に対して反対のロビー活動を展開することもないため、統合は順調に進むだろう。



サンミゲル副会長・社長兼COO(フィリピン) ラモン・アン氏

フィリピンを代表する実業家の一人。インフラ、発電、石油精製など、ビールで知名度が高いサンミゲルの多角化を実現した立役者。99年副会長、02年社長兼COO。60歳



SMインベベストメンツ副会長(フィリピン) テレシタ・シー・コソン氏

フィリピンの複合企業、SMインベベストメンツの副会長。同国で資産規模最大手のBDOユニバンク銀行の会長も務める。中国から移住した父の靴屋(シュー・マート=SM)で商売を覚えた。64歳

## 小売業に商機

我が々のグループはフィリピンの個人消費の拡大と歩調を合わせ、約50年にわたる事業を拡大してきた。不動産、銀行、小売りという3つの中核事業はどれも市場で独自の地位を築いている。国内最大の不動産開発業者SMプライム・ホールディングスは現在も600社の埋め立て地の開発などを進めている。SMストアは国内最大の小売業としてデパートやスーパーマーケットを運営し、カジュアル衣料品店「ユニクロ」とも提携している。国内最大の銀行、BDOユニバンクもM&A(合併・買収)で成長を続けてきた。今後もダイナミックな組織と強力なブランドシートを持ち、顧客と一緒に成長していく。アジアで成功する一つの戦略は速く成長する国を特定することだ。経済危機を克服し、フィリピンの力強い成長は際立っている。経済成長率は6.3~6.9%前後で推移、多くの近隣他国を上回っている。事務作業などを請け負うビジネス・プロセス・アウトソーシング(BPO)産業の拡大や海外からの送金に支えられ、平均的な世帯収入も増えている。国内外の小売業にとって、フィリピンは参入余地の大きい魅力的な市場だ。手つかずの天然資源や観光資源があり、国内経済も旺盛だが、技術革新やインフラでは欠けている面もある。一方で日本企業は自動化技術など生産性の高さで実績を持つ。過去何十年かはフィリピンは投資先として見逃されてきたが、だからこそ様々な成長の機会が眠っており、日本の多くの産業にチャンスがある。ぜひ中長期的な観点でフィリピンへの投資を考えてほしい。2国間のビジネスがうまく連結すれば一段の成長の機会が生まれるのは間違いない。



タイ石油公社社長兼CEO パイリン・チュー・チャーウオン氏

タイのチュラロンコン大学を79年に卒業後、東京工業大学で修士と博士号を取得。11年タイ石油公社(PTT)社長兼CEO。06年に旭化成ケミカルズなど立ち上げた合併会社社長も務めた。58歳

世界のエネルギー源が石炭から石油に移ったように、ガスの時代が来る。タイ石油公社(PTT)は原油の8割、液化天然ガス(LNG)の2割、電力の2割を3割を輸入しており自給自足できていない。将来的には台湾からパイプラインでガスを輸入する予定だが、モザンビークやオーストラリア、米国などで権益取得を進めて安定調達を図る。2015年末には東南アジア諸国連合(ASEAN)

## 経済統合を歓迎

経済共同体(AEC)の発足が予定されている。各国が補助金で統制してきたガソリンなどの価格は市場に連動する。これは正しい方向だ。LNGでは貯蔵基地の建設を進めており、タイが東南アジアの中心となっていくだろう。エネルギー会社だが、資源ベースから知識をベースにした組織に変えていくべきだ。イノベーションを起こすだけでなく、気候変動などに対処していくために

も必要であり、環境負荷を低減できる画期的なクリーン技術を作ることを持続的な成長が可能になる。AECの発足で、各国は競争者ではなくパートナーである意識を変えて、さらなる成長を実現していくだろう。中国が主導する国際金融機関、アジアインフラ投資銀行(AIIB)は最も歓迎する中国からのメッセージだ。投資拡大につながることを期待する。

