

(11月8～9日、帝国ホテル東京)

◆オープニング・セッション ドミニク・テュルパン IMD学長 関口 和一 日本経済新聞社 編集委員
◆セッション1 不確実な時代に私たちはどう変革するか 平井 一夫 ソニー社長 兼 CEO モデレーター: ロビン・ハーディング フィナンシャル・タイムズ東京支局長
◆セッション2 不確実性をさらなる成長機会に ラジーブ・スリ ノキア プレジデント 兼 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 「競争力の源泉」を見極め、成長加速 伊東 信一郎 ANAホールディングス会長 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4 変革を率いる、激動の時代のリーダーシップとは アンドリュウ・リパリス ダウ・ケミカル会長 兼 CEO モデレーター: 藤井 彰夫 日本経済新聞社 編集局総務兼グローバル編集本部長
◆セッション5 アジア市場で優位に立ち、世界へ 柄沢 康喜 MS&ADインシュアランス グループ ホールディングス社長 ジェームズ・リアディ リップー・グループCEO (インドネシア) モデレーター: 渡辺 園子 日本経済新聞社 編集局次長兼 Nikkei Asian Review編集長
◆セッション6 トランスフォーメーションで現状を打破する ジョン・ビーマイヤー KPMGインターナショナル会長 モデレーター: ヘニー・センダー フィナンシャル・タイムズ国際金融主席特派員
◆セッション7 歴史と変革の融合でイノベーションを起こす クリストフ・ウェバー 武田薬品工業社長CEO モデレーター: ドミニク・テュルパン IMD学長
◆セッション8 押し寄せる技術革新の波〜いまこそ攻めの経営を シュテファン・ゾンマー ZF フリードリヒスハーフェンCEO 永守 重信 日本電産会長兼社長CEO モデレーター: 西條 都夫 日本経済新聞社 編集委員兼論説委員
◆セッション9 不確実性の時代の成長戦略 ジャンクロード・ヒバー LVMHグループウォッチディヴィジョン プレジデント モハマド・ガジ・アルムタイリ クウェート国営石油精製会社CEO モデレーター: ドミニク・テュルパン IMD学長
◆セッション10 成長エンジンはグローバルM&A 新浪 剛史 サントリーホールディングス社長 顧 炎民 美的集団副総裁・東芝ライフスタイル 会長 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11 「STARTUP X」 特別編 ダーク・アルボーン ハイパーグループ・トランスポート・テクノロジーCEO モデレーター: 村山 恵一 日本経済新聞社 編集委員兼論説委員
◆セッション12 アジアから世界へ、広がる舞台 リム・ウィーチャイ トップ・グループ会長 (マレーシア) 金 泰漢 サムスンバイオロジクス社長 兼 CEO モデレーター: ジャミル・アンダリーニ フィナンシャル・タイムズ アジア版編集長
◆セッション13 米新大統領とビジネスのこれから グレン・S・フクシマ 米国防政策研究所 上級研究員 ジャミル・アンダリーニ フィナンシャル・タイムズ アジア版編集長 関口 和一 日本経済新聞社 編集委員
◆セッション14 国際競争下でパラダイムシフトに対応 施 崇榮 エイスース (華碩電腦) 董事長 モデレーター: 渡辺 園子 日本経済新聞社 編集局次長兼 Nikkei Asian Review編集長
◆主催者総括 竹内 弘高 ハーバード・ビジネス・スクール教授 関口 和一 日本経済新聞社 編集委員

11月8日(火)

11月9日(水)

# 革新の波 自ら起こす



歓迎レセプションに出席した講演者ら(写真上)。受講者を前に熱い議論が展開された(8日、東京都千代田区)



英国の欧州連合(EU)離脱決定、米大統領選でのドナルド・トランプ氏の勝利、韓国の大統領退陣要求など、世界各地で予想外の出来事が起きている。混沌の時代にどう経営者はかじ取りすべきか。11月8、9日の2日間、「勝ち抜く企業」の条件「不確実性を超えて」をテーマに第18回日経フォーラム「世界経営者会議」が都内で開かれた。大胆な事業変革やグローバルM&A(合併・買収)戦略など、世界の有力企業の経営トップがその秘訣を語った。

「企業が環境変化に対応するのは当然。競争相手が対応せざるを得ない変革を自ら起こすことが重要だ」

初日、事業変革の重要性を真っ先に挙げたのがソニーの平井一夫社長兼最高経営責任者(CEO)だ。「変革には痛みも伴うが、波にのみ込まれては手遅れになる」と訴えた。ソニーはパソコンやリチウムイオン電池など赤字事業を整理し、事実上の「リストラ完了」を宣言したばかり。今年が創業70年にあたるが、今後

## M&Aで競争力磨く

はロボットや人工知能(AI)、自動車関連など、新たな事業領域にも手を広げる体制が整ったという。中でも平井氏が重視したのがデジタル技術への対応だ。自ら手掛けた家庭用ゲーム「プレイステーション」にネット経由でソフトを取り込めるようにしたところ、記憶媒体事業や流通業者への配慮から社内反対の声が上がった。平井氏は「ネットワークの将来を信じて決断したからこそ、ゲーム事業が今のソニーを支えている」と話す。

大胆な事業変革の重要性はフィンランドのノキアのプレジデント兼CEOであるラジーブ・スリ氏も強調した。特に最新のIT(情報技術)に対応した「デジタルトランスフォーメーション(事業変革)」が欠かせないという。

ノキアは世界市場で4割のシェアを握った携帯電話事業を米マイクロソフトに売却。一方で米モトローラ、独シーメンスの通信機器事業や仏アルカテル・ルーセントを買収し、携帯基地局

のトップ企業となった。社員数は昔も今も10万人を超すが「昔からの社員は1%しかない」とスリ氏。「それができたのは常に変化に対応する価値観を育ててきたから」と語る。

\*\*\*

大胆な事業変革を促すには、意思決定のスピードと時間を要するM&A戦略も有用だ。今回は特にM&A戦略の重要性が語られた。

昨年末に長年のライバル、米デユボンとの経営統合を表明した米ダウ・ケミカルのアンドリュー・リパリス会長兼CEOは「世界が速く変わる以上、企業はそれより速く変わらなければならぬ」と説く。デユ

PMIの重要性は、積極的な企業買収で成長してきた日本電産の永守重信会長兼社長CEOも強調する。「買収の成否は買うまでが2割、残り8割はPMIで決まる」と主張する。

日本電産では買収後の減

目を向ける必要がある」と指摘、M&Aで成功するには「明確な成長戦略、相手先の十分な精査、買収後の統合作業『PMI(ポスト・マージャー・インテグレーション)』が不可欠」と語る。

美的は三洋電機や東芝の白物家電も傘下に収めたが、そのため本体と海外子会社をつなぐ「MI」という専門組織を立ち上げ、意思疎通による問題が起きないようにしている。

\*\*\*

今回の会議でも一つの特徴は、経営者の若返りが進んだことだ。18人のうちスリ氏や武田薬品工業のクリストフ・ウェバー社長CEOら40代以下(登壇時)が3人、平井氏や新浪氏など50代が8人と、60歳未満が6割以上を占めた。人工知能(AI)やビッグデータなど最新技術を理解し環境変化に迅速に対応するには、若さも経営者の重要な条件になりつつある。

討論の終盤ではトランプ氏の勝利が決まるなど、文字通り「不確実性」の中で開かれた会議だった。株価や為替は平静を取り戻したが、予断は許さない状況にある。日本は政治的には相対的に安定した状態にあるものの、これを好機ととらえ事業を成功に導けるか否かは経営者一人ひとりの手腕にかかっている。(編集委員 関口和一)

ボンは2010年、ダウは19年の歴史があるが、それが一緒になる決断を下したのがいい例だという。

日本でもサントリーホールディングスが2年前に米蒸留酒大手のビームを1兆6千億円で買収。新浪剛史社長は「国内市場が縮小に向かう中、日本企業は外に

損を避けるため、相手に目をつけたら5年でも10年でも待ち、適正な価格で買収。買収後は経営体制をつくることに全力を注ぐ。特に文化が異なる海外企業の場合には「買収後の経営が最も重要」と訴える。

買収後の枠組み作りで関心を呼んだのは中国の白物家電最大手、美的集団(マideaグループ)だ。顧炎民副総裁は「相手企業の経営の独立性やブランドの維持が重要」とし、「パートナーシップ」という考え

あす25日付の世界経営者会議特集

価値共有 経営統合のカギ

「勝てる製品」に集中投資

美的集団副総裁・東芝ライフスタイル会長 顧炎民氏

価値の創造 消費者と

エイスース(華碩電腦)董事長 施崇榮氏

# 潮流を逃さない

ビジネス環境はより速いスピードで複雑になり不確実になってきた。英国の欧州連合（EU）離脱決定や難民問題、テロ行為など、これまでの常識が通用しない時代だ。米大統領選挙の結果も為替やビジネスに様々な影響があるだろう。米通信大手のAT&Tが米メディア大手タイムワナーの買収を決めたことも世の中の構造的な変化を示す一つの例だ。AT&Tは変化を理解して、どうにかして次の波にも乗ろうと意

我々は150年間にわたる社会の変化に合わせて事業の売却や買収を重ね、生き抜いてきた。最近ではフランスのアルカテル・ルーセントを買収し、クラウドなどの分野で米グーグルと競える可能性を持った。ドイツのシーメンスやパナソニックなどの通信関連事業も手に入れる一方、世界最大手だった携帯電話事業は米マイクロソフトに売却した。成功事例を全社で共有する仕組みを構築するとともに、社員には様々な

2020年の東京五輪・パラリンピックでは世界中の人々が日本を訪れる。日本の航空業界にとって大きなチャンスで、この恵まれた環境で国際線の需要を確実に取り込んでいくことが当社の中期の成長戦略だ。旺盛な成長が続くアジアに就航拠点を増やすほか、中東や欧州、中南米へネットワークを広げていきたい。やみくもな路線開設はしない。1986年に国際線へ参入した当初、収支度外視の拡大策をとり16年間赤字が続いた。そこで00年頃に路線の整理を進めた。一部を廃止し、機材と人員を集中して1日1往復の路線を充実させた。ビジネス需要に軸足を置いた戦略が実を結び、国内最大規模の航空会社になることができた。今後は観光やレジャーのプレジャー路線にも注力し

## LCCでプレジャー路線開拓

ていきたい。そのための戦略の一つが19年春にハワイ・ホノルル線に投入する欧州エアバスの超大型機「A380」だ。限られた発着枠のなかで座席数を飛躍的に増やせる。もう一つが格安航空会社（LCC）だ。全額出資するパン・エアと4割弱を出資するビーチ・アビエーションの2社は自由な発想で市場に浸透している。安い運賃はこれまでになかった航空機の利用層を掘り起こした。LCCは第4の柱で、国際線では近距離のプレジャー路線を担っていくようになるだろう。ただ、今後は海外のLCCとの競争が激しくなる。多くの路線が開設された台湾系LCCは淘汰が始まっている。（航空券の運賃と数量を管理する）イーロッドマネジメントの巧拙が採算の力キを握ることになる。



いとう・しんいちろう 74年九大経卒、全日本空輸入社。03年取締役執行役員、09年社長。13年ANAホールディングス社長、15年から現職。宮崎県出身。65歳

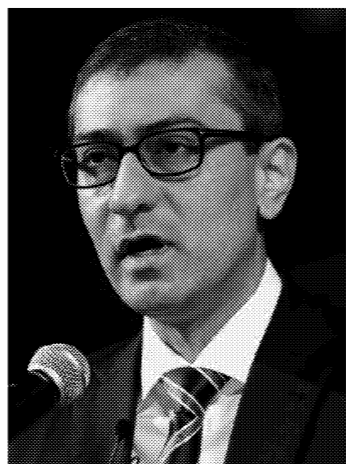
ANAホールディングス会長

伊東信一郎氏

## ノキアプレジデント兼CEO

ラジーブ・スリ氏

地域で多様な仕事を経験させて変化を好む人材を育ててきている。



67年インド生まれ。印マニパル工科大学卒、95年ノキア入社。09年から14年までノキアソリューションズ&ネットワークスの最高経営責任者（CEO）として大幅な赤字から黒字への転換を果たした。49歳

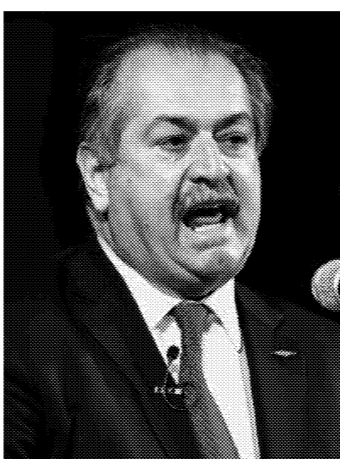
## IOTで生活変える

不確実な時代は変化を前提に様々な計画を立てて実行することが重要だ。この網が必要になる。センサー

ダウ・ケミカルで40年間働いてきたが、今ほど不確実性にあふれた時代はない。世界の変化のスピードが速く、従来の常識が覆されてしまう。こうした激動の時代に必要なりーダーシップは何か。まずは経営者がマインドセット（意識）を変えなければいけない。意識を変えれば会社を変えられる。新しい物語を描けるようになる。意識の変革はとても重要だ。波乱要因が増える、人は昔のやり方に戻りたくなる。それではだめだ。グローバル化が進む世界に経営者が隠れる場所はなく、スピード感を持って動かなければいけない。短期的な課題と長期的なチャンスの両方を見極めながら、乱気流を乗り切って目的地をめざす。パイロットのように振る舞うのだ。次は企業の変革だ。成功

ダウ・ケミカル会長兼CEO

アンドリュース・リバリス氏



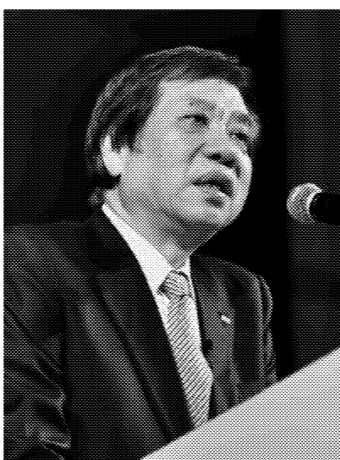
76年ダウ・オーストラリア入社。オーストラリア、米国などで製造、プロジェクト・エンジニアリング、マーケティングなどを経験。06年会長兼社長兼CEOに就任。62歳

## まずトップが意識改革

する企業は環境変化を受け入れるだけでなく、抜本的に変わる。グローバルでビジネスをするには絶え間ない変革が欠かせない。日本には伝統や継続性を重んじる文化があるが、変革を阻害してはいけない。第2次世界大戦後、日本の産業は飛躍的に発展した。まさに近代の奇跡だ。奇跡の発展の「第2幕」は同じことの繰り返しであってはならない。どの産業でも世界と勝負するかを選択しなければならぬ。新しい技術に基づいた、新しいサプライチェーンは何なのかを考えてほしい。ダウは設立から119年がたつが、これまでに大きな変革を6回重ねてきた。米デュポンと進めている合併は我々の次なる変革となる。産業のあり方をつくり替えるものだろう。新しい物語を描くのだ。

MS&ADインシュアランスグループHD社長

柄沢康喜氏



からさわ・やすよし 75年京大経卒、住友海上火災保険入社。14年MS&ADインシュアランスグループホールディングス社長、16年三井住友海上火災保険会長。長野県出身。66歳

## 踏みだす早さが未来決める

戦略へ昇華することが大事になる。人工知能、ビッグデータや自動運転などの技術革新、フィンテックの進展などにより、時には破壊的方向も含めビジネスモデルの変化を求められる。変化をチャンスと捉えて新たなリスクに対応したい。3つ目は人材。経営者が決断するだけでは物事は動かない。実行に移す人材が不可欠だ。保険という目に見えない商品を扱う私たちにあっては、社員は品質をはかる物差しであり、多様性を持った人材の育成こそが競争力を生み出す最大の源泉といえる。3つのポイントを展開していくベースとなるのが企業文化の共有だ。多様化が進めば共通の価値観が重要になる。当社は多様性を武器に需要を捉えて従来の保険の枠組みを超えた商品サービスを提供したい。

## ソニー社長兼CEO 平井一夫氏



ひらい・かずお 84年国際基督教大卒、CBS・ソニー（現ソニー・ミュージックエンタテインメント）入社。95年ソニー・コンピュータエンタテインメント・アメリカ出向、03年CEO。12年から現職。55歳

## VRゲーム以外にも

VRゲーム以外にも、映画やゲーム、金融など事業領域が多岐にわたる。それぞれ変化を起

こしてきた。例えば音楽事業。スマートフォン普及で音楽配信ビジネスが伸びて、昨年は世界の音楽産業市場が約20年ぶりにプラスに転じた。デジタルの売り上げもCDを上回った。そこで海外のソニー・ミュージックエンタテインメントではCD販売を外部に委託する地域も出てきた。CD売り上げの縮小スピードが速く、価値を生まない地域だ。その分、自社の資源は音楽事業の価値の源泉であるアーティストの発掘

や育成、マーケティングに専念している。仮想現実（VR）はまず家庭用ゲーム機「プレイステーション」で始めた。今はゲームにとどまらないプラットフォームを構築して、職業訓練など他分野に広げる。VRではコンテンツを見る際に酔わないように技術を高めている。企業は環境変化の中で、どこに価値があるのかを捉え、自らも積極的に変化を打ち出していくことが必要になっていく。

## 日経フォーラム 世界経営者会議

# 混迷深まる世界

グループ会社のトップが演台で毎月業績を発表するが、台に小さな旗を立てるようになった。目標を達成したら緑の旗、90%以上達成は黄、それ以下は赤。プライドがあったら赤い旗を持ってくるのは嫌だと思っただからそれを始めてから、どんどん緑の旗が増えた。旗のわずかなお金で利益が上がっている。そういうのは楽しくやらないと。自分も来月は緑の旗を立てようと思つのが人間の基本的な姿勢。言葉はいらない。

アジアは過去50年で世界経済の中で台頭してきた。発展は必ずしもスムーズではなかったが、それがアジアを強くしてきた。我々は常に変化のフロンティアにいる。これから先の青写真はなく、極端な変化が起こることもある。それにどう対応するかが重要だ。東南アジア諸国連合(ASEAN)は世界人口の8%を占めるが、国内総生産では3・3%にすぎず、成長の余地がある。日本などアジア北部の国はアジアの

日本電産会長兼社長CEO

永守 重信氏



ながもり・しげのぶ 67年職業訓練大学校(現・職業能力開発総合大学校)卒。ティアックなどを経て73年日本電産創業。積極的なM&Aなど独自の経営手法で世界屈指のモーター会社に育てた。72歳

## 健全な利益こそ重要

東議(りんぎ)も一つの教育。なぜ上げてきた購買額が高いのか、私が値下げをやってみせましよう。実際に価格を下げられるのを見て、じゃあ次からはできませんねと頼む。自分ができることを言っても誰かやらない。

リッポー・グループCEO

ジェームズ・リアディ氏



インドネシアを中心にアジア全域で事業を展開するリッポー・グループを率いる。グループは不動産事業を中核に病院経営や小売業などを手掛けている。77年にメルボルン大学を卒業。米国での勤務経験も長い。59歳

## ASEANさらに発展

ASEAN 自社がどのような競争優位性を持っているのか考える必要がある。企業の社会的責任(CSR)も考えなければならぬ。どのようにして政府と民間との協力を

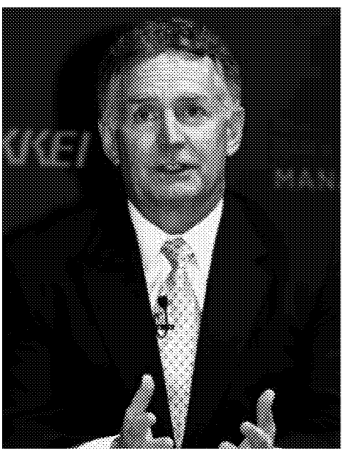
事業環境が急速に変化する時代の経営者に一番重要なのは、強みや弱みを自己認識することだ。リーダー一人では生き残りに必要な知識や経験を確保できない。多様な思考やスキルを持った競争力が高いチームを形成することが重要だ。ある大手ヘルスケアの経営者を例にとろう。5年前までは同業他社だけを視野に入れていたが、今はアマゾン・ドット・コムなどのプラットフォーム企業に注目している。彼らが提供する利便性がヘルスケアにも求められているものと認識しているからだ。テクノロジーなど異なる業界の人材を確保しないと未来の成功はない。KPMGは今年だけで300あまりのベンチャー企業(VB)の事業計画を精査し、10社に投資した。この過程で今どの領域が興味

## 監査業務 AIが変える

深く、どんな技術が台頭しているかが見えてくる。VBはリーダーのような役割を果たし、顧客対応能力を飛躍的に伸ばすはずだ。人工知能(AI)はあらゆる業界に劇的な変化をもたらしている。我々の監査業務も例外ではない。AIは監査業務を根本から変える可能性がある。人はルーティンから解放され、思考力や判断力を必要とする高付加価値の仕事を集約して担うことになるだろう。我々はAIに莫大な規模の投資をしている。KPMGは現在、年2万人を採用している。AI時代に入っても大規模な採用は続くだろうが、求められる人材の要件は変わるはずだ。現在、会計担当者の80%は財務・会計専攻の出身だが、数学者やデータサイエンティストの比率が高まっているだろう。

KPMGインターナショナル会長

ジョン・ビーマイヤー氏



世界四大会計事務所の一つ、KPMGインターナショナルの会長。35年以上、世界の先進企業に助言してきた。KPMG米国会長、規制担当グローバル統括責任者などを歴任。61歳

世界の製薬業界では今、数多くのイノベーション(技術革新)が起きている。画期的な新薬は10年前の2倍に増えた。新興国も発展し、医療の需要が拡大している。一方で、各国とも医療費の問題を抱え、製薬会社としてはどう対価を得ていくかが課題だ。各国・地域で保険制度などの違いはあっても、医療費を削減しようという動きは米国も欧州も日本も同じ状況だ。しかも日本では高齢化の加速もある。高齢化とともに高騰する医療費は、日本の経済や医療制度が直面する課題だ。こうした状況で企業が成長を持続するには、1カ国に依存せず、幅広い地域で事業展開するのが一つのやり方だ。そういう意味でグローバルカンパニーであることは重要。武田も約70カ国で事業展開している。グ

## グローバル化でも地域密着

ローバル化と同時に、国によって医療制度なども違いがあるので、各国で地元に着目するのも大切になる。成長に必要なもう一つが技術革新を起こすこと。医師が一番いい薬を患者に使いたいと考えるのは世界共通。逆に言えばそれが無いと対価を得ることは難しい。技術革新に向け外部と連携している。近年発売される新薬の65%は大学やバイオベンチャーが開発に着手したものとされており、協力が不可欠だ。技術革新を促すためにも企業にはダイバーシティー(多様性)が重要。より多様性のある企業は創造的で、より技術革新が起こるといふ相関関係がある。多様な人材を持つことによつて、顧客に近づくこともできる。働き方など何を変えられることで多様性を確保できるかを考えるべきだ。

武田薬品工業社長CEO

クリストフ・ウエバー氏



92年リヨン第1大学薬学・薬物動態学博士号取得。英グラクソ・スミスクラインワクチン社長などを経て14年4月武田薬品工業入社。同年6月社長、15年4月から現職。50歳

デジタル化により私たちの生活は劇的に変化した。例えば若者は自動車の運転よりスマートフォン(スマホ)を使っている方が重要だと感じている。消費の変化に合わせて、車も新たなコンセプトが求められる。自動運転もその一つであり、センサーやソフトウェアの技術が不可欠になる。家電業界の製品サイクルは2年間とされる。7年間という車の製品サイクルもスマホのように短くなるだろう。ZFという社名は歯車工場を意味するドイツ語から来ている。車には100個近いギアが使われるが、電動化が進めばいくつ残るか分からない。(同業の)米TRW社を買収したのは、車部品を一手に担う総合メーカーとして競争力をつけなければならなかったから。自前主義には限界がある。

## 自動運転時代へ買収加速

と踏ん切りをつけた。自動運転や電動化のために戦略や製品構成も練り直した。2016年に入ってから、車載センサーやソフトウェアを手掛ける企業に相次ぎ出資。ベンチャー企業の投資ファンドも立ち上げた。今後は車の機能をすべて統合し、運用するためのソフトウェアを開発する人材が重要になる。インドに開いた研究施設ではIT(情報技術)エンジニアの育成に力を入れており、2年で2500人の体制になる見込みだ。優秀な人材確保のため働き方も変える。1980、2000年代生まれの世代は昔ながらのキャリアパスを気にしない。大切なのはワークライフバランス。職場と家庭の両立も会社が取り組むべき重要な課題になっている。

ZFFリードリスハーフェンCEO

シュテファン・ゾンマー氏



63年ドイツ生まれ。独ルール大学ボーフムで工学博士号取得。97年から独コンチネンタルで部門長など歴任し、08年にZFザックスの取締役に就任。12年5月から現職。53歳

## 日経フォーラム 世界経営者会議

# 未来つくる好機

先行きの見えない時代に、企業は何を羅針盤にして成長をつかみ取るのか――。11月8、9日の2日間、都内で開いた第18回日経フォーラム「世界経営者会議」には、日米欧アジアからグ

ローバル企業のトップら19人が参加。変化の激しい時代に適応力を磨いて、さらなる成長を遂げる手だてについて議論した。会議2日目に登壇したリーダーたちの講演内容を紹介する。

## サントリーホールディングス社長 新浪 剛史氏



にいのみ・たけし 81年三菱商事入社。91年に米ハーバード大の経営学修士号(MBA)を取得。ローソン社長を経て14年から現職。創業一族以外で初のトップとなった。政府の経済財政諮問会議の議員も務める。57歳

グローバルなM&A(合併・買収)の成功には3つの要因がある。1点目は長期的な成長戦略を持つことだ。2点目は買収を検討している企業の精査だ。事業そのものだけでなく、財務や企業文化、経営陣の質などを評価する必要がある。3点目が最も重要だがPMI(ポスト・マージャー・インテグレーション)買収後の統合作業を積極的に進めることだ。相乗効果を生まなければならぬ。

サントリーホールディングスはグローバル企業への脱皮に向けて、2014年に米蒸留酒大手のビーム(現ビームサントリー)を1兆6千億円で購入した。成長戦略をもとに3年かけて精査し、唯一の相手と判断した。

2年間PMIを手掛ける中で、成功には2つのことがカギを握るとみてきた。1点目は戦略パートナーとして向き合うこと。文化や時間の捉え方も異なるが、本音で議論する。現地の消費動向が分からないと現地の経営陣と対話できない。自ら足を運んでそれを知ることが、ガバナンスを効かせることにつながる。

## 価値共有 経営統合のカギ

2点目がサントリーがコアに据える価値の共有だ。サントリー大学という場を設け、グループ社員を日本に呼び、価値を理解してもらう。えで現地で伝えてもらう。「やってみなはれ」に代表される創業精神を学んでもらうことで、地域ごとに効果的な戦略を実行できる。

PMIの過程では、ものづくり文化を融合することに重きを置いている。大阪府の山崎蒸留所とケンタッキ州の蒸留所を培ってきた職人技をブレンドする。お互い学びあうことで新しいブランドや製品を生み出している。

両社の強みを生かした新商品が生まれた時こそ、M&Aの成功と呼べる。世界を驚かす新しい商品や価値を生み出せると自信を持っている。

日本企業は外に目を向けているがさほど成功しているとはいえない。前提となるのが、日本で強固なビジネスを持つことだ。それが自信にもなるし、投資資金も生み出せる。一方で、グローバル化になじめるように、経営陣に外国人を起用するなど多様性も生み出していく必要がある。

不確実な時代に世界が覆われている。「ブレグジット」と呼ばれた英国の欧州連合(EU)離脱決定に加え、米大統領選の結果でも世界の株式市場が大きく変わる可能性がある。BRICsと呼ばれる新興国でも債務問題などで経済の減速がみられ、欧州ではドイツ、フランス、イタリアなども不確実性を抱える。

一方で、テクノロジーでデジタル変革があらゆる地域のあらゆる業界に大きな影響を及ぼしつつある。大きな変化がみられるが、半面では興味深いチャンスにもつながっている。今回の会議では様々な業界、地域から素晴らしいリーダーが集まった。ソニーやノキアは大きな事業再編を経験し、あらゆるモノがネット



IMD学長 ドミニク・テュルパン氏

## デジタル変革 全産業に波及

つながる「IoT」が普及する時代にチャンスを見いだせる企業に変身した。どんな大企業でもデジタル(俊敏性)が重要になっている。組織のあり方、将来への視点、事業や企業の提携・連携などで新しいチャンスをつかむため、アジリティが求められている。不確実性の中でテクノロジーが世の中を変えていく時代に、どんな組織が必要かを、IMDとしても研究し教えていく。

会議の見どころをまとめると、①デジタル変革がすべての業界に影響してくる②アジリティを持って適応力を磨いていく③これからもビジネスをグローバルで変えていく――の3点になるだろう。

スイスに本拠を置く世界的ビジネススクールのIMDで教授を務め、10年から現職。上智大で経済学博士号を取得するなど日本と関わりが深く日本企業に関する著作もある。59歳

## 討論に寄せて

英国の欧州連合(EU)離脱や、米国でドナルド・トランプ氏が次期大統領に決まるといった「あり得ない」とされたことが起きた。経営学者のピーター・ドラッカーが指摘した「未来は予測できない」ということが証明された。ただ、ドラッカーは「未来はつくられる」とも言っており、企業は政治の世界に振り回される必要はなく、そんなに動揺することはない。

企業は「どのようになりたいか」ではなく「どのような未来をつくりたいか」をビジョンに据えてほしい。その際、重要になるのは企業文化や価値観だ。こういう未来をつくりたいと思う企業がこれからは繁栄する。とてつもない不確実性があるこの時代におい



ハーバード・ビジネス・スクール教授 竹内 弘高氏

## 企業はビジョン明確に

て、トランスフォーメーション(自己変革)をもう一回リセットする必要がある。今回登壇したソニーやノキアは実際にトランスフォーメーションを実行できた企業だ。

また、グローバルなM&A(合併・買収)の事例が増えており、この流れを止めてはいけないという強いメッセージが出ていた。東芝の白物家電事業を買収した中国の美的集団、米蒸留酒大手を買収したサントリーホールディングスなどだ。

自分たちだけではなく適材適所となる仲間を引っ張り込んでいけるのが印象的だ。米国のようなラフなM&Aというよりは相手の文化を尊重しながらやっている。

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、BMWジャパン、三井住友海上火災保険。特別協力＝英フィナンシャル・タイムズ。協力＝日経CNBC

## 美的集団副総裁・東芝ライフスタイル会長 顧 炎民氏



アンディ・ゲー 83年に浙江医科大学人口研究所で研究者。97年に米コーネル大大学院で統計学修士号。シンガポール国立大准教授を経て00年美的集団入社。12年副総裁。16年東芝ライフスタイル会長に就任。52歳

2011年以降、中国の住宅事情の変化をきっかけに3つの戦略への移行を進めている。まず1つは勝てる製品に集中するということ。そして効率を上げる。最後がグローバル展開を図ることだ。

消費者志向の製品に絞り込んでいる。一方で研究開発投資は業界首位レベルまで拡充し、損失を出さず分野は売却する。全体的な製品ミックスの改善に努めてきた。

効率向上には様々なIT(情報技術)プロジェクトを立ち上げた。工程の標準化や工場の自動化、余剰在庫を抑えるなどの策打ってきた。

会社は無駄をそぎ落とし非常に「リーン」な経営に転換している。12年のリストラ前には本社に約1700人のスタッフがいた。今は200人だ。11年に20万人いた従業員は現在、11万人まで減った。

07年に初めて中国外の工場としてベトナムに拠点を設けたが、当初はあまりうまくいかなかった。中国人を派遣して工場運営するなど、中国中心の独自のやり方を追求しようとしたた

## 地域に根ざした経営尊重

めだ。これはいい教訓となった。(買収された企業は)その土地の文化に左右され、その後も各地域に根ざしていかなくてはならない。地域の顧客が何を求めているのか知る必要がある。現地の経営陣を尊重して運営を任せる。パートナーシップこそが今後の進め方だと気付いたのだ。

00年に美的集団に入った当初(米留学し)大学教授として教えた経験のある)私のような人材は少なかつたと思う。ただ今は違う。海外や多国籍企業で経験を積んで中国企業で働きたいという中国人が増えた。

日本企業で国際的に大規模買収をして、成功している会社はいくつかある。例えばタイキン工業やパナソニック。成功するためにはまず強力なリーダーがいることが大事だ。

いわゆるコンセンサスビルディング(合意形成)では、なかなか難しい。海外に出ていくときは、ある程度短い時間で意思決定をしなければならぬし、あえてリスクをとって結果に責任を持つという態度が重要だ。

# チャレンジが成長の糧

## トップ・グローブ会長 リム・ウィーチャイ氏



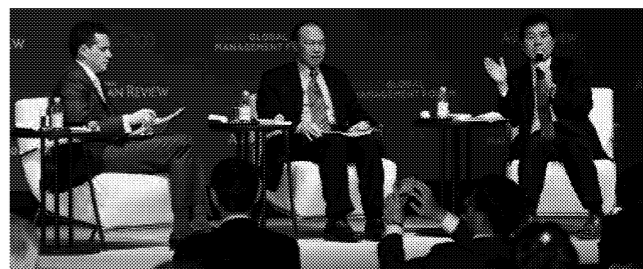
ビジネスの革新のサイクルがどんどん短くなっていく。この20年間を振り返ると携帯電話のリーダー企業は5年ごとに入れ替わってきた。ゴム手袋業界も同様だ。当社が世界第一のメーカーになったのは研究開発を続けてきたからだ。顧客が求めるのは高品質で軽量、低コストなゴム手袋だ。ゴム手袋の分野でもトップを守るには大変になってきている。不確実性の時代にトップを守るためには多くのチャレンジが必要だ。

かつては大企業が小さな企業を買収してきた。だが今はより迅速に動く企業が動きの遅い企業をのみ込む時代だ。スピードこそが生き残る鍵だ。当社は過去15年で急成長し、欧米企業を抜いて世界一になった。ビジネスは拡張し続けなければならない。自転車のように回転し続け、前に進まなければ倒れてしまう。ゴム手袋の世界需要は年8%伸びているが、当社はそれより高い10%の成長を目指し、より多くのシェアを取り込もうとしている。

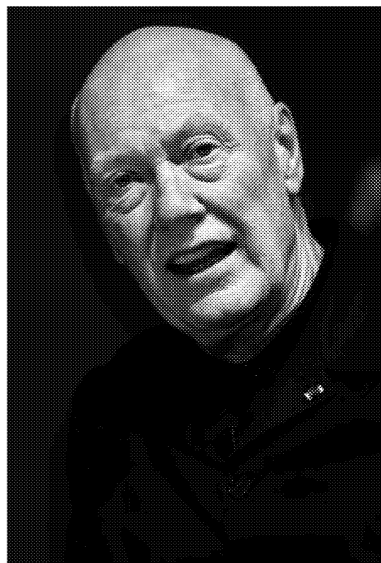
## 健全な人材 成功の土台

現在は5000の生産ラインがあるが、今後1年半で1000ライン以上増やす。競争が毎年激化していくことは容易に想像できる。顧客はより多くを求めるところから。何よりも大切なのはより能力の高い人材を確保することだ。人がいてこそ研究開発が進む。これまでの成功の鍵は健全な企業文化にある。1万人の従業員に対して正直、誠実、透明性を推進しており、汚職も許さない。精神的にも身体的にも健康であることが大事だ。従業員には1日3回歯磨きをさせ、禁煙も徹底している。健康であればいろいろなことを学ぶことができる。自分を管理できなければチームや部門を管理できない。世界市場の競争はオリンピックと同じだ。今後も勝ち残るには研究開発に投資し続けなければならない。勝ち残るために知性と情熱にあふれ、誠実な人々を採用しなければならぬ。困難や危機に直面したときに多くのことを学ぶ。危機こそ発展のチャンスだ。

討論する(右から)サムスンバイオロジクスの金氏、トップ・グローブのリム氏。左はモデレーターのジャミル・アンダリーニ・フィナンシャル・タイムズ アジア版編集長(9日、東京都千代田区)



## LVMHグループ ウォッチディヴィジョン プレジデント ジャン・クロード・ビバー氏



## 若者に手の届く夢を

世界を見渡すと低成長や戦争、政治面における不確実性が漂っている。こうした中で業績を伸ばしていくことは難しい。ただ、今後リーダーとなる若い世代を教育し、我々も彼らから学んでいかなければいけない。

若者がどのようなブランドや物に興味を持ち、実際に購入しているかを知ることが次の戦略が見えてくる。「タグ・ホイヤー」はマーケティングコストの50%を現時点で当社の腕時計を購入できない人向けに充て

80年スイスのオメガでプロダクトマネージャー。「ブランパン」「ウブロ」などスイス腕時計メーカーを経て14年1月にLVMHグループウォッチディヴィジョンのプレジデント就任。同年12月からタグ・ホイヤーCEO、ウブロ会長も兼務。67歳

ている。今は買うことほどできないが、5年後には手の届くブランドとして夢を与えることが大切だ。成功を収めるにはブランドを定義し、独自のメッセージを示すことも重要だ。タグ・ホイヤーは①アバン

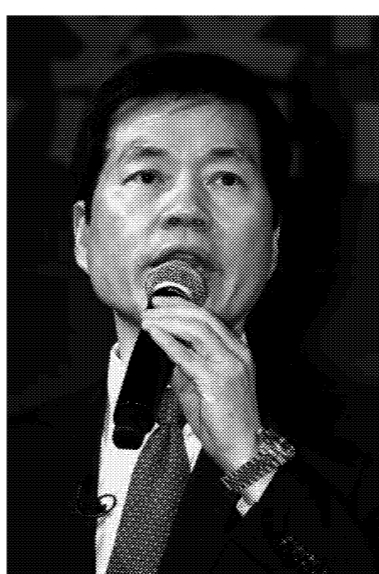
ギャルド(前衛的)②高級だが手の届く価格③価値が価格の2倍である④の3条件を掲げた。素材には従来のスチールに加えセラミックやカーボンを使用。設計から組み立てまで常に価格面を考え、合理的な生産を追求する。技術革新がなければ将来はないとの認識を持っている。

その代表例が昨年11月に発売した腕時計型端末だ。この端末市場はまだ右器時代が始まったばかりの状況で、20年前の携帯電話に似ている。スマートフォンと連携しないと機能せず弱みや弱点は多い。ただ、技術

開発が進み、5〜8年後には携帯から独立し、手首に全ての情報を示すことができる。銀座に看板を出すより効率的かもしれない。当社は他社と違いを生み出すため同端末が陳腐化した時も見据えている。ニコン製のカメラレンズが替えられるように同端末でもムーブメントなど中身を取り換えられるようにしたい。アップルウォッチにはない時計メーカーならではの強みを発揮できるだろう。人材も成功の実現に欠かせない。長く働いてくれる人を増やしつつ、お互いを信頼し合えるチームを作るのがカギを握る。日本式に人に尊敬を払い礼儀正しくあるべきだ。チームの成功を皆で分かち合うようにしなければならない。

## 日経フォーラム 世界経営者会議

## サムスンバイオロジクス社長兼CEO 金 泰漢氏



IT(情報技術)企業のサムスングループが、なぜバイオ医薬に打って出たのか。世界経済はこれから、医療やヘルスケア、バイオ分野がけん引するとみているからだ。

その根拠の一つが高齢化だ。人類の平均年齢は上がり年齢にもよるが疾病率や発症率も高まっている。ゲノム(全遺伝情報)サイエンスの発達を通じて体内で何が起きているかが以前より分かるようになった。的確な治療を受けるのは高く、日米など「持てる国」

だけで提供されたケースもあったが、アジアで中間層の所得が高まってきたのもバイオ産業を後押しする。バイオ医薬のバリエーションのうちサムスは製造部分に強みを持つと判断した。1000億ドル(約11兆円)を投じて世界に半導体や化学の工場を造ってきた経験を活用しない手はない。バイオ医薬の工場建設は通常3〜4年かかるが我々は半分の期間で造れる。工期の短さは機動的な製品供給だけでなくコスト競争

## ITノウハウ 医薬に活用

バイオ医薬品製造の中核設備であるリアクターは半導体のクリーンルームのノウハウを活用した。欧米のエンジニアや製薬専門家のうち20年以上の経験を持つ人を80人雇用し専門知識も導入した。これらの結果として当社の工場は米食品医薬品局(FDA)や欧州医薬品庁(EMA)、日本の当局からも無事、承認を得ている。

第1、第2工場を合わせた年産能力は18万瓶で世界3位。米アリストル・マイヤーズスクイブ(BMS)、スイスのロシュから10年間の製造委託を受注したほか各国の製薬会社とも交渉しており、既存工場は既に注文でいっぱいだ。第3工場が2018年に稼働すると生産能力は世界トップになる。急成長を受け、参入5年にしてこのほど韓国で工場に至った。独自の薬剤開発にも魅力はあるが既にこの分野に取り組んでいる1000社以上と競合することになる。当面は受託生産に特化したい。

キム・テハン 79年サムスングループに入社。新事業開拓担当時代バイオ医薬品への参入を企画。新設したサムスンバイオロジクスのトップに自ら就いた。米テキサス大化学工学博士。59歳

# 激変する市場で攻める



ジョニー・シー 台湾大学電気工学科卒、交通大学経営管理大学院修了。宏碁（エイサー）を経て創業直後のエイスースに合流。93年に董事長兼最高経営責任者（CEO）で20年以上パソコン事業などを主導。08年から現職。64歳

インターネットやあらゆるモノがネットにつながる「IoT」により、社会が集中から分散、独占から共有、単独作業から共同作業へと転換してきた。再生可能エネルギーや3D（3次元）プリンターは、一人ひとりが消費者であり生産者でもある社会への転換を促している。

消費者に価値をもたらす方法が一変したことを意味する。これまでは大手企業を中心とした企業の連鎖によって価値を提供する時代だった。これからは消費者を中心としたネットワークの中で、その時点で最大の価値を与える組み合わせをつくり、ニーズの移り変わりに合わせて柔軟に変えていく必要がある。

消費者の要望を的確に商品やサービスに落とし込むために「デザイン思考」と呼ばれる手法を探り入れた。商品の完成度を高めることに時間をかける従来の手法とは異なり、消費者を商品のデザインに巻き込む。消費者に商品を提供し、反応を把握し、改善して再

## 価値の創造 消費者と

度消費者に提供する。このサイクルを素早く何度も繰り返して最大の価値を提供し続けるのが、今の時代で成功するための唯一の方法だろう。

パソコンからモバイル端末へと変化を遂げてきた我々は今、すべての家庭にロボットを1台置いてもらうことをめざしている。IoT向けのセンサーなどの端末は数多くあるが、受動的なものが多い。いずれ、動物のように能動的に動き、人々のお供になる日がやってくる。考えてロボットの開発に乗りだした。

家庭用ロボット「ゼンボ」を年内に台湾で発売する。あらゆる家庭に置いてもらうためには、価格が安くなければならない。だからゼンボには腕を持たせないことを決断した。人々のお供になるには、賢さだけでなく親しみやすさも不可欠だ。顔の位置に置いたディスプレイで豊かな表情を示せるようにした。デザイン思考を適用しながら、各国の消費者にこれまでにない価値を提供していく。

### エイスース(華碩電腦)董事長 施 崇棠氏



ハイパーループは鉄道、車、船、飛行機に次ぐ「第5の交通手段」と呼ばれる超高速輸送システムだ。真空の空洞チューブ内で人を乗せたカプセルが音速で移動する。真空状態にすることで空気抵抗をゼロにし、エネルギーを使うことなく高速移動を実現できる。チューブを組み立てる技術や内部から空気を抜き出すポンプ技術も確立した。

時速760km(約12223km)で移動し、東京から大阪の距離であれば約35分です。コンピュータ

### ハイパーループ・トランスポート・システムズCEO ダーク・アルボーン氏

## 第5の交通手段 3年で実用化

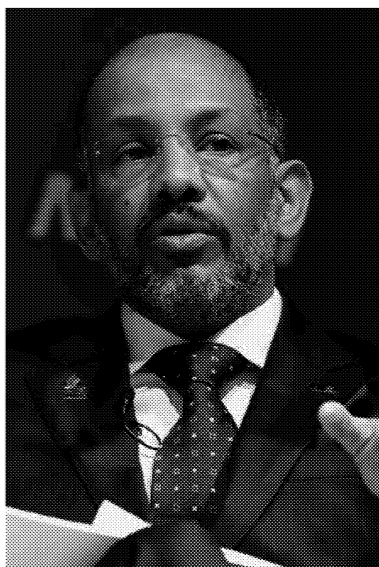
13年から旅客用および貨物用の超高速輸送システムの設計・開発を手掛けるハイパーループ・トランスポート・システムズCEO。同年創業のジャンプスタートCEOも務める。39歳

制御で動くため人為的な事故を防ぐなど安全面でも優れている。地理的な制約によって制限されていた仕事や人との交流を活発化するほか、物流でも欲しいモノがすぐに手に入るオンデマンドを実現する。

1kmの建設コストは約2千万円(約22億円)だが、エネルギー消費量が少ないため従来の交通システムよりも総合的には費用を安く抑えられる。太陽光や風力など自然エネルギーを使うため環境にも優しい。ロシアやアラブ首長国連邦(U

## 日経フォーラム 世界経営者会議

### クウェート国営石油精製会社CEO モハマド・ガジ・アルムタイリ氏



87年クウェート国営石油精製会社(KNPC)入社。原油からガソリンなどをつくる石油精製部門を担当。現在はクウェート国内の石油精製事業とガス処理事業の経営を管理している。52歳

2010～14年の原油価格の高騰と今後の予期せぬ下落は市場に新たな現実をもたらした。一時、1バレル140ドル台に達した油価は急落し、今も同40～50ドル前後の状態が続いている。この結果、原油収入が低下したほか投資も減少した。全ての産油国、そして石油精製・販売の「下流」事業を担うクウェート国営石油精製会社(KNPC)にも影響を与えた。

クウェートは他の産油国に先がけ様々な施策に取り組んできた。クウェートは不確実性のもとで成長するために補助金の削減に取り組む。9月から低オクタン価のガソリン価格は41%上昇した。KNPCの収益性は原油の低い価格と製油所の利ざやの縮小で圧迫されているため、コスト改善の計画を導入した。この結果、15～16年に1億3000万ドル(約145億円)のコストを削減した。一段の成長と長期的な戦略に基づき、KNPCは400億ドルを投資する大規模な計画を進めている。過去

## 製油所投資で多様化対応

2年で製油所の近代化や新設、液化天然ガス(LNG)ターミナルの設置など4つの大型の計画の設計や資材調達、建設を開始した。20年を目標に大半の設備を稼働させる。

国内の製油所はこれまでの合計で日量93万6000バレルから約140万バレルまで増える。欧州の排ガス規制を達成する付加価値の高い製品も生産できるように、多様化する需要に応える。

クウェート国内のエネルギー需要は年率6%で伸びており、13年の電力需要は03年に比べて2倍となった。1人当たりのエネルギー消費量は世界でも有数だ。夏に気温が高いことや電力への手厚い政府補助金、人口増加などが原因だ。昨年は石油輸出国機構(OPEC)で減産について合意がなかった。この状況が続けば価格は1バレル50ドルを下回る。11月末のOPEC総会での合意を人々は楽観的にみている。17年には供給と需要のギャップは狭まるだろう。狭まったら60ドル台になるかもしれない。

日米経済摩擦が激化した80年代後半、米通商代表部(USTR)で日本・中国担当として交渉の最前線に立った。日本AET副社長や欧州エアバス日本法人社長を歴任。12年から現職。67歳



新米大統領は民主党候補のヒラリー・クリントン氏かと前日まで予測していた。共和党候補のドナルド・トランプ氏は暴言など性格的な問題もあり、クリントン氏を支持する声は共和党内にさえあった。しかし米国民は変化を選んだ。

クリントン氏はエスタブリッシュメント層で米国の格差社会の現状を映しているともみられた。その点、トランプ氏は多民族化を恐れる一部の白人男性層と教育水準の低い層、女性大統領への懸念を持つ人など、

### 米国先端政策研究所上級研究員 グレン・S・フクシマ氏

## 日本、米新政権と密な対話を

「今の米国社会から取り残された気持ち」を持つ層から支持を集めた。多くの国民は現状に対する懸念に対して変化を求めた。トランプ氏の政策はまだはっきり分らず先行き不透明な部分が多い。自由貿易を支持しないと発言するなど従来の共和党的でない側面がある。シリコンバレーに集積する産業のイノベーション(技術革新)は移民による多様性に支えられている。移民規制策を実施すれば影響がでる。

トランプ氏はビジネスマ

ンで、手の内を見せず、予測できないことを信条としている。だが予測できないことは同盟国との信頼醸成の観点からも良くない。日本はトランプ氏が打ち出す政策に対応できるように柔軟性と適応力、忍耐強さが必要だ。大減税を実施し、鉄鋼や自動車など製造業の拠点を米国に戻して雇用を増やすのであれば、日本企業も米国国内での拠点整備などで利用すべきだ。

米国が内向きになるなら日本は逆に人材を呼び込む機会ととらえ、グローバル化を進めた方がよい。日本の現状を説明する積極的な働きかけも必要だ。(このセッションは米大統領選の最終結果が確定せずトランプ氏の優勢が伝わる中で開催しました)