



マネジメント・アイ

日置圭介

デライト・トーマツ コサルテイング株式会社
グローバルマネジメント・インスティテュート兼
トーマツグループCFOプログラム
パートナー

日本CFO協会 主任研究委員

近藤泰彦

デライト・トーマツ コサルテイング株式会社
グローバルマネジメント・インスティテュート兼
トーマツグループCFOプログラム
マネジャー

持続的成長に向けた課題と

解決へのアプローチ②

アジエンダー1..

グローバル化

前回は、日本企業の持続的成長にとってプライオリティの高いアジエンダーとして「グローバル化」「イノベーション」「人材」を挙げた。今回は「アジエンダーであるグローバル化について述べる。

日本企業が描くグローバル化された企業の姿

まずは、議論の土台として「グローバル化とは何か」ということを考える。そのインプットとし

て今回も経済同友会の第一七回企業白書「持続可能な経営の実現」の中で実施されたアンケートを参考にする。

アンケートによると、非製造業の中にはグローバル化は無縁だと考えている企業も一定数あるが、製造業を中心とした多くの企業は「バリューチェーンを世界に展開し、経営資源を最適配分することで、グローバルレベルで収益を最適化している姿」をグローバル化された企業の姿として認識している(図1)。そして、グローバル市場で競争優位性を高めるためには「製品・サービスの高付加価値化やコスト競争力」、「情報収集能力や経営スピードの向上」といったビジネスサイドとマネジメントサイドの両面における差別化・強化の必要性を掲げている。

この結果と、すでにグローバルに活躍しているエクセレントカンパニーの状況を合わせて考えてみると、バリューチェーンを最適なカタチで世界中に展開し、各マーケットに適合して優位性を築きながらも、グループ全体を一体的にマネジメントする、こんな状態が真のグローバル化なのであろう。

グローバル化にあたっての日本企業の課題とは

では、日本企業のグローバル化にあたっての課題とは何だろうか。経済同友会のアンケートを見ると、次回以降でも触れる「グローバル化を推

進する人材」や「製品・サービスの創出」を筆頭に、「研究開発機能を含めた海外拠点の設立」「仕組み・制度の一体化」などが挙げられている(図2)。

たしかに、ここに挙げられた課題はどれも重要だが、本質的な課題は、グローバル化の戦略上の位置づけが不明確で、その対応が中途半端になっていることだと考える。

ご承知のとおり、少子高齢化が進む中ではあるが、日本企業のマザーマーケットである国内市場は未だ相当の規模がある。同時に、「ガラパゴス」と揶揄されるように、他国企業には攻略が難しいという側面もまだまだ存在する。これらが前提にある中、国内市場の縮小傾向が見え始めてきたため海外に活路を見出す、という文脈で多くの日本企業が海外展開を進めているものの、現段階ではそこまでの切迫感はない。元々自国マーケットの規模が小さいため必然的にグローバル化へと歩みを進めた欧州企業や、八〇年代に自国マーケットを日本企業に散々攻められてグローバル化を余儀なくされた米国企業とは、根本的に状況が異なると言える。

つまり、前回は触れたとおり、多くの企業が右にならって「グローバル化」という掛け声を発したものの、日本という拠り立つマーケットがある中、自社にとってのグローバル化の戦略的な位置づけと海外マーケットで勝つためのシナリオを明確化できていないのではないだろうか。その結果、リソースの投入が中途半端となり、シ

図1 ● グローバル化した企業の姿

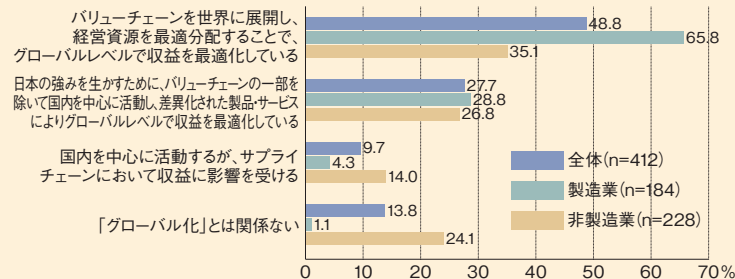
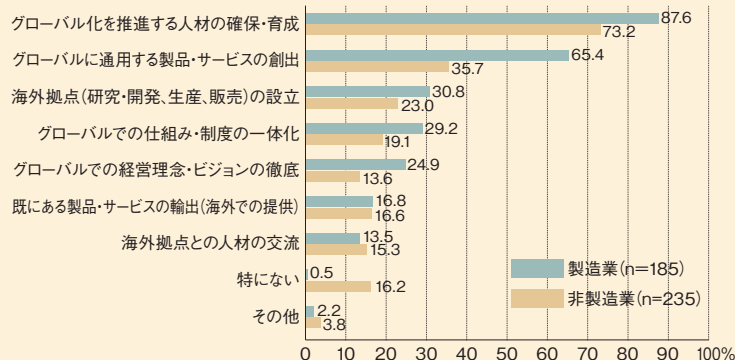


図2 ● グローバル化の推進にあたっての課題



出所:第17回企業白書「持続可能な経営の実現」(2013年4月:公益社団法人経済同友会)より作成

② エース人材の大量投入
次に、エース級のリソースを徹底的に投入するということも、グローバル化を大きく推進する一手となる。時節柄、グローバル化対応がテーマとなるプロジェクトを相当数実施しているが、優秀な人材ほど現業で一杯の状況であり、プロジェ

一部には掲げたことを既に実践している日本企業は存在しているが、お伝えしたかったことは、グローバル化を真に推進するためには、思い切って「振ってみる」という意識を強く持つことの重要性である。元来保守的な日本人が外国人と対等に伍していくには、それぐらいの感覚でちょうどいいのではないだろうか。
今回は、企業の競争優位性の直接的な源泉となるイノベーションを取り上げる。

国の血を取り込むことが、グローバル化に向けた起爆剤となるのではないだろうか。まずは、リーダー層がやってみせるということである。

③ グローバルスタンダードの徹底
さらに、一旦は「日本流」を忘れて「グローバルスタンダード」を徹底的に取り入れるということも、現状を打破する上では欠かせない。多くの企業がグローバル化を見据え、業務や仕組みの標準化に取り組んでいるが、最も複雑な例外大日本流の「流儀」を意識するあまり、芳しい成果を挙げられずにいる。海外においてゼロベースからグローバルスタンダードな「作法」を作り、それを日本に導入する、といった「本丸追い込み型」のアプローチが効果的だと思われる。

したがってグローバル化を考えるにあたっては、自社の戦略と合わせて、冒頭で述べたようなグローバル企業になる必要があるのか、否か、そして、なる必要があるのならばいつまでになるのか、という根本的な問いかけを自らに投げかける必要がある。

傾向にあるが、世界各地でのビジネス経験を有し、グローバル企業にも精通しているような異

グローバル化を推し進めるためのポイント

① マネジメント層の多国籍化

したがってグローバル化を考えるにあたっては、自社の戦略と合わせて、冒頭で述べたようなグローバル企業になる必要があるのか、否か、そして、なる必要があるのならばいつまでになるのか、という根本的な問いかけを自らに投げかける必要がある。

その上で、真の意味でのグローバル化が必要と判断したのであれば、中途半端となっている現状を打破するために、以下のような「ショック療法」が効果的だと考えられる。

クトには参加できないケースが少なくない。何をやるかではなく、誰がやるかで勝負は決まる、という動かし難い事実を踏まえても、真にグローバル化を進めるのであれば、相当数のエース級人材の投入は必然の流れであろう。そして、当然の帰結として、この中から将来のリーダー候補が生まれる可能性は非常に高い。