



# 日本企業、 成長戦略のベクトル

ー ポストイノベーション3つの矢 ー

- ◆ 初版 : 2016年10月
- ◆ 発行所 : 同友館
- ◆ 単行本 : 302ページ

# プロローグ

1990年代後半から、私のコンサルタント人生は「変革＝イノベーション」をキーワードとした仕事一色になった。

戦後順調に成長してきた日本企業は、バブル崩壊で一変した。「成長」ではなく、「事業継続」「生き残り」がテーマとなり、目標は売上から利益へと変化した。そして売上が伸びない中で絞り出す利益が、どれほどつらいものなのかを企業に教えてくれた。現場の若者、リーダーたちは疲れ切り、そこからドロップアウトしていく人も出てくる。しかし経営者、部門長といった組織の上位層はこれを見て見ぬふりをする。組織崩壊の危機に「企業は利益を目指すのだから仕方がない」の一言で片付けようとする。

かつて、成長を目指して先輩、後輩が1つになって働く活気のあった現場は、どんどん荒んでいく。年齢に関係なく利益を出したものが上に立ち、先輩―後輩の関係は崩れ、日本企業の最大の武器である教育さえもなくなる。

目標は夢ではなく「予算」というノルマとなる。経営者、部門長は予算達成のためにあらゆる手を打つ。しかしこの打った手に対し、現場が感じる「なぜそうするのか」という問いに対する答えは持っていない。組織内の人間はごく少数の勝ち組を除いて、終わりのない泥沼のような戦争に突入していることを実感する。

ここに多くの企業で救世主が現れる。それは変革を突然言い出す組織トップである。このイノベーション志向のトップの多くは、これからその企業を去って行こうとする人たちである。彼らは10年前の小泉首相のように「過去をぶっ壊す」と宣言し、組織メンバーにすべての事をゼロベースで考えるように言う。当然のことではあるが、組織内で既得権益を持っている幹部層が抵抗勢力となる。それでもトップの真剣さ、そしてトップの人事権に屈して渋々ながらも変革に合意していく。

私はこの「ぶっ壊し」をずっとサポートしてきた。そしてその道筋を多くの本に書いた。「コーポレート・イノベーション」「マーケティング・イノベーション」「ファイナンス・イノベーション」「マネジメント3.0」「組織を変革する手順」「イノベーションリーダー」「その場しのぎの会社が、なぜ変わったのか」・・・。

変革を終えたリーダーたちはその理念（「ゼロベースで考えろ」）だけを残して、かつての抵抗勢力とともに組織を去っていく。しかし「変革後＝ポストイノベーション」を託された次期経営者たちは戸惑う。組織の変革には合意しているが、具体的にどうアプローチしてよいかがわからない。

理念策定の次のステップは、組織としての夢を描き、それを外部ステークホルダーに了承してもらうべく長期経営計画を作成することである。しかしポストイノベーションの具体的な姿が書けないため、“計画”にはなり得ず、長期経営“構想”で止まってしまう。そして具体的な戦略と数字の入った「計画と呼べるもの」は「中期経営計画」しか作れない。

どうしてよいかわからず、コンサルタントやビジネススクールを頼ってその答えを探そうとする。しかしそこに答えはない。

コンサルタントはポストイノベーションの企業などコンサルティングしたことがあるはずもない。と言うよりも変革さえも経験した人はほとんどいない。

ビジネススクールはすべて「アメリカ型経営の理論化」である。極めて理論的でわかりやすいが、ポストイノベーションとして使えるものなど何もない。世界で負け続け、今やビジネス弱者となってしまったアメリカなどに学ぶべきことは何もない。アメリカは今や金融勝者（もっと言えばギャンブル勝者）の国であり、投資家としての企業の見方、M&Aのやり方、マネーゲームでのカネの稼ぎ方は教えてくれても（と言ってもこれさえもアメリカは今弱者になりつつあるが）、ポストイノベーションなんて知る由もない。私もかつてMBAで教えたが、まわりで教えている教授陣は変革どころか経営という仕事を見たこともない人たちである。そして企業から派遣されたエリートビジネスマンの多くは、会社に戻ってそこで学んだことが使えないことを知り、中には（と言っても半分くらいの人がそうなっているが）、このMBA理論で食える道（ビジネススクールで教える、コンサルティングファームへ転職する、アメリカンな企業に転職してM&Aやファイナンス部門を担当する、・・・）を探す。

しかし日本は強い。ポストイノベーションの象徴的存在が生まれる。トヨタである。自動車が大好きな創業家ジュニアの下で、競争優位性を求めたり、利益極大化を狙うのではなく、「トヨタらしさ」を徹底的に追求し、明るい活気ある企業を作り上げた。（そのちょうど反対側にいる



のが三菱自動車である。)

トヨタに学ぶことはたった1つである。

「ポストイノベーションは自分たちで考え、自分たちの手で実行しろ。それなら失敗しても悔いはない」

今私が変革に携わってきたクライアント企業はポストイノベーションでやっと3つの矢を見つけた。小泉首相がぶっ壊した後の日本で、安倍首相が苦労しながらも成長のための3つの矢を見つけたのと同じである。

第一の矢は「バリューチェーン」である。

彼らは「変革」という理念論議の中で、ライバルとの戦争を放棄し、自分たちが見つめるべきものは「顧客」だと結論づけた。ビジネスの原点を顧客ニーズに求めるものである。そして顧客ニーズに答えるのは商品ではなく「価値＝バリュー」だと定義する。

コカ・コーラは飲料という商品を売るのではなく「のどの渇きを潤す」という「価値」を提供していると考え。そしてその価値を高めていくには戦争ではなく、「同盟＝チェーン」が必要となってくる。これがバリューチェーンである。

そしてチェーンを組むべく、友好的M&Aを進めていく。しかしここに大きな課題を抱えることになる。それはM&Aによって他社とバリューチェーンを組んでも、「親会社の子会社を乗っ取った」というイメージを双方が持つてしまうことである。これではとてもチェーン（＝協働）

とは呼べない。これによって子会社側は力を発揮できず、親会社側は何のシナジーも得られない。その原因はバリューチェーンにあるのではなく、従業員がこの戦略を理解していないからである。すなわち「なぜチェーンを組むのか」「どういうチェーンスタイルを目指すのか」「どうやってチェーンをオペレーションするのか」といったことが何も議論されていないからである。

第二の矢は「事業開発」である。今の事業で利益を絞り出すのではなく、自分たちの目指した理念に合った「新しい事業」を開発することである。それは今の業績を上げるためではなく、自分たちが圧迫してしまった組織の下位層たち、現場で働く若者たちに「明日の夢」を持ってもらうためである。

ここでの経営者の想いは「失敗してもいい。現場の若者たちがワクワク働ける新しいビジネスのために、我々がこれまで汗水垂らして稼いだカネを使って欲しい」という遺言である。

ここでの課題は「事業開発をする」と経営者が意思決定をしても、それが前に進まないことである。その最大の原因は現在の事業で業績を上げた人にこれを担当させるからである。「事業で業績を上げること」と「新しい事業を開発すること」はヒトの面から見れば全く異なる能力が要求される。前者に求められるのはリスクをヘッジして課題を解決していく力であり、後者に求められるのはアイデアを出してリスクを恐れずチャレンジしていく力である。前者はベテランの経験から来るものであり、後者は若者の創造性から来るものである。つまり事業開発はやると決めたら若者たちの創造性を信じて自由にやらせてみることである。

第三の矢はグローバル化である。

多くの企業はいつの間にか何となく国際化している。「取引先が国際化していくので付いていく」「グローバル、グローバルと皆が騒ぐのでとりあえず」といったブームの中で国際展開をしている。

そして展開した先の現地国の“冷たさ”に気づく。特に近年の国際化の中心である中国を始めとするアジアでは、日本企業に対して戦前の大日本帝国のような「進出」というイメージを強く持っている。そして「カネ持ち日本」というイメージである。だから「日本からカネを持ってきて欲しいが、ビジネスの成功は自分たちの手で」という思いが強い。かつての国際化の主役であったアメリカの企業たちは、自国の政府を使ってでも現地国企業を力でねじ伏せる（と言ってもこれがうまくできず悩んでいるが）というパワーマーケティングを行使してきた。

しかし日本企業にそんなことができるはずもない。そして「グローバル」というキーワードに気づく。「国際化」、「進出」ではなく、「地球全体を1つのマーケットとしてビジネスを進めたい」という願いである。もっと言えば日本国、自国のためではなく、世界のために自分たちが働くこと以外にグローバル化という戦略の道はないと気づく。

そして事業開発同様にこれから何十年と自社で働く若者たちに、グローバル化をやらせたいと思う。

グローバル化の課題は「英語が話せて現地国の文化がわかれば何とかなる」と思ってしまうことである。（他に手が思いつかないのかもしれないが。）そんな形でうまく行った企業などないのに、なぜか「とりあえずやってみよう」と思ってしまう。言語などそれほど大きな意味を持た

ない。そもそも英語を自分の言葉として育っている人はほんの数億人しかいない。グローバル化に必要なことは「世界のため」という崇高な理念を持ち、グローバル化という新しい仕事に必要な基本的なナレッジを得て、それに基づいて基本戦略を立てることである。

本書はポストイノベーションをそのステージとし、上の3つの成長戦略ベクトルについてその具体的な進め方を考えていくものである。したがってPART I～Ⅲの3部構成となっている。

ただし本書はノウハウ本ではない。「こうすればうまくできる」というものではない。もし私がポストイノベーションで成長戦略を立案するとしたら、どのようなプロセスを踏むかと考えたものである。

私なら、まずはこの3つの矢について外部情報を収集する。世にあり、手に入る情報をすべて集めてみることである。私は本書を書くにあたって、3年に渡って100冊以上の本を読み、新聞、雑誌をこの3テーマでひたすら追い、何十人ものその道のプロに会って話を聞いた。

次に打つ手はその情報を「使えるもの」と「使えないもの」に分け、「使えるもの」を体系化することである。

そして最後にその体系化した情報を自社と結びつけ、具体的なイメージを作っていく。ただしこの部分については残念ながらコンサルタントである私にはできない。できるのはクライアント企業をイメージして、その「さわり」だけを考えていくことである。そこから先は想定読者であるポストイノベーションを進める人たちの手で描いてほしいし、私もクライアント企業においてその1人のメンバーとして参加したい。

本書には私が仕事をやらせていただいた企業名が書いてある。次のような企業である。

- ・ コカ・コーラウエスト・・・西日本のコカ・コーラボトラーが合併してできた企業
- ・ ハウス食品（本書では「ハウス」と略す）・・・カレーからスタートした総合食品メーカー
- ・ NTTデータ・・・NTTからスピンアウトしたITベンダー
- ・ アズビル・・・山武から社名変更した計測・制御のトップベンダー
- ・ 高砂熱学工業（本書では「高砂」と略す）・・・空調に関するトップベンダー
- ・ 日揮、千代田化工建設（本書では「千代田」と略す）・・・ともに世界的なエンジニアリング・コントラクター
- ・ サンプルッセ・・・パンを中心とした食品メーカー

本書の読者はそのタイトルからして自社の成長を考える人たちである。変革によって生まれ変わり、これから成長を目指しながらもその原点に立ち戻って考えている人たちである。

日本は戦後、ゼロベースから事業を創造してきた。そこで成長した企業は、アメリカとは異なり、学者に頼らず自分たちの手で事業を立ち上げてきた。ポストイノベーションの「成長」も同じである。成熟した今の事業ばかりを見つめず、自社の能力、特に若者たちの能力を信じ、自分たちの手で成長を成し遂げてほしい。

本書はそのための前作業を代行したものである。本書から新しい成長ストーリーが生まれることを期待している。

2016年7月  
内山 力

# 目次

## プロローグ

## PART I バリューチェーン

### 第1章 バリューチェーンの背景

1. 日本型VMS
  - (1) VMSの誕生
  - (2) VMSの普及
2. 上流競争モデル
  - (1) 百貨店の上流競争モデル
  - (2) ゼネコンの上流競争モデル
  - (3) コンビニの上流競争モデル
3. サプライチェーン、競争志向型バリューチェーンの登場
  - (1) 家電VMSの崩壊
  - (2) サプライチェーンの登場
  - (3) 競争志向型バリューチェーン
4. 建設業界の変化
  - (1) 需要の波
  - (2) 労働の波
5. IT業界のソリューションビジネス
  - (1) IT業界のサプライチェーン
  - (2) ソリューションからバリューチェーンへ
6. 金融業界
  - (1) 銀行のビジネスモデル
  - (2) バブル
  - (3) バリューチェーンのファイナンス・パートナーへ
7. 社会環境の変化
  - (1) 戦争から平和へ
  - (2) CSR
  - (3) 顧客ニーズの多様化

### 第2章 バリューチェーンの理念

1. 理念設計
  - (1) 顧客について
  - (2) ライバルについて
  - (3) バリューチェーン自身
2. バリューチェーンの基本戦略
  - (1) 顧客戦略
  - (2) 価値戦略

### 第3章 バリューチェーンのタイプ

1. 流通経路型
  - (1) 日用品タイプ
  - (2) 自動車タイプ
2. スマイルカーブ型
  - (1) スマイルカーブ型グローバル・バリューチェーン
  - (2) ジャパニーズ・逆スマイルカーブ型バリューチェーン
  - (3) 建設業型バリューチェーン
3. 異業種型バリューチェーン

### 第4章 バリューチェーンの設計

1. メンバー間の関係
  - (1) 資本関係
  - (2) 契約関係
2. 本部の設計
  - (1) 本部スタイル
  - (2) 本部機能
  - (3) スタッフ機能のチェーンからの分離
3. カネの設計
  - (1) プライシング
  - (2) アカウンティング
  - (3) ファイナンス



### 第1章 事業開発の背景

1. 社会の変化
  - (1) 人口構造の歪み
  - (2) 働くヒトの変化
  - (3) スマフォの登場
  - (4) ライフスタイルの変化
  - (5) ソーシャルビジネス
  - (6) 過重労働
2. 事業開発シーズ
  - (1) フロービジネスのストックビジネス化
  - (2) ストックビジネスのフロービジネス化
  - (3) 選択と集中
  - (4) 働くヒトのマインド

### 第2章 事業開発のフレームワーク

1. 事業開発の組織
  - (1) 組織としての創造性
  - (2) 事業開発組織
2. 事業開発戦略フロー
  - (1) 事業開発の定義
  - (2) 理念
  - (3) 事業イメージの設計
3. マーケット分析
  - (1) マーケット分析の基本
  - (2) マーケット分析のやり方
4. 意思決定
  - (1) 意思決定基準
  - (2) 意思決定理念

### 第3章 事業開発のパターン

#### 1. IoT

- (1) インターネットとIoT
- (2) IoTへの歴史
- (3) IoTの技術
- (4) IoTによる事業開発

#### 2. ソーシャルビジネス

- (1) ソーシャルビジネスの背景
- (2) ソーシャルビジネスの定義
- (3) ソーシャルビジネスのフレームワーク
- (4) ソーシャルビジネスのパターン

#### 3. ビジネスモデル変化型

- (1) 技能の技術化
- (2) 技術の技能化
- (3) プロセスの分離
- (4) プロセスの統合
- (5) チャージシステムの変更
- (6) ブランド活用

### 第1章グローバル化の準備

#### 1. 経済学

- (1) 経済学とは
- (2) 経済学の歴史
- (3) マクロ経済学の基本
- (4) 国際経済学
- (5) 国際法

#### 2. グローバル化の歴史

- (1) 世界的に見たグローバル化
- (2) 日本企業のグローバル化

### 第2章グローバル戦略

#### 1. 理念 207

- (1) ガバナンスモデル
- (2) 目的
- (3) グローバル・マーケティング理念

#### 2. 戦略ベクトル

- (1) CSR戦略
- (2) グローバルモデル

#### 3. マーケティング戦略

- (1) 国別戦略
- (2) 対象国の決定

### 第3章グローバル組織

#### 1. 組織モデル

- (1) 基本戦略
- (2) 現状モデル
- (3) 論理モデル
- (4) 言語

#### 2. マネジメントモデル

- (1) マネジメントモデルとは
- (2) マネジメント3.0の誕生
- (3) 人材育成モデル
- (4) グローバル人事評価モデル

エピローグ

# PART I

## バリューチェーン

---

## PART I バリューチェーン

# 第1章 バリューチェーンの背景

# 1. 日本型VMS

## (1) VMSの誕生

バリューチェーンに最も近い形は、戦後の日本で誕生した消費財\*<sup>1</sup>における日本型VMS\*<sup>2</sup>と言える。松下（現パナソニック）のナショナルショップ（松下の家電の専売店）がその典型であり、資生堂の花椿会（資生堂の化粧品の専売店）、トヨタのカンバン（部品メーカー—組立メーカー—自動車販売店が実質的なチェーンを組む）といったものがこれにあたる。

このVMSは顧客と直接的には接しないメーカーが、顧客へ販売する小売店などの流通業を自らの手、自らのカネで構築していくものである。消費財メーカーの作った商品を、最終消費者（＝顧客）まで届ける仕組みだが、後述するいわゆる「囲い込み」（ライバル商品を買わせないようにする）とは異なる戦略である。

「囲い込み」はライバルを戦略ターゲットとしているのに対し、VMSは顧客をターゲットとしている。

VMSはメーカーと流通業が1つの組織（＝チェーン）として、顧客に対してワンストップサービスを提供するというものである。そのサービス機能は「顧客が求めているものを提供する」という商品機能を中心として、「顧客へ商品の選定方法、使い方を説明する」という情報機能、「顧客の手元へ商品を届ける」という物流機能、「顧客が使用中に困ったことがあった時にサポートする」という保守機能といったものである。

登場した当時の日本型VMSは「商品販売」をベースにはいるが、バリューチェーンの第1要素と言える「顧客を見ている」という点は類似している。

さらにはコカ・コーラのように「自動販売機」という新しいスタイルの小売店を自らの手で作っていくVMSも生まれてくる。

- \*1 消費者が購入する商品。これに対しメーカーなど企業が購入するものを生産財と言う。
- \*2 Vertical Marketing System：垂直的マーケティングシステムと訳される。

## （２）VMSの普及

しかしこの日本型VMSが変化していく。それは当然のようにライバルメーカーが同じようなVMSを作っていくからである。松下で言えば日立、東芝、三菱であり、トヨタで言えば日産、ホンダであり、資生堂で言えばカネボウ、コーセーであり、コカ・コーラで言えばサントリーである。後発メーカーの登場によって、VMSの目的は「顧客へのワンストップサービス」から「ライバルに勝つこと」（「負けない」の方が正確かもしれない）へとシフトしていく。

このライバル戦争での武器は「商品」（いわゆる差別化戦略）と「価格」（いわゆるコストリーダーシップ戦略）になるのが一般的である。しかし日本では価格による競争は起きない。

日本には「業界」という不思議な組織があり、ライバル企業が集まって、「業界団体」を構成する。個々の企業はライバルと戦う戦略を考えるが、その集合体である業界は「業界全体の利益」を考える。業界全体を考えると、もし戦うのであれば「商品競争だけとし、価格競争についてはやらない」というのがこのゲームの解である。商品競争は顧客への価値提供が増え、それによって業界のパイ\*<sup>1</sup>が増え、「業界全体の利益」が上がっていく可能性を持っているが、価格競争は業界全体の利益をただ落としていくだけである。

そこで生まれたのが、建値という考え方である。各メーカーが横並びの「希望小売価格」という形で最終消費者への高販売価格を設定し、これを原資として顧客への手厚いサービスを行う。各メーカーとも“あうんの呼吸”でこの業界戦略に合意する（「サービスを落として価格を下げることはやらない」）。家電業界



であれば、トップ松下の価格を基準として、他のメーカーは商品機能を少し高くすれば価格を少し高く、機能を落とせば少し安くといった形である。そして各社とも「壊れたら直す」といった顧客へのサービス価値は落とさない。

これが顧客側に自然な形でブランド（信頼感）を生む。「このメーカーなら安心」「壊れない。壊れても修理してくれる」「機能が高い」……。そしてこのブランドイメージを訴えるべくテレビコマーシャル（テレビで宣伝しているから安心）という超高級プロモーションにカネをかける。

商品は高価格となるが、逆にこれが高品質ブランドのイメージを作る。

さらには流通業側にも利益を与えるべく、リベート（流通業がたくさん売れば、戻し金がメーカーから支払われる）、返品（小売の店頭において売れなければメーカーへ戻せる）というチャネルプロモーションを行う。

こうなるとカネをつぎ込めないメーカーはこの戦争に参加することもできず（自社商品を守る店舗もなく）、マーケットは大手メーカーだけでシェアされていく。

この高価格・高信頼商品のVMSのサクセスを見て、日用品\*2（食品、日用雑貨・・・）という低価格商品にもこのスタイルが誕生する。利益率が高く、カサばるもの（ビールなど。物流が必要である）は小売店まで自社商品を専売するVMSとするが、小売店を専売にすることができない一般商品は卸までをVMSとし、小売店に対しては「売場を提供してもらおうという形」として、リベート、返品というメリットを提供し、建値を約束してもらう。

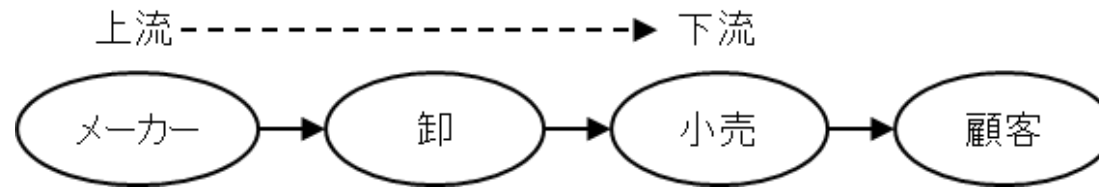
消費財における日本の流通構造は建値、リベート、返品という“三種の神器”で大手メーカー数社がVMSを作り、マーケットをシェアしていくものである。

＊1 商品に対する需要の総量

＊2 消費財のうち毎日のように購入するもの。

## 2. 上流競争モデル

商品流通過程において、顧客から遠い方を上流、顧客に近い方を下流と表現する。



日本は上流の力が強いと上記のようにVMSとなるが、下流が強いと次のような新しいビジネスモデルが生まれる。

### （１）百貨店の上流競争モデル

消費財の世界では、小売の初代チャンピオンである百貨店が、「力の弱い消費財メーカー」と「取引」をベースとした新しいビジネスモデルを創り出す。「取引」とは「商品、価格といった販売条件を折衝すること」を言う。

百貨店はアパレル（衣料品メーカー）のように経営基盤の弱いメーカー（流行があって売上がブレる）に対し、小売価格をハイレベルに設定して、メーカーの利益を守ることを約束し、代わりに厳しい取引条件を要求して競争させる。その条件は消化仕入（店頭で売れた分だけ仕入れる）、派遣店員（店頭での顧客への販売を納入先のメーカーにやらせる）といったものである。

百貨店側は一等地立地、エスカレーターやエレベーターなどの設備による徹底したストアブランドの確立、すなわち「ここで買えば安心」をビジネスモデルの中核とする。しかしこれは顧客から見たフロント側であり、バックエンドでは百貨店の売場確保を目指して上流の納入メーカーが熾烈な競争を行うものである。これを上流競争モデルと表現する。

## （２）ゼネコンの上流競争モデル

次にこの上流競争モデルが生まれたのが、建設業界におけるゼネコン（ゼネラル・コントラクターの略）である。

建設業界は、1948年に「戦後日本の復興」をテーマとして生まれた建設省（現在の国土交通省）を中心とした官主導型の業界である。建設業の仕事は一部の小規模工事を除き、原則として国土交通大臣や都道府県知事の許可を受けた企業しか受注できない。

建設業の行う仕事は、土木工事（道路、橋、鉄道、上下水道、宅地造成など社会インフラを作る）と建築工事（住宅、事務所、工場、店舗などの建物を作る）に分かれる。

土木工事の発注元は国、地方公共団体、公共企業体といった「官」であり、入札制度（税金を使うので、もっとも安い所へ発注しなくてはならない）を原則として強制している。しかし発注元の官は、使うカネが自らの稼いだものではなく、これによって利益を求めるわけでもないので、決められた予算の範囲内で高品質なモノを求める。しかもその官は建設業界のリーダーとしての立場であり、業界を疲弊させる価格競争は避けたいという気持がある。そのムードを受けて、受注側は価格競争をやめ「談合」という形でこれに応じる。こうして談合という違法行為が実質的には官主導（官合意）で進められていく。

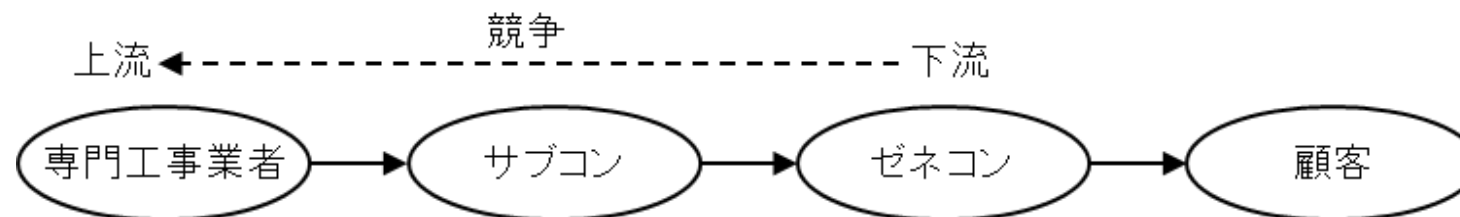
また土木工事にはさまざまな工事があり、これをさまざまなタイプの工事業主へ発注していく必要がある。しかし発注元である官にはこれをインテグレーションする（工事全体をまとめる）力がない。そこにゼネコンという工事請負窓口が生まれる。このゼネコンへは工事規模によって発注を分けていかないと大手に偏ってしまうため（税金が原資なので、官は税金を払っている多くの企業へ発注する必要がある）、大規模工事を担当するスーパーゼネコンの他、準大手ゼネコン、中堅ゼネコン、地方ゼネコンといった階層を生む。

ゼネコンは各工事のインテグレーション（プロジェクト管理）を主な仕事とし、実際の工事は担当せず、これを下請へ外注する。ここでは百貨店同様の上流競争モデルとなる。このモデルにおける競争ポイントは価格である。つまりゼネコンは談合によって価格を維持しながら、労働需給（業界全体の仕事の繁忙）によって生まれる労働コストのリスクを、下請への価格競争によって吸収していくというモデルである。

ゼネコンから発注される工事の種類は極めて多数あるので、これを一定単位にまとめて発注する。この受注元がサブコン（サブコントラクター）と呼ばれるもので、電気設備工事、空調工事・・・といった形で発注される。その上でここから専門の工事担当者へと発注される。

ゼネコンは一件工事ごとに下請業者を選定していく。下請側は手持ちのマンパワー（工事をやる労働力）と価格を考慮しながら（＝取引）、受注していく。

そしてこの土木工事のスタイルを民間からの受注が主体の建築工事でも踏襲することになる。



## （１）家電VMSの崩壊

低価格の日用品メーカーの作った日本型VMSはコンビニによって崩されるが、高価格の消費財メーカーの日本型VMSは別の形で変化していく。そのトリガーはグローバル化である。

国内でシェアの棲み分けが終わった家電、自動車などの大手メーカーはグローバル化へと向かっていく。そしてこれらの商品を開発した本家本元である「自由競争の国アメリカ」へ逆上陸し、圧勝してしまう。

敗者アメリカの見方は「VMSで無競争となった日本メーカーは国内で高く売って利益を出し、そのカネで自由競争の国アメリカで戦っている。これでは勝てない」というものである。

まずアメリカが着目したのが大店法である。下流の小売の力が弱い故に、このVMSが成立していると考え。そこで大店法の撤廃を強く求め、これを非関税障壁（179ページ参照）と指摘した。そしてアメリカで勝者となっていた大型小売店（トイザラス、ウォルマート・・・）を出店させるように求めた。

貿易立国である日本はこの要求を飲み、大店法を廃止し、基本的には大型店が自由に出せるようになる。

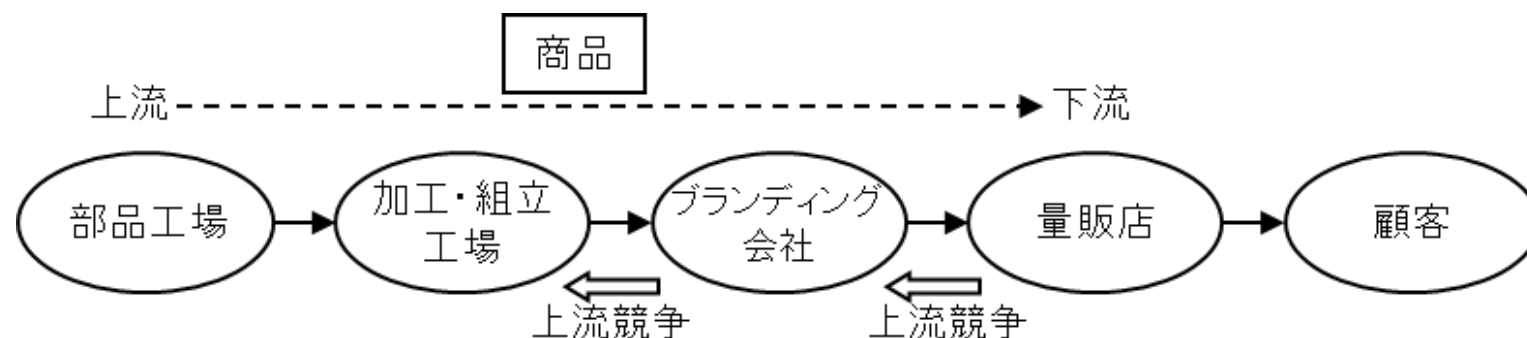
次にアメリカはVMSを崩すべく独禁法（168ページ参照）の適用強化を強く求める。VMSの戦略の柱と言える建値は、「再販売価格維持行為」\*1として独禁法で禁止しており、これらビジネスに関する法律を遵守するように求める。そして独禁法のお目付役である公正取引委員会に流通規制ガイドラインという取締り基準（「今まで普通にやってきたことでもこれからは違法として摘発する」というもの）を出させる。

しかし上陸した外資小売業の圧勝とはならず、日本で生まれた業態である「量販店」などの大型店が小売店をつぶして圧勝していく。その典型が家電量販店であり、これが家電業界のVMSを崩す。彼らは自店のディスカウントプライスを実現するために、上流のメーカーに「価格取引（より安いメーカーから買う）」を求めていく。つまり上流競争型へのモデルチェンジである。

このような中で、自動車メーカーとともに日本全体のリーダーであった大手家電メーカーが大ピンチとなる。上流競争モデルの中で価格競争へと突入せざるを得ず、ずるずると利益を落としていく。

さらにはグローバル化の中で韓国、中国といった人件費の安い国が作る家電が日本へ上陸し、追撃されることとなる。

ここでメーカーが考えたのは、自らの上流を競争させることである。そのためこれまで子会社にしていた部品工場を閉鎖、売却し、EMS\*2という価格競争型での部品供給を求める。さらには最終製品を作る加工・組立工場をも売却してOEM\*3供給で価格競争をさせ、ファブレスメーカー（生産しないメーカー）に成っていく。つまりブランディング会社（商品を仕入れて自社ブランドを付けて売る）への変身である。



\*1 「建値」のように、自社商品の販売先が再販売する価格をコントロールすること。

\*2 Electronic Manufacturing Service：部品生産などにおいて特定の親工場への納入ではなく、さまざまな組立工場へ納入していくサービス。

\*3 Original Equipment Manufacturing：納入先のブランドで製品生産すること。

## （２）サプライチェーンの登場

一方、もう一つの日本型VMSを持つ自動車業界にも変化が現れてくる。自動車という高級品でめったに売れず、在庫も難しく（店にすべて商品を置くことが難しい）、保守が必要、セールスが必要、といった条件が重なり、他業界同様にアメリカから外圧を受けながらも、ディーラーという日本型VMSが崩壊することとはなかった。

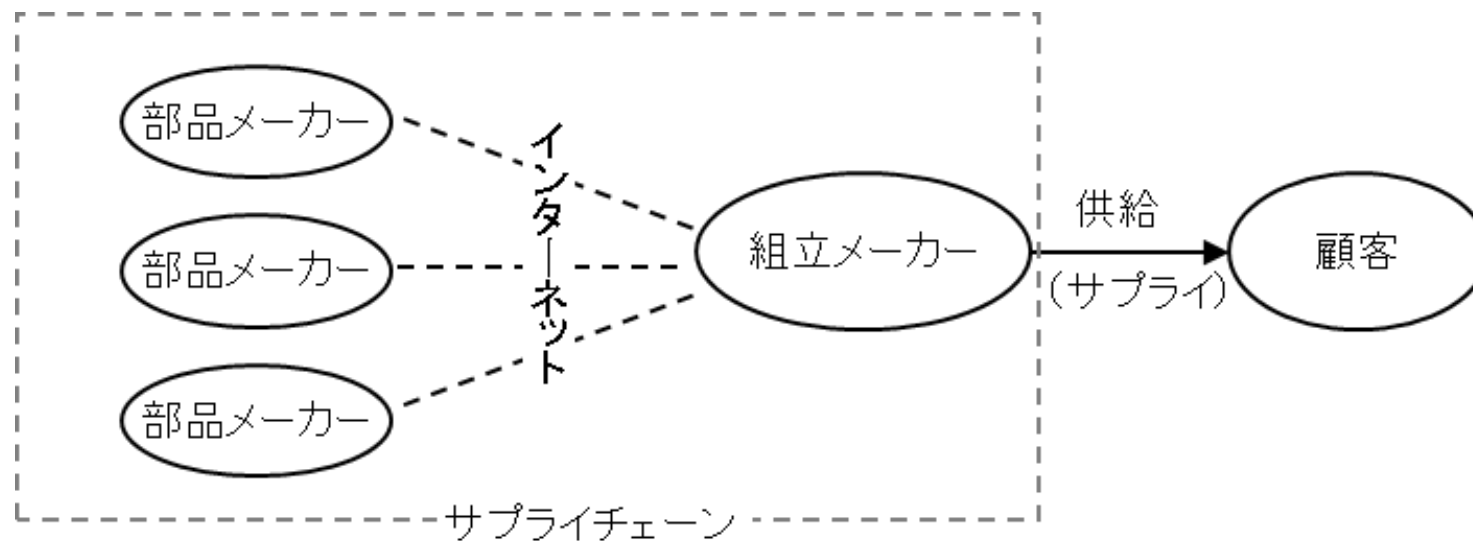
しかしここにインターネットの風が上流へ吹く。これによって世界中の自動車部品の価格、性能の比較を簡単にできるようになり、海外の自動車メーカーに「世界最適調達」という流れが生まれる。そのため大手自動車メーカーから部品メーカーが独立し、かつ合併によって大型化して、コストダウンを図ってくる。こうした中でトヨタを始めとする日本の自動車メーカーの固定型VMS（競争させないで同じ部品メーカーから買う）では価格競争力が相対的に弱まってしまう。

ここに生まれたのがサプライチェーンというモデル（と言うよりも考え方）である。そして自動車業界だけでなく、部品→製品組立というプロセスを持つ多くのメーカーへ浸透していく。

これは製品、部品といった上流下流の関係を親と下請というVMSモデルではなく、かと言って一件ごと取引をして上流の業者を決定するものでもない。サプライチェーンはインターネットを通して緩くつながり、注文と納入を一定ルールで継続して行うが、取引先を含めて「取引」を随時変更していくモデルである。消費者への供給（サプライ）をチェーン（その時は1つの企業のように）として効率良く行うというもので、トヨタのカンバンを少しオープン化、フレキシブル化したものと言ってよい。

このサプライチェーンの名を世に知らしめたのが、パソコン業界におけるアメリカのデルである。消費者からインターネット注文があってから、契約しているいくつかの部品メーカーの中から選定して部品調達し、組立て、販売するというものである。





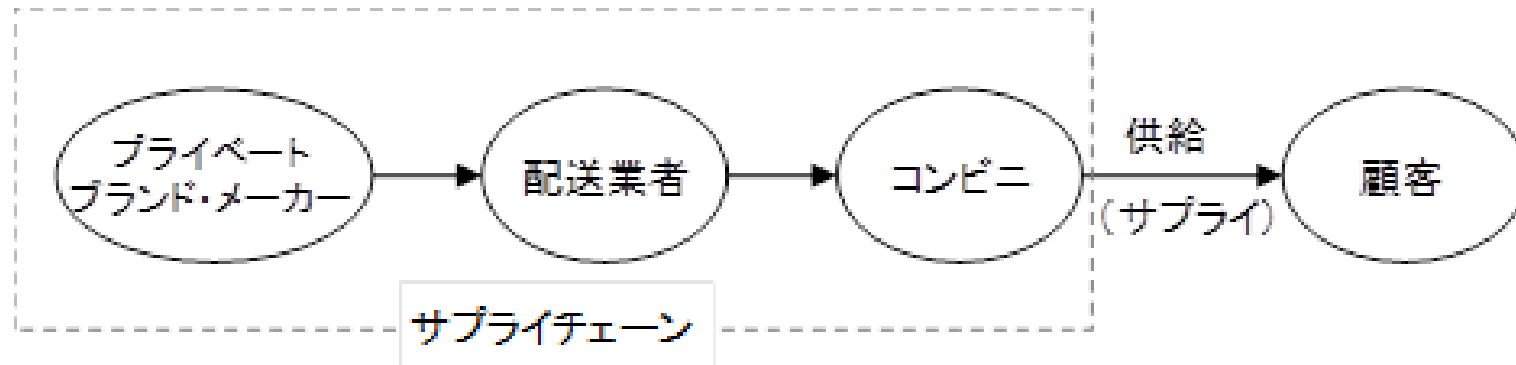
### （３）競争志向型バリューチェーン

#### ① サプライチェーンへの変化

このサプライチェーンがインターネットによって変身して行くさまざまなチェーンスタイル、すなわち協働モデルを総称していく。先ほどの日本型VMSから変化した家電などの上流競争モデルもこのアイデアを取り入れ、サプライチェーンと呼ばれる。

さらにはコンビニ業界でもセブン・イレブンと同様のモデルのライバルが生まれる中で、商品での差別化を図るために大手メーカーと手を組み、プライベートブランド商品（そのコンビニでしか売っていない商品）を出していく。また納入するメーカーからの配送も、コンビニが多店舗展開していく中で、コンビニ

チェーンとの共同配送という形とならざるを得なくなり、各コンビニを中心に協働体を作られていく。この進化したコンビニモデルもサプライチェーンと呼ばれる。



## ②Winner takes all

これらサプライチェーンの目的はライバルとの戦争における競争優位性である。しかしこのスタイルのサプライチェーンは少しずつ減っていく。戦争をすれば敗者が生まれ、そのサプライチェーンはなくなり、敗者を吸収する形で勝者がますます力を付けていくことになるからである。

家電業界の戦争では新興勢力の韓国メーカー、台湾メーカーの圧勝となる。まさに日本型VMSがアメリカを倒したのと同様に、財閥系VMS（210ページ参照）が日本メーカーに圧勝する。国内で惨敗した日本メーカーは「メイド・イン・ジャパン」の旗を掲げて、グローバルマーケットに活路を見出そうとする。松下はグローバルブランドのパナソニックに社名を変え、子ブランドのサンヨーを捨てその主力をグローバルマーケットへと移すが、VMSなき松下は海外戦争では勝てない。いち早くグローバル化したソニーも凋落

して崩壊寸前、日立は何と家電から撤退する。そしてシャープも崩壊して台湾のものとなり、東芝は落ち込みを隠そうとして不正会計で崩壊寸前となり、家電事業を中国へ売却する。

自動車業界ではトヨタの圧勝で日産はルノーへ身売り、そして敗者三菱自動車がリコール隠しで崩壊寸前となり、何とか立ち直るが今度は燃費不正で崩壊寸前である。

サプライチェーン戦争は「Winner takes all」（勝者が利益一人占め）で終わっていく。

日用品業界ではコンビニの本部だけが驚くほどの利益を上げ、加盟店、日用品メーカーは売上は出ても利益が出ない。自動車業界はトヨタは勝てど、トヨタ系列の部品メーカーはリストラ\*1の嵐となる。

そして「戦争の恐ろしさ」を、負けて死んでいく企業にだけではなく、業界全体、社会全体に知らしめる。

\*1 リストラクチャリング（再構築）の略であるが、本書では「中高年を中心とした従業員のクビ切り」を指す。

### ③ポーターのバリューチェーン

ここで競争マーケティングの大家ポーターは「ライバルばかりを見ていては勝てない。顧客への価値提供を考えるべき」として“バリューチェーン”という考え方を提唱する。しかしこのポーターの考え方は本書とは異なる。

本書ではバリューチェーンの定義を「顧客への価値提供のために、複数企業がチェーンという協働体を組む」としており、その目的は「価値提供」である。

一方、ポーターのバリューチェーンは「ライバルに勝つために、競争優位性を高めること」が「目的」であり、顧客への価値提供は勝つための「手段」である。これを本書では「競争志向型バリューチェーン」と呼ぶことにする。

本書で言うバリューチェーンはライバルを見つめるのではなく、顧客を見つめる。ライバルには勝つのではなく、場合によっては手を握り1つのチェーンになることも考える（これを水平バリューチェーンと表現する）。さらには、顧客とライバル企業のマッチングの方が顧客のためであるなら、そのビジネスから撤退する。

競争志向型バリューチェーンの競争優位性の源である「コストダウンによる利益アップ」を、本書のバリューチェーンでは目指さず、「顧客の価値を上げること」だけをその目的とする。利益はその価値を上げるための原資（手段）と考える。もっと言えば「企業は利益を目指すもの」という仮説を否定し、「顧客の価値増大を目指すこと」を“旗”として協働体を組むものだけをバリューチェーンと呼ぶ。

## 4. 建設業界の変化

建設業界にはこれとは異なる2つの波が押し寄せてくる。

### (1) 需要の波

1つ目の波はこれまで順調だった建設需要が、まさに波のように大きくブレていくことである。

#### ①施主の土地担保モデルの崩壊

そのトリガーは20数年前のバブル崩壊による土地価格の下落である。これによって建築工事の発注者（建物を作る人。施主という）側にダメージが出る。

直接的には施主の保有資産の評価損\*<sup>1</sup>という形での巨額の赤字が生まれる。さらにはこの建物を作る際に銀行に出した土地の担保価値（23ページ参照）が下落してしまう。

この時証券市場の主役は、株価のダウンで恐くなって逃げていった日本人投資家に代わって、「株安」を好機と見て参入した外国人投資家になっていく。彼らは日本の銀行に担保価値下落分を不良債権（返済されない貸付金）として処理し、それによる巨額の損失を計上するよう求めてくる。これによって銀行の株価を下げ、この株を安く買うことを目論む。

日本はあっさりとこれを飲む。巨額の赤字を出した銀行は、さらなる不良債権の拡大（もっと担保価値が下がる）を恐れて貸付先に返済を迫り、場合によっては担保を行使し、それによって企業の倒産が続出する。特に土地担保モデルで出店したダイエーなどのスーパー、かつてのチャンピオン百貨店、バブルに乗って開発を進めてきたショッピングセンターなどの大手小売業、そのバックにいた不動産業という「建設業の上客

」が次々と死んでいく。

さらにはこれによって「土地を担保にカネを借りて、そのカネで建物を建て、それが生むキャッシュフロー\*2で返済する」という施主のビジネスモデルが崩れ、建築大不況となる。

\*1 企業が持っている資産が、取得価格より市場価格（売ったとしたらいくらになるか）が大きく下がってしまった時に、会計上の損失を計上すること。

\*2 一定期間に増加する現金の量

## ②ゼネコンのピンチとサブコンのリニューアル

一方、土木工事はそのスポンサーである国、自治体がバブル崩壊後の不景気による大幅な税収ダウンでおかしくなる。何とか国債という借金で公共工事を続けようとするが、海外から財政赤字の指摘を受け、公共工事も大幅に縮小せざるを得なくなる。さらには先ほど述べたように海外からの圧力で独禁法などの適用強化を求められ、これまで目をつぶっていた談合が次々と摘発され、「価格競争」という“あたり前の世界”となる。

このような中、建設業界のリーダーたるゼネコンは崩壊寸前の危機を迎える。しかしゼネコンをカネの面でサポートしてきた銀行にとって、建設業界は崩壊させるには“too big”な客である（建設業界の規模は50兆円でGDPの10%を占める）。そのため株価が額面割れを起こして、証券市場がレッドカードを出してもつぶすにつぶせず、債務免除（「貸付金を返してくれなくてもよいことにする」）などの手を使い、我が身を切ってもゼネコンを守る。

しかしサブコン以下の工事業者は新築工事が減っていく中で、設備の取り替え工事（リニューアル工事と言う。建物の耐用年数よりも、設備の耐用年数は短い）が増えてくる。これが施主、建物使用者からの直接受注であり、かつ自社が新築工事をやった所は無競争でとれるため、利益を生むことを知る。

### ③需要増大

次に来たのがアベノミクス、インバウンド需要\*1、2020年東京オリンピックによる景気の回復である。新幹線工事は再開し、首都圏を中心にホテル、マンションの新築が相次ぎ、外国人旅行客の増大で大型ショッピングセンターが次々と建設されていく。そして東京オリンピックに向かって、土木、建築工事のさらなる増大が見込まれるようになる。

この需要が急拡大していく中で、建設業界の販売価格は高騰していく。オリンピックのシンボルである新国立競技場の建設はゼネコンが見積るたびに価格が上がっていった。

しかし最下流のゼネコンは先ほどの「利益1人占め」を図るべく、相変わらず上流競争を煽る。これによってサブコン以下の工事業者には仕事は来ても利益は回ってこない。そこで彼らは直接受注で利益の出るリニューアル工事にパワーをシフトさせていく。このリニューアル工事においては自社の得意工事だけでなく、その幅を広げ（空調工事であれば電気工事、衛生工事も含めての受注を図る）、かつ安定収入があつてリニューアル工事とシナジーのある建物の保守業務にも力を入れていく。ここに「幅を広げる」という形で新しい異業種のチェーンが生まれてくる。

もう1つの受注の波が、東日本大震災によって急速に盛り上がった省エネを中心とする「環境」というビジネス領域である。PART IIで述べる新規事業開発の最大テーマと言ってよいものであるが、これを工事への「付加価値」としてとらえる。ここでも「チェーン」の幅は広がりを見せる。空調工事で言えば温度調整

だけでなく、省エネルギー、“きれいな空気”という価値であり、ここにエネルギー分野や衛生分野との新しいチェーンが求められてくる。これが建設業におけるバリューチェーンの走りとなる。

＊1 外国人旅行者によって国内で生まれる需要

## （２）労働の波

2つ目の波は需要（仕事）ではなく、供給（労働）がもたらすものである。

### ①テンポラリー労働

これだけの期待感の中でも、2020年以降の需要減の予想、環境ビジネスの不透明さ（どれだけのパイがあり、どれだけのヒトが必要なのか）があるため、その需要への主な労働供給源であるサブコン以下の工事業業者はヒトを思い切って採用することができない。

この需要の波を吸収するものとして真っ先に考えられるのがテンポラリー労働（必要な時だけ労働を確保する）である。その代表がバブル景気という日本全体の需要増大時に、ITを中心とした特定業務に限定的に認められ、小泉政権下でその許容範囲が大幅に拡大された「派遣労働」である。これは他社（派遣会社）の従業員を一定期間、自らの指揮命令下に入れて仕事をしてもらうスタイルである。つまり自社の仕事を一定期間だけ他社の従業員を使って行うことである。

ただ派遣労働にはさまざまな規制があり、かつ法の変更も度々ある。そこで派遣と同じようなスタイル（他社の従業員を自らのチームに入れて働いてもらう）を、これまでの請負契約（成果物の完成を約束する契約）にて行うというスタイルも併用していく（法的にナーバスな所があるので少し書きづらいが）。



ただこれらテンポラリー労働は、使う側から見ればフレキシブルかつ低コスト（給与が安い）という魅力を持つが、逆に労働者から見れば不安定、低賃金であり、社会的弱者を生んでしまう。

それが民主党政権時に強く指摘されるようになり、安倍政権でもこれを引き継ぐ。まずは一定期間以上働いた派遣労働者の常備化（いわゆる正社員化）である。あわせて「同一労働、同一賃金」というお題目の下、テンポラリー労働者の給与を引き上げることが求められる。しかし企業から見ると、これではテンポラリー労働を使う意味がなくなり、いわゆる正社員採用の方がリスクは少ない。ただしそうすると人件費は増大し、コストアップとなってしまう。

自動車業界、家電業界などはPARTⅢで述べるように、このような中で現場労働をグローバルヘシフトし、国内ではそれ以外の仕事を担うこととし、テンポラリー社員を正社員へと変えていく。

しかし建設業界は国内の建設ニーズをグローバル労働に頼るのは難しく、異なる対応を採らざるを得ない。

## ②建設現場

しかもそれに追い討ちをかけるように採用環境が大きく変化して、正社員として採用しようと思っても建設業界には学生が集まらなくなってくる。

リーマンショックからの景気回復で新卒学生の就職氷河期が終わり、学生が企業を選べる時代となる。この中で建設業は「工事現場」というイメージが悪く、学生の人気が集まらない。

そのうえ社会が60歳定年制から65歳まで継続雇用を求め、これに対応する。しかしこの人たちにかつての工事労働パワーはない。そしてこのルール変更でヒトの出が止まったため、工事パワーとして採用した人が純増となり、総給与額が増大し、利益を圧迫していく。そのため仮に学生が集まるとしても、人件費の増大による原価アップで競争力を失ってしまうので、辞めた人の補充程度にしか採用できない。そして苦しい

そして苦しい現場から去って行く若者が出てくる。こうして仕事をできる人が辞め、できない新人が入り、人数は同じでも労働パワーは落ちてしまう。

一方、20数年前のバブル期に大量採用した従業員が、管理職適齢期である40歳半ばを超えてく。しかし彼らを管理職に上げたら、工事を担う人たちがいなくなってしまうので現場にとどまってもらうしかない。そのため管理職へのキャリアアップが減り、従業員のモチベーションダウンが激しくなる。

労働パワーが落ちていくのに、仕事が増えていくので現場では残業が増加していく。残業はハイコストな労働（割増料金を払う）で利益圧迫するだけでなく、品質ダウン、モチベーションダウンを招く。

### ③労働法の摘発強化

ここにさらなる逆風が吹く。それは社会の風を受け、労働基準監督署などの労働法のお目付役がその違反の摘発に入ることである。

戦後すぐにできた労働法は、現在の企業における労働環境とは完全にかき離れている。労働法では所定労働時間を定め、これに則って採用しなくてはならない。残業（所定労働時間外の労働）は企業として「本当にどうしようもない時」に、労働組合（またはこれに代わる組織）との合意で（労働基準法36条に基づいてやるので36協定という）一定の時間の範囲内で残業を認めるというものである。つまり「残業は原則として禁止ではあるが、緊急時だけこれを認める。ただし必要最小限にとどめ、かつそれをなくす努力をすること」を労働法は求めている。

政府は談合同様にこれまで目をつぶっていたこの労働法についての摘発を行い、マスコミにこれをニュースとして扱わせる。ここに「ブラック企業」という流行語も生まれる。

建設業はその仕事の過酷さ（他業界と比べて）から「過重労働」と表現され、学生たちからもさらに敬遠されるようになる。

この工事現場は納期厳守、かつ原価に占める人件費のウエイトが高く、そのうえオフィス以外での労働（管理職が近くにいないことも多い）という悪条件が整っており、サービス残業（残業してもそれを付けない）という犯罪のリスクも高い。そしてこの苦しい現場から退職する人がますます増え、現場はさらに労働力不足となり、残業の嵐となってしまう。

社会がここに来て強く要求している「女性活躍推進法」にも建設業は全くと言ってよいほど対応できない。そもそも女性従業員があまりいないのに「**2020年30%**」（2020年までに指導的立場の女性を全従業員の**30%**にする）という社会が求める目標が難しいだけでなく、工事現場の環境から女性採用そのものが難しい。さらには景気回復、かつ「**2020年30%**」の影響で他企業が女性の中途採用を積極的に始めたため、能力の高い自社の女性従業員の退職が目立ってくる。こうして建設業はますます「男性の力仕事」というブラックイメージがつきまってしまう。

このような過重労働現場をどう変革していくかが、建設業界の大手企業の最大のテーマである。ここにこの難題をバリューチェーンという協働組織で解決したいというニーズが生まれる。

## 5. IT業界のソリューションビジネス

### (1) IT業界のサプライチェーン

IT業界は1960年代という比較的遅い時期にコンピュータ業界として誕生した。コンピュータ業界はチャンピオンIBMがサチュレーション、囲い込み、バージョンアップという戦略で作上げた異色の業界と言ってよい。IBMは高価な大型コンピュータをレンタル（貸す）という形で低価格イメージを作り、これを一気にばらまく（サチュレーション＝浸透と表現する）。そのうえでそのIBMコンピュータ上で作ったソフトウェアが、他社のコンピュータでは動かないようにして顧客を囲い込む。さらにそのコンピュータを次々とバージョンアップして高機能、高価格化し、巨大マーケットに育て上げる（パソコンにおいてはマイクロソフトがWindowsでこれと同じ戦略を採っている）。

ただ日本のコンピュータマーケットはアメリカを始めとする諸外国とは違う構造となる。日立、富士通連合がIBMコンピュータをコピーして全く同じ製品を作ることで、サチュレーションされたIBMからのリプレース\*1を実現する。また日本語という特徴を使ってNECがIBMとは異なった和製コンピュータを作っていく、シェアを4社で分け合うという形となる。

その後、各社は単なる「コンピュータ販売」ではなく「ソフトウェアを作成する」という仕事をコンピュータ販売とともに受注し、「システム開発」というビジネスモデルを作った。つまり顧客のコンピュータに関するすべての仕事を請負うという形であり、建設業界のゼネコンモデルと同じ形である。しかし建設業界とは異なり、このコンピュータメーカーたちは上流競争モデルではなく、始めから親会社・子会社関係を中核としたサプライチェーンスタイルを採る。つまりコンピュータシステムを顧客へ販売する最下流の

ブランディング会社を親会社として、ソフトウェアを開発する子会社、そこから発注を受ける固定化した下請会社、販売後の保守をする子会社という「企業グループとしての強いサプライチェーン」を完成させる。

しかしこのサプライチェーン同士の価格などの競争は起きない。それは顧客がコンピュータを一度購買したら、そのグループがすべての仕事を担当してしまうため、「他社へのリプレースを難しくする」という「囲い込み」を図るからである。

＊1 顧客の購入している他社商品を自社の商品に切り換えること

## （２）ソリューションからバリューチェーンへ

しかしパソコン、インターネットの登場はこれを一変させてしまう。パソコンはマイクロソフトのWindowsがコアであり、販売会社は違っても実質的にはすべて同じ商品（Windowsパソコン）であり、その延長線上にあるサーバーも同様である。

また異メーカー間のコンピュータ接続はそのルールが統一されていないため難しかったが、インターネットがこれを容易にしていく（と言うよりもインターネットはそのためのものである）。つまり皆がネットワークにつながった同じハードウェアを持つようになり、おのずとそこで使うソフトウェアもオーダーメイドからレディメイド（出来合いのソフト）となる。こうなると価格競争の波（同じなら安い方がよい）とともに、システム開発ビジネスの利益源であった「ソフトウェアを作成する」という労働集約型ビジネス\*1を崩壊させてしまう。そのためコンピュータメーカーグループは“万人オーダー”のリストラを実施して、その規模を縮小していく。

この中でコンピュータメーカー（この先はコンピュータが必ずしも主商品ではないのでITベンダーと呼ばれるようになる）が生き残りをかけて打った手が「ソリューション」というビジネスモデルである。

ハード、ソフトを一括して受注するビジネスを一步進めて、「ITを使って顧客の課題を解決するサービスを提供する」というサービスビジネス化である。

この「ソリューション」というアイデアは他の業界にも受けて、この後、流行語となる。例えばオフィス机を売っている会社も「机を売る」のではなく「オフィスで快適に効率的に仕事をするという課題をソリューションする」というビジネスへと変身する。そのため事務所賃貸業、机メーカー、照明メーカーといった異業種がチェーンを組むようになる。

ソリューションというアイデアは「顧客の課題を解決する」というサービスであり、見方を変えればそのサービスという「価値」を売るものと考えられる。つまりバリューチェーンと同様の発想である。

さらにはインターネットの普及がさまざまなものを生んでいく。まずはこれまで難しかった企業間ネットワーク（「誰が作るのか」が難しかった）がいとも簡単に作れるようになる。

IT業界の1つとも言える通信業界にもいくつかの波が来る。この業界のルーツである「電話」は電電公社が作る社会インフラであったが、これが民営化される。その目的は「競争」ということであり、結果として激しい価格競争を生む。

さらに携帯電話の爆発的普及でマーケット規模が拡大し、これがインターネットに接続されてスマホ\*2を生んだ。スマホは電話、メールだけでなく、画像、音声を扱うことができるパーソナルツールである。つまりテレビ、ステレオなどの家電、カメラといった業界を包含していく。

次は 아이폰の登場で電話会社の「囲い込み」が取れてくる。そして遂にIoTと称してモノがインターネットに接続され、ほとんどすべての業界がボーダレスとなっていく（詳しくはPARTⅡで述べる）。

ここでボーダレスグループのテーマは各自の商品ではなく、顧客へ提供する「価値」となっていく。つまりバリューチェーンである。この価値は「情報」とも考えられ、これをつなぐインターネットは、バリューチェーンを築くインフラとなってくる。

＊1 労働力を大量に使用して行うビジネスのこと。

＊2 スマートフォンは電話機とは言えないので本書ではスマホと言う。

## 6. 金融業界

### (1) 銀行のビジネスモデル

金融業界のリーダーは銀行である。銀行というビジネスモデルは、一般大衆から預金を集め、これを企業に貸し出して金利の“利ざや”を稼ぐビジネスである。しかしこの“金貸し”というビジネスの本質は、「借金を返さなくとも犯罪ではない」という所にある。つまりカネを貸した企業が破産してしまえば、取りはぐれてしまうということである。そのため与信（返してくれるかをチェック）するのだが、今カネがなくて、その後絶対にカネを返すことができる企業など存在しない。そこで返さない時の保証を求める。これが担保契約である。

担保には2つのタイプがある。1つはヒトであり、債務保証（借りた人が返さない時に返す）、連帯保証（一緒に借りる）といったものがある。多くの場合、企業はビジネスを立ち上げる時には多額のカネが必要となるため、これを銀行に求める。この時、銀行は創業者、その親戚などに保証を求める。つまり会社が破産したら、その借金を創業者などの保証人が背負うというものである。人生を賭けての借金である。そこで多くの企業はビジネスが拡大し安定してくると上場を目指す。その上場で得たカネで借金を返し、創業勝負の賭けに勝つ。

もう1つの担保は抵当である。これは返せなかった時に貸した方が取れるモノを決めておくことである。抵当としては時間的な劣化の少ないものがよい。その第一は土地を始めとする不動産である。こうして企業の保有している土地は抵当となっていく。



## （２）バブル

この抵当となる土地を必要とする流通業、デベロッパー（開発業者）たちはファイナンス\*1モデルとビジネスモデルを一体化していく。土地を購入するカネはその土地を担保として借り、使用している土地の地価上昇によってさらに借金を増やし、そのカネでビジネスを拡大するというものである。これがバブル（泡）であり、その“ど真ん中”にいたのがカネを支えた銀行である。

しかしいつかは訪れるバブル崩壊という「土地の値下がり」がこのビジネスを直撃する。これによって担保価値は下がり、前述のように銀行は外圧によってその分を損失として計上させられることとなり、巨大赤字となる。さらにはこれまで貸し続けてきた顧客に対して損失を出すくらいなら（さらに土地が下がってもっと大きな損失を出さなくてはならないかもしれない）、思い切って返済を求め、担保を売却してしまおうという動きも出る。しかしこれは「貸し剥がし」と言われ、社会からのバッシングを受ける。こうした中で身動きがとれず大ピンチとなった銀行は、官主導でいくつかのグループに再編成される。

その結果、銀行にはカネが溢れてしまう。貸付先から取り立てたカネが増え、新規貸付先にも担保価値の下落が恐ろしくて貸せなくなり、カネは利益を生まなくなり、預金金利というコストを下げても損失が増える。

しかし日銀（184ページ参照）はゼロ金利と称してさらに銀行へカネを流そうとする。こうした中で銀行にあふれたカネは国債へと向かう。もっとも安全で高利の「国への貸付」である。しかしこの国債がどんどん増え、国の財政バランスが悪化し、国債を削減する動きが出てくる。さらには銀行の銀行である日銀にカネを預けておこうすると、これをマイナス金利として逆に「利子を払え」と言われてしまう。こうして銀行には行き場のないカネが溢れてしまう。

\*1 企業がカネを調達すること

### （３）バリューチェーンのファイナンス・パートナーへ

ここで銀行は「目利き」と称して優良貸付先を見つけようとする。カネを必要とする成長企業で、かつ確実に返してくれそうな企業である。しかし同時期にベンチャー向けの証券市場を作られてしまい、彼らがすぐに上場できるようになり銀行を必要としてくれない。残った企業は成長がよく見えない未上場の中小企業であり、うまく成長すると、上場してすぐにそのカネが返済されてしまう。

そして銀行はビジネスの原点に戻る。銀行という企業を社会が求めた理由である。企業が設備投資をすれば、労働を生み、商品が作られて消費を刺激し、社会を活性化していく。つまり設備投資などに銀行のカネを回せば社会貢献となる。だからどの国でもこの設備投資のための銀行は国営からスタートし、民営化していく中でも中央銀行がこれをコントロールする。（このあたりはPARTⅢの184ページ～を参照してほしい）

土地の価値を判断してカネを貸すビジネスから、原点に返って「カネを生む設備へカネを投資する」というビジネスモデルへの転換である。そして融資の柱を土地担保からキャッシュフロー（カネの増加量）に置く。

しかし設備投資による将来のキャッシュフローが読み取れない。そこで新規事業ではなく、既存事業で一定のキャッシュフローを生んでいる設備への投資を考え始める。そのためにはメーカーで言えば設備を入れた工場だけでなく、その上流の資材・部品、下流の製品販売、物流、保守といったキャッシュフローの経路を見て、そこに投資していくしかない。すなわちバリューチェーンへの投資である。

こうしてバリューチェーンのファイナンス・パートナーとして銀行は名乗りを上げることになる。

## 7. 社会環境の変化

バリューチェーンには今、追い風が吹いている。それは社会環境の変化である。

### (1) 戦争から平和へ

1つ目の風は社会全体として「戦争の虚しさ」に気づいたことである。社会が成熟し（老化し）パイが増加しなくなった中でのシェア争いが、禁じ手としてきた商品の価格競争をもたらし、かえってパイを金銭的には減らし、デフレ（物価が下がること）を巻き起こし、それがさらに社会を疲弊（老化）させていくことに気付いてくる。

そしてもうこれ以上パイが伸びないと気づいた業界は、競争から結合へと向かっていく。前述の銀行を始め、鉄鋼、エネルギー、保険などの業界では、かつてのライバル同士の結婚がどんどんなされていく。その目的は競争力の強化ではなく、戦争の終結である。そしてその目はライバルではなく顧客へと向かっていく。これまで独禁法で競争を促してきた国も、戦争より平和が国に幸せをもたらすことを知り、シェアNo1とNo2との合併といった「独占」となるものも認めるようになる（グローバルシェアを考えれば独占ではないという理由で）。

さらにはこの結合を押し進めるべく、法の変更でも対応していく。それはさまざまな事業を抱える多角化企業が、事業ごとに他社と結合できるようにしてあげることである。具体的にはこれまで禁止してきた持株会社（事業ごとに別会社として、この株を持株会社で持つ。特定の事業を他社へ売却する時はこの株を売ればよい）、それによる経営統合（両社で共同の持株会社を作って事業を統合する）、会社分割（会社を

物理的に分ける）、株式交換（株の交換で合併、買収ができるようにする）といったものを法改正で認める。こうして社会も企業がバリューチェーンを組むことをサポートするようになる。

## （２）CSR

2つ目のバリューチェーンへの追い風は、CSR\*1の浸透である。CSRは後述するが公共責任（社会の害になることはしない）からスタートし、公益責任（企業は社会利益のために行動する責任がある）、さらには存在責任へと進んでいく。存在責任とは「企業は何のために存在するか」という問いに対する答えを「企業は社会へ貢献するためにある」とすることである。

こうして企業目的は「利益を目指すもの」という定説から「企業は社会に価値を提供するものであり、そのために存在し続ける責任がある」という主張へと変化する。ここにも「価値＝バリュー」というキーワードが現われてくる。

\*1 Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任

## （３）顧客ニーズの多様化

3つ目の追い風はその価値の多様化である。ビールで言えば「アルコールを飲む人」「ビールを飲むことで食事をおいしく食べたい人」「ビールの味を楽しむ人」といったように求める価値が多様化していくことである。（正確に言うと売る側の企業がそれに気付いた。）

ここではライバルに勝つために商品を差別化して作るのではなく、その多様化した「価値」、すなわち顧客ニーズに対応していこうと考えるようになる。ビールで言えば発泡酒、第3のビール、プレミアムビール、

ノンアルコールビールをライバルに勝つためではなく、多様化したニーズに対応してそれにぴったりと合った価値を提供していくというものである。

この多様化したニーズに対応していくためには「顧客の目の前にいて価値を渡す下流」と「顧客の遠くにいてその価値を作る上流」が「顧客ニーズに対応する」というテーマを持って手を握るしかない。こうして自然な形でバリューチェーンが生まれてくる。

## PART I バリューチェーン

# 第2章 バリューチェーンの理念

# 1. 理念設計

バリューチェーンは独立企業が集まり、チェーンという協働組織を作るものである。このチェーン戦略において大切なのは「共通理念」である。この「理念を合わせること」がこの戦略立案の第一歩である。

「理念」とは、人間で言えば人生観のようなものである。その人間同士が協働する企業においては、理念という共通価値観の下に皆が集まることが前提である。そしてこの理念は多くの企業でミッション、企業理念、経営理念、社是、社訓といった名前で明文化され、その企業の「旗」となっている。

企業の協働体たるバリューチェーンにも同様に理念という「旗」が求められる。つまりこの旗の下に複数の企業が集まるというものである。

本書で言うバリューチェーンでは次のように理念を設計していく。

## （1）顧客について

### ①顧客がKMF、CSF

バリューチェーンには複数の企業が集まってくるのだが、そこには共通目的が必要となる。この共通目的は個々企業の目的の上位にあたるものであり、すべての企業の行動基準となる。

バリューチェーンの目的はライバルに勝って利益を得ることではなく、「顧客への価値を高めること」である。それによって得られる利益はこれを達成するための手段である。

したがってバリューチェーンでは顧客が第一のステークホルダー\*<sup>1</sup>である。いわゆる「顧客第一主義」で

ある。顧客がKMF\*2であり、その顧客満足度\*3がCSF\*4である。

顧客は商品やサービスを買っているのではない。顧客は価値を買っている。バリューチェーンは価値を売っている。

コカ・コーラは飲料を売っているのではない。プロログで述べたように「のどの渴きを潤す」という価値を売っている。本書執筆中にコカ・コーラウエストが「コカ・コーライーストジャパン\*5と経営統合する」と発表した。新しいオールジャパンのバリューチェーン構想である。コカ・コーラウエストの企業メッセージは「みんなのあしたにハッピーを」である。顧客へ「ハッピー」という価値を提供することである。その理念の合意こそが経営統合してできる新しいバリューチェーンの成否のカギと言ってよい。違う目的を持ったヒトとは協働できないし、無理してやれば業績が落ちるだけでなくちょっとしたことで破綻する。サントリーと戦うことをその統合の目的にするのであれば、それは本書で言うバリューチェーンではなく、ポーターの言う競争志向型のバリューチェーンである。この問題点は「勝つこと（今は勝っている）を目的として、負けてしまったらどうするのか」「今勝っていても、サントリーに勝ち続けていくことを目標とすることは従業員にとって苦痛なのでは」ということにある。真のバリューチェーンの構築を期待している。

高砂は空調工事を売っているのではなく、その建物内で住み、働く人に「快適な空気」という価値を売っている。高砂はこれをグリーンエアと表現している。この顧客に提供するグリーンエアを作るためには他社の協力が必要であり、その価値実現のためにバリューチェーンを構築しようとしている。

アズビルはそのグループ理念の中で「私たちは、お客さまとともに、現場で価値を創ります」としている。この理念を掲げてこれに賛同するメンバーとバリューチェーンを組んでいく。

\*1 企業の利害関係者。



＊2 Key Marketing Factorの略。マーケティング戦略を考える時の主要な要因。

＊3 英語ではCustomer Satisfaction：略してCS。

＊4 Critical Success Factorの略：戦略立案時に考える主要な成功要因。

＊5 コカ・コーラシステムは9ページで述べたフランチャイズスタイルを採っている。日本コカ・コーラをザーとして、さまざまな独立した企業がジーとしてコカ・コーラの生産・販売のライセンシングを受けている。これをボトラーという。日本には18のボトラーが出来たが、次第に合併して行き、西日本のコカ・コーラウエスト、東日本のコカ・コーライーストジャパンが二大ボトラーとなった。

## ②CSR

バリューチェーンの顧客は“すべてのヒト”である。この“すべてのヒト”を「社会」と表現する。企業は「ヒトがある目的で集まり働いている組織」であるので、企業も無論顧客である。

バリューチェーンの顧客は社会全体であり、BtoB\*<sup>1</sup>、BtoC\*<sup>2</sup>といった区別は意味をなさない。

バリューチェーンと社会の関係は前述のCSRというキーワードで表すことができる。バリューチェーンにおけるCSRは、一般企業と同様に前述の3つの責任を持つ。1つは公共責任であり、特定の顧客に価値を提供するために社会へマイナスの価値、つまり害を与えることは決してしない。

2つ目は公益責任である。バリューチェーンは顧客の集合体である社会に、価値という益を与えることが目的であり、仮に自チェーンに益をもたらさなくても、社会益の最大化を図る責任がある。

ポーターはCSRに変わる概念としてCSV（Creating Shared Value）という概念を提唱している。これは「共有価値（共通価値）の創造」と訳されているが、「企業が事業活動によって生む社会価値と、利益から生まれる企業価値の2つを両立させること」と定義している。

これは本書で言うバリューチェーンの公益責任とはやや異なる。**CSV**は「両立」であるが、バリューチェーンの公益責任は「社会への価値提供がすべてに優先する」というものであり、企業にもたらされる利益はその結果でしかない。ポーターはバリューチェーンも**CSV**も「競争優位性」をベースに考えており、「社会価値を追求しても（あるいは追求することで）競争優位性の実現できる」と訴えている。本書のバリューチェーンは「競争優位性」という概念そのものがない。

これは理念の違いであり、「どちらが優れている」といったものではない。ただ「株主が企業を所有する」という企業ではポーター型がフィットしているが、「企業は従業員の協働体」と考える企業では自ずと本書のバリューチェーン、そして公益責任に合意すると思う。

3つ目は存在責任である。バリューチェーンは「価値を提供し社会に貢献すること」が目的であるので、社会がその価値を求める限り、存在し続けなければならない。これをゴーイング・コンサーンと言う。そしてその価値の最大化を常に考える責任を負う。それがバリューチェーンがピンチ（事故、資金ショート・・・）になっても、社会が「存在してくれなくては困る」と言って必ず守ってくれる。つまり**CSR**こそがリスクマネジメントの基本である**BCP**\*<sup>3</sup>と言える。

\*1 Business to Business：企業が対象のビジネス

\*2 Business to Consumer：消費者が対象のビジネス

\*3 Business Continuity Plan：事業継続計画。トラブルが起きても事業が継続していくことを考えること。

### ③プライスとCS

顧客は、提供される価値によって得られる「便益」（ベネフィット）の対価としてカネを払う。このカネをプライスと表現する。バリューチェーンでは、「顧客は一定の価値レベルを満たすもののの中で、最小のプライスを求める」のではなく、「一定のプライスの下で最大の価値を求める」という仮説を持つ。そしてこのプライスに見合う価値の大きさが**CS**である。

バリューチェーンは**CS**の最大化、つまり提供価値の最大化を図る。顧客は**CS**を感じた時に「そのバリューチェーンから継続的に価値を受けよう」という気持ちを持つ。これを「ブランド」と表現し、ブランドを持った顧客を「ロイヤルカスタマー」と呼ぶ。

そして顧客は「その価値を実現するためにかかった原価には興味がない」という仮説を持つ。したがってプライスはバリューチェーン側でかかった原価で決まるのではなく、価値の大きさ、**CS**の大きさによって決定される。

## （２）ライバルについて

### ①戦争放棄

「ライバル企業と戦争はしない。特に価格競争は絶対にしない」

これは単一企業の時よりも強く求められる。最下流で顧客と接する企業が、ライバルに勝つために価格競争をやってしまうと、その上流にいる企業が迷惑を受ける。何度も言うがライバルに勝つためにバリューチェーンを組むのではない。ライバルから価値の提供を受ける顧客がいたら、ライバルと同一の価値をより安い金額で提供しようとするのではない。顧客をひたすら見つめ、自バリューチェーンでそれよりも高い

価値が提供できるかを考える。その企業と同一の価値以下のものしか提供できないなら、その企業の提供している価値に自チェーンの価値を組み合わせることで、より高い価値にならないかと考えていく。もしそうであるなら理念合意を条件として、そのライバル企業へ水平バリューチェーンを組むことを提案する。

ライバルと戦うためにコストをかけること（プロモーション、価格競争、商品差別化・・・）はやめ、顧客への価値向上のためにそのカネを回す。顧客は「1円でも安く買いたい」という仮説を持たず、「より高い価値を求める」という理念を持つ。

②「囲い込み」はやらない

ライバルへ顧客が逃げないようにする「囲い込み」という戦略はとらない。「囲い込み」とは「顧客に価値以外の要素で自社商品を買ってもらうこと」であり、これにより競争を排除し、価格決定権を売り手が持ち、利益を極大化していくものである。

マーケティングのカスタマー・マトリクス（顧客を2つの基準で4つにセグメントする）で考えると次のようになる。

|      |   | 低                | 高         |
|------|---|------------------|-----------|
| [CS] | 高 | ロイヤルカスタマー<br>予備軍 | ロイヤルカスタマー |
|      | 低 | ゲスト              | 囲い込み      |

ロイヤルティとは前述のブランド認識の度合いである。つまり「そこから価値を受けたい」という顧客の思いのことである。**CS**は前述のように受けた価値に対する満足度である。

ロイヤルカスタマーとは**CS**によってロイヤルティを持った顧客である。この顧客になすべきことは、ロイヤルティを使ってより高い利益を出していくことではない。今までよりももっと高い価値を目指していくことで（それを感じてもらうことで）さらに**CS**を高め、ロイヤルティを高めていくことである。

ロイヤルカスタマー予備軍とは**CS**を持ったのだが、ブランドを認識していない顧客である。例えば高砂が空調工事をやった建物で働いていて、その空間に快適さを感じ満足していても、それが「高砂からの価値提供」ということを知らない人である。働いているのはゼネコンが受注して建設した建物であり、そこで働いている人はそのゼネコンさえも認識しておらず、ましてやその快適さの提供元など知る由もない。そのため再度建物を建てる時、高砂を指名してくれない。つまりロイヤルティを持っていない。ここでやるべきことは「高砂」というブランドの社会へ認知である。「高砂」という名前、そして何をしているのかを社会に伝え、その空調設備が「高砂」がやったものであることを認識してもらう。これをコーポレートブランドと表現する。実際の行動としては建物などへのブランド付与の他、コーポレート・コマーシャル（商品ではなく会社の宣伝）、コーポレートパンフレット、スポーツ協賛・・・といったものがある。

ゲストという**CS**が低いためにロイヤルティを持たない顧客に関しては、無論価値を向上させ**CS**を上げ、それによってロイヤルティを高める努力をする。

そして問題は「囲い込み」である。**CS**を感じていないのにロイヤルティを持った（持たされた）顧客である。つまり**CS**が低いのに他社から買わなく（買えなく）なってしまう状態のことである。20ページのIBMが典型的な例である。作ったプログラムを他社コンピュータでは動けなくしてしまうことでライバル

に勝利していくことである。現在のマイクロソフトの**Windows**も同様である（私はこの商品に価値を全く感じず、**CS**は最悪である。それでも過去の事業資産を生かすために仕方なく使っている）。携帯電話で問題となった**SIM**ロック（他の通信キャリアへの移行を妨げるもの）であり、社会はこの解除を強く求めた。

高砂で言えばリニューアル工事に対する見方である。それを「ゼネコン受注の新規工事は競争が激しいので安値受注し、ここで採算がとれなくてもリニューアル工事は新築工事をやった所しかできず（できないように考えて）、ライバルがいないために価格決定においてイニシアティブがとれるので、ここで利益を出す」と思えば「囲い込み」となる。バリューチェーンではその「囲い込み」という手を拒否する。ライバルとは戦わないと誓ったし、顧客の価値向上、**CS**向上だけを考えるとした。ここでは**CS**の低い顧客を早く見つけ、そのままロイヤルティを高めるのではなく、その**CS**を高めてロイヤルカスタマーになってもらうことである。リニューアル工事の方が顧客にとっては大切であり（新規物件より建物が劣化していく中で空調が大切となってくる）、高砂としてより高い価値を提供できると考え、リニューアル工事の受注を目指す。そのためにリニューアルタイミングを提案すべく建物の保守機能を持つ。そして電気設備などの価値をセット提供した方が顧客のためだと思えば、これらをバリューチェーンの機能に組み込む。

航空会社で言えば、囲い込みはマイレージである。これによって「同じ所へ飛行するならマイレージのある航空会社を選ばせよう」というものである。そうすると航空サービスの快適さよりもマイレージ勝負となり（結果として低価格競争となり）、多くの航空会社は戦うことによって業績を落とすだけでなく、自社サービスという価値も低下していく。こうして航空業界内には倒産する会社が相次いでいった（**JAL**も、世界の航空会社**アメリカン航空**も、そのライバルの**ユナイテッド航空**も経営破綻した）。

商品にポイントを付けたり、自らの価値とは関係のないプレミアム（おまけ）を付けてライバルと差別化するのではなく、そんなカネがあるなら顧客への「より高い価値」を創ることにそのカネを使っていく。

### （３）バリューチェーン自身

#### ①バリューチェーンの主体はヒト

企業とは「計画的、継続的に事業を遂行する組織体」と定義される。したがってバリューチェーン自身も企業である。

このバリューチェーンを構成するメンバー企業のほとんどは株式会社である。株式会社は、もともとは株主が出資（投資）してできるものであり、すべての財産は最終的には株主のものとなるルールである。

しかしバリューチェーンはゴーイング・コンサーンであり、各メンバー企業の株主が持つ最終的権利、すなわち「解散」\*1という権利は行使しないと考える（株という権利を別の人に売っても、株主が変わるだけである）。

バリューチェーンという企業は、株主のために利益を出していく組織体ではなく、社会に同じ価値を提供したいと思う人が集まり、協働していく組織体である。バリューチェーンを構成しているのは従業員というヒト以外の何ものでもない。したがって利益はその目的ではない。

前述のとおりバリューチェーンにおける「利益」は目的ではなく手段の1つである。プライスから社会へ価値を提供する原価を差し引いたものが利益であるが、その利益の最大化を狙うものではなく、こうして得られた利益を、次のより高い価値を創造していくために使う。

\*1 会社の事業をやめ、全財産をカネに換えて、借金を返した残りを株主が分け合うこと。

## ②給与

バリューチェーンで働くヒトの給与について考えてみよう。これについては私が自著でこれまで書いてきた「価値分配の理念」を持つ（これは理念であり、こうすればうまく行くというものではない）。

利益計算の基本は「収入－支出＝儲け」である。「入ってくるカネ」から「出て行くカネ」を引いて「手元に残るカネ」を計算するものである。

株式会社の財務会計では、これを「収益－費用＝利益」として計算する。そのうえでこの会社の手元に残った利益を、株主（配当）、社会（税金）、会社（内部留保）といったステークホルダーが分配する。そして株主のために利益の最大化を図る。ここで従業員の給与は費用（出て行くカネ）として計算される。と言うよりも法に基づく財務会計（株主へのレポート）ではこれを求めている。

しかしバリューチェーンの主体であるヒト（従業員）へのカネが、他の経費と同じ「出て行くカネ」というのはおかしい。そうなると給与も「儲け」に入れて（出て行くカネには入れないで）、この儲けを従業員、株主\*1、社会で分け合い、その残りをバリューチェーンが次の価値創造に使うと考える。この「儲け」は社会に提供した「価値」をカネに換算したものとする。



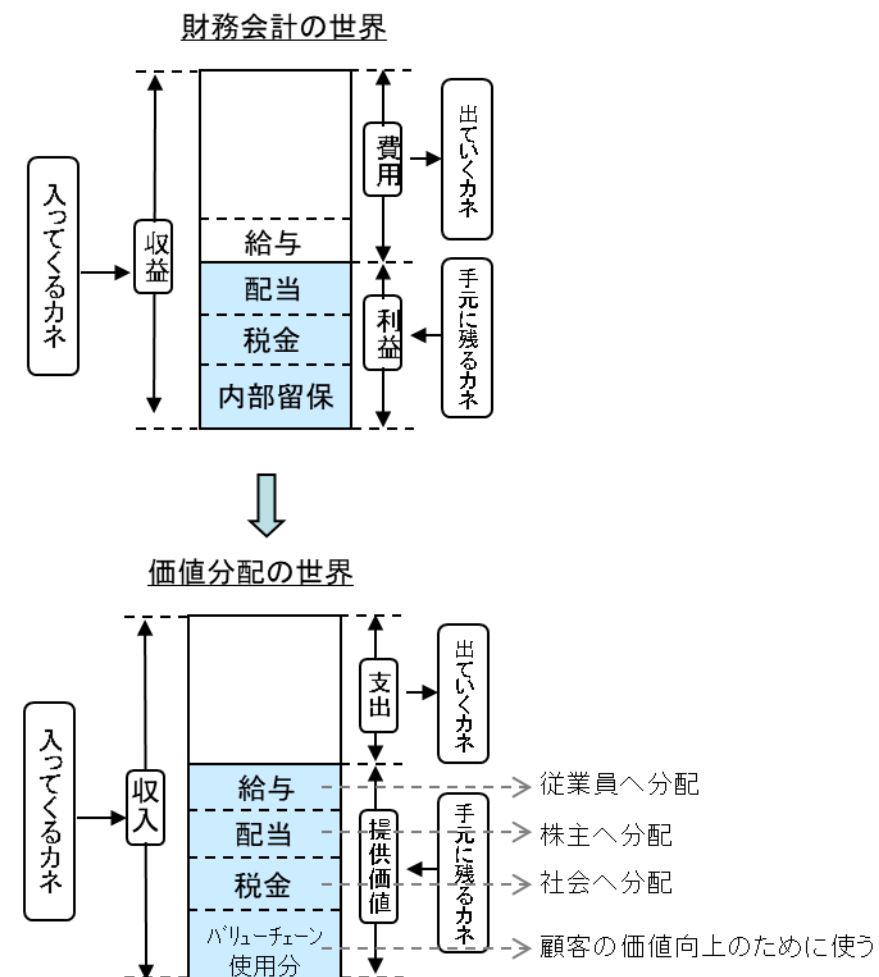
ここでバリューチェーンの主体である従業員の受ける分配（給与）は「提供価値の一定比率」とする。これがバリューチェーンにおける給与理念である。

この比率を給与分配率と言う。そして株主への配当も提供価値の一定比率とする。こうすることで税金（利益＝「配当＋税金＋内部留保」の一定比率）、バリューチェーン使用分というすべてが提供価値の一定比率となる。こう設計すればバリューチェーンの主体である従業員が提供価値の増大（＝給与増大）を目指すことで、株主利益（配当）が増大し、公益責任（税金＝社会利益が増大）を果たし、かつ次の提供価値を高めるカネ（バリューチェーン使用分）が増大していく。

そのうえでこの「給与」をバリューチェーンメンバーの各従業員がシェアしていく。

財務会計で考えると、給与を下げれば利益が上がってしまい、利益と給与はトレードオフになってしまう。「提供価値を上げれば利益も給与も上がる」。これがバリューチェーンにおける必要条件であり、従業員はその目的のために協働する。

\*1 ここで言う株主はバリューチェーンの外部にいる株主のこと。バリューチェーン内部（親会社－子会社間）は含まれない。



### ③株価

株主は「顧客への価値提供」のために元手を出し、その価値提供による対価によって配当を受ける。

上場企業の株主、株主予備軍たる投資家はこの配当ではなく、「株の売却によって益を得る」ことが主目的である。そのために株を証券市場で売買する。この株価は「未来の利益が出る」と市場が思えば“今の株価”が上がるという仮説を持つ。つまり企業が利益を上げて、その利益を未来の価値提供に使ってさらなる利益を上げていけば、株価は上がっていくと考える。

そしてこの価値は社会貢献であり、この貢献度が高い企業の株価が上がる。さらに投資家はこの株価が上がる「社会価値を提供する企業」にカネを投資するという仮説を持つ。これが近年叫ばれている**SRI**\*1であり、公益責任という**CSR**の高い企業へ投資するという考えである。提供価値を変えず（場合によっては下げ）利益を極大化し、そのカネを企業内部にプールしていても株価は上がらない。これが株価に対するバリューチェーンの理念である。

\*1 Socially Responsible Investment：社会的責任投資。145ページ参照

### ④チェーン内の企業

バリューチェーンは複数の企業がチェーンを組んだものである。そしてそのメンバーが法的には独立組織（多くの場合は株式会社）となっている。したがって法的にはチェーン内の企業間に売買関係が存在していることが多い。

従来、この売買関係\*1には「親・下請関係」「取引関係」「ピンハネ関係」（少し言葉は悪いが）といったパターンがある。バリューチェーン内の売買関係はこのどれにもあてはまらない。

「親・下請関係」とは親会社が必要とする仕事（場合によっては親ができる仕事でも）を“定常的”に

下請へ発注するものである。法的には資本関係（親が下請の株を持っている。つまり親が下請の株主）を持つことも持たないこともあるが、それ自体はあまり意味をなさない。「親が下請の仕事を出す」という絶対的な上下関係であり、親が下請の生殺与奪の権を持っている。ただ親は下請がつぶれたら“元も子もない”ので下請の原価を把握し、この会社がやっていけるだけの仕事とカネを保証する。無論、親は下請に対して原価ダウンを強く求める。と言うよりもそれ以外のことはあまり興味を持たない。バリューチェーンの中に資本関係があっても、「親・下請関係」は存在しないだけでなく、バリューチェーンと外部の企業の間にもこの関係は存在しない。定常的に仕事を発注するのであれば協働であり、そうであればバリューチェーンの中に入るのが原則である。

「取引関係」とは、発注側と受注側が基本的には仕事一件ごとに価格を含む受発注条件を折衝し、合意すると契約し、仕事が発注側から受注側へ依頼されるというものである。ここでの最大の問題はゲームの理論で言うゼロサムゲームとなることである。つまり「発注側は1円でも安く、受注側は1円でも高く」と考えるため、ゲーム理論で言う解（いわゆる落とし所。両方の幸せの和が最大となる所）が存在しない。そのため“力関係”によって価格を含む取引条件が決まってしまう。

ここではその仕事をできる会社が複数いれば、発注側が受注業者を選定する（ナンバー1）。そこにはセールスという折衝役が必要となる。

その仕事をできる企業が1社しかなければ（オンリー1）、随意契約\*2となり、受注側の原価見積をベースに価格は決まる。

バリューチェーン内ではこの取引関係は存在しない。したがって価格折衝もない。一定のルールの下にその価格が決定する。このルールについては後述する。

ただしバリューチェーンと外部企業の間には「取引関係」が存在する。バリューチェーンが発注側の時はナンバー1方式かオンリー1方式のどちらかが適用される。バリューチェーンが受注側の時にはオンリー1方式を目指す。

「ピンハネ」とは、受注側から発注側へ提供した成果を何の価値も付けずに発注側の顧客に渡し、そこで発注側が利益を出すものである。多くの場合、「発注側と顧客に強い関係」（資本、業務上の関係）があって、受注側が顧客と直接取引できない（させない）というものである。

この関係は無論バリューチェーン内には存在しないし、バリューチェーンが発注側でピンハネをすることもない。

バリューチェーンが受注側で発注側がこのタイプの企業の場合は、発注側が持つ「顧客との関係」を「バリューチェーンが持っていない価値」と考える。そしてその価値が高ければ（つまり顧客へ直接価値提供できないのならば）、その発注企業にバリューチェーンへ入ってもらうことを検討する。それができない時はこの発注側を後述する「流通」と考える。

＊1 ここではすべての売買関係を受注・発注という関係としてとらえる。商品売買も商品を発注（買い手）、受注（売り手）という関係と考える。

＊2 競争によらず発注先を決めること。略して随契。

## ⑤組織の構造

バリューチェーンを1つの企業と考えると、組織としては4つの部門を持つ。

1つは価値提供をオペレーションする部門であり、チェーン内従業員のマジョリティが属する。

2つ目は価値の創造を設計する部門である。これは従来の商品開発を含むマーケティング部門にあたる所である。この部門は他社も含めた「価値とCSの関係」を見つめ、より高い価値を見出し、CSを高めていく設計をすることがミッションである。

3つ目は顧客への情報発信および顧客からの情報収集をする部門である。従来のセールス部門がこれにあたる。しかし従来のセールスのように販売条件を折衝し（自社になるべく有利になるように）、ライバルをウォッチングし、予算目標達成に命をかける部門ではない。顧客の価値に関する情報を収集し、CS情報を収集し、顧客にさまざまな情報を提供することでブランド認識をしてもらうことがミッションである。

上記の3部門は、原則としてバリューチェーン内の各メンバー企業に属しながらも協働していく。そのため各メンバー企業間の連携、すなわちマネジメントを担当する部門が必要となる。これが4つ目の本社部門である。本社部門のあり方については後述する。

## 2. バリューチェーンの基本戦略

理念が設計し終わったら、次は基本戦略というフレームワークを設計するのだが、ここでは顧客、価値というバリューチェーンの2つの要素について戦略ベクトルを考える。

バリューチェーンは顧客へ価値を提供する組織体である。戦略を考える時、ここで価値から考えるか、顧客から考えるかを決めなくてはならない。一度に2つのことは考えられない。一般企業における戦略立案では「シーズ（価値）→ニーズ（顧客）」をセオリーとしている。つまり自社が持っているシーズを考えて、顧客ニーズに対応させるというものである（詳細は拙著「イノベーションリーダー」を参照してほしい）。しかしバリューチェーンではこれによって新しい価値（これから生んでいくシーズ）を提供しようと考えているので、顧客（ニーズ）から考えていくことをセオリーとする。

### （1）顧客戦略

#### ①ドラッカーの格言

まずは顧客の定義である。基本理念は前述のように「顧客＝ヒト」（ヒトの集合体の企業、社会を含む）である。

顧客戦略はたった1つ「顧客だけをひたすら見つめる」ということである。

本書のバリューチェーンは、競争マーケティングの大家ポーターよりもカスタマー・マーケティングの大家ドラッカーに近い。ドラッカーは顧客について次のようなことを言っている（「 」内はドラッカーが言ったこと）。

- ・「企業の目的は1つしかない。それは顧客の創造である」

→バリューチェーンの目的は「顧客への価値提供」にある。だからドラッカーの言う「顧客の創造」ではなく「顧客の認識、発見」である。

- ・「顧客は商品を買っているのではなく、欲求の充足を求め、価値を買っている。今日の商品で満たされない欲求は何かを考えることが、波に乗っているだけの企業と成長する企業との差である。波に乗っているだけの企業は波とともに衰退する。

企業が売っていると考えるものを顧客が買っていることは稀である。直接の競争相手と思っているものが本当の競争相手ではあることは稀である」

→これについては「競争相手」以外の部分はバリューチェーンの原点と言える。

- ・「顧客の利益のためでなく、売り手が自らにとって合理的と考えるものを押し付けようとする」と必ず顧客を失う。顧客が買っていると考えるもの、つまり価値を考えることが重要である」

→このようにドラッカーも前述の「囲い込み」を禁じ手としている。

- ・「顧客と市場を知っているのはただ1人顧客本人である。だから顧客に聞き、顧客を見て、顧客の行動を理解することで初めて顧客とは誰かを知り、何を行い、いかに買い、いかに使い、何を期待し、何に価値を見出しているかを知ることができる」

→これについては「顧客と市場を知っているのはただ1人顧客本人である」という点は合意できない。

「顧客の気づかない価値」を提供することもバリューチェーンにおいては大切である。ただ「顧客を見つめること」が原点（すべてではないが）であることは確かである。

・「企業にとってもっとも重要な情報はカスタマーではなく、ノンカスタマーについてのものである。マーケットに変化を起こすのはノンカスタマーである。売り手はカスタマーよりノンカスタマーを見なくてはならない」

→顧客をカスタマーとノンカスタマーに分けて考えるのは、あまり意味がないように思う。ここで言うカスタマーもその提供価値に満足しているとは限らない。カスタマー、ノンカスタマーといったことを意識することなく、社会という顧客全体を見ることがバリューチェーンの基本である。

バリューチェーンにおいて「顧客」を考える時、大切なことはノンカスタマーではなく、次に述べる流通である。

## ②流通

顧客はバリューチェーンから価値を受けるヒトと定義したが、問題はバリューチェーンがその顧客へ直接的には価値提供できない場合にどう考えるかである。

例えばコカ・コーラで言えばコンビニのような存在である。コカ・コーラグループの主力商品であるジョージア（缶コーヒー）とほぼ同様の価値をコンビニでは「淹れたてコーヒー」として提供している。したがってコカ・コーラはコンビニとバリューチェーンとしてやっていくわけにはいかない。

しかしコカ・コーラなどの他の商品はコンビニを通して売っている。ここでの顧客はどこから見てもコンビニではなく、コンビニに来店してコカ・コーラを買う顧客である。バリューチェーンにおいては、コカ・コーラから見たコンビニのようなタイプを「流通」と表現する。



流通はバリューチェーンから商品の提供を受けるが、価値は受けない（コーラは飲まない）。では流通とはどういう存在なのか。それはバリューチェーンの顧客のエージェントである。コンビニの来店客に代わって、バリューチェーンから商品（価値）を購入している。しかし必ずしも「顧客の幸せ」だけを考えているのではなく、「自らの利益」を求めているという仮説を持つ。この「自らの利益」がバリューチェーンにとってはトレードオフの関係になることも多い。そしてこの結着は流通とのパワーバランスで決定する。

だからコンビニの本部や、コンビニのオーナー、店長を見るのではなく、コンビニの来店客を見る。この来店客がコンビニに向かって「コカ・コーラが飲みたい」と指名買いしてくれれば、コンビニという流通とのパワーバランスは変化する。つまりコンビニとは「ナンバー1取引」から「オンリー1取引」へと変わる。

ジョージアがコンビニに置いてなくて、“淹れたてコーヒー”を売っているとしても、来店客が「ジョージアを飲みたいのに、この店には置いていないのか」と言って店から出て行ってしまえば（それをコンビニ本部が知れば）、コンビニには当然のようにジョージアが置かれることになる。

高砂で言えばゼネコンはこの流通にあたる。ゼネコンの作った建物で快適に暮らしているヒト（＝顧客）が「高砂の空気の下で働くのが快適」という評価（CS＝ブランド）を社会（他のヒト）に言ってくれれば、流通であるゼネコンとの関係がオンリー1になる。

流通が自らの利益を上げを考えるのは当然だが（それが流通の理念であろう）、自身も顧客を持っている。流通もそのCSを落としたら元も子もない。流通を通じた顧客のCS、ロイヤルティを高めていくことが流通戦略のすべてと言える。

## （２）価値戦略

次はバリューチェーンにおける価値戦略である。すなわち「どういう価値提供を目指すのか」というテーマである。

ここではまず自社が今顧客へ提供している価値について考える。その時考えるのは、商品そのものではなく、顧客がその商品を使用して、価値を得て、便益を感じているシーンである。

コカ・コーラで言えば「飲んでいるシーン」であり、「スカッとさわやか」という価値を得てCSを持つ瞬間である。ハウス食品で言えばカレーを食べて「おいしい」と感じるシーンであり、高砂、アズビルで言えば建物や工場で働いていて、快適さを感じるシーンである。

これを見つめていくと同じ商品、同じような商品でも顧客によって受けている価値、便益が異なっていることに気づく。この価値ごとにセグメント化を図る。そしてこの価値セグメントごとにバリューチェーンを考えていく。

コカ・コーラで言えば、当初考えていた「のどの渇きを取る」（清涼飲料水と呼ぶ）という価値の他に、「食事をおいしく食べる」「癒しを得る」といったさまざまな価値が考えられる。

「のどの渇きを取る」がメイン価値であれば、それを満たすために、「時間」（すぐに手に入る）、「冷たい」（温度管理）といったサブ価値があり、そこで生まれるのが自動販売機という価値提供手段であろう。ここでは「のどの渇き」をもたらしシーンを考える。スポーツシーンのように「汗を流す」こと自体が目的であれば、水分補給以外にも塩分が必要である。したがって塩分を含み、飲みやすく、水分が早く吸収できるように価値を設計する。そのスポーツが体重を落とすことが目的なら、その飲料はカロリーが低いほうがよい。

こういったスポーツシーンならスポーツ関連の企業がバリューチェーンの対象と言える。

外にいて高気温に対する熱中症対策なら、ミネラル補給が必要であり、病院、ドラッグストアなどがバリューチェーンの対象と言える。

「食事をおいしく食べる」というシーンなら「食事の味を引き立てる」ことが価値であり、食品メーカー、レストラン、弁当屋などがバリューチェーンの対象と言える。

「癒しを得る」ことが目的なら、この癒しの空間提供先（コーヒーショップ、建物内に喫煙ルームを設計する工事業者、JR・・・）がバリューチェーンの対象と言える。

高砂、アズビルで言えば働いているシーン、生活しているシーンであり、そのシーンでどんな価値が求められているかを考えることである。そして各シーンごとに環境保全、省エネ、ワンストップ性といった価値が求められ、その価値にあった企業とバリューチェーンを組んでいく。

自社の商品売るために提携先を求めるのではなく、今顧客へ提供している価値を見つめ、その価値を高めていく企業とアライアンスを組むというのがバリューチェーンの基本戦略である。

## PART I バリューチェーン

# 第3章 バリューチェーンのタイプ

バリューチェーンにはさまざまなスタイルが考えられるが、これを大きく3つのタイプに分けてみよう。

## 1. 流通経路型

商品の流通経路上の企業がチェーンを組むものであり、大きく2つに分かれる。

### (1) 日用品タイプ

チェーン内を流れていく商品を、顧客が毎日のようにくり返し購買していくタイプである。ここでバリューチェーン構築のリーダーになるのは、多くの場合下図の商品メーカーである。



#### ①従来型サプライチェーン

ここでは商品メーカーが既に何回かチェーンとしてのトライアルを実施しているのが普通である。

まず誕生したのが前述のVMSであり、その目的はライバルとの競争に勝つことである。自社商品を自らの手で直接顧客に届けることで、顧客の「囲い込み」を図るというものである。

次第に顧客に近い小売が力を付けることになり、このチェーンから出て上流競争モデルへとシフトしていく。そして残された商品メーカーがリーダーとなって作るのがサプライチェーンである。このサプライチェーンは小売からの圧迫でその目的を「いかにして流通コストを減らすか」に移していく。具体的には物流の合理化、IT活用による流通在庫<sup>\*1</sup>の削減といったことがテーマとなる。これはQR<sup>\*2</sup>、ECR<sup>\*3</sup>と呼ばれ

る。そして「今売れている商品」を、より安くより早く小売へ届け、「次に売りたい新商品」を小売に扱ってもらうためにテレビコマーシャルで知名度を上げる。

こうしてコンビニなどの小売に完全に支配される構造となっていく。すなわち小売側のフェース（売り場）を確保するために、その支配下に入ってライバルチェーンと戦うという形である。小売は商品をセグメント化し、そのセグメントごとにトップブランドとセカンドブランドだけを残し、「1位と2位がフェース獲得を目指して、日夜、競争する」という強い上流競争モデルを築き上げる。売上が変わらない中での戦争コストによってメーカー側チェーンの利益が落ちていく。そしてコンビニの史上最高益、メーカーの減益という結果となる。

コンビニの戦略である「昨日売れたものを、売れた分だけ今日買う」という戦略の支配下であれば、当然の結果としてこうなる。顧客から見るとすぐ近くにあって買うのに便利（コンビニエンス）な店で「ペットボトルのお茶」を買うのであり、伊藤園の「お〜いお茶」、コカ・コーラの「綾鷹」、サントリーの「伊右衛門」を選択して買っている意識はない。ほとんど同じ「ペットボトルのお茶」を買っている。

＊1 流通経路上にある在庫のこと。

＊2 Quick Responseの略。アメリカのアパレル業界で考えられたサプライチェーンスタイル。消費者の購買状況に素早く対応していくことをチェーンの目的とするもの。

＊3 Efficient Consumer Responseの略。アメリカの食品、雑貨業界で考えられたサプライチェーンスタイル。消費者の購買に効率的に対応していくことを目的とするチェーンスタイル。

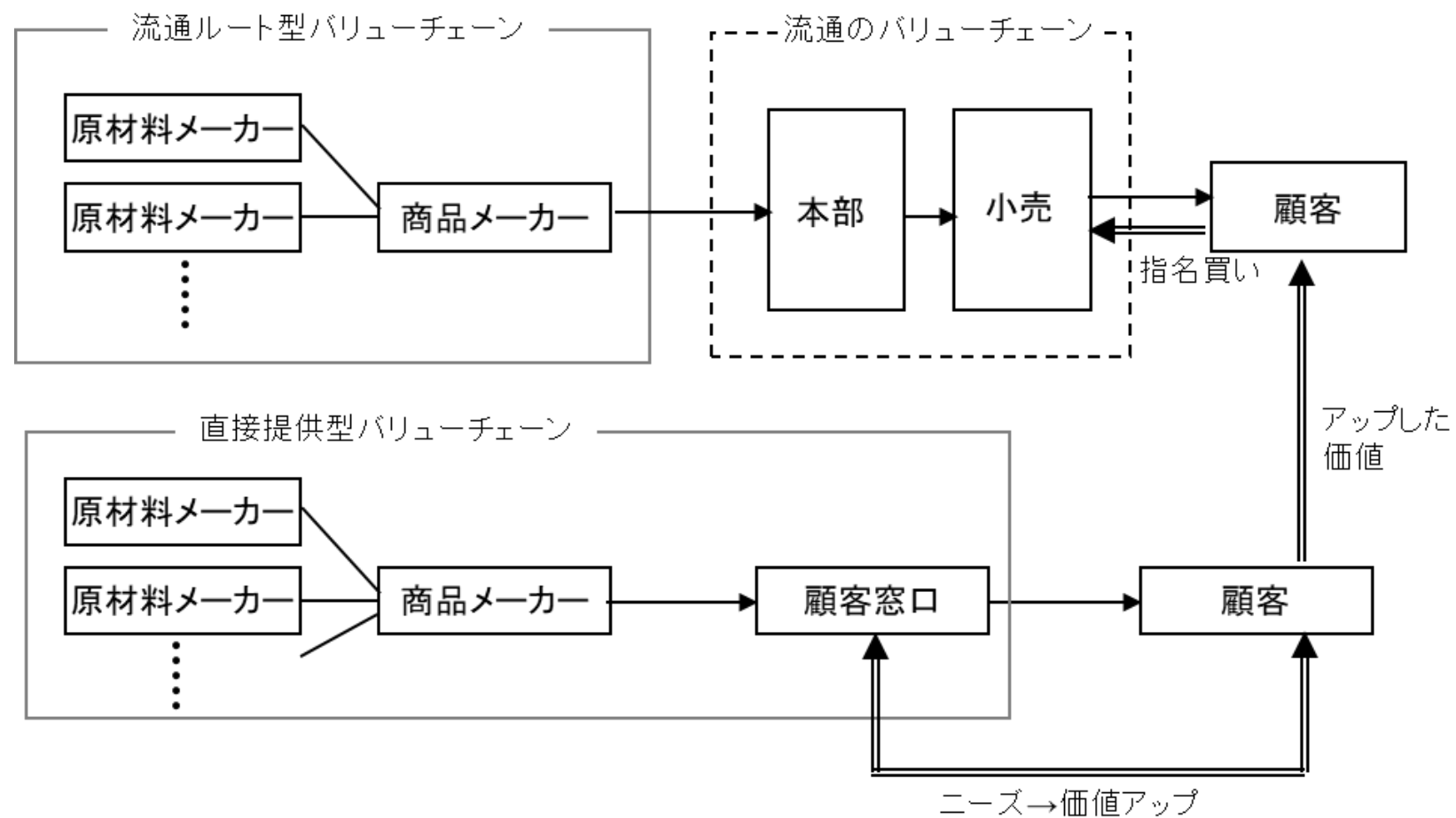
## ②商品メーカーが作る2つのバリューチェーン

ここで採るべき商品メーカーのバリューチェーンはどんなスタイルだろうか。

それは2つのバリューチェーンを作ることである。「流通を通して顧客へ価値提供するバリューチェーン」と「顧客に直接価値提供するバリューチェーン」である。

前者の流通ルートは好むと好まざるとに関わらず、どうしても必要となる。日用品の購買スタイルから考えて、一般消費者が商品メーカーから直接買うことは難しいからである。顧客は日用品の買物において、ある商品を1種類だけ買うわけではなく、さまざまなものを一緒に買う。ここに店舗（ワンストップショッピング）という機能が必要となる。つまり商品メーカーはコンビニのような流通の勝ち組と付き合わないわけにいかず、彼らの戦略である上流競争にはオンリー1で対抗するしかない。

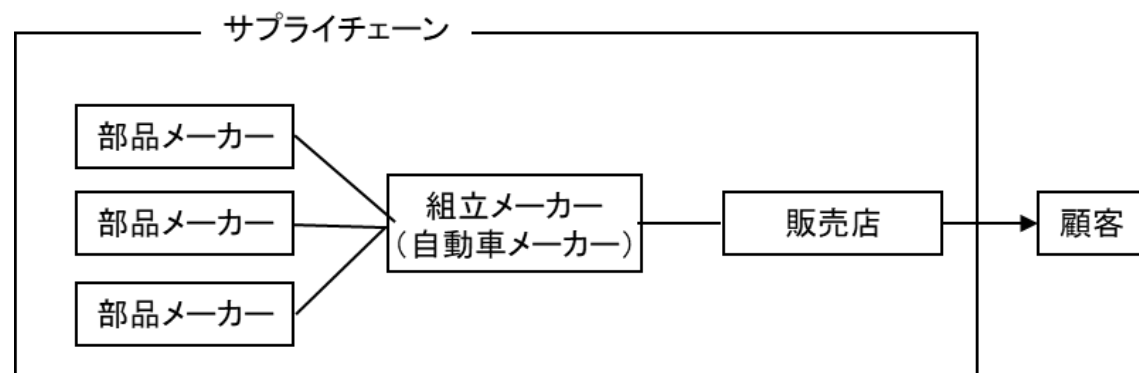
後者の「顧客に直接価値提供するバリューチェーン」は、インターネットルート（いわゆるネット販売）、流通とは異なるルート（例えばコカ・コーラであればファーストフード店、食品メーカーであればレストラン、日用雑貨であればホテル・・・）といったものを対象とすることになる。残念ながらこれを主ルートとするわけにはいかない。そうなるとこのバリューチェーンの最大の目的は、自らが最下流になって顧客と接することで、そのニーズをとらえ、提供する価値をどう高めていくかを考えることとなる。食品メーカーであればチェーン内にいるファーストフード店やレストランにおいて、「顧客の意見を聞いて、味を変える」「新商品を味見してもらおう」・・・といったものである。シャンプーなどのトイレタリーグッズメーカーであればチェーン内のホテル利用客からの意見を聞いて「香りを変える」、「効能を変える」といったものである。そのうえでそのチェーンの顧客に自社のブランドを認識してもらい、もう1つの流通ルートのバリューチェーンでの“指名買い”をしてもらうことで「オンリー1」になるというものである。





## (2) 自動車タイプ

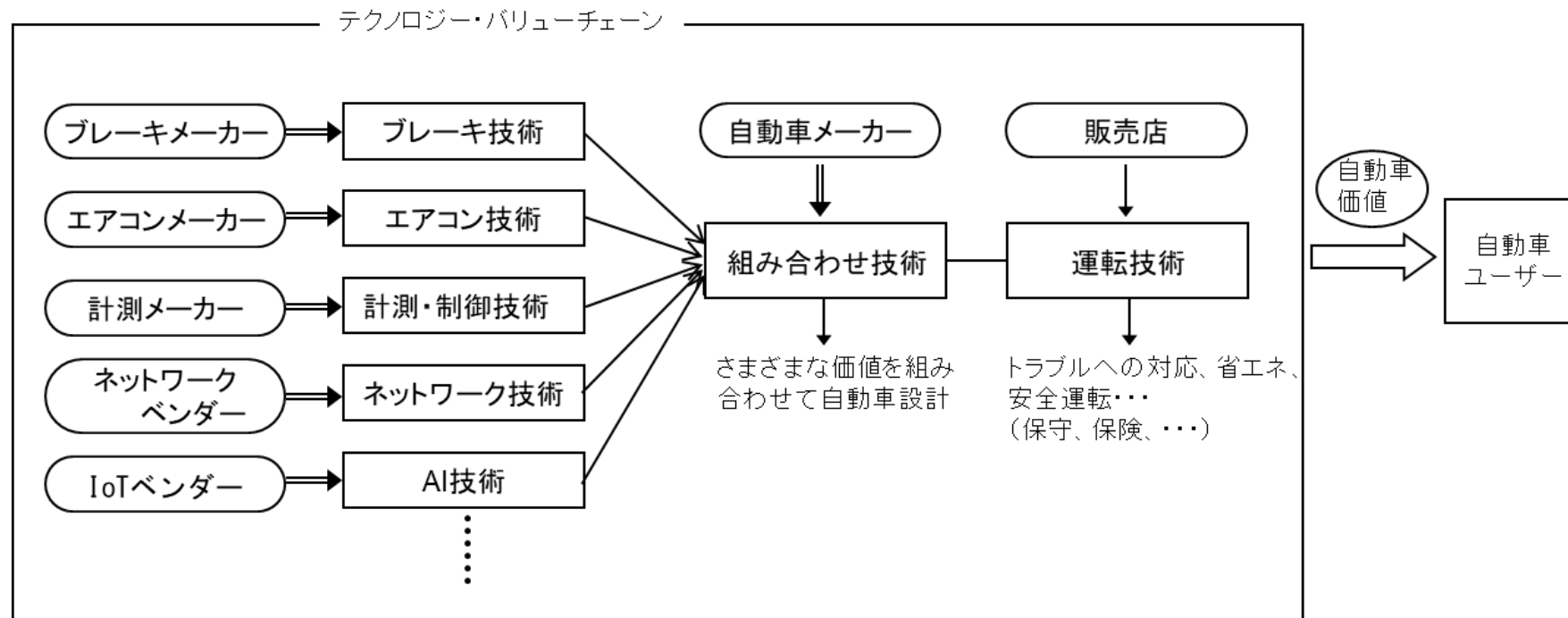
日本の自動車メーカーは、下図のような完成されたサプライチェーンを作り上げた。



しかし前述のようにインターネットの普及の中で、「世界最適調達」という名の下、部品メーカーと組立メーカーの関係がやや希薄になってくる。

一方、自動車に顧客が望む「価値」はその使用シーンにより多様化している。生活移動シーンで求める価値は「燃費」「乗り心地」「安全」、物資輸送シーンでは「燃費」「容量」「積みやすさ」「安全」、ドライブシーンでは「運転する楽しさ」「カッコよさ」「スピード感」...といったものである。そしてここにステレオ（音楽を楽しむ）、エアコン、カーナビ（案内だけでなくさまざまな情報提供）という価値が付き、かつ自動運転といった価値も見えてきている。

ここでサプライチェーンのリーダーたる自動車メーカーには、価値をベースとしたチェーン、すなわちバリューチェーンへのチェンジが求められる。それは次のような技術をベースとしたテクノロジー・バリューチェーンである。



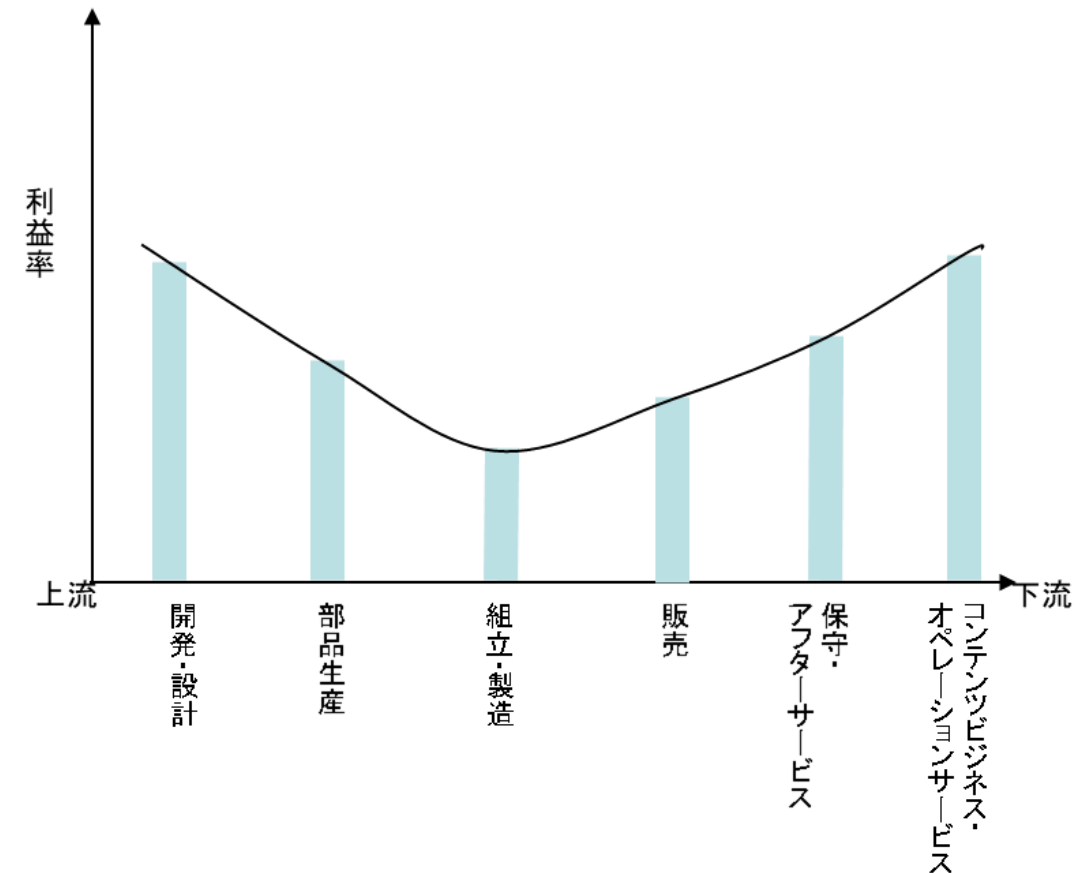
チェーンリーダーたる自動車メーカーは各種技術を組み合わせ、設計して「自動車」という形にすることがミッションであり、この自動車を提供する顧客価値を上げていくことが目標である。部品メーカーはその技術の一部を担い、その技術向上によって顧客への価値を高めていく。例えば自動ブレーキ、自動アクセルそして自動運転といったものである。外部技術としては計測・制御技術、ネットワーク技術、さらにはAI（135ページ参照）技術といったものであり、これを持った企業がチェーンに入り、自動車における顧客価値を一緒に形成していくことを考える。販売店などの最下流は自動車取得後の「運転時の価値」を高める。点検・修理といった保守、トラブル対応の保険は無論のこと、ガソリン、電気など省エネ対策、さらには安全運転などの技術を担当していく。

## 2. スマイルカーブ型

### （１）スマイルカーブ型グローバル・バリューチェーン

近年、バリューチェーンの世界ではスマイルカーブというのが1つのキーワードとなっている。

スマイルカーブは台湾のパソコンメーカーであるエイサーの創業者スタン・シーが命名者と言われている。スタン・シーはパソコンの生産・販売のプロセス（上流→下流）と利益率の関係についてグラフを書くと、その曲線がスマイリーフェイス（ニコちゃんマーク）の“口”のようになるのでこう呼んだ。



エイサーはパソコン業界の中で「組立・製造」を担い、IBMなどのブランドメーカーへOEM供給しており、もっとも利益率の低い工程を担当している。そこで自らの上流、下流へビジネス領域を広げることを考えた。

その後、「スマイルカーブはマーケットの成熟化によって商品のコモディティ化\*1が進めば、必ず見えるもの」としてスマイルカーブ現象と呼ばれるようになった。さらには縦軸の「利益率」を「価値」（付加価値と表現することが多い）に置き換えて考えるようになり、このスマイルカーブ上で「価値連鎖」（価値が結びつく＝チェーン）が起きるとして、バリューチェーンと結び付いていく。

アメリカではバリューチェーンと言えば、このタイプをイメージすることが多く、ポーターの競争志向型バリューチェーンもこれがベースである。

そしてこのスマイルカーブ型バリューチェーンは、メーカーが中国、韓国、東南アジアなどへグローバルに生産拠点を分散していく中で（低付加価値部分を海外へ）、グローバル・バリューチェーンとして脚光を浴びる。

話題となったホンハイ（電子機器の部品生産を行っている台湾のメーカー）のシャープ買収も、「シャープ」というブランドを手に入れて、高付加価値の上流機能（開発・設計）、下流機能（販売・保守）への進出を図るバリューチェーン構築と言える。

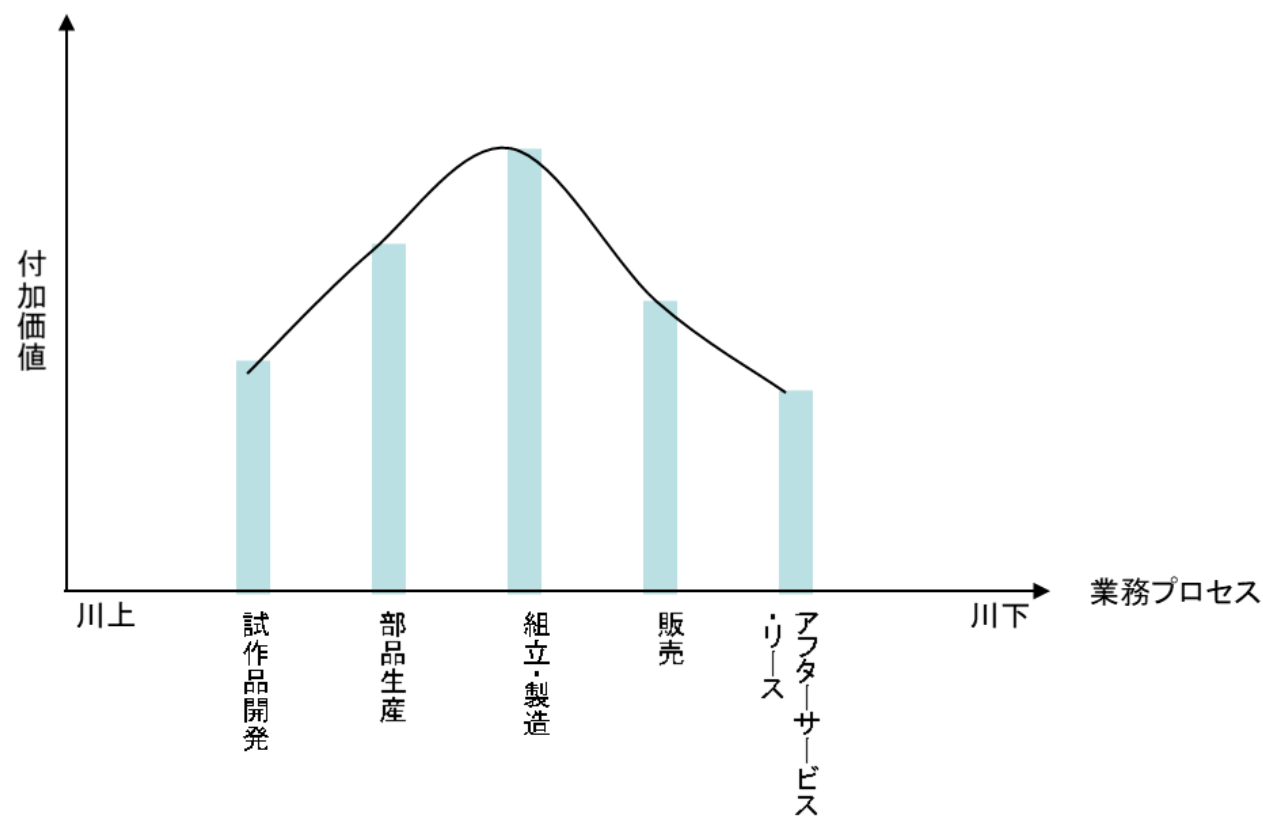
\*1 マーケット内の商品が均一化され、標準化されていくこと。

## （２） ジャパニーズ・逆スマイルカーブ型バリューチェーン

日本でも電子機器業界を始めとする多くの工業製品業界でこのスマイルカーブ現象が進み、業界のリーダーたる大手最終製品メーカーがファブレス化（生産をしないメーカー）したり、付加価値の低い加工・組立工程では低人件費を求めて海外へ拠点を移したりしていった。

しかし「ものづくり日本」を目指す政府が、このスマイルカーブに反論する。

2005年に経済産業省が出した「ものづくり白書」では「逆スマイルカーブ」を訴えている。これは「上場企業に対し、『利益率が最も高い事業段階はどれか』というアンケート調査をとった所、もっとも高かったのが『組立・製造』（44%）となった。」という結果を受け、次のような逆スマイルカーブの概念図を書いた。



そして次のように解説している。

「近年、生産拠点としての日本の事業環境が見直されてきている。…（中略）サプライチェーン・マネジメントによる生産管理によって市場ニーズを手早く汲み取り、市場の変化によって生産量を調整し、在庫量を最小限に抑えたと、組立・製造工程は収益力が高くなるとの考え方に基づくものであると考えられている」

（何だか回りくどい言い方をしているが）要するにサプライチェーンというバリューチェーンを組んで、組立・製造工程で在庫量調整（売れるものだけを作る）を行えば、この工程が最も付加価値が高くなるということである。

ここまで書いてきて賢い人は気づいたかもしれないが、付加価値と利益率がいつの間にかどこかですり替わっている。スタン・シーも最初は縦軸を「利益率」と言っていたようだが、バリューチェーンへ向かって行く過程の中で「価値」へと変わっている。経産省のものづくり白書でも、アンケート調査は「利益率」なのに、その解説の「逆スマイルカーブ」ではそれが「付加価値」となっている。

価値と利益率は必ずしも比例するわけではない。利益率は価値ではなく、「原価をベースとした各工程間の取引」で確定する。利益率のポイントは取引当事者間のパワーバランスである。したがって価値が高い工程の利益率が高いわけではない。

工業製品であればブランドを付ける所のパワーがもっとも強いので利益率はもっとも高い。自動車では「トヨタ」というコーポレートブランドで売るので、これを持つ組立・製造工程が最上位であり、上流の部品生産、下流の販売という工程と常時取引される。したがって全工程のプライシングも組立・製造工程が行う。つまりここで各工程の利益率が決定される。さらにもともと価値が高い最上流の開発工程は組立・製造

工程のブランド会社（トヨタ）が行うが、この会社は両工程を合算した利益率を考える。

これが日本のメーカーが生んだバリューチェーンである。すなわちバリューチェーン全体が生んだ価値によって得たカネを、チェーンリーダーが取引を通して配分していくモデルであり「系列」というバリューチェーンである。

ではなぜ日本でスマイルカーブ現象が生まれてくるかと言えば、「組立・製造工程をリーダーとしたバリューチェーン」が崩れていくからである。パソコンで言えばコモディティ化していく中で、ブランドの意味はなくなり（皆Windowsパソコン）、上流工程の部品メーカー（基本ソフトというパソコンの部品を作っているマイクロソフト）がプライシングのリーダーシップをとるようになったからである。携帯電話でもアイフォンの登場でブランディング会社（ドコモ、ソフトバンク、au）の上流にいる部品メーカー（スマホはネットワークビジネスにおいては上流の部品と言える）が力を持ってくる。

自動車業界は相変わらず日本型逆スマイルカーブのバリューチェーンであり、ここにスマイルカーブ現象が起こるのか（例えば、トヨタの車を買うのではなくX社のエンジンが搭載されている車を買う）が注目されている。

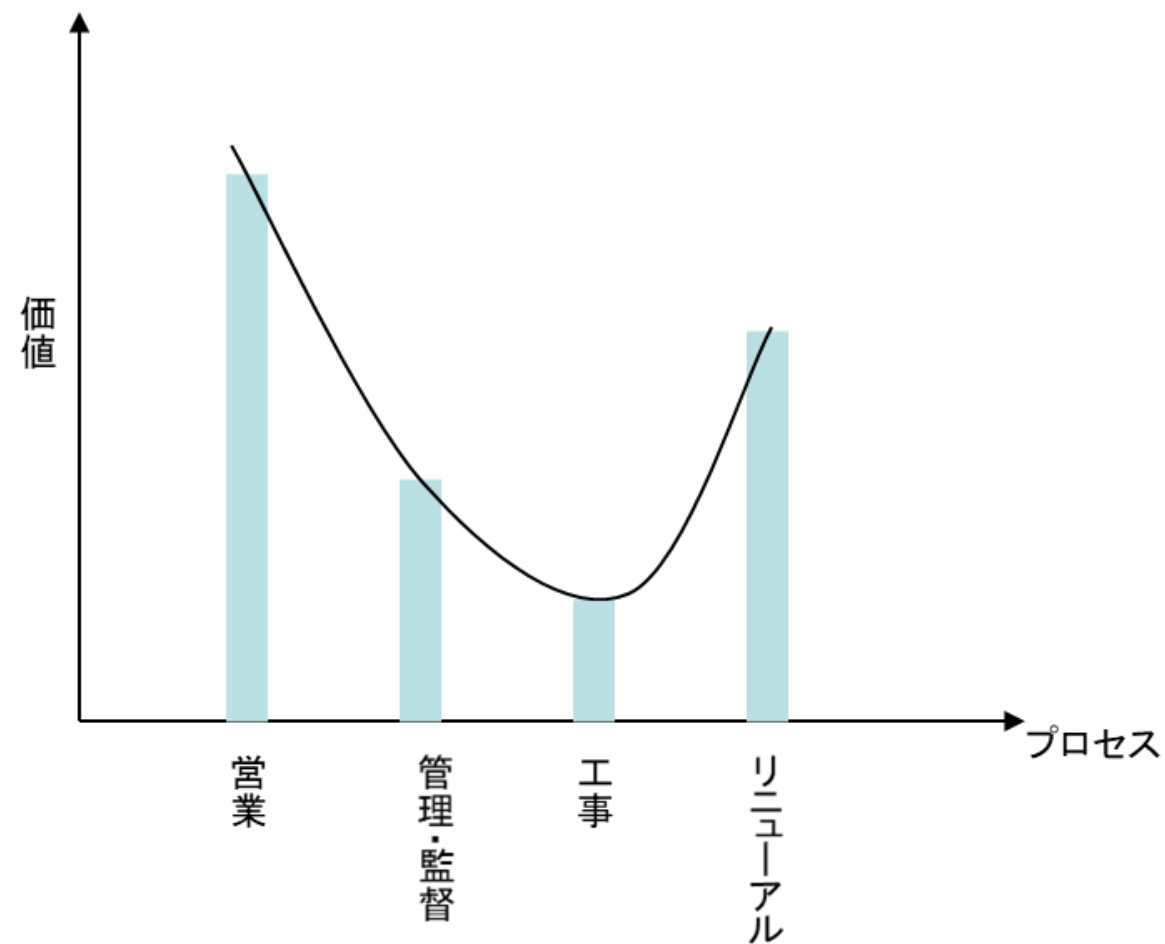
### （3）建設業型バリューチェーン

#### ①建設業内部のスマイルカーブ

メーカーでスマイルカーブが言われ始めたのは2000年代前半である。そしていつの日かその火は消え、バリューチェーンとしてとらえるようになっていく。すなわち商品のライフサイクルの変化の中で異なるバリューチェーンリーダーが生まれるというものである。商品が多様化し「差別化」が行われている時は商品

ブランドを持つメーカーがバリューチェーンとなってプライシング、利益分配を行い、商品がコモディティ化する中で特定部分（パソコンならWindows）がキーテクノロジーとなって新しいバリューチェーンリーダーが生まれるというものである。

このメーカーから約10年遅れる形でスマイルカーブに注目しているのが建設業である。建設業を狭い世界で考えると、プロセスフローは営業（工事物件の受注）→管理・監督→工事→リニューアルというものであり、縦軸を価値とすると概念的には次のようなスマイルカーブであろう。





ここでの工程分担は、営業をゼネコン、管理・監督をゼネコン、サブコン、工事がサブコン、専門工事業者、リニューアルは大規模がゼネコン、中規模以下がサブコン、専門工事業者という構造である。

このスマイルカーブの中ではバリューチェーンは生まれず、取引をベースとしたパワーバランスの中でプライス、利益が決まっていくスタイルとなる。受発注という取引をベースにすれば発注側ほど強く、プライス決定権を持つ。したがって利益率はゼネコン、サブコン、専門工事業者の順に高くなる。この中で力のあるサブコンやスーパーゼネコン以外のゼネコンを中心としてバリューチェーンを構築する動きが始まってくる。

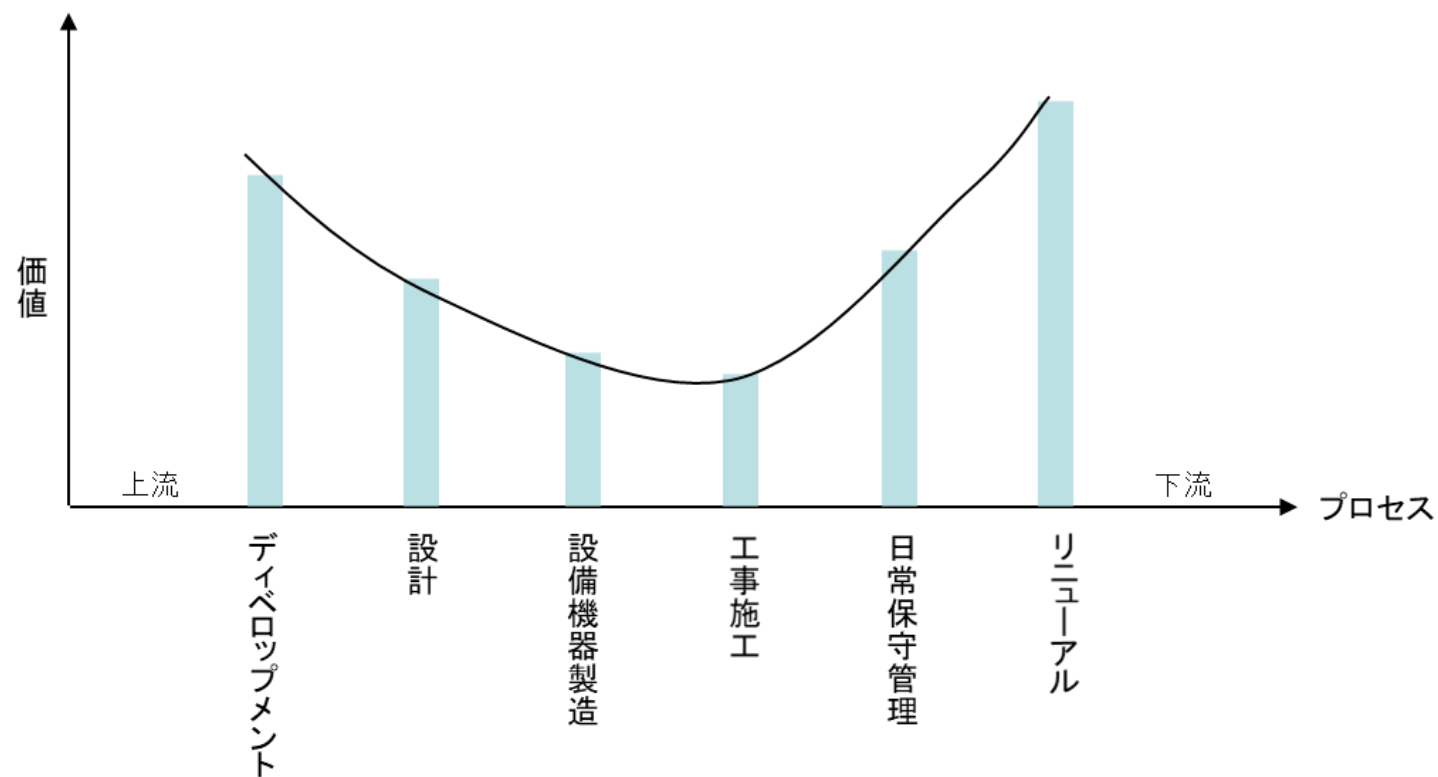
しかし官主導で規制が多い建設業界の枠組みの中でバリューチェーンを組もうとすると、どうしても今の取引関係の中でリーダーとなって既得権益を持っているスーパーゼネコンが抵抗勢力となる。

## ②建物のスマイルカーブ

しかしこの建設業界はメーカーとは異なり、他の業界との相互依存性が高い。建物発注者である施主は消費者ではなく、この建物を何らかの形の営業物件（オフィス、ホテル・・・）としてキャッシュフローを生むために作る。そしてその上流プロセスにはキャッシュフロー設計をするディベロップメントという仕事があり、開発業者や不動産業などがこれを担当している。さらに工事に取り付けられる設備機器などは工業製品であり、メーカーの工場で作られる。またメーカーの世界では、ゼネコン（大手メーカーにあたる）サイドにあるはずの「スペック設計」（どのような建物を作るか）という上流の仕事を設計事務所が行っており、分離されている。

下流側としては、出来た建物の日常の保守管理があり、それをメンテナンス会社が担当している。しかしメーカーとは異なり、これらの工程が必ずしも時間軸で並ばず、取引も複雑な形でなされる。

そこで「建物」というハードウェアに着目して、そのプロセスを考えてスマイルカーブ（縦軸を価値として）を書くと次のような感じであろう。



そしてこういったスマイルカーブ型のバリューチェーンを発案してチェーンリーダーを志向するのは、常に低価値担当サイドである。すなわち工事施工であり、前述のとおりこのスマイルカーブの中で悩みを抱えるサブコンなどである。

### ③ストックビジネスとフロービジネス

ここにはもう1つの問題が絡む。それはストックビジネスとフロービジネスである。PART IIで詳しく述べるが、ストックビジネスとは最初にカネをドカンと使って何かを作り、そこからキャッシュフローを生んでいくタイプである。例えば「東京ディズニーランド」というストックで言えば、まずカネを集めて（＝ファイナンス）作り、その入場料で回収していくビジネスである。一方、フロービジネスとは顧客から引合を受け、見積（原価＋利益）を出し、合意したら受注し、利益を稼ぐものである。

建物ビジネスは全体としてはストックビジネスである。すなわちカネをファイナンスして、その建物が生むキャッシュフローでそのカネを回収していく。しかし1社でこれを行っているのではなく、各工程をそれぞれの会社が担当し、1件ごとの取引でつながっている。そして最上流がストックビジネスであり、以降の下流はフロービジネスがほとんどである。

また最上流のストックビジネスはファイナンスが最大の課題であり、ギャンブル性（回収できれば勝ち、できなければ負け）が高い。しかも実際のカネの収支よりも会計上の利益は高く見える。例えば耐用年数が30年の建物を30億円で作ったとする。単年度に費用として計上される減価償却費は1億円程であり、原価に占める割合は小さい。さらに土地は10億円で買おうと20億円で買おうと一切費用計上されない。しかしキャッシュフローベースで見ると、初年度にすべてがキャッシュアウトされてしまう。したがって多くの場合、手持ちのカネは少ないのに利益率が高く出てくる。つまり儲かっているように見えるが、「資金繰り」が最重要課題であり、綱渡り状態となることも多く、銀行との関係が切っても切れないものとなる。つまりハイリスクなビジネスである。

一方、下流のフロービジネスでは原価に占める人件費の割合が高い。無論人件費は全額が給与として一括払いとなる。事業を拡大すべく固定従業員を増やすと、受注が少し落ちただけですぐに赤字になる。そこでテンポラリー従業員にすると労働需給バランスの中でマーケットに仕事のパイが増えた時に人件費単価が向上して、原価を上げ、利益を圧迫する。

この構造の中で生まれたのが多階層性の受注構造（ゼネコン→サブコン→専門工事会社）であり、業界全体としてはリスクは少しずつ下へ移っていく。下流側はこれをギリギリの従業員でこなそうとするため、少し受注が増えたと残業の嵐となり、利益率が落ちるだけでなく、「過重労働」として社会問題となってしまう。

工事施工を担当しているサブコンはまず2つ下流の「リニューアル」に着目する。リニューアルは前述のように随契の要素が高く、利益率が高いだけでなく、注文がいつ来るかを読める、と言うよりこちらから提案できる。つまりリニューアル比率を高めて行けば、労働の波が小さくなる。しかし新規工事をゼネコンから取らないと、いつかリニューアル受注がなくなるというジレンマに陥る。

工事施工の1つ下流の「日常保守管理」はさらに労働集約型であるものの、仕事が定常的で労働の波が極めて小さい。しかし清掃、点検等の単純作業であるが故に、受注単価が低く、そのため従業員の給与も低い。ただこのプロセスは後で述べるIoTなどにより機械化できる可能性を持っている。つまりこの「日常保守管理」をサブコンがチェーン内に入れ、機械化することで大きなマンパワーを生む。

またこの3つのプロセスでは基本的には受注したカネから人件費を含めた原価を払っていただけなので、利益はカネとして手元に残る。そして原価以外の使い道があまりないため（設備投資が不要のため）、現金がどんどんたまっていく。すなわちキャッシュリッチ状態となっていく。

「建物」という要素からビジネスを見れば、下流のフロービジネスで生んで積み上がったキャッシュを次のストック（建物）へと回していくべきである。

またフロービジネスを担当している工事施工側から見れば、自らの手で最上流のストックのディベロップメントをやることで、受注の波をコントロールできる。

そしてもう1つ注目するのは工事施工の上流の設備機器製造というメーカー部分である。ここでは多くのメーカーがリストラと称して従業員の削減を行っている。海外への生産シフトや、ロボット、IoTによる無人化がその原因である。そしてこの一流工場働く人は能力も高い。工事施工側がここをM&Aしてチェーン内に入れば、このマンパワーを確保することができる。

またさらにその1つ上流の設計工程は設計事務所が担当している部分もあるが、BIM\*1をベースとすれば、工事施工側でも担当できる。と言うよりも設計のうちの一部は（特にカネに関する所、メーカーという見積設計）すでに工事施工側で担当しており、これとつなぐことで設計全体を合理化・高度化できる。

\*1 Building Information Modeling：建物フローの中でデータベースを作っていくこと。そのベースは建物3次元モデルという設計部分にある。

#### ④建物バリューチェーン

つまりサブコンなどの工事施工側が中心となってこの建物ビジネスの全体を担えば、すなわち建物バリューチェーンを構築すれば、今彼らが抱える多くの課題を解決する突破口となる。そしてどう考えてもこの建物バリューチェーンの中核は工事施工側の持つ工事ノウハウにあると考えられる。つまりサブコンなどがチェーンのリーダーとなることが自然な流れである。

2020年の東京オリンピック需要で建設業界がバブル状態の今こそ、サブコンはポスト2020を目指して、今のパイを選択受注しながら、このバリューチェーンの構築を図っていくべきである。

そしてこのバリューチェーンは工事施工プロセスで働く側にも大きな効果をもたらす。

それは意識である。ここで使われるのがドラッカーの有名な寓話「3人の石切工」である。石を切っている3人の工員に「何をしているのか」とたずねたら、1人目は「仕事として石を切っている」、2人目は「世界一の石切工になるために技術を磨いている」、3人目は「石を切って教会を作っている」と答えたというもので、3人目のような意識を持ってほしいというものである。

建物の仕事をバリューチェーンで担当することで、工事という「ヒトを売る」イメージから脱却し、自分たちが何を作ろうとしているのか、どれだけ社会に貢献できるかを考え、「プライド」を持って仕事ができるようになる。高砂ではこれを「総合エンジニアリング化」と称している。

またグループ内に「工事施工」だけでなくディベロップメント、設計、生産といったさまざまな仕事が生まれることで、適材適所のみならず、従業員に対してさまざまなキャリアプランを提供できるようになっていく。

今、建設業界はゼネコン支配型の上流競争モデルからゆっくりとバリューチェーン型へとシフトを始めている。

### 3. 異業種型バリューチェーン

もう1つのバリューチェーンスタイルとして考えられるのは、事業領域が全く異なる企業間でのバリューチェーンである。これは未だイメージすらも出来ていないので未来型バリューチェーンと言ってよい。

バリューチェーンはここまで述べてきてわかるとおり「誰がチェーンリーダーとなって絵を描くか」ということにかかっている。逆に言えばそこにリーダーが誕生すればバリューチェーンが生まれると言ってよい。そしてリーダーはチェーンに特定のテーマを持っている。

このテーマとしてもっとも注目されているのは「環境・エネルギー」というキーワードである。現在は後述する「スマート××」として官を中心に構想が練られている。ここでは「規制」を強化するのではなく、思い切って緩和し、経済を活性化させることが目的である。現在、電力ビジネスの自由化でガス会社がここに乗り込んで、電力とガスのビジネスがつながっているが、今のところ「電気の安売り」くらいしか起きていない。高砂、アズビル、千代田などは「環境ソリューション」というキーワードを掲げて、新しいビジネスモデルを構築しようとしている。そして既存事業の枠の中でのバリューチェーンに限界を感じ、新事業の開発としてとらえようとしている。

「環境・エネルギー」とともに注目されているテーマが「健康」である。ここではやはり強烈的な規制のある病院、薬局というものが柱であることは間違いない。ただ治療に関しては病院と薬局という現在のスタイルの延長線上のバリューチェーン以外は難しいが、この前工程たる「予防」ではさまざまなビジネスが生まれている。健康食品、スポーツジム、人間ドックさらにはシルバービジネスが高齢化社会の中で強く求められている。

コカ・コーラウエストはキューサイ（健康食品を作っている）、ハウスも武田食品（武田薬品の子会社で健康食品も扱っている）を買収し、飲料・食品ビジネスと健康ビジネスのシナジーを考えている。

もう1つ考えられるのはスマホ、IoTの進展によるものである。これによって家電ビジネス、ネットビジネス、そして最大のメディアであるテレビ放送ビジネスの結合、ボーダレス化で新しいネットワークスタイルのバリューチェーンが生まれるかもしれない。

ただこれらのテーマはバリューチェーンと言うよりも、事業開発のドメインと考えられるのでPART IIで述べることとする。



## PART I バリューチェーン

# 第4章 バリューチェーンの設計

## 1. メンバー間の関係

バリューチェーンとは複数の企業がチェーンを組むことであり、その複数企業の間を定める必要はない。バリューチェーンの場合、いわゆる組合方式（皆が平等の立場で力を合わせる）ではなく、リーダーが企画し、運営していくスタイルである。したがってバリューチェーンの設計においては「チェーンリーダー企業（リーダーと略す）とメンバー企業（メンバーと略す）の関係をどうするか」ということが第一テーマとなる。

このスタイルとしては次のようなものが考えられる。ただチェーン内には複数のスタイルが混在していることが一般的である。

### （1）資本関係

リーダーとメンバーが資本関係を持つもので、次のようなものが考えられる。

#### ①M&A\*<sup>1</sup>

リーダーがメンバーに資本を入れ、ガバナンス\*<sup>2</sup>を持つものである（合併の場合は1社となりチェーンとは言えないので買収がその対象である）。つまりリーダーが親会社、メンバーが子会社となるケースである。多くの場合メンバーが事業オペレーション力を持ちながらも、何らかの事情で（資金繰り、ファンドが買収して株の売却先を探している・・・）行き詰っている時に、ホワイトナイトとして買収（友好的買収）するものである。

ここで注意しなくてはならないのが親会社、子会社という言葉である。これはいわゆる親子関係（「親の言うことを子は聞かなくてはいけない」）ではない。法的には単に親会社が子会社の株を持っているだけであり（もちろんその株を売ることもできる）、それによって子会社のガバナンスを親会社が持っているだけのことである。会社の基本要素は「経営者」（この子会社の場合は経営者のミスで買収に至っていることが多い）ではなく、それ以外の従業員と言ってよい。親会社は買収して子会社の経営はできても、事業オペレーションはできない。と言うよりもバリューチェーンにおいては、「自らができない仕事」をやることができるから、その会社を買収したはずである。そしてすべての従業員にはその会社を辞める権利がある。

これまでその子会社の従業員が「自分たちの会社」だと思っていて、ある日突然「よそ者に乗っ取られた」と思えば、そして自らの仕事をできない人が上司になって何かを命令されれば、「辞めよう」と思うのが普通である。そして他社で働ける力を持った人は去り、その力のない人は残る。こうなると子会社は、買収当時に期待した事業オペレーション力は落ち、かつ「辞めたいが辞められない人」がマジョリティとなっていく。

こういったタイプのM&Aでは、子会社よりも親会社側の従業員がバリューチェーンの意味を理解しているかが大切である。バリューチェーンは「協働」であり、その目的はそこから生まれるシナジーである。しかし合併していないから「別の会社」である。その「別の会社」の株を協働の証として「自分の会社」（自分ではない）が持っているだけのことである。人間であれば買収した子会社は養子ではない。結婚であり、パートナーを得たのである。

これを親会社側の従業員が理解し（立場をわきまえ）、子会社の従業員が持っている事業オペレーション力をリスペクトすれば、バリューチェーン（協働）として機能する。

＊1 Merger（合併）とAcquisition（買収）のこと。

＊2 コーポレートガバナンス（略してガバナンス）とは会社の経営者を指名し、監査しその報酬を決定する権利のこと。

## ②持株会社＊1

上の問題、と言うよりも誤解である「親子関係」を取り去ってしまうのが持株会社化である。買収後これに気づき、持株会社化することも多い。親会社A、子会社Bというスタイルをやめ、持株会社X（多くの場合Aが会社分割する）を作り、Xの子会社として各事業を行うA社、B社があるという形を採る。こうしておくことで新メンバーC社も親子関係をあまり意識することなくチェーンに入ることができる。

ハウスは武田食品を買収し、その後ハウス食品グループ本社という持株会社を作った。これによりハウス食品（一般食品事業）とハウスウェルネスフーズ（健康食品事業）は親子会社から兄弟会社となった。

＊1 他社の株を保有し、ガバナンスを行使することが目的の会社。ホールディングスとも言う。

## ③共同出資会社

持株会社（共同親会社）とは逆に、リーダーとメンバーが共同で子会社を作るものである。リーダーが50%超の出資比率となることが多い。2社の場合は双方が1/3超持つのが普通である（解散、合併などの株主総会の特別決議を互いが阻止できる）。このスタイルは一度に複数の企業で作ることもできるし、後から追加出資でチェーンに入ることもできる。

ただこのスタイルは一般に経過措置のことが多い。つまり実験的にこの子会社で一部の事業領域においてバリューチェーンを実施し、うまく行けば異なるスタイルへと移行するというものである。そのため共同出資会社は全員が出向社員というケースが多い。全国に多数あったコカ・コーラボトラーはコンビニ販売、生産、物流などの共同出資会社を作ったが、後に経営統合、合併へと向かっていった。

#### ④資本参加

リーダーからメンバーに出資はするが、ガバナンスは執らないというものである。ただリーダーが20%以上出資すると、このメンバーはリーダーの関連会社となり、持分法が適用され業績が一部連動することになる。

したがって20%が1つのラインとなる。これ以下の場合は「資本提携」という表現がぴったりとなり「大株主（リーダー）が作るバリューチェーンにメンバーとして参加する」という感じになる。すなわち「経営権はリーダーに執られないが、バリューチェーンの部分についてはリーダー（株主）の戦略ベクトルに従う」というものである。

20%を超えている時はバリューチェーン部分の経営権も実質的には渡すことになり、一般的に株主であるリーダーからメンバーへ取締役が派遣される。そしてこのバリューチェーン部分の事業が拡大していくと子会社として親会社の企業グループに入るとするのが普通である。

#### ⑤持ち合い

リーダーとメンバーが同格、またはメンバーの方のサイズが大きい時は、取りあえず「持ち合い」とすることもある。つまりリーダーとメンバーが相手の株を各々持つことである。ただ証券市場側がこの「持ち合い」を嫌っていること、さらには資本金のサイズによって同じ金額を出し合っても株のシェアが異なることもあり、どちらかが一方通行の資本参加という形へと移っていくことも多い。

## （２）契約関係

バリューチェーンに関する契約をリーダーとメンバーが結ぶものである。これは通常取引契約（売買、受発注・・・）のように商品、物件ごとに行うのではなく、「業務のやり方」について契約を結ぶものである。未だ確立されたスタイルはないが、次のような既存の提携契約のスタイルをカスタマイズしていくのが一般的である。

### ①業務提携契約

商品開発、技術開発などを共同で行う時に取り交わす契約として、ある程度標準化されている。項目は次のようなものである。

- ・ 契約期間
- ・ 提携の目的
- ・ 業務分担
- ・ 業務の進め方
- ・ 知的財産権および守秘義務
- ・ 費用負担
- ・ 契約解除条項

バリューチェーンでこのスタイルを採る時は「ビジネスモデル、商品の開発」が目的のことが多く、オペレーション（生産や販売など）を含むことはあまりない。開発がうまく行くと、（１）の資本関係のようなバリューチェーンを組むことが多い。

## ②フランチャイズ契約

9ページのコンビニで述べたフランチャイズ契約である。バリューチェーンの契約ではこの変化スタイルもよく見られる。

フランチャイズ契約とは前述のようにザーがブランド、ノウハウなどを提供し、ジーがロイヤリティ（コンビニなら、例えば加盟店の粗利の30%といったもの）を払うというものである。

ここで注目すべきはアカウンティング\*1モデルである。コンビニであれば「粗利の30%」といったロイヤリティを計算しなくてはならず、一般の財務会計（株主への報告）とは違う形で計算しなくてはならない。しかも法的にルールは規定されておらず、ジー側がルール通りに計算しなくても違法行為とはならない。そこでフランチャイズシステム独自のP/L、B/S\*1をITで作るようにしてコントロール（数字をいじればすぐにわかる）を強くしている。

後で述べるが、バリューチェーンにおいてその価値になるリターンをチェーン内でどうやって分配するかは大きなテーマである。これについてはリーダー（フランチャイズならザーにあたる）がメンバー（ジーにあたる）に対してアカウンティングシステムを提供するという形がノーマルと言える。そういう意味でフランチャイズのアカウンティングモデルは流用可能といえる。

\*1 アカウンティング（日本語では会計）とはカネに関するレポートを作成し、特定の人に報告すること。財務会計ではB/S（Balance sheet：貸借対照表）、P/L（Profit&Loss statement：損益計算書）が主なレポート。

### ③MC (Management Contract)

ホテルチェーンで見られる契約スタイルである。一般的にはホテル会社がホテルを自社保有するか、建物をリース契約してホテル経営をやっていく。**MC**とはホテルのオーナーからホテル運営のみを受託し、ホテルの業績に応じたロイヤリティをオーナーから得るというビジネスモデルである。フランチャイズは本部がノウハウを提供してロイヤリティを得るのに対して、**MC**はそのノウハウを使ってオペレーションを実行してロイヤリティを得るものである。ここにも独自のアカウンティングシステムがある。

多くのバリューチェーンは企業間でノウハウのやりとりよりも、協働というオペレーションを行うものであり、**MC**というモデルも1つのヒントとなる。



## 2. 本部の設計

バリューチェーンを運営していくには、前述のように「本部」というものが必要となる。

### (1) 本部スタイル

本部を何らかの形でオフィシャルに組織化しておく必要がある。考えられるものとしては次のようなものがある。

#### ①持株会社内

持株会社方式でバリューチェーンを組むなら、この持株会社の一部門にバリューチェーンの本部機能を持たせるのが当然である。持株会社との組み合わせ（持株会社グループ以外の企業がバリューチェーンに入っている）の場合でも、ここに持つのが妥当であろう。

#### ②リーダーの本社内

リーダーの本社部門の1つとして本部を持つものである。ここの部門長はリーダーのトップと兼務となることが多い。親子会社が中心のバリューチェーンでは自ずとこうなる。実質的には上の持株会社スタイルと同じである。

#### ③共同出資会社

前述の共同出資会社のケースではここに持つのが当然であるが、それ以外のケースでも本部機能だけの共同出資会社を作ること考えられる。ただこの場合本部側が子会社か関連会社、メンバーが親会社ということで、ややオペレーション、マネジメントが難しいと言える。

#### ④別法人

共同出資会社ではなく、財団法人などの別スタイルの法人を共同で作るということも考えられる。この場合ここに本部機能とあわせて、バリューチェーンのビジネスモデルの開発を任せるのが普通である。バリューチェーンに何らかの形で官がからむ時はこのスタイルがスムーズと言える。天下りポストを無論要求される（トップを要求することが多い）が、逆に言えばそれによって各メンバー間の利害調整がしやすい。

#### ⑤委員会

法人スタイルではなく、各メンバーが委員会のような任意団体を作るというものである。バリューチェーンの企画段階を共同でやる時はこのスタイルが普通となる。委員会の目的はバリューチェーンモデルの開発であるが、勉強会のような形でスタートすることが多い。この場合大学などの研究機関をメンバーに入れることも多い。ある程度モデルが固まったら上のどれかに移行していくのが普通である。

### （２）本部機能

本部はバリューチェーンのラインではなく、スタッフである。このスタッフの機能は大きく2つに分かれる。

#### ①コアとなるスタッフ機能

これには次のようなものがある。

##### （i）モデル開発

バリューチェーンのモデルを開発していくもので、ゼロベースなら委員会形式でスタートする。ある程度固まってきたら経営企画室的な固定チームとして、モデルの詳細化、および開発後のメンテナンス、

ファイナンスのみならずアカウンティングも含めて) となってもらふべきである。

## (ii) IT機能

一般企業では、情報システム部、情報システム子会社を持っていたとしても多くの部分をITベンダーへアウトソーシングしている。このITについても銀行同様にバリューチェーンをサポートするITベンダーを1社選定する。ただスタイルは2つ考えられる。1つはITがそもそもバリューチェーンの「価値」の1つを担うケースである。例えばIoTをベースとしたバリューチェーンといったものである。この時はITベンダーはバリューチェーンの主力メンバーとなる。そのうえでバリューチェーンの情報システム機能もこのITベンダーへアウトソーシングするという形となる。

もう1つのタイプは情報システム機能のみを期待するものである。

いずれの場合もバリューチェーンのフレキシブル性を考えるとクラウド型\*1のアウトソーシングがベストだと思う。そして銀行同様にITベンダーに出資を求め、バリューチェーンのメンバーとして参加してもらふことを原則とする。場合によってはこのバリューチェーンのためのIT会社を、リーダーとITベンダーが共同出資で作ることも考える。

\*1 クラウドとは雲のこと。インターネットを使って情報処理などを外部のITベンダー（雲の向こう）へ一括して任せること。

バージョンアップなどを行う。

(ii) **バリューチェーンメンバーの獲得、マネジメント**

バリューチェーンメンバーを集め、かつマネジメント、ガバナンスしていく機能である。一般の会社のグループ経営室（子会社のとりまとめ）のような機能である。

(iii) **人事機能**

バリューチェーン内のヒトの異動（人事異動、出向、転籍・・・）を担う。

(iv) **会計機能**

バリューチェーンのアカウンティング、業績管理および後で述べるリターン分配の設計を行う。

**②アウトソーシング機能**

バリューチェーンに必要なスタッフ機能であるが、アウトソーシングを伴うことが一般的なものである。

(i) **ファイナンス機能**

後述するがバリューチェーンとしてのファイナンスはプロとしての知識を要する。一般企業では、未上場の場合は銀行、上場すると金融系シンクタンク、コンサルティングファームなどへアウトソーシングしている部分である。バリューチェーンでは基本的にこれを銀行へアウトソーシングする、と言うよりもバリューチェーンのメンバーとして機能を担ってもらう。24ページで述べたように銀行もそれを望むはずである。一般企業のメインバンクのようなものである。

このバリューチェーン部分を担当することを明確にすべく持株会社、共同出資会社スタイルなどでは銀行から出資を受け入れる。またどんなスタイルであってもバリューチェーンへのヒトの面でのサポート（出向、転籍・・・）を求めるべきである。つまり銀行もバリューチェーンメンバーの一員として「経理部」（

### （３）スタッフ機能のチェーンからの分離

チェーン内に取り込む機能とともに、チェーン外へ分離させる機能も検討する必要がある。先ほどのITで言えばそれがバリューチェーンの目指す「価値」と関係なく、むしろインフラとしてもっとも安い所を利用するのであれば、全面的に分離することも考える。

日揮は情報システム部門を100%子会社としてスピンアウトさせた日揮情報システムの株を、すべて富士通へ売却して、ITサービスをグローバル・バリューチェーン内に持たないようにした。今はその会社が富士通エンジニアリングテクノロジーズとなっている。

流通経路型のバリューチェーンの1つの機能と言える物流もこの対象として考えられる。コカ・コーラウエストは九州エリアの拠点間物流業務を100%子会社から物流専門会社のセンコーへ移管した。コカ・コーラウエストの目指すバリューチェーンの価値は「顧客が感じるさわやかさ」であり、フロントエンド物流（自販機への配送など）は温度管理などを考えるとこの価値の一要素であるが、バックエンドの物流はアウトソーシングすると判断した。

バリューチェーン形態から「取引」形態への移行も考えるべきポイントである。

### 3. カネの設計

バリューチェーンにおいて大切、と言うよりも難しいのはカネの設計である。価値自体の設計は前述の理念、基本戦略に合意できれば、あとは各社の組み合わせであり、各メンバーのノウハウがシナジーを生む。また新しい価値創造についてはPARTⅡの事業開発で述べる。

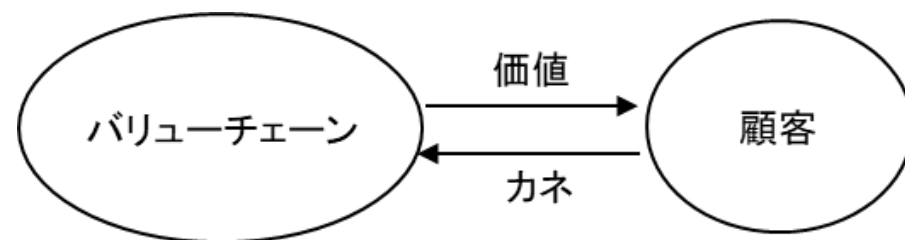
カネの設計はチェーンの成功・失敗を分けていく最大のポイントといえる。

ここでは次の3つがポイントとなる。

#### (1) プライシング

商品販売、工事請負といったビジネスモデルから価値提供というビジネスモデルへと移っていく中で、まず考えなくてはならないのはプライシングである。つまり「顧客へ価値を提供する価格をいくりにするか」である。

バリューチェーンと顧客の間には下図のとおり2つのモノしか存在しない。価値とカネである。



ここでまず考えるのは、バリューチェーンとして想定している顧客が受けている「現状の価値」と支払っている「現状のプライス」である。理念で述べたとおり顧客はバリューチェーン側の原価には興味がない。そして競争志向型ではないので、価値を固定にしたままプライスを下げることでの上増大を期待しない（いずれライバル企業からの返り討ちに合うはずである）。

そうするとバリューチェーンにおいては、価値だけがプライスの決定基準である。もし価値がバリューチェーンにしても当面は現状と変わらないとしたら、プライスは現状の価格から当面は据え置きである。そしてバリューチェーンでいかに価値を上げるかを考えていく。この価値向上分をバリューチェーンが顧客へのプライスに反映させていく。

もう1つ考えるポイントはLTV（Life Time Value）である。すなわちその顧客が生涯に渡って得る価値の積分値（トータルの価値）をベースとしてプライシングすることである。

価値が時によって違うとしても、顧客の支払を考えて、フラット（一定）にすることも考えられる。建設業で言えば新設工事とリニューアル工事で、新設時の価値提供が大きいとプライスが高く顧客負担が大きいと考えれば、これをフラットにしていく。決して新設工事を安くして受注し、リニューアルを値上げして儲けるということではない。理念の「顧客第一主義」でプライスを設計していく。そして「価値とプライスは整合させる」という理念を持つ。

ライバルとの関係などでプライスをいじらない。他社から価値を受ける顧客があったら、同一価値として価格で勝負するのではなく、同一プライスでハイバリューを提供すると考え、自社が価値を提供することで今よりもCSを上げると考える。

## （２）アカウンティング

### ①分配のためのアカウンティング

バリューチェーンは複数の企業が存在している損益体である。したがってこの損益体においてはアカウンティングを行わなくてはならない。しかしバリューチェーン自体が1つの法人となっているケースはレア（と言うよりもこの場合“チェーン”という表現はふさわしくない）であり、複数の企業があり、そこでそれぞれの企業会計がなされている。親子会社のような場合であっても双方、またはどちらかにバリューチェーン以外の事業が存在しているのが普通であり、その企業会計をそのまま使うことは出来ない。

バリューチェーンのアカウンティングは企業会計における財務会計とは目的が異なる。財務会計は財務（ファイナンス）してくれた人（株主）、してくれそうな人（投資家）への報告である。使用目的は配当計算、取締役選定や、株取引の判断レポートである。

バリューチェーンにおけるアカウンティングの最大の目的は、チェーンによって得た「価値」を、その価値を作るために協働したメンバーへ分配していくことにある。

上場企業であればIFRS\*<sup>1</sup>が提唱するセグメント会計を使うことも考えられるが、これも目的が異なるため使い勝手が悪い。セグメント会計の目的は事業セグメントごとにアカウンティングを行うことで、株主、その代理人としての経営者が事業セグメント毎の投資、撤退、売却、M&Aを考えるというものである。バリューチェーンの設立時には使えないこともないが、定常的な価値分配には向いていない。しかも連結会社間でしか適用されない。

そうなると残された道はバリューチェーンのためのアカウンティングシステムを構築することである。この目的はチェーン内の価値分配なので、それほど厳密なアカウンティングを必要としない。参考にすべきは



前述のようにフランチャイズ、MCといったアカウンティングシステムであろう。ただ、それらのシステムと異なるのは、バリューチェーンは各企業に複数の事業が錯綜していることである。フランチャイズもMCも単一事業であり、その事業の利益を2者（ザーとジー、オーナーとオペレーション会社）で一定のルールで分配するものである。

＊1 International Financial Reporting Standard：国際的な財務レポートの基準。282ページ参照。

## ②アカウンティングのフレームワーク

バリューチェーンのためのアカウンティングの具体的なやり方ではなく、フレームワークを考えてみよう。本来であればバリューチェーン内の各企業が生んだ付加価値を計算し、その比で分配していくことがベストであるが、それは極めて難しい。

そこで考えられる手は1つしかない。プロフィットセンターとコストセンターに分けることである。当然のことながらリーダー1社がプロフィットセンターで、残りのメンバーがコストセンターである。

コストセンターはバリューチェーン事業の目標原価（これを計算する仕組が必要）に一定の利益率をかけて売上として獲得することを柱とする。コストセンターはプロフィットセンターであるリーダーと一定期間、一定の仕事の目標原価について合意し（契約し）、実際の原価のアップ、ダウンについてはコストセンターが吸収していく。特定の仕事をプロジェクトとして受注する「プロジェクトマネジメント」に近い手法である。

当然のことながらプロフィットセンターがバリューチェーンとして顧客へのプライシングを担当する。ただし法的には各メンバーとはこれまでと同様に売買、受発注という契約を結んでいくことになる。バリューチェーンリーダーが顧客のフロントエンドにいない場合（むしろバックにいることの方が多い。つまり顧客

へ近づくためにバリューチェーンを組むことが多い) には、フロントエンドのメンバーと販売代理店契約のようなものを結ぶ形とするのが一般的である。つまりプロフィットセンターが販売代理店の売る価格を決めるというものである。自動車業界のディーラーと同様のモデルである。残りのメンバーはプロフィットセンターの損益計画の下で合意した価格にて、売買、受発注というオペレーションを実行していく。

### ③アカウンティングの例

菱食（現在の三菱食品）は、1979年に三菱商事系の食品卸会社4社が合併して誕生した。その戦略ベクトルは「フルライン・フルカテゴリー・フルサポート」というもので、要するに取引先の小売店（主にスーパー）の食品売場を丸抱えで請負うというものである。すなわちバリューチェーンである。菱食は食品売場の品揃え、スーパーは顧客への販売、夕食提案を担当し、ロイヤルカスタマー（毎日来店し、夕食メニューをそこで決める顧客）に「手軽でおいしい夕食」という価値をチェーンとして提供するものである。

菱食は当初これをこれまで通りの「取引」ベースで行おうとした。すなわち菱食が品揃えを提案し、スーパーが購入商品を選定し、購入するというスタイルである。しかしこれではゼロサムゲーム状態（菱食が儲けようとするとスーパーがその分損する）となってしまうため、特定のスーパーとはバリューチェーンを組み、次のようなアカウンティングスタイルとした。

菱食がスーパーの食品売り場を使って、ここで食品の販売を行い、スーパー側には場所代プラスアルファを払うというものである。これが先ほどの販売代理店（この場合はスーパー）という意味である。具体的には菱食はスーパーとの間で商品単位に年間取扱高を合意する。仮にこれを下回ってもそのリスクは原則として菱食が負担する（無論店舗コスト、パート人件費など原価部分はスーパーがリスク負担する）。つまりプロフィットセンターである。スーパーはこの約束した取扱高に応じて一定の儲けが保証される。

つまりコストセンターである。

無論店舗に陳列する商品のプライシングの決定権は、バリューチェーンリーダーの菱食となる。菱食としては売場トータルの利益（価値）、菱食としての全体の利益（価値）を考えてプライシングを決定する。そしてその約束した取引を超えた分の儲けは基本的にスーパーに与えられる。つまりスーパーには最低の粗利が保証され、店舗でプロモーションを行って増えた分のリターンを受け取ることができるというものである。実際の手続きとしては売買契約スタイルを採るが、菱食がプロフィットセンター、スーパーがコストセンターとなった新しいアカウンティングシステムを作った。

菱食は2011年にバリューチェーンの拡大のために、さらに食品卸3社を合併して三菱食品となった。

### （3）ファイナンス

バリューチェーンにおいて、各メンバーのファイナンス、と言うよりも資金繰りは各企業で行うのが原則である。ただバリューチェーンとしての投資が必要なケースで、その当該部分の企業がファイナンスできない時にどうするかを考えておく必要がある。例えば次のようなものである。

- ・先ほどの菱食のバリューチェーンで、スーパーの食品売場を拡張したり、新しいITを使った売場へ変えた方がバリューチェーンとしての価値増大が期待でき、スーパー側もそれに合意しているが、カネがない。
- ・組立メーカーがリーダーのバリューチェーンで新しい部品開発をしたいが、当該部品メーカーにカネがない
- ・建設業バリューチェーンで新しい建物を作りたいが、リーダーだけのカネでは作れない

⋮

こういったケースでのバリューチェーンとしてのファイナンススタイルとしては次の3つが考えられる。

### ①エクイティファイナンス\*1

これにはいくつかのパターンがある。1つはリーダーからメンバーへのエクイティファイナンスである。リーダーから見れば資本参加、株式投資であり、メンバーから見れば増資である。バリューチェーンにおいてもっともノーマルなファイナンスであり、リーダーたる所以である。

2つ目はバリューチェーンとして資本を受け入れるというものである。しかしバリューチェーンは法人ではないので、直接的な資本受入はできない。ここでは2つの方法が考えられる。リーダーが上場している時は証券市場からファイナンスするものである。そのうえで必要なカネをリーダーからメンバーへファイナンスする。もう1つは第三者割当増資であり、リーダーや前述の共同出資会社などを通してのファイナンス（出資受け入れ）が普通である。いわゆるスポンサーであるが、この企業にはバリューチェーンにメンバーとして参加してもらうのがノーマルである。メンバーとしては銀行などの金融機関、ITベンダー、物流業者、公共企業体またはそれに近い企業（電力会社、ガス会社、鉄道会社、ネットワーク企業・・・）が考えられる。共同出資会社の一パターンとしてバリューチェーンの中で財団法人を作り、そこへ拠出を募ることも考えられる。

\*1 株を発行してカネを得るもの。

### ②デットファイナンス\*1

これも2つ考えられる。リーダーからメンバーへの貸付というものと、バリューチェーンとして銀行から融資を受けるというものである。

ただ前者については、もしそのカネがバリューチェーンとしてのストック（建物、設備、商品開発・・・）に使われるのなら、エクイティファイナンスが妥当だと思う。フローであれば“つなぎ融資”であり、第一義は銀行であろう。

後者についてはバリューチェーン内に銀行が参加する意味そのものであり、銀行からはエクイティとデットの組み合わせという形になるはずである。

＊1 借入金によってカネを得るもの。

### ③プロジェクトファイナンス

複数の企業が共同でプロジェクトを組みストックを作る時に、このプロジェクト自体に銀行などがファイナンスするというものである。建設業系のバリューチェーンにおいては注目される方法である。日本ではこれまであまり見られない（と言うよりもあまりオープンになっていない）が、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンがこれを利用したと言われている。

例えばバリューチェーンのX社、Y社、Z社が共同でプロジェクトを組んでショッピングセンターを作るというケースで考えてみよう。従来であればこのうちのXがファイナンスしてカネを集め、投資して建物のオーナーとなり、このショッピングセンターで生まれるキャッシュフローで回収するというスタイルである。そしてY、ZはXから「建設」などの仕事を発注してもらいカネを得る。ここではXが銀行に対して担保を提供しなければならない。これをXが準備できないと（Y、Zもできないと）この投資計画がうまく行くと思ってもこのショッピングセンターは建設できない。

ここで銀行の担保に完成後のショッピングセンターを提供する。このショッピングセンターがまだできないうちに、つまりプロジェクト段階でプロジェクト自身にデットファイナンスすることをプロジェクトファ

イナンスと言う。

プロジェクトファイナンスではプロジェクトの持つ（これから持つ）財産がすべて提供される。例えば土地、建物、機器などの物権\*1だけでなく、天然資源採掘権（温泉など）、建設契約、原材料購入契約といった債権\*1もすべて含まれる。そしてファイナンスした方（カネを貸した方）は、このプロジェクトが生むショッピングセンターのテナント料などのキャッシュフローで回収していく。そして基本的にはプロジェクトを運営するX、Y、Zは債務を負わない（これをノンリコースと言う）。

似たような形をこれまで採ってきたこともあったが、一般的にはX、Y、Zはノンリコースというわけにはいかない。つまり銀行はリスクを最小にして融資するのが普通であり、先ほどの例ならX、Y、Zから回収する（X、Y、Zに資金力がなく回収できないと考えると貸さない）。ここでプロジェクトファイナンスは銀行がストックのキャッシュフローで回収するという形でリスクテイクする。すなわち銀行はバリューチェーンの生む価値から回収することになり、それはバリューチェーンメンバーに入るのと同義である。

プロジェクトファイナンスで学ぶべき点は手法ではなく、この発想である。バリューチェーンにはファイナンスを担当する財務部が必要である。ここにカネ余り現象の銀行の参加が強く求められるし、何度も言うが銀行も望む所だと思う（旧財閥系グループ\*2というチェーンには銀行がいた）。一般企業でメインバンクという発想が崩れていく中、銀行もこのバリューチェーンのメインバンクを望んでいると思われる。

もっと言えば銀行をバリューチェーンのメンバーに入れることは、バリューチェーンの成否のカギと言ってよい。

\*1 所有権などモノに対して持つ権利を物権、ヒト（法人含む）がヒトに対して何かをやってもらえる権利を債権と言う。

\*2 戦前の財閥（三菱、三井、住友・・・）をベースとした企業グループ

# PART II

## 事業開発

---

## PART II 事業開発

# 第1章 事業開発の背景



PART I のバリューチェーンが「事業を提供するメンバー構成の変化に着目する」のに対し、事業開発は「事業そのものの変化に着目する」ものである。したがって従来言われてきた新商品開発、ビジネスモデル開発、顧客開発といったマーケティング行為すべてを包含するものである。無論、グローバル化もその一部であるが、これについてはPART IIIで述べることとする。

事業開発における「顧客」は、PART I で述べたとおり「ヒト」であり、そのヒトの集合体が顧客企業であり、顧客というヒトと顧客企業の集合体が社会である。そして事業を遂行する企業は価値を創造し、カネを得る。

この事業開発が起きる背景は2つに分類される。1つは社会の変化、すなわち社会が新しい価値＝新しい事業を求めるというニーズ変化である。2つ目は企業側が事業開発を求めるというシーズである。

## 1. 社会の変化

### (1) 人口構造の歪み

年齢別に見た人口構造がきれいなピラミッド型（年少ほど多く、年長ほど少ない）で、これが続いていけば、社会は永続的に発展できるのであろう。しかし多くの国は発展（人口増加）→成熟（人口減少）へと向かっていく。そして日本ではもう1つ「戦争」が大きくその人口構造に影響している。そのため戦後すぐに生まれた「団塊の世代」が常にキーセグメントであった。

彼らが生まれる頃から病院での出産が普通となり、学校へ入学する頃に入学試験が激化し、偏差値というものを作り、就職時には入社試験を生む。入社後は社内の出世競争が激しくなり、このパワーによって日本経済はかつてない高度成長を迎える。彼らが管理職適齢期に日本経済は成長が止まり、多くの企業は成熟化

してくる。そしてこの頃から団塊の世代のジュニアが就職期を迎え、就職氷河期となる。その後団塊の世代の一部が経営者へと昇格していき、そのバイタリティから変革のムード（ブームと言ってもよい）を生む。同時期には団塊の世代のマジョリティが定年という形で企業を去って行くことで、退職金、年金というカネが不足していく。そのため定年を55歳から60歳に延長し、さらには年金受給を65歳まで伸ばすために、企業に65歳までの継続雇用を要求する。

先進国としての人口減少という成熟化の波だけでなく、団塊の世代が去っていく中で働くパワーが減り、その働くパワーに支えてもらう老年世代が増加していく。この中で就職した若者の所得は全体としては下降し、共働きが普通となっていく。そのため「女性の労働環境」が社会問題となる。テーマは出産・育児である。労働と出産・育児の両立ができないと、労働をあきらめるか、出産をあきらめるしかない。前者であれば労働パワーが減少していき、後者であればさらなる少子化を生む。そこで政府は企業に「女性がこの2つを両立して働ける場」を求める。この女性活躍のためにさまざまな事業ニーズを生むだけでなく、特に大企業はその社会的印象と政府の圧迫から「自社の女性が働ける事業の開発」を進めていく。

また大企業で働き終わった団塊の世代の多くは、約束された退職金、年金を手に入れ（そのためこの後の世代が大変なことになるが）、かつ労働から解放されることで時間とカネに膨大な余裕が出る。ここに旅行を始めとする時間消費型消費、および健康（病気の治療ではなく）という社会ニーズが生まれる。さらには若者世代の所得を補うためのニーズを生む。1人の孫に4人の「祖父、祖母」というものである。

これら巨大なシルバー需要はかつてなかったものであり、介護というマイナスニーズを含めてこの需要に対応する新しい事業を社会が求めてくる。

一方、日本が成熟化していく中で、中国などの若き国が台頭し、インバウンド需要を日本に生む。

こうした顧客というヒトの需要は、団塊の世代のリタイアをトリガーとしてゆっくりと表面化してくる。

## （２）働くヒトの変化

先ほどの就職氷河期は社会にもう1つの波を生む。それは「将来働く場がないかもしれない」という不安である。これが従来の労働構造を破壊していく。

まずは技能職、事務職、総合職といった区分けである。「工場などのラインで働く人（いわゆるブルーカラー）は高校卒、高専卒の男子、オフィスで働く人のうち事務職は高校卒、短大卒の女子、転勤ありの総合職は大学卒の男子」という棲み分けがあった。しかし技能職、事務職が機械化、IT化によって省力化が進む中で採用が絞られてくる。あわせて就職氷河期の中でほとんどが大学卒（高卒はやめて大学時代はバイトしながらでも就職活動）、大学院卒（大学時代に良い就職先がないと大学院に進む）となり、男女雇用機会均等法で男女差別が禁止され、すべての人が総合職を目指す。さらに雇用安定を求め、「伸びるかもしれない中小企業」ではなく、「もう伸び切った大企業」への就職ニーズが強くなり、ここに企業偏差値のようなものを生む。

結果として高偏差値の学校を出たヒトは高偏差値の大企業へ就職する。学校の偏差値は論理性の高さ（頭の良さ）がポイントであり、それとトレードオフとも言える創造性の高い人（アイデアが出る人）は中小企業へと流れる。そのため大企業はますます成熟化し（安定を求める）、中小企業は多くの「人材難企業」と一部の「アイデアマンの集まるベンチャー企業」に二分されていく。しかしそのベンチャー企業も“思いつき経営”が多く、ある程度は成長しても結局大企業にそのアイデアをコピーされたり、経営に行き詰って最後は吸収されていく。

そのため社会全体としては事業が硬直化してしまう。すなわち事業に顧客と価値のアンマッチが生まれてもそれを解消できず、国内ではあまり新事業が生まれなくなってしまう。そしてアンマッチが表面化して自社の事業が衰退化しても、事業開発ではなく、これまでやってきた事業がマッチングするグローバルへと目が向かっていく。そのため国内のあらゆる事業でアンマッチーニーズが溢れ返るが、これに応じる企業が生まれない。

### （３）スマホの登場

1980年代のパソコンの登場で家庭へITが普及していく。そこで育っていく若者は、ゲーム、携帯が「遊び」の中心となる。そしてこれらのアミューズメントニーズをすべてインテグレートする形でスマホが誕生する。このスマホは従来の携帯電話事業、ゲーム事業、カメラ事業を崩壊（と言うよりも吸収し）し、スマホ世代の上の世代のアミューズメントニーズの中心であるテレビをも吸収していこうとする。さらには若者の他のアミューズメントニーズ（ドライブ、旅行、映画、読書・・・）のカネを吸い取り、若者の余剰資金はすべてスマホへと流れる。

こうしてこのスマホが驚くほどの社会ニーズを生む。

しかしそのスマホのコンテンツニーズに応えることができるはずの「カネを持った大企業」の従業員のほとんどは「スマホ以前の世代」であり、彼らが意思決定するため、ほとんど対応できない（「そんなことうちにできっこない」「売れるはずがない」）。中小企業もその構造はあまり変わらず、アメリカのベンチャー型企業のモノマネ、ゲームの延長線上にあるものしか生まない。

そしてここに来てやっとIoTという形でその突破口を見つける。



## （４）ライフスタイルの変化

「誕生→育児→入学→就職→結婚→住宅購入→子育て→退職→年金→介護→葬式、墓」といったライフフローにおけるすべてのイベントが変化していく。

かつてはこのイベントストック、フローごとに業界が形成され、これを役所がコントロールしていた。しかし団塊の世代、団塊の世代ジュニア、ゆとり世代がそのイベントを迎えるたびにこれを変化させる。ここに生活に対するニーズの変化が生まれ、これをインターネット、スマホが後押しする。結婚と住宅、子育て、親の退職、介護、葬式といったイベントがすべて変化し、これらが錯綜していく。こうして事業はボーダレスと成っていく。役所は厚生労働省、国土交通省、総務省、さらには総理大臣によるコントロールを強化するという形でインテグレートして何とか対応しようとするが、企業の方がかえって硬直性が強く、従来ビジネスの小手先の変化に頼ろうとする。そのためこの社会ニーズと提供価値のアンマッチが拡大化していく。

## （５）ソーシャルビジネス

中曽根首相時代の国鉄民営化から「官から民へ」が政治の流れになる。そして小泉首相時代の郵政民営化へと流れていく。

この中で起きた東日本大震災はいち早く民営化していた電力事業に原発問題という難題を顕在化させる。エネルギーに低コストだけでなく「安全」が強く求められ、健康ブームと重なる形で環境保全ニーズが急激に高まる。さらに震災後の計画停電という電力不足から省エネが注目され、かつ需給コントロールという新しい概念も生まれてくる。

ここにソーシャルビジネスという新しい事業ニーズを生む。

## （6）過重労働

労働行政にも変化が見られる（PART I の17ページの建設業の所でも触れたが、ここでは社会全体、すなわち国の面から見て行く）。

民主党政権から再度取り戻した安倍政権はアベノミクスを目指す。これはストックへの投資を促進していくことで経済を活性化しようとするものである。そのために公共工事を増やすとともに、規制緩和による参入障壁の撤廃、ゼロ金利、マイナス金利によるストックへのカネの流れを促進する。そしてその象徴が2020年東京オリンピックである。これは全体としてはハイリスクなストックビジネスである。新国立競技場で言えば、カネを何千億円と投資して、完成後の入場料で回収していく。この投資リスク（回収できるかわからない）を東京オリンピックというイベントを通して国が持つというものである。

税金などによってファイナンスされたストックビジネスのカネはフロービジネスへ流れる。まずはストックを建設するための建設業への発注である。このフロービジネスにおいてもっとも恐ろしいのは波である。つまり需要が拡大すると、これに合わせてマンパワーを増やさなくてはならないが、増やしてしまうと波が落ちた時には大ピンチとなる。

1980年代後半のバブルの時にこの問題をクリアするために、国は「派遣」というスタイルを規制を入れながらも法律で認めた。つまりテンポラリーの雇用をできるようにした。しかしその後の民主党政権下にもう一つの波が生じる。「弱き労働者を守る」というものである。この中でまず誕生したのが、一度小泉政権下で規制を取り払った「派遣」にもう一度厳しい規制をかけることである。その波は派遣労働者の常傭化であり、「同一労働、同一賃金」という正社員化である。

そしてアベノミクスで労働集約型企業の労働力不足が表面化する中で、労働基準監督署による労働法違反の摘発強化がなされる。摘発された企業をマスコミが「ブラック」と表現し、これから就職する若き学生がこれに反応する。つまり労働法で摘発された企業には働くヒトが集まらなくなるというもので、これによってワタミ、すき家といった数少ない成長企業が事業崩壊への道をたどってしまう。

こうした中「過重労働」という言葉がマスコミを賑わしてくる。それがフロービジネスのマンパワー調整を極めて苦しいものにしていく。

そして前述のようなバリューチェーンによる労働確保では抜本的解決とはなり得ず、ここに何らかの新事業スタイルが強く求められるようになる。

## 2. 事業開発シーズ

今度は事業開発する企業側の動機を考えてみよう。

### (1) フロービジネスのストックビジネス化

これまで述べたように、今ストックビジネスから労働集約型のフロービジネスへの大きな圧迫がある。一般にフロービジネスはストックビジネス側のニーズに応えざるを得ない。しかしこれに応えるには2つの方法しかない。

1つは現在のパワーで仕事をこなすことである。これを残業でこなすとすれば、過重労働で企業が崩壊するリスクを抱える。そうすると次に考えるのは生産性の向上である。ここではITがまず考えられるが、従来のような使い方では仕事の合理化は難しい。ここに無人化をイメージしたIoTが脚光を浴びる。これはシステムを開発しておいて（ストック）、これによって無人で（少人数で）ビジネスを進めるものである。つまり「フロービジネスをストックビジネスへ」というものである。

これはIT業界がバブルの頃に考えたパッケージ化とよく似ている。その頃ソフトウェア業界は完全なフロービジネス（顧客から注文を受けてソフトウェアを開発する）であったが、需要がピークを迎え人手不足となっていく中で、システムをパッケージ化して売る（衣料の既製服のようなイメージ）という形へシフトした。

2つ目の対応は「マンパワーを増やす」ことである。ここでは「採用」がキーファクターであり、労働スタイルを変えないとヒトがマッチングできない。そこで「育児中の女性でも働ける職場」という政府の考えるイメージを実現できるように考える。育児という労働制約を考えると、フロービジネスという「納期」の



ある仕事は厳しく、自社で時間的コントロール可能なストックビジネスがその対象となる。

さらにはこの受注ピークが過ぎた時のことを考えなくてはならない。そう考えていくとストックビジネス化しかない。フロービジネスの受注が減ってきててもマンパワーにあわせて仕事量を調整できる「ストックを作る仕事」を確保することである。つまり自分で企画して自分で作るビジネスへの転換である。

## （２）ストックビジネスのフロービジネス化

ストックビジネスもそのリスクを露呈させていく。ストックビジネスはストックが完成した後でその勝負の決着が付く。そして多くの場合、「Winner takes all」つまり1人勝ちである。ギャンブル性が強く、ベンチャー企業が勝負するパターンであり、大企業はなかなか手を出せない。ベンチャー企業がベンチャーキャピタル\*<sup>1</sup>の資金を元に一発勝負というものが標準スタイルであり、NASDAQ\*<sup>2</sup>というインキュベーター\*<sup>3</sup>を持つアメリカがその強さを発揮する。ここで生まれたのがマイクロソフト、インテル、アマゾン、GoogleというWinner takes all型のベンチャー企業である。

しかしこのベンチャー企業のディフェンスが甘いと（特許などの参入障壁をあまり持っていない）、ライバルが参入してくる。こうして競争して顧客を奪い合う時代が来る。ここではアイデアではなく性能と価格が勝負の決め手となる。こうなると大企業は強い。その代表が日本中の大手電機メーカーが参入した半導体事業である。半導体がシリコンサイクル（4年に1度新製品が出る）として進化している時は、「高密度化」という得意な技術で日本はこのストックビジネスで驚くほどの益を得た。しかし高密度化という進化が止まってしまうと、製造原価をベースとした完全な価格勝負となっていく。先ほどのコモディティ化の時代である。こうなれば人件費の安い国には勝てず、日本は大惨敗となった。これは工場生産型事業の末期には必ず見られる現象である。テレビなどの家電にもこれが現れて、世界に名を馳せたジャパニーズエレクト

リックメーカーは大ダメージを受け、家電は業界全体が大ピンチへと向かっていく。

この半導体、家電というダブルパンチを受けソニー、日立、東芝、シャープという巨大メーカーさえも撃沈されていく（日立は生き返ったが）。

ここで考えるのがフロービジネス化である。つまりコモディティ部分を分離し（モジュール化）、ここをストックビジネスとしてベンチャーが勝負し、顧客に近い部分（需要ニーズにあった“ちょっと違うもの”を作る）をフロービジネス化させていくものである。この典型がトヨタのカンバン（組立工程は売れてから作る＝フロービジネス、部品などはモジュール化してストックビジネスとし、そこから調達）である。スマホも顧客対応部分（ネットワークビジネス）はフロービジネス（顧客ニーズに合わせる）とし、バックエンドの端末（ 아이폰など）はコモディティ化したストックビジネスとして切り離す。

これはカンバンをコピーしたコンビニでも見られる。バリューチェーンでも述べたように、従来、消費財メーカーは売れるものを予測して大量生産し、自らのVMSで売るというストックビジネスであった。コンビニはこの流通経路の末端を切り離して、「売れるものを買う」という形でフロービジネス化した。そして「売れるもの」はメーカーに作ってもらう。つまりメーカー主導の時代は全体がストックビジネスであったが、コンビニはこの一部を切り離しノーリスクで儲かるフロービジネスを担い、それによってハイリスク化（いつ納入商品を切られるかわからない）したストックビジネスをメーカーが担う。

これを見て、ストックビジネスを持っている多くの企業が、リスク低減を目指して「新しいフロービジネス」という事業開発を目指す。

\*1 ベンチャー企業へ投資するファンドのこと。

\*2 アメリカのベンチャー企業向けの証券市場。

\*3 起業を支援する機関。

### （３）選択と集中

バブル崩壊後、多くのマーケットが縮小していく中で多種の事業を抱える超大企業の基本戦略（ブームと言ってもよい）となったのが「選択と集中」である。つまり「強い事業だけを残し、弱い事業は強い企業へ売り、そのカネで自社の強い事業部分を他社から買って補強する」というものである。こうなると企業の手持ちの事業数はどんどん減っていく。そしてマーケットでの企業数は減り、競争が終わり、多くの企業がNO.1、悪くてもNO.2となる。しかし事業が一本化していくと（一本足打法と表現することが多い）、その事業が何らかの事由で変化すると（技術の進歩、顧客の変化、海外からの参入・・・）脆い。

そこで一本足を解決すべく、今度は事業の多角化へと向かっていく。しかし「一本足の勝ち事業で生んだカネをかける」という形なので、勝ち事業側からの「そんな事業やってもあたらない」「我々の稼いだ大切なカネをそんな事業にかけるのはもったいない」という声が強く、カネがかかる「驚くほどの新事業」はできず、「どこかでやっている既存事業のアンマッチを一部修正する」という程度のものとなる。つまり顧客の求める価値の変化に着目して、ちょっとした“ひねり”を出してニーズを拾っていく。多くの場合事業対象は環境、省エネ、健康といった「まあ、はずれることはあまりない」という分野であり、ここに日本中の企業が殺到していく。

こうしていく中で、むしろ勝ち組事業の陳腐化が目立ってくる（競争がなく儲かっているので思い切ったチェンジができない）。そして高利益だけが外から見えてしまう。ここにまったく新しいイノベーション型の事業開発者が生まれ、この業界を破壊してしまう。テレビゲーム事業（任天堂は儲かったカネをリアルビジネスに、ソニーは儲かったカネをエレクトロニクスに回した）におけるスマホのようなものである。

## （４）働くヒトのマインド

一本足打法の勝者には目標がない。チャンピオンに成る前はトップシェアという目標があったが、それを達成してしまうと何もない。後はチャンピオン防衛である。そのための主力武器はコストダウンによる原価ダウンであり、当初は仕入・外注業者にコストダウンを強く迫る。そしてそれが終われば、禁断の果実とも言える自社の人件費ダウンである。事業の末端部分でオペレーションする従業員の給与は労働組合もあつてなかなか下げることができないので（上昇は抑えられるが）、人員数を抑えることと間接部分（スタッフ、管理職）を絞ることしかない。さらには赤字などを機に、思い切って工場を閉鎖して人件費の安い外国への移転する所も出てくる。

こうなると残された部隊はちょっとした波で過重労働となる。そしてそれに耐えかねて去っていく退職者が出る。この退職者は現場をさらに苦しめるだけでなく、残った人に絶望感（自分は逃げられない）をもたらす。

年とともにトッププレイヤーは管理職に昇格するルールになっているが、プレイヤー不足の中これでもできず、昇格は抑えられ、モチベーションは落ちる。昇格してもマネジメントに徹するわけにはいかず、プレイヤーを兼ねる。しかし管理職のため残業代がもらえない。そうなると同じように残業をしていたプレイヤー時代より管理職になってからの方が年俸ダウンとなり、かつ労働法から守られなくなり、リストラの恐怖さえも感じる。

そして管理職は我が身を守るために、上げることが難しくなっている“今の業績”が欲しくなり、部下へ業績向上を圧迫する。これがパワハラ\*<sup>1</sup>を生み、さらにはサービス残業という違法行為にまで手を染めてしまう。

採用が抑えられた末端のプレイヤーは後輩が入ってこないようになり、仮に入ってきてても後輩の方が高学歴という逆転現象となり、「後輩を育てる」という楽しみもなくなる。管理職は「女性」「外国人」という



かつて従業員に存在しなかった新しいタイプの人へのマネジメントに悩む。

ここで絞り取るような利益が出てくると、管理職の成果主義はますます強められてしまう。失敗するかもしれない思い切った手、今日の業績を落として明日の業績を上げる手など打つわけもなく、他チームに迷惑がかかっても自チームを必死に守るようになってしまう。

ここで状況を察知して戦略ベクトルを出すべき経営層もほとんどが部門長というミドルマネジャーであり、ローermaneジャーよりもさらに立場が不安定であり、今日の業績ばかりを見つめている。

しかもトップを含めて「自分だって苦しい現場をやってきた」という気持が強く、「今時の若者は根性がない」としか思えない。自らが根性を持って苦しい仕事をしていた時代は、事業を自らの手で開発し、NO.1を目指していた全く違う時代であったことを忘れてしまっている。だから今の現場がどれだけ苦しいかがどうしても理解できない。

このような中で変革を志向した経営者たちが現れる。多くの場合、いよいよトップを去っていく人である。彼らは変革ベクトルを作る中で、これに気づき、やっと「現場の変革」が主力テーマとなっていく。そして現場の若者たちに夢を持たせるにはどうしたらよいかを考える。このテーマはバリューチェーンという労働移動だけではクリアできず、新しい一手を考える。それが事業開発とグローバル化である。それによって現場の若者に「今は苦しくても明日は変わる」という思いを持たせようとする。

さらにトップを去っていく彼らはこれによってもう1つの悩みを解消しようとする。それは後継者である。次のトップを担う人に、次の時代の自社の柱となる新事業、グローバル事業のトップを担わせ、経験を積ませてからトップの座を渡そうと考える。

＊1 パワーハラスメントの略。組織での優越的地位を利用して、その権限を越えて相手に苦痛、不快感などを与えること。

## PART II 事業開発

# 第2章 事業開発のフレームワーク

# 1. 事業開発の組織

## (1) 組織としての創造性

### ①事業開発のアイデア

事業開発の出発点は「事業に関するアイデア」である。アイデアとは人間の持つ不思議な力から生まれるヒラメキのようなものである。この不思議な力を創造性と呼ぶ。その対極にあるのが論理性である。創造性は何も無い所から多くの情報（アイデア）を生むものであり、論理性は多くの情報から整理して1つの答えを導く力である。

事業開発においては、創造性を用いて多くの事業アイデアを出し、論理性を用いてその中から実際に遂行する事業を決定するというフローが基本である。

バブル崩壊後、多くの企業は苦しい環境の中で事業を遂行してきた。その中で結果を出した企業が新しい事業を求めている。しかしそのサバイバル戦争を戦っていく組織には事業遂行力だけが求められてきた。そのため事業遂行力の高い人が組織の上位に上がっていき、高い創造性を持った人は人事評価でその力をあまり評価されず、その力を発揮する場を失い、場合によっては組織から去ってしまった。事業遂行力と創造性を両方兼ね備えている人は少ない。事業遂行力は経験をベースとしたリスクを見つける力が大切であり、創造性は後で述べるがいかにかにそのリスクを無視できるかである。

つまり企業は業績を出していくほど、組織としての創造性は失われていく傾向にある。だからトップが事業開発を戦略ベクトルに掲げてても前に進まない。それは事業開発の第一段階であるアイデアが出ないからである。ここを突破することが事業開発の第一の課題、と言うよりも最大のテーマと言ってよい。

## ②創造性を高める

では組織としての創造性を高くするにはどうしたらよいのだろうか。

組織としての創造性は組織内の各メンバーの創造性の和と考えられる。このヒトの能力である創造性には大きな特徴がある。それは「持って生まれたもの」が大きなウェイトを占めていることである。論理性は「論理的思考法」「ロジカルシンキング」「数字活用法（要するに数学）」といった論理性を上げるテクニック、トレーニングで身に付けることができる。しかし創造性はテクニック、トレーニング（これをよく創造性開発という）が難しい。

私も「創造性開発」について、セミナーを受けたり、何冊も本を読んだが、実効性のあるものがない。

多くの「事業開発」の教科書には、「どうすれば新しい事業を生み出せるか」ではなく、その開発プロセスが書かれているだけである。つまり創造性開発に関することは何も書かれていない。中にはそのヒントらしきものが書かれているものがないこともない。例えば「オズボーンのチェックリスト」というものであり、次のようなことをヒントとしてアイデアを出せというものである。

「大きくしたら」「小さくしたら」「逆にしたら」「組み合わせたら」「アレンジしたら」「修正したら」「他に使い道は」「応用できないか」「代わりはないか」

これは商品開発などには使えそうな気もするが「これで新しいアイデアが出た」という話は聞いたことがない。これまでに出的アイデアを論理的に分析して（分類して）整理しただけのことである。つまり論理性の高い人が絞り出すような「普通のアイデア」しか出ない。

世の中には「創造性開発セミナー」と呼ばれるものがある。私もいくつかのものを受講してみたが、「



アルファ波を出せ」「音楽を聞いて無になれ」「自然体を浮かべろ。掃除機のホースはゾウの鼻、ホチキスはカバの口がヒント…」といった少し怪しげなものや「出したアイデアをカードに書いて分類していく」という創造性ではなく「論理性による整理」といったものばかりであった。

私は何年もこれについて考えてきたが、「アイデアを出せる人」と「アイデアを出せない人がいる」というのが結論である。だから事業開発の第一歩は組織の中で「アイデアを出せる人」、つまり創造性の高い人を見つけることである。これまで「仕事で結果を出してきた人」（事業開発という仕事はやっていない）を集めて事業開発チームを作っても何も生まれない。

### ③アイデアを出せない人の特徴

これまで私はこの「アイデア出し」（事業開発に限らず）をさまざまな企業のさまざまな局面でさまざまな方法（ブレインストーミング\*1、レポート提出、企画会議…）でやってきた。そして「アイデアを出せる人」と「アイデアを出せない人」の特徴のようなものがわかった。まずは「アイデアを出せない人」から考えてみよう。

彼らの最大の特徴は「他人のアイデアを否定すること」である。しかしよく考えてみると、他人のアイデアに対して驚いたりせず、すぐに否定できるということは、それと同じアイデアが浮かんでいながら無意識に消去しているのかもしれない。ではなぜその人は否定するのか。これには2つのパターンがある。

1つは「そんなことはできない」と思うことである。技術的、コスト的、会社のルール上（社長が許してくれない）、常識的に考えて（これまでやってこなかったから…）といった「できない理由」が浮かぶのであろう。逆に「アイデアを出せる人」の特徴は、「アイデア出し」と「その後のプロセス」を分離していることである。「できるかどうかは後で考えよう」と思っている。

2つ目の否定は「できることはできるかもしれないが、うまくいかない」というものである。しかしそのアイデアがすべての面でうまく行かないのではなく、特定のケースでうまく行かないはずである。この人は「うまく行かないシーン」を浮かべている。一方、「アイデアを出せる人」は「うまく行くシーン」を浮かべている。

我々がやっているセミナーのオペレーション（進め方）について、コンサルタントたちとブレインストーミングをやっていた時である。あるコンサルタントから「セミナーのディスカッションを、スマホとLINEを使って1ヵ所に集まらないでやろう」というアイデアが出た。するとこれまでアイデアを一切出さなかったコンサルタントが発言した。「スマホを持っていない人はどうなるんだ。会社によってはスマホを業務で持たせている所もあるが、特定業務以外には使えないルールになっている。ネットの接続が切れた時どうするのか。サーバー側のコストがかかる・・・」と、よくこれだけ「できない」「うまく行かない」理由が考えられるものだと感心してしまう。もしこの人の声がここで大きかったら（組織の上司、意思決定者だったら）、このアイデアはこの段階でつぶれるか「要検討」で終わったであろう。

つまりアイデア出しの局面では「アイデアを出せない人」はアイデアが「0」なだけでなく、マイナスに働くということである。

＊1 グループディスカッションの1つの方法で、アイデアを自由に出し合うスタイル。

#### ④アイデアを出せる人の特徴

今度は「アイデアを出せる人」に着目してみよう。先ほど述べたように事業開発のスタートはこの人を組織の中から見つけ出すことである。

彼らにはアイデア出しの方法、出すアイデアの中身などにいくつかの傾向がある。その1つ目は「それはできない。それは無理だろう」ということを無意識に考えていることである。いわゆる「突拍子もないアイデアを出そう」としている。「できること」は有限（と言うよりももうやってきたことが多い）だが、「できないこと」や「無理なこと」は無限なので、否定者がいないと感じると、次から次へと出してくる。例えば先ほどのセミナーに関するブレインストーミングでは「セミナーの動画を取り、ここでの動作をパターン分析して能力評価しよう」「講師はどうせディスカッションの答えを持っているのだから、ロボットにしよう。さらに受講者にもロボットを1つ2つ入れて刺激を与えよう」「寝ている時にアルファ波が出るらしいから、寝ている時にスマホでディスカッションしよう」・・・といったものが止めどなく出てくる。

2つ目は一定のパターンを持っていることである。先ほどのオズボーンのチェックリストのようなものではなく、もっとキレの良いものである。それは持って生まれたもの（アイデアパターンを持って生まれてくるはずはない）ではなく、自らが出したアイデア、他人のアイデアで“おもしろい”と思ったことをパターン化して次のアイデア出しに使っているようである。

先ほど「動作のパターン分析」「ロボット」というアイデアを「いける」と思うと、「工場での生産性向上」といったテーマでも「技能熟練者の動作をビデオにとってパターン分析して、どうしても熟練が必要なことだけを人間がやり、誰でもできることをロボットにやらせよう」「熟練作業もその人がプログラミングしてロボットにやらせてみよう。このプログラミングから新しい仕事のやり方が生まれてくるかもしれない」・・・と次々アイデアを出す。

3つ目の特徴はアイデアが発散していることである。よく使うフレーズは「話は違うけど」「ふと思ったんだけど」である。先ほどのセミナーでのブレインストーミングのシーンで言えば「話は違うけど、

セミナーの動画、音声からムードがわかるんじゃないかな」「その動画を分析すれば、受講者が質問したいけどできないというシーンがわかるよな。待てよ。そうすると受講者の心理分析もできるんじゃないの。関係ないけど、セールスしている時の顧客の動作を動画にして分析するとおもしろいよな。そうだ、セールス向けセミナーで顧客をロボットにやらせることで結構いいセールストレーニングができるんじゃないか・・・」

元々のテーマからはずれても、あるいは全くそれ以外のことでも気にせずアイデアを出していく。人間は何を考えているかわからなくなってしまうことがある。アイデア出しのような時もそうである。そしてその時ふとひらめいた「関係ないアイデア」が良いアイデアであったり、それを考えているうちにいつの間にか元のテーマのアイデアへと向かっていくことも多い。

アイデアを出せる人はこの関係ないアイデアを口に出す。そして「アイデアを出せない人」は、ついここで「ちょっと本線に戻ろうよ」と言う。「この人さえいなければ」という創造性の抵抗勢力である。

4つ目の特徴は「誰かがアイデアの突破口を開くと次々とアイデアが出てくる」ことである。そのためブレインストーミングという皆が自由に発言できる場を作る。ここで「アイデアを出せる人」は他人のアイデアの中身をあまり真剣に聞いていない。中身よりそこで何か自分のヒラメキのヒントがないかを考えている。そのアイデアにヒントがないと思うと、自らのアイデア出しの世界に入っていく。

一方「アイデアを出せない人」は他人のアイデアをよく聞き、他人のヒラメキなので中身がよくわからず、質問して何とか理解しようとする。理解したら今度はどうすれば実現するか、どこに問題があるか、前に出していたアイデアとどこが違うのか、どちらが良いか、と人のアイデアの評論家となり、いつの間にか自らのアイデア出しの作業を止めてしまう。



## ⑤事業開発セミナー

もうわかったと思う。事業開発の出発点と言えるアイデアは「アイデアを出せる人」だけが集まり、「アイデアを出せない人」を入れないでブレインストーミングを続けることである。何度も言うがこの「アイデアを出せる人」を見つけるのが事業開発の第一歩といえる。

私はそのために多くの企業で事業開発セミナーというものをやってきた。本書に書いてあるようなことをセミナーとしてやるのだが、その最大の目的は組織の中から浮いてしまっている「アイデアを出せる人」＝「創造性の高い人」を発見することである。そのためこのセミナーの受講者のポテンシャル能力評価（セミナー受講状況をビデオに撮り、レポートを書いてもらって事業開発能力を評価する）というものをやっている。

このポテンシャル能力評価を通して、創造性という人間の能力には大きな特徴があることがわかった。それはある時期をピークとして次第に衰えていくことである。もちろん人によって違うが20歳代くらいにピークを迎える人が多い。そうすると組織としての創造性は入社したばかりの若者たちがもっとも高く、組織の上位に行くほど低くなっていく。ピカピカの新事業を開発したのはほとんどが若者であり、企業で言えば若者がリーダーのベンチャー企業である。アップルのスティーブ・ジョブスだって、若き頃のマッキントッシュはピカピカだったが、末期の 아이폰 は「少しおしゃれな」だけである。

前述のように日本の多くの大企業は成熟化しており、従業員の平均年齢は40歳代が普通である。入ってくる若者も高校卒が減り大学卒、大学院卒という高年齢であり、しかも高偏差値の「創造性が低く論理性が高い人」である。そして創造性の高い人はベンチャーを好むため（大企業が採用せず）中小企業へ流れる。大企業としては採用の変更（創造性の高い人を採用する）で補っていく手もある。しかし長期的には有効かも

しれないが、今までと違うタイプの人間が入ってきて、しかも組織の末端で本当にその力を発揮できるかという疑問が残る。

ここでできることは組織としての老化現象を止めることである。それは老化現象（創造性が下がる）の原因を知り、アンチエイジング（若返り）を図ることである。そのためには事業開発セミナーなどを通して、創造性の高い人を集めるだけでなく、創造性を失ってしまった人にそれを自覚してもらい、若者たちがアイデアを出すことを妨害したり、出したアイデアをつぶさないようにしてもらうことである。この自覚を促すにも、事業開発セミナーを使う。ここで彼らに創造性を失う老化の原因を知ってもらうことである。

老化の一番の原因は「経験」である。仕事をやっていくうちにそれが経験となり、いろいろなことを学習することで逆に創造性を落としていく。何を学習するかといえば「こうすればうまく行く」というコツのようなものである。そしてそのコツを数多く持つことでそれが常識（そうするのが当たり前）となり、常識を打ち破るアイデア、つまりキレのあるアイデアが出なくなってしまう。これが「組織の硬直性」と呼ばれるものであり、前例を重視し非常識を排除する官僚性である。

組織としてその創造性を高めるには、経験を持たない若者のアイデアを大切にすることである。事業開発の第一段階であるアイデア出しの時には、管理職、経営者たちは自分たちの創造性の低さを自覚し、「それがうまく行くのか」という評価基準によってそのアイデアをつぶすのではなく、若者たちの創造性に頼ることである。

ベテラン従業員も自らの経験の延長線上にあることなく、自らが経験していないことに関するアイデアを出していくようにする。例えばセールスモデルを話し合っている時、キレのあるアイデアを出すのはセールスマンよりも、社外からセールスを受けている資材部門、スタッフ部門の人たちである。セールス

マンたちは「どうやったら顧客に会えるか、どうやったら買ってくれるか」といったことを一生懸命考えるが、彼らは「セールスはなるべく顧客に会わない方がいい。顧客は情報が欲しいだけだから全部メールにした方がいい」といったアイデアを出す。経験で事業をうまく遂行できても、事業開発はできない。

2つ目の老化現象は既成概念である。「今までこうであったからこうなって当然だ」というものである。事業開発の局面でも他社ケースを学ぶことは大切である。しかしこれはヒントであって成功するセオリーがそこにあるわけではない。この本を書くために事業開発の本を読んだが、すべて帰納法（176ページ）である。つまり事業開発に成功したケースを集め、ここにセオリーを見つけようとする。さらには失敗ケースを反面教師として「べからず集」を作る。成功した手を残し、失敗した手を捨てていくと選択肢はどんどん減ってしまう。これによって「キレのあるアイデア」が出て来ても「これは××社でやって失敗した」とつぶしてしまう。失敗した事例だって同じことを違う環境でやれば成功するかもしれない。そして成功した手だって、他社も学習して同じことをやれば共倒れとなるかもしれない。本書にも事業開発のケースを挙げるが、それはこうすれば成功するではなく、「事業開発にはこういうパターンがあった」というアイデアのヒント、事業開発のヒントである。

過去の経験、既成概念を捨てること、それが組織として事業開発を進めるポイントである。

## （２）事業開発組織

事業開発は他の仕事と異なり、組織において「誰がやるか」が決まっていないことが多い。そこで少数の「事業開発室」といったものを作ってみるのだが、そのメンバーは何をやってよいかわからず、何も生み出さず、いつの間にか消えてしまう。商品開発（商品改良と言った方がよいものが多いが）のように何度も繰り返し考えるオペレーションとは異なり、どう進めてよいのかわからないのが実際である。

事業開発の基本は「事業アイデアを出す組織をどうやって作るか」ということにある。これは戦略ベクトルの上流にあたる所なので、本来であれば経営スタッフのとりまとめである経営企画部あたりがやればよいのだが、ここは予算などの数字を扱っていることもあり、論理性が高いメンバーが集まる組織となっている。

前述のようにアイデア出しでは創造性の高い人をできるだけ多く集めなくてはならない。当然のことながら今の仕事を止めてそのための時間を作らなくてはならないが、成果の上がらない所に人を出すのは直属の上司が抵抗する。

こう考えると事業開発の初期段階の組織スタイルは1つしか考えられない。それはプロジェクト（委員会と言ったほうがよい）方式である。現在の仕事を持ちながらも「事業開発」にふさわしい創造性を持ち、それをやって行きたい人（創造性の高い人は自らのポテンシャルがもっとも生きる「事業開発」という仕事をやりたがっているという仮説を持つ）を集めてプロジェクトチームを作り、「アイデア出し」という事業の源を作ることを、「オフィシャルで継続的な仕事」としてやらせることである。

このプロジェクトの成果は「事業計画」ではなく「事業アイデア」である。このアウトプットを経営が判断して次のステップに入る。すなわち事業計画立案→フィジビリティスタディ（実現可能性を調査する）



→事業開発のための組織作りである。

初めてこの事業開発プロジェクトを作る時は、内部の人間だけでは難しい。外部からコンサルタント的な人材が求められる。ただ事業開発をすべてこのコンサルタントに頼っていては（コンサルタントが全部やってくれると思っては）何も進まない。コンサルタントは外部情報の提供者であり、事務局であり、ディスカッションの司会であり、アイデアのとりまとめであり、計画作成のサポートであり、経営との橋渡しを行う役割である。

ここでは多くの場合セミナー方式が取られる。それが先ほどの事業開発セミナーである。具体的には「コンサルタントが事業開発のナレッジ（考え方、進め方、フレームワーク）のレクチャー→他社の事業開発のケースワーク（グループディスカッション）→自社の事業開発についてのアイデア出し（プレーンストーミング）→個人レポート作成→各自のアイデアをクラスディスカッション（全員で意見出し）→各人が自らのアイデアイメージをまとめ経営層にプレゼンテーション」といった段取りで進めていく。

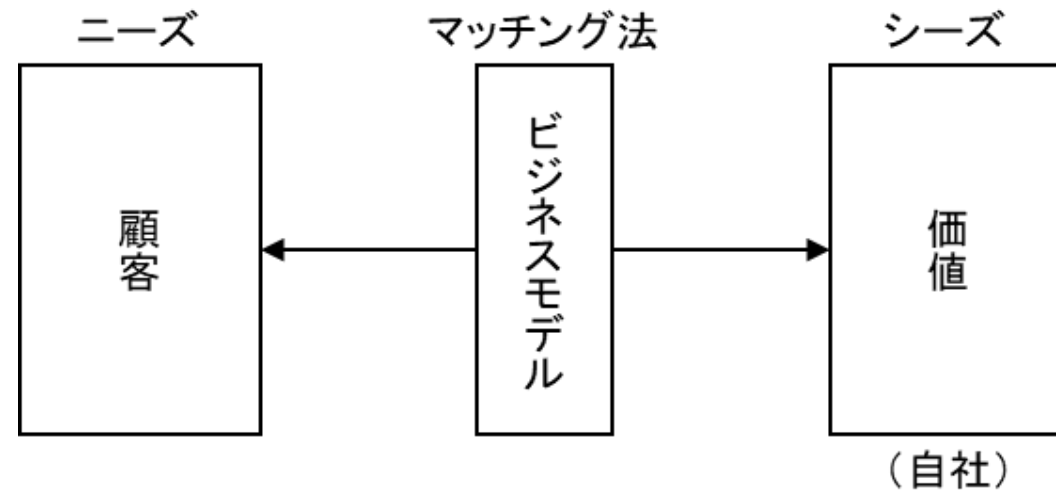
何度も言うが、事業開発の原点は「アイデア」であり、それを組織としていかに多く集めるかが戦略の基本である。

## 2. 事業開発戦略フロー

事業開発は以下のようなフローで戦略を策定していく。

### (1) 事業開発の定義

事業構造を「特定の顧客（顧客セグメントと表現する）のニーズに対して、特定のビジネスモデルを通して、特定の価値（シーズ）をマッチングさせるもの」と考える。ここで現状の顧客セグメント、従来型ビジネスモデル、提供価値の3つのうち、1つ以上の要素を変えていくことを事業開発と定義する。



事業開発戦略について、かつてのマーケティング学者が生み出したものは少ない。ほとんどが「アントレプレナーシップ（起業家精神）を持て」、つまり「事業を開発するにはスピリットが必要」で終わる（本書で言えば前節の創造性）。

ただアンゾフという学者がこの事業開発を「多角化」と称して、これを力説している。彼のヒット作「企業戦略論」について、日本ではアンゾフモデルだけが紹介されている。アンゾフモデルとは商品と市場の組み合わせで戦略を4分類するものであるが、ここでの「戦略」は本書で言う「事業」と同意である。「現商品－現市場⇒市場浸透戦略」「新商品－現市場⇒商品開発戦略」「現商品－新市場⇒市場開発戦略」の3つを拡大化戦略とし、「新商品－新市場」を多角化戦略としている。

そのうえで、この本では「多角化」についてのことが実に70%以上を占めている。

ここで彼は多角化を次の4つに分類している。

- ・ 水平型多角化・・・既存顧客と同タイプの顧客に全く新しい商品を投入する
- ・ 垂直型多角化・・・生産工程の垂直統合とも表現している。例えば組立のみを行う自動車メーカーが部品生産（上流）や販売（下流）に進めていくもの。つまりバリューチェーン。
- ・ 集中型多角化・・・現在の顧客、技術のいずれかについて関連ある所へ進出するもの。自動車メーカーの例では顧客、技術とともに関連のあるのが農業用トラクター、顧客のみに関連があるのが小型コンピュータ、技術にのみ関連のあるのがディーゼル機関車といったものを挙げている。
- ・ 集成型多角化・・・顧客、技術とも関連性のない分野へ進出するものであり、コングロマリット型多角化とも言う。自動車メーカーで言えば石油化学への進出である。

これを読んだ感想は「体系化が下手」ということである。多角化と商品開発、市場開発の定義が怪しい

し、多角化の分類もキーが複数あってわかりづらい。

本書での定義はアンゾフモデルで言う「市場浸透」以外、つまり「商品開発」、「市場開発」、「多角化」が事業開発に当たる。事業開発の要素は商品、市場（アンゾフは途中で技術を入れているが）ではなく、顧客、ビジネスモデル、価値であり、このいずれかを変えるものを言う。技術は価値を創る要素の1つと考える。

## （２）理念

事業開発においても、バリューチェーンなど他の仕事と同様に戦略の出発点は「理念」である。これは事業開発の枠組みであり、憲法のようなものとなる。

事業開発を行う上での理念は、従来から当該企業に既にある創業理念、企業理念、社是といったものを踏襲することが多い。それは事業を開発するのは従業員であり、彼らはこの旗の下に集まっているためである。日立製作所で言えば「技術の日立」がその理念であり、事業開発は技術をベースとして、「技術の日立」の名に恥じず、他の技術・事業との親和性が求められる。「顧客第一主義」が企業理念なら「顧客のニーズに応える」ことを第一義に考えて事業開発を行う。

ただこの事業開発を機として、理念を変えることもある。山武は創立100周年を機にアズビルと社名を変えた。山武時代の理念は「Savemation」であった。Savemationはsaveとautomationの造語であり、「オートメーション技術を通して省力、安全に寄与する」という意味である。どちらかと言えば顧客としては「企業」をイメージしていた。

これを次のような理念（グループ理念と呼んでいる）に変えた。

私たちは、「人を中心としたオートメーション」で、人々の「安心、快適、達成感」を実現するとともに、地球環境に貢献します。

そのために

- ・私たちは、お客さまとともに、現場で価値を創ります。
- ・私たちは、「人を中心とした」の発想で、私たちらしさを追求します。
- ・私たちは、未来を考え、革新的に行動します。

まず顧客は「人」とし、人に対して「オートメーション」という価値を提供する。この価値から顧客が受ける便益は「安心、快適、達成感」である。そして事業開発のベースは「私らしさ」というオリジナリティであり、「未来」のために過去の既成概念を取り払って「革新的に」事業開発を目指すということである。だから他社でやってうまく行った事業をパクることなどできない。そして事業開発スタイルは「顧客とともに現場で価値を創る」である。

アズビルは100周年を機に過去を捨てて生まれ変わり、このグループ理念をベースに全く新しい事業を開発することを目指した。そしてAA（アドバンスオートメーション：工場機械のオートメーション）、BA（ビルオートメーション：建物のオートメーション）という既存事業に加え、LA（ライフオートメーション：生活のオートメーション）という新規事業を開発している。

一方で、アズビルと一部の事業で重複するオムロンは全く異なる理念を持っている。オムロンは京都のハイテクベンチャーとして名を馳せ、次から次へと新事業を開発してきた。オムロンはレントゲン写真撮影用部品工場として生まれ、世界初の無接点近接スイッチの開発を皮切りに、ATM\*1、RFID（××ペー

ジ参照)の商品化、近年ではユニークな血圧計、体重計といった形でまさに飛び地の事業開発を進めている。

オムロンは立石一真が創業した会社だが、創業家が経営から去っていく時、事業に関する2つの理念を設定し、この枠組みの中でサラリーマン経営者が事業開発を行うことを求める。

企業理念は「企業は社会の公器である」という松下幸之助の名言であり、経営理念は「チャレンジ精神の発揮、ソーシャルニーズの創造、人間性の尊重」である。これは顧客を社会としてとらえ、事業開発の目的を社会貢献（公器）としている。そして事業開発スタイルをチャレンジ精神をもって進めること、ソーシャルニーズ（社会ニーズ）をとらえるのではなく（アズビルは「現場で価値を創る」＝「顧客ニーズをとらえる」としている）創造していくこと、そしてその際には人間性の尊重を求める。

理念は自社が目指す事業開発のあり方、領域を決めるものである。逆に言えばどんなに儲かるとしてもやってはいけない事業を規定していると言ってよい。

前述のアンゾフは「以下のような時に企業は多角化を行うかもしれない」としている。（不思議な表現だが、要するに多角化の目的、動機のことを言っている。）

- ・既存マーケット（商品と市場の組み合わせ）では経営目標を達成できない時
- ・魅力的な拡大化（多角化以外の事業モデル）のチャンスがあって、過去経営目標を達成していても、そこで生み出すキャッシュフローが拡大化に必要なカネを上回っている時
- ・多角化の方が拡大化より大きな収益性を約束してくれる時
- ・「拡大化と多角化のどちらがよいか」という情報に信頼性がない時



- ・「多角化」のマインドを持った経営者が現れた時

アンゾフが想定する企業モデルは、「株主が出したカネを使って株主の代理人たる経営者が多角化を意思決定する」というものである。そして悩んだら「多角化を選択しなさい」とアドバイスしている（ただ「なぜ多角化すべきなのか」が書かれていない）。

一方、本書で想定する企業モデルは従業員の協働体であり、アンゾフが考える経営環境とは異なる。ここでの事業開発は従業員の代表である経営者が「やる」と意思決定するものである。そして個別の事業開発を遂行する際のフレームワークは、株主に約束した経営目標ではなく、事業に関する理念である。上場企業が事業開発による目標（例えば売上300億円、営業利益50億円）を掲げて、その約束を達成するために事業開発するのではない。「事業開発をやりたい」ということを株主、投資家へ宣言し、その事業による業績を予測値として出し、「その目標に向けてがんばります」という数字を出したものである。

売上が伸びないから、利益を増やしたいから、事業開発するのではない。働く従業員の意思としてこれを行う。もっと言えばこの新規事業によって、仮に今日の売上が落とすことになるかもしれない（新規事業が既存事業とカニバリ\*2しても）利益を落とすことになるかもしれない（この事業が赤字であっても）、それでも未来のために従業員によって、あえて事業開発をするものである。

ここを取り違えると事業開発は“たった1つの失敗事業”を以って終わってしまう。そして「本業に専念、モチはモチ屋」と言って既存事業だけに回帰してしまう。

事業開発における理念のベースは「従業員が夢を持つためにやる」である。

\*1 Automatic Tellers Machine：現金自動受払機

\*2 カニバリゼーションの略。ここでは新規事業によって既存事業の売上が落ちていくこと。

### （3）事業イメージの設計

次は事業のイメージ作りである。プロジェクト方式であれば、まずは次章で述べる事業開発のケースワークを学び、その下地を作った上で進めていく。方式はブレインストーミングである。そして成果物は「できるだけ多くの事業アイデア」である。その進め方は次のようなものである。

#### ①コアコンピタンスを考える

事業開発は自社の持っているシーズと顧客ニーズをマッチングさせるものだが、この時どちらから考えていくのかを決めなくてはならない。これはバリューチェーンとは異なり、いかなる理念（技術の日立、顧客第一主義、現場で価値を創る、ソーシャルニーズの創造）でも、シーズからスタートする。社会ニーズは無限にあるが、シーズは有限だからである。

特定の企業における価値創造のためのシーズとしてはさまざまなものがあるが、このうちその会社が誇れるものをコアコンピタンスと呼ぶ。「あなたの会社の“売り”は何ですか」と聞かれて答えるものである。

コアコンピタンスとして考えられるのは3つある。能力、経験、ブランドである。この3つのどこに着目するかと言えば能力である。能力が事業を生み、その遂行が経験となって蓄積される。この経験の積み重ねによって、その会社の“看板”“のれん”のようなものを生む。そしてこれがブランド（特定顧客からの信頼）を生む。

事業開発では「能力」だけに着目する。「経験」に着目すれば既存事業しかできなくなる。経験が生きてるのは今の事業、これまでやってきた事業である。そして97ページで述べたとおり、経験がかえって事業開発の抵抗勢力となる。ブランドに着目すれば、その特定顧客に提供した価値の枠から出ることは出来



ず、新事業のアイデアは浮かんでこない。

私がやっている事業開発セミナーなどで、何も制約せずに自社のコアコンピタンスを挙げてもらおうと「××事業でシェアNo1」といったことが挙がることが多い。しかしこれをベースにして事業開発はできない。「××事業でNo1」は××事業にしか通用しない。しかし××事業も最初からNo1のわけがない。その××事業を誰かが開発し、誰かがNo1に持って行った。これを成し遂げた能力に着目する。「××事業を開発してトップにまで持っていった組織なのだから、その能力を使って他の事業だって開発できる」という仮説である。

事業開発の原点はその企業で働く従業員の持っている能力である。例えば事業開発セミナーをやったプラントエンジニアリングの会社では、次のような能力が洗い出された。

| 区分            | 能力        | 内容    |
|---------------|-----------|-------|
| プロジェクトマネジメント力 | 見積能力      | ..... |
|               | 施工管理力     |       |
|               | 品質保証力     |       |
| 技術力           | 環境保全技術    |       |
|               | エネルギー管理技術 |       |
|               | 計測・制御技術   |       |
| 営業力<br>⋮      | プラント提案力   |       |
|               | 海外ネットワーク  |       |
|               |           |       |

このコアコンピタンスである「プロジェクトマネジメント力」をベースとして新しい事業を考えていく。

花王は日本一の日用品メーカーと言ってよい。当社は花王石鹼として誕生したが、戦後ライバルの牛乳石鹼に猛追され、解散の瀬戸際まで追い詰められた。そして従業員の半数近くが去って行ったと言われている。ここに残った従業員は、作っても作っても先が見えない中で「売れる量だけ作る」ことを考える。即ち在庫管理という需要予測である。これで生き返る。花王石鹼は「花王」と名を変え、この「在庫管理という能力」をコアコンピタンスとしてさまざまな事業を開発していく。洗剤、トイレタリーグッズだけでなく、食品、飲料、化粧品といった事業領域への進出である。

今、事業開発が強く求められている「カネ余り現象の銀行」のコアコンピタンスは何だろうか。銀行はずっと土地を担保にした融資を主力ビジネスとしてきた。「土地を見る目」という能力がコアコンピタンスと考えるなら、事業開発の領域は不動産業、デベロッパーであろう。もし与信（回収できるか）をコアコンピタンスと考えるなら、ストックビジネスへの投資であろう。あるいは「カネを守る能力」をコアコンピタンスと考えるなら、セキュリティビジネスであろう。IT全般の力がコアコンピタンスとは思えないので、今叫ばれているフィンテック（ITを使って金融商品を作る）は事業開発というよりもバリューチェーンの世界だと思う。

## ②ニーズを考える

シーズの次に考えるものは顧客ニーズである。コアコンピタンスの能力から、これが生きる顧客ニーズを考える。オムロンなら自らの創造性で考え、アズビルなら現場で顧客とともにニーズを掘り起こしていく。この時、顧客は“ヒト”と考えるので、これを何らかの形でセグメント化する必要がある。

105ページのプラントエンジニアリング企業の例なら都市住民、地方住民、工場、病院、一般企業・・・と

いったものである。そしてこの顧客セグメントごとに、自社のコアコンピタンスから見てどのような価値が提供できるかを考える。やり方としては色々なものが考えられるが、3つのことをヒントにして顧客ニーズのキーワードを挙げるのがもっともノーマルである。

- ・不満・・・顕在化されたニーズに対して、商品・サービスがすでに対応しているが、顧客が満足していないもの。値段が高い、スピードが遅い、味がまずい...
- ・変化・・・顧客の環境変化により現れつつあるニーズ。地球環境の変化、技術進歩、ライフスタイルの変化...
- ・潜在・・・顧客ニーズはもともとあるのだが、それが解消されていない。あるいは顧客自身がそのニーズに気づいていない。モバイル（固定して使っているものを持ち歩きたい）、ガン予防策があることを気づいていない...

この3つのヒントから顧客セグメントごとにニーズのキーワードを考える。

例えば先ほどのプラントエンジニアリング会社で考えてみると次のようになる。

| 顧客セグメント   | 不満                         | 変化                                   | 潜在                            |
|-----------|----------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
| 都市住民      | 低コスト<br>安全<br>高機能<br>⋮     | 省エネ<br>エコロジー<br>介護<br>健康<br>東京オリンピック | モバイルコントロール<br>空気供給<br>⋮       |
| 地方住民      | 普及率<br>低コスト<br>⋮           | 環境保全<br>新幹線<br>過疎化<br>介護             | 温泉<br>地熱エネルギー<br>⋮            |
| 工場        | 低コスト<br>エネルギーコントロール<br>高品質 | 海外移転<br>省エネ<br>環境保全                  | エネルギーインテグレーション<br>リモート保守<br>⋮ |
| 一般企業<br>⋮ | 高機能<br>⋮                   | BCP<br>省エネ<br>セキュリティ                 | エネルギーインテグレーション<br>⋮           |

そのうえで先ほどのコアコンピタンス（能力）と顧客ニーズのキーワードをぶつけていく。マッチングできるものがあったら、それについて事業のイメージをディスカッションしていく。

「いけそう」と考えたものについては次のマーケット分析というステップに入る。

## 3. マーケット分析

### (1) マーケット分析の基本

#### ①マーケティングリサーチ

2で考えたシーズとニーズのマッチングに関しては、既にマーケットに何らかの形でそれに近いものが存在していることが多い。事業開発の次のステップは今そのマーケットがどういう状態かを分析し、開発する事業のイメージを固めていくことである。

事業開発の対象となるマーケットは、現在の自社の行っている事業モデルとは異なっている。すなわち顧客、価値（マーケティングで言う商品）、ビジネスモデル（流通経路など）のいずれか、またはすべてが異なっている。そのため自社から見ると「未知の世界」ということも多い。

この未知の世界のマーケット分析でまず考えられるのが、調査会社を使って行う、いわゆるマーケティングリサーチである。以前私は「誰でもできるマーケティングリサーチ！」（PHPビジネス新書）という本を書いた。その時に、このマーケティングリサーチの実態を調べ、結論を出した。それは「使う価値はない」、と言うよりも「使わない方が良い」というものである。理由はたくさんあるが、この本では次のような点を挙げた。

「マーケティングリサーチ会社はリサーチのプロ（と言っても実際にインタビューなどの調査をやっているのはほとんどがアルバイト）であり、対象マーケットのプロではない。またその分析作業はプロかと言えば、ただ統計ソフトを使っているだけで、その意味をわかっていない」

「自社商品開発時に『これが売れるか』を調べてもらうことも多いが、結論は『売れる』である。商品開発担当がリサーチを頼み、彼がリサーチ会社の顧客であり、彼の望む結果に持っていく。経営サイドが顧客の時でも、その人が『どう考えるか』から答えを出してくる。調査データは同じでも分析は“いかよう”にもなる」

「この調査費は驚くほど高い。ここに革命を起こしたのがインターネットによるリサーチである。しかしこれは安価だがもっと“怪しい”。多くのネットリサーチ会社はサンプル数（リサーチ対象数）を競っているが、回答料目当てのアルバイトではないかという疑問（不信）を持ってしまう」

そしてこの本の結論は「自社の従業員やその知り合い（家族、友人・・・）でやる」というものである。自分たちの目で顧客を見たり、商品を見たり、評判を聞いたり、自らのSNS\*1などに投稿して、マーケットの情報を得るといったものである。

事業開発の初期段階（事業イメージ作り）でやるマーケット分析は、プロジェクトチームのメンバー自身でやるべきである。これをやっていく中で事業イメージが固まるだけでなく、新しい事業アイデアが生まれてくることも多い。

このマーケット分析というプロセスも創造性の高い人たちでやる必要がある。マーケティングの有名な寓話に「靴のマーケットリサーチ」というものがある。これは「アフリカのとある地域へマーケットリサーチした2人のうち、1人は『靴を誰も履いていないから、売れない』、1人は『靴を誰も履いていないから、マーケットは無限。売るチャンス』と報告した」というものである。マーケット分析は後者の創造性の高い人だけでやるべきである。

\*1 Social Networking Serviceの略。Web上の会員制のコミュニティサービス。Facebook、ツイッターなどが代表。



## ②ライフサイクルビュー

事業開発におけるマーケット分析は、その事業が成功するかどうかを判断するものではない。事業開発のイメージを固めるためのものである。つまり具体的にどのようにしてニーズとシーズをマッチさせるかを考えることである。

ここでは「マーケットのライフサイクルを見る」というライフサイクルビューが基本スタンスである。マーケットの年齢をベースとしてマーケットの状態をとらえると言ってもよい。

ここでは「商品」（「価値」を商品化したもの）、「売り手」、「顧客」、「流通」（40ページ参照）という4要素でとらえる。そしてマーケットのライフサイクル（年齢）を4要素のパワーバランスでとらえる。

この4要素のパワーバランスは時とともに変化していく。そしてどのマーケットも「時間的なズレ（いつ誕生したか）」と「寿命（長生きするマーケット、早死にするマーケット）」はあるが、必ずと言ってよいほど4つの時代を経て変化していく。それは「商品中心マーケット→売り手中心マーケット→流通中心マーケット→顧客中心マーケット」というライフステージである。つまりマーケットライフサイクルをマーケットリーダーの変化としてとらえるものである。

これらの時代は重なり合う切れ目のない連続的なものであるが、「マーケットリーダーは誰か」と考えることでそのマーケットの特徴をとらえることができる。しかもどんなマーケットも同じ方向に変わっていくので、「今の時代」がわかれば「次の時代」が読め、次に打つべき手、すなわち「次の事業」が見えてくる。

## （２）マーケット分析のやり方

このライフサイクルビューをベースとしマーケット分析のやり方を考えていこう。

### ①マーケット未開発

稀ではあるが「未だマーケットが存在していない」という時がある。つまり自社が考えた価値を提供している商品が見当たらない時である。多くの場合、その顧客にあたるヒトもそのニーズに気付いていない。つまり考えたものが「画期的な価値」（＝商品）の時である。かつてのもので言えば、コカ・コーラ、インスタントラーメン、回転寿司、ファミコン、ノートパソコン、携帯電話、スマホ、エステサロン……といったものである。

この時はマーケットがないので机上で考えていくしかない。顧客と想定されるヒトを考え、どれくらいのパイがありそうか（と言ってもなかなか難しいが）を考えることである。

そしてこの価値提供を実現しようと思うのであれば、自社でマーケットを作るしかない。これがマーケット開発とよばれる仕事である。

マーケット開発における主なテーマは商品認知である。つまり顧客と思われるヒトにアプローチして、こういう商品が存在していること、その使い方などを伝えていくものである。一般に当該顧客は膨大な数であり、膨大なカネがかかる。そのためこの時点で考えておくことが2つある。

1つは参入障壁についてである。自社がカネを出して商品認知をして顧客を見つけ、マーケットが出来上がれば、他社ができ上がったそのマーケットに参入してくることが予想される。この「参入の阻止」をマーケット開発時点で考えておくかどうかである。

ここでの基本は顧客を見つめることである。すなわち顧客の不利益となるような参入障壁、つまり33ペー



ジで述べた「囲い込み」はやらない。

しかし顧客の集合体である「社会」が、法で参入障壁を作ることを受けている、と言うよりも推奨している。それはマーケット開発が社会に“幸せ”をもたらすのであれば、そしてその開発にコストがかかるなら、それを支援しようということである。マーケットを開発し、他社が参入して価格競争になれば開発コストを負担した方がその分だけ弱くなってしまう。それでは誰もマーケット開発をしなくなってしまうので、法で参入障壁を作ろうというものである。

その代表が特許権、著作権などの知的財産法による保護である。つまりその商品がかつてないもので、社会に貢献するものであれば、その開発者に独占的利益（他者がやるとしても、その開発コスト分をロイヤリティとして払う）を与えようというものである。

顧客への価値を提供し続けるために、この参入障壁を法に則って作るのが社会のメンバーとしては当然の行為である。そしてこのマーケット開発は顧客の集合体である社会ニーズである。

2つ目はスピードである。このマーケット開発を、事業が「うまく行くかどうか」様子を見ながらやるか、一気にやってしまうかである。前者はテストマーケティング（とりあえず限定した顧客にまず価値提供してみる。いきなり全国ではなくある地方でやって見る。特定の企業に使ってもらう・・・）という手法が普通である。

後者はマーケット開発にかかるカネを短期的に一気に使ってしまうものであり、これが20ページで述べたサチュレーションという参入障壁にもなる（すべての顧客に商品を行き渡らせてしまうので参入しづらい）。ただこのやり方はギャンブル性（失敗したら大損）が高い。

アマゾン・ドット・コムは「インターネットによる書籍販売」という事業を開発したが、当初から400万タイトル（当時の最大の本屋でも20万タイトル程度）の本を在庫し、インターネットで宣伝し、一気にマーケット開発を行なった。そしてこの膨大なマーケット開発コストを、上場によるエクイティファイナンスに頼り、事業開始時から売上の何倍もの赤字を出し続けた。これによって後から参入しようと思っても、「赤字」になることがはっきりしており、参入しづらい。

同様のやり方はITマーケットを中心によく見られる。任天堂は当時20万円台であったコンピュータを、ファミコンというゲーム機として14,800円で売り、一気に1000万台を売り切った。

しかしサチュレーションはライバルとの関係だけを見ている。先ほどの顧客の「囲い込み」にあたるものであり、顧客には何の幸せもない（安く買っても結果的には何らかの形で価値を超えた対価を払い続けることになる）。すなわち理念から言って採るべき手とは言えない。顧客への価値提供でロイヤルティを得るのが筋と言える。

マーケット開発のスピードはライバルとの関係ではなく、顧客への価値提供のスピード感（今すぐ求めている、必ず求められているという自信がある）で決めることであり、経営者の意思決定事項である。

マーケット開発は顧客だけを見つめ、特許などの社会からのサポートを受けた参入障壁を作り、正々堂々として行っていくべきである。そうでないと失敗した時、自社の行っている他事業へのダメージも大きくなってしまう。

そして今、社会が強く求めるマーケット開発が後述するソーシャルビジネスである。

## ②商品中心マーケットの時代

マーケットは誕生しているが、顧客がまだあまり商品を知っていない時期である。ここには1種または

少品種の商品があり、1社またはごく少数の売り手がいてマーケットを開発している。

このマーケットへ参入するのであれば、まず見るべきは先ほどの参入障壁である。特許などの知的財産権であればそれをクリアできるかであり、サチュレーションであれば「自社が参入する時にまだ顧客は残っているか、囲い込みはされていないか、リピート需要は？」といったことである。

参入障壁にはこの他、ブラックボックス化&バージョンアップ（Windowsのように中身をブラックボックスにしてどんどんバージョンアップし、そこでアプリケーション、データを使わせて買い換えを迫る）、流通支配（最終的に顧客に渡る場所を押さえてしまう。4ページのVMSなど）、業界団体&役所（法律で事業には認可が必要であり、そこでの売り手が団体を作り、役所とともに“よそ者”を排除する）といったものがある。ただ“おかミ”は今、原則として規制緩和、競争促進を求めており、多くのマーケットで知的財産権保護以外の参入障壁は低くなっている。

参入障壁がクリアになったら、次に考えることは顧客のニーズであり、106ページで述べた不満、変化、潜在がテーマである。特に今のマーケットにある商品の不満を分析する、つまり「買った顧客の不満」、「買わなかった理由」がベースである。これをクリアする価値、ビジネスモデルを自社で作ることができるかを考える。

### ③売り手中心マーケット

売り手同士が激しい戦争を行っているマーケットである。マーケットにはさまざまなパターンの商品が出ており、自社の考えている価値提供も似たようなものがすでに存在していることが多い。既存事業を持っていて、事業開発を考えているシーンではもっとも多いパターンである。

このマーケットでは商品は多品種化しているため商品改良コストがかかっているのに、戦争のためのプロモーションコストも増加し、価格は下がっていることも多く、マーケットが急成長しない限り利益が出なくなっている。

ここでやれる手は2つある。パワーマーケティング（戦争中のマーケットに参入して力でねじ伏せる）か、ニッチマーケティング（既存の売り手が狙わない別のマーケットに参入）である。

### （i）パワーマーケティング

パワーマーケティングを採るのであれば、よほどのカネのある大企業でも後から参入することを考えると、次の時代を先取りして「流通」になるというのがノーマルである。マーケットにおける売り手から商品を買ひ、何らかの自社価値を付けて顧客へ売るというビジネスモデルの開発である。中でも「多品種化してどれを買ったらよいかわからない顧客に代わって選定していく」というのが典型的なパターンである。

私のクライアント企業のNTTデータは、NTTから分離独立してできた会社である。彼らは自らが持っているネットワークノウハウ（つなげる力）をコアコンピタンスとして、コンピュータメーカーを中心に多くのITベンダーが熾烈な戦争をやっている“企業向けシステム開発ビジネス”に新規参入した。ここでNTTデータは、ゼネコンのように他の複数のITベンダーからさまざまな商品を購入し、これを自社の価値であるネットワークノウハウで結び付けて、顧客へ提供する、という事業を開発した。他のITベンダーとはバリューチェーンではなく、取引関係とする。つまり1件ごとにもっとも安く、もっとも品質の高い企業から買うという「上流競争モデル」である。ここにNTT時代に得たもう1つのコアコンピタンスである「システムを見る目」が生きている。

## (ii) ニッチマーケティング

ニッチマーケティングは先ほどの不満、買わない理由の延長線であり、これをベースに特定の顧客セグメントに価値提供していくものである。大手4社が競い合うビールマーケットに地ビールで参入するような感じである。

戦争中のマーケットに参入する事業開発では、この「既存価値に満足していない顧客に新しい価値を自社のアイデアで提供する」というニッチマーケティングが合っていると思う。

このシーンで参考になるのが、一時アメリカで売れた「ブルーオーシャン戦略」という本である。これは INSEAD\*<sup>1</sup>というビジネススクールの教授であるW・チャン・キムとレネ・モボルニュの共著本である。ここではマーケットを次のようにレッドオーシャンとブルーオーシャンに分けている。

- ・ **レッドオーシャン**・・・マーケットには境界があり、その中で一定の競争ルールに基づいて売り手各社が競争をしている。境界内のパイは限られているので、ライバルが増えていく中で、戦いは激しくなり、厳しい消耗戦となっている血の海。

- ・ **ブルーオーシャン**・・・新しいマーケットであり、売り手は需要の掘り起こしをしている。従来とは異なる新しいマーケットを創造することもあるが、多くはレッドオーシャン・マーケットの延長線上にある「青い海」である。

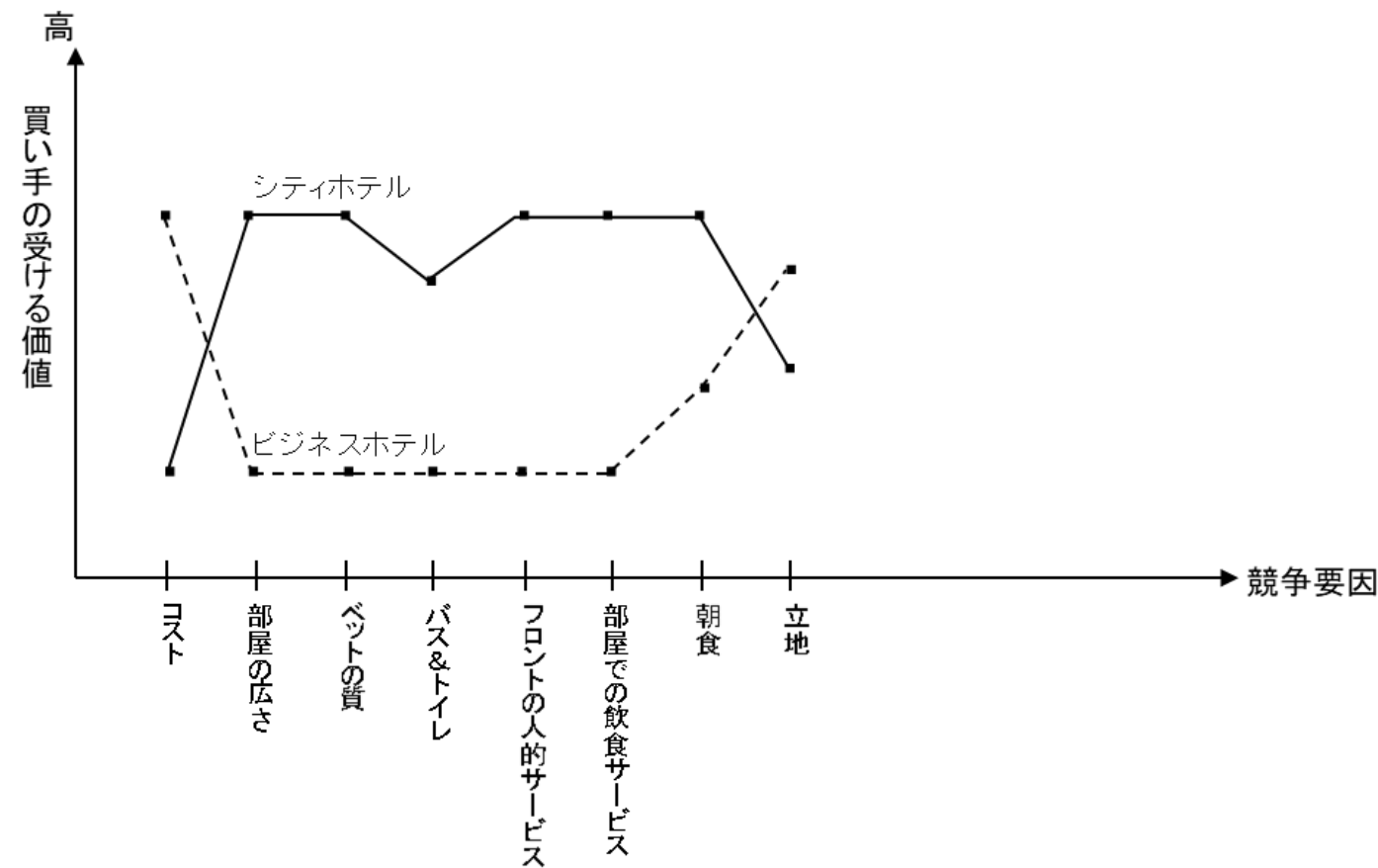
この本のタイトルからして、無論レッドオーシャン・マーケットを離れ、ブルーオーシャン・マーケットを作することを提案している。

そのうえでブルーオーシャンを見つけるために、「顧客に与える価値」をベースとした「戦略キャンパス」という一種の事業開発モデルを提案している。



これは横軸に競争要因（何で競争しているか）を、縦軸にその要因ごとに買い手がどの程度の価値を得ているかを取ったものである。これをプロットしてつないだものを価値曲線（バリューカーブ）と呼んでいる。

例えばホテルマーケットでは、シティホテルとビジネスホテルというマーケットが並立し、それぞれのレッドオーシャンで各企業が激しい戦争を行っている。これを価値曲線で表わすと下図のような感じである。



シティホテルマーケットとビジネスホテルマーケットは境を持ち、各々その中で競合しているが、互いに顧客は完全にセグメント化されると思い込んでいる。つまりシティホテルニーズとビジネスホテルニーズは全く異なると思っている。このような中で競争しないためには、単に2つの間に行く中途半端なホテルスタイルを事業開発しても無駄である。また顧客のアンケート調査を見ても何も生まれてこない。顧客ニーズは「より安く、より良いものを」しか求めている。

ブルーオーシャン戦略とは、新しい価値曲線を描いて事業開発していくことである。そのヒントとして「4つのアクション」というものを提案している。

- ①そのマーケットの常識から取り除くべきもの
- ②そのマーケットの標準から思いきり減らすもの
- ③そのマーケットの標準と比べて大胆に増やすべき要素
- ④そのマーケットでこれまで提供されていないが、今後付け加える要素

筆者が近年よく利用しているホテルはリッチモンドというホテルチェーンである。このホテルは新しいスタイルで（事業開発して）、当時は乱立ぎみのホテルマーケット（今のようにインバウンド需要、東京オリンピック需要で騒いでいなかった）に新規参入した。このホテルを上記の4つのアクションで考えてみる。

「→」の右側がリッチモンドが採ったアクションである。

- ①について
  - ・ 部屋での飲食サービス→ルームサービス、冷蔵庫の飲料が一切ない
- ②について
  - ・ フロントの人的サービス→チェックイン、チェックアウトは機械で利用者自身が行う

- ・朝食サービス→簡単な軽食のみとする

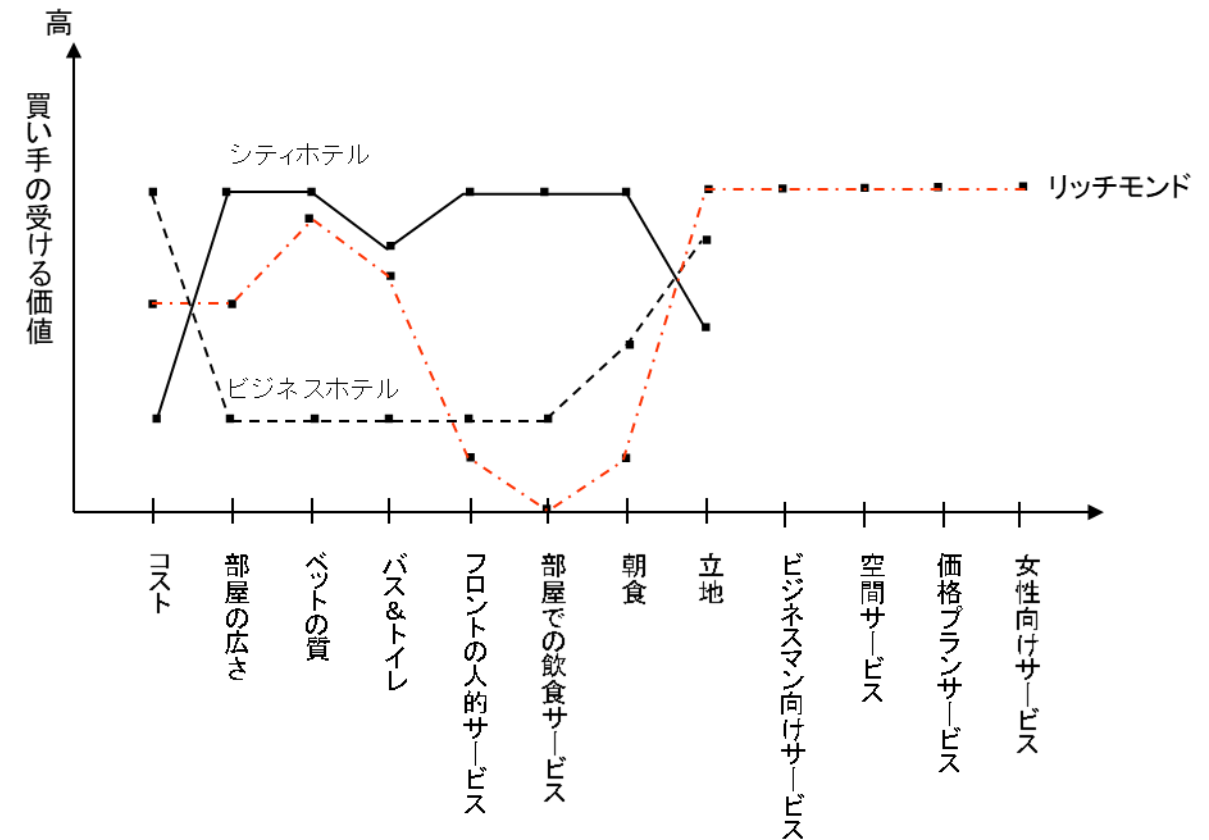
### ③について

- ・ビジネスマン向けサービス  
→インターネットアクセス無料、ズボンプレス  
サー常備、新聞無料
- ・ベッド→枕を快適なものにする
- ・立地→駅前立地を目指す

### ④について

- ・空間サービス→空気清浄機常備
- ・価格プランサービス  
→ビジネス用途に応じて、さまざまな料金プラン  
を用意
- ・女性向けサービス→女性向けアメニティ、  
女性向けフロアを用意

これを基に戦略キャンパスを引くと下図のようになる





ややライバルを見過ぎている点は気になるが、顧客への価値を中心に考えている点は、本書の事業開発モデルに合っているものと言える。

＊1 欧州経営大学院の略であったが、シンガポールを拠点としてアジア進出したため、これを正式な校名とした。

#### ④流通中心マーケットから顧客中心マーケットへ

時間とともに売り手中心マーケットは、顧客に変わって売り手から商品購入している「流通」が支配するマーケットへ変化していく。流通としては前述のコンビニ、ゼネコン、NTTデータ…といったものがある。

ここで流通がマーケットに1社だった場合は新しいタイプの流通として参入する手もあるが、次の時代である顧客中心マーケットへの移行を図るというのがセオリーである。多くの場合流通に対して顧客は満足しておらず、この不満をベースとすることである。

ここで注目されるのはインターネットを中心とするITである。最新のITを使って顧客の提供価値への不満を解消するものである。具体的には122ページで述べるIoTの所で考えたい。

そしてマーケットが最後の「顧客中心マーケット」となっているとしても、やはりITによる価値の変化がセオリーとなる。

## 4. 意思決定

最後はこの事業開発を行うかを意思決定するフェーズである。この意思決定は組織における経営層にて行われる。無論、事業開発を進めてきたメンバーではない人たちである（その人たちは「やりたい」に決まっている）。

### （１）意思決定基準

事業開発プロジェクトチームが事業計画書を経営者に出して判断を仰ぐというものである。ここでは経営者としては次のような意思決定基準を持つべきである。

#### ①リターンが見えない時は続ける

投資対効果を意思決定の“ものさし”としたいが、多くの場合事業開発の初期段階ではその効果、すなわち事業によってもたらされるリターンが予測できない。

ここで「先行き不透明だからやらない」という意思決定をするなら、事業開発などできない。事業開発を理念、戦略として持つのなら、「投資対効果」が見えず判断ができない時は、「もう少し事業開発を進めてから考える」という意思決定をする。「事業のアウトラインができるまでは進める」ということである。つまりフィジビリティスタディ\*1まではやるというものである。

ではどんなものでもフィジビリティスタディまではやるのかと言えば、「却下基準」＝「**MUST**条件」という“止めるものさし”は持つべきである。それは投資対効果ではなく、理念準拠性、マーケット分析の妥当性を計画書でチェックすることである。

\*1 実行の可能性を調べること

## ②ハードルレート

フィジビリティスタディ後の事業計画書（投資対効果の入っているもの）でいよいよ意思決定するのだが、ここでは一定のハードルレート（この条件をクリアしないとやらない）を決めておくのが一般的である。例えば、「初年度売上5億円以上、5年後売上100億円以上&利益5億円以上が見込めるモノ」「ROI\*<sup>1</sup>15%以上」「IRR\*<sup>2</sup>7%以上」・・・といった感じである。

このハードルレートをクリアした事業計画が、経営会議などの意思決定の場で議論されることになる。

\*1 Return On Investment：リターン額／投資額

\*2 Internal Rate of Return：内部利益率法。投資の可否を決める基準。詳しくは拙著「数字活用力向上講座」（同友館）を参照してほしい。

## （２）意思決定理念

この意思決定には上のような基準だけでなく理念（意思決定のベクトルと言ってよい）のようなものが求められる。それは次のようなものである。

### ①失敗を前提とする

その事業が成功するか、失敗するかなんてわかるはずもない。自分たちが打つ手だけで業績が決まるのではなく、顧客、ライバル、社会環境の変化などさまざまな要因が重なり合って結果が出る。これらのことをすべて考慮して意思決定することなどできない。成功を夢見るのは当然であるが、事業開発の意思決定においては失敗を前提とする。つまり事業開発にかけたカネはなくなることを前提として考える。まさに株主としての投資と同じである。株主として投資したカネはその会社の事業が失敗すれば返ってこない。これこそ

が事業開発における投資の理念である。

そのためこの時点で撤退基準を決めておく必要がある。つまり「どういう状態になったら撤退するのか」をはっきりさせておくことである。

## ②悩んだらやる

事業開発においては経営サイドが「やるか、やらないか」を悩むことも多い。ここでは「悩んだらやる」という意思決定理念を持つ。これを高砂の大内社長は「胆力」と表現している。「失敗するかもしれないからやめる」か、「失敗する可能性があってもやる」かである。やらなければ「大成功したかもしれない」と後悔し、やれば「大失敗した」と後悔する可能性がある。胆力とはここで「夢を見るための事業開発はやる」という意思を持つことである。夢のシーンを見つめ、仮に失敗しても「うろたえない」というものである。これが92ページで述べた組織としての創造性である。

## ③若者の創造性を信じる

自分たち経営者より、事業開発を立案した若者の創造性の方が高いことを理解しておく。もっと言えば創造性の高い若者に事業開発を任せ、「自分たちが稼いだカネ」を彼らの夢を実現するために使ってもらう。目的は組織の活性化にあったはずである。だからアイデア、やり方に修正や再考を求めない。「カネは出しても口は出さない」である。

## ④下手な鉄砲も数打ちゃあたる

ハウスは「創意ある仕事こそ尊い」を事業開発理念としている。そして次から次へと新事業を開発している。「ウコンの力」という商品を経営会議にかけた時、反対の意見が多かったと言う。その前に出したウコンの錠剤が全く売れず失敗に終わっていたからである。ここでトップは「GO」を出す。ウコンの力が「創

意ある仕事＝他社が失敗を恐れてやらない仕事」だからである。そして“たまたま”ウコンの力は当たり、ハウス創業以来初めて単独でバーモンドカレーを抜き、これが健康食品事業を立ち上げた。無論ハウスでは失敗した事業開発も数多くある。私はこれを百三つマーケティングと呼んでいる。「100アイデア出して3つ当たればOK。その3つで97の失敗を取り戻す」という理念である。

### ⑤カニバリを恐れない

事業開発は“飛び地”でなせれることはそれほど多くない。現事業の周辺でなされていくことの方が多い。ここでは新事業が当たると現事業を壊してしまうリスクを抱えている。いわゆるカニバリである。これがトップシェアを持つ大企業（もっともカネを持っていて事業開発の体力はある）が事業開発（事業変革）に踏み込めない理由である。

経営者、管理職といったベテラン従業員は自らの手で創り上げてきた事業を壊されるのはつらい。「せめて自分がこの会社にいるうちは、この事業をやっていてほしい」と思うのが人情である。しかし若者は違う。ベテランに比べ現事業に愛着が少ないだけでなく、「今やっている事業が自分の会社にいる間ずっと続いて行くとは思えない。誰かに新事業で壊されたらこの会社はどうなってしまふのだろう。誰かに壊されるくらいだったら、自分たちで壊して新しいものを作りたい」と考える。

「若者は既成概念を持たず、全く新しい発想で事業を組み立てることができる」

この仮説を経営者は信じ、カニバリしても、ベテラン社員の抵抗があっても、その事業が自分の判断ではうまく行かないかもしれないと悩んでも、彼らの「意気」に投資の意思決定をするべきである。

## PART II 事業開発

# 第3章 事業開発のパターン



事業開発は100ページの図のように、価値、顧客ニーズ、ビジネスモデルという3つの要素を持っている。このうちのどれをベースとするかで事業開発は大きく3つのパターンに分かれる。

1つは価値の変化をベースとするものである。このパターンは近年は少なくなっている。これが経済全体をシュリンクさせていると言える。見られるのはITをベースとしたものであり、近年この価値変化はIoTという言葉で表現されている。

2つ目は顧客ニーズの変化をベースとするものである。これは個々の顧客の変化よりも社会全体のニーズの変化によるものが顕著であり、この事業開発はソーシャルビジネスという言葉で表される。

3つ目はビジネスモデルの変化によるものである。これはダイナミックなものはないが、さまざまなものが生まれている。

本章ではこの3つのパターンを紹介していく。

## 1. IoT

IoTとはInternet of Thingsの略で、直訳は「モノのインターネット」である。インターネットはかつてのコンピュータ技術（データベース、ネットワーク、表示技術・・・）を1つのものにしていった。そしてIT（Information Technology）という言葉を生んだ。IoTはすべての技術をITでつないでいこうというものである（モノがつながるとはそういう意味である）。ここにさまざまな事業開発が考えられている。

## （１）インターネットとIoT

インターネットはもともと「すでに作られてしまったネットワークをつなぐもの」（これが「インター」日本語では「際」と表現することが多い。インターナショナル＝国のインター＝国際）として、アメリカで生まれた。このインターネットに世界中のネットワークが接続され、そのネットワークにつながっている“コンピュータなど”（正確に言うところ「デジタルデータを通信可能なハードウェア」）をつなげていった。しかしインターネットの接続範囲はコンピュータを中心としており、そのコンピュータが極めてクローズドなため、ここに生まれる新事業は「既存の事業をインターネットを使ってやる」という後で述べるビジネスモデルの変化型であった。そのため他の事業を吸い取ることはあっても、新たな価値を生むものはなかった。

インターネットビジネスのスタートは前述のアマゾン・ドット・コム of 書籍ネット販売であり、これをコピーしてさまざまなネット販売が生まれ、これらが結合していった。アマゾンも書籍だけでなくあらゆるモノを扱い、日本では楽天という流通（ネット上のショッピングセンター）が生まれた。さらにネット銀行、ネット証券、ネット旅行会社、ネット就職紹介・・・というITによるビジネスモデル変化が次々と進んでいった。

ただ人間、モノといったものを残さざるを得ない生産、建設、物流、生活といった主力産業では、IT利用は「仕事の合理化」「情報利用」といった程度のもので事業開発は生まれない。

IoTとは「デジタルデータを持っていないモノ」（ここでのモノにはヒトも含まれる）を何らかの形でインターネット接続しようとする考え方である。これによってモノとモノがつながって新しい世界が生まれるというものである。この“新しい世界”には新しい事業が生まれる。そのため事業開発とIoTは切っても



切り離せないものとなった。と言うよりも多くの企業が価値変化による事業開発を行う時、IoTに頼らざるを得ない状況となっている。

## （２）IoTへの歴史

IoT誕生までにはいくつかのイベントがあった。これを簡単に追いかけてみよう。

### ①M2M

M2MはMachine to Machineの略で、モノの1つである機械と機械をつなぐという考え方である。本来、連動して動く機械と機械は工場内でつながっている。これを「デジタルデータを持つモノをつなぐことができるコンピュータ・ネットワーク」をベースに、異機種接続（つなぐことを前提に設計されていない機械と機械をつなぐ）をしようとするものである。すなわちインターマシンである。

M2MのスタートはNC（Numerical Control；数値制御）であった。これは「機械を“数字”でコントロールする」というものである。

例えば「『1』と言ったら右へ動け」「『2』と言ったら左へ動け」・・・と決めておいて、この「数字」を機械に命令として与えることで、機械のさまざまな動きを作り出していくものである。これで機械が「デジタルデータ（数字）を理解できるモノ」となった。

次に生まれたのがコンピュータ制御である。この「数字」と「動き」の関係をコンピュータ（制御コンピュータと言う）に覚えさせておいて、このコンピュータと機械をデジタルネットワークでつなげることである。人間が「right」と入力すると、コンピュータが「1」と変換して「機械が右へ動く」というものである。つまりヒト、工場の機械、コンピュータという3つのモノがつながっている。さらにこの制御コン

コンピュータを機械の中に埋め込んだものがロボット\*1である。

これらの機械やロボットが次第に1つのサーバーにつながるようになり、工場内の機械や社内のコンピュータがネットワーク接続されていく。これがメカトロニクス（MEと略す）という世界である。

ただMEは工場内のネットワークであり、機械産業の中だけの話である。だからNC工作機械、ロボット、メカトロ機器といった新商品は生んだが、それ以上の事業開発には進んで行かなかった。

このMEというネットワークは「数字」というデジタルデータをベースとしており、インターネットに問題なく接続できる。これによって他のネットワークに接続している機械同士もつなげる。ここにM2Mという言葉が生まれた。コンピュータに加えて工場の機械という“モノ”がインターネットにつながった瞬間であり、IoTの走りとなった。

M2Mは工場と工場のネットワークができることも意味している。これまでは工場内の生産情報（何を何個作って欲しい・・・など）のやり取りだけであったが、複数の工場が1つの工場として仕事をできることになった。さらには新工場の建設、工場団地の建設もM2Mをベースに考えて設計していくことになり、機械産業だけでなく工場、工場団地を造る建設業にもインパクトを与え、これが業界を越えたボーダレスの事業開発、バリューチェーンを考えるきっかけとなった。さらにはこれがPRATⅢで述べる工場のグローバルネットワークへと進化していく。

\*1 この段階では「動き」しかコントロールできず「産業用ロボット」と言われた。今のロボットはこれに後で述べるセンサーなどが付いている。

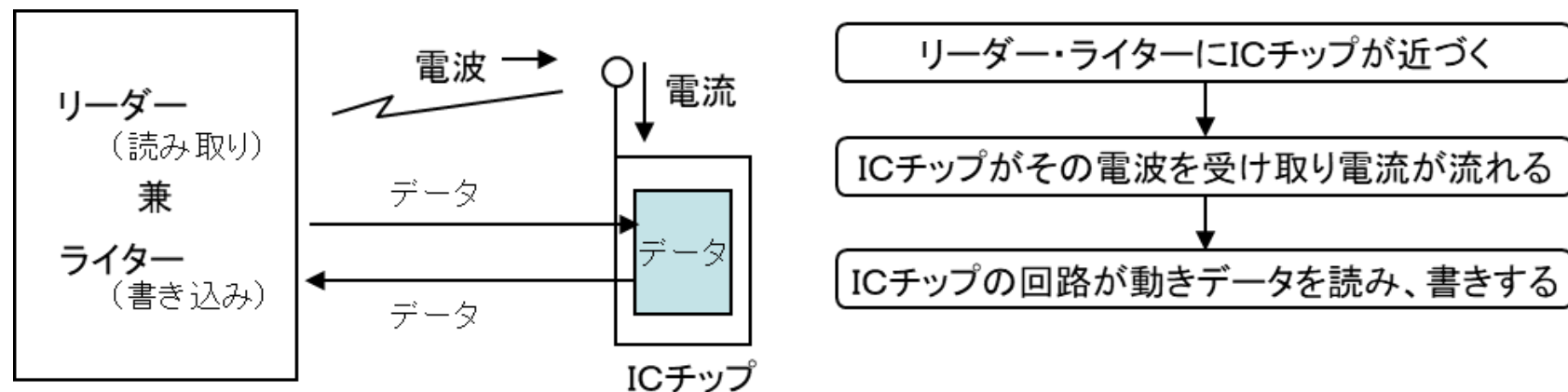
## ②RFIDとユビキタス

IoTを生んだ技術の1つにRFIDがある。

IDとは「モノ（ヒトを含めて）を識別する技術」のことである。コンピュータ・ネットワークにおいてはID番号とパスワードの組み合わせが一般的である。

このモノの識別にインパクトを与えたものがバーコードである。安く手軽にIDができるというものである。これによって売ったモノを瞬時に識別することができるようになり、POSシステムという事業（個別商品ではなく1つの事業と言ってよい）を生んだ。このPOSシステムはメーカーでバーコードをマークし、小売側でそれをスキャン\*1するということであり、メーカーと小売のバリューチェーンを生むきっかけとなった。さらにこのPOSシステムによってコンビニという新事業（小売店の新しいスタイルというよりも、全く異なる事業。バーコードが付いているものなら公共料金支払いなど何でも扱う）を生んだ。さらにバーコードは荷物追跡システム（荷物がどこにあるかをバーコードスキャンで認識していく）を生み、宅配便という事業開発を完成させた。

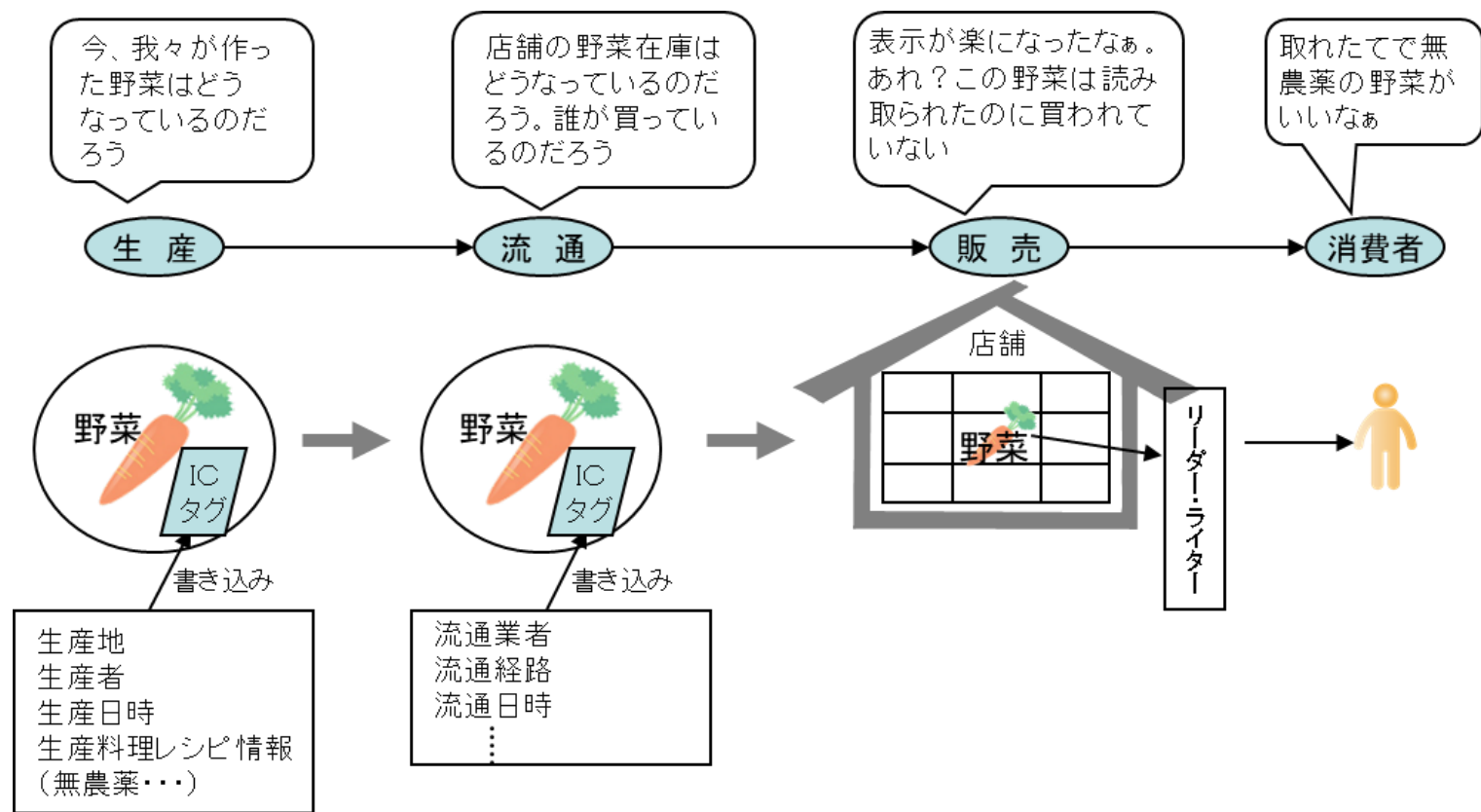
このIDに、近年になって使われ始めているものがICチップ（1ミリ以下の小さなコンピュータ）と言われるものである。このICチップには接触型（読み取り機に触れる）だけでなく非接触型（読み取り機に触れなくても読める）のものが誕生した。この非接触型のICチップを用いたモノを識別する技術を総称してRFID（Radio Frequency ID）と言っている。その仕組みは次のようなものである。



ここではデータのやりとりだけでなく、モノとのネットワークを考える時の最大ネックといわれる電源を持たなくても、リーダー兼ライターに近づくことで電気が供給されることになる。

このRFIDの標準技術としてFelica（フェリカ）をソニーが開発し、これをオープン化（誰でも使えるようにすること）した。Felicaによって電子マネーという新しい事業が開発された。一方、JRはこの電子マネーに定期や切符のプリペイドカードを組み合わせるSuicaを作り、これが入退場管理（駅だけでなくオフィスのセキュリティにも使っている）などの新しいIDビジネスを事業開発した。

ICチップは用途が広がっていく中で大量生産され、生産コストが急激に落ちていく。このコストダウンによりICチップを荷札（前述の荷物追跡システムのバーコードにあたるもの）のように使うICタグが実用化されてくる。これがバリューチェーンにおける「トレーサビリティ」という形で注目される。（下図参照）



生産、流通側が流通過程、消費過程にあるモノの状態をとらえるとともに、消費者にもさまざまな情報を提供できるというものである。これが特に物流に与えるインパクトはバーコード同様大きなものである。

ただ未だ事業開発されていない。その原因はバーコードで圧勝したコンビニ、宅配便業者というガリバー企業たちがカニバリを恐れているからである。バーコードで圧勝した事業をICタグが破壊して、全く新しい事業を生んでしまうかもしれないというリスクを危惧している。そしてガリバー以外の企業の戦略はフォロワー（リーダーをパクる）であり、事業開発を行うチャレンジャーは登場していない。



一方でこの**RFID**がユビキタスという概念を生む。ユビキタスとはモノにコンピュータ（この場合ICチップ）が内蔵され「インターネットにどこでもつながる」という状態を言う。このユビキタスが、“モノ”の代表であるヒトがコンピュータを身に付けてインターネットに接続する「ウェアラブル端末」という概念を生む。

そして近年になってユビキタスはIoTと合流する。上述のトレーサビリティも商品（野菜）とヒト（消費者）という「モノとモノをつないでいる」と考えればIoTである。

ここに**RFID**がIoTの一要素として注目され、事業開発のヒントとして脚光を浴びる。

＊1 光をあてて何かを読むこと。

### ③デジタル家電

21世紀に入ってすぐにデジタル家電という商品（これも事業と表現した方がよい）が誕生し、テレビ、ビデオ、テレビゲーム以来ヒット商品がなかった家電業界が活気づく。

当初の発想は家電を連動させて動かすために、**M2M**同様にすべての家電がデジタルデータを認識できるようにするというものである。そのイメージはホームサーバーというコンピュータを家庭に1台置き、これにすべての家電をデジタル接続するものである。これによってエアコン、冷蔵庫、照明などの温度や明るさをコントロールしたり、携帯電話を使って外からテレビ番組のビデオ予約をしたり、さらには普及した家庭内パソコンとつなぎ、これらの家電を1つのシステムとして使っていこうとするものである。

そして当然のようにこのホームサーバーはインターネットに接続される。こうすればインターネットに接続していない唯一のネットワークとなっていたテレビネットワーク（動画をテレビ局から配信し、家庭でそれを受信する）がいよいよつながる。これによってテレビ局と家庭はインタラクティブ（双方向通信。家庭

からもテレビ局へ情報を送る) となり、これをベースに家電と家電がつながり・・・というものである。

そのために温度、明るさといった計測値は無論のこと、動画、音声といったものをデジタル化する必要がある。しかしよく考えればデジタルデータを家電が持てばインターネット接続するためのホームサーバーなど不要であり、家電というモノが直接インターネットにつながればよい。こうして家電がIoT化するというものである。そうなるデジタル家電という家電業界にクローズしているのではなく、テレビ局業界を始めとする他の業界との組み合わせによる新事業が生まれてくるはずである。

しかし2つのネックがここで壁となる。

1つは動画をデジタル化すると超巨大なデータ量となり、これをリアルタイム（ニュースやスポーツ中継...）で見るには大容量・超高速のネットワークが必要となることである。

ネットワークビジネスというのは典型的なストックビジネスであり、巨大投資してネットワーク（ストック）を作り、これを顧客から使用料という形で回収していく。逆に言えば、作った後で、顧客がつかなければ投資が回収されないハイリスクなビジネスである。しかも技術の進歩が早いため、ストック投資したすぐ後に新しい技術が現れ、回収しないうちにそのネットワークが陳腐化してしまうリスクもある。

従来は「誰かがやれば皆が幸せになれるハイリスクな投資」（いわゆる公共投資。電話、道路、鉄道・・・）は国が担うのが基本であったが、「官から民へ」が現代の政策となってきた。特にネットワークに関しては、その競争力の高いアメリカが日本へ民営を強く求めてきた。もしかしたら驚くほどのリターン（1社だけが投資して勝てばすべてシェアを獲れる）があるかもしれない「大容量超高速ネットワークストック」は、「誰が猫の首に鈴を付けるのか」状態となっていた。

そしてこの鈴を付けるのはどう考えても、高速な動画ネットワークを既に持っているテレビ局である。

ここに2つ目のネックがある。

マスメディアの主役となり、社会的にもその力を持った（政府をも凌ぐと言われており、政府もそれを恐れてテレビ局の免許を使って戦いを少しだけ挑んだが・・・）テレビ局業界は、今やっている「驚くほどの収入を得られる事業」とのカニバリが恐ろしい。

この「大容量超高速ネットワーク」ができれば、動画を“誰でも”自由にやり取りできる。テレビ局が持っている動画を送るネットワークは国からの免許制で参入が難しい。テレビ局のビジネスモデルは、テレビ電波ネットワークで動画を家庭に無料提供し、ここにスポンサーのコマーシャルを付け、そこからのネットワーク使用料を主な収入源とするものである（NHKは別モデルだが）。これによって家庭ではオリンピックもニュースもコンサートもドラマもすべて無料で見ることができる。

もし超高速ネットワークで動画を免許なしに自由にやり取りできるようになれば（コマーシャルも送ることができる）、テレビ局はその既得権益を奪われてしまう。こうしてテレビ局という社会の権力を握った企業が最大の抵抗勢力となり、テレビという“モノ”がどうしてもインターネットにつながりたがらない。テレビ局側も最悪の事態に備え、テレビ動画のデジタル化を図っていくが、ネットワークベースは免許制のテレビ電波である。このテレビネットワークのデジタル化を機に、インターネット側がその接続を図り、アライアンス、M&Aというバリューチェーン化を図ろうとする。ソフトバンクがテレビ朝日に、ホリエモンがフジテレビに、楽天がTBSにM&Aをかけたが、あえなく惨敗している。

こうして唯一テレビ動画のネットワークだけがインターネットに接続されない（正確に言うと少しだけはあるが）という異常な状態が続く。そのためこのデジタル家電という世界に、事業開発というサクセスストーリーが生まれてこない。



#### ④スマホ

この流れを期せずして変えるのがスマホであり、これがIoTの「動画ネットワーク」のネックを崩していく。

スマホは携帯電話をインターネットに接続するモノと考えることができる。それまでの携帯電話は携帯電話会社内のクローズしたネットワーク（NTTドコモならiモード）につながり、その携帯電話ネットワークがインターネットにつながっていた。そしてこの携帯電話が直接インターネットにつながらないということが、ネットワーク事業者（コモンキャリア：略してキャリアと言う。NTTグループ、KDDI、ソフトバンクなど）の囲い込み戦略の柱となっていた。そのため電話、メール以外はごく限られた機能しか持っていなかった。

この囲い込みを取り払ったのがアップルという異業種参入のイノベーターの商品「 아이폰」である。これがスマホの名を生み、携帯電話以上の爆発的ヒットとなる。スマホは直接インターネットにつながり、動画をやり取りすることをその武器としたツールである。そしてこれがFacebook、LINEなどのSNSという新事業形態（ビジネスモデルとしてはテレビのCM収入とよく似ている）を生み、さらには動画アップロードサイトとしてのYouTubeを生む。しかしこのSNSは一般企業から見ればマーケティングツールの多様化（SNSマーケティングと呼ばれる）といったもので、それほど大きなインパクトを与えるものではなかった。

スマホが世界中で爆発的ヒットとなる中で、スマホを作るメーカーだけでなく、このネットワーク使用料を徴収するキャリアに巨大なカネが流れる。そこに戦争が生まれ（前述の「商品中心マーケット」から「売り手中心のマーケット」となる）、この戦争の主力武器として「動画を送る大容量超高速ネットワーク

が次々にリリースされ、パワーアップしていく。このネットワークでテレビ電波と同様の「きれいな動画」をリアルタイムに送ることももう目前に迫っている（テレビ側はさらに「きれい」を上げることを図っているが）。

スマホはコンピュータではなく、携帯電話をベースとしてテレビ機能（動画を送る、見る）、ステレオ機能（音楽を聴く）といった家電機能を持っているマルチ用途のモノである。そしてここに時計、体温計、万歩計といった計測器（前述のウェアラブル端末）、電子マネーをはじめとするRFIDなどさまざまなモノを、スマホを通してインターネットへとつないでいき、ここにIoTという概念を生む。

スマホで使われたスマート（smart）は、もともとは「賢い」という意味であるが、その語源を越えて、スマホのように「インターネットに接続するモノの状態」を「スマート」と言うようになる。後述するスマートグリッド、スマートコミュニティ・・・といったものである。

これでわかるとおり、スマホは携帯電話マーケット、家電マーケット、テレビ局マーケットだけでなく、デジタルデータを扱うことのできるすべてのモノのマーケットをボーダレスにしていき、ここにさまざまな事業を生んでいくと考えられる。

### ⑤M2Mの事業開発

一方、インターネットが普及して行く中でM2Mの世界にも新しい事業開発が始まる。エレベーター、オフィス向けのコピー機やプリンターなどの事務機器、自動販売機といった比較的高価で、かつ点検、故障、修理、消耗品補充といった保守サービスがタイムリーに求められる機械が“ターゲット”となる。これらの機械をインターネットに接続して遠隔地の保守センターで常時稼働状態を監視するというものである。いわゆるリモート保守という「ビジネスモデルの変化」による事業開発である。これが「ソリューションサービ

ス」と称して「価値変化型」に変わっていく。顧客に「機械を売る」のではなく「価値を売る」と考え、「保守のタイミングを含む顧客の求めるさまざまなニーズ（ネットワーク接続、省エネ・・・）に応じてサービスを提供する」という事業を生む。

まさにIoTである。M2Mからの自然の流れで進んだこともあり、IoTの事例としては先駆け的なものが数多く見られる。

## ⑥カーナビ

ここにさらなるインパクトを与えるものが耐久消費財の王者と言える自動車という「機械＝モノ」である。このトリガーとなったのはカーナビである。カーナビはデジタル地図によって目的地誘導機能を持つものであり、地図とともにGPS\*1が必要となる。GPSは「車にアンテナを付け人工衛星で車の位置を特定する」というもので、位置センサーとネットワークという2つの機能を持つことになる。センサー、ネットワークは後述するようにIoTの中核技術である。カーナビの爆発的なヒットでここにカネが流れ、位置だけでなく渋滞情報などさまざまなデータをやりとりできる自動車ネットワークを作っていく。さらにはここにスマホを利用することで（カーナビ機能をスマホに持たせる。カーナビをスマホとして使う）、ついに自動車ネットワークがインターネットへと接続する。テレビ業界と違い、ネットワークの既得権益のない自動車業界はあっけなくインターネット接続がなされる。

自動車がIoTの主力メンバーの1つとなれば、そこで生んでいる巨大なカネが投資され、その先端技術がここに入ってくることになる。こうしてさまざまな事業開発がなされていく。

現在の自動車業界自身の最大テーマは「安全な自動運転」であり、これにチャレンジすることで計測（センサー）と制御（ネットワーク）というIoTの基本機能を高度化していく力を生む。さらに「自動運転」を

ベースとすればエコカーともあいまって、道路、信号、ガソリンスタンド、駐車場という交通モデルを抜本的に変え、物流、ショッピング、旅行という自動車に関連するビジネスにも大きな影響を与え、新しい社会が求められてくる。ここにソーシャルビジネスという新しいニーズを生む。

＊1 Global Positioning System：全地球測位システム

## ⑦IoTとソーシャルビジネス

各国はIoTを自動車、家電に次ぐ経済活性化の種と考えており、自国企業がIoTグローバル競争にいかに勝ち抜いていくかを政策として考えている。そして前述のIoTとソーシャルビジネスは切っても切り離せないものであり、国がリードしていくべきテーマである。

民営国家（事業開発を志向する人が集まってできた国）たるアメリカでは、これが「インダストリアル・インターネット」というキーワードで表現された。GE（ゼネラル・エレクトリック）が2012年に提唱したもので、インテル、シスコシステムズ、IBM、AT&Tという各業界のトップリーダーたちを集めてコンソーシアムを組んだ。彼らはこれを産業革命、インターネット革命に次ぐ「第3の革命」としている。インダストリアル・インターネットという概念はIoTよりもやや狭く、「モノが生んだデータを分析することで、ヒトの活動（モノの企画、設計、オペレーション、保守...）を高度化、高品質化していくネットワークを構築する」というものである。前述した「機械をリモート保守する」という発想の延長線上にあるものと言える。そしてこのコンソーシアムで話し合っていく中で、工場を中心とする従来型メーカーの他に、エネルギー、ヘルスケア、社会インフラ、運輸などを対象領域と考え始める。こうしてIoTと結合していく。

IoTを生んだもう1つのキーワードが「インダストリー4.0」である。これは2011年にドイツ政府が策定した「ハイテク戦略2020行動計画」の1つとして挙げられたもので、地域ごと、産業ごとにメーカーをグルー

ピングし（産業クラスターと言う）、各クラスターをインターネットによって結びつけていくというものである。そしてこれによってドイツ産業全体の「グローバルにおける競争優位性」を高めようというものである。蒸気による産業革命を第1次、電気によるものを第2次、インターネットによるものを第3次として、これを第4次産業革命と考え、「インダストリー4.0」と命名し、ドイツの産官学が連携して取り組んでいる。

これに対して遅ればせながら、日本でも経済産業省（経産省と略す）がサイバー・フィジカル・システム（CPS）という構想を発表した。これはインダストリアル・インターネット、インダストリー4.0、IoTといった世界をサイバー空間（デジタル化したネットワークの世界）と考え、これとフィジカル空間（現実の世界）を有機的に結びつけていこうというものである。

ただこれらキーワードの主導権争いは、結局IoTという言葉に収束していくことになる。

### （3）IoTの技術

IoTにはさまざまな技術が求められるが、センサー、プロセッサー、ネットワーク、データ処理の4つが中核技術といえる。

#### ①センサー技術

センサーとはモノの状態をとらえ（センシング＝認識）、これをデジタルデータに変えるデバイス\*1のことである。センシングの対象としては長さ、重さ、電流、時間、温度、湿度、音量、光、圧力などさまざまなものがあり、古来これを測る機器は開発されてきた。この分野はデジタル化の先兵隊であり、アズビル、オムロンなどがリーダーとしてこれに携わった。



しかし近年では、本来はセンシング・デバイスとして開発されたものではないものも、IoTのツールとして注目を集めている。

1つは前述の**RFID**（モノの位置、時間などさまざまなものがセンシングできる）である。

2つ目は画像処理が高度化したカメラである。カメラで撮影した静止画、動画をデジタルデータ化して、画像として見るだけでなく、さまざまな用途に活用する技術が生まれている。実用化しているものとしては、オムロンが開発したセグメントセンサーがある。これはカメラで撮影したヒトの写真から、性別、年代といったものを推定するものである。商業施設の入口に設置して来店客を分析したり、自動販売機に付けて購入客の分析をしたりするのに用いられている。オムロンではこのセグメントセンサーを不審者探知、車のナンバーからの所有者特定、さらには視覚だけでなく聴覚、嗅覚などにも実用化したいとしている。

3つ目がドローンである。ドローンは無人の航空機であり、遠隔操作や自動運転により飛行する。軍用としてその技術を向上させ、現在ではビジネス用途でも注目されている。近年、アマゾン・ドット・コムがドローンを使って商品配送すると発表し、話題となった。

モノに直接センサーを付けなくても、このドローンにカメラなどのセンサーを搭載して、離れた位置からセンシングすることができる。

建設現場での工事状況をデジタルデータ化するため、ドローンによる空撮も実用化されつつある。ソニーでは、マスコミを騒がせた「杭打ち不正」などをヒントに、「建設現場の3次元モデルを作成し、ドローンの空撮によって3次元モデルで設計した図面との整合を行い、工事に不正、エラーがないかをチェックする」というサービスを開始した。大手警備会社のアルソックでは、「ドローンにサーモグラフィーカメラを載せ、太陽光発電パネルを空撮し、故障箇所（故障するとその部分が熱くなる）を見つける」ということに

取り組んでいる。

4つ目はスマホである。スマホは各種センサーの取り付け（体温計、万歩計・・・）によるヒトのセンシングだけでなく、カメラ（画像）、録音機（音）、GPS（位置）といった各種センサーとしての役割も担う。スマホはセンサーだけでなく後で述べるプロセッサー、ネットワーク、データ処理をすべて兼ね備えたIoTの主役と言ってよい。

＊1 特定機能を果たす装置。

## ②プロセッサー技術

IoTにおいて、モノに付けるプロセッサー（コンピュータの中核であるデータ処理装置）には2つの機能が求められる。1つはセンシングした結果をデジタル化することであり、もう1つはそのデータの蓄積および処理である。

前者についてはRFIDのICチップもあるが、先ほど述べたように現在はスマホがそのベースとして考えられている。さらにはこれをヒトの身に付けられるようにしたウェアラブル端末やスマホ型カーナビ、スマホとRFIDの一体型などさまざまなタイプが考えられている。

後者の「データ蓄積、処理」については、モノのプロセッサー側でやらずに、すべてインターネット側で処理することが考えられている。これを実現するのがクラウドサービスである。すなわちインターネットの接続先の向こう側（これを「クラウド＝雲の向こう」と表現）でデータ処理を行うものである。これについては後述する。

## ③ネットワーク技術

IoTに使用するインターネットのサービスについては、前述のようにスマホのキャリアによるものがま

ず考えられる。スマホのネットワークが音声よりも画像、動画をその中心に移していく中で高速化、大容量化が進められている。

しかしスマホを介さずにモノが直接インターネットに接続するには、キャリアがそのモノを受け入れてくれない（今のキャリアはサービス対象をスマホや携帯電話などに限っている）。

この他にインターネット接続の既存技術として注目されているのがWiFiとブルートゥースである。WiFiとはモノ（と言ってもパソコン、タブレット、スマホなど通信できるプロセッサを持っているものを対象としているが）を無線でインターネットに接続する技術のことを言う。具体的にはWiFiルータ（インターネットへの接続口）にWiFi対応のモノを接続していくものである。このWiFiルータを公衆のさまざまな場所に設置し、無料で使用させるという“無料WiFi”も多くなっている。これにはキャリアが自社ユーザーサービスの一貫として設置するものだけでなく、駅、空港、商業施設などが顧客サービスの一貫として設置したり、さらには社会インフラとして国、自治体が設置する動きも出てきている。つまり後述するソーシャルビジネスの1つの要素となっている。ただWiFi対応端末には電力が必要であり、かつ常時接続には向いていない。

もう1つのブルートゥース（Bluetooth）は近距離でのデジタルデータの通信規格であり、これまではモバイル機器やデジタル家電の間のM2Mの接続に利用されてきた。これは電力をあまり消費しないことが特徴であり、「モノから近くの通信機器（スマホなど）にブルートゥースで接続して、それがインターネットへ」という使い方である。

さらにここに来て2つの動きが出ている。1つは既存の接続規格ではなくIoTのためのものを考えるものである。例えばLPWA（Low Power Wide Area）という規格であり、通信スピードはそれほど早くないが、



消費電力が極めて小さく、かつ広域で通信できる。

もう1つは規格ではなくサービスである。スマホキャリア（既得権益を持っているのでカニバリを起こす新しいサービスをやりたくない）ではなく、IoT向けニューキャリアによるサービスも誕生しつつある。

#### ④データ処理技術

最後はモノからインターネット経由で集めたデジタルデータを処理していく技術である。これには2つのキーワードがある。

1つは「ビッグデータ」という大量のデータを処理していく技術である。ビッグデータはITベンダーが前述のクラウドサービスを展開するのに使ったプロモーション用のキャッチフレーズである。データ処理技法としては目新しいものではなく、「統計」という人類古来の技を使うものである。ただこのデータが大量になっていく中で、高速処理が求められたことが背景となっている。つまりパソコンのエクセルでも少数のデータであれば同じことができるが、大量のデータ処理には高速コンピュータが必要となるというものである（ITベンダーはこの高速機能を売ることと考えてビッグデータというキャッチフレーズを考えた）。要するに従来からあるデータセンターというビジネスである。

もう1つがAI（Artificial Intelligence：人工知能）という1950年代のコンピュータ登場期から考えられてきた技術である。これは人間の知能をコンピュータで実現しようとするものである。AIでは従来から、「認識・理解」（前述のセンシングのように何かを認識して何が起きているかを感じること）、「解決」（解決のルールなどをコンピュータに覚えさせて、ヒトを介さずに解決すること。ロボットなどに用いられている。「温度が一定以上上がると冷気を出す」というようなものもこれに当たる）、「学習」（解決した結果を覚えておいて次の解決へ役立てる。機械学習とも言う。「温度が上昇したので冷気を出したら、この部屋では

1分で23℃くらいになった」) という3つの要素に分解して考えている。

そして近年、IoTの世界ではこのAIの最後の「学習」に着目して「ディープラーニング」というキーワードを作った。これは大量のデータの中からコンピュータがルールや特徴を見つけていくというものである。これまでのAIの学習（機械学習）との区別ははっきりしないが、これまでより「ディープ（深い）な学習ができる」という意味で使われている。

IoTは技術的には体制がほぼ整い、後はこのIoTを使った新しい事業にカネが投資されるのを待っている状態と言える。

#### （４）IoTによる事業開発

現状のIoTを使った事業は2つに分かれる。1つはすでにいくつかケースとして述べた「商品の高度化、サービス化」という「顧客へ価値を高めたり、新しい価値を組み合わせていくもの」である。もう1つは先ほど述べたソーシャルビジネスである。後者については次項で述べることとする。

##### ①IoT以前

IoTというキーワードが登場したのはここ2～3年の話である。「商品の高度化、サービス化」の世界では、このキーワードが出る前からすでにいくつかの企業が「IoTっぽい」ことをやっていた。そのほとんどが前述の「機械の保守サービス」の世界である。

もっとも有名なのは建設機械のトップメーカー（日本1位、世界2位）であるコマツ（従業員5万人弱、売上高2兆円弱）が、21世紀に入ってすぐに出したKOMTRAXというシステム商品である。これはコマツが販売する世界中の建設車両にセンサー、GPSアンテナ、ネットワーク端末を装備して、位置、車両状態、稼働状態を遠隔地でモニタリング（監視）し、このモニタリングデータを活用して事業を行っていくものである。このシステムを、コマツの顧客である建設車両のユーザーは「消耗品交換タイミング」「運転コスト管理」「作業者の勤怠管理」といったオペレーションに、コマツのパートナーである販売店は「省エネ運転指導」「先読みしたサービス提供」「部品交換提案」といったビジネス拡大に、コマツ自身は商品開発を含めたさまざまなマーケティングに活用している（コマツ自身の活用法はあまり公表していない）。同様の保守サービスは他社にも見られるが、KOMTRAXの最大の特徴は、これをコマツの販売するすべて建設車両に標準装備し、無償で提供していることである。KOMTRAXのサービスを開始した2001年当時、コマツは営業赤字であった。そのため社内ではコストアップによる反対の声も多かったが、トップの意思でこの無償標準装備を断行し、ビッグヒット商品となった。まさに前述の「カニバリしても経営の意思決定で」というものである。コマツはその後、このシステムをインターネット接続してIoT化し、さらにはドローンによって建設現場を測定するというセンサー機能を付け、自動運転を目指している。こうして自動車業界の自動運転とボーダレスとなってきた。

一方、この後KOMTRAXをヒントに、このタイプのものが多く現れた。その1つであるダイキン工業（空調機などの大手メーカー）が開発した「エアネットサービス」はビッグヒットとは言えないものだった。このサービス商品もダイキンの販売した空調機と保守センターをネットワークでつなぎ、リモート点検、故障予知といった遠隔保守を行うものである。ただ従来のコールセンター型（電話による修理受付）

と並行し、かつエアネットサービスタイプを有料（機器によって違うが、平均的なもので50万円／年）としたため、顧客、販売店ともそのコストパフォーマンスを理解できず、売れ行きは今1つのものとなってしまった。

いずれにしてもこのタイプのものは保守、メンテナンスを必要としている多くの機械（コンピュータ、エレベータなど）でこれまでも見られてきた。

## ②IoTへ

IoTの特徴は、保守・メンテナンスのようなサービスそのものよりも、そのデータ処理に着目していることである。まだまだサクセスストーリーは少ないがこの例をいくつか挙げてみよう。

1つはハイアールアジアという会社が展開したコインランドリーシステム「ITランドリー」である。ハイアール・グループは中国青島を本拠地とする家電を中心とするグローバル企業である。ハイアールアジアは日本、東南アジアの統括子会社であるが、2012年パナソニックの子会社三洋電機からアクアブランドを含めた白物家電すべてを買収し、2016年1月「アクア」と社名変更した。

ハイアールアジアは1990年代後半から自社の販売したコインランドリー機をインターネットへ接続していった。当初の目的は利用料金（オーナーから利用状況に応じて使用料を徴収する）の確認であった。この「利用状況」というデジタルデータを用いて、オーナー向けには各店の売上管理、機械のトラブル情報提供、ICカード会員（ID、プリペイド、ポイント機能を持っている）の利用動向分析、ICカード利用者向けには通知メール（洗濯、乾燥の終わりをメール）、空き状況（各店舗のランドリーが使用中かどうかはWebサイトでわかる）といったデータサービスを次々とリリースしていった。そしてこのインターネットに接続した12,000台のITランドリーのデジタルデータをクラウドのビッグデータサービスを利用すること



で、IoT化した。分析の中身についてはあまり公表していないが、稼働状況、商圈データとのマッチングによる販売支援、商品開発、新サービス開発、新しい販売スタイルの開発などを行っている（らしい）。

2つ目は農業機械大手クボタの「KSAS」というシステム商品である。これは「農家に機械を売る」というビジネスから「農家にソリューションサービスを提供する」という価値提供への変換を図るものである。具体的にはクボタが生産、販売している田植え機、トラクター、コンバインなどすべての機械にIoT対応のセンサーと通信デバイスを搭載している。稼働時間計（どういう仕事をどれくらい作業しているか）、肥料調整機（どれくらい肥料を与えるか）、コメを収納するタンク（どれくらい収穫したか）などさまざまな所に付いているセンサーから通信デバイスでスマホに送信し、スマホからインターネット経由でKSASサーバー（クボタ側のデータ処理コンピュータ）へ送っている。

このデータによって農作業の生産性向上、肥料のコストダウン、高品質の米を最大量収穫、といった価値をクボタが提供するというIoTサービスである。

3つ目はスーパーゼネコンの竹中工務店とネットワークキャリアのNTTコミュニケーションズが共同開発したビルコミ（ビルコミュニケーションシステムの略）というシステム商品である。これは竹中が施工したビル内の空調や照明などの電気、入退出セキュリティや防災などの設備とそれに付けたセンサーを建物内ネットワークでつなぎ、インターネット経由で発生データをクラウドサービスで処理しようというものである。本格的に事業開始するのはこれからであり、その機能もクラウドサービスに依存するものであるが、基本的にはこのビルコミから得られるデータをビッグデータのディープラーニングによって、空調の温度設定、運転時間の自動調整といった設備運営管理や故障予測、さらにはネットワーク経由での機能追加、他社設備のリプレースを図るとしている。

4つ目はシンガポールの家具ベンチャーメーカーが発売したスマート家具である。

これは机にスピーカー、計測器を内蔵し、スマホと連動させ、時間、温度などの計測データを基に音楽やさまざまな情報を流すものである。そのうえでドアにセンサーを付けたり、デジタル家電とセット売りにするなどして家電・家具のIoT化を図っている。後述するスマートハウスの実現である。

### ③実験段階のIoT

商品の高度化、サービス化のIoTは未だ導入期であり、さまざまな実験がなされている。

2015年に沖縄の那覇空港で、東レ（合成繊維、合成樹脂などのメーカー）、JAL、NTTコミュニケーションズが共同で作業員（荷物の上げ降ろしや飛行機の誘導を行っている）の安全管理についての実験を行った。作業員にhitoeとよばれる機能繊維素材を着てもらおう。hitoeにはセンサー機能があり、生体信号（心拍数、心電波形・・・）や身体の動き、疲労などをセンシングできる。このデータをクラウドサービスで分析し、暑さによって作業員に異常が起きていないかをチェックしたり、体調管理や動作分析（どうすれば楽に仕事ができるか）などを行うものである。

次はコーヒーチェーンのスターバックスである。ここにはスターバックス・リザーブというサービスがある。高級で稀少なコーヒー豆をバリスタと呼ばれる専門スタッフがプロの技術でコーヒーを淹れるというものである。このためのコーヒーマシンである「クローバー」にIoT技術を入れ、バリスタのオペレーション状況（温度、時間）、機械の稼働状況をセンシングして、これをクローバーネットというクラウドサービスで分析し、誰でも同じようにそのコーヒーを淹れられるようにしようというものである。

## 2. ソーシャルビジネス

次は社会ニーズの変化をベースとしたソーシャルビジネスについて考える。

### (1) ソーシャルビジネスの背景

#### ①官から民へ

ソーシャルビジネスのソーシャル、すなわち「社会」とはいったい何だろうか。その構成要素はヒトであり、ヒトが機能分担していく仕組が社会であろう。すなわちヒトは自給自足ではやっていけないので、「食」を担うヒト、「住」を担うヒト、「衣」を担うヒト…がこれを分担していく。同じ機能を担う人は集団の方が合理的なのでここに企業が生まれる。そしてこの企業からヒトが価値を受け、対価を払う。この対価が企業メンバーというヒトに分配され、そのカネが企業から価値を購入する基となる。企業は次第にこの対価というカネを、より多く、より合理的に得るために会社というものを作る。それは“お金持ち”からカネを出資してもらって会社を作り、そこへ従業員が雇われ、働いてカネをもらうというシステムである。

官（国、地方自治体）は元々は戦争などに勝ったヒトが“王”としてヒトを支配するものとして生まれたが、次第に地域に集まるヒト全体の幸せ（＝社会利益と表現する）を求める「組合」のようなものへと変身していく。これが民主主義であり、国民の代表が選挙によって国という「組合の理事」となる。これが官であり「公平化」（メンバー間の不公平をなくす）の枠の中で「社会利益の最大化」を目指す。

ここで官の目的である公平化、社会利益向上から2つの仕事生まれる。

1つは公平化のために富の再分配を行うことである。すなわち社会が生んだ富（社会利益）をなるべく公平に分け合うということである。本来なら機能分担なのだから、完全にワリカン（平等にする。163ページの共産主義、社会主義）でよいのだが、これだと仕事を何もしなくても同じだけカネが得られることになり、社会利益が伸び悩む。そこでヒトがカネの獲得を競争することで、社会利益を増大しようとする。これが162ページで述べる自由主義である。

しかし自由主義社会は競争が原点のため、どうしても勝者と敗者に分かれていく。敗者は「貧困」と表現され、競争に負け仕事を失い、カネを得ることができず、生活が破綻してしまう。そこで社会が生んだ富を弱者にも分配しようということになる。すなわち「カネを持っている人」から「カネのない人」にカネを流すということである。具体的にはカネを持っている人から税金を集めてこれをカネのない人の収入としたり、支出を一部負担するということである。典型的なものが福祉と呼ばれるもので、税金で病気の人の治療費や介護、育児費用を負担したり、働く力を失った老人の生活を年金で支えるというものである。

官にはもう1つ全く異なる仕事がある。それは社会利益を向上するための巨大なストックビジネスである。もう本書でも何度か述べたが、社会として必要なストック、皆が幸せになるストックを官が税金で作っていくという仕事であり、社会インフラ構築というものである。

当初は官がやるべき社会インフラは、企業がやれないものや、やると社会にとって不幸なものに限られていた。道路、橋、ダムといったものであり、ストックビジネスの最大の特徴である「回収」という概念が存在しない。

それが次第に社会利益を考えるとあった方がよいが、一企業ではとても賄えない投資額を必要とする巨大な社会インフラも作るようになっていく。しかしこれをすべて税金でやろうとすると増税となり、それを発



案したら政府が選挙で負けてしまう。そこでこれらの社会インフラの“使用料”をとることで投資を回収しようとする。すなわちストックビジネスであり、これがソーシャルビジネスの走りである。

これはビジネスとして回収できるのだから、全額を税金でやる必要はなく、政府が借金をして、ストックの使用料によって少しずつ返済していけばよいと考える。この借金が国債である。

日本の高度成長期にはこうしてバス、鉄道といった交通インフラだけでなく、電話などの通信インフラも作られる。さらに日本は前回の東京オリンピックを契機として高速道路なども有料にするストックビジネスへと向かう。また電力、ガスといった民からスタートしたエネルギーインフラも「法律」という枠組みの中で、官のコントロール下に入り、半官半民のようになっていく。

しかしストック整備も先が見え、バブル崩壊で経済が停滞し、税収が落ち込んでいく中で大きな問題を抱えることになる。「そのインフラが投資に見合った回収ができているのか」ということである。役人はいつの間にか「予算」と称して税金を使うことばかりに目が行ってしまい、回収を全く考えず、かつ多くの社会インフラが思った以上に補修にカネがかかってくる。こうなると回収どころか、使用料を取っても赤字となり、国の借金が雪ダルマのように膨らんでいく。

一方で、私鉄などの民間が、官の社会インフラを補う形で作っているものは採算が合い、回収が進む。さらには駅の近くに百貨店などの商業施設を作り、そのまわりに住宅を作ることによって都市開発などを進め、巨大コングロマリットへと成長していく。

そこで政府はストックビジネスの「官から民へ」を進めていく。まずは巨大赤字を抱えた国鉄をJRという民営会社にするのである。そしてこれが驚くほどの回復を見せ、Suicaのような民間にも見られないヒット商品をも生んでいく。この成功を見て、電話（電々公社からNTTへ）、郵政が民営化していく。

しかし2011年3月11日の東日本大震災によって起きた東京電力の原発事故が、新たな課題を社会へ突きつける。「利益だけを追求していく企業に社会インフラを任せて大丈夫か」というものである。ここでは発電・送電分離というアイデアが出される。発電という社会インフラと「電気を買ってきてこれを再販売して利益を出す」という送電ビジネスを分離しようというものである。そして後者の送電は完全に民営化し、自由なプライスで電気を売り、競争を促すというものである。

しかし前者をどうするか答えが出ない。今さら「民から官へ」は巨大赤字国家となった日本に、その巨大リスクをすべて受け入れることはできない。このような中、全く別の世界でソーシャルビジネスという考え方が生まれ、それが「官と民のバランス」という課題を解決するヒントだと気づく。そこでソーシャルビジネスという言葉が政府が取り入れ、広報していく。

## ②社会貢献へのためらい

一方、民の側も変身していく。

戦前、戦後に誕生した企業は、アメリカなどとは異なり、資本家ではなく創業者が銀行から借金をして事業開発していくものであった。これが上場していく中でその資本を社会へ求めるようになり、従業員（創業者やその一族もその一員）の共有物となっていく。会社法の想定する「株主が共同出資して会社を作り、その経営を経営者という代理人に委任し、労働者を雇い入れ、そこで生んだカネを株主が分配する」というものとは全く違うスタイルである。多くの上場企業では株主は外部の人間であり、投資家という株価の上下で利益を稼ぐギャンブラーである。彼らは持っている株の「配当」と「株価」を売買の基準としており、それ以外の株主としての権利には興味がない。

このパラダイムの中で多くの上場企業は「自分たちは何のために働くのか」に悩む。法的には「株主のため」であろうが、そんなことを思う従業員はいない。そこで、これまで何も考えずに時に流されて仕事をしてきたことを反省し、「変革」と称して会社の存在意義を見つめ直し、その答えをミッションという理念で表現していく。「この会社で我々が働く目的はこれだ」と社会へ宣言するものである。

私に関わってきた変革企業も含め、ほとんどすべての上場企業は「社会貢献のために働く」という結論に達し、これを理念の柱としている。

高砂は「人の和と創意で社会に貢献」、アズビルは前述のように「・・・地球環境に貢献します」、コカ・コーラウエストは「・・・持続可能な社会の発展に貢献します」、ハウスは「・・・笑顔あふれる社会を共に創るグッドパートナーをめざす」として、ミッションの結言に「社会貢献」を持ってくる。そしてこのミッションに基づくCSR経営を標榜する。

しかし「株式会社として利益を目指さなくてよいのか」という問いに今1つ答えを打ち出せない。つまり「社会利益と自己利益がトレードオフの時、どちらを優先するか」という究極の選択である。理念で宣言しているのは社会利益だろうが、現実の会社として「本当にそれでよいのか」と悩む。そのためらい故に、経営者は現場で汗水たらして働く若者に「社会のためにがんばろう」と声をかけられず、若者たちは「自分たちのやっていることが社会に貢献しているのだろうか。誰が喜んでいるのだろうか。経営者も管理職も自らの保身のために利益を目指しているだけではないか」という疑念が払拭できない。そして東芝の不正会計、旭化成の杭打ち事件、三菱自動車の不正燃費事件などを見るにつれ、「結局、会社なんて利益しか求めている。企業理念なんて絵空事。社会利益なんかより、ライバルを食ってでも、彼らが不幸になるとしても、もっと言えば仮に顧客が不利益となっても自らの利益を守ろう」と考え、企業は荒んでいく。

次期経営者たちが変革という旗を掲げ、インテグリティ（148ページで述べる）に合意してこれを社内に持たせようとしても、今の経営層、マネジメント層という利益を上げて成り上がった人たちがこれを排除してしまう。

## （２）ソーシャルビジネスの定義

### ①CSVの提言

そのような中、競争マーケティングの大家ポーターが言い出した**CSV**という概念が、アメリカで忘れ去られた頃に日本で注目を集める。これは30ページで述べたように「共有価値（共通価値）の創造」と訳されるもので、「企業が行う経済的利益活動と社会的利益の創出は両立する」というものである。しかし“両立”ということは合意できるが、トレードオフの関係になることも当然ありうる。その時「どちらを優先するか」の答えは出ていない。どうしても「上場企業の株主は自らの投資に対して利益を求める」というパラダイムから脱し切れない。

**CSV**を取り入れたグローバル企業として有名なネスレは、日本のWebサイトで“共通価値の創造”と題して次のように書いている。

「企業が長期的に成功をおさめ、株主にとって価値を創造するためには、社会にとって価値のあるものを創造しなければならない」

しかしこれを読む限り、目的は「企業の長期的成功による株主価値の創造」であり、その手段として「社会にとって価値のあるものを創造する」というものである。ストレートに言えば「社会に価値を提供すれば儲かる」というものである。



私は2011年の東日本大震災の後に、東北へ仕事で行ったことがある。仙台のホテルの宿泊料金は、日本中から復興のために人が集まってきたことで需給バランスが崩れ、通常時の3倍近くになっていた。この時見た仙台の繁華街の飲み屋に建設業者の人達が集まってうれしそうに飲んでいたシーンが忘れられない。“復興”という社会の願いをビジネスチャンスとしてとらえていることを直感した。

## ②ソーシャルビジネスの登場

このような中、ノーベル平和賞受賞者であるムハマド・ユヌスという人が著書の中で「ソーシャルビジネス」というキーワードを使い、注目を集める。彼はそこで次のようなことを述べている。

「現代の資本主義理論は人間の本質を誤解している。ビジネスを遂行する人間は利益を最大化することが唯一の目的だと考えている。人間はカネ儲けのロボットではない。人間の幸福にはカネ儲けだけでなく、さまざまな要素がある。人間は利己的な面（自分の幸福だけを願う）だけでなく、利他的な面（他人の幸福を願う）を併せ持っている。

当然のように人間の行うビジネスも2つのタイプのものがある。1つは個人的な利益を追求するビジネスであり、他者を犠牲にしてでも企業の所有者（株主など）の利益を最大化することだ。もう1つは他者の利益に専念するビジネスである。これをソーシャルビジネスと言う（これに対し前者の個人利益追求型ビジネスを本書ではプライベートビジネスと言う）。ソーシャルビジネスは他者の幸福のために役に立つという喜び以外、企業の所有者には何の報酬もない。ソーシャルビジネスの投資家の目的は金銭的な利益を得ずに他者に手を貸すことだ。しかしビジネスには継続性が求められる。だから経費を穴埋めするだけの収益を生み、かつ不測の事態に備えるカネも必要となる。ソーシャルビジネスは社会的幸福の実現のみに専念する“損失なし、配当なし”の会社である」

ユヌスはこの考えに基づき、バングラディッシュで貧しい女性を対象に貸出しするグラミン銀行を設立し、さらにはグラミンファミリーと呼ばれるさまざまなソーシャルビジネスの企業体を生み出している。

彼の考え、そして行動はやや極端な表現ではあるが、先ほどの難問の解決への糸口を示している。すなわちプライベートビジネス（企業としての利益を優先する）とソーシャルビジネス（社会利益を優先する）の分離である。

### ③SRI

残された課題はソーシャルビジネスにカネを出す投資家がいるかということである。ユヌスの言う「損失なし、配当なし」という寄付行為のようなものがビジネスであり得るのかということである。

これについてはSRIという考え方が導入されている。SRIとはSocially Responsible Investmentの略で「社会的責任投資」と訳される。ただその定義は必ずしもはっきりしていない。CSRとの関係をどうとるかによって少しニュアンスが異なっている。もっとも強いものは「社会利益を向上するための投資」であり、もっとも弱いものは「CSR（主に公共責任をイメージしている。つまりコンプライアンス）を考慮して投資先を決める」というものである。いずれにしても「ソーシャルビジネス、またはそれに近いビジネスに投資をしよう」という提案である。定義がはっきりしていないので、その投資額はよくわからないが、アメリカ、ヨーロッパで合わせて200兆円～700兆円、日本で5000億円～2兆円程度と言われている。

実はこのソーシャルビジネスの投資家として注目されているのが社会そのものである。官による投資よりも、一般国民からの寄付といったものである。これは「株式会社」というスタイルでは難しいが、違うスタイルの法人（公益法人、公益企業体……。彼らの原資は寄付行為である）の組織とバリューチェーンを組むことで可能となる。会社自身として受け入れられるのはSRI的なものであり、もっとも考えられるのは巨大

ファンドとしての年金である。そして官は投資家としてよりも、支援者という立場で、ビジネス開発を補助金などによってサポートしていくことがその中心的役割となる。

そしてこれらのカネと当該企業がプライベートビジネスで得たカネ（株主に配当という形でリターンを払った後のカネ）を資本として、ソーシャルビジネスを実行していくことになる。

この2つのビジネスの分離は事業部、社内カンパニー制では厳しい。両ビジネス間のカネの流れが不透明（ソーシャルビジネスの儲けをプライベートビジネスに回している、・・・）なためである。基本的にはソーシャルビジネスのための別会社を作ること、その資本、利益を明確にする必要がある。場合によっては先ほど述べた別スタイルの法人（財団法人など）をソーシャルビジネスのバリューチェーンの中核として実施するというスタイルも考えられる。

### （3）ソーシャルビジネスのフレームワーク

#### ①ソーシャルビジネスの目的

事業開発におけるソーシャルビジネスは社会ニーズの変化によるものである。そのフレームワークは「官から民への流れの中で、従来は官が行ってきたストックビジネスを中心とした事業を会社が中心となっていくもの」である。

この事業の目的は社会的課題の解決であり、それによる社会利益の創出である。このソーシャルビジネスを株主合意の下、従業員の集合体である会社が自らの「社会へ貢献したい」という“願い”を持って実現するものである。

そしてこれが上場企業が解決できずに悩み続けた課題である「何のために働くのか」への答えを提供して

いくことになる。

## ②プライシングとアカウンティング

ソーシャルビジネスの顧客は社会である。しかし社会の事務局たる政府からカネを得るのではなく、「社会を構成するヒト」や「ヒトの集合体たる企業」から直接的にカネを得ることがメインである。例えば「女性活躍」という社会ニーズを受けて、育児ビジネスを社会利益向上のためにやる場合であっても、その収入は育児を委任して直接的に価値を受ける家庭から得る。ここでのプライシングの原点は「価値」であり、価値に見合ったカネをもらうということである。

そのうえでアカウンティングには34ページの付加価値分配を用いる。すなわち収入から従業員給与以外の費用を控除したものを提供価値とし、このカネを従業員、株主、社会、そして企業自身がシェアする。企業の多くはプライベートビジネスを兼ねているが、給与については「プライベートビジネス並み」をベースとする。株主への配当はユヌスはゼロと言っているが、SRIというスタイルを考えれば、給与同様に「プライベートビジネス並み」であろう。ただ社会と企業自身への分配はやや異なる。社会の取り分である税金についてはプライシングによる収入との調整が必要となる。価値に見合ったプライスで事業を遂行すると赤字になって事業が継続できないのであれば、プライスを上げるのではなく、社会側からカネを得ることも考える。社会からの支援（補助金など）である。もう1つの企業自身に残るいわゆる内部留保については、一定程度確保し、それをすべてこのソーシャルビジネスへ再投資する。すなわち長期的にはキャッシュフローゼロを目指す。他のプライベートビジネスへそのカネを回すことはできない。従って前述のようにソーシャルビジネス部分はプライベートビジネスと切り離してアカウンティングすることが求められる。つまり前述のように別法人とするのが妥当である。学校法人が学校運営というソーシャルビジネスと営利事業（モノを



売ったり、学生教育以外の教育ビジネスをやる）というプライベートビジネスを分けてアカウンティングしなくてはならないルールになっているのと同様である。

### ③コラボレート組織

社会的課題を解決するソーシャルビジネスは1社でやっていくことが難しいことも多い。それはストックビジネスの要素が強いことが多く、投資したカネの回収リスクがあるだけでなく、そのストックがさまざまな価値の集合体となるためである。「自動車の省エネ」といったソーシャルビジネスであれば、自動車メーカー、エネルギー事業体、電機メーカーのみならず、道路、建物、さらには家、工場、事務所、などを作る建設業、不動産業など多岐にわたる。この社会的課題解決の主役であるべき官は、調整はしてもマネジメントはしない。したがって複数の企業がコラボレートする組織を作って同一のマネジメント下に入ることが求められる。つまりソーシャル・バリューチェーンである。立ち上げ時に作るプロジェクト的なジョイントベンチャーを始めとし、62ページで述べたバリューチェーンのさまざまなスタイルが考えられる。

ただどのような組織にしようとも、ソーシャルビジネス部分には上記のアカウンティングモデルが求められる。

### ④ソーシャル・バリューチェーンのメンバー

このソーシャル・バリューチェーンの主力メンバーとして会社以外に考えられるのが、そもそもソーシャルビジネスを行っている組織である。公共サービスを行っている役所や公的機関を始め、病院、学校、さらには特別法でソーシャルビジネスをある程度要求される公共企業体（電力、ガス、鉄道、ネットワークキャリア・・・）である。特に大学を始めとする研究機関は事業開発当初にその中核的な役割を果たす。それはソーシャルビジネスのコアと言える社会技術の開発である。

高砂は2014年長岡技術科学大学と包括的連携協定を結んだ。同大学は1976年に新潟県長岡市に新設された国立大学である。日本に2校しかない技術科学大学であり、高等専門学校からの編入が大多数というユニークな大学である。基本的には大学院修士課程までの一貫教育を行い、学部4年生時には企業での実務研修を必修としており、「技能の実学」というイメージが強い学校である。同大学はWebサイトで「この協定締結を機に、産学連携による最先端の研究開発等のもとより、アジアを中心に、新産業の創出、人材の育成等を通じ、国際貢献への展開も期待されます」と書いている。つまり産学連携というバリューチェーンによるソーシャルビジネスの開発を目指している。

さらに同2014年には、高砂は2011年に開学したマレーシア日本国際工科院とも包括的連携協定を締結する。2015年には同校の母体であるマレーシア工科大学との間で「高砂熱・環境リサーチラボ（研究講座）」と「高砂教育研究支援制度」で構成する「高砂教育研究ファンド」を設置し、ここに5年間で1億円を拠出すると発表した。高砂自身がソーシャルビジネスへの投資（SRI）をしており、PARTⅢで述べるグローバル化の柱をソーシャルビジネスにしていることが読み取れる。

### ⑤インテグリティ

このソーシャル・バリューチェーンのメンバーに強く求められるものがある。それは事業理念の統一である。ソーシャルビジネスの目的はたった1つ「社会貢献」であり、そのリターンは「社会利益」である。したがって「ソーシャルビジネスが儲かりそうだから」と考えてチェーンに入ってくる企業を何としても排除しなければならない。

ここに多くの変革企業がCSRを考える時に使った“インテグリティ”という言葉が注目される。インテグリティは日本語に適当なものがないが、あえて言えば「品格&プライド」である。目先の利益ばかりを追い

かけ荒んでしまった自分たちを反省し、品格のあるプライドの高い企業へ変身するために「経営者、管理職にインテグリティを求める」というのが多くの会社の変革の原点である。そして自らの会社が、創業時には「インテグリティが高い社会のための企業」であったことを思い出し、ここへの回帰を図った。

ソーシャル・バリューチェーンのメンバーにはこのインテグリティを**MUST**条件とする。つまり品格なき企業とはどんなに能力が高くても一緒にやることはできない。

このインテグリティはその企業の理念や144ページのような災害時の行動（寄付、復興支援など）にも見ることができる。

「インテグリティの高い企業が集まり、バリューチェーンを組んでソーシャルビジネスをやる」  
これがソーシャルビジネスの基本理念と言える。

#### （４）ソーシャルビジネスのパターン

ソーシャルビジネスは社会ニーズによってパターン化される。

##### ①環境保全・省エネ

この分野でニーズが顕在化しつつあるのがIoTとラップする部分である。「スマート××」という名前で多くの国が構想先行の形でゆっくりと進めている。

日本では産官学が連携してその構想作りから入り、IoTの共通プラットフォームやネットワークインフラの開発を行おうとしている。

アベノミクスの第3の矢「成長戦略」の一貫としてさまざまなプロジェクトが組まれている。その先駆けが公共企業体とも言える電力会社の中核となっているスマートグリッドである。これは日本ではもともとは電力線ネットワークをIoTのインフラとしてとらえようという形で生まれた。すなわち電気供給用の電力線を高速デジタルネットワークとして活用していくものである。このアイデアは1970年代から検討されていたが、これが1990年代末から2000年代初頭にかけて、127ページのデジタル家電のラストワンマイル\*<sup>1</sup>という課題をクリアするものとし、一度脚光を浴びる。しかし動画提供先のテレビ局がこの話に乗らず（自らのテレビ電波ネットワークをデジタル化した）、一旦この構想は頓挫する。

しかしアメリカで、2008年あたりからグリーン・ニューディール\*<sup>2</sup>の1つとして「スマートグリッド」という言葉を使って電力ネットワークが別の面から注目される。そしてIoTの諸技術によってイメージが固まってくる。具体的には「電力メーターをIoTにおけるセンサーとして考え、ここに通信機能を持たせ（スマートメーターと言う。何でもスマートを付ければいいというものではないと思うが）、インターネット接続し、電力使用量をデジタルデータとして電力供給側に伝え、ビッグデータ処理してさまざまな用途に社会が用いる」というものである。

日本では東日本大震災後から特に注目を集めるようになる。計画停電というトラブルが起こったことで、電力需要に合わせた供給コントロールは無理なことがわかり、供給に合わせた需要コントロール（省エネ技術を使って需要を落として平準化したりする）をIoTで行うように考える。

このスマートグリッドというソーシャルビジネスに注目したのは、原発をどうするかで悩んでいる電力会社ではなく、その外部にいる企業であった。それはメーターを作る電機メーカー、発電所などの建物を作る建設業者、高速通信の足を求めるネットワークキャリアといった直接的な関係者だけではなく、省エネで電



気自動車を目指す自動車メーカー、電力自由化で参入し収入源が増えたガス会社といったものがボーダレスとなって参入していく。

そしてこのスマートグリッドがスマートコミュニティという構想を生む。これはIoTを交通インフラ、家、オフィスビル、工場、病院など社会全体に適用して新しいコミュニティを作ろうというものである。

このスマートコミュニティというソーシャルビジネスで当面注目されている要素が2つある。

1つは家（前述のスマートハウス、スマートホーム）であり、近年では特に「太陽熱、風力、バイオマスなどの再生可能エネルギーの効率的利用」というテーマが注目されている。

2つ目がスマートファクトリーであり、工場のIoT化である。M2MをIoTに進化させるものである。これは機械のネットワーク化による生産性向上というプライベートビジネスよりも、そこで生まれてくるさまざまなデータによって環境保全、省エネを図るというソーシャルビジネスの方が注目されている。

＊1 高速デジタルネットワークの基幹網はこの頃すでに出来上がっていたが、最後の家庭への引き込み線をどうするかがポイントと言われていた。

＊2 地球温暖化、世界金融危機、石油枯渇といった社会テーマへの政策提案。

## ②健康

多くの企業がビジネスチャンスとして挙げる3K（環境、健康、国際）の1つであるが、これをソーシャルビジネスとしてとらえようというものである。すなわち社会ニーズとして健康を見るというものである。

日本のように急速に老人化が進む国では、個々人にとっての最大の生活ニーズと言ってよい。ここでは病気治療よりも「病気にならない」という予防がテーマである。そして病院（特に個人病院）というソーシャルビジネスも、治療より予防にその軸足が移りつつある。病院はどこも老人で満員御礼であるが、「今日は

××さん、病院に来ないね。病気になってしまったのかしら」というものである。

プライベートビジネスでは健康食品、サプリメントも「リピート性」の高さから一つの産業としての地位を占めている。日曜の早朝のテレビ番組（私のような早起きの年寄ぐらいしか見ていない）は、健康食品、サプリメントがスポンサーとなり、このテーマ一色である。

一方、政府としては老人増加で医療費の増大に悩み「予防」による医療費削減を促す。それがメタボ検診といったものである。

この健康ビジネスは社会ニーズだけでなく、シーズ面からもプライベートビジネス（利益を追求する）とはそぐわない面（効能を訴えると、儲けようとしていると思われ“怪しい”という印象を与える）もあり、ソーシャルビジネスへの変身が必要である。

こういった背景の下、この健康分野も「IoTの適用」をベースとしてソーシャルビジネスへと向かう。IoTによるネットワーク化で生じるデータはプライバシー情報（個人の健康に関する情報）であり、ソーシャルビジネス（社会利益の向上）としてデータ処理すべきものである。「病気になりそうな人」に特定の予防薬メーカーがマーケティングをやることは社会正義上許されない。

この健康IoT構想もスマートヘルスケアとよばれる。IoT接続は、モノとしての「ヒト」を中心に、ここに健康度を計測するセンサーを付け、病院、薬局などの医療機関、さらにはスポーツジム、介護センターなどとのネットワークを作っていくものである。そしてヒトの血圧、心拍データ、運動量、食事といったセンシングデータ、電子カルテ、投薬といった病院データなどをビックデータ化し、ヒトの健康という社会利益に貢献しようとするものである。

### ③育児、介護

育児、介護といった官主導のプライベートビジネスをソーシャルビジネスとしてとらえようとするものである。実はこれが日本にソーシャルビジネスという言葉を持ち込んだ最初と言える。もっとも有名なものはフローレンスというNPO\*<sup>1</sup>であり、病児保育サービスからスタートし、育児全般、被災地支援へ事業領域を拡大している。これをトリガーとして育児、介護ビジネスにNPOのみならず株式会社も次々と進出してくる。

ただ多くの企業においては、育児、介護といったものがソーシャルビジネスなのか、プライベートビジネスなのかがはっきりと認識されていない。そのためそこでのトラブル（園児や老人の虐待など）が毎日のようにニュースとなっている。原因は利益を出すための低賃金、過重労働にある。

居酒屋チェーンのワタミは介護ビジネスへ進出（こういう表現がぴったりだと思う）し、有料老人ホームを展開していった。しかし本業が労働トラブルなどで赤字に転落すると、介護ビジネスを売却した。彼らは居酒屋というプライベートビジネスと介護というソーシャルビジネスを同じ目線でしか見ていない。

2016年には「保育所落ちた。日本死ね」で話題となった育児ビジネスも、保育士不足もあってプライベートビジネスは限界に来ている。上場企業は独自の従業員向けの保養所を持っている所もあるが、ソーシャルビジネスの発想でこの難問をクリアできないかと考えている。

\*1 Non Profit Organizationの略。非営利法人

### 3. ビジネスモデル変化型

「ビジネスモデルを変化させる」ことで事業開発するもので、さまざまなタイプがある。ただしビジネスモデルの変化のみで事業開発することは少なく、それによって顧客、価値なども変えていくことが一般的である。つまりこれが事業開発のきっかけとなることも多い。

主なパターンは次のようなものである。

#### (1) 技能の技術化

技能とは“能”、つまり人間の能力である。一方、技術とは“術”つまりシステムである。これは高い技能が求められる参入障壁を破って、技術化して（誰でもできるようにして）、事業開発するパターンである。例えば「回転寿司」である。寿司職人という技能者がいなくても、素人のパートやロボットが握り寿司の提供をする。これに皿を回す（注文の前に作っておく）、ワンプライス（どれでも100円）といったビジネスモデルの変化を加えて1つの事業として開発した。

この「技能の技術化」を契約という形で事業展開するのが前述のフランチャイズシステムである。すなわち、ザーがビジネスノウハウという技能をIT、マニュアルなどにより技術化し、この使用料を取るというものである。ジーから見ると事業開発の委託と見ることもできる。

ただこのパターンは技術化する方法についてビジネスモデル特許などを取っておかないと、そのままコピーされるというリスクを抱えている。



## （２）技術の技能化

自社で創り上げた技術を「技術としてではなく技能として売る」タイプである。技術とはそれを誰でもオペレーションできるようにすることであるが、その立ち上げ時には技能が要求される。これを事業とするものである。例えば「トヨタが作ったカンバンという技術を他社が導入するための指導を行う」「京セラが作ったアメーバ組織の導入を指導する」といったものである。技術に技能をパッケージングして売ったり、その導入コンサルティングを行うものが一般的である。

## （３）プロセスの分離

自社の仕事のプロセスの一部だけを切り出して事業とするものである。

オムロンでは事業ごとにカンパニー制をとっている。その中の1つソーシャル・システムズ・ビジネスカンパニー（電子決済、交通・道路管理、入退出管理、カードリーダー・ライターなどの社会システム系のビジネス）を、部品提供を行うアドバンスト・モジュール・ビジネス・カンパニーと組立完成品を売るソーシャルシステムズ・ソリューション&サービス・ビジネスカンパニーに分けた。部品開発→部品製造→組立→販売→保守というプロセスのうち、部品部分を分離させ（86ページのモジュール化）、この部品を他社にも売るという形で事業を開発するものである。電子機器メーカーなどでは11ページで述べたEMS化と呼ばれ、よく見られるパターンである。これが1社で実施されると、その後業界内で同様な形でいくつかの会社がプロセス分離を行い、分離された事業が統合していくことが多い。半導体事業などはこの典型といえる。

日立製作所は上流（日立電線、日立金属のような資材部分）、下流（製品の保守会社、機械などを使って建設を行う会社）の分離を行い、1000社を超える事業子会社を創った。

アズビルはハネウェルとのアライアンスで生まれた計測、制御メーカーであるが、この下流部分の計装サービスをビル向けに行う事業として開発した。

食品メーカーのサンフレッセは、「パンの製造工程の途中であるパン生地を冷凍して大手小売店舗へ納品し、店舗側で焼くことで“焼きたてパン”を提供する」という「冷凍パン生地事業」を開発し、大成功を納めた。

#### （４）プロセスの統合

（３）とは逆に上流・下流の事業プロセスを統合していくものである。マーケットの末期ではよく見られるものであり、最下流側に統合することが多い。

IT業界では、最初はシステムインテグレーションと言われていたが、後に130ページで述べたようにソリューションビジネスと言われるようになった（と言うよりもITベンダーが命名した）。

例えば私のクライアント企業の東芝エンジニアリングはシステムの保守サービスを行う会社であったが、「顧客の一番近くにいた」というコアコンピタンスを生かして、システムを提案・企画・設計・開発・保守するソリューション事業を開発し、いくつかの会社を統合して、東芝ITサービスと名を変えた。またコンピュータメーカーの下請としてソフト開発をやっていたソフトハウスの多くは、パソコン、サーバーといったハードウェアの低価格化、コモディティ化に伴い、ソリューションベンダー\*1へ次々と変身し、ほとんどの上場ソフト会社は社名変更した。現在の事業をほとんどすべてプロセス統合によって事業開発す

ると、全く違う会社になってしまうため社名変更することがほとんどである。

日揮、千代田などのエンジニアリング・コントラクターは、従来工程ごとに受注していたものを工事全体をプロジェクトとしてフルターンキー（すべての工程を請負い、完成するまでやる）で受け、これをEPCという名で事業開発した。EPCとは設計（Engineering）、調達（Procurement）、建設（Construction）を一括して受けるというものである。

このパターンでは顧客に近い下流のフロービジネスがストックビジネスを統合していくことが多い。

＊1 システムを売るのではなく、システムで顧客の「課題解決」を届ける会社という意味。このために直接顧客へアプローチする。

### （５）チャージシステムの変更

後発で事業開発する時、マーケット分析の結果が「顧客の不満＝価格が高い」という時はよくこれが用いられる。

例えば先ほどの回転寿司の低価格均一プライスである。エンジニアリング・コントラクターであれば、コストプラスフィー契約（実際にかかったコストにフィーをのせる。実費負担）ではなくランプサム・フルターンキー契約（定額請負で契約し、引渡し後のプラントの稼働を保証する）にするというものである。これは前述のソフトハウスのソリューションビジネスでも採られている方法である。

通信業界へ後発で参入したベンチャー企業は、ほとんどが「ネットワークを使い放題で定額」というチャージシステムを採っている。

## （6）ブランド活用

海外メーカーが昔から使っている事業開発手法である。カルティエ、シャネル、バーバリー、フェラガモといった高級消費財メーカーが、その高級ブランド感を生かして事業領域を広げていった。

日本では完全に成熟化したマーケットで、何らかの理由で大幅なコストダウンが図られる時に、超大企業がそのコーポレートブランド（信頼）を生かして参入してくるという形で見られる。典型的なものとしては銀行業界である。マーケットが成熟化し、「その情報処理コストが高いこと」（コンピュータ導入時期が早かったのでシステムが古くなってかえってコストがかかり過ぎている）、「バブル崩壊による土地担保価値の下落でダメージを受けた」という状態の中、ソニー銀行、セブン銀行、イオン銀行、オリックス銀行といった形で参入していった。

これからソーシャルビジネスなどを複数の企業が進めて行く時、その旗頭として超有名ブランドが付いていくこともあると思う（トヨタ・ソーシャルプロジェクトといった感じで）。

# PARTⅢ

## グローバル化

---

## PARTⅢ グローバリ化

# 第1章 グローバリ化の準備

グローバル化が他の戦略と基本的に異なっている点は「国」という要素が入っていることである。島国で単一民族である日本国内でビジネスをやっている時には、ほとんど意識しないことである。この国境を越えて、海外で（島を出て）ビジネスを行うことがグローバル化である。

グローバル化においては、戦略ベクトルを考える前に2つの準備が必要となる。1つは国に関する理論的バックボーンの取得である。国という「顧客の集合体」のニーズをとらえるための基礎知識を学ぶということである。これは「経済学」という形で体系化されている。もう1つは歴史である。グローバル化という戦略を考える時は過去の成功例を探しそこにヒントを見つけるのではなく、グローバル化という事実を時の流れとともに俯瞰して見るのが求められる。

## 1. 経済学

### （1）経済学とは

「経済」は英語のeconomyの訳と言われている。economyは、もともとギリシャ語を語源とした「家の財産を守る」という意味であったが、この「家」を「国」に置き換えたものをpolitical economyと呼び、いつの間にかこれを単にeconomyと呼ぶようになった（economyは「家の財産を守る」という意味から節約、儉約という意味にも使われている）。

こうしてeconomyは政治（political）と結びつき、「国の財産を考えること」という意味になった。ここに多くの「国を思う学者」が集まり、経済学という形で「国の理論」が体系化されていく。

日本語の「経済」という言葉は、英語のeconomyとほとんど同じ意味に使われている。political economyの時代に日本に入り、「経世済民」「経国済民」を略して「経済」という翻訳語を生んだ。経世済民、経国済民とは「国（世）を治め、民を救済する」という意味で、economyよりもpoliticalに近い訳といえる。つまり「国」のための理論と言える。「民」は現代社会では消費者と企業の2つに分かれる。すなわち経済は、「消費者」、「企業」、そして国全体の繁栄（地球全体、人類全体ではない）を願う「政府」という3つの要素からなる。

経済学では消費者、企業、政府が自らの意思で採ってきた行動、採るべき行動を、学者が理論的に整理したものである。そしてそのほとんどは心理学や哲学ではなく、数学の世界であり、微分積分を使ってモデル化している。

経済学の使い道は大きく2つある。1つは政府の行動理論を考え、行動セオリーを作るものでマクロ経済学と呼ばれる。これは日本企業がグローバル化を考える時、「対象国の行動」を知るうえで有効であり、「国のマーケティング」と考えてよい。

2つ目は消費者、企業の行動理論を考え、特定企業がこれを経営に用いるものである。これはマクロ経済学に対し、ミクロ経済学と言われ、ここから派生して経営学、マーケティング学を生んだ。ミクロ経済学は、日本国を出て未知の国での消費者、企業の行動を考える時（必ずしもそのままの行動をとるわけではないが）有効な知識である。



## （２）経済学の歴史

### ①重商主義

経済学は18世紀に誕生した。当初は国をベースに考えるマクロ経済学からスタートし、学者たちが“議論を戦わせる”という形で進んでいく。そのため正反対の事を主張する理論が多い。

まずはマーケット（市場）という概念が生まれる。これは売り手と買い手が「財」（財産から来た言葉で「人間の欲望を満たすもの」という意味）を取り引きする場所（と言ってもかなり概念的なものでスペースといった方がよい）のことである。我々が普段使っている「マーケット」と少しニュアンスが違うので、あえて本書はこれを「市場」と表現する。

この財は、市場において物々交換ではなく「貨幣」を用いて取引する（そして多くの貨幣が現れ、貨幣自体も市場で取引されるようになっていく）。この財が取引される水準を貨幣で表したものを「価格」と表現する。

当初、経済学では、「市場の取引をどのようにすれば“国全体の財”が増えるか」ということから議論されていた。この国全体の財は「国富」と呼ばれる。

最初はグレシャムの法則（「悪貨は良貨を駆逐する」）で有名なグレシャムが、市場取引のベースとなる貨幣に着目して自説を主張する。そして良貨を「金（gold）の含有量が多いもの」とし、これが19世紀に入って金本位制（国が「発行した貨幣」と同額の「金」を持ち、貨幣と金の交換を保証するもの）という貨幣システムのバックボーンを確立する。こうして「金」が国の基本財産となっていく。

その後、重商主義という考え方が広がっていく。これは「国富を増やすには、政府が輸出を支援し輸入を制限して国内産業を育成することで、貿易差益（輸出－輸入）を増加させるべき」というもので、現代では

保護貿易と呼ばれている。

重商主義の後には、貿易よりも産業（18世紀当時は農業がその中心）が国富を生むという考え方が生まれた（重農主義と言う）。そして政府は産業育成を積極的に支援し、「貿易は流れに任せる方が良い」という「自由貿易」という考え方が提唱された。この時使われた「レッセフェール」（政府が企業、消費者の行動に干渉しないこと）という言葉は流行語となった。

## ②アダム・スミスが生んだ自由主義、資本主義

こうした中で18世紀を生き抜いた「国富論」の著者アダム・スミスが経済学（これまでは議論をしているだけなので「経済論」と言われた）の基礎を作っていく。彼の理論を要約すると次のようになる。

### （i）神の見えざる手

企業、消費者が自分にとってもっとも都合よく行動し（＝自らの利益が上がるように。合理的、利己的と表現される）、かつ自由競争を行えば、需要（買い手の買いたいと思う量）と供給（売り手の売りたいと思う量）が次第に同じ量に向かい、そしてその一致した点が社会全体としてもっとも効率的な状態となる。これを「神の見えざる手が働く」と表現した。

この「神の見えざる手」は19世紀に入って「限界\*1」という概念で理論化され、市場メカニズムと呼ばれる。この限界は数学の微分のことであり、数学を使って「なぜ自由競争が社会にとって良いか」を証明している。こうしてこれまで哲学のような学問であった経済学を一気に数学化していく。

そしてマーシャルの書いた「経済学原理」、ミルの書いた「政治経済学原理」で経済学は学問としての体をなし、数学の苦手な政治家たちの軍師として経済学者が注目されるようになる。

ここまでの理論は後に登場するケインズの経済学に対して、古典派経済学と呼ばれる。

これが政治的にも自由貿易、レッセフェールの延長線上で「自由主義」（個人が自分の判断において行動すること。政府は企業、消費者の行動に干渉しないことを基本とする）というイデオロギーを生む。

この後、これに反対する声も挙がり「小さな政府（できるだけ何もしない）と大きな政府（いろいろなことをやる）」、「夜警国家論（政府は治安、安全保障のみを行う）と福祉国家論（自由競争では弱者を救えない。弱者を救う福祉が国家の役割）」といった政治的議論を生んでいく。

＊1 あるものが1単位増えることで変わる量という意味。「限界利益」という言葉は今でもよく使われている

## （ii）資本家、労働者

労働以外の生活手段（設備、カネ）を資本、これを持つ人を資本家＊1、労働力を提供する人を労働者と呼んだ。「資本主義」＝「資本家は労働者から労働力を買い（！）、自分の持つ資本と組み合わせて財を生産することで益を得る」というイデオロギーを確立した。

そしてアダム・スミスが提唱した自由主義と資本主義のシンボルとしてアメリカという国を生む。

しかしアメリカと同盟関係にある日本という国は本当に資本主義、自由主義なのだろうか。資本家（株主、投資家）が労働者から労働力を買って益を得ているのだろうか。法的にはそれに近い形で株式会社というシステムを設計しているが、その企業（特にグローバル化を志向する大企業）で働く人はほとんどがそう思っていない。そして数多くの規制が敷かれ、中小企業を優遇し、大企業はCSRを志向する。とても自由主義とは言えない。

一方、日本企業がグローバル化によって展開していく相手国は、当然のように日本をアメリカと同じ資本主義（資本家のために働く）、自由主義（強者が勝つ）の国と思っている。だから日本企業のグローバル化

戦略を「進出」（資本力を持った日本の大企業が、現地国企業と戦いに来た）と思っている。実はこれが日本企業のグローバル化の最大の難題と言える。

＊1 当時は土地を持つ人だけを分けて地主としていたが、今は資本家で一本化されている

### ③マルクスが生んだ社会主義、共産主義

19世紀に入って自由主義、資本主義の反論として、社会主義、共産主義というイデオロギーが主張される。この2つの言葉は混乱して使われているが、おおざっぱに言えば、「社会主義は財を市場で取引せず、社会がその取引をコントロールするもの」、「共産主義はこれをさらに進めて、特定の人が財を保有することをすべて否定したもの」という感じである。

19世紀に入って成熟していくヨーロッパでは、当時成長期のアメリカと異なり、産業革命と資本主義が失業、格差（貧富の差）という問題を生む。（バブル崩壊後に急速に成熟した日本が今抱えている問題である。）そして資本主義のアンチテーゼとしてヨーロッパに社会主義、共産主義が広がっていく。

19世紀前半にイギリスのロバート・オーエン\*1、フランスのサン・シモン、フーリエらが、この失業、格差を救うものとして社会主義を提唱した。

しかしこれはその後、ドイツ出身のマルクスによってユートピア社会主義\*2と批判される。マルクスは19世紀半ばにエンゲルスとともに「共産党宣言」を発表し、その考え方を「資本論」という著書にまとめる。

「資本論」は非常に難解なものだが、要するに資本主義を否定し、共産主義を実現するもの（途中段階として社会主義を定義している）である。さらに「これまでの社会主義」を否定し、理想論ではなく科学的に社会主義、共産主義を実現することを提案した。

これを理論的バックボーンとして次々と社会主義、共産主義国家が誕生する。その最初が20世紀初頭に

生まれたソ連（ソビエト連邦）であり、戦後は東ヨーロッパでソ連の衛星国として東ドイツ、ポーランド、チェコスロバキア、ブルガリア、ルーマニア、ハンガリーなどを生んだ。アジアでは、戦前に中華民国から独立する形でアジア初の社会主義国家モンゴルが生まれ、戦後は北朝鮮、中華人民共和国、ベトナム、カンボジア、ラオス、ミャンマーと次々と生まれていく。アジアの大国インドも社会主義政策を採るようになり、さらにその波は貧困に悩んでいたアフリカ全土へも広がっていく。

こうして世界は、自由主義リーダーアメリカと社会主義リーダーソ連が国を奪い合うという、いわゆる米ソ冷戦構造を生んでいく。

＊1 企業を家族と考える「経営家族主義」の提唱や、協同組合・労働組合の基礎を作ったことで有名。

＊2 空想的社会主義のこと。ユートピアはトマス・モアが書いた小説に出てくる私有財産のない理想の島のこと。「理論的バックボーンがない空論」ということ。

#### ④ケインズ理論

一方、自由主義、資本主義の社会にも異変が出てくる。

1929年10月24日NYSE\*<sup>1</sup>の株価が大暴落した。これによってアメリカの失業率は3%から何と25%まで急上昇し、世界恐慌\*<sup>2</sup>へと広がった。この時「経済学は何も機能しない。放っておいても“神の見えざる手”が働かない」という批判を受ける。

ここに華々しく登場したのがケインズという経済学者である。当時のアメリカ大統領ルーズベルトがケインズの提唱した考え方をニューディール政策として実施し、アメリカ経済を立ち直して有名になる。ここにケインズ理論、ケインジアン（この理論に合意する経済学者）という経済学の新しい流れを生んだ。

ケインズ理論は以下の理由でこれまでの古典派経済学の基本といえるレッセフェールを否定した。

### (i) 失業

古典派経済学では「失業（労働需要＜労働供給）が起きても、賃金が低下することで労働需要が増え、自然に労働需要＝労働供給となっていく」としていた。ケインズは「失業が起きても数学のように賃金は下がらない。労働のアンバランス時には、労働需要（仕事）を政府が作り出さないと失業は減らない」と主張した。

### (ii) セイの法則の否定

セイの法則とは「需要と供給は価格によってバランスする」ということを前提として、「不況になってモノが売れなくても、供給側（売り手）が価格を下げることで需要を生んで自然にバランスをとる」というものである。すなわち「供給が需要を作り出す」と考える。ケインズはこれを否定し、「需要が供給を作り出す」とした。需要の量に合わせて供給側が調整していくと考え、「不況時には政府による減税や公共投資によって、需要を高めていくことが経済の活性化には必要だ」と主張した。

### (iii) 利子率

古典派経済学では、「貯蓄と投資」を「需要と供給」と考え、やはり自然にバランスすると考えていた。ケインズは「企業は、投資によってもたらされる利益率と資金を得るためのコスト（利子率）を比較して、前者が大きい時に投資する。つまり政府が利子率を下げるように誘導すれば（金融政策を採れば）、投資が拡大して景気が良くなる」と主張した。

＊1 New York Stock Exchange：ニューヨーク証券取引所。ビックボードとも呼ばれる。

＊2 恐慌とは最悪の経済状態のこと。

## ⑤新自由主義

ケインズ理論は要するに政府が市場に介入していく、いわゆる「大きな政府」を目指すものである。しかしこの後ケインズ理論のデメリット（公共事業が民間を圧迫し、力を弱めてしまう。政府が税収以上に公共事業を行い財政が悪化していく）が露呈し、これを解決していく手立てを考えようとし始める。つまり「小さな政府」になっていくというものである（まさに振り子のように経済学は動いていく）。

この反ケインズ論に基づく政策を1980年代にアメリカのレーガン大統領（この政策をレーガノミクスと言っている）、イギリスのサッチャー首相、日本の中曽根首相が行い、新自由主義という言葉を生む。

これはサプライサイド理論（ケインズが需要に着目しているのに対して、供給＝サプライサイドに着目する。減税、規制緩和、「官から民へ」などによって民間企業というサプライサイドを刺激していく）、マネタリズム（フリードマンが言ったもので、政府が貨幣量を操作するなどの金融政策でコントロールするのではなく、一定のルールで貨幣を増加させて、あとは市場に任せていく）といったものをベースとする。

このケインズ、反ケインズといった議論はその後、自由主義社会の中で「大きな政府（アメリカなら民主党）か小さな政府（共和党）か」といった形で2大政党による経済学ベースの政治議論がなされていく（日本のアベノミクスは「両方取り入れる」というものでやや中途半端かもしれないが）。

マクロ経済学は2つの理論の間で答えが出ずに揺れていくが、傍流であったミクロ経済学にさまざまな理論、スターが生まれ、経営学、マーケティング学、そしてビジネススクールを生んでいくことになる。

### （３）マクロ経済学の基本

今度は見方を変えてマクロ経済学の基本的な考え方を整理しておこう。すでに使ってしまった言葉もあるが、ここでしっかり定義して行こう。

#### ①市場理論

市場で取引される財にはモノ（商品、サービス）だけでなく、カネ（金融市場）、ヒト（労働市場）も含まれる。

特定市場で買い手全体として財を欲しい量を需要（パイ）、売り手全体として提供する量を供給（サプライ）と表現する。この市場では「競争」ということがテーマとなる。もっとも競争の激しい状態を完全競争と言い、次のような条件で成り立つ。アダム・スミスはこの完全競争状態を保てば、自然に需要と供給が最適の状態（数学で言う「均衡」）になると主張した。この完全競争を理想像とするのが自由主義である。

#### （i）売り手（財が商品なら企業）、買い手（消費者）が極めて多いこと

独占（企業が1社の状態。少なければ寡占という）を避けて競争を促すのが独占禁止法である。独占状態では企業側が価格設定などを自由に出来て有利、消費者側が不利となる。

あえて政府が独占状態に持っていくこともある。非競合的（誰かがその財を使っても他人に影響がない、そのため料金設定が難しい）、非排他的（この財を利用させないようにするのにカネがかかる。NHKの料金未払いを考えるとわかりやすい）な財はそもそも企業が参入しにくい。そこで政府自身が提供者として独占したり、供給に関して規制、援助を行う。これを公共財と言う。供給に「神の見える手（見えざる手ではなく）」を働かせるので、もちろん均衡しない。これを市場メカニズムに任せるようにするのが「官から民へ」である。



## （ii）市場参入、撤退が容易なこと

つまり参入障壁、撤退障壁がないことをその条件とする。逆に政府が何らかの理由でマーケットにいる企業を有利にする時は、規制（参入させない）を入れることもある。110ページで述べた特許などによる「知的財産権の保護」がこの代表である。これは市場を開発した企業に独占的な利益を与えて市場開発を促そうというものである。社会にとってこの市場開発という投資が起こることが幸せと考えている。この参入障壁は一国でやってもあまり意味がないのでグローバルでの規制が求められる。世界のほとんどの国がこれに合意し、1883年にパリ条約が結ばれWIPO\*1が作られ、現在は国連\*2の専門機関となっている（つまり国連加盟国はこれに合意している）。

グローバル化で考えた時の参入障壁としては、保護貿易を始めとする自国産業を守ることが最大のものであるが、この他サunkコスト（市場から撤退する際にそれまでかかった費用のうち、もう手元に帰ってこない費用のこと）の高さがある。つまりその国へ事業展開しようと考えている時、撤退時に戻ってこないカネが大きいことが予想されると、参入しづらいというものである。例えば現地国企業へ資本参入して、撤退時にその株が売却できないといった撤退障壁である。

\*1 World Intellectual Property Organization：世界知的財産権機構。

\*2 国際連合。United Nations

## （iii）価格は需要と供給によって決まる

市場メカニズムである。企業はこの市場メカニズムに逆らってさまざまな価格戦略を採る。例えばディスカウント戦略であり、これで競争相手に勝って撤退に追い込み、結果的に独占状態を作るというものである。また逆にカルテル（企業が談合すること）で競争を無くしていこうというものもある。これらの行動は各国

が独占禁止法といった法で禁止している。「競争を促進する」という観点が強い時にはこれを「競争法」と表現することが多い。

競争法（独占禁止法）は19世紀後半、自由競争の国アメリカで生まれた（反トラスト法と呼ばれる）。日本でも戦後に制定されたが、EU諸国を始めとする自由主義先進国ではかなり以前から持っている。競争法後進国のアジアでも1980年の韓国での制定を皮切りに次々と制定され、2007年には遂に中国でも制定された。ASEAN\*<sup>1</sup>の加盟国は、2007年ASEAN経済共同体（ASEAN Economic Community）を発足させることに合意し、この全域で競争法を導入することを約束する。半数以上はすでに導入しているが、フィリピン、カンボジア、ミャンマー、ブルネイは未だ導入していない。

競争法などのビジネス法は各国内で適用されるものだが、グローバル化の波の中で自国の法を「自国が関わる国際的な取引」に関しても適用する事例が増えている。しかしビジネス法は国によって異なっており、特にその違反については「どういう行為が違反か」（ルール）、「その事例を違反と考えるか」（解釈）といった点で微妙に異なっている。日本では談合に象徴されるように価格カルテル（価格競争をしない）をあまり摘発しておらず、諸外国からは日本国内企業同士は“仲良しグループ”と見られている。そしてそのカルテルによって日本国内マーケットで儲けた企業が、自国へ進出して価格勝負しているというイメージを持っている。そのため日本企業への風当たりは強く、欧米で数多くのビジネス法違反が摘発されている。日本企業から見ると「こんなことが罪になり、こんなに大きな罰を受けるのか」というものである。例えば、今、アメリカがもっともナーバスな自動車業界では、2011年以降自動車部品カルテルの摘発が毎年のようになされている。ここでは罰金（数億ドルクラスが多い）だけではなく、その実行企業の幹部が禁固刑となり、その厳しさを見せつけている。そしてここに来て、中国においても日本企業摘発による巨額の罰金徴収が

目立っている（欧米企業に対してのものもあるが、日本企業の価格カルテル摘発が目立つ）。

＊1 Association of South-East Asian Nations：東南アジア諸国連合。原加盟国はインドネシア、シンガポール、タイ、フィリピン、マレーシアの5カ国で、その後カンボジア、ブルネイ、ベトナム、ミャンマー、ラオスと増え現在10カ国。

#### （iv）売り手、買い手が取引情報を同じように持っていること

これは通常の市場では成り立たない。これを「情報の非対称性」と言う。特に売り手が企業、買い手が消費者の時はこれが顕著である。企業は販売する商品の情報を持っているが、消費者は買うまで（買っても）同じ情報を持てない。この情報の非対称性で市場メカニズムが逆に働くことをレモンマーケット\*1と言う。これは「消費者が商品を知らないので低価格・低品質の商品が売れ、高価格・高品質の商品が売れない」→「低品質なので消費者はその市場のモノを買わなくなる」→「需要が減るので価格が下がり、さらに低品質な商品だけが売れる」→・・・というものである。このような行動を逆選択と言う。市場メカニズム以外の別の力が働いていることが直感できると思う。

この情報の非対称性、逆選択という社会の不幸を取るべく、各国は企業に情報公開を強く求める（証券市場において上場企業にディスクローズを求めるのがその典型）。

先進国ではこの情報の非対称性から来る“弱き消費者”を守る法律が充実し、かつ市場でトラブルが起きるたびさらに強化されていく。

日本では消費者基本法をベースとして、PL法\*2、食品衛生法、薬事法といった安全に関する法律、特定商取引法\*3、消費者契約法\*4という法律を次々と作っていった。これは企業から見れば適正な競争環境を作るというもので、「企業を守るもの」とも言える。ただ国によってその整備はバラバラであり、一般的に言えば先進国ほど厳しく、日本はその中でも厳しいと言える。

この情報の非対称性は保険業界でもよく知られ、モラルハザード\*5という言葉を生んだ。これは「保険加入者は保険があるので事故をあまり恐れなくなる」→「事故が増加」→「良質な顧客は保険に加入しなくなる」→「保険料が上がる」...というものである。アメリカは日本の保険業界がこのような状態に陥っていると考え「良質な顧客のみをセグメントする」という形で日本進出をしている。

リスクが大きいグローバル化というビジネスに保険というシステムは必須と言えるが、その実態は国によってさまざまである。

- \*1 英語のレモンには「うまくいかない」という意味がある。
- \*2 製造物責任法。製造物によって身体に被害があった時のことを決めている。
- \*3 通信販売、訪問販売、マルチ商法など特殊な営業スタイルの規制。
- \*4 消費者は原則として契約を解除できることを定めている。
- \*5 モラルハザードという言葉はここから離れて、最近では経営者の経営倫理が欠けていることを指すのが一般的になっている。

### (v) 取引される商品はすべて同じ

この状態がもっとも競争が激しいことはわかると思う。そこで企業はこれを避けるべく、差別化（別のモノを売る）を目指す。無論、この差別化を政府が規制することはできない。したがって企業は商品の差別化による競争を行っていくことになる。つまり市場の競争の激しさは市場内の商品種でわかる。

## ②GDP

GDP（Gross Domestic Product：国内総生産）は1つの国が国内で生み出した生産額の合計である。ただし企業間で取引がなされるので、各企業の売上高を足し上げるわけにいかない。各企業の付加価値\*1の和と

して求める。

GDPは各企業の付加価値の合計なので、見方を変えとこの付加価値分だけ企業（儲けを出している国民も含めて）は所得（儲け）を得ていることになる。これをGNI（Gross National Income：国民総所得）と言う。つまり $GDP=GNI$ となる。

一方、この分の代金をこの他の誰かが払っている。国全体で考えればGDP分の支出があったとも考えられる。これをGDE（Gross Domestic Expenditure：国民総支出）という。つまり $GDP=GDE$ である。

GDP、GNI、GDEは国内の付加価値を生産（=供給）、所得（儲けを分け合っているという意味で「分配」という表現も使う）、支出（=需要）の面から見ているだけで、同じ額となる。これを三面等価の原則と言う。

GDPは経年で（年を追って）見ることが多い。「所得」という面から見て、GDPが1年で2倍になっても（個人で言えば年収が2倍になっても）、物価が2倍になれば実質的な所得は変わっていないことになる。つまり物価の上がり具合によって、GDPという所得は調整する必要がある。この調整前を「名目GDP」、調整後を「実質GDP」と言う。物価の動きは物価指数（さまざまな商品の価格の上下を指数で表す）を使うが、ここで使われるものをGDPデフレーターと言う。

つまり「実質GDP=名目GDP/GDPデフレーター」で計算される。

企業がグローバル化を考える時は、各国のGDPを次のように見る。

### (i) 国の大きさ

GDPをその国の「経済の大きさ」として見ることができる。日本は長年アメリカに次いで2位であったが、2009年に中国に抜かれ3位となった。

2015年の名目ベースでは、アメリカ（18兆ドル）、中国（11兆ドル）、日本（4兆ドル）であり、日本はすでに中国の半分以下となっている。日本の次はドイツ、イギリス、フランスとEU諸国（254ページ参照）が続く。EUを1つの国として見ると16兆ドル程度であり、アメリカに迫る。また中国、日本、韓国（1.4兆ドル）を合わせればアメリカ、EUに匹敵するものとなる。つまりアメリカ、EU、東アジアが三大経済圏である。

GDPの「年あたり伸び率」は経済成長率と表現される。「中国の経済成長率が7%を切った」という場合は、このGDPの伸び率を指している。

「1人あたりGDP」もよく使われるが、これはその国の生産性を表している。

### (ii) 国の所得

GDPは国民の所得の合計でもあり、「1人あたりGDP」はその国の「豊かさ」の指標である。これはヨーロッパの小国の高さが目立つ。アメリカ6位、日本26位、韓国30位、中国75位であり、アジアではマカオ、シンガポールがベスト10に入っている。

### (iii) 国の支出

支出という面から見ると、生産物は消費するか（家計消費）、企業が使うか（民間投資）、さらには政府が使うか（公共投資）のどれかである。各国でこれらの統計を行い、発表している。このバランスを見ればその国の構造がわかり、支出の伸びを見ればその国がどんな調子かがわかる。例えば新聞でよく「家計消費が

伸び悩み」「民間投資が活発化」「政府の公共投資なしにはやっていけない」...といったものはこれがベースである。

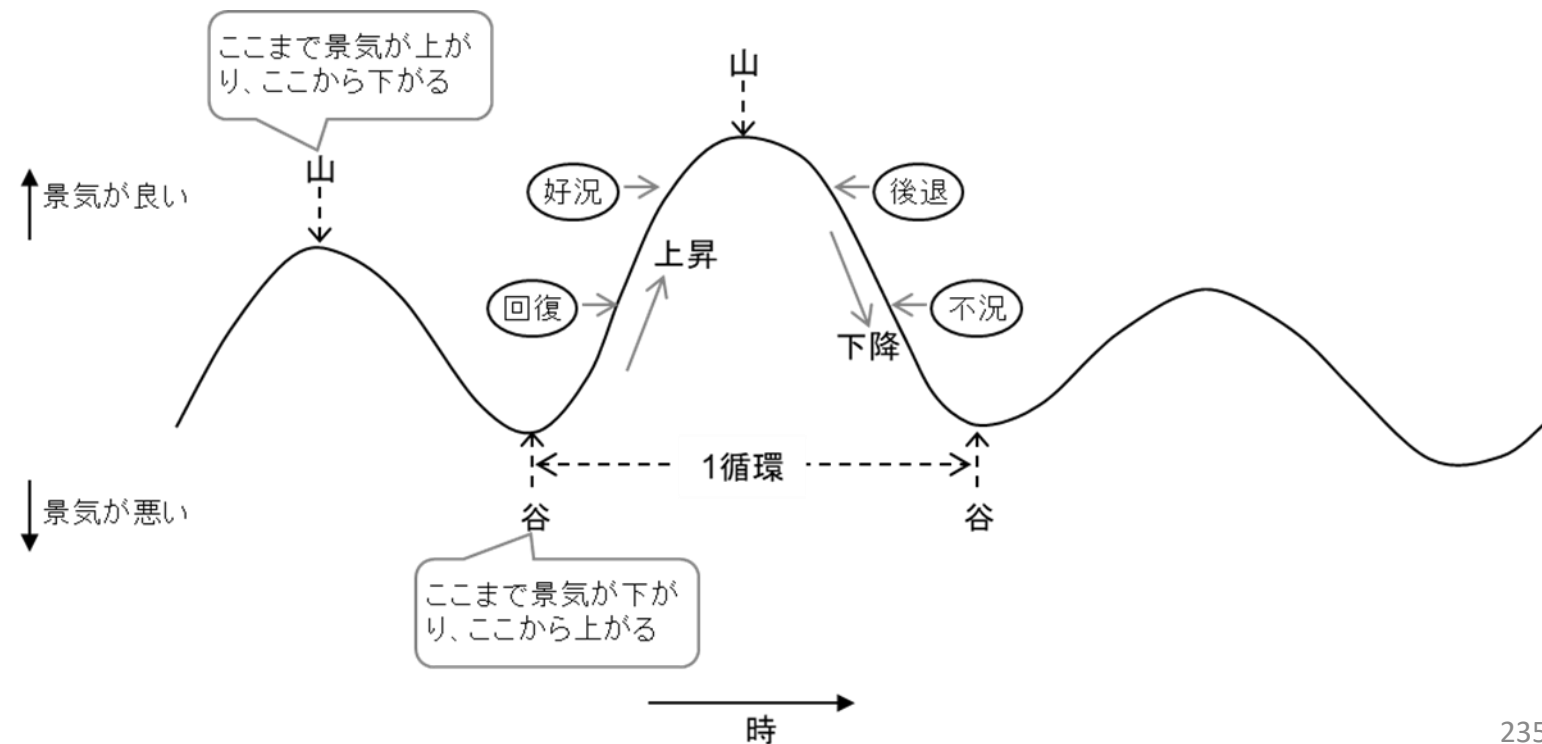
＊1 企業が一定期間に生み出した財の価値からその生産のために使用した財の価値を引いたもの。ざっと言えばいわゆる粗利に相当する部分。

### ③景気

景気 (business conditions) とはそもそも「様子」「元気」という意味であるが、経済学においては「社会全体の調子」のような意味で使っている。グローバル化ではその展開する国のコンディションを意味している。

#### (i) 景気の波

景気の特徴は上がり下がりすることで、これを景気循環と言う。これは波で表され、次のような言葉が使われる。



この景気の波を経済学ではいくつかの波が重なって生まれていると考えている。

この波には主張した学者の名前が付けられている。コンドラチェフの波（40～60年サイクル。20世紀末にアルビン・トフラーが産業革命、第2次世界大戦に続く大きなイノベーションが起き「第3の波」が来ると予言した）、クズネッツの波（20年サイクルの波。世界のリーダーアメリカで見られることから有名となった。原因はいろいろ言われているが「人間が成長するのに20年かかる」、「移民が20年ごとに波を作る」といったものである。近年では大統領選が影響すると言われている。4年に一度の選挙であるが、20年に一度くらいに景気を強く刺激する大統領が現れるというものである。前述のルーズベルト、ケネディ、レーガンそしてテロとの戦いのブッシュJrである）、ジュグラの波（10年サイクル。工場の設備の耐用年数が10年くらいなのでこの投資に依存した波）、キチンの波（企業の在庫が40ヶ月ごとに増減する。ただ「在庫を持たない」というトレンドがこの波をわかりづらくしている）である。

ただグローバル化された現在ではアメリカ、中国、日本、EUなどのGDPシェアの高い国の景気が何らかの事情で動き、それが他国へ“伝わる波”となっている。

## （ii）日本の景気とマラソンレース

日本は戦後、いくつかの大きな景気の波があり、それがマスコミによってネーミングされてきた。

神武景気（1955年～。設備投資の伸びが年率40%を超え、神武天皇以来の最大の景気と言われ、こう名付けられた。この後の不況はなべ底不況と言われた）、岩戸景気（1958年～。なべ底不況もすぐに終わり、神武景気よりさらに大きな山を迎える。これを神武より前で“天照大神が天の岩戸に隠れた”という意味でこう言う）、オリンピック景気（1964年の東京オリンピックに向け、高速道路、新幹線と公共投資が頂点を迎える。しかしこれが終わると1965年は一転して谷となった）、いざなぎ景気（1966年～。



オリンピック後の戦後最大の不況もすぐに谷を越え、この後5年にわたる好況を迎える。神武、岩戸よりも「すごい」と言う意味でもっと前の“いざなぎの尊”という神話の世界としてこう言われた）、列島ブーム（1971年～。田中内閣における日本列島改造計画で投資ラッシュを迎える。しかし1971年のニクソンショックで急激に物価上昇が起こりブームは去る）、バブル景気（1986年からの株価高、地価高による投資ブームで平成景気と呼ばれた。しかしこの後急速に下降局面を迎え、終わってみれば“はかないバブル”、“泡のようなもの”という意味で、一般的にはバブル景気、それが終わった瞬間をバブル崩壊と言っている）を終え、その後の波が来ない日本（2000年あたりにITバブルという小さな波は来たが）は悩んでいる。この波は戦後からスタートしているが、前半は経済成長期で大きな景気の波が何度も来て、少し落ち着くと政府の作る波（東京オリンピック、列島改造）が来て、それがピークになると民間がバブルの波を作ってドスンと落ちるというものである。

その後成長していく韓国、中国が時間的にはズレているが、これと同じようなサイクルをとっている。中国で言えば日本の戦後にあたる民主化運動からこれまでのストレスを一気に払うような大きな高度成長の波が来て、その後は人工の波としての上海万博、北京オリンピック、最後は上海バブル（中国で上海を中心に起きた不動産バブル）といったものである。

これはよくマラソンレースに例えられる。先進国が先頭を走り、発展途上国がその後ろを同じコースをたどって走って行くというものである（ただそのゴールは未だ見えない）。韓国、中国の後ろにはロシア、ASEAN、インド、ブラジル（このうちブラジル、ロシア、インド、中国という発展途上国をBRICsと呼んだ）そしてアフリカである。

### (iii) 景気動向指数

「この得体の知れない景気をとらえたい」というニーズに答えるのが景気動向指数である。これには先行指数（景気の先行きを見る指数。在庫指数、新規求人数、新設住宅着工床面積・・・）、一致指数（現在の景気と一致していると思われる指数。所定外労働時間、有効求人倍率・・・）、遅行指数（景気に遅れて動く指数。法人税収入、完全失業率・・・）といったものがある。

日本ではこれまでこの数多くの指標を個別にDI（Diffusion Index）として内閣府が発表してきた。しかしアメリカなどの諸外国、OECD（193ページ参照）ではCI（Composite Index）という「DIの複数の指標を1つの指標へ合成したもの」が主流であり、近年日本もCI中心に変えている。

DIは景気の方角性を示すもので、プラスの指数が50%を超えると「景気は上昇」、50%以下なら「下降」と判断する。つまり「景気の動き」を見ている。CIは基準値を100として、これに対する「景気の大きさ」を数字で表現している。DIはフロー(変化)、CIはストック(状態)である。

### (iv) 有効需要

マクロ経済学の主目的は「国の経済成長」であり、景気はその結果と言ってよい。経済学ではケインズ以前は「供給が需要を創り出す」と考えられた。つまり政府が供給に刺激を与える（企業の生産を税金などで支援し、どんどん作らせる）ことで需要がそれに反応して経済が成長するという考え方である。ケインズはこれを否定し、「需要が供給を創り出す」と考えた。まず需要が何らかの形で決まり、それに供給が合わせていく。この需要によってGDP（総需要量＝総供給量）が決まるので、需要を刺激しなければならないというものである。ケインズはこれを次のような形で理論化（と言うより仮説）した。これを簡単に説明しよう（少しまどろっこしいが）。

GDPを三面等価から考えれば、所得（何かを買うためのカネ）によって需要（買うモノ）が決まる。ここで政府が何らかの手段によって所得を上げる努力をすれば、それによって需要（買いたいという気持ち）が増え、供給（買いたいモノを提供）が増え、GDPが上がり、経済成長率が上がる。

ヒトにおいては所得が増えると、それは消費（買う）と貯蓄（貯める）に分かれていく。「所得＝消費＋貯蓄」である。

一方、これをモノから見ると、需要され、供給される商品は消費（その場でなくなる）と投資（使う）に分かれる。「需要＝供給＝消費＋投資」である。ここで三面等価より「所得＝需要＝供給」なので、「消費＋貯蓄＝消費＋投資」であり「貯蓄＝投資」となる。ざっと言えば家庭が貯蓄すれば、そのカネが銀行などを經由して企業に投資されるということである。

（少しややこしくなってくるがここからが本番である）したがって所得＝消費＋投資である。ここで何らかの理由で投資が増えると所得は増える。この所得の増加の何%かは当然消費に回される。投資によって所得が上がり、それによって消費も上がる。その消費の増加によって所得が上がり、また消費が増える。つまり投資の増加は波及効果的に消費、所得そして需要を増加させる。これを乗数効果（たし算ではなくかけ算的に増えるという意味）、ある投資によって乗数効果として発生する需要のことを有効需要とケインズは呼んだ。つまり国が経済成長を図りたいなら、「投資を増やす」ようにベクトルを採ることがベストというものである。

これがよく新聞などに書かれている「公共投資（税金によって投資を行う）によって消費、有効需要を刺激し、乗数効果によって経済を成長させる」というものである。

しかし現在の日本では公共事業で投資を増やしても、皆貯蓄に回ってしまい、そこで止まって消費に回らず、乗数効果が生まれない。そこで利子率を下げて（ゼロ金利、マイナス金利）貯蓄してもあまり幸せはない状態を作って消費を促すという政策が採られた。

あらゆる国は経済成長を図っており、政策として景気を刺激していると言える。

ここでのポイントは投資であり、発展途上国はこのカネを外国（外資と言う）に求めていくことが多い。これが後述する海外直接投資やODAである。

#### ④労働市場

前述の通り、経済学は「労働」も財として市場で取引されていると考える。と言うよりもどんな国でも自国の「労働」をマクロに考える時は、経済学が使われていると言った方がよい。ここでは雇用、失業という2つのテーマを理解しよう。

##### （i）雇用

財の市場では需要と供給は価格と取引量で決まる。これが決まると供給側の企業から需要側の消費者へ財が移る。

労働市場では供給側が「労働者」、需要側は「雇い主としての企業」となり、立場が逆転する。ここで価格にあたるものは賃金であり、取引量にあたるものが労働量（労働者の数に労働時間をかけたもの）である。賃金は、実際に支払われた賃金を何らかの物価指数で割った「実質賃金」で考える。

この労働市場を企業側から見ると次のようなものである。ある労働者を雇うかどうかを考える時、「1人雇うことによる支出＝賃金」と、「1人雇うことによって増える収入（これを労働生産性と言う）」を計算して、賃金＜労働生産性なら「雇う」と意思決定、逆なら「雇わない」と考える。ここでは企業側に募集権

があって、企業が生産性より低い賃金を提示し、集まれば「雇う」、集まらなければ賃金を少し上げるという形で取引がなされていく。そして「賃金＝生産性の所で均衡する」というものである。

## (ii) 失業

そうなるといずれかの賃金で均衡し、失業は起きないはずである。しかし現実社会では失業が発生している。そして国にとってこの「失業」が労働政策における最大のテーマとなっている。

各国の政府が最初に考えるのは失業の状況をとらえることである。まずは「生産年齢人口」というものを考える。これは年齢をキーとして労働力の中核となる人口を考えるものであり、日本では「15歳以上65歳以下の人口」としている。生産年齢人口を「労働人口」と「非労働人口」\*<sup>1</sup>に分ける。さらに労働人口を就業者\*<sup>2</sup>と完全失業者\*<sup>3</sup>に分ける。ここで完全失業率＝完全失業者／労働人口となる。失業率と言うとこれを指すことが多い。

政府の次のアプローチは「なぜ失業が起きるのか」を分析して、失業率を下げることである。最初に注目されたのはインフレ\*<sup>4</sup>との関係である。フィリップスという学者が賃金上昇率とインフレ率（物価上昇率）の関係を帰納法\*<sup>5</sup>で分析し、右肩上がりの曲線（フィリップス曲線）になることを発見（証明ではない）した。つまり「物価が上がれば失業率が上がる」ということである。

その原因としてはインフレによって賃金が上昇し、それによって雇用という需要が下がり、失業が増えるというものである。

しかしこれはその後、議論されていき「インフレと失業率は関係ない」というのが着地点になったようである（もうわかってきたと思うが、経済学はディベートのような議論であり、「A」とある学者が言うとも必ず「notA」を唱える学者が現れ、議論していく）。これはインフレになって支払賃金が上がっても実質賃

金（支払賃金／物価指数）は変わらないので、企業、労働者ともいずれこのことに気づいて賃金上昇に反応しなくなる、つまり一定の失業率に落ち着くというものである。これを自然失業率という。

そうすると次のテーマは自然失業はなぜ起きるかであるが、これはまだ議論が終わっていない。主流の意見は労働市場の完全競争状態が崩れることで失業者が発生するというものである。これを少し検証してみよう。

167ページで述べたように完全競争の条件は次の5点であった。

- ① 需要者、供給者の数が極めて多い
- ② 参入・撤退が容易
- ③ 価格は需要と供給によって決まる
- ④ 需要側、供給側がすべて同じ情報を持っている
- ⑤ 取引されるものはすべて同じ

自然失業としてまず考えられるのは労働市場の分断が考えられる。これによって企業、労働者の数が減って、①の条件が崩れるというものである。これは地域的な分断（地元で就職したいが都会にしか募集がない）だけでなく、企業が大企業、中小企業（中小企業では働きたくない）などに分断され、労働者は学歴、技能、年齢などによって分断されている（⑤の条件を満たしていない）というものである。こういう形で起こるものを構造的失業と言う。これに対して政府は職のマッチング（職業安定所）、職業訓練（別の労働市場で働けるようにする）といった支援をする。

そして地域分断からの究極の解決策がグローバル化である。つまり後進国で需要が小さく失業が起こる時（例えばモノの需要が小さく供給が小さいため労働を必要としない）は、別のアンマッチが起きている外国企業（労働需要はあるが供給の労働賃金が高くて雇用できない）を呼び込んでマッチングを図るというものである。しかしこれによって需要と供給の均衡点（賃金）は上昇していき、かつ技能も向上し（㉔）の条件を満たす）先進国に賃金が追いつき、両国が1つになった労働市場で均衡する。すなわち㉑～㉔の条件を満たしていく。これが労働のグローバル化である。

自然失業の2つ目の原因は、政府の法規制によるものである。労働者は労働組合などに入り、賃金カルテルを組むことを認めており（と言うよりも強制している）、かつ労働賃金折衝においては下方硬直性（下がりづらい）がある（㉑の条件を満たしていない）。また解雇による規制（企業から見れば撤退が困難。㉒の条件を満たしていない）があって市場メカニズムが働かない（今需要があって雇用しても、長期的に需要が見込めないと雇えない）。これについて政府はパート、アルバイト、さらには派遣労働といったテンポラリーな労働を認めるようにして構造的失業を減らす。しかし当然のように企業の需要が落ち込めばこの人たちが解雇されることになり、失業を起こしてしまう。

- \*1 自らの意思で働かない人のこと。自発的失業。失業と言っても15歳以上なら日本では中高生も含んでしまう。この人たちはほとんどが学校に行っている。また60歳以上でリタイアしている人も多い。
- \*2 仕事に就いている人。仕事に就いているが収入がない休業者も含む。
- \*3 非自発的失業者という。現在仕事がなく、仕事を探して仕事があればすぐに働く意思のある人。
- \*4 インフレーションの略。景気が良く需要が多いため物価が上場してく状態。反対はデフレーション、略してデフレ。
- \*5 数学で証明するのではなく、実際に調査してその関係を分析するやり方。

## （4）国際経済学

経済がグローバル化する中で国際経済学が1つの分野として確固たる地位を得ている。主力テーマは次の2つである。

### ①貿易

#### （i）自由貿易と保護貿易

ここでは自由貿易と保護貿易が最大のテーマである。前者は自国の市場を外国企業にもオープンにすることであり、当然のことながら自国の市場に参入する外国企業の母国に対しても自由貿易を求める。一方、後者の保護貿易は輸入品に対して関税や数量制限を行うものである。

多くの国は、もともと保護貿易（日本は江戸時代には鎖国していた）を採ってきた。その理由は次のようなものである。

・幼稚産業保護論・・・国内に未成熟な産業があれば、これを自由貿易にすると外国企業との競争に勝てず自国の産業が育たない。



- ・ 自給・・・戦争による孤立や他国との力関係を考えると国内自給が望ましい。
- ・ 失業・・・輸入増加は国内の供給を落とすもので失業につながる。

自由貿易のリーダーと言えるアメリカも自国の幼稚産業となってしまった自動車産業、半導体産業を日本から守る形で、この産業について保護貿易を採っていた。日本は1990年代にアメリカなどから流通業などに非関税障壁（関税以外で他国企業を規制すること=保護貿易）があるとして、この撤廃を強く求められた。そして日本に未だ残っている保護貿易は上の3つがすべてあてはまる農業である。

（ii）比較優位

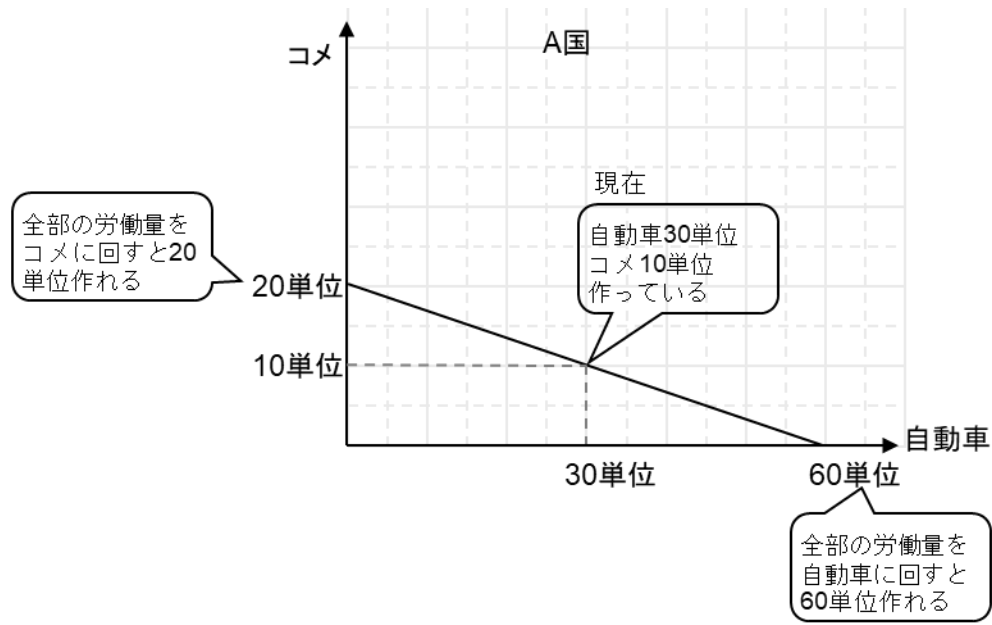
国際経済学ではリカードという学者が言い出した「比較優位」という理論を以って「自由貿易がすべての面でハッピー」と結論づけている。これを簡単（極めて単純なモデルで）に説明しよう。

先進国Aと発展途上国Bがあり、両国は自動車とコメの2つだけを作っているとする。A国とB国がこの2つを1単位（車なら1台、コメなら一定量）作るために必要な労働量（1人、2人というのも変なので、1単位、2単位と数える）が次表のとおりとする。

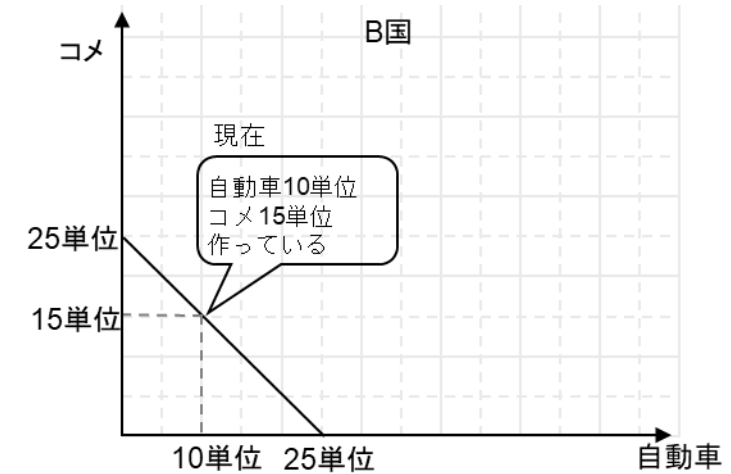
|    | 自動車 | コメ |
|----|-----|----|
| A国 | 2   | 6  |
| B国 | 8   | 8  |

A国の方が自動車、コメともに生産性が高い（少ない労働量で作っている）。またA国は労働量を120単位、B国は労働量を200単位持っているとする（労働人口の比が120：200と思えばOK）。

A国について考えると、トータル労働量120単位で、自動車の労働量2単位、コメの労働量6単位必要であり、生産可能なパターンは下図のような線で表すことができる。



B国も同様に下図のような直線になる。

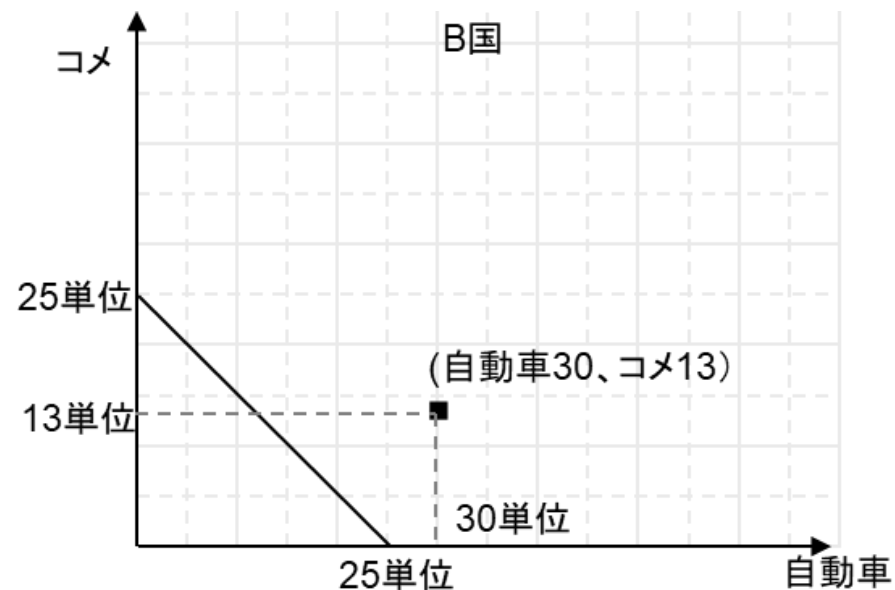
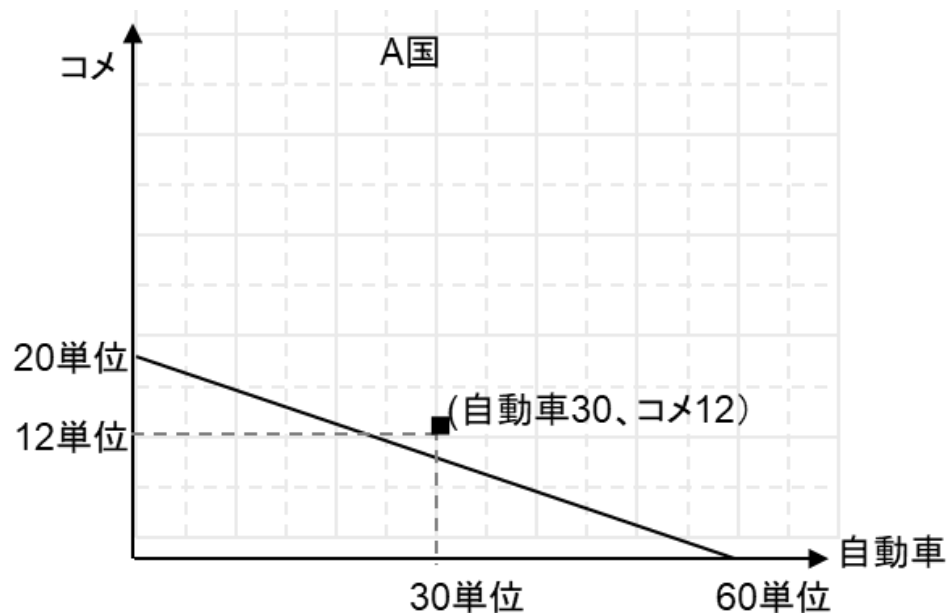


この直線を生産可能線と言ひ、この線の下側は生産可能、上側は生産できないということである。現在、A国は自動車、コメを各々30単位、10単位、B国は自動車、コメを各々10単位、15単位作っている。

A国ではコメを1単位増やすには自動車を3単位減らさなくてはならず、「コメの生産コスト」は自動車の生産コストを1とすると3（これをコメの限界変形率と言う）である。B国は（ともに8単位必要なので）1である。この時、B国はA国に対してコメについて比較優位であるという。つまりコメはB国の方が強い。

一方、逆に自動車の限界変形率はA国が1/3、B国が1でA国が比較優位、つまり強い。

ここで両国が比較優位のものだけ作り（A国が自動車60単位、B国がコメ25単位）、A国が自動車を30単位B国へ、B国がコメを12単位それぞれ輸出したとする。そうなるとA国は自動車を30単位（ $60 - 30$ ）、コメを12単位、B国は自動車を30単位、コメを13単位（ $25 - 12$ ）手に入れることになる。これを先ほどの図に書いてみると次のようになる。



A国、B国とも生産可能線より上にあり、その生産能力を超えたモノが手に入ったことになる。そして図を見てわかるとおり、保護貿易を主張するはずの発展途上国のB国の方がこの貿易で得られるリターンが大きい。

比較優位という考え方は「各国ができるだけ自分の国が得意な財に特化していけば、すべての国がハッピーになる」という考え方である。そして各国の生産性（自動車はどの国の生産性が高いか）よりも比較優位（自国の強み）がポイントとなる。つまり先進国と発展途上国という生産性に差がある国同士こそ、貿易をすることで互いに幸せな「世界」が存在するというものである。

これが自由貿易の原点である。

### (iii) 自由貿易協定

この自由貿易には各国間の合意を必要とする。そのリーダーはアメリカであり、1934年に互惠通商協定法という「2国間の貿易をフェアに行おう」という法律を自国に制定した。

戦後1947年には保護貿易が第二次世界大戦を生んだという考えから、GATT\*<sup>1</sup>が結ばれ、世界が自由貿易を目指すこととなった。これが1995年にはWTO\*<sup>2</sup>という機関へと進化し、未加盟の最後の大国と言われたロシアも加盟し、現在の加盟国は160カ国以上となった。

WTOは「自由」（関税の撤廃、数量制限の原則禁止）、「無差別」（自国と他国を差別しない）をその目標としている。

しかしWTOは加盟している先進国と発展途上国の利害が一致せず、停滞してしまう。そこで特定の2国間でFTA（Free Trade Agreement：自由貿易協定）、さらにこれを一步進めて貿易のみならず投資の自由化、労働者受け入れ、知的財産権などに広く取り組むEPA（Economic Partnership Agreement：経済連携協定）を結ぶということが主流となった。日本はEPAを中国、シンガポールを皮切りに200以上の国と進めている。

ただ2国間でこれを進めていくのはあまりにも非効率なので、地域でまとまって交渉するものがいくつか出てきた。そのうちの1つが、日本で少し前から騒がれているTPP\*<sup>3</sup>である。TPPは、もともとはシンガポール、ニュージーランド、ブルネイ、チリの間のものであったが、2009年にアメリカが参加し、オーストラリア、ペルー、ベトナム、コロンビア、カナダ、メキシコ、と次々と参加を表明し、日本も2012年に参加を表明し、2015年には「大筋合意」と言われた。

\*1 General Agreement on Tariffs and Trade：関税と貿易に関する一般協定

＊2 World Trade Organization：世界貿易機関

＊3 Trans-Pacific strategic economic Partnership agreement：環太平洋戦略的経済提携協定

#### (iv) 国際収支

貿易によってなされた結果を国際収支と言う。国際収支は経常収支（輸出額－輸入額）というフローと、資本収支（金融資産の増減）というストックの2つからなる。すなわち企業会計同様に複式簿記である。複式簿記において利益は「収益－費用」（P/L的見方。いわゆる儲け）と「資産－負債－資本金」（B/S的見方。財産の増加量）の二面性を持つ。経常収支は前者であり、直感的である。一方、資本収支は国の場合、資本金がないので「資産－負債」で同じ値が計算されるが、どういうわけか「金融負債－金融資産」という形で計算している。したがって経常収支＋資本収支＝0となるはずだが、誤差（結構いいかげん）や後で述べる外貨準備があってぴったりは合わない。資本収支は、経常収支で儲ければ（プラスなら）金融資産が増えるのでマイナスとなる。

一般に国際収支はわかりやすい経常収支で見ることが多い。貿易収支、サービス収支（モノ、サービスの輸出入）、所得収支（労働者への支払いなど）がその内訳であり、この他経常移転収支（外国への無償援助など）などもある。

日本は経常収支は黒字を続けているが、内訳としては貿易収支が2011年以降赤字、サービス収支は20年近く赤字、所得収支は1990年半ばから黒字増加中である。中国は経常収支は黒字で、内訳としては貿易収支が大幅黒字、サービス収支、所得収支が赤字である。経常収支黒字の国際ランキングでは中国、ドイツが僅差で1位、2位、その半分くらいの日本が3位、韓国が4位と続いている。アメリカは経常収支は赤字であり、その大部分を貿易収支が占めている。

## ②為替

国際経済学のもう1つの柱は貨幣、為替というテーマである。

### (i) 貨幣

まずは貨幣を定義しよう。マーケットで手に入れた財のうちその価値が長く続くもの、つまり消費に長時間かかったり、消費されないものを資産（B/Sの資産とは少し定義が違う）と言う。資産は実物資産（土地、建物、機械などのようにそれ自体に価値があるもの）と金融資産（すでに言葉は使ってしまった。貨幣、預貯金、株券などそれ自体に価値があるわけではなく、何らかの価値に交換できるもの）に分けられる。さらに金融資産は貨幣（財の交換を媒介するもの）と債券（貨幣以外の金融資産。ある人がある人に一定の金額を支払うことなどを約束する証書）に分けられる。ただその定義でわかるように、貨幣＝現金ではなく、どこまでが貨幣でどこからが債券かというのは意見の分かれるところである。これを国際経済学では次のような形で見ている。

狭義の貨幣は「現金貨幣＋要求払預金（預けているがいつでも下ろせる預金）」であり、 $M_1$ と表現する。広義の貨幣はこれに定期性預金（一定期間後支払いを約束する預金）を加えたもので、 $M_2$ と表現する。

これよりさらに広くとらえるものがマネーサプライである。これは一国の貨幣供給量のことであり、国の金融政策上大切な指標となる。マネーサプライは「金融機関以外（銀行など）の民間部門（一般企業、国民）が保有し、流通している貨幣の総量」と定義され、「 $M_2 + CD$ 」が対象となる。CD（negotiable Certificate of Deposit：譲渡性預金）とは預金のうち金融市場などで自由に売買できるものである。

### (ii) 中央銀行

国の中枢となる金融機関を中央銀行と言う。最大の特徴は貨幣の発行権を持ち、マネーサプライをコント

ロールして金融政策を担うことである。日本では日本銀行（略して日銀）、アメリカではFRB\*1、中国では中国人民銀行、EUでは欧州中央銀行がこれに当たる。

中央銀行の仕組は世界中ほぼ同じで、主な機能は次の2つである。

### ・貨幣の発行

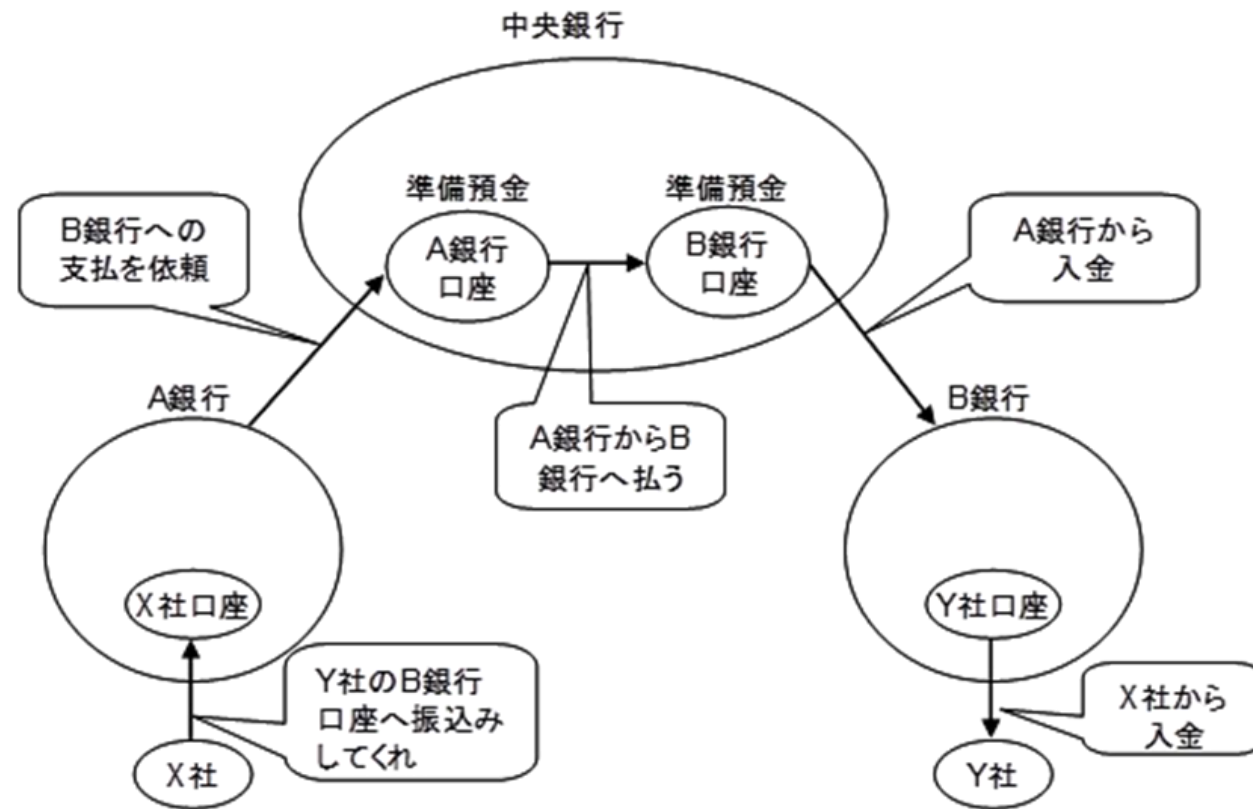
中央銀行は特定の国、地域で利用できる貨幣（これは後述するように「通貨」と表現される。日本銀行券）を発行し、一般の銀行に貸出しを行う。この段階ではマネーサプライはその定義（民間部分）から増加しない。この貨幣が銀行などから一般企業に貸し出されることで（企業は銀行預金として持つ）マネーサプライは増え、さらに銀行はこの銀行預金を他の企業に貸し出すことでマネーサプライは増加する。つまり貨幣発行量ではなく、銀行の貸出量に依存してマネーサプライは乗数的に増加する。マネーサプライの伸びが高くなるとカネの価値は下がり、物価が相対的に上がる。これでインフレとなる。逆に低くすると物価が下がりデフレとなる。つまり中央銀行がマネーサプライをコントロールすることで物価をコントロールできる（正確に言うとは理論的にはそうなるはず）。

### ・銀行の銀行

中央銀行は上記のように貨幣発行という行為を通して、銀行への貸出しを行う。その利率を公定歩合\*2と言う。中央銀行はその公定歩合を操作することで（公定歩合オペレーションと言う）、マネーサプライをコントロールできる。つまり公定歩合を下げれば銀行の企業への貸出利率も下がり、貸出量が増え、マネーサプライが上昇する。これを金融緩和と言う。金融緩和によって企業、個人がカネを使いやすくなり、設備投資、住宅購入（住宅ローンが下がる）がしやすくなり、経済が活性化する（はずである）。つまり景気上昇策である。

一方、公定歩合を上げれば逆に企業への貸出利率も上がり、貸出量は減少する（投資が抑えられる）。これを金融引締めと言う。これによって景気の過熱（バブルなど）、それによるインフレを抑える。

現在世界のどこでも決済（AからBへ支払をする）は金額的には現金よりも銀行振込、銀行引き落としが中心となっている。この仲介を下図のような形で中央銀行が担う。





この銀行間決済を行う各銀行などに対し、自行が受けている預金の一定率以上の金額を、中央銀行に法定準備預金として預けることを義務づけている。ここである銀行で法定準備預金が不足した場合、別の銀行から短期的に借入れする。これを取引する市場をコール市場とよび、この利率をコールレートと言う。「無担保コール翌日物金利」（オーバーナイト物と言う。無担保で翌日に返済する時の利率）は中央銀行が決定するものであり、銀行の利率に大きな影響を与えることができる（現在の日銀では公定歩合よりもコールレートにそのコントロールの重点を置いており、これを政策金利と呼んでいる）。

日本では1980年代後半に入ってバブル景気による地価上昇が一般庶民を苦しめている（住宅価格の高騰）という判断から、1989年以降2.5%から6%台まで5回に渡って公定歩合が引き上げられる「金融引締め」が行われた。さらに政府の総量規制（「不動産向けの融資の伸び率を総貸出の伸び率以下に抑えなさい」という行政指導）が重なって、バブルが一気に崩壊した。

その後長引く景気低迷の中で、1998年には大規模な金融緩和策が採られ、先ほどのオーバーナイト物のコールレートを史上最低の0.15%に誘導することを決めた（誘導目標金利と言う）。この時、日銀総裁が「ゼロでも良い」と発言し、「ゼロ金利政策」という流行語を生んだ。さらには2016年に入って「マイナス金利政策を導入する」と発表して話題になった。リーマンショック後の景気減速の中で日本だけでなく、アメリカ、ヨーロッパ、そして近年になって中国も金融緩和を実施している。

\*1 Federal Reserve Board。連邦準備制度理事会。12の連邦準備銀行を統括

\*2 2006年から日銀はこれを「基準割引率および基準貸出利率」と言うようになったが、普通は公定歩合と言っている。

### (iii) 為替とは

為替 (exchange) とは「交換する」という意味である。外国為替 (外為、ガイタメと略す) とはもともと自国通貨 (為替の世界ではその国で使われている貨幣のことを通貨と言う。日本は円) で外国と取引することを言う。例えば、アメリカの製品を買う時は円をいったんドル (外国通貨。略して外貨) に換えてから買ったと考えると、外為は外貨との交換から始まっている。そしていつの間にかこの交換を外為と表現するようになった。単に為替というところの外為を指すことが多い。

為替レート (為替相場とも言う) とは各国の通貨同士の交換比率を言う。これには基準となる通貨が必要であり、基軸通貨と言う。現在はドル (USドル) がこれにあたり、他国の通貨は「1ドル何円か」といった形で表現される。日本から見て「円高」とは円の価値が上がることであり、例えば1ドル120円が100円になることである (この時「ドル安」)。逆に1ドル100円が120円になれば「円安」であり「ドル高」である。

円高、円安について次のような例で考えてみよう。

- ・ 為替レートが1ドル100円だった時、日本の自動車メーカーA社が2ヵ月後に1台2万ドルで自動車をアメリカへ輸出する契約を結んだ。一方、日本の商社B社が2ヵ月後に牛肉1トンを2万ドルでアメリカから輸入する契約を結んだ。
- ・ その後、実際の納入時になって為替レートが大きく動き、1ドルが80円の「円高・ドル安」になった。ここで2万ドルは200万円から160万円の価値となる。

輸出した自動車メーカーA社に2万ドルが入ってきても、すぐに円に換えると160万円にしかならず、為替レートのおかげで40万円の損をしてしまう。これが為替差損である。B社で考えると、2万ドル払っても日本円では160万円で済み、為替レートのおかげで40万円儲かる。これを為替差益という。

単純に考えれば円高になると輸出産業がダメージを受け、輸入産業はメリットを受ける。円安ならその逆で輸出産業がメリットを、輸入産業がダメージを受ける。ただ貿易取引を上例のように「ドル建て」（契約の支払いをドルで行う）にするか、「円建て」にするかが大きなポイントとなることはわかれると思う。もし上例で「ドル建て」でなく「円建て」、つまり200万円で契約した場合、契約先のアメリカ企業の方に為替差益、為替差損が出る。

為替には損だけでなく、得もあるが、このような不安定さを為替リスクと言う。つまりドル建てなら日本企業に為替リスクが、円建てならアメリカ企業に為替リスクがある。

ただ現在のグローバル取引では基軸通貨であるドル建てで行うことが多い。

#### (iv) 為替レートの決定

為替レートは原則として為替市場で決まる。為替市場とは各国の通貨を売買する「せり市場」である。つまり通貨というカネ自身も株や債券と同様にマネーゲームの対象となる。

この為替市場への国の対応として次の2つがある。

- ・変動相場制...自国の通貨の為替レートを為替市場の市場メカニズム（マネーゲームの結果）に任せる。
- ・固定相場制...政府や中央銀行が規制、介入し、一定の為替レートにする。またはそのように努力する。

この2つはどちらかにはっきりと分けられる（変動、固定）ものではなく、「自由」、「介入」という表現がとられ、多くの国は両方の手をケースバイケースで採る。介入とは政府や中央銀行が為替市場に参加して一定の為替レートに持っていく「努力」をするものである。もっともポピュラーな「努力」は国（政府や中央銀行）が外貨を持っていて、これを為替市場で売買することで為替レートを調整するものである。外貨を売るにはこれを持っている必要があり、これを外貨準備、その金額を外貨準備高という。

しかし相場を調整するには膨大、かつさまざまな国の外貨を準備する必要があり（特に基軸通貨のアメリカは大変。他国はドル中心）、国の負担は極めて大きくなる。

この相場をより固定的（一定の為替レート）にしようとするなら、政府が自国通貨の売買に対してさまざまな規制をかける（これが純粋な固定相場）。日本でもこれを使って1971年まで「1ドル＝360円で固定」という強烈的な固定相場制を採っていた。

各国の為替相場は介入(固定相場)から自由（変動相場）へゆっくりと向かっていっているのが現代の流れである。中国（人民元）も固定相場からゆっくりと変動相場へと向かっている。

#### （v）為替レートの変動要因

為替レートは株価同様にまさにマネーゲームの結果であり、常に動いている。しかし国にとってその変動は自国経済に大きな影響をもたらす。そこで国家を支える経済学者たちが「為替変動メカニズムの解明」という謎解きにチャレンジしている。しかし残念ながら株価のように落とし所（DCF法\*<sup>1</sup>など）は見つかっていない。そのためマネーゲームの中でも為替ゲームは極めてギャンブル性が高いものとなっている。そしてグローバル化を目指す企業にとって最大のリスクとなっている。

過去、次のような為替レートに関する仮説が挙がっていた。

##### ・国際収支説

もっとも古典的な仮説で、国際収支によって決まるというもの。例えば日本のアメリカに対する輸出が輸入を大幅に上回り、日本企業がこれらの受取、支払をすべて基軸通貨のドルでやっているとする。この時、日本はドルの受取が支払を上回る。見方を変えるとドルの供給（受取）が需要（支払）を上回るので、市場メカニズムが働き（野菜市場でネギの供給が増えれば、ネギの価格が下がる）、ドルの価格が下がり、

ドル安（＝円高）となる。これが国際収支説である。

しかしこれには反論がある。円高では輸出が苦しくなり、輸出が減り経常収支がマイナスに転じるようになり、円安となり為替レートが反転していく。つまり放っておいても元に戻るというものである。これが変動相場制に対する理論的バックボーンである。「流れに任せれば真の為替レートになる」ということである。

#### ・アセットアプローチ

為替市場が生まれれば、そのカネの需要、供給に関係なく、ここで利益を生もうという動きが出てくる。このマネーゲームは通貨を資産（アセット）と見て取引するということである。1ドル100円の時に1ドル買って、1ドル120円の時に売れば20円の利益が出る。だから上がると思えば買い、下がると思えば売るというもので人間の心理ゲームである。国際収支よりも短期的な動きであり、国際収支同様に「カネの本来の価値」とは関係ない世界である。

#### ・購買力平価説

アセットアプローチが短期、国際収支説（アセットアプローチに対しフローアプローチと言う）が中期なら、もっとも長期なアプローチである。

これは「カネの価値」に関する仮説である。どこの国で買っても「同じモノであれば価値は一定であり、売買価格はこの本来の価値と為替レートで決まる」と考える。ある自動車の価値が100だとする。この価値100が日本では100万円、アメリカでは1万ドルなら、為替レートは1ドル＝100円になるというものである。つまりその貨幣での「価値を買う力」（購買力）が等しく（平価）なるように為替レートメカニズムが働くというものである。

＊1 ディスカウント・キャッシュフローの略。企業が生む将来のカネの増加（キャッシュフロー）を時間によってディスカウント（未来のカネの価値を一定比率で下げる）して考え、株価のベースにしようというもの。

## (vi) 為替ヘッジ

しかし為替レートはほとんど不規則に変動しているのが現状である。

為替レートの答えが出ないので、グローバル化には為替リスクが存在する。これを何とか小さくすることを為替ヘッジと言う。

為替ヘッジにはさまざまなものがあるが次のようなものが有名である。

- ・通貨先物取引...将来の一定時期に通貨を受け渡しすることを約束する取引である。これを使って為替ヘッジすることができる。例えば「6ヵ月後に船を1000万ドルで販売する」という契約を結んだとする。6ヵ月後に1000万ドル入ってくるが、円ベースではいくらになっているのかがわからない。そこで、今1ドル＝100円なら「6ヵ月後に1ドル100円で1000万ドルを売る」（円にする。これが先物）という「取引」を“今”契約すればよいことになる。これが通貨先物取引と言われるものである。
- ・オプション取引...オプションとは権利のことである。先ほどの例で「6ヵ月後に1ドル100円で1000万ドルを売る」ということを契約するのではなく、この権利（オプション）を買っておく（例えば1000ドルで）。そして6ヵ月後、円高（1ドル90円）なら権利を行使し（これで100万円の為替差損をヘッジ）、円安（1ドル110円）なら権利を使わず110円で売ればよい（為替差益100万円）ことになる。この1000ドルは保険のようなものとなる。そしてこの「6ヵ月後1ドル100円で1000万ドル売る権利」が期間中にいらないと思えば売ればよい。

つまりこの権利も売買され、マネーゲームの対象となる。これがデリバティブ\*1を生んでいく。

そして今やグローバル経済である。ここでは実体経済（企業がモノ・サービスによる活動をしている世界）よりも金融経済（マネーゲームの世界）の方が利益という産物を生んでいる。世界の大金持ちの多くは

マネーゲームのギャンブラーであり（すぐに破産する人もいるが）、そのギャンブルがまじめな企業経営を極めて難しいものにしている。

特にグローバル化ではこのマネーゲームリスクをいかにヘッジしていくか（いかにマネーゲームで儲けるかでなく）がその最大のテーマと言ってよい。

＊1 預金、債券、株といった伝統的商品ではなく、そこから生まれた新しい金融商品という意味。

## （５）国際法

経済学から少し離れるがグローバル化における法についても触れておく。

### ①法の概念

法にはさまざまな定義があるが、一般的には「国によって認められ、それを行うことを強制されるルール。そのルールを作るにあたっての考え方やルールを破った時のペナルティを含む」と定義される。

法は成文法（決められた手続にもとづいて、文書で表された法。制定法とも言う）と不文法（成文法以外。つまり手続が決まっていなかったり、または文書で表されていない法）に分かれる。

法とは人間が社会を形成していくうえで自然にできたルールである。すなわち不文法からスタートし、成文法となり、成文法の解釈によって不文法を生んでいく。この不文法には条理（物事の道理、道筋）、慣習（社会でいつの間にかルールになったもの。商慣習、国際慣習といった形でよく使われる）、判例（裁判所の判決などの判断で以降の法律解釈の先例となるもの）といったものがある。

法とは国が強制力を持つルールであるが、強制する相手は2つに分けられる。国自身とそれ以外（国民、企業）である。この国自身への強制力を持つものの代表が憲法である。

法律とは国の立法機関（日本は国会）で決められた成文法のことである。

この法についての裁定を行う所が司法機関（日本は裁判所）、法の下で政治を行うものが行政機関（内閣など）であり、広義にはこの3つを政府と表現している。

この立法、司法、行政の機関は分かれ（三権分立）、その上に立つのが国民（民主主義）であり、政府の長を国民が決めること（＝ガバナンス）が基本である。この権利が集中し、民主主義が崩れると独裁国家と言われる。

## ②国際法と準拠法

ここまでは1つの国の法（国内法）の話であったが、グローバル化していくと国際法が求められるようになる。国際法とは国と国の間のことを決めたり、国際的なルールに関するものである。この代表が国家間で文書によって合意する「条約」である。日本では条約は内閣が締結し、国会の承認を得ることになっている。

国際法について主導的な役割を果たしているのが国連である。国連の中には国際法委員会（立法機関にあたる）があり、国際商取引法、環境法、海洋法、国際人道法などの草案を作成している（文書で取り交わすのは各国間である）。またここには国際司法裁判所という司法機関もあり、国際的な紛争に対して解決または勧告的意見を提供する。

グローバル化の現代では国際法は大切なものなのだが、国をまたがるルールなので細部にまでわたっていない。そこでグローバルビジネスにおける“もめ事”はどちらかの国の法律が適用されることが多い。この適用される国内法のことを準拠法という。



グローバル化していけば、日本の国内法だけでなく、相手国の準拠法も適用される。特に168ページで述べた価格カルテルのように、日本で日常やってきたことでも、他国では明らかな違法と判断されるだけでなく、そのペナルティも日本とはまったく違うことを知っておく必要がある。これがグローバル化におけるリーガルリスクと言われるものである。

## 2. グローバル化の歴史

### (1) 世界的に見たグローバル化

「グローバル化」と言う事実を時の流れに沿って俯瞰して見よう。

#### ①自由貿易へ

グローバル化の歴史は近代までは戦争の歴史と重なっていた。すなわち強大国が誕生し、近隣諸国へ進出し、植民地化するというものである。

15世紀に入って1つの変化が起こる。それは航海技術の発展で世界中へ行ける道が出来たことである。この時、ポルトガルとスペインが競い合ってアフリカ、アジアという新世界を目指して航海を続ける。そして東回りのアフリカ→アジアというインド航路が発見され、西回りによってアメリカという新大陸が発見される。こうして航路という形で、ヨーロッパを拠点として世界がつながった。まさにグローバル（地球全体という意味）である。ただ強国と植民地という構造からは脱していない。

19世紀に入り、2つの変化によって「国際経済の統合」と呼ばれる時代を迎える。1つはヨーロッパ各地が重商主義（保護貿易）から自由貿易志向へと変わっていったことである。この時代の世界の主役はイギリスであった。イギリスは当時「世界の工場」と言われていたが、ここでの製品を輸出すべく、自由貿易を世界へ訴えた。重商主義の原点とも言える穀物法（農業を担う地主階級の保護）、航海法（航海を制限する法律）を廃止し、フランスとの間に英仏通商条約（182ページの「無差別」という条項を入れた）を締結し、自由貿易のスタートを切る。イギリスはさらに自国通貨のポンドを国際通貨として確立させ、金本位制を採り「世界の銀行」となる。これによって貿易の決済もスムーズとなり、自由貿易のインフラはできた。

もう1つの変化は、貿易と合わせて「移民」という形で労働力も国際移動していくことである。ここでの主役は移民国家たるアメリカである。

しかし自由貿易は先進国、後進国という格差を生み、これが2度の大戦を生んでいく。

## ②戦後のグローバル化

グローバル化の次の波は第二次大戦後に来る。ここでは戦勝国のリーダーであるアメリカを中心として、本格的に自由貿易が進められていく。

戦後すぐにIMF\*<sup>1</sup>が設置される（現在は180カ国以上が加盟）。IMFの目的は「加盟国の為替政策のサーベイランス（監視）や、国際収支が著しく悪化した加盟国に対し融資を実施するなどして国際貿易を推進すること。加盟国の高水準の雇用と国民所得を増大すること。為替の安定に寄与すること」としている。1948年には前述のGATTも締結され、自由貿易のムードは高まっていく。

この時代のグローバル化の主要メンバーは、世界のリーダーとなった「大国アメリカ」と「小国が密集するヨーロッパ（東ヨーロッパを除く）」という、いわゆる西側諸国であった。ここでの構造は戦争で自国にほとんど被害がなかったアメリカが、戦災を受けたヨーロッパを救うというものであった。その出発点は当時アメリカの国務長官マーシャルの提唱した「欧州復興計画」（後にマーシャルプランと言われた）であり、これを受け入れるために西ヨーロッパ16カ国で作られたOEEC\*<sup>2</sup>である。この中で敗戦国ドイツ（西ドイツ）が「経済の奇跡」と言われる経済成長を遂げ、ヨーロッパ経済のリーダーとなっていく。

OEECはアメリカからの資金供与を受け、機構内での決済を安定化させ、他のヨーロッパ諸国、さらにはアジアとの自由貿易を急ピッチで進めていく。

1961年には、OEECは準加盟国であったアメリカ、カナダを加え、欧米が対等な立場で自由貿易を行う場としてのOECD\*<sup>3</sup>として改組される。その後OECDは北米と西ヨーロッパという枠組みから発展し、日本を含むアジア、東ヨーロッパ諸国、そして新興国も加わり世界的な経済協力機関となっていく。

このように戦後のグローバル化は、アメリカを中心とし、その支援を受けるヨーロッパ、日本をメンバーとする自由貿易として推進された。

そしてこれら北半球に位置する北側諸国と、後進国と言われる南側諸国の間の貿易摩擦という「南北問題」を生んでいく。

\*1 International Monetary Fund : 国際通貨基金

\*2 Organization for European Economic Cooperation : 欧州経済協力機構

\*3 Organization for Economic Co-operation and Development : 経済協力開発機構

### ③2つのショック

しかしこの後、この構造に大きな変化が生まれる。その原因は世界経済が受けた2つのショックである。

1つは1971年のニクソンショックである。当時アメリカはインフレと失業によって深刻な不況に悩まされていた。ここで当時のニクソン大統領が「金とドルの交換（金本位制）を一時停止」「10%の輸入課徴金（特別の関税を課すこと）」「90日間の物価、賃金凍結」という声明を発表した。このうち1つ目が国際経済に与えた影響が極めて大きく、これをドルショックと言うこともある。

それまでドルだけが金本位制を保っており、IMFのベースとなる基軸通貨であって、他の多くの国はドルとの交換為替レートを一定にする固定相場制（ドルペック制と言う）を採っていた。

1950年代のアメリカは世界中の戦後復興の担い手となっていたが、これによって西側諸国の力が増大していき、この復興援助がアメリカの貿易黒字を次第に食い始めていく。そしてアメリカは1965年のベトナム戦争介入によって財政赤字（国の支払いが税収入を超える）となり、さらにはインフレによる国際収支の赤字拡大、失業者の増加という危機に直面していく。そのため世界の金融リーダーとして、世界の中央銀行として、ドルの金本位制を維持する力を失っていた。そこでいったん金との交換を停止し、アメリカ主導でドルの切下げを断行し、ドル安によって輸出競争力を付けるように考えた。

このドルショックを機に、多くの先進国が変動相場制へと移行していった。日本もこの時1ドル360円の固定相場から変動相場へと移行した。

これによって世界におけるアメリカの経済的地位が落ちただけでなく、「世界中のカネ」が市場で毎日取引されるようになり、カネのグローバル化という波を生む。そしてグローバル化する企業にとって「為替レート」が業績に与える影響が大きなものとなっていく。

もう1つのショックが1973年から連続的に起きるオイルショックである。これは1973年に第4次中東戦争が起き、中東諸国が「原油価格値上げと出荷量削減」を決定したことに端を発する。エネルギーの主役である石油を中東に依存していた先進国は大きなショックを受けた。これによって先進国の物価上昇、インフレを招くだけでなく、エネルギーを他国に依存するリスクを世界中が知ることとなる。

日本はこの2つのショックとその後のバブル崩壊により、遂に高度成長を止められることになる。

#### ④中国のグローバル化

これまで登場しなかった日本以外のアジアに目を向けてみよう。ここでの最大のポイントは中国である。

戦後建国された中華人民共和国（以降中国と言う）は、共産党支配の下で個人や企業の私有財産を認めず、

国が経済を完全にコントロールする共産主義を採っていた。

しかし1978年の共産党全体会議で、「改革」と「開放」という2つの政策ベクトルを採ることを決定する。

「改革」の柱は市場メカニズムの導入という自由主義への転換（ゆっくりとではあるが）である。この後、1989年のベルリンの壁が崩壊し東西ドイツが統合、1991年のソ連の解体という形で、東ヨーロッパの社会主義、共産主義が一気に崩壊していったのに対し、中国は共産党主導でゆっくりと自由主義を採り入れるという奇策で、その潜在的な成長パワー（巨大な人口）を使ってグローバル経済の中で急拡大して行く。

「開放」は要するにグローバル化であり、自由貿易へのシフトである。1986年にはGATTへ加盟申請し、FTAを進めながら2001年に正式にWTOに加盟する。しかし開放当時の中国の輸出競争力は脆弱であり、自由貿易下では貿易収支の悪化が予想された。そこで輸出競争力の高い外国企業の「自国への誘致」に力を注いで行く。具体的には外国企業のための経済特区（税制優遇などを行う地区を指定する）設置、港湾や交通などの社会インフラの整備といったものである。ここに安価な労働力を求めて世界中のメーカーが集まり、中国は「世界の工場」と呼ばれるようになって行く。この海外資本、国内生産、海外輸出という形で中国は年間2ケタの成長率を維持し、2010年には日本を抜いてアメリカに次ぐ世界第2位のGDPとなり、貿易黒字は2008年には3000億ドル弱というギネスブック級のものとなる。

1990年には一時運営が止まっていた上海証券取引所が再設され、ニューヨーク、日本、ロンドンとともに上海がグローバル金融の要としての位置を占めるようになる。そしてここにマネーが集まり、中国は自由主義のビジネス勝者たちとマネーゲーム勝負にも挑んでいく。

この中で中国は2005年あたりから輸出中心から内需主導型へとシフトし、所得、物価とも向上する。

この中国に生まれたカネは個人消費へと向かい、海外旅行、海外ショッピングという形で中国マネーが世界中に流れていく。日本でもインバウンド需要、爆買いとして中国マネーが注目される。

### ⑤アジア通貨危機

一方日本、中国を除く東アジア諸国に大きなショックが起きる。それは1997年に始まったアジア通貨危機と呼ばれるものである。

東アジア諸国は先進国がドルショックで変動相場制に移行して行く中で、その後もドルペック制を維持しており、「ドル安」という形でアジア通貨のレートは安定していた。

一方、先進諸国は低金利と景気減速の状態であった。ここで東アジア諸国は金利を高め誘導し、かつ税制優遇措置などにより外国資本の流入を誘った（201ページで述べるFDIである）。この海外資本と現地の安価な労働力で工場生産し、これを「自国通貨安」という有利な条件の輸出によって急激な経済成長を遂げた。1993年には世界銀行（各国への融資を行う国連の機関）から「東アジアの奇跡」と表現された。

しかし1990年代に入ると中国の開放路線が一段と進み、東アジアの低人件費を求めた外国企業は、より安い中国へと生産をシフトさせ始める。さらにアメリカが1995年から「強いドル政策」と称して、「ドル高」に誘導していく。これによってドルペックの東アジア各国の通貨が「高」となってしまう。こうして東アジアはこれまでの有利な条件をすべて取り払われ、大ピンチに陥っていく。

そして1997年この「東アジアの奇跡」の象徴とも言えるタイを震源としてアジア通貨危機が起こる。

欧米のヘッジファンド\*<sup>1</sup>は、東アジアの各国のこの状況と通貨の為替レートにギャップが大きくなっている（実力以上に高くなっている）ことに目を付け、いずれこれが暴落すると予想した。そこでタイを始めとするアジア通貨に大量の空売り（他から借りて売ること）を入れ、値が下がった所で買い戻して益を出すと

いう戦略を採った。各国がドルペックを維持するにはこの大量の「売り」に対抗して買い支えしなければならないが、1997年遂にタイのバーツがこれを維持できず破綻し、変動相場制への移行を余儀なくされた。そしてバーツは一気に大幅な“下げ”となった。ここでIMF、世界銀行、アジア開発銀行\*2、さらには日本も単独でこれを支援した。その額は100億ドルを超えた。しかしこのショックがバーツ経済圏であるミャンマー、ベトナム、ラオス、カンボジアだけでなくマレーシア、インドネシア、フィリピンという東アジア全土に波及していく。

そしてこの危機で最大の被害を受けたのは韓国であった。韓国は戦後、日本からカネ、技術供与という支援を受け、財閥企業を中心として「漢江の奇跡」\*3と呼ばれる経済発展を遂げる。しかし1988年のソウルオリンピックを契機に財閥の過大な投資、それを支えた銀行融資の不良債権化という問題を抱え、財閥の経営不安が次々と顕在化して行く。タイの通貨危機が始まった1997年当時韓国経済は完全に行き詰っていた。

このような中で通貨危機が起き、アジア市場への不安から韓国の国債の格付け\*4が2度に渡って下げられ、韓国経済への不安が投資家に広がっていく。韓国はデフォルト（国債の返済ができない状態）寸前まで落ち込み、1ドル800ウォン台であった為替レートは、1600ウォン台という大幅なウォン安となる。この時「朝鮮戦争以来の国難」と言われ、IMFへの援助要請を行う。ここでIMFから210億ドル、世界銀行から100億ドル、アジア開発銀行から40億ドルの計350億ドルが支援され、さらには第二弾として日本から100億ドル、アメリカから50億ドル、その他の国から80億ドルの支援がなされた。韓国はIMF主導で財政を建て直すため、増税、公共投資削減、金融引締めといったことがなされ、韓国経済は改善と言うよりも縮小していく。

\*1 色々な金融商品に分散投資してリスクをヘッジするファンド。

\*2 日本を中心としてアジア地域の開発のために作られた銀行。



＊3 漢江は韓国を流れる川で韓国のシンボル。

＊4 国債の信用度を示す指標。これによって金利が決まる。

## ⑥インターネットによるグローバル化

世界全体に目を戻すと、1990年代後半に大きなインパクトが生まれる。インターネットというかつてないグローバル型の社会インフラの登場である。

これによってまずインパクトを受けたのが「カネ」である。カネはコンピュータ化、ネットワーク化の進展により、すでに「紙幣」ではなく「情報」と化していた。銀行にあるのはカネでなく「何かを買える権利」という情報である。そしてATM、クレジットカード、電子マネーの登場で、カネの情報化はますます進み、カネは財布で持つものではなくデジタル情報で持つことになる。

このカネの情報ネットワークがインターネットによりグローバル化したのである。これは銀行のグローバル化、株などの証券のグローバル化を招き、一般企業のグローバルビジネスの金融面を大きく変えていく。そしてその中で為替レートというカネの国境が最大の問題となっていく。

さらにはグローバルビジネスそのものにもインパクトを与える。インターネットによるグローバル・バリューチェーンである。これまでの国際的な生産分業モデルは自由貿易、国際輸送インフラの充実による生産地と消費地の分化であった。

インターネットの普及で、86ページで述べた生産内のモジュール化ができるようになった。それはA→B→C→Dという生産プロセスにおいて、各プロセス間の情報のやりとりがインターネットによってスムーズ、スピーディに行えるようになったためである。これによってAとDを自国でやり、BはX国でCはY国でといったグローバル・バリューチェーンの構築が可能になる。これがどんどん進んでいくと、プロセス

ごとに業界が分かれるようになり、この業界がインターネットでグローバルにネットワーキングされていくようになる。そして前述のようにスマイルカーブ現象が起きて、部品などの最上流、保守・サービスなどの最下流の価値が高まっていく。このような中で従来はリーダー企業であった最終製品型メーカーの地位が相対的に落ちていく。典型的なものがコンピュータ業界であり、IBMからマイクロソフトへ、コンピュータメーカーから半導体メーカーへというチャンピオンの移動である。

### ⑦リーマンショック

サブプライムローン危機によって2008年にリーマン・ブラザーズというアメリカの証券会社が破綻し、これをきっかけとして世界的な金融危機が起こる。リーマンショックである。

アメリカのサブプライムローンとは、通常なら住宅ローンの与信\*1に通らない低所得者向けにカネを貸し出すものである。このサブプライムローンでは、購入する住宅を抵当とするが、貸倒れリスクから利率が高く設定される。しかし最初の数年間は返済額を低くし、以降はぐっと上がるようにローン設定する。そして数年後の住宅の値上がりを期待する。数年後にその住宅価格が上がれば、住宅を売り払ってローンを返済し、さらに少し価格の高い住宅（これを抵当にしてローンを組む）に住み換える。こうして本来は低所得で住宅を持ってないはずの人がマイホームを持ち、その売買が繰り返されることで、アメリカに住宅ブームが起きた。そしてその需要が住宅の価格を上げていく。まさにバブルである。

このバブルによってアメリカの景気は極限まで上がり、バブルが生んだカネは当然のように証券市場というマネーゲームに流れ、株価が天井まで上がり、多くの金持ちが生まれる。

金持ちはさらなる刺激を求めてハイリスク・ハイリターンのギャンブルを求める。金融業もこれに応じる形でデリバティブといった商品を作る。189ページで述べた先物取引、オプション取引やスワップ取引（

（カネを交換する取引すること。利率の異なる商品を交換する金利スワップ、貨幣を交換する通貨スワップなど）といったまさにマネーゲームである。

これによって証券市場のマネーゲームは極めて難しくなり、素人にはとても手が出せないものになって行く。そこで大金持ちは、自らのカネをプロの投資家であるファンドへ預け、自らのギャンブルを委託する。そしてそのプロが行うギャンブルで大儲けが生まれ、マネーゲームがアメリカ中に広がる。

やがてアメリカの住宅ブームは終わり、一気にバブルははじけた。

バブルがはじけ、危機を感じた大金持ちは、マネーゲームをこの辺でやめるべくファンドからカネを引き上げに入る。ファンドはこれに応じるためにすぐに換金できる株を一気に売る。これによってアメリカの株価は暴落する。

さらにはインターネットですでに連動している世界中の証券市場がすぐに反応し、世界中で株価が暴落していく。そしてこのファンドを上客とし、かつ自らも株でマネーゲームをやるギャンブラーであった証券会社は大ピンチとなり、リーマン・ブラザーズという巨大証券会社が破綻し、世界中で金融不安が起こり、未曾有の金融危機と呼ばれた。

リーマンショックは当然のことながら金融経済というものに大打撃を与える。そして社会にバブルの恐さだけでなく、金融ビジネスのハイリスク・ハイリターンのギャンブル性を教える。このような中、金融経済は金融商品によるギャンブルから、本来の投資・リターンへゆっくりと回帰を始める。すなわち「余剰のカネ」を「企業というカネを増やせる所」へ投資して、リターンを受けるという本来の「株」という「カネの流れ」である。そしてこのカネは世界で唯一の成長大国であり、リーマンショックのダメージを受けず外国へのカネを強く求める中国へ流れ、中国の世界での相対的地位は向上していく。

一方、この金融危機は一般ビジネスにも影響を与える。第一波は株安によるエクイティファイナンスの減少と、株主から株価を上げるための利益増大要求のプレッシャーである。第二波は景気の反応、つまり不況感というマインドである。これによって高価格商品である耐久消費財、機械などの投資財の需要を減少させる。

さらにヨーロッパではEU統合によって弱者を内部に取り込んでしまう。これがギリシャのデフォルト危機を招き、一国の問題がEU全体の問題へと広がってしまう。

アメリカとその同盟国日本、ヨーロッパが落ち込んでいく中で、中国がさらなる発展を遂げ、“1人勝ち状態”となる。そしてこの中国の経済成長による賃金高によって、再び低賃金の東アジア諸国が注目を集め、彼らがゆっくりと成長していく。

＊1 貸したカネを返してくれるかをチェックすること。

## （２）日本企業のグローバル化

今度は日本をズームアップしてグローバル化を見ていこう。

### ①グローバル化の歴史

#### （i）貿易から見たグローバル化

資源の乏しい島国日本は、閉鎖的な貿易立国と言える。原油などのエネルギー資源、工業原料を輸入し、それを加工して製品として輸出するという加工貿易によって、明治以降経済成長を遂げた。

しかし第2次世界大戦前にこのモデルが行き詰まり、その打開を求めて戦争へ突入していく。

戦後日本は壊滅的状态となり、貿易赤字と慢性的な外貨不足に悩む。しかし1950年代に入ってIMF、

GATTへの加盟を機に、先端技術の導入と電気を中心とする国内生産インフラの整備によって、再び加工貿易モデルで急成長していく。

貿易収支は1960年代後半に黒字となり、その後オイルショック時などの短期的な赤字はあったものの、その輸出競争力の高さで黒字は増大していき、輸出大国となる。

産業としては、1950年代後半には繊維製品、軽工業製品から重工業製品へとシフトした。1970年代に入ると化学、薬品、鉄鋼が低迷していく中で、機械、電子機器の輸出が急拡大していく。この頃から日本は世界で頭角を現してくる。1980年代に入るとコンピュータ、半導体、家電、工作機械そして自動車といった技術集約型\*<sup>1</sup>製品で圧勝し、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」\*<sup>2</sup>とアメリカで評価されるようになる。

しかし世界チャンピオンとなった日本は貿易摩擦という難問を抱える。これは貿易相手国内で、家電、自動車といった主力産業の日本製品シェアがどんどん高まり、自国産業が圧迫され、その企業が政府に対処を迫るというものである。当初のクレームは日本企業のダンピング（日本製品を自国の製品より安い価格で売ること）批判であった（今の日本の農業のようである）。

日本は最大の貿易相手国であるアメリカに対し、その国際戦争の勝利の証しのように輸出自主規制（日本が自主的に輸出を抑えること）を次々とやっていく。その品目は綿製品（1957年）、鉄鋼（1969年）、化学繊維（1972年）、カラーテレビ（1977年）、自動車（1981年）と当時の貿易の勝利品目である。

一方、1980年代に入るとアメリカを中心とする貿易相手国の戦略は、輸入制限から対日輸出（＝日本から見ると輸入）の拡大に移り、日本市場へ進出する外国企業の優遇と、「非関税障壁」（179ページ参照）の撤廃を要求してくる。貿易で生きてきた日本はこれに応じるだけでなく、あわせて日本側だけの一方的な関税引き下げ、輸入規制の廃止、輸入促進キャンペーンとあらゆる手を打っていく。農産物輸入の自由化な

どは農家の大抵抗にあったが、牛肉、オレンジなどの輸入自由化を断行する。

それでも外国製品のシェアが伸びない日本市場に対し、アメリカは1990年代に入ると半導体や自動車・自動車部品といった品目に対し、日本市場での外国企業の一定シェアをあらかじめ割り当てること（！）を要求してくる。

この様な中、日本では1990年代に入ってバブルが崩壊し、国内マーケットは縮小し、その中でも輸出を規制され、輸入を強く求められ、貿易国日本は大ピンチとなっていく。

そして加工貿易というモデルから脱却した新しいグローバルビジネスモデルが求められてくる。

＊1 技術によって仕事を効率化し、かつヒトを減らしていくものを技術集約、一方、21ページで述べたようにヒトの量に頼るものを労働集約と言う。

＊2 エズラ・ヴォーグルというアメリカの学者が書いた本のタイトル。

## （ii）FDIから見たグローバル化

日本に起きた新しいグローバルモデルはFDI\*<sup>1</sup>であり、日本企業が海外に直接資本を投下（海外企業の株を取得）してビジネスを行うことである。具体的には現地法人への投資や海外企業のM&Aにより現地拠点を持つことである（同じ株への投資でもその値上がり益を期待する時は間接投資と言う）。

このFDIは次のような形で進んでいった。

### ・ 1970年代

1971年のニクソンショック時の変動相場制移行による急激な円高で輸出競争力が低下する。ここで日本は「発展途上国へ日本の分工場を作る」という形で労働集約的なFDIを増加させる。

- ・ 1980年代

前述のとおり円高にもかかわらず日本は輸出で圧勝し、貿易摩擦が生じる。ここで家電、自動車などの耐久消費財メーカーがアメリカ、ヨーロッパでの現地生産・販売を目指し、FDIを進めていく。トヨタは1982年GEと合弁会社を作り、現地生産に入った。

- ・ 1990年代

安価な労働力を求め東アジア、特に中国へ生産拠点を作っていく。すなわちグローバル・バリューチェーンである。

- ・ 2000年～

中国を始めとするアジアで生産機能だけでなく、販売機能も現地へ移すFDIが主流となっていく。（中国との関係はFDIのみならず貿易面でも拡大していく。対中向け輸出額はずっと1位だったアメリカに肩を並べるものであり、対中輸入額はトップで2位アメリカの倍以上となっている。）

FDIは当初「海外進出」と表現されていたが、貿易との識別がボーダレス（「中国の現地法人で部品を作って日本で組立て、アメリカの現地販売会社で販売」といったもの）となっていく中で、これらをすべて包含する形で「グローバル化」と表現するようになる。

＊1 Foreign Direct Investment：海外直接投資。直接投資と言うと一般的にこれを指す

## ② グローバル化のビジネスモデル

上記に挙げたグローバル化は業界、企業によってそのスピードは異なる。ただ日本企業は一定のライフサイクルで、グローバル化を進めて行く。今度はビジネスモデルの進化という面から整理してみる。

### (i) 貿易モデル

ここでは時とともに2つの流れが進行していく。1つは間接貿易から直接貿易へのシフトである。前者は企業が輸出・輸入を商社などの仲介業者を通して行うものであり、後者はこれを直接行うものである。貿易ルールの確立とともに、当然のように直接貿易へシフトする。特に輸出面でこれが顕著になってくる。

もう1つは垂直型貿易から水平型貿易へのシフトである。前者は後進国（資源の輸出）と先進国（製品の輸出）という組み合わせであり、後者は先進国同士というものである。前者も次第にバリューチェーンという形に変わっていき、後者が中心となってくる。日本からアメリカへの自動車輸出のようなものである。

### (ii) 現地販売拠点

間接貿易から直接貿易へシフトしていくと、相手国の顧客ニーズをタイムリーにとらえようという動きが出てくる。これと貿易摩擦が相まって、輸出から現地販売へとシフトしていく。FDIとしての現地国販売会社設立やM&A、合併会社の設立といったものである。ただしサービス業などでは貿易モデル（モノのやりとり）が存在せず、この段階から入っていくことが多い。

このシーンにおいて欧米などではライセンシング（ブランド使用料を取る）、フランチャイズのようなスタイルでのグローバル化も多いが、日本企業ではほとんど見られない。

### (iii) 海外生産拠点

グローバル・バリューチェーンの一貫としてのFDIであり、低賃金の労働力を求めて日本から海外へ工場を移転するというものである（販売は日本国内または第三国）。これには2つのパターンがある。バリューチェーンの上流部分である部品工場などが海外移転するものである。もう1つは下流部分の組立工場が移転するものであり、この場合は上流の部品工場もこれに付いて移転していくことが多く、生産バリューチェーンごとの移転となる。



#### (iv) 現地生産&現地販売拠点

これにも2つの流れがある。1つは水平貿易から現地国販売拠点を作ったがそこでの販売量が増加し、リードタイムの短縮や現地国ニーズに沿った製品設計といった狙いで現地生産に切り換えるものである。もう1つは上流の海外生産拠点からのシフトである。現地で生産することで現地国の所得が上がり、マーケットとしての魅力を持つようになる。そこで現地で生産する製品を現地で販売するというものである。

#### (v) グローバル拠点

始めから現地で生産・販売を行う現地法人を設立するというものである。当初は本社機能（人事、アカウントティング、経営企画・・・）を日本に持つことが多い。日本の親会社から見ると、企業グループの中で独立して事業を行う1つの子会社である。

#### (vi) グローバル企業

さらなるグローバル化が進んでいくと、その中心が日本にあるのかがわからなくなってくる。こうなるとグループ会社のトップに外国人が立つこともある。アメリカ型企業に変身したソニーやルノーとアライアンスした日産などがこれにあたる。

## PARTⅢ グローバリ化

# 第2章 グローバル戦略

# 1. 理念

これまで何度も述べたように戦略の原点は理念である。理念なき戦略は意味をなさない。そしてグローバル理念の原点はガバナンスにある。

## (1) ガバナンスモデル

企業という組織の原点はガバナンスモデルである。コーポレートガバナンス（略してガバナンス）とは「企業における経営者を誰がどうやって選ぶか」というものである\*1。日本での主流はいわゆる従業員ガバナンス（従業員が経営者を選ぶ）であり、これをグローバル化に伴い、「変えるのか」ということである。

本書を執筆するにあたり、グローバル化に関する本を数十冊読んだが、ほとんどすべての本は島国モデルから脱却してグローバルモデル（と言うより後で述べるアメリカモデルだが）への転換を求めている。しかし「なぜ変えるのか」は書かれていない。ここはグローバル戦略を考える最初の一步であり、成否のカギと言ってよい。本項は「グローバル化に伴い自社のガバナンスモデルを変えるのか」をテーマとしたい。

グローバルモデルと言っても統一されたものがあるわけではなく、各国さまざまである。ここでは各国のガバナンスを中心とした経営モデルを挙げ、最後にこれを現在の日本モデルと比較して、このテーマの結論を述べる。

\*1 コーポレートガバナンスは正確に言うと、62ページで述べたように経営者の指名権、監査権、報酬決定権という3つの権利のことを言う

### ①ヨーロッパモデル

企業という組織の発祥地ヨーロッパでは、大きく3つの企業タイプが誕生した。ドイツを代表とするゲルマン型、フランスを代表とするラテン型、イギリスを代表とするアングロ・サクソン型である。そしてヨーロッパ内でボーダレスに企業が戦っていく中で、ゲルマン型がラテン型を吸い取る形でヨーロッパモデルを作った。一方アングロ・サクソン型はアメリカへ移って完成し、後述する「アメリカモデル」となった。

ヨーロッパモデルの特徴は、企業市民（企業も住民の1人という考え方）をベースとする「強いCSR意識」が経営の根幹にあり、政治、政府との強い関係を持っていることである。ガバナンスについては、強弱はあるもののヨーロッパの主力のイデオロギーとも言える社会主義の影響もあって、従業員ガバナンスの色を残している。

これはヨーロッパモデルを作ったドイツではっきりと見える。ドイツの会社機関は株主総会、監査役会、取締役会である。株主総会は日本やアメリカでは最高意思決定機関であるが、ドイツでの主な権限は監査役の選任である。それ以外は定款の変更、会社の解散など日本の特別決議に該当するイレギュラーな権限しか持っていない。

会社における最高の意思決定機関は監査役会であり、ここが実際のビジネスのオペレーションを行う「取締役」のガバナンス（指名権、監査権、報酬権）を持つ。すなわち経営（＝意思決定。監査役会）と執行（＝経営のオペレーション。取締役会）の分離である。監査役会は「株主の代表」と「従業員の代表」という2タイプのメンバーが対等の立場で意思決定を行う。すなわち株主ガバナンスと従業員ガバナンスの中間であり、合議モデルと言える。

このヨーロッパモデルを持つオランダ、スウェーデン、スイス、デンマークといった小国で巨大なグローバル企業が誕生している。オランダのフィリップス（電機メーカー）、スイスのネスレ（食品メーカー）、スウェーデンのイケア（家具小売）と日本でも名の知れたグローバル企業も多い。彼らの特徴はCSRを前面に出し「海外進出」ではなく、「現地国での協働」をその戦略としている。ガバナンスモデルとしては「マザー・ドーター型」と呼ばれるもので、現地国の子会社（ドーター）に大幅な権限委譲を行い、母国の親会社は「母（マザー）として生み、育てること」をその機能としている。例えばスウェーデンのイケアでは世界中の従業員をコワーカー（一緒に働く人）と呼び、マザーである本社はイケアバリューという価値観（「自らが手本になること」「常に刷新を求める」「連帯感と熱意」・・・といった行動モデル。日本企業の創業理念のようなものである）をベースとした人材育成だけを行う。「イケアが生まれたのはスウェーデンだが、その家族が世界中にいる」というモデルである。

## ②アメリカモデル

日本ではこれをグローバルスタンダードと考える人が多いが、このモデルを生んだイギリスと、イギリスからの移民が制覇したアメリカに見られるローカルモデルである。しかしアメリカモデルはこれを「理論化してビジネススクールで教える」というスタイルを採ったため、他国も学びやすく、まねしやすいのが特徴である。

アメリカモデルの原点は自由主義、資本主義という2つのイデオロギーである。すなわち自由競争を社会のベースとして、株主という資本家が労働者を使ってビジネスを展開するという考え方である。

具体的には次のようなモデルである。

アメリカは合衆国であり、各州ごとに会社法があるが、あまり大きな違いはない。日本の株式会社にあたるものが事業会社であり、ここでは株主総会が最終的な意思決定をする。この株主総会は**stockholder's meeting** と呼ばれる。ストックとは会社の所有権であり、これを持つ人が集まって年に1回総会を開くというものである。最大テーマは「この会社の事業を続行するか否か」である。「解散」と決まれば株のシェア（所有割合）で会社の残余財産が株主に分配される。「続行」となれば事業遂行を担う経営者としての取締役を選ぶ。所有と経営の分離である。取締役は株主の代理人であり、彼らが経営を行う。ここに監査役は存在しない。監査は株主総会で行う。ここまでは会社法の規定だが、グローバル化を図っている大手上場企業は次のようなガバナンスモデルを採る。

取締役会は会社の基本的な意思決定に関することだけを行い、ビジネスのオペレーションは取締役会の選任する役員（**officer**）へ権限委譲する。その役員の中の幹部クラスを上級経営執行役員（**executive officer**）と言い、彼らが経営会議（ボードと言う）を形成し、経営を進めていく。そのボードのトップが**CEO**（**Chief Executive Officer**）である。こうして取締役会がガバナンス（指名、監査、報酬）を持ち、ボードがオペレーション（執行）を行うというものである。

しかし従来は上級経営執行役員の多くが取締役を兼務し、かつ取締役会のトップである議長（**chairman**。日本では「会長」と訳される）と**CEO**を兼ねることが多く、ガバナンスとオペレーションの分離がはっきりとはなされていなかった。そのため株主からのモニタリングモデル（常時オペレーションを監査する機関）として社外取締役（ボード以外の取締役）の選任を義務づけることとした。1970年代には上場要件にこの社外取締役による監査委員会を設置することを追加する。

しかし2001年のエンロン事件（不正会計を行い、それが長年隠蔽されていた）を機に、NYSE（ニューヨーク証券取引所）では次のようなコーポレートガバナンス規制を定める。

- ・取締役会の過半数を社外取締役で構成
- ・社外取締役だけの会合を定期的に行う
- ・社会取締役だけで構成する監査委員会、指名委員会、報酬委員会を設ける

そして現代のアメリカ上場企業は社内取締役はCEO1人というのが一般的であり、株主の代理人としての社外取締役がガバナンスを持つ。まさに「株主が所有する会社」というモデルを実現するものである。

世界のリーダーたるアメリカ故に、ここには多くの巨大グローバル企業がある。航空機のボーイング、ロッキード、自動車のGM、フォード、電機のGE、コンピュータのIBM、生活用品のP&G、食品・飲料のペプシコ、コカ・コーラ、スポーツ用品のナイキ、エネルギーのエクソン・モービルと挙げればきりが無い。

グローバル企業の彼らの特徴は、株主支配という親会社モデルを徹底することである。つまり現地国に子会社と言うよりも支店を置くようなスタイルである。現地国から見ると「進出」であり、さまざまな摩擦を生むが、これを力でねじ伏せて行く。

もう1つのモデルとして日本モデルを説明するが、その前に中国、韓国のガバナンスモデルを見ていこう。

### ③中国モデル

前述のように中国は戦後共産主義を採り、1980年代からゆっくりと自由主義を採り入れて行った。それまで国有企業に自主経営可能な「法人」スタイルを採ってきたものを、会社法を設立して株式会社スタイルを採ることができるようにした。

さらに前述のように外国資本を積極的に受け入れるために、3つのタイプを用意した。1つは独資企業で100%外国資本で作るものである。2つ目は合弁企業で中国側と共同出資で作るものである。独資が認められない業種や中国側に資本力がある時に作られる。日本の株式会社同様に出資比率によって権利、利益がシェアされる。3つ目は合作企業で中国側と共同出資するのだが、権利、リスク、利益分配を出資比率ではなく「合作契約」という形で決めることができるものである。

近年では独資企業を作ることのできる業種が拡大し、このパターンが中心となっている。

中国では伝統的に「家族」を大切にしており、「家長」の力が大きい。その影響もあって、トップダウン経営、かつ上下関係のはっきりした年功序列の階層型組織で終身雇用となっていた。日本と同様の経営家族主義である。

しかし株式会社方式、外国資本の導入で、一気にアメリカモデルが浸透しつつある。経営家族主義は崩壊、終身雇用は消え、成果主義がどんどん導入されている。こうして共産主義による平等社会から、自由主義による格差社会へと変化して行く。会社は株主のものであり、利益の最大化を目指し、従業員は労働者というものである。正確に言うと、このタイプが中国経済の中で勝ち抜いている。これを「拝金主義」と呼んで批判する人もいるが、共産主義からの反動で逆に「格差」への抵抗感が少なく（悪平等よりまし）、次第にアメリカモデル一色となっていく。

中国のグローバル会社として有名なものに138ページで述べたハイアールがある。アメリカモデルを徹底し、利益目標必達をテーマとして事業の選択と集中を図り、各国へ進出している。どこから見てもアメリカ型企业である。



#### ④韓国モデル

韓国経済はサムスン（三星）、LG、SK、ヒュンダイ（現代。現在は4つに分離）、ロッテなどの財閥系の事業会社が支配している。財閥10グループの売上がGDPの8割近くまでを占め、中でもサムスンの売上はGDPの2割弱まで達している。

前述した1997年の通貨危機から、財閥グループを中心として韓国経済は立ち直っていくのだが、その原動力はグローバル化である。構造的には財閥の寡占化による国内での高価格販売による利益を武器に、政府の支援の下、通貨危機によって生じたウォン安をベースにグローバル市場の価格競争に勝っていくというものである。

大手輸出企業の株主はアメリカを中心とする外国人投資家が半数を占め、経済の中核にいる銀行は外国人株主が7割を超えるという外資企業もある。社会保障の支出はOECD加盟国の中で最も低く、年間総労働時間はメキシコ、チリに次いで長い。一方で企業の実効税率は20%台であり、OECD加盟国平均の30%、日本の40%弱（法人税＋住民税）を大きく下回っている。

「平生職場」と呼ばれる終身雇用は完全に崩壊し、成果主義中心となっている。通貨危機からの回復していく過程で、韓国はアメリカよりも純粋なアメリカモデル一色に染まったと言える。

#### ⑤日本モデル

##### （i）従業員ガバナンス

日本のガバナンスモデルは二面性を持ってきた。法モデルと現実モデルである。

日本の会社法はヨーロッパモデルでもアメリカモデルでもなく、その中間に位置する。最大の特徴は監査役であり、その位置づけと言える。

アメリカモデル同様に会社への出資者の集まりである株主総会が最高意思決定機関であり、ここでの決定事項は、普通は（普通決議と言う。過半数で決定）「取締役という経営者の選任」と「配当という“分け前”」の決定である。そしてごくイレギュラーな決定事項（特別決議と言う。株主の2/3以上で決定）として解散、合併、定款変更といった組織自体を変えてしまうものがある。

アメリカモデルに近いように見えるが、アメリカの株主総会はストックホルダーズ・ミーティングであり、解散という「ストック権＝会社の所有権」を前面に出している。一方、日本はストック権の行使は最後の手であり、シェアホルダーズ・ミーティングという表現が妥当である。シェア（持ち分）によって経営者を決定し（ガバナンス）、配当というシェアを得るというものである。そして日本にはアメリカにない「監査役」という機関がある。ドイツを中心とするヨーロッパモデルにはあるが、ここでの監査役は「取締役を選ぶ」というガバナンスを持っている。一方、日本では監査役、取締役とも株主総会で選任される。つまり取締役と監査役の間にガバナンス関係がない。端的に言えばヨーロッパモデルの監査役は取締役に対し「こんなことやっているならお前はクビだ」と言えるのに対して、日本は「株主に言いつける」としか言いようがない。つまりガバナンスモデルとしては、監査機能（チェック機能）が極めて弱いと言える。

ここまでの法モデルの基本だが、日本の現実モデルは法の全く想定していないものである。アメリカモデルのように資本主義でも、ヨーロッパモデルのように社会主義でもない。

創業者が自ら借金して会社を創り、自らも従業員を中心として働く。従業員は家族であり、社宅を用意し、生活をも共にする。創業者は資本家ではなく家長であり絶対的な権限を持っているのだが、支配しているのではなく協働している。ヨーロッパモデルもこれが原点であり、法の整備により社会の企業になっていく。アメリカも会社設立当時には多くがこのようなファミリー企業であるが、やはり法の整備、特に上場企業に対する法により、会社は株主のものとなる。

日本は法では株主支配となっているが、実態はこれに合わせることはない。そして事業で成功して上場してもしばらくこのスタイルを続けていくことが多い。ただ高度成長期などを通過した大企業の多くは創業家がガバナンスをキープするほどの株を持つことができなくなり、会社は従業員のものとなる。もともと取締役には創業者や創業家（この人たちも他の人と同様に従業員として働く）と従業員しかいない。上場しても取締役はすべて従業員であり、監査役もすべて従業員である。株主総会は形式的なものであり、取締役会（従業員）が出した議案が100%通る。上場企業の株主は投資家であり、証券市場での株価しか興味がない。そして会社は「いざ」という時のために、銀行を中心に株の持合い\*1を行い、企業グループを形成していく。

家族であるが故に終身雇用（退職後も退職金、企業年金で死ぬまでめんどろを見る）、年功序列、定年（年功序列のため、どこかで辞めないとポストが空かない）といった日本型モデルを生んだ。

これが200ページで述べた「ジャパン・アズ・ナンバーワン」という本に書いてあったものであり、このモデルで1980年代の貿易時代まで世界で圧勝を続けた。

\*1 ここでは「複数の会社が互いの株を持ち合うことでガバナンスを安定させる」ことを意味している。

## （ii）株主のグローバル化

1990年代に入ってバブルが崩壊し、日本株は史上初の大暴落をする。その原因は業績という会社の力ではなく、「地価の暴落」という外部要因であった。多くの日本人のお金持ちが証券市場から恐くなって去っていく代わりに、「日本株の安さ」に外国人投資家が飛びつく。日本はここで資本のグローバル化の扉が開く。

株主となった外国人投資家はまず「コーポレートガバナンス」という言葉を日本に輸入し、この言葉の訳を「会社は誰のものか」という“問い”とする（本書のコーポレートガバナンスの意味は経営者の指名、監査、報酬決定の権利のこと）。そしてその“答え”は「株主のもの」と教える。今まで日本では考えもしな

かった「ストック＝所有」という概念\*1をも導入する。

しかし日本の上場大企業は「持ち合い」部分が大きく、またそれ以外の企業株主も「取引のために持つ」という形が多い。そのため外国の巨大ファンドといえども「生きている会社」（倒産寸前の会社ではなく）は敵対的M&Aはできない。つまりガバナンスを行使できない。さらには大企業がちょっとしたトラブルで倒産しそうになると“おカミ”（産業再生機構など）が救済してしまう。

この中でアメリカを中心とする外国人投資家は、証券市場のグローバル化を理由として、日本にガバナンスモデルの変更を要求する。無論その人たちは自国のアメリカモデルを求める。そして会社法の中に、上場企業のガバナンスモデルとして「委員会設置会社\*2」というものを作らせる。これは株主側のチェック機能が働かない監査役を廃止し、取締役は任期1年（従来は2年）としてガバナンスに特化し、ビジネスのオペレーションはやらない。具体的には「取締役会に指名委員会、監査委員会、報酬委員会を作り、その過半数は社外取締役とする（監査委員会は全員社外取締役）。執行役を取締役会で選び、オペレーションを委任する。その中に代表取締役に代わって代表執行役を設ける」というものである。まさにアメリカモデルそのものである。

海外の証券市場に上場しているグローバル超大企業はこれに乗らざるを得なくなる。しかし国内を主力マーケットとし、グローバル化も貿易、FDI中心の多くの上場企業はこのスタイルに変身しない。ただこれに逆らうのではなく、日本らしく「微妙な」形での変身とする。それが「委員会設置会社も視野に入れ、執行役員制を採る」というものである。法的には従来の株式会社のままとするが、「法の枠組の外に取締役が選ぶ執行役員という機関を作り、取締役はその仕事を新規投資などの重大な意思決定、執行役員の選任、チェックに留め、ビジネスオペレーションを執行役員に移す」というものである。そして取締役会という

多数決機関では、法的には存在しない序列（社長、専務取締役、常務取締役……。法的には取締役は平等で、多数決の1票を持つ）をなくし、これを執行役員側に移す（社長執行役員、専務執行役員、常務執行役員……）。しかし実際は取締役のほぼ全員が執行役員を兼ねる。つまり何も変わっていない。

証券市場側はこれに反発し、「社外監査役を過半数に」「社外取締役を2名以上に」と手を打っていき、さらにはコーポレートガバナンスコードというアメリカモデルを前提にしたルールを打ち出して、「これが守れないなら証券市場から出ていけ」と脅す。さらには委員会設置会社が難しい時は、もう少し柔くした「監査等委員会設置会社」というモデルを提案する。これは「監査役を廃止し、社外取締役を過半数とした監査等委員会という取締役会の内部組織を作る」というものである（要するに「アメリカモデルにはない監査役だけではなくし、他の機関でチェックの実効性を担保してくれ」というもの）。

上場企業では、事業よりもガバナンスでグローバル化の波を感じてくる。

＊1 例えばB/S上に「純資産」という形で、会社が解散した時の「株主の取り分」を書くように求める。

＊2 現在は正確には指名委員会等設置会社。

### （iii）従業員ガバナンスを続行

ではグローバル化を志向する日本企業はガバナンスモデルをどうするのか？いよいよ結論である。

中国や韓国のようにアメリカモデルを取り入れるのか？答えはノーである。本書ではどんな法的枠組み（これからも変わっていくことが予想される）の中でも、と言うよりもどんな法規制を受けようとも、これを受け入れながら（上場企業では上場を続行し）、今の従業員ガバナンスを継続することを提案する。「会社は従業員のものであり、株主のものでも社会のものでもない」。つまりアメリカモデルでもヨーロッパモデルでもない。資本主義でも社会主義でもなく、従業員主義である。「なぜか」などない。つまり

理念（「なぜそう考えるのか」を説明できない考え方）である。会社はヒトが働く場であり、株主には“出してくれたカネ”の使用料として配当を払う。株価を目的としている投資家には、株価に影響を与える「業績の予測としての長期的な経営目標」を提示する。これが未達の際は経営陣がクビを出して責任を取る。

「会社は株主、投資家のものである」というアメリカモデルのちょうど反対側にあり、今の会社モデルよりもさらに進めて、創業した当時の会社へ回帰していく。すなわち創業理念（ここはどんな会社か）があり、創業者がいて、彼がビジネスのプロ、リーダーであり、従業員を集め、教育し、その従業員の中から（株主である創業家を含めて）リーダーに成れる人を後継者として選び、そのリーダーが創業者と同じスタイルで（すなわち全権を持っている家長として）経営する。例えば従業員がガバナンスを執るトヨタは、創業家が再度シンボルとしてのトップに立ち、従業員のための会社を目指している。

無論、この従業員ガバナンスは長所（従業員が力を発揮する）、短所（トップが暴走しても歯止めがきかない）がある。しかしこれをアメリカモデルと比較してどちらが良いかは誰も言えない。そこで働く人（従業員）、そしてカネを出す人（株主）といったステークホルダーたちが実態を知った上で、会社という組織にカネを出し、働くしかない。しかもすでに従業員はそのつもりで働いており、多くの株主たちもこれに合意して株を持っている。だからいくら日本の株を買いたがったり、売りたいがったりしている外国人投資家たちがガバナンスの変更を要求しても頑なにこれを拒否し、従業員ガバナンスを固持する（無論、法は守った上で）。そしてその理念を堂々と社会へディスクローズしていく。

グローバル化においても全く同様である。現地国の決められた法に従うのは無論であるが、自らのガバナンススタイルを堂々とディスクローズして、これに同意する「現地で一緒に働くメンバー」を求めてビジネスを進めていくことである。それが拒否されたら、その国ではビジネスをやらない。理念を変えてまでやる

理由など考えられないし、もし変更して失敗すれば大きなダメージを受ける。そしてこの理念に「社会に貢献する」が入っていれば、必ずその国に受け入れられるはずである。

グローバル化戦略の基本は「進出」（日本にはこのイメージが残っている。特にアジア地域にはかつての侵略戦争のイメージが残っている）ではなく、「貢献」である。

そして日本を支えてきた多くの企業はこの理念を持っている。パナソニックの創業者松下幸之助の創業理念（「網領」）は「産業人たる本分に徹し、社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与せんことを期す」であり、日立製作所の創業者小平浪平の創業理念は「技術を通して社会へ貢献する」である。この理念を掲げて堂々とグローバル化していく。

ソニーの創業者井深大の創業理念は「技術者が技術の重さを感じ、その社会的使命を自覚して思い切って働ける場を作る」であった。まさに従業員ガバナンスであり、目標は社会貢献である。ソニーは日本では一早くグローバル化していった企業である。しかし現在のソニーのWebサイトではこの創業理念は奥深くにしまわれ、前面に出ているソニーグループの行動規範は「イノベーションと健全な事業活動を通じて、企業価値の向上を追求することが、ソニーグループの企業としての社会に対する責任の基本をなすものです。…」としている。つまり株主の利益である企業価値の向上を目的としている。私はこう言いたい。

「ソニーは誰のためにあるのか。株主のための会社なのか。井深大はどう思っているのか。」そしてソニーはグローバル化の中で苦戦、と言うよりも苦悩している。

本書では以降もこの従業員ガバナンスを前提として話を進めていく。

## （２）目的

ガバナンスモデルの次は「グローバル化の目的」である。なぜかこれを深く考えない、話し合わない企業も多い。そしてとりあえず「英語と異文化を勉強して、がんばってやってくれ」とグローバル本部に丸投げする。本部側もやり方がよくわからないから、“かつてのグローバル経験者”（大切なのは「かつての」である。「今の」ではない）のコンサルタント、現地仲介人（これが極めて怪しい）に頼ってグローバル化していく。このコンサルタントや仲介人は事業に失敗してもその国のせいにして（「中国は腐敗している」「イスラム圏だから」・・・）別の国への展開を求める。

一方、企業内の経営陣を含めた国内で仕事をする人たちは、グローバルで何をしているのか全く知らない。こうしてグローバル部隊は社内では外国人部隊のように扱われ、孤立して行く（この人たちは本当に現地で孤立してしまい、自社が国内で何を考え、何をやっているかわからなくなって不安になってくる）。

「なぜグローバル化するのか」

これがグローバル戦略立案の大前提となることは誰でもわかると思う。

中国、韓国のようにアメリカモデルなら「国内マーケットで成長が望めないので、外国へ行ってひと稼ぎし、業績を上げる」であり、究極の目的は業績を向上させて株主、投資家のために、ソニーの言う「企業価値」（株主が持つ会社のお値段。それをシェアしているのが株価）を向上させることである。「業績を上げる」ことが第一目的なら、目標は自ずと「××事業でグローバル売上高〇〇円、純利益△△円」となる。そして「グローバル化で業績を上げた例」を参考にしてグローバル化すればよい。

私は「まねする」ためではなく、ケースワークのためにグローバル化の事例をここ数年にわたって探した。その結果はほとんどが失敗例であり（ケースワークはこちらの方が参考になるが）、成功例は数少ない。



しかも成功例のように見えても、まだ「話の途中」であり、「このままでは最後は失敗で終わるのでは」というものが多い。「中国の安い労働力で生産し、日本で安価に売る」というユニクロモデルも、他社にビジネスモデルをコピーされ、中国の人件費がアップしていく中で行き詰まっている。私がコンサルティングしているある会社で、グローバル化の事例研究として選んだ「日本ガイシ」（海外売上高72%、部品のグローバル・バリューチェーンを作った）は、調べている最中にアメリカ司法省から価格カルテルで巨額の罰金が課せられ、前社長が訴追されている。そこにはアメリカの政策的意図が透けて見える。すなわち「日本企業の進出により自国企業が完敗し、政府へその救済を求めている」というものである。

本書が対象とする従業員ガバナンス型企業のグローバル化の目的は「企業価値の向上」という“会社のお値段”を上げることではない。株主に会社ごと売られてしまう従業員がそれによってハッピーになるとはとても思えない。「業績向上→企業価値の向上」はこの従業員ガバナンスを守るための手段である。株主、投資家“も”喜ぶようにして、その体制を維持させてもらう。シャープのように業績を落として、そのガバナンスを外国人に持っていかれるリスクをヘッジするためのものである。

従業員ガバナンスにおけるグローバル化の目的として考えられるのは、次のようなものである。

### ①やりたい仕事をやるため

従業員の「こういう仕事をやりたい」というニーズと「組織としてやらなければならない仕事」の間にアンマッチが生まれることも多い。だからどうしても「こんな仕事をやりたくない」という従業員が生まれてしまう。そして「皆がやりたくない仕事」は組織内の弱者へと押し付けられる。

しかし組織内でこの「皆がやりたくない」と思っている仕事でも、組織外では「やりたい」と思っている人もいる。それが社会という組織の基本、「分担」であり、アウトソーシング、バリューチェーンの原点で

ある。

ある会社の中で「配送」というものが本業ではなく、「配送しに会社に入ったわけではない」と思いながら「配送」という仕事をやっている人がいたとする。しかしこれを配送が本業の会社へアウトソーシングすれば当然のことながらその組織では「配送がやりたい仕事」である。

そしてこの社会分担はその範囲が広いほどマッチングしやすい。これがグローバル化の最大の目的である。皆が「やりたい仕事をやるため」である。

メーカーが「海外で生産すること」を、競争力向上のために「安い労働力を買う」と考えるのは従業員ガバナンスではない。そう考えれば、ユニクロのようにライバルにまねされて競争優位性はなくなり、うまく続いても（生産するほど）労働力は安くなる。そうすると中国を出て今度はベトナムに、インドに、さらにはアフリカに・・・とまるでかつての大航海時代のように、奴隷を求める旅のようになってしまう。

大手メーカーでは「製造」という「本業」だった仕事が次第に「サブの仕事」になってくる。大手メーカーでは商品を安く生産することよりも、顧客ニーズに合った商品を作ることが本業となっていく。一方従業員も大学卒、大学院卒が中心となり、この新しい本業をやるために入ってくる。「ものづくり日本」という言葉が一時はやったが、「ものづくりを楽しむこと」を求める従業員がいるならそれでもよいが、求めてもいない仕事をやらされるのは苦痛である。しかし外国にはこの仕事を強く求めている人もいる。この人たちの働くニーズとマッチングできれば、すべての従業員はハッピーとなる。

労働を安く買う資本主義ではない。従業員が働きがいを求める従業員主義である。

## ②マネジメントと「教える仕事」

日本モデルにはキャリアアップ（出世と表現している）というものがあり、組織内で認知、合意されている。平社員→係長→課長→部長→事業部長というキャリアステップである。今はプレイヤー→リーダー→マネジャー→ゼネラルマネジャー→執行役員などと名前を変える企業も多いが、その本質は変わっていない。上下関係である。この上下関係はプレイヤー時代に醸成される。そしてその基本は「上司が部下に仕事を教える」というものである。部下は上司の「教えてくれる」という温情に感激し、その高い能力を尊敬する。ここで生まれた絆は極めて強く、一生涯続いて行く。仮に組織内の上下関係が逆転しても、人間関係としての上下関係は変わらない。

しかし企業は成熟していく中でそのキャリアアップモデルを維持できなくなってくる。つまり組織が拡大している時はどんどん若者が入ってきて部下が増えて行くが、これが止まると部下が増えないのに、上司ばかりがどんどん増えて行く。これに気付かせてくれたのがバブル崩壊という企業の成長が止まった時に、管理職へのキャリアアップ適齢期を迎えた団塊の世代であった。彼らに対しては担当課長、担当部長（部下のいない課長、部長）といった形で何とかしのいだが、問題はバブル期の大量採用組とバブル崩壊後の就職氷河期に入った人たちに対してである。バブル期に入った大量の人は就職活動もすぐに終わり、自らの気に入った会社にも苦もなく入社している。一方、大企業へ氷河期に入った少人数の学生は、大学、大学院卒でかつ偏差値が高い学校を出ている。しかも就職活動が苦しい中、大学時代はスポーツ、アルバイト、マージャンに明け暮れるのではなく、就職したい企業、仕事に関して勉強している。この2つの層にギャップが生まれる。バブル層は下が少ないためキャリアアップポストが自ずと減ることになる。一方、就職氷河期層はプレイヤーとしてやりたくない仕事は前述のようにアウトソーシング、バリューチェーンなどで減り、充実

した本業を担当することができた。氷河期採用の彼らもバブル崩壊後20年経ち、キャリアアップ適齢期を迎えてくる。しかしすぐ上のバブル層は厚く、キャリアアップ待機組もたくさんいる。また定年も実質的に65歳まで延長され、ベテランがポストはなくなってもリーダーとして仕事をしている。そのためごく少数のマネジメントポストを目指して激しい競争が起こる。今度はマネジャー氷河期である。

そこでマネジメントを担当しない人に、担当課長ではなくスペシャリストリーダーという新しいポストが用意される。特定分野におけるリーダーである。このスペシャリストリーダーには、マネジメント志向なのにマネジャーに成れない人と純粋にスペシャリスト志向の人がいる。前者は自らと同じ能力で同じ業績を上げた先輩がマネジャーに成っているのに自分が成れない（成れると思っていた）ことにストレスをため、プレイヤーとしての力も落としてしまう。一方後者の人は、スペシャリストリーダーといっても「リードする相手」があまりおらず、プレイヤーの時と何も変わらない。この「リード」の本質は先ほどの「教える」という人間の本能のようなものである。プロスポーツにおいてもトッププレイヤーに成って引退すれば、それを「後輩に教える」という仕事が次のステップの当然の仕事と言える。しかしスペシャリストリーダーには教える相手がいない。

私のクライアント企業のほとんどがこの状態である。

この2つのニーズに応えるものとしてグローバル化が考えられる。すなわちマネジメント志向の人にはグローバル・バリューチェーンにおいて現地国でマネジメントを担当することであり、スペシャリストリーダーにとっては現地国で「教える」ことである。つまり国内のトッププレイヤーに、現地企業のマネジャー、スペシャリストリーダーとして活躍してもらおうというものである。プロのマネジャーであり、プロのコーチである。ただし、現地法人をガバナンスする「支配人」ではなく、ましてや「天下り」では決してない。

無論、外国での勤務を希望しない人もいるが、現役の国内マネジャーたちにもこの対象を広げれば、国内のポストにも空きが出る。

### ③シナジー

人は協働することでシナジーを生む。AとBが一緒に働けば、AにとってもBにとってもメリットがある。それは仕事の合理化ではなく高度化である。つまりAとBが一緒にやることで分担され、効率が良くなるというものではなく、すでに分担されたA、Bという仕事がレベルアップするというものである。パンを「作る人」と「売る人」が一緒に働けば「作る人は売る人から顧客の気持ちを知ることができ、作るという仕事の高度化が図れる」「売る人は作る人から商品を知ることができ、より顧客とのマッチングをうまくできるようになる」。規模の利益ではなく、範囲の利益である。範囲の利益とはいろいろな仕事をやっている人がいることで互いにシナジーを生むことである。これがこれまで述べたバリューチェーン、事業開発のベースである。

グローバル化ではより大きく範囲の利益が働く。例えば日本人が中国人に技能を伝えることで日本の技術力（技能をシステム化する力）が上がったり、中国人が既成概念なしで仕事を見ることで事業開発のヒントを生んだり...といったことである。無論逆も同様である。

グローバル化の原点は協働であり「和」と表現してもよい。これが日本モデルの基本理念である。そして「一緒に働けば互いに幸せがある」がグローバルビジネスの基本理念である。

よくグローバル化を図るには国内従業員に「異文化を学んで」と言うが逆である。当社の理念という協働のための共通文化である「和」を、現地国法人、現地国従業員に理解してもらうことが先決である。

#### ④ワールドワイド

従業員が「世界を舞台に働きたい」と思っている場合である。これには「なぜか」なんてない。「働きたい」だけであり、まさに理念である。採用時に作るパンフレットに書いてある「ワールドワイドなビジネスに挑戦します」といったキャッチフレーズはそういうニーズがあるから書いているのだと思う。

しかし問題は従業員がこの気持ちを持っていなかった場合である。「日本が好きで英語が嫌い」という従業員に対して、「海外で働け」「これから我々はグローバル企業になるんだから、英語を話せないと偉くなれない」「英語を社内公用語にする」と言ってよいかである。

日揮のようにそもそもグローバルカンパニーでほとんどの人が海外赴任を前提で入社し、大好きな英語を話し・・・というなら良い。「国内勤務だけという約束で入社し、結婚し、子供ができた」という人に、しかも英語学習適齢期がはるか昔に過ぎ去った時に、今さら「英語を勉強して海外へ行ってくれ」と、いくら上司や経営者でも言えるかである。東京から北海道への単身赴任とは訳が違う。

オールジャパンの企業に入社したのなら、転勤は覚悟している。と言うよりも多くは総合職（転勤あり）、一般職（転勤なし）と言う形で合意している。海外赴任は日本語の通じない異国の地で異国の文化の下で、仕事だけでなく生活もしなくてはならない。

どう考えても「ワールドワイドで働きたい」という人と「ドメスティックで働きたい」という人に分けるしかない。無論どちらが偉いと言うことはなく、仕事の価値観の問題である。

あわせて今後の採用はグローバル企業であることを明示して、上の2つに分けて採用する。無論現地法人での採用も同様に2つのタイプに分かれることになる。

## ⑤カニバリ

カニバリという課題を解決するためにグローバルを行うことがある。ここには2つのカニバリが考えられる。

1つは事業のカニバリである。事業スタイルを何らかの形で（商品、ビジネスモデル・・・）変えたいのだが、既存事業とのカニバリが予想される時である。そしてその新しい事業を展開しても成功の確証はない。展開して失敗すれば既存事業の顧客を失う可能性もあり、そのダメージは極めて大きい。ただ放っておいて、ライバルにその事業スタイルをやられ、それがうまく行くと、もしかしたら壊滅的打撃を受けるかもしれない。しかし彼らが新規事業を展開してから、様子を見て自社が追いかけていては間に合わないかもしれない。

その時、既存事業がゼロベース、または事業展開がうまくいっていない国（カニバリのない所）でその新事業をやってみるというものである。そしてうまく行けばこれを日本にも、さらにはワールドワイドにやっていくというものである。

もう1つは技術とヒトとのカニバリである。技能という人間の能力はその仕事をやっていくうちに高まっていく。そしてもう1つの現象を生む。組織として一定の技能で仕事を続けていくと、それをやったことない人（技能のない人）でも仕事ができるようにすることができる。これが技術である。すなわち153ページで述べた技能の技術化である。ここではITが大きな役割を果たすことが多い。「IoTで設備の保守ができるようにする」といったことである。

ここで問題なのはその技能を持って働いていた人をどうするかである。アメリカモデルならリストラであろう。日本モデルならこの人だって仲間であるし、もっと言えばその人たちの技能がずっと会社を支え、この人たちの技能が技術を生んだと言える。この人たちに「技術の下で、誰でもやれる仕事をやってもらう」

ということも考えられるが、それはこの人たちにとってハッピーとは言えない。技能のある人たちはもっと技能を高め、技術の上を行くことがハッピーである。つまり技術ではできない仕事をやることである。そして技術の下で働くのは、それを求める人たちが担当する。そのアウトソーシング先は多くの場合グローバルであろう。それが現地国に対しての技術供与となり、ここには技術指導（正確に言うと一定の技術の下での仕事のやり方を教える）が求められ、技能の高い人がそれを担当することになろう。

以前私がセミナーでグローバル化のケースとしてやっていたものがある。

「裁縫を下請に出しているアパレルメーカーが、この下請業務を中国で行うことをコスト面から検討している。大幅な原価ダウンが期待されるが、もし海外へ委託すると現状の下請の取引先はやっていけなくなる。さあどうする」というものである。何千人にももの人に対してこのケースワークをやった。マジョリティの答えは大きく2つに分かれる。1つは「企業なのだから海外へ移転し、原価ダウンを図る。取引先がつぶれてもやむなし」である。アメリカモデルである。

もう1つは「安価な商品は中国で作る、高付加価値商品はメイド・イン・チャイナでは売れないから日本で作ってメイド・イン・ジャパンで売る」というものである。

先ほど述べたことは後者の意見と同じように見えるかもしれないが、全く違う。後者の意見は事業だけを考えている。取引先の従業員もバリューチェーンの中にいて、一緒に仕事をしている仲間である。自分たちの利益を考えて、彼らをどうしたらよいかを考えるのではなく、彼らの技能をもっと上げて、より顧客ニーズにマッチした商品を作っていく。そして「中国では技術の下で働く従業員・企業を募集する」と考えるものである。



### （３）グローバル・マーケティング理念

グローバル化の原点はグローバル・バリューチェーンである。したがってそのマーケティング理念は28ページのバリューチェーンの理念がベースとなる。

#### ①KMF

バリューチェーンではKMFを顧客、その顧客満足度をCSFとした。グローバル・マーケティングではその顧客の上位集合である現地国をKMFとする。したがって現地国の満足度がCSFとなる。「国の満足度」はよく言われる「国益」である。グローバル・マーケティングの目的は「国益の向上」である。

よく日本人は「本音と建前を使い分ける」と言われるが、これが諸外国から信頼を失う最大の理由である。「思っていることを言わない。何を考えているかわからない」が日本人の印象と言われる。

本音も建前もない。自社がグローバル化して、その現地国で自らがやりたいビジネスを行うことが、その現地国の国益が上がると思えばやり、上がらないと思えばやらない。ビジネスを始める時に「国益が上がる」と言って現地国の合意を得ておきながら、本音が「自社利益」なら必ず行動に現れてしまう。それで信頼を失う。現地国での競争に勝利すればするほど、利益を上げれば上げるほど、現地国のペナルティを受けるリスクが高まる。

現地国の国益を上げるのであって「進出」して自社の利益を上げるのではない。ましてや戦争しに行くのではない。戦争大国アメリカとはそのグローバル化の理念が違う。

競争の大家ポーターは「国の競争優位性」という分厚い本を書き、そこで「国際競争力」という言葉を定義した。しかし国と国が競争している環境で、企業はグローバル化などできるはずもない。それが貿易摩擦の時に日本が得た教訓のはずである（それでも日本の役所がこの言葉を使っているのは違和感を

覚えるが)。仮に日本国と現地国が競争しているとしても、グローバル企業は競争しない。競争とはどちらかが勝ち、どちらかが負けるゲームである。現地国とグローバル企業は「ともにハッピー」という道を見つけていくしかない。そしてそれは現地国の政府の仕事ではなく、戦略としてグローバル化を望む企業側の仕事と言える。「日本が嫌いでもトヨタの車は好き。快適な生活ができる」という国益と「日本車に皆が乗ると自国の自動車産業が育たない」という国損があった時、前者が大きくなる努力をするとともに、後者の国損を和らげていく努力が必要である。例えば自社の利益が落ちるとしても現地企業とバリューチェーンを組むことで、国損が減り国益が上がると現地国に思ってもらうことである。

## ②ライバルについて

バリューチェーンで述べたようにライバルに対しては戦争放棄である。上記のように現地国企業との戦いを放棄するだけでなく、同業の日本企業も理念が合えば一緒にやるというのが基本である。決して国際競争に勝つために手を握るのではない。追いかけてくる韓国企業、中国企業に勝つべく全日本チームを作るのではなく、現地国の国益が上がると思えば誰とでもアライアンスする（もちろん168ページで述べた現地国の競争法に留意しながら）。

## ③価値分配について

従業員の給与についてもバリューチェーンで述べたように価値分配と考える。ただ35ページの収入をどの単位で考えるかは難しいテーマである。すなわちオールワールドで分けるか、各国ごとの収入で分けるかである。グローバル企業であれば協働の理念から言って前者と考えるのが筋である。

しかし2つの問題が残る。1つは後で述べる税金であり、各国は基本的には別会計を要求している。もう1つは貨幣であり、各国の給与は当然現地国の通貨で支払われる。そしてその給与は生活に使われる。物価、

生活スタイルの全く違うところに同じ基準で分配しては問題があるし、これを考慮すると逆に不公平感がある（日本の従業員ばかり給与が高い）。

そうなると結論は「各国単位に別会計し、グループ全体で得た価値は本社経由で各国に再分配する」というものである。

ここでまだ問題として残るのが「税金」そして「株主への分配」である。

税金は国益の再分配である。グローバル企業としては「全世界一体で税徴収して、世界の人たちに使ってもらおう」という国境なき世界が理想である。しかし現実にはグローバル企業は各国に個別に税金を払わなくてはならない。そしてその税配分は国よりも企業側に担保されている。すなわち各国への事業配分であり、各国への申告という行為である。ここで現地国側は「母国（日本）へ益（＝税金）を持って行っているのでは」という疑念を持つ。まずは現地国がこの“思い”を持っていることを理解し、彼らの「国益を上げること」をベースとして、すべてのことを（事業戦略も含めて）あらかじめ（益という結果が出る前に）ディスクローズしておく。

上場企業は母国に有価証券報告書のディスクローズを求められているが、これは投資家のためであり、株主に影響を与える情報を求めているからである。税金は株主、投資家が求める利益とはトレードオフになることも多い。つまこんで言えば「各国へ払う税金の総額がなるべく小さくなるように国際的に事業配分をする」ということは、投資家にとっては良い判断だろうが、国から見れば許せない行為である。しかも有価証券報告書では日本の親会社中心のディスクローズであり、現地法人のことなどはほとんどディスクローズされていない。

これについては、自社のWebサイトで「グローバル理念」、「グローバルレポート」などと称して、事業配分などについてディスクローズしていく必要がある。これによって母国側（日本）に生まれる「税金の安い国で事業をしているのでは」という疑念をも同時に払拭していく。

「税を意識することなくビジネスし、その国の税法に沿って税金を支払う」というのが原則である。そしてそのルールでは現地国のリターンが少ないと考えるなら、何らかの形でそれを提供していくことである。例えば寄付、基金の設立といったものである。

そしてこれを株主、投資家にも合意してもらう。これらの理念は上記したようにある意味で自分たちの利益とトレードオフのものであるかもしれないが、それでも自社の理念を理解してもらい、理解できない投資家には投資してもらわない。さらには合意できない株主にはexit（株の売却）してもらうしかない。その上で「一定の業績を約束し、だめな時は経営者のクビを出す」というアカウンタビリティ（292ページ参照）を採る。

## 2. 戦略ベクトル

### (1) CSR戦略

#### ①正当性

国をKMFと考えるとマーケティング戦略の第1はいわゆる**CSR戦略**となる。

話はややそれるが、前述のように私はこのグローバル化について考えるために何十冊もの本を3年に渡って読み続けた。そのほとんどがテクニカル（こうすればグローバル化はうまく行く）で実証的（グローバル化をこうやって成功した）なものであり、本質論を書いたものが少ないのでストレスがたまった。その中でグローバル化の角度がやや異なる2冊の本をたまたま続けて読み、少し考えさせられた。

1つの本は「働くということーグローバル化と労働の新しい意味ー」（ロナルド・ドーア著 石塚雅彦訳：中公新書）という軽いタッチのアイロニカルな薄い本である。

著者はイギリス人で、日本の東京大学に留学したこともある親日派として知られる社会学者である。書いてある内容、中でもその主張は納得できないものも多かったが、いくつかのヒントをもらった。特にグローバル**CSR**に関してはいろいろな点を考えさせられた。私が「感じた」部分を少し引用させてもらう。

・「人口の30%かそこらの人々は週60時間かそれ以上働いています。彼らの労働の内実は問題解決、自己表現、エゴの主張などチャンスにあふれた楽しい活動なのです。その一方で一番不運であるか、学習能力とエネルギーに恵まれない30%の人々はお金のため以外にはだれもしようと思わないような仕事を次々と渡り歩きながら、ついにはあぶれ、まったく働かなくなることがしばしばです」（ここで終わるのは残念である。

私は仕事がおもしろいか、つまらないかは人によって違うと思う。ゴミ拾いだって、環境のためと思って誰にも言われぬのにボランティアで進んでやる人もいる)

・「所得の不平等が拡大していく傾向は不可避免的なものであり・・・、その不平等の容認が『何が公正か』についての考え方に重要な変化をもたらしつつあることです。・・・不平等の容認は人類が技術知識を蓄積して、高度な技術を使うことですべての工業化社会にもたらされる内的構造変化の結果なのか、それともグローバル化ゼーションより正確に言えば、文化的覇権国家アメリカへの文化的収斂一なのかと言ったことです」(「公正」はCSRの大きなテーマであり、そのアプローチのユニークさに感動した)

・「グローバル化ゼーションはそのような『恥ずかしくないか』という『外圧メカニズム』を強めるものでもあります」(上の「不正」も「恥ずかしくないのか」も、この本を読む前に書いた拙著でCSRに関して使った言葉であり、アプローチは違うが観点は同じだと思った)

・「・・・株主と従業員の利益のバランスという面についてもう少し検討しましょう。『資本対労働』がこのバランスの古典的表現です。・・・三つの対照的なシステムをあげることができます。まず第一はアングロ・サクソン型でここでの敵対関係は本物です。ナイフが抜かれているのです。・・・第二は大陸ヨーロッパ型です。ナイフは鞘に収まっており労使はみんなの合意によって形成されたルールにしたがって、ポーカーをやっています。・・・第三に日本型があります。ルールはしっかり確立しており、あまり変化しません。ナイフは家の中のカギをかけた戸棚にしまわれています。・・・」(この三類型はこの人に限らず社会学者たちの一般的見方のようなものである。私も同感しており、これをガバナンスタイプのベースとした。ポーカーの意味は「双方の落とし所＝ポーカーの掛け金の合意点」ということ。日本についてこの後長々と書いているが、要するにアメリカによってこのシステムにプレッシャーがかかっていると言っている。このあたりは私も

同感である)

・「・・・中国が世界一の経済大国になったなら、経済的成功から自然に生まれてくる文化的影響力はどういう形のものになるのでしょうか。私たちに中国語を学ばせるようになるのか、それとも中国人も今一生懸命に英語を学んでいるわけで、かれらも自らの文化的覇権を英語を通じて表現せざるを得なくなるのでしょうか。奇妙で折衷的なシノ・アングロ文化が世界の文化になるのでしょうか」（「シノ」とは中国のこと。これが彼の結論であるが、ビジネスにおけるグローバル化と言うよりも、もっと広く社会のグローバリゼーションについて書いた本である）

もう1つの本が「国境と企業」（東洋経済新報社）であり、磯辺剛彦、牧野成史、クリスティーヌ・チャンという3人の経営学者の共著である。先ほどの本とは異なり、ハードカバーのずっしりとした本である。3人がそれぞれ書いた論文を1つの本にして出版したものであり、彼らが立てた仮説を統計データで分析するものである。本文中にもおもしろいものはあったが、私が注目したのは「はじめに」という“まえがき”に書いてあるものである。

「・・・本書は上記のような多国籍企業の経営に関する疑問について、新制度派理論（以降制度理論）の観点から明らかにすることを目的している。制度理論では社会の公式ルールと非公式ルールが組織構造や行動を規定すると考える。・・・

制度理論の重要な概念の1つに『正当性（legitimacy）』がある。正当性とは特定の社会や環境における公式、非公式のルールに照らし合わせて、個人や組織の活動が適正、妥当あるいは当然とみなされることをいう。・・・

これまで、企業の国際化における研究の多くは、国際貿易論や国際経済学、あるいは国際経営論の理論を用いた。これらの理論が暗黙的に前提としているのは『企業は経済的な合理性を追求する』というものである。たとえば知識集約的な国で研究開発を行い、製造費用が安価な国で生産し、市場が大きい国で販売するというものである。しかし現実には、上述のように経済的な合理性も追及するが同時に制度環境における正当性の獲得といった、社会的な合理性も追及する。・・・」

この本の前に読んだものが、ほとんど上で言う「経済的な合理性」に着目して「どうすれば儲かるか」「どうすれば競争優位性が高まるか」ばかりで「納得いかない」と思っていただけに、少しホッとした。これらの納得いかない本を書いた人たちは学者、コンサルタントといった、ここで言う国際経営をやったことも経営者の下で国際ビジネスをやったこともない人ばかりである（かく言う私もそうだが）。

グローバル戦略を考える時、もっとも大切なことは、先記したように「国」に対する戦略（戦うわけではないので戦略というのもおかしい表現だが）であると思う。まじめにゼロベースで経営を考えるならそれに合意はできると思う。

そしてその戦略ベクトルを考えれば「業績が出るか」ではなく、どうすれば「現地国に認めてもらえるか」であろう。それがこの本の学者たちの言う制度理論（こういう学問があることを初めて知った）における「正当性」であろう。

これはCSRの範疇であり、その1つの考え方と言える。そしてその正当性というベクトルに私は合意できる。

いよいよ本書のグローバル化におけるCSR戦略について述べよう。



CSRについてこれまで私は10冊以上の本に、そして本書にも書いているが、そこでは常にCSRを公共責任、公益責任、存在責任の3つに分けて論じている。ここでもこれに従う。

## ②公共責任

公共責任は社会において「やってはいけない」と決められたことはやらないというものである。先ほどの本の「公式、非公式のルール」であり、190ページの法にあたるものである。

日本と現地国の法が全く異なっているということはありません。「同一部分」と「違っている部分」がある。「違っている部分」のほとんどは文化、宗教的な側面であり、絶対的な「真」の部分は同じである。

「人を殺してはいけない」は「真」であるが、「鯨肉を食べない」は「真」か「偽」かを議論することではない。特にイスラム教、ユダヤ教など宗教に関することはその世界での「真」が定義されており、話し合う余地はない。ただ多くの宗教は信者以外にはそのルールを求めないことが普通である。文化、宗教などはそこに染まるわけにはいかないので、互いが理解するしかない。

マナー的なものは現地国と同じものを要求してくることも多い。日本で言えば目上の人に対する敬語のようなものである。ただこれはその国独自のものであれば、外国人に対してある程度の許容はあると思う。

むしろ問題なのは同一部分である。法のコンセプト、ルールの基本は同じでも、3つの点で異なるものがある。

1つは190ページで述べた法には法律以外のものもあるということである。不文律のようなものである。これについては専門家（国際弁護士のようなコンサルタント）に委ねる必要がある。そのうえで直接現地国へ派遣される人は無論のこと、現地国従業員と何らかの形で接する日本人もきちんととらえておくことが求められる。

2つ目は法の解釈である。例えば「どこまでが犯罪か」ということである。168ページの価格カルテルのようなものである。日本ではライバル企業が一同に会して会議をやっても問題はないが、現地国では集まって事業について話し合うだけでアウトとなるケースもある。これも上記の専門家に指示を受け、1つ目の不文律とあわせて、企業内で成文化しておくことが求められる。グローバル行動基準（こういう行動をとろう）があっても、国別の「べからず集」はない企業が多い。

3つ目は犯罪などの発見の仕方、罪が異なることである。前者はおとり捜査や逮捕基準といったものである。1970年代にアメリカで起きたIBM産業スパイ事件は日本に衝撃を与えた。日本の社員がIBMへの産業スパイの罪で、FBIのおとり捜査によってアメリカで逮捕されたものである。IBMの秘密文書をコンサルタント（FBIのおとり）から手渡されて、それを開こうとしただけで拘束され、そのシーンをビデオに撮られ、それが証拠として採用された。日本では麻薬捜査でしかやらないことである。日本人の多くは「アメリカはビジネス犯罪でここまでやるのか」と驚愕した。また日本でも一部取り入れたが司法取引（自分の罪を認めて他人の犯罪を話せば刑を軽くするというもの）や強制捜査権を持っている機関など、さまざまな違いがある。さらには単なる噂かもしれないが、治安の悪い国では（刑が重いケースが多い）、「捜査当局とライバル現地企業がつるんでいる」というケースもある（らしい）。

後者の罪については、罰金、禁固など“刑の程度”といったものだけではなく、ビジネス犯罪の場合その罪が及ぶ領域も異なっている。例えば日本なら実行者だけが罪を受けるケースでも、経営者の監督責任までも罪に問われることもある。

さらには司法によって裁かれる刑事事件としてだけでなく、民事訴訟で損害賠償事件となることも多い。例えば168ページの価格カルテルなどはクラスアクション（集団訴訟の一種で、被害者が数多くいる場合、

他の被害者の同意を得ずに代表して訴訟を起こすこと）も起きている。しかも多国間で事業をやっていると、一国で事件が起きると他国でも同時捜査、民事訴訟が起こるリスクがある。

グローバル化は一国でのビジネスより強いマネジメントコントロールが必要である。しかも本社経営陣からは現地国でのビジネスオペレーションの実態がほとんど見えない。マネジメントコントロールには3つの手しかない。

「何をやってはいけないかを明記する」（やってよいことではない）、「やったらどんなに隠しても見つかることを組織メンバーが学習する」「やったらどのような場合でも、仮に情状酌量の余地があっても、厳罰に処す」

これをはっきりと文書に書いてルールとして実行させ、経営者も自ら実行する。そしてもっとも大切なのは2つ目の「やったら見つかる」をわからせるために、抜き打ち監査、目安箱（上記の司法取引のようなやり方でも良い）という手を徹底的に打つことである。性善説、性悪説などと言っている場合ではない。

### ③公益責任

公益責任とは「会社は社会利益へ貢献する責任がある」というものである。社会利益とは前述の国益のみならず、地球全体の益に貢献するというものである。言い方を変えれば、現地国の益にはなるが、地球全体の益にはならないと思ったら、これを拒否し、場合によってはその際にいくらカネがかかっても撤退していくことである。これには2つのアプローチがある。

1つは従業員に対するもので、この考え方を「理念」「行動基準」といったもので明文化していくことである。

アズビルグループはグローバル化を機に、社名を変えるとともにグループ理念を創り、この結言を「地球環境に貢献します」とした。

グローバル企業の日揮も基本理念の結言として「世界経済と社会の繁栄ならびに地球環境の保全に貢献すること」としている。

ハウスの海外事業のメッセージは「『世界の家庭の幸せに役立つ』をめざして」をタイトルとしている。

そしてこの理念を日本の従業員に徹底するのは当然のこととして、現地国の従業員にも徹底していく。唱和、ディスカッション（どうやったら貢献できるか）をくり返し行い、従業員の行動、言動に表われるようにする。さらにはこの理念に合意し、それに沿って行動できる人をリーダーへとキャリアアップさせていく。そしてそれが公共責任を果たす（犯さない）ものにもなる。

もう1つは組織としてのアプローチである。組織として本当にこの公益責任を果たす意思があることを外部へ訴えていく。コーポレート・コマーシャル（商品宣伝ではなく、会社が考えていることをコマーシャルで訴える）、現地国での社会イベント協賛、寄付、ボランティア活動への支援、見返りを期待しない大学への研究支援、社会的弱者の積極的採用・・・といった「目に見える形」で公益責任を表わしていく。

#### ④存在責任

存在責任とは「社会に存在価値を認めてもらい、社会から存在を強く求められる企業になる」というものである。グローバル化においては公益責任を果たすことが存在責任の第一となるが、次のようなものがそのキーワードと言えよう。

##### （i）パブリックリレーションズ

PRと略され、日本では広報と訳されるがニュアンスが違う。パブリックリレーションズとは、「企業が社会との関係を設計し、これを実行していくこと」である。つまり社会と良好な関係を保ち、かつ向上させていくために行う企業の努力のことである。これまで拙著で道德、美意識、倫理観と表現してきたが、

先ほどの本（「国境と企業」）では「正当性」と表現している。自社が現地国を含む社会に対してどのような思いを持っているかを訴え、そのとおりに組織メンバーに行動させることである。

### （ii）ゴーイング・コンサーン、BCP

存在責任をストレートに言えばゴーイング・コンサーンという言葉である。「その会社が存在してほしい」という社会からの想いである。この想いを得ることが企業のゴーイング・コンサーンのピンチを救ってくれる。会社は偶発的にピンチを迎えることがある。そしてグローバル化していけばそのリスクは高くなる。216ページの日本ガイシのようなことである。その企業が現地国を含めた社会に貢献し、存在価値があれば社会が救済する。それはその会社が消滅してしまうと社会、現地国へのダメージが大きいからである。つまりBCP（30ページ）である。

この存在責任を支えるものは社会へ提供している価値を生み出す力である。これは会社という組織に存在している人間の能力である。この能力を企業として大切にし、皆が尊敬し、高めていくことがCSR戦略の基本となる。

### （iii）インテグリティ

本書で何度も使ってきた言葉である。会社の従業員が自らの能力を高めていくことで、そこにプライド（「自信」と言うより「誇り」）が生まれる。このプライドという「自らの能力が社会に貢献している実感」をその人が持った時、そこに品格を生む。これがインテグリティである。そしてそこから生まれるものが能力主義である。業績ばかりを追いかけ、儲けばかりを気にするよりも「高い能力で社会に貢献する」というプライドを持っている人にはインテグリティがある。そして組織の各人が自らの能力にプライドを持つことで、組織にインテグリティが生まれる。社章などを作ってみるのもよいと思う。自社の全世界の従業員

が、この社章というコーポレートブランドを持ち、ここで働くことにプライドを持てばグローバル存在責任は全うする。

#### (iv) ダイバーシティ、ワーク・ライフ・バランス

この2つも私がCSRでよく使うキーワードである。ダイバーシティ (diversity) はもともと多様性という意味であるが、ビジネスの世界では「性別、国籍、キャリアなど多様な人が集まることでシナジーを生んでいく」という意味で使っている。

ここでのポイントはフェアである。つまり属人的な情報 (外国人か、白人か黒人か、男か女か、どこの大学を出ているか) によって人を差別せず、ただ能力、そこから生まれてくる仕事だけに着目して組織を考えるというものである。グローバル経営の基本の基本である。

サムライ日本、島国日本は伝統的に男女差別、職種差別、そして外国人差別がある。さらには属性情報と人間の相関を言うのが好きである。「中国人は個人主義だ」、「韓国人は日本人が嫌いだ」「ベトナム人はまじめだ」…。222ページのケースワークで「中国人は工場のラインで働くのに向いていない」と発言した人がいた。そこに中国から日本へ帰化した人がいて、本当に怒っていた。「そういう中国人もいる。そうでない人もいる。日本人だってさまざま。なぜ日本人は『中国人は…』とすぐに言いたがるんだ」

私の読んだグローバル化の本でも「中国人や韓国人の特徴」を書いていた本があったが、あまり意味がない。国民性は企業モデルとは違う。企業はガバナンススタイルによって自ずとタイプが生まれる。しかし国民はすべて同じではない。そんなことを議論しても何も生まれない。

2つ目はワーク・ライフ・バランスである。仕事と生活についてどう考えるかは個人の自由である。ただ国という社会が生み出した価値観はある。日本ではこれまで「家庭を大切にする人よりも仕事を一生懸命す

る人」を“美”にとらえてきた。これについては先ほどのダイバーシティである。つまり国によって生活、仕事に関していろいろな価値観があることを認め、理解した上で、一緒に働こうと考えるものである。

### （v）学習

そしてもう1つ「学習」ということについても考えたい。「企業は勉強する所ではない」と言う人がいる。グローバル化して行く多くの日本の企業は教育を大切にしている。そしてその教育を企業の経営者の意思で実行している。一方、従業員がするのは「学習」である。存在責任の「能力主義」に合意していれば、学習が大切なことはわかると思う。学習は仕事ではない。個人が自らの能力向上のためにする努力である。

私はこれをワーク・ラーニング・バランスと表現する。仕事と学習のバランスを考えることである。これがインテグリティを生む。そして学習こそが日本が世界に誇れる企業文化だと思う。日本では学習が本業の学生より、ビジネスマンの方が学習している。学生のレベルは低いかもしれないが、ビジネスマンの能力レベルは高い。この高い能力を使っていくことがグローバル化のCSR戦略の最大のポイントだと思う。

## （2）グローバルモデル

グローバル戦略はグローバルとローカルの関係がコアと言える。これをグローバルモデルと表現する。行政で言えば中央政府と自治体の関係である。今のトレンドなら地方分権、すなわち「地方でできるものは地方へ」でスリムな中央政府を目指すといったものが「行政モデル」である。

ここでは自社のグローバルモデルを構築する（誰も作ってくれないので自社で作るしかない）ヒントとして、世にあるグローバルモデルを紹介しよう。

## ①学者モデル

グローバルモデルは国際経営学の中心テーマと言ってよい。かつてさまざまな学者がさまざまなアプローチでこれを提唱してきた。テーマは2つで「これまでグローバル企業がグローバル化をどうやって進めてきたか」という帰納アプローチと「グローバルのパターン化」というモデル論（ただし極めて単純なモデルが多い）である。これらが組み合わされて経営学者たちのホームグラウンドであるビジネススクールでは未だにその議論が続いている。

### （i）パールミュッターのEPRG

本国の本社（グローバル）と現地国の子会社（ローカル）のパターンをモデル化するものは数多くある。中でも有名なのがパールミュッターのEPRG（4つのモデルの頭文字）という単純なモデルである。そしてこのモデル選択は経営者の姿勢で決まるとしている。

- ・本国志向（Ethnocentric）

経営の意思決定を全て本国本社で行い、現地国子会社はそのコントロール下に入る。したがって現地国子会社の経営・マネジメントに現地人は登用しない。日本ではこのパターンが多い。

- ・現地志向（Polycentric）

本国本社より現地国子会社へ大幅な権限委譲が図られるもの。現地国子会社の経営・マネジメントに現地人が登用される。

- ・地域志向（Regiocentric）

北米、東アジアといった形で国をグループ化して、階層的に持つもの。アメリカから全世界へ拡大していくグローバル企業に多い。



- ・世界志向（Geocentric）

グローバルに組織は統合し、国境なき企業として組織化するもの。

まああたり前と言えばあたり前のモデルである。

- （ii）バーノンのPLCモデル

EPRGがモデル選択は経営者の意思決定（どうやって決めるのかは提案していないが）としているのに対し、「時の流れ」として分類したものも多い。この中でもっとも有名なのが、1960年代にハーバード大学のレイモンド・バーノン教授が提唱したプロダクト・ライフ・サイクル（PLC）モデルである。

バーノンの研究対象は、パックス・アメリカナと呼ばれた「戦後～1960年代にかけてのアメリカのグローバル企業」を分析したものである。パックス・アメリカナとはパックス・ローマニア（ローマの世界支配が長期の平和をもたらしたというもの）から名付けたもので、「アメリカが世界のリーダーに君臨することで、世界の平和が保たれる」という、いかにもアメリカらしい考え方である。

このPLCモデルは戦後のアメリカが巨大軍事パワーの下、世界経済もアメリカ企業が支配していく様子を分析したものである。

ここでは製品が「新製品→成熟製品→標準製品」と進化し、この各段階でグローバル化のトレンドが生まれるというものである。

- ・新製品段階

先進国アメリカで新製品が開発され、生産が始まる。アメリカ国内マーケットで販売され、さらには準先進国（アメリカが先進国でその次という意味。ヨーロッパ、日本）でも販売されるようになる。

- ・成熟製品段階

生産技術の進化が止まり、安定してくると、準先進国でも生産ができるようになる。生産パワーが上がっていく中で、大量生産され、価格は下落し、グローバルマーケットはボーダレスとなっていく。そしてそのグローバルマーケットにコピー商品の登場、発展途上国でのライバル出現、そのための現地政府の輸入制限などが始まり、FDIによる現地生産に踏み込む企業が出てくる。これがある国でうまく行くとライバルも一斉にこの国へのFDIを始め、さらに対象国も広がっていく。グローバル化のバンドワゴン効果\*1である。

- ・標準製品段階

製品自体の差別がなくなり、価格競争は熾烈さを増してくる。価格が落ちていく中で購買力の低い発展途上国にも需要が生まれ、さらにグローバルマーケットは拡大する。そして先進国の自国側製品の生産自体も発展途上国へ移し、グローバル生産がなされるようになり、先進国はこの発展途上国から輸入するようになる。これがレオンチェフ・パラドックスとよばれる現象を生む。レオンチェフは先進国のアメリカが農業製品を輸出し、後進国の工業製品を輸入している状態を指し、「比較優位（179ページ）と逆の現象が起きている」と指摘した。

しかしこのPLCモデルは1960年代までのアメリカのグローバル企業にはあてはまったが、以降全く違うパターンも出現、と言うよりあてはまらないパターンが増えてくることで、この理論が疑問視されていく。

しかし以降、次の見えそうなグローバルモデルがなかなか現れず、しばらくはビジネススクールの中心モデルはこのPLCが続いていく。そのためちょっと前のビジネススクール出身者（企業内のグローバル

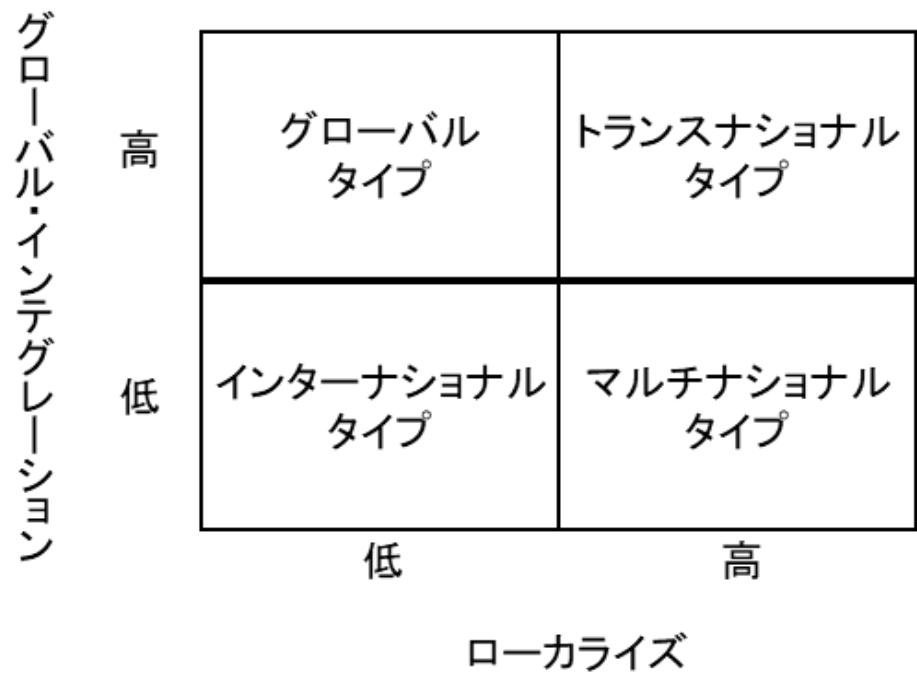
リーダー、グローバルコンサルタント）がグローバル戦略を立案している日本では、このモデルをベースとしており、実態と合わずに悩んでいる。

＊1 マーケティング用語で、売れるという情報が流れることでさらにそれが売れるようになるという意味。

(iii) バートレット・ゴシャール・モデル

1989年にバートレットとゴシャールの共著「地球市場時代の企業戦略」はグローバル戦略に大きなインパクトを与えた。

まず彼らはグローバル・インテグレーション（グローバルに統一していくこと）とローカライズ（現地に適応していくこと）という2つの指標（1つの指標に思えるが）で4つのタイプに分けた。



- ・マルチナショナルタイプ（グローバル・インテグレーション低、ローカライズ高）

現地国会社ごとに戦略ベクトルを持ち、現地国ニーズに対応していくタイプ。EPRGのP（現場志向）タイプ。1920年代というもっとも早い時期にグローバル化したヨーロッパ企業に多く見られる。イケア、フィリップスなどがこれにあたり、現地国にグローバル企業を意識させずに溶け込んでいく。

- ・インターナショナルタイプ（グローバル・インテグレーション低、ローカライズ低）

技術、システムなどをインフラとして、この中核部分を本国本社が持ち、技術利用部分を現地国へ移転し適応させていくタイプ（ややグローバル・インテグレーション、ローカライズの切り口と合わないように思うが）。アメリカのグローバル企業がこれにあたる（「そういうアメリカ企業もある」が正確な表現だと思うが）。コカ・コーラはフランチャイズシステムをとっており、ザーであるアメリカ本社はブランド、原液だけを持ち、生産・販売はジーのボトラーと呼ばれる現地国会社（全て現地国人が経営）が行う。

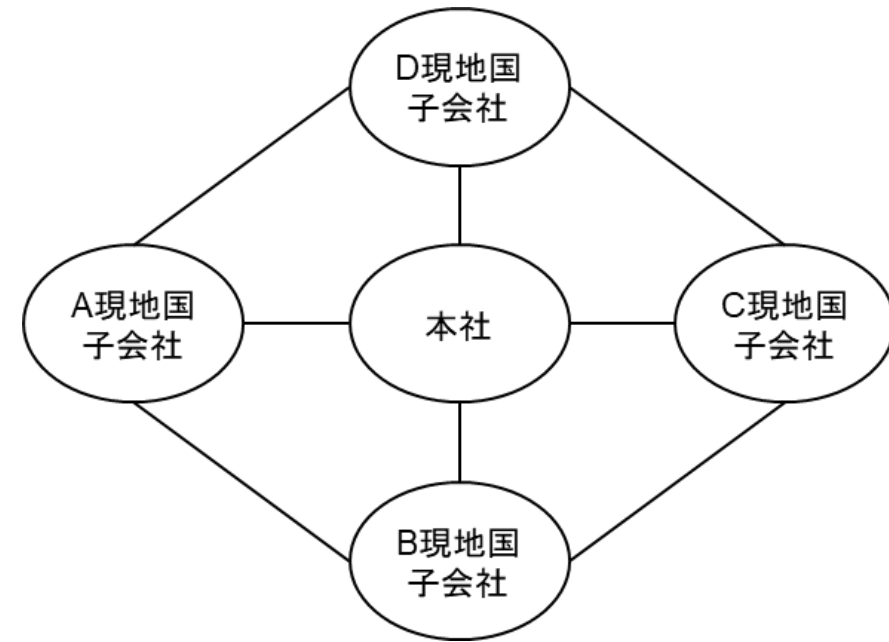
- ・グローバルタイプ（グローバル・インテグレーション高、ローカライズ低）

母国親会社に権限を集中し、基本的なことはすべてコントロールする。EPRGのE（本国志向）タイプ。日本企業に多い（どうもアメリカ人は日本のグローバル化をこう見ているようである）。

- ・トランスナショナルタイプ（グローバル・インテグレーション高、ローカライズ高）

ここまででわかったかもしれないが、バートレットとゴシヤールは実際のグローバル企業を分析し、上の3つのタイプに分けている。そしてこのモデルの最大の特徴はグローバルモデルの「あるべき姿」を提案していることである。それが4つ目のトランスナショナルタイプであり、グローバル・インテグレーションとローカライズという相反する（ように見える）ものを両立させる（両方とも高くする）ということである。

そのイメージはローカライズされた子会社が多数存在し、これらが有機的につながり、1つの組織のようになっていくものである。そして本国本社もこの1つの要素として機能するものである。京セラのアメリカ組織のグローバル版のようである。



コンピュータ・ネットワークで言うWeb、つまりインターネットのイメージである。

マルチナショナルは多国籍企業、インターナショナル（インターは「際」、「つながる」という意味）は国際企業、グローバル（地球）は世界支配企業という“感じ”である。そして提案しているトランスナショナルは「国（ナショナル）を越える（トランス）」という意味であり、「国境なき企業」という“感じ”である。ここではこのトランスナショナルを目指すことをグローバル戦略の柱としている。

このバートレット・ゴシャール・モデルは、もう1つこれまでのグローバルモデルの考え方とは異なる点がある。それは「競争優位性」をベースとしていないことである。ほぼ同時代に出た223ページのポーターの「国の競争優位性」と対極をなすものである。ポーターは、上で言うグローバルタイプで世界支配（アメリカが競争優位性を持ってNO.1に）を目指し、と言うのに対してこのモデルは「国境をなくす」ことをテーマとしている。

ただ「なぜこのトランスナショナルにするのか。幸せはどこにあるのか」に対する答えがない。しかもこれを実現させた企業がないので説得力に欠ける。

## ②経産省モデル

日本企業がグローバル化に悩んでいることを受け、経産省がこれを支援すべくいくつかの提言を示している。その中の1つが国際化指標というものである。これは2008年に作られ2010年に改定されたものだが、この中でグローバルモデルを提唱している。

まずは「日本政府が日本企業のグローバル化をどう考えているか」を理解すべく、経産省が発表した「国際化指標2010」という報告書の冒頭にある「背景と趣旨」を引用したい。（ ）内は私の追記である。

「世界経済構造が、米国消費に依存した『一極集中』から、新興国の台頭により『多極化』へと転換しつつある中、先進的な企業においては、新たな市場を獲得するため、国内社員の国際化の推進や、高度な外国人材の積極登用など、人材の国際化が活発化しつつある。特に中小企業を中心とした海外への進出は、自らの意志というより、市場拡大を目的とする納入先企業のアジア進出に追随して進出する場合が多い。こうした企業では、ビジネスの拡大を図ることが中心となり、マネジメントの国際化は後追いになりがちである。

（親工場の中国などの海外移転で「無理矢理付いて行かされてひどい目にあった」という報告が経産省、中小企業庁に挙がっているようである。）

こうした認識のもと、経済産業省では、人材の国際化及び人材マネジメントの国際化を促進するため、企業が取り組むべき事項について『日本企業の人材マネジメントの国際化度合いを測る指標—以下、「国際化指標」という—』として整理するとともに、先進企業のグッドプラクティス集などを平成 21 年に公表し、企業の国際化を後押ししてきた。

他方で、企業の扱う製品や業態によっては、既に多国籍に展開している先進企業のような国際的にどこでも適用できる標準的なマネジメントの体制整備は必要としない場合もある。アジア圏での二国間ビジネスが中心の企業では、一足飛びに多国籍企業のマネジメントシステムを導入することは、費用と時間がかかって逆に生産性を低める懸念もある。こうしたことから、国際化指標においても、日本企業の組織風土文化の強みを活かしつつ、海外進出先で競争力を高める構成が求められている。（国際化指標2008でグローバルモデルを提案したが合わないという意見が多かったらしい。）

このため、平成 21年に公表した国際化指標—以下、『国際化指標 2008』という—について、企業の国際化の状況を適切にアセスメントできるのかの検証を行うとともに、国際化指標2008策定時と比べ、企業を取り巻く状況等が変化したことで、項目の修正・追加が必要となった事項について改善を行い『国際化指標 2010』を策定した。本指標を策定・公表することにより、各企業において具体的に人材の国際化を進める上で1つのきっかけとなり、最も効果的な人材マネジメントを実現する際の参考となることを期待したい。」

ここにあるチェックリスト自体は自社の現状認識には有効なので利用することをお薦めしたい。

この「国際化指標2010」において、簡単ではあるが事業モデルを提案している。ここではまず①で挙げた典型的なグローバルモデルを挙げ、これらが「日本企業には合っていない」とした上で、下のような「国際化モデル」という独特のものを提案している。

まずはグローバルタイプを4つに分けている。

■タイプ0：海外ビジネスを展開していない企業を想定。現時点ではかなりの比率でこのタイプの企業が多い。

■タイプA：輸出・輸入を行っており、海外拠点の配置を進めている。海外事業所の運営強化や海外ビジネスでの競争力強化のために人材マネジメントを変更するという強い動機を生むまでには至っていない。

■タイプB：海外の事業所で広範なビジネス展開が企画実施されつつある。ただし、多くの海外事業所は、日本の統括会社と一対一の関係での調整がなされているマルチドメスティックな形態の組織運営を行っている。

■タイプC：企業文化は国民性から離れ、エクセレントカンパニーを目指す。グローバルな視点からの最適な製品開発、製造、販売活動、人材獲得、資源配分が行われる。各地域に分散して配置された拠点間での技術や人材の交流が実施され、クロス・ソーシングを行うことが組織運営の重要な課題となる。

チェックリストで自社が今どのタイプかを把握したうえで、

タイプ0→タイプA→タイプB→タイプC

という2つの道筋を提案している。つまりタイプCを着地点としている。バートレット・ゴシャール・モデルの経産省版と言える。



### ③トヨタモデル

経産省の言うように、多くの企業がグローバルモデルに悩んでいる。ただ自社なりのグローバルモデルを築き上げている企業もある。その代表がトヨタであり、私は企業のサイズを問わず適用できるモデルだと思う。

#### (i) トヨタのグローバル化の歴史

まずはトヨタのグローバル化の歴史をざっと追いかけて見よう。

- ・ 1957年 「米国トヨタ自動車販売」 設立
- ・ 1958年 「トヨタ・ド・ブラジルS.A」 (現地工場) 操業開始
- ・ 1962年 「トヨタ・モーター・タイランド」 設立
- ・ 1973年 「キャルティ・デザインリサーチ」 (アメリカのデザイン会社) 設立
- ・ 1977年 「トヨタテクニカルセンターU.S.A」 (設計会社) 設立
- ・ 1984年 GMと合併で生産会社設立
- ・ 1987年 「欧州テクニカルセンター」 (ヨーロッパのデザイン会社) 設立
- ・ 1988年 「TMM」 (アメリカの生産会社) 設立
- ・ 1989年 「米国レクサス店」 (販売会社) 設立
- ・ 1992年 「TMUK」 (イギリスの生産会社) 設立
- ・ 1998年 「TMMI」 (インドの生産会社) 設立
- 「天津トヨタ自動車エンジン」 (中国の生産会社) 設立

ここまでは貿易→現地生産→現地販売という日本企業としてごく普通の道を歩む。

- ・ 1999年 NYSE、ロンドン市場に上場

このグローバル上場を機にトヨタはグローバル戦略を立案していく。この戦略は次のようにディスクローズされている。

- (ii) トヨタウェイ2001

21世紀に入った2001年にグローバル化の理念として「トヨタウェイ2001」を社内外に発表する。トヨタの理念としては創業期の1935年に発表された「豊田綱領」（上下一致、至誠業務・・・といった5つの社訓のようなもの）がある。1992年にはこれを「トヨタの基本理念」（1.内外の法およびその精神を遵守し、・・・6. グローバルで革新的な経営により、社会との調和ある成長をめざす・・・という7つの「宣言」のようなもの。ここに初めて「グローバル」という言葉が登場する）として現代風にアレンジした。

「トヨタウェイ2001」はWebサイトで「全世界のトヨタで働く人々が共有すべき価値観や手法を示したもの」と書いてあり、まさにグローバル理念を表わしたものである。これはキーワード方式で次のように書いている。

- ・ Continuous Improvement 「知恵と改善」→チャレンジ、改善、現地現物
- ・ Respect for People 「人間性尊重」→リスペクト、チームワーク

215ページのソニーの「企業価値」を前面に出したものと全く違う。ひたすら従業員だけを見つめている。

### (iii) マーケティング理念

そのうえで次のようなマーケティング理念を掲げた。

- ・ **需要のある場所で生産する**

→「開発・設計から生産、販売、サービスまで一貫したグローバル化、現地化」

(現在生産拠点26カ国、51箇所、研究開発拠点は海外9ヶ所)

- ・ **コアコンピタンスは「品質の確保」**

→どこで作っても同じ品質

- ・ **ものづくりは人づくり**

→2003年豊田市にグローバル生産推進センター（GPC）を設立。2006年にはアメリカ、イギリス、タイに地域GPCを設立

### (iv) CSR戦略

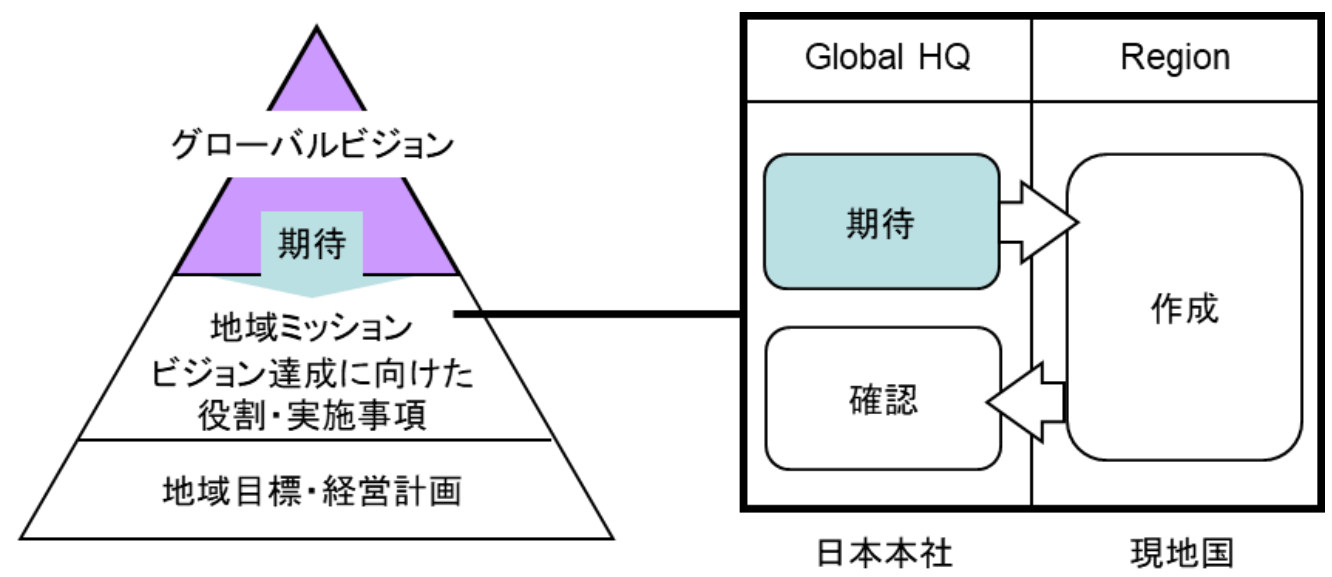
CSR戦略として次のようなグローバルビジョンを掲げている。

「人々を安全・安心に運び、心までも動かす。そして、世界中の生活を、社会を、豊かにしていく。それが、未来のモビリティ社会をリードする、私たちの想いです。一人ひとりが高い品質を造りこむこと。常に時代の一步先のイノベーションを追い求めること。地球環境に寄り添う意識を持ち続けること。その先に、期待を常に超え、お客様そして地域の笑顔と幸せにつながるトヨタがあると信じています。『今よりもっとよい方法がある』その改善の精神とともに、トヨタを支えてくださる皆様の声に真摯に耳を傾け、常に自らを改革しながら、高い目標を実現していきます。」

そのうえで「木の根」（トヨタ共通の価値観＝トヨタウェイ）、「木の幹」（安定した経営基盤）、「木の果実」（もっといいクルマ／いい町、いい社会）という形で、木によってグローバル戦略を図示している。

(v) グローバルモデル

グローバル・インテグレーションとローカライズの関係を次のように図示している。



グローバルビジョン（バーレット・ゴeschal・モデルのグローバル・インテグレーション）を元に、各現地国会社が地域ミッション（ローカライズ）という各国、各地域にあった戦略を立案し、地域目標、経営計画を作る。ここでグローバルビジョンから地域ミッションへ渡すものを「期待」と表現している。

地域ミッションは各事業体で創っていくのだが、その「期待」を次のように書いている。

- ・トヨタは、地域に根ざした企業活動を進め、その町・その国に求められるトヨタならではの商品・サービスを提供していく。
- ・本社は各地域に対して大きな方向性を示し、各地域の主体的な活動をサポートする。お客様に一番近いところで、各地域は自ら判断できる体制を構築し、地域主導の経営を推進していく。
- ・ビジョンの達成に向けた地域の役割・具体的な実施事項、地域目標・経営計画などの「地域ミッション」については、地域主導で検討・策定していく。

つまりグローバル・インテグレーションは理念、**CSR**戦略のみとし、その枠の中で日本も含めた現地国会社（基本的に現地国人で構成）が戦略立案をしていく。

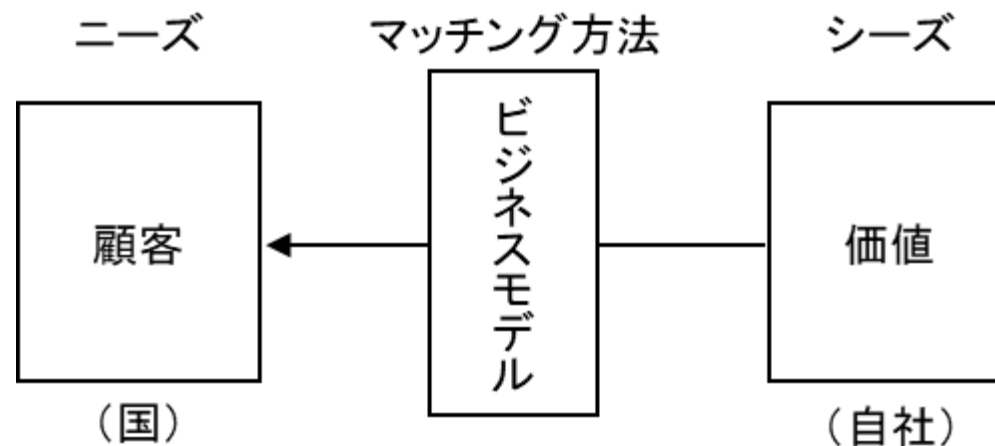
本書としてはこのトヨタのグローバルモデルをベースとして自社モデルを開発するスタイルを推薦したい。

### 3. マーケティング戦略

事業モデルが固まったらマーケティング戦略である。ここでは2つのことを並行して進めていく。国別戦略と対象国の決定である。（ここで言う「国」とは政府を持ち、宗教、文化が違っても一定の法律の下で国境を持つものとする）

#### （1）国別戦略

マーケティング戦略の原点は事業開発の時と同様に、ニーズとシーズのマッチングである。



まずは国内での自社調査から入る。「どのようなシーズ（価値）をどのような顧客ニーズに提供しているか」である。これについては第3章の「事業開発」を参照してほしい。

そのうえで国別にどういうマーケティングモデルを採るかである。まず考えられるのは国内のマーケティングモデル（顧客と商品の組み合わせと言ってよい）をそのままグローバル展開するというものである。パックス・アメリカナの時代にアメリカの巨大企業が採った戦略である。それがコカ・コーラ、IBM、マクドナルドというアメリカンドリームを生んだ。しかし本書では事業モデルにトヨタモデル（理念を共有し、国ごとに異なる戦略をとる）を前提としているので、これは採用されない。つまり国別のニーズは異なることを前提とする。

ここでは大きく2つのパターンがある。「基本的にはシーズを変えない」というものと、「シーズを変える」というものである。この2つを国ごとに選択していく。

#### ①パターン1：基本的にはシーズを変えない

この場合当然の事であるが、シーズからのアプローチとなる。すなわちシーズのコアコンピタンスの確認である。

トヨタでは価値提供（商品）は自動車であり、そのシーズコアコンピタンスは242ページのとおり「ものづくり、品質の確保」である。すなわち「あっと驚く商品」を作るのではなく、工場をベースとして、そこでの品質確保をグローバル展開していくと考える。

ハウスであればカレーを中心とした「おいしさの提供」と、ウコンの力などの「健康の維持」である。

まずはグローバル対象予定の国ごとに現状調査を行う。つまりマーケティングリサーチである。ここでは108ページで述べた「自らの目で」というのは厳しい。そこで現地国に関するプロのリサーチャーに頼む

ことになるのだが、どこかの段階で（対象予定国を決める。対象国を決める）で現地国のキーパートナーが必要となる。考えられるのは現地国のコンサルタント会社、現地国でのバリューチェーンまたは取引を予定する会社（資材、部品などの納入予定会社・・・）、すでに現地国に展開している日本の会社（ハウスは中国展開に際し、商品的にカニバリのない味の素のアドバイスを受けた）、現地国で自社商品と同様またはそれに近い商品の会社とのジョイント（トヨタはアメリカ展開の際、まずはGMとの合弁にてスタートした。アメリカのハネウェルは日本展開の際、山武をパートナーとして選んだ）といったものである。

シーズを原則変えず、ニーズが国ごとに違うことが前提なので、後はこのニーズに合わせてビジネスモデルを変えていく。

これにはさまざまなスタイルがあるが、153ページの事業開発の「ビジネスモデルの変化」のパターンで考えると次のようになる。

#### （i）技能の技術化

日本では高技能者がやっているものを、グローバルでは技術化して展開するものである。日本では技能を用いてさまざまな商品のバリューチェーンを持っているが、その国のニーズが均一化や低価格ニーズの強い時に考えられる。すなわち商品パターンを絞り込むことで技能をできる限り不要にしていくことである。具体的にはマニュアル化、機械化、ITを用いるというもので、特定の技能がなくても（熟練していなくても）事業を遂行していくようにすることである。すし店を展開する時「ロボットを使う」、技能者によって行っていた工事をパターン化してITなどを使って誰でもできる仕事にする、といったイメージである。



## (ii) 技術の技能化

日本では技術をベースとしてラインでの流れ作業という形で画一的な商品を提供している時に、グローバルでは従業員各自によって異なる商品を作って提供していくものである。日本の商品ニーズが画一化されるのに対して、展開国のニーズが多様化している場合に考えられる。「工場でパッケージングして生産していたサンドイッチを、各店舗で顧客の好みに合わせて作っていく」といったイメージである。

## (iii) プロセスの分離

国内でやっている仕事の一部分だけを、対象国では展開するものである。工事であれば施工、監督といったことを一括して受けていたものを監督のみを行う。日揮で言えばEPCでやっていたものをプロジェクトマネジメントのみを請負うというものである。パン生産で言えば国内でパンを工場から出荷している時に、154ページで述べたサンフレッセの様にパン製造の一部を切り出し、冷凍生地までを自社の現地工場で作ри、これを店舗に納入するといったものである。

## (iv) プロセスの統合

国内では取引先に任せていたプロセスを、グローバルでは統合して展開するものである。国内では独立の販売先へ売っていたものを現地国では自社で販売会社を設立して売る、国内では部品を仕入れていたが、現地国では部品生産、組立も一括して行う、といったものである。

## (v) バリューチェーン

プロセスの分離、統合の1パターンであるが、国内のバリューチェーンを変え、新しいバリューチェーンを作るというものである。例えば国内ではゼネコンから特定工事を受注しているサブコンが、「施主から直接受注する」「他業種のサブコンとバリューチェーンを組んで一括受注する」といったものである。ハウス

は中国への展開に際し、現地国が「外食文化」というニーズを受け、カレーレストランを展開する壺番屋とバリューチェーンを組んで展開した（その後ハウスは壺番屋をTOB\*<sup>1</sup>で子会社化した）。

\*1 Take Over Bitの略。株式公開買付。他社の株式を証券市場ではなく、その外で公開して買っていくこと。

#### （vi）チャージシステムの変更

チャージシステムを国内とは異なる形で展開するものである。例えば155ページのように日揮では国内ではコストフィープラス（工数精算型）であったものを、グローバルではランプサム（定額）にした。国内ではセールスマンが条件折衝して顧客に見積書を出して販売していたものを、現地国では条件、価格をすべて同一にするといったものである。

#### （vii）ブランド変更

国内では自社ブランドで販売してきたものを、OEM供給して現地のブランドで売る。逆に国内ではOEM供給であったものを、自社ブランドで売るといったものである。ソニーは日本ではOEM供給で売っていたトランジスタ・ラジオを、アメリカ展開する時にSonyブランドで売ることにした。さらに現地向けに新しいブランドを開発するといったことも考えられる。138ページのハイアールはサンヨーを買収して「アクア」というブランドで、アジアを中心とするグローバル展開を図っている。

### ②パターン2：シーズを変える

これは「全く異なるシーズ」というパターンよりも、「自社のシーズに他社のシーズを組み合わせて新しい事業スタイルを作る」という形が一般的である。無論、ビジネスモデルも変更することになる。わかりやすく言えば日本にはない新商品を海外で売るというものである。すなわちバリューチェーン、事業開発とグローバル化の組み合わせであり、グローバル化を機に新スタイルへ踏み出すと言ったものである。

これは国内と展開国のニーズが同一であっても、221ページのように国内ではトップシェアをとり、そのカニバリを恐れて事業開発できない時にグローバルで先に展開するといった場合にも多く見られる。

事業開発であるので、さまざまなものが考えられるが、典型的なものとしてはPRATⅡで述べた次の2つのパターンがある。

### (i) IoT

インターネットは新しいタイプのグローバルビジネスを生んだ。インターネットは世界を1つにつなぐものなので、世界全体を均一マーケットとして考えることもできる。特に商品が情報であれば技術的には可能である。Google、Facebook、LINEといったビジネスである。これらのビジネスは本社がどこにあるかは意味をなさない。LINEは日本が母国か、韓国が母国か（韓国企業の日本現地法人が開発した）など意味のない議論だし、そもそもそんなことを意識する人もいない。

しかし国という厳然とした壁はある。すぐ問題になるのは国によって少し考え方の違う消費税である。日本は消費税なのだから消費地（現地国）で払うのが当然である（と言ってもビジネスモデルが広告収入型だと難しいが）。一方、諸外国に多い付加価値税（企業が作った付加価値に課税する）で言えば事業実施地（本国のこともある）で払うのであろう。つまりインターネットビジネスで消費地と事業実施地が異なるとその配分などがややこしい。そこで事業地と消費地を何らかの形で一緒にしていく必要がある。つまり現地法人を作ることである。さらには国が壁を作ることもある。中国はFacebookの利用を制限している。インターネットで世界がつながっても国境は存在している。

そして今注目しているIoTは「ITベンダー以外もITを事業に取り込むこと」と見ることができる。島国日本は狭い国土、ネットワークインフラの遅れ（携帯電話、スマホのビジネスで日本は世界から孤立して

ガラパゴスと言われた）、IoT化によるカニバリでトップシェアの企業が硬直化（137ページ用にダイキンのエアネットは既存事業でのカニバリを恐れていた）といった点から「グローバルビジネスからIoTを」ということも考えられる。

これによって新しいビジネスモデルも生まれる可能性がある。例えば機械・設備のIoT化によって、日本にいても世界中を監視・保守することができる（日本はメーカーが保守サービスを充実させてきたので得意分野である）。

インターネットをシーズの中核とすると、先ほどの消費地、事業実施地の問題を含め、「法人」という概念自体を考え直さなければならないことになる。しかしグローバル事業に関する各国の法整備が追いつかない。グローバル先進国でも、税法に関しては出遅れている。ほとんどの国の法律は貿易以外のグローバル化を考慮していない。

ただその国にクローズした形でこれを展開するのであればほとんど問題はない。特にスマホベースのIoTであれば、ガラパゴス化して規制が強く、無料WiFiの少ない日本よりも展開しやすい国は多い。

## （ii）ソーシャルビジネス

発展途上国においては、その国の税金、さらには日本の海外援助金をベースとしたビジネスが考えられる。先進国から発展途上国への援助はODA\*<sup>1</sup>と呼ばれる。

日本のODAには2つのパターンがある。1つは国連などの国際機関を通して行う間接援助である。もう1つは相手国に直接援助するというもので、円借款（カネを貸す）、無償資金協力（カネをあげる）、技術協力（技術を教える）の3パターンがある。

これらODAの中心的窓口は独立行政法人のJICA\*<sup>2</sup>である。拋出額でいうと（日本は円借款が多いが、これはこの中に入っていない）1991年から2000年までは世界1位で1兆円あまりを出していた。現在はアメリカ、ドイツ、フランス、イギリスに継ぎ世界5位であるが、円借款を考慮すれば世界のトップと言ってよい。日本のODAの特徴はアジア中心であり、アジア諸国の発展に貢献してきたと言える。

2011年の東日本大震災で、日本も先進国のみならず発展途上国からも多大な援助を受けた。これにより日本のODAの拋出額が、財政悪化の状況でも再度見直されている。そして「アジアからアフリカへ」という声も挙がっている。

このODAの目的は主に発展途上国の社会インフラの建設である。日本ではこれまでグローバル・社会インフラ事業に関して「個別企業が個別事業を入札により受注していく」というスタイルが主流であった。今後は「国づくり」として日本の業界を越えた企業が水平バリューチェーンを組んで、ソーシャルビジネスとして進めていくというスタイルが考えられる。特に日本のように、既存インフラがあるが故にその切換えが難しい「新技術による社会インフラ創りを発展途上国で構築する」といったものが期待される。

例えば技術的にはすべての事をクリアしているスマートグリッドを中核としたスマートコミュニティ、世界一の長寿国である日本が得意とする健康をテーマとするスマートヘルスケア、M2M発祥の地としてのスマートファクトリーといったものである。

グローバル・ソーシャルビジネスへの日本としての対応は、業界をボーダレスにして日本国全体で考える必要があり、本来ならそれを政府がリードして欲しい所である。しかし日本は縦割り行政（これと業界がセットになっている）であり、複数の業界をリードしていける役所は総理大臣以外いない。そうなるとODAを後ろに付けながら、現地政府、現地大学などの研究機関などと交渉（セールスと考えてよい）していく

水平型のグローバル・バリューチェーンによるソーシャルビジネスが求められることになる。

- \*1 Official Development Assistance : 政府開発投資
- \*2 Japan International Cooperation Agency : 国際協力機構

## (2) 対象国の決定

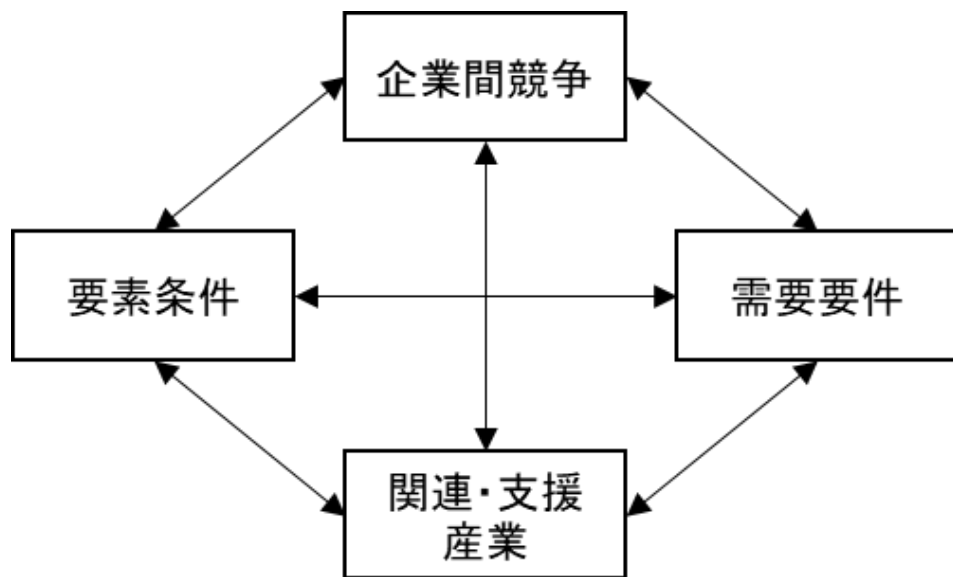
### ①国際経営学モデル

この「国の見方」は、国際経営学の世界では合意されている。それは本書でこれまで否定してきた「国の競争優位」という考え方である。本線を記述する前に、まずはこれを紹介しておこう。

前述したポーターが1990年に書いた「国の競争優位」が「国の見方」に関する流れを作った。ポーターはこの本の中で「国の競争優位性」（産業ごとに考えている、と言ってもメーカーをイメージしたものだが）は次の4つの条件で決定するとしている。

- ・要素条件・・・労働者、技術レベルといったその国が持っている生産に必要な要素
- ・需要条件・・・その国が持っているその生産に対する需要
- ・関連産業・支援産業・・・その産業に供給したり、支援したりする産業の競争力
- ・企業間競争...その国でのその産業の競争の激しさ

これを次のような図で表し、これをダイヤモンド（形がダイヤモンドに似ているから。私は似ていないと思うが）と呼んだ。



このダイヤモンドに照らし合わせて、自国が進出国の産業に対して競争優位性を持っている時にグローバル化が成功するとしている。

これではその国へ戦争に行くようなものであり、それこそ「進出」である。本書のグローバル化は強い力（競争優位性）で他国に進出し、現地企業と戦って勝利するというモデルではない。

ではどのように国を見てグローバル化の対象を決めていけばよいのか。それは①で述べた「自社シーズがマッチしている国のニーズ」という目で見ることである。通常のマーケティングで言う「顧客を見る」ということであり、カスタマー・マーケティングである。これを「国を見る」＝「カントリーマーケティング」へと発展させることである。国のニーズ調査は前述のようにプロのリサーチャーの力を必要とするが、そのリサーチ対象国を決定しなければならない。それにはまず「国の特徴」を整理しておくことである。

以降はこれを地域ごとにさっと考えて行きたい（これまで書いてきたことと重複することもあるが、ここで国ごとにまとめてみたい）。

これによってカントリーマーケティングとしての国の見方を自らで考えてほしい。

## ②アメリカ

世界のリーダーアメリカ合衆国（以下アメリカと表す）のカントリーマーケットとしての特徴を見てみよう。

アメリカは人口3億2000万人強、面積963万km<sup>2</sup>（日本の約25倍）である。民族構成は白人60%強、ヒスパニック系20%弱、アフリカ系10%強、アジア系5%強という形で、宗教はキリスト教が主流である。

### （i）歴史

アメリカのあるアメリカ大陸はヨーロッパの大航海時代にコロンブスによって発見され、ヨーロッパ人たちが移民してくる。ここには2つのタイプの植民地が生まれる。1つは中南米諸国である。この地域ではヨーロッパ人がここで生まれる鉱物資源、農産物を本国に送って稼ぎ、財をなして本国へ戻った。単身で渡り、現地で家庭を築き、老後帰国して行った人も多かった。そのため今でも混血が多く存在する。

一方、アメリカには本国を離れ、新天地を求めてここへ家族とともに移住した人がほとんどであった。そのため今でも白人がマジョリティとなっている。やがてアメリカはイギリスの植民地として13州の地方自治を持つ「国」という形をなすようになる。

植民地アメリカは、当初は小さな農園を中心とする農業国家であったが、ニューヨークが貿易中継地の「都市」として発展していく（中国の上海のようである）。またアメリカという巨大な地を開拓していくには労働力を必要とし、18世紀に入るとこれをアフリカ黒人による奴隷に頼ることになる。



こうした中、イギリスが課す重税に対して反乱、独立戦争が起こる。1788年には合衆国として独立し、1789年初代大統領としてワシントンが選出される。

19世紀に入るとヨーロッパで起きた産業革命、すなわち「工場」という概念がアメリカに伝わる。工場は貿易地ニューヨークを中心とする「北部」に次々と作られ、労働者が集まり、都市としての人口が拡大していく。ここでの労働力は奴隷ではなく、アメリカ全土からの若者であり、奴隷社会から民主主義国家へと進化していく。ただ先進国イギリスとの関係を断ったためヨーロッパに比べ国際競争力が弱く、保護貿易を求めていく。

一方、南部は農業国家のままであり「地主白人、奴隷黒人」というカラーがよりはっきりとした形になっていく。この奴隷という低コスト労働力によって、綿花などの主力農産品は国際競争力が高く、自由貿易を強く求めていく。

北部（工業国家、民主主義、保護貿易）と南部（農業国家、奴隷制、自由貿易）という二面性を持つ国家の色がはっきりしてくる。

1854年「奴隷制反対」を旗頭として共和党が生まれ、1860年にリンカーン大統領を生む（共和党からは第2次世界大戦後アイゼンハワー、ニクソン、フォード、レーガン、ブッシュ親子といった大統領を生む）。この共和党の出現で、既存政党は分裂、吸収をくり返し、現在の2大政党のもう1つ民主党だけが残った（民主党からは戦中のルーズベルト、戦後のケネディ、カーター、クリントン、オバマという大統領を生む）。

北部のリーダーであるリンカーンの出現により、南部の州が合衆国を離脱する形で南北戦争が起き、北部側の勝利に終わる。この南北戦争での北部の勝利をスタートラインとしてアメリカは世界一の工業国へと走っていく。

この工業のカネのバックボーンとなったのが**NYSE**と**FRB**である。**NYSE**上場は日本の東証のように一流企業のステータスシンボルとなり、ここに多くのカネが集まり、超大企業が多く誕生する。さらには**FRB**が銀行を中心とした金融政策を担い、今の金融国家アメリカの原型を作る。

国際競争力を付けたアメリカは自由貿易を標榜し、グローバルの世界でも自由主義の国になった。ここにシンガー（ミシン）、レミントン（トラクター）、ウェスティングハウス（電機）といったグローバル企業が生まれる。さらに技術革新でも常に世界をリードし、ベル（電話機の発明で有名、）カーネギー（カーネギーホールで有名、鉄鋼王と呼ばれた）、ロックフェラー（ロックフェラー財団で有名、石油王。トラストを初めてやった）といったアントレプレナー（起業家）を生んでいく。産業面だけでなく2度の世界大戦に圧勝し、世界の政治、経済のリーダー国へなっていく。

まさにパックス・アメリカナである。

## （ii）経済政策

順調に経済発展をつづけた自由主義アメリカで、「経済政策」という国家のコントロールを考えさせるようになったきっかけは、前述の**1929**年に起きた恐慌である。この時、大統領であったルーズベルトはニューディール政策を打ち出す。これがケインズによって理論化され、「政府が経済をコントロールしていく」という戦後アメリカの基本政策が定着していく。時にはケイジアン、時にはサプライサイドをベースとしたレーガノミクスといった形で、さまざまな景気刺激策がその時の環境下でなされていく。

## （iii）金融政策

**FRB**設立以降の金融政策も、恐慌後のニューディール政策からスタートする。

**1933**年グラス・スティーガル法というアメリカの金融に関する基本法ともいえるべきものが制定され、

銀行と証券市場の分離、預金保険といった金融インフラの充実が図られる。1934年には証券取引法が制定され、株式相場操作の規制、インサイダー取引の禁止、SEC\*<sup>1</sup>の設置といった現代証券市場のインフラが生まれた。

戦後は次々と金融に関する規制緩和がなされ、さまざまな金融商品を生み、金融大国アメリカを生んでいく。しかしここが生んだバブルがリーマンショックを生み、ブッシュジュニア、オバマの2大統領がここからの復興を図っていく。

\*1 Securities and Exchange Commission：日本の証券取引等監査委員会にあたる。

#### (iv) 産業政策

ここでは自由主義のリーダーとして「競争を促進する」ということが基本政策である。この典型が168ページで述べた反トラスト法である。トラストとは企業がM&A、持ち合い、持ち株会社などにより、実質的に1つの企業に結合していくことを言う。「このトラストにより自由競争が阻害される」ということが原点である。

反トラスト法は1つの法律ではなく、競争に関する一連の法律（シャーマン法、クレイトン法など）である。ここではトラストなど独占化だけでなく、取引を制限する行為（前述のカルテルなど）を禁止している。これが域外適用（アメリカの消費者にとって不利益であると判断される時は、アメリカ以外のグローバル企業にも適用すること）される事例も出ている。

#### (v) グローバル政策

アメリカの貿易収支は戦後一貫して黒字であったが、1970年代に入って赤字となり、これが急激に増加し、現在も巨額の赤字となっている。

アメリカは戦後自由貿易のリーダーとしてGATT体制を作った。しかし1970年からの赤字でその方針を転換する。その典型は1974年通商法に追加された301条である。これは「貿易相手国の不公正な政策、取引、慣習に対して、当該国と協議したうえで対抗措置をとる」というものである。さらに1988年には2年間の時限立法ではあるが301条を強化し（スーパー301条と言われた）、制裁・報復措置を強化した。これをベースに日本に対して1988年から「非関税障壁の撤廃」として強硬策をとった。その後就任したクリントンもこの路線を引き継ぎ、「自由貿易」と言うよりも「不公正な貿易を排除する」というのが今のアメリカの基本的なベクトルとなっている。これが現代のTPPへと流れる。

### ③EU

次はヨーロッパの巨大統合国家EU（European Union）を見てみよう。EUには現在28ヶ国が加盟し、人口5億人、面積438万km<sup>2</sup>である。

#### （i）歴史

EUのルーツはヨーロッパ全土、アジア、アフリカの一部を含む巨大国家を築いた古代ローマ帝国にある。ローマ帝国はその後、各国に分離していく。

この分離したヨーロッパは、その後の2つの大戦で疲弊し、アメリカに世界のリーダーの座を明け渡す。そして米ソ対立にはさまれ、日本、中国が台頭していく中でヨーロッパは再度統合への道を歩む。

EUのスタートは、193ページで述べたアメリカのヨーロッパ支援「マーシャルプラン」によって生まれたOEECである。1957年にはローマ条約（ヨーロッパ経済共同体の設立などを約束）を受け、いくつかできた共同体を1967年にはEC（European Community）という形で統合し、フランス、ドイツ、イタリア、オランダ、ベルギー、ルクセンブルクの6ヶ国が加盟した。その後、イギリス、アルゼンチン、デンマーク、ギリシャ、スペイン、ポルトガルが順次加盟していく。さらに1989年にはベルリンの壁の崩壊で東西ドイ

ツが統合する。これを機に東ヨーロッパの社会主義国家は自由主義へとベクトル転換し、ヨーロッパは政策的にも1つのイデオロギーへ収束した。

これを受け1993年EUが誕生する。EUはECの目指した経済面のみならず、政治（外交、安全保障）、司法という3つの面で国がグループをなす新しい「緩やかな国家連合」である。その後オーストリア、スウェーデン、フィンランドやかつての社会主義国家も加盟し、ヨーロッパ統一グループとなる。

そして1998年には統一通貨「ユーロ」が生まれる。しかし近年はギリシャ危機\*1、「イギリスの離脱騒動」に見られるようにEU全体と各国の利害が合わない面も生まれ、緩やかな連合ゆえの課題も抱えている。

\*1 2009年財政赤字を粉飾していたことがわかり、ギリシャの国債が暴落、ユーロも下落したこと。

## （ii）EUの組織

EUの組織は一般の国家と比べ複雑である。それはローマ帝国のように戦争によって作り上げた国家ではなく、話し合いで各国が自国の利益も考えながら少しずつ形を作っていったものだからである。主な機関を挙げてみると次のようになる。

### ・ 欧州理事会、EU理事会、欧州議会

いわゆる立法機関として意思決定を行うものがこの3つである。

欧州理事会は各国首脳をベースとする政治レベルの最高意思決定機関であり、EU発足以来さまざまな意思決定をしてきた。ここの議長はEU大統領と呼ばれる。EU理事会は各国の閣僚で構成する機関であり（閣僚理事会とも言われる）、ここで実務レベルの調整・意思決定を行う。もう1つの欧州議会は先の2つが各国の代表の集まりなのに対し、EUの各国民が5年に1度の選挙で直接議員を選ぶ議会である。

- ・ 欧州委員会、欧州中央銀行

欧州委員会はEUの行政機関であり、各国1名ずつで構成される。また通貨ユーロを持つEUの中央銀行として欧州中央銀行（European Central Bank : ECB）がある。

- ・ 欧州司法裁判所

EUの最高裁判所にあたる。

以降はEUの各国をざっと見ていく。

### （iii）フランス

フランスはローマ帝国からの支配から離れ、王政、フランス革命、ナポレオン帝政によって世界のリーダーとなり、世界中に多くの植民地を持った。

19世紀に入ってから政権が不安定となり、20世紀前半の第1次世界大戦では連合国としてドイツと戦うが自国が戦場となり荒廃してしまう。そして第2次世界大戦でもドイツと戦争するがナチスドイツに占領されてしまう。結果としてはフランスが入る連合軍側の勝利となり、アメリカ、イギリス、ロシア、中国とともに国連の常任理事国の1つになる。しかしこの間に経済力は低下の一途をたどった。フランスは戦後復興を目指していくのだが、その特徴は次のようなものである。

- ・ 資本主義と社会主義の並存

いわゆる西側諸国という資本主義連合にしながらも、社会主義色が強い政策を採ってきた。基本的には所得再分配の高さ（税率高く低所得者へ再分配、手厚い社会保険、雇用保険）、国有事業（電力、ガス、流通、鉄鋼などの社会インフラ事業、銀行などを国営で行う）、巨大な公共投資といった「大きな政府」である。

しかし東ヨーロッパの社会主義国同様に壁にぶつかっていく。1989年、失業者急増の中で労働者側の代表といえる社会党のミッテランが大統領となる。ミッテランはここでさらなる「大きな政府」を目指し、社会主義へと向かっていく。これによって経済力はさらに低下し、失業が増加してしまう。

その後は「小さな政府」としての自由主義へと大きくブレる。1995年に就任したシラク大統領は規制緩和、国有企業の民営化、金融の自由化を進めた。しかしこれによって格差が生まれると、また社会主義へブレるといった形で経済政策のベクトルが固まらない。

2005年にはパリ郊外で北アフリカ出身の若者が警察官に死傷されたことをきっかけに移民者の子弟による暴動が起こる。この背景にあるのが深刻な雇用不安である。

このような中、2007年新自由主義（小さな政府）による変革を訴えるサルコジが大統領となる。彼は社会主義政策下の「週35時間労働」などを否定し、「もっと働き、もっと稼ごう」と訴える。しかしこれが金融危機、ユーロ危機（259ページ）で失速し、2012年には社会党のオランドへ政権を譲る。オランドは公務員増、富裕者への増税といった社会主義へ再度ブレる。

#### ・対外関係

戦後のイギリスがかつて子供であったアメリカとあらゆる面で協力関係を結んでいくのに対し、フランスはパックス・アメリカナに対抗すべく、強いドルに対して強いフランを目指し、国を挙げて戦っていく。基本戦略は保護貿易をそのベクトルとし、国内企業を育成する政策を採る。そしてかつての宿敵ドイツと手を握り、EU設立の中心国となり、アメリカに対抗する巨大経済国家を目指す。

しかしフランス経済は悪化を続けており、かつてのヨーロッパの盟主の面影はない。

#### (iv) ドイツ

フランスとともにEU結成を主導したドイツは、経済面ではEUのリーダー的存在である。

そもそもドイツという国は19世紀初頭のウィーン会議（ナポレオン戦争後にヨーロッパの領土分割を決めた）でオーストリア帝国の下に生まれたドイツ連邦を源とする。前述のように領土を接するフランスと戦争をくり返し、結果としてナチスドイツは敗れ、戦勝国に占領される。1949年には戦勝国により資本主義の西ドイツと社会主義の東ドイツに分割される。

西ドイツは自由貿易をそのベクトルとして、強力な工業国へと成長していく。アメリカ、フランスなどが恐慌、不況などによりその政策が揺れて行くのに対し、西ドイツは自国なりの自由主義を貫く。それは自由競争を原則としながらも、国家、社会としての益を最大にするようにもっていくというものである。資本家、経営者と労働者が戦うという資本主義ではなく、「互いの幸せを話し合う」というもので、社会的市場経済とかライン型資本主義（ドイツを中心にライン川に沿った国で見られる資本主義という意味）と呼ばれる。これが207ページのようなガバナンスを生んだ。フランスが自由主義と社会主義にブレながら流されてしまったのとは対象的である。

一方、東ドイツはソ連の手で建国された。東ヨーロッパの中では生活水準も高く「優等生」と言われていたが、西ドイツとは比べものにならないほどの低い経済力であった。そして1989年ベルリンの壁の崩壊とともに、実質的には西ドイツへ吸収されていく。

この経済力の低い東ドイツを統合した西ドイツは、急速に成長率を落とし、その後10年間低迷していく。この中で1998年首相になったシュレーダーが改革を進めていく。シュレーダーは2003年にアジェンダ2010を打ち出す。そのポイントは次の2つである。



- ・低所得者層を中心に大幅な減税による税制改革を行う
- ・マイスター制度（手工業を守るためにマイスター資格などを決め、これによって参入障壁を作るもの）などによる規制を緩和し、ミニジョブ制度（週15時間を上限とするパート的な仕事。不法労働の温床となっていたこの仕事を正式に定義し、所得税などを免除するもの）、職業教育の充実、労働者派遣法の制定、社会保障改革などの労働改革を行う。

こうした経済政策の下でITのSAP（ERPパッケージで世界一）、巨大コングロマリットのシーメンス、自動車のダイムラー、BMW、世界の化学メーカーBASF、製薬メーカーのバイエルンなどの巨大グローバル企業が成長を遂げていく。

この結果、現在ドイツはEUの中で「1人勝ち」状態となり、メルケル首相のEU内での発言力が大きくなっている。そして132ページのインダストリアル4.0で世界経済のリーダーとしてIoTを推進している。

#### （v）イギリス

産業革命を起こし「世界の工場」と呼ばれ、「世界の貿易通貨ポンド」を作ったイギリスも、アメリカドルにその座を明け渡し、EU内でもドイツに経済リーダーの座をとられてしまう。

その中で転機を迎えたのは、1979年イギリス初の女性首相となり「鉄の女」と言われたサッチャーの登場である。ほぼ同時期にトップに立ったアメリカのレーガン大統領、日本の中曽根首相とともに新自由主義政策を採って行く。税制改革（所得税・法人税減税、付加価値税増税）を行い、水道、ガス、通信、鉄道、航空の民営化を行うことで国際競争力の強化を図った。

イギリスの経済面から見た最大の特徴はシティ・オブ・ロンドン（シティと略される）である。シティは首都ロンドンの中心部分にある1マイル四方の小さな地域（スクエアマイルとも呼ばれる）の金融街である。

ここにはロンドン証券取引所（**NYSE**、東京とともに三大証券取引所といわれる）、イングランド銀行（イギリスの中央銀行）、ロイズ（世界的な保険会社）の本社があり、ニューヨークのウォール街とともに世界の二大金融市場と言われている。

イギリスはフランス、ドイツから遅れて、**EU**には後から入る形で加盟した。島国でかつてのチャンピオンであったイギリスは、そもそも他のヨーロッパ諸国と手を握ることにためらいを持っている。これが「ギリシャ危機などによって、1つの国のミスが**EU**全体として、そしてイギリスにも波及すること」、「**EU**内の移民の自由化により、イギリスへ他国から労働者が流入し、失業、福祉レベルのダウンを招くこと」といった面から、**EU**脱退のムードが盛り上がってくる。このような中で「**EU**残留か、離脱か」という2016年6月の国民投票では、何と離脱派が勝利し、2018年の**EU**離脱が決まる。これによって**EU**のあり方そのものが見直されることになる。

#### （vi）南ヨーロッパ

ユーロ統合により、逆に南ヨーロッパ諸国は経済危機に陥り、**PIGS**（ポルトガル、イタリア、ギリシャ、スペインの頭文字。英語で「豚」のことで、蔑視したニックネームである。アイルランドを入れて**PIIGS**とよばれることもある）と言われた。

ユーロの導入後、競争力を高めていったのがドイツなら、そのちょうど反対側にいるのが南ヨーロッパ諸国である。「ドイツマネーを借り、不動産へ投資する」というバブルに走ってしまい、ギリシャ危機をきっかけとし、**PIGS**の国債が軒並み暴落していく。その後もこれを震源とした**EU**のピンチは続きユーロ危機と言われたが、2011年あたりからようやくピンチを脱した。

### (vii) ベネルクス3国（ベルギー、オランダ、ルクセンブルク）

ベネルクス3国はドイツ、フランス、イギリスといった大国に対抗して従来から経済協力を進めてきた。もともと16世紀末にスペインから独立したオランダがベースであり、ここからベルギー、ルクセンブルクが分国してできたものであり、この2国は経済同盟（関税なし、中央銀行統一）を結んでいる。小国（神奈川県くらいの広さ）とは言え、ルクセンブルクは1人あたりGDPが世界一となっている。ベルギーの首都ブリュッセルにはEUの本部が集中し、EUの政治的首都と言える。

オランダは前述のように当初から貿易立国として成長し、今でもEU物流の中心地である。グローバル化にも積極的で、グローバル企業（フィリップス、ロイヤルダッチシェル、ユニリーバなど）が数多く存在する。

### (viii) 北欧諸国（スウェーデン、フィンランド、ノルウェー、デンマーク）

北欧諸国は伝統的に中立主義の立場を採っている。米ソ冷戦当時も、アメリカ側に付く西ヨーロッパ、ソ連側に付く東ヨーロッパとは異なり中立を保っていた。その後ソ連崩壊の中で、西ヨーロッパ中心に生まれたEUへ加盟する。

北欧諸国の特徴はイギリスが言い出した「ゆりかごから墓場まで」という高福祉社会を実現し、所得水準も高く、その中で科学技術を中心に教育を進めている。経済面では最大のスウェーデンを中心に、前述のように多くのグローバル企業を生んでいく。近年のIT産業でもエリクソン（スウェーデン）、ノキア（フィンランド）といったグローバルIT企業が生まれている。

### (ix) その他

オーストリアはヨーロッパの中部に位置するが、北欧諸国と同様に中立の立場を保ち、ソ連崩壊とともに

EUへ加盟した。東西ヨーロッパをつなぐ拠点として、両側の貿易で栄えた。

その隣国スイスは有名な永世中立国であり、EUには加盟していない。ただスイス・EU協定を結んでおり、経済面ではEUの一員とも言える。ここにはネスレなどのグローバル企業を生んだ。

#### ④アジア

アジアは大航海時代以前は独自の世界を築き上げていた。その後ヨーロッパの進出によって植民地化され、第2次世界大戦によって国土を破壊され、戦後は米ソ対立で分断されるという悲劇の大陸と言える。その中で日本は常にアジアのリーダーとして孤軍奮闘してきた。しかも敗戦後の立場は「日米同盟」であり、アメリカの発展とともに急速な経済成長を遂げた。

近年中国の台頭により、アジアはアメリカ、ヨーロッパに次ぐ第三の経済圏として成長しつつある。そのため日本企業がグローバル化を考える時、近隣アジアとの関係は最大の課題と言える。しかし過去の歴史、特に「敗戦国日本とそれ以外」、「資本主義と共産主義」という壁があり、未だEUのような協力関係をとることができない。そして日中、日韓という関係もかつての侵略戦争の結着が完全にはついておらず、国境問題、分断された北朝鮮の孤立化、米中韓の微妙な関係と言った政治的問題も数多く存在している。かつてのグローバル化において日本が採ってきた「アメリカを通して」というモデルもここでは通用しない。

EUのように「アメリカに対抗して協力」というベクトルのない中、アジア経済圏は混迷している。そして日本企業の多くはこの混迷の中で「猫も杓子も中国へ」という形でFDIを始め、中国の国民所得が上がり、そのカネがインバウンド（爆買）として日本へ還元されている。

ここではアジア各国の姿を少し遠くから見ていきたい。

## (i) 中国

### (a) マクロ

人口は13億人強で世界1位、面積956万km<sup>2</sup>（日本の25倍）は世界4位、GDPは11兆ドルで日本を抜き世界2位となった超大国である。民族は漢民族が90%を超え、残りは多種の少数民族である。人口増加率は一時期に比べ落ちており、労働人口はすでにダウンしている。GDP成長率は2桁から1桁へと落ちているが、貿易収支は大幅な黒字が続いている。消費水準は主要都市で日本の1970年代後半、地方都市では1970年段前半に達し、日本の高度成長期と重なって見える。住宅価格は上昇を続け、上海などの都市部は住宅価格が平均年収の10倍を超えている所もある。そのため日本のバブル崩壊と同じ現象が起こるのでは、と危惧されている。

グローバル企業から見た中国の魅力は、豊富で低コストな労働力による「世界の工場」から、消費水準を高めていく「巨大マーケット」へと移りつつある。

1949年に国内戦争によって作られた中華人民共和国（これを中国と表現する）は戦勝者中国共産党の一党独裁政治である。国のトップである国家主席には共産党のリーダーが就き、アメリカの大統領よりも強い権限を持つ。初代は建国の英雄毛沢東であり、2012年からは習近平が就いている。

### (b) 金融政策・経済政策

中国人民銀行が為替を含む金融政策を担当しているが、他国とは異なり（中央銀行は政府から独立しているのが原則）政府の一機関である。したがって財政と金融政策を一体化して行っている。

通貨は人民元であり、2005年に人民元改革がなされた。これは中国のGATT加盟に伴い、貿易の根幹たる為替について人民元を他通貨と同様にすることを世界から求められたことがきっかけである。従来のドルに

対する完全な固定相場制から、通貨バスケット制（複数の通貨に連動する）をベースとして、管理変動相場制（為替市場で為替レートが決まるのだが、これに政府、中央銀行が介入して管理すること）へ移行するものである。ただリーマンショックなどで動きが大きくなると、通貨バスケットでは負担が大きすぎるので、実質的にはドルペックへ移行しつつある。巨大国でありながら国家が柔軟に対応している異色の通貨と言える。

中央銀行で政府の機関でもある中華人民銀行は、為替以外の金融政策に関しても強いコントロール政策をとる。FDIについても多くの規制を設け、その中で業種を指定して「外資優遇策」をとってきた。この外資優遇指定業種は近年では省エネ、環境保護、バイオ・先端技術、新技術など内需の拡大が期待されるものに限定されてきている。

中国の金融上の問題として、シャドーバンキングが挙げられる。一般にシャドーバンキングとは国の厳しい規制下にある通常の銀行の枠外で資金を集め、融資などのビジネスを行う企業のことを言う。中国におけるシャドーバンキングで問題視されるのが信託会社である。正規の銀行が販売する理財商品（高利回りの資産運用型の金融商品）で集めたカネが、この信託会社を通して、地方融資平台（地方政府の傘下にあるファンドとデベロッパーを兼ねている会社）から不動産開発やインフラ整備業にカネが流れている。これと地方政府債の増加が金融リスクを増加させている（日本のバブル崩壊直前と酷似している）。

このような中、日米が主導するアジア開発銀行ではアジアのインフラ開発のためのカネとしては不足だとして、2016年中国が中核となってアジアインフラ投資銀行\*1を57カ国の創業メンバー（日本、アメリカは入っていない）で設立した。中国は自国のみならずアジア地域の社会インフラ開発のリーダーとして名乗りをあげた。

\*1 Asian Infrastructure Investment Bank : AIIB

### (c) 生活・労働状況

「世界の工場」としての労働状況は、低コスト労働力を求めるグローバル企業にとって次のような厳しい状況となっている。

- ・ 人件費の規制である最低賃金の引き上げが続いている。ほとんどの地域政府が10%台の上昇を公約にしている。
- ・ 内陸の農村部から労働力を獲得して、沿岸消費地の工場で採用するというモデルが難しくなっている。“一人っ子政策”の世代（1980～90年代生まれ）の農家の子供が、工場での低賃金、長時間労働を嫌い、地元で就職するという傾向が生まれている。
- ・ 2008年に労働契約法、労働争議調停仲裁法が施行された。これにより労働者の権利意識は高まり、デモの増加だけでなく、労働争議にして仲裁委員会に持ち込む（仲裁費用は無料）ことができるようになり、このパターンが多発している。

この労働法でわかるとおり、独禁法を含めたビジネス法の整備は急速に進んでいる。そしてその多くが“グローバル企業に対する規制”という側面を見せている。

### (d) 地域別の状況

中国は地域によって生活状況が異なり、労働水準も異なっている。地域は上記のように沿岸部と内陸部の2つに分かれる。

#### ・ 沿岸部

どこの国でもそうだが、沿岸部は内陸部よりも交通インフラが整備され、教育も進んでおり、グローバル企業が展開しやすい地域である。ここは華南、華東、華北の3つに分かれる。

広東省、福建省のある華南はグローバル企業が最初に工場を建設した地域である。香港に近く、かつFDIなどに対する経済特区が最初に設置されたことがその理由である。中でも日本、ヨーロッパの自動車メーカーが合弁スタイルで工場を建設し、成果を上げたので、家電、ITなどのメーカーも次々と進出した。

華東は何と言っても中国の経済拠点かつ最大消費地である上海がその中心である。当初は華南と同様に工場進出が中心であったが、その巨大マーケットを目指してさまざまなグローバル企業が進出してきた。2013年には上海が自由貿易試験区に選定され、中国のグローバル窓口として機能し始めた。

華北は北京、天津という2つの直轄市\*<sup>1</sup>を持っている。北京は首都で政府機関があることもあって、グローバル企業の中国法人本社も多い。天津は中国最大の港を持ち、華北の経済的中心地（近年は経済成長率がトップ）であり、北京とも高速道路で結ばれている。

#### ・ 内陸部

経済面で沿岸部に遅れてしまった内陸部は、中央政府が主導して格差解消を目指し、公共投資のほとんどをここにしている。そのため社会インフラの建設が急ピッチで進んでいる。ここは東北、中部、西部の3つに分かれる。

東北は戦前満州国があった所であり、日本語を話せる人材も多いこともあり、中心地の大連などに比較的早い時期から日本企業が進出した。

中部は中国の中央に位置することもあり、交通インフラの拠点として開発が進んでいる。特に長江（揚子江）と漢江が交差する武漢がその中心となっている。グローバル自動車メーカーが注目しており、最終組立工場が集まってきている。



西部は、面積としては中国全体の70%を占める巨大地域であり、チベット自治区を始め、多くの少数民族が居住している。天然資源が豊富であるが、農耕中心であり、所得は他地域に比べて極めて低い。しかし「西部大開発」という政策が出され、この地域の公共投資が進み、所得は向上し始めている。

＊1 日本の政令都市のようなもの。市ではあるが省と同格。この他、先ほどの上海や重慶もこれにあたる。

### (e) 特別な地域

中国には次のような特別な地域がある。

#### ・香港

香港は150年以上イギリスの植民地であり、戦後も中国に戻らずそのまま続いた地域である。千 km<sup>2</sup>強の土地に700万人が住む世界でも有数の人口密度地域である。1997年になってやっと中国へ返還され、中国の特別行政区（中国本土とビジネスに関する法が異なる）となっており、外交、防衛以外の自治権が広く認められている。

香港は低税率、自由貿易で世界の貿易の中心地の1つであり、通貨は香港ドルである。言語も近年まで教育に英語を用いており、独特の文化を築いている。

#### ・マカオ

香港同様に中国の特別行政区であり、GDPの80%をカジノ産業が占める。中国成長により上海を中心とする富裕層のカネがここに集まっている。

#### ・台湾

台湾は日本の九州と同じくらいの大きさの島に2000万人強が住んでいる。原住民もいるが漢民族が移住していき、「オランダ、スペインの植民地→日清戦争で日本に譲渡→戦後中華民国の統治下」と変更された。

1949年中国共産党に本土を追われた中華民国（国民党）がここへ移り実行支配しているが、中国は台湾を国家と認めず、中華人民共和国が中国唯一の合法的政府としている。諸外国の多くもこれを追認し、台湾とは正式な国交ではなく「駐在員事務所」のようなスタイルで関係を持っている。

台湾は日本、アメリカとの関係を強くし、重工業、特に電子工業は国を挙げて支援する体制を採ってきた。中でも半導体などのコンピュータ部品ではその力を発揮してきた。1980年代の世界的なパソコンブームの中、マザーボード（パソコンの中核部品）では世界一のシェアを持っていたが、2000年になると先進国向けのOEM供給へシフトし、EMS産業を生む。2016年にシャープを買収したホンハイ精密工業は15兆円の売上を誇る巨大EMSである。

## （ii）韓国

### （a）マクロ

人口5000万人強、面積10万km<sup>2</sup>（日本の1/4）の韓民族からなる単一民族国家である。

朝鮮半島はモンゴル、中国、日本によって侵略された歴史を持っている。15世紀の世宗国王の時にハングル文字が設定され、儒教をベースとした現在の韓国としての骨格を作った。日清戦争後の1817年に大韓民国として独立するも、1910年に日本に併合されてしまう。日本の敗戦後は連合軍によって北緯38度を境に分断され、南は大韓民国（韓国、自由主義）、北は朝鮮民主主義人民共和国（北朝鮮、社会主義）として独立した。1950年には南北の間で朝鮮戦争が起き、韓国はアメリカを中心とした国連軍に、北朝鮮は中国にその支援を求めて戦い、1953年から停戦状態に入っている。

韓国はアメリカ同様に大統領制（5年任期で再選不可）をとっており、2013年に初の女性大統領として朴槿恵が就任している。

## (b) 経済政策

1960年代、朴槿恵の父である[朴正熙](#)大統領が輸出主導の経済政策を引き、1970年代に入ると香港、シンガポール、台湾とともにNIEs (Newly Industrializing Economies : 新興工業経済地域) と呼ばれ、急成長を遂げ、「漢江の奇跡」と言われた。20世紀末には前述のとおりアジア通貨危機を迎えるが、その後は回復した。

韓国の経済政策の特徴は財閥優遇策にある。その結果、トップのサムソンがGDPの20%弱、大手5財閥で50%超、10財閥で80%を占めている。産業としては電気、電子、自動車といった日本とバッティングする分野でグローバル化をしている。ただ財閥は借入金に依存しており、通貨危機以降、競争力はかなり落ちている。

為替は1980年代には通貨バスケット制、通貨危機以降は変動相場制を採っている。実質的にはドルペック制であるが、韓国は日本同様に輸出依存で来ており、この輸出を考えるとウォン安が好ましい、と言うよりもこれでグローバル戦争を勝ち抜いてきた。そのため実質的な介入を行っていると考えられている。

しかしこのウォン安がインフレを招き、生活を直撃している。

## (c) 環境

韓国も外資導入に力を入れ、外国人投資促進法が制定されている。これが適用される企業は税制優遇を始め、カントリーリスクに関するヘッジなどさまざまな保護がなされる。

韓国の労働者賃金は決して安くないが、社会インフラコスト（工場団地の賃料、電気・水道代など）は低く、法人税率も2012年に改訂され、最高税率22%とシンガポール、香港、台湾に次ぐ低さである。

労働面から見ると、韓国は学歴社会、と言うよりも学歴競争社会であり、皆が企業内のエリート職を目指

す。そのため工場の労働者は不足気味である。失業率は3～4%と低いが、潜在的失業者（大企業に就職できないため学校の中で就職浪人する）はかなり多いと言われている。

生活面ではノンバンクからの家計債務が多く、年あたりの可処分所得を超えている。

(iii) ASEAN (Association of South - East Asian Nations : 東南アジア諸国連合)

前述のとおり1967年、東南アジアを社会主義から守ることを考えていたアメリカの支援の下、タイ、インドネシア、シンガポール、フィリピン、マレーシアの5カ国でバンコク宣言が出され、ASEANが設立された。現在加盟国は10カ国である。域内での品目の90%以上で関税がゼロであり、しかも世界にも開かれた成長マーケットとしても注目されている。

人口は6億人を超え、EU（5億人）よりも多く、まだまだ増加している。1つの国として見た時のGDP合計は世界7位と日本の約半分であるが、過去10年間高い成長率を続けている。

ASEANの主な国を見ていこう。

#### ・タイ

人口6000万人強であるが、人口増加はここに来て止まっている。面積は51万km<sup>2</sup>（日本の1.4倍）であり、国土の40%は農地である。

タイは1960年代から社会インフラの構築を進めており、多くの工業団地を作ってきた。これをベースに1970年代以降は工業化による輸出立国として発展して行く。アジア通貨危機でその成長も一旦止まるが、その後回復した。2003年にはアジアのデトロイト構想（自動車生産を3倍増とする）、2007年にはエコカー・プロジェクト（低燃費車生産の税制優遇）といった形で、近年自動車産業を重点的に育成しているが、日本企業のシェアが90%を占めている。タイから見ると日本は最大のFDI国であり、最大の貿易相手国である。

日本からの円借款も利用しており、日本の友好国と言ってよい。

労働面では失業率は1%を切り、慢性的な労働力不足となっている。

- ・インドネシア

東西5000 km超に渡る島々から成る国である。人口2億5000万人（世界4位）で、その90%以上がイスラム教徒である。人口増加率は1%であるが、人口構成としては40歳未満が60%以上いて、若い労働力を抱える国と言える。GDPはASEANでトップであり、この地域の40%以上を占める。金などの金属資源、天然ガスなどのエネルギー資源に恵まれており、日本はLNG\*<sup>1</sup>をインドネシアからもっとも大量に輸入している。工業は政府の保護貿易の下、軽工業、食品、化学工業が産業として確立している。2007年以降は投資法を改定し、外資も差別しないこととし、FDIを求めている。日本企業はジャワ島（首都ジャカルタがある）に数多く進出している。

社会インフラは長い列島国ということもあり遅れているが、ここにきて急ピッチで進められている。

所得階層で見ると格差が大きいものの中間層が拡大しており、消費財マーケットとしても拡大が続いている。

- ・シンガポール

人口540万人、面積700 km<sup>2</sup>（東京23区と同じ）の小さな島国であり、多民族（中国系、マレー系、インド系...）のため多言語、多宗教国家である。イギリスの植民地、日本による占領を経て、シンガポールとして独立した。

ASEANにおいてシンガポールは金融、貿易、交通とあらゆる面で中心である。法人税率は17%と極めて低く、多くの投資優遇制度があり、外為法で為替取引制限もされて為替（通貨はシンガポールドル）も安定

しており、政情も安定し、治安も良く、教育、医療、経済競争力などの国際ランキング調査ではいつも高位置にいる。そのため「世界でもっともビジネスをしやすい国」として有名である。

1人当たりGDPは日本より高く、アジア1位であり、世界の外国為替市場、金融センターの1つとなっている。

労働者を見ると大卒者が多く、英語、中国語のバイリンガルが多い。またエリート層は転職率が高いことで有名である。

#### ・マレーシア

人口3000万人弱、面積33万 km<sup>2</sup>（日本より少し小さい）である。マレー系、中国系、インド系からなる他民族国家であるが、宗教的にはイスラム教国家である。イスラム教徒は全世界で16億人以上いるといわれているが、彼らはイスラム法（イスラム世界での基本法、シャリーアと言われる）に則り、イスラム金融という金融スタイルを採っている。ここでマレーシアは「イスラム金融をリードして行く」という国家戦略を採っている。イスラム金融の特徴は利子取得の禁止（売買による損益や配当などを使う）と取引相手がイスラムの教えに反する事業（豚肉、アルコール、武器、ギャンブル）に関わっていないことを条件としている閉鎖的なものである。

インドネシア同様に天然資源を抱えているが、シンガポール同様に外資依存度が高くGDPの8割を占めている。道路などの交通、電気、ガス、水道といった社会インフラは充実しており、隣国シンガポールよりも低コストである。これは政府が外資の参入を強く求めており、特にIT、環境関連といった成長ビジネス企業の誘致を積極的に行っているためである。

ただ地域格差が大きいいため、政府が投資奨励地域での大型開発プロジェクトを計画し、FDIに対する減税

などを考えている。

- ・フィリピン

面積は30万km<sup>2</sup>で日本より少し小さく、人口は1億人とASEANの中では2位である。日本とは逆に若年層が多く、人口構成は完全なピラミッド型の若き国家である。30年以上は人口ボーナス期\*<sup>2</sup>が続き、かつ若者たちも教育がなされており、英語力も高い。

戦後1970年代まではアメリカのリードの下で成長してきた。しかし日本からのアクセスも良く、対日感情も悪くないので、1960年あたりから日本企業が次々と進出して、徐々に日本企業が下支えするようになってきた。

経済的には成長を続けているが、内需中心であり、かつGDPの1割を海外フィリピン人労働者の送金が占めている。政府としてはもっと外需を取り込むべく輸出企業を対象として経済特区を作っていこうとしているが、FDIはあまり進んでいない。

政治的にはマルコスの独裁が続いたが、その後民主化が図られ、2010年にベニグノ・アキノ（マルコスを倒したコラソン・アキノ大統領の息子）が大統領に就任した。彼がフィリピンを悩ませた汚職撲滅、格差是正、財政健全化、そして他のASEAN諸国に比べ立ち遅れた社会インフラの充実に力を入れている。

- ・ベトナム

人口9000万人、面積33万km<sup>2</sup>（日本より少し小さい）、他民族国家で公用語はベトナム語である。

ベトナムは第二次大戦後、フランスとの独立戦争、アメリカの軍事介入に伴うベトナム戦争と続き、共産党一党独裁の社会主義国家として独立した。しかしその後もカンボジア、中国と戦い、国力は疲弊していく。

1982年カンボジアとの戦争も終わり、その後、中国、フランス、アメリカとの関係も正常化する。日本と

はもともと良好な関係を持っており、1992年からODAを再開し、日本企業のベトナム投資がブームとなる。これがアジア通貨危機で一旦は止まるが、2000年代に入って再び注目を集めている。また労働品質の高さはよく知られており、ASEANのチャイナ・プラスワン（日本のメーカーが中国に一本化するリスクを避けるため、中国以外にもう1つの生産拠点を持つこと）として注目を集めている。ただ労働コストとして見ると、カンボジア、ラオス、ミャンマーといった低賃金国よりも高目である。

＊1 Liquefied Natural Gas：天然ガスを冷却して液状にし、大量輸送できるようにしたもの。

＊2 労働人口増加率が全体人口増加率より高くなり、これにより経済が成長していく時期。日本は1960～1980年代がこの時期にあたる。

## ⑤新興地域

2つの巨大地域が注目されている。

### （i）インド

人口13億人で中国に次いで世界2位であるが、まだまだ増加しており10年後には中国を抜くと言われている。人口構成は完全なピラミッド構造であり、若い国と言える。面積も330万km<sup>2</sup>（日本の9倍）で世界7位の巨大国である。多民族国家ではあるが80%がヒンズー教徒であり、ヒンズー語を公用語としている。長いイギリス植民地時代を経て、戦後は社会主義国家として独立した。この時イスラム教国家のパキスタン（後に東パキスタンがバングラディッシュとして独立する）と分離した。しかしこの後、インド、パキスタンは何度となく戦争し、インドは核保有国となり軍事費が増大し、経済面にまで手が回らなくなってくる。

インドは1991年に経済危機を迎える。この時社会主義から転換し、経済自由化政策を採る。具体的には国内産業の規制緩和、貿易・FDIの自由化といったもので、これによって急成長する。特に2000年代初頭には



BRICsと呼ばれFDIが急増し、中国に次ぐ成長を遂げる。

GDP構成比はサービス業が60%近くを占めている。サービス業と言ってもITサービス、ソフトウェア開発が主流であり「数学のインド」（ゼロの発見で有名）から「ITのインド」として世界に名を馳せている。対日感情も良く、アジアではIT先進国の日本とともにITで成長していきたいと考えている。

社会インフラは未整備の面が目立ち、未だ貧困層も多く、人口13億人でありながらGDPは世界10位である。しかしこの巨大な消費マーケットに世界中が注目している。

## （ii）アフリカ

アフリカは消費マーケット、労働マーケットとして見ると巨大なポテンシャルを持っている。面積は3000万km<sup>2</sup>で世界の陸地全体の20%を占めている。人口は2010年に10億人を超え、現在12億人弱であるが、2050年には倍増すると予測されている。平均年齢は20歳代であり、生産年齢人口は現在の7億人強から2050年には15億人を超える。

奴隷、植民地としてのアフリカから脱却した1960年以降、多くの国が生まれ、現在は54カ国ある。各国によってバラツキはあるものの成長率は高く、中国、インドの次は「アフリカが成長する」というのが世界の一致した意見である。石油などのエネルギー資源の他、ダイヤモンド、金、さらには原子力資源のウラン、電子材料としてのレアメタルといった鉱物資源にも恵まれている。

米ソ冷戦が終わった1990年代以降、アフリカ支援に対する先進国の関心が低下する中、アフリカを支えてきたのは日本と言ってよい。アフリカ開発会議\*<sup>1</sup>を通してODA、人道支援などで世界をリードしてきた。2013年の横浜で開催された第75回アフリカ開発会議では安倍首相が議長役を務め、アフリカへ5年間で230億ドルの支援を宣言した。そしてインフラ開発支援だけでなく、アフリカ諸国からの日本の大学への留学、

企業への受け入れを始めとした人材育成支援を行うこととした。

日本の民間側でもアフリカマーケットへのアプローチを図る企業も増え、その数は数百社に上っている。この中で近年リーダーシップをとっているのがマーケット開発の先兵隊と言える商社であり、エネルギー関連の事業をベースとして発電所、交通網などの社会インフラ開発を展開している。

この社会インフラ以外にもBOP（Base of the Economic Pyramid）ビジネスもアフリカで注目されている。BOPビジネスとは発展途上国の低所得者を対象として先進国が行うソーシャルビジネスであり、民間企業とODAなどの開発支援をセットで進めていくものである。ただ現在は欧米、中国、韓国などは民間企業主導で積極的に進めているのに対し、日本は官主導であり民間企業の出遅れ感が否めない。

アフリカ諸国のうちマーケットとして注目されている国を挙げてみよう。

- ・南アフリカ（南アフリカ共和国）

人口5000万人強、面積122万km<sup>2</sup>である。1994年にアパルトヘイト（人種隔離政策）を撤廃し国際社会からの経済制裁が解かれてから、急激な経済成長を遂げ、アフリカの経済国に成長した。鉱物資源として世界的に有名なダイヤモンドはやや出荷額が落ちているが、プラチナ（近年は自動車の排気ガス装置に使われる）、クロムは世界一であり、新しいエネルギー資源としてのシェールガス（新しいタイプの天然ガス）もその存在が確認されている。

アフリカでの日本企業の展開は南アフリカが圧倒的に多い。しかし2000年以降は中国がその存在感を増している。輸出入とも最大の取引相手国は中国であり、まだまだ増加し、かつFDIも急増している。

- ・エジプト（エジプト・アラブ共和国）

人口8600万人、面積100万km<sup>2</sup>のエジプトは古来アフリカのリーダーであり、南アフリカとともに外国

から見ると魅力的なマーケットである。地域として見るとアフリカと言うよりは中東諸国に近く、エジプト文明を求めて世界各国の人が集まる観光国と言ってよい。貧困層も多いが所得中間層も厚く、これからの消費拡大が期待されている。

2011年から北アフリカで起こった「アラブの春」と呼ばれる民主化運動はエジプトで始まり、独裁者のムバラク大統領を引き落とした。しかし逆に政情は不安定となってしまう、観光事業に大きなダメージを与えた。

- ・モロッコ（モロッコ王国）

人口3000万人強、面積44万km<sup>2</sup>でイスラム教徒がほとんどであるが、ヨーロッパに近いこともあり、ヨーロッパとイスラムを折衷した独特の文化を築いた。政情も安定し、地中海の気候の良さもあって日本を始めとして世界中から観光客を集めている。自由主義経済を標榜しており、フランス、アメリカ、スペイン、近年ではドイツからのFDIが盛んである。日本企業もルノー・日産グループが合弁工場を設立しており、これに伴って自動車部品工場なども展開している。ただ基幹産業は未だに農業、水産業であり、これを日本を含め世界中に輸出している。

- ・エチオピア（エチオピア連邦民主共和国）

人口9000万人、面積110万km<sup>2</sup>であり、アフリカ最古の独立王国である。日本とも皇室を中心に深い交流関係にあり、小泉首相、安倍首相も来訪している。ただ日本から民間企業はあまり展開していない。一方、中国を中心に海外企業が進出し、携帯電話などを現地生産、販売している。

- ・ケニア（ケニア共和国）

人口4400万人、面積58万km<sup>2</sup>のケニアは、東アフリカの空港ハブの役割を果たし、この地域ではもっとも

経済成長が進んでいる。非産油国であり、政府はこれまで起業家への支援に積極的に取り組んできた。その結果、IT、ネットワークといった先端分野では東アフリカの中心的存在となった。内乱も少なく政情も安定しているため、ケニアを中心に1つの経済圏を築いている。ここに注目しているのは中国であり、鉄道建設などの支援を行っている。

・タンザニア（タンザニア連合共和国）

人口5000万人弱、面積94万km<sup>2</sup>のタンザニアはアフリカの海路のハブとなっている。主力産業は農業、鉱業、そしてキリマンジェロの登山などの観光業である。日本では早くからパナソニックが電池、ラジオの現地生産を行っており、日本企業の工場進出も多い。しかし海路のハブは軍事的にも使われており、中国、アメリカの首脳が競うように訪問し、その支援を発表している。

・アンゴラ（アンゴラ共和国）

人口2000万人、面積120万km<sup>2</sup>のアンゴラは、ダイヤモンドなどの鉱物資源、原油、天然ガスといったエネルギー資源などで経済成長している。日本も原油輸入を続けていたが、近年ではコマツなどが鉱山機械分野で展開している。ただこの国も中国が支援と進出の両面で大きな力となっている。

・ナイジェリア（ナイジェリア連邦共和国）

人口1億7000万人、面積92万km<sup>2</sup>のナイジェリアは急激な経済成長で南アフリカを抜いてアフリカの経済国になろうとしている。これを支えるのが原油、天然ガスであり、日本も石油だけでなくLNGもここから大量輸入している。

一方、マーケットとしては、アフリカの人口を持つナイジェリアを目指して世界中のグローバル企業が展開している。日本もホンダがバイクで、味の素が調味料で展開している。

- ・コートジボワール（コートジボワール共和国）

人口2000万人、面積32万km<sup>2</sup>のコートジボワールは、1960年にフランスから独立後の20年間は高度成長を遂げ、「西アフリカのパリ」と呼ばれた。カカオ栽培が中心であったが、1990年代に入ってカカオ価格が急落し、さらには2002年から内戦状態に入り経済が停滞してしまう。2011年には内戦が終わり、2013年に就任したワタラ大統領の下、再び急成長へと向かっている。

アフリカの各国は社会インフラの充実のため、ODA、FDIを望んでおり、これに中国が大きな意欲を見せている。他の先進国はむしろ巨大人口の消費マーケットとして、BOPビジネスという面で注目している。

＊1 Tokyo International Conference on African Development : TICAD 日本が主導して国連などと共催しているアフリカ開発をテーマとする会議。

## PARTⅢ グローバリ化

# 第3章 グローバル組織

最後はグローバル化のための組織である。この原点はチャンドラーの有名な言葉「組織は戦略に従う」である。すなわち、ここまで述べてきた戦略をベースとして組織を考えていく。ここは2つの領域に分かれる。ハードウェアたる組織モデルと、ソフトウェアたるマネジメントモデルである。

## 1. 組織モデル

### (1) 基本戦略

グローバル組織の難しさは、グローバル化を「これから進める」「現在進行中」という企業がほとんどなことである。国内事業で言えば、名古屋で創業してこれから「全国に拠点を出し始める」「やっと大阪に拠点を出した」という段階である。この時、最初から「オールジャパンの組織」を作るわけには行かない。まだない「東京支店」、あるいは本社を東京へ移転した「東京本社」といったものを初めから考えて作っておくわけにはいかない。

ここで大切なことは「グローバル化をやりながら追い追い考える」のではなく、「最終的な落とし所」をイメージしておいて、グローバル化の進展とともにゆっくりとそこへ向かっていくことである。この「落とし所」は通常組織論で言う具体的な組織構造ではなく、組織のビジョン（将来の姿）をもう少し抽象化した「組織モデル」とも言うべきものである。

これを考えることがグローバル組織戦略である。

## （２）現状モデル

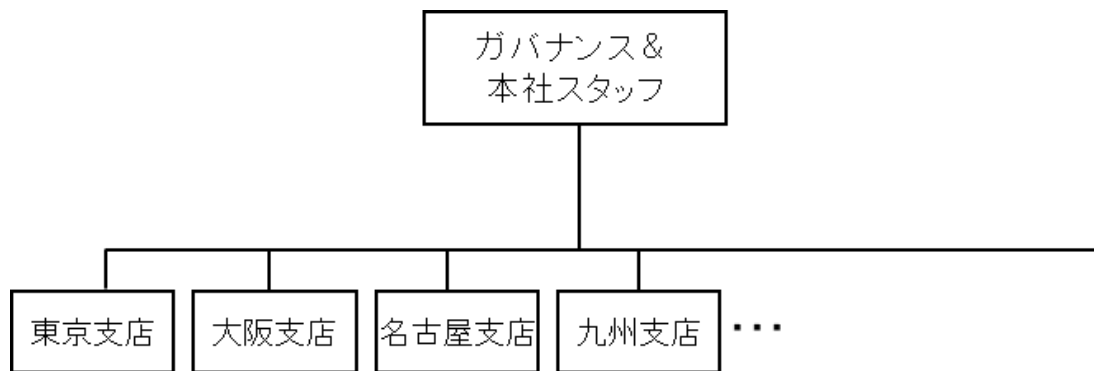
まずは自社の現状の認識である。本書は主体的にグローバル化を進めることを前提にしているので（親企業や取引先の要請で海外へ一緒に付いていくのではなく）、オールジャパンで事業展開し、そのうえでグローバル化を検討、進行中という企業を考えている。

ここでは2つのパターンが考えられる。

### ①単一事業でグローバル化

1つ目のパターンは日本で単一事業を行っている場合である。ここでは全国の拠点（支店、支社などと呼ばれる）を事業セグメント単位とし、その上部組織として本社（ガバナンスとしての経営者とそのスタッフ）があるのが普通である。

組織モデルとしては次のようなものがノーマルである。

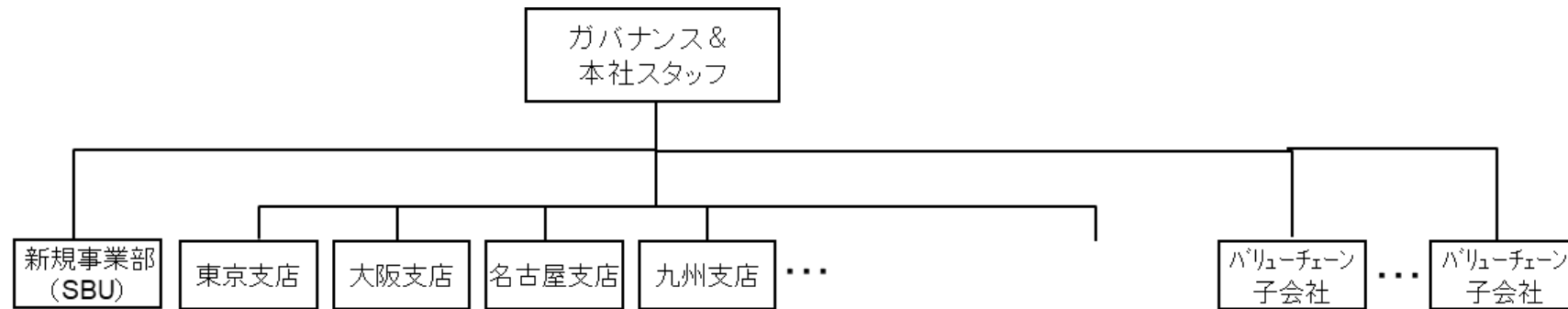




一般に単一事業でオールジャパンを展開し終わると、企業は成熟し、成長ベクトルを模索する。それには本書で既に述べたバリューチェーンと事業開発が一般的である。

バリューチェーンは子会社スピンアウト、M&Aなどを組み合わせて進めていく。ここで会社法上は親会社－子会社となるが、組織モデルとしては1つの事業部門である。

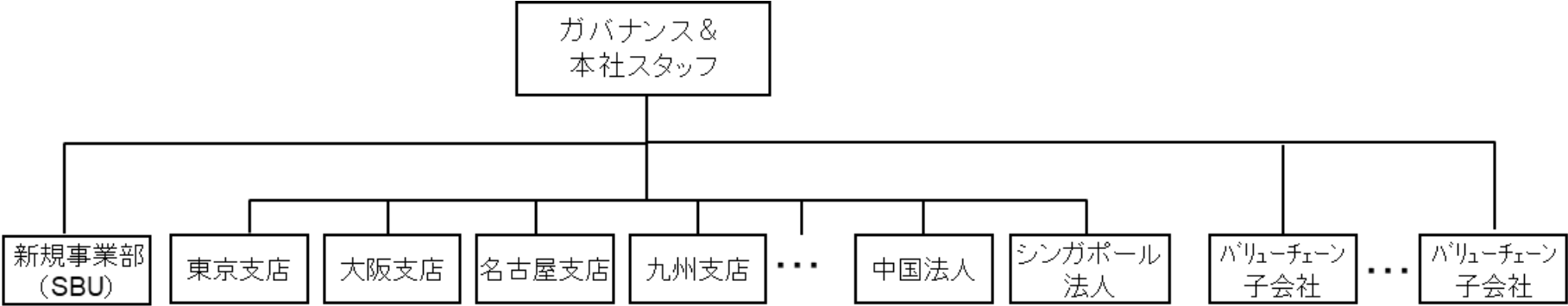
事業開発もM&Aで進めていくこともあるが、当初はSBU\*<sup>1</sup>としてスタートすることが多い。組織モデルとしては次のようなものである。



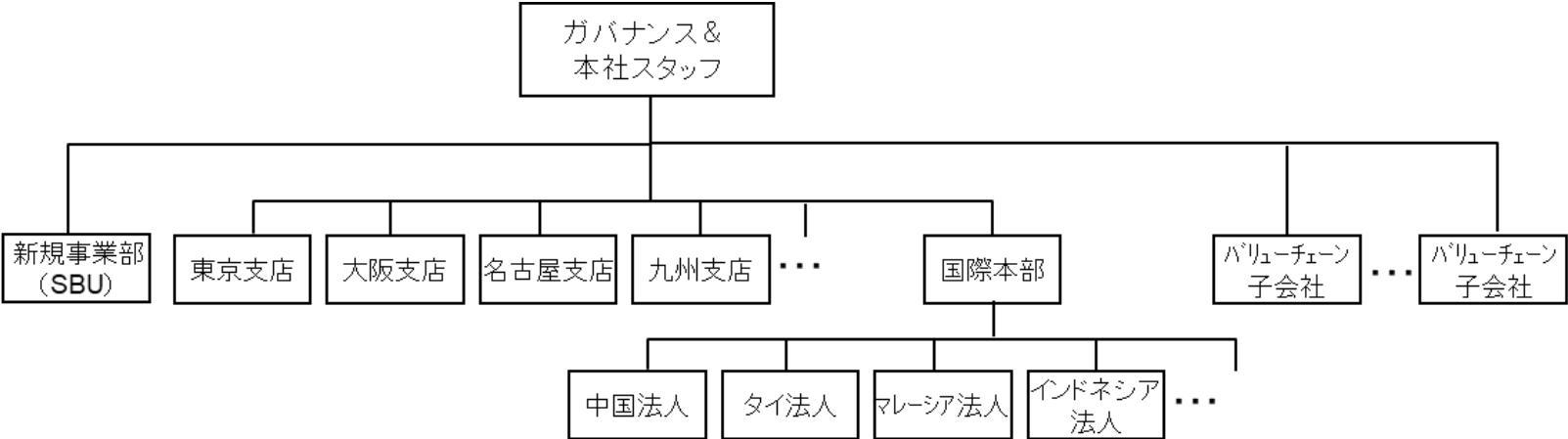
このあたりで、戦略的に（とりあえず海外事業をテスト的にやるというのではなく、戦略にグローバル化を打ち出す）もう1つのベクトルとしてグローバル化が追加されることが多い。

多くの場合グローバル事業はSBU部分の対象とはならず、これまでの既存事業を中心に考え、現地法人と呼ばれる組織を作ることになる。ガバナンススタイルは100%子会社、現地資本との合弁のどちらかであるが、現地が許してくれれば前者（中国なら独資）にするのが普通である。

ここでは組織構成の基本キーが「エリア」（東京、大阪・・・）なので、モデル上は比較的スムーズに組織化できる。



ただグローバル化が多国に渡ってくると、セグメント会計上「海外売上高」としてまとめなくてはならないので、海外統括部門（「国際本部」といった名称が多い）を国内に作らざるを得なくなる。



このあたりから混乱が生まれてくる。

「バリューチェーン子会社の事業もグローバル化する」といった形で始まり、新規事業が順調に進むとSBUが1つの事業部となり、海外事業とのシナジーを求めてここでのグローバル化も考えるようになる。つまり「次の複数事業タイプ」へ向かっていく。

＊1 Strategic Business Unit：SBUはいろいろな意味に訳されるが、ここでは事業部の卵、つまり損益単位ではあるが、他の事業部門とは異なり利益は期待しない部門。

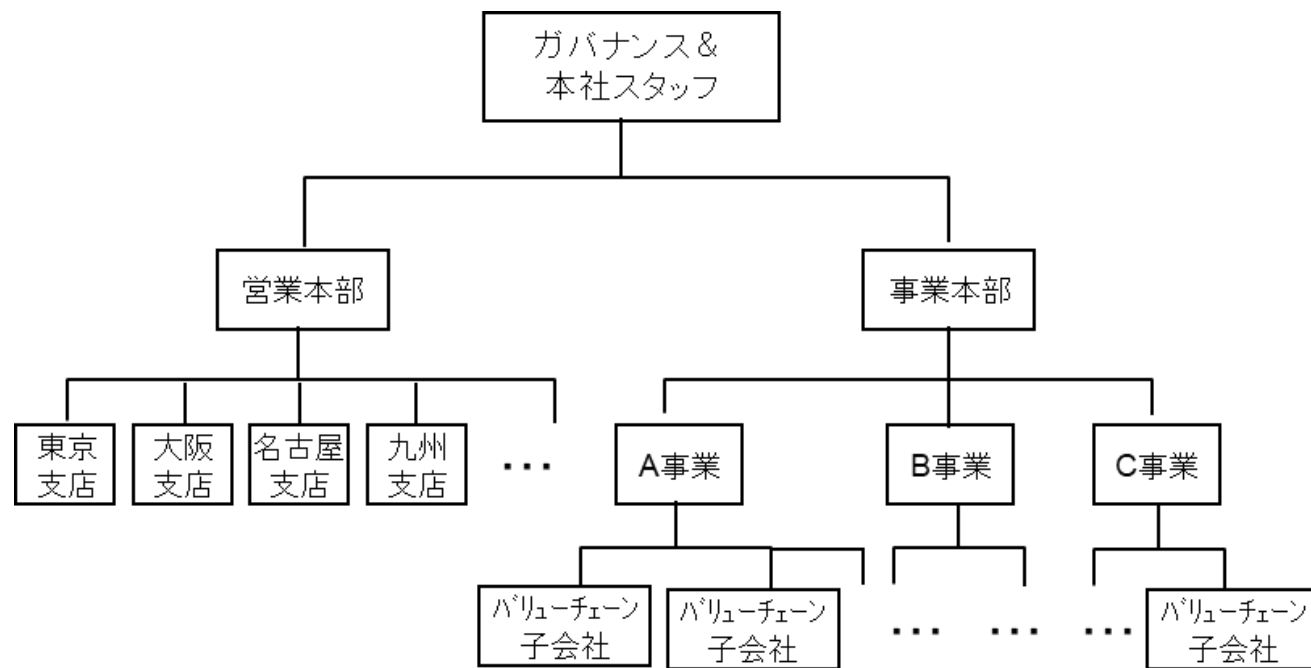
## ②複数事業でグローバル化

### （i）組織モデルが混乱

オールジャパンに展開して（支店を持ち）、かつ複数事業を持つようになると必ず悩むことがある。それは地域と事業のどちらを組織構造の第一キーにするかである。多くの企業は損益管理の出発点である経営計画作成時には、限界利益率（ $\div$ 粗利率）をベースとしている。この限界利益率が事業によって大きく異なることが多いので、事業を第一キーとすることになる。

そうなると各事業部にエリア支店ができてしまう。組織成長時にはカンパニー制などによってこの事業部の下に支店を持つこともあるが、営業サイドには事業シナジー（複数の事業の商品を同一の顧客に売る時は担当セールスは1人の方がよい）があるので、顧客と接する営業部門は地域を第一キーとしたくなる。ここでこの企業のコアコンピタンスが生産など事業オペレーションにあると販売子会社を作ることも多い。一方、コアコンピタンスがマーケティングにあると生産などの事業オペレーション側を子会社にすることもある。

ただ会社法上どういう親子会社スタイルを採っていても、組織モデルの本質は変わらない。それは次のようなものであり、営業と事業オペレーションを切り分けていくことである（ここでは各事業でバリューチェーン化が進み、バリューチェーン子会社が事業部ごとにできていることが多い）。

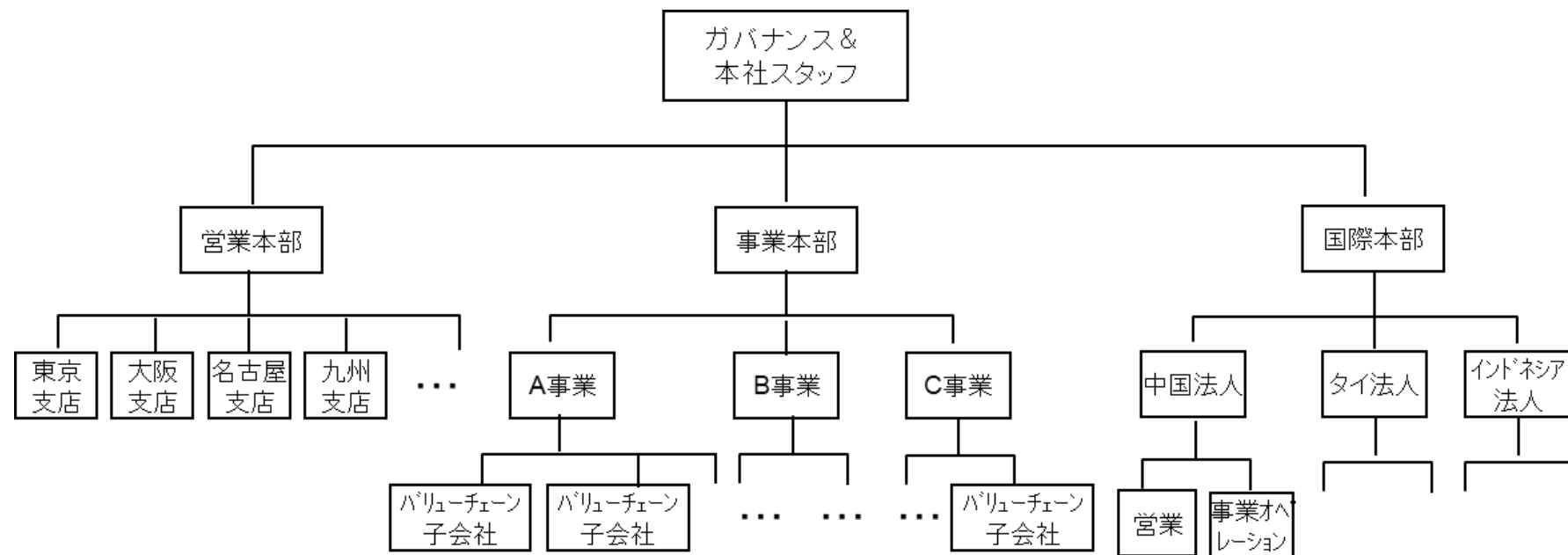


ここでこれまでとは全く異なる業種、業態（例えば食品事業、健康事業と進めていたが、レストラン展開を図る）が生じると、SBUが生まれ、それが成長し、既存事業が進化していく中で重複が生まれ（A事業もB事業もIoTで新しい商品を開発）事業再編が検討される。一方、営業側はすべての事業一本で良いのか

(BtoBもBtoCも1つで良いのか) ということが議論され、組織は混乱していく。

そして上のどこかの段階で、「グローバル化」という組織上にもう1つのキーが求められる。ここでは「複数の事業を丸ごとグローバル化する」「特定事業からとりあえずグローバル化していく」といったパターンはあるが、どちらのパターンでも国際部隊と各事業の通訳的な組織として、先ほどの国際本部のようなものを作らざるを得ない。

モデルとしては次のようなものである。



この組織の問題点は、組織化の大原則である「組織の第一キーは1つ」から大きくはずれてしまっていることにある。上図では機能（営業）、事業、地域という3つのキーで分化している。

ここで複数の事業部のグローバル化がそれなりに進むと、さらに混乱する。海外事業と国内事業の損益管理、事業（国内&国際）別の損益管理、国内営業とグローバル営業の情報交換……。そしてグローバル化がうまく行けば行くほど（うまく行かないと撤退によって問題は表面化しない。「グローバルはサイドビジネスなので別組織で」）組織は大混乱となっていく。

### （ii）ポジション・マネジメントの問題

さらには伸びていくグローバル事業のポジション・マネジメントが問題となる。「誰に国際事業を担わせるか」である。

多くの企業では営業本部内、事業本部内の人事権は、本社ではなく現場が持っている。しかしグローバル人材はすべて現地採用というわけにはいかず、事業本部、営業本部からのヒトのシフトが必要となる。このヒトという資源の配分権は「ガバナンス&本社スタッフ」が持っているのだが、グローバル事業が自らの業績に全く関係のない事業部長、支店長の抵抗にあう。「優秀なヒト＝今の事業で業績を上げている人は出たくない」というものである。だからと言って仕事の意欲のない人、能力のない人はグローバルなどやりたくないし、やれない。

そうなると国際部門に移っていく人は、能力は高いが（本人もそれを自覚していて）上司とうまく行かず、国内事業で“くすぶっている人”が対象となる。このタイプはこういうタフな事業を進めていく力がある。平時には力を出さない（見せない）が、戦争となると力を発揮していくタイプである。成熟した現事業のオペレーションはリスク管理が中心となるが、グローバル化を含む新事業にはリスクを越えて踏み込む力が求められる。

こうして多くの会社（少なくとも私が見てきた会社）では、やや“破天荒な人たち”が国際事業を担当することになり、組織から完全に浮いてしまい（このタイプは部下のリード力は高いが、上司を好きではないのであまり報告しない）、現地法人が“陸の孤島”と化してしまう。本社側もグローバルビジネスがブラックボックス化してしまうので、「まずい」と思い、国内メンバーとのローテーションを入れようとする。しかし国内の部門長がグローバルへヒトを出したがるだけでなく、グローバルビジネスで業績を出したヒトが戻ってきても国内ポストがない。それでも無理矢理戻してしまうと、全く力を発揮しなくなるか、最悪の時は退職して現地で自らのビジネスを立ち上げてしまう。

一方、本社側がグローバル化を本格的に進めるために「優秀な若者たち」を今の上司を越えて、グローバル人材として育てようとしても、本人が“陸の孤島”への転勤を拒否する。思い切って現地法人を「すべて現地人で」と考えてみるが、それでは何のためにグローバル化したのかわからなくなる。つまりダイバーシティ・シナジーが生まれない。単に株を買って、連結で業績を足し上げただけとなってしまう。これでは株主、投資家から「ファンドビジネス」と批判されてしまう。さらには現地法人はマネジメントコントロールも弱いのでトラブルを起こしやすく、業績悪化するとそのダメージの大きさに驚く。撤退しようとしても現地人を採用していることもあり（失業してしまう）、現地国の大抵抗にあう。

### （iii）論理モデルと物理モデル

これらの諸悪の根元は組織戦略にある。その時の流れに任せて組織を変えていけば、どんな組織でも劣化してしまう。環境の変化に合わせて家を改築していけば、家の中はめちゃくちゃになる。どこかの時点で建て直さなくてはならない。ましてやグローバル組織は普通にやれば上記のように必ず失敗する。失敗してからだと、家のように建て直しができない。

まずは組織のあるべき姿を設計することである。しかし事業は動いているので、組織を始めからあるべき姿で固定しておくわけにはいかない。あるべき姿を設計し、状況進展に合わせ、ゆっくりとそこへ向かっていかななくてはならない。

グローバル組織にはもう1つの問題点がある。それは「法」である。上記に「会社法上」と書いたが、グローバル化においては現地のビジネス法がある。これに合わせて会社スタイルを設計しなくてはならない。しかもこれが日本の会社法でもわかる通り、毎年のように変わるのが普通である。さらにはグローバル化においてはIFRS\*<sup>1</sup>からセグメント会計などを要求され、日本はこれに少しずつコンバージェンス（近づけること）している。IFRSの特徴は過去からの「流れ」を無視し（動態型ではなく）ある時点（決算時点）での状態をレポートすることをその旨としている（静態型）。そのため「経年分析」など全く考えていないので、ルールを変えることに何の抵抗感もない。

そうなると結論は論理モデルと物理モデルの2つを持つしかない。論理モデルは先ほどの未来・あるべき姿であり、物理モデルはそれを実現するために、与えられた枠組みの中での法人構造（どういう会社を設立するか）を考えることである。

そして戦略上大切なのは論理モデルである。

\*1 71ページで述べたようにInternational Financial Reporting Standardsの略。国際財務報告基準。EUを中心として生まれた上場企業の投資家へのレポートの国際標準モデル。日本、アメリカもこれにコンバージェンスすることを約束している。



### （3）論理モデル

ここではいくつかのことを意思決定しなくてはならない。

まずは組織の第一キーをどうするかである。事業、地域、機能といったもののうちどれを採るかである。ここではグローバル戦略に従い「国」を第一キーとする。そのうえで国の中は事業を第一キーとして、「事業ポートフォリオ（事業間のシナジーを考える）を見る」などの機能部分をスタッフとして持つ。そして国が多くなってきたり、国の事業規模が大きく異なっている時は、ここに階層を持たせる。アジア地域HQ（ヘッドクォーター、本社のこと）、パシフィック地域HQ、アフリカHQ、北米HQ・・・というものである。トヨタではこれを第1トヨタ（この下に国内販売事業本部、北米本部、欧州本部がある）と第2トヨタ（中国本部、アジア・中東・北アフリカ本部、東南アジア・オセアニア本部、中南米本部）と階層化している。

2点目は事業の横串、機能の横串をどう考えるかである。これについてはマトリクス組織（縦と横という2つの次元を持つ組織）も考えられるが、この組織の最大の問題点は指揮命令系統の2元化であり、グローバルビジネスではこれが顕著に現れてしまう。論理モデルの基本はライン&スタッフ組織を貫くことであり、各事業のとりまとめ、と言うよりもサポートは人事部、財務部同様に経営スタッフとする。同様にグローバルサポート、営業サポート、技術サポートといった機能もスタッフとする。

3点目は「本社」である。物理モデルで言えば持株会社（ガバナンス機能だけを持つ）かグループ本社（ガバナンス&経営スタッフ機能）のどちらにするかである。前述のような人事異動の問題点、さらには日本国本社での連結決算などを考えると、後者のグループ本社型とする。ここには先ほど述べたような事業サポート、機能サポートも置く。無論、現地法人にも経営スタッフ機能が必要だが、論理モデルとしては所属

をグループ本社とし、勤務地は現地国とする。無論物理モデルではこの人たちは現地経営スタッフであり、現地法人内の組織である。

4点目はガバナンス組織である。ガバナンスの論理モデルとしてはボード（経営会議のようなもの）とそれを監査する取締役と法定監査機関（監査役、委員会設置会社では監査委員会）である。物理モデル（＝法的な）の取締役会は、トップを中心としたボードの代表と社外取締役で構成される。社外取締役は社会の代表であり、ここには「グローバルとしての社外取締役」も入れる。

論理モデルのボードメンバーはガバナンストップを中心に各経営スタッフ部門長（経営企画部長、財務部長、人事部長・・・）、事業部門長（A事業部長、B事業部長・・・）、機能スタッフ部門長（営業本部長・・・）、各国法人のトップといった構成である。

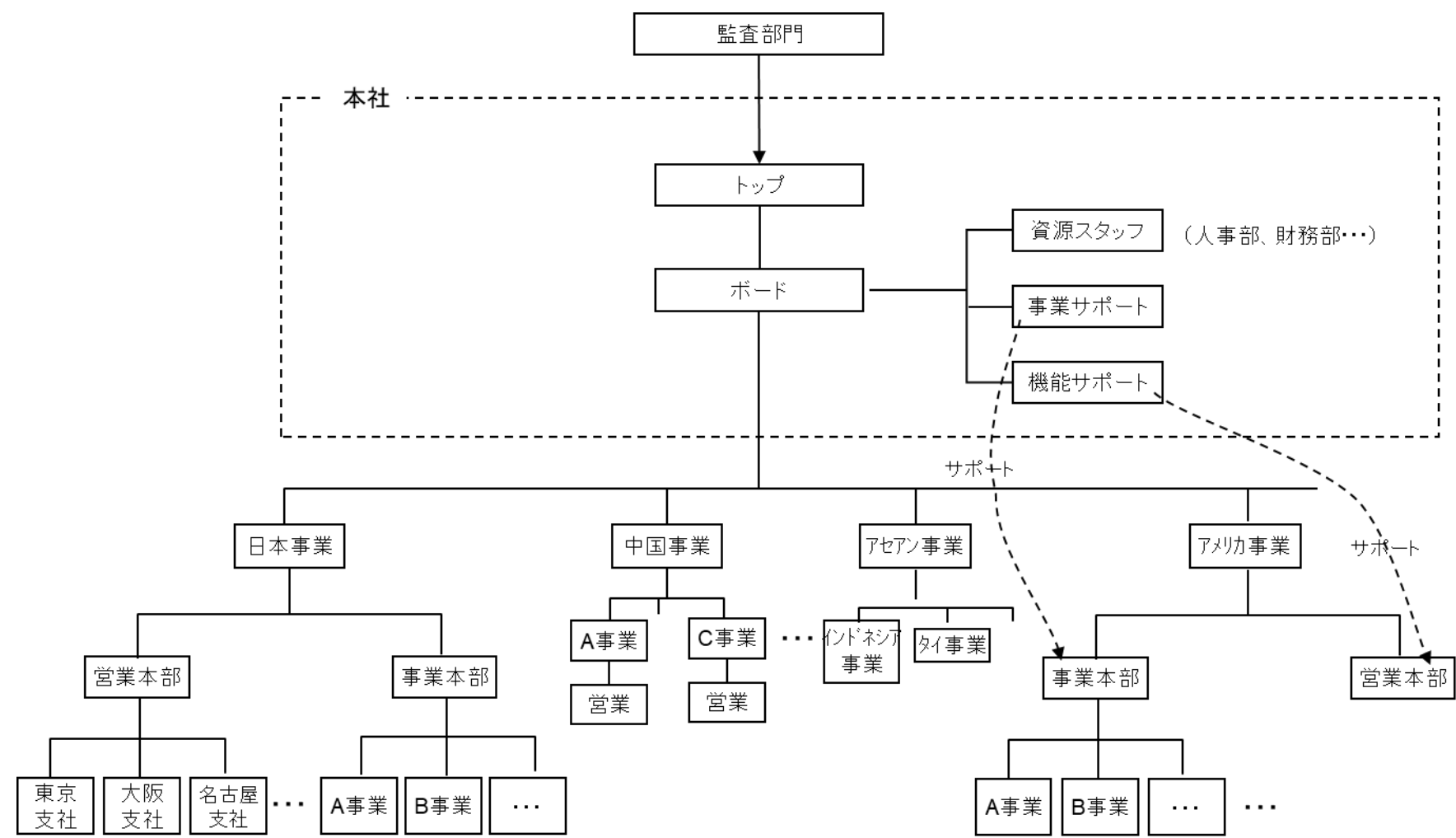
このボードの人数が多くなってしまう時は階層性を持たせる。ボードを経営会議と全体会議に分け、経営会議は上位メンバーだけとする。先ほどのトヨタでは第1トヨタリーダー、第2トヨタリーダーといった人たちが上位メンバーである。

5点目はヒト、カネといった資源配分である。組織全体としての資源配分権は当然のことながらボードが持つ。ボードは経営を担うのだから、パブリックリレーションズ、戦略ベクトル、資源の調達・配分という経営3機能を担う。資源配分についてはさまざまな情報による判断が求められるので、資源ごとのスタッフ（人事部、財務部・・・）がオペレーションを行い、ボードにて意思決定する。

ボードメンバーは資源配分を担うのだから、評価される業績は当然のことながら組織全体の業績となる。国内のA事業部長だからと言ってA事業の業績が上がれば評価されるわけではない。こうしておけば自らの担当部門の業績が上がるように自部門のヒトを守っても仕方がない。組織全体としてグローバル事業にヒト

を出した方が良くと思えば当然それに合意する。そのうえで部門内、特定グループ内の資源配分はそこへ権限委譲されていく。

グローバル組織の論理モデルイメージは次のようなものである。



## （４）言語

グローバル化で問題となるのは言語である。楽天やファーストリテイリング（ユニクロを展開）が「社内公用語を英語にした」としてマスコミを賑わせた。ただいくら考えても「なぜしたのか」がよくわからない。グローバル化するため皆が同じ言語で話そうということなのだろうか？フランス法人にも、アフリカ法人にも、イスラム圏の法人にも全社員に英語を強要するのだろうか。楽天の記事などを見ると「役職に昇格するにはTOEIC××点以上」という形で幹部層だけをターゲットにしているように見える。まあ楽天やユニクロのように急成長し、中途採用者の多い企業ならできるのかもしれないが、成熟した企業で本当にこんなことができるのだろうか。

成熟企業はいわゆる現場仕事を経験し、その業績の高い人が昇格し、課長、部長となっている。そのため昇格には時間を要する。40歳台、50歳台の現在の管理職にもこれを求めるのだろうか。確かに英語は時間をとって勉強すれば日常会話くらいは話せるようになるかもしれない。しかし幼児が日本語や英語を初めて覚えるのとは違う。母国語をすでに持っているから、どうしても翻訳（英語を聞いて日本語に訳し、考えて、これを英語に訳して話す）という行為が発生してしまう。そして経営、マネジメントを始めとするビジネスマンが担当している主な仕事は、体を動かすのではなく、頭で考える仕事である。しかもビジネスの世界では日本語でさえもやっと覚えた“ビジネス用語”をも翻訳して話さなくてはならない。さらには実際に仕事をやっていく時、外国人の（日本人同士の英語ならまだよいが）流暢な（場合によっては訛りのある）英語をも日本語に翻訳して考えなくてはならない。一番良いのは学生時代の仕事を始める前か（すなわち企業から見ると英語を話せる人を採用するか）、日本で少し仕事を覚えてくらの時に海外のビジネススクールで日常英語と一緒にビジネス英語を学習してしまうのが手っ取り早い、若者が2～3年

かかるものを、40歳を超えた管理職にそんな期間で学習できるはずもない。

しかも日常のマネジメントにおいて言語は極めて大切であり、スピードも要求される。英語の話せる若い人をどんどん採用していくという壮大な計画も考えられる。ただ彼らが組織をリードして行く頃には、ITでの言語翻訳が実現していると思う。（私はこれだけ日本でニーズが高まれば、人工知能の先端に行く日本で言語翻訳が実用化されるのはそう遠い将来ではないと思う。チェスで人間に勝てるのだから、翻訳家に勝てないわけではない）

私は現地国でやる経営、マネジメントについては現地国語でやるしかない、と言うよりもやるべきだと思う。中国法人は中国語で、イタリア法人はイタリア語でというものである。つまりローカライズは現地国言語である。

問題はグローバル・インテグレーション、つまりボードを中心とした経営スタッフである（現地駐在の経営スタッフは現地語でやるしかない）。ここをどうするかであるが、無論、世界共通語の「英語」とすることも考えられる。ただ未来の経営幹部ならまだしも、今の経営層、管理層に英語を要求するのは「今さら」だと思う。やはり従業員ガバナンスの会社はもし「英語」と考えるにしても「2030年は英語を公用語にする」と宣言して採用し、了解して入ってきた人たちがボードの中心になった時に英語を公用語とすべきだと思う。

そうなると残るのは本社のある地域の言語、つまり日本語である。

私はあるグローバル化した会社で若い人たちを対象にセミナーをやった時のことをよく覚えている。受講者は1/3が日本人で日本の大学、大学院卒、1/3が日本人で海外のビジネススクール卒、1/3がロシア、中国、韓国といった外国人であった。セミナーは日本語でやったが、私は話しているうちに外国人がいる

ことを忘れてしまい、早口になってしまった。ふと気づいて、ロシア人の女性に「私の日本語わかりましたか？」と聞いたら、彼女は「私は日本語を話せます。ただあなたの日本語は私が習った日本語とは違う」と言った。このグローバル企業は公用語が日本語である。したがってこの企業では日本人が英語を勉強するのではなく、外国人の幹部候補たちが日本語を学習するしかない。

言語翻訳機ができるまでの間、ボードの公用語を何にするかは経営の意思決定である。べき論もセオリーもない。まさに理念である。

## 2. マネジメントモデル

### (1) マネジメントモデルとは

次はマネジメントの設計である。ここで最大のテーマはマネジメントの仕組をオールワールドで統一するのか、各国の文化、風土に合わせるのかである。この答えは、これまで同様にマネジメントの基本的考え方（これをマネジメントモデルと表現する）をグローバル・インテグレーションし、マネジメントシステム（人事制度、給与制度、人事評価制度・・・）はローカライズするというものである。言い方を変えればマネジメントシステムは各国の労働法、労働慣習、さらには生活、文化、仕事に対する価値観などによって柔軟に対応していくが、企業グループとしてのマネジメントの共通理念（＝マネジメントモデル）を持つというものである。

本書は日本企業のグローバル化を対象としているので無論日本企業のマネジメントモデルに統一するのだが、やや問題がある。それは日本企業のマネジメントそのものが今揺れていることである。その原因は悪い意味でのグローバル化である。日本のマネジメントよりアメリカなどの外国のマネジメントが優れていると思い込んでいる。

しかしトヨタを始めとするグローバル先進企業たちは2000年代初頭に自社なりのマネジメントモデルを確立した（トヨタグループがトヨタウェイを発表した時期である）。そして各社がそれぞれ考えたモデルがほぼ同じものであった。試行錯誤した中でグローバル企業がマネジメントについて出した答えは皆同じだった。これを私はマネジメント3.0と名付けた。詳しくは拙著「マネジメント3.0」（同友館）を参照してほしいが、ここでその概要を述べたい。

## （２）マネジメント3.0の誕生

まずはマネジメント3.0の誕生についての背景を追ってみる。

### ①アメリカンマネジメント

自由主義、資本主義の国アメリカでマネジメントという考え方が生まれた。自由主義の下で競争を志向する企業の所有者たる資本家が、手に入れた労働力を「うまく使うテクニック」というものがマネジメントの原型である。英語のmanagementのもともとの意味は「操作、取り扱い、やりくり、処理、監督、取締り」である。まさに資本家が競争優位性を求めて、労働力を操作、やりくり、監督、取締るテクニックとしてマネジメントは生まれた。

その後19世紀に入って産業革命が起き、工場化が進み、大量生産される工業製品が次々と生まれてくる。加工食品、自動車、テレビなどの家電・・・といったものが大量消費、需要拡大を生み、逆に労働力が不足していく。これを受けてアメリカのテイラーが「能率（efficiency）を上げること」をテーマとして研究し、「The Principles of Scientific Management」（「科学的管理法の原理」）という有名な本にまとめる。これがアメリカンマネジメントの粹組となる。このアメリカンマネジメントを企業でオペレーションするにはプロが必要であり、資本家からプロの経営者へ企業経営が移っていく。

一方で、景気の悪化とともに需要が減少すると、経営者が労働者のクビを切るようになり、失業が社会問題となる。ここで社会は弱き労働者が結集する労働組合という機関の設置を義務付ける。ここからアメリカンマネジメントとヨーロッパンマネジメントが分かれていく。ヨーロッパンマネジメントは資本家・経営者側と労働者側のバランスを常に意識し、社会主義的なマネジメントが主流となる。



一方、自由主義のアメリカはこれを機に逆にバランスが崩れ、資本の力が強くなる。ここで新しいタイプの企業が生まれる。まずは資本家の持つ所有権を小さく細切れにした（これを証券化と言う）「株」という形にして、これを証券市場で売買していくものである。この上場によって株主の力は弱まるが、その集合体といえる証券市場が力を増してくる。そして証券市場がコーポレートガバナンスを持つことになる。これが証券資本主義である。

証券市場が発達していくと、そこは企業が稼いだカネ（配当）を受け取る場ではなくなる。独立した金融市場となり、ここでのマネーゲーム（ギャンブル）でカネを稼ぐ場となる。そして次第にアメリカは金融市場の方が一般商品市場（一般企業が商品売買するマーケット）より大きくなっていく。

この中で企業の経営者には労働者対応の他にもう1つのテーマが生まれてくる。証券市場対応である。そしてそれが経営者としての本業となってくる。こうしてマネジメントから「経営」という仕事が分離していく。

ここに経営、マネジメント、現場という3層を生み、そしてそれぞれがプロフェッショナルとしてその仕事を担うものとなる。こうしてアメリカンマネジメントは完成する。

このアメリカンマネジメントがパックス・アメリカナの中で世界へ輸出され、アメリカはこれをグローバルスタンダードとして各国へその適用を求める。前述のように中国と韓国でもグローバル企業を中心にアメリカマネジメントを導入する企業が増えていく。国のルールとして導入したわけではないから、無論これと違うマネジメントモデルを持つ企業も存在している。

一方、イギリスを除くヨーロッパの企業は上場してもアメリカンマネジメントを取り入れず、ヨーロピアンマネジメントで証券市場に対応していく。

## ②マネジメント1.0

日本のマネジメントはアメリカンマネジメントの輸入品ではなく、全く違う形で生まれた。

アメリカンマネジメントと基本的に異なる点は、210ページのようにその出発点であるガバナンスモデルが異なっていることである。日本は「カネを持ち、労働力を買う」という資本家はそもそも存在していない。創業者と呼ばれる人は（複数の事が多い）株主兼経営者であり、仕事のトッププレイヤーである。創業者は労働力ではなく「仕事を一緒にやってくれる仲間＝従業員」を求める。ここで求める人はアメリカのように「仕事ができる人」ではなく、これから「仕事を覚える人」であり、自ずと“若い人”となる。何の仕事もできない人を、その生活を含めて丸ごと請負うという形で「雇う」。この組織はロバート・オーエンの言う「経営家族」である。

この経営家族主義型マネジメントが日本のマネジメントの出発点であり、私はこれをマネジメント1.0と名付けた。家族なのだから当然終身雇用であり、年功序列（長男の方が次男より上）である。そして「何もできない人」を雇うのであるから、マネジメント1.0の出発点は人材育成（できるように育てる）であり、これは企業を去って行くまで続く生涯教育である。そしていつの間にか、何もできずに入ってきた人が、最後はその企業のトップへと育っていく。人材育成の基本はOJT（294ページ）であり、ここに師弟関係を生み、経営家族の絆は強くなっていく。

人事制度の根幹は年功序列であり、これに人材育成による能力アップを組み合わせる資格制度という独特のシステムを作り上げる。ベースは能力ランキングであり「一般職→主査→参事→参与→理事」というキャリアステップである。これが主査は係長、参事は課長、参与は部長という形でポジションに連動し、かつ給与もこれによって決まる。つまり会社における上下関係（秩序）を決める「身分」のようなもので

あり、資格制度と呼ばれる。

このマネジメント1.0で日本はアメリカンマネジメントと戦い、自動車、家電などで圧勝していく。そしてアメリカではジャパン・アズ・ナンバーワンと称賛され、日本企業はビジネススクールの研究対象となり、このマネジメント1.0をアメリカへ輸入しようとするドラッガーなどの親日派（と言うより知日派という表現が妥当）の経営学者を生む。そしてアメリカンマネジメントもマネジメント1.0の導入によって変わっていく。資本家、株主の代理人ではなく、仕事のプロが企業のトップに立つというモデルである。

### ③マネジメント2.0

このマネジメント1.0にバブル崩壊が直撃する。終身雇用、年功序列を支える基は「業績の右肩上がり」である。これによって、企業の成長とともにどんどん入ってくる若者の上に、業績を出した仕事の功労者が課長として立つことができる。しかし20数年前のバブル崩壊で、日本は今の中国のように右肩上がりが止まる。そしてこの時、これまでの成長を支えてきた団塊の世代がちょうど課長適齢期を迎え、ポスト不足が表面化する。こうして「年功序列」という根幹が危うくなっていく。業績の下降で入ってくる若者が減っていく中で、この40歳代を超えた大量の人たちを支えることができるのかという「終身雇用への不安」が生まれる。

さらにここに外部からの圧力が加わる。株価が暴落し、外国人投資家が増え「企業は株主のもの」が声高に訴えられる。そして「株価を上げること」＝「利益を上げること」を強く求めてくる。これに対して経営者は、先が見えなくなってしまった収入の増加など期待できるはずもなく、支出を落とすべくもっとも手っ取り早い人件費カットを目指す。そしてその目は短期的には仕事に影響が少ない“高給与の管理職”へと向く。これがリストラであり、まさに「姥捨て」である。こうして経営家族、終身雇用、年功序

列は風前の灯火となり、成果主義という嵐が吹き始める。

給与は業績給となり、業績を上げれば昇格し、もちろん下がれば降格する。給与パイが増えていかない中で成果主義を採れば、パイの奪い合いとなり、一緒に働くメンバーは家族からライバルへと変わり、殺伐としたムードが漂う。これに私はマネジメント2.0と名付けた。

マネジメント2.0はアメリカンマネジメントの輸入のように見えるが、アメリカとは土台が異なる。マネジメント1.0からの急激なチェンジであり、リストラというかつての日本にありえなかった血を伴うものである。

これが日本に10年間続き、特に上場大企業は何も手を打てない。と言うよりも成長時代を支えてきた経営者たちが一気に去って行ってしまう、突然経営者となった人たちは打つ手もなく茫然とするだけであった。これが「不毛の10年」と呼ばれる時代である。

#### ④マネジメント3.0

そして嵐もようやく収まってくる。2000年代に入ってITバブルが起きて、投資家たちにも株価アップという果実が渡り、業績アップのプレッシャーも少し収まってくる。ここで日本のリーダー企業の多くは、やっと新しいマネジメントを模索し始める。

そして1つのマネジメントモデルに収まっていく。これがマネジメント3.0である。これはガバナンスモデルを210ページのような従業員ガバナンスとし、そのうえでマネジメント1.0への回帰を図るものと言える。ただマネジメント1.0へすべて戻すのではなく、グローバル化を含めて現代の環境への適応を考えながら、新しいマネジメントモデルを創るというものである。

その主な特徴は次のようなものである。

### (i) 企業4原則

企業が次の4原則を持つことを前提にマネジメント3.0は作られる。この4原則はこれまで本書で述べてきた「理念」そのものである。

1つ目は個人原則である。企業を構成するのは従業員であり、他に実体を持たない。したがって企業は従業員の共同所有物であり、企業内、企業外（株主など）の特定の人の所有物ではない。

2つ目は平等原則（公平・公開原則）である。企業を従業員の集まりと考えれば、従業員はすべて平等である。したがってこの組織に求められる最大の“ものさし”は“公平さ”である。国籍、人種、性別、宗教、さらには職種などあらゆるものによって差別しない。これが多くの企業理念に見られるキーワード「人間性の尊重」である。企業の各従業員が平等であるので、持っている情報は「各個人の情報」を除けば同じものでなければならない（無論、現地国に個人情報保護法が存在しようとしまいと、企業が持つ個人情報とは日本の個人情報保護法によって保護しなければならない）。したがって個人情報を除けば企業にあるすべての情報は従業員に公開されなくてはならない。

3つ目はシステム化原則である。システムは「複数の要素から成り共通のベクトルに従う複合体」と定義する。企業であれば「複数の要素」にあたるのが従業員である。マネジメントは各従業員に共通のベクトルを持たせることにある。このベクトルが理念であり、戦略である。したがって現地法人での採用時にはこのベクトルへの合意を絶対条件とする。これは企業理念に「和」と表現されることが多い。

4つ目はES原則である。企業は従業員のものであり、ここでの組織を評価する主体は無論従業員である。したがって企業、組織、マネジメントといったものを評価する基準は競争優位性、業績、組織効率といったものではなく、「従業員の満足度の和」である。従業員満足度は一般にES（Employee Satisfactionの略）と呼ばれる。

## （ii）権限委譲

絶対的上下関係のあるマネジメント1.0には権限委譲という考え方はない。すべての従業員は直属の上司の指揮命令下に入る。権限は常に上位者にある。

権限委譲とは組織の上位者が持っている権限を下位者に委譲することを言う。ここでは上位者にも権限委譲した仕事の結果に対する責任は残る（これが残らない“丸投げ”はできない）。もちろん委譲を受けた側にも責任はある。つまり責任の共有である。

マネジメント3.0における権限委譲は「本来権限者である上位者に対して、その一部の権限に関する実行計画を下位者が提出し、権限者である上位者の了承をもって、この計画の範囲内で権限が委譲される」というものである。例えば中国法人のトップになったからといって、中国事業に関するすべての権限を得るわけではない。本来権限者たる本社トップに対して、中国事業に関する一定期間（例えば1年）の計画を提出し、了承することで権限が委譲され、その計画の実行およびその業績に責任を負う（本社もこの責任を共有する）。

そのうえで実行の経緯、結果、特に「計画と実行の差異」について本来権限者に説明義務を負う。その義務をアカウンタビリティ（accountability）と言う。

グローバル化においては絶対的な上下関係など作れるはずもない。と言うよりも作るべきではない。この関係を作ってしまうと「協働」という理念は実現できず、外国人ボスの下で働くというイメージとなる。まさに進出、植民地化のイメージである。グローバル化におけるマネジメント3.0の最大のフレームワークは権限委譲であり、「信頼」という表現がぴったりのものである。

### (iii) システム×オペレーション

マネジメントを仕組（システム）と行動（オペレーション）に分ける。マネジメントシステムの担当が経営者、マネジメントオペレーションの担当がマネジャーである。これによってマネジメント1.0の時代には境がなかったマネジメント、経営を分離させる。グローバル化においては、本社（経営）がマネジメントシステムをマネジメント3.0をベースとしてローカライズして作り、これを現地国のマネジャーがオペレーションする。

### (iv) マネジメントサービス論

マネジャーは上司から権限委譲を受け、メンバーに対する指揮・命令権を持ち、かつ自らの作った実行計画の遂行責任を負う。したがってメンバーが計画通りできない（能力的に、時間的に・・・）時は、マネジャーがその遂行を担う。これを「マネジメントがメンバーへサービス行為を行う」と考え、「マネジメントサービス論」と言う。

マネジャーがメンバーへ出す指揮命令も「メンバーにどんな仕事をどのようにやるか」というサービスを提供するものと考え、これによって管理職による「支配」という構造をなくし、マネジャー（芸能人のマネジャーのようなイメージ）とプレイヤーという関係を作る。互いがプロとして仕事をし、互いをリスペクトする関係である。

### (v) PDCA

マネジメント3.0ではPLAN（計画）→DO（実行）→SEE（評価）という3機能のPDSサイクルを採用する。

サイクルとは**SEE**を**CHECK**と**ACTION**に分け、**PLAN**に戻すというものである。**SEE**は反省、叱り（なぜうまくいかなかったのかと責める）、責任（責任をとる）ではなく、**CHECK**（**PLAN**と**DO**の違いを分析する）と**ACTION**（**CHECK**を次の計画に生かす）とする。「昨日より明日を考える」という**ACTION**が、難しいグローバル・マネジメントをスムーズにし、組織のムードとメンバーのモチベーションを上げていく。

#### （vi）秩序

マネジメント3.0のコアはこの秩序である。

秩序とは組織内の上下関係のことである。マネジメント3.0における秩序は絶対的なものではなく（偉いということではなく）「意見の優先度」と考える。すなわちAさんとBさんで意見が合わなかった時、話し合って決めるのではなく、「どちらの意見を優先するか」ということをあらかじめ組織で設計しておく。ここで意見を優先する方を「上司」、優先される方を「部下」、この上司の意見を「指揮命令」と言う。したがって上司は部下の意見をまず聞いて（先に上司が優先意見を言ってはそれで終わってしまう）、そのうえでその意見も考慮して指揮命令を出す。これがマネジメント3.0の基本オペレーションである。

この秩序を決定する基準についてはグローバル・インテグレーションであり、国によって変えない。秩序決定の基準は「能力」である。つまり能力の高い人の意見を優先する。現地国人か日本人か、学歴、年齢、性といったものを考慮しない。マネジメント1.0の年功序列でも、マネジメント2.0の業績主義（業績を出した人がキャリアアップ）でもなく、能力主義（能力に合ったポストを得る）である。



### （３）人材育成モデル

能力主義のマネジメント3.0において、最大の要素は人材育成であり、次のようなモデルとする。

#### ①マネジメントサービス論

マネジャーのサービスの基本は人材育成である。ここでのテーマはメンバーの能力を上げるとともに、「メンバーの能力をいかに生かすか」ということにある。このマネジャーの思いがマネジメントとプレイヤーの人間関係を強いものにする。グローバルで仕事をするということは、文化も価値観も違う人と同じ組織で仕事をすることになる。この組織のベースは「能力」であり、組織内の全メンバーは「自らの能力を仕事に生かし、上げることに喜びを感じる」という仮説を持つ。もっというと「これに合意した人がこの組織に仲間として入る」という採用の前提となる。これが日本で生まれたグローバル・マネジメント3.0の能力主義である。

#### ②ポジション・マネジメント

マネジャーはメンバーの仕事を決める。これがポジション・マネジメントである。先ほど述べたようにポジションは能力によって決まる。しかし特定のポジションで仕事することによって人は能力を上げることができる。例えばある仕事をAとBの2人のどちらに担当させるか悩んでいるとする。この仕事を能力の高いAがやれば、能力は上がらないが業績は出る。能力の低いBがやれば、能力は上がるが業績はリスクがある。ここでBがこれを担当し、Aはより難しい仕事を担当するというベクトルを持つ。つまりポジション・マネジメントは、業績よりも人材育成が優先される。これが能力主義である。

### ③人材育成ミックス

人材育成のベースはOJT\*<sup>1</sup>であり、仕事をやりながら能力を高めていく。それが組織内に良好な人間関係を作っていく。ただしOJTのコーチをできる人材がいない時はOff-JT\*<sup>2</sup>をもって行う。そしてこのOff-JTを受けた人がコーチとしてOJTを行っていく。ゼロからスタートする現地国会社での人材育成は、当初Off-JTで仕事のできるコーチを養成し、この人たちがOJTでメンバーを育てていく。

人材育成には教える側（教育）と教わる側（学習）があるが、「学習」をそのベースとする。つまり教わる方が組織のアドバイスを受けて自らで何を学ぶべきかを考え（合意し）、その学習ニーズに合った教育を組織が行う。教育はtraining（訓練）ではない。「できるように育て上げる」のではなく、education（「引っぱる」という意味）で能力を顕在化することであり、教える側はコーチ（これも「引っぱる」という意味）というプロの仕事として行う。

メンバーの次のキャリアの仕事については、自己啓発（自らの時間に自らの意思で行う）による学習を原則とし、これをマネジャーを中心とした組織がサポートする。つまり自らでキャリアプランを立て、組織はそのキャリアへ上がるための要件を明示し、本人がそれに向かって学習し、組織がこれをサポートするというものである。これが233ページで述べたワーク・ラーニング・バランスである。

\*1 On the Job Trainingの略。仕事をしながら教育するというもの。最近ではOJL（On the Job Learning）として学習に着目する企業もある。

\*2 仕事を止めて教育すること。

## （４）グローバル人事評価モデル

### ①マネジメント3.0の適用

マネジメント1.0における人事評価モデルは、上司が部下の「がんばり」を評価するスタイルであった。「がんばり」は業績だけでなく、会社への貢献、まさに「汗水たらして長時間労働する」という姿も考慮され、これを上司が総合的に判断する。ここに強い「上司と部下の関係」が生じる。もっと言えばこれによって上司が部下に対するすべての裁量権を持つことになる。そしてこの人事評価の結果と年功序列が組み合わされて、資格（主事、参事、参与・・・）が決まり、この資格がポジション、昇格、給与を決定する。

マネジメント2.0の人事評価モデルには成果主義が適用される。すなわち「業績」の評価ウェイトを高くする。そして年功序列のウェイトは下がり、マネジメント1.0からマネジメント2.0へのチェンジ過程では「若者抜擢」がテーマとなる。これが多くの人々がイメージするグローバル企業の姿であろう。

しかしトヨタを始めとする日本型グローバル企業はマネジメント3.0を適用している。と言うよりもマネジメント3.0では、次に述べるようなグローバル人事評価モデルを再構築した。

### ②給与システム

まずは人事評価と密接な形で連携する給与システムの設計からである。給与システムは各国一律というわけにはいかないが、基本的なフレームワークは統一される。それは次のような点である。

#### （i）価値分配

給与システムは本書で何度も述べたように価値分配モデルを採る。つまり企業として稼いだカネを従業員、株主、社会、企業でシェアするというものである。そしてこの分配単位は前述のように国単位である。つまり基本的には日本、中国、タイといった国単位での分配とする。

グローバル全体をサポートしている本社スタッフ部門は、各国企業の付加価値から一定のルールで分配を受ける。これは親会社（株主）としての配当とは別のものである。

ただし、例えば「中国がまだSBU状態（立ち上げ時で付加価値がない）」といった個別の事情は本社への分配で調整していく。すなわちここからの本社への分配をゼロ、マイナス（本社から「支援する」）にする、といった形である。これは各国の税法もからむ（各国にどんな利益配分をするか）ので公認会計士や国際弁護士のアドバイスと監査を受けながらやっていく。

価値分配を採れば前述のように給与総額と利益は連動することになる。つまり業績連動型である。しかしすべての従業員の個別給与にこれを適用するのは難しい、と言うよりもやるべきではない。新入社員も業績連動というわけには行かない。そうなるプレイヤー→管理職→経営者の順に業績連動度を高めていくことがそのベクトルとなる。

#### （ii）給与は何に分配されるのか

給与は次の5つの要素で分配される。

1つは時間給であり、労働時間に対して支払うものである。日本を含め各国でもプレイヤーのベースとなるものである。各国の労働法にもよるが、所定労働時間を決め、時間外労働（残業）についても法に則って分配していく。

2つ目は年功給である。判断がもっとも難しいものであるが、各国ともこれを採り入れることを原則とする。つまり勤続年数に応じて給与が上がっていく（無論どこかで止めることになるが）というものである。この理論的バックボーンは組織メンバーが「未来のために働いた分がある」と考え、その分を未来の業績から分配されるというものである。

3つ目は業績給である。給与総額が付加価値（利益）の一定比率で決まるのだから、利益という業績にどれくらい貢献したかを各人の分配に考慮するのは当然である。対象としては“国”全体の業績、部門・チームの業績、個人の業績を対象にそのウェイトを決めて反映させていく。上で述べたように組織上位層に行けば全体業績・部門業績のウェイトが高くなっていく。業績のベースについては日本の多くの企業で採っている予算制度をすべての国で採用する。ここでの問題は個人業績をどうやって測るかである。ここに人事評価が必要となる。これにはやはり日本で多くの企業が採っている目標管理をベースとする。すなわち期初に個人の目標を上司と部下が共同で作し、期末にやはり共同で評価していくものである。

4つ目は能力給である。能力主義を採るのであるから、能力に応じた給与を分配するのは当然である。つまり能力の高い人は、その仕事環境によって仮に自らの業績が上がらなくても、その高い能力に給与が分配される。したがって能力向上を図れば、給与が上がる。そのためにはこの能力を人事評価しなくてはならない。ここにも先ほどの目標管理が使われる。

5つ目は手当であり、仕事以外（生活など）の要素に分配される給与である。これは各国の生活状況、法律などによって考慮していくことになる。ただグローバル化は国間の人事異動（例えば日本から現地国などへの転勤）も当然あるので、この調整（海外赴任手当など）も必要となる。

給与はこの5つの要素を組み合わせる各国ごとに設計していく。価値分配率、給与総額とのシミュレーションという難題があるので、基本的にはプロのコンサルタントの相談に乗ってもらう必要がある。

### ③人事評価モデル

すでに述べたように予算制度、目標管理をベースとして人事評価システムを考える。給与システム同様にその設計は国ごとに必要だが、人事評価モデルは以下のように統一しておく。

### （i）人事評価の目的

人事評価（業績評価、能力評価）の目的は先ほど述べた「公平な給与分配」の他に2つある。1つはポジション・マネジメントの**CHECK&ACTION**である。今のポジションで狙ったとおりの業績を上げているか、能力を高めているかを**CHECK**し、次はどんなポジション・マネジメントをすればよいかを考える（**ACTION**）ことである。

もう1つの目的は「組織力の向上＝人材育成」である。組織としての能力は、各個人の能力の和とそのシナジーから成り立っている。各人の人事評価を通して組織能力を評価し（**CHECK&ACTION**）、これを人材育成の**PLAN**に生かしていく。

### （ii）評価者

誰が評価をするかであるが、これは被評価者（評価を受ける人）の上司、つまりその人のマネジメントをする人しかない。人事評価マネジメントはポジション・マネジメント、人材育成マネジメントとセットで進めるべきだからである。ただこうなると「人によって評価者が違う」という不公平さを指摘する声が挙がることが多い。これについては二次評価（直属の上司以外の人が評価する）で補正していく。例えばプレイヤーの一次評価をマネジャーが担当し、ゼネラルマネジャーが二次評価を担うという形で「評価者のブレ」を調整していく。

### （iii）上司の仕事

人事評価は組織メンバーの「人生を決める」と言ってよいほど大きな仕事であり、特にグローバル化においては摩擦が起きる可能性が極めて高いマネジメント分野である。ここで大切なことは上司（プレイヤーに対してならマネジャー）は組織から人事評価という権限を委譲され、これを仕事として行っていることであ

る。上司から見ればこの人事評価という仕事で給与をもらっていることを忘れないことである。これを評価者であるマネジャーなどの上司にはっきりと理解させ、そのうえでこの「上司が行う人事評価という仕事」を上司の人事評価項目の1つに入れる。

#### (iv) 評価という意味

評価とは辞書によれば「価値を算定する」と書いてある。日本で昔よく使っていた「考課」という言葉は「順位を決める」という意味であり、「査定」は「価格を決める」という意味である。人事評価は人事考課でも人事査定でもなく、「ヒトがやった仕事や能力などの価値を算定する」と考える。

ここで評価者が考えることは**CHECK**（業績評価なら「目標を達成したか」）ではなく**ACTION**（「どうすれば目標を達成したのか」、「来期はどうすれば達成するのか」）に軸足を置く。部下の昨日をチェックして成績判定するのではなく、メンバーの価値を見つけて、それを明日に生かすことを部下と一緒に考える。そうすれば人事評価は部下へのサービスとなる。マネジメントサービス論である。

グローバル化して、日本人の上司と現地国人の部下と人間関係がうまく行かないという声を多く聞く。この悩み多きマネジャーを救うのは人事評価のテクニックや部下の文化・生活の理解よりも、マネジメントサービス論である。つまりマネジャーは部下のために仕事をし、カネをもらおうというモデルである。

これがグローバル・マネジメント3.0のもたらした結論である。

## エピローグ

私が関与した企業を含め、日本中の大企業が本書のバリューチェーン、事業開発、グローバルというテーマに挑み、結果が出ずに悩んでいる。

その原因はどこにあるのだろうか。私はバンドワゴン効果だと思う。すなわちどこかの企業でうまく行ったという噂を聞き、それを調べ、コピーして実施しようというものである。スマイルカーブが騒がれればスマイルカーブでバリューチェーンを考え、事業開発を成功した例を探してビジネススクールへ従業員を派遣し、ユニクロが中国で作れば皆が中国生産へ、というものである。

そんなコピーやビジネススクール生たちがやって成功した例があるかを考えてほしい。

バリューチェーンでも事業開発でもグローバル化でも、組織内のごく一部の人が考えてやって行けば、それ以外の人には「ただ優秀なヒトだけがその新しい仕事へ流れ、残された自分たちは少人数で既存事業の現場をやっていかなくてはならない」と思い、むしろ組織には不満が溢れかえってしまう。そしてその新しい仕事を少しでも失敗すれば「だから言わないことではない」と批判し、その批判にさらされる「新しいことをやってきた優秀な従業員」は企業を去っていく。

私のつきあっている社長が言っていた。

「うちは良さそうなテーマを見つけると、皆がワーとそこへ集まる。それが少しでも困難になり始めるとサーと逃げていく」



また多くの会社の従業員は言っている

「新事業とか、グローバル化とか言っているけど、我々がやっている仕事はどうなるんだ。どうせ現場を知らない本社の人間たちが勝手に考えてやっているだけだ。長計だって中計だって我々のことなど何も考えていない」

私はポストイノベーションの成長のカギは、組織の末端で働く全メンバーと彼らをリードするリーダー、特に現場を支えるロウーマネジャー（プレイヤーの直属の上司。チームリーダー）が「我々の力を持ってすれば成長できる」という能力への自信と、「こんな風にすれば成長できるかもしれない」という戦略への期待感を持つことである。

本書はこの成長に向かっていく現場のメンバー、リーダーに対して書いた応援歌である。そしてそのコンセプトは「成長戦略を考える前に学習し、共通言語を持った上で、皆で話し合って夢のある成長戦略ベクトルを作り上げる」というものである。

このシーンで現場リーダーたちが本書を脇に抱えながら、10年後、20年後の姿を描いてくれることが私の願いである。