

## 新しい時代に、新しい組み合わせを



石倉 洋子 (いしくら ようこ)

慶應義塾大学大学院 メディアデザイン研究科 教授

### ■略歴

バージニア大学大学院 経営学修士 (MBA) 修了。  
ハーバード大学大学院 経営学博士 (DBA) 修了。  
マッキンゼー社でマネジャー。  
青山学院大学国際政治経済学部教授、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授を経て現職。  
その他、富士通、日清食品ホールディングス社外取締役、世界経済フォーラム (ダボス会議) の Faculty, Global Agenda Council Skills & Talent Mobility の Vice Chair

### ■専門

経営戦略、グローバル競争におけるイノベーション戦略、競争力

### ■主な著書

「戦略シフト」(東洋経済新報社)、「日本の産業クラスター戦略」(共著 有斐閣)、「戦略経営論」(訳 東洋経済新報社)、「グローバルキャリア」(東洋経済新報社)、「世界級キャリアのつくり方」(共著 東洋経済新報社)等。  
ブログ (日本語) <http://www.yokoishikura.com>  
ブログ (英語) <http://www.yokoishikura.com/english>

## 要旨

1. 2012 年は新しい戦略に転換する絶好の機会であり、一步を踏み出す時期である。
  - 情報通信技術の進展は、世界をオープン化し、変化を日常的なものとした。
  - 重層かつ複雑に絡み合う政治・経済・社会の課題は、企業の戦略に大きな影響を与えつつある。
  - 新しい時代の新しい戦略の鍵は、自社の強みや資産を原点に、広い視野・多様な視点から見て、自社にしかできない「新しい組み合わせ」を見出すことと、世界の中で自社が競争に勝てそうな場を探すための試行錯誤を続けることである。
  - コマツ、東レ、富士フイルムなど、新しい組み合わせを実践し優れた業績を示す企業を参考にできる。
  - 最初から世界を視野にいた新興企業の事例も参考になる。
2. 新しい戦略の成否を決めるのは「人材」であり、人材についても「組み合わせ」を目指して、これからの世界に合った人材育成と開発を今すぐ始めるべきである。
  - 日本企業の人材への取り組みは、今の世界観やスピード感覚にフィットしていない。
  - 世界の現場を体感し、現地のニーズと自社の強みの新しい組み合わせを見出し、戦略を実行できる人こそグローバル人材である。
  - すでに世界各地にいる人材の持つ知識や情報、ノウハウを徹底的に活用するべきである。

---

## はじめに

1月のチュニジアに始まり、長期独裁政権が次々に崩壊した「アラブの春」の民主化運動。3月の東日本大震災、10月のタイの洪水、それに続く世界各地の気候異変。景気回復の兆しが見えたかと思うと次々に新たな課題が生じてなかなか解決の糸口や本格的な景気回復の兆しが見えない欧米の経済状況。世界各地に波及した格差是正を求めるデモなど、振り返ってみると、2011年は世界にとって未曾有の事件が立て続けに起こった年だった。最近の国際会議では、ここ数年世界経済の成長エンジンとなってきた新興経済の存在感や力が増しており、私たちすべてに、世界が「つながっている」ことと同時に、世界が多極化していることを実感させる。

こうした出来事は、情報通信技術が加速度的に進む中で、世界レベルでの「見える化」「オープン化」が進み、「国境」や「業界」「組織」の意味がなくなりつつあることを痛感させる。政府以外の組織（テロ組織からfacebookまで）の力を無視することも次第に難しくなっている。

## I 2012年という年

こうした中で始まった2012年とは一体どんな年になるのだろうか。第一に、政治面では、フランス、米国、韓国で大統領選、台湾では総統選、中国では指導部の交代がある。先陣を切ったロシアでは、予想通り、プーチン大統領が返り咲いたが、フランス、米国などは予想が困難であり、新しい指導部の権力争いが報道される中国など、政治の方向は定かではない。地政学的にも、シリアでは弾圧が続き、アフガニスタンも不安定、核を持つイランとイスラエルの対立、北朝鮮の動向など、緊張が続いている。こうした一触即発の状況がリーダーの交代時期にある米国や中国に少なからず影響を与えることは疑いもない。政治、地政学的に見て、2012年は新たな始まりの年であり、これまでとは全く違う時代に入ったことが多くの人に認識される年となる。

企業経営に携わるのに、なぜこうした地政学的な動向に目を向ける必要があるのかという疑問が生じるかもしれない。それは、ある地域における政治状況の変化が世界の資源価格に影響を及ぼし、金融市場をゆるがし、消費者の動きを左右するからである。たとえば中東で戦争になれば、石油価格はさらに高騰し、景気回復の兆しを見せてきている米国の消費者を直撃する。ユーロ危機が再燃すればさらに緊縮経済への力が働き、EU市場の景気回復は遅くなる。そして欧米の景気回復が遅れば、欧米市場に供給している新興経済の景気に影響が及び、これまで高成長を保ってきた新興経済の成長エンジンとしての力が鈍化する。欧米市場から、成長の期待できる新興市場に活動をシフトしてきた日本企業にも、間接的にかなりの影響があり、今までの常識を超える動きを示す為

---

替レートともあいまって、日本企業の国際競争力、事業展開の方向性も再考しなくてはならない。

格差に端を発した各地の運動の影響も見逃すことができない。経済グローバル化によって、国レベルの経済格差は次第になくなる傾向にあるが、各国内での格差が広がる傾向は、ほぼ世界共通の課題である。チュニジアの出来事がエジプトやリビアへ飛び火する。アメリカやロシアでも見られる格差などを巡る同時多発的な数々の動きは、これまで一部の人々が独占してきた権力に対して、組織力を持つ手段を欠いていた「個」が力を結集して、対抗できる可能性を持つことを示している。米国で急成長してきたNetflix（オンラインDVDレンタル会社）が経験した強力な消費者からの突き上げ、ネット関連企業と消費者からの抵抗により審議を延期せざるを得なくなった米国議会のSOPA法（オンライン違法コピー防止法案）案など、情報の双方向性の進展、一部のトップから広く一般への「力のシフト」は、企業経営にも大きな影響を及ぼしている。「見える化」「個の力の結集」が進む中、どう対応するのか、は政府だけでなく企業にとっても大きな課題となる。

世界がオープン化して、つながっており、変化が今までとは桁違いのスピードで世界に波及する時代が進む中、政治・経済・社会の課題は複雑にからみあっており、3次の連立方程式を解くような課題に世界が直面している。全く新しい時代が始まろうとしている、それが2012年の姿なのであって、この状況を認識し、世界の潮流を見極めて意思決定することが企業にも必要となる。

こうした世界観や現状認識は、日本にとどまり、日本のメディア、情報源に依存している限り、得ることは難しい。実際、企業のトップの中にも、日本と世界の結び付き、政治・経済・社会のからみあった状況、その背後にある情報通信技術の圧倒的な力、トップから一般への力のシフトを体感していない人はかなり多い。しかし、現実には加速度的に進みつつあり、企業が成長し続けるためには、今までとは全く違う事業環境の中で事業を展開していかななくてはならない。

## II 新たな事業戦略への転回点？

私は、不確定要素が多いが、新しい時代の始まりともいえる2012年は、企業が全く新しい事業戦略に転換するのに最適な年だと考えている。それはこれまで何とか改善しながらやってきた日本や日本企業の多くのモデルが限界に達して、ある種の転回点に達しつつあると思うからである。これまでの日本企業のやり方は、「日本発・日本中心」「過去への愛着」「時間への感度不足」を特徴としていた。つまり、

—まず日本、それから世界市場へ

—企業のコアの活動拠点は日本に、それから世界に目を向ける

- 
- まず日本人を優先、それから外国人。まず男性、それから女性
  - 基本の考え方や前提条件が通じる日本人との暗黙知を重視する
  - 数々の成功体験を持つ「ものづくり」への愛着が強い
  - 時間がかかっても合意したい、完成品を出したい

という傾向が強かった。

このモデルは2000年代までは何とか機能してきたが、最近の企業を巡る状況を見ると、国際競争力を持ち、日本を代表すると考えられていたエレクトロニクス業界のソニー、シャープ、パナソニックなどがいずれも、欧米の確立された企業、アジアの急成長企業の後塵を拝している。このまま何もせず衰退していくのではなく、この機会を逆にいかして、新しいモデルを目指すことは、日本企業にとって緊急の課題である。

それではどんな方向に舵を切れればよいのだろうか。本稿では、「場」、経営資源、提供する価値の捉え方、そして新しい事業戦略に必要な組み合わせ、その実現の鍵となる人材について述べる。

## 1. 「場」、新たな経営資源、価値

### (1) 「場」

日本企業の多くは、「場」をとらえる際、まず日本を原点とすることが多い。市場にしても、活動拠点にしても、人材にしても、「まず日本」それから「世界」へという姿勢がいまだに強い。電力不足、法人税、円高、人材への規制、環境規制の強化、自由貿易協定への対応の遅れなど「六重苦」が叫ばれるようになってきた最近でこそ、海外への投資、事業展開、グローバルな人材の開発を積極的に行う企業が増えてきたが、トップ・グループのメンタリティはいまだ日本中心の傾向が強い。この姿勢は、韓国、インドなどの企業と比べるとさらに顕著である。

東日本大震災やタイの洪水によってグローバル・サプライ・チェーンが分断され、意外な場所にある工場の操業が打撃を受けたことは記憶に新しい。これだけ「世界がつながっている」事実が示されているにも関わらず、「日本発」のメンタリティはなかなか脱皮できない。しかし、世界は明らかにつながっており、2008年のリーマン・ショック直後の「日本は製造業が経済の中心だし、欧米市場とは別」という一時的期待が「幻想」となったことを思い出しても、今後、オープン化や世界のはさらに進むことはあっても逆行することはない。したがって、まず世界を原点に広く考えることが第一の課題である。

狙う市場も、少子高齢化が進み、成熟化著しい日本市場だけに注力するのではなく、成長率が鈍化しているとはいえ、人口構成や所得の動向から見て大きな可能性を持つアジア、南米、東ヨーロッパ、アフリカなどをターゲットと考える必要があることは、誰の目にも明らかである。日本では、2012年も2011年以上の電力不足が予想されるが、確固としたエネルギー政策は見られず、法人税の引き下げ、各種の規制の撤廃などへの

---

具体的な動きも見られない。世界市場で戦わざるを得ず、世界の波に直面し、その渦中で収益性を維持する責任を持つ企業のトップから見ると、事業展開の場所としての日本の地位が相対的に下がり、対外投資に力をいれるのも合理的な判断だと思われる(注1)。

(注1) 米国でも Harvard Business School が競争力調査を行い、グローバル企業の拠点として米国の魅力が下がりつつあることに対して、解決案を提言している。

## (2) 経営資源

従来、企業の経営に必要な不可欠な資源は、ヒト、モノ、カネといわれてきた。最近の10年間にはこれに情報が加わっている。多くの日本企業は、経営資源として、ヒト>モノ>カネの順序で優先順位を決めてきたように思われる。情報についてはいまだ資源としてどこまで重要視されているのか、また実際にどの程度活用されているかにかかなりの疑問が残る。一方、市場に提供するとなると、圧倒的に「モノ」指向が強かったことは、「ものづくり」への愛着からも明らかであろう。

2010年代、経営資源としての優先順位は、情報=ヒト>カネ>モノとなりつつある。情報の重要性についてはいうまでもない。「はじめに」で述べた世界の大きな変化がいずれも情報通信手段の変化や「情報」の果たす役割、技術の進化による情報収集・蓄積・加工分析の低コスト化によるものだからである。デジタル化やインターネット、クラウドコンピューティングの浸透によって起こっている情報の量と質のこれまでにない大きな変化は、もうひとつの重要経営資源であるヒトについても、必要な資質を大きく転換させている。情報通信技術によって膨大な情報を入手する、蓄積する、共有する、加工分析することが容易になる中、今必要なのは、膨大な情報から判断、意思決定できる能力であり、その能力を持つヒトである。

またインターネット上の膨大な情報に比して、デジタル化することのできない現場の生の情報の重要性が逆に増し、その担い手であるヒトの体験や感度の価値も増してきている。世界がオープン化している中、これまでの欧米中心ではなく、ASEAN諸国、アフリカなどあまり土地勘のない現地の情報、生活を自ら体感しており、経済開発が進む中での潜在的ニーズに高い感度を持つヒトが必要である。それは、現地での生活体感と日本や日本企業の技術などの資産との両方の側面をとらえて初めて、後述する「新しい組み合わせ」を考え、実現できるからである。

日本では暗黙知が重視されており、それ自体は良いが、暗黙知を共有する対象がある年齢層の日本人に限られていることが多い。日本では謙譲の美德が当たり前と考えられていたり、自分の価値やユニークさを強力にアピールしないことの方が評価される。しかし世界を市場とする場合、こうした前提条件を共有しない現地の人々に対して、その社会慣習や文化を尊重しつつ、新しい価値やコンセプトをわかりやすいストーリーで語れるスキルや経験を持つヒトがいなければ、いくら良い商品やサービスだからといって受け入れられるわけではない。

---

### (3) 付加価値

市場で付加価値を持つのは、いわゆる「モノ」ではなくなりつつあること、そしてこの現象が高度経済の国だけに起きているのではないことも明らかになりつつある。日本でもモノはあふれており、これ以上ほしいモノを探すことは難しい。一方、わくわくするような「場」、共感できる「経験」、それを可能にするシステムやコンセプトの魅力は高まりつつある。急成長しているスマートフォンは単なる携帯ではない。パソコン、AV機器、カメラ、書籍、時刻表、地図やカーナビなど従来はそれぞれ独立していた機器をひとつにまとめたものであり、新しい経験を提供してくれるコンセプトでありシステムなのである。

「場」や「経験」に価値を見出しているのは、経済の成長過程にあるアジアを中心とする新興経済でも同様である。日本経済が1960年代から歴史上まれなほど驚異的なスピードで高度成長を遂げ、新たなアジアのモデルを形成したことは事実であり、そのプロセスにおける先人の努力や苦労は大きな尊敬に値する。だからといって、今まさに人口動態上からも経済の開発状況からも高度成長の真ただ中にあるアジアの多くの国が、1960年代の日本のようなプロセスを経る、すなわち「モノ」だけに価値を置く時代が続くと考えるのは、時代錯誤である。世界はつながっており、変化は同時に世界を覆う。アジア諸国の流行を見れば、60年代に一世を風靡した「標準品」がその中心でないことは明らかであり、「場」「経験」を重視し、それを実現するコンセプトや社会システムへのニーズが高いことは想像できよう。

こう考えると、多くの日本企業のこれまでの「場」、経営資源、付加価値の捉え方やアプローチが幾分ピントはずれであることがわかるのではないだろうか。今企業が必要とするのは、世界各地、特に新興市場における「生」の情報であり、それを活用して判断し、意思決定することができる能力を持つヒトである。世界で価値を提供できる新しい「経験」を考えるためには、世界各地の現場での経験が不可欠である。日本にある本社のオフィスから、日本の高度経済成長の経験をもとにして、新興市場への事業戦略を考えても効果がない。携帯、カーナビなど、日本市場で人気のある特色を持った製品が世界市場で通用せずに、すぐに競争力を失ってしまった事例を忘れてはならない。

こうした経験を繰り返してきたにもかかわらず、従来通りのやり方をしている日本企業はまだ数多く、現場の情報を活用し、社会全体をシステムとしてとらえ、新しい経験や価値として提供できる「ヒト」(人材)の重要性を理解していない。

## 2. 限らない可能性

それでは日本企業には可能性がないのだろうか。私は前述したように、新しい時代への区切りの年となる2012年を戦略転換の絶好のタイミングとして、大きな戦略シフトをはかれば、限らない可能性が開かれると確信している。以下、可能性を実現する事業戦

---

略と人材について、新しい方向性を示す。

### (1) 新しい事業戦略の鍵—「組み合わせ」

2010年代になり、従来は二律背反と思われてきた選択が新しい可能性を示し始めている。メガヒットとロングテール、グローバルとローカル、営利と非営利など、あるベクトルの両極にあり、以前は両方を同時に満たすことができない、どちらかを選ばねばならないトレードオフと考えられてきた2つのオプションが、共存する状況が増えている。情報通信技術の進歩によって可能となったマス・カスタマイゼーション、競争と協働が複雑にからみあっている企業のネットワーク、営利を目的とするビジネスの考え方をを用いて、従来は官の活動と考えられてきた教育や貧困など世界の課題を解決しようとする社会起業家などがそれにあたる。

本稿では、トレードオフ（あれかこれかどちらかを選ばねばならない「OR」の世界）が少なくなる中、新しい組み合わせ（「AND」で結ぶ）を事業戦略の中心にすえることを提案する。まず、新しい組み合わせとは何か、それを目指すために何が必要かを説明する。

### (2) 新しい組み合わせとは？

本稿で述べる「新しい組み合わせ」とは、従来あれかこれか二律背反であったものを新しい視点や切り口から見て、組み合わせることである。前述した事例でいえば、日本市場か世界市場か、拠点は日本か海外か、日本人か外国人か、ではなく、両者ともである。こういうと当たり前と思われるだろうが、二者を二律背反と位置付ける、競争・対立関係としてとらえる考え方は意外に強い。この考え方は時間と場所についても、「順序」にこだわってしまい、「同時」「並行」「共存」を受け入れにくい姿勢につながる。前述した「日本発」「日本から」世界を見る姿勢とも表裏一体をなしている。

こうした傾向は、日本の専売特許ではなく、世界でも見られる。インターネットが盛んにビジネスに用いられ始めた頃、“Brick or Click”が話題になった。すべてがClickになるのではという極端な見解もあったが、長期的に優れた業績を示している企業は、Brick & Click 両者を駆使する企業—世界ではアマゾン、日本ではファースト・リテイリングなどである（注2）。

一方、「あれかこれか」ではなく「あれもこれも」「同時並行」だからといって、何でもやるという「総合的」アプローチではない。それは、日本の総合電機メーカー、百貨店の業態など「すべてをやろう」とする企業の業績が不振を極めていることから明らかであろう。ではどのように「組み合わせ」を考えればよいのだろうか。

（注2）Brickとはレンガのことで、店舗での購入を意味する。Clickはインターネットを使ったオンラインでの購入のこと。

### (3) 自社の強みをいかす

トレードオフが少なくなってきた、中間や平均ではなく両極が共存するようになって

---

---

きた。だから、何らかの新しい組み合わせを考える。といっても、具体的に自社の戦略にどう活用するか、はそれほど簡単ではない。単なる新しい組み合わせならば、どの企業でも考えられるし、成功をもたらす組み合わせは必ずといってよいほど、他にも考えている企業が世界には数社ある。また一社が成功するとすぐその情報が世界に知られ、あっという間にコピーされたり、さらに改善されたモデルが登場したりして、新しい組み合わせはすぐに優位性を失ってしまう。

企業が戦う武器となる「新しい組み合わせ」を考える原点は、自社の強みであり資産でなくてはならない。自社の強みやユニークな資産を原点とすれば、他社はそう簡単にまねできない組み合わせとなる。しかし、自社の強み、資産という点、それならこれまでの戦略と変わらないと考えられるかもしれない。そこで、自社の強みを見出す視点を「変える」こと、「試行錯誤を繰り返す」ことが新たな戦略の鍵となる。

前述したように、国境、業界、組織などの枠組みや境界は加速的に意味を失いつつある。したがって、これまでの市場、これまでの業界を前提にして考えていると、事業戦略の中核を失ってしまい、新しい組み合わせにはたどりつけない。たとえば、ウォークマンという画期的な製品を出し、日本のエレクトロニクス業界のイノベーション・リーダーだったソニーが、デザイン思考を基礎に強力なグローバル・ブランド構築をしかける韓国のサムソンの前に、以前の輝きを失ってから久しい。同じ様な現象は、日本だけに限らず、世界フィルム業界の圧倒的リーダーだったコダックが 2012 年初めに連邦倒産法 11 条を申請したことからも明らかである。

自社の強みや資産を 2012 年の世界から見て、新たにとらえ直す、そして強みや資産をいかすことができる組み合わせを探す、世界レベルで戦い、勝てる市場を探すことが新たな戦略の基本なのである。

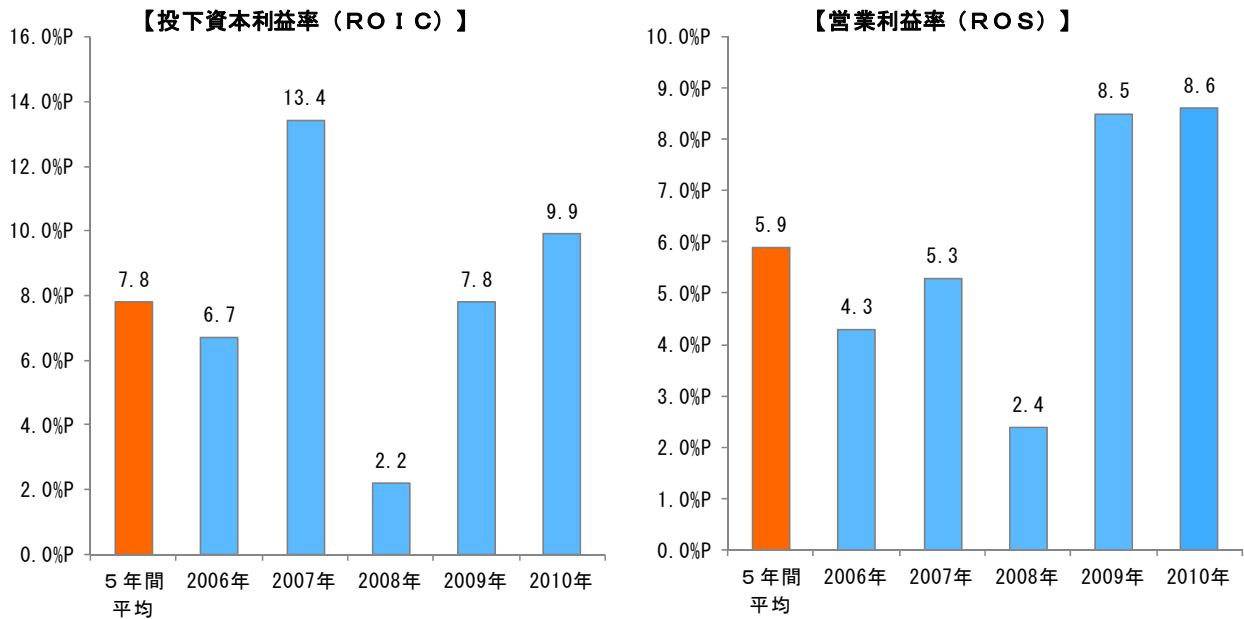
実際、日本企業の中にも、こうした新しい組み合わせを見出し、成功している事例がある。ものづくりと IT を駆使したサービスを組み合わせたコマツ、素材技術を磨き、エネルギー資源の希少化の中、新たな用途と組み合わせ、市場を大きく広げている東レなどである。

### ①コマツ「ものづくり」と「IT」、「国内」と「海外」の組み合わせ

コマツの建設機械・車両事業は、新興国でのインフラ整備、先進国での都市開発という経済発展の段階の両極にあるニーズを満たすべく、世界的に伸びているインフラ需要をとらえて、優れた業績をあげている（図表 1、図表 2）。赤字に転落した 2001 年より、ものづくりと IT を組み合わせ、KOMTRAX を標準装備としてすべての建設機械に装備し、遠隔で機械の稼働率、メンテナンスの必要性などを把握し、顧客のライフ・サイクル・コスト管理に貢献している。KOMTRAX は車両盗難防止の機能として考えられたシステムだが、進化を続け、代理店のサポートにもつながり、さらには、コマツ製品の中古車価格を高く維持することにも貢献している。

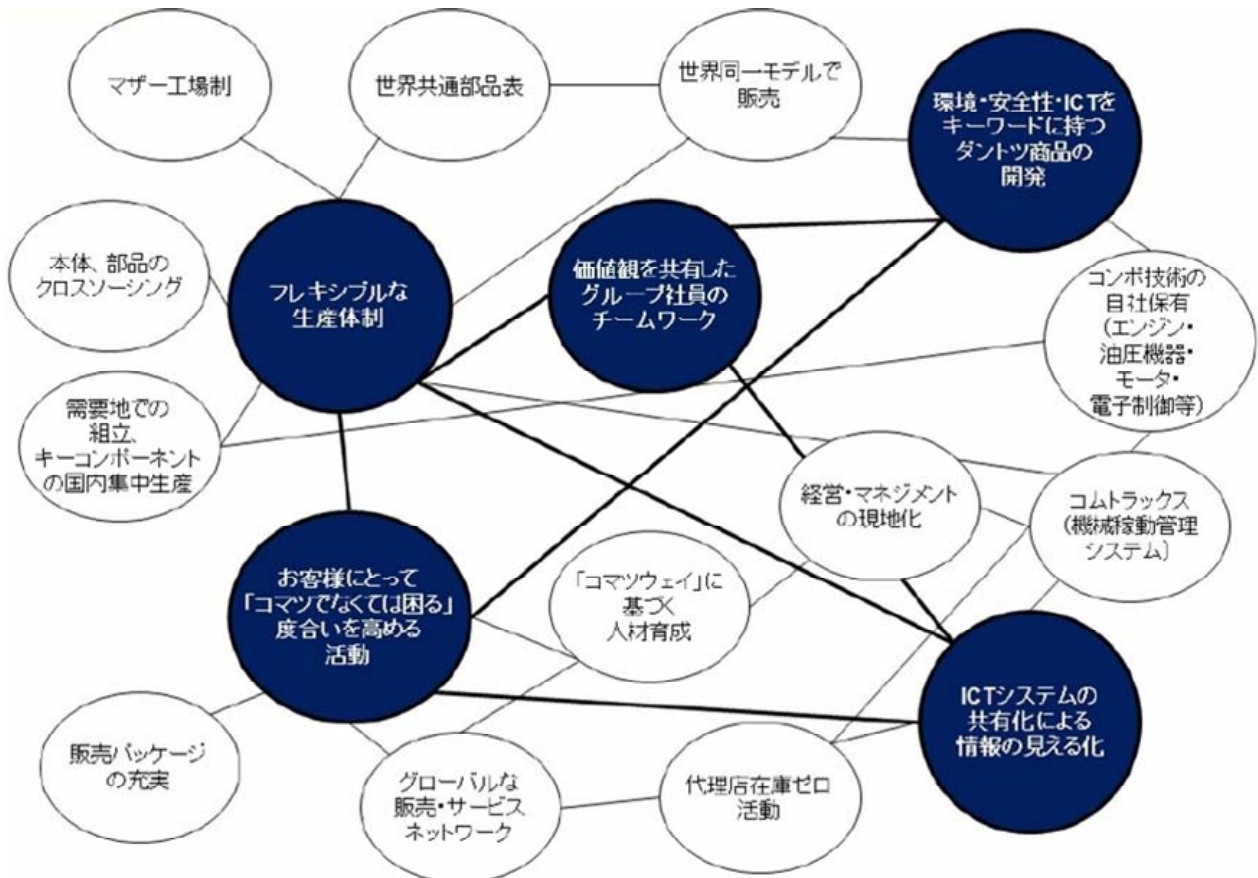


図表1 業界平均を上回る収益性—コマツ（建設機械・車両事業）と業界平均の利益率の差—



出所：「ポーター賞受賞企業に学ぶ」一橋ビジネスレビュー2012 Spring p.189

図表2 コマツの活動システム・マップ



出所：「ポーター賞受賞企業に学ぶ」

---

生産拠点も、エンジンなどの基幹部品はすべて自社、日本で開発・生産する一方、それ以外は世界共通の同じ製品を市場近くで生産・流通・販売するという「国内と海外の組み合わせ」によって、競争優位性を維持している。

1921年創業のコマツの海外展開は1950年代からと日本のメーカーの中でもはやく、世界で通用する日本発のグローバル企業である。人材育成を管理職の重要な仕事と位置付け、生産現場のコア人材はもちろん、長期的にグローバルで事業を展開できる人材の育成に注力してきている。コマツウェイによって、価値観を世界の誰にでもわかりやすい形で説明し、世界の現場でのコマツウェイの具体例を毎年集めるなど、人材に対する努力も地道ではあるが継続されている。野路社長は「日本から世界を見るのではなく、世界から日本を見られる人材」がこれからの鍵であると語っている。

## ②東レ「技術」と「用途」の組み合わせ

東レは、売上の40%弱を占める繊維事業では、アパレル流通事業において世界リーダーの地位を狙うファースト・リテイリングと協働して、新素材の開発に成功した。相手の会社に分室を設け、4年間、試作サンプル1万枚を経て開発に成功したヒートテックやウルトラライトダウンなどであり、これまでのアパレルとは桁違いの量の新しい市場を創出している。2011年夏からは節電意識が消費者の間で高まる中、機能性素材へのニーズの増加の波にのって、クールビズ関連製品の販売も拡大している。

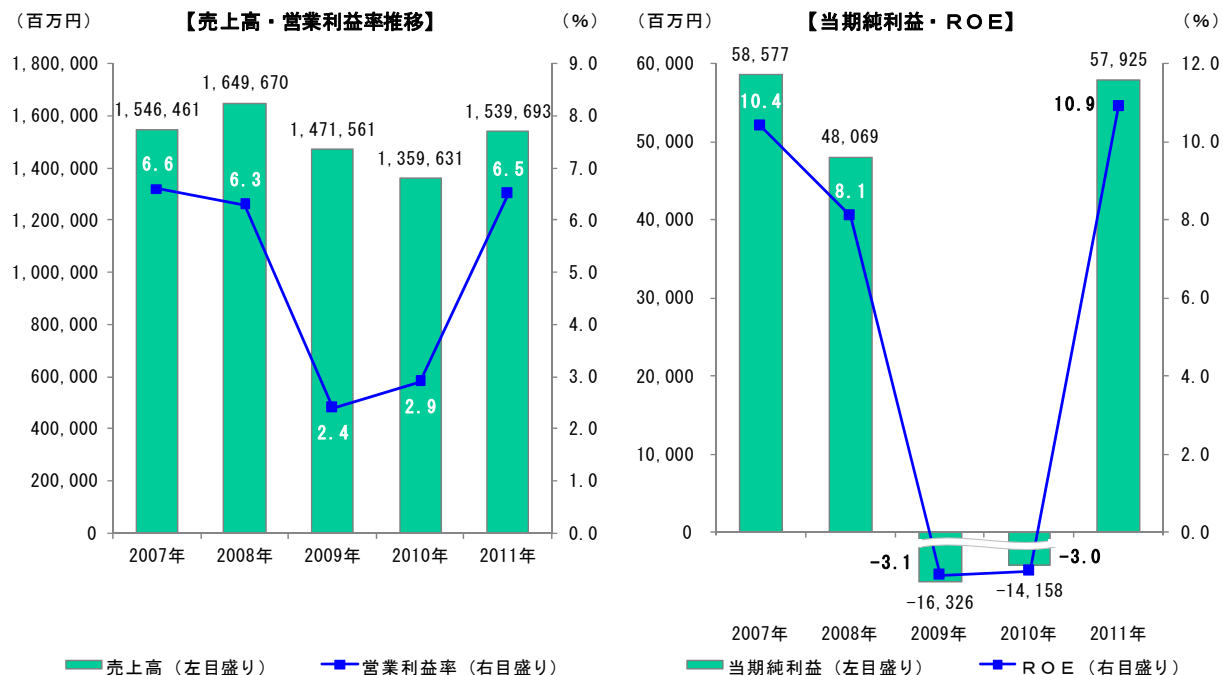
また売上比率は4%と小さいが、40年以上前から開発や営業活動を続けてきた炭素繊維が、エネルギー効率化の世界的ニーズの中で、ボーイング社の新型航空機「787」の第一次構造部材として使われ始めている。航空機の生産が増す中、航空機向けの炭素繊維は単価が高いため、利益にも貢献しており、さらに今後自動車の用途への拡大が期待されている。

世界的に市場の成長が予想される水ビジネスにおいても、逆浸透膜の水処理技術を駆使した事業展開を計画中である。

こうした技術と用途の組み合わせは、カンパニー制の事業に対して、コア技術である高分子化学、バイオ、ナノテクノロジーなど、分野を超えて組み合わせ、応用できるような組織を維持してきたことから可能になっている。

東レの最近2年間の好業績は、昔ながらの繊維事業から新しい炭素繊維に至るまで、蓄積してきた技術を世界の潮流に合わせ、幅広い用途に展開するという「組み合わせ」で多角化を進めてきたことが大きく寄与している（東レの最近の業績は図表3。2012年度はさらに営業利益が過去最高になると推測されている）。

図表3 東レの最近の業績



出所：東レ株式会社ウェブサイト 財務・業績データより作成

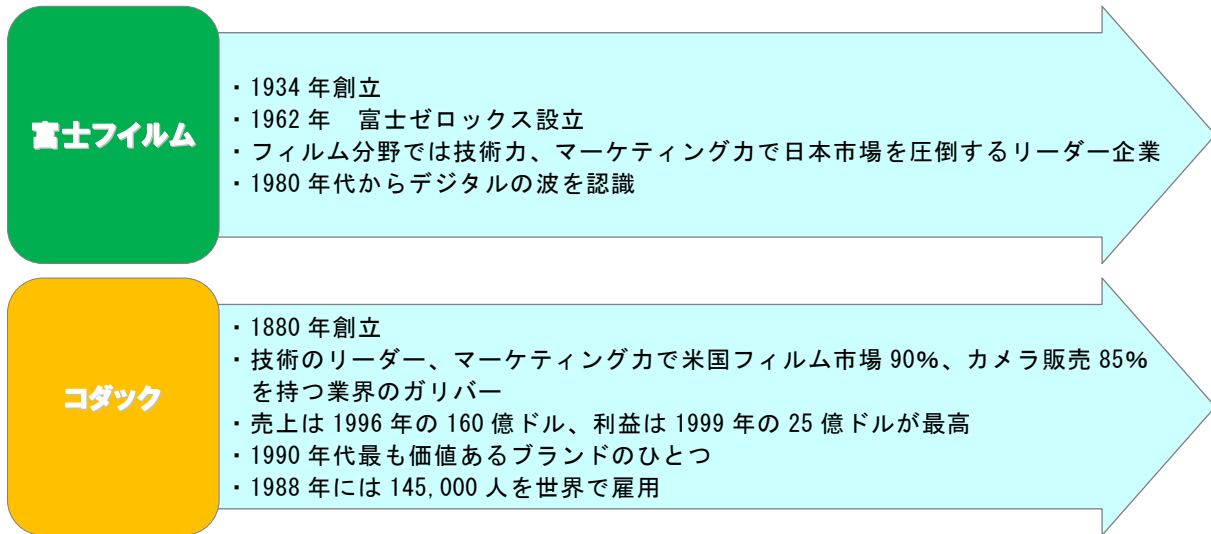
### ③富士フィルム—自社の資産を原点に組み合わせ

自社の資産を原点とした新しい組み合わせを、他社との連携や買収によって実現することも可能である。自社の資産をいかしつつ、買収によって時間を買って成功に一步一步近づいている企業として、富士フィルムがある。2001年時点では売上の2割を占めていた写真フィルムが、急速なデジタル化によって、前年比二ケタ台で急減していく中、富士フィルムは2005～2006年に抜本的な構造改革を行った。この改革が功を奏して2008年には創業以来最高益を達成したが、リーマン・ショックでまた大きな打撃を受けた。さらに構造改革を進めるとともに、蓄積してきた技術（製造装置は自社開発）を基盤に液晶用の視野角拡大フィルムを開発。また潤沢なキャッシュを活用し、独自のドラッグ・デリバリー・システムをいかすために、富山化学を買収して、次の柱として期待するヘルスケア事業をてこ入れしている。

世界のフィルム業界の圧倒的リーダーであったコダックがデジタル化のスピードを読み間違え、自社の資産をいかすような組み合わせの買収や提携をしなかった（この背後には日米市場の株主への姿勢の違いもある）ことと対照的である（図表4、図表5、図表6）。

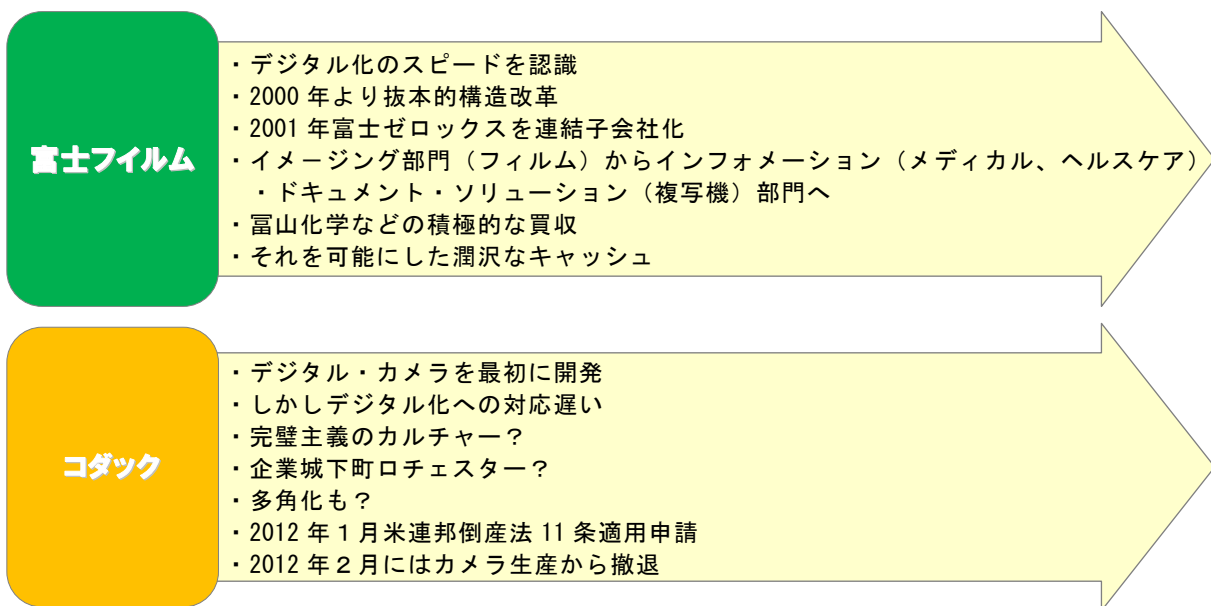
新しい組み合わせの可能性は、既存企業だけに限らず、新興企業にも開かれている。ネットと生鮮食品という組み合わせに着目したオイシックス、それまでは人海戦術に頼っていた生命保険業界にネットを駆使する戦略で参入したライフネット生命など、規模はまだ小さいが、いずれもグローバル市場を視野にいれている。

図表4 世界を二分したリーダー—デジタル化以前の富士フィルム、コダック—



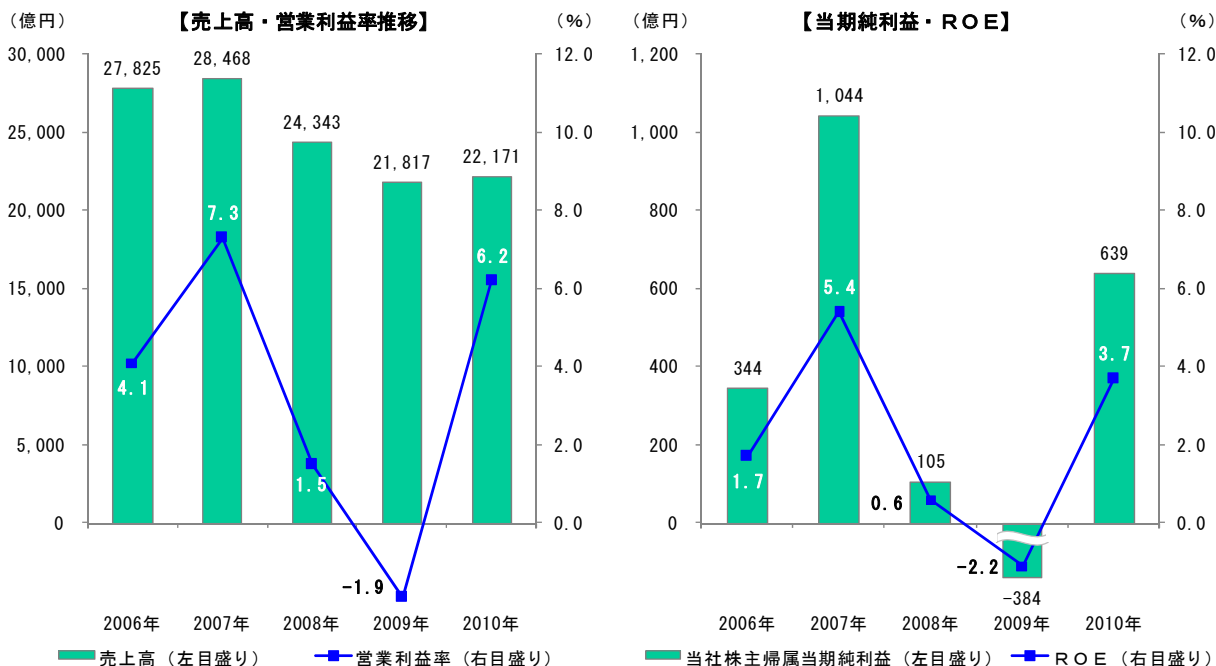
出所：ビジネス雑誌などの記事から作成

図表5 デジタル化以降の富士フィルム、コダック



出所：ビジネス雑誌などの記事から作成

図表6 富士フィルムの最近の業績



出所：富士フィルムウェブサイトより

### 3. 試行錯誤、常に更新

自社の資産を新たな視点から見て、競争に勝てそうな場を見つけるという「新しい組み合わせ」のアプローチは、データを分析し、ひとつの正しい答えを探すという従来の方法からは生まれない。多様な専門分野、経歴、経験を持つ人々が様々な組み合わせを試してみるという実験や試行錯誤が有効な世界である。簡単なプロトタイプをつかって実際どう働くか試してみる、狙っているターゲットにサンプルを見せて使ってもらい、反応を聞くなどのアプローチの方が、従来のテスト・マーケットより時間もかからず、役立つフィードバックが得られやすい。プロトタイプの作成は低コストで短時間にできるので、コストの点からも時間効率からも容易になっている。柔軟性を持って、うまくいきそうな戦略や「場」を探索できるようになりつつあるのである。

組み合わせは、常にチャレンジが必要である。一度成功した組み合わせだからといって、それに安住することは極めて大きなリスクとなる。ある「組み合わせ」が当たったからといって、それに固執したり、その改良版だけに注力することも自殺行為となる。成功を収めたからといって次の組み合わせを求める努力を怠ると、あっという間に世界の果てから登場したような競合や新興企業にやられてしまう。

継続的に市場地位を維持している企業はいずれも、自社の新製品やサービスを自ら陳腐化させることにやぶさかではない。アップルのiシリーズ、ゲームの世界のGREEやディー・エヌ・エーなどは、熾烈な競争が続く中、競合にやられる前に自ら自社の製品を陳腐化させてしまう。

---

一方、過去の成功への思い入れが強すぎたり、ある特定技術への執着が強すぎたり、ある市場への愛着があつて、世界市場の変化に乗り遅れた事例は、国籍や業界を問わず枚挙にいとまがない。デジタルが市場を席卷するスピードを見誤ったコダックやソニー、日本市場の消費者の（世界から見れば）特殊ともいえるニーズに振り回されて、世界市場への進出を逃している携帯端末メーカーやキャリアなどを思い出せば、いかに過去の経験や思考が足かせとなるか理解できよう。

過去の経験をゼロ（あるいはマイナス）と考え、現在から将来の動向、将来市場の中心をなす地域市場や消費者の生活を前提に、何があればよいか、どんな課題があるか、を現場での体験から、幅広く考えることが必要である。

### Ⅲ 成否を左右する？グローバル人材

自社の強みを原点とした新しい組み合わせからなる戦略を立案・実施し続けるためには何が必要なのだろうか。変化が日常的に起こり、将来の方向が大きく振れる中、戦略を立案してから実施するというアプローチは通用しない。いろいろな組み合わせを試しながら、絞り込んでいく、市場の状況が変わる中、どの市場で機能するか実験を重ねながら軌道を修正していく必要がある。この成否を決めるのが、最近必要が叫ばれているグローバル人材であろう。

#### 1. 多様な人材の組み合わせ、現場での体験

多数の組み合わせを考える、それを世界各地で試してみることは、本社にいる同じような経歴を持つメンバーだけではほとんど不可能である。多様な組み合わせは、世代、経験、専門分野、特技などが多様な人々を集めて考える方が効率的であり、効果的である。

新しいアイデアを一人で考えても1週間位で出つくしてしまうのと同様に、同じような見方、知識、経験を持つ人々が何人集まっても、多数多様な組み合わせは考え難い。多様な人々を世界各地から集めて協働する方が、効果がありそうである。

また情報通信技術の進歩によって、世界レベルで、多様な人材の協働は必ずしも物理的な場所や時間にとらわれなくなっている。MITのiLABなどは、離れた場所にいるチームが機器を共有して、共同で実験することを可能にしているし、プロトタイプを世界各地で実験してみることも、容易になりつつある。多様な人材、世界各地での実験が新しい組み合わせの創出と実現に不可欠となる中、インフラは整いつつある。

このように、自社の強みや資産を原点とした新しい組み合わせを多数試して、「あたり」を探ることが事業戦略の鍵であり、技術的にはこうした世界レベルの協働が可能であるのに、なぜ日本企業の多くにはこのような動きがあまり見られないのだろうか。何をしたら、この状況から脱皮できるのだろうか。一番の課題は「人材」である。

---

前述したように、多くの日本企業は「ヒト」という経営資源に重点を置いてきた。しかし日本企業が重視してきた「ヒト」は、桁違いの変化のスピード、先の見えない将来がひらかれつつある「オープン化」「多極化」する今の時代、世界で事業を展開する要件にフィットしなくなってきたのである。企業に必要なのは、年齢、性別、国籍、経験、専門分野などにおいて多様な人材なのである。これまで多くの日本企業のリーダー・グループを形成してきた、「日本人男性、年齢は50代以上、多くが一社あるいは一業界での経験しかない人々」ではない。

世界を見渡すと、市場の将来性が最も高いのは、若年層が人口の大部分を占める新興経済である。これから世界市場の大部分を占めるのは若い世代である。この世代は、物つく時からネットや携帯があり、オンラインで常に友人とつながっている生活が当たり前で「境界」はほとんどない。新聞は広げて読むもの、本は書店で買うもの、などという「モノ中心」の世界にどっぷりひたった上で、今、オンライン世界への「移行」を経験している中高年世代とは「前提条件」が全く違う。自分の経験や前提条件にとらわれず、これから市場の中核となるセグメントがどんなライフスタイルをしているのか、何に困っているのかを生で感じ、自分の目で見て、自社の強みや資産との「新しい組み合わせ」をデザインすることが求められている。日本の若者のファッション・センスが世界のクリエイターの間で注目され、新たなデザインやコンセプトの起点となっていることを知らない企業のトップ・グループでは新たな市場を開拓・攻略することは難しい。

世界での活動に関する意思決定は日本の本社で行うのではなく、世界各地にいる社員や外部の人材とのネットワークを活用して、現場の状況に合わせた商品やサービス、価値の提供を目指し、現場近くで意思決定ができるようにすべきである。「グローバル人材」が叫ばれ、さも、ある種のスキルを持つ人々を開発すれば事は足りると考える傾向が最近でも見られる。実は日本企業の社員はすでに世界各地におり、世界各地で活動している。こうした人々の情報や体感を活用することがグローバル人材の活用であることを忘れてはならない。

## 2. グローバル人材、多様性への動き

上記したニーズにこたえるかのように、ここ数年、グローバル人材や多様性へのニーズが多くの日本企業の関心事となっている。これまで幾度となくグローバル人材を開発しようとしても一時的な試みに終わり、成果が見られなかった企業もやっとグローバル人材や多様性を重視するようになってきたか、と期待される。

しかし日本企業のこのような動きを世界と比較すると、一部の例外（たとえば前述したコマツなど）を除いて、その認識の遅れ、解決案の実行力の弱さが目立つ。このままでは、ただでさえ遅れている21世紀型人材の不足が戦略の実行を妨げてしまい、成果に結び付かない可能性も大きい。

---

## (1) 日本企業、個人の取るべき方向

日本企業の解決案の方向性をどう考えたら良いのだろうか。

これまでは、国としても世界レベルの人材の獲得や異動などには積極的でなく、開放度も世界では低い状況が続いてきた。グローバル競争が進展し、日本市場も世界に組み込まれつつある今、政府も人材の開国の重要性に気がつき始めたような兆しもある。しかし、まだスピード感がなく、「日本発」「過去から」という発想が根強い。

企業サイドでは、最近、ユニクロ、楽天、いくつかの商社を初めとして、グローバル人材を育てよう、世界から有能な人材を採用しようとする動きも少しずつ見られる。しかし、「グローバル人材」と叫ばれている割に、今の世界観、日本の人材の能力への相対的な認識、特にグローバル競争の現実の中、戦略を実行する人材の重要性や実際の開発育成計画は不十分であるといわざるを得ない。

世界が大きく変わり、新しい時代の始まりとも考えられる 2012 年。その一方で人材の重要性への認識が不足している多くの日本企業。果たして私たちは何をすべきだろうか。

優れた人材がなくては国も企業もオープン化、「見える化」が進む世界において競争力を持つことができないこと、すなわち最近では「人財」といわれるほど資産として価値を持つヒトの重要性を真に理解し、具体的な人材強化計画を長期的な視点から、そしてすぐ始めることである。

この活動の成否を左右するのはリーダー・グループであるが、個人も自力で準備を始めればこれまでとは比較にならないほどの機会と可能性が開かれる。まず企業の立場から解決の方向性を考えてみよう。

## (2) 「組み合わせ」を目指す

戦略自体も同様であるが、人材についても、「組み合わせ」を目指し、常に更新することである。

一国内か海外か、日本人か外国人か、男性か女性か、年齢の高さか若さかではなく、両者の「組み合わせ」を目指す

一状況は刻々と変わるので、柔軟性を持ち、変化に応じて対応できるようなモニターの仕組みを組み込んでおく

具体的には、

- ① トップが自ら世界の現場を体験し、世界の潮流に触れ、グローバル人材の重要性、どんな経験が必要か、を体得する
  - ② 人材の育成には時間がかかることから、周回遅れの状況を打破するためには今すぐ活動を始める。グローバル人材を流行に終わらせない
  - ③ 自社の状況、位置付け、目指す戦略目標に合わせてそれを実施する人材を開発育成する、すなわち世界で事業を展開できる能力と経験を持つ人をかなりの規模で徹底的に強化する
-



- 
- ④グローバル人材をごく一部のものとしなない。日本市場は世界市場の一部であって、世界がまず原点であることを全社員が認識できるように、会社全体に働き掛ける
  - ⑤日本中心から脱して、世界の成長市場は、新興国、中心は若い世代であることを認識して、包括的な協働を目指す
  - ⑥日本人中心ではなく、世界からその仕事に最適な人材を求め、採用し、維持する。  
たとえば、そのためにはエントリーシートが日本語でないと書けないというウェブサイトでは逆効果である

具体的な方法は企業の状況やタイミングによってかなり変わる。

### (3) 個人が出来ることー学び続ける意思と協働

最後に、個人はどんな活動をしたらよいだろうか。

「はじめに」に述べたように、企業は、政治・経済・社会の課題が複雑にからみあっている世界から隔離されてはいない。企業につとめているからといって、従来のように企業独自のトレーニングやOJTで学ぶだけでは不十分であることは明らかであり、もっと広い視野の知識や視座が不可欠である。企業も常に組み合わせを更新する必要があると同様に、個人も常に学び続けなくてはならない。では、具体的に何をしたらよいのだろうか。

情報通信技術の進歩が加速し、主に欧米の教育機関が知的資産の公開に拍車をかけている。個人が自ら自分の能力・スキルを磨き、多様な経験を求めることは以前に比べて桁違いに容易になってきている。MITやスタンフォード大学のクラスはウェブ上で公開されているものも多く、一部は修了証を取得できる。既存の教育機関以外にもKhan Academyなど基礎からわかりやすく説明していて、個人が学びやすいサイトなども数多い。また世界銀行、世界経済フォーラム、ゲイツ財団、TED (Technology Entertainment Design) など、豊富な知的資産を世界に開放している機関も多く、個人が学べる機会は無限に近く広がっている。ある分野の専門家に直接コンタクトし、プロジェクトに参加する道も開かれている。またSNSが活発になる中、志を同じくする人々、共通の関心や興味を持つ人々と世界レベルでコンタクトし、協働することは不可能ではない。専門的スキルがあれば、世界から仕事を求めることも可能である。

インフラは日進月歩で整ってきているため、個人の場合は、学び続ける意思と規律、そしてともに協働する仲間と時間があれば、世界で活躍できる力をつけ、それを磨き続けることはかつてよりずっと容易になっている。

## おわりに

アジア地域から日本に帰ってくると、景色が灰色に見えたり、若者が少ない、何となく閉塞感がある、と感じることが多い。日本も多くの国と同様、政治、経済、社会の各分野に課題が山積している。こうした状況の中、とかく現状を維持しよう、変化を避け

---

ようとする動きが見られる。しかし、いくら変化を恐れていても、変化の波はいやおうなく私たちに押し寄せてくる。

2012年は新しい時代の始まりでもある。これまでの枠組みにとらわれず、多様な視点、新しい見方、広い視座から、自らが持つ力や資産を見直してみる絶好の機会でもある。これまで培ってきた私たちの見えない資産は誰も奪うことができない。失うものは何もない。一步踏み出して、世界を見渡し、世界に触れ、世界からもう一度自らの資産を見直し、新しい組み合わせを探す。世界のどこかで勝負できるユニークさを見出し、それを世界にアピールする。社会の課題を解決しつつ、優れた業績を達成することができる時代はすでに始まっている。

情報通信技術によって、素晴らしい可能性が開かれている。可能性を実績に転換するのは「考える」「試してみる」「感度を研ぎ澄ます」「常に学び続ける」企業であり、その基盤となる「人財」である。

先の見えない世界で立ちすくむのか、だからこそ一步踏み出して、未来をつくるのか。私たち一人一人の姿勢・行動が問われている。

#### 【参考文献】

- ・「コマツのグローバル成長戦略：事業・商品のダントツ化による成長」黒本和憲 Business Research 2012 1-2 pp.36-43
- ・「中国・新興国市場におけるコマツの開発戦略」：山田透 Business Research 2011 11-12 pp.22-28
- ・「トップへの執念 コマツはここまでやる」週刊東洋経済 2011年9月17日号 pp.82-85
- ・「日本発の世界製品で市場を席卷：建機業界が担う次代の付加価値」週刊ダイヤモンド 2012年1月14日号 pp.80-83
- ・「『コマツウェイ』による人材育成：グローバル人材・育成塾」九門崇 BIZGate <http://bizgate.nikkei.co.jp/special/glf/column/index.aspx?n=MMBIa5000012042012>
- ・「顧客創造委員会」Knowledge Forum2011 グループプロジェクト「日本独創ビジネスシステム」論文集 Group D
- ・「秘伝のタレ：コマツに見る人づくり、モノづくりの伝承」同上 Group F
- ・コマツウェブサイト <http://www.komatsu.co.jp>
- ・「攻めの経営で体質一新 ドル箱失墜からの復活 一新『本業』で稼ぐ：富士フィルムホールディングス」週刊東洋経済 2010年12月18日号 pp.100-103
- ・「存亡賭け、死闘再び」日経ビジネス 2009年3月16日号 pp.62-68
- ・「富士フィルム、大転換の総仕上げ」日経ヴェリタス 2010年1月10日 p.016
- ・「新分野にどう挑む [3] 富士フィルム HD 取締役井上伸昭氏」日経産業新聞 2011年9月5日 pp.11

- 
- ・「富士フイルムホールディングス社長 CEO 古森重隆さん」 Fuji Sankei Business 2012年1月5日 p.8
  - ・富士フイルムホールディングス ウェブサイト <http://www.fujifilmholdings.com>
  - ・東レウェブサイト <http://www.toray.co.jp>
  - ・「第11回ポーター賞受賞企業に学ぶ」大藪恵美、山崎聖子 一橋ビジネスレビュー 2012 Spring pp. 188-196
  - ・オイシックスウェブサイト <http://www.oisix.com>
  - ・ライフネット生命ウェブサイト <http://www.lifenet-seimei.co.jp>
  - ・“Restoring US Competitiveness” Michael E. Porter & Jan W. Rivkin March, 2012 Harvard Business Review pp.54-62
  - ・“The last Kodak Moment?” The Economist, Jan.14, 2012  
<http://www.economist.com/node/21542796>
  - ・The iLab project <http://ilab.mit.edu/wiki/>
  - ・Kahn Academy ウェブサイト <http://www.khanacademy.org>
  - ・世界銀行ウェブサイト <http://www.worldbank.org>
  - ・世界経済フォーラムウェブサイト <http://www.weforum.org>
  - ・ビル&メリンダ・ゲイツ財団ウェブサイト  
<http://www.gatesfoundation.org/Pages/home.aspx>