

2008

国際ビジネス研究学会

年報 第14号

拡大する新興市場と国際ビジネス

国際ビジネス研究学会編

Japan Academy of International Business Studies

<巻頭論文>

グローバル・インテグレーション 2030 年時代の競争優位

－ 日米欧中印いずれが勝つか？ －

前田 昇

(青山学院大学)

要旨

学問的な視点に基づく国の競争優位については、ハーバード大学マイケル・ポーター教授（1990）や MIT レスター・サロー教授（1992、1996）が 1990 年代に著名な著書を出版している。ビジネス面から国の競争優位を取り上げた文献としては大前研一氏（1985）が英語で書いた“Triad Power”が一世を風靡した。政策面から国の競争優位を取り上げたものとしては米国では日本との経済戦争に敗れた敗因を分析し回復への大きな手掛かりとなった 1985 年のヤングレポート、その後日本との競争に打ち勝ち次の競争相手である欧州や BRICs の脅威を意識した 2005 年のパルミサーノレポートが有名である。

当論文では、従来の日米欧の 3 極に、近年台頭著しい BRICs の中国とインドを加えた 5 極の 2030 年頃の競争優位性を、時代がグローバルからグローバル・インテグレーションへと変遷していく中でどのような競争要素が戦略上重要となるかの視点で見極めていく。国際ビジネスの様相がどのように変革し、その中で競争優位性を出すためにはどのような競争力要素が必要とされていくのかを見出したい。大きな変革が起こりつつある産業で先進的な動きを見せ始めているいくつかの事例をもとにそれにかかわるベンチャー企業や大企業を分析し、それらに共通する予測の柱となる将来の競争力要素を見出していく。

同時に国際競争に勝つためには 2030 年頃のグローバル組織が具体的にどのような形を持っているべきかを分析、予測し、現在との比較で具体的なイメージがわくような提言をビジネス社会に投げかけたい。また、そのような将来の国際競争の中で日本の競争力を伸ばす可能性を検討し、現状からの大きな打破の必要性と可能性を明示していきたい。

これは、筆者が 9 年前に執筆した本（前田昇 1999）の終章で、レスター・サロー教授の「日米欧誰が勝つか？」にならって書いた「日米欧いずれが勝つか」のアップデートでもある。

1. はじめに

国際競争の状況は 20 世紀から 21 世紀にかけてこの 10 年で急激に大きく変革してきている。ICT（情報通信技術）の発達による地球のフラット化、それに加えた技術の革新による物づくりのモジュール化、BRICs 諸国の急速な台頭、それに起因する資源の確保と地球環境等がそのおもな要素である。

資本主義対社会主義の構図が終わり、日本の驚異的な物づくりをベースとした躍進も終わり、米国の経済的、政治的威信も陰りを見せ、強いユーロをベースに欧州統合の成果が見え始め、中国やインドの眼を見張る市場拡大が続いている。いまや中国のインターネット人口は米国を抜き世界一となり、自動車の販売台数は日本を抜いてさらに伸び続けている。

40 年かけて日本政府と大企業が連携して垂直統合型で技術の粋を集めた世界に誇る日本の太陽電池産業が、京都議定書等で世界的なビジネスとしても焦点が当たる中、この 2~3 年でドイツ、中国、台湾、米国のオープンなビジネスモデルを構築したベンチャー企業に急速に敗退し始めている。

一方、シャープ、ソニー、サムソン等、日本や韓国の大企業が莫大な技術、製造投資で築き上げた液晶テレビ産業に、米国や欧州のモジュール型ビジネスモデルで超低価格路線を打ち出したベンチャー企業に押され始めシェアを奪われ始めている。PC で経験したモジュールビジネスの歴史が液晶テレビの世界にすでに入り込んできている。

米国ビッグスリーが赤字に苦しむ自動車産業界では、インドのタタ自動車が 10 万ルピー（約 25 万円）の乗用車を今年発売すると発表し世界を驚かせている。外国人経営者であるゴーン CEO はこれに対応したアクションを打ち出し始めているが、日本企業であるホンダやトヨタは黙殺している。

花王の競争会社である米国 P&G は P&G ショックと言われた 2000 年の急激な利益減で登場した新 CEO が、従来の伝統的なクローズドモデルから一転しオープンモデルへの大変革を実行し、新しい成長軌道に乗せることに成功している。いまやライバル花王の売上高が P&G の利益額に匹敵するくらいの差がついてしまっている。

これらの従来の秩序をかき乱す破壊的とも言えるほどの急激な変化の原因は何で、この先 10 年、20 年後は一体どのように進んでいくのだろうか。日米欧及び中国、インドのいずれかが 2030 年ごろにビジネス社会で光り輝く地域や国になっているのだろうか。

レスター・サロー MIT 教授は 1992 年の著作『大接戦 - 日米欧どこが勝つか』と 1996 年の著作『資本主義の未来』で欧州が 21 世紀の覇権を握ると種々の根拠をあげて明確に論じている。しかし彼が主張した時代には、現代のインターネットの急激な発達、地球のフラット化、BRICs の急激な台頭等の要素はほとんど存在せず、その時点での結論は大きな疑問を抱かずにはいられない。これらの重要な要素を考慮に入れた再検討が今や要請されていると言えるのではないか。

ビジネス社会の予測は難しく、過去のデータを集め分析するアカデミックな手法で論じるには限界も多いが、すでに起こっている予兆のような事例をいくつか分析することによって何かそれぞれの事例に共通する一般論的な要素が見えてくるのではないだろうか。まさにドラッカー（1993）の言う『すでに起こった未来』を探し出すことで未来の予想が可能になるのではないだろうか。

2. 国際ビジネスの歴史

異なる民族、国をまたがるいわゆる国際ビジネスは、約 5 千年前の BC3,000 年頃の古代オリエント地方が始まりである。アッシリア人、バビロニア人、ヘブライ人（ユダヤ人）、アラビア人、フェニキア人等が活躍した。地中海に面したフェニキア人はレバノン山脈から杉の木を切り出し船に仕立て地中海を行き来した。その後イタリアの対岸にあたるアフリカに BC 4~2 世紀にかけ通商国家カルタゴが繁栄したが羨望、嫉妬を招き軍事国家ローマ帝国に滅ぼされた。

AD 5 世紀頃からベネチアの商人国家が胎動しはじめ 12 世紀頃には北欧の商人利益共同体であるハンザ同盟と並び大きな力を持つようになった。13 世紀にはフィレンチェを中心に遠隔地

商社やメディティ家やフッガー家を中心としたファミリービジネスが活動し会社形態が誕生しはじめた。14 世紀のルネッサンス時代のスペイン、ポルトガルを中心とした大航海時代へと進んでいく。16 世紀にはイギリス及びオランダの東インド会社が設立され 17 世紀には世界で初めての株式会社の形態に発展していく。

17 世紀の後半にはユダヤ商人の国際財閥ロスチャイルド家が勢いをもち出し 1776 年にはアダムスミスの国富論が出版され、やがて 19 世紀になりマルクスの死、ケインズ及びシュンペーターの誕生と言う経済に関わる 3 人の生死が偶然かさなった“1883 年”を前後して現在にも繋がる多くの企業が日米欧で誕生した。

P & G(1837 年)、シーメンス(1847)、シンガー(1850)、ノーベル(1862)、ロックフェラー(1865)、ネスレ(1867)、三井銀行(1876)、三井物産(1876)、エジソン(現 GE)(1878)、コダック(1880)、花王(1887)、味の素(1888)、フィリップス(1891)、ダウケミカル(1892)、NEC(1898)、東芝(1898) フォード(1903)、ローヤルダッチシェル(1907)、GM(1908)、IBM(1911)、ユニリーバ(1929) と言った大企業の創業が続いた。

国際ビジネスの歴史を大きく見ると次の二つの流れがある事が判る。

ビジネスの主体：

商人(BC30 世紀)→会社(14 世紀)→株式会社(17 世紀)→国際企業(19 世紀)→グローバル企業

ビジネスの主地域：

オリエント(BC30 世紀)→地中海→欧州(5 世紀)→大西洋→米国(20 世紀)→太平洋→日本→中国・印

国際ビジネスの繁栄地域は、約 5 千年かけてほぼ地球を一周し、日本の後は中国・インド・ロシアの方に向かっているとと言える。地球を一周した後は一体どこに行くのであろうか。

3. グローバル・インテグレーションの時代へ

政治、経済、社会、技術、文化等の変革の影響を受け、近代の国際ビジネス主体は、約 30 年の周期で「多国籍企業」、「グローバル企業」、「グローバル・インテグレーション企業」へと変化しているようである。

多国籍企業 (1940 年～1970 年)

各国約 5 千万人の消費者を持つ英仏独伊、1 億人の日本、2.5 億人の米国は、それぞれ比較的クローズドな市場であり、貿易により主に船で商品や原材料を輸出し、ダンピングや賄賂等での行き過ぎが非難されていた。

関連文献：Le Defi Americain 1967, Global Reach 1974

グローバル企業 (1970 年～2000 年)

日本 1 億人、米国 2.5 億人、EU3.5 億人等先進国を中心に約 10 億人の比較的オープンな市場であり、海外子会社による現地生産を中心に市場に適したファッション性のある商品を開発し販売していた。開発・製造・販売で日米欧の 3 極を押さえる企業が世界市場を制すると言われていた。

関連文献：Triad Power 1985, Head to Head 1992, Yong Report 1985

Who is US? 1990, Managing Across Borders 1989

グローバル・インテグレーション企業 (2000年～2030年)

日米欧等先進国約 10 億人に加えて、中国 3 億人、インド 2 億人、ロシア 1 億人、ブラジル 1 億人等を含む約 10 億人の新たな健全市場が加わり、合計約 20 億人の比較的オープンな単一市場に、ネットワークを活用した経営・研究・開発・製造・販売・サービスが国や国籍を超えて自由に展開される。

関連文献：The Rise of the Creative Class 2002, Who is Them? 1991

The Innovator's Dilemma 1997, The World is Flat 2006

Palmisano Report 2004

「マルチナショナルの時代」は、日米独仏英の 5 カ国がそのおもなプレイヤーであった。「グローバル時代」は日本や米国に対抗して欧州各国が団結を始めた頃で日米欧の 3 極の時代と言える。1985 年に大前研一が英語で出版した「Triad Power」はまさにこのグローバル時代の競争優位戦略を説いたものであった。21 世紀になり BRICs 台頭のなか「グローバル・インテグレーション」時代へと移行しつつある。2006 年に IBM の CEO であるパルミサーノ (1993) が Foreign Affairs に投稿した“The Evolving Global Enterprise”が開発・製造・販売・サービス・組織・人材等の多岐にわたってインテグレートされたビジネスの有用性を事例で示しながら雄弁に物語っている。著者はこの論文を参考にして「グローバル・インテグレーション」という言葉を使用している。

マルチナショナル、グローバル、グローバル・インテグレーションの三つの形状を国際ビジネス要素の観点から比較すると図表 1 の様になる。最大の特徴はある程度のお金を持った消費者市場規模が 5 億人から 10 億人、20 億人とそれぞれ倍増していることである。またその市場そのものがクローズドな市場であったが、それが外国に開かれ、その開かれた市場が物 (ハード) とソフトとサービスの融合 (Integrated Market) となってくることである。

マルチナショナルの時代にはラジオやハンバーガーのような物が商品の主体であったが、グローバル時代ではウオークマンや GAP の衣料の様に物にファッション性が付加されてきた。そしてグローバル・インテグレーションの時代には i-Pod や Second Life のようにさらに有料無料のサービスがそれらに付加されていく。企業形態は多国籍企業からグローバル企業へ、そして超グローバル企業ともいべきインテグレイティド・グローバル企業 (Globally Integrated Enterprise) へと変革していく。

マルチナショナルの時代には米国による欧州への略奪的なビジネスが横行し、その様子は“Global Reach”や“Le Defi Americain”の文献で述べられている。グローバル時代の国際戦略については、バートレット&ゴシャール (1989) やレビットのハーバードビジネスレビュー論文“The Globalization of Markets”で産業別攻略法や世界単一モデル化等が述べられ、ロバート・ライヒ (1990, 1991) のハーバードビジネスレビュー論文“Who is US?”や“Who is Them?”でグローバル時代の国家と企業、個人の乖離が興味深く述べられている。

ビジネス戦略要素の変遷からマルチナショナル、グローバル、グローバル・インテグレーションの三つの形状を見ると、その最大の特徴は規制に守られた市場をどう攻めるか、から規制撤廃後の効率競争に移行し、今や知識創造の競争へと移行しつつあることである。How から What へ

の移行であり、追いつき追い越せビジネスモデルに慣れ親しんだ日本企業にとっては苦手な領域である。日本の得意分野である「いかにいいものを安く早く作るか」のプロセス・イノベーションから、いったい何を作るかのプロダクト・イノベーションへの変革が始まっている。また同時に日本の得意なクローズドな垂直統合からオープンな水平統合への動きが加速しつつある。

図表－1

国際ビジネス要素の変遷

	1940 Multi	1970 Global	2000 Global-Integration	2030
市場	Closed Market	Open Market	Integrated Market	
消費者	5 億人	10億人	20 億人	
商品	物 ラジオ、ハンバーガー	物 + ファッション ウォークマン、GAP衣料	物 + サービス i Pod、Second Life	
ロジスティクス	船	+ 飛行機	+ インターネット	
企業形態	多国籍企業	グローバル企業	超グローバル企業	

青山学院大学 MBA 前田 昇

15

ハーバード大学クレイトン・クリステンセン教授の名著『イノベーションのジレンマ』や同じくハーバード大学ヘンリー・チェスブロウ教授の『オープンイノベーション』は、まさにこの日本の弱さを突いているのではないかと。

図表－2

ビジネス戦略要素の変遷

	1940 Multi	1970 Global	2000 Global-Integration	2030
戦略要素	規制	効率	知識創造	
戦略発想	模倣	How	What	
Innovation		漸次的・Closed	破壊的・Open	
戦略主体	国	企業	個人	
戦略道具	政策	戦略	才能・生きがい	
戦略の場	点	面(産業集積)	面(クラスター)	

国際ビジネスに影響を与える
三つの文献



「Innovator's Dilemma」1997 Clayton M.Christensen
 「Open Innovation」2003 Henry W. Chesbrough
 「The Rise of the Creative Class」2002 Richard Florida

青山学院大学 MBA 前田 昇

16

もっと大きな特徴は、マルチナショナル時代の国の戦略主体から、企業へ戦略主体が移り、さらにこれからの時代は個人に戦略主体が移りつつある。このことはジョージ・メイソン大学リチャード・フロリダ教授が明確にのべられている（フロリダ 2002）。戦略の場も点から面（産業集積）へ、そして現代では“インテグレートされた面”である産業クラスターへと移行しつつある。

グローバル時代からグローバル・インテグレーション時代への大変革で企業にとって重要なことは、グローバル効率時代にはIBMやソニーのように「優秀な企業に人材が集まった」が、グローバル知識創造社会ではGoogleやリクルートのように「優秀な人材が集まり企業が成長する」。この様に優秀な企業のパラダイムが大きく変換していることを注視する必要がある。

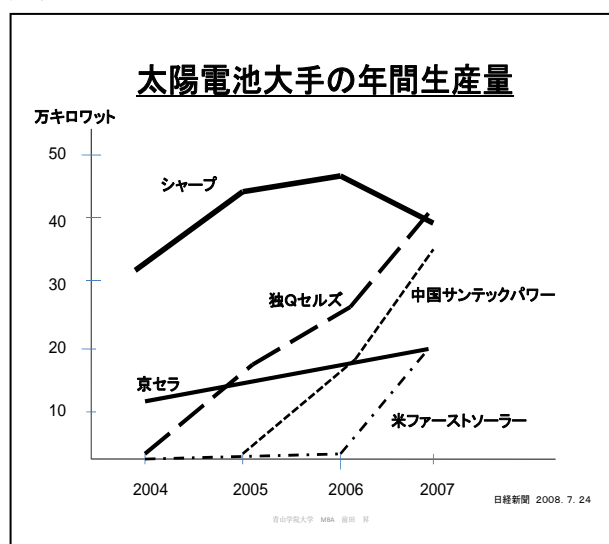
4. ベンチャーと大企業の事例から見る“すでに起こった未来”

このようなパラダイム変換が起こる 2030 年の世界で、どのような企業がグローバルベースで光り輝いているのであろうか。それらの兆候を感じさせる事例を分析して考察してみたい。

1) 太陽電池産業での「日本大企業 対 海外ベンチャー企業」の戦い

筆者が最近危惧しながら注目しているのが、日本の誇る太陽電池産業である。技術力の高さやその一貫した取り組み、政府の補助政策等が功を奏しシャープ、京セラ、三洋電機等で世界シェアの過半数を抑えていたが、図表－3で示されているようにごく最近その牙城が揺るぎだした。世界的に科学技術による代替エネルギーでの環境保護思考が強まってきて太陽電池に注目が集まりだしビジネスとしてこれからだという時におかしくなり始めてきた。

図表－3



中国や台湾、ドイツ、アメリカ、インドで数年前から太陽電池に特化したベンチャー企業が創出され急速な発展をとげ IPO で資金を獲得し量産工場を増設し、兼業で太陽電池をやっている日本大手企業を抜き始めている。従来のシリコン結晶型に加えシリコンを少ししか使わないガラ

ス基盤上の薄膜型や、シリコンを全く使わない化合物型、色素増感型も技術的な進化を遂げている。

1999年に東ドイツの小都市で4人の仲間と39才で創業したアントン・ミルナーCEO率いる「Qセルズ」は株式上場会社として今や年商1千億円を超え20%以上の利益を稼ぎ出している。シャープ、京セラ、三洋電機を急激に抜き世界第1位である。

2001年設立の中国の施正栄社長率いる急成長中の「サンテック・パワー社」は米国NASDAQに株式公開し、その資金を元に上海に数百億円の大規模な工場を展開し技術力ある企業を買収し、今や世界第3位のシェアを占めている。

驚くべきはオーストラリア留学の経験がある創業者施正栄社長をサポートしている経営陣は、技術担当役員がオーストラリア人、生産技術担当役員はシンガポール人、オペレーション担当役員はイギリス人という多彩な国際人材である。まさにこのサンテック・パワーという中国のベンチャー企業はグローバル・インテグレーションすなわち世界最適で経営人材と資金と技術を集めているのである。

2005年に創業したインドの「モーザーベア」は最先端の薄膜型ソーラーセルで米国大手のアップライド・マテリアルが開発した最先端生産ライン採用で生産性を飛躍的に高める手法を開発した。

米国の株式上場済みのベンチャー企業である「ファーストソーラー」は京セラを抜き世界第4位に急成長している。

日本の大企業も国内や海外で大増産中であるというがその規模や勢いが違う。太陽電池専門のベンチャーと大企業の一事業部では、ベンチャーキャピタル等の資本の入り方が違う。大企業によるこれまでの研究開発、製造、販売の実績が全く通用しない“ゼロスタートの時代”の始まりである。

東ドイツや中国という非先進地域から生まれ出たベンチャー企業が、長年の研究開発で世界的な技術力を誇る日本の大企業を数年で簡単に抜き去り、時代の潮流に乗り世界最先端企業へと躍進している。これらベンチャー企業は、セル発電効率など技術力や品質面で日本企業に比べて格段に低い、新たなビジネスモデルで躍進している。

日本企業のセル、モジュール、システムの一貫生産体制に比べ、ベンチャー企業達はモジュールメーカーにセルを売り、ターンキーシステムで指導するオープンモデルを採用している。また皮肉なことに日本政府による太陽電池利用の補助金制度が廃止された2005年にドイツは通常価格の2~3倍の値段で20年間買い取りを保証するフィードインタリフ制度の補助を始め、太陽照射効率がドイツに比べて倍もよいスペインやイタリアがそれに続いている。

日本の家庭用では約20年でペイするものが、欧州では10年でペイすることになり、大手ファンダが原っぱにソーラーパークを設置することで爆発的な伸びにつながっている。日本やアジア、米国の太陽電池メーカーが欧州に市場を求めてなだれを打っている。国の政策もドイツのように技術ではなくビジネスモデルの破壊的なイノベーションを起こすような政策が要求されている。政府の政策競争でも、インパクトを出し何かを起こすためにはリスクをとるアントレプレナーシップが要請されていることが分かる。

イノベーションのジレンマで日本の大手太陽電池の牙城が外国のベンチャー企業に追い上げ

られている。日本でも大手の鉄鋼、自動車、家電、石油会社等が今年太陽電池市場参入を表明し大型投資を開始したが、進行しつつある太陽電池の世界競争は、技術やビジネスモデルによる破壊的なイノベーションは、やはりアントレプレナーシップに富んだベンチャー抜きでは考えられないことを教えてくれそうである。

日本の大企業にとってまさに眠りを覚ます黒船的な海外の太陽電池ベンチャーの急激な活躍は、グローバル・インテグレーション、アントレプレナーシップ、オープンモデルに基づく新しいビジネスモデルの成果である。太陽電池の世界競争は、「グローバル・インテグレーション」や「アントレプレナーシップ」が誘導する革新的な「オープン型ビジネスモデル」が破壊的なイノベーションを創出し、産業創出構造が新たなパラダイムへと変革していることを物語っている。これは「すでに起こった未来」ではないだろうか。

2) 液晶テレビでの「日韓大企業 対 欧米ベンチャー企業」の戦い

太陽電池と同じような現象が、シャープが世界の先頭を切って開発した液晶テレビ産業でも起こっている。昨秋のアメリカでの液晶テレビのシェア 1 位はサムソンでもソニー、シャープでもなく、パソコンのディーラーであった中国系アメリカ人が創業したビジオ¹ (VIZIO) というベンチャーであった。これに対してサムソンやソニーが低価格戦略商品で急きょ対抗しベンチャー企業であるビジオ社のシェアは 2007 年の年間を通しては 3 位に後退したがまだまだ予断を許さない。昨年あたりから技術的にも成熟し安定した液晶パネルはいまやパソコンと同じで中国、台湾、マレーシア、韓国、日本等から集めてきたモジュール化された部品を組み立てれば壊れない普通並みの品質の液晶テレビになり、ソニーやシャープの約半分の値段で販売されている。欧州でもメッツというベンチャーが同じことを始めている。日本や韓国の家電産業にとって大きな脅威である。これもグローバル・インテグレーション、アントレプレナーシップ、オープンモデルに基づく新しいビジネスモデルである。パソコンのデルモデル以上に簡単な大量生産ビジネスモデルであり脅威である。デルがそのブランド力と ICT の能力を持って本格的に別会社方式で液晶テレビを始めたならソニーやサムソン、シャープを打ち破る可能性も十分あるのではないか、とも思ったりする。

3) P & G の「クローズモデルからオープンモデルへの大変身」による大復活

1837 年創業の P & G は自社独自開発の技術力や自社のみで育成した人材をもとにクローズドモデルによりこれまでグローバル企業として大成功を取ってきていた。しかし 2000 年の P & G ショックと言われる株価 31% 暴落の業績大不振後に就任したラフリー CEO が技術や人事領域で従来のクローズドモデルからオープンモデルに大転換を行い、従来の伝統的な社内研究開発重視、自力成長重視、生え抜き重視から世界中のベンチャー企業を含む外部技術活用への転換で変革に成功した事例が報告されている²。

世界 6 地域に 70 人のテクノロジー・アントレプレナーと呼ぶ幹部社員を配置し、世界中の他社技術者と社内技術者の橋渡しを行っている。同時に世界の P & G へのサプライヤー大手 15 社の 5 万人の研究者と P & G 研究者のネットワークを組み研究開発をグローバル規模でインテグ

レート化している。

社外のナインシグマやイノセンティブ等の技術マッチング会社を活用し、世界中のベンチャー企業や退職した独立系技術者と連携し、また一方では子会社の Yet2Com 社を活用して大企業技術者との連携を行っている。P&GのクロイドCTOは「社外には世界で 150 万人の科学者がいる。彼らの起業家精神をわが社の力にできることに気づいた」と述べている。

今や人材の 40%は外部から採用し、M&Aを重視し、R&D効率は 60%向上し、全社のイノベーションの 60%は外部の活用によると報告されている。

このように大企業が外部の大企業やベンチャー企業との Win-Win 連携で成功を収めだしている。P&G 以外でも IBM やネスレも同様な動きをしている。これはまさにオープンイノベーションであり、アントレプレナーシップの活用であり、グローバルベースでの技術リソースのインテグレーションである。

以上三つのベンチャーや大企業の事例から見えてくることは、日本企業のグローバル・インテグレーション、アントレプレナーシップ、オープンモデルに基づく新しいビジネスモデルの遅れである。

日本企業のグローバル化はソニーやホンダ、トヨタを筆頭はかなり進んでいると思われているが P&G、IBM、ネスレ等に比べるとグローバル・インテグレーションがまだまだ進んでいない。

世界本社の経営者層はほとんどが日本人であり、事業本部はほとんどが東京にあり、各国のトップも日本人が多い。シャープ、松下電器、イオン、花王石鹸、キャノン、NTT等はソニーやホンダ、トヨタに比べると格段に遅れている。進んでいるのは生産工場と販売部門の国際化くらいである。先進欧米グローバル企業は数十年も前から人材、研究、開発、オペレーション、マーケティング等で世界最適を実行している。

毎年発表される IMD³の世界競争力調査や GEM レポート⁴を見ると日本のアントレプレナーシップや起業意欲はいまだに世界数十カ国の中で最下位に近い。起業家の社会的地位もいまだ低く、欧米のように社会的に尊敬されている状況とは言いがたい。優秀な人材の何割かがベンチャーに向かわないと、日本が目指す科学技術創造立国への道は遠い。大企業の科学だけでは無理なのである。

ハーバード大学クリステンセン教授の「イノベーションのジレンマ」でも指摘されているように破壊的なイノベーションは大企業よりもベンチャーが起こしているケースが圧倒的に多い。破壊的というのは革新的な研究開発技術によるだけではなく、ビジネスモデルや発想も含んでいる。設備や人材、資金の豊富な大企業と起業家精神豊富なベンチャーが補完関係にあり Win-Win の連携をとれば最高の成果が期待できるが日本には革新的なベンチャーも少ないし、また大企業もベンチャーを活用する意欲がほとんどない。これでは 2030 年のグローバル・インテグレーションの時代に光り輝く企業にはなりえない。

5. 日本産業復興に不可欠な 3 大要素

ーアントレプレナーシップ、グローバル・インテグレーション、オープンモデル

オープンビジネスモデルの太陽電池、モジュール化された液晶テレビ、超格安自動車、大企

業P&Gの大変身等の事例を考察していくと、見えてくるのは前田昇（2003）が指摘している昔の成功体験であるキャッチアップ型ビジネスモデルから依然として開放されない日本の大企業の現状である。

アントレプレナーシップあふれる中国の太陽電池ベンチャーであるサンテック・パワーは4カ国の精鋭を経営陣として創業し、日本に大きく劣る技術をインテルモデルを模したオープンなビジネスモデルでカバーし、アメリカで上場し、そのキャピタルゲインで上海に巨大工場を建設しコストを下げ、技術力ある日本企業を買収し、フィードインタリフ政策で市場が急拡大したドイツやイタリア、スペインの市場を攻めて、シャープを大きく引き離そうとしている。

日本の多くの大企業同様、独自の閉鎖的垂直モデルで繁栄を謳歌していたP&Gは、2000年のP&Gショック後新CEOが研究開発や人事政策で大きく開放型モデルに切り替え、社内の大抵抗を抑え、研究開発体制をグローバルベースでオープンにし、アントレプレナーシップあふれる仕組みを構築し、多大な成果を上げつつあり花王を大きく引き離した。

P&Gやサンテック・パワーに似たような動きをしている大企業やベンチャーは世界中で数多い。しかしこのような新しいパラダイムを打ち出した日本企業はなかなか見当たらない。クリステンセン教授の主張する“イノベーションのジレンマ”、チェスブロー教授の主張する“オープンイノベーション”、吉川英樹教授の主張する“日本人による日本の親会社のためのグローバル経営からの脱却”（吉原英樹 1989）すなわちパルミサーノ IBM 会長の主張する“グローバル・インテグレーション”（パルミサーノ 2006）こそが、これら最新事例との比較から見えてくる日本企業の弱さである。

これらの3要素があって初めて現代の潮流に合ったビジネスモデルが可能になり、その時はじめて技術力や人材や組織、物づくり等の日本のインフラの強さが生きてくるのである。アントレプレナーシップ、グローバル・インテグレーション、オープンモデル無くしてこのグローバル時代での日本産業の復興はない。

亀山や堺でのシャープの液晶テレビや太陽電池は数十社の企業の集積でクラスター化している、と社長は新聞紙面で主張⁵しているが、このモデルは強かった昔の日本型モデルである。技術的すり合わせ可能な大企業や中堅企業数十社に限定して閉じた垂直型のモデルで、先述のような世界の最先端企業群と戦えるのだろうか。亀山や堺は昔ながらの単なる産業集積であって、今世界的に焦点があたっている起業家精神に満ちたダイナミックなネットワークを持つクラスターとはとても言えない。

6. グローバル・インテグレーション時代の8大競争力要素

アントレプレナーシップ、グローバル・インテグレーション、オープンモデルを重ねた先ほどの事例から見出される次の時代のグローバル競争力要素として、次のものがあげられる。

1) 革新的なイノベーションを起こす力

効率的な商品やサービス提供力に加えて、革新的な技術やビジネスモデル開発によるビジネス競争が激化する。国や企業にとってイノベーションシステムをどう構築するかが勝負となる。

キーワード：起業家精神、イノベーションのジレンマ、産業クラスター、

- 2) 全世界から最強の最先端人材を集め活用する力
経営者、開発者、プロデューサー、デザイナー、学者等世界中から最強の人材を集めそのクリエイティブな能力をどれだけ国や企業、社会、教育、文化等に取り込めるかが勝負となる。
キーワード：クリエイティブクラス、シリコンバレー、知識創造社会
- 3) ICTの最先端を取り込み活用する力
通信ネットワークのインフラを国や企業に構築し、進化し続ける Web の世界を活用し、ネットワークの持つ未知の力を国や企業や社会の教育、開発、生産、販売、サービス等あらゆる領域でグローバルに構築できるかが勝負となる。
キーワード：Web2.0、ウイキノミクス、ビジネスモデル
- 4) 急拡大する新興市場を取り込む力
日米欧を中心とした 10 億人に加え、BRICs を中心とした新たな 10 億人の市場にどのように入り込むかが勝負となる。従来からのものづくり系に加え、新市場のサービス系ビジネスも世界に開かれた巨大な市場となりうる。
キーワード：BRICs、N-11、VISTA
- 5) 物づくりの技術や人材を持つ力
ものづくりはあらゆる産業の基盤であり、サービス産業への大きな変化の中でも失うことのできないものである。
キーワード：すり合わせ型とモジュール型、ブラックボックス化、ファイブサークル理論⁶、マザーマシン、亀山モデル
- 6) 国外のサービス産業に入り込む力（今回の事例からはまだよく見えていないが）
従来の製造業に加え、小売流通、金融、教育、福祉、娯楽、コンテンツ、出版、物流等、あらゆる非製造業が開かれた市場となり、インターネットやブロードバンドの発達により拡大する第 3 次産業へのシフトが加速される。
キーワード：サービスイノベーション、第 3 次産業・第 4 次産業
- 7) 国として地球環境への取り組み力
地球環境を重視しない商品やサービスは最終消費者からペナルティを受けるリスクが大きい。地球環境保護はビジネスとの関連が大きくなり米国や中国も無視できなくなる。
キーワード：京都議定書、SRI、太陽電池、フィードインタリフ
- 8) 国としてグローバル・リーダー企業を何社育てられるかの力
上記の競争要素を促進するのは国以上に巨大企業の力が大きいと思われる。日米欧中印が各産業に 3～4 社、全産業で 100 社くらいしか残らないであろう。世界の産業をリードするグローバル・リーダー企業が何社育ちうるかが勝負となるであろう。
キーワード：グローバル・リーダー企業

これらの競争力要素を持った企業を、9 年前に筆者が執筆した『自律結合国際戦略』の第 1 章

国際化の現状や第 3 章次世代の国際戦略と絡み合わせてイメージすると次のようなグローバル・インテグレーションの形が見えてくる。

- | | | | |
|----|-------------|-----------------|------------|
| 1) | トップ経営者層 | 何%がその国以外の人材か | 50%以上が必要 |
| 2) | 事業本部の所在地 | その国以外に何か所あるか | 50%以上が必要 |
| 3) | 研究所の権限 | 世界責任テーマを最適の国外に | 50%以上が必要 |
| 4) | 現地法人の CEO | 親会社以外の現地人 | 80%以上が必要 |
| 5) | 採用、人事、評価 | グローバルベースで行っているか | マネージャー以上全員 |
| 6) | 世界本社の使用言語 | 世界本社ビル全体の会話と書類 | すべて英語 |
| 7) | 経営管理データ | リアルタイム共通英語データ | 世界中でアクセス可能 |
| 8) | 知識創造交流 | 共有知識がオンラインで蓄積 | 世界中でアクセス可能 |
| 9) | 24 時間プロジェクト | 国を超えたプロジェクトチーム | 世界中で活動可能 |

7. 日米欧中印いずれが勝つか

これらのことが可能かどうかを念頭に入れながら 2030 年頃の 7 大競争力要素の日米欧中印の 5 カ国・地域での可能性を感覚的に査定評価すると図表－4 のようになる。

図表－4

感覚的判断

2030年 日米欧中印の8大競争力要素の可能性

◎:3点 ○:2点 △:1点 X:0点

	米	欧	中	印	日(このまま)	日(可能)
1. 革新イノベーション	◎	○	△	X	X	○
2. 最先端人材結集	◎	○	○	△	X	△
3. ICTの最先端活用	◎	○	○	◎	△	○
4. 新興市場取込	○	◎	△	X	○	○
5. 物づくり技術人材	X	△	○	X	○	◎
6. 国外サービス産業	△	○	X	X	X	○
7. 環境への取り組み	△	◎	X	X	△	◎
8. 世界リーダー企業	◎◎	○	△	X	○	○
合計点	19	17	9	4	8	17

➡ **米の有利性が4分野で強い**
↻ **日本の課題**

青山学院大学 MBA 前田 昇 21

1. 革新的なイノベーションを起こす力

クリステンセン教授のいう破壊的なイノベーションを起こす力のある国は、やはりアントレプレナーシップあふれシリコンバレー現象を創出・維持できる米国が優位性を持ち続けているだろう。日本は全く手も足も出ない領域である。

2. 全世界から最強の最先端人材を集め活用する力

フロリダ教授のいう（フロリダ 2003）最先端人材を結集する力のある国もやはりアントレプレナーシップあふれるアメリカではないだろうか。革新を続ける大学、地域、企業の魅力は、アジア、欧州、インド等のクリエイティブな若者への求心力を放ち、他国や他地域を寄せ付けないのではないだろうか。大学という産業がファイナンスや ICT 以上に活力のある高レベルな領域にあることが世界から人材を集める大きな力となっている。日本の大学の産業としての革新性や活力レベルは日本の全産業の中でも最下層であろう。

3. ICT の最先端を取り込み活用する力

ICT の最先端を取り込み活用する力はやはり自由な競争でオープンなモデルでアントレプレナーシップあふれるアメリカであろう。日本は携帯電話に象徴される閉じた国内専用ビジネスモデルからの脱却が必要である。

4. 急拡大する新興市場を取り込む力

急拡大する新興国市場を取り込む力は、100 年近い歴史と実績を持つ欧州が強く、30 年も前に誰も注目していない頃にフォルクスワーゲンやユニリーバが中国へ入り込み今日の成功に導いた。最近のインド貧民層への地を這うようなユニリーバの取り組みを見ても米国や日本の発想ではとても考えられない。

5. 物づくりの技術や人材を持つ力

物づくり技術人材はサービス産業が GDP の 80% を占める時代になっても、その重要性は変わらないことは、GE メディカルが技術をベースにサービスを取り込む“GE メディカルビジネスモデル”を見てもうなずけるのではないか。日本はこの分野で世界のリーダーシップをどう確保していくかの課題が残されている。

6. 国外のサービス産業に入り込む力

国外のサービス産業市場は今後拡大の一途をたどると思われる。パルミサーノレポートでも指摘されているようにこの分野にサイエンスを取り入れ生産性をどう上げるかが課題であり、日本にもそのチャンスはあるのではないか。

7. 国として地球環境への取り組み力

地球環境への取り組みは年を経るごとにビジネスとの関係が深まり、これを避けて通ろうとする国や地域は、敏感な消費者や投資ファンドによってビジネス社会からはずされて行くのではないか。欧州の国や企業の積極的な姿勢は消費者の共感を呼び、ビジネスにも大きく貢献するであろう。

8. 国としてグローバル・リーダー企業を何社育てられるかの力。

2030 年ごろに日米欧中印のどの国や地域が光り輝いているかは、グローバル・インテグレーションを達成した企業をどの国が何社抱えているかが鍵になるのではないだろうか。全産業を約 30 に分類したとして、それぞれの産業で 3~4 社が世界のリーダーシップを取っているとすると、約 100 社がグローバルベースで光り輝いていることになる。

ビジネスウイーク誌の 2006 年 4 月 24 日号の「世界で最もイノベーティブな企業」ランキングでは、トップ 25 社中のアメリカ企業 16 社のうち、9 社は 1970 年以降の新興企業であり、日本はトヨタ、ソニー、ホンダの 3 社が選ばれたが新興企業は 0 社であった。

この結果を見ても、やはりこの要素はアメリカがダントツで強いのではないか。この8番目の要素は1～7番までの要素に大きく影響されるだけにそのインパクトは大きい。

図表－5

ビジネスウイーク「イノベーション企業トップ25社」

順位	企業名	国名	創業年	順位	企業名	国名	創業年
1	Apple	USA	1976	14	Starbucks	USA	1971
2	Google	USA	1998	15	Target	USA	1881
3	Toyota	Japan	1937	16	BMW	Germany	1916
4	GE	USA	1878	17	Samsung	Korea	1938
5	Microsoft	USA	1975	18	Virgin	UK	1970
6	P&G	USA	1837	19	Intel	USA	1968
7	3M	USA	1902	20	Amazon	USA	1994
8	Walt Disney	USA	1923	21	Boeing	USA	1916
9	IBM	USA	1889	22	Dell	USA	1984
10	Sony	Japan	1946	23	Genentech	USA	1976
11	Wal-Mart	USA	1962	24	eBay	USA	1995
12	Honda	Japan	1948	25	Cisco Systems	USA	1984
13	Nokia	Finland	1865				

○ :1970以降の新興企業 米国9社、日本ゼロ

Business Week May 4,2007

青山MBA 前田 昇

1

図表-4の8大競争力要素の可能性の合計点を見てみると米国が19点、欧州が17点でほぼ拮抗している。中国、インド、日本はとてこの2者には及ばない。2030年の世界はイノベーションがキーワードであり、それを実現する人材をどれだけ集めることができるか、どれだけ光り輝くグローバル企業が存在するか等で国や地域の強さが決まるのではないか。そこに重点を置くとはやはり2030年ころの時代はまだまだアメリカのものであろう。重心が欧州へ傾くには21世紀の後半を待つ必要があるのではないだろうか。

上記8大競争要素の内、物づくりを除いては日本の弱い側面ばかりである。キャッチアップ時代の成功体験から抜け出せていない日本企業は、トヨタやキャノンと言った現在のグローバル・リーダーであり超優良企業といえどもグローバル・インテグレーションの時代に世界のリーダー企業として生き続けていくのは難しい。

競争に勝つには自己の強さを活かすのが最善であることを考えれば、日本や日本企業の強さを活かして上記8競争要素の克服を考えればよい。BRICsが成長し世界のビジネス形態のパラダイムが大変革する今、日本の強さを再考察するチャンスでもある。日本はその持っているポテンシャルと人材や組織力、物づくりのインフラの強さで十分変革できる余地はあると言えるのではないか。

たとえばサービス産業の海外進出は、今はほとんどできていないが小売流通業等では日本の強さを生かせると思う。日本の経営力のグローバルベースでの普遍的な強さは“ブルーカラーのマネジメント”である。日本のマネジャーほど世界のどの文化の国でも先進国でも発展途上国でも工場の品質、生産性等のマネジメントを任せればこれに勝てる国のマネジャーはいないであろう。

これは日本人管理職がブルーカラーもホワイトカラーも平等に扱い、欧米のように人を機械扱

いしないからであろう。欧米のX理論に基づいた管理ではなく、日本風のY理論に基づく管理がQCサークルやKAIZENを世界で成功させたと言える。この経営技術をサービス産業、特に小売流通業等の店員管理や在庫管理、顧客管理に応用すると世界に通じるのではないか。

これとは逆に日本人ほど経理や技術者、市場調査等のホワイトカラーのマネジメントやエグゼクティブのマネジメントが下手な人種はいないのではないか。これは暗黙知を重視する日本的管理の弊害であろう。

日本にも変革できる余地はあると言えるのではないかと先に述べたが、ただし単なる変革ではだめで、“革命的な変革”がない限り無理であろう。リスクを取りたがらない日本人にとってその可能性は数%であるかもしれない。

終わりに

2030年頃の時代を考える時、多くの人々はBRICsの脅威を考え、どうBRICsに対応していくかが鍵であると思いがちであるが、本稿で見てきたようにBRICs等の新興市場出現の影響以上に、グローバル・インテグレーションをどう進展させるか、の方がより重要である。企業内部においてこのグローバル・インテグレーションの進展なくしてBRICs等の新興市場及び先進諸国市場の活用や取り込みは不可能である。

同時に中国、インドは先進の日米欧同様、グローバル・インテグレーションの進展なくして自国の市場及び先進諸国の市場の活用や取り込みは不可能である、と言える。

すなわち、日米欧と中国、インドは、グローバル・インテグレーション経済の下では対等の競争であると言える。

レスター・サローが21世紀は誰のものかの問いに対して、1992年の著書『大接戦 日米欧どこが勝つか』で“欧州が勝つ”と論じ、その後の1996年の著書『資本主義の未来』でそれを再確認したように、私も1999年の著書『自律結合国際戦略』で“米国が勝つ”と論じ、2008年の今回の本稿でそれを再確認することになった。ただ欧州がアメリカを急迫していることも明確になった。また日本は中国に比べてもほぼ同等またはそれ以下の競争力しか2030年頃には持ちえない可能性が強いことも見えてきた。

ただし、今回は日本の企業や国がどの要素を改革すれば米国や欧州に迫れるかを明確にしたつもりである。キャッチアップ・モデルの成功体験を捨てて、「アントレプレナーシップ」、「グローバル・インテグレーション」、「オープンモデル」の三つの基本思想に基づいた「ダイナミックな新たなビジネスモデル」を構築する。

これにより日本が持つユニークな強さが生かされ、イノベーションのジレンマから開放され、世界の注目と尊敬を集め光り輝く企業が多く存在する国づくりができる。「科学技術創造立国」のスローガンに加えて、このような戦略発想が日本に必要である。

下記は9年前の筆者の著書『自律結合国際戦略』の終章「日米欧いずれが勝つか？」の最後の部分を再掲したものである。今回の分析とどう違っているか、違ってないか興味深い。

日米欧いずれが勝つか？（再掲）

MITのレスター・サロー教授は、1993年にその著書「大接戦」で21世紀は誰のものか、と問い掛けてそれはヨーロッパのものである、と明言している。彼は「歴史を見ても、人間の本性を見ても、変革に励むよりも無為無策に走るほうが容易である。欧州は移民流入の危機という変革を否応無しに迫る圧力が存在する。日本やアメリカにはそれが無い。」と“イノベーション圧力論”を打ち出している。その後1996年に出版された「資本主義の未来」でもやはり21世紀は欧州のものである、と言い切っている。

私は、欧州は長い歴史で身につけた深い多様性を受け入れる大変な能力をDNAとして持っていて、これからのトランスナショナルな時代に各国の持つ能力を引き出し結合して価値創造をするのに最適であると思うが、情報ネットワークの収穫逓増の法則が支配する次の50年はアメリカのものだと思う。

これまで日米欧の強さ弱さを見てきたが、次の時代に日米欧のどこが勝利を収めるかは、其の国の持つ強さ弱さが其の時代に合っているかないかで決まると思う。と同時にどう体質に合うよう翻訳出来るかの勝負でもある。数百年、数千年の歴史を踏まえて出来上がった人間のDNA体質はそう簡単に変えうるものではない。シリコンバレーのカルチャーを日本に持って来ようとしても、それは10年20年がんばっても無駄なことであろう。それよりもシリコンバレーの持つベンチャー育成の要素を日本の強みにどう活かすかを考え翻訳して取り入れたほうがよい。アメリカが日本の製造技術をそのまま取り入れずにITを絡ませアメリカナイズして取り入れ日本を上回る成果を出しはじめています。KANBANがSCMとなり、TQCがシックスシグマとなっている。

ところで20年後に日米欧いずれが勝つかと言われても、グローバル・リーダー企業は無国籍化しているのでは、との考えもあるが私は先ほどのようなDNA体質の考えで後100年くらいは国の競争が無くならないと思っている。

次の50年は明らかに情報ネットワークをベースにした知識創造の時代であり、金融、流通、バイオ、サービス等ITネットワークに大きく関連する分野に日米欧誰が一番体質に合っていて、自分の弱みは翻訳しながら取り入れられるか。どれだけ多くのグローバル・リーダー企業を日米欧が生み出せるかがこのグローバル競争の勝負結果となる。世界GDPの何%をどの国を母国とするグローバル・リーダー企業が押さえているかによって判定したい。数十年後の世界の国と言うものの認識は今とまだあまり変わっていないであろうから、この方法が多くの人のフィーリングに合うと思う。

2050年以降の21世紀の後半はレスター・サロー教授の言う様に欧州の時代になるだろう。欧州の能力は情報技術革新の波による産業の大変革が落ちついた時代には生きてくる。

日本は次の10から20年で20くらいのグローバル・リーダー企業を生み出せると思う。トヨタ、ブリジストン、ソニー、富士通、東レ、フジ写真フィルム、ソフトバンク、資生堂、松下電器、コマツ、京セラ、デンソー、ローム、伊藤ヨーカ堂、等々。少し心配が残るが多分なれそうなのは花王、NEC、キャノン、野村證券、住友銀行、武田薬品、旭ガラス、アサヒビール、NTT、東芝、オリンパス、リコー、富士通ファナック、等々。グローバル・リーダーと対等な連携も持つ研究開発型ベンチャーも10社位は出てきて欲しい。

多くの日本企業はグローバル・パートナーとして生き残るであろう。但しグローバル・リーダーの数は限られておりこの10年程はミュージックチェアーのいす取り競争の様相を益々強めて行くと思う。気を付ける必要があるのは弱者連合にならないようにすることである。弱者連合はその場は楽でも後で地獄に落ちる可能性が高くなる。

参考文献

- バートレット&ゴシヤール (1989) “Managing across Borders” Bartlett & Ghoshal 1989
『地球市場時代の企業戦略』吉原英樹訳 日本経済新聞社 1990
- ドラッカー、ピーター (1993) “The Ecological Vision” 1993 Peter F. Drucker 日本語訳『すでに起こった未来』ダイヤモンド社 1994
- フリードマン、トーマス (2005) “The World is Flat” 2005
『フラット化する世界』2006 日本経済新聞社
- フロリダ、リチャード (2003) “The Rise of the Creative Class” 2003 『クリエイティブ資本論』
ダイヤモンド社 井口典夫訳 2008年
- 井上隆一郎 (1993) 『グローバル企業の盛衰』ダイヤモンド社 1993年
- レビット、セオドロール (1983) “The Globalization of Markets” HBR 1983 May/June
「地球市場は同質化に向かう」 DHB Aug.Sept. 1983
- 前田昇 (1999) 『自律結合国際戦略』前田昇 同友館 1999年 p 209~220
「終章 日米欧いずれが勝つか？」
- 前田昇 (2003) 「キャッチアップ・モデルからの解放」 一橋ビジネスレビュー
日本企業再生のイノベーション特集 2003年秋号
- 大前研一 (1985) “Triad Power Coming Shape of Global Competition” 1985 日本語訳は『ト
ライアドパワー 三大戦略地域を制す』1985 講談社
- パルミサーノ、サミュエル (2006) May/June 2006 Foreign Affairs, Samuel Palmisano
“The Evolving Global Enterprise”
- ポーター、マイケル (1990) “The Competitive Advantage of Nations” 1990
『国の競争優位』1992 ダイヤモンド社
- ライヒ、ロバート (1990) Robert Reich HBR Jan. Feb. 1990
「真の利益をもたらすのは誰か？」 DHR Mar.Apr. 1990
- ライヒ、ロバート (1990) Robert Reich HBR Mar.Apr. 1991
- サロー、レスター (1992) “Head to Head – Coming Economic Battle Among Japan, Europe and
America” Lester C. Thurow 1992, 「大接戦—日米欧どこが勝つか」
1993 レスター・サロー 土屋訳 講談社
- サロー、レスター (1996) “The Future of Capitalism” 1996 「資本主義の未来」 1996 レスタ
ー・サロー 山岡他訳 TBS プロタニカ
- 吉原英樹 (1989) 『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社 1989年

註

- 1 「米テレビ市場に異変、無名ブランドが席卷」週刊東洋経済 2007.10.27
- 2 DHBR 2006年8月号「イノベーションに外部性を働かせるP&Gコネクト&ディベロプメント戦略」、ニューズウィーク 2007年10月10日号「グローバル最強企業ランキング P&G経営戦略徹底分析」
- 3 International Management Development の World Competitiveness Yearbook
- 4 Global Entrepreneurship Monitor 米国バブソン大、英国ロンドンビジネススクール等が世界数十各国の大学と連携して毎年 Entrepreneurship のアンケート調査を行っている。
- 5 日経新聞朝刊 町田シャープ会長基調講演記事 “亀山では関連会社など 67社のクラスターが出来上がった”
- 6 ファイブサークルモデル (前田昇 1999) p 185-p 197 参照