

## 講演抄録

### グローバル化への課題 ―人材の視点から

タワーズワトソン株式会社代表取締役

淡輪敬三

#### 1. 時価総額でみる日本企業の弱さ

私は 25 年間、コンサルティングをされており、数百社の経営の変革のお手伝いをしてきている。本日はグローバル化の最前線にいる日本企業との関わりあいの中から見えてくる問題点についてご紹介し、何かのヒントにしていいただければ幸いです。

まず、世界の時価総額ベスト 20 であるが、時価総額というのは、たえず変わっていくものですから、瞬間をとらえたものでしかなく、この例は 2013 年 1 月付のものである。今日の世界を切り取る上で参考になるのではないかと思う。アップルが一番である。長い間、エクソンモービルがずっとトップだったので、アップルが首位になってからまだ日が浅いが、圧倒的な時価総額である。ついこの間まで 60 兆円近くあり、株価も 600 ドルもあった。アップル、グーグル、マイクロソフト、さらには、チャイナモバイルという中国の巨大な携帯会社など、設立年度から見て非常に若いネット業界の企業が時価総額のベスト 20 に入っている。

日本の企業が一つもないということは極めて残念である。日本の No. 1 はトヨタだが、このデータの時期ではトヨタは 30 位前後に過ぎない。最近はやベノミクスで株価が上がってきているため、順位も上がってきてはいると思うが、まだまだベスト 20 には届いてないと思う。

日本の企業がなぜベスト 20 にいないだろうか。実は 80 年代にアメリカのスタンフォード大学に留学したが、当時は Japan As No.1 ともてはやされていて、日本人というだけで、周りから尊敬された時代であった。当時、スタンフォードには日本人学生は 200 人いたが、現在では激減していると言う。何か次世代、次々世代の人たちに対してやらないといけないことが沢山あるように感じ、仕事を通じて何か貢献できたらいいと心から思っている。

#### 2. インターネットによる 2 極化

基本潮流として、まずは今後はどうなるかと考えるときに一番の変化の潮流はインターネットと新興国である。このインターネットと新興国というのを忘れなければ、方向性としては間違えないのではないかと思う。

一つ目のインターネットは、本質的な変化だ。一つは社会的な変化にも繋がり、あらゆる情報が瞬時にしてコストゼロで誰でも得られるという世界である。これは今までは想像もできない世界だ

と思う。例えば、「業界」という言い方があるが、その業界の中だけで流通している情報というものが、かつてはあった。つまり、情報の非対称性である。その非対称性はお金に換えられる。つまり普通の消費者からすれば、高いものを買わされてきたということである。もし情報がフラットになってしまうと非対称性が消えていってしまい、その結果、中流が消えてしまう。つまり、その情報を活用して収益を生むビジネスモデルを作った人だけが一人勝ちするという世界である。Google や facebook もそうである。あるいは Apple もハードウェアという形をとっているが、結局は情報というインターネットの世界をビジネスに変えたとも言えると思う。Apple は携帯電話をつくったわけではない。iphone にはボタンはない。日本企業の場合は電話でボタンを押す感覚が大事だということで携帯電話を作っていたので、ボタンを取れなかった。しかし Apple が提供したのはネットと繋がるデバイスだった。その発想の違いが新たなビジネスモデルを生んだのである。そのことから考えるとすべてのビジネスモデルは変わっていく。たとえば Amazon であるが、Amazon で購入すれば、注文したその日か翌日に届く。このスピードは、圧倒的なビジネスモデルだ。どんどん進化していき、物を買うという行為が圧倒的に変わってきてしまっている。インターネットの凄まじいインパクトが世界レベルで見られる。

これは政治も同じで、2極化が生まれる。つまり情報からお金を生み出し、新しい価値を生み出すことのできた一握りの成功者とそれをただ使う側である。たとえば、ウォール・ストリート。1%の人が富の6~7割独占してしまう世界。つまり、各国で中間層が消えていくということである。2極化が激しくなると、政治は一人一票であるため、増加する低所得者層に施策を打つしかなくなってくる。つまり、バラマキである。そうすると財政が破綻していき、結局、中央銀行ももたなくなるという、基本的な政治と社会の仕組みが破綻する。

### 3. 新興国と人材

二つ目は、新興国である。新興国はマーケットのインパクトが大きいですが、実は人材面でも凄くインパクトがある。まず中国であるが、キャノングローバル戦略研究所の瀬口さんによれば、2010年から中国は違う国になった。2010年までは我々が知っているように、中国は世界の工場であった。ところが中国は意図的にずっと実質賃金を年間8%上昇させていた。すなわち中国は内需の国に変わろうとし、2010年から明らかに内需中心の成長メカニズムに変わった。それがどのくらいのインパクトなのかは容易に分析できない。13億の人々が高度成長に入るという経験は世界の歴史の中に存在しない。GDPがどのような伸びをするのかであるが、どうやら、アメリカを抜くタイミングが2020年よりも前であろうということだ。豊かになりたい、隣で買ったあれが欲しいというエネルギーは誰も止められない。

中国だけでなく、東南アジアでも人口が5億6000万人いる。先進国では中間層が減っていく時代

だが、新興国では中間層が増加する。従って、新興国では非常に魅力的な購買層が急激に生まれている。最近、私はミャンマーとモンゴルを見て来たが、ミャンマーは最高の市場で、すぐにでもビジネスをしたいなと思った。ミャンマーにはまだ何もない。ミャンマーで会議をしていると1時間に3回は停電するほど、インフラが整っていない。

もうひとつは、ナレッジ・ワーカーである。2021年に世界各国のナレッジ・ワーカーの過不足がどうなるかを見ると、GDPの成長にナレッジ・ワーカーの人材面の成長が追いつかない国の代表例が日本である。逆に一番余っているのがインドである。つまり、インドが最大の人材供給国になるということである。新興国が全部実は人材の供給国になる。もはや日本人だけでやっていくというのは無理な話であり、新興国の人材を活用できないと成長は維持できないのである。

教育面であるが、新興国から留学生が日本に来たら、日本人の大学生がまったく勉強しないという印象を受けるようだ。つまり、留学生らは間違いなくインターネットがある世界でものすごいスピードで情報を集めて、いろいろなものに興味をもってやっている。日本の場合は日本語中心だから、日本語の情報を集めた量と英語を中心に集めた量を比べたら、桁が3つ4つ違う。やはり、英語ベースでネットと繋がるとういのは極めて大事である。これはさっき言った二つの要素、つまり、インターネットと新興国の掛け算である。新興国というインパクトとインターネットというインパクトを人材という切り口から見たら、日本とは圧倒的に成長のスピードが違う可能性がある。

#### 4. リバースイノベーションと成功の罠

もうひとつ新しい現象としてあるのが、リバースイノベーションである。人材の供給だけでなくイノベーションという意味でも、新興国がイノベーションのセンターになる可能性がある。新興国から生まれて先進国に活用される、そういう時代を迎えている、なぜなら、人材の質というのが圧倒的に上がっているからである。

今の日本がダメな理由の一つは、成功の罠であろう。つまり、成功し過ぎたために、そのモデルから離れられない。良い物を作れば必ず売れるという過信である。もう一つは、組織的な問題である。日本の組織は基本的にボトムアップ。皆のレベルが高くて、目の前にあるモノを日々改善することが価値観としても動き方としても根付いている。ボトムアップの経営では組み換え、事業の再編、ビジネスモデルそのものの大幅な変革など、これらが大変難しい。日本は現場が強い。現場で工夫がされて、責任持ってやる。これは強みだが、イノベーションが生まれにくい。人事もしかりである。日本は人事のグローバル化が遅れており、グローバルでの人材がまだ活用できていない。

#### 5. コーポレートガバナンス

ガバナンスの根本はCEOとCOOとCFOが各々専門の経営のプロであって、互いに独立性を持

っているということが、経営の品質を上げる鍵であろう。CEO が方向設定する時には、つまり五年後、十年後、どんな会社になるのか、その時の基本の価値観は何か、どんなスピードでどこで商売するかを決める役割である。それに対して、COO は、速やかに CEO が提示する世界を実現する役割である。つまり組織編成して、例えば人材の評価も含めて、実施のメカニズムを作って運営する。計画通りの利潤が出ないといった時に、元々の方向の設定がいけないのか、こちらの執行体制がまだまだ改善の余地があるのかをお金という言葉を使って示すのが、CFO である。つまり、CFO はシミュレーション機能である。これによって CEO が仮説を修正する。上場している会社は、社会に対しての責任があるため、CFO の役割は極めて重要である。CEO、COO、CFO がキチンと機能することが大切である。日本の組織では、CEO と CFO の両機能がない場合が多い。ほとんど COO だけでやっている。そうすると、経営のスピードが上がるのが難しいし、違う国の会社を買収した後に、その会社をどうやってガバナンスしたらいいかなどは全く分からない。

## 6. トップの選抜

また、トップダウンをもっと取りいれるべきだろう。つまり、いつまでにどれだけ何をするのか、それを決定し、目標を設定してから、アクションまで持っていくというのがトップダウンである。日本の企業はあまりしようとならない。それはなぜかという、みんな頑張っているのだからいいではないか、という、発想がある。ダメだった場合に誰が責任を取るのが明確にしたくない。

人材面のトップダウンの例を紹介しよう。現在 GE の CEO は一人である。GE は全体で 30 万人以上の社員がおり、非常に多角化している。飛行機のエンジンを造ったり、原発を造ったり、GE キャピタルという金融もやっている。韓国などのファミリー企業などを除けば、世界中に残った唯一のコングロマリット型の企業だと思う。GE の社長になる場合には 10 年以上継続して出来ることが必須である。10 年ないと変革ができないから。従って 10 年、CEO をしてもらうには、就任時期は 40 代の前半が望ましいということになる。10 兆円規模の企業で、100 カ国以上でいろいろな背景の人を束ねることができるトップを 40 代前半で生み出すということは、候補者は 30 代の後半で何をやっているか、30 代の半ばでは、30 代前半では、20 代の後半では何をしていなければいけないか、という考えで仕組みが作られている。それで、出発点は例えば、コーポレートオーディットスタッフという仕組みである。これは若手の選抜の仕組みである。入社して新卒で GE に入った場合、二、三年後には手を挙げる事ができる。そこで選ばれるとチームで 4 ヶ月ごとにある国の一つの事業の分析をする。例えば、日本のヘルスケアという事業に 20 代の幹部候補生が乗り込んできて、そのデータを全部もらって分析して、何が弱点か、どこに成長の可能性があるか、それに対して何が出来るか、今はそれに対してどのくらいのことが行われているのか、結果としては、これをやるべきであるという提案を出す、これを 4 ヶ月でやる。世界中を周って、これは 2 年間のプログラ

ムだから、6つの会社を見ることになる。その結果を発表して、そこに人材開発の人たちが出席して評価し、見定めるわけである。そこで高い評価を得ればトップに向かう一種のエリートのトラックに乗ることになる。先ほど述べたように、40代の前半で10兆円の経営をやるということは、20代の内に数百億の経営をやらなくてはならないということになる。ということは、その中で選ばれた人は、事業の責任者となるわけである。それもかなり、挑戦度が高い新規事業であったり、新興国であったりする。そうやって最後には、その中から十数人が1兆円規模の事業責任者となり、最後は3人くらいに絞り、一番すごい人をトップに選ぶというわけである。このように設計されている仕組みを実際に運用できているというのは素晴らしい。

またもうひとつの観点から見ると、大企業の歴史を遡れば、グリーンフィールドから、0から自力で成長している大企業はほとんどない。どの企業もM&Aで、成長している。このM&Aというのはつまるところ、人を買っているということだ。一番競争力のある人というのは絶対に市場に出回っていない。必ず優良企業のトップをやっている。そのトップの人材を手に入れるためには、その会社を買うしか他に方法はないのである。これは欧米で顕著である。日本ではM&Aについては是非が問われることが多いが、そういうレベルの発想とは全く違う。企業が飛躍的な成長を遂げるとき、買収した先の外部の人材が本体の社長になって、正しい方向性を打ち出して、その結果、大きく伸びたという経験が欧米のトップ企業には多い。日本企業はそれができないので優れた人材を得られないということだ。先程言ったように、日本人中心に日本人だけの世界であれば、1億2000万人からしかトップの人材を選べない。そうしたら全く勝ち目がない。やっぱり70億人から選べるようなそんな仕組みがないとダメだと思う。

## 7. 欧米の仕組みをうまく取り入れる

エンゲージメントに関する昨年の調査がある。これはどれだけ自分の会社に対してエンゲージしているか、である。サティスファクション（満足度）ではない。エクストラバリューと言うが、ここまでやったらもっとやりたい、もっと会社の役に立ちたいと思うかどうか、一種、心に火がついている状態、それからさらに会社がそれをサポートしている状態があるかどうかエンゲージメントという概念で定義されている。その比率で見ると、日本企業がかなり低い。中国やインドが高いというのは、日本も高度成長の時そうだったのではないかと、やっぱり明るい将来への期待があるのだろう。日本も高度成長期にはそうであったのかもしれないが、英国やドイツでもいまだに比較的高いということは注目に値する。

日本では昨今、グローバル・リーダーとか、クロスボーダーM&Aとか、よく言われている。ダイバーシティ、イノベーション、プロフェッショナルなど、いろいろな大事なキーワードがあるが、これらは欧米企業の基本的な仕組みであるから、そこから学べることも多いと思う。いくら自分た

ちのやり方が良いと言っても、古いやり方に固執しては始まらない。魂は日本でいいが、欧米の仕組みはかなり使えるので、率先して使ったらいい。

一言でいえば、ガバナンスと人事だと思う。コミットメント経営、つまり、企業のトップがいつまでに何をやると宣言して責任をとるといふ仕組み、つまり、トップダウンの仕組みが必要だと思う。従って、本当に任せられるリーダーがいないと回らない。早い時期にリーダーを作ることに、真剣に取り組むべきだと思う。