

IMD学長  
ドミニク・テュルパン教授

# 日本人の良識を グローバルな視野で展開せよ

スイスに本拠地を置く「IMD」は、世界有数のビジネススクールであり、その実践的でグローバルな企業幹部教育プログラムは、国際的にも高く評価されている。そのIMDが1989年以来毎年発行している「世界競争力年鑑」は各国メディアの注目を集め、企業がグローバルビジネスを展開する上での貴重な参考資料にもなっている。そのランキングで、1989年から93年まで連続1位だった日本は、2010年版ではついに27位にまで落ちた(図表)。来日したIMD学長のテュルパン教授に、日本が競争力を取り戻すために、企業に何ができるのかをうかがった。

## 品質競争からマーケティングの時代へ

日本について語ろうとすると、厳しい言葉が口をついて出る。しかし、それは日本を愛しているからであって、決してその良さを理解していないからではないことを、まずは分かっていたきたい。フランスに生まれた私は、1978年に初めて、この国にやってきた。多くの友人がアメリカへと向かうなか、日本の可能性を感じ、日本に滞在する道を選んだ。以来、私はずっとこの国の経営者たちから多くを学び、その文化の素晴らしさも実感してきた。だからこそあえて今、「もっと視野を広げ、現実を見てくれ」と言いたい。日本は今、政治的・経済的に多くの意味で瀬戸際に立たされている。賢明な読者は、その理由もそこから抜け出す解決策も、十分にご存じのはずだ。

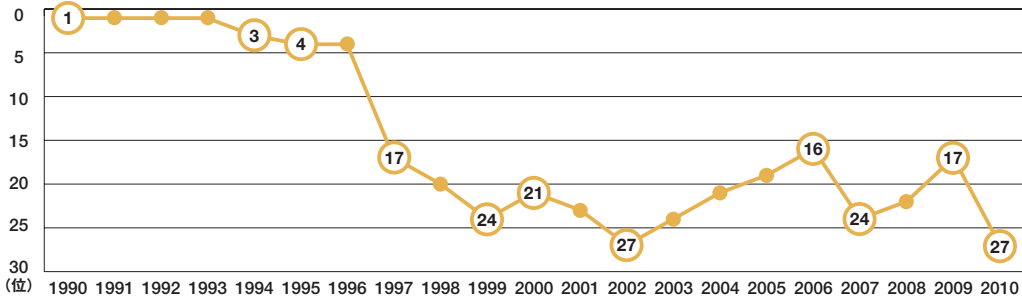
日本が国際競争力を取り戻すために企業に何ができるのかという質問にお答えする前に、IMDとはど

のようなビジネススクールかを、まずご説明したい。スイスにはもともと1946年にアルカン社によって設立されたIMIと、1957年にネスレ社によって設立されたIMEDEという二つのビジネススクールが存在していた。その二つが合併し、IMDが現在ののような形になったのは1990年のことである。

そんなわれわれが誇る最大の特徴は、真にグローバルな点にある。特定の大学に属さず、教育プログラムのほとんどは、企業の経営幹部をターゲットにしている。教授陣は世界20カ国から約50人を集めており、スイス人はたったの2人だけ。昨年は世界98カ国、約8000人の経営幹部がIMDのプログラムに参加し、世界の106社に対してカスタマイズされたリーダー育成プログラムを提供した。世界中を眺めても、これだけグローバルな学習環境を提供できているビジネススクールはないだろう。日本企業に対するプログラム提供の実績も豊富で、昨年末からは東京に日本代表も置くようになった。

われわれが現在の形でIMDをスタートした90年当時、日本の国際競争力は世界第1位だった。しかし、現在は27位である。日本に長く滞在し、日本をこよなく愛する私にとっても、非常に残念な結果だ。IMDの世界競争力ランキングは、経済生産活動、政府・民間部門の効率性、インフラ環境、技術力など数十項目にわたり、世界58カ国・地域を詳細に分析して出している。これを見ると、日本は総体的に未だ高い技術力を持ち、社員の教育水準も高く、資金も研究開発力も十分に持っていることが分かる。しかし残念ながら、まるでバランスシートのように「強み」

図表 IMD世界競争カランキング 日本の総合順位の変遷



があるのと同様に「弱み」もあり、その「弱み」は過去に蓄積した負債のように将来に重くのしかかる。

今日、ビジネスの競争を左右する重要なポイントは、品質ではなく差別化である。「高品質」はもはや当たり前前の時代に入った。日本企業はまず、このことを強く認識すべきである。

### グローバルで負け続ける日本企業群

日本人のブルーカラーは優秀であり、日本企業はこれまで、その高い意欲と生産性によって高品質な商品とサービスを生み出してきた。これは否定できない事実であり、今でもなお、日本という土壌が持つ最大の強みである。社長から社員まで同じ食堂で食事ができ、同じトイレやエレベーターを使えるのも、日本の経営の示した「良識」であると同時に、世界に誇れる「常識」だと理解している。ならばなぜ、その良識をもっと戦略的に世界に広げていこうとしないのだろうか。アメリカやイギリスのやり方がすべて正しいわけではないのと同じように、日本の経営にも明らかな弱点がある。それは、未だにグローバル企業になることをためらっている点である。

「人、モノ、金」が世界中を激しく駆け巡る現代において、技術と品質だけで世界に立ち向かおうとすれば、すぐに他社に追いつかれてしまう。フランスのファッションやスイスの時計を見ればわかるように、ブランド価値を持った商品の寿命は長い。ブランド価値を高めるには、よりエモーショナルなものを深く理解して、その土地に合ったマーケティング

戦略を立てていかなければならない。日本企業に欠けているのは、この戦略を持つためのグローバルマインドセットである。

例えば消費財や食品などの分野でも、日本企業が画期的な製品を研究開発して最初に市場に投入したことがある。しかし、結局、P&Gやユニリーバ、ネスレやダノンといった海外の競合企業が、類似商品で世界の多くの市場を押さえてしまった。彼らは、グローバル・リーチ (Global reach)、つまり世界的な販売網の構築において、また、どの国や地域にどのような商機があり、どう取り組めばよいかという経営判断において、日本企業に勝っていたのだ。

このような例は後を絶たない。日本企業の製品自体が世界で通用しなかったわけでは決してない。競合他社に先駆けて画期的な商品を開発し、それをいち早く市場に投入した。だが、その素晴らしい商品をグローバルな市場に展開することには成功していない。消費者は、その商品を開発してくれた企業から買うのではなく、身近で売ってくれる会社から買うものなのだ。

### 国内市場だけではもう聞えない

ここでもう一度、先に挙げた競争力のランキングについて見ていきたい。現在の1位はシンガポール、2位は香港だ。3位はアメリカだが、4位はスイス、その下にもオーストラリア、スウェーデン、カナダ、台湾、ノルウェーと多くの小国・地域がトップ10に名を連ねている。理由は簡単だ。彼らは小国である

がゆえに、グローバル化に対応する競争力を身につける必要があったのだ。

この点においても、日本は非常に不利である。内に大きな市場を抱えていれば、動きは自ずと鈍くなる。英語が使いこなせる人材がどれだけいるかの指標の一つ、TOEFLの世界ランキングで、日本は全体の136位であり、同じアジアの韓国、中国、台湾、北朝鮮よりも低い。

日本がまだ若く、世界経済のフロンティアだった時代には国内市場で十分なシェアを獲得し、それをコントロールするだけで企業は大きな成功を収めることができた。国内の売上比率が高ければ、国内で活躍した人材を高いポジションにつけることも、ある程度は理にかなっていただろう。しかし今日、それらはむしろマイナス要素にしかならない。日本における高齢化と人口の推移を見れば、日本市場が今後ますます縮小していくのは、火を見るより明らか



IMDキャンパス

だからだ。

この点に関係して私は昨年、非常にショッキングな体験をした。日本経済新聞社と共同で主催している「世界経営者会議」に、ある欧州企業の幹部を招致しようとしたときのことだ。会議の開催期間中、その幹部がアジアに滞在する予定であることがわかり、「それならば、日本にも是非立ち寄ってスピーチしてくれないか」とお願いすると、その幹部にこう言われた。「私は日本には行きません。もう一日多くアジアに滞在する余裕があるなら、中国に行きます。なぜなら、われわれの企業の未来は中国にあるのであって、日本にはないからです」

衝撃的だが、これが現実だ。企業のグローバル戦略のなかで、日本の優先順位はもはや高くない。世界企業の多くは「日本で成功できるのは日本企業だけ」と感じ、わざわざ成長力の乏しい市場に今から挑戦するよりも、ほかのアジアの国々で勝負したほうがいい、と考えるようになっていく。結果、日本の国内市場は守られ、日本で生まれ育った幹部も消費者も、海外勢の脅威を十分には実感できていない。欧米では、小型冷蔵庫市場の約50%を中国のハイアールが占めている。ヨーロッパ人は、中国の自動車メーカー、吉利（ジーリー）汽車の成長力と脅威を肌で感じている。にもかかわらず、多くの日本人はその名前さえも知らないのだ。

中国はブラジルに、ドバイはアフリカに積極的に投資している。世界経済の潮流は新興国が主導する形へとシフトし、ヨーロッパ企業もアメリカ企業も、それに対応しようと必死だ。ビジネススクールのラ



### ドミニク・テュルバン (Dominique Turpin) 教授

● フランス・ツール市出身。フランスの経営エリート養成機関・ESSCAで修士号を、上智大学大学院で経済学博士号を取得した後、IMDに参画。MBAプログラムのディレクター、経営者育成プログラムであるPEDのディレクターなどを歴任。パナソニックやJTインターナショナル、花王などのグローバル幹部養成にも長年携わるなど日本の企業経営への造詣も深い。2010年7月、IMD学長に就任。53歳。

ンキングを見れば、香港、インド、シンガポール、ブラジルが台頭してきているのがわかるだろう。しかしながら、日本のビジネススクールは100位以内にも入っていない。

今や総資産世界一となった中国工商銀行 (ICBC) の幹部は、私のところへやってきて「われわれはこれから約7000人の従業員をIMDに派遣する用意がある」と語った。

むろん、日本の経営幹部たちは世界の潮流もよくご存じだし、自分たちが抱える問題点も、その解決方法も理解している。にもかかわらず、動けないでいるのはなぜなのか。理由は明らかである。リーダーシップが足りないのだ。

### 真にアジア的になるためのビジョンを

グローバル市場に対応するため、社員全体の英語力を高めようと努力している日本企業もある。だがおそらく、このやり方では間に合わない。変えるべきはボトムではなく、トップのほうだ。何も、海外から人材をヘッドハントせよ、と言いたいのではない。日本企業にはすでに、海外でのビジネス経験があり、英語を話せる人材がいる。海外の現地法人をくまなく探せば、日本語を理解できて、英語や中国語を操れる優秀な外国人もいるはずだ。企業はまず、そうした人材をかき集め経営幹部になるための必要な教育や訓練を受けさせ、彼らを意思決定の場に加えるべきなのだ。

意外に思われるかもしれないが、IMDの母体の一

つであるネスレもまた、非常に日本的な企業だ。彼らは中途採用をめったにせず、経営幹部のほとんどは生え抜きだ。日本企業との大きな違いは何かといえば、エグゼクティブコミティの13人の国籍が12カ国と幅広いことである。それがモデルだとはいわないが、一つの重要な示唆を含んでいると思う。

われわれの考えるグローバル企業とは、単に国際的な拠点を多く持つだけでなく、社員の国籍がどこであるかなど気にしない企業をいう。幹部はみな海外での豊富な経験を持ち、多言語を操り、幹部になった後もビジネススクールなどで学び続けている。日本は日本のやり方で、海外は海外のやり方で成功している日本企業もあるだろう。しかし、これでは国際的な企業とはいえるが、グローバル企業とは呼べない。海外を熟知した人材が取締役会への影響力を持ってない状況にある限り、グローバルな視野での戦略は決して立てられないからだ。

最後に、グローバル経営に必要なマインドセットとは何か、をお伝えしたい。それは「極めてオープンマインドであること」「優れた感受性と共感力」「世界のどこの人ともつながり、共に仕事をしていく力」「他者を敬う姿勢」「文化的な好奇心」「多言語能力」「実験精神」「コスモポリタンであること」の八つである。良識的な日本人の多くは、そのベースとなるものを持っている。欠けているのは、次に進むための明確なビジョンであり、戦略的思考だ。まずは中国・韓国の優秀な人材と協力し、真にアジア的な企業になる目標を掲げるべきである。