

NEWS LETTER

甲南大学 ビジネス・イノベーション研究所

集合天才 (Collective Genius)

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員 (甲南大学経営学部教授) 倉科 敏材

新興市場へ上場したベンチャー企業数は、最盛期であるITバブル期の十分の一に過ぎない。不況が続く中で安定志向の強い日本ではますます新規企業の開業が困難となっている。また日本ではマイクロソフト、グーグル、ヤフー、フェイスブック、アップルといったシュンペーターのいう変化そのものを惹起する主体となる革新的な起業家 (アントレプレナー) は少なく、カーズナーのいう変化する状況を適確に読み俊敏に対応する起業家が中心となっている。日本のベンチャー企業の代表であるソフトバンク、楽天、ヤマト運輸をはじめ多くはビジネスモデルをアメリカに求めることができる。衰えたりといえどもアメリカは、依然として革新の根源となっていることは間違いない。イノベーションや天才が生まれる条件の一つとして異質なものととの関ぎ合いがある。移民や人種のつぼといったアメリカの異質な風土が、多くの天才的な起業家を生み出したことは間違いない。ノーベル賞を受賞した日本人の多くも、アメリカにおいて学生生活を送っている。これに対し同質的な風土が邪魔をして天才が生まれにくいのが日本である。こうした状況を打破するためには集合天才という概念を活用する必要がある。

集合天才とは、一人では天才とは言えないが、各々の専門分野において突出した才能を集めれば、一人の天才を凌げる存在になりうるとした考え方である。この考え方は、今から50年以上前にアメリカを代表する総合コングロマリット企業であるGeneral Electric社の研究所の運営方針として採用されたものである。創業以来134年の歴史を誇るGE社の研究所は、発明王と言われたトーマス・エジソンによって創立されている。GE社の研究所は、AT&T (現ルーセント・テクノロジーズ) のベル研究所やIBMのワトソン研究所およびゼロックスのパロアルト研究所といったノーベル賞研究者を輩出した「米国の頭脳」と呼ばれる研究所と異なり、華々しい成果を出した研究者を輩出しているわけではない。しかし米国の頭脳と言われた研究所を有する企業の業績に好不調がある一方で、GE社は株式時価総額と純利益でメーカーとしては世界最大を誇っている。1896年にダウ平均株価銘柄の構成銘柄として採用されて以来現存している唯一の企業であることからわかる通り、どんな経営環境におかれても好業績を維持してきている。筆者もGE社の本社や工場を何度か訪れたことがあるが、金融業やIT関連企業の事業所のような華やかさはなく、一見するときわめて地味な会社である。経営計画や経営戦略では先端的な考え方を積極的に採用し、ウェルチをはじめ天才的な名経営者に率いられているが、GE社の躍進を支えた天才技術者や特定のヒーローは存在しない。日米を問わずベンチャー企業では、天才的な創業のヒーローのみが脚光を浴び、あたかも単独で起業したように思われているが、実際は創業者をバックアップする協働スタッフが必ず存在している。マスコミは、英雄物語に何人ものヒーローが出現することを好まないため、協働者の存在を無視しがちである。異質なものととの関ぎ合いがなくまた新しいことに挑戦する風土が希薄な日本では一人の天才やヒーローの誕生を期待することは容易ではない。そうした日本だからこそ集合天才の出現が必要とされる。幸い集合天才を生む経営環境は存在する。ともすればヒーロー期待型の米国型能力主義の名のもとに日本型経営は否定されがちであるが、集合天才が生まれるためには日本的経営の利点である組織連携、互助の精神、情報共有や人々の関係性を有機的に結び付けることが重要となる。

無論日本でも集合天才のみならず一人の天才の出現も望まれるが、ここでも同質的な日本の風土がその出現を阻害している。異能の天才が生まれるにはそうした才能を許容し、育てていく社会の存在や様々な生き方が許容され尊重されることが前提とされるが、日本の社会は残念ながらそこまで成熟していない。閉塞した状態の日本の現状を打破するためには、早急に安易な平等主義、異能を排除する社会や教育、同質性を求める風潮などを改革していかなければならない。

2011
vol. 25

第17回研究会

「中国・アジアビジネスの最新動向と日本企業の課題」

開催日時：2011年9月28日（水）午後3時から午後5時30分まで

開催場所：甲南大学3号館7階 第1会議室

内容：

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所は2011年9月28日（水）、甲南大学岡本キャンパスにおいて「中国・アジアビジネスの最新動向と日本企業の課題」をテーマとする研究会を開催した。

円高が進行する中で日本企業は輸出入の展開を改めて見直さなければならない状況にあり、また、海外進出を含め、グローバル戦略を一層強化しなければならない状況にある。

生産拠点として、また、消費市場として、これからの中国ビジネスをどう展開すべきか、また、アジアとのバランスをどうとすべきか。本研究会は、中国・アジアでの生産と販売の双方において快進撃を続けているファーストリテイリングの久保田勝美様、そして、自社の展開と同時に、中小企業の中国・アジアビジネスを支援してきたりそな銀行の伊沢潔様を講師に招き、体験談を語っていただいた。研究会には企業関係者や研究者など数多く参加され、熱心な質疑応答も行なわれた。

以下は両講師の講演概要である。多くの、貴重な内容はあったが、紙幅の制約上、企業のグローバル展開と人材育成、中国ビジネスの課題など、ごく一部の内容に絞らざるを得なかった点、予めご理解いただきたい。

なお、本研究会の企画と司会は本研究所の兼任研究員、本学経営学部教授の杉田俊明氏が担当した。



「ユニクロのグローバル戦略」

久保田勝美氏（㈱ファーストリテイリング 事業開発部 リーダー）

事業のグローバル化

ユニクロはいま、日本のカジュアルアパレルのマーケットにおいてはナンバーワンの位置にいる。しかし、グローバル事業展開においては、トップ3社との格差はまだ大きいと我々は認識している。

スペインが本国であるZARAは、本国外の売上高はすでに全売上高の68%を占めて、75の国で事業を展開している。H&Mに至っては、スウェーデンという小さなマーケットが母体ということもあるが、本国外での売上高が全体の94%も占め、37の国で事業を展開している。GAPはアメリカの大きなマーケットをもともと持っていた企業で本国外での売上高は全体の11%だが、それでも12の国で事業を展開している。

ユニクロの売上高に占める海外比率はいま11%程度だが、11の国・地域で事業を展開するに至っている。日本国内での事業展開では大きな伸びが期待できない中で海外事業は急速に拡大している。

企業と日本のグローバル化

海外事業の展開に伴い、日本から海外への「民族大移動」を始めている。例えば、モノづくりの現場に近いところで仕事をするために、ユニクロでは生産部とR&D部の二つの部において、この1年間で200人近くが東京から中国やその他のアジア地域に転動している。

そして、企業全体のグローバル化や日本人社員のグローバル化を促す一環として、社内公用語を英語にする予定だ。実施

までに1年半ほど猶予期間があるが、英語力が不十分なスタッフはいま、一生懸命勉強しているところだ。

今年の9月からユニクロの就業時間は朝7時から午後4時変わった。朝早く起きて仕事をし、その分、終業も早いので、あとの時間が各自有効利用できる仕組みとした。つまり、会社としては社員全員に対して、「(グローバル競争に備えて) 皆さん、勉強してください」というメッセージを発しているのだ。

その勉強の内容は英語であったり、中国語であったりするが、ピアノやバイオリンであったり、絵であったりしても構わないのだ。とにかく自己啓発を行い、多様な能力を身につけて、国際的な舞台において活躍できるだけの能力を高めることが大切だ。

人材のグローバル化

ユニクロは直営店販売方式をとっているために店舗ごとに自社の店長が必要になる。そのためにグローバル人材の本部登用と同時に、例えば300人の人材を育成し、300の店を出すということで、アジアなどでの大量出店に備えた人材の育成を急ピッチで行なっている。

ユニクロはいま、日本で800店舗をもつ会社だが、2012年より10年間はアジアでは200店舗程度の出店を計画している。内訳として中国は100、韓国は30、台湾は30、その他のアジアでは40ということになっている。今年度の出店は日本を含む世界で132店舗の予定だ。

そのためには人材を採用し、人材を育成しなければいけない。新卒採用の3分の2を外国人にするということについてユニクロはすでに公言し、マスコミにおいても広く報道されている。海外出店を加速していくためには、日本人だけに限定することなく、私たちの仲間を世界から広く募り、一緒に仕事をしようというのが主旨だ。

アジアの大学に出向き、「東京で働かないか?条件は日本人と同じだけではなく、ビザと住居もサポートする。仕事を国籍で分けることはせず、台湾の方であっても必ずしも台湾で仕事をするとはいならず、アメリカで仕事をするかもしれない。中国の方がシンガポールで仕事をすることもある」というように説明を行ない、人材の発掘に取り組んでいる。

今年の前半は特に中国において人材の採用に力を入れて新卒で数百人を採用した。ところで、この数百人を採用するまでに、中国事業を担当する社長、副社長は自ら説明会、面接会に行き、数千人を面接し数百人を採用したのだ。それだけ現地での採用に力を入れている。人材をどんどん育成し、これらの人材を新しい店舗にどんどん配置していく仕組みができつつある。



「金融機関から見た中国ビジネスの最新動向と日本企業の対応」

伊沢 潔氏 (㈱りそな銀行 アジアビジネス推進センター所長)

銀行の中国進出と関連事業

銀行の海外展開は従来、金融マーケットを中心に拠点展開をしてきたため、ロンドンやニューヨークが対象であった。アジアで言えば、香港やシンガポールといったところに拠点展開をしていったが、1978年からの中国の改革開放が始まってから、日本の金融機関としては中国を意識せざるを得ない状況となった。

中国ビジネスを展開するためには専門人材の育成が大切だということで、銀行の中国への語学研修生の派遣が始まった。確か5代目だったと思うのだが、私は運よく、87年に上海の復旦大学に1年間、中国語の研修に派遣された。

その後、金融機関は中国で駐在事務所を設置するという運びになった。当時、中国は外国銀行の中国での支店の開設を認めていなかったため、駐在事務所という形態を選ばざるを得なかった。

中国で営業してもいいと認められたのは中国との合併のリース会社、もしくは合併のファイナンス会社だったので、各銀行とも中国の地場金融機関などと合併をし、リース会社やファイナンス会社を設立していた。

私も92年から2年間、合併のリース会社に勤務していた。その仕事は私のサラリーマン人生の中でもっともハードな時期ではあったが、その経験は逆にいま、お客様へのアドバイスなどの仕事に役に立っている。

2000年以降、上海がアジアの主要な金融都市に成長し、かつ日系企業の進出も増えたため、金融機関としては、現地での駐在員事務所を支店に、そして支店を現地法人に形態転換していった。

ところで、在中外資系企業における資金調達の手段は、主として間接金融、いわゆる貸し出し、借り入れに頼らざるを得ない状態だ。ほかにあまり手法がないのが実情だ。そのために在中外資系企業の資金は一般的には8割ぐらいが銀行からの借り入れなのだ。しかし、いま、金融の引き締めが厳しいため、企業側は資金調達がしにくい、銀行としても商売しづらい環境にある。

銀行の企業海外業務支援

次に、金融機関のお客様の海外進出展開に対する支援業務について若干説明したい。

海外進出を考える企業は大体、4つの段階に分けられるのではないと思う。計画段階、現地法人設立段階、設立した現地法人のビジネス展開段階、そして認可された経営期限を迎えるにつれて、事業持続か事業売却かを判断する段階だ。

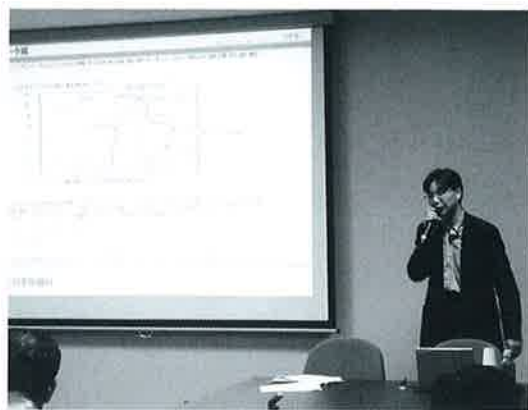
我々はそれぞれの段階に応じて情報を提供し、現地法人設立の手伝いをしたり、それぞれの局面に応じて資金調達の手伝いを行ったりしている。販売チャネルの構築に対する支援、あるいは持ち分の譲渡や取得後の経営統合の手伝い、社内体制構築の手伝いなどを行っている。これらを有償で行なう銀行もあるし、顧客サービスの一環として無償で行なう銀行もある。

従来中国進出では製造業が現地でモノを生産し、日本に逆輸入するのが多かったが、最近では中国で生産して中国で販売するというのが多くなってきた。日本で生産し中国に売ればいいと考える企業も増えた。

中国のマーケットが非常に魅力的だが、中国ビジネスにおける特有の制約要因にも留意すべきだ。労務コストが上昇し、人材を確保するのが難しくなっている。昨年では大きなストも発生し、今年の10月から外国人の派遣社員の社会保険加入が義務になり、コスト高に拍車がかけている。

モノづくりのための工業用地が少なくなり、原材料のコストも上昇している。食品や化粧品、医薬品の領域では日本と基準が違うので事実上の輸入規制がある。介護サービスなどにおいても参入障壁が設けられている。電力不足も課題だ。

これらの課題にどう対応し、中国ビジネスをどう進めて行くべきか。日本企業の戦略が問われている。



甲南大学
ビジネス・イノベーション研究所

〒658-8501 兵庫県神戸市東灘区岡本8-9-1
TEL.078-435-2754 FAX.078-435-2324
E-mail:bi@center.konan-u.ac.jp
<http://bi.bus.konan-u.ac.jp>

発行日/2011年(H.23)10月31日発行