

## 1. 常盤先生 世界経営会議に参加しての感想

韓国、中国、インドの経営者が張り切っている。元気が良い。若い。ガッツがあるのが、日本人と彼らの差。

中国レノボ社の社長は、40代。

レノボはIBMからPC部門を12億5千万ドルで買収した。コンシューマー化し利益の出にくいPC事業の買収は、得策でないとの考えが当時は一般的であったが、同社の目的は世界市場に打って出るためのブランド力の獲得であり、見事に成功した。

一般論を鵜呑みにしては、ビジネスの打ち手が見えない。

物の本質をよく見ること、専門家にならないこと、自由な発想で物事に取り組む事が大切である。

トップダウン、ボトムアップのバランスがうまく行っている。

自国の視点を当てはめるのではなく、新興国に向けて洞察力が必要。

最近では、アジア諸国との会議で日本が、「どうなりますか、どうすれば良いですか？」と聞いてばかり。従来の先生と生徒の立場が逆転してしまった。

M&Aは、経営ビジョンとセットになっていないとダメ。実際は、そうっていない、まずいものが多い。

単に売上高を増やすのではなく、相手企業と一緒に新しいビジネスモデルを作る。ビジネスのイノベーションなのだ。

タケダの社長は、「新興国に薬を売る仕組みを考えないといけない。」と話していた。進行工では、薬品に対する強いニーズがあり、低品質でも良いのでボリュームが求められている。しかし、まだ売り方がわからない。低価格の市場（新しい市場）を狙うと、グローバルではまだまだやる事がある。

新興国に出たいが良く分からない場合、新興国に強い会社と組めば学ぶところがある。M&Aは、global business innovationである。これからは、ビジネスモデルを変えていく必要がある。コスト、サプライチェーンなどの改善のことを間が手いるようでは、議論が小さい。

リバーズイノベーション：新興国で学んだもの、開発したものを先進国に取り入れて新しいビジネスを考えること。

インフラ事業も、やはり、韓国、中国に勝てていない。何が負けの要因か？相手国の価値観、生活文化に自社商品があっているかの議論は必要。溶け込んでいって、相手の欲しいものを理解しなくてはいけない。日本的な「モノはいいけど、高いよ」では、新興国市場では通用しない。価格もニーズである。

松崎さん：女性が車を選ぶとき、スペックではなく“事“で選んでいると思う。

上原さん：日本企業は、なぜ出来ないのか？マーケティング、組織、何が悪いのか？変わらないのは何か構造的な問題があるのか？

口では開国、心は鎖国、のようなものでは。本当に思っていない。吉田松陰のような人がかつては間違いなく居た。自分の体を張っていた。今はシンクタンク、ファンドなどに聞こうとして、ビジネスをしている人は自分で体を張って現地に行かない。ガッツがない。サムスンや中国の人は、体を張って事業を伸ばしている。

日本は「大変だ、大変だ」と言いながら、みんな普通に生活ができており、そこまで切羽詰まった状況ではないので、危機感が不足。企業の人が行動性をもって、みんなが言っていることを実践しないと。一般論ではダメ。

新日鉄の会長は、のんびりしている。原稿丸読み。技術の良しあしを超えて、我々が精神的に頑張らないと。

昌子さん：新しい医療技術は、米国で生まれて日本で完成する。患者さんを、海外から日本に招致できないか、という議論がある。

先日視察した、中国の医療機器・薬の展示会は、バイタリティーがすごかった。アラブからも買い付け、商談に来ていた。今まで付き合っていない人と1つになってやっていくのは難しい。日本の商社、中国に医療進出の動きもある。

常盤先生：彼らの仕事の進め方や、戦略などに学ぶところが多い。新しいビジネスモデルにつながるのではないだろうか。謙虚に相手のものさしで測ってみる必要がある。最悪なのはアメリカ。自国の物差しで測っている。日本にも、まだ尺貫法が残っている。「日本は、日本は」と言っているといつまでも見えてこない。

片平先生：現地の人に交じって汚い酒を飲める人がいない。東大の研究室で

は、大企業の採用がダメな奴から早く決まる。そこで服が脱げるか？というようなことが、実務では大事なのに分かっていない。

## 2. 古城さん HONDA のご説明

(フリーディスカッション)

ワイガヤ文化 冠省入村というのが、とても良い。

そこでは、「本で読んだ」は、バカにされる。自分で見てきた事だけ。実際に手を汚さないとダメ。

HONDA は、宗教みたい。

日産では、GTR の水野さんは「お客様をどう喜ばすか」で考えているが、ほかのチームは出来ていない。

HONDA では、色々な個性のある人が、潰れないようないい加減な管理をしている。マネージメントとか言うと変になる。

久米さん、仏さん、宗教家、良い社長の連続。ホンダは技術系が社長、営業系が経営を支える。

社長のやめ方も良かった。

## 3. 松山さん ジャパンクオリティリサーチ (株) ご説明

(フリーディスカッション)

韓国には中小企業がないので、日本の中小企業を欲しがっている。台湾は自前で作る道を選び、国がバックアップしたサイエンスパークを作った。

技術は人。人が移ったら終わり。

POSCO は POSTEC 大学を作っている。TPP を含め、グローバル化が進むのは必至。企業はその国のものではなくなる。昔は日本企業は国益、国富だった。今後は、全人類に貢献。大きな流れはそうなる。

(以上)