

地球規模大で 冷静に判断する戦略感覚を いかにして育成するか

日本企業にとって、新興国・途上国における新規顧客の創造は、本誌 32 頁で慶應義塾大学大学院経営管理研究科の小林喜一郎教授が指摘している通り重要課題であり、偶然性に委ねるのではなく意図的・戦略的にイノベーションを起こしていく必要がある。では、世界規模の競争の中でイノベーションを起こしていく企業や人材に求められる能力とは何か？それはどのように獲得・育成していけばよいのか？慶應義塾大学大学院経営管理研究科の岡田正大准教授にお話を伺った。



岡田 正大氏

慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 准教授

「包括的 (BOP) ビジネス戦略研究フォーラム」を主宰。専門は経営戦略論。慶應義塾大学ビジネス・スクール主催グローバル競争力セミナー主管。経済産業省 BOP ビジネス支援センター運営協議会委員、同省新中間層獲得戦略研究会委員、同省アフリカビジネス研究会委員。1985年早稲田大学政治経済学部政治学科を卒業し、本田技研工業入社。慶應義塾大学大学院で経営学修士 (MBA) を取得。米アーサー・D・リトルの日本法人を経て、米ミュージブ・アソシエイツ社フェロー。オハイオ州立大学大学院で Ph.D. (経営学) を取得。2007年より現職。

グローバル人材に 求められる5つの素養

世界規模のビジネス競争が激化する中、日本企業の多くは海外における新規顧客の創造ができずにいる。近年、グローバル人材育成の必要性が声高に叫ばれているが、急ごしらえの人材育成では、既に先行する海外企業との差を縮めることはできない。グローバル人材の育成について、岡田氏は次のように述べる。

「企業のグローバル化にとって大切な能力開発とは、“ここに行けば儲かる”と魅力的な市場を教えることや、異文化理解や言語能力に終始することではないでしょう。重要なのは、自社にとって意味のある新たな事業機会を地球規模の視点から捉え、それに伴う戦略(経営資源配分)をスピーディーに構築し実行する能力を涵養することです。」

そうした能力を育てるためには、何

が必要となるのか。岡田氏は、グローバル人材に必須の要素として、次の5つの視点を示した。

- ① 日本中心主義 (Japan-Centric View) から能力中心主義 (Capability-Centric View) へ
- ② 地球規模の経営感覚 (Globe-Centric View)
- ③ 心地よい領域から出る覚悟 (Out of the “Comfort Zone”)
- ④ 戦略的意図の重要性
- ⑤ 共有価値

この5つの視点について、順を追って説明していこう。

能力中心主義と 地球規模の視点

①の「日本中心主義 (Japan-Centric View) から能力中心主義 (Capability-Centric View) へ」とは、何でも日本を基準として考えるマインドから、最も重要な能力がどこに所在しているかを中心に考える視点

に切り替える必要があるという意味だ。

「多くの日本企業は日本中心の視点にとどまっています。意識的・無意識的に日本や日本人の手に届く範囲であらゆる物事を済ませようとする。企業にとって本来大切なことは、必要不可欠な企業能力が世界のどこにあるのかを Capability-Centric View、つまり能力中心主義で考えることです。これは単に現地人材を自社に採用するという意味だけでなく、企業買収による能力獲得をも視野に入れることが重要です。」(岡田氏、以下同様)

能力中心主義の前提となるのが②の地球規模の経営感覚や視点 (Globe-Centric View) だ。「文字通り地球の端から端まで、全体をつぶさに見ていく必要があります。もう一つ、BOPビジネス (Base of the Pyramid ビジネスの略) の点からも Globe-Centric View は重要です。今、ボリュームゾーンとして世界に約

16億人いる新興国の中間層が目立っています。しかし、人口ピラミッドのベースには約45億人の低所得層が存在し、この層から10億人が今後10年間で中間層に上がってくると予想されています。このネクスト・ボリュームゾーンとしてのBOP層をも包括的に見ていくことが重要です。」

いかにして心地よいゾーンから飛び出すか

③の「心地よい領域から出る覚悟 (Out of the “Comfort Zone”)」とは、戦略策定の際に、いかにしてやり慣れた安心できる行動領域から踏み出せるかを意味している。

「これは日本企業特有の問題で、常に自分達にとって心地よい事業領域でビジネスを構築・展開する傾向があります。地球規模の戦略的視点で見れば、その外に事業機会があるにも関わらず、自分達のゾーンから飛び出そうとしません。その結果、例えばアフリカやBOP市場への戦略でも後れを取ってしまっています。」

世界の情報通信業界や自動車業界を見てみると、中南米や南アジア、アフリカまで版図を広げている中韓印企業が大きく株価を伸ばしているのに対し、同業界の日本企業の株価は相対的に低い水準にとどまっている。

戦略的意図と共有価値

④の戦略的意図とは、ゲイリー・ハメルとC.K.プラハードが記した『Strategic Intent』、すなわち「自社が目指す将来の姿を「意図・野心・執念」として持続的に抱き、その姿にア

プローチするため資源や能力を獲得する”という強い意思を意味する。

「このコンセプトは、70～80年代にかけての日本企業の成功から導き出されたものです。逆に、今の日本企業は新興国や途上国市場へ向かうにあたり、後発者としての覚悟や執念を持つことが必要になりました。」

⑤の「共有価値」とは、社会性と経済性の両立を指す。

「途上国における諸問題に、企業が営利ビジネスのモデルを持ち込むことにより、様々な社会課題が解決される可能性があります。例えば、インドの貧困層が伝統的なかまどを使用していることによって煙による健康被害が深刻な農村を市場と見立て、フィリッパスが燃焼効率の優れた新しいかまどで市場を開拓しています。それは経済的利益やブランド認知の向上と同時に、新技術で健康被害や木材の使用を抑えるという社会性も高めています。こうした相乗効果が、途上国でのビジネスでは大変有効です。」

岡田氏が示した要素は、①から⑤まで順に進展していくものであり、同時にそれぞれが密接に関係している。企業がそれらを獲得するきっかけとなる機会、すなわち経営人材が5つの戦略的能力を身に付けてグローバルで活躍する“覚悟を決める機会”が必要とされている。

能力を磨くチャンス

そこで企画されたのが、慶應義塾大学ビジネス・スクール (以下KBS) が実施する『グローバル競争力セミナー』である。半世紀に渡って幾多

の経営人材を輩出してきたKBSが、グローバル市場に通用する戦略思考を身につけた人材を輩出するためのプログラムを提供する。

2013年6月に実施されるこのセミナーでは、主管である岡田氏自身はもちろん、本誌にも登場している慶應義塾大学大学院経営管理研究科の小林喜一郎教授や清水勝彦教授などグローバルなビジネス展開に精通した教授陣が講師を務める。さらに同セミナーの特徴としては、実務家・専門家のグローバル戦略を直接聞く“実務家セッション”が期間中、ほぼ毎日設けられることにある。ここでは、アジアやアフリカなど世界の市場で成功を収めている数少ない日本企業の新興国戦略と成功事例を直接聞いたうえで、経営リーダーとディスカッションできる。これは受講者にとって、重要な能力開発の機会にもなる。

「セミナーの初日に、受講者全員に『自社にとってのグローバル化とは何か』を考えてもらい、最終日には改めて『グローバル人材としての自己ミッション』を自分の言葉で定義していただきます。期間中を通じ、自社にとってのグローバル化とは具体的に何か、そこで自分がやるべきことは何かを常に突き詰めて考えてもらうので、受講者にとってはハードなセミナーになりますが、初日と最終日には価値観と視点が確実に変化することを目指します。」

自社固有のグローバル競争力を強化したい企業、地球規模の感覚を持ったリーダーを育成したい企業にとっては重要なセミナーである。

慶應義塾大学ビジネス・スクール主催フォーラム
**新興国・途上国ビジネスと
 リスクマネジメント**

日 時
 2013年3月4日(月)19:00~21:00
 2013年3月7日(木)19:00~21:00

会 場
 丸の内周辺

参 加 費
 無料

プ ロ グ ラ ム
 19:00~19:40
 講演「企業のリスクマネジメントと事業継続」
 KBS 教授 大林厚臣
 19:40~20:20
 講演「新興国・途上国への事業拡張にお
 ける戦略的意図の重要性」
 KBS 准教授 岡田正大
 20:20~21:00
 参加者とのディスカッション・質疑応答

詳細はお問い合わせください。KBSホームページにて
 ご確認ください。

**グローバル競争力
 セミナー 詳細**

会 期
 2013年6月8日(土)~6月15日(土)
 [8日間/通学型]

会 場
 慶應義塾大学ビジネス・スクール
 (日吉キャンパス協生館5階)

使 用 言 語
 日本語

受 講 料
 575,000円(税込)

参加申込締切
 2013年5月8日(水)

詳細はお問い合わせください。KBSホームページにて
 ご確認ください。

【問い合わせ先】KBS セミナー担当

Tel:045-564-2440 E-mail:seminar@kbs.keio.ac.jp 窓口取り扱い時間 平日8:45~16:45

**ESSEC×KBS
 グローバルエグゼクティブ・
 セミナー**

会 期
 2013年7月5日(金)~7日(日) [パリ・3日間]
 2013年10月17日(木)~19日(土) [東京・3日間]
 2013年12月6日(金)~8日(日) [シンガポール・3日間]

内 容
 [パリ]Market Penetration and
 Competitive Strategies
 [東京]Innovation
 [シンガポール]Human Resource
 Management in a Cross Cultural Context

参加対象
 グローバル経営の中核を担う方、および、
 海外の重要なポジションにつかれる方

使 用 言 語
 英語

詳細はお問い合わせください。KBSホームページにて
 ご確認ください。

グローバル競争力セミナー 日程表

		15:00		15:30		16:00		16:30		17:00	
6月	8日	開	基	グ	特						
8日	(土)	講	調	ル	別						
		式	査	ー	講						
			読	グ	義						
			書	ル	務						
			式	ー	学						
				グ	業						
				ル	学						
				ー	生						
				グ	産						
				ル	業						
				ー	学						
				グ	生						
				ル	産						
				ー	業						
				グ	学						
				ル	生						
				ー	産						
				グ	業						
				ル	学						
				ー	生						
				グ	産						
				ル	業						
				ー	学						
				グ	生						
				ル	産						
				ー	業						
				グ	学						
				ル	生						
				ー	産						
				グ	業						
				ル	学						
				ー	生						
				グ	産						
				ル	業						
				ー	学						
				グ	生						
				ル	産						
				ー	業						
				グ	学						
				ル	生						
				ー	産						
				グ	業						
				ル	学						
				ー	生						
				グ	産						
				ル	業						
				ー	学						
				グ	生						
				ル	産						
				ー	業						
				グ	学						
				ル	生						
				ー	産						
				グ	業						
				ル	学						
				ー	生						
				グ	産						
				ル	業						
				ー	学						
				グ	生						
				ル	産						
				ー	業						
				グ	学						
				ル	生						
				ー	産						
				グ	業						
				ル	学						
				ー	生						
				グ	産						
				ル	業						
				ー	学						
				グ	生						
				ル	産						
				ー	業						
				グ	学						
				ル	生						
				ー	産						
				グ	業						
				ル	学						
				ー	生						
				グ	産						
				ル	業						
				ー	学						
				グ	生						
				ル	産						
				ー	業						
				グ	学						
				ル	生						
				ー	産						
				グ	業						
				ル	学						
				ー	生						
				グ	産						
				ル	業						
				ー	学						
				グ	生						
				ル	産						
				ー	業						
				グ	学						
				ル	生						
				ー	産						
				グ	業						
				ル	学						
				ー	生						
				グ	産						
				ル	業						
				ー	学						
				グ	生						
				ル	産						
				ー	業						
				グ	学						
				ル	生						
				ー	産						
				グ	業						
				ル	学						
				ー	生						
				グ	産						
				ル	業						
				ー	学						
				グ	生						
				ル	産						
				ー	業						
				グ	学						
				ル	生						
				ー	産						
				グ	業						
				ル	学						
				ー	生						
				グ	産						
				ル	業						
				ー	学						
				グ	生						
				ル	産						
				ー	業						
				グ	学						
				ル	生						
				ー	産						
				グ	業						
				ル	学						
				ー	生						
				グ	産						
				ル	業						
				ー	学						
				グ	生						
				ル	産						
				ー	業						
				グ	学						
				ル	生						
				ー	産						