

# 「2030年の日本」と企業経営

## 「経営」のグローバル化に迫られる日本企業



此本臣吾

### CONTENTS

- I 「2030年の日本」からの示唆
- II グローバル化と地方経済の自力再生
- III インバウンド型経済への転換
- IV 経営のグローバル化に迫られる日本の企業経営

### 要約

- 1 人口減少や高齢化、財政破綻の不安、産業競争力の低下など、現状の延長線上で2030年を考えれば、明るい未来が待っているとは言い難い。公への依存が限界を迎える中で、地域、企業、さらには国民一人一人が自らの力と責任で生きていかなければならない時代が到来する。しかし、この逆境をバネにすれば、むしろ日本の新しい時代が開けるのではないかと筆者は考える。
- 2 地方経済の自力再生に向けて、NRIでは「ローカルハブ再生」アプローチを提言している。地方にありながら輸出産業を持ち世界中とつながる機能を有する拠点都市をローカルハブと呼ぶが、そこには産官学連携による産業クラスター戦略があり、核となるグローバル企業の事業拠点が立地することが望ましい。
- 3 これからの日本は、輸出や対外投資を通じたアウトバウンド型に加え、外国から人材、資金や技術を導入することで成長する「インバウンド型経済」の強化が求められる。インバウンド型経済は、グローバル経営に必要な国際人材や支援サービス業の整備をもたらし、結果的には日本企業の経営のグローバル化を促進する効果が期待できる。
- 4 日本そのものが地方も都市もグローバル化することで、日本企業の経営は業種や規模を問わずグローバル化が一層促されることになる。現状の経営はグローバルで戦えるカタチへ遷移する必要がある。そのカタチとは、グローバル本社（GHQ）と事業会社（BHQ）の二層化であり、GHQはインバウンド型の進化したグローバル化する大都市に立地し、BHQは産学官のイノベーションインフラが構築されるローカルハブに立地するであろう。このように、「都市と地方の再生」と「日本企業の経営のグローバル化」の2つは、車の両輪のような関係にあり、双方が両立することで、2030年に向けた新しい日本の時代が開けてくる。

# I 「2030年の日本」からの示唆

## 1 「公への依存」からの脱却

本論考は創立50周年記念事業として実施されている「2030年の日本」プロジェクトに派生する位置づけで、2030年に向けた日本企業の経営のあり方を取りまとめたものである。

人口減少や高齢化、低成長下での財政破綻の不安、アジアなどの新興国の追い上げに伴う産業競争力の低下など、現状の延長線上で2030年を考えれば明るいとは言い難い。このように課題が山積する日本が、閉塞状況を打破するには何が求められるか、論考「2030年の日本が直面する構造的課題」（『知的資産創造』2015年4月号）においてわれわれは「自立が求められる社会」というコンセプトを提唱している。

国債や借入金、政府短期証券を合わせた「国の借金」は、2014年末で1000兆円を超えている。今後の経済成長と高齢化による歳出増との関係を考えれば、財政悪化が大きく改善される可能性は低く、「公への依存」が限界を迎えることは不可避である。また、人口減少下では内需の縮退は明らかであり、日本経済が成長を続けるためには国レベルでは当然のこと、個人レベルにおいてもグローバル化は避けて通れない。

近年、財政破綻不安に陥っているギリシャ、アイルランド、ポルトガル、スペインなどでは、付加価値税率を引き上げても年金給付年齢の引き上げ、医療費個人負担の増額、失業保険支給額の削減などの社会保障給付の削減が行われている。早晩、わが国においても同様な措置がとられるであろう。極論すれ

ば、地域、企業、さらには国民一人一人が自らの力と責任で生きていかなければならない時代が到来する。

このように、日本は公への依存が限界を迎えるという逆境に直面するわけであるが、それは悪い話ばかりでもないと筆者は思っている。この逆境をバネにすればむしろ日本の新しい時代が開けるのではないかと思うからである。内需が縮退する中で「自立が求められる社会」とはどういうことか。端的にいえば同じような環境を乗り越えたドイツがそうであるように、グローバルに活路を求めるということである。日本の社会がそのように動き出すことに同期して、日本企業の経営のグローバル化も必然的に促されることになるであろう。すなわち、日本が公の依存への限界を乗り越える過程で、一部の企業だけでなく日本の企業経営全般のグローバル化は加速せざるを得ないのである。

## 2 逆境をバネにV字回復したドイツ

筆者は「日本の製造業再生への課題と対応」（『知的資産創造』2014年1月号）において、これからの日本はドイツから学ぶべき点が多いことを指摘した。

ドイツは、東西統一から1999年のユーロ導入に至る1990年代において、低経済成長と高失業率で欧州の病人といわれるほどの苦境に喘いでいたが、シュレーダー前連邦政府首相が2003年に発表した「アゲンダ2010」と呼ばれる経済・社会構造改革によって、今では見事な復活を遂げている。

この改革の目玉の一つは、公的年金制度や健康保険制度などの社会保障制度の大幅な見直しである。シュレーダー氏は政権交代後の

インタビューで、「ドイツの社会保障制度はすでに限界に達している。価値を生む以上に消費しており、このままではドイツはグローバル経済から取り残される」と国民に語りかけている。「アゲンダ2010」では、国による社会保障サービスレベルを大胆に引き下げしており、たとえば、失業給付の大幅引き下げや受給期間の短縮を行い、企業の負担も軽減して個人負担が高められた。また、解雇や派遣労働についての規制緩和、一定職種（ミニジョブと呼ばれる低賃金職種）の賃金下限の実質撤廃など、労働コストの高止まりにもメスを入れた。単位当たり労働コストの推移を見てみると、2000年を100とした場合、2011年はドイツのみが1ケタ%台の増加で、残りの欧州主要国はすべて20%を上回る数字となっている。

これらの構造改革の結果として、2005年までは欧州主要国の中でドイツのGDP成長率は最も低かった。ところが、2007年以降はトップへ躍り出ており、リーマンショック後の成長率の急回復においても目覚ましい成果を生んでいる。年間平均失業率も2005年をピークに2012年までに200万人も減少している。2013年7月時点のドイツの失業率は5.4%で、ユーロ圏平均の12.1%の半分以下、フランスの11.0%と比較してもドイツの失業率は極めて低い。

また、競争力を回復したドイツは、リーマンショックの時期を除けば一貫して輸出を拡大させている。2014年は輸出、貿易黒字ともに過去最高を記録しており、EU加盟国向け輸出のみならず、米国や中国、インド、中南米などの新興国向けの輸出が増加している。ドイツは国民1人当たり輸出額（ドイツは2012年で約1万7000ドル、日本は約6000ド

ル）、GDP当たり輸出額（ドイツは2012年で0.4以上、日本は0.1程度）のいずれを見ても先進国の中で突出している。とりわけドイツでは地域と企業が一体となって輸出増進に取り組んでおり、そこでは多くの中小企業が輸出の担い手となっている。

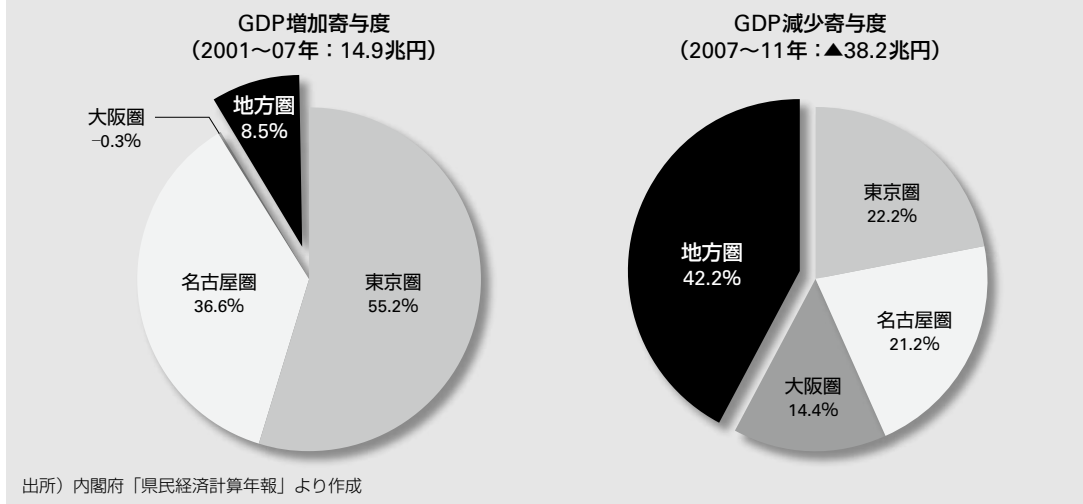
ユーロによってEU域内輸出で為替リスクがなくなったことは、当然ながら輸出に好影響を及ぼしている。しかし、競争力を取り戻し輸出主導で復活を遂げたドイツについては、自らの意思により、10年近くにわたる痛みを伴う構造改革（「アゲンダ2010」）を断行し、地域と企業が一体となって輸出産業を育成する仕組みを作った点に注目すべきであると考ええる。

2030年に向けて内需縮退の中で「公への依存」への限界に直面することになる日本も、ドイツと同様に身を切るような改革が断行できれば、グローバル化する経済を追い風にしてみしろ地域や産業の国際競争力を高める機会にできるのではないかと考える。また、日本経済にとって重荷となってしまっている地方経済については、ドイツの事例が参考になるはずであり、地方創生の大きなヒントもここにあると思っている。

### 3 グローバル化と 地方経済の自力再生

地方経済の問題は、2030年に向けた日本の再興において最も重要な論点である。図1で示すように日本経済の成長期（2001～07年）において、三大都市圏以外の地方経済の寄与度は8.5%に過ぎないが、縮退期（2007～11年）では逆に地方経済がマイナス成長に42.2%も寄与している。つまり地方経済は成長期

図1 地方圏の経済成長寄与度



であってもその恩恵は受けられず、逆に縮退期では日本経済の足を大きく引っ張ってしまっている。

また、税収総額のうち国から地方への交付税を含めれば、税の56%は地方に分配されている。今後、公への依存が限界にすれば、まずは国からのミルク補給で成立している地方経済は大きなダメージを受けるであろう。つまり、2030年に向けた「自立を求められる社会」の代表選手が地方経済なのである。

過去を振り返ると、戦後一貫して地方から都市への人口流出が続き、高度成長期はその労働力が都市の成長を支え、都市の富が税の交付金や公共投資の形で地方に還流することで地方の経済が支えられる、という好循環を生んでいた。地方においては、1980年代以降、テクノポリス法や頭脳立地法、地方拠点法などの地方活性化の施策が相次いで実施された。ところが、1990年代後半から地方経済を支えていた製造業の生産工場が相次いで海外へ移転し（空洞化）、さらに2000年代に入ってから出生率の低下と都市への人口流出

の相乗効果で地方の過疎化が急速に進んでしまったため、今や地方経済の冷え込みは深刻である。

急速な少子高齢化が進む中での地方経済の再生は、大きな困難を伴い、国家財政がひっ迫している現在では、地方から都市へは労働力の供給、逆に都市から地方へは財政の支援といった相互依存の関係は成立しなくなっている。

つまり相互依存関係からの脱却、地方は都市から財政移転に依存せずに自立する発想が必要である。たとえば、ドイツには10万人、20万人という小規模ながら、自立して高い生産性を築いている中堅都市が多く存在している。自動車部品やエレクトロニクスの先端産業が集積するレーゲンスブルク、先進医療都市として知られるエアランゲンはいずれも人口10万人程度の都市であるが、1人当たりの域内総生産（生産性）がドイツの都市ランキングで10位以内に入っている。

両都市に共通するのは、都市中心部にシーメンスなどの世界企業の事業拠点があり、そ

これらの大企業からスピナウトしたベンチャー企業が市内に多く存在することである。また、技術人材の供給を支える工科大や研究機関があり、自治体が明確な産業クラスター戦略を有している。これらの優れた企業の集積によって、両都市ともに輸出比率が60%を超えており、財政移転に頼ることなく自立した経済を形成している。重要なのは、地方都市であっても、縮退する内需に依存するのではなく、海外の市場に成長機会を確保することである（詳しくは後述）。

ドイツも日本と同様に総人口、生産年齢人口ともに減少を続けている。姉妹都市を結んだ他国の都市から優秀な人材を受け入れるなど、それぞれの都市が経済の担い手の確保に必死の努力を行っていることも共通している。これらを考えると、日本の地方都市においても決してできないはずはない。

#### 4 インバウンド型経済への転換

2030年に向けて人口減少に伴い生産力が落ちていく中では、生産能力の増強と輸出拡大で成長を目指す努力は続けるものの、それだけでなく海外からの投資やノウハウを受け入れながら内需を生み出すインバウンド型の発想も必要である。経済のグローバル化はアウトバウンド（輸出）だけではない。以下で述べるインバウンド型経済への転換も、日本経済のグローバル化の重要な視点である。

日本は1991年以来23年連続で世界最大の債権国だという。対外資産（日本が海外に保有する資産）から対外負債（海外が日本に保有する資産）を差し引いた対外純資産が突出しており、「金持ち大国」と称されることもある。一方、対外資産と対外負債を別々に見て

みると、対外資産（2012年）の第1位は米国で21兆ドル、次いで英国が16兆ドル、さらにドイツ、フランスと続いて日本は第5位で8兆ドルである。対外負債はやはり第1位が米国で26兆ドル、次いで英国が17兆ドル、フランス、ドイツと続き、日本は第5位で4兆ドルである。日本は対外資産と対外債務の差が大きいというだけで、両者それぞれの絶対額で見ると大きいわけではない。

対外資産は大きい方が得られるリターンも大きくなるが、対外負債もそこには海外からの投資が含まれるわけであるから、資金流入があり外国企業による雇用や技術革新が生まれるという点では大きくても構わない。英国を見ると、対外資産で日本の2倍だが対外負債では4倍もある。自ら海外へ投資している一方で、海外からの投資も十分に受け入れて経済を支えている様子が見える。

これからの日本経済の成長のキーワードは、このようなインバウンド型経済を示す対外負債である。その点で、日本より一足先に成熟化を迎え、国家財政の危機を経験し、インバウンド型モデルで経済再生を果たした英国の事例は、日本にとって大変参考となるであろう。英国の対外負債のGDP比は約7倍であるから、日本も同水準を達成するとなれば日本の対外負債は約40兆ドル、つまり現状の約10倍となる。それだけ日本にはインバウンド型の成長余力があるともいえる。

日本がインバウンド型でも成長できるようになるには、海外企業や投資家から見た日本の魅力を英国のように増す必要がある。日本には、インフラや技術、あるいは、産業や人材の面での優位性はあるはずで、さまざまな規制や税制などの投資環境の改革がなされ



ば、高付加価値のビジネスを行うグローバル企業にとって、企業立地の比較優位性は十分に担保されるはずである。政府が覚悟を決めて投資環境のグローバル競争で優位に立つことに徹すれば、インバウンド型の成長モデルは確立できる。

次章以降では、地方再生やインバウンド型経済、さらにはそれらにより日本企業の経営はどのような影響を受けるかという点について、詳しく触れていく。

## II グローバル化と 地方経済の自力再生

### 1 地方創生の鍵を握る

#### 「ローカルハブ」

#### ——地方からのグローバル展開

2030年の日本社会は、人口減少や少子高齢

化など、人口動態の変化を発端に、多くの深刻な課題に直面する可能性が高く、図2のように、それらの課題が連鎖した「負のスパイラル」に陥る恐れがある<sup>注1</sup>。

このスパイラルは、地方ほど問題が深刻である。地方から大都市圏（特に東京圏）への若年層の社会移動が続く限り、地方における人口減少は歯止めがかからず、20～39歳の女性が大きく減少する地方都市では、消滅する危機も指摘されている<sup>注2</sup>。

地方における人口減少対策としては、少子化対策と東京一極集中対策が急務であり、国においても、現在、「地方創生」「まち・ひと・しごと創生」に向けた、長期ビジョンと総合戦略が示されたところである。

また、国や地方自治体による戦略以外にも、地方創生に向けては、昨今さまざまな提案が発信されている。富山和彦氏による『なぜローカル経済から日本は甦るのか』や、藻

図2 人口減少、少子高齢化がもたらす悪循環「負のスパイラル」



谷浩介氏の『里山資本主義』はその代表例といえる。前者による「Lの世界におけるコンパクトシティ化」や、後者の「里山資本主義」は非常にパワフルな提言であり、こうした“地産地消型”ともいえるアプローチによって、少子高齢化が進む中でも、多くの地方都市や限界集落が魅力的に再生していくことが期待される。

では、東京一極集中の問題はどうであろうか。こうしたアプローチにより、地元地域に留まる若者や、大都市からIターン、Uターンする者も少なくないと思われるが、地方創生の根本的な問題ともいえるこの流れを断ち切ることは困難であろう。この流れを立ち切るためには、『地方消滅』で増田寛也氏が主張しているように、地方の中核中核都市における“ダム機能”を強化することが不可欠である。

## 2 ドイツに見るローカルハブの先進事例

ダム機能を強化する方法として、野村総合研究所（NRI）は、「中核中核的な都市機能が集積し、国際競争力のある産業や企業を有

する地方都市を“ローカルハブ”として選定し、その特性・独自性を磨きながら中長期的に育成していく“ローカルハブ再生”アプローチ」を提言している。

ローカルハブとはどういう都市を指すのか。ローカルハブは、地方（ローカル）にありながら、世界中と繋がる機能（ハブ）を有する都市のことであり、具体的には、十分に国際競争力のある地域独特の資源を生み出すことができ、それによって外貨を安定的に稼ぎ、それを地域で受け止めることができる都市のことである<sup>注3</sup>。

このような特性を持つローカルハブは、既に国内外に存在するが、その典型例として、前章でも紹介したが、レーゲンスブルクやエアランゲンが挙げられる（表1）<sup>注3</sup>。いずれも、①ドイツを代表する大企業の本社機能、研究開発機能が立地し、②産学官による連携を通じて、ベンチャー企業を持続的に創出し、また、当該地域に必要な人材を中長期的に育成することによって、③強固な産業クラスターを形成していることが特徴である。

筆者は2015年3月にエアランゲン市を訪問した。市の中心部に独シーメンス社のヘルス

表1 ドイツにおけるローカルハブ先進事例

レーゲンスブルク		エアランゲン
<ul style="list-style-type: none"> <li>バイエルン州にある人口13万人の中堅都市</li> <li>都市別の1人当たりGDPではドイツ6位</li> </ul>	地域特性	<ul style="list-style-type: none"> <li>ニュルンベルク都市圏（バイエルン州）にある人口10万人の都市</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>BMWの生産・研究開発・試作開発拠点が立地</li> <li>関連する大手部品メーカーの研究開発部門が立地</li> </ul>	大企業立地	<ul style="list-style-type: none"> <li>シーメンス本社（ヘルスケア事業部門）が立地</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>上記企業からのスピノフベンチャーの創出</li> <li>自動車関連の中堅・中小企業の集積</li> </ul>	産業集積	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療ベンチャーの創出</li> <li>医療関係の地元中小企業の選択的育成</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>市内に立地する民間研究機関がベンチャービジネスを支援</li> <li>地元大学による工科大系人材の輩出</li> </ul>	産学官連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間研究機関によるベンチャー支援</li> <li>中小企業、ベンチャー企業の研究成果をシーメンスが調達</li> </ul>



エアランゲンのメディカル・バレー・センター有限公司 (MVC)



ケア事業部門の本社機構があり、エアランゲン・ニュルンベルク大学とその附属病院、さらに産官学の連携やベンチャー企業のインキュベーション機能を持つメディカル・バレー・センター有限公司 (MVC) という官民出資会社、その周辺には国内外の医療ベンチャー企業が集積している。もともとエアランゲン市は、1867年にシーメンス・ヘルスケア部門の前身であるRSG社が世界で初めてレントゲン診断機器の製造に成功したことで知られている。その後、1990年代の東西ドイツ統合とその後のドイツ経済の低迷で市の経済も深刻化したが、自らをメディカル・バレーと命名し、医療分野に特化した産業クラスター形成を1990年代後半に方針決定してからは、目覚ましい発展を遂げている。もともと医療に縁の深い土地柄であったとはいえ、自らの強い意志と覚悟によって1990年代の苦境の中から這い上がってきた都市でもある。

ところで産業クラスターの中心的な役割を担うMVCでは、下記のサービスを医療分野で志を持つ起業家向けに実施している。

- Start-up services (起業支援)

- Consulting in Financing and Funding (資金調達支援)
- Networks (産官学連携ネットワーク構築支援)
- Marketing support (マーケティング・コンサルティング)
- International services (輸出戦略支援)

筆者が訪問した際には、35社のベンチャー企業がMVCの敷地内に入居し(ベンチャー立ち上げから5年間は入居可能)、その中の医療情報ソフトウェア開発会社にインタビューを行うことができた。創業者はエアランゲン・ニュルンベルク大学を卒業し、シーメンスに就職した後に起業しており、エアランゲンに立地するメリットとして医療分野でのイノベーションのインフラ(企業・人材・情報)が存在すること、フランクフルトやミュンヘンなどの大都会に比べると起業コストが格段に安いこと、空港が都市中心部から近く欧州域内への出張が便利、住環境が優れていることなどを指摘していた。

MVCのトップは元シーメンス・ヘルスケア事業部門の副社長であり、当然ながらMVC



エアランゲンの独シーメンス社・ヘルスケア事業部門本社



とシーメンスの関係も親密である。しかしMVC関係者によれば、メディカル・バレーが今後も競争力を維持し続けるには、起業家が集まり医療ベンチャーが生まれ続けことが何よりも重要であると語っていた。シーメンスのような大企業は核として重要であるが、企業の論理で大胆な戦略転換（事業部門の売却やリストラなど）というリスクが起り得るためである。そのためにMVCは、エアランゲン・ニュルンベルク大学の学生向けに起業のための支援を行っている。3カ月の学生向け起業プログラムコースを提供し、学生の中から起業を志す者にはビジネスの人脉紹介、ビジネスモデルのコンサルティング、資金調達のサポートを行っている。

また、市内の大学病院内にはシーメンスの臨床研究センターが病院内組織として設立されており、企業と病院がシームレスに研究開発活動を行っている。この活動には国の科学研究費が投入されており、多くのベンチャー企業も共同研究者として参画している。大学とその病院施設がイノベーションの重要な役割を果たしている。エアランゲンの強みの源

泉は、このような産官学が連携したイノベーションのインフラができ上がっているところにある。

日本においても豊田市や日立市のような企業城下町があるが、日本の企業城下町はあくまで一つの大企業とその協会社群が集積する場であって、エアランゲンのように産官学が産業クラスター戦略を作り、新しい事業やベンチャー企業を生み出し続けているものとは異なっている。

ローカルハブの確立には、エアランゲンの事例で見たように、大企業をカーブアウトしたベンチャー企業がしのぎを削り、その中から優れた技術や商品は大企業に再び買い戻されて大型事業へ発展する、あるいは、海外から人材が集まって大学や官のインキュベーションセンターが後押しして新たなベンチャー企業が生み出され、グローバル市場に羽ばたくなど、グローバルに開かれた産業クラスターの集積が必要である。そうなれば前掲のシーメンスのように、事業部門は本部機能ごと事業所が立地する地方へ移転することがあり得るであろう。



このような魅力的なローカルハブが形成されれば、そこから優秀な若者が流出するとは考えにくい。それどころか、都市圏内外から多くの人材を引き寄せることになるのではないか。まさに強固なダム完成である。ローカルハブは、「日本再興戦略」における「国際展開戦略」に直結する取り組みであり、とりわけ「世界を引き付ける地域資源で稼ぐ地域社会の実現」に大きく寄与すると考えられる。地方創生に向けては、ローカルハブを本気で再生していくことは避けられない。

### 3 ローカルハブ再生に向けた民間企業の役割

ローカルハブの再生に向けては、規模の大小を問わずグローバル企業の存在が不可欠であり、また、グローバル市場とのつながりをより強固なものにしていくためには、これら企業の活動を支援する制度・仕組みも必要である。NRIコンサルティング事業開発部上級コンサルタントの松林一裕によると、ローカルハブの主役を担う民間企業の役割は以下のように整理できる。

#### (1) 地方回帰した大企業による

##### 地方からのグローバル展開

グローバルなネットワークを拡大・深耕していくためには、確固たるリソースを有する大企業が、その中核的な役割を果たすべきである。

ドイツの例を見れば、地方に分散する大企業の中核機能（本社機能や研究開発機能）が、その主役を担っているわけであるが、日本の場合、そうした機能の多くは、東京に集中しているのが現状である。地方で創業し、

大企業に成長した後に、本社を東京に移すケースも少なくない。国土発展の歴史や政治制度の違いがあるので、ドイツやアメリカのように地方都市に本社機能を分散配置することは難しいかも知れないが、地方創生の重要性が増す中では、前述したような地方で創業した大企業においては、縁のある地に、本社機能、研究開発機能の一部を戻すという選択肢があるのではないかと考える。

具体的な事例も出始めている。YKKは黒部市（富山県）に本社機能の一部を移転する方針を明らかにした。創業者の出身地が富山県魚津市であったこと、同社の基幹工場を同市に設置していたことが、黒部市移転の背景にある。

国もまた、こうした動きを後押ししようとしている。地方の本社機能を強化する事業者、あるいは、東京23区から本社機能を地方に移転する事業者に対しては、オフィス減税や雇用促進減税などの税制上の優遇措置を講じている。

#### (2) 隠れたチャンピオン企業の勃興

ローカルハブのもう1つの主役は、やはり地元の中堅・中小企業である。ドイツのケースでも、地元の中堅・中小企業や、大企業からスピノフしたベンチャー企業が、自社資源を活用しつつ、グローバル市場から外貨を稼いでいる。こうした企業の中には“隠れたチャンピオン企業”と呼ばれるものも少なくない。

隠れたチャンピオン企業とは、ハーマン・サイモン氏によれば、①売上高は40億ドル以下で、②世間からの注目度は高くない中堅・中小企業であるが、③自社が得意とする市場

(多くの場合はニッチ市場)でトップシェア(世界市場で3位以内か大陸内で1位)を有する企業と定義されている<sup>註4</sup>。

ところで、グローバルニッチの点でいえば、国内にも高い競争力を有する中堅・中小企業は多い。とりわけ技術力においては、冠たる大企業から一目置かれている企業も存在する。前述したエアランゲン市の産業支援機関(MVC)や大学(エアランゲン・ニュルンベルク大学)による各種サービスのようなサポートが地方で作られれば、日本の地方都市からも次々と隠れたチャンピオンが生まれてくるであろう。

### (3) 世界的産業クラスター形成に向けた地域資源の徹底活用

隠れたチャンピオン企業のような、グローバルニッチ市場で確固たる存在感を発揮する中堅・中小企業を数多く輩出していくためには、“○○分野を核とした地域産業ビジョン”や“△△に特徴のある地域振興戦略”といった「ローカルハブ戦略」を明確にし、産業振興やまちづくりを推進することが重要である。中堅・中小企業が隠れたチャンピオン企業を目標にするように、それぞれのローカルハブもまたオンリーワンの地方都市を目指すわけである。そのような地域で、大企業、中堅・中小企業が一体となることで、やがては世界的な産業クラスターが形成されていくことになる。

一方、大都市圏はどうか。ローカルハブがダム機能を果たすことになれば、地方圏からの若い優秀な人材の多くの流入が期待できなくなるかもしれない。しかし、東京圏をはじめ国内の大都市圏は、ニューヨークやロンド

ン、シンガポールのように、世界中から人、資本、ノウハウを集めながら、グローバルなビジネスルールのもとで、新たな経済活動を展開していけばよい。さまざまなビジネスコスト(生活コスト、立地コスト、人材コストなど)が高騰するかもしれないが、海外の主要都市圏に伍するような生産性を発揮しつつ、高コスト構造にも対応できるような「メガリージョン」<sup>註3</sup>(グローバルな経済活動に対応したインフラ、各種支援サービス産業が完備したロンドン、シンガポールに代表されるような大都市)に生まれ変わればよい。そうなれば、企業経営にとっては、地方圏では輸出基地を作り、都市圏ではグローバルな本社機能を作る。グローバル経営にとっては優位な立地環境が生まれることになるであろう。

## Ⅲ インバウンド型経済への転換

### 1 インバウンド型経済の

#### 大きな発展余地を持っている日本

スイスのビジネススクールIMDは、国の競争力の2面性としてアグレッシブネス(積極度)とアトラクティブネス(魅力度)という概念を紹介している。前者は輸出や対外直接投資を通じた「アウトバウンド型」の海外の活力の取り込みで、後者は外国から人材や資金、技術を導入することを通じた「インバウンド型」の海外の活力の取り込みである。

野村マネジメント・スクール上級研究員の森健によれば、アウトバウンド型は先進国、インバウンド型は新興国が得意とするやり方だというのがこれまでの通説であったが、近年は両方が強く、2面的に海外の活力を取り込



むことに成功している先進国があるという<sup>25</sup>。その典型例は英国であるが、輸出のイメージが強いドイツでさえも、外資系企業によるドイツへの直接投資は、2005～13年の累積で3300億ドルと、同期間の日本の対内直接投資累計750億ドルの4倍以上あり、インバウンド型の活力取り込みも進んでいる。第Ⅱ章で述べたようにドイツは外に出るだけでなく内にも開いているのである。

現在の日本は、輸出や対外直接投資を通じたアウトバウンド型の海外の活力取り込みには成功しているものの、インバウンド型の海外の活力取り込みは不釣り合いなまでに遅れている。訪日外国人観光客は近年急増しているものの、外資系企業による対日直接投資に関しては、受け入れ余地が非常に大きいといえる。また後述するように、インバウンド型経済の強化は、実はアウトバウンド型経済を強化することにもつながることから、日本が特に注力すべき領域だと考える。

それでは、日本がインバウンド型経済を強化すると企業経営にどんな影響を及ぼすのであろうか。その参考となる事例として、次に英国の状況を見てみたいと思う。

## 2 英国に見る

### インバウンド型経済の姿

#### (1) 英国のインバウンド戦略の経緯

英国は歴史的に見ればアウトバウンド型で、海外の活力を取り込んできた最たる国である。大英帝国の繁栄を謳歌していた19世紀および20世紀初頭にかけて、英国は世界最大の対外投資国であり、投資先は欧州だけでなくインド、北米、ラテンアメリカ、オーストラリアなど世界中に広がっていた。同時期

に、世界の対外投資のおよそ半分は英国によって行われていたといわれている。

しかし第二次世界大戦後、英国が経済面で衰退していく中で、英国内の産業育成に十分な資金が当てられていないのではないかという議論が起こった。つまり、海外にばかり投資するのではなく、国内にも投資すべきだという議論である。また経済の成熟化に伴い、外資系企業の対内直接投資を受け入れる必要がある、という機運が高まる。1979年に英国が管理通貨制度を廃止したことも、資本流入の追い風になる。そして大きな転換点となったのは、1979～90年のサッチャー政権であろう。シティ・オブ・ロンドン、サッチャー政権以前も世界の金融センターであったが、徐々にその地位は米国のニューヨークに奪われつつあった。そこで1986年、サッチャー政権は通称ビッグバンと呼ばれる規制緩和を実施することで巻き返しを図り、日本や米国の金融機関もロンドンに立地をするようになり、世界の金融センターとしてのロンドンの地位は完全に確立されるようになったのである。

これを契機に英国は、外資系企業の誘致というインバウンド戦略を強化していく。1990年代には対内直接投資額が急増、英国を「欧州のゲートウェイに」というスローガンで、金融業だけでなくさまざまな業種の本社機能や販売、生産、研究開発機能などの誘致に成功する。成功の背景には、事業環境の良さや、世界的な大学・研究機関との共同研究機会、グローバルビジネスのスタンダード言語である英語国であること、また既に世界の隅々まで張り巡らされていた英国人ネットワークが、企業誘致面でも強みを発揮したなど

の理由が挙げられるであろう。

## (2) 英国経済のインバウンド化が 企業経営に及ぼした影響

英国がインバウンド型戦略に本格的に注力し始めてから30年程度と、まだ歴史が浅い。それでは、急速に経済のインバウンド化を進めたことで、既存の英国企業にはどのような影響が及んだのであろうか。前出の森健は、この点について以下のように分析している。

①グローバル競争にさらされる人材と企業  
外資系企業の流入は、大都市圏（ロンドン）中心に起こった。2014年時点では、ロンドンが生み出す付加価値のうち、約50%を外資系企業が生み出すようになるなど、「ウインブルドン現象」と呼ばれる現象が顕著になる<sup>注6</sup>。

ウインブルドン現象は、英国人と英国企業に対して異なる影響をもたらした。ロンドンの外資系企業で働いているのは、当然のことながら大半が英国人もしくは長期的に英国に住んでいる外国人であるが、特にシティ・オブ・ロンドンの金融機関で働いていた英国人は、ウインブルドン現象によって給与体系が変化、具体的には業績連動比率が高まり、好業績の場合にはかなりの所得が得られるようになって、新たな富裕層が生まれるようになる。

他方、英国企業からすると、外資系企業の増加によって優秀な人材を確保するための賃金コストや、事業所の不動産賃料が上昇、ロンドンに居続けたいのであれば、自社の生産性を上げるしかなく、それが難しい場合は地方への事業所移転を余儀なくされたのである。ジョーンズ・ラング・ウートン社の調査

によれば、1983～92年にかけてロンドン中心部からオフィスを移転した212社のうち、主たる目的を「不動産コストの節約」と回答した企業が115社（54%）にも上るなど、最大の理由となっていた。

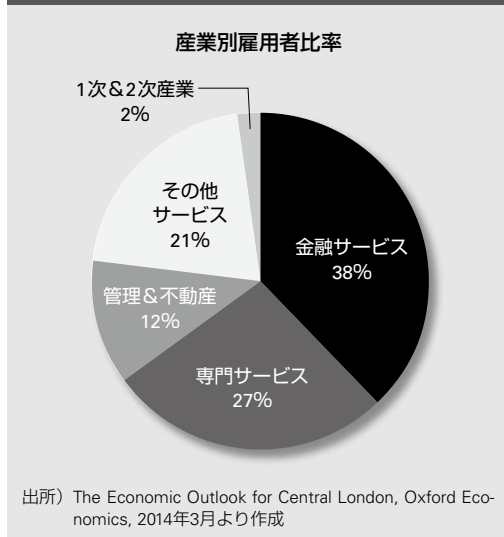
またサッチャー政権が進めた民営化も、地方へのオフィス移転を後押ししている。1988年に民営化された電力会社であるナショナル・パワーは、民営化に伴ってコスト削減をする必要が高まったため、本社をロンドンからスウィンドン（ロンドンの西120kmの町）に移転、シティ・オブ・ロンドンのオフィスに2000人以上いたスタッフを20～30人に激減させたのである<sup>注7</sup>。ロンドンには高い生産性を発揮できる企業（事業所）だけが残れるということで、既存の英国企業に対しても大きいプレッシャーをかけることとなった。

## ②グローバル本社機能をサポートする専門 サービス業の集積

これは特にロンドンで見られる現象であるが、ロンドンでは金融機関に加えて、多国籍企業のグローバル本社もしくは地域本社が多く立地するようになった。2013年時点で、世界の売上トップ250社のうち、ロンドンにグローバル本社もしくは地域本社を構えている企業の比率は40%といわれていて、これは世界のどの都市よりも高い。

その結果、ロンドンにはグローバル事業をサポートする各種専門サービスが発達するようになった。具体的には会計事務所、法律事務所、コンサルティングファームなどのいわゆるプロフェッショナルサービスであり、大手だけでなく中小企業でも同様の企業が多数存在するなど裾野が広い。面白いサービス例

図3 金融サービス業と専門サービス業が集積する  
シティ・オブ・ロンドン



としては、グローバルなリスクマネジメントサービス会社があり、顧客に対して世界各国のリスクレポートを提供するだけでなく、治安の悪い国の駐在員については、現地で護衛サービスを提供しているような会社もある。

これらの専門サービスは、ロンドン中心部の行政区であるシティ・オブ・ロンドンでは27%と、雇用者の4人に1人以上が当該産業で働いている。金融サービスと専門サービスを合わせると、雇用全体の65%を占めているのである（図3）。そして金融サービスおよびこれらの専門サービス業は、事業会社のグローバル活動にとって欠かすことのできないグローバル事業支援インフラとしての役割を果たしている。

これは何を意味するかといえば、英国がインバウンド型の戦略を強化して外資系企業を誘致していったら、実は世界のグローバル企業のアウトバウンド戦略の司令塔（グローバル本社）を支援するインフラ（専門サービス業の集積）が自然に発達していったともいえ

る。このインフラは既存の英国企業も活用可能であることから、英国企業の経営のグローバル化にとっても大きなプラス効果を生み出している。

### ③異なる経営慣行の浸透

英国全体で見ると、対内直接投資の増加によって雇用が創出され、守られている。英国貿易投資総省（UKTI）によれば、外資系企業の直接投資によって2013年度は年間6.6万人の雇用が新しく創出され、4.5万人の雇用が守られたとしている。また外資系企業と英国企業のパートナーシップによって、英国企業の生産性が向上したというケースもある（例：1980年代の日本の自動車メーカーによる英国現地企業との提携）。しかし、雇用の創出や技術移転などの効果は相対的に小さく、外資系企業が英国企業に与えた一番大きな影響は、異なる経営慣行を英国にもたらしたことであるという見方がある<sup>28)</sup>。具体的には労働組合の組織化率の低下、経営陣と従業員が密にコミュニケーションするスタイルや、より厳密な人材採用プロセスなどで、グローバルで事業展開している外資系企業が採用しているこれらの経営慣行は、英国企業にも大きな影響を与えたといわれている。

## 3 インバウンド型経済が日本企業の経営にもたらす試練とチャンス

英国ではインバウンド型経済への転換が短期間で急速に起こったが、日本ではそこまで極端な変化は起こらないかもしれない。しかしロンドンを始め英国全土で起こった環境変化は、日本のインバウンド型経済が進展する上で参考になると考えている。

それでは具体的に、日本企業に対してどのような挑戦を突きつける、あるいはチャンスを与えてくれるのであろうか。

### (1) グローバル経営の試金石

最も大きな挑戦、あるいはチャンスは、日本企業が事業のみならず経営のグローバル化ができるかという点であろう。内需が減退していく日本においては、小規模な企業を除くとある一定以上の規模の企業は今後急速なグローバル化を迫られることになるため、経営そのもののグローバル化がこれからの日本の企業経営の一大テーマとなることは間違いない。

日本でも株主のグローバル化は進んでいる。日本企業の外国人および外国の機関投資家による株主比率は、2013年に30%を超えた。この数値は英国（53%）よりは低い、ドイツ（27%）、フランス（16%）よりは高い水準である。これによって、日本企業は今まで以上に価値創造経営、言い換えれば資本コストを上回るリターンを生み出す経営への意識が高まっている。また日本の大企業は、1990年代であれば40~60人ほどの取締役を擁しているところも珍しくなかったが、現在はどんなに大きな企業でも20人未満となり、欧米のグローバル企業と似通ってきた。

このように株主構成のグローバル化は、確かに日本企業の経営者の意識変革や取締役会の構造変化などには大きな影響を及ぼしているが、だからといって今よりも優れたグローバル経営のやり方について、株主自身が具体的な指針を与えてくれるわけではなく、多くの日本企業がグローバル経営についての壁にぶつかっている。

そのような中で、日本も英国のようにインバウンド型経済が進み、外資系企業が増えていけば、日本企業のグローバル化をもう一段進める上でのきっかけになると考えている。そして、それは外国人株主を増やす証券投資ではなく、異質な経営慣行を持つ外資系企業が事業所を設立する直接投資でなければならない。

たとえば、日本において外資系企業のアジア本社をさらに誘致することができれば、それらの企業が採用しているグローバル事業推進のためのさまざまな経営慣行は、既存の日本企業にも大きな刺激となるであろう。前述したように、英国でも外資系企業の進出は、「異なる経営慣行」を英国企業にもたらしたという点で評価されている。特に一般的な日本企業よりはスリム化されているにもかかわらず、集権的な機能を持つ本社のあり方（詳しくは後述）などは日本企業に大きな影響を及ぼす可能性がある。外資系企業のやり方について「話には聞いて知っていた」という状況から、「近所で実際にそのやり方でオペレーションしている」となることで、日本企業の危機感もかなり異なってくる。マネジメントの面でもグローバルレベルになれるかが問われるのである。

また追い風としては、インバウンド型経済の進展とともにグローバル事業を支援する専門サービス業の発達も期待できるので、既存の日本企業はそういったグローバル事業支援インフラを活用することができるようになるであろう。すなわち、日本企業の経営がグローバル化する上で、外資系企業の日本への誘致は重要な意味を持つのである。



## (2) 生産性向上のプレッシャー

ロンドンで見られたように、インバウンド型経済の進展は、優秀な人材の確保やオフィスの場所の確保（賃料）など事業コストを上げる可能性があるが、東京などの大都市圏で同じことが起これば、生産性向上のプレッシャーとなるであろう。シティ・オブ・ロンドンは、賃金コストが英国平均の約2倍だが、労働生産性は英国平均の約2.7倍と高く、裏返せばそのくらいの生産性を上げられない企業はシティには居続けられないのである。

しかしこれは、地方創生の視点から見れば何も悪いことではなく、国内市場を主な対象にしている企業（小売業など）や、必ずしも大都市圏に居続ける必然性のない企業（製造業など）は、地方を活用するという視点が一層重要となり、前述の地方創生に好影響をもたらすであろう。つまり、大都市がグローバル化することと地方創生とは表裏一体の関係にある。

## (3) 日本でのグローバル人材の育成

日本企業によるグローバル人材の育成というと、日本人社員に対して豊富な海外体験を積ませることが前提になっている節がある。しかしすべての企業がそのような恵まれた環境（多くの海外支店・子会社）を持っているわけではない。発想を変えてみよう。ロンドンで働いている英国人は、日々さまざまな国籍、人種の同僚に囲まれて仕事をしている。彼ら彼女らは、その経験を通じて多様なビジネスカルチャーや価値観を自然に体験しており、世界数カ国を渡り歩いた経験はなくても、それなりに「グローバル」な人材になっているのである。つまり発想を変えて、イン

バウンド化によって日本（特に大都市圏）をグローバル人材育成の第1ステップとしての「場」に仕立て上げるというイメージである。そのためには世界からの高度人材受け入れも進める必要があり、それら外国人社員の採用と、それらの人材と協業する日本人社員という構図を日本で作るのである。

## IV 経営のグローバル化に迫られる日本の企業経営

### 1 「事業」のグローバル化から「経営」のグローバル化へ

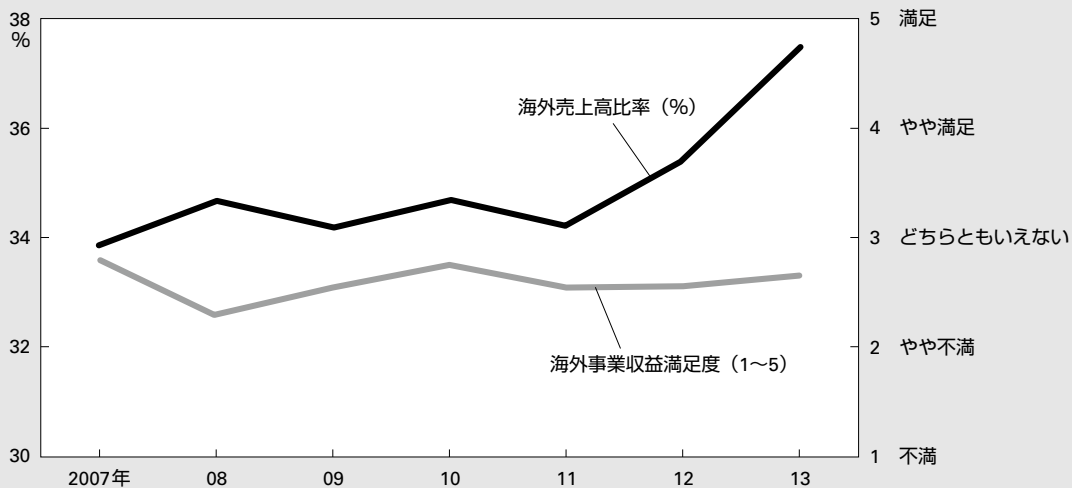
松林一裕が指摘するように、2030年に向けて日本全体は、大都市は当然ながら地方もグローバルに開かれた社会（ローカルハブ）へと変貌を遂げるであろう。また森健の指摘によれば大都市にはグローバルな人、モノ、カネを呼び込み、それらを成長の原動力とするインバウンド型経済のメカニズム（人材の供給や専門サービス業の集積など）が整備されていくことになる。その結果、日本企業の経営のグローバル化は一層加速していくと想定される。逆に、このグローバル化の波に乗り遅れると、減退していく内需とともにその企業は業界から淘汰されていくことになるであろう。

### (1) グローバル化が進むと管理コストが膨れ上がる

通常、事業がグローバル化して海外売上高比率が高まれば、自然と利益もそれに伴って右肩上がりとなりそうであるが、事実はそのようではない。NRI業務革新コンサルティング部



図4 海外売上高比率と海外事業収益満足度の推移



出所) JBIC「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」より作成

長の田口芳昭によれば、事業が急速にグローバル化して展開地域が分散化すると、従来型のマネジメントでは効率がむしろ悪化することすらある。2010年以降、それまでの先進国市場に新興国市場が加わり、日本企業のグローバル展開は一気に地域が広がってきているが、図4に示すように売り上げの伸びに比べると収益満足度が追いついていない状況が発生している。

日本企業は事業部門が強いので、グローバル展開も本社の統制下というよりも各事業にイニシアチブがあり、現場主導で次々に拠点設立が進んでいく。それぞれの海外拠点は、当初派遣される日本人駐在員が自分の思いで組織や業務を設計するため、その結果は図5に示すように、各拠点の経理やITなどの機能別の業務プロセスが揃わずにバラバラになってしまう。日本の本社がさまざまな事業の海外拠点を横串にして情報を集約しようとする、仕組みがバラバラなので駐在員と本社社員の日本人同士での複雑な調整（すり合わ

せ）業務が必要となってくる。日本人だけの業務連携で処理できる間はいいが、拠点の数が膨大になり、海外企業の買収などが加わると人手による調整はもはや不可能になる。

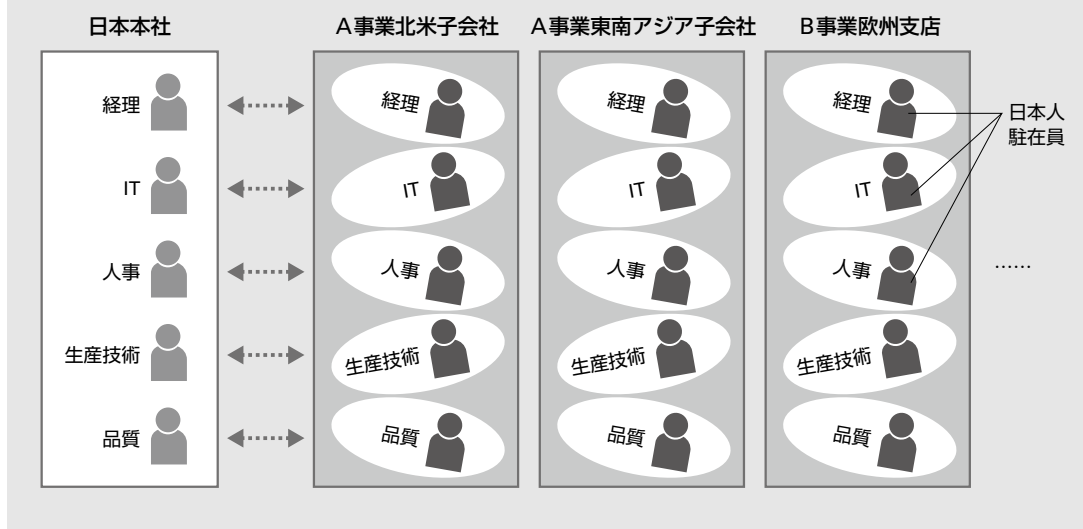
つまり、グローバル事業がある一定以上の規模に達してくると、業務プロセスごとに業務や、それを支える情報システムの標準化を進めないと膨大な管理コストが発生することになる。グローバル化を深化させるには、管理コストの膨張というジレンマを解決しなければならないのである。

## (2) 欧米企業のグローバル経営のプラットフォーム

事業がグローバル化している欧米企業ではほぼ共通したグローバル本社の考え方やそこでの業務プロセス（業務と情報システム）ができ上がっている。各事業や各地域で統制しなければならない標準化が義務付けられる機能と、権限委譲してもいい（事業や地域が独自に構築できる）機能とが明確化されてお



図5 グローバル化が進むと各拠点の業務プロセスの標準化が遅れて経営効率が悪化する



り、事業部門の上位に位置するグローバル本社が前者の統制を担っている。

グローバル本社にはCEOとCEOを支えるCEOオフィス、COO、戦略(CSO)、財務(CFO)、マーケティング(CMO)、人事(CHRO)、研究(CTO)、情報システム(CIO)など、機能別の責任者(いわゆるCxO)が所属している。少人数のCxOが中心となる組織で、日本企業の本社と比較すると規模は驚くほど小さい。いわゆる経理、人事、総務などの定常的な管理業務は、シェアードサービス会社に移管、あるいは外部の専門BPOベンダーに委託されており、グローバル本社には存在していない。

また、事業の意思決定は傘下の事業部門に委ねられており、グローバル本社は事業会社の執行の管理監督、事業会社に属さない大型の新事業開発や事業ポートフォリオの組み替え、および、全体最適の観点から事業への経営資源配分の意思決定などを行っている。グローバル本社の傘下には事業会社とは別に、

地域ごとに地域統括本社が設置される場合もある。これらの地域統括会社はグローバル本社の出先として、各CxOの下部組織の地域責任者が配置されている。

事業会社(あるいは事業部)は本社のCEOやCOOに直結しており、事業にかかわる主要な意思決定はCEO、COOと事業会社のトップとの間で行われる。事業会社のトップとCxOとの関係は、たとえば、財務やマーケティングなどの機能軸のグローバル共通業務であればCxOに決定権があり、そちらに従うのが一般ルールだが、事業と機能との利害調整が発生した場合は両者の協議で柔軟に決定することになる。

現在の日本企業の代表的な本社機構と、ここでいうグローバル本社機能とは次の点で異なっている。第一に、グローバル本社には定常的な管理機能は存在しない。これらはシェアードサービスあるいは外部業者、また地域固有の業務であれば地域統括会社に移管されており、グローバル本社は戦略と統制に特化

したスリムな体制である。

第二に、グローバル本社はグローバルな統制の強い権限を持っている。管理会計でも、調達でも、IT投資でも、あるいは広告宣伝においても、各拠点がバラバラのやり方で行っているのはスケールメリットを効かせられないし、前述のようにグローバルで経営情報収集を行う際にもデータの整合を取るための膨大な手間が発生してしまう。グローバルで業務プロセスを共通化していればその問題は解消されるし、各地域で優れた事例（ベストプラクティス）をピックアップし、それを一気にグローバルで展開して競争力の強化につなげることもできる。そのためのグローバルの業務改革の専門部署を設置し、絶えずグローバル規模で業務改善を行っている場合もある。

第三に、グローバル本社には全社レベルの戦略を決定する強大な権限がある。欧米企業が大型のM&Aや事業売却などをダイナミックに行えるのは、大きな戦略決定権限を持つ本社があるからだともいえる。CEOやCEOオフィスを中心に関連するCxOや事業トップを交えた議論で大きな意思決定が行えるのは、企業の命運を担う戦略の議論が本社で日常的に行われているからである。日本企業では事業部門への権限移譲は不十分で、個別事業の細々とした事案でも本社の関与があり、本社内での議論が大小織り交ぜて多岐にわたる。意思決定を行う経営会議や取締役会でも議案が多数林立していて、重要な事案の議論に十分な時間が割けない場合がある。一方、欧米企業のグローバル本社では関与する人数が少人数であり、関与するCxOや事業トップの権限が明確であるから、効率的に討議する

ことで大きな決定もスピーディーにできる。その代わりに欧米企業ではCEOの権限が大きいからこそ、彼らが暴走しないように監査委員会などが監視の目を光らせており、権限と牽制のバランスが保たれている。

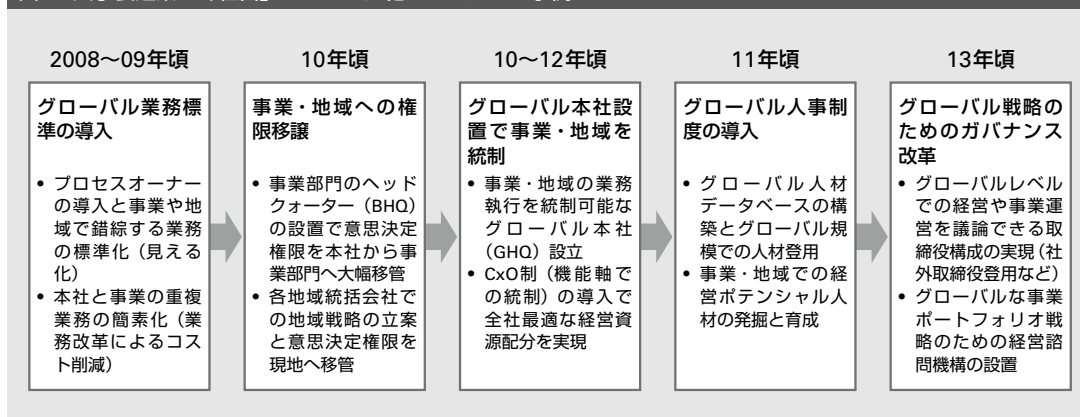
以上のように、グローバル化の深度が進展するとそれにふさわしい経営のスタイル（プラットフォーム）が必要となってくる。グローバル本社（GHQ）と事業会社（BHQ：事業ヘッドクォーター）との役割と権限の分化が進み、組織に経営と事業の明確な二段構造が形成されてくる。同時に業務プロセスとそれを支える情報システムがグローバルで標準化されて、事業や地域がグローバルに分散しても効率を落とさずにマネジメントができるようになる。つまり、事業部門がそれぞれ独自に海外拠点を設置していく無秩序なグローバル化から、GHQによる統制がとれたグローバル化へと組織構造が改革されてくる。このことを称して本論考では「経営」のグローバル化といている。

## 2 「経営」のグローバル化に向けたアプローチ

このような「経営」のグローバル化に向けたアプローチには3つのタイプがある。

第1は、日本板硝子（NSG）のように、既にグローバル経営のフォーマットを持つ欧米企業を飲み込むパターンである。NSGは2006年に売上高で自社のほぼ2倍である英国のピルキントンを買収した。買収前のNSGの売上高は日本国内が8割であったが、現在では3割弱に低下している。人員構成における日本人の割合は、幹部クラスで2割程度、役員クラスでも4割弱である。イメージとしてはピ

図6 大手製造業の「経営」グローバル化へのステップ事例



ルキントン社のもともとのグローバル組織をGHQとして、NSGをその傘下の日本オペレーションに組み込んだ形である。業務プロセスも、ピルキントンのグローバル標準体系（Global One体系）に日本のNSGの業務を統合させている。主力の欧州市場の不振や買収時の借入に対する利払い、あるいは、買収後に外国人CEOが相次いで退職するなどの混乱もあって、業績的には2011年度以降3年連続の最終赤字となっており、組織を一気にグローバル化したことの結果はまだ現れていないが、このようなアプローチもある。類似の事例では、野村証券のホールセール事業でのリーマンブラザーズ社の買収、米ビーム社を買収したサントリーのスピリッツ事業、北米企業を買収した武田薬品工業などが挙げられる。

第2は、1999年に9400億円でスイスRJRインターナショナルを買収し、2007年には英ギャラハーを1兆2000億円で買収した日本たばこ産業（JT）のパターンである。JTの場合は、日本本社のたばこ事業本部の傘下にJTインターナショナル（JTIという中間持株会社（スイス所在））を配置し、その下に買収

先の欧米企業を連結している。NSGのように、買収先の企業が持っていたグローバル経営の組織や業務プロセスに日本本社のそれらを片寄せするのではなく、日本のJT本社（東京）と海外のJTI本社（スイス）というように日本と海外のオペレーションを2本社制で、実質的に日本とグローバルの経営を独立して運営している。一旦は日本と海外で2つの本社を置いて、無理に統合しない並存型にしておくケースである。

第3は、前2者のようにグローバルな経営プラットフォームを持つ欧米企業の買収を活用するのではなく、自らが段階的に経営のグローバル化へ向けて改革を行うパターンである。図6は筆者がかかわった日本の大手製造業の事例である。

第1段階は、本社と事業部門で業務プロセスオーナー（経理や人事、IT、調達などの経営機能の業務設計権限者）を設置し、本社、国内事業部門、海外拠点の業務プロセスの標準化を行っている。これによって国内外の管理業務はかなり整流化され、本社は経営機能ごとのデータを適時集約できることになり、会社全体としての経営資源の全体コント

ロール（統制）が可能となった。

第2段階では本社での統制が効く仕組みができたので、思い切った事業部門への権限の委譲を行っている。事業部門にヘッドクォーター機能（BHQ）を整備させ、本社機能のかなりの業務を事業部門へ移管した。また多数に分岐していた事業部のうち類似するものを再編して、事業領域ごとの大きな塊（部門）を形成させた。

第3段階では（第2段階と並行して）本格的なGHQの構築を行っている。事業の戦略立案と執行や、新しくできた事業部門のBHQに権限を委譲したので、GHQは全社戦略を実行するためのCEO・COOとCxOから構成されている簡素な組織として設計されている。また、大きな権限を持つ事業部門を適切に統制するための監査を行う新組織も立ち上げている。

第4段階はGHQ、BHQを運営する経営人材育成のための、グローバル人事制度・人材情報データベースの立ち上げである。ポテンシャルの高い人材を早期に発掘して事業の責任者、海外地域の責任者、さらにはGHQでの経験などを計画的に積み重ね、グローバル化された経営システムを運営する人材を養成することが目的である。

そして最後がガバナンス改革である。GHQ、BHQによる事業執行、CxOによる経営資源の最適配分を管理監督するための取締役会の構成、決裁プロセスなどの改革である。

いずれのパターンで「経営」のグローバル化を実現するかは、その企業の特性に応じたものになるので正解は一つではない。ただし、すべての場合に共通するのは、新しい経

営のフォーマットを作り定着させるには5、6年の年月がかかるということである。

### 3 「2030年の日本」と 経営のグローバル化

「2030年の日本」に向けて、日本企業は業種や規模によらずグローバルな市場に打って出なければ成長はできず、そのためにはグローバルで戦える経営のカタチを作り上げなければならない。内需が大きかった時代に日本中心で事業を展開することに最適化されている企業のカタチは、グローバル化に向けて根本から改革しなければならない。

グローバル化に対応したそのカタチとは、GHQとBHQの二層化であり、GHQはインバウンド型に進化したグローバル化する大都市圏に立地し、BHQは産官学のイノベーションインフラが構築されるローカルハブに立地することになるであろう。都市と地方のトランスフォーメーション（変革）が進むことで、日本企業の「経営」のグローバル化も実現される、つまり、「都市と地方の再生」と「日本企業の経営のグローバル化」、この2つは車の両輪のような関係にある。

まず、大都市は自らの意思でグローバルに開かれたインバウンド型へと変身する覚悟が必要である。税制や規制緩和など国との調整事項はあっても、自らの意思で政策を宣言、それを実行する人材を集めなければならない。地方はローカルハブとして、自立した地域となることの覚悟が必要である。企業も同様である。「経営」のグローバル化に向けて自らの意思で自己変革を決意し、断行しなければならない。地域も企業も自立に対する強い意志をもってグローバル化に立ち向かう、



どちらが欠けてもブレークスルーはあり得ないであろう。

加えて、日本人そのものがグローバル化に適應することも重要である。前述のドイツは日本に比べるとはるかに人材のグローバル化が進んでいる。10カ国と国境を接し、国民の10人に1人が外国人といわれるドイツでは、市民が外国人に慣れており、企業内部でも外国人社員とドイツ社員の待遇に差別がない。実際にドイツ企業の経営チームの人材の国籍は多様である。国内にだけしか目を向けない管理職は評価されず、大企業で昇進するにはグローバルなキャリアパスで実績を出さなくてはならない。

ドイツは中堅企業（ミッテルシュタント）であってもトップ自らが果敢に海外顧客と直接取引に取り組むし、社員全体で異文化対応能力を高める研修を繰り返すなど、グローバル化への覚悟が際立っている。日本企業も大手企業であればグローバル人事制度の導入が進んできているが、大手以外でのグローバル人材の供給は全くおぼつかない。教育機関はもとより、地域全体で行政もかかわる形でのグローバル人材の育成に全力で取り組まなければならない。

東西冷戦の終結の混乱を経て、2000年以降の約10年間は先進国と旧東側の国々がグローバル経済に統合され、順調な経済成長を謳歌してきた。その後のリーマンショックで一時的な経済の落ち込みはあったが、BRICsに代表される新興国経済の成長でそれを乗り越えることもできた。2020年代は世界経済を牽引

してきた多くの新興国で、生産年齢人口の比率がピークアウトする。グローバル経済の牽引役である中国も、潜在成長率は2020年代に入ると3%台に低下してくる。つまり、2030年とはいうものの、まだグローバル経済に余熱感がある2020年までに、できる限りの準備は済ませておく必要がある。われわれに残されている時間は意外と少ない。

#### 注

- 1 石原進一、十文字考志、伊豆陸「生活者視点に立った2030年の日本社会のあるべき姿」『知的資産創造』2015年5月号、野村総合研究所
- 2 増田寛也『地方消滅』中央公論新社、2014年
- 3 神尾文彦「大都市と地方の自立共生モデル」『知的資産創造』2015年6月号、野村総合研究所
- 4 ハーマン・サイモン『グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業』中央経済社、2012年
- 5 森 健「英国に学ぶ競争力強化の方策」『知的資産創造』2015年2月号、野村総合研究所
- 6 テニスの世界4大会の1つであるウィンブルドンはロンドンにあるが、主要プレイヤーのほとんどが外国人選手であることを、ロンドンにおける外資系企業にもじっている
- 7 「ロンドンの分散政策と都市開発」財団法人自治体国際化協会、1995年1月20日
- 8 “Foreign Investment in the UK”, Forrest Capie, Geoffrey Wood, Frank Sensenbrenner, City University, London

#### 著者

此本臣吾（このもとしんご）  
代表取締役専務執行役員  
専門は経営戦略全般、グローバル製造業の競争戦略全般、中国・アジアの産業政策