



米国ビジネススクール教授招聘シンポジウム

世界経済危機と 日本企業の課題

経済広報センターは、米国のビジネススクールの教授と日本の各界有識者が議論を交わす場として、「米国ビジネススクール教授招聘プログラム」を一九九四年より毎年実施している。

本年度は、二〇〇九年五月二五日～二九日の日程で、有力ビジネススクールから五名の教授を招聘し、産業界、学界、政官界とのオピニオンリーダー諸氏と幅広く意見交換を行った。これを踏まえて、最終日の五月二九日に帝国ホテルにおいて、「世界経済危機と日本企業の課題」と題し、早稲田大学高等研究所副所長の宮島英昭教授をモデレーターに迎え、シンポジウムを開催した。

教授陣からは各々の専門分野を踏まえ、企業組織やコーポレート・ガバナンスのあり方に始まり、企業間の技術的な提携が技術革新に果たしてきた役割、グローバル化の進む中ででのイノベーションの正しいあり方に至るまで、幅広い知見が披露され、熱の帯びた議論が展開された。

本稿は、その概要を紹介するものである。

【スピーカー略歴】（敬称略、順不同）

シャイアム・サンダー (Shyam Sunder)

イエール大学ビジネススクール 教授（会計、経済、財務）

一九七二年カーネギーメロン大学で修士号、七四年同大学で博士号を取得。シカゴ大学で教鞭をとり、ミネソタ大学教授（会計）、カーネギーメロン大学教授（マネージメント、経済学）を経て、九〇年より現職。実験経済学および会計理論学者として世界的に知られている。二〇〇六年～二〇〇七年米国会計協合理事長。専門は、会計報告、証券市場における情報開示、企業価値評価の統計理論、実験経済学。『Japanese Style of Business Accounting』（二〇〇〇年）、『Experimental Methods: A Primer for Economists』（一九九四年）など、著書、論文多数。

メリッサ・A・シリング (Melissa A. Schilling)

ニューヨーク大学スターンビジネススクール 准教授（マネージメント）

一九九〇年コロラド大学で学士、九七年ワシントン

米国ビジネススクール教授招聘シンポジウム

「世界経済危機と日本企業の課題」

日 時 二〇〇九年五月二九日

一〇時～一二時

場 所 帝国ホテル 光の間

講演者 下記参照

大学ビジネススクールで博士号（哲学、戦略的マネージメント）を取得。九七年～二〇〇一年ボストン大学ビジネススクール助教授、二〇〇一年～二〇〇四年ニューヨーク大学スターンビジネススクール助教授（企業経営、技術イノベーション・マネージメント）。二〇〇四年より現職。専門は、企業戦略、技術イノベーションの戦略的マネージメント、生産・オペレーション・マネージメント、新商品開発、グローバルイノベーションと国際競争力など。

ガータム・アフージャ (Gautam Ahuja)

ミシガン大学ビジネススクール 教授（企業戦略）

一九八四年インドのデリー大学で学士（経済学）、八六年インド経営研究所でMBA、九六年ミシガン大学で博士号（企業戦略）を取得。九六年～二〇〇一年テキサス大学オースティン校助教授。二〇〇一年～二〇〇四年ミシガン大学准教授、二〇〇四年より現職。専門は、企業戦略、イノベーション、日本・欧州・米
国企業のハイテク企業の比較など。

八六年中国社会科学学院応用数学研究所研究員、九〇年コロンビア大学ビジネススクール講師、九四年～九五
年カリフォルニア大学バークレイ校産業工学・オペレー
ション研究学部客員研究員、九六年～九八年コロンビ
ア大学助教授、九一年～九七年カリフォルニア大学アー
バイン校助教授、九七年～二〇〇三年同大学准教授を
経て、二〇〇三年より現職。専門は、グローバル・オ
ペレーション・マネージメント、サプライチェーン・
マネージメントなど。

ワウター・デザイン (Wouter Dessen)

コロンビア大学ビジネススクール 教授（経済学）

一九九七年ベルギーのルーヴェン・カトリック大学
で学士（企業経営）、九七年トゥールーズ大学で修士号
（数理経済学、計量経済学）、二〇〇〇年ブリュッセル
自由大学とトゥールーズ大学で博士号（経済学）を取得。
二〇〇一年～二〇〇五年シカゴ大学ビジネススクール
助教授、二〇〇五年～二〇〇八年同大学准教授、
二〇〇七年～二〇〇八年トゥールーズ大学シニア・リ
サーチ・チエアを経て、二〇〇八年より現職。専門は、
組織論、ネットワーク競争、リーダーシップ、生産提
点の戦略など。

ジン・シン・ソング (Jing Sheng Song)

デューク大学フクアビジネススクール教授（グロー
バル・オペレーション・マネージメント）

一九八二年北京師範大学で学士（数学）、八四年中国
社会科学院で修士号（応用数学）、九一年コロンビア大
学で博士号（オペレーション研究）を取得。八五年～

【モデレーター略歴】

宮島英昭（みやじま・ひであき）

早稲田大学教授 高等研究所副所長

一九八九年～九四年 早稲田大学商学部助教授を経て
九五年より同学部教授。二〇〇三年一〇月早稲田大学
二一世紀COEプログラム企業法制と法創造総合研究
所副所長、二〇〇四年四月同大学ファイナンス研究所
副所長、二〇〇六年一月より現職。九二年～九四年
および二〇〇四年～二〇〇五年ハーバード大学ライ
シャワー日本研究所客員研究員。財務省財務総合研究
所特別研究官、韓国中央大学校客員教授、独立行政法
人経済産業研究所ファカルティ・フェローなども務
める。

著書に、『産業政策と企業統治の経済史—日本経済発
展のミクロ分析』（二〇〇四年）、『現代日本経済』
（一九九八年、共著）など。

●教授陣によるプレゼンテーション

「シャイアム・サンダー教授（イエール大学）」
「良いコーポレート・ガバナンスとは」

良い企業経営とは何か、どうすれば良い企業経営ができるかについて話をしたい。

まず「組織」について。組織はステークホルダーの相互関係で成り立ち、契約の集合体と見ることが出来る。消費者はお金を払って、財やサービスを得る。企業の管理職や従業員は専門知識や技能で会社貢献し、その見返りとして報酬を得る。政府は公共サービスを提供し、税金を受け取る。このように、組織は関係する全てのステークホルダーが同時に満足を得られるようにならなければいけない。

組織を形づくる重要な要素は社会慣行であ

い。組織があまりに急速に拡大すると、組織文化の維持は難しくなるので注意が必要である。

第三は「良い経営」である。これは相互に期待感を持つという文化や、各ステークホルダーが実現する利益をバランスさせることだと捉えることができる。良い経営が、ステークホルダー間のアライアンスまたは契約の集合体である組織メンバー間の、お互いの期待感や共有された知識や文化から生み出されると考えるならば、すべてのステークホルダーが最良の形で利益を実現し、それぞれが期待されている役割を達成した時に最良の経営状態になるはずである。期待感と自己利益は常に変化するものであり、これを合致させることは非常に難しい。しかし、これは経営者の重要な課題であり任務で

る。法的な拘束力や形式が整っているかは問題ではない。組織が適切に機能するためには、組織への貢献（経営資源）を測定し、それが外部に発信され、それら経営資源の出入りのバランスをモニターし、そのフローを維持し、そして関係者によって共有された知識を前提に、契約が円滑に続くことを確実にするシステムが必要となる。

第二は「組織の文化」である。組織では、お互いの行動について期待感が共有される。例えば、会議は時間どおりに始まるのか、ネクタイは着用するのかしないのか。このような社会的な慣行から組織文化は生まれる。組織の文化はボトムアップ型であり、トップダウンではない。新参者には慣れるのに時間がかかるかもしれない。

もある。

第四に、なぜ「良い経営」が必要とされるのか。それは良い経営が富の形成につながり、職場環境を整え、より良い生活を約束する前提となるからだ。

第五に「良い経営の要素」とは、政府の法律・規制、市場の力、社会規範などである。いずれの要素も重要だが、一〇二の要素だけに過度に依存することは望ましくない。バランスが必要である。

「良い経営の追求には完璧な解決策・万能薬はなく、常に見直しが必要」

第六に「良好な経営環境を脅かすもの」とは、環境変化、市場変化、ステークホルダーの自己

利益の変化を指す。これらは変化するものであり、長期間バランスがとれた状態が続くことはない。しかし、バランスが崩れれば組織に貢献することに不満が生じ、いずれ組織自体の破綻につながる。こういう危機を注意深く回避する必要がある。

第七は「戦略的な経営」である。経営者の責任とは、こうした脅威を先読みし、その対応策をとることである。トップマネジメントの役割は、長期計画や戦略管理を立てることにあるといわれるが、つまりは事業環境を注視し、市場変化を先取りし、新たな状況に直面しても、相互の関係が機能的であるようデザインしなおすことである。すべてのステークホルダーが利益を享受できてこそ、バランスのとれた全体シス

テムの継続が可能となる。

第八に「組織の評価手法」であるが、これは組織のステークホルダーが組織から何を得たかによって測定する。何を得たかは、組織から受け取ったものから、組織に貢献した機会コストを差し引くことで求められる。例示すると、社員の場合、賃金、福利厚生、自己の成長機会から自己が提供した機会コストを差し引いたものであり、顧客の場合、顧客が受け取る価値から顧客が支払うコストを差し引いたものである。この考え方は、政府にも企業にも当てはまる。

株主の利益だけを排他的に追求し、ステークホルダーの利益を無視することは、最終的にはマネジメント全体の悪化につながり、株主にとっても不利益になり、長期的に望ましいこと

ではない。

最後に、良い経営の追求には完璧な解決策・万能薬はない。長期にわたり効果的で、かつすべてに適用できる単一のルールは存在しない。組織がステークホルダーに期待する貢献と報酬等のバランスを常に維持することが、トップマネジメントの責任である。歴史的に見て、良いマネジメントというのは常に注意深く見直していかなければならないものであり、これが良いガバナンスにつながる。

みを持ち、どのような傾向や意味合いを持つのか、また経営革新にどのように影響するかに関して話をしたい。

なぜネットワークに注目するのか。第一に、技術面での企業間の提携が経済成長の原動力になるとともに、リスク分散にもなるからだ。最新の研究成果から、情報ネットワークを通して企業から情報がどう伝わるか、だれが情報にアクセスするのかがわかってきた。また、ネットワーク構造が変化することにより、革新のスピードも変わることがわかってきた。

【メリッサ・シリング准教授（ニューヨーク大学）
「グローバル技術コラボレーションネットワーク」
グローバル技術コラボレーション（提携）
ネットワークについて、それがどのような仕組

これまでのネットワーク研究は、企業・地域レベルといった主にミクロの視点から見てきた。しかし、企業活動はより大きなネットワークに組み込まれていることを忘れてはならな

い。技術革新や技術普及のスピードは大きなネットワークの構造によって決められることがあるのだ。

提携に関する様々なデータをもとに、技術面でのグローバル提携ネットワークを図に表わすと下図のようになる。

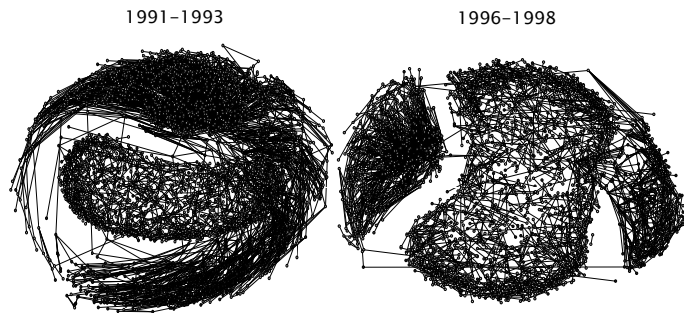
それぞれの企業はクモの巣のように一つのウェブにつながっており、この経路を通じて経営資源や情報が伝送される。提携活動は九〇年代半ばに大きく伸び、九四〜九五年度にピークを迎えたが、二〇〇一年以降衰退し始め、二〇〇四年に最も落ち込んだ。提携活動が衰退するとネットワークの解体に至る。

ネットワークをより詳しく見ると、二つの大きなグループの存在に気づく。一つは半導体、

コンピューター、通信、家電、オーディオ・ビデオなどの電気産業で、もう一つはバイオなど化学・医療産業である。電気産業では東芝とIBMが、化学・医療関係ではイーライリリーとアボットラボラトリーズが重要なハブの役割を担っている。これらの企業間には、異なる業種でありながら、東芝とアボットラボラトリーズ、IBMとイーライリリー間のように提携関係がある。エレクトロニクスと化学・医療というまったく異なった知識の結合というのは非常に興味深く、これはブレイクスルーの革新を呼び込むかもしれない。非常に画期的かつ抜本的な革新というのは、異質であり、通常では考えられないようなものが結びついたときに起こる。

次に、ネットワークの地理的な側面を見てみ

Two main groupings: Electronics and chemical-medical



図：企業の技術コラボレーションをマクロで図式化した例

* 点が各企業、線が提携関係を表す。中心の集団は提携がないか、活発ではない集団、周辺（上下・左右）の密度の濃い部分は提携活動が活発な企業群。時代によって提携活動は質量ともに変化する。

たい。企業間の技術提携データを調べると、日米欧の三極が支配的な役割を担っていることがわかる。地域でネットワークが分断されているわけではなく、また必ずしも地域に拘束されているわけでもない。これはどの期間を取っても同じである。

〈企業間の技術コラボレーションは経済成長の原動力になる〉

ネットワークが衰退したのは、反語的に言うところ九〇年代中盤に提携活動があまりにも大きく伸びすぎたからである。実際の提携活動を見ると、この時代に大きく伸びたのはネットワーク機器、ネットワークプロトコル、イーサネット、OS2等といったIT分野である。インター

ネットの普及が提携を大きく加速させたことは否定できない。

IT産業の提携活動と全要素生産性、IT関連の特許申請件数、IT企業の時価総額、買収を時系列で比較してみると、IT産業の提携活動が増えるのと全要素生産性も上昇し、IT関連の特許申請件数、IT企業の時価総額、買収も同じく増加するという相関関係が見られる。全要素生産性は他のデータに先行するという特徴がある。つまり、提携活動の動向から、四～五年後の時価総額の変化を予見できた可能性がある。

長年にわたり企業間の技術提携ネットワークがあった。これは企業だけではなく、大学、政府機関、NPO等さまざまな組織とつながって

おり、電気と化学・医療がその中心にあった。提携活動が大きく伸びるとネットワークが固定化し、その後、提携関係が減り、ネットワークは分解された。日本経団連のような組織は、さまざまなセクターの企業間連携をつくり、それを維持することによって大きな技術革新の実現にもつながるので、非常に重要な存在だと思う。

また、個別の企業から見た場合、提携先の技術力・能力を知るだけではなく、技術コラボレーションによって自社が大きなネットワークの中でどこに位置づけられることを自ら望むのかを認識すると良い。この点は技術革新を生み出す上で極めて重要な条件である。

【ガータム・アフージャ教授（ミシガン大学）】

「国際化が進む世界における技術イノベーション」

グローバル化という現象は何なのか、それはイノベーション、生活水準、また日本企業にとってどのような意味を持つのかについて話をしたい。

今後、どの国・地域で需要が伸びるかという点、どの予測を見ても中国、インドといった新興市場であることは明白だ。一方、供給面でも、新興市場の労働者が比較優位を持つ。彼らの賃金は非常に安い。高度の技術が必要としないローエンドの製造業は、サービスも含め既にかなり新興市場に移転している。中国、インドが世界の工場になっている。

これに応じて、日米欧の製造業やサービス産

業は、イノベーションにより新しい技術を開発し、デザインやサービスをハイエンドにシフト

しなければいけなくなっている。

もしこのような分業体制が新しい世界秩序だとすると、グローバルイノベーションの中で先進国企業は他の先進国企業と技術開発を競いつつ、開発した技術が新興国で受け入れられるようにしなければならない。これは非常に難しい。先進国の企業同士だけでなく、新興国の企業との競争もある。

先進国の企業からは、「本場に新興国で競争しなければならぬのか。既存マーケットでもやっていけないのではないか」という反論があるかもしれない。しかし、この反論には大きな問題が二つある。

第一に、ある市場が年率六％～九％で一〇年間成長すれば、最初は小さくても一〇年後には大きな市場になり、後で市場参入しようと思っても、その時には参入障壁は高くなっているということである。第二に、時間の経過とともに新興国でもイノベーションが進み、品質が改善することである。

角膜移植を例にとりたい。米国では角膜移植に二〇〇〇ドルぐらいかかるが、インドではその五％ぐらいでできる。これほど安いと、誰もが劣悪な手術に違いないと思うかもしれない。ところが、成功率は先進国と変わらない。理由は手術の回数が多いので、学習曲線が急激に上がるからだ。つまり、ボリュームが品質を押し上げているのだ。以上から、好むと好まざると

シジョンが進展した中で企業が成功するイノベーションになるためには、イノベーションの努力自体もグローバル化しなければならない。

これに関して、特許の海外比率に関する米国のデータを紹介したい。二〇〇三年、二〇〇五年、二〇〇八年の三カ年について、米国、日本、ドイツ、韓国、台湾を対象に比較分析しているものだ。二〇〇三年に日本企業が国内で申請した発明特許の件数は三万六〇〇〇で、国外での特許申請は全体の約二・五％だった。二〇〇八年の比率は三・三％となっている。韓国もだいたい似たような数字となっている。これに対し、台湾、ドイツ、米国は七％以上である。この比率が大きければ大きいほど研究開発（R&D）が国際化されているということになる。R&D

にかかわらず、新興市場をターゲットにするとは必然だという結論になる。

〈企業のR&D活動はターゲット市場からできるだけ近くで実施すべきだ〉

イノベーションには三つの原則がある。第一の原則は、成功するイノベーションのためには、新しい製品やサービスにかかわる技術を、使う人が望むものに合わせなければならないということである。

第二の原則は、買い手のニーズや欲求を理解するため、イノベーションを行う側は買い手がどんな生活をしているのか、どんなニーズを持っているのかを理解できる場所にいないといけないということである。グローバル

機能グローバル化すればするほど、グローバルに買い手のニーズを理解できる。ここから二つ結論が導かれる。一つは国ごとにグローバル化の程度が異なること、もう一つは時間軸で見ただけ、程度は異なりつつも、五カ国ともに国外での特許取得比率が増える方向にあるということだ。

第三の原則は、成功するイノベーションに必要な点で、買い手の意思だけでなく、買い手に製品やサービスの購入能力があつて初めてイノベーションは成功する、ということである。

イノベーションを利益に結びつけるためには、買い手が「willingness to pay」（WTP）を持たなければならない。そのためには、コストは買い手のWTPよりも低くなければならない

らない。

お金をたくさん払ってもいいと思っている人のためにイノベートされたものは、例えいいものであっても、お金を払えない人には意味がない。つまり、製品の質とマーケット・セグメントは常にバランスがとれていなければならない。

日本のエレクトロニクス産業は非常に高度な技術があり、競争優位を持っている。日本の産業界の人たちと話をすると、いかに消費電力が低いかを強調される。確かに省エネはいいことだ。しかし、インドでユーザーが心配しているのは、消費電力が高いか低いかではなく、電気が一日に四時間しか来ない時に、冷蔵庫をどう冷やすか、食べ物を腐らせないようにするにはどうすればよいかということであり、関心の在

りかが日本の消費者とは全く異なる。所得の高いセグメントには有効でも、所得の低いセグメントでは解決にならないことが多々ある。

コストと支払う意欲(WTP)の間にはトレードオフの関係があり、市場がAを欲しがっている時にBを投入しても意味がない。新興市場を効果的に攻略するためには、企業はWTPとのバランスを考えなければならない。

例として、インドのタタグループの自動車の「ナノ」を紹介したい。四人乗りで燃費はリッター二三kmだが、価格は二五〇〇ドルと非常に安い。販売発表以来、すでに二〇万台を超える予約が入っている。インドのような新興国の企業も、ユーザーに近いという利点を生かしてイノベーションを行っている好例だ。日本企業の

皆さんは彼らと戦わなければならない。新興市場に向けてイノベーションをするためには、価格とパフォーマンスは先進国市場とは全く異なるという前提で考えなければならない。

最後に教訓を四点にまとめる。第一に、グローバルに分業体制の再編成が起きており、新興国が台頭してきている。第二に、この新しい国際分業体制の中で成功するためには、R&Dは目標とする市場の近くで行わなければならない。第三は、日本企業は現在、この点で世界の競合他社に比べて遅れている。そして最後に、マーケットが異なれば、購買力も嗜好も異なることに気づき、業務のやり方そのものを抜本的に変える必要があるということだ。

「ワウター・デザイン教授（コロンビア大学）」

「世界的な競争優位戦略の源泉となる経営とは」

良い経営慣行が激しい競争の場において競争優位につながるにはどのような条件が必要なのか、というのが私の研究テーマである。

英米では古くから英国と米国の経営はどう違うのか、どちらの経営が優れているのか、生産性はどう違うのかといった議論が行われてきた。われわれは新興国の伸張を恐れているが、インドや中国の一人当たりGDPは米国や日本の一〇分の一から二〇分の一にすぎない。この違いはどこからくるのか。生産性の差なのか、経営の質の違いなのか、資源配分のやり方なのか。経営慣行に関し、ロンドンの研究機関がコンサルタントのマッキンゼーと協力して、大が

りな研究を行っている。欧州企業の競争力を上げることを目的とした調査であり、EUから補助金を得て、従業員一〇〇人から五〇〇〇人までの中規模企業五〇〇〇社以上の面談により実施したものだ。

マッキンゼーはMBAの学生を使って、工場長など四五人にインタビューし、その企業の経営方針について一八種類のスコアをつけた。一八種類のスコアは四つのグループに分かれている。第一はオペレーション評価で、企業は一体どの程度良い経営を実践しているのか、また事業の再構築をどの程度やっているかである。

二点目はパフォーマンス評価。企業の社内活動についてはプロセス追跡だけではなく、生産性なども適切に評価する仕組みがあるかどうか

も評価の対象とした。

三点目はターゲットについてで、企業が明確な目標を設定しているか、また結果を相対的に測定し、目標と結果の間にブレがあった場合に必要措置をとっているかどうかである。

最後はインセンティブについてで、企業が最善の経営を実践しているかどうかを見た。例えば、人材育成に関して、昇進や解雇をどう行っているか、昇進の場合、年功や勤続年数を基準とするのか、業績を基準とするのかなどを見ることになる。

マッキンゼーは世界中の何千という企業にこれまで何十年にわたって助言をしており、これが良い経営だという信念のようなものがあるが、マッキンゼーの考えだけではなく、投下資本

利益率、従業員一人当たり売上げ、売上げの伸び率などの生産性データもあわせて見ている。

経営慣行の差が本場に競争力の差異につながるのかどうか疑問はあったが、研究の結果、経営と生産性の間には強い相関関係があることがわかった。また、各国間で生産性が異なる原因の三〇%ぐらいは経営の質の違いにより説明できることがわかった。

国別の順位は米国がトップで、非常によい経営慣行となっている。以下、日本、ドイツ、スウェーデンが続く、その次にイタリア、英国がくる。われわれが恐れている中国やインドは低い位置にある。マネジメントの質の違いが、インド、中国と比べた時のわれわれ日米欧企業の比較優位なのかもしれない。

へ日本は生産管理には優れているが、人材管理では改善の余地がある

人材管理と事業管理を分けた研究も行った。スウェーデンやフランス、ドイツ、日本は工場などの事業管理が非常にうまくいっている。一方、米国、英国は採用、解雇といった人材管理がうまくいっている。

国別比較では、平均するとインドや中国の経営慣行はよくないが、ある国の国内の格差が、各国間の平均値の差異よりも大きいことがある。インドや中国にも成績の良い企業があり、そういった企業は日米の平均的な企業よりもマネジメントが良い。日本の中にも格差があり、改善する余地があるということだ。

多国籍企業は非常に良い経営慣行をもっており

り、国によってスコアが悪くなるということは少ない。ここから多国籍企業の競争優位の源泉は経営慣行であることがわかる。日本の多国籍企業は、日本の平均的な企業よりも良い成績を上げている。同じことは中国やインドの企業でも言える。ただし、日本には多国籍企業が少なく、多国籍企業の数が増えれば学べることが多くあるだろうと思っている。スウェーデンなどは多国籍企業の数が多いので成績は上になる。最後にコーポレート・ガバナンスの経営へのインパクトと、会社の所有形態と企業業績の関係についてお話ししたい。

株式の所有が分散している場合、パフォーマンスが上がる傾向にある。ところが、家族経営になるとパフォーマンスが悪くなる。国営企業

や創業者企業、起業家経営者の場合もあまりよくない。一方で、プライベート・エクイティや、家族経営ながら外部からCEOを連れてきた企業の場合はそれほど悪くない。このことから企業統治が経営に影響があることが理解できると思う。

結論としては、経営慣行の差は比較優位の源泉になるということだ。パフォーマンスとの相関関係が非常に高い。マネジメントの違いは国によっても、また同じ国であっても企業によって、手法に大きな開きがある。マネジャーに対して、自身のマネジメントの評価を聞くと、五満点でだいたい四点から五点をつける。大半の人は適切な経営をやっていると思うが、実際には格差がある。

インドと中国の企業にはマネジメントで改善の余地があり、先進国企業にはそこにチャンスがあるのだが、多国籍企業が改善の役割を果たせると思う。

日本企業は人材管理がよくない。日本は工場などの事業管理はすぐれているが、競争力をさらに高めるためには、人材管理を改善する必要がある。

労働市場や雇用については、米国の評価が高い。世銀のデータによれば、人材管理が良くできてくるからだ。ギリシャは雇用の硬直性が非常に高く、成績が悪い。日本は雇用に関しては中位となっている。ここを改善できれば、日本は競争力をさらに強化できるのではないかと思っている。

『ジンシエン・ソング教授（デューク大学） 「グローバル・ビジネスのトレンド」

私は「グローバル化」をキーワードに、個人的な観察に基づき話したい。

米国のビジネススクールも国際化が進んでいる。ここに五人のビジネススクール教授が勢揃いしたが、インド出身が二名、ベルギー、中国、米国の出身がそれぞれ一名となっている。実際、ビジネススクールの教職員は非常に国際性豊かで、学生たちの国際化も進んでいる。私のクラスは留学生比率が七五%を超えている。将来、こういう学生たちが経営学の学者や研究者になるので、ビジネススクールのグローバル化はさらに進むと思われる。

私はデューク大学でグローバルなオペレー

ション・マネジメント、サプライチェーン・マネジメントを教えており、世界中の製造企業を訪問している。今回東京に来る前は中国を訪問し、中国の四都市で一二社を訪問した。

先進的な経済圏では、製品、施設、インフラ、サービスの質が高く、価格も高い。一方、新興国ではさまざまな格差があり、価格も質もバラバラだが、総じて価格は安い。人口が爆発的に伸びており、貧困層は依然多いものの、商品価格が安いので消費は急増している。商店の営業時間は長く、人々は朝早くから夜遅くまで長時間働いている。どこに行っても多くの人であふれている。新興国では物質志向が強い。

経済発展はスパイラル型をたどるといわれる。まず農業中心の経済から始まり、それから

〈途上国においてもより環境にやさしい製品への需要は高まっている〉

世界中どこに行っても、景気の低迷が共通の話題となる。皆が解決策を求めている。何が革新を生み出すのか、いま答えを求めている。悩んでいるところだ。新しい市場、新しい製品、新しいサービス、新しいアイデアを求めている。

環境問題も重要だ。企業活動が及ぼす環境への影響について関心が高まっている。また、どこの国の企業も企業の社会的責任について議論している。労働者の生きがい、満足、社会への影響を話し合っている。企業の社会的責任は単に社会に与える影響だけにとどまらず、企業にとっての持続可能性にかかわる。これは新興国の企業についても当てはまる。皆が環境を重視

工業化が進み、サービス経済に移っていく。医療や金融サービスなどが盛んになり、高度なサービスが提供される。サービスはカスタム化され、次の段階では個人的な生きがい求められる。自然への回帰とか社会への配慮が求められるようになる。

開発途上国はいまこのスパイラルを上ろうとしている。ある程度経済発展すると、やがては社会への関心が高まり、社会的責任とか社会への配慮を考えるようになっていくと思う。新興経済は農業中心の経済から工業化の段階に進みつつある。中国やインドでは国民の半分以上がまだ農民だが、都市への人口移動の傾向も強くなっている。ただし、サービス産業は未発達で、人々はまだ生きるために働く段階にある。

するようになったからだ。製品コストを安くするだけでなく、技術革新が必要となっている。

インフラについては、公共輸送網の整備が必要だ。途上国では道路や橋などさまざまなインフラ整備を進めてきているが、環境に優しい建築資材や技術が求められている。廃棄物の管理や水処理なども途上国にとっては重要となる。

新興国の農村部では、金融サービスなど基本的なインフラがまだ整備されていない。ただおもしろいことに、インドや中国の農民は携帯電話を使うようになっていく。こういう機器を使って、金融サービスを提供していけば、興味深いビジネス分野になるかと思われる。新興国市場では労働に関するインセンティブや人材育成、人事管理にも関心が集まっている。

世界の国々を旅行して、私は目が覚める体験をした。私の属するビジネススクールは学生たちに世界各地を旅行する機会を与えており、これは学生たちにとっても非常にいい経験になると思う。

● パネルディスカッション

【宮島英昭（モデレーター）】この数年間、日本企業はコーポレート・ガバナンス改革、組織革新、あるいは事業再編成と称して企業構造改革を進めてきた。世界金融危機はこの改革に対してどのような影響を及ぼしているのか。

時価会計の導入以降、市場ベースの評価を可能な限り会計に組み入れるとともに、グローバル化、標準化を進めて世界から資本が供給され

る仕組みをつくるという流れができた。流れの一つが国際会計基準だ。しかし、金融危機以降、そうした動きを少し考え直したらいいのではないかという議論が起きている。これについて、サンダー先生はいかがお考えか。

【サンダー】連邦証券取引法が八〇年近く前に制定されて以来、企業の会計報告はより統一になった。国際財務報告基準（IFRS）ができると、世界のすべての企業に対し単一のスタンダードでやるという強い圧力がかった。質の高い一つのスタンダードを導入することによって、企業の会計報告、財務報告の比較が可能になると喧伝された。

しかし、最近の金融危機によって明らかになったのは、このような国際単一基準を導入す

ればいいという考えが間違이었다ということだ。国際的な単一基準に従えば、財務報告が良くなるという訳ではない。

ウォールストリートに誕生した金融派生商品は、リスクや負債がバランスシート上に記載されなかった。つまり、国際規格を避けて生まれてきたのだ。IASB（国際会計基準審議会）がいう「IFRSがあることによってベター・フィナンシャル・アカウンティング・レポート・イング・ガバナンスにつながる」というのが、いかに間違っていたかがわかる。

欧州の会計基準設定委員会でも、米国のSEC（証券取引委員会）においても、「IFRSに財務報告の独占を許していいのか」という議論が始まっている。会計の世界でも、ある特定

の業界に独占を許すのはよくないことで、「会計はほかの業種と違う」というのは通らない。財務報告やガバナンス、会計基準でも、競争があるほうが望ましい。

独占的な会計基準を世界的につくるのではなく、日本のスタンダードでやるのか、国際スタンダードでやるのか、各企業の判断で選べる仕組みの方がいい。一方、アナリストや格付機関はどちらの財務報告のほうがいいのかを評価しつつ、お互いに学び合えばいい。賢人が何人集まったとしても、単一の基準だけで最も優れたものを決めることなどできないと思う。

【宮島】二〇〇〇年前後から始まった日本のガバナンス改革は、経営と監督の分業、特に外部

取締役の導入、報酬体系の業績連動による経営の規律づけに重点を置いたもので、こうした動きをどこまで日本企業に導入すべきかが議論された。この問題に関して、サンダー先生のお考えをお聞きしたい。

【サンダー】 より良い経営や企業統治に何が重要かという点、参加者の自己利益と彼らへの期待が合致することだ。これをうまく結びつけられ、良いガバナンスを組織として持つことができる。そのためには、法律や規制、市場の規律が重要となるが、それに加えて社会規範、社会的な信頼がより重要な意味を持つてくる。

日本流の企業統治は、いわゆる社会規範、あるいはお互いの信頼関係が重要な役割を担ってきたと私は見ている。もちろん改善の余地はあるが、

るが、株主価値の最大化のみ追求するより、このやり方のほうがより良い企業統治システムではないかと思う。

【宮島】 技術開発におけるネットワークの形成は一九九五年頃に大きなブームがあったということだが、現在の状況はどうか。また、昨年からの世界経済危機は、このネットワーク形成に何らかの影響を及ぼしているのか。

【シリング】 アライアンス活動は回復しているが、九〇年代半ばのレベルには戻っていない。セクターを分解して見ると、医薬品や医療、バイオテクノロジーのアライアンスが活発化しているが、以前のように巨大なウェーブが生まれるまでには至っていない。

金融危機の影響については、当初R&D予算が減少したのではないかと想像されたが、実際には、アライアンス活動とR&D支出との関係は低く、アライアンス活動は相対的には増えている。

報は素早く伝わる。ただ、系列はネットワークの中で孤立しており、新しいイノベーションを生み出す力が働きにくい。系列という構造は主に内向きであり、ネットワーク形成を促進するものではない。

【宮島】 技術ネットワークは自社だけで開発するのでも、系列や資本関係で管理するのでもなく、長期的な関係をベースにアライアンスを組んで研究開発を進めるという仕組みだが、日本的な「系列」はネットワーク形成を促進しているのか、阻害しているのか。

【シリング】 系列というのは確かに技術提携のネットワークに似ているところがある。企業間の関係だし、系列には情報の流動化があり、情

【宮島】 日本製品にはある種の過剰設計があるといわれる。一方、日本企業と同じように高性能機種を作っていた欧米企業の中には、環境変化にうまく対応して、アジアマーケットを攻略しているところもある。欧米企業や台湾企業はうまく対応できているのに、なぜ日本はできなかったと考えるか。

【アフージャ】 第一に、歴史的に日本企業よりも欧米企業のグローバル化のほうが進んでい

る。例えば、米国企業が新興市場に進出する場合、子会社をつくって事業を開始している。そうすることで、製品や製造プロセスが新興国に適応していく。ところが、日本企業は輸出中心で、技術や製品にイノベーションはあっても、市場に則した売り方をしてこなかった。例えば、テレビでもVTRでも、日本国内向けと海外向けとあまり大差のない製品をつくり、国ごとに差別化する手法はとってこなかった。

第二に指摘したいのは、米国企業の取締役会には相当な異質性が存在することだ。国ごとに有能なマネジャーがいて、それぞれ昇進してトップを務めるようになる。マネジメントに異質性があることにより、より容易に専門知識や技術の移転といった国際化を進めること

ができた。

【宮島】自動車のナノのように、比較的安価な商品の需要が拡大してくる新興国市場において、高付加価値製品の分野で競争力を持っている日本企業が強みを生かして取るべき戦略はあるか。

【アフージャ】制約要因が一つ考えられる。中付加価値ということを考えてみたい。技術の歴史をひもとくと、ナノのような破壊的技術革新に対しては、これまでの技術の延長ではなかなか太刀打ちできない。つまり二五〇〇ドルを六五〇〇ドルにすることはやさしいが、二万ドルを七〇〇〇ドルにするのは難しい。中付加価値というのは実はローエンドに近い。真ん中で

五〇％は競争要因で説明できるとしている。

【宮島】日本企業の株式所有構造は大きく変化した。外国人投資家や機関投資家の保有比率が高くと、企業のパフォーマンスが相対的に高くなるという研究があるが、こうした市場の圧力や機関投資家による規律づけをどのように考えるか。

【デザイン】私の研究では、プライベート・エグジティのような分散所有構造を持っている企業の経営は、良くなるという結果が得られた。また、日本でもそういう傾向が見られるということだった。市場圧力や機関投資家による規律づけに頼りすぎると、株主価値の最大化のみを目標にしてしまう傾向になる。しかし、企業

競争しようとしても、ハイエンドから中付加価値への移行はうまくいかない。だから、基本的なつくり方からすべて変えてしまう。あるいはサービスの提供の仕方をすべて変えてしまうことも重要となる。

【宮島】良いマネジメントや効率的なマネジメントを決定する要因として、所有構造などに言及があったが、この点をもう少し説明してほしい。

【デザイン】企業によって経営効率に差が出てくるのはなぜか。やはり競争からくる。競合他社が多ければ多いほど、マネジメントは良くなる。競合他社が多ければ、マネジャーは動機づけられる。多くの研究が、経営効率の差異の

にとつては何をやるべきか、明確な目標を設定できるというメリットがある。株主価値の極大化は、他のステークホルダーにも配慮しなければならないということの意味している。

【サンダー】 相関関係と因果関係は峻別すべきだ。五〇年代以降の米国経済において、所有形態が拡散していることが原因でリターン（収益率）が高くなったという証拠は上がっていない。例えば、アップル社のスティーブ・ジョブズ氏が非常に革新的な製品を売り出し、利益を上げているという事実もある。機関投資家が株式を所有しているか、いないかということでは説明がつかない。

ガバナンスでも同じことが言える。これまでの二〇年間、いろいろな研究がなされ、ガバナうデメリットもあるが、それでもなお提携は垂直統合よりも有利と言えるのか。

【シリング】 先ほど説明したとおり、現在の提携活動の水準は九〇年代半ばに比べると落ちていくが、それほど低いというわけではない。現在では提携活動をまったくやっていないのではなく、もっと自立性のある、持続可能性のある水準になっているのだと思う。

米国の研究では、垂直統合は九〇年代に減少している。これはITの台頭と取引コストの低減が原因だといわれている。IT技術の革新によつて取引先が見つけやすくなり、取引コストが下がったため、垂直統合のメリットも減少した。そのため、垂直統合は解体の方向に進んでいる。米国では論理的にも、また実証的、経験

ンス指数なるものまで編み出されたが、ガバナンスのあり方が株主に高いリターンをもたらすのかどうか、結論は出なかった。

【宮島】 企業の株式所有が分散しているほうがパフォーマンスは高くなるという研究もあるし、そうではないという研究もある。さらに、仮に競合他社のパフォーマンスが高いとしても、機関投資家が多いから高いリターンを生み出しているのか、機関投資家が高いリターンの株式を買っているからだけなのか、簡単には答えが出ない。これは今後の課題としたい。

提携活動の減少について、これは企業の垂直統合と関係があるのではないかという意見がある。提携には秘密の漏出、取引の不安定化とい

的なデータからも、垂直統合は減ってきている。

【宮島】 グローバル化に関連して、世界的な環境意識の高まりを受け、日本企業が新興国で貢献できる点はないか。

【ソング】 水処理の技術とシステム、廃棄物管理、グリーンビルディング技術、エコ建材・素材、下水処理といった衛生関係が有望だと思われる。消費者は省エネ型の電気製品やハイブリッド車を求めるようになっていく。

（文責 国際広報部主任研究員 長谷川 徹）

経済広報センター ポケット・エディション・シリーズ

※当センターホームページでバックナンバー全文を
ご覧いただけます。(http://www.kkc.or.jp/)

◆二〇〇八年発行

N・87

「中国の台頭と向き合う」

(MITとの共催シンポジウムより)

N・88

「東アジアの新たな枠組みに向けて」

(アセアン・ジャーナリスト招聘シンポジウムより)

N・89

「新大統領のもと」

韓国の政治・経済はどう変化するのか」

(韓国ジャーナリスト招聘シンポジウムより)

◆二〇〇九年発行

N・95

「持続可能な経済成長に向けた企業の挑戦」

——ドイツ・ジャーナリストの見解——

(ドイツ・ジャーナリスト招聘シンポジウムより)

N・96

「気候変動…ポスト京都議定書の在り方」

——欧州研究者と考える——

(欧州研究者招聘シンポジウムより)

N・97

「中国経済の持続的成長への課題」

——中国産業の構造変化——

富士通総研 経済研究所 主席研究員

朱 炎

N・98

「世界金融・経済危機の中で」

日本はどう変化するべきか」

N・90

「アジアのダイナミズムを持続できるか」

シンガポール国際問題研究所研究ディレクター

ハンク・リムほか

N・91

「グローバル化の進展と企業経営の課題」

(米国ビジネススクール教授招聘シンポジウムより)

N・92

「アジアの可能性」

(『経済広報』連載「海外の眼」より)

N・93

「世界経済の安定に向けて」

(『経済広報』連載「海外の眼」より)

N・94

「持続的社會に向けた企業の役割、

経営者のステーツマンシップ」

ザ・コカ・コーラカンパニー会長

ネビル・イズデル

N・99

「韓国はどのような国を目指していくのか」

(韓国ジャーナリスト招聘シンポジウムより)

N・100

「米国新政権の外交政策の見通しと日米関係の課題」

(米国シンクタンカー招聘シンポジウムより)

N・101

「経済危機の中、アジア・日本に

求められていることは何か」

(アジア研究者招聘シンポジウムより)

N・102

「将来の金融システムはどうあるべきか」

コロンビア大学ビジネススクール教授

チャールズ・W・カロミリス

N・103

「世界経済危機と日本企業の課題」

(米国ビジネススクール教授招聘シンポジウムより)

(財) 経済広報センター
ポケット・エディション・シリーズの発刊に際して

経済広報センターは、土光敏夫氏（第四代経済団体連合会会長）のイニシャティブによって一九七八年に設立された財団法人です。当時国内では、企業の存在意義、あり方が厳しく問われ、また海外では、台頭してきたアジアの経済パワー、すなわち日本の動向に注目が集まっておりました。そこで、日本企業の考え方、行動、社会における存在意義などを広く内外にお伝えし、相互理解のチャネルとなるという志の下に、政府から独立した民間非営利組織として当センターが設立されました。

現在当センターは、経済界の政策提言や意見を社会にお伝えすることに力を入れております。そのような活動を支える基礎として、国内ではビジネスパーソン、消費者、ジャーナリスト、教育者、有識者との対話の機会を数多く設け、また、海外からは、多くのジャーナリスト、研究者、経済人、教育者を日本に招き、あるいは海外諸都市において日本の経済人、研究者による講演会やシンポジウムを開催するなどして、日本に関する理解の深化に努めております。

幸い、これら対話・講演・シンポジウムは、知識、情報、知見という観点からして深い内容となっており、会員各位から、当センター関係者のみならず、広く公共の財産として共有するに値するものであるとのご指摘をいただきました。

そこでこれからは、内外における対話や講演会やシンポジウムの記録をまとめ、「経済広報センター・ポケット・エディション・シリーズ」として、逐次刊行することといたしました。会員の皆様のみならず、各界の方々に広くご愛読いただければ幸いです。

このポケット・エディション・シリーズをより良いものとしていくために、各位のご教示を賜われれば、幸いです。

一九九九年二月

財団法人 経済広報センター

財団法人 経済広報センター

経済広報センターは、財団法人として三七業界団体、一六
一企業の賛助を得て、経済界の広報活動を展開しております。

会長は御手洗富士夫氏（日本経団連会長）、副会長は、張
富士夫氏（トヨタ自動車会長）、米倉弘昌氏（住友化学会長）、
岩沙弘道氏（三井不動産社長）、清水正孝氏（東京電力社長）
がつとめております。

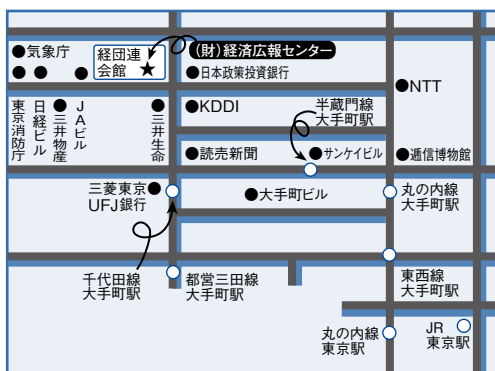
活動は次の四つの柱で展開しております。第一に、経済界
の情報や提言を広く国の内外へ発信し、政策形成プロセスに
おける議論を活性化するための広報活動、第二に、社会のメ
ッセージを多角的に受信し、経済界の活動にフィードバック
する広聴活動、第三に、豊かな知識社会を創造するための教
育界との対話、第四に、会員企業・団体の広報活動の支援な
ど、各種サービスの提供です。

これから皆様方のご意見を伺いながら、各界の方々にご
参加いただく活動を幅広く展開していきたいと考えておりま
す。

（本シリーズの緑色は国内広報活動、青色は）
海外広報活動に関するものです

経済広報センター
ポケット・エディション・シリーズ No.103

発行 2009年8月12日
発行所 財団法人 経済広報センター
東京都千代田区大手町1-3-2 経団連会館
TEL: 03(6741)0011 FAX: 03(6741)0012
編集・発行人 中山 洋
印刷 株式会社 大巧



財団法人 経済広報センター

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-3-2 経団連会館19階
 webmaster@kkc.or.jp
<http://www.kkc.or.jp/>