

**第7回 問題提起 グローバル時代に日本的経営の強さ・弱さは何か？ (前半)**

何を残して何をどう変えるか？どこまでグローバル化するか？

**0. 今週の日経記事****0.3 おーいお茶** シリコンバレー有名ベンチャーで人気 (MANABU)**0.5 この講義への中間コメント** ①今までで一番為になったこと ②その逆 ③その他コメントなんでも**1. 日本固有文化を持つ企業の国際化成功理由** (公文、ヤクルト、キッコーマン 先週チーム発表)

国内シェア高い 日用品 人に普遍的な価値 模倣困難 現地人活用 地域密着・同化 戦略商品

独自ノウハウ きめ細かさ 創業者のビジョン ブランド確立 気長に コア価値標準化 独自のサービス

日本イメージ活用 日本本社基本方針 当社海外在住日本人相手 社会貢献 開発現地化

→味千ラーメン (重光社長 熊本 1968 創業、1994 海外 (台湾) 進出、国内 100 店、海外 10 カ国 600 店) の将来は？

「海外に進出したからこそ実現した新しい味の開発」「人のつながりを大切に食の文化交流を目指す」

→ 途上国の社会問題解決に日本が貢献できる今後のニッチな新ビジネスモデルとなりうるのでは。

**2. G I E・PULL 型への“すでに起こった未来”**

事例からその変革トリガーを抽出

1) リスクの高い大型海外企業 M&amp;A …… 野村証券 日本板硝子 JT

2) 世界リーダー企業傘下に自立を保持しながら入る …… 日産自動車 S S 製菓

3) 日本以外を担当する世界本社を設立し外人に任せる …… JT NTT データ タカラトミー

4) 特定事業部を海外に設置 …… HOYA コマツ 旭硝子 三菱化学 日本ペイント

5) CEO を外人に任せる …… ソニー オリンパス 日本板硝子

6) 英語公用語化 …… ファストリテイリング 楽天

本社に外人経営者を数人加えるだけ、子会社のトップを外人に、ではトリガーとはなりえない。

資生堂：カーステン・フィシャー専務 (独人、P&amp;G)、ハイジ・マンハイマー米 CEO (米女性、百貨店美容師)

**3. 戦略マップ**

マーケティング戦略模索の簡便思考軸で、あらゆる場面で有益に活用できる

カーネギー・メロン大アンゾフ教授が『企業戦略論』Corporate Strategy 1969 “製品市場マトリックス”で初使用

**4. 日本企業の強さ、日本的経営の強さ**

戦略マップ上で表してみる

経営の長期志向 社員の企業への忠誠心 人材の質の高さ 株主&lt;社員

トヨタ奥田社長 1990 年代不況期終身雇用を内外に約束 → 格付け下落 → 米格付け会社に苦情 → ?

**5. 企業への忠誠心の日米逆転**

「企業への忠誠心」はもはや日本より米国のほうが強い！ 本当か？ なぜか？

GEWEL の 2010 年調査： 非常に感じる：日本 21%、米国 43%、 まあまあ以上：日本 56%、米国 80%

**6. 日本ビジネス国際化の歴史と海外からの評価**

日本開国 (1858) → 近代化 (明治・大正) → 世界恐慌 (1929) → 終戦・日本帝国主義崩壊 (1945) →

輸出振興・GATT 加盟 (1955) → キャッチアップ・製造業の国際化 → ニクソンショック (1971) →

超円高対応国際化 → ブラザ合意 (1985) → 金融ビッグバン (1998) → バブル崩壊・失われた 20 年

通商問題：1957 年 \$ 1 ブラウス事件以降の集中豪雨輸出、後手後手の輸出自主規制

対米自主規制 (1962 繊維、1966 鉄鋼、1977 C T V、1981 乗用車、1966 工作機械) → 日本異質論台頭

異質な日本：年間労働時間、低賃金、低海外生産比率、低利益率、株式持合、複雑な流通、規制

世界第 2 位の GDP、輸出立国 → 世界ルールの適用を迫られる

1979 年「じゃぱん・アズ・ナンバーワン」ヴォーゲル ハーバード大教授

1989 「日本封じ込め」ファローズ アトランティック・マンスリー編集長

1989 「日はまた沈む」エモット エコノミスト編集長

→ 1992 「日本的経営が危ない」盛田昭夫ソニー会長 文芸春秋 2 月号

1996 「日本的経営の長所が短所に」ウエルチ CEO GE 日経ビジネス 11 月 18 日号

1997 「共生 世界優良企業構想 Win-Win の良循環が」実現する真のグローバル化

キャノン加来会長 ハーバードビジネスレビュー Oct. Nov.

**7. グローバル化時代に日本的経営の何を残し、何を变えるべき？ いかに変えられるか？**

→ 今週のグループ宿題 残すべきもの トップ 3： 変えるべきもの トップ 3：

変えられるか？ なぜ変えられないのか？ 経営革命が必要！ どうすれば変えることが可能か？

ソニー盛田会長脳梗塞寝たきり無意識への対応 日産自動車ゴーン CEO が就任時の下請け企業への対応

**8. 経営革命「GE ジャック・ウエルチ革命」20 世紀最後の革命経営者 1981-2001 ポーター ドラッカー理論**

「P&amp;G アラン・ラフラー革命」21 世紀最初の革命経営者 2000-2009 クリステンセン、チェスブロー理論

**参考文献** 『すでに起こった未来』The Ecological Vision 1993 ドラッカー**宿題** グループ：上記 7 次週講義前日深夜までに P P T 1 枚添付で送付

個人：パルミサーノレポートと日本の対応 2005 (MANABU) を軽く 10 分くらいポイントを見てくる

米国競争力委員会レポートから見えてくる日米競争力比較ヤングレポート vs パルミサーノレポート