

講演会 (第1部)

日本企業の海外事業におけるパラダイム転換
—課題と提言—

寺本 義也

(経営学研究所所長, ハリウッド大学院大学教授)

○司会 (李 海峰) それでは、講演会のほうに移りたいと思います。

第1部の講演は、寺本義也先生にお願いいたします。

寺本義也先生は、プロフィールでご覧のとおり、現在、経営研究所所長、ハリウッド大学院大学教授・メイ・ウシヤマ総合研究所所長としてご活躍されています。かつては寺本先生は筑波大学大学院、北海道大学大学院、北陸先端科学技術大学院、早稲田大学大学院などの大学で研究教育を担当されまして、寺本先生のご指導のもと、多くの優秀な研究者、経済人が輩出されています。

本日のご講演テーマは、「日本企業の海外事業におけるパラダイム転換—課題と提言—」です。どうぞよろしくをお願いいたします。

○(寺本義也) ご紹介いただきました寺本でございます。先ほど、学長先生と名刺を交換しましたら、「あなたはアメリカから来たのか」って言われまして、確かに今、私は所属している大学の名前だけですとハリウッドですから、「アメリカのハリウッドから毎週来ているんですか」って時々聞かれることがあるんですが、この大学院は東京の六本木ヒルズにキャンパスがある大学院大学であります。今日は、東京からこちらにお邪魔しているわけです。

私のテーマは、日本企業が海外事業を展開する

上で、どういうことをこれから課題として挑戦していくべきかというような観点からの話であります。

皆さんご存じのように、日本の経済は、非常に長期にわたって低迷しています。失われた10年ということのを10年ぐらい前は言ったんですが、もうついに20年が過ぎまして、バブル経済が崩壊したのが、1991年前後ですから、ちょうど20年を経過しているわけです。なかなかこの低迷した状態から脱却できない。

そうすると、日本企業にとっては、海外事業をこれからさらに拡充できるかどうかというところが、非常に大きなテーマになっているわけです。とりわけアジアマーケットっていうのは非常に成長率が高い、世界の経済の成長センター、過去10年、確実にそうなってきたわけです。

直近のところで言いますと、アジア地域全体で見ると、大体、経済成長率は5%から8%ぐらいですね、中国が大体8%前後です。で、日本のほうはどうかというと、大体1%ぐらいのことが多いわけです、潜在成長率は1.5%って言われていますが。

そうすると、日本のマーケットから見ると、平均して4倍から5倍ぐらいの成長スピードで発展していると、そういう大きな世界史的な変化の中で、日本の企業が、今後さらに海外、とりわけアジア地域を含めた海外で、成長を進展するって

ということが、非常に重要な課題だということなんです。残念ながら日本の企業、日本の企業といってもたくさんあります。ありますが、わかりやすく言えば、一部上場企業のとりわけ製造業で見ますと、利益率が必ずしも十分な水準に達してないわけです。

いま言った、一部上場の製造企業に限定してみますと、大体、売上高営業利益率、平均が3%から4%ですね。しかし、欧米あるいは韓国、台湾などの優良企業と言われるところの利益率っていうのは、大体8%から10%台の水準です。

ですから、同じような規模の企業を比較しても、日本企業は利益率でいくと半分ぐらいの水準しか全体としては、あるいは平均としては達成できてないということで、グローバルに事業を展開するためには、これから競争力・収益力をいかに強化するかということが、大きな課題になっているわけです。

そういう前提を置いた上で、これからの日本企業の海外事業展開で、どういうパラダイム転換をしていかなければならないかということ、5つの転換という視点で、お話をしたいと思います。

1つは、海外にどんどん製造拠点を移していくと言いますか、そうすると、国内が空洞化して雇用が喪失してしまうということが、一般的によく言われるんですが、果たしてまず本当にそうかどうかってことなんですね。

目に見えるところだけ見ると確かにそうです。いろんな国内の工場が閉鎖されて、アジア地域に製造拠点が移っていく。そこで働いている人たちは、確かに職がなくなるわけですから、そういう意味でいえば、単線的に言えば、あるいは目に見えるところだけいけば、空洞化なんです。しかし、例えば、トヨタの広州の工場、自動車がたくさんつくられるわけですけど、そこで使われて

いる部品、これも相当程度、現地で調達するっていう体制になってきています。

しかし、もう少し目を広く見ると、トヨタの広州工場では、組み立て加工用のロボットが大量に使われています。それから、各種の工作機械、製造装置、こういうものは、依然として日本から大量に持ち込まれています。

それから、自動車用の半導体、これは非常に重要な部品なんですけれども、その自動車用の半導体の多くも日本で製造されて、輸出されているわけです。そういう意味でいうと、中国で、あるいはアジア地域で生産がどんどん拡大されると、それに対応して、より高度な部品、あるいは工作機械、製造装置が日本の中で開発されて、そして生産されて輸出されているということになります。

ですから、今のトヨタの広州工場に限っていえば、生産額のおおよそ30%程度は、メイド・イン・ジャパンなんですね。そういう意味で、見るとこだけ見ていると、確かに生産機能がどんどん海外に移っているようですが、その背後にあるのは、日本国内の産業構造が高度化しているということになるわけです。

ですから、薄型テレビなんかも、今や韓国に圧倒的に押されているわけですが、それはテレビという完成品で見るとそうです。しかし、部品や素材まで見ていくと、相当程度は日本の企業が日本で生産している。あるいは米国のアップルの 아이폰とかアイパッド、あの中にも重要な部品のかなりのものは、日本企業が提供して供給しているわけです。

そういうふうに見ますと、単純に海外に工場が移転すると、国内が空洞化して雇用が喪失するというストーリーだけではなくて、背後に起こっているのは産業構造の着実な転換が起こっているし、または起こしていかなきゃいけないという

ことですね。

それから、特に若い皆さんのような人材という面から見ると、今まで以上に研究開発ですとかグローバルな戦略的な機能ですとか、そういうより高度な機能が国内で、より必要になるわけです。そういう意味で、人材面で見ても、より高度な人材が要求されるということで、着実にここでも構造的な転換が、今、進みつつあるというふうを考える必要があるだろうと思います。

以上のようなことは、例えば、国際協力銀行の最近の調査ですと、これは非常に網羅的な調査なので重要なデータなんですけども、調査対象になっている企業の大体87%ぐらいは、海外事業を今後も強化・拡充すると、これは大体想定どおりです。

ところが、その海外事業を強化・拡充すると答えている企業の90%が、同時に国内の事業に対する投資を活発化させるということを言っているわけです。

これは、先ほど言ったように、一方的に製造拠点の海外移転で国内空洞化ということには、つながらない。もっと言うと、海外に積極的に進出を図るような企業というのは、国際競争力が一定程度以上あるわけですから、そういう企業であればあるほど国内の拠点を拡充するという、そういう計画を持っているわけです。

例えば、コマツという会社があります。建設機械の会社ですが、中国で、ここ10年ぐらい急速に業績を伸ばした企業ですが、コマツは、国内で人材開発センター、石川県の小松、もともとの本社ですが、そこに大きな人材開発センターを設けて、中国、アジア地域の人たちを含めた人材教育をやっています。それから、国内で研究開発投資、技術開発投資を相当活発化させています。また、日本の工場は世界全体のマザー工場として技

術移転のセンターの機能を果たしています。

それから、コマツについていえば、英語を使える人材育成という点では、フィリピンに人材育成センター、グローバルな人材育成センターを開設して、そこで世界中から優秀な人材を集めて、そこで教育訓練をした上で、世界各地に人材を派遣するというようなことをやっているわけです。

何を申し上げたいかという、これからは、海外と国内を分けて考えるっていう、そういう見方を転換しなきゃいけない。国内と海外を一体のものとする。少なくとも、アジア地域については「拡大された内需」として、国内のマーケットと同じような視点で取り組んでいく必要があるというのが、まず最初に申し上げておきたい点です。

パラダイム転換のその2ですね、2つ目のパラダイム転換というのは、日本の企業、とりわけ製造業は現場が強いと言われます。「現場力」という言い方もあります。

確かにそのとおりで、先ほど挙げたトヨタにしてもコマツにしても、その他の有力企業にしても、確かに日本の製造現場というのは、非常にタフです。非常に競争力があります。じゃあ、先ほど言ったように、なぜ平均すると利益率が低くなっているのかということなんです。

会社というのは、皆さんもおわかりのように、現場だけじゃ動いてないわけです。会社は現場と本社、この車の両輪で企業の競争力は決まってくるわけです。

ですから、日本の製造業は、確かに現場は強いけれども、残念ながら、本社の力が必ずしも国際的に見て競争力が十分あるとは言えない。つまり、「強い現場」と、あえて言えば「弱い本社」という組み合わせで今まで、あるいは今も走っているわけです。

そうすると、日本の企業にとっては、現場をさ

らに強くするということと共に、あるいはそれ以上に、本社の力をいかに強くするかということが、海外事業展開の上でも、非常に重要な課題だということになるわけです。

よく「技術で勝ってビジネスで負ける」という言い方をします。確かに、日本の製造業の技術は、依然としてかなりの水準にあります。国際競争力という面では技術的にはまだまだ十分あるわけですが、ビジネスで負けるっていうのは、そのビジネスの責任を負っているのは、主として本社あるいは本部であります。そういう意味でいえば、「現場で勝って本社で負ける」という言い方をしてもいいかもしれません。

例えば、トヨタ自動車でいえば、製造現場のキーマンは、キーパーソンは、主任・係長クラスなんです。この人たちが現場の競争力の中核を担っているんです。ちょっと余分な話をしますと、国内のトヨタのとりわけトヨタの愛知県の工場の係長クラスの人材は、かつては多くは東北地方から来ているんです。今度の大地震で皆さんもわかったかもしれませんが、非常に粘り強い人たちです。こういう人たちがトヨタの製造現場の中心になっているんですね。

実は、トヨタ自動車は、今から十数年前に、この係長制度をやめちゃったんです。フラットな組織のほうがいいでしょうっていう、当時の一種のはやりだったんですが、係長をなくしたんです。それでしばらくやってきたんですが、やっぱり係長っていう存在が重要だということを改めて認識したわけです。

つまり、次から来る若い人たちを徹底的に教育し訓練する、そういう役割が、係長っていう人たちにあったわけです。ですから、もう一度、係長制度を復活しようということで、しばらく前に、トヨタ自動車は全社的に製造現場に係長職をもう

1回、入れ直したわけですね。

それぐらい、つまり、現場のオペレーターの人を含めて、特に主任、係長クラスが強いということです。しかし、残念ながら本社のマネジメント力が必ずしも強くない。トヨタがそうだというわけではありませんが、日本の製造業全体としては言えるわけです。

そうすると、ここから導き出されるテーマは何かと言えば、少なくとも次世代の経営者、次世代のトップリーダーをもう少し早く選抜しないといけない。日本の大きな会社の場合は、大体社長に就任する年齢、ことしのデータですと平均が60歳ぐらいです。そして大体4～5年ぐらいで交代するということです。

ところが、例えば欧米、アジアも含めてですが、の主要企業のCEO、社長ですね、の就任年齢が、多くが40代から後半から50代前半ぐらいです。それで、10年前後活躍して退職する年齢が大体60歳位です。

つまり、海外の有力企業のトップが退職する年齢に、日本企業では社長に就任するというのが多くのケースなんですね。もちろん、最近は大分変わってきています。例えば、ソニーでは新しい社長が今年、就任しましたが、51歳です。パナソニックは同じく55歳です。これぐらい若返ってくると、トップマネジメントのパワーも、今以上に出るのではないかと期待されます。

そのためには、30代の後半から40代前半ぐらいで、もう次のトップ経営者候補をきちんと絞り出して、選び抜いて、そこからさらにグローバルなマネジメント経験を積ませるといういうことをやらないと、トップ人材の育成という点で、おくれをとってしまうということになるわけです。

ですから、それが2つ目の課題といえますが、対策ということになるわけです。

パラダイム転換の3つ目、経営のスピード、事業展開のスピード、業務のスピードをさらに加速する必要があるというのが、3つ目のパラダイム転換です。

このスピードという点では日本の企業、特に大きな企業は、おくれをとっています。問題はグローバルに見た場合、どれぐらいスピード感が求められるかです。ある電子部品のメーカーのトップと話をしたときに、相当、世界のスピードは速いですってという話になる。

「韓国のサムスンとかLG、こういう会社は、大体日本の同じような会社、同業と比べると2倍ぐらいのスピードで走っています。意思決定も早いです。世界を見渡すと、さらにアップルですとかグーグルですとか、アマゾンですとか、そういうような企業の経営のスピードは、さらにその倍ぐらい速い感じがします」。

電子部品を供給している会社ですから、よくわかるわけです。つまり、これから日本の企業が、世界でグローバルの競争力を確立するためには、現状の4倍ぐらいのスピードを追求しないと世界から取り残されるおそれがあります。

先ほどアジアの経済成長率の話をしました。中国が来年は8%台になると思いますが。それで、日本のほうは1.5%ぐらいですから、大体、経済成長のスピードが4~5倍ぐらい違うわけです。ということは、マーケットが成長するスピード、それから競争相手がどんどん成長するスピード、そういういろいろな環境の変化のスピードが、日本と中国では、大体、平均すると4倍ぐらいの違いがあるわけですから、中国事業を成功させるためには、スピードという観点からは、4倍速を目標として頑張らないと、日本の企業は変化のスピードに追いつけないということになるわけです。

それについては、いろいろ取り組み方があるんだろうと思うんですが、4つ目のパラダイム転換に話を移したいと思います。

グローバルに事業を展開するということは、グローバルに組織を通じて、組織的な学習がきちんとできるような体制を確立する必要があるということです。組織というのは、ある意味でいうと、環境変化等に対応していきながら、そこでいろいろなことを学習する、そういうメカニズムでもあるわけです。

そういう意味で、グローバルな組織学習力をどうやって確立するかということが、4つ目の挑戦課題です。すなわち、一方的に、日本の本社、あるいは日本の工場から海外の拠点あるいは工場に、ノウハウや技術を移転するだけではなくて、海外で開発された技術やノウハウを世界的な規模で共有する、ベストプラクティスを共有する、そういう組織的な取り組みをもっと強化する必要があります。

そういう意味では、本社は、グローバルな学習センター、知識や知恵をお互いに交換する、そういうハブになっていく必要があるというのが、4つ目のパラダイム転換ということになると思います。

そのためにも大事なことは、試行錯誤ということは非常に大事ですね。事前にかに検討しても、実際にはやってみないとわからないということが多いわけです。

楽天の三木谷さん、社長さん、今、47歳です。非常にエネルギッシュでスピード感のある経営者ですが、その三木谷さん言葉ですが、これからの事業の成功のポイントは、「メイク・ミステイク・アーリー (Make mistake early.)」にある。

他社よりも早く挑戦して、早く取り組んで、したがって、そこでは失敗もあるかもしれない、ミ

ステイクもあるしれないけれども、とにかく他社に先駆けて実験をすることが大事だと。で、実験をして、それがうまくいっているかどうかをきちんと検証する。で、検証するためには、その前提として仮説が要る。

ですから、楽天という会社は、全社的に「仮説・実験・検証」、「仮説・実行・検証」というサイクルを繰り返しています。そういう中で、だんだん個人だけではなくて、組織全体が学習をするということを強調しているわけです。

こういう考え方はアメリカでも最近出てきてまして、「リーン・スタートアップ」という言い方をするようになっていきます。リーンというのは、トヨタ生産方式、リーン・プロダクション・システムのリーンです。つまり、できるだけ重装備をしなくて、できるだけスリムに機動的に実践して、それでいけるかどうかをきちんと確認しながら、そして、いけるとなったら、もっと大がかりな本格的な計画企画に落とし込んでいく。こういう小さくついでいますか、軽いフットワークで始めて、そこでいろいろ試行錯誤しながら学習をして、次に生かしていくということが必要になるということで、これからは機動力といいますか、特に事業展開の機動力が非常に重要な要素になっています。

そういうときに、最初からPLAN・DO・SEEというような正規のサイクルでやろうとすると、ついつい重装備になって、身軽に動きがとれなくなります。変化する環境のなかでは、まずやってみるということが重要。で、やってみるためには、その前提として、仮説をきちんと設定しておくということが、非常に大事になるわけです。do・see・PLAN（小規模に実験して、状況をきちんと把握して、いけるとなれば正規の企画・計画に落とし込む）というアプローチです。

で、もう一つつけ加えるとすれば、P D C A、プラン・ドゥ・チェック・アクションですね。これは日本の現場では徹底的に、こういうマネジメントをやっているんですが、残念ながら戦略レベルのマネジメントは必ずしも十分とは言えない。戦略レベルのP D C Aが十分回ってない。

で、ここが回らないポイントはどこかということ、「C」です。チェックです。中期経営計画というのを大体どこでも立てます、3年ぐらいのを。しかし、その中経が順調に計画どおりにいっているかどうかというチェックは、組織的、体系的には余りやられていません。ですから、チェックがないから次のアクションもないわけです。したがって、次のプランもめり張りが少ないということで、P D C Aが戦略レベルでは十分に回ってない。あるいは回っているとしても、同じ平面をぐるぐる回っている。それは先ほど言った本社力の課題にもつながるわけです。

パラダイム転換の5つ目、最後ですが、日本の企業はいまだに、売り上げやシェアという数値を非常に重視します。売り上げ・シェアを重視するっていうことは、必ずしも間違いじゃないんですが、その反面、先ほど言った利益とか、その利益の源泉になっている付加価値、ここに目がなかなかいかないんです。

例えば1つだけ挙げますと、日本の技術力が非常に優秀だと言われている分野の一つですが、3Dテレビというのがあります。3次元立体テレビですね。これは今のところ技術的には日本が最先端にいます。

開発をしている担当者にインタビューにいきました、「これは今、世界最先端の3Dテレビです」というわけですね。だけど、今、開発している3Dテレビを消費者、お客さんが本当に必要としているかどうかということは、必ずしも視野に入っ

てないんです。技術的にとにかく最先端いって
いると。

3Dテレビというのは、皆さん、ご存じだと思
いますが、映画も同じですが、眼鏡かけないと
いけないです、特殊な。それから、寝っ転がって
はよく見えないんです。テレビの前に正座して真
正面から見ないと、画像がゆがんで見えちゃう
んで、うまくないという。

そうすると、仕事に行って疲れて帰ってきて、
テレビでも見てくつろごうかというときに、眼鏡
をわざわざかけて、テレビの前に正座して見ろと
いうのでは、これはまず売れません。

もう一つだけ例を挙げます。皆さんが使ってい
るデジカメ、これも技術的には日本が世界で最先
端です。画素数という単位面積当たりどれぐら
い細かくできるかですが、今、日本最先端の画素
は、ニコンが出している2,760万画素、おおよそ
3,000万画素です。

ここまで行くと、もう人間の肉眼ではほとんど
その差はないんです、識別できません。我々が
2,760万の画素を見分けることは不可能です。

ところが、メーカーの技術者はこれを非常に大
事だと言うんです。だけど、そんなの違いがわか
らないでしょうと言うと、いや、これは5メート
ルに拡大するとわかりますと言うんです。

しかし、普通、5メートルに拡大して印刷する
なんてことはないわけです。もうこれはほとんど
マニアの世界、おたくの世界です。こういう商品
も世界でどんどん売れるってということには、な
かなかならないですね。そういう意味で、「付加価
値」という考え方が大事なんです。

付加価値というのは、アウトプットからイン
プットを引いた部分を付加価値っていいますか
ら、売り値から原価を引いた分ですね、わかり
やすく言えば。粗利に近いわけですが、喫茶店、

コーヒーショップの一番付加価値の高い商品とい
うのは何だということになるんですね、わかりや
すく言えば。

皆さん、付加価値っていうと、何かいろんなも
のをたくさん盛り込むと付加価値高いと思うで
しょう。しかし付加価値は必ずしも高くない。売
値が高くて原価はそれ以上に高くなっていま
す。

コーヒーショップで一番付加価値の高い商品
は、どこのお店でも同じです。コーヒーです。ス
ターバックスで200円です。原価を30円とすれば、
6倍から7倍ぐらいの付加価値を生み出している
わけです。

付加価値というのはそういうことです。ですか
ら、正解は、「いいものを安く売る」のではなく
て、それ、今までやってきたんですね。そうでは
なくて、大胆に言えば、「安くつくって高く売る」
ということをどう実現するかということ。そ
れが付加価値です。

ですから、2,760万画素のデジカメなのか、非
常に精度の高い3Dテレビなのかっていうと、必
ずしもそうじゃないってということなんです。

これまでに、申し上げたような5つぐらいのポ
イントでパラダイムを転換する、物の見方、考え
方を変えていかないと、日本の企業、とりわけ製
造業の将来は、なかなか難しくなってくるとい
うことになると思います。

シャープが、今、非常に大きな赤字を出してい
ます。パナソニックもそうです。ソニーもそう
です。これは、たまたま電機・電子関係ですけども、
ほかの分野でも、必ずしも業績が十分に上が
っていない時代に、これから日本の企業はどうす
べきか。

で、最後のパラダイム転換は、日本国内に軸足
を置いた日本企業という自己規定、自己認識を変

革し、自分で枠を超えなきゃいけない、打ち破らなきゃいけない。世界的な視野での長期的な最適化を目指して、少なくとも、アジア企業という位置づけをみずからするよう、そういう視点の転換、パラダイムの転換をしないと、狭い意味での日本企業という枠の中だけで物事を考えたり決めたりしているのでは、日本企業のこれからの成長発展につながらないということです。

以上です。どうもありがとうございました。

○司会(李 海峰) どうもありがとうございました。

寺本先生は、このように経営学の立場から理論、実証、そして実際の日本企業の海外事業におけるパラダイムについて、今後の日本企業のビジネス戦略における課題は何なのか、示していただきました。大変ご参考になったと存じます。

それでは、質疑応答の時間を設けておりますので、ぜひこの貴重な機会に、寺本先生に教えていただきたいことがございましたら、ご質問お願いいたします。質問をされる方は、挙手をお願いいたします。そうしますと、係の方がマイクをお持ちしますので、ご所属とお名前をおっしゃってからご質問をいただきますよう、よろしくお願いいたします。

お願いいたします。

○(ヤマモト) 私、(ヤマモト)と申します。先ほど先生は、日本の技術力、特に部品単位では非常にすぐれていると言われました。

で、一般的に言われているのは、これをアセンブリーしたり、それからソフトでまとめて売っていくと、こういうところが非常に日本に欠けて、どうしても付加価値の結局は余りついてない部品を海外に出して、海外メーカーがそれをまとめて付加価値をつけて売ると、こういうのが実態だと思うんですね。

ということで、逆に言うと、今度は日本がそういう部品をつくって、国内でアセンブリーして、それから付加価値をかけて売っていくと、こういうことが必要と思うんですけど、こういうふうにはやろうと思うとどういう戦略が必要か、ちょっとお聞きしたいんですが。

○(寺本義也) 大変の確なご質問です。確かに部品、それから素材ですよ、素材も全部じゃないんですが、非常に優秀な素材。

例えば、先ほどのサムスンの半導体というのは世界を席卷しますが、半導体の原料となる素材は、住友化学を初めとして日本のメーカーが相当協力しています。ですから、素材、部品にとどまらず、アセンブリーを日本の国内でやって、そして世界で競争力を発揮するためにはどうしたらいいかというご質問だと思うんですが、一つは、人件費ですよ。今はミャンマーですよ、日本の企業が注目しているのは。あるいは、繊維産業なんかはバングラデシュまで進出しています。ですから、何を言いたいかという、日本の得意技術の一つ、ロボットがあります。ロボット技術をもっと高度化して活用する必要があります。

つまり、工場働く人を極端にゼロに近づければ人件費格差はなくなるわけですね。それで、海外の企業が日本に入ってきて、日本で流通させるためには日本の人件費を使わざるを得ないんで、そういう意味でいえば、製造現場を徹底して自動化する。

で、これは今、キヤノンが、既に挑戦しています。国内からは、製造現場からは極力、人をなくする。ゼロにすれば、これはもう立地は関係なくなるわけです。少なくとも人件費でいえば、そういうことが一つ。

それから、もう一つは、日本の市場というのは、全体としては成長していませんが、ある部分

に注目すると、非常に成長しているマーケットがあります。これは、高齢者をターゲットにしたマーケットです。ここはどんどんふえているわけです。で、今のところ比較的経済力があります。

そうすると、韓国、台湾、中国の少子高齢化は、今後急速に進みます。中国では一人っ子政策です。韓国も子供の数が極端に少ないです。日本よりも少ないです。台湾はさらに少ないです。中国の上海だけとると、特殊出生率は0.9です。

ということは、日本のマーケットっていうのは、ある部分、グローバルなトレンドを先取りしていますから、ここできちんと事業として、あるいはビジネスモデルとして確立して、それを時間差を置いてアジアに展開する、もっといえば世界に展開するということも可能なわけです。

ですから、そういう2つの面ですね。一つは、人件費をゼロにすると。もう一つは、成長市場というのをもう一度、捉え直して、そこで実験をして、その成功したモデルを海外に輸出、あるいは移転すると。こういう2つの取り組みは、少なくとも考えられると思います。

どうもありがとうございました。

○(ヤマモト) どうもありがとうございました。

○司会(李海峰) どうもありがとうございました。

ほかにございますでしょうか。

○経済学部(イケダ) 経済学部在籍しております(イケダ)と申します。本日はありがとうございました。

先生のお話の中で、人材面でも国際化とか、高度な能力を求めるといふようなお話があったんですけども、結構、日本企業の採用活動は、まだまだポテンシャル採用だっているのを聞きました。

今後、新卒の私たちにも、そういった高度な能力を求めるような採用活動に変化するのかっていうのを、お聞きしたいです。よろしくお願ひします。

○(寺本義也) 大変いい質問だと思います。

今、日本の有力な企業は、どんどん日本人の新卒者だけではなくて、海外、とりわけアジア地域で優秀な人材をどんどんとり始めています。

先ほど挙げた1つの例ですが、楽天は、来年の新卒採用が700人って聞いていますが、700人のうち日本人は200人で、500人はアジア地域を中心として採用する計画です。

そうすると、これからは皆さんすぐ隣にアジアの優秀な人がいるわけです。そこで一緒に仕事をするわけです。それが一番実はいいわけで、目で見えますからね。

だから、皆さんも、少なくともアジアを視野に入れて仕事を考えるっていうことは、これから非常に大事になると思いますね。日本の国内で、国内のビジネスをやる上でも、少なくともグローバルな視点で取り組んでいくっていうことが、非常に大事になると思います。

ですから、最近、海外に行きたがらない人が多いと言いますが、会社のほうは、もうどんどん今、行かせていますから、中国だけでなく、インドやインドネシアは日本の人材開発センターになりつつあります。

そういう意味で、世界中、どこに行っても仕事をやりますっていうぐらいのつもりがあるほうが、日本の中で仕事をするときも、いい仕事ができます。ぜひ頑張ってください。

○経済学部(イケダ) ありがとうございました。

○司会(李海峰) ご質問、ありがとうございました。

ほかにも御質問がまだまだたくさんあろうと存
じますが、お時間が参りましたので、これにて質
問の受け付けを終了したいと思います。

寺本先生、誠にありがとうございました。
(拍手)

