



2020年に 世界をリードしているのは どんな企業か？

アニル・K・グプタ (Anil K. Gupta)

INSEAD 教授

2020年には、どのような企業が世界をリードしているのだろうか。ここで前提となるのは、企業の利益が、その企業が本社を置く国の利益とはもはや一致しないということだ。たとえば、IBMは米国の企業だが、より多くの従業員をインドで雇用し、より多くのハードウェアを中国で製造している。IBMにとって利益になることと、米国にとって利益になることは別の問題だ。環境の変化とともに進化しなければ生物は絶滅する。企業も、環境に応じて変わっていかなければならない。

新しい世界の現実

最初に、新しい世界の現実について見ていく。いま新興経済の台頭が世界経済の「メガトレンド」になっている。新興経済は急速に拡大しており、しかも先進国より成長率が高い。

まず、第2次世界大戦後、日本が急速に発展した。これにシンガポール、香港、台湾、韓国などが追随し、中国も鄧小平の1978年の改革によって大きく伸びた。中国においては二つのイデオロギー的な変化があった。一つは、市場経済が導入され、起業家精神が解放されたことである。起業家精神によって、人々に経済的価値に対する強烈なインセンティブが生まれた。もう一つは、経済的な孤立から脱却し、グローバル経済への積極的な参加を目指したことである。これにより貧困が競争力に変わった。つまり、低賃金で労働コストが安いことが資本を呼び込み、国際市場にアクセスすることができた。このイデオロギー的な変化は、以後30年間に、ウイルスのように世界に広がった。ただし、ウイルスといっても、これは精神的な良いウイルスだ。

1991年までのインドの経済成長率は年3%程度だったが、2000年以降は図1の



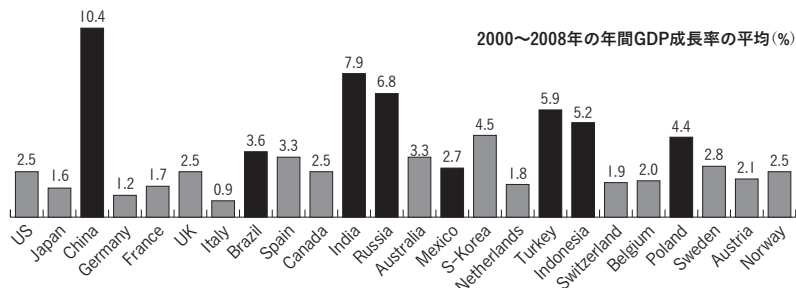
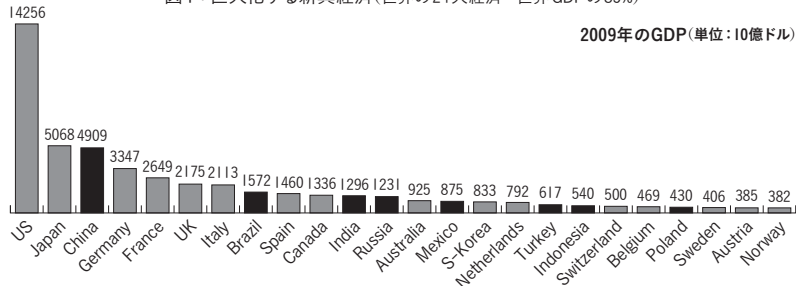
ような成長を遂げている。1980年代にはASEAN諸国にも広がった。1999～2000年以降はブラジルなどラテンアメリカにも広がり、現在はアフリカにも広がっている。新興経済が急速に世界で拡大し、全体的に伸びている。新興経済の成長率は先進国の3～4倍であり、ギャップはより大きくなっている。ただ、いまのところは規模が小さく、世界経済の構造を変えるには至っていない。

2010年のGDP（国内総生産）が確定すれば、おそらく中国が世界第2位になる。グローバル経済においては、今後10年間に過去の200年間よりも大きな構造変化が起きるだろう。

アニル・K・グプタ (Anil K. Gupta)

INSEAD（インシアード）教授（戦略部門長）、チャイナ・インディア・インスティテュート首席顧問、戦略・グローバルゼーション・新興市場分野における世界有数の専門家、インド経営大学院でMBA、ハーバード・ビジネススクールで博士号取得（経営学）、メリーランド大学スミス・ビジネススクールのグローバル戦略組織論の部門長教授を経て2010年より現職。著書に『中国・インドの戦略的意味—グローバル企業戦略の再構築』（ハイヤン・ワンとの共著、若山俊弘監訳、同文館出版、2010）など。

図1：巨大化する新興経済（世界の24大経済＝世界GDPの85%）



Source: World Development Indicators 2010, The World Bank.

出典: Anil K. Gupta, Global Enterprise 2020, December 2010.

このことは、2008年以降の中国とインドの年間成長率を、他の主要経済と比較してみるとよくわかる(表1)。2008年に起きた経済の混乱から、欧米や日本はまだ十分に脱却できていない。一方、中国とインドは高い成長を続けており、他の経済の成長率(予想)と比較すると、むしろ急速に加速しているともいえる。

世界のGDPに占める新興経済の割合はどうだろうか。2009年において、新興経済のGDPは世界全体の4分の1を占めていた。これが2025年には、控えめに見積もっても半分以上になる(図2)。したがって、今後15年間の世界GDPの成長の4分の3は、新興国経済によるものだということになる。1990年には新興経済は世界の周辺にすぎなかったが、いまは中心へと移行しており、2025年にはおそらく

表1：大不況の副産物：世界の主要経済の状況(年間GDP成長率)

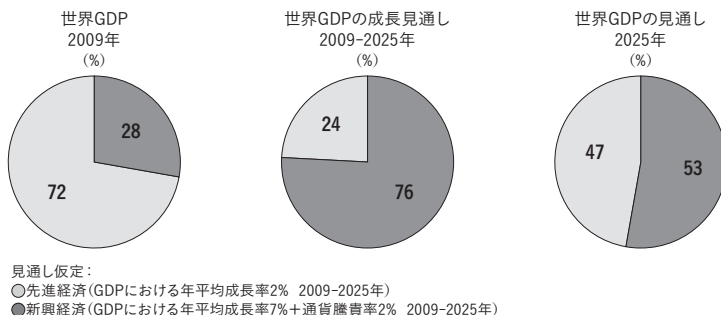
(単位：%)

国名	2000-2007	2008*	2009*	2010(予想)*	2011(予想)*
全世界	3.1	2.8	-0.6	4.8	4.2
米国	2.7	0.0	-2.6	2.6	2.3
日本	1.7	-1.2	-5.2	2.8	1.5
ドイツ	1.1	1.0	-4.7	3.3	2.0
フランス	1.7	0.1	-2.5	1.6	1.6
中国	10.2	9.6	9.1	10.5	9.6
インド	7.8	6.4	5.7	9.7	8.4
ロシア	6.6	5.2	-7.9	4.0	4.3
ブラジル	3.3	5.1	-0.2	7.5	4.1
アジア	5.2	5.1	3.6	7.9	6.7

*IMF World Economic Outlook, October 2010

出典：Anil K. Gupta, *Global Enterprise* 2020. December 2010.

図2：急速に変貌を遂げる世界経済構造



出典：Anil K. Gupta, *Global Enterprise* 2020. December 2010.



世界の中心に位置しているだろう。

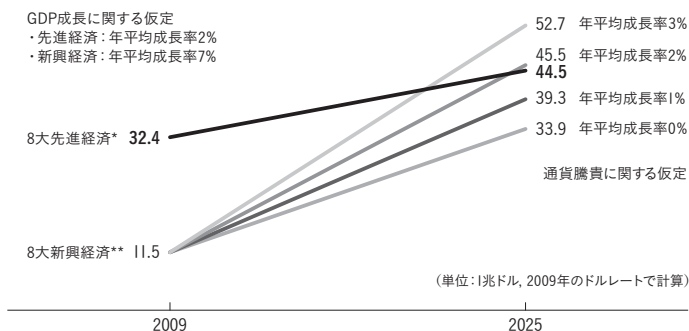
言うまでもなく、企業戦略においてはリソースの配分が重要である。多国籍企業の取締役会や経営幹部が、今後20年間の新たな投資をすべて新興経済で行うと決めたとしたらどうだろうか。これは15年後であれば別に意外なことではない。企業戦略の観点からは、それだけ大きな変化が起きているということだ。

もう一つ、国ごとの個別データのレベルでも見ておく必要がある。図3は、「8大先進経済」(D8: Developed 8)と「8大新興経済」(E8: Emerging 8)の今後の成長を比較したもので、D8は米国・日本・ドイツなどの先進8カ国の合計、E8は中国・ブラジル・インドなどの新興8カ国の合計である。GDPに関して、現在、E8はD8の3分の1であるが、15年後には同じ規模になると予測できる。中国は米国を抜いて世界最大となり、インドも日本に追いつくだろう。

さらに、インターネットの普及という興味深いファクターがある。インターネットができない音声通話のみの携帯電話でも、普及率が10%増えるとGDPを1%押し上げるといわれ、これが新興経済の原動力になっている。今後5~10年間に何が起きるのか。インド、中国、ラテンアメリカ、アフリカなどにおいて、ブロードバンドや3Gが普及する。ノキア、モトローラ、サムスンなどは、低コストのタブレットやスマートフォンの分野に注力している。3G、4G、低コストのタブレットやスマートフォンが普及すれば、教育やモバイルバンキングを提供できるようになる。

インドにおいては文盲率が高いという問題がある。識字率は約65%で、子どもには教育が重要だとわかっていても、農村部には学校がなく先生も足りない。3G、4Gが普及すれば、プル型のコンテンツで教育を提供することができる。優秀な科

図3: “D8” から“E8”へ?



*: 米国, 日本, ドイツ, フランス, イギリス, イタリア, スペイン, カナダ

** : 中国, ブラジル, インド, ロシア, メキシコ, トルコ, インドネシア, ボーランド

出典: Anil K. Gupta, *Global Enterprise* 2020, December 2010.



アニル・K・グプタ教授

学者を育てるのは難しいかもしれないが、国民の識字率を高めることはできる。これが制度的に整備されれば、新興経済において大きな意味を持つだろう。

過去2000年を振り返ると、中国とインドは最も豊かな国で、1820年まではこの二大大国で世界GDPの50%を占めていた。しかし植民地主義もあり、欧米を豊かにした産業・技術革命は、中国やインドを通過してしまった。

中国・インドをはじめとする新興

経済には、いまその産業・技術革命が遅れてやってきている。

新興経済の台頭は、止めることができない必然的な流れである。市場が大きく、新興市場と呼ばれるが、私は「新興経済」という言い方をしている。製品・サービスの単なる市場ではなく、さまざまなモノや労働者が世界経済の中に取り込まれることになるからだ。この新興経済からは20億人以上の新しい顧客が生まれ、10億人以上の新しい労働者が生まれている。100万人以上の科学者や技術者が生まれ、何百という新しいグローバルな競合企業が生まれている。すべてが同時に起こり、これらが合わさった効果はパワフルで急速である。

新興市場をめぐる競争に勝つのは誰か。欧米や日本に本社を置く多国籍企業が互いに競争し、これにブラジル、中国、インドの企業も加わっている。欧米や日本の企業が必ず勝つというわけではない。新興経済のジャイアントは市場の真ん中にいて、顧客に近く、低コストの労働者やエンジニアリングに直接アクセスできるというメリットがある。2020年の「フォーチュン・グローバル500社」では、100社以上が中国やインドに本社を置く企業になるかもしれない。

ここで、日本が直面する課題にも触れておく。まず、日本には経済成長が鈍化しているという深刻な問題がある。また、世界一の高齢社会であり、しかも人口が減少している。これに伴う社会保障費の増大が、大幅な財政赤字の原因になっている。さらに、日本は輸出に過度に依存している。現在、成長の可能性は新興経済にあるが、新興市場において日本製品は価格が高いことが大きな問題となる。ある大企業の重役は、「より複雑な部品を製造できるようになれば、設備をできるだけ日本から中国に移したい」と、『フィナンシャル・タイムズ』に書いていた。また、日本は世界で最も技術的に優れた国の一つだが、起業家精神に乏しい。さらに極端



に均質な社会であり、これはグローバルで多様な社会の中ではデメリットになる。

2020年のグローバル企業

2020年のグローバル企業について、四つに分けて考えてみたい。すなわち、グローバル戦略の見直し、グローバル・イノベーションの見直し、グローバル組織の見直し、そして企業のマインドセットのグローバル化である(図4)。

(1) グローバル戦略の見直し

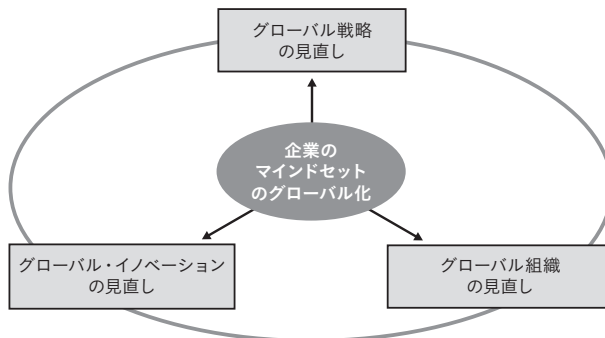
▶ 確固たる新興市場戦略

新興市場戦略においては、リソースを最適配分すると、すべてが新興経済に投資されることになるかもしれない。新興国に単に観光客として行くのではなく、長期的に深く関わる必要がある。新興市場をホーム市場およびグローバルなハブとしてとらえ、四つの現実——メガマーケット、コスト削減プラットフォーム、イノベーションプラットフォーム、新興市場から生まれるライバル企業との競争——に正面から取り組むための戦略を策定する。しかも、それをすぐに行う必要がある。変化のペースは速く、5年も待てるようなものではない。いくつかの企業が先端を走っており、そのなかにはスズキ(特にインドにおけるスズキ)やキヤノンといった日本企業もある。

▶ バリューチェーンの細分化

技術の発達により、物事の調整コストを低くすることができるようになった。そこで、バリューチェーンを細分化させ、別々に行われる複雑な活動を調整すること

図4：2020年のグローバル企業



出典：Anil K. Gupta, *Global Enterprise 2020*, December 2010.

が可能である。バリューチェーンを同じ地域に集約させる必要性はゼロではないが、低下している。

▶ グローバル・プラットフォーム、カスタマイズしたソリューション

これを別の視点から見ると、グローバリゼーションは最終的にどこへ向かうのか、という問題に結びついている。それは極端な標準化へ向かうものなのか、あるいは極端なカスタマイズなのか。私は、最終的なグローバリゼーションの結果は、さまざまな製品やサービスの極端なカスタマイズだと考えている。しかし、同時に技術のプラットフォームはグローバルになるため、カスタマイズのコストは下がる。ここで一つ、興味深い問題がある。グローバル・プラットフォームは、先進国市場からのみ起こってくるものだろうか、それとも巨大な新興市場からも出てくるものだろうか。

(2) グローバル・イノベーションの見直し

グローバル・イノベーションの見直しでは、グローバル人材の活用と倏約型イノベーションに対する熱意が重要になる。

▶ グローバル人材の活用

今後、中国とインドでは、欧米や日本よりも多くの人材が科学系・工学系大学から輩出される。たとえば、グレゴリー・T・フアン (Gregory T. Huang) は、マイクロソフトの北京研究所を「世界で最もホットなコンピュータ研究所」と紹介しているが、このような例は他にもたくさんあり、新たなグローバル人材の拠点となり得る。

▶ 倏約型イノベーションに対する熱意

新興経済GDPは世界GDPの4分の1だが、そこで暮らす人口は世界の80%を占める。GDPの規模では、2025年に新興国グループは先進国グループを追い抜くが、1人当たりGDPは低く、多くの人々は依然として貧しい。メガマーケットだが、マイクロカスタマー（顧客一人ひとりの購買力は小さい）ということだ。このような新興市場における「バリュー・セグメント」をとらえるための戦略においては、コストを現地化するだけでなく、倏約型のイノベーションが必要である。

倏約型イノベーションとは、「顧客／消費者にとって超低コスト」「環境に対する影響が少ない」「資源活用」という三つの観点から倏約的な製品・サービス・ソリューションを開発することである。倏約型イノベーションの実例をいくつか紹介しよう。



- ・コンプレッサーのないポータブル冷蔵庫、30リットル、消費電力55ワット、軽くて安く、内部のスペースが大きくてたくさん入れられる。
- ・モンサント (Monsanto) が開発した干ばつに強いトウモロコシ。
- ・ユニリーバ (Unilever) による水の利用を減らす取り組み、濯ぎの水が少なくて済む洗剤の普及など。
- ・インドのアラヴィンド・アイ・ケア・システム (Aravind Eye Care System) は、眼科治療のプロセスを見直して効率化を図り、医師1人当たり年間2,400回の眼科手術を行っている。
- ・南アフリカのSABミラー (SABMiller) のキャッサバビール、現地で採れるキャッサバを用いるために安価。
- ・「M-PESA」という低コストのモバイル送金サービス、ボーダフォンの関連会社がケニア、アフガニスタン、タンザニア、フィジーで提供している。
- ・GEの携帯用ECG (心電図) マシン、軽くて携帯でき、安価 (1,000米ドル)、電気がない場所でも使用できるようにバッテリーを使う、埃っぽい環境でも稼働可能。地方市場向けにインドで設計されたが、売上の80%はインド国外で稼いでいる。2008年に中国で開発されたアップグレード版MAC800のプラットフォームとなり、2009年には米国に投入された。

倭約型イノベーションは市場主義型のイノベーションである。営利目的でつくられ、スケラブルであり、ビジネスとして取り組まれているものが世界に大きな変化をもたらす。倭約型イノベーションに必要なのは、知能設計、バリューチェーンの再設計、コスト構造の局在化、エコシステムの活用である。

(3) グローバル組織の見直し

これまでの多国籍企業では、図5のような組織モデルが多かった。本社にCEOがいて、業務機能・事業単位に分かれ、中国やインドには現地法人があって、グローバルに報告する。これは1極の世界においては良かった。新興経済が次々と台頭し、多極化へと移行している世界においては、持続可能な組織はどうあるべきだろうか。

シスコ・チャイナ、マイクロソフト・インド、GEインドなどでいくつかの取り組みが行われているが、その中で最も重要だと思われるのは、IBMやハネウェルなどが採用している例である。図6のような組織モデルでは、グローバルな業務機能、事業単位は統合された形で管理していくが、企業を中心自体が分散化していく。たとえばハネウェルの場合、業務機能のヘッドのうち2人はミネソタに

いない。1人は中国に、もう1人はインドにいて、全世界的にビジネスを管理している。またITのヘッドはバンガロールにいる。IBMも調達本部を深圳に移している。

(4) 企業のマインドセットのグローバル化

コカ・コーラはすでに20年前に、「当社の辞書に『海外』という言葉はない」と明言している。つまり、国内があつて外国があるという考え方は企業の健全性にとって危険であり、そういう会社は10年後には存続できないだろう。

次の質問に、企業のリーダーたちはどう答えるだろうか。

1. 今後5年間の会社の状況に関して

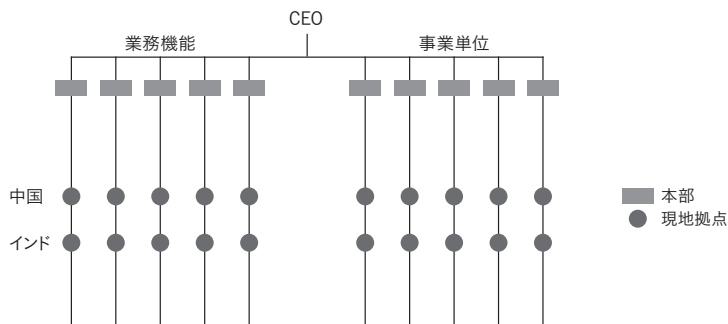
- ・売上増加の何%が新興市場からもたらされるか？
- ・資産投資の何%が新興市場で行われるか？
- ・研究開発スタッフの何%が新興市場で雇用されるか？
- ・全社員の増加数の何%が新興市場に属しているか？

2. 現在の会社の執行役員の何%が、新しい市場、新しい生産拠点、新しい研究開発拠点、新しい人材プールを直接体験、視察しているか？

3. チャンスと脅威が存在する場所と、意思決定の権限をもつ場所との間にある5,000～10,000マイルのギャップをどのように埋めるか？

シスコ・システムズは3年前、バンガロールに第二のグローバル本社、シスコ・イーストを設立し、シスコ・サービス上級副社長兼チーフ・グローバリゼーション・オフィサーであるウィム・エルフリンク (Wim Elfrink) を異動させた。シスコ

図5: 組織モデル(今日、大半の多国籍企業で用いられている主要な組織アプローチ)



出典: Anil K. Gupta, *Global Enterprise* 2020, December 2010.



本社のあるサンノゼから新興市場に出張するのと、新興市場の中にいて、そこからサンノゼに出張するのでは大きく違う。エルフリンクは「箱の中に閉じこもっていて、どうやって枠にとらわれない自由な発想ができるのか?」と述べている。10,000マイルのギャップを埋めるというのはこういうことだ。

日本企業への示唆

私はこの点に関して専門家ではないが、現在の日本企業の良い点と悪い点をあげると以下になるのではないと思う。

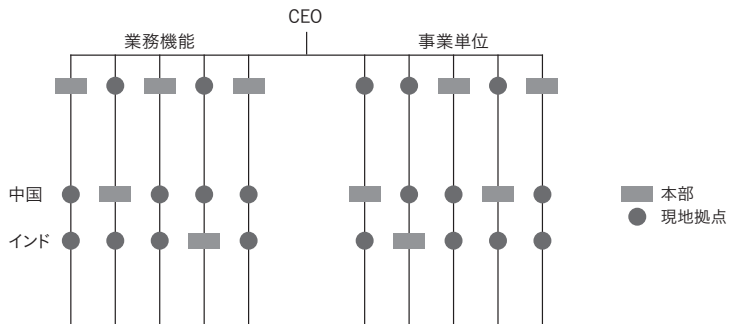
[良い点]

- ・豊富な資金力 (202兆円= 2兆4,000億米ドル)
- ・強い円→買収力
- ・長期的にモノを見る文化
- ・高い品質、高い技術というイメージ
- ・技術基盤の蓄積
- ・水平型経営の取り組み
- ・世界のほとんどの地域で政治的に歓迎 (ただし大きな例外が一つある)

[悪い点]

- ・輸出に頼り過ぎる
- ・外国でも「日本の島々」に住む傾向
- ・意思決定スピードの遅さ
- ・一般的にリスクを嫌う

図6: 組織モデル (IBM, デル, ハネウェルの例)



出典: Anil K. Gupta, *Global Enterprise* 2020. December 2010.

・非常に閉鎖的な経営上層部

これらの特性から、2020年に向けて日本企業に必要な行動は何か。現在、注目すべき取り組みを始めている日本企業の事例から考えてみたい。

- 1.特に主要な新興市場において、買収主導の積極的な戦略を追求（+ M&A能力を構築）する。（事例：NOMURA）
- 2.倣約型イノベーションという芸術・科学において、業界の絶対的なグローバルリーダーを目指す。（事例：NISSAN）
- 3.主要な新興市場（特に中国、インド、ブラジル）にグローバルな研究開発拠点をすぐに構築する。（事例：SUZUKI）
- 4.日本国外に本社を置く、そして（おそらく外国人マネージャーが率いる）グローバルな事業部門を構築する。（事例：Daiichi-Sankyo）
- 5.取締役会を含め、企業の経営上層部のグローバル化を開始する。（事例：SONY）

結論として、将来のリーダーは、いくつもの国に根を張るグローバルに統合された組織を構築する必要がある。つまり中国、インド、ブラジルに観光客として行くのではなく、そこをホームとしなければならない。しかも、同時に組織はグローバルに統合されていなければならない。

2010年12月16日グローバル戦略特別講演会にて収録