

ベル投資環境レポート

日本経済の再生 ～日本企業の成長戦略に求められるもの～

2013年3月8日

鈴木行生

いつやるか

・日本のTVコマーシャルで、人気になっているフレーズがある。東進スクールの名物講師がいう。「いつやるの？ いまでしょ！」これをトヨタはコマーシャルに用いて、「いつ買うの？ 今でしょ！」とやっている。構造改革はいつやるのか、ビジネスモデルの刷新はいつやるのか、投資家はいつ投資するのか、など意外に使える場面は多い。先送りしない気概が求められている。

アベノミクスと成長戦略

・昨年来、私は「日経平均2万円」といっている。‘なる’と予測しているのではない。2万円に‘する’ために、私たちはそれぞれの立場でどうするかを考えていく必要があるか、という意味である。では、どうすればよいか。方策はいくらでもある。数年前に、有名な個人投資家のジム・ロジャーズ氏は、どうすればよいかは世界にいくらでも例があり、方法があるのに、日本はどれもやりたくない、といっている。そして、みんなで仲良く貧乏になる道を選んでいる。信じられない、と言及した。彼にいわれるまでもなく、そんなことにはなりたくない。

・閉塞突破のためには、政府に文句ばかりを言っても仕方がない。日本は追い込まれているが、打つ手はある。優先順位を付けて、断固実行していくことが求められている。皆で仲良く貧しくなるのではなく、企業も個人も投資機会を大いに活かすべきであろう。

・今、変化の期待が高まっている。自民党政権は政策の舵を切ろうとしている。アベノミクスは期待先行であるが、動きは始まった。企業は、国の政策が動かなくても、国境を越えて事業活動を推進していく。しかし、国の政策が中期的な成長戦略を後押しするならば、企業活動はより活性化していく。企業こそ、日本の活力を生み出し、国力を高めていくことに貢献できる。その意味で、企業の経営革新が一段と求められる。

・日本の多くの企業は、まだ経営革新が不十分である。どこに問題があるのだろうか。4つの視点があろう。1つは、経営者のマネジメント能力が必ずしも十分でない。新しい人材を本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

もっと登用して新陳代謝を図る必要がある。

・2つ目は、ビジネスモデルのイノベーションが不十分である。日本企業の現場は強いという見方は当たっているとしても、企業価値創造の仕組みが全体として色あせ、ほころびが出ては十分戦えない。新しいビジネスモデルの設計図を描き、その実行戦略を的確に実践できているかどうかもつき詰める必要がある。

・3つ目は、サステナビリティ（持続性）を経営の根幹に据えているかどうかである。サステナビリティを狭い意味で、環境、社会、統治という ESG に限る必要はない。社会的価値との共存を図りつつ、長期的に企業価値を生み出す活動を作り上げ、実践することである。

・4つ目は、リスクマネジメントである。何らかの事象が起きた時に、そんなことは想定していなかったというのでは、すまされない。自社でできること、できないことを仕分けしながら、不測の事態へのシミュレーションをできるだけ実施してほしい。

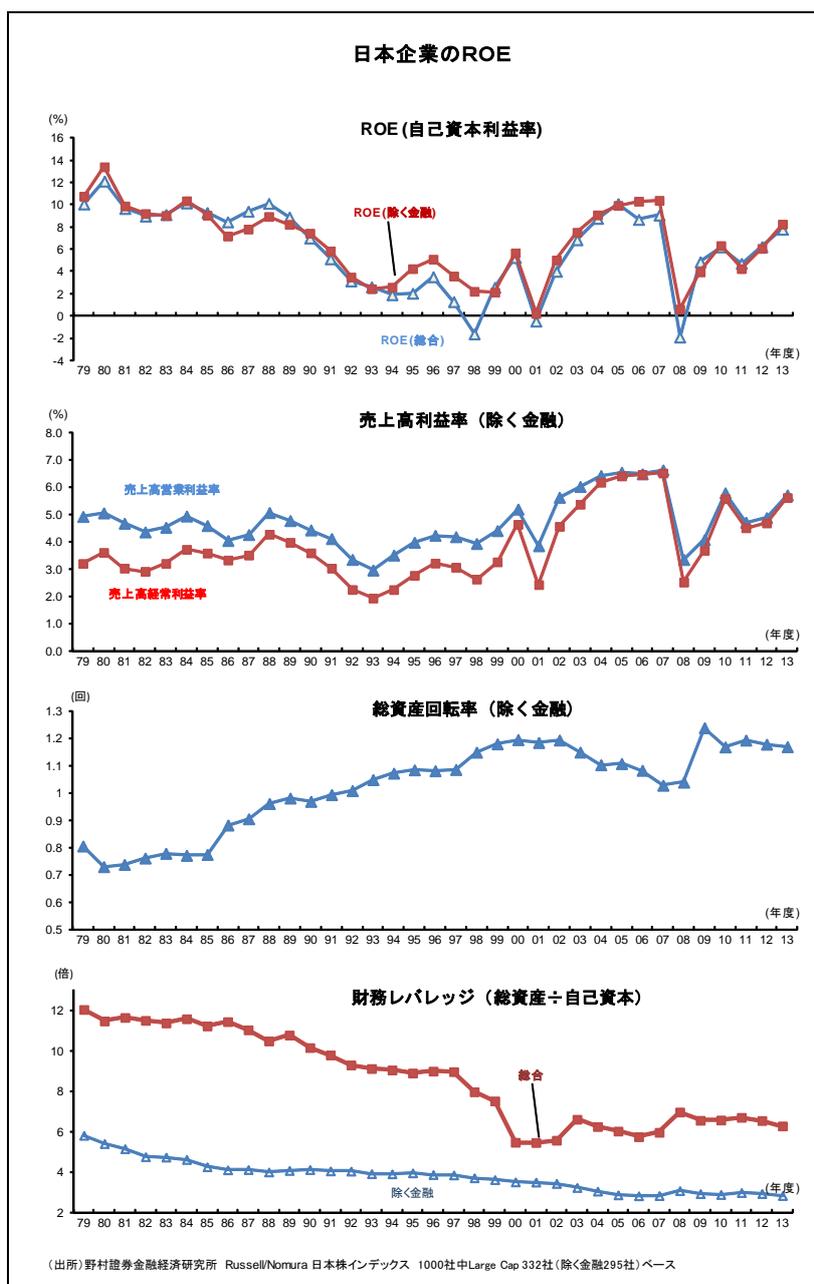
修正 ROE のすすめ

・日本の主要企業の ROE はどのような水準にあるか。野村フィナンシャルリサーチのデータによると、2013 年度には 8%まで回復してくる。日本の ROE の低さは、売上高利益率の低さにあり、回転率やレバレッジでは欧米企業とさほどそん色はない。

・私は常々‘ROE 8% を確保してほしい’と経営者に言っている。私の要求する ROE 8.0% は、今からその株を買う投資家にとってのリターンであるから、時価ベースの修正 ROEの方が妥当である。時価ベースという意味は、純資産に株価を使うのである。

・米国を代表する企業の平均 ROE は 19.9%である。その時の PBR が 2.99 倍であるから、修正 ROE は 6.7%である。日本の代表企業の平均 ROE が 5.8%で、PBR が 1.03 倍であるから、修正 ROE は 5.6% である。また、日本の魅力ある企業の平均 ROE が 13.2%で、PBR は 2.35 倍であるので、修正 ROE は 5.6%である。いずれも 8% を下回っている。

・日米の違いは将来の見通しにかかっている。PBR が低いということは、将来の成長性が低いという現れでもあるので、この場合、日本の代表企業の方が相対的に劣っている。日本企業の経営者は、自社の修正 ROE を頭に入れた上で、経営者として将来展望を描き、投資家にそれを語ってほしい。そうすれば、投資家も聞く耳をもつであろう。



エクイティへの期待

・世界経済の動きを見ると、米国は回復に向かってくる。欧州も最悪期は脱することができよう。日本も上向いてくる。

・1月のAsian Financial Forumに参加した。米国について、シカゴ連銀のチャールズ・エバンス総裁は、米国はもはや経済のドライバーにはなれないと述べた。FOMCは物価安定と雇用確保に力を入れるというメッセージをはっきりさせた。しかし、効果的な政策はなか

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

なか出せない。政府の投資余力は弱っている。それでもQE3はインフレ率2.5%以上、失業率6.5%以下にならなければ、解除しないという考えである。

・ハーバード大学のローレンス・サマーズ教授は、米国の財政の崖について、車の後部座席で、2人の子どもが騒いでいるようなものと揶揄していた。いずれ、すべてのことをやったあとで、米国いつも正しい選択をする、というチャーチルの言葉を引用した。先進国は基本的に需要不足である。これをどうするかは容易ではないという。

・中国投資有限公司（CIC）のロウ・チーウェイ CEO は、日本について、日本の量的緩和は成功しない、米国のようにはいかないと述べた。一方、ブラックロック社のマーク・マッコンプ氏（アジア太平洋会長）は、いよいよ債券から株へのシフトだ。日本の安倍首相も動いたと、強気であった。さてどうなるか。日本の政治力が問われている。日本の存在を示すには、やはり国力、企業力の向上しかない。

リスクは‘怒り’

・中国のリスクについて、台湾最大のコングロマリッド遠東企業集団（ファー・イースタン・グループ）のダグラス・シュウ（徐旭東）CEO は、過剰キャパシティにあるというシュウ会長は、中国で25年間ビジネスをやってきたが、現在はリスクの度合いが上がっていると指摘する。突然北京語ではなく、流暢な英語に切り替えて、その理由を話した。なぜか。中国語で話すと、マスコミにそのまま引用され、物議を醸すからである。中国人というのは何よりも体面を気にする。習新政権は新しいことをやりたいと思うはずである。必ず上手くやりたいと考える。当然適切な成長が求められる。

・しかし、中国の国民、消費者は目が肥えてきた。政策やクオリティに不満が出てくる。これを社会的にまとめていく必要がある。リーダーは民衆を満足させたいと思う。内陸部でも賃金を上げてほしいという。食品の値上がりは厳しいので、インフレになりやすい。その中で資本の効率が問われる。そうすると、マネジメント力が問われる。中国に進出した企業にとって、今後は一段と競争への準備とスケールの追求が必要になるだろうという。

・朱民 IMF 副理事は、中国の課題は輸出モデル、固定投資モデルの次に向けて、いかに構造調整していくかにあるという。アジアについても、相互依存性（インターコネクティビティ）が高まっている。その中でナショナリズムだけを唱えても続かない。人々の変化を理解していく必要がある。

・領土問題では互いに悪い感情が高まっている。欧州の債務問題についても、生活水準の本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

切り下げ、大幅な失業を納得できるかどうか。そうみると、今年のテーマは「怒り」と言えよう。怒りを爆発させて戦っても繁栄は生まれない。リスクと機会は共存している。機会をパートナーシップにしたいものである。パッションナリーに動かない方がよい。

アベノミクスは成功するか

・日本経済は、景気刺激と円安で回復色を強めよう。2013 年はいい方向に向かう。その効果で、2014 年 4 月からは消費税が引き上げられよう。しかし、その分物価は上がるので、成長率にはマイナスに響く。

・まずここ数年の間、日本の企業にとって重荷になっていた 6 つの制約、6 重苦について考えてみる。第 1 の円高は、デフレ脱却に向けた金融緩和期待で、円安に方向転換した。リーマンショック前を 100 とすると、最近まで日本は 30%円高になり、韓国ウォンは 20%安くなった。対ドルに対して、50%の開きが出た。これでは戦えないと東芝の西田会長は嘆いていた。

・最近の円安、ウォン高で、この差は 20%まで縮まった。円にもともと高くなる理由はなかった。欧米の不況でドル安、ユーロ安で相対的に円高となった。日産自動車のカルロス・ゴーン CEO は 1 ドル 100 円が妥当であるという。このレベルに戻って安定させることができるかどうか最大のポイントである。

・日本の金融緩和はまだ動いていない。デフレ脱却に向けて、CPI のターゲットを 1%から 2%に上げると、政府と日銀は合意した。日本銀行の総裁が 3 月に交代する。ここからどう緩和するのか。日本企業は金が余っており、投資を拡大するとしても外部のファイナンスは基本的に必要ない。まずは ETF など株式市場に実際に今まで以上に資金を投入して、市場の活性化にもう一步踏み込むことが求められる。これが本当にできるか。

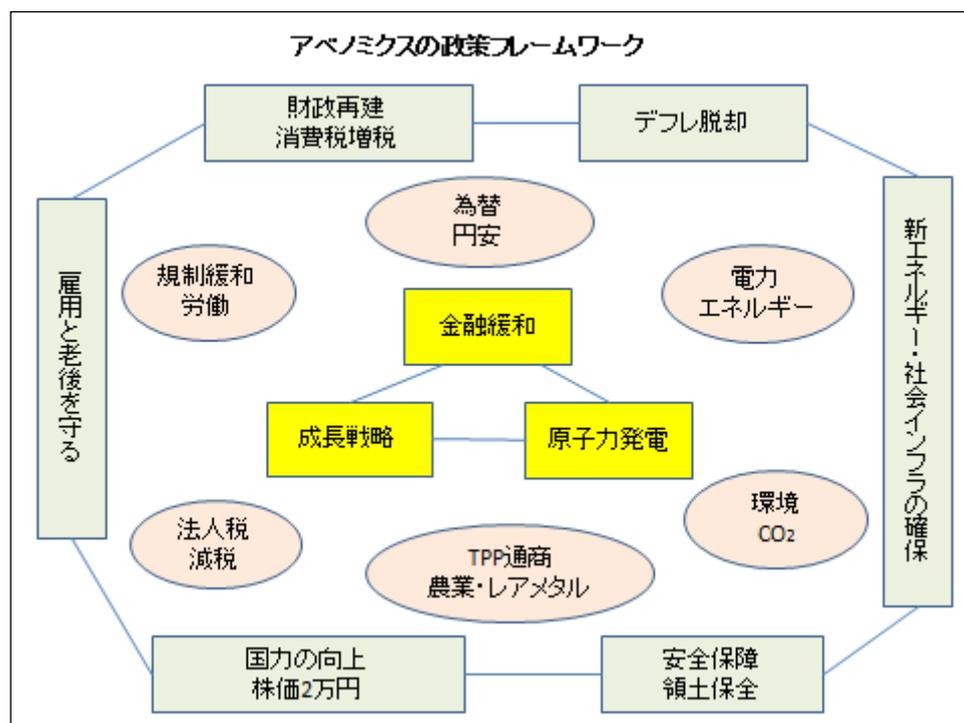
・2 つ目は、電力エネルギーについて、原子力発電所を実際に動かせるかどうかである。京セラを創業した稲盛会長は、太陽光発電を 30 年以上研究し、ビジネスにしてきたが、日本のエネルギー源としては当面全く不十分であるという。原子力発電なくして、日本の安定した電力供給は賄えない。今後 2 年の間に、原子力発電所をきちんと動かせるだけのリスクマネジメントができるかどうか重要である。

・3 つ目は、TPP(Trans-Pacific Partnership)である。日本は貿易立国であり、投資立国を目指している。不利だからといって、市場を閉ざすことはできない。誰にとって不利なのか。今の既得権益をもっている人々にとっては不利であるが、TPP に入ることによって有利

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

になる人々もいる。

・利害を損得で計算すると、どんな数字でも出せる。自らに都合のよいシミュレーションはいくらでもできる。大事なことはビジョンとフィロソフィーをしっかりとって、国民に語ることである。日本の農業はあと10年もすれば本当に後継者がいなくなる。新しい農業を作る必要があり、そこにイノベーションの余地は大きい。農業をやりたい若者は大勢いる。道はあるのである。



・4つ目の環境問題にはどう対応するのか。京都議定書でCO2を6%削減すると宣言したが、その後、元首相が-25%を言いだし、国際公約とみなされた。とても無理だ。CO2には取り組んでいくが、もう少し現実的な対応が必要である。中国の大気汚染の改善に貢献するような提案をどしどし出していけばよい。日本にも汚染物質が飛んでくるので、手を打つ必要がある。中国の顔を立てながら、中国に成果を上げてもらう姿勢が大事だ。

・5つ目の法人税減税はどうか。日本の法人税は高い。給与を増やしたり、雇用を増やすと、それに見合って法人税を減税するというインセンティブが具体化しつつある。投資減税、R&D減税、人材開発減税などいろいろな手は打たれていこう。

・6つ目の規制緩和はどうか。労働市場をさらに自由化する必要がある。日本の20歳の若本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

者は100万人。半分の50万人が大学に進学しているが、大学を出てもかなりの人に仕事がない。アルバイトで暮らすフリーターになってしまうことも多い。これでは社会保障を支える人材にはなりえない。高校を卒業する50万人のうち、ここでも十分な仕事がない。先進国ではどこも同じような状況かもしれないが、事態は深刻である。雇用を作る会社がいい会社である。企業の活性化が何としても必要である。

・そのための成長戦略は何か。これは、民主党の時からはっきりしている。民間からのアイデアはいろいろ出ているので、それを支援するようなポリシーを実行すればよい。そもそも実際にビジネスとして実行するのは企業である。国がファンドを作って、投資をしても上手くいくとは思えないが、ファンドにお金を出すことによって、民間の資金を集めやすくなる。リーダーシップをとるのは民間企業である。そうでなければ、実行力が伴わないであろう。

・では、デフレ脱却はできるのか。ファーストリテイリングの柳井社長は、「難しい、出来ない、と言うな」という。国の政策においても、企業のマネジメントにおいても、何とでもやり切るという覚悟と実践が必要である。デフレに陥らないように手を打った国はいくつもある。今まさに日本もやろうとしている。

・今後景気は明らかによくなる。財政政策として、景気刺激に20兆円のお金を使うのだから、ここから2年はプラスに働く。円安が95円で安定すれば、企業業績は大幅に良くなる。日本のGDPに占める製造業の割合は20%であるが、株式市場では40%を占める。日本がものづくりにこだわる理由はここにもある。

・景気がよくなることによって、消費税増税は2014年4月から実現しよう。日本の財政再建がわずかだが前進する。GDPの2倍、1000兆円の債務を抱えながらも、信用を保っているのは、個人金融資産が1500兆円あり、税で回収する道があるからである。しかし、消費税が10%になっても、財政の健全化に不十分であることは誰でも知っている。

・では、年金、医療など社会保障は十分賄えるのだろうか。それは無理である。そもそも60歳定年というのは、19歳で仕事について、42年働くというモデルである。人生の60%を働くという説を堺屋太一氏（作家で経済企画庁長官を歴任）が言っている。つまり、42年働くというのは、寿命が70歳の時のモデルである。

・60歳まで働いて、70歳で寿命を迎えるとすれば、年金を必要とする老後は10年となる。しかし、90歳まで寿命が延びるとすると、大学を出て23歳で仕事に就くとして、90歳 ×

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

60% =54 年である。23 歳 + 54 年 = 77 歳まで働く必要がある。つまり、日本では後期高齢者を 75 歳からと定めているが、その 75 歳まで働く必要があるということである。

・75 歳を過ぎると病気になる人がぐっと増えてくる。医療費も金額が重くなってくる。ということは、国民は元気で健康なうちは全員働こうということである。そうでなければ、社会保障の制度など維持できるはずがない。

・不思議なことがある。私が周りの人々に聞いて見ると、老後は子どもに頼らないという。では誰に頼るのか、国に頼るといふ。自分は税金を納めてきたので、その税金を前提にしている。しかし、無理である。長生きすれば、払った税金より貰う方が圧倒的に多くなる。私の世代は 1 年で 200 万人いる。子どもの世代は 1 年で 100 万人である。100 万人で 200 万人の社会保障費を負担しろといっても無理である。

・今の 65 歳以上は自分にとって有利な仕組みの上にいる。これを改革するのは容易ではないが、早晩年金を減らし、何らかの社会活動をしてもらう必要性は高まってこよう。

・エネルギーに関して、原子力発電は必要であるが、新しいエネルギーの開発も必要である。社会インフラも老朽化が始まっている。これから 30 年で公共施設をリニューアルしていく必要がある。しかし、その資金はない。つまり、前と同じような社会インフラは維持できない。新しい形でコンパクトなコミュニティを作って、そこに移り住んで省資源化を図る必要がある。ここにもスマートシティにみられるようなイノベーションを持ち込む必要があろう。これをビジネスとして展開する必要がある。

・国の安全保障はどうするのか。中国との領土問題、北朝鮮の脅威に対して、日本はどういう戦略をとるのか。日米安保、自衛強化を基本としつつ、隣国とは仲良くしていくことに限る。仲良くする仕方が日本は下手である。“怒り”が最大のリスクであるといえよう。

・いずれにしても、打つ手はある。アベノミクスが確実に前進すれば、3 年で株価 2 万円が見えてくる。これはバブルではない。実態経済がよくなることの反映である。そうなるように、一人一人が努力したいと思う。

日本企業の復興と針路 ～8 つの視点と サステナブル・キャピタリズムの追求

〈①ビジネスモデル〉技術で勝って、事業で負けるのは、顧客の価値を斟酌してこなかったところにある。かつては技術が価値を生んだが、価値創造に決定的に大事なものは何かをもっと追究する必要がある。(セイコーエプソンの確井社長)

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

〈②リーダーシップ育成〉日本の課題は農業の活性化である。メーカーはものづくりに加えて、サービス力やソリューションプロバイダー力が問われている。そして、何よりも若い人々にはリーダーシップの教育がなされていない。GE の良さは、米国以外の外国人に対する人材教育が素晴らしい点にある。（住生活グループの藤森社長、元 GE 日本社長）

〈③新陳代謝〉日本は競争を嫌う文化になっているのか。ガバナンスを強めて、資本効率を高める必要がある。国を開き、規制を見直して、20代~40代に競争の中で自信をつけてもらう。経営の若返りで、COOは40代後半に担ってほしい。（ローソンの新浪社長）

〈④競争力〉日本企業はこれまで中国に進出し、これからは一斉にインドに行こうとしている。しかし、クオリティからみると、日本が圧倒的に優れている、このことが確認できた。（帝人の大八木社長）

〈⑤戦略〉中国はインフラを作って、国内消費マーケットを伸ばす。韓国は韓流を宣伝し、輸出している。いずれも戦略的に国の作り方を考えている。アジアの国々は日本に魅力があるという。この日本を開国しよう。（大八木社長）

〈⑥グローバル化〉住生活グループは今の売上高 1.2 兆円を 3 兆円規模に持っていく。そのためには相当大きな M&A が必要である。今が攻めの時期で、そのためにはグローバル人材が必要である。CSR や人事制度を含めて、海外に出て尊敬される会社になりたい。（藤森社長）

〈⑦ダイバーシティ〉世界の投資家に投資してもらい株主になってもらう。そのためには人材のダイバーシティが必要で、日本のほかに、シンガポール、上海に本社機能を置いている。日本では女性が働きやすい会社にするのである。（新浪社長）

〈⑧サステナビリティ〉短期ではなく 5~10 年の目線が必要である。中国に進出して、どうマネージしていくか。サステナブル・キャピタリズムを追求して、グローバル企業になり、ROE を現在の 14.5%から 20%へ上げたい、という。（新浪社長）

成長産業の位置付け

・例えば、2010 年に政府の産業構造ビジョンの中で、日本の成長戦略が示され、7 つの戦略分野が決定された。産業界の人々が参加して練り上げられたものなので、その内容に異論はない。誰がみても妥当なところである。むしろ政府の問題は、その実行性について

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

ーダーシップが発揮されないところにあった。

・7つの分野とは、①環境・エネルギー（グリーン・イノベーション）、②健康・医療・介護（ライフ・イノベーション）、③アジア経済成長の取り込み（アジア・イノベーション）、④観光・地域活性化（ツーリズム・イノベーション）、⑤科学・技術・情報通信（ST・ITイノベーション）、⑥雇用・人材（ヒューマンキャピタル・イノベーション）、⑦金融（フィナンシャル・イノベーション）である。それ以外でもかまわないが、できるだけフィールドを大きくとらえて、その領域で何らかのイノベーション（仕組み革新）を起こそうとしているかを問いたい。

日本の成長戦略⇒再生戦略・・・お題目に終わらせないために

7つの戦略分野（2010年6月）⇒ 11の成長戦略（2012年7月）

		(2020年)
1. 環境・エネルギー(グリーン・イノベーション)⇒グリーン成長戦略	50兆円	140万人
2. 健康・医療・介護(ライフ・イノベーション) ⇒ライフ成長戦略	50兆円	284万人
3. アジア経済成長の取り込み(アジア・イノベーション) ⇒アジア太平洋経済戦略	12兆円	19万人
4. 観光・地域活性化(ツーリズム・イノベーション)⇒観光立国戦略	10兆円	56万人
5. 科学・技術・情報通信(ST・ITイノベーション)		
6. 雇用・人材(ヒューマンキャピタル・イノベーション)		
7. 金融(フィナンシャル・イノベーション)		

(プラス)

8. 中小企業戦略(SMEイノベーション)
9. 食農再生戦略(フード・アグリ・イノベーション)
10. 生活・雇用戦略(ワーキング・イノベーション)
11. 国土・地域活力戦略(アーバン・ルーラル・イノベーション)

(出所)産業構造ビジョン、経済産業省、2010年5月
国家戦略室、2012年7月

・経済産業省がまとめた5つの戦略産業もある。①インフラ産業（水、鉄道などのシステム輸出）、②環境・エネルギー解決産業（スマートコミュニティ、次世代自動車システムなど）、③医療・介護・健康・子育てサービス産業（公的保険外の分野）、④文化産業（ファッション、コンテンツ、食、観光など）、⑤先端産業（ロボット・宇宙・ナノテク・バイオ医薬品など）である。どのドメイン(領域)で、自社の戦略的事業を伸ばすのか、どのようなビジネスモデルを作るのか、そのためにどんな先行投資をしているのか、などは、投資家としてぜひ知りたいところである。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

JALの再生にみる稲盛式経営の神髄

・企業の再生にも注目したい。稲盛氏は JAL の再生にどのように取り組んだのか。2009 年暮れに依頼が来て、2010 年 2 月に会長に就任した。この時、再生計画の青写真は既に出来ていた。これを確実に実行できれば、再生は可能であると稲盛会長は考えた。

・問題はいかに実行するかである。再生計画を遂行すると決めて、全社員に告げた。“ただ思いやれ”と。これは京セラの時に掲げたスローガンであるという。すべては、決して挫けない人々の心に懸かっている。高邁な思いが全社員に浸透し、共有できるかどうかのポイントである。

・稲盛氏が会長を承諾した理由は 3 つある。第 1 は、日本経済への影響である。日本衰退のシンボルになっていたので、JAL でさえ再生できるのだ、ということを示して、国民に自信を取り戻してほしいと考えた。

・第 2 は、残された社員を救うためである。この再生が失敗して 2 次破綻を招いたら、全員が解雇される。3.2 万人の雇用を何としても守ろうと考えた。第 3 は、利用者のためである。エアライン 2 社で競争していくことが、顧客にとって必要であると考えた。

・この 3 つを大義として社員に訴えた。会社の存在意義を明示し、全社員を支える。“全従業員の幸福のため”、“この 1 点で、社員は勇気づけられた、と稲盛氏は言う。企業は株主のものである。株主価値を最大化することが重要である。しかし、それより前に、あるいはそのために、全社員が生き生きと働くことが最も大切であると強調する。

・これによって、全社員は再建を自分のことと受け止め、モチベーションを高めた。会長自身は無報酬で、これを遂行した。幹部 50 人に 1 カ月、毎日リーダー教育を行った。自らの哲学、経営、仕事の考え方を説いた。大事なことは、リーダーは部下から尊敬されるようになることである。なぜそんな当り前のことを言うのか、と思ったかもしれない。それは、知っているも身についていない、実行していないからであると稲盛会長はいう。

・ここから稲盛会長は、日本の企業経営者に 3 つのことを提言している。①リーダーは最初から出来ない理由を言うな。出来ない理由を言っても、社員のモチベーションは上がらない。②日本は他国に比べて恵まれている。リーダーは悲観的にならず、自信を持て。③世界はいつも混迷している。外部環境を言い訳にするな。

・JAL は国の支援のもとで再生した。確かに、①倒産したので、当時の株主の株券は紙切れ

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

になった、②5000 億円の借金は棒引きしてもらった、③多くの社員に辞めてもらった。その中で、身軽になって再登場した。このプロセスがアンフェアとはいえない、と会長はいう。実際、国の支援 3500 億円は返済した。

ものづくりを超える日立の社会イノベーション

・日立はものづくりを超えてきた。社会イノベーションを事業にするという思いが実行に移されている。

・世界の GDP は伸びて行く。とりわけアジアの伸びが高く、2030 年には世界の GDP の 47% (2010 年 26%、1990 年 11%) をアジアが占めるようになる。その時日本はわずか 4%にとどまる。アジアが伸びるという見通しに疑問のある人は少ないと思う。

・その成長に当たっての課題は、都市化である。都市の人口が増えて行く。都市の社会インフラ(エネルギー、交通、水、通信など)をいかに整えていくかが大きなテーマであり、ビジネスチャンスでもある。この都市化がテーマであるという点は、ドイツのジューメンスでも全く同じ認識である。

・そこで日立は社会イノベーションをテーマに、日立グループが社会イノベーションを担っていくことを宣言し、ここで新しいビジネスを創り上げようとしている。今後 10~20 年で、人口 100 万人の都市がアジアに続々登場してくる。当然、電力、情報通信、水などが必要になるはずで、すでにさまざまなプロジェクトが動き出している。

・日立の社会イノベーションは、社会インフラ作りと IT を融合させることによって、新しい仕組みを創ろうとしている。CEMS(コミュニティ・エネルギー・マネジメント・システム)もその 1 つである。ビッグデータ(大量のデータ)を活用することによって、人の行動を分析し、新しい商業施設、災害に強い町づくりなどに結び付けていく、ということもできる。

・そもそも日本の強みは何か。それは、ものづくりにある、というのが従来の基本的な考え方であろう。ものづくりが大切であることに何ら異論はないが、いいものを作るというやり方だけでは、アジアでは必ずしも通用しない。ものづくりをもう少し突き詰めてみると、現場に密着したきめ細かな対応である、と中西社長はいう。狭い意味でのものづくりにこだわるのではなく、現場に密着し、現場と対話して、そのフィードバックを活かして、よりよいシステムを作り上げていくという考えである。

・単に自国のものを、他の地域にもっていけば、役に立つはず、売れるはず、ということ

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

ではない。例えば、シンガポールは四季のない国である。空調エネルギーシステムについて、日本や欧米のものをそのまま持っていけばよい、というものではない。別のノウハウが必要である。水の配管についても、その国の実情に合わせて行く必要がある、と中西社長は強調する。現場密着で本当のニーズを知って、それに合致したシステムを提供しようとしている。

・ストレージ事業では、単なるベンダーから IT ソリューションプロバイダーへシフトしている。シリコンバレーに拠点を有するが、米国、アジア、欧州に地域本社を置いて、マーケットインしていく。英国での鉄道事業では、現地に販売、エンジニアリング、メンテナンスの会社を設立し、英国人のマネジャーを軸に、現地で雇用を増やし、継続的な収益を上げて行こうとしている。水に関しては、シンガポールのハイフラックス(Hyflux)、日本の商社と事業運営会社を設立して、インドで工業立地の水の利用について、ビジネスの拡大を目指している。

場所ではなく、ヒトに届けるクロネコのアジア戦略

・ヤマト HD は海外ではあまり知られていない。1919 年創業の運輸会社、パーセル・デリバリー・サービスをスタートして、30 年がたつ。6 年後に創業 100 周年を迎えるが、現在、7 ヶ年の中長期計画を立てて、それを推進している。

・目標は、アジアで No.1 の流通ソリューションプロバイダーになろう、というものである。海外フォワーダー（海外貨物運送業）や国際引越しは 20 カ国で展開しているが、宅急便は 2000 年に台湾に進出したのが初めてで、2 年前に上海、シンガポールへ、昨年香港、マレーシアに進出した。

・クロネコヤマトの宅急便をアジアで本格的に展開しようとしている。しかも、サービスは国内と同じもので、日本国内と同じレベルの内容で提供しようとしている。日本のサービスは過剰ではないか、というアンケートも出ているが、サービスのレベルは落とさない方針である。

・その場合、海外でモノを運ぶという役務（サービス）を日本人でやることはできない。現地の人に同じレベルでやってもらうことになる。日本と同じようなセールスドライバーになってもらう。営業マンがドライバーをやって届ける。一定の時間帯に届ける。不在なら何度でも訪問するという日本のやり方は崩さない。

・代金回収のコレクト、世界で真似のできないクール宅急便、コンビニへの受渡窓口の設

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

置など、すでに現地でスタートさせている。香港ではサークルK、白洋舎もデリバリーの拠点になっている。新鮮な生ガキもクール宅急便で届けられる。香港をアジアのハブにして、華南（深圳、広州）、華東（上海）、華北（北京）を結んでいく。広域の中で、日本と同じような仕組みを実現して行こうとしている。

・日本では宅急便によって、生活スタイルや生活文化が変わった。この変革をアジアで起こしていきたい、と木川社長はいう。宅配は、場所に届けるのではなく、ヒトに届けることをミッションとしている。中国では、Eコマースの配送がネックとなっている。ここにニーズがある。

・一方、アジアでは、何でもすぐに真似されてしまう。すでに似たような業者も出ている。しかし、日本で作り上げた仕組みをアジアの広域で展開するならば、その優位性が生きるはずである。まさにジャパンテイストの実践である。現在数%の海外売上比率を6年後には20%以上に持っていくことを目標に掲げている。ROEでも11%以上を目指している。大いなる挑戦である。日本での強みをアジアでも発揮できるか、アジア版クロネコヤマトのビジネスモデルの確立に期待したい。

いかに日本を強くするか

・最近、ある大手の企業を訪問した。いい会社とみられているが、実は価値創造企業ではなく、価値破壊企業になっていた。実態はかなり悪い。企業は専門的なアドバイスを求めている。そのアドバイスを、企業がどう実行するかがポイントである。

・IMFのラガルド専務理事は、ユーロ危機について、何が問題かは分かった、後はACTだといった。JALの稲盛会長は経営幹部50人に1カ月、毎日リーダー教育を行った。自らの哲学、経営、仕事の考え方を説いた。大事なことは、リーダーは部下から尊敬されるようになることだといった。なぜそんな当り前のことを言うのか、という問いに対して、それは知っていても身につけていない、実行していないからであると稲盛会長は論じた。

・投資家の力を日本企業は求めている。企業を強くすることが日本の復興につながるということを改めて強調したい。