企業改革 逆風を糧に

日本企業 萎縮は不要

竹内　我々はこれまで経験したことがないような景気後退の真っただ中にいる。これは日本や米国の国際競争力にどのような影響を与えるだろうか。

ポーター　日本はほかの国々よりも有利な立場にいると思う。景気後退で日本が受ける打撃は比較的小さいだろう。日本企業の資本力は外国企業よりも強い。日本はすでに独自の「サブプライム問題（一九九〇年代のバブル経済崩壊）」を乗り越えた経験もある。

日本企業はこの機会を利用して自らの立場をさらに強化しようとしている。すでに日本の自動車メーカー二社が、米国のフォード・モーターとゼネラル・モーターズ（GM）から株式を買い戻した。いまは日本企業が臆病になったり萎縮したりするときではない。

竹内　いまの状況は日本企業にとって好機であり、

たけうち・ひろたか　69年国際基督教大卒、77年米カリフォルニア大バークレー校博士。専門は競争戦略、知識経営など。87年一橋大商学部教授、98年から同大学院国際企業戦略研究科長。著書に「知識創造企業」（野中郁次郎氏との共著）など。

対談する一橋大学大学院の竹内弘高教授㊨と米ハーバード大学のマイケル・ポーター教授

ポーター氏 強い資本力持つ

て重要事項を遂行することが大事だと考えている。

竹内　あなたは別の機会に、経済危機において企業が考えるべき四つの点を指摘した。

ポーター　第一に企業を成長させる前向きな課題を設定する。第二に経済の基礎的条件に照らして収益を阻害する要因を切り捨てる。第三に自社の戦略に立ち戻る。第四に非常事態を好機として利用する。過去十―二十年間にできなかったことが可能になるかもしれないからだ。危機において変革は平時よりも容易になる。重要なのは正しい方法で経済危機や景気後退に対処することだ。

加賀谷　米国や欧州の企業についてはどうみるか。

ポーター　米国の消費者の買い控えは急だ。クレジットカードで多額の負債を抱え、住宅ローンも重荷だから。米国人はこの十年ほど、過度な消費を楽しみ、十分な貯蓄を怠ってきた。消費の落ち込みによる米国の小売り、住宅、自動車など耐久消費財の業界に対するダメージは非常に大きくなるだろう。

欧州経済が受ける打撃も相当大きい。英国など多くの国々が住宅ローンの問題を抱えている。欧州の経済の落ち込みは、米国と、最も危機の影響が小さい日本の中間ではないか。だから日本がいま指導力を発揮すれば、国際社会における立場を強化できると思う。

日本は経済大国なのに世界で重要な役割を演じてこなかった。いまこそ前進するチャンスだ。

竹内　日本にとって好機が到来した。

ポーター　麻生太郎首相は英語を流ちょうに話し、世界とコミュニケーションができる。そうした首相は日本にはほとんどいなかった。麻生首相は日本の「顔」になれるかもしれないのに、国内基盤が強力でない。これは不幸なことだ。

脅威ではないのか。

ポーター　もちろん脅威はある。需要の縮小がそうだ。しかし、国も企業も危機に際し、後退したり縮み上がったりするよりも、前進する方が成功につながる。国も企業も前向きな課題を持ち、危機をテコにしたことが可能になるかもしれないからだ。危機において変革は平時よりも容易になる。重要なのは正しい方法で経済危機や景気後退に対処することだ。

加賀谷　米国や欧州の企業についてはどうみるか。

ポーター　米国の消費者の買い控えは急だ。クレジットカードで多額の負債を抱え、住宅ローンも重荷だから。米国人はこの十年ほど、過度な消費を楽しみ、十分な貯蓄を怠ってきた。消費の落ち込みによる米国の小売り、住宅、自動車など耐久消費財の業界に対するダメージは非常に大きくなるだろう。

欧州経済が受ける打撃も相当大きい。英国など多くの国々が住宅ローンの問題を抱えている。欧州の経済の落ち込みは、米国と、最も危機の影響が小さい日本の中間ではないか。だから日本がいま指導力を発揮すれば、国際社会における立場を強化できると思う。

日本は経済大国なのに世界で重要な役割を演じてこなかった。いまこそ前進するチャンスだ。

竹内　日本にとって好機が到来した。

ポーター　麻生太郎首相は英語を流ちょうに話し、世界とコミュニケーションができる。そうした首相は日本にはほとんどいなかった。麻生首相は日本の「顔」になれるかもしれないのに、国内基盤が強力でない。これは不幸なことだ。

ポーター氏 欧州より早く回復

イラクから米軍を即時撤退させるべきだと主張する人物はいないし、国防長官にはゲーツ氏が留任する。

一方、経済チームにマクロ経済の専門家が多いのは気になる。特に商務長官に指名されたビル・リチャードソン氏は政治家だ。私は商務長官は実務家が適任だと考えるので、良い人選とはいえない。ただ、全体としてオバマ氏の対応には満足している。

竹内　米国企業は危機にうまく対応できるのか。

ポーター　米企業の強さの源泉は、活力や柔軟性にあふれ、変革の意志を持ち、必要ならば「苦い薬」でも飲む勇気があることだ。欧州の企業は経済危機の打撃は米企業よりも軽いが、真の変革は遅れるだろう。米企業の方が早く立ち直ると考えている。

日本企業は過去十年にわたり努力してきた。経営では以前よりも選択と集中を進め、利益重視にかじを切り、変革の意志を強めている。グローバル化も進めた。

竹内　いまは日本企業にとって好機だ。実際、野村ホールディングスは破綻した米投資銀行リーマン・ブラザーズのアジア・欧州部門を買収した。

ポーター　世界的な観点では金融部門は日本の弱点だった。だが、今回の危機で日本の金融セクターは国際的地位を高めるだろう。また、キヤノン、トヨタ自動車、ホンダといった日本の優れた多国籍企業の立場はさらに強くなる。ただ、それは経営者が「危機に際し、身を縮めるのではなく、前向きな課題に取り組む」ことが条件だ。

柔軟性失わぬ米企業

竹内　民主党のバラク・オバマ氏が次期米大統領に選ばれた。彼をどうみるか。

ポーター　これまでのオバマ氏の行動には勇気づけられている。彼は民主党内で意見の異なる人々や共和党側にも歩み寄り、協調姿勢をみせている。

選挙期間中のオバマ氏の演説からは保護主義や労働組合を重視する危うい姿勢を感じた。貯蓄や投資への増税に踏み切る可能性もあると思った。だが、これまでに公表された次期政権の閣僚の人選は穏当だ。その典型が安全保障チームで、

対談 M・E・ポーター米ハーバード大教授×竹内 弘高一橋大大学院教授

米国発の金融危機は世界各国の実体経済にも打撃を与え、企業業績が急速に悪化している。経営のグローバル化を推し進めてきた日米欧の企業の戦略や競争力はどう変わるのか。来日したマイケル・E・ポーター米ハーバード大学教授と、竹内弘高・一橋大学大学院教授が経営学の視点から意見を交わした。コーディネーターは加賀谷和樹・日本経済新聞編集委員。（文中敬称略）

中堅・中小 どう生きる

竹内　GMなど米大手自動車メーカーの救済論議をどうみるか。

ポーター　GMやフォードには企業構造の抜本的な改革を望む。これまでは人員削減などでスリム化しただけで、本当のリストラをしてこなかった。GMは依然として多くのブランドやディーラー網を維持している。唯一の希望は今が変革の好機ということだ。

米政府による救済は単なる延命でしかない。大手自動車メーカーの労働者や経営者の優遇に多くの米国民は怒っている。手厚すぎる医療や退職給付など、彼らは自ら問題をつくり出した。基本に戻って構造改革に取り組むしかない。

竹内　この経済危機は、グローバル展開を考えている中小・中堅企業にとって絶好の機会になるのではないか。

ポーター　特定の顧客層に向けてユニークな商品を提供することに集中した企業は、規模が小さくても高い競争力を持ち、グローバル化することが可能だ。そしていま、その機会は爆発的に広がっている。

竹内　「ユニクロ」を展開するファーストリテイリングはベンチャー企業として出発したが、いまでは米ギャップなどと競うグローバル企業への脱皮が課題だ。起業家精神が非常に旺盛で、十年で十倍の成長を目指している。日本は人口が減少するので、企業が成長するためには海外に活路を求めるしかない。

ポーター　新しい分野を切り開くのが大企業ではないというのは興味深い。こうした例をみると、日本にはまだ起業家精神が息づいているように思える。

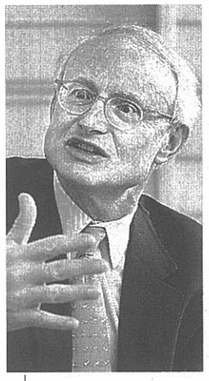
加賀谷　ブッシュ政権が規制緩和と市場原理の導入を進めすぎて危機を招いたという批判をどう思うか。

ポーター　規制緩和による問題はもっぱら金融関連で起きた。当局が規制を減らす一方、現状に適合するよう見直さなかったのは大きな誤りだった。反トラスト法の分野では監視を緩めすぎた。だが米国ではいまだに多くの分野で行きすぎた規制が残っており、それが米国の大きな弱点だ。

良い規制もあれば、悪い規制もある。例えば日本では、公正競争や環境の分野ではもっと規制を強めるべきだと考えている。

市場経済については、これが富を生む最高のエンジンだということに疑いはない。現在の失敗は金融市場に限られている。これは部分的には規制緩和の失敗だが、技術革新が金融市場や金融商品の性格を変えてしまった面もある。

米国で問題が発生した一因は米国が革新的で、多くの新しい金融商品や手法が生まれたためだ。当局は信用力の低い個人向け住宅融資（サブプライムローン）や証券化を理解していなかった。規制する側が市場の現実に追いつけなかったのだ。



Michael E. Porter　73年米ハーバード大博士。二十歳代から同大ビジネススクールで教え始める。企業の競争戦略の権威。日本企業の経営にも関心が強く、著書に「日本の競争戦略」（竹内教授との共著）などがある。

金融危機下の企業経営 特集

対談を聞いて 政府の行動 当面は期待

危機を好機に変えた企業が成長する。ポーター、竹内両教授の考えはこの点で一致している。今回の危機にもかかわらず、米企業の変革能力へのポーター教授の信頼は厚い。政府の規制が強い欧州型の資本主義には懐疑的で、以前より米国型に近づいた日本企業に好感を抱いているようだ。

市場主義を信奉するポーター教授は米国で規制緩和の問題点が表れたのは金融分野に限られるとの見方を示した。ただ、その影響は甚大だ。いまや世界経済が危機にひんし、日本の優良企業でさえ、足元が揺らぎ始めている。企業が危機を好機に変えるためにも、当面は政府の積極的な行動を期待せざるを得ない。

（編集委員　加賀谷和樹）

出典：日本経済新聞（2008年12月25日）