

## 米国ビジネススクール教授招聘プログラム

期 間:	2016年5月30日(月)～6月3日(金)	
参加者:	ギーター・ジョハール	コロンビア大学ビジネススクール教授
	レツェフ・レヴィ	MIT経営大学院教授
	プニート・マンチャンダ	ミシガン大学ビジネススクール教授
	マイケル・マツェオ	ノースウエスタン大学経営大学院准教授
	シム・シトキン	デューク大学ビジネススクール教授
コーディネーター:	長谷川正彦	経済広報センター国際広報部主任研究員

経済広報センターでは、わが国企業経営に関する理解増進の観点から、1994年度より米国ビジネススクール教授の招聘事業を継続的に実施している。

2016年度は、コロンビア大学、マサチューセッツ工科大学等、米国を代表するビジネススクールの教授5名を招き、「激動する世界経済におけるマネジメント」をテーマに、経済界、政府関係者、有識者との意見交換を行った。

一行は、5月30日から6月3日にかけて、山名昌衛コニカミノルタ社長、小縣方樹JR東日本副会長、早川茂トヨタ自動車専務役員はじめ、企業10社の経営幹部と面会、経営戦略や国際事業展開などをめぐり活発なディスカッションを行った。加えて一行は、岡田直樹財務副大臣と日本の経済財政運営等について懇談するとともに、各界の有識者にも面会した。

最終日には「激動する世界経済におけるマネジメント」をテーマにシンポジウムを開催。不透明なグローバル経済を乗り切るための経営者のリーダーシップを中心に議論が展開された。シンポジウムでは、シトキン教授が「成功体験は企業を保守的にする。不透明な時代こそ、あえて野心的目標を掲げるべきだ」と発言した。またマツェオ准教授は「固定観念に囚われず、自社技術の活用策を検討すれば、新規分野の成功の可能性が見えてくる」として、米国の消火用ホースメーカーが資源掘削分野で成果を挙げた事例を紹介した。



(左からシトキン氏、マツェオ氏、マンチャンダ氏、レヴィ氏、ジョハール氏)

米国ビジネススクール教授招聘プログラム主要日程  
 -2016年5月30日(月)~6月3日(金)

※敬称略

5/30 (月)	三浦 潤	外務省北米局北米第二課長 「日米経済関係とグローバル連携」
	岡田直樹	財務副大臣/参議院議員 「日本経済と財政」
	平賀富一	ニッセイ基礎研究所主席研究員アジア部長/ 新潟大学大学院教授 「アジア大競争時代における日本企業の戦略と 変化」
	富浦英一	一橋大学大学院教授 「日本の製造業による国境を越えた事業活動」
5/31 (火)	板垣靖士	三菱東京UFJ銀行執行役員 「MUFJのグローバルビジネス」
	赤塚 庸	野村証券常務執行役員 「野村グループにおけるイノベーションへの 取り組み」
	森田 守	日立製作所執行役常務 「日立の成長戦略」
6/1 (水)	平野正雄	早稲田大学商学学術院教授 「日本企業のグローバル化」
	茂木 修	キッコーマン常務執行役員 「キッコーマン社のマーケティング戦略 -米国で醤油文化を浸透させるために」
	佐藤雅敏	三井不動産取締役常務執行役員 「三井不動産の経営戦略」
6/2 (木)	中原俊也	JXエネルギー執行役員 「激動する石油業界におけるマネジメント」
	早川 茂	トヨタ自動車取締役専務役員 「トヨタの持続的成長に向けた取り組み」
6/3 (金)	山名昌衛	コニカミノルタ代表執行役社長 「コニカミノルタの成長戦略」
	岡添 清	三菱重工業執行役員 「三菱重工業の米国での事業活動」
	小縣方樹	JR東日本取締役副会長 「JR東日本の成長戦略」
	シンポジウム	「激動する世界経済におけるマネジメント」



## シンポジウム「激動する世界経済におけるマネジメント」

開催日：2016年6月3日（金）	場 所：経団連会館
講 演：シム・シトキン 「不透明な時代のリーダーシップ」	デューク大学ビジネススクール 教授
講 演：マイケル・マツエオ 「不確実性、投資と成長」	ノースウエスタン大学ビジネススクール准教授
講 演：ギータ・ジョハール 「文化、創造性、イノベーション」	コロンビア大学ビジネススクール教授
講 演：レツェフ・レヴィ 「決定のための分析」	MIT経営大学院教授
講 演：プニート・マンチャンダ 「中国eコマースに学ぶこと」	ミシガン大学ビジネススクール教授
パネルディスカッション	
モデレーター：ピーター・ケネバン	マッキンゼー&カンパニー ディレクター
出席者：約70名	

### シム・シトキン教授

#### 「不透明な時代のリーダーシップ」

不透明な時代のリーダーは、人々に状況の複雑さを認識させた上で、適切なリスクをとる必要性を理解させる役割を果たさなければならない。このために必要なのはリーダーに対する信頼である。ところが、現在は、リーダーへの信頼がしばしば失われている。信頼がなければ、組織内の人々は、決して複雑な問題に主体的に対応したり、リスクをとったりはしない。そもそも、リーダーシップとは専門知識や個人的特徴などに由来するのではなく、リーダーとフォロワーとの関係から生まれる。

また、仮にリーダーが重要だと考えることであっても、人々が同じような考えを持つとは限らない。複雑で不透明な時代ほど、リーダーは分かりやすく問題を説明し、その対策に関して組織内の支持を高めることが求められる。

### マイケル・マツエオ准教授

#### 「不確実性、投資と成長」

不透明な時代には、投資を検討しても、マイナス面に意識がいきがちで、結局は、二の足を踏んでしまう、といったケースが多い。しかし、このような不透明な時代でも、成長のためには投資が不可欠であり、常に、ポジティブな側面を正当に評価することが極めて重要だ。また、不透明が故に、他社が投資を行わないとすれば、自社で投資を決定すること自体が、大きなプラス要因となる可能性もある。

加えて、固定観念に囚われないことも必要だ。自社技術の活用策を柔軟に検討することによってこそ、新規分野の成功の可能性が見えてくる。米国では、消火用ホースを製造する中小企業が、ホースの技術をシェールオイルの掘削分野に転用して大きな利益をあげたケースもある。

## ギータ・ジョハール教授

### 「文化、創造性、イノベーション」

変化の激しい現代こそ、イノベーションを成長の原動力としていかなばならない。世界 60 か国の企業 1500 社の CEO を対象に、IBM が実施した調査によれば、先進 5 か国（日米英独仏）すべてで、約 80% の CEO が「イノベーションは経済成長のカギ」と回答した。しかし、興味深いことに、「CEO 自身が創造性のポテンシャルを十分発揮しているか」との問いに対しては、米国では 39% の CEO が「YES」と回答したのに対し、日本では 17% に過ぎなかった。

また、ミシガン大学や東京大学などが共同で実施した国民の意識調査によれば、米国では 35% が自分自身を「アイデアに溢れ、創造的」と評価しているのに対し、日本では 20% だった。加えて、米国では 16% が「冒険、リスクをとるなどの刺激が大切」と答えたのに対し、日本では 3% だった。日米の文化的違いはあるだろうが、創造的な活動にリスクが伴うことは不可避である。日本には、積極的にリスクをとる文化が必要なのではないだろうか。

## レツェフ・レヴィ教授

### 「決定のための分析」

小売業やヘルスケアなどの広い分野で、ビッグデータの分析の重要性が注目されている。しかし、企業の意味決定において、ビッグデータの分析結果がまだまだ十分に活用されていないのも事実だ。私が直接関わった企業でも、90% 以上は、十分な分析をするに至らなかった。この大きな理由は、何のために、ビッグデータを活用するのかが、そもそも明確になっていないことだ。まずは、企業としての意思決定の目的を明確にし、これを達成するために必要なデータは何か、どのように入手し、どう活用すべきか、といったプロセスを一つひとつクリアしていくことが不可欠だ。

## プニート・マンチャダ教授

### 「中国 e コマースに学ぶこと」

現在、e コマースなどのインターネットサービス 10 大企業のうち 4 社は中国企業だ（京東〔ジンドン、3 位〕、テンセント〔5 位〕、アリババ〔6 位〕、百度〔バイドゥ、7 位〕）。これらは、欧米の単なる真似や、中国固有の事情に合わせたシンプルなカスタム化という段階を既に脱している。例えばアリババは、B to C、B to B のみならず、消費者オークションなど、幅広い分野で、地方企業の国際的発展に資するプラットフォームなどを提供し、経済的にも社会的にも大きな成果を挙げている。

中国企業の発展の背景には、一般的には、中国政府の明確な政策的な支援があると考えられている。しかし、興味深いことに、e コマース業界に対しては、中国政府は自由な発展を認めてきた。これが、今日の成功の基盤となっている。

以 上