



CHUO BUSINESS SCHOOL  
**REVIEW**  
経営大学院からビジネスのいまを知る

CHUO BUSINESS SCHOOL

Professor × Students Talk

Insights 01.

既存企業と  
スタートアップとの  
「**新たな関係**」

P.3



Insights 02.

不確実な世界情勢下において  
「**グローバル戦略**」を  
どう考えるか？

P.9



Insights for  
your business.

# 既存企業とスタートアップとの



## “新たな関係”とは？

### 時代とともに変わる既存企業とスタートアップの関係

●**新藤** 今日はお集まりいただいたみなさんと、既存企業とスタートアップの相互関係について、いろいろと話合っていきたいです。かつて既存企業とスタートアップとは、全く別の世界に存在するイメージが強く、既存企業の人材がスタートアップに参画すると奇異な目で見られることもありましたが、現に私が1990年台半ばに、大手の民間シンクタンクからメガベンチャーへ転職した際、周りの同期から「大丈夫か？」と心配されたりもしました(苦笑)。当

時、両者の隔たりがあったのは確かです。ところが最近、既存企業が新規事業としてスタートアップを創ったり、副業支援をしたりすることも増えています。かれこれ30年ほど見ていますが、世の中の流れとして、両者を分ける垣根がだいぶ低くなってきた印象があります。その一方で、日本の起業率は世界と比べて低いですし、スタートアップの創出には様々な課題があるという指摘も出されています。皆様は最近の既存企業とスタートアップとの組織的な関わりについて、どう感じていますか？

●**小野** 確かに身近になってきたと感じています。既存企業にいる立場でスタートアップの関わりを見た場合、特にIT系のスタートアップと

の関わりが増えている印象があります。既存企業が事業拡大していく流れの中で、デジタルを活用していこうという考えがメインにあると思います。私自身はスマホアプリ開発の仕事で、最近のトレンドであるメタバースやNFTなどの専門ではないものの、話を聞いて仕組みを理解するのは得意です。なので、まず自分が理解した上で、自社グループの事業会社へ提案を行うように、自らが既存企業とスタートアップの架け橋になることを意識しています。

●**増田** 既存企業とスタートアップの間の壁はなくなってきています。両者が保有している経営資源に違いがあり、相互補完関係になっ

### 参加学生



小野 桂介  
(CBS 2年次在学中)

株式会社セブン&アイネットメディア

2013年セブン&アイネットメディアに入社。プログラマーとしてECサイトを中心としたシステムの保守開発を数年経験したのち、現在は事業会社のスマートフォンアプリ開発のPLに従事。事業会社のDX推進には経営の知見が必要と考えCBSに入社。



村上 敦子  
(CBS 1年次在学中)

株式会社デザインエイム  
(2000年設立経営メンバーに 現取締役)

IT、コンテンツマーケティング等の経験後、ブランディングデザイン設立に参画。現在、担当する案件は大手企業、中小企業、大学、病院と幅広い。今後の研究テーマはスタートアップにとって役立つ知識の体系化など。女性起業家の仲間が多い。



末廣 満  
(CBS 2年次在学中)

UIPath株式会社  
CEO室 兼 戦略アライアンス担当

これまでに日系証券会社、EV製造販売Tesla、外資系コンサルティングファームを経験後、2019年にUIPath入社。プロジェクトマネージャーやパートナーセールスを経て、現在は日本人のCEO室及び戦略的なアライアンス推進に従事。一人一人が多くの業務を担うスタートアップの経験を踏まえ経営を俯瞰して学びたいとCBSに入社。



増田 充宏  
(CBS 2年次在学中)

株式会社リブコンサルティング

10年以上小売企業に勤務した後に入社。得意領域であるセールス・マーケティングの支援を自動車・エネルギー業界向けに実施している。

ていることがその一因だと思います。既存企業はヒト・モノ・カネを初め大量の経営資源を持つ一方、スタートアップはキラリと光る「情動的資源」を持つ場合があります。この「情動的資源」は、ヒト・モノ・カネをつなぎ合わせる上では重要となります。

●**新藤** なるほど。20~30年ほど前だと、既存企業の社内スタートアップの優れた点について話すと、上司から嫌味を言われたり、周囲から変わっていると思われたりしたのですが、最近はそのようなことはないようですね。

●**小野** むしろ自分たちの事業が行き詰まっていることは、誰もが共通認識として持っていて、そこを打破していくために、スタートアップとどう関わることが課題という捉え方になっていると思います。

●**増田** スタートアップでも活躍できるような突出した能力がある人材を悪く言うという雰囲気は薄れているように思います。旧態依然としたやり方では行き詰ることが多く、若く突出した人材の活躍が重要であることは既存企業でも浸透してきています。既存企業側も若く優秀な人材を無下に扱わず、それぞれ有望なスタートアップに転職してしまえば、会社の評判はいつでも見ることが出来る時代なので、古い習慣が残る企業として社会的イメージもマイナスになると思います。

●**新藤** それは興味深い流れですね。末廣さんはいかがですか？

●**末廣** 私はデジタルトランスフォーメーション関連の仕事をしていて、小野さんと同じで、やはりIT系との関わりが深くなっている印象があります。大企業の本業において提携するなど、既存企業がスタートアップに

頼るというスキームが、どんどん出てきていると思います。

当社は十数年の会社ですが、去年上場したこともありまして、人材派遣や印刷関連などの企業から、業務提携の話が当たり前のように来ています。

私の経験でいうと、前職で電気自動車製造企業にいた当時、大手の日本の自動車会社さんと提携していましたが、形だけという感じでした。それが今は、既存企業とスタートアップが「一緒にビジネスを作り上げる」という意識になっていて、そこが大きな変化だと感じています。

●**新藤** そう、昔は既存企業が社会貢献活動としてスタートアップと組むケースがありましたね。今は、純然たるビジネスパートナーとして組むということなのではないでしょうか。

●**末廣** まさにそうです。日本の大手製薬企業と、製薬の研究という根幹事業のところ、深層学習を強みとする日

本のベンチャー企業が一緒に取り組んでいるのは象徴的です。

●**新藤** 皆様のお話から、既存企業が自社ではできないITや最新の領域を、うまくスタートアップを活用することでビジネスが成り立ち、スキルを自社に取り入れようという流れがあるようになりました。

村上さんには、スタートアップ側の立場でお話を伺いたいのですが…。今お勤めの会社は参画してから何年になりますか？

●**村上** 20年です。上司が独立してデザイン会社を立ち上げる際に声がかかり、設立に参画したのですが、その前に、数千人規模の企業から30人程の会社に一次転職しに籍していたことがありました。移ったら、接する人も情報も少ないことに愕然としたんですね。自分から情報を取りに行く必要性を感じま



既存企業と  
スタートアップは  
補完関係にあり、  
相互に高めあえる



## アントレプレナー の知見が重要

した。そこで女性が集まる異業種交流会やECをテーマとした「LIFE」というメーリングリストに参加しました。

そこで出会った仲間との交流が今も続いているんですが、みなさん、自分で会社を立ち上げ、女性アントレプレナーとしてビジネスを続けてきて、社会的にも成功を取っています。さらにすごいと思うのは、ここ最近、既存企業の取締役になっている方が何人もいます。

中には今年セブン&アイ・ホールディングスの社外取締役に日本女性で唯一新任された方もいます。

●新藤 小野さんはグループ企業で勤務していますが、ご存知でしたか？

●小野 はい。社外取締役を強化したんだろうと認識していましたが、ゼロから創業したアントレプレナーの方だというのが驚きました。お話を伺って、今後スタートアップと既存企業が提携して事業拡大していく中で、アントレプレナーの知見が重要だとして選任したかと改めて思いました。

## 既存企業とスタートアップが 関わるメリットと課題

●新藤 これまで既存企業とゼロから創業したアントレプレナーとは、住む世界が別というイメージだったと思います。しかし、既存企業がさらに成長しようとする段階で、アントレプレナーの経験、人脈、ノウハウ、創業スキルを活かすことが重要ではないかと考えており、昨年出版した著書の中でも、そのことについて論じています。

上記の著書では、ソフトバンクの上場後、30年間を追っていますが、中でも取締役会の構成が変化している点が興味深いと思っています。1998年の時点では社外取締役を除くと、社内の人材が取締役となっています。しかし2008年にはこれら役員が多くが出資先のメガベンチャーの役員を兼務しており、さらに2018年には買収先の創業経営者がソフトバンクの取締役になっています。言い換えれば、ゼロから1兆円規模の会社に成長させたアントレプレナーたちを、取締役として経営チームに加えているわけです。

これは、企業をどう成長させていくかという一例ですが、アントレプレナーの経験、人脈、ノウハウ、創業スキルを活かすことが、既存企業のさらなるステップアップにつながるのではないかと思います。

村上さんのご友人のケースからも、アントレプレナーのスキルや知見を既存企業に導入するというダイナミックな動きは、すでに始まっていると言えますね。

●村上 彼女たちはそこ(既存企業のトップ)を目指してきたわけじゃなくて、たまたま来たお話を受け入れたということだと思うんですね。自分がやりたいことで起業して信念を持ってやり続け、様々な苦勞も乗り越えてきた経験が評価され、結果的に取締役というキャリアに繋がったわけで、大変な時代を知っている私としても嬉しいですし、さらに応援したい気持ちです。

●新藤 アントレプレナーが社外取締役として企業に入るケースは、良いやり方だと思います。役員ですら報酬も処遇も全て株主総会で判断されるので、問題が少ないと思います。

逆のパターンで、既存企業の社員の方が、社内ベンチャーのトップとなり、仮にその会社が成功した場合、社内のバランスなどから、うまく処遇するのが難しいのではないかと思います。

そのほかに、既存企業とスタートアップとの関係を考える上で、課題となるのはどの点だと思いますか？

●末廣 私は、既存企業とスタートアップの両方を経験してきていますが、既存企業からスタートアップに転職した場合、苦勞することが多いように思います。スタートアップの場合、あらゆることを自分で考え行動するのが当たり前です。周りは助けてくれないので、自力で乗り切るスキルセットが重要になります。

●新藤 そうですね。スタートアップでは創業者の立場で物事を進める、スキルやマインドがとても重要になってきます。その他に、既存企業とスタートアップとが関わる上での課題としては、どのようなことが考えられますか？

●末廣 私は日々アライアンス活動の中で、スピード感が課題だと感じています。我々は1〜2か月の間に成果を出さなければという

意識で仕事していますが、あちら(既存企業)は「また1か月後の会議で」という感覚でなかなか進展しない。スピード感のギャップがかなりあります。

●村上 私も既存企業と仕事していると、同じくスピード感の違いや価値観の違いがあるのを感じます。

●小野 これはマインド的なことになってきますが、スタートアップの人たちは「これが世の中のためになる」と確信する力があります。ゼロから物事を作り出すために、何でも自分で考える癖が付いていて、何が良い悪いという判断も自分で下している。だからスピーディに物事を進められるんですね。

一方、既存企業の人たちは、マニュアル化された中で仕事をしていて、自分で考えることが日常的にないし、判断力が養われません。判断スキルがないから決められないし動けないわけで、その差は大きいと思いますね。

●新藤 確かにスタートアップやメガベンチャーの人は、思い込む力、信じる力が強いように思います。ビジネスを立ち上げたり、急成長させたりすることは非常に大変ですし、あきらめずに「これでうまくいくはずだ」と思わないとできない部分も多いです。そうしたマインドセットが重要となってきます。

一方、既存企業の場合、思い込みだけで突っ走ったら大問題です。いかにエラーを減らすかを考え、客観的に物事を進めることが大事になります。どちらが良い悪いかではなく、そもそも求められるスキルセットが違うと言えますね。

●増田 既存企業とスタートアップが関わる上では、既存企業の中でどのように受入態勢を構築するか、ということも重要な気がします。既存企業の社内政治のステレオタイプとして、「保守派」と「革新派」があり、社内の主流を占める保守派は得てして、スタートアップとの連携に慎重な場合も多いです。一方、経営企画部門などの革新派は、連携に積極的である反面、推進力という面では現場との距離もあって進みにくいケースがよくあります。そうした場合、保守派の中でも革新派に近い勢力を味方につける、具体的には、革新的な方法にも取り組む売上トップの現場マネージャーを味方につけるなど、「アーリーアダプター」を取

込むことも大事だと思います。

●新藤 確かにそうですね。こうした方法は、スタートアップとの連携に限らず、既存企業が外部のコンサルタントを導入して社内変革を行う場合でも、重要かもしれませんね。

## スタートアップのスキルと マインドセット

●新藤 村上さんのまわりに、女性アントレプレナーが多いというお話がありました。彼女たちはもともと何か立ち上げようと考えての人が集まっていたのか、たまたま集まった人が起業する方向へ行ったのか、どちらでしょうか？

●村上 「類は友を呼ぶ」で意識の近い人同士が集まったことは確か。それぞれにやりたいことがあって、お互い持っている情報をシェアしあったり、大変な時には励ましあい応援しあい、同志のような関係が続いてきたということだと思います。

他の人も、明確なビジョンを持っていて、必ず実現しようという情熱とモチベーションもあったから、事業を継続できたんです。

●新藤 何かやりたい思いの強い人が、既存企業の枠に収まりきれず、自分でゼロからやってアントレプレナーになったということですね。

●村上 おっしゃる通りです。

●新藤 アントレプレナーの研究では、よくロールモデル(お手本になる人)がまわりにいると、スタートアップが発生しやすいと言われます。ロールモデルというと、世界的な成功したアントレプレナーを想像しがちですが、自分よりも少し進んでいる身近なアントレプレナーの場合も多いです。

実際に、アントレプレナーに創業のきっかけを聞くと、「あの人も創業できたから、自分ももっとうまくやれると思った」と答えが返ってくること

も多いです(笑)。もし、そういうマインドセットを持っている人が、既存企業の中に集まった場合、その企業は成長していくと考えます。

## 既存企業にアントレプレナー シップを戦略的に取り込む

●新藤 アントレプレナーシップに関する最近の議論に、「戦略的アントレプレナーシップ」という概念があります。これまで「経営戦略論」は既存企業を中心に、「アントレプレナーシップ論」はスタートアップを中心に、別々に議論されてきましたが、両者を統合する議論として2000年代から「戦略的アントレプレナーシップ」が提唱されるようになりました。

その中で、スタートアップはゼロからビジネスを形にするのが得意だけれど、スケールアップさせるのは苦手であり、逆にスケールアップするのは既存企業が得意とされています。両者の特性を理解した上で、どのように活かすかが大事だと思います。

既存企業がスタートアップに頼るというスキームがどんどん出ている





# ビジネスプランを体系的に学ぶことは大事

●村上 アントレプレナーの友人は得意なことを自覚していて、「私はゼロイチの人」と言っています(笑)。彼女を見ていると、会社の立ち上げは決して一人でやるわけじゃなくて、必ず地道に働いてくれる人と組んでチームで動くんですね。地固めする人がいないと、いずれ立ち行かなくなることもあり、ちゃんとポイントを押さえています。

ゼロからイチにするのは相当大変ですし、それを継続していくことも大変。それぞれ必要な能力が違うというのは、まさにそうだなと思います。

●新藤 自分が苦手な分野があるから、適任者を集めて経営チームを組むというのは、とても良い方法ですね。

ゼロイチの人には別のパターンがあって、1社立ち上げて軌道に乗ったら、新たに1社立ち上げて…ということを繰り返すパターンがあります。こうした、連続的に創業する人は、「シリアルアントレプレナー」と呼ばれています。

ただし日本では、起業に一度失敗すると再起が難しいケースも多いため、「シリアルアントレプレナー」として活動を期待するよりも、経営チームを組んで失敗を減らす方が適しているかもしれません。

経営チームについては、スタートアップ段階にはこのメンバー、成長段階は別のメンバーというように、成長段階に応じてメンバー構成を分けるというやり方も良いと思います。また他の方法としては、既存企業とスタートアップの混合により経営チームをつくり、多様性を確保するのも1つの方法と考えます。こうした経営チームの構成について、何かアイデアはありますか？

●末廣 私の会社がまさにそうです。上場前はエンジニア出身の代表を中心に創業メンバー中心でやってきていたのが、上場後は、我々の方から既存企業の豊富な経験をもつ経営層を取り込んでいく形で、チーム構成を変えています。

●新藤 なるほど。それはさらなる成長を見越してということですか？

●末廣 そうです。今まではイケイケドンドンでやってきていて、オペレーションも固定のものがないし、売り方もお客によってはかなり踏み込んだ柔軟な対応をすることもありました。でも今は上場企業として、株主にしかるべきオペレーションを見せなければいけないし、中長期的な成長が見込める売り方をしなければいけない。そういう必要性に迫られ、既存企業の人々の経験とスキルを活かしてもらおうということに変わってきていると理解しています。

●新藤 企業としては当然そうなりますね。経営チームの話ではありませんが、スタートアップと既存企業の人材を融合させたチームで開発を成功させた事例として、株式公開後のマイクロソフトによるWindows NTの開発

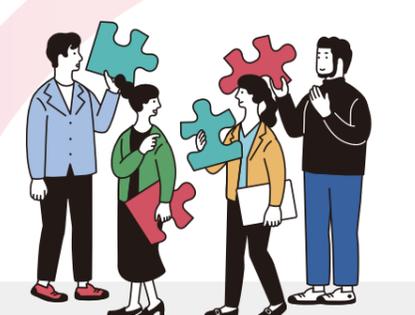
が挙げられます。サーバー用OSであるWindows NTの開発は当初、マイクロソフト出身者ではなく、ユニックスから引き抜かれた開発チームを中心に、ユニックス方式により組織的に開発を進めていきました。その後、マイクロソフトの開発メンバーも加わり、両者がチームとして融合することで、困難なWindows NTの開発に成功するという話が、『闘うプログラマー』という本に出ています。

このようにスタートアップは成長ステージに応じて、スタートアップのやり方と既存企業のやり方をうまく融合させないと、大きくは成長していけないと思います。このケミストリーがカギになると思います。

●末廣 そう思います。グーグルが技術者メインでやってきたところに、組織が大きくなる中でエリック・シュミットのような既存企業の経営者を入れていますが、自分たちのこの先を考えたときに、それが重要だっということが肌感覚でわかります。

●村上 仲間のケースを見ているとある得意分野に長けた方、経営に特化した知識を持っている方、会計監査の方などが加わったチームだからこそ企業として強く成長していますね。アントレプレナーと経営チームの組み合わせって、ものすごく大事だと思います。

●増田 私はゼロイチが難しいのは、多くのスタートアップでも同じ状況な気がします。企業数から見れば、一部のシリアルアントレプレナーを除き、スタートアップの多くはゼロイチのフェイズが得意だからそのフェイズばかりをやっているのではないと思います。意志をもって事業を立ち上げる状況に自分自身を追い込んだのか、はたまた追い込まれている場合が大多数だと思います。いずれにしても好き好んで何度も繰り返してやろうと思う人ばかりではないでしょう。そうした意味では、ゼロイチの能力は重要なにもかかわらず大



変貴重であると思います。ですからアントレプレナーの素質や経験、方法論を取り込んでいくことは成功確率を上げる上では重要であると思っています。

## スタートアップにおけるビジネスプランの役割

●新藤 中央大学ビジネススクール(以下CBS)の授業で、ここにいる皆様にはビジネスプランを作っていただきました。CBSでは必修科目となっています(笑)、一方で、創業の際に本格的なビジネスプランを作る人は全体の3分の1程度というデータもあります。実際に戦略フレームを活用したビジネスプランを作成してみて、どのように感じましたか？

●増田 ビジネスを始める場合、創業後2~3年で事業を継続する/継続しないを決めることが求められ、そのためには自身のビジネスの成功基準や目的を確認する必要があります。そうした中、ビジネスプランがないまま事業を始めると、何が成功かもわからず時間がすぎるリスクがあると感じます。もちろん一生懸命目の前のことをやることは大切です。しかし、ヒト・モノ・カネが限られているなかで資源を浪費すると、本当は成功するはずだった事業も花開かずしてタイムオーバーになってしまうことがあると思います。

●末廣 新藤先生が示してくださった15項目が参考になって、理解しやすかったですし、スタートをきる上でどんなピースを埋める必要があり、何から考え始めればいいのかというモノサシができたので、実践的にビジネスプランを学べてすごくよかったと思います。

一方、新藤先生の別の担当科目の「ベン

チャービジネス論」のケースから気づきがあったのは、「とにかくやっちゃえばいいじゃん」という発想。こんなもんでいいんだ、と正直思いました。しっかりフレームを作ることと、やっちゃえばいいというマインド的なこと、両方の深い学びがありました。

●小野 私の場合、既存企業にいてスタートアップと関わる中で、ビジネスプランはマストだと思っています。社内にいる以上、経営陣に承認を取ること、チームの人を説得することが、当然必要になる。計画した内容を見せて理解してもらえれば、ゴーサインが出て事業が進んでいきます。その意味で、ビジネスプランを体系的に学ぶことは大事だと改めて実感しました。

逆に、自分が創業するというシチュエーションでは、末廣さんがおっしゃったように、ビジネスプランを正確に描くことよりも、トライアンドエラーで実行する能力の方が大事だろうと思います。

●新藤 模範的なご回答、ありがとうございます。私の授業のPRみたいになってしまい恐縮です(笑)。村上さんは、他に何かありますか？

●村上 私の周りの人を見て気づいたことですが、スタートアップの人たちって誰に何を言われても絶対にやりたいという思いが強く、それに引っ張られて突っ走っていくケースが多いと思うんです。でも、立ち行かなくなることも出てきて、そうなった時に会社をうまく運営していくための専門性ときちんとしたスキルが、絶対に必要なんですね。

その意味で、ビジネスプランは関わる人との共通言語になるので、考えを伝えていく上で大事だと思います。投資家に向けても、会社の中で新規事業をプレゼンする上でも、論理的に思いを伝えることができますから。



また、ビジネスプラン作成の際にデザインの知識を持つことが今は重視されていて、経済産業省が2018年から中小企業戦略として「デザインを経営に活かしていきましょう」と提唱しているんですね。その観点からも、戦略をきちんと考えること、ビジネスプランを作ることがとても大事だと思います。

●新藤 確かに戦略フレームは共通言語であり、ここがビジネスプランの中でしっかり示されると、既存企業の参画も見込めます。スタートアップが巻き込めるステークホルダーは質・量ともに向上し、新規の理解者を社内外で獲得するなど、スタートアップの拡大成長に繋がると思います。

逆に既存企業の社員にとっては、アントレプレナースピリット(起業家精神)が重要になります。既存企業ほど社内チェックが厳しいし、上司に否定されたりして新たな発案が生まれにくい。だからこそ、末廣さんが先ほど話されたように「とにかくやっちゃえばいい」という起動スイッチが重要になるのです。

今ではメガベンチャーとなり、既存企業の仲間入りをしている多くの企業も、30年前に私が見た時には「こんなものか」というレベルでした(笑)。しかし、「とにかくやっちゃえ」から始まったこれらのメガベンチャーは立派に成長しており、心理的ハードルは低くした方が、自由な発想でビジネスをスタートするには大事だと思います。

それぞれの経験を踏まえた貴重なお話を伺えて、何より私も多くを学ぶことができました(笑)。本日はありがとうございました。

### More knowledge

- 既存企業によるスタートアップ創出の方法について、日本企業の4つの事例と理論から説明した本です。  
『コーポレートアントレプレナーシップ—日本企業による新事業創造』日本評論社、2021 新藤晴臣 編著
- 起業・創業に関する基本的な理論フレームと、ビジネスプランについて説明した本です。  
『アントレプレナーの戦略論—事業コンセプトの創造と展開』中央経済社、2015 新藤晴臣 著

中央大学ビジネススクール教授  
**新藤 晴臣 SHINDO Haruomi**

〔専門分野〕 コーポレート・アントレプレナーシップ  
〔担当科目〕 アントレプレナーシップとビジネスプランニング / ベンチャービジネス論  
〔略歴〕 博士(経営学)(大阪大学) / 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社、メガベンチャー経営企画室に勤務後、大阪公立大学大学院都市経営研究科教授 / 同研究科長を経て現職。



# 不確実な世界情勢下において グローバル戦略をどう考えるか？

## 参加学生



高山 和也  
(CBS 2年次在学中)

外資系製薬会社

製薬会社にて、学術担当、営業所長を経てマネージャー研修、製品・スキル、人材研修に携わる。戦略と組織から今後のヘルスケア業界を考え、業務に活かしていく。



玉置 翔平  
(CBS 2年次在学中)

内資系医療機器メーカー

MRを経て、新規医療機器事業立ち上げに携わる。現在は、米国ベンチャー企業とのアライアンスマネジメント、事業戦略立案・実行推進、事業開発に従事。



藤原 愛  
(CBS 2年次在学中)

きびだんご株式会社

海外事業開発部での営業や商品の獲得から契約交渉、そして売り伸ばしのためのマーケティング業務を行い日々葛藤している。



細木 聡子  
(CBS 2年次在学中)

外資系ファッションブランド

マーチャンダイザーとして、日本市場のニーズやトレンド分析、商品の買い付け、売上分析に従事。

## 海外とのオンライン コミュニケーションの課題

●**犬飼** 本日は、グローバルに活動する企業にお勤めのみなさんにお集まりいただきました。所属している組織の現状や課題など、グローバル経営戦略論の授業で学んだことも踏まえ、思うことを率直にお聞かせいただきたいと思います。

いまはコロナ禍やウクライナ危機の影響で、海外への出張がなくなって、会議や商談がオンラインになるなど、組織の環境や働き方が大きく変わったことでしょう。ご自身の仕事内容を簡単にご紹介いただきながら、どのように変化を受け止めているか、お話しください。

●**玉置** 新規医療機器ビジネスにおいて、アメリカのベンチャー企業とのアライアンスマネジメント、事業戦略の立案、事業開発などが主な仕事になります。アメリカのマーケットで成功したものを、日本市場でどう成長させていくか、さらに海外へどう展開させていくか、そのあたりをグローバル戦略として取り組んでいます。

そもそも日米で、健康・医療に対する考え方、医療制度、薬機法などの法規制、慣習などが異なるため、現地化が必要です。

日本の市場に合わせた知識や情報の移転戦略を、ベンチャー企業側と綿密に練りあげることが求められるわけですが、対話がオンラインになったことで、第一に意思疎通の難しさを痛感しています。

週1でオンラインミーティングをするのです

が、言語が違うために、そもそもの理解の前提が違うのと、相手の表情のニュアンスが画面越しだとわかりづらいので、話している内容の意図や背景情報がお互いに掴みきれずに、食い違いが生じてしまうことも。

そこを補うために、対面なら1度で済むところを、何度もオンライン会議をする必要に迫られ、余計に手間がかかっている点がマイナスだと感じます。

●**細木** 私は、フランスが本社のアパレルブランドの会社で、マーチャンダイザーとして働いています。今年1月に別のアパレル会社から転職したのですが、その面接もオンラインでしたので、1度も本社の方々と直接会うことなく、今の職場の仕事がスタートした形なんです。

玉置さんもおっしゃっていましたが、言葉や文化の違いがある相手に対して、

画面越しの対話だと、こちらの言葉をちゃんと受け取ってもらえたのか、どこまでわかってもらえたのかと不安になります。直接会ったことがない人に、こんなことを聞いていいのかが、失礼にならないかと躊躇してしまったり…。

コロナになる前は年4回程度出張があり、直接会っていたのは今思えば大きくて、多少言葉に壁があっても、意思疎通が取れているとわかるので、まだ安心感があつたんです。相手との心理的な距離感がはかれないうちは、オンラインコミュニケーションの難しさですね。

●**犬飼** 確かに、オンラインだけだと、言葉や文化が違う相手と信頼関係を築くのは難しいでしょう。

●**高山** 弊社は欧州本社の製薬会社で、営

市場に合わせた知識  
や情報の移転戦略を、  
ベンチャー企業側と  
練りあげる





業スキル系の教育研修を企画運営実施する業務に携わっています。本社で作ったセールススキルの研修コンテンツの標準化したものを、日本の顧客に沿った研修コンテンツにカスタマイズして、営業現場にインストールすることがメインの仕事になります。

会議や打ち合わせはオンラインになりましたが、海外の人との重要なやりとりは必ず通訳が入るので、言葉の違いによる齟齬といったデメリットはほとんどないですね。

とはいえ、お互い文化や考え方の違いがあるので、そこを踏まえた上でコミュニケーションを図り、こちらの考えや思いを伝えることの難しさを常々感じます。

●藤原 私はクラウドファンディングのプラットフォームを運営している会社で、海外のスタートアップが開発

する面白い商品を探し、メーカーと交渉して日本の市場に参入する上でマーケティングのお手伝いをしています。

CSチームはイギリスにいるスタッフが対応するため、始業時間が異なりますし、サポートスタッフは、台湾人や韓国人など多国籍で、お互いがわかる言語でコミュニケーションしています。コロナ以後は多様な働き方を推奨していて、人それぞれのワーキングスタイルが尊重されている、ダイバーシティな職場環境です。

会議や交渉がオンラインになり、みなさんと同じく、コミュニケーションの質が課題です。面と向かって話せば伝わるのに、オンラインでは誤解やズレが生じやすいのを感じます。

また、コミュニケーション能力には個人差があるし、世代別にコミュニケーションの捉え方感じ方が違うことも確かだと思います。私は直接会うことや、飲みニケーションを大事にしたいタイプ(笑)。デジタルネイティブのZ世代など、考え方や違いを理解することから始めないと。

営業面で言えば、国ごとの傾向を理解して、適材適所のアプローチをしていけるように、各スタッフの特性を活かして営業しています。オンライン会議やメールの回数を増やしたり、伝わりやすい表現を工夫するなど、コミュニケーションの質を高めることがポイントだと思います。



コロナ禍の影響が、標準化よりもむしろ現地化に傾いている

## 経営状況によって揺れ動く標準化と現地化のバランス

●犬飼 グローバル経営において、標準化と現地化は常に状況によって揺れ動くものです。バランスとして「これが最適」というものがあるわけじゃなくて、経営側も現場側も、どちらを推し進めるかを状況に合わせて考えるべきところだと思います。

細木さんのアパレル分野は、どんなバランスですか？

●細木 アパレルブランドの場合、ブランディングという部分でかなり標準化が図られています。すべてを本社が決められています。現地化は商品のセレクトぐらいで、非常に少ないのです。標準化されている部分が多い中で、ブランドイメージを保ちながら、顧客のニーズに合わせた現地化をどこまで図るのか判断すること、それをどう本国に伝えて理解してもらうかが課題だと感じています。

●犬飼 国ごとの文化や流行の違いがあるので、アパレル分野は現地化が重視されていると思っていたので、標準化重視というのは意外でした。

玉置さんの仕事はどうでしょうか？

●玉置 ベンチャー側は、アメリカのベストプラクティスを日本に広げたいというのがあります。とはいえ、マーケティングはローカルが大事なので、その観点だと、以前はベンチャー企業の日本市場担当者を日本に連れてきて、現地の課題などを実際に体感させることで説明できたのですが、今はそれがオンラインに。またベンチャー企業は人材の流動性が高く、新たな担当者が現地を本当の意味で理解するのに時間を要します。ただ短期的に結果が必要なため米国のベストプラクティスを押し付けてくるという感じですね。

●犬飼 以前なら現場を見せて、今はこうなっているからと伝えられたのが、オンラインになって現地とのコミュニケーションが取りづらいわからない。だから、わかっている標準化のベストプラクティスを進めてくるんですね。

コロナになってから国ごとの囲い込みになっていて、もっと現地化してきている

のかなと思ってましたが、そこもまったく逆だとは…。

●玉置 経営側がどちらのリスクをとるかを考えるか、だと思っただけですね。現地化だと自分たちはよくわからないから、何か起きた時の対応が予測できないけれど、標準化だと自分たちがわかっているので対応しやすいし、リスクが少ないと考えるんじゃないかと。

●高山 当社の場合、社長はもちろん、経営もヘッドクォーターから来ている人が多く、営業以外は海外の人の方が多いです。コロナになってリモートで顧客と会議をすることになり、逆にそれをメリットにして、経営陣が直接顧客とリモート面談する仕組みを作りました。

営業としては経営陣に現場を見ることができ、ダイレクトに顧客の意見を知ってもらえる、一方の顧客側も今まで話す機会がなかった経営陣に、リモートとはいえ会えるので喜ばれ、両方のメリットがありました。そのような感じで、コロナ禍の影響が、標準化よりもむしろ現地化に傾いている状況です。

●犬飼 よりコミュニケーションが気軽になって、普段接しない立場の経営陣が現地の顧客と会えているというのは面白いですね。外資系企業の場合は、グローバルヘッドクォーターがいて、全世界で通用するルールや方法を押し付けてくるのが一般的ですから。そこを現地側が「うちの現場はこうなんだ」と押し返してバランスを取っているのは、オンラインの功績ですね。

## “郷に入れば郷に従う”で現地化対応すること

●犬飼 藤原さんは、コロナ以前、海外へ行って直接、商品を見つけていたんですか？

●藤原 そうです。現地のCESや展示会に向いて、開発者と面と向かってお話しして、製品を直接見て触れて判断していました。特に、中国、香港、台湾などの中国圏は、話を進める上で言語が話せるスタッフが絶対に必要です。

改めて思うと、商品にじかに触れて、開発者のストーリーを伺うことがとても大事です。琴線に触れるところがないと、日本で多くの人にヒットしないので。

私は直接会うことや、飲みニケーションを大事にしたいタイプ(笑)



今はZOOMと資料のみのやりとりのため、画面越しでは品物の質感や良さが全然伝わらず、買い付けたいと思うものが見つからないですね。

●犬飼 そこは難しいところ。スタートアップはどの国が多いんですか？

●藤原 圧倒的なのはアメリカで60%、次にオーストラリアが20%、中国が15%、イスラエルが5%という割合です。意外かもしれませんが、イスラエルはスタートアップ大国で、常に面白い商品を出してきますし、ネゴシエーションがアグレッシブです。イスラエルの方は、契約するまで細かく要求してきますが、一度契約を交わしたら、その通りに約束を守ってくれて、こちらの要求に応じて協力してくれます。

ところが中国の方は、契約した内容を守ってくれなくて、後々にトラブルになることが珍しくない。クラウドファンディングに出している品物を、しれっと別のルートで販売していて、お客さまからクレームが入り、こちらの信用が丸つぶれになることも。

中国の方はすぐにお金がほしいんですが、クラウドファンディングは準備から開催して商品が売れるまで3~4ヶ月以上かかります。彼らにしてみれば、ビジネスの効率が悪いわけです。そこをこちらのやり方を理解させて、うまくハンドリングしていくのはタフでないと…。やはり国による違いを理解して、国ごとにやり方変えていくことが重要で、神経を使います。

●犬飼 文化的、宗教的な違いもあると、“郷に入れば郷に従う”で現地化に沿って対応することが成功の鍵ですね。

●藤原 根本の部分は変わらないのですが、交渉の仕方や、詳細な契約の部分で詰めるのは、国によって伝え方を変えないとダ

メですね。今はZOOMのやりとりも、現地の言葉を話せる人に通訳で入ってもらっています。

●玉置 国によってアプローチを変えたりというノウハウを複数持っていることで、藤原さんの会社は、他の同業他社に比べより強みが強化される気がします。例えば、1つの国のやり方でうまくいったら、似たような国があれば同じやり方でアプローチできるかと。

●藤原 おっしゃる通りで、国ごとの傾向や仕事の進め方などは傾向があります。そのナレッジをどのようにデータ化して、すべてのスタッフが共有できるものにしていくかは、今後の課題だと思います。

## 優れたグローバル戦略を行っている企業の着目点

●犬飼 優れたグローバル経営戦略を実行していると思う企業があれば、その理由も含めてぜひお聞かせください。

●細木 授業で取り上げていた「公文KUMON」は、標準化と現地化のバランスが秀でていて感じました。教育は国境を越えにくいとされているのに、海



標準化と現地化の  
最適なバランスを  
測るのは、やはり人。

外でも成功されているのと、特に創業者の方の理念が世界中に浸透しているのが素晴らしいと思います。

そこまで理念の共有ができていて、それほどないと思うんですね。変えてはいけないものをしっかり浸透させて、それをベースとして現地化を図って適応させていくことは、簡単なようで難しいのではないかと。しかも教育という、形がなくて難しい分野で実現できているのは、さらに興味深いと思いました。

●犬飼 1本筋を通すという意味でも、確立された企業理念があるというのはポイントです。

●細木 もうひとつは「ソニーグループ」です。多角化がかなり進んでいますが、自社の根幹であるデジタルデバイスを感じさせるブランディングが素晴らしいし、自分たちが持つアセットをうまく活用しながら、常に新しいこと

に取り組む姿勢は尊敬します。  
日本での成功と復活のイメージを持っていましたが、海外での売上構成比の高さを見ると、ビジョンの一貫性や方針など、ソニーとしてあり続けるための「標準化」と、ローカルの需要を捉えた上で権限委譲する「現地化」のバランスが優れているのだと思います。

●高山 自分が関わる医薬品業界では、「エーザイ」の取り組みが素晴らしいと思います。顧客である患者さんを一番考え、開発から薬剤提案まで実施していますし、グローバルな人材育成やESGへの取り組みなども他社に先駆け、戦略と組織が一体化した経営を展開しています。トップマネジメントで内藤社長が発する考え方や経営理念が社員の隅々に浸透する仕組みが、国境を越えてもまともになっているのを感じます。

●犬飼 標準化と現地化のバランスもありながら、1本筋の通った理念やメッセージが、グローバル全体で浸透している点が評価できますね。

●玉置 私は「メルカリ」に注目しました。その理由は、大胆なグローバル戦略とリスクヘッジ（日本事業の安定的な収益性）のバランスが取れていることです。「新たな価値を生み出す世界的なマーケットプレイスを創る」というミッションのもと、創業時からグローバル展開をされていて、創業して1年経たないうちにアメリカ市場に参入し、否定批判を受けながら挑戦し続けて、21年度第4四半期には黒字化しています。

●藤原 メルカリが、グローバル企業というイメージはなかったです。

●犬飼 実はメルカリの海外担当の方を知っていて、コロナ前にお会いした時は、かなり大変な状況をうかがっていたんです。黒字化できたのは知らなかったので良かったです。

●玉置 最初は日本のメルカリをアメリカに持って行く標準化だったところを、現地化して大胆にプロダクトを変えています。ロゴもユーザーインターフェースも変え、売ることに特化したことで成功したのです。また、山田社長は移住してリクルート活動を徹底し、優秀な人材を採用しています。不確実性が高い情勢だからこそ、ブレない軸と信念を持ち、大胆にグローバル戦略を実行することが重要だと思います。

●藤原 私は韓国のエンターテインメント業界に注目しました。BTSの所属事務所「HYBE」は、自国の市場が小さいため、当初から世界を見据えたK-popのグローバル戦略を展開しています。

各国のファンに向けた細やかな現地化は、顧客のニーズとウォンツの分析や理解と、それに沿ったマーケティング戦略、SNSをジャックしていくメディア戦略など、非常によく考えられています。ローヤルカスタマーであるファンの注目を集め、期待を膨らませワクワクさせて、ニーズとウォンツを刺激し続けていくところはすごい。自分たちの実務の参考になるなぁと、感心しながらいつも見ていました。

また、BTSメンバーの言語能力が高く、売れている国の言葉を話せるようになってきましたし、その意味で現地化が徹底されていると思います。

●犬飼 言語的には現地化しながらも、最初からグローバルに標準化したコンテンツ作りをしているのは重要なポイントですね。YouTubeにあげる動画は、世界中の人が見る前提で設計していますよね。

●高山 BTSの場合、10代からトレーニングを重ね、グローバルを見る教育をしている点も大きいでしょう。本人たちがどう世界へ出ていくかを意識的に見据えているから、アメリカでも一気に広がったんだと思います。どんなに戦略が良くても、そこに適した人材がいないと成り立たないですし、両方が相まって現地化が標準化されていって、グローバル化に成功したのだと思います。



より良いグローバル経営に  
求められること

●犬飼 現在の先行き不透明な情勢の中で、より良いグローバル企業経営を目指すには、どのようなことが大事だと思いますか？

●細木 私は、どこまでローカルに任せて現地化を図るか、いわゆる権限委譲が重要だと思います。現地化をやりすぎると、ブランディングや企業理念に統一性がなくなり、標準化を押し通すと現地ニーズの掘り起こしができないので。

標準化と現地化の最適なバランスを測るのは、やはり人。変えてはいけないものを見抜いてグローバルに浸透させる力と、何があっても受け止める柔軟な思考力。両方を併せ持ったビジネスパーソンが、広い視野でグローバル経営ができるんじゃないでしょうか。

●高山 グローバル戦略においては、標準化の浸透は、本社からの情報発信や方向性を明確に打ち出すことが必要だと思います。世界

の現状は、先の展望が曖昧なまま戦略や組織が変更されていくことが多く、標準化のために施策が段階的に進むこともあります。

権限移譲も実施されながら、各国に合わせた現地化が行われることが重要で、そのためにも、グローバルオペレーション部署のような組織がハンドリングして、各国で横断に取り組むようにすると、標準化と現地化のバランスが取れるでしょうし、グローバル経営がよりスムーズに進んでいくと思います。

●玉置 私の考えとして、第一に「ミッションの浸透」を挙げたいと思います。グローバル経営戦略の授業で、グローバル企業は確固としたミッションが軸にあり、それが戦略や戦術の立案の基盤になることはもちろん、世界各国で優秀な人材を引き付けることになるはずなんです。

二つ目は「明確な提供価値による現地化・標準化のバランス」です。多くの日本発のグローバル企業は、提供価値から逆算して、現地化と標準化のバランスを調整すると学びましたが、グローバル経営においても「誰にどんな価値を提供するのか？」を重視して、それぞれの国での現地化・標準化を考えることが、企業の成長につながるでしょう。

●藤原 私は海外の展示会を見ていて、日本の企業は迷走している印象を受けます。「Made in Japan」が優れていると、いま思い込んでいる人が多いんじゃないかと。それ

を前面に打ち出すのはもう古いし、標準化の押し付けでしかないです。自分が良いと思っても、世界の人たちがそれをどう受け止めるか、客観視する力が必要。

それにはまず、進出する国の習慣や傾向、マーケットなどを、俯瞰的な視点で見きわめ、きちんと理解することが大切だと思います。自分の感性や狭いくりで見るとはならず、世界が繋がっていることを前提に物事を想定できる人は、国境や言葉の壁を軽く越えてグローバルに活躍できるでしょう。

●犬飼 きょうはみなさんの多彩なお話を伺い、私もさまざまな気づきをいただき、非常に充実した時間でした。グローバル経営戦略についてCBSで学んでいただいたことが、それぞれの仕事において視野を広げ、さらなる思考力の成長につながることでしよう。



企業のグローバル戦略を考える上で基本となる考え方を、「標準化と現地化」と「配置と調整」の二つの軸でわかりやすく整理した本です。複雑なグローバル戦略を体系的に理解するための第一歩におすすめです。  
「グローバル・マーケティング戦略」  
斐閣アルマ、2017  
三浦 俊彦、丸谷 雄一郎、犬飼 知徳 著



企業を取り巻く環境の不確実性が一段と高まる中で必要となるグローバル戦略の考え方をまとめた本です。実務的にも示唆の多いCAGEや、ADDING価値スコアカード、AAA戦略などの分析ツールも豊富です。  
「VUCA時代のグローバル戦略」  
東洋経済新報社、2020  
パンジャ・ゲマワット 著

中央大学ビジネススクール教授  
犬飼 知徳  
INUKAI Tomonori

[専門分野] 経営戦略論、経営組織論  
[担当科目] 戦略と組織 / ビジネスモデル  
戦略論 / グローバル経営戦略論 / 特別研究 (ケース研究法)  
[略歴] 博士 (商学) (一橋大学) / 香川大学経済学部准教授を経て現在に至る。

