

JCCC BUSINESS FORUM 2004開催報告

～世界的に活躍するゲストスピーカーが異なる視点で講演～

商工業政策運営委員会（古田委員長 新日本製鐵）では、8月27日（金）にノースウエスタン大学ケロッグ・スクールのジェームス・アレンセンターにおいてJCCCビジネスフォーラム2004を開催しました。今回は、「グローバル競争時代のビジネス戦略再構築」をテーマに内外で世界的プロジェクトの推進に関わり活躍されている方々をゲストスピーカーに迎えてJBF2004を実施。講演終了後のカクテルレセプションでは遅くまで講師の方々や参加者間で交流を深めるなど盛会のうちに幕を閉じました。セミナー終了後に行ったアンケート調査では、回答者の約半数にあたる49.3%が大変満足との回答を寄せており、「異なる分野の講師が、違った視点でビジネス戦略を語り頂き興味深く聞けた。特に若田さんの宇宙開発に関わる講演は大変楽しく新鮮であった。」などのコメントが寄せられました。参加者は会員企業経営幹部ら計11名。

ビジネスフォーラムは古田商工業政策運営委員長の司会進行により午前9時にスタート。冒頭、松下専務理事（東京三菱銀行）が「米国経済も回復基調にあり、5月に行った会員企業へのアンケート調査結果をみても4割を越える日系企業経営者がビジネス拡大の方針を打ちだしている。こうした時期に相応しいテーマと講師を招聘したので是非JBFを有意義に活用してほしい。」と挨拶を行いました。

当日最初のスピーカーは、ノースウエスタン大学ケロッグ・スクール・オブ・マネージメント 経営戦略担当のステファン・バーネット教授。同教授からは、冒頭「ケロッグスクールでは、マイクロソフト、ソニー、GEなど国際的に展開する多国籍企業のみならず、CAやFBなどにもカスタマイズされたコンサルティング業務を提供している。」との紹介がなされ、その上でマーケティング戦略の策定事例を指南した「Mob社」のケーススタディが詳しく解説されました。

バーネット教授は、まずMob社などの石油業界が1950年代以降どのように変遷を遂げてきたのかを説明。1970年代のオイルショック以降、石油関連ビジネスが公害や安全面への懸念からプレステージが低下するとともに、コスト削減策の煽りを受け、ビジネス多角化路線を途中で見直しせざるを得ない大手企業が続



シカゴ日本総領事公邸にて（写真左より）
若田光一氏、吉澤総領事、伊藤彰氏、岸岡俊一郎氏

出したと当時の背景を説明。そうした中で、90年代に入り石油価格が安定したことから、Mobil社が新たな成長路線を確保するためにNW大学の門を叩いたと経緯を紹介しました。

同教授は、Mob社に対して現代的なマーケティング戦略の導入を働きかけ、消費者に関する様々な情報を入手するため、1410件の顧客に各々1時間の面接を行い、消費者の性向を追跡することから作業を開始したと説明。次にバーネット教授らは、消費者動向を分析した結果をもとに、カスタマーを Road Warriors（カーマニア志向グループ）、 True Blues（忠誠心の高いグループ）、 Price Driven（価格志向型グループ）、 Homebodies（家庭型グループ）、 Generation F3（F3世代グループ）に分別し、これらのグループに属するカスタマーの世代や消費性向についての特徴を詳細に解説。次に5つに分類した各クライアントグループへの同業他社によるアプローチ方法や参入状況、さらには地域別浸透度を検討した上で、Mob社に対して、 Road Warriors True Blues Price Drivenのグループに重点を当てたマーケティング戦略の構築を提案したと紹介しました。

最後にバーネット教授は、実際にMobil社で採用された戦略がどのような成果を上げたかを順次説明した上で、アメリカのマーケットは多様性に富んでいるため、市場を攻略するためには多くのクライアントがセグメント化できることを認識し、消費者が求めている特別なものが何であるのか等の感情を良く知っておく必要があると強調。ターゲットとするセグメントを絞り込み、重点的にマーケティング戦略を立案することが重要であるとMobil社のTVコマーシャルビデオを用いながら解説を行いました。

続いての講師は、GE Commercial Finance社 アジア太平洋地域 法務部門統括責任者の伊藤彰氏。伊藤氏は、「アジア太平洋地域におけるGEの経営戦略」と題してスピーチを行い、現イメルト会長のもとでGE社が

どのような視点でアジア地域の市場開拓戦略を構築しているのか基本的な考え方を紹介しました。

最初に伊藤氏は、現在GEでは航空機エンジン、電力、ヘルスケア、プラスチック、コンシューマーファイナンス、コマーシャルファイナンスなどの各分野で深く日本市場に関わっていると紹介。GE社では、日本経済が順調に回復基調を辿っていると分析しており、同社にとっても最も重要な市場として位置づけ、金融サービス事業を含む様々なビジネスを展開しているとスピーチを行いました。

さらに同氏は、現在GEでは日本を含むアジア地域で53,000名余りの従業員を雇用しており、とりわけ生産・開発拠点として位置づけている中国では10,000名を越える雇用を創出していると紹介し、2003年以降はGEの国際的な人材を集中して派遣し中国市場でのマーケット開拓に力点を置いていると説明。そのための具体的な参入戦略として、上海に技術開発研究センターを設置する一方、次世代のGEリーダー育成のため企業内大学創設も行っているなどと紹介を行いました。

最後に伊藤氏は、現在のGE Commercial Finance社で担っている金融分野の業務に関連して説明。GEの慎重なビジネス風土を反映して中国市場での金融関連ビジネスは殆ど手付かずの状況にあり、現時点ではビジネスを安全に進めるためのモデル構築を検討している段階に留まっていると述べ、中国における法制度の整備、弁護士増員などが中国進出の前提条件になると当面の見通しを語りました。

午後からの部では、JBF2004の特別ゲストとして招聘した宇宙航空研究開発機構（JAXA）の宇宙飛行士・若田光一さんが「有人宇宙開発の現状と今後の展望」と題して講演。若田氏からは日本人宇宙飛行士の活躍の様子、国際宇宙ステーションの建設と日本の貢献、有人宇宙往還システム運用の現状などにつき詳細な説明が行われました。

最初に若田氏は、自身がスペースシャトルに搭乗し宇宙飛行士として派遣された際のビデオ映像を解説。会場内には打ち上げ時の飛行船内の様子や国際宇宙ステーション（ISS）へのドッキング時の模様、さらにはISS内部での実際の作業の様子、到着予定先の天候の影響で帰還が2日間伸びた際に飛行船で行ったトレーニングや書道の模様など、無重力空間における貴重な映像が上映されました。

今回の講演で若田氏は、「現在世界には442名の宇宙飛行士がおり、そのうち米国が274名と大半を占め

ている。残念ながら日本人宇宙飛行士は僅か5名にとどまっており、世界に占める日本のGNP比率で考えても少なすぎるのではないかと感じている。自分自身が宇宙飛行士になれるとは夢にも思っても見なかったが、今後もっと若い世代にも宇宙に目を向けて欲しいと願っている。最近NASAが実施した選抜試験では、将来の教育効果を重視する政策に基づき米国の小学校の先生2名が宇宙飛行士に選出されるなど、アメリカでも子供達に宇宙への関心を持ってもらえるよう様々な努力が払われている。」とスピーチを行いました。また国際宇宙ステーション（ISS）の組み立てにあたっては、日本も積極的に貢献しており「きぼう」日本実験棟の開発にあたっては日本国内の大手企業と共同開発を進めていると現状を説明しました。

続いて同氏は、スペースシャトルの打ち上げ・帰還にあたっての具体的な経路を説明したのち、スペースシャトルに装備されているロボットアームや船外活動服・装備品・ツールなどを紹介。さらには宇宙での諸活動を実践するために宇宙飛行士が行っている無重力トレーニングやサバイバル訓練などを説明。2003年2月に発生したSTS107「コロンビア号」による大気圏突入時の空中分解事件の原因を映像により解説を行った上で、現在NASAでは来年3月の飛行再開に向けて改善方策を講じており、自分自身も事故調査委員会の勧告にそって「耐熱システムの軌道上点検と修理」を行うため、様々な角度から検証実験を行うなど任務に取り組んでいると語りました。また同氏は過去10年間の無人ロケットの信頼性は0.956とどまっていると具体的なデータを示し、技術的ブレークスルーが実現するまで打ち上げシステムの信頼性は0.97以上期待できないとリスク管理の難しさを指摘。コロンビア号から剥がれ落ちた断熱材による主翼破壊事故も全く想定外のアクシデントであったと解説しました。

最後に若田氏は、宇宙滞在における生活環境、また有人宇宙開発からの技術スピノフの事例、さらには新ビジョンに基づくNASAプロジェクトの長期展望を



SバーネットNW大教授の講義に滞くJBF2004会場

紹介した上で、来年3月には野口宇宙飛行士がスペースシャトルに搭乗する計画で準備が進められていることや、宇宙仕様の安全基準に合格した多くの日本製品（カメラ、プリンター）がスペースシャトル計画に採用されていることなどを付け加え、日本が培ってきた様々な技術開発力が宇宙開発を推進する上で大きな役割を果たしていると説明し講演を終えました。

最後のセッションでは今年で3回目となった「会員企業による事例発表」を実施。JCCC副会頭（商工業政策運営委員会副委員長）のITA社代表取締役社長岸岡 駿一郎氏より「新事業の成功・失敗の分かれ目」と題して事例発表が行われました。

岸岡氏は、米国での様々な起業体験をもとに説明。新事業を存続させていくためには、失敗の法則を避け基本に忠実にビジネスを進めることが肝要と強調。クリアすべき失敗要因を3つに分類し一次要因「自社の製品・サービス」、二次要因「他社との協力関係」、三次要因「相手顧客の経済性」を説明した上で、これらを確実に解決しておくことがビジネスを存続させ採算分岐点に導く近道であると説明しました。

同氏はこれらの要因を説明する上で、自分自身の失敗体験を引き合いに出し、ターンテーブルを自動車の小売ディーラーに持ち込み販売しようと画策したが、配送・設置など様々な無理があったことや、レンタル・プラザの開設でもビデオ（VHS、ベータ）の品揃えをベータ1種類でスタートさせて失敗したことなどを紹介。こうした様々な起業経験をふまえて新事業を早期に採算分岐点に導くためには、時間が敵（コストを下げるには早く決定し実行を徹底）、単価（経費）の安い経営（安い固定費、変動費）、持株で24時間稼働幹部（常に採算向上を考える人材が必要）の3点が大事と強調しました。また岸岡氏は、米国の急成長会社500社を分析した結果をもとに、社長は以前に創業した経験がある人が41%を占めており98%の経営トップが創業した会社以外からの収入を得ているなどと分析。さらに新業種で新商品によるビジネス参入は勝ち目が低く9%にとどまっているなどとデータを示して説明を行いました。

当日セミナー終了後には、カクテルレセプションが行われ会議参加者が多数参加。また今回の会場となったNW大学ケロッグスクールは全米MBAスクールの中でもマーケティング教育で世界的に著名なことから、今回の参加者からは「ビジネススクールの疑似体験ができて良かった。」などの声が聞かれ、会議後のアンケートでは25名が今後実施してほしいプログラムに「マーケティング専門家による講演」を挙げました。

JCCC BUSINESS FORUM 2004

日 程：2004年8月27日（金）
午前9時～午後6時45分

会 場：ノースウエスタン大学
ケロッグ・スクール・オブ・マネジメント
アレンセンター
2169 Campus Drive, Evanston, IL 60208-2800
(TEL847-864-9270)

テーマ：グローバル競争時代のビジネス戦略再構築

プログラム：

【午前の部】

08:00～09:00 登録受付

09:00～09:15 開会式

松下 和也 専務理事 挨拶

古田 陽一 商工業政策運営委員長 進行

09:15～11:15（講演+質疑応答含む）

「トップグローバル企業が目指している

戦略的マーケティングとは」（逐次通訳付き）

ノースウエスタン大学

ケロッグ・スクール・オブ・マネージメント

経営戦略担当教授 Stephen Bumeit氏

11:30～13:00（講演+質疑応答）

「アジア太平洋地域におけるGEの経営戦略」

GE Commercial Finance社

アジア太平洋地域 法務部門統括責任者

NY州、IL州弁護士 伊藤 彰氏

【午後の部】

13:00～14:15 ネットワーキングランチ

14:15～15:55（講演+質疑応答）

「有人宇宙開発の現状と今後の展望」

宇宙航空研究開発機構

宇宙基幹システム本部有人宇宙部

宇宙飛行士 若田 光一氏

16:10～17:10（講演+質疑応答）

会員企業による事例発表

「米国市場における新規事業の成功・失敗の分かれ目」

ITA社代表取締役社長 岸岡 駿一郎氏

17:10～17:20 閉会式

【夕 刻】

17:20～18:45 カクテルレセプション