

《第二部：パネルディスカッション・質疑応答》

「日本企業と日本社会：真のグローバル化に向けた課題」

司会：それでは第二部、パネルディスカッションを始めたいと思います。非常に多くの質問、ご意見をいただいております、この短時間で全て消化されておりませんが、最初に幾つか目を通したものがございまして、それから質問を振って始めていき、その間に私も幾つかまた質問を読んでおりますので、それによって進めさせていただきたいと思います。ですから、せっかく皆さんからご意見をいただいたんですけども、全ての意見を集約して反映できることはありませんので、その点をご容赦いただければと思います。

それでは、できるだけ全員の方に幅広く関係する質問を中心に、まとめさせていただきましたので、最初に多くいただいた質問として、グローバル化ということですが、今回は日本企業の例としてグローバル化、そういったものを皆さんに報告いただいております。グローバル化に対して、ほかの国の企業はどのようなふうに対応しているのか。特に最近ではアジアの企業が躍進しているけれども、それはどうなのか。彼らは西欧を中心としたグローバル化に対して、どのようなかたちで対抗しているのか。

特に中国が非常に最近、出てきましたけれども、果たして本当に中国の実力というのは、いわれているほど脅威なのか、中国はどういったかたちでグローバル化をしているのか。

そういった幅広い観点ですが、まずオルコット氏から、何でも構いませんので、他国のグローバル化の例として、何か述べていただければと思います。よろしくお願いいたします。

オルコット：私は決して中国の組織とか、韓国の組織とかの専門家ではないんですが、正直言って私の印象ですが、必ずしもサムスンとか中国の大企業が、グローバル人材の活用をうまくやっていることはないと思いますし、むしろまだ中国企業で、例えば中国人じゃない経営者がトップになれるという可能性は、日本の会社を見ると、外国人の社長とか、取締役レベルの人がまだ少ないんですが、さらに中国の場合は低いと思いますので、そういう意味で、まだ日本のグローバル化のチャンスが非常に大きいんじゃないかと思っています。

住む所としても、やっぱり東京は外国人にとって非常に住みやすい環境でもありますし、例えば北京とか上海と比べて、働く環境として非常にいいと思います。

ただ、大きく違うのは、日本人と中国人と韓国人のグローバルな経験、たぶん英語のレベルとか、コミュニケーション能力とかは、中国の場合は中華圏のネットワークを活用して、チャイニーズの非常に英語のできる人、海外の経験豊富で、英語のコミュニケーションがうまい人がいっぱいいますので、そういう意味で、私は日本が非常に遅れていると思います。その一方で、日本の組織は外国人が働きやすい環境が、今日のお話もありましたけれども、例えばソニーとか日立の中では、その環境が10年前、

20年前と比べて、うまくできています。

ただ、日本人の、例えばコミュニケーション能力を考えると、まだまだ課題があるのかなという印象を持っています。

**司会：**中国といえば、恐らく今、大陸を通して、ヨーロッパまで鉄道でつないでしまおうという構想があります。国としての政治力とお金と、財力をかけたかたちで、まさに先ほど光富さんのプレゼンでありましたように、今、中国が飛び抜けて大きいので、こういったことに対して、日立は中国に対してどう感じていらっしゃるのでしょうか、鉄道ビジネスで。

**光富：**冒頭のお話で、中国がインターナショナル化に向けて、世界でどうやっているかということで、鉄道の世界でいうと、今、青木先生のお話にもあったように、割とパワーゲームを演じていまして、要するに中国の政治的な力、お金の力ということで、陣取りをしようという動きがあります。

ただ、先進国、例えば欧州とか、アメリカは一部入り始めているんですが、そういうところはまだ中国を採用してなくて、主にアフリカ諸国ですとか、そういった所で、徐々にプレゼンスが出てきたなという感じになっています。

もう一つは、やっぱり今のお話で、中国とどう向き合うかというのは、非常に難しい課題なんですが、中国は三つの顔を、我々はいつも思っているんですが、あるときはパートナーで、あるときは中国の市場でのお客さまで、あるときは競合他社と、この三つをうまくバランスを取りながら、付き合っていくことしかないのかなということで、今、向き合っております。

昨今は、インフラですので、かなり政治が影響するので、日本国政府がやはりトランプさんの政策による中国とアメリカの影響もたぶん受けているんですが、日本と中国の、もう一遍、新たな関係構築みたいな動きの中で、中国をパートナーとして世界と一緒に攻めようじゃないかと、一帯一路みたいな政策の中で、一緒に組めるところがあるんじゃないかといったようなことで、手を取るというような occasion も随分増えてくるのかなと思います。

中・長期的にいうと、今、オルコット先生が仰ったように、やはり中国の方々は海外の大学を出て、ものすごく勉強している方がいっぱいおられて、要するに中国というのは、対極で言うつもりはないんですけど、要するに非欧米文化というのをやっぱりずっと大事にしてきた国なんだろうと思うんですが、世代観がだんだん変わってくると、やはり欧米化といっちゃいましょうか、インターナショナル化ということに対して相当理解、あるいは自然に入れる人材が相当、世界にたくさんいるということからすると、もう一遍、新たな中国の世界進出というアプローチが、随分違ったかたちであるのかなと思います。

もう1個だけ言うと、その先駆けが香港なんですが、鉄道の世界でいうと香港の MTR というオペレーターがありますが、これはもう既に世界プレーヤーでして、イギリスの鉄道も二つばかり、オペレーションが入っているといったようなことになるので、香港企業、これも中国なんですが、こういうかたちでどんどん中国の、大陸のほうの企業にも入ってきて、若い人の台頭によって。そういうことに対し

て、我々がどう構えていくかということは、大きなテーマだなと思います。

**司会：**ソニーさんといえばいち早くアメリカで、ハリウッドに対抗していくとかたちで、恐らくグローバル化といえば、アメリカが先陣を切っていると思います。特にシリコンバレーもそうだと思います。安部さんはアメリカでのご経験がありますけれども、実際に今のアメリカ企業のグローバル化というのは、どういう段階に来ていて、特に中国なんかと張り合っていると思うんですけども、どういったかたちでアメリカは、グローバル化に取り組んでいるとお思いですか。

**安部：**アメリカで事業を推進しているユニットとしては、映画とゲームがあるんですが、私は少し前までは、アメリカのグローバリゼーションというのは、壮大なAmericanizationだと思っていた。高度に出来上がった仕組みを標準形にして、世界中に敷き詰めて、それでどういう国の人であろうが、統一して運営すると。人もそうですし、事業もそうだと思うんですが、そのアメリカの国際化も今はどんどん変わってきていますし、中国も変化のスピードが速いし、アメリカと中国という国はまだまだ、グローバル化ということに関していうと、違うスタイルを取っていますが、スケールとスピードという観点に関して、私はいまだに非常に強い競争力を持っているように思います。

我々の事業に関連する、アメリカのゲームと映画に関していうと、競合他社のやっぱりスケールと、映画に関していうと、もう皆さんもメディアでご覧になられるとおおり、映画を作っている会社というのは、もう単独では生き残れなくなって、かつては規模を追って、ほかの映画会社を買収されていたのが、もっと縦に、AT&Tが今回、タイムワーナーを買収したりだとか、ディズニーが自身のIPをテーマパークだとか、ノベルティーで売れるというプラットフォームの中に、フォックスを取り入れようとしたりだとか、そういうスケールで物事が動こうとしています。

あるいは中国で我々が特に直接にお付き合いしているのは、さっき光富さんが仰いましたけど、通信事業でファーウェイ（華為技術）という会社です。ファーウェイはパートナーであり、競合でありと。携帯電話は、我々のXperiaがファーウェイにかなり遅れを取っていますので、商品力は上がっていませんが。

一方でファーウェイのハイエンドの、彼らの機能に採用していただいているのはソニーのイメージセンサーで、ソニーのイメージセンサーなしではファーウェイの、特に最近のP20の、あのカメラの質というのは圧倒的だといわれているのは、ソニーのイメージセンサーを使っていたら実現できているというのが、これは我々も話していることで。

そういうスケールで、逆にそこを言葉にすれば、プラットフォームとして活用させていただいて、我々のデバイスをもっと強くしていく、というお付き合いの仕方なので、よりお互いに戦略的に、パートナーとしてお付き合いしていくことが求められているのかなという気がします。

**司会：**確かにアメリカにしても中国にしても、グローバル化は恐らく日本よりもアメリカなんかは早く

進んでいますし、中国はより急速に進んでいると、そういった中で、パートナーシップを結んでいく、あるいは必ずしも本当に中国がグローバル化しているか、それは分からない部分があると。

ただ今回、いろいろと話を聞いていて、あるいはご質問でもございましたけれども、やはり世界中の企業がグローバル化をしている、グローバルで人材を採用している、そうなってくると、これは質問にもありましたけれども、優秀な人材を、ある意味でいうと取り合う、そこを競って、どうやって attract していくかがポイントになってくると思うんですけれども、それは果たして報酬なのか、金銭的報酬なのか、それ以外の報酬なのか、そのようなグローバルレベルで優秀な人材を attract していく、あるいは competitive に取り合っていく、こういった事態に対して、日本企業はどうやって対抗していくことができるのか。

そういった点について全員の方に、またオルコット氏から、お答えいただければと思いますけれども。

**オルコット：**私の今日の話の中で大きいなテーマは、日本の共同体的な要素だったということですが、この間、ある会社のボードミーティングで人事の話がありまして、当社は今年、59人の中途採用、途中で採用をしましたという発表がありました。それを聞いて、私と一緒にやっているもう1人の社外役員が、「59人ですか。これは例えば、オルコット先生、イギリスの状態と比べてどうですか」と、聞かれたんです。私は、そもそもイギリスの会社で、中途採用という概念はない（笑）。

今日の安部さんの話の中で、やっぱり組織の人的資源の強化のために、いかに Find、Grow、Engage という、三つの活動をうまくできるのかというのがキーであって、日本の人事は報酬体系、採用制度、development と reward のシステムが非常に硬直的で、まだコミュニティーを念頭にしたりやり方なので、今年、59人の中途採用したということで、大きく変わったという印象を持っている人事の担当がいけないです。

この会社の5年先、10年先の、あるべき姿を考えて、その10年後のあるべき姿を実現するために、どういう Find、Grow、Engage の戦略をつくるのかというのが、非常に大きな課題ですが、依然として一般的な日本の企業は、コミュニティーを維持するための採用を行っている。答えになっていないかもしれませんが、そういう報酬とか、いろんな人事制度も、あんまり変わっていないという印象を私は持っております。

**司会：**ビジョンをしっかりと、グローバル・キャリア・ビジョンを示していけるかと。じゃあ光富さん、どうですか。

**光富：**僕は人事の専門家ではもちろんないので、お答えになるかどうかですが、我々の鉄道のグローバル化というのは、基本はローカルへのリスペクトを中心にしてやりたいと思っていて、今はそうやっているつもりであります。日本のやり方というのは、やっぱり非常に世界を眺めてみると特殊でして、そういう仕事のやり方というのは、本当にグローバルな、ローカルな、いろんな国々の方々にとっ

て、魅力的なのかどうかというのは、かなり疑問があるところもあるんですね。

ですから、基本的にはやはり我々がやっている方向性は共通のものとして、鉄道のビジネスを通じて社会にどう貢献していくか、ということに対するメッセージは明確にした上で、それぞれのローカルの人々が活躍できるフィールドをしっかりと用意をして、それを皆さんにお伝えして、人々が活躍していくということが、一つのやり方かなと思っています。

ちょっと悪い経験なんですけど、日本を非常に愛するイギリス人が日本に来て、働いてくれていたんですね。日立ヨーロッパで働いていたんですけど、日本の私の下で働きたいと言って、来てくれました。結果、彼は数年やったんですが、挫折をして帰りました。

なぜかという、例えばやっぱりイギリス方々は家庭が大事で、家族をすごく大事にするんですけど、日本の人たちは残業するのが当たり前の雰囲気なんですね。そこにいると、みんなが忙しくて、一生懸命に働いていることは尊敬に値するが、自分の価値観と違うので、非常に居づらい。要するに5時何分になって、定時になって、ぱっと帰ろうと思うんだけど、自分を責めてしまうぐらい、つらかったみたいなんですね。このあたりは僕も全然思ってもみなかったことなんです。

つまりそういうカルチャーも含めて、やっぱり日本のあり方が本当に世界にとってどうなのかを、もう一遍、見つめ直す必要があるだろうと思っています。

**司会：**カルチャーというか、今の話ですと、イギリス人も日本に来れば、そのようないわゆるピアプレッシャーですとか、社会的な同化というか、そういう圧力がやはりかかるんでしょうね。私は外国人だからすぐ帰りますよと、そういうわけにもいかないと。そういった意味で、いかにローカルな考え方をローカルでリスペクトしているか、というところが重要だという意見をいただきました。

それでは人事が専門である安部さん、よろしくお願いします。

**安部：**これはなかなか本当に長らく議論されて、正解がないんですが、人はお金だけで全て、例えば仕事を選んでいるじゃない。当然、本当にそうだと思います。ただお金にいろんなものが表れているという一面も否定できない中で、最後はその会社が、そこに行くとながら何ができるか、何が得られるか、というところに尽きると思います。

実はさっき光富さんのビデオを見ていて、私はじーんときたんですけど、ソニーはやっぱりお客さんに感動を届ける、それでわくわくするというのが、ずっとコアで来ていたので、逆に社会資本、国やその地域に役に立つ仕事ということが、直接伝わるようなメッセージを会社が出せるかどうか。自分の会社の存在意義は何かということをしかりと定義した後、あとそれをいかに分かりやすくメッセージとして出せるかどうか、ということがますます求められているような気がします。

よく mission、vision、value とかっていうんですが、70年の会社にわたって、今、うちの社長の吉田と議論しているのは purpose で、この会社がある、存在意義というものを議論してみようじゃないかということで、今度、経営チームで、オフィスを離れて議論しようとしているんです。最近の学生さ

んの志望動機というのを聞いていると、やっぱり社会にどう役に立てるかということ、その会社を選ぶ基準にしていると答える方がものすごく増えてきているんですね。やっぱりそれは、我々がそういうことをしっかりとメッセージとして出していく必要があるかなという気がしました。

あともう一つ、個人の経験で印象深かったのは、今はやっぱりテクノロジーがものすごく進化を占めていて、人材マーケットとして中国とインドが共に13億人で、その優秀な人間というのは、やっぱり相対的に素晴らしい水準のスキルを持っておられるので、いろんなグローバルな会社が中国やインドの、いわゆる最高レベルの大学に、すごい勢いで行かれています。

我々は特にインドの IIT、Indian Institutes of Technology に積極的に採用活動を行ってまして、私自身もこの間、お邪魔してきました。コンピューターサイエンスと電気とロボティクスの教授にお会いした後、学生さんを集めていただいて、お会いして。アメリカの競合がみんなそこに cosponsor が入って、プロジェクトをマネジして、そのインドの学生さんは皆さん、自分たちがそうやって、いろんな会社に関心を示してくれるというのが分かっているの、非常に優れた条件の会社を求めておられるのかなと思ったんです。

50人ぐらいの学生さんと2時間か3時間、時間をいただいて、できるだけざっくばらんな話をさせていただきました。みなさんの最大の関心事は、大体共通して、どこの会社に行ったら、自分が伸びることができるか。伸びるといのはいろんな意味があると思うんですが、マネジメント力を付けるとか、技術を進化させられるか。ものすごく素直に、それだけがやっぱり共通のモチベーションのように感じました。だからそういうことに対して、どう答えを出せるかということがキーなのかなと。

確かにウェストコーストに行かれるエンジニアの方も、非常に家族に対する思いが強いので、報酬にこだわるといより、やっぱりインドに何年間後に帰ってこられるというケースを見ている、しっかりそれまでに自分の力を付けるというところが、重要な要素なんだと感じました。

この会社は何ができるかということ、しっかりともう一回、自分たちの会社は何ができるかということ整理し直して、正しく伝わるように出していくと。日本はまだまだ同質社会なので、オープンな市場じゃなかったの、処遇水準というのは欧米に比べて低いといわれていますけど、私は処遇だけがやっぱり全てじゃないんだと、よくいわれていることを改めて感じた次第です。

**司会：**報酬だけではなく、missionですとか、その会社が社会にどういう価値を供給できるのか、さらにはそこで自分がどのように成長できるのか、さまざまなポイントで、グローバルでいかに優秀な人材を集めるのかというところで、ご議論いただきました。

もう一つ、質問があった中で、グローバル化ということで、実際に会社で携わっている方からの質問だと思うんですけども、一番困難な点は経営体質、組織体質の改革なんだと。こういった点について、日本企業はどうやって取り組んでいくか。私も組織論をやっていますけれども、まさに一番難しい部分なのではないかなと。

特に英語公用化が可能なのかという意見もありましたけれども、そういったことも含めて、グローバ

ル化に対する経営体質、組織体質、これを改革していく、それに対するヒントですとか、そういったことで何か意見がございましたら、また、オルコット氏のほうから、よろしく願いいたします。

**オルコット：**この質問を、ちょっと違う観点からお答えしたいと思います。いろいろと企業の共同体的な側面を変えなくてはいけない、とかの話も十分しましたし。

私は会社よりも、その手前の段階、教育に非常に大きな問題があるんじゃないかと思います。このような名門の日本の大学で、このような話をするのが適切かどうか、分かりませんが、やっぱり日本のグローバル化を実現するために、大学よりも手前の段階で、高校生とかの学校のレベルで、これからはあなたたちがやらなくてはいけない、この世界で生き残れる個人として、日本という国として生き残るために何が必要かということ、もう少しやっぱり徹底的に教育のプロセスに入れなければならないと。

私は今、慶應で教えていて、英語で教えていますけれども、せっかく慶應が英語で単位を取れる仕組みを設けているのに、私の50人の学生の中で、日本人の学生は3人しかいないです。この仕組みをつくってから、もう5年になりますけれども、どんどん毎年、応募する日本人が少なくなっている、やっぱりほかの人種、ほかの宗教の人、文化の人と一緒に暮らしていく、仕事をしていくという、その必要性を認識しているレベルが、まだまだ非常に低いと。

ですから、教育をぜひ。ごめんなさい、会社の組織とかの話ではなくて、せっかく大学でこのような話をするようになりましたので、やっぱり教育に非常に大きな問題があるのかなと思っています。

**司会：**まさに韓国が、なぜ日本よりも早くIT化が進んでいるのか、あるいはグローバル化が進んでいるのか。恐らく国がそれだけ本気で、日本よりも断然サイズの小さい国ですから、そこでグローバル化に立ち向かっていくということ、真剣にやっているんだと思います。

その点からすると、やはり経営体質を考える前に社会体質、大学も含め、教育のあり方、まさに我々大学の教育者に対しても痛い課題を、痛いというよりも、チャレンジングな課題を投げ掛けているわけだと思いますけど、まさに我々大学も、あるいは初等・中学、高等教育も、一体となって取り組んでいく必要はあるのかなと思います。

それでは光富さん、よろしくお願いします。

**光富：**これもお答えになっているか、分からないですけども、やっぱり日本が「グローバル化に立ち向かう」という言葉に象徴されるように、日本はもともとグローバルでないのでは（笑）。インターナショナルにいうと、スタンダードになり得ていませんよねと、つまりガラパゴスですねという視点からスタートするとなると、つまり日本のよさというというのは、一体どこにあるんだろうということだと思うんです。

僕らはやっぱりものづくりの会社でございますので、ましてや鉄道車両なんていうのは、自動車なん

かよりもよっぽどまだ、かなり人手に頼ってものをつくっているところがございまして、そういう意味でいうと、技術の伝承みたいなことがとても大事であって、そこに終身雇用制度みたいなものがあった、やっぱり技術を口伝えに、先ほど申しましたように、マニュアルになっていない技術みたいなことからいうと、日本の特殊性が強みであったということがたぶんいえるんだと思うんです。

ところがデジタルな時代になって、つまりソフトウェアとか、そういう世界になっていくと、要するに日本の強みというのが、本当に世界で戦える技術でなくなりつつあるのかもしれない。ここはよく議論していかないといけないと思うんですが、しかし少なくともそのエレメントがいろいろと入る中で、我々が決断したのは、海外の会社を買収し、海外の優秀な人材を得て、その方をもって日本を改革することに取り組むということを今、進めています。

それは何かというと、もう一遍、日本の技術、あるいは日本のオペレーションの棚卸しといいたしましうか、その型にはめたときに、日本のよさがあったとすれば、そこは残していかなきゃいけないんだけど、もう一遍そこを一度、原点から見直して、作業するというのを、今、取り組んでいるんだなと思っております。

この作業はまだ終わっていないんですが、まずそうやって国際的な型にはめたときに、そしてもう一遍、日本の強みというのはどこにあるべきかということを再度よく議論し、方向性を決めていくということかなと思って、今、やっているところでございます。つまりまだ答えが出ていません。

**司会：**まさに恐らく最後の質問の、もう一回、日本のよさというテーマに移りたいと思いますけれども。では、安部さん、よろしくをお願いします。

**安部：**いみじくも私がお話ししようとした、全く同じお話を今、光富さんがされて、グローバル化も、それから人事の施策も、全部やっぱり手段だと思うんですね。目的が何かということ、一回、ちょっと冷静に考えてみるべきじゃないかなと。

仕事柄、経産省ですとか、文科省からお声をおかけいただいて、ソニーさんは、外から見ていただくと、グローバル化が進んでいるように見えますと、何が秘訣で、日本はどう変わっていかないといけないと思いますか、というふうに言われるんですが、日本の仕組みは全部、中で閉じていて、全部が問題で、英語がしゃべれないのが問題だ、海外で通用しないのが問題だと思われがちのようです。私もそれは問題だと思うんですが、事業戦略立案の場でのレッドオーシャン、ブルーオーシャンと分類し、どこにチャンスがあり、どう目標を定めて、そこで自分の強みをどう最大発揮していくか、そのためにどういう組み立てをするか、という議論をします。人材戦略も同じアプローチで、人的資源の活用や教育というものを、もう一回考え直してもいいんじゃないですか、というお話をしています。

たまたま結局、私も会社に入って17年間、海外にいたこともあって、おかしなもので、海外にいる時間が長くなると、やっぱり日本の強というのは、改めて冷静に理解できたような気がします。さっき光富さんが言われた、ものづくりというところは、もっともっと掘り下げていくと、私はまだまだ日本



の強みだと思っていて、特に我々のような民生品は、コモディティー化が進んでデジタル化が進むと、日本のよさが、どんどん競争力が低くなる。

これはそのとおりで、それは戦っていた領域が、戦わなくていいようにチップの中に載っていたり、検査治具が自動化されていったり、機械に置き換わっているからなんですね。日本人が持っているスキルを、ほかの国の人たちが身に備えているのではなくて、技術に置き換えているだけなので、ある意味でいうと、日本の強みという、そういうものづくりというのをもうちょっと体系化して、技術に置き換わらないところまで昇華させると何なんだろうか。

これはまだ答えは分からないんですが、東京大学のロバート・キャンベル先生がどっかのメディアで出していたんですけど、日本の強みは三つの A だと思つと、Authenticity と、Advanced technology と、Attraction だつと。私はこれはなるほど、うまいことを言っているなつと。

Authenticity というより、とにかく徹底的にこだわる。諦めず、自分がこれをしたと思つたら突き詰めるという、その国民性であつたり、匠の技ですね。Advanced technology というのは、それを実際にどうやってまとめるかという技術。Attraction は、日本のクリエイティビティーがアニメーションだつたり、料理だつたり、それから観光施設、エンターテインメント、おもてなしだつたり、すごく日本らしいプレゼンテーションの仕方になってきていると思つていて、さっきお話しした、企業の価値をどうメッセージで出していくかというところが、日本の会社はまだ弱くて、技術をどうやって事業に落とし込んでいくか、グローバルに競争力として、出していくか。それが課題であり、チャンスでもあつと考へています。

今までは言葉で話せなくても、商品を出せば、お客さまが買ってくれるような商品を日本の会社はつづけていたのが、今はそうじゃなくなつてきているので、じゃあそれに実際にお金を払ってもらえるように、我々が持っている強みをどうやって出していくかという、言葉が必要だつたり、相手を理解できる価値観の多様性が必要だつたり、そういうのは全部やっぱり手段だつと思つたんですね。

一例ですけれども、我々の今の稼ぎ頭の一つがイメージセンサー、半導体ですね。半導体は、日本の業界総崩れだといわれている中で、ソニーがどうして今、できているかという、イメージセンサーという、メモリーや LSI から撤退をして、画像撮像素子の CCD から、今は CMOS センサーに切り替えて。結局これは徹底的にものづくりにこだわつて、つくり込んで、差異化を追求しています。

今後、たとえば、世の中では、クラウドに持つて行って、クラウドで全部処理できると言われてるものを、エッジコンピューティングという、デバイス側でかなりの部分を処理できるようにすることで、クラウドに持つて行くレイテンシー、コンマ何秒という時間を使わずに、その場で処理ができるということ、日本のこだわりの技で、商品の差につなげていこうとしています。

それをちゃんと分かつていただけるように宣伝をして、どういう用途ができるか。今、我々はほとんどスマートフォンなんですけど、セキュリティでも使えます、自動車でも使えます。それを説明するためにやっぱり英語が必要だし、それをちゃんと現地で売っていくために、パートナーさんを見つけて。半導体というのは単体では売れないので、パートナーさんと一緒に仕事をしていくためのマネジメント

のスキルが必要であったり、そこは日本にはものすごい課題があると思うので、それをちゃんとやっていかないといけないと思うんです。

そういう何をやるためかということをおんまり議論せずに、言葉ができないとか、日本はまだまだ課題ですねと、経産省とか文科省の方から言われると、いやいやと。十分自信を持ってやっぱり進める強さがあるんじゃないですかと。もともとソニーは技術がそんなに進んでいるというよりも、ウォークマンなんていうのは、世界的にすごい技術が成し遂げたのではなくて、音楽を外で聞けるようにしようよと、そういう目的があって、それを実現した商品があれだったわけですね。

今、コンピューターサイエンスラボ（コンピュータサイエンス研究所）という、実験的なラボがあって、ロボコンを始めた北野先生だったり、脳科学で有名な茂木健一郎さんも先生でいらっしゃって、ああいうところは、自分がこういうことを成し遂げたいという人が、今、世界中から集まっていて、フランス人とかロシア人が日本にどんどん来ているんです。その人たちは、日本という国そのものにすごく魅力を感じていて、アニメの国、日本料理の国で、日本に来るといろんなことが楽しめるという、20代、30代の人たちが一気に日本に対する魅力を感じている。

今、私はそういう意味ではチャンスだと思うので、日本の強さということをもう一回、これはソニーもそうなんですが、強さを見直した上で、でも、それを世界で戦わせるために、あまり整っていないところは、これは同時に結構ものすごくあって、そこをちゃんと、そうやって順序立てて整理していく時じゃないかなと。だから Challenge and Opportunities も、私はすごく大きくあると思います。

**司会：**まさに最後の質問ですね、日本のグローバル化時代の強さ、これからも残していくべきものは何かという質問をしようとしていたんですが。

もうちょっとで時間ですけれども、最後に一言、光富さん、今後とも残していくべき日本の強さ、グローバル化時代、AI時代といわれていますけれども、何か一言、ありますか。

**光富：**安部さんのお話の中にもちょっと出てきたんですけど、やっぱり日本人のこだわりというか、要するにものづくりだけではなくて、非常に丁寧にやっていくような、モノへのこだわり、コトへのこだわりというんでしょうか、そういうところがうまくインターナショナルの中でも活きるような、仕掛けとオペレーションをどう展開していくかというのが、非常に一つの大きなテーマかなと思います。

**司会：**最後に、オルコットさん。

**オルコット：**この間、私はデンソーのインドネシアの工場に行きまして、日本の工場のどこへ行っても、やっぱり大きな励ましの看板とかがいっぱいありまして、その一つがLet's do KICCHIRI、Let's do something, something KICCHIRIと書いてありまして、私はなぜこのKICCHIRIを、そのまま日本語で残したのかと聞いたら、工場長は、「きっちり」は英語で何なのかと、やっぱりいろいろと、例えば

accuratelyとか、preciselyとか、いろいろありますけれども、それでいいのかと、ちょっと疑問を持っていて、そのまま残したと。

「きっちり」という言葉は、accuratelyとか、preciselyと意識できますけれども、やっぱりそれじゃないんですよね。きっちりやることは、やっぱり一つの英語の言葉で表すことができない。つまりその現場の強さは、私はいろんな世界の工場を回ったんですけども、これは真似できません。それはインドネシアに行っても、メキシコに行っても、インドに行っても、やっぱり従業員がそのまま吸収できて、まだものづくりの世界では、その強さは残っていると。

だけど今日、ソニーさんと日立製作所さんの方に来ていただいて、話をしたのがとてもいいことは、やっぱりこの2社は、世界の人材を日本の会社の中で非常にうまく活用しているということ、今日、改めて私は認識して、それを日本の、例えばものづくりの強さと一緒に組み合わせると、日本の競争力が維持できると思います。そのようなソニーとか、日立製作所の鉄道部門をつくるためには、経営者の大胆な決断が必要なので、それをぜひもっと幅広く、courageousな経営者を育てて、日本の会社のグローバル化、それからグローバル競争力で必要になるのかなと思います。

**司会：**ほかにもたくさん興味深い質問をいただいているんですけども、残念ながら時間の制約もありまして、今回、本当に「真のグローバル化」と、僕がちょっとキャッチーなタイトルを付けてみたんですけども、まさに今言ったように、真のグローバル化は単一な、英語だとか、Americanizationを目指すものではないと。

やはりグローバル化時代だからこそ、自分たちの会社の個性は何なのか、歴史は何なのか、自分たちそのものの強さは何なのか、そういったことをしっかり見つめ直して、手段として英語であるだとか、コミュニケーション能力であるだとか、そういった部分をしっかりと活用していくと、非常に興味深い結論が得られたかと思います。

これも会場の皆さまから非常にたくさん興味深い質問をいただきまして、それをベースにこのように議論を展開させていただきました、そのたまものではないかと考えております。今回、会場に集まってこられた皆さま方、そしてスピーチしていただきました3名の先生方に、非常に大きな御礼を申し上げて、これで閉じさせていただきたいと思います。

**司会：**シンポジウムの閉会と、パネルディスカッションの閉会と、今の閉会の辞を兼ねるかたちになってしまいましたけれども、今回は皆さん、お集まりいただきまして、本当にありがとうございました。それから質問とは別個に、アンケートもあると思います。それを、出口の受付に回収がありますので、そちらのほうに渡していただければと思います。今回は集まっていただきまして、本当にどうもありがとうございました。