

一企業人から見た アメリカでのビジネスと企業経営

2020. 10. 3

一般社団法人アジアビジネス連携協議会 顧問

元NEC執行役員常務

岡田 高行

自己紹介

元NEC執行役員常務。一般社団法人アジアビジネス連携協議会顧問

■米国には2度駐在、計8年

■シリコンバレー(カリフォルニア)：1995～99年 インタネットの勃興期

- ✓ソフトウェア販売事業の立上げ

- ✓ベンチャー投資

■ダラス(テキサス)：2009～13年 リーマンショックの直後

- ✓NECAM(NEC Corporation of America) の社長

- 従業員1700人、うち日本人は30～40名

- ✓倒産寸前の会社の再建

Question?

Q1. アメリカでは何割の人が神を信じているか？

- ①3割、 ②6割、 ③9割

Q2. アメリカの世論はどの地域で形成されるか？

- ② 東部（ニューヨーク他）
③ 中西部（アイオワ他）
④ 西部（カリフォルニア他）

目 次

1. アメリカという国はどんな国か
 1. 国土
 2. 人
 3. 価値観
 4. 国家
2. アメリカで事業運営、企業経営する際のポイント
 1. 人
 2. 社会の仕組み
 3. マネジメント
3. アメリカとインドの結びつき

1-1. アメリカという国はどんな国か～国土～

■国土の広さ

- ✓時差：東と西で3 H
- ✓フライト時間：東～西で5～6 H
 - ・ 朝飛び立ったら、暗闇の中到着
- ✓リモートワーク、電話会議は以前から当たり前

■国土拡大の歴史：膨張主義

- ✓ルイジアナ（フランスから）
- ✓フロリダ（スペインから）
- ✓テキサス、カリフォルニア（メキシコから）
- ✓オレゴン（イギリスから）
- ✓アラスカ（ロシアから）
- ✓ハワイ、グアム、フィリピン、キューバ（スペインから）

➤ “**丘の上の町**”という思想：民主主義を広めることは神から与えられた天命



アメリカの地域特性（住民性、文化、産業）：①～⑩

世論は中西部で形成される



不法入国者とのイタチごっこ

アメリカの地域特性（住民性、文化、産業）－1/3



①ニューイングランド

由緒と格式を重んじる気風。
白人富裕階級が多い

ラストベルトPA（ペンシルベニア）

②中部大西洋

民族・宗教的に寛容。
かつての工業の中心地

③高地南部

北部と低地南部の中間地。
貧しい白人層が多い

最も貧しいWV, MS, AR

（ウエストバージニア、ミシシッピ、アーカンソー）

④低地南部

保守的・排外的な気風。ハイテク産業、
石油産業など工業化が進む

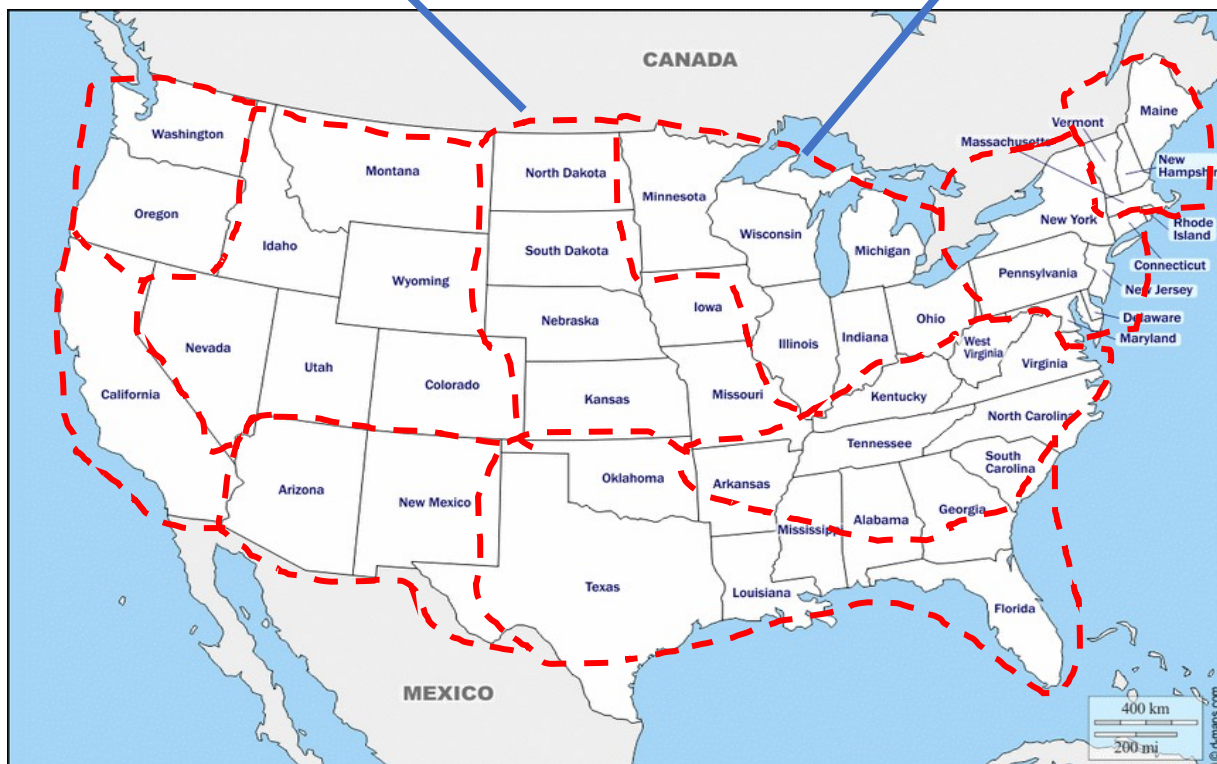
アメリカの地域特性（住民性、文化、産業） -2/3

⑥農業中西部

気風は工業中西部に同じ。
アメリカ随一の大穀倉地帯

⑤工業中西部

民主的だが国際性に乏しい。
アメリカ有数の工業地帯を擁す



世論は中西部で形成される

アメリカの地域特性（住民性、文化、産業） -3/3

⑦西部（山岳州）

かつての西部開拓の中心。
宗教的には保守的。牧畜、農業

⑧太平洋北西部

白人が多く、保守的な気風。
木材・パルプ産業、漁業が中心

⑨太平洋沿岸

多様な民族が住む北部はリベラル、南部は保守的。
ハイテク、映画・航空・石油・ワイン・米等の産業

⑩南西部

中南米系が多い。
ハイテク・軍需産業の進出が目立つ



不法入国者とのイタチごっこ

1-2. アメリカという国はどんな国か～人～

■避難民国家

- ✓人口：約3.3億人
- ✓旧移民： 西欧、北欧（イギリス、アイルランド、ドイツ、スウェーデン）
 - 17～19世紀、プロテスタント、カトリック（アイルランド）
 - “**ホワイト・プロテスタント** (**WASP** (White Anglo-Saxon Protestant))”
- ✓新移民： 東欧・南欧（ポーランド、チェコスロバキア、ハンガリー、イタリア）
 - 19～20世紀、カトリック、ユダヤ教、ギリシア正教
 - “**ホワイト・エスニック**”
- ✓中南米系（メキシコ、プエルトリコ…）
 - カトリック
 - “**ラティーノ**”
- ✓アジア系（中国、韓国、インド、ベトナム、日本…）
 - ヒンズー教、仏教、儒教、プロテスタント
 - “**エイジアン**”
- ✓アフリカ系
 - プロテスタント
 - “**アフリカン・アメリカン**”
 - 避難民とは言えないが…

1-2. アメリカという国はどんな国か～人～

人口予測

白人が5割を切る時代が来る

人口予測[40] 単位：百万人

グループ		2000	2010	2015	2020	2030	2040	2050	2060	2000、 2010年 は実績
合計		281.4	308.7	321.4	333.9	358.5	380.0	399.8	420.3	
非 ヒ ス パ ニ ック	白人	194.6	196.8	198.4	199.3	198.8	193.9	186.3	179.0	微増か ら減へ
	黒人	33.9	37.7	39.9	41.8	45.5	48.8	52.0	55.3	
	アジア 系	10.1	14.5	16.4	18.2	22.0	25.9	29.6	33.1	東、東 南、南 アジア
	先住民	2.4	2.7	2.9	3.1	3.4	3.6	3.7	3.9	本土、 アラス カ、ハ ワイ他
	混血	4.6	6.0	6.6	7.7	10.1	13.0	16.4	20.2	
	その他	0.5	0.6	-	-	-	-	-	-	
ヒスパニック		35.3	50.5	57.1	63.8	78.7	94.9	111.7	128.8	増加

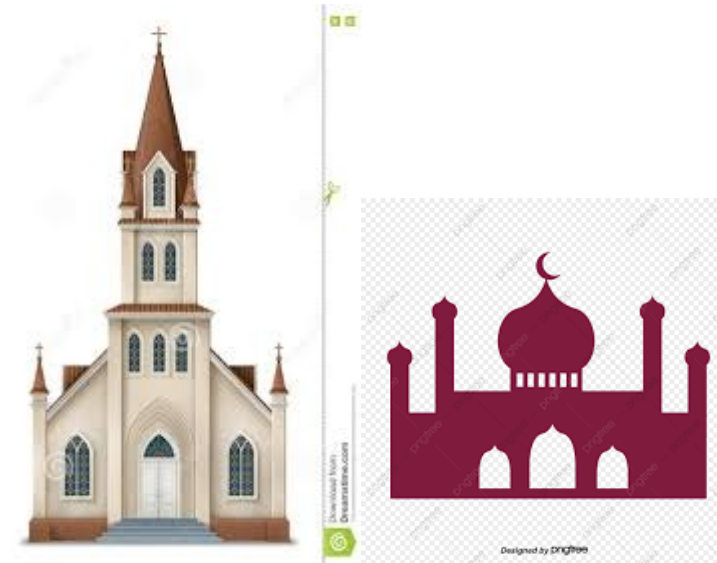
出展：アメリカ合衆国国土安全保障省 2012

1-2. アメリカという国はどんな国か～人～

■共通の過去を持たない人々を結びつけるもの：宗教

✓神・宇宙の霊の存在を信ずる人：90%以上

- 毎日曜日の礼拝、至る所に教会
- ✓社会的地位向上に合わせ宗派替え
 - バプティスト派、メソヂスト派、ルター派、長老派…



■共通の価値観：お金

- ✓成功とはお金
- ✓極端な貧富の差
 - 上位1%がもつ資産が下位90%が持つ全資産より多い
 - 下位50%の人が持つ総資産は全体のわずか2.5%
 - アメリカ人の半数の年収は300万円以下
- ✓大変に厳しい競争社会、緊張社会
 - 解雇は日常的
 - キャリアアップ



1-3. アメリカという国はどんな国か～価値観～

■Fairness（公平さ）

✓プロテスタンティズムに基づく道德観、社会の色々な側面に現れる価値観。

✓差別の抑制

- 定年制なし。履歴書に人種、性別の記載不要
- 発言権の平等（男女、親子、教師・生徒等）

✓知る権利の保障

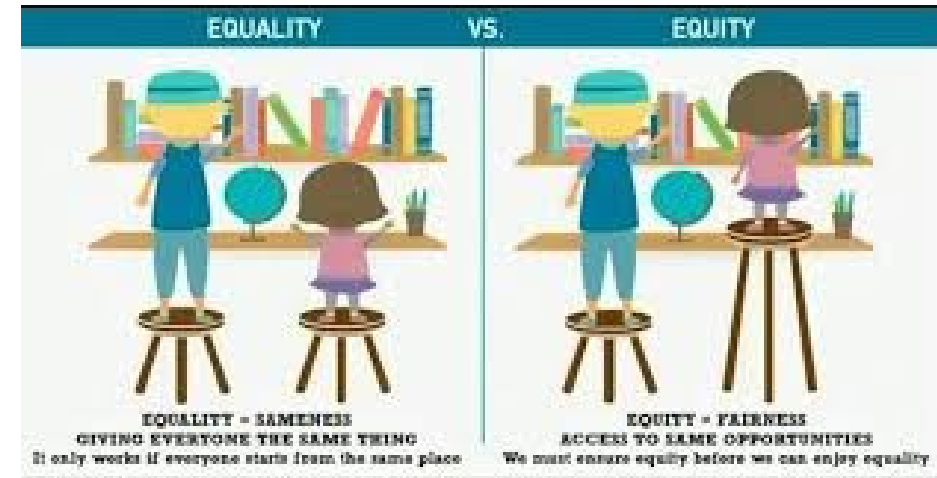
- アカウンタビリティ（説明責任）
- 公聴会（情報開示）

✓市民参加

- 大統領選挙
- 民兵組織の州兵

✓不公平の是正

- 反トラスト(独占禁止)
- グリーンカードなど抽選制



Equality=Sameness

Equity=Fairness

1-3. アメリカという国はどんな国か～価値観～

■タテマエとホンネ：人工的にできた国故

- ✓人種差別
- ✓レディファースト グラスシーリング
- ✓夫婦 いつも一緒、離婚



1-4. アメリカという国はどんな国か～国家～

■世界のトップであり続けようとする強い意志を有する国

✓政治の世界でも経済、産業界でも

✓出る杭は徹底的に叩く

- NEC スパコン （1980年代後半から摩擦、1996年には454%の上乗せ課税）
- ファーウェイ 5G（第5世代移動通信システム）

✓自国が儲かる仕組みを作る

- 金融業界のBasel3規制（2010）
 - 米国のサブプライム問題、金融危機を発端に、導入された自己資本比率規制。
 - 自国でやるからには（自国の銀行の国際競争力が落ちないように）他国にも強制…
 - 周りで儲けるコンサル系会社

2-1. アメリカで事業運営、企業経営する際のポイント ～人～ (1/2)

■優秀なエグゼクティブの採用・確保が事業・企業成功の鍵

- ✓ SVP -> VP -> Dir. -> Mgr. (いもずる式)
- ✓ 周りに幾らでも魅力的な欧米の会社がある中で、どうする？・・・
- ✓ 失敗例ごろごろ

■日本企業を食物にするアメリカ人エグゼクティブ

- ✓ 契約、4年目の退社

■マイナーな国の出身者が狙い目

- ✓ イラン出身、営業VP
- ✓ メキシコ出身、HR VP
- ✓ ベトナム出身、CTO
- ✓ パキスタン出身、Marketing VP
- ✓ 彼らにとっての**グラスシーリング** (タテマエとホンネ)



2-1. アメリカで事業運営、企業経営する際のポイント ～人～ (2/2)

■上司と部下、経営者と従業員は対等の関係

- ✓雇う権利 vs 辞める権利
- ✓緊張関係
 - 自分のレジメに書ける魅力的な仕事を提供してくれるか
 - この上司について行って大丈夫か（方針、戦略、やり方、信用…）
 - 社長に対しても従業員が同様の目線

■レポートラインの重要性

- ✓誰が直属上司か？
- ✓例）SVP or CEOか？
 - レジメ

2-2. アメリカで事業運営、企業経営する際のポイント ～社会の仕組み～

■ベンチャーのエコシステム（産み、育てるビジネスインフラ）

- ✓ 大学、教授、投資家（エンジェル投資家、VC）、サービスプロバイダ（会計事務所、弁護士）、大企業、プロの経営者
- ✓ 日々ある、会社を超えたディスカッションの場
 - 新しいアイデア
 - 業界で認められることの価値、オピニオンリーダー、転職

■経営ノウハウの循環システム

- ✓ 大学（MBA）～企業
- ✓ 業種を超えた経営のプロ IBM ガースナーCEO(ナビスコ、IBM)

■社外のプロ集団、それを当たり前を活用するオープン性

- ✓ 例）NECAM: SGA（間接費）削減、人事制度改革、ビジョン&ミッション作り

2-3. アメリカで事業運営、企業経営する際のポイント ～マネジメント～ (1/2)

■Goal & Strategy (ゴール設定 & 戦略)

- ✓ vs Wish & Hope 後は中間管理職の責任
- ✓ 山への登り方
- ✓ 時と場合によっては**Hands on management**
 - 自ら現場に降りて課題解決、推進
- ✓ 例) コロナ禍：目詰まり…



■Accountability with Transparency (透明性をもった説明責任)

- ✓ 隠さない。悪いことも、うまく行っていないことも伝える。その上で打開策を説明
 - ロジカルな説明 (論理的)
- ✓ これなくして、事業・経営の土台である**信頼感**は築けない
- ✓ 例) コロナ禍：ドイツ、ニュージーランド
- ✓ 例) NECAM：THM

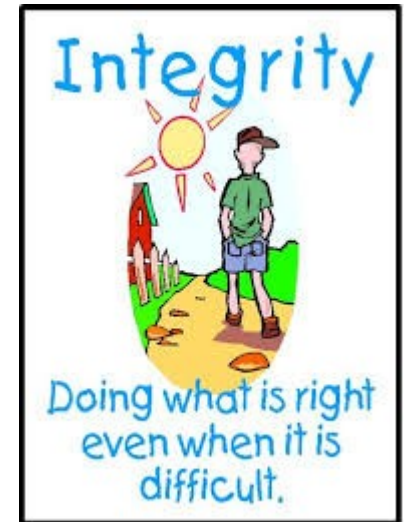
2-3. アメリカで事業運営、企業経営する際のポイント ～マネジメント～ (2/2)

■Integrity

- ✓ the quality of being *honest* and *strong* about what you *believe* to be *right*
- ✓ 正しいと信ずることが例え困難であっても、立ち向かう力強さ vs 頑固さ
- ✓ 会社、リーダー
- ✓ 例) NECAM：猛反対、3年後に納得

■Fairness

- ✓ 公平性
- ✓ 解雇者リスト (年齢、人種、性別…)
- ✓ 本社 vs 現地
- ✓ 知る権利 THM



3. アメリカとインドの結びつき

■アメリカにおけるインド人

✓IT業界 + α で多くのトップを輩出

- Microsoft Satya Nadella CEO,
- IBM Arvind Krishna CEO, IIT卒
- Alphabet (Google) Sundar Pichai CEO, IIT卒
- Adobe Shantanu Narayen CEO
- MasterCard Ajay Banga CEO, IIT卒
- PepsiCo Indra Nooyi CEO

*)IIT: Indian Institutes of Technology

✓印僑ネットワーク

- 266万人 (2019年)

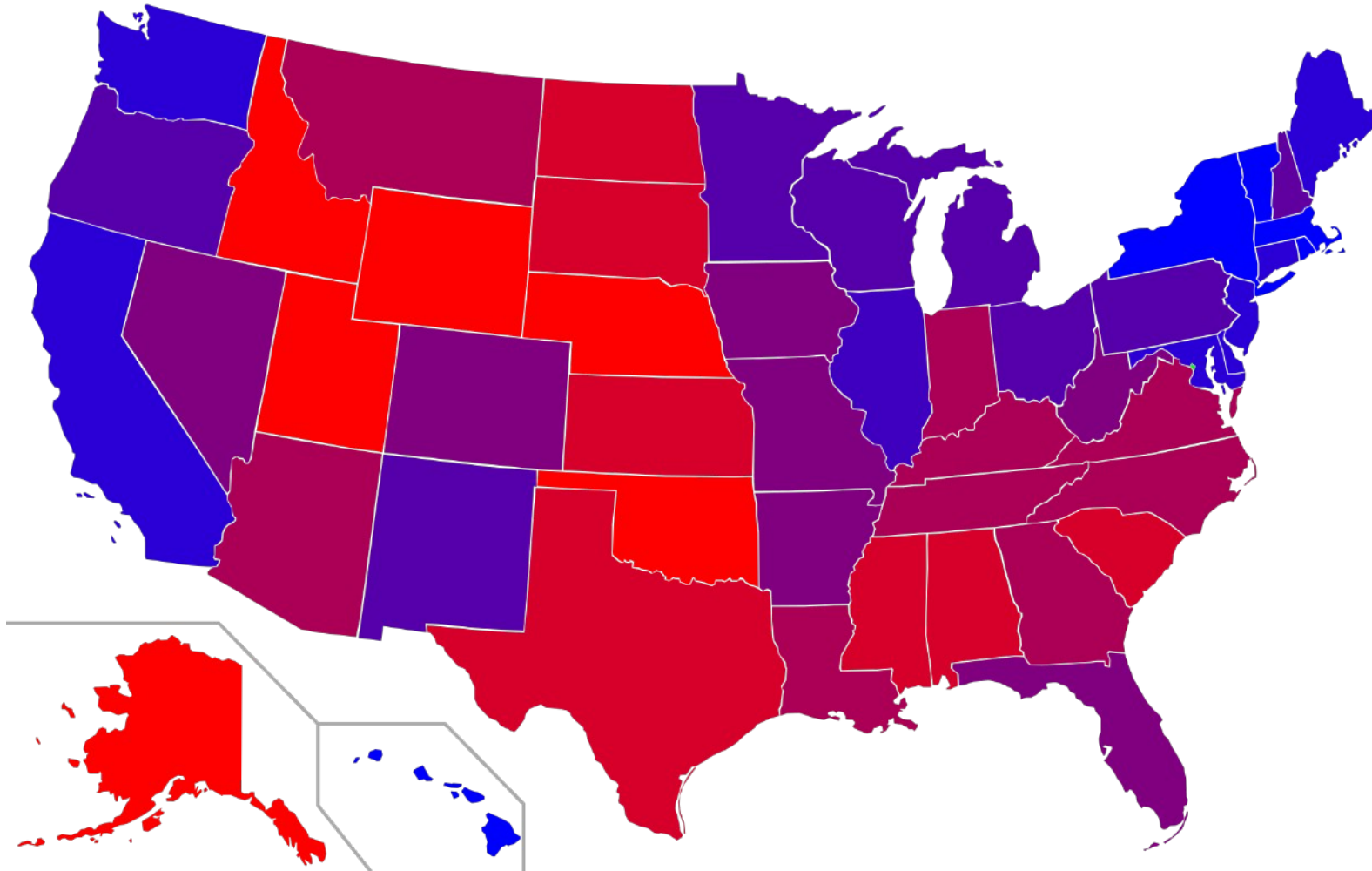
■インドのIT企業

- ✓Top3: TCS(\$13B、38万人), InfoSys(\$8B、17万人), Wipro(\$7B、16万人)
- ✓アメリカ相手のビジネスで大きく成長、巨大な輸出産業
- ✓成功の鍵： 理数系教育、英語、時差、カースト制度
+ ブリッジSE (在米 インド人)

ご清聴
ありがとうございました

参考： 大統領選挙における州別政党

1992年から2008年までの大統領選挙における州ごとの投票傾向を赤（共和党）と青（民主党）の色比率で表示



主要なスイング・ステート

- フロリダ州 (29)
- ペンシルベニア州 (20)
- オハイオ州 (18)
- ミシガン州 (16)
- ノースカロライナ州 (15)
- バージニア州 (13)
- コロラド州 (9)
- アイオワ州 (6)
- ネバダ州 (6)
- ニューハンプシャー州、
ニューメキシコ州、
ウィスコンシン州