

# 2025年世界シナリオがグローバル MOT (技術経営) に与える示唆

山 本 尚 利 \*

## The Implications to Global MOT (Management of Technology) from the World Scenario in 2025

Hisatoshi Yamamoto

### Abstract

This article is a study on the scenario development as one of the methodologies of MOT (Management of Technology). For this research purpose, the world scenario in 2025, “Global Trends 2025: A Transformed World” published in November, 2008 which was developed by National Intelligence Council within the U.S. Government, is referred.

This article gives the implications to global MOT's managers at corporations on how to cope with an uncertain world.

### 要 約

本論は MOT (技術経営) の方法論のひとつであるシナリオ開発に関する研究である。この研究のため本論は、米国連邦政府の国家情報評議会が2008年11月に発表した “Global Trends 2025: A Transformed World”、すなわち2025年世界シナリオを参照している。

本論の研究は、不確実世界にいかに対処すべきかについて、グローバル MOT の経営者に示唆を与えている。

### はじめに

米国連邦政府の国家情報評議会 (National Intelligence Council、以下 NIC と略す) は2008年11月に “Global Trends 2025: A Transformed World” (以下 NIC レポート2025と称す)<sup>(注1)</sup> を全世界に向けて公表している。このレポートは2025年の世界情勢がどうなっているかについて予測している。

本論はこの NIC レポート2025をベースにして、2025年に向けて世界がどのようにシナリオ展開するのかを考察する。そして、不確実世界にいかに対処すべきかについて、グローバル MOT の経営者に示唆を与える。

---

\* 早稲田大学大学院商学研究科 教授

## 1. 2025 年世界シナリオとは

まず2025年世界シナリオと MOT の関係、またそのシナリオの背景や概要などについて述べる。

### 1-1 世界シナリオ開発と MOT の関係

筆者は1986年から2003年まで米国シンクタンク・SRI インターナショナル（以下 SRI と略す。本部は米国カリフォルニア州メンロパーク市）の東アジア本部（東京）にて技術経営コンサルタントを務めた。筆者が専門とする MOT における方法論（Methodologies）のひとつにシナリオ・プランニングがある。NIC レポート2025にはそのシナリオ・プランニング手法が用いられている。シナリオ・プランニングは元々、軍事戦略向けの方法論であるが、それを企業戦略方法論に応用したのは SRI 出身のフューチャリスト、ピーター・シュワルツ博士である。そのため、NIC レポート2025開発に際し、ピーター・シュワルツは NIC の顧問としてレポート開発に関与している。さらに、NIC レポート2025の執筆には SRI にて筆者の同僚であったウィリアム・ラルストン博士やニック・エヴァンス博士が参加している。

### 1-2 4つの2025年世界シナリオとは

NIC レポート2025は2025年未来に向けて4つの世界シナリオを提起している。世界シナリオ1は“A World Without the West”である。現代世界は西欧文明主導社会であり、日本を除く先進国はすべて西欧諸国である。しかしながら近未来、アジア、中南米、中近東、アフリカなど西欧以外の地域の台頭が起きると NIC レポート2025は予測している。そこで世界シナリオ1を本論では『世界多極化シナリオ』と命名する。

次に世界シナリオ2をみてみよう。それは“October Surprise”である。米国では毎年、8月か9月にハリケーンが襲来するが、それが10月に襲来するようになる。つまり地球に深刻な気候異変が起きると NIC レポート2025は予測している。そこで、本論では世界シナリオ2を『気候異変シナリオ』と命名する。

NIC レポート2025によれば、世界シナリオ3は“BRICs’ Bust-Up”である。BRICs とはブラジル、ロシア、インド、中国の4カ国の新興成長国群を指す。そこで本論では世界シナリオ3を『BRICs 台頭シナリオ』と命名する。ちなみに、BRICs は世界経済社会にとって機会と脅威の両面性をもつ。

最後の世界シナリオ4は“Politics is Not Always Local”である。これまで世界をリードしてきた西欧および日本などの先進国の経済が成熟化するとともに、BRICs など新興成長国の経済が発展するのは明らかで、前記の『世界多極化シナリオ』が現実化する。まず世界経済の多極化が起き、続いて、世界政治の多頭化が起こるのは確実である。そこで、多頭化した世界政治体制を束ねる必要が生じる。具体的にはすでに存在する国連を中心に、世界各国は世界政府の樹立を目指すことになる。そこで本論では世界シナリオ4を『世界政府シナリオ』と命名する。

### 1-3 4つの世界シナリオの相互関連性

つぎに上記の4つの世界シナリオの相互関連性について述べる。世界経済のグローバル化とともに、

現在すでに新興成長国がいくつも台頭して、世界経済の多極化が起きている。その結果、世界のエネルギー消費が急増している。世界の産業用エネルギー源は依然として、石油、天然ガス、石炭など化石燃料中心である。そのため、炭酸ガス排出が急増、世界気候に異変が起きていることはわれわれが日常生活で頻繁に経験していることである。世界の新興成長国は、豊富な天然資源に恵まれる国々や巨大な人口を有する国々である。豊富な天然資源に恵まれる国家は広大なブラジルとロシアであり、巨大な人口を有する国家はインドと中国である。そこで、近未来、世界経済を左右する大国になると目されるこれら4カ国はまとめて BRICs と呼ばれるようになった。西欧諸国および日本に加えて、BRICs が経済大国になれば、世界政治は多頭化し、收拾のつかなくなる可能性がある。そこで、国連の延長線上に位置付けられる中央集権型の世界政府の樹立が不可欠になるのである。そのための先行モデルとして、まず90年代初頭に EU 欧州連合が実現している。そして2009年11月には EU の初代大統領としてベルギー首相のヘルマン・ファンロンパイ氏が選出されている。2025年までに、世界政府の大統領が地球規模で選出されることになるであろう。

#### 1-4 世界シナリオを動かす主体は存在するのか

一般的に、われわれの未来というものは自分でコントロールできないと考えるのが普通である。未来は見えざる神の手によって決まると考え、運命受容的発想をもつ。起こったことは仕方がない、これも運命だという考え方が一般的である。しかしながら、シナリオ開発のパイオニアであるピーター・シュワルツなどフューチャリスト（シナリオ開発専門家）はそうに考えない。未来はみずから開拓するものであると考える。いわば運命開拓型の発想をするのである。

彼らは、世界あるいは国家あるいは企業の未来を運命受容的にとらえることはない。世界も国家も企業も、その未来を決定づける主体（ドライバー）が存在すると考える。シナリオとは、その主体のために存在し、その主体にとって未来の設計図、すなわちドライバーにとってのロードマップなのである。

それでは、彼らは2025年世界シナリオを動かす主体（ドライバー）とは何である（あるいは誰である）と想定しているのだろうか。彼らは、世界シナリオを動かす世界的寡頭勢力（Oligopolistic Sectors）の存在を常に念頭に置いていてと考えられる。それは米国連邦政府や EU 欧州連合という抽象的組織体ではなく、それらを実質的に動かす特定の寡頭勢力（巨大資本家でもある）を念頭に置いている。

この論拠は、欧米の大資本家（＝世界的寡頭勢力）が非公開のビルダーバーグ・グループ<sup>（注2）</sup>とよばれるグローバル会議体を形成している事実による。そこに集うメンバーは欧米の大資本家の他に、欧州王族・貴族、グローバル企業 CEO、先進各国政府要人（大統領や首相を含む）で構成されているからである。ちなみに日本人は含まれない。

そのメンバー構成から世界的寡頭勢力は二大勢力で構成されているとみなせる。本論ではそれらをオリゴ A およびオリゴ B と呼ぶ。オリゴ A は、米国国防総省を中心に形成される強大な軍産複合体を実質的に支配する米国軍事覇権の資本家で構成される。彼らは軍事産業のみならず、米国金融機関、そして中東や中南米の石油利権までも握っている。米国軍事覇権に関して、現実には米軍は米国内に留まらず、

日本を含み世界規模で配置されている。一方、オリゴ B は、ゴールドマン・サックスなど欧米横断的な国際金融機関を実質的に支配する国際金融資本家で構成される。ちなみに両者とも、米国の中央銀行に相当する連邦準備制度理事会（FRB）の株主であり、欧米の巨大なグローバル企業を実質的に所有するオーナー（株主）でもある。

彼ら米国軍事覇権資本家と国際金融資本家はまったくの独立体ではなく、相互に重複して寡頭勢力を世界規模で形成している。彼らは互いに異越同舟の関係にあり、利益追求のためときには協力したり、ときには対立したりする。

そこで、世界シナリオを動かす主体（ドライバー）を分かりやすく“見える化”するために、米国軍事覇権（＝オリゴ A）と国際金融資本（＝オリゴ B）という二大寡頭勢力としてとらえる。そうすると2025年世界シナリオの主導権を勝ち獲るべく、両寡頭勢力が対峙している構造が描ける（図1）。

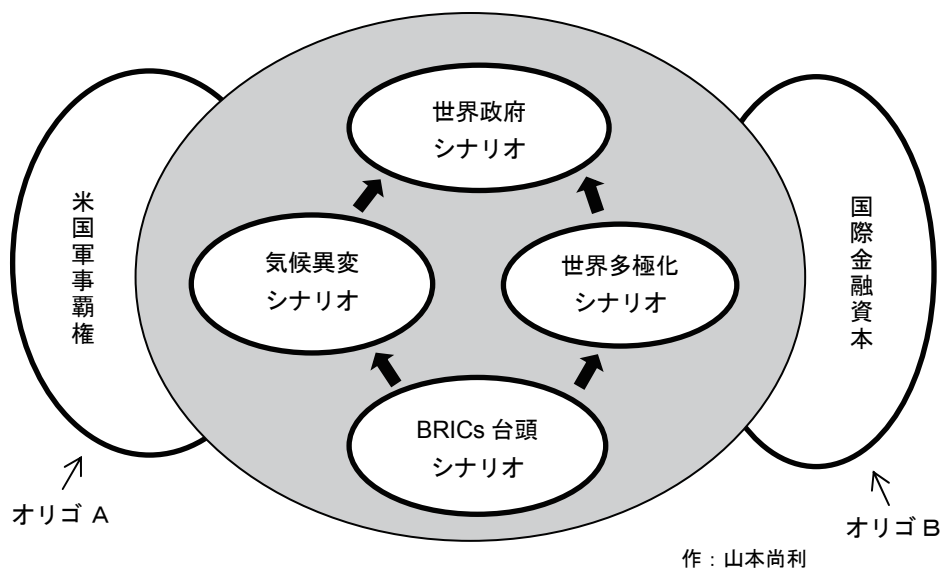


図1 2025年世界シナリオ

## 2. 世界シナリオを決定づけるのは BRICs

図1からわかるように、2025年世界シナリオを決定づけるのは、BRICs の台頭である。オリゴ A にとってもオリゴ B にとっても、BRICs の台頭を無視することは到底できないのである。BRICs は世界的寡頭勢力にとって機会（利益の源泉）になると同時に脅威（仮想敵）ともなる。BRICs はまさに両刃の剣である。

### 2-1 BRICs が地球環境悪化（気候変動）に及ぼす影響

BRICs が高成長するために不可欠なもの、それは一次エネルギー資源の石油である。おりしも2009年12月、欧州コペンハーゲンにて COP15（気候変動枠組条約）の国際首脳会議が開催された。化石燃

料消費により排出される二酸化炭素など温室効果ガスが地球環境を悪化させており、現在、地球規模で気候変動が起きている。ただし、温室効果ガスのみが地球規模の気候変動要因ではないという異論もあるが、現実には気候変動が起きているのは確かである。このような差し迫った地球環境悪化の中で、今後、BRICs の経済発展により世界の化石燃料消費が急増するシナリオはすでに見えているのである。現実には化石燃料のうち代表的な石油消費は2025年に向けて世界規模で増加する一方である（図2）。

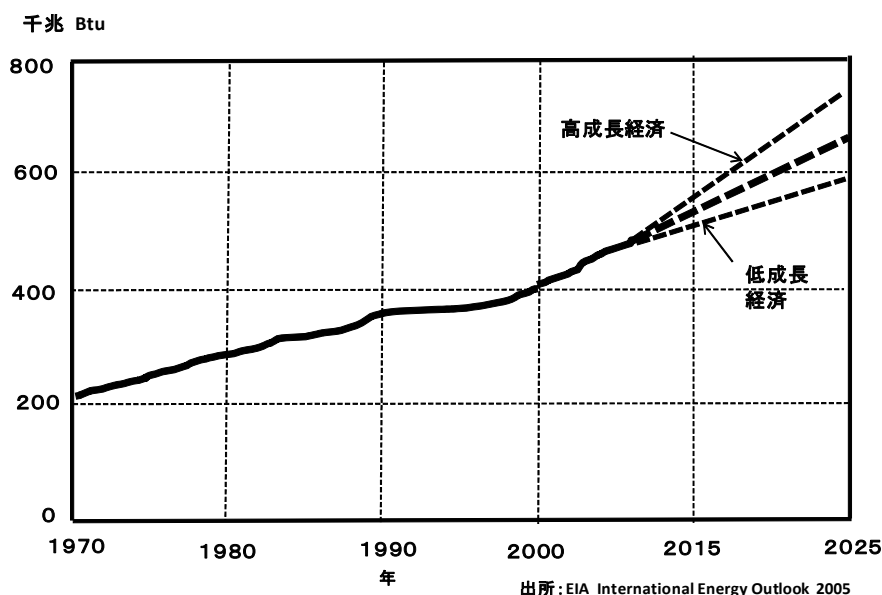


図2 世界の石油消費量予測

とりわけ BRICs の経済成長が続けば続くほど、世界の石油消費の増大は不可避である。なぜなら、いかにクリーンな再生エネルギーを増やしても、それは少なくとも2025年までは主力エネルギー源とにならないからである。また、石油に代わる原子力エネルギーも安全性確保に膨大なコストがかかり BRICs の一次エネルギー源の原子力主力化には限界がある。結局、BRICs は世界規模で経済を活性化させる原動力であると同時に、地球環境の悪化要因ともなる。

このように二律背反の側面をもつ BRICs の台頭に対して、軍事覇権主義のオリゴ A は COP の取り決め程度で地球環境の悪化を防止することは不可能と考え、巨大人口を有する BRICs の台頭を脅威とみなし、BRICs の経済発展を軍事的に抑制する世界戦略シナリオをもっている。一方、経済覇権主義のオリゴ B は、COP 以外に BRICs の経済発展を強制的に抑制する手段をもたない。彼らは COP 規制に基づき BRICs における原子力エネルギー利用（二酸化炭素を排出しない）の促進を支援しながら、BRICs の経済発展によって自分たちも経済的収益を得ようとする世界戦略をもっている。

## 2-2 BRICs 台頭に伴う世界多極化の進展

2010年初頭時点において、世界を政治的に主導しているのは依然として米国、欧州諸国である。日本は近々、GDP（国内総生産）統計において中国に追い抜かれると予想されているものの、現時点では米国に次いで GDP が世界第2位であるため G7（先進7カ国、米国、日本、ドイツ、イギリス、フランス、イタリア、カナダ）にアジア唯一の代表国として参加してきた。ところが、20世紀末より BRICs の台頭が著しくなり、G7にまずロシアが加わって G8 となり、近年では一挙に G20 と増加、世界は急速に多極化している。今後は、この世界多極化シナリオに従って、世界政治体制が G20 という多頭指導体制に変化して行く。ちなみに G20 の発想はオリゴ A ではなくオリゴ B の発想である。G20 という多頭指導体制が世界の主流になろうとしているということは、2010年世界シナリオはオリゴ B によって主導されていることを意味する。米国覇権が2008年末に終わったブッシュ政権時代まではオリゴ A が世界シナリオを主導していたが、2009年初頭、バラク・オバマ政権に交代するとともに、オリゴ B に世界覇権の主導権が移ったとみなせる。オリゴ B はアンチ・オリゴ A の米国寡頭勢力と欧州寡頭勢力で構成されるが、欧州系が優勢である。ノーベル賞選考委員会に発言力をもつオリゴ B は、オリゴ B の世界戦略を踏襲するオバマ大統領に2009年度ノーベル平和賞を与えた。その授賞理由は、オバマが2009年4月、欧州プラハにて歴史的な『核兵器廃絶宣言』を行ったからである。この宣言には、世界規模で軍事覇権を維持しようと企むオリゴ A の世界戦略の展開を阻止する意図が込められている。

以上の議論より、BRICs の発展シナリオあるいは瓦解（Bust・Up）シナリオは、オリゴ A およびオリゴ B が BRICs にどのようなインパクト（政治・経済・軍事などのインパクト）を及ぼすかによって決まることがわかる。そこで、BRICs の中でも世界経済に与える影響がもっとも大きいと思われる中国のシナリオについて以下に考察する。

## 3. 2025 年中国シナリオとは

前記したように、世界的寡頭勢力にとって、機会と脅威の両面からとらえられている BRICs の中でももっとも重要視されているのが中国である。なぜなら、中国はすでに世界有数の工業国家ならびに製品輸出国家となっている上に、自国内に、他国にとって垂涎的である巨大な潜在市場を擁しているからである。そこで BRICs の代表として中国の2025年シナリオを描くものとする。

### 3-1 世界的寡頭勢力に影響される中国シナリオ

現代世界は未だ欧米先進国が世界経済を主導しており、欧米先進国を拠点にする世界的寡頭勢力の影響力を無視することはできない。中国が今後も発展できるのか否かは、中国単独の意思では必ずしも決まらない。つまり世界的寡頭勢力のオリゴ A（米国軍事覇権）およびオリゴ B（国際金融資本）の対中国インパクトの強弱によって、2025年中国シナリオが決定づけられる（図3）。

なお図3は、既述のピーター・シュワルツらの経営するシナリオ・プランニング専門会社の GBN（Global Business Network）<sup>（注3）</sup> が公開した資料を参考にしている。

オリゴA（米国軍事覇権）の対中インパクト	強い	シナリオ 2：  世界的輸出大国 （製造業大国）	シナリオ 1：  世界的経済大国 （GDP 世界一）
	弱い	シナリオ 3：  アジア覇権国 （日本：対中従属）	シナリオ 4：  世界的覇権大国 （米国の後継国家）
		弱い	強い

#### オリゴB（国際金融資本）の対中インパクト

出所：GBN 2006年資料“Four Futures for China Inc.”を参考に筆者作成

図3 2025年中国シナリオ

図3のシナリオ1は中国の『世界的経済大国』化であり、中国は世界一のGDP（国内総生産）を達成するとみている。このシナリオ実現条件はオリゴBが、その巨大な金融投資力によって中国に大規模投資することである。代表的な国際金融機関のゴールドマン・サックス（GS）は中国投資に極めて積極的である。米国連邦政府の元財務長官ヘンリー・ポールソンはGSの元CEOであったが、GSの中国投資ビジネスで多大な功績を挙げたといわれる。

シナリオ2は中国の『世界的輸出大国』化である。現在の中国は日本や韓国に代わって、すでにこのシナリオを実現させている。シナリオ2の意味するところは、2025年時点でも、中国は現在のポジションから脱していないということである。つまり、中国の経済発展が今後も阻害され続けるシナリオである。当然ながら、このシナリオを中国政府は歓迎しない。シナリオ2では、オリゴAが対中戦略として軍事的に中国を封じ込めることに成功する必要がある。2008年までの米国ブッシュ政権はシナリオ2を想定した対中戦略を採用していたが、オバマ政権下では米国軍事覇権による対中インパクトは相対的に弱まっている。

もし、米国にてオバマ政権が続けば、シナリオ3の中国の『アジア覇権国』化あるいはシナリオ4の中国の『世界的覇権大国』化が現実味を帯びてくる。米国軍事覇権の対中インパクトが弱まると、中国はシナリオ1およびシナリオ2の経済・貿易立国に加えて、その経済力をバックにして国際政治的に覇権国家を志向する可能性があり、シナリオ3やシナリオ4が日本のみならず世界にとって脅威となるの

は確かである。

### 3-2 今後予想される中国シナリオ展開

今後、中国がどのようなシナリオ展開をみせるかは、世界的寡頭勢力のオリゴ A とオリゴ B が勢力争いの結末如何で決まる。両者の対立軸は、当面、両者の対中戦略の違いで決まる。経済高成長を目指す中国政府はオリゴ B との連携を望むであろう。ところで米国オバマ政権の外交戦略はオリゴ A とオリゴ B の両者から影響を受けているが、米国の世界軍事戦略についてはオリゴ A に左右されている。その証拠に、平和主義の米国民から支持されて大統領になったバラク・オバマは、米国世論に逆らって 2009 年 12 月、アフガニスタンに 3 万人の米軍兵力を増派すると発表している。一方、オリゴ B はオバマ政権に対し、極東アジア外交において日米関係よりも米中関係の重視と深化を期待している。その証拠に、2009 年 11 月、オバマのアジア歴訪時、日本より中国を重視する外交姿勢が目立った。このようなオバマのアジア外交戦略は、オリゴ B の主導する EU 欧州連合体のアジア外交戦略とも一致する。

以上の議論より、米国オバマ政権は 2009 年末時点にて、図 3 のシナリオ 1 とシナリオ 4 の境界領域を志向しているとみなせる。大国化する中国政府が傲慢となって、安易にシナリオ 4 を志向することのないよう、巧妙な対中戦略を展開している。米国でオバマ政権が続く限り、中国は当面、どちらかといえばシナリオ 1 の世界一の経済大国を目指すことになる。残る懸念は、中国の経済高成長が地球環境悪化をもたらすことが確実な点である。既述の COP15 は不発に終わっており 2009 年末時点で、有効な解決策はみえていない。

いずれにしても中国シナリオの未来は極めて不確実である。その不確実性の大きな原因は、米国軍事覇権の動向が第三者には容易に読めないからである。米国には CIA（中央情報局）があつて、英国諜報機関 MI6 やイスラエル諜報機関モサドと連携しながら、世界規模にてさまざまな謀略活動が行われている。彼らの活動範囲には第三国政府への政治工作も含まれる。これらの対外政府工作は秘密裏に行われるので、第三者にはまったくわからず、分析の対象から外さざるを得ないのである。その結果、カントリー・リスクの高い国家では予期せぬ出来事が起きやすい。たとえば 1979 年に起きたイラン革命がそうである。ところで BRICs には中国とロシアという共産主義国家が含まれるが、これらの国は 90 年代初頭まで続いた冷戦時代にはオリゴ A にとって仮想敵国であったことを忘れてはならない。

### 3-3 中国シナリオが日本に与える影響

図 3 におけるシナリオ 3 の中国の『アジア覇権国』化がもし現実化すれば、中国が日本に及ぼす影響がもっとも深刻になる。現在の日本は、日米同盟の名のもとに、事実上、対米従属国家となっている。日本のコスト負担（国民の税金支出）によって 3 万 6,000 人の在日米軍兵力のうち半分が常時日本全国に駐留して日本を防衛していることになっている。この現状は、中国からみれば、日本を対中従属国に組み込むことは不可能にみえる。しかしながら極東における米国の軍事覇権が弱まれば、日本が対米従属国から対中従属国に変わる可能性もゼロとはいえない。

ここで誤解を避けるために強調しておくと、シナリオ 3 はあくまで、米中関係で決まるのであって、



日中関係の構築次第で日本にとってシナリオ3は流動的となる。日本としては、シナリオ3にて対中従属国にならないよう対中外交努力をすることが必須となる。

2009年9月、歴史的な政権交代によって鳩山由紀夫・日本民主党政権が誕生したが、鳩山首相は東アジア共同体構想<sup>(注4)</sup>をもっており、日中関係を対等な友好関係にしようとしている。つまり、2009年12月時点での民主党は少なくともシナリオ3の現実化による日本の対中従属化の回避を志向している。鳩山政権の対中外交戦略は今のところ、オバマ政権やEUの路線と歩調を合わせている。ちなみに民主党小沢幹事長は、2009年12月、600人以上の大訪中国を結成して訪中し、胡錦濤（中国国家主席）ら中国要人と会見している。この事実から、民主党がシナリオ1を想定して対中外交を重視していることは明らかである。また上記の大訪中国には、民主党議員のみならず日本の財界・産業界からも多くの関係者が参加していることから、日本の財界・産業界の関心が中国市場に向いていることも明らかである。そこで以下に日本のグローバルMOT企業の経営者への示唆を示す。

#### 4. 日本のグローバルMOT企業の経営者への示唆

日本市場の長期停滞に業を煮やした日本企業はグローバル化することによって、日本市場より海外市場で業績を伸ばしてきた。たとえば、トヨタ、ホンダ、ソニー、キヤノンなどグローバル化に成功した日本企業は、過去にもつばら、世界最大の米国市場で利益を挙げってきた。ところが、2008年後半より表面化した米国発の世界同時金融危機の勃発以降、日本企業が米国市場で、これまでどおり高収益を上げることが難しくなっている。

そこでグローバルMOTを実践する日本企業経営者たちの視線は、中国市場を中心に、発展するアジア市場に向けられている。既述の小沢氏率いる大訪中国の動向からそれは読み取れる。

しかしながら、中国が世界最大の有望市場となるという認識をもつのは、日本企業経営者のみではない。当然ながら、中国企業の経営者自身がまずその認識をもち、台湾、韓国など極東アジア企業の経営者も同様の認識をもち、さらに欧米企業経営者も同様の認識をもつ。こうして、中国ブームが起きて、世界中のグローバル企業が中国市場を突破口にBRICs市場に殺到することになる。したがって日本企業にとって、中国市場は決して甘くない。もちろん中国を含むBRICs市場も決して甘くない。“日本市場が望み薄だから中国へ、あるいはBRICsへ進出しよう”という発想は即刻捨てるべきである。単純な楽観主義でグローバル競争に勝てることは決してない。そこで、中国市場を含むBRICs市場で成功するにはどうすればよいか、MOTのシナリオ・プランニングの観点から以下の示唆を示す。

##### 4-1 示唆その1：カントリー・リスク分析が重要

グローバル日本企業は2008年末の金融危機以前まで、米国市場への依存率が高かった。米国市場での競争に勝つため、グローバル日本企業は、米国の競合相手をよく研究し、米国の優良競合企業の後追いとキャッチアップに注力してきた。米国市場では米国の優良競合企業を後追いすればよく、グローバル日本企業にとって、米国での市場開拓のリスクは低かった。MOTの観点から米国の競合企業より技術的に優れる競合製品の開発に成功すれば、競争に勝てた。この意味でグローバル日本企業にとって米

国市場のカントリー・リスクは低かったのである。ところが、中国を含む BRICs 市場は、勝手知ったる米国市場と違って、カントリー・リスクが高い。MOT の観点から、技術のみならず、政治、経済、軍事情勢、社会ライフスタイル、宗教など非技術的な要素のリスク分析を重視すべきである。MOT の経営者には、技術要素に加えて、非技術要素への素養がことさら求められる。そして、技術要素と非技術要素の両方を考慮するグローバル・ビジネスのリスク分析が極めて重要になる。ちなみに MOT 方法論のシナリオ・プランニングはそのようなリスク分析に有効である。

#### 4-2 示唆その2：シナリオ発想法を修得すべき

たとえば、グローバル日本企業が米国市場から中国市場に軸足をシフトする場合、図3に示すようなシナリオ分析が不可欠である。なぜなら、中国市場の未来は極めて不確実だからである。中国市場の成長は、中国単独では決まらない。中国経済成長の成否は、複雑な国際情勢の中で、世界的寡頭勢力の熾烈な抗争に大きく左右される。MOT の観点から、技術的に優れた製品を中国で販売すれば売れるというような単純な発想は通用しない。中国市場でのマーケティング戦略あるいは事業戦略を立案する場合、いくつかのシナリオを用意して、いかなる市場局面にも対応できる万全の体制づくりが求められる。そのために、経営者はまずシナリオ発想法を修得すべきである。

#### 4-3 示唆その3：戦略発想のできるグローバル人材を獲得すべき

グローバル日本企業に、グローバル・ビジネスのこなせる人材が必要なのは当然であり、グローバル日本企業には、海外事業経験者もそれなりに育っている。しかしながら、今後は、戦略発想のできる人材が強く求められる。たとえば、競争相手を蹴落とすような競争戦略を練って、実行に移せるような“悪知恵”に優れる人材が必要である。ちなみに、こういう人材にはシナリオ発想が身につけていることが多い。中国市場を含む BRICs 市場には、全世界の企業が殺到するので、彼らとの競争が熾烈になる。このサバイバル競争に勝ち残るには、まじめ一筋で生きてきたような秀才人材では到底、対応できない。競争相手のウラをかくようなしたたかな戦略的人材が求められる。このような人材を社内で育てることは困難なので、必要に応じて、外部から百戦錬磨の人材をヘッドハンティングするくらいの臨機応変のグローバル業務体制が求められる。また、百戦錬磨の人材は、競合相手も虎視眈眈と狙っていることを忘れるべきではない。国内市場での企業競争の常識で海外ビジネス展開していたら勝ち残ることは難しい。

#### 注記：

注1：National Intelligence Council, “Global Trends 2025: A Transformed World”, November, 2008

注2：Bilderberg Group

[http://en.wikipedia.org/wiki/Bilderberg\\_Group](http://en.wikipedia.org/wiki/Bilderberg_Group) (2010年1月10日現在)

注3：Global Business Network

<http://www.gbn.com/> (2010年1月10日現在)

注4：Yukio Hatoyama, “A New Path for Japan”, August, 2009, The New York Times

[http://www.nytimes.com/2009/08/27/opinion/27iht-edhatoyama.html?\\_r=2](http://www.nytimes.com/2009/08/27/opinion/27iht-edhatoyama.html?_r=2) (2010年1月10日現在)