

2018年度

日本型経営革新アカデミー

まとめ報告

— 目次 —

| | | |
|-----|-----------------------|----|
| | はじめに | 3 |
| 第一章 | 経営戦略 | 5 |
| 第二章 | リーダーシップ | 21 |
| 第三章 | 新商品、新サービス | 26 |
| 第四章 | 人材育成 | 40 |
| 第五章 | 問題感知力、発想法 | 57 |
| 第六章 | 企業組織、文化 | 64 |
| 第七章 | 国家戦略 | 71 |
| 付表 | 日本型経営革新アカデミー 参加者と検討経過 | 81 |

はじめに

2017年12月にABC協会の関係経営者であり国を憂う仲間が集まり、このプロジェクトは始まった。これは6回の議論の報告である。

最近、営業利益率や生産性の国際比較において日本企業の劣勢を示すデータばかりが出てくる。国の一般会計でも歳入の35%は国債の発行で賄われている、国債蓄積額は留まるところなく上昇しGDPの2倍を超えた。これは世界中の他国には見られない異常な現象である。ここ直近のデータでみるとアベノミクスの金融政策、財政政策の効果で企業収益は増加したことは事実であるが、それでも他国と比較して営業利益率が低いことには着目せねばならない。製造業17業種の売上トップ5の営業利益率は米国の13.2%に対して日本は7.0%である。業種別にみても米国より高い営業利益率を出しているのは建設・農業機械と自動車の2業種のみである。また海外に進出した海外企業の営業利益率は、国内の親企業の営業利益率よりも10~20%は高い。この原因の一つは販売管理費の高さにある。無駄な作業を従業員に強いる管理方式になっているのではないか、各企業および法律を作っている官庁のルールづくりも見直してみる必要がある。国家の財政の基は税金である。国民が元気はつらつとして働き、営業利益を稼ぎ、納税額を増やすためには、

①新商品や新サービスを増やすか

②生産性を向上させるか二つの方法による収益力の拡大

がある。「入るを増やして出るを制す」この二つを同時に実施しないと、大量の国債発行地獄からは逃れられない。「入るを増やす」の第一は企業の利益を増加させることから始まる。この企業利益率の向上は従業員の給与や研究開発費の増加につながり、国家の税収増をもたらす。

①の新商品や新サービスを生み出すためには右脳の発想法の活用が欠かせない。従来の日本型人事制度は、失敗を避ける、リスク対策を重視する、及び腰的な人材育成に主眼が置かれてきた。シリコンバレーや深圳の若者は失敗は勲章とさえ言われている。日本で事業に失敗すれば、立ち直れないほど、周りに迷惑をかけ敗者復活戦にも望めなくなる。抜本的に国をあげての体質改善をしないと国際競争に勝てない企業、国家になってしまう可能性は高い。

②の生産性向上のためには「ムダを省く」と「個人の生産性向上を基にした組織の生産性向上」である。各人が「今の仕事を半分の時間で完了するためにはどうするか」を考え実行することである。国家予算については「出るを制す」議論は、気軽に行われるが「入るを増やす」議論が意外に少ない。今消費税を8%から10%に上げる議論が盛んにおこなわれているが、長期的には今の2倍にせざるを得ないと報告もある。長期的な展望に立てば、年率0.5%消費税をあげるなどの施策も見えて来ている。「駆け込み需要」などの問題もなくなる効果も期待できる。「法人企業は今の2倍の利益を稼ぐ」「働く人は生き生きと有

第一章 経営戦略

日本国家の問題は第9章社会構造・国家戦略で詳しく取り上げるが、日本は平成30年末での「国際及び借入金並びに政府保証債務現在高」は過去20年間で年平均27.7兆円増加し、総額は倍増している。図表1-1の表で1998年(平成10年)から2018年(平成30年)までの20年間の国及び地方の債務残高の内訳と推移が記載されている。1998年度末に553兆円 GDP比105%であった国と地方の債務残高合計は、2018年度末には1,107兆円 GDP比196%の予定である。

図表 1-1 国及び地方の長期債務残高

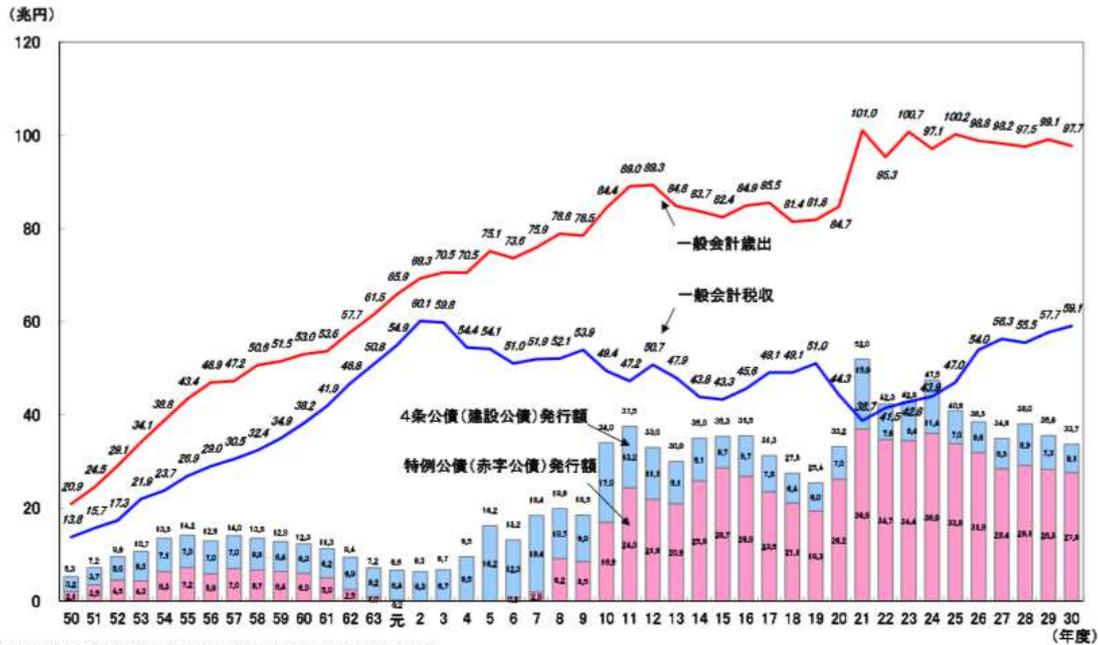
○ 普通国債残高以外にも借入金や地方債務残高などの長期債務が存在。これらを国・地方の双方について集計した「国及び地方の長期債務残高」は、平成30年度末に1,107兆円(対GDP比196%)に達する見込み。

| (単位:兆円程度) | | | | | | | | | | | | |
|------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | 平成10年度末 (1998年度末) | 平成15年度末 (2003年度末) | 平成21年度末 (2009年度末) | 平成22年度末 (2010年度末) | 平成23年度末 (2011年度末) | 平成24年度末 (2012年度末) | 平成25年度末 (2013年度末) | 平成26年度末 (2014年度末) | 平成27年度末 (2015年度末) | 平成28年度末 (2016年度末) | 平成29年度末 (2017年度末) | 平成30年度末 (2018年度末) |
| | < 実績 > | < 実績見込 > | < 政府見込 > |
| 国 | 390 (387) | 493 (484) | 621 (613) | 662 (645) | 694 (685) | 731 (720) | 770 (747) | 800 (772) | 834 (792) | 859 (815) | 893 (837) | 915 (860) |
| 普通国債 残高 | 295 (293) | 457 (448) | 594 (586) | 636 (619) | 670 (660) | 705 (694) | 744 (721) | 774 (746) | 805 (764) | 831 (786) | 864 (808) | 883 (828) |
| 対GDP比 | 56% (56%) | 88% (87%) | 121% (119%) | 127% (124%) | 136% (134%) | 143% (140%) | 147% (142%) | 149% (144%) | 151% (143%) | 154% (146%) | 157% (147%) | 156% (147%) |
| 地方 | 163 | 198 | 199 | 200 | 200 | 201 | 201 | 201 | 199 | 197 | 195 | 192 |
| 対GDP比 | 31% | 38% | 40% | 40% | 41% | 41% | 40% | 39% | 37% | 37% | 35% | 34% |
| 国・地方 合計 | 553 (550) | 692 (683) | 820 (812) | 862 (845) | 895 (885) | 932 (921) | 972 (949) | 1001 (972) | 1,033 (991) | 1,056 (1,012) | 1,087 (1,031) | 1,107 (1,052) |
| 対GDP比 | 105% (105%) | 134% (132%) | 167% (165%) | 173% (169%) | 181% (179%) | 188% (186%) | 192% (187%) | 193% (188%) | 193% (186%) | 196% (188%) | 198% (187%) | 196% (187%) |

(注1) GDPは、平成28年度末までは実績値、平成29年度及び30年度は政府見通しによる。
 (注2) 東日本大震災からの復興のために実施する施策に必要な財源として発行される復興債(平成23年度は一般会計において、平成24年度以降は東日本大震災復興特別会計において)負担。
 平成23年度末:10.7兆円、平成24年度末:10.3兆円、平成25年度末:9.0兆円、平成26年度末:8.3兆円、平成27年度末:5.9兆円、平成28年度末:6.7兆円、平成29年度末:6.4兆円、
 平成30年度末:5.8兆円)及び、基礎年金国庫負担2分の1を実現する財源を調達するための年金特別公債(平成24年度末:2.6兆円、平成25年度末:5.2兆円、平成26年度末:4.9兆円、
 平成27年度末:4.6兆円、平成28年度末:4.4兆円、平成29年度末:4.1兆円、平成30年度末:3.9兆円)を普通国債残高に含めている。
 (注3) 平成28年度末までの()内の値は翌年度借換のための前倒債発行額を除いた計数。平成29-30年度末の()内の値は、翌年度借換のための前倒債限度額を除いた計数。
 (注4) 交付税及び歳入特別会計の借入金については、その償還の負担分に応じて、国と地方に分割して計上している。なお、平成19年度初をもってそれまでの国負担分
 借入金残高の全額を一般会計に承継したため、平成19年度末以降の同特会の借入金残高は全額地方負担分(平成30年度末で92兆円程度)である。
 (注5) 平成29年度以降は、地方は地方債計画等に基づき見込み。
 (注6) このほか、平成30年度末の財政投融資特別会計国債残高は94兆円程度。

出典:財務省

図表 1-2 平成30年度までの公債残高の推移



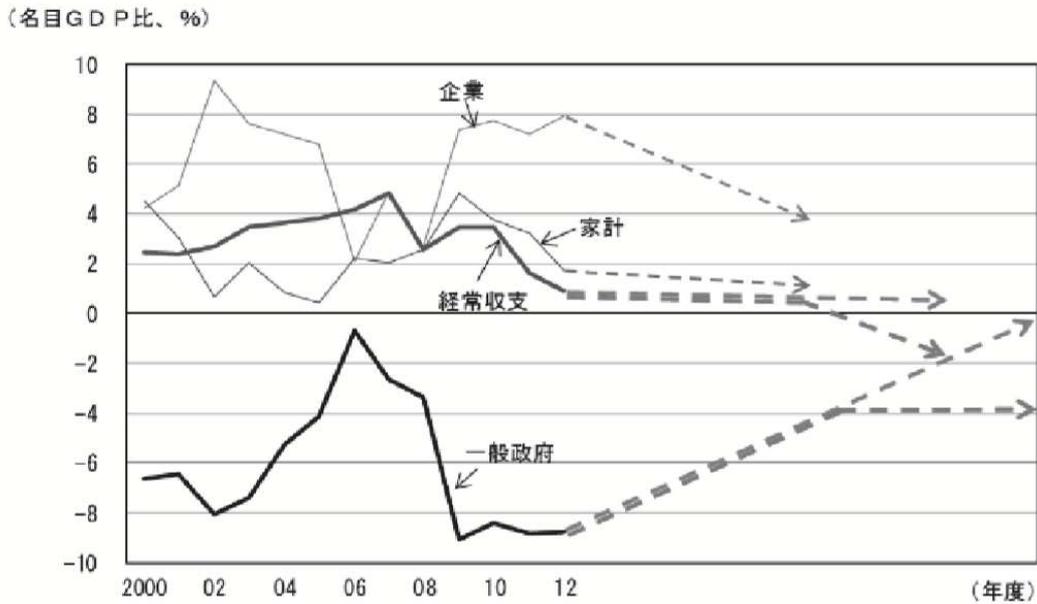
(注1) 平成28年度までは決算、平成29年度は補正後予算案、平成30年度は政府案による。
 (注2) 公債発行額は、平成2年度は沖縄復帰における平和記念活動を支援するための臨時特別公債、平成8～9年度は消費税率3%から5%への引上げに先行して行った減税による増収収入の減少を補償するための建設特別公債、平成23年度は東日本大震災からの復興のための実施する建築の財源を調達するための復興債、平成24年度及び25年度は基礎年金制度負担率2分の1を実現する財源を調達するための年金特別公債を指している。

昭和50年以来数年間は赤字国債を発行しなかった年もあったが、総じて国家予算の一般会計は歳出が歳入を上回っており、これを国債発行で補ってきた。特に直近の20年間は歳入と歳出の差が拡大している。この国債発行は民間企業が内部留保金の蓄積に励み、設備投資をしなくなってきており、経済を活性化させるために必要であった面もあるが、高齢化加速による社会保障費の増加の補填の意味から増加せざるを得なくなったことも否定できない

資本蓄積は人口構成の影響を受ける。一つは、人口の高齢化が進むと、貯蓄率の低下が起こる。若年者は将来の生活や子育てに備えて貯蓄を行う。一方、高齢者は若年期の貯蓄を取り崩して生活することが多い。このため、人口に占める高齢者の割合が増加すれば、社会全体としての純貯蓄は低下するためである。もう一つは、人口の高齢化が進むことにより、社会全体の投資が減少するということがある。例えば、人の数が減れば必要な住宅の量は減少する。また、それに付随するインフラ投資も少なくなる。あるいは、企業が投資をする際に、従業員の数が減れば、企業による資本ストック需要も減少することになる。このように民間部門の貯蓄（投資）の黒字幅が縮小した場合、政府部門の赤字幅が同じように縮小しなければ、経常収支は黒字から赤字へ急速に変化することになる。

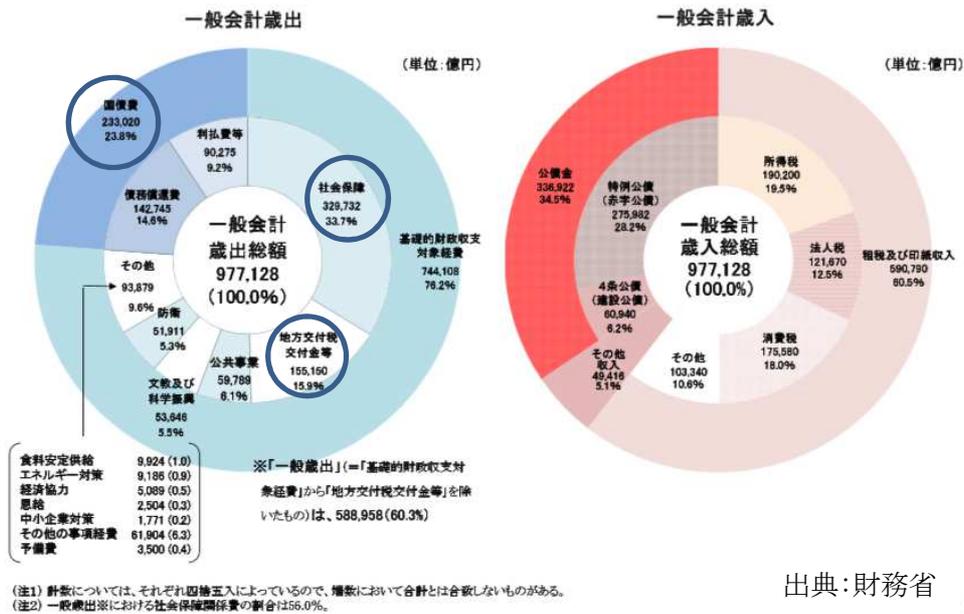
（「選択する未来」－人口推計から見えてくる未来像－（2015年）P46-47）

図表 1-3 部門別貯蓄・投資差額の見通し



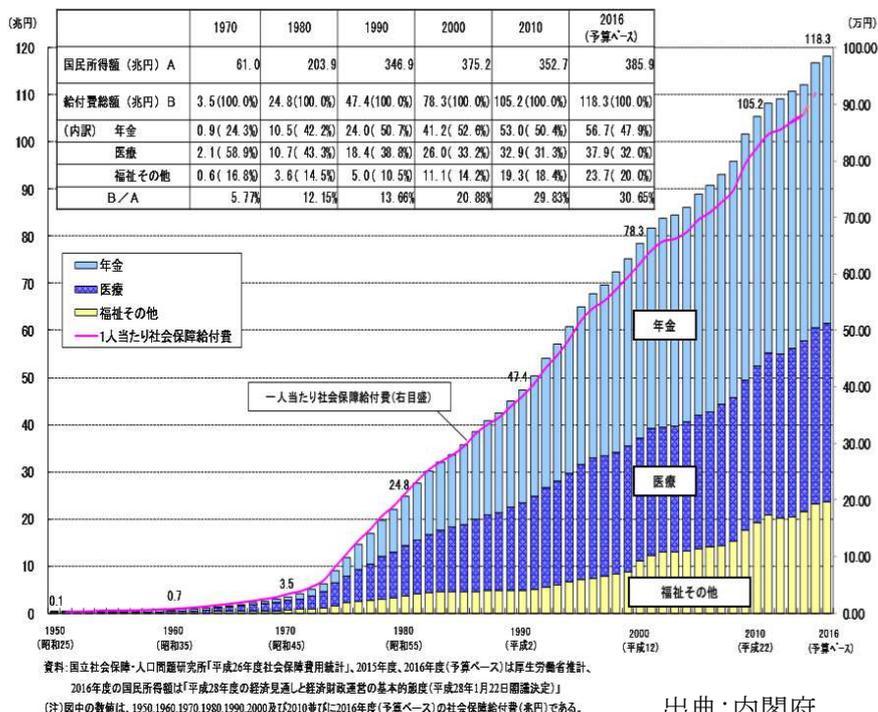
現状の民間と家計の貯蓄超過が一般政府の赤字とバランスしていると言っても、平成 30 年度の日本の国家財政は仮に 915 兆円の公債残高・金利（借金）を棒引きした収支でも 10.4 兆円の赤字である。（歳入 64.0 兆円（公債金 33.7 兆円控除後）一歳出 74.4 兆円（国債費 23.3 兆円控除後）＝△10.4 兆円）膨大な借金の金利を払いながら正味の収支でもなお財政赤字が継続するのが良いはずもないとの意見が多い。

図表 1-4 平成 30 年度一般会計歳出・歳入の構成

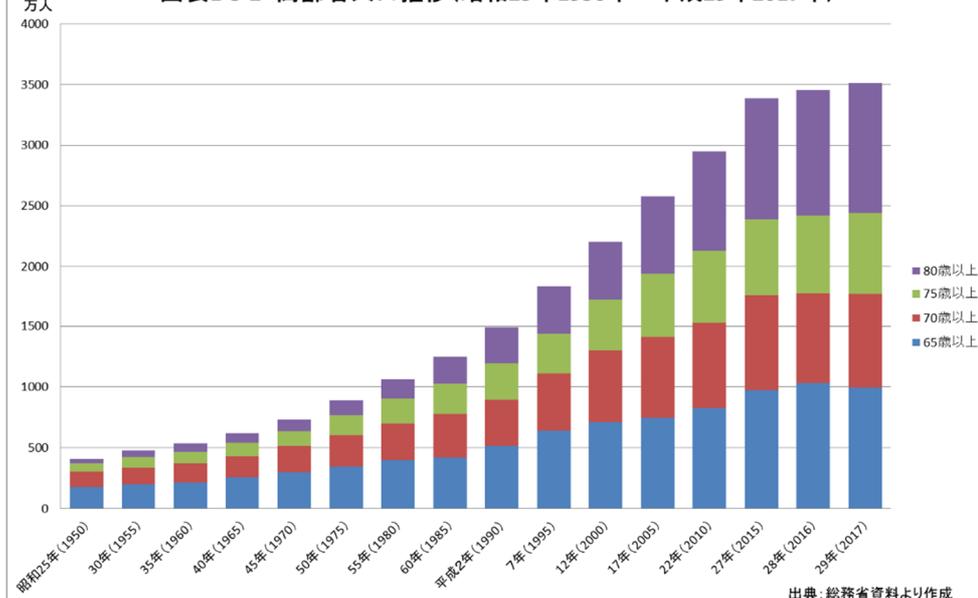


一般会計の三大歳出の内、利払費を含めた国債費 23.3 兆円と地方交付金 15.5 兆円を除くと、社会保障費 33.0 兆円が大きな支出として残る。この歳出は高齢化が進む中で今後も増加が見込まれる。社会保障費の 2016 年度(平成 28 年度)までの超長期推移と 2016 年度(平成 28 年度)における予算ベースでの社会保障財源の全体像を以下の図表で示す。2000 年からの 16 年間で年平均 2.5 兆円増加しているのが見て取れる。

図表 1-5-1 社会保障給付費の推移

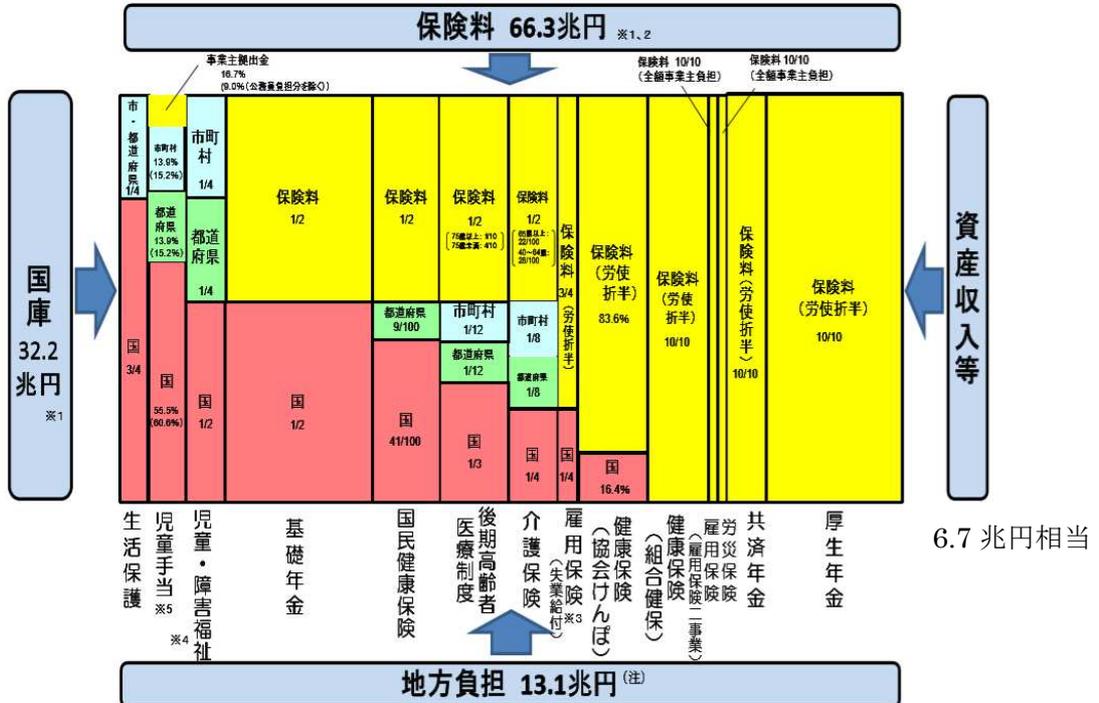


図表 1-5-2 高齢者人口推移(昭和25年1950年～平成29年2017年)



図表 1-6 に社会保障財源の全体像と要介護認定数ならびに認知症有病率の推移を示す。

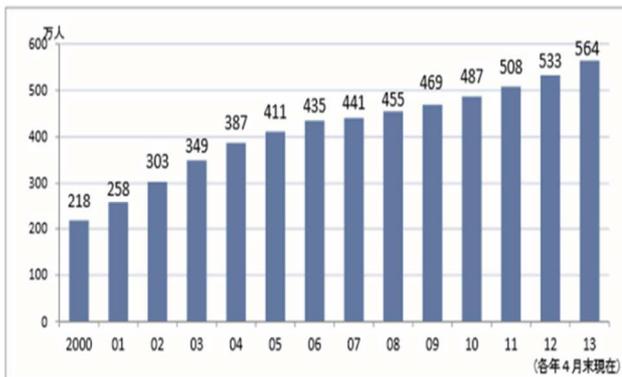
図表 1-6 社会保障財源の全体像（イメージ）



(注) 保険料、国庫、地方負担の額は平成28年当初予算ベース。※2 保険料は事業主拠出金を含む。※3 雇用保険(失業給付)については、当分の間、国庫負担額(1/4)の55%に相当する額を負担。
 ※4 児童・障害福祉のうち、児童入所施設等の措置費の負担割合は、原則として、国1/2、都道府県・指定都市・中核市・児童相談所設置市1/2等となっている。※5 児童手当については、平成28年度当初予算ベースの割合を示したものであり、括弧書きは公務員負担分を除いた割合である。

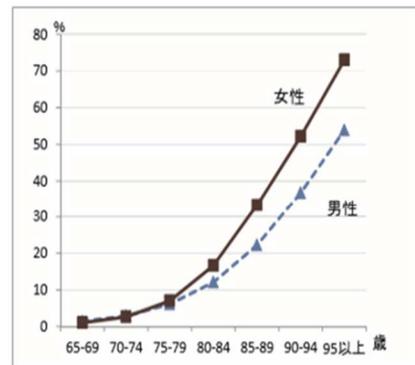
出典：内閣府

図表 1-6-1 要介護度認定数の推移



(出所) 【参考資料1 介護保険制度を取り巻く状況等】(社会保障審議会介護保険部会平成26年9月28日) より作成

図表 1-6-2 高齢者の認知症有病率（年齢階級別）



(出所) 【認知症の総合アセスメント】(東京都健康長寿医療センター) より作成

社会保障費に次いで大きいのは、2018年度予算でも公共事業費の6兆円である。中でも米国でも問題となっている今後の「インフラ補修費」の増加は図1-7にあるように10年間で1兆円程度の増加が試算されている。近年は災害対策としての擁壁、護岸工事などが進んでいるが、天候や地震などの災害の激化から更なる投資が必要であるがこれらの増加分は図1-7の試算には含まれていない。社会保障費が極めて大きいので目立たないが歳出の増加比率ではこれも大きい。

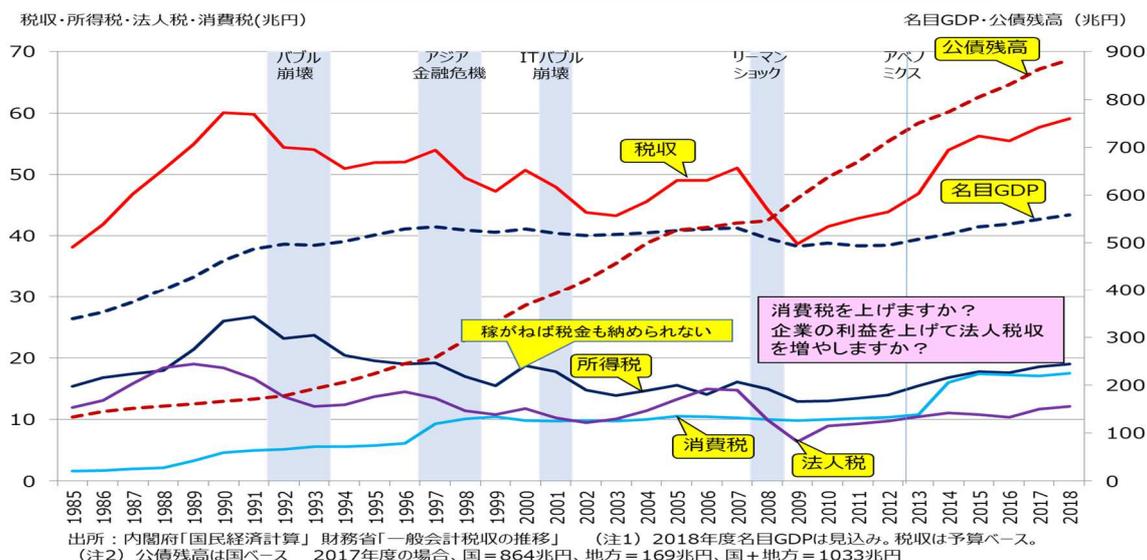
社会資本整備審議会・交通政策審議会技術分科会技術部会「社会資本メンテナンス戦略小委員会」での審議を踏まえ、国土交通省において試算した結果を図表1-7に示す。

図表1-7 「インフラ補修費」

| 年度 | 推計結果 |
|--------------|------------|
| 2013年度 | 約3.6兆円* |
| 2023年度（10年後） | 約4.3～5.1兆円 |
| 2033年度（20年後） | 約4.6～5.5兆円 |

以上のようなことを鑑みると健全な税収増が望まれる。三大税収の内、消費税17.2兆円は8%から2019年には10%となり単純計算では4兆円増となる。だが優遇処置などで制度が複雑化しておりその実行を危ぶむ声が出ている。所得税18.0兆円は現下の経済情勢でも中小企業の家計所得が低迷しているため微増にとどまっている。残る法人税12.2兆円に期待がかかる。法人税率を上げることは特に中小企業を疲弊しかねないので、法人の収益力向上による税収アップが望まれる所以である。

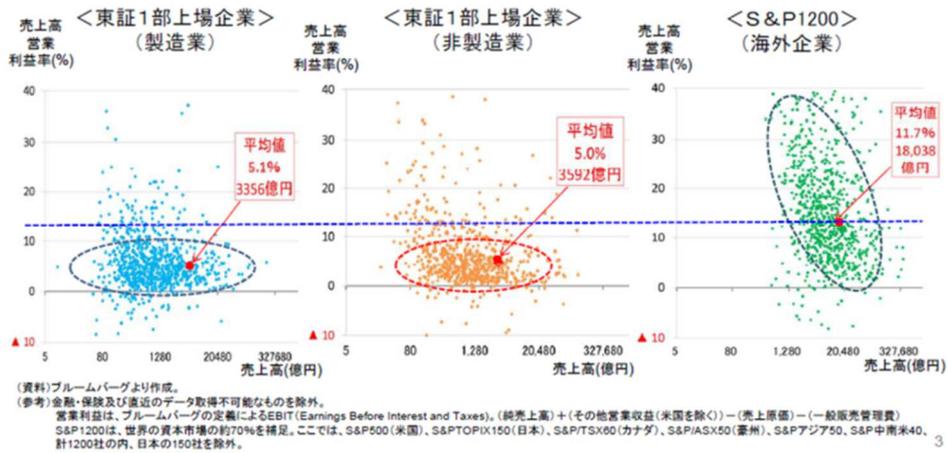
図表1-8 名目GDPと税収の推移（年度）



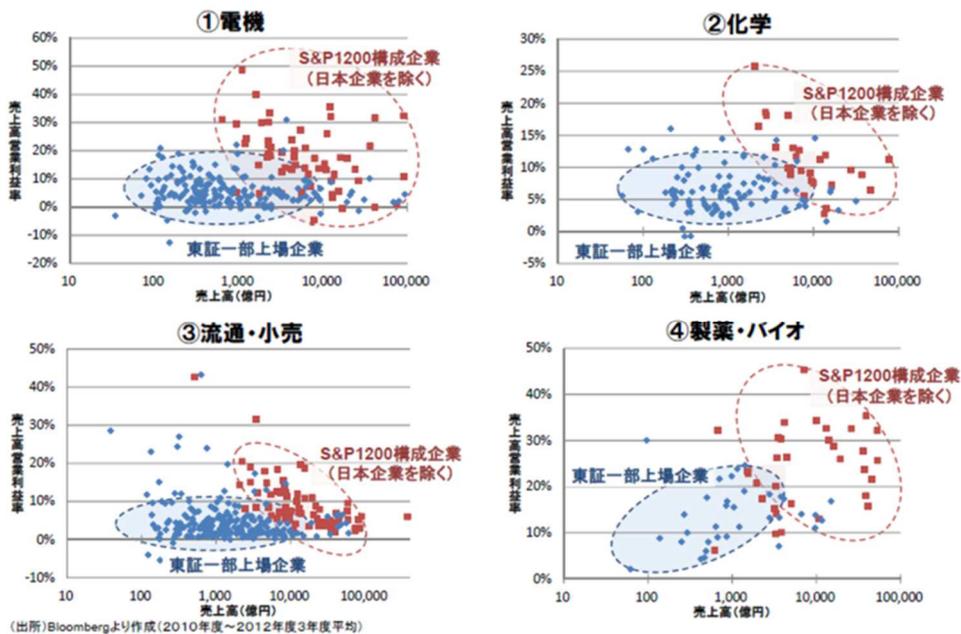
このためには、営業利益を欧米企業並みに向上させる方法を模索したい。

図表 1-9、1-10 に日本企業と海外企業との営業利益率状況を図示したが、日本企業の営業利益率は諸外国の企業と比較して低い。この日本企業の営業利益率を高めることが、日本が隆盛する道につながる。

**図表 1-9 東証一部上場企業の製造業、非製造業と
日系を除く S&P1200 全体との比較**



図表 1-10 東証一部企業と S&P1200 企業の産業別比較



日本型の経営と欧米型の経営には以下のような違いがあるとの認識がある。

図表 1-11 日本型経営の課題

| 項目 | 欧米 | 日本 |
|--------|-------------------|----------------------|
| 経営者 | 専門職・稀に生え抜き | 生え抜き・稀に専門職 |
| 役員報酬 | 営業利益連動とストックオプション | 横並び報酬、稀に欧米型 |
| 株主 | 個人主体、権利意識強く、モノを言う | 持合い、法人主体、権利意識弱く、物言わぬ |
| 監査 | 経営と監査法人、プロの内部統制。 | 部門長と監査法人、キャリアの内部統制。 |
| 事業 | Fare Share Care, | 過当競争、保護主義 |
| 権限 | 権限は集約 | 集団 |
| 雇用と契約 | 仕事と自分の能力 | 会社と個人 |
| 有能な人材 | 流動性高く、上昇志向 | 長年の成果重視、辞めない |
| ブルーカラー | 単純作業、労働者階級 | 判断業務や、提案能力を有する、中流階級 |
| 結果 | 短期決戦・成果明白 | 長期の実績・石橋渡らない |
| | マーケットで利益最大化 | マーケットでのシェア拡大 |
| | 人材は集めるもの | 人材は育てるもの |

図表 1-12 に示されているように売上げに占める販売管理費が 2 割を占めることの問題は、欧米に比して面談時間が長い対面販売であることで営業装備率が高いことがあげられる。ちなみに売上原価は 75%程度（財務省と経済産業省 2015 年）である。IT が進歩し、ネットを活用しての販売コストの削減など工夫の余地は多い。

図表 1-12 日系企業の日本国内と海外現法の比較

- 1.国内法人は、海外現地法人と比較して販売管理費率が高く、売上原価率が低い
- 2.国内法人と海外現地法人とでは業種構成や本部費負担が異なるので、単純に比較することはできないが、全体的に海外現地法人のほうが営業利益率が高い

| | | 売上高 〔兆円〕 | 売上原価率 | 販売管理費率 | 営業利益率 | |
|--------|------|-------------|-------|--------|--------|--------|
| | | | | | 2011年度 | 2015年度 |
| 国内法人 | 全産業 | 1432 | 75.1 | 21.0 | 2.8 | 3.9 |
| | 製造業 | 398 | 79.1 | 16.7 | 2.8 | 4.3 |
| | 非製造業 | 1034 | 73.5 | 22.6 | 2.8 | 3.8 |
| 海外現地法人 | 全産業 | 274 | 84.9 | 11.2 | 8.0 | 4.9 |
| | 製造業 | 135 | 84.1 | 10.0 | 6.9 | 6.4 |
| | 非製造業 | 139 | 85.7 | 12.5 | 9.1 | 3.1 |

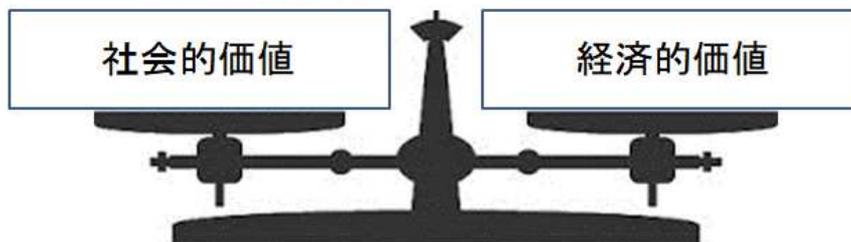
出所：国内法人は財務省「法人企業統計」、海外現地法人は経済産業省「海外経済活動基本調査」

2015年度は営業利益比 $3.9/4.9=0.8$ 営業利益率は20%異なる。
 販売管理費は $21.0/11.2=1.9$ 販売管理費は約2倍。
 2011年度と比較して、2013年度以降、円安の影響が表れている。
 海外現地法人「非製造業」の営業利益率が2011年9.1%から2015年3.1%に下落している。

日本は官民合わせて、ムダを省き、販売管理費を下げる努力が必要

図表 1-13 CSV 経営へのロードマップと長期戦略の策定、
ならびにその確実な実行

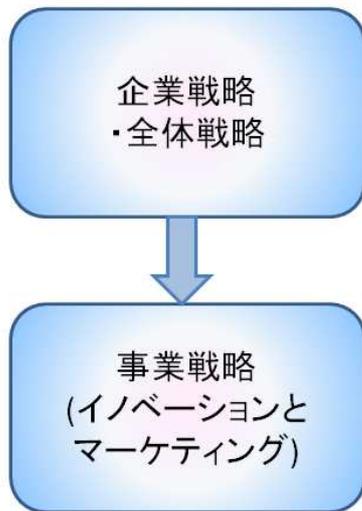
- CSVとは、マイケル・ポーター教授がCSR(Corporate Social Responsibility)(稼いだ利益を社会に還元する)をもとに書いた「競争優位のCSR戦略(2006年)」という論文の概念を発展させたもの。経済価値と社会価値を同時に追求して実現すること(Creating Shared Value)
- 経済価値と社会価値が相互に影響し、スパイラルアップしながらダイナミックに価値を創出することを目指すもの
- 単にバランスを取るだけでは不十分で、いかにこの両者をトレードオフとせず、Win-Winの関係に持ち込めるかがCSV経営の要諦



• 日本版ステewardシップコードならびにコーポレートガバナンスコードの導入は、アベノミクスの成長戦略の一環として、日本版ステewardシップコードやコーポレートガバナンス・コードの策定等の様々な改革が実行され、日本株を取り巻く環境は変化している。すでに主要な株式投資は欧州からの資金となってきた。特に注目を集めている指標が“ROE”(自己資本利益率)である。ROEの向上が日本株上昇のキーワードになると推察される。資本コストは日本が概ね3%でアメリカでは5-6%程度で推移していると言われていた。米国は資本コストが高いので、これを上回る投資案件を実行に移しているため、営業利益率はますます高まる。

PSR (PRICE to SALES RATIO) 時価総額÷年間売上高なる指標もある。日本の大企業が0.3程度であるのに対して欧米の大企業は3~5で、資金を集めその資金を有効に使い、次の投資に回して企業業績の拡大を図っている。日本においても営業利益倍増案を企画・立案し実行することと、高収益事業への転換と低収益事業の撤退、マーケティングによる正しい幕引きを社内外へコミットメントすることと共に株価の上昇による資金集めを次の企業発展につなげる戦略の有効性も忘れてはならない。また稟議制度の見直しや決定者のレイヤーを2~3ステップに削減することなどで迅速な実行による目標達成が望まれるところである。企業に於ける経営戦略の戦略階層を図表 1-14 に示す。

図表 1-14 経営戦略



企業の長期基本施策

- ・経営ビジョンの策定と周知・浸透
- ・グループ経営戦略
- ・事業の基本構成と位置付け

顧客満足の向上や競争優位性を実現する 事業の基本施策

- ・事業のビジョンとスコープ
- ・市場・顧客戦略や商品・サービス戦略
- ・BTOやICT利活用

1-1. 経営戦略

全体戦略ともいわれる。企業には「ゴーイングコンサーン」もしくは「継続企業の前提」がある。会社が将来にわたって事業を継続していくという前提である。これは企業会計などの前提条件の一つであり企業活動が無期限に続くと仮定して、この仮定が成立している前提で各種制度の論理が構築されている。このため企業戦略は、自社企業群における企業価値の競争優位性を持続的に保持するための具体的実行可能な施策と言える。コトラーは企業戦略策定において以下の4つの計画立案が必要としている。

1. 企業ミッションの明確化
2. 戦略事業(SBU Strategic Business Units) 単位での設定
製品単位ではなくニーズに基づいて事業を定義し直すべき。
3. 各 SBU への資源配分
4. 成長機会の評価
新規事業の計画と古い事業の合理化や廃止(撤退のめーけティング)

また市場の拡大のためにはグローバル展開も必要になる。商品やサービスによっては規制によってグローバル化が阻害される場合もあるが、以下の要因で海外進出を迫られる。

- ・海外市場により利益を上げられる機会が多い場合
- ・規模の経済性を追求するためにより大きい市場を必要とする場合
- ・単一市場への依存度を減らす必要がある場合
- ・性能の良い製品や低価格を提供するグローバル企業が自社の市場に参入した場合
- ・顧客が海外に移転したため、海外でのサービスが必要になった場合

海外進出にはリスクを伴い日本企業では安易に海外進出をして失敗する場合も多いが、成功事例に学びグローバル化することが重要である。

M&A で「時間を買う」、「市場シェアを買う」といった手法が欧米では一般的である。D社ではデューデリの際に、少額の投資の場合には自前で行うが、最初から高額の投資を行う際には大手投資顧問会社や現地の会社を起用する。新ビジネスの E 社買収では上手くいったが、これは稀な例であり、自社の周辺の内容を伸ばして行くのがやり易い。今後を考えると、シェアリングエコノミーへのチャレンジが必要としている。

M&A を検討する際に日本ではその会社を買うという手段が、条件交渉の過程で目的になってしまうことが良くあるので注意が必要だ。必要以上の資金を投下して収益が出なくなるリスクを抱え込むからだ。弱肉強食に基づく合併と、それによる事業拡大で更なる R&D 費を掛けられるようになる。その様な規模の差が売り上げや利益率の差となる一面がある。今は日本でも配当性向、ROE アップを目指してきている。しかしながら未だに規模の違い

があり、欧米のリーディングカンパニーには絶対額ではかなわない。その様な中で今後の経営で「何を狙うのか？」がポイントになる。

日本はイノベティブでないと言われるが、個々の経営内容は充実しており、海外の人の日本の評価は高いと聞く。このギャップは規模の差もあり、表面的な見方しか出来ていないからと考えられる。

A 生命では、経営理念「生命保険を変える。ライフプランナーを変える」への共感が高いことが特徴と言える。経営理念は長期的ビジョンであるのでその意味するところは大きい。欧米企業の経営理念は分かり易く力強いものが多い。

カリスマ創業者を頂く会社では創業者がシェアードバリューになっている話を聞く。欧米でも同様の企業があるが、日本の比ではない。日本型の強みの源泉として一考に値する。F 社ではグループ企業の中で最もカリスマ創業者を尊敬している会社であると自負しており、入社式などでは必ず創業者の映像を映すなどで、全員に創業者を周知させている。

B 社情報子会社では、当初は新規ビジネスだったが、今は普通の企業になってしまっている。システムインテグレーションで売上げを獲得してきたが、そこでは人工と売上に相関関係があり、今はその人工を手配できない点に苦しんでいるのは、IT ソリューションの C 社と一緒であり、この人海戦術からの脱却がポイントになる。それにはリソース依存が低い新しいサービスが求められる。これを生み出す組織として” 研究所” が設立当初からあったのは良かった。

F 社日本的経営のしがらみからどう抜け出したらよいのか。日本の IT 企業が負けているのは感じているので社内外の知識や知恵を取り入れるビジネスエコシステムやオープンイノベーションに注力中である。日本にもトヨタモデルは良い見本であるが、SI ビジネスの自社モデルを変えるのは、これからの大きな課題である。

今トランプ大統領がビザを出さないで、シリコンバレーのエコシステムに入る方法はメールを活用して情報を入手することである。シリコンバレーでは競争相手のいないビジネスもたくさん存在している。駐在は 2 年で効果を出すのは難しい。5~10 年駐在させないと仲間を作ることは難しい

1-2. 事業戦略

全体戦略と二分される。持続的な競争優位性や顧客満足度向上をもたらす計画と理解される。シュンペーターの「創造的破壊」により競争優位性は長期に保持できないとの見解もあるが、自らが継続的イノベーションとマーケティングによって「創造的破壊」を起こし、競争優位性を保持することが求められる。

A社の主力事業はドメスティックで頑張っていくしかない、と考えている。リスクを取って事業領域を広げるには、規制に従って大きな組織を作って管理機能を充実しないと投資ができない。過去の成功体験から逃れられないので、違うボートに乗り換えるのは簡単ではない。外から刺激を貰っても自社ではなかなか手に負えない。コンペティターでも状況は同じだが、日本では「お客様を裏切らない」「会社を売るなどとんでもない」という思想が強いが、米国では「どう高く会社を売るか」を考えている。この違いは大きい。損保会社の話では国際事業展開をしても各国の制度や規制にそれぞれ対応したシステムが必要で一元管理が難しい。一方、米国の自動車保険は加入と解約しかなく、保険引き継ぎなどはないのでシステムはシンプルである。

G社は、原料比率が原価の6割を占めており、輸入主体のバルク輸送原料であるため原料価格、為替、気温（体積変化）に業績が影響を受けやすい。現在、規制緩和に伴い競争が激化する一方、国内の成長性は鈍化していることから、働き方改革・業務改革による生産性向上及び、海外にも力を入れ始めている。なお、中長期的には、2050年までに温室効果ガスを80%削減するとしたパリ協定に基づく低・脱炭素化の世界的潮流、昨今の破壊的イノベーションを引き起こしているデジタル化等も踏まえ、新たな業種・業態のサービス事業を模索している。

I社では国内事業が横ばいであるのに対し、国際事業は7、8年で倍以上になった。更に国際事業の周辺ビジネスが伸びている。伸び率ではこうなっているが、数量的にはやはり国内が海外の6倍の数量を持っている。一方、昔の国内事業は儲けられなかった。それは価格が縛られていて自由に設定出来なかったからであり、そこで周辺ビジネスで儲けるモデルとなっていた。そして安定した会社になってしまっていた。国内販売にインターネット活用をいち早く取り入れて、現在はネット売り上げが4割、個人向け売上が75%を占めるに至っており、「いわゆるセールスは何も売っていない状態で、不要ではないか？」と提起されている。

グローバル企業であるJ社では日本法人シェアは低下傾向にあり現在は2%くらい。但しグローバルビジネス自体は2桁成長を続けており、約2万人を擁する大手クラスの会社で

ある。主力部門の売上は全体の約 6 割を占め、年間契約制。この契約が毎年更新され、安定したビジネスとなる。もう一つの部門はプロジェクトベースであり、日々契約と言える。この部門の売り上げは 25%を超えないようコントロールしている。理由はこの部門のボラティリティが高い故であり、機関投資家は予測性を重視していてボラティリティが高い事業を好まないからである。主力部門のビジネスは、会社ごとに契約してもらっているという側面があり、これが成長の足枷になる面もある。そこで成長には M&A が必要になり、人事など IT とは違うラインのリーダーに着目していくことでビジネスを伸ばす、というのが今の戦略である。グローバルの中心は中国であり、ブラジルへ移っている。

K 社では海外売り上げが、M&A を推進したこともあり急増している。ネット国内も、サイトの大成功で伸びている。新ビジネスも売り上げ増に貢献しているが、他に比べると利益は低い。IT に関して、特段の管理はしていないが、売り上げ比 8~10%くらいで推移している。やはりここに来て国内がしんどくなってきており、新規事業開発の難しさがアップしている。M&A においては、少額投資で相手の様子を確認の上、踏み切ることでうまくいっている。

L 社は合弁からスタートし来年 50 周年を迎える。広告収入が落ち込んできており対応が求められている。その一つがデジタル対応である。ソリューション事業は総合研究所にてスタートしたが、その後、“ラボ”として細分化（IT、医療、建設土木など）されて現在に至っている。内部では高齢化が進んでおり、また、年齢構成がいびつになっている（バブル前の大量採用者）ことが問題になっている。評価においては、「新しいことへの挑戦」が重視されており、新事業にも積極的である。IT 面を見ると、顧客対応の面もあつてか過剰なシステムが導入されている。この為、今は統制を効かすのに苦勞している。

A 社は設立当初はベンチャーであったが、時間を経て、今は思い切ったことが言えない普通の会社になってきてしまい、リーダーの育成も難しくなった。会社の満足度＝上司の評価となってしまうっており、これはつまり日々のマネージメントを重視する姿である。IT に関連しては、クラウドサービスを使うに当たり、データの安全保証について気掛かりな点がある。

H 社でもソフトウェアは人工依存の売上である。そこでこうした中、新しい事業を生み出す必要がありサービス売って行くという新組織を立ち上げる予定である。人的面では、具体的目標設定によるモチベーションアップを図ってきている。ユーザー企業からの要望はどうなのかとの問いに、コスト削減という要望から、「売上アップ」などの攻撃型のシステムの開発要望が出てきている。RPA 活用に関しては、金融系での活用が進んでいる。ほとんどの金融では既に活用されているのに対し、製造の分野ではまだまだこれからである。

やはりセンサー・制御が製造分野での関心が強いと思われる。

N社はサービスを創ってゆくことに生きる道を見いだして行こうとしている。SIでやっている時には売り上げを追求し失敗で特損を計上していたが、今はこうしたサイクルから脱しようとしている。しかしながら世界の変化の早さに勝てるかが課題である。トヨタも変わろうとしているのが外から見える。自社事業を壊すことになっても、出来るところからやるべきであろう。SIビジネスだけでは特損プロジェクトも発生するので単年の売上を維持するのは難しい。

1-2-1. 市場戦略：事業戦略の一部を成す

O社ではこの10年ぐらいでモデルが変化している。ここ12年ぐらい黒字が続いている国際事業だが、それは日本を中心としたビジネスが、第三国経由のビジネスというモデルに切り替えられたからであり、これがO社の国際事業のビジネスモデルであった。日本中心の国際ビジネスでは国内競合他社が依然強い。

1-2-2. ICT, IS 事業戦略：事業戦略の一部を成す

Q社ではITについて、これまでお客様向けにいろいろサービス展開してきたが、社内向け情報システムは今一つであり、経営者向けにリアルタイムで数字を見せるシステムの充実が望まれている。実績に基づく売上を確定値として重視しているが、変化への対応がこれで良いのか、若手社員は中身も変わってきている事を踏まえ、考えるべきではと思っている。

米国系会社のサービスは、日系の会社に比べて低い、米国系会社の売上の8割は米国内であり、顧客は価格重視でサービスに過度の期待をしていない。これらの会社において国際事業には慣れていないので相対的にサービスが低いともいえる。

競争力については、利益が出ている今がチャンスである。この間に体質を変えなくてはいけない。例えば現在、ドル建てなどの海外売り上げがアップしてきたことで為替影響を抑える効果が出て来ている。

P社には全国でPCが12万台ある。5年で入れ替えていたものを7年にし、全国に人を派遣して入れ替えていたのを社員自身がやることに変えた。これに対応できないデジタルデバイスもあるが、「出来ない」と言ってくれば、そこは対応している。既存をどう変えるかがポイントである。「ちょっとでも前より良くしたい」という考えから、「全体を標準化して横展開できるものを実行する」ことに換えていくことが大切である。新規に全ての設計を行なうのではなく、従来の設計の中からコピーすれば圧倒的に安くなる。

ITを使う企業が高いコストの自前システム依存に危機感を持たなければいけない。何で

も作るという考えはなくなってきており、地方銀行では IT ベンダーを使わずに、地方銀行同士が手を組んで共同プラットフォームを作成し始めている。

ソフトを作るだけでは利益が出にくく、上流工程を志向する構造に変わってきた。役割を海外と分担しながらも、国内回帰の動きが出ており、日本人 SE の需要が高まっている。

第二章 リーダーシップ

「リーダーシップとは何か？」について、P. F. ドラッカーの次の言葉がある。

「マネジメントとは、物事を正しく行うことであり、リーダーシップとは、正しいことを行うことである」

変化の激しさを増す現代にあつて、企業が何を行うことが「正しいこと」なのか、方向性を示し、皆の納得に基づいた努力を引き出して取り組みを進めてゆくことが大変重要である。この様にリーダーシップは企業においては欠かせない要素であるが、2種類の育成論がある。

2-1. 働く人は全員リーダー

その1は「企業に属して働く人は全員リーダーである」との論である。

この観点から、誰もが意見や課題意識は持っていて、誰もが変わろうと思えば変わる人の集まりであり、リーダーシップの総量が大きい組織が、好業績を生み出せる組織であると信じて行動する方法論である。すべての職場にリーダーは必要であり、リーダーになれるチャンスは、いつでも表れてくる。全員がどこかの分野でリーダーになっている企業文化が構築できれば、生き生きとした会社になり業績も向上する。

一つの例として、Amazonの全員がリーダーであるとした方法論があり、それは以下の14箇条から成り立っている。

1: Customer Obsession 執念

リーダーはカスタマーを起点に考え行動します。カスタマーから信頼を獲得し、維持してゆくことに全力を尽くします。

2: Ownership

リーダーは短期的な結果にとらわれず、長期的視野で考える。自分のチームだけでなく、会社全体のために行動します。

3: Invent and Simplify

リーダーはイノベーション革新とインベンション創造を求めシンプルな方法を提案します。

4: Are Right, A Lot

リーダーは正しく強い判断力を持ち、多様な考え方を追究し、自らの考えと判断を反省することもいといません。

5: Lean and Be Curious

リーダーは常に学び、新たな可能性に好奇心をもち、自分自身を向上させます

6: Hire and Develop the Best

リーダーは全ての採用や昇進のパフォーマンスの基準を引き上げます。リーダーを育成するためにコーチングに真剣に取り込みます。全てのメンバーのために成長のメカニズムを創り出します。

7: Insist on the Highest Standard

リーダーはチームが高品質の商品やサービスプロセスを実現します。不良を下流に流さず問題を確実に解決します。

8: Think Big

リーダーは大胆な方針と方向性を作り、成果に導きます。お客様に貢献するために従来と異なる新たな視点を持ち、あらゆる可能性を模索します。

9: Bias for Action

リーダーはビジネスではスピードが重要です。多くの意思決定や行動はやり直すことができるため大掛かりな分析や検討を避け、リスクをとって行動することも大切です。

10: Frugality 儉約

リーダーはより少ないリソースでより多くのことを実現します。儉約の精神は創意工夫、自立心、発明を育む源になります。スタッフの人数、予算、固定費は多ければよいというものではありません。

11: Earn Trust

リーダーは注意深く耳を傾け、率直に話し、敬意を持って人に接触します。常に自分たちを最高水準と比較し、評価します

12: Dive Deep

リーダーは各業務に気を配り、頻繁に現状を確認し、メトリックスと個別の事例が合致していない時には、疑問を呈します。リーダーが関わるに値しない業務はありません。

13: Have Backbone; Disagree and Commit

リーダーは賛成できない場合は敬意を持って意義を唱えなくてははいけません。安易に妥協せず、いざ決定がなされたら、全面的にコミットして取り組みます。

14: Deliver Results

リーダーはビジネス上の重要なインプットにフォーカスし、適正な品質で迅速にそれを実行します。困難に立ち向かい、決して妥協しません。

ここではリーダーのあるべき行動規範を、述べているが、「リーダーと言うのはおこがましいので、フォロワー（支援者）と言う言葉を使っている場合もある」。

リードするでもなく、マネージメントするわけでもなく、星飛雄馬の姉のごとく、影でそっと見守り、チームメンバー同士で助け合いができるよう働きかける人が企業には大切であるとの説である。

2-2. トップ形成者の選抜と育成

その2は「トップ経営者の選抜と育成は、どうあるべきか」の方法論である。

平静時の経営者への期待は以下の事項である。

- 1：人柄が信頼に足ること
深沈厚重、磊落豪雄、聡明才弁
- 2：企業内の全体最適を指示実行すること
リスクはどこにあるのかを察知できること
- 3：数年先のグローバル社会の変化、技術進歩、競合会社の動向を洞察し、ビジョンを示すこと、場合によっては国家戦略を具申できること
- 4：数年先を見た真に役立つ人材の育成をすること
- 5：社会貢献の在り方を明示し、実行すること
CSR、CSV、SGSDに関心を持って、自分自身が一家言持っていることが要求される

企業の存続を問われる大問題が発生した場合はこれらに加えて

- 6：的確な実行体制を構築し、問題解消を率先して取ることが、加わる。

株主、マスコミなど社会からの批判を一手に引き受け、問題解消に邁進できることが加わる。平時に選ばれた調整型社長が、大問題に直面し、対応が取れない姿が報道されることがあるが、このような事態が発生した場合でも迅速的確なアクションが取れるかを問いながら経営トップとしての社長を選抜せねばならない。

図表 2-2-1 に階層別リーダーに要求される力を列挙した。職場のリーダー、部門のリーダーと社長の差は歴然である。

図表 2-2-1 階層別リーダーシップ力

| 大区分 | 中区分 | チーム リーダー | 部門長 | 社長 |
|-------------|----------|-------------|-----|----|
| 人間性 | 人柄・人望 | 3 | 5 | 10 |
| | 倫理感 | 3 | 5 | 10 |
| 率先実行力 | 自己学習力 | 5 | 5 | 5 |
| | 指導力 | 3 | 5 | 5 |
| | 組織活性力 | 1 | 5 | 10 |
| 重要問題対応 力 | 発案力 | 5 | 5 | 8 |
| | 関係者説得力 | 3 | 8 | 10 |
| 決定力 | 問題分析力 | 3 | 5 | 8 |
| | 構想力 | 3 | 5 | 10 |
| | 判断力 | 3 | 5 | 8 |
| | 意志力 | 3 | 5 | 10 |
| 先見性 | 問題感知力 | 5 | 5 | 10 |
| | 柔軟発想力 | 5 | 5 | 10 |
| 価値創造力 | 発想の多様性 | 5 | 5 | 10 |
| | 価値創造の実践 | 5 | 5 | 10 |
| 企業ビジョン | 企業ビジョン作り | | | 10 |
| | 社会貢献 | | | 10 |

重要な選抜に関し、ともすれば結果による選抜になってはいないだろうか。変化の激しい中、勘と経験に頼ることはできないものと思われる。自分の考えを分かり易く説明し、納得を得ることに留まらず、皆の知恵も加えて更にそれをより良い内容にブラッシュアップさせる、その様なプロセスをしっかりと見ていく必要が高まっている。そこが、「人柄・人望」に現わされる内容である。

2-3. リーダー育成の注意点

今回の日本型経営革新アカデミーでのリーダー育成についてのコメントを記す。

- 1：日本企業は DX、技術革新に直面し、大きな変革を要請される時期に来ているが、その認識が薄い。大変革には既存組織、制度の改革が前提になることが多いが、新しいことへの挑戦リスクを取れないことが多い。経営トップを含めた意識改革がまず必要である。
- 2：イノベーションを推進するための実践的なアクションを実行するための教育が行なわれていない。「何をやってみたいのか」「どうしたら実現できるか」「どうやったら賛同者を得られるのか」、「いかにして会社に YES を言わせるのか」などのトレーニングが期待されている。
- 3：若手育成には早期に外国、外国企業あるいは外国子会社での経験が有効であるが 2 年程度では成果は得にくい。シリコンバレーに赴任させても 2 年では真の友人やアドバイザーはできにくい。少なくとも 5 年間の滞在期間は必要である。
- 4：失敗した時の評価の仕方は、元気のある提案型人材の育成に大きな影響をもたらす。失敗時の懲罰評価は仕方ない面もあるが、敗者復活戦がいかに行える仕組みがあるか、明示されているかでは、長い間に社員の活気を奪いかねないので、特に留意しなければならない。
当社の最近の若者は元気、勇気がないと感じている管理者がいる場合は、制度改革を実施しなければならない。
- 5：従来の左脳型の人材育成カリキュラムは整備されているが、右脳型人材育成のカリキュラムは、社会的にも不足している。日本が技術立国、グローバルで評価されるためのリーダーを育成するためには、この右脳型教育の在り方を幼児教育から家庭、企業、国は見直し、国際社会で評価される多様な能力をもつ人材を育成せねばならない。

第三章 新商品、新サービス

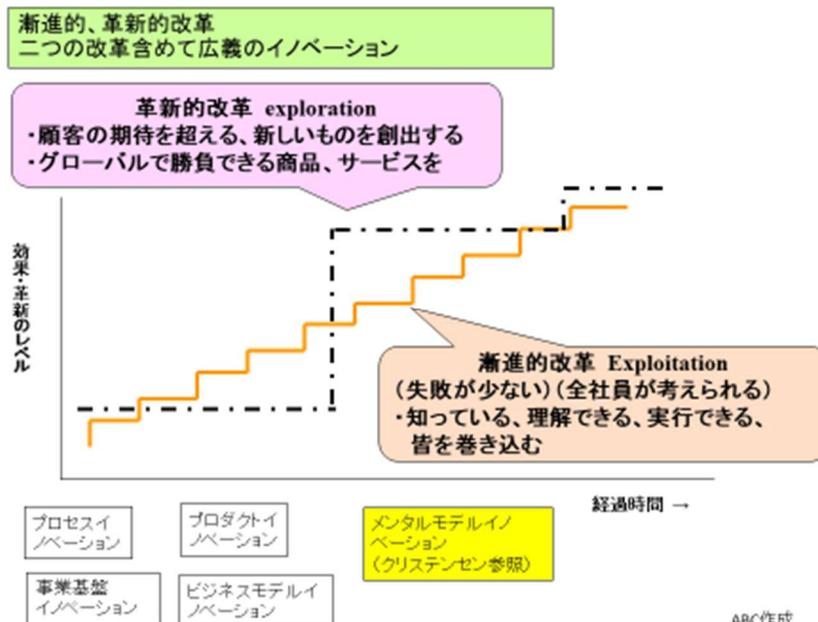
日本企業が営業利益率を高める方策は、売上高は同じでもムダの排除をするか、個人や組織の能力の向上を図ることが第一の手段である。第二には、売上高の増加を図る方策がある。これにも2種類あり既存商品の商品力を高めつつ市場を開拓することに加えて、新商品・新サービス創出を世界の広い市場を相手に売り込むことである。

図表 3-1 企業の利益向上対策

| 方策 | 戦略 | 具体的なアクション |
|--------|---------------------------------------|--|
| 売上高は同じ | 1-1: ムダの排除 (業務プロセスの見直し) | <ul style="list-style-type: none"> ・左脳型発想法 ・ハイパーエクセレントプロジェクト・マネジメント ・働き方改革、業務ルールの見直し |
| | 1-2: 個人、組織の能力向上 (教育,IT活用、組織の活性化など) | <ul style="list-style-type: none"> ・Critical thinking, Creative Thinking ・Technology based Thinking ・Positive Thinking ・人材育成パターン ・個人の能力向上と自己成長アクション |
| 売上高の増加 | 2-1: 既存商品の商品力の向上と新市場の開拓 | <ul style="list-style-type: none"> ・ノウハウの蓄積向上(機能の発展戦略、開発成果の蓄積) ・プロジェクト管理力の強化 (顧客満足、ノウハウの蓄積と活用 リスク管理) ・技術力、商品力のPR(アピール力の工夫) ・営業力の強化(M&A、グローバル化) ・ソフトウェアメトリックスの活用 |
| | 2-2: 新商品・新サービスの創出 | <ul style="list-style-type: none"> ・新技術の展望作成(FTA, AI,IOT、新技術情報入手と分析) ・新商品創出への右脳活用 |

ここでは 3-2 の新商品、新サービスの増加をいかにするかを考えたい。

図表 3-2 漸進的、革新的改革



企業におけるイノベーションは

- ・業務プロセスを変える：プロセスイノベーション
- ・新商品、新サービスを生み出す：プロダクトイノベーション
- ・他社との合併などの基本構造を変える事業基盤：イノベーション
- ・新商品や新サービスを従来にない市場に売り出す：ビジネスモデルイノベーション
- ・従業員の働く意識を変える：メンタルモデルイノベーション

など、いくつかのイノベーションがあるが、ここでは2番目の新商品、新サービスを生み出すプロダクトイノベーションについて触れたい。このプロダクトイノベーションには2種類ある。

商品の機能やサービスの短所をすこしずつ変えてゆく、日本企業が得意とする漸進的イノベーション（**Exploitation**）は失敗が少ない方法でかつ全社員の知恵を活用できる手法である。仮に10%程度ずつでも7回繰り返せば2倍の効果となる。これに対して従来にない新技術を用いた画期的機能を突然生み出す方法が革新的改革（**Exploration**）である。近年は新技術や環境の変化をとらえたイノベーションが広い分野で起きている、あるいは起きつつある。

Mckinsey社は、12の破壊的な技術、「モバイルインターネット、知識と仕事の自動化、IOT、クラウドテクノロジー、先進的なロボット、自律型および自律型車両、次世代ゲノム、エネルギー貯蔵（蓄電池）、3D印刷、先進的な材料、探鉱と再生、再生可能エネルギー」に着目すべしとし、この12分野で2025年には33兆ドルに成長する可能性がある」と公表している。この劇的に変わる技術を自社の成長に結びつけることが肝心である。

3-1. 技術

3-1-1. 技術経営 MOT(Management of Technology)

マーケティング成功の陰には優れた技術経営 MOT(Management of Technology)があると
言われている。

■イノベーションで生活費を下げる

イケア、サウスウエスト、ウォルマート、 ターゲット、ホームデポ、ダラーゼネ
ラル、 アルディ

■優れた品質で市場を創設

ソニー、レクサス、インテル、スターバックス

■社会貢献

ザ・ボディショップ、ベン・アンド・ジェリー、エイボン、クラフト

■インターネット販売

マッケンジーの価格低位収斂の法則 e-Market Place が多数出現

Amazon ロングテールとクイックデリバリー

■流通革命

FedEx グローバルなクイックデリバリーと物流の可視化、

・クイックデリバリー： ハブシステムで全米ほぼ全域をオーバーナイトデリバ
リー（翌朝配達）に、今では 220 カ国を 600 余機の航空機で結ぶ。

・web 情報配信： サービス向上と問合せコスト削減電話 \$ 10⇒web ¥ 10

ヤマト運輸 ねこシステム

■情報革命

CSV ①売れ筋充実②情報と弁当③動線管理

Google ネットの向うで情報を食べ尽す

JR 東日本 デジタルサイネージ

以上のように様々なマーケティングの成功の裏にはそれを支えた技術がある。

◆研究開発費の確保と営業利益の関係

・研究開発費 10%だと、粗利はいくらいるのだろうか。

売上高研究開発費比率 3.5%、営業利益率 4.1% (2016 年度) を研究開発費 10%、
営業利益 10%にするためには販売価格を 15.5%値上げさせればよい。 $X/(X+(100-3.5-4.1))=0.2$ $X+92.4=X/0.2$ $4X=92.4$ $X=23.1$ したがって収益は
 $92.4+23.1=115.5$ となる。原価が同一の状態では売上が 115.5%。

◆技術経営への理解度を深めることが重要である。

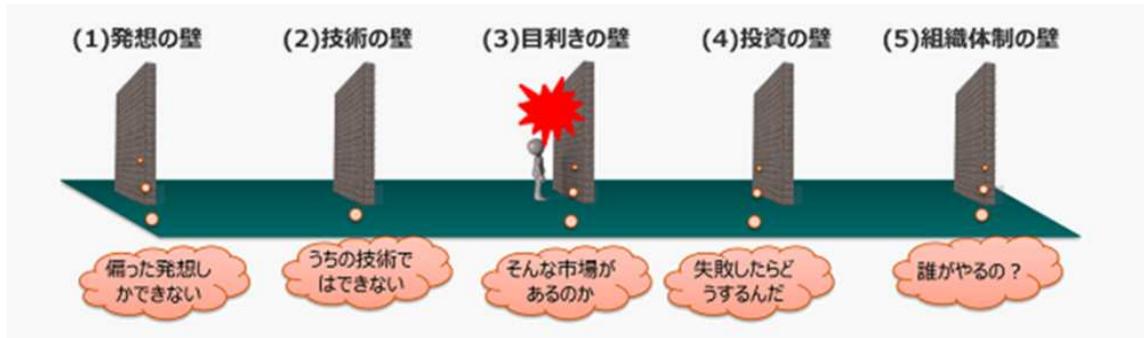
- ・技術開発も ICT も収益との関連は鶏と卵との議論が尽きないが、技術開発においては様々な手法が生み出されており、実行が重要である。

課題としては、リスク評価の方法、決断するプロセス、投資評価の妥当性の検証方法が必要である。また、開発途中もしくは市場投入後の評価方法にはいろいろあるが、撤退基準の設定と遵守、M&A などでは、日本でよくある「手段の目的化」を排除することが重要である。欧米では撤退するときには「自社のダメージ」と共に特に特殊なものでは「市場への影響値」を慎重に考慮する。また、M&A においては「のれん代の負担が一定以上になった」、「経営支配力が不十分など、条件が悪くなった」などの場合は M&A をすぐにやめるなどの敏速な判断が必要である。

3-1-2. R&D が事業に結びつかない 5 つの壁と 3 つの障害

R&D が事業に結びつかない 5 つの壁と 3 つの障害も研究部門・技術部門の課題と言われている。

図表 3-3 イノベーションを阻む 5 つの壁



「イノベーションは社内環境で生まれる」第一回:イノベーションはどこでつまづくのか JUL 04,2014
アマチュアサイエンティスト・ココログ

図表 3-4 R&D が事業に結びつかない 3 つの障害

- 技術経営の分野では「魔の川」「死の谷」「ダーウィンの海」という関門がある。
- 魔の川：** 一つの研究開発プロジェクトが基礎的な研究（Research）から出発して、製品化を目指す開発（Development）段階へと進めるか否かの関門。この関門を乗り越えられずに、単に研究で終わって終結を迎えるプロジェクトは多い。
- 死の谷：** 開発段階へと進んだプロジェクトが、事業化段階へ進めるかどうかの関門。この関門を乗り越えられずに終わるプロジェクトも多い。そこで死んでしまうことから、死の谷と呼ばれる。事業化するという事は、それまでの開発段階と比べて資源投入の規模は一ケタ以上大きくなる事が多い。たとえば、生産ラインの確保や流通チャネルの用意である。だから、死の谷は深いのが当然である。
- ダーウィンの海：** 事業化されて市場に出された製品やサービスが、他企業との競争や真の顧客の受容という荒波にもまれる関門。事業化したプロジェクトの企業としての成否が具体的に決まる。ダーウィンが自然淘汰を進化の本質といったことを受けて、その淘汰が起きる市場をダーウィンの海と表現した。



出典：富士通マーケティング第1回成長に必要な技術戦略、北村友博、ピークコンサルティンググループ(株)

研究開発ではそのプロジェクトの成否が短期間で効率よく魅力的な製品・サービスを開発するかである。研究開発のプロジェクトマネジメントには、

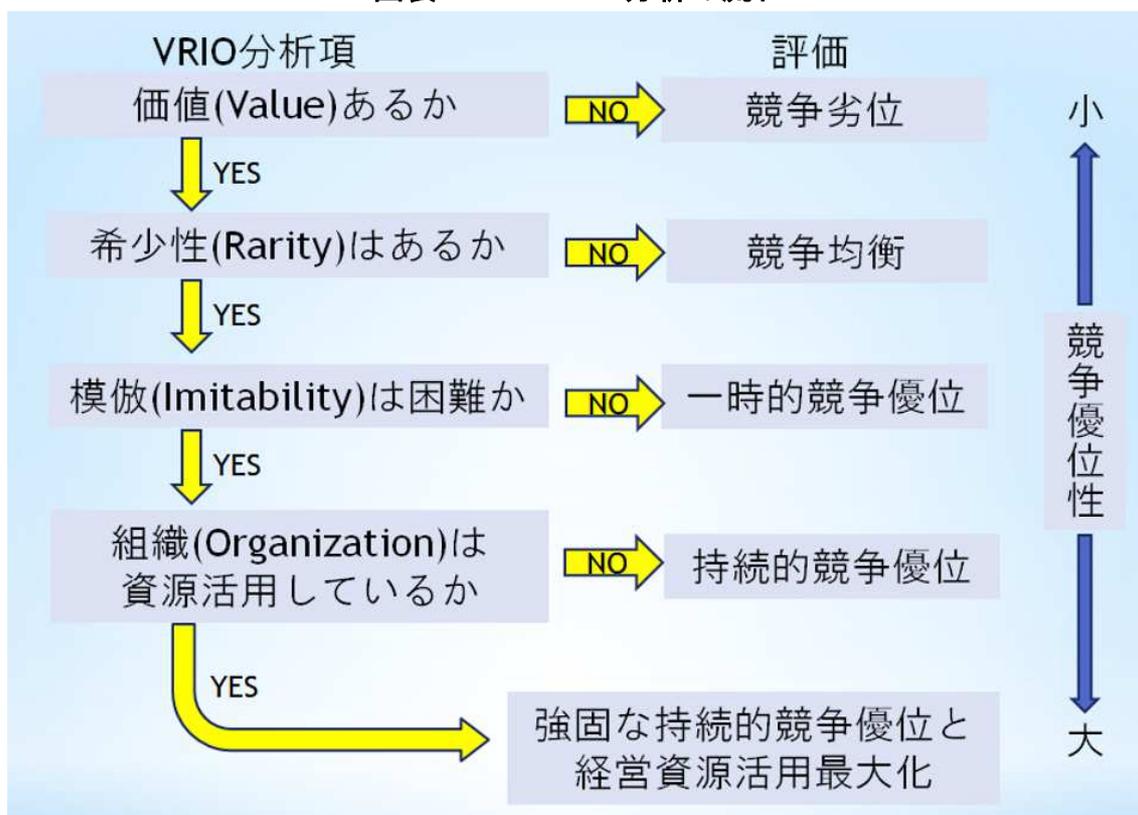
- ①PMBOK(Project Management Body of Knowledge)
- ②ISO10006(品質指針)
- ③Stage Gate Process
- ④PACE(Process and Cycle-time Excellence)
- ⑤コンカレントエンジニアリング
- ⑥PDPC(Process, Decision, Program, Chart)

などがあり、使い続けること、つまり継続は力でありモノになると言われている。また、組織力が 5 つの壁や三つの障害を回避するのに重要であることは VRIO 分析としてフレームワーク化されている。

(参考) VRIO 分析 (VRIO Analysis)

VRIO 分析は競争優位の源泉を企業固有の経営資源と位置付け、その資源や組織能力を分析するフレームワークである。1. Value (経済価値)、2. Rarity[Rareness] (希少性)、3. Imitability (模倣可能性)、4. Organization (組織) の4つの視点で分析をすることで企業の経営資源が競争優位をどれだけ持っているのかを把握する。

図表 3-5 VRIO 分析の流れ



1. Value (経済価値) 市場において企業の経営資源が十分に経済的な価値があると顧客に認識されているかどうかを分析。誰も欲しがらないようなものには価値はない。
2. Rarity[Rareness] (希少性) 企業の経営資源が市場において希少性を発揮している

かどうかを分析。希少性が薄ければ、他企業の市場への参入が容易になる。原子力発電所を建設するノウハウなどの資源はどの会社でも持っているものではありません。

3. **Imitability** (模倣可能性) 企業の経営資源が模倣、つまり真似をしやすいかを分析。模倣しやすい場合は、現状で経営資源に差があるとしても、時間の問題で競合に追い付かれる可能性がある。医薬品などは特許で守られており、特許を侵害しないで同じ薬効を模倣するのは非常に難しい。だが特許がきれてしまうと、簡単に模倣することができる。
4. **Organization** (組織) 企業の経営資源を有効に活用できる組織体制になっているかどうかを分析。組織が整っていないとせっかくの経営資源が宝の持ち腐れになる。

VRIO 分析は、自社の経営資源が保有しているプラスの部分を確認し、また不足している資源を把握し改善を図ることで自社の内部を分析し改善することで市場における競合優位性を高めるフレームワークとして利用することができる。

3-1-3. 技術革新が Speedy に実現できる社会背景

西川氏のシリコンバレーのご紹介は実に示唆に富んでいた。米国シリコンバレーと中国深圳での ICT 研究開発競争は、2018 年末に米中情報技術冷戦の様相を呈してきた。広州市ではアリババがその技術を活用した交通管制システムを構築し、渋滞の 20%削減や救急車の到達時間半減などの効果をあげている。ビッグデータの収集と解析が進んでいることの証と受け止められ米中ビッグデータ戦争もうなずける内容である。正否を問わないエンジェル投資、すべての領域をカバーするインキュベーターの存在、先行事例や成功体験を共有できるエコシステム、成功者と気楽に話せるカフェの存在など、シリコンバレーはアメリカではないとも言われる。とかく管理に走りがちな社内ベンチャーの育成にはシリコンバレーは参考になる。

3-1-4. 技術獲得についてのイノベーション

日本型イノベーションコンセプトの作成の早期実現も望まれる。(製造業, 非製造業別) 自社商品を巡る先端技術の情報入手とそれを上回る技術の開拓としてはオープンイノベーションやエコシステムの体制強化が必要である。「新技術が出現したとの情報を受けて、それをいかに自社に採用すればよいのか」との真似手法の検討が実施されることが多いが、

「この技術の基本は何なのか」

「将来どのように発展の道を辿り、限界はどこに潜んでいるのか」

「自社で採用するためのリスクは何か」

「更に一步先の技術は自社で考えられないのか」などの議論をしてから採用して欲しい。

今後は我々にもインテグレーション能力や分析能力が必要になる。例としては：AI(Artificial Intelligence、人工知能)代表例としてはディープラーニング、自動処理のRPA(Robotic Process Automation)、DX(Digital transformation)やUX(User experience)、VR(Virtual Reality、仮想現実)やAR(Augmented Reality、拡張現実)とMR(Mixed Reality)、ビジネス ブロックチェーン、IoT(Internet of Things)などがあげられる。数年先の社会問題を解決するための技術の選定と確保がいる。少子高齢化・過疎化対策、社会保障費の増加、資源枯渇と代替、環境悪化、社会インフラの保守費増大などの問題への対応策を検討しつつ、自社の利益の向上にも寄与するCSVの発想も参考になる。ちなみに、社会インフラの保守の問題は米国や欧州の一部で顕在化している。

3-1-5. システム開発の生産性向上のための基礎技術の修得と実行

一般的には差別化のために生産技術の進歩と生産性を考慮した新商品が必要とされるが、A社としてはユーザーとしては今のままで良いのに、セキュリティやメインフレームの保守などの理由でそうはならない。システムは使えるのだし、汎用機については米国企業も軍事システムなどのニーズもあり止める気はないのであろうが、安定稼働に心配があると煽って、コストが落ちない。これに対処する対抗処置が必要と感じている。数十年間使用した既存システムを新しいシステムにおきかえるマイグレーション作業は簡単ではないのに、上手く行って当たり前という評価しかない。マイグレーションが上手く出来なかったとって裁判沙汰になっているケースは多い。発注者が、仕様を確実に提示出来ない、数十年の年月において変更を重ねてきた仕様の正しさを認定できる人がいない、受けたベンダーもマイグレーションのむずかしさを正しく認識できていないなどの問題の積み重ねが失敗につながっている。

3-1-6. イノベーション実施の組織問題

イノベーションをホールディングでやって良いのか、各事業会社で実施してよいのかの議論がある。本当に有効な手が打てるのは①実業は各社だが、②全体最適を狙う場合はホールディングが良いという議論があった。当然、良い人をホールディングに送り込む前提での話である。また、今の仕事をホールディングで纏めてやることは良いのであろうかとの疑問には企業統治している立場からするとコスト意識は薄れがちである傾向は否めない。リスクのあるモノを生み出す研究であれば中央研究所が担当するのが良いが、そうではないケースもある。研究から事業に移る所についての問題点があるからであろう。この点は各社各様と言える。

3-1-7. 研究開発費の効率的活用

30年前のNTTの研究開発費は3500億円くらいあった。そして例えば交換機など、他社と一緒に研究していた。つまり試作開発として第1号機を作り、メーカーへ広げていた。しかし、電気通信事業法で企業間の競争が奨励されるようになり、この様な研究の仕方を止めてしまった。つまり、世界に追いつこうとしていた時のイノベーションから汎用化、コスト追及に変わった時に、「変わり方」が上手くいかなかったといえる。総じてこうした別ステージへの変わり方が下手で、今は通信制御機器の分野でシスコに牙城を握られてしまった。社内ベンチャーなどの新しいことをやりたい人はいつも企業内に居る。しかしながら社内ベンチャーを上手く育成しきれていない。これは管理過剰な傾向にある大企業の弊害であり、自分達で潰していると言える。資料にあった様に、日本はR&Dに投資もしているし人も居る。だが効率が悪いし上手くいっていない、ましてエコシステムになっていないのはなぜかを別の視点で眺めてみる必要がある。

3-2. 顧 客

3-2-1. マーケティング技術と顧客満足度の発展展望の体系化：

Marketing4.0

- ◆マーケティング 1.0：課題は販促すること、つまり「作ったものをどうやって売るか」であった。その後の「消費者志向」の高まりで、売れるもの、必要とされるものをどうやって作るかが重視されるようになった。
- ◆マーケティング 2.0：では、他社よりも良いもの、顧客に欲しがられるものを作ろうという「差別化」が戦略になった。時代の流れで顧客とは単に目の前の消費者だけではなく「マインドとハートと精神を持つ全人的存在」となっていった。
- ◆マーケティング 3.0：では、全人的存在である顧客に対してアプローチしなければならなくなった。本格的デジタル時代の到来でソーシャルメディア、AI や IoT、RPA やシンギュラリティ、VR や AR などでの UX に対応するためより感情を重視する必要が出てきた。
- ◆マーケティング 4.0 で大切になるのは「顧客の自己実現を支援したり、促進したりするような商品やサービスを開発すること」だという。

マーケティング 4.0 はマーケティング 3.0 を完全に上書きしてしまうものではない。むしろ 3.0 を補完し、自然に広めていくためのものといえる。ただ、そこであらためて強調されているのが「伝統からデジタルへ」というスローガンだ。新著の中でコトラー氏は「ニューウェーブの技術」という言葉を繰り返している。つまり、インターネットやソーシャルメディアのことだ。コトラー氏が 2010 年の頃に想像していた以上に『デジタル』はマーケティングの中で無視できない存在になった。ソーシャルメディアには自己実現したい人々がたくさんいる。ここで求められるのは「驚きや感動の体験」だ。：

3-2-2. サービス業の付加価値向上を展望する体系の確立

「サービス業の付加価値を上げるには」 2017/6/5 2:30 日本経済新聞 朝刊

運送業界で、現在はトラック運転手が無料で引き受けることも多い荷物の積み下ろしなどを有料化する動きが広がりつつある。付加的なサービスを有料で提供し、従業員一人ひとりが生み出す利益の増加につなげる狙いだ。国土交通省によれば、運転手による荷造りや積み込みなどの荷役業務の 4 割に対価が支払われていない。荷主の都合による工場周辺などでの待ち時間も、運送業務の半分近くで発生している。いずれのコス

トも商慣行から運送会社の負担とされてきた。トラックの運賃は輸送距離で決まることが多い。しかし近年、小口荷物の扱いが増え、集荷先や納入先などでの作業が増えた。こうしたサービスの価値は運賃に十分反映されておらず、低収益・長時間労働を生んできた。付帯業務には丁寧な検品や荷造りなど、本来は高い価値を生んでいるサービスも多い。現場での作業やコストを整理点検し「見える化」を進めた結果、付加価値を生んでいると判断すれば有料化を求めていくべきだ。

国交省も付帯業務の有料化を盛り込んだ新しい契約のひな型を作る方針だ。きめ細かいサービスが収益につながる仕組みができれば、働く人には提供するサービスの質を高める動機になる。能力や努力により賃金が上がる流れができれば、人材の確保にも生かせる。付帯業務を荷主が肩代わりした場合は、運転手の仕事の軽減につながる。生産性向上はサービス業界共通のテーマだ。現場の仕事を「見える化」し、無駄を省くと同時に、価値を生む仕事からきちんと対価を得ることが必要になる。人手不足に悩む運送業界の試みは、その試金石になるのではないか。流通、宿泊、飲食業などでもいま一度、社員の仕事を点検し、無駄な待機時間がないか、付加価値を生む作業にきちんと対価を得ているか、などの点をきちんと見極めたい。例えば百貨店などで包装を省略し希望者のみ有料で引き受ければ、客も店員も時間を節約でき、収益源の多様化にもなる。教育、福祉、医療など公的サービスでも「見える化」は有効だ。教師や保育士が部活指導や行事の下準備を外部に任せ、子供の指導やケアに集中すれば、サービスの質の向上と労働環境の改善を両立できるかもしれない。慣行や常識を捨て、仕事の仕組みと働き方の見直しに取り組みたい。

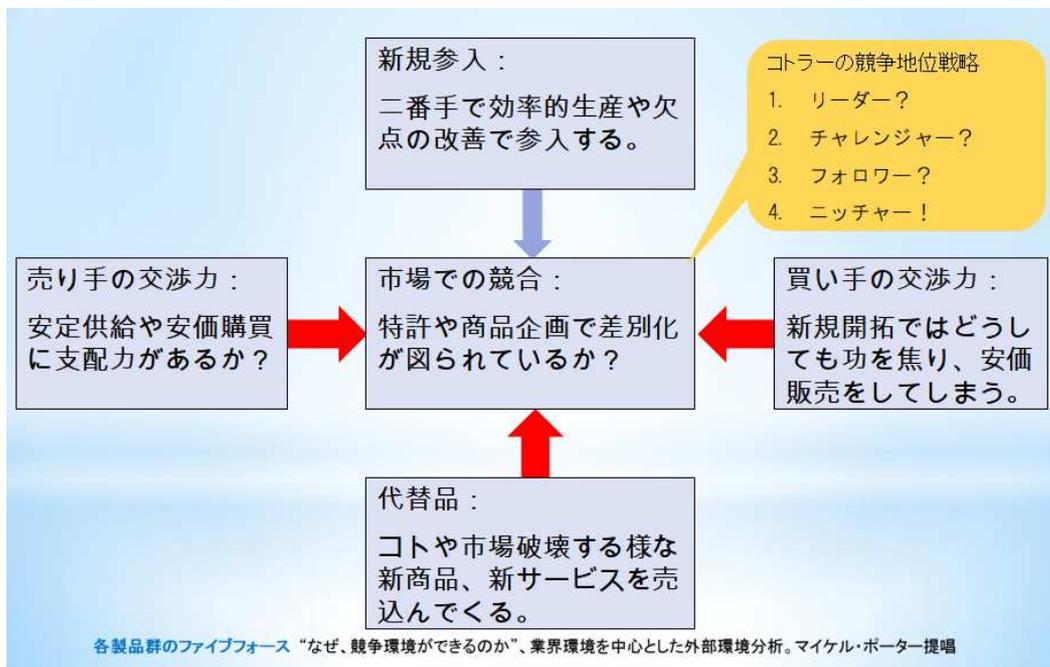
R社、日本企業は、安さに走り過ぎているのではないか？ 対価についての日本の常識を変えないといけない。相手の要求内容に踏み込んで、ビルトインさせる工夫が大切。海外ではその様な取り組みで獲得して行けるが、日本では「複数購買方針」に従っていてこうはならない。そんな日本の違いを変えなくてはならない。

3-3. 競争相手

3-3-1. 競争要因

現実のビジネスにおいてレッドオーシャンと称せられる激しい競争にさらされた市場もしくは市場セグメントで競争優位性を保持するために、マイケル・ポーターはファイブフォースと呼ばれる競合関係の「分析を提起した。それは競合相手、新規参入者、潜在的参入者（技術革新）、供給者と購入者である。

図表 3-6 各製品群のファイブフォース



サプライチェーンでは、「売り手の交渉力」が強い独占的供給者や、特異な商品であったり、需給バランスが需要過多の場合には仕入れ価格の上昇を招く。「買い手の交渉力」は、汎用的な商品サービスや需給が緩むなどの場合は、価格が低下する。「市場での競合」は過当競争や過剰設備などによって供給過多の場合は価格が低下する。これらは収益力の低下を招くので十分に市場のモニタリングが必要である。代替品は市場の大幅な変化や既存品の市場価値の低下を招くので特許や研究論文などのモニタリングや情報の収集分析が必要である。参入障壁が高く退出障壁が低い市場は新規参入が大きな脅威となる。守られていただけに、外的要因に弱い。市場開放での実例は良きにつけ悪きにつけ多い。

コトラーの競争地位戦略の定義では、市場の中での競争戦略はポジションによって異なる。(図表 3-7) 自社はリーダーになれるのか、チャレンジャーなのか、フォロワーにしか
なれないのかニッチャーで生き残るのか戦略を立てて競争にのぞまねばならない。ニッチ
ャーと位置付ける事を「良し」とすれば、事業戦略は図表 3-8 のとおりである。

図表 3-7 コトラーの競争地位戦略

| | | | |
|--------|---|------------------|-------------------|
| 質的経営資源 | 高 | ニッチャー ニッチ戦略 | チャンピオン フルライン戦略 |
| | 低 | フォロワー 模倣・追随戦略 | チャレンジャー 差別化戦略 |
| | | 少 | 多 |
| 量的経営資源 | | | |

図表 3-8 ニッチャーの競争地位戦略

| 市場 | 差別性 | コスト優位性 |
|-------------|-------|--------------|
| 全体市場・グローバル化 | 差別化戦略 | コストリーダーシップ戦略 |
| 特定市場 | 集中戦略 | |

特定市場への集中と差別化を事業戦略とする

3-3-2. 競争相手の特定

コトラーの分析では、ペプシコは自社のミネラルウォーターの競合はコカ・コーラのそれであり、銀行業やペットフードなどの物販でもそれぞれ競合は明確であるが、インターネット販売への脅威への対策を怠っていると2006年発刊の「マーケティング・マネージメント」12版で説いていた。アマゾンが初めて利益を計上したのは2001年第4四半期であるが2011年には3万人の従業員を擁するまでになる。このようなアマゾンの台頭と125年の歴史とカタログ販売をいち早く実行した先進企業だった老舗のシアーズローバックの倒産は店舗販売の不振を象徴している。コトラーのネット販売への脅威への対策を怠っていると警告は現実となった。印刷物のブリタニカ百科事典、マイクロソフトの有料電子辞書のエンカルタが歴史のモノとなり、今やWikipediaが正確性や信憑性に注意が必要なるも主流になっている。コトラーは再三、インターネットによる情報の拡散の影響を説いている。大航海時代の紅茶、香辛料、白磁器などは情報の格差が価値という富をもたらしたとすれば、インターネットによる情報の拡散は、価格低位収斂となって市場を襲うという事であろう。競合が相手会社から情報そのものに移ったといえる。

第四章 人材育成

企業の成長の原点は、人財である。この問題を大きくは4項目の視点で考えたい。

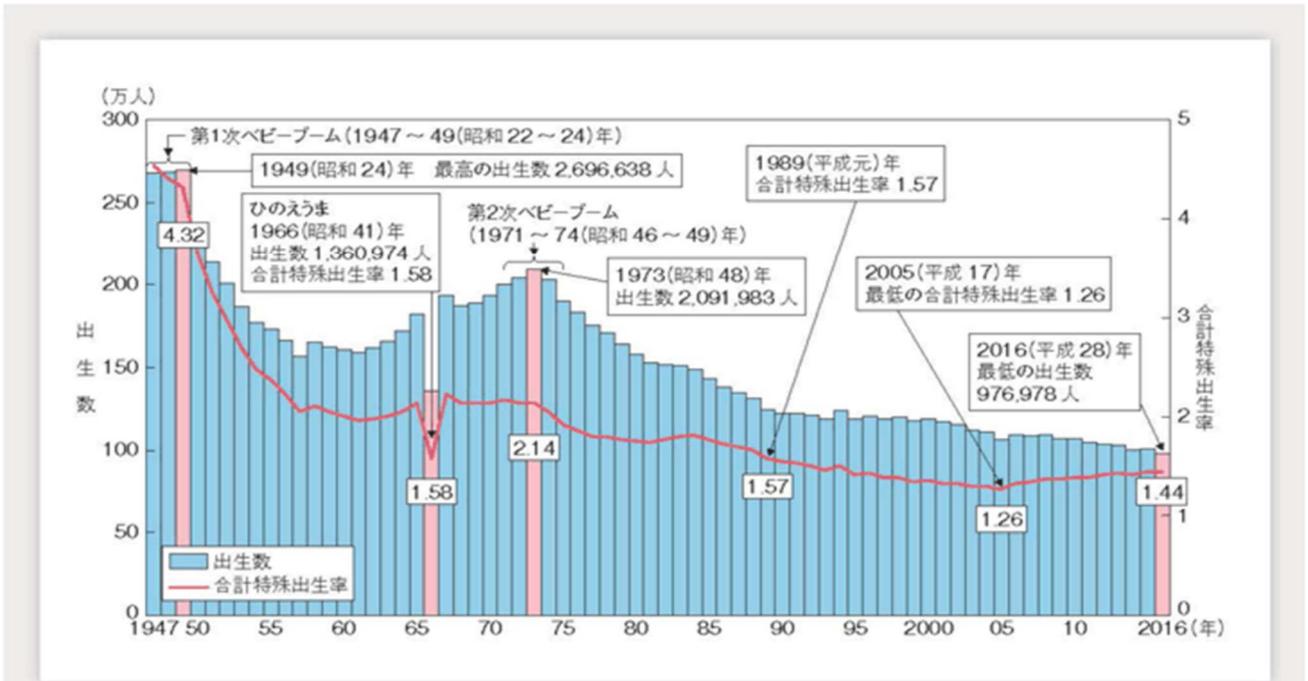
- 1：今後どのような社会になるか
- 2：どのような人材が必要とされるか？
- 3：人材育成はどうあるべきか
- 4：終身雇用社会の弱点を修正する方式

人材育成

| テーマ | サブテーマ | 対策 |
|--------------------|-------------------------------|---|
| 1:今後どのような社会になるか？ | ・少子高齢化→採用難 ・グローバル化 | ・少子化対策 ・高齢者雇用 ・外国での日本企業増加 ・外国人の採用 |
| 2:どのような人材が必要とされるか？ | ・クリティカル思考力 ・創造力 ・遅しい実行力 | ・0→1,1→10,10→10～の組織要請に合った育成 |
| 3:人材育成はどうあるべきか | ・問題感知力、発想力 実行力の向上 | ・初級、中級、上級別のカリキュラム ・組織開発 ・若年層の外国社会の経験 ・コミュニケーション力、インタラク ション力、人間力 |
| 4:終身雇用社会の弱点を修正する方式 | ・グローバルに通じる制度 ・人材交流 | ・業務内容記述書の作成と活用 ・他社での生活経験 ・雇用の流動性 |

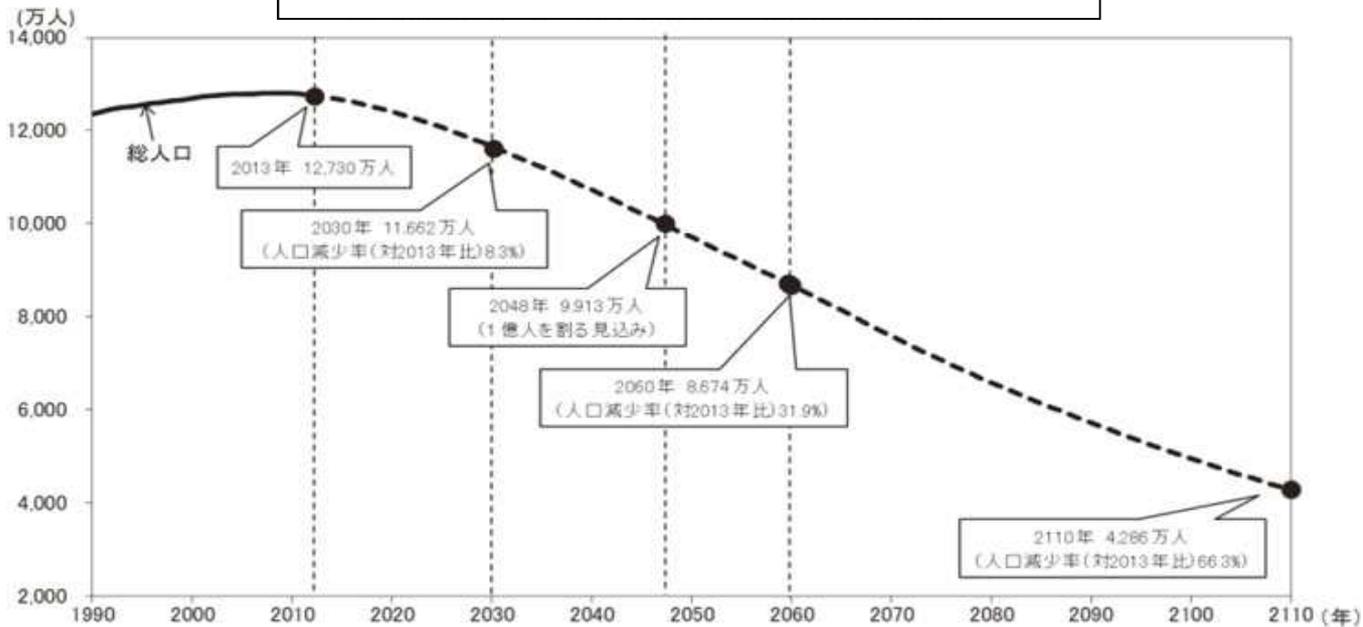
4-1. 今後どのような社会になるか？

まず日本の人口は毎年0.6%程度減少し続け、2065年には9000万人を切ると予測されている。同じ割合でGDPが減少し続ければ2065年には350兆円にまで縮小する。人口が減り、国内消費量が減り続ける日本の人材育成はどうあるべきなのか？ここでは人材育成に関する対策について論じてみたい。



資料：厚生労働省「人口動態統計」

日本の将来推計人口(2016年まで、と2110年まで)



(備考)

1. 1990年から2013年までの実績は、総務省「国勢調査報告」「人口推計年報」、厚生労働省「人口動態統計」をもとに作成。
2. 社人研中位推計は、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」をもとに作成。合計特殊出生率は、2014年まで概ね1.39で推移し、その後、2024年までに1.33に低下し、その後概ね1.35で推移。

4-1-1. 自社社員能力の生産性向上

現在の生産年齢人口は毎年 0.6%程度減少し続けるが、なんととしてもこの一人当たりの生産性を向上し続ける施策が必要になる。AI, RPA を普及活用するなどの手段も有効であるが、各社が目標値を持って生産性向上の努力をし続けることが第一である。勿論国家の諸ルールも、民間の手を煩わす作業は徹底的に減らすことが肝心である。北欧の国では国民の手を煩わさないですむように、たとえば税金も国から「貴方の税金はこれで良いでしょうか」と確認書が来るので、サインをして返すだけですむようになっている。企業は各人の生産性を正しく把握し向上し続けねばならない。

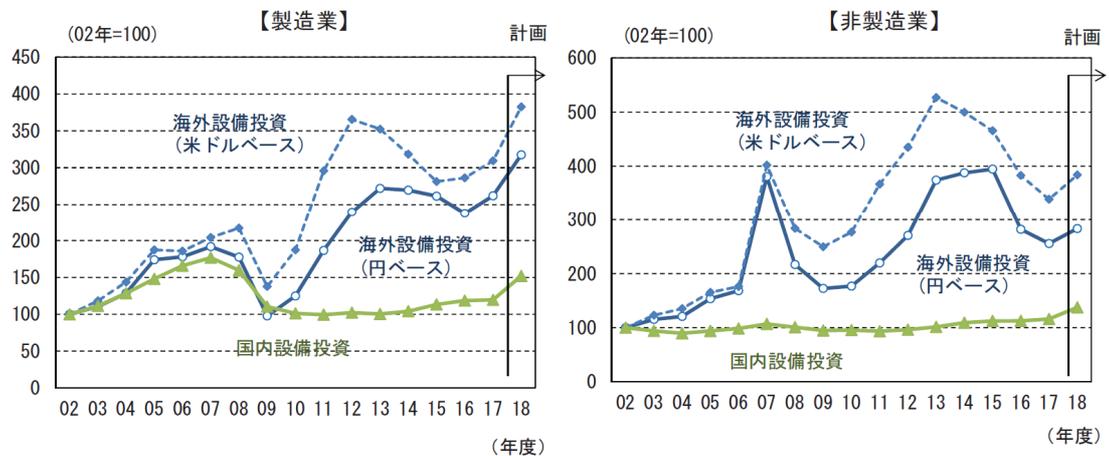
4-1-2. 高齢者の活用

年金の支給開始は 65 歳まで延ばされた。しかし今後の長寿命化を考えると 70 歳などとさらに引き上げられる可能性は高い。しかし高齢に成ると頭を含めて身体的な劣化も生じてくる。1 日の勤務時間の短縮、週勤務日の減少などを含めての仕事の仕方に工夫が必要になる。高齢者もできることは協力しようとボランティアを心がけることが望まれる

4-1-3. 外国での日本企業の増加

すでに生産コストの有利さ、販売先確保などの理由によって、日本企業は海外への投資が日本国内投資の 2 倍以上になっている。海外工場や営業所などの指導ができる人材が求められているが、基本的にここで働く人材の選抜、能力の育成のためのノウハウの蓄積のあり方を追究せねばならない。

図表 4-1-3 国内、海外別設備投資



今後とも輸出の拡大を図る傾向は変わらず 70%の企業が海外志向を目指しているが、ここで問題になるのは海外に出た時に光り輝く人材の少ないことである。その対策としては、入社後 5 年程度の中から、これはしっかりしている、困難な環境においてもへこたれないと思われる人材を 3~5 年程度海外の子会社あるいは系列会社の経験をさせることが一番効果的である。それには 1-2 年では短かすぎるとの指摘が多かった。社外からの採用も一つの手であるが、自社で育成する施策も欠かせない。

4-1-4. 外国人の採用と活用

外国で事業を伸ばすためには、国情にみあった経営をする必要がある。そのためには現地人の採用は欠かせない。現地採用の人材を活かすためには、諸ルールを彼らの働きやすい形にしてあげる必要がある。それができる発想の多様性のできる日本人リーダーが望ましいが、コミュニケーション、インタラクションなど基本的な基礎力を鍛えておかねばならない。日本国内での外国人の活用は、外国人雇用促進法ができたこともあり慢性的な人手不足に陥っている「建設」「農業」「宿泊」「介護」「造船」の 5 分野を対象に、新設する「特定技能評価試験」(仮称)に合格すれば就労資格を得られるようにする。50 万人がとりあえず認められる予定になっているが、これは単純労働に適用される。ホワイトカラーの高級人材の活用も一部なされているが、転職に関しては、日本人と異なり積極的に他社への移動が行われる。これも参考にしながら、自社のために、本人のための勤務管理の在り方を追究せねばならない時代になっている

4-2. 必要とする人材像と育成方法

世界経済フォーラム作成の企業が期待する人物像は以下の10項目であるが、既存の大学ではこの力を持たせるのが難しいのでベン・ネルソン氏が新しくミネルバ大学を創立した。

1. 複雑な問題解決力
2. クリティカル思考力
3. 創造力
4. 人材育成管理
5. 人間関係調整力
6. 情緒的知性
7. 判断、決断力
8. サービス中心指向
9. 交渉力
10. 柔軟な認識力

図表 4-2-1 ミネルバ大学が考える「実践的な知恵」の概略図
1~2年間で習得（必修科目）

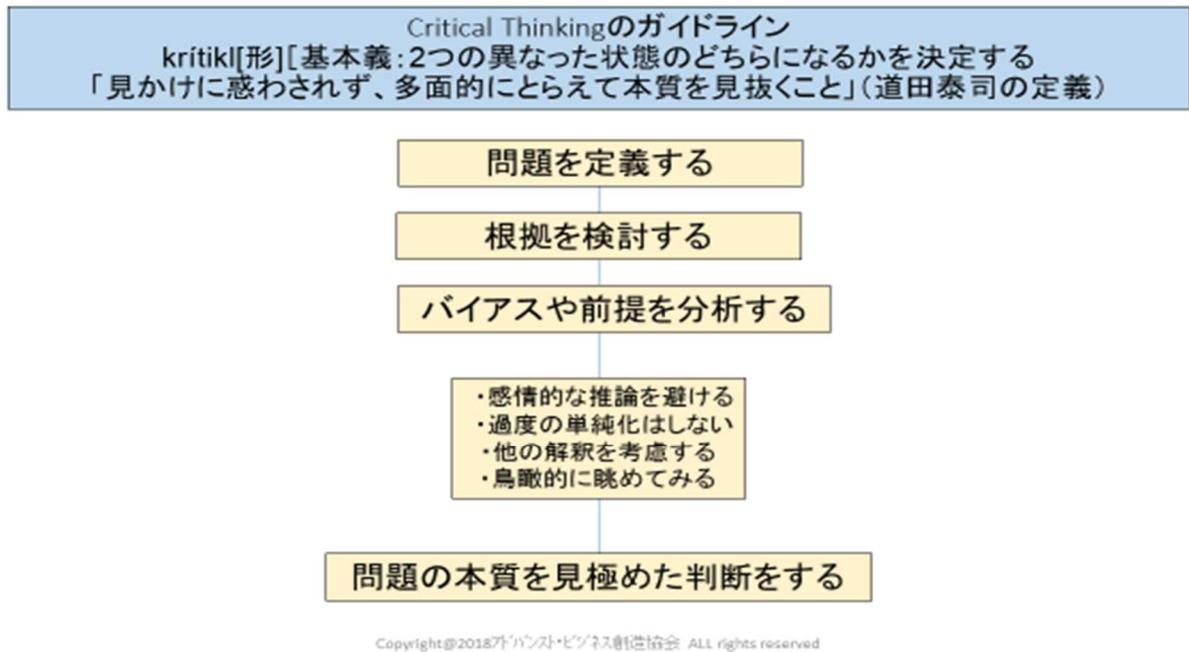
| | | | |
|-----------|-----------------------|---------------------|---|
| 個人 の能力 | クリティカル 思考 | 主張を評価する | ・複雑な主張を分解し、論点を導出する・統計と確率から主張の確からしさを評価する |
| | | 示唆を分析する | ・論理的な誤りを見つける・思考の偏りに気づく・システムの相互関係を理解する |
| | | 決断の優劣を判断する | ・費用対効果の判断・リスクと不確実性を理解する |
| | クリエイティブ 思考 | 発見を促進する | ・仮説と推測の導き方を学ぶ・研究手法のコンセプトから問題発見のヒントを得る |
| | | 問題を解決する | ・問題の本質を理解する・制約事項と現実的な打ち手を見つける・問題解決の思考テクニックを用いる・フレームワークを定義、運用する・アルゴリズムを設計、運用する ・間違いを発見、修正するテクニックを学ぶ |
| | | 製品、プロセス、サービスを創造する | ・創造性が必要とされる点を特定する・デザイン思考を用いる・知覚、認知理論をデザインプレゼンテーションに用いる・リバーズエンジニアリング手法を学ぶ |
| 対人 能力 | 効果的なコ ミュニケー ション | 効果的な言葉、表現を使う | ・明確な文章作成、発言をする・文脈や聴衆に合わせ文章、発言を調整する |
| | | 非言語コミュニケーションを効果的に使う | ・表情を分析、読み取る・ボディランゲージを正しく解釈し用いる |
| | 効果的なイ ンタラクショ ン | 交渉、仲裁、説得 | ・交渉の技法を学ぶ(BATNA他)・ディベート技法を学ぶ・説得のテクニックを理解し用いる |
| | | 効果的な協業 | ・効果的なリーダーシップの原則を用いる・チームワークを理解する・自分の強味、弱みを発見評価する |
| | | 倫理的行動と社会意識 | ・倫理ジレンマを理解する・解決可能な規範を設定する・倫理に則り、不公正な行動を改める・自分のコミットメントに従う |

出典 Building the Intentional University :Minerva and the Future of Higher Education

複雑な問題を解決するために、Critical Thinking と Creative Thinking を取り上げて大学1~2年生の間に徹底的にこの能力を鍛えるので、従来の大学卒業生とは異なる能力を習得できる。日本以外の世界7か所に企業から提供された教室を持ち、ネット研修を実施し、授業料は現在の大学の半分以下に抑えるなど、新しい試みがなされている。

ではこのCritical Thinking と Creative Thinking とはどのようなものかを簡単に紹介してみたい。Critical は批判的な意味があるがそうではなく、本質を追究する意味である。NASAの役人にはまずこの理解から研修が始まる。日本でもNASAでこの教育に長年携わられた西健氏がGraduate School Japanを創立し、普及活動を実施されている。問題は何かを徹底的に追究することから始まり、その根拠を明らかにし、前提条件の正当性を確認する。その後対策を考え、問題の本質見極めた判断をする思考法である。

図表 4-2-2 Critical Thinking のプロセス



Critical Thinking の価値は6項目である

- ① 創造力が醸成される
 - ・経験や集団心理に左右される
 - ・機械的な思考に陥る
 - ・感情的な反応をする・・・等を排除し良い解決策を導き出す
- ② 意思決定プロセスの質が向上する
 - ・組織や集団において、使用している言葉の定義やルールを共有し、質の高い意思決定を効率的、効果的に行える
- ③ 成果指向で目標達成率が向上する
 - ・業務を体系化し、進行状況の評価と将来予測を科学的に行い目標達成力が向上する
- ④ 目標達成のプロセスと組織や個人の活動の整合性が確保できる
- ⑤ 最先端の科学的手法を導入する
 - ・課題に対するソリューションの決定、成果の構造化、実現する計画、実施、評価、改善のプロセスの質が向上する
- ⑥ 環境変化に迅速・柔軟に対応できる「強い組織」ができる

Critical Thinking を修めた学生は次に Creative Thinking を学ぶ。

Creative Thinking とは何もないところから、新商品新サービスを生み出すための右脳型発想法である。

右脳型発想法には他にも Design Thinking, Innovative Thinking などがあるが、基本は Creative Thinking である。各手法は特徴を持っているが、右脳型発想法は次のような発想

法である。

1：「もっと優れた方法があるのではないか？」と疑いを持つことからすべては始まる。

2：前提を疑う

固定概念にとらわれず、すべての前提を取り外して考えることにより新商品やサービスは生まれることが多い

3：多様な目で観察し、もっと良いものがあるに違いないと考える。

例えば、待ち時間をなくすことに目を付ける。前提を変えれば無駄な作業をやめられないかと考える。

4：何事も否定せずに数多くのアイデアを出す。

このアイデアを導くために多くの手法がある。

- ・クレージー・ブレインストーミング（問題の一部を突拍子もないものに置き換えることで発想を活性化させる）、
- ・ハットシンキング（参加者に特別な発想法を振り当てて新しいアイデアを出してもらう）、
- ・SCAMPER（7つの視点で新しいものを生み出す、換える、結びつける、適応させる、修正する、他の目的に使用する、除く、並べ替える）、
- ・マインドマップ（紙の中心にテーマを書き、そこから放射線状に発生するテーマを絵や言葉で書いていく）
- ・自社攻撃意見交換会、など多くの手法がある。

5：多様な層別、組み合わせの検討

アイデアの資源を他の資源に置き換えてみる、あるいは層別分類を工夫し変更してみる、など多くの手法があるが、すべて新しいもの、ことを生み出すための手法である。

6：アイデアは図に描いてみる、粘土モデルを作ってイメージを固めてみる。

7：リーンスタート（小規模開始）

良いと思われるアイデアが見つかったとしても、最初から大々的に取り組むのは危険である。アイデアの実施にはさまざまな障害はつき物である。

まずは「小さく初めて、多くの障害を発見し、問題が小さい間に解決法を模索し取得する」のが賢い進め方である。

Google は SPRINT と称し、問題の定義から、創造、試行品の作成完了まで5日間で実施する方法を生み出している。

4-3. 人材育成はどうあるべきか

企業には3種類の人材が必要である。

4-3-1. 0→1,1→10,10→10～毎の組織要請に合った育成

- ① 0→1 価値発掘型人材は何もないところから新商品やサービスを生み出す人
- ② 1→10 改革推進型人材 0→1 タイプが発想した新商品やサービスを事業化できる人
- ③ 10→10～実行型人材 事業化した商品やサービスを維持発展できる人

特に①と②の人材育成は難しい。採用時からこのような素質を見抜いて採用し特別育成をしないと、このクラスの人材育成は難しい。「これは将来有望だ」と期待して採用したのに3年も経ったら、凡人になってしまった例もある。さてこの3種類の人材が必要なのに、大半の企業は「右に倣え」方式で、同じ人材育成カリキュラムを作成し、研修に使用する。多様性が望まれている社会なのに、期待に応えられる育成方法になっていない。この3タイプ別のカリキュラムを整理したのが、図表 3-1 である。

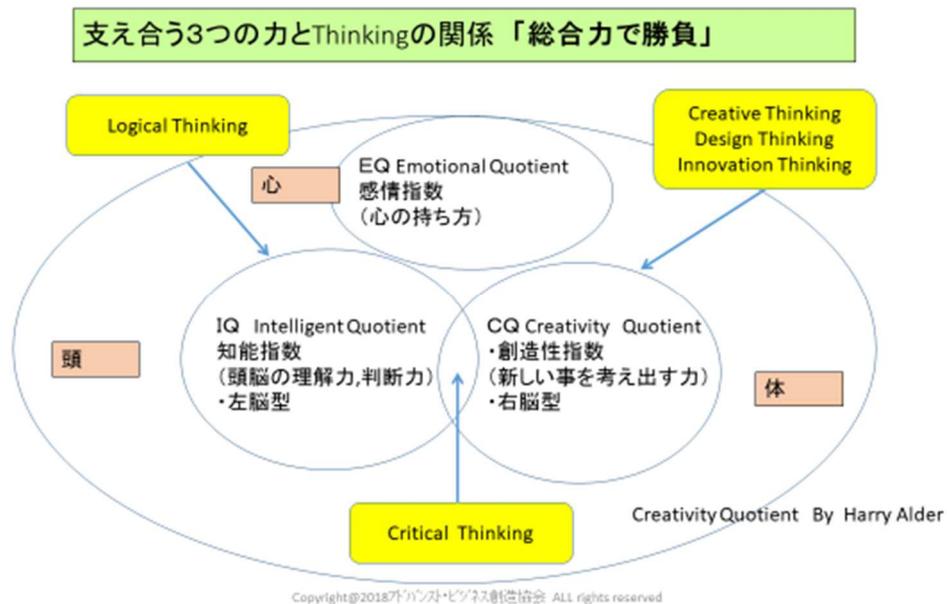
図表 4-3-1 3種類の人材と育成方法

| 社員研修コース 必要能力別 能力開発の体系化（実行力だけでなく問題感知力、発想力を評価すること） | | | |
|---|--|---|--|
| | a:価値発掘型人材 | b:改革推進型人材 | C:実行型人材 |
| | ユーザーが求める新たな価値を見いだせる人材 | 様々な人を巻き込み強い推進力で価値実現をする人材 | ITを駆使し期待されるシステムの開発・保守・運用を推進できる人材 |
| 業務目的 | 0→1 零から1を生みだせること 線路を引く人(5%) | 1→10 プロジェクトの創世期において十分な力を発人揮すること 列車を手配しダイヤを組む人(10～20%) | 10→20 ある程度軌道に乗った業務を、さらに発展させ安定運営できること 列車を運行し乗客、歩行者を守る人(70～80%) |
| 発想法 | 右脳型 問題感知力、発想力 | 左脳型+右脳型も一部可能 工夫改善力 | 左脳型 計画力+実行力 |
| 必要な力 | 「もっと良いものがあるはず」と考える力 ・本質追究力(目的追究力) ・観察力、洞察力、発想法 | 「必ず成功させる信念」 ・本質追究力 ・構想力、思考力 ・受容力・共感力・質問力、柔軟交渉力 | 「堅実な実行力」 ・計画作成力・実行力 ・報連相力 ・技術習得力 |
| 研修 | ・Critical Thinking ・Creative Thinking ・Design Thinking ・Innovation Thinking ・FTA | ・Critical Thinking ・Logical Thinking ・Creative Thinking ・経営管理力 | ・ビジネス基礎研修 ・業務分析力 ・Software Hardware Technology ・Software Hardware Technology ・Project management ・要件定義 ・超高速開発法 ・Enterprise Agile |

この表の意味をじっくりと理解して欲しい。

4-3-2. 支え合う3つの力

図表 4-3-2 支え合う3つの力



40

「貴方の人生は頭、心、体の3つの内、どれで勝負してきましたか」と質問してみると頭と答える人は殆どいない。心と体が半々である。勿論3つとも必要ではあるが「若いころは頭、管理者になったら心、高齢になったら体力」が本当のところであろうか。「では学校で教えるのは何ですか」と質問すると頭がほとんどである。学校では解答のある問題を解くことに時間をかけるが、企業に入れば、回答のない問題をいかに徐々に解いてゆくのが求められる。本当に必要なものは、一生学び、考え続けることである。

4-3-3. 問題感知力、発想力、実行力

企業には頭と心が働く多様性の人材が必要で、3種類の人材が必要であると既にも書いたが、では本来の頭と心を合わせた能力は次の3種類力から構成されている。

- ・何かおかしい、もっと良い方法があるのではないかと感じ取る問題感知力
- ・それを基にあたらしいものを考えだせる発想力
- ・そして実行力が必要である。

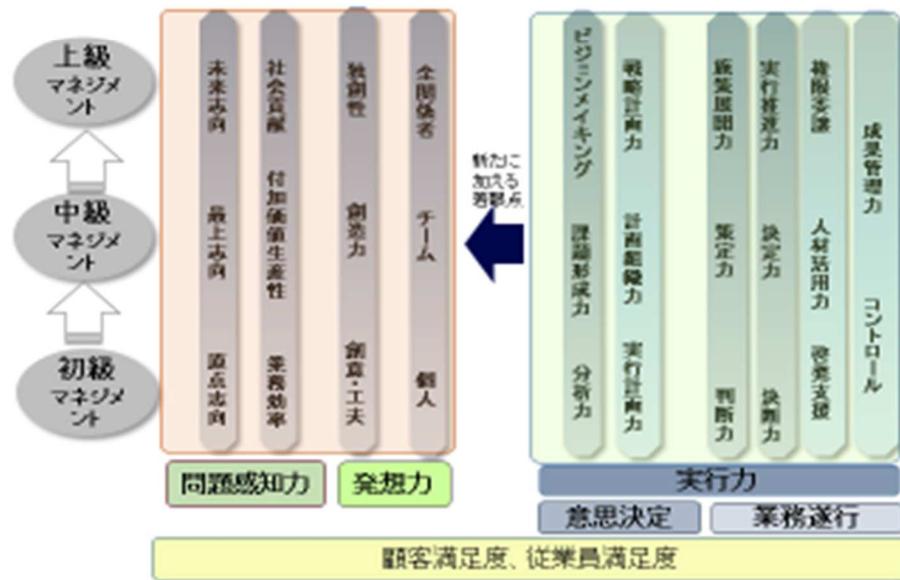
しかし、大半の日本企業の人事評価制度は実行力を中心に評価されている。これだとグローバルで勝負できる新商品や新サービスは生まれてきにくい。

この3種類の力は当然ながら初級、中級、上級の育成方法が存在している。

図表 4-3-3-1 問題感知力、発想力、実行力と初級、中級、上級
Dear Grow 社 内山和宏氏作成

能力開発の体系化(実行力だけでなく問題感知力、発想力を評価すること)

個人が時間の経過や役割によって変化(成長)していく能力開発:出世魚型能力開発



この3種類の力は更に16種類の項目に分けないと、人事を評価できない。ただし、この16項目は企業内の職場によって価値発掘型人材、改革推進型人材、実行型人材と重要度は異なっている。そこでこのタイプ別人材の重要度を分けた区分表が図表 4-3-3-2 の3種類の人材評価表である。新商品を基に世界中の国に進出して多様な人種を評価せねばならない時代に、従来の日本型人材の評価方式を変える一つの案であると考えていただくためにABC協会が長年追究してきたモデルを紹介した。ヒントにしていいただければ幸いである。

社員全員が右脳型、改革推進型である必要はない。価値発掘型、実行型人材の組み合わせで、業績を上げればよい。ただ現状では、人事担当者は丸型人間を採用し、より丸く育てているのが実態である。いざ企業の存立がかかっている時期に怖気づく人材だけを採用したのでは企業は衰退する。多様な人材を組み合わせることで組織力を高めることを人材開発と呼ぶ。組織開発を推進するためには次の 8 項目を避ける人を育てるような風土、文化を築かねばならない。

- ・ミスを犯すことを恐れて何もしない
- ・馬鹿に見られることを嫌って何も手を出せない
- ・伝統, 習慣にさからえない
- ・一線を踏み越えることができない
- ・リスクを恐れて何もできない
- ・孤立することを恐れる
- ・他人との違いを気にして行動できない

「作為の損失、不作為の損失」との言葉がある。管理者になったら特に「何もしなかったので会社に機会損失を与える不作為の損失」を起こさないように配慮して生きることが会社から期待されている。

4-5. 若年層の外国社会の経験

今まで国内事業のみの会社が将来を見越して外国生活の経験をさせることの是非を議論したことがあった。全員責任を持って海外子会社あるいは営業所の経験をさせることは有効であるとの結論であったが、いくつかのアドバイスもあった。

- ・シリコンバレーに出して効果を出すには 2 年では短すぎる。少なくとも 5 年間は在勤さないと米国社会での信用は得られない。友達付き合いできるためには最低 5 年間は必要である。
- ・サムソン社の海外進出はヒントを与えてくれる。海外へ出すためには会話力が必要であると、最初は英会話能力がある人物を選抜したが、外国では相手にされなかったため、次は人間的に味のある人物を出したらやっと成果が出た。全く会話能力がない人物でも、人間性豊かな人物の方が効果を出すことができる。この失敗は「サムソンの 1000 億円の損失」と言われている

4-6. コミュニケーション力、インタラクション力、人間力

この3種類の力の基礎研修を若い将来性ある人物に経験させることは有益である。コミュニケーション力とは相手に自分自身の考えていることを伝えることであるが、インタラクティブ力とは相手から何らかの反応、同意を得ることである。これを成功に高めするためには、アサーション、コーチング、AI (Appreciative Inquiry)、OJLなどのノウハウなどで、人間力を鍛えることが効果的であり、このような知識を知っていれば困難に直面した時に活用できる。部下を相手にする場合、上司を味方になってもらう場合、顧客に同意を得る場合、さまざまな局面に遭遇するがその場合の難局を爽やかに乗り越えるためには、このような人間力を高める力は持っていると思えば余計な苦勞をしなくても済む。ここでは個別な紹介をしないが、各自で学んでほしい心理学的な技術である。

4-7. 終身雇用社会の弱点を修正する方式

4-7-1. 業務内容記述書の作成と活用

グローバルに進出すると多様な国籍を持った、雇用流動性の人事システムを基にした組織内で社員を動かしてゆかねばならない。そのためにはこの職務内容記述書が基点となる。海外企業はこの職務内容記述書を元にした作業をし、これを基準にした目標が達成できたか否かで成績査定がなされる。「貴社はこの職務内容記述書がありますか」と尋ねてみると、日本企業は「殆どない」か、「在っても活用されていない」と答えが返ってくる。日本企業はチームで仕事をし「できない人の能力を補って仕事をする文化になっているので、これは採用できない」との答えもあった。これも日本的企業の特徴であるが、長く続けていると「誰かが助けてくれる」と弱い気持の社員が増加することも事実である。「この扱いに慣れた社員を海外に出したら、どうなるのか」と考えてみる価値はありそうである。

4-7-2. 雇用の流動性

外資系の社長の下で働いた経験のある人から「新入社員の入社式で、当社が気に入らなかったら、どうぞ転職してください」と挨拶されたので驚いたことがあった人がいた。一人当たり300万円もかけて採用し育成した社員に退職されたのでは企業は持たない。育成費用も含めたら600万円/人くらいはかかっていることを忘れてはならないが、適正がない社員が業績を上げられずに何年も勤務されても迷惑なことも事実である。それよりも退職後も何らかの連絡を取り合って、相互のプラスになるように活動する、ことの効果も無視できない。

4-7-3. 他社での生活経験

また「この仕事は、この会社は私には向いていない」と感じていて、うじうじと生活を続けるよりも、思い切って転職したいと考えている社員もいることは否定できない。このような人を社外に出してみる、出向制度の活用も有効である。自分の甘さを感じて見違えるようになって戻ってきた事例も多い。社会的に「この人の能力を最大限に生かしているか」を問うことも人の能力を生かし日本全体の生産性を生かす道である。

4-7-4. ライン人事と企業人事

日本企業の採用権は人事部に属するが、外国系企業は人の採用権限は各業務部にある。したがって「上司と会わない」と退職するケースは少ないし、責任を持った育成を実施する。日本企業の新人の一斉採用をやめようという経団連が言い出し日本企業の採用事情も変化しつつある。ライン採用の欠点もあるが今後のグローバル化しつつある企業の取り上げるべきひとつのきっかけが始まっている。

4-7-5. 業績評価とプロセス評価

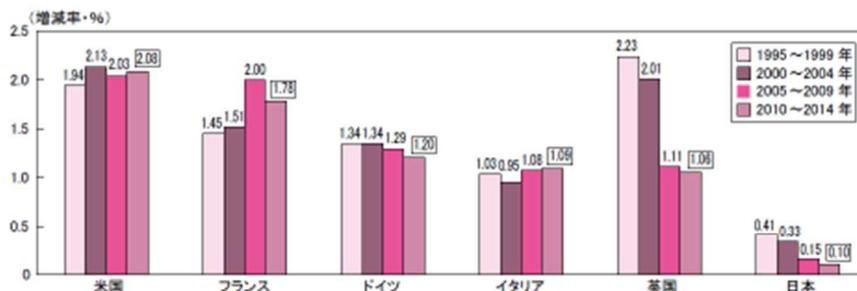
日本企業はこの両方の評価を採用していることが多いが、欧米系には業務詳細記述書に基づく、業績評価のみの場合が多い。結果が出ないものは評価できない、との厳しい発想であるが、仕事の開始時に、コミットメントをした目標に達成したかどうかで、給与やボーナスが決まるのも、潔くて良い。成績が悪ければ次年度に取り返すだけである。

4-7-6 人材育成費用と効果

残念なデータであるが、企業が能力開発費をどの程度支出しているのかを示したデータが図表 4-7-6-1 である。最近では GDP に占める日本企業の能力開発費は米国の 1/20 である。終身雇用社会であるから、他社に移る可能性は低いので、人材育成を重要視する日本独特の文化はどこにいったのだろうか。米国は国内移動距離が長く交通費迄この研修費用に含まれているのではないかと、との疑問はあるが、それにしても大きな差である。

図表 4-7-6-1 GDP と能力開発費の各国比較

図表 1 GDP（国内総生産）に占める企業の能力開発費の割合の国際比較について



資料出所：内閣府「国民経済計算」、JIP データベース、INTAN-Invest database を利用して学習院大学経済学部宮川秀教授が推計したデータをもとに作成

(注) 能力開発費が実質 GDP に占める割合の5箇年平均の推移を示している。なお、ここでは能力開発費は企業内外の研修費用等を示す OFF-JT の額を指し、OJT に要する費用は含まない

参照 厚生労働省、「平成30年版 労働経済白書」

では少ない教育費用をいかに効率的に活用すればよいのかのヒントを示したデータが図表 4-7-6-2 「自己啓発への支出の効果」である。「OFF-JT に対する支出よりも自己啓発の支援に費用を使った方が翌年の労働生産性は向上する」との説である。

図表 4-7-6-2 自己啓発への支出の効果

図表 2 能力開発への費用の支出が翌年の企業のパフォーマンスに与える効果



資料出所：厚生労働省「能力開発基本調査」、経済産業省「経済産業省企業活動基本調査」より作成

(注) 限界効果とは、被説明変数に対する説明変数の影響度合いを示しており、例えば、「OFF-JT に支出」した企業は、そうでない企業と比べて翌年の労働生産性を0.13 (= 13%)、売上高を0.17 (= 17%) 上昇させる効果があることを示している。また、「能力開発基本調査」と「経済産業省企業活動基本調査」の個票を紐付け作成したパネルデータを用いて、能力開発の実施が翌年の労働生産性・売上高の額に与える影響を推計

参照 厚生労働省、「平成30年版 労働経済白書」

自己研修の意義を整理した。

① 自分自身で成長したいと思う人を支援する方が、成長を期待できる。

「言われたことだけを実行する人」から脱皮するために一つの対策につながる。

② 自分自身が、常に学ぶ姿勢・意欲を持たない人の成長は限界がある。

③ 自ら学ぶ時間は、残業時間ではない。通勤時間でも、どこでもできる。

- ④ 昇格、評価制度との関係付けをすると更に効果的な成果が出る。

次に自己啓発には具体的にどのような方法があるのか、整理した。

組織別の人材所要計画の作成

まず部あるいは課単位などの組織別に、自組織に必要な人材の中期改革を作成することである。たとえば図表 4-7-6-3 のような現在各能力をもつ人が何人存在するが 3 年後に何人に増加させるのかを、組織に所属する仲間と議論してまとめることである。

第一列の能力は組織ごとに変えねばならない。

図表 4-7-6-3 組織別人材所要計画

| 組織別人材所要企業計画 「人財育成モデルを最初に作成し、フォローし続けること」 | | | | | |
|--|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|-----|
| 能力 | 製造産業 システム部 現状→3年後 | 金融 システム部 現状→3年後 | 公共 システム部 現状→3年後 | 運用システム部 現状→3年後 | その他 |
| ビジネスモデル変革エンジニア | | | | | |
| マーケティング・エンジニア | | | | | |
| センサー処理エンジニア | | | | | |
| サービスモデルエンジニア | | | | | |
| プロジェクトマネジャー 100億円以上 | | | | | |
| プロジェクトマネジャー 10億円以上 | | | | | |
| プロジェクトマネジャー 1億円以上 | | | | | |
| AIエンジニア | | | | | |
| IOTエンジニア | | | | | |
| その他 | | | | | |

上表を作成したうえで組織全員に示したら次に以下の項目の作業に移る

① キャリヤ・コンサルティング

- ・ 貴方は今後どのような人生を送りたいですか
- ・ 貴方は何のために働いていますか
- ・ 貴方の描く人生を充実させるために、あなたの能力向上についてどのような努力をしてゆきますか、

等と対話してゆくことが各自の人生の充実をもたらす

- ・ そのためにこのような学ぶ機会が世の中にあります
と訓練に対する情報提供をすると、「言われたことしかしない」と思っていた部下の目が輝きだす。この人生経験豊かな上司の対話はおおきな成果をもたらす、事業の成果にも結び付く。

もし「上司が手に負えない」と感じたならば、専門のコンサルタントの力を借りるのも一つの手段である

② 必要人材別の社内研修の充実

会社には 0 から 1 を生み出す新規事業を生み出す人、

1 から 10 に新事業を立ち上げる人、
出来上がった事業を維持発展させる 10 を 10 以上にしてゆく人
の 3 種類の人材が必要である。

この 3 種類の人材に適した社内カリキュラムを用意する。

③ 自己啓発に対する予算確保

- ・個人が自由に教材を選択できる費用を準備する。

「貴方は教育予算を xx 万円/年人使っても良いので能力向上を目指しなさい」と
伝えれば「仕事が忙しくて外部の研修や研究活動に費やす時間がない」などの弁明は
できなくなる。本代、研修費、出張費に使っても良い。

④ 社外研究活動への参加

異業種の方と情報交換する機会を与えられれば、各自の人生についての前向きな芽が
でて、社内にもっていると「池の中の蛙」になりがちな自分の生き方を変えねばと
の意識が発生する。

⑤ 大学の特定講座へ受講

米国の SE は入社時点から **Except Employee** 制を適用するケースが多いそうである。

「今日は 17 時に仕事を終わって大学にゆきます」などがしやすくなっている。事業料
金も、その科目のみの費用ですむらしい。

日本のように 1 年間の授業料を支払う制度とは異なっている。

⑥ 勤務時間内のテーマ研究

身近な研究テーマを与えて自由にある研究をさせる時間を確保してあげることも
各自の能力開発の有効手段である

⑦ 上司自らの成長戦略の確立、育成、部下への指導力効果

上記事項を達成させるためには上司自らが能力向上の努力を重ねなければならない。

「この頃の若い人は・・・」と言う前に、自ら人生の充実を目指して、より学ぶ姿勢を
持たねばならない。

第五章 問題感知力、発想法

5-1. まえがき

名和高司一橋大学教授の「成長企業の法則」から成長企業になるための因子を追究してみる。まず、以下の条件で企業を評価している。

対象選定範囲

2000年から2014年までの15年間のデータで世界の企業を評価

選定条件

条件1：売上が2014年時点で1兆円以上

条件2：売上高成長率（年平均）が4パーセント以上

条件3：企業価値（株価）の成長率（年平均）4.5%以上

条件4：平均利益率（通年）が6%以上

条件5：自由競争でない業界の企業は除く

（例：金融系、エネルギー・マテリアル系の企業は外した）

この選定条件は成長率を重視した基準であり、別の指標で選択すれば異なる企業が登場することも分かっている。その結果、100社中、日本企業は9社しかない。

20位 ファーストリテイリング

55位 ダイキン工業

88位 コマツ

93位 アサヒホールディングス

95位 キリンホールディングス

96位 ブリヂストン

99位 トヨタ自動車

100位 本田技研工業

ではこれらの優秀企業の経営戦略の特徴は何かを分析してみると次の2点が特徴としてあげられる。

① 新商品、新サービス獲得の目標を持って追究している

② 失敗を恐れない文化を持っている

このうちの①の条件を満たすために社員がどのような発想をすれば良いのかを追究してみる。新しい商品やサービスを生み出すことは「0から1を生み出す」ことであり、これは右脳を活用することが求められている。

5-2. 右脳型発想法

人は生まれた時は、左脳と右脳は同じようについていると言われているが、母親が子供に言

葉を覚えさせ、数字を教えるにつれて、記憶力が出来上がってきて、様々なものを識別できるようになり、左脳がより発達してくると言われている。左脳を使う人の問題解決方法は、問題は何か？から始まる。さまざまな事象を層別し、問題は理想と現実の差であることを認識し、問題があれば対策を考えることができることみなして行動を始める。理想の状態を考えられない人には、問題は見えてこない。しかし世の中には、問題は何かわからないが、答えを要求される場合がある。我社で現時点では存在しない新商品を生み出すにはどうしたら良いかを考える場合は、左脳型発想では答えが出てこない。左脳型発想法では、問題は理想と現状の差だと言われても、従来にない新商品は現状がないのであるから、この発想法では出てこない。多くの人はある問題が出てきた場合には、その問題を解決しようと努力する。それはそれで重要なことであるが、「ちょっと待て、何かおかしい。もっと別の解決方法があるはずだ」と考える人に明日の新商品、新サービスが見えてくる。この「もっと良い方法があるはずだ」と感じることを問題感知力と呼ぶ。

そのためにヒントを考えてみよう

5-3. 問題感知力を高める方法

5-3-1. 問題が見えるようにするためには、何をすれば良いか考える

- ・何が問題なのか
- ・前提条件は何か、その前提条件を外せばどうなるか
- ・視線を上げて見るとどうなるか

この前提を外してみるのが重要である。

日本企業が補聴器は5万円代と考えていた時にドイツのシーメンスは50万円（両耳だと100万円）の素晴らしい補聴器を出し、世界中から歓迎された。これは価額の前提条件を変えたことからできた商品である。

5-3-2. 常識の壁にとらわれていないか、見直す

日本企業の営業利益率は3%~4%である。せっかく起業したのにこの程度の利益率で終わってはむなしい。他国の営業利益率ははるかに高い。

図 5-3-2 世界の上場企業の収益構造（中央値、%）

| | 日本企業 | 米国企業 | 欧州企業 | 日本企業の特徴 |
|--------|--------|------|------|-----------------|
| 売上原価率 | 74.3 > | 63.9 | - | 生産性、販売等が課題の可能性 |
| 販売管理費率 | 20.5 | 22.1 | 31.8 | |
| 減価償却費率 | 2.8 | - | 2.6 | |
| 営業利益率 | 4.2 < | 7.5 | 6.7 | 売上原価での差が利益率に影響 |
| 営業外損益率 | - | - | - | |
| 負担税率 | 38.4 | 30.7 | 24.8 | |
| 純利益率 | 3.9 < | 6.4 | 5.5 | 売上原価率での差が利益率に影響 |

出典：SPEEDA から作成。

備考：対象企業は上場企業のうち 2006 年から 2015 年のデータが取得できる 5,925 社で、うち日本企業 2,934 社、アメリカ企業 1,240 社、ヨーロッパ企業 1,468 社。2006 年から 2015 年の期間中央値。欧州企業は EU 加盟 15 か国とする。

「アベノミクスの効果で営業利益率が向上してきた」とマスコミは書くが、では世界と比較したらどうなのかと書く記事は少ない。でもここに日本が大量国債を発行し続けている原因があると書く記事はない。「日本企業の底力はこんなものではない」と考えるところから日本の将来の展望が開けてくる。

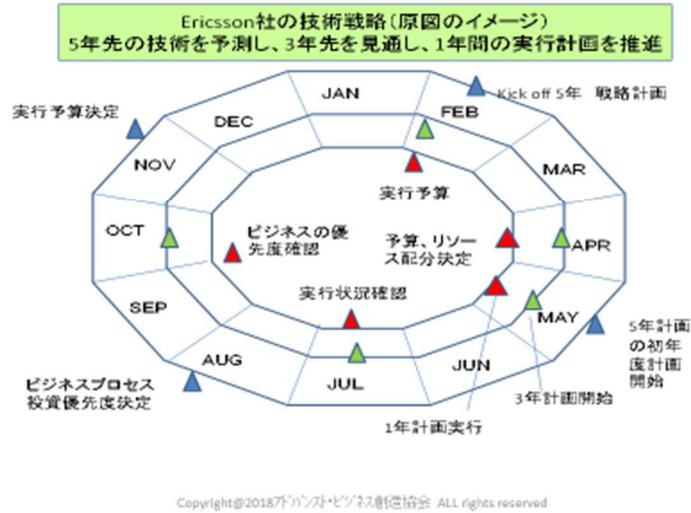
5-3-3. 顧客含めて、他の人の考えを聞いてみる

でも顧客の現時点での意見は参考意見であり「画期的な商品やサービスは顧客からは得られない」と考えておいた方がよい。自分が常に「顧客の次の期待は何か」と考えねば画期的な商品やサービスは生まれてこない。

5-3-4. 今の技術の先には何があるのか、

衆知を集めて考え現技術の一步先を見通す

この図はスウェーデンのエリクソン社を訪問した時に示された図である。「当社は毎月先端技術についての 3 年先、5 年先の変化を予想して次の商品を考えています」と説明された。この図を紹介した時に日本のある経営者は「我社は資金がないのでここまでできない」と発言されたのには驚いた。「そんなに大きな予算を割かなくても若い関係者に考えさせればできることでしょう」と反論しておいたが、この図を描けない企業に大きな期待は持てない。是非挑戦して欲しい。



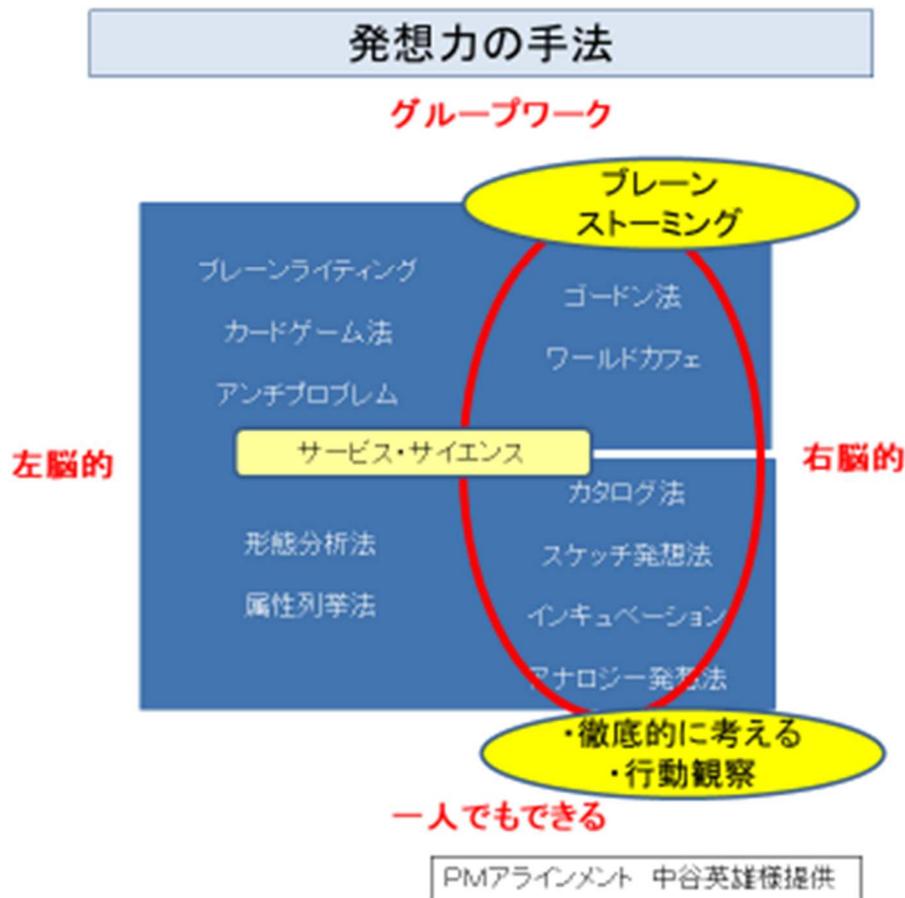
5-3-5. 考えても名案が出てこない場合は、解決するための議論チームを作る

「3人寄れば文殊の智恵」との格言がある。問題は3人の集め方である。社内だけで良い知恵が出なければ、世の中を広く探して知恵者を集めてくることである。お金をそんなに多くかけなくても、知恵者はアイデアかヒントをくれるものである。以上0から1を生み出すための「問題感知力」を高める方法のヒントを述べてみたので参考にいただければ幸いである。クリティカルシンキングも問題感知力に役立つが人材育成の箇所で触れるので、ここでは記述しない。

5-4. 発想力を高める方法

発想力とは新しいアイデアを生み出す力のことである。この問題に数年前から議論を重ねてきた。その結果をまとめたのが図表 5-4-1 である。

図表 5-4-1 発想力の種類



右脳の発想力はグループで実行する方法としてゴードン法、ワールドカフェ法などがあるが集約すれば関係者で「ブレインストーミング」をすることである。一人でもできるのはカタログ法、スケッチ発想法、インキュベーション法、アナロジー発想法などがあるが、集約すれば「徹底的に考えること」と「作業実施者の行動観察をして考える」ことに集約できる。

(参考)

・ゴードン法

アメリカの製品開発専門家ウィリアム・ゴードンが開発した技法である。[ゴードン法](#)では、本当の課題（テーマ）はリーダーだけが知っていて、メンバーには明かさずに、抜本的なアイデアを求めようとする。参加メンバーは自分の持っている知識を自由に提供できるので、この方式は発想時の参加者にとっては自由連想法といえる。この技法は、特に新製品の開発、それもこれまでとはまったく異なった発想・方式の製品を開発するときに、著しい効果を発揮すると考えられている。あるいは、マーケティングの分野にも応用可能である。例えば「イベント」を考えると、「人を興奮させるもの」といったテーマで考えてみるとか、「スポーツカーのネーミング」に際して「飛ぶ」「鋭い」「熱情」といった言葉からイメージするものをあげていく、という具合である。

・ワールドカフェ法

ワールドカフェ方式のやり方は以下のような手順をとり、参加者の意見を集約する。

ワールドカフェ方式のやり方①

4人1組で席に着くひとつのテーブルに4～5人（原則4人）が座ります。カフェのような雰囲気であるとよりよい。この人数であれば、話す時間と聞く時間のバランスがとりやすく、話し合いの手法としてワールドカフェ形式が生きてくる。なお、議論のテーマはどのテーブルも同じである。

ワールドカフェ方式のやり方②

一定時間で1人を除き、残りのメンバーは席を移動する。20～30分程度の話し合いを数ラウンドおこなう。そしてラウンドが変わるごとに1人を残して全員が他のテーブルにそれぞれ移動する。このやり方であれば、ラウンドごとに別のテーブルの話し合いに参加できる。1人残った人は移動してきた人にそのテーブルで進んだ話の内容を伝える。

ワールドカフェ方式のやり方③：紙に意見やアイデアを書く

テーブルの真ん中にはそれぞれ模造紙が置いてあります。そこに議論のなかで浮かんできた疑問やアイデアを自由に書き込んでいきます。このようなやり方をすれば、移動してきた人でもその前にどんな事が話されていたのか分かりやすく、意見も出しやすくなります。

ワールドカフェ方式のやり方④：参加者全員で情報共有する

最後は全体で情報を共有します。特に、それぞれ別の話の進み方にしたにも関わらず、同じ意見になった点について、より深く掘り下げる。ただ、ワールドカフェ方式は、答えを出す事をゴールにした話し合いのやり方ではない。人々がオープンに会話をを行い、新しいアイデアや知識を生み出すのが目的である。

・カタログ法

一見関連性のない二つのものを強制的に関連づけながら、アイデアを生み出していく強制連関法の一手法。この方法の特徴は、カタログを用いて、カタログのページをめくりながら、偶然に目の前に現れた商品や絵などから連想したり、その連想と今考えているテーマとを半ば無理矢理にでも結びつけながら、発想の転換にヒントを得てアイデアを生み出す方法である。

・ スケッチ発想法

頭の中に浮かんだアイデアをイラストに描いてみる。イラストを描いてゆく間に様々なアイデアが出てくる。

・ アナロジー（類推）発想法

常識を意図的にひっくり返して非常識を生み、そこから新しいアイデアを生み出す方式。多くの発想法を知っていれば、適宜問題に応じた発想法を採用し新商品やサービスについて早く、良いものを考え付くことができる。

第六章 企業組織、文化

6-0. はじめに

企業文化と企業風土、社風の違いをまず認識しておこう。企業文化とは「企業や従業員が意識的・無意識的に共有している独特の価値観や企業規範、など」のことを指す。主に「行動原理となる価値観」（行動規範）のことになる。企業文化の具体例として、以下のようなものがある。

- 個人主義なのか、それともチームワークを重視するのか
- 成長志向なのか、それとも安定志向なのか
- 年功序列なのか、成果主義なのか
- トップダウンなのか、ボトムアップなのか
- 褒めて育てるのか、厳しく叱るのか

部署やチームなどを一つの組織としてとらえた場合が「組織文化」（組織の行動規範）となる。同じ会社であっても「営業部」や「開発部」など部署が異なると、行動規が違う場合も起こりうる。一方、企業風土や組織風土は、外部からの影響とは関係なく、企業や組織の内部で培われたもので、組織や従業員間で共通の認識とされる価値観などのことを指している。例えば「経営理念」「業務マニュアル」「コンプライアンス制度」「人事評価制度」「ローカルルール」「暗黙のルール」などが組織風土に影響を与えている。因みに社風とは「従業員が感じている会社の雰囲気や特徴」のことである。企業内や組織内の人間関係を基本とした労働環境を表す。空気感などの感覚的な要素も大きい。例えば「穏やかでのんびりしている雰囲気」「新入社員でも社長に意見できる」「体育会系」「社員全員の仲が良い」「サービス残業が多い」「雰囲気が暗い」などを表している。さてここでは組織文化について考えてみよう。

6-1. シリコンバレーの企業と日本企業文化の差

日本企業の文化の差はシリコンバレーにある企業と比較することにより明確になる。

1. アメリカ国内にありながら価値観は180度異なる
2. シリコンバレーのエコシステムは全米のどこにもない
3. アメリカであり非アメリカである
4. 文化や価値観は世界で最先端である

シリコンバレーの文化は以下の項目から成り立っている

- **リスクテイク** リスクのない将来有望なビジネスはないので、投資家がリスクを取ってベンチャーに投資する。そのリスクのカバーは保険に頼る。したがって失敗大歓迎
- **オープン** シリコンバレーで働く人の服装はジーンズにTシャツでOK。社長は見知らぬ若者でも逢ってくれるが、その人が価値のない人と見抜かれれば、それで終わり。
- **誰もが助け合う** 士業（弁護士、会計士など）は、インキュベートの際は無料（株）か出世払い
- **産休 18 週**（Google, Facebook, Twitter）産休を取らない人には子供 1 人当たり 4 千ドル支給

このようなシリコンバレー文化を育んだのは Stanford University の創業者である、リーランド・スタンフォードである。彼は息子をチフスで亡くし、悲しみぬいたすえ息子の名前を冠した大学を作ろうとして、今日の Stanford University が設立した。従って正式名称は“Lealand Stanford Junior University”である。その建学の精神は「大学は産業に役立つ」、「卒業生は起業せよ」など他の大学にはないものを持っている。教える内容も「実学」中心で起業とは、社長業とは、スタートアップは何をするか、失敗という意味、Exit(出口)戦略とは、資金調達とは、IPO とはなど事業を営む上で大事なことを教える。助け合いを具体的に進めたのは大学が教授や講師の給与を意図して全米平均の半額以下にしたことである。これにより大学からの給与では食べられないのがすぐにわかるので、教授や講師は自分たちのために起業する。そこで学んだ失敗や成功の秘訣を学生に教えることができる。裏側に実務の伴う実学の説得力は単に人から理論を学んだだけの授業よりも何倍も説得力がある。教わった学生は助けられたことを誰かに伝えたいと思うようになり自然と助け合いの精神が醸成されたのである。

6-2. 会社の利益についての日米の差

資本主義社会において、会社を創る意味は

- ① 会社が売上行為を通じて利益を確保することである。米国は株主から、しっかり利益を出して、株主に配当せよと圧力がかかることもあり、米国の営業利益率は高く日本は一般的には低い。
- ② 会社は株式を発行し、場合によっては、それを全部あるいは一部売却して利益を得るこれを簡単に実施するのが、米国中国などであり、日本企業は伝統的に、積極的ではない。

PSR (Price to Sales Ratio) = 時価総額 ÷ 年間売上高

1 年間の売上高と株式時価総額を比較すると、日本の大企業は 0.3 程度の会社が多いが

米国の新興企業は3~5倍、時価総額の方が高いところさえある。ここで得た株利得を基により成長しそうな企業への投資に励むことができ、より高い利益を生むことが可能になる。特に中国は先進成功企業、百度、アリババ、テンセントが中小企業に投資をして、経済を活性化させていると言われている。「終身雇用性」「企業の継続性確保」の影響もあり、日本企業は利益をひたすら内部留保金として蓄積し、投資に回っていない実態がある。これはBIS規制の影響もあって、かつて日本の銀行が貸しはがし返したために特に中小企業は「銀行は苦しい時に守ってくれない。自分で身を守るために、しっかり貯蓄しておく」経営方針に傾いたことも、消費が増えない現象に結びついていることも否定できない。これらの影響が、内向き経営の日本企業文化になってきている。日本企業は会社の株式価値を高め、それを基に利益を出す方針にも魅力を感じたい。また「貴方の会社の社長は、営業利益を高める目標値を社長が出していますか」と聞いても意外に、「社長は言ってません」との返答が多かった。大きな目標が無ければ、社員の知恵は活性化しない。社風が前向きな会社は大きな目標を持っている。最近何社かが、この社長目標を出されている傾向が出始めたのは、嬉しい事である

6-3. 失敗者が立ち直れる制度がある企業は活性化する

新しいことを手掛ければ、失敗も経験することになる。先輩が失敗して左遷されるのを見た後輩は新しい挑戦をしなくなる。管理者が注意すべきことは「作為の損失」ではなく「不作為の損失」である。「あそこで先輩たちが実施してくれていれば、後輩の私たちが今このような苦勞をしなくても済む」と言われたくないものであるが、「何もしなくて昇格、失敗したので降格」の企業は日本には多いように見受けられる。これでは新しいことに若者は挑戦してくれずジリ貧の会社になる。失敗した時に失敗の仕方が素晴らしいので、褒めて昇格させる会社は少なく、年収は減額されるのが普通である。然し次の仕事で成功した場合は、前の失敗を取り返す年収にしてほしいものである。外国企業にはこのようなアクションを採用している会社もある。

6-4. 経営トップあるいは管理職が

社員を励ましている会社は活性化しやすい

次表は、米国の人事コンサルタントのロッシェル・カップ氏が日本の大企業の人事部のコンサルをした結果のまとめたものである。エンゲージメントとは「愛着心」に基づく期待をはるかに超えた貢献行動という

図表 6-4-1 日本企業の粗末なエンゲージメント

| 大区分 | 中区分 | 小区分 |
|---------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| 雇用スタイル | 労働力の区分 | 正社員(総合職と一般職に区分) と非正規社員の扱いの差 |
| | 非標準的労働者の扱いが下手 | 高齢者、外国人労働者に対するネガティブな固定観念 |
| | 自分の仕事を選ぶ方法の無さ | 興味や適性のない仕事を拒否できない、単身赴任も拒否できない |
| 人事管理の慣行 | 報酬と業績評価 | 年功序列が主体、励ましや改善すべき点の指摘不足 |
| | リスクに立ち向かうサポートの欠如 | リスクへの挑戦を奨励しない。失敗を嚴重に懲戒する傾向がある |
| | 仕事の内容が明確に定義されていない | 職務内容記述書がないかあっても機能していないので、業績評価が難しい |
| | 社員を解雇する良いプロセスがない | 解雇の対象となる社員を確定するプロセスが確立されていない |
| | 人事部はコスト削減を強調するだけで社員のやる気育成については無関心 | コスト管理より社員のやる気を盛り立てた方が効果は大きい |
| | 社員を一生懸命働くのが当然と考えている | 社員が懸念を表明しても真剣に取り上げないか、危機意識が薄い |
| 人材育成の方法 | ソフトスキルに価値がおかれていない | 技術力のみに関心がたかくソフトスキルの教育は殆どされていない |
| | マネジメントスキルの不足 | 明確な手法を持っていないし、実行もされていない |
| | 人事異動が上手く計画されていない | 仕事の世界は複雑化されているのに、専門的スペシャリストを育てる方針がない |

| | | |
|------|-------------------------|--|
| 企業文化 | ヒエラルキー | 上司の意見を絶対化し従う文化が根強い |
| | お役所的仕事なプロセス | 非常に多くの事務処理と会議を必要とする。報告連絡相談に時間を費やしすぎる |
| | 過度な労働時間/仕事と生活のバランスが取れない | 週53時間以上働いている。これに長い通勤時間が加わり睡眠不足になりがちで、創造性にも悪影響が出る |
| | 権限付与と自主性の欠如 | マネジャーのほとんどが非常に細かいことまで部下の一居一動を監視しすぎる |

◆企業文化

日本の上司は何でも知っていることが必要。「その件は担当に聞きましょう」といえない。欧米は具体的な細かいことに上司は言及しない。間違っとうそをつくことになるのを嫌う。

◆雇用スタイル

スキルとアウトプットではなく「勤務時間と服従の誓に焦点が当たっている」

◆人事管理の慣行

日本の組織・上司は部下のジョブディスクリプションを設定する能力が欠如。日本で言う自己申告書や職務内容記述書は概念的。課題設定シートや自己評価表などで改善は見られるが使いこなしていない。

◆人材育成の方法

日本の上司は具体的で詳細な業務記述書(ジョブディスクリプション)を作る能力が欠けている。従って具体的に人材育成をすることは出来ない企業文化である。

この内容についてメンバーで議論した結果いくつかのユニークな意見を紹介する。

◇正社員(総合職と一般職に区分)と非正規社員の扱いの差

一般職で採用した社員でも営業に向いている人があった場合、総合職への切り替え手続きが煩わしいので、総合職と一般職員の差を廃止した企業があった。外国ではこのような制度を採用しているケースは珍しいとの指摘もあった。

◇年功序列が主体、励ましや改善すべき点の指摘不足

日本では毎年昇給のための評価にあたって、年に1回、部下との評価についての対話をするのが普通なのに、Google社では部下の評価を悪くつけた場合「では上司のあなたは、本人と20分毎週対話して、本人の能力を高める努力をしてください」と人事部から指摘された

との報告もあった。

◇人事部は、リスクへの挑戦を奨励しない。失敗を厳重に懲戒する傾向がある
たまには失敗するくらいの気概を持った社員がいないと、企業はイノベーションできない。
然し失敗は明確で悪い評価をつけるのは簡単なことである。でも敗者復活戦が残されていないと、企業は元気の出ない組織に移行してゆく。何もしないので、年功序列で昇格してゆく人を評価し続けると、企業がイザ困難な事態に直面した場合には、何の役にも立たない人の集まりになって企業は没落してゆく事例には事欠かない。

◇職務内容記述書がないかあっても機能していないので、業績評価が難しい
今回の研究会の会社でもこの職務内容記述書は殆ど無いが、活用されていなかった。企業がグローバル化に向かう場合、外国人の評価は、この職務内容記述書をベースに実施する場合は諸外国では一般的なので、整備活用いた方がよい。外国勤務を経験された方は、皆厚いこのバインダーを抱えて仕事をした経験を語っていた。

◇コスト管理より社員のやる気を盛り立てた方が効果は大きい
「あなた方の力はもっと大きいはずだ」と信じて励ませば、組織の力は拡大する。上司から「君達はダメだ」と叱責された場合よりも、元気が出るものである。人は信じれば育つ。

◇技術力のみに関心がたかくソフトスキルの教育は殆どされていない
ソフトスキルの主たるものはコミュニケーションとインタラクションと人間力である。これを体系だって教えることができる上司は少ないが、改めて学ぶ必要がある。

◇非常に多くの事務処理と会議を必要とする。報告連絡相談に時間を費やしすぎる
大企業では、この報告のための会議時間が長い。そのような情報はメールで十分である。意見を言わない出席者の多い会議、何も決まらない、決められない会議ならば、開催しない方がよい。SPRINT などの手法も役に立つので、クイックアクション経営の在り方を見直したい。

◇週5 3時間以上働いている。これに長い通勤時間が加わり睡眠不足になりがちで、創造性にも悪影響が出る。毎日残業時間が2時間強は、多い。どうすれば減らせるのか？

対策1：様々な企業に出向いて講演する時に、皆さんに「あなたの会社の商品やサービスについてA4 1枚 1500字に書いてください、と言われたら何分でできますか？」と尋ねてみた。「30分と、1時間、2時間、4時間、1日、それ以上」どこかに挙手してください。とお願いすると30分は10%、1時間30%、2時間30%後はバラバラであるが、中には1日以上の方もいる。「1時間かけて作成しておられた方が30分でできるよ

うになると、生産性は2倍になりますね。私は20分もあればできます」と返事をする
ことにしている。「この目標を持って作業する」習慣をつけるだけで、残業時間は減少
するので、この習慣をつけるように是非お願いしたい。

対策2：ネット会議の活用

Google の Hang-out, Skype を始め無料のネットを使用しての会議は出張時間及び費用
の作成に役立つ。相当に普及してきたが、在宅勤務に活用が進めば、通勤時間の削減や
電車の混雑の緩和にもなる。諸ルールの整備をしながら、活用を拡大する効果は大きい

対策3：働き方改革の改善

勤務時間削減は相対的に見れば必要なことであるが、日本人は一律にこの運動を推進
しがちであるが、(これを働き方ファッショと言う)これは避けねばならない。進め方
によっては、日本全体の競争力を低下させることにもなる。ましてや残業時間コストの
削減が目がゆくと若い方の労働意欲の削減、消費の低下を招くことにもなるので、注意
が必要である。

図表 7-1-2 世界の上場企業の利益率

日本企業の営業利益率は、最近向上しているが、諸外国と比較して、営業利益率は低い

15

第Ⅱ-3-1-1-1図 世界の上場企業の収益構造（中央値、%）

| | 日本企業 | 米国企業 | 欧州企業 | 日本企業の特徴 |
|--------|------|--------|------|-----------------|
| 売上原価率 | 74.3 | > 63.9 | - | 生産性、販売等が課題の可能性 |
| 販売管理费率 | 20.5 | 22.1 | 31.8 | |
| 減価償却费率 | 2.8 | - | 2.6 | |
| 営業利益率 | 4.2 | < 7.5 | 6.7 | 売上原価率での差が利益率に影響 |
| 営業外損益率 | - | - | - | |
| 負担税率 | 38.4 | 30.7 | 24.8 | |
| 純利益率 | 3.9 | < 6.4 | 5.5 | 売上原価率での差が利益率に影響 |

出典：SPEEDA から作成。

備考：対象企業は上場企業のうち 2006 年から 2015 年のデータが取得できる 5,925 社で、うち日本企業 2,934 社、アメリカ企業 1,240 社、ヨーロッパ企業 1,468 社。2006 年から 2015 年の期間中央値。欧州企業は EU 加盟 15 か国とする。

図表 7-1-2 において欧州企業の販売管理費の比率が高いが、日本においても企業規模によって販売管理費の割合が大きく異なっていることが判った。大企業は販売管理費の圧縮のための投資が可能であるが、中小規模の会社は、そこまで手が回らないことも一因であると思われる。（中小企業は 30% ぐらいの会社が多い）

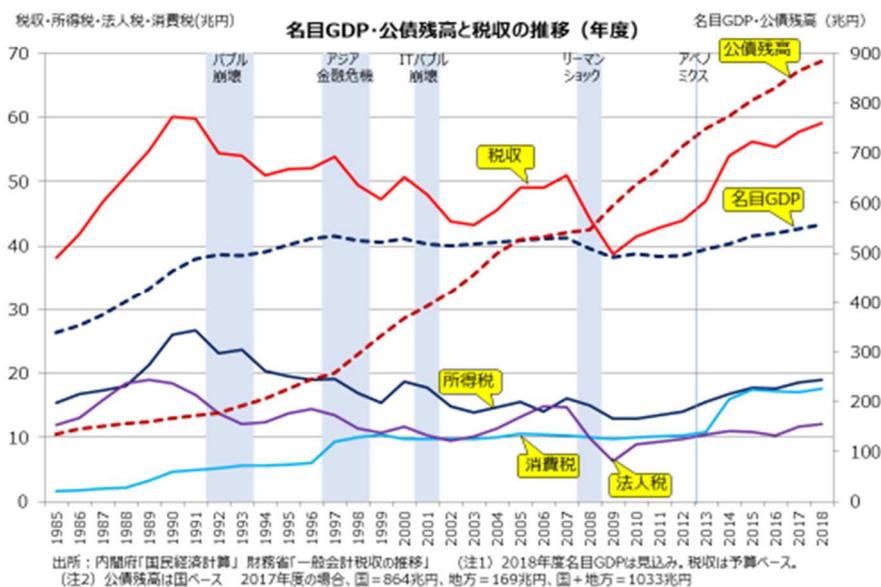
大企業は自動車会社のように企業形態によっては営業・販売部門がなくマーケティング部門のみ存在する企業がある。海外はもちろん仕訳基準の違いもあるが、統括会社は給料の高い人が管理部門に大勢いるので販管費コストが高くなる。このデータも販売管理費と一般管理費の合計であり、本来は分離して分析できると良いのであるが、元データからは抽出できなかった。またこの種のデータの、諸外国との比較は販売管理費の範囲が多分異なっていると思われるので、注意して利用する方が良い。

図表 7-1-2 補足

中小企業の販売管理費は高い

| 法人企業統計(除却企業) 2016年度 ソフト受託開発 取引先ご紹介の件 | | | | | | | |
|---|----------------|-----------|-------------|--------------|---------------|--------------|-------------|
| 業種 | 資本金の規模 | 企業数 | 売上高 (兆円) | 売上原価率 (%) | 販売管理費率 (%) | 営業利益率 (%) | 純利益率 (%) |
| 全産業 | 全規模 | 2,511,478 | 1,099.8 | 71.0 | 24.2 | 4.8 | 4.1 |
| 全産業 | 10億円以上 | 4,599 | 430.1 | 74.1 | 18.9 | 7.0 | 6.5 |
| 全産業 | 1億円以上 - 10億円未満 | 21,425 | 187.6 | 76.8 | 18.5 | 4.7 | 3.4 |
| 全産業 | 5千万円以上 - 1億円未満 | 52,977 | 118.9 | 75.9 | 20.2 | 4.0 | 2.6 |
| 全産業 | 5千万円未満 | 2,432,477 | 363.1 | 62.7 | 34.7 | 2.6 | 2.0 |
| 製造業 | 全規模 | 350,450 | 395.6 | 78.7 | 16.9 | 4.4 | 3.9 |
| 製造業 | 10億円以上 | 1,994 | 219.8 | 78.5 | 16.8 | 4.7 | 5.0 |
| 製造業 | 1億円以上 - 10億円未満 | 6,197 | 65.4 | 82.3 | 12.7 | 5.1 | 3.6 |
| 製造業 | 5千万円以上 - 1億円未満 | 12,464 | 38.3 | 82.9 | 13.2 | 3.9 | 2.2 |
| 製造業 | 5千万円未満 | 329,795 | 72.0 | 74.0 | 23.1 | 2.9 | 1.8 |
| 非製造業 | 全規模 | 2,161,028 | 704.2 | 66.6 | 28.3 | 5.1 | 4.1 |
| 非製造業 | 10億円以上 | 2,605 | 210.3 | 69.5 | 21.1 | 9.4 | 8.0 |
| 非製造業 | 1億円以上 - 10億円未満 | 15,228 | 122.1 | 73.8 | 21.6 | 4.5 | 3.2 |
| 非製造業 | 5千万円以上 - 1億円未満 | 40,513 | 80.6 | 72.6 | 23.4 | 4.0 | 2.9 |
| 非製造業 | 5千万円未満 | 2,102,682 | 291.1 | 59.9 | 37.6 | 2.5 | 2.1 |

図表 7-1-3 公債残高と税収



人口は減少するだけでなく高齢者の割合は増加し続け、消費は伸びない、したがって国内設備投資も停滞し続ける。直近 20 年間で大きく伸びた指標は、非正規社員の割合と内部留保金だけである。税金不足を補うために、あるいは企業の内部留保金確保の施策によって設備投資が伸びないのでそれを補うために公債発行して公共事業に投資したために、公債発行残高は増加し続けている。直近 20 年間の変化をしま示したのが図表 7-1-4 である。売上高は伸びず、伸びたのは内部留保金と非正規社員の割合である。円高の影響は大きかったが、企業の収益力は減少していると見た方がよい。

図表 7-1-4 日本の 20 年間の変化

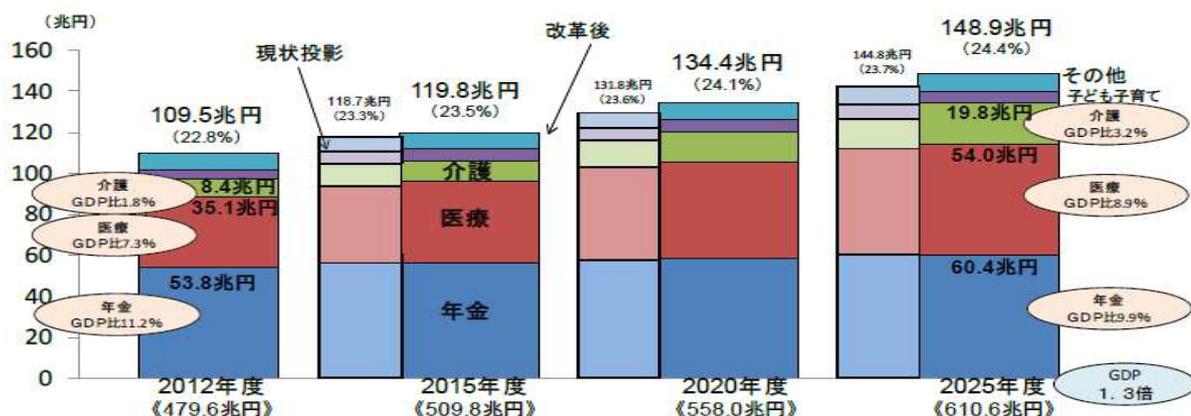
| 日本の20年間での変化(1995年～2016年) | | | | | | |
|--------------------------|----------|--------------|--------------|------|-------------------------------|---|
| No | 項目/年度 | 1995 (兆円) | 2016 (兆円) | 比率 | 出所 | 算出式 |
| | 売上高 | 1,485 | 1,456 | 0.98 | 法人企業統計(除金融・保険業) | |
| 1 | 営業利益額 | 35 | 59 | 1.69 | " | |
| | 営業利益率 | 2.4 | 4.0 | 1.67 | " | |
| | 付加価値額 | 277 | 299 | 1.08 | 人件費+支払利息等+動産・不動産賃借料+租税公課+営業純益 | |
| 2 | 人件費 | 203.1 | 201.9 | 0.99 | 役員給与+役員賞与+従業員給与+従業員賞与+福利厚生費 | |
| | 労働分配率 | 73.3 | 67.6 | 0.92 | " | 人件費/付加価値額 |
| | 非正規社員率 | 20.9 | 37.5 | 1.79 | 「労働力調査」 | |
| 3 | 家計支出 | 233.9 | 243.1 | 1.04 | 内閣府 「国民経済計算」 | 家計最終消費支出 (除く帰属家賃) |
| 4 | 設備投資(残高) | 329.8 | 286.4 | 0.87 | 法人企業統計 (除金融・保険業) | 有形固定資産(土地を除く)+2001年から 無形固定資産(ソフトウェア)期末残高 |
| 5 | 内部留保(残高) | 141.6 | 406.2 | 2.87 | " | 利益剰余金 |

1:売上高は80兆円低下したが、営業利益額は24兆円増加した。営業利益率は1.6%増加
 2:付加価値額は22兆円 8.0%増加
 3:人件費は非正規社員の増加もあり1.2兆円低下し、労働分配率は5.8%低下した
 4:内部留保(残高)は2.9倍増加したが、設備投資(残高)は13%減少した→先行き不透明感のためか?
 「新ビジネスのアイデアが乏しいためか？」

図表 7-1-5 社会保障費の増加

社会保障に係る費用の将来推計について

○給付費は、2012年度の109.5兆円(GDP比22.8%)から2025年度の148.9兆円(GDP比24.4%)へ増加
 ○2025年度にかけて、医療・介護の給付費が急激に増加



※平成24年3月に厚生労働省において作成したもの
 注1:「社会保障改革の具体策、工程及び費用試算」を踏まえ、充実と重点化・効率化の効果を反映している。
 (ただし、「II 医療介護等」②保険者機能の強化を通じた医療・介護保険制度のセーフティネット機能の強化・給付の重点化、逆進性対策」および「III 年金」の効果は、反映していない。)
 注2:上図の子ども・子育ては、新システム制度の実施等を前提に、保育所、幼稚園、延長保育、地域子育て支援拠点、一時預かり、子どものための現金給付、育児休業給付、出産手当金、社会的養護、妊婦健診等を含めた計数である。
 注3:()内は対GDP比である。()内はGDP額である。

2012年度の社会保障費 109.5兆円は2025年度には148.5兆円へと、毎年3兆円の割合での増加になる。その他道路や橋の設備改修費用も毎年0.5兆円程度は増加すると予測されている。これをカバーするには、どうしたら良いのか？の議論が不足しているように思われる。方策は

- ① 企業が稼ぎ出すか？
- ② 新しく民のどこかに税金を納めてもらうのか？
- ③ 出費を控えるか？
- ④ 思いきって破綻の道を選択するのか？

のどれかを選択することになる。簡単に進みたくないのは④の破綻の道である。ハイパーインフレになって、皆さんが長年貯めてきた退職金や貯金がアツと言う間に1/10になることは避けたい。では今何をすべきか？

図表 7-1-6 国内企業と日本企業の海外法人との売上高、営業利益率の比較

| 国内法人と海外現地法人の売上高、損益比較(2015年度) | | | | | | |
|--|------|-------------|--------------|---------------|----------|--------|
| 1 国内法人は、海外現地法人と比較して販売管理費率が高く、売上原価率が低い 2 国内法人と海外現地法人とでは業種構成が異なるので、単純に比較することはできないが、全体的に海外現地法人のほうが営業利益率が高い | | | | | | |
| | | 売上高 (兆円) | 売上原価率 (%) | 販売管理費率 (%) | 営業利益率(%) | |
| | | | | | 2011年度 | 2015年度 |
| 国内法人 | 全産業 | 1432 | 75.1 | 21.0 | 2.8 | 3.9 |
| | 製造業 | 398 | 79.1 | 16.7 | 2.8 | 4.3 |
| | 非製造業 | 1034 | 73.5 | 22.6 | 2.8 | 3.8 |
| 海外現地法人 | 全産業 | 274 | 84.9 | 11.2 | 8.0 | 4.9 |
| | 製造業 | 135 | 84.1 | 10.0 | 6.1 | 6.4 |
| | 非製造業 | 139 | 85.7 | 12.5 | 9.9 | 3.1 |

利益比 $3.9/4.9=0.8$ 営業利益率は20%異なる
2011年度と比較して、2013年度以降、円安の影響が表れている。

日本は官民合わせて、ムダを省き、販売管理費を下げる努力が必要

出所: 国内法人は財務省「法人企業統計」、海外現地法人は経済産業省「海外経済活動基本調査」

企業が利益を向上させる方法は4種類ある

■売上高を増加させる場合

- (1) 既存商品の商品力の向上と新市場の開拓

このためにはすぐれた自社商品やサービスがあることを前提に、マーケティング力の強化が必要である。

- (2) 新商品・新サービスの創出

このためには新商品、新サービスを創出できる右脳の活用が必要である。もちろんこのための資金力の確保は前提となる

■売上高は同じでも利益を出す方法

(1) ムダの排除

このためには業務プロセスの見直しとルールの変更が要求される

(2) 個人、組織の能力向上

すべての作業に目標値を持って作業することや効率向上への意識付けが必要となる

7-2. 国家戦略としての対策

7-2-1. 「法人税を2倍取めてください。営業利益率の向上のために国は何をすべきか」と企業経営者に訴えること

多くの経済学者やコンサルタントは、このままでは国家破綻するとか、日本の国債は暴落するとか、諸説を唱えているが「入るを増やして、出るを制する」と言う人はいない。然し、日本が没落への道を辿るのを避ける第一歩はもっと企業に稼いでもらうことから始まる。アベノミクスの効果で企業の営業利益率は向上しつつあるが、世界のレベルと比較するとまだまだ低い。そのための第一歩は経営者が「数年後には今の2倍の利益額確保しよう」と宣言することである。「営業利益率は10%以上ほしくはないですか」と社長達に質問すると「10%以上あれば経営は安心して思いきった施策ができますね」と答えてくれるが「では社長はそれを宣言していますか」と問い直すと、意外に「宣言している」との答えは少ない。この実態調査の統計も必要である。

7-2-2. 長期戦略を作ること

各企業は明確な中期計画を持っている。では日本国家には中期戦略はあるのだろうか？日本の一般会計予算は、視野が短期的、各省庁の個別予算になっているように思える。内閣府が「中長期の経済財政に関する試算」は毎年作成されているが、これが国家の中長期戦略の基盤扱いになっているとも思えない。かつて、日本が Japan is NO1 と世界中から言われ、財政的にも余裕があった時代もあった。余った税金を地方に配り、使い道のない各県は桃太郎城や長い滑り台を作ったときもあった。なぜ、あの時に、貯金をし、あるいは将来の技術開発に資金を提供し磐石な国家基盤を築けなかったのか、と反省をしてみると、「国には長期戦略がない」ことがあるのではないかと、との意見があった。今でも「この先日本はどうか」の政党別計画、各省庁別長期計画があるとは思えない。税金の使い方、分配の仕方に要望を出す政党はあっても、「どうしたらもっと皆が苦しまないで、財源を確保できるのか」の意見案を出している政党はない。日本復興のためには、まず国家中長期戦略について国会での議論が必要である。

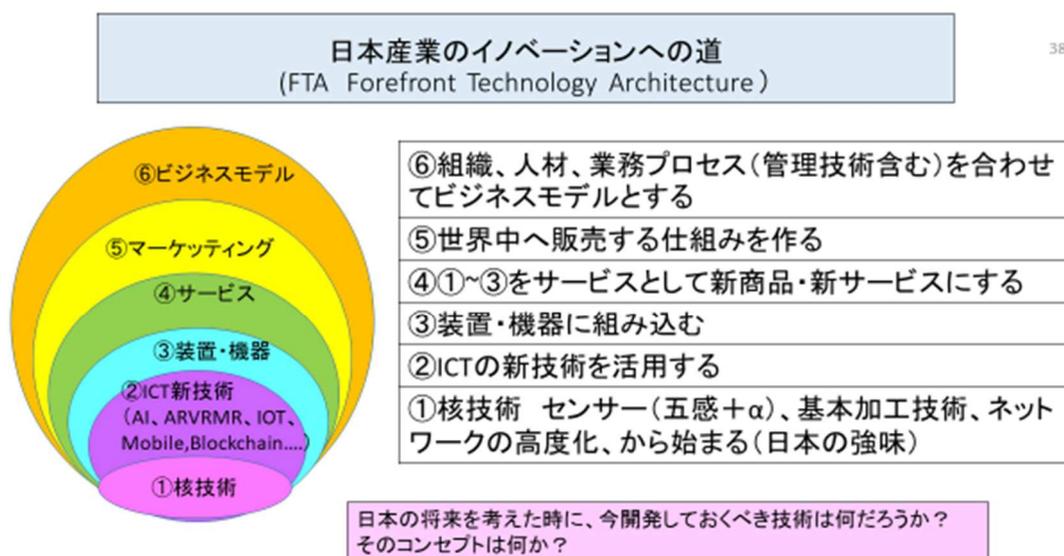
7-2-3. グローバルで勝ち残るためのコンセプトを作ること

IT を含め新技術の登場は目を見張るものがある。ドローンが出てくれば「ドローンの活用を国も唱えるし、IOT や AI が出てくれば、これからはこの活用で DX を普及しなさい」と

国は旗を振る。しかし「それで数年後に日本は世界各国に勝てますか」と問いただしたくなる。数年後の世界を想定して、各国をリードできるコンセプト作りが必要である。ABC 協会が考えた一例を紹介する。

全ての技術はセンサーの発達から始まる。目(画像)、耳(音声)、鼻(嗅覚)、舌(味覚)、指(触覚)処理技術で世界の最先端を確保できれば、輝く日本が始まる。レーザー加工などの最先端技術を核としても良い。世界各国が必要とする技術の先端を確保するために、研究開発費を支援することが期待されている。基本である核技術を基に ICT 技術を組み合わせて装置や機械を作り、それを基にサービスに発展させ、巧みにマーケティングにし、ビジネスモデルを構築して世界と勝負する。香りと味を測定し、商品や料理を安定させて世界の市場を席捲するなど、考えただけでも楽しくなる。臭いの感度をあげて世界の空港の麻薬検査に活用してもらおう嗅覚センサーなどの開発を若いエンジニアがしてくれることを夢見ると楽しくなる。繰り返すが世界をリードするために何をすべきか?のリードを国にはお願いしたい。米国が DARPA を設けて新商品を世界に出した例は参考になる。

図表 7-2-3-1 日本産業のイノベーションへの道



Copyright©2018フロンティア・ビジネス創造協会 All rights reserved

7-2-4. 国民を無駄な作業から解放すること

図表 7-1-6 に「日本の販売管理費は米国と比較して高い」ことを示したが、国民を無駄な作業から解放させるために、不必要なルールを作らないことである。制限は最低で良い。ある管理者が東南アジアの国にでかけて「これをしなさい、あれをしなさい」と日本流の規則を提示したところ「そのようなルールがあつて防げた障害がありましたか」と反問されたので、

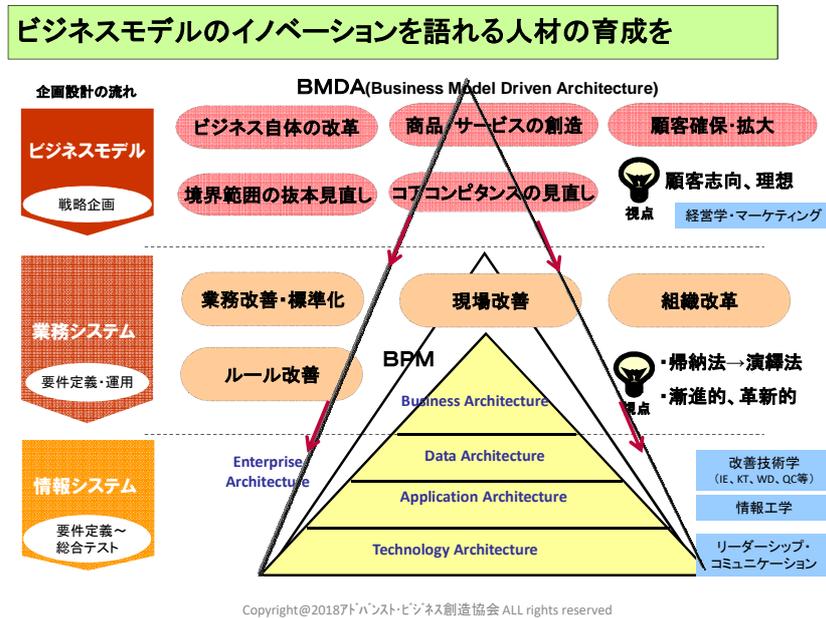
改めて考えてみると、「この規則は意味がない」ことに目覚めたそうである。ある優秀企業の社長が「これから我社は性善説で行こう。細かい交通費の証明ドキュメントを作るのはやめよう」と宣言されたので、社内は明るくなって営業利益率も向上したそうである。XX 管理は最低限にして思いきって社員をムダな作業から解放して営業利益を向上させるのが良いか、厳しい、くだらない管理をして、低い営業利益率で、日本破綻の道を歩むのか、どちらを選択すべきか明らかであると思える。

米国の規則は「**Negative List**」であり、日本は「**Positive List**」でルールづくりをされている。「これだけはやめてください」とするのが **Negative List** であり、「これもしなさい、あれもしなさい」ときめ細かく規則を作るのが **Positive List** である。ミネソタ州でタクシーに乗ったら「**Fasten Seat Belt**」のメッセージは流れてこないそうである。そこまですべきかどうかは個人の問題であるとの見解らしい。日本のタクシーは必ずこのメッセージを後部座席に流されるが、誰も締めないと運転手は言っていた。細かいことに気配りしすぎて企業も国も損をしていないか、見直さねばならない。残業規制、セキュリティ、エンジェル制度などの法律が作られるたびに、余分な制約が増加し、それを吸収するための中小企業の作業負荷が増え、営業利益は低下する。これを中小企業の社長たちはガバメントハラスメント（通称ガバハラと呼ぶ）らしい。マスコミも含めてガバハラにならないようにすることが、日本企業が営業利益を確保し、日本が復活する道のひとつであることは、忘れてはならない。

7-2-5. 右脳型人材の育成を図ること

情報システムは業務システムを支えるためのものであり、業務システムはビジネスモデルを実現するためのものである。企業を本格的にイノベーションするためにはこのビジネスモデルから変えてゆかねばならない。イノベーションは二つのタイプがある。革新的イノベーションを *Exploration* と呼び、まったく新しいものを生み出すことである。かつての蒸気機関車やインターネットの出現がこの代表的事例である。もうひとつのイノベーションは皆様が日常実施している現状を徐々に変えてゆく漸進的改革（*Exploitation*）である。失敗が少ない、全社員が考えられる、効果が直ぐに入手できるなどの特徴を有し、何回か重ねると大きな効果になる。

図表 7-2-5-1 右脳型人材の育成



26

イノベーションはビジネスモデルを変えるイノベーション、商品サービスを変えるプロダクトイノベーション、業務効率化をつかさどるプロセスイノベーション、事業基盤を変えるイノベーション、メンタルモデルイノベーションなど各種変革の要素がある。このうち商品やサービスを生み出したすための、革新的イノベーション (Exploration) を実行するためには右脳型発想が必要であり、これは0から1を生み出すことであり簡単ではない。右脳型発想法には、Creative Thinking, Design Thinking, Innovation Thinking があるが企業だけでなく小学校時代から多様性を許す教育のあり方を求めることが、今後日本を背負う人材への重要なテーマである。文部省含めて考え関係者全員が、じっくりと右脳型人材の育成、世界に通じる骨太の人間育成を追究せねばならない。

付表

◇日本型経営革新アカデミー 参加者

リーダー

小田 滋 元 DIC プラスチック 副社長

メンバー

(敬称略、五十音順、役職名は 2019 年 3 月末現在)

| | |
|-------|--|
| 桔梗原富夫 | 日経 B P 社総研 フェロー |
| 小池 公彦 | 新日鉄住金ソリューションズ株式会社 執行役員 |
| 酒匂 秀敏 | ブレイズ・コンサルティング株式会社 代表取締役 |
| 嶋岡 正充 | ソニー生命保険株式会社 代表取締役執行役員副社長 |
| 白井久美子 | 業務執行役員 業務部長 |
| 鈴木 義伯 | 日本郵便株式会社 取締役専務執行役員 CIO |
| 土志田貞一 | 株式会社オカムラ 専務取締役 |
| 樋口 純也 | システムズ・デザイン株式会社 管理本部 総務部 人事課 |
| 藤原 章一 | 株式会社リクルートホールディングス 常勤監査役 |
| 三谷慶一郎 | 株式会社 N T T データ経営研究所 パートナー |
| 宮南 研 | アイエックス・ナレッジ株式会社 常務取締役 |
| 村島 克哉 | 飯田グループホールディングス株式会社 |
| 山野井 聡 | ガートナー ジャパン リサーチ部門 ソリューション & IT マネジメント マネージング バイス プレジデント |
| 幸重 孝典 | ANA システムズ株式会社 代表取締役会長 |
| 横山 透 | 東京ガス i ネット株式会社 取締役常務執行役員 |
| 龍野康次郎 | 日本電気株式会社 常務執行役員 |
| 細川 泰秀 | 一般社団法人アドバンスト・ビジネス創造協会 副会長 |
| 山田 裕美 | 一般社団法人アドバンスト・ビジネス創造協会 専務理事 |

◇日本型経営革新アカデミー開催にご協力頂いた方々

中谷 幸俊 IT バリュアソシエイツ株式会社 代表取締役

日本企業成長戦略分析研究会メンバー

このメンバーから日本経済の貴重な分析データを頂いた。

牛島俊一郎 東京大学経済学部卒、経済企画庁、埼玉大学経済学部教授、
現在 ABC 協会研究員、コンサルタント担当中

泉川 博樹 東京大学経済学部卒、新日本製鉄人事部、能率課、
情報システム部、NS & I システムサービス、

現在 ABC 協会研究員、コンサルタント担当中

西山 憲一 早稲田大学政治経済学部卒、新日本製鉄工程管理、
情報システム部、新日鉄ソリューションズ株式会社勤務。
現、ABC協会事務局担当。

山口 省蔵 上智大学法学部卒、日本銀行、金融経営研究所

細川 泰秀 静岡大学工学部機械工学科卒、新日本製鉄の工場担当後、
情報システム部、NS&Iシステムサービス、
新日鉄ソリューション、JUAS、ABC協会副会長

◇日本型経営革新アカデミー 検討経過

| | |
|---|--|
| 第1回 2017年12月19日(火) 日本財政/国家予算の実態 | 直近20年間の業種別の実体と原因の理解 国内/海外売上比の変化予測と対応策の検討 国のインフラ整備、社会保障と予算確保の関係 ふるさと創生の実現有効案 |
| 第2回 2018年2月20日(火) 企業の経営方針と評価 | 各社の経営方針の紹介と課題を解く鍵 売上・収益向上へのモチベーションのあり方 PPP(Pure Pursuit of Profit) からCSVへ |
| 第3回 2018年4月17日(火) 投資 新商品、新サービスの創出 | 競争力ある投資への踏み切り方 研究開発費の確保と営業利益率の関係 リスク評価の仕方、決断 投資評価の妥当性担保、 検証 |
| 第4回 2018年6月19日(火) 銀行、弁護士、弁理士の役割 | シリコンバレーは米国ではない。エンジェル投資家、 出世払いのインキュベーター、先輩成功者との コミュニティなど、エコシステムに特徴がある |
| 第5回 2018年8月21日(火) 人事・勤務制度の見直し | 一人当たり労働生産性の向上策 日本型人事制度の改善策とは 活気のある企業に向けての施策、働き方改革 ・右脳型人財、専門家の活用、処遇 |
| 第6回 2018年10月16日(火) 雇用と流動性対策 | 終身雇用制を守りつつ流動性確保の雇用とは グローバル化、高齢者退職時代の職務分析表のあり方、 知見の蓄積方法 |

「2018年度 日本型経営革新アカデミー まとめ報告」

発行日：2019年7月

発行：一般社団法人アドバンスト・ビジネス創造協会

〒141-0022 東京都品川区東五反田1-7-11

アイオス五反田アネックス601号室

TEL&FAX 03-6277-2055

URL <https://www.abc-a.jp>

(禁無断転載)