

混迷する世界を生き抜くために
「構想力」・「イノベーション」・「経営品質」

2016年5月23日

社会経済研究あづみ塾
塾長 木村登志男

1. はじめに

復活の兆しが見えはじめたのに、資源安・中国の大停滞に翻弄されて危うさがささやかれる日本経済。

出だしは順調に見えたアベノミクス、金融緩和＝金融政策（リフレーション）は脱円高、デフレ脱却に効果を表わしたかに思えたが、マイナス金利は効果不明。「成長戦略」は厚い規制の壁に阻まれて思うように進まない。

一方、世界に目を転じれば、中国は大停滞が明らかになり、資源の輸出に依存する新興国は極度の経済不振に苦しむ。EUは経済的には不振から脱却できず、政治的には難民受け入れ制限に動き出した。

大統領選挙を控えたアメリカはトランプ旋風にふりまわされている。



* ユーラシアグループが発表した2016年世界トップリスク10

1. 同盟の空洞化: 国際的枠組みの要石だった米・欧の連携弱体化
2. 閉ざされた欧州: 難民流入・テロで「開かれた欧州」の精神崩壊?
3. 中国の存在感: 大国中国の存在自体が世界経済不確実性の元凶
4. ISとその「支援者たち」: 不満を抱えるスンニ派の若者の受け皿
5. サウジアラビア: 王族同士の争い、国際的孤立感から予期せぬ行動
6. IT技術者たちの台頭: 彼らの大きな影響力ゆえに市民社会の反発
7. 予測不可能なリーダーたち: プーチン、エルドアン、サルマン
8. ブラジル: 弾劾手続きに直面するルセフ大統領の政治力は期待薄
9. 少ない選挙: 新興国で有権者が意見を表明できる機会が限られる
10. トルコ: エルドアン大統領の政治的野心が政治・経済的安定を損なう



この混迷する世界そして景気後退の懸念が大きくなった世界を
どう生き抜くか？

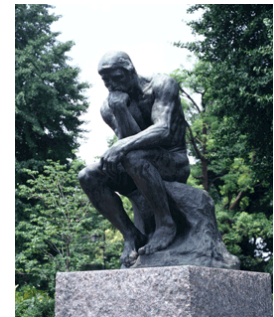
高度成長期の日本企業の成長パターンだった
横並び競争、過去延長型成長路線、ピラミッド型親子企業
関係etc.の時代はすべて終焉を迎えた。

企業間格差がより明確になっていく厳しい選別の時代。

生き抜くためには常に前進、新しい思考方法、技術、
手法を取り入れ、自らを変えていく。

日本の民間企業の知恵こそが経済発展の原動力である。

そのキーワードは成長・変革に向けた「構想力」とそれを実現す
るための「イノベーション」、そして企業を永続させるための「経営
品質」の3つではないか。



2. 日本が克服すべき課題

<エセ・グローバル・スタンダードとデフレ>

* 株主資本主義、強欲CEO、四半期利益、リストラ・M&A、成果主義等々、上っ面だけを見て本質を考察せずに飛びついた日本企業のエセ・グローバルスタンダード。

* M&A、リストラは組織を壊滅させ、短期業績志向は日本企業の付加価値を減少させ続けてきた(利益はでても縮む人件費、研究開発費、設備投資etc.)。

また、利益重視の縮小均衡経営は結果として衰退しか生み出さなかった。

* 今学ぶべきは本当のグローバルスタンダード:「モノ」と「データが融合する21世紀の産業革命の本質(IoT、オープンプラットフォーム、バリューチェーン短縮化etc.)だ!

<日本企業が取り戻すべき3つの経営精神>

—日本企業がかつて実践していた経営精神—

<市民精神>

「愚直」が日本の市民精神の特徴。

近江商人の「商人の心得」は「禁欲と勤勉」(始末、節約
儉約、質素儉約)、「社会奉仕の精神」(陰徳、陰徳善事)
、「堪忍」、「和合の精神」。

<企業精神>

企業精神とは、競争意識、勝利への意識、負けん気、使命感、情熱などの言葉であらわされる。

<営利精神>

日本の社会は利益追求に対して否定的な反応を示すことが多い＝社会正義に念慮して利益を追求する。

<デフレ>

デフレは企業も消費者もリスクを避けがちになり、消費や投資も伸びない悪循環で経済の活力がどんどん落ち、失業も増える。また、デフレ下でも労働者の賃金は急に下げにくいので、企業はリストラを進め、非正規雇用や失業が増える。

* 奪われた金利

* 20年間上がらない初任給

(今年に入ってようやく一部企業で
初任給引き上げの動きが出てきたが)

* ワンコイン・ランチ

* 100円ショップ

* 増える非正規労働



3. 「構想力」を高めるために

従来の延長線上では対処不能。

大胆に発想を転換し、自らの頭で考え抜いた「構想」にもとづいて事業を考え直さなければならない。

「構想」を考えられる頭をどう作り上げ、どう発揮していくか。

「構想力」の「頭(あたま)」を作るためには、歴史から学ぶことそしてその頃の世界の動きを観察することが重要かもしれない(温故知新)。

(1) 産業関連の5大革命と技術中心地の移転

(2) 「産業分水嶺」論

(1) 産業関連の5大革命と技術中心地の移転

- ①産業革命(18世紀後半から19世紀初め 英国)
繊維工業、蒸気機関、工作機械、大量製鉄
- ②鉄道革命(19世紀初めから19世紀後半 英国)
プラス通信革命(電信、後に電話)
- ③重工業革命(19世紀後半から20世紀初め ドイツ)
化学、電機、鉄鋼、重機械(科学が先導)
- ④製造業革命(20世紀初めから後半まで 米国。その後日本)
T型フォード大量生産方式が始まり。1970年代からはトヨタ生産方式が牽引
- ⑤情報革命(20世紀後半から21世紀 米国発。製造拠点は中国・アジアへ。そして今やIoT革命:米国・ドイツが先行、インドが下剋上を狙う。日本が誇る自動車産業も危機にさらされる。)

中国・アジアが伸びた時の製造業への影響はデジタル化・標準化・モジュール化、ノウハウの生産機械への組込み、三次元CAD/CAM等。日本の家電産業は大打撃を受けた。

(2)「産業分水嶺」論(港 徹雄)

20世紀から21世紀にかけての製造業革命と情報革命が製造業に与えた影響を分析すると3つの産業分水嶺に区分できる。

第一の産業分水嶺:ヘンリー・フォードによるT型フォード車の生産開始(1908年)によって具体化されたフォード型大量生産方式を嚆矢とする。

第二の産業分水嶺:「柔軟な専門化」が支配的な産業システム。1970年代以降、イタリアや日本等の産業集積地域で発展した。とくに、トヨタ生産方式はもっとも優れたモデル。

第三の産業分水嶺:3D・ICT革新等デジタル技術の時代。IOT産業革命へと続く。「つながる産業」、「考える産業」へと進化させ、「デジタル化による柔軟な、消費者の要望を入れた大量生産の時代」に向かって世界は動き出している。**第四の産業分水嶺**がもうすぐ姿を現すかもしれない。

マスカスタマイゼーションへ向かう時代に第二分水嶺のトヨタの成功体験が次への一步を阻んでいるとしたら、はたして日本は生き残れるか？

4. 活路を切り拓くイノベーション「5つの視点」

(1) ビジネスモデルイノベーション

(2) プロダクトイノベーション

(3) 生態系構築イノベーション

(4) マネジメントイノベーション

(5) 人材開発イノベーション

(1) ビジネスモデルイノベーション

＜この視点での問題意識＞

なぜ日本企業は儲かるビジネスモデルを戦略的にデザインできなかったのか？

それは「認識」と「前提」(成功体験・前例とそれへのこだわり)が制約となって、変革を阻んできたからではないか？

(トヨタといえどもIoTの時代に次の一歩が踏み出せていない！)

単品ビジネスから統合ビジネスへ、製品からアフター分野へ、ものづくりからコト起こしへ、顧客の利便性徹底追及へetc.

(小売業者を破壊したアマゾン、音楽業界を破壊したアップル、次に破壊されるのは？)

IoT産業革命の時代、先行する世界の動きと社会の変化に目をこらせば、ビジネスモデルイノベーションのヒントは見つかる。 12

(2) プロダクトイノベーション

〈この視点での問題意識〉

「新たな顧客価値創出」か

「既存の顧客価値適合」(標準品・低価格)か

「プロセスイノベーション主体からプロダクトイノベーション主体へ」

(ものづくり=「もの」(プロダクト)+「づくり」(プロセス))

「『ものづくり』から『価値づくり』へ: Ex.「ソフトが先導するカスタム・ハード」
「ソフトの力でハードの眠れるを引き出す→顧客価値を最大化する」

「インテル・インサイドかアップル・アウトサイドか」

「スペックアップ・オンリーからスペックダウンを考える」

「新たな顧客価値創出」の具体例:

ソニーのウォークマン、

アップルのiPhone、iPad

ハードロック工業の絶対にゆるまないネジ(ナット)

「既存の顧客価値適合」(標準品・低価格)の具体例:

韓国製液晶テレビ

ユニクロの衣料

最終消費財において主観的顧客価値を創出することは難しい。
それは、

①暗黙的な顧客の感性や好みに訴えなければならないので、
分析的に理詰めで創りだすことが難しい

②顧客の価値基準は流行やマスメディアから大きく影響され、
不安定で不確実性が高い
だから、残念ながら、明確な処方箋はない。

技術的な独自性・差別化を安定的に確率高く生み出し、優れた
商品を開発導入できる底力＝「組織能力」を営々と築きあげる
努力、「積重ね技術」を積み上げる努力、「商品コンセプト・リー
ダー」を育成し続ける努力を続ける以外に道はなさそうだ。

(3) 生態系構築イノベーション

脱ガラパゴス：
オープンプラットフォームへ



日本企業は自前主義にこだわってきたため、概して生態系を築くのが不得手である。

しかし、ガラパゴス化した日本企業が新たな「収益モデル」を創り出すためには脱自前主義で他社との協業により生態系を構築しなければ生き残っていけない。

かつてのように垂直統合一辺倒ではなく、水平分業も視野に入れなくてはならない。

(4) マネジメントイノベーション

<5つの視点からの問題提起>

- ① 世界市場優先、世界展開はグローカライズ
- ② グローバルサプライチェーン再構築
- ③ 「利益より売り上げ、さらば縮小均衡路線」論(日経ビジネス)
- ④ 新興国市場開拓「出稼ぎのすすめ」論(日経ビジネス)
- ⑤ 経営判断・意思決定のスピードを上げる

① 世界市場優先、世界展開はグローバルイズ

新興国市場の急拡大により、世界市場に占める日本市場の割合は最近10年余りで大幅に縮小
(2000年時点で世界の10分の1、今や30分の1)。

日本市場優先では大きな成果はもはや期待できない。
世界市場を視野に入れ、新興国市場、欧米先進国市場で
成果を上げることを優先すべし。

そのポイントは世界各国市場の実情にあわせて、機能・仕様
を調整した「グローバルイズ」。

金型不用のマシニングセンター、3Dプリンター活用

「この安さで、この品質・機能(各国市場に個別対応)」。

② グローバルサプライチェーン再構築

リーマンショックや東日本大震災で判明したことは、世界に冠たる日本の優良企業でもグローバルベースのSCMができていなかったこと。

最終顧客の動向、最終顧客との間にいる流通業者の販売動向も在庫動向も迅速に把握できる体制になっていなかった（無駄な在庫や生産能力）。

IoT活用で活路を開く

また、1社集中購買のため、供給が止まってしまった部品もあった。

③ 「利益より売り上げ、さらば縮小均衡路線」 論（日経ビジネス）

- 売り上げ増は消費者の支持の表れ。世界経済は新興国市場を中心に、成長機会に満ちている（トップラインを伸ばせ）。
- 日本全体に漂う利益偏重、小さくまとまるムードを変える時が来た。
「成長なくして、利益なし。」「増収重視」型の方が「増益重視」型よりも長期的には営業利益が多い。

「売り上げ重視・シェア重視の方が、企業のコスト競争力は高まり、利益を最大化できる」

- 米国企業の方が増収志向は強く、世界市場での存在感を高めている。

④ 新興国市場開拓「出稼ぎのすすめ」論

(日経ビジネス)

「日本ではもうモノ作りができない」、「空洞化で日本は衰退する」—— 空洞化は日本経済にとって本当にマイナスなのか。

新興国を舞台にした現代版“出稼ぎ”こそが日本を再活性化する道ではないだろうか。

「日本を食べさせていくのはグローバル化した企業とグローバル化した日本人だ」(柳井 正)

「海外市場で自動車が売れることは、日本を守ることと同じで、日本の発展に寄与する」(カルロス・ゴーン)

海外展開は日本の税収や雇用にプラスに働く側面もある。

- * 利益還流の恩恵：出稼ぎ企業は海外の利益を着実に日本に持ち帰る。海外の稼ぎが税収減を補う。
- * 人材グローバル化：雇用V字回復への道。日本人社員をグローバルで通用する人材に育て上げる。
- * 外に出たから見えること：ひるむな中小企業。歯を食いしばってでも外に出て稼ぎ、日本を外から支えるしかない。
- * マネーを活性化する「マネーの出稼ぎ立国」：再びGNPの時代へ。海外投資収益を含むGNP(国民総生産)の最大化が、日本の活性化につながる。

⑤ 経営判断・意思決定のスピードを上げる

日本企業は、ボトムアップの弊害か、経営判断までのスピード、マネジメントの意思決定が遅い。

- * 事業を絞り込み、専門化して経営判断・意思決定のスピードを上げる、
- * マネジメント・システムを整備して意思決定のための材料が即座に調べられるように改革する、
- * 意思決定プロセスを明確にする

等々、マネジメントイノベーションと人材育成が求められている²³

(5) 人材開発イノベーション

「日本企業はなぜアメリカ企業からも新興国企業からも遅れをとっているのか」

- * 米国では多くの国々から研究者や技術者を受け入れ、その異質な人材の交流が活発であることがイノベーション創出に大きく寄与している。(EX.グーグル・マイクロソフトもCEOはインド人)
- * 日本の製造業も異質な人材の雇用の拡大、異質な人材の能力を引き出す人的資源開発のノウハウを蓄積する必要がある。
- * 「慣性を打破する」ことが今求められている。

5. 企業を永続させる経営品質

経営品質を活用した経営革新の実践

ニワトリが先か、タマゴが先か
「経営品質」という「形」から入るか、
「経営革新」という「実態」を先行させるか



いずれの道を選ぶにせよ、激変する世界では常に変化する意識 — 目標を実現するためにどういう手段を選ぶか（強味を伸ばすか、弱点を補うか、競争力のあるものに変えるか、新事業を生み出すか） — を強く持たなければならない

日本経営品質賞の概念

1. 目指すべき方向
卓越した経営の仕組み
顧客視点から経営全体を運営し、自己革新を通じて新しい
価値を創出し続ける
2. 基本理念を構成する4つの要素
 - (1)顧客本位
 - (2)独自能力
 - (3)社員重視
 - (4)社会との調和



3. 7つの重視する考え方

- (1) 顧客からみたクオリティ
- (2) リーダーシップ
- (3) プロセス志向
- (4) 対話による「知」の創造
- (5) スピード
- (6) パートナーシップ
- (7) フェアネス

「卓越した経営の仕組み」を実現するために必要なのは

- * 経営者の胆力・センス・IT理解力と経営の力量
- * 自ら考える組織、知的創造力ある人財

経営品質を活用した経営革新の実践：

「日本経営品質賞」受賞を目指した
セイコーエプソン情報画像事業本部
(1998年6月~2002年3月)の経験

1998年後半の情報画像事業本部の状況

* 1997年度史上最高の好決算のあと、内部はその余韻に浸ったままだったが、状況変化が起きた。

①8月後半から**突如円高**が急伸(1ドル=¥140から¥115)

②米国市場で**HP社が本格反攻。急速な低価格化。**

文書印刷スピード(PPM)競争と低価格化戦略

* それに対して、事業本部は危機感がなかった。

①開発設計陣の驕り

②幹部・管理部門の見通しの甘さ

「予期せぬプライス・エロージョン」という言葉が流行

99年度以降の戦略的打ち手

1. HP社の低価格戦略への対応(とくに米国市場)

TP・Aプロジェクトの編成による超低価格プリンタの開発
(驕る開発設計陣へのショック療法。生産技術からリーダー選出、米国販売会社からもメンバー選出して編成)

3年間で目標達成

2000年	SC480	×
2001年	C40	○
2002年	C42	◎



2. 硬直化した事業本部へのカンフル剤

(1) 機能別組織の硬直性打破、顧客志向への対応、採算改善を目的としてIBUプロジェクト編成(若手部課長の登用;スピード感あるリーダーシップと市場密着型の商品企画)

- ・レーザー・プリンタ
- ・SIDM
- ・LFP
- ・スキャナー

すべてのIBUプロジェクトが黒字化の目標達成。
海外設計・生産も加速化。とくにスキャナーはシンガポールで開発・設計&マーケティング、バタム島で生産という完全海外体制を構築。

(2) 組織の簡素化

階層の圧縮(4階層から3階層へ)

部門数削減(32部門から14部門へ)

3. コミュニケーションの改善

(1) 事業本部イントラネット“Symphony”のコンテンツとして、
トップメッセージ「こんにちは、木村です」を毎週発信

(2) 草の根対話

(3) トップによる国内・海外現場訪問

4. 品質改善

RO活動(トリガーはSC 480。「品質第一」の再徹底、品質は工程で作りこむ、三現主義の実践による信頼性の高い商品の提供)

5. 顧客サービスの改善

- (1) インフォメーションセンターの顧客満足度向上活動
- (2) 持込修理、1日修理体制確立

6. 日本経営品質賞への取組み

2000年度 経営品質レベル評価コース
「ベストプラクティス賞」獲得
(お客様の声を反映した商品化推進プログラム)

2001年度 日本経営品質賞 本賞
「日本経営品質賞」獲得



（市場環境が激変する中、インクジェットプリンタ国内No.1企業として、競争力のあるマネジメントの仕組みが構築されている。

特に、トップの率先垂範や、顧客視点で再編されたIBU制によるスピード感あるリーダーシップの発揮、競争力のある商品企画プロセスの継続的改善などに関して、高い評価が得られた。）

<老婆心ながら、一言付け加えると>

経営品質で作り上げた体制は、やがて「制度化」し、「**制度疲労**」を起こして破綻する。

敵は「**後追い・内向き・自己目的化**」である。

常に「**経営革新**」を怠らない注意力と気力と知識・能力が必要。

「事業は夢で始まり、情熱で伸び、責任感で安定し、そして官僚主義で滅びる」という。

「制度」は常に「官僚主義」と背中合わせである。

4. おわりに

混迷する世界を生き抜くためには新しい「モノ」や「コト」を創り出す「構想力」が重要で、それを実現するイノベーションを次々と実行しなければならない。そのためには経営品質を高め続けることが肝要だ。

さて、それをどう実行するか？
明快な処方箋はない。

しかし、「先人の精神」を学び直すことで、取っ掛かりのヒントが得られるかもしれない。

蛇足とは思ふものの、結びの言葉に代えてご紹介する。

＜原点に回帰する＞

テイラー、フォード、デミング、二宮尊徳の精神に帰れ

*フレデリック・テイラー:「科学的管理法」
工場での労働の価値を高めるにはどうすればいいか。

- ①作業環境を改善し、無駄を取り除くこと
- ②分業の徹底
- ③労働者への報奨制度を工夫すること



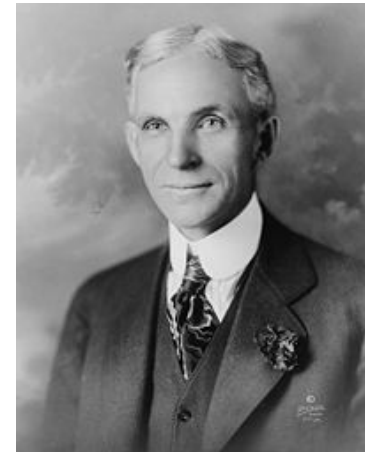
その背後にあるのはプロテスタンティズム「勤勉に働き、儉約し、高潔に生きる」

* ヘンリー・フォード: T型フォードの大量生産で自動車時代を切り開く

動力、原材料、時間から最大のものを引き出す。

①労働者を消費者に変える

②金融業者と改革運動家が企業を滅ぼす



- * エドワーズ・デミング: 日本品質管理の父
チームワーク重視、競争より協調、ランク付けは弊害
あるのみ。



- * 二宮尊徳: 江戸時代後期の篤農家・指導者
道徳なき経済は犯罪であり、経済なき道徳は寝言である

報徳仕法; 分度、推譲、勤労、至誠



自由奔放に発想し、
自由闊達に議論し、
迅速・果敢に行動して、
小さな改革をコツコツと積み上げる

ご清聴どうもありがとうございました。

