

日本の持続的な成長と活性化を目指す

誠実を伝える情報紙

7/15 2014

Earnest

Vol.02 No.4 (S007)



**日本にも世界に誇れる
サービス・イノベーション事例がある** **2頁**

CIOが日本を変える、会社を変える 碓井誠氏講演

[技術経営人財育成セミナー(第10回)]



まずはビジネスモデルから組み立てる **4頁**

会計数値で戦略を具体化することで、現実化する

[技術経営人財育成と活用に関する研究委員会(第15回~第17回)] (坂巻資敏委員長)



学習と創造力鍛錬の場 **5頁**

基礎コース・第2期生募集中：第2次締め切り9月16日必着

[西河技術経営塾]



「グローバル研究会」で学ぶべき要因を分析 **6頁**

海外でのビジネス、英語が話せればそれだけで充分か

[グローバル研究会(第1回、第2回)] (前田光幸座長)

OPINIONS

人を育てることはとても難しいこととです。先日、ある会合で『夜回り先生こと、水谷修先生』のお話を伺う機会がありました。

水谷先生は、23年前に横浜の定時制夜間高校に赴任し、それ以来日本全国で深夜の繁華街のパトロールを通じて、多くの若者たちとふれあい、彼らの非行防止と更生に取り組んでこられました。「子供は誰でも大切な未来」と掲げ、「人間を信じる」という信念を持ち日々活動されています。いじめ、不登校、引きこもり、リストカット、薬物、売春等の子供達の問題を一人一人と向き合い既に23万人を超える子供達と係わってきた先生のお話です。

社会のイライラが子供達の世界に入り込んで影響し、問題が生じているのが現状です。問題を起こす子供達は、叱られてばかりだから心が病んでいます。怒る大人が原因です。人は褒められる事で自信がついてそれが力になる。だから十褒めて一叱る位で子供達に接したいものです。言葉は「言葉」とも言われ魂が入り「良き言葉は良きものを招き、悪き言葉は災いを招く」といわれ、多くの人々が良い言葉を沢山使えば世の中がきつと良くなるという事を話されました。

子供も大人も同様、相手の話し方によりいやになつてしまつたり、やる気が起きたり受け手の気持ちが変わります。私が社会人に成り立ての頃、仕事で大きな失敗をしてしまい、当然怒られるだろうと思いつつも失敗を社長に報告しました。ところが怒られずにその対処法を丁寧に教えてもらった事を思い出しました。考えてみれば、社員に対して怒つた所で何の解決にもならない事は明白です。

人を育てるには、感情を荒立てず良き言葉を選んで丁寧に接する事が重要で、やる気が起きるような話し方をすることが大切だと感じました。

(西河洋一)

日本にも世界に誇れるサービス・イノベーション事例がある

技術経営人財育成セミナー(第10回)(注1)



「CIOは変化対応のスピードと柔軟性、そして挑戦を重視し、『変幻自在』でなければならない。」と話す碓井誠氏

CIOが日本を変える、 会社を変える

14年5月26日に財団にてセミナーを開催した。IT活用で日本は必ずしも先進国と言えない面もあるが、セブナイイレブン・ジャパンの情報システムは日本を、世界をリードした業務システムとなっている。日本にも世界に誇れるサービス・イノベーション事例がある。元セブナイイレブン・ジャパンで常務取締役システム本部長の碓井誠氏は1978年にセブナイイレブンの入社以降、業務プロセスと一体となったシステム構築に携わりSCM(サプライチェーン・マネジメント)、DCM(デマンドチェーン・マネジメント)の一体改革をリーダーとして推進してきた実績と、セブナイイレブン米国の再建に取り組んだ実績も持っている。セミナーではCIO(最高情報責任者)の役割について実践的な経験や知見を聞き、質疑応答を通して次世代の情報システムについて学んだ。

ビジネスで成功するための要件

『CIOが日本を変える、会社を変える』は頂いたタイトルだが日本を変える力はもうないが、日本のIT化に多少は役に立ったしこれからも役に立って欲しい。その辺の話をする

色々とやってきた流れの中で、基本的にはITと業務プロセスのデザインを両輪でやっていくことが重要であると認識している。**変幻自在とイノベーション**

CIO論も色々言われるが、なかなかこれがCIOだというものはない。CIOは変化対応のスピードと柔軟性と挑戦を重視し「変幻自在」でなければならぬ。**サプライチェーンなどをコントロール**

流通を見てみると日本の場合製造、卸し、小売りとも、数多く、中小が多くて、生産性が低い。欧米の場合には、特に卸しの階層が非常に薄くできている。日本一次問屋、二次問屋の分野を含めて、アメリカから見ると2倍、3倍の層のビジネスがある。生産性の低い活動が生まれている。

ウォルマートやテスコ、セブナイレブンは仕組み産業で、小売りだけの領域でのビジネスではない。ビジネスモデルだと経常利益が5%~7%、セブナイイレブンの場合には10数%になる。こういうビジネスモデルはサプライチェーンの調達、物流、卸し機能を自らやっている企業が多い。日本の百貨店卸しから供給を受けて小売の部分のみをやったので利益が低い。

ここにITの持つ価値が大きく出ている。さらにコンシューマーにITが入っていくことで企業と

消費者の壁が外れた。こういう時代的な背景とITの進化がマッチングし得る時代になってきた。CIOという視点で変化への対応を見ていかなければいけない。**コトからソリューションへ**

セブナイレブンの経営理念は購買代理型と利便性を提供する小売業と表現をしている。つまり物を売る小売業ではない。セブナイレブンのビジネスの重要な要素。コトからソリューションへという表現をしている。



「モノからコトへという話しを聞くと思うが、私はコトからソリューションへという表現をしている」と碓井講師。

碓井誠略歴:1978年セブン-イレブン・ジャパン入社。2000年常務取締役、情報システム本部長。09年芝浦工業大学大学院 工学マネジメント研究科 教授。10年京都大学経営管理大学院 特別教授(現職)。11年㈱オピニオン代表取締役(現職)。

(注1) ホームページ (http://eufd.org) に詳細な報告が掲載

ITとはイノベーションそのものだ。ITとはイノベーションそのものだと思っている。5つのイノベーションパワーである。①枠組みを超えた革新ができる。②サービスレベルが非常に高い。物・コト・ソリューションへのサービス進化を支える。③最近ではデジタルコンテンツだけではなくデジタルコンテンツ、3Dプリンター。モノを物流に乗せなくても、モノを電子化してアフリカに送ることができる。④コストパフォーマンスの飛躍的向上と業務改革ツールの進化。オゾンでチープである。⑤生活者起点のWEBワールド形成のためにITが貢献。生活者側がイニシアチブを持てる。CIOに求められる新たな役割

図1にCIOの7つの役割と機能を示す。ウィンドウズOSで端末を開発 95年にマイクロソフトのステイブ・バルマ(当時CEO)を訪ねて次期総合システムのクライアント3万台のOSをウィンドウズで開発するための交渉をした。総合システムのオープン化のためにOSの選定と機能強化は重要である。パートナーシップの確立とOS開示による改造の許諾を求めて交渉に臨んだ。ステイブ・バルマは、我々のマルチメディアをふんだんに使ったデモソフトを見るなり「是非一緒にやりたい」と、我々の要求をOKしてくれた。システム管理者ゼロで完璧に動いた。実はマイクロソフトの状況が、NTを出したが売れなかった。パー

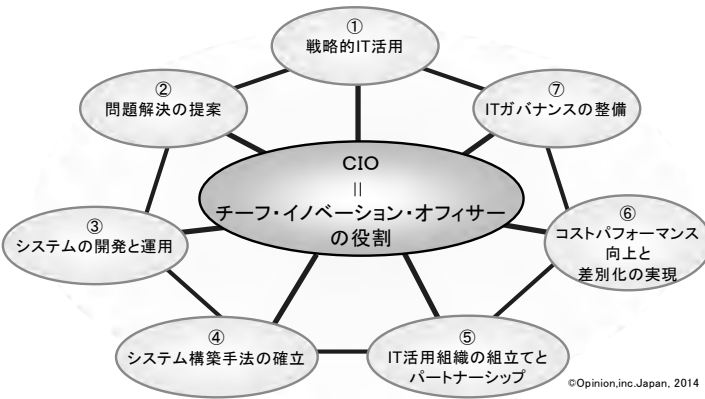


図1 CIO(チーフイノベーションオフィサー)の役割

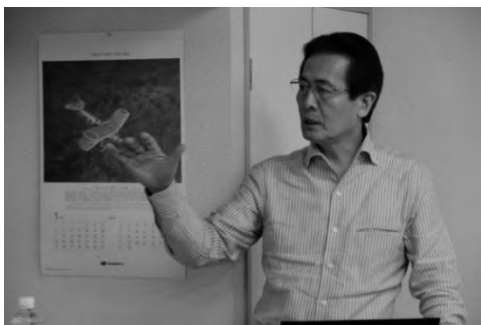
ソナルOSからネットワークOSにビジネスモデルを変えたOS。誰も使わない。365日24時間システムの管理者ゼロでセブンイレブンのシステムほぼ完璧に動いた。徹底的にテストをした。これがウィンドウズのNTが世に広がった一つのエポックになった。その技術があったから98年、99年にATMをウィンドウズベースで開発した。徹底的にミドルを固めた。結果的に、ここでやったことがマイクロソフトのOSに障害管理や自動運転などの新たな機能を加える切欠となった。【質疑】Q:質問、A:回答 Q:杉本晴重元沖データ代表取締役社長:海外にかなり展開されているが、海外も基本的には同じシステムを展開されているのか。

Q(川口弘行サイバー大学専任准教授):3人からスタートされた部門として成長路線を走っていたと思うが、そこまで大きくするまでどういうドライブの力で拡大していったのか関心を持っている。 A(碓井):面白かった。セブンイレブンの良いところは、戦略が分かって現場のニーズが分かるという立ち位置でIT部門が仕事ができる点だ。セブンイレブンの基本的

Q(吉久保信一弁護士):日本のコンビニ業界ではパートナーの組み合わせはセブンイレブンとしか組まないとかそういう関係性なのか。システムができて外に見えてしまいうので全部他にも流れるのか。 A(碓井):大体そういう関係。伊藤忠はファミリーマート、三菱はロソン、セブンイレブンは三井物産と出資関係はないが仲が良い。住み分けないと情報が流れる。セブンイレブンは、非常にオープンである。研究開発費をうちは持たず、ハードウェアとミドルウェアは1年経ったらよそに使っていいという。アプリケーションは人の頭の中に入っている、転用はダメだと言っても制止することはできない。

Q(大橋克己元クラレ常務取締役):素晴らしいビジネスモデルと同時に、インフラ、海外で展開する際には、もう一度現地を良く考えなければいけないと思うが。 A(碓井):私も中国、インドネシアでやってきているが、基本的には同じことを言っている。超えたところは先ほどの全日食がやっている自動化である。一品一品を見ながらやるのは相当大変で、セブンイレブン以外では真似できない。自動発注でも良いじゃないかと考えている。全日食は自動発注をして発注がきちんと回って浮いた時間を客や商品に目がいくようになった。今はそうではなくてもITをうまく活用して行くことで成功している企業もたくさん出て

にフラットで、鈴木さんがいて後は同列。同じ場に出てディシジョン・メイキングに参加する。鈴木さんと営業本部長は別に会議を持って方針を決めることはゼロとは言わないが99%ない。



「CIOを(Chief Information Officerでなく)Chief Innovation Officerと皆言っているが、そういうことだろうと思う」と語る講師の碓井氏。

会計数値で戦略を具体化することで、現実化する

(注2) ホームページ(<http://eufd.org>)の研究会に詳細な報告を掲載



まずはビジネスモデルから組み立てる

第15回技術経営人財育成と活用に関する研究委員会(委員長坂巻敏)を3月18日に財団内会議室にて開催した。委員会では「軍事戦略と経営戦略」と題するテーマで奥出卓義研究員らの講演があり意見交換をした。

第16回研究委員会は4月22日に開催、「技術経営とイノベーション」と題するテーマに取り組んだ。第17回研究委員会は5月20日に開催、「ビジネスモデルと事業利益」との共通テーマで「ビジネスモデルと事業収益(杉本晴重研究員)」「チャレンジ100(浅野昌宏)」「ビジネスモデルと事業利益(大橋克己研究員)」「ビジネスを会計数値で管理する(小平和一郎専務理事)」を講演し、活発な意見交換を行った。(注2)

■軍事戦略と経営戦略(奥出) 戦略には11原則というものがある。主要原則として6つ、目的・創造・主動・集中・機動・奇襲が挙げられる。また柔軟・統一・簡明・保全・経済という、主要原則を補完する補完原則もある。

戦略の実践で時間は重要 実は、戦略の実践にあたり「時間」も非常に大切な点である。私が部下や教え子に対して繰り返し言っていることの中に「いつまでに、何をするのか」ということがある。ビジネスパーソンの方々を見てみると、この「いつまでに」が欠落していることが多い。 長年飛行機のパイロットをしてきたが、いつも気にしていたのは「いつまで燃料がもつか」だ。燃料が切れては飛行機は墜落し、自

分も死んでしまう。 限定時間の中で決断と実行 人生の時間は誰であっても「限定」されていて、人生もビジネスも「限定時間」の中で決断と実行の連続である。技術経営も自己の人生の飛行パイロット・機長であると言える。目的の飛行場に、限定された時間内あるいは最も効果的なタイミングに到着できる。「そのとき」を「決断」することが肝要である。

いつまでに、どのタイミングで ヒト・モノ・カネが経営戦略の3要素で、最近では「情報」もプラスされているが、「時間」は見落とされがちだが、時間には「いつまでに」という点と「どのタイミングで」と2つの意味がある。実はキャリア形成などで「いつまでに経験を積み、知識を吸収するか」という点と「どのタイミングで次のステージに挑戦するか」という見極めは非常に重要である。



「軍事戦略と経営戦略」について講演してくれた奥出卓義研究員。

実際のビジネスでは、顧客から注文を受け販売し、商品をお届けし、現金が入金(回収)されるまでが営業の仕事と言われる。 井勘定でビジネスしてないか また製造業では、モノづくりに必要な経費を集計した製造原価といわれる数値がある。その製造原価を商品企画の段階から正確に認識して販売提案ができなければ、競合との価格競争に勝てることは難しい。従って経営を「井勘定」と言われるような曖昧な把握では、ビジネスにはならない。 井勘定とは、会計的な管理をしないで、売上があると売上金を井の中に入れ、支払いはあるとその井の中から、お金があれば支払う仕掛け。結果良ければ全てよしという金銭管理を「井勘定」という。 広辞苑を見てみると「予算を立てたり決算をしたりせず、手もとにある金にまかせて支払いをすること。またそれに似た大まかな会計」とある。

数値化で実現上の課題が見える 商品企画は、事業戦略に基づいて販売戦略を具現化するための企画書である。新規の商品の場合、「売れるだろう」という予測と期待を企画書にする。市場実績が無い段階で客観性を持たせることは難しい。 しかし、この段階から数値に落とし込みしておくことは重要である。自らが数値化に取り組むことで、現状の経営上の問題と課題が余り時間をかけずに見えてくる。 事業の数値化を進める過程で、色々と明確になる問題や課題こそが重要である。

第2期生募集中：第2次締め切り9月16日必着



事業モデルをプレゼンする塾生の尾崎一成氏

一般財団法人アーネスト育成財団設立の目的は「日本の現状、起業が少ない」「経営ができる人財を育成しなければならない」「経営人財を効率的に育成する機関が日本には見当たらない」という問題に気付いたからである。

『実践経営スクール・基礎コース』は若手経営者を対象としたスクールで、日本の産業の基盤を支える経営者の育成を目的に財団設立1年目の2013年の10月に開塾した。

学習と創造力鍛錬の場

日本の風土に根ざした経営

日本の経営環境におけるビジネスリーダーとしての実践力を学ぶ。経営学は複合学で、それを浅く広く機能的に連携させながら短期間に総合力を高める学習の場と創造力鍛錬の場を提供する。

演習では受講者が取り組んでいるビジネスに対して課題に取り組み個別対応する。構想段階の事業をビジネスモデルに整理し発表する。それに基づき事業計画、中期計画を立案するための基礎知識を学ぶ。

経営学者でなく経営者の育成

本コースは会計数値を使って戦略を構築し、市場との対話に基づくマーケティングを演習することなどを通して基本的な経営の基礎知識の修得と創造力の鍛錬を培う。会社の会計数値（財務指標）は、人に例えると、人の体温、血圧、血糖値などと同じである。会計数値を管理することで、会社の経営実態（健康状態）を管理できることを学ぶ。ビジネスモデルの構築、経営戦略、実行計画などの立案に際しては、常に数値で収益や現金の増減を把握し、経営することを学ぶ。

複合学である経営を効率的に学ぶ

日本の経営環境における経営実践力を学ぶ。複合学である経営を効率的に学ぶには、個々の学問を学ぶのではなく、関連する学問を浅く広く、機能的に連携させながら学ぶのが良い。

その点を考慮してテーマを設定して、短期間に経営に必要な総合力を高める学習の場と数年先の

経営を予見できる創造力を鍛錬する場を提供することに当塾は狙いを定めている。

ビジネスの進め方を段階的に学ぶ

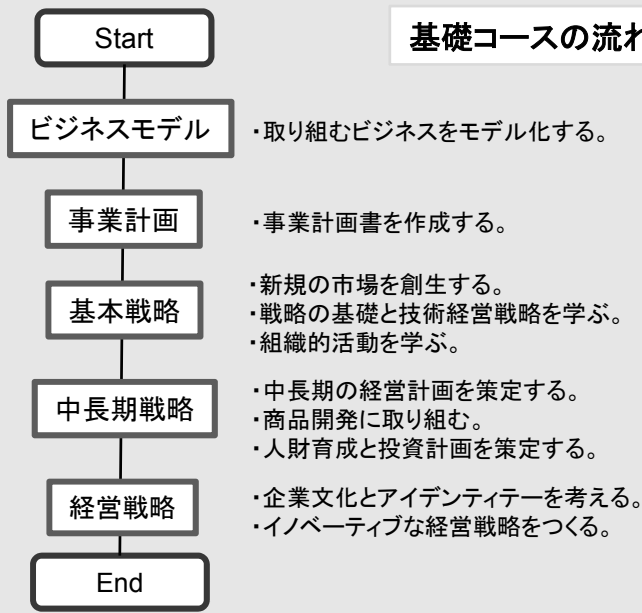
学習講座は「ビジネスモデル」「事業計画」「基本戦略」「中期戦略」「経営戦略」という5つのステップで構成されている。学習講座で学んだことが演習の課題に対応し、自ら取り組んでいるビジネスをケース研究の課題として、受講者間でのディベートなどを通じて創生力を鍛錬することに取り組む。

ビジネスモデルでは受講者が今抱えているビジネスのモデルを書き出す。このモデル化の段階で、①ターゲット顧客を決定する、②競合社を洗い出す、③自社の特徴

西河技術経営塾の5つの特長

1. 日本型技術経営研究の成果を学ぶ
2. 実践的思考、変革的思考を塾生参加型で育成する
3. 働きながら学び、学んだことをすぐビジネスに生かす
4. 誠実な若手の技術経営人財を育成する
5. 定員10名程度の少数精鋭教育

基礎コースの流れ



松下政経塾との違い

西河技術経営塾を企画する段階で「松下政経塾」の仕組みを参考にしました。大きく異なる点は、西河塾では、現役の経営者（仕事に従事）を対象としている点や、塾運営実費の一部を受講生に負担して貰っている点にある。

実務に関わっている受講生は沢山の課題を抱えているし、仕事から学ぶことも桁違いに多い。課題を抱えているから、塾での講義を仕事に結びつけて問題として取り組めるのである。受講料を取ることで責任と覚悟が変わる。

海外でのビジネス、英語が話せればそれだけで充分か



「グローバル研究会」で学ぶべき要因を分析

財団事業計画の事業概要であげている「世界経済の動向調査」の具体化として「グローバル研究会」を企画した。財団の事業計画では「世界経済の動向調査」としてが、ビジネスのグローバル化への対応を考えると必ずしも経済だけではなく、文化、宗教、マナーなどがあり、「グローバル研究会」として取り組むこととした。

準備会合を1月28日に開催し前田光幸氏から「アーネスト育成財団の『世界経済動向分析』の取り組みによせて」と題する講演を聞いた。4月15日には第1回の研究会を開催し、前田委員から「ビジネスモデル創生において直面する『4つの力』ほか」と大橋克己委員から「国際問題の諸相」「国際連合」などの報告を聞き討議した。7月01日には第2回目の研究会を開催し、冒頭、研究会の座長に前田委員を選んだ。研究会では、グローバルな視点とは何か、グローバル要因を分析する、基本的に識っておかなければならない知識を整理するなどに取り組んだ。

ビジネス創生で直面する4つの力

第1回の会合で前田委員が報告した「ビジネスモデル創生において直面する4つの力」を報告する。ビジネスモデルを作る場合に外から力が起る。世界では色々な視点で見ると、それをどのマクロ、競争、市場、未来という4つの力と、真ん中にあるのはオスターワルダー(注3)のビジ

ネスモデル・ジェネレーションで9つの要素を持つ(図3)。この観点でビジネスをつくるときにマクロの動きは図2の小平の曼茶羅の要素の現状や変化の本質を見てビジネスモデルに照してみる。後の3つは競争の力と世界の市場の力とが、技術の力、社会、文化がどの方向に行こうとしているかの未来の世界の曼茶羅を見る場合の観点を図3に示した。

環境変化のタイプ

変化には色々な種類がある。1つ目が通常の環境変化、2番目が激しい環境変動、3番目が過性の環境大変化、4番目が破壊的な環境変化、5番目が地殻変動的な環境変化である。世界は大きな変化をしている。技術も、市場も、政治も起こっているが、それがどれに該当するかを洞察しなければならぬ。私の

専門のエネルギー分野で評価すると90年代以降のエネルギー産業の自由化はゆっくり行われている。激しい環境変動の例として90年にフセインがクウェートに侵入し、湾岸戦争が起きた。9・11を受けてブッシュが大量破壊兵器を持っているとイラク戦争が起きた。一過性の環境大変化は79年から84年のイラン・イラク戦争。85年から88年の石油価格の大暴落やリーマンショック。破壊的な環境変化、09年に環境のデーターを改ざん。急激に地球温暖化の活動熱が冷めた。06年のシエール革命などもこの分野。地殻変動的な環境変化に11年の原発事故や13年の電力システム改革がある。エネルギー政策ががらりと変わっている。産業界もやり方を変えている。

イノベーションという観点

グローバル研究会

- (1) 研究員構成 (○: 座長)
 - 西河洋一理事長、小平和一郎専務理事、柴田智宏理事、
 - 前田光幸研究員、浅野昌宏研究員、大橋克己研究員
- (2) 開催
 - 準備会合 : 2014年1月28日(火)
 - 第1回会合 : 2014年4月15日(火)
 - 第2回会合 : 2014年7月01日(火)

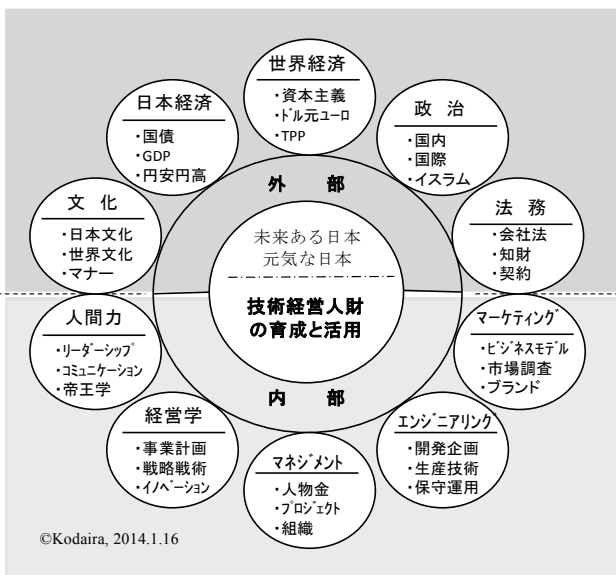


図2 技術経営人財に求められる総合的な視野と思考力

(注3) Osterwalder

「メタンハイドレートは昔から言われているが出てこない」と信用できない。メタンを大気中に拡散させないでいかに取り出すかが問題だ。メタンは環境破壊につながる」と語る研究会座長に就任した前田光幸氏。



世界の変化にどう対応するかは自分で考えて対応しなければならぬ。変化の現象ではなくて、変化の底に流れている底流を捉えることだ。変化を起こす力は何か。ビジネスモデルが進歩しない質問(大橋)元のモデルと異なる現象として捉えないといけない。回答(前田)モノを作っている産業には業法が無いが、エネルギーの分野には業法がある。使い切ってしまう業態では安定供給が重要である。市場機能だけに委ねる訳にはいかない。国が担保する必要が出てくるので業法がある。電気も、ガスも、石油は20年前に無くなった。安定供給の責任を負わせ一定のマージンを保証する。金融にも、保険にも、運輸にもある。

通信にもあったが今はない。農業にもある。こういう業態、優秀な人材を集めて技術が高まるが、競争の仕方を知らないのが世界に出るにはえらく手間取る。エネルギーなどの大きな変化が起きた時に対応がでない。環境破壊につながる懸念がある質問(西河)メタンハイドレートが進んだ場合どうなるか。回答(前田)メタンハイドレートは昔から言われているが、あれは商業生産にならない限り議論の対象にはしにくい。閉じ込められているメタンを大気中に拡散させないでいかに取り出すかが問題。メタンは20倍の温暖化効果がある。環境破壊につながる。

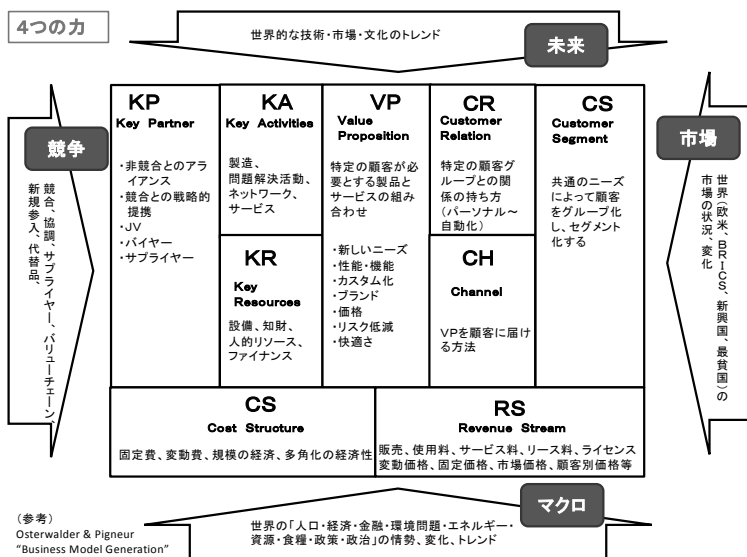


図3 技術経営人財に求められる総合的な視野と思考力

中東 砂漠でゴルフ

英国人の行く所には必ずゴルフコースがありますが、砂漠の国でも例外ではありません。1982年から3年間アラブ首長国連邦・アブダビに駐在当時はアブダビ・ゴルフクラブ(1968年設立、メンバー230名)に所属し、クラブライフを楽しみました。

緑の人工芝をふり下げて

砂の上にコースをレイアウトし、ラフとフェアウェイの境には緑の杭を打ちます。フェアウェイのボールは30cm角の人工芝に乗せてプレーします。ラフは砂を大きな鉄の爪で掻いて畑の尾根の様にしています。水色の杭はウォータールハザードで、池を想像しながらプレーします。

バンカーは海砂を入れて前方に1m位の山を作ります。グリーンは、相撲の土俵の3〜4倍のものを作り、重油を混ぜた砂を乾燥させて薄く敷きます。丁度、高麗芝くらいのスピードになります。ホールアウトの際には大きな箒で掃いて降ります。芝目はありませんが、帯目は必要がありません。コースのレイアウトを時々変えて、セントアンドリュースのR&Aに登録し、コースレイトを取得しました。

フェアウェイのボールは人口芝に乗せてプレー

研究員 浅野昌宏

原油タンクの間を白球が飛び近隣のゴルフクラブとも交流があり、ダス・アイルランド・ゴルフクラブとは一年に1回対抗戦をやりました。ダス・アイルランドは2.4×1.2kmのアブダビの沖合い160kmにある島で海底から採掘した原油の一次集荷基地です。3千人が働いています。女性は1人もいない男の天国です。

同クラブは1947年の設立で、クラブハウスは伝統的な英国式のバブのある素敵な建物でした。20基ほどある原油貯蔵タンクの間を縫って9ホール作ってあります。ティグ・ラウンドは2ヶ所あり、アウトとインで使い分けて18ホールズとします。海越えのショートホールもあり、ペブルビーチ・ゴルフリンクスの醍醐味も味わえました。

今は芝生のコースを楽しめる。これは、私の駐在していた頃の話ですが、さすがにお金のある産油国らしく1988年に中東初の緑の芝生のゴルフ場「エミレーツ・ゴルフクラブ」が開場しました。現在では、アブダビに5コース、ドバイに5コースあり、ヨーロッパやデザートクラブも開催されています。未だ、アラブ人のゴルフは活躍していませんがその内にアラビヤ語のプレーヤーも出てくるのではないのでしょうか。

当財団は豊かで明るい持続的な成長をする日本づくりに寄与する

(注4) ホームページ(<http://eufd.org>)の研究会/調査研究報告『連載:企業経営と新製品開発』に全文掲載

経営革新の必要性

淀んだ水は腐るように、企業活動も毎日同じことを繰り返しては進歩発展がなく市場の競争力を失って倒産することになる。企業を永続させ発展させる原動力は今の状態を守り「維持する活動」と新しい飛躍を実現する「経営革新」である。

「維持する活動」は、現在上手くいっている業務のやり方を標準やマニュアル化して作業に従事する社員を訓練し、これを徹底して守らせる活動である。ISO9000の審査は、現状維持が正しく行われているかどうかを評価する有効な手段である。

自分の作業を自分で分析し、創造性を発揮して問題点を自主的に解決してゆく日本企業の製造現場の女性たちを視察した米国の経済学者たちは「東洋の魔法」とか「東洋の奇跡」などと表現しほめ称えた。「QCサークル」活動は今でも有効な「維持する活動」の重要な一つである。

2つの経営革新

維持活動を続けていると現状の延長戦では、どうしても企業が生き残ってゆけない大きな壁に突き当たる。この壁を乗り越えるには新しい経営活動が必要になる。既存モデルを破棄し、新しいモデルで企業活動を継続させることになるが、この活動を「経営革新」という。経営革新には「ビジョン型革新」と「診断型革新」のやり方がある。

連載：企業経営と新製品開発

第6回 企業の経営革新

(注4)

研究員 坂巻 資敏

ビジョン型経営革新

この革新は、社長や組織のトップがビジョンを掲げ、これを関係者で実現する企業活動である。古くはソニーを創設した井深大の企業目的と経営方針、松下幸之助の事業部制の導入、近年では、アップルのジョブスの「20年間の開発による経営革新」などがビジョン型経営革新の良い事例である。企業が将来目指す目標を決め、社長が陣頭指揮を執りこの目標達成に全力を尽くす活動で、社長が真剣に取り組みれば目標を達成できる。

高い目標を掲げた経営革新活動は全社員が真剣に全能力を発揮しなければ達成できないが、中には楽をしたがり、サボタージュをする人が出てくる。こうした社員には厳しく対処することが必要で、こうした怠け者を排除することによって会社は精鋭チームに育ってゆく。

創業期のソニーやアップルは妥協なく徹底して理想を追求した。与えられた仕事が出来ない人はソニーでは自ら身を引き、アップルでは即座に解雇され、画期的な新製品が誕生したときは、業界の精鋭部隊が育っていた。

画期的な目標に挑戦し達成するために寝食を忘れ全身全霊を傾けて24時間仕事に打ち込まなければならぬ。その為の環境づくりは経営革新を達成する重要な条件である。台湾の新竹工業団地や三星電子の水原事業所などには、残業する社員の宿泊設備が完備されている。

一般財団法人アーネスト育成財団 案内

公益法人化の検討 財団事務局は公益認定を取るべく定款変更などの検討に入った。7月9日に内閣府の公益法人認定に関する窓口相談をした。12月開催の定時評議員会に提案するための資料作り

【応募して下さい】 資金の必要な起業家の方へ

当財団では、起業家に対して資金支援をしています。財団ホームページの『事業資金の提供』をご覧ください。 次回のグローバル研究会

第3回目のグローバル研究会 (座長前田光幸)は9月9日に開催。課題は「グローバル化における問題点とあるべき姿、あるべき姿を妨げている要因(小平)」

「イスラム世界の世界経済に及ぼしている影響・湾岸諸国を中心にしている(浅野)」 「日本企業のグローバル展開のマクロ的考察(前田)」 「企業の国際化とミクロ的分析(大橋)」に取り組み。

編集後記

本紙に掲載した確井誠氏は、元セブンイレブンでCIOであった。セミナーで聞いた内容を改めて思い返して、日本にも世界に誇れるイノベーション事例があるのだと認識した。残念なこと、日本人が日本人の業績を自ら評価することは余りない。黒船の様に海外からやってくる評価を受け入れて日本人はその気にならなくなる。イノベーションが起こらないのではなく、評価することが出来ないからだとも思ってしまう。 確井氏は「CIOは、チーフ・イノベーション・オフィサーでなければならぬ」という。「企業経営は経営者だけがやっているのではなく、実務担当者が持っている知恵とか、バイタリティとかとの掛け算だ」 「CIOは変幻自在の能力を持つていなければならぬ」といっている。 グローバル化で日本が世界で活躍するには、いま持っているエンジニアリング力を正しく評価できないと思えるのだ。(小平和朗)

誠実を伝える情報紙

Earnest

アーネスト育成財団 活動報告 2014年 7月15日 Vol.02 No.4 (S007)



一般財団法人 アーネスト育成財団 (Earnest Upbringing Foundation)

〒151-0053 東京都渋谷区代々木1-57-2 ドルミ代々木 704号

TEL : 03-6276-6260 FAX : 03-6276-2424

Home page : <http://www.eufd.org> Facebook : <https://www.facebook.com/earnestUFD>

■発行人 西河 洋一 ■編集人 小平和朗