2015-T-03

［提言］

「理念」と「対応力」の両輪

～持続的成長企業がしていること～

2016年（平成28年）3月

一般社団法人 関西経済同友会
企業経営委員会

関西経済同友会
Kansai Association of Corporate Executives

「理念」と「対応力」の両輪　～持続的成長企業がしていること～

◆はじめに

近年、企業経営を取り巻く環境は、国内市場の縮小・成熟化やグローバル市場での競争激化など、ダイナミックに変化している。このような中、企業の成長・発展のためには、ものづくりにおける新たなイノベーションの創出、大胆な事業ポートフォリオの再構築、変革による経営危機の回避、変化を予測した先進的な取組み、自らの強みの海外展開など、様々な方法で、スピード感をもって変化に対応していくことが求められる。本委員会では、持続的な成長（企業の長寿化）を実現するための経営手法や経営者のあり方について調査・研究を行った。調査した企業が、実際にどのように取り組んでいるかに注目して紹介することで、会員の皆様が少しでも「そんなやり方があるのか」「真似してみよう」と感じることのできるよう意識して提言にまとめている。

◆企業の持続的成長のために重要な要素

1. 揺るがない理念・価値観

経営から現場まで一貫した理念・価値観が定着することで、目指すべき方向へ従業員一丸となって力を発揮できる。この従業員の意識の差が企業の成長に大きな影響を与える。また、事業環境の変化が激しい中において、理念・価値観は企業の求心力となる。そのため、経営者は自らの強い意思によって、全員が十分に腹落ちしているレベル（行動）まで理念・価値観を浸透させている。

2. 変化を乗り越える対応力

事業環境が激しく変化する中、経営には健全な危機意識、長期的視点、スピード感が求められる。その上で、強みを磨くこと、既存の枠組みにとらわれない新しい価値を生み出すことが企業の持続的成長には欠かせない。経営者は、多様な視点を取り入れたり、チャレンジ精神・自主性のある従業員を育成したりするなど、変化に備えて平素より対応力を高めている。

理念・価値観の浸透のためにしていること

（1）経営者自身の揺るがない信念として、しつこい程に伝え続けている
- ・何度も何度も同じことを言い続けている
- ・経営者自身が強い意思を持ち、ぶれない言動をとっている

【良品計画】社長や役員が全国の店舗を行脚し、従業員へ直接想いを語る
【キユーピー】社長引継ぎの際、「社是社訓・経営理念の軸をぶらさないこと」を大切にすると従業員に向けて宣言
【ハードロック工業】毎日欠かさず社長が朝礼・終礼に参加し、自ら基本理念を伝える

（2）分かりやすい表現を用いている
- ・誰もが分かるよう、直感的に理解できる簡単な言葉や図・絵などで表現している
- ・時代や環境が変わりイメージしにくくなった表現や解釈を見直している

【堀場製作所】「おもしろおかしく」「Joy＆Fun」として全世界へ展開
【セーレン】・経営理念「のびのび いきいき ぴちぴち」は小学生でもわかる言葉で作成
・会社の目指す将来像は誰もがイメージしやすいように絵で表現
【稲畑産業】社是「愛敬」を現在の社会状況や人材に合わせて解釈した「IKバリュー」を制定

（3）理念・価値観に基づいた指針を示し、各自の思考・行動を促している
- ・考え方のよりどころとなる指針を作成している
- ・集合研修や現場の教育によって自身で考え実践できるレベルまで落とし込んでいる

【コマツ】コマツウェイの考え方（安全の最優先、協力会社とのWin-Winの関係性など）を国内外・協力会社を含めた全ての従業員が実践
【ヒューレット・パッカード】HPWayに沿わない人材はどんなに優秀でも評価しない
【伊藤園】行動理論「マーケティング5機能」を定め、毎月の勉強会で実践方法を教え、考えさせる

（4）海外拠点では、より活発にコミュニケーションを取り相互理解を深めている
- ・十分なコミュニケーションによって互いの文化や考え方の違いを理解し合っている
- ・違いに合わせて理念・価値観の伝え方を工夫し、解釈を揃えている

【コストコ】各国の幹部が毎月米国の本社に集まりミーティングを行うことで文化を共有
【椿本チエイン】日本の文化をよく理解し摺り合わせができる、勤続の長い現地人を社長に登用
【塩野義製薬】米国企業買収時に苦労した経験から、考え方・方向性を揃える重要性を実感
【堀場製作所】自社の企業文化に既に溶け込んでいると感じドイツの会社の買収を決心

対応力を高めるためにしていること

（1）徹底した深堀を行うことで強みを磨きあげている
- ・重点領域を定めて強みに集中投資し、他社が真似できない技術を磨いている
- ・経営危機を自社の強みの認識と明確化の機会にしている

【塩野義製薬】「感染症」と「疼痛・神経」の2分野の新薬開発のみに集中
【コマツ】全てにおいて標準以上、ではなく、極めるポイントを絞ったダントツ商品を開発
【コストコ】SKU（在庫管理の単位）を世界で3,800まで絞り、高品質・低価格を実現
【西松屋チェーン】チェーンストア理論を徹底し、理論に沿わない工夫は一切実施しない
【松浪硝子工業】170年間かけて硝子の微細加工技術を極める
【ホソカワミクロン】多くの工程がある粉体処理を総合的に提供できる強みをM&Aによって補強

（2）独自の強みを活かしながら新市場・新分野に展開している
- ・従来の延長線ではなく、既存概念を大きく変えるレベルのイノベーションを起こしている
- ・強みを応用して他の分野や海外などの新しい市場に展開している

【テスラモーターズ】エネルギービジネスへ展開し、世界最大の蓄電池工場を建設予定
【コマツ】建設機械にセンサーやGPSを付け、収集した情報を新しいサービスや経営戦略に活用
【キユーピー】マヨネーズの原料のたまごの研究から、消毒液やスキンケア用品を開発
【セーレン】数時間で服1着分から生地が作れるシステムを開発、マスカスタマイゼーションを実現
【キッコーマン】1957年から米国へ進出、本醸造しょうゆを展開しシェア拡大

（3）変化の兆しを察知し、先を予測するため、多様で幅広い視点を取り入れている
- ・異なる立場・経歴・スキルを持つ人の視点を取り入れている
- ・オープンイノベーションや最先端の現場視察などで新技術や考え方に触れている
- ・現場の従業員や顧客の声を吸い上げている

【西松屋チェーン】電機メーカー出身者を中途採用し、理系的な新しい考え方を吸収
【良品計画】地域の過疎化の課題に地元の人と一緒に取り組み、未来の事業を模索
【シリコンバレー】多分野の企業・人材が垣根なく交流できる風土がありイノベーションが起きる
【堀場製作所】経営者と従業員が直接会話できるインフォーマルな機会（誕生会）を設定

（4）チャレンジ精神・自主性のある人材を育てている
- ・失敗を許容しチャレンジを称える風土を醸成している
- ・従業員の自主的な取り組みを支援している

【堀場製作所】・失敗した人でも復活できる人事システム
・挑戦を評価する人事制度（既存の成功よりも新規の失敗を評価）
【シリコンバレー】企業を立ち上げやすく、事業失敗も経験として次に活かすことのできる環境
【ディスコ】社内通貨制度により、得意分野や興味に合った仕事を請け負え、自発性を醸成

持続的成長企業へ

目次

１．はじめに …… 1

２．委員会の取り組み …… 2

３．提言 …… 3

４．おわりに …… 13

５．企業経営委員会　名簿 …… 14

６．事例集 …… 18

１．はじめに

現在の日本経済は、デフレから脱却し緩やかに景気回復しているが、依然、力強さには欠く状況である。経済成長を着実なものとするために、政府主導による経済政策だけでなく、企業が果たすべき役割は大きい。

近年、企業経営を取り巻く環境は、国内市場の縮小・成熟化やグローバル市場での競争激化など、ダイナミックに変化している。事業環境が大きく変化し、市場や顧客のニーズの多様化が進む中で、企業が生き残り、持続的に成長・発展するためには、ものづくりにおけるイノベーションの創出、事業ポートフォリオの大胆な再構築、変革による経営危機の回避、変化を予測した先進的な取り組み、海外展開など、様々な方法で、変化に迅速に対応することが求められる。

本委員会では、上記の認識のもと、長寿企業やグローバル企業などを中心に、講演会・企業訪問・ヒアリングなどを行い、企業の幹となる理念・価値観の共有や浸透の方策、強みの活かし方、変革への取り組み、イノベーションを生み出す方策など、企業の持続的成長を実現するための経営のエッセンスや手法について調査・研究を行った。

関西経済同友会の会員をはじめ、本提言をご覧になる方々は、業界・企業規模などバックグラウンドが異なるため、興味関心を持つポイントはそれぞれである。そのため、全ての経営者に役立つ経営手法を提示することは難しい。調査内容を一般的な経営論としてまとめるよりも、調査した企業の事例をできるだけそのまま紹介する方が、少しでも「そんなやり方もあるのか」「真似してみよう」と感じて頂けるのではないかと考え、本提言を作成している。また、他の経営者の意見・考え方も参考になると考え、講演・企業訪問の参加者がどう感じたかについても紹介している。

巻末には調査した企業の事例の詳細を事例集として掲載している。これらの事例には各社の経営のエッセンスが詰まっている。是非、提言内容だけでなく、事例集も合わせてご覧いただき、その中から、経営の参考になる、実践してみようと思って頂けるポイントがあれば幸いである。

2．委員会の取り組み

【平成 26 年度】

6 月 17 日　第 1 回委員会　「平成 26 年度活動方針（案)」についての意見交換

9 月　8 日　第 2 回委員会　講演会
講演者：慶応義塾大学　商学部　教授　三橋 平 氏
テーマ：組織の「対応力」を育む仕組み・仕掛け

11 月　5 日　第 3 回委員会　講演会
講演者：株式会社小松製作所　代表取締役会長　野路 國夫 氏
テーマ：コマツのモノづくり

2 月 24 日　第 4 回委員会　企業訪問（工場見学・講演会)
講演者：株式会社堀場製作所　代表取締役会長兼社長　堀場 厚 氏

4 月　7 日　第 5 回委員会　企業訪問（研究所見学・講演会)
講演者：塩野義製薬株式会社　代表取締役社長　手代木 功 氏

4 月 15 日　第 6 回委員会　「中間報告」についての意見交換

【平成 27 年度】

6 月 19 日　第 1 回委員会　「平成 27 年度活動方針（案)」についての意見交換

7 月　7 日　第 2 回委員会　企業訪問
株式会社小松製作所　こまつの杜・粟津工場

7 月 30 日　第 3 回委員会　講演会
講演者：キユーピー株式会社　代表取締役社長　三宅 峰三郎 氏
テーマ：キユーピーが実践する楽業偕悦

8 月 29 日 ～ 9 月 5 日
米国西海岸企業視察（サンフランシスコ・シリコンバレー・シアトル)
スタンフォード大学　ヒューレット･パッカード　テスラモーターズ
富士通　Fogarty Institute for Innovation　キッコーマン
コストコ　ボーイング

10 月 22 日　第 4 回委員会　講演会
講演者：株式会社良品計画　代表取締役会長　金井 政明 氏
テーマ：現場を主役に据えた無印良品

12 月 17 日　第 5 回委員会　「提言骨子（案)」についての意見交換

1 月 15 日　常任幹事会　「提言骨子（案)」について審議

2 月 17 日　第 6 回委員会　「提言（案)」についての意見交換

2 月 23 日　幹事会　「提言（案)」について審議

3 月　4 日　提言　記者発表

【スタッフによる企業ヒアリング（ヒアリング順)】

稲畑産業株式会社	株式会社椿本チエイン	株式会社西松屋チェーン
ホソカワミクロン株式会社	ハードロック工業株式会社	松浪硝子工業株式会社
株式会社ディスコ	セーレン株式会社	株式会社伊藤園

３．提言

本委員会の調査・研究から、企業の持続的成長には、**「揺るがない理念・価値観」**と**「変化を乗り越える対応力」**が重要であることが分かった。この 2 点がどちらか一方だけでなく、「両輪」として機能していることが、持続的成長を支えている。

本提言では、調査した企業がどのような「理念・価値観」と「対応力」を持っており、それらを強化するためにどのような経営をしているのか、についてまとめた。

揺るがない理念・価値観：

理念・価値観は、企業として大切にする考え方、取り組み方、目指すべき方向性など、意思決定の際の判断基準となり、あらゆる企業活動の根幹となっている。また、従業員の求心力・原動力としての効果も持っている。理念・価値観が揺らげば、顧客に提供する価値が曖昧になり、企業の持続的成長を妨げる要因となりうる。

理念は、メッセージとして存在するだけでは意味がない。浸透、つまり、伝え、理解させ、従業員ひとりひとりの行動に反映されてこそ価値を持つ。理念の浸透度の差は従業員の意識の差に繋がり、企業に大きな影響を与える。そのため経営者は、自らの強い意思として、理念・価値観を繰り返し、何度も、重ね重ね、ブレることなく伝え続け、従業員全員が十分に腹落ちし行動に反映されるレベルまで浸透させている。経営者の深い関与なくして、理念・価値観の共有と定着は実現しない。

変化を乗り越える対応力：

事業環境が激しく変化する中、経営には健全な危機意識、長期的視点、スピード感が求められる。好調な時でも現状に安心することなく、次々とイノベーションを起こしていかなければ持続的成長は不可能である。

持続的成長を実現している企業の経営者は、強みを磨いて競争優位性を高めながら、既存の枠組みにとらわれない発想で新しい価値を生み出している。また、社内外の人材や新しい技術に積極的に触れて多様な視点を取り入れることや、チャレンジ精神・自主性のある従業員の育成など、変化に備えて平素より対応力を高めている。

３－１．揺るがない理念・価値観

理念・価値観の浸透のためにしていること

（1）経営者自身の揺るがない信念として、しつこい程に伝え続けている

経営者は、どのような場面においても、自身の揺るがない信念として一貫してブレずに理念・価値観の重要性を発信し続けている。経営者は、理念・価値観の伝道者としての大きな役割を果たしている。従業員は、経営者の言葉であってもすぐに忘れてしまうものであり、また、必ずしも正しく理解しているとは限らない。そのため、しつこいと思われるほど何度も何度も同じことを言い続けている。

さらに、経営者自らが理念･価値観に沿う行動をとり、その姿を見せることによって、従業員は影響を受け、より深く浸透している。

良品計画

良品計画では、「豊かなくらし」よりも「感じ良いくらし」を提供することで、大量消費主義によって失われつつある、質素・素直・共助などの昔の日本の良さを取り戻したいという想いを持っている。その想いを自らの言葉で従業員に伝えるため、経営者が全国行脚として店舗を回る活動を継続している。理念についての講話の他、夜には懇親会などコミュニケーションの機会を設け、経営者からの一方通行にならないようにも努めている。理念に本当に共感する人材に入社してほしいという思いから、毎年アルバイトから多くの人材を採用している。

キユーピー
社長交代の引き継ぎ時に、理念の重要性を強く意識した。新しい社長のもとでも、それまでと変わらず理念を根底に置いた経営を行い、従業員へ積極的に伝えている。また、社是社訓、経営理念の軸がブレないように、何が正しいか、何が本当かを、従業員が考え、語り合える社風を作りあげている。

ハードロック工業
毎日の朝礼・終礼に社長自らが欠かさず参加し、基本理念を伝えている。自らの目で従業員の様子を見ることで、大切にしている考え方を徹底的に浸透させている。

＜＜経営者（会員）が感じたこと＞＞
○　良品計画　金井会長の講演を聞いて
・製品、店舗、人材等々について、明確なあるべき理念を会社としてもち、それをトップ自らが浸透させていくマネジメントの必要性を改めて認識した。
・各職場、各社員のあるべき姿を明確にするために、トップ自らが各職場を行脚し、社員へ分かりやすく、丁寧に理念を伝えていく具体的な取り組みが、素晴らしい企業風土を醸成している事が良く理解できた。
○　キユーピー　三宅社長の講演を聞いて
・時代は変わっても、社是・社訓は簡単には変えられない。また、創業者中島董一郎の意思を継ぐ、長寿企業の経営のあり方をご指導頂いた気がする。
・社是・社訓を大切に、社員への浸透をトップ自らが先頭に立って進められている点がキユーピーの強みとなっていることが理解できた。
・常に創業の理念等を自分の考えとすることが重要であることを理解できた。

（2）分かりやすい表現を用いている
従業員は、専門性・職位・背景知識・人種・性別・言語など、様々なバックグラウンドを持っており、理念・価値観の共通理解・認識は容易ではない。そのため、理念・価値観やその解釈には分かりやすい表現を用い、頭で理解できるだけなく、心に入っていくものになるよう工夫を凝らしている。
理念・価値観を、単語やフレーズとして覚えるだけでなく、意味を理解できていれば、従業員はその内容に沿う範囲で自律的に判断・行動できる。誰もが分かりやすい表現を用いることが、従業員の行動に繋がり、その積み重ねが企業風土を作り上げている。

堀場製作所
「おもしろおかしく」という社是で、仕事への取り組み方、仕事に対する考え方を説いている。趣味に没頭している時のようにおもしろおかしく取り組むことで、独創的なアイデアや創意工夫が生まれ、生き生きとした職場になっている。この社是は、キャッチーで覚えやすく、理解しやすい。「Joy & Fun」と訳し、世界の従業員にも深く浸透している。

言葉に加えて、図や絵で視覚的に表すことで浸透を図っている場合もある。

セーレン
理念を「のびのび いきいき ぴちぴち」という小学生でも分かる言葉でまとめ、さらに、誰にでも理解できるよう、将来像を漫画で表現し工夫している。

時代とともに分かりやすい表現は変わる。事業環境や世の中の考え方が変わり、従業員の世代によって背景知識も変わる。これらの変化に合わせて、理念・価値観自体は変えずとも、表現や解釈の仕方を変えていかなければ、理念・価値観は形骸化する。時代の変化だけでな

く、企業の成長段階に合わせることも必要である。経営者は理念・価値観の伝え方を常に見直している。

稲畑産業
創業時より、社是として「愛敬」の考え方を大切にしてきたが、グローバル化が進む中、企業文化の希薄化が危惧された。そのため、現在の社会状況や人材に合わせ、この社是「愛敬」を解釈した「IK バリュー」を新たに制定し、改めて、創業以来の当社の理念・価値観を確認した。

（3）理念・価値観に基づいた指針を示し、各自の思考・行動を促している

理念や価値観は、従業員の具体的な行動に表れなければ意味がないが、理念・価値観は、抽象度が高い場合が少なくない。そこで、多くの企業で、抽象度をやや落とした指針を別途作成している。この指針は、従業員に対してだけではなく、経営者自らの戒めとして効果を発揮している場合もある。

また、指針を示すだけでなく、従業員の環境に合った教育を行い、何が理念・価値観に即していて、何が即していないのかを指導することで、従業員の理念・価値観に基づく思考・行動を促している。

このような教育を、経営者が全ての従業員に対して行うことは難しい。そのため、理念の重要性と実践の方法を伝えられる人材を育てることにも力を入れている。

コマツ
コマツウェイとして従業員の価値観や倫理観を定めている。その根底には、価値観が共有できていなければ、会社のベクトルが合わず軸がぶれるという危機感がある。海外展開が進み、外国の従業員にも共通の価値観を浸透させる重要性が高まったなどの事情から、コマツの考え方を明示し理解してもらうために作成した。
特徴的な項目のひとつに『「安全・健康」を全てに優先させる』がある。コマツでは、社長ミーティングや従業員へ向けた講話は、必ず安全の話から始めている。また、月報・週報はまずはじめに安全に関する内容を記載するルールになっている。粟津工場を訪問した際にも、はじめに避難経路の説明があり、徹底ぶりを肌身を持って感じることができた。
『協力企業との関係性』もコマツウェイの中で重要だと示している。協力企業は対等なパートナーであり、コマツと代理店と協力企業が Win-Win-Win の持続的な関係でなければならない、コマツだけに有利となる取引をしてはいけない、という考えが定着している。人材育成もこの考えに基づき、協力企業の従業員をコマツの研修に参加させている。また、東日本大震災が発生した際には、被災した協力企業にコマツの保全マンが早急に出向き、2 週間以内に全て復旧させることができた。

ヒューレット・パッカード
HP Way という基礎となる考え方を持っており、その中でも特にチームワークを重視している。たとえ個人プレーにおいて有能であっても、チームメンバーとして機能しない従業員は、HP Way に沿わない人材と見なし、高い評価を与えない。

伊藤園
経営理念「お客様第一主義」を実践する為の行動理論として、「マーケティング 5 機能」を社員に浸透させている。これは、売れる仕組みづくりの手法・考え方を伊藤園流に整理したものであり、実践にむけての活動を「販売力＝(店内滞在時間)×(訪問回数)^2」などに公式化している。毎月拠点ごとに開催している損益勉強会で、現場での活用方法を実例とともに教え、営業員ひとりひとりが日々の営業活動にどのように活かせるか考えさせる機会を設けている。

＜経営者（会員）が感じたこと＞＞

○　コマツ 野路会長の講演を聞いて

・社員に求めることが極めて明確であり、ブレることがないので、上下、グループ間、顧客との信頼感が厚いと感じた。安全、コンプライアンス、働きやすい職場について経営トップが語り続け、会社全体を引っ張ることによって品質の確保と信頼を築いている。

・コマツウエイは、経営者から従業員への経営理念の浸透を図る工夫かと思いきや、さにあらず、時にして道を外しそうになる経営者が現れてもそれを阻止する価値観、行動規範、DNA であるとのことで、単なる企業理念を超える何かがあるように感じた。

（4）海外拠点では、より活発にコミュニケーションを取り相互理解を深めている

グローバル化の加速に伴い、海外拠点に対する理念浸透も大きな課題となりつつある。これまで理念・価値観は、ある種のあうんの呼吸や暗黙知として共有されていた場合が少なくない。ましてや、文化的な背景が異なる海外の従業員に、日本の土壌で育った理念・価値観を伝えるには、国内の従業員に対する以上の取り組みが求められる。

そのため経営者は、現地従業員との十分なコミュニケーションによって互いの文化や考え方の違いを理解し合い、さらに、その違いに合わせて理念・価値観の伝え方を工夫し、解釈を揃える努力をしている。

自社の海外拠点を新たに設置した場合には、まずは暗黙知を見直し、その本質の理解と伝達のために、丁寧に時間と労力をかけている。

コストコ

企業文化こそが他社との差別化の源泉だと考えており、グローバルに事業展開する現在でも、積極的に理念の浸透・共有のための投資を行っている。例えば、各国の幹部が米国本社に毎月一同に会し、2 日間かけて話し合う中で企業文化を共有している。旅費だけでなく、幹部が現場を離れることから発生するコストを考えると莫大な投資と考えられるが、この考え方の共有こそが成長の屋台骨となっている。

椿本チエイン

海外の従業員が増えるにつれて、文化が違う海外の従業員に理念、DNA を浸透させることが難しくなった。そこで、米国やヨーロッパでは、勤続の長い現地人を社長とすることで、日本本社の考え方と現地の考え方双方を理解した上で、現地の文化に合わせた組織運営を行える体制にしている。

一方で、海外企業を買収するケースでは、相互の理念・価値観の不整合が買収後の企業運営の障害となりやすい。買収する企業の経営者や従業員と十分なコミュニケーションを取りながら、自社の理念・価値観を定着させていくのか、買収企業の価値観・強みを尊重しバランスを取っていくのか、各社の歴史や事業戦略に適した方法を検討している。

塩野義製薬

米国販売会社を M&A により子会社化したが、本社との考え方の違いが原因でマネジメントが混乱し、買収効果が出るまでに多くの時間を要した。この経験から、本社の考え方を伝え、方向性を揃える重要性を実感した。

堀場製作所

海外企業を買収する際には、技術的要因、戦略的ポジショニングに加え、同じ考え方を持っ

ているかを重視している。ドイツの企業から被買収の提案があった際、断ろうと思っていたが、先方の幹部のプレゼンを受けて、「彼らは堀場の文化に既に溶け込んでいる、この財産は手に入れなければならない」と感じ買収を決心した。

＜＜経営者（会員）が感じたこと＞＞

○　塩野義製薬 手代木社長の講演を聞いて

・企業理念をグローバルに徹底するという信念を、自らの言葉や行動で実践され、人心を掌握されていることが、シオノギの強みに繋がっていると感じた。

○　堀場製作所 堀場社長の講演を聞いて

・会社買収は相手企業の文化も理解することが重要という説明は非常に同感する。M&A される側の社員の思いや気持ちを分かりながら、1+1 が 3 になる取り組みが行われたと言われていたが、素晴らしいことだ。

・ドイツ企業の買収時のご判断はまさに堀場社長殿の慧眼によるもの。M&A 先を B/S 等の数字で見る「体力」測定値ではなく、もっと大切な企業の「体質」風土を第 6 感で見抜かれている点に感銘。

３－２．変化を乗り越える対応力

対応力を高めるためにしていること

（１）徹底した深堀を行うことで強みを磨き上げている

事業環境が激しく変化する中で、企業が対応するためには、他社が真似できない強みを持っていることが重要となる。強みによって独自の価値を提供し、差別化することができれば、他社との激しい競争を回避し、十分な利益を確保することができる。これにより、更に強みを強化したり、新しい取り組みへチャレンジすることが可能になる。また、顧客や新規市場から新しいニーズが発生した際に、強みを活かすことができれば、他社よりも素早く、高度なレベルで応えることができる。これらが、事業環境の変化を乗り越える対応力に繋がっている。

経営者は、強みを作り磨き上げるために、重点領域を定めて、資金・人材・時間などの資源を集中投資している。集中する領域が狭いほど、取り組む期間が長いほど、強みはより磨き上げられ、他社が追いつくことのできない大きな差となる。

塩野義製薬

1999 年までは動物薬品、植物薬品、工業薬品、臨床検査、卸業など多角的な事業を行っていたが、利益率が低く、このままでは生き残れないことが明確であった。そこで、事業を整理し、医薬品事業に特化する体制を整え、研究開発の重点疾患領域として、感染症、疼痛、代謝性疾患の 3 つにリソースを集中した。この取り組みがその後の回復と成長につながった。更に、2014～2020 年の中期計画『SGS2020』で、「創薬型製薬企業」として新薬事業に特化することを改めて宣言し、重点疾患領域を「感染症」と「疼痛・神経」の 2 領域、主要マーケットを日米に絞り、「選択と集中」を行っている。規模の大きな製薬会社が多い中で勝負するために、他の製薬企業があまり新薬の創出を行っていない領域で、今後の医療に絶対に必要であろう領域、かつ、自社の強みが活かせそうな領域に集中することを決めた。また、新研究棟を建設して 4 事業所に分散していた研究所を 1 事業所に集約し、研究者同士が連携をとりやすい環境を整備したことで、新薬の開発体制を強化している。これらの強みの創出と磨き上げによって、着実に新薬の芽を育てている。

コマツ

海外の大手競合企業が日本市場に参入してきた際、「ダントツ商品」を開発する方針を打ち出した。ダントツ商品とは、あらゆる面で競合を上回っている必要はなく、どこかひとつでも

他社が 10 年かけても追いつけない特徴を持っている商品のことである。このようなダントツ商品は値上げができる。そのため、コマツでは商品を値上げしながら、固定費を一定に抑えることで、収益を伸ばしている。これにより、危機を乗り切り、更なる成長を遂げている。

上記の塩野義製薬やコマツのように、経営危機をきっかけに自社の強みの見直しと対応を行い、回復を遂げた事例が多く見られた。これらの経営者は、経営危機を脅威としてのみでなく、強みの認識と明確化の機会としてポジティブに捉え、これまで構築してきた強みは何か、この強みをさらに磨くには何が求められるのか、そして、理念と自社の強みは整合的か、を改めて考え、強みを築くロジックを見直している。

強みとして磨く領域は、各社様々である。経営者は、自社の強みがどこにあるのかを見極め、それをどのように強化していくのか意思決定している。

コストコ
倉庫型の大型店舗で、食品から日用品、電化製品まで多岐にわたる商品を取り扱っているにも関わらず、全世界で SKU（在庫管理の単位）を 3,800 まで絞りこんでいる。これにより、仕入れ価格や管理コストを抑えて高品質・低価格を実現し、顧客への提供価値を高めている。

西松屋チェーン
本来のチェーンストア理論に基づき、標準化を目指した店舗運営を徹底していることが強みとなっている。無駄を省いた店内は、従業員が作業がしやすく、顧客にもシンプルで分かりやすい。店舗独自の取り組みを行うと、標準化が崩れ、無駄な作業が増えるため禁止している。このような徹底で他社の追随を許さないことによって持続的成長を成し遂げている。

松浪硝子工業
170 年かけて硝子の微細精密加工技術を極め高度化させている。この加工技術は応用が可能で汎用性が高い。また、他社が真似できない高度な技術を持っていることで、車載用ディスプレイガラスやスマートフォン部品など世界の大手企業から引き合いが来ており、新しい製品供給市場が出現した時に、既存技術をベースに対応できている。

ホソカワミクロン
優れた粉体処理機械の提供だけでなく、粉体技術をシステムとして提供できることを強みとし、競争優位性を高めている。粉体技術には、粉砕、分級、混合、乾燥、集じん等々、幅広い技術分野がある。独自開発を基本とするが、自社が持たない粉体技術については、欧米の優れた粉体技術を持つ企業との技術提携や買収によって補完し、全ての領域が網羅されることで顧客の抱える問題を総合的に解消することが可能となった。
先端的粉体技術を総合的に提供できる世界で唯一の企業グループとなっている。

＜＜経営者（会員）が感じたこと＞＞
○　**塩野義製薬　手代木社長の講演を聞いて**
・自分たちの強みが何で、どう事業を組み立てていくのか。大切なことだが、つい現状や現在の売上・利益に目を奪われそうになる。そこをしっかりとした軸足を持ち、健全な経営を実現されているのは本当に素晴らしい。
・「選択と集中」という言葉で片付けるには、余りにも重い、勇気のある決断だったと思う。時にトップは、適切なタイミングでこの決断をしなければならないが、そのバックボーンはその組織の長所、短所を知り尽くしていることが前提になる。
○　**コマツ　野路会長の講演を聞いて**
・あれもこれもと多くを追求するのではなく、重要かつ継続的に追及する項目を明確

に定め、「やり方が世界一優れているか？」まで深く追求する。結果として、信頼できる製品と競争力の強化、高い収益力に繋がっていた。

（2）独自の強みを活かしながら新市場・新分野に展開している

事業環境の変化が激しい中では、従来の延長線で改善・深堀を行うだけでなく、破壊的とも呼べる大きなイノベーションが必要となる。このようなイノベーションは、自社の強みを活かしながら、新市場・新分野へ展開したり、これまで気付いていなかったニーズ、まったく新しいテクノロジーなどの開発・吸収などによって、既存の枠組みに捉われない新たな価値を生み出したりすることで実現している。

テスラモーターズ

「走るスマートフォン」と言われるような新しいスタイルの電気自動車を作り、自動車業界にイノベーションを起こしている。この自動車はインターネットを介してシステムのアップデートを行い、新しい機能を利用できるようになる。例えば、販売当初は利用できなかったカーナビゲーションや自動運転、エンジンブレーキなどの機能が後日利用できるようになる。これによって、全てのシステムの開発を待たずして早い段階で販売することができる上、購入者の不満や要望にも対応できる。これまでの自動車にない新しい価値が、多くの顧客を魅了している。また、テスラモーターズは今後、家庭用・業務用蓄電池の販売にも乗り出す予定で、ネバダ州の砂漠に世界最大の工場として蓄電池工場を建設中である。ここでの年間の電池生産数は、2013 年の全世界での生産数を上回る見込み。自動車メーカーが蓄電池を販売し、エネルギービジネスに本格的に取り組むことは、これまでの自動車業界・エネルギー業界の常識に反した取り組みである。既存の産業の枠組みを超えた競争関係の出現であり、新たな市場ルールを確立する可能性を持っている。

コマツ

建設機械に IoT 技術を取り入れることでイノベーションを起こし、「機械メーカー」から「システムメーカー」へと進化を遂げている。KOMTRAX という仕組みでは、建設機械にセンサーや GPS を付けて販売し、収集した情報を新しいサービスの提供や経営戦略に活用している。この仕組みの導入の効果として、建設機械の消耗状態を把握しスムーズな部品提供、稼働率や燃料使用量に基づいた最適な利用方法の提案、明確な使用履歴による中古車価格の上昇、支払いが滞った建設機械のエンジンを止めることによる確実な費用回収、などがある。また、大型ダンプトラックなどの無人運転システムによって、大規模な鉱山全体の運行をコントロールすることができるようになり、製品を売るだけでなく、総合的なオペレーションを請け負うことで毎月課金するという新しいビジネスモデルを実現している。

キユーピー

マヨネーズの原材料のたまごという強みを展開し、たまごの成分を使ったノロウイルスの消毒液、たまごを好きな粗さにつぶして食べるサラダ、鶏のとさかのヒアルロン酸を使ったスキンケア用品など、新しい市場を開拓している。さらに、キユーピーは「外食」、「中食（買ってきて家で食べる）」、「内食（家で作って食べる）」の全ての販売経路を持っている。スーパー向けの製品を、レストランなど業務用製品の販売経路を使って届けるなど、流通の強みを活用した事業展開にも積極的である。

セーレン

長きにわたって繊維の染色加工の技術を磨いてきたセーレンは、1980 年代から、将来はパーソナル化・オンデマンド化が加速し、マスカスタマイゼーションが求められる時代が来ると予測していた。そのため、コンピュータ技術やインクジェットの仕組みを用いて染色する「ビスコテックス」を開発し、1677 万色の表現、1m や 1 着分の小ロット、数時間の短納期を実現

した。また、この技術によって、海外など離れたところからインターネットを使って企画・発注できるようになり、時間差や距離感が縮まった。更に技術を進化させ、等身大のディスプレイで自分の顔に合わせた着用イメージをもとに、デザイン、色柄、素材、サイズなどを選んで、47万着の中から自分に合う1着をオーダーできるショップを立ち上げている。繊維・衣料業界の常識を覆す発想で、新しい価値を生み出している。

成熟化・縮小していく日本市場への危機感や、日本という枠を超えて広い範囲に貢献したいという思いなどから、多くの企業が積極的に海外展開を進めている。海外でも、日本で磨いた強みを活かすことで、シェア拡大を図っている。

キッコーマン
1957年に米国へ進出した。当時の米国ではケミカル醤油が主流で、本醸造醤油のシェアは低かったが、長年培ってきた本醸造の技術を用いて現地生産し、販売している。スーパーマーケットでの実演販売や、現地の食事に醤油を掛け合わせたレシピの紹介など、現地の食文化に醤油を馴染ませる工夫を重ね、現在の米国シェアは50%である。

伊藤園
近年健康意識が高まっている米国へ、主力商品である「お～いお茶」を無糖飲料・健康サポート飲料として展開している。シリコンバレーのスタートアップ企業やIT企業のオフィスに商品を置き、発信力の強いエンジニア達の宣伝効果によって、「お～いお茶」がブランド化しつつある。
現在はペットボトル飲料の販売が中心だが、急須のない場所でもティーバッグや粉末茶での飲用を提案し、習慣化したいと考えており、米国全土・世界への浸透を狙っている。

＜＜経営者（会員）が感じたこと＞＞

○　テスラモーターズの見学を通して
・車を運転する喜び・ワクワク感を再認識した。最先端の技術と顧客の感動をうまくマッチさせることがイノベーションにとって重要だと痛感した。

○　コマツ 野路会長の講演を聞いて
・KOMTRAXでは、製品単品の販売から部品販売・サービス提供、さらにITインフラに伴うサービス提供へとビジネスモデルを変えることで成果をあげられていた。弊社でも主力製品のIoT開発を進めており、IoTの先駆的な事例をご説明いただき強く印象に残った。

○　キユーピー 三宅社長の講演を聞いて
・中核事業の揺るぎない自信が周辺事業でも強みとなり、事業拡大の足がかりとなった、そんな控えめな印象を受けたが、その本質は、慎重に事業分野を選別し、確実に優位性が発揮できる分野にのみ事業展開をされてきた。そんなしたたかな経営姿勢を垣間見ることができた。

○　シリコンバレーの視察を通して
・次々にイノベーションを起こさなければ企業の魅力が失われ、持続的な成長は期待できない。そうした切迫感をシリコンバレーに集う企業は持っているように見えた。シリコンバレーのような全く新しい製品やビジネスモデルを生み出せる、ダイナミックで破壊的なイノベーションに挑戦しなければならないと意を強くした。

（3）変化の兆しを察知し、先を予測するため、多様で幅広い視点を取り入れている
経営者は、異なる立場・経歴・スキルを持つ人と積極的に接点を持ち、多様で幅広い視点を取り入れることで、組織の感度を高めている。このような多様な視点は偏った視点を是正し、新しい気付きをもたらす。これにより、変化の兆しを早くに察知し、未来を予測するこ

とで、事前対策による経営危機の回避やスピード感のある新事業への着手を可能にしている。
　経営者は、自社にないスキル・経験を持った人材を採用したり、社外の人と交流できるネットワークを構築したりと、様々な方法で多様な視点を取り込んでいる。

西松屋チェーン
新たな商品開発のために電機メーカー出身者の中途採用を積極的に行ったが、その副産物として、これまでの社内にはない発想、考え方、物事の捉え方が既存の従業員にも取り込まれた。

ヒューレット・パッカード
性別・職務経験・国籍・人種など様々なバックグラウンドを持つ人材から経営陣を構成している。これにより発想の多様性が高まり、様々な方向へとアンテナが張られ、感度の高い、変化の見極めに長けた組織が生まれている。

良品計画
近年、様々な地域で過疎化が課題となり、地元の商店街・山林・里山・伝統文化などの衰退をどうにかしようと活動する人が増えている。ローカルニッポンというプロジェクトで、地域の良品計画の店舗スタッフが、このような人たちと一緒になって考え活動することで、多くの学びや経験を得ることができ、発想力や実行力のある人材を育てる場となっている。また、日本は今後高齢化や人口減少が加速すると予想されるため、この活動が将来のビジネスに繋がることを期待している。

シリコンバレー
シリコンバレーには、起業家の他に、投資家、法律・会計などの専門家、研究者など多様な人材が集まっており、資金や人材などの流動性が高く、企業が成長しやすいエコシステム（生態系）が成立している。ここでは、他分野の企業・人材間の垣根のない交流が盛んに行われており、オープンイノベーションが発展している。多様な繋がりから、常に最先端の技術や思考を取り入れることで、知識の多様性を高め、多くのイノベーションが生まれている。
例えば、インキュベーターでもあるFogarty Institute for Innovationでは、入居している起業家と、投資家・コンサルタント・弁護士・大手メーカー担当者などの繋がりを積極的に支援し、多くの新しい医療機器を開発している。

　社内における現場主義も、幅広い視点を取り入れることに繋がる。現場には、次なる変化の兆しが常に潜んでいるが、組織の成長と共に現場と経営者の距離が開き、現場の声が届きにくくなる。そのため、経営者は、現場の気付きやアイデアを拾い上げる制度や、従業員と直接会話できる機会などを設定し、積極的に従業員の声に耳を傾けることで、企業の課題や経営のヒントを得ている。

堀場製作所
経営者と従業員が直接交流できるインフォーマルな機会として、毎月誕生会を開催している。管理職が間に入ると現場の本音を拾うことが難しくなるため、誕生会には管理職は呼ばない工夫をしている。
また、従業員による提案制度を海外拠点も含めて実施している。全世界の従業員の声を拾い上げることで、より多様な気付きやアイデアを得ることができている。

セーレン
「よく見つけましたね運動」として積極的に現場の課題を収集した。半年で2万件もの問題点が挙げられ、年間25億円の削減効果を出した。

＜＜経営者（会員）が感じたこと＞＞
○　シリコンバレーの視察を通して
・オープンイノベーションは日本も急がなければならないと痛切に感じた。日本全体がオープンイノベーションをどう展開するか。具体的に決断して実行していかないといけないと思う。個々の企業はオープンイノベーションに取り組み始めている。それらを面でつなぐような仕掛けや、推進する社会風土を作り上げていく必要性など課題は多い。

（4）チャレンジ精神・自主性のある人材を育てている

イノベーションに繋がる発想を経営者だけで生み出すには限界がある。経営者は、現場から多くの新しい発想を生むため、失敗を許容しチャレンジを称える風土作りと、従業員の自主的な取り組みの支援に取り組んでいる。ルーティーンワークや上司の指示通りの行動からは新しい発想は生まれにくい。求める人材像を従業員に伝えるだけでなく、評価制度など仕組みを整えることで、チャレンジ精神や自主性が促進される環境を作るよう工夫している。

堀場製作所

既存の仕事での成功よりも、新しいことにチャレンジして失敗することを評価している。この仕組みが、自らの頭で考え行動する従業員を生み出している。また、大きく失敗した人でも復活できる人事制度を設けている。従業員が自主的に開発した排ガス測定装置が、現在の主力製品に育っているなど、従業員のチャレンジが新しい市場の創造に繋がっている。

シリコンバレー

失敗に対して寛容な風土が根付いている。イノベーションや起業には失敗が尽きない。起業が失敗しても、ベンチャーキャピタルや投資家は、これを起業家の汚点とはせず、むしろ、その後の糧となる経験と捉える。このような地域全体の風土がチャレンジ精神を高めていることによって、シリコンバレーでは多くのイノベーションが生まれている。

ディスコ

社内通貨制度を採用し、あらゆる仕事に社内通貨 Will で値段を設定している。仕事をこなすと Will が与えられ、別の従業員に仕事を依頼する場合は Will を支払う仕組み。社内オークションを通じて、他部門の仕事を落札して請け負えるようになっているため、従業員は特技を活かし、部門の壁を越えて仕事に関与できる。これにより、仕事は押し付けられるものではなく、自ら選ぶものだという価値観が定着しており、自発的なスキルの獲得に対する高い意識と、積極的に問題解決に関わっていく自主性を育んでいる。

＜＜経営者（会員）が感じたこと＞＞
○　堀場製作所 堀場社長の講演を聞いて
・修羅場を経験させ失敗を財産にさせるような仕掛けづくりは、TOP 自らがアンテナを張ってチャンスを与えていくことが必要である。だからこそ、従業員とのコミュニケーションをきっちりととるという基本的なことを忘れないよう肝に銘じておきたい。
・従業員一人一人にオーナーズマインドを持たせる努力を継続されている点に共感するとともに、効果が出ていることに感銘を受けた。企業が巨大化していくうちに、組織的に働くことを受動的に仕事をすることと考える従業員が増加し、自己の権限と責任の壁を自ら作る例が散見される。この大企業病を克服されていることが堀場製作所の最大の強みではないか。

４．おわりに

本委員会では、企業の持続的成長をテーマに調査・研究を行い、市場ニーズ・顧客ニーズの多様化が進む中で、長きにわたって成長してきた企業、危機を乗り超えながら生き残ってきた企業の実態を、講演会や企業視察、ヒアリングを通じて、勉強させて頂いた。

これらの活動を通じて、企業の持続的成長に重要なことは「揺るがない理念・価値観」と「変化を乗り越える対応力」の両輪だと結論付けたが、調査した企業の経営者は、強いリーダーシップでこれらを実現させ、丁寧で根気強い理念浸透、先を見据えた事業領域の選択、イノベーションを生み出す制度・環境作りなど素晴らしい経営力を発揮されている。経営のテクニックだけでなく、強い意思を持って従業員を導く経営者のあり方を学ぶことができた。

米国西海岸企業視察においては、シリコンバレーでダイナミックなイノベーションが生み出される仕組みを目の当たりにし、大きな刺激を受けた。スピード感あふれる意思決定・事業運営など、学ぶべき点も多かった一方、長期的視点を重視した日本流の経営の良い面も見えてきた。

２年間の活動において、経営者に直接お話を伺ったり、実際に現場を訪れたりすることで、非常に多くの学びと気付きが得られた。講演会・企業訪問・ヒアリングにご協力頂いた企業の皆様、そして委員会活動に関わっていただいた全ての皆様に感謝申し上げる。

本提言において、ご不明な点やご質問などがございましたら、同友会事務局もしくは委員長会社へご連絡ください。

5．企業経営委員会　名簿

＜平成 26 年度＞　　（敬称略、平成 27 年 3 月 31 日現在）

委員長	黒田　章裕	コクヨ(株)	取締役会長
委員長代行	藤田　正樹	大阪ガス(株)	取締役 常務執行役員
副委員長	阿形　清信	近畿刃物工業(株)	代表取締役
〃	東　　光一	東樹脂工業(株)	代表取締役
〃	安藤　宏基	日清食品ホールディングス(株)	取締役社長・ＣＥＯ
〃	石田　行司	ニューロンネットワーク(株)	取締役社長
〃	乾　　裕	日本証券業協会大阪地区協会	地区会長
〃	上田　　孝	サノヤスホールディングス(株)	取締役社長
〃	上野山　雄	パナソニック(株)	フェロー
〃	上原　一郎	(株)エヌ・ティ・ティ ネオメイト	取締役社長
〃	沖津　嘉昭	岩井コスモ証券(株)	取締役社長
〃	奥田　隆司	シャープ(株)	会長
〃	川口　達夫	(株)櫻製油所	取締役社長
〃	小坂　　肇	(株)りそな銀行	常務執行役員
〃	酒井　和広	西日本高速道路(株)	取締役専務執行役員
〃	坂元　龍三	東洋紡(株)	取締役会長
〃	佐藤　　博	アイフォーコム関西(株)	執行役員
〃	澤木　良次	大建工業(株)	取締役会長
〃	下田　純弘	日本タタ・コンサルタンシー・サービシズ(株)	執行役員西日本支社長
〃	新村　　猛	がんこフードサービス(株)	取締役副社長
〃	十河　元生	協和テクノロジィズ(株)	代表取締役 CEO
〃	髙松　孝之	(株)髙松コンストラクショングループ	取締役 名誉会長
〃	田淵　暉久	田淵電機(株)	取締役会長
〃	田渕　宏政	(株)タブチ	取締役社長
〃	玉本美砂子	(株)ジェイ・ビー・エムコンサルタント	代表取締役
〃	辻村　英雄	サントリーホールディングス(株)	専務取締役
〃	土屋　裕弘	田辺三菱製薬(株)	取締役会長
〃	永木　康司	(株)永木精機	取締役会長
〃	西　　亨	(一財)大阪科学技術センター	専務理事
〃	長谷川　剛	櫻宮化学(株)	取締役社長
〃	道廣剛太郎	(株)三井住友銀行	常務執行役員
〃	宮脇　　健	宮脇鋼管(株)	取締役社長
〃	村井　　守	(株)エヌ・ティ・ティマーケティングアクト	取締役社長
〃	山村　輝治	(株)ダスキン	取締役社長
〃	吉村　貴典	丸一鋼管(株)	取締役社長
委員	井戸　　剛	不二印刷(株)	取締役社長
〃	井上　寛基	日成建設(株)	取締役社長
〃	上田　博之	上田ブレーキ(株)	取締役社長
〃	岡野　幸義	ダイキン工業(株)	特別顧問
〃	桐山　健一	(株)神戸屋	取締役社長
〃	栗城　　靖	東洋製罐(株)	営業本部関西販売部長
〃	桑田　文雄	山九(株)	執行役員関西エリア長
〃	近藤　正彦	サカタインクス(株)	理事 企画部長
〃	近藤三津枝	(有)パンコット	代表取締役
〃	齊藤　紀彦	(株)きんでん	取締役会長
〃	阪口　祐康	協和綜合法律事務所	パートナー弁護士
〃	篠原　剛史	(株)エクセディ電設	代表取締役

委員	清水　春生	(株)エクセディ	取締役会長
〃	杉野　利幸	三紀ホールディングス(株)	取締役社長
〃	鈴木　規之	(株)アスタリスク	代表取締役
〃	高橋　英行	(一社)大阪銀行協会	専務理事
〃	田中　　実	シンオン(株)	取締役社長
〃	田中　　豊	アートグリーン(株)	取締役社長
〃	中務　裕之	中務公認会計士・税理士事務所	所長
〃	藤井　眞澄	関電プラント(株)	取締役社長
〃	堀　　一成	トランスコスモス(株)	顧問
〃	増山　　裕	(株)高島屋	取締役
〃	芳澤　雅之	三井物産(株)	関西支社副支社長
スタッフ	西林　　聡	コクヨ(株)	会長室渉外グループリーダー
〃	辻　真理奈	コクヨ(株)	会長室渉外グループ
〃	近藤　誠一	大阪ガス(株)	秘書部経営調査室長
〃	秦　　史子	大阪ガス(株)	秘書部経営調査室
〃	荒堀　正也	シャープ(株)	コーポレート統括本部経営企画部 秘書グループ参事
〃	近藤　貴士	シャープ(株)	コーポレート統括本部経営企画部 秘書グループ副参事
〃	石川　智久	(株)三井住友銀行	経営企画部金融調査室次長
〃	坂井　潤一	(株)三井住友銀行	経営企画部金融調査室室長代理補
〃	今西　正博	(株)ダスキン	社長室部長
〃	入木　雅和	日本証券業協会大阪地区協会	事務局長
〃	上原　　修	協和テクノロジィズ(株)	部長代理
〃	奥村　晃弘	ニューロンネットワーク(株)	企画部部長
〃	小笹　浩司	西日本高速道路(株)	保全サービス事業部次長
〃	川村　　暢	(株)エヌ・ティ・ティ　ネオメイト	経営企画担当課長
〃	北村　　明	(株)高松コンストラクショングループ	取締役専務執行役員本社総括
〃	古賀　栄司	宮脇鋼管(株)	常務取締役
〃	合田　龍平	田淵電機(株)	経営管理本部付
〃	佐藤　裕一	アイフォーコム関西(株)	主査
〃	田辺　和史	東洋紡(株)	総務部秘書グループマネジャー
〃	谷畑　雅一	サントリーホールディングス(株)	大阪秘書室専任課長
〃	谷藤　道久	田辺三菱製薬(株)	秘書室室長
〃	徳田　雅也	(株)タブチ	RD・CP 部部長
〃	松居　真一	パナソニック(株)	全社 CTO 室技術渉外部主幹
〃	山口　智裕	日本タタ・コンサルタンシー・サービシズ(株)	総務業務チーム長
〃	山嶋　浩二	(株)りそな銀行	コーポレートガバナンス事務局 セクレタリアットオフィサー
〃	渡邊龍太郎	大建工業(株)	秘書室大阪秘書課課長
〃	渡邉　敬介	(一財)大阪科学技術センター	副参事
代表幹事ｽﾀｯﾌ	土塚　浩一	日本生命保険(相)	本店企画広報部長
〃	田中　一宏	日本生命保険(相)	本店広報室長
〃	立野　裕也	日本生命保険(相)	企画総務部課長補佐
〃	伊勢　拓央	西日本電信電話(株)	秘書室長
〃	大野　　敬	西日本電信電話(株)	秘書室担当部長
〃	大石　　直	西日本電信電話(株)	秘書室担当課長
〃	平尾　誠之	西日本電信電話(株)	秘書室担当課長
〃	堀　　摩耶	西日本電信電話(株)	秘書室主査
事務局	齊藤　行巨	(一社)関西経済同友会	常任幹事・事務局長
〃	輿口　　修	(一社)関西経済同友会	企画調査部課長
〃	谷　　要恵	(一社)関西経済同友会	企画調査部係長
アドバイザー	三橋　　平	慶應義塾大学	商学部教授

＜平成 27 年度＞

（敬称略、平成 28 年 1 月 31 日現在）

委員長	黒田　章裕	コクヨ(株)	取締役会長
委員長代行	藤田　正樹	大阪ガス(株)	取締役 常務執行役員
副委員長	東　　光一	東樹脂工業(株)	代表取締役
〃	石橋　民生	大和ハウス工業(株)	取締役副社長
〃	稲田　浩二	関西電力(株)	執行役員
〃	上田　　孝	サノヤスホールディングス(株)	取締役社長
〃	上野山　雄	パナソニック(株)	フェロー
〃	川口　達夫	(株)櫻製油所	取締役社長
〃	桐山　健一	(株)神戸屋	取締役社長
〃	小坂　　肇	(株)りそな銀行	常務執行役員
〃	酒井　和広	西日本高速道路(株)	取締役専務執行役員
〃	阪口　春男	協和綜合法律事務所	所長弁護士
〃	坂元　龍三	東洋紡(株)	取締役会長
〃	佐藤　　博	アイフォーコム(株)	関西支社執行役員
〃	澤木　良次	大建工業(株)	取締役会長
〃	清水　春生	(株)エクセディ	取締役会長
〃	下田　純弘	日本タタ・コンサルタンシー・サービシズ(株)	ハイテクグループ 総括本部長 （兼）西日本支社長
〃	十河　元生	協和テクノロジィズ(株)	代表取締役兼 CEO
〃	髙松　孝之	(株)髙松コンストラクショングループ	取締役 名誉会長
〃	田淵　暉久	田淵電機(株)	取締役会長
〃	田渕　宏政	(株)タブチ	取締役社長
〃	玉本美砂子	(株)JBM コンサルタント	代表取締役
〃	辻村　英雄	サントリーホールディングス(株)	専務取締役
〃	永木　康司	(株)永木精機	取締役会長
〃	道廣剛太郎	(株)三井住友銀行	常務執行役員
〃	南本　一彦	岩谷産業(株)	取締役副社長
〃	美濃　由明	(一財)大阪科学技術センター	専務理事
〃	宮脇　　健	宮脇鋼管(株)	取締役社長
〃	山村　輝治	(株)ダスキン	取締役社長
〃	山本　博敏	(株)エヌ・ティ・ティマーケティングアクト	取締役社長
〃	吉村　貴典	丸一鋼管(株)	取締役社長
委員	安積　　覚	安積濾紙(株)	代表取締役
〃	上田　博之	上田ブレーキ(株)	取締役社長
〃	臼杵　弘宗	弁護士法人西村あさひ法律事務所	法人社員・弁護士・ ニューヨーク州弁護士
〃	太田　　隆	ダイダン(株)	取締役専務執行役員 大阪本社代表
〃	岡野　幸義	ダイキン工業(株)	特別顧問
〃	廉林　光夫	南海ビルサービス(株)	取締役社長
〃	北村　　譲	(株)アークエース	取締役社長
〃	桑田　文雄	山九(株)	執行役員関西エリア長
〃	近藤　正彦	サカタインクス(株)	理事 企画部長
〃	近藤三津枝	(有)パンコット	代表取締役
〃	坂田　俊博	イズミヤ(株)	相談役
〃	篠原　剛史	(株)エクセディ電設	代表取締役
〃	高橋　英行	(一社)大阪銀行協会	専務理事
〃	田中　正敏	リマテックホールディングス(株)	取締役会長
〃	田中　康典	サンヨーホームズ(株)	代表取締役
〃	中務　裕之	中務公認会計士・税理士事務所	所長
〃	二階堂暢俊	西日本旅客鉄道(株)	取締役兼常務執行役員

委員	西原　克年	(株)島津製作所	取締役専務執行役員
〃	西村　　淳	日本ヒューレット･パッカード(株)	執行役員中部西日本支社長
〃	藤井　眞澄	関電プラント(株)	取締役社長
〃	堀　　一成	トランスコスモス(株)	顧問
〃	松井　次郎	(株)マツイコーポレーション	CEO
〃	山本　隆宏	(株)日本能率協会マネジメントセンター	関西事業本部　本部長
〃	吉川　一三	住江織物(株)	取締役社長
スタッフ	太田　晴規	コクヨ(株)	会長室室長
〃	西林　　聡	コクヨ(株)	会長室渉外グループマネージャー
〃	辻　真理奈	コクヨ(株)	会長室渉外グループ
〃	近藤　誠一	大阪ガス(株)	秘書部経営調査室長
〃	秦　　史子	大阪ガス(株)	秘書部経営調査室
〃	池田　雅章	関西電力(株)	総合企画本部経営管理グループチーフマネジャー
〃	板谷　正之	(株)櫻製油所	顧問
〃	今西　正博	(株)ダスキン	社長室部長
〃	上原　　修	協和テクノロジィズ(株)	部長代理
〃	帯田　正典	日本タタ・コンサルタンシー・サービシズ(株)	クライアントパートナー
〃	甲斐　丈晴	大和ハウス工業(株)	秘書室課長
〃	加治　英希	西日本高速道路(株)	保全サービス事業部課長
〃	川端　亮次	岩谷産業(株)	社長室課長
〃	北村　　明	(株)髙松コンストラクショングループ	取締役専務執行役員本社総括
〃	黒木いづみ	(株)神戸屋	経営企画室企画･秘書グループ主任
〃	合田　龍平	田淵電機(株)	経営管理本部
〃	佐藤　裕一	アイフォーコム(株)	主査
〃	田辺　和史	東洋紡(株)	総務部秘書グループマネジャー
〃	谷畑　雅一	サントリーホールディングス(株)	大阪秘書室専任課長
〃	近田　満	宮脇鋼管(株)	取締役管理部部長
〃	徳田　雅也	(株)タブチ	INNOVATION 本部本部長
〃	渕本　直樹	協和綜合法律事務所	事務局
〃	松居　真一	パナソニック(株)	全社 CTO 室技術渉外部主幹
〃	三輪　和彦	(株)エクセディ	管理本部 CSR・広報部部長
〃	山嶋　浩二	(株)りそな銀行	コーポレートガバナンス事務局アドバイザー
〃	渡邉　敬介	(一財)大阪科学技術センター	副参事
〃	渡邊龍太郎	大建工業(株)	経営企画部秘書担当リーダー
代表幹事ｽﾀｯﾌ	大野　　敬	西日本電信電話(株)	秘書室担当部長
〃	大石　　直	西日本電信電話(株)	秘書室担当課長
〃	堀　　摩耶	西日本電信電話(株)	秘書室主査
〃	福岡　克也	(株)三井住友銀行	経営企画部部長
〃	伊藤　史匡	(株)三井住友銀行	経営企画部金融調査室上席室長代理
〃	坂井　潤一	(株)三井住友銀行	経営企画部金融調査室室長代理補
事務局	齊藤　行巨	(一社)関西経済同友会	常任幹事・事務局長
〃	羽室　裕介	(一社)関西経済同友会	企画調査部課長
〃	谷　　要恵	(一社)関西経済同友会	企画調査部係長
アドバイザー	三橋　　平	慶應義塾大学	商学部教授

6．事例集

講演会・現場訪問		
1	慶應義塾大学　三橋平　教授	p19
2	コマツ　野路國夫　代表取締役会長	p21
3	株式会社堀場製作所　堀場厚　代表取締役会長兼社長	p23
4	塩野義製薬株式会社　手代木功　代表取締役社長	p25
5	コマツ　粟津工場・こまつの杜　見学	p27
6	キユーピー株式会社　三宅峰三郎　代表取締役社長	p29
7	株式会社良品計画　金井政明　代表取締役会長	p31
米国西海岸企業視察		
1	スタンフォード大学　リチャードダッシャー教授	p33
2	ヒューレット・パッカード	p35
3	テスラモーターズ	p36
4	富士通　Open Innovation Gateway	p37
5	Fogarty Institute for Innovation	p38
6	キッコーマン　Kikkoman Sales USA, Inc.	p40
7	コストコ	p41
8	ボーイング	p42
企業ヒアリング		
1	稲畑産業株式会社	p43
2	株式会社椿本チエイン	p44
3	株式会社西松屋チェーン	p45
4	ホソカワミクロン株式会社	p46
5	ハードロック工業株式会社	p47
6	松浪硝子工業株式会社	p48
7	株式会社ディスコ	p49
8	セーレン株式会社	p50
9	株式会社伊藤園	p51

〔講演会・現場訪問 1〕慶應義塾大学　三橋平　教授

三橋教授の研究テーマ
組織の意思決定者の行動を実証的に解明し、その法則性を明らかにしようとするマクロ組織行動論、マクロ組織論。特に、社会的インターアクションと経営者認知が意思決定に与える影響に関する実証研究。

◆講演の概要

対応力とは何か

・ 持続的な成長を果たしている企業は、その時々の環境変化に対応する対応力を備えている。対応力は以下 3 パターンに分けられる。

事前的対応力（本業再検討）：
外部環境の変化を予測し、既存事業の収益構造・市場ポジションを柔軟に変化させることで危機発生を事前回避する力

事前的対応力（新規事業開拓）：
外部環境の変化を予測し、新規事業を展開・確立させ、危機を事前回避する力

事後的対応力：
危機が発生した際に、負の影響を最小限に留め、新たな競争力を獲得する力

対応力を高めるメカニズム

・ 対応力を高めるには「深耕」「開拓」の 2 つを追求する「二刀流」が重要。多くの研究で、二刀流はパフォーマンスを向上させるという結果が出ている。特に、不確実性が高く、環境が激変する場合に二刀流は重要な役割を果たす。

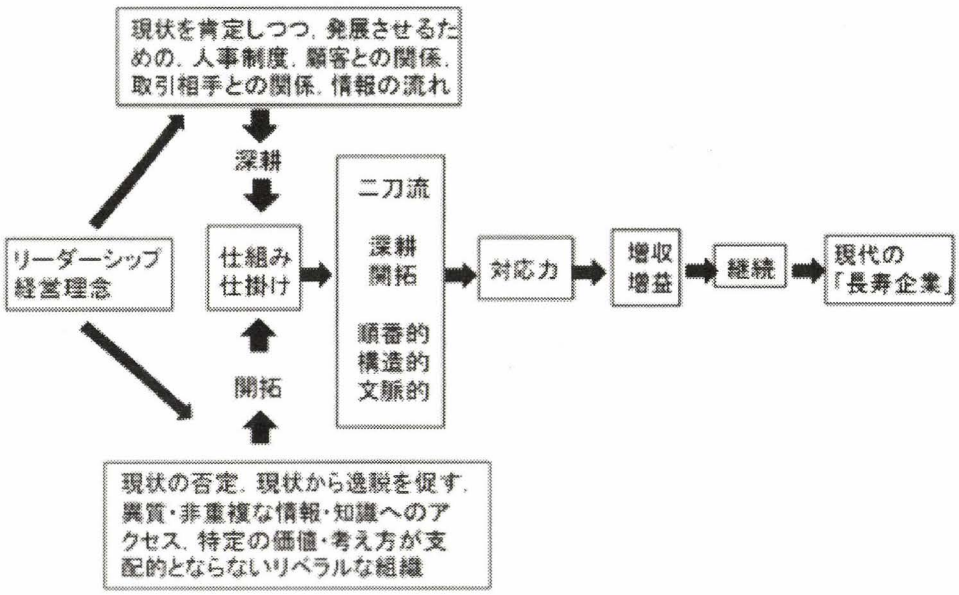
深耕：
現状を肯定し、今あるものを更によくする方向へ進める。改訂、改善、洗練、効率など。
現状が安定し、現在の考え方が長期的に正しい場合に有効。

開拓：
現状を否定し、新しいレールを引いて今ないものを進める。探索、実験、多様性など。
不確実性が高く、環境が激変する場合に有効。

・ 提携先の企業同士が繋がっている閉じたネットワークは、知識や情報の「深耕」に有利であり、提携先の企業同士が繋がっていないオープンなネットワークは知識や情報の「開拓」に有利である。
・ 顧客の声を「深耕」のためだけに利用すると新しい波に乗り遅れてしまうが、「開拓」ばかりに利用すると少数の顧客の意見に振り回される。バランスが大事である。
・ エラーをしなかった従業員が評価される減点主義の人事制度では「深耕」が促進され、大ヒットを打った従業員が評価される加点主義の人事制度では「開拓」が促進される傾向がある。

まとめと仮説

・ 「深耕」と「開拓」の取り組みにはコンフリクトが生じるため、このコンフリクトを解消するためにバランスをとることが対応力となる。
・ 現代の長寿企業が生まれるための流れは次ページ図のようであると仮説を立てた。



・経営者は以下のようなことを自答することが対応力のヒントとなる。

理解　・「深耕」と「開拓」の意味を理解しているか
　　・深耕と開拓の重要性を認識しているか

実行　・深耕と開拓のためにどんな取り組みを行っているか
　　・どうすれば開拓が促進されるかを理解しているか
　　・深耕と開拓のバランスが取れ、生じるコンフリクトを解消できているか

確認　・深耕に偏り気味になっていないか
　　・開拓が長期的な利益に直結しているか

＜＜経営者（会員）が感じたこと＞＞

・弊社でも、まさに二刀流を実践しようとしている。既存分野の維持、発展、新規分野の取り入れ、シェアの拡大。この力量の置き方を読み間違えないようにバランスを取るのが難しい。
・深耕と開拓は、実際の経営上は二者一体のものと思う。いかに発想し、具体化する施策を実現、実行するかに尽きる。経営は実行に次ぐ実現。「一流の戦略二流の実行」より「二流の戦略、一流の実行力」の方が重要と弊社では教えている。
・現在利益が出ている分野がいつまでも続くことは無いと考えているが、全く新しい分野に手を出すにはリスクを考慮すると難しいので、既存のノウハウや技術を　活かせる分野を波及させて開拓していく必要があると思う。
・当社も深耕ばかりに目が行きがちであるのに気付いた。生き残っていくには大企業の下請体質を見直し、自ら開拓していくことも必要だと思った。
・全ての事業で「深耕」と「開拓」の視点は重要。経営者は、ポートフォリオの観点から深耕と開拓をどのようにバランスを取り、企業成長につなげるかを日々考えている。深耕と開拓のバランスは、それぞれの企業、また置かれている事業環境によっても異なると思う。

〔講演会・現場訪問 2〕コマツ　野路國夫　代表取締役会長

会社概要

建設機・重機械メーカー。建設・鉱山機械、小型機械、林業機械、産業機械などの事業をグローバルに展開している。1950 年代から海外展開を進め、現在の海外売上比率は 80%を超える。建設機械業界において、日本で 1 位、世界で 2 位のシェアを誇る。

◆講演の概要

コマツの経営方針

- 短期的な変化に一喜一憂しないことが重要。戦略の方向性は数十年間変わらない。
- 粗利と固定費による管理、販売価格の引き上げなどによって営業利益率 12～15%程度を実現している。
- シェア 1 位にこだわっている。連結売上比率の 50%の製品がシェア 1 位である。シェア 2 位以下ではいつまでも 1 位の真似に陥ってイノベーションが起きない。
- 日本企業は国内で不毛な競争を行って低収益で我慢している。マーケットリーダーが健全な市場を作り、日本をもっと儲かる魅力ある市場にすべき。

海外展開

- 満遍なくどの地域にも進出し、売上を伸ばしている。海外売上比率は80%。
- 建設機械業界は他業界に先駆けて1960年代にグローバルに開放された。キャタピラー社が日本に進出した際は危機を感じたが、海外での自由化はコマツの事業展開にとっては恩恵となった。
- 撤退を一切しないという方針を貫いている。ブラジル工場は20年以上赤字だったが、辛抱強く継続したおかげで、中南米地域の売上は日本・米国に続くほどに育った。海外展開においても経営の軸をぶらさないことが重要である。

ICT の活用

- 1997～8年に3次元CADを導入。溶接ロボットを購入し、コントローラーを社内で自作した。そのロボットを全世界に配置し、稼働状況を全て把握できるようにしている。
- 全世界の生産管理システムを統一したいと考えERPを導入した。パッケージソフトに業務を合わせる（背広に背中を合わせる）方針でトップダウンによって進めた。
- GPS機器を搭載して様々なデータを集約する仕組み（KOMTRAX）を、現在販売している全ての建設機械に装備。消耗状態を把握して早めの部品交換ができたり、稼働率や燃費情報から最適な利用方法を提案したりするなど、部品・サービスの売上が伸び、収益の柱となっている。
- 衛星を使用し、大規模な鉱山で巨大ダンプトラックの無人運行を行うシステムを開発。製品を売るだけでなく、全体のオペレーションを請け負うことで月額課金するというビジネスモデルへ展開している。

コマツウェイ

- 価値観や倫理観を定めたコマツウェイを全世界の従業員に徹底している。コマツウェイは「コーポレートガバナンス」「ものづくり競争力の強化」「ブランドマネジメント」の 3 つで構成される。
- 「コーポレートガバナンス」では、トップマネジメントについて明確に文章化しているため、経営者がそれに反する行動や判断をすると従業員から指摘される。このような抑止効果が働くところが良い。例えば、「従業員とのコミュニケーションを率先垂範すること」という項目があり、戦略や企画を現場に浸透させるため、頻繁に出向いて同じことを何度も繰り返し言い続けている。
- 「ものづくり競争力の強化」では、先輩から受け継がれている DNA や語録など、歴史を重視した。例えば、何よりも「安全・健康」を全てに優先させる。必ずどのような場面においても、最初に安全の話をすることを徹底している。また、協力企業を大事にすることも定めており、メーカー・代理店・協力企業が Win-Win-Win の持続的な関係でなければいけないという考え方が定着している。

◆考察

・QC活動に長期的に取り組み、その蓄積から得られた品質、安全第一の追求、ビジネスパートナーとの協力的関係、顧客からの信頼などはコマツの競争力の源泉である。
・考えや行動の基軸にコマツウェイがあることで、取り組みの延伸や継続が容易となり、ブレークスルー時の判断基準ともなりうる。さらに、新たな取り組みによって生まれる従来からのズレが決してブレにならないよう、制御機能をも有していた。
・経営者の現場主義と高感度アンテナが、変化に事前に対応する力を生み出している。

＜＜経営者（会員）が感じたこと＞＞

・営業利益ではなく、粗利と固定費を分けてそれぞれを管理するという方式は当社の経営においても参考にさせていただきたいと強く思った。これより、陥りがちな縮小均衡や好調時の甘い経費管理等を回避できると思った。また強みは「顧客価値創造の現場を知らないトップ（勘所がわからないトップ）はダメ」と言い切れる現場主義だと強く感じた。
・あれもこれもと多くを追求するのではなく、重要かつ継続的に追及する項目を明確に定め、「やり方が世界一優れているか？」まで深く追求する。結果として、信頼できる製品と競争力の強化、高い収益力に繋がっていた。
・ブラジル工場の20年間の赤字を辛抱強く我慢したことは、本体の財務基盤が盤石でないとできないことであり、経営の軸をブラさずに支えられる裏付けがあってのことだと実感できた。
・KOMTRAXでは、製品単品の販売から部品販売・サービス提供、さらにITインフラに伴うサービス提供へとビジネスモデルを変えることで成果をあげられていた。弊社でも主力製品のIoT開発を進めており、IoTの先駆的な事例をご説明いただき強く印象に残った。
・社員に求めることが極めて明確であり、ブレることがないので、上下、グループ間、顧客との信頼感が厚いと感じた。安全、コンプライアンス、働きやすい職場について経営トップが語り続け、会社全体を引っ張ることによって品質の確保と信頼を築いている。
・コマツウエイは経営者から従業員への経営理念の浸透を図る工夫かと思いきや、さにあらず、時にして道を外しそうになる経営者が現れてもそれを阻止する価値観、行動規範、DNAであるとのことで、単なる企業理念を超える何かがあるように感じた。
・協力企業との関係について、「コマツができる協力企業への最大の支援は人材育成である」との考え方に共感した。協力企業とWin-Winの関係を構築することについては、言うのは簡単でも実際に実現するとなると難しい。コマツウェイを通じて、こうした価値観が社内、さらには協力企業を含めて徹底されており感心した。弊社もこの価値観を肝に銘じて事業活動を進めたい。
・経営TOPが、確たる信念で以って経営されているのが肌で感じ取れた。即ち経営TOPの思い、示達にブレがなく、社員の方おひとりおひとりが、そして全員が経営に参画できる、参画しているお会社であるのが印象に残った。

〔講演会・現場訪問 3〕株式会社堀場製作所　堀場厚　代表取締役会長兼社長

会社概要

分析・計測機器メーカー。自動車、環境・プロセス、医用、半導体、科学の 5 分野において事業を展開。“はかる”を通じて、「世界の環境」「ヒトの健康」「社会の安全」に貢献することを目指している。現在、世界 27 カ国に拠点があり、海外売上比率は 65%。

◆講演・見学の概要

社是「おもしろおかしく」

・人生で一番大事な時期に多くの時間を過ごす仕事の場は、おもしろおかしくあるべきだ、という考え方が根底にある。趣味に没頭している時のようにおもしろおかしく取り組めば、独創的なアイデアが生まれる。
・英語で「JOY & FUN」と訳してグローバルにも浸透している。この「JOY & FUN」の価値観に魅力を感じて傘下に入りたいという企業もある。

人財育成

・大きな失敗をしても別の場所で活躍すれば復活できる再生システムを採用している。これにより様々な経験をした逞しい人財が育っている。あえて修羅場を経験させ失敗を財産にさせる。失敗はネガティブインパクトにはならない。
・従業員は大事な財産であり、ひとりひとりが大切だということを表明するよう心がけている。具体例として、従業員を集めて毎月誕生会を開催している。
・オーナーズマインドを持っているかを従業員に常に問いかけている。

錐（きり：集中投資）の原理

・競争に勝つには、どれだけの資金と人財をある一点に集中させられるかにかかっている。同じ圧力をかけるなら、錐を使って一箇所に集中させた方が深い穴をあけられる。
・小さな計測機器から始まった事業だが、今は顧客が欲する分析・解析、試験について、メンテナンスも含めて一連のシステムとして提供している。分析・解析の業務を全て任せられるという信頼を顧客から得ていることが強みである。

海外展開

・環境基準について最も厳しい市場である米国カリフォルニア州で、大手競合企業の本社がある地域にあえて進出した。ここで開発した機器が環境保護庁に評価され、米国のデファクトスタンダードになった。米国に輸出したい自動車メーカーは全てそのシステムを購入する必要があるため世界シェアが高まった。
・現地で本社と現地従業員の狭間に立たされた若い頃の経験を通じ、買収した会社の従業員がどういう思いで働いているかを理解しながら海外展開を進めることができた。
・札束で頬をひっぱたくような買収の仕方では、考え方を同化させるのに5～10年はかかる。製品や技術を得るために会社を買収することが多いが、経営者同士ならびに企業文化の理解が大事。そのためには、足を運び、現地の従業員と直接話をすることが重要である。

京都企業の特徴

・京都では経営者同士で情報交換する機会が頻繁にある。従業員が30人のお菓子屋さんも従業員を何千人も抱える企業も一緒に集まり、同じ目線で仕事の話やプライベートな話など情報交換をしている。
・同世代に限らず、一世代若い方に対して、業界の垣根を越えて意見を言い合える関係がある。

◆考察

・錐の原理で高付加価値を生み出し、圧倒的な技術力で世界の市場で活躍されている。
・5 つの事業領域に参入しているが、コアとなっている技術は同じである。同じ基礎技術を多分野展開することで高い技術シナジーが生まれている。
・「おもしろおかしく」やオーナーシップを持たせる取り組みによって、独創的な人財やアイデアが生まれ、他社が簡単に真似できない技術や製品が生まれていた。

・ 加点主義の評価制度がチャレンジの推進に大きな効果をもたらしている。
・ 米国での苦労から、本社の真ん中にいながらも、本社を客観視できる視点を社長が持ち合わせていることが、信頼関係の醸成だけでなく、視野狭窄を防ぐ役割も果たしている。

＜＜経営者（会員）が感じたこと＞＞

・ 成長している人財は何らかの修羅場を然るべきタイミングで潜り抜けた人間ばかりだ。修羅場を経験させ失敗を財産にさせるような仕掛けづくりは、TOP自らがアンテナを張ってチャンスを与えていくことが必要である。だからこそ、従業員とのコミュニケーションをきっちりととるという基本的なことを忘れないよう、肝に銘じておきたい。
・ 従業員一人一人にオーナーズマインドを持たせる努力を継続されている点に共感するとともに、効果が出ていることに感銘を受けた。企業が巨大化していくうちに、組織的に働くことを受動的に仕事をすることと考える従業員が増加し、自己の権限と責任の壁を自ら作る例が散見される。この大企業病を克服されていることが堀場製作所の最大の強みではないか。
・ 顧客ニーズ毎にカスタマイズした商品をシステムとして開発して競争力を維持するということも、言うは易いが行うには難いもの。選択と集中を顧客ベースで見事に実行され、ソリューションを生み出す社内システムは、あらゆる企業にとって参考になるのではないか。
・ 自動車排ガス測定装置を開発して以来、一貫して「高い分析と計測装置」を軸とした事業展開であることが最大の強みであり、そのブレない経営戦略があって、エンジン排ガス装置において世界シェア80%、業界トップの驚異的なポジションに君臨していることに感嘆した。当時、最も厳しい市場であるカリフォルニア洲から敢えて海外展開をスタートし、その土地で貴社製品がスタンダードとなり認められた背景を知り、非常に志の高い御会社様であると感じた。
・ 会社買収は相手企業の文化も理解することが重要という説明は非常に同感する。M&Aされる側の社員の思いや気持ちを分かりながら、1＋1が3になる取り組みが行われたと言われていたが、素晴らしいことだ。
・ ドイツのカール・シェンク社買収時、「彼らは堀場の文化に既に溶け込んでいる、然るにこの財産は手に入れなければならない」とご判断された。それはまさに堀場社長殿の慧眼によるもの。M&A先をB/S等の数字で見る「体力」測定値ではなく、もっと大切なシェンクの「体質」風土を第6感で見抜かれている点に感銘。
・ 買収先の企業の血液型が自社の血液に適合しなければ、幾らその時はお買い得だとしても必ず遺恨を残すもの。M&A企業の血液型不適合は世の中に一杯あることなので、参考にさせて頂く。

〔講演会・現場訪問 4〕塩野義製薬株式会社　手代木功　代表取締役社長

会社概要
1878 年創業、現在も大阪に本社を置く製薬会社。医療用医薬品の研究・開発・製造・販売を行っている。また、一般用医薬品、診断薬の開発・製造・販売も行っている。

◆講演・見学の概要

シオノギの企業理念
- 約 6,000 人の従業員が誰でもすぐに言える程、基本方針を徹底している。長く続く企業は目的が一致している集団である。シオノギが何を考え、どこへ進もうとしているのかを従業員に徹底して刷り込むことが重要。社内 Web サイトや社内外に向けた資料・刊行物などでの社長メッセージ発信、メディア露出による愛社精神の醸成など、あらゆる方法で従業員へ一貫したメッセージを伝えている。
- 50 年以上前に作られた基本方針に、既に従業員の幸せにも触れているのがユニークなところ。誇りや夢を持とうと繰り返し従業員に発信している。

転換期での対応
- 多角化して広がっていた事業を 1999 年に整理し、医薬品事業に特化する体制を整えた。更に、重点疾患として感染症・疼痛・代謝にリソースを集中することにした。
- 米国のサイエル社を買収後、すぐにリーマンショックが起こり財政危機に陥った。米国事業の大規模なリストラ、販売品目の縮小、現地マネジメント層の入れ替えなどを行った。この失敗による辛く厳しい経験によって従業員が育ち、ここを一生懸命乗り切ったメンバーが現在の幹部になっている。
- M&A の過程では本社の強みを活かす必要がある。本社が強い会社は子会社も強くなる。現地を尊重し任せるのではなく、シオノギとしてどのような会社にしたいか、何を一緒にやって欲しいかを現地の従業員に腹落ちさせるべきであったと学んだ。
- 医薬品は特許期間終了による売上急減の影響が大きい。主力製品の特許切れに備え、ロイヤリティーに関する契約を変更することで収益の低下を段階的にして受取期間を延長しつつ、別の新薬からの収益拡大を図ることで、ビジネスの安定化を行った。

強みへの特化
- とにかく「強み」にこだわる。2014 年の中期計画で、「創薬型製薬企業」として新薬ビジネスに特化することを宣言した。研究開発の重点領域を「感染症」と「疼痛・神経」の 2 領域、主要なマーケットとして日米に「選択と集中」を行った。シオノギは製薬会社としての規模は大きくないため、グローバル大手企業が取り組んでいる疾患領域への参入は得策ではない。他の製薬企業が参入していない領域で、今後の医療に絶対に必要で、かつ、シオノギの強みが活かせる領域として「感染症」と「疼痛・神経」を選択した。

事業環境の変化に対する心構え
- 製薬業界では多くの合併が起こり、売上高が 1 兆円規模でないとダメだという考えが主流となっていたが、シオノギは独立のままで良かったと思っている。ブームに流されることなく、自社の強みを考えて判断することが重要である。
- 新薬の開発には長い期間がかかるため、数年の浮き沈みに一喜一憂すると判断を誤る。浮き沈みは仕方なく、一時的に業績がダウンする時期があっても、その後の成長の計画があり、それが従業員をはじめとしたすべてのステークホルダーに伝わっていることが重要である。
- ビジネス環境が変化していく中、前年と同じ仕事をしていることは退化である。環境に合わせて新しいスキルを獲得するなど自分自身も変化していく必要がある。運命は自分でコントロールするという強い意志が必要。

研究者のオフィス空間
- 新たな研究施設 SPRC4 を豊中市に建設し、4 つの事業所に分散していた研究機能を一つの事業所に統合した。アイデア創出と更なる研究生産性向上を目指している。

・執務エリアは非常にオープンで、中層階を設けていることにより、階が異なる様々な分野の研究者の交流が生まれるよう工夫している。ミーティングスペースは掘りごたつ風、ソファ席など様々な形式から選択でき、気持ちを切り替えながら新しいアイデアが生まれやすい環境を提供している。

◆考察
・単に事業領域を絞るだけでなく、絞り方にも工夫が見られた。「自社の強みを活かせる」、「リスクが高く難しいことで競合他社が参入しにくい」、「患者から強いニーズがある」の3つが判断基準として用いられていた。
・製薬には多様性と緊密性が同時に求められる。研究者同士のコミュニケーションを活発にする研究施設の工夫により、新しいアイデアが生まれていた。

＜＜経営者（会員）が感じたこと＞＞
・手代木社長は稀代の名将と呼ぶべき大変優れた経営者だ。経営とはこうあるべきというお手本のようなお話を聴き感銘を受けた。経営には当然、長期的視野、展望、洞察力、決断力が必要だが、ご自身が先頭に立って、戦略的に、大胆かつ緻密に実行しておられることが素晴らしい。
・企業理念をグローバルに徹底する信念を、自らの言葉や行動で実践され、人心を掌握されていることがシオノギの強みに繋がっているのだと感じた。
・自分たちの強みが何で、どう事業を組み立てていくのか。大切なことだが、つい現状や現在の売上・利益に目を奪われそうになる。そこをしっかりとした軸足を持ち健全な経営を実現されているのは本当に素晴らしい。
・固定観念を捨て、常に新しい目で物を見ていくことが大事である。問題に当たると過去の経験をもとに対応を考えがちだが、それでは新しい発想が生まれない。ゼロベースで物を考えることの大事さを学んだ。さらに、何かを得るためには何か捨てる勇気も必要だと思った。
・「選択と集中」という言葉で片付けるには、余りにも重い、勇気のある決断だったと思う。時にトップは、適切なタイミングでこの決断をしなければならないが、そのバックボーンはその組織の長所、短所を知り尽くしていることが前提になると理解した。
・「数年の浮き沈みに一喜一憂してはならない」「長期的に成長するための計画が重要」と述べられたが、まさに経営者の思考であると感じた。単年度の収益達成が主要な目標となり、長くても3年の中期の視点での経営となりがちである。弊社もあと数年で100周年を迎え、労働集約型企業で人財が企業力の源泉であるがゆえに、長期戦略や育成方針が必要だと再認識した。
・印象に残ったのは「何を学んだか(No pain,No gain)」と全てを前向きに捉えておられる点。「失敗を引きずらない、失敗に学ぶ」ということは言うは易く実行は難しい。此処を上手く克服されていることに敬意を表したい。
・研究者の交流が進むようにオープンであり、自由な発想ができる空間を提供する傍ら、個人としては個室空間となるスペース席も配して仮眠も含めストレス解消も可能な配慮もされているのは研究者にとって素晴らしい環境だ。

〔講演会・現場訪問 5〕コマツ　こまつの杜・粟津工場　見学

施設概要

◆こまつの杜

創立90周年を記念し、JR小松駅前の小松工場跡地に2011年オープン。グローバルな人材育成を担う新たな研修センターの開設に加え、一般向けに商品展示や子供向けの理科教育活動、里山を併設した公園の開放などを実施。入園者は2014年10月で20万人を突破。

◆粟津工場

石川県にある1938年操業開始の建設機械の主力工場。敷地面積71万㎡、建物24.7万㎡、従業員数3000名。2014年に新しい組立工場が稼動開始。2棟の組立工場を1つに集約し、面積生産性2倍、90%以上の電力削減を目指している。

◆見学の概要

コマツウェイ研修

- こまつの杜にあるコマツウェイ研修センターで、新入社員、入社 3・7 年目、係長・課長などのタイミングを設定して階層別にコマツウェイの研修を実施。
- 各拠点にコマツウェイのエキスパートを設定し、自分の言葉で語れるレベルまで習得させる。エキスパートが伝道師となり、現場に合った分かりやすい言葉や事例に翻訳して各拠点の従業員へ浸透させる。特に海外については言語や文化が異なるため、この方法によって現地従業員への浸透を図っている。

社会貢献・CSR

- コマツ発祥の地である小松市への貢献のため、子供たちが集い、理科や自然・ものづくりに興味を抱く機会を提供している。
- グローバルな会議も含め、主要なテーマ会議はこまつの杜で実施し、全国・全世界から多くの従業員が小松市を訪れる。飲食・宿泊施設を設けないことで、地元の施設を利用させ、地域還元を狙っている。

新組立工場

- 新組立工場のコンセプトは「ダントツの環境性能と生産性を合わせ持つ、未来を見据えた次世代組立工場」。ICTに強い若手をリーダーとし、ベテランの従業員によるリスク管理を行いながら、従業員で電力削減のアイデアを出し合った。省エネで35%、生産性向上で27%、創エネで30%の電力削減を目指し、現在57%の削減を達成した。
- コンクリートパネルをOAフロアのように敷き詰めて、深さ3mの床下に設備や空調を収め、フラットな床面を実現している。段差がないことで事故が起こりにくく、将来のレイアウト変更にも対応しやすい。
- 組立作業におけるボルトの締め付けは、組立作業員と検査員による二重チェックを行う。組立作業員はグレー、生産部検査員は赤、品質保証部検査員は青など役割によって異なる色のヘルメットを着用し、役割が一目で分かる。

バイオマス発電

- 間伐材のチップを燃やし蒸気を発生させて生まれるエネルギーを、余すところなく工場内で活用している。森林組合と協力して県内の間伐材を利用しており、地域全体の活性化を期待している。

ICT の活用事例

- 生産計画は工場が独自に月 2 回立案している。KOMTRAX で受信した約 37 万台の最新の建機データと、各地代理店の営業案件情報を組み合わせて需要予測を立てる。
- 建設機械を実物大でバーチャルに体感できる VR システムを導入。三次元 CAD データを変換することなくそのまま利用でき、3D メガネと全身センサーを身に付けることで、運転者・整備者の動きや視点に基づいた確認ができる。作成前に不具合に気付けることで、試作機製作のコスト削減や開発期間の短縮ができた。
- ICT を利用した農林業支援を推進し、地域活性化を目指している。例えば、ドローンで測定した 3D の地形情報を建設機械にインプットし、高い均衡度の整地を行うことで、稲の

直播き栽培が可能になり生産コストの削減が見込める。

安全道場

・工場内に安全道場を設け、協力会社を含む全従業員に安全意識向上の機会を提供。
・危険体験ゾーンでは、服装の乱れ、設備の誤った使用方法などによって引き起こる 15 種類の危険を体験させ、予防・注意の大切さを伝える。危険予知ゾーンでは、事故や怪我に繋がる可能性のある状況をいくつも配置し、受講者に発見・指摘させることで、日常から危険を予知し改善できるようにする。

◆考察

・野路会長の講演で「安全が最優先」と話されていた通り、見学会でもはじめに避難経路の説明があり、方針が徹底されていた。
・新組立工場の省電力の仕組みや KOMTRAX システムの実際のデータ、VR システムなど、様々な最先端を取り入れたり自ら生み出したりしていた。
・地元、地域社会への配慮を強く感じた。行動指針の「良き企業市民として地域社会に貢献する」が行動、実体に反映されるまで徹底していた。

＜＜経営者（会員）が感じたこと＞＞

・現場の担当まで、一貫した考え、即ち「コマツウェイ」を実践し、ベクトルが合った状態で、ともに考え一緒になって経営されているのが感心した。野路会長のお話を、まさにコマツの杜・粟津工場で実践されているのを拝見、お聞きしたことで更に感銘を受けた。
・コマツウェイ含め、色々なご説明がオーソドックスで、当たり前のことを当たり前にやる、奇をてらわない文化があると感じた。それが本当は難しい。
・こまつの杜のコンセプトをお聞きして感銘した。地域との共生、子供たちの育成、定年世代の参画など、まさに将来の課題を今から始めている。
・最先端工場で感銘を受けると同時に、大変勉強になった。こういう大胆な発想の原点がどこにあるのか常々考えていたが、現場を拝見して、全員の知恵の結晶であることがよく分かった。
・新工場の投資を若手活躍の機会や人材育成に繋げていることが素晴らしい。
・バイオマス発電は、中山間地の多い日本の地方創生の方策のひとつとなりうるものだと考えているが、地域の協力会社や森林組合とうまく組んで、実現しており感銘を受けた。
・工場における生産計画は工場で作り、その結果責任も工場サイドで負う。営業部隊がとってきた注文に対して生産するのではなく、自ら得た情報に基づいて生産をする。そのためには、リアル情報を世界各地から集め、工場ごとの経営判断（生産計画）に用いる。自負心の強さと工場レベルにおける現場力（情報収集力、判断力、チャレンジ力）の強さに感服した。
・部品の納入場所をサプライヤーに1週間前に指示することで世界の工場の生産ラインを縦横無尽に変えられる仕組みなど、ものづくりの素晴らしいシステムを作り上げておられ、我々も学び、追いつかなければと感じた。
・北陸という地域にしっかりと根を下ろし、地域発展と雇用への貢献とともに環境に配慮した最新鋭の効率的な工場を建設されたことに敬意を表したい。

〔講演会・現場訪問 6〕キユーピー株式会社　三宅峰三郎　代表取締役社長

会社概要

調味料を主力とする食品メーカー。国産初のマヨネーズやドレッシングを製造販売。現在キユーピーグループでは、調味料、タマゴ、サラダ惣菜、加工食品、ファインケミカル、物流の6つの区分で幅広い事業展開を行っている。

◆講演の概要

キユーピーの原点「楽業偕悦」

・社是である「楽業偕悦」は、志を同じくする人が、仕事を楽しみ、困難や苦しみを分かち合いながら悦びをともにするという意味。戦後、良質な原材料が手に入らず、マヨネーズの製造を中止し草むしりなどをしていた時期が5年ほど続いた。品質を落としてでも製造すべきと考える従業員は会社を去り、本当に良い商品を作りたいと志を同じくする仲間だけが残った。ここに現在のキユーピーの原点がある。
・社是の他に社訓として「道義を重んずること」「創意工夫に努めること」「親を大切にすること」の3つがある。
・社是・社訓は当初は明文化されておらず、先輩から後輩へ日常の中で伝承され、企業風土として強く根付いてきた。従業員が増え、正式な社是・社訓として制定した。

ターニングポイント

・1958年にマヨネーズの容器をビンからプラスチックのボトルに変えた。増産によるコストダウンにより、高価だったマヨネーズを、誰でも使える調味料へ変えた。
・1960年代に他社がマヨネーズ市場に参入し、大きな危機に陥ったが、このピンチがキユーピーを鍛え、全社を挙げて切磋琢磨し、サラダ調味料市場が大きく発展した。
・1973年には原料油への熱媒体混入を疑われた。自社の検査結果から混入はないという自信はあったが、疑われたものは商品ではないという考えから商品を回収し、返品されたマヨネーズも全て廃棄した。事件のあった4月11日を社内で安全の日と定め、振り返るきっかけにしている。

新しいターニングポイントに備えて

・資料館を作り、展示パネルや当時対応した従業員のビデオなどによって過去の転機や危機を伝承している。理念研修の中でも、当時を知る従業員の話を聞く機会を設け、同様の事件が起こった時どうするか、仮説を立て議論させている。
・大きな転機にどうすればよいか、という問いに正解はない。誰かに指示されるのではなく、自分たちで考える習慣を身につけさせたい。

社長継承にあたって

・2011年に社長を引き継いだ際に大事にしようと決めたことは「ブランドを大切にすること」「社是社訓、経営理念の軸をぶらさないこと」「グループの強みを活かし差別化すること」であった。
・中期計画を策定する際にはできるだけ多くの従業員を参加させた。自分たちで考えることを基本にし、グループ各社のユニークさや強み弱みを見直し、何を磨けば更に強くなるか半年かけて考えさせた。

海外展開

・中国、タイ、マレーシア、ベトナム、インドネシアに子会社を設立。国内市場が縮小しているから海外、ではない。グループ各社のユニークさを掛け合わせてどんな事業ができるかを考えながら、アジアのキユーピーを目指している。
・海外の子会社に対しては、従業員と議論しながら社是・社訓を翻訳し伝えている。転職の多い中国でも給料より会社への愛着を大切にする人はいる。当社の中国人従業員の勤続年数は比較的長い。
・親を大切にするという社訓の下、海外でも従業員の親元に自社商品を送る試みを始め、反応は上々である。宗教や文化は違えども親に対する思いは共通だ。

新しい価値の提供

- 分社化していたグループ会社の連携が進み、新しい価値の創出や商品開発のスピードアップが進んでいる。実際に、タマゴの成分を使ったノロウイルスの消毒液、たまごを好きな粗さにつぶして食べるサラダ、鶏のとさかのヒアルロン酸を使ったスキンケア用品などを開発し販売している。
- 挑戦する従業員を育てるため、新規事業のアイデアを公募する「トライキユーピー」を実施。上位2名に実際にその事業に携わらせる。従業員の提案が事業化されることで、会社が自分たちを認めてくれているという意識が浸透する。

◆考察

- 社是や社訓が多くの転機や危機の中で大切にされており、精神的支柱として役割を果たしていた。
- 社訓にある創意工夫と、磨いてきたタマゴの技術によって、魅力的な新商品を市場に送り出し、新事業を生み出してきた。この結果、特定の事業に偏向することなく、5つの事業が共存する形でポートフォリオが組まれている。
- 進み過ぎた分社化を是正するためグループ経営に取り組み、各社の融合と連携を促進していることが、経営資源のかけあわせによるイノベーションへと発展している。

＜＜経営者（会員）が感じたこと＞＞

- 会社としての強い一体感の醸成や、全員が志を合わせて意見を出し合い、事業に参加するような社内文化をしっかりと作り上げてこられたところが、他社には簡単にマネができないキユーピーの強みになっていると思う。
- 時代は変わっても、社是・社訓は簡単には変えられない。また、創業者中島董一郎の意思を継ぐ、長寿企業の経営のあり方をご指導頂いた気がする。
- 社是・社訓を大切に、社員への浸透をトップ自らが先頭に立って進められている点がキユーピーの強みとなっていることが理解できた。
- 常に創業の理念等を自分の考えとすることが重要であることを理解できた。
- 「楽業偕悦」という社是および社訓に共感した。ここには「社会への貢献」といった一般的、抽象的経営理念にはない、創業者の熱い想いが現れていてこのため従業員にも深く浸透したものと思われた。そして、この言葉によって社内がまとまり、戦時の材料がない時代や、大手メーカーの参入といった困難を乗り越えてきたものと思われた。従来より経営理念は会社の根幹を成すものとの考えは広く知られているが、それがいかに有効的に働くかということの実践例として教えられた。
- 中核事業に「卵」があり、他の追従を許さない「卵」事業での優位性が強みである。品質・数量・納期、メーカーとしてどれも群を抜いた信頼を市場、消費者から獲得している。中核事業の揺るぎない自信が周辺事業でも強みとなり事業拡大の足がかりとなった、そんな控えめな印象を受けたが、その本質は慎重に事業分野を選別し、確実に優位性が発揮できる分野にのみ事業展開をされてきた。そんなしたたかな経営姿勢を垣間見ることができた。
- 一つの事業に偏らず、外食、中食、内食の幅広い分野でバランスよく業績を上げておられるところが、経営として素晴らしいと思う。

〔講演会・現場訪問 7〕株式会社良品計画　金井政明　代表取締役会長

会社概要

「無印良品」として衣料品・家庭用品・食品など日常生活全般にわたる幅広い商品群の企画開発・製造から流通・販売までを行っている。40 品目からスタートし、現在は約 7,000 品目まで拡大している。

◆講演の概要

無印良品が生まれた背景

・日本は経済的に豊かになった反面、もともと持っていた良さが失われつつある。良品計画では「豊かなくらし」ではなく「感じ良いくらし」を追求している。
・加速する消費社会へのアンチテーゼとして西友のプライベートブランド「無印良品」が誕生。ブランド名やデザイナー名は一切出さず、個性をなくして使い方を使用者に委ねる商品を打ち出した。後に、無印良品のみを扱う良品計画として独立した。

一気通貫したものづくり

・無印良品の立ち上げ後、クリエイターによる Advisery Board を、経営層とは異なるボードとして設定した。これにより商品開発だけでなく、店舗空間、顧客への発信など、様々な面において一気通貫した価値を提供できるようになった。
・理念や価値観に賛同してくれるファンをどれだけ持てるかが重要。無印良品の意味が社会や顧客に受け入れられなければ、考えを曲げてまで商売する気はない。店舗数や売上額よりも、根底となる想いを重視している。

全社最適の仕組みと風土改革

・良品計画では資本の論理よりも人間の論理を優先するが、経営不振の頃は逆になっていた。原因は現場ではなく経営にあった。その反省から、仕組み・ルール作りや風土改革を行った。
・MUJIGRAM という全 13 冊、2000 ページにわたる販売オペレーションマニュアルは、当初は神棚に飾られているような状態だったが、現在は現場のアイデアでどんどん改訂され進化し続けている。
・本部業務の見える化・標準化を行い業務基準書を作成。海外子会社と本部の役割分担や責任の所在についてまとめた。また、業務改善として不良・苦情の件数を毎年 15%ずつ削減している。
・風土は基本活動の反復と徹底で作られる。あいさつ運動を通して日々のコミュニケーションを活発にしたり、お掃除タイムを通して細かいところに気付く習慣を身に付けさせたりする取り組みを行っている。

コンセプトの見直し

・2003 年に無印良品のコンセプトを見直した。価格競争など、他社とシェアを奪い合うような相対価値を高めるのではなく、際立ったコンセプトや価値観による絶対価値を手に入れ、差異化したいと考えた。
・「『これがいい』ではなく『これでいい』」というメッセージを打ち出した。この価値観に共感したデザイナーの応援により、多くの商品が生まれている。
・無印良品とは何か、という答えのない問いを追求し続けることに大きな意味がある。
・経営者が全国行脚として店舗を回り、従業員へ理念やコンセプトを伝えている。一方通行にならないよう、夜には懇親会などコミュニケーションの機会も設けている。

人材育成

・「出る杭には肥料をあげる」という意識で人材育成を行っている。働き甲斐のある会社ランキングで全業種中 14 位を獲得した。
・短いサイクルで人事異動を行っている。店長は平均 1.4 年で交代する。販売から人事など全く違う業種に異動させることも多い。優秀な人材ほどひとつの部門に留まらせない工夫をしている。
・課長クラス全員に 3 ヶ月間の海外研修をさせている。現地の視点から、海外子会社に対し

て必要なサポートは何かが見えるようになる。一方、課長が長期間不在になることで、次に課長になる人材が育つ効果もある。

ローカルで育つ人材と新規事業の可能性

・ローカルニッポンプロジェクトでは、地域の店舗スタッフが、地元の商店街・山林・里山・伝統文化などの衰退をどうにかしようと地元の人たちと一緒になって活動している。地域に根ざした取り組みが、発想力や実行力のある人材を育てるとともに、新しいビジネスの可能性に繋がることを期待している。

価値観・文化の海外展開

・日本と同様に、「感じ良いくらし」に繋がる「足るを知る価値観」を世界に広げたい。現在、25カ国、300店舗以上に展開している。日本人の根底に持っている、丁寧・繊細・簡素・簡潔などの感性が強みになっている。
・海外においても、地域の課題をその地域の現地法人や店舗が一緒になって解決できるようになりたい。今はその基盤を整えることに注力している。

◆考察

・非常にスケールの大きな哲学が隅々に行き渡っていた。
・日本の良さを世界に、という気概を感じた。日本の良さが企業の強みになること、日本の文化をグローバルに提案するアプローチには可能性がある。
・多くの社員を店舗スタッフから採用することは、長期的なインターンシップのような効果があり、理念に共感した社員だけが顧客も共鳴させられる、という考えに基づくものだろう。

＜＜経営者（会員）が感じたこと＞＞

・人間社会の大きな流れの方向の中で価値創造をこれほど追求されながら事業を進められていること、感じ入った。
・思想や信念を守って経営され、なおかつ収益を上げておられる所がすごい。
・ユニークなコンセプトを大事にし、しかも非常にうまく実行している企業との印象を受けた。また、そのコンセプトを植えつけるのを社長自ら動き回って実行しているようにうかがった。ブランドを否定し「生活者の自由を確保する」という新しいコンセプトの確立が成功に結びついているように思う。
・製品、店舗、人材等々について、明確なあるべき理念を会社としてもち、それをトップ自らが浸透させていくマネジメントの必要性を改めて認識した。
・各職場、各社員のあるべき姿を明確にするために、トップ自らが各職場を行脚し、社員へ分かりやすく、丁寧に理念を伝えていく具体的な取り組みが素晴らしい企業風土を醸成している事が良く理解できた。
・お客様から高評価を得られるものであれば、少し高くても売れるし、又、会社の接客態度等からも会社に好印象を持たれれば、少し高く付加価値をつけた商品でも、十分に競争力があり、好販売実績に繋がり、それが強みとなり好業績に繋がって来たものと考えられる。
・単なるPBから進化した会社と思っていたが、強いポリシーの下で自ら道を切り開いたパイオニア企業であることがよく理解できた。

〔米国西海岸企業視察 1〕スタンフォード大学　リチャードダッシャー教授

ダッシャー教授の研究テーマ

アジア・米国技術経営研究センターの所長として、産学連携の技術革新システム、テクノロジーの標準化、新たなテクノロジーと産業構造の変化における相関関係、発展段階のハイテク技術やアジアの新興市場などについての組織的な研究を行っている。エレクトロニクスやIT分野にも精通する一方、起業家育成やベンチャービジネス、産学連携の分野に関して幅広く活躍している。

◆講演の概要

シリコンバレーの特徴

・シリコンバレーの開業率は全米平均とほとんど変わらないが、創業後に世界のリーディングカンパニーにまで育つ企業があるということに特徴がある。
・シリコンバレーには、企業を急成長させた経験のある労働力や投資家、弁護士、会計士などの人材が揃っており、企業の創業以上に、成長するのに適した地域である。

企業の創業から成長のプロセス

・シリコンバレーでは自分の財産を使うエンジェル投資家の活動が活発である。スタートアップ企業にとってエンジェル投資家からの資金はローンではなくストックである。また、エンジェル投資家は自らが起業経験を持つ場合が多く、投資先企業を成功させるため、金銭面を含めて専門的なアドバイスを行う。
・企業の成長段階に応じて、何度かベンチャーキャピタル投資を受け、投資ラウンドを経る度に株主の所有比率が変化する。株主の構成はベンチャーキャピタル35%、エンジェル投資家20%、創業者40%程度となるのが一般的。この時点で会社は投資家の会社となる。

ベンチャー企業のExit（出口）

・シリコンバレーでは、毎年約1万7千社の企業が誕生し、約1万社の企業が消えていく。ベンチャー企業のExitには「上場」と「大手企業への売却」の2種類あるが、上場よりも大手企業への売却を目的に起業する傾向がある。ベンチャー企業が早期の成長を目指す背景には、大手企業に買収される際にできるだけ高値にしたいという狙いがある。
・Exitはシリコンバレーのエコシステムを促進する。Exitにより会社を離れた起業家が次の会社を作ったり、生み出した資金が次の起業やスタートアップ企業の投資に流れる。Exitがなければ、シリコンバレーのエコシステムを維持するのは難しい。

オープンイノベーションシステム

・大手企業とスタートアップ企業のインタラクション（相互活動）をオープンイノベーションシステムとして捉えることができる。大手企業は研究開発予算の90%を開発に充て、アイデアにあまりお金を出さない。これまで、大手企業は、自社内でイノベーションパイプラインを維持することを目指してきたが、この方法では活発なイノベーションプロセスを維持できなくなってきている。破壊的イノベーションを起こすのはスタートアップ企業に他ならない。シリコンバレーでは、スマートフォンがデジタルカメラ市場を破壊したような、既存のビジネスモデルや産業形態を破壊するイノベーションを起こすための源泉を、企業の外部に求めることが主流になっている。
・オープンイノベーションに必要なことは、CEO・CTO・CFOのそれぞれが明確な戦略やビジョンを持つこと、会社の外にある新しいものを把握して自社へと吸収すること、スタートアップ企業のビジネスアイデアを自社の戦略に結びつけること、である。

日本におけるオープンイノベーションの可能性

・経済発展段階によって経済推進力が変わると言われている。一人当たりの平均収入が1万5千ドル以下では、インフラ整備などの分野で起業しやすく、起業の割合が高い。1万5千ドル～3万5千ドルでは、効率に推進される経済の下で大手企業に勤めることが最も選択され、起業の割合は低くなる。3万5千ドル以上では、イノベーションによって推進される経済であるため、再び起業の割合は高まる。起業家もしくはスタートアップ企業に勤

める人口の割合は現在、中国 14%、日本 2～5%、米国 13～14%である。
- 日本の問題点として、消費者ニーズを重視しすぎて潜在ニーズをターゲットにしたビジネスに踏み切ることができない、経験者の力が強く破壊的イノベーションに繋がる若者のアイデアが抑えられている、産学連携やオープンイノベーションの取り組みが不十分、コーポレートベンチャーキャピタル投資の投資資金が少ない、意思決定に時間がかかりすぎるなどが挙げられる。
- 日本にはもっと「焦りの感覚」が必要。世の中が急速に変化する中、自社だけでなく、外部にも目を向けなければならない。
- エンジェル投資家を増やすには、成功するスタートアップ企業を作ることが必要。その企業の創業者がエンジェル投資家へと転向する。
- 日本には独立した CTO が少ない。研究開発を管理した次のポストとして CTO に就くことが多く、自社の研究開発を守る立場になってしまっている。自社で研究開発をするよりも外部から買った方が早いという決断ができる権限を持った CTO が必要。

◆考察
- 起業家はエコシステムの一要素に過ぎず、初期の投資を支えるエンジェル投資家、発展段階を支えるベンチャー・キャピタル、急成長する企業の経営を支えるコンサルタント・弁護士・会計士などとの共存があってエコシステムが完成し、シリコンバレーが成立する。
- 将来何が重要となるのかの不確実性が高い環境下では、多様性を高め、その多様性の中から合うものを選択し、それを継続していくことが効果的。シリコンバレーではオープンイノベーションによってそれが可能になっている。

＜＜経営者（会員）が感じたこと＞＞
- シリコンバレーのベンチャー企業は上場よりM&AをExitの主たる方法としている。M&Aは上場よりも早期に実現が可能であり、それがシリコンバレーのエコシステムの新陳代謝を早めている。またM&Aにより、大企業はスタートアップ企業のイノベーションをうまく吸収している。日本企業でもこうした戦略でイノベーション創出のスピードアップを図ることが重要と感じた。
- 資金力があり目利き力がある企業に情報が集中し、結果、彼らが優良ベンチャーを囲い込んで成功させて更なる富を蓄積していく一方で、貧しき者はなかなかチャンスにありつけず、その格差が是正される仕組みがない。シリコンバレーの「光」の部分から学ぶ必要があることは論を待たないが、一方で「影」の部分から目を背けては本質を見失う。
- 参入障壁は判断等のスピードであり、イノベーションはスタートアップ企業から生み出される、と力強く言い切っているところに迫力を感じた。
- 研究開発職上がりでない独立したCTOを置くことが一つの解決策となるという点が参考になった。

〔米国西海岸企業視察 2〕ヒューレット・パッカード

会社概要

スタンフォード大学の卒業生ウィリアム・ヒューレットとデビッド・パッカードが 1939 年に創業。
創業のガレージがシリコンバレー生誕の地として州の指定を受けている。
売上高 10 兆円、世界 170 ヵ国で事業を展開する、世界最大の IT グローバルカンパニー。

◆講演の概要

HP Way

- HP の成功の秘訣の 1 つに従業員の行動形態 HP Way がある。創業者は「経営者がより良い仕事ができる環境を与えれば、従業員は自らより良い仕事をしたいと思う」と考え、この HP Way を作った。
- HP Way は「顧客や顧客の成功に対して情熱を持つ」「信頼と尊敬」「達成と貢献」「妥協のない健全性」「チームワーク」「技術（テクノロジー）のイノベーションの重要性」「スピードと俊敏性」の 7 つの項目で構成されている。

技術力を高め、規模を拡大するための M&A

- 規模も競争力となるため、買収を積極的に行っている。例えば、2000 年に Compaq（PC サプライヤー）を買収することで PC・サーバー分野で 1 位になり、スリーコムを買収することでネットワーク部門の強化を実現した。
- 社内で全ての商品を開発することは不可能であり、自社で十分なスピード感を持って開発・製造ができないと判断した時には企業買収を行う。

役員の多様性

- 役員には、生え抜きの人材と外部からの新しい人材の両方が必要である。生え抜きの役員は、HP の文化やものづくり、関係性などを熟知している。一方、外部から迎える役員は異なるバックグラウンドによって HP を進化させる。実際に HP の役員は多様性に富んでいる。
- 優秀な役員を確保するため、競合他社も含めて人材を探している。どの会社も自社に合わない CEO を迎える可能性があるが、その時に重要なのは早急に替える決断を下すことである。

HP の展望

- 近年、ビジネスはかつてなく早く動き、低コストやフレキシブルさが求められる。技術面では、セキュリティ、モビリティ、クラウド、ビッグデータなどのトレンドが動いている。こうした潮流を大きなビジネスチャンスとして捉えている。
- 事業をさらに迅速に推進するため、2015 年 11 月に Hewlett-Packard Enterprise（データセンター、政府・企業向けビジネス）と HP Inc.（プリンタ、PC など消費者向け）の 2 社に分割する。

◆考察

- 多くの買収や事業売却を行っている中で、HP らしさとは何か、HP は他とどう違うのか、という合理性を突き詰めていく上で企業の中にブレない部分が重要となる。HP Way がその役割を果たしているのではないか。

＜＜経営者（会員）が感じたこと＞＞

- 価格競争の激しいデジタル部門をどう取り扱っていくのかが非常に興味があった。やはり厳しいデジタル部門を切り離し、参入障壁を高くできる可能性の高いソリューション部門に集中する兆しを感じた。

〔米国西海岸企業視察 3〕テスラモーターズ

会社概要

2003年にイーロンマスクにより設立された電気自動車メーカー。2008年にロードスター、2009年にモデルSが発売され、今後も新型車を出す。2016年から家庭用リチウムイオン蓄電池の販売を予定している。

◆講演・見学の概要

テスラ車の概要

・アクセルを踏んでから約3.0秒で時速100kmに到達。
・「タイヤの付いたスマートフォン」と表現される。車内の大型タッチパネルではナビ、オーディオ、車内設備など様々な操作ができる他、スマートフォンから遠隔で充電・走行状況の管理や空調操作などが可能。

生産ライン見学

・53万平米の工場に約800名の従業員が勤務。ロボットや壁は白と赤の2色に塗られデザイン性のある環境。広々とした工場内には無料で利用できるオープンカフェもある。

スピード感をもったビジネス

・迅速に販売し、販売後に製品をアップデートする方法をとっている。例えば、カーナビゲーションシステムや自動運転について、発売当初から車両にセンサーはついているが使用はできない。後日、ソフトウェアの準備ができるとインターネットを介してアップデートし利用できるようになる。これにより、スピード感のあるビジネスが可能。
・執務スペースは、米国ではあまり見られない仕切りのないオープンオフィスを採用。これにより迅速なコミュニケーションができるようになった。

バッテリー事業への展開

・テスラのビジョンは「環境にやさしい社会の実現」であり、「世の中からできるだけCO2排出量を減らす」こと。そのため、電気自動車だけでなく、蓄電池によるエネルギーの効率化を目指している。下請け・孫請けの製造工程においても環境影響を確認している。
・パナソニックと連携し、ネバダ州に巨大なバッテリー工場、ギガファクトリーを建設中。2017年完成予定。4月より米国とヨーロッパで250～350ドル/kwで発売予定。既に10万件の引き合いが来ている。期待されている用途の一例として、風力発電で、夜間に発電した電力を保存し日中に利用することにより、電力供給の安定性が高まる。

◆考察

・テスラTシャツを誇らしげに着たワーカーが、ピカピカで明るい工場で働いていた。案内スタッフは「自分が好きなテスラを皆さんに紹介できとてもうれしい」と熱く繰り返した。ここで働くこと自体がクールという自信が満ち溢れた職場であった。
・社長のマスク氏は、重要課題の多い部署に毎月のように机を移動している。理にかなった意思決定を俊敏に行えることが同社の急成長に繋がっている。

＜＜経営者（会員）が感じたこと＞＞

・試乗すると、車を運転する喜び・ワクワク感を再認識した。最先端の技術と顧客の感動をうまくマッチさせることがイノベーションにとって重要と痛感した。
・テスラのものづくりは、未成熟であり、生産性や効率はあまり重視していない印象を受けた。採算を気にせずとも資金が大量に集まっていることの証左でもある。シリコンバレーの事業生態系があってこそであり、とても太刀打ちできるビジネスモデルでないと感じるが、テスラの夢を追う姿勢には日本企業が学ぶべき点がある。
・自動車メーカーがエネルギービジネスに本格的に取り組むという事実は大きな衝撃であった。既存の産業の枠組みを超えて競争関係が生じるというのは、どの業界でも起こりうること。想像力を働かせ、どのような企業が自社の脅威となるのか予測し、強みをどう打ち出し差別化していくのかを考えなければならないと痛感した。

〔米国西海岸企業視察 4〕富士通　Open Innovation Gateway

組織概要

富士通が 2015 年に開設。イノベーションを生み出すためのプラットフォームとして位置づけ、新たなビジネスやソーシャルイノベーションの成長領域において、幅広い分野の有識者や組織との協業により、実現性のある具体的成果をより早く導き出すことを目的としている。

◆講演の概要

米国ビジネスの経験

- 富士通は国内売上比率が 60%と国内依存度が高い。1960～70 年代に米国へビジネスを展開したが、現在の米国売上比率は富士通全体の 8%と、なかなか売上を拡大できず苦戦している。
- 米国のやり方に合わせるのでも日本のやり方を押し付けるのでもなく、柔軟に良いとこ取りをすることが重要だ。また、変化への迅速な対応、地域コミュニティへ貢献なども大切である。

シリコンバレーの特徴

- シリコンバレーには世界を変えようとする野心・信念のある人材が集まっている。IT 企業だけでなく、多分野の企業や大学などが全世界からシリコンバレーに集結し、既存のルールを壊す新しいビジネスを生んでいる。
- 情報・人・アイデアの境界が緩やかで行き来がしやすく、シリコンバレー自体がひとつの大きな会社のように活動している。特に、リアルな世界での繋がりがビジネスを生んでいる。

Open Innovation Gateway の取り組み

- Open Innovation Gateway は、これまでの富士通の経験とシリコンバレーでのオープンイノベーションを「ものづくり」と「教育」の分野に活かすためのプロジェクトである。
- 活動のひとつとして、TechShop（3D プリンタなどものづくりの道具や機械を揃えた工房）の移動車を作って学校を回り、子供にものづくりの楽しさと技術を伝えている。
- ハーバード大学がこの活動に関心を持ち事例集を作っている。富士通グループや外部とのコラボレーションを通じて、富士通の体験をシェアしていく。

シリコンバレーに開発拠点を置く意義

- イノベーションはシリコンバレーでしか生まれないと言っても過言ではない。世界を席巻する企業はどこもここに開発拠点を持っている。
- 日本市場は縮小傾向にあり、世界で通用するものづくりが必要である。日本企業の問題は、世界標準の見極めや着手が遅いことだが、根本の原因はシリコンバレーから離れていることではないか。日本企業にはとにかくシリコンバレーに出てくることを求めたい。そして、駐在員にはこのシリコンバレーで何かをやり遂げるという気概と権限を持たせるべきである。

◆考察

- ゴールとビジネスとしての収益モデルが明確でない段階で、TechShop 事業を始めたようにも見受けられたが、まず第 1 歩を踏み出し、フィードバックを得、再度検討し、次のステップに向かう、という事業の進め方は、ある意味でシリコンバレー流である。プランニングと承認をベースとした物事の進め方ではシリコンバレーのスピードについていけないのだろう。

〔米国西海岸企業視察 5〕Fogarty Institute for Innovation

組織概要

心臓血管外科医でバルーンカテーテルを発明した Thomas Forgaty 医師により設立された医療機器のインキュベーター・アクセラレーター。非営利団体であり、医療機器ベンチャーに対して、技術開発とイノベーション教育の支援を行うことを目的としている。

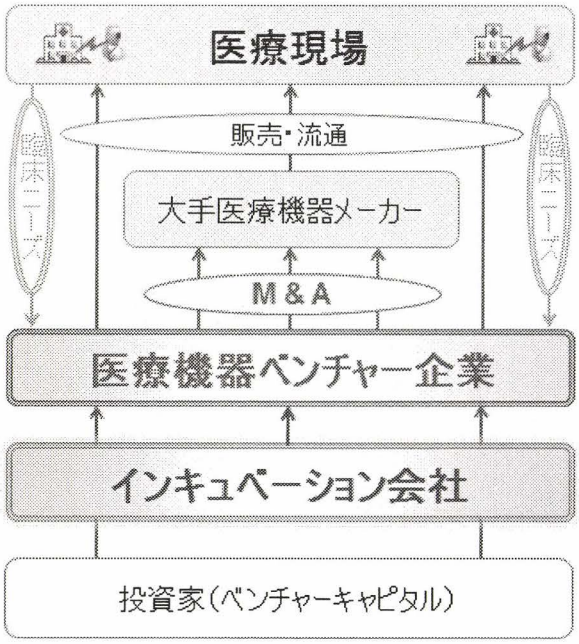
◆講演・見学の概要

取り組み内容

- 大手企業が資金を出し、ベンチャーに対しインキュベーションスペースや教育プログラムの全てを無料で提供している。入居しているベンチャーにとっての魅力は、医療関連の大手企業や経営の専門家からアドバイス、敷地内の医療施設への自由なアクセス、投資家の関心の高さなどである。
- 現在、心臓疾患・ガン・婦人科・内臓疾患などあらゆる分野の 12 社のベンチャーが入居している。
- 施設内には FDA（食品医薬品局）から 2 人の審査官が常駐している。スタートアップ企業がどれだけ苦労しているかを現場で見てもらい、政策が企業の障害となっていないかをチェックさせる狙いがある。
- 日本企業では、三菱商事とテルモが入居している。

医療機器業界の状況

- 世界の医療機器の市場規模は 2010 年で 2,456 億ドル。年 6.4%成長している。国別構成比では米国が 40%と圧倒的に大きく、次いで日本が 10%で約 2.5 兆円の重要な市場。
- 医療機器市場のエコシステム（生態系）は下図のようになっている。医療機器開発には承認段階が多く、売上に結びつくまでに 2～3 年かかるため、すぐに結果が出る IT ベンチャーに投資が流れており、崩壊の危機にある。ベンチャーキャピタルの投資は、2007 年から 2013 年でバイオで 21%、医療機器で 42%の減少であった。臨床試験に至るまでの一番苦しい時期までのベンチャーを支援することが重要である。



医療機器の開発実績

・過去、5 社の企業が実績を上げている。以下、現在入居しているベンチャーの取り組みを紹介する。
・INPRESS 社
出産後の出血が多い産後 1 分以内に、薬ではなく装置によって止血する技術を開発している。産婦人科・乳幼児科は訴訟が起きやすく難しい分野だが、世界では出産で毎分 4 人が亡くなっているため、効果は大きい。
・Medical Care 社
iPad に表示される指示に従って新生児の蘇生術を行うシステムを開発している。判断が難しいと言われる新生児の蘇生方法をデータに基づいて判断しリードする。また、蘇生結果が記録されることで、障害との相関関係をデータとして蓄積できるだけでなく、訴訟になった際の証拠としても有効である。

日本の医療分野を発展させるために

・お金をかけること、文化を変えることが重要である。
・日本企業はまずシリコンバレーに来る第一歩を踏み出さねばならない。テルモは人材を送り込んでいる。日本企業では組織が官僚的で、失敗を許さない傾向があり、イノベーションが起きにくい。ここでリスクの取り方や決定を早く下す方法を学んで持ち帰っている。
・大学生など大企業の文化や組織に染められていない若者を送り込むことも必要。4～5 人の学生のチームで共同生活をさせ、アイデアを形にするコラボレーションを行っている。大企業、医師、他のスタートアップ企業などに囲まれてアイデアを磨き、多くのことを吸収させる。
・米国の FDA は規範予測性が無く、あまりに長い開発時間とお金がかかる。そのため、メキシコやヨーロッパへ出ていく企業も多い。日本の認可制度を効率的なものにすれば、海外の企業を呼び込める可能性がある。

◆考察

・シリコンバレーのエコシステムの構成要素は、資金・人・ネットワーク・アイデアである。この施設ではベンチャー企業を様々な形で、投資家だけでなく、大学研究者・法律家・会計士・許認可プロセスに関する専門家など多様な相手と結び付けようとしている。単なるインキュベーション施設と異なり、積極的に専門家を招くことで、ベンチャー企業が各分野の専門家と接する機会を設けてネットワーキングを促進し、エコシステムの機能を高めている。

＜＜経営者（会員）が感じたこと＞＞

・日本にとって示唆に富むものであった。彼らはスタンフォード大学等の西海岸の研究機関とベンチャー企業の橋渡し役となっており、オープンイノベーションの中心となっている。Fogarty Institute for Innovationは日本の承認制度の規制緩和や医療分野の豊富な産業集積を誇る関西に大変興味を持っている。関西の医薬品・医療機器産業の競争力強化のためにもうまく連携する方法を考えていく必要がある。

〔米国西海岸企業視察 6〕キッコーマン（Kikkoman Sales USA, Inc.）

会社概要

キッコーマンの米国子会社。米国の工場で生産された“Made in USA”の商品を販売している。しょうゆ、デルモンテ（食料品）、東洋食品、健康食などその他食品の 4 分野の卸販売を行う。醸造技術を用いた高品質で安心安全な製品を提供している。

◆講演の概要

米国展開

- 1957 年に販売拠点、1973 年に製造会社を設立し米国進出した。米国でのしょうゆ出荷量の平均成長率は約 8%と右肩上がりで、家庭用しょうゆのシェアは 10 年前から 50～60%を維持している。
- 2014 年度の海外売上比率は 55%、海外営業利益比率は 85%で国内を上回っている。

米国での雇用制度

- 安定雇用を基本にした米国流の経営の実践を目指している。米国では、日本のように新卒で採用した人材を長い時間をかけて育成していくことは難しい。ポジションに合った人材を即戦力として採用し、そのポジションで能力を発揮させることを基本としている。実績や職務に応じた賃金体制を採用し、従業員の仕事の質の低下を防止している。
- 医療保険や年休などの福利厚生を充実させることで安定雇用につなげている。米国では医療費が高いため、福利厚生の充実により、給与水準が高くなくても納得して働いてもらっている。米国人は会社を転々とするのが普通で、10 年間で 3～4 回会社を変え、平均勤続年数は 4.6 年だが、キッコーマンでは平均 12 年である。

企業理念と浸透

- 新しく採用した従業員に対しては、日本からの駐在員を介して、キッコーマングループの経営理念を浸透させている。

米国でのマーケティング活動

- 米国人にしょうゆの味を知ってもらうためのマーケティング活動を行ってシェアを伸ばした。米国では黒い調味料に馴染みがなく、はじめは抵抗感を持たれることが多い。そこで、店頭での実演販売でハンバーガーにしょうゆをつけて食べてもらったり、現地の食事にしょうゆを組み込んだレシピを紹介したりしている。
- 米国でしょうゆはまだニッチな市場。グルテンフリーやオーガニックといった付加価値をつけることで差別化を図りたい。価格戦略についても低価格製品から高価格製品までメリハリをつけて対抗する。

◆考察

- 理念の浸透は、品質安定・顧客からの信頼という製品の高品質化に繋がっている。
- 米国でのブランド作りのため、硬軟織り交ぜた経営をしている。

＜＜経営者（会員）が感じたこと＞＞

- 1957年に米国進出という早い決断に驚いた。参入障壁として、醸造という化学反応を徹底的に武器にし、他社を寄せつけない地位を築いている。さらに経営理念に相当する「地域社会への貢献」や現地の人材育成にも力を入れ、強固な障壁を築かれていると実感した。

〔米国西海岸企業視察 7〕コストコ

会社概要

生鮮・加工食品から飲料、日用雑貨、家電、事務用品、衣料、カー用品など幅広い商材を取り揃え、倉庫のような大型店舗で業務用サイズの商品を販売。年会費を支払った会員が割安価格で商品を購入できる仕組みで、現在世界 9 カ国に展開している。686 店舗、会員は 7,640 万人。

◆講演の概要

コストコの特徴

- 1976 年「プライスクラブ」という倉庫店で開業。年会費を徴収する会員制のビジネスモデルは創業以来変わらない。
- ホールセールを母体としており、店舗に段ボールを積み上げるスタイルを継続。ダンボールやパッケージは陳列しやすいよう各メーカーと改善を重ねている。
- コストコの特徴は商品の少なさ。SKU（Stock Keeping Unit 在庫管理の単位）を 3,800 に絞り込むことにより効率化・低価格を実現している。また、SKU が少ないことで、ひとつひとつの商品の価値にこだわった品揃えに繋がっている。
- ユニークな商品・アイテムを店内に展示。これらを日用品の合間に配置することで、宝探しのような雰囲気作りを目指している。

企業理念

- 企業理念は、顧客に対し、より高品質の商品・サービスをより安く、継続的に提供するということ。この実現に向けて、以下 5 つの倫理規定を設けている。
  ①法令順守　②顧客満足度の向上　③従業員満足度の向上
  ④取引業者の尊重　⑤株主への還元
- 企業理念をサポートする企業文化こそが他社を退ける参入障壁。常に危機感を持っているので、他社はこの企業文化をなかなかコピーできない。
- 従業員を大事にする社風で離職率は 10%以下。競合他社より 20～30%高い賃金。

各国への展開

- 4 週間毎に各国のシニアオペレーターが本社の会議室に集まり、面と向かって 2 日間話し合いを行っている。情報共有だけでなく、企業文化を強化する場となっている。
- 国ごとにマーケット特性が違うなかでも、世界共通の店舗作りを行っている。我々の考え方をそのまま導入することは、消費者にユニークな環境にいることを認識させる効果がある。コンサルタントから国毎に独自対応を求められたが、同じ基準で販売し売り上げを上げている。イギリスや日本で大きすぎるパッケージは友人・知人とシェアするなど、顧客がそれにあった使い方を考えてくれる。

◆考察

- 過度に現地化するのではなく、コストコの「comfortable なやり方」を重視して各国展開することによって強みが発揮されていた。
- 各国の責任者が定期的に集まりコミュニケーションを取ることで文化が浸透し、共通の価値観を持つことでビジネスモデルが模倣されにくくしている。

＜＜経営者（会員）が感じたこと＞＞

- メンバー制にすることにより顧客をハイエンドに選択するなど仕組みにかなり工夫をされている。その工夫が参入障壁と思われたが、その工夫を生み出す風土が実は参入障壁と言われ、経営理念という会社のフィロソフィーの重要性を感じた。

〔米国西海岸企業視察 8〕ボーイング

会社概要

世界最大の航空宇宙機器開発製造会社。米国で唯一の大型旅客機メーカー。主な事業は、民間航空機部門と防衛・宇宙・安全保障部門。現在民間航空機の約 75%にあたる 12,000 機がボーイング社製である。エバレット工場は、1967 年に開設されたボーイング社最大の工場。

◆見学の概要

エバレット工場の概要

- ワイドボディ旅客機の最終組立工場。国内外の協力企業で製造された部材を工場で完成品に組み立て、工場前にある空港で試験飛行を行う。
- 世界一大きい工場で、容積は 40 エーカー。天井の高さ 35m、幅 500m。ディズニーランドが全て入る広さである。工場がひとつの小さな町のようになっていて、クリーニングやビデオレンタルができるサービスセンターや、ボーインググッズのショップ、病院や保育園もある。6 つのカフェテリア、3 つのタリーズコーヒーショップがあり、この工場内のタリーズコーヒーショップは世界一の売上店である。
- 4 万人の従業員が月曜から金曜の 3 交替制で働いている。入社後にトレーニングプログラムがあり、1 人のメンターに付いて細かい作業を教わる。

製造している航空機の特徴

＜B747＞

完成に 4 か月半かかり、3 週間で 1 機・毎月 1.5 機のペースで製造している。600 万個のパーツがあり、主翼や胴体部分をクレーンで移動して組み立てる。クレーンは工場内全体で 60km の長さ。

最新の 747-8 機は 15,000km 飛行でき、それまでの 747 より燃費を 12%、騒音を 30%抑えることを実現した。

＜B767＞

1 年前から軍用の輸送機としても製造を開始。軍関係の輸送機は機密性が高いので、フェンスで囲って製造している。

＜B777＞

初めてコンピュータでデザインした機種。旅客機向けでは最大サイズだが、パーツの数は B747 の半数に抑えている。移動式の組み立てラインで製造している。

＜B787＞

毎月 7 機を製造している。来年からサウスカロライナの工場にも 2 つのラインを設け、毎月 12 機が完成するようになる。

787-8 機、787-9 機は、アルミより強くて軽い東レの複合素材を使用している。従来の機種と比べて気圧・湿度の調整力が高く、フライトを快適に過ごすことができる。

〔企業ヒアリング 1〕稲畑産業株式会社

会社概要

主に電子材料、化学品、合成樹脂、住宅設備関連を扱う専門商社。
フランスで染色技術を学んだ稲畑勝太郎が 1890 年に京都で創業。欧州の先進的な商品や技術を導入すべく、染料、染織機械、薬品、香料、医薬品などを輸入する一方、染色技術の指導にも力を注いだ。1976 年には戦後の海外拠点第 1 号のイナバタ・シンガポールを設立。その後世界各地にネットワークを拡大し、18 カ国約 60 拠点で事業を行っている。

◆ヒアリング概要

理念・価値観の役割

- 商社の仕事は顧客からの「信用」が全て。信用は従業員の行動によって作られるため、従業員ひとりひとりの「軸」がぶれてはいけない。そのための基礎になる考え方として共通する価値観が必要。
- 価値観を共有することで、軸がぶれた時に気付き、本来の方向へ戻ることができる。

企業が存続できた理由

- 企業文化や創業者の DNA が従業員に染み付いている。これらによる従業員の倫理観・価値観（誠実でかわいがっていただける人間性、互いに言いたいことが言い合える組織風土、根付いている現場主義など）が強みとなり、125 年もの長い間持ちこたえてこられた。

理念・価値観の見直しと策定

- グローバル化が進む中で、社是「愛敬」だけでは企業文化を共有しにくくなり、国内でも企業文化の劣化・希薄化を感じていた。従業員によるプロジェクトが立ち上がり、新たに価値観「IK バリュー」の策定が提案され、社是の意味を分かりやすい言葉で改めて示した。

事業発展の方法

- 商材が多分野にわたっており、商材によって変化の速度や業界の特性が異なる。ビジネスチャンスも顧客から発生する場合もあれば、これまでやってきた分野が転用できる場合、長年取り組んできた分野が十数年経って花開く場合など色々な場合がある。小さなきっかけを掴むため、社内外の積極的な交流によって、視野を広くアンテナを高く保っておく必要がある。
- 枠を押しつけるような上からの締め付けが少なく、従業員が面白そうなことに比較的自由に取り組める企業文化である。

◆考察

- 社是「愛敬」に基づく精神が希薄化していることに気づき、分かりやすい言葉で示した価値観を従業員が中心となって新たに策定した。経営者だけでは気づかない視点を取り入れることで、企業理念や企業文化がより深く理解・浸透された。
- 従業員の定着率が高いことで、企業理念や企業文化が根付きやすく、「誠実で人間性のある、かわいがっていただける」という強みが生まれている。

〔企業ヒアリング 2〕株式会社椿本チエイン

会社概要

産業用チェーンの動力伝動・搬送の 2 つの機能をベースに、チェーン、精機、自動車部品、マテハン（搬送・仕分け・保管システムなど）の 4 事業をグローバルに展開。省力化、自動化、省エネルギー化に貢献する部品・ユニット・システムを提供している。幅広い用途で使われる約 2 万種類のチェーンを製造しており、産業用スチールチェーンのシェアは世界 1 位。また、自動車エンジンの低燃費化・高性能化を支えるタイミングチェーンドライブシステムは世界シェア 33%、国内シェア 75%である。2017 年に創業 100 周年を迎える。

◆ヒアリング概要

ものづくりへのこだわり

・ 技術開発や生産性向上などものづくりへの徹底的なこだわりを自負している。たった 5 つの部品で構成されるチェーンの品質・技術を、創業来 100 年にわたって磨き上げることで、磨耗しないチェーン、引っ張っても切れないチェーン、疲労強度が高く耐久性のあるチェーンとして競争力を強化してきた。
・ 社内向けの技術スクールを開講するなど、技術者の育成や技能の伝承には力を入れている。

主要事業における環境変化と対策

・ 近年注目されている電気自動車や燃料電池車にはエンジンがないため、主力商品のタイミングチェーンシステムが不要となる。エンジン車で安定的に利益を得られている間に他事業の強化と新ビジネス創出を図りたい。
・ 新ビジネスとして、既存のマテハンの搬送技術を活用し、化合物・DNA などの微量のサンプルを冷凍保管するシステムや野菜工場の自動化設備を開発し提供している。

海外展開

・ 過去は、日本側で作りたい商品を作って海外で販売する「プロダクトアウト」の手法をとっていたが、今は「脱日本発」のキーワードを掲げ、現地のマーケットニーズに応じた価格・品質でモノを作る「マーケットイン」へ転換している。
・ 海外の従業員に対しても「チェーン屋の DNA」を浸透させるため、日本と現地の両方を理解しているリーダーが組織運営を行っている。
・ グローバル人材の育成に力を入れている。海外トレーニー制度を設け、若手従業員を海外子会社へ派遣している。

◆考察

・ 「チェーン屋の DNA」とは、地道に、地味な課題にもコツコツと真面目に取り組む姿勢であり、これを長い間大切に醸成することで、製品開発、生産工程の改善が行われ、競争優位の源泉としての技術力が磨かれた。長寿企業であるからこそ得られた歴史的資産・資源を、企業の成長に直結させている。
・ 変化の予兆は、経営上の数字から判断されるだけでなく、経営者自らが現場に足しげく通い、直接担当者と話し、情報を渉猟することによって実現していた。このような行動が事業環境変化への対応のために重要。

〔企業ヒアリング 3〕株式会社西松屋チェーン

会社概要

日常のくらしで使うベビー・こども用品を低価格で気軽に便利に提供する専門店チェーン。マタニティ用品、出産準備品をはじめ、衣料、服飾雑貨やおもちゃなど多様な商品を扱う。チェーンストア理論に基づき、郊外への出店、ワゴン販売をなくし、ハンガー掛けで陳列してたたみ直し作業をなくすなどの店内作業の削減、本部一括の発注作業など、多くの工夫により低コストでの店舗運営を実践している。北海道から沖縄まで国内に 886 店舗（2015 年 12 月時点）を展開。

◆ヒアリング概要

チェーンストア理論の導入

・店舗運営は全てチェーンストア理論に基づいている。店舗は「商品を売る場所」として接客や販売促進に力を入れるのではなく、「作業をする場所」として無駄を省いた効率の高い環境を目指している。
・他社との違いは、チェーンストア理論に基づいた売り方と日常の暮らし用品に特化した品揃えである。
・ほとんどの企業はチェーンストア理論を導入しても途中で自分たちの創意工夫により、理論に沿わないことを実施してしまう。西松屋はこの理論を徹底して追求することで効果が最大限になるよう努めている。

商品開発力強化

・商品の差別化のため、商品開発に力を入れている。売れ筋の商品を作ることができれば、取り扱い品種を絞って管理コストを削減できる。また、商品開発力がつけば、大人向けの商品への展開も可能になる。

新しい人材による企業成長

・企業の成長には、新しい考えを持った人材を活用することや人材が入れ替わっていくことが大事。製造業出身の大村社長が小売業の工業化（標準化・効率化）に取り組んだことで西松屋は大きく成長した。また、家電メーカー出身の中途採用技術者によって多くのヒット商品が生まれたり、理系的な視点で、数値を重視した業務運営が行われるようになり、既存の従業員の考え方にも影響を与えている。
・新しい人材にもチェーンストア理論を勉強する機会を与え、西松屋の理念や目指す方向を理解してもらうことを重視している。中途採用者も米国視察などでチェーンストア理論を学ばせている。

◆考察

・チェーンストア理論に基づいた標準化、小売の工業化、科学的アプローチが西松屋のコアとなっていた。何を行うのかだけでなく、何を行わないのかの線引きが重要である。顧客の要求に過度に対応し、本来の強みを弱めてしまう企業も少なくない中、西松屋は店舗の効率を高めることに集中し、チェーンストア理論に沿わないことは一切やらないという徹底が見られた。
・チェーンストア理論の浸透のために、勉強や研修の機会など積極的に投資が行われている。社長自らも絶えず勉強している。価値観が劣化しないのは、このような取り組みを継続的に行っているからであり、西松屋の歴史的な資産として競争力が高まっている。
・多様な人材、新しい考えを持つ人材を取り入れることが良い効果をもたらしていた。

〔企業ヒアリング 4〕ホソカワミクロン株式会社

会社概要

粉砕、混合、乾燥、供給、計測、粒子設計など、様々な粉体処理機械の開発、設計、製造、販売、メンテナンスを行う。その他、粉の加工、分析評価、受託研究など粉に関わるビジネスを幅広く展開し、食品、医薬、化学、樹脂、金属、電子部品といったあらゆる産業分野に、高度な粉体技術を提供している。ナノテクノロジーを活用した化粧品や発毛促進剤など医薬部外品の開発は数多くの賞を受賞している。

◆ヒアリング概要

基本方針の浸透

・汎用機を製造するのではなく、常に先端的な粉体技術を開発し続けることを基本方針に掲げている。創業者の「最先端の機械をつくる」という意識は、先輩から後輩へと引き継がれてきた企業文化である。常に最先端の粉体技術を目指してきたおかげで約 100 年間を乗り切ることができている。
・毎年の新年挨拶、創業記念日、計画説明会などの機会に、社長から「粉体技術の開発」「国際化」「人材集団の形成」のキーワードについて必ず話をする。創業記念日には、創業からのエピソードをいくつか話す。従業員は同じ話を何回も聞くことになるが、繰り返しが重要。しつこく話す。
・不景気の中で価格競争に陥った時、経営者が「最先端の粉体技術を提供することの価値と誇り」を従業員に改めて示したことで、従業員は自信とやる気を取り戻し、業績の回復を実現した。

海外展開

・1958 年の中期計画で「世界のホソカワ」を目指す方針を打ち出し、早くから海外に展開した。
・最先端の優れた技術を持つ企業を買収対象とした。現在、世界中の先端的粉体技術を持った会社はほとんどグループの一員となり、総合的に粉体技術を提供していることが強みとなっている。
・買収した企業へ日本のやり方や文化を押し付けることはせず、現地主義を貫いている。

新たな分野への事業展開

・機械の製造だけでなく、粉体技術から生まれる新素材の開発・製造・販売へも事業を拡大した。ナノテクノロジーを活かして開発した化粧品・育毛剤が注目を集め、ヒットしている。

人材育成

・毎年従業員が研究論文を提出し、進歩の姿を認められた認定者にはチーフエンジニアの称号が授与される。一方、提出された数多くの論文を経営層が読むことで、最先端の技術に触れる機会、ひとりひとりの従業員の頑張りに気づくきっかけともなっている。

◆考察

・技術開発に対する情熱について何度も強調されていた。長年の技術へのこだわりと信念が、世界のトップメーカーとしての技術力を磨いてきた。
・経営危機の事後対応として、理念への原点回帰が有効な場合がある。
・「世界のホソカワ」を合言葉に、早期から海外展開や M&A 活用に取り組まれているなど、会社の規模が小さかった頃から長期ビジョンを掲げていた。

〔企業ヒアリング 5〕ハードロック工業株式会社

会社概要

緩み止めナットの世界のトップメーカー。社名になっている製品「ハードロックナット」は、独自構造によりどんな振動でも緩まないことが実証されたナット。新幹線の車両、東京スカイツリー、明石海峡大橋など厳しい安全性が要求される国内外の多くの業界で採用。「グッドデザイン賞」、「第3回ものづくり日本大賞 特別賞」、「第35回発明大賞 本賞」、「第10回日本イノベーター大賞 大賞」など数多くの賞を受賞している。若林社長もこのナットの発明の功績により「旭日双光章」を受章、また「東久邇宮記念賞」、「東久邇宮文化褒賞」も受賞している。

◆ヒアリング概要

大事にしている考え方

・「たらいの水の原理」を大事にしており、従業員にもよく話をしている。たらいに入った水のように、欲によって利己的・自己中心的な行動を取ると、気づかないうちに徳が逃げていく。利他的な行動、サービスなどで顧客や相手へ意識を向けると、必ず自分に良いことが返ってくる。根本のところに目を向けて人間教育をしていく必要がある。
・従業員は8時に出社して近隣の清掃、ラジオ体操を行い、食堂に集合して基本理念と人格向上マニュアルの唱和を行う。良い習慣が崩れないよう、社長自ら率先して実行している。
・言葉のやり取りや普段の取り組みを見て、従業員への浸透をチェックをしている。

会社設立の経緯と苦労

・「絶対に緩まない」と販売していたナットが、粉砕機など振動の激しい用途で緩んでしまいクレームが発生した。そこから、絶対に緩まないナットの開発を始め、完成後新しい会社を立ち上げた。
・緩まないハードロックナットが完成してから商売が軌道に乗るまでの約3年間、アイデア製品の製造販売をしてしのいだ。その間もハードロックナットの製造販売は止めなかった。桃栗三年柿八年と言うが、商品の普及には時間がかかることを痛切に感じた。
・「うまいこといきすぎたら落とし穴がある。苦労して、これ以上『もうあかん』というところまで落ちたら油断せずに着実に進みあとは右肩あがりや」

今後の展望と課題

・どのようなものにも100%完璧なものはない。常に疑問を持ち、少しでもレベルの高いものを考え、新しい商品を開発し続けている。
・アイデアを形にする技術は現存するものを正確に極める技術とは別ものだ。無から有を生み出す思考力を持った人材を育てることはなかなか難しい。

◆考察

・商品に対する「こだわり」と、世の中のためになると信じてやり続ける「執念」を感じた。
・事業が軌道に乗るまでの3年間は非常に苦しい状況が続いたそうだが、他社にない独自の高い技術力に裏打ちされた商品があり、それが世の中のためになるという確信があったからこそ、そこで事業を諦めず、事業を継続できたのだろう。

〔企業ヒアリング 6〕松浪硝子工業株式会社

会社概要

江戸時代の合わせ鏡の製造を起源に、多様な硝子加工技術を活かし、医療理化学用からディスプレイなどの電子部品まで、特殊薄板硝子の総合メーカーとして、岸和田市で創業170年に及ぶ歴史を刻み続ける老舗企業。「大阪ものづくり優良企業賞2009 最優秀企業賞」や「2011 KANSAIモノ作り元気企業100社（基盤技術編）」に選定される。

◆ヒアリング概要

技術力による差別化

・硝子の微細精密加工をコアビジネスとして絞り込み、こだわり続けることが 170 年以上続いてきた秘訣。技術で半歩でも先を行き独自性を高めていけば、様々なニーズを持った顧客から注文を得られる。
・顧客と目線を合わせるために、実際に自分たちで同じ標本を作製している。これにより顧客と仲間同士のような話ができる。

経営理念の重要性

・経営理念は経済や価値観が大変貌してもぶれない考え方・行動の基準であり、最も重要なもの。経営理念が従業員の共通の思いになるよう、毎年全従業員にカードを配布したり、毎週の各部署での朝礼で唱和したりすることで浸透を図っている。経営理念は社長自身に対する教訓にもなっている。

一体感醸成のための取り組み

・2006 年からトヨタ生産方式を導入しているが、10 年間継続してやっと従業員の意識が変わってきたと感じる。知識と行動の間のギャップを埋めるためには習慣になるまで継続しなければいけない。
・トヨタ生産方式を学ぶのは、新しい企業風土を作るためだ。5S の目的は単なる整理整頓ではない。知恵を絞って創意工夫をする習慣が身に付くところである。成果として、製造粗利率向上だけでなく、一体感が高まったことで従業員のモチベーションが向上した。
・毎週 2 時間の社長現場巡回を実施しており、4 年間で延べ 200 回を超えた。経営者が真剣な姿を見せなければ従業員は真剣にならない。中小企業では特に効果が大きい。

200 年企業を目指すために

・一寸先が闇の会社では従業員の不安が増す。5～10 年先の商品がある、新しい技術をこれから開発していく予定がある、というような希望の明かりを灯すことが経営者の役割であり、この明かりが従業員の最大のモチベーションになる。常に未来志向で新しい商品や技術の開発を進めている。

◆考察

・現状改善の習慣化を促進する仕組みと継続の姿勢が印象的であった。現状肯定や現状維持がはびこらない組織において、微細精密加工というコア技術を徹底的に追求し、幅広い分野・市場へ展開しながら、5～10 年先を見据えた研究開発に積極的に取り組むなど、伝統と革新のバランスが取られていた。
・マルチプレイヤーとして社長の力を発揮されるだけでなく、従業員の力をうまく引き出して掛け合わせることで、価値と改革を生み出している。

〔企業ヒアリング 7〕株式会社ディスコ

会社概要

精密加工装置、砥石を主とする加工ツールの製造メーカー。1937年に砥石製造メーカーとして創業し、1970年代に自社の高性能な砥石を取り付けた加工装置の製造を開始。モノを「小さく」「薄く」「強固に」に加工する技術は、主に「半導体」や「電子部品」の材料となる素材の加工に用いられている。製品の製造・販売だけでなく、顧客に最適な加工条件を導き出し、ソリューションとして提供していることが顧客の絶大な信頼に繋がっている。

◆ヒアリング概要

DISCO VALUES

- ディスコの存在理由から日々の業務における行動指針まで、約270項目が明文化され体系的にまとめられた「DISCO VALUES」。これが企業理念として経営の根幹となっている。
- 入社時に DISCO VALUES をまとめた分厚いファイルを配布。浸透のための社内研修プログラムが数多く開催され、継続的に DISCO VALUES について考え、従業員同士で議論する機会を設けている。導入当初は抵抗感を示す従業員もいた。浸透に手ごたえを感じるまでには約10年を要した。

事業環境変化への対応力

- 景気変動の影響を受けやすい半導体産業と大きく関わっているため、変化の予測に労力を割くよりも、変化を前提に置いたうえで、変化の波に呑まれない筋肉質（＝強い組織）な企業を目指している。

従業員の自発性を育む制度

- 独自の社内管理会計システムを導入。あらゆる仕事は社内通貨 Will で値段が決められ、仕事をこなすと Will が与えられ、別の従業員に仕事を依頼すると Will を支払う。社内オークションを通じて他部門の仕事も落札でき、従業員が特技を活かして部門の壁を越えて仕事に関与できる。仕事は押し付けられるものではなく、自ら選ぶものだという価値観や能動的な姿勢が定着している。
- 新入社員はアプリケーション大学と呼ばれる組織に配属される。ここでディスコのコア技術を学び、多くの部署と関わりながら社内業務を行い Will を集める。その中で希望する部署に自身を売り込み、各部署でドラフトを行う。配属先やタイミングは人事部が決めるのではなく自ら選ぶ。
- 従業員の気付きを吸い上げる改善活動の中で、月１回、改善事例プレゼンバトルを実施している。青・赤コーナーに分かれ、各部署の改善事例をプレゼンし競い合う。分かりやすく説明するプレゼン力も評価し、観客が専用の iPhone アプリを使って投票し勝敗を決める。敗者は勝者に Will を支払う。重要な試合は社長も観戦する。地道な活動も工夫によって楽しみながら取り組み、マンネリ化を防いでいる。

◆考察

- 社内に競争原理を持ち込み、自発的な人材を育てている。能力がある、役に立つ、自分で手を挙げる人間でなければ社内通貨を貯めることは難しい。仕組みによって自発的・能動的にならざるを得ない環境を作っている。
- Kiru・Kezuru・Migaku の高度な加工技術を事業領域として絞っている。砥石に始まった同社の技術、加工ツールから加工装置への進出、カスタマイズノウハウの蓄積、という過程で撤退と事業再編を経験し、現在のコア確立に至っていた。

〔企業ヒアリング 8〕セーレン株式会社

会社概要

1889年創業、126年の歴史を持つ繊維メーカー。社名は、創業当時の事業である絹織物の「精練」に由来。従来は染色加工が中心であったが、現在では原糸から縫製まで一貫生産体制を実現。22.97ｍ各種繊維製品の企画製造販売を中心に、電子制御機器・電子部品の設計製造および販売、倉庫業などを手掛ける。

◆ヒアリング概要

繊維業界の衰退とセーレンの革命

・繊維産業は1970年代以降急速に衰退し、セーレンも1987年に存亡の危機に直面した。当時の繊維業界の常識は完全分業制であったが、生き残るために主流事業の染色委託加工から脱却し、衣料に限らず、繊維製品の企画から販売までの一貫生産体制を実現しようと考えた。
・パーソナル化やオンデマンド化が加速すると予測し技術開発に挑戦した。ITやインクジェットの仕組みを用いた染色により、小ロット・短納期を可能にするシステム「ビスコテックス」を開発。1677 万色の表現、1m 単位の生産ができる。所要時間も数カ月から数時間と大幅に短縮した。

従業員の意識変革

・夢や目標をできるだけ具体的に示すことによって、従業員に上を向いて挑戦させていこうと考えた。誰もが理解できる簡単な言葉「のびのび・いきいき・ぴちぴち」を合言葉・理念に設定。また、目指したい将来像を具体的にマンガにして示した。
・「よく見つけましたね運動」として問題点を集め、どんな内容でも1件300円の報奨金を与えたところ、半期で2万件の問題点が出た。管理職がこれらを解決し、年間約25億円の利益を出した。

繊維をコアにした事業展開

・顧客が望み、ライバルが提供できず、セーレンだけが提供できることに注力したい。繊維技術を軸に様々な分野に展開し、高機能・高耐久性の自動車内装材、電磁波遮断や電導に使われる金属シート、ロケット内部の防音材、掃除用万能クロス、消臭インナー、海水を淡水化する部材、人工血管、繭に含まれるたんぱく質セリシンを使った化粧品やサプリメントなど取り扱う製品は多岐にわたる。
・最先端技術の展示会で新しい気づきを得たり、他社の技術を組み合わせて新しいものを作ったりして事業に結びつけてきた。

◆考察

・経営理念の浸透については、分かりやすさと仕組みが肝要とのことであった。バックグラウンドが異なる人間同士が分かり合うことは難しいため、より分かりやすい言葉で理念をまとめ、ビジュアルでも理解できるような工夫が必要である。
・繊維というコアを持って幅広く事業展開している。経営者の、常識にとらわれない柔軟な視点と、未来を予測した長期的な展望がこれらを実現可能にしている。

〔企業ヒアリング 9〕株式会社伊藤園

会社概要

お茶、野菜飲料、コーヒーなどを扱う飲料メーカー。缶入りウーロン茶、ペットボトル入り緑茶飲料、ホット対応ペットボトルを発売するなど、世界初のイノベーションを重ねてきた。1989年より販売している主要ブランド『お～いお茶』は、250億本を突破し、国内の茶系飲料の販売数量1位。2011年にグッドデザイン・ロングライフデザイン賞を受賞。

◆ヒアリング概要

ぶれない経営理念

- 経営理念「お客様第一主義」の重要性を経営者がぶれずに言い続けてきたことが持続的成長の理由。経営者がぶれないことが従業員に安心感を与えている。
- 「お客様第一主義」のもと、約4000人の正社員が全国で商品の説明・商談・配送を行っている。自動車のセールスマンだった創業者が、自動車のセールス手法をお茶業界に持ち込み、販売のイノベーションを図った。
- VOICE制度という仕組みによって、従業員が現場で感じたことや顧客の声を収集し、商品開発や販売戦略に活かしている。
- 「お客様第一主義」を実践する為の行動理論として「マーケティング5機能」がある。伊藤園流の売れる仕組み作りを分かりやすい言葉や公式として表現したもの。毎月各拠点で勉強会を開催し、活用法を教えている。

お茶の一本足打法からの脱却

- 事業の柱としてお茶を愚直に磨き続けてきた。茶系飲料と茶葉が売上の60%を占め、茶系飲料の最大手企業となっている。
- タリーズコーヒー、チチヤスなど伊藤園の事業とシナジーを生む企業を買収することで事業を拡大させた。

文化の創造と市場拡大

- 斜陽産業だったお茶業界で、缶やペットボトル入りのドリンクを開発したことよって、急須を使わずにお茶を購入・持運びできるようにして市場を切り開いた。
- 競合他社が緑茶飲料を発売開始した際、大幅に下がったシェアを取り戻すため、ホット対応のペットボトルでの販売を開始した。合わせてペットボトルを温める什器をコンビニや駅売店などの店舗に提案・販売することで売り場を創造した。危機を乗り越えただけでなくお茶の市場拡大に繋がった。
- 米国へ展開し、健康に良い無糖茶飲料・健康サポート飲料として受け入れられている。今後は更に、お茶を飲む生活様式を提案し習慣化させたい。

◆考察

- ルートセールスやVOICE制度、マーケティング5機能など、経営理念の「お客様第一主義」を実現するための仕組みが整備されていた。
- お茶業界でのルートセールス、お茶を気軽に持ち運べる容器の開発、売り場の創造、海外でのお茶文化の定着など、柔軟な発想で市場を拡大してきた。

「理念」と「対応力」の両輪

～持続的成長企業がしていること～

2016年3月発行
発行者　一般社団法人関西経済同友会
常任幹事・事務局長　齊藤　行巨
大阪市北区中之島6丁目2番27号
電話（06）6441-1031
http://www.kansaidoyukai.or.jp
印刷所　東洋紙業株式会社

一般社団法人 関西経済同友会
Kansai Association of Corporate Executives
〒530-6691
大阪市北区中之島 6-2-27（中之島センタービル 28 階）
TEL:06-6441-1031
FAX:06-6441-1030

［提言］「理念」と「対応力」の両輪
～持続的成長企業がしていること～

2016年（平成28年）3月

一般社団法人 関西経済同友会