
日本アспектコア株式会社 御中

経営戦略

2022年1月20日

株式会社コーポレートウェルネス
エムズ経営コンサルタント事務所
代表 大宮 政男

本日のスケジュール

時間	内容
9:15~11:00	I.プロフィールとパーソナル・ケイパビリティ II.日本の課題と経営戦略 III.ニューノーマル時代の経営戦略
討議11:00~12:00 (発表11:45~12:00)	ワークショップ① 「当社のSWOT分析を実施し、クロス分析により、SO戦略を考える」 ※3グループに分かれて討議し、グループの代表者が発表（5分/チーム）
(12:00~13:00)	(昼休み)
13:00~14:00	IV.ミドルマネジメントの重要性
討議14:00~15:00 (発表14:45~15:00)	ワークショップ② 「当社（あるいは自身）のミドルマネジメントの課題を明らかにし、その改善策を検討する」 ※3グループに分かれて討議し、グループの代表者が発表（5分/チーム）
15:00~16:00	社長講話
16:00~16:30	質疑応答

※基本的に1時間に1回休みを入れる

I. プロフィールとパーソナル・ケイパビリティ

職歴とステージ別キャリアにおける学びと気づき

■ 期間と職務経歴

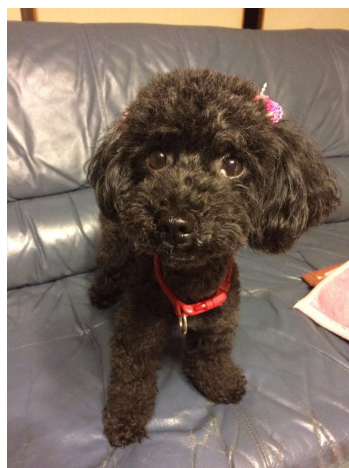
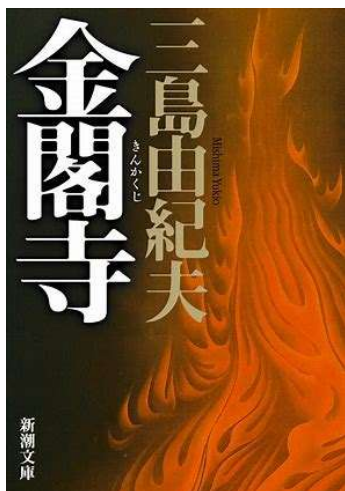
- ・1979年4月～1989年10月 富士ゼロックス入社、約6か月の営業研修後千代田支店所属NBセールスからBMAセールスまで経験 ※BMA : Branch Mager Account
→「モノ売り」の生産性向上スキルの習得とBMAからはJ-starの販売により「ドキュメントサービス」視点の芽生え
 - ・1989年10月～2000年6月 中央営業事業部統合システム営業部門（化学・電機系製造業担当）NMAセールスから課長まで ※NMA : National Mager Account
→「モノからコトへ」の営業視点、マネジメントの提要、自身の市場価値の重要性、企業の社旗性の気づき
 - ・2000年6月～2010年3月 プロダクション営業本部部門長（中部・首都圏・東日本）
 - ・2010年4月～2012年3月 PS営業本部営業推進室長（営業推進・商品導入・教育・アフターサービス整員マネジメント・顧客研修etc）
→バックオフィスの重要性とポイント、事業戦略構築の学び
 - ・2012年4月～2017年6月 富士ゼロックス熊本(株)代表取締役社長時代
＜・2016年4月～2017年3月 熊本地震に遭遇し、BCP（事業継続計画）に取り組む＞
→CSR・CSV経営（後述）の実践と企業経営における活性化された社員の存在の重要性への気づき
 - ・2017年7月～現在 エムズ経営コンサルタント事務所開設、中小企業への経営コンサルティングを展開
＜・2021年4月～ 荒川区役所の経営相談員就任、製造業を中止とする荒川区在の中小企業への経営支援展開中＞
- 専門分野 経営戦略構築、事業継続計画（BCP）、環境/SDGs経営評価と経営ビルトイン、マーケティングと営業力強化、人事制度設計、ミドルマネジメント強化、キャリアコンサルティング

座右の銘

青春とは人生の一時期のことではなく**心のあり方**のことだ。
若くあるためには、創造力・強い意志・情熱・勇気が必要であり、
安易（やすき）に就こうとする心を叱咤する冒険への希求がなければならない。
人間は年齢（とし）を重ねた時老いるのではない。理想をなくした時老いるのである。
（抜粋） 【サミュエル・ウルマン】

百聞は一見に如かず、百見は一考に如かず、**百考は一行に如かず、**
百行は一効に如かず、百効は一皇に如かず

趣味



上司の言葉からの気づき

U課長（その後常務）

「本音でYESかNOを明確に言わないと上司はYESと判断をしてしまう。本音はNOで、そのことに取り組まないなら、こんな非生産的なことはない」

→「忖度」はNG・上司と部下の真のコミュニケーションとは何か（反面教師の上司の存在）

HR千代田営業所長（その後、退職しコンサルタント会社経営）

「所求第一義」「本気・本物・本当（真実）」

→自身が真に求めていることに本気で取り組み、本物を目指す。その際に本当（事実）を大事にする

「いつか誰かがやらねばならないやばいことを先延ばしにせず今自分がやる」

→本気でリスクマネジメントに取り組む

「市場分析とコトの営業」

→自身による市場分析に基づいた提案対象顧客選定と担当市場の収益性の把握

→J-STAR営業力のキーファクター（キードキュメントプロセスの課題把握と改善提案、製品名を言わない）

1997年のSymbolic Leader's Program(SLP)から

SLP

- 新規事業開発の研修
- 営業本部の選抜課長の2週間に1回の金土を使った研修
- 慶応SFCの教授やベンチャー企業/キャピタルのTOPが講師

MARKET VALUE

- 市場で通用する技術、知識（自身の市場価値）

EMPLOYABILITY

- MARKET VALUEを企業で発揮できる能力、つまり仲間づくりや状況対応の能力。

HUMAN CAPITAL

- 個人的な成長とMARKET VALUEとを統合する能力
- 自分自身の内側にある自発的な動機MARKET VALUEを高める人、高める魂を持っている人

小林陽太郎氏（元会長・社長）のメッセージからの気づき

ビジネスを成功させるために必要な**ABCD**

A : Aspire / 志を持ち

B : Believe / 成功を信じ

C : Commit / 本気で取り組み

D : Do / 計画を行動に移していく

E : Enjoy / それらを楽しみながら

1999年度代表幹事就任挨拶

「市場主義宣言」を超えて-四つのガバナンス確立を-

- ①企業のガバナンス
- ②社会のガバナンス
- ③世界のガバナンス
- ④個人のガバナンス

1988年FX版CSV : つよい、やさしい、おもしろい

FK社でのCSV・BCP

創立	1981年11月
売上	約60億円/年
社員数	約160人
事業内容	FK社の事業内容の地域販売会社 (機器の保守サービス含む)
担当地域	熊本県
事業所	本社(熊本市) 営業所(玉名、八代、人吉、天草)
CSR/CSV 経営	<ul style="list-style-type: none"> ■ 環境理念、環境方針 「事業活動のあらゆる側面で環境との調和を尊重し、お客様や社会の環境保全活動への貢献を目指しています。」 ■ おもな環境活動 「私たちは、環境に配慮した商品の提供を通して、環境に優しい企業活動を推進します。会社と従業員が一体となって環境保全に取り組み、地域社会に貢献できる活動を推進します。」

栗川温泉の多言語
音声ガイドサービス



地域貢献活動例

- 環境保全活動(阿蘇の植林活動/白川の清掃活動)
- 端数倶楽部※による寄付活動
 - ・阿蘇草原再生
 - ・NPO法人くまもと温暖化対策センター
 - ・児童養護施設へのクリスマスプレゼント
- 黒川温泉/玉名市へのインバウンド向け多言語観光音声ガイドサービスの提供
- 熊本大学所有「細川忠利血判起請文」の古文書複製
- 世界農業遺産に登録された南阿蘇村の風景をアピールするための「『風景を着る』田んぼファッションショー」の企画/実施支援と、『2015年ミラノ万博』への広報展開を支援
- 熊本県の起業を目指す大学生のビジネスアイデアコンテスト(S大学主催)の支援
- 知的発達障害のあるアスリートの自立/社会参加を目指すNPO組織「スペシャルオリンピックス日本・熊本」の活動支援
- プロサッカーチーム「ロアッソ熊本」へのスポンサー活動
- 全国高校サッカー選手熊本県大会の協賛
- 毎年恒例の夏場での本社駐車場で行なう『献血活動』

※端数倶楽部

- ・会費 = 毎月の給料/各期の賞与の『端数』(100円未満の金額)+個人の自由意志による『口数』(1口:100円で最低1口から最高99口の範囲で任意)、年間14回の天引きあるいは年会費(3,000円+a))
- ・その拠出金の積み立てを会員が必要と考える「社会福祉」、「文化・教育」、「自然環境保護」、「国際支援」「震災復興支援」の分野に寄付。寄付には、会社から同額(マッチング・ギフト)が上乘せされる。

■ 一貫した取り組みテーマ

Creating Shared Value
(共通価値の創造)

「つよい・やさしい・おもしろい」

■ 方針・スローガン

- Flag Ship
- Quality Company (CS/ES・SYS化比率 税引き前比率→60億円)
- 言える化・さん付け
- BBB: 創造的復興

田んぼファッションショー



CSRとCSV

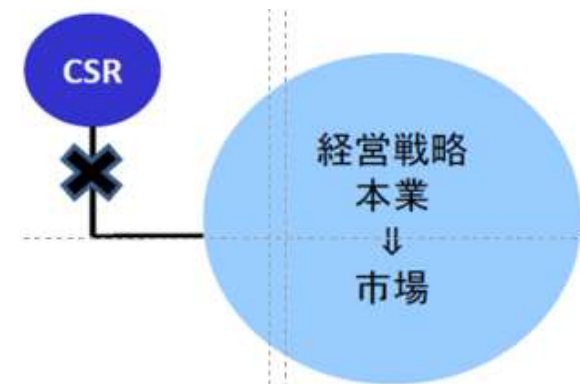
CSR (Corporate Social Responsibility : 企業の社会的責任)

- ・2003年ころから始まった、法令を順守し、人権侵害や環境問題などに配慮する企業活動
- ・寄付や社会貢献を通じて自社のイメージの向上を図ることが狙いで、事業との相関性はほとんどない



CSV (Creating Shared Value : 共通価値の創造)

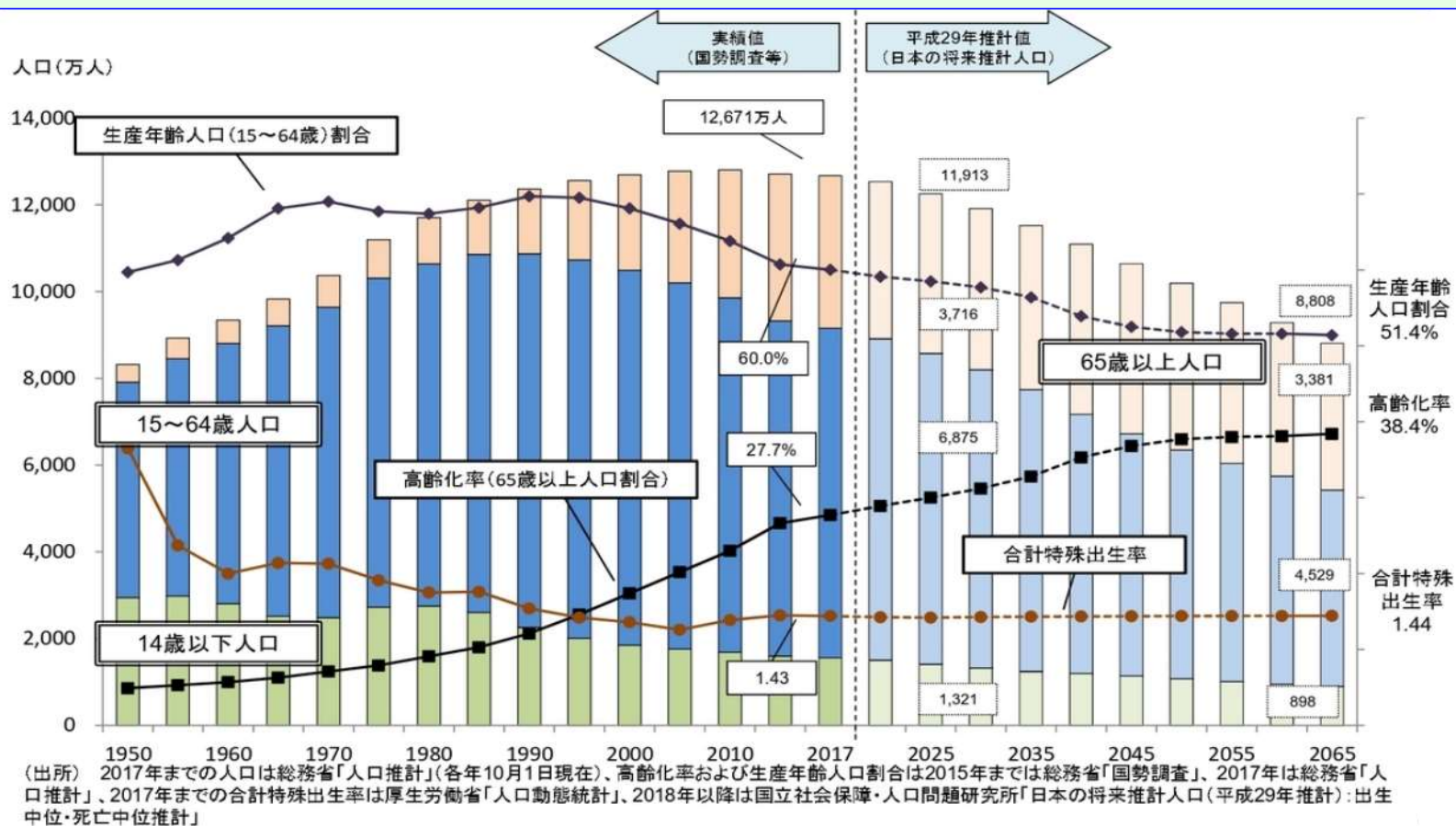
- ・マイケル・ポーター (ハーバードビジネススクール教授) が提唱
- ・社会課題を解決することによって社会価値と経済価値の両方を創造する次世代の経営モデル。
- ・社会課題を解くことによって、新たな価値が創造され、それが経済リターンを生むそのような社会と経済の正の循環を作る経営戦略
- ・近江商人の「三方よし」： (「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」)



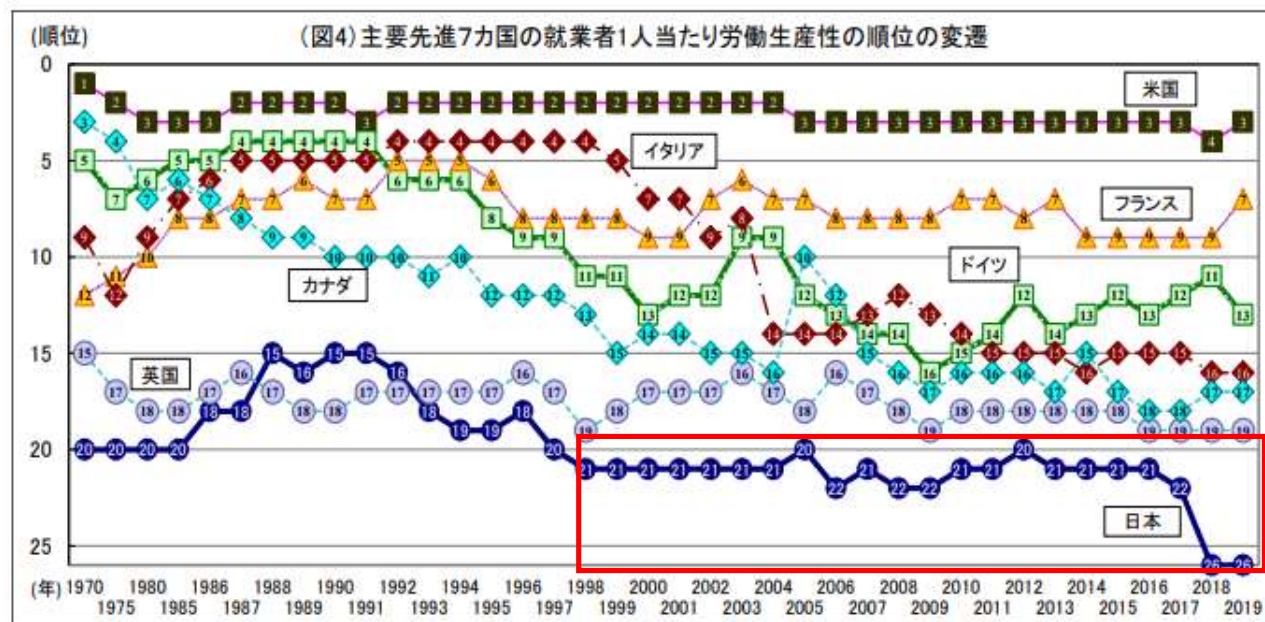
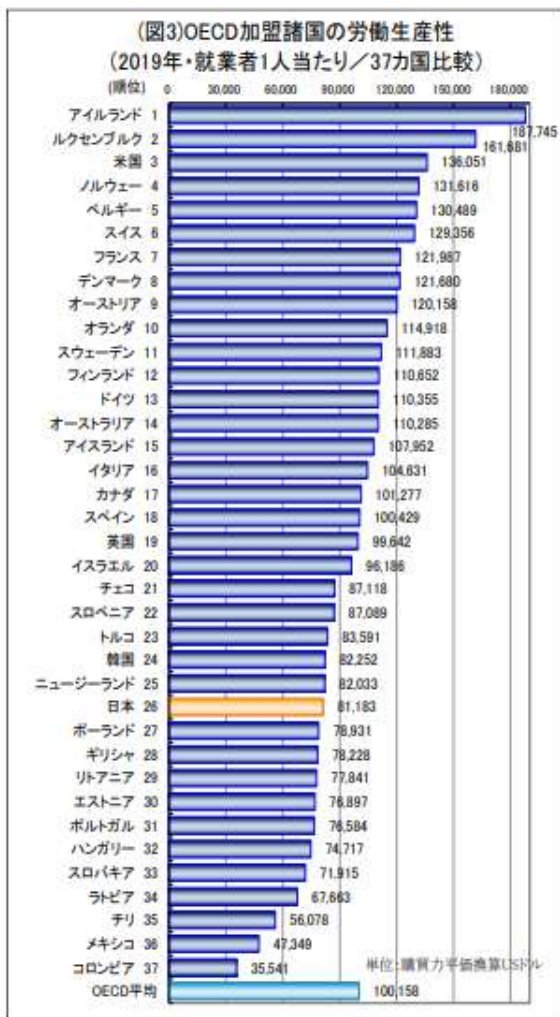
Ⅱ. 日本の課題と経営戦略

人口の推移

日本の人口は減少局面を迎えており、2065年には総人口が9,000万人を割り込み、**高齢化比率は30%台になると推計されている**



日本の生産性（労働生産性の国際比較） ※日本生産性本部資料から引用



- 2019年の日本の1人当たり労働生産性（就業1時間当たり付加価値）は81,183ドル（824万円）でOECD加盟37カ国中26位
 - ✓ OECDの平均（100,158ドル）の8割程度
 - ✓ 米国(136,051ドル)の6割程度
 - ✓ G7(主要先進7カ国)では1970年以降最下位を継続

ユニクロ柳井正社長「変わらねば日本は潰れる」

(日経ビジネス2020.8.3「再興ニッポン」から抜粋)

コロナの影響ばかりをみんな語っているんだけど、その1年ぐらい前から景気は悪かったと思います。政府の発表だけ景気が良かった。コロナによって景気悪化が本物になったということではないでしょうか。そしてコロナで10年、歴史がはやく回転し始めた。限界点が、思っていたより早く来た。変わるんだたら今でしょう。そもそも、この30年間、残念ながら日本経済は成長していませんよね。

ほとんどの企業が迎えているピンチをチャンスと捉えられるかどうかということだと思います。世界はコロナで変わったんじゃない。うわべのだけのものが全部ばれ、本質的なものが要求されるようになったということです。

企業も政治家も官僚もそうでしょう。企業は業績悪化をコロナのせいにしてはいるけれど、ちゃんとした経営をしていない企業は以前からしてないんですよ。それではだめ。変わる時代に合わせて行動、実行しなければいけない。

(ただ、単に服を売るという意識ではなく、満足を提供する) ものを売って、もう1回、ここで買い物したいな、あるいはこのブランドのものを買いたいなと思ってもらわないといけないですね。リピートする客を増やさないといけない。

ファーストリテーリングも服屋なのか情報業なのか、サービス業なのか、あるいは製造業なのか、企画する会社なのか、業界の境界もないとしたら、最高のものを取ってこられる可能性がある。でも、本当に取ってこようと思ったら、優れた人の集団じゃないといけない。今後はやっぱり人材の質が問われる時代だと思いますね。

2021年度幸福度ランキング



■ 棒グラフ左から一人当たりのGDP（暗緑色）、社会的支援（緑色）、健康寿命（黄緑色、社会的自由（薄オレンジ）、寛容さ（濃オレンジ）、汚職の無さ・頻度（赤色）、ディストピア（人生評価/主観満足度）+残余値（紫色）を分析して積算。過去3年の平均値で順位決定

■ **フィンランドが4年連続1位**で、2位デンマークのように総じて**北欧諸国が高い**。

■ **主要国（2020年順位）では、米国19位（18位）ドイツ13位（17位）英国17位（13位）フランス21位（23位）イタリア28位（30位）韓国62位（61位）、台湾24位（25位）ロシア76位（73位）中国84位（94位）**

■ **日本は**今年の**62位（過去最低）から56位に順位を上げたが先進国では最低順位**。評価項目では、「GDP」と「健康寿命」を除き、「**汚職の無さ**」「**社会的支援**」が**低く**、特に低評価が「**社会的自由**」と、「**寛容さ（他者への寛大さ）**」、さらに日本人は「**人生評価/主観満足度**」が**非常に低い評価**

日本が幸福度を下げている理由

フィンランドの特徴

- ・1人あたりのGDPは日本の1.25倍
- ・世界トップクラスの教育
- ・残業なしで午後4時には帰宅
- ・夏休みは1か月
- ・男性の8割が育休を取得
- ・1日2回のコーヒー休憩を法律で制定

※書籍「フィンランド人はなぜ午後4時に仕事が終わるのか」から



- 幸福度ランキングでは1位フィンランド、2位デンマーク、3位スイス、4位アイスランド、6位デンマーク、7位スウェーデン、8位ルクセンブルグと北欧諸国が上位を占めている
- 北欧諸国の特徴は、課税率が高い代わりに**社会保障制度が充実**し、充実した社会基盤が幸福度に強く寄与している

日本の分析

- ・人口あたりのGDP：24位
- ・健康寿命：2位
- ・人生における選択の自由度：64位
- ・社会における寛容度：92位
- ・腐敗に関する認識度：39位



- 「**選択の自由度**」に寄与する休暇への認識が低い→日本の大型連休は**1週間程度**で、**最低4週間の休暇取得が法制化されているEU加盟国**と比べ圧倒的に少なく、**有休取得率の50%**も主要国で3年連続最下位
- 「**言論の自由が低い**」「**表現の自由が小さい**」ことも幸福度を下げる要因→世界180カ国の『世界報道自由度ランキング2019』（国境なき記者団）では日本は67位と低い。
- 「**寛容度**」では、**ボランティア活動を1ヶ月以内にボランティア/寄付活動を行ったか否かの調査の数値が低い**（日本社会では欧米ほどボランティア活動が根付いていないため）→ボランティア活動への参加姿勢と幸福度には正の相関がある

VUCAの時代における対応

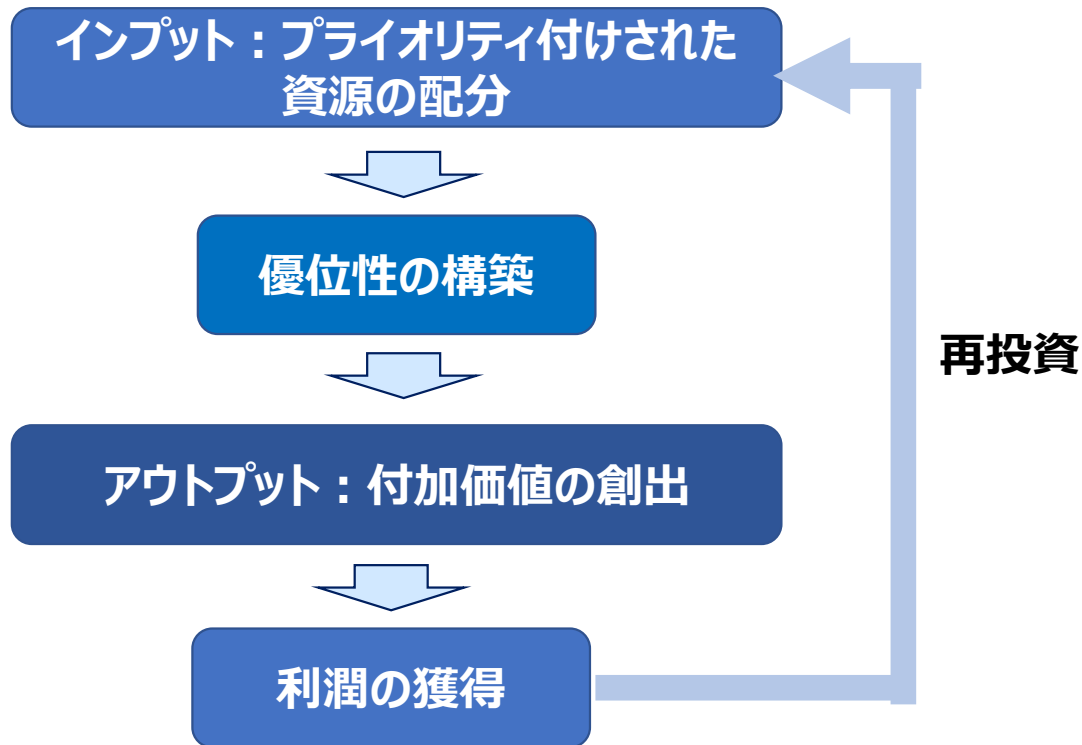
V : **V**olatility (変動性)
U : **U**ncertainty (不確実性)
C : **C**omplexity (複雑性)
A : **A**mbiguity (曖昧性)

- ◆ 企業と個人の共有された**ビジョンに基づく個人の強みとチームワークの発揮と決断権限の委任**
- ◆ バランス良い**情報収集による変化の予兆把握・固定観念をもたない受入**
- ◆ **選択と結果が出るまでの実践への集中**



企業経営の本質

企業活動の循環



- 企業経営は世の中の企業や人々が意味があると感じる**付加価値を生み出すこと**
- 「独自の付加価値」を生み出し、**競争に打ち勝つこと**
 - ・グローバル競争
 - ・異分野の企業の参入
- 競争相手が簡単にまねのできない**持続性ある優位性の構築**
- 「マーケティング」と「イノベーション」
- 社会の公器としての責任と役割（SDGsとESG）

経営戦略とは

企業の目的

ミッション・ビジョン・バリュー

内部環境分析

- 経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報、時間）
- 強みと弱み

外部環境分析

- 市場の状況
- 競合他社の動向
- 法律などの変化
- 社会や人々の変化

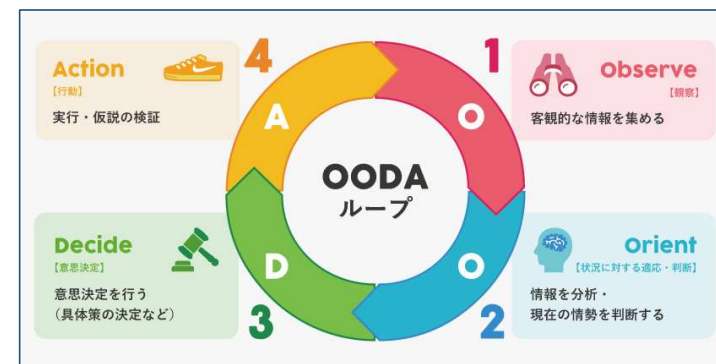
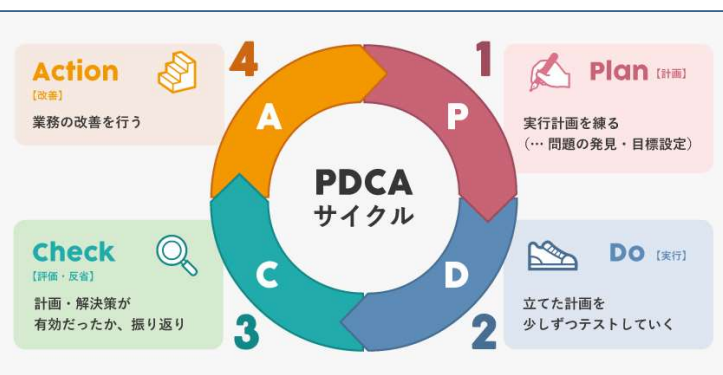
戦略

- マーケティング
- ファイナンス
- 人事・組織
- 情報システム

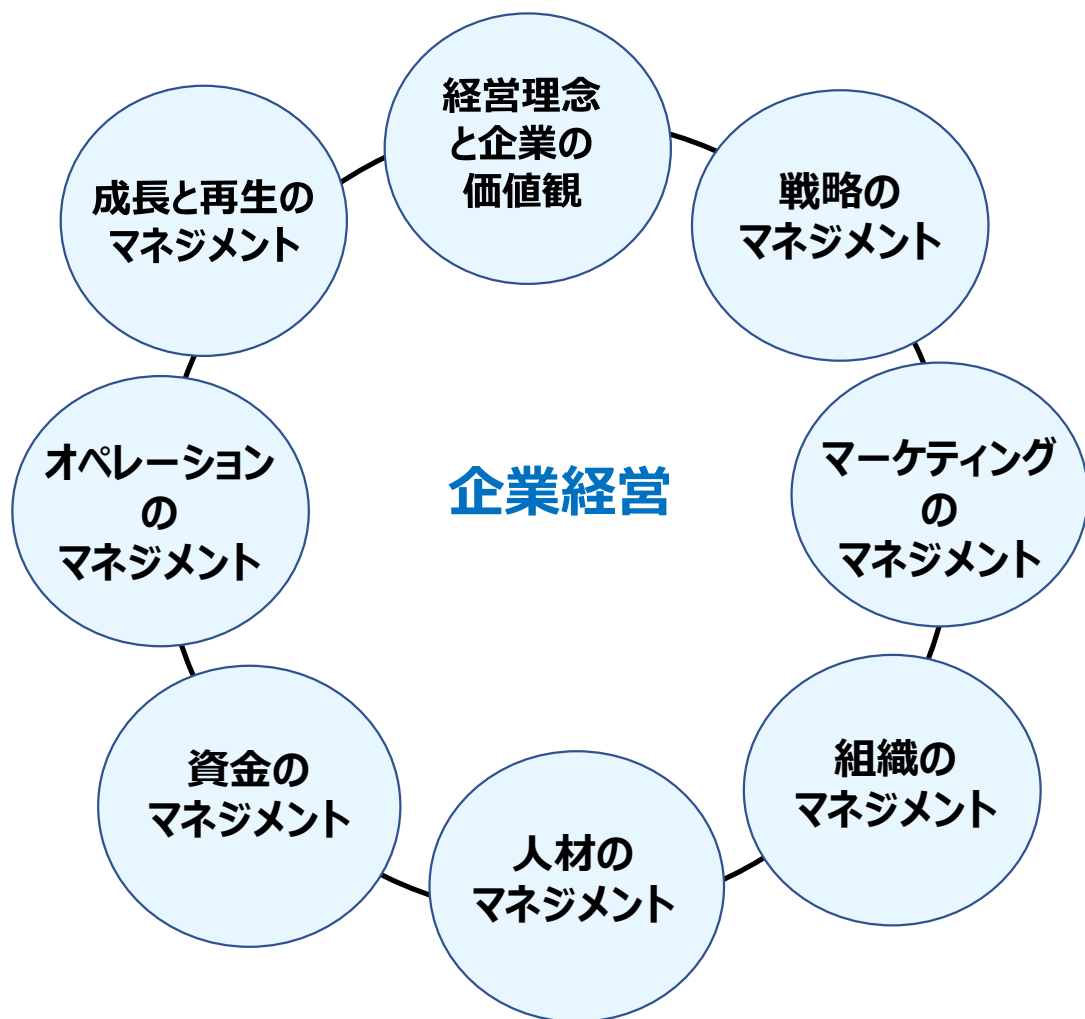
実行計画の立案

実行計画

- 実行計画の実施、検証
- チェック
- フィードバック
- さらなる実施、徹底



8つのマネジメント要素

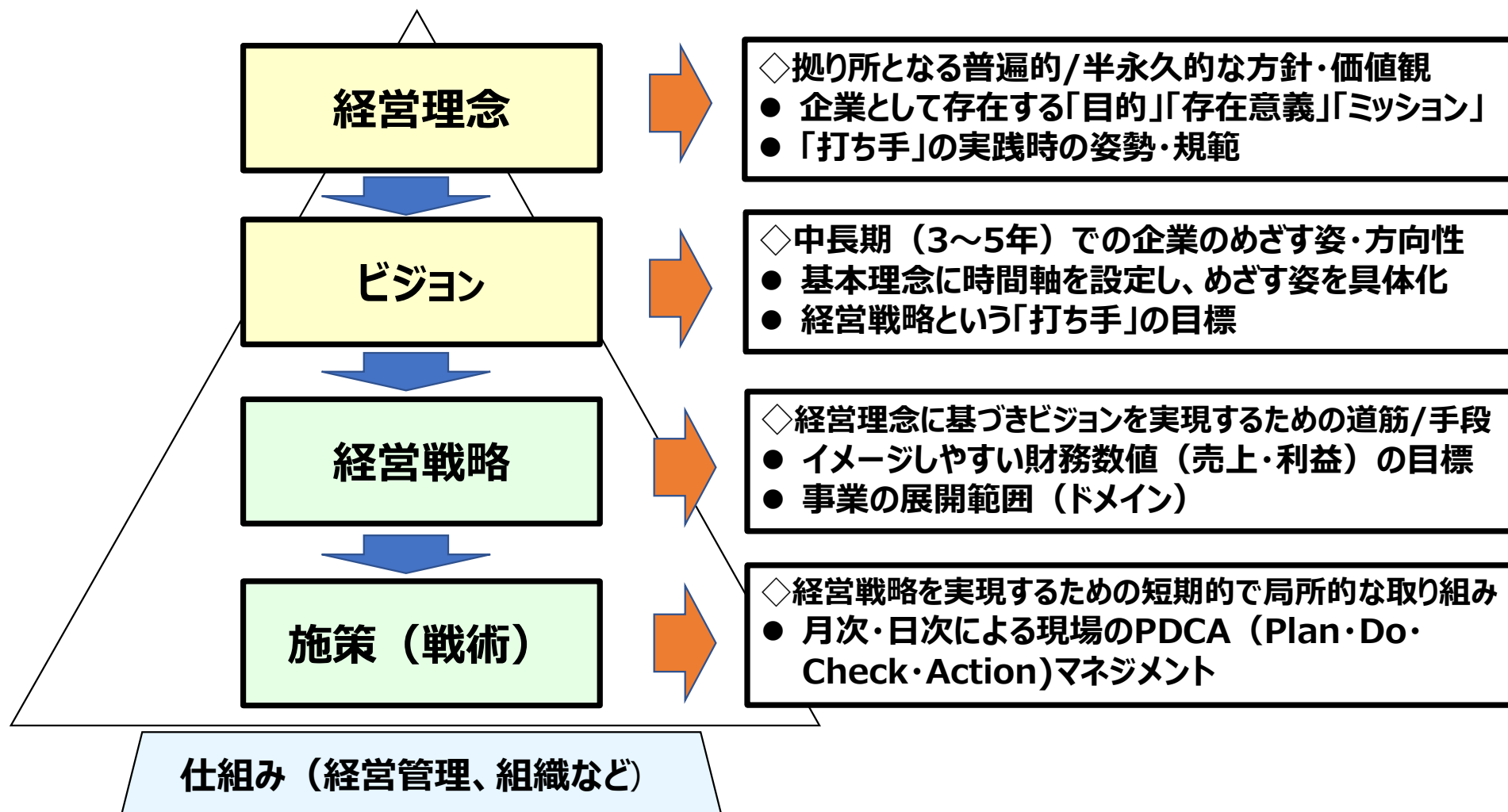


1. **営理念と企業の価値観**：経営の基本思想、活動上の求心力となる考え
2. **戦略のマネジメント**：持続的優位性を構築し、差別化された付加価値を生み出すのかを明示する企業価値の羅針盤
3. **マーケティングのマネジメント**：独自の付加価値を顧客や市場に伝達浸透させ、顧客の購買を誘引するための「売れるしくみ」づくり
4. **組織のマネジメント**：企業活動を効果的、効率的に行うための最適組織設計の考え方とグループ経営、コーポレート・ガバナンスの在り方
5. **人材のマネジメント**：最重要資源である人材の効果的な育成・活用・処遇のしくみづくり
6. **資金のマネジメント**：企業活動の実態を正確かつ公正に公開する会社の仕組みと企業経営の「血液」である資金を潤滑に循環させるメカニズム
7. **オペレーションのマネジメント**：戦略を実行し、成果を生み出す役割を担うオペレーションにおける組織力の開発
8. **成長と再生のマネジメント**：持続的な成長と事業再生を実現する視点としくみ



※デジタルテクノロジーが、経営かつ上記8要素に与えるインパクト

経営戦略



経営理念 例

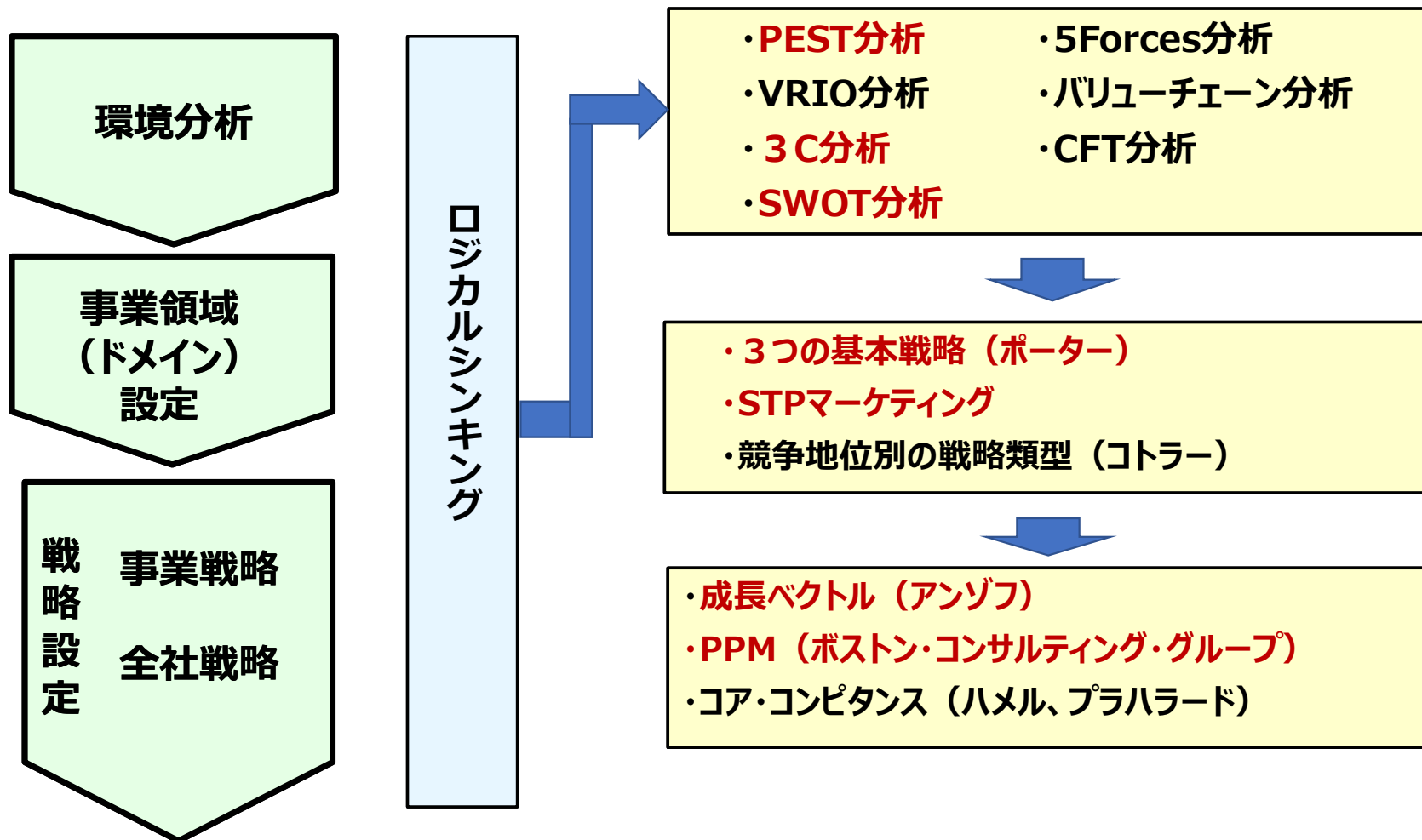
海外企業

- **Google** : Google の使命は、世界中の情報を整理し、世界中の人がアクセスできて使えるようにすること
- **Apple** : 人へ社会へ、そして新たな価値を創造し続けることに挑戦し、新しい未来を切り開き、社会の発展に貢献する
- **Facebook** : コミュニティづくりを応援し、人と人がより身近になる世界を実現する
- **Amazon** : 地球上で最もお客様を大切にする企業であること

日本企業

- **Panasonic** : 生産・販売活動を通じて社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与する
- **京セラ** : 全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献する
- **SONY** : 輝きを継続し信頼される会社であり続ける
- **RIZAPグループ** : 人は変われるを証明する
- **エステー** : 空気を換えよう

経営戦略策定プロセスとフレームワーク



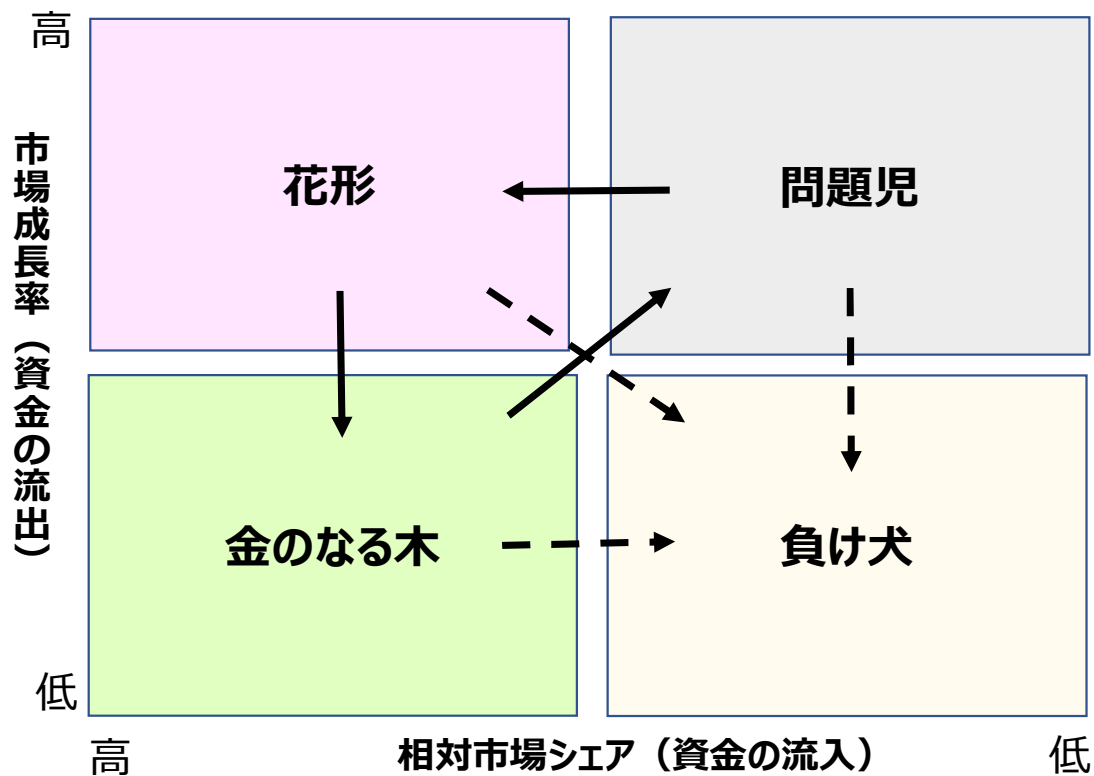
マクロ環境分析：PEST分析

- 「政治的」「経済的」「社会的」「技術的」の4側面から事業を取り巻く外部環境を分析し、その影響を予測
- 現在の状況だけでなく、**将来的な見通しまで含めて分析する必要**

<p>政治 Politics</p> <p>(変化例)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 法律改正 • 政権交代 • 国際紛争 <p>(影響例)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 事務処理プロセス再構築 • 規制緩和 • 輸出入量の増減 	<p>経済 Economics</p> <p>(変化例)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 景気変動 • 金利の変化 • 市場の変化 • 税率の変化 <p>(影響例)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 需要の増減 • 消費性向の強弱 • 余暇市場の拡大 • 対象顧客の増減
<p>社会 Society</p> <p>(変化例)</p> <ul style="list-style-type: none"> • パンデミック (新型コロナ) • 人口動態の変化 • 消費者嗜好の変化 • SDGs, ESG投資 <p>(影響例)</p> <ul style="list-style-type: none"> • BCP • ニューノーマル • シルバーマーケット参入機会 • 究極の1:1マーケティング • グリーンコンシューマー 	<p>技術 Technology</p> <p>(変化例)</p> <ul style="list-style-type: none"> • イノベーション • 通信技術の発達 • 端末の小型化 • DX (デジタルトランスフォーメーション) <p>(影響例)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 有機ELの実用化 • AIの進化 • ユビキタスビジネスへの参入 • IoT市場への参入

プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント

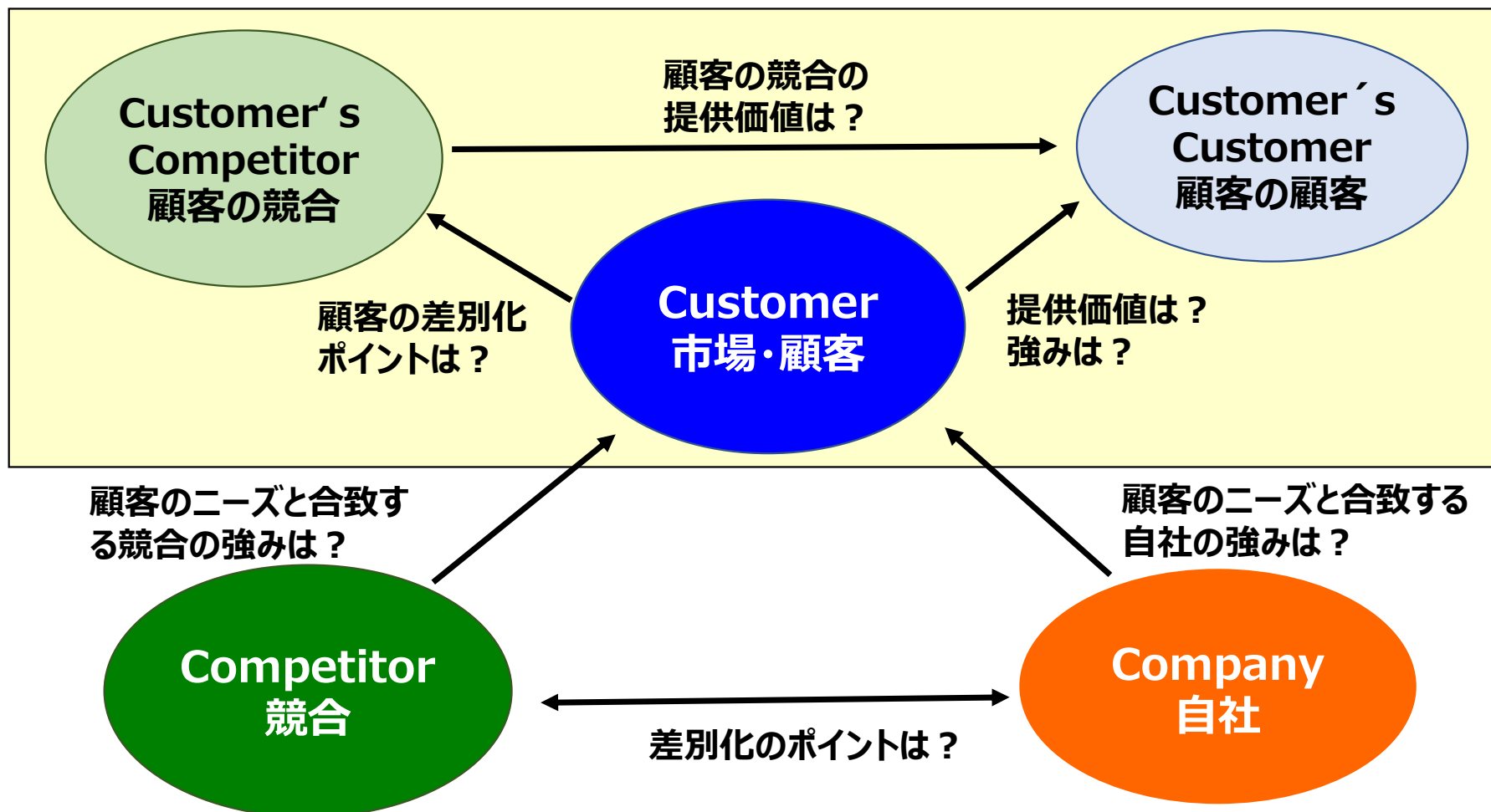
- 自社内の複数事業を「市場成長率」と「自社のシェア」の2軸でポジショニングすることで、どの事業に「選択と集中」を行って、限りある経営資源の投入を行えばいいかを検討するのに使用される手法
- BCG（ボストン・コンサルティング・グループ）が開発



	花形	金のなる木	問題児	負け犬
市場成長率	高い	低い	高い	低い
相対的 マーケットシェア	高い	高い	低い	低い
資金流入	多い	多い	少ない	少ない
資金流出	多い	少ない	多い	少ない
事業の方向性	投資	資金源	投資	撤退

← 成功のパス
 ← - - - 失敗のパス

業界環境分析：3C（+2C）



戦略目標：SWOT分析

- 環境分析における最も代表的なフレームワーク
- 外部環境の変化から成功要因の変化を導き出し、それを所与の条件として、自社の強みと弱みを把握して自社の強みを生かすことができる参入すべき魅力的な市場を見つける

クロスSWOT分析		内部環境	
		Strength [強み] 自社の強み、長所	Weakness [弱み] 自社の弱み、短所
外部環境	Opportunity [機会] ビジネスチャンスになる要因	積極 SO戦略 強みを機会の中で 最大化する	改善 WO戦略 弱みを保管して 機会を活かす
	Threat [脅威] ビジネスに不利になる要因	解消 ST戦略 強みによって 脅威に対処する	回避 WT戦略 弱みと脅威の最小化 リスク回避

※フィリップ・コトラーは分析の順番からすれば、「TOWS分析」だと主張している。

3つの戦略

	低コスト	他社にない特徴
業界全体	コストリーダーシップ戦略	差別化戦略
	<ul style="list-style-type: none"> 業界全体がターゲット 競合企業よりも低コスト 	<ul style="list-style-type: none"> 業界全体がターゲット 競合企業が持たない特徴を活用
特定分野	集中戦略	
	<ul style="list-style-type: none"> 業界内の特定市場、特定顧客がターゲット 経営資源を集中投下 <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px dashed gray; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">コスト集中戦略</div> <div style="border: 1px dashed gray; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">差別化集中戦略</div> </div>	

- **コストリーダーシップ戦略**
(業界コストNO1)
(例) ユニクロ・トヨタ自動車
マクドナルド・青山商事
デル・コンピュータ など
- **差別化戦略**
(例) 高級ブランドメーカー
ホンダ・モスバーガー
- **コスト集中**
(例) エコノミークラス・普及機
- **差別化集中戦略**
(例) ファーストクラス・高級機

差別化集中戦略事例「セイコーマート（セコマ）」

- 「日本企業は『すべてのものをすべての顧客へ』と考えて、お互いに模倣しあい競争して、改善するだけだ。日本企業には戦略が無い。日本企業は戦略を学ぶべきだ」
- **まずは「何をやらないか」を決め、トレードオフを究める**

M・E・ポーター「競争戦略論 I」から



FamilyMart

コンビニ大手3社（セブン/ローソン/ファミマ）の同質化戦略

- 全国展開
- 自社PB商品をメーカーに外部委託
- 自社商標を付けた外部配送業者に委託
- 24時間営業

セコマの差別化集中戦略

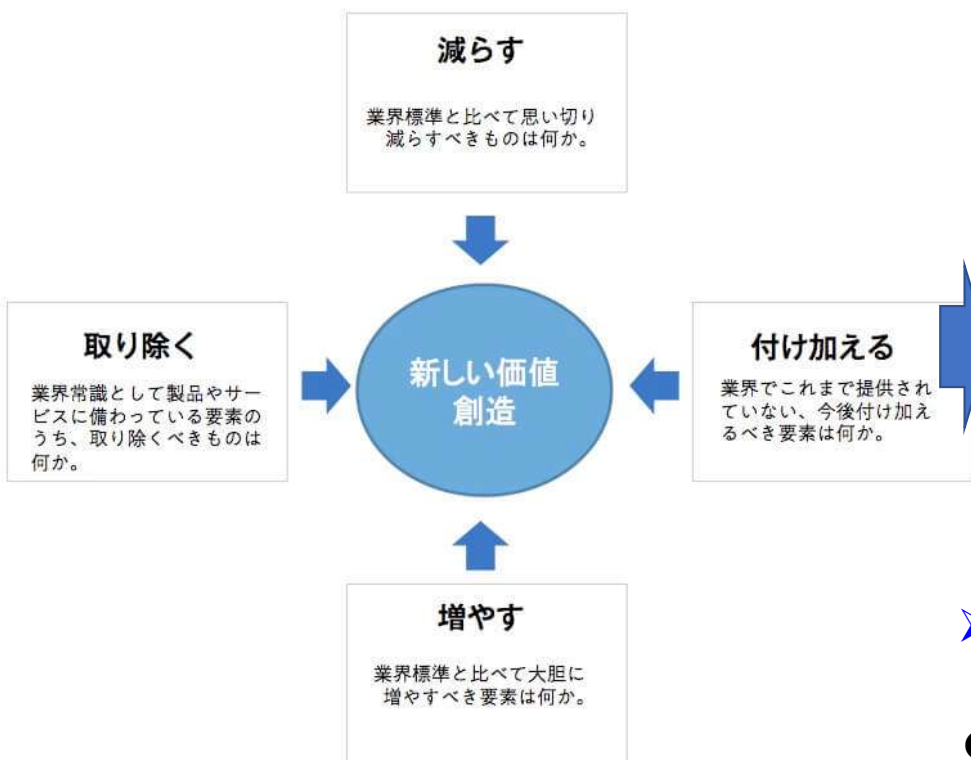
→以下の活動を密接に連携させる

- 創業の地、北海道に特化
- 原価が安くて美味しい北海道の食材を調達して自社で食品製造
- 自社でトラックを数百台用意して店舗に配送しコスト低減化
- 原則7～23時、半数以上の店舗で元旦休業を導入

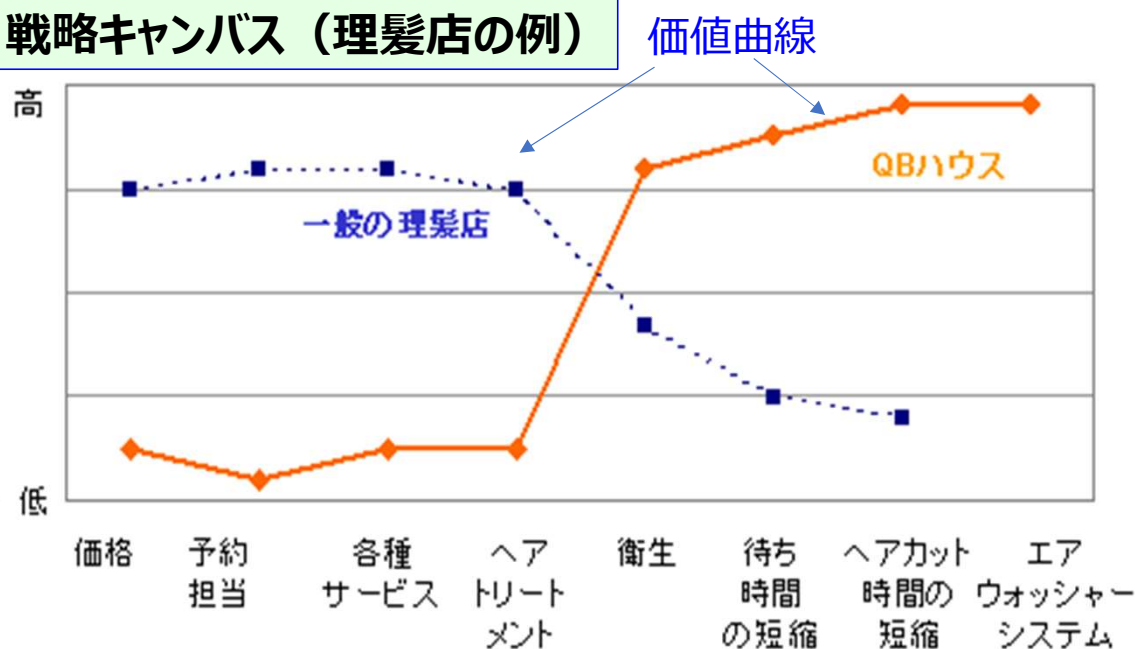


ブルーオーシャン戦略：戦略キャンバス（業界の競争構造分析）

ブルーオーシャン戦略策定の視点



戦略キャンバス（理髪店の例）



(W・チャン・キム、レネ・モボルニュ著「ブルーオーシャン戦略」からアレンジ)

➤ 自社の製品・サービスが何にどの位力を入れているかを他社製品と比較・分析しビジュアル化

- 競争要因
- 各要因の提供度合い
- 自社と他社の戦略プロフィール
- 自社と他社のコスト構造

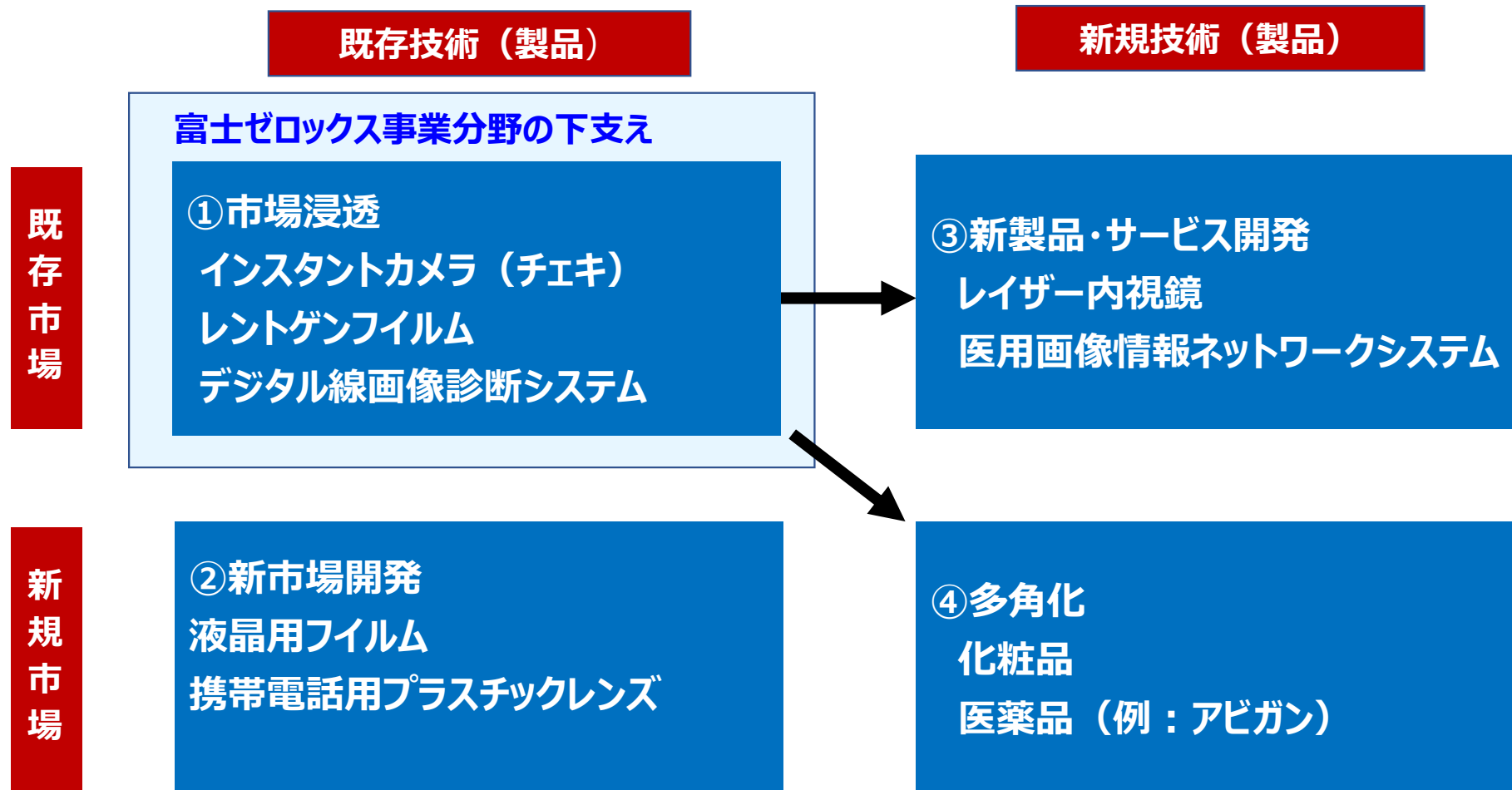
成長戦略

- 企業は従業員や株主、顧客や地域社会に対して、ゴーイングコンサーン（永続事業体）としての事業継続責任がある。
- そのために、どこでどのように成長させるか**成長MATRIX**で方向性を決める

（アンゾフの成長MATRIX）

		製品・サービス・技術	
		現製品	新製品
市場・顧客	現市場	① 市場浸透 ・既存顧客でのシェア拡大 ・新規顧客の開拓	③ 新製品・サービス開発 ・製品改良、新素材切り替え ・新しい製法・技術の製品開発
	新市場	② 新市場開拓 ・国内外の地理的拡大 ・新領域、新チャネル開発	④ 多角化 ・関連業界での多角化 ・M&Aによる異業種多角化

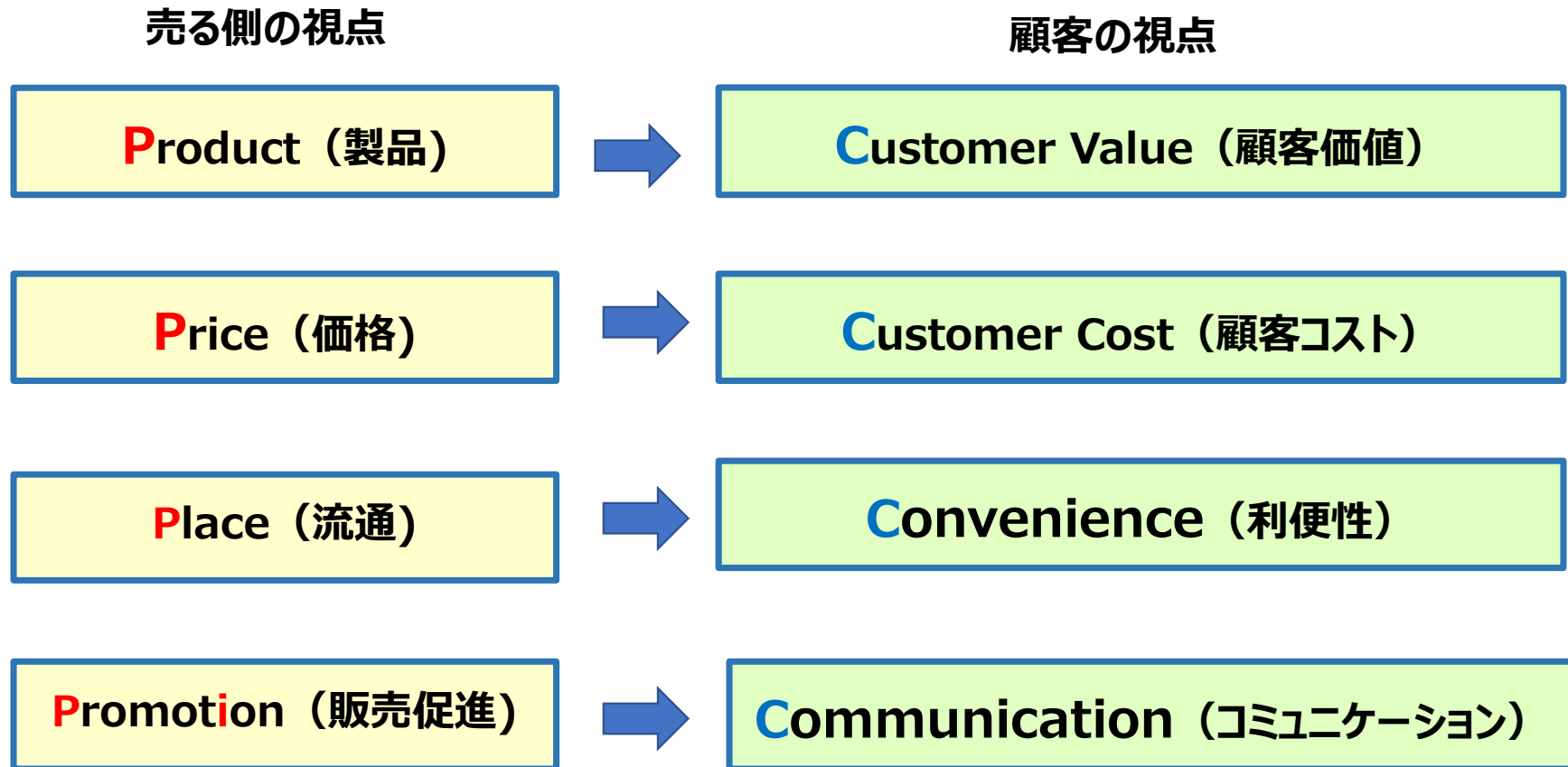
富士フィルムの成長戦略例



STPマーケティング



マーケティングミックス

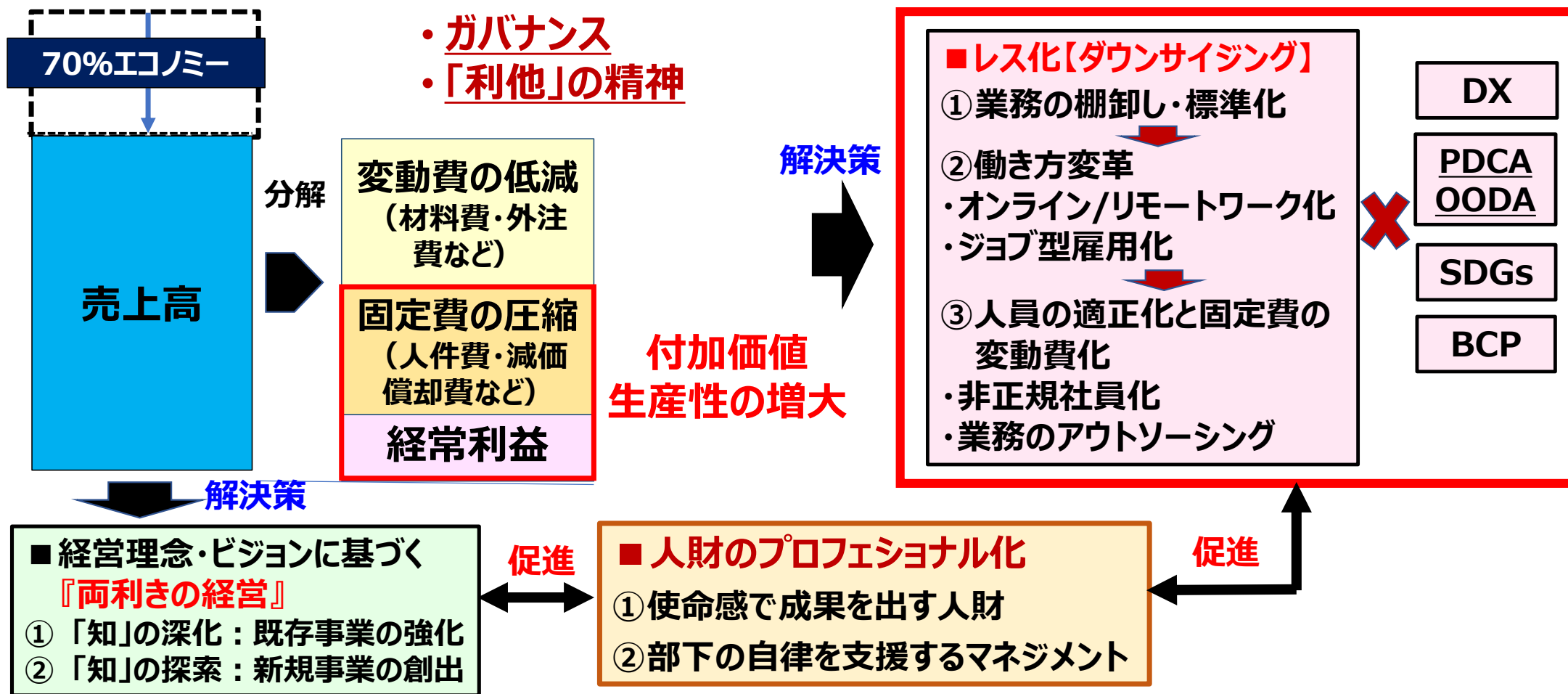


経済学者R・F・ラウターボーン（米）が提唱

Ⅲ. ニューノーマル時代の経営戦略

After Corona (With Corona) における企業経営戦略

◆「70%エコノミー」にどう対応するか⇒CX (コーポレートトランスフォーメーション)



「両利きの経営」によるイノベーション

知の探索
：新規事業の創出
→新市場/技術、
ビジネスモデル模索

ワイズカンパニー化（野中郁次郎・竹内弘高著「ワイズカンパニー」から）

- ◆ 組織の中でメンバーの知恵を育もうとする取り組みが絶え間なく続けられる「ワーズリーダー」に率いられた企業
- ◆ 戦略の「インサイドアウトのアプローチ」→ワイズリーダーの信念と理想が核
- ◆ ワイズリーダーは理想主義的な現実主義者→知識と「実践知」の追求

ワイズリーダーの本気・インプリ

イノベーション

「既存の知」と別の「既存の知」の組み合わせで生まれる

- 「内容的、地理的、時間的に遠いところ」から得た知を自分の今持っている知と組み合わせる
- ・トヨタ「かんぱん方式」（大野耐一）
 - ・ヤマト運輸「宅配便」（小倉昌男）
 - ・セブンイレブン（鈴木敏文）

共通のアイデンティティ
→ワイズリーダーの
信念と理想・本気度
インプリメンテーション

コンピテンシートラップ

→知の探索を怠り、知の深化に傾斜する傾向でイノベーションが進まない

知の深化：既存事業の強化→競争力を高め収益を上げる

DX（デジタルトランスフォーメーション）とは

「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、**製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること**」（経産省の定義）

デジタルトランスフォーメーション
 ● 組織横断/全体の業務・製造プロセスのデジタル化
 ● 顧客起点の「価値創出」のための事業やビジネスモデルの変革

デジタルライゼーション
 ● 個別業務・製造プロセスのデジタル化

デジタルイゼーション
 ● アナログ・物理データのデジタル化

	未着手	デジタルイゼーション	デジタルライゼーション	デジタルトランスフォーメーション
ビジネスモデルのデジタル化				ビジネスモデルのデジタル化
製品/サービスのデジタル化	非デジタル製品/サービス	デジタル製品	製品へのデジタルサービス付加	製品を基礎とするデジタルサービス デジタルサービス
業務のデジタル化	紙ベース・人手作業	業務/製造プロセスの電子化	業務/製造プロセスのデジタル化	顧客とのE2Eでのデジタル化
プラットフォームのデジタル化	システムなし	従来型ITプラットフォームの整備		デジタルプラットフォームの整備
DXを進める体制の整備	ジョブ型人事制度 リカレント教育	CIO/CDXOの強化 リモートワーク環境整備	内製化	

Key: なのためにDXするのか？ 3要素：①業務の効率化 ②新しい価値創造 ③業績の向上

SDGs

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



企業における取り組むメリット

- SDGsの目標達成に繋がる製品・サービスの開発で新規市場開拓や事業機会創出につながる可能性
- 投資家の評価が高まり、顧客には社会課題に取り組む企業であるとのイメージを喚起し、企業ブランドを高めることができる



人間社会と経済活動のサステナビリティは環境（生物多様性）を土台に成り立っている。

なぜSDGsなのか：今や地球は消滅可能性（プラネタリー・バウンダリー）

暑さで労働時間が減り、2030年までに世界で計2兆4千億ドル（約250兆円）の経済損失が生じる恐れがあると試算。世界の労働時間が現状より平均2%減少すると試算した。地域別では5.3%の南アジアや4.8%の西アフリカなどが大きい。

<国際労働機関（ILO）2019年7月発表>

世界で異常気象が相次ぐ



世界の7月の平均気温が20世紀平均を0.95度上回り過去最高だったと発表<米海洋大気局（NOAA）2019年8月15日>

7月の世界平均気温は過去最高に



人類の経済システムが地球環境に与えてきた負荷は臨界点（プラネタリー・バウンダリー）にあり、それを超えると不可逆的変化を起こす。



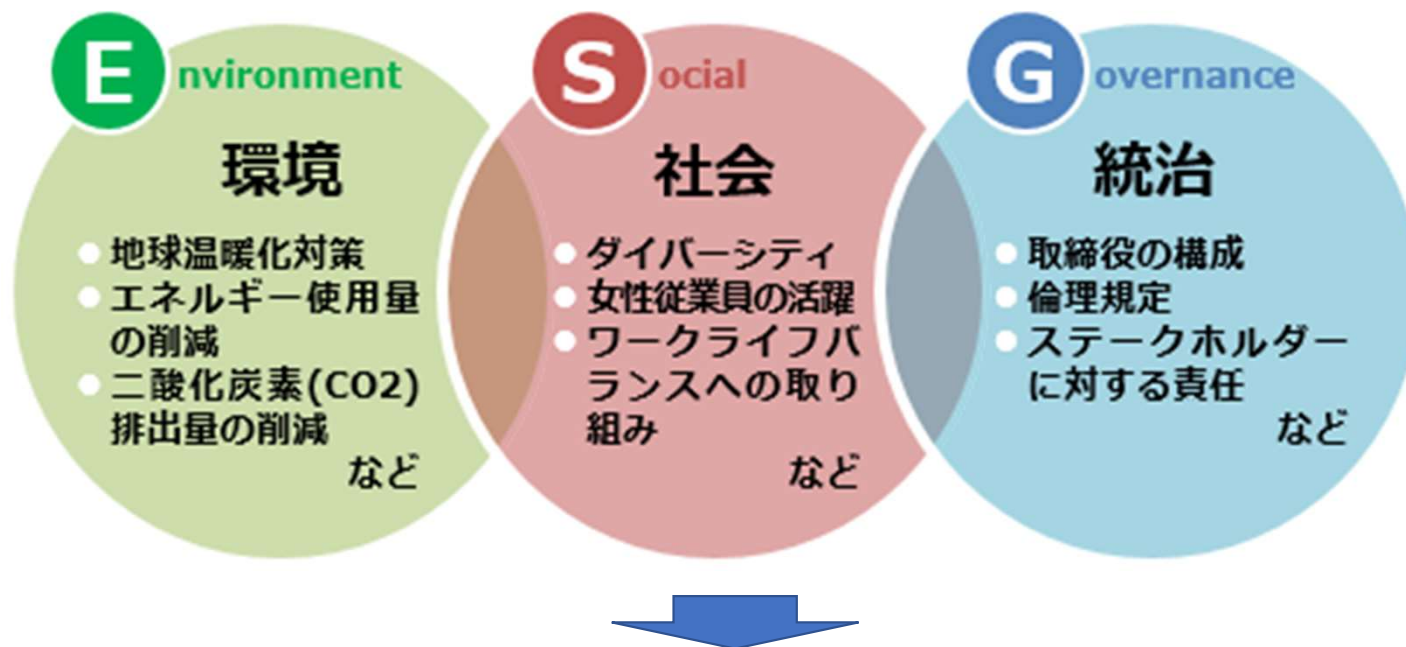
「2030年まで」という目標は達成できなければ地球とその上に住む人類の存亡の危機にかかわる重大事

2050年に穀物価格が最大23%上昇する恐れがあるとする試算を示した。

<気候変動に関する政府間パネル（IPCC）2019年8月8日報告書>

ロシア・シベリア北部「世界の寒極」と呼ばれる町ベルホヤンスク。これまでの最低気温記録は氷点下67.8°C。この町の気温が2020年6月20日、38.0°Cまで上昇。シベリアの観測史上最高気温どころか、北極圏における史上最高気温。(Yahoo! ニュース)

ESG投資



「財務情報」だけでなく、「非財務情報」も考慮して投資を行うのが「ESG投資」

- **2018年の世界のESG投資残高は2016年の34%増の30兆6,800億ドル（約3,375兆円）で、欧米で85%、日本は7%**

SDGsによって広がる可能性

企業イメージの向上

SDGs への取組をアピールすることで、多くの人に「この会社は信用できる」、「この会社で働いてみたい」という印象を与え、より、**多様性に富んだ人材確保**にもつながるなど、企業にとってプラスの効果をもたらします。

社会の課題への対応

SDGs には社会が抱えている様々な課題が網羅されていて、今の社会が必要としていることが詰まっています。
これらの課題への対応は、**経営リスクの回避**とともに**社会への貢献**や**地域での信頼獲得**にもつながります。

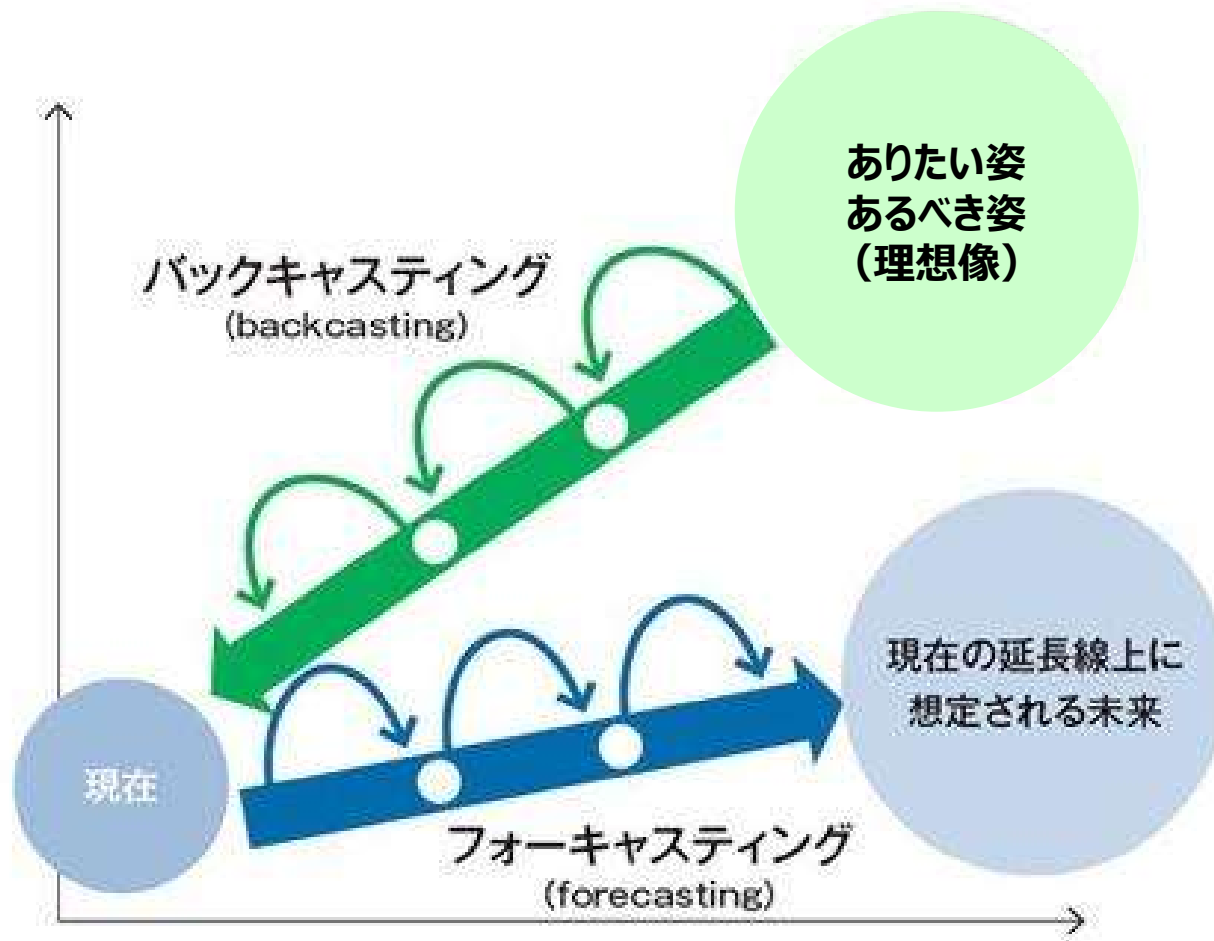
生存戦略になる

取引先のニーズの変化や新興国の台頭など、企業の生存競争はますます激しくなっています。今後は、SDGs への対応がビジネスにおける**取引条件**になる可能性もあり、**持続可能な経営を行う戦略**として活用できます。

新たな事業機会の創出

取組をきっかけに、地域との連携、新しい取引先や事業パートナーの獲得、新たな事業の創出など、今までになかった**イノベーション**や**パートナーシップを生む**ことにつながります。

バックキャストिंग



出典：「事業構想」Webサイトを編集

- 未来の「あるべき姿」「ありたい姿」を想定して「それを実現するために今何をすべきか」を考える
- BUCAの時代だからこそ、「10年後にどういう姿にしたいのか」をイメージし、未来の姿を掲げ、「Future-pull」し、ダイナミックで大胆な変革を起こすことが重要
- 事例
 - ・トヨタ自動車 「Maas(Mobility as a Service)
 - ・SOMPOホールディングス「保険を超えたトータルサービス」

経営デザインシートでビジネスモデルを立案する（例）



BCP (事業継続計画)

「BCP (Business Continuity Plan) : 事業継続計画」

➢ 大地震等の自然災害/感染症の蔓延/テロ等の事件/大事故/サプライチェーンの途絶、突発的な経営環境の変化などの不測の事態が発生しても、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順等を示した計画のこと。

➢ レジリエンス認証制度あり

(内閣府「事業継続ガイドライン第三版」)

■ BCPのフロー



経営者が「**BCPは経営課題**」の認識で、**リーダーシップ**を発揮した推進が重要

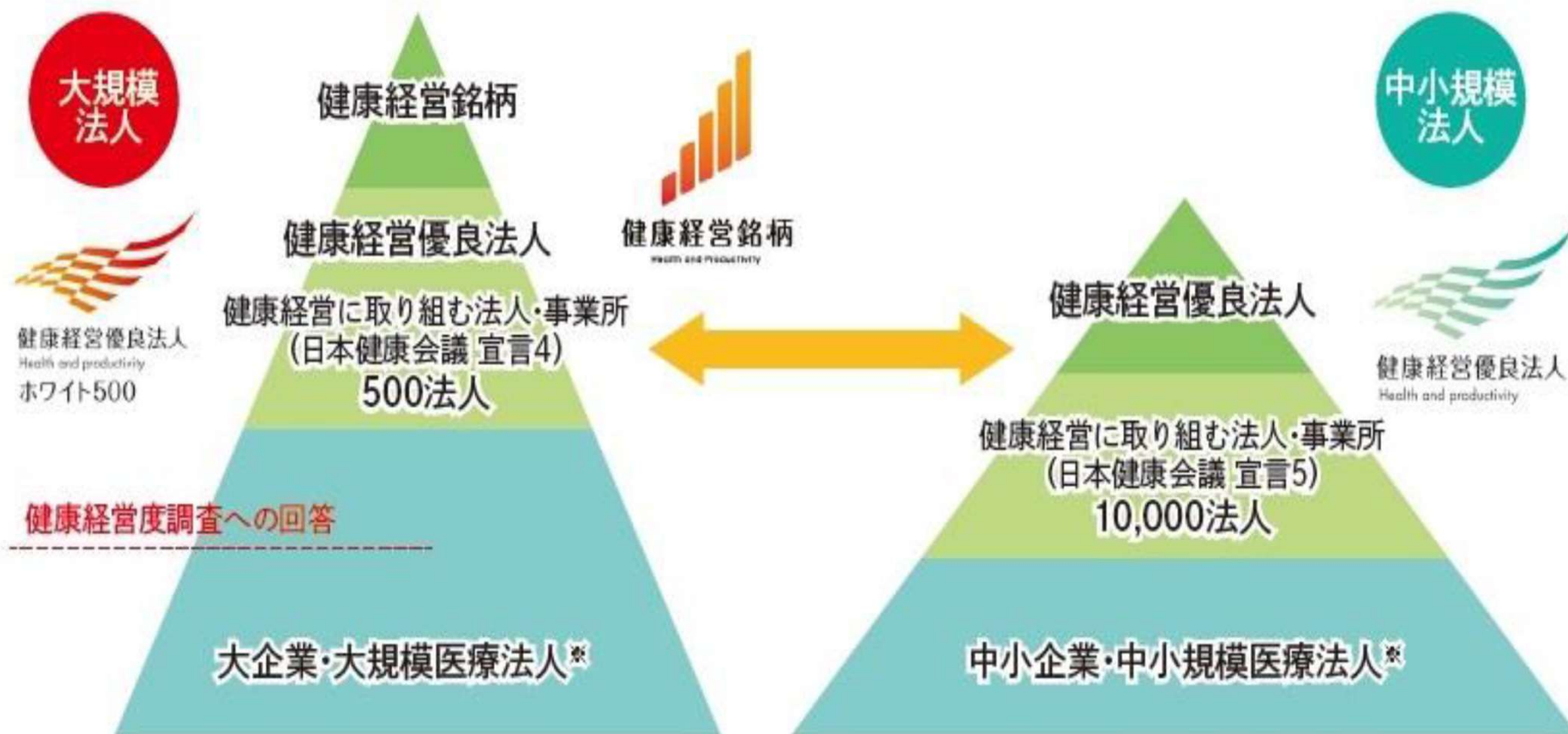
- 防災計画 (人・資産の安全確保が目的) ではなく、**事業継続**が目的
- **ステークホルダー** (株主/お客様/社員/取引先/地域社会等) の**利益保全**が目的

新しいES向上策：「健康経営」



※東京商工会議所「健康経営を始めよう！」資料から引用・編集

健康経営銘柄と健康経営優良法人認定制度



※東京商工会議所「健康経営を始めよう！」資料から引用・編集

当社もチャレンジすべき！

ワークショップ①

<テーマ>

当社のSWOT分析を実施し、クロス分析により、SO戦略を考える

クロスSWOT分析		内部環境	
		Strength [強み] 自社の強み、長所	Weakness [弱み] 自社の弱み、短所
外部環境	Opportunity [機会] ビジネスチャンスになる要因	積極 SO戦略 強みを機会の中で 最大化する	改善 WO戦略 弱みを保管して 機会を活かす
	Threat [脅威] ビジネスに不利になる要因	解消 ST戦略 強みによって 脅威に対処する	回避 WT戦略 弱みと脅威の最小化 リスク回避

IV. ミドルマネジメントの重要性

ブライトンの奇跡



OneTeamの本質① (リーチ・マイケルキャプテン)



「日本の代表なのだから、**やっぱり日本の文化を表現**しているべきです。海外の指導者が日本にやってきて、自国のスタイルをそのまま導入しようとするとうまくいかないと思います。その点、**日本代表の選手たちは受容性が高かった。バックグラウンドの違う相手を受け入れるところからチーム作りはスタートして、最後は全員がジェイミーが立てた戦略を100パーセント信じる**ことが出来たと思います」
「外国人、若い選手、ベテランもいるが、一つになって戦いたいと思った。」
「チームのために、全員で戦うということ」



「**出身地、文化、様々な生まれや背景が違ってても目標に向かって一致団結し、その違いを乗り越えて一つになり結束したチーム**」

OneTeamの本質②（エディ・ジョーンズヘッドコーチ）

■ チーム方針「ジャパンウェイ」の確立 方針・ビジョンを示す

- 日本人らしさの勤勉さ、責任感、体格の小ささを活かす
- 短所の体格の小ささを「一つの条件」と捉え、長所として活かした戦術→大柄な選手よりも機敏に動ける、低い姿勢を取りやすい、80分間まったく走るスピードが落ちない、低い姿勢でタックル可能

■ 個人の意識の変革 ジョブスクリプションと公平な評価制度

- 選手個人個人がチームのための責任感を持つことを求め、障害となっていた年功序列の精神を断ち切ることに腐心
- 例外を作らずに公平に選手たちを扱う

■ 「トレーニングの目的」の確立 仕事の目的、業務の意味を示す

- 日本人は勤勉で与えられたものをこなす能力はあるが、根性論のトレーニングのためのトレーニングになっていた
- トレーニングは勝つために、自分自身を変える目的のためにやるのだということの共有→受動的な勤勉さではなく「能動的な勤勉さ」

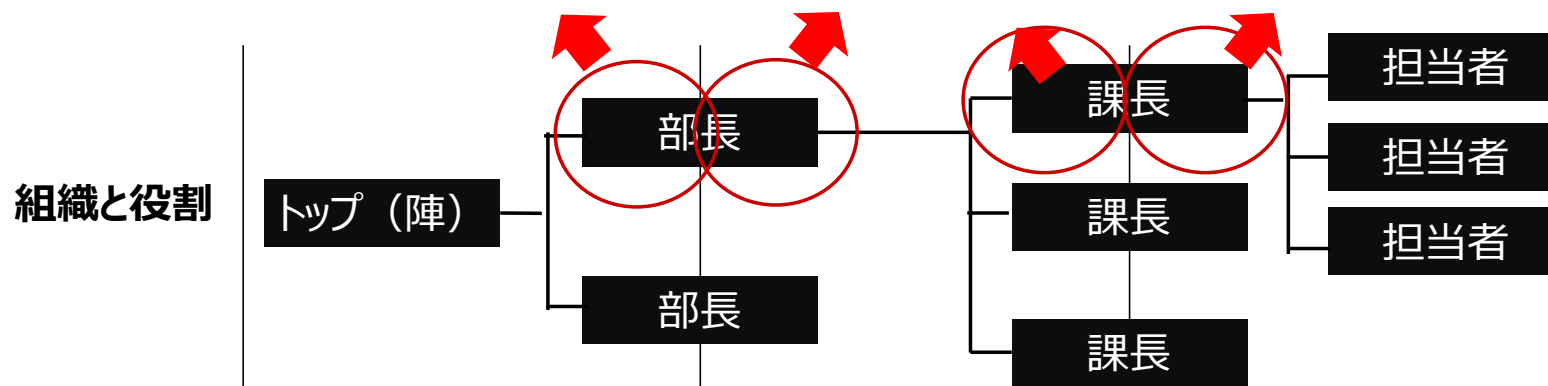
■ 理想的な上司と部下の関係 マネジメントの卓越さ

- ミスをした時の対応→「よく挑戦したな、偉いぞ。次また頑張ろうな。そのためにはな、ここをこうするとよくなるんじゃないかというのがいくつかあってだな」といい、原因を選手に考えさせ自分で決断させる
- きちんと褒めること
- 「コントロールできることだけを考える。コントロールできないことは、放っておく」



階層別組織的役割の認識

	戦 略	戦 術	戦 闘
視 野 内 容 目 的 手 段 主たる意思 決定	中長期（3年～5年） ビジョン実現 成長発展 新しい事業、市場開発 トップ、幹部	短期（年度） マネジメント 今期目標利益達成 価値提供、価値創造 中堅幹部（ミドルマ ネジャー）	目先（月、週、日） 廠場作業 収益拡大 目先の仕事実行 一般社員

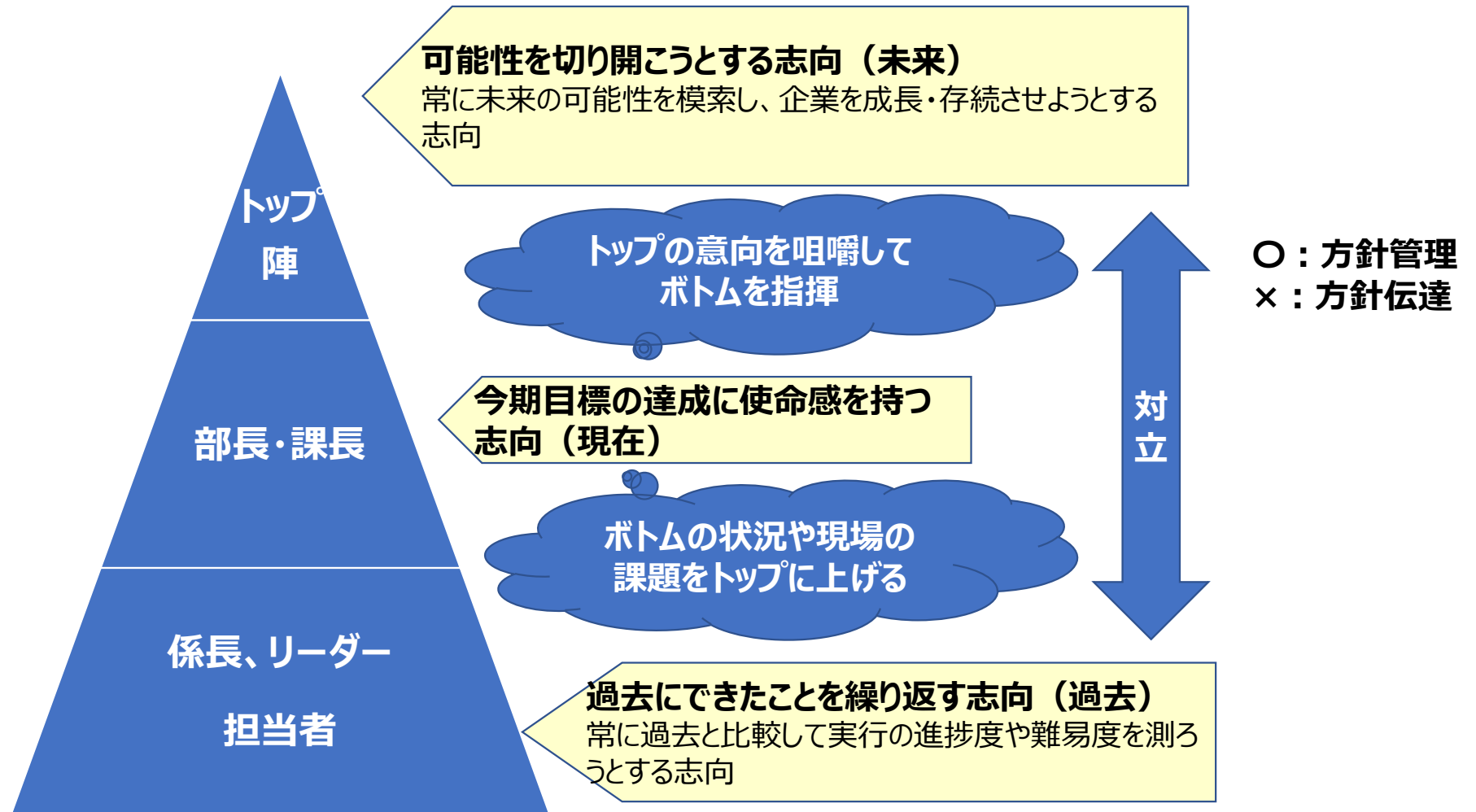


3つのマネジメントスタイル

組織の経営スタイル:「トップダウン型」「ボトムアップ型」「ミドルアップダウン型」

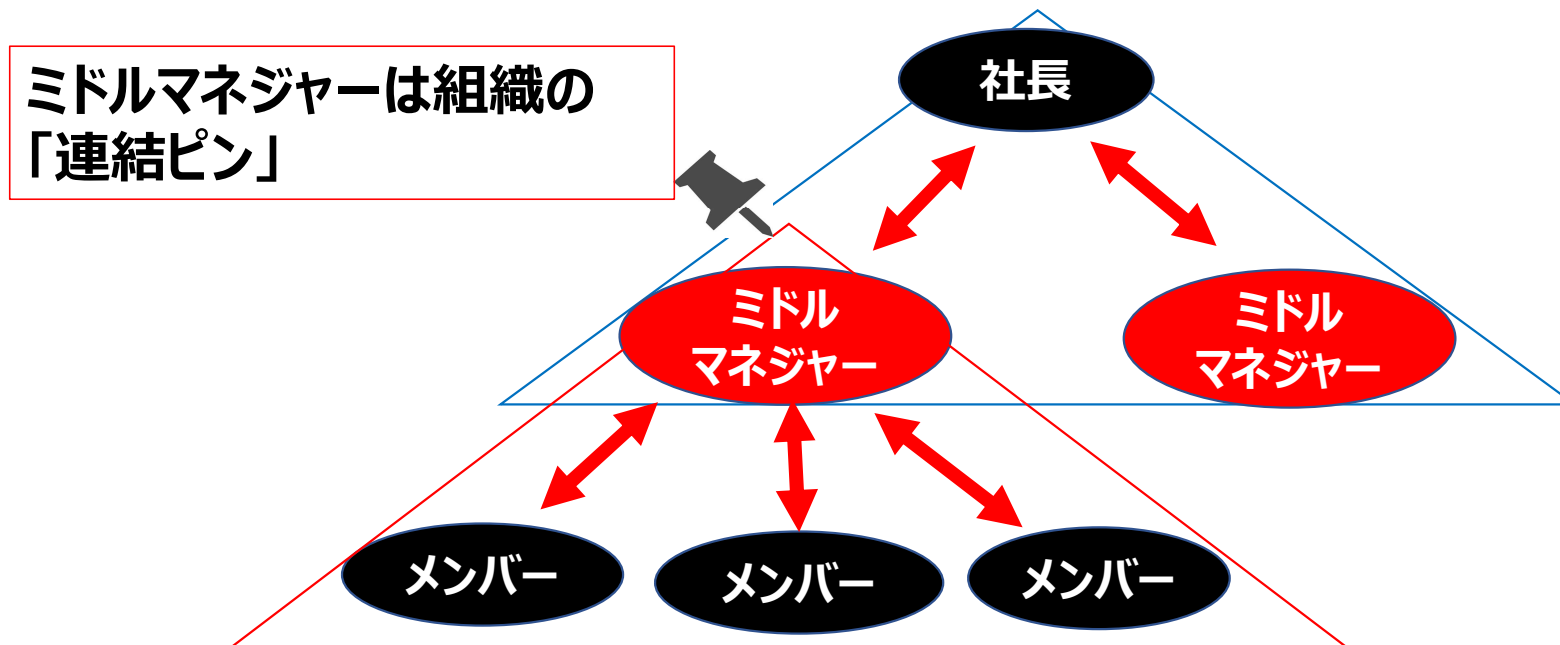
マネジメントスタイル	内容	メリット	デメリット
トップダウン型	企業における経営判断をトップの独断で行い、現場へ指示することで運営を行う方式	スピード感・機動力	指示がなければ動かない
ボトムアップ型	現場がある程度の裁量を持ち、現場の意見やアイデアをトップが汲み取った上で経営判断を行う方式	モチベーションは維持しやすい	方向性を見失いがち
ミドルアップダウン型	トップの考えをすばやく現場に浸透させつつ、現場の意見や不満を汲み上げる組織運営	トップダウンとボトムアップそれぞれのメリットを生かせる	ミドルマネジャーのマネジメント能力が必須

ミドルアップ・ダウンマネジメント①



ミドルアップ・ダウンマネジメント②

組織的に見た場合、ミドルマネジャーがトップに対しても現場メンバーに対してももっとも理解でき、全社的視点でマネジメントできるポジションにいる



ミドルアップダウンを可能にするミドル像

意識の変革:「トップ陣と部下の板挟み」という視点から、「トップ陣と部下の双方に影響できる立場にいる」と視点を変える



活動の変革1：現場で起きていることや部下の状況を自分の判断を加えてトップに進言し、より良い方向に導く

活動の変革2：トップ陣の方針や考え方を部下の能力に応じて「通訳」し、何を成したらよいかをわかりやすく示す

ただし、「単なるメッセンジャー」にはならない

日々発生する創造的不協和音や混沌、ゆらぎから逃げないで安易な安定を求めることなく、それらに正対する姿が求められる

ミドルマネジャーに求められるスキル



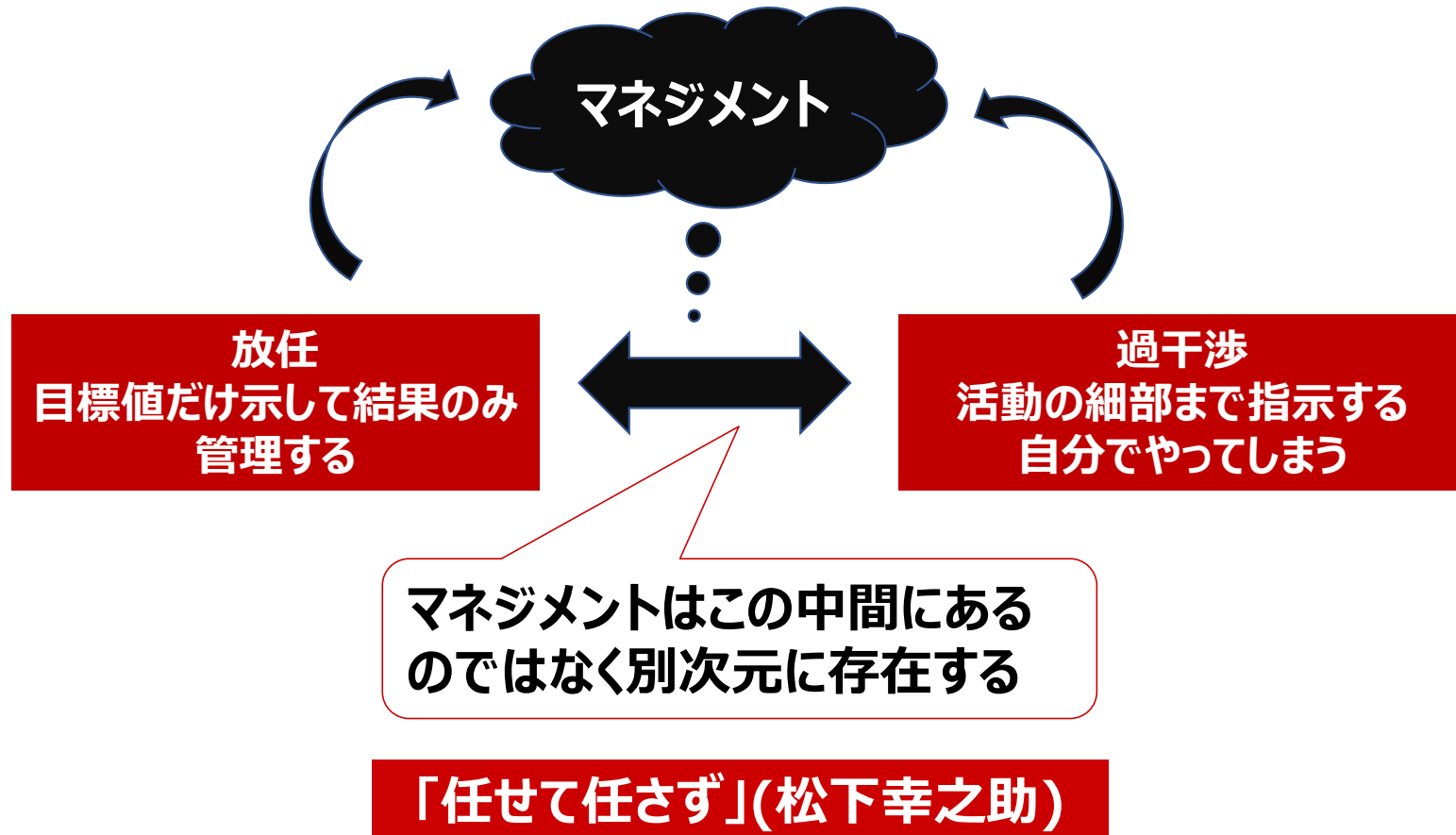
上位になればなるほど「コンセプチュアルスキル(概念化能力)」が求められる
 コンセプチュアルスキルの要素:ロジカルシンキング(論理的思考)、クリティカルシンキング(批判的思考)、多面的視野、柔軟性、受容性、知的好奇心、探究心、応用力、洞察力、直感力、チャレンジ精神、俯瞰力、先見性等



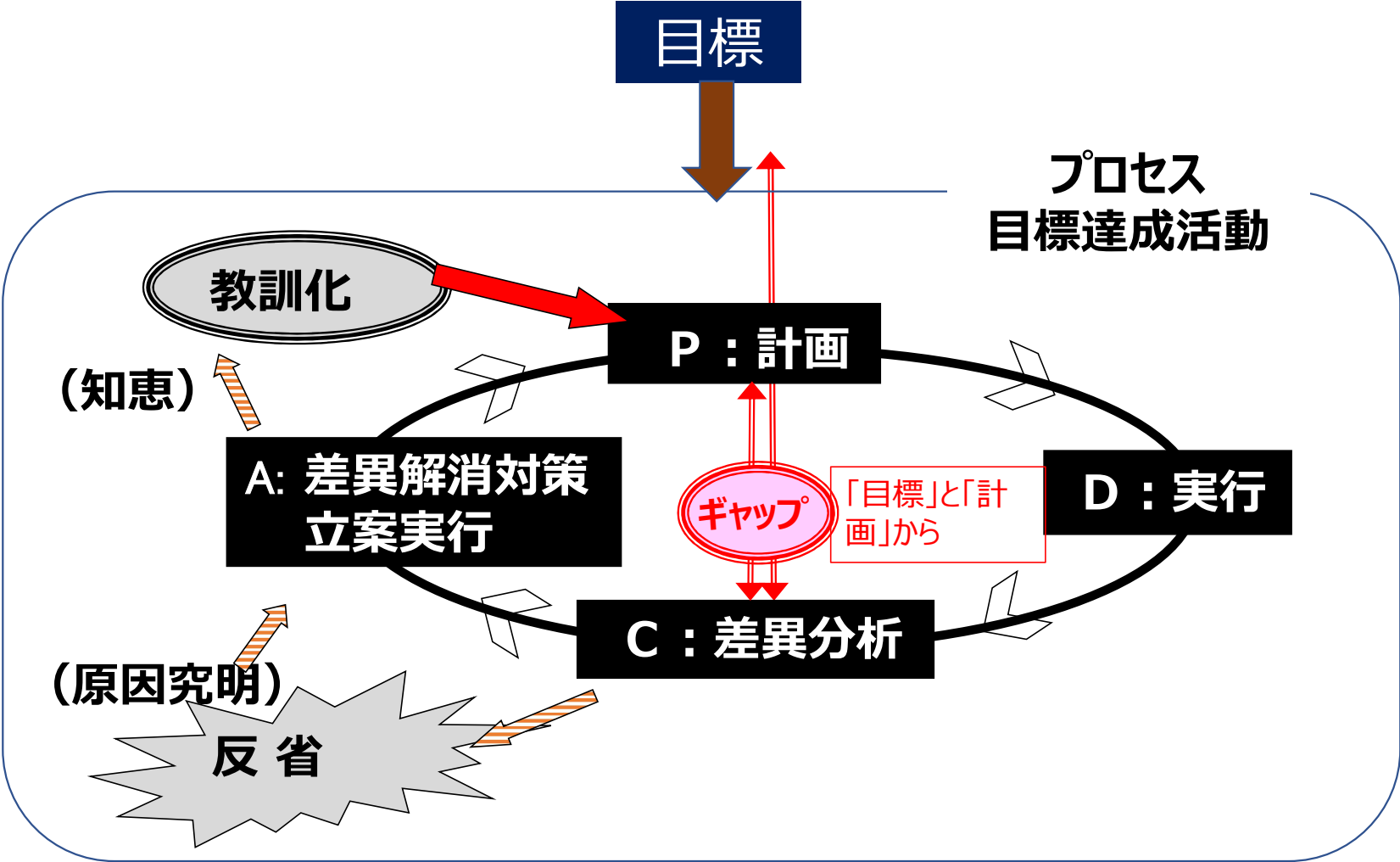
マネジメントの要素に一致する

マネジメントとは

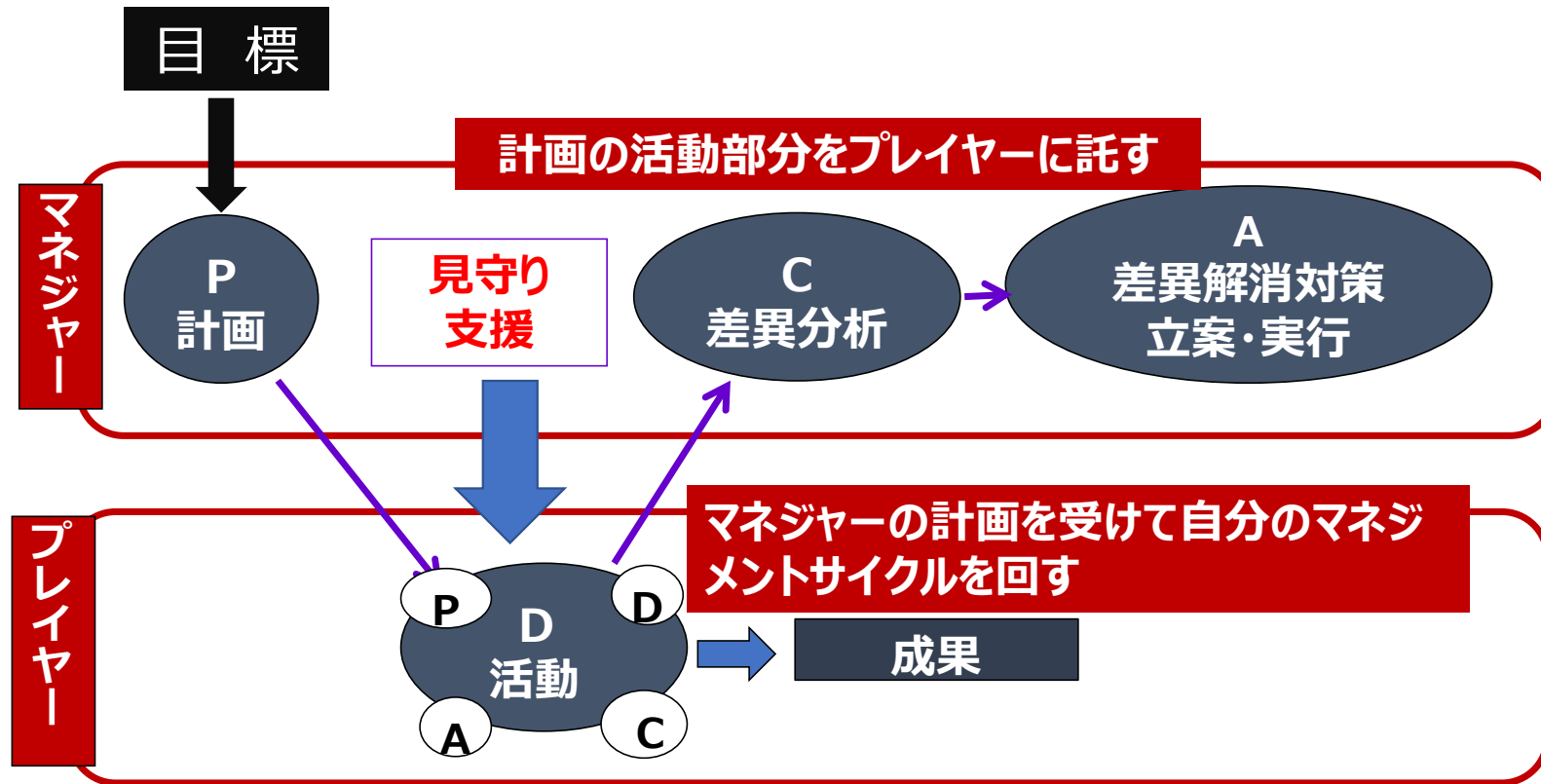
マネジメントと似て非なるもの



マネジメントサイクル



メンバーの目標達成活動をサポートする



プレイングとマネジメントの二律背反

ほとんどの企業においてミドルマネジャーは「プレイングマネジャー」



プレイング(現場ワーク)とマネジメント(部下、組織の面倒見)の両方が求められる



プレイングマネジャーの仕事範疇

多くのミドルマネジャーにおいては、緊急性という牽引力は働かず、なおかつ面倒なためなおざりに

マネジメント時間は創る

**マネジメント時間、思考、展開等は「創ろうと思わないとできない」
現在は下記の場面が設定されている**



- **目標設定時:**新期における目標設定の際、活動計画立案をサポートする
- **日々の活動時:**1on1ミーティングや相談時に親身になって指示や相談に乗る
- **四半期中間面談時:**四半期というスパンを総括しながら指示や相談に乗る
- **人事評価フィードバック時:**半期スパンから目標達成と活動を確認し、評価結果から、人財育成視点で指示や相談に乗る

アイゼンハワーマトリクス

	緊急	緊急でないこと
重要	【第一領域】 すぐやる ・緊急性の高い問題 ・締め切り間近の仕事 ・クレーム処理 ・危機 ・病気や事故	【第二領域】 予定する ・準備、計画 ・不測事態への予防 ・人間関係の構築 ・新たなチャンスの創造 ・休養
重要でないこと	【第三領域】 任せる ・重要でない話 ・重要でないメール ・仕事の中断 ・必要ないセールスの対応 ・雑事	【第四領域】 排除する ・多くのテレビ ・無駄なメール ・ネットサーフィン ・見せかけの仕事 ・不必要な習慣

「自分から進んで時間配分を変えない限り人生は変わらない。個人がコントロールできる唯一のものは時間配分だからである」

「悩めば解決する問題については、一生懸命に考えてなるべく早く解決する。

悩んでも解決しないことについては悩まない。

この2つを実践すると人生はかなり生きやすくなる。」

(大前研一)

働き方改革とは

働き方改革関連法のポイント	長時間労働の是正	適用時期
	<ul style="list-style-type: none"> ● 残業時間の罰則付き上限規制 → 残業の上限は原則として月45時間・年360時間 → 特別な事情がある場合でも「年720時間以内」や「月100時間未満」など 	大企業は平成31年4月、中小企業は32年4月
	<ul style="list-style-type: none"> ● 年次有給休暇の取得義務付け ● 前日の終業時刻と翌日の始業時刻の間に一定の休息时间(勤務間インターバル)を設けることを企業の努力義務に ● 産業医の機能強化 	31年4月
	多様で柔軟な働き方の実現	
<ul style="list-style-type: none"> ● 高度プロフェッショナル制度の創設 → 高年取の一部専門職を労働時間規制や残業代支払いの対象から外す。年取は1075万円を想定 ● 裁量労働制の適用業種の拡大 	31年4月 → 削除×	
公正な待遇の確保		
<ul style="list-style-type: none"> ● 同一労働同一賃金の導入 → 正社員と非正規労働者の不合理な待遇差を解消 → 基本給のほか、各種手当や福利厚生なども対象 	大企業は32年4月、中小企業は33年4月	

主な3つのテーマ

- 「処遇の改革」：非正規雇用の処遇改善や賃金引き上げと労働生産性の向上
- 「制約の克服」：長時間労働の是正やテレワークなどの柔軟な働き方がしやすい環境整備
- 「キャリアの構築」：女性・若者が活躍しやすい環境整備や高齢者の就業支援

制度の概要

- 一億総活躍社会実現に向けた最大のチャレンジとして、日本企業の労働環境を大幅に見直す取り組み。
- 中小企業は2019年4月から施行



「経営トップの明確な意志表明とリーダーシップの発揮」
 「管理職によるマネジメントの徹底と自らの意識改革」が必須

ダイバシティとは

■「**人材の多様性**」と言われ、性別、年齢、人種、など様々な違いを持った人々が、あるいは、様々な能力や様々な視点を持った人々が、お互いに尊重しあって働ける環境を整えて、企業の競争力を高めようとする取り組み

【その主な内容】

➤ デモグラフィック型ダイバーシティ

→ 性別、国籍、年齢など目に見える属性の多様性

➤ タスク型ダイバーシティ

→ 能力、経験など、目に見えない価値の多様性

➤ オピニオンダイバーシティ

→ 意見の多様性

チームの法則のチェック

目標設定 ▣ チームの活動の意義が明確になっているか？

人員選定 ▣ チームの活動の特徴を語れるか？

意思疎通 ▣ チームはルールを明確化できているか？

意思決定

▣ そのチームは状況に応じて最適な意思決定方法を選択できているか？

共感創造

▣ そのチームでは金銭報酬や地位報酬だけでなく感情報酬がメンバーに提供されているか？

※「THE TEAM 5つの法則」麻野耕司著（幻冬舎）から

アサーティブコミュニケーション

攻撃型 (アグレッシブ)



- ✓ 自分のことだけを考える
- ✓ 相手の気持ちや意見を無視する
- ✓ 攻撃的な表現で自身の意思を全うする
- ✓ 自分が一番であることにこだわる
- ✓ 勝ち負けへの執着が強い

主張と尊重 (アサーティブ)



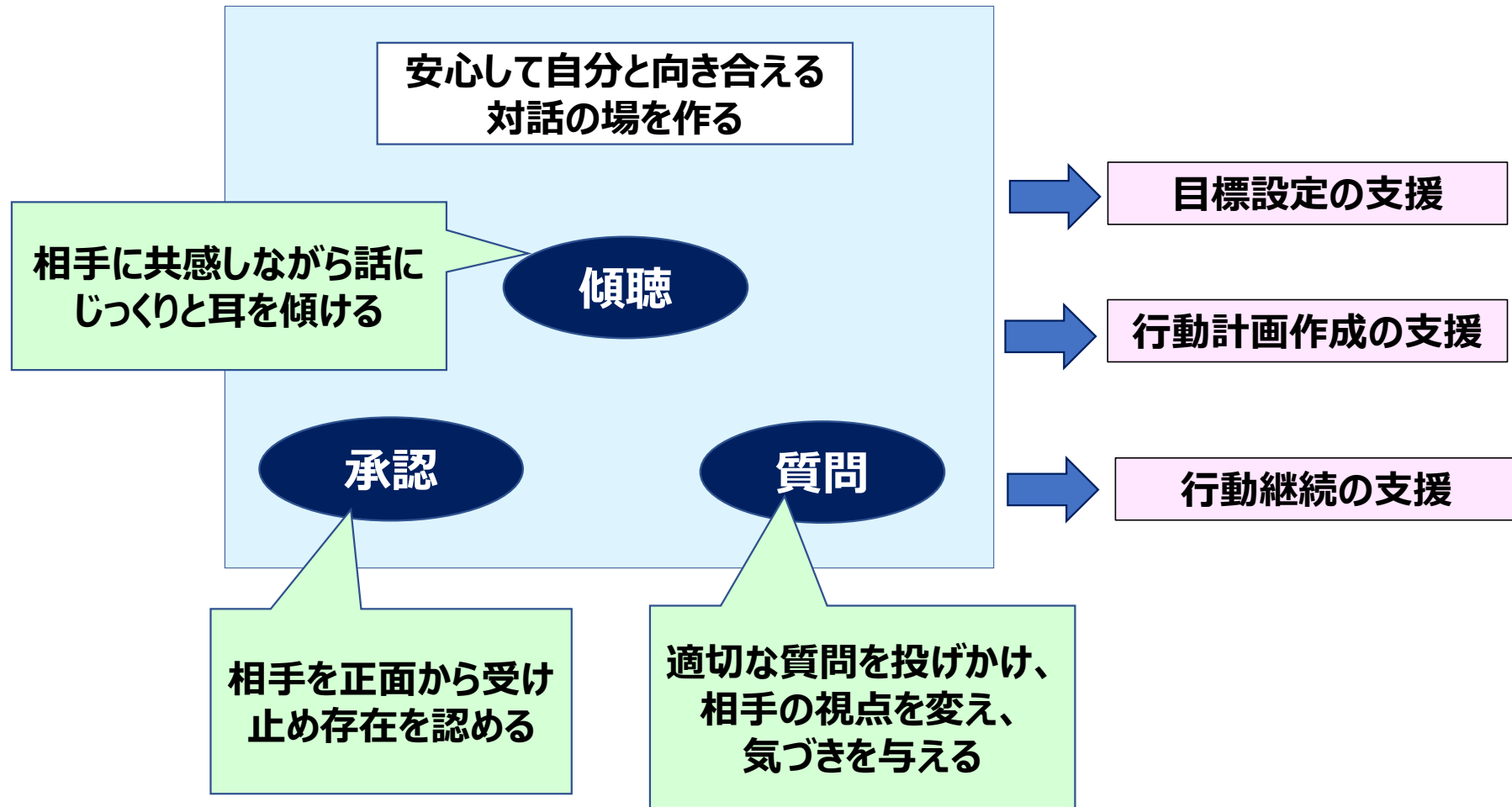
- ✓ 場に沿った適切な表現を選択できる
- ✓ 相手の気持ちや意見を受け止められる
- ✓ 自分の気持ちや意見をはっきりと主張できる
- ✓ 相手と意見が対立しても、お互いが納得できる結論を導くことができる

非主張型 (ノンアサーティブ)

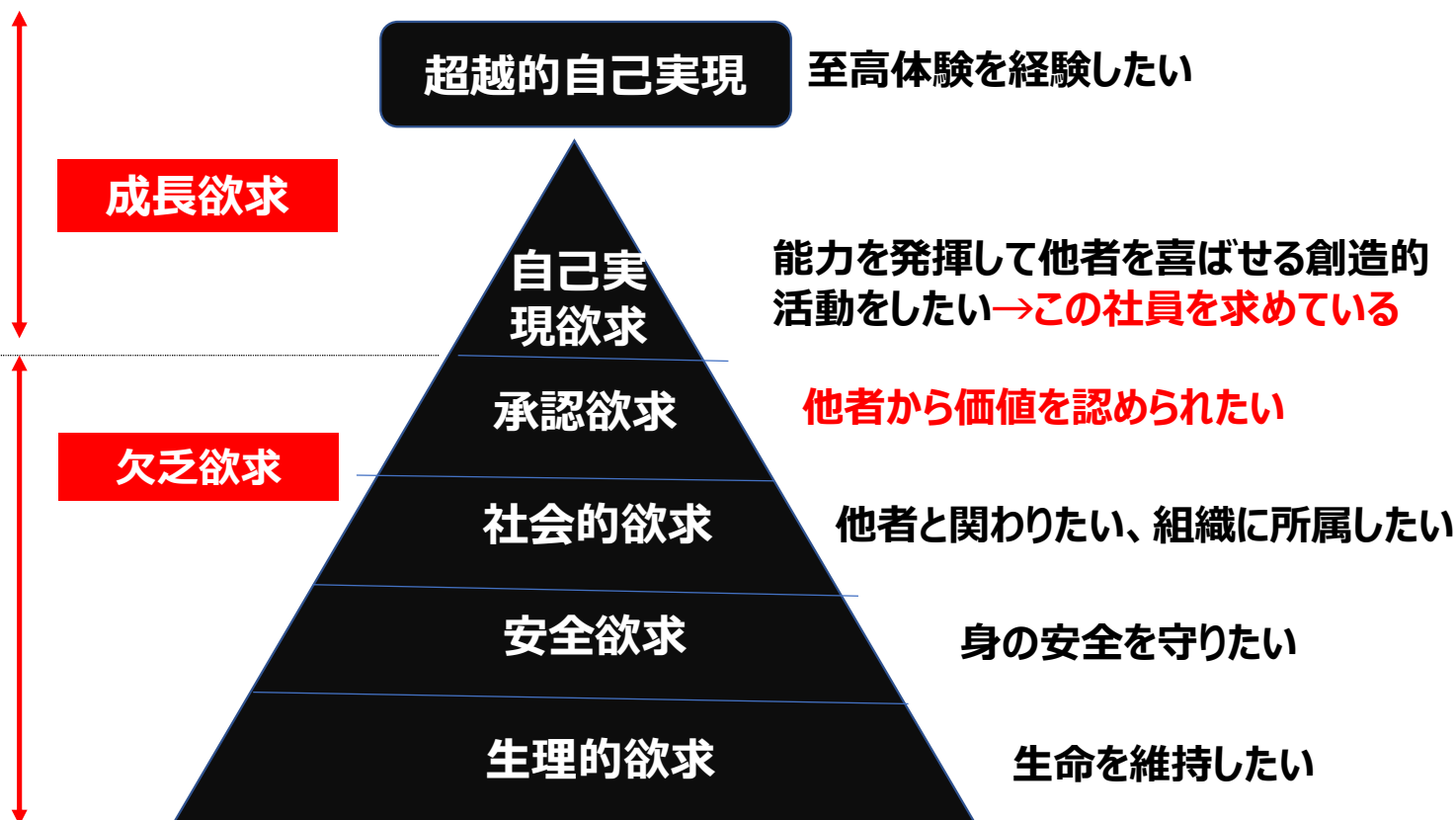


- ✓ 自己主張が控えめ、もしくは苦手
- ✓ 曖昧な表現が多い
- ✓ 言い訳が口癖
- ✓ 自分よりも相手を優先する
- ✓ 頼まれたら断れない・相手に気を遣える反面、相手にも気を遣ってほしい、言わないでもわかってほしいと考える

コーチングスキル



マズローの欲求5段階説と「承認」のある企業文化



下位の欲求が満たされて上位の欲求獲得モチベーションのスイッチが入る

↓
求める社員像実現のためには『承認欲求を満たす』必要がある

↓
『ここにいれば成長できる』

↓
「承認」によりその人の自己肯定感と「ここにいれば成長できる」という状況を創り出す

多様なメンバーが生産性を上げる環境とは

● 快適な企業風土

- 社員が柔軟にコミュニケーションがとれる
- メンバーが上司・部下がかかわらずお互いに承認し、関心を持つ文化である

● 快適な職場環境

- 充実した就業環境・サポート
- 従業員に配慮された活用しやすい福利厚生
- ワークライフバランスを実現する就業規則
- 基本的な労働条件の整備

● マネジメントへの 納得感

- 上司から認められているという承認感
- 権限移譲されている→ゴールの説明後は任せられる
(定期的フォロー有) ※任して任さず
- 部下の想いを汲んだコミュニケーション

多様な従来のマネジメント・これからのマネジメント

皆が同質であることを重視し生産性を上げるマネジメントが様々な問題を生じさせた。

- 異質な考え方が言い難く、新しい発想が生まれにくい
- 社員の多様な価値観に対応できず
- 働き方改革に対応できない
- モチベーションの低下
- 若い社員の離職率が高い



一人ひとりが異質で、生産性と価値を上げていくマネジメント

- 「**言える化**」で新しい発想・アイデアを活かす
- 一人ひとりの強みを組み合わせたチーム力（良い意味で）相互に依存する
- マネジメントの「**コミュニケーション力**」が問われる

Keyは経営資源（特にヒト）のマネジメント

【山本五十六のマネジメントについての名言】

やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ

※この名言が有名ですが、この後に以下の素晴らしい名言が続きます。

話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず

やっている、姿を感謝で、見守って、信頼せねば、人は実らず

※山本五十六：

1884-1943年。新潟県長岡出身の元帥海軍大将。「真珠湾攻撃」や「ミッドウェイ海戦」を指揮した人物であり、勝機が少なかった太平洋戦争に反対しながらも戦争を指揮主導した悲劇的な連合艦隊司令長官。前線視察の際、ブーゲンビル島上空で戦死。。指揮官として知られている。山本五十六の言葉・思想は警察予備隊、保安隊、自衛隊の教育方針として引き継がれているほか、経営者や指導者のための格言としても人気が高い。

ワークショップ②

<テーマ>

**当社（あるいは自身）のミドルマネジメントの課題を明らかにし、
その改善策を討議する**