

MESSAGE

2

あなたは誰？

今井 久

特集 先行き不透明な時代に求められる組織・人材開発

4

**事業の創造と破壊に向けた
組織づくり、人づくり**

村田佳生

6

次世代経営リーダー育成の潮流
野性的経営能力の開発

齊藤義明

16

**先行き不透明な時代の
ミドルマネージャー育成に向けて**
巻き込み型で中期経営計画の策定を
黒崎 浩
羽生竜平

28

**共創 (Co-creation) のための
チームビルディング**
永井恒男
伊藤利江子

40

「企業道」を持つ経営
企業理念やウェイ浸透の本質的なアプローチ

松田真一

NAVIGATION & SOLUTION

58

**新興国・途上国における王道戦略としての
BoPビジネスの実践 (下)**
インド・南アフリカのBoPビジネスにおける収益性の向上
渡辺秀介
平本督太郎
津崎直也

CHINA FINANCIAL OUTLOOK

78

中国証券投信業界の2012年の課題

神宮 健

NRI NEWS

80

ビッグデータ時代のサプライチェーン革新
水谷禎志
末次浩詩

FORUM & SEMINAR

84

NRIグループの知財業務ソリューションについて紹介

あなたは誰？

取締役副会長

今井 久



「あなたは誰？」。NHKの人気美術番組の司会を務めた姜尚中さんに同名の著書『あなたは誰？ 私はここにいる』（集英社新書、2011年）がある。絵画を通じた自己の内面との対話の本だ。このなかで20代後半の姜さんがドイツに留学し、かの地の美術館で画家デューラーが自分と同じ年頃の28歳のときに描いた〈自画像〉と出会う。在日に悩み、不安で憂鬱な日々を送っていた姜さんは、この絵から「あなたは誰？ 私はここにいる」という強烈な啓示を受け、衝撃とともに自分探しを終える。「自分とは何か」は、多感な青年期に発生するモラトリアム、つまり既成社会に同化できない自分への問いかけだ。

現代に生きる私たちは、これに加えて、都会型社会のなかでの疎外感や情報ネット空間での希薄な関係性など、これまでにはない新たなアイデンティティクライシスにも直面している。

社会保障と税の一体改革で共通番号制度導入の検討が進んでいる。破綻に近い国家財政と増え続ける社会保障費。このままではもたないことは明白で、消費税をはじめとする歳入の大幅アップは必須だ。公正・公平な福祉の提供と税の負担を実現するためには、受益者と負担者の情報が一元的に識別管理される「共通番号」が不可欠となる。個人情報漏えいによるプライバシー侵害や不正利用被害、国による個人情報管理・監視強化などを危惧する慎重論も多い。しかし、制度の形はどのようなにしる、番号そのものの導入は必要であろう。

そもそも社会保障とは国民の相互扶助の仕

組みである。昔の日本は血縁・地縁の地域コミュニティが人間関係の基本であり、この信頼関係がある種のしがらみを伴う相互扶助を維持してきた。個人と家、知人と地域の人間関係で支え合うウェットな相互扶助から、個人の納税や保険料で賄う国と地方自治体が運営する、人間関係の煩わしさのないドライな社会保障制度へ移行した。

しかし一方で、日本では消えた年金問題や超高齢者の生存確認問題に見られるように、支給や負担の基礎となる個人の特定が何とも曖昧なまま放置されてきた。日本人は歴史的にお上頼みでありながら、特定されたくない、目立ちたくないという匿名願望の強い国民性を持つ。しかし、社会保障制度の継続性を担保していくには、何らかの番号制度導入は不可避のところまで来ている。

都会住民の孤独は「絶縁社会」とも揶揄され、電子メールやインターネット、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）などを使った社会の新しいつながり、新しい公共としての「ネット縁社会」が喧伝されている。電子メールやSNSは、いつでも誰とでも瞬時につながり友達になれる代わりに、いつでも黙って退場できる気ままで責任のない世界でもある。また、社会的属性を示す情報が著しく欠落し、常識の共有が保証されず、場所や時間も共有されないという性格も持つ。これは、血縁・地縁にもとづく濃密な関係とは全く正反対の広く浅く薄い関係だ。

そもそもかけがえのない人との信頼関係というのは、助けたら助けられる、継続的な時間の共有や過去の共有から生まれるものだ。

しかし、ネットの世界ではまだこれが決定的に欠落している。私は、これからのネットは仮想社会、匿名社会として自由だが無責任な場にとどめておくだけではなく、現実社会における新しい個と社会との関係づくりの手段として進化させていくべきであると考え。そのためには、ネットのなかでも自分が自分であることを証明する個の特定が必要となる。ただし、現在のような接続先ごとにIDとパスワードが山ほど必要で、一方で自分の個人情報の管理もままならないような個の特定では不便すぎて使えない。

今、ネットの世界では「オープンID」という、1つのIDを多くのWebサイトで共有する仕組みの研究と普及活動が進められている。この仕組みがあればネット上の自分の個人情報は、1カ所で登録し管理すればよくなり劇的にすっきりする。また、共通番号のような公的番号とリンクさせることで、自分が自分であるという身分証明書として使うことも可能になる。

かつて姜さんが感じたように、自分が何者であるかの証しは、生身の自分を周囲との関係性において意味ある存在として覚醒することに尽きる。

しかし、私たちはこれから、否応なくネット化する社会の一員として生きていかなければならない。そしてまた持続可能な社会システムを維持するため、責任ある個として社会とつながり自らの役割を果たしていかなければならない。そのためには、自分だけのユニークな番号を進んで受け入れる時代になったと思うべきではないだろうか。（いまいひさし）

事業の創造と破壊に向けた 組織づくり、人づくり

村田佳生



日本企業が事業の創造と破壊で 直面する本質的経営課題

日本企業は1990年代以降、不透明な環境の下での経営を迫られている。まず、先進国で続く経済危機、円高、高齢化の影響、地震・津波等の自然災害など、想定外または想定以上の不確実性に直面してきた。次に、2000年以降著しく発展する新興国市場では、先進国経済で通用したビジネスの通念が通じないという現実と直面している。ときどきの環境変化に対して、日本企業は経営システムの改革を図ってきたが、必ずしも成果につながっていない。

先読みが難しいなかで、今後も、企業はイノベーション（新しい取り組み）を通して企業価値を創造し、企業価値を生まない事業の撤退を進めることになる。不透明性の高い経営環境という前提条件で、事業の創造と破壊に向けて、日本企業が取り組むべき本質的な経営課題は3つあると考える。

第1に、組織の求心力という課題である。

日本企業の特長であった強いミドルマネジメント力が低下し、若い世代を中心に日本人従業員が冷めてきているなかで、日本の組織

をどう引っ張るのかという課題を抱えている。また、グローバル規模での事業展開が進むほど、その規模に見合った組織の求心力の構築という課題に直面する。

事業ポートフォリオの再構築という観点でも求心力が鍵となる。経営の方向転換時には、従業員の不安は高まる。経営者は、単純に財務的な割り切りはできず、経営の基軸となる考え方に立ち戻らざるをえない。基軸となる考え方をもち、それを従業員に発信しないと、求心力が低下し、日本企業の強みである組織力を活かせなくなる。

第2に、事業創造へ向けたイノベーションという課題である。成熟化が進む日本市場でも、成長する海外市場でも、イノベーションが求められる。一部の天才がイノベーションを起こすこともあるが、多様性のある組織や人材の共同作業によって推進されるケースも多い。しかし、日本企業の求心力の低下は組織の壁を厚くしており、イノベーションを推進するには、あらためて組織づくりに立ち戻らざるをえない。

第3に、これらの事業の創造と破壊を推進するリーダー人材の育成も課題となる。特

に、イノベーションや事業の撤退には、強い意志で判断し、果敢に実行し、成果を出すリーダーが不可欠である。こうした人材は、国内事業で育てられてきた従来型のリーダー像ではない。

組織づくり、人づくりへ向けた 4つの提案

先行きが不透明なかで企業価値を創造するには、「人づくり」「組織づくり」レベルでの課題解決に着手せざるをえないことになる。これらの経営課題の解決に向けて、筆者の所属するコンサルティング事業本部で研究し、実際のプロジェクトで実践した4つのアプローチを紹介する。

第1の提案は、次世代経営リーダー像とその育成についてである。同リーダーには、世界の競争相手とグローバル規模で伍して戦うための能力や、事業の創造と破壊を推進する能力が必要となる。これは、従来の日本的企業経営のなかでは培うことができない。次世代経営リーダーの育成を根底から見直す必要がある。われわれはその次世代経営リーダー育成を、野性的な経営能力の開発と定義し、その育成のシステムを提案する。

第2の提案は、計画策定に関するアプローチである。変化が想定を超えるような時代では、先読み精度を向上させることは難しく、戦略・計画をしっかりとつくりPDCAを回すマネジメントだけでは目標達成は容易ではない。むしろ環境変化に対する羅針盤と人づくりが重要になる。それには、前提となる長期ビジョンを経営陣が共有することが不可欠であり、そのうえで、中期経営計画においては骨太の方針を重視しつつ柔軟に計画を変更す

ること、および当事者意識を持つ（次世代）経営人材の輩出が重要となる。ここでは、中期経営計画策定をきっかけとする経営人材の開発・育成について提案する。

第3の提案は、「共創（Co-creation）」のイノベーションについてである。イノベーションの促進には、社内外の組織や多様な人材と連携した創造的活動が有効である。しかし、従来の組織体制では組織の壁が高く、イノベーションは起きにくい。日本企業が組織の壁を越えてイノベーションを起こすためには、共創という概念が重要となる。共創によるイノベーションを起こす鍵となるチームビルディングのプロセスについて提案する。

第4の提案は、企業理念やウエイといった企業のDNAの浸透と実践である。先行き不透明な時代に、業績目標だけで組織を引っ張ることはできない。多くの企業は、これまでトップダウンで企業理念やウエイの浸透を図ろうとしたが、機能不全に陥っている。企業のDNAの浸透と長期的な成長を図るには新たなマネジメントが必要となる。われわれは、このマネジメントを実践するアプローチとして「企業道」という枠組みを提案する。

先行きが不透明な環境で日本企業が戦略性を高め、オペレーションレベルの改革を進めようとするほど、逆に、企業のDNA、人づくり、組織づくりが重要となることを指摘したい。このことが、日本の新たな経営モデルの構築となることを期待する。

著者

村田佳生（むらたよしお）

執行役員コンサルティング事業本部副本部長

専門は製造業を中心に、戦略、オペレーションのコンサルティング、イノベーションのマネジメントなど

次世代経営リーダー育成の潮流

野性的経営能力の開発

齊藤義明



CONTENTS

- I 人材の保守化・ガラパゴス化
- II 「J型経営者」と「G型経営者」は何が違うのか
- III 次世代経営リーダーに求められる資質と能力
- IV 先駆的企業の取り組みに見る「鍵」概念
- V 何を改革すべきか

要約

- 1 次世代の経営リーダーには、世界の競争相手と伍して戦い新興国市場を開拓していく能力や、既存事業の破壊と創造を先送りせず推し進める能力が重要性を増している。
- 2 しかしながら、次世代人材の実態は保守化・ガラパゴス化しており、そのことに現経営トップは危機感を募らせている。
- 3 上述の経営能力は、従来の日本的企業経営のなかでの合議制や経営管理実務だけでは十分に培うことができない。個人の直観やリスクに対する覚悟、情熱、率先垂範などをベースとした、「野性的経営能力」をもっと伸ばすことが必要である。
- 4 野性的経営能力の開発に向けて先駆的企業は、従来の硬直化した経営人材育成法を見直し、「異種触発」「修羅場挑戦」などの新たな育成方法を大胆に進めつつある。
- 5 日本企業各社が今後すべき改革として、①野性的経営能力を加味した経営人材育成制度のスクラップ&ビルド、②役員の世界競争力強化や世界で戦う「トップガチーム」^{注1}の組成、③国際的な人材求心力を持った企業風土づくり——を提案したい。

I 人材の保守化・ガラパゴス化

野村総合研究所 (NRI) は2011年2～3月、日本企業の経営トップに対して、「次世代経営人材育成に関する経営トップインタビュー」(以下、「経営トップインタビュー」)を実施した。初めに代表的な意見を紹介したい。

「日本で人と違う学生生活を送り、人と違っているとじめに遭う世界で育ってきた人達が、安定志向の職場にいて、国内マーケットの顔見知りの中だけでビジネスを行っている。そういう人達が外のマーケットで闘っていけるのか」(日立製作所 中西宏明代表執行役 執行役社長)

「人柄のいい人が多くて、勤勉で、実直で、おとなしいし、礼儀もわきまえている。だが、人がいいだけで世界で戦いに勝てるのか」というと、大いに疑問がある。世界は厳しい。仮に無礼なことを言われたら、それに対して返さないといけない」(富士フイルムホールディングス 古森重隆代表取締役社長・CEO〈最高経営責任者〉)

「英語で、自分の力で、場を仕切ることができる人が、ビジネスでも政治の世界でも、極めて少ない。国際会議で丁々発止とやっている日本人経営者はいない」(武田薬品工業 長谷川閑史代表取締役社長)

「GDP (国内総生産) が世界第3位になったと言っても、追い込まれた状況とは言えず、だからこそ成長もしない」(三井物産 飯島彰己代表取締役社長)

「アジアで現地の社員と話すと、熱気が違う。この熱気が日本では感じられない」(花王 尾崎元規代表取締役社長執行役員)

以上を要約すると、ここで紹介した経営トップは次世代経営リーダーに対して、「人材が保守化・ガラパゴス化しており戦闘能力・野性が足りない。このままで世界と戦えるのか」という強い危機感を抱いていることがわかる。

II 「J型経営者」と「G型経営者」は何が違うのか

では、世界で戦える次世代経営リーダーとは、日本国内市場中心時代の従来の経営リーダーと何が違うのだろうか。

それは言葉の問題だけではない。今回、経営トップインタビューで指摘されたグローバルで戦える次世代経営リーダーの条件を次ページの表1に整理した。同表では従来の日本の経営リーダーを「J型経営者」とし、グローバルで戦える経営リーダーを「G型経営者」と呼んでいる。

J型経営者の頭のなかでは、国内市場が常に中心にあり、一般に以心伝心のコミュニケーション、和やコンセンサスを重んじた意思決定のスタイルを持ち、一致団結型の組織マネジメントに長けている。変革に当たっては、人の心や精神性を重視し、どちらかというと自前主義で漸進的な成長戦略を志向する傾向が強い。

これに対しG型経営者の頭のなかには世界の多様な市場が広がっており、日本市場はそのなかの1つ (one of them) だと捉えている。コミュニケーションは予定調和よりも異質な意見のぶつかり合いを前提とし、異質なものの同士の触発のなかから価値を引き出すマネジメントに長けている。日本企業で重視さ

表1 「経営トップインタビュー」で指摘されたJ型経営者とG型経営者の違い

	J型経営者	G型経営者
思考の枠組み	<ul style="list-style-type: none"> 国内市場中心 	<ul style="list-style-type: none"> 世界の多様な市場 日本市場を相対的に捉える (one of them)
コミュニケーションスタイル	<ul style="list-style-type: none"> 以心伝心、「あうん」の呼吸など日本的なコミュニティのなかだけで通用するコミュニケーションスタイル ほぼ日本語のみ使用 用意された紙を読む、部下を会議にお供させる 	<ul style="list-style-type: none"> 異質な意見のぶつかり合いを前提とし、論理的説得を重んじるコミュニケーションスタイル 国際言語を操る 自分の言葉で語る
意思決定スタイル	<ul style="list-style-type: none"> 和、コンセンサスを重視 部下に情報を集めさせる 	<ul style="list-style-type: none"> スピード感、タイムリーな決断を重視 組織外部にも検証プレーンを持つ
組織マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 一致団結から力を引き出すマネジメント。個々人の専門性は高くなく、マネージャーはチームの代表 異質なものに対する包容力は高くない 	<ul style="list-style-type: none"> 異才触発から力を引き出すマネジメント 個々人の専門性を重視し、マネージャーがそれを束ね統合する
変革マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 人心、精神性の重視 自前主義による有機的で漸進的な成長志向 	<ul style="list-style-type: none"> 成果や構造改革の重視 スクラップ&ビルド、M&Aによる構造改革型の成長志向

注) M&A：企業合併・買収

れるコンセンサス経営は決して世界標準ではないことを体感しており、意思決定のスピードやタイミングを重視する。変革に当たっては、結果を出すことにまず焦点を当て、人の心は後でケアすべきものと割り切る傾向がある。

ここで挙げたJ型とG型の経営者像の対比は、残念ながら好き嫌いで片づけられる問題ではない。世界で戦うには、欧米のみならず中国、韓国、インドなどのG型経営者と伍して勝たねばならない。次世代経営リーダーにはそうした覚悟と自己変革とが求められている。

Ⅲ 次世代経営リーダーに求められる資質と能力

1 捨てる覚悟と創造性

前述の「経営トップインタビュー」のなか

で、パナソニックの中村邦夫代表取締役会長は「1990年代に経営トップに要求されていた資質と、今は全く変わった」と語っている。特に強調していたのは「捨てる覚悟」と「創造性」である。

「事業ドメイン（領域）をどのようにもっていくかが、2010年代のトップの手腕の発揮しどころである。（たとえばパナソニックにおいては）10年後、環境革新企業に変革していなければならない。ドメインを変えようとするなら、既存事業を捨てる英断ができないといけない」（パナソニック 中村会長）

中村会長以外にも、「捨てる決断ができず、新しいものを生み出す力も足りない。このままで事業ドメインを再創造できるのか」といった危機感を示した経営トップが少なくなかった。

NRIの「次世代経営人材に関するアンケート

表2 次世代経営リーダーに求められる資質と能力

	資質		能力	
上位3位	決断力	55%	ビジョン設定力	65%
	創造性	48%	問題分析力(課題の発掘、「打ち手」検討)	44%
	責任感・不退転の決意	37%	変化察知力・観察力(マーケティング)	35%
その他重視されているもの	情熱	29%	PDCAマネジメント力	32%
	前向き・未来志向	24%	論理的思考力	29%
	傾聴力・多様な意見受容	21%	国際コミュニケーション力	18%
	倫理観・誠実さ	18%	組織調整力	17%
	ダイナミックさ	10%	財務分析力	16%

注1) 東証一部上場企業の経営者などを対象に郵送アンケートにより実施、有効回答数は170

注2) PDCA: Plan (計画)、Do (実行)、Check (評価)、Action (改善)

出所) 野村総合研究所「次世代経営人材に関するアンケート調査」2010年8～9月

ト調査」(2010年8～9月)によると、次世代経営リーダーに求められる資質のベスト3として、①決断力、②創造性、③責任感・不退転の決意——が挙げた。決断力や不退転の決意を次世代経営リーダーの必須条件とする割合が高まっている事実は、まさに中村会長の指摘と整合的といえよう。

と同時に、次世代経営リーダーに創造性を期待する割合が非常に高いことにも注目したい。これは同じ調査の次世代経営リーダーに求められる能力として、他の要素を引き離して「ビジョン設定力」が高いこととも整合的であり、つまり次世代経営リーダーには、既存の事業やそのやり方を破壊する実行力(Execution)だけでなく、そこから次の姿を再創造する力(Creation)が期待されていることを物語っている(表2)。

2 主流とは異なる経営経験

次世代経営リーダーに求められるキャリア(職務経験の連続)については、これまでの経営リーダーと次世代経営リーダーとを対比調査した(次ページの図1)。この結果から特に次の3点が注目される。

第1に、従来同様、「経営企画部門」の経験が次世代経営リーダーでも重視されている点である。事業を横断した俯瞰的な経営の視野は、特に事業のスクラップ&ビルドの局面判断で不可欠の経験となるであろう。

第2に、従来の経営者で最も重要とされていた「主力事業部門」の経験が、次世代経営リーダーでは30ポイント以上もダウンしている点である。その背景には、現在の主力事業が今後も主力事業であり続けるとは限らないことを多くの企業が直感しているからではないだろうか。

第3に、次世代経営リーダーが持つておくべき経験として従来比で大きく伸びているのが、「海外経験」と「子会社経営経験」という点である。これらは従来であれば、本流から外れた周辺的な経験とされてきたものである。次世代経営リーダーには、既存の主力事業部門の経験よりも、海外経験や子会社経営経験など、「異質な経験」がより重要とってきている。

3 求められる野性的経営能力

以上見てきた「次世代経営人材に関するア

ンケート調査」や「経営トップインタビュー」の結果から総合的に分析すると、次世代経営リーダーには、特に次の要素が強く求められている。

- 新興国開拓、世界で戦える力
- 事業のスクラップ&ビルド
- 創造性
- 決断力、不退転の決意
- 市場の変化の察知力、観察力
- 主流とは異なる経営経験
- グローバルで通用するマネジメント力やコミュニケーション力

これらの経営能力は、従来の日本の企業経営のなかでの合議制や経営管理実務だけでは十分に培うことができない。またいくつかの要素は、組織のなかで教育される能力だけではなく、個人の直観やリスクに対する覚悟、および情熱、率先垂範などをベースとした、

「野性的経営能力」という側面を持っている。

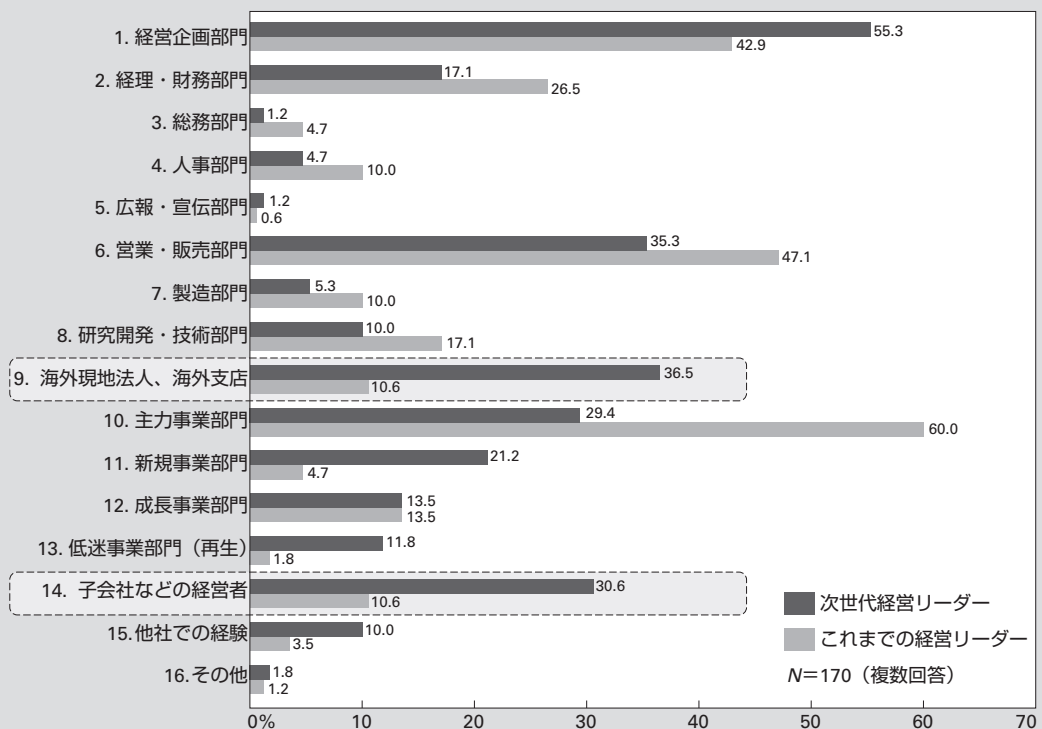
実際、足元の日本企業の現実を直視すると、約60%の企業においては次世代の経営リーダーをうまく育てきれていないという事実が浮かび上がってくる（図2）。

加えて経営トップが次世代経営リーダーの育成に費やしている時間は、「1割未満（関与はしている）」が33.3%、「1割以上2割未満」が22%であり、比較的低水準にとどまっている（図3）。ちなみに、グローバルで一目置かれる企業の経営トップが次世代経営リーダー育成に費やしている時間は約30%といわれている。

さらに、多くの日本企業では人事・人材開発制度がいまだに国内中心に組み立てられており、海外のリーダー人材に対する説明力や求心力を持ちえていない。

このままでは、日本の経営リーダー層の国

図1 次世代経営リーダーに求められるキャリア（これまでの経営リーダーとの対比）



出所）野村総合研究所「次世代経営人材に関するアンケート調査」2010年8～9月

際競争力の劣位によって、日本企業がグローバル競争に負ける事態になることが強く懸念される。

IV 先駆的企業の取り組みに見る「鍵」概念

では、先駆的企業においては、次世代経営人材の野性的能力開発に対してどのようなアプローチを取っているのでしょうか。従来の人材育成法と何が変わってきているのでしょうか。

その潮流を以下の5つのキーワードに集約して紹介したい。

1 野性開発

第1の潮流は、世界の競争相手と伍して戦い新興国市場を切り拓く、荒々しい野性的な経営リーダーの育成である。将来のビジネスの主戦場が国内から成長する新興地域へと移行するなか、野性的経営能力は、新興国の現場を通じて若いうちから育成する動きが高まってきている。

たとえばサムスングループが推進する「グローバル専門家プログラム (Global Expert Program)」はこうした動きの代表例といえる。グループ各社から選抜された人材が、新興国を中心に1年間単身で赴任し、

- ①言語の習得
- ②生活文化や経済状況の観察
- ③人脈形成

——といった目的達成に向けて自己研鑽をする。毎年150人程度が派遣され、過去二十数年での累積は4000人近くに達している。中国、インド、ロシア等の有望新興国のほか、

図2 過去10年間、次世代経営リーダーは順調に育っているか

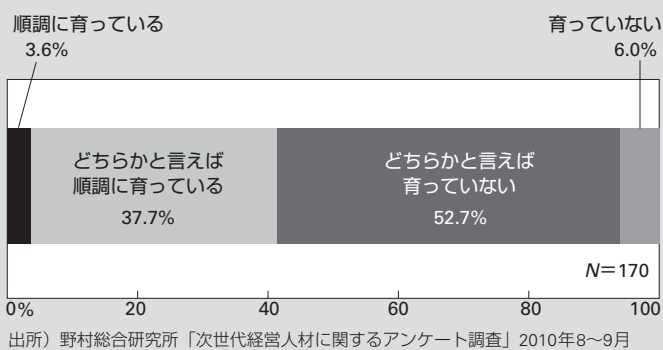
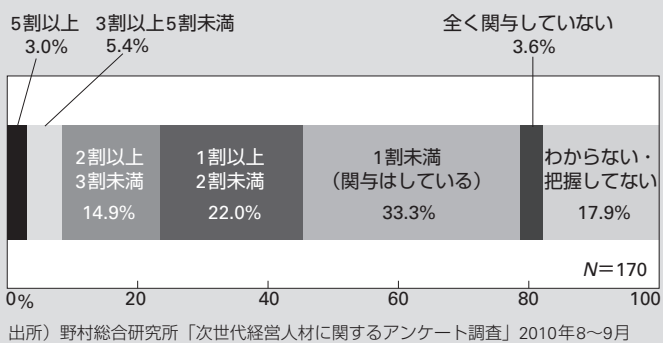


図3 次世代経営リーダー育成に対して経営トップが費やす時間



ナイジェリアやグアテマラなどにまで派遣されている。派遣期間中は、その地域の流行、事件、国民の反応、何を感じたかなどについて、イントラネット（企業内ネットワーク）に週2回短いコラムを寄稿する。帰国後はサムスングループにおける当該地域の専門家として人事データベースに登録され、将来同地域でビジネスを展開する際にはキーパーソンとして起用される。

一方、国内企業においても野性開発の必要性を主張する経営リーダーは少なくない。たとえば東芝の西田厚聰取締役会長は、「若いうちの海外赴任は開発途上国の方が良い」と語る。欧米派遣では、なまじ社会システムが整っているために余計なことを考える必要がない。他方、新興国では予期せぬことが数多

く起こり、雑用も含めてすべて自分でやりきらなければならない。また一国の経済規模が小さいために国家経済についてさまざまなことがつながって理解できる。さらに、先進国では在外日本国大使と食事をする機会などまずないといえるが、小規模な新興国では現地政府のハイレベルな人たちと話をする機会もある。このような新興国の環境下でこそ、たくましく成長でき、企業経営の全体観も養われると西田会長は考えている。

日本国内の管理的な社会のなかでは、意識的な努力なくして野性は磨かれぬ。野性など発揮しないほうが安全で安心だからである。このため野性的経営能力は、新興国にどっぷりつかり、そこで磨き上げるという育成方法が取られ始めている。新興国には、野性を育む条件である「逆境」「緊張感」「異質な価値観の混ざり合い」などがある。そうした環境にあってこそ、「受け身ではなく主体的に考え行動する」「失敗を恐れずリスクと共生する」「躊躇せず新しいフィールドに飛び込む」「現状のやり方に満足せず破壊と創造の欲求を持つ」「現場や経験の蓄積に基づく直観を信じ判断する」といった野性的な能力や行動特性が育つ。

2 率先垂範

第2の潮流は、従来の知識教育の見直しである。知識教育よりも人物による直接的影響から次世代経営リーダーを育成する方法へとシフトしている。

武田薬品工業の長谷川社長は、同社をグローバル企業へと一段と変革するために、社長就任時に経営会議のスタイルを大きく変えた。人数を絞り込んで頻度を高め、ドイツの製薬

企業バイエル・ヘルスケアの元経営幹部や米国のバイオ企業ミレニアム・ファーマ シュエーティカルのCEOも出席させ、日本の部門長と一緒にディスカッションさせたのである。日本の部門長たちはその場で、海外の一流経営者の情報の集め方や意思決定に至る論理の組み立て方、判断のスピードなどを直接目の当たりにし、自分たちとの差にショックを受けた。

長谷川社長によると、当初はグローバル経営リーダーと日本国内で育った経営リーダーの力の差が歴然としていたというが、日本人の経営陣も国際的思考やスピードを徐々に吸収し、最近ではグローバル経営会議の体をなしてきたという。こうした改革のやり方は荒っぽく見えるが、グローバル経営リーダー育成の場としては最高の環境、生きたビジネススクールになっている。

一般に、グローバル経営リーダーとは何か、いくら言葉を尽くして説明してもわかるものではない。むしろ手本となる経営リーダーを見せ、そうしたリーダーから刺激を受けて学ぶのが早道である。というより、そういうスピード感で次世代経営リーダー育成を急がないと、座学でゆっくり学んでいては世界的な競争から振り落とされてしまう。サッカー選手が日本を飛び出し、世界のチームで揉まれることによって、世界レベルの身体能力の強さやスピードを体感するのと原理は同じと思われる。武田薬品工業の経営会議改革は、経営リーダーの力量を高めただけにとどまらない。上が変われば下は変わる。上が範を示すことは最高の人材育成法である。経営会議改革がもたらした経営リーダーたちに対する自己変革の緊張感は、さらに上層部から

全社のリーダー層まで変えていく力となっていくであろう。

3 異種触発

第3の潮流は、「混ぜる」ことによって危機感と自己覚醒を促す動きである。同じ会社内の空気のなかだけで競い合ったり調和し合ったりしていても社外では通用しない。野性的経営能力は、均質な集団、同じ空気のなかのわかり合える集団からは生まれえない。なぜならそうした集団は、葛藤を避け、調和しようとするからである。グローバルミックスや異業種融合など、あえて「混ぜる」ことで違和感や危機感が生まれ、野性的な生存本能が覚醒する。傷つきながらも異なるものから新たなヒントを得、それが創造性への道筋となる。

野村ホールディングスの渡部賢一取締役CEO兼執行役社長は、金融業のグローバル競争で勝ち残るために、外国人社員8000人を強制注入し、内なる国際化、社内改革を推進した。当面の社内の混乱や弊害を乗り越えて、そのなかから一層強いプロフェッショナルが立ち上がってくることを志向している。また三井物産の飯島彰己社長は、「日本は安全安定志向、自ら挑戦しない土壌になってしまった。与えられた課題をうまくこなしていくといった傾向が強くなっている。これを破っていく必要がある」と語り、日本人だけでチームを固めず、国籍を問わずに混ぜて、強い刺激のなかで人材を鍛える経営を推進している。

4 知行合一

第4の潮流は、「リアルファイト・ラーニ

ング」(真剣勝負による学習)である。野性的経営能力は、ゆるい・ぬるい環境からは生まれえない。動物園の獣は、安全や安定と引き換えに野生を失っている。逆に、緊張感のある環境こそが否応なしに野性的能力を引き出す。その意味からあえていうと、従来の多くの研修は長い間「知識中心」で安全なものであった。知識と実践は一体的・相乗的なものである。先駆的企業では、現実の真剣な改革プロジェクトを通じた人材育成、あるいは研修と事業とを一体化する仕組みの構築へと動いている。

日立製作所の中西社長は、社長就任時にあった同社の研修プログラムのほとんどは「教養番組」にすぎなかったと喝破した。「たとえばB/S・P/L(貸借対照表・損益計算書)研修や海外赴任者向けの日本文化研修など、これでは本物の経営リーダーは育たない。真剣な学習とは、自分なりに事業計画をつくってみて、それを互いに叩き合うなかで鍛えられるものだ」と語り、社内の事業の再構築を通じて経営人材を育成していく方向へと舵を切っている。

また資生堂の前田新造代表取締役会長は「人材育成は人事部・研修部だけの仕事ではない」と言い切り、事業と研修の一体運営を進めている。同社の企業内大学「エコール資生堂」では担当事業の執行役員が学部長となり、積極的に関与して研修プログラムを組み立て、自らが教壇に立って次世代人材を直接教育している。

5 修羅場挑戦

第5の潮流は、意図的な「逆境」の創出である。野性的経営能力は順境からは生まれな

表3 次世代経営リーダーの野性的能力開発（従来の経営リーダーとの対比）

次世代経営リーダー能力開発の斬り口		従来の経営リーダー能力	次世代経営リーダーの野性的経営能力
1 野生開発	Wildness	<ul style="list-style-type: none"> 経営管理能力、人間力（国内） 国内市場中心の営業・マーケティング 日本人中心の組織マネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> 新興国開拓力 世界の経営者と伍して戦う力 事業の破壊と創造
2 率先垂範	Influence	<ul style="list-style-type: none"> 経営システムやインセンティブで人を動かす 人的資源を動員する インサイドワーク中心 	<ul style="list-style-type: none"> 自ら範を示すことで人を動かす力 アウトサイドワーク志向
3 異種触発	Design	<ul style="list-style-type: none"> 同質集団内における競争と調和 一致団結のマネジメント 「カイゼン」・手直し 組織の空気を読む力 	<ul style="list-style-type: none"> 異業種から学習、破壊者（境界線を越えて人や物事を新たに起こせる人） 異質な意見の葛藤の中から付加価値を導くマネジメント力 根本から考え直す力
4 知行合一	Execution	<ul style="list-style-type: none"> 知識・情報を中心とした安全な学習 国内中心の現場主義 	<ul style="list-style-type: none"> 思考と実践が一体化した緊張感のある学習力（リアルファイト・ラーニング） 世界各地の市場の生態系理解力
5 修羅場挑戦	Agenda	<ul style="list-style-type: none"> リスク管理（最小化） 失敗の回避、責任回避 社内説明能力 	<ul style="list-style-type: none"> リスクと共生 修羅場や逆境を通じて自分を磨く力

い。順境では何もしなくてもよいからである。野性的経営能力は、逆境でもがき苦しむなかから立ち上がる。コマツの坂根正弘取締役会長は、「次期経営者は、会社を大きく変えるような修羅場のプロジェクトのなかで育ち、試されるもの。それをこなす力がない者はそこで見抜かれる。しかし会社がうまくいっていると、役割分担をしてきちんと仕事をしていけばよくなってしまっていて、いわゆる修羅場が減る。修羅場が減ると人材が育たない」と語った。逆説的な慧眼ではないだろうか。

そう考えると、現経営トップが果たすべき次世代経営リーダー育成のための最大の役割は、会社の運命を変えるような挑戦的な課題（大プロジェクト）を次世代に投げかけ、鍛え、試すことであるといえる。

以上、次世代経営リーダーの野性的能力開

発に関する5つの潮流をまとめて表3に示す。

V 何を改革すべきか

次世代経営リーダー育成の5つの潮流を踏まえたうえで、各社はいったい何を改革すべきなのであろうか。次の3つを提案したい。

第1は、経営人材育成制度のスクラップ&ビルドである。今日の人材育成制度は硬直化・知識化し、事業競争力との乖離の度合いを強めている。特に、次世代経営リーダーに対する現状の育成プログラムはほとんど価値を生み出していない。野性的能力開発の要素はおよそ無視されている。オーソドックスな人材育成制度はいったん壊して、本当に必要なものは何か、それは誰が誰に提供すべきなのか、いかなる活動によって培われるものなのか——などについて、研修体系を全面刷新す

るくらいの次元から考え直すことを提案する。

第2は、役員の国際競争力の強化、経営会議の活性化、および「トップガンチーム」^{注1}の組成である。世界で戦える人材の育成という果敢な目標を達成するには、現役の経営陣は、それを次世代の課題として先送りするのではなく、自らの課題としなければならない。前述のように上が変われば下は変わる。上が範を示すことに勝る人材育成法はない。役員全員が無理なら少数精鋭でもよい。世界で戦えるトップガンチームを経営チーム内につくるべきである。そのトップガンチームは5人以内とし、国際的M&A（企業合併・買収）などのスピーディな意思決定を実質的に担当させる。

第3は、国際的な人材求心力を持った企業風土づくりである。日本国内だけで「ウェイ・マネジメント^{注2}だ」「企業DNA^{注3}だ」とやっている時代は早晚終わるであろう。これからはアジアをはじめ世界からコア（中核）人材を獲得し、彼らのロイヤルティ（忠誠心）を養い、彼らに現地人材を引っ張って貰ってもらわなければならない。その意味では、国際的な人材求心力を持った企業風土のグローバルウェイへの進化・再構築が必要になる。同時に日本のやり方の強みを、教育を通じてしっかりと外国人社員にも埋め込むことが重要になるであろう。

本稿における経営トップの発言は、NRIが2011年2～3月に実施した「次世代経営人材育成に関する経営トップインタビュー」の結果に基づく（『トップが語る次世代経営者育成法』として2011年7月、日本経済新聞出版社より発行）。

同インタビューは次の経営者の皆様に対して実施した。

（役職名は2011年2～3月のインタビュー当時）

三井物産	飯島彰己 代表取締役社長
日本電気	遠藤信博 代表取締役執行役員社長
花王	尾崎元規 代表取締役社長執行役員
三菱ケミカルホールディングス	
	小林喜光 代表取締役 取締役社長
富士フィルムホールディングス	
	古森重隆 代表取締役社長・CEO
リコー	近藤史朗 代表取締役社長執行役員
コマツ（小松製作所）	坂根正弘 取締役会長
ウシオ電機	菅田史朗 代表取締役社長
日立製作所	中西宏明 代表執行役 執行役社長
パナソニック	中村邦夫 代表取締役会長
東芝	西田厚聰 取締役会長
武田薬品工業	長谷川閑史 代表取締役社長
資生堂	前田新造 代表取締役会長
ルネサス エレクトロニクス	山口純史 顧問
野村ホールディングス	
	渡部賢一 取締役、CEO兼執行役社長

注

- 1 トップガン：米国海軍の戦闘機パイロットのエリート（1%）を養成する機関であり、1986年にトム・クルーズ主演の同名の映画が大ヒットした。本稿では世界で戦うエリート経営者チームを指している
- 2 その会社独自の考え方、やり方を顕在化させ重視する経営
- 3 長期にわたり共有され継承されてきた企業の価値観、信念、行動規範など。それぞれの企業らしさを決定づける

著者

齊藤義明（さいとうよしあき）
公共経営戦略コンサルティング部イノベーション・人材戦略担当部長、北海道大学大学院客員准教授
専門はビジョン、事業戦略、モチベーション、組織開発など

先行き不透明な時代の ミドルマネージャー育成に向けて 巻き込み型で中期経営計画の策定を

黒崎 浩



羽生竜平



CONTENTS

- I 先行き不透明な時代に中期経営計画は役立つのか
- II ミドルマネージャーを中計策定プロセスに巻き込む
- III 見直しに柔軟に対応できるフレームワークを採用する
- IV 次世代経営人材育成への展開

要約

- 1 先行き不透明な時代においては、中期経営計画（以下、中計）の策定・実行も、期中に見直しをかけることを前提としなければならない。そのとき、外部環境の変化を敏感に察知し、戦略や施策の見直しを適切なタイミングと方向で実施するうえで、業務の中核を担うミドルマネージャーが中心的な役割を果たす。
- 2 ただし、その前提として、ミドルマネージャーたちが、中計の背景や意図に腹落ちしていること、さらにその遂行に対して、オーナーシップを持っていることが必要である。そのための有効な方法が、ミドルマネージャー巻き込み型で中計を策定することである。
- 3 また、ミドルマネージャーが環境変化やそれに伴う戦略変化に敏感になり、適切な判断を助けるためにはフレームワークの選択も重要である。具体的には、シナリオプランニングやバランス・スコアカードの戦略マッピングを取り入れることが有効である。
- 4 こうした取り組みの効果は、策定する中計の実行期間中にとどまるものではない。事業全体や会社全体の視点を持ちながら現場を動かせる人材を育成することでもあり、それは、会社にとって次世代経営人材を育成することにもつながる。

I 先行き不透明な時代に中期経営計画は役立つのか

1 一度つくった中期経営計画を最後まで使い続けるのは困難な時代に

企業経営のさまざまなツールのなかで「中期経営計画」（以下、中計）を策定している企業は多い。

中計の役割とは何か。教科書的にいうならば、「会社の長期ビジョン（たとえば10年先）に向けた中期ビジョン（たとえば3年先）を実現するために戦略を明らかにし、それを実現するための施策やリソース（経営資源）計画、さらには会社の仕組みの変革を明らかにするもの」といえるであろう（図1）。

つまり、中計によってゴール（ビジョン）およびそこに至る道のり（戦略）が示されているからこそ、個々の打ち手（施策）の効果が分散してしまうのを防止できるとともに、人材育成や設備投資といった、効果が出るまでに時間がかかる取り組みもしやすくなるわけである。

とはいえ、特に2008年秋のリーマン・ショック以降、経営ツールとしての中計の旗色は悪い。リーマン・ショック直後、先行きの不透明さを理由に、中計を一時的に凍結、もしくは更新を延期した企業が少なからず出たことはやむをえない。しかし、リーマン・ショックの初期の影響が一段落した後も、中計を一度つくったら、同計画を最後まで通用する詳細な設計図として使い続けるのは難しい時代になってしまったといわざるをえない。そこには大きく2つの理由がある。

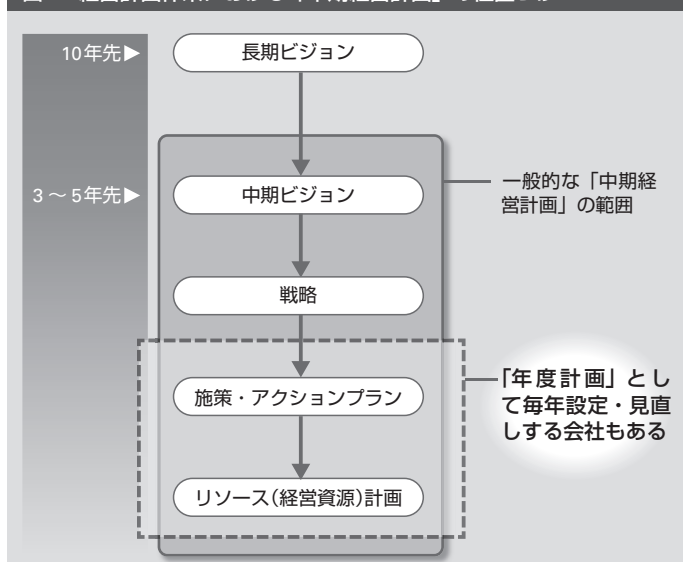
1つは、将来の環境変化を読み切るのが難

しくなっていることである。東日本大震災のような大規模自然災害はともかく、欧州の経済危機、円高の固定化、経済大国として存在感を強める中国の動向など、事業環境の先読みを難しくする要素が増えているのは間違いない。そして、その先読みが難しい要素が顕在化したときに、それが日本企業に及ぼす影響は、企業活動のグローバル化に伴いますます大きくなっている。

もう1つは、国内市場の成熟が明らかになり、成長のドライバーを新興国に求めなければならなくなったことである。新興国市場でのライバルは中国や韓国企業であり、そうした競争環境下では、かつて日本企業が欧米市場に乗り込んでいったときとは異なり、日本企業のお家芸である高品質・高機能で勝負できるとはかぎらない。その意味で、これまでとは違った戦い方が求められる。

実際、リーマン・ショック後に策定された中計には、「グローバル展開」「新事業開発」といったキーワードが並ぶ。これらは、日本企業が未知の世界、不確実性の高い領域に足を踏み入れたことを意味する。したがって、

図1 経営計画体系における「中期経営計画」の位置づけ



中計策定時点では先を読み切れず、動きながら考えることが求められるのである。

2 期中の見直しを前提とした 中計の運用

このように現在は、3年先を見通し、それに沿ってビジョンと戦略を立て、後は実行していただくという運用は困難になった。仮に3年間の計画を立てても、期中で戦略の見直しが、場合によってはビジョンそのものの見直しすら必要になるケースがむしろ普通になる。このような時代に中計は役立たないのであるか。

筆者らは、先行き不透明な時代にあっても中計は必要であると考え。理由は2つある。

1つは、たとえ期中の見直しが発生するとしても、社員のベクトル合わせのためには何らかのビジョンや戦略が必要ということである。多分に逆説的であるが、先が見えにくく、社員が将来に対する不満を募らせがちな時代であるからこそ、たとえ「仮説」であっても方向性を力強く指し示すことが、組織マネジメントの観点からは重要であると言い換えてもよい。

もう1つは、同じく期中の見直しがあるとしても、何らかの中期的なビジョンや戦略があるからこそ、効果が出るまでに時間のかかる（その分効果も大きい）施策や投資が実行できるということである。要するに、先行き不透明な時代であっても、施策や投資、あるいは社員の意識合わせの拠りどころとしての中計の役割は、依然としてなくならないと考える。

ただし、その策定・運用については、期中の見直しを前提に設計しなければならない。

そのポイントは、戦略や施策の見直しタイミングを逸しないこと、そして見直しの方向性を誤らないことにある。

II ミドルマネージャーを中計策定 プロセスに巻き込む

それでは、戦略や施策の見直しタイミングを逸しない、そして見直しの方向性を誤らないためには、中計の策定・運用方法をどのように設計すればよいのだろうか。筆者らは2つの点が重要と考えている。

- ①ミドルマネージャーを中計策定プロセスに巻き込むこと
 - ②見直しに柔軟に対応できるフレームワーク（枠組み）を採用すること
- である。

本章ではまず、①の具体的な方法について紹介する。

1 ミドルマネージャーを中計策定 プロセスに巻き込む意義

戦略や施策の見直しタイミングを逸しないためには、市場や顧客といった外部環境の変化を敏感に察知し、それを社内の意思決定にすばやくつなげることが求められる。

筆者らは、その際に中心的な役割を果たすのが、ミドルマネージャー（ラインや管理業務のマネージャー）であると考え。

その理由は、

- ①彼らは、実務の最前線に立ち、市場や顧客の変化を社内で最も早く察知する立場にあること
- ②戦略の見直しを伴わない施策レベルの変更については、業務に精通した彼らが意

思決定の主役を担うのが合理的であること

③さらに、戦略レベルの変更に関しても、迅速かつ適切な判断のためには、外部の環境変化に最も近いところにいる彼らを意思決定に関与させるべきであること——である。

もっとも、ミドルマネージャーが環境変化の察知、さらには戦略・施策の見直しに対して中心的な役割を果たすといっても、彼らが、もともとの戦略を「上から降ってきたもの」と考えていたり、その趣旨を理解していなかったりすれば、うまくいかない。ミドルマネージャーがもともとの戦略の背景や意図に腹落ちしていること、さらには、その遂行に対してオーナーシップを持っていることは、彼らを中心とした戦略・施策見直しを機能させるための大前提である。

この大前提を満たすための効果的な手法が、ミドルマネージャーを巻き込んで中計を策定することである。

2 ミドルマネージャー巻き込み型の中計策定の難しさ

ミドルマネージャー自ら策定プロセスに関与した中計だからこそ、その背景・趣旨を理解しているし、自分たちが実行せねばというオーナーシップも高まる。そして、環境が変化したときにどのように対応すべきかについても、適切な判断が可能となる（図2）。

しかしながら、ミドルマネージャー巻き込み型の中計策定には難しい面もある。

(1) ミドルマネージャーのスキルセット

ミドルマネージャーは、担当業務に精通し

ている一方で、その目線が担当業務や今見えている足下の課題に限定されがちである。

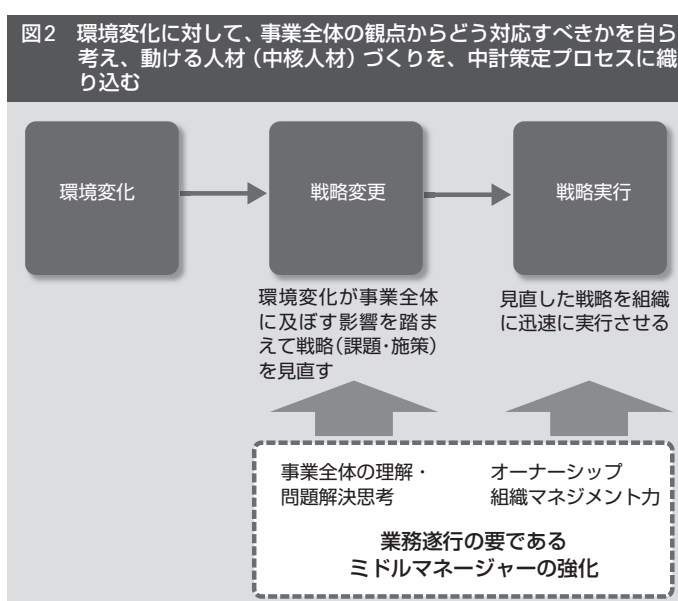
中計策定プロセスにおいては、当然のことながら個別業務にとどまらず事業全体、あるいは会社全体の視点が求められる。さらには、長期的なスパンで、かつ株主、地域社会、顧客、取引先、従業員などさまざまなステークホルダー（利害関係者）の動向を見すえ、判断することも求められる。したがって、中計策定に参画するメンバーに対しては、必要十分なスキルセット（知識・技能）を提供しなくてはならない。

(2) メンバーの時間調整

メンバーは各部門で実務の中核を担う人材であるから、現場からまとまった時間離れるのが難しい。しかも、そうした人材を複数集めて時間を調整しようとする、その難しさは幾何級数的に増大する。

したがって、このアプローチを採用している多くの会社には、週末などを利用した集中討議を取り入れているところが多い。

このように、計画づくりに慣れた経営企画



スタッフだけではなく、ラインや管理部門のマネージャーも巻き込んで中計を立案するのは簡単ではない。戦略立案に慣れた企画スタッフだけで策定するのに比べれば、時間もコストも現場の負担も増える。しかし、策定の時点で将来を読み切り、しかも期中の見直しが不要な計画をつくることは非常に困難だからこそ、戦略の背景・本質を理解し、環境が変化してもそれに応じた対策が立てられ、オーナーシップをもって実行していける人材を生み出すことの意義は大きいのである。

3 ミドルマネージャー巻き込み型の中計策定プロジェクトの全体像

(1) スキルトレーニングを組み込んだ中計策定プロジェクト設計

図3は、製造業A社が実施した中計策定プロジェクトの全体像である。

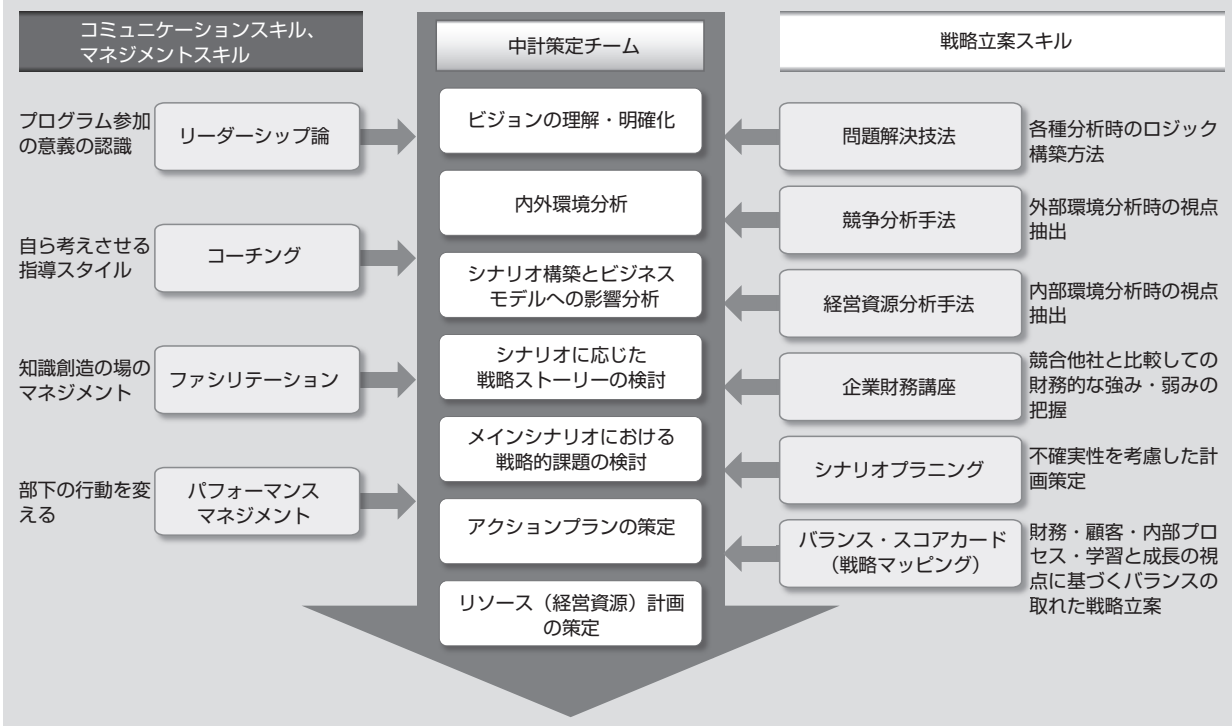
図の中列にあるのが中計策定のステップ

で、これ自体は特に変わったものではない。このステップの進行に併せて、図の両列にあるようなスキルセットをプロジェクトメンバーに付与していったことが特徴であった。

本プロジェクトでは、企画スタッフだけではなく、各事業のラインマネージャーも巻き込んだ形で進めたが、彼らは必ずしも戦略策定に必要なスキルセットを身につけていたわけではなかった。そこで、図3の右列にあるような戦略立案スキルを適宜トレーニングし、中計策定という実践を通じてそれを身につけていけるようにしたのである。

また、中計策定プロセスではメンバー同士の議論・コミュニケーションが重要である。さらに、策定後はこれを各ラインのメンバーに正しく伝え、動かしていくことが求められる。そこで、図3の左側にあるようなコミュニケーションスキル、マネジメントスキルも、一連の検討フローのなかに組み込んでい

図3 ミドルマネージャー巻き込み型中計策定プロジェクトの一例



った。

(2) 経営陣による大方針の検討

なお、図3には表記されていないが、その前段階として、経営陣による大方針の検討というステップを組み込んでおくのが望ましい。というのも、判断のレベルが、業務レベルから事業レベル、さらには経営レベルへと上がるにつれ、その決定には単なる経済合理性だけではなく、「経営としての思い・意志」がからんでくるからである。たとえば、事業の撤退（特に会社の創業時にかかわる事業など）や人員削減にかかわるようなテーマが典型的である。

こうしたテーマについて、ミドルマネージャークラスで判断を下すことは難しいため、彼らを中心とした検討チームを組成する前段階で、経営陣による集中討議を重ねることが適切である。

たとえば前述のA社では、ミドルマネージャーによる中計策定の前に、役員合宿を数回行い、中計策定の前提となる大方針を定めた。具体的には、

- ①今後10年先（中計策定期間は3年）を以て、次の中計で取り組むべき経営テーマを洗い出す
- ②洗い出したなかで特に重要性が高いテーマに絞り込む
- ③絞り込んだテーマそれぞれについて、選択しうるオプション（選択肢）を考える
- ④テーマごとに選択すべきオプションの優先順位をつける

——という手順で検討を進めた。

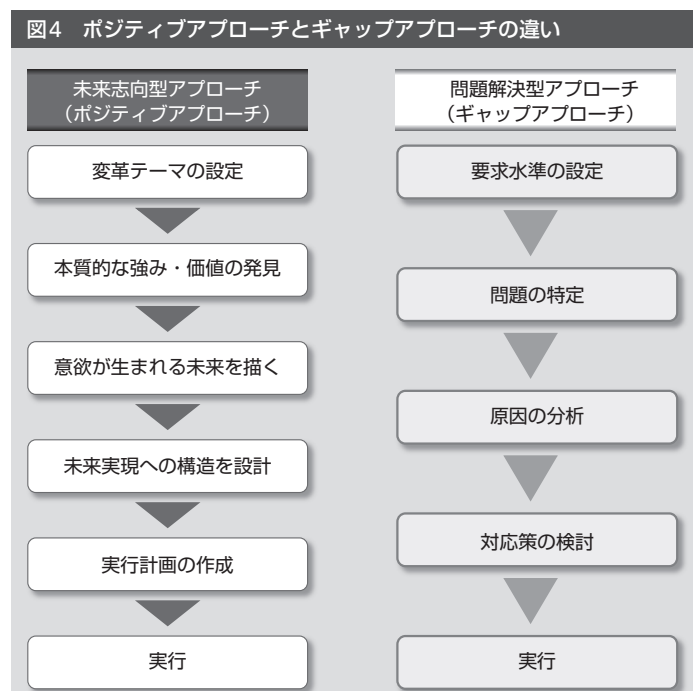
この検討結果は、ミドルマネージャーによる中計策定チームのキックオフ時に紹介さ

れ、検討のときどきでの判断の拠りどころとなった。

また、化学メーカーB社では、中計策定の前提となる長期ビジョンを策定した際、それを経営陣だけではなく、ラインや管理部門の主要マネージャーも加えて検討するというプロセスを採用した。これは、長期的なビジョンは経営陣が示すべきというスタンスは残しつつも、ミドルマネージャーにもオーナーシップをもって将来について考えてもらいたいというねらいを反映したものである。

この検討過程の特徴は、いわゆるポジティブアプローチを採用したことが挙げられる（図4）。ポジティブアプローチとは、自社の「強み」を徹底的に掘り下げ、それが最大限に発揮されたときの姿を描くというもので、「こうでなければならない」ではなく「こうなりたい」という経営陣の思いや意志を引き出すのに適したアプローチである。

さらに、社長をはじめとする現経営陣と、次世代経営人材候補であるミドルマネージャ



一との意見交換の機会も数多く設定された。これは単なる上意下達や先輩の講話の場ではなく、具体的なテーマ（たとえば、ある事業から撤退すべきか否かなど）の議論を通じて、現経営陣から次世代経営人材に、経営者として求められる目線の高さを伝える場にもなった。

4 C社におけるミドルマネージャー巻き込み型中計策定事例

(1) 背景・検討体制

C社は、海上輸送、陸上輸送、卸部門の3事業を持つ中堅企業である。これまで、3事業が独立的な運営のもとで成長を遂げてきたが、市場の成熟と競争激化により、従来のやり方での成長戦略が描けなくなっていた。

そこで、事業間連携による顧客開拓・深耕と競争力強化を次期中計のテーマとしてプロジェクトを立ち上げた。その際、長きにわたり独立的な運営を続けてきた各事業部門の意識変革が必要なことから、その先頭に立つべき各事業のラインマネージャーをプロジェクトメンバーとした。

最終的に選定されたメンバーは約20人である。ただし、彼らはまさに日常業務の先頭に立っていたため、全員が集まる時間の確保が困難であった。そこで、検討は毎月1回、週末を利用した合宿での集中討議を核に進めることにした。合宿は8回を重ね、最終回では経営陣に対して答申を行った。

(2) 進め方の特徴

本プロジェクトは3事業それぞれの中計に加え、全社レベルの中計も策定した。したがって検討に際しては、事業横断の検討テーマ

を意図的に組み入れるようにした。

たとえば、「他部門からどんな協力があったら自部門の売り上げを伸ばせるのか」「他部門の売り上げ増大のために自部門はどのような貢献ができるのか」といったテーマである。これは全社レベルの中計の課題出しにもつながった。そのほか進め方の特徴として、以下が挙げられる。

- 討議は合宿中に集中して行ったが、必要な調査は合宿の間（約1カ月）に参加メンバーが分担して実施した
- 事業別グループの議論に外部コンサルタントが参画し、社外の情報提供や質問を通じて刺激・気づきを与えた
- 本プロジェクト終了後、一部の参加メンバーは策定した施策の実行担当者となった

(3) 巻き込みの効果

メンバーである各事業のラインマネージャーは、事業戦略についても相互に意見を述べ合い、全社戦略は共同でつくるという経験を経た結果、今回のテーマである事業間連携の必要性について理解・納得感を深めることができた。

また、他部門のメンバーと人間的つながりができたことで、実ビジネスの場での具体的な協力も行われるようになった。

さらに、メンバーの中計実行に対するオーナーシップが高まった。特に、これまででは実行が難しかった事業横断施策でこの効果は大きかった。

本プロジェクト終了後、一部のメンバーは執行役員に昇格し、経営により近い立場から戦略実行にかかわることになり、その際、本

プロジェクトで身につけたことが役立ったこと
というまでもない。

(4) プロジェクト成功のポイント

C社の中計策定プロジェクトが成功したポイントとしては以下が挙げられる。

- ①社長が、この中計を策定し実行する者が次世代を担うのだという明確な認識を持ち、それを対象者に伝えたこと。参画メンバーの初期のモチベーションを高めるのは自分の役割であるという社長の認識は高かった
- ②議論のなかに多様性を持ち込んだこと。異なる事業、異なる職務（営業、サービス、管理）のメンバーが参画したことで議論の広がりや深まりが生まれた。社外
の状況をよく知る外部コンサルタントの参画も、その効果をさらに高めた
- ③不足するスキル・知識のトレーニングに十分な時間をかけたこと

Ⅲ 見直しに柔軟に対応できる フレームワークを採用する

戦略や施策の見直しのタイミングを逸せず、
見直しの方向性を誤らないような中計策定・

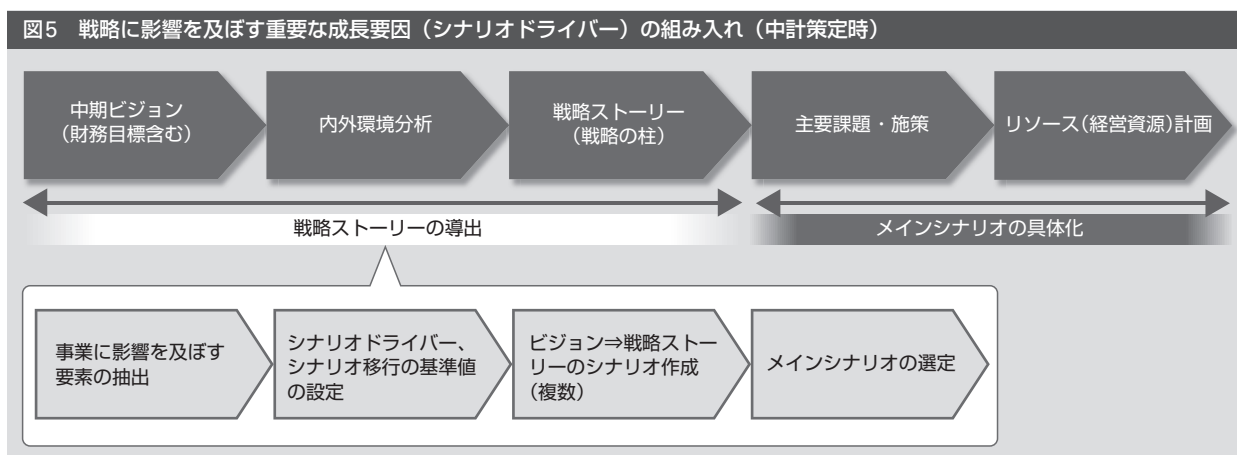
運用のためのポイントの2つ目は、組織の柔軟・迅速な対応を可能にするための、中計記述のフレームワークである。

このフレームワークに求められる要件は2つある。1つは、できるだけシンプルな形で戦略ストーリーが可視化されていること、もう1つは戦略の前提となる事業環境が変化したときに、切り替えるべき別の戦略ストーリーが用意されていることである。

これら2つの要件は、シナリオプランニングとバランス・スコアカードの戦略マッピングを組み合わせることで満たすことができる。「環境がどの程度変化したときに見直すのか」を考えるのがシナリオプランニングであり、「どこを見直すのか」のヒントを与えてくれるのが戦略マッピングである。

1 シナリオプランニングの活用

図5は、中計策定のごく一般的なプロセスを示したものである。ここでシナリオプランニングをするのは戦略の大方針、すなわち戦略ストーリー（戦略の柱）を導出する部分においてである。戦略ストーリーは、中期的なビジョンと事業環境分析から導出し、このとき、戦略に影響を及ぼす重要な環境要因（シナリオドライバー）を決めておく。たとえ



ば、シナリオドライバーを「為替レート」として、その水準に応じて、「メインシナリオ（最も標準的なケース）」「楽観シナリオ」「悲観シナリオ」など複数のシナリオを用意して

おくのである。

中計がスタートした後は、定期的なモニタリングでシナリオドライバーの変遷を追っていく。上述の例では、シナリオドライバーである為替レートが基準値を超えた場合には、新しいシナリオ（ビジョン=目標値の見直しを含む）への移行を検討することになる（図6）。

このように、あらかじめ複数のシナリオとそこへの移行を検討する基準値を決めておくことによって、戦略や施策の見直しのタイミングを逸することが抑止できるのである。

2 戦略マッピングの活用

また、環境が変化したとき、あるいは計画を実行したものの当初の想定どおりにいかな

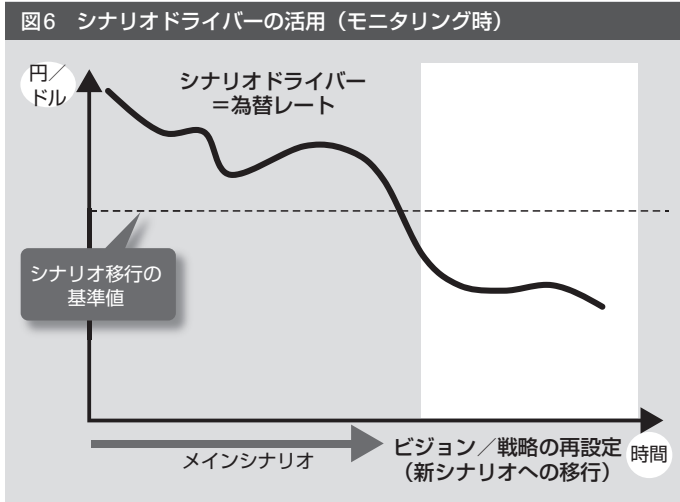
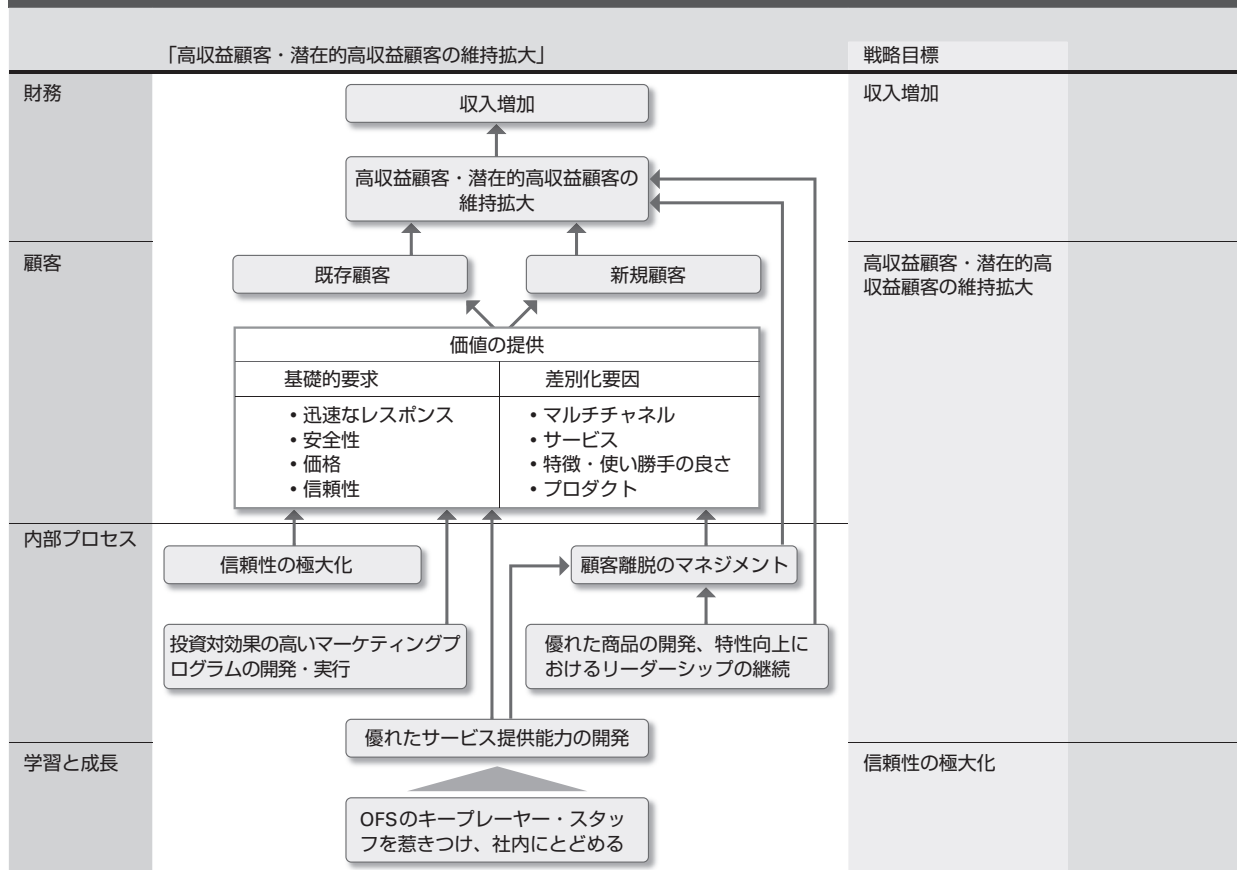


図7 戦略マップとKPI（重要業績評価指標）のイメージ



注）OFS：Online Financial Service

出所）Robert S. Kaplan and David P. Norton, "The Strategy-Focused Organization"（Harvard Business School Press,2000）より作成

いときにどこを見直すかという点については、バランス・スコアカードの戦略マッピングを活用する。バランス・スコアカードとは、組織の戦略を、

- ①財務
- ②顧客
- ③内部プロセス
- ④学習と成長（人材育成や基盤整備）

——という4つの観点からバランスよく策定するとともに、KPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）を活用してPDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルを着実に回すための経営管理フレームワークである（図7）。

中計策定時はこのフレームワークを活用し

て戦略ストーリーを語る。たとえば、

- ①売り上げを拡大するために（財務の視点）
- ②〇〇というターゲット顧客との取引深耕をねらう（顧客の視点）
- ③それには顧客が求める製品を他社よりも早く提供できるバリューチェーンを構築し（内部プロセスの視点）
- ④バリューチェーンを適切に運用できる人材を育成する（学習と成長の視点）

——という具合である。

モニタリング時には、戦略ストーリーに合わせて設定しておいたKPIの達成状況に応じて戦略ストーリーを見直していく。

モニタリングの頻度はKPIの種類によって

指標	サブ指標	1997年実績	1998年目標	戦略的イニシアティブ	
1. 商品・サービスごとの収入	商品・サービス当たり収入	不詳	不詳		
	チャンネルコストのなかの商品収入（ネット）	15,500ドル	15,500ドル		
	決済手数料収入（グロス）	1,276ドル	1,276ドル		
2. アクティブカスタマーの数・割合	アクティブカスタマーの数	162,600	483,700	顧客コンタクトプログラム	
3. 顧客増加数・顧客総数	顧客増加数	127,000	215,000	顧客獲得データベース	
	新規顧客割合	15%	20%		
	新規顧客数	18,000	41,000		
	移行顧客数	73,000	126,000		
	総顧客数（期末）	186,000	419,000		
	総顧客数（期中平均）	167,000	356,000		
4. 顧客1人当たり・ポートフォリト当たりの利益	移行顧客1人当たりの商品利益（ネット）	1年目	200.00ドル	250.00ドル	クロスセリングプログラム
		2年目	250.10ドル	300.00ドル	
		3年目	310.00ドル	340.00ドル	
		4年目	400.00ドル	490.00ドル	
	新規顧客1人当たりの商品利益（ネット）	1年目	120.00ドル	120.00ドル	
		2年目	260.00ドル	260.00ドル	
		3年目	400.00ドル	450.00ドル	
		4年目	460.00ドル	500.00ドル	
5. インターネットの接続率	インターネットアクセスの接続率（加重平均）	—	—		
6. レスポンスタイム	全取引の95%が□□秒以内で完了していること	—	—	信頼性（サービス遂行能力）のモニタリング	

異なる。オペレーションに近いKPIであるほど週次、月次というようにモニタリング頻度が高くなるが、多くのKPIは四半期、あるいは半期という頻度になると考えられる。

また、モニタリングの観点も時期によって異なる。月次、四半期といったレベルでは、各KPIの予実のずれが焦点となる。すなわち、予実の乖離を生み出す原因分析とそのリカバリーの方策が検討の中心となる。

一方、半年あるいは1年のモニタリングでは、個別のKPIの進捗確認というよりも、戦略仮説そのものの検証が中心となる。上の例を図8で見ると、「発生～デリバリーのリードタイム」（内部プロセスの視点のKPI）は達成できているのに「ターゲット顧客1人当たり取引件数」（顧客の視点のKPI）が未達だったとしたら、戦略ストーリーがそもそも間違っていた可能性がある。すなわち、「顧客が求める製品を他社よりも早く提供できる」ことが顧客獲得の重要な要因であると仮定していたが、それが間違っていた可能性が

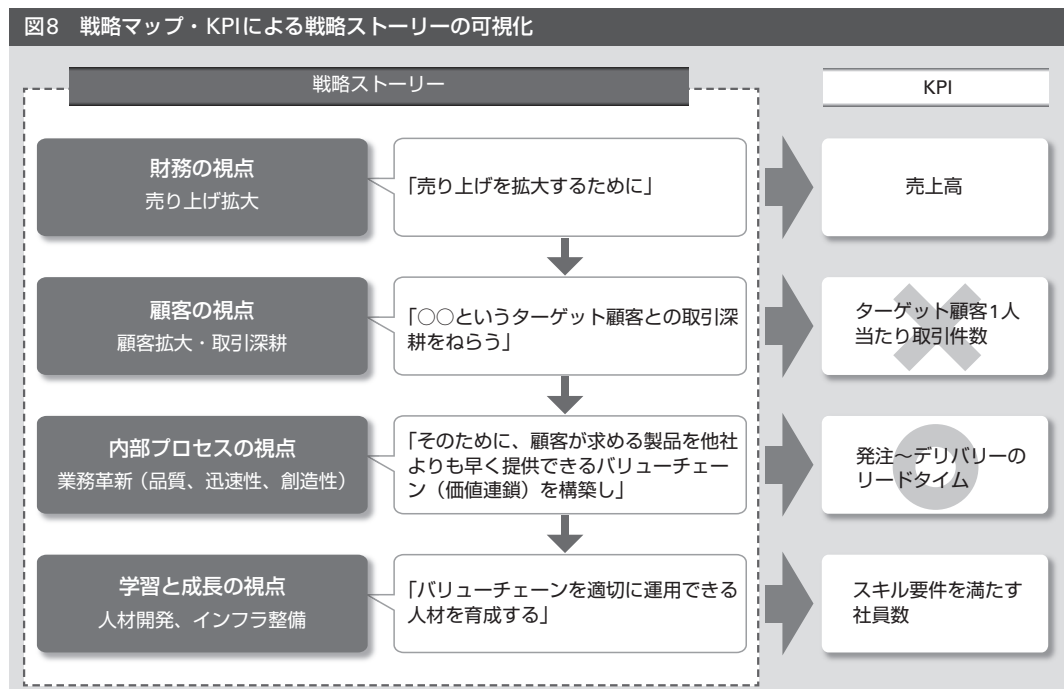
示唆されるのである。

このように、戦略ストーリーを4つの視点に分解し、それぞれにKPIをつけておくことで見直しのポイントが明らかになる。ただし、こうした手法を機能させるには、戦略マップが十分に絞り込まれ、枝葉末節が取り払われていることが大前提となる。それゆえに、戦略策定時の十分な議論が欠かせない。

3 B社の事例（再掲）

第Ⅱ章で紹介した化学メーカーB社は、長期ビジョンに続いて中計を策定し、その際、戦略マッピングとKPIを活用した。

特に新規事業領域については、現時点で将来を高い精度で見通すのは不可能なことから、施策の詳細化よりも、大きな戦略ストーリーとは何かについて重点を置いて検討した。こうした可視化によって中計策定チームのメンバーは、戦略仮説の見直しのポイントがどこにあるのかを理解し、将来見直しが発生したときに、自らの担当業務でどのように



対処すべきかを考えられる思考訓練をすることができた。

IV 次世代経営人材育成への展開

本稿では、先行き不透明な時代に、中計という経営ツールをいかに活用するかという観点から、中計策定プロセスへのミドルマネージャーの巻き込み、加えて、戦略・施策の見直しにも柔軟に対応できるフレームワークの採用を提言した。

ただし、本稿で提言した取り組みの効果は中計の実行期間中にとどまるものではない。本提言の趣旨は事業全体や会社全体の視点を

持ちながら現場を動かせる人材を育成することでもあり、それは、会社にとっての次世代経営人材を育成することにもつながっていく。

著者

黒崎 浩（くろさきひろし）
経営コンサルティング部上級コンサルタント
専門は経営管理システム改革、人材開発

羽生竜平（はにゅうりゅうへい）
経営コンサルティング部主任コンサルタント
専門は長期ビジョン・中期経営計画の策定支援、事業計画策定・実行支援、組織開発を通じた組織変革支援

共創 (Co-creation) のための チームビルディング

永井恒男



伊藤利江子



CONTENTS

- I 日本企業のイノベーションには「共創 (Co-creation)」が必要
- II 競争から共創 (Co-creation) へ
- III 共創 (Co-creation) 実現の第一歩はチームビルディング
- IV 2つの事例——異業種交流会と次世代共創プロジェクト
- V 共創 (Co-creation) のためのチームビルディングのポイント
- VI チームビルディングの新たな可能性

要約

- 1 日本企業が組織の壁を越えイノベーション (新しい取り組み) を起こすには、過度な自前主義の競争意識を捨て、社内外を含む他組織と「共創 (Co-creation)」することが有効である。共創とは、多様なステークホルダー (利害関係者) がチームを組成し、連携して新たな物事を生み出す行為である。
- 2 共創では、参画メンバーが互いに尊重し合い、一緒にアイデアを練っていくという関係が重要である。そして、その関係性づくりの第一歩として必要なのが、チームビルディングである。
- 3 チームビルディングは、①バックグラウンドの共有、②ゴールイメージの共有、③テーマの検討——というプロセスと、その各プロセスのなかでの相互表現、相互理解、共感・尊重、統合・昇華というサブプロセスによって構成される。
- 4 本稿で紹介した複数企業が参加する異業種交流会と東急不動産グループの取り組みでは、チームビルディングによる共創でイノベーションが加速した。
- 5 チームビルディングが進んだ組織では、各メンバーの価値観や志が明確になって、互いに尊重し合うようになり、その結果、自身の立場や組織上の制約を超えた新しい関係が構築され、イノベーションが生み出される可能性を秘めている。

I 日本企業のイノベーションには「共創 (Co-creation)」が必要

1 成長のためにイノベーションは必須

国内市場の成長鈍化や競争激化により、何かしら新しい取り組み（イノベーション）を行うことが、日本企業のさらなる成長のためには必須である。イノベーションといっても、一握りの天才が研究所で生み出す新素材や新技術のようなものばかりではなく、既存技術のすり合わせや、R&D（研究・開発）から販売現場まで、社員が協力してビジネスモデルそのものを革新していくこともイノベーションである。

企業経営者の多くはイノベーションの必要性を感じている。野村総合研究所（NRI）が実施した「次世代経営者に関するアンケート調査」^{※1}では、48.8%が「新規事業・業態の開発」を経営課題として挙げている。これは「既存事業の成長戦略」の70.6%に次いで関心の高い事項である。

2 イノベーションを阻む組織の壁

イノベーションは、自分たち以外の組織と協働することによって促進されるものの、その「協働」は容易に進まないというのが実情ではないであろうか。多くの組織は、協働の必要性を強く感じているものの、その難しさもまた認識している。協働が困難である要因は「組織の壁」によるものが多い。

筆者（永井）は対話を活用した企業変革コンサルティング事業「IDELEA（イデアリア）」^{※2}の責任者として多くの企業経営者と対話を繰り返してきたが、そのなかで聞かれる組織の

壁は、①自社と他社（他組織）、②社内バリューチェーン（価値連鎖）間、③社内事業部門——の3つに集約される。以下、順に説明する。

(1) 自社と他社（他組織）との壁

前述したように、多くの企業は、他社（他組織）との協働を通してイノベーションを生み出そうとしている。具体的には、事業連携、M&A（企業合併・買収）後のシナジー（相乗効果）の創出、新興国における現地企業との提携、そして産学連携などがある。

しかしながら、大手企業同士の提携解消などをはじめとして、協働の失敗事例は枚挙にいとまがない。その原因として、互いの組織風土や仕事の進め方が異なることや、ゴールイメージが十分に共有されていないことが挙げられる。共通しているのは、相手の組織風土への尊重の気持ちが少ないこと、そして自社の組織風土を当たり前のように相手に押しつけようとする意識である。その際には「互いの良さをどのように融合し、昇華するか」よりも「どちらが主導権を取るか」という問題が人々の意識を支配している。多くの人にとって自分の思うように仕事をするのが、成果を出すことよりも重要なのである。

協働におけるこうした過度な競争意識は自己正当化を促進し、同時に相手への尊重の気持ちを低める。このような状態では企業間の壁は高まるばかりである。

(2) 社内バリューチェーン間の壁

社内バリューチェーンにも歴然とした壁がある。「研究開発部門は顧客ニーズを知らない」「営業は新商品を売ることができない」

といったように、部門間で互いに批判し合うことも少なくない。

企業経営において、多くの企業では、機能を分化し効率を追求してきたことから、社員の専門性が高まった一方で、人事交流などで互いを理解し合う機会が減った。その結果、好調時は業務が効率的に遂行されるものの、何か問題が起きた場合には、自らを正当化し相手を責めるといった状況が生じやすい。そのため日ごろから、他部門から非難されないように自分の仕事だけはしっかりとこなすという意識が生まれがちである。またこのような状況では、他部門とわざわざ協働しようという機運が高まることは少ない。専門性の強調が社内バリューチェーンの各部門を部分最適の追求へと駆り立て、その結果、部門間の壁をより高いものになっている。

(3) 社内事業部間の壁

経営者からは、「A事業部とB事業部が協力しないために、本来生み出せるはずの価値が生まれてこない」といった不満をよく聞く。社内であっても事業部が違うだけで、まるで別会社のように社員同士が振る舞う企業は多い。

外部から適度な刺激がない場合、内部の競争に勝つことが企業では最も重要な行動規範となってしまうことがある。すなわち、業績が好調な場合は競合企業との競争が意識されるものの、業績が伸び悩む状況では社内の競争に目が向きやすく、内部の過度な競争意識が事業部間の壁をつくり出している。

II 競争から共創 (Co-creation) へ

企業間はもちろん、社内での壁をつくり出

している要因は、内向き志向の競争意識である。ここ10年は、市場が飽和し始めているにもかかわらず、各々の組織には確実に利益を出すこと、および社員には専門性と自立を高めることが求められている。持株会社をつくり、個別の事業部を別会社化するマネジメントはその顕著な例であろう。もともと人間には、自己実現をし他者から承認されたいという欲求があり、昨今の厳しい経済状況や上述したマネジメントトレンドのなかでは、個々人間に競争意識が芽生え、組織の壁が高くなるのは当然である。しかし、企業がさらに成長していくには、そうした組織の壁を越えたイノベーションが不可欠である。

筆者らは、日本企業が組織間の壁を越えて「共創 (Co-creation)」することが必要であると考えている。共創とは、多様なステークホルダー (利害関係者) がチームを組成し、それらが連携して新たな物事を生み出す行為を指す。共創を推進すると、異なる組織の観点や知見が融合されるため、組織間の壁は低くなり、結果として斬新なアイデアが出てくる可能性が高まる。イノベーションの必要性が高まっている今こそ、組織間の競争を重視してきた経営から、共創を重視する経営へとシフトすることが重要である。

III 共創 (Co-creation) 実現の第一歩はチームビルディング

共創を実現するための第一歩はチームビルディングである。その際には、参画メンバーが各自の強みや経験を活かしながら、それに固執することなくイノベーションを起こそうとする意識の醸成が重要であり、とりわけ重

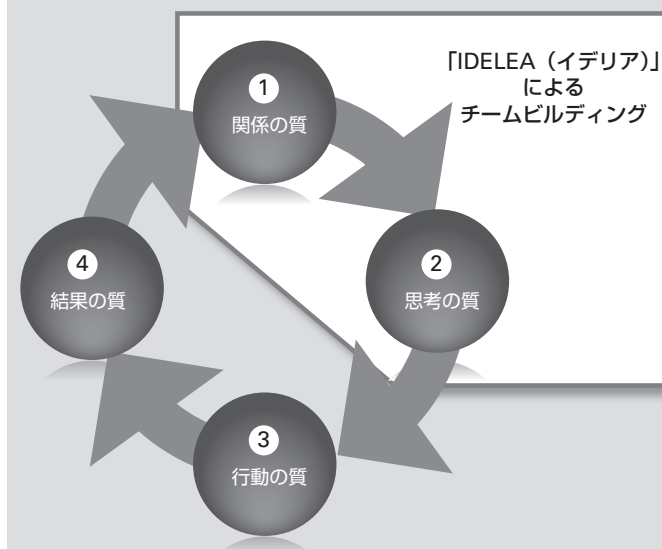
要なのが、「関係」「思考」「行動」「結果」という4つの質サイクルが相互に関係し合っ
て成功の循環モデルをつくるという考え方である(図1)。一般的には、結果を出すには行動を変えるべきだと考えるであろう。しかし、意識の持ちようが異なれば同じ行動でも結果は変わる。つまり、個人が正しい意識で正しい行動をしたうえで、互いに協力し合う関係が構築されていれば、組織が望む結果を得る可能性は自ずと高くなる。

この成功の循環モデルの重要性を逆説的に示す例が、強い選手を集めたスポーツチームが必ずしも強いチームとはならないというケースである。各プレーヤーが積極的にレベルの高いプレーをしても、チームに協力関係がなければ勝ち続けることは難しい。

共創を実現するには、互いを尊重し合い、チームとして一緒に良いアイデアを練っていかうとする関係が必要となる。それには、必要な批判や反対意見を、チームのメンバーが伝え合える関係になることが望ましい。組織間で競争意識が過度に生まれてしまう状況だからこそ、それを打ち破るために忌憚のない意見が言い合える関係を創る必要がある。各自が協働に対して積極的で、かつ自分の意見に固執せず、他人の考えを受け入れながらイノベーションを生み出そうという意識も重要である。

次ページの図2は、共創のためのチームビルディングのプロセスを示している。通常、組織やチームは具体的なテーマを検討するために組成されるが、チームビルディングを進めるに当たっては、そのテーマを最初に扱わず、以下のステップを踏むことが肝要である。

図1 成功の循環モデル



注) IDELEA: 野村総合研究所 (NRI) が提供する、経営者向けのエグゼクティブコーチング事業 (稿末注2参照)
出所) Kim, Daniel H. "Organizing for Learning: Strategies for Knowledge Creation and Enduring Change" (Pegasus Communications, 2001) をもとに作成

①バックグラウンドの共有

参画メンバーの強みや価値観を知る。
たとえば、仕事で最も充実した体験を互いに共有しながら、その体験の基礎となる強みや価値観を探る

②ゴールイメージの共有

参画メンバーが集まった目的や会議体のゴールイメージを共有する。業務上必要なゴール「タスクゴール」と、参画メンバーの心情・あり方を示す「マインドゴール」の2つの設定が望ましい

③テーマの検討

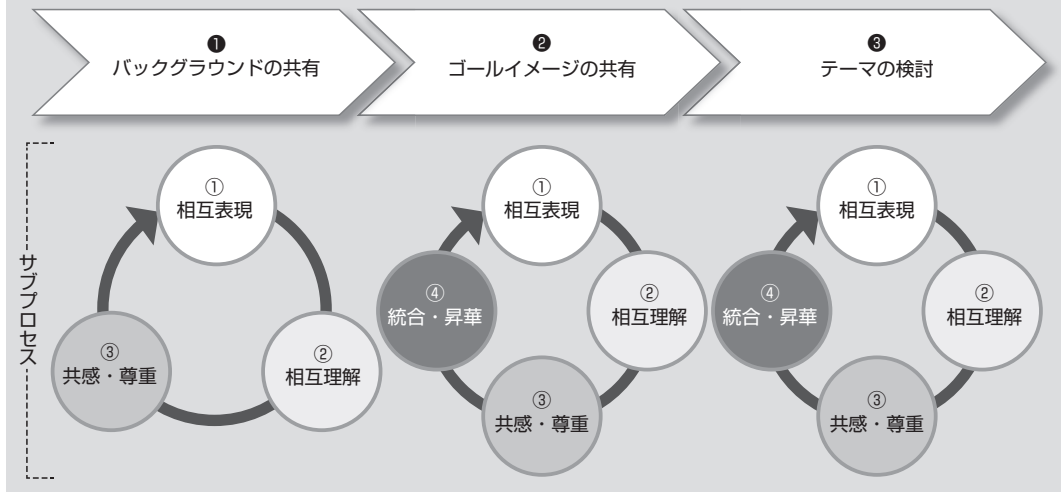
上述の①と②を決めたうえで、初めて共創の本題の検討を始める

そして各プロセスでは、さらに以下のサブプロセスを繰り返すことが望ましい。

①相互表現

各プロセスで自分の意見や考えを相互

図2 共創 (Co-creation) のためのチームビルディングのプロセス



に表現する

②相互理解

相互に表現した意見や考えを互いに理解する

③共感・尊重

相互に表現し、理解した意見や考えに共感する。もし共感できない場合でも互いに尊重し合う

④統合・昇華

相互の意見や考えを統合・昇華する

このようなプロセスを経ることによって、共創のための関係と意識が醸成される。続いて具体的な事例を紹介する。

IV 2つの事例——異業種交流会と次世代共創プロジェクト

1 事例1——異業種交流会「X」の実践例

(1) 異業種交流会「X」

NRIがサポートした事例として、異業種交

流会「X」を紹介する。この異業種交流会は、6社の管理職レベルの人材が集まり、互いの企業を学ぶことを通じて、自社の成長に役立つ知識と人的ネットワークを得ることを目指す取り組みである。2、3カ月に1度集まって1泊2日の交流の機会が催される。活動は1年間を通じて行われ、参加者は30代後半から40代前半の男女24人である。商取引抜きにつき合うため、他社のことを知るよい機会であるとの高い評価を得ており、すでに8年以上続けられている。メンバーは毎年交代する。

主催する各社の人材開発担当者は、これまでの本交流会の成果を認めながらも、2011年度の開催に当たってはさらに高い成果を目指したいと感じていた。高い成果とは、共に何かを生み出す体験（共創）をさせて欲しいということである。業種の異なる6社の集まりのため、共創といってもすぐに思いつくものではない。例年、1年間を通じて互いを理解し合い、最後に「協働で何かやりたいね」という雰囲気になることから、2011年度は初回

の集まりでチームビルディングに取り組み、共創活動を加速化するという目的でNRIがサポートに入るようになった。

(2) チームビルディングの実践

①バックグラウンドの共有（1日目）

参加者は初対面であるため、まず1対1のインタビューから開始した。インタビューする側は、NRIが作成した質問票に沿って相手の仕事の魅力や職場での個人の活動を聞くことから始め、「自分が所属したコミュニティで最も充実したこと」について詳細に話を聞く。そのコミュニティの組成や運営に関して、参加者がどのような貢献をし、そこで発揮された個人の強みや特長はどのようなものがあったのかについて気づいてもらうことが、このインタビューの目的である。インタビューは1人当たり1時間、1対1でインタビューし合うので合計で2時間かかる。2時間は長いと感じるかもしれないが、実際にインタビューを始めると参加者は大いに語り、数名は時間が足りなかったほどである。

次に、全体を6人ずつ4つのチームに分けて、インタビューをブリーフィングする要領で自分がインタビューした相手を紹介する。そしてそのチームの全体の強みや特長について話し合い、そのチームの特長を表す名前をつけた。たとえば、チームの強みや特長がコミュニティに所属していることを無邪気に楽しむことであったチームは、「キンダーガーデン（幼稚園）」というチーム名がつけられた。

同時にチームの各メンバーにニックネームをつけた。そしてそのニックネームを名札に表記し、合宿期間を通じてニックネームで呼び合うことにした。当初、多少のぎこちなさ

はあったものの、食事をしながらの懇親会を経て、2日目にはほぼ全員がニックネームで呼び合うようになっていた。

②ゴールイメージの共有（2日目）

参加者が当初目的としていたのは他社社員との交流であり、どちらかといえば「研修に参加している」という受け身のスタンスであった。

2日目は、「チーム全員の強みや特長が十分に発揮された場合、5年後はどのような状態になっているか」という予想を形にする作業を行った。各チームはさまざまな未来の状態を発想し、理想とする答えをブロック玩具の「LEGO（レゴ）」で表現した（図3）。

アートを活用するこの全員参加型の表現方法は、発想を広げながら表現するのに優れており、LEGOなどの造形美術のほかに、絵画、劇などを活用する方法もある。アートを活用した表現で発想をいったん広げた後、言葉でそれを説明する。

各チームの作品をこのようにして全員で眺

図3 「LEGO（レゴ）」による理想のチームの表現例



注）写真はイメージであり、実際の異業種交流会でつくられたものではない

めながら、異業種交流という機会を自分たちがこれからどう活かしていきたいのかについて全員で話し合った。その結果、多くの参加者が、研修期間を超えた長期の交流継続と、単なる交流を超えて協働で何かに取り組むことを望んでいることが確認された。

参加者の感想をいくつか紹介する。

- 自分の周りの人のことは知った気になっているつもりでも、実はあまりよく知らないことに気づいた。自社でも今回のようなバックグラウンドやゴールイメージの共有が大切だと思った
- LEGOを使って作品を創っているときはみんなが笑顔だった。このように楽しく将来を考えることにより、明るい未来が実現できると感じた
- 参加者の強みや特長は似ていることもあり、協働により何か事業を検討したいと思った。また同じような取り組みを他の企業とも行うことにより、日本全体の活性化が可能と感じた

③テーマの検討（今後）

今回NRIが依頼を受けたのはチームビルディングの実現であったことから、筆者らはその後の検討のサポートはしていない。しかし先方の事務局は、互いの企業について知り合うという活動を継続しながら、複数の企業が協働して事業開発をすることを検討し始めている。

2 事例2——次世代共創プロジェクト：東急不動産グループのケース

(1) 次世代共創プロジェクト

東急不動産グループ（以下、TLCグループ）は、東急不動産とその主なグループ会社

16社からなり、売り上げは約5714億円（2011年3月期：連結ベース）^{注3}である。グループ会社には、不動産の販売・仲介や管理などの企業からBtoC（企業・消費者間取引）企業まで含まれ、消費者に近い生活総合サービスの提供をコンセプトとしている。

2008年のリーマン・ショック以降、不動産業界を取り巻く環境が一段と厳しさを増すなか、TLCグループは、グループリソース（資源）を活用した新たなビジネスモデルの創出を目的に、「次世代共創プロジェクト」を立ち上げた。

プロジェクトメンバーはTLCグループ各社から集まった合計31人。この31人がグループシナジーを活かした事業アイデアを検討することになった。NRIはTLCグループの依頼により、次世代共創プロジェクトの設計と運営をサポートした。

(2) チームビルディングの実践

TLCグループの次世代共創プロジェクトでNRIは、少人数のチームに分かれたプレミーティングから全員参加の全体ミーティングまでのプロセスを設計した^{注4}。

本プロジェクトを進めるに当たって重視したのは、各メンバーの自発的・主体的なかわりと、互いを尊重し合う関係性の構築である。そのため、バックグラウンドの共有、ゴールイメージの共有、テーマの検討の各プロセスにおける相互表現、相互理解、共感・尊重、統合・昇華のサブプロセスを重視した。具体的には、各回の全体ミーティングで、常に個人、ペア、小人数のチームによる対話を繰り返した。その結果、小さな単位でメンバ

一相互の考えを表現・理解し、共感・尊重することができ、それがメンバー全体の関係性構築にも役立った。

プロジェクトのゴールイメージについても繰り返し対話をした。当初は、グループシナジーを活かした事業アイデアの構築を当面のゴールに設定したが、上述のミーティングを繰り返すなかで、さらに一步踏み込んで、タスクゴールやマインドゴールについても対話することになった。これによって、メンバーが本プロジェクトを主体的に捉え、かかわるようになっていった。

以下に、どのようなプロセスでチームビルディングを実施したのかを、時間軸に沿って紹介する。

①バックグラウンドの共有（プレミーティングから第1回）

TLCグループは、それぞれの事業が多様でオフィスも分散していることから、業務外のつながりを持つ機会はそれほど多くはなかった。そのため、バックグラウンドの共有には多くの時間を費やした。

プレミーティングは、8人程度のチームに分かれて実施した。ここではまずペアを組んで互いにインタビューを行った。ここでのテーマは、自身の仕事の内容や最も充実していたこと、逆に不安なことについてであった。自分自身のこれまでを振り返るだけでなく、ペア同士で互いのバックグラウンドや強みを共有することができた。そして、ペアだけでなく、プレミーティングに参加している他のペアの内容も共有することによって、チーム全体の相互理解も促した。

さらにまた数名のチームに分かれて、今回

のプロジェクトについて、①わかっていること、②わかっていないこと、③気になっていること——を付せん紙に率直に書いて張り出し、共有した。この際には、自分だけでなく、他のメンバーも似たようなことがわからなかったり、気になっていることがわかってほっとしたとの参加者の声もあった。

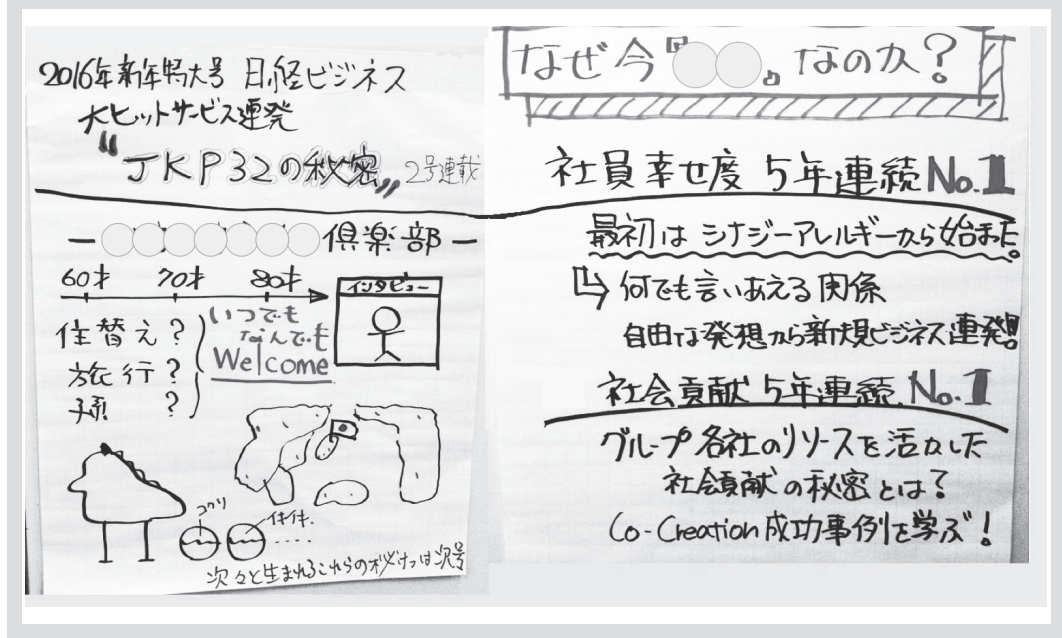
②ゴールイメージの共有（第1回の後半から第2回）

次にワールドカフェ^{注5}を取り入れ、互いの業務内容について、できるだけ多くのメンバーと情報交換をした。

バックグラウンドの共有が進んだところで、タスクゴールとマインドゴールの対話に移行した。具体的には、数名のチームに分かれ、ステークホルダー（自分自身、プロジェクトメンバー、自身の部署、顧客）ごとにプロジェクト終了時の最高の状態とそうでない状態を描いた。そして、さらに互いに今回このプロジェクトに参加して実現したいゴールイメージを相互に表現・理解した。この全体ミーティングでは、プロジェクト終了から、①3年後に達成していきたいゴール、②終了時に達成していきたいゴール、③終了時に現実に達成している可能性の高いゴール——の3つのレベルに分け、新規事業をつくり出すことから人材の交流までを5段階に分けて可視化をした。これによって互いのプロジェクトへの期待が可視化でき、どのレベルをゴールとして目指しているのかの相互理解が可能となった。

このように対話を繰り返すことで、共感・尊重のサブプロセスが自ずと醸成されていった。

図4 次世代共創プロジェクトの成功を特集記事とする「未来新聞」の一例



③テーマの検討（第3回以降）

第3回以降の全体ミーティングでは、事業アイデアのテーマを全員で出し合い（相互表現、相互理解）、自発的な対話によって各テーマへの共感・尊重を繰り返した。

その結果、第6回全体ミーティングの終了段階で、約300件の多様な事業アイデアの種類が出され、そのなかから約100件のビジネステーマが生まれた。現在は、それからさらに2度の絞り込みを経て選ばれた3、4のテーマを継続的に検討している（統合・昇華）。

テーマを検討し続けていくうえでは、ゴールイメージを再共有することが必要な場合もある。2011年12月末に実施した全体ミーティングでは、次世代共創プロジェクトの成功を数年後に特集記事とする「未来新聞」を作成した（図4）。これによって、数年後のTLCグループ会社、社員、メンバーの素晴らしい姿を描き、各人の想いを共有できた。想いを

共有し、自分たちの理想の姿に立ち返ることで、さらに検討を意欲的に進めることができたようになった。

現在（2012年1月末時点）は、来年度以降の事業化に向けた検討を重ねている。

新しい事業はまもなく立ち上がっていくが、グループシナジーが活きた日々の取り組みは少しずつ広がっている。たとえば、不動産関係では顧客との食事の機会が多く、手土産は社員にとってマンネリ化しやすく悩ましい。その際、全く違う業種のグループ会社のメンバーに、ちょっと目を引く手土産はないかたずねるといった会話が自然と生まれる。

新規事業を目指すこととともに、緩やかな関係のなかで気軽に、だが普段と違う視点から日々の仕事の仕方を見られることが、次世代共創プロジェクトの良さの一つだとの声もある。

V 共創 (Co-creation) のための チームビルディングのポイント

最後に、チームビルディングのポイントを3つの観点から紹介したい。

1 小さなコアチームから全体 メンバーの関係性構築へ

全体のメンバー一人ひとりとは、異なるバックグラウンドとさまざまな想いを持っている。そうしたメンバー全員の関係性を一気に構築することは至難の業である。そこでまずは5人程度で互いの価値観を理解し、腹を割って話ができる関係を構築するのが現実的である。ここから全体のメンバーとの対話をスムーズに進めることができる。5人程度のこうした少人数のコアチームから始め、他のメンバーを少しずつ「仲間」として巻き込むことがポイントである。このように、コアチームは全体の核となり他のメンバーに強い影響を与えるため、初期段階でのコアチームの組成は大変重要である。

2 メンバーの主体性を引き出す 対話プロセスの設計

ゴールの設定については、メンバー間で対話するプロセスがポイントである。なぜなら、対話によって、メンバー自身がプロジェクトに主体的に取り組むようになるからである。

これまでは、顧客の要望やわかりやすい改善点など所与のゴールに向かっていけばよかった。しかし、社会が成熟化するにつれ、顧客の要望や改善を超えて、「顧客のまだ気づいていないようなニーズを発見する」ことが

求められるようになり、ゴールの設定が非常に難しくなっている。

この場合、個々のメンバーが所与のゴールをこなすのではなく、自らゴールを再設定し、率先してかかわることが推進力となることが多い。

異業種交流会「X」のケースでは、誰かに強制されたわけではなく、6社の人材が集まって定期的に合宿することによどのような可能性があるのか、ということを経験するプロセスを体験した。それにより、単なる異業種交流ではなく協働で何か事業を検討するようにゴールが再定義された。

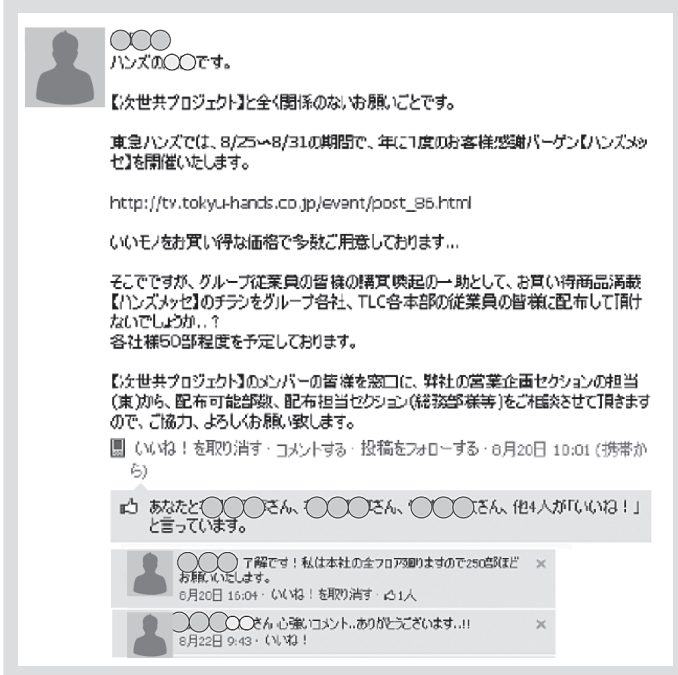
TLCグループの次世代共創プロジェクトでは、参加者の主体性を対話を通じて引き出すことで、ゴール設定以外の場面でも主体的な取り組みが生まれている。たとえば、全体ミーティング終了後にも、最大で約半数の参加者が集まって、次回以降の全体ミーティングの進め方について対話した。さらに、事業アイデアを検討するために多くの分科会が自発的に開催された。2011年12月現在までで、業務時間外の分科会は35回以上開催されている。

3 非日常かつ開放的な空間による オープンな対話の場を提供

何か新しい取り組みをするときには、「いつもと違う空気、いつもと違う場所」が重要である。

TLCグループのケースでは、全体ミーティングを都心が一望できる同グループ企業の会議室で実施した。そこは壁一面が窓で、メンバーは日常のオフィスとは異なる開放的な気分にあふれることができた。全体ミーティン

図5 「Facebook（フェイスブック）」でのグループ間での情報交換の例



グ以外にも、グループ企業のリゾートホテルで1泊2日の合宿をし、事業アイデアなどをリラックスして考える機会を設けた。

会場にこだわることは、一見、それほど重要とは思われないかもしれないが、いつもと違うことが、メンバーのプロジェクト成功への自信と前向きに取り組む気持ちを盛り立ててくれる。

オープンな対話の場をつくるのは会場というファシリティ（施設）だけではない。異業種交流会「X」の場合は互いをニックネームで呼び合うことにより、年齢や企業といったバックグラウンドを気にせずに話ができるような雰囲気づくりに成功した。

ミーティングの場以外でも対話ができるように、バーチャルな場も設けた。今回紹介した異業種交流会「X」とTLCグループの次世代共創プロジェクトの両方で、各全体ミー

ティングの期間、フォローアップのためにソーシャル・ネットワーキング・サービスの「Facebook（フェイスブック）」を活用した（図5）。当初は検討内容の積み残しを投稿するための場として活用していたが、メンバーが参加しやすいようにと、ミーティング時の写真や対話の内容を実況中継するなどの工夫も凝らした。やがて各メンバーがFacebookに慣れてくると、各自が主体的に活用し始めた。今では各社のイベント情報提供をはじめとして、活発な交流がなされている。

実際、TLCグループのケースでは、グループ会社のイベントをFacebook上で告知したところ、グループ会社の担当者にプロジェクトのメンバーが自発的に連絡をしたことで、社員の利用が非常に増えた例もあった。また外回りの多い社員からは、移動中や空き時間に投稿を確認できるとの声もあった。

VI チームビルディングの新たな可能性

筆者らが考えるチームビルディングとは、メンバーが仲良くなってプライベートでも遊ぶような関係づくりという意味ではなく、仕事上の成果創出のために必要な意見交換やフィードバックのできる関係構築を指している。多くの組織では、フォーマル（正式）な会議で決定されながら実現していないことがあると思われるが、そうした組織では、フォーマルな会議で必要な意見交換がなされていないケースが多く、同会議の前後に根回しや面従腹背とも取れる陰口が横行している。しかし、チームビルディングが日常の会議の生産性を高め、業務上の目標が今まで以上のス

ピードやレベルで達成できることを、筆者らは経験上知っている。

また、チームビルディングが進んだ組織にはさらなる可能性が存在する。異業種交流会「X」やTLCグループにおけるここまでのチームビルディングの活動を振り返ると、各メンバーの価値観や志が明確になり、互いに尊重し合うようになった。その結果、より自発的なかわり合いも増えている。最近では、参加者に共通する経営課題や事業開発についての対話が交わされている。業務上の目標達成だけではなく、自身の立場や組織上の制約を超えた新しい関係が構築され、全く新しい何かが生み出される可能性を秘めていると筆者らは考えている。

注

- 1 東証一部上場企業の経営企画担当者などを対象に、2010年8～9月に実施した。有効回答数は170
- 2 経営者向けのエグゼクティブコーチング事業として2005年にスタート。65社以上の上場企業に活用いただいている (<http://www.nri.co.jp/publicity/>

n_letter/2011/pdf/nl201112.pdf)。また、経営陣・経営幹部の意思決定やチームビルディングのための対話を活用したソリューションも展開 (<http://www.id.nri.co.jp>)

- 3 東急不動産Webサイトより (<http://www.tokyuland.co.jp/saiyou/graduate13/company/outline.html>)
- 4 2011年12月末時点で、全体ミーティングを合計8回実施（1回当たり約4時間）
- 5 カフェにいるようにくつろぎ、かつオープンで創造的な対話をするためのワークショップの手法

著者

永井恒男（ながいつねお）

経営コンサルティング部グループマネージャー
IDELEAチーム事業推進責任者

専門はエグゼクティブコーチングやマルチステークホルダーダイアログを活用した企業変革コンサルティング

伊藤利江子（いとうりえこ）

公共経営戦略コンサルティング部副主任

専門は企業の組織変革支援、社会福祉政策、公的部門の人材育成・業務改革など

「企業道」を持つ経営

企業理念やウェイ浸透の本質的なアプローチ

松田真一



CONTENTS

- I 「意図せざる悪循環」と「経営層に対する不信感」
- II コーポレート部門主導アプローチの行き詰まり
- III 反復的な実践習慣による「企業道」アプローチ
- IV 経営チームが「師範」を担う
- V 「企業道」を持つ経営へ

要約

- 1 先行き不透明な時代に業績目標ばかりを強調する経営層ほど、組織のモチベーションや変化への対応力を下げる「意図せざる悪循環」に陥っている。一方、企業理念やウェイを浸透させるさまざまな方法論が試みられているが、その大半は2、3年で行き詰まり、かえって「経営層に対する不信感」を助長している。
- 2 企業理念やウェイ浸透の意義は、それと業績目標とを両立させるために生じる「前向きな葛藤」と社員が向き合い、その超越を通して事業や組織を進化させることにある。しかし、多くの企業で採用されているコーポレート部門主導のアプローチは、構造的にその葛藤を回避させるため行き詰まるのである。
- 3 事業や組織の進化を実現している企業では、企業理念やウェイを反復的に問い続け、「前向きな葛藤」を生み出す実践習慣を持っている。この反復的な実践習慣による企業理念やウェイの浸透メカニズムを、武道や芸道の「稽古」や「試合」の構造になぞらえ、「企業道」アプローチと呼びたい。
- 4 企業道アプローチの最大の要は、主導する「師範」役を経営チームが担うことである。企業理念やウェイが「実践」に至るのか「共感」で終わるのかは、経営層の想いが現場に伝わっているか否かに左右されるからである。
- 5 コーポレート部門主導で他社の外形的な方法論やツールを真似てきた企業が、「企業道」アプローチにスムーズに切り替えるためのポイントは、役員間に存在するさまざまな不安を解消するプロセスを緻密に設計・実行し、経営チーム自ら「前向きな葛藤」に向き合う「師範」となることである。

2000年以降、「企業理念^{注1}」や「ウェイ^{注2}」など社員の行動や判断の基準となる価値観を、あらためて言葉で表現し、その共有を推進する活動が各社で活発化している（図1）。

今日、経営が企業理念に立ち返ることの重要性やウェイ浸透の意義はすでに語られ、その代表例として、トヨタ自動車、セブンイレブン・ジャパンなどが繰り返し紹介されている。

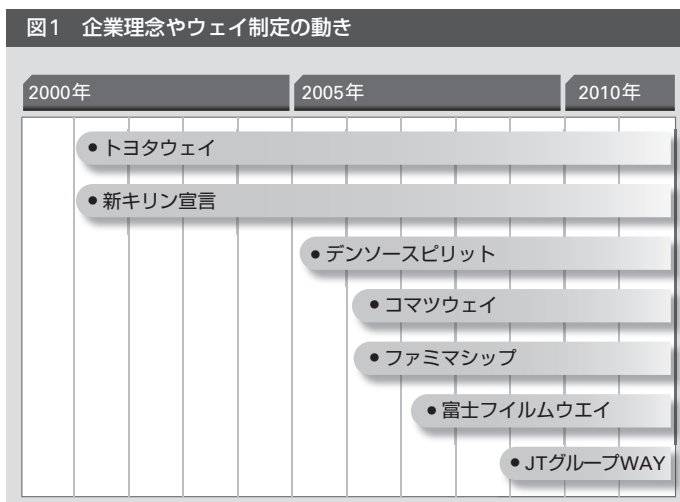
しかし、多くの企業が悩んでいるのは、代表例として取り上げられる企業の外形的な方法論やツールを真似ても効果が上がらないということである。

本稿では、その効果を上げていない取り組みの原因が、誤ったアプローチにあることを明らかにしたうえで、本質的なアプローチへのスムーズな切り替え方を提示する。

I 「意図せざる悪循環」と「経営層に対する不信感」

1 今、何が起きているのか

野村総合研究所（NRI）の独自アンケート調査^{注3}によると、先行き不透明なこの時代に、業績目標ばかりで組織を引っ張るほど、①社内が冷めた雰囲気になり、②組織間の壁



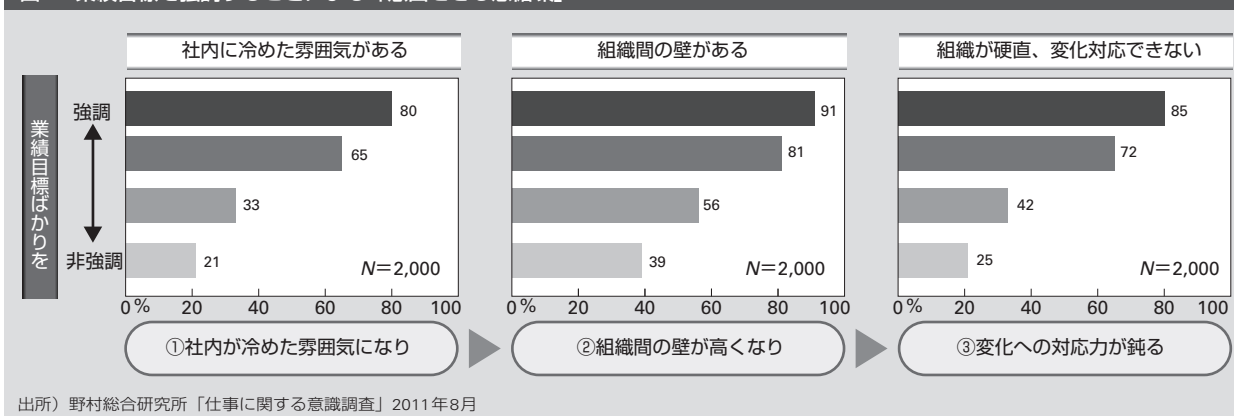
が高くなり、③変化への対応力が鈍る——という結果が出ている（図2）。

多くの日本企業は、1990年代後半から株主に対するアカウンタビリティ（説明責任）を強化し、社内に対しても、目標管理、成果主義などの制度や仕組みを整えてきた。しかし、長期にわたるデフレ経済下で、結果としての業績は必ずしも目標どおりに推移しなかった。

近年では、2008年のリーマン・ショックや11年の東日本大震災など想定外の要因で業績が左右される事態が続いた。

そうした先行き不透明な環境で経営層が業績目標ばかりを強調することが、組織のモチベーションや変化への対応力を下げるとい

図2 業績目標を強調することによる「意図せざる悪循環」



「意図せざる悪循環」に陥らせているのである。

2 経営層に対する不信感の原因

前述のアンケート調査で最も顕著に相関が表れたのは、業績目標ばかりを強調することが「経営層に対する不信感」につながる事実である（図3）。

業績目標ばかり強調されていると感じている層の80%が「経営層が信頼されていない」と答え、強調されていないと感じている層とは66ポイントの大差が表れた。

実は今日、経営層に対する社員のこのような信頼感低下という事実を、社内意識調査などで認識している経営者は少なくない。その理由として、戦略の失敗や業績の不振などの業績要因のほか、カンパニー制や事業部制導入など経営システム上の面から社員と経営層との距離が遠くなったことなども挙げられ、その対策がさまざまに議論されている。しかし、「業績目標ばかりが強調されている」と社員が感じているという事実に着眼している経営者は少ない。だが、NRIが見るところ、そのような企業は実際に「業績目標ばかりが強調されている」のである。

3 業績目標だけでは組織を引っ張れない

先行きの成長性が社員に共有されている環境下で業績目標を強調することは、すなわち経営者の強い意志表明になり、社員を鼓舞するものとなった。しかし今回のアンケート調査では、先行きが不透明な時代には、業績目標だけでは組織を引っ張れないことが裏づけられた。

経営者のこのような危機感だけが動機ではないが、前述のように、2000年以降、企業理念やウェイなどの企業固有の理念や価値観をあらためて打ち出し、組織に浸透させる活動が各社で活発化している。

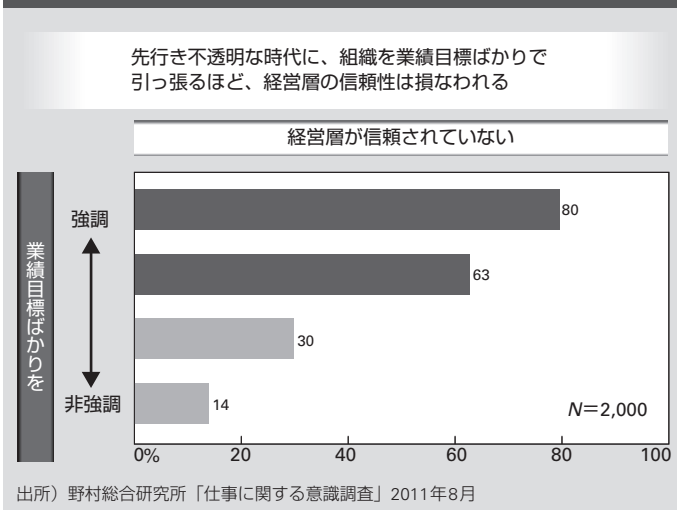
この種の活動は対外的に公開する義務はないため実数は把握できていないが、NRIのクライアント企業のほとんどが、2000年以降に何らかの形でこのような取り組みを開始、もしくは強化しており、アンケートばかりでなく、実態としても業績目標だけでは組織を引っ張れない経営環境となっていることの一つの裏づけとなっている。

ただし、このような取り組みの大半が2、3年を経過した時点でやや「息切れ」していることもわかっている。活動がマンネリ化し、中断するか形骸化したまま継続されているのである。

4 経営層に対する冷めた目

中断もしくは形骸化を余儀なくされた取り組みの経緯について、NRIが二十数社の企業にヒアリングを実施したところ、その多くはコーポレート部門が主導するアプローチであった。すなわち、経営トップが旗を振り、コーポレート部門の人事もしくは経営企画など

図3 業績目標を強調することによる「経営層に対する不信感」



の専任部署が、研修やオフサイトミーティングを開催する、企業理念やウェイの言葉を印刷したカードや自身の宣言を書き込むシートなどのツールを配布する、といった方法で実施されてきたのである。

確かに一時的には、その方法論の目新しさからこれまでにない刺激や気づきを得る機会となり、1、2年は継続するが、3年目になるとマンネリ化してしまい、その時点になってNRIが相談を受けるケースもある。ただし、こうしたケースにかぎって、当該の取り組みに経営トップ以外の役員や各職場のマネジメントは関与していない。

また、経営トップが変わるたびに、この種の取り組みが新たに試みられてきた経緯を持つ企業もある。そのような企業の社員の大半は、「また始まったか」と冷めた目で、経営トップの一時的な取り組み熱が収まるのを静観しており、この繰り返しは経営層に対する不信感をますます助長している。

II コーポレート部門主導 アプローチの行き詰まり

1 他の役員が不関与の理由

このように、経営トップの旗振りとコーポ

レート部門の主導による企業理念やウェイの浸透は、早晚、中断もしくは形骸化の憂き目にあうだけでなく、結果的に経営層に対する不信感を助長することになりかねない。

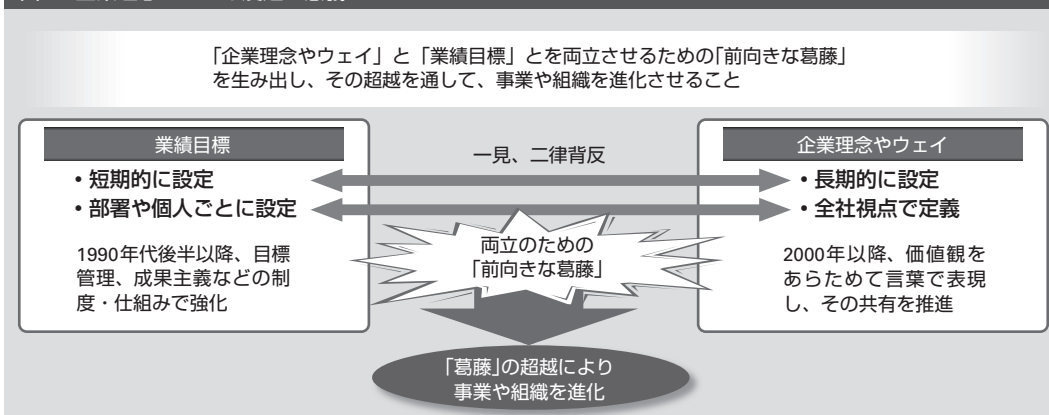
しかし、なかには、「企業理念やウェイ浸透は、経営トップ（のみ）の仕事」もしくは「人事や研修担当の役割」と捉えている経営トップ以外の役員もおり、また「日常業務や業績には直接関係がない」と率直に語る役員もいる。つまりその原因は、企業理念やウェイ浸透の意義が経営層で共有されていないということに尽きる。

2 「前向きな葛藤」を生み出す

すでにさまざまな論者が語っているとおり、企業理念やウェイ浸透の意義は、「企業理念やウェイ」と「業績目標」とを両立させるために生じる「前向きな葛藤」と社員が向き合うことにあり、そしてその葛藤の超越を通して事業や組織を進化させることにある(図4)。

たとえば、目先の業績目標の達成だけを考えれば、われわれの日常の行動や判断は「自己都合第一」「部分最適」「儲け第一」などに流れがちである。しかし、企業理念が「顧客第一」であれば、顧客を第一に考えながら業績目標を達成するために取引方法を工夫した

図4 企業理念・ウェイ浸透の意義



り、組織連携の手段を取ったりと、一時の「損」を「投資」と捉えることによって、結果として顧客の長期的な信頼と全社最適の戦略、安定的な業績を獲得するなどの行動や判断を促す。

毎朝社訓を唱和しているという「宅急便」のヤマトホールディングスの各職場で現在推進中の長期計画、「DAN-TOTSU経営計画2019」におけるサービス開発では、常に「サービスが先、利益は後」と考え、「利益の先取りはないか」を繰り返し問い直しているという。こうした繰り返しのなかから、きわめて高い（DAN-TOTSUの）顧客満足度を実現する事業や組織を開発する、としている。

したがって、企業理念やウェイとは、日々の業務はもちろん、大きくは戦略遂行上の葛藤をも生み出す仕掛けである。その葛藤を超越するには、既存の事業や組織のあり方を見直さざるをえなくなるというところまで社員の考えを至らせ、その結果、事業や組織の進化を促すのである。

3 業績目標とセット

企業理念やウェイの実践が生み出す葛藤は、もちろん業績目標との葛藤だけではない。しかし業績目標は通常、比較的短期かつ部署や個人ごとに設定されているため、その達成だけを目的とした行動や判断は、長期的・全社的な利益を損なったり、長期的には成立しえない事業組織のままに放置したりすることになりかねない。

1990年代後半以降、多くの日本企業が導入してきたカンパニー制・事業部制等の経営システムや、目標管理や成果主義等の制度・仕組みは、業績目標に邁進する企業体質を形成

する役割を担ってきた。しかしその反面、その体質が持つ短期志向、自己中心志向などのリスクも顕在化してきた。

その意味で、2000年以降に始まった企業理念やウェイ浸透の取り組みは、この業績目標に邁進する体質が持つ良さを活かしながら、リスクを低減させる意義があるともいえる。

一方、業績目標がない環境下で企業理念やウェイを実践することは、葛藤を生み出すことが少ない。つまり、企業理念やウェイ浸透は、業績目標とセットで「前向きな葛藤を生み出す仕掛け」として成り立っているのである。

足元の業績目標を確実に達成しながら、企業理念やウェイに基づいて行動、判断することによって、社員や組織は終わりのない葛藤を抱える。しかし、その終わりのない葛藤を生み出し続ける仕掛けこそが、事業や組織を進化させるのである。

4 役員やマネジメントこそ かかわるべき葛藤

このように考えると、企業理念やウェイの浸透が「経営トップ（のみ）の仕事」「人事や研修担当の役割」という前述の発言は無責任なものであり、「日常業務や業績には関係がない」という発言は本質を理解していないといえる。

長期的な利益の担保、および事業や組織を進化させることは、本来、役員やマネジメントの責任である。現場社員に企業理念やウェイを浸透させる前に、責任の重い者はその葛藤にかかわるべきである。

実際、これまでNRIが支援してきた企業の役員やマネジメントも、その責任を放棄して

いたわけではない。日常の行動や判断を企業理念やウェイに照らし合わせた実感がないだけであった。実は、重職にある層ほど葛藤の経験は多く、照らし合わせたときの実感は深い。しかしながら多くの企業の実態は、企業理念やウェイの浸透を、その効果の高いはずの役職者に対してではなく、葛藤経験が少なく実感の乏しい現場社員層のみに広く展開しているという矛盾が見られるのである。

5 コーポレート部門主導アプローチの構造的限界

これまで多くの企業が、企業理念やウェイを浸透させるための専任部署を立ち上げてきた。組織上、専任部署を明確に置くことは、社内外に対して経営層の強いメッセージを示すことであり、そのかぎりにおいて、導入当初は意味がある。

しかしその場合、企業理念やウェイ浸透は経営トップ（のみ）と専任部署の仕事とみなされるようになり、他の役員や各職場のマネジメントの行動や判断は、ますます「業績目標管理」の観点から行うよう促される結果を招く。

そしてその業績目標管理のもとで行動、判断する現場社員は、企業理念やウェイを、向き合うべき「前向きな葛藤」としてではなく、「現実離れた理想」と捉えるようになる。

また、コーポレート部門の主導であるがゆえに、専任部署のスタッフは「前向きな葛藤」よりも「正解」や「ベストプラクティス」を提示しがちである。結果、現場は「前向きな葛藤」に向き合うよりも、うまく回避する方向に導かれる傾向にあるという構造的な限界がある。

Ⅲ 反復的な実践習慣による「企業道」アプローチ

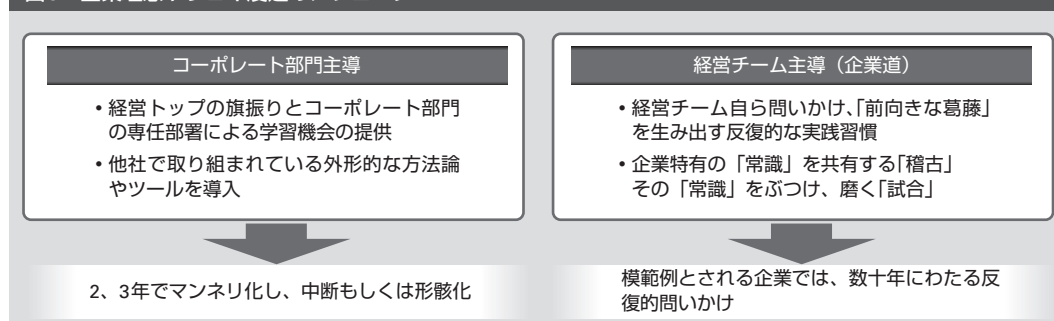
1 模範例とされる企業のアプローチ

一方、企業理念やウェイ浸透の模範企業として紹介されるトヨタ自動車やセブン-イレブン・ジャパンの取り組みはどうであろうか。

トヨタ自動車の「カイゼン」や「かんばん方式」、セブン-イレブン・ジャパンのFC会議^{注4}などの具体的な活動の詳細については、すでにさまざまに紹介されているので割愛するが、いずれも、企業理念やウェイをどこまで優先するのか、その度合いをどこまで徹底できるのかに競合他社との圧倒的な違いがあり、その違いがパフォーマンスの格差を生んでいる。

この両社の事例を、企業理念やウェイ浸透のために多くの企業が採用するコーポレート部門主導アプローチとの違いに焦点を当てて紹介したい（図5）。

図5 企業理念やウェイ浸透のアプローチ



(1) OJT中心のトヨタ自動車

トヨタ自動車では、2001年4月に「トヨタウェイ2001」を策定し、翌年度（2002年度）から、海外販売・国内販売・人事・経理・調達など、組織のラインに沿った機能別のトヨタウェイを策定することから始めている。

2002年1月に専任部署として、トヨタインスティテュート（トヨタウェイの共有を軸にした人材育成機関）を設立し、経営者やミドルマネジメントだけでなく、広くグローバルな人材育成研修を実施している。

しかし、このような外形的な方法論は、基本的に国内のトヨタ自動車でも長年実践してきたことを形式知化したにすぎない。いわば「後づけ」である。

トヨタ自動車のカイゼンやかんぱん方式の本質はすでに各方面で取り上げられているが、その一部を紹介すると、たとえばある手作業ラインで異常が発生した場合、作業者が「ひもスイッチ」をひいてラインを停止させ、「アンドン」と呼ばれる表示板を点灯する。管理者や監督者はこのアンドンを見て異常を確認し、同じ異常が二度と発生しないための真の原因をつかみ、徹底的に対策を講じるというものである。

ラインを止めることは、まず、ラインにかかわる全員がその問題を認識することにつながるるとともに、その基本を繰り返すことは、一時対処的な解決策に流れがちな現場の一人ひとりに「前向きな葛藤」を生み出し、その超越を通して、抜本的な対策までの実現を促す効果を持つ。

過去からトヨタ自動車の人材育成の基本観は、OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング：企業内訓練）であるとしており、生産ラ

インの停止措置は、そのOJT習慣の一例にすぎない。現場で実践されてきたさまざまなOJT習慣の積み重ねが「トヨタウェイ」に表される言葉にリアリティを与え、その実績が踏まえられているからこそ、トヨタインスティテュートの研修は高い効果を持つのである。

(2) 経営会議体に組み込んだ セブン-イレブン・ジャパン

セブン-イレブン・ジャパンは、専任部署を特段置いていない。

同社がユニークなのは、企業理念やウェイを浸透させる仕掛けを経営会議体に組み込んでいることである。

有名なFC会議では、会長をはじめとする経営陣は抽象的な戦略や方針の話をしなないという。具体的に現在取り扱っている個別の商品や実際に自らの目で確かめてきた店舗の例を挙げて、その善し悪しを明確に評価している。その繰り返しを通じて、いわば「ここまでやるのがセブン-イレブンである」という常識を共有しているのである。

併せて、成果を上げたマネジャーやOFC（店舗経営相談員）が、どのようなプロセスの連鎖で店の売り上げ、売場やそれを支えるオペレーションを実現したのかを、その当事者自らがプレゼンテーションする。自己流に流れがちなマネジャーやOFCは、毎回、自然と、自身の実践との比較を余儀なくされ、業績目標達成のためには、自身のやり方を変える必要性を感じるにいたる「前向きな葛藤」を持つ。

オペレーション部門以外のスタッフ社員も、入社時に全員が店舗研修を受けており、FC会議で共有される事例のリアリティを実

感できる。経営陣や現場の当事者が挙げる事例を通じて、今、店舗のために何が必要となってきたのかや、自組織で取り組むべき課題とその優先度をリアルタイムで共有している。部門最適に流れがちなスタッフ部門もこの会議に毎回参加することで、全社の成果に結びつけるために現場に出向いたり連携したりする必要性にいたる「前向きな葛藤」を毎回のFC会議で感じ取る。

年間数十億円のコストをかけながらもこうした会議を継続しているのは、「価値観（常識）の共有は、ダイレクトコミュニケーションを通じてしかできない」からだという。

自ら現場に足を運ぶ経営者たちが、何を見て何を感じているのか、どんなに強い目標への意志、課題意識を持っているのかは、会議で話すときの表情や声の調子、身振り手振りからしか感じ取れない。また、成果を上げた社員が、自分と同じ生身の人間であることを実感すれば、自身への強い動機づけにもつながる。

このダイレクトコミュニケーションにかかる数十億円の投資の効果は、他チェーンとの圧倒的な日商格差に表れており、経営層は「十分投資に見合う」としている。

(3) 経営層からの反復的な問いかけ

トヨタ自動車やセブン-イレブン・ジャパンにかぎらず、事業や組織の進化を実現する企業には共通した特徴がある。それは、経営層から社員への反復的な問いかけが継続されていることである。

つまり、前述したヤマトホールディングスの「DAN-TOTSU経営計画2019」におけるサービス開発の「利益の先取りはないか」と

いった問いかけや、セブン-イレブン・ジャパンが年度方針に毎年繰り返し掲げる「変化への対応と基本の徹底」である。

同じ問いかけが繰り返されると、それを聞き続ける側は一時期、「葛藤」どころか、飽きてくる。しかし一定の時期が経過すると、その問いかけに対する経営層の本気度が伝わり始め、徐々に「前向きな葛藤」に向き合うようになり、そのときどきに抱えている目の前の課題に当てはめ、自身が前提としていることを見直すようになる。

企業理念やウェイが表現する言葉の真の意味合いは、社員自身が「前向きな葛藤」と向き合うという経験を通して理解される。その「前向きな葛藤」と向き合う経験のタイミングは人によって異なるため、経営層はそのタイミングがいつ訪れてもよいように、同じ問いかけを繰り返すのである。

そして、その言葉が示す行動や判断のあり方と、社員自身の「前向きな葛藤」と向き合う経験が結びつけば、他者の経験についても「前向きな葛藤」が想像できるようになり、共感的な理解もできるようになる。自身の経験だけでなく他者の経験も含めて、行動や判断の事例が蓄積されていくと、企業理念やウェイに表現される言葉の意味は際限なく深まっていく。

トヨタ自動車のOJTやセブン-イレブン・ジャパンの会議体は、このような「前向きな葛藤」を生み出す反復的な問いかけの機会の1つにすぎない。模範例とされる企業のアプローチは、経営層からの反復的な問いかけの機会がどれだけあり、継続されるかが本質なのである。

表1 柔術「近代化」のポイント

① 見える化	従来の柔術各派のさまざまな技を比較検討し、分類し、理論的に体系化したこと
② モチベーション（動機づけ）	入門者・修行者のモチベーションを高めるために段級制を導入したこと
③ 透明性	試合のルールと審判規程を確立したこと
④ ガバナンス（統治）	講道館を財団法人化し、近代的な組織として発展させたこと
⑤ アカウンタビリティ（説明責任）	講演や著作、雑誌の発行などを通して、講道館柔道を広めるための言論活動に力を入れたこと
⑥ グローバル化	早くから柔道の「国際化」を構想し、海外への紹介・普及に努力したこと
⑦ ダイバシティ（多様性）	女性の入門を認め、講道館に女子部を設け、女性層への柔道の普及を図ったこと

出所) 井上俊「武道の誕生」(吉川弘文館、2004年)より作成

2 「企業道」アプローチ

NRIでは、経営層主導によるこの反復的な実践習慣が「前向きな葛藤」を生み出す構造を「企業道」アプローチと呼びたい。武道や芸道での「稽古」や「試合」が「前向きな葛藤」を生み出す構造と同じ本質が見て取れるからである。

(1) 武道や芸道という言葉

少し横道にそれるが、「企業道」の意味合いを正確に理解するために、武道や芸道という言葉の成り立ちについて確認しておきたい。

社会学者の井上俊氏によると^{注5}、武術や武芸は歴史こそ古いものの、「武道」は近代の発明であり、明治中期以降に武術や武芸が「近代化」される過程で形成された近代文化であるという。なかでも講道館柔道はその先駆的な存在で、創設者である嘉納治五郎は、古来、「柔術」「柔」などと呼ばれていたさまざまな流儀を、近代社会に適応させるために理論化し、その体系を「柔道」と呼んだ。以降、剣道、弓道、空手道などの言葉が徐々に生まれ、これにならって華道、茶道など「芸

道」の言葉も生まれたという。

つまり、これらの総称である武道や芸道は、比較的イメージされやすい「秘伝の流儀」ではないという前提をまず確認しておく。

(2) 「古来の技・精神の継承・発展」と「組織の近代化」の両立

嘉納が創設した柔術の「近代化」のポイント^{注6}を現代の言葉に置き換えて整理したものが表1である。

柔道が志向した近代化は、日本企業の経営がこの20年ほど志向し取り入れてきたことと見事に一致する^{注7}。つまり、今日ある武道や芸道は、「古来の技・精神の継承・発展」と「組織の近代化」を両立させた「理論化された体系」をいうのである。

「企業道」という表現も、「古来」と「近代化」の両立を前提としている。企業内で培われてきた技術や精神の単なる継承・発展の体系ではなく、その「古来」を、形式知化や透明性、ガバナンス（統治）、アカウンタビリティなどによって「近代化された組織」と両立させるための体系なのである。

表2 「武道憲章 (The Budō Charter)」

(目的) 第1条
武道は、武技による心身の鍛錬を通じて人格を磨き、識見を高め、有為の人物を育成することを目的とする ARTICLE 1 : OBJECTIVE OF Budō Through physical and mental training in the Japanese martial ways, budō exponents seek to build their character, enhance their sense of judgement, and become disciplined individuals capable of making contributions to society at large.
(稽古) 第2条
稽古に当たっては、終始礼法を守り、基本を重視し、技術のみに偏せず、心技体を一体として修練する ARTICLE 2 : KEIKO (Training) When training in budō , practitioners must always act with respect and courtesy, adhere to the prescribed fundamentals of the art, and resist the temptation to pursue mere technical skill rather than strive towards the perfect unity of mind, body, and technique.
(試合) 第3条
試合や形の演武に臨んでは、平素錬磨の武道精神を発揮し、最善を尽くすとともに、勝つておごらず負けて悔まず、常に節度ある態度を堅持する ARTICLE 3 : SHIAI (Competition) Whether competing in a match or doing set forms (kata) , exponents must externalise the spirit underlying budō . They must do their best at all times, winning with modesty, accepting defeat gracefully, and constantly exhibiting self-control.
出所) 日本武道館公式Webサイト

そして、トヨタ自動車やセブン-イレブン・ジャパンで見たような、特有の反復的な実践習慣として収斂されてきたものが、武道という「稽古」と「試合」という体系である。

(3) 稽古：企業特有の「常識」を共有

表2にあるとおり、武道における稽古とは、「終始礼法を守り、基本を重視し、技術のみに偏せず、心技体を一体として修練する」ことを意味する。

企業道に置き換えれば、「一定の手法に則って、その企業特有の『常識 (コモンセンス)』を重視し、技術やノウハウのみに依拠することなく、企業理念、ビジネスモデル、具体的業務を一体として身につける」反復的な実践習慣となる。

企業特有の「常識」は、言葉だけで厳密に定義することはできない。企業理念やビジネスモデル、業務の実際が一体となった具体的

な実践 (プラクティス) を通じてのみ共有できるものである。

トヨタ自動車の「常識」は、カイゼンやかんぱん方式という「稽古」の実践を介して共有されており、それを通じて同社の企業理念である「人間性尊重」や、ビジネスモデルである独自の生産方式の本質が理解され、現場の業務のカイゼンにつながっていくのである。

同様にセブン-イレブン・ジャパンの「常識」は、FC会議という「稽古」の場を介して共有されており、それを通じて同社の企業理念である「変化への対応と基本の徹底」や、ビジネスモデルであるフランチャイズビジネスの本質が理解され、OFCやスタッフの「仕事のしかた」を進化させている。

このような反復的な実践習慣を組織的に継続することにより、その企業特有の「常識」が現場社員の行動レベルにまで徹底され、社

員が自らに求める水準もきわめて高くなる。

(4) 試合：「常識」を発揮し鍛える

武道における試合は、「平素錬磨の武道精神を発揮し、最善を尽くすとともに、勝っておごらず負けて悔まず、常に節度ある態度を堅持する」ことを意味する。

「企業道」に置き換えると、「稽古によって培われた『常識』を発揮しながら相手に踏み込んで、その成否にかかわらず、自己を冷静にコントロールする」反復的な実践習慣となる。

「常識」は、自身と差異や変化のある特定の対象に発揮する体験があって初めて鍛えられる。相手に勇気を持って踏み込むと同時に、それがいかなる結果になろうとも自らをコントロールするという経験の場が必要である。

トヨタ自動車はグローバル化の過程で、暗黙知として積み重ねてきた「常識」を形式知化する必要性に迫られたため、前述の「トヨタウェイ2001」を策定した。日本の文化圏だけで通用する「常識」ではなく、グローバルに通用する「コモンセンス」として、カイゼンやかんぱん方式を実践してきたのである。

セブン-イレブン・ジャパンの「常識」は、一人ひとりのOFCが担当する加盟店のオーナーとの間で磨かれる。店舗の状況やオーナーの個性は一店舗ごとに異なる。その多様性のなかに、どこまで「変化への対応と基本の徹底」をするかという「常識」を発揮してそれを一つひとつ鍛えていくのである。

この反復的な実践習慣を通じて、その企業特有の「常識」が現場社員の行動レベルで強化され、ぶれない堅固な企業全体の価値観となっていく。

3 「作法」レベルの徹底度

(1) 方法論に善し悪しはない

これまで紹介してきたように、トヨタ自動車のカイゼンや、セブン-イレブン・ジャパンのFC会議など、各社では反復的な実践習慣による企業理念やウェイを浸透させる方法論を持っている。その内容はさまざまであるが、これらの例に共通しているのは、その実践習慣にきわめて忠実で、一貫していることである。場合によって採用するという単なる「方法論」レベルではなく、必ず身につけるべき組織的な「作法」レベルになっている。

企業特有の「常識」を生み、またその力を鍛えるのは方法論の善し悪しではなく、「作法」レベルの徹底度にある。

(2) グローバル企業にこそ必要

企業特有の「作法」レベルでの徹底は、GE（ゼネラル・エレクトリック）のジャック・ウェルチ前会長が導入した業務改善プログラム「シックスシグマ」や「ワークアウト」、日産自動車の「V-upプログラム[※]」にも共通する。多国籍の社員を抱える企業では、その文化的な差異を超えた価値観の共有、および事業や組織の進化を促すため、反復的な実践習慣が意図的・計画的に導入されている。

(3) 「作法」レベルでの反復的な実践習慣の意図的な導入

大半の日本企業では、反復的な実践習慣というものは意図的に設計するのではなく、自然に醸成されるべきものとこれまで考えられてきた。

しかしそれは、終身雇用を前提とした日本

人の正規社員中心の時代の閉鎖的環境でのみ通用する理屈であり、人材の流動が激しいなかであって、文化背景や雇用形態の異なる従業員がこうした反復的な実践習慣を自然に醸成することは困難である。

特にグローバル化を見すえた日本企業は、この「作法」レベルでの反復的な実践習慣を意図的に導入する必要がある。

IV 経営チームが「師範」を担う

企業道アプローチの最大の要は、稽古と試合という反復的な実践習慣を主導する、いわば「師範」の役割を経営チームが担うことである。ここでいう「経営チーム」とは、経営トップを含む執行役員層をイメージしてほしい。

武道や芸道にいう師範は、指導をする「師匠」であると同時に、自ら「模範」になるという、文字どおりの役割がある。その役割を担うのは、コーポレート部門の専任担当者ではなく経営チームである。

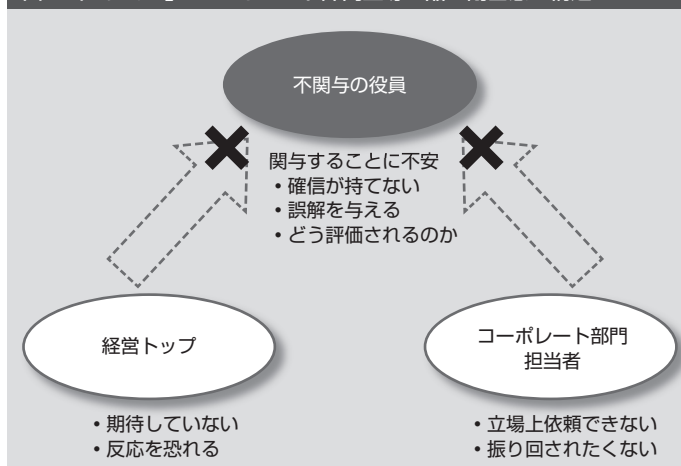
1 コーポレート部門主導が陥る閉塞感の構造

しかし前述のとおり、多くの企業ではコーポレート部門が企業理念やウェイの浸透を主導することにより、「意図せざる悪循環」に陥り、「経営層に対する不信感」を助長している。その閉塞感が生まれる構造として、以下のような「3すくみ」の実態がある（図6）。

(1) 役員に働きかけない担当者

NRIが相談を受けるのは、企業理念やウェイの浸透を推進するコーポレート部門の専任

図6 「3すくみ」：コーポレート部門主導が陥る閉塞感の構造



部署の担当者からであるケースが多い。その背景の根本原因は、第II章で述べたような経営トップ以外の役員が不関与である構造に必ず行き着く。

しかしながら、コーポレート部門から不関与の役員に働きかけさえしていないのが実情である。残念なことに、コーポレート部門担当者の立場上できないという障害がその理由の大半を占め、なかには、経営チームに振り回されたくないという個人的事情で役員への働きかけが行われないケースもある。

(2) 関与に不安を抱える役員

一方で、その不関与の当事者である役員にNRIが直接尋ねると、最も根本的な原因は役員自身が抱える「不安」であった。

企業理念やウェイのような価値観についてこれまで考えた経験もなく、まして新たに言葉が定められた場合、それに基づいた行動や判断をした経験がないため、確信を持っていないという。

仮に、このテーマについて役員間で対話する場合、慣れない言葉の表現により誤解を与

えることへの不安、特に経営トップがそれどのように評価するかについての不安が根強い。なかでも役員本人が担当部門の経験しかない場合、抽象的な価値観について議論することに対する不安は強い拒否反応となって表れやすい。

しかしそれこそが、「意図せざる悪循環」や「経営層に対する不信感」を招く元凶となっている。役員自身が、企業理念やウェイと、業績目標との「前向きな葛藤」と向き合ってそれを超越する姿を見せず、単なる「業績目標管理者」になってしまえば、マネジメント層や現場がその葛藤と向き合うのではなく、回避する方向に向かうのは自然な流れである。

(3) 躊躇する経営トップ

それでは、コーポレート部門主導とはいえ、旗振りをしている経営トップはどのように考えているのであろうか。それには2つのケースが見られる。

1つは、経営トップ以外の役員に対して企

業理念やウェイの浸透を主導する役割を期待していないケースである。現在の役員は必ずしも企業理念やウェイの観点を考慮して登用されたわけではない。任期も限られており、彼らに主導する力をつけてもらうよりは、次世代経営層に直接引き継いだほうが効率的であると考えている。

もう1つは、経営トップが他の役員に主導を指示した際に彼らの反応を恐れるケースである。今の役員は必ずしも自身が任命した者ばかりではなく、なかには敵もいる。そのような環境下で、従来の業績目標以外の役割を担わせることは無用な不協和音を生みかねない。このような反応は特に、経営トップが就任間もなかったり、その任期が短かったりする企業に多い。

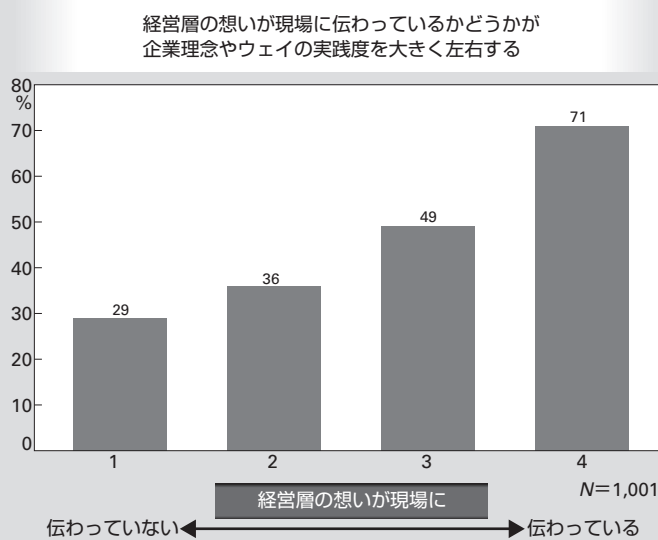
このように、担当者、役員、経営トップそれぞれの立場の事情が、企業理念やウェイの浸透がコーポレート部門主導から経営チーム主導に移行できない構造的な要因である。しかし、そのような立場の事情が優先されることを容認している現状では、先行き不透明な時代における社員の意識を読み誤っているとわざるをえない。

2 先行き不透明な時代だからこそ必要な経営チーム主導

(1) 経営層の共通の想いが実践度を上げる

前述のアンケート調査で、企業理念やウェイの言葉に表現されるような自社特有のこだわりを「感じている」と回答した1001人に、それを実践しているかどうかを尋ねたところ、経営層の想いが現場に伝わっているかどうかによって全く異なる結果が出た（図7）。

図7 経営層の想いの捉え方別「自社特有のこだわり」の実践度



経営層の想いが現場に「伝わっている」とする層の企業理念やウェイの実践度が71%に達するのに対して、「伝わっていない」とする層は29%にすぎず、比率が逆転している。経営層の想いが企業理念やウェイの実践度に大きく影響することがわかる。

企業へのヒアリングによると、この「経営層の想いが現場に伝わっている」状態の「想い」とは、「経営層の共通の想い」を指していることがわかった。つまり、経営層それぞれがばらばらの想いを伝えても、それは「経営層の想いが現場に伝わっている」とみなされないばかりか、かえって現場には「不安」しか与えず、実践度はかえって上がらないということである。

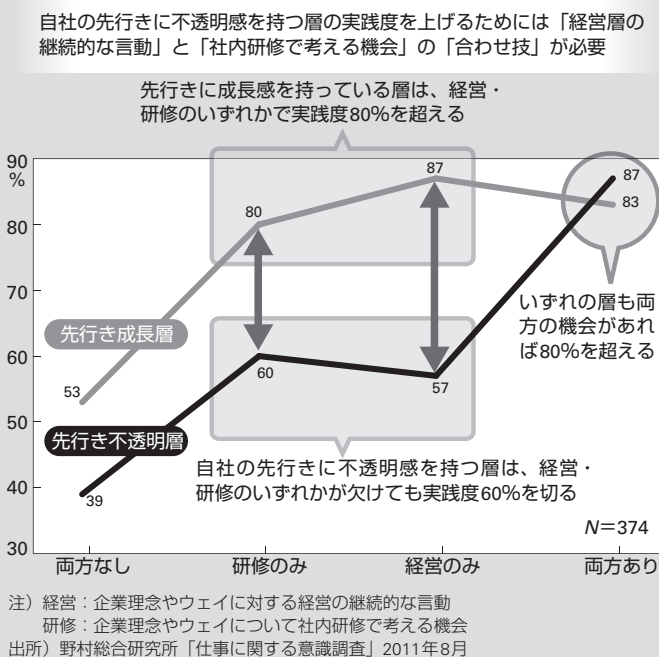
(2) 先行き不透明な企業では浸透策の「合わせ技」が必要

これを裏づけるように、先ほどの自社らしいこだわりを「感じている」と回答した1001人のうち、職場で企業理念やウェイが「考慮されている」と回答した374人に職場の実践度について尋ねたところ、自社の先行きを「成長」と捉えている層と「不透明」と捉えている層とでは異なる結果が表れた(図8)。

自社の先行きを「成長」と捉えている層では、企業理念やウェイに対する「経営層の継続的な言動」あるいは「社内研修で考える機会」のいずれかがあれば、その実践度は80%を超えている。

これに対し、自社の先行きを「不透明」と捉えている層では、「経営層の継続的な言動」「社内研修で考える機会」の両方があれば実践度は同様の80%台の水準に達するものの、いずれかが欠けると過半数程度に下が

図8 「自社特有のこだわり」を感じる機会別の実践度



る。つまり、自社の先行きを不透明と考える層は、経営層の継続的な言動と研修機会などでの企業理念やウェイの浸透策の「一貫性」を求めているのである。

本アンケート対象者全2000人のうち約6割が「自社の先行きを不透明」としており、そうした企業で企業理念やウェイの実践度を上げるには、企業理念やウェイについての「経営層の共通の想い」を継続的に発信するとともに、「社員自らが考える機会」を提供するという「合わせ技」が必要であることがわかる。

V 「企業道」を持つ経営へ

先行き不透明な時代における企業理念やウェイの浸透には、経営チーム主導の企業道アプローチへの切り替えが求められる。その切

り替えをいつまでも躊躇し、コーポレート部門主導のアプローチを継続しているかぎり、本質的な目的である事業や組織の進化にたどりつかない。

これまでコーポレート部門主導で他社の外形的な方法論やツールを真似てきた企業は、どのようにすれば企業道アプローチにスムーズに切り替えることができるのであろうか。

すでにコーポレート部門主導で「意図せざる悪循環」に陥り、「経営に対する不信感」が助長してしまった経緯を持つ企業が、そのアプローチを切り替え、事業や組織の進化を見事に実現しつつある事例を最後に紹介したい。

1 「企業道」アプローチへの切り替え

紹介するのは、複数の事業部門を有し、従業員数約5万人をグローバルに抱える日本を代表する企業の一つである。

同社は数年前、社員の行動や判断の基準となる価値観をあらためて言葉で表現し、それを共有する活動をコーポレート部門主導で推進した。しかし、本稿で論じてきたように、その活動は形骸化し、その後、人員が削減されたこともあって、企業風土は閉塞感を極めていた。そしてその当時、経営層はすでに「業績目標ばかりでは組織を引っ張れない」という危機感を認識していた。

NRIが相談を受けたのはそうしたタイミングであった。同社経営層は、ウェイをあらためて定めることは意思決定していたが、過去の失敗を踏まえ、その浸透の方法論のアドバイスをNRIに求めたのである。

NRIは当初、社内の議論に参加する形で参

画し、その過程で、この問題の本質は方法論ではなく、「経営層に対する不信感」であることが徐々に確認されていった。最終的には同社経営層に対し、過去のコーポレート部門主導から経営チーム主導のアプローチに切り替えることを提言した。以下は、その際のステップである。

(1) 役員間の最初の対話機会が鍵

最初に実施したのは役員合宿のような場で、役員一人ひとりのなかに存在するさまざまな不安を解消したことである。

NRIは各役員と個別に事前インタビューを行った。その際、企業理念やウェイと大上段に構えず、各役員が積み重ねてきたキャリアとその過程で共有してきた同社独自の「常識」や、同社で働くことの「醍醐味」などを質問した。同社の企業文化や風土を承知しない第三者がインタビューすることによって、各役員は自分のキャリアや価値観をあらためて言葉にする機会を持つ。このプロセス自体が、まず各役員の経験に基づいた価値観を顕在化させることになる。

そしてNRIは、役員合宿のような場で、引き続きファシリテーター役を担った。一定のルールに基づき、偏見なく平等に議論を扱う外部のファシリテーターの存在は、参加者が対話することへの安心感を与える。

加えて前半のセッションでは、文字に起こしたヒアリング内容を共有し、それに基づき、各役員の過去の行動や判断の経験を紹介し合った。各役員の具体的な経験談を相互に共有することで、抽象的になりがちな価値観についての議論がリアリティを伴って進み、無用な誤解を避けることができる。

後半のセッションで初めて、今回定めたウェイそのものの定義や浸透方法についての考え、不安を話し合った。あくまで各役員自身の経験をもとに話すというルールを守ることをファシリテーターが確保するため、評論家的な「あるべき論」が振りかざされて議論が萎縮する局面はない。また、事前にウェイを離れて価値観を共有しているため、言葉に込めている意味合いも正確に理解されやすい。

この後半のセッションの最も重要なポイントは、ウェイ浸透に対する不安を共有することであった。部門によっては、表現にリアリティが感じられなかったり誤解を招きかねないリスクがあったりする。また、これまで各部門で使用されてきたスローガンなどの表現との整合性を危惧する声も上がる。しかし、そうした不安を率直に話せることが役員間の安心感と覚悟を醸成する。

そして最後に、今回のウェイの言葉そのものに込めたい意味や背景などを話し合い、経営チームとしての「共通メッセージ」をつくり上げた。同社の場合、この共通メッセージづくりの途中で時間切れとなったため、あらためて時間を取ることをその場で決め、次のミーティングで合意した。

共通メッセージの最終的な言葉や模式図などの表現をファシリテーターや事務局スタッフ任せにせず、一つひとつの言葉遣いに経営チームとして役員自身がこだわって決めたことが、その後の各役員「普段の継続的な言動」に影響してくる。

(2) 既存の会議体での発信と振り返り

経営チームの共通メッセージは、その後の各部門内会議・部門横断会議や研修などの場

で、各役員が自らの経験を加えながら発信していく。このように、各役員が経営チームを代表する立場で発信する機会を持つことが、共通メッセージについての自身の理解を深めることにもつながる。

また同社では、取締役会や執行役員会のような経営の意思決定の場で決議する重要事項については、ウェイの観点からどのような葛藤があり、その葛藤をどのように超越する決議であったのかの振り返りを続けている。そのような意思決定の振り返りを数カ月続けるうちに、共通の判断例が積み重なり、会議体での意思疎通がスムーズになり、重要な意思決定事項についても審議の速度が格段に上がってきたという。

さらに各役員も、経営判断を具体的に繰り返すうちに、ウェイが示す言葉の意味合いへの解釈が深まり、役員間の相互信頼が上がったことを実感している。

このような役員間での対話機会や既存会議体での発信・振り返りの積み重ねによって、ウェイの経営チームによる主導体制が確立されていった。つまり経営チームによる主導体制は、1回のオフサイトミーティングのような場で確立できるものではなく、役員間の「反復的な実践習慣」を自ら持つことによって確立し、より強い主導力をもっていくものなのである。

(3) 自ら経験した対話機会をマネジメント層に展開

同社は、経営チームが実践したような対話機会を経営幹部層やマネジメント層にも展開した。それに当たっては、すべての対話機会に役員自らが分担して講話に出向き、「われ

われ経営チームもこのような対話機会を持ち、日ごろの経営会議でもウェイの意味合いをあらためて確認しながらこのように葛藤と向き合っている」とメッセージしている。

前述のとおり、同社は過去にも同様の取り組みをした経緯から、当初は、一部の強い反発や全般的に懐疑的な反応もあった。しかしながら、各役員が経営チームを代表して共通メッセージを伝え続けるうちに経営層の本気度が伝わると同時に、その姿に好意的な反応が増えていった。

企業道アプローチは、経営チーム自らの姿勢を伝播させることである。経営チーム自らが経験した対話機会や会議体での振り返りを、マネジメント層そして社員層に伝播させることにより、ウェイの本質的な浸透につながる。その結果、以前の数年にわたる取り組みよりも、際立って高い社員のウェイに対する認知や共感を初年度だけで獲得できた。

(4) 毎年「同じことを繰り返す」

同社の取り組みはその後、4年目を迎えるつある。毎年開催される役員合宿は、その構成メンバーが少しずつ変化しているが、代々の役員が対話したときの想いを受け継いでいる。また、そのときどきの経営判断での「前向きな葛藤」とともに積み重ねてきた役員たちは、ウェイの言葉に込める意味合いを年々深めており、経営チームとしてのその主導力は着実に上がっている。

たとえば、経営幹部層やマネジメント層の一部には、「いつまで同じことを続けるのか」という声もまだあるのだが、「同じことを繰り返す」意味を役員自身が確信しているため、そのような声はむしろ堂々と喝破され

る。

この3年間、同社は、大幅な事業縮小や東日本大震災の被災からの急速な復旧・復興に迫られた。しかしながら、中期経営計画の業績目標は達成する見通しであり、社内にはもはや以前のような閉塞感はない。

その企業風土の変化は当事者には自覚されにくいほどゆっくりしたものである。しかし、1990年代後半以降に導入されてきたカンパニー制・事業部制などの経営システムや目標管理、成果主義などの制度・仕組みが、いつの間にか業績目標に邁進する企業体質を形成したように、ゆっくり培われた企業風土には、かえって根強さがある。

2 「企業道」を持つ経営

前節で紹介した企業の支援をする過程で率直に感じるのは、「清々しさ」である。経営チームの実践習慣を自ら感じたこととともに伝えていく、そこに師範の姿勢がまさしく見えるからである。

経営チームが主導すると、「押しつけになる」「やらされ感が出る」という声もよく聞くが、それは、主導する経営層がチームとして「前向きな葛藤」と向き合うことなく、部下のマネジメント層や現場社員だけにその「葛藤」を押しつけているからである。

経営チームが、業績管理者としてだけではなく、また価値観の伝道師としてだけでもなく、役割を担うことによってこそ「前向きな葛藤」と向き合う姿勢を実践習慣として示す師範となり、先行き不透明な時代に組織を率いる力を持った経営となる。それが「企業道」を持つ経営といえるだろう。

注

- 1 たとえば、トヨタ自動車の企業理念は、古くは創始者豊田佐吉の考え方をまとめた「豊田綱領」の精神を受け継いで1992年に制定（97年に改定）された「トヨタ基本理念」などを指す
- 2 たとえばトヨタウェイは、2001年に従業員の行動原則として策定され、「知恵と改善」「人間性尊重」の2つを柱に、「チャレンジ」「改善」「現地現物」「リスペクト」「チームワーク」の5つのキーワードでまとめられている
- 3 「仕事に関する意識調査」。2011年8月実施のWebアンケート。従業員3000人以上の企業に勤務する正規社員2000人を対象（有効回答100%）
- 4 セブン-イレブン・ジャパンが、経営陣以下の全社員を一同に集めて開催する会議。全マネジメント、全国のOFC千数百名、および全スタッフ部門が一同に集まる。過去には毎週開催されていたが、現在は毎月2回である
- 5 井上俊『武道の誕生』吉川弘文館、2004年
- 6 注5、9ページより作成
- 7 たとえば柔道をグローバル化するには、当初、諸外国のレスラーやボクサーなどの異種格闘技を通じて知名度を高め、普及させていったという
- 8 日産自動車が2001年度より導入した独自の課題解決手法。部門横断でクロスファンクショナルに解決するために、結論を先送りにしない、意思決定者は会議に出席しない、会議は社内認定ファシリテーターに従う——などの方法論が確立しており、そのプログラム参加者を年間数百人規模で輩出し続けている

著者

松田真一（まつだしんいち）

消費財・サービスコンサルティング部上級コンサルタント

専門は経営機構改革、企業意識改革、組織開発

新興国・途上国における王道戦略としての BoPビジネスの実践（下）

インド・南アフリカのBoPビジネスにおける収益性の向上

渡辺秀介



平本督太郎



津崎直也



CONTENTS

- I 国ごとに異なるBoP市場の状況
- II BoPビジネス創造時に国別に注目すべき特徴
- III インドにおけるBoPビジネス
- IV 南アフリカにおけるBoPビジネス
- V インサイト（洞察）、ダイナミズム（動態）を組み込むために

要約

- 1 本稿では、①すでに顕在化している巨大市場（2005年時点で47億人・5兆ドル）、②将来的にBoP層がMoP層に成長した際に見込まれるさらに大きな市場（2030年時点で55億人・70兆ドル）——の2つの観点から、BoPビジネスを展開するのが望ましい国を選定し、それらの対象国を分類する。
- 2 具体的には、日本がすでに足掛かりを築いていて進出しやすいアジア地域と、その成長力が世界的にも注目されているアフリカを対象に、各国の経済状況、成長率、人口規模、人口動態、MoP層市場の変化などから、①成熟国、②急成長国、③萌芽国——の3カテゴリーに分類している。
- 3 本稿では、2030年を見すえた戦略に注目し、急成長国カテゴリーのアジア・アフリカ地域から、インドと南アフリカをそれぞれ事例として選定している。
- 4 そのうえで、インド・南アフリカ2カ国におけるBoPビジネス推進上のポイントを整理した。具体的には、成長するBoPビジネスの要素である①インパクト（影響）、②インサイト（洞察）、③ダイナミズム（動態）——という3つの視点のうち、コンセプト策定段階で重要となるインパクトに特に注目し、対象国において「誰の」「どのような課題を」「どのような手法で」解決するかを提示した。

I 国ごとに異なるBoP市場の状況

アジア・アフリカ地域を中心とした新興国・途上国の勃興により、BoP（Base of the economic Pyramid）市場は2005年時点で47億人・5兆ドルという巨大市場となっており、世界中の企業の注目を集めている（特に記載がないかぎり、本稿では「ドル」という表記は国際ドルを意味する。国際ドルは各国の物価の違いを考慮した値である）。

欧米先進企業や一部の日本企業では、

①すでに顕在化しているこの巨大市場の獲得もしくは、

②将来的にBoP層がMoP層（Middle of the economic Pyramid）に成長した際に見込まれるさらに大きな市場（2030年時点で55億人・70兆ドル）の獲得

——のいずれかを主目的にBoPビジネスを推進している。

BoPビジネスを推進するに当たって、初めに自社の中長期戦略や海外事業戦略に適合した国を選定する必要がある。さらに実際にBoPビジネスを展開するかどうかを見極めるには、対象国の経済規模や成長率を踏まえた

うえで、対象国の将来市場に対する見通しを立てなければならない。加えて、新興国・途上国は、その成長とともにビジネス環境も大きく変化するため、発展段階に合わせてBoPビジネスの展開方法を変えていく必要もある。

本稿では、先に挙げた、

①すでに顕在化している巨大市場（2005年時点で47億人・5兆ドル）

②将来的にBoP層がMoP層に成長した際に見込まれるさらに大きな市場（2030年時点で55億人・70兆ドル）

——の2つの観点から、BoPビジネスを展開するのが望ましい国を選定し、それらの対象国を分類する。

具体的には、日本がすでに足掛かりを築いていて進出しやすいアジア地域、およびその成長力が世界的にも注目されているアフリカ地域を対象に、各国の経済状況、成長率、人口規模、人口動態、MoP層市場の変化などから、①成熟国、②急成長国、③萌芽国——の3カテゴリーに分類している。

分類するに当たって、日本企業の進出のしやすさという観点を考慮すると、アフリカ地

表1 アジア・アフリカ諸国におけるBoPビジネス展開対象国のカテゴリーとBoPビジネス推進に当たってのポイント

BoPビジネス展開対象国のカテゴリー	地域	BoPビジネス展開対象国	BoPビジネスの位置づけ	BoPビジネス推進に当たってのポイント
成熟国	アジア	インドネシア、フィリピン、タイ、マレーシア	• 5～10年先のMoP市場を見すえてBoPビジネスを展開するのが望ましい国	<ul style="list-style-type: none"> • 既存のMoP市場を獲得するためにBoPビジネスを差別化戦略として推進 • MoP市場で成功した事業をBoP市場に拡大展開
	アフリカ	—		
急成長国	アジア	インド、バングラデシュ、ベトナム、イラン	• 10～20年先のMoP市場を見すえてBoPビジネスを展開するのが望ましい国	• MoP層・BoP層の両方をカバーするビジネスを推進
	アフリカ	エジプト、アルジェリア、南アフリカ、モロッコ		
萌芽国	アジア	パキスタン	• 20年以上先のMoP層市場を見すえてBoPビジネスを展開するのが望ましい国	• 新たな市場を創出していくためにBoPビジネスを推進
	アフリカ	ナイジェリア、タンザニア、スーダン、ケニア、ガーナ、モザンビーク		

注) BoP : Base of the economic Pyramid (経済ピラミッドの基盤)、MoP : Middle of the economic Pyramid (経済ピラミッドの中間層)

域はアジア地域よりも展開に時間がかかると判断し、それを前ページの表1のカテゴリーに反映させた。

アジア地域はすでに進出の足掛かりを築いている日本企業が多いことに対して、アフリカ地域はいまだ進出している日本企業が少ない。実際、アジア各国に進出している現地法人数は1万3684社であるのに対して、アフリカ各国に進出している現地法人数は119社である（『【国別編】海外進出企業総覧 2011』週刊東洋経済臨時増刊、東洋経済新報社、2011年）。

アフリカ地域は、JICA（国際協力機構）やJETRO（日本貿易振興機構）などの日本の政府機関からの支援がアジア地域に比べて少ない、総じてカントリーリスクも大きいことから日系金融機関が企業をサポートしにくい状況にあるなど、日本企業の進出を支援する仕組みも十分に整っていない。こうした状況から、アジア地域と比較するとアフリカ地域は、現状では日本企業の進出が進んでいないとともに、今後も多くの日本企業が入るまでには時間がかかると考えられる。

本稿で選定・分類したBoPビジネス展開対象国は、カテゴリーごとに共通する市場特性を持っている。すなわち、すでに顕在化しているMoP市場の大きさと今後創出されると思われる潜在MoP市場の大きさの比率が、カテゴリーごとに異なるのである。そのために、展開すべきBoPビジネスの性質もカテゴリーごとに大きく変わってくる。

たとえば「萌芽国カテゴリー」では、MoP市場の活性度がまだ低いため顕在化しているMoP市場は小さい。したがって、潜在MoP市場を創出していくための基盤としてBoPビ

ジネスを推進するという観点でのアプローチが重要となる。

また「成熟国カテゴリー」では、すでにMoP市場の活性度が高いため顕在化しているMoP市場は大きい。したがって、顕在化しているMoP市場を獲得するための差別化戦略としてBoPビジネスを推進する、という観点でのアプローチが重要となる。

前述のようにBoPビジネスは、対象国のカテゴリーごとに展開するBoPビジネスもその性質が大きく変わってくる。そのため本稿では、どのようなBoPビジネスを展開すべきかについて、カテゴリーごとに以下にまとめた。

(1) 成熟国カテゴリー

成熟国カテゴリーでは、すでにMoP市場が顕在化しているため競争が激化しており、その規模も大きい。そして、すでに市場にはあらゆる製品・サービスが流れるようになっている。

ただし、その製品・サービスはうまく組み合わせられているわけではなく、またバリューチェーン（価値連鎖）もうまくつながっていないなど、新興国・途上国特有の現象が見受けられる。そこで、それらを組み合わせる・つなぎ合わせるような事業が必要となってくる。

そのため、成熟国カテゴリーのBoPビジネスは当初より、MoP市場向けに展開している事業との連携を念頭に置くことが望ましい。そしてそのうえで他社との差別化を十分に意識しながら、MoP市場獲得に寄与するBoPビジネスを創出することが重要となる。また、MoP市場で成功した事業をBoP市場にも拡大・展開することによって、MoP市場

での競争力を高めていくことも成功しやすい
カテゴリーであると考えられる。

(2) 急成長国カテゴリー

急成長国カテゴリーは、MoP市場の成長力こそ著しいものの、現状は成熟していないため、市場創出を加速させるようなBoPビジネスが重要である。BoP層からMoP層への成長も急速にかつ持続的に起きるため、BoP層のニーズを重視するとともに、MoP層・BoP層の両方が必要としている事業を展開するのが望ましい。

また、市場の成長力が著しいために急成長国カテゴリーでは多くの起業家が生まれており、彼らを通じて新しい事業が次々に誕生している。しかも、そうした動きを各国政府が支援していることも多いため、彼らとパートナーシップをつくり上げることによって、市場創出を加速させやすいという特徴を持つカテゴリーであると考えられる。

(3) 萌芽国カテゴリー

萌芽国カテゴリーでは、顕在化しているMoP市場の規模が小さいため、市場創出への注力が必須となる。そのため、利益を再投資するソーシャルビジネス（社会的事業）やランニングコストのカバーのみを目標とするBoPビジネス、CSR（企業の社会的活動）を重視しなければならない。また、そうしたなかでビジネスが自然発生的に拡大していくような仕掛けをつくることで市場創出の勢いを加速させることも必須となる。

また、萌芽国カテゴリーは、国の法規制・制度も整っておらず、競合企業の参入も少ないという特徴を持っている。そのため、市場

のルールやビジネスインフラを整えていくことによって、自社の利益を生み出していく戦略が展開しやすい。さらに、市場環境の変化が最も大きいため、BoPビジネスを通じた自社の組織改善・学習や、新興国・途上国市場に対応した次世代リーダーの育成には非常に適したカテゴリーであると考えられる。

本稿は2030年を見すえた戦略に注目しているため、急成長国カテゴリーのアジア・アフリカ地域からインドと南アフリカを選定し、両国におけるBoPビジネスの戦略展開上のポイントを論じる。インドと南アフリカは、野村総合研究所（NRI）が2010・11年度に経済産業省からの委託事業を通じて設立・運営した「BoPビジネス支援センター」会員の進出希望意向をもとに選定した。その他の成熟国・萌芽国カテゴリーの戦略については、今後紹介していく予定である。

II BoPビジネス創造時に 国別に注目すべき特徴

1 BoPビジネスの仮説構築のための 第一歩

BoPビジネスを創出するにはBoP層のニーズ・活動・生活環境に注目し、そこから新しい製品・サービスやビジネスモデルのアイデアを考え出すことが最も重要である。先進国における過去の成功体験に決してとらわれてはいけない。

BoP層のニーズ等に注目するには、まず現地調査が重要となるが、これは仮説や現地情報が何もない状態ですべきではない。現地コミュニティとのネットワーク、その国で成功

しやすいBoPビジネスの特徴に関する知識、新規事業の立ち上げに関する経験、そして事前の検討によるBoPビジネスの仮説——などがなければ、現地調査をしてもBoP層のニーズ等気づくことは難しい。地域に閉じた小規模な事業ではなく、将来的に規模が拡大していく事業に結びつくBoP層のニーズ等となると、なお難しい。

言い換えれば、BoPビジネスを創出するにはまず仮説をきちんと立てながらも、その後の現地調査・現地展開時には自らの仮説にこだわることなく、現地BoP層のニーズ等に対し謙虚な姿勢で目を向けるというステップを経ることが重要である。

上述の考えに基づき、本稿はBoPビジネス仮説を生み出すために必要な国別の特徴を整理する。特に本誌2012年1月号（渡辺秀介、平本督太郎、津崎直也「新興国・途上国における王道戦略としてのBoPビジネスの実践（上）——2030年の55億人・70兆ドル市場に向けて」）で論じた成長するBoPビジネスの要素である、

- ①インパクト（影響）
- ②インサイト（洞察）
- ③ダイナミズム（動態）

——の3つのうち、国レベルでの分析が可能な①のインパクト（影響）に注目する。

具体的には、第I章で述べたとおりインドと南アフリカの2カ国に注目し、国別の特徴を整理する。両国の特徴を参考にすることで、対象国の成長を促進させるほどのインパクトを与えるBoPビジネスの仮説が立てやすくなるであろう。その後、現地でその仮説を磨き上げる、もしくはゼロから見直していく際には、『BOP 超巨大市場をどう攻略する

か』（小林慎和・高田広太郎・山下達朗・伊部和晃著、野村総合研究所編、日本経済新聞出版社、2011年）の第4章に論じられている、実際に現地調査をする際の調査項目や調査の進め方を参照されたい。また、仮説を磨き上げる際には、『BoPビジネス戦略——新興国・途上国で何が起きているか』（野村総合研究所〈平本督太郎、松尾未亜、木原裕子、小林慎和、川越慶太〉著、東洋経済新報社、2010年）の第2章のチェックリストを参照いただきたい。

上述の3つ要素のうち、残り2つの②インサイト（洞察）、③ダイナミズム（動態）については本稿末で触れる。これらは特に現地で製品開発や事業検討・事業推進をする際に重視すべき要素である。この段階になると国別ではなく、重視すべき要素が地域別・コミュニティ別で変わってくる。また、重視すべき要素は個別の製品・サービスやビジネスモデルによっても変わる。そして、これらを自社のビジネスに組み込んでいくには、企業の人材改革、組織改革が必須となる。そのため、本稿ではインサイト（洞察）、ダイナミズム（動態）を自社のビジネスに組み込むための人材改革、組織改革の全社的な取り組み方も紹介する。

BoPビジネスを推進・拡大してくためには「まず社内の危機感を高めることから始めなくてはいけない」「社内の風土を変えなくてはいけない」「何か具体的なきっかけや外圧が欲しい」と感じている方々は、ぜひ本稿を参考に取り組んでいただきたい。

2 国別に注目すべき特徴

まず国別に注目すべき特徴を表2に整理し

た。

(1) 「誰の」：最終顧客は誰か

「誰の」では、誰が2030年のMoP市場を支えるのか、誰が対象国の成長に影響を与えていくのかを把握し、顧客を絞り込む。また、前掲の本誌1月号で説明したとおり、「B2X2C戦略（最終顧客「C」をBoP層の人々としながらも、実際には国際機関・現地政府・農業関連企業などの組織「X」に製品・サービスを販売することで販売効率を高め収益を改善する戦略）」を推進するうえでどの組織に注目すべきかも併せて把握する。

(2) 「どのような課題を」：自社が提供する価値は何か

「どのような課題を」では、対象国ではどのような社会課題に注目すべきかを把握する。また、BoP層の興味・関心については、BoP層の生活実態やBoP層が活用しうるビジネスインフラの整備状況から把握する。なお、BoPビジネスのビジネスチャンスはあらゆる領域に存在するが、本稿は、WRI（世界資源研究所）・IFC（国際金融公社）の「Next

4 billion（次なる40億人）」で取り扱われている食料、住居、水、エネルギー、家庭用品、保健医療、流通・運輸、ICT（情報通信技術）、教育、金融という領域のなかから、特にインパクトの大きな領域を選定する。

(3) 「どのような手法で」：推進すべきビジネスモデルは何か

「どのような手法で」では、対象国でバリューチェーン（価値連鎖）を構築する際に、誰とどのような手法でつくり上げていくべきかを把握する。本稿においては、インパクト拡大の重要な要素として、製品・サービスのアクセス性を高めるための流通網と、事業を拡大する仕組みを持つ社会起業家に注目する。

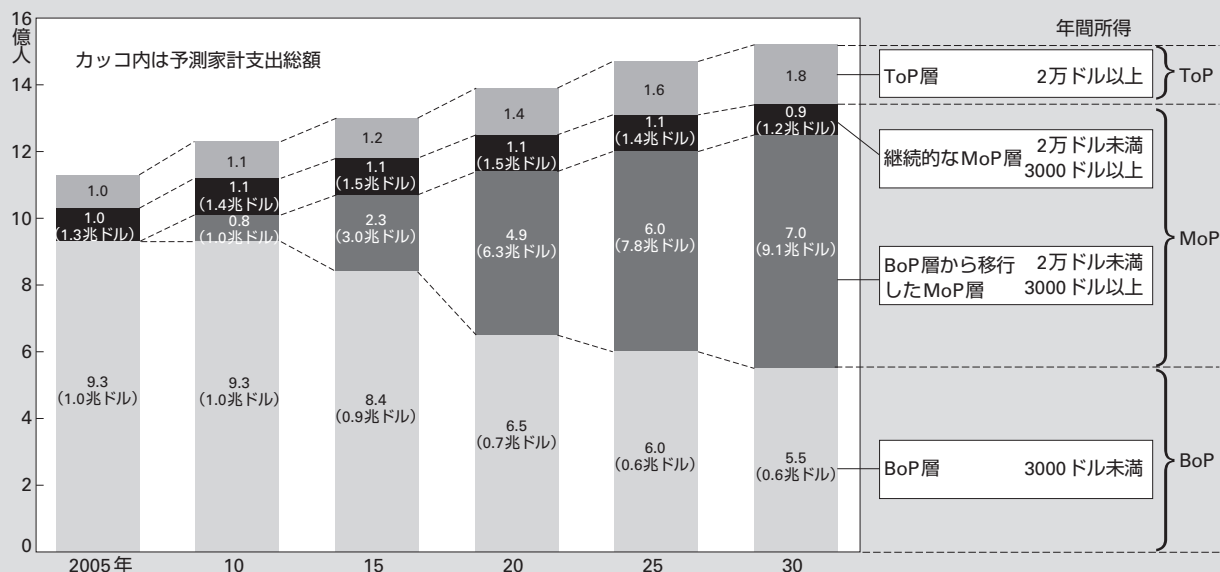
上述の国別に注目すべき3つの特徴に関する代表的な分析の斬り口を示した表2は、主にBoP層を対象にしているが、重要なのは、MoP層をも含めたBoPビジネス展開を意識し、同様のことをMoP層の観点からも把握しておくことである。そうすれば、インパクトの増大や顧客層の拡大を通じたBoPビジネスの収益性の改善を成し遂げることができるであろう。

表2 国別に注目すべき特徴

国別に注目すべき特徴	概要	代表的な分析の斬り口
「誰の」： 最終顧客は誰か	誰が2030年のMoP市場を支えるのか、誰が対象国の成長に影響を与えていくのかを把握し、顧客を絞り込む	「BoP層における年間所得階層別人口」 「地理的な人口分布」 「2030年を見ずえた都市・農村別BoP層の変化」 「最終顧客以外で企業の顧客となりうるステークホルダー」
「どのような課題を」： 自社が提供する価値は何か	対象国ではどのような社会課題に注目すべきかを把握するとともに、BoP層の人々がどこに興味・関心を高く持っているのか、持ちやすいのかを把握する	「国レベルで問題となっている社会課題」 「BoP層に関連する現地政府の政策」 「BoP層の生活実態」 「ビジネスインフラの整備状況」
「どのような手法で」： 推進すべきビジネスモデルは何か	対象国においてバリューチェーンを構築する際に、誰とどのような手法でつくり上げていくべきかを把握する	「流通網の整備状況」 「実際に現地に変化を与えている社会起業家と彼らの事業展開手法」 「社会起業家が活躍しやすい領域」

注) ステークホルダー：利害関係者

図1 年間所得階層別に見た2005年から2030年におけるインドの人口規模と家計支出総額の予測



注) ToP : Top of the economic Pyramid

出所) United Nations "World Population Prospects, the 2010 Revision", The World Bank "World Development Indicators", Allen L. Hammond, William J. Kramer, Robert S. Katz, Julia T. Tran, Courtland Walker "The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid" 2007, World Resource Institute, International Finance Corporationなどをもとに作成

Ⅲ インドにおけるBoPビジネス

1 国の概要

インドは、現在世界第2位の人口保有国であり、2021年には、国別人口の世界一を維持し続けていた中国を抜き世界一になると推計されている（国連人口基金『世界人口白書』2011年）。

経済的な側面から見ると、ここ10年、GDP（国内総生産）を平均約8%成長させてきている。2010年の1人当たりGDPの3408ドル（IMF〈国際通貨基金〉「World Economic Outlook Database」2011年9月）は、同国が依然として未成熟な市場であることを示しているといえるが、急成長している国であるのは確かである。

インドは、2000年初期にはICTが産業を牽引し、続いて、低い製造コストや経済特区の

設置などを背景に自動車や製薬をはじめとした製造業も勃興しており、「世界の工場」としての存在感も示してきた。さらに近年では、MoP層の台頭によって、世界の工場から「世界の市場」へと変化しようとしている。

NRIの予測では、インドのMoP層は2030年には約7億9000万人（総人口15億2000万人の約52%）となり、同層の家計支出総額は、05年の8倍に近い約10兆3000億ドルに達する。また、2030年時点でのMoP層のうち約7億人が、05年時点でBoP層であった人々であると予測している。すなわち、インドでは、2030年時点のMoP層の約89%が、所得の向上でBoP層からMoP層に移行した人々で占められることになる（図1）。

このようにインドにはMoP市場の急速な台頭が見られることから、近年、インド市場

に注目する日本企業が急増している。

2 BoPビジネスを推進するうえで 押さえていくべきポイント

(1) 「誰の」：最終顧客は誰か

2030年のインドのMoP層市場を見すえた戦略としてBoPビジネスを推進する際には、Tier2都市・Tier3都市の郊外地域と都市周辺の農村地域に居住するBoP1500以上の人々に注目することが重要であると考えられる。

なお、本稿では、

Tier1：都市人口が400万人以上

Tier2：同100万人以上400万人未満

Tier3：同50万人以上100万人未満

——と定義している。

都市人口とは、就業年齢に当たる男性の75%以上が農業以外の定職に就いていて、かつ人口密度が1km²当たり400人以上で、1地方当たり（1行政区分当たり）人口5000人以上の地域に住んでいる人口を指す。

さらにBoP層を、年間所得によって以下のように定義している。

BoP3000：2500ドル以上3000ドル未満

BoP2500：2000ドル以上2500ドル未満

BoP2000：1500ドル以上2000ドル未満

BoP1500：1000ドル以上1500ドル未満

BoP1000：500ドル以上1000ドル未満

BoP500：500ドル未満

インドでは、前述の人口と家計支出総額の変化から、2030年には、10年時点でBoP層だった人々の約53%がMoP層に移行すると推測される。さらに、2010年のBoP層の所得階層別人口（表3）を合わせて見ることで、BoP2000以上のBoP層と、BoP1500の約8割

がMoP層に移行すると推測される。加えて都市部割合からBoP1500の人々の約8割は農村部に居住しており、所得が向上するに従い都市に住む比率が上昇していくと推測される。

他方、インドの都市の発展段階を考えた場合、デリー、ムンバイといったTier1都市では、まず都市の中心部が開発されると同時に周辺の郊外も開発され、結果としてその周辺の農村地域も併せて活性化していく傾向にあった。したがって、急速に台頭し始めているTier2都市やTier3都市においても、都市の成長・拡大に伴ってその都市周辺の郊外地域や農村地域が活性化していくと考えられる（次ページの図2）。

都市数を見ると、2006年時点でTier1は7都市、Tier2は69都市、Tier3は87都市で、Tier2都市とTier3都市で150都市を超える。2001年から06年までに19都市がTier3からTier2に移行していることからわかるとおり、こうした中堅都市がその数・規模を急速に増してきている。実際に近年、都市人口および住民の年間家計収入の成長率のいずれも、Tier1都市よりもTier2都市のほうが上回ってきてい

表3 インドのBoP層における年間所得階層別人口（2010年）

	人口 (万人)	BoP層における 割合 (%)	都市部割合 (%)	
↑ 上位から約53% が移行	BoP3000	3,089.27	3.3	69.9
	BoP2500	6,789.96	7.3	55.2
	BoP2000	14,704.20	15.9	38.7
	BoP1500	30,995.29	33.5	20.5
	BoP1000	35,017.77	37.9	8.5
	BoP 500	1,862.41	2.0	5.8
BoP総計	92,458.90	100.0	23.3	

出所) United Nations "World Population Prospects, the 2010 Revision", The World Bank "World Development Indicators", Allen L. Hammond, William J. Kramer, Robert S. Katz, Julia T. Tran, Courtland Walker "The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid" 2007, World Resource Institute, International Finance Corporationなどをもとに作成

る（詳細は本誌2010年2月号・又木毅正、中島久雄「インドの都市発展に伴う市場拡大に対する外資企業の戦略」参照）。

したがって、今後BoPビジネスを推進する際に注目すべき最終顧客は、具体的には、ブネ、ナグプール、ジャイプール、スーラットなどのTier2都市やマスラ、ポンディチェリーなどのTier3都市の郊外地域および同都市周辺の農村地域に居住しているBoP層、MoP層であると考えられる。こうした地域のBoP層は、都市の成長とともに所得も向上し、BoP層からMoP層への成長が期待できることから、彼らを対象にBoPビジネスを推進していくことで、BoP層の所得向上や国全体の発展により大きなインパクトを与えることができるであろう。

(2) 「どのような課題を」：自社が提供する価値は何か

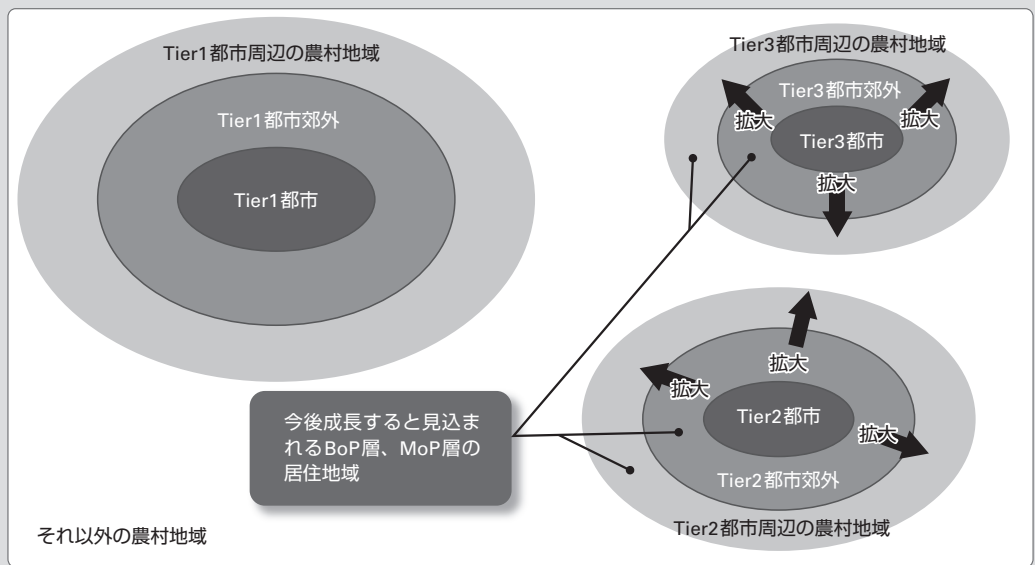
次に、インドの成長を大きく促す、もしくは大きく抑制している要因に注目すること

で、自社で提供しうる価値と製品・サービスのイメージを広げる。

第Ⅱ章で紹介した斬り口で分析すると、インドの成長に大きなインパクトを与える領域としては、エネルギー、家庭用品、保健医療、ICT、教育、金融が抽出される。これらの領域の詳細とビジネスチャンスに関しては表4にまとめた。本稿では、以上の領域のなかで、筆者らが現地調査を踏まえて特に強調しておきたい領域に触れておく。

国際連合のMDGs（ミレニアム開発目標）のインドにおける達成状況は、現状が続けば2015年までに達成が見込まれる目標は存在せず、開発課題が山積している（表5）。特に乳幼児死亡率の削減は2015年までの達成は難しいとされているが、人口が多いインドで開発課題の指標が改善されれば、世界全体の開発課題の指標改善にも大きく影響することになる。また、インド政府はプライマリーヘルスセンター（一次医療機関）での出産を促進するために国民に補助金を拠出しており、農

図2 BoPビジネスの視点から見たインドの地域特性分類図



注) Tier1：都市人口が400万人以上、Tier2：同100万人以上400万人未満、Tier3：同50万人以上100万人未満。都市人口については、本文65ページ参照

表4 インドの成長に大きなインパクトを与える領域とそれに関連するビジネスチャンス

領域	国の成長を大きく促す、もしくは大きく抑制している要因	想定される顧客例	製品・サービス例
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> 電力不足が深刻であり、計画停電や計画外停電が頻発している状況にある 	<ul style="list-style-type: none"> 灌漑など農作業のために電力が必要となる農業従事者 既存のミニグリッド運営者 	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー事業（太陽光発電、バイオマス発電） 上記によって発電された電力を効率的に活用するエネルギー管理システム・機器（配電機器、バッテリー、コンバーター、スマートメーターなど）
家庭用品	<ul style="list-style-type: none"> 音楽・サービスなどエンターテインメント分野の支出割合が、食料・飲料に次いで大きい 	<ul style="list-style-type: none"> 無電化もしくは電力供給が不安定な地域の居住者 コンテンツ制作事業者 	<ul style="list-style-type: none"> 不安定な電力供給下でも活用可能な家電製品（テレビ・DVDプレーヤーなど） 携帯電話網、モバイル端末を活用した人々をエンパワーメントするエンターテインメントコンテンツ事業（音楽・スポーツ・占いなどのコンテンツ） 携帯電話やタブレット端末などでコンテンツ視聴可能なプラットフォーム
保健医療	<ul style="list-style-type: none"> 乳幼児死亡率の削減は2015年までにMDGsの達成が困難とされている 	<ul style="list-style-type: none"> 医療機関までアクセスが難しい農村部の居住者 プライマリーヘルスセンター（一次医療機関）を管理する自治体 	<ul style="list-style-type: none"> 乳幼児死亡率削減に資する製品（ワクチン、浄水剤、浄水装置、モバイル医療機器など） 移動型健康診断・診療サービス 遠隔医療
ICT（情報通信技術）	<ul style="list-style-type: none"> 携帯電話の世帯普及率は、2010年時点で91.9%で、近年急速に上昇しており、生活基盤の一部となっている 	<ul style="list-style-type: none"> 農業従事者 農村部で新規事業を立ち上げている社会起業家 電子政府サービスに力を入れている自治体 	<ul style="list-style-type: none"> 携帯電話網、モバイル端末を活用した農業コンテンツビジネス 農村部でのBPO（ビジネスプロセスアウトソーシング：業務の外部委託）を低コストで実現できるシステム 農村部での流通・事業管理、電子取引を支援するシステム 住民登録証明書、婚姻届などの電子申請サービス
教育	<ul style="list-style-type: none"> BoP層に提供される公的な職業訓練プログラムが少ないため、BoP層の就職先が農業、キラナ経営者に偏っている 急速な経済発展に伴い、教育への需要が増大する一方で、供給側の教員や教材が不足している 	<ul style="list-style-type: none"> 農村部において工業団地内のIT（情報技術）職などを希望する求職者 初等教育から高等教育までの国公立学校運営母体である中央政府・自治体や私立学校 	<ul style="list-style-type: none"> 携帯電話網、モバイル端末を活用したライフイベントサポートサービス（就職・冠婚葬祭などのコンテンツ） 職業訓練と職業マッチングの複合サービス（eラーニングシステム、職業マッチングシステムなど） 教員不足、教材不足に対応できるシステム（遠隔教育システムなど）
金融	<ul style="list-style-type: none"> 地方部への金融サービスを普及・拡大するために支店開設規制があり、都市と地方両方での事業展開が求められている 	<ul style="list-style-type: none"> Tier2およびTier3都市部への出稼ぎ労働者 農村部で新規事業を立ち上げている社会起業家 マイクロファイナンス機関を含む金融サービス提供事業者 	<ul style="list-style-type: none"> アウトリーチを補完するための金融サービス・モバイル端末システム（ATM〈現金自動預け払い機〉サービスの展開など） 上記に伴うセキュリティ関連事業

注) MDGs：国際連合の「ミレニアム開発目標」、キラナ：インドの「ババママショップ」

村人口と乳幼児死亡に関する現状把握が進んできているため、今後この領域の重要性はますます高まっていくであろう。こうしたことから、インドの保健医療領域へのアプローチは、現地政府のみならず国際機関や支援機関からのサポートが期待できると考えられる。

上述の保健医療に加えて、インドの成長を大きく抑制している領域としてはエネルギーが挙げられる。都市部、農村部にかかわらずインド全土で、電力の安定供給は大きな課題

表5 インドにおけるミレニアム開発目標の達成状況

目標名	達成状況
目標1：極度の貧困と飢餓の撲滅	△
2：初等教育の完全普及の達成	△
3：ジェンダー平等推進と女性の地位向上	△
4：乳幼児死亡率の削減	×
5：妊産婦の健康の改善	△
6：HIV・エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止	—
7：環境の持続可能性確保	—
8：開発のためのグローバルなパートナーシップの推進	—

注) ○：現状が続けば2015年までに達成が見込まれる
 △：何らかの変化が起これば達成が可能となる
 ×：2015年までに達成は難しい
 —：情報不足

出所) MDGMONITORのWebサイト (<http://www.mdgmonitor.org/index.cfm>) より作成

となっている。そのため、インド政府は「2012年までに世帯電化率100% (Power for All by 2012)」を目標として設定し、それと並行して太陽光発電関連の政策を展開している。こうした状況では、

- ①電化率向上政策に沿った事業
 - ②電化地域の停電や不安定な電圧に対応できる製品・サービス
 - ③再生可能エネルギー事業
 - ④電気を必要としない製品・サービス
- への需要が高まる。

一方、インドの成長を大きく促す要因に、ここ10年の携帯電話の急速な普及が挙げられる。携帯電話は都市部・農村部の別なく普及しており、筆者らが訪問したインド北東部の農村では、1人で複数台端末を保有している人もいた。通話だけではなく、農業分野・教育分野のコンテンツの普及も進んでおり、農業従事者の収入向上、非農業分野での就労機会の獲得に結びつくこうしたICT領域におけるサービスは、ますます需要が高まってきている。

(3) 「どのような手法で」：推進すべきビジネスモデルは何か

最後に、インドでバリューチェーンを構築する際に、誰とどのような工夫をすれば国の成長に大きなインパクトを与えられるのかを把握する。

インドの流通網の整備はまだ未成熟である。広大なインド全土をカバーする流通網を構築するのは困難をきわめる。また、国土の広さだけでなく、州ごとに異なる規制・関税が、流通網の構築やコスト高に大きく影響している。そのためインドでの最終顧客への販売は、「キラナ」と呼ばれる「パパママストア」が大きな役割を果たしている。キラナは、都市部・農村部のどちらにも随所に見られ、多くは家族経営により運営されている。言い換えれば、インドはチェーンオペレーションが十分に確立されていないといえる。そのため商品を流通させるには、膨大な時間と多額の投資をして自社で販売ルートを直接確立するか、ディストリビューター（流通事業者）経由でキラナなどに商品を州別に流通させるかの二者択一を迫られる。

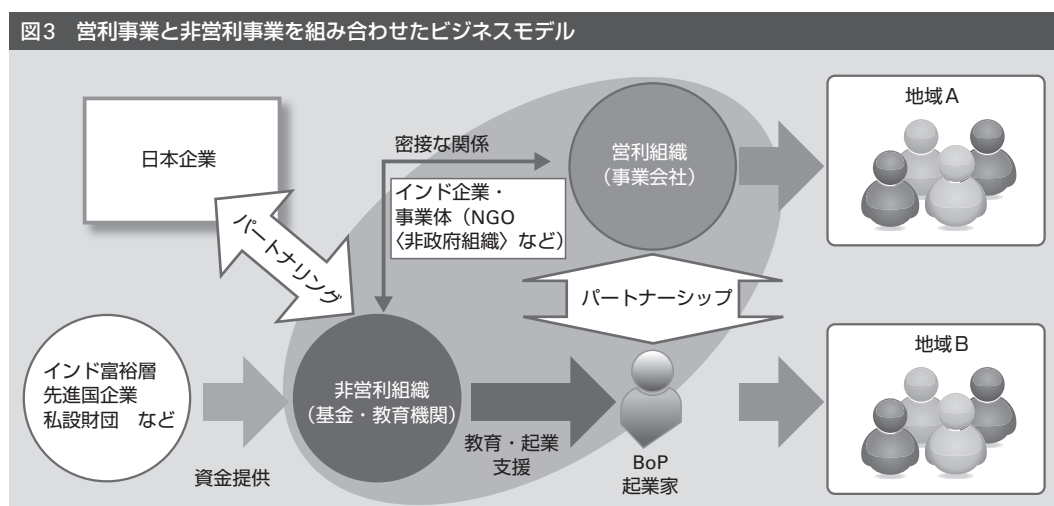
こうした状況にあることから、インドでBoPビジネスを発展させるための強固な流通網を確立させるには、パートナーシップが重要となる。具体的には、タタ、マヒンドラ、ビルラをはじめとした財閥や、ITC（元国営たばこ会社）、Drishteeなどの最終顧客に販売網や接点を持つ事業者とパートナーシップを組むことで、広範囲の流通網を確立させることができる。

次に、インドで実際にBoPビジネスを推進している社会起業家に注目し、国の成長にインパクトを与えやすいビジネスモデルを把握

表6 実際に現地に変化を与えているインドの社会起業家

社会起業家（組織名）	分野	概要
Industree Crafts	教育・職業訓練	農村部で調達可能な原材料（バナナの皮など）を用いてバッグなどの工芸品を製造する教育・職業訓練を提供
Drishtee	情報通信、流通・運輸	農村部でインターネットキオスクを展開し、キオスク内では教育や情報提供サービスなどを展開。またキオスク向けに商材の流通サービスも展開
Husk Power Systems	エネルギー	モミガラを活用したバイオマスエネルギーを提供

図3 営利事業と非営利事業を組み合わせたビジネスモデル



する。インドで、十分に収益を上げ、事業規模を拡大し続けている社会起業家は、教育・職業訓練、ICT、エネルギーの領域に目立つ。これらの社会起業家は、農村部で加工工程の教育・職業訓練をすることで製品・サービスの付加価値向上に成功しているケースや、農村部への適切な情報提供によって製品・サービスの適正価格取引を実現するケースなどさまざまである（表6）。

彼らに共通しているのは、市場獲得のための営利組織（事業会社）と市場創造のための非営利組織（基金や教育機関）の両方を運営している点である。非営利組織がBoP層への教育・起業支援をすることで、営利組織のステークホルダー（利害関係者）やビジネスパートナーを育成し、事業の拡大を加速させている。そして、非営利組織は寄付や助成金などのリソース（資源）を活用することで、営利組織に負担をかけない運営をしている。このことから、社外リソースを活用しやすい組織を構築し、非営利活動によって事業のバリューチェーンを強化することが重要であるということがわかる。日本企業が参入する際に

は、こうした企業・事業体とのパートナーシップが重要となる。そのうえで、一部の先進地域から事業展開し、スケールアップするには人々の意識改革から始め、中長期的に起業家・技術者・流通網を育成・構築していく仕組みを構築することが重要である（図3）。

IV 南アフリカにおけるBoPビジネス

1 国の概要

南アフリカは、アフリカ54カ国のなかでも特に注目されている「経済大国」である。サブサハラアフリカ（アフリカ大陸のサハラ沙漠以南の国々）のなかでは群を抜いた経済成長を遂げており、ここ10年で実質GDPを平均約3%成長させているとともに、2010年の1人当たりGDPが1万518ドル（IMF「World Economic Outlook Database」2011年9月）であることから、中進国と呼べる経済レベルに達しているといえる。

また、これまで自動車産業を中心に欧州向けの生産拠点として機能してきたが、「ブラ

ックダイヤモンド」と呼ばれる黒人のMoP層の増加により、内需市場が著しく活性化してきている。ケープタウン大学ユニバーバ研究所によると、ブラックダイヤモンドは、月収6000ランド以上（2005年の購買力平価で換算すると、1人当たり年間所得4858ドル）で、高等教育を受けている、個人的なネットワークで大きな存在感を持っている——などの特徴を持つ人々と定義される。

南アフリカのこうしたMoP層は継続的に増加し、NRIの予測では2030年には3010万人となる。市場規模では3920億ドルという巨大市場である。そしてこれらMoP層の約60%が、2005年時点でBoP層だった人々である。MoP層自体の自然増は少ないと見込まれるため、結果として南アフリカの市場は、BoP層の人々の所得向上により現状の倍以上の規模となることを見込まれる。

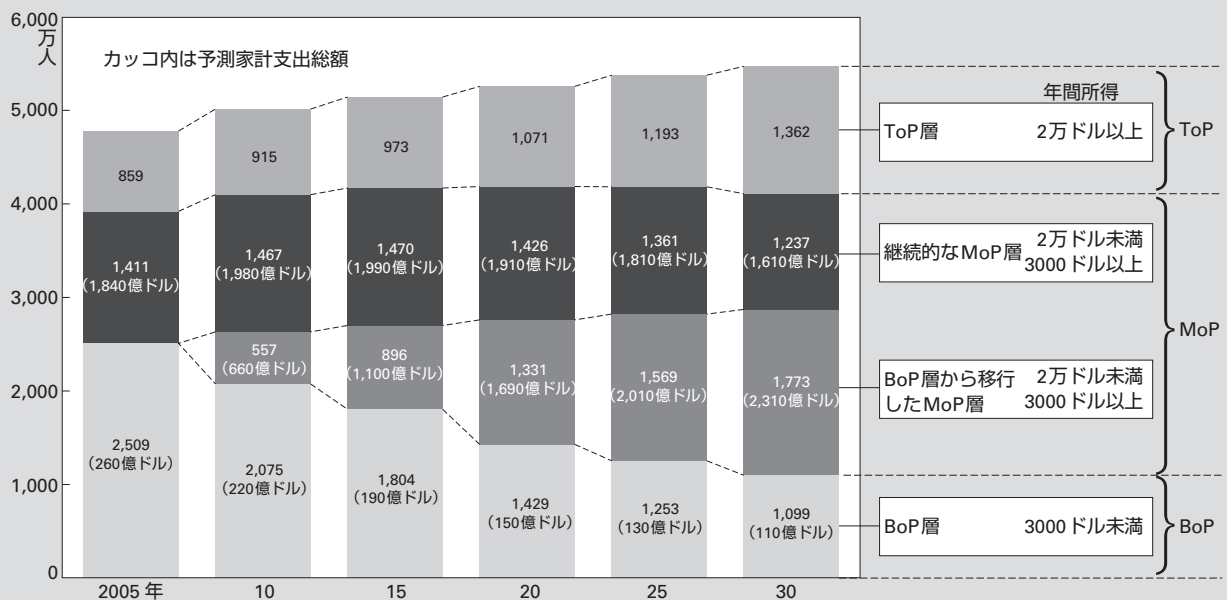
このように南アフリカではMoP市場がすでに活性化し始めているとともに、全体人口

も2010年時点で約5000万人規模に達しているため、アフリカにおける有望市場として世界中の企業から注目を集めている。日本企業も「2010 FIFAワールドカップ」開催をきっかけに、南アフリカ市場に注目し始めている。

また、アフリカは、国家の集合体である共同体組織を地域ごとに設立している。南アフリカを含めた14カ国が加盟する南部アフリカ開発共同体（SADC）は、2008年にSADC自由貿易圏を発足させており、12年までに関税の完全撤廃、18年までに共通通貨の導入を目指している。さらに、SADCは2011年6月に東南部アフリカ市場共同体（COMESA）、東アフリカ共同体（EAC）とともにアフリカ最大の自由貿易地域の設立に向けた交渉開始でも合意しており、3年以内に、この3共同体間での製品の自由貿易実現を目標としている。

そのため日本企業にとって南アフリカは、活性化する国内市場への進出だけではなく、

図4 年間所得階層別に見た2005年から2030年における南アフリカの人口規模と家計支出総額の変化



出所) United Nations "World Population Prospects, the 2010 Revision", The World Bank "World Development Indicators", Allen L. Hammond, William J. Kramer, Robert S. Katz, Julia T. Tran, Courtland Walker "The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid" 2007, World Resource Institute, International Finance Corporationなどをもとに作成

アフリカ市場進出の重要な窓口・拠点の一つとして、今後位置づけられていくと予想される。

2 BoPビジネスを推進するうえで押さえていくべきポイント

(1) 「誰の」：最終顧客は誰か

2030年の南アフリカのMoP層市場を見すえた戦略としてBoPビジネスを推進する際には、BoP層のなかでも特にヨハネスブルグやケープタウンなどの大都市を中心とした地域に住むBoP1000以上の人々を主な最終顧客、そしてビジネスパートナーとすることが重要であろう。

人口と家計支出総額の変化（図4）から、南アフリカは、2030年には10年時点でBoP層だった人々の約52%がMoP層に移行すると推測できる。さらに、2010年のBoP層の年間所得階層別人口（表7）を合わせて見ると、BoP1000の一部とBoP1500以上のBoP層がMoP層に移行すると推測される。加えて、都市部割合から、BoP1500以上の人々の半数以上は都市部・郊外に居住しており、農村部

の人々も都市部周辺の農村部に居住していると推測される。都市部・郊外のBoP1500以上のこうした人々を中心に、MoP層、BoP1000の人々との接点を視野に入れたビジネスを推進することで、将来のMoP市場で大きな競争優位性を獲得する可能性が高まる（図5）。都市部のなかでも、とりわけヨハネスブルグ、ケープタウン、エクルレニ、ダーバン、プレトリアといった100万人超の大都市周辺地域を対象とすることが望ましい。

南アフリカはかつてアパルトヘイト（人種

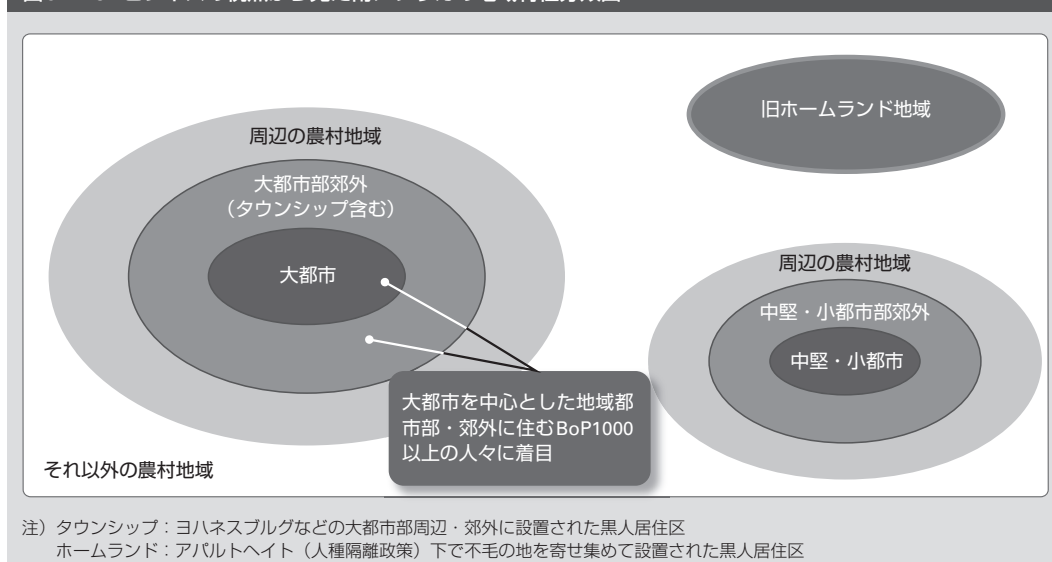
表7 南アフリカのBoP層の年間所得階層別人口（2010年）

	人口 (万人)	BoP層における 割合 (%)	都市部割合 (%)
BoP3000	95.62	4.6	84.0
BoP2500	164.21	7.9	76.4
BoP2000	263.27	12.7	71.5
BoP1500	430.93	20.8	58.5
BoP1000	705.27	34.0	40.9
BoP 500	415.68	20.0	21.7
BoP総計	2,074.97	100.0	50.7

↑
上位から約52%
が移行

出所) United Nations "World Population Prospects, the 2010 Revision", The World Bank "World Development Indicators", Allen L. Hammond, William J. Kramer, Robert S. Katz, Julia T. Tran, Courtland Walker "The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid" 2007, World Resource Institute, International Finance Corporationなどをもとに作成

図5 BoPビジネスの視点から見た南アフリカの地域特性分類図



注) タウンシップ：ヨハネスブルグなどの大都市部周辺・郊外に設置された黒人居住区
ホームランド：アパルトヘイト（人種隔離政策）下で不毛の地を寄せ集めて設置された黒人居住区

隔離政策)によって、居住区は人種ごとに分けられていた。アパルトヘイトが撤廃された今でもその影響は残っている。そのなかで特に本稿では、アパルトヘイト下の黒人居住区であるタウンシップとホームランドを取り上げたい。

タウンシップは、ヨハネスブルグなどの大都市部周辺・郊外に設置された黒人居住区である。黒人の一部はタウンシップに居住させられ、大都市部の安価な労働力として捉えられていた。そのため、今でも大都市部周辺・郊外にはスラム地域が多く存在する。一方、ホームランドは、アパルトヘイト下で不毛の地を寄せ集めて、黒人の部族ごとに設置された黒人居住区である。一部は南アフリカから独立させられたことにより、十分な社会保障を受けることができなくなった。

アパルトヘイト撤廃後、タウンシップは大都市部周辺・郊外であることの立地を活かしながら市場として活性化し始めている。一部のタウンシップではショッピングモールがつくられるくらい急速に活性化している。さらに特徴的なのは、郊外にあるタウンシップではコミュニティの絆が強く、都市部よりも治安が良いため、一度都市部に出て所得を向上させた後に、都市部では築けなかった絆や安全な生活を求め、タウンシップに戻ってくる人々が増加していることである。彼らがタウンシップ内の人々に金銭的な援助をしているという状況も数多く見られ、そのために実際の所得水準よりも豊かな生活をしている人々が多くなってきている。

こうしたタウンシップは、大都市部内部から大都市部周辺の郊外に広範囲に広がっており、そこが活性化していくことで、大都市部

を中心に農村部にまで経済成長が進んでいつている。一方、ホームランドは、アパルトヘイト下で政府の支援が限られていたため教育水準が低く、不毛な土地により農業も活性化せず、アパルトヘイト撤廃後も地域の所得水準は低いままである。南アフリカではこのように、アパルトヘイトの影響がBoP層の生活環境に今でも色濃く残っていることに注意して事業展開の地域を選定する必要がある。

こうした状況に加え、黒人権利拡大政策であるBEE (Broad-Based Black Economic Empowerment) 政策により、市場が活性化している大都市部内部から大都市部周辺の郊外にかけて、所得向上のきっかけを人々が得やすくなっている。BEE政策下では黒人が経営する企業はビジネスチャンスを得やすく、そのチャンスさえつかむことができれば、所得を継続的に高めていくことができる。そのためこうした地域には、時間をかけてではあるが所得が確実に向上し、BoP層からMoP層、そしてToP層へと移行していく人々が多くいると考えられる。

以上のことから、今後大都市部の周辺に広がる郊外・農村部にはMoP層が増えていくと予測されるため、彼らを対象にBoPビジネスを推進していくことは、BoP層の所得向上や国全体の発展により大きなインパクトを与えられよう。

また直接顧客という意味では、そうしたBoP層を対象にビジネスを展開する際は、BoP層を直接顧客とするだけでなく、現地政府・4大銀行・通信企業・BEE政策で躍進する現地起業家、CBO (Community Based Organization) が直接の顧客となる可能性がある。こうしたステークホルダーは自

ら大きな購買力、もしくはBoP層との強い接点を有している。彼らを顧客候補あるいはビジネスパートナー候補と認識することで、ビジネスモデル仮説や事業規模を具体化できるであろう。

(2) 「どのような課題を」：自社が提供する価値は何か

次に、南アフリカの成長に大きなインパクト

を与える領域に注目することで、自社で提供しうる価値と製品・サービスのイメージを広げる。

第Ⅱ章で紹介した斬り口で南アフリカを分析すると、国の成長に大きなインパクトを与える領域としては、エネルギー、家庭用品、保健医療、流通・運輸、ICT、教育、金融がある。これらの領域の詳細とビジネスチャンスを表8にまとめた。

表8 南アフリカの成長に大きなインパクトを与える領域とそれに関連するビジネスチャンス

領域	国の成長を大きく促す、もしくは大きく抑制している要因	想定される顧客例	製品・サービス例
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> 急速な経済成長に伴い電力不足が生じている 南アフリカ政府は2030年までに1万7800メガワットを太陽光や風力による再生可能エネルギーで発電することを目標としている 	<ul style="list-style-type: none"> 電力事業者 配電を担う自治体 ディベロッパー、不動産業者 上記を顧客とし事業を展開するBEE企業、BoP層の起業家 	<ul style="list-style-type: none"> 太陽光発電、太陽熱発電、風力発電などの発電機器 電力を効率的に活用するエネルギーマネジメントシステム・機器（変電機器、配電機器、バッテリー、コンバーター、スマートメーターなど）
家庭用品	<ul style="list-style-type: none"> BoP層であっても、テレビ・ラジオを保有し音楽などのエンターテインメントに関連する支出が高い 石炭が豊富に取れ、電力が安価に提供されているため、電化率は75%に達し、家電製品が普及している BEE政策での女性優遇、HIVによる女性世帯主の増加から、女性の社会進出が進んでいる 	<ul style="list-style-type: none"> 所得向上のための労働・自己研鑽に取り組んでいる人々 就業して家にいる時間が短い女性 	<ul style="list-style-type: none"> 人々をエンパワーメントする音楽などのエンターテインメント 家事の効率化を促進させる家電製品 化粧品や女性向けヘア用品などの女性をエンパワーメントする製品
保健医療	MDGsの「これまで以上の対応が必要な目標」に乳幼児死亡率の削減、妊産婦の健康の改善、HIV・エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止が掲げられている	<ul style="list-style-type: none"> 従業員が安定的な勤務や人材育成を重視する民間企業 民間企業の従業員とその家族 	<ul style="list-style-type: none"> コミュニティ単位で提供される医療サービス（健康診断、健康保険、診断薬、ワクチンなど）
流通・運輸	<ul style="list-style-type: none"> オートバイよりも自動車を利用されやすい傾向にあり、BoP層でも共同利用している ミニバスタクシーに対する料金回収の電子化が現地政府で検討されており、実際に一部のタクシーに支払いのためのスマートカード、タクシーの所在地をモニターできる電子管理システムが導入され始めている 	<ul style="list-style-type: none"> 料金回収の電子化を推進する自治体 ミニバスタクシーなど民間交通機関運営企業 物流会社 上記に関連するBoP層の起業家 	<ul style="list-style-type: none"> 低価格で品質の良い小型自動車 車両保険やセキュリティ対策に対応したGPS（全地球測位システム）関連システム 携帯電話を活用したミニバスタクシーの予約システム
ICT	携帯電話の普及率は、2010年の段階で94.1%と高く、生活基盤や仕事上の基本的なツールの一部となっている	<ul style="list-style-type: none"> 農業従事者 食料品店チェーン BoP層の起業家 	<ul style="list-style-type: none"> 組織間・個人間での取引を促す携帯コンテンツ 携帯電話番号を複数持つことや、共有し通話料の利用者別管理を行うことを可能とするサービス 携帯電話によりデータを収集し、その結果を分析することができるアプリケーションソフト
教育	BEE政策による恩恵が十分に受けられない人々が多く存在する	<ul style="list-style-type: none"> BEE政策の恩恵を十分に受けられない人々 	<ul style="list-style-type: none"> 職業訓練などの就職支援 高等教育機関への進学支援
金融	社会的弱者層（高齢者、障害者、児童など）に対して広く普及している社会手当の給付が非効率になっている	<ul style="list-style-type: none"> 社会的弱者層（高齢者、障害者、児童など）やその家族 	<ul style="list-style-type: none"> 携帯電話を通じた社会手当の申請・給付 上記に伴う通信・セキュリティビジネス
備考	<ul style="list-style-type: none"> BEE政策によって多くの企業が、黒人などの雇用促進・技術開発・コミュニティ開発等に対するさまざまな活動をすでに行っているため、BoPビジネスに関連する既存の活動が多く存在している 南アフリカ4大銀行が、郊外・農村を含めて国内に幅広くサービスを提供しているため、金融サービスの浸透率は東アジア・南アジアを上回っている。そのため月賦販売などの仕組みが利用しやすい 一方、金融規制は厳しく、一定規模以上の顧客網を持つマイクロファイナンス機関は非常に少なく、活動も、人材育成や起業家のマネジメントに注力している状況にある 		

注) BEE政策：黒人権利拡大政策

本稿では、以上の領域のなかで、筆者らが現地調査を踏まえて特に強調しておきたい領域に触れておく。

まず、保健医療と教育である。各企業の従業員（工場労働者を含む）を中心とした人々への医療サービスと職業訓練サービスは、企業が南アフリカで常に抱えている大きなリスクとコストを削減させる。そのため、アフリカ市場全体が活性化し、アフリカへの窓口・拠点として南アフリカの役割が高まるほど、保健医療と教育のニーズも高まっていく。特に保健医療に関しては、MDGsの達成に向けて対応が求められている（表9）。エネルギーについても、南アフリカは電化率が高く電気を利用する生活が浸透しているために、近年生じている電力不足を解決する再生可能エネルギーへのニーズが、他のサブサハラ諸国以上に急速に高まっている。

さらに、BEE政策もあって、南アフリカ

では現地起業家と大企業との連携や、大企業が支援するコミュニティ活動・社会事業も加速的に増加し始めている。こうした事業・活動は地域ごとの展開であるが、今後はそうした個別の活動や社会事業のネットワーク化・効率化のニーズにより、市場はさらに活性化していくとも考えられる。

(3) 「どのような手法で」：推進すべきビジネスモデルは何か

最後に、南アフリカでバリューチェーンを構築する際に、どのような工夫によって国の成長に大きなインパクトを与えられるのかを把握する。

まず流通網ではスーパーマーケット、「スパザショップ（住居に隣接したキオスク）」、そして家具販売店に注目する。南アフリカでは、アバルトヘイト時代から給与は月に一度の一括払いが浸透していたことから、人々は生活必需品を定期的に大量に買い込む習慣があり、そのため大量の在庫を抱えられるスーパーマーケットのような店舗が多い。実際に現地のBoP層の人々が立ち寄るスーパーマーケットに行くと、アジアで普及しているような小袋商品よりも、室内で長期間保管しても大丈夫な常温保存ミルクなどの商品が目立つ。人々の所得が向上し、女性の社会進出が進むなかで、こうしたスーパーマーケットの需要はますます高まっている。

一方、スパザショップは、成長を続けるスーパーマーケットに顧客を取られまいと生き残りをかけて必死の努力を続けており、大企業との販売提携なども増加し始めている。

さらに南アフリカでは、家具販売店がBoP層にとっての量販店として機能しており、家

表9 南アフリカにおけるミレニアム開発目標の達成状況

目標名	達成状況
目標1：極度の貧困と飢餓の撲滅	○
2：初等教育の完全普及の達成	○
3：ジェンダー平等推進と女性の地位向上	○
4：乳幼児死亡率の削減	△
5：妊産婦の健康の改善	△
6：HIV・エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止	△
7：環境の持続可能性確保	○
8：開発のためのグローバルなパートナーシップの推進	○

注) ○：現状が続けば2015年までに達成が見込まれる
△：何らかの変化が起これば達成が可能となる

表10 実際に現地に変化を与えている南アフリカの社会起業家

社会起業家（組織名）	分野	概要
Ikamva Youth	教育・職業訓練	若者に対する高等教育機関への進学支援や就職支援
Alternative Energy Development Corporation (AEDC)	エネルギー	電化が十分に進んでいない地域へ環境に優しいエネルギーを提供
GreaterGood	中間支援	南アフリカ内で活動するNGOと接点をつくったり、オンライン上で寄付をするWebサイト上のプラットフォームの提供

具・寝具だけでなく、携帯電話や電化製品など幅広い商品を販売している。こうした家具販売店は南アフリカの4大銀行とも強いつながりを持っており、3年の割賦制度を用いて購入できる仕組みを実現している。実際多くの家庭が1カ月に世帯収入の1割程度を払い、商品を購入している。南アフリカでBoPビジネスを推進する際は、起業家と連携して製品・サービスを提供するだけではなく、こうしたチャンネルも組み合わせることで、各チャンネルへの交渉力を保ったまま、広範囲な流通網を確立することができる。

次に、南アフリカで実際にBoPビジネスを推進している社会起業家に注目し、国の成長にインパクトの与えやすいビジネスモデルを把握する。彼らのうち、十分に収益を上げ事業規模を拡大し続けている社会起業家は、教育・職業訓練、エネルギー、中間支援の領域に目立つ(表10)。

彼らは起業家をネットワーク化・フォーマル化することで、国内外での事業拡大を実現している。南アフリカではBEE政策の影響により、起業家が多く存在し、彼らは携帯電話ビジネスの普及により、ビジネスチャンスに敏感で大手企業との連携も進んでいる。また、従業員を雇用し、小規模組織を形成して

いる起業家が多いのも特徴である。

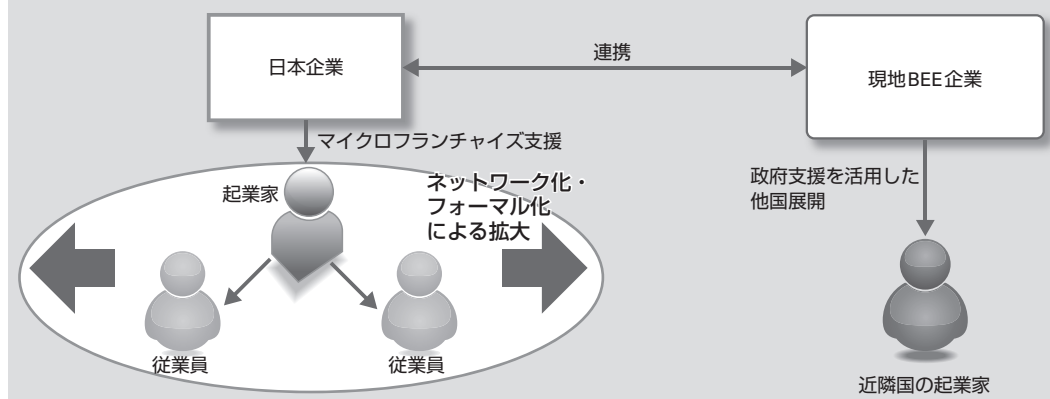
日本企業が参入する際には、こうした起業家の活動をマイクロフランチャイズのように、マニュアル化とトレーニングを組み合わせた形で支援をすることが重要となる。そうすることで既存起業家の組織が強化され、拡大もしやすくなる。さらに、現地BEE企業との提携による近隣国への拡大も容易となり、さらなるスケールアップが可能になる(図6)。

V インサイト(洞察)、ダイナミズム(動態)を組み込むために

ここまで、インドと南アフリカにおいて成長するBoPビジネスのコンセプトを描き出すための、両国の特徴を紹介してきた。本稿の最後に、そのコンセプトを現地で磨き上げる、もしくはゼロから見直す際に必要なインサイト(洞察)とダイナミズム(動態)の要素を自社に取り込む方法を紹介する。

インサイト、ダイナミズムという要素は、原則として、事業部が自社の事業をグローバルな国際機関・現地パートナーとともに実証・推進していくなかから身につけていくこ

図6 起業家網のネットワーク化・フォーマル化によるビジネスモデル



とが基本となる。ただし事業部単独ではなく、BoPビジネスの特性を理解したうえで、事業部以外の関連部署の協力を仰いで進めていくことが有効である。

多くの企業の事業担当者のBoPビジネスに対する悩みには、

- BoP市場で活躍できる人材育成が難しい
- 事業計画だけでなく、社会投資による事業環境整備・ネットワーク構築が必要である
- BoPビジネスは通常の新規事業よりも成果が出るのに時間がかかるため、既存の事業評価の仕組みでは評価されにくい

——といった特徴があり、こうした特徴に本社の機能別組織の側方支援が必要となる。

具体的には、

- ① 研修などを統括する人材育成部署
- ② 社会貢献活動を統括するCSR部署
- ③ 現地企業への投資や社内ベンチャー制度を統括する経営企画部署

——による側方支援が必要不可欠である。

本章では、こうした部署がどのように側方支援すればよいのかを紹介する。

まず、インサイト、ダイナミズムという要素を企業全体で身につけるには、グローバルイシュー（地球規模で取り組むべき課題）の大局観と、BoPビジネスの肝となる現地の肌感覚の両方を学習する必要がある。以下にその方法を、部署別に紹介したい。

人材育成部署であれば、既存の次世代人材育成研修を改良して、参加型連続ワークショップを遠隔で行うことが考えられる。たとえば、ワークショップに参加した人材が、国際機関の職員などからMDGsのようなグローバルイシューの実態や政策決定にかかわる論

点、ステークホルダーの全体像などを共有してもらい、現地社会起業家にBoP層の住む地域で起こっていることとその文脈を共有してもらいのである。その際、テレビ会議システムなどで日本と現地とを結び、実体験を語ってもらうだけではなく、映像や写真などを活用し、肌感覚を共有することが重要である。こうした新しいタイプの人材育成研修を行う企業は、日本企業のなかにも徐々に増え始めている。

また、CSR部署であれば、国際機関や現地社会起業家等と社会貢献活動を共同で実施する、社会投資として現地社会起業家を支援する、プロボノ（職業上の技能や知識を活かしたボランティア活動）として彼らの業務を手伝う——などが考えられる。実際に、フランスのシュナイダーエレクトロニクスやダノン、英国のボーダフォンなどは、自社の保有する財団や社会投資ファンドを通じて、社会投資によるBoPビジネスのパートナー候補に対する支援や、彼らとの共同での社会貢献活動を積極的に推進している。また、プロボノ活動を通じてインサイト、ダイナミズムを従業員に身につけさせる活動は、International Corporate Volunteeringとして、いずれも米国企業のIBM、シスコシステムズ、ファイザー、マーズなどのさまざまな企業で推進されている。

こうした仕組みを推進する際に最も重要なのは、接点を増やす組織の選定である。最終的に自社の事業に活用することを考えると、小規模な草の根活動をしている組織だけではなく、一定の規模で事業とその事業によって生じる社会的成果を継続的に拡大させている組織が望ましい。たとえば、BoPファンド

(BoPビジネスに投資するファンド)の投資対象となっている組織がそれに当たる。実際には現地でのパートナー候補のみならず、そうした組織を支援している組織などとの接点をも増やしていくことが必要である。

次に、こうした取り組みによるさまざまなインプットから生み出された新しいアイデアを発表し、業務として推進できる機会を与えるように進めていくことで、インサイト、ダイナミズムをより強化できる。実際には、企画機能を持つ経営企画部署等が既存の社内ベンチャー制度を改良する、もしくは社内でF/S(事業実現可能性調査)支援に関する公募制度を新設するなどが想定される。選定者には事業を現地で検討するための権利と資金を提供し、さらに現地でアイデアを磨き上げるチャンスも提供することが望ましい。

また、日本国内だけではなく、できれば全世界の従業員を対象としたい。海外の現地法人の人々がこういった取り組みに不慣れであれば、企画書作成研修等を組み合わせるなどをしてでも積極的な参加を促したい。それにより、日本市場での成功体験にとらわれることなく、現地に適したBoPビジネスを創造できるようになる。そこで大事なのは、このプロジェクトで得られた成果を広く外部に公表していくことである。そうすることで、さまざまな人々からのアプローチが増え、結果として社内中心でしかなかったアイデアが、現地により根づくアイデアへと発展していくきっかけをつくることができるであろう。

こうした取り組みを推進していくことにより、自社の人材・組織におけるインサイト、ダイナミズムの力を高めていくことができる。また、本稿で述べてきた各国別の特徴を

時の流れに合わせて更新していくための能力やネットワークを培うこともできる。

このように、事業部以外の人材育成部署、CSR部署、経営企画部署などの力も加わることにより、インパクト・インサイト・ダイナミズムという要素を自社のビジネスに取り込むことが容易となり、事業部がBoPビジネスを推進するに当たって二の足を踏むことも少なくなることであろう。そしてその結果、BoPビジネスが特殊なビジネスと認識されるのではなく、日本企業のグローバルビジネスにおいても、新興国・途上国企業の王道戦略として位置づいていくことであろう。

本稿が、BoPビジネスを通じて持続可能な社会への貢献と事業にかかわるすべての人々の利益増大の両立を目指す人々の役に立つことを、心より望んでいる。

著者

渡辺秀介(わたなべしゅうすけ)

経営コンサルティング部上級コンサルタント

専門は主にヘルスケア・BoPビジネス・情報通信関連分野における事業戦略立案・事業立ち上げ支援、アライアンス・提携戦略立案および支援など

平本督太郎(ひらもととくたろう)

公共経営戦略コンサルティング部副主任コンサルタント

専門はBoPビジネス支援、中期経営計画策定支援、CSR戦略策定支援、次世代経営人材育成、コーポレートベンチャー制度構築・運用支援など

津崎直也(つぎきなおや)

経営コンサルティング部副主任コンサルタント

専門はBoPビジネス支援、海外進出戦略立案、新規事業策定支援、ヘルスケア関連の経営・事業戦略策定支援など

中国証券投信業界の2012年の課題

神宮 健

厳しい状況の下で鮮明化した証券投信業界の問題点

中国の証券投資基金業界^{注1}にとって、2011年は株価下落を受けて厳しい1年となったが、その一方で今後解決すべき問題点も明らかになった。

株価を見ると、上海総合指数は、2011年に21.7%下落し、深圳総合指数は32.9%下落した。また、上海・深圳両市場の流通株時価総額は、2兆8100億元減少した^{注2}。こうした状況のもとで、公募ファンド全体では年間5000億元近い運用損失を記録した^{注3}。債券型ファンドなどではプラスのリターンになったものの、株式型ファンドのリターンはマイナス24.1%、資産配分型ではマイナス21.6%となった(図1)^{注4}。既存ファンドの解約が増えるなかで、新しいファンドが売り出され、証券投資基金数は2010年末の704から11年末の915へと211ファンド増加した^{注5}。しかし株価下落のもとで販売難となり、ファンド当たりの平均募集金額は少なくなったもようである。

株価低迷で運用成績が悪化するなかで、業界がこれまで抱えてきた問題もより鮮明になった。まず他業界との競合である。2011年前半に金融

中国の証券投資信託では、2011年、株価下落を受けて運用成績が悪化する一方で、業界の抱える問題点が鮮明になった。こうしたなか、販売ルートの多様化や投信運用会社の企業統治の改善に向けた動きが出ている。

引き締めが厳しくなるなか、他の金融運用商品との販売ルートの面での競合が激しくなった。銀行は、預貸比率規制などが厳しくなっていることから、資金集めのために高利回りの理財商品を販売し、また、信託会社の資金運用商品も銀行で販売された^{注6}。こうした動きは、ファンドの販売を主に銀行窓口にかけている基金公司にとって不利に働いた(図2)。銀行・証券・信託会社などが資産運用業務に注力するなかで、経験のあるファンドマネージャーの争奪も見られ、優秀な人材が定着しないことも問題点である。

次に基金公司の企業統治である。郭樹清証券監督管理委員会主席は、2011年12月に、証券・基金・先物会社の企業統治の問題を指摘した。具体的には、

- ①一部の会社で監督・考査メカニズムが完全でなく、内部者支配のリスクがある
- ②長期的な投資理念に欠け、シニアクラスの専門職人員の流出や業績の大幅な変動につながっている場合がある
- ③職員が会社の株式を直接保有できず、長期的に有効なインセンティブ・制約メカニズムの構築に影響している(一部略)

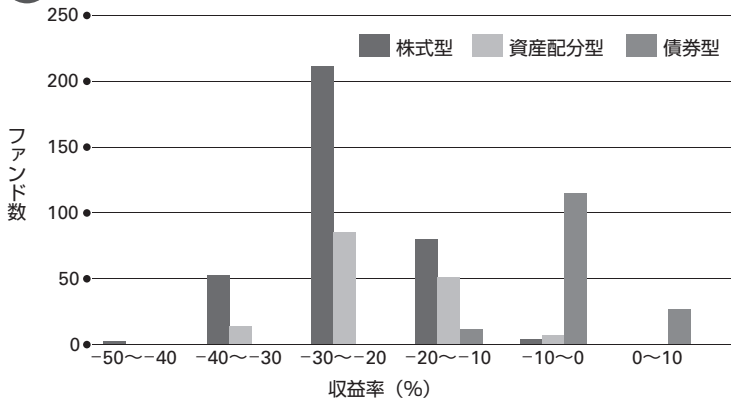
——といった点である^{注7}。これらは、新商品のイノベーション(革新)の力に欠ける、フロントランニング(証券会社などが顧客の売買注文の前に自己売買すること)などの違法行為が後を絶たない、ファンドマネージャーの定着率が低い、といった現象の背景でもある。

改善に向けた動き

こうした状況への対策として、まず銀行窓口頼みのファンド販売ルートの多様化が考えられている。2011年10月に「証券投資基金販売管理弁法」が改訂・実施され、ファンド販売ビジネスへの参入ハードルが引き下げられた。具体的には、ファンド販売会社(基金公司、銀行・証券会社・証券投資コンサルティング会社・独立ファンド販売会社)のうち、独立ファンド販売会社について、基金従業資格^{注8}を持つ職員の最低数を30人から10人にするなどの改訂があった^{注9}。

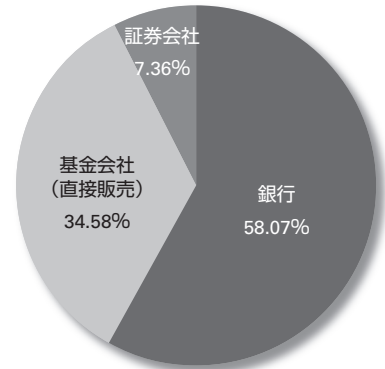
また、ファンド販売会社は、従来の販売費用(購入・解約手数料等)のほか、付加価値サービス(法律やファンド契約で決められた以外のサービス)についても投資家から費用を得ることが可能になった。今後、ファンドを専門に販売する会社を適

図1 オープンエンド型ファンドの2011年の収益率の分布



注) 前年比較可能な661ファンド
出所) 和訊網より作成

図2 オープンエンド型ファンドの販売チャネル (2010年)



出所) 中国証券業協会資料より作成

した販売の増加と販売ルート間の競争活発化が期待されている。

次に基金会社の企業統治の改善について、前出の郭主席は「証券会社と基金会社の長期的なインセンティブ・制約メカニズムを改善する。従業員持株プランを研究し制定しなければならない」と発言しており^{注10}、従業員持株プランなどの導入を考えている。これは、従前から議論されている「証券投資基金法」の改訂でも取り扱われる可能性がある。同法の改訂はすでに最終段階に入っており、2012年に正式に審議手続き入りするとの見方もある^{注11}。

また、フロントランニングやインサイダー取引などの投資家保護にかかわる問題については、ファンドマネージャーに、自身が運用するファンド商品を強制的に買わせることで、ファンドマネージャーと投資家の利益を一致させる案も出ている。さらに郭主席は、専門職人員によるパートナー制の資産管理会社の発起設立を認めることも検討する旨、発言している。

今後の証券投資基金業界の発展を見るうえで、最近話題となっている社会保険関連の資金の資本市場での運用可能性についても注意を払う必要がある。郭主席は、地方政府の

年金基金を含む公的な積立金を資本市場で運用することを提案した^{注12}。これは、全国社会保障基金^{注13}がその資金の一部をすでに基金会社に委託して株式市場などで運用し、運用成績が良好であったことを受けたものである。現在、各地方政府（主に市・県レベル）で管理している年金基金の個人口座部分の運用に注目が集まっているが、具体的な方法については、人力資源・社会保障部、全国社会保障基金、地方政府などの間で意見が分かれているもようであり、どのような形で実現するのかが今後の動き次第である。

また、この問題は、機関投資家育成、年金等の充実、債券市場育成など、今後当局が注力すべき事項を多数含んでいる点からも、今後の動向が注目される。

注

- 1 証券投資信託を証券投資基金と呼ぶ。また、投資信託を運用する会社を基金（管理）会社と呼ぶ
- 2 証券監督管理委員会データによる
- 3 「基金2011年巨額損失5000億元」『広州日報』2012年1月21日
- 4 和訊網より計算。株式型は350ファンド、資産配分型は157ファンドの単純平均。両者ともオープンエンド型

- 5 「販売難が迫る基金の革新」『中国証券報』2011年12月23日
- 6 神宮健「中国のオフバランス取引とディスインターメディアーション」『知的資産創造』2011年12月号、野村総合研究所
- 7 郭樹清主席の企業統治セミナーでの発言（2011年12月19日）。各種報道より
- 8 ファンドの販売・宣伝など、基金業務に従事する人員は基金従業資格を持たなければならない
- 9 その他、有限責任公司やパートナーシップ企業の形式を認める、出資者に自然人が加えられる（改訂前は法人のみ）などの改訂がある
- 10 注7の企業統治セミナー
- 11 吳曉靈全人代財經委員会副主任委員の発言。各種報道（2011年12月16日）より
- 12 「郭樹清、養老金の株式市場投資を提案」『中国証券報』2011年12月16日
- 13 全国社会保障基金は、将来の社会保険基金の資金不足に対応するため2000年に設立された。中央政府財政・国有株売却等を財源とし、現時点では資金運用のみ行っている

『金融ITフォーカス』2012年3月号より転載

神宮 健（じんぐうたけし）
NRI北京金融システム研究部長

ビッグデータ時代のサプライチェーン革新

水谷禎志／末次浩詩

「ビッグデータ時代」といわれる今日では、サプライチェーンから得られる大量の販売・生産・物流データの高速抽出・高速集計が容易になる。それに最適化技術を加えると、サプライチェーンで収益向上を図るうえでの意思決定の領域が広がる。実際、経営層の関与により、全世界に広がるサプライチェーンに最適化技術が適用され増益に貢献しているグローバル企業が登場している。ビッグデータや最適化技術によって価値を生み出すには、それらを企業経営の意思決定に活用することに、経営層がリーダーシップを発揮することが不可欠である。

意思決定を支援する最適化技術

サプライチェーン（供給網）ではさまざまな意思決定が要求される。「来週、店頭にどの商品を陳列するか」といった類の、ごく近い将来に関する意思決定もあれば、「将来の地域別需要見通しを踏まえ、グローバルに広がった工場をどう統廃合するか」といった、中長期の将来に関する意思決定もある。

意思決定のための科学的手法の一つとして、数理モデルを用い、シミュレーションを通じて将来のさまざまな問題への最適解を導き出す「オペレーションズリサーチ」がある。この分野で活用される技術が「最適化技術」で、これをツールにしたものは「最適化ソルバ

ー」（数学的手法を駆使して最適変数の値を求めるプログラム）と呼ばれる。オペレーションズリサーチの国際学会であるINFORMS（Institute for Operations Research and the Management Sciences）では、最適化技術を実務で高度に活用した企業に対してFranz Edelman（フランツ・エデルマン）賞を授けている。以下では2009年に受賞したスペインのアパレル企業Inditex（インディテックス）とノルウェーの製紙メーカーNorske Skog（ノルスケ・スコグ）の事例を紹介したい。

店舗別・商品別補充量の最適化事例

「ZARA（ザラ）」を展開する

Inditexは、世界的なファストファッション企業の一つである。ファストファッションの特徴は、商品のライフサイクルが5～6週間ときわめて短いことである。Inditexは、スペインにある2つの物流倉庫から週に2回、世界各国に展開する1500の店舗に直送するといった俊敏なサプライチェーンを構築していることで知られている。Inditexはこのオペレーションに最適化技術を適用した結果（最適化技術を使わなかった場合と比べて）2007年時点で売り上げが2億3000万ドル増加、利益が2800万ドル増加したと推計されている（INFORMS『Interfaces』2010年1・2月）。

最適化技術を導入する前は、スペインにある物流倉庫から各店舗への商品別・サイズ別補充量は次のように決定されていた。

- ①各店舗のマネージャーが自店舗の補充量を物流倉庫に提示する
- ②物流倉庫の担当者が倉庫の在庫量を考慮したうえで補充量を決定する

補充量の決定には精度と速さが求められるが、そこには以下の3つの課題があった。

1つ目は、各店舗のマネージャーが補充量を決定することがそも

そも難しいことである。Inditexでは、販売機会損失を低減し顧客満足度を高めるため、あるアイテムのM・Lサイズが欠品した場合、そのアイテムは店頭からすべて撤去され、代替アイテムが陳列される。この店頭陳列オペレーションにより需要予測が困難になり、精度の高い補充量を決めることが難しくなるのである。

2つ目は、補充量を定めるための時間が短いことである。店舗側では、需要予測の精度を高めるにはなるべく直近の売り上げ実績を見る必要があり、補充量を定めるための時間がどうしても短くなる。物流倉庫側でも、店舗からの要求が到着した後、倉庫の在庫量を考慮しながら数時間以内という短時間で店舗別・商品別・サイズ別の補充量を決定する必要があった。

3つ目は、店舗マネージャーが要求する補充量が需要予測より多く見積られるケースが多かったことである。これは、店舗マネージャーの業績評価が店舗の売り上げで決まることが背景にある。各店舗マネージャーは、できるだけ多くを販売しようとして、需要予測を上回る補充量を物流倉庫に提示する。その結果、在庫に限りが

ある商品を店舗同士で取り合う状況が発生していた。

店舗をさらに拡大するためには商品補充業務を改善する必要性が高まってきた。そこで店舗数が1000の大台に達するころからInditexは、上述の3つの課題を解決するために次の2つの業務改革を実施した。

①店舗マネージャーが要求する補充量、過去の売り上げ実績、店頭陳列ポリシーを考慮して、各店舗の翌週の売り上げを予測する

②翌週の売り上げ予測に基づき、全店舗の売り上げが最大になるように物流倉庫から各店舗への商品別出荷量を算出する

各店舗への商品別出荷量を算出するために最適化ソルバーを用いることにした。これにより、サイズの種類が最大で8、常時稼働アイテム数が3000、店舗数が1500という膨大な組み合わせにもかかわらず、最適出荷量を短時間で決定することが可能になった。同時に、店舗が要求する商品補充量が適正かどうかを評価できるようになり、店舗マネージャーの業績評価指標に「補充量の精度」も加えられることになった。

この業務改革プロジェクトの特

徴は、現場による運用を重視した点にある。物流倉庫で出荷量を決定する担当者には数量を修正する余地を残し、同担当者には最適化ソルバーによって算出された出荷量を修正する権限も与えられた。最適化ソルバーの活用だけに頼る機械的な意思決定を避けたことで、最適化技術の活用に対して従業員が理解が得られたのと同時に、最適化技術活用のノウハウが現場に蓄積されるようになったことも大きなメリットとされる。

生産拠点統合の最適化事例

Norske Skogは、新聞や書籍の用紙で世界第4位の製紙メーカーであり、2009年には12カ国に16の生産拠点を持っていた。

紙の需要は、先進国では電子媒体の普及により減少する一方、新興国では経済成長により増大する傾向にある。製紙業は資本集約型産業（資本設備への依存度が高い産業）であり、生産ライン1本の新設に約5億ドルもの投資が必要なうえに、その投資の回収には十数年ほどの長期を要する。そのため製紙メーカーにとって、各国・地域の中長期的な需給見通しに応じて世界各地の生産拠点や生産ラ



インを統廃合することは重要な意思決定事項となる。

Norske Skogは、最適化技術を活用して生産拠点の統廃合を決定することにより、年間1億ドル(売上高の3%に相当)のコスト削減に成功したという(INFORMS『Interfaces』2010年1・2月)。

同社の最適化技術活用のきっかけは、2000年に同社が買収したオーストラリアの製紙メーカーA社が、1997年に自社工場の生産計画を最適化技術を活用して立案したことにさかのぼる。Norske Skogは2003年に、A社の工場の生産計画最適化モデルを欧州にある複数の工場に導入した。

さらに2007年には、グローバル規模での生産能力の過剰により財務体質が悪化していたことから、生産計画最適化モデルを基に、最適化ソルバーを使ってグローバルレベルでの生産拠点統廃合の最適化モデルを開発した。これは300の離散変数(0か1かの変数)、4万7000の連続変数(任意の値を取る変数)、2600の制約条件で構成される大規模なものであった。

長期の投資意思決定では、将来需要のほかに為替レートや原材料価格などの不確実性要素を考慮する必要がある。Norske Skogはこ

れら不確実性要素を組み合わせた複数のシナリオを用意し、最適化ソルバーを活用して閉鎖する生産拠点を決定した。

ビッグデータへの最適化技術の適用

グローバルレベルのサプライチェーンには、需要の増減や為替レートの変動、税制など、収益を左右する要素が多数ある。これらの不確実性要素を前提として意思決定をする場合、複数のシナリオを想定しておき、そのなかから選択するという方法がよく用いられる。また、サプライチェーンの意思決定では、需要に対して制約のある資源をどう配分するかという最適化の問題が多い。そこで、蓄積された大量のデータ(ビッグデータ)を効率的に分析できる最適化技術が必要になる。

最適化ソルバーは技術革新によって計算速度が画期的に向上している。InditexとNorskeSkogが採用したのは、フランスのILOG(アイログ)の「CPLEX Optimizer(CPLEXオプティマイザー)」であった。2008年にはCPLEX Optimizerの開発者が米国においてGurobi Optimization(グロービ・オプティマイゼーション)を設立

し、CPLEX Optimizerのアルゴリズムを見直して計算処理の高速化を図った「Gurobi Optimizer(グロービ・オプティマイザー)」をリリースした。これにより、CPLEX Optimizerでは計算に8時間を要していた問題をわずか20分程度で解くことができるようになったという。高速な最適化ソルバーにより、意思決定をするための選択肢を、同じ時間でより多く検討できるようになったのである。

ビッグデータ時代には、サプライチェーンから一層大量のデータを収集できるようになり、最適化技術を駆使した意思決定の領域がさらに拡大するものと期待される。

最適化技術の導入には経営層のリーダーシップが必要

経営者にとって最適化技術はなじみの薄いテーマであるためか、企業の間ではそれほど広く普及していない。INFORMSラウンドテーブル(円卓会議)のメンバーの一人であるSteve Sashihara(スティーブ・サシハラ)氏は、最適化技術の知見を持たない経営者向けに、意思決定への革新的なアプローチ手法を紹介する『The Optimization Edge: Reinventing Decision Making to Maximize

『All Your Company's Assets』(マ
グロウヒル、2011年)を著した。
最適化技術の活用が企業に浸透し
ていないのは日本にかぎったこと
ではないらしい。最適化技術がビ
ジネス分野で普及しない理由とし
て、同書には「自らが下した決定
によって成功してきたと信じてい
る経営者が多いこと」が挙げられ
ている。

調達・生産・販売活動がすべて
日本国内であるなど、サプライチ
ェーンが比較的狭い範囲で完結し
ていれば、経験と勘に頼る業務で
あっても支障をきたすことはない
かもしれない。しかし、サプライ
チェーンのグローバル展開が進む
と、企業収益は為替レートや原材
料価格などの不確実性要素に影響
を受けやすくなる。こうなると、
規模の拡大や不確実性要素に対応
するうえで、経験と勘に頼る業務

は限界を迎える。このとき、ビ
ッグデータや最適化技術をサプライ
チェーン業務に活用するというイ
ノベーション(技術革新)が必要
になる。

このようなイノベーションを成
功させるにはトップダウンアプ
ローチが必須である。サプライチ
ェーン業務はさまざまな部門が関係
するために個別最適に陥りやす
い。Inditexでは最適化技術を活
用する業務改革プロジェクトを経
営層が統括するなど、企業全体の
問題として取り組む姿勢を明確に
した。Norske Skogでも副社長が、
グローバルに広がったサプライチ
ェーン最適化の必要性を認識した
ところから生産拠点の統廃合のプ
ロジェクトが始まった。Inditex、Norske Skogともに、経
営層の関与が最適化技術活用の成
功につながったのである。

経営指標を可視化して意思決定
を支援するというもくろみで高額
なBI(ビジネスインテリジェン
ス)ツールを導入したものの、単
なる分析ツールにとどまっている
事例は非常に多い。ビッグデータ
や最適化技術などの最新技術を活
用することによって価値を生み出
すには、それらの技術を企業経営
の意思決定に活かすことに関し
て、経営層がリーダーシップを発
揮することが不可欠である。

『ITソリューションフロンティア』
2012年3月号より転載

.....
水谷禎志(みずたにただし)

ビジネスイノベーション事業部上級コ
ンサルタント

末次浩詩(すえつぐひろし)

ビジネスイノベーション事業部副主任
コンサルタント

NRIグループの知財業務ソリューションについて紹介

主催：NRIサイバーパテント 2011年11月29日（東京）

知財業務の「フルサポートパートナー」を目指すNRIサイバーパテントは、提供するサービス・ソリューションの紹介を目的に、夏と冬の年2回本セミナーを開催している。今回は、「NRIサイバーパテントデスク2」ユーザーである新日鐵化学知的財産部の中西朋宏氏、およびNRIサイバーパテントの電子タイムスタンプ事業を支援いただいているアマノビジネスソリューションズの板谷雄二郎氏を迎えて以下の3部構成とし、企業の知財部門を中心に多数の参加をいただいた。

① 知的財産コンサルティング・アウトソーシングサービスの紹介

知的財産コンサルティング事業部の安高史朗が、特許分析ソフト「TRUE TELLERパテントポートフォリオ」（日本語・英語解析版）に新たに加わった中国語版、知財マクロ調査・各種コンサルティングサービスについて紹介した。また、知的財産情報サービス事業部の竹内徹が、「業務・システム診断（業務分析）サービスのご紹介」と題して、知財業務における現状業務の棚卸・特許管理システム導入サポートまでの業務コンサルティングを提案した。

② タイムビジネス市場の現状と課題

アマノビジネスソリューションズの板谷雄二郎氏からは、国内におけるタイムスタンプの現状として、特許庁をはじめ財務省や国立印刷局等、日本政府、銀行、病院などさまざまな業界での活用事例を紹介いただいた。また、タイムスタンプの有効期間延長やタイムスタンプによる権利証明の判例など、最新事情も紹介いただいた。

次に知的財産情報サービス事業部の新妻信人が、

NRIサイバーパテントが提供する電子タイムスタンプサービス「Cyber Date Stamp（サイバー・デート・スタンプ）」の機能や活用シーンに加えて、タイムスタンプ付与後の運用を軽減する新機能を紹介した。

③ 新日鐵化学の「NRIサイバーパテントデスク2」活用例

新日鐵化学の中西朋宏氏から、まず全社規模でNRIサイバーパテントデスク2を選んだ理由について講演いただいた。NRIサイバーパテントデスク2は、研究者がどこでも簡単に特許調査ができる検索ツールであるため、研究者の特許調査のレベルアップに役立つと判断したという。

次に特許調査の目的と流れを説明した後、中西氏が長年にわたってNRIサイバーパテントデスク2を駆使し、蓄積してきた特許調査手法のノウハウを披露いただいた。また、知的財産情報サービス事業部の田嶋龍太郎が、NRIサイバーパテントデスク2の新機能について紹介した。

セミナーの多数の参加者からは、「すぐにでも活用したい」など大きな反響があった。

NRIサイバーパテントは、ユーザーの声をサービスに迅速に反映し常に進化し続けている。質の高いサービスを今後も提供するとともに、来場者を魅了するようなセミナーを企画・開催していきたい。

.....
本セミナーについてのお問い合わせは下記へ

主担部署：NRIサイバーパテント
知的財産情報サービス事業部

担当者：新妻信人

電話番号：03-5208-1011

電子メール：patent@nri.co.jp