

第1回 なぜ今、企業文化なのか



青嶋 稔

CONTENTS

- I 企業文化変革が必要となっている背景
- II 本シリーズの概要

要約

- 1 企業戦略に関する分析では、3Cや5フォース分析などの分析技法が確立されており、誰が実施しても同じような成果が出るなど、戦略策定自体はコモディティ化しているといえる。今必要なのはその戦略の実行力であり、実行力を担保できるかどうかは、組織が持っている文化、すなわち企業文化によるところが多い。エドガー・シャインの組織文化論における最も深い層にある基本的仮定、組織風土と表すこともできる。つまり、組織を構成するメンバーの内に無意識にある信念や前提のようなものから変革してはじめて、自発的に戦略を実行できる組織になる。
- 2 今シリーズでは、次回（第2回）以降、経営者の役割、リーダーシップのあり方、ビジネスモデル変革、インターナルブランディング、各種制度設計、多様性（人的資本）、DX推進、ガバナンス・組織風土と企業文化との関連性を考察し、それぞれの観点から企業文化変革の進め方について言及する。

I 企業文化変革が必要となっている背景

日本企業は、マッキンゼー・アンド・カンパニーが提唱した7Sによる組織分析モデルでいえば、Strategy（戦略）、Structure（組織構造）、System（社内の仕組み）、つまりハード面の要素にかかる変革を積極的に進めてきているが、それらの変革の実行力については多くの課題が指摘されている。実行力を高めるには、残る4つのSであるShared Value（共通の価値観）、Style（経営スタイルや風土）、Staff（人材）、Skill（組織能力）といったソフト面での要素が重要であると考えている。そして、そうしたソフト面の4Sの中核を成すのが組織文化である。

組織文化は、米国の心理学者エドガー・シャインによって研究された概念である。もともとはジャパン・アズ・ナンバーワンといわれていた1970年代後半から1980年代に、日本企業の強さを解析することから始まったものである。エドガー・シャインによると、組織文化とは、組織内の人々が仕事や組織とどのようにかわり、どのように取り組むかを規定する価値観・行動規範・成果物・行動パターンを指しており、次の3つの階層から構成されている。

第1階層は「文物・人工物」であり、組織内に見える現象や産物のことである。第2階層は「標榜されている価値観」であり、企業理念やMVV（Mission、Vision、Value）で表されるようにミッションや価値観などを示したものである。パーパスなど企業の存在意義を表したもののこの階層に入ると思われる。これらは組織のメンバーにとって行動を意味づける指針となるものである。また、深

層にある第3階層が「背後に潜む基本的仮定」といわれるものであり、これを組織風土と表すこともできる。つまり、組織を構成するメンバーの内に無意識に存在する信念や前提のようなものである。

多くの企業は、第2階層までの変革まではかなり進めており、MVVやパーパスなどを策定するだけでなく、その浸透にも取り組んでいる。一方で、組織のメンバーが行動の指針とする信念や前提まで変革できている企業は少ない。仕事観や時間に対する観念、組織間の関係性など、無意識に当たり前とされているような信念・認識・思考までを変革するには多くの障壁がある。

このように、企業文化は表層にあって目に見えるもの（明文化された理念や、社内外に向けて発信している価値観など）と深層にあって目に見えないもの（暗黙のルール、コミュニケーションスタイル、価値観の源泉、メンタル要素など）で構成され、ルール・制度や仕組みを変えても深層部分は簡単には変わらない。企業が変革を実行し、自発的に行動する組織になれるかどうかは、深層部分に持つこういった組織風土を変えていく必要がある。

しかしながら、企業文化を変革するには数々の困難を伴う。たとえば、「中間層の岩盤化」「成果の可視化が困難」「心理的安全性が未成熟」「企業文化変革に対する認識が希薄（変革に対する不安）」が挙げられる。ここではまず、これらの問題の実態について整理する。

1 | 中間層の岩盤化

企業文化を変革するには企業内の組織への

アプローチが不可欠であるが、その考えを各組織内に定着させるために中間管理職が変革をリードしていかなければならない。企業のさまざまな取り組みや業績達成に向けて課せられる責任は重く、中間管理職には常に強いプレッシャーがかかっている。加えて、働き方改革で部下に残業してもらうことが難しくなり、中間管理職がその穴埋めをしているという光景がよく見られる。

このように普段から重い負荷を背負っている中間管理職にとって、企業文化変革といったような漠然としたテーマが設定されても、「どうせトップの思いつきだろう」と白けた気分になってしまうのが関の山である。そのような中間層がいわば岩盤のように立ちはだかることによって、変革が進まないことが多いのである。

かつての日本企業は、野中郁次郎氏が唱えたミドルアップ&ダウンのように、ミドル層（中間層）が上層部に、顧客や製造の現場で起きている生々しい事象を的確に伝え、上層部は状況を理解したうえで戦略を練り込み、その結果を社内に伝えて実効力を高めるという組織的な強みがあった。この中間層が変革に心から納得し、率先して取り組んでいかなければ企業文化の変革は始まらない。そのダイナミズムが発揮されてはじめて、組織や組織文化が変わっていくのである。

2 | 成果の可視化が困難

企業は企業文化変革の度合いをエンゲージメント調査やイノベーションの成果で測ろうとするものであるが、何をもって成果といえるのが明確でないことに加え、そもそも企業文化変革の成果を可視化することは容易で

はない。それ故、取り組みを継続するのは難しいもので、ややもすれば一時的なプロジェクトで終わってしまいかねない。

しかしそれは当然、望ましいことではない。なぜならば、大企業病といわれるように大企業は放っておけば官僚的になり、組織は縦割りになり、上層部と現場との距離は離れていってしまうものだからである。企業文化変革の可視化が難しいとはいえ、その成果を把握するにはエンゲージメント調査、従業員アンケート調査といった従来のリサーチを愚直に続けることに加え、定期的なフィードバックやワークショップなどにより、従業員の声を継続して収集していくことが求められる。前述したように、企業文化の定着度が測りにくいからこそ、継続して実態を把握し、変化を可視化していく必要がある。

3 | 心理的安全性が未成熟

企業文化変革の成果を測りにくいことの背景にある最も難しい問題が、従業員の行動の奥深くにある心理・習慣を変えることの困難さである。

大きな組織には、自然と定着している習慣や暗黙のルールのようなものがある。言語化されていないものも少なくないが、組織の行動の前提となっているスピリットのようなものは確かに存在している。

現在、多くの日本企業で心理的安全性に関する研修が行われており、心理的安全性という言葉としても広く定着するようになった。一方で、いまだに見られるのが上司の発言を待ってから発言する部下の姿である。上司と食い違ったことをいわないよう、部下は上司が何を言うのかを確認してから自分が発言し

ようとしている。そこで食い違ってしまうと「空気が読めない」ことにされかねない。しかし、そのような状態は心理的に安全とは言い難い。もちろん、組織として議論を尽くして決定された事柄に対して、後から異を唱えるのは組織の一員としてはよいことではないが、そもそも議論を尽くすような組織風土を持つ企業が少ないというのも、紛れもない実態であろう。

また、失敗は許容すると明言している経営者もいるが、従業員は心の内では「失敗は失点」「新規事業担当は外れくじ」「挑戦しても失敗したらはしごを外される」といった意識を拭い切れないでいる。このような状態も心理的に安全とはいえない。

こうした状況を従業員のモチベーションの低さと認識する経営者もいるようだが、若年層や中間管理職層にも言い分はあるだろう。実際、新規事業部門は評価されにくいことが多いのも事実であろう。新規事業は、頑張っても取り組んでも、場合によっては不採算事業として撤退を余儀なくされ、うまく方向転換して事業を成長させようとしても、上からの官僚的な判断によって阻まれてしまうこともあるからだ。

このようなことが重なると、現場にいる中間管理職や若手には言っても無駄だという気持ちが蓄積され、従業員が本音を心の内にとどめてしまう状況となってしまうのである。

4 | 企業文化変革に対する認識が希薄（変革に対する不安）

日本企業では、「うちの会社では」という言い方をよく耳にする。その言葉の裏側には、自分の会社が有する風習や考え方、さら

には定着している慣習が少なからず影響していると考えられる。言い換えれば、企業文化は常に存在しているものであるという前提ができてしまっているのではないか。一方で、企業文化を変える、自らが創出するという考え方は乏しい。これは日本人が持つハイコンテキストカルチャーによるところが大きい。

ハイコンテキストカルチャーとは、風習や価値観、認識が共有されており、言語で明確に表現しなくても暗黙の了解や共通認識で意思疎通できる文化のことである。「空気を読む」というのがまさにそうで、言葉にしなくてもその場の状況を共有し、コミュニケーションをとることを求められる場面が多い。つまり、文化はすでに存在しており、言語化しなくても伝わるはずといった考え方が根づいているから、前述した「うちの会社では」というような言葉が発せられるのである。

一方、欧米では、さまざまな人種、バックグラウンド、職歴の人が集まって仕事をするのが常態化している。そこには暗黙の前提は存在しない。企業文化は言語化しないと理解できないし、環境によって変化させ続けていかなければならないのも当然のことである。

もちろん、自社が創業以来大事にし続けている考え方、変えてはいけない理念は存在するが、自社を取り巻く環境が大きく変化すれば、企業文化も当然変えていかなければならない。その際には、企業文化の最も深い階層にある基本的な思想や風土までを変革することも少なくない。そうして変革した企業文化は、明確に言語化され、全従業員に伝えられることになる。

日本では、高市政権が経済成長を実現しようと旗を振っている。成長こそが今重要であり、企業がその推進力となるべきである。市場環境や社会環境が刻々と変化し、先行きの見えにくい状況下で成長を実現するには、これまで暗黙の了解となっていた企業文化を、各企業が置かれた状況に応じて変革していく必要がある。本シリーズでは、企業文化を主題とし、その変革に向けた考え方、進め方、方法論について、関連するテーマごとに考察していく。

II 本シリーズの概要

ここでは、次回（第2回）以降に取り上げるテーマとその概要を整理しておく。

第2回 企業文化醸成における

経営者の役割

企業文化醸成において問題となるのは、全社一丸となった状態をつくり込む難しさや、一貫性が保てないことである。この問題を解決するには、経営者からの熱意のある発信が欠かせない。経営者がトップダウンで声かけだけをして「あとはよろしく」と丸投げするケースもあるが、丸投げされた担当役員もしくは中間管理職は、難題を背負わされることとなる。企業文化変革は終わりの見えない大仕事であるため、ましてや中間管理職が背負い切れるものではなく、本来は経営トップ自らが強くコミットメントしながら、一貫して面倒を見て最後までやり遂げるべきものである。

とはいえ、前述したように企業文化醸成は成果の可視化が難しいため、問題意識の発信

や変革の声かけだけで終わってしまうケースが少なくないのが実態であろう。

そのような状況の中で、経営トップの強い意志の下で企業文化変革を推進している企業もある。第2回では三菱電機とTDKの取り組みを紹介し、そこから得られる示唆を整理する。具体的には、企業文化変革を進めるうえで、岩盤層といわれる中間管理職をどのように巻き込んだのか、また、岩盤層を含め、あらゆる階層に対して企業文化をどのように浸透させたのかについて詳述する。

そのような考察を踏まえ、第2回では組織文化変革を進めるうえでの経営者の役割について深掘りする。

第3回 リーダーシップのあり方

（岩盤層の突破）

企業文化変革において、障壁となるのが中間管理職の岩盤層化である。日本企業では、ヒエラルキーを前提としたいわゆる管理職が、社内での代表的なキャリアとなっていることも少なくない。

ところで、管理職とは管理する人のことであり、変革をリードする人ではない。サラリーマン志向ともいわれる管理職志向の強い人材が、ヒエラルキーの上位にいる傾向が強いほど、挑戦する人が評価されにくい組織風土と深くつながってしまっているように思える。このままでは変化の激しい時代を日本企業が生き抜くことは難しいのではないか。リーダーシップのある人材がリードしなければ、企業文化を変革することはできない。

第3回ではこのリーダーシップに焦点を当て、リーダーシップを発揮できる仕組みをどのように整備し、企業文化変革にどのように

つなげていくかを考察する。そうした取り組みの先進事例として、富士通、味の素グループ、ソニーグループを紹介する。

典型的な取り組みとして、まず富士通はリーダーシップの概念を変えた。具体的には、共創・協働型のリーダーシップへと転換を進めているのであるが、その際、同社はリーダー（幹部社員）の評価項目を「Impact（成果）」「Behaviors（行動）」「Learning & Growth（学習・成長）」の3つに再定義し、タフアサイメントとそれら3つの観点から経営リーダー層の育成を進めている。その取り組みの根底にある「Fujitsu Way」という理念を社内に浸透・定着させるため、リーダーはFujitsu Way推進責任者の役割を担っている。

味の素グループは「ASV（Ajinomoto Group Creating Shared Value）」という未来への取り組みに対する考え方を明示している。同社では、会社が目指すことや大事にしていることと、従業員一人ひとりが自分のやりたいことや社会に貢献したいこと（My Purpose）を重ね合わせることを重視している。その一環として、トップマネジメント層と若手従業員との対話などを通じて、個人レベルまで企業文化を浸透させることを図るなどして「ASVの自分ごと化」を進めている。

ソニーグループは「個を活かす」という理念を徹底し、リーダー層の最大の責務を社員一人ひとりの多様な価値観を大切に、その力を最大限に引き出すことと定義して、企業文化の変革と浸透を進めている。

これらの事例の考察を踏まえ、企業文化を変革するためのリーダーシップに求められる要件をまとめる。要約するならば、それはWILLが強く、SKILLが強く、リスクを厭わ

ない人材像である。そうした要件を満たすリーダー層が、企業文化変革において担うべき役割についても具体的に整理する。

第4回 ビジネスモデル変革と企業文化

ビジネスモデルの変革を標榜している企業でも、その背景にある企業文化は過去の成功体験から生み出されたもののままであることが多い。そもそも企業文化は変えてはならぬものであるという思い込みも根強い。

たとえば、かつて製品の品質の高さで競争を勝ち抜いてきた企業は、その企業文化を継承することが重要であると考えられるものである。そのこと自体は必ずしも間違っているとはいえないが、VUCAと呼ばれる激動の時代では、それだけでは勝てなくなってきているのが実状である。ビジネスモデルを大きく変革するのであれば、企業文化もそれに合わせて変革していく必要がある。

第4回ではこの問題に焦点を当て、ビジネスモデル変革を推進する際に前述したような硬直した企業文化が阻害要因になってしまうことについて詳しく考察する。垂直統合型の企業文化で成功体験を積んできた企業であっても、ビジネスモデルを変革する際には企業文化を含めアジャイルに見直しながら変革を進めていくことの重要性について言及する。

先進事例としては、コマツ、日立製作所、三菱電機を紹介する。それぞれ、「スマートコンストラクション」「Lumada」「Serendie」という、各社のグローバル競争力を強力に牽引するビジネスモデルを創出したが、その定着に向けては、各社ともさまざまな問題に悩まされてきた。中でも、これまで是としてきた企業文化にビジネスモデル変革の足を引っ

張られたことは3社に共通しており、それをどう解決してきたのか、そして、企業文化をどのように変革してきたのかについて詳述する。

それらの事例を踏まえ、ビジネスモデル変革と企業文化変革を同時に進める大切さを説く。その実現に向けては、若手・中堅人材をビジネスモデル変革の場に積極的に投入し、新たなビジネスモデルを体験させるとともに変革の必要性を実感してもらい、変革を牽引するといった流れをつくることを提案する。併せて、そうした体験・実感ができるリアルな場所と企業文化の変革を牽引する伝道者（言い方を変えればフィクサー）の重要性についても説きたい。

第5回 インターナルブランディング

企業において、インターナルブランディングがもたらす意味合いはより一層その重要性を増している。自分の会社がなぜ存在しているのか、どのような姿を目指しているのかを従業員が理解し、行動を変えていくには、その企業のパーパスやビジョンについての理解と共感が欠かせないからである。

企業文化変革も同様である。変革の内容が見えにくいからこそ、さまざまな情報を受発信し、企業の価値観に対する理解と共感を深める必要がある。

企業文化変革において、インターナルブランディングを有効に活用している事例として、第5回では、キリンググループ、ソニーグループ、レゾナックホールディングスの事例を紹介する。

キリンググループでは、インターナルブランディング活動の一環で、目指すビジョンや価

値観を具体化したシンボリックな取り組みを表彰し、組織や従業員を顕彰する機会を設けている。また、それらの事例を従業員に広く共有し、ビジョン・価値観の理解や共感を醸成するとともに、従業員に対して自身の挑戦を啓発する機会を設けている。

企業文化変革にかかるインターナルブランディングにおいては、広報部門や人事部門の果たす役割は大きい。キリンググループのように、各従業員の身近なケース、たとえば、隣の組織の事例を共有することにより、その従業員のモチベーションを刺激し、変革を自分ごととして考えるきっかけをつくっていることは、広報部門や人事部門の功績といえよう。

今後は広報部門・人事部門の果たす役割についても、経営者を巻き込んだものがより重視されるようになると予想する。企業文化変革に関する経営トップからの発信はもちろんのこと、企業文化を社内に浸透させるために経営層が伝道者役を担うこと、変革を牽引した従業員を組織として評価することなども想定される。そのような意味から、第5回では特に経営層の役割に焦点を当てて考察する。加えて、インターナルブランディングに関する具体的な取り組みについても提言したい。

第6回 制度・組織設計と企業文化

日本企業の組織は権威主義のピラミッド型構造になっていることが少なくないが、市場の変化への対応が後手に回ることが多く、窮地に陥った際のレジリエンスが弱いといった特徴がある。このように、ピラミッド型組織の限界はずっと問われてきており、各従業員が自律的に意思決定して行動するティール型

組織への転換を図る九州電力などのように、組織設計に対する新たな挑戦も進みつつある。一方でその成果が明確に出ている企業がまだ少ないという実状もある。

組織設計は各種制度設計との関係性が強い。たとえば人事制度・評価制度はその最たるもので、新たな制度を設計しても、企業文化変革に結びついていないケースや新たな企業文化の醸成に至らないケースが見受けられる。

制度はつくって終わりではなく、円滑に運用できるような企業文化の醸成が不可欠である。制度ありきではなく企業文化変革と連動させながら制度の設計・運用を行うことが重要である。

その事例として、第6回では富士通のビジネスユニット化によるフラット組織への転換や権限上の仕組みなどを紹介する。ほかにも、変化に対応して新しい事業を創出し、リスクをチャンスに変える取り組みを促進する制度を設計したサイバーエージェントや、新規事業に取り組む人材を育成するための組織や評価制度を運用しているオムロン、市場対応力を高めるような組織への変革を推進している日立製作所を紹介し、企業文化変革との関係性に触れながらその内容を考察する。

また、それらの事例を基に、企業文化変革のためには製品別の縦割組織のような画一的な組織構造から脱し、市場の変化に対応しやすい構造にする必要性について言及する。具体的には、市場別組織やプロジェクト型組織について解説する予定であるが、そうした組織を活かす制度設計・運用のあり方、制度運用と連動した企業文化変革のあり方についても触れる予定である。

第7回 多様性の観点から見る企業文化 (人的資本)

企業が成長するにはイノベーションの創出が不可欠であるが、画期的なイノベーションを持続的に創出するには多様性という観点が極めて重要である。多様性を構成するものとしては、人種、性別、働き方、バックグラウンドなどが挙げられる。一方で多様性の確保を阻害するものとしては、アンコンシャスバイアス、認証バイアス、正常性バイアスなどが挙げられる。そうした阻害要因を取り除き、心理的安全性を確保すること、また、高いレベルで多様性を確保することは、企業文化変革と密接にかかわっている。

企業文化を変革しながら多様性を確保しようとしている企業の事例として、第7回では、ソニーグループ、サイボウズ、メルカリを紹介する。

ソニーグループでは、組織の境界線を越えて多様なステークホルダーを結びつける活動を展開する越境人材（バウンダリースパナー）を育成しているが、バウンダリースパナーをはじめ、多様な人材を育成することにより、企業文化の変革、新たな企業文化の醸成を推進している。またここでは、そうした人材育成を組織的に推進している典型例として「ソニーユニバーシティ」についても触れる。

他方、サイボウズでは「多様な個性を生かし、チームワークあふれる会社を創る」との考え方の下、「100人100通りのマッチング」といったような多様な働き方を模索している。この点について、同社社長の青野慶久氏は社員との対話の中で、「理想を掲げ、多様な人たちがその実現に向けて関わり、オープンに情報共有しながら自主的に動く。こうし

たカルチャーがなければ厳しい」と語っている注。

上記のような考察や先進事例から得られた示唆を基に、日本企業に向けた提言として、ここでは多様性を阻害する要因を組織的に除去し続けることの重要性を説く。その際には、多様性を多面的に捉えることの重要性について、企業文化の観点から解説する予定である。

具体的には、人種、性別、LGBTQといった要素だけでなく、自分と違うバックグラウンドを持つ人の価値観や考え方、働き方などにも関心や好奇心を持つことが挙げられる。そうした多様な人々の価値観を束ね、企業文化としていくことの重要性についても言及する。

第8回 DX推進のための企業文化変革

昨今、多くの日本企業がDXもしくはAIによるトランスフォーメーション（AX）の推進を標榜している。しかしながら、かけ声だけで中身が伴わないものも少なくない。そもそもデジタル化は、従来の業務の進め方をドラスティックに変えるものであり、既存の事業部門の考え方とコンフリクトが生じるのは当然である。にもかかわらずDXやAXを実現するような企業文化が十分に醸成されていないことが、頓挫の原因であると筆者は考えている。

第8回では、組織風土を変え、企業文化を変革しながらDXやAXを推進している企業として、住友化学、コマツ、三菱電機、NECの取り組みを紹介する。また、それらの活動を通じて、どのような組織風土が必要か、またそれを企業文化に育てるにはどのような取り組みが必要かについて言及する。詳細は第

8回で説明するが、たとえば、挑戦を厭わず、失敗を是とし、そこから学んでいく組織風土や、スピード感を持って自主的に取り組むことをよしとする組織風土が挙げられる。

第9回 ガバナンス変革と組織風土

かつて日本企業が起こした品質問題は、日本企業が抱えるガバナンス面の問題を表面化させた。たとえば、トップと現場の現状認識が乖離していることによる無理な目標設定が挙げられる。その結果、現場と中間管理職に負担が集中して疲弊し、体力と集中力の低下を招いたことにより、大小さまざまな品質問題につながったのである。

日本企業が、今後、ガバナンス変革を進める際には、この状況を真摯に見直し、対症療法的な取り組みで終わらせるのではなく、企業文化変革を視野に入れて対応しなくてはならない。

ガバナンス上の問題を乗り越え、企業文化を変革した事例として、第9回では三菱電機を紹介する。同社は品質不正問題から企業文化変革を徹底している。筆者の2025年度の連載「本社機能のトランスフォーメーション」第9回でインテリジェンス機能の観点から同社の品質問題を取り上げたが、今回は企業文化変革の観点から、同社の取り組みやその背景にある考え方を詳しく紹介したい。

三菱電機の事例からもいえるように、ガバナンスの仕組みがあってもそれが適切に機能するかどうかは企業文化次第である。上意下達にとらわれ、ノーといえない風土を是正するためにも、ネガティブな情報をタイムリーに入手できるようにしていくためにも、制度や仕組みの構築だけでは不十分であり、組織

風土や企業文化を変革し続けることが欠かせない。

第10回 まとめと考察

第10回はシリーズのまとめを行う。第2回から第9回まで、さまざまな観点から企業文化変革について取り上げるが、観点別に見ていくと関連する部門の役割も見えてくるはずである。この第10回ではそうした点を踏まえ、誰がどのようにして企業文化変革に取り組むべきなのかについて整理する。

この連載を通じて筆者が声を大にして言いたいのは、企業文化変革には終わりはないということである。すなわち、日本企業はゴールを設定せず、常に変革をし続けなければならないという意識を持つことが肝要である。そこで、日本企業が企業文化を変革し続ける中で留意すべき、以下のような中長期的な課題、日本企業特有の課題についても触れたい。

たとえば、経営者が変わっても変革が続けられる仕組みをどのように作り込めばよいのか、また、言語化が強く求められる中で、日本人として持っているハイコンテクストカ

ルチャーとどう向き合っていけばよいのか、そうした日本ならではの特性を踏まえて、企業文化変革の背景にある価値観をどう言語化し、どのようにして従業員や関係者、ステークホルダーに伝えていけばよいのか、といった点について言及したい。

企業文化変革は、成果もゴールも見えにくい難題であるが故に、日本企業はしっかりした戦略と体制の下でこの課題に取り組んでいく必要がある。

注

サイボウズ「サイボウズは『100人100通りの働き方』をやめます。社員数1000人を超えても、成長と幸福を両立させるための挑戦」(2024/10/29)
<https://cybozushiki.cybozu.co.jp/articles/m006216.html>

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）
 野村総合研究所エグゼクティブパートナー
 米国公認会計士、中小企業診断士
 専門はイノベーション、組織構造改革、PURPOSE & VALUES策定、買収統合、PMI、自動車、精密、電機、重電などの製造業における中長期経営計画策定、事業戦略策定など