第16回企業白書「新・日本流経営の創造」概要版

企業白書の基本的な考え方
「温故知新（第1部）」「和魂洋才（第2部）」を合体させ、「新・日本流経営」の要諦としてその普遍化が可能かどうかを探る試み（第3部）の集大成

第3部　日本企業にとってのグローバル化とは
～グローバル化を「新・日本流経営」進化のエンジンに～

ひきこもりモデル
p.91 p.100
ほぼ完全にドメスティックな経営モデル

（抜粋）
- シェアと売り上げの最大化が基本
- 差別化が難しいため価格戦略とチャネル戦略が重要
- 全国一律の製品の供給
- 収益を無視して受注に走る傾向
- メインバンクとの良好な関係を基盤に長期に亘る低収益も許容
- 擦り合わせの組織能力を育てる発想とアクションは希薄
- 切磋琢磨の無い（馴れ合い風土）長期的雇用関係
- 人材選抜・抜擢プロセスが不明確
- ミドル以下の指示待ちが顕著
- 合併時はたすきがけ人事や役員数の均等配分にこだわり
- 国内だけの「消耗戦」を展開する傾向

「新・日本流経営」の源流モデル
p.81 p.94
日本売上は半分以上
従業員の外国人比率が上昇しているが大半は販社

（抜粋）
- 品質による差別化を基本戦略とする
- 自前による技術力、開発力へのこだわり
- 現場力を引き出す独自の方法論、風通しの良い全員参加型組織とそれを維持するリーダーの再生産
- 擦り合わせ型アプローチ（人間同士の長期的なコミットメント、信頼関係）
- 顧客や現場に密着する行動様式による顧客ニーズへの感度ときめ細かい対応
- 組織としての思いを重視する経営
- 切磋琢磨を伴った長期的視点
- 従業員全体の底上げを中心とした人づくり
- トップ同士の信頼関係や大株主の関係が良好な場合のみ M&A を活用

「新・日本流経営」の今日的モデル
p.82 p.96
日本売上は 40%、米州・欧州・アジア他がほぼ 3 分の 1 ずつ
従業員の半数以上は日本人以外だが販社と工場に集中

（抜粋）
- 世界中の拠点で特性を生かした開発体制（イノベーション追求）
- 現場の力の維持・浸透（方法論や理念の明文化、グローバルに浸透させる組織的な仕組み）
- 擦り合わせ能力の維持（キーポジションは日本人中心）
- 現場感覚にマーケティング視点を加えた顧客ニーズへの対応
- 企業理念の明文化とグローバルな浸透の努力が本格化
- グローバルリーダー育成が本格化
- 内部成長を基本とするが重要な経営資源獲得のため戦略的 M&A を展開

「新・日本流経営」の近未来モデル
p.85 p.98
日本売上は 20%、新興国が拡大中
従業員の半数以上は日本人以外で全機能で多国籍化が進行

（抜粋）
- イノベーションを促進するための研究開発を世界複数拠点で展開
- 有力な海外現地サプライヤーの存在
- 擦り合わせに必要なキーポジションに徐々に外国人を配置
- 顧客ニーズへ対応のため、従来以上にダイバーシティを推進
- 外国人の日本本社での勤務経験と共に多くの分野で見える化を促進
- 現地への権限委譲と共に企業理念の実践と浸透には相当のエネルギーを投下
- 一定水準以上のリーダー登用に世界統一基準とプロセスを導入
- 低コスト製品開発やモジュール化を補完する新興国企業の M&A を展開

グローバル化の進展とともに「変えてはならないもの」「変えるべきもの」を峻別

日本企業が不得意とする戦略（グローバル展開の中で補完したい主な発想力リスト）
- ブランド戦略
- ポートフォリオ（特に撤退売却）戦略
- 基本事業モデルのイノベーション
- ニッチ型展開（グローバル規模での展開）
- バリューチェーンの発想

第2部　日本の繁栄維持に不可欠なグローバル化推進にあたっての日本企業の諸課題
～「新・日本流経営」への演繹的アプローチ～

問題意識
成長市場（BRIICS 等）におけるプレゼンス強化
p.40

先進国・新興国市場双方に進出するための課題
Ⅰ. グローバル人材の育成と活用（リーダー育成／ダイバーシティ）
Ⅱ. M&A を梃子とした成長戦略
Ⅲ. コーポレート・ガバナンス／CSR
Ⅳ. サービス産業／金融業の競争力強化
p.67

Ⅰ. グローバル人材の育成と活用
p.41
●グローバルリーダー育成に必要なプロセス
- 経営者のコミットメントとリソースの配分
- 企業理念の明確化・明文化
- リーダーシップ教育（社内・社外）
- 実践 OJT（海外勤務、抜擢等）

●ダイバーシティの促進
- 世界中の優秀な人材の確保
- 機会均等の人事制度・文化の構築
- 日本本社のグローバル化
- グローバルリーダーによるダイバーシティ促進
- ダイバーシティの第一歩としての女性活用

Ⅱ. M&A を梃子にした成長戦略
p.52
● M&A を取り上げる問題意識
- 国内市場における過当競争による消耗戦からの脱却
- 成長の糧としての事業のグローバル化
- 国内資本市場のグローバル化

●経営者としての心構え
- 成長戦略の選択肢として捉える
- 株式市場への上場意義を意識し、最善の買収防衛策として最良の経営を行う
- 中堅・中小企業にとっても有効な手段（人材確保・地域活性化・過当競争からの脱却）

Ⅲ. コーポレート・ガバナンス／CSR
p.62
●コーポレート・ガバナンス
- 透明性・客観性・妥当性・迅速性・開示性が担保される体制構築
- 経営者が個々に判断すべきガバナンス体制（独立社外取締役／委員会制度の導入）
- 取締役の報酬
- 内部統制制度／適正開示

●グローバルな企業市民としての日本企業の役割（CSR）
- 海外売上・従業員比率に応じた CSR 活動のグローバル化
- 各国・地域の価値観に応じた社会貢献のあり方

第1部　日本企業の強みの再評価／棚卸し
～「新・日本流経営」への帰納的アプローチ～

Ⅰ. 日本企業の強みとして認識されてきたもの
p.18
- 経営者の高い倫理観・道徳心
- 長期的視野に立った経営
- 徹底した生産性・効率性の追求
- コンセンサス経営に基づく実行の精度の高さ
- 環境に優しい技術・製品を生み出す力
- 優れた擦り合わせ技術
- サプライヤー、協力企業との連携の強さ
- プロセス・イノベーション
- 取捨選択の能力
- 現場の当事者意識の高さ
- 長期的関係をベースとした信頼

Ⅱ. 成功している日本企業が実践している強み
p.19
●経営者のあり方
- 企業理念の伝道師としての役割
- 人材育成へのコミットメント
- Good Communicator としての顔

●現場の強さと連携の強さ
- 現場重視のフィロソフィー
- 切磋琢磨する現場の強さ
- 現場を理解して機能させる経営
- 社内外の連携の強さ

●顧客重視の考え方

●人づくり
現場を支える人材／リーダー、ミドルマネジャー育成／多様性のある人材採用）

●長期的投資を可能にする保守的財務ポリシー

Ⅲ. 今後も維持・強化すべき日本企業としての強み
p.26
●企業理念に基づいた経営
（課題）世界各国での伝道師（リーダー）育成

●長期的視点に立った経営
（課題）パラダイムシフトの際には変化対応が遅れがちになること

●広義のものづくり力
（課題）ノウハウの海外移転／現場力を収益に結びつける全体最適の視点

●人づくり
（課題）理科系教育／リーダー育成

●高い目標にチャレンジするイノベーション志向経営の積極展開
（課題）経営者の積極的行動／イノベーティブな企業文化の醸成

ある経営者の目から見た現下の金融危機に関する考察
（目前の危機に対する対応、今回の危機をチャンスと捉えた前向きな対応）
p.8