

## 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～

第1部・第2部と、様々な角度から「新・日本流経営」の実践的側面に迫ってきた。第3部ではそれらの考察を基に「新・日本流経営」を1つの経営モデルとして示すことによって、実際の経営の一助としていただければと思う。

ここで最も大切にしているテーマは、日本企業の国際競争力の強化である。したがって、日本企業が最も力を発揮できる経営が、そのグローバル化と共にどのような姿に進化をしようとしているかを、これまでの検討を基に可能な限り具体的に表現してみたい。

## 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～

経営の姿の全体像を示すのは容易ではない。不可能かもしれない。ここでは、表現の一手段として、**図表3-1**のように、「日本流経営」の持つ競争力の源は何で、それを活かした戦略とはどのようなものか、また、それらの競争力を効果的に引き出すマネジメントの要諦はどこにあるかといった、少し単純化したフレームワークを使うことにする。これらの、「競争力の源—戦略—マネジメント」に整合性を持たせることが、その企業の力を無駄なく、かつ余すところなく発揮させる経営の鉄則だからである。

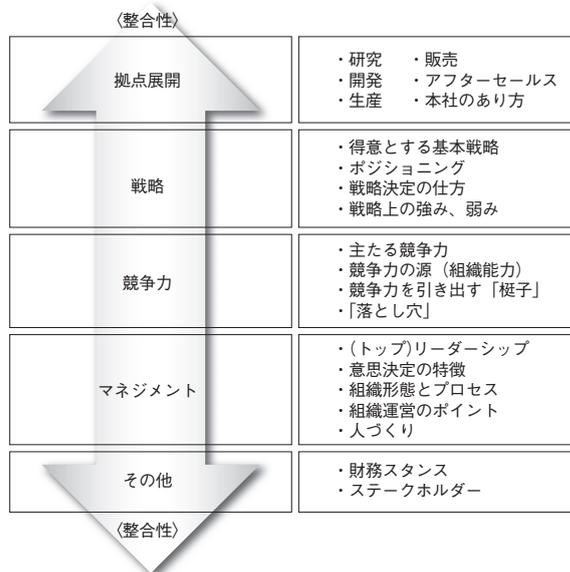
その意味で、本書で取り上げてきた優良企業はおおむね、スポーツで喩えれば「自分のプレー」ができている企業である。時代や環境の変化に応じて変えるべきことは変え、変えてはならない自らの中核の部分はむしろ再強化するといった峻別を丁寧に、しかし着実にやってきた。この、「変えるべきところは速やかに変え、変えてはならないところは揺るぎない」といった使い分けができることが最も大事な「新・日本流経営」のエッセンスだと言っても良いだろう。

その「変えるべきこと・変えてはならないこと」の具体的な内容はそれぞれの企業や業界等によって若干違いがあるのは至極当然であるが、日本企業として共通する部分も多い。ここでは、主としてこの共通部分をモデル化している。

ただ、同じ言葉で表される原則、例えば競争力の1つに「現場の力」という表現があるが、その「現場の力」を引き出す具体的な方法論は企業によって様々である。ここでは、その「幅」も可能な限り示すこととする。

まず、順番として、日本流経営の「源流」を示す必要がある。これまで、調査・検討を重ねてきたグローバル化のトップランナーとも言える日本企業も、そのグローバル経営の歴史はそ

**(図表3-1) 各経営モデル (Type One~Three/Type Zero/Type X) の見方**



う長くはない。製品・サービスの輸出の歴史は長い、世界に拠点展開し、日本人以外の従業員の比率が3分の1を超えるような段階に到達してからは、せいぜい20年程度の企業が多い。これらの企業は、この間、自らの持つ根源的な強みを最大限活用して必死にグローバル展開を進めてきた。最初に示す Type One としてのモデルは、こうした「日本流経営」の原点とも言うべき、根本にある競争力を確認しようとするものである。

## 1. Type One — 「新・日本流経営」の源流モデル

図表 3-3 (94 ~ 95 ページ) に示したモデルを、「新・日本流経営」の源流モデルと位置づけたい。この中に記された諸要素は、グローバル化の程度の如何にかかわらず、優れた日本企業が実践してきた事柄だからである。本書の第1部と重複する部分も多いので詳述しないが、ここに示したような日本企業の競争力と戦略は、それを引き出すマネジメントがあってはじめて現実のものとなるという当たり前のことを少し具体的に確認しておきたい。

自前による技術力・開発力へのこだわりは、そのようなこだわりを持つ「気難しい」技術者たちの活躍を容認する懐の深い組織文化と、技術者が報われると感じる（トップ）人事が目に見えていなければなるまい。技術を大切にすることは、しばしば技術者を大切にすることと同義だと考えられているからである。

現実の幅を示すという観点で言うと、この技術へのこだわりは対照的な2つの文化を生んでいるようだ。1つは「世界初」を目指す文化でもう1つは「世界一」を目指す文化である。前者を前面に掲げる企業は多数派ではない。だが、こうした（ソニーやホンダのような）企業群が戦後の日本企業全体の製品イノベーションに十分な刺激を与えてきたことは見逃せない。全体的には後者の色彩が強い企業が多いが、こうした企業群はたとえ革新的でなくとも、顧客のニーズをより精密に汲んで、より良い製品を次々と送り出し、世界的な競争力を積み上げてきた。

継続的進化は、広い意味での現場の力によってもたらされることが多いが、その現場の力を引き出すためには、風通しが良く、お互いによく「見える」全員参加型の組織をつくり、更にそれらを維持できる現場のリーダーが再生産されなければならない。

また、職場の一人ひとりが固有の優れた技能や技術・知識を持ち、かつ問題解決に臨む時も皆で取り組むための道具箱が必要となる。製造業の多くでは TQC (Total Quality Control : 全社的品質管理) であったり、セブン & アイの仮説検証サイクルやトヨタの TPS (Toyota Production System) 等のような企業独自の方法論であったりする。ただし、「風通しが良い」ということは、単に何でも言えるということではない。何でも言えるが何も起こらない、という言い放しの「のれんに腕押し」組織をつくってはならない。変えるべきところは実際に変える実行力に優れた強力なミドルマネジメントと組み合わせられていなければならない。

「擦り合わせ型」アプローチも、他の国の企業が取り入れようとしてなかなかできないことが示しているように、擦り合わせる人間同士の長期的なコミットメントや信頼関係が根本になれば実現しにくい。設計や開発、製造等の機能別の仕事が全て自己完結型に仕切られ、自分

の領分を明確にすることが当たり前という中では、これは大変難しい。最終的に顧客が第一という志を共有して、機能を跨いで相互の領域に踏み込んでも（お互い不愉快な思いに耐えながらも）より良いものをつくる努力を続けることが実を結ぶことは多い。

同じようなアプローチは、部品や設備等のサプライヤーを巻き込み、「縦の」連携を生んできた。条件は厳しいが長期的な関係で取引が行われることが多く、有能なサプライヤーの育成にも十分配慮してきた。そうすることで、開発への早期からの参画や密な情報交換を通じてサプライヤーの技術や知恵を積極的に取り込み、同時にその育成にも資することを狙ってきた。ただし、この縦型の連携の基礎を資本関係にまで発展させているか、事業上の関係のみに絞るかは企業によって個性がある。

顧客ニーズへの感度ときめ細かい対応も、開発者自身も含めて顧客や現場に密着するような行動様式（ここでは代表して「現地現物アプローチ」と呼ぶが、同様な趣旨を含んだ表現として「三現主義」や「現場観重視」等、それぞれの企業の重点の置き方を反映して使われている）が自然と身につくように育成し、更に、リーダーはそれを常に率先垂範しなければならない。

組織としての「思い」を重視する経営も重要な源流と言えよう。第1部で「企業理念に基づいた経営」を詳細に見た。多くの企業で、こうした「組織としての思い」は創業の精神を何箇条かに端的に表したもののや、それを敷衍して語録のような形態を取っている。これらが脈々と受け継がれ、企業として、あるいは企業人としての存在意義を支えてきた。そして、これらの「思い」の塊は徐々に、理念体系のような形に整備されていく。Type One では、これらの「思い」あるいは理念の浸透や継承は仕事等を通じてなされることが多く、特別なプログラムがあるわけではない。日本人リーダーだけの間では「あまりに自明」のものであることが多いからである。

最後に源流として捉えるべきものは「人づくり」であろう。後述するように、経営全般にわたって「人の力」に厚い信頼と期待を寄せることは日本企業の明確な特徴の1つである。そして、ほとんどの企業では「人づくり」は従業員全体の力の底上げを意味する。それが現場の力という欠かせない競争力の源だからだ。日本企業におけるリーダー育成のプログラムは、この「人づくり」を土壌として作り上げられていくと考えてよいだろう。

上記に代表的な競争力の源を抜き出して説明を加えたが、これらの競争力を組み合わせることで、**図表 3-3** にまとめたような得意とする戦略が実現されてくる。これと表裏の関係で苦手とする戦略（後述）が出てきてしまうのではあるが。

このような「マネジメント－競争力－戦略」の有機的な繋がりが全体として「日本流経営」と言われるモデルである。

## 2. Type Two — 「新・日本流経営」の今日的モデル

Type Two (**図表 3-4**、96～97 ページ) は、経営の中核として「変えてはならないもの」とグローバル化が進展するにつれて「変えるべきもの」を峻別して、どのような進化を遂げてきたかを示すモデルである。図の中の下線を引いた部分が新たにつけ加わった部分である。これ

らの「進化」部分について説明を加えることとしたい。

戦略的には、品質による差別化を基本とすることに変わりはないが、より多様なグローバルプレーヤーと直接競合する場面が増えることで、2つの変化に対応する。1つは製品・サービスのポジショニングを明確にすることである。自社の提供する製品・サービスが、市場全体の中でどのような位置づけにあるか、どのような顧客をターゲットとしてどのような価値を訴求していくか等を、より強く打ち出していく必要性に直面する。例えば、使いやすさ、エネルギー効率の良さ、高級感等、国内の競合だけでは強調されなかった側面をより意識した設計・開発あるいは販売活動がより強く要求されてくる。

もう1つの変化は、技術的またはビジネスモデル的イノベーションの重要性を痛感するようになることだ。本来の強みである、継続的な改善を積み重ねることによって革新的な製品・サービスに辿り着こうとするアプローチとは違ったイノベーションに向けたアプローチを研究する。特に継続的改善を持ち味とする企業は、グローバルな開発拠点展開で対応することを試みる。例えばデザインなら欧州、ソフト開発ならインド等といった世界中の拠点でそれぞれの特性を活かした開発体制を取るようになる。

この段階でも、成長戦略の基本は内部成長にある。しかし、拠点展開をグローバルに進めるために、あるいは、技術等の重要な経営資源を獲得するためにより戦略的に（IN-OUT 型の）M&A も利用するようになる。

この M&A の活用の仕方が「新・日本流経営」の要諦の1つである。日本企業は、1980年代を中心として過去、海外での M&A で手痛い失敗を重ねてきた。それは、Type One で見たような自社の根源的経営モデルと親和性の薄い M&A を試みてきたからと言えそうだ。大幅な人員削減や事業売却によって短期的に業績を回復させて「救済して吸収する」ような M&A は、まさに経営モデルとのフィットは弱いし、そのような M&A を海外で実行しようとしても、その能力と経験を持った人材を育成してきたわけでもないの、実行段階とその後の統合（PMI：Post Merger Integration）で大変な困難を抱えることとなる。経営者として現実的かつ健全に M&A の活用方法を吟味すれば、モデルにあるような形態になるのは当然であるし、最も賢明である。

次に、この段階で本来の競争力を維持するために、新たにいくつかの重要な取り組みがなされる。まず、「現場の力」の維持と浸透である。多くの企業で、現場の力を支えている具体的な方法論や理念を明文化し、伝承可能な姿にすることから始める。前述のように、多くの場合、TQC の方法論や道具建てに加えて、その企業独自の方法論やその背後にある理念の明文化がそれに加わり、更にその方法論を浸透させる組織的な仕組み（自主研究会等）や日本からの多くの人員（指導員）の派遣が進められる。海外工場が増えるほど日本の工場がマザー工場としての機能強化を求められる。トヨタの GPC（Global Production Center）のように集中トレーニングセンターを有するアプローチも見られる。

開発やサプライヤーとの関係まで含めた「擦り合わせ能力」は失ってはならない大事な競争力の源の1つである。前述のように、これは方法論であると同時に文化でもある。したがって、この組織能力を維持するために必要なキーポジションはできる限り日本人で固めておくのが現

実的である。この段階で、「擦り合わせ能力」を方法論以上のものとして理解・体得している外国人は稀だからである。

顧客ニーズへの感度ときめ細かい対応力も、一層注目される。日本企業の顧客ニーズへの対応は、いわゆる現地現物アプローチ等による開発者の五感を駆使した理解と、マーケティングからの顧客分析の組み合わせとなる。ただし、そのどちらをより強調するかは企業によって違う。前者をより重視するソニー・ホンダ型と両者のバランスを取ろうとするパナソニック・トヨタ型に大別できそうだ。戦略との組み合わせの相性は、前者はリスクがあるがより革新的な開発に、後者はより確実に網羅的な製品ラインに結びつきやすい。

日本人による日本語のネットワークの効率の良さが競争力の源の1つであることを自覚する。例えば、10万人以上の人員を抱え、「サイロ化」しやすいと言われるほぼ純粋な機能別組織の形態を取る企業でも、理論的には運営が難しいという定説のある複雑なマトリックス組織構造の企業でも、あるいはほとんど全事業が全世界的に拠点展開した上に先々でインサイダー化を遂げている組織でも、全社のコンセンサスの形成が可能で、しかもそのスピードが速い。これは、こうした公式の組織図の背後に網の目のように張られた（インフォーマル）ネットワークの働きによるところが大きいと見られる。ただし、インフォーマルネットワークといっても、それぞれの企業文化を色濃く反映する。プライベートまで含めた非常に濃密なネットワークもあれば、「趣味の仲間」的な繋がり 성격のものもある。どちらにしてもコミュニケーションの効率を著しく助ける役割を果たしていることには変わりがない。

おそらくこの時期の経営面での最大の変化は、「…ウェイ」や「…バリュー」と称される、企業理念の明文化とそのグローバルな浸透の本格的努力を始めることだろう。グローバル化したがついて、ダイバーシティを取り入れることの重要性は十分理解されているが、世界中の従業員がその企業独自の共通の基盤を持って仕事に臨むことができるような組織をつくり上げることが、より優先する課題となる。それぞれの企業は、独自の企業理念を持ち、その理念は自社の競争力のあり方や、それを生む経営やリーダーのあり方を述べているものが多い。日本人のみで経営されている時代は、それが新入社員以来の共通体験の中で暗黙のうちに伝承され、共有されてきた。これが先述のインフォーマルネットワークの品質を支えている。

他方で、この理念体系は独自の要素が色濃いばかりでなく、日本人以外には非常に見えにくく、言葉だけの説明では十分に伝わらないものが多い。したがって、この共通基盤のグローバルな浸透は一大トッププロジェクトとなる。どの企業においてもトップ自らがこれに取り組んでおり、研修等のあらゆる集会の機会を利用することはもちろん、その率先垂範がトップリーダーシップの最も大事な要素の1つとしてより強調される。

グローバル企業としての求心力を何に求めるかを考える際に、必ず登場するのが技術である。ほとんどの日本の製造業は、優れた技術・開発陣を競争力の中核に置いているが、グローバル化の進展と共に、技術・開発分野の中でもグローバルな分業を考えるようになる。技術を中核的技術やアプリケーション技術等に分け、可能な限り中核部分を日本の技術陣が担うアプローチとなる。

具体的な手法には、やはり幅がある。全社的な観点から技術の棚卸しをする「テクノロジー

プラットフォーム」(キヤノン)であるとか、重要な要素技術を「ブラックボックス技術」と指定して別格で開発体制を整備する(パナソニック)やり方がある。反対に技術と人と組織風土は切り離せないとの考えで、技術者とその組織文化づくりを中心にした、より「ソフトな」アプローチをとっている企業(ソニー)もある。

長期的な視点による経営は、「新・日本流経営」の基本であろう。ただし、長期的な雇用関係を強調するあまり、一步間違えると「馴れ合い」の風土を醸成してしまうことには十分注意が必要である。優良企業はこのことをよく理解しており、切磋琢磨の仕組みを組み合わせることで、その弊害を最小限にしようとしている。その方法論もやはり幅があり、①多くの活動を標準化することで比較可能とする。その上で、「見える化」によって工場間、販社間等の内部競争を促す仕組み、②敗者復活を認めるなどして主に同期の間での「出世の決着」を50代まで引き延ばしながらモラルダウンを食い止める人事制度やその運用、③分野(生産や技術等)の中での尊敬(親方、～の神様、おやじ、マイスター等)を勝ち取るための徒弟制度的な運用が代表的なものであろう。逆に見ると、この切磋琢磨の仕組みからはずれた時が、事実上の戦力外通告ということになる。

「人の能力への信頼と人による解決」を優先することも際立った特徴の1つだろう。先ほどの、理論的に難しいとされる組織の運営にしても、仕組みとしての複雑さや欠点を人間同士の密なコミュニケーションと思慮で解決していくアプローチを取る企業が多い。権限等の仕組みや取り決めを複雑にして互いのテリトリーを区切るのではなく、逆にお互いのテリトリーに積極的に踏み込んでいくことを奨励して、全社的な意思決定とコンセンサス形成を図るやり方である。具体的な実現方法はここでも多様ではある。例えば、事業の責任者に全社横串の機能別組織の長を兼任させたり、複数の部門長をローテーションで経験させたりする企業もある。また、企業理念に沿っているかどうかを判断の基準として物事を決めることを合意のベースにしている企業もある。

本格的なリーダーづくりがスタートするのも特徴だろう。日本人にグローバルリーダーとして相応しい力をつけさせようとする方向と、外国人幹部に自社の経営のエッセンスを分かってもらおうとする両方向の取り組みが行われる。多くの企業では前者の取り組みが先行し、後者に本格的に取り組む企業は限定的である。後者への取り組みは、グローバルに集中して研修するアプローチが圧倒的だが、理念やその実践が十分に浸透しているので外国人幹部の研修も現地での研修を柱にしたいと考えている企業もある。リーダー教育の実例は第2部に詳述されている。

なお、手放しでリーダー教育という表現に賛同している企業ばかりではない。少数のリーダーをつくることより、より広範な人づくりの重要性をより強調する企業も多い。それは上述のように「新・日本流経営」のエッセンスの多くが「人の力」への信頼を基盤としていることからにはかならない。両方大事、なのである。

### 3. Type Three — 「新・日本流経営」の近未来モデル

さて、このモデルは未だ未来小説的要素を含んでいる。「新・日本流経営」を、更にグローバル化の進んだ日本企業の経営の姿だとすれば、なおその手本とするような企業数は限られ

ているからである。それでも、Type Twoに見たエッセンスは継承されていると見るのが現実的であろう。なぜなら、総じて国際競争力を維持している、数万人から数10万人の従業員を持つ企業が数年にして全く本質的に別の企業体に変化してしまうことはあり得ないからである。

それでも多くの側面で、これまでにないチャレンジに直面することとなる。図表3-5 (98～99ページ)には、下線を引いてその新しい経営の側面を示している。以下、その、半ば小説的な部分も含め、「近未来の」経営のイメージを描いてみようと思う。場面は、30歳になった米国籍の青年が米国の現地法人に中途入社した、その3ヵ月後にシンガポールで行われたグローバルな「導入研修」である。

ジャックは今年30歳になった。米国の中西部の裕福な家庭に育った彼は、小学生の頃、父親の仕事で3年ほど日本に滞在した経験を持っている。日本語は片言程度しか話せないが、日本の持つ独特の世界観に魅力を感じており、ミシガン大学のビジネススクールを卒業後、日本を代表する企業の1つである当社に入社した。もともとはエンジニアであり、大学、大学院時代の専門は水処理技術である。

「導入研修」は4日目を迎えている。シンガポールという場所がそうさせるのか、初日に半日かけた「アイスブレイキング」のおかげか、研修はリラックスした雰囲気の中で進んでいる。皆、見慣れた自社のグローバルシンボルが刻まれたノートパッドを目の前に広げている。初日にもらった同じシンボルの描いてある帽子を隣に並べている者もいる。

これまで、各領域の執行役員クラスの人間の話がメインとなっている。彼らの3分の2が日本人で、その半数はインターナショナル英語で2時間半以上まくしたてた。ジャックには7～8割しか聞き取れなかったが、その熱意はよく伝わってきた。幸い手元資料が実に良くできていたため、内容の理解には何の不自由も感じなかった。

少し前まで、当社には、このような全世界の中途入社の人間を対象として一堂に集める研修は存在しなかった。各現地法人がそれぞれの内容と進め方で当社の紹介を行っていた。だが、この数年、本社のグローバル研修への熱の入れようは顕著である。主な理由は2つある。

1つは、特定のリージョンを超えてグローバルなリーダー層を育成するための制度的枠組みが整ったことである。

もう1つは、たとえ外国人で中途に入った者であろうと、いやだからこそ、「共通体験」をできるだけ多く持てる機会を提供し、当社のDNAを深く理解し、日本人とのネットワークを広く持つことの重要性を感じてもらいたい、というトップ経営陣の強い願いである。特に社長のこの面での思い入れは強く、幹部昇進に先駆けて行うグローバル研修や上級幹部への準備研修では必ず半日を費やし、研修生にその熱意を伝えている。

人材開発部長：

「この数日間、主要領域の執行役員から話を聞いてきたが、これからの時間はこれまでの全体を通じてのQ&Aにしよう。私が答えられるものには全てオープンに答えるよ。この研修には世界10ヵ

国以上から集まってもらっているから全て答えられるかどうか自信はないがね。ベストを尽くすよ。」

ジャック：

「この20年間、新興国も含めて、ほぼ全機能で海外に拠点を築いてきたことやその戦略上の意図も分かったような気がする。日本の本社も数年前にグローバル本社として、役割をより明確にしようとしていることも意図としてはよく分かる。ようやく当社の全体像がガイジンにも理解できる窓ができたということだと思う。しかも英語でもその窓が開けられる！」

マルコ（イタリア人）：

「インターナショナル英語だ、ジャック。」

ジャック：

「分かっているよ。でもマルコ、君は俺より早口だ。」

人材開発部長：

「グローバル本社の動きは、まだ、ぎこちないけど。なんせ日本人が日本人を『ガイジン』として扱わなければならない場面が結構あるからね。まあ、かなり訓練が必要だ。」

ジャック：

「質問は、こんなに数多くの拠点を展開してその間の連携はどうやってとっていかだ。販売サイドの現地のトップはほぼ全員日本人以外だし、工場サイドも徐々に日本人が少なくなってきた。開発拠点に至っては10ヵ所以上で、てんでばらばらな印象がある。研究拠点も数ヵ所に増やしていると聞く。誰がどうやって全体を統括しているのか、よく見えない。」

人材開発部長：

「全体の統括とは何かにもよるけど、各機能分野、事業分野の中期計画や重要な投資判断は全てグローバル本社が決定することになっている。ただ、最近はかなりの領域で、実質的に地域本部が決められていることが多くなってきた。」

ジャック：

「権限委譲？」

人材開発部長：

「実質的にね。地域本部も含めてかなりの大事なポジションにいる人は、いわば、長年の人物査定を経てきた人ばかりだね。その信頼関係で結果的に委譲していることも結構ある。とって日本的だろう？」

ジャック：

「そうとも言えないよ。人間が経営をやっているのだから、多かれ少なかれ、どの国の企業でもそういう面はあるよ。」

ジャン・マリ（フランス人）：

「フランス企業はそう意味ではそっくりかも。」

ジャック：

「ただ当社の場合は日本人同士だけの話でしょ。余計に曖昧だね。ガイジンは蚊帳の外でしょ？」

人材開発部長：

「それでは済まなくなってきたので、数年前にグローバルリーダーの養成のための制度的な整備や人事を進めてきた。これまでは、偶然我が社の風土と親和性のある現地の人が少数いて、その人たちが長年現地の発展を支えてきてくれた。米国法人トップのジムや中国南部の統括販社の王さんとかね。でもそんな『偶然』にいつまでも頼ってられないし、事業上のニーズから拠点の数は増える一方だからね。」

ジャック：

「MBA 取得者の採用を増やす？」

人材開発部長：

「どうかな。ジャック、君も当社のリーダー登用の基準とプロセスを知っているだろう。昨日詳細に説明があった。」

ジャック：

「ごく当たり前のことが多かったような印象がある。」

人材開発部長：

「そこがポイントなんだ。書かれてあることを文章として理解しようとするとうなる。事実、日本人より正確に説明できる外国人は多いよ。だが、ここに書かれてあることを実践するためにはかなりの経験と、周囲を巻き込んでいく力が必要になる。簡単じゃない。だから、その人物がこうした当社の理念を実践できるかどうかを確かめる、当社のリーダー選抜のための長期のプロセスを用意したんだ。」

ジャック：

「MBA 取得者だけを見ると、こうした長期的なテストが好きだという人は少ないと思うよ。」

人材開発部長：

「だろうね。短期的に儲けたい、あるいはキャリアアップしたいと考える人は当社には向かないね。」

ジャック：

「だから僕を採用した？」

人材開発部長：

「それは分からないけど、人間や事業を長期的な視点で考える当社の考え方に共鳴できない限り当社ではハッピーになれないだろうな。」

ジャック：

「だから Career for Performance？」

人材開発部長：

「優秀な人材に提供できる Career はかなり明確に示しているつもりだけど？」

ジャック：

「全社の経営陣に登用するチャンスを明確にしたのはいいね。早く実績を作って欲しい。米国企業もこうしたパスはあるけど、実態は米国人以外の登用はそう多くない。」

人材開発部長：

「現在、執行役員レベルでは3分の1近くが既に日本人以外になっている。おそらくあと1～2年で経営会議メンバーになってくれそうな人がいるので期待しているよ。ジャック、ところで、我が社の理念は当社が大事にしてきたコア・コンピタンスと密接に関連していることは分かっているね？」

ジャック：

「一応は理解しているつもりだよ。『現場の力』や『擦り合わせアプローチ』、『顧客第一主義』に『現地現物』。一番気に言っているのは『人間を一番大事にする』ということかな。」

人材開発部長：

「うん。今の段階ではそれでいい。当社のリーダー要件の多くはこれらを引き出すために必要な判断や行動を示しているつもりなんだ。そうしたことを実践できるようになるためには、まさに実践

が必要だ。OJT とはつまり実戦経験だからね。でも、もっと大事なのは、『変えるべきものは変える』ということだよ。進化する組織を維持していくことだ。』

サンジェイ（インド人）：

「数年前、我が国を含めて新興国で比較的規模の大きい買収をやったけど、彼らもそうした全社的な仕組みに組み込んでいく予定？」

人材開発部長：

「最終的にはそうしたいと思っている。ただ、しっかりと経営している企業だし、時間をかけて距離を縮めていきたい。既に共同で東ヨーロッパ向け新モデルの開発プロジェクトを立ち上げているよ。あの買収は、我が社が元々不得意で、これまで何度も試しては失敗してきた、低コスト・低価格品設計製造のノウハウと拠点を確保するために行った買収だ。日本国内には、低コスト・低価格品まで手がけるのかといった議論はまだあるけど、確かなのは当社の現在の技術陣に低コスト・低価格品をつくれといっても、能力というより気持ちで拒否しているね。

低コスト・低価格品以外にも日本の技術陣が不得意なことがたくさんある。開発拠点もこれまでと違うものをわざと導入して本体の日本技術陣に刺激を与えることは今後も続くと思うよ。なにしろ本体の技術・開発陣が活気に溢れていることが当社の生命線だからね。』

ジャック：

「OK。もともとじっくり腰を据えるつもりで入社したんだ。このまま日本本社に異動させてくれないかな。」

人材開発部長：

「今年のキャリアセッションでじっくり相談してくれ。日本サイドはいつでも歓迎だよ。さて、みんな、いよいよ社長とのビデオセッションが始まる。休憩後にまた集合してくれ。」

#### 4. 「新・日本流経営」の「落とし穴」

あらゆる経営モデルには、その本質と呼べるものと、同じ本質を持っていたとしても経営の巧拙によってそれが強みとなったり弱みとなったりする危うさも抱えている。つまり、「新・日本流経営」の本質が同じものであったとしても、油断しているとそれがここに見た経営モデルとして実現しないこともあり得る。そのような危うさをここでは「落とし穴」と呼んでおきたい。実際の例を基に、「落とし穴」と考えられるいくつかの点をまとめておきたい。もちろん、穴に落ちてしまわないようにするためである。

##### ● 「共通の企業理念」が組織全体に浸透し、実践されているか

企業理念が理解されていることと実践されていることの間には大きな隔たりがあることを肝に銘じたい。企業理念に基づく経営とは実践されている経営である。リーダーにとっての決め手は率先垂範である。

##### ● 長期的コミットメントと切磋琢磨が組み合わされているか

長期的なコミットメントを持つ従業員のモラルを信頼して、「脅し」を最小限にして経営しているのが日本企業の多くである。そうはいつでも必ず、人を切磋琢磨に駆り立てる様々な仕組みが存在する。長期的信頼関係も、滞ると既得権益の固まりという大企業病になる。一旦そうなると回復は大変で貴重な時間を無駄にしてしまう。

##### ● 従業員を動員できる強力なアッパーミドル層が形成・再生産できているか

経営全体の品質は、優れたトップとそれを支える強力なアッパーミドル層の組み合わせに

よって継続的に保たれる。これをマネジメントチームと呼んでも良いが、このチーム全体を育成する人間のつくり方が継続的になさなければならない。

● (特に IN-OUT 型) 短期的な成果を求めて身の丈に余る M&A を行っていないか

大型の M&A を成長戦略に活用するためには、PMI でしっかりと価値抽出ができるかどうか重要であることは半ば常識である。日本企業のうちグローバルなスケールで力づくで急速な統合ができるだけの人材群を有する企業はおそらく存在しない。また、日本企業が得意とする成長戦略でもない。

● 数字に過度に役割を与えていないか

長期的な視野の1つの特徴は、プロセス及びシステムの重要性に注目し、結果としての数字に過度に意味を持たせないことである。結果を出すことの重要性は言を待たないが、目標となる数字を盲目的に追いかけると本来の強みを忘れてしまうことがある。

● リーダーの登用や育成がグローバルに見て「フェア」になっているか

「フェア」の概念は人づくりにおいておそらく最も大事な概念だろう。日本企業はその経営モデルゆえに、「リーダーづくり = 選別 = 圧倒的多数のやる気喪失」という図式が頭に浮かびやすい。グローバルにリーダーを育成する際は、「リーダーづくり = 機会の均等な提供 = (差がつく) 結果の甘受」である。

● 「ホーム」である日本の競争力の低下の影響を最小限に食い止めているか

「新・日本流経営」は日本人が「自然に有している」強みに立脚した経営という側面があるが、その日本の人材や国としてのインフラの競争力の低下は多くの指摘するところである。コストを払ってでも (人材を再教育する等) その悪影響は最小限にしたい。

## 5. 日本企業が不得意とする戦略

戦略論の詳細は別の機会と論者に譲るとして、ここでは、一般的に日本企業が不得意と指摘される戦略カテゴリーを挙げておこう。これらの戦略的発想や実行力を、グローバル展開の中で獲得できる人材や経営資源で補完することはできないだろうか。補完したい発想力リストといってもよい。

● ブランド戦略…日本市場は明確な顧客セグメントをしにくい市場 (つまり均質性が高い) なので、ブランドを活用して特定のセグメントに訴求するという訓練が十分できていない。ブランド戦略をブランドとして訴求するものを明確にして使い分けることだとすれば、不得意な分野であろう。

● ニッチ型展開…ニッチとは相対的に小さい市場を特殊な技術等で参入しにくくして寡占する戦略のことだが、優良な中小企業ではその戦略の中心となっているものの、それをグローバル規模で展開 (グローバルニッチ) しようとする企業は少ない。基本的な発想として、多くのものを「大衆に」提供することに社会的意義を感じる傾向がある。

● ポートフォリオ (特に撤退売却) 戦略…人員を削減したり事業閉鎖したりすることへの必要以上の抵抗感はあるようだ。ただ、日本のメーカーは特に萌芽期にある技術や事業をかなり自社で抱えざるを得ないし、それが長期的に見て成長に結びつくことは珍しいことではないようだ。したがって、不用意な撤退に慎重になるのは無理もない。日本型モデルが負担すべきコストの1つかもしれない。

- バリューチェーンの発想…特に日本市場はアフターセールスやサービスで稼ぐことを許さない傾向が強い。そのため、バリューチェーンで稼ぐ具体的なアイデアが育ちにくいかもしれない。
- 基本事業モデルのイノベーション（技術標準戦略等）…これこそはグローバルな視野を持たない限り獲得できない能力の1つかもしれない。今日では、自国のみを対象とした基本モデルのイノベーションは、たとえあったとしてもたちまちに模倣されて事業として成立し、成長は困難となるだろう。新しい基本事業モデルの構想は当初からグローバルスケールを要求される。

## 6. Type Zero — ひきこもりモデル

Type One の源流モデルがグローバル化をエンジンに Type Two → Type Three へと進化していくという筋書きとは全く別に、そのような進化を遂げることのない「日本型」の経営モデルを図表 3-6（100～101 ページ）に描いてみる。これは、日本という、世界的に見れば小さくかつ大きな成長を期待しにくい市場の中で、その特性と制約条件の下に経営され続ける経営モデルがどう見えるかを示してみようとするものである。「新・日本流経営」と対比することで、自らの課題を映し出す鏡としての精度を少しでも高めてみようとする試みである。

日本という国の中だけで「消耗戦」を展開している間に、世界との距離がどんどん広がり、気がついたときにはそのギャップを埋めるのは不可能と思えるまでになってしまう危うさを持つ産業は少なくない。それは、非製造業に多いのはもちろんではあるが、製造業でも決して他人事とは言えない状況にある。

一企業として限られた国内の市場を更に細分化して小さな勝利を収めることが、産業としての勝利に結びつかないばかりか、やがて迎えるであろう「世界戦」に全く通用しない企業を生み出してしまうかもしれない。そんな恐れを抱く人は少なくはないだろう。当事者にはそう見えなくとも、グローバルな視点からはそう見えてしまうという意味で、「ひきこもり」モデルと名づけた。

既に多くの方がお気づきのように、ここで「新・日本流」と名づけた経営モデル、特にその源流モデルを構成する競争力の多くが、いくつもの日本企業がグローバルな市場で自らの生き残りを懸けて必死に戦う中から工夫し磨いてきたものである。

例えば、そもそも技術にこだわり、技術を自らの競争力の中核にしていくという発想は、今日日本を代表する多くの企業の創業者たちが、世界と伍していくために不可欠のものとして追い求めたものであった。「現場の力」は1960年代にQC（Quality Control：品質管理）を大々的に導入することをきっかけに着々と磨き上げてきたものだが、それも海外企業との競合を強烈に意識してのものである。いまでは当たり前のように言われる「擦り合わせ」アプローチも、海外企業との競争の上で（製品の開発や上市までの）リードタイムを短縮する独自のプレーの仕方を探し求めた中から磨かれてきた。多くの日本企業が好む現地現物アプローチや顧客ニーズを捉える感性が非常に優れたものであり、競争力の源になり得ることを教えてくれたのも海外市場であろう。

日本を市場として捉えた時には当然、それが企業経営にもたらす恩恵と制約の両方がある。日本の消費者は、おそらく品質に対して世界で最も厳しい要求水準を持っているだろう。この

製品・サービスの完成度の高さに対する要求の高さは、日本企業の品質に対する徹底したこだわりを支えてきた最も大事な要素の1つであろう。

いわゆる大衆層（中間層と言ってもよい）の厚さ、大きさも他の国には見つけにくい特徴だろう。ただ、この「大衆」市場は、かなりの程度均質であり、どちらかという受け身の性格の消費者から作られている。横並びの購買傾向が非常に強く、しかも地方は大都会（特に東京）の消費傾向を追いかけるように市場が形成されやすい。

こうした市場だけを対象にしていると、企業の基本戦略は「シェアの確保」に落ち着いてしまうことが多いだろう。しかも各企業とも比較的均質なものを供給し、新たな需要を掘り起こすことに必要性をあまり感じなくなる。供給する方もこれまた均質性の高い日本人ばかりの発想で取り組むので、同じようなものしかできない。ただ、高い品質と安い価格の追求（価格競争）は休みなく続く。それがシェア確保のための最も有力な手段となるからである。

経営上も、間接金融主体の我が国の中では、資本・資金の出し手が銀行であったり、親会社であったりして、長期的視点を獲得するのが比較的容易に思えてしまう。しかも、これに規制当局による直接・間接の「保護」が組み合わされることがあるとなおさらである。長期的視点を維持することの厳しさは、海外の市場で戦い、海外のステークホルダーと直接対峙してはじめて実感することが多いだろう。

かくして、国内の市場では、「最後の最後まで戦い抜く」ことが武士道精神の美德とばかりに、消耗戦が展開されやすい。当事者は当然のことながら、生き残りを懸けて必死である。しかし、これは文字通り消耗戦となってしまうことが多いだろう。

ただ、今日でも既にそうであるが、国内市場で国内の競争相手だけを想定して経営をすることは必ずしも現実的ではないかもしれない。自分たちが海外に出て行かなくても、海外企業の参入で否応なしに国際競争力の土俵に立たされる日が来ることは覚悟しておかなければならない。

お互いをすり減らすことから一体何が得られるのか、とつい余計なことを眩きたくってしまうモデルだ。

## 【参考】Type X — 試論としての非製造業モデル

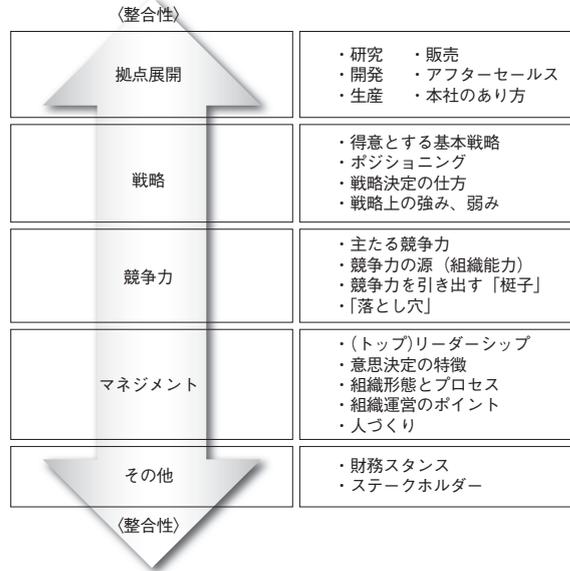
最後に、ここまでモデル化して整理してきた「新・日本流経営」を非製造業にあてはめた時、どのような経営モデルが想定できるかに挑戦してみたい（図表 3-7、102～103 ページ）。

- 現在、金融を除く非製造業に共通する主な成功要因（KFS：Key Factor for Success）は、
- サービスとその提供の徹底的な個人化と、モジュール化やITの駆使等による提供コストの大幅なダウンの同時実現
  - 顧客との長期の関係性を構築して、リピーターやメンテナンスを最大化し、そこから収益を継続的に得る
  - 顧客と従業員共に、ある意味での「思い込み」を抱かせることによって、顧客満足と従業員満足を共に高く維持する

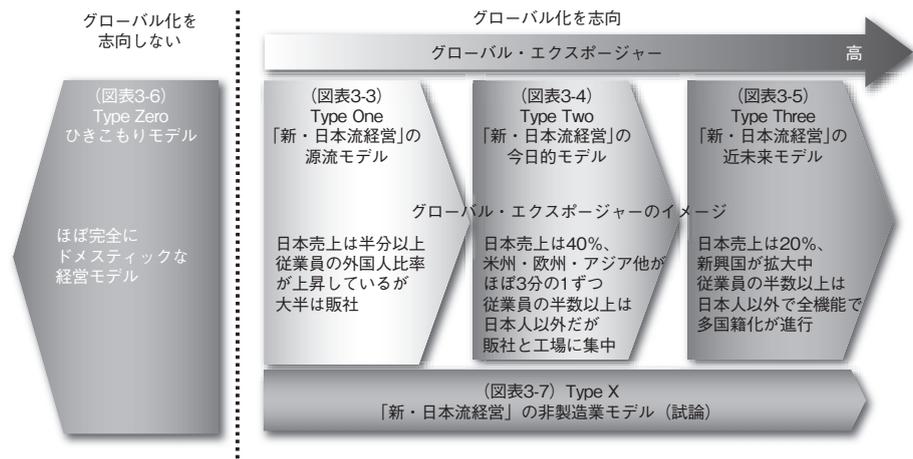
等が言われている。こうしたKFSをできる限り満たし、かつ、「新・日本流経営」で見た日本独自の強さを活用する「戦略－競争力－マネジメント」をDNAにおいて継承するようなモデルを試論として描いてみた。

現実こうした経営モデルが存在しないことでなかなか納得感が得にくいのはあるが、今後の論議の材料とすることで現実の経営モデルの出現にほんの少しでも貢献できればと願っている。

**(図表3-1) 各経営モデル (Type One~Three / Type Zero / Type X) の見方**



**(図表3-2) 各経営モデルの位置づけ**



(図表 3-3) Type One — 「新・日本流経営」の源流モデル

グローバル・エクスポージャーイメージ

- 日本の売上げが半分以上
- 従業員は外国人比率が上昇しているが、大半は販社

拠点展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>●研究</li> <li>●開発</li> <li>●生産</li> <li>●販売</li> <li>●アフターセールス</li> <li>●本社のあり方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●販社 北米等の主要マーケットに進出。直販を志向するが、自社の子会社と代理店方式の混在。</li> <li>●工場 海外工場は「最小コストを求めて」進出。よってアジアを中心に展開。ポスト中国を模索中。</li> <li>●研究開発 技術開発・製品開発はすべて日本が担当。</li> <li>●本社は日本ですべての機能を束ねる拠点。ほぼ全員日本人で、外国人幹部（販社幹部）が定期的に会議のために訪問。</li> </ul>
戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>●得意とする基本戦略</li> <li>●ポジショニング</li> <li>●戦略決定の仕方</li> <li>●戦略上の強み、弱み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●戦略の基本は品質による差別化（これまでにない低コストで高品質の商品・サービスを「大衆」に提供する。今後は「安全・安心・環境」を品質の中心に置く）。</li> <li>●国内市場は過当競争体質のため、チャンネル戦略をより重視。同じような製品が多く、製品ポジショニングは明確にしにくい。</li> <li>●成長戦略は、内部成長を中心とし、M&amp;Aによる外部成長戦略は補完的に利用。             <ul style="list-style-type: none"> <li>・自前での製品の開発・生産を基軸にする。</li> <li>・アジアに力点を置き工場立地の再検討を進めるが、独自の生産方式や開発部隊とのコミュニケーション密度を確保するため、よほどの親和性を認めない限り、白紙からの工場建設を進める（既存工場の買収はしない）。</li> <li>・サプライヤーは、日本の系列各社の進出を促す。</li> </ul> </li> <li>●コストシナジーを中心とする統合、大規模な人員削減を必要とするような再編型・救済型のM&amp;Aには消極的。「機が熟している」との共通認識がある場合のみM&amp;Aを成長戦略に活用。すなわち、買収相手の選択は、トップ同士の強固な信頼関係や大株主同士の良好な関係がある場合に限る。</li> <li>●資源配分は長期的視点と短期的成果のバランスを取る努力をする。             <ul style="list-style-type: none"> <li>・投資意思決定は基本的には回収期間3～5年（例えば単年度黒字3年、累積解消5年）を目処として行う。</li> <li>・同時に、常に10～15年の時間軸での開発プロジェクトを選択的に仕込んでいく。テーマはミドルアップで日本人が「総合的に」判断。</li> </ul> </li> </ul>
競争力	<ul style="list-style-type: none"> <li>●競争力の源（組織能力）</li> <li>●主たる競争力</li> <li>●競争力を引き出す「梃子」</li> <li>●「落とし穴」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「自前」による技術力、開発力。とりわけキーとなる技術は日本での開発にこだわり、技術力による差別化を標榜。</li> <li>●継続的進化。これをもたらすのは次の現場の力、擦り合わせ等の複合技である。</li> <li>●現場の力の強さ。現場の力は、士気の高い職場（職場力）を束ねてつくられる。職場力とは、その職場固有の技能や知識×効率化や問題解決手法×職場の気持ち、一体感である。職場力と複数の職場を繋ぎ合わせていく力（職場間力）によって流れをつくり、全体としてのアウトプットを最大化する。</li> <li>●生産技術を重視し、現場の力を組み合わせた、プロセス・イノベーションの力。</li> <li>●「擦り合わせ型」の開発ができる組織能力。開発部隊から販売部隊に至るまで「スルー」で見える習慣が定着し、再強化されることで、改善やコンカレントエンジニアリング等を駆使した開発リードタイムの短縮と継続的コストカーブのシフト、顧客ニーズの素早い吸い上げが可能となる。</li> <li>●サプライヤーとの「縦型の」連携。厳しいが長期的視点での取引関係を基盤として、力のあるサプライヤーを育てつつ、早期からの開発への巻き込み等の擦り合わせ型連携を可能とし、その優れた技術や知恵を取り込む。</li> <li>●顧客ニーズへの感度ときめ細かい対応。開発等における、いわゆる現地現物アプローチで開発者が感じた顧客ニーズ（「プロダクトプッシュ」）とマーケティングにおける顧客分析力（「マーケットプル」）が組み合わせられることで、顧客の潜在的ニーズ充足（CS）を狙う。</li> <li>●組織としての「思い」を大切にする。その思いは、創業時に掲げられた理念を基盤とする。また、多くの場合「社会的存在意義」を追い求めている（第1部で取り上げた「企業理念に基づいた経営」の源流）。</li> <li>●長期的な雇用やそれに基づく長期的な信頼関係をベースとする。ただし、「最後まで」気を抜かせない切磋琢磨の仕組みをかませている。</li> </ul>

<p>マネジメント</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営陣の構成は、             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監督機能を取締役に、経営機能は執行役員に。</li> <li>・ 取締役10名（うち社外取締役2名）、執行役員約25名（うち日本人以外は0人）。</li> </ul> </li> <li>● <b>トップはその組織固有の正統性を担う存在</b>である。製造業の場合は、理系の社長か、トップマネジメントレベルで理系、文系のバランス（交代での社長就任あるいは相互補完的ポジションの存在）が組織全体の士気を保つ上で重要。また、概して社長の在任期間は6年程度と長め。<b>とにかく社長はよく動く。</b></li> <li>● 現場の力を引き出す上で<b>トップと現場の「距離感」の近さが重要</b>。リーダーは常に現場と共にあり、あらゆる<b>現場との双方向のコミュニケーション</b>ができていることがリトマス試験紙となる。</li> <li>● いわゆる<b>「現地現物アプローチ」</b>は、最も重要な経営ノウハウの1つと考えている。リーダーは机上の数値を頼るのではなく、常に自らが1次情報を持ち、現実感と全体感を持ちながら経営判断をする。したがって、<b>リーダー層が自分の机に座っている時間の比率は低い</b>。こうすることで、現場の力を引き出すと共に、現場を通じて顧客を理解する、あるいはその潜在的ニーズを探る最も有力なきっかけとする。</li> <li>● <b>「階層が少なく、風通しの良い職場」と「見える化」</b>を通じた<b>全員参画</b>は、QCや改善活動等を中心とした職場力を引き出す上で不可欠の要素。工場サイドでは特に浸透に尽くす。</li> <li>● 特に直接部門で<b>「PDCAサイクルを回す」</b>を合い言葉に、<b>実行力の強い組織風土</b>をつくりあげている。</li> <li>● <b>企業としての危機を乗り越えた経験</b>を持つ。かつそのような経験から得たものを組織として共有・継承している。</li> <li>● 理念（＝「思い」）を簡潔に示した文書や創業の精神を示す文書等がある。それらの精神は日本人のリーダーたちにとってはあまりに当然なので、その継承に特別なプログラムを用意することはほとんどない。そうした<b>理念の共有や継承は、ほとんどは経験やOJTを通じて行われる</b>。</li> <li>● 失敗から多くを引き出すことができる。<b>失敗体験は多くを学ぶ場として敢えて隠さない風土</b>をつくっている。</li> <li>● <b>強力なミドルアップと実行上の強力なトップダウンの組み合わせ</b>が典型的なマネジメントスタイル。             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 意思決定前には主にアッパーミドルがリードしつつ<b>階層を網羅した討議検討</b>を促す。</li> <li>・ 各階層は事前の慎重な検討の重要性を理解しているため、率直な意見交換を行う。また、特定の案件ではなく、<b>各階層の率直な意見を吸い上げるフォーマル、インフォーマルの機会</b>（「車座」「ワイガヤ」等）を頻繁に開催する。</li> <li>・ <b>可能な限り問題発見を前倒しにすべく多部門にわたる「利害調整」</b>を行い（フロントローディング）、これを根回しと呼ぶ。これによって実行フェーズでのコストを下げるもくろみがある。</li> <li>・ <b>アッパーミドルのリーダーは、これらの、階層にわたるコンセンサス形成、根回しによるフロントローディングがきちんとできることが重要な能力要件</b>となる。なぜなら、この決定前プロセスのリードの質で、決定後の実行フェーズの質が大きく左右されるからである。</li> <li>・ 決定には時間をかけるが、<b>一旦決めたら迅速にしかも徹底的にやり抜くのが持ち味</b>である。</li> </ul> </li> <li>● <b>「人づくり」には非常に力を入れている</b>。ただし、そのフォーカスは、<b>従業員全体の底上げ</b>にある。いわゆるリーダー育成は、<b>抜擢や実務経験を通じてのもの</b>が多く、「リーダーづくり」の看板を高く掲げることには慎重である。</li> </ul>
<p>その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>財務的には、いわゆる保守的財務ポリシー</b>を堅持する。             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 米国のコーポレートファイナンス流の適切なレバレッジを追うのではなく、<b>キャッシュフローの確保と自己資本の充実</b>を優先課題とし、長期的な投資に耐えうる財務体質を築くことを心がける。</li> </ul> </li> </ul>

(図表 3-4) Type Two —— 「新・日本流経営」の今日的モデル

グローバル・エクスポージャーのイメージ

- 日本売上が40%、米州、欧州、アジア他がほぼ3分の1ずつ
- 従業員は半数以上が日本人以外だが、販社と工場に集中

 <p>拠点展開</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●研究</li> <li>●開発</li> <li>●生産</li> <li>●販売</li> <li>●アフターセールス</li> <li>●本社のあり方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●販社 30年以上の歴史。ほぼ全世界を主要マーケットに。中国等一部を除き100%子会社。</li> <li>●工場 15年以上の歴史。考え方は「<u>市場の近くで生産</u>」であり、北米、欧州にあるが、アジア、中国にもある。ただし、地域により生産性に格差があり、最適配置を見直し中。</li> <li>●研究開発 5年ほどの歴史。開発は生産と隣接させるため、国内の工場立地に近接。環境技術、材料技術を中心に<u>重要な技術はすべて日本のR&amp;Dが担当</u>。ただし、ソフトウェア開発はインド、米国に。デザインは欧州。各地域に必要な<u>開発機能は分散中</u>。</li> <li>●本社は一部統括機能を地域本部に委譲する。地域ベースでは現地スタッフと称して外国人へのオペレーション上の権限委譲が進む。現地人トップが増えるが、地域を越えての異動は限定的。研究開発等バイリンガル化が進みやすい機能によっては(日本の)本社にも外国人幹部(候補)が在籍。</li> </ul>
 <p>戦略</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●得意とする基本戦略</li> <li>●ポジショニング</li> <li>●戦略決定の仕方</li> <li>●戦略上の強み、弱み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●戦略の基本は、<u>品質による差別化</u> (これまでにない低コストで高品質の商品・サービスを「大衆」に提供する。今後は「安全・安心・環境」を品質の中心に置く)。海外との競合においては特に<u>イノベーションの重要性</u>を痛感し、技術開発体制の見直しを実施。</li> <li>●各市場でのポジショニングを強く意識。<u>顧客ニーズへのきめ細かい対応、開発から上市までのスピードや資源エネルギーの使用に関する合理性等によるポジショニングを志向</u>。</li> <li>●成長戦略は、<u>内部成長を中心とし、M&amp;Aによる外部成長戦略は補完的に利用</u>。             <ul style="list-style-type: none"> <li>・自前での製品の開発・生産を基軸にする。世界各地で、よほどの親和性を認めない限り、白紙からの工場建設を進める(既存工場の買収はしない)。同時に<u>国内の工場をマザー工場化し、プロセス・イノベーション等の中心拠点とするべく、一層の体制強化を進めている</u>。</li> <li>・<u>現地のサプライヤーの育成を強化する</u>。縦型の連携の強みを維持するために日本の系列各社の進出を促す戦略はこれまで通りであるが、<u>長期的な視点での能力開発競争ができる現地のサプライヤーの育成ができる立地を優先的に選択していく</u>。</li> <li>・<u>再編型・救済型のM&amp;Aは原則行わない</u>。技術分野等、<u>競争力の欠ける部分を補完できるM&amp;Aに限定して、ただし、この分野では積極的に進める</u>。買収相手の選択は、補完関係を築ける具体的資源を有していること、カルチャーのフィットがあること、経営体として健全であることが主なものとなる。</li> <li>・いわゆるPMIは時間をかけたものとなり、コミュニケーションの密度を高め共同での新市場向けの製品開発や技術領域別の補完的分担等の<u>具体的成果の見えやすいところから進めていく</u>。</li> </ul> </li> <li>●資源配分は<u>長期的視点と短期的成果のバランス</u>を取る努力をする。             <ul style="list-style-type: none"> <li>・投資意思決定は基本的には<u>回収期間3年(半年度黒字3年、累積解消5年)</u>を目処として行う。</li> <li>・同時に、常に<u>10~15年の時間軸での開発プロジェクト</u>を選択的に仕込んでいる。選択は、ミドルアップをもとに日本人が「総合的に」判断。</li> <li>・最大の市場(例えば北米)に経営資源を優先的に配分。</li> </ul> </li> </ul>
 <p>競争力</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●競争力の源(組織能力)</li> <li>●主たる競争力</li> <li>●競争力を引き出す「椀子」</li> <li>●「落とし穴」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「<u>自前</u>」による<u>技術力、技術開発力</u>にこだわる。とりわけキーとなる技術は日本での開発にこだわり、グローバルな求心力の源となる。ただし、<u>イノベーションを志向して開発拠点は分散</u>。</li> <li>●<u>現場の力の維持と浸透</u>。ものづくりの独自の的方法論や理念を形式知化して普及。同時に多分に日本の価値観に裏打ちされた方法論をアップデートする工場(マザー工場)として国内の工場をより鍛錬。日本以外の工場でも親和性の高い工場をモデル化するか地域マザー工場として育成。現場の人材育成、労使関係の安定等あらゆる努力を行う。それでも地域による差が生じるため、長期的な最適配置を検討。</li> <li>●<u>擦り合わせの組織能力を維持するため「擦り合わせアプローチ」に必要なキーポジションは日本人で押さえておく</u>。サプライヤーとの長期的な取引関係の重要性を理解している購買部門や労使関係の重要性を熟知する労務部門を含む。</li> <li>●<u>顧客ニーズへの感度ときめ細かい対応</u>。開発等におけるいわゆる現地現物アプローチ(「プロダクトプッシュ」)が感じた顧客ニーズとマーケティングにおける顧客分析力(「マーケットプル」)が組み合わされることで、顧客の潜在的ニーズ充足(CS)を狙う。</li> <li>●<u>日本人の共通体験とインフォーマルネットワークによるコミュニケーションのスピードと深さを改めて認識する</u>。</li> <li>●「思い」=創業の精神+自社のコア・コンピタンスを支える理念であり、それらを自ら再認識し、<u>外国人に対しても理解しやすい形に結晶化・浸透させる</u>。</li> <li>●<u>長期的な雇用やそれに基づく長期的な信頼関係をベースとする</u>。ただし、「最後まで」気を抜かせない切磋琢磨の仕組みを組み合わせている。</li> </ul>

マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ガバナンスの見直しを検討するが、 <ul style="list-style-type: none"> <li>・具体的なメリットを確認できず、委員会方式はとらずに監査役方式で決定。</li> <li>・国際ナショナルアドバイザーボードを設置。</li> </ul> </li> <li>●<b>トップはその組織固有の正統性を担う存在</b>である。製造業の場合は、理系の社長か、トップマネジメントレベルで理系、文系のバランス（交代での社長就任あるいは相互補完的ポジションの存在）が組織全体の士気を保つ上で重要。また、概して社長の在任期間は6年程度と長め。とにかく社長はよく動く。</li> <li>●<b>トップ自らが企業理念等の浸透と人材育成に20%以上の時間を投ずる。</b>変革を求めつつ、変えてはならないものの浸透の両方をリードする。</li> <li>●<b>現地現物アプローチ</b>は、最も重要な経営ノウハウの1つ。リーダーは机上の数値を頼るのではなく、常に自らが1次情報を持ち、それらを含めた全体感を持ちながら経営判断をする。したがって、<b>リーダー層が自分の机に座っている時間の比率は低い。</b>こうすることで、現場の力を引き出すと共に、現場を通じて顧客を理解する、あるいはその潜在的ニーズを探る最も有力なきっかけとする。</li> <li>●失敗から多くを引き出すことができる。<b>失敗体験は多くを学ぶ場として敢えて隠さない風土を維持。</b></li> <li>●<b>研究部門においては、多様な思考パターンを持つ人材のチームング（Teaming）とそれを率いるリーダーが必要とされる。分野によっては日本人より適切なリーダーが存在。積極的に権限を委譲する。</b></li> <li>●特に直接部門で「PDCAサイクルを回す」ことを基準として、<b>実行力の強い組織風土を維持する。</b></li> <li>●「見える化」は苦勞しながらも<b>販売サイドでもある程度浸透。</b>間接部門でも取り組み出すが苦戦。「ブラックボックス」との印象で不信感を与える。</li> <li>●<b>アッパーミドルリーダー層に外国人が増えてきたが、当社の意思決定プロセスの運営ができない限り、我が社ではリーダーとして通用しないため、特に外国人を対象とした育成にはこの側面を強調することにしてている。</b>それでも時間がかかる。</li> <li>●組織の基本構造は、<b>機能、事業、地域のマトリックス型で経営している組織形態となる。</b>これは、成長と共に複雑さを増し、調整のための調整が重なり、大企業病に陥りやすくなる。「人」による解決を目指す。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・多くの場合、責任者同士の長期的信頼関係やライバル心、それらに基づく調整能力に期待するのが我が社のやり方である。</li> <li>・<b>収益責任単位をどの軸に置くかは、事業の性格、企業の性格によって変わるが、リーダーには異なった地域や機能等に責任を持つクロスアサインメントを経験させる。</b>そうすることで、互いの領域に対して踏み込むことの抵抗を少なくし、<b>意思決定者が「自分の城」をつくらずにお互いの領域に踏み込んで突っ込んだ議論の下に全社的意思決定を行うようにしている。</b>したがって、日本人外国人を問わず、このリーダー層に入るにはこれらのことができることを立証してもらわねばならない。</li> </ul> </li> <li>●<b>リーダー教育（研修やアサインメント）が真剣に実践されるが、その要は、日本人に対しては自社のDNA（「…ウェイ、…イズム」等）の再認識と「伝える力」のパワーアップ。</b>外国人に対しては自社のDNAの理解と徹底、その実践を確認することが中心に組まれている。また、より若いうちから海外経験を積ませることや関係会社の経営を経験させることで日本人を「促成」するコースを新設。</li> <li>●<b>外国人幹部を長期的に育成するもくろみで日本での居住勤務とそれを含めたローテーションを推進。</b>日本の職場側のバイリンガル化が進まず、また、リテンションが難しく苦戦するが、部門によってはなんとか受け入れを増やし始める。</li> <li>●いわゆる個人別の成果主義の導入を検討するが、そのマイナス面の大きさを懸念して導入しない。ただし、<b>チームベースや長期的な視点での成果をより重視することで、一層切磋琢磨を促す。</b>リーダー層では個人のキャリアによる報酬差を若干広げることとする。</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>●<b>財務的には、いわゆる保守的財務ポリシーを堅持する。</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・米国のコーポレートファイナンス流の適切なレバレッジを志向するのではなく、キャッシュフローの確保と自己資本の充実を優先課題とし、長期的な研究開発投資に耐える財務体質を築く。</li> <li>・事業上の選択と集中の基準は、<b>短期的な収益と長期的な可能性を共に追求することと、DNAを損傷させないことを基準として進める。</b>そうすることで、長期的な収益体質を強める。</li> <li>・IR上も、株主に対して、<b>短期的な利益を過度に追わないこと、すべてのステークホルダーからの長期的なサポートが不可欠であることを訴え、同時に開示の透明度を一層高めることで株主の支持を訴える。</b></li> </ul> </li> </ul>

・（トップ）  
リーダー  
シップ

・意思決定  
の特徴

・組織形態と  
プロセス

・組織運営  
のポイント

・人づくり

・財務  
スタンス

・ステーク  
ホルダー

その他

(図表 3-5) Type Three — 「新・日本流経営」の近未来モデル

グローバル・エクスポージャーのイメージ

- 日本売上は 20%以下、新興国市場が拡大中
- 従業員は半数以上が日本人以外で、全機能で多国籍化が進行

<p>↑</p> <p>拠点展開</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●研究</li> <li>●開発</li> <li>●生産</li> <li>●販売</li> <li>●アフターセールス</li> <li>●本社のあり方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●販社 更に現地化を推進するが、サービス拠点との統合を進める。今後はメンテナンスやサービスの事業に力を入れるために、こうした技術や拠点も自前の開発に注力。</li> <li>●工場 よりグローバルな分業を推進。日本の工場との連携も強化。</li> <li>●研究開発 10年以上の歴史。研究と開発を分化。研究のうち、応用研究は日本。基礎研究は最適配置（米国を中心にベンチャーや先端技術の研究拠点到積極的に人も金も出し、アンテナの感度を一層高く保つことで、世界の頭脳へのアクセスを強化）。コンカレント（同時並行）開発ができる日本が中心となるが、各地固有の開発は世界中に拠点展開。</li> <li>●グローバル本社（日本）は地域統括本部間の調整と機能別のグローバル統括の役割に特化。小規模だがバイリンガル化。同時に日本地域統括本部を設置。地域を越えてのリーダーの異動も頻繁。グローバル本社を含め、意思決定層に一定数の外国人。</li> </ul>
<p>戦略</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●得意とする基本戦略</li> <li>●ポジショニング</li> <li>●戦略決定の仕方</li> <li>●戦略上の強み、弱み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●戦略の基本は、品質による差別化（これまでにない低コストで高品質の商品・サービスを「大衆」に提供する。今後は「安全・安心・環境」を品質の中心に置く）。</li> <li>●ポジショニングを明確に意識した戦略展開を進めるが、その延長上に（グローバルな）ブランド（戦略）の重要性を認識する。</li> <li>●グローバルな連携の力が強化された段階で、技術分野の性格により、共同開発等を複数の拠点で進めている。全体のリードは日本技術陣が行うが、海外拠点に刺激されることで、イノベーション志向の技術開発が成果を見せ始める。</li> <li>●地域によっては有力な現地のサプライヤーが育ち、ある程度の縦型の連携が可能となる。日本の系列各社との競争もあり、相互に刺激を与えている。</li> <li>●各市場向けに製品・サービスを開発したため製品ラインが大きくなりすぎる。そのため、製品ラインの絞り込みや共通化、利用アプリケーションの多様化等を進め、収益力の掘入れを行う。</li> <li>●成長戦略は、内部成長を中心とし、M&amp;Aによる外部成長戦略は補完的に利用するという基本戦略は変えない。ただし、新興国市場向けの思い切った低コスト製品の開発生産や製品特性の変化によるモジュール化は日本の「擦り合わせ型」の弱点となるため、新興国企業等の買収によって弱点を補おうとする。</li> <li>●資源配分は長期的視点と短期的成果のバランスを取る努力をする。             <ul style="list-style-type: none"> <li>・投資意思決定は基本的には回収期間 3 年（単年度黒字 3 年、累積解消 5 年）を目処として行う。</li> <li>・同時に、常に 10～15 年の時間軸での開発プロジェクトを選択的に仕込んでいく。長期的開発プロジェクトの選択がよりグローバルな視点と人材においてなされる。</li> <li>・新興国を含めた世界中の成長をバランス良く取り込むことを資源配分の方針としている。</li> </ul> </li> </ul>
<p>競争力</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●競争力の源（組織能力）</li> <li>●主たる競争力</li> <li>●競争力を引き出す「椀子」</li> <li>●「落とし穴」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●現場の力の維持と浸透 ものづくりの独自の метод論や理念、OJT の方法論等を形式知化して普及。同時に多分に日本的価値観に裏打ちされた方法論をアップデートする工場（マザー工場）として国内の工場をより鍛錬。日本以外の工場でも親和性の高い工場をモデル化するが地域マザー工場として育成。現場の人材育成、労使関係の安定等あらゆる努力を行う。それでも地域による差が生じるため、長期的な最適配置を検討。</li> <li>●「擦り合わせアプローチ」に必要なキーポジションに徐々にではあるが外国人が入ってきている。現地サプライヤーとの長期的な取引関係の重要性を理解している購買部門や労使関係の重要性を熟知する労務部門を含む。</li> <li>●顧客ニーズへの感度ときめ細かい対応。開発等におけるいわゆる現地現物アプローチ（「プロダクトプッシュ」）が感じた顧客ニーズとマーケティングにおける顧客分析力（「マーケットプル」）が組み合わせられることで、顧客の潜在的ニーズ充足（CS）を狙う。ただし、主要市場が新興国に拡大するにしたがって、顧客ニーズへの感度ときめ細かい対応のために、これまで以上にダイバーシティを必要とする。顧客ニーズの吸い上げの方法論を整備した上で、製品開発等の機能においてダイバーシティが推進される。</li> <li>●外国人をこれまで日本人のみによって担われてきたネットワークに入れようと日本本社での勤務経験、研修等あらゆる努力をする。同時に、これまで以上に多くの分野で形式知化や「見える化」等を進め、分かりやすくなる。</li> </ul>

競争力 (続き)	<ul style="list-style-type: none"> <li>競争力の源 (組織能力)</li> <li>主たる競争力</li> <li>競争力を引き出す「梃子」</li> <li>「落とし穴」</li> </ul>
マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>(トップ) リーダーシップ</li> <li>意思決定の特徴</li> <li>組織形態とプロセス</li> <li>組織運営のポイント</li> <li>人づくり</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務スタンス</li> <li>ステークホルダー</li> </ul>

- **「思い」の重視と長期的コミットメントを外国人幹部の獲得、育成の重要な条件とし、そのグローバルな再生産を進める。**
- **長期的な雇用やそれに基づく長期的な信頼関係をベースとする。「最後まで」気を抜かせない切磋琢磨の仕組みを組み合わせる。**
- 経営陣の構成は、
  - ・監督機能を取締役会、経営機能は執行役員という考え方を継承し、ガバナンスの再度の見直しを行う。
  - ・社外取締役を過半数にすることが求められつつあることを理解しながらも、なお具体的メリットを確認できる事例が足りず、苦悩の末に社外取締役の1名増員に留めた。結果、取締役10名（うち社外取締役3名）。執行役員約50名（うち日本人以外は15人）。
- **トップはその組織固有の正統性を担う存在である。**製造業の場合は、理系の社長か、トップマネジメントレベルで理系、文系のバランス（交代で社長就任あるいは相互補完的役割の存在）が組織全体の士気を保つ上で重要。また、概して社長の在任期間は6年程度と長め。**とにかく社長はよく動く。**
- **トップ自らが企業理念等の浸透と人材育成に30%以上の時間を投ずる。**変革を求めつつ、変えてはならないものの浸透の両方をリードする。
- **「見える化」は苦勞しながらもすべての機能分野と間接部門でもある程度浸透。**「ブラックボックス」の中身をより効率化し、合理的に説明する力がつく。その上、実務経験を通じて理解を深める外国人が増えて、「グレーボックス」となる。
- **アッパーミドルリーダー層に外国人が増えてきたが、当社の意思決定プロセスの運営ができない限り、我が社ではリーダーとして通用しないため、特に外国人を対象とした育成にはこの側面を強調することとしている。**外国人の間でも徐々に理解が広がってきた。
- **研究部門の一部並びに、地域の開発拠点においては、多様な思考パターンを持つ人材のチームング (Teaming) とそれを率いながらも「擦り合わせアプローチ」ができるリーダーが必要とされる。分野によっては日本人より適切なリーダーが存在。**引き続き積極的に権限を委譲する。
- **徐々にグローバルな拠点に権限を委譲していく過程にあるが、他方で、グローバルな求心力を一層高めるべく相当の時間とエネルギーを投入している。**
  - ・ **企業理念の実践と浸透のために、あらゆる努力を続けている。**
  - ・ **特に、一定水準以上のリーダーの登用は世界統一基準とプロセスを導入している。**これまで、ほとんど現地任せでやってきて、それらの寄せ集めだった人事制度の中で、部長相当以上は世界統一基準で登用することとした。多くの現地法人の長と No.2 くらいが対象となる。全世界で200ポストくらいである。
  - ・ **このアッパーミドル以上の登用基準とプロセスの統一は、日本人、外国人を問わず、この企業の経営に当たるリーダー層全員に求心力を持たせるためである。**ただし、むしろ日本人幹部の意識変革の必要性を感じて徐々に進める。
- **一定水準以上にキャリアアップするには、グローバルにいくつかの要件が特定されている (リーダーシップ要件)。**その中には、DNAの実践の他に、異なった文化を有する2カ所以上の国・地域での経営の経験、自国以外のマネジャーからのサポート等が含まれており、候補者はこれらの実績、証拠を蓄積していくことが求められる。これらは、**日本人・外国人共に適用され、過去5年以上にわたった実績が判断の対象となる。**
- **このような Career for performance (Pay for performance ではなく) を基本とし、こうしたリーダー育成に親和性のある人物のみを採用育成するべく、採用とそれ以降の人材育成プロセスを見直している。**
- **財務的には、いわゆる保守的財務ポリシーを堅持する。**
  - ・ 米国のコーポレートファイナンス流の適切なレバレッジを志向するのではなく、キャッシュフローの確保と自己資本の充実を優先課題とし、長期的な研究開発投資に耐えうる財務体質を築く。
  - ・ 事業上の選択と集中の基準は、短期的な収益と長期的な可能性を共に追求することと、DNAを損傷させないことを基準として進めることで、長期的な収益体質を強める。
  - ・ IR上も、株主に対して、短期的な利益を過度に追わないこと、すべてのステークホルダーからの長期的なサポートが不可欠であることを訴え、同時に開示の透明度を一層高めることで株主の支持を訴える。

(図表 3-6) Type Zero — ひきこもりモデル

●ひきこもりモデル——ほぼ完全にドメスティックな経営モデル

拠点展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 研究</li> <li>● 開発</li> <li>● 生産</li> <li>● 販売</li> <li>● アフターセールス</li> <li>● 本社のあり方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>すべての拠点が日本国内に置かれている。</b>特に本社は大都市の一等地にある立派なビルである。</li> <li>● 本社の所在地を除くと<b>各拠点の配置は競合他社の拠点配置とほぼ同様</b>である。</li> <li>● 国内の代理店は<b>地元資本</b>がほとんどで、工場等も地方で<b>企業城下町</b>を形成していることが多い。</li> <li>● 立派な受付に座っている女性は美人ばかりで、背後には英語らしきシンボルが飾ってある。最近コーポレートアイデンティティプロジェクトで企業ロゴを刷新したようだ。</li> <li>● <b>従業員は 99% が日本人。</b>この何年かは、製品・サービスの輸出の可能性を探るべく、一部の人間がアジアを中心に頻繁に海外出張している。</li> </ul>
戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 得意とする基本戦略</li> <li>● ポジショニング</li> <li>● 戦略決定の仕方</li> <li>● 戦略上の強み、弱み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 戦略の基本は、<b>シェアと売上の最大化</b>（売上の対前年伸長率とマーケットシェアの変化が最も大事にされる経営指標）。</li> <li>● 製品による差別化を標榜してはいるが、競合他社との決定的な差別化が困難と考えるため、<b>価格づけ（値下げ競争）とチャネル戦略が重要</b>になる。</li> <li>● <b>顧客ニーズはほぼ均一と見ている</b>ので、顧客ニーズの最大公約数を満たすことでシェアを取りに行く。更に代理店との関係を重視するので、<b>全国一律の製品の供給</b>を行う。</li> <li>● 製品によっては最近流通チャネルの力が強くなってきたので、<b>激しい価格競争</b>は避けられないと考えている。大抵の製品は他社製品を少しだけ改良するか低価格化したもの。</li> <li>● また、製品によっては著名企業を顧客とするために、<b>収益を無視しても受注</b>に走る。「…社に納入している」という実績が<b>横並びの購買傾向の強い市場</b>では非常に有効だからだ。</li> <li>● 成長戦略は、内部成長中心で考えるが、<b>地方によっては商圏の確保のため地元企業の買収</b>も厭わない。売却企業も既存の商圏を防衛する格好の手段と考え、買収に応じることが多い。よって、その場合も<b>既存の代理店との統合は行わず</b>、本社直轄となる。</li> <li>● 一部の製品では、海外からの参入が予想されている。客観的には以前から国内の能力過剰が明らかとなっていたので、業界中での統合等について<b>業界団体を通じて対話</b>を開始した。</li> <li>● <b>行政（監督省庁や許認可）や特定の政治家への働きかけや影響力を上手く利用</b>することが戦略の柱の1つであり、トップマネジメントの仕事と考えられている。事実、こうした方々との接点は昼夜を問わず多い。</li> <li>● 資源配分は長期的なスタンスではあるが、間接金融が中心となっている上に銀行との良好な関係を基盤に<b>長期にわたる低収益も許容</b>される。</li> </ul>
競争力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 競争力の源（組織能力）</li> <li>● 主たる競争力</li> <li>● 競争力を引き出す「梃子」</li> <li>● 「落とし穴」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>関係者との強固な人脈</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 行政（監督省庁や許認可等の規制当局）や特定の政治家</li> <li>・ 工場立地や大きなシェアを持つ地方の有力者や「官」との人脈</li> <li>・ 地元の有力者であることが多い代理店との関係</li> </ul> </li> <li>● <b>「業界（団体）」での存在感</b>が一大事。国内の「業界」における地位や影響力は、代理店やサプライヤー等に対して、自社の重要性を示す大事な手段の1つ。</li> <li>● トップは継続的改善を声高に叫ぶが、<b>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</b>。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 開発はトップ自らの発案と、トップ自らのチェックによって進められることが多い。</li> <li>・ もしくはトップは全くといって良いほどに関与せず、ミドルに任せっぱなし。</li> <li>・ 徹底的に議論を詰める習慣は根づかず、組織をリードするミドルは保身に走る。</li> <li>・ サプライヤーは「出入り業者」としてぞんざいに扱うか、必要以上に優遇するかのどちらか。</li> </ul> </li> <li>● より大きな企業の子会社であることも多く、<b>資金面での不安は少ない</b>。IRではなく親会社対策が中心となることも多い。親会社等からの「天下り」人事もその一環。</li> <li>● <b>長期的な雇用関係はあるが、危機感や切迫感の不足</b>から切磋琢磨の仕組みは十分に機能しない。やがて「馴れ合い」の風土が芽生える。</li> <li>● ただし、<b>工場等の現場</b>はTQCの導入等によって、<b>実行力や生産性は高い</b>。一部の「おやじ」が現場を取り仕切っていることが多く、彼らのプライドのおかげで<b>製造品質は安定している（不良品が少ない）</b>。</li> </ul>

マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営陣の構成は、執行役員制をとり入れたが、執行役員9割以上は取締役である。現在は取締役会の分離を検討しており、社外取締役の適任者を親会社や親しい企業経営者に打診している。</li> <li>● トップは多くの場合、創業者かその理念を継承する者、あるいは親会社からの「天下り」。前者ではあらゆる場面に顔を見せ、カリスマとなっている。その割には言葉を交わすこともまれで、半ば神格化する。このリーダーシップの継承が最も困難な課題。</li> <li>● 暗黙の前提として、あらゆるコミュニケーション活動が日本人のみを対象としている。日本人以外に理解してもらうことを主たる目的と考えることはほとんどない。             <ul style="list-style-type: none"> <li>・カタカナを使わないこと、「腹芸」ができることが最も重要なスキルと考えられている。詰めて考えて話すと「理屈っぽい」と言われる。論理的であることは邪魔でこそあれ、美德ではない。</li> <li>・「べたな」人間関係が好きでないと務まらない仕事が多。</li> <li>・「阿吽の呼吸」「空気を読む」ことが大切と教えるのが若手社員へのOJTだと思っている。</li> <li>・コミュニケーションの努力をする前に、「日本語の微妙なニュアンスは英語では伝わらない」が決まり文句。</li> </ul> </li> <li>● 実行力が大事とよく言われるが、実際にはすべての大事な意思決定はトップが行うか、経営陣のOB等からの介入が頻繁。どちらの場合も、ミドル以下は指示待ちが当然。したがって、現実には、いつまで経っても権限は委譲されない。</li> <li>● 何でも言える風通しの良さは自慢らしいが、ほとんどが上司の悪口。若者が何を言っても、非常に保守的、保身的なミドルが全くリスクを取らないので結局何も変わらず、何でも言えるが何も変わらない「のれんに腕押し」文化が芽生える。</li> <li>● 根回しのプロセスは問題解決の前倒しではなく、関係者の顔を立てるために「落としどころ」を探るための活動となっている。問題解決とは上手くメンツを立てることとほぼ同義になっている。</li> <li>● 海外との競争に備えて再編型・救済型のM&amp;Aを行うこともあるが、「機が熟している」との共通認識がある場合のみ。すなわち、トップ同士の強固な信頼関係や大株主同士の良好な関係がある場合に限る。</li> <li>● 合併した企業の経営者は相互に丁重に扱われる。規模の大きい合併になるほど、たすきがけ人事や役員数の均等な配分にこだわる。</li> <li>● 中には米国のコンサルティング会社のアドバイスで「はやり」手法や考え方をとり入れることをアピールすることがあるが、大抵は「ハクづけ」である。その通り実行すると業界では「変わり者」。</li> <li>● テレビCMには積極的で、特に最近目立つのは企業イメージ広告である。特に横並び意識が強いので、他社が実施すると次々と後に続く。広告代理店やコンサルティング会社はそれを知り尽くしている。ちなみに、当社の広報部は広告代理店におだてられて業界人気取りらしい。</li> <li>● 選抜や抜擢は結果的に比較的厳しく行われている。ただし、その基準やプロセスが明らかにされることはほとんどない。</li> <li>● 情報の流れはインフォーマルネットワークの方が圧倒的に豊かで、公式の流れから得るものは少ない。人事発令も新聞で初めて知ったなどということが頻発する。結果、インフォーマルネットワークが「暴走」することもある。</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 財務的には、メインバンクとの関係が最重要課題である。             <ul style="list-style-type: none"> <li>・長期的な視点は、経営よりも銀行とのつきあい方において理解されている。銀行はようやく比較的「甘く」融資を実行してきた。</li> <li>・資本コストの概念、サンクコストの概念は希薄。苦戦している事業継続に対して必要以上の「こだわり」を生む温床になっている。</li> <li>・最近、海外投資家の持ち株比率が上がっているのは分かっているので、一応買収防衛策を導入。親会社や金融機関主導で安定株主対策に奔走。</li> </ul> </li> <li>● 財務スタンス</li> <li>● ステークホルダー</li> </ul>

(図表 3-7) Type X —— 「新・日本流経営」の非製造業モデル (試論)

●非製造業の経営モデルの試論

 <p>拠点展開</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 研究</li> <li>● 開発</li> <li>● 生産</li> <li>● 販売</li> <li>● アフターセールス</li> <li>● 本社のあり方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本社は日本で、すべての機能を束ねる拠点。ただし、アジアを中心に現地法人とのネットワークを担う外国人が多数勤務。標準言語は日本語とインターナショナル英語。</li> <li>● 研究開発 サービス開発拠点は米国に置く。主要な地域からは開発担当者を米国に派遣。本社の外国人はこの面でも現地法人とのネットワーク役を果たす。</li> <li>● 人材教育拠点 研修プログラムの作成は米国。実施は現地。幹部候補生は日本での研修が必須。</li> <li>● 地域本部は屋上屋となるリスクがあるので置かない。</li> </ul>
<p>戦略</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 得意とする基本戦略</li> <li>● ポジショニング</li> <li>● 戦略決定の仕方</li> <li>● 戦略上の強み、弱み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 戦略の基本は、ニッチのコモディティー化 (これまでになく低コストと高品質でそれまでニッチと考えられてきた領域で顧客層を獲得。現地に合った柔軟なポジショニングを積み重ねる)。</li> <li>● 可能な限り、ハードやインフラとセットなるサービス分野を狙う。そうすることで、標準化やモジュール化をやりやすくし、顧客から見ると個別対応、こちらから見ると標準品の組み合わせの変化といったモデルに近づける。</li> <li>● 地域的には英語によるハンデが相対的に小さいアジアを中心に新興国に力点。サービス品質の理念に共鳴する現地資本と提携・買収。</li> <li>● リピーターの最大化やメンテナンスの確保のための独自の的方法論 (例えば、仮説検証型マーチャダイジング、マルチメディアでの横展開、定期的な新サービスの追加等)を確立し、グローバル展開する。</li> <li>● 同時に、日本の製造業のノウハウを活用してコストダウンの独自の的方法論 (モデル店舗でのカイゼンとその全社展開等)も整備し、グローバル展開する。</li> <li>● 成長戦略は、内部成長と M&amp;A による外部成長を両輪とする。             <ul style="list-style-type: none"> <li>・独自のサービス開発にこだわるが、開発体制は非常に柔軟に変更。</li> <li>・日本人の不得意なモジュール化や発想の飛躍を補うために海外企業の買収を積極的に進め、人材とノウハウを獲得する。</li> </ul> </li> <li>● 資源配分は比較的短期的成果に軸足を置く。             <ul style="list-style-type: none"> <li>・投資意思決定は基本的には回収期間 1 年。新たな地域への進出は 3 年程度での回収期間を基準とする。投資回収は四半期を単位として評価。撤退の判断も 1 年以内。</li> <li>・サービス開発への投資は比較的長いものもあるが、1 年を超えるものは少ない。</li> </ul> </li> </ul>
<p>競争力</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 競争力の源 (組織能力)</li> <li>● 主たる競争力</li> <li>● 競争力を引き出す「梃子」</li> <li>● 「落とし穴」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「日本」の持つ、高品質・清潔・安全・汎文化性等のイメージを「梃子」とした期待の形成とそのブランド化。</li> <li>● 「一期一会」「おもてなし」の精神での顧客対応をパッケージ化、モジュール化することで再現性とコスト効率を飛躍的に高めた高品質サービス開発の力 (主として米国の拠点を中心に開発)。</li> <li>● 文化、宗教に拘泥しない「擦り合わせ」によるサービス開発ができる組織能力。開発担当者はバイリンガルで、しかも文化、宗教に造詣が深いが心情的にはニュートラルな人間で構成。いわゆる現地現物アプローチで開発者が感じた顧客ニーズとマーケティングにおける顧客分析力を組み合わせることで、顧客の潜在的ニーズ充足 (CS) のためのサービスのパッケージを設計 (主として日本の拠点を中心に開発)。</li> <li>● 現場は上記のパッケージやモジュールを忠実に顧客に提供できるセールス能力に優れた人材とそのチームワーク。現地指導スタッフの育成のためにリーダークラスは日本に呼んで研修。先行投資の大半は人づくりにあてる。</li> <li>● 組織としての「思い」を大切にす。その思いは、多くの場合「社会的存在意義」を追い求めるところにある。従業員一人ひとりにまで浸透させている。</li> <li>● 幹部登用の選抜を強くし、幹部になるほど長期的な雇用やそれに基づく長期的な信頼関係によって運営。ただし、雇用の大半は短期であり、厳しい競争による生き残りを要求する。</li> </ul>

マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営陣の構成は、 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監督機能を取締役に。経営機能は執行役員に</li> <li>・ 取締役7名（うち社外取締役2名）、執行役員約20名（うち日本人以外は10人）</li> <li>・ インターナショナルアドバイザリーボードを設置</li> </ul> </li> <li>● <b>トップはその組織固有の正統性を担う存在</b>である。多くの場合、創業者かその理念を継承する者。あらゆる場面に顔を見せ、カリスマとなっている。創業者のリーダーシップの継承が最も困難な課題。</li> <li>● <b>いわゆる「現地現物アプローチ」</b>は、最も重要な経営ノウハウの1つと考えている。リーダーは机上の数値に頼るのではなく、「現場」を歩き、常に自らが1次情報を持ち、現実感と全体感を持ちながら経営判断をする。したがって、<b>リーダー層が自分の机に座っている時間の比率は低い</b>。陣頭指揮が現場のリーダーたちへのプレッシャーともなる。現場の力を引き出すと共に、現場を通じて顧客を理解する、あるいはその潜在的ニーズを探る最も有力なきっかけとする。</li> <li>● 明確な階層が定義されるが「見える化」のためのフォーマルな仕組みを通じた<b>全員参画方式で現場での生産性改善</b>を促す。また、現場のアイデアを全社的に吸い上げるフォーマルな仕組みがある。</li> <li>● 現場を中心に「PDCA サイクルを回す」を合い言葉に、<b>実行力の強い組織風土</b>をつくり上げている。同時に、「変わり続けること」を基本的な世界観としている人材が多く、実行段階の諸変更にも柔軟に対応している。</li> <li>● 仲間意識を醸成するための機会を数多く設けている。特定の案件ではなく、<b>各階層の率直な意見を吸い上げるフォーマル、インフォーマルの機会</b>（「車座」「ワイガヤ」等）を頻繁に開催する。研修プログラム等でも「卒業生」のネットワークを意識的に作っている。</li> <li>● 失敗から多くを引き出すことができる。<b>失敗体験は多くを学ぶ場として敢えて隠さない風土</b>をつくっている。</li> <li>● 実行上の<b>強力なトップダウン</b>が典型的なマネジメントスタイル。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 意思決定前には主にアップーミドルがリードしつつ、マネジメントチームとしての率直な意見交換を行う。</li> <li>・ 決定から実行のサイクルは早い。また、途中での修正も厭わない。</li> </ul> </li> <li>● 徐々に<b>グローバルな拠点に権限を委譲</b>していく過程にあるが、他方で、<b>グローバルな求心力を一層強める</b>べく相当の時間とエネルギーを投入している。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>企業理念の実践と浸透</b>のために、あらゆる努力を続けている。</li> <li>・ 特に、<b>一定水準以上のリーダーの登用は世界統一基準とプロセスを導入</b>している。多くの現地法人の長と No.2 くらいが対象となる。そのなかには、DNA の実践の他に、異なった文化を有する2ヵ所以上の国・地域での経営の経験、自国以外のマネジャーからのサポート等が含まれており、候補者はこれらの実績、証拠を蓄積していくことが求められる。これらは<b>日本人・外国人共に適用され、過去5年以上にわたった実績が判断の対象</b>となる。</li> <li>・ <b>リーダーの登用基準とプロセスの統一は、日本人・外国人を問わず、この企業の経営に当たるリーダー層全員に求心力を持たせるため</b>である。むしろ日本人幹部の意識変革の必要性がある。</li> </ul> </li> <li>● <b>日本人幹部候補生には、若いうちに研修生として英語以外の主要言語</b>（スペイン語、中国語、アラビア語等）の習得を促す。リーダー育成は、主として創造性や柔軟性を身につけさせることに力点。そのために、経験の多様さや幅の広さを強調したプログラムとなっている。</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>財務的には、比較的保守的財務ポリシー</b>を堅持する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 米国のコーポレートファイナンス流の適切なレバレッジを志向するのではなく、<b>キャッシュフローの確保と自己資本の充実を優先課題</b>。</li> <li>・ ただし、投資の回収と資産の回転は早く、<b>資産の健全なりサイクリングを標榜</b>している。</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● (トップ) リーダーシップ</li> <li>● 意思決定の特徴</li> <li>● 組織形態とプロセス</li> <li>● 組織運営のポイント</li> <li>● 人づくり</li> <li>● 財務スタンス</li> <li>● ステークホルダー</li> </ul>