

JMA MANAGEMENT

[JMAマネジメント] Vol.8 No.6

JMA

一般社団法人日本能率協会

2021

2

DXで事業を変革する

経営者のための「顧客価値 リ・インベンション戦略」

山口 重樹

株式会社NTTデータ
代表取締役副社長執行役員

「情報」を通じた未来探索活動で
激動の時代に対応していく

菊池 健司

株式会社日本能率協会総合研究所
MDB事業本部副本部長

「経営」は「子育て」
見守るマネジメント

関根 利和

株式会社かくどう舎
代表取締役

VUCA時代を生き残る
企業変革をけん引する
『戦略思考人材』の開発

田村 健二

株式会社経営革新ラボ 代表取締役



人・組織・ビジネスの新しいマネジメントに挑戦する人のための問題解決メディア

しこうさくご

by JMA



DX-デジタルトランスフォーメーション-に成功する組織



失敗事例に学ぶ、DXを成功に導く
プロジェクト推進戦略とは?(1/3)



失敗事例に学ぶ、DXを成功に導く
プロジェクト推進戦略とは?(2/3)



アフターコロナの人材育成 ~自律型人材の育て方~



「Z世代」を自律型人材に育てるOJT
~2020新入社員意識調査から~



ニューノーマル時代の人材と
人事マネジメント



SDGs経営を推進するために必要なこと



企業経営にメリットをもたらす
SDGsの基本と進め方のコツ



企業活動にSDGsを
組み込むための目標設定のコツ



しこうさくご JMA



<https://shikousakugo.jma.or.jp/>





一般社団法人日本能率協会

JAPAN MANAGEMENT ASSOCIATION

日本能率協会(JMA)は、1942年創立の「経営革新の推進機関」。産業界のあらゆる経営課題の解決を支援しています。社会や経済環境が大きく変わるいま、人材育成、産業振興(展示会ほか)、審査・検証事業などさまざまな活動を通じ、出会い・つながりの「場」をつくり、皆さまのイノベーション創出に貢献していきます。

KAIKA

JMAでは、「人」「組織」「社会」の相互作用に着目し、価値を生みだしつづける次世代組織づくりによる経営革新「KAIKA」を推進しています。新しい知が花開き、新しい価値を共に生みだす。共に開花・開化していくことをめざし、皆さまの企業の人の成長と組織の活性化、社会化を応援します。

JMA MANAGEMENT

(JMAマネジメント)

2021年2月号

発行人 中村正己
発行所 一般社団法人日本能率協会
企画・編集 「JMA マネジメント」編集室
〒105-8522
東京都港区芝公園3-1-22
TEL 03-3434-8620
ホームページ
<https://www.jma.or.jp>

写真協力 iStock by Getty Images

非売品
(本誌は、日本能率協会法人会員企業・団体にお届けしています)

事業所案内

本部(東京)
〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22
TEL 03-3434-1601

関西事務所
〒530-0001 大阪市北区梅田2-2-22
ハービスENT オフィスタワー 19階
TEL 06-4797-2050

中部事務所
〒450-0002 名古屋市中村区名駅4-26-25
メイフェイス名駅ビル6階
TEL 052-581-3271

● JMAグループ会社・団体

公益社団法人 日本プラントメンテナンス協会
TEL 03-6865-6081

公益社団法人 日本工業英語協会
TEL 03-3434-2350

公益社団法人 企業情報化協会
TEL 03-3434-6677

株式会社 日本能率協会コンサルティング
TEL 03-4531-4300

株式会社 ジェーエムエーシステムズ
TEL 03-3431-7401

株式会社 日本能率協会総合研究所
TEL 03-3434-6282

株式会社 JMAホールディングス
TEL 03-3436-4304

目次

DXで事業を変革する

経営者のための
「顧客価値 リ・インベンション戦略」

山口 重樹

株式会社NTTデータ
代表取締役副社長執行役員

P.4

「情報」を通じた未来探索活動で 激動の時代に対応していく

菊池 健司

株式会社日本能率協会総合研究所
MDB事業本部副本部長

P.8

「経営」は「子育て」 見守るマネジメント

関根 利和

株式会社がくどう舎
代表取締役

P.12

VUCA時代を生き残る 企業変革をけん引する 『戦略思考人材』の開発

田村 健二

株式会社経営革新ラボ 代表取締役

P.14

ホームページ

日本能率協会トップページ

<https://www.jma.or.jp/>



JMA 会員制度

<https://member.jma.or.jp/>



JMA 調査レポート

<https://www.jma.or.jp/activity/report.html>



公開セミナー検索

<https://school.jma.or.jp/>



DXで事業を変革する

経営者のための「顧客価値 リ・インベンション戦略」

株式会社 NTTデータ

代表取締役副社長執行役員 山口 重樹 氏

本誌前号記事「日本企業の経営課題 2020」では、事業形態の変更を検討している企業が数多くあることがわかりました。それでは、具体的には、どのように取り組めば良いのでしょうか？ デジタル化戦略のフレームワークを提示している、NTT データ、山口副社長にお話を伺いました。

ビジネスモデルを変える ためには

ビジネスモデル変革の必要性が叫ばれるようになりました。本誌前号の記事「日本企業の経営課題 2020」の調査結果でもそのことが如実にあらわれています。「今後のビジネスモデルや事業形態の変更の必要性を感じている」と回答した企業は 74.6% にも上ります（図 1 参照）。DX（デジタル・トランスフォーメーション）に注目が集まる中、「自社のビジネスモデルを変えなければいけない」と多くの企業が危機感を持っていることの証左であると思います。

しかし、そのためには何をすればよいのかわからず、困っている企業も多いのではないのでしょうか？ デジタル化を推し進めなければいけないことはわかっているが、具体的にどのように進めれば良いかわからない、それが経営者の抱えている悩みだと思います。

デジタルに関する情報は世の中に溢れています。書店に行けば、



GAF A と呼ばれる世界最大の IT 企業の隆盛について分析した本や、IoT や AI といったそれぞれのデジタル技術について解説した本は豊富にあります。しかし、残念ながら、それらは事業戦略のためのものではありません。デジタルが企業にもたらしたインパクトを正しく分析し、企業の取るべき戦略を経営者が立案するための方法論も含めて提示している本は非常に少ないのです。

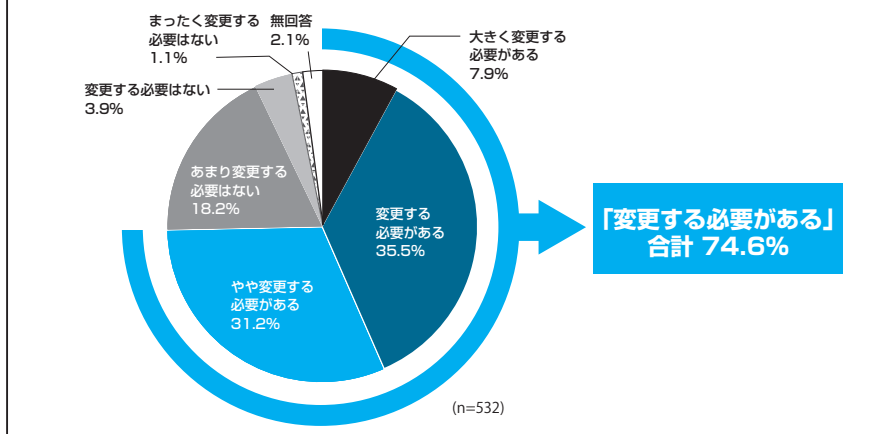
私はこのような状況を憂い、神戸大学大学院経営学研究科教授の三品和広先生と一緒に「信頼とデジタル —顧客価値をいかに再創造するか—」という本を出版しました。

私は実務者として、また、経営者として、NTT データで、企業のデジタルプロジェクトを支援してきた経験から、経営にデジタルを活かし、成果を出すことについて実践的にお伝えできるのではと考えました。

本の中では、どのような企業でも DX に取り組むことができるよう、理論化されたフレームワークを提示しています。私は、それを「顧客価値リ・インベンション戦略」と呼んでいます。

本稿では「顧客価値リ・インベンション戦略」の概略について、

【図1】今後のビジネスモデルや事業形態の変更の必要性



ご紹介させていただきます。御社のデジタル戦略立案に少しでもお役立ていただければ、これ以上の喜びはありません。

顧客課題 (ジョブ) の抽出

私は、企業がデジタル化を進める目的は「新たな顧客価値を創造すること」だと考えています。

本誌前号の調査で「DX 推進の目的」の質問に対して、「デジタル技術の活用による業務プロセスの効率化・生産性向上」と回答している企業は 81.7% を占めます。もちろん、業務効率化も欠かすことはできませんが、デジタル活用の最大の目的は顧客に新たな価値を提供することです。企業は顧客がどのような課題を持っているかを

把握し、その課題を解決することを目指すべきだと考えています。

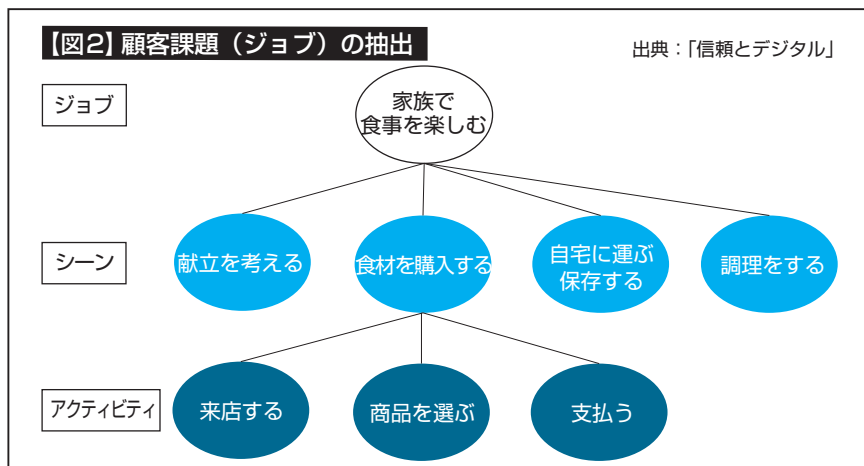
理解しやすくするために、具体例で説明します。例えば、スーパーマーケットの事業で考えてみましょう。スーパーマーケットに買い物に来る顧客は「家族で食事を楽しみたい」と思い、買い物に来ます。これが顧客の課題 (ジョブ) です。そのためには「献立を考える」「食材を購入する」が必要になります。これが顧客の「シーン」です。そしてさらに、それぞれのシーンには具的な「アクティビティ」が伴います。先の「食材を購入する」というシーンに付随するアクティビティとしては「来店する」「商品を選ぶ」「支払う」ことが考えられます。(図2 参照)。

この顧客が持っているアクティビティに対して、デジタル化で新たな顧客価値を提供することを考えてみましょう。

例えば、スマートフォンのアプリを通じて、どの食材が安いかをレコメンドしたり、その食材を使ったレシピを提案したりすることができれば、その顧客にとっては有益な情報ですから、喜んでいただけるでしょう。つまり、顧客価値を向上させることができるわけです。

【図2】顧客課題 (ジョブ) の抽出

出典: 「信頼とデジタル」





これは顧客の「献立を考える」というシーンに付随するアクティビティ（レシピ探し）を企業側が受け持つことで、企業と顧客の間の分担、つまり境界（バウンダリー）を変更し、新たな価値を提供していることになります。

従来のマーケティング手法と同様に、顧客がどのような課題を持っているのか、その真の課題を見つけることから始め、バウンダリーを最適化することが重要です。

顧客価値を増大させるためには、継続的な価値の提供が必要

そして、そのサービスを継続的に提供し、常に顧客価値を向上させていくことが非常に重要です。

顧客が継続的にそのサービスを使っていただくように努めなければいけません。そのためには顧客のことをよく知り、よりの確なサービスを提供しなければいけません。

顧客の立場から考えるとわかりやすいと思います。そのサービスを利用すればするほど、自分好み

のサービスを提供してもらえとなれば、さらにそのサービスを使っていこうと考えます。

先ほどのスーパーマーケットの例で言えば、顧客がレシピの情報を継続して使うようになると、データが蓄積されていくので、より顧客の好みのレシピが表示されていくようになります。このように、顧客の真の課題を解決するために、デジタルを活用した継続的な学びから新たな提供価値を創出し続け、顧客の活動を引き受けながら提供し続けていく、これが私の考える「顧客価値リ・インベンション戦略」（図3）です。継続的な価値の提供が如何に重要であるかがご理解いただけるのではないかと思います。

従来は、このようなサービスを実現することは困難でした。しかし、デジタル技術が進歩し、高精度なデータを取得することができるようになったことで可能になりました。顧客のニーズに合わせて継続的な価値を継続していかないと、顧客はその企業から離れていってしまうでしょう。

経営者として必要な視点

デジタル技術の進歩のスピードは凄まじいです。例え、若い時にシステム開発に関わったことがある経営者でも、今の技術全てを完全に理解することは難しいでしょう。

大切なことは、その技術を使えば何ができるかを理解しておくことだと思います。デジタルは所詮道具です。経営者は、ビッグデータやAIを使うと、何ができるのかさえしっかりと理解しておけば良いでしょう。

そうはいっても、日々多忙な経営者が最新技術の概要だけを勉強するのはなかなか難しいことだと思います。

私は「信頼とデジタル」の中で、理論だけでなく、最新技術についても紹介しています。顧客価値リ・インベンション戦略の実践に有効な方法論「デザインアプローチ」と、キーテクノロジーといえる「AI」について、世界的に有名なStar(スター)社とDataRobot(データロボット)社のCEOにインタビューしました。

経営者の方が最新技術の活用方法について勉強する際には、非常に有用かと思います。ご興味のある方には是非読んでいただきたいと思います。

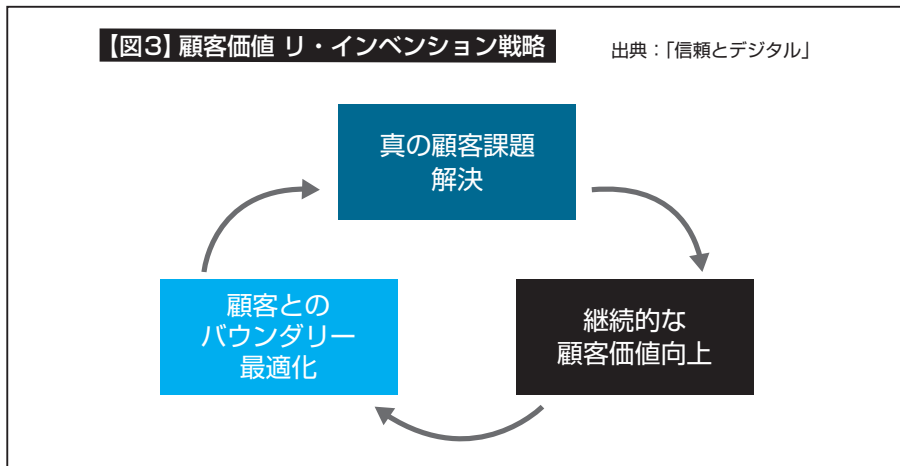
経営者の思考も変えるべき

これまでご説明してきたように事業を変革すると、組織体制やマネジメントも変える必要が出てくるでしょう。

これまでの産業界の主流であった製造業や流通業では、たくさん

【図3】顧客価値 リ・インベンション戦略

出典：「信頼とデジタル」



のモノをいかに提供するためのマネジメントが必要でした。しかし、デジタルを活用した経営では、顧客に深く入り込み、新たな価値を提供し続けるためのマネジメントが必要になります。

今までは、どれだけモノを売ったかがKPIになりますが、デジタルを活用した経営では、顧客の満足度が重要になります。売上よりも顧客満足度や接点回数を重視する場面もあるでしょう。

これらを今までと同じマネジメントでおこなうことはできません。経営者は両方のビジネスモデルを理解し、それぞれを分けて考えなければいけません。同じように考えては、うまくいかないでしょう。継続的なサービスを提供するためには、売上以外の指標をKPIにするマネジメントも必要になると思います。

デジタル化の原点「信頼」

「ウチは小さい会社だから、デジタル化に取り組む余裕はない」と考えておられる企業もあるかもしれません。

しかし、そんなことはありません。以前に比べて、デジタル化の敷居は低くなっています。今ではビッグデータやRPA (Robotic Process

Automation) は大きなシステムを導入しなくても、クラウドを利用することでも可能になりました。規模が小さい企業でも、クラウドサービスを利用することで、かなりのことができます。もしくは、既に社内にあるものを使うことでできることもあるかもしれません。

どの企業でも社内の技術者が不足していることが課題になっているかと思いますが、必ずしも社内の人間である必要はありません。社外の企業を活用することもできます。

そうした手法としての課題よりも新たにデジタル化に取り組む企業がより重視すべきは「信頼」だと私は考えています。デジタルの世界では、信頼できないフェイクの情報もあります。本物でない情報も流れています。さらにデジタル情報はアナログ情報と比較し複製や改ざんなどが容易です。そういう側面も持つデジタル世界にお

いて、顧客の貴重な情報を得たり、活用したりするためには顧客から信頼して頂く必要がありますし、信頼を得ている企業は強いです。また、これまで顧客と培ってきた信頼は貴重な財産となります。全てをデジタルにする必要はありません。人対人のアナログの対応は今後も競争優位になる要素であり続けるでしょう。大切なのは、あくまで顧客からみて、どのような価値があるかです。

デジタル化は、事業そのもの

今や、デジタル化は事業そのものとなりました。デジタルを使って自社をどのように変えていくか。どのようにして顧客により良いサービスを提供し続けていくか、それを考えるのが経営者の仕事です。経営者はそこを起点にしてデジタル化に取り組みなければいけません。

AIやIoTを導入することが事業の目的ではありません。そうではなくて、顧客価値を起点にして、自社をどのように変えていくのかを戦略化し、そのための手段としてどのような技術を使うのかを考えるべきです。

デジタルで顧客価値を創り、継続的に向上させていくことが、まさに今、経営者がやらなければいけないことだと思います。

*本記事の図は以下の著作より引用しています(図1を除く)。

信頼とデジタル

顧客価値をいかに再創造するか

三品 和広、山口 重樹 著

ダイヤモンド社

デジタル経営戦略について、こちらのサイトも併せてご参照ください。(随時更新中)

<https://digital.nttdata.com/reinvention-strategy/>

「情報」を通じた未来探索活動で 激動の時代に対応していく

株式会社日本能率協会総合研究所
MDB事業本部副本部長 菊池 健司

SDGs、ESG投資、アフターコロナと事業環境は急激に変化しています。
事業計画を立てる上で欠かせない「未来を予測するための方法」をご紹介します。



SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

JMA日本能率協会では、
SDGsの社内浸透、構築支援を行なっています。
詳しくはこちらへ <https://jmaqa.jma.or.jp/sdgs/roadmap.html>



①はじめに

2020年は「コロナに始まりコロナに終わる」という、ありがたくない1年となってしまった。

世界では対応ワクチンの開発が進み、2020年12月には、英国でワクチン接種がスタートするなど、解決に向けて少しずつ前に進んでいる印象はあるが、まだまだ日常を取り戻すには時間がかかりそうだ。日本においても、本稿執筆段階で感染者数は過去最高を更新し続けている。

1969年にカミュが書いた「ペスト」（新潮文庫）がコロナを受けてベストセラーとなっている。

人類は今、非常に不安な時代を迎えている。

戦後の焼け野原に始まり、数多くの危機、近年ではリーマンショックや東日本大震災をはじめとする災害被害等々、幾多の困難を乗り越えて復活を果たしてきた日本は、コロナにどう立ち向かっ

ていくのであろうか。

「先が見えない戦い」というのは一番つらいのだが、一方で「Go To」関連施策を見てもわかる通り、経済活動を推進していかなくてはならない状況もある。

企業業績に目を向けてみると、一部コロナ禍においても、業績を伸ばしている企業もあるものの、多くは厳しい状況に陥った。

東京商工リサーチが2020年9月に公表した調査結果によれば、業績を上方修正した企業は186社（全体の4.9%）だったが、下方修正した企業は1,176社（全体の31%）となっている¹。

厳しい時代だが立ち止まっているわけにはいかない。

今、コロナを受けて経営計画の見直しを行っている企業が多数存在する。

前提が変われば、未来は考え直さざるを得ない。簡単ではないがwithコロナ時代を見据えて、未来構想をしっかりと行わねばならない。本当に重要である。本稿では、誌面都合もあり一部とはなる

が、私自身が企業や自治体向けによくアドバイスさせていただいている「情報を通じて未来を探索し、これからの変化を考える方法」について、できる限りお伝えしたい。

②未来を見据える

私が勤める日本能率協会グループの1社である日本能率協会総合研究所のMDB（マーケティング・データ・バンク）では約2000社のメンバー企業から、日々自社の課題解決に関わる情報調査依頼を多数いただいている。MDBの情報コンサルタントは、顧客にとって有益と思われる情報提供を行うことで、課題解決の支援を行っている。

調査依頼の傾向としては、やはりこれから成長するビジネスの特徴や特定業界の市場予測、今後注目しておきたい消費者像といった「未来探索ネタ」が圧倒的に多い。

ビジネスの意思決定において、データは羅針盤的存在である。

現状をよく見極めた上で未来を模索するというのが基本的なスタ

イルとなる。

近年、日本においても、社内に「未来創造室」「未来探索室」といった「未来」を想起する専門セクションを新設する企業が増加している。

コロナ禍においては、目の前の状況をどう立て直すかに目が行きがちだが、2020年も実は未来セクションは増えており、ある意味、各社の危機意識が反映された形となっている。

「コロナ禍ではありますが、この度、未来担当を拝命しまして、ところで…」 「社内でフューチャリスト育成を行うことになったのですが、どう進めるのが良いのでしょうか…」 「未来創造プロジェクトを社長直轄で立ち上げるので議論に参加してくれませんか…」

実にありがたいことにこうしたご相談をよくお受けしている。

テクノロジーは劇的に進化している。いずれ新たなウェアラブルデバイスも登場し、スマホと競合することになるであろう。

まだ少し先の話だが、AIはビジネスにも生活にも溶け込んでいく時代を迎える。そしてAIは、今はまだない新たなビジネスを創出する。逆になくなるビジネスも出てくることになる。

今の延長線上だけで考えていくと、これから起こる「速くて意外な変化」についていくことは難しくなる。フォーキャストとバックキャストの組み合わせ、で勝負するのがこれからの時代。

私たちは自助努力において、いくつかの未来シナリオを用意しておくてはいけないのだ。

ご参考までに、少し前の書籍となるが「インテルの製品開発を支えるSFプロトタイピング」(プ

ライアン・デイビッド・ジョンソン著/亜紀書房/2013年刊)ⁱⁱは読んでおかれるとよいと思う。

フューチャリスト養成に長けているインテルの手法(今はないものから発想する、そのためにSFを参考にする)から日本企業が学べることも多いはずだ。

③既存情報で未来を探索するための手法

日本も世界もこれから5~10年程度のタームで、業界大再編時代、そして異業種合併時代を迎えることとなる。これから先、今までは考えられなかった予想外の企業提携・M&Aが続々と巻き起こることになるので、よく見ておいていただきたい。

チャンスがある業界には多くのプレーヤーが目し、既存のスキームに当てはまらない形でビジネスが今後展開されていくことになる。そうした流れにコロナ禍が拍車をかけている。

ここからは、世の中に出回っている情報を参考に、未来を考える手法についてご紹介していこう。

〈国家ビジョンをまずは理解する〉→〈審議会・委員会から未来を想起する〉→〈規制の観点からチャンスを広げる〉→〈世界のスタートアップを知る〉→〈ディス

ラプター(業界破壊者)を理解する〉→〈これから何が起こるかのシナリオを描く〉というのが大きな流れとなる(図1)。

〈国家ビジョンをまずは理解する〉

グローバル情報であれ日本国内の情報であれ、どのようなビジネスに取り組むにしても、国家や自治体の描くビジョンには目を通しておくべきであろう。

2020年9月、日本では菅政権が誕生したが、発足後ほどなくして「成長戦略会議」を立ち上げて議論を続けているⁱⁱⁱ。

何に力点を置いていくのか、首相の色を打ち出す形で既に方針概要が取りまとめられている。

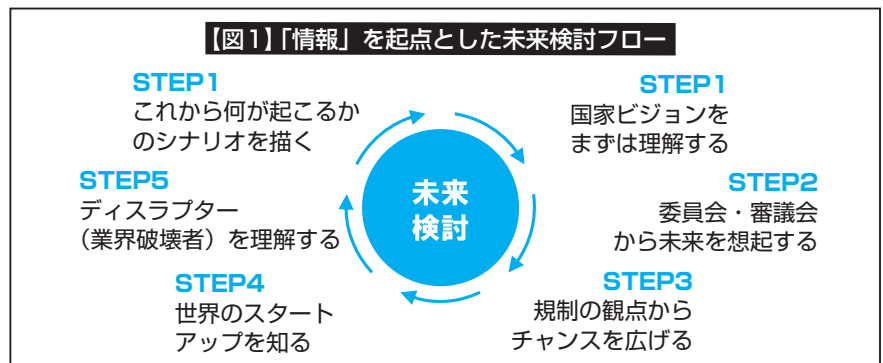
新たな施策において社会はどう変化するのか、今後自社にどういう影響がありそうなのか、産業はどう変わっていきそうなのか、顧客の動きは果たして…

大きな方向性を見ながら、頭の中の白地図に絵を描いていく感覚が重要だと思う。

2021年初頭には、アメリカにおいても新政権が発足する。世界の動きを見る観点からは、アメリカの国家戦略も探っておきたい。

民主党ジョー・バイデン氏の当選が確実となり、ESG関連政策に力点を置くことを考えると、SDGsの観点からも注目せねばならないであろう。

【図1】「情報」を起点とした未来検討フロー



<審議会・委員会から未来を想起する>

大きく国家ビジョンを掴んだ後は、官公庁や自治体がどのような審議会や委員会を立ち上げているのかを確認しておきたい。

なぜこの産業が注目されるのか、その背景には何があるのか、どのようなメンバーで議論しているのかを中心にしておきたい。

さらに、この議論の流れだとかいうビジネスが生まれてきそうだが、今度、顧客に情報提供の一環で話してみよう（アウトプットすると知識が定着する）という感じで進めていかれることをお勧めしておく。

一例だが、経済産業省がどのような審議会・委員会を立ち上げているかの一覧を週に1回程度ざっと眺めるだけでも参考になる^{iv}。

審議会・委員会情報から「未来の息吹」を掴むことは重要である。

<規制の観点からチャンスを広げる>

国家の大きな流れを理解しながら、「規制」がどう変化していくかも調べておきたい。

規制は緩和・強化両方の局面があるが、いずれも新たなビジネスに直結するのだ。

企業がこれから成長していくには、「未来創造×規制の目利き」の両面が必要な気がしてならない。私を知る限り、業績好調な企業や新規事業の成功確率が高い企業は、「規制面に日々注視し、そこからビジネスを創造する」力が一枚上手であるように思う。

私自身、内閣府「規制改革推進会議」^vはもちろんのこと、世界の規制関連の動き（特に環境問題、金融関連、空飛ぶクルマ等モビリティ関連）には注視しており、し

ばらく先まで含めて「ビジネスの扉が開く」タイミングを常に見計らっている。

規制緩和予測年表も作っていたりするが、これはかなり役立つ実感がある。

<世界のスタートアップを知る>

「未来を探索し変化につなげる」観点からは、スタートアップトレンドのウオッチも欠かせない要素となる。

幸福度の高さで知られる「北欧」から生まれるスタートアップが世の中を変えるサービスを多数提供している。このトレンドさえ把握していれば、自ずと北欧スタートアップをウオッチする目が出来上がってくる。フィンランドのスタートアップイベントである Slush には今後も要注目である。

コロナ禍において、STAY HOME STARTUP 企業が多数立ち上がった^{vi}。

オンライン教育やオンラインヘルスケア、オンラインビジネスツール等々多数立ち上がる中で、劇的に業績を伸ばしている企業もあれば、苦戦を強いられている企業もある。

上手くいっている企業のビジネスモデルはどうなっているのか、逆に苦戦しているところは？、

「広げて拵げて」発想していたらと良いのでは、と考える。

そして、スタートアップはテクノロジーの進化と当然リンクしている。

このテクノロジーがこういう企業を生み出した、こういうビジネスモデルを組み合わせ、サブスクリプションモデルを創り上げた、なるほど当社にとっても参考になる。異業種のモデルだがこれを当社に当てはめると…という具合に考えてみることをお勧めしておきたい。

スタートアップ関連情報は海外サイト含め、注目しておきたい情報源が数多いが、以下2つは是非押さえておきたい。

TechCrunch

<https://jp.techcrunch.com/>

36kr

<https://36kr.jp/>

<ディストラクター（業界破壊者）を理解する>

2021年以降、是非とも注目していただきたいのがディストラクター（業界破壊者）の存在である。

有名なところでは、いわゆるGAFAMも様々な業界を大きく変化させている。

アメリカでは、Death by Amazon（Amazon 拡大の影響を受け、業績悪化が見込まれる小売業銘柄指数）まで存在している。

テクノロジーの進化はディストラクターを生み出し、既存業界を大きく変えてしまうのだ。

例えば、世界で700兆円ビジネスと目される「フードテック」ビジネス。

食糧不足問題がSDGsにおいても大きな課題となっているが、従来の食品ビジネスがフードテックビジネスに変わるだけで、参入プレーヤーが様変わりする。

フードテックのディストラクターとしては、植物由来の人工肉で知られる2011年創業の米インポッシブルフーズ社（<https://impossiblefoods.com/>）の名前が挙がる。

ICT関連企業もこの巨大市場に虎視眈々である。

ディストラクターは上位企業の顔触れに変化がない市場で今後多く現れるのでは、と予想している。

皆様の業界に意外な場所から

「黒船」が来る可能性があり、逆に皆様の技術で他業界に入り込める可能性もある。業界という概念が崩れていく、もはやオープンな競争の時代である。

米 CNBC が毎年公開している、Disruptor 50 というランキングデータには注目しておきたい。

<https://www.cnbc.com/cnbc-disruptors/>

<これから何が起るかのシナリオを描く>

ビル・ゲイツ氏をはじめとする論客・ビジネスリーダーの一部の方は、今後の人類の脅威はウィルスではないか、気を付けるべきだ、と前々から警鐘を鳴らしていたが、多くの方はコロナショックのここまでの影響を予見するのは簡単ではなかったと思う。

変化に対応するためには、1つのシナリオだけ作れば良いというわけではない。

大きな流れをつかみ、これから何が起るかをしっかりと考え、自社の未来を夢も含め描きながら、シナリオを複数描いてみる。仲間と共に描いてみる。

私たちはコロナで思い知ったわけだが、もちろん万一のリスクも考えておかななくてはならない（今のコロナが数年先に終息したとしても、次にまた新たな脅威が必ずやってくる）。

描くためには、「情報」を「つなげて、つなげて」考えることが必要となる。

大きな流れを把握し、様々な情報を肉付けしていくことで、世の中で何が起きているのか、の理解は進む。これは未来を考える上で大切なことである。

ビジネス誌や経済紙等々でなぜ

この記事が出るのか、この会社はなぜコロナ禍でも好業績を確保できているのか、「鬼滅の刃」「半沢直樹」はなぜあれだけ支持されるのか、きっとコロナ禍において、こういうポイントが大きいのだな…等々、頭の中で発想がつながってくるようになる。

この感覚が大切である。

小さめのもので構わないので、思いついた時にサッと描けるように、スケッチブックをカバンに忍ばせておくことをお勧めする。

私には画才が残念ながら全くなく、人様に見せられる代物ではないが、それでも描くことは大切だとわかっているの、ペンで書くようにしている。

電子ノートも持っているが、これだけは入力ではなく、自筆で書くようにしている。

④終わりに

未来を探索し、変化につなげるためには、これまで以上に創意工夫が必要となる。

その一助として、「情報」を可能な限り集め、それを拡げてつなげて発想していく、という行為を是非とも続けていただきたいと願っている。

読者の皆様のご関心も高いであろう SDGs におけるビジネスチャンスを考える上でも今回お伝えした内容は有効だと思う。

17分野 169 ターゲットを隈なく眺めていただき、「当社にはこの項目は関係ない」というバイアスを一旦外した上で考えてみてはいかがであろうか。

「当社の事業領域ではなかったが、手掛けるとしたら、この分野

では何ができるだろう。どこかと組めばできるかもしれない。」「国のビジョンや審議会情報、そしてスタートアップの動きなどを見てみると、こういう流れになりそうだ。そうなれば当社に出番があるのでは」

これからのビジネスは大きく考え、流れをつかみ、さらに「隙間」を見つけることが重要である。

スタートアップの CEO は「隙間」を見つけるのが上手だと感心することがままあるのだが、私自身スタートアップを見続けているのは、「隙間」探索手法を学び取りたいからである。

最後に一点、今後は競合が変化しない業界というのはあり得ないと考えている。

「将来の競合はどこか」という視点を持ちながらビジネスを推し進めると、頭の中が「未来発想」に切り替わっていく。

今回ご紹介した内容が少しでも参考となれば、この上ない喜びである。

読者の皆様の引き続きのご活躍を心から願っている。

i 東京商工リサーチ「上場企業「新型コロナウイルスによる業績上方修正」調査」2020年9月
https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20190918_02.html

ii 亜紀書房「インテルの製品開発を支えるSFプロトタイピング」
<https://www.akishobo.com/book/detail.html?id=542>

iii 内閣官房「成長戦略会議」
<https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/seicho/>

iv 経済産業省「審議会・委員会」
<https://www.meti.go.jp/shingikai/index.html>

v 内閣府「規制改革推進会議」
<https://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/kisei/meeting/meeting.html#kaigi2>

vi STAY HOME STARTUP
<https://techblitz.com/stay-home-work-from-home-startups/>

「経営」は「子育て」 見守るマネジメント

株式会社 がくどう舎
代表取締役 関根 利和 氏

がくどう社は「学童クラブ」や「放課後等デイサービス」など、社会貢献活動を行っている株式会社です。児童支援事業のマネジメントについて、研修講師の仕事もされている代表取締役の関根氏に伺いました。

「子供」に向き合う大切さ

がくどう舎は、公共性の高いサービスを提供している民間の会社です。主な事業は「学童クラブ」「放課後等デイサービス」「障がい児相談支援」の3つになります(図1参照)。「学童クラブ」は一般に「学童保育」と呼ばれている、小学生にあそびや生活の場を提供するサービスです。「放課後等デイサービス」は障がいを持つ児童の

自立を促進するサービスで、「障がい児相談支援」は障がい児の相談サービスです。

児童支援事業を始めたのは、自分自身の体験がきっかけでした。妻も働いていましたので、学童クラブに子供を預けていたため、私も活動に関わるようになったんです。それまでは、子供の教育にはほとんど興味がなかったのですが、実際に指導員と関わってみて、子供に向き合う大切さを強く感じるようになりました。それがきっ

かけで、NPO 法人の代表を務め、その後、今の会社を創業しました。

3つのサービスを同時におこなっている事業者は珍しいと思いますが、このことで経営リスクを減らすことができます。今年、新型コロナウイルスの感染が拡大した時、「放課後等デイサービス」に来られる方が減り、大幅に売上が減少しました。しかし、「学童クラブ」ではコロナ禍でも開所が可能でしたので、たくさんのお子さんが毎日来所されました。学校

【図1】 がくどう舎の事業内容

学童クラブ
放課後児童健全育成

放課後等の子供の
居場所づくり促進

放課後等
デイサービス
障がい児通所支援

あそびと学習を通じた
障がい児の自立支援

障がい児
相談支援

障がい児(者)向け
サービス等の利用計画
作成や見直し支援

<事業所>

- ・放課後等デイサービス木子里
- ・放課後等デイサービス木子里テラス
- ・放課後等デイサービス木子里クエスト
- ・所沢市児童クラブKIRACCO
- ・所沢市児童クラブKIRACCO小手指
- ・所沢市立北野児童クラブ
- ・所沢市立小手指児童クラブ
- ・所沢市児童クラブKIRACCO所沢
- ・所沢市児童クラブKIRACCO Ami

が休みですから、夏休みと同じように朝から預かることになりま
す。親御さんにも、非常に喜んで
もらいました。

なぜ株式会社なのか？

NPO 法人ではなく株式会社に
しているのは、社会環境の変化に
迅速に適応できるようにするため
です。株式会社であれば、経営ス
タイルを、自由に変えることがで
きます。NPO 法人にも良い点が
たくさんありますが、経営の自由
度は株式会社の方が上です。設立
も簡単ですし、意思決定もすぐに
できます。

現在のような外部環境の変化が
激しい時代に適しているといえるで
しょう。多くの方は、このような地
域貢献活動は NPO 法人でなければ
できないと思うかもしれませんが、
そんなことはありません。株式会社
でも社会貢献活動が可能です。

「見守るマネジメント」

当社の経営方針は「見守る経営」
です。基本的に、私があれこれ指
示を出すことはありません。それ
ぞれの施設の責任者に任せていま
す。副社長は 40 歳ですが、大き
な経営判断も彼に任せています。
私がしていることは、毎月、事業
所ごとの損益書をその施設のマネ
ジャーに見せることだけです。当
社には 9 ケ所の事業所がありま
すが、売上は事業所によってかな
り違います。黒字のところもあれ
ば、赤字のところもある。その差は
責任者の力量によるところが大き
いということが、経営していく中
でわかりました。マネジャーの力
量が業績に直結するのです。「人」によっ



て、これほど差が出るとは思ってい
ませんでした。私は研修講師の仕事
もしておりますが、その研修ではマ
ネジャー教育の大切さを私自身の実
感をもとに伝えています。

今は苦勞している事業所もあり
ますが、いつかうまくいくようにな
ると信じて「見守って」います。「見
守る」という言葉は、子育て
の用語ですが、同じように社員に
もあてはめているわけです。言っ
てみれば「見守るマネジメント」
ですね。経営は子育てと同じだと思
います。このことは当社に限ら
ず、どの会社でも同じなのではな
いでしょうか。

組織の目的を実現すべくメン
バー全員で行動する「Teal(ティール)
型組織」が注目されていますが、
当社が行っていることもそれに
近いのではないかと思います。こ
れも会社組織だからこそできる
ことです。NPO 法人では仕組み
の上で任せることに限界がありま
すからね。

社員が主役になるように、経営
者やマネジャーがサポートをする。
現場力がある組織の方が、今の時
代では強いでしょう。自分たちで
工夫して組織を変えていく、その
ような組織が求められているのだ
と思います。

「任せること」は 体感させること

私は、社員を育成するためには、
実際に経験し、体感させることが
一番だと考えています。人は実際
に経験しないと成長しません。「育
成すること」は「任せること」だ
とさえ考えています。

しかし、これを実際に実行する
のは、非常に難しいことです。経
営者や管理職の立場にある人は、
不安を感じて、どうしても指示を
出してしまいます。私自身も全て
を任せきることができるか、不安
に思うことがあります。

経営者は部下を信頼し、任せる
ように意識しないといけません。
そして、もし、うまくいかなか
った時でも、その責任を自分が取る。
野球で例えれば、監督の役割は選
手を信頼し、試合に出場させ続け
ることだと思います。経営者に求
められているのはそういうことで
す。私は経営をしていく中で、そ
のことを学びました。

これからも、子供たちにはのび
のび活躍することができるよう
な場を提供し、同じように社員も
のびのびと活躍できる会社にし
ていきたいと思っています。

VUCA時代を生き残る 企業変革をけん引する 『戦略思考人材』の開発

株式会社 経営革新ラボ 代表取締役 田村 健二



VUCAといわれるように、企業を取り巻く環境は、Volatility（変動性・不安定さ）、Uncertainty（不確実性・不確定さ）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性・不明確さ）が増えています。このようなVUCAの環境下において企業が生き残りを図るためには、過去の戦略を大胆に見直し、現状から変革し続けることが必要であることはいうまでもありません。

1. 求められる企業変革

昨今、ビジネスを取り巻く環境は、今までにないほど急速に、かつ、大きく変化しています。高速通信ネットワークの確立や、AI技術、ICT、フィンテック、ロボティクス技術等の発展によって、企業が顧客へ提供することができる製品やサービスの質的レベルは急速に向上しており、企業の事業戦略の転換が求められています。また、モノ消費からコト消費への転換、サブスクリプションによる所有から利用への転換、消費に対するインフルエンサーの影響度の向上、ネットビジネスの当たり前化、サステナブル消費といった、顧客の価値観や購買プロセスも変化しており、企業が実行するマーケティング戦略にも大きな影響を及ぼしています。さらには、日本政府が主導する働き方改革をはじめ、働く場所や働く時間、雇用形態の多様化といった労働環境も変

化しており、企業の人材活用戦略の転換も求められています。

2. 日本企業が変革を実現できない背景

1998年時の世界企業の時価総額ランキングにおいて、上位20社中16社は日本企業が占めていました。しかし、2019年時点の時価総額ランキングの上位20社の中には、日本企業は1社も存在しません。なぜ、1990年代終盤に世界を席巻していた日本企業が、20数年経過した現在、世界に対して遅れをとってしまったのでしょうか。企業の組織や人材面からその理由を考えてみたいと思います。

多様で劇的な環境変化が連続する現在、すべての情報をトップが把握することは困難であり、トップが示す戦略が適切でない場面が発生します。このような場面では、トップが示す戦略を、ミドル層が現場で微修正しながら対応することが求められます。しかし、かつ

での高度経済成長の環境下で、需要拡大に対応するために組織を大規模化し、分業単位を細分化することで、より専門化した業務を効率的に実施できるように編成された組織体制の中で、トップが示した戦略を確実に推進できる人材を高く評価するといった価値観が組織内に浸透してきたと考えられます。このような価値観によって、企業の成長方向や戦略を、自らが考え、行動できるミドル人材が育たず、現場で環境変化に対応しながら戦略を見直すといった行動の障壁になってきたのではないのでしょうか。大規模化した組織において、権限がトップに集中し、トップにモノ申せない風潮が蔓延してしまったことも、企業変革への阻害となっていると思われます。

3. 企業変革を実現できる 自律分散型組織の構築

それでは、VUCAの時代で、企業が、早く、大きく、連続的に変革し続けるためには、どのような

組織や人材が必要なのでしょうか。一つの方向として、自律分散型組織の構築が挙げられます。自律分散型組織とは、複雑で不確実性の高い環境下において、組織に所属するミドル人材が自律的にビジョンを掲げ、ビジョン実現のための戦略を見出しながら、分散された場所で自律的に変革を実現できる組織です(図1)。自律分散型組織は、より現場に近いところで、戦略的な意思決定を早く、大胆に行うことができる組織といえます。

自律分散型組織を構築するためには、次の課題解決に取り組むことが必要と考えます。

- ・ 事業戦略の策定および実行に関わる権限をミドルクラスへ分散的に移譲する
- ・ 権限の分散的移譲に適した人事評価、処遇制度へ転換する
- ・ 変革をけん引できる戦略思考人材を開発する

4. 変革をけん引する戦略思考人材の開発

[ミドル層に求められる戦略思考力]

企業変革をけん引できる戦略思考人材の開発に焦点を当てて考えてみましょう。各部門において分散的な変革をけん引するためには、①変革への強いリーダーシップ、②変革方法の思考力、③変革障壁の打破力、④強い意思や意欲といった、戦略的な思考と行動を兼ね備えた人材が不可欠です。戦略的思考力とは、過去からの枠組みに捉われずに、ビジネススキームやプロセスをゼロベースで見直し、戦略を構想し、チームメンバーを巻き込みながら、企業変革をけん引することができるスキルです。このようなスキルは、安定的な市場環境では、経営幹部だけが身に

付けておけばよかったスキルですが、VUCAの時代においては、分散的な現場で自律的に変革を実現しなければならず、ミドル層にとって不可欠なスキルといえるでしょう。

[ミドル管理職層の手前から戦略思考力の能力開発を始める]

戦略思考力を身に着けるためには、一般的に長い年月を要します。これは、財務会計や目標管理制度といった正解がある仕組みを理解して適用するためのスキルとは異なり、唯一の正しい答えが無い中で、白紙のキャンバスに絵を描き、多様な視点から仮説検証しながら、自社にとって現時点での最適解を意思決定するスキルであり、思考そのものです。戦略思考とは何か、といった知識を得たとしても、能力をすぐに発揮することができず、様々な実践の場面で長年の訓練の繰り返しによって徐々に身に付くスキルといえます。そのため、スキルを発揮すべきミドル層になる手前の段階から、計画的にトレーニングの場を設定することが必要です。

[アセスメントによる自己認識が能力開発のファーストステップ]

戦略思考力の能力開発のためには、個人が現時点で身に付けている思考力の強みや弱みを自己認識(アセスメント)することから始めることが必要と考えます(図2)。能力開発の対象者が、主体性をもって自律的な学びを実現するために、現状レベルを知る自己認識は必要不可欠です。自己認識を踏まえ、戦略思考に必要な知識や考え方を知り(インプット)、知った知識や考え方を実践する場に身を置き修羅場を何度も体験します(チャレ

図1 VUCA時代に求められる自律分散型組織

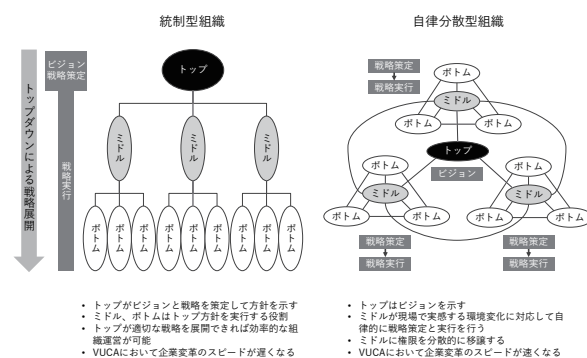
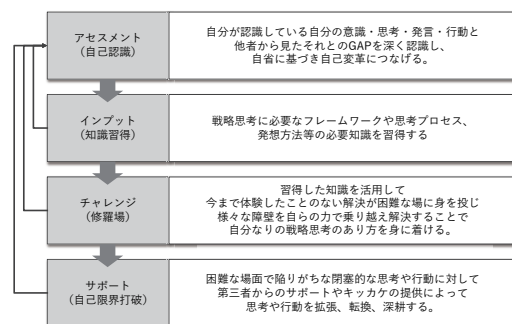


図2 企業変革をけん引する戦略思考力の能力開発



ンジ)。そして、修羅場体験の場で、閉塞した思考や意識を広げるために、第三者からの働きかけ(サポート)によって、自己の思考限界を打破することによって戦略思考力の向上につながります。

今まで、経営幹部だけが身に付けておけばよかった戦略思考力を、ミドル層の段階で発揮できるようにすることで、環境の変化を肌で感じることができる現場に近い場所で、早く、大胆に、戦略を見直すことが出来るようになります。また、人材開発に加えて、ミドル層が戦略思考スキルを発揮できるような権限の分散的移譲や、発揮した能力に対する人事評価・処遇の仕組みの転換も合わせて実行することで、自律分散型の組織体制が確立され、終わりの無い企業変革を実現し続けることが可能となるのではないのでしょうか。20年先の将来に今を振り返って、失われた20年を繰り返してしまったり、ならないようにしたいものです。

今の時代の管理職に必要な戦略思考力が診断できる「戦略思考力アセスメント」を2020年10月13日から提供開始いたしました。詳細については、以下ホームページをご覧ください。

JMAソリューション

検索

<https://jma-solution.com/service/research/>

LIVE
オンライン開催

第57回

2021 マーケティング 総合大会

会期 2021年
3月9日(火) ▶ 12日(金)

主催 **JMA** 一般社団法人日本能率協会

早期割引のご案内
2021年2月19日(金)まで

Opening
session

オープニングセッション



ソフトバンク

代表取締役 社長執行役員 兼 CEO

宮内 謙

SoftBank

Premium
session

プレミアムセッション



I-ne

取締役/マーケティング本部長
藤岡 礼記



クラウドワークス

代表取締役社長CEO
吉田 浩一郎



ライブニッツ

代表
山口 周

ほか

※プログラム内容は変更される場合がございますので、予めご了承ください。(法人格、敬称略)

事例講演(会社名50音順)

最新情報はホームページをcheck!



ほか、多数

最新情報・お申込みはこちら

マーケティング総合大会

検索

お問い合わせ

一般社団法人 日本能率協会 マーケティング総合大会事務局 E-mail: mic2@jma.or.jp

