

今後の企業経営を考える  
～停滞の30年を踏まえて～

2024年11月12日 名産会総会

STAMP（技術経営士の会）東海支部 岡野 勝

1. 自己紹介

2. 技術経営士の会（STAMP）東海支部 紹介

3. 技術ジャーナル（日本産業の将来のあり方～停滞の30年の反省～）

4. 今後の企業経営を考える（デジタル化時代の日本企業活性化提言）

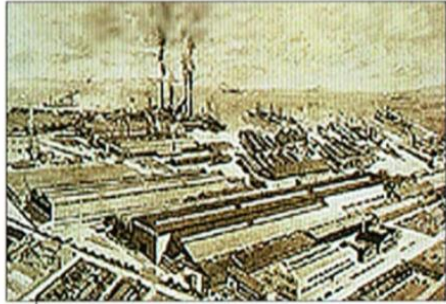
5. 再興 THE KAISYA 日本のビジネス・リノベーション

6. おわりに

1. なぜ「若手を育てる」のは今、こんなに難しいのか
2. ホワイトで勝てますか
3. これからの社会・企業のあり方

# 1 自己紹介 (1) 三菱電機神戸製作所の歩み

1921年大正10年：三菱電機神戸製作所設立  
 1974年昭和49年：制御製作所設立  
 2002年平成14年：社会eソリューション事業所設立



1921年  
設立当時の神戸製作所



1985年：制御製作所  
 関越トンネル(延長11km日本最長)に遠方監視制御及び換気制御システムを納入。トンネル内火災時の二次災害を防止する技術として、世界で初めて火災時風速零化制御を導入



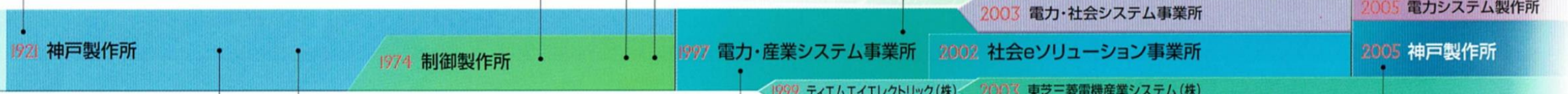
1992年：制御製作所  
 パトカーにナビゲーション装置を搭載し、現在位置と業務内容を送信することで通信指令センターで地図上に車両の位置をリアルタイムに表示させるパトカー動態管理システムを納入



1993年：制御製作所  
 当社の超大規模ビル管理システムを納入したランドマークタワー竣工(延床面積39万㎡、監視点数7万点)



2001年：電力・産業システム事業所  
 ITビジネスへの取組み強化のためITラボセンターを設立



1974年：制御製作所入社

2002年：社会eソリューション事業所副所長

2005年：神戸製作所副所長



1941年：神戸製作所  
 国産第一号のかさ形水車発電機完成



1962年：神戸製作所  
 神戸埋め立て工事完了



1998年：電力・産業システム事業所  
 当社オゾン設備による大阪府村野浄水場平面系高度浄水処理施設(125万トン/日(国内最大級))が稼動



2005年：神戸製作所  
 日本最初の卸電力取引所システムを提供

・水・電気・交通・防災・環境…暮らしを技術で支える神戸製作所

[ ○ : 担当システム ]



# 1 自己紹介 (2) 名菱電子概要

2006～2015年：名菱電子(株)社長    2015～2017年：相談役  
 2015年～：(株)フジインコーポレーテッド監査役  
 2017年～：MOTコンサルタント代表

1968年の創業以来、社会インフラに関わる電気・情報・通信の分野で、地域に密着した総合システムエンジニアリング会社として、社会に貢献してきました。今後も新たな**システムとサービスの提供**へと挑戦し続けます。

社名	名菱電子株式会社（三菱電機グループ）
本社所在地	愛知県日進市浅田町東前田38-23
その他拠点	サテライトオフィス（名古屋市中区栄） 岐阜支店、三重支店、静岡支店、 神戸事業所（三菱電機神戸製作所内）
設立	1968年7月17日
従業員数	338名（男性299名 女性39名） 2024年4月1日現在
名工院OB数	52名（約15%） 2024年4月1日現在
資本金	1億8168万円
売上高	73.7億円（2024年3月予想）
事業内容	電気・通信及び情報関連システムに関する設計、施工、 販売、製造、試験・調整、保守・点検等その付帯サービス

## 名古屋工学院専門学校 卒業生

総勢	52名
内管理職	12名
部長	3名
次長	1名
課長	8名

## 部門別人員

管理	7名
営業	4名
工事	8名
技術	27名
S/W	4名
開発	2名

## 2 技術経営士の会（STAMP）東海支部 紹介

2015年～：STAMP入会 2019年～：STAMP幹事

Society of Technology And Management Professionals



- 設立 : 2009年5月27日(会員152名 : 2024年3月現在)  
設立目的 : 技術経営の知恵で社会に貢献  
会長 : 山下 徹 (元(株)NTTデータ社長)
- 東海支部設立 : 2019年4月1日(会員14名 : 2024年3月現在)  
設立趣旨 : モノづくり企業の多い東海地区への地域貢献  
体制 : 16名
1. 支部長 : 新美篤志 (元トヨタ自動車(株)副社長)
  2. 支部幹事 : 片桐清志 (元シーキューブ(株)社長)
  3. 支部長代行 : 岡野 勝 (元三菱電子(株)社長)
  4. 事務局長 : 富田 茂 (レシピシステム(株)代表)
- 会員出身分野 : 自動車5、通信放送3、エネルギー3、  
電気2、化学1、エンジニアリング2

活動	活動概要
オープンイノベーションサロンの開催 (地元金融機関との共催)	セミナーと地元企業交流サロン開催 ・ 地元企業ニーズへの対応 (対応業界動向・技術動向紹介) ・ STAMP技術経営士の知見・人脈活用
個別企業相談会	上記サロンでの相談内容抽出・技術経営士の個別訪問
大学・専門学校支援	地元大学・専門学校講義へのSTAMP会員派遣
産学連携支援	新たなビジネスを生み出すネットワーク・場づくり ベンチャー・スタートアップの創出、地元企業との協業活発化
研修会・講演会	支部会員の情報収集、外部への発信
会員懇談会	支部会員の相互支援と交流促進

# STAMP会員の活動

総会・交流会

幹事会

会員の社会貢献活動

企業支援グループ（幹事4名）

大学支援グループ（幹事4名）

小中学校支援グループ（幹事2名）

DX支援グループ（幹事4名）（新設）

東海支部（会員16名 内幹事1名）

STAMP会員数 152名

サロンⅠ（新入会員歓迎セッション）

サロンⅡ（会員の知見発表）

サロンⅢ（テーマ研究・情報発信）

サロンⅣ（自由討論）

囲碁の会

S-G会（親睦ゴルフ）

会員の研鑽活動

## <各支援グループ>

- ・ 支援対象毎に会員が集まりグループを構成する。
- ・ 会員は、グループとして企業・大学などにアプローチして機会を得、アドバイザーや講師として活動する。

## 会員の情報発信活動

編集委員会（技術経営士ジャーナル）

S-Net（ホームページ & 会員専用ページ）



2023年(令和5年)10月23日 月曜日 (3)

名古屋工学院専門学校と  
人材育成で連携協定  
技術経営士の会東海支部  
技術経営士の会東海支部  
(名古屋市西区)は20日、  
名古屋工学院専門学校(同  
市熱田区)と「人材育成に  
関する連携協定」を締結し



名古屋工学院専門学校で  
開かれた協定締結式

た。教育機関との協定締結  
は初めて。  
同専門学校の授業で講演  
を行うほか、同会会員企業  
へのインターンシップや工  
場見学を受け入れる。同会  
が培ってきた知見を生か  
し、生徒らの職業観の育成  
を狙う。  
同日、同専門学校で協定  
締結式を開催。同専門学校  
の岩井敬典校長は「当校は  
約2千人の生徒が在籍して

いる。協定締結を機に、講  
演などを通して(人材育成  
に)ご協力いただけると  
を期待している」と話した。  
同会東海支部の新美篤志  
支部長は「教育機関と連携  
する活動の第一弾。われわれ  
の活動を、名古屋工学院専門  
学校と広げていけるのがあ  
りがたい」と力を込めた。  
同会東海支部は2019  
年に発足。14人の会員が在  
籍している。

2023年(令和5年)11月1日 水曜日 (3)

## 技術員の心構えを伝承



ロビー

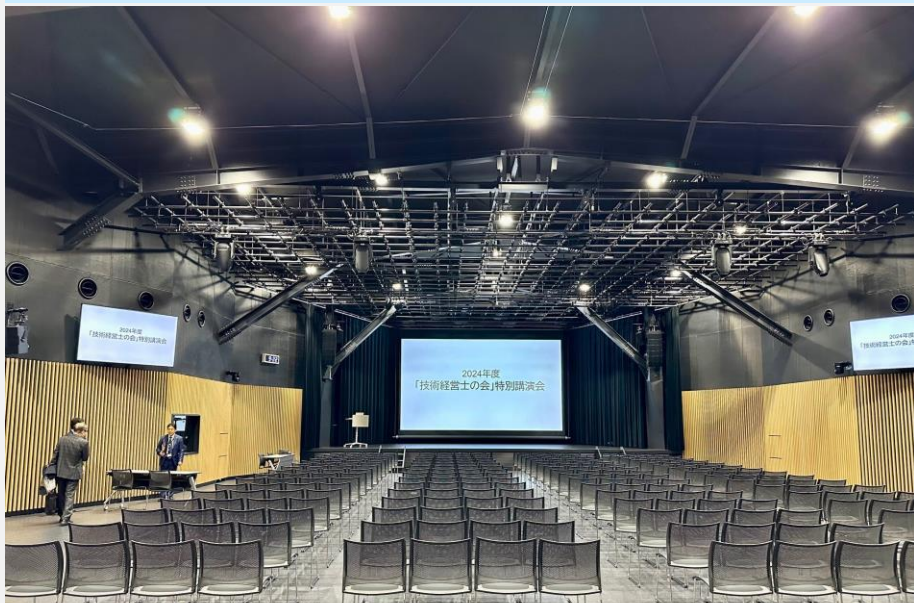
○：「一番大事なのは、仕事を通して人  
を育てること」と力を込めるのは、技術経  
営士の会東海支部(名古屋市西区)支部長  
の新美篤志さん。新美さんはトヨタ自動車  
の副社長、シエイトテクノの会長を歴任して  
きた。なかでもトヨタでは「生産技術畑を  
ずっと歩いてきて、現場に近かった」と振  
り返る。現場で働く技術員と密に接した経  
験から、仕事を通じた人材育成の大切さを  
感じたという。  
○：新美さんが支部長を務める技術経営  
士の会東海支部は、名古屋工学院専門学校  
と連携協定を結んだ。同会の知見を専門学  
校教育に生かす方針だ。「東海支部で具体  
的な活動の成果を上げるために、企業や教  
育機関との連携を目標の一つにしてきた」  
と明かす。今後は、同専門学校での講演な  
どを予定している。新美さんは「職場に出  
てさまざまなこ  
とがある中で、  
自分の成長を確  
認していくこと  
が大事。そうい  
った心構えを少  
しでもわかって  
いただけたら」  
と笑顔を見せ  
る。

2023-10-20  
岩井校長、新美支部長にて人材育成連携覚書の  
調印式実施(中部経済新聞取材)

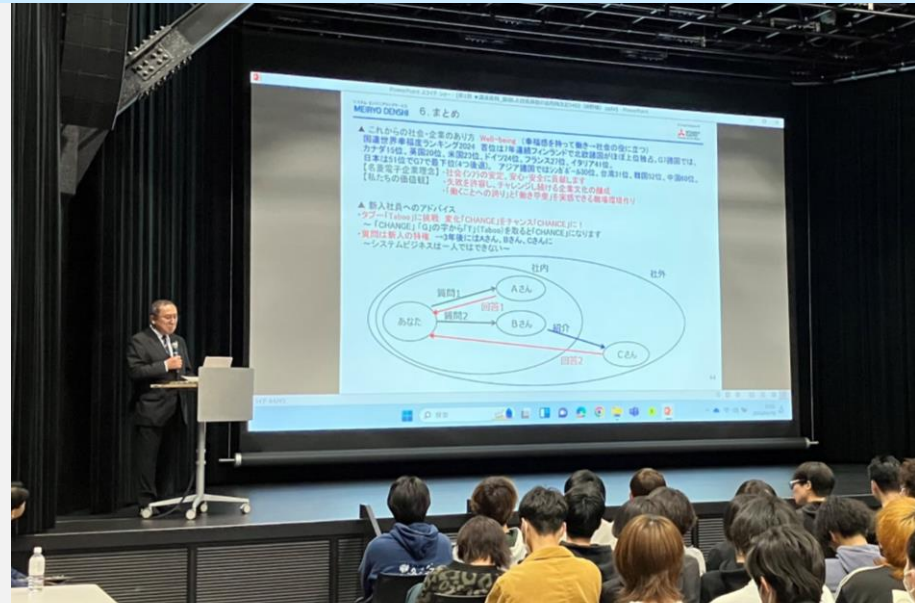
2024-11-01  
新美支部長 現場で働く技術員の心構えを伝承  
人材育成の大切さを語る(中部経済新聞取材)



# 名古屋工学院STAMP特別講義 (2024-04-10) 新2年生697名に講義開催



STAMP特別講義会場



「先輩の活躍具体例」岡野会員



「夢を実現する思考法」石井会員



「電力系情報子会社のトリセツ」内藤会員



### 3 技術ジャーナル紹介

技術経営士ジャーナル<[技術経営士の会 \(stamp-net.org\)](http://stamp-net.org)>紹介

「技術経営士の会」では、毎年度議論すべきテーマを決め、会員相互で話合った結果をまとめて、「技術経営士ジャーナル」に掲載している。

年度	テーマ	掲載回数
2020	日本のインフラ事業の本質	13
2021	日本の研究開発	10
2022	SDGsへの取組	11
2023	日本の産業の将来を考える -30年の空白を反省しつつ-	17
2024	DXと支えるIT	3 (掲載中)

(1) 2024.07.03掲載「日本産業の将来のあり方考える(16提言のまとめ)」 海野 忍

(2) 2021.11.13掲載「デジタル化時代の日本企業活性化提言」 岡野 勝

上記ジャーナルを本日の演題「[今後の企業経営を考える](#)」として紹介する。

## 3 (1) 日本産業の将来のあり方～停滞の30年の反省～

### 0. 論点整理

「日本産業の将来を考える - 30年間の空白を反省しつつ -」と題して、1年間議論を続けてきた。過去を客観的に振り返る為省庁別（経済産業省、文部科学省、総務省、国土交通省）に検討。分野横断的に分析の結果以下の5点が話題となった。

（▲：これまで、○：これから）

#### 1. 人的リソース

- ▲高度経済成長を支えた人材が、平成になってからも主導権を握り、若手活躍の機会不十分と反省
- ▲これまでの日本の教育は謬同主義でエリート育成に抵抗感
- 企業は、若手が「やる気」「働きがい」を感じられる環境を構築することが重要
- 学校教育においても、経済界・産業界から学校教育に参画できる仕組みを作っていきたい

#### 2. 日本の体質

- ▲全員一致での行動が必要で、個々の個性を生かす余裕はなく、突出した人間を排除する傾向にあった
- 失敗を恐れない個性を尊重する社会の構築とベンチャーマインドを持った人材の育成が重要

#### 3. 投資政策

- ▲企業・政府による成長投資の低迷（原因の一つはグローバル視点の欠如か）
- 国家ビジョンの明確化（重点分野の見極めと国企業の役割分担）
- 課題先進国日本としての解決方法提案
- 上位7<sup>0</sup>リレーションへの特化のみでなく、地味なインフラ設備や基礎工学強化も必須
- 経済安全保障への積極的取組とと研究開発投資の抜本的拡充



### 3 (1) 日本産業の将来のあり方～停滞の30年の反省～

#### 4. 産業戦略

- ▲世界の潮流（垂直統合から水平統合、ハードから「ソフト」）に対する日本企業のビジネスモデル追随不可
- ▲国内競合会社過多による過当競争
- 企業ビジョンの明確化と国内サプライチェーンの整備
- スタートアップ企業による経済牽引
- 中堅中小企業を中心にIT活用によるDX化の推進
- 脱炭素次世代技術の共同研究

#### 5. グローバル対応…先ずは大企業の更なるグローバル化進展

- ▲グローバル対応不十分（そこそこの国内需要、日米貿易摩擦）
- ▲国際標準等ルールメイキングへの関与不足
- 四半期決算発表、ガバナンスコードの設定遵守等、日本企業としての有益性再検討
- 海外企業との連携、海外人材の育成活用
- グローバルを視野に入れた標準化・規格競争力強化

#### ◎おわりに

外部から多くを学ぶとしても、それを日本らしく加工し、改造し、洗練させて、日本らしい製品・サービスにしたてあげて、世界に貢献していくことは日本の得意とするところだ。サステナブルな脱炭素社会を実現し、地球に貢献していくことが、日本が歩むべき道の一つではないかと考える。

## 4 今後の企業経営を考える（デジタル化時代の日本企業活性化提言）

2021年11月の技術ジャーナルに纏めた「デジタル化時代の日本企業活性化提言」をベースに、本日の演題として3項、4項について説明

### 1. はじめに

STAMPが支援すべき中堅中小企業の経営者の皆さんに元気を出してもらえるように、今なお残る日本の強みをベースに企業活性化への提言を考えてみた。

### 2. 情報通信技術（ICT）のトレンド

### 3. 第4次産業革命は日本再生の大チャンス

### 4. 提言

#### 4-1. 新事業への挑戦

#### 4-2. イノベーションを生む組織と人材育成

（1）イノベーションの理論「両利きの経営」

（2）弱いつながりの理論「SWT（Strength of weak ties）理論」

#### 4-3. 「ものづくり」から「ものコトづくり」へ

#### 4-4. AIの活用とDXの推進



## 4-3 第4次産業革命は日本再生の大チャンス

出典：藤原洋著 2018年9月4日発売 全産業デジタル化時代の日本創生戦略  
ブロードバンドタワー-CEO、インターネット総合研究所設立、技術経営士の会メンバー

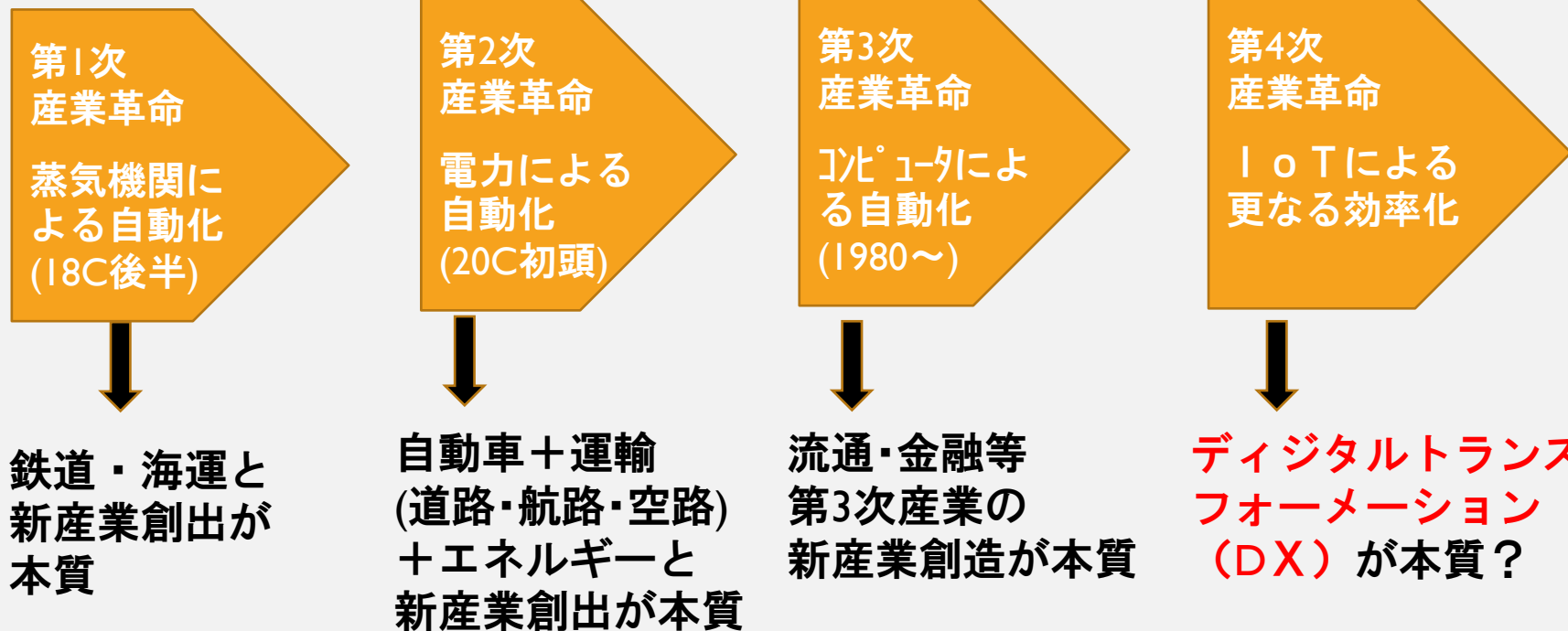
### 第4次産業革命の本質

インターネットを中心とするデジタルテクノロジーとあらゆる産業が融合する「産業のデジタル化」ー「デジタルトランスフォーメーション（DX）」

蒸気機関・紡績機械・内燃機関・  
石炭製鉄の発明 発送電の発明

通信・半導体・  
コンピュータの発明

インターネット  
の発明



「デジタルトランスフォーメーションという大きなうねり」によって、社会がどう変わるか、企業は何をすればいいかの解説書。  
さらに、企業経営者、中央官庁の有識会議のメンバー、大学教授などの立場から、「2030年GDP1,000兆円」を実現するための「産」「官」「学」連携の実例と可能性を提言。

## 4-3 第4次産業革命は日本再生の大チャンス

出典：藤原洋著  
全産業デジタル化時代の  
日本創生戦略

### これから10年、日本が勝てる理由

- ・ GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) BAT (Baidu, Alibaba, Tencent) 巨大化の理由  
人間相手のインターネットサービス (英語・中国語を使う人口の多さ)
- ・ 今後のIoTではモノがインターネットに繋がるので「言語」ではなく「数値」  
IoTのビジネスにいち早く取り組むことで、日本が世界をリードする巨大企業に成長できる  
チャンスがある

### 生産現場は「クラウド」でなく「エッジ」

- ・ 日本では生産制御用コンピュータシステムをつくってきた日立製作所をはじめ、三菱電機、東芝がエッジコンピューティングを手掛け始めている

「あとがき」に代えてこれからの時代を生き抜く人材育成のために日本の教育はどうあるべきか  
多くの職業が人工知能とロボットに代替されてゆく時代の重要となる精神性を提言

第1 「リーダーシップ」

第2 「アントレプレナーシップ (起業家精神)」

第3 「クリエイティビティ (創造性)」



## 4-3 第4次産業革命は日本再生の大チャンス

出典：日経新聞 2019/1/9  
藤本隆宏・東京大学教授

### 今なお残る日本の強み

#### 重さのない世界

情報・電子や論理法則が支配  
ネットワーク化、モジュール化、  
多様化が爆発的に進む



結合

#### 重さのある世界

### 今なお残る日本の強み

物質・エネルギーや物理法則が支配  
安全・エネルギー・環境の制約条件が  
厳しくなり、設計は複雑化  
日本の現場力（トヨタ方式、TQC、  
カイゼン）で能力を構築してきた

### デジタル化の3階層



## 4-4 資本主義の潮流 新型コロナウイルスが突きつけたもの

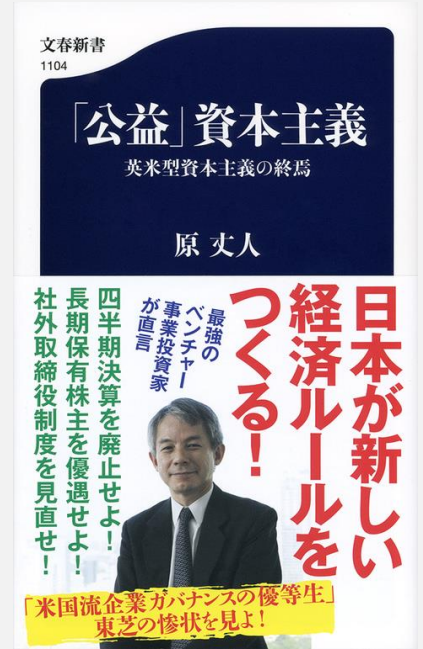
「良識ある資本主義」のススメ [出典:日経新聞 2020/4/20朝刊]  
問われる企業の持続可能性 利害関係者に配慮/共感できる事業を

- ◇個々の企業における「持続可能性(サステナビリティ)」の問題だ。  
株主利益ばかりを追い求める先に、その答えはない。
- ◇2015年、国連は「持続可能な開発目標(SDGs)」を掲げた。
- ◇2019年8月、米経営者団体のビジネス・ラウンドテーブルが従来の「株主第一主義」を見直し、顧客や従業員、取引先、地域社会といった利害関係者に広く配慮した経営で、長期に企業価値を高めると宣言した。
- ◇2020年1月、世界経済フォーラム(ダボス会議)の年次総会でも、「ステークホルダー資本主義」が議論の中心になった。

## 4-4 資本主義の潮流 「株主資本主義」から「公益資本主義」へ

[出典] 原文二著 文春新書 2017年03月17日発売「公益」資本主義～英米型資本主義の終焉～  
アライアン・スフォーラム財団代表理事 デフターパートナーズグループ会長

	英米流株主資本主義	日本発公益資本主義
会社は誰のもの	株主と経営陣	売手よし買手よし世間よし 会社は社会の公器
経営視点	株主重視	世間重視 事業を通じて世の中に貢献
優先順位	短期利益	中長期投資
企業価値と指標	時価総額 ROE (Return on equity) 自己資本利益率	ROC (Return on company) 社中分配の公平性 社中：company (仲間) (株主・顧客・従業員・取引先)
技術革新の 投資対象	M&A	研究開発



近江商人の経営哲学である「三方よし」を重んじてきた日本型経営こそ、英米流株主資本主義の行き詰まりを乗り越える必須条件であり、「会社は社会の公器」という日本発の公益資本主義の果たすべき役割は大きい。SDGsの理念にも通じる。

## 4-4-1 提言1 新事業への挑戦

「会社は社会の公器」という日本発公益資本主義は、STAMP活動の基本方針にも据えるべき考え方と認識している。

公益資本主義実現のための3つの柱は次の通り。

① 中長期投資

短期利益を求めつつも中長期的課題にバランスよく取り組む

② 社中分配

利益は株主だけでなく、会社を支える社中（株主・顧客・社員・取引先・地域社会）に公平に分配すべき

③ 企業家精神による改良改善

社会のニーズに応えるためリスクを取って果敢に新事業に挑戦すべき

※ 近年日本企業に欠けており、企業活性化の最重要課題は、③の新事業への果敢な挑戦と認識する。  
本業（既存事業）で利益を上げながら、リスクを取って果敢に新しい事業にチャレンジ



## 4-4-2 提言2 イノベーションを生む組織と人材育成

「出典」 入山章栄著  
2019年世界標準の経営理論

リスクをとって果敢に新事業に挑戦する為には、イノベーションが必要である。  
「世界標準の経営理論」からイノベーションに関する理論を拾ってみた。

### (1) イノベーションの理論「両利きの経営」

[ジェームズ・マーチ1991年 組織学習]

- ・「知の探索」と「知の深化」を高レベルでバランス良く実現すべきという理論である。  
**「知の探索」**：新しい知の追及であり、**経済的・時間的にコスト高で不確実性も高い**  
**「知の深化」**：既に知っている事の活用であり、**確実性は高くコストも低い**
- ・「知の探索」と「知の深化」を高レベルでバランス良く実現する事を、右手と左手が両方使えるという意味で、両利きの経営と呼ばれている。

### ・日本企業の多くが陥る「コンピテンシー・トラップ」

**「知の探索」 < 「知の深化」**

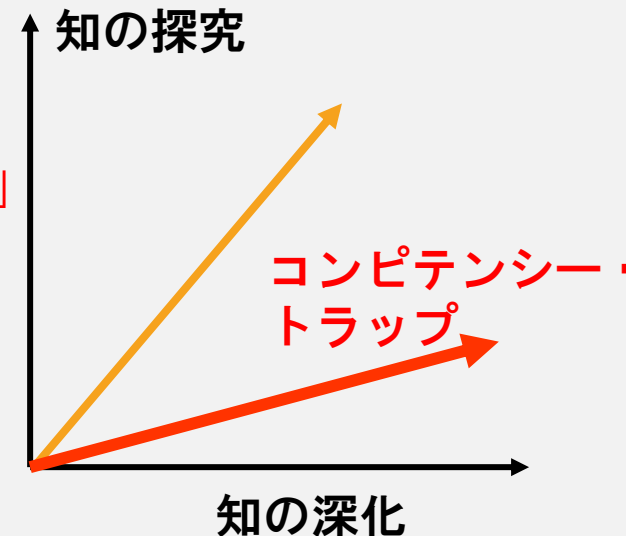
中期的なイノベーションの枯渇を招いている。

- ・大企業に見られる「新規事業開発部」「○○推進部」等新組織の顛末

→ 知の探索を行う新組織(出島組織)を設立するも  
3年もすると成果が出ないと理由で予算が縮小

※(私見)既存組織内に健全なる赤字事業を持たせることが重要

### 【両利きの経営】



著者：入山章栄  
早稲田大学大学院  
経営管理研究科教授  
「世界の主要経営理論」30  
を完全網羅した書籍。  
正解の無い時代に意思決定  
し前進するための「軸・羅  
針盤」にして頂きたい。

## 4-4-2 提言2 イノベーションを生む組織と人材育成

両利きの経営を進めるには

### ①戦略レベル

- ・ オープンイノベーション戦略とコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)投資  
異業種とのアライアンス、同業他社や社外機関との共創

### ②組織レベル…組織を「知の深化部門」と「知の探索部門」に分ける

- ・ 新組織に必要な全ての機能（開発・生産・営業）を持たせ独立性を担保（出島組織）
- ・ 一方トップ（役員）レベルで新組織の孤立防止・評価基準見直し、既存組織との資源を活用し合えるよう交流を促す

→イノベーション促進のためにはトップの覚悟と評価制度の見直しが不可欠

### ③人材の多様化（ダイバーシティ）

- ・ 組織内に多様な人材（組織ダイバーシティ）
- ・ 個人内多様性（intrapersonal diversity）（一人ダイバーシティ）

→組織内に埋もれている人材を社外（子会社・顧客）に放出し知の探究を

コロナ禍で社員に副業を認める企業が出始めており、副業で得た知見が本業に活かされる好事例が報告されている。また産官学金連携によるベンチャー・スタートアップとの協業や地域企業の協業によるイノベーションプログラムが加速している（※）。

（※）先日鶴舞公園にオープンした「ステーションA I」  
自前主義からの脱却とオープンイノベーションへの取組に期待したい。

## 4-4-2 提言2 イノベーションを生む組織と人材育成

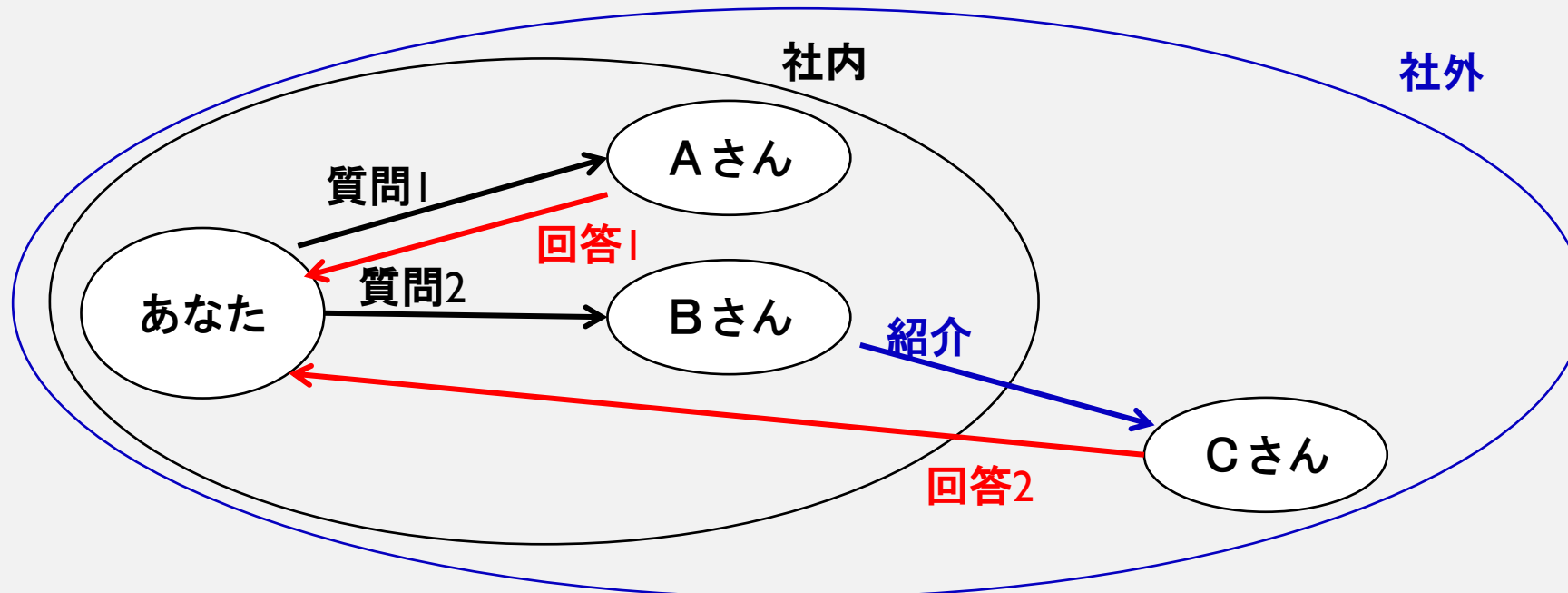
### (2) 弱いつながりの理論「SWT (Strength of weak ties) 理論」

[マーク・グラノヴェッター 1973年「SWT理論」]

- ・イノベーションは辺境からやってくる。弱い繋がりにこそイノベーションを引き起こすとの考え方である。
- ・従来日本の大企業では事業本部間の交流が少なく、社内ですら弱い人脈が形成されてこなかったのでは？  
同じ分野の人間とばかり付き合っているだけでは新しいアイデアが広がらない。

### (3) システムビジネスにおける人材育成～システムビジネスは一人ではできない～

→新入社員へのアドバイス「質問は新人の特権」 →3年後にはAさん、Bさん、Cさんに=[一人がバネ]



4-4-3 提言3 「ものづくり」から「ものコトづくり」へ

	ものづくり（製品重視）	ものコトづくり（顧客重視）
目 標	顧客にとって最高の製品	顧客にとって最高のソリューション
最重要プロセス	新製品開発	顧客との関係のマネジメント
優先順位設定基準	製品ポートフォリオ	顧客のポートフォリオ
顧客価値創出の鍵	製品技術、生産技術（有形）	顧客バリューチェーンとその課題を理解し、解決策を考案する人（無形）
人材強化	製品開発要員	顧客のビジネスに深い知識を持つ人材
差別化の為の資産	生産設備	スキルのある人材
イノベーションの投資対象	研究開発部門	顧客に接するサービス提供・販売部隊
効率化の焦点	生産設備の稼働率向上	知識・知見の共有による人の稼働率向上

▲「ものづくり」一辺倒では、日本の大企業も世界的に苦戦

▲「ものコトづくり」とは、「もの」だけ作るのではなく「システム」と「サービス」でやっていく

▲顧客の仕事（業務の流れ）の問題点を発見しその解決策を考える

▲ ICT技術（シーズ）に加えて対象分野・設備の深い知識（ニーズ）が必要



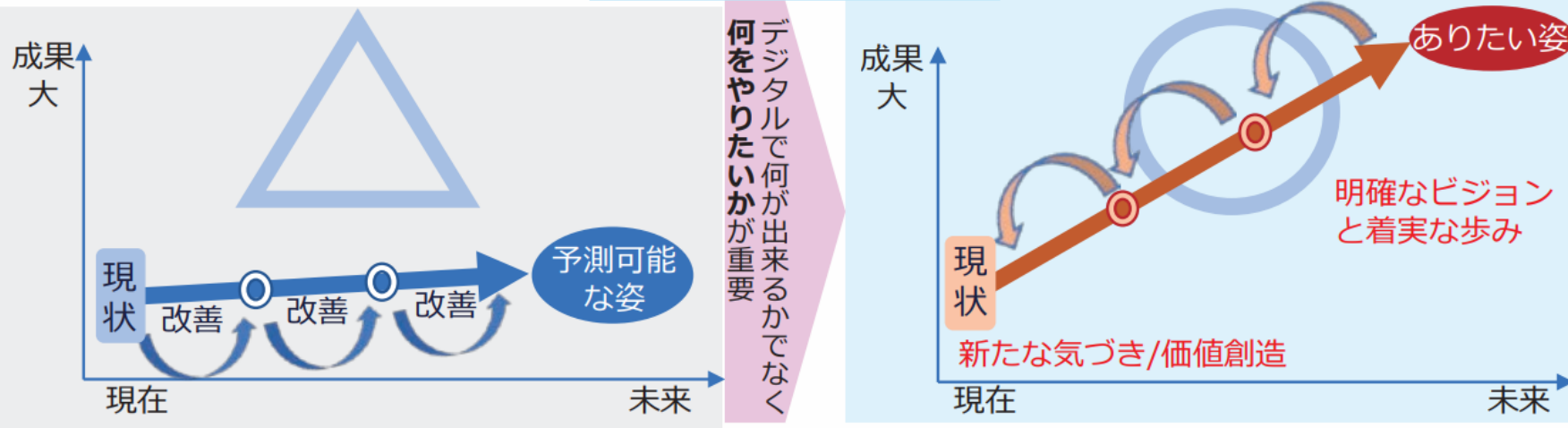
## 4-4-4 AIの活用とDXの推進

### 【1】目指すビジョンを自らの言葉で語り、ステークホルダーの共感を獲得

#### ●DXによる企業力向上 ～グローバル視点で企業価値創出～

- 自社の“強み”を軸に「ありたい姿」を描き、「至る道筋」をバックキャストで明確化
- DX社会で新たな強みを生み、関係者と共に成果・喜びを分かち合う環境づくりを目指す

#### 【新たな価値創造の方法】



### 【2】弛まぬ自己変革と、トライ&エラーの断行

#### ●持続可能な自社の成長に向けた自己変革の断行 ～既存体質からの変容～

- デジタル化社会到来を自己変革の機会と捉え、今までの枠を超え「人」「組織」の変革を
- 経営者を含め社員へ積極的な能力再開発を、若手には創造活動の機会を

### 【3】垣根を超えた共創と、それを導くリーダーシップの発揮

#### ●産学官金すべての者が共創パートナーに ～経営者の決断と推進の実行～

- 『自社の強み』と『他社（競合含む）の資源』の掛け合わせで新たな資源（価値）を創出
- トップダウンで共創パートナーとの共通言語化し、ありたい姿の合意・実現を

出典：

R4年度中部経済同友会  
DX推進委員会提言  
持続可能な企業発展に向けた自己変革  
～DXと共創との掛け合わせで「ありたい姿」を実現～

中部地域の企業が、未来社会でも自らの存在意義を発揮し続けることを目的とし、DX推進委員会では、アンケート調査や取り組み事例調査を実施し、DX推進のポイントを整理した。その取りまとめとして、DX推進には経営者自身の役割が重要と捉え、左記3点を提言する。

中部経済同友会ホームページの「提言報告書」欄に掲載

## 5 日本のビジネス・リインベンション

「再興 THE KAISYA」著者：ウリケ・シェーデ  
米カリフォルニア大学サンディエゴ校でグローバル政策と戦略の教授を務めるドイツ出身の専門家。日本を対象とした企業戦略や金融市場などの研究を行い、ハーバードやスタンフォード、一橋大学などで客員教授・研究員としても活動。9年以上の日本在住経験を持つ。  
2022年大平正芳記念賞受賞。

### 【目次】

- 第1章：＜イントロダクション＞ビジネス再興
- 第2章：＜前提条件＞タイトな文化における企業刷新
- 第3章：＜背景＞日本の経済発展一終雇用を通じた安定
- 第4章：＜新・日本企業戦略＞集合ニッチ戦略
- 第5章：＜インパクト＞グローバル・ビジネスにおける日本の影響力
- 第6章：＜マネジメントの変革＞ガバナンス、スチュワードシップ、役員報酬
- 第7章：＜ファイナンス市場＞プライベート・エクイティとM&A
- 第8章：＜ビジネス再興の実行＞行動様式の変革
- 第9章：＜雇用とイノベーション＞カイシャの再興
- 第10章：＜前に進む日本＞DXに向けたビジネス再興

出典：日本経済新聞出版  
2022/08/19  
ウリケ・シェーデ著  
渡部典子訳

# 再興 THE KAISHA

日本のビジネス・リインベンション

ウリケ・シェーデ著  
渡部典子訳

私たちにとって  
最高最良の姿見が登場!

経営共創基盤グループ会長  
富山和彦氏 解説

「日本の力強さ」の再発見!  
日本のビジネス界の表裏を知り尽くした経営学者が、  
日本企業の新たな飛躍への挑戦を描く。



解説：富山和彦氏  
本書を片手に、THE KAISYA  
再興へのCXの旅を始めよう!

## 5 日本のビジネス・リノベーション

### 第2章：＜前提条件＞タイトな文化における企業刷新

#### 日本企業を特徴付ける3つの行動規範

①礼儀正しく思いやりを持つ ②適切であること ③迷惑をかけない

**タイトな文化における変革の進め方の5つの方策**→行動規範3つのうち2つ守れば充分…cf. 第8章

①方向性 ②同意の取付 ③範例提示 ④承認 ⑤人事システム変革

### 第3章：＜背景＞日本の経済発展—終身雇用を通じた安定

1950年代の産業政策：安価でローテクな「メイド・イン・ジャパン」からの脱却

1960年代：経産省選定した勝てる産業：鉄鋼、造船、重電機、化学薬品、加工処理（石油、ゴム、セラミックス）

石油危機（1973, 79）を経て自動車、エレクトロニクス、精密機械を追加

【成功例】トヨタ生産方式、炭素繊維

1980年代初め～：10年に及ぶ日米貿易戦争による日本のビジネスモデルの終焉

韓国台湾を筆頭にアジア諸国の台頭

#### 1987～1991年のバブル経済：浮かれた時代をどう読み解くか？

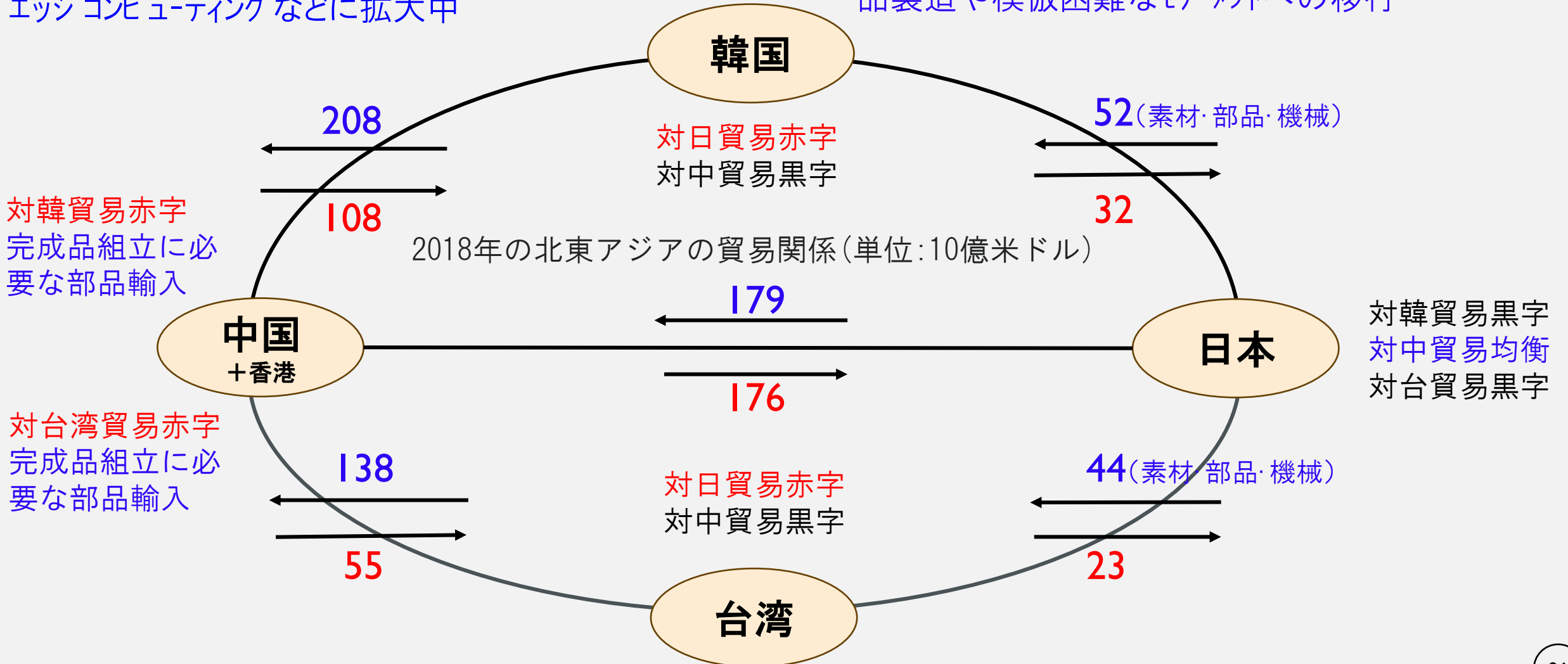
- ・回復の遅れの代償は高くついたが、この間企業は着実かつ慎重に熟慮された変革の時代であった
- ・中国の台頭やサプライチェーンのグローバル化に対応する戦略的ポジションとしてハイテク分野や重要部品の提供者として再浮上
- ・バブル崩壊とその余波に希望の兆しがあるとすれば、株価上昇を追求することの価値に対する冷静な見方を日本に吹き込んだことかもしれない

# 5 日本のビジネス・リノベーション

## 第4章：＜新・日本企業戦略＞集合ニッチ戦略

製造業にとどまらず、システムエンジニアリング、デジタル製造、エッジコンピューティングなどに拡大中

変革の必要性：アジアにおける新しい競争戦略  
消費者向け製品の輸出業からグローバルな  
「**ジャパン・インサイト**」サプライヤーへの移行(※)  
(※)ファインケミカル、先端材料、センサーなどのハイエンド部  
品製造や模倣困難なセグメントへの移行





## 5 日本のビジネス・リノベーション

### 第8章：＜ビジネス再興の実行＞行動様式の変革

両利きの経営推進(2019年の流行語) [日立製作所 “Lumada” 紹介]

変革のトリガーが一般化：①オープンイノベーションの推進 ②オフィス再設計 ③職場での行動調整

2000年前後のキャッチフレーズ「選択と集中」

2010年代のバズワード「オープンイノベーション」

→2017年政府報告：大企業のイノベーションの7割が「自前主義」

日本のオープンイノベーションは自前主義脱却方策：中途採用増加、スタートアップや海外企業の買収

2000年代初め200社超の大企業がCorporate Venture Capital立上

(2018年国内CVC投資額は2008年比3倍の22億\$)

### 第10章：＜前に進む日本＞DXに向けたビジネス再興

製造業の未来：デジタル現場 エッジ・コンピューティング [三菱電機 “eF@ctory” 紹介]

生産現場は「クラウド」でなく「エッジ」：日・独ものづくりの強み

自動車メーカーからモビリティサービス事業者への変化 [トヨタ・ソフトバンク合併 “MONET” 紹介]

結論：なぜ新・日本が重要なのか？


日本製品無くして、世界は半導体、コンピュータ画面、自動車、飛行機を作れない。ゆっくりではあるがビジネス再興が進むにつれ、アジア諸国のモデルとして日本は浮上しつつあり、若いアジア人の憧れの国になっている。

# 5 日本のビジネス・リノベーション 第10章：＜前に進む日本＞DXに向けたビジネス

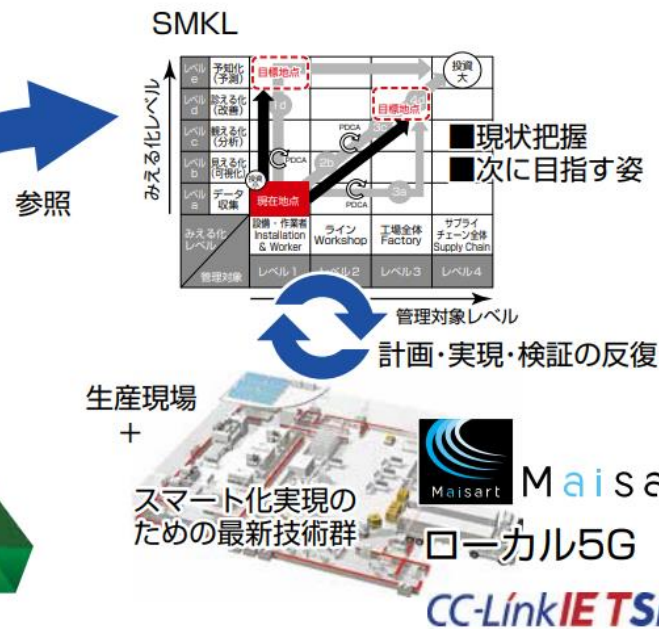
スマートファクトリーを実現する最新のFA技術

## 製造業の未来：デジタル現場

SMKL スマートファクトリー化の現状や将来進むべき方向性を、経営層と現場で共有するための指標

 **Maisart** 設備や機器のセンサデータから故障発生前に予兆を検知

5G + **CC-Link IE TSN** 高い安定性とセキュリティを備え、柔軟な無線環境構築が可能な5Gとオープン統合ネットワークCC-Link IE TSNを併用することで、現場改善のためのデータ収集を強化



参照

MELIPC：三菱電機産業用パソコン、NC：Numerical Controller、ACB：Air Circuit Breaker

### FA-IT統合ソリューションe-F@ctory及び最新のFA技術と取組み

e-F@ctoryは、生産現場を起点にした経営改善を目指して、“人・機械・ITの協調”によるフレキシブルなものづくりによって、サプライチェーンとエンジニアリングチェーン全体にわたって工場のスマート化を支援する。また、SMKLや当社AI技術“Maisart”などの最新のFA技術と取組みを取り入れることで、更なる工場のスマート化を実現する。

## 6 おわりに

### 1. 『なぜ「若手を育てる」のは今、こんなに難しいのか』

出典 “ゆるい職場” 時代の人材育成の科学 リクルートワークス研究所 古屋星斗著 日本経済新聞出版2023/11

#### ▲「Z世代」は存在しない

- ・ Z世代の価値観は「二極化」が著しい→ 「プライベート重視型」と「仕事積極型」
- ・ Z世代はこうだからこう育成しよう、という平均的アプローチは効果が乏しい

#### ▲「ゆるい職場」と若手の不安

近年若者側以上に職場側に変化 2010年代中盤以降「職場運営改革」の本格化

2015年若者雇用促進法 残業時間平均や有給休暇取得率、早期離職率等の公表義務

2019年働き方改革関連法 労働時間の上限規制

2020年パワハラ防止法

10年スパンで見ると上記**労働環境改善**が特に進んだ大手企業において若手の離職率が上昇

- ・ 職業生活に関する「このままでは……」という不安な感情を「**キャリア不安**」と呼んでいる
- ・ 居心地は良いが、このままだと社外で通用する人間になれるのか？ このままではまずい

#### ▲若手を育成できる管理職

- ・ 話す内容は何でもよく、**コミュニケーションの頻度が高い上司の方が、育成成功の実感を持っている**

#### ▲パフォーマンスが高いがキャリア不安を抱える若手に対する育て方

- ・ 早々に外の体験を与え、自社の職場での仕事・キャリアの特徴（長所と短所）を認識させる
- ・ 短期で結果が目に見える仕事の設定：若手が”少し前の過去の自分”と比較できる仕事をさせる
- ・ 褒めるだけでなくフィードバックする（スキル教育/人事評価に基づいた改善点/キャリアアドバイス）
- ・ **本人の合理性を超えた機会の提供（やりたいことを尊重しつつ、本人の幅を広げるジョブアサイン）**

## 6 おわりに

### 2. 「ホワイトで勝てますか」

出典：日経新聞2024-4-3朝刊1面

NEO-COMPANY モードチェンジ③「ホワイトで勝てますか」

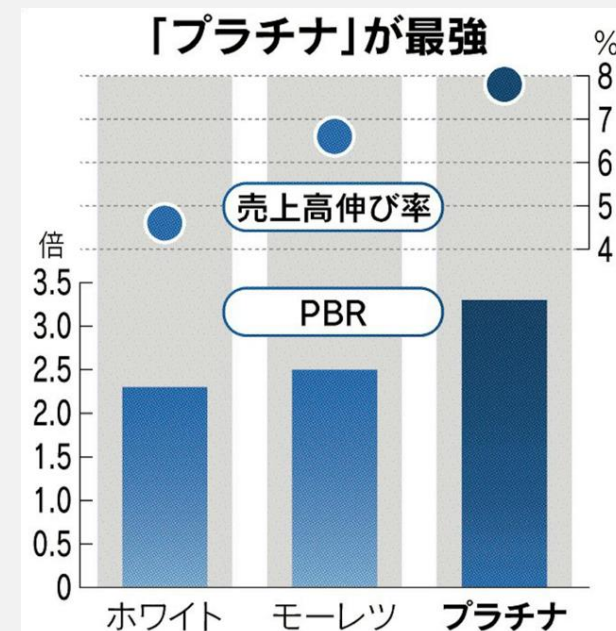
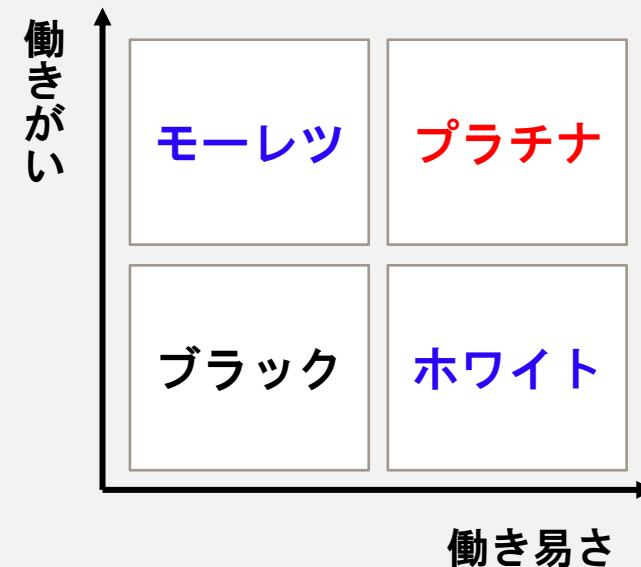
▲働きやすさは高いが、働きがいは低い企業を「ホワイト」、逆に働きやすさは低いが、働きがいは高い企業を「モーレッツ」、両方とも低い企業を「ブラック」と分類。結果はホワイトの負けだった。

▲2022年度までの10年間の売上高の増加（スコア上位100社）はモーレッツが年平均6.6%とホワイトを2ポイント上回った。PBR（株価純資産倍率）も同2.5倍とホワイトの2.3倍より高かった。長時間労働の是正やハラスメントのない職場づくり。働きやすさを高める取り組みは不可欠だ。

▲だがそれだけでは会社も社員も成長しない。この壁を乗り越えるべく企業は次の働き方にシフトし始めた。  
働きやすさに働きがいも加わった「プラチナ」企業への進化だ。

#### 【結論】

社員のやる気が高まると、ハードワークを強いなくても生産性が上がり業績も向上する



(注) スコア上位100社の2013~22年度までの年平均。日経と調査会社が共同分析



## 6 おわりに

### 3. これからの社会・企業のあり方 **Well-being**（幸福感を持って働き→社会の役に立つ）

#### ▲国連世界幸福度ランキング2024

首位は7年連続フィンランドで北欧諸国がほぼ上位独占。

G7諸国では、カナダ15位、英国20位、米国23位、ドイツ24位、フランス27位、イタリア41位。

日本は51位でG7で最下位(4つ後退)。アジア諸国ではシンガポール30位、台湾31位、韓国52位、中国60位。

#### ▲ウェルビーイング（幸せ実感）とは

- ・ブータン王国の目標GNH (Gross National Happiness)
- ・WHOでは「健康とは、身体的・精神的・社会的にウェルビーイングな状態」と定義
- ・ウェルビーイングとは、身体的・精神的・社会的に良好な状態を実感する幸せ。

#### ▲ポストSDGsの国際アジェンダとしてのウェルビーイング

年代	1930～	2015～2030	2030～2045
尺度	GDP	SDGs	GDW SWGs
評価基準	Growth 量的拡大	Sustainable 持続可能性 Development 質的向上	Well-being よい状態
未来姿勢		負の資産を残さない	正の遺産をつなぐ

## 名菱電子の【企業理念】と【価値観】

### 【企業理念】

私たち名菱電子グループは、  
中部地区のお客様に密着した総合システムエンジニアリング会社として、  
**社会インフラの安定、安心・安全に貢献**します。

### 【私たちの価値観】

- お客様・お取引先様に、「信頼」と「新たな付加価値」を提供します。
- **失敗を許容し、チャレンジし続ける企業文化を醸成**します。
- 従業員が**仕事と生活を両立**しつつ、  
**「働くことへの誇り」と「働き甲斐」を実感**できる職場環境を作り続けます。
- 「倫理遵法の徹底」は企業活動の根本であること、そして、  
**「品質・安全」は第一**であり、納期・価格などに優先することを絶えず肝に銘じます。

ご清聴ありがとうございました。