

日本のトップを生み出すマネジメント・スクール情報誌

NSAM TOP NEWS

[エヌサム・トップニュース]

VOL.6
2018 SUMMER

01 学長挨拶

02 対談

**経費率を改善し、
新しい価値を創造する
デジタル変革を成功へ導くカギとは**
ピーター・ウェイル氏

マサチューセッツ工科大学スローン・スクール・オブ・マネジメント
情報システム研究センター(CISR)議長

此本臣吾氏

株式会社野村総合研究所 代表取締役社長

06 講座開催レポート

第2回「女性リーダーのための経営戦略講座」

11 研究助成論文紹介

日本におけるシェアリングビジネスの普及促進の研究

法政大学キャリアデザイン学部 教授/酒井理氏

ITによる価値連鎖をいかに実現すべきか

名古屋大学大学院情報学研究所 教授/山本修一郎氏

15 NSAM研究レポート

あなたが知らないことを知る

ブライアント大学 教授/マイケル・ロベルト氏

18 NSAM講座紹介

21 書籍紹介

学長挨拶

この度、『NSAM TOP NEWS』第6号を刊行する運びとなりました。

昨今、AI、IoT、ビッグデータを始めとした先端ITを企業経営に取り込むデジタル化の重要性が急速に高まっています。「デジタルトランスフォーメーション」という言葉が生まれ、これを機に、業態変革に取り組む企業も増えてきています。そこで、今回の機関誌でも、デジタル化に関わるコンテンツを多く取り上げました。

ひとつは、「デジタルトランスフォーメーション」をテーマに行ったMITのウェイル教授と野村総合研究所（以下NRI）の此本社長との対談。もうひとつは、NRIと野村マネジメント・スクール（以下NSAM）で共同執筆した書籍「デジタル資本主義」のご紹介。さらに、NSAMが公益事業として取り組んでいる研究助成のなかで、デジタルの導入プロセスに関する研究です。加えて、今年11月に実施予定の「デジタル時代の経営戦略講座」についても、後半のページでご紹介しております。IT系講座をリニューアルしたもので、デジタルを企業経営に取り込んでいく修練の場としてご活用ください。

デジタル以外のテーマとしては、「女性リーダーのための経営戦略講座」の開催報告があります。今年第2回を迎え、来年も1月開催予定です。それから、マイケル・ロベルト教授が行った「あなたが知らないことを知る」と題した講演のご紹介。「トップのための経営戦略講座」の講師を務めるロベルト教授が「問題発見」をテーマに実践的な内容の講義をしたものです。

以上、ご案内したものは、いずれも混沌とした時代の中で、閉塞を打破する素材が詰まった内容になっていると考えます。皆様におかれましては、今後の企業経営に有効活用していただければ幸いです。

野村マネジメント・スクール 学長

三浦智康



TALK SESSION

PETER WEILL

ピーター・ウェイル氏

マサチューセッツ工科大学スローン・スクール・オブ・マネジメント情報システム研究センター(CISR)議長



SHINGO KONOMOTO

此本臣吾氏

株式会社野村総合研究所 代表取締役社長



経費率を改善し、新しい価値を創造する デジタル変革を成功へ導くカギとは

企業がデジタル技術を活用して事業を変革する「デジタルトランスフォーメーション(DX)」の動きが世界的に進展している。世界の企業はDXにどのように取り組んでいるのか。DXを成功させるカギは何か。企業のデジタル化の研究者で、数多くのグローバル企業にコンサルティングを行うMITのピーター・ウェイル氏に語っていただいた。

世界中で高まるDXへの関心

此本 野村総合研究所ではIT事業を「コーポレートIT (CIT)」と「ビジネスIT (BIT)」の2つに分けて考えています。CITとは、従来型のバックオフィスなどで使われる大型システムのことです。一方、BITは、お客様のフロントラインに直接関係するITで、デジタルマーケティングやFinTechが含まれます。

お客様と話していると、「CITにか

かる巨大なITコストを効率化したい」、「売上を伸ばすため、ビジネスに直結するBITの投資を増やしたい」という声を多く耳にします。

ウェイル ビジネス界がITにこれだけ強い関心を寄せたことはかつてなかったと思います。ただし、「IT」という表現はもう使わず「デジタル」と呼んでいます。また従来、システム会社の顧客と言えば企業のIT部門でしたが、今や組織の幹部クラスがクライアントになっています。これはと

ても大きな変化です。

我々と付き合いのある会社は例外なくデジタルトランスフォーメーション(DX)に強い関心を持っています。

オートメーション化で効率化を図るとともに、いかにお客様の様々なライフイベントに対応して顧客体験を向上させるかにも力を入れています。

此本 1つ言えるのは、BITに対しての投資意欲は今のところ金融より産業分野(製造業や流通業)が先行し

ているということです。今後、金融分野で本格化すれば、マーケットは一気に拡大すると思います。

ウェイル 確かに、世界的にも製造業の方が金融よりDXへの関心は高いですね。製造業ではどんどん新しいアプローチが生まれています。

シンガポールのグローバル製造企業のフレックスでは、顧客に「スケッチ・トゥ・スケール」というソリューションを提供する新しい戦略を打ち出しています。これは、お客様が作りたいと思う製品の絵を描いたら、6カ月後には大規模に生産できるようにするというものです。ナイキは運動用のウェアラブルバンドを同社と開発しています。

フレックスではこの戦略のために、センター・オブ・エクセレンス (CoE) を中心に組織を再編しました。バッテリー、GPS、インターフェース、セキュリティなどについてそれぞれCoEを設け、顧客の依頼があった時に、すばやく必要な規模の生産体制を構築できるようにしたのです。

金融分野においても、「家を持つ」という顧客のライフイベントに対し

て、銀行はデジタルエコシステムを作ろうとしています。物件を探すところから、住宅ローンを組む、売買契約を締結する、住宅保険をかける、引っ越しをする、そして維持費を支払うところまですべてデジタルで提供しようというわけです。

つまり銀行も、分野は違いますがアマゾンのような存在になろうと自らを大きく変革しようとしています。米国では、住宅ローンはコモディティー化しており10分もあればインターネットで探すことができますので、それだけを提供しても価値は生み出せません。

此本 私は、DXというのはテクノロジーの問題ではなくて、ビジネスモデルの問題だと思っています。ですから、企業にとって何が一番の強みか、その強みをデジタルの力でどう発揮させていくかがポイントとなると考えています。たとえば、商品力が強い会社なら、いかにDXを利用して顧客にその商品の良さをしっかり伝えるかが重要になるでしょう。

ウェイル 同感です。1つ例を挙げましょう。私は香港の最大手企業の1つ、

李錦記の諮問委員会のメンバーを務めています。李錦記には、醤油やオイスターソースなどソース類の製造と健康・美容製品の製造の2つの事業があります。後者では漢方も作っており、これを近代化し、品質面で認証を取得しています。

彼らがユニークなのはウェアラブルなデバイスでどれだけ睡眠をとっ

たか、どれだけ食べたかなどのデータを集め、これらを基に「幸福度」を計測できるようにしているところです。単に良い製品を提供するだけでなく、幸福度を向上させるためにどのように製品を組み合わせる提供するのが良いか考えているわけです。

此本 面白いビジネスモデルですね。今までは、面白いビジネスが誕生すると右に倣え、という面が少なからずあったと思います。しかし、DXでは「隣がやっているから」「アメリカでこういう事例があるから」では成功しないのではないかと思います。

DXでトップラインの改善は難しい

此本 DXを成功に導く要因はどこにあると分析していますか。

ウェイル MITでは、世界の大手企業813社を対象に、どのようにDXを進めているか分析をしました。分析の枠組みとして、横軸に「業務効率性」、縦軸に「顧客体験」をおき、それぞれ「従来通り」「変革済み」の2つに分けた2×2のマトリクスを考えます。

この分析によると、大企業の約半分はまだ、縦横軸ともに「従来通り」のマスに留まっています。我々はここを「サイロ&スパゲッティ」と呼んでいます。これらの企業は、システムやデータ環境が複雑で、利益率は業界平均を5%下回っています。一方、DXを通じて、縦横軸ともに「変革済み」となった「未来対応」のマスに辿り着いた企業は23%でした。これらの企業の利益率は業界平均より16%高くなっています。

DXで目指すべきは「業務効率性」と「顧客体験」の両方の向上だと思っています。すなわち、コストを削減するため自動化を進めながら、そこで節約したお金で、もっとイノベー



[ピーター・ウェイル] 2000年マサチューセッツ工科大学スローン・スクール・オブ・マネジメント情報システム研究センター (CISR) のディレクターに就任。07年同大学で卓越した教師に送られるアワードを受賞。08年CISR議長就任。08年米国メディア『ZiffDavis』において世界で最も影響を与えた人物トップ100の24位にランクイン。アカデミックでは最高位。

ションを生み出していかないといけないわけです。

此本 興味深い分析ですね。

今、おっしゃった「業務効率性」、「顧客体験」の向上と少し似た概念かもしれませんが、私はDXの効果には、「経費率を改善する」と「新しい価値を創造する」の2つがあると思っています。それぞれ、ボトムライン、トップラインの改善が期待できるわけです。ところが、世の中で喧伝され実際に効果が出ているDXの事例はほとんどがボトムラインの改善の話です。

ウェイル そうですね。

此本 もちろんトップラインを改善しようとした事例もありますし、いろんな会社がチャレンジをしています。ところが、実際にそうした試みで売上が伸びた、顧客が対価を支払ってくれた、といった話になると途端に少なくなります。

たとえば、ある日本の大手メーカーで従来の店舗販売からダイレクトモデルへとビジネスモデルを変えるのに成功した事例があります。これまではマス広告を使って販促を行い、お客様には製品を扱う小売店に来てもらっていました。ですので、お客様とのコミュニケーションは小売店を通じた間接的なものに限られていました。そこでDXを通じて、お客様には自由にチャンネルを選択してもらい、メーカーは直接コミュニケーションをとることができるようにしたのです。その結果、従来の店舗チャンネルとは異なる新しい顧客層が増えるとともに、マーケティングのROIも向上しました。しかし、売上が大幅に増えたかという点、そうはならなかったのです。

ウェイル 先ほどの我々の分析でも、「顧客体験」はそのまま「業務効率化」だけ成功した企業を見ると、利益率は業界平均を4%以上上回っています。

ですが、トップラインは伸びていません。

私はトップラインの改善にも成功した会社の事例をいくつも挙げることはできますが、確かにコストの改善のほうが効果が出やすいということはあると思います。ですから、まずはコストの改善から取り組むのはよいと思います。

ただ、「業務効率化」と「顧客体験」の両方の向上に成功している企業も23%あります。また銀行、小売、通信業などでは特に、コストを改善しただけでは十分とはいえません。こうした業界では企業とお客様の間に、FinTechのような革新的なサービス提供者が入ってくるからです。旅行会社、決済、クレジットカードなどの分野ではもう現実にそうなっています。

トップラインを伸ばすには、お客様に従来とは違った価値を提案していかないといけないと思っています。従来通りに製品を売り続けても、せいぜいその製品の販売量を増やすことしかできません。顧客のライフイベントに注目したサービスの中で製品を提供するなど、工夫していくべきです。

此本 そうですね。

ただやはり現状でいうと、デジタル技術で斬新なサービスやマーケティング手法を導入すれば売上は伸びるかという点は私は懐疑的です。

もっとも、これはレガシーな巨大ビジネスを持つ伝統的な会社の話かもしれません。最初からデジタルに



[このもと・しんご] 1985年野村総合研究所入社。台北事務所長、台北支店長を経た後、2003年コンサルティング第二事業本部副本部長。04年執行役員、10年常務執行役員コンサルティング事業本部長、15年代表取締役専務執行役員ビジネス部門担当、コンサルティング事業担当を経て、16年より現職。近著に「2020年の中国」(2016年3月、東洋経済新聞社)。

最適化された組織を持つ会社では反応も全然違うでしょう。

ウェイル その通りだと思います。

先ほどの枠組みを使うと、「サイロ&スパゲッティ」のマスから「未来対応」のマスに移行する経路には4つあると考えています。1つ目は、まず顧客体験を改善し、その後に効率を上げる経路、2つ目は、まず効率性を改善して、その後に顧客体験を向上させる経路です。3つ目は、効率、顧客体験を両方とも少しずつ改善する経路、そして4つ目は親会社はそのまま、「未来対応」型の別会社を設立する経路です。

大企業の多くが、4つ目の経路を取っています。たとえば自動車会社のBMWやAudiは親会社の変革が難しいので、カーシェアなどの「モビリティ(移動)」サービスについては子会社を作り、そこで対応しています。

イノベーションを促すBIT

此本 ITを利用する企業だけでなく、弊社のようなITを提供する立場から

みても、CITとBITではかなり大きな違いがあります。

ウェイルさんもおっしゃっていた通り、DXではお付き合いする相手がお客様のIT担当ではなくCEOなどの経営陣やビジネス部門の人になります。CITの世界ではお客様も我々もITのプロで、過去の実績もあるのでシステムの構築にかかる金額などもある程度コンセンサスがありました。ですので、これと同じ感覚でビジネス部門の人達とBITについて話をすると、まとまるものもまとまらなくなります。

ウェイル よくわかります。でもそうした世界はどんどん変わっていくのではないのでしょうか。

将来的にCITサービスの価格はどんどん下がっていくでしょうし、IT企業はBITの分野で積極的にいろいろなメニューを揃えておく必要があると思います。アジャイル手法、クラウド、スタートアップ企業との協業、ミニマム・バイアブル・プロダクト(MVP)でのパイロットなど様々な選択肢があります。

PwCやアクセンチュアといった総合コンサルティング会社でもデータアナリティクスだけでなく、デザイン思考やプラットフォームなどに幅広く投資しています。

彼らは特に、アマゾンウェブサービス(AWS)の存在に脅威を感じています。例えばAWSでは、小売業のお客様が「オンラインビジネスを構築したい」と言えば、ショッピングカートもウェブサイト

も支払い決済手段も提供します。その対価は、最終顧客がどれだけ購入したかにすべてかかってくるわけです。ですから、コンサルティング会社もこれまでのようにお客様にコンサルタントの時間を売るのではなく、AWSのようなプラットフォームに投資して、従来とは全く異なる価格モデルでお客様にサービスを提供しようとしているわけです。もちろんリスクはありますが、リターンもあります。

此本 プラットフォームビジネスといってもいろいろありますね。B to Cの世界では、アマゾンなどの巨大プラットフォームがおさえています。

一方、B to Bの世界は専門性が高く、お客様も提供者もプロ同士です。ですから、それぞれの産業ごとに今後いろんなプラットフォームが出てくるのではないかと思います。

ウェイル 実際、そうした現象は起きていますね。

此本 日本の製造業には、優良な企業が多いです。今後そうした会社が、積極的にその業界のプラットフォームの構築をされると思います。

ウェイル 日本には今、特にグローバルに成長したいと考える企業が多いように感じています。

此本 古くから国内でビジネスを展開

している企業は、既存のビジネスの比率が高く、国内ではなかなか身軽な動きができません。IT業界においても、CITビジネスを中心にしていくところが多いと思います。ですから、海外で新しいジャンルのビジネスを繰り広げたいと思っている企業は多いのではないのでしょうか。

たとえば、いずれ国内でやりたいと思っているビジネスモデルを既に実現している会社や、有力な知的財産(IP)やノウハウを持っている会社を買収する形で、海外の事業を広げていけば、かなり自由が利きます。トヨタ自動車のように海外に持ち出せるような強いIPがあればよいのですが、日本のものをアメリカへ持っていっても使ってもらえないサービスのほうが多いのではないかと思います。

ウェイル 既存のビジネスと競合しない形で少しずつ布石を打っていくことが大事ですね。

IT業界で言えば、CITとBITは今では別々ですが、これから5年後、10年後には1つに収斂していくと思います。すべての会社ではないかもしれませんが、一部の会社ではそうなるでしょう。CITの投資でどんどん自動化が進み、BITの投資でイノベーションが促進されます。

此本 BITはこれから確実に大きくなります。NRIとしても、CITのみならず、BITの推進に貢献していければと思っています。本日は貴重なお話をどうもありがとうございました。(敬称略)



第2回「女性リーダーのための経営戦略講座」



59名の多様なバックグラウンドの女性経営幹部が参加

野村マネジメント・スクール(NSAM)では、2018年1月14日～19日にかけて第2回「女性リーダーのための経営戦略講座」を開催しました。今回は日本企業59社から59名の女性経営幹部を迎え、ハーバード・ビジネス・スクールの講師3名による1週間の講座を受講していただきました。第1回講座と同じく、受講生の業界や職種、役職の多様性は高く、グループ討議、クラス討議では活発な議論が行われました。

本講座の特徴はハーバード・ビジネス・スクールが開発したケースメソッドを用いていること、また合宿

形式で集中した学びをしていただくことです。受講生は業務から完全に離れ、毎日3つのケースを題材に1週間取り組んでいただきました。今回の受講生の役職をみると、部長およびそれに準ずる役職の方が8割強を占めていましたが、中にはCEOあるいはグループ会社の社長を務めている方もいました。

職種も様々で、研究所の長を務める方から、システム・エンジニア、経理・財務担当、人事・人材開発担当、法務担当、生産・技術部門担当、そして社長・CEOといった経営全般に携わる人まで幅広く、あたかも今回の受講生全体でバーチャルな企業が形成されているかのようでした。

ケースメソッドにより
視野を広げる

講座期間中の1週間のスケジュールは以下のように進みました。59名の受講生は、夕方以降宿泊先のホテルにて翌日学ぶケース(毎日3つ)を予習します。そして翌日の朝スクールに来ると、5～6名ずつのグループに分かれ、お互いの意見を交換し合います。グループは意図的に業種や職種がバラバラになるように組まれていますので、多様な意見が出され

ることが期待できますし、あえて対立意見を出すことが奨励されます。そしてその後教室に移動し、講師の下でクラス討議を行います。

ケースメソッドでは、実際に起こった企業や国の事例をもとに、受講生がそのケースの主人公(典型的にはCEO)の立場に立って、自分ならどんな意思決定をするのか、どのような行動を取るのかを疑似体験します。そのほかにも、ケースメソッドを通じて自分の視野を広げる、気づきを得るという内省の要素があります。つまり多様なバックグラウンドを持った受講生に囲まれ、他流試合を繰り返すことで、自分自身の心グセとも呼べるようなものに気づく、あるいは自分が「何を知らないかを知る」のです。

MODULE1 デビッド・モス講師

「マクロ経営環境論」

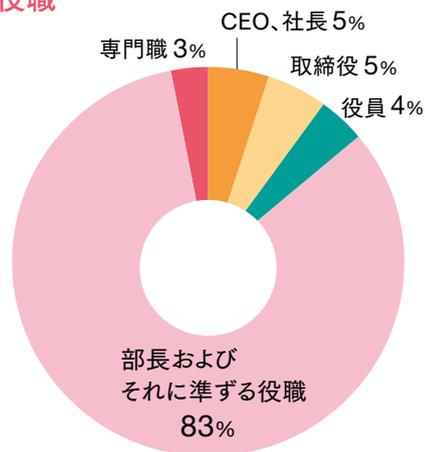


[David A. Moss]

ハーバード・ビジネス・スクール教授
専門分野: 政府、国際経済などマ
クロ環境と経営戦略
主要著書: 『世界のエリートが学ぶ
マクロ経済入門』日本経済新聞出
版社、2016年

モス講師にはマクロ経営環境論を担当していただきました。ビジネスパーソンにとってあまりなじみがない分野ではありますが、グローバル

役職



化が進んでいる昨今の事業環境を考えれば、マクロ経済や政治、政策などは上級経営幹部にとって欠かせない知識だと言えるでしょう。そして本講座の特徴は、ケースを通じてそのような知識を学ぶことです。

たとえば初日には、米国の経常収支赤字について書かれたケースを使いながら、GDP統計の中身や、経常収支赤字が持つ意味合いを勉強しました。多くの受講生がマクロ経済の勉強をこれまで本格的にしたことがありませんでしたが、モス講師の解説と受講生とのインタラクティブ討議を通じて、理解を深めることができたようでした。そのほかにも、ハーバード・ビジネス・スクールが開発した「カントリー・アナリシス」のフレームワークを中国に適用する授業や、米国のサブプライムローン危機が世界的な金融危機、そして経済危機にまで発展したメカニズム、そして世界の中央銀行が採用している金融政策の違いとその狙いなどについてもケースを通じて学んでいきました。

受講生のなかには「マクロ経済や歴史を振り返ることがリーダーにとって必要であることを理解できた」、「研修後は新聞の経済記事が以前とは比べものにならないくらい良くわかるようになりました」とコメントされる方もいるなど、多くの受講生が、新しい境地を切り開きました。



MODULE2 ジョセフ・バダラッコ講師

「リーダーシップ論」



[Joseph L. Badaracco, Jr.]
ハーバード・ビジネス・スクール教授
専門分野：リーダーシップ、企業倫理、経営戦略
主要著書：『静かなリーダーシップ』翔泳社、2002年、『ひるまゐりリーダー』翔泳社、2014年

バダラッコ講師にはリーダーシップ論を担当していただきました。不確実性が高まっている昨今の事業環境のなかで、リーダーはどう考え、どう意思決定をして行動すべきかをケースを通じて学んでいきました。

初日はインド人女性のインドラ・ヌーイがCEOを務める、ペプシコのケースを取り上げました。ペプシコのCEOに就任したヌーイは、自社が世界の肥満問題の一端を担っているという世間の批判と、清涼飲料水事業の成長率鈍化を受けて、健康食品事業のポートフォリオを大きく拡大し始めるのですが、様々なステークホルダーからのさらなる批判にさらされてしまいます。

そのような逆風にあってもヌーイは自分の信じる方向に会社を大変革していくのですが、その変革の方針が果たして正しいことだったのか、また正しいとしてもそのやり方に問題はなかったのか、などについてクラスで熱い議論が行われました。

そのほかにも、盤石な財務基盤によって、世界金融危機のさなかにも関わらず力強く事業を継続していったJPモルガンCEOのジェイミー・ダイモンに着目し、彼のリスク管理の姿勢や、そんなダイモンであっても防げなかった「ロンドンの鯨」事件の背景について検討し、リーダーのリスクに対する心構えを学びました。経営には唯一の正しい答えがあるとは限らない、むしろない場合が大半で、そのような状況下でリーダーはどう意思決定をし

ていくべきかについて学んでいただきました。

受講生も、業種や職種が全く違う他の受講生の意見に耳を傾けることで、あらゆる視点から物事を考えることの大事さを実感したようでした。

MODULE3 竹内弘高講師

「戦略論」



[Hiroataka Takeuchi]
ハーバード・ビジネス・スクール教授
専門分野：リーダーシップ、企業倫理、経営戦略
主要著書：『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年、『日本の競争戦略』ダイヤモンド社、2000年

竹内講師には戦略論を担当していただきました。戦略論というとマイケル・ポーターのファイブ・フォース・アナリシス、バリューチェーン分析といったツールが思い浮かびますが、竹内講師の戦略論はそれとは異なるアプローチをとります。

具体的には、ポーターの戦略論が外部環境分析、業界分析からはじまり、それをもとに自社の戦略を練るという、いわゆる「アウトサイド・イン」型のアプローチを取るのに対して、竹内講師の戦略論は、経営者（創業者）がどんな世の中を作りたいと思っているか、どんな未来像を描いているかによって戦略が決まるという「インサイド・アウト」型のアプローチを取ります。そのため経営者、創業者の人物像に深く迫るという意味で、バダラッコ講師のリーダーシップ論との相乗効果もあります。

初日には、アウトサイド・イン型の戦略論と、インサイド・アウト型の戦略論の違いを学んでもらうためにホンダのケースを使いました。これはハーバード・ビジネス・スクールでも人気のケースですが、1950年代後半からはじまったホンダの米国進出とその成功要因を、アウトサイド・イン型の視点で分析したAケースと、インサイド・アウト型の視点で分析したBケースの両方を読むことで理解します。

そして翌日からは、MVV（ミッシヨ

ン、ビジョン、バリュー)や、賢慮のリーダーシップという概念をファーストリテイリングや日本航空などのケースを通じて理解し、リーダーの内面(インサイド)がいかに企業の戦略として表出化していくかについて学んでいきました。

受講生は竹内講師のファシリテーション力の高さやアイスブレイキングといった授業の進め方そのものからも多くの学びを得たようでした。

特別講演 吉田正子様

「私にとってのキャリアとは」



[Masako Yoshida]
東京海上日動火災保険株式会社
常務執行役員

今回の講座では、現役女性リーダーの特別講演として、東京海上日動火災保険の執行役員千葉支店長を務めておられる吉田正子様を特別講師にお迎えしました(注:吉田様は2018年4月1日付で同社常務執行役員にご就任)。吉田様は2014年7月にNSAMが開催する「トップのための経営戦略講座」を受講されており、3年半ぶりにスクールにお戻りいただき『私にとってのキャリアとは』というタイトルで、ご自身の経験や価値観などについてお話しいただきました。

はじめに吉田様のキャリアについて、入社からリーダーになるまでのお話を伺いました。1980年に営業事務担当の一般職として入社されたのち、30代になると営業支援、社内の事務管理業務、40代に人事部に異動し、40代後半で管理職になりました。

20代のときの上司から言われた「数字は生きている、その背景や意味を考えなければダメだ」という言葉がその後も大きな指針となっていることや、30代のときに阪神淡路大震災が起これ、被災地の支店を支援しにいったところ、業務手順が支店ごと

に異なっているため支援ができなかったことを教訓に、東京で支店間の業務標準化を四苦八苦しながらも進めたエピソードなどをご紹介いただきました。

さらに40代になると男性ばかりの人事部門に異動になります。女性の退職率がまだ高い中、吉田様は「女性の元気度アップ施策」を提案しましたがなかなか通りません。そこで、あるセミナーで得たヒントをもとに、自分の仮説を証明するためのデータ化(見える化)を進めたところうまく進めることができました。2004年には人事制度が大きく変わり、ご自身も管理職となり、さらには女性社員が退職せずに済むようなジョブリクエスト制度(Iターン・Uターン異動等)を苦心しながらも導入されました。その時期全社的に業務のシステム化を進める抜本改革が進められていましたので、人事制度改革とあわせて女性活躍の場が広がっていきました。

次に受講生に対して、これからの女性管理職に求められていること、キャリアについてお話しされました。たとえば男女の価値観の違いについて、社内で相互理解の橋渡しが求められていること、またクランボルツの「計画的偶発性理論」が述べているように、キャリアの8割は偶然で決まるが、自らの行動や意識の持ち方が重要であって、キャリアビジョンからデザインの時代が変わっていることなどです。またこれまでの日本企業のキャリアは、頂上が見える山登りのようなものでしたが、いまのキャリアは先がわからない川下り型に変わっています。

川下り型のキャリアとは、どんな流れが来ても自分の力で乗り切ること、また時には船から降りる勇気を持つ、あるいはこの先に大きな滝があるかもしれないという危機察知能力を各人が養う必要があるということです。川下り型ではキャリアのロールモデルなどなく、自分自身が船を

操縦しなければいけないのです。

最後に吉田様が大切にしていることとお話いただきました。フラットに見て考えること、何か問題が起こった際には大きな事象に引っ張られず、「つぶつぶ」に見ていくこと、また経験に裏打ちされる現場力、さらに時間を感じる能力(時感力)、AIが台頭しつつある現代であるからこそそのコミュニケーション力、行動力、体力(健康)などを大事にされていることとお話いただきました。

自己の内省と多くの気づき、そして受講生間の強い絆

1週間という短い期間でしたが、昨年の第1回講座と同様、非常に活発なクラス討議が行われました。受講生同士が互いに刺激し合い、一流の講師陣によるファシリテーションによって、受講生は多くの気づきを得たようでした。受講生が本講座から何を学んでいただけたか、いくつかのコメントを紹介しましょう。

「リーダーとしての自分の立ち位置や状態を客観的かつ俯瞰的に捉え直し、自分が今後どうあるべきかを内省する時間となりました」「研修を通じてこんなにも多くの女性が頑張っていることを知ることができ、勇気とモチベーション向上ができました」「国際社会で活躍されている一流の先生と接する中で、人間としての理想のあり方というもの自分なりに少し具体的な形でイメージできました」「最高レベルの講師陣の生きたケーススタディから、様々な視点から考えることと、伝える力を学びました」「参加メンバーとの交流は素晴らしい財産となりました。今後もこのネットワークを大切にしていきたいと思います」

学びだけでなく、今回知り合った受講生間には強い結束が生まれたようでした。同窓会が組織され、講座終了後も勉強会や食事会、ゴルフ会などが開催されているとのことでした。

地平線のその先に、 日本の経営者にとっての新たな論点

2018年1月19日／イノホール

講座最終日、野村マネジメント・スクールにて受講生全員に修了証書を授与したあと、場所をイノホールに移してシンポジウムを開催しました。竹内講師をモデレーターに、講師3名から日本経済、日本経営に対する新たな論点をお話いただきました。



ジョセフ・バダラッコ

静かなリーダーシップ

これからいくつかの事実を述べます。それが皆さん、日本企業にとってどういう意味を持つのか考えてほしいのです。これまでの歴史において存在していた科学者のうち、95%の人々がいま生きて働いている人々です。これはエンジニアについても同じです。銀行業について、昔の米国では3・6・3ルールというものがありません。3%の金利で借りて6%で貸し、3時にはゴルフをするのです。翻って現在のウォールストリートでは一流大学を卒業したプログラマーが書いたコンピュータ・プログラムによって取引が行われています。

自動車を見ましょう。およそ3万点の部品からなり、2千の機能コンポーネント、1千万～1億行にのぼるコンピュータ・コードからできています。最近米国では「税体系の簡素化」を目的とする税制改革が行われましたが、簡素化とは程遠いのが実情です。有名な文学作品の『戦争と平和』が千ページあるのに対して、米国の税体系のマニュアルは5千ページもあるのです。

何が言いたいかというと、世の中はますます複雑性が増しているということです。そして成功する組織というものも、ますます複雑化してきているのです。昔は組織も単純でした。1つの製品を作り、マトリクス組織など存在せず誰が上司かも明らかでした。米国の大企業もかつては終身雇用近く、従業員はほとんど男性で似たようなバックグラウンドを持っていました。しかしそんな組織は我々を取り巻く世界が複雑になるにつれて消滅しました。組織も複雑化しているのです。

そのような中、私は皆様にリーダーシップの考え方に関する異なる視点を提供したいと思います。世界で成功しているビジネスリーダーを見るのではなく、皆様の会社内で非常に効果的にマネジメントを行っている人を探してみてください。私はそういうタイプを「静かなリーダー」と呼んでいます。「英雄的なリーダー」は昔から注目されているわけですが、これらの人々は崇高なビジョンを持っています。カリスマ性も高く多くの人が後をついていきます。英雄的なリーダーはこれまで重要でしたし、これからも重要でしょう。現代

は英雄的なリーダーが少なすぎるのかもしれない。しかし私は「静かなリーダー」の重要性を強調したいと思います。これらの人々は自分が何を知っているか、道の先がどのくらい見えているのかについて謙虚です。注意深いけれどもどちらかと言えば楽観的です。静かなリーダーは勤勉に働き簡単には妥協しません。また代替案がA案、B案あると言われても、C案、D案があるのではないかと考えるような人々です。複雑化する状況と苦闘しながら自分たちが何をすべきかを考えるのです。

ぜひ皆様の会社内でそういうリーダーを探してください。ただし静かなリーダーは見つけるのが難しいでしょう。あまり周りの注意を引きませんし、声も大きくないからです。しかし静かなリーダーがいるところは状況が良くなります。しかも静かなリーダーはその功績を自分のものにしていないかもしれません。そういう人をぜひ探してみてください。

デビッド・モス

記憶と公共政策

今回のタイトル、「地平線のその

先に」ということで未来の話になるのですが、私は歴史家ですので、過去を見ることで未来の道筋を描きたいと思います。私がここ半年ほど関わっている研究内容についてお話したいのですが、それは「記憶と公共政策」についてです。人類は過去色々な問題を解決してきました。たとえば病気の治療法を見つけることもそうですが、時が経つとまるでその問題は昔から存在していなかったかのようになることがあります。すると解決策が葬り去られ、その結果再び問題が浮上するのです。公共政策で起こった例を紹介しましょう。

1つ目はワクチンです。人類はワクチンを開発することで様々な病気を撲滅しました。しかし病気が撲滅されるにつれて米国で起こったのは、ワクチンの受診を拒否する人が増えたことです。政府はワクチンを義務化していますが、その法律を変えようという組織が生まれたのです。米国ではワクチンが子供に悪影響を及ぼすという間違った情報を信じている人も多く、子供にワクチンを打たせないという人々が出てきました。すると何が起こったかという、はしかなどの病気が再び現れたのです。そしてこれは問題だということで再びワクチンを打つようになりました。

「忘れる」ことの危険性です。

2つ目は講座でも学んだ金融危機です。米国の歴史を見ると15年~20年に一度は金融危機が起こっていました。しかし1929年の金融危機のあとは50年以上も金融危機が起こらなかったのですが、それは非常に賢い人々が効果的な規制を導入したからなのです。問題は、1980年代になってエコノミストや政策当局が、金融危機が起こりうるということ「忘れて」しまったことです。2006年にハーバードの経済学者に対して金融危機が起こりうる可能性を検討しようと持ちかけたことがあったのですが、その経済学者から「我々は21世紀に住んでいて、大きな金融危機など起こりようがない」とたしなめられました。しかしその2年後、不運にも金融危機が起こりました。

つまり1980年代、それまで金融危機が起こるのを防いでいた規制の重要性を「忘れてしまい」、その規制を解体してしまったのです。もう金融危機など起こり得ないという誤った信念から、そうしてしまいました。

つまり底流を流れている問題やリスクの存在を忘れてしまうと、その解決策を解体してしまうことがあり得るのです。これは経済や社会だけ

でなく企業内部にもあてはまります。人事施策の分野でもありうるでしょう。つまり皆様が属している社会だけでなく企業においても「記憶」がとても大事なのです。未来を見るにあたっては、過去構築して成功してきた解決策を忘れてはならない、ということを強調したいと思います。

竹内弘高

アウト・オブ・ボックス

講座では5つの企業とそのリーダーを取り上げました。そしてわかったことは、この5人のリーダーの個人的な想いが会社の想いにつながったことです。また毎日授業の最初にエクササイズをしましたが、これらの目的は、皆様に「アウト・オブ・ボックス」(独創的、常識破り)を伝えたいからです。なぜなら今週取り上げた5人の経営者の共通点は「アウト・オブ・ボックス」なことを考えていたからです。

私から皆様へのメッセージは、「Be a pirate(海賊たれ)」「Be a swashbuckler(無法者たれ)」「Be a renegade(反逆者たれ)」です。皆様には女性という特権を活かして大胆なことをしていただきたい。大胆なことをしても大丈夫です。

Reception レセプション

シンポジウム終了後、受講生は別室に移動し、レセプションに参加しました。冒頭には安倍晋三内閣総理大臣が駆けつけ、受講生に対する激励とこれからの期待を述べられました。

安倍総理は受講生に対して、自社の幹部を目指すだけでなく、女性ならではの発想と

行動で、世の中の様々なニーズに応じてほしいこと、時間当たりの売上高を伸ばすだけでなく、使い手が豊かになる、気持ちが和らぐ、あるいは安らぐとを感じる製品や社会の仕組みを作ってほしいとお話しされました。

さらに、今回講座を担当して下さった竹内講師、バダラッコ講師、モス講師よりそれぞれ

スピーチをしていただきましたが、スピーチの最後にサプライズとして、受講生から3人の講師に色紙がプレゼントされました。

受講生、講師、派遣企業の方々、そして昨年の第1回受講生などによる懇親が続くなか、竹内講師が壇上にあがり、中締めをして全イベントが終了しました。



野村マネジメント・スクールは、2015年から経営者教育の講座運営事業に加えて、講座に関連する分野(経営学やファイナンス、ITマネジメントなど)の研究助成事業を行っています。これは我が国の大学等に所属する研究者からテーマを公募し、選考委員会で毎年4~10件を採択して1件最高100万円の資金助成をするものです。詳細は私どものホームページをご覧ください。

今回は、終了した助成研究の中からITマネジメント関連の2編を取り上げ、成果を一般読者向けに紹介していただきました。

ACADEMIC PAPER 1

日本におけるシェアリングビジネスの普及促進の研究

酒井理 法政大学キャリアデザイン学部 教授

2015年度 研究助成

1 はじめに

私の現在の研究テーマは、シェアリングビジネスとIoT (Internet of Things) と呼ばれる技術革新にあります。公益財団法人野村マネジメント・スクールの研究助成では「日本におけるシェアリングビジネスの普及促進の研究」という課題で助成いただきました。本稿では少しその研究内容を紹介したいと思います。

本研究は、日本におけるシェアリングビジネスの普及が、海外に比べて遅々として進まないのはなぜなのかという問題意識に立って始めました。社会的な効率性の面から見ても生活者の利便性の面から見ても有用なシェアリングではありますが、その関連ビジネスは

着実に成長しているものの目を見張るようなものではありません。なかなか本格的に立ち上がってこない日本のシェアリング市場の成長を規定している要因を明らかにしたいというのが研究目的です。アプローチ手法は事例研究とし、部分的に伸びているカーシェアを中心に研究を進めました。

2 ネットワークとセンシングの技術の発展が促進要因

わかったことは次のようなことでした。テクノロジーの発展が促進要因として影響している一方で、消費者心理が阻害要因として影響しているということです。テクノロジーと言っても、ネットワークテクノロジーとセンシングテクノ

ロジーの2つの領域がシェアリングビジネスと強く関わっていることがわかりました。これらの技術革新がシェアリングビジネスの発展に大きく影響しています。この2つの技術により構成されるIoTというシステムがビジネスの基盤になっているシェアリングビジネスは少なくありません。モバイル端末からのインターネットアクセスの容易化によって、日常的にインターネットを使用できる環境ができ、シェアリングビジネスは劇的に進化しています。飲食店、バーなどの飲食サービス、ホテル、旅館などの宿泊サービス、航空機や電車の利用サービスやカーシェアリングなど、多くのサービスはモバイル端末でアクセスできるようになり、格段に便利になっていま

す。もはや、わざわざ連絡をとるための電話をかける必要もないし、自宅のパソコンの前に座る必要もない状況が生まれつつあります。ロケーションフリーで、思いついたときにサービスにアクセスできるといった抜群の利便性は、シェアリングを推し進める方向に強く影響していることがわかりました。また、ネットワークテクノロジーの革新によって、SNS (Social Network Services) という個人間を結びつけるネットワークが生みだされました。SNSは、直接に面識があるという関係ではないが、ネットワーク上では、特定された個人として相互に関係を持つことができる状況を生み出しています。個人の財を融通し合って共有しようという「コラボ的ライフスタイル」という社会的な流れを推し進めています。このように、ネットワークが生み出した社会システムがシェアリングの普及を促進していることがわかってきました。インターネットによって生み出された緩やかな関係が基盤となって、個人間のモノやサービスの交換行為をより円滑に流動させる方向に働いています。

もう1つのセンシングテクノロジーですが、この技術は近年とくに速度を増して高度化しています。本研究でも事例の対象としたパーク24という「タイムズカーシェアリング」というブランドでシェアリングビジネスを展開している企業があります。無数の貸し出し拠点となっている駐車場は無人であるが、非接触のICカードで車の貸し出し操作、解錠、施錠、返却手続きが可能となっています。

これは車に装備された非接触

ICチップの読み取りセンサーによる効用です。また燃料タンクのセンサーからネットワークを通して燃料の残量が把握できるようになっています。無人で車の貸出を可能としているのは、センサーテクノロジーとネットワークテクノロジーの組み合わせによるものです。センサーとネットワークがシェアリングビジネスを支えていることがわかりました。

3 消費者の心理的抵抗が阻害要因

テクノロジーの進展がシェアリングビジネスの普及を促進していることがわかってきました。しかし、なぜ日本においてシェアリング市場の立ち上がりが緩やかなのでしょうか。何かしら阻害する要因が存在するという仮説を持って分析を進めたところ、次のようなことがわかってきました。

日本の消費者心理・態度に関する問題があるということです。シェアリングサービスを利用する側の消費者は、提供されたサービス内容に対する不確実性からリスクを過大に評価してしまうことが起きているようです。個人が提供するサービス（シェアリング）をどこまで信頼して利用できるかの受容態度が成熟していないということです。

一方で、シェアリングサービスを提供する側の消費者は、自己所有しているものを他人とシェアすることへの抵抗が強く、個人の財のシェアリングが進まないのが阻害要因となっているらしいことがわかってきました。

個人間の取引がベースになる

シェアリングビジネスでは、シェアリングを利用する側も財を提供する側も相手を信頼することが重要となります。個人相手の取引はリスクが高く、いかにそのハードルを越えるかが課題であると結論づけるに至りました。ディー・エヌ・エーが展開する「Anyca」というカーシェアリングのプラットフォームサービスでは、1日単位の自動車保険の導入、免許証の相互確認、利用者間のチャットシステムでのやりとり、サービス利用者の相互評価などの仕組みがシステムに組み込まれています。これらは個人に対する信頼性を高め、プラットフォームの参加者が知覚するリスクを低減させるための施策として整理できそうであることがわかりました。

4 まとめ

シェアリングビジネスは、共有による資源の有効活用といった視点から考えれば、社会的にも有効なシステムです。今後、社会的にも広がっていくことが望ましいビジネスであることは間違いありません。技術革新は今後とも進むことは明らかです。すると、問題は消費者の心理・態度による阻害要因を取り除くことが重要な課題であると結論づけるに至りました。

先頭を走るシェアリングサービスの様々な実験や試行を分析しながら、シェアリングサービスのシステムへの信頼とシェアリングの参加者個人への信頼がいかに付与されるのか、その仕組みを明らかにしていくことが、今後の研究テーマです。

ITによる価値連鎖を いかに実現すべきか

山本修一郎 名古屋大学大学院情報学研究科 教授

2016年度 研究助成

1 はじめに

ITによる価値連鎖(バリューチェーン)を実現するためにオープングループがIT4ITを標準化している。マイケル・ポーターが『競争優位の戦略』で提唱した価値連鎖に基づいて、IT4ITではITの開発・運用・保守活動を体系化している。IT4ITの標準化には、Shell石油やAmerican Express, Boeingなどの顧客企業が中心となり、AccentureやCapgemini, HCL, Huaweiなどのサービス企業やコンサル企業が参加した。

2 IT4ITが解決する課題

以下のような従来の業界標準の課題の解決を目指してIT4ITが標準化された。

【課題1】 サービスライフサイクルを完全にカバーする業界標準が存在しない。既存の業界標準が支援できるのは、ライフサイクルの一部だけである。したがって、複数の業界標準を適切に連携させて、ITサービスマネジメント全体を網羅する必要があった。

【課題2】 従来標準は、独自の用語体系とデータモデルを使用しており、全体として整合していなかった。また、ITマネジメントのためのデータ統合を可能にするためには、異なるITマネジメントツール

間の情報を連携できるようにする必要があった。

【課題3】 従来標準は、個別プロセスに焦点化しているため、エンドツーエンドで一貫性のあるワークフローを定義できなかった。このためビジネス価値を十分に達成できないという問題があった。

【課題4】 異なる業界標準やフレームワークを融合してサービス業務を支援するために利用できる実際的なソリューションを組み立てるための共通参照モデルがなかった。

【課題5】 異なるITマネジメントツールやサービス提供者の相互接続性を実現するための活動を支援する手段が不十分であった。とくに、従来の業界標準は、一般的な内容を規定しているだけで、具体的な活動や情報モデルを規定していないという問題があった。たとえば、ITILは、具体的な活動内容を規定しているわけではないため、ITILに準拠したツールの仕様が実装に依存しており、ツール間の相互運用性がないという問題がある。このため、具体的な運用手順がツールに大きく依存してしまうだけでなく、特定のIT部門の判断に依存することになっている。

このように、異なるツールベンダが提供するツール間では、異なる用語体系、データモデルが用いられ、ITIL準拠だと言っても、ツール間での相互接続性が保証されて

いないのが実情である。結果として、IT組織やITサービス提供者ごとに個別的な業務形態を取ってしまうことになっている。

3 IT価値連鎖

IT4ITでは、顧客企業が共通に活用して効率性と俊敏性を実現できるIT活動のための参照アーキテクチャを提供している(図1)。IT価値を創造する方向と提供したサービスの効率性と俊敏性を評価・洞察する方向の両面からなるサイクルによって反復的に価値を向上できる。

3-1 価値ストリーム

IT4ITの価値ストリームには、戦略ポートフォリオ(S2P)、要求展開(R2D)、依頼遂行(R2F)、検知修正(D2C)の4要素がある。

1. 戦略ポートフォリオでは、ビジネス変革と整合するITの整備とサービスロードマップを策定する。
2. 要求展開では、ビジネスニーズと必要時期を明確化する。
3. 依頼遂行では、サービス利用をカタログ化、実現、管理する。
4. 検知修正では、サービス運用時の課題を解消する。

IT4ITの価値ストリームの実現では、新たに独自の参照モデルを策定するのではなく、既存のアジャイ

ル手法、ITIL、TOGAF、ArchiMateをオープンに組み合わせている。アジャイル手法はS2PからR2FでSCRUMやSAFeなどを活用している。ITILはITサービスマネジメントのためのフレームワークでありS2PからD2Cで活用されている。TOGAFはオープングループのエンタープライズアーキテクチャフレームワークである。

ArchiMateはTOGAFにおけるエンタープライズアーキテクチャ(EA)をモデル化するための図式言語である。ArchiMateとTOGAFはS2Pで活用されている。なお、TOGAFは、戦略層から、ビジネス層、情報システム層、テクノロジー層、物理層までを対象とするEAモデルだけでなく、EA開発法、ガバナンス性、拡張性を備えた完成度の高いEAフレームワークである。IT4ITもTOGAFの一貫として標準化された。

3-2 サービスモデル

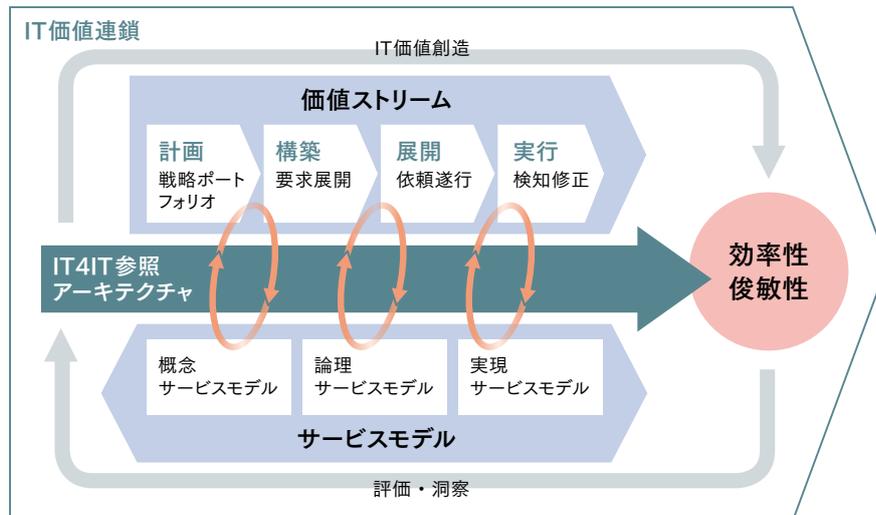
IT4ITのサービスモデルには、概念サービスモデル、論理サービスモデル、実現サービスモデルがある。これらのサービスモデルは以下のように、反復的に洗練されていく。

- ・ 概念サービスモデルは、戦略ポートフォリオで作成され、要求展開との間で反復的に洗練される。
- ・ 論理サービスモデルは、要求展開で作成され、依頼遂行との間で反復的に洗練される。
- ・ 実現サービスモデルは、依頼遂行で作成され、検知修正との間で反復的に洗練される。

4 適用事例

Rabobankはオランダの個人向け

図1：IT価値ストリームとサービスモデル



参照アーキテクチャには、価値ストリームとサービスモデルがある

サービス市場における最大の民間銀行である。世界40カ国以上で事業展開するグローバル企業で、約4万5千人の従業員と880万の顧客を持っている。Rabobankでは、ITサービスデリバリーを効果的かつ効率的に実現するためには、多様なITマネジメントソリューションを標準化して統合する必要があることから、IT4IT参照アーキテクチャを用いて、異なるITマネジメントソリューションを統合する取り組みを実施した。

Rabobankでは、1つのソリューションによるITマネジメントを目指したが、いまのところ、目指すようなソリューションは市場にはないので、個別のIT資産を扱う複数のマネジメントツールをデータ連携する共同体ソリューションアプローチを実現している。たとえば、SAPのSolution Manager、OracleのEnterprise Manager、MicrosoftのSCOMやTFS、Hewlett PackardのIT managementツールなどを連携している。

ITマネジメントプロセスがどのように機能するかを共通理解できるようにになったので、Rabobank

のIT部門と開発者は、これまでよりも迅速に活動できるようになった。これはIT4ITフレームワークの直接的な効果である。また、冗長なIT活動がどこにあるかをよりよく理解できるようになったので、どのツールが必要で、どのツールが不要か判断できるようになった。

結果的に、迅速かつ、効率的なビジネスプロセスになった。さらに、プロジェクト間の時間経過を待つことなく、連続的な反復ができるようになったので、ITがボトルネックではなくなった。

5 まとめ

効率的で俊敏性の高いビジネスを可能にするITによる価値連鎖の実現には、企業内に分散するIT資産を、開発・運用・保守プロセスとサービスモデルの両面から統合できる共通の参照モデルが必要である。本稿で紹介したようにグローバル企業ではIT4ITの導入が進んでいる。グローバルビジネスで生き残るためにもIT4ITの活用が望まれる。

あなたが知らないことを知る

マイケル・ロベルト ブライアント大学 教授

Michael A. Roberto / Trustee Professor of Management, Bryant University



本レポートは、2017年7月に開催された、トップのための経営戦略講座の受講生を対象とする同窓会「経営戦略研究会」における講演録のサマリーです。

はじめに

本日は、「問題発見」ということについての私の本と研究について、少しお話する機会をいただけて光栄です。

この本のために行った研究で、私は経営幹部たちにインタビューを行いました。聞いたかったことは、まず、なぜ彼らが悪いニュースについて知らないという状況に陥ったのかということです。そして次に、技、テクニク、プロセスなど、積極的に問題を発見するために使っていることがあるかを聞きました。そして、これらの技、テクニク、プロセスなど7つを本にまとめました。

1 情報をフィルタリングする人々をバイパスする

すべての組織において、上級経営幹部の周りに情報を処理する手助けをするという重要な役割を果たす、「情報をフィルタリングする」人々がいます。問題となるのは、この「情報をフィルタリングする人々」が意識的にせよ、無意識にせよ、悪いニュースを伝えないことがある点です。時に、彼らは盾の役割を果たし、経営幹部は会社がどんなリスクを抱えているかを知らないことがあるのです。

経営幹部もこのことはわかっていて、「情報をフィルタリングする人々」を通さずに、情報に直に触れる方法を見つけたと、私は何人もの経営幹部か

ら聞きました。彼らが実践しているのはどんなことでしょうか。

ここでは数ある示唆に富む例の中で、インテルのCEOを長きにわたって務めていたアンディ・グロブの例を挙げます。彼は本社オフィスを離れて、彼の言う「外縁部」に行くことで、情報をフィルタリングする人々をバイパスする努力を行っていました。

グロブはこう言いました。「雪は山裾から溶けはじめる。だから、山裾に行く必要がある。しかし、CEOになると、本社のオフィスで会議が続きます。そして、本社のオフィス、本部、というのは寒い日に分厚いコートを着ているようなものなのです。寒さを感じません。だから、組織の裾野に出向いて寒さを感じ、リスクを知る必要があるのです」。情報をフィルタリングする人々をバイパスする方法を見つけましょう。あなたが頻繁に会うのは誰でしょうか。その人が故意ではないにしろ、重要な情報をあなたに伝えていないということはありますか。これが最初の問題発見者のスキルです。

2 観察し、共感する

どうすれば顧客に関する情報を入手できるか、という点も検討すべき重要な点です。人は発言と実際の行動が違う。もちろん、意識的に嘘をついているわけではありません。端的に言うと、人は実際の行動をそのまま報告しないことがあります。

ではどのように対応すべきでしょうか。

たとえばIDEOという一流のデザインコンサルティング会社では、顧客のデータを集め、ほかとは大きく異なる方法でその情報を利用しています。彼らは観察し、共感するのです。

アンケートやフォーカス・グループに頼るのではなく、彼らは現場に出向きます。彼らは現場に出向き、自然な環境で顧客がどのような行動を取っているかを観察するのです。それはなぜかと言うと、人の実際の行動は、質問に対する答えとは違うことがあるのです。つまり、想像もしていなかった製品の問題点を発見することができるのです。

3 パターンを探す

経営幹部はよく、すべてのパターンが見えてしまうので問題点に気づくという趣旨の発言をすることがあります。多くの場合、彼らは直感の話をしています。直感というのは、専門的知識に基づくパターンの認識です。実は彼らは、アナロジー（類似性）による理由づけをしているのです。彼らはこの状況が以前経験したものと類似しているから、問題があるかもしれないと分かると言っているのです。我々の見る能力というのはとても強力です。

しかし、アナロジーによる理由づけには危険な側面もあります。我々がアナロジーによって理由づける場合、現在の状況と過去の状況との共通点に注目するあまり、重大な違いを無視してしまうことがあるのです。いつも「これは前にも見たことがある」と言って放っておかないように注意すべきです。もしかしたら、今回は以前と少し違うかもしれません。その違いを理解することがとても重要です。

分別の手助けをする質問があります。その状況において、何が共通で、何が違うのか。何が確実に何が不確かで何が推定か。これらの状況について私が推定しているのはどういったことか。これらの質問を自分に問うことは、より良い問題発見者になるための手助けとなります。

4 点を結び、全体像を作り上げる

4つ目は、リチャード・シェルビー上院議員の



発言です。9.11の同時多発テロの捜査時、政府機関のエージェント達はテロリスト攻撃が予定されていたことを知る情報が持っていました。しかし情報は散逸しており、誰もすべての情報を持っていなかったのです。

FBIを調査した際、国内には56の支局が存在していました。これらの組織及び組織内の支部はサイロ型で、それぞれ個別に動いていたので、情報を共有していなかった、すなわち「点を結びつけられなかった」のです。

点を結ぶ能力というのは、大組織の大規模な部署や支社に存在するサイロだけでなく、小規模なチーム内のサイロも無くすることから始まります。全員が共通して認識している事項に議論の矛先をただちに向けるようにしなければなりません。そして、チームに様々な専門性のあるメンバーが揃っているのであれば、その専門性を発揮できるようにしなければなりません。

5 有益な失敗を奨励する

ジェームズ・ダイソンは世界有数の資産家で、紙パックのいらない掃除機の発明者です。彼は、「私は掃除機の開発にあたって、正解にたどり着くまでに5,127個のプロトタイプを作った。つまり、5,126回の失敗があったことを意味するが、毎回何かを学んだ。そうやって解決法を思いついたんだ。だから私は失敗を気にしない」と言いました。人間は素晴らしいひらめきを得て新しい発明をすることができる人いますが、それはごまかしであって、そうではなく、我々のアイデアの問題

が何かを知るためには、実験を繰り返すしかない。つまり、それはいわゆる「有益な失敗」が生じることを意味します。

言葉を変えると、我々は実験をすることにより、実験の一部は失敗するでしょうが、そのプロセスを通じて多くのことを学べるのです。

6 どう話し、どう聞くかを教える

これは、人がどのようにコミュニケーションをとるかに関わります。どう話し、どう聞くか。1970年代後半にカナリア諸島で起きた悲しいお話をしましょう。テネリフェ空港ジャンボ機衝突事故は、死者数において史上最悪の航空事故です。テネリフェ空港の滑走路上で2機のジャンボ機が衝突し、500人以上の人が死亡しました。これは、1970年代に起きた一連の悲劇的な航空事故の1つでした。

問題はコックピットの文化にあったと判明しました。コックピットの文化は、これ以上ないくらい階層的でした。機長はまるで神のような存在でした。完全なる指揮権を持っていました。つまり、副操縦士やその当時コックピットに同席することの多かった航空機関士と機長、そして航空交通管制官の間に大変な格差があったのです。この事故では、1人のパイロットが重大なミスをしており、副操縦士や航空交通管制官など複数の人がそれに気付いていたのに、機長に異議を述べることができなかつたのです。

そこで航空業界はコックピットの文化を変えなければならぬと決断しました。そして彼らはコミュニケーションのトレーニング・システム、「クルー・リソース・マネジメント(CRM)」を開発しました。彼らは機長に自らの権威を保ちつつ、会話とコミュニケーションを促す方法を教えることにしました。

CRMは1980年代初頭に始まり、これまでの35年間で大変な成功を収めました。航空旅行の安全性を大きく向上させたと評価されています。高い成果を上げるためには、人々が安心して発言できるような安全な環境を作ることが重要です。

7 効果的に声を上げる

自分自身の成果を復習し、内省する能力につい

て説明します。最も一般的に使用されているテクニックの1つが米国陸軍によって開発されたアフター・アクション・レビューです。陸軍では任務の後、その任務から学ぶために4つの質問を投げかけます。我々は何をしようとしていたのか。そして、実際に何が起こったのかです。

陸軍では最初の2つの質問にレビュー時間の30%を費やします。そして、何が失敗し、何がうまくいったのかという問題に至ります。

しかし、MITのピーター・センゲ教授が発見したように、会社ではこのプロセスは上手く機能しないのです。1つの理由は、数年かかるプロジェクトが終わるのを待って反省会を行う会社が多くあるということです。多くの場合、プロジェクトの初期に携わっていた人達はもう違う役割を担っています。これらの反省会をプロジェクトの途中ですばやく短時間で行う能力はとても重要です。

最後に

7つのスキル、テクニックの多くは実践可能ですが、優秀な問題発見者となるためには、重役としての専門家の心を捨て、時には初心者的心を適用する必要があります。私がお話したことすべてを実践したとしても、それができなければ自ら作った壁にさえぎられて問題を発見できないことがあるかもしれません。

ものの見方というのはとても重要なのです。知的好奇心を備えたものの見方、そして専門家だからといって社会通念に惑わされないこと。それが重要です。



デジタル時代の経営戦略講座

デジタル技術を駆使したビジネス・トランスフォーメーションにより、企業価値を高めるための意思決定力を修得していただきます。

対象者：企業の経営幹部

期間：2018年11月12日(月)～16日(金), 5日間 **募集人数：**約50名 **受講料：**65万円(消費税別)



激変する経営環境下で、デジタル技術は業務効率化・省力化を担うだけでなく、経営戦略上のカギを握るようになりました。これまでのように「専門家に任せておけばいい」というのではなく、経営者自身が自ら適切な判断を下さなければならない課題になりました。本講座では最新の理論と実践事例を学ぶことができます。

学習方法は、様々な業種の数多くの事例をもとに、デジタル戦略の典型的なケースを各自で学習します。その後グループおよびクラスで討議を行い、デジタル技術から企業にとっての価値を最大限に引き出すための統制力や判断力を磨いていただきます。また、学んだ考え方の枠組みを応用する演習も組み込んでいます。

CONTENTS / コンテンツ

デジタル・ディスラプション

- 業種の垣根を超える創造的破壊
- 多面的プラットフォーム
- デジタル技術を用いたイノベーションとは

デジタル時代の企業変革

- デジタル時代の競争優位
- コネクティビティ、IoT
- デジタル・エコシステム

変革の実現方法

- イノベーション・ポートフォリオのデザイン
- 従業員の経験価値
- 変革により生じる複雑性のマネジメント

LECTURERS / 講師陣

マサチューセッツ工科大学やアイヴィ・ビジネス・スクールの教授で編成しています。



ピーター・ウェイル

Peter Weill
マサチューセッツ工科大学
スローン・スクール・オブ・マネジメント
情報システム研究センター(CISR)議長
(組織におけるITの役割・価値に関する研究、ITガバナンス)



ロバート・オースティン

Robert D. Austin
アイヴィ・ビジネス・スクール教授
ハーバード・ビジネス・スクール客員教授
(イノベーション、ITリーダーシップ)

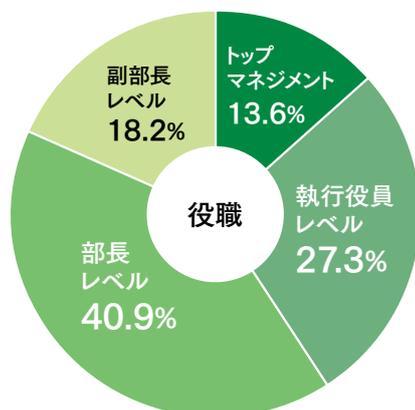


クリスティン・デリー

Kristine Dery
マサチューセッツ工科大学
スローン・スクール・オブ・マネジメント
情報システム研究センター(CISR)シニア研究員
(情報技術活用による働き方改革、チェンジマネジメント)

PARTICIPANTS' PROFILE / 受講者のプロフィール

参加者の構成



※2017年度実施のアンケートより

PARTICIPANTS' VOICE / 受講者の声

■ ブレークスルーのための考え方のヒントが満載でした。自社に活用できるものが多くありました。(不動産・企画室長)

■ 経営として今特に考える必要がある課題について考える機会を得ましたし、またそのアプローチについてもいくつかのアイデアを得ることができたと思います。(機械・管理本部部長)

■ 異業種の方々との交流や意見交換は非常に刺激的で有意義だった。(金融・経営企画部長)

■ デジタル・トランスフォーメーションに関するフレームワークが良く理解できた。また、ITマネジメントに関しても、経営としてのデジタル技術への関わりについて非常

に理解できた。特に顧客とデジタルを使ってどのように関わるかのセッションで提示されたフレームワークは、自社を評価し、どの方向に行くべきかが整理しやすく共有しやすいと感じた。(情報サービス・経営役)

満足度



※2017年度実施のアンケートより

女性リーダーのための 経営戦略講座

経営幹部となるための幅広い思考訓練とともに、女性経営者としての力量を発揮するための心構えなどを学ぶ講座です。

対象者: 企業の女性経営幹部候補(部長・課長クラス)

期間: 2019年1月13日(日)~18日(金), 日曜・祝日を含む6日間

募集人数: 約60名 **受講料:** 95万円(予定・消費税別)

CONTENTS / コンテンツ

戦略立案とその実行

- インサイド・アウト型の戦略論
- MVV(ミッション、ビジョン、バリュー)
- 賢慮のリーダーシップ

リーダーシップ

- 外部環境の変化に対するリーダーシップ
- 変化を自ら生み出すリーダーシップ
- 企業の顔としてのリーダー像

経営環境変化への対応

- 国の経済を分析するためのフレームワーク
- 経済危機の発生メカニズム
- 政治や政策の経済に対する役割

LECTURERS / 講師陣

ハーバード・ビジネス・スクールの教授陣で編成します。また、国内の女性経営者を特別講師に招き、女性経営者の心構えなどについて話していただきます。

昨今、一億総活躍社会の実現に向け、とりわけ女性の経営層への登用が重要な課題になっています。今後、「女性の幹部育成」は、企業にとって最重要課題となることが予想されます。

本講座では、教養の蓄積よりも思考訓練に主眼を置いています。経営トップが直面するであろう問題、かつ今までのキャリアでは遭遇したこともないような多様なテーマのケース分析と討議を通じて、短期

間に総合的な判断を下す訓練を数多く行っていただきます。

学習方法は、具体的に記述されたケース内容を各自が事前に分析し、自分なりの結論を持って討議を行います。その後、グループで討議し、講師の指導の下でクラス討議を行います。参加者相互、および講師との討議を通じて、経営に必要な洞察力、戦略的思考力、判断力を培っていただきます。

野村・ウォートン 経営幹部のための 経営財務講座

投資決定と企業価値創造の関係について戦略的な観点から学んでいただく講座です。

対象者: 企業の経営幹部(事業部門長・部長クラス)

期間: 2019年2月11日(月)~15日(金)予定, 5日間

募集人数: 約50名 **受講料:** 65万円(予定・消費税別)

CONTENTS / コンテンツ

投資の意思決定と資本コスト

- 経営目的と事業戦略
- 資本コスト
- 不確実性下の投資決定

企業価値の評価と資本構成

- 企業価値の評価
- 資本構成と企業価値

企業買収の評価

- 買収案件の評価
- 事業ポートフォリオの再構築

価値創造のための経営戦略

- 価値創造のための経営戦略

LECTURERS / 講師陣

ペンシルベニア大学ウォートン・スクールの教授陣を中心に編成しています。

資本市場のグローバル化によって、経営の意思決定が市場での評価に直接反映されはじめました。幹部のみならず、各事業現場の上級管理者も、投資判断を行う上で基準となる考え方を理解し、個別の投資が企業全体の「価値創造」に与える影響に留意する必要があります。

本講座は企業の幹部に求められる価値創造の考え方を学んでいただくため、

個別投資案件の評価方法から経営財務の視点に基づく日本企業の課題にいたるまで、幅広い問題を取り上げます。

学習方法は、講義に加えて、実際の企業を題材にしたケース討議や重要テーマについてのグループ学習を組み合わせで行います。それらを通じて事業への投資と資金調達両面から、企業財務の基本理論と応用方法を学ぶことができます。

野村・ウォートン 価値創造のための コーポレート・ファイナンス講座

財務理論とその戦略的な応用を体系的に学んでいただくことを目的とした講座です。

対象者: 企業の中堅幹部

期間: 2019年5月13日(月)~24日(金)予定, 週末を除く10日間

募集人数: 約75名 **受講料:** 120万円(予定・消費税別)

企業経営や資本市場のグローバル化、金融技術の革新などによって、経営の戦略的意思決定プロセスにおける財務の役割は著しくその重要性を高めています。特に経営資源の最適配分、多角化・新事業開発、海外直接投資、買収・合併などは、財務面の検討なしには的確な意思決定をすることができません。

本講座は、企業で投資決定、財務戦略の策定に携わる中堅幹部の方々に企業

財務の意思決定に必要な理論とその応用を体系的に理解していただくことを目的としています。

学習方法は、講義に加えて演習、実際の企業を題材にした具体的なケース討議や重要テーマについてのグループ学習を組み合わせて行います。それらを通じて事業への投資と資金調達の両面から、企業財務の基本理論と応用方法を学ぶことができます。

CONTENTS / コンテンツ

投資の意思決定と資本コスト

- 投資決定の理論
- 不確実性下の投資決定
- 資本コスト

資本構成と投資成果の配分

- 企業価値
- 最適資本構成
- 配当政策と株価

リスク管理とデリバティブ

- 財務のリスク管理
- デリバティブの活用
- リアル・オプション

企業買収の評価

- 買収案件の評価

企業価値創造と経営財務

- 価値創造のための経営戦略

LECTURERS / 講師陣

ペンシルベニア大学ウォートン・スクールおよび東京大学の教授陣に、当スクールのフェローを加えた講師で編成。さらに、財務担当の経営者を特別講師としてお招きします。

トップのための経営戦略講座

新時代のトップ経営者に求められる洞察力、思考力、判断力を総合的に磨いていただく講座です。

対象者: 企業の経営幹部(役員・部長クラス)

期間: 2019年7月中旬予定, 週末を含む17日間 **募集人数:** 約75名 **受講料:** 220万円(予定・消費税別)

内外の政治経済環境の変化が速く、複雑化が進んでいる近年、経営者には変化の本質を見抜く洞察力、戦略的な思考力、迅速で的確な判断力が求められています。そこで幹部教育には、業務遂行を経験する過程で能力を高めていく伝統的な方法に加えて、短期集中的かつ体系的・多面的な学習の場が不可欠であるという認識が広がっています。

本講座は、企業経営者としての視野を広げ、激動する環境の中でも企業価値を高めるために必要な能力を総合的に磨いていただくことを目的としています。

学習方法は、具体的に記述された企業のケースを各自で考えたのち、グループおよびクラスでの討議を行います。全体で40を超すケースを取り上げるほか、演習やプロジェクトも組み込んでいます。

CONTENTS / コンテンツ

新たな経営戦略・経営体制の模索

- 大企業の組織・事業の改革
- 戦略的提携・合併・買収による成長
- コーポレート・ガバナンス

市場への対応と競争戦略

- 顧客分析・競争企業分析
- 戦略的ポジショニング

企業価値の創造

- 企業価値を高める財務戦略

創造と革新のマネジメント

- イノベーション・マネジメント
- サービス・マネジメント

戦略的意思決定

- 意思決定プロセスの吟味

リーダーシップ

- 企業の変革とトップのリーダーシップ
- 次世代のトップの育成と選別

経営環境変化への対応

- 企業と政府・国際経済との関係

グローバルな企業経営の成功条件

- 的確な戦略構築とナレッジ・マネジメント

LECTURERS / 講師陣

ハーバード・ビジネス・スクールの教授陣を中心に、経営者教育の経験豊富な内外一流ビジネス・スクールの教授を加えた講師で編成。また、有力企業の経営者を特別講師に招き、経営戦略や経営哲学について話していただきます。

書籍紹介

野村マネジメント・スクールが近年執筆した書籍を紹介いたします。



デジタル資本主義

発行所：東洋経済新報社

発行日：2018年4月23日

定 価：本体1,600円＋税

監修者：此本臣吾

(野村総合研究所 代表取締役社長)

著者：森 健 (野村マネジメント・スクール)

日戸浩之 (野村総合研究所)

デジタルが経済社会に およぼす影響とは

デジタルは我々の経済社会、そして資本主義システムにどのような影響をもたらしているのでしょうか。この問いに答えるべく、野村総合研究所（以下NRI）と野村マネジメント・スクールはデジタルが経済社会に及ぼす影響を研究し、その成果を『デジタル資本主義』という本にまとめ、東洋経済新報社より発刊いたしました。本書の最大の特徴は、デジタルを技術的な側面からではなく、経済、社会、歴史的な側面から分析していることです。

低迷する経済指標と 向上する生活水準という矛盾

足もとの世界経済を見るとGDP成長率は低迷し、日本を始め先進国では賃金も伸び悩んでいます。AI（人工知能）によって職を失うリスクが大きくなっているとも言われています。しかしそれと同時に、NRIが3年に1度実施している「生活者アンケート」によれば、自分自身の生活水準を「上」「中の上」「中の中」と評価する人の比率が徐々に高まっていて、特にインターネットなどのIT技術を使いこなしている人ほど、その傾向が強いことがわかりました。つまりGDPや賃金などの経

経済指標では低迷する反面、生活水準あるいは利便性という意味では向上するという一見すると矛盾している現象が見つかったのです。

我々はデジタル化の進展によってGDPという経済指標がピンボケを引き起こしていること、その代わりに存在感を増しているのが、価格と顧客の支払意思額（WTP：Willingness To Pay）の差である「消費者余剰」だと考えています。デジタル化は多くの商品・サービスで価格の低下をもたらします。デジタル・ディスラプション（デジタルによる破壊）とは、伝統的な経済指標であるGDPを圧迫しながら消費者余剰を極大化しようとする現象だと言えるのです。

「産業資本主義」から 「デジタル資本主義」へ

デジタルは資本主義システムを変えつつあります。資本主義の歴史をひも解くと、商人や金貸しが主役であった「商業資本主義」から、18世紀英国ではじまった「産業資本主義」へとシステムが変化しました。現在起こっているデジタル革命を産業資本主義の延長とみるか、あるいは新しいシステムが生まれているとみるかについてコンセンサスはありません。本書では後者の立場を取り、デジタルによって資本主義が第3段階に移行しつつあること、そしてそれを「デジタル資本主義」と名付けました。

市場の「見えざる手」が大きな役割を果たしてきたのが産業資本主義だったのに対して、デジタル資本主義では、大量のセンターという「見えざる目」そしてAI（人工知能）という「見えざる頭脳」が情報制約や時間制約を緩和すべく活躍します。さらに産業資本主義では、人間の労働力が経済を動かす原動力として大きな役割を果たしてきたのに対して、デジタル資本主義においては労働がロボットやAIに代替されつつあるのと同時に、

人間の「活動」が経済を動かす新たな原動力になりつつあるのです。つまりスマホなどのデジタル機器を通じて人間が自分の活動情報を提供することで、各人にパーソナライズされた商品・サービスがデジタル技術を通じて提供されるのです。

裏返せば、デジタル資本主義システムのもとで成功する企業とは、デジタル技術を活用することで顧客情報を効果的に吸い上げ、それをもとに顧客の満足度（支払意思額）を高めるよう商品・サービスをカスタマイズできる企業を指します。これはドラッカーが呼ぶところの「知識生産性」が高い企業だと言えるでしょう。

デジタル資本主義の多様性と 資本主義のその先にあるもの

デジタルは資本主義を進化させるだけでなく、資本主義のその先の領域も構築しようとしているかのようです。本書ではそれを「D」の領域と呼び、デジタル・コモンズが構築されつつあることを論じています。その典型はウィキペディアですが、そこでは参加者が自由かつ平等に知識を共有しています。

しかしDの領域はユートピア的であり、本当に実現するのか、また定着するのかは我々人間の価値観や行動次第でしょう。デジタル技術は中立でそれをどう使うかは人間次第なのです。デジタル技術を人間代替のために用いるのか、人間を補完するために用いるのか、といった技術文化のバランスによってデジタル社会は多様な姿をとるでしょう。デジタル技術が資本主義の進化のためだけに用いられるのか、あるいは国家権力の強化に用いられるのか、それとも市民社会の強化のために用いられるのかは我々人間の選択にかかっているのです。

本書から新たな視点や気づきを得ていただければ幸いです。

What is "Nomura School of Advanced Management" ?

野村マネジメント・スクール トップクラスの経営者教育を提供

野村マネジメント・スクールは、1981年に野村証券、野村総合研究所を中心に野村グループによって設立されて以来、我が国最高水準の経営者教育を提供しています。

Topflight

世界トップクラスの講師陣

ハーバード・ビジネス・スクールやウォートン・スクール、MITなど各分野で定評のある大学の教授が講師を務めます。
(通訳あり)

Practical

理論の実践を意識したプログラム構成

企業の経営者や専門の実務家を招き、先進的かつ重要なトピックをカバー。理論の実践を意識したプログラムとなっています。

Case Method

思考力と判断力を磨く討論形式の学習法

経営者が実際に直面した状況を、受講生自ら経営者の目線で考え、講師やほかの受講生と討議する「ケースメソッド」を中心に講座を進めます。

Exchange

多様な受講生との密度の高い「知的交流」

幅広い業種から豊富な経験を持つ受講生が参加し、活発な意見交換が行えます。講座終了後もそのネットワークを生かすことで、継続的に多様な刺激を得られます。



今後の開催講座一覧 * 募集開始は、野村マネジメント・スクールのホームページにてお知らせいたします。なお、各講座とも、募集開始前より仮予約を受け付けております。

2018年	第8回 デジタル時代の経営戦略講座(旧称 経営者のためのITマネジメント講座)	デジタル技術を駆使したビジネス・トランスフォーメーションにより、企業価値を高めるための意思決定力を修得
	11月12日(月)~16日(金)	対象:企業の経営幹部
	第3回 女性リーダーのための経営戦略講座	経営幹部となるための幅広い思考訓練とともに、女性経営者としての力を発揮するための心構えなどを学習
2019年	1月13日(日)~18日(金)	対象:企業の女性経営幹部(部長・課長クラス)
	第15回 野村・ウォートン 経営幹部のための経営財務講座	投資決定と企業価値創造の関係について、事業戦略の観点から学習
	2月11日(月)~15日(金)(5日間)予定	対象:企業の経営幹部(事業部門長・部長クラス)
	第36回 野村・ウォートン 価値創造のためのコーポレート・ファイナンス講座	ビジネス・パーソン必須スキルである企業財務理論を体系的に学び、戦略的な応用について学習
5月13日(月)~24日(金)(週末を除く10日間)予定	対象:企業の企画、財務、グループ経営などの中堅幹部	
第39回 トップのための経営戦略講座	新時代のトップ経営者に求められる洞察力、思考力、判断力を総合的に磨く	
7月中旬(週末を含む17日間)予定	対象:企業の経営幹部(役員・部長クラス)	

公益財団法人 野村マネジメント・スクール
〒163-0544 東京都新宿区西新宿1-26-2 新宿野村ビル44階
TEL 03-3342-8221(代表) FAX 03-3342-6689

本レポート(PDF版)は、野村マネジメント・スクールのホームページからダウンロードできます。

www.nsam.or.jp