

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. 7
2019 SPRING

01 学長挨拶

02 リーダーインタビュー

**10兆円企業を実現するためには、
人材育成こそがカギになる**

芳井敬一氏

大和ハウス工業株式会社 代表取締役社長

08 講座開催レポート①

第8回「デジタル時代の経営戦略講座」

12 講座開催レポート②

第3回「女性リーダーのための経営戦略講座」

15 研究助成論文紹介

イノベーション推進策としてのM&A:

半導体産業からの示唆

大阪大学 経済学研究科 准教授 / 中川功一氏

17 研究レポート

シャクルトンの忍耐力:危機の中を導く

ハーバード・ビジネス・スクール教授 / ジャン・リブキン氏

21 書籍紹介

23 NSAM講座紹介

G	r	e	e	t	i	n	g
---	---	---	---	---	---	---	---

〈学長挨拶〉

『NSAM TOP NEWS』第7号を刊行する運びとなりました。

巻頭はリーダーインタビューです。

今回は、大和ハウス工業株式会社の芳井社長にお願いいたしました。第33回「トップのための経営戦略講座」を受講された時の思い出話を皮切りに、CEOとしての経営哲学について、示唆に富むお話をたっぷりいただくことができました。

次に取り上げましたのは、日本の産業界でホット 이슈となっている「デジタル変革」と「女性活躍」に関して、NSAMが取り組んでいる活動です。デジタル変革は、昨年11月に全面的にリニューアルした講座について、女性活躍は、今年1月に実施した女性リーダーのための経営戦略講座についての報告です。どちらも、今後の課題解決に繋がるヒントが満載かと思えます。是非、ご一読ください。

この他、M&Aやリーダーシップに関する論文や講演も掲載いたしました。

今回の機関誌が、皆様の今後の企業経営の一助となれば幸いです。

野村マネジメント・スクール 学長 三浦智康





LEADER INTERVIEW

Keiichi Yoshii

芳井敬一氏

大和ハウス工業株式会社 代表取締役社長

10兆円企業を実現するためには、 人財育成こそがカギになる

もはや総合住宅メーカーというくくりでは語り切れないほど多様な事業を展開する大和ハウス工業。

本体だけでも従業員1万6,000名以上を擁するこのビッグカンパニーの社長に
一昨年就任された芳井敬一氏は、当スクールの「トップのための経営戦略講座」を受講された経験がある。
そこで学んだことなども交えながら、大和ハウス工業の今、そしてこれからのことなどを伺った。

聞き手：当スクール学長 三浦智康

毎日が刺激的だった3週間

——2013年に野村マネジメント・スクールの「トップのための経営戦略講座」を受講していただきました。これは第33期になるのですが、実はその翌年の第34期、当時野村総合研究所に在籍していた私もこの講座を受講いたしました。ですから私は芳井社長の1期後輩ということになります。まず、受講されたときの率直な印象をお聞かせください。

あのときは3週間、ずっと同じホテルに宿泊しました。こういう経験は人生でまずないですね。私は東京住まいでしたので、週末は洗濯物を持って一時帰宅しましたが、用が終わればまたすぐホテルに戻りました。この経験がまず新鮮でした。

それからあれだけ勉強したのもおそらく人生で初めてのことでした。私はラグビー推薦で大学に入りましたから、受験の経験があまりありません。3週間、缶詰にされて勉強した。自分がいかに物事を知らないかを思

い知らされた3週間でした。

——あの講座に参加される方は勉強家が多いですからね。

当社には役員候補を対象にした「大和ハウス塾」という研修があります。私もこれに参加したことがあります。そのときと同じような印象を受けました。こんなすごいやつがおるのかという出会いがたくさんあったんです。その発想、考え方はどこから来るのかとびっくりしたことを今でもよく覚えています。しかもそういう人たちがものすごく勉強する。ある会社の方はホテルのジムでランニングマシンに乗っているときでさえ勉強されていました。私はその横で同じマシンに乗りながら、ただ走るだけ。大丈夫かいな、落ちたら危ないでとか思いながら走っていました。で、翌日から私もジムに勉強道具を持っていくようになりました。

私は夜が弱いので、朝勉強するのが習慣にしていたのですが、あの講座のときは朝も早くから授業があるの

でそれができませんでした。仕方なく夜、教科書とマーカーをもって風呂に入り、眠い目をこすりながら勉強しました。

とにかく刺激になりました。同じ経験を共有した仲間がたくさんできました。しかもみんな異業種の人たちばかりです。仕事で会うことはあまりありませんが、何か頼んだら必ず動いてくれるいい仲間です。同じテーマで同じ勉強をして、意見をぶつけ合ったことで相手の考え方や本物の姿が見えてくる。あの講座はチームを組んで勉強するのですが、そのチームのメンバーが毎週入れ替わります。最初の1週目は袴を着ているような感じでしたが、不思議と1週目の仲間のことが一番強烈に印象に残っています。いまだに1週目の仲間とはOB会のような形で会っているくらいです。

中途半端な決断はするな

——私もそうです、1週目の人たちとは今でも年に4、5回は会うでしょうか。右も左もわからないところに放り込まれ、手探りで苦労して学んだ経験を共有したことは大きいですね。

大和ハウス塾では、会議やディスカッションなどの場ではまず自分の意見を言って、引っ張るのがリーダーだと教わりました。野村の講座でも同じようなことを教わりましたよ。私は会社で勉強会を主宰していましたが、そのときによく社員に言うのは、この場を引っ張りたかったら後で意見を言うのはあかん、まず自分の意見を投げ込めと。それを機に他の人たちも意見を言うようになる。その瞬間、リーダーシップをとれるというわけです。私の勉強会ではお互い知らない同士の社員を集めます。東京本社だけでも2,000名超の社員がいますからね。だから自己紹介か



ら始めようといひ、まず私が口火を切ります。ここで一つの仕掛けをします。生年月日とか出身地とか現在の仕事などについて紹介して最後に、「私の好きな色は赤です」とか何とか言うんです。すると後に続く連中が皆、私と同じ順番で生年月日などを語り、最後に「好きな色は……」と言います。あの講座でも同じようなことを教わりました。あのスクールに参加するのはリーダーになれる人たちばかりですね。

——なるほど、それは面白いですね。当スクールには今も8名の先生がいます。芳井さんも教わったジャン・リブキン先生は今、ハーバード・ビジネススクールの副学長を務められています。特に印象に残っている先生とか授業はありますか。今日、これを持ってきたのですが……（と言いながら、賞状のコピーを出す）。

——マイケル・ロベルト先生の意思決定の授業ですね。設定された経営課題について、6人1組のチームごとに議論する演習です。最もいい議論をしたチームとして評価されたときの賞状ですね。

そうです。私はこの授業で教えていただいたことを今でも大事にしています。それは一言で言えば、曖昧な判断はするなということです。登山では、中途半端な判断が死を招くことが多いそうです。経営も同じです。曖昧な判断が一番いけません。この授業ではロールプレイングをしたのですが、それが面白くとても勉強になりました。

自分の発言が翌日には活字になる怖さ

——その授業は今も行っていて、あまり詳しくお話しいただくとネタ



事業を通じて人を育てるのが大和ハウス工業の社是。自分の後任は誰がいいかと聞かれて即座に答えられないのは、人を育ててこなかったということの証左です。

バレになってしまうのですが、材料がそろっていない中でも白黒をはっきりさせなければいけない。そこで人間性や価値観が問われるというわけです。

当社の樋口武男会長が「経営判断をするときには人をよく見ろ」と言っています。事業も会社も人だ、と。説明の仕方、目の動き、他人の言葉ではなく自分の言葉で語っているか、そういうことをよく見ろということです。まさに学長がおっしゃったようにそこに人間性が表れるのです。

——2017年11月、前社長の太野直竹さんが退任され、芳井さんが社長に就任されました。それ以前から経営に携われておられたわけですが、社長になられる前と後では仕事の仕方が変わりましたか。一つは、やはり社長の仕事は重い

ということです。それまでは私が経営判断をしなければならないときにも太野という相談できる人がいました。身近に太野という優れた経営者がいたわけです。しかし社長になると違う。今も樋口という経営者がいますが、社長というのは基本的に自分で判断しなければならない。その重さは営業本部長や東京本店長のときとは全く違います。

それともう一つ、注目のされ方も違います。社長になってからというもの、自分の発言が翌日には活字になる怖さを毎日味わっています。だからこそ判断を間違っははけない。ただ、社長になったからといって考え方そのものが大きく変わるものではありません。若い頃から会社では、いつも一つ上の立場から見て考えるように指導されてきました。だから私も社員に言っています。君が私の



管理職には二つの役割があります。
一つは、担当する部署や事業の成績を上げること。
もう一つは人を育てることです。

[よしい・けいいち] 1958年、大阪府生まれ。大阪府立大和川高校（現・大阪府教育センター附属高校）のときからラグビーに打ち込み、大阪市代表チームのキャプテンを務めたことも。中央大学文学部在学中もラグビー部に所属し、卒業後は神戸製鋼所グループに入社。同社在籍中に交通事故で大けがをしたことが一つの転機になり、1990年に大和ハウス工業に転じた。海外事業部執行役員、東京本店長、取締役常務執行役員、営業本部長、取締役専務執行役員などを経て、2017年11月1日付で同社社長に就任した。

立場だったらどう判断するか。言わなくてもいいからいつもシミュレーションしておきなさいと。そういう訓練をいつもしていたので、大体いつも上司と判断基準は一致していましたよ。

芝居の舞台を見るのがリセットキーに

——トップになられたことでのストレスとかプレッシャーはいかがですか。

私はちょっと変わった人間で、プレッシャーとか緊張感が大好きなんです。

——なるべくしてトップになられたという感じですね。ストレスの解消法はおありですか。

自分が笑えるところに戻ったらいんだと思います。子どもの顔を見て笑顔になれるのであればそうすればいいし、自分のリセットキーをちゃんと持っておくと社員にも言っています。私自身のリセットキーは、舞台を見ることです。昔から劇団☆新感線が大好きで……。まさかその劇団の俳優の古田新太さんが当社のCMに出演するようになるとは思っていませんでしたよ（笑）。演出家でもあり劇作家でもある高泉淳子さんという女優さんが出演する「ア・ラ・カ・ル・ト 役者と音楽家のいるレストラン」という芝居は25年も続く超ロングランになって、私にとっては毎年暮れにその舞台を見に行くことが一つのリセットキーになりました。それと美術館に行くのも大好きです。最近は妻に影響されてクラシック音楽も聴くようになりました。つい何日か前にも行ったばかりです。ほとんど眠っていましたが（笑）。

——話は変わりますが、大和ハウス工業という会社の課題はどんなと

ころにありますか。

当社の社是の最初に「事業を通じて人を育てる」という一文があります。私は32歳のとき、神戸製鋼所から転じてこの会社に入ったのですが、そのときは人を育てるという雰囲気はあまり感じられませんでした。俺の背中を見てついてこい式の教育が多かったんですよ。これはよく言えばOJTで、私はOJTを否定するつもりなどありませんが、でもOJTにはOJTの限界があると思っています。その人以上の人財が育たないという限界が。私の背中を見ながら一所懸命ついてきた人は、僕以上の人間にはなれませんよ。だからとにもかくにも人財育成を本気でやらんといかんと思っています。つまり当社が一番の経営課題は、人財育成です。社長になったとき私は管理職に言いました。管理職には二つの役割があると。一つは、担当する部署や事業の成績を上げること。もう一つは人を育てることだと。

会社を越えた付き合いが武器になる

——そのことで言うと、野村マネジメント・スクールのように会社を越えた人たちとの接触、交流、自分たちとは違うレベル感を持つ人との付き合いは役に立ちませんか。役に立つどころかそれは大きな武器になりますよ。自分たちとは全く違う切り口の考え方を聞いたりできるのですから。

——大和ハウス工業は大野前社長の時代に多角化が進み、経営数字もずいぶん伸びました。芳井さんは以前、海外事業を長く担当されていましたが、次の海外戦略はどのように描かれていますか。

海外は今も私が担当しています。会社として今後の目標に掲げている

のは売り上げ10兆円です。これは創業者の石橋信夫が決めたことです。まだ売り上げが1兆円くらいのときに、樋口に向かって「君、10兆円を達成してくれ」と言ったというのですからすごいですよ。今、当社の売り上げは約4兆円です。樋口は国内と海外5兆円ずつで10兆円と言っていますが、大野は「国内はもう少しいける」と言っていました。それでも10兆円を達成しようとしたら海外だけで3~4兆円にしなくてはならないことになります。今はまだ2,000億円規模ですからこれは大変です。言葉や慣習の違いもあり、海外の壁はやはり分厚い。きちんとリスクを分散して投資していく必要があります。

ドリームチームをそろえるのが自分の役割

——社長としてやり遂げたいことはありますか。

10兆円というのは創業100年を迎えたときの目標です。それまでにはまだ30年以上あります。だから私が社長の時代に10兆円ということはあり得ない。私が何よりやり遂げたいのは、この連中なら10兆円達成できると思えるメンバーをそろえることです。いろいろな能力を持った異なるタイプの連中を集めたいと考えています。そういうメンバーがそろえば、きっと10兆円も通過点にしてくれるでしょう。

——やはり人財がカギになるのですね。10兆円を目指すドリームチームということですね。

現状の事業メニューだけで10兆円が達成できるはずはありません。創意工夫と新しいアイデアが不可欠です。そのためには野村マネジメント・スクールのようなところに、そうしたメンバーを送り込もうと思います。

でも、そこで学んだことを自分だけのものにしてはだめです。費用対効果というところとちょっと違うかもしれませんが、スクールに1人派遣して100万円かかったとしても、学んだことを10人に伝えれば1人当たり10万円になるわけです。20人に伝えれば5万円です。学んできたことを全部教える必要はありません。これだけは覚えておけということを伝えればいいのです。だから私は入社5年以上で管理職未満の若手社員を集めて勉強会を開き、大和ハウス塾や野村マネジメント・スクールで学んできたことを一所懸命伝えているのです。

——最近読んだある調査によれば、次世代の経営者のことを考えながら会社を経営しているCEOは3割くらいしかいないそうです。その一方で外部人財の活用を考えているトップが約5割もいることに驚きました。

営業課長や支店長をしていたころから言ってきましたが、自分の次は誰がいいかと聞かれて答えられないのは、会社にとって悪なのです。なぜなら、言えないということは育てていないということなのです。「この部署は俺がいないと回らない」と言う人が時折いますが、これが会社にとって大きなリスクです。回らないのではなく回せる人間を育ててこなかったのですから。それで、育てていないから自分の後継を外部から連れてくるなんてとんでもないことです。しかし残念ながら、次は誰がいいと質問しても、即座に答えられる社員は少ないのが実情です。

当社がなくなるときの研究をしろ

——次世代経営人財をどう育てるかということは、いろいろな場面で



話題になっています。サクセッションプランは作成したけれど、具体的な施策が思いつかないという人も多いようです。次は誰と聞かれて即座に答えられるようにしておけというのは、強烈なメッセージですね。

簡単なようで難しいことです。1人だけ育てても不十分。複数を育てるくらいじゃないと、責任を果たしたとは言えないでしょう。いろいろな事情で、内部昇格が難しい部署もあるでしょう。でも、他から後継を連れてくるなどというのは恥ずかしいことなんだと、それくらいの意識は持ってほしい。

——人財の育成に本当に真剣に取り組んでおられることがよく理解できました。当スクールでは「女性リーダーのための経営戦略講座」も開いています。直近の講座には、御社の人事部の女性の方も参加してくださいました。さらにMIT(マサチューセッツ工科大学)から講師を招き、5~10年先のデジタル

戦略を学習する講座も始めています。

経営企画のスタッフに、「当社がなくなるのはどんなときか研究しろ」と言っています。つまりこれから先、当社を倒す相手が出てくるとしたらそれはどういう会社なのか、それを想像して早めに手を打っておけということです。どんな業種、業態の企業にやられるのか、いつそれが現れるのか、今のようなデジタル時代には、それまで全く関係がなかったような企業が突然脅威になることもあり得ますから、早回りで考えておく必要があります。

——問題設定の仕方が秀逸ですね。将来の敵は、今、目の前にいる同業ではないということですか。

それはどうだかわかりません。でも、誰にやられるかわかっていないと経営戦略を間違ってしまう。

——お忙しいなか、大変貴重な話をお聞かせいただきありがとうございます。ありがとうございました。



第8回

「デジタル時代の経営戦略講座」

プログラム・コーディネーター 河野俊明

講座の全面リニューアルを実施

野村マネジメント・スクールでは、2011年より「経営者のためのITマネジメント講座」を開講し、約200名の日本を代表する企業の経営幹部の方々に参加いただいております。一方、デジタル技術が企業経営に与える影響は増大しつつあり、安定した事業基盤を有する企業においても、その影響を避けることは難しくなりつつあります。野村マネジメント・スクールでは、このような問題意識のもと、当講座の内容を全面的にリニューアルし、講座の名称も「デジタル時代の経営戦略講座」と改称することにいたしました。

講座のリニューアルに先立ち、2018年6月6日、7日には講座の紹介イベントを行っております。同イ

ベントでは、当講座の講師を務めるロバート・オースティン教授（ハーバード・ビジネス・スクール客員教授、アイヴィ・ビジネス・スクール教授）が登壇し、「Google Car」についてディスカッションを行いました。本イベントには、企業の人材開発担当部門責任者の方を中心に110名を超える方々に参加いただきました。

本イベントでは、Googleが近年精力的に取り組んでいる自動運転技術を取り扱いました。イベント参加者には、事前に企業のケースを送付し、読み込んでから参加いただくようお願いしました。実はこの運営形式は、当スクールの講座運営の基本的なフォーマットになっており、実際の講座においても、参加者は事前課題を読み込み、回答を用意してから講義に臨んでいただいております。十分な

準備を行い、自身の見解をしっかりと持つことで、講義から得られる示唆もより大きくなると当スクールは考えています。

また、同イベントは、講師による一方的なレクチャースタイルではなく、参加者とのインタラクティブ（双方向）なディスカッションを実施するスタイルで行いました。参加者は、お互いが初対面であるにもかかわらず、講師が提起する課題について活発に議論を交わしました。この方式も、当スクールの運営フォーマットを模しており、参加者同士の議論を通じて、多様な見方、見解を学ぶことができると考えています。

同イベントでは、Googleの取り組みがもたらす業界構造へのインパクト、そして他の既存企業が取り得る施策について議論し、多くの参加者

3つの柱

▶ デジタル・ディスラプション

デジタル技術によるイノベーションはどのようにして起きるのか、そして、どのように対処すべきか

テーマ例

- デジタル・ディスラプションの潮流
- デジタル・イノベーション
- 既存企業のデジタル変革への挑戦

▶ デジタル時代の企業変革

企業はどのようにエコシステムを構築し、競争優位性を確保すべきか

テーマ例

- デジタル・ビジネスモデルの選択
- デジタル競争における優位性
- 未来企業への4つの道

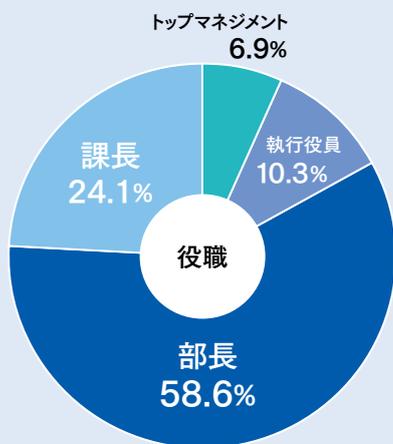
▶ 変革の実現方法

事業をイノベティブに革新させるためのステップとそのチェック・ポイント

テーマ例

- 働き方改革に向けたデジタル技術の活用
- デジタル変革に向けて従業員の力を活かす
- 従業員を巻き込んだデジタル変革のあり方

参加者の構成



※小数点以下第2位を四捨五入しています。

が本講座に対して高い関心を示しました。

講座は3つの柱で構成

講座のリニューアルに当たり、講座のテーマをデジタル・ビジネストランスフォーメーション（デジタル技術を活用した事業の構造改革）に絞り、①デジタル・ディスラプション、②デジタル時代の企業変革、③変革の実現方法、の3つで構成しました。

講座で取り上げる企業事例も、欧米の先進事例に絞るとともに、デジタル・オリエンテッドな企業事例ではなく、既存の大企業でデジタル・トランスフォーメーションに取り組む企業事例を中心に選定しました。

業界に精通する講師陣

今回の講師陣は、ピーター・ウェイル教授、ロバート・オースティン教授、クリスティン・デリーリサーチ・サイエンティストの3名で、いずれもデジタル関連の業界動向に精通した世界的な権威です。ピーター・ウェイル教授は、MIT CISR（マサチューセッツ工科大学のCenter for Information Systems Research）の議長を務めており、組織におけるIT（情報技術）の役割および価値に関する研究を長年行っておられます。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（学術界では最高位）にランクインしたこともあります。

ロバート・オースティン教授は、ITがもたらすイノベーションやリーダーシップについての研究を行っており、著作、論文も数多く出されています。

クリスティン・デリーリサーチ・サイエンティストは、MIT CISRの主任研究員を務めており、情報技術を活用した働き方改革、チェンジマ

ネジメントについて長年研究を重ね、欧米企業に対するコンサルティング活動等を通じた調査内容に高い評価を受けています。

以上3名の講師陣と講座の内容について継続的に議論を重ね、講座のリニューアルを実施いたしました。

多様な業種、役職の方々に参加

今回の講座の受講生は、常務職のトップマネジメント層から、課長職まで29名の方々に参加いただきました。参加企業は銀行、保険、証券といった金融業界から食品、精密機器といったメーカー、そして電力・ガスといった公益サービスまで幅広いものとなりました。また、リニューアル前に多数派だったIT部門の受講生は今回むしろ少数派となり、企画部門からの受講生が多数を占めました。また、部署名に「デジタル」と名のつく受講生も多数を占め、日本企業におけるデジタル・ビジネス・トランスフォーメーションへの関心の高さをうかがわせました。

個人学習→グループ討議→クラス討議のサイクル

受講生は講義1コマにつき、十分な準備をしてから臨みました。配付される企業のケースは1日3本で、まず個人学習を行います。受講生には与えられた設問に沿ってケースを読み、自身の意見を持つことが求められます。受講生によると、この事前準備にはケース1本につき最低でも2時間程度の準備を要するのが一般的だったそうです。もちろん、事務局からは開講前に資料を事前送付していますが、十分な準備をしていない受講生は毎日の講義の後、深夜まで準備に追われていたようです。

なお、ケースには若干ですが専門的な用語も掲載されています。デジ

タル技術に明るくない方でも問題ない内容ではありますが、今回は用語解説の動画を準備し、受講生に不安のない環境を提供しました。この動画は野村総合研究所のデジタル基盤技術部の協力のもとに制作し、今後の企業経営に重要なインパクトをもたらす技術テーマを解説しました。野村総合研究所のアナリストによる1本30分に及ぶ解説動画を10本公開しましたが、この内容だけでも十分に価値のあるものとなっています。

次に、受講生はスクール内のグループ室に移動し、5~6名ずつのグループに分かれて、グループ討議を行いました。受講生は討議の過程でお互いの意見を交換し合うことで、新たな気づきを得ることができるとともに、自分の意見をよりブラッシュアップさせることができます。事務局としては、必ずしもグループで意見を統一することは求めておらず、あえて対立意見を提示することで議論を活性化させることを推奨しています。

その後受講生は教室に移動し、講師のケースリーディングに従ってクラス討議を行います。講師はさまざまな問いかけを行い、教室でも議論を求めます。受講生はケースの主人公の立場に立って、自分ならどのような意思決定を下すのかについて疑似体験をすることができます。こうして個人学習だけでは決して得られることのない多様な意見、示唆を得ることで、自分の従来の枠組みを超えた思考法を得ることが期待できます。

グループ演習で実践

当講座の特徴のひとつにグループ演習があります。これは受講生が自身の企業をデジタル・ビジネス・トランスフォーメーションに導くことを想定して、改革に向けた道筋を検討するというものです。今回は、講



グループ討議の様子

師が受講生にフレームワークを提示し、受講生はそのフレームワークに沿って改革のロードマップを描きました。受講生はそれぞれのグループの中で、さらに検討を進める1社を選定し、グループ発表に向けた資料を作成します。グループのメンバーは、選定された1社のために、講座で学習した内容をもとに自身の知見を持ち寄って改革プランをブラッシュアップさせていきました。ひとつの改革プランを練るための議論は例年にないほど白熱し、受講生個人では考えつかなかったアイデアも生まれたとの感想をいただきました。

翌日に行われたグループ発表では、題材として取り上げた会社の所属ではない受講生が中心となってプレゼンテーションを行いました。他社の改革プランを発表するために、多くの受講生が前日のグループ演習後も当該会社の事業について少しでも理解できるように努めていたそうです。グループ発表に際しては、教室内の他の受講生および講師陣が疑似的に取締役会のメンバーとなり、発表内容に対して厳しいフィードバックを行いました。発表するグループはあたたかも自身の所属会社、事業であるかのように、堂々と受け答えを行い、講師陣からは「過去最高の出来であった」との評価もいただきました。

講師陣



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・マネジメント・スクール
情報システム研究センター
(CISR) 議長

専門分野 / 組織におけるITの役割・価値に関する研究、ITガバナンス

主要著書 / Enterprise Architecture as Strategy (HBRプレス社、共著、2006)、IT Savvy (HBRプレス社、共著、2009)、デジタル・ビジネスモデル (HBRプレス社、共著、野村総合研究所システムコンサルティング事業本部訳)



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

専門分野 / インノベーション、ITリーダーシップ

主要著書 / ビジネスリーダーにITがマネジメントできるか (HBRプレス社、共著、淀川高喜訳、2009)、Harder Than I Thought (HBRプレス社、共著、2012)



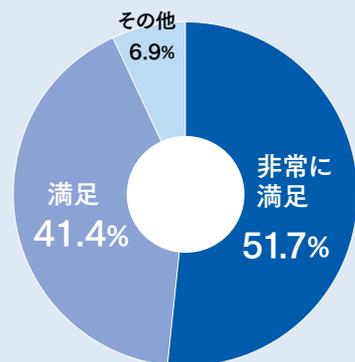
クリスティン・デリー
Kristine Dery

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

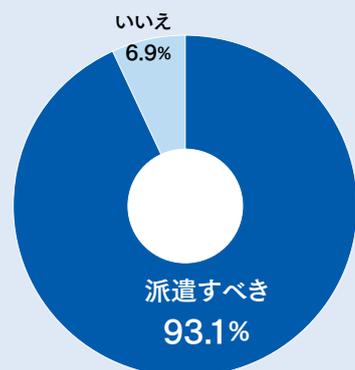
専門分野 / 情報技術活用による働き方改革、チェンジマネジメント

主要論文 / The Digital Workplace Is Key to Digital Innovation (MIS Quarterly Executive) ほか多数

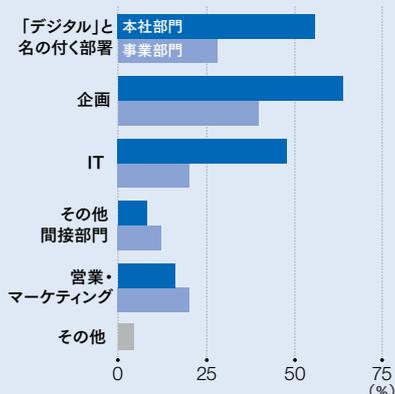
講座満足度



継続派遣について



どの部門から派遣すべきか



日本の先進企業の担当者を招いたパネルディスカッション

今回は、日本企業の中でも先進的な取り組みを行っているCDO（チーフ・デジタル・オフィサー）の方々をお招きし、パネルディスカッションを行いました。講義ではほとんど欧米企業の事例を紹介していましたが、先進的な取り組みを行っている日本企業の事例に触れることで、自社の現在地を確認する受講生も多く見受けられました。

今回は、日揮株式会社の執行役員CDO花田琢也様、株式会社ブリヂストンの執行役員CDO三枝幸夫様、株式会社パルコの執行役グループICT戦略室担当の林直孝様の3名にご登壇いただきました。（役職は登壇当時）

パネルディスカッションでは、各社のデジタル・トランスフォーメーションを展開するに至った経緯とその課題、日本企業のデジタル・トランスフォーメーションに向けて必要な課題などについて活発な議論が展開されました。

オリエンテーションのデジタル技術に関する動画を閲覧した影響もあり、当初は、当講座の内容がデジタル技術の解説や、その活用事例と考

えていた受講生も散見されました。しかし、このパネルディスカッションで従業員改革の重要性に気づくとともに、デジタル・トランスフォーメーションが決して技術主導でなされるものではないという実務上の知見に感銘を受けた受講生も多かったようです。この内容は、プログラムの前半のメッセージとも整合が取られていることから、パネルディスカッション以降、受講生の満足度はより高いものとなりました。

講座を終えて

終講後のアンケートからは、受講生自身が高い満足度、達成度を感じていたことが見受けられます。まず、講座全体の満足度は88.6点（100点満点中）と、過去最高値となりました。また「講座終了後、すぐに取り組みたい事項は見つかりましたか」という問いに対して「明確に見つかった」「おぼろげながら見つかった」とする割合は、86.5%に達しました。

受講生から受講後にいただいたメールの中には、「帰社後に、早速自社のデジタル改革の方向性についてプレゼンし社内で議論を重ねたが、講座から得られた知見を将来像の議論に反映できている。非常に実践的で役に立った」との反応もあり、受講生自身が成果を実感している印象です。

また、終講後のアンケートでは「次回も継続派遣すべき」と回答した割合が93.1%にも達しており、講座派遣責任者からも感謝の声をいただいております。

昨年ご参加いただいた企業の方にも、そして前回ご参加いただけなかった企業の方にもきつとご満足いただける内容になるよう、次回の講座に向けて鋭意プログラム構成の検討を進めています。ぜひとも、次回の講座への派遣につき、ご検討いただければと思います。



パネルディスカッションの様子



第3回

「女性リーダーのための経営戦略講座」

60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・スクールでは、2019年1月13日～18日にかけて第3回「女性リーダーのための経営戦略講座」を開催いたしました。今回は日本企業59社から60名の女性経営幹部を迎え、ハーバード・ビジネス・スクールの講師陣3名による1週間の講座を受講していただきました。過去の講座と同じく、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、また京王プラザホテルに宿泊いただき、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。

部長もしくはそれに準ずる役職の方が多くを占める中で、地方中堅企業の取締役やまちづくりを行う企業、また大手企業のグループ会社社長など様々な業界や役職、地方から受講生にご参加いただきました。

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3つのステップからなります。まず各自が翌日に扱うケースをじっくり読み込みます（個人学習）。翌日スクールに来ると、まずは6人一組のグループで1限目の授業のケースについて、各自の意見を交換し合います（グループ学習）。そして教室に入り、講師を交えた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、どういう行動をと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でも呼べるようなものに気付く、あるいは自分が「何を知らないかを知る」のです。

MODULE 1 デビッド・モス講師

「マクロ経営環境論」

モス講師には「マクロ経営環境論（マクロ経済）」を担当していただきました。米国の経常収支赤字、中国、

講師陣



デビッド・モス

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／民の試みが失敗に帰したとき(野村総合研究所出版社、2003年)、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)



ジョセフ・バダラッコ

Joseph L. Badaracco, Jr.

ハーバード・ビジネス・
スクール教授

専門分野／経営戦略、競争戦略、企業倫理

主要著書／静かなリーダーシップ(翔泳社、2002年)、ひるまないリーダー(翔泳社、2014年)、マネージング・イン・ザ・グレー(丸善出版社、2018年)



竹内弘高

Hiroataka Takeuchi

ハーバード・ビジネス・
スクール教授

専門分野／競争戦略、マーケティング、知識経営論

主要著書／知識創造企業(東洋経済新報社、共著、1996年)、経営の流儀(日本経済新聞出版社、共著、2010年)

講座内容

マクロ経営環境論

- 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

リーダーシップ論

- 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

戦略論

- 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

世界金融危機、金融政策について書かれたケースを使いながら、物語を通じてマクロ経済を学んでいくという、ハーバード・ビジネス・スクールのケースメソッドはここにも活かされています。

多くの受講生はマクロ経済学を学んだ経験がなく、このモジュールに対して受講前に不安を抱えていたようです。ところが、受講後の感想を聞くと「経済と政治の関係を学ぶことができ、各国の政策も興味を持ってニュースを聞けるようになった」「非常に難解で憂鬱だったマクロ経済が、最後は楽しみになったのは自分でも驚いている」というようなコメントをいただきました。講座修了後には、同窓生による「マクロ経済勉強会」が有志によって結成されているとのこと。

MODULE 2

ジョセフ・バダラッコ講師

「リーダーシップと企業の説明責任論」

バダラッコ講師には「リーダーシップと企業の説明責任論」を担当していただきました。経営リーダーは白とも黒ともいえない灰色領域についての意思決定を日々迫られます。しかも会社の存続にかかわるような

状況に直面することもあり、そこでは自身の価値観や人格そのものが問われることになるのです。

今回の講座では、製薬会社バイオジェン・アイデックが新薬販売の際に直面した人命にも影響を与えるような高度に複雑な問題や、エンロンの粉飾決算問題、さらに、ネスレのインド子会社が直面したマギーヌードルのリコール問題、また肥満問題の責任の一端を担っているとして世間から批判を浴びていたペプシコ社のインドラ・ヌーイ社長の意思決定について討議しました。

MODULE 3

竹内弘高講師

「戦略論」

竹内講師には「戦略論」を担当していただきました。1週間で戦略論の多くの要素をカバーしようというコンセプトで、マイケル・ポーターのファイブ・フォース・アナリシスからはじまり、ウーバーの破壊的戦略、そして竹内講師が生み出した知識創造にもとづく戦略論を学びました。

マイケル・ポーターの戦略論が外部環境分析からはじまり、自社のポジショニングやバリューチェーン設計にいたるという意味で「アウトサ



グループ討議の様子



レセプションでの安倍総理のスピーチ



修了証書を受け取る受講生代表の阿南氏

イド・イン」型であるのに対して、竹内講師の戦略論は、経営者の思いあるいはMVV（ミッション、ビジョン、バリュー）が各社をユニークなものにしているという意味で「インサイド・アウト」型と呼ぶことができます。本モジュールでは両方の戦略論の考え方を学ぶことで、受講生の視野を広げることをめざしました。

レセプションと終講式

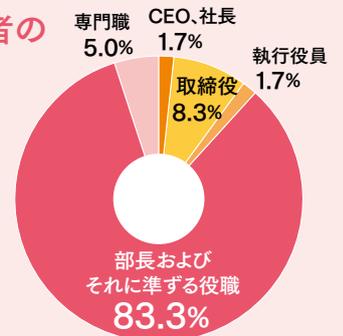
講座最終日、すべての授業終了後に場所をイノホールに移して、レセプションと終講式を行いました。レセプションには安倍晋三内閣総理大臣が駆けつけ、受講生に対する激

励とこれからの期待を述べられました。安倍総理は受講生一人ひとりと握手をし、さらには受講生との写真撮影にも笑顔で応じていただきました。

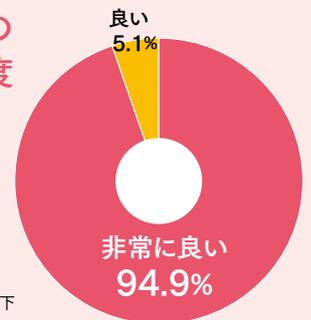
その後、受講生代表としてデンソーの阿南氏が壇上に上がり、三浦学長より修了証書を授与されました。阿南氏からは1週間の講座の印象、学び、そして育まれた友情などについてお話をいただきました。

受講生、講師、派遣企業の方々、そして過去の受講生などによる懇親が続く中、バダラッコ講師、モス講師、そして竹内講師が壇上に上がり、本講座の締めめの挨拶をしていただきました。

参加者の構成



講座の満足度



※小数点以下第2位を四捨五入しています。

参加者の声

- 受講者が同じ女性管理職ということで、境遇や悩みを共感でき、絆が深まったことが何よりの財産となりました。
- 経営者としての行動規範や考え方、判断基準のあり方の一例を提示いただけたと思いました。
- 軸となる考えや、信念のようなもの、人に対する強さと優しさが自分の中に備わっているか改めて考えさせられました。また、日々の業務を行っているとつい考え方が近視眼的になってしまいましたが、物事を俯瞰的にとらえること、考えることの重要性を感じました。
- ケース・スタディを通して社会情勢を含めたビジネスの本質を学ぶ場であ

- ったと思います。講座で学んだケースの一部は自身の業務に当てはまることもあり、物事を見る・判断する際の意識が少し変わったように感じています。
- 受講者を女性に限定していながらも、講座の内容や講師のお話に女性を意識させる点はなく、中立的なものであったのもよかったです。
- 専門分野だけに固執せず視野を広げるためにも、業種にかかわらず幅広い人脈を構築し、様々な意見に耳を傾けることが重要であることを体感しました。
- 通訳が素晴らしかったです。直訳ではなく、しっかりと文脈にそって意識されており、英語の勉強にもなりました。

- 当初は6日間の合宿形式は負担であると感じていましたが、実際に講座に参加すると内容が充実しており、この期間は適切であったと思いました。
- 他社の皆様のご意見は非常に参考になり、自社の持ち味を客観的に知るきっかけをいただけたことがよかったですと思っています。
- 参加者の参画意識が非常に高く、積極的な参加と発言が活気を呼んでいたと思います。
- 様々な企業、様々な立場の参加者がおられ、同じ課題においても全く違う理解・見解があるということが学びでした。

イノベーション推進策としてのM&A： 半導体産業からの示唆

中川功一 大阪大学 経済学研究科 准教授

2016年度 研究助成

はじめに

近年、ハイテク産業では、イノベーション推進の手段として、新しい技術の獲得を目的としたM&A(買収・合併)が積極活用されるようになってきている。^{*1} 米国では現在、成功したベンチャー企業の90%以上が、M&Aを受けて他企業の傘下に入っている。^{*2} わが国でも状況は同じで、企業は新しい技術・事業の源泉を外部に求め、M&Aはいっそう活発に行われるようになってきている。本研究は、そうした技術獲得目的のM&Aが、いかなるときに、どう活用されているのかを、理論とデータで探索したものである。

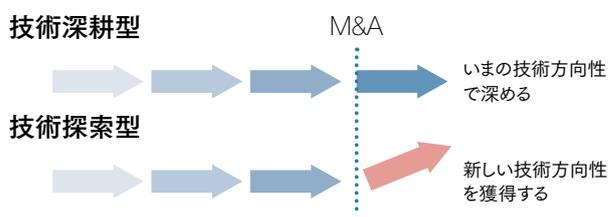
技術深耕型のM&Aと、技術探索型のM&A

技術獲得を狙いとするM&Aは、獲得しようとしている技術が、自社にとってどういう位置づけにあるかによって、大きく2つに分類できる。第1は、自社の現行の技術蓄積の方向性に沿った会社をM&Aするものである。学会ではこれを「Exploirative (技術深耕型)」のM&Aと呼んだりもする。いまの技術蓄積方向に沿って積み上げるのであるから、このM&Aは基本的に現在の自社の競争力をいっそう高めるために行われるものである。

第2のパターンは、自社の現在の技術蓄積とは少し離れたタイプの技術を獲得するためのM&Aで、こちらは「Explorative (技術探索型)」と呼ばれる。こちらは、新しい技術や市場の可能性を探る狙いを持つものである(図A)。

これまでの研究では、狙いが異なるこの2種類のM&Aが存在すること自体は明らかとなっていた。だが、企業が、どのようなときに、どちらのタイプを活用する傾向にあるかについては未知のままであった。本研究ではそこで、企業行動を説明する理論と、実証データとに基づいて、技術深耕型と、技術探索

図A 技術深耕型M&Aと技術探索型M&A



型の、それぞれのM&Aがどう使い分けられているのかを実際に分析してみることにした。

ポーターの理論を用いた仮説導出

ここで本研究は、企業の戦略的行動を説明するための枠組みとして、中心的なものひとつと位置づけられる、マイケル・ポーターによる「ポジショニング理論」を用いることとした。^{*3} この理論の中では、利益追求という経済合理的な行動をするという仮定のもとで、企業はより儲かりやすい事業環境を求めて、戦略的に位置取り(ポジショニング)を変えるだろう、ないしは変えるべきである、ということが論じられ、事業環境の儲かりやすさ、儲かりにくさを分析するフレームワークが展開されている。

本研究では、この理論とフレームワークを用いて、1) 儲かりやすい事業環境にある企業は、現在の位置取りを強化しようとするはずであるから、技術深耕型のM&Aをするだろうと仮説を立てた。また一方で、2) 儲かりにくい事業環境にある企業は、もっと儲かりやすい位置取りへと移動しようとするはずだから、技術探索型のM&Aをするだろう、との仮説も立てた。

ここで、儲かりやすい事業環境かどうかを判断するものとして、①市場サイズの大きさ(大きいほうが利益も大きくなりやすい)、②市場成長率(将来的な利益の可能性の高さ)、③現在の市場でのシェアの大きさの3つを用いることにした。つまり、こ

これらの条件を満たすほどに、技術深耕型のM&Aが行われ、逆にこれらの条件に当てはまらないほどに、技術探索型のM&Aが行われると考えるのである。

加えて、本研究では、自社の収益源をひとつの市場に依存している場合に、企業はその市場での競争力を伸ばそうとするのか、それとも他の市場への進出を目論むのかも、合わせて分析してみることとした。すなわち、メイン市場への売上集中度がM&Aのタイプに与える影響を調べるのである。

分析結果

分析においては、技術獲得のためのM&Aが積極活用されている半導体産業を対象とすることとした。2001年～2013年の期間にわたって、技術獲得目的と判断される89件のM&A情報を収集した。そして、プレスリリースや有価証券報告書の記載内容に照らして、47件を技術深耕型、42件を技術探索型に判定した。そして、技術深耕型を1、技術探索型を0として、どちらの確率が高まるかを、ロジスティック回帰モデル^{※4}で検証した結果のサマリーが表Bである。

表Bの結果を説明する。本研究ではM&Aのタイプに影響しているような変数として企業規模（従業員数）、売上高研究開発費率、世界のGDP成長率の影響を最初に調整したうえで、仮説として用意した①市場規模、②市場成長率、③市場シェア、④メイン市場売上集中度の4つの影響を調べた。このうち、統計的に有意に効果が認められたものとしては、市場規模、市場成長率、メイン市場売上集中度であった。すなわち、半導体企業は、現在メインで活動している領域の市場規模が大きかったり、そこでのシェアが大きかったりという市場の魅力が高いほどに、現在の市場を維持すべく、技術深耕型のM&Aを実施する確率が高まっていたのである。

仮説と異なっていたのは、市場成長率である。成長市場であれば、その市場を確保すべく企業は技術深耕型のM&Aを行うと仮説を立てていたが、結果はほぼ成長率はM&Aタイプに影響を与えないというものであった。これは、半導体産業では成長率の乱高下が大きく、現在成長率が高いからといって、それが中長期的に続くとは予想されないためだと思われる。

売上集中度については、企業はメイン市場への売上依存が高いほど、その市場を維持すべく技術深耕

表B ロジスティック回帰分析の結果サマリー(1. 技術深耕型、0. 技術探索型)

	係数	有意確率	
切片	-4.320	0.080 †	
制御変数	企業規模（従業員数：1,000人）	-0.019	0.406
	売上高研究開発費率（%）	3.577	0.249
	世界GDP成長率（%）	-0.186	0.374
独立変数	市場規模（billion USD）	12.139	0.048*
	市場成長率（%）	0.176	0.945
	市場シェア（%）	1.887	0.028*
	メイン市場売上集中度（%）	0.041	0.001**

型のM&Aが実施されていた。これは、売上が特定市場に集中しているときに、それを是正する方向には企業は行動していないことを意味しており、企業はそうしたリスク分散をこの技術獲得M&Aでは行っていないことが明らかになった。

イノベーション経営への示唆

こうした分析結果は、どのように経営に活かされるべきであろうか。重要なことは、「魅力的な市場にいるときには、企業は技術探索に力を注がなくなりがちである」「売上がメイン市場に集中しているときは、そこでの技術力向上に資源が注がれがちである」といった、経営判断の傾向が存在する、ということを知ることである。経営者は、魅力的な市場を確保できているうちに、別の技術・市場を探索することも必要であろうし、売上がひとつの市場に依存しているなら、リスクヘッジのために分散投資をすることもときに必要であろう。ここで明らかになったような、技術獲得M&Aから見えてくる事業環境が与える経営判断への影響を念頭に置き、経営判断がそうした「ありがち」な判断に終始していないか、より客観的な視点から自分の意思決定を見つめることが大切である。

※1 Dahlander, L., and Gann, D.M.(2010) How open is innovation? Research policy, 39, 6, 699-709.

※2 中川功一・福地宏之・小阪玄次郎・秋池篤・小林美月・小林敏男(2014)「米国シリコンバレーの変容」『日本経営学会誌』34, pp. 3-14.

※3 Porter, M.E.(1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industry and Competitors. New York: The Free Press.

※4 十分に低い有意確率のもとで(<0.05、すなわち「この変数は技術深耕型・技術探索型の選択とは無関係である」と考えられる確率が5%以下を意味する。表B中では該当するものに*を付けている。)、数字がプラスに大きいほど、技術深耕型を選択する確率が高まり、数字がマイナス方向に大きいほど、技術探索型を選択する確率が高まると解釈できる。

シャクルトンの忍耐力： 危機の中を導く

ジャン・リブキン ハーバード・ビジネス・スクール 教授

本レポートは、2018年7月13日に開催された、「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」における講演の抜粋です。

アーネスト・シャクルトンと南極点踏破競争

本日は100年以上前のリーダーシップに関する話をします。しかし、一体なぜ100年以上前の南極探検の話が、現在の激動する事業環境におけるリーダーシップと関係するのでしょうか。主人公のシャクルトンは、1874年に10人兄弟の2番目としてアイルランドの中産階級で生まれました。冒険譚を作るのが大好きで、彼の作品が本当に面白い話ばかりだったので先生達も許してしまったそうです。そして18歳で船乗りになりました。この時代はまさに極地探検時代の幕開けで、ちょうど南極大陸への冒険が始まった時代でもあります。南極大陸は米国の1.5倍もの大きさがあり、世界で最も寒く、最も風が強く、最も乾燥し、最も平均の標高が高い大陸です。夏の平均気温はマイナス18度、冬になると、平均気温はなんとマイナス60度になるのです。なぜシャクルトンはこんな所に行きたいと思ったのでしょうか。

当時、誰が最初に南極点に到達するかという大変な競争がありました。ノルウェーの探検家ロアル・アムンセン、英国の海軍将校ロバート・スコット、そしてアーネスト・シャクルトンがいました。1901年、若きシャクルトンはロバート・スコット率いる隊に参加して南極に行きました。この探検隊は深刻な問題を抱えていて、途中で引き返します。2回目の挑戦はシャクルトン自身が率いた探検隊です。この探検隊も資金や装備面に大きな問題があり、南極点から100マイルを残して戻らざるを得ませんでした。ゴールは目の前だったにもかかわらず、これ以上進めば隊員の命が危険にさらされるということで、名誉よりも命を守ることを優先したのです。最終的に1911年、アムンセンが人類で初めて南極点に到達しレースを制します。これによって南極は「発見された」のです。

伝説的な求人広告と エンデュランス号での南極探検

しかしシャクルトンはまだ冒険を求めていました。南極点に到達した人はいるけれども、南極大陸を横断した人は誰もいない。そこで南極のある一端から始めて、南極点を通って反対側まで行くという大旅行を考えつきました。シャクルトンは今や伝説とされる有名な広告でこの探検を世に発表します。

「求む人材。至難の旅、僅かな報酬、極寒、長い真っ暗闇の日々、絶えざる危険、生還の保証なし、成功の暁には名誉と賞賛を得る。アーネスト・シャクルトン」

船乗りからケンブリッジで教育を受けた科学者まで、5,000人あまりの男達がこれに応募しました。シャクルトン同様、彼らもまた冒険と栄光に引き寄せられたのです。極地探査によりシャクルトンはすでに名声とナイトの称号を得ていましたが、まだ自分の夢を果たしてはいませんでした。2回南極を征服するために出発し、そのつど敗北して戻ってきました。しかも最終的にはノルウェーのアムンセンに栄誉の座を譲っていたのです。それにもかかわらず、1914年、シャクルトンと27人の乗組員は新たな冒険に向かおうとしていました。

探検隊の船、エンデュランス号（注：忍耐力の意味）の名は、シャクルトン一族のモットー「不屈の忍耐により征服する」にちなんでいます。彼は以前の間違いは二度と繰り返さないと決意し、ノルウェー勢の成功に倣って69頭のカナダのそり犬を連れて行くことにし、食料品も十分に確保しました。

彼は何とか偉大な男になりたいと思っていました。ある意味、名声と財産を得るまでは何が何でもやり抜く、そういう男だっただろうと思います。シャクルトンは当時40歳で、これが彼の最後のチャンスでした。そして1914年12月5日、エンデュランス号

は南極大陸を目指し出発しました。

しかしなぜ「求む人材。至難の旅、僅かな報酬、極寒……」という広告で人を惹きつけようとしたのでしょうか。5,000人も男達が応募したのは驚くべき結果です。シャクルトンはこれら応募者を3つのカテゴリーに分けました。①頭がおかしい、②将来に絶望している、そして③可能性有り、という分類です。その中から3番目に分類した人達だけを面接しました。そのときシャクルトンはどんな基準で乗組員を選んだのでしょうか。技術的な能力か、それとも性格か。正解は、苦難に耐えることができ、さまざまなトラブルがあっても自分のやるべきことをやれる人です。実際、技術的な能力には全く目を向けなかったそうです。気象観測を担当する乗組員は、一度も気象学を学んだことがなかった人で、選ばれてから短いコースを受講しました。

エンデュアランス号の遭難

船が出港する直前に、捕鯨船の乗組員から今年の氷山は北に来ていて非常に分厚いと警告されるのですが、3日目にして彼らは巨大な氷塊に遭遇します。常に形を変え続ける氷塊の隙間を何とか辿って航行していきませんが、6週間後、大陸から僅か100マイルのところで、エンデュアランス号の周りの氷が完全に閉じてしまいます。どの方向にも水が全く見えず、日が過ぎても氷は後退する気配を見せません。さて皆さんがシャクルトンだとしたら、部下に何を伝えるでしょう。そのスピーチで何を達成しなければならぬでしょうか。

選択肢は2つです。部下にできるだけ楽観的になってもらいたいか、現実的になってもらいたいか。ジレンマがあるのが分かると思います。つまり、楽観しすぎるとやるべきことが行われなかもしれない。他方、現実派というのは先へ進む勇気を持ってないかもしれない。これが「ストックデールの逆説」と呼ばれる状況です。ジム・ストックデールという人は、ベトナム戦争で捕虜になった海軍の軍人です。8年間の捕虜生活の間、収容所で誰が生き延びたのかを観察しました。最初に死んだのが悲観主義者達です。彼らは希望を失ってしまいました。次に死んだのが純粋な楽観主義者でした。明日解放される、でもダメだ、明日解放される、やっぱりダメだ、そして心が折れてしまったのです。しかし現実主義者が一番生き延びたわけでもありませんでした。スト

ックデールによれば、現実主義と楽観主義の両方を持っている人、つまり状況を明快に見るといふ現実主義的な側面があると同時に、希望を維持できる楽観主義、その両方を持っていた人達のみが最後まで生き延びることができたということです。さてシャクルトンは一体何を話したのか。ごく簡潔にこう言ったのです。「みんな越冬だ、氷の中で過ごすぞ！」

危機の中でのシャクルトンのリーダーシップ

シャクルトンがこの場面で何を達成しようとしているのか考えてください。シャクルトンは怒りをあらわにすることはなく、落胆の気配を見せることも一切なかったそうです。彼は部下に対して、流氷上で越冬するのだと淡々とした口調で告げました。楽観的態度を失うこともなく越冬の準備に入ります。シャクルトンは、隊員がルーティンに厳密に従うことを要求し、隊員の士気の変化を見守っていました。

シャクルトン自身も含め、全員が一緒に作業にあたりました。ある船員はそのときのことを次のように語っています。

「全員が平等に参画していました。地位や身分は無関係で、資格や階級は全く意味を持ちませんでした。科学者が清掃チームに配属されることもありました。作業内容にかかわらず全員が参加するのです。そして、コミュニケーション能力に長けたシャクルトン自身も参加し、全員の気持ちをひとつにしていました。本当にひとつのチームでした」

またシャクルトンは、探検の目的よりも隊員達の命を最優先するということを伝えました。副隊長のワイルドは、1909年の探検時にもシャクルトンと行動を共にしていました。その探検のある晩、2人が飢餓状態にあったときに、乏しい食料の中シャクルトンはワイルドに1枚のビスケットを「食べる」と渡したそうです。ワイルドは、「この行為がいかに思いやりと優しさに満ちた行為であったか。完全に理解する人はいないかもしれないが、私には分かっている、決して忘れることはない」と述べています。

話を戻すと、エンデュアランス号の船員達は、氷上での長い月日の間、ときにはサッカーの試合をし、あるいは劇を上演し、あるいは毎週レコード鑑賞会を開催するなどして時間を過ごします。さらに氷の中に閉じ込められている間に船の甲板を磨いたりもしたのですが、なぜこういう作業をさせたのか。メ

ンバー全員の一体感を生み出すためかもしれません。船員達に何らかの目的や生き甲斐を持たせるようにしたのではないのでしょうか。

エンデュランス号を失う

シャクルトンにはジレンマがあります。水というのは氷になると体積が膨らみますので、最終的に氷によって船が破壊される可能性もあったのです。その可能性を皆に伝えるべきかどうか。悪い可能性ですから誰にも言わず、自分の心に留めておく方がよいのか、あるいは皆と共有すべきか。

シャクルトンは正直にその可能性を伝えました。そして具体的に、どのように船を放棄するかという手順についても説明したそうですが、いつ船を捨てるかについては自分が決めると明言します。

11月21日、船は膨張した氷に押しつぶされて完全に沈没してしまいます。シャクルトンはどんな気持ちだったのでしょうか。隊員達に何と言うのでしょうか。実際、彼はこう言ったのです。「さあ家に帰るぞ」と。絶望で心が折れてしまうような状況の中、彼はそれをなんとか耐え抜きました。シャクルトンのように素晴らしい復元力・回復力を持っているリーダーがいるのと同時に、激しい挫折から立ち直れずに心が折れてしまう人もいます。この違いは一体何でしょうか。シャクルトンは常に最悪のケースも考えていて、次の方策をどこかに描いていたと思います。リーダーというのは何が起こっても常に冷静沈着に判断していくことが望ましいのです。

シャクルトンには2つの選択肢があります。1番目は、氷上に留まること。つまり身をゆだねる。2番目は、物資を積んだ救命ボートで海に出て助けを求める。シャクルトンは2番目の選択肢をとりますが、部下のマクネイシュは反抗します。そして船長の命令に従うという彼の義務は船の放棄と共に終わったのだと主張するのです。反乱が始まろうとしますが、シャクルトンは冷静です。船の規約書をポケットから取り出して読み上げますが、彼は3つの点を強調します。最初のルールには、シャクルトンが船長だと書いてある。2つ目のルールには反乱に対する罰則は死罪だと書いてある。3つ目は、全員船に乗っている間は日給が出ると書いてある。だから無事に港に生還するまで毎日給料を払うと彼は言うのです。生死が賭かっているのに毎日分の給料を払うなんて言うのは変に聞こえますが、これは無事生還できる

と信じていることを部下達に伝えているのだと思います。そして最終的にマクネイシュは折れて、この司令官の立場を守ります。

救命ボートで助けを求める

最も近いのは、100マイル北にあるクラレンス島あるいはエレファント島、もしくは西へ150マイル以上のところにあるデセプション島でした。シャクルトンは物資の貯蔵庫があるデセプション島を目的地に選び、3艘の小さな救命ボートで28人全員が出発します。苦しいオール漕ぎとバケツで水をかき出す日々です。休むための安定した氷はなかなか見つからず、多くが赤痢に苦しみます。1日に一度の温かい飲み物と、船に備蓄してあったビスケットしか食べていませんでした。心が折れなかったのはなぜでしょうか。シャクルトンの強い意志、彼のリーダーシップ、彼の中で燃える炎。それだけだったと思います。

霧が濃いある日の早朝、シャクルトン達は自分たちが崖の真下にいることに突然気がつきます。それは当初の目的地とは違いエレファント島でしたが、彼らにとっては1年4ヶ月ぶりの陸地でした。上陸できたのは良かったのですが、エレファント島は無入島で、船も立ち寄りません。隊員の中には健康状態がかなり悪化しているメンバーもいました。シャクルトンは決断を迫られます。エレファント島で船を待つ、それとも少し待って体力が回復したらもっと安全なところを全員で目指す、あるいは体力が残っている人達を先に送り出して助けを求める。シャクルトンは最後の案を採用し、彼と5人の隊員が800マイル先のサウスジョージア島を目指して救命ボートを漕ぎ出すのです。チャンスは1回しかありません。

全員生還という偉業

シャクルトン達は、歴史上もっとも困難な航海をやったのけました。あまりにも波が荒く航海術を駆使することができないにもかかわらず、数週間後にはサウスジョージア島に辿り着いたのです。しかし捕鯨船の基地があるのとは真逆の岸に間違っ上陸してしまいます。さらに上陸時に救命ボートが壊れてしまい、6人中3人は衰弱しきっています。そして、島の反対側にある捕鯨船の基地に行くためには、誰

も越えたことがない山脈を越えなければならないのです。シャクルトンが2人の隊員を連れて行くことにして、体力がない残りの3人はその岸に残します。簡単な道のりではありません。一見するとなだらかに見える雪の覆いの下にはクレバスがあちこちに口を開けていました。

36時間の行軍後、3人は捕鯨基地に辿り着きます。後年、装備が充実したプロの登山家が同じルートの行軍を再現したところ、踏破に3日かかりました。当時のシャクルトン達がなぜ36時間で踏破できたのかは誰にも説明が付きません。反対の岸に残してきた3人は幸いすぐに救出されます。次にエレファント島に留まっている仲間を救わなければいけません。氷に阻まれるなどの理由で何度も失敗しています。ようやく4回目、チリ政府に小さな蒸気船を出してもらってエレファント島に着くと、奇跡的に22人は全員無事でした。つまり28人全員が無事生還を果たしたのです。

シャクルトン達の驚くべき冒険は初めこそ記事になったものの、第一次世界大戦が勃発したことで世間の関心は失われました。シャクルトンは1920年までにもう一度南極探検をしたいと考えるのですが、私がそれよりも驚いたのは、エンデュランス号に乗った8人が「もう1回行きたい」と応募してきたことです。その後、次の探検隊を率いてサウスジョージア島にまでたどり着きますが、シャクルトンはそこで心臓発作を起こして47歳で亡くなってしまいました。つまり彼は人生において南極点に到達することはできなかったのです。ある意味で悲しい物語と言えるかもしれません。

シャクルトンから学ぶリーダーシップ

この物語からどんなことが学べるのでしょうか。激動の世界における企業経営、ビジネスリーダーシップにおいてどんな教訓が得られるのでしょうか。例えばマネジメントの視点で言うと「我々はどうすれば部下を管理できるのか」ということから考えがちですが、シャクルトンから学べるのは「自分自身をどうマネジメントするか」から出発すべきであるということです。シャクルトンはいろいろなことが変動する中で自分自身を平静に保って、自分を必要とする人達のために献身的に働いたわけです。

またチームワークの視点もあります。氷に閉じ込められたときに「チームの方が個人よりも強い」と

いう意味のことをシャクルトンは言いましたが、全員が生き残ったという結果はまさにチームワークの成果だったと思います。チームワーク、そしていかにチームを形成したかという話です。

もうひとつ、ある有名なオリンピック・メダリストの話を以前聞きました。どうやったらそこまでの素晴らしいパフォーマンスが発揮できるのかというと、彼は少し自分をストレッチするそうです。つまり本当にパフォーマンスが高い人というのは、何が起ころうとも結果を出せる人だということです。オリンピックで競技をするにあたっては全てが予定通りにいくとは限りません。問題は必ず起こるわけですが、それでも勝てる人というのは、むしろ物事がうまくいかなかった事がひとつの契機となって自分をストレッチするのです。プランはあってもプラン通りにいくことはまずありません。それに対応できるかが優秀な選手と偉大な選手との違いだろうと思います。

リーダーシップには即興的な側面があります。いろいろな計画を立てるけれども、計画通りにいった試しはない。それにどう対応するかには即興的なアートの側面があるのです。またシャクルトンの不屈の精神のように、失敗の役割というものがあると思います。成功が将来の失敗の元になることがあります。逆に過去に失敗したことによって将来の成功が確実なものになるということがあります。ですから、皆さんも今まで十分失敗してきたか自身に問いかけてください。あるいは若手に失敗させているかどうか、ストレッチに必要な筋肉を鍛錬できるような失敗のさせ方をしているだろうか。

そして最後にシャクルトンです。シャクルトンはなぜ有名になったのでしょうか。南極点に到達したからではありません。4回失敗したことで名をはせたわけでもありません。しかし彼は非常に有名になりました。それはなぜでしょうか。シャクルトンは部下達を全員無事に生還させました。軍隊の将というのは、何人を率いたかではなく、何人生還させたのかで価値が決まるとよく言われます。シャクルトンはまさにそうでした。「一番重要なのは、何回勝利を達成したのか、つまりいくつの目標を達成したのかではなくて、どういう旅をしたのか、どういう課題を自らに課したのか、そして大事に思う人のためにどこまでやったのかで価値が決まるということだ」。これがシャクルトンの物語のメッセージであると思います。

書籍紹介



デジタル・ビジネスモデル 次世代企業になるための6つの問い

発行所：日本経済新聞出版社

発行日：2018年11月16日

定 価：本体2,400円＋税

著者：ピーター・ウェイル(MIT CISR議長／「デジタル時代の経営戦略講座」担当)
ステファニー・L・ウォーナー(MIT CISR リサーチ・サイエンティスト)

訳者：野村総合研究所システムコンサルティング事業部

原著タイトル：

What's Your Digital Business Model?: Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise (Harvard Business Review Press (2018/5/8))

「デジタル・トランスフォーメーションは技術の問題ではなく、変化の問題である。また起こるかどうかわではなく、いつ、どのようにして起こるかという問題である」

本書は冒頭でこのように述べ、迫りくるデジタルエコノミー社会において、デジタル・ディスラプションの標的となる可能性が高い大企業に対して、新たなビジネスモデルを検討することを提言しています。

本書は、マサチューセッツ工科大学スローン経営学大学院情報システム研究センター (MIT CISR) 議長を務めるピーター・ウェイル氏と、同リサーチ・サイエンティストを務めるステファニー・L・ウォーナー氏による共著になります。野村総合研究所システムコンサルティング事業本部は、同センターのスポンサー企業として長年にわたり支援している縁から、今回、翻訳版の企画を担うことになりました(野村マネジメント・スクールからは、遠藤幸彦フェロー、河野俊明上級研究員が協力)。

本書で取り上げる内容は、同センターの近年の研究・調査(6種類の調査、1,000社以上を対象)に基づいていますが、単なる事例集に留まることなく、特に既存の大企業が自社を変革することを念頭に置いたフレームワークをそのエビデンスとともに示しています。

デジタルエコノミーにおいて 成功モデルとなるためのフレームワーク

新たなデジタル技術であっても、ほとんどの企業が使用できる状況を考えると、必ずしもデジタル技術だけで競争優位を構築できない、と本書は述べています。重要な点は、デジタル技術によって実現できる新しく魅力的な何かを顧客に提供し、顧客が訪問したいと思う場所を創り出すことで、自社の事業を差別化する点にあります。そして、この差別化に向けたプロセスを、次世代企業の構築と呼んでいます。図1に示したデジタル・ビジネスモデル・フレームワークは、そのよう

※当スクールの「デジタル時代の経営戦略講座」にご関心のある方は、野村マネジメント・スクール事務局 (info@nsam.or.jp、03-3342-8221) まで連絡をいただければと存じます。その際、ご希望の方には、本書を謹呈させていただきます。

な企業を構築するためのツールです。デジタルエコノミーにおける実現可能な4つのビジネスモデルをこのフレームワークは示しており、何が競争優位の源泉となりうるか、という点にも答えています。本書では、比類なき競争優位を築いている先進企業の事例を紹介することで、このフレームワークを検証しています。

しかし、このフレームワークのどこに自社を位置づけるかを考えるには、次の6つの問いに答えなければなりません、としています。

6つの問い

本書では、デジタルエコノミーにおける変革のための6つの重要な問いと活動の概要を示しています。

例えば、「デジタル化がもたらす脅威と事業機会」という問いでは、自社の収益がデジタル・ディスラプションの脅威にどの程度さらされているかという点を問うています。そして、「デジタル競争優位を生み出すものは何か?」という問いでは、自社の競争優位の源泉について、現時点の内容と向こう3年間の見通しについて問うています。

図1 デジタル・ビジネスモデル・フレームワーク

自社の最終顧客についてのナレッジ	完全	オムニチャネル	エコシステム ドライバー
	部分的	サプライヤー	モジュラー プロデューサー
		バリューチェーン	エコシステム
ビジネスデザイン			

出所)P.Weil and S.L.Woerner, "Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem" MIT Sloan Management Review 56, no. 4 (June 16, 2015): 27-34. ©2017 MIT スローン経営学大学院情報システム研究センター。許可を得て使用。

本書の特徴は、一律に「～すべき」と説くのではなく、自社の現状と今後の見通しを見据えたうえで、取り得る選択肢を検討せよ、と説いている点にあります。したがって、読み手によって目指すべき方向性を診断できるように、各章ごとに自己診断ツールを提示しています。

変革に不可欠なリーダーシップ

本書では、次世代企業を構築する際にリーダーが果たすべき重要な役割として、リーダー人材を発掘し、活用しなければならないと述べています。変革を実現するためには、企業のあらゆる場所でリーダーシップが発揮されなければならない、としています。そして、次世代企業に向けた変革の始め方について、取締役会やCIOといったポジション別に提言を行っています。

「デジタル時代の経営戦略講座」への参加により効果を最大化

本書の執筆者のひとりであるピーター・ウェイル氏は野村マネジメント・スクールの「デジタル時代の経営戦略講座」の主任講師です。そして、同氏の担当するモジュールでは、本書を教材として活用することにより、講座の理解をさらに深められるように設計しています。ただし、デジタルエコノミーは急速に進展しており、企業の取組みも日進月歩の様相を呈しています。本書が刊行された時点でも、同氏の作成した教材の内容は大幅に更新されていました。

また、読者の方には、ぜひ事例集として読むだけでなく、実践につなげる点に重きを置いていただければと思います。当講座においても、診断ツールによる診断、そして受講生相互のフィードバックが、フレームワークの理解に寄与したとの声をいただいております。

最後に、企業経営者におかれましては、ぜひ、当講座に経営幹部をご派遣いただき、最新の知見に触れる機会をつくるとともに、デジタル・トランスフォーメーションへの一助として活用していただければ幸いです。

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7日(日)～7月26日(金)、週末を含む17日間 **募集人数：**約75名 **受講料：**220万円(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。

ジョセフ・バダラッコ Joseph L. Badaracco, Jr.

ハーバード・ビジネス・スクール教授
(経営戦略、競争戦略、企業倫理)

カール・ケスター W. Carl Kester

ハーバード・ビジネス・スクール教授
(ファイナンス)

デビッド・モス David A. Moss

ハーバード・ビジネス・スクール教授
(政府、国際経済などマクロ環境と経営戦略)

ステファン・トムキ Stefan H. Thomke

ハーバード・ビジネス・スクール教授
(イノベーション・マネジメント)

竹内弘高 Hiroataka Takeuchi

ハーバード・ビジネス・スクール教授
(競争戦略、マーケティング、知識経営論)

ジャン・リブキン Jan W. Rivkin

ハーバード・ビジネス・スクール教授、MBA担当副学長
(競争戦略)

ラモン・カサデサス=マサネル Ramon Casadesus-Masanell

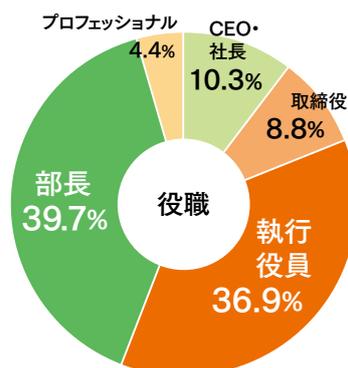
ハーバード・ビジネス・スクール教授
(競争戦略)

マイケル・ロベルト Michael A. Roberto

ブライアント大学教授
(戦略的意思決定)

PARTICIPANTS' PROFILE / 受講者のプロフィール

参加者の構成



※2018年7月開催時の実績
※小数点以下第2位を四捨五入しています。

PARTICIPANTS' VOICE / 受講者の声

■ 素晴らしい方々と知り合いになれたことは大きな財産になるものと思います。また、学ぶことの重要性を再認識させられました。(石油 次長)

■ 自分に不足していた考え方がたくさんあったと思う。帰ってから応用できそうなものもある。(ゴム製品 執行役員)

■ 触発された、の一言に尽きます。全てが新しい経験でした。(金融 部長)

■ 早く現場に戻り部下と今の思いを共有し、理想の組織を造りたいと思います。ケースのような組織を目指して。(金融 部長)

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：2019年11月11日(月)～15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)

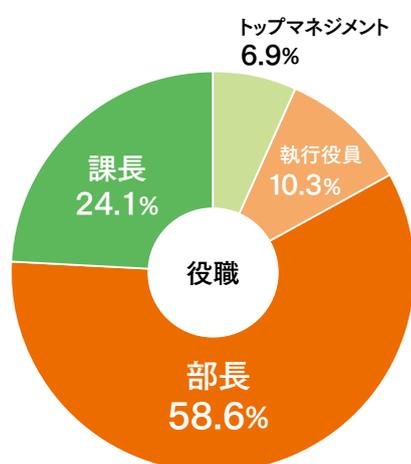


クリスティン・デリー

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



※2018年度実施のアンケートより
※小数点以下第2位を四捨五入しています。

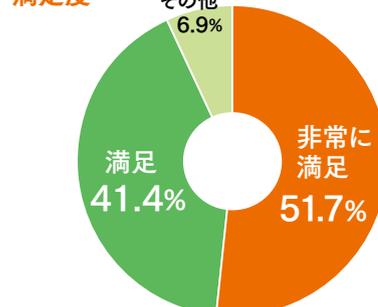
PARTICIPANTS' VOICE / 受講者の声

- デジタル技術そのものに寄らず、あくまで経営目線での議論となっていたのがとても良かった。(食品・常務執行役員)
- 日頃交わることがない業種や職種の方々から具体的な意見を伺えて大変参考になった。(電力・部長)
- 自社の現在の立ち位置、デジタル時代の目指すべきところが自分の中で整理できた。(商社・部長)
- すべてのセッションで気付きがあり、予習、事前学習、グループディスカッション、講義とそれぞれの段階で、自分の考え方が書き換えられたり、アップグレードされていくのが感じられた。(化学・部長)
- 日常業務から離れて考察することがで

き有益であった。何より、異業種のマネジメントレベルの方との交流は大変貴重な機会であった。(不動産・部長)

■ これまでに受けた日本の講義スタイルと異なり良い経験になった。(銀行・執行役員)

満足度



※2018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: 2020年1月上旬(予定)、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)

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。

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、国内の経営者を特別講師に招き、経営者の心構えなどについて話していただきます。

野村・ウォートン 経営者のための 戦略財務講座

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: 2020年2月10日(月)~14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)

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。

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。

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: 2020年5月11日(月)~22日(金)(予定), 週末を除く10日間

募集人数: 約75名 **受講料:** 110万円(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で行います。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・スクールの教授陣を中心に、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。

今後の開催講座一覧

2019年	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、判断力を総合的に学習
	7月7日(日)~7月26日(金)	対象: 企業の経営幹部(役員・部長クラス)	
2020年	第9回 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
	11月11日(月)~15日(金)	対象: 企業の経営幹部	
2020年	第4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
	1月上旬(予定)	対象: 企業の女性経営幹部(部長・課長クラス)	
	第16回 野村・ウォートン 経営者のための戦略財務講座		経営者の必須スキルであるファイナンスのエッセンスを企業戦略への適用の観点から学習
2月10日(月)~2月14日(金)(予定)	対象: 企業の経営幹部(事業部門長・部長クラス)		
2020年	第37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を体系的に学び、戦略的な応用について学習
	5月11日(月)~5月22日(金)(予定)	対象: 企業の中堅幹部(次・課長クラス)	

* 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。

* 講座の見学も随時受け付けております。ご希望の方は野村マネジメント・スクール事務局までお問い合わせください。

