

西山経営革新塾

激変時代の経営を創る

新時代の精鋭部隊を編成する

相互啓発・コラボ

ストラテジック・プロデューサー

革新企画力

挑戦実践力

協働力

マネージメント・プロデューサー

株式会社 BSO (BSO Co.,Ltd)

ORGANIZATION FOR SUPPORTING BUSINESS

〒530-0044 大阪市北区東天満2-9-4千代田ビル東館

TEL. (06)6351 - 5836 FAX. (06)6357 - 6564

<http://www.bso.co.jp>

★BSO ご利用にあたっては下記の通り費用・経費を申し受けます。

★お支払いについて

指導料については、契約時にご相談させていただきます。立替経費については、原則として当月請求分（前月分経費、月末締）を翌月10日までに、BSO 指定の銀行口座宛振込にてお支払い下さい。

BSO のご利用にあたって ★消費税・交通費・宿泊費などは下記の基準により別途申し受けます。

- ◎消費税について
 - ・指導料、その他に関する消費税は貴社でご負担下さい。
- ◎交通費について
 - ・当社より貴社までの交通費は実費で請求させていただきます。
- ◎宿泊費などについて
 - ・受託業務遂行のための宿泊費及び滞在中の食事代は貴社でご負担下さい。
- ◎その他
 - ・上記のほかに受託業務遂行に必要な経費が発生した場合は貴社でご負担下さい。

★BSO をご利用いただくときは、受託させていただくテーマについての計画と所要工数・費用を提案させていただきます。

業 務	概 要	区 分	標準期間	費用または見積基準
マネジメントコンサルティング	実態調査・分析を行い、改善の提案実行計画の提言を行います	経営診断	1～3週間	<1人1日につき> 研 究 員 50,000円 主任研究員 100,000円
	調査に基づく指導計画に沿って、経営実務指導を行います	経営(改善)指導	1～3年	首席研究員 150,000円 部長研究員 150,000円
プロジェクト指導	実態調査・分析を行い、推進計画の提言を行います	予備調査	2～10週間	総括研究員 250,000円 <1人半日につき>
	調査に基づく推進計画に沿って、貴社メンバーとの協働作業でプロジェクトを推進します	協働推進	プロジェクト完了まで	副 所 長 250,000円 所 長 250,000円
海外化協働支援	現地視察交流会	・企業視察 ・訪問、現地経営者団体との交流会、 マッチングミーティング		30,000円/日
	テーマ協働支援	・ヒアリング ・調査企業のリストアップ ・マッチング検討先の決定と訪問視察及び マッチング現地検討会開催 ・マッチングビジネスモデル開支援		一括変動型 3,000,000～8,000,000円/件 月額報酬 初年度は事業金額の10% 2年目以降5%
	個別案件支援	企業調査		20,000円/確定企業1社
		アポイント手配		20,000円/訪問企業1社
		通訳選定・手配		20,000円/日
チャーター車手配		10,000円/1台・日		
テスト輸出入代行	テスト輸入・輸出の代行			1回の取引総額の10% ※10%が1,000円に満たない場合は1,000円 購入経費については実費
社内研修	標準方式	講義	1～12カ月	1時間につき 50,000円
		テキスト資料等		実費
	オーダー方式	事前調査	1～3カ月	300,000～500,000円
		講義	24時間以上	1時間につき 50,000円
テキスト資料等		実費		
講演会講師派遣				1時間につき 100,000円

◇革新塾とは

激変時代に生きる企業を目指す交流・切磋琢磨する会

革新塾 設立趣旨

1. 経営再考

1) 経営は博打ではない

一か八かでやるものではない。博打的要素もあるが、条件付き確率考働である。確率を高めるために、科学技術があり、ヒトの心がある。前者には経営学をはじめ、色々な学問が使える。後者は、経営者の想いでありロマンであり、経営者の人間性そのモノが現れる。

2) 経営とは何か

社会が求める価値（商品）を提供し対価を得ることをビジネス（商い）という。ビジネスを営むところを企業という。企業は単なる器ではない。事業を直接的間接的に営む機関である。この機関はヒトで営まれ、存在があまねく人間的である。この機関を運営する事を経営という。経営を中心的に担当する人を経営者という。経営者は起業家と同じではない。起業家は業を起こす人であって企業を運営するヒトではない。起業家と経営者とは基本的に役割が違う。

ところで、社会が求めるモノがすべて「善」であるとは限らない。性善説と性悪説という矛盾した考えがヒトの歴史が始まって以来みられる事でも分かるように、欲得に惑わされて「悪」へ走ることがある。経営は、社会的に影響する存在であり、「善」考働を志向しなければならない。「動機善なりや」は、経営の基本に置きたい。

3) 企業経営＝経営×管理

さて、経営と管理とも機能が異なる概念である。経営は、あくまでも企業を運営する事であり運営する機構や仕組みなどを構想することである。機構や仕組みなどを具体化し、その機構や仕組みなどを動かす工夫や努力を司ることが管理であり、経営の上手下手は勿論であるが、管理の上手下手でも企業経営の良否が決まる。

2. 現代の経営

1) 現代の経営は、桁違いに大きな考働を求めている

「需要<供給」がより一層進み、また「世界のひとつ化」で我々が生活する社会はどんどん広くなり、気にしなければならぬ幅がますます大きくなり、そして社会は多様化し、複雑化し、細分化している。加えるに、動的で気ま

ぐれのとさえ思いたくなるように変化する。

このような企業環境のなかで、我々は経営していかなければならない。経営者もヒトである。人間の能力の限界をはるかに超えて経営をしていかなければならない。

2) 過去の延長に新時代はない

現代は、表面が変わらず、本質が変わっている。環境適応有機体である現代企業は、3歩先を見て、半歩先を考え、今日を生きる必要がある。

兎に角、「いまを一生懸命に」生きるなら、良くて「真綿で首が締まる」的に少しは生き延びる可能性もある。しかし、過去では限られた範囲で考えたり考働して生きていたが、現代はそれでは生きて行くことも難しく、ましてや面白さや可能性を味わうことは出来ない。

変化に適応できず、“変身”できない企業は、早晚脱落していくしかない。現代は、企業を存続させていく上で厳しい環境でもあるが、一方で変化と共に多くのビジネスチャンスが生まれる現代でもある。変化をピンチとしてではなく“チャンス”と捉え、そのビジネスチャンスを確実に掴むことが現代の経営である。

3) 超人的経営を可能にする

いまやヒトの知恵だけでは経営できない。道具やシステムなどの活用を必要としているし、むしろそれらの使い方の上手下手が経営の良否に大きく影響する。そして、道具やシステムなどは日進月歩より速いスピードで進歩しているというよりは変わっている。この激変する社会の中で現代の経営は営まれる。

4) 答を探す時代ではなく、答えを創る現代

現代の経営には定石がない。また現代の変化には答があるわけではない。答えも解法も編み出さなければならぬ。人間にふさわしい、いわゆる人間性回帰の経営が活きる時代である。

5) 新時代は、生活発・生活着

ビジネスは、社会、企業文化、経営者の熱意と想いという3つの概念が統合されるものであるとあって良い。このうち、「社会」の究極は「生活」である。

生活には、色々な場面がある。ヒトの生きているすべての切り口に生活が存在する。どの生活と共存共栄するかが重要になってきている。

新時代は、現代の色々な生活の中にその兆しがある。その兆しの中に、新時代の何かがある。その「何か」に応えるために我々は模索することになる。そして、その答えもまた結局は、生活の形となる。この取り組みを「生活発生活着」という。

3. 新時代の変化への対応

旧時代の成功理論は新時代の成功を保証するものではない。むしろ、旧時代の成功体験を捨てて新時代を考えることがベターではないか。

変化への挑戦スタイルは、まだ生存権のあるビジネス、終焉ビジネス、新時代化ビジネス、誕生ビジネスの4つである。この4つの視点で変化に対応を検討する。

本質的变化を捉えた新時代のビジネスを創造・軌道に乗せるまでの多くの手間と時間を必要とすることが少なくない。表面的対応は、短命のビジネスになる可能性が高いが、この短命ビジネスをも取り組む必要のある企業は少なくない。

また、新時代のビジネスは、世界的規模で競争環境にあり、スピードの競争となり、且つ広角知見の統合活用を必要とする。コラボの取組みは一つの有効な方法になる可能性は大きい。

人脈は企業にとっての財産であり、人脈の広さが新時代のビジネスの感応性が大きくなる。特に異業種、異国といった異質の人財との関わりが、新たなヒラメキや刺激をもたらす。現代社会は先人たちが創り上げてきた社会である。現代社会を活着ている我々が、未来の産業社会を創っていかなければいけない。様々な人財、組織と積極的に交流を行ない、次世代産業社会づくりに向けて手を取り合っていきたい。

革新塾で学ぶこと

1. 時代の流れ（トレンド）の察知

時代の構造的変化で自分の企業経営と関わる変化（トレンド）を捉え、ビジネスの中に取り入れる必要がある。そのために、まず何らかの形で、変化を、またトレンドを察知する必要がある。

トレンドには時間軸の視点から、長期的なモノと短期的なモノとの察知技術や対応方法とがある。経営では、長期的で本質的構造変化に対応する一方で、目まぐるしく変化する表面的で且比較的短時間に影響する変化にも対応しなければならないことがある。これらへの察知技術は異なるし、また察知したトレンドを自らのビジネスに組み込む方法もまた異なる。

2. ビジネスとマネジメントの対応

トレンドは、まず市場・流通・商品から成り立つビジネスの構造に変化を求めてくる。ビジネスに求めてきた構造変化を実現するためのマネジメントモデルがなければならない。マネジメントモデルは、管理・開発・生産・販売

の情報・組織・人財・技術・資金の動かし方の構造を最適化することになる。
この最適化には人的要素が多分に関わった取り組みとなることが少なくな
く、上手く出来ないときは新時代化出来ないことになりかねない。

また、トレンドがビジネスに関係なく直接的にマネージメントモデルに影響
する事、また風土のSカーブみたいにマネージメントモデルそのものに変革せ
ざるを得ないような状況が生じる。これらに対する革新あるは対応技術を必要
とすることがある。

革新塾の活動

西山 輝の話題提供

長年にわたり、現場の動きを見、協働支援してきた中で、新時代において
社会と共存共栄する企業経営とはどうあるべきかを考察したBSOの「現
代の経営」を中心に話題提供をします。

また社員・会社・社会の3つの関係を如何に上手く調和させて行くか、す
なわちトライアングルバランスの最適化の経営方式への革新にも取り組む
必要があります。これらを中心に話題を提供するとともに、参加メンバー
で相互ディスカッション・相互啓発しながら、これからの産業社会で活躍
する企業づくりを目指していきます。

※記録添付参照

新ビジネスの協創

参加メンバー間の親睦を深め、お互いの事業や経営手法、自社の特徴など
を紹介し、互いに刺激し合いながら、それぞれ新たな経営の創造の機会に
します。また、それぞれの企業の強みを生かし、弱みを補完し合うような
企業間の連携を模索する機会にもしたいと思います。

国内外視察・交流会

年1～2回程度 国内・海外の現地を訪問し、企業訪問・見学する交流研究会
を開催します。尚、海外現地交流研究会は、単独又は他の研究会等と合同で
開催します。



【2016年10月DIG1合同 沖縄視察】



【2018年10月DIG1合同 ベトナム視察】

◇開催頻度

例会

- ・ 開催頻度 月1回
- ・ 時 間 第1部 16:00-19:00
第2部 19:00-21:00 (会食)

◇開催場所

定例開催 大阪 (BSO大阪 SODルーム)

◇参加資格

地域社会で新時代の得々の経営を模索挑戦している精鋭経営者、後継者

◇会費及び申し込み方法について

1. 参加費及び支払方法

参加費：24万円/半年間 (消費税別)

※申込書が到着次第、(株)BSOより請求書をお送りいたします。

なお、途中脱会、欠席などによる返金は致しませんのでご了承下さい。

※参加費に第二部の会費は含まれておりません。別途請求させていただきます。

※国内外視察の参加費は、別途実費でご請求させていただきます。

※スタート期は設けておりませんので、いつからでもお申し込み可能です。お申し込みいただいた月をスタートとし、半年単位で更新とさせていただきます。

2. 申し込み方法

所定の申込書にてお申し込み下さい。

◆お問い合わせ先

(株)BSO 西山経営革新塾 事務局

〒530-0044 大阪市北区東天満2-9-4千代田ビル東館

TEL : 06-6351-5836 FAX : 06-6357-6564

《添付資料 第1部西山講義記録》

(2016年5月議事録より)

◇同時並行的な仕事求められる

どちらかを選んで仕事をする時代ではなくなっている。経営管理しながらも、自らが稼ぐ、または先行投資しながら今食べる分を稼ぐことが求められている。これを出来ない人が多い。就給社員ばかりで動かしは出来ない。就給社員を動かす人財をいかに創り出すかが大きな課題になっている。今の中核社員のあり方で企業の今後は決まる。

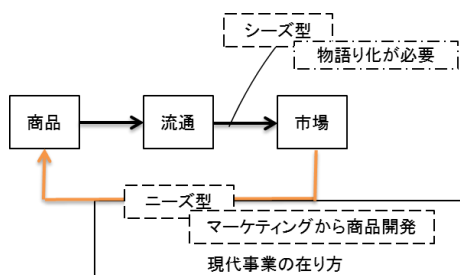
◇中核人財の要点

中核人財になるためには、ケンカであろうと会話が出来ないといけない。中核人財は相手に問いかける前にまずは自分の考えを言えるようにならなければいけない。その考えが間違っていたとしても、考えを共有することが重要である。

(2016年6月議事録より)

◇事業の考え方

事業とは「市場」「流通」「商品」の3つの組み合わせから動く。「市場」は誰に、どこに売なのか、「流通」は誰に売ってもらうか、どういった売り方をするのか、「商品」は何をするのかである。一般的には商品→流通→市場の流れで考えるが、それでは事業がますます萎縮していく。なぜか。それは既存市場が萎縮してきているからである。それに加えて流通業者が萎縮すれば、ビジネスが成り立たなくなる。ビジネスに主体性を持たせるには市場から商品を考える必要がある。現代では市場のニーズをどう捉えるかである。「商品→流通→市場」の考え方をシーズ型、市場から商品を考えるのはニーズ型である。シーズ型で出来た商品は、物語り化出来なければ売ることが難しい。



◇市場の必要性を読み取る

お客さんが企業ばかりであっても、企業の先を見ることが必要である。その企業がどういったお客さんを持っているのか、どういった市場でビジネスをしているかが重要となる。次から次へと商品を出していても開発コストがかかるばかりである。それよりもお客さんが欲しがっているものを見極めて、つくりあげる方が良い。

(2016年8月議事録より)

◇日本が日本文化を否定する

日本がモノづくりの“深さ”を求めないということは、日本自体が日本文化を否定していることになる。そんな時代になってきている。日本では5Sの徹底は普遍化しているが、学校の先生で整理整頓をきちんと説明できる人は少ない。5Sへの意識は希薄化されてきている。

◇日本ではなぜ5Sが徹底されているのか

“5S”はもともと日本人のDNAの中にある。なぜこのDNAがあるのか。それは日本が天災王国だったことが背景にある。災害時、皆で声を掛け合い、協力して逃げていた。その中で助からなかった人は、整理整頓が出来ておらず、探し回っていたため逃げ遅れたのである。こういったことが整理整頓を習慣化し、DNAとなった。協力し合うDNAもこの背景から生まれた。

◇日本文化が薄れつつある

この背景を現代人は知らないため5Sが軽視されつつある。また“消費は美德である”という風潮が現代日本人のモノを大切にするという意識を薄くしている。

◇革新人財が不可欠な時代

“まず受け入れる”こと、“得々の関係を創り出す”ことが現代の生きる道である。また企業には革新人財が不可欠になっている。革新人財は奇人変人でも良い。しかしピントだけはずれないように摺り合わせが

必要である。成長意欲は想い・夢をきちんと持っているかである。その想い・夢を実現するために何をすべきかブレイクダウン出来る人は吸収力もある。他責の人は絶対に成長はない。自分が出来ることを最大限考える人が成長する。

《革新人財に必要な要素》

- * 多様性・複雑性への対応力
- * ばらつきのない考動力
- * 成長意欲（自責は成長を促し、他責はストレスが溜まり悪循環を引き起こす）
- * 吸引力（求心力）
- * 奇人変人的な挑戦

◇革新人財を育てる

革新人財にも消耗的に活かすのと、パートナーとして育てるとい

《革新人財を育てるには》

- * 精神的共通基盤を創る
- * 実践力をつける
- * 考える方法手段を修得させる

う2通りがある。パートナーとして育てる場合は、精神的共通基盤を創ることは不可欠である。考えるには、科学的技術方法論を修得させる。しかし学校で学ぶ技術論は既に答えがある問題を解くためのものである。実際は答えのない問題がほとんどである。問題を解くための方法よりも、答えを創り出す(探す)方法技術が重要になってきている。

(2016年9月議事録より)

◇経営資源とは「人・モノ・金・情報」×「理念」

「人・モノ・金・情報」が経営資源と言われている。これに合わせて「理念」も経営資源となるというのが私の捉え方である。資源を右から左で流すだけの使い方ではなく、理念のもとにどういった使い方が出来るかが経営において重要である。

◇「人」の使い方

「人」は有効に使いなさいと言われているが、経営的に捉えるのか、管理的に捉えるのかで使い方が変わってくる。

1) 経営的な捉え方

保有する全ての労働力(人材)を活かすことが基本である。使えない人材でも活かし方を考えるのが経営的な視点である。

2) 管理的な捉え方

保有している人材だけでなく、使える労働力(人材)は最大限に活かすことである。使える人材のみで動かすことが管理的な視点である。そのため管理者は出来るだけ優秀な人材を集めることが求められる。

◇「モノ」の使い方

「動くモノ」と「静止しているモノ」に分かれる。「動くモノ」は機械設備、在庫(貯蔵品)などである。「静止しているモノ」は看板や建物である。これらの稼働率(回転率)の視点からお金を生み出す状態になっているかが基本となる。

◇「金」の使い方

お金には「遊休資産」と「借金」がある。「借金」でも、お金を借りる力というのは経営資源である。資金的余裕があることは必ずしも良いことではなく、余裕資金が多ければ多いほど遊休資産を活かせていないということになる。

◇「情報」の使い方

ビジネスを活かせる「情報」であるかを見極める感覚が経営者には必要である。

◇経営資源は中長期的な高付加価値化に

経営資源は高付加価値化する使い方をしなければいけない。一時的な価値ではなく、1年、3年・・・といった中長期的に捉えていく必要がある。

ドラッグストアをチェーン展開しているある企業が看板を塗り替えることで売り上げを上げた。またある企業では建物は二の次で、設備機械にお金をかけていたが、業績は思うように上がらなかった。しかし老朽化した建物を塗り替えると、優秀な人財が入ってくるようになってきた。今ある資源をどのように高付加価値化を考える必要がある。

(2016年11月議事録より)

◇技術とは

技術とは目的を果たすための方法・手段である。その方法・手段が目的に対してどれだけ適合しているかによって価値が決まる。方法手段が良くても、目的が正しくない時もある。例えばキャビネットには事務用、食品用、医療用などがあるが、同じ形でも目的によって価格が変わる。何が目的なのかをまず明確しなければ、良い方法手段を活用しても価値を見出すことは出来ない

◇目的を創る

これから目的は創る時代になっていく。つまり求められていることをきちんと読み取ることが出来るかである。トランプ氏の大統領選挙当選に世間は混乱しているが、これはただ情報を読み取ることが出来なかった結果である。この「読み取る」ことがこれからの時代では重要になってくる。

(2016年12月議事録より)

◇「開の社会」と「閉の社会」

※「開の社会」：何も制限がない会

「閉の問題」：制限、条件が伴った社会

閉の社会では経営資源（人、モノ、金、情報）をどう活かすか考える必要があるが、開の社会で知恵が経営資源になる。開の社会では既存概念に捉われず、知恵を出すことである。現代はおかしいということに答えられるような何かを持っていないと、一歩先を行くビジネスは出来ない。環境変化によって、経営が左右されてはならない。トランプ氏が大統領になったことは歴史的には必然であり、蓋然である。しかしいまの世の中ではそういう見方をする人はほとんどいないため、混乱が起きている。

◇これからのものの見方

これまででは仮説を立て、実際と仮説とは異なる部分を努力して補っていた。しかし、これからは異なる部分の継ぎ足し継ぎ足しでは成り立たない。仮説の異なっている部分があれば、その部分だけ

を見直すのではなく、全体から見直す必要がある。

◇売り手と買い手のギャップ

それぞれのビジネスで売る側と買う側のギャップがますます開いてきている。売る側は売れないと言い、買う側は買う商品がないと言う。それが今回の総選挙にも表れている。

◇ヒトは限界合理性で動く

「ヒトは合理的に動く動物である」という命題があるが、個人が持っている知識の範囲で動くということからするとその合理的とは「限界合理性」であると言える。持っている知識のレベルは一緒でも、その知識の密度によって全く異なる考動になる。いくら知識のレベルを高くしようとしても、幅（密度）を広げることが出来なければ高さに限界がでる。しかし、本人たちは幅を広げる必要性を感じていない場合が多い。そのため、なぜ挑戦させてくれないのか、なぜ評価してくれないのかと自分の幅の狭さが原因だと理解せず、レベルを上げることに必死になっている。

◇人財の二極化

人財はますます二極化していつている。機械的に動く人材とそれを仕掛けていく人財である。つまり労働力と人財に分かれてきている。その人を人財として育てていくのか、労働力として活かしていくのか割り切って考えていくことも必要である。人財はビジネスの面白さを見出すでなく、それを波及させることが出来なければいけない。

◇お客さま思考の仕事から組織を考える

まずお客さんからどういったことを求められているか、それに答えるためにはどういった組織体であるべきかを考えなくてはいけない。組織ありきの仕事ではなく、仕事の仕方から組織の在り方を考えるべきである。

◇組織を動かす

これからは組織の動かし方とは「話す」ことが

基本である。

◇協働体

協働体にはベクトル合わせが必須である。ベクトル合わせの原資となるのがロマンや想いである。ロマンや想いがなければ、ベクトル合わせは出来ない。

◇自走型人財の育成

自走する組織体、協働体が、今、我々が必要としている組織である。しかし、自走型人財を育てることはかなり難しい。サラリーマン根性が邪魔をしてしまうからである。日本企業では仕事をさせられているという意識が大きいいため、自走型になりにくい。またロマンや想いの共有化の弱さにも問題がある。

◇先駆者の役割

競合企業が出始めることは良いことである。競合が多いということは皆が関心を持っていることになるからである。最も重要なことは自社が第一人者であるという自覚とそれに伴う考働である。それがなければ、二番煎じの企業に負けてしまう。パナソニックは2番、3番から1番になった企業である。開発企業を乗っ取ったのである。「マネシタ」と呼ばれていた時期があったが、これはお金の活かし方が良かった。お金を持っていなければできなかった。しかし、現金で叩くような経営をしたばっかりに、今になっておかしくなっている。パナソニックの健康器具は、滋賀の工場が担当しているが、いまは中小・零細メーカーにほとんど負けている状態である。

◇過度なOEM化

日本で最後まで製造されたアイロンメーカーはシャープである。色々なメーカーの製品をシャープが造っていた。OEM化され過ぎると、製造を提供していく側も、される側もダメになっていく。OEMメーカーは技術的に自信があるうちは良いが、指示されたことをやるだけになっていき、発

想技術は弱くなってしまふ。

私の経験からでは、OEM化の基準は売上の15%である。それ以上になると技術が劣化する。

◇現代の経済

現代は何をやっても良い時代ではある。いまは円安になっている。その背景がトランプである。経済は政治が安定すると強くなり、投資も活性化していく。トランプが大統領になるまでは、円安傾向が維持していくとみている。逆に大統領就任後は、亀裂が出始めるだろう。そういったことを念頭に置いて、コンスタントなビジネスを考えなくてはいけない。

(2017年1月議事録より)

◇風土の革新には夢を描く必要である

風土の革新には言い続けること、やり続けることが必要である。しかしそれが無気力社会となる要因になることもある。無気力社会を引き起こさないためには夢を描き、共有することが求められる。夢を描くことが出来れば、進むべき方向に向かうことが出来る。宗教によって、方向も導くということもあるかもしれないが、それでは既成概念の中でしか動けない。

◇既成概念からの脱皮が出来ない

矛盾に対して素直に受け入れられていないのである。いま現場で起こっている矛盾は既成概念で説明することは出来ないにも関わらず、既成概念の中でしか対策を打たないため、解決にたどり着くことがない。キリがなく矛盾が続いていくのである。矛盾を受け入れることが出来たとしても、何をやれば良いが分からなくなっており、試行錯誤している現場がほとんどである。そこでも、夢を描くということが重要になってくる。

夢は遠欲でも近欲でも構わない。夢には将来性が必要であり、その将来に向けて自分がどういった役割を果たすかを持たせていくことは重要である。会社の上層部をみると平社員の方が良いと考える人が増えてきている。夢を描きながら、試行

錯誤する姿を見せることも必要である。

◇介護業界での取り組み

ベトナムで介護の補助具の研究所をつくらうとある企業に仕掛けたところ、その企業が乗ってきた。それがユニ・チャームである。ユニ・チャームではいま、日本、中国、インドネシアで負け犬状態になっているが、介護分野で起死回生を目論んでいる。我々がベトナムで取り組もうとしている事業に乗ろうとしている。

また、日本では混合介護（介護保険対象となる介護サービスとそれ以外のサービスを、一体的に提供する仕組み）という制度が出来る。これも介護業界にとって、大きなチャンスとなっている。

（2017年2月議事録より）

◇矛盾拡大の時代

矛盾拡大とは既存の時代で当たり前だと考えられてきたことが当たり前でなくなっているという意味である。日本人は世界でも稀に見る時間厳守の民族である。日本人の長所なのだが、そういった特性がJR福知山線の事故を生み出したのかもしれない。それ以降、無理をして遅れた時間を取り戻すということはなくなった。遅れても仕方がないという時代になってきた。これは矛盾拡大時代の一例である。

◇日本社会の外国の社会は

根本的な考え方が異なる

日本社会は性善説の考え方がベースだが、海外社会は性悪説である。江戸時代より前、日本の医者は「薬師」と呼ばれていた。一方でヨーロッパや欧米の医者は薬を出すことは出来ない。それは毒をもらえる危険性があるからである。

人は悪いことするものと考えられていたのである。

◇資金は調達力

経営資源である「金」は資金量ではなく調達可

能資金力である。またお金の動かし方が重要であり、締日が大きく影響する。また金融機関からの借入れの扱い方には十分注意していかなければいけない。

これからは「金」を経営資源と捉えるのではなく、お金をどのように調達するか、また使うかを導き出す「知恵」が経営資源であると考ええる。

◇キャッシュフロー経営

米国よりキャッシュフロー経営という考え方が入ってきた。簡単に言うと現金だけが資金であり、売り掛けや買い掛けなどのお金の出入は情報ではあるが資金ではないという考え方である。

キャッシュフロー経営には営業キャッシュフロー、財務キャッシュフロー、投資キャッシュフローの3つがある。営業キャッシュフローは営業利益・損益、財務キャッシュフローは借入れと支払い、投資キャッシュフローは出資と配当などである。日本企業はたいていこの3つのキャッシュフローを合算して管理している。しかし、分解してキャッシュフローを見ることで、今の現状がより見えるようになってくる。

（2017年月3月議事録より）

◇ビジネスとは何か

ビジネスとは基本的にはお金出してくれる人に対して、求められる価値を提供するものである。しかし「赤ちゃんが車を買う」といったケースがある。直接的に赤ちゃんがお金を買うのではなく、赤ちゃんがお金を出せる祖父母などに買わせるのである。典型的な一例が「ワンボックスカー」である。赤ちゃんと一緒に出かけをするために赤ちゃんが祖父母に買わせるケースとなる。こういった直接お金を買う人とは異なる人へ提案していくケースが増えてきた。

◇シーズ型ビジネス

液晶を最初に開発したのは工場試験所であった。これを昔の通産省が液晶の産業化を仕掛けた。ま

ずプロトタイプをつくるために、大阪、東京から各1社ずつ募集した。大阪で引き受けた企業がシャープである。しかしシャープは自社では出来ず、タイアップする企業を探し、人造真珠の会社に行きついた。ガラスに金属を蒸着させる技術を活かしたのである。そして試行錯誤しながら、やっと電卓が完成した。それがTVへと展開されていく。オリンピックの時期と重なったこともあり、環境変化と共に液晶がどんどん展開されていった。液晶はもともと市場があって出来たものではなく、液晶という種（シーズ）が展開されて、産業へ発展していった。

市場、要望があって展開するビジネスより、シーズを市場に展開していくことの方が難しい。LEDなどシーズ型ビジネスは多々存在しているが、一般的なビジネス開発手段としてまだ少ない。

◇中小企業の生き方

市場の規模が企業の規模に影響する。うまい市場だとしても100万、200万単位規模の市場であれば、大企業は絶対手を出さない。こういった市場は中小企業向けではあるが、中小企業が開発コストを負担することは難しい。開発コストがかかるのであれば、粗利が5割を超えなければいけない。求められる価値は時代と共に変化していくため、シーズを持っているからといって安心は出来ない。印刷業界がクラウド普及に影響により萎縮していることが一例である。

◇シーズは持っているが、

宝の持ち腐れ状態の企業は多い

ビジネスは求められて初めてスタートするものである。シーズがあっても、市場をつくるが出来なければ意味がない。優良なシーズを持っている企業でも様々な弊害を持っていることが多い。

◇企業経営

ビジネスは売り買いだけでは成り立たない。ビジネスを行う機関が必要である。それが企業である。売り買いだけでなく企業を運営することが

“経営”である。総務は何かを売るわけでもなく、何かをつくるわけでもない。一見、何をしているのか見ないが、企業を運営する上で総務の役割は大きい。経営は総務の役割がなくしては、成り立たない。

◇経営者と起業家

企業を運営する人を“経営者”、事業を起こす人を“起業家”と言う。経営者と起業家がイコールの場合もあれば、そうでない場合もある。起業家だけでは事業開発に注力してしまい、企業の運営が疎かになる可能性がある。企業にとって経営者の役割を果たす人と起業家の役割を果たす人が人二人三脚で動くことが一番望ましい。

◇自社独自の造語を持つ

BSOには「協働」「考働」など自社独自の造語を使っている。それが企業理念でもあり、精神的共有部分になっている。私が研究所に入所して初めて付き合い合った企業がフジキンである。この企業にもフジキン用語があり、それが企業の魅力になっている。会社を説明する際に、造語を使うと学生も関心を持つ。

◇人脈はビジネスのベース

人を育てる際、年賀状を何枚出させるか目標を立てさせていた。そして最低1行でも手書きでメッセージを書くように伝えていた。私は研究所をやめるとき、1,200枚書いていた。これがいまの人脈に繋がっている。

◇経営と管理

経営は信頼と挑戦であり、管理は正確さと効率である。この2つを繋げるのが技術と心である。海外で仕事をする上で産業文化の違いにより、心食い違いが問題になっている。同じように技術だけでは経営と管理も上手く連携が出来ない。心を通い合わせたバックボーンを構築することが先決である。

◇経営者の二人三脚自走型分身

これは経営者と精神的共有が出来ている上で、
タイミング良く役割を果たせる人財である。この
人財がいる会社は発展しない方がおかしい。

以上

