

特大号

特別版

～BSO 西山の

「新時代の経営革新視点」～

1. いまの時代を考える

1) 日本の価値づくりに関心

(1) 安い労働力の地域での製造は安からう悪からうのレベルから、日本のモノづくりレベルに近づいているとは言い難い。

(2) 日本での労働力はますます減っていくだろう。日本はカナダや台湾、韓国などと比べ賃金が安い。また入国手続きの大変さや語学(日本語)修得の難しさから、外国人労働者は日本から離れていつている。

(3) 東アジアなど新興国は若年労働力がまだ豊富ではあるが、価値づくりに適した労働にはまだなっていない。

(4) 世界の生活レベルの向上につれ、日本レベルの価値づくりの必要性がますます強くなっている。

(5) 価値づくりの国際分業化が鮮明になり始めた。世界の消費財の供給は新興国や欧米、ハイクラス市場向けの生活財の価値づくりを日本が担当する。

2) 海外経営者による「メイド イン ジャパン」の再来か

(1) コロナ前に日本中を賑わせた外国人による爆買いなどのインバウンドはコロナが落ち着くと爆買いとはいかないまでもまた戻ってくるだろう。

(2) ここに外国の経営者が関心を持ち始めた。

(3) 日本のモノづくり、価値づくりを放って置くことはない。日本への関心は日本製品から株へ、株から日本社会・日本企業経営へと移り変わっていく。

(4) グローバルビジネスが下手な日本人経営者に代って外国の経営者が日本製を世界で販売することになる。実際に、日本企業を買収し日本国内で日本製品を日本人につくらせ、世界で売る(マネジメント バイ ジャパン)の動きが出始めている。

(5) 日本企業同士が海外で安売り競争するようでは情けない。いまこそ日本のモノづくりを世界に売っていくとき、良いモノを適正価格で売っても、海外市場にとっては安い。

(6) 日本企業は素晴らしいモノづくりの技術を持っているが、自覚が弱く、ビジネスの独自性の追求力も弱い。それぞれの日本企業がオンリーワンを自覚するためには、T S S Mなどの考働ができる会社にならなくてはいけない。

3) コロナ騒動がもたらしたもの

(1) 「鎖国」と揶揄される日本政府の対応のまずさも加わり、時代の移り変わりが圧縮され劇的変化への対応が求められるようになった。旧時代から新時代への移行に日本企業は奔走することになる。

(2) 旧時代にできた世界のサプライチェーンは激変に対応できず混乱を招き、世界産業の信頼性は地に落ちた。立ち直るためには多大な苦労と時間が必要になる。

(3) 現代産業で長い年月と膨大な挑戦から出来上がったサプライチェーンはこれから色々と修正されていくことになると思われるが、基本は変わることがなく、画一的大量対応は続く。

(4) 世界の「盥の水」的アクシデント(パンデミック)に対応出来るサプライチェーンに変わるのにはまだ何十年もの時間と労力を必要とすることになる。

4) 経営力のグローバルアップ

(1) 現代の海外企業とは

- ① 既成概念に捉われない
- ② 考え方が合理的
- ③ 損得がはっきりしている
- ④ 議論が白黒はっきりしている
- ⑤ 意思決定が速い
- ⑥ 世界的視野で物事を見る

- ⑦ 欠点があってもシステムを上手く活用する
- ⑧ 余裕を持ってお金の力を使う

(2) これらの海外企業に太刀打ちするためには、

- ① 「知恵」と全員参加の「協働力」
- ② 「未知の問題提起を」「個客に意味があるか」

2. グローバル時代で生存力のある企業づくりへの取り組み

1) 日本の企業経営の特徴

- (1) 経営者になる人が少なくなっているが、関係者が英知を生かし協働体と“勢い”で実力以上の力を発揮する。
- (2) 人間関係が大きく影響し、色々な意見があり合意づくりに時間がかかる。
- (3) 真面目で誠実であるため、やるべきことが理解できたら変化に対応出来る状況適応力を持つ。
- (4) 日本企業は世界的に構築されたサプライチェーンに依存して動いているが、日本人は自分達の都合に合わせて改良し使う知恵を持っている。

2) 競争力のある

グローバル企業に勝る経営を描く

- (1) 人間集団力の活用。桁違いに能力を発揮する日本人が創る協働体は、権限とか責任とかに関係なく機動性・自走性を発揮し役割を果たせる。
- (2) 強力で持続性のある“勢い”形成の根幹になる「企業理念」を持ち、合目的ベクトル合わせの出来た考働集団が創れる。
- (3) 「痒い所に手が届く」ビジネスの見える化、高付加価値化する経営の充実に価値がある。
- (4) 弱点になっていたオンリーワン経営の基盤を盤石にし、共栄共存するビジネスと経営を創造する。

4) 総合力を発揮する協働力の創造

- (1) ベクトル合わせ
 - ・良質な労働力、人材、人財また奇人変人をもれなく活かす。
 - ・企業のDNA、想い、また共栄共存する社会の特性、時代の移り変わり等を総合的に検討し独自性を明確にした企業理念を再構築する。
 - ・再構築する際に皆に参画意識を持たせるために適宜参画させ、さらに共通理解を深める手立てを継続する。
- (2) 小集団活動や提案制度以上に協働体づくり方案の開発に取り組み、協働力のさらなる向上ができる工夫を継続的に編み出す。
 - ・全社員が参画した協働体づくりを検討する。家族や恋人同伴の催し、社員以外の人も参加する同好会援助と全体祭りなど。
 - ・自分の会社に関心を持たせる。
- (3) 職場の中核者のプロデューサー育成
 - ・仕組みだけでは活力ある協働体の維持は難しい。活力ある協働体の維持には、技術(7)×心(3)が経験的ではあるが欲しい。
 - ・仕組みを創る流れや活力ある維持には、職場の中核者の役割と情熱など人間的要因が大きく関係する。自覚的成長だけに依存しては中核者の確保・育成が不十分になる危険性がある。

3) 日本企業にしか出来ない企業経営を創る

- (1) 日本企業のスピーディかつきめ細かい対応は外国企業にはできない。売り物にすべきである。
- (2) 交渉は下手だが売り買い以外のサービスは天下一品である。アフタサービスを有料化するなどの仕組みを考えるべきであろう。
- (3) 売り買いだけで終わらない継続した付き合い、特にお客様の発展に役立つ付き合い方が日本企業にはできる。
- (4) お客様のビジネスを取り込むことのない日本企業の経営倫理観は商取引の信頼性を高めることに役立つ。

グローバル化時代ではこの企業経営スタイルを確立していくことも日本企業の個性化になる。

5) 日本企業のビジネス分野の独自性に特化する

- (1) 多品種生産や特殊な部品、高度な調整が必要な組立は、日本以外では苦手とする分野である。標準化、画一化された部品製造や組立は日本以外に任せ、日本は多品種生産や特殊な部品、高度な調整が必要な組立に特化し、世界での存在性を高める企業づくりを目指す。
- (2) ハードやソフトを別々に提供しては値打ちも少なく、真似をされて早晩日本以外の企業の商品となり兼ねない。ハードとソフトの様々な組み合わせにより、バリエーション豊富な機能を提供することができる。この優位性を大切にしたい。

◆まもなく新年度(2022年度)勉強会・研究会が始まります!!

2022年4月より、各勉強会・研究会が新たにスタートいたします。参加のお申込みを受け付けております。新時代に向け、新たな体制づくりを担う人財の育成にぜひご活用ください。

◎DIG1(国際異業種交流会)

◎西山経営革新塾

◎霧研(次世代経営幹部養成研修)

※ホームページにも各募集要項、掲載しています。ご不明な点がございましたら、ぜひお問い合わせください。