

季刊

DBJ

金融力で未来をデザインします

Applying financial
expertise to
design the future

【Scenes of Solution】

増加する中堅企業の海外M&Aを支援

—— 黒田精工による欧州・精密部品メーカーの買収を仲介

【未来人図鑑】

株式会社クスリのアオキ

代表取締役社長 青木 保外志氏

小売業としての業態に縛られず、
時代とお客さまのニーズに応え続けることが成長の条件。

【旅のブックマーク】

バリ、サヌールの夜は更けて

旅する作家 山口 由美

№. 18
日本政策投資銀行 広報誌
2013.01

【季刊DBJ 18号】 2013年1月発行

企画／発行所：株式会社日本政策投資銀行 〒100-8178 東京都千代田区大手町1-9-6 TEL：03-3270-3211 <http://www.dbj.jp>

日本経済の 競争力強化の ために

【ネクスト・ジャパン最前線】



DBJの女性起業家支援 女性力を成長力と変革力に!

The 2nd DBJ Women Entrepreneurs New Business Plan Competition

第2回 DBJ 女性新ビジネスプランコンペティション



The DBJ Women Entrepreneurs Center
DBJ女性起業サポートセンター

【募集期間】

2012年12月25日～2013年2月28日

<http://www.dbj.jp/service/advisory/wec/>



ネクスト・ジャパン最前線

NEXT JAPAN

第 11 回

日本経済の競争力強化のために

日本経済の低迷が続いている。経済成長率で見ると、安定成長期の1974～1990年度平均4.2%（内閣府調査）から、低成長期の1991～2011年度平均0.9%（同）へと、その低下ぶりは一目瞭然だ。国内総生産（GDP）でも2010年には中国が日本に代わって世界第2位となった。日本経済の競争力強化は喫緊の課題であり、日本の総力を挙げた取り組みが必要だ。こうした中で日本政策投資銀行（DBJ）では昨年11月、わが国の競争力強化に向けた課題を明らかにし、その克服に向けた取り組みを企業や金融機関等が自らの課題として運動化していくことを目的とした「競争力強化に関する研究会」をスタートさせた。

CONTENTS

P03 **ネクスト・ジャパン最前線**

日本経済の競争力強化のために

P16 **Scenes of Solution**

増加する中堅企業の海外M&Aを支援

—— 黒田精工による欧州・精密部品メーカーの買収を仲介

P20 **未来人図鑑**

株式会社クスリのアオキ 代表取締役社長 青木 保外志氏

小売業としての業態に縛られず、
時代とお客さまのニーズに応え続けることが成長の条件。

P23 **旅のブックマーク**

バリ、サヌールの夜は更けて 旅する作家 山口 由美

季刊DBJはiPhone、iPadでもお読みいただけます。
下記URLからダウンロードして楽しみください。
<http://itunes.apple.com/jp/app/id389307222>

DBJのホームページからもダウンロードできます。
<http://www.dbj.jp/>



企画・発行 (株)日本政策投資銀行
取材協力 日本電気(株)
黒田精工(株)
(株)クスリのアオキ
制作・編集 (株)フークス・ジャパン
取材・文 河内正和
アートディレクション・デザイン HI-de-SIGN
写 真 馬渡孝則／赤坂トモヒロ



問われる 「競争力の根幹維持」と 「競争力の戦略的強化」

研究会立ち上げの理由と狙い

今 回DBJが「競争力強化に関する研究会」(以下、本研究會)を立ち上げた直接的なきっかけは、昨年8月に公表した当行の設備投資計画調査と同調査後の企業経営層へのヒアリングから、いくつかの重要な示唆が得られたことだ。

まず、当行の設備投資計画調査からは、国内外の事業展開に関して3つの傾向が明らかとなった。すなわち、
① 海外需要の取り込みが企業の業容拡大のカギである。企業の海外展開は、今後も進展する見通しである。
② 中期的にも海外展開は進展する見通しだが、国内生産縮小、サプライチェーンシフトの動きも進みつつあり

注意を要する。③維持・補修投資の増加は、リーマンショック後抑制されてきた国内生産設備のメンテナンスが限界にきている、ということだ(図表1-2)。

図表1 海外/国内設備投資比率の推移



DBJ調査資料より作成

同時に、こうした中で今後の成長・競争力強化に向けた取り組みとして、
① 競争力強化に向けて、新製品・サービスの開発・設計などの川上分野や、販路開拓・拡大などの川下分野に注力する企業が多い。② 自社課題への対応としては、異業種企業・同業他社との連携(M&A等含む)などの外部リソースの活用にも活路を求める企業が多い、ということも判明した(図表3・4)。

図表2 設備投資動機推移(製造業)



DBJ調査資料より作成

次に、同調査後の企業経営層へのヒアリングの中では、「コスト面の比較では、川上の素材の海外シフトを伴う「根こそぎ空洞化」の恐れがある」「(自動車)、「アナログ的な技術の伝承などオペレーション能力の低下に懸念(化学)」、「投資規模の関係で海外進出は難しい面があるが、ここまで内需が減ると国内維持は困難(鉄鋼)」などの日本経済に対する強い危機感が示される一方、「競争力の根幹たる部材生産、研究開発、サプライチェーンは国内に残す(建機)」といった、現状の打開策に関する取り組みの事例などが示された。

「カギは構想力の強化と場の構築」

こ れらの結果から、DBJでは日本経済の競争力強化の実現には、以下の2つの方向性が必要であると考へた。

第1は競争力の根幹維持だ。具体的には、①人材・サプライチェーン、研究開発およびマザー工場の機能などの国内生産基盤の確保、②産業集積の維持、

③資本ストックの適切な更新や一定の規模を持つ国内市場の存在等である。

第2は競争力の戦略的強化だ。具体的には、①異業種間連携(M&Aを含む)による新たな価値創造、②サプライチェーンの「川上」への展開から「川下」までが一体となった取り組みの推進等である。つまり、生産技術力を中心とするオペレーション力(コスト・品質・スピードの飽くなきカイゼン力)をコアコンピタンスとする経営モデルから、顧客の潜在ニーズを読み解き、提供価値をデザインし、新たな事業モデルを構築する経営モデルへの転換が求められていると解釈できる。

事業モデルを構築する上では、各企業が自社の「殻」に閉じこもりがちであるため、まずは、新たな価値創出に向けて複数の関係者をつなげる「構想力(注)」を強化し、そして、その構想の実現に向け、複数の企業や当事者が連携するための「場」(プラットフォーム)を構築することが重要と考へている(図表5)。

本研究會は、座長を日本電気特別顧問・廣崎太郎氏として、学識経験者、産業界有識者など幅広い知見を

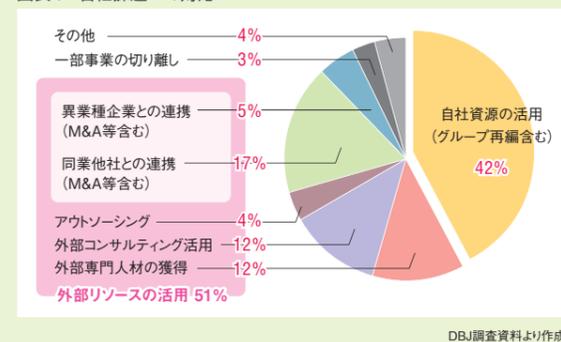
有するメンバー委員12名およびアドバイザー34名(平成24年12月時点)で構成する。メンバー委員が研究会における各種課題・方策の取りまとめを行い、アドバイザーが各種助言を行う形で、「構想力」の強化や「場」(プラットフォーム)の構築について、仮説の検証や課題解決に向けた具体的な方策に関する議論を深掘りしていく。

また、本研究會の運営にあたっては、解決に向けた取り組みを企業や金融機関が自らの課題として運動化していくことや、今後の政府施策への反映も期待し、議論を進めていく方針だ。さらに、研究会の提言実現に向けた取り組みを円滑にすべく、関係省庁とも適宜の情報交換を行っていく。

(注) 構想力

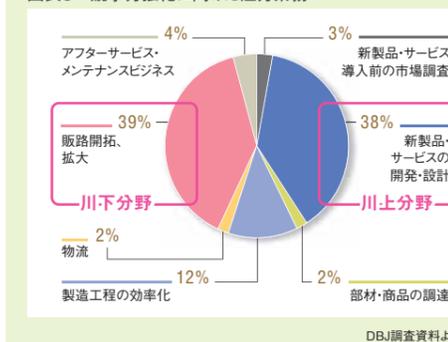
本研究會では「構想力」を、「社会環境の将来展望と人が抱く潜在的な思いを予見し、洞察しつつ、ありがたい提供価値をデザインし、内外の利害関係者を巻き込みながら適切な経営資源を組み合わせて、新たな事業コンセプトを創造していく力」と定義している。

図表4 自社課題への対応



DBJ調査資料より作成

図表3 競争力強化に向けた注力業務



DBJ調査資料より作成

図表5 競争力強化に向けて



DBJ調査資料より作成

INTERVIEW

日本電気株式会社
特別顧問

廣崎 膨太郎氏

Profile

BOUTARO HIROSAKI
1970年4月NEC入社。2000年12月NECネットワークス・光ネットワーク事業本部長。知的資産事業本部長を経て、2007年6月取締役執行役員専務。2008年4月代表取締役執行役員副社長。2010年6月より特別顧問。「競争力強化に関する研究会」座長。

インタビュー

人間力、コネクタ力、
現場力が日本の
産業再生の鍵となる

日本の国際競争力の低下が続いています。こうした事態の背景をどのように見ていますか。

外部環境の変化に
取り残された日本

記録しましたが、2001年3月期には史上最悪の決算となりました。この5年間に電機業界に何が起きたのかという半導体価格の崩壊です。

2012年の日本の国際競争力ランキングは、IMD（スイス・国際経営開発研究所）で27位、世界経済フォーラムで10位でした。評価に差はありますが、重要なのはどちらが正しいかではなく、中長期的なタイムフレームの中での経年変化です。

20年前の日本はIMDのランキングで1位でしたが、96〜98年にかけていきなり20位に落ちました。NECでも96年度3月期には史上最高益を

98年1〜3月の間に、日本の半導体事業の主な収益源だったメモリ（DRAM）の国際スポット価格が3分の1に急落し、電機大手各社は史上最悪の決算となりました。原因は韓国勢の台頭。ウオン安と円高の同時進行を背景に、政府の支援も受けて積極的な設備投資を行い、生産量で一気に日本を追い抜きました。たちまちメモリーは供給過剰となり、日本勢は壊滅的な打撃を受けたのです。そして、日韓の力関係は元には戻りませんでした。この時期から始まったマクロ経済の国際的な変化に

対して、国も産業界も十分な対応が出来なかったからです。

たとえば、日本企業はどう対処したか。工場を閉め事業を縮小しつつも人を大切にする伝統を守ったのです。そこまではいいのですが、他の採算事業まで固定費率が高まって原価率が悪化し、連鎖的な集中と選択の中で多様性を失いました。経営者も非常事態の中で短期の利益を追求する目線に立ったPL経営に偏り、中長期的な視野に立ち経営資源を不断に見直していくBS経営の視点を欠いていたのです。

一方、日本企業が経営の立て直しに内向きの手を打っている間に、外部環境は急激に変化していました。その一つはネットワーク化です。インターネットが急

速に普及する中で、世界で一番原価の安い先を組み合わせてビジネスメイクしていくという、まったく新しいビジネスモデルが米国を中心に作られていったのです。

そしてグローバル化。89年のベルリンの壁崩壊前の計画市場がすべて自由市場となり、99年頃には欧米にとつてのビジネスパートナーや巨大な消費市場になりました。しかし、日本はこうした変化への対応にも遅れをとり、気がつくとき世界のビジネスモデル、市場構造の変化に取り残されていました。

現場にいた経験から言うと、日本経済の衰退はこうして進んだように思います。

新たな価値創造に向けて
素材の再編集を

では、日本経済の競争力強化のために、今、やるべきことは何でしょうか。

3 つあると考えられます。1つは、新たな価値創造のための再編集です。世界から見ると日本は非常に羨ましがられる国。ノーベル賞も多く受賞し、優れた科学技術力もあります。ものづくりの現場力でも日本の工場ほど強い所はないでしょう。こうした良い素材が残っているうちに、それらを再編集し、

新しい価値創造に結びつけていくことです。

同時に、現状の内向き思考から脱し、外向き思考を強化すること。グローバル化、ネットワーク化の下、世界のインターネットと交流することも新しい価値創造に向かわなければなりません。そして、産官学とも過去の成功体験から生まれた縦割り組織の壁を低くすることです。日本全体で知の交流を促進するには、これが絶対の条件と言えます。

いずれも待ったなしの課題であり、現状を放置すれば日本は近い将来、さらに厳しい局面を迎えることになるでしょう。

そうした編集能力を養う上で大事なことは何でしょうか。

ま

現場経験。人は、理性だけでなく五感に訴えて物事を体験

することで、普通は及びもつかない異質なものを結びつけてまったく新しい価値を生み出すといった知の働きや豊かな発想が出来るようになります。元来、日本ではそういう教育を大事にしてきました。たとえば、江戸時代には陽明学の知行合を徹底的に叩き込みましたし、明治維新で急速な近代化を成し遂げた

のも、そうした教育のお陰です。だから、強い現場力が残っている今のうちに、出来るだけ多くのミドルマネジャーが現場体験をすることが必要だと思います。

もう一つ大事なことは考え方を研ぎますこと、言わば哲学的な思考です。今は表面的な知識はいくらでも得られますが、思考の基本となる哲学は軽視されています。サンデル教授のハーバード白熱教室が人気なのは、その議論が人間の根源的な部分に迫るからです。

人間の生きる意味について洞察する。そして現場を深く理解する。この2つのベースがあつて初めて、異質な物事を組み合わせて新しい価値につながるためのコネクタ力が生まれると思います。

さらに重要なのが「場」の存在です。ここで言う場とは、人間の知恵を創造する組織力学を作る仕掛けのことで、そういう場は二見無駄に見えるようなことも包容する力を持たないといけません。富士山の美しさや、広大な麓の存在によって支えられているのと同じです。だから、場を構成するメンバーも多彩かつ大雑把でいいでしょう。未経験の価値は、異質なアイデアの交流からしか生まれないものだからです。

創造的な破壊を
成し遂げる覚悟を持って

今回の研究会でも、社会的な課題をビジネスという手段で解決するため、そうした場を作るとともに、産官学が従来の縦割りの組織を少し壊して、共に知恵を出すことを行動計画として打ち出したいと考えています。

い

くつかの課題の中で一番難しいのは、やはり縦割りの壁を低くすることです。縦割り自体は決して悪いとは言えませんが、問題は外部条件が変わったときに、縦割りが強固であればあるほど組織が変わり難いという弱点になります。そういうときは、組織のトップが組織のどの部分を崩して横穴を開けるべきかを自ら決断し、実行しなければなりません。今、日本のトップリーダーに問われているのは、こうした創造的な破壊を成し遂げる覚悟です。

日本の強さの根底には、人の和や覚悟の力、信念や絆などの人間力があると思います。こうした人間力をベースにして、優れたコネクタ力と強い現場力を活かすことが、日本の産業再生の鍵と言えるでしょう。

CONTRIBUTION



コミュニケーション・プロセス・デザイナー

井口 奈保氏

Profile

NAHO IGUCHI

慶応大学文学部人間科学専攻。California School of Professional Psychology 組織心理学修士取得。組織変革、多文化コミュニケーション、コーチングなどの実践力を培いながら、「日本型リーダーシップとスピリチュアリティ、メンタリティの影響」等の研究を行う。「人間の社会的活動の最小単位はコミュニケーション」と定義付け、コミュニケーションのコンテンツではなく「プロセス」に着眼。その領域は、組織デザイン、コミュニケーション育成、プロジェクトファシリテーション、リーダーシップ開発、プレゼンテーションコーチングなど多岐にわたり、産業界の垣根を越えて活動中。

寄稿

イノベーションを生み出す組織とは

人間の社会的活動の最小単位はコミュニケーションである。

この前提のもと、コミュニケーション・プロセスデザインというものを創っています。なぜ、コミュニケーションの「過程」に焦点を当てたのか？ 私たち人間は、生れ落ちた瞬間から死ぬ間際まで、コミュニケーションを続ける生き物だからです。国や文化や言語を違えても、年齢、性別、育った環境を問わず、さらに生物の種を越えて、コミュニケーションを行います。仕事をしている時、勉強している時、家族と過ごしている

時。一人でいても自分とコミュニケーションしています。頭の中で妄想を膨らませ、寝ている間は夢を見ます。話す、書く、描く、記号を使う、メモディーを奏でる、スポーツをする。すべてコミュニケーションの形態です。コミュニケーション・メディアも、物理的空間を共にするもの、電話を介する、インターネット越しなど多様化しています。

こは、何のためにコミュニケーションするのでしょうか？ コミュニケーションは、呼吸と同じくらい絶え間なく、生まれてから死ぬまで行いますから、きつと人間の根源的欲求と関係があるはず。私たちが生を全うする

こは、何のためにコミュニケーションするのでしょうか？ コミュニケーションは、呼吸と同じくらい絶え間なく、生まれてから死ぬまで行いますから、きつと人間の根源的欲求と関係があるはずです。私たちが生を全うする

こは、何のためにコミュニケーションするのでしょうか？ コミュニケーションは、呼吸と同じくらい絶え間なく、生まれてから死ぬまで行いますから、きつと人間の根源的欲求と関係があるはずです。私たちが生を全うする

こは、何のためにコミュニケーションするのでしょうか？ コミュニケーションは、呼吸と同じくらい絶え間なく、生まれてから死ぬまで行いますから、きつと人間の根源的欲求と関係があるはずです。私たちが生を全うする

私は、日本語だったらどんな言葉になるか考えてみました。出てきた答えは「触れる」でした。物理的に触れるのはもちろん、人の考えや想いにも触れます。人間の生に不可欠な愛と信頼を育むために、相手に近寄り手を伸ばし、触れようとする。これがコミュニケーションです。

い「触れる」ことが必要ではないでしょうか。物質同士は接触しない限り、化学反応は起きませんし、壁を壊すこともできません。同様に、アイデアとアイデアをしっかりと触れ合わせることで、今までになかったアイデアが創出され、新しい社会規範や行動様式を生み出します。アイデアが触れ合い、混ざり合うためには、アイデアの生みの親である私たちがまず、お互いに触れようと努めなければいけません。コミュニケーションと言っていると「毎日やっているよ。」と思うかもしれませんが、触れる」と言うと「自分は本当に人、モノ、コトに触れているだろうか？」と考えてしまうのではないのでしょうか。

い「触れる」ことが必要ではないでしょうか。物質同士は接触しない限り、化学反応は起きませんし、壁を壊すこともできません。同様に、アイデアとアイデアをしっかりと触れ合わせることで、今までになかったアイデアが創出され、新しい社会規範や行動様式を生み出します。アイデアが触れ合い、混ざり合うためには、アイデアの生みの親である私たちがまず、お互いに触れようと努めなければいけません。コミュニケーションと言っていると「毎日やっているよ。」と思うかもしれませんが、触れる」と言うと「自分は本当に人、モノ、コトに触れているだろうか？」と考えてしまうのではないのでしょうか。

い「触れる」ことが必要ではないでしょうか。物質同士は接触しない限り、化学反応は起きませんし、壁を壊すこともできません。同様に、アイデアとアイデアをしっかりと触れ合わせることで、今までになかったアイデアが創出され、新しい社会規範や行動様式を生み出します。アイデアが触れ合い、混ざり合うためには、アイデアの生みの親である私たちがまず、お互いに触れようと努めなければいけません。コミュニケーションと言っていると「毎日やっているよ。」と思うかもしれませんが、触れる」と言うと「自分は本当に人、モノ、コトに触れているだろうか？」と考えてしまうのではないのでしょうか。

い「触れる」ことが必要ではないでしょうか。物質同士は接触しない限り、化学反応は起きませんし、壁を壊すこともできません。同様に、アイデアとアイデアをしっかりと触れ合わせることで、今までになかったアイデアが創出され、新しい社会規範や行動様式を生み出します。アイデアが触れ合い、混ざり合うためには、アイデアの生みの親である私たちがまず、お互いに触れようと努めなければいけません。コミュニケーションと言っていると「毎日やっているよ。」と思うかもしれませんが、触れる」と言うと「自分は本当に人、モノ、コトに触れているだろうか？」と考えてしまうのではないのでしょうか。

のない未知なるものに挑戦するために、恐れず、躊躇わずにコミュニケーションするのは容易ではありません。自分の物質的利害に加え、自尊心、虚栄心といった感情的ニーズを正直に受け入れながら他人にも触れていくには、知恵や技が必要です。その1つがシステム思考、デザイン思考のような方法論です。

長年、癖づけられてしまった思考パターン、経験から固められた思い込み、情性で続く人間関係。こういった認知レベルの殻から抜け出すには何年も要しますが、システム思考、デザイン思考をもとに設計されたコミュニケーションプロセスを使うと、少なくともその場では、普段の枠組みの外で考え、感じ、見て、聴いて、伝えることができるようになります。

デザイン思考は、自由気侖な発想、クリエイティビティを妨げる社会制度、慣習、組織のルール、自我がもたらす心理的バリアなどの制限を外してくれます。システム思考は、自分の要求や利益だけではなく、もっと広範な目的や価値、利益について考える目を与えてくれます。

い「触れる」ことが必要ではないでしょうか。物質同士は接触しない限り、化学反応は起きませんし、壁を壊すこともできません。同様に、アイデアとアイデアをしっかりと触れ合わせることで、今までになかったアイデアが創出され、新しい社会規範や行動様式を生み出します。アイデアが触れ合い、混ざり合うためには、アイデアの生みの親である私たちがまず、お互いに触れようと努めなければいけません。コミュニケーションと言っていると「毎日やっているよ。」と思うかもしれませんが、触れる」と言うと「自分は本当に人、モノ、コトに触れているだろうか？」と考えてしまうのではないのでしょうか。

い「触れる」ことが必要ではないでしょうか。物質同士は接触しない限り、化学反応は起きませんし、壁を壊すこともできません。同様に、アイデアとアイデアをしっかりと触れ合わせることで、今までになかったアイデアが創出され、新しい社会規範や行動様式を生み出します。アイデアが触れ合い、混ざり合うためには、アイデアの生みの親である私たちがまず、お互いに触れようと努めなければいけません。コミュニケーションと言っていると「毎日やっているよ。」と思うかもしれませんが、触れる」と言うと「自分は本当に人、モノ、コトに触れているだろうか？」と考えてしまうのではないのでしょうか。

業内の通常業務へ落とし込むには、一過性の協議会やワークショップを開催するだけでは足りません。もちろん、特別に設定された場から受ける刺激も大事です。しかし、思考パターンや行動様式を変えるまでの強い作用にはなりにくく、瞬間的な刺激を受けただけで終わってしまいます。刺激を持続させ、アウトプットに繋げるには、デザイン思考のような名前を冠してイベント事をせずとも、日頃から人、モノ、コトとじっくり触れることができ、創造性が溢れ出す組織を作ることが重要です。そのために、単発イベントで終わらせることなく継続的に成長するよう、段階を踏んだプランニングをします。また、現状を区切っている課、部署、会社、産業、国家といった境界線を越えて、人、アイデア、資源の流動が起こるような仕掛けを作ります。その時に大事なものは、誰を巻き込むか？ という人のキュレーション(注1)と、その人たちがどう触れるかというコミュニケーション・プロセスデザインです。これら2つの要素の丁寧な作り込みが、既存組織が殻を破って外部との新しい回路を伸ばし、新たな組織が育つのを促すのです。

業内の通常業務へ落とし込むには、一過性の協議会やワークショップを開催するだけでは足りません。もちろん、特別に設定された場から受ける刺激も大事です。しかし、思考パターンや行動様式を変えるまでの強い作用にはなりにくく、瞬間的な刺激を受けただけで終わってしまいます。刺激を持続させ、アウトプットに繋げるには、デザイン思考のような名前を冠してイベント事をせずとも、日頃から人、モノ、コトとじっくり触れることができ、創造性が溢れ出す組織を作ることが重要です。そのために、単発イベントで終わらせることなく継続的に成長するよう、段階を踏んだプランニングをします。また、現状を区切っている課、部署、会社、産業、国家といった境界線を越えて、人、アイデア、資源の流動が起こるような仕掛けを作ります。その時に大事なものは、誰を巻き込むか？ という人のキュレーション(注1)と、その人たちがどう触れるかというコミュニケーション・プロセスデザインです。これら2つの要素の丁寧な作り込みが、既存組織が殻を破って外部との新しい回路を伸ばし、新たな組織が育つのを促すのです。

業内の通常業務へ落とし込むには、一過性の協議会やワークショップを開催するだけでは足りません。もちろん、特別に設定された場から受ける刺激も大事です。しかし、思考パターンや行動様式を変えるまでの強い作用にはなりにくく、瞬間的な刺激を受けただけで終わってしまいます。刺激を持続させ、アウトプットに繋げるには、デザイン思考のような名前を冠してイベント事をせずとも、日頃から人、モノ、コトとじっくり触れることができ、創造性が溢れ出す組織を作ることが重要です。そのために、単発イベントで終わらせることなく継続的に成長するよう、段階を踏んだプランニングをします。また、現状を区切っている課、部署、会社、産業、国家といった境界線を越えて、人、アイデア、資源の流動が起こるような仕掛けを作ります。その時に大事なものは、誰を巻き込むか？ という人のキュレーション(注1)と、その人たちがどう触れるかというコミュニケーション・プロセスデザインです。これら2つの要素の丁寧な作り込みが、既存組織が殻を破って外部との新しい回路を伸ばし、新たな組織が育つのを促すのです。

業内の通常業務へ落とし込むには、一過性の協議会やワークショップを開催するだけでは足りません。もちろん、特別に設定された場から受ける刺激も大事です。しかし、思考パターンや行動様式を変えるまでの強い作用にはなりにくく、瞬間的な刺激を受けただけで終わってしまいます。刺激を持続させ、アウトプットに繋げるには、デザイン思考のような名前を冠してイベント事をせずとも、日頃から人、モノ、コトとじっくり触れることができ、創造性が溢れ出す組織を作ることが重要です。そのために、単発イベントで終わらせることなく継続的に成長するよう、段階を踏んだプランニングをします。また、現状を区切っている課、部署、会社、産業、国家といった境界線を越えて、人、アイデア、資源の流動が起こるような仕掛けを作ります。その時に大事なものは、誰を巻き込むか？ という人のキュレーション(注1)と、その人たちがどう触れるかというコミュニケーション・プロセスデザインです。これら2つの要素の丁寧な作り込みが、既存組織が殻を破って外部との新しい回路を伸ばし、新たな組織が育つのを促すのです。

業内の通常業務へ落とし込むには、一過性の協議会やワークショップを開催するだけでは足りません。もちろん、特別に設定された場から受ける刺激も大事です。しかし、思考パターンや行動様式を変えるまでの強い作用にはなりにくく、瞬間的な刺激を受けただけで終わってしまいます。刺激を持続させ、アウトプットに繋げるには、デザイン思考のような名前を冠してイベント事をせずとも、日頃から人、モノ、コトとじっくり触れることができ、創造性が溢れ出す組織を作ることが重要です。そのために、単発イベントで終わらせることなく継続的に成長するよう、段階を踏んだプランニングをします。また、現状を区切っている課、部署、会社、産業、国家といった境界線を越えて、人、アイデア、資源の流動が起こるような仕掛けを作ります。その時に大事なものは、誰を巻き込むか？ という人のキュレーション(注1)と、その人たちがどう触れるかというコミュニケーション・プロセスデザインです。これら2つの要素の丁寧な作り込みが、既存組織が殻を破って外部との新しい回路を伸ばし、新たな組織が育つのを促すのです。

最後に、仕掛け作りの「場」として一つ事例を紹介いたします。2009年より所属しているTEDxTokyo(注2)(米国のTEDカンファレンスより生まれた「TEDxプログラム」からライセンスを取得した独立団体。)では、年1回、「広めるべき価値あるアイデアを共有すること」をモットーに都内でカンファレンスを開催しています。目から鱗が出る、心躍るような発想が沸き起こるチーム文化を維持できている秘訣は、国籍、人種、年齢、性別、業種が多様なメンバーの生き方、価値観に合わせて働き方が、組織の基盤となる構造を敷くという、相反する2つの性質を絶妙なバランスで保っているからでしょう。日々、メンバー個々の声を拾い上げ、チーム全体のダイナミクスを観察することで組織の状態を知る。間断ないケアが必要です。

最後に、仕掛け作りの「場」として一つ事例を紹介いたします。2009年より所属しているTEDxTokyo(注2)(米国のTEDカンファレンスより生まれた「TEDxプログラム」からライセンスを取得した独立団体。)では、年1回、「広めるべき価値あるアイデアを共有すること」をモットーに都内でカンファレンスを開催しています。目から鱗が出る、心躍るような発想が沸き起こるチーム文化を維持できている秘訣は、国籍、人種、年齢、性別、業種が多様なメンバーの生き方、価値観に合わせて働き方が、組織の基盤となる構造を敷くという、相反する2つの性質を絶妙なバランスで保っているからでしょう。日々、メンバー個々の声を拾い上げ、チーム全体のダイナミクスを観察することで組織の状態を知る。間断ないケアが必要です。

最後に、仕掛け作りの「場」として一つ事例を紹介いたします。2009年より所属しているTEDxTokyo(注2)(米国のTEDカンファレンスより生まれた「TEDxプログラム」からライセンスを取得した独立団体。)では、年1回、「広めるべき価値あるアイデアを共有すること」をモットーに都内でカンファレンスを開催しています。目から鱗が出る、心躍るような発想が沸き起こるチーム文化を維持できている秘訣は、国籍、人種、年齢、性別、業種が多様なメンバーの生き方、価値観に合わせて働き方が、組織の基盤となる構造を敷くという、相反する2つの性質を絶妙なバランスで保っているからでしょう。日々、メンバー個々の声を拾い上げ、チーム全体のダイナミクスを観察することで組織の状態を知る。間断ないケアが必要です。

最後に、仕掛け作りの「場」として一つ事例を紹介いたします。2009年より所属しているTEDxTokyo(注2)(米国のTEDカンファレンスより生まれた「TEDxプログラム」からライセンスを取得した独立団体。)では、年1回、「広めるべき価値あるアイデアを共有すること」をモットーに都内でカンファレンスを開催しています。目から鱗が出る、心躍るような発想が沸き起こるチーム文化を維持できている秘訣は、国籍、人種、年齢、性別、業種が多様なメンバーの生き方、価値観に合わせて働き方が、組織の基盤となる構造を敷くという、相反する2つの性質を絶妙なバランスで保っているからでしょう。日々、メンバー個々の声を拾い上げ、チーム全体のダイナミクスを観察することで組織の状態を知る。間断ないケアが必要です。

最後に、仕掛け作りの「場」として一つ事例を紹介いたします。2009年より所属しているTEDxTokyo(注2)(米国のTEDカンファレンスより生まれた「TEDxプログラム」からライセンスを取得した独立団体。)では、年1回、「広めるべき価値あるアイデアを共有すること」をモットーに都内でカンファレンスを開催しています。目から鱗が出る、心躍るような発想が沸き起こるチーム文化を維持できている秘訣は、国籍、人種、年齢、性別、業種が多様なメンバーの生き方、価値観に合わせて働き方が、組織の基盤となる構造を敷くという、相反する2つの性質を絶妙なバランスで保っているからでしょう。日々、メンバー個々の声を拾い上げ、チーム全体のダイナミクスを観察することで組織の状態を知る。間断ないケアが必要です。

(注1) 収集した情報を分類し、つなぎ合わせて新しい価値を持たせて共有すること

(注2) TEDxTokyoの詳細はこちらをご覧ください。
http://tedxtokyo.com/ja/about-tedxtokyo/

CONTRIBUTION



慶應義塾大学大学院
システムデザイン・マネジメント研究科
研究科委員長・教授

前野 隆司氏

Profile

TAKASHI MAENO

1984年東京工業大学工学部機械工学科卒業、1986年東京工業大学理工学研究科機械工学専攻修士課程修了、同年キャノン株式会社入社、1993年博士(工学)学位取得(東京工業大学)、1995年慶應義塾大学理工学部専任講師、同助教授、同教授を経て2008年よりSDM研究科教授。2011年4月よりSDM研究科委員長。この間、1990年-1992年カリフォルニア大学バークレー校Visiting Industrial Fellow、2001年ハーバード大学Visiting Professor。主催するヒューマンラボでは、工学、心理学、教育学から哲学、倫理学、幸福学まで人間に関わる様々な研究・教育を行っている。

絡み合う大量の糸の
ようにあらゆる問題が
相互作用する現代

現

代は大転換時代である。歴史を俯瞰的に捉えれば、今は、農耕革命、産業革命に匹敵する、情報革命という大転換の夜明けである。

産業の中核は、ものづくりからことづくりやサービスシステムの構築へと大きく転換している。政治は、イデオロギー対立や政治家と官僚の関係といった単純図式から、多様なステークホルダーの多様な価値が絡み合う複合的価値共創へと転換しつつある。

外交・防衛においても、国家間パワーバランスの変化に伴い、全体理念・ビジョンと戦略・戦術・戦法の関係を俯瞰的視点から再構築すべき時代である。

追いつけ追い越せの時代には有効であったあらゆる組織の縦割り構造を、企業、省庁から学校、病院、コミュニティまで、再構築すべき時代である。TPPの議論が象徴的に示すように、産業の競争と保護の関係をも見直すべき時代である。プーランの例を挙げるまでもなく、経済成長のみならず心の豊かさや幸福を指標として経済活動を俯瞰すべき時代である。災害対策、南北問題、地球環境問題、宗教問題など、

あらゆるイシューを超国家的な視点から見直すべきである。

これらは皆、インターネットに端を発するネットワークの時代、ロングテールの時代、スモールワールドの時代、草の根が広がるボトムアップの時代、社会貢献・社会企業・利他の時代、といった現代的キーワードが呼応し合うことから明らかのように、多様な者が多様につながることであり、いや、つながらざるを得ないがゆえに起き始めているパラダイムシフトである。すなわち、あらゆるものが大規模・複雑化し、互いに影響しあうために、要素だけを取り出して問題解決する

寄稿

大転換時代を
生き抜くためには？

ことはもはやできない時代である。あらゆるイシューが、複雑にもつれ合った大量の糸のように巨大なネットワーク構造になって関係し合うグローバル時代である。

このような時代への対応が、日本は周回遅れに陥っているとと言われる。前述のように、旧来型の縦割り組織や効率追求型の価値観が制度疲労に陥り、昔前の成功体験が次の成功を阻害するイノベーションのジレンマに直面している。

「システム」「デザイン」
「マネジメント」の視点
から俯瞰的問題解決を

と

うすれば、周回遅れの危機を乗り越え、国際競争力を回復できるのだろうか。

答えは簡単である。多様なステークホルダーが力を合わせ、ものごとの関係性を多様な視点から俯瞰的に捉え、混沌を整理し、相互理解し、理念・ビジョンのレベルから要素のレベルまで、整合的かつイノベティブな問題解決策・競争力強化策を新たに

構築してゆけばよい。すなわち、真の協働である。

しかし、言うは易し、行うは難しである。企業や官僚の組織からコミュニティまで、トップからボトムまで、あらゆる組織の構造と人々の意識を大転換させなければ、これを実現することはできない。

真の協働に基づく社会構造・意識構造の大転換を実現するためのコアとなるものは何であろうか。それは、「方法論」と「場」の構築と共有である。

実践者が「方法論」なしに大転換を叫んでも、総合的・戦略的な構造転換は不可能である。また、学界が「場」なしに「方法論」を描いても、学問の塔に閉じこもった絵に描いた餅に陥る。

私たち慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント(SDM)研究科が2008年の設立以来構築してきたSDM学は、大転換のためのひとつのグッドプラクティスであると考えられる。すなわち、我々は、大規模複雑に絡み合った糸を解きほぐし要素間の関係性を明らかにする「システム」

という視点、多様な人々が協力し新しくイノベティブな解決策を創造する「デザイン」という視点、ソリューションをサステナブルに管理・運営・経営していく「マネジメント」の視点から、学問や職種の壁を超えた全体統合型学問SDM学の構築と、それを実践する人材の育成を行ってきた。SDM学は、現代が必要とする、世界的に類を見ない新たな学問体系であると自負している。学生は、官公庁、企業の者から個人事業主、教員、アーティストまで。過半数は

企業派遣等の社会人学生であり、文理、年齢、国籍の壁を超えた多様な人材である。それぞれの俯瞰的問題意識のもと、あらゆる社会システム・技術システムを対象にSDM学に基づく全体統合型問題解決を試みていく。もちろん、学問の塔に閉じこもらない実践重視・連携重視である。これまでに、産学官連携のもと、大学院内での研究、企業との共同研究や研修などの形で、企業間連携型の問題解決、起業、政策提言、地域活性化などの様々な成果を着実にあげてきた。今後も、従来型とは全く異なる

大学院として、さらに官公庁や企業、国内外大学との連携を強化し、真の協働に基づく社会構造・意識構造の大転換に寄与していきたい。

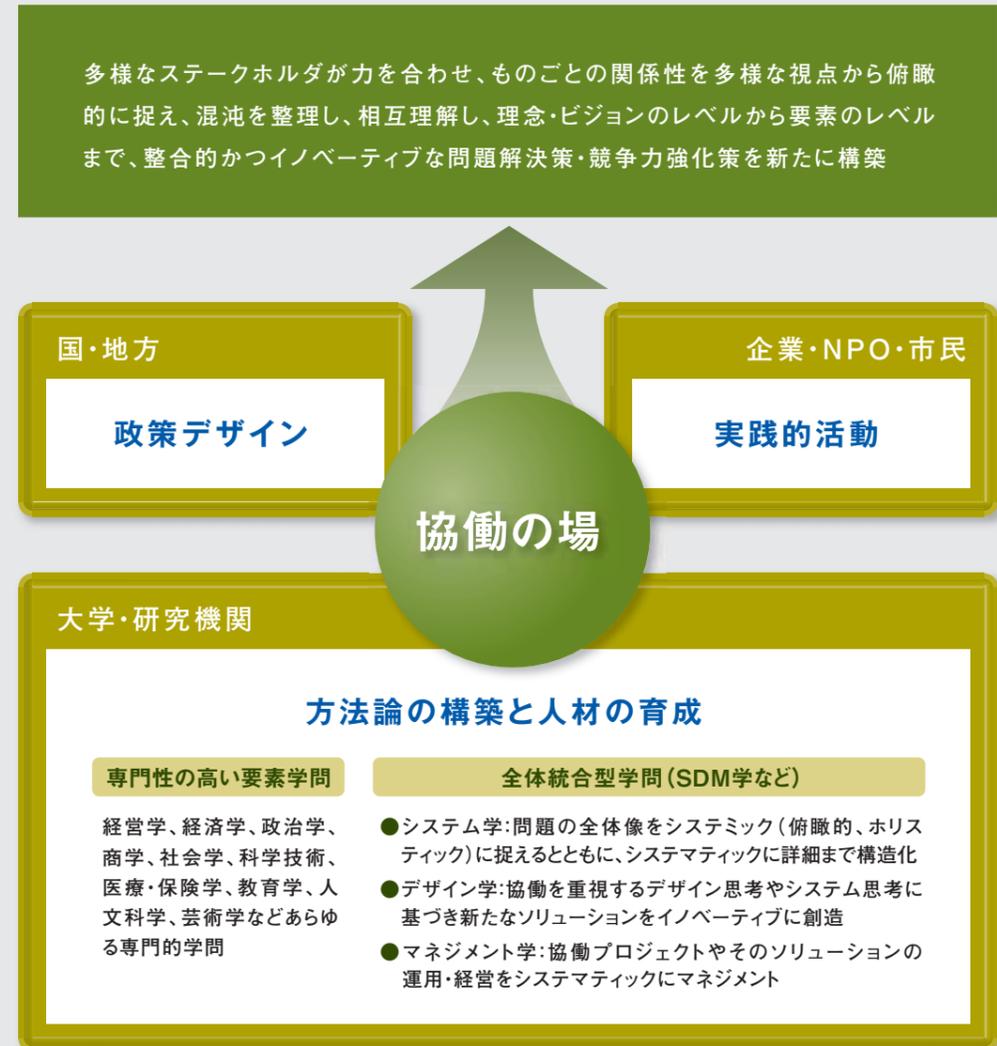
ただし、我々だけが力んでも、国家レベルないしは地球レベルの問題解決にはなかなか至らない。今後は、志を同じくする産学官の連携と共感の「場」を構築することが急務であると考えられる。

図に、大転換時代に対応して競争力を強化するための「方法論」と「場」のイメージ図を示す。方法論としてはSDM学を例示しているが、もちろん、同じ志で研究・教育実践活動を行っている多くの学問——イノベーション学、国際コミュニケーション学、総合政策学など——の英知を結集して、実践型の方法論を確立することが急務である。また、最も重要なことは、産官学が真に志を共有して大転換を実践する協働の「場」の構築である。協働の場は、学協会、競争的資金、フューチャーセンターなど、様々な形があり得ようが、いずれにせよ、拠点間が競争するのではなく、共創することが重要である。辛口の発言をお許しいただけるなら、

昨今の産官学では、競争的資金獲得のための形式的な協働の場に陥るケースや、リーダーシップ不在のため全体統合型志向が要素還元型志向に凌駕されてしまうケースが残念ながら少なくない。少人数でもいいので、真に全体統合型の再構築を目指す理念を共有するチームから始め、すそ野を広げていくことが重要である。

そのような社会構造・意識構造の大転換は容易ではないというご批判もあろう。しかし、私は楽観視している。既に多くの者は現代の問題点に対して共通認識を持っているし、草の根的な改革活動・創造活動は産官学および市民活動の随所で活発化している。また、日本に住む者は総じて緻密な思考力に長け賢明、勤勉、利他的である。ある閾値を超えれば、平安文化、江戸文化、明治維新、戦後の復興など、数々の歴史が証明してきたように、世界一サステナブルな国日本に、混沌の後の大転換と繁栄の時代がやってくることは、自明である。私は信ずる。皆で力を合わせ、より良い社会をデザインしましょう！

図 真の協働に基づき社会構造・意識構造の大転換を実現するための方法論と場



課題克服のための運動化に向けて

「競争力強化に関する研究会」中間報告

「競争力強化に関する研究会」(以下、本研究会)では、2012年11月14日に第1回研究会を行った後、同年12月4日にかけて2回のアドバイザー会議を行った。そして、その成果を事務局にてとりまとめ、同年12月25日第2回研究会を経て中間報告を正式に策定した(中間報告概要、中間報告書は当ホームページに掲載)。以下、中間報告に見られる本研究会の成果について報告する。

「行動に向けた提言」で運動化の具体像を提示

中間報告では、まず、わが国の産業競争力の低迷を招いている要因を3つの観点から整理した。1つは、超高齢社会やエネルギー問題といった社会的課題に直面していること。2つは、新興国との競争、円高、製品のコモディティ化等の競争環境の変化である。そして、3つは、組織のタテ

割り構造や効率性追求型の価値観、リスク回避性などが事業環境の変化に柔軟かつ迅速に対応することを阻害していることである。

次に、これらの課題を克服し、わが国産業が再び競争力を取り戻すためのカギとなる論点として、デザイン思考等の構想力を高める方法論、フューチャーセンター等の多様なステークホルダーが協創(注)する「場」の創出、協創を事業化につなげる枠組みを取り上げ、詳細な検討

を行った。

最後に、これらの検討を通じて得られた知見をもとに、「政策」、「企業・大学・社会」、「ファイナンス/本研究会」の各運動主体が目指すべき「行動ビジョン」、「行動ビジョンを実現するためのシナリオ」と「具体的な方策」について提言し、本研究会が目指す「運動化」の内容を明らかにした(図表1)。

いかなる運動もビジョンと具体的な方策をつなぎ、実現への道筋を示すシナリオなしには成立しない。中間報告で策定したシナリオは、「将来の社会・生活の課題をビジネスで解決する」ことを目的に、多様な利害関係者が「場」でつながり、「協創を大きなビジネスに組み上げる」である。

タテ割を排除し、社会的課題をビジネスで解決するには、社会・生活者の目線からありたい姿を描き、バックキャストイングで解決すべき課題とその解決方策を抽出・実行していくことが重要である。そのためには、優れたビジネスコンセプトを集める仕組み、コンセプトを具体化するための仕掛けやインセンティブが必要であろう

(提案①～④)。

また、協創を大きなビジネスに組み上げるには、試行錯誤を許容する資金や異業種連携を促進する機能が求められる(提案⑤～⑨)。

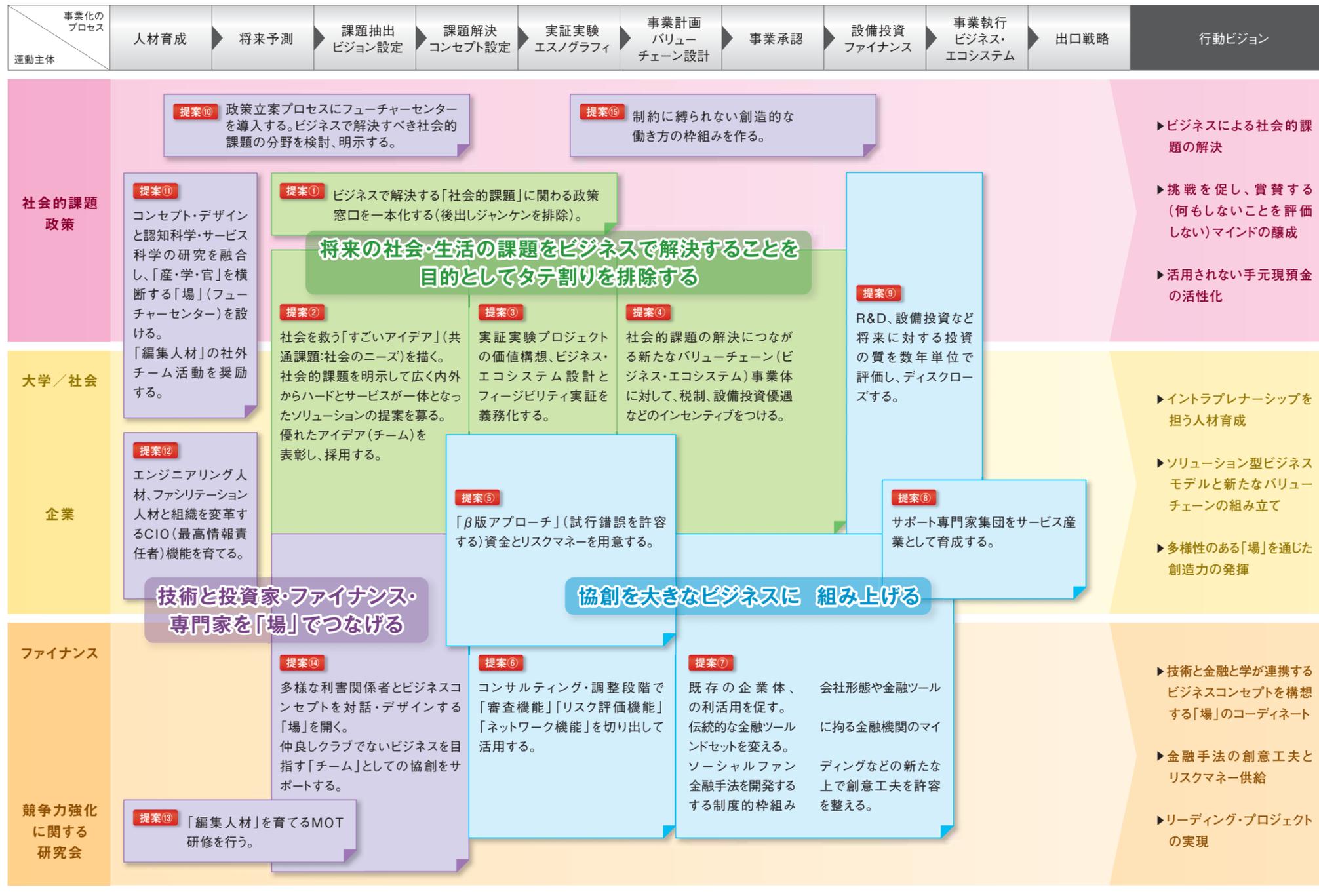
そして、構想力を強化するには、社会的課題をビジネスで解決したい、あるいはビジネスチャンスとしたいと考える産官学の志、知見、経営資源をつなぎ、新しいアイデアをビジネスコンセプトに編集する「場」の創出と「人材育成」が不可欠である(提案⑩～⑮)。

これらを実現していくためには、企業や学界がまず、課題を「自ら」のものとして正面から取り組むとともに、省壁を越えた政策のイニシアティブと、リスクマネー提供といった金融機能が一体となつて協創を後押ししなければならぬ。

DBJも運動主体の一員として、「リスクマネー」の提供に加え、「場」の主宰と「人材育成」を通じて、閉塞感の「殻」を打ち破る「運動」に貢献したいと考えている。「場」では、解くべき課題について多様な関係者とオープンに對話すると同時に、金融力を最大限発揮

図表1 行動に向けての提言

DBJ調査資料より作成



(注) イントラプレナーシップ: 企業内部からの「アントレプレナーシップ(起業家精神)」を意味する造語。企業内部で新しいビジネス創造に取り組む土壌、人事・組織体制、人材育成等を意味する。/ フューチャーセンター: 企画・相互協力の下で実践するために設けられる「場」。/ エンジニアリング人材: 複数の関係者が共有できるコンセプトやシナリオを描き、その目的を達成するために多岐にわたる技術・情報・人脈・経営資源を統合して新業務を担う。/ 「編集人材」: 多様な文脈(コンテクスト)、人脈、情報を組み合わせ、結びつけることで、新たな意味づけや価値を構築する能力を持つ人材の意。/ MOT: 技術経営(Management of Technology)。技術を価値に変換する思考、方法論の一つ。「観察のためのフィールドワーク」「プロトタイプ作成」「ユーザーによる試用」「グループによるブレインストーミング」などを通じて試行しながらアイデアを事業に結びつける。/ ビジネス・エコシステム: 本来は生態系を指すEcosystem(動物植物の食物連鎖や物質循環といった生物群の循環系)という元の意味から転化し、経済的な依存関係多額の設備投資を伴うプロジェクトのリスクを低減するため、試験的に小規模のプロジェクトを立ち上げ、それを実際にユーザーに試用してもらうことで、高めたと考えている。

し、ビジネスに向けたコンステレーション(全体として星座のようにつながり一つの意味にまとまること)をサポートしたい。「人材育成」については、平成16年度より中堅製造業の中堅技術者向けのMOT(技術経営)研修を実施しているが、さらに大学とも連携して幅広い業種を対象に構想力と経営力の鍛錬を目指す実践的な研修プログラム

中 今夏までに最終報告書を公表予定
 中間報告の公表後は、中間報告での提言内容を深掘りする

を提供したい。この「場」は単なる研修だけではなく、相互交流を通じた価値創造の梁山泊としたいと考えている。

ため、アドバイザー会議(テーマごとの分科会)や委員・アドバイザーとの意見交換等を行ったのち、今年の夏までに最終報告書としてまとめ、公表する予定だ。そこでは、様々な社会的課題解決に向けたプロジェクト事例を取り上げること、本研究会が目指す「運動化」の具体像を二段と明確なものとし、各運動主体の行動意欲を

増加する中堅企業の海外M&Aを支援

— 黒田精工による欧州・精密部品メーカーの買収を仲介

次のグローバル
展開に向けて

「この会社なら御社の戦略にマッチすると思います」

かねてより海外企業の買収を検討していた黒田精工に、DBJが候補先の提案を行ったのは2012年7月だ。

同社では1996年以降アジアを中心に拠点作りを進めてきたが、海外売上比率は約30%程度で横ばい状態が続き、次のグローバル展開に向けた新たな仕掛けが必要となっていた。それだけに、提案を受けた同社社長の黒田浩史氏の期待感は膨らみ、「早速資料を読み込んで、これは行けそうだという印象を持ったので話を前に進めた」と言う。

その候補先とは、英国に本社を置く中堅精密部品メーカー、アピントランスインダストリアルプロダクツ（以下、AIP）。長年にわたって安定的かつ堅実な経営を続けてきたが、今般、その親会社の事業再編

に伴い、売却されることになった。

AIPに好印象を持ったものの黒田氏には不安もあった。英国の製造業に競争力はあるのか。AIPの主力工場は旧東ドイツにあるが老朽化等設備に問題はないのか。日本企業に欧州企業の経営ができるのか等々だ。期待と不安が交錯する中で黒田氏は、まずは自分の目で見てみようというプロジェクトチームを組成し、8月に現地へ足を運んだのだった。

限られた
時間との戦い

現地調査の結果は、当初の不安を晴らすのに十分なものだった。懸念していた旧東ドイツの工場も、ものづくりの伝統を脈々と受け継ぎながら運営されており、経営陣も非常に信頼できるといって印象を受けたのだ。

実は黒田氏の中では、この現地経営の問題が一番の不安材料だったという。「当社のグローバル人材

増加する中堅企業の
海外M&Aを支援

— 黒田精工による欧州・精密部品メーカーの買収を仲介

経済のグローバル化の進展、円高の定着などを背景に企業の海外展開が加速する中で、中堅企業の海外M&A（合併・買収）も増加傾向にある。精密加工と計測で高い技術を持つ黒田精工株式会社（本社・川崎市）が、2012年11月に行った欧州の中堅精密部品メーカー買収も、そうした事例の1つだ。日本政策投資銀行（DBJ）は、同社へM&Aアドバイザーサービスを提供するとともに、買収資金の融資を行った。

決断した。

実は、黒田精工のような中堅企業にとって、DDの実行は決して容易ではない。多くの労力と時間、費用がかかるからだ。しかも同社にはDDの経験はない。さらには今回は、売り手の希望でDD終了後1か月以内に契約交渉を終えることが条件となっている。

そのため、同社では9月以降、顧問弁護士、会計事務所、DBJなど外部専門家を含めた体制の下、平日は連日深夜まで、休日も返上して作業を進めたのだった。

デイルブレイクの
予感の中で

プロジェクトチームは、DDから抽出されたリスク項目を1つ1つ潰しながら、買収の条件交渉の中に反映させていった。たとえば、内部統制（注）リスクだ。会社規模が小さいAIPでは内部統制の整備が不十分で、買収後に強化が必要だった。そのため、所要コスト

黒田精工株式会社
代表取締役社長
黒田浩史氏



増加する中堅企業の海外M&Aを支援

— 黒田精工による欧州・精密部品メーカーの買収を仲介

を買収金額から差し引くべく交渉を行うのだ。

こうして何とかDDを終了させて、10月には契約交渉に進んだが、黒田氏は最終的な決断をためらっていた。「今回の買収によつて会社の屋台骨が揺らいでは意味がない。あくまでも当社の経営規模から手の届く範囲の Deal と判断したので、契約交渉まで進んだのですが、屋台骨は揺るがさないまでも経営に与える影響が大きい事は事実。だから、最後の最後まで悩みました」

実際、そんな黒田氏の胸中を物語るような出来事が契約交渉の最終段階で起きた。DDで発見されたあるリスク要因をめぐって、黒田氏が契約条件の一部変更を申し出たのだ。「もちろん、この時点でこんな要望を出したら、この Deal はブレイクするかもと思いました。でも、やはり拙速にイエスと言う前に交渉しておくべきと考えたのです」

黒田氏の予感的中でした。提案

後2日間、AIPからの連絡がビタリと途絶えてしまったのだ。「正直、これはもうダメかなと思いました。最後にトップ同士の話し合いにかけてみようとして売手側のCEOに電話しました。そこで1時間ほど会話する中で、彼は私が問題視したリスクについて、「黒田さん懸念するほど大きなリスクではない」と丁寧に説明してくれたのです。また、私の懸念を考慮して、契約条件の変更についても、部分的にはありますが譲歩する旨の回答を得る事ができました。8月に彼と言葉を交わした時の印象から、「この人は今、正直に語っている」と確信することができ、最後は私も納得し、契約の最終合意に至りました」

異例の速さで買収成立へ

こうして、最後の交渉の壁を両社トップの信頼感で乗り越え、現地調査からわずか2か月半後の2012年11月8日、黒田精工



黒田精工株式会社
営業管理部部長
山口 朗氏

はAIPの株式を100%取得、子会社化したのだ。最終的に黒田氏がAIP買収を決断した主な理由は、以下の3つだ。

まず、黒田精工の成長戦略においてグローバル展開の加速化が不可欠となる中で、対象地域的にはアジアが中心の同社と、欧州が中心のAIPとはほとんど重複がなく、カバーする市場を気に拡大させることが可能であること。

第2に、製品分野的にも半導体関連市場の比率が高い黒田精工は、シリコンサイクル(半導体業界の景気サイクル)の影響を受けやすく、市場分野の多角化が経営課題となる中で、AIPは工作機械や自動車、医療、光学

関連市場等の比率が高いため、同社との補完性に優れるとともに、同社顧客ベースの多角化にも大きな効果が期待できること。

3つ目は、AIPはボールねじ以外にもいくつかの製品を製造しているが、これらの製品は黒田精工の主力事業部の一つである「計測システム事業部」との関連性が強く、シナジー効果が期待できること。

「これらのことを総合的に考えて、当社戦略上、AIP買収の意義は大きいと判断したのです」(黒田氏)

短期間でシナジー効果を出す

「黒田の歴史にとつて1つの岐路」(黒田氏)となったAIP買収は、同社社員にも確実な意識変化をもたらしている。営業管理部部長・山口朗氏も、そうした変化を感じ取っている1人だ。「今回の買収は非常に衝撃的でした。」

Scenes of Solution

グローバル化の中で、当社も国際競争に打ち勝つていかなければいけないと社員の誰もが思っています。今、本当に具体的な歩みを始めたんだと実感しています。グローバル化の流れに立ち向かう環境は与えられたので、あとは1人1人の社員がそれを腹に落とし、製造、営業、技術、開発、管理のすべての部門がベクトルを合わせて進まなければならないと思っています」

そして、黒田氏はすでに次の段階を見据えている。「買収の真価が問われるのはこれから。課題は相互のシナジー効果をいかに早く出すかです。AIPには、当社と一緒にいることで今までできなかったことができるという期待がある。それに応えてビジネスで結果を出さなければならぬ。また、当社にとっては、買収に投じた資金回収という意味でもシナジー効果を早く出すことが必要です。ともかく、目に見える形で事業面での効果を短期間であげ

ることを目指したいと思います」

最後に黒田氏は、今回のDBJの支援について言う。「DBJにはバイヤーズアドバイザーという立場で様々なサポートをしていた。買収価格の評価についてプロフェッショナルな提言を頂いたり、セラーズアドバイザーとの間で緊密なコミュニケーションをとって Deal を前に進めてもらったり……。プロフェッショナルかつハードワーキングという意味で、非常に強いコミットメントを感じました」

DBJではM&Aアドバイザーを始めとする多様なサポートを通じて、中堅企業のグローバル展開や成長戦略を後押ししたいと考えている。

(注)内部統制

企業等の組織内部において、違法行為や不正、ミスなどが行われることなく、組織が健全かつ有効・効率的に運営されるよう各業務で所定の基準や手続きを定め、それに基づいて管理・監視・保証を行うこと。

精密な計測・加工技術でものづくりの根幹を支える。

黒田精工株式会社は、日本初の專業ゲージメーカーとして1925年に創業した。ゲージとは、ものづくりにおける精度の測定基準となる器具で、同社のゲージの精度は日本の国家標準として認定されるとともに、「精密のクロダ」を象徴するものとして幅広い産業界から高い評価を得ている。

創業以来変わらぬ「精密」へのこだわりは、ハイブリッド車や電気自動車用のモーター部品、液晶パネル回路用のフォトマスク基板や半導体基板の超精密測定装置、携帯電話のカメラレンズ研磨機やバイブレーションモーター部品など、時代を象徴する様々な機器に活かされている。また、半導体製造装置や精密工作機械など、高精度の加工を要する機械装置の動作コントロールにも、黒田精工の主力商品であるボールねじが使われている。

「限りなく誤差ゼロに近い精度」を実現し、あらゆる産業が求める高精度、高生産性に応えることを製品づくりの原点とする黒田精工は、まさに日本のものづくりの根幹を支える企業だ。

株式会社クスリのアオキ

代表取締役社長 青木 保外志氏



小売業としての業態に縛られず、時代とお客さまのニーズに 応え続けることが成長の条件。

北陸で今、一番元気な企業の1つが「クスリのアオキ」(本社・石川県白山市)だ。「健康と美と衛生を通じて社会から期待される企業作りを目指すこと」を経営理念に、医薬品や化粧品を核としながら、日用雑貨、食品、小物衣料などの生活必需品を加えた品揃えのあるドラッグストア事業と調剤薬局事業を展開している。激しい競争環境下でありながら2011年には東証1部上場を果たし、売上高も2012年5月期の決算で761億円、店舗数は北陸3県と新潟、長野、群馬県でドラッグストア182(内、調剤薬局併設90)、調剤専門薬局6と順調に成長を続けている。「小売業としての業態に縛られず、時代とお客さまのニーズに応え続けることが成長の条件」と説く社長の青木保外志氏は今、全国展開も視野に入れながら、新たな成長シナリオ作りに取り組んでいる。

業種店に限界を感じ 新業態店への進出を決意

——会社設立までの経緯からお聞かせください。

石川県を中心に、富山県、福井県、新潟県、長野県、群馬県にも店舗を展開しており、188店舗を数える(2012年12月現在)。写真は石川県内の北安田店。消費者志向を柔軟にこみ取り、処方箋調剤やOTC医薬品だけでなく、生活雑貨や一部の食料品も店舗に並ぶ。

1973年、私が24歳の時に、薬局を営む父から「自分たちだけで商売しなさい。信用は貸すが、金は貸さないから」と自立を求められ、7歳年上の兄とともに、J.R松任駅前に出来た総合スーパーにテナントとして店舗を開業しました。ちょうど、日本でスーパーマーケットが広まっていた時代で、当初はスーパーのテナントとして店舗を増やしていったのです。

そんな中、米国最大の薬局チェーンであるウォルグリーンが1店舗5000、1000坪の面積で商売をしている姿を見て、事業としてテナント方式の将来性に疑問を感じ、いずれ日本にもドラッグストアの時代が来ると考えて、1985年に「クスリのアオキ」を立ち上げました。

ただ兄も私も、もともとは薬剤師なので、商売の基本はまったく分からない。それで、設立までに2年位をかけて、食品・衣料・スニーカーなどの店長を「これからはドラッグストアの時代になるから一緒にやろう」と

説得して人材を集めました。ところが、人は集まったものの、今度は採算の見通しが立たない。損益分岐点が10億円なのに、対して、初年度の売上高は2億円しかなかった。ならば、年商2億円の店を5店舗作ればいいと、毎年1店舗ずつ増やす計画でスタートを切ったのです。

実は、開業までにはいろいろな圧力がありました。でも、そこで腰砕けになっただけで自立することは出来ないで、何があるかとドラッグストア業態の追求に邁進しようと決めました。そういう私たち兄弟が気持ちの面で後押ししてくれたのが父でした。

——早くから自立を促されたことが、時代の変化をいち早く読んで、新しい環境にも積極的に飛び込む姿勢につながったと言えますね。

昭和40年代は、八百屋、魚屋、肉屋などの業種店が減っていく一方で、食品スーパーが成長した時代です。そうした変化を見ている中で、マーケットが小さい業種店は伸びないし、従来の薬局経営には限界があると感じました。そこで気づいたのが、現状を打開するにはマーケットを拡げていけばいい。消費者が求めるマーケットに積極的に入っていけばいいということ。そのためには、まったく新しい業態であるドラッグストアへの進出が

不可欠であるという結論に至ったのです。

こうして、テナント出店から郊外型店舗への転換を図るとともに、医薬品を核商品としながら化粧品、日用雑貨、食品、小物衣料などの生活必需品を幅広く揃え、安く販売するというスタイルが消費者に支持されて、業績は順調に推移しました。

コアの専門性を磨き 利便性を深掘りする

——近年、ドラッグストア市場は飽和状態にあると言われ、成長も鈍化傾向にあります。さらに、2009年の薬事法の改正でコンビニなど他業種が医薬品販売に参入しやすくなり、競争はさらに激化しています。業態の垣根が崩れる中で、御社の将来像をどう描いていますか。

キーワードは専門性と利便性です。健康と衛生は引き続き当社のコアであり、その専門性を磨いていきます。国民医療費は毎年増え続け、今や36兆円台。そのうち65歳以上の老人医療費の割合が40%ほどを占めます。この大きな流れの中で医療制度は必ず変わり、セルフメディケーション、プライマリケアの波が来るでしょう。そのため



旅のブックマーク

第9回

バリ、サヌールの夜は更けて



サヌールの一等地に佇むタンジュンサリ

バリ島という有名なのは、サーファーの集うクタであり、その北に続くスミニャックであり、山間の芸術村ウブドであり、そして、今年、APECの開催が予定されている南部のヌサドゥアといったエリアだろう。その中で、ともすれば「老人の集う場所」と思われているのがサヌールかもしれない。

だが、それは裏を返せば何十年とバリに通い続けた筋金入りのリピーターが、結果として年をとったということであり、リゾートとしてのバリの歴史が始まったのは、ほかでもない、このサヌールなのである。

その歴史の生き証人が、昨年、創業五〇周年を迎えた老舗リゾート、タンジュンサリだ。創業者は、オランダ人の母から受け継いだ西歐的で端正な

容貌と、スラウエシ出身の父から受け継いだエキゾチックな名前を持つ男、ウィヤ・ワオルントウ。英国仕込みの英語を話し、バリ文化や芸術に通じた彼は、六〇年代後半から八〇年代前半にかけて、つまりリゾートとしてのバリの黎明期、訪れる外国人たちの水先案内人となったのである。

当時のタンジュンサリには、ヨーロッパの王族から、イングリット・バーグマンのような女優、文化人類学者のマーガレット・ミードのような文化人、さらにはロックスターのミック・ジャガーまで、時代を象徴するありとあらゆるジャンルのセレブリティが集っていた。そこに行けば誰かに会える、何かがある。彼らはタンジュンサリを「ウィヤのリビングルーム」と呼んだ。

さらに言うならば、それは終わらないパーティーの日々でもあった。サロンを巻いて素足になって、朝は遅く起きて、昼はプールサイドに寝そべって、夜の帳が降りれば、サヌールの夜は眠ることがなかった。

タンジュンサリが示したライフスタイル、リゾートのありかたは、後にアップドのアマンタリを創業した



タンジュンサリの創業者、ウィヤ・ワオルントウ

アマンリゾートに継承されることになる。アマンの創業者、エイドリアン・ゼッカは、実はウィヤと同郷であり、当時、集ったメンバーのひとりだった。

昨年七月に開催されたタンジュンサリの創業五〇周年のパーティーは、往事を思わせる盛況だった。会場のいたるところに置かれたスクリーンに在りし日のウィヤ・ワオルントウの写真が映し出され、現在のオーナーであるウィヤの二番目の妻、タティエが挨拶に立つ。タンジュンサリは、諭えるならばフェイスブックのない時代のフェイスブックだったと語った彼女の言葉が印象的だった。

ディナーの後は、五〇人の少女と五〇人の大人たちによる壮大なバリダンスのパフォーマンス。そして夜がとっぷりと更ける頃、ダンスタイムとなった。プールサイドに七〇年代、八〇年代のオールディーズ

が鳴り響く。ウィヤの血をひく美貌の孫娘たちとその取り巻き、そしてかつての若者たちが、終わらないパーティーが続いたあの頃のようにサヌールの夜の魔性に誘われていた。

タンジュンサリ ホテル

<http://www.tandjungsarihotel.com/>



青木保夫志(あおきやすとし):1949年石川県生まれ。73年、家業の青木二階堂薬局に入社。85年、兄と共にクスリのアオキを設立。代表取締役専務に就任。99年、副社長。2003年8月から現職。経営信条は禅語の「平常心是道(びょうじょうしん これどう)」。

当社では、地域に密着した「かかりつけ薬局」を目指して調剤薬局をドラッグストアに併設し、薬局に薬剤師を常駐させています。こうした薬剤師の職能の専門性を高めていくことは、地域の健康をサポートするドラッグストアとしての当社の責務です。

また、店舗販売の分野では、消費者にとっての利便性をさらに深堀りしていきます。商品には2種類、ウォンツ商品(欲しい商品)とニーズ商品(生活に欠かせない商品)があるのですが、ニーズ商品の面白い所は「必ず消費される」ということです。こうしたニーズ商品を扱う中、我々がお客さまにとっての利便性、すなわち生活必需品を一つの店舗で買い揃えることが出来るという利便性をさらに深堀りしていくことで、マーケットは拡大を続けることが出来るのです。

今はもうスーパーマーケット、ホームセンター、コンビニエンスストア、ドラッグストアといった業態の垣根がなくなっています。ですから、小売業としての業態に縛られず、時代と消費者のニーズに応じていくことが成長の条件なのです。

—— 少子・高齢化によって起きる小売業の変化の中で、もっとも注目すべき動きは何でしょうか。

ネット販売の増加です。米国では小売市場販売額におけるネット販売の市場規模が

既に10%に達しています。いずれ30%位に届くでしょう。日本でも同様のことが起これば、既存の小売業は危機的な状況となるでしょう。その中で生き残るには、どうするか。消費者のより近くに店舗を出し、ネット販売等のよいところも取りこみながら、お客さまに支持していただける店舗を作っていくしかありません。今後、当社は北陸3県におけるドミナント基盤強化、他地域におけるドミナントエリアの拡大を積極的に進めていきます。

次の世代へのバトンタッチを準備する

—— 今後も多店舗出店を進めるためには、優秀な人材の確保・育成が不可欠です。

人材確保で大事なことは、会社の理念や仕事の魅力であること、そして人を大事にする制度や風土です。中でも重要なのは待遇です。給与水準を維持・向上させることが人材の質の強化につながるわけで、そのためには1人当たりの生産性を上げるための不断の経営努力が不可欠です。

それと、何よりも小売業が好きで人と一緒に仕事をする人です。以前ウォルグリーンに幹部に「どんな人材教育をしているのか」と聞いたことがあります。答えは「それは簡単だ。小売業、サービス業が好きで採ればいい。どんなに優秀でも小売業が嫌いな人は成長しない。教育制度で一番大事なことは、小売業の好きな人が集まって競争すること。そして、現場で覚えていくことだ」というものでした。私もまったく同感です。

そして、社員に権限を与え、あとは自由にやらせること。私は社員に仕事を強制しません。自分も人に縛られるのが嫌いから。自分の能力を組織の目標の実現に向けて発揮できれば、人は知恵を働かせ、いくらでも成長するものです。与えられた権限の下で1人ひとりが責任を持って動く。そういう組織の輪を作っていくことが人づくりの要諦です。

—— 最後に、今後の目標をお聞かせください。

これは課題でもあるのですが、次の世代にスムーズに会社の経営をバトンタッチするかです。企業で一番活躍出来るのは30〜50歳代。この世代が中心になっていない企業は衰退します。この世代からトップリーダーが出て、会社の理念を大事にしなが夢を持って働くことが出来れば、次の世代は我々の何十倍ものことをやってくれると思います。この2〜3年で、そのことへの手応えが感じられてきていることが何より嬉しいですね。

旅する作家 山口 由美

神奈川県箱根町生まれ。旅をテーマにエッセイ、ノンフィクションなどを幅広く執筆。主な著書に『箱根富士屋ホテル物語』『帝国ホテルライト館の謎』『旅する理由』『消えた宿泊名簿』などがある。