

日本らしさ・日本的発想を 活かした価値創造の発見／発信



2024/10

日本から発信していく価値分科会

目次

はじめに(検討の目的、検討にあたっての問題意識、検討の前提)

エグゼクティブサマリー

第1章 日本らしさ・日本的発想

1. 深層・中層・表層

第2章 日本らしさ・日本的発想と価値創造

1. ビジョン、経営理念

2. 資源・ビジネスモデル・価値 / 自社の再発見のためのフレームワーク

3. ガバナンス

第3章 日本らしさ・日本的発想を活かした経営 ～経営改革へのヒント・意識改革～

第4章 日本らしさ・日本的発想の可視化を通じた開示・対話

第5章 日本的視点からの価値の再発見・拡張

検討の目的

価値創造により企業価値を高めていくには、他社との差別化要素、価値の源泉となる独自性、すなわち、“自社らしさ”を活かし、自社だからこそ提供できる価値を提供し続けることが重要である。

本報告書は、日本人・日本文化・日本社会のベースにある考え方・傾向について着目し、日本企業が“自社らしさ”、“自社ならではの”について思考を深めていくためのヒントを示すことを目的としている。なお、日本らしさに根差す“自社らしさ”、“自社ならではの”、海外企業が簡単には真似することができない強みや差別化要素である可能性がある。

この報告書が下記のきっかけづくりになれば幸いである。

- ・ 日本企業が自社の特徴(強さと弱さ)を整理・再認識し、社内で対話する。
- ・ 日本企業が“自社らしさ”について海外のステークホルダーにもわかりやすく、説明・開示をしていく。
- ・ 日本企業が“自社らしさ”について見つめ直し、経営改革をしていく。

本報告書が、海外の人々が日本固有の価値を評価するにあたっての一助となること、また、世界各国のさまざまな企業の価値を評価する新しい切り口として日本的視点が活用されるにあたっての一助となることを期待する。



検討にあたっての問題意識

+

- 日本企業は、自社の良さについて多くを語ることを好まない傾向にあるとともに、海外からみた特異な点についての意識が薄い傾向にあり、十分な自己認識および開示ができていない可能性がある。
- 長期的にみると、グローバルでみても遜色なく成長している日本企業は少なくない。しかしながら、日本企業の課題として、成長率の低さ、収益性の低さ、イノベーションの生まれにくさ等が挙げられている。日本企業が“らしさ”を強みとして十分に活かしてきていない可能性がある。

検討の前提

- 本報告書における“日本の特徴”や“日本らしさ”は、抽象化・上位概念化したものであり、価値創造における各社の特徴(らしさ)は、より具体的なものであり、各社固有のものである。
- 特徴(らしさ)は、強みにも弱みにもなる表裏一体のものである。特徴(らしさ)が維持されているのは、メリットが存在するからであり、一方でデメリットも存在するため、メリット・デメリット(強み・弱み)の両面を認識する。
- 特徴(らしさ)を強みとして生かしていくには、意識的な取組・仕組みが必要である。

エグゼクティブサマリー

+

◆日本らしさ・日本的発想

- 日本らしさ・日本的発想は、日本人・日本文化・日本社会の特徴であり、日本企業の経営にも色濃く表れ、各日本企業の強みにも弱みにもなり得るものである。
- 本章では、日本の風土・信仰の「深層」、日本特有の価値観や方法の「中層」、日本の経営やその他具現化したモノ・コトを「表層」として整理した。「中層から表層」では、日本企業の弱みにフォーカスして悲観的になるのではなく、日本企業の強みとしてどのように活かせるかを確認するうえでのヒントとなるよう、強みと弱みの両面から整理した。
- なお、日本らしさ・日本的発想は、日本企業で共通する傾向にある部分であり、海外企業との差別化要素となり得る部分である。ただし、それをベースとして生み出される各社それぞれの価値観・資源・ビジネスモデル・価値等は、あくまで各社固有のものである。

◆日本らしさ・日本的発想と価値創造 ～日本らしさ・日本的発想からの自社の再発見～

- 日本らしさ・日本的発想を切り口に、自社らしさを整理・再発見することができるよう、日本らしい資源・ビジネスモデル・価値を例示した。また、自社を整理するためのフレームワークとして、日本らしさ・日本的発想を切り口としたフレームワークを提案する。

◆日本らしさ・日本的発想を活かした経営 ～経営改革へのヒント・意識改革～

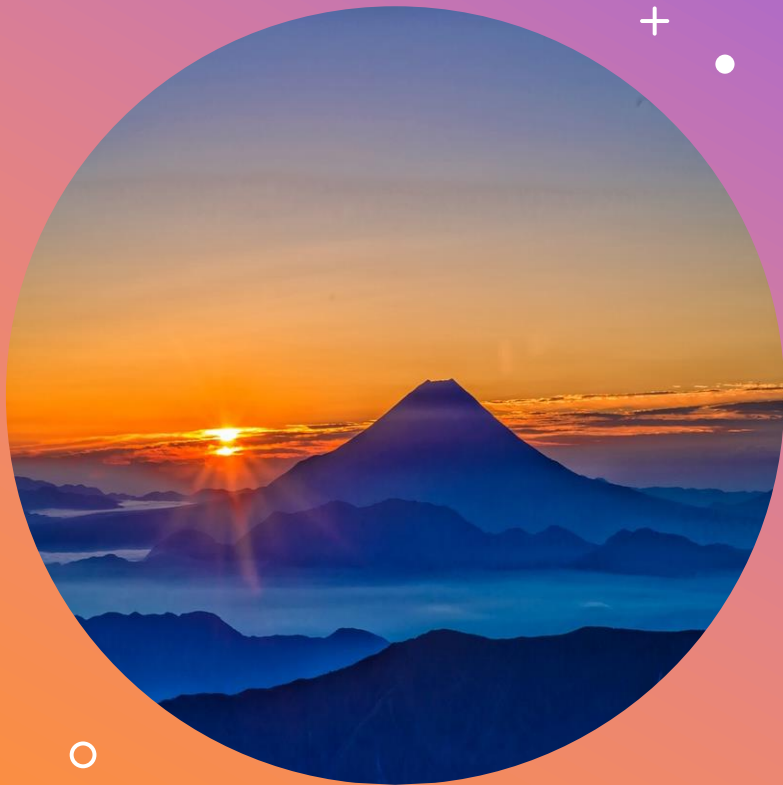
- 日本らしさ・日本的発想を経営に活かしていくためのヒントとなるよう、日本企業の特徴を強みとして出現する例と弱みとして出現する例の両面から整理するとともに、それに対応する日本企業の好事例を挙げた。
- 日本企業が価値創造を強化し、企業価値を向上していくために、日本企業が意識的に取り組むべきことや意識改革すべきことについてまとめた。

◆日本らしさ・日本的発想の可視化を通じた開示・対話

- 社内との対話として、海外のステークホルダー(従業員、投資家)との対話を意識し、日本らしさ・日本的発想をどのように伝えるとよいかについてのヒントをまとめた。
- また、開示や海外投資家との対話において、意識したいポイントについてまとめた。

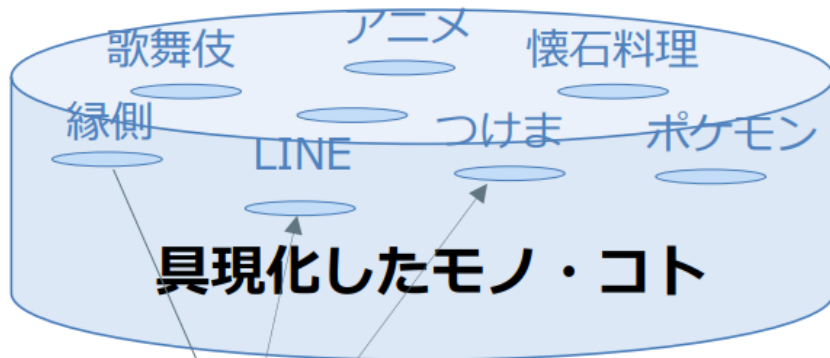
◆日本的視点からの価値の再発見・拡張

- 欧米の価値観がリードしている市場において、日本的視点から、いままで整理できていなかった価値について紐解くことができるのではないかとこのことを提案する。



日本らしさ・日本的発想

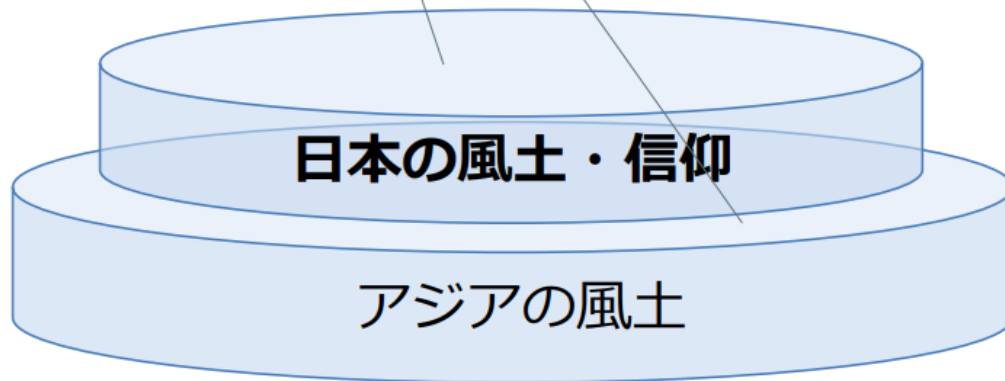
表層



中層



深層



日本特有の価値観や方法がなぜ根付いているのか、日本の風土・信仰から読み解く。

第1回安藤昭子氏資料より抜粋

【深層から中層】

➤ 日本の風土・信仰は、日本特有の価値観・方法に大きな影響を与えている

日本の風土(深層)	日本特有の価値観や方法(中層)
災害が多い	<ul style="list-style-type: none"> 限られた資源を活かす発想 生活文化のポータブル化 (場面と用事に応じて変化させる)
侵略を経験していない	<ul style="list-style-type: none"> 切り出しと組み合わせの編集力
四季の移ろいがある	<ul style="list-style-type: none"> 外来コードを内生モードにアレンジする文化 微細な変化への研ぎ澄まされた感覚

日本の信仰 (神仏習合)	日本特有の価値観 (中層)
八百万の神	<ul style="list-style-type: none"> 万物には神が宿る 自然を恐れ、敬う
空(くう)	<ul style="list-style-type: none"> あらゆる可能性が存在する ものごとは因果・縁起という作用により成り立つ ものごとに絶対性がない
諸行無常	<ul style="list-style-type: none"> あらゆるものは相対的で、因果・縁起によって移り変わっていく
利他	<ul style="list-style-type: none"> 「私」を起点とし、自分も他者も幸せになる判断・行動をする
唯識	<ul style="list-style-type: none"> すべてのものごとは、自分の認識によってのみ成り立つ
縁起	<ul style="list-style-type: none"> 世の中のすべてのものは繋がりあって成り立つ

第1回安藤昭子氏(株式会社編集工学研究所 代表取締役社長)資料に基づき作成

	森林的思考	砂漠的思考
思考	円環的世界観 →世界は永遠に続くもの	直線的世界観 →世界は始まりと終わりがあるもの
視点	地表の一点に定着して生活 →地上に視点を置き、その視点から発想する傾向が強い	一点にいて生活することができない →広域を上から鳥瞰する
生まれた宗教	多神教、仏教	一神教、キリスト教

森林の思考・砂漠の思考 NHKブックス 鈴木秀夫著に基づき作成

日本の風土・信仰(深層)	日本特有の価値観(中層)
(神道の)常若の精神	作り変えて常に若々しく、永遠・永続 イノベーションと伝統の維持の組み合わせ
島国で侵略がほとんどなく、環境変化が非常に少ない	超長期思考

➤ 常若(とこわか)の精神

- 1300年にわたって式年遷宮を繰り返し、古くなったものを変えて常に若々しくして永遠を保つ。
- 神様は常に新しい神殿でお迎えしなければならないという発想から、装飾品等も含めてすべて最新の技術を用いて常に新しく造営する(イノベーションと伝統の維持の組み合わせ)。このとき、朽ちやすく、簡単に壊すことができる木で作り、20年に1回定期的に作り変える。

<日本の長期思考が表れている事例>

【長寿企業】

- 日本には、長寿企業が多く、創業100年以上が3.7万社(世界の50%を占める)、創業200年以上が1388社(世界の65%を占める)。 ※日経BPコンサルティング・周年事業ラボ、2022年の調査
- 創業1000年以上が9社ある。
- 上場企業では、創業が古い順に、松井建設株式会社 創業1586年、住友金属鉱山株式会社 創業1590年、養命酒製造株式会社 創業1602年などがある。
- 日本企業が長寿である理由としては以下の理由が考えられる。
 経営風土: 海外と比較すると外部環境の変化が少ない風土であった
 経営方針: 身の丈にあった堅実な経営がなされてきた

【超長期思考】

- 二宮尊徳は、過去180年における細かい藩の収入統計をつくり、支出基準額を算定

【中層】

➤ 日本特有の価値観・方法は、多義的である。以下において、代表的な日本特有の価値観・方法と、その本来の意味や日本文化とのつながりについて整理した。

日本特有の価値観や方法（中層）	本来の意味や日本文化	日本特有の価値観や方法（中層）	本来の意味や日本文化
Kiwa :極める・際立つ *	<ul style="list-style-type: none"> キワを大事にするデザイン感覚(例:畳の縁、着物の半襟、草履の鼻緒) キワで個性を競う、勝負する、楽しむ 内と外を分断せずに繋ぐ(例:生垣、軒、縁側) 時間のキワへの美意識(例:瀬戸際、去り際、別れ際など移り行く時間への着目) 	Kabuku :too muchを楽しむ*	<ul style="list-style-type: none"> 傾くことがモードの最先端。
Marebito : スレンジャーを歓迎、異質なものが大きな力をもたらす *	<ul style="list-style-type: none"> 神様はゲストとしてやってくる 外から来た人をマレビトのような感覚で迎え、マレビトから学ぶ 主と客を転換できる作法(例:座布団を裏返して座を譲る) 	Wabi :引き算・削ぎ落とす・手持ちのもので精一杯の心を伝える *	<ul style="list-style-type: none"> 十分なものを用意できなかったことを詫びつつ、精一杯のものを用意すること 取り合わせの美意識 そぎ落としてこそ見えてくる美しさ「打消しの美」「負の美しさ」「余白の美」
Musubi :結び目から文化が生まれる *	<ul style="list-style-type: none"> ムスビとは、何かがいよいよ生まれる状態古代は産霊(むすび)と綴られた 大切なものがあるところに結び目をつくる、という暗示的なコミュニケーション 阿吽の呼吸でつながる、連想的 	座・連 *	<ul style="list-style-type: none"> 場をセンス良いものに、気分のよいものに仕立てることが価値 圧倒的リーダーがいるのではなく、面倒見役がつなぎ、約束事をきめて掛け合いを楽しむ 言葉やイメージの律動や意味の共鳴を継ぐ そこに立ち会う者の心の機微を捉える 「座のルール」の中でいかにクリエイティビティを発揮するか
Awase : あわせ かさね 競って 遊ぶ *	<ul style="list-style-type: none"> 日本の遊びの原型は「あわせ」ることにある(例:百人一首、お節料理、十二単) 組み合わせで遊ぶことに価値がある。敗者が脱落するトーナメント制よりも、多くの中で競わせて、価値を引き出すことを好む 組み合わせによるクリエイティビティを好む 	仮 *	<ul style="list-style-type: none"> 工夫してとりあえずやってみる
		共生・受容	<ul style="list-style-type: none"> 自然は抗うものではなく、共生するもの 自然信仰

*は、第1回安藤昭子氏資料及び日本語り抄([vision 2.pdf \(cao.go.jp\)](http://vision.2.pdf(cao.go.jp)))より作成

【中層から表層】 ▶ 日本特有の価値観や方法は、強みとしても弱みとしても現れる

日本特有の価値観や方法（中層）	強みとして出現する例	弱みとして出現する例
Kiwa : 極める・際立つ	<ul style="list-style-type: none"> 細部への意識・こだわりが他がまねできない強みになる 	<ul style="list-style-type: none"> 全体・中央の視点で考えるのが苦手 フレームワークを作るのが苦手 オーバースペック
Marebito : スレンジャーを歓迎、異質なものが大きな力をもたらす	<ul style="list-style-type: none"> 高い受容力・外からのモノを活かす アナロジー思考・アナログカルに対応する(違いを面白がり類推して適応する) 	<ul style="list-style-type: none"> 外からのものに無理に／必要以上に対応しようとする
Musubi : 結び目から文化が生まれる	<ul style="list-style-type: none"> 和魂洋才、折衷主義 うまく横がつながり価値を生み出す 魂のこもった商品・サービス 	<ul style="list-style-type: none"> 外からのものに過度な影響を受ける 非連続な技術革新が苦手
Awase : あわせ かさね 競って 遊ぶ	<ul style="list-style-type: none"> 組み合わせによるクリエイティビティ 「分」をあわせるチームワーク アレンジ力、連想力 	<ul style="list-style-type: none"> 規格やルール作りが苦手 強烈なトップダウンが不得意 体系づけた整理が苦手
Kabuku : 足し算・too muchを楽しむ		<ul style="list-style-type: none"> 必要以上の機能を搭載
Wabi : 引き算・削ぎ落す・手持ちのもので精一杯の心を伝える	<ul style="list-style-type: none"> 打ち消しの美・負の美しさ おもてなしのマインド 	<ul style="list-style-type: none"> 確保できるリソースの範囲を超えられない 上限をこえるアグレッシブさに欠ける
場・座 : 組み合わせで遊ぶ場や座をつくる	<ul style="list-style-type: none"> 複雑系をそのままマネジメントする 	<ul style="list-style-type: none"> 圧倒的リーダーが生まれにくい
間・あそび	<ul style="list-style-type: none"> あいまいさの許容 階層に捕らわれない発想 	<ul style="list-style-type: none"> 共通の土台がないと理解が難しい マニュアル化が難しい
仮 : とりあえずそうしてみる	<ul style="list-style-type: none"> 複雑なものを複雑なまま扱える 	<ul style="list-style-type: none"> 決断力に欠ける
共生・受容	<ul style="list-style-type: none"> 自然を受け入れる 周りと調和する 	<ul style="list-style-type: none"> ひとり勝ちを好まない 足の引っ張り合いが起きる
謙虚・謙遜	<ul style="list-style-type: none"> 等身大の自己理解 改善への注力 	<ul style="list-style-type: none"> 自己アピール下手

<日本特有の価値観・方法と具現化したモノ・コトの例>

「絶対的なものはない」という価値観は、スライド8で挙げている風土・信仰と大きくかかわっており、日本特有のものとして意識しておきたいポイントである。日本人には、「人間には限界があり、全能ではない」、「みなで力を合わせ、一緒に創り上げることで、よいものが生まれる／よい結果が得られる」という考えが無意識の根底にある。こういった発想は、例えば、日本企業が、圧倒的・絶対的なリーダーのもとトップダウンのみで組織を運営するのではなく、個々が力をあわせて全体をよくするというボトムアップ型のアプローチも取り入れていることにも表れている。

「万物に神が宿る」という価値観は、例えば、日本人が、あらゆるものを擬人化し、癒しやかかわいさを感じたり、愛着を持つというところにも表れている。擬人化は、古くは日本の神話、鳥獣戯画、おとぎ話に始まり、現在のさまざまな漫画、アニメ、ゲームでも用いられている。

さらに、日本には「物に魂が宿る」という考え方もあり、物を大切に扱い、作り手も思いを込めて物を作っている。

+

●

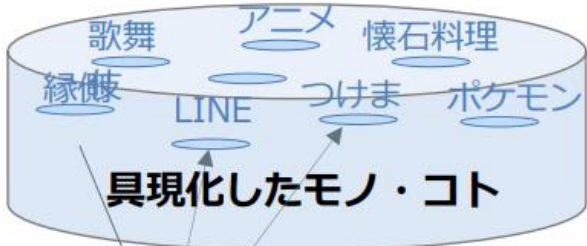
日本では、万物には神が宿ると考えられており、自然や生命に畏敬と感謝の念をもって接してきた。こういった文化的背景から、日本人・日本企業は、SDGsが掲げられるよりもはるか昔から、自然・土地との共生を大事にしてきた。自然との共生が根付いていることは、例えば、銀行セクターの統合報告書において、その土地の風景写真が入っているものが多くあることから感じ取ることができる。

また、日本では、自然や生命に畏敬と感謝の念をもっていることから、誰一人取り残さないという考え方を当たり前に受け入れられており、当然のことであると考えられている。こういった日本の価値観は、サステナブルな社会を実現していこうという世界の流れと合致しており、日本企業の強みになる。海外との対話にあたっては、このような価値観について、丁寧に説明をすることが必要である。



◆ 参考

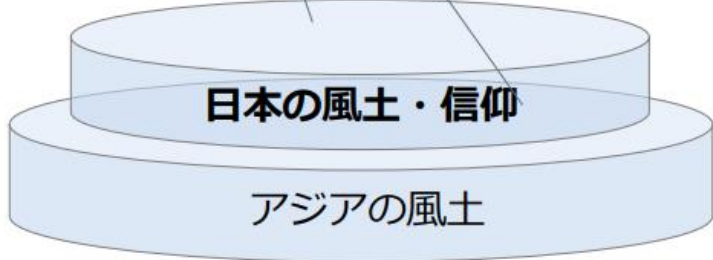
表層



中層



深層



awase
Mixing Japan

①日本の遊びの原型は「あわせ」ることにある。読み札にあわせて取り札をゲットする百人一首は、アワセ・キソイを持った日本の遊びの代表格。②おせち料理は素材を色鮮やかに「詰めあわせ」て何段にも「重ねる」。③十二単の色合わせを「かさね」という。四季ごとに組み合わせのルールがある。④よさこいソーランをはじめとする祭りも、仲間と踊りをあわせて、チーム同士で競うことで盛り上がる。



kabuku
Extreme Japan

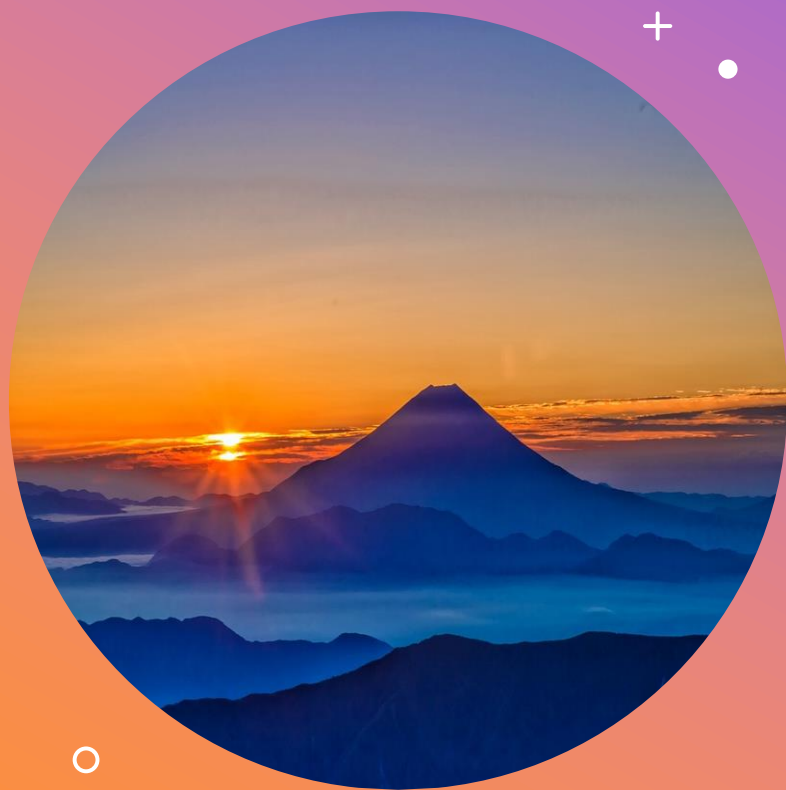


「日本語り抄」参照



wabi
Extreme Japan





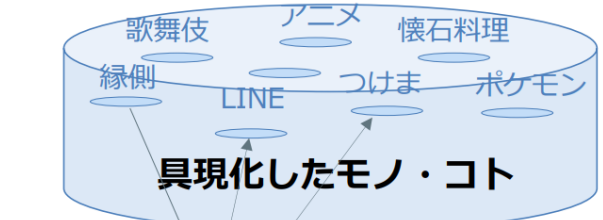
日本らしさ・日本的発想 と価値創造

～日本らしさ・日本的発想からの
自社の再発見～

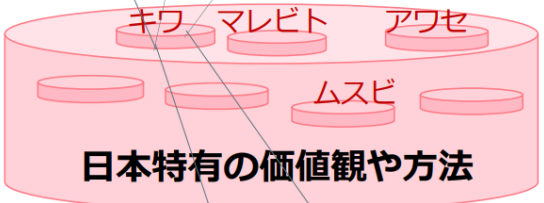
- この章では、日本特有の価値観や方法に基づき表層に表れている“日本らしい”、企業の価値観、資源・ビジネスモデル・価値等について例示する。
- 日本らしさは、日本企業の資源・ビジネスモデル・価値等にまばらに点在し、各企業によって表層化しているものが違うと考えられる。
- また、この章の最後に、日本らしさを切り口として、各企業が資源・ビジネスモデル・価値を整理するためのフレームワークを用意した。これにより、海外企業には真似されにくい日本企業独自の価値に気がついたり改めて認識することを期待したい。

価値創造メカニズム

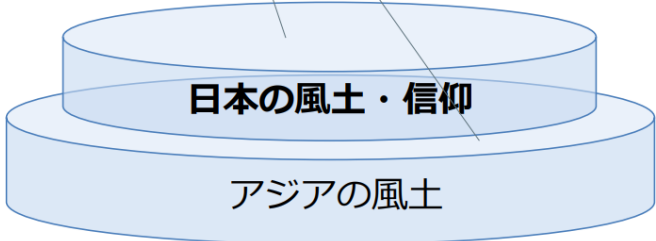
表層



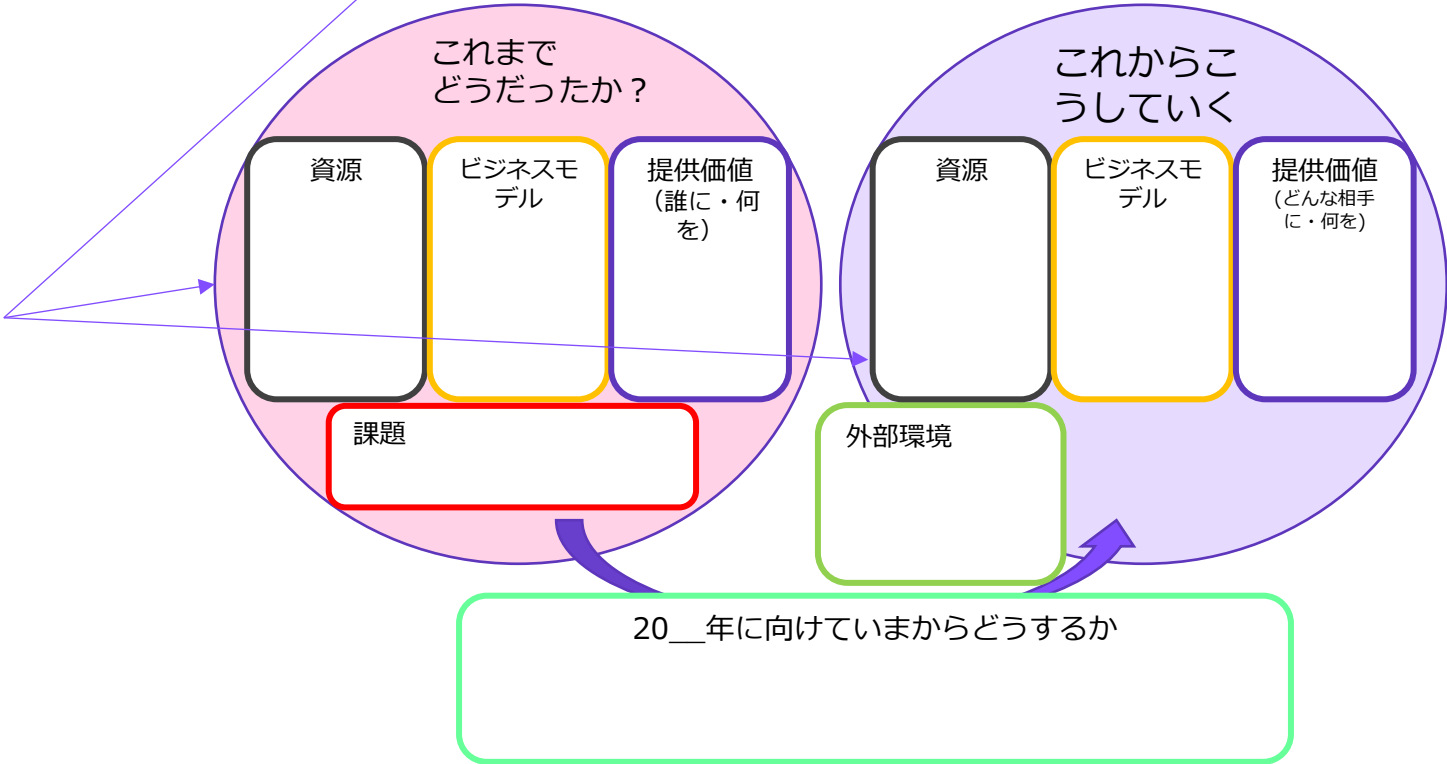
中層



深層



志・価値観



- 志・価値観
 - 資源
 - ビジネスモデル
 - 価値
- と、日本らしさ・日本的発想の結びつき

志(パーパス)・経営理念・価値観

◆ 三方良し・共生・利他

企業収益を上げる・従業員が働き甲斐をもって仕事をする「売り手良し」
顧客の役に立つこと「買い手良し」
社会のために貢献すること「世間良し」

◆ 真善美

正しい道を追求め、道理にかなった善い行いで、美しく価値のあるものを創造する

◆ 和・誠

他人を尊重し、誠実に対応する

◆ お客様第一主義

顧客のニーズや利益を常に最優先に考える

日本企業の特徴	強みとして出現する例	弱みとして出現する例
三方良し・共生・自利利他	<ul style="list-style-type: none"> 顧客満足度の高い製品・サービスの提供 長期にわたるステークホルダーとの信頼関係の構築 持続可能な発展の実現 	<ul style="list-style-type: none"> 八方美人になってしまい、ターゲットを絞った戦略ができない カリスマ的リーダーが育ちにくい
真善美	<ul style="list-style-type: none"> 質の高い、よりよい意思決定 	
善・和・誠	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーとの長期にわたる信頼関係 	<ul style="list-style-type: none"> クライアントに誠実であることで、短期的な自社の利益が後回しになる
お客様第一主義	<ul style="list-style-type: none"> 顧客満足度の向上 顧客との強固な関係の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 価格を上げづらい

事例 YKK

- YKKの企業精神は「善の循環」である。他人の利益を囚らずして自らの繁栄はないという考えのもと、徹底した顧客目線を徹底。顧客へいち早く製品を納入するため、取引先の工場のそばに自社工場を建てることを繰り返し、世界70か国以上に現地法人を持つグローバルカンパニーへ成長。

日本企業の特徴的な資源の例

財務資本

製造資本

知的資本

人的資本

社会・関係資本

自然資本

- 金融機関との密接な関係 (メインバンク制、借入の割合の高さ等)
- 企業間信用取引の割合の高さ

Musubi

- ボトムアップから生まれるノウハウ
- とりあえずそうしてみる力

間・あそび

- 多様なキャリアパスを歩める仕組み
- 長期的な人材育成

- 取引先との信頼関係
- 地域との良好な関係

- M&A先の文化の受け入れ・許容

Marebito

- 工夫する力
- 編集する力
- チームワーク

- 取引先とのネットワーク

- 豊富な海山川の資源

- 加工技術
- 改良・改善技術
- 微細化技術
- 最適化する力
- すり合わせ技術
- 高品質なものづくり技術
- 繊細な味覚を持った人材

Awase

Kiwa

- 漫画、アニメ
- きめ細かなサービス
- 職人氣質な人材

Kabuku

- 機能美を追求したデザイン
- おもてなし(サービス)

Wabi

- 勤勉な人材

- 環境技術
- 発酵技術

共生・受容

- 大量の木材
- 豊富な観光資源
- 多様な気候
- 多様な植物・生物
- 広い排他的水域

- きれいな水

日本企業の特徴的なビジネスモデルの例(1)

日本特有の価値観や方法	ビジネスモデル(ビジネスの肝)	具体例
Awase : あわせ かさね 競って 遊ぶ	<ul style="list-style-type: none"> • すり合わせ・調整によって製品の性能を向上させる • 既存の技術の予期せぬ組み合わせから新しい価値を創造する • 投資先や顧客と共に付加価値を創造する 	<ul style="list-style-type: none"> • ハイブリッド車、乗用車、オートバイ、軽薄短小型の家電製品 • ハンズオン型支援(事例①)、顧客カスタマイズした商品(事例②)

事例① 伊藤忠商事

- 伊藤忠のやり方で統一するのではなく、現場に経営者人材や営業・職能人材を派遣して日本型経営を導入しつつ、現地の商慣行を深く理解する現地社員が営業活動を行う。

事例② キーエンス

◆ 顧客との関係

- 「付加価値の創造」顧客への付加価値を創造する。利益増加分説明能力をつけるために、キーエンスの営業担当者は顧客を熟知し、現場の利益向上のソリューションを一緒に考え、提案する。
⇒ 顧客とはほとんど同じ共同体のメンバーになるほど関係が深くなる
- 共同体のメンバーである顧客に無駄な時間を使わせないという基本方針。単なる飛び込み訪問等は避ける。

◆ 協力会社(ファブレスの製造委託先)との関係

- 生産方法についてのアドバイスまでつけて発注
- 条件をしっかりと提示して当初の計画通り発注。その代わりにしっかり対応をするように依頼。
⇒ 40社ほどの協力会社があり即日納入体制を可能にしている

事例③ KOMORI

- すり合わせ技術により精密な印刷を実現。お札の印刷は、KOMORIとKBA(独)で二分している。

事例④ 任天堂

- 「ゲーム&ウォッチ」や「ゲームボーイ」は、既存の技術をユニークな方法で再利用し、大きな成功を収める。

日本企業の特徴的なビジネスモデルの例(2)

日本特有の価値観や方法	ビジネスモデル(ビジネスの肝)	具体例
Kiwa : 極める・際立つ	<ul style="list-style-type: none"> 極める・細部にこだわることで差別化 → 微細化技術、精密化技術での差別化 現場の継続的な改善・改良による最適化 キワに着目する 	<ul style="list-style-type: none"> 世界中の企業から注文を受ける部品メーカー 信頼・生命にかかわる製品 発酵食品 半導体製造技術、材料 (トイレ機能のキワである)ウォシュレット
Musubi : 結び目から生まれる文化	<ul style="list-style-type: none"> 異なる組織・部門との協働により価値を生み出す 	<ul style="list-style-type: none"> 共済、扶助、互助会、信用組合、信用金庫 事業者を結び合わせる商社
Wabi : 引き算・削ぎ落とす・手持ちのもので精一杯の心を伝える	<ul style="list-style-type: none"> 謙虚で丁寧な接客 サービスにおける細かな心遣い 無駄をそぎ落としたビジュアルインパクト 	<ul style="list-style-type: none"> 日本の飲食店、販売店 旅館 本質的な美しさを追求したデザインの商品

- 企業規模に関わらず、極めることで優位性を築いているビジネスが日本には多数存在する。グローバルニッチトップ企業が多数存在するほか、例えば、味の素の場合、市場領域を狭く捉えて、小さなセグメントで顧客ニーズを満たす商品を展開している。

<日本の食文化とビジネス>

- 日本の食文化は、Kiwa, Musubi, Wabiなどのさまざまな日本特有の価値観・方法が表れている。旨味という味わいを際立たせた調理法、包丁さばきの技術や美しい盛り付け、季節に合わせた器選び、海外の食文化の取り込み、おもてなし、食事の作法、「いただきます」「ごちそうさま」に表れる、食材や料理した人への感謝など、である。
- 海外において日本食はヘルシー、安心・安全、美しい、高品質などと評価されており、海外において日本食レストランは増加している※。また、日本の美味しい食べ物が並ぶコンビニエンスストアの海外展開も盛んである。コンビニエンスストアは、日本食以外にも、安心安全、便利、高品質、地域に密着した商品開発などが評価されている。 ※データの出典 農林水産省 160328 shokub-14.pdf (maff.go.jp)

日本企業の特徴的なビジネスモデルの例(3)

- スライド11で挙げたもの以外にも日本特有の価値観や方法は多数ある。以下ではビジネスモデルの肝となっている例を挙げる。

日本特有の価値観や方法	ビジネスモデル(ビジネスの肝)	具体例
もったいない	<ul style="list-style-type: none">省エネ、省資源、効率化の徹底	<ul style="list-style-type: none">ごみ処理場の余熱を利用した公営プール、ホルモンの食文化、業務スーパー
くつろぎ・癒し	<ul style="list-style-type: none">人々にくつろぎや癒しを与えることに着目する	<ul style="list-style-type: none">コミュニケーションを支援するロボットアニメ・漫画、キャラクター日本特有の宿泊形態や体験である温泉

<アニメ・漫画等のコンテンツにおける日本らしさ>

アニメ・漫画等のコンテンツにはさまざまなところに日本らしさが表れている。くつろぎ・癒しを与えるキャラクターや物語は、日本特有のものであると考えられる。また、万物に神が宿る・すべてのものに魂が宿るというニュアンスの作家性も特徴的である。

ほかにも、神話の要素が含まれているものが多くあり、ストーリーに深みを生む要因となっている。

日本企業が苦手とするビジネスモデル

➤ スライド21～23では、日本特有の価値観や方法がビジネスモデルの肝となっているものを挙げたが、一方で日本企業が苦手とするビジネスモデルを例に挙げる。

◆ モジュール型製品

製品の目標機能を達成するために要素部品間の調整があまり必要のないモジュール型製品の場合には、最適な部品を世界で調達してくる選択・組合せ能力が効果的であり、こういった能力は米国企業が得意とする。

◆ ソフトウェア

早い意思決定が求められ、アジャイルで開発される必要があるが、完璧さや極めることを得意とする日本の特徴との相性が良くない。また、開発したソフトウェアを世界標準にするという面においても、規格やルール作りを苦手とすることが影響していると考えられる。

なお、会計用のソフトウェアなど、特定の分野において強さを発揮しているケースはある。

◆ プラットフォーム型ビジネス

日本企業は顧客と深く関係を築き、顧客向けにカスタマイズすることを得意としているが、プラットフォーム型ビジネスでは、標準ソリューションを広く横展開し、パートナーを効率的に拡大しながら、かなりのスピードで規模を拡大・成長することが求められる。

日本企業の特徴的な提供価値の例

顧客への提供価値

- 安心・安全な商品／サービス
- 壊れない商品(サステナブルな社会への貢献)
- 高品質な商品
- きめ細かなサービス
- 顧客の細かなニーズに対応した商品／サービス

Kiwa

Kabuku

- 機能美を追求したデザイン
- おもてなし(サービス)

Wabi

社会的価値

- 環境保全
- 地域社会との共生
- 地域社会の活性化

グループ会社・従業員への提供価値

- 従業員の雇用安定性

共生

- 自由度の高さに起因するやりがい
- 多様なキャリアパスを歩める仕組み
- チームワークに起因するやりがい

間・あそび

Awase

Musubi

Marebito

日本企業の特徴的な提供価値：事例

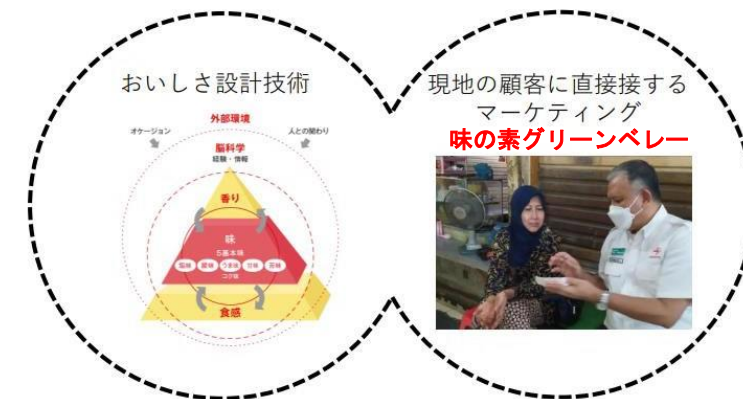
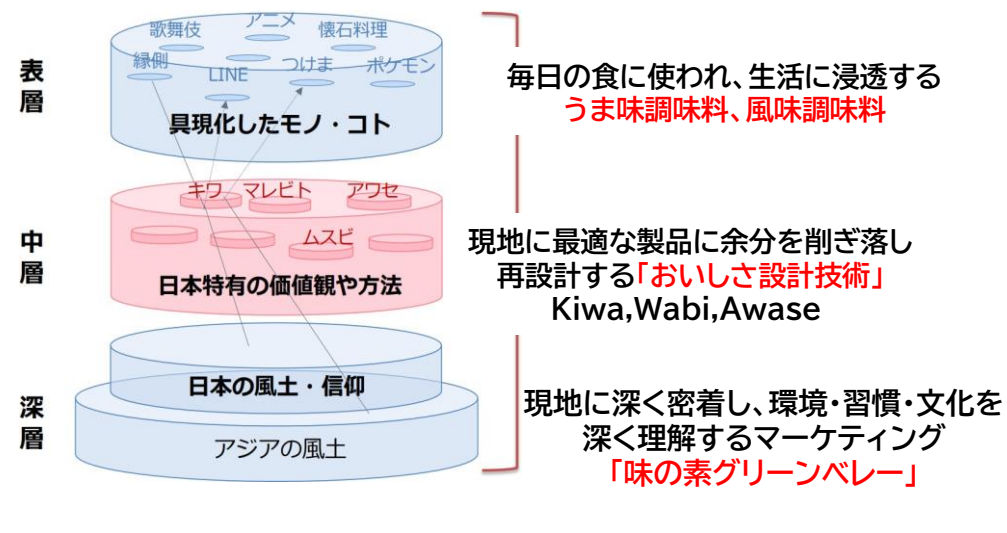
【味の素】

現地にカスタマイズした製品・サービスを提供



(1) 現地・現場適合力

世界各地の現地・現場の環境・習慣・文化に、提供する製品、サービスを適合させています。



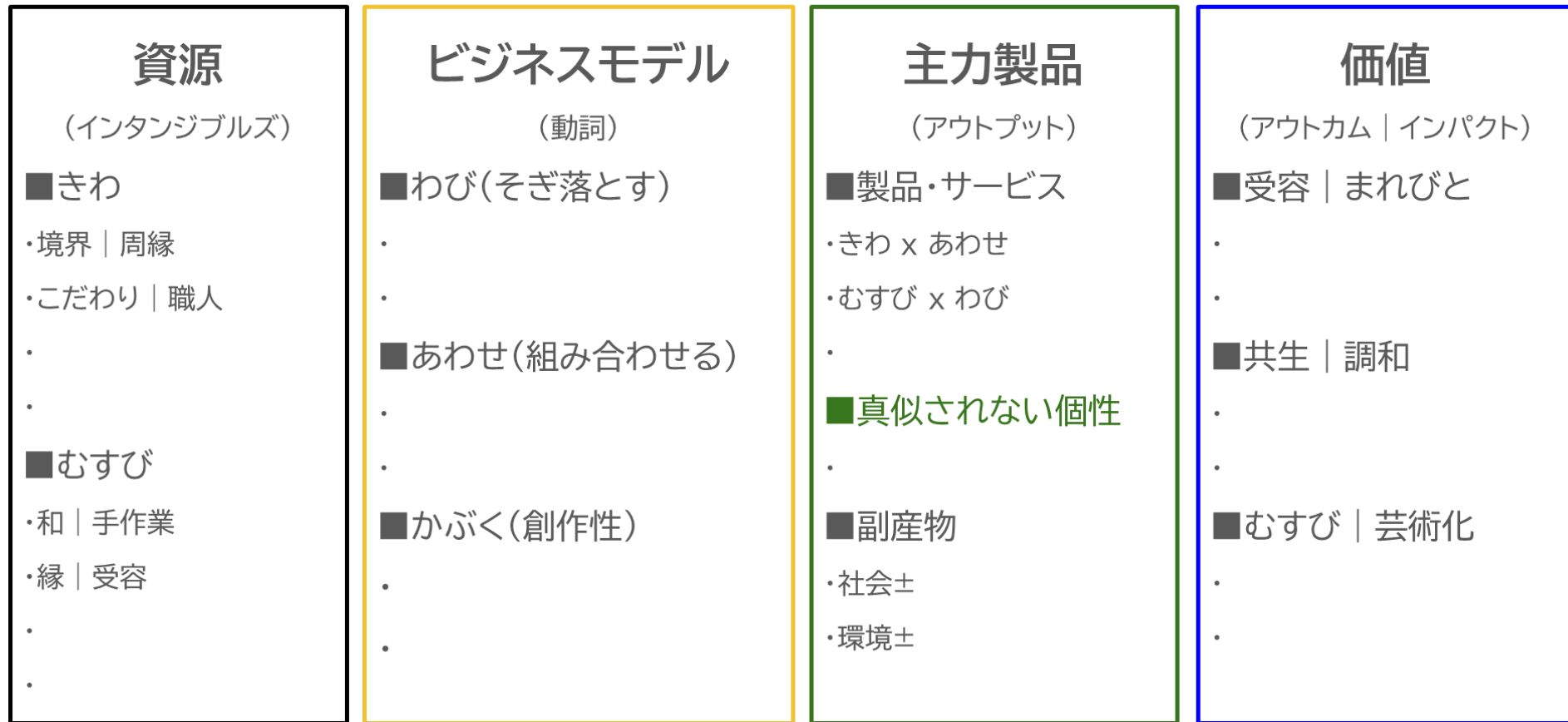
第3回 味の素 伊沢千春氏の資料より

※対照的な企業として、グローバルに同じ商品を展開するネスレが挙げられる

日本らしさを切り口とした 価値創造の整理のためのフレームワーク

- 本章のまとめをもとに、日本らしさを切り口とした価値創造の整理のためのフレームワークを提案する。詳細については参考資料で説明する。

日本文化と価値創造メカニズム（基本型）





【参考資料】

日本文化と価値創造メカニズムについて

経営デザインシート([経営をデザインする \(kantei.go.jp\)](http://kantei.go.jp))には、2つの価値創造メカニズムを描きます。過去から現在の価値創造メカニズムと、未来の価値創造メカニズムの2つです。価値創造メカニズムは、資源をビジネスモデルにいれると価値が創出される、というメカニズムであり、ビジネスモデル(<IR>フレームワークではビジネスアクティビティ)は、資源を価値に変換する仕組みです。

この分科会では、日本文化に由来する考え方、スキル、気風や価値について、きわ、わび、あわせなどの用語で把握しながら議論してきました。この日本文化の要素を経営の分析や開示に結びつけるために、きわ、わび、あわせなどの用語を起点に、価値創造メカニズム、さらには経営デザインシートを描いてみることを提案します。

その基本型では、「きわ」や「むすび」といえるような資源に、たとえば「あわせ(組み合わせ)」、「わび(そぎ落とす)」というビジネスモデル(仕事)を適用することで、価値を生み出すメカニズムです。

例1では、まれびとである海外の方向けに、日本製による高品質の製品を届ける、という提供価値から、どのように日本文化の要素を使っているのか、バックキャストしました。

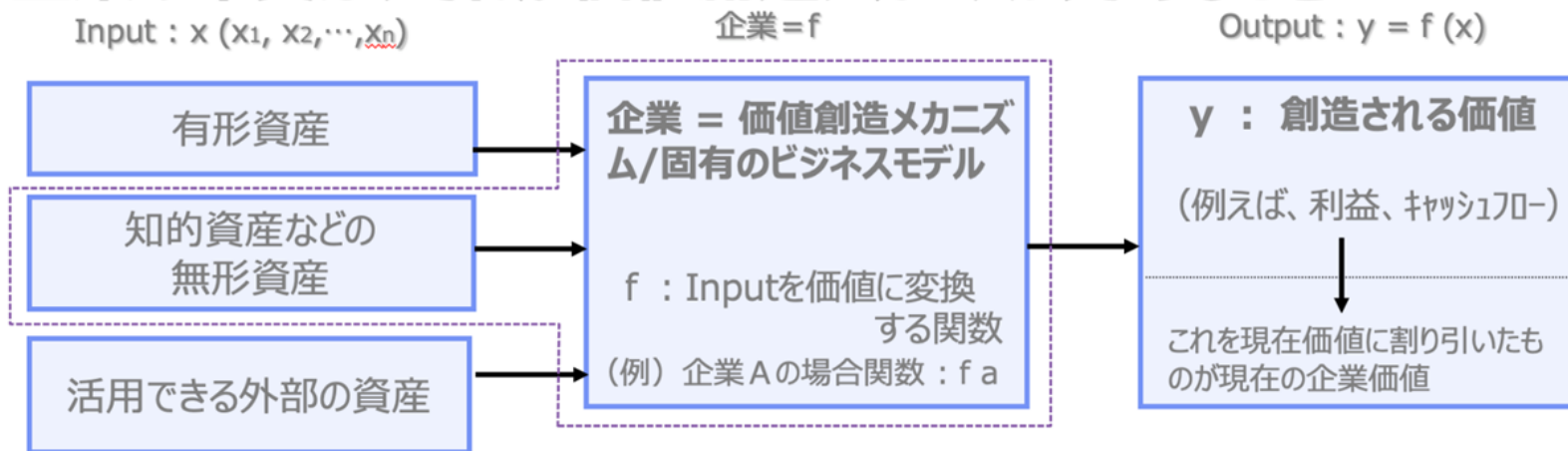
日本文化の要素を使った価値創造メカニズムを実施すると、海外企業は日本文化を使い慣れていませんので、日本企業による価値創造を真似されにくくなります(住田孝之談)。

例2では、地域社会に、日本らしい暮らしを届けるという提供価値から、逆算して、日本型のバリューチェーンの価値や雇用維持などの価値を見つめ直しました。例3は、堀場製作所様のご発表内容を鈴木健治が整理したものです。

例4は、コマツ様の事例から、日本式に雇用を守ることの、強みと弱みを描き出し、弱みが強みでもあり、逆もあるという、経営判断の難しさを再確認しました。例4は青島[2022]にある事例です。

価値創造メカニズム 関数表現

(1) 企業の本質は、それが価値創造メカニズムであること



ポイント

- ① f も x (経営にとって重要な資産の組合せ) も百社百様。
- ② x の中味だけでなく、 x の中味を活かせる f になっているかも重要。
- ③ y を高めるには、 x の増大、 f にマッチした x の選択、 x を活かす f = 経営方針の変更がある。
- ④ 知的資産としては、人的資産 (従業員の知識・ノウハウ、リーダーシップ等)、組織資産 (チームワーク、技術の蓄積、忠誠心など)、関係資産 (評判、長期的関係など) がある。

- 企業は価値創造メカニズム (関数or行列) 。その内容がビジネスモデル。
- 現在の開示では、最も重要な価値創造メカニズムとその重要な源泉である財務以外のリソース (点線部分) についての説明、将来創造される価値についての説明がなく、確からしい予測ができない。

(出典) 産業構造審議会経営・知的資産小委員会(2005) p8などから作成

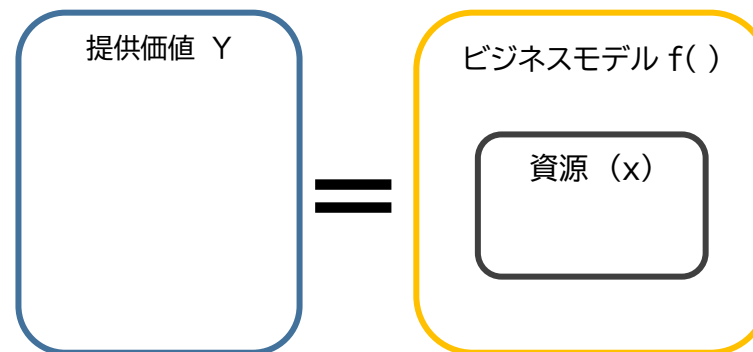
© Takayuki Sumita, 2023, All rights reserved

価値創造メカニズム

A02 将来構想のキャッチフレーズ

パーパス | 長期ビジョン

(参考)
住田孝之氏
算式



ありたい未来(〇〇年後)を描いておく

資源 (x)

日本文化に通底した発想やスキルの裏付けがあり、

自社の個性となっているインタンジブルズ (x)

ビジネスモデル
f()

日本らしさのある仕事の仕方、進め方や、

価値観に裏打ちされた行動

提供価値 Y

顧客への提供価値

社会的価値

グループ会社・従業員への提供価値

これらの結び

日本文化と価値創造メカニズム

■基本

資源	ビジネスモデル	提供価値
きわ	わび（そぎおとす）	共生・受容
むすび	あわせ（くみあわせ）	まれびと

例1 まれびとへの提供価値からバックキャスト

例2 共生のエリアでの提供価値からバックキャスト

例3 間・遊びを自社の資源として再発見する（堀場様）

例4 強みと弱みと経営判断（コマツ様チャタヌガのジレンマ）

例4の参考文献 青島 矢一 著, 榊原 清則 監修『経営学入門 はじめての経済学』（2022, 東洋経済新報社）

日本文化と価値創造メカニズム（基本型）

資源

（インタangibleズ）

■きわ

- ・境界 | 周縁
- ・こだわり | 職人
- ・
- ・

■むすび

- ・和 | 手作業
- ・縁 | 受容
- ・
- ・

ビジネスモデル

（動詞）

■わび(そぎ落とす)

- ・
- ・

■あわせ(組み合わせる)

- ・
- ・

■かぶく(創作性)

- ・
- ・

主力製品

（アウトプット）

■製品・サービス

- ・きわ x あわせ
- ・むすび x わび
- ・

■真似されない個性

- ・

■副産物

- ・社会士
- ・環境士

価値

（アウトカム | インパクト）

■受容 | まれびと

- ・
- ・

■共生 | 調和

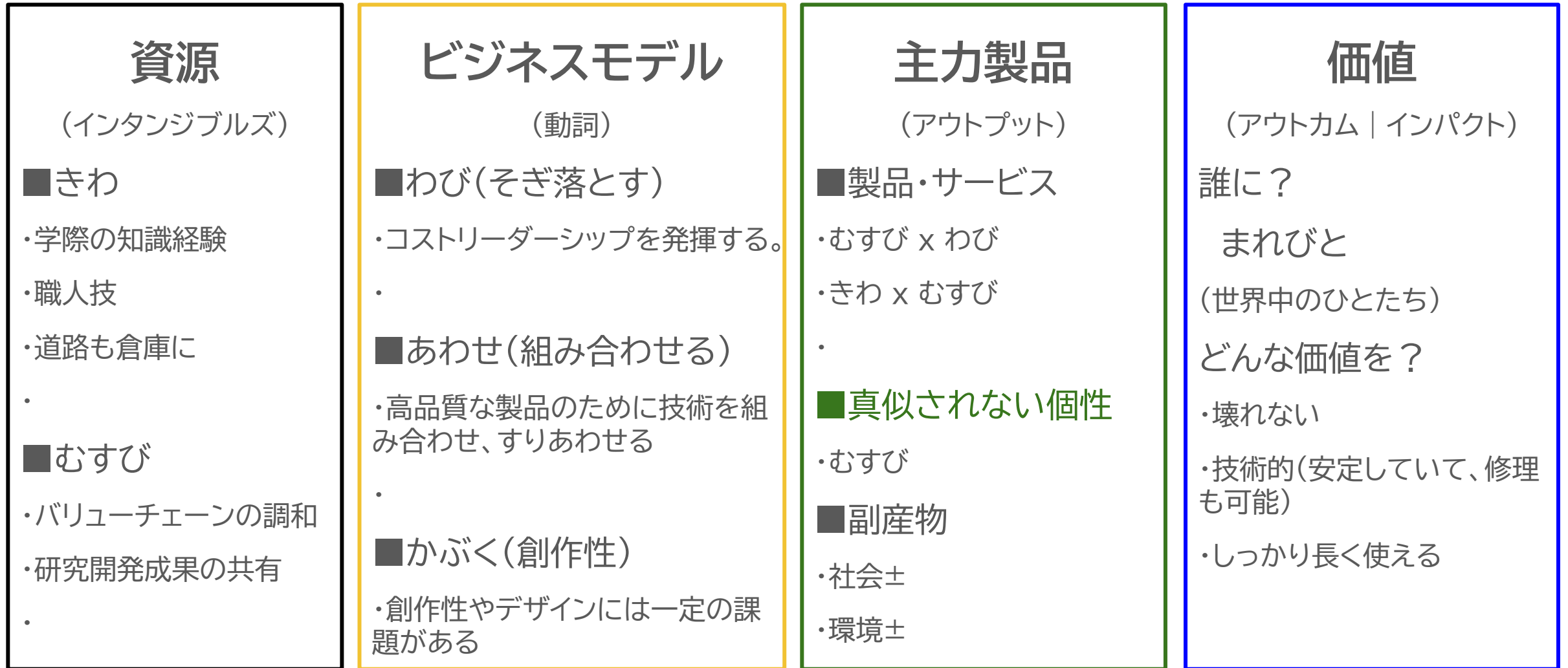
- ・
- ・

■むすび | 芸術化

- ・
- ・

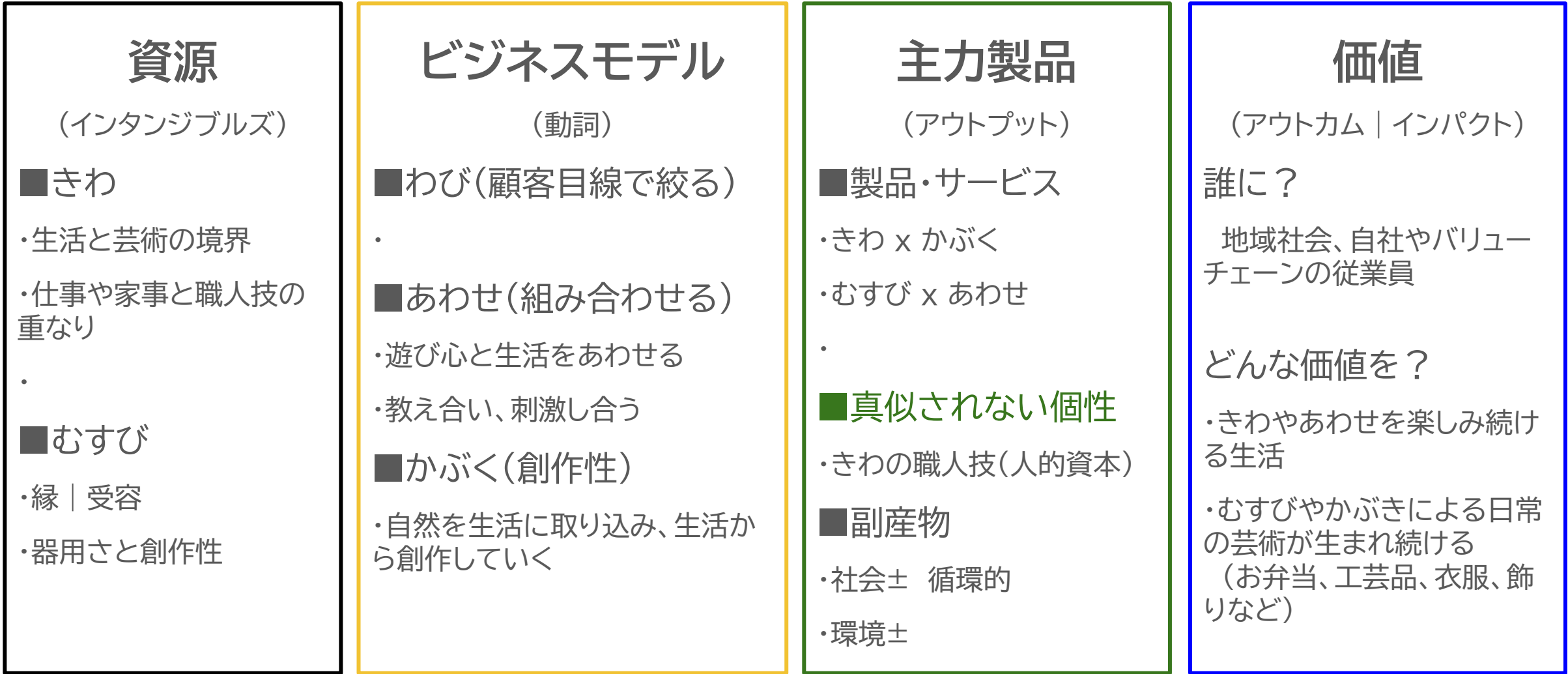
例1 まれびとに高品質な日本製品を提供する

提供価値からバックキャストिंग



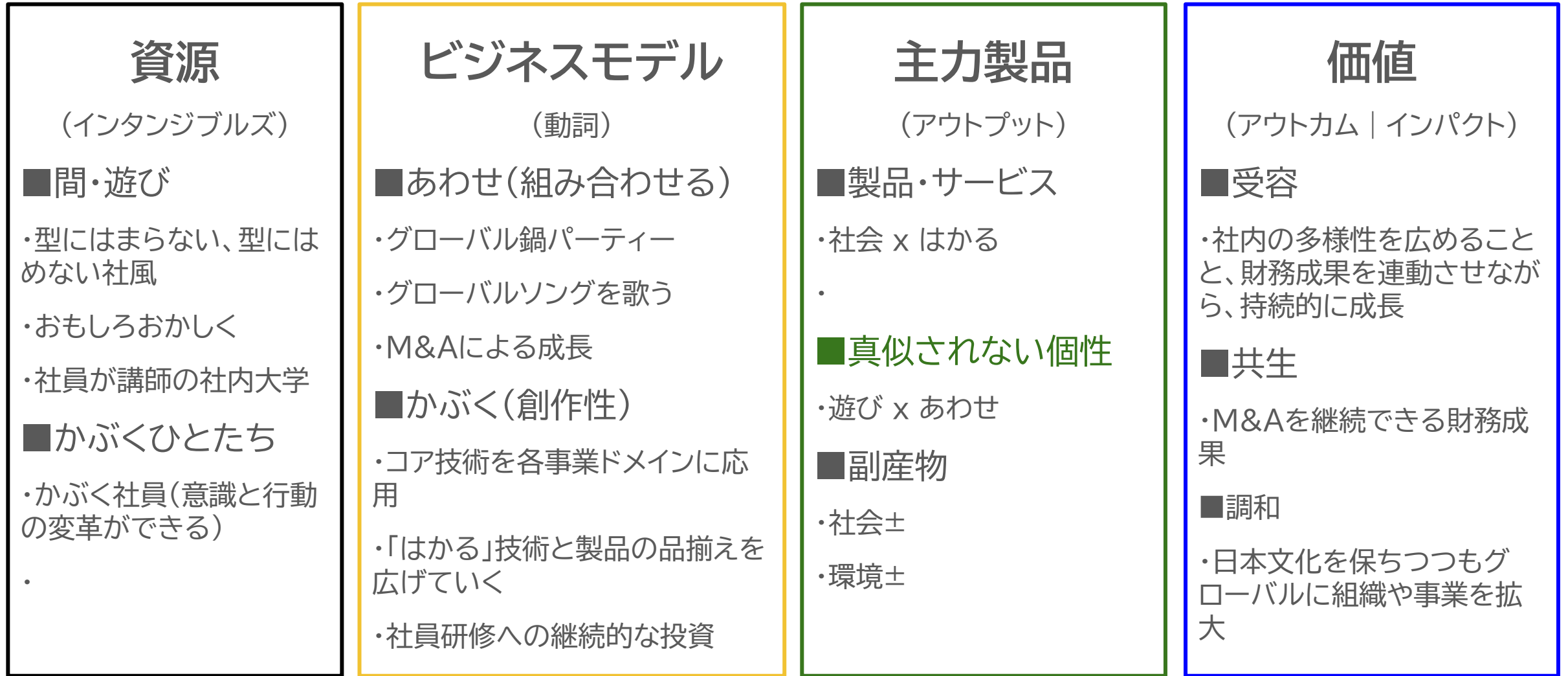
例2 地域社会に日常の芸術がある生活

提供価値からバックキャストिंग



例3 間・遊びを自社の資源として再発見する（堀場様）

提供価値からバックキャストイング



例4 強みと弱みと経営判断（コマツ様チャタヌガのジレンマ）

強みは弱みで、逆でもある。日本式経営をどう選ぶか 青島矢[2022]pp.312 - 313

資源

（インタンジブルズ）

■きわ

・チャタヌガのカイゼン活動

■むすび

・M&Aによる5工場

・チャタヌガ工場は日本式に雇用を守る

■まれびと

・他の5工場は需要減で米国式にリストラ・閉鎖

ビジネスモデル

（動詞）

■わび

・チャタヌガでは、給与を3割カットして雇用を守った。
余剰人員は草むしり、保守整備、近くの小学校のペンキ塗り

・半年後に工場再開

・しかし、好況時に雇用を増やせず

■あわせ？

・米国式にリストラした5工場は、需要復帰後に大規模投資で拡大

主力製品

（アウトプット）

■製品・サービス

・まれびと x あわせ

・きわ x わび（日本式）

・

■真似されない個性

・むすび + まれびと

■副産物

・社会士

・環境士

価値

（アウトカム | インパクト）

■チャタヌガの日本式経営

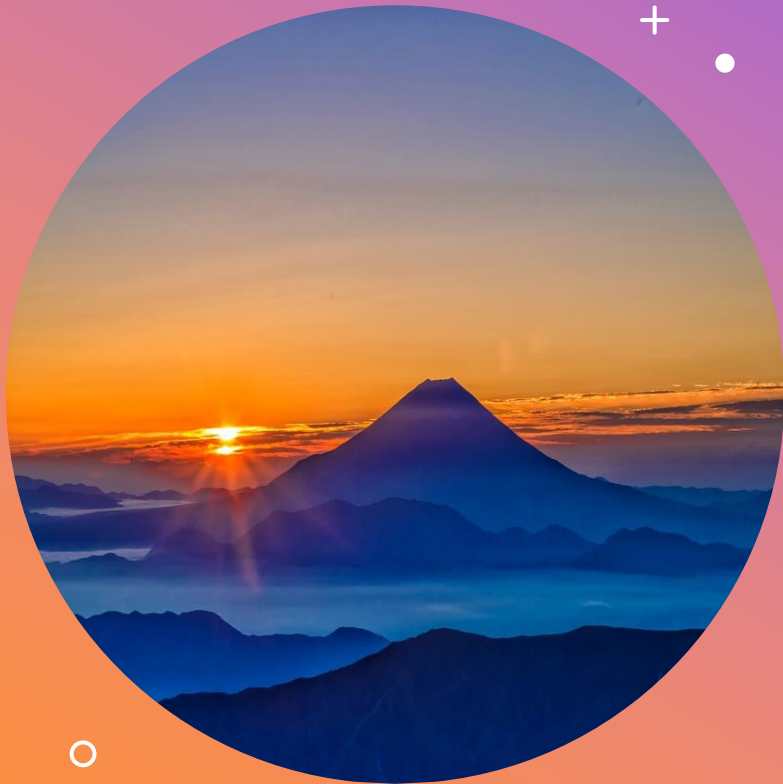
・雇用を守る日本式経営は賞賛されたが、成長機会を取り逃す

・

■米国式対応の5工場

・需給にあわせて閉鎖し、または大きく伸びる。

・労働市場の流動性に解決してもらっている。



日本らしさ・日本的発想と 経営

～経営改革へのヒント・意識改革～

- この章では、日本特有の価値観や方法に基づき表層に表れている“日本らしい”企業経営について、好事例を挙げながら説明する。日本らしさ・日本的発想を経営に活かしていくためのヒントとなるよう、日本企業の特徴を強みとして出現する例と弱みとして出現する例の両面から整理する。
- また、日本の特徴を活かした意識的な組織づくりについて言及する。
- この章の後半では、日本企業が価値創造を強化し、企業価値を向上していくために、日本企業が意識的に取り組むべきことや意識改革すべきことについてまとめた。

経営における日本らしさ

(参考図書) 漂流する日本企業(伊丹敬之)

概念	日本型人本主義	アメリカ型資本主義	中国型資本主義
企業主権	従業員主権メイン	株主主権	国家主権
組織内シェアリング	分散シェアリング	集中シェアリング	権威的シェアリング
市場取引	共同体的市場	自由市場	統制的自由市場

組織内マネジメントの特徴

- 権限の分配が組織内階層の上下で平等的。ボトムアップの仕組みが存在する。
- 組織の中核はミドルであり、中間管理職が中心となって組織経営を行う(ミドルアップダウン)。
- カネの分配が組織内階層の上下で平等的。報酬の社内格差が小さい。
- 情報の共有度が高い。多くの人に同じ情報が分散。

【メリット】

- 個々の社員の主体性が発揮されやすい。
- トップの考えを翻訳して現場に浸透させつつ、現場の意見をもとにトップの方針を修正していくことができる。
- 情報の共有により、結び合わせによる新しい価値が生まれる可能性が高まる。

市場取引の特徴

- 継続的に少数の取引相手と取引が長く続く傾向が強く、取引関係が共同的。

【メリット】

- 協力関係が生まれ、調整がうまくいき、共同開発もやりやすく、経済合理性が高い
- 関係者間の安定的な人的ネットワークをつくるのが経済合理性の原点
- 安定的な人的ネットワークにより、①ネットワークの中で人々の技能や知識の蓄積が効きやすい、②人々の間の情報コミュニケーション効率がよい

日本企業は、取引先との関係が長く続くことを前提とし、取引先との信頼関係を重要視する。そこで一旦取引が始まると、短期的な利益ももちろん重視するが、ビジネスの相手方に対して誠実であろうとする(供給責任を重視)。そのため値下げを切り出しにくく、短期的には赤字になったとしても取引先のためにコスト削減で対応するケースことも多い。またレピテーションがひとたび下がると信頼の回復には時間がかかるため、中長期的な利益のために関係の安定性に重きを置いている。

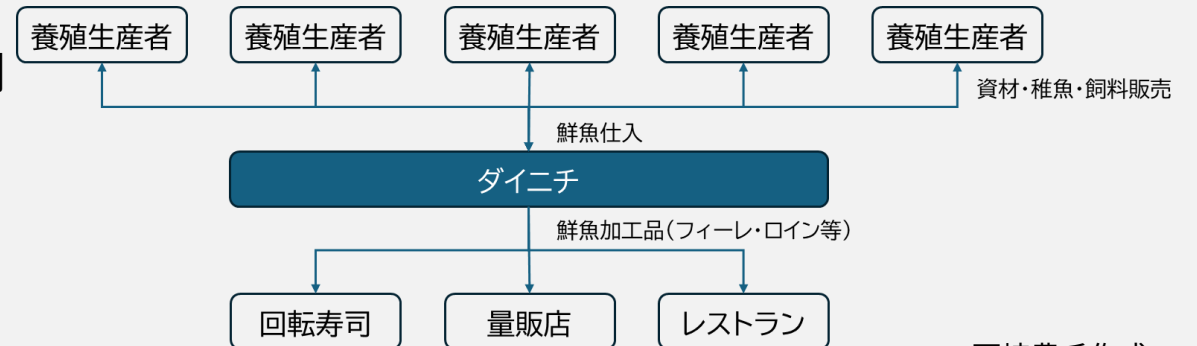
また、共同体的市場が機能しているケースとして、高鮮度の加工鮮魚を提供する株式会社ダイニチを紹介する。ダイニチの事業は、自然の影響を大きく受けるため業績がかなり変動するが、卸機能の関係性において、困ったときは助け合うことで、商流全体で取引が維持されて消費者に価値を届けることができている。

株式会社ダイニチ(本社:愛媛県宇和島市)の事例

ダイニチは、タイ・ハマチ・ブリ等の地元養殖生産者向けに養殖資材、稚魚、飼料を販売することに加えて、当該生産者から成魚を仕入れて大手回転寿司や量販店向けに鮮魚加工卸を行っている。養殖生産者(1次産業)は自然の影響を受けるため計画的に生産量をコントロールすることが難しい一方、ダイニチは加工卸業(2次産業)として顧客(3次産業)より安定供給を求められる

ダイニチとしては市場全体の生産尾数が多い年でも鮮魚を仕入れる代わりに、生産尾数が少ない年でも優先的に鮮魚仕入できる関係性を有している。

基本的に”海の世界”に契約書類は存在していないが、ダイニチの営業部隊は養殖生産者一人一人と同郷出身者同士の特別な「人間関係」を構築しており、長期的な貸し借りで商流全体の安定化に貢献。



戸崎豊氏作成

日本企業のユニークな関係資産と事例

- ▶ 三方良しの価値観のもと、ステークホルダーとの関係性を大事にしている日本企業は多い。下記では、ユニークな関係資産を保有する事例を挙げる。

地域との関係①

- ▶ 中川政七商店
- ▶ たねや
- ▶ かんてんぱぱ

【共通点】

- 地場の老舗企業
- オーナー系で代々続いており、社員や地域を大事にしている

地域との関係④

- ▶ コマツ

- 中南米の女性刑務所の受刑者の更生

地域との関係②

- ▶ JINS

- 地域を活性化するために投資(デスティネーションホテル、アート)

大学との関係

- ▶ ツムラ

- ドクターに漢方薬を使ってもらえるように、数十年前から働きかけ、大学に学部を作ってもらってきた

地域との関係③

- ▶ トヨタ

- 柔道教室を通じて、日本らしさとうまく掛け算して地域への理解度を高めてもらう

組織文化における日本らしさ

日本企業の特徴	強みとして出現する例	弱みとして出現する例
人を企業経営の基軸にする・安定的な人的ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> 個人・組織のパフォーマンス向上につながる 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客から大きな利益を得ることを好まない結果、利益を大きくあげられない
職責・職務を超えた活動を許容する	<ul style="list-style-type: none"> ひとりひとりが責任を持ち有機的に動ける組織づくりができる 部門間の横断的な組織を素早く立ち上げられる 職務の枠を超えた取組を実施しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 職域を超えて仕事できる人に仕事が集まる一方、フリーライダーが生まれる 業務が属人的になる 責任の所在が不明確になる
異質なもの・外からのものを柔軟に受け入れ、融合させる	<ul style="list-style-type: none"> 外部からの人材が活かされる それぞれの良い点を活かし、よりよい経営や事業活動につなげる 外圧を利用した改革をしやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 外部からのルールに捉われてコストをさいてしまう “自社らしさ”が失われる
完璧を目指す	<ul style="list-style-type: none"> 顧客からの絶大な信頼 	<ul style="list-style-type: none"> 過剰品質 リリースが遅くなる 試してみることが躊躇される
時間を惜しまず業務に時間をかける傾向がある	<ul style="list-style-type: none"> アウトプットの質の向上 行ったり来たりの試行錯誤から新しい価値を生み出す 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性の低下
阿吽の呼吸、場の空気を尊重する	<ul style="list-style-type: none"> (共通認識があり)物事を早く進められる ある程度の説明でイメージが共有できる 従業員が自発的にリスク回避する ローテーション人事が機能する 	<ul style="list-style-type: none"> 過剰な気遣いや忖度により、意見を主張できない 言語化が足りず大きな成果を得にくい 多様性のあるチームビルディングが苦手

<各社の組織文化に表れる日本らしさの例>

例えば、「ノークレーム・ノートラブルを目指す」という考え方は、日本的な発想である。なお、仮に“0”を目標に掲げた際に、完全な0を目指すのが日本的であり、おおよそ0であればよいという考え方が海外では一般的ではないかという、感覚の違いについての指摘もあった。

0にするコストは非常に高いため、「ノークレーム・ノートラブルを目指す」ことは、非効率であるという見方もあるが、時間軸を意識すると違った見方もできる。過剰な対応は短期的な利益の低下を招くことがあるが、長期的にみると信頼関係の構築がボラテリティを下げ、キャッシュフローの安定につながるという面もある。

組織づくり・組織活動における日本らしさ

日本企業の特徴	強みとして出現する例	弱みとして出現する例
改善活動	<ul style="list-style-type: none">業務の効率化、生産性の向上、コストの削減	<ul style="list-style-type: none">大胆な変革の発想が弱いバックキャストの思考が弱い
現場主義	<ul style="list-style-type: none">現場の声をすぐにフィードバックできる	
集団主義	<ul style="list-style-type: none">チームワークがよい・高い組織力部門を超えたプロジェクトが機能する	<ul style="list-style-type: none">カリスマ的なリーダーが育ちにくい
小集団を機能させるしくみ (分権制等)	<ul style="list-style-type: none">自主性の発揮ベンチャー精神の発揮意思決定の迅速化	

改善活動としては、トヨタ自動車があるが有名であるが、日本企業の多くが、経営層から従業員までさまざまなレベルでの改善活動を行っている。改善は100を101, 102と積み上げていくものが多いが、それが日常的に行われる結果、時間が経つと大きな飛躍を遂げる。

小集団を機能させるしくみを経営に取り入れて成長をした企業として、2社を例に挙げる。

オムロンでは1970年の事業部制導入し、1983年には分権化による小規模事業部制により、事業本部とその傘下の各事業部が大企業の中で中小企業としてベンチャー経営をおこなっている。現在でも60を超えるベンチャーの集合体ともいえる。

京セラのアメーバ経営は、組織をアメーバと呼ばれる独立採算で運営する小集団に分け、その小さな小集団にリーダーを任命し、共同経営のような形で会社を運営することで、全社員が経営に参加する仕組みを実現したものである。

個々の仕事への向き合い方について、日本と欧米に違いがあるのではないだろうか。欧米の発想では、自身の仕事はどう進むか、という思考からスタートし、個々の仕事の集合体の上にチームの仕事がある。もともと外国人も多くダイバーシティな土壌では、パーパスや経営理念を何度もディスカッションし、腹落ちした上でチームの方向性を共有しないと前に進まない。

これに対し、日本人は、ある程度空気も読めるため方向性がイメージできており、チームとしてのアウトプットがある程度出せる。しかし、個々人の空気の読み方がさまざまなため、ある程度以上のアウトプットを出そうとすると、やはり、パーパスや経営理念、自社らしさを言語化し、しっかりとディスカッションし方向性のイメージを精緻化する必要があるのではないだろうか。

ゆうちょ銀行 福井聡子氏

人的資本における日本らしさ

日本企業の特徴	強みとして出現する例	弱みとして出現する例
経営層から従業員まで「勤勉・誠実・正直」が浸透	<ul style="list-style-type: none"> 取引先・顧客からの絶大な信頼 → ブランド価値の向上 社会全体への貢献という発想 	<ul style="list-style-type: none"> 短期的な利益をあげることは後回し マニュアルがあると過度に依存する
人を成長させ、活躍させるという発想	<ul style="list-style-type: none"> 組織文化を深く理解した従業員が多くなる 愛社精神のある人材を育成できる → 安定的な経営に貢献 	<ul style="list-style-type: none"> 外部環境の変化に弱い スピノフや事業売却をしにくい
長期的に雇用する	<ul style="list-style-type: none"> 企業の価値観・文化を深く理解した人材が多く存在し、中途採用者やM&A先へ価値観や文化の伝搬者となる → コミュニケーションコストが下がる 幅広い業務経験をさせ、現場や他部門の感覚が理解でき、様々なことへ対応できる人材の育成が可能である 社内外の横のつながりが会社の持続性につながる 調和が保たれやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 外部環境の変化に弱い (社内常識・共通ルールが暗黙の了解となっている結果として)多様性の取り込みが遅れる 転職者が力を発揮しづらい環境になりやすい (リストラがなく)生産性が低下する
人材配置の定期的なローテーション	<ul style="list-style-type: none"> 経営に応じた人材の配置・配分 一人の人材が保有する知識・スキルの幅が広がり、部門間の連携がスムーズになる → 安定的な経営に貢献 	<ul style="list-style-type: none"> 専門人材を育成しにくい・獲得しにくい
職務を詳細には規定していない	<ul style="list-style-type: none"> ジョブディスクリプションを超えた挑戦からイノベーションが生まれる 組織横断の仕事を柔軟にやりやすく、異なる組織の知見から新しい価値を生みやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 成果が個人の意識に依存する

日本の特徴を活かした意識的な組織づくり(1)

➤ ひとりひとりが責任を持ち有機的に動ける組織づくり

【小規模組織制を機能させる】

- 経営理念・ビジョン・価値観の浸透を促し、価値を共有できる環境づくり
- 各組織のリーダーに権限を委譲する

【ボトムアップが機能する組織づくり】

- 経営理念・ビジョン・価値観の浸透を促し、価値を共有できる環境づくり
- チャレンジを促す制度の構築などによる風土醸成
- トップの責任を持った意思決定（現場の意見を取捨選択し、経営に取り入れる）
- トップがしっかりグリップを握る

ボトムアップが機能する状態の場合、従業員それぞれが経営について関心を持ち、改善提案が上がりやすい状況となる。

ボトムアップがうまく機能した場合、日本の特徴が生きてくる可能性は高い。

日本特有の価値観（中層）	強みとして出現する例
Awase : あわせ かさね 競って 遊ぶ	<ul style="list-style-type: none">• 組み合わせによるクリエイティビティ• 「分」をあわせるチームワーク• アレンジ力• 複雑に絡み合う創発

事例①

➤ ひとりひとりが責任を持ち有機的に動ける組織づくりの例

【堀場製作所】

「おもしろおかしく」を具現化する取り組み

ブラックジャックプロジェクト



- 「従業員の意識と行動の変革」を目的とした独自の業務改善活動
- 各国の代表テーマから最優秀賞を決めるワールドカップを毎年開催

ステンドグラスプロジェクト



- 多様な個性・才能が輝き、新たな価値を創造し続けることをミッションに開始
- 2019年からは、いち早くテレワーク勤務制度を整備

満足な成果が得られない要因は企業基盤である
“現場の意識と行動”にあり、更なる成長には、トッ
プダウン経営だけでは限界がある



現場から提案や改善が持ちあがり、ボトムアップを活かせるマ
ネジメントシステムを構築（ミドルアップ・ミドルダウン）

いろいろな特徴を持った人が集まって堀場製作所を構成
しているという考えから、
現場に根差したダイバーシティ推進と働き方改革

日本の特徴を活かした意識的な組織づくり(2)

▶「他のものを柔軟に受け入れて融合させる力」を活かす組織づくり

【外部からの人材を活かす仕組み・場づくり】

- 外部からの人材の知見を取り込み・活かすための、意図的な仕組み・場づくり

【買収先の企業の個性や価値観を殺さない】

- 買収先がそれまで培ってきた個性や価値観を尊重しつつ、親会社に融合させていく

【自社の価値観・理念を浸透させつつ、互いの長所と長所を組み合わせる】

- 買収先に対して、日本型経営と現地型経営の長所を組み合わせる経営を行う

良いものを取り込み、融合することで、シナジー効果を拡大することが期待できる。

日本特有の価値観（中層）	強みとして出現する例
Marebito : 客神感覚・ストレンジャーを歓迎 *	<ul style="list-style-type: none">• 高い受容力・外部のモノを活かす• アナログカルに対応する(違いを面白がり類推して適応する)

<Awaseと、場・座（スライド10、11参照）の発想を組織づくりに活かす>

経営的な視点で、社内外にある資源や資本を遊びごろで組み合わせられる発想が生まれていくと、日本企業はもっと面白くなっていくのではないか。さまざまな発想をもつ多様な人材で議論をしていくような場・座を多数つくり、このような組み合わせを考えていくと、イノベーションが起きる可能性が高まっていくだろう。

事例②

➤ 他のものを柔軟に受け入れ、融合させる例

【ゆうちょ銀行】

～外部の専門家をリーダーとして受け入れ、組織改革・人的資本の強化につなげる～

- 民営化後、自社の屋台骨であるマーケット部門を強化する必要があった。
- 他社から、各資産クラスで運用経験の豊富な、高度な専門性と知見を持つ人財を採用し、体制を構築。
- さらに、採用した各セクションの専門家による、若手人財の基礎・応用研修を継続的に実施。若手人財については、おおむね全国の直営店での業務を経験後に、一部マーケット部門に配属。
- なお、若手人財からも専門職登用の道も開いている。

強固な運用体制の構築

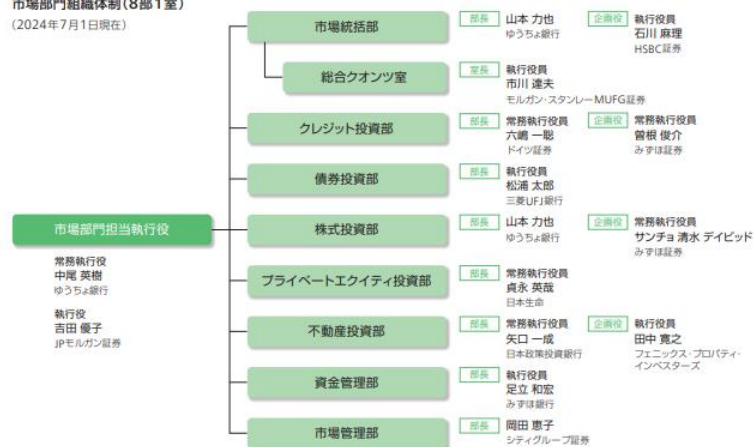


当行市場部門は、担当執行役のもと、分野ごとに専門化した8部1室で構成しており、部長クラスのマネジメントには、多様な経験を持つ専門人財を配置しています。また、リスク管理を含む体制強化および基盤整備のため、マーケット関連部署の人員拡充を進めるとともに、マーケット人財の積極的な採用および育成を行っています。

具体的には、運用部門役員等の外部からの登用や、リスク管理を含むマーケット専門人財の継続的な採用に加え、若手人財等に対し、プロフェッショナル職等による基礎・応用研修を継続的に実施しています。

運用体制

市場部門組織体制(8部1室)
(2024年7月1日現在)



注:名前の下は主幹経歴。

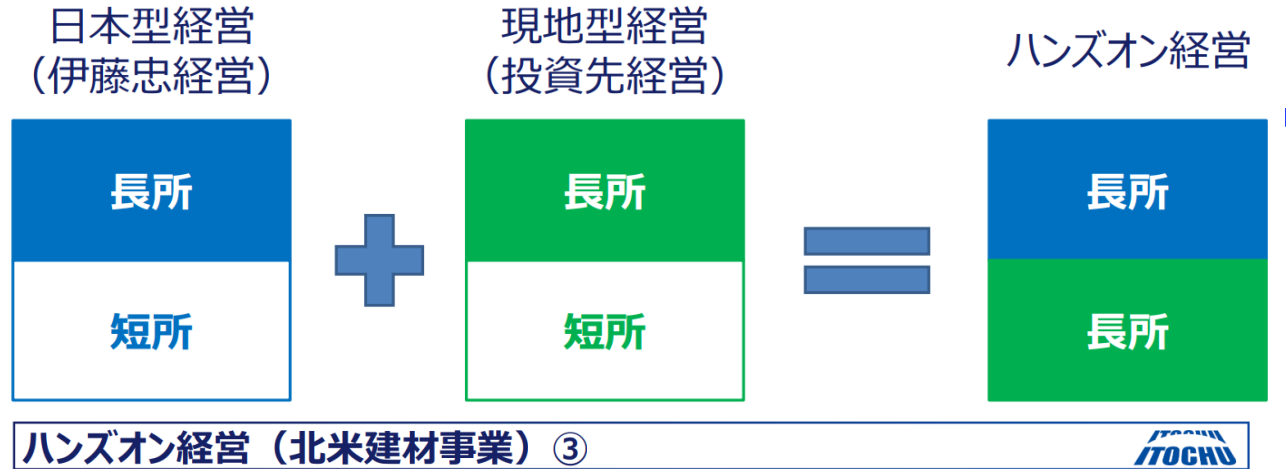
事例③

➤ 他のものを柔軟に受け入れ、融合させる例

自社の価値観・理念を浸透させつつ、互いの長所と長所を組み合わせる

【伊藤忠】

現場に経営者人材や営業・職能人材を派遣して日本型経営を導入しつつ、現地の商慣行を深く理解する現地社員が営業活動を行う。



・ 買収当初 :

伊藤忠社員と現地社員を業務に応じて適材適所に配置

・ 互いの「信頼・信用」構築後 :

日本型経営と現地型経営の長所を融合し、
シナジーの創出 & 利益の最大化

※ **ビジネスの持続性を担保するため、「人材戦略」が重要**

日本の特徴を活かした意識的な組織づくり

- ▶ 人を企業経営の基軸にする・安定的な人的ネットワーク
個人・組織のパフォーマンス向上につながる

事例④

【キーエンス】

◆ 現場への権限委譲

- 問い合わせの翌日や数日以内に現場でも提案ができるほどの権限委譲
⇒ 階層間の平等性が高い・若手も実質的な発言権を持っている
役職者や開発部の営業同行が必要であれば営業が要求し、同行させることが日常的
個々の社員の主体性の発揮、社内組織のフラット化、公平でクリーンな社内組織

◆ さまざまな立場の人々間の情報共有の徹底

- 外出報告書(月50程度/人):顧客訪問前に、顧客ごとに商談しようとする商品とその活用目的、生産性改善提案の内容、顧客企業の現場での調査事項などを報告。必ず上司等と短時間の打ち合わせも行う。
- 訪問記録
- ニーズカード:顧客の潜在的なニーズを感じたときに提出。ニーズカードの提出はKPIになっている。
- 他部門への顧客案件紹介カード:KPIになっている
- 人事ローテーションの慣行:営業・開発・事業の責任ある立場につく前に他部門の責任者の立場につく。

日本企業が意識的に取り組むべきこと・
意識改革すべきこと

日本企業が意識的に取り組むべきこと：組織開発

日本企業が意識的に取り組むべきことのひとつとして、組織開発が挙げられる。優れた経営をしている日本企業は意識的に組織開発を行っている。

➤ 組織開発部をつくる

- 関係性をどう良くするかを考える部門をつくり、対策をしていくことで、日本のよさがもっと強くなっていく。八百万の神なのか一神教なのかの違いなどがわからないと、伝わらない。また五感で分かり合える会があってもよい。

➤ チームビルディング

- 自然体でできるチームビルディングは得意であるが、ダイバーシティが前提のチームビルディングは苦手。これからはダイバーシティを前提としたチームビルディングが問われる。多様性を意識したチームビルディングを行う会社が突き抜けられる。
- 従来の日本のように、好きにやらせていたことで突き抜けた研究開発をする、すなわち、天才に任せるというやり方もあるが、チームビルダーであることが成功例に多い。
- ラグビー、サッカーやバスケットボールをみても、日本人がチームビルディングが下手なわけではない。個々の力では他国と差があったとしても、チームビルディングで勝ち抜くことも可能ではないか。ベストプラクティスを共有して真似をしていくのもひとつ。
- マネージャー教育をする。会社全体の規模でチームアップを行う人材を育てる。

事例：堀場製作所

- 改善活動はブラックジャックプロジェクト。
- 経営陣のチーム作りとしてさまざまな仕組みが存在する。経営チームが集まって朝から晩まで議論する場を設けるとともに、グローバルな鍋パーティーを実施。日本の食を通じて日本全体でリスペクトしてもらう。創業者の家にバーに、世界中から来た人をもてなす。
- グループソング。社名は出てこない歌であるが、社内が一つになるために歌を使う。

日本企業が意識的に取り組むべきこと :ガバナンス改革とリスク対策の説明

➤ 企業内部からの自発的なガバナンス改革

- 東証の要請に対応するための表面的な議論では真の改革はできない。外圧はうまく利用しつつ、企業自身が本格的に変わろうという意思を持ち、日本企業の風土・文化にあった形で改革を進めていく。

➤ ガバナンス体制・リスク対応について对外発信を意識した整理

- 日本の経営者の根底にある共通の価値観は、言語化して欧米の言葉で伝えなければ理解されないことを意識する。

◆ ガバナンスと日本企業

ガバナンスの先進国である欧米は、多様な宗教・価値観・文化の人々が存在することが前提であり、トラブルを防ぐためにルールや契約が重要な役割を果たしてきた。そのため、経営の管理・監督を行う体制・仕組みをつくろうという発想になっていったと考えられる。米国において企業不祥事の発生もあり、コーポレートガバナンスが重視され、強い機関投資家と社外取締役による経営の監督が行われるようになり、監督と執行が分離された。

これに対し、日本は、島国であることから同じ価値観を持つ人と長く関係を続けていくことを前提としており、また、横のつながりがあることで契約がなくとも、信頼して物事を進めることができるという環境が長く続いてきた。言い換えれば、性善説が成り立つ状況であり、ルールや契約が必ずしも重要ではなかった。日本人には「真・善・美」を追求するという価値観があり、日本企業では、社員の中から真善美の価値観を兼ね備えた人物が経営層に選ばれていくことで、企業統治がしっかりできていたケースが多かったと考えられる。そういった意味でガバナンスという考え方に馴染みがなかった面がある。

◆ リスクテイクと日本企業

リスクとの向き合い方が欧米と日本は異なっている。日本的な発想では、リスクはとるものではなく、回避するものである。仮定の話でも日常的に論理的に話す習慣があまりない。社外との対話にあたっては、こういった違いを踏まえ、自社がどのように取り組んでいるかの説明をしていくのが望ましい。

日本企業が意識改革をすべき点

日本企業が利益をあげていくためには、顧客志向・リストラの考え方について見直す必要がある。伸びない市場で低価格にすると、市場の価格が下がるだけであるためである。「いいものを安く」から「いいものを適正価格で」に意識を変え、顧客もそれを受け入れる。リストラを忌避するのではなく、健全なリストラは必要であると捉える。

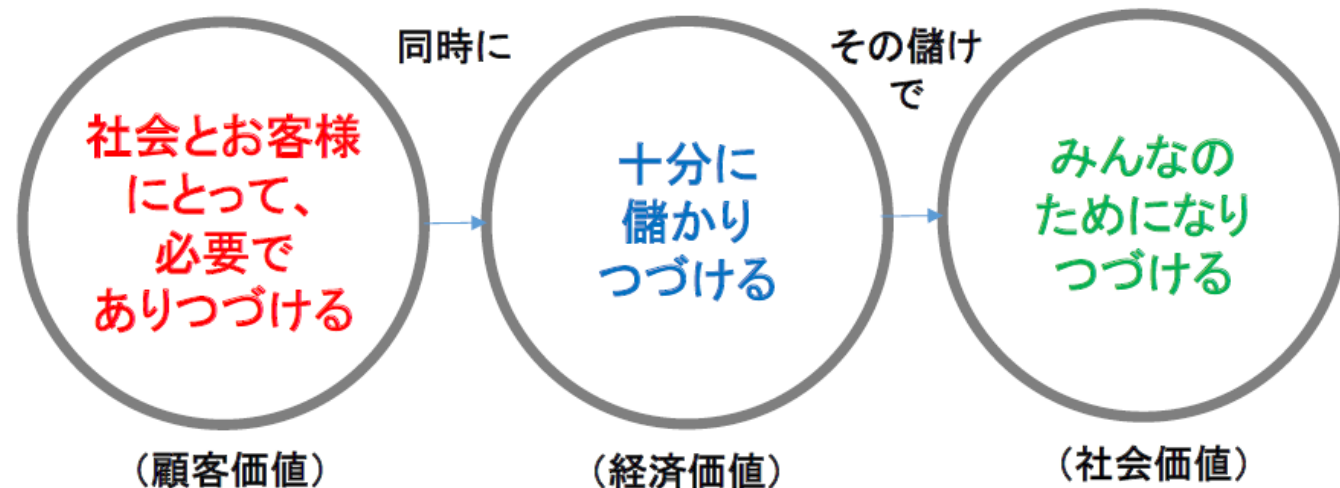
【いままで】

- 低価格志向
- リストラを忌避する志向



【これから】

- 適正価格志向
- 健全なリストラ志向
- 顧客志向の視野を広げる



- 将来の顧客：事業の将来顧客のための十分な投資
- 社員：適正な活用・評価・処遇とやりがい
- 社会：強みを活かした貢献
- 環境：負荷の軽減
- 取引先・金融機関：確実な支払い
- 国・地方公共団体：存在感に相当した税の支払い
- 株主：ROE15%など高井利回り

適正価格志向：「いいものを安く」からの脱却

日本人が良いものをより安くというのが顧客志向と思っている理由

- ✓ 日本は村社会で家族的であるため、労働に価格をあまりつけずに安く渡す感覚。
- ✓ 日本は改善が好きだから普通にやっていたら安くできてしまう。
- ✓ 同じものならだんだん安くなるはずであると消費者が思っている。例えば、家電製品の場合、流通を手放してしまったため、時間が経過すると安くしないとならないということが常識になっている。

【適正価格志向へ変える】

- **労働への価格付け：意味があることには価格をつける、モノではないサービスにも価格をつける**
社会のため・地域のために、低価格で提供するという発想はやめる
- **いいものを安く作って高く売ってよい**
マーケットで適切な利益を得る
- **顧客が得る付加価値で価格を設定**
コストプラスマージンではなく、お客様にどれだけ売上増をするかをポイントに考える
- **提供している製品・サービスの価値を考え、その価値についてバリューチェーン・カスタマーに発信する**
カスタマーの理解を得ながら適正な価格を設定。バリューチェーンの中で価値について認識しあう。
- **外圧を利用して日本のシステムを変える**
サービスに価格を払うというアンカーを海外企業が打ち込んでくれるものに乗っかり変える
例) スターバックス、ボストンコンサルティング、マッキンゼー、PwC...
- **価格を上げないのであれば日本以外のマーケットに目を向け、社会全体を顧客へ**
例1) カプコンが、長く売っているゲームで開発投資分は回収できたものは低価格で全世界へ販売
例2) 製薬会社が、上市後何年か経ったものはインドなどに移転して、移転先の地域へ販売

健全なリストラ志向・顧客志向の視野を広げる

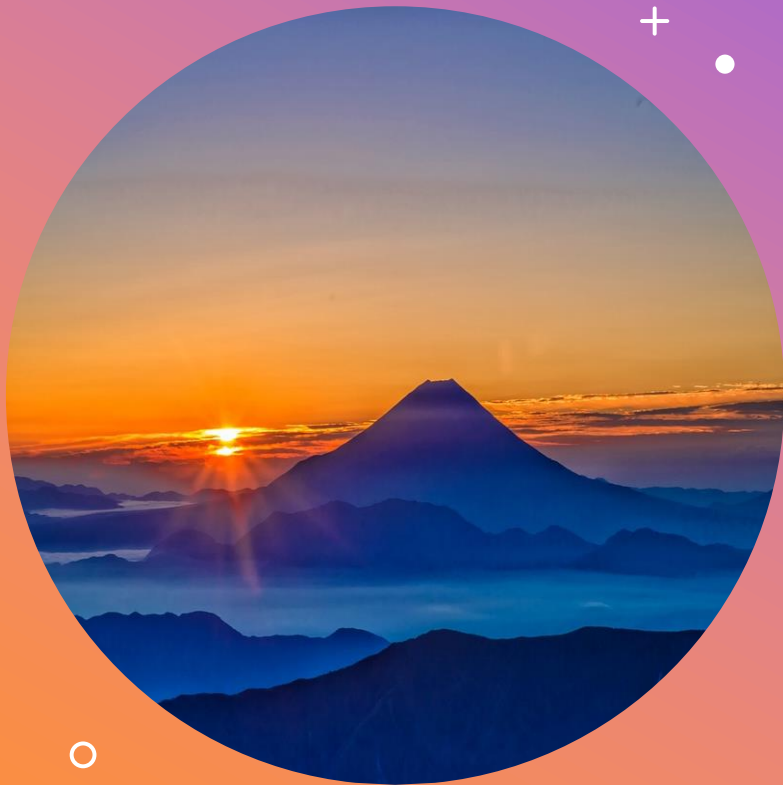
【健全なリストラ志向への是正】

- 不採算事業のリストラをする
大幅な赤字になる前、すなわち、価値のあるうちに事業のリストラを行う
- 商品・事業はプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント(PPM)でメリハリをつける
収益性の高い商品・事業に注力する
その企業に合ったプロセスでポートフォリオマネジメントを行っていく

【顧客志向の視野を広げる】

- あらゆるステークホルダーや世間(業界・社会、さらには人間以外や外部性も含む)も「顧客」と考える顧客志向に視野を広げる
 - ・ 十分に儲かり続け、その儲けがみんな(スライド58参照)のために使われ、みんなのためになり続ける
 - ・ また、顧客価値、経済価値、社会価値を追求するとなると、外部不経済を市場機構に取り込んでいくことになる(内部化)。ピグー税や補助金だけでなく、企業の改善・イノベーションと顧客の負担でこそ実現され、みなで解決する必要がある。
- 提供している製品・サービスのバリューを考え、適切な利益についてバリューチェーンの中で認識しあう
どのような情報をどのように届けるかを考え、さまざまなステークホルダーと対話をし、理解してもらう
- 利益を投資家・株主への還元とともに、大きなステークホルダーでもある従業員に適切な労働分配を行う
投資家・株主に対して高配当で応えるだけでなく、従業員に対して高賃金で応える

日本らしさ・日本的発想 の可視化を通じた対話



◆ 可視化し、浸透させる

日本には「言わぬが花」という言葉があるように、自身の良さについて語るのをよしとせず、謙遜する日本文化の影響を受けてか、日本人・日本企業は、言語化が苦手な傾向にある。

しかしながら、企業が長く存続していくためには、ステークホルダーの理解が必要であり、企業理念・らしさ、企業文化・精神を言語化・可視化し、意識的に浸透させる必要がある。

◆ 統合報告書は絵本のように

統合報告書の究極は絵本や映画ではないだろうか。伝えたい肝のストーリーがわかりやすく、何回でも読めて納得できる、誰にでも理解できる、というものを目指したい。

統合報告書の作成にあたっては、価値に結びつく真に魅力的な戦略はどこが重要かアピールすることを意識する。その際に、文化・価値観の違うグローバルのステークホルダーと対話するにあたっては、異なる価値観やそれに基づく行動について、丁寧な説明が必要である。

本章では、まず、社内の対話について説明し、その後に海外投資家との対話について説明する。

自社らしさの可視化と社内への浸透

優れた経営をしている日本企業の例

- リクルート
- 中外製薬
- エーザイ
- 日立
- 堀場製作所
- ソニー
- 住友林業
- 丸井
- 三菱商事
- 味の素
- マニー
- 今治造船
- 大島造船所
- ローム
- ファナック
- オムロン
- 村田製作所
- 日東電工
- M3
- シスメックス



【共通点】

- 創業者の価値観、哲学、文化、ナレッジが浸透。
- 組織資産を活かしている。
- 適材適所に人を配置し、オーガニックな人材を活かしている

第5回 パネルディスカッションより 【モデレータ】 住田孝之氏 【パネリスト】 北川哲雄氏、佐藤明氏、山本高稔氏

- 上記の企業は、日本の特徴はベースにありつつ、“自社らしさ”を明確に打ち出し、社内へ浸透させるとともに、社外へ発信している。
- また、日本型の長期視点の人材育成・長期雇用をベースにしつつ、組織づくりを意図的に行っている

自社の価値を大きくしていくために、アイデンティティを明確にし、社内外に発信する

➤ 理念、価値観、ビジョンを見直し、再定義・進化させる

- 自社の変わらない価値観を時代に合わせて再定義する。

➤ “らしさ”や存在意義を可視化し、共有する

- ”らしさ”や存在意義を言語化・映像化し、ステークホルダーに共有し、共感をよび、エンゲージメントを高める。
 - ✓ 共通のイメージはなんなのか
 - ✓ ビジュアルをつくったときにそれが自分たちらしいのか
 - ✓ 伝えたいステークホルダーを整理する
- “らしい”か否かの判断基準を共通のものとする
- いろんな人に配慮して総花的なコミュニケーションより、愚直に自分たちの価値がどこにあるのか掘り下げたコミュニケーションの方がステークホルダーの心に響く。
- WHY、HOW、WHATを整理する。
- 自分が何の会社でどういったことを提供できるかを言葉や絵にする。
- 外からのフィードバックをもらい、何が響くかや新しい気づきを得るということもある

➤ 一貫性のあるメッセージを発信する

- 発信するメッセージは、採用や人材育成へ影響する。例えば、自社らしさを前面にだしていくと、共感する人が入社し、合わないと感じる人は入社しないことで、自社と相性のよい人材の採用につながっていく。

アイデンティティを改めて明確にした例

味の素グループの志（パーパス）

経営システム

中長期経営の経営戦略、価値創造領域の再設定（Healthcare, Food&wellness, ICT, Green）
に合わせて、志（パーパスを）進化させました

+

2020年

アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決

ASV経営の進化(企業価値向上の再定義)

2023年

アミノサイエンス®で
人・社会・地球のWell-beingに貢献する



ASV経営の進化(中期ASV経営 2030ロードマップ)

第3回 味の素 伊沢氏の資料より

- 根底にある理念、価値観は変えることなく、時代に合わせて志(パーパス)を進化・再設定し、パーパス進化と合わせて経営システムを進化。

グローバルに通じる言葉や文脈への置き換え

海外ステークホルダーに、自社らしさを伝えるにあたっては、グローバルに通じる言葉や文脈に置き換え、海外の経営層・従業員、投資家に説明する。

◆ 日立グループ

MISSION 企業理念:「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」

社会の課題を解決し、社会の発展に貢献していく
→ 社会的価値、サステナビリティ、SDGsに通じる考え方

「基本と正道」
「損得」より「善悪」

公正な取引の推進
→ サステナビリティ、ガバナンスに通じる考え方
※善悪に立脚しないとコンプライアンス・ガバナンスを外すということを昔から述べている

Values 「和・誠・開拓者精神」

チームング、パイオニアスピリッツ

◆ 堀場製作所

経営理念:おもしろおかしく

JOY and FUN

自社らしさの社内への浸透：海外従業員

➤ 海外の経営層に日本企業の文化や考え方を浸透させる

- 経営層から海外の経営層へ日本の活動の成功事例を説明し、理解を得る
例) 堀場製作所のボトムアップ活動の成功事例

➤ 買収した海外企業の人材を活用する

- 海外企業の人材に理念・価値観・文化の伝道師になってもらう。自社の海外の人材に日本で働いてもらい、理念・価値観・文化を理解してもらい、次のM&A先・M&A候補への浸透を担ってもらう。海外の人材は現地の考え方がわかるため、伝え方長けている(伊藤忠の事例)
- 海外の経営層のフロントと、どういう言い方をすれば伝わるのか、何がキーワードなのかを議論し、その議論を踏まえて海外の経営層と議論する

➤ 海外の従業員に日本企業の文化を浸透させる

- 現地の社員をリスペクトしながら対話を続ける。宗教観、文化、ルールの違いを理解しながら、対話をしていく。
- 社是や文化の共有化・醸成に力を入れる。従業員エンゲージメントのサーベイにより、どういう特性があるか、どういう傾向があるか、何がギャップがあるか、いちはやく吸い上げて、どういう形で埋めるか、カルチャーを醸成するためにアクションが必要なのか手を打つ。

➤ 日本企業の価値観、価値創造ストーリーに共感する海外人材を日本や海外支社で採用する

- 自社に共感する人材を採用することで、多くの従業員への浸透を図っていく

海外投資家との対話

文化・価値観の違うグローバルのステークホルダーと対話するにあたっては、異なる価値観やそれに基づく行動について、丁寧な説明が必要である。海外投資家との対話にあたっては、(日本らしさ・日本的発想との関連の深い)自社らしさと企業価値との関係について説明していくことも効果的である。

企業価値を端的に表すと下記のようになるが、例えば、頑固にやり抜く文化はリスク低減＝資本コストの低減に寄与している、あるいは、永續することが前提で組織が動いており、フリーキャッシュフローは持続し続け、企業価値は大きく下がることがない、破綻するリスクが低いという説明も考えられる。こういった部分へ十分な注目がされておらず、企業価値が低く見られてしまっている企業が多い可能性がある。

また、短期的には非効率に見える、信頼関係の構築・維持を重視する姿勢(スライド41等参照)は、フリーキャッシュフローのボラテリティを下げることにつながる。すなわち、ショック時に耐える安定性があり、持続可能性があるという見方もできる。また、長期的な関係性を重視することで、取引先との協業が深まり、共創による大きな成果(売上の拡大や企業価値の増加)をもたらすこともある。

日本企業が古くから取り組んできたサステナビリティ全般は、サプライズとなる変化を回避することで、リスクを低減し、分母の資本コストを低下させることで、企業価値を高める。

なお、もちろん、分子のキャッシュフローをグローバルに伸ばしている企業や業界もある。業界でいうと、例えば、日本の食文化や日本的なサービスを提供する外食産業は、海外展開で大きく売り上げを伸ばしており、日本のアニメは、海外進出も活性化しており、売上を伸ばし続けている。

企業価値

=

フリーキャッシュフロー

資本コスト

－ 成長率

また、海外投資家に限らず、長期投資家が求めているのは、「この会社が真似されないようなビジネスモデルとして持っている秘密・秘訣は何なのか」である。持続的に守れるビジネスモデル、精神性を理解できる材料を開示すべきである。

多くの情報というよりも、会社をよく理解するための材料が求められている。ユニークさを理解させるための質の高い情報の開示を意識したい。

海外企業に真似されないビジネスモデルを説明するにあたって、切り口のひとつとして本報告書の“日本らしさ”が参考にされることを期待したい。

◆ 日本企業と海外投資家との対話

- アメリカ企業はプレゼンテーションがうまく、経営の方向性や競合企業について明確に述べるのに対し、日本企業は強い表現を使わず、説得力に欠けるという声もある。また、日本企業は、世界の同業他社との競争についての説明が不足しているという指摘もある。世界の同業他社との比較を意識しつつ、自社の強みやリスク対応について、短期的な目線と長期的な目線のバランスをとりながら説明をしていくことで、海外投資家の評価を得やすくなる。
- また、ユニーク性とパッションをもった対話を行うことで、価値の共感を得ていきたい。

◆ 日本株の良い点

- 日本には、資源がない・人口が減っている・国の規制緩和への介入があまりないとマイナス要素が多いにも関わらず、世界第3位である。個別企業がしっかりしたビジネスモデルをもってユニークな製品をもって世界の成長機会を握る力をもっている。マイナスが多いからこそ頑張っている日本企業が多いのではないか。
- 日本企業の業績の伸びは、意外と悪くない。長いスパンで見ると、日本企業の業績の成長率は他の国と変わらない。日本全体の伸びをみると全世界とそんなに遜色がない。過小評価されているので面白い・チャンス。
- 日本は世界で一番大きく伸びている地域であるアジアが隣にあり、日本企業のアジアにおける機会が極めて大きい。

日本らしさと国際統合報告フレームワーク

- これまでの章で取り上げてきた日本らしさは、統合報告における開示で求められる要素とも整合性がある。例えば、国際統合報告<IR>フレームワークの4.17の事業活動の取組、5.8の複雑性、相互関係及びトレード・オフについての要素の洗い出しに利用することができる。

例えば、日本企業は、組織の長期的な成功において重要性のある取組みを大事にしているということについての説明、長期視点で経営をしており、長期にわたる価値創造のためのトレード・オフのものを整理しているということについての説明、をフレームワークに則って開示するとよい。

国際統合報告 <IR>フレームワークからの抜粋 [IR-Frame-Work-2021_Japanese-translation.pdf \(ifrs.org\)](https://www.ifrs.org/standards/IR-Frame-Work-2021-Japanese-translation/)

4C ビジネスモデル

事業活動

4.17 取組(プロセス改善、従業員へのトレーニング及び関係性マネジメントなど)が組織の長期的な成功において重要性がある場合、統合報告書の中で、これについて議論する

5. 一般報告ガイダンス

複雑性、相互関係及びトレード・オフ

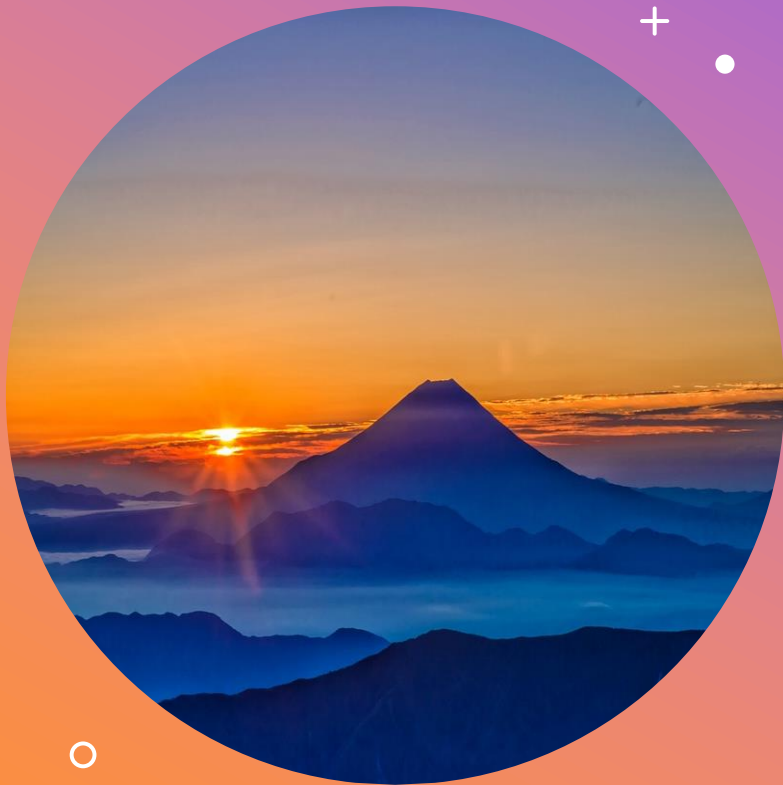
5.8 <IR>フレームワークは、統合報告書によって、組織がグローバルな資本ストックに与える影響の全てを記録される形で、全ての多様な資本間の複雑な相互関係について網羅的に説明することを求めるものではない。しかしながら、統合報告書の中で、報告境界を決定する際に考慮する相互関係、及び長期にわたる価値創造に影響を及ぼす次のような重要なトレード・オフについて開示されることは重要である。

- 資本間又は資本の構成要素間のトレード・オフ(例えば、環境に悪影響を与える活動を通じた雇用の創出)
- 異なる時点間のトレード・オフ(例えば、より大きな資本の増加につながる行動には時間を要することから、他の行動を選択すること)
- 組織に帰属する資本と他者に帰属する、又は誰にも帰属しない資本間のトレード・オフ

日本らしさとグローバルの方向性との親和性

- 日本的な発想と親和性が高いグローバルの方向性については、改めて自社が当たり前と思っている取組について見直し、説明をし直すことを検討してみるとよい
 - 生物多様性の保全 ⇔ (価値観) 八百万の神、自然との共生
 - 人権と多様性の尊重 ⇔ (価値観) 共生、利他、人を育てる
 - ウェルビーイング ⇔ (日本的な経営) 倒産しない、従業員を解雇しない
 - サステナビリティ ⇔ (日本的な経営) 組織の力を重んじる
(日本的な経営) きめ細かなサービス、アフターフォローの充実、信頼

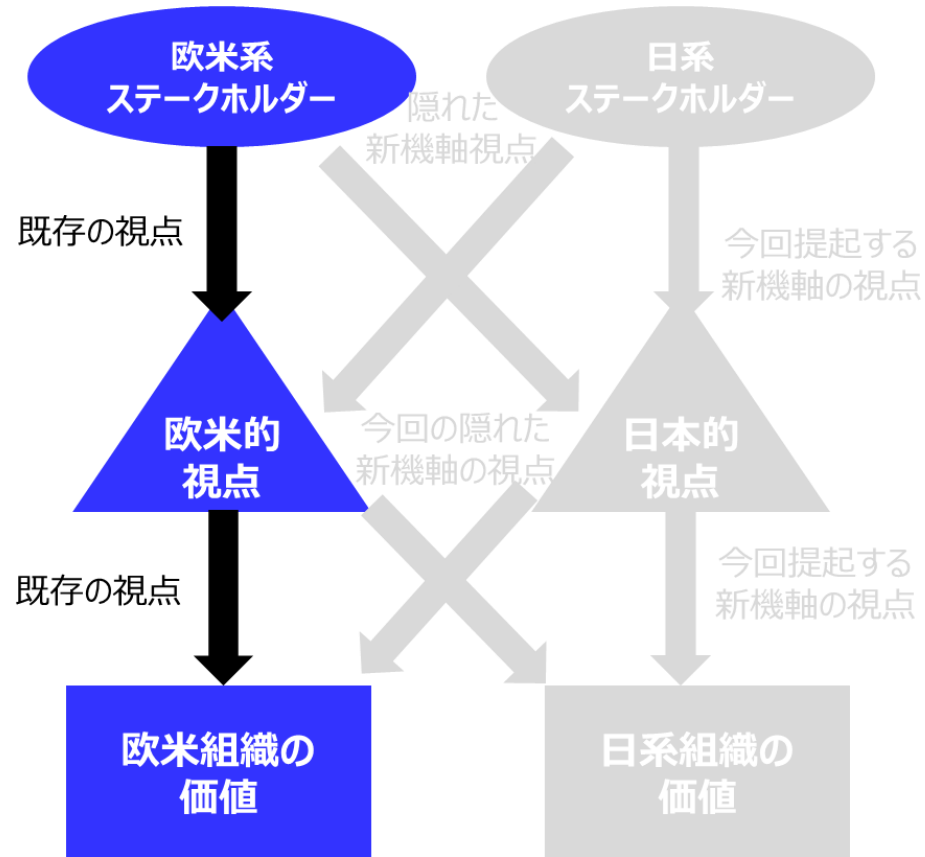
日本的視点からの価値 の再発見・拡張



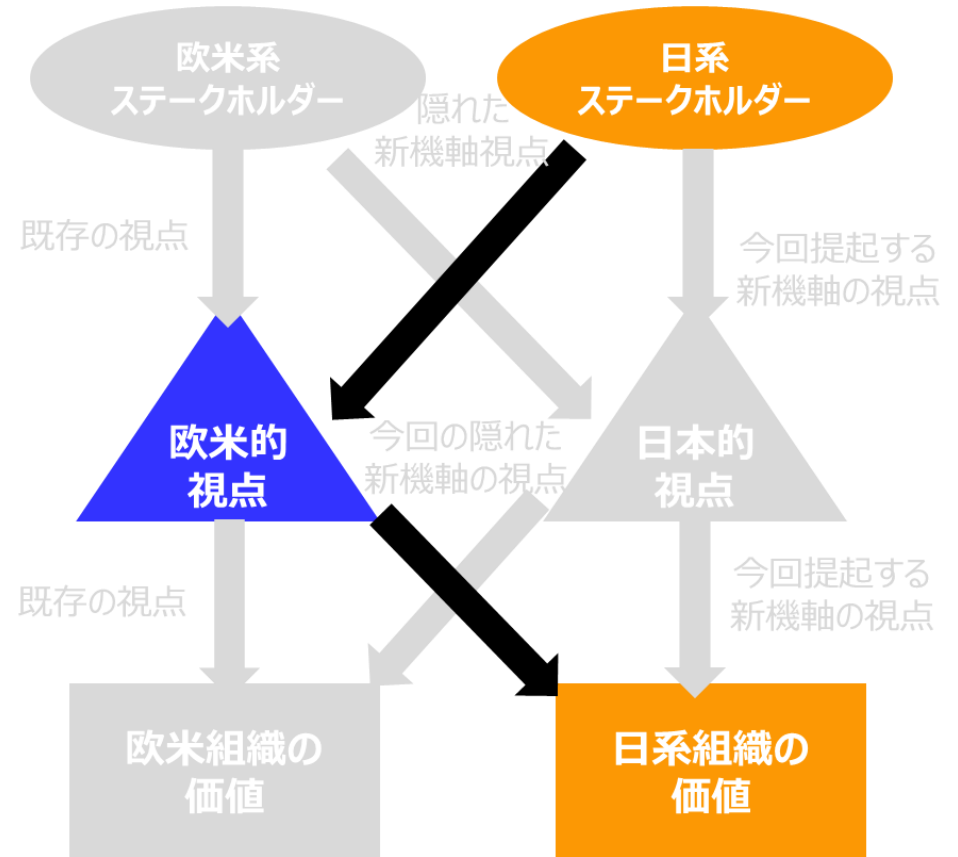
- 企業開示におけるグローバル共通のルールは、欧米的な視点で整理されていることが多いが、日本的な視点で改めて整理してみることで、組織の価値が再発見・拡張される可能性がある。
- 以下のページでは、便宜上、欧米をひとくくりに行っているが、欧米の中でも価値観が異なり、さらに欧米以外の諸外国の価値観も違う。各国の価値観からみて、クローズアップされる価値もそれぞれ異なることが予想される。欧米的な視点、日本的な視点などさまざまな視点でみてみることで、ストーリーの多様性ができ、それぞれの価値の評価も変わるであろう。

- これまでは、グローバル共通ルール、すなわち、欧米的視点をベースに各組織の価値を視てきていた

欧米的視点により欧米系組織の価値を視る



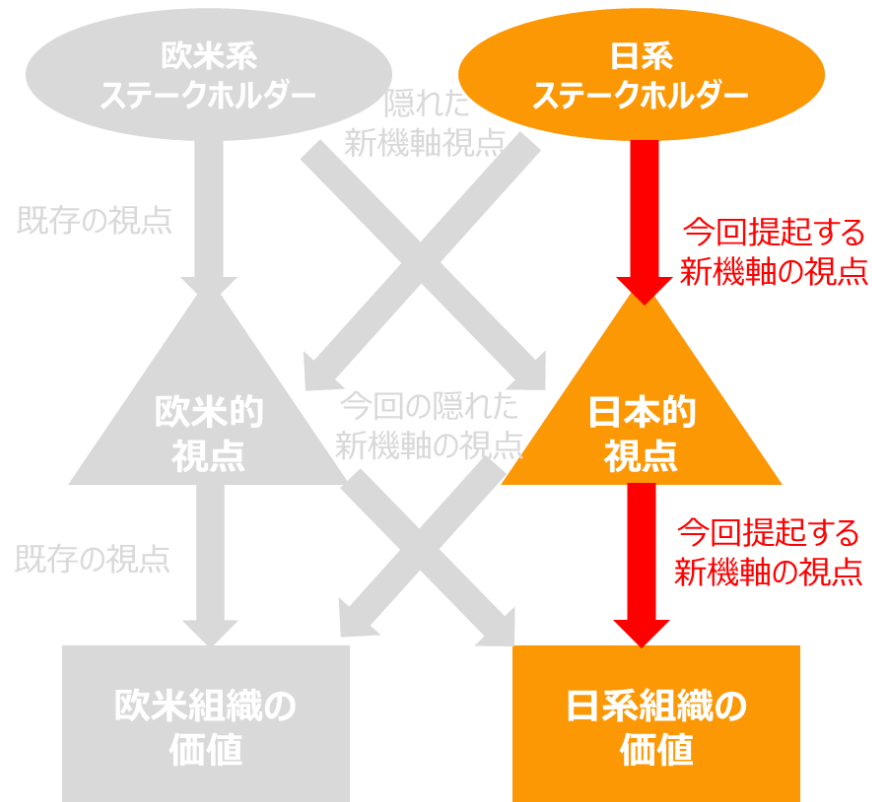
欧米的視点により日系組織の価値を視る



東谷泰明氏作成

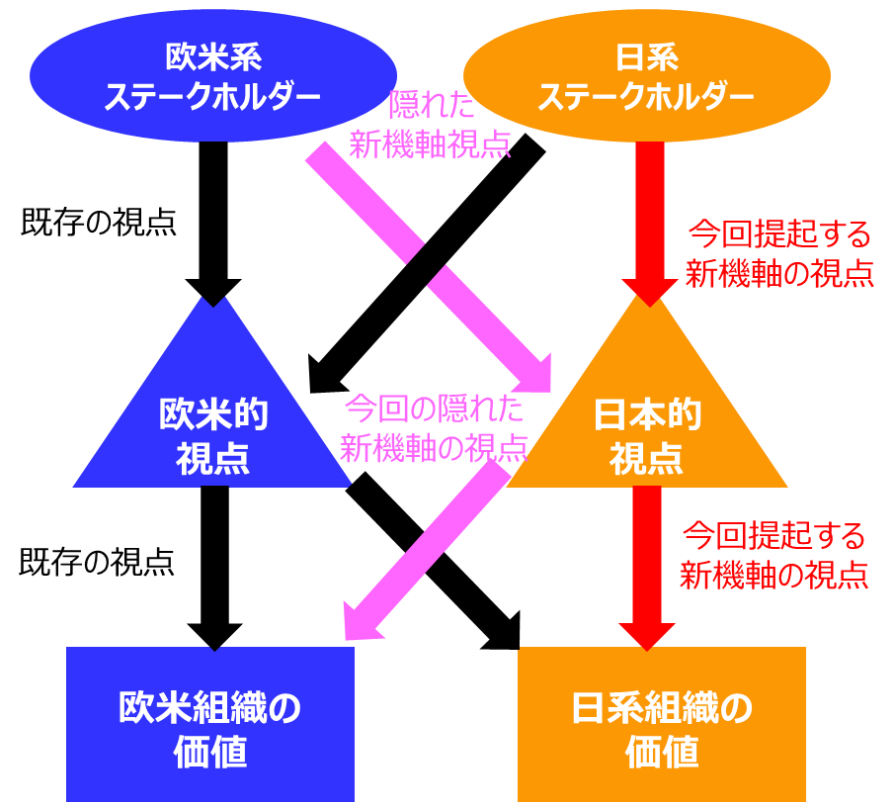
- “日本的視点”という欧米的視点とは別の視点からの価値の見方がある
- 日本的視点による日系組織の価値提起を外部性の内部化、内部性の外部化としてみる
- 他国の視点で組織の価値を見ると、新発見や再発見があり、価値の多様化と流動性が確保される

日本的視点により日系組織の価値を視る



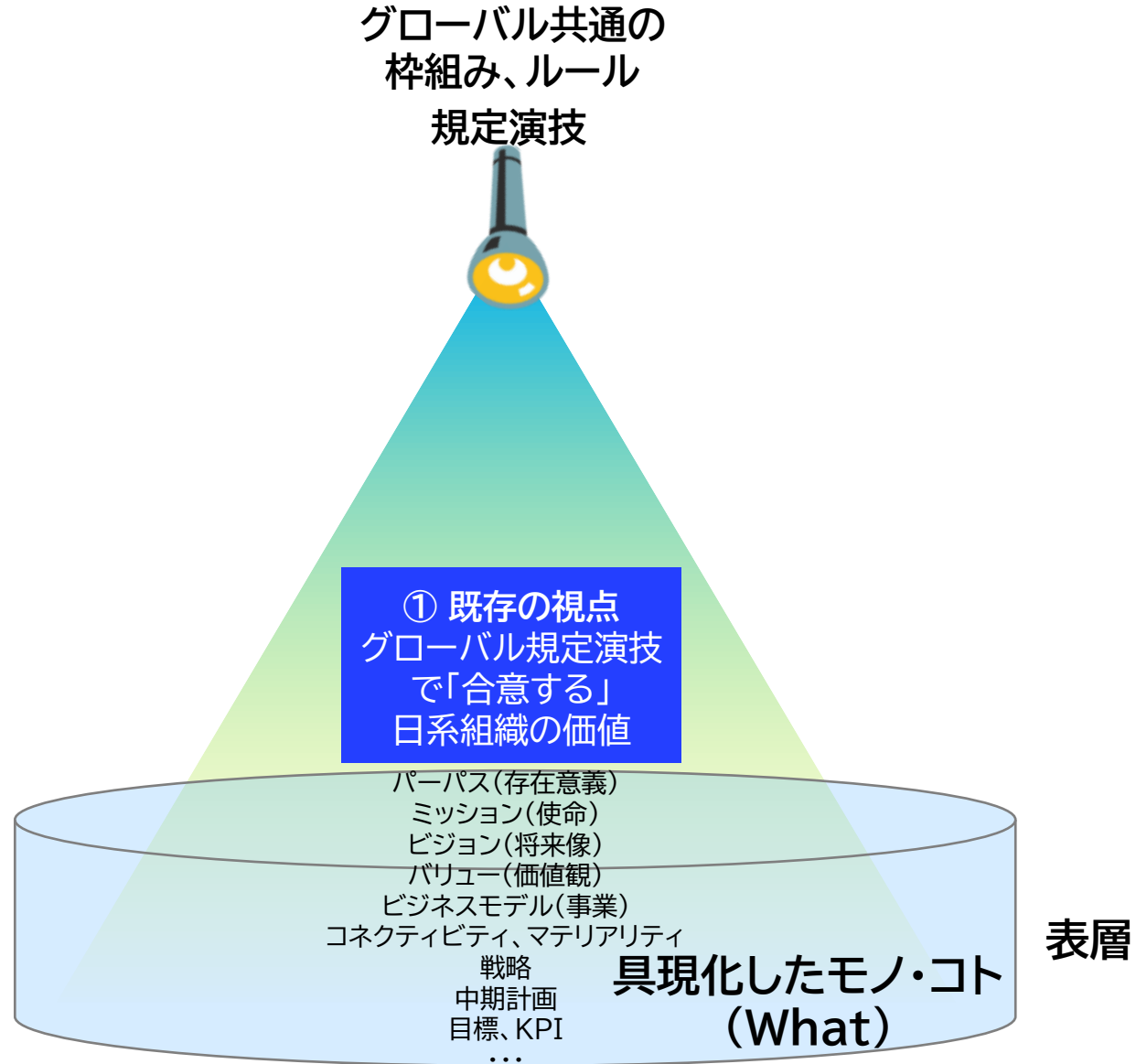
日本の視点で日系組織の価値を視ると、日本の地域特性に根付く日本固有の価値を新発見・再発見できる可能性が視える

多様な視点でさまざまな組織の価値を視る

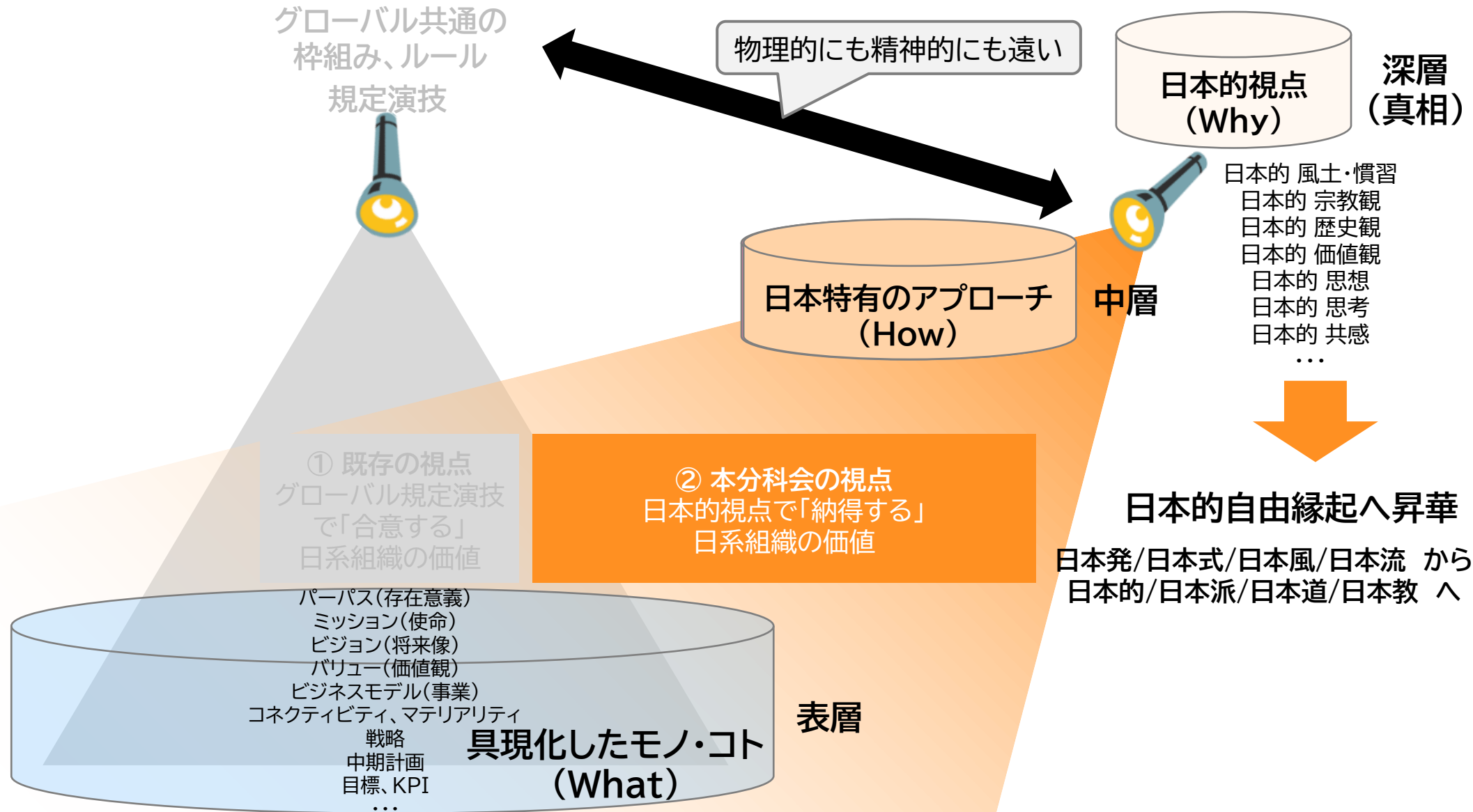


多様な視点により多様な地域にある組織の多様な価値を可視化できる可能性がある

グローバル共通の視点によって組織の価値が可視化される

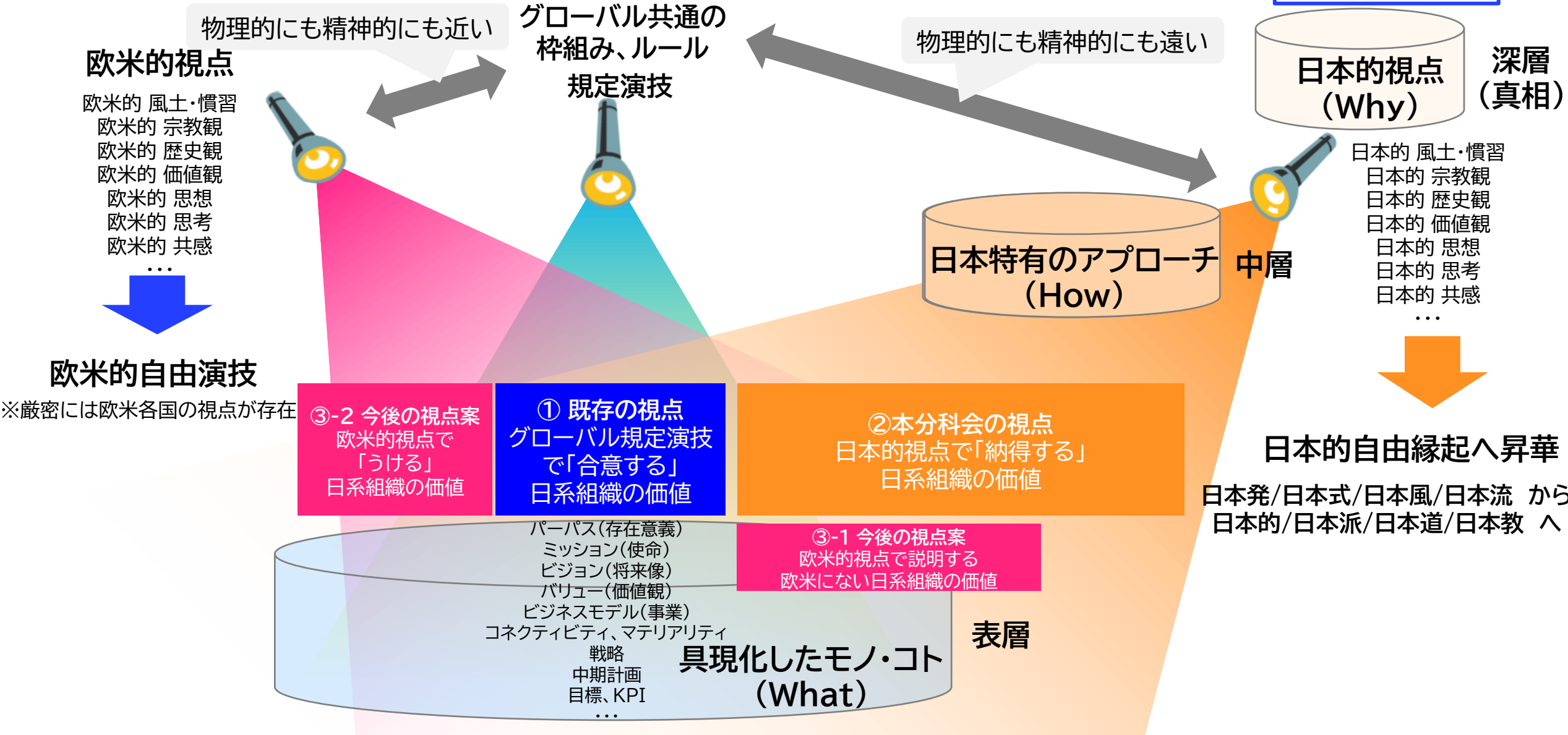


「日本的視点」によって「日系組織」の「日本的な価値」が再発見&拡張される



各国視点によって各国「組織の価値」が再発見&拡張される

今後の可能性



世界各国の自由演義によって、「組織の価値」が再発見&拡張され、価値の多様性・流動性が確保される
価値創造ストーリーのナラティブ化と対話がこれからのアートなステークホルダーエンゲージメントになる

メンバー

宮永雅好	中央大学 特任教授 WICIジャパン専務理事
住田孝之	住友商事(株)常務執行役員 企画グループ長 CSO 兼 住友商事グローバルリサーチ(株) 代表取締役社長 WICI ジャパン常務理事
戸崎豊	J-STAR株式会社 パートナー WICIジャパン理事
能勢恵美	株式会社セブン銀行 企画部コーポレート・コミュニケーション室長 WICIジャパン理事
伊沢千春	味の素 グローバルコミュニケーション部
金子美和子	株式会社JACリクルートメント 執行役員 CCO 広報IR部長
金子 清二	住友金属鉱山株式会社 統合報告書編集長
呉 時亨	住友金属鉱山株式会社 統合報告書編集スタッフ
斉藤 伸太郎	ナブテスコ株式会社 コーポレート・コミュニケーション部 IR・サステナビリティ担当参事
白川 緑	ICMG IC Professional&Manager

鈴木健治	特許事務所ケイバリュエーション 所長 株式会社知的利益 代表取締役 経営コンサルタント・弁理士
福井聡子	株式会社ゆうちょ銀行 広報部 担当部長
高杉 葉子	株式会社クレアン
高橋恭仁子	BoardHR Initiative(経営人事推進機構)共同設立人
田原祐子	社会構想大学院大学 実務教育研究科 教授
東谷泰明	株式会社 本田技術研究所
廣瀬達也	ジー・アイアール・コーポレーション株式会社 企業支援部 部長
山口峰男	PwCあらた有限責任監査法人PwCあらた基礎研究所 所長 公認会計士
山本和史	コムジェスト・アセットマネジメント株式会社 代表取締役
高橋佳子 ※分科会主幹	WICIジャパン事務局長 キヤノン株式会社知的財産法務本部 主幹

分科会の各回のテーマと発表者

	日程	テーマ	発表者
第1回	2023年5月9日	日本らしさとは	<ul style="list-style-type: none"> 日本の持つ価値 住友商事株常務執行役員 梶 住友商事グローバルリサーチ株社長 WICIジャパン常務理事 住田 孝之氏 日本の魅力の語り方「日本語り抄」を手すりに 編集工学研究所 安藤昭子氏
第2回	2023年6月21日	サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> 「顧客にとっての価値の追求」とその拡張・修正 大阪大学社会ソリューションイニシアティブ(SSI)伊藤武志氏
第3回	2023年7月24日	日本企業の価値 具体的事例からの検討	<ul style="list-style-type: none"> HORIBAの概要と特徴的な取り組み ~ここが変だよ、HORIBA~ 株式会社堀場製作所 エクスターナルコミュニケーションセンター 上杉 英太氏 味の素株式会社の 強み、企業文化について 味の素株式会社 グローバルコミュニケーション部 レポーティンググループ 伊沢千春氏
第4回	2023年10月5日	日本企業の価値 具体的事例からの検討	<ul style="list-style-type: none"> 伊藤忠商事 天野優氏 ソニーデザインコンサルティング 山内文子氏
第5回	2023年10月17日	経営の在り方	<p>【モデレータ】 住田孝之氏</p> <p>【パネリスト】 北川哲雄氏、佐藤明氏、山本高稔氏</p>
第6回	2023年11月15日	中間報告	
第7回	2023年12月20日	それぞれの関心事項	<ul style="list-style-type: none"> 自社らしさ・強み (ある特定の)日本企業の強みだと思えるポイント・際立っているポイント 日本企業・日本市場のポテンシャル・思うところ・関心事項

	日程	テーマ	発表者
第8回	2024年1月19日	日本のすばらしさの発信	<ul style="list-style-type: none"> 伊勢神宮に見られる日本のサステナビリティの営み 稲田美織氏
第9回	2024年3月4日	日本らしさの原点	<ul style="list-style-type: none"> 日本企業の良さは、日本の文化(風土・信仰・価値観等)とどのようにつながっているか メンバー全員
第10回	2024年4月9日	各資本やビジネスモデルに日本らしさがどのように活かされるか	<ul style="list-style-type: none"> 日系企業の資本と日本の文化とのつながりについて考えてみる件 東谷泰明氏
第11回	2023年5月21日	とりまとめ1	
第12回	2023年7月3日	日本文化・日本的発想の発信 ～海外投資家との対話～	<ul style="list-style-type: none"> コムジェスト・アセットマネジメント株式会社 アナリスト兼ポートフォリオマネージャー Richard KAYE氏
第13回	2024年8月20日	とりまとめ2	
第14回	2024年10月2日	分科会のまとめ・感想	