

JMA MANAGEMENT

[JMAマネジメント] Vol.7 No.5

JMA

一般社団法人日本能率協会

2019

12

[特集]

「もの」「こと」を つなく 顧客価値創造に 向けた マーケティング

イノベーションへの誤解 鷲田祐一 一橋大学

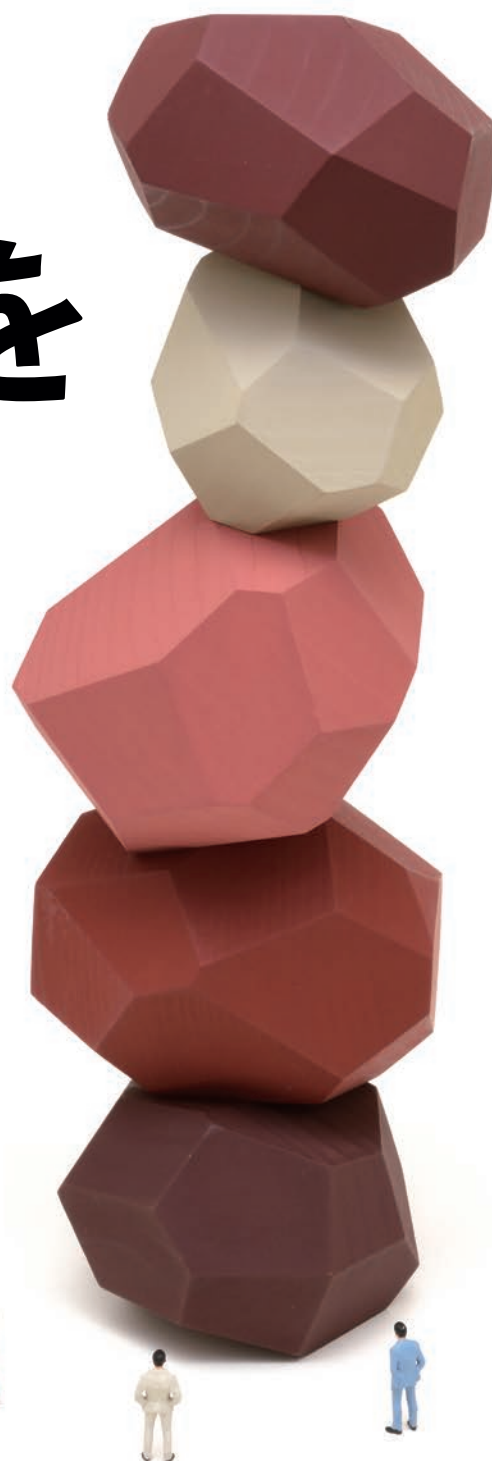
横河をマーケティングの会社にする 阿部剛士 横河電機

コンシューマー・イズ・ボス 佐伯博司 ハウステンボス

TOP INTERVIEW 共創の経営

想いを完成する

矢橋英明 関ヶ原製作所



世界最大級の産業技術の見本市

HANNOVER MESSE 2020

ハノーバーメッセ 2020

メインテーマ

Industrial Transformation



会 期

2020年4月20日(月)～24日(金)

会 場

ハノーバー国際見本市会場

出展者数(前回実績)

6,500社(75カ国)

来場予定者数

200,000名以上

出展テーマ

- Digital Ecosystems
- Future Hub
- Engineered Parts & Solutions
- Logistics
- Automation, Motion & Drives
- Energy Solutions
- Global Business & Markets

皆様のご出展・ご来場をお待ちしています。

お問い合わせ先

一般社団法人日本能率協会 産業振興センタードイツメッセ日本代表部
〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22 電話:03-3434-6447 Fax:03-3434-8076
E-mail:DMS@jma.or.jp URL: www.jma.or.jp/dms/



Deutsche Messe



2 TOP INTERVIEW 共創の経営

想いを完成する

関ヶ原製作所 代表取締役社長 矢橋英明氏

6 特集

「もの」「こと」をつなぐ

顧客価値創造に向けたマーケティング

6 イノベーションへの誤解

一橋大学 大学院経営管理研究科 教授 鷲田祐一氏

8 横河をマーケティングの会社にする

横河電機 常務執行役員 マーケティング本部 本部長 博士(技術経営) 阿部剛士氏

11 Column [寄稿]「もの」「こと」の融合 コンテンツ活用の可能性から 立命館大学経営学部 准教授 博士(商学) 寺崎新一郎氏

12 コンシューマー・イズ・ボス

ハウステンボス 最高マーケティング責任者 CMO 佐伯博司氏

15 Column データから読み解く日本企業のマーケティング課題

16 [連載] KAICA Awards 受賞・特選事例に学ぶ 花開く組織づくり 第4回

有志から始まる組織の「開化」

18 [連載] Industry X: 変化の時代 第5回

インバウンド拡大を追い風に日本産業界の発展に貢献したい

20 [連載] 革新のマネジメントシステム 第5回 慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 教授 蟹江憲史氏

SDGsを企業活動として実践するために

22 [コラム] 一語一知恵 「和モダン」という季節のない花／「ちょっと黒が強くない?」「少し黄色がほしいかも?」

23 [Fresh Publications] 新刊のご案内 日本能率協会マネジメントセンター

24 [連載] 人づくり2.0 新時代の人材育成 第4回 DAnCing Einstein ファウンダー・CEO 青砥瑞人氏

脳神経科学で学びを変える[後編] 脳神経科学を教育に応用

26 [連載] ものづくりODYSSEY 各国ものづくり最新事情 第4回

デンマークの再生可能エネルギー事情

28 [コラム] 仕事と学びを考える 第5回 毎日教育総合研究所 代表取締役社長 澤 圭一郎氏

リカレント教育は広まるか

30 [JMA会員のひろば] 早稲田大学常任理事 名誉教授 齋藤美穂氏

講演レポート 感性をつなぐ色彩の役割

広告 表2 一般社団法人日本能率協会 表3 株式会社日本能率協会コンサルティング 表4 一般社団法人日本能率協会

本誌に掲載された寄稿やインタビューなどにおける発言は、必ずしも小会の見解を表明しているものではありません。

©一般社団法人 日本能率協会

本誌の無断転載を禁じます。

美

に親しめ。創業家の家訓である。

「商売だけでなく人がだいじ」というはやし。現社長である矢橋氏が変わったのは中国での体験がきっかけだったという。それまで何度となく聞いてきた家訓がこのとき、身に沁みて理解できたという。それはどんな体験だったのか。そしてその後、関ヶ原製作所はど

のように歩を進めたのか。矢橋氏に聞いた。

「会社はみんなのもの」

関ヶ原製作所の製品は、どれもニッチです。大きく分けると、油圧機器、商船機器、船用特機、鉄道関連製品、精密機器、大型製品、軸受用製品の7領域。いずれも扱

うのは大型・超高精度なもののづくりで、標準化が難しい、高付加価値の「一品物」です。どの市場においても高いシェアを誇る製品のみを扱っている、という点も当社の特徴です。たとえば、鉱山機械などに用いる油圧機器は世界中のコマツの組立工場に供給しています。創業時から手がける鉄道用の分岐器は、JR東海で60%のシェ

アをもつに至っています。もっとも企業とは、「事業を追求するだけの存在ではない」と私たちは考えています。13万平方メートルあるここ関ヶ原の本社キャンパスは、事業を営みながら同時に人々が人生の多くの時間を過ごし、お互いに学び合う「人間ひろば」でもあるのです。そのような会社のあり方を、私たちは「人間



想いを完成する

関ヶ原製作所

代表取締役社長

矢橋英明 氏

YABASHI, Hideaki

村カンパニー」と呼び、めざすべき姿としています。

創業者の矢橋五郎は私の祖父にあたります。祖父が、岐阜の地に400年続く矢橋家を飛び出して関ヶ原製作所を創立したのは、1946年のことです。祖父は「人間、皆、平等」「会社はみんなのもの」「サンキュー、サンキュー」が口癖でした。現在私たちが掲げている理念は、これら創業者の精神に、過去3度の経営危機から得た教訓を加えたものです。

たとえば、オイルショック後の主要顧客の倒産にともない大規模なりストラを余儀なくされた反省と、それを二度と繰り返すまいという決意が人間主体の経営のベ-

スとなり、後のプラザ合意後の円高不況で売上が半減した経験から「人が集う人が語らう人が理想に挑戦する」「愉しいふれあいと確かな技術の限らない探求」「人間村カンパニー is Our Company (自分たちの会社)」という理念が生まれました。

またバブル崩壊で価格破壊にさらされた経験から、「特徴あるものづくり技術の研鑽と伝承を通じて常に新しい事業領域の創造に挑戦し市場の要請に応え社会に貢献する」という理念が生まれました。高付加価値の事業に転換したのは、これがきっかけです。

経営危機を前にして、商売ではなく「人づくり」を重視する経営

に立ち返ったことを訝^{いふか}しむ方も

いるかもしれません。ですが、矢橋の一族にとってはごく自然なことです。矢橋グループをなす矢橋の総本家も、商売追求ではなく「人間の探求」を掲げていますし、私の祖父も、質素な暮らしを好み、社員の皆と喜びを分かち合っていました。祖父の口癖の通り、はじめから「会社はみんなのもの」。人づくりは、当社の創業の精神そのもののなのです。

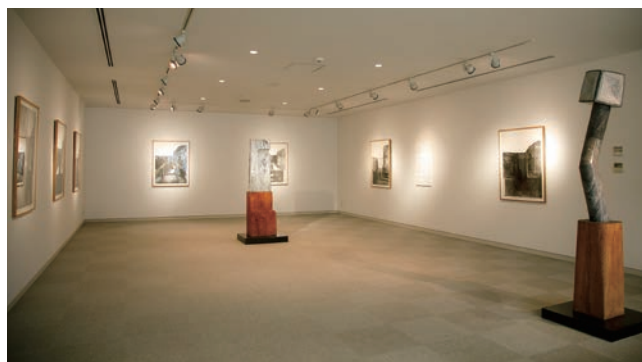
100年企業をめざして

2018年に社長となった私は、こうした理念をベースに会社のあるべき姿をあらためて整理し

ました。まず「限りなく人間ひろばを求めて」という基本理念がある。そのうえで人づくりと会社づくりを行う。社員にとって会社とは、明るく楽しい生活空間であり、仕事とは社員にとって生きがいとやりがいのある自己実現の場である。つまり「人づくり×会社づくりで事業創造に取り組む」ということです。そのような土台となる風土と体制があつて、はじめて事業創造ができるのだと考えました。その当社の「人づくり」と「会社づくり」の取り組みをご紹介します。

私たちは人づくりを、人間力と技術力の2軸で進めています。学び舎活動、技術村活動、文化村活





工場や建屋、カフェミライなどの内外には、そこかしこに現代アートの作品が展示されている。矢橋家の家訓のひとつにも「人のつくる美に親しめ」とある

動という3つの村活動がそれにあたります。

学び舎活動には、将来の経営人財を育てる次世代リーダー研修、通称「社長塾」などがあります。いまはたまたま矢橋家の人間が社長を務めています、当社には誰にも社長になるチャンスがありますし、またそうして皆が切磋琢磨できる環境でこそ会社も発展していくものと私は信じています。

そのほか、会社の営業と技術が一堂に会して議論する「マーケティング研究会」や、全社員による海外研修なども定期的に実施して

います。

技術村活動は、技術力と現場力を磨き、事業の革新を支える人財を育てることが目的です。社員たちが切磋琢磨する場としての「技能競技大会」や、岐阜大学との産学連携などが、これにあたります。21年の完成をめざして「新・匠道場」も建設中です。新・匠道場は技術・技能・安全を追求するラボのようなもの。技術村活動のシンボルです。

文化村活動は、社員やその家族、加えて地域社会の方も触れ合う場づくりを指しています。運動会など各種のイベントを開催していますが、直近のトピックには18年にオープンさせた「café mirai」があります。これはカフェ営業やワークショップを通じて地域や観光客の方に憩いの場を提供するもの。19年のGWには、食やアートをテーマにした「Green on Green Market」を開催、遠方・近郊から約1万人の方がいらっしゃいました。

以上を当社の人づくりだとするなら、当社の会社づくりとは、「人間ひろば」としての活動と事業の両輪によって、100年企業をめ

ざすことです。バランスでいえば、ひろば51%、事業49%が理想。当社においては、事業よりもまず人間なのです。ひろばと事業の絶妙のバランスが崩れないようチェックするのが、マネジメントの使命です。企業としての競争力の根本にあるのも、人間の力だと思っています。モチベーションの高い人間が集い、1つのベクトルのもと力を合わせられる。そんな企業が、最後は強い。関ヶ原製作所とは、そのような信念をもった会社です。

中国での経験が 転機に

「人の上に立つことは仕えること」。私が入社した23年前から、相談役（第2代社長 矢橋昭三郎氏）に繰り返し言い聞かされている言葉です。経営者は1人では何もできない存在です。謙虚さ、素直さを忘れてはいけません。そんな意味だと理解しながらも、若い頃はそれをなかなか実践できずにいました。

私を変えたのは、中国での経験だと思っています。会社の後継者として期待されて入社したものの失敗続き。関ヶ原の理念を継承するこ

とは簡単ではないと痛感していた、35歳の頃です。いまでも江蘇省に南通関ヶ原機械製造という拠点があるのですが、その前身は現地企業との合弁企業。私はそこに、いち社員として駐在することになりました。

会社を設立するまでの印象とは違い、フタを開けてみれば、合弁相手は大変むずかしい会社でした。日本と中国、価値観も文化も違うのですから当然のことです。何より、利益追求、事業拡大を最優先する企業と、人づくりを最優先する関ヶ原製作所とは、考え方が合致しませんでした。最終的に合弁を解消するときも非常に苦労しました。しかし驚いたのは、現場の社員の95%が私についてきてくれたことです。彼らがもし相手企業に残っていたら、私たちの中国拠点は潰れていました。

相手企業にとって「人は道具」。社員たちは大切にされておらず、経営と現場の対話がありませんでした。人もどんどん辞めていく。率直に言って、ひと目みて「冷たいな」と感想をもちました。それでも、社員と私たちが同じ目線でお付き合いをし、夜も一緒に食事

をして、不安も何も全部聞かせていただいているうちに皆と心が打ち解けていったのです。また売上を追いかけなくても付加価値を高めれば自ずと利益が残り、皆に還元できるということも、くり返し話し伝えました。そのような仲間が、合弁解消後もついてきてくれたことを、私は心から嬉しく思いました。

若い頃にはわからなかった「人の上に立つことは仕えること」という言葉の意味を本当に知ることができたのは、このときです。謙虚に人の話をきくこと。国籍が違っても分け隔てなくお付き合いすること。人に感謝すること。それこそが経営者の仕事だとわかりました。

以来、私は中国でも、関ヶ原の理念を根付かせようと努力しました。国籍や民族の違いなど関係ありません。運動会や技能競技大会といった取り組みは中国では珍しいものでしたが、成果は出たと思います。いまも現地で董事長（日本でいう代表取締役）を務めているのですが、合弁だった頃には25%もあった離職率

が、いまは3%台まで下がりました。雰囲気も一変しました。中国に行くたびに社員から食事に誘ってもらえますし、100人程度の小さい会社ということもあり、なおさら温かい、人を大切にする組織になりました。

あるべき未来の姿

企業の永続的發展に必要なことは、つくづく、企業の理念だと思います。社員の皆が理念を理解し、その達成のためにベクトルをあわ

て、今後のあるべき姿を明らかにしました。

理念を深く掘れば掘るほど、会社の未来も見えてきます。現在は、こうした人間主体の経営を永続的に継承するべく、全社員が共有できる行動規範や行動指針にまで理念をブレイクダウンしている

ところです。また、関ヶ原製作所に、関連会社の関ヶ原ゼネラルサービス、南通関ヶ原を加えた3社でシナジーを発揮しながら、「せきがはら人間村財団」がガバナンス機関となり、当社の理念や企業風土を守るためにチェック、助言する体制も整えました。この3社と財団が1つになることで「人間村カンパニー」は完成するのです。

私自身、経営者として理念を語りつづけていかなければなりません。普段の言動も理念に即したものにしていくなければなりません。何千、何万回と語りつづける。それができれば会社の根っこは腐りません。外部環境がどう変わろうと、どのような経営危機が訪れようと、また新しい価値を創造できると信じています。

日々、自分に言い聞かせているのは、ごくシンプルに「調子に乗るな」ということですね（笑）。社員にもお客さまにも、地域社会の皆さまにも謙虚な姿勢で、丁寧仕える。それが関ヶ原らしさ、私らしさだと思っています。

せ行動することです。関ヶ原製作所は昨年、中期経営計画をつくりました。そこでは、あらためて会社の原点に立ち返り、人間ひろばと事業のバランスがとれているか、社員と社会のための会社になっているのか、といった課題を見据え



特集

「もの」「こと」をつなぐ 顧客価値創造に向けたマーケティング

イノベーションへの誤解

一橋大学

大学院経営管理研究科教授

鷺田祐一 氏

WASHIDA, Yuichi

ポケベルの誤算

イノベーションを生み出す鍵の1つが、「ユーザーイノベーション」です。この概念は、1980年代にマサチューセッツ工科大学のエリック・フォン・ヒッペル教授が提唱したものです。従来、イノベーションといえば「卓越したイノベーターがもたらす」ものとされてきました。しかし実は、既存の製品やサービスをユーザーが自分勝手に改良したり、組み合わせたりすることがイノベーションの源泉になっていることが、わかってきています。

よい例が日本にあります。80年代後半に誕生したポケベルです。ポケベルは本来、番号や数字をデ

イスプレイに表示するだけの簡単な用途のために開発されたものです。ところが90年代に入り、メーカーにとって想定外のことになりました。ユーザーが勝手に「0840（おはよう）」「4649（よろしく）」など、番号の組み合わせでメッセージを送りあうという、新しい使い方が始まったのです。これにヒントを得るかたちで、メーカーは携帯メールの開発に乗り出していきました。携帯メールだけではなく、着メロも最初はユーザーが生み出したもので、後に、モバイル端末での音楽データ配信へと発展していきます。メーカーではなく、ユーザーがイノベーションをけん引したのです。

残念なことに、日本ではその後「イノベーションの誤解」が生じ

イノベーションはどのように生み出されるのか。
一般的には企業や発明家による技術革新であると
考えられている。これに対し、

「ユーザーの手による製品やサービスの開発や改良」とする議論がある。
「橋大学大学院の鷲田祐一教授に「ユーザーイノベーション」について聞いた。

ました。中国や韓国的发展を脅威

に感じた日本は、90年代半ばから
知財戦略を過度に重視しはじめま
した。その過程でイノベーション
と技術革新がイコールで結ばれて
しまったのです。イノベーション
はユーザーのアイデアではなく技
術力のためだと日本企業は信しま
した。従来からの「ものづくり信
仰」もそれに拍車をかけました。

その後、技術革新によるイノベ
ーションだけでは中国企業やGA
FAなどに太刀打ちできないと日
本企業は思い知らされること
になります。企業同士の共創を意
味するオープンイノベーションを
志向する企業が増えたのはその表
れです。自前で新しい製品やサー
ビスを開発できないなら他社と協
業する。新しい技術がなくても既
存技術の組み合わせで新しいユー
ザーエクスペリエンスを創出する。
イノベーションの誤解はようやく

徐々に解けはじめています。

イノベーターはどこに

もともと、本来の意味でのユー
ザーイノベーションは、起こそう
と思っただけのものではありません。
ヒッペル教授も「イノベ
ーションの9割はユーザーが生み出
し、自分のために利用してお
り、残りの1割程度がたまたま企
業や社会にシェアされるだけ」と
語っています。その1割を発見す
るためにマーケティングというと
ころの質的調査を行うのは1つの
手です。

ただし注意しなければならない
のは、ここでの「新しいアイデ
アを生み出すユーザー」とは、一
般的には流行に敏感とされてい
る「イノベーター」と呼ばれる人
たちとは限らないということです。
むしろ、「アーリーアダプター」

と呼ばれる、普通の人たちとイノ
ベーターをつなげる不思議なポジ
ションの人たちが新しいアイデア
を多く生み出していることがわか
っています。

企業目線で考えるなら、ユーザ

ーイノベーションの芽をつかむに
は彼ら彼女らアーリーアダプター
とつき合っていくことが必要にな
ります。しかしいつどこでどんな
成果が上がるかわかりませんから、
長くつき合っていくしかない。ユ
ーザーイノベーションを起こそう
と思っても起こせないというのは、
そのような意味です。

未来のアイデア

ユーザーイノベーションと並
んで私が専門としている「未来洞
察」も、新しい組み合わせを生み
出す1つの手段です。未来洞察と
は、ごく簡単にいえば「起こるか
どうかかわからない未来」を想定し、
そこで新たな事業機会を見つける
手法のこと。

たとえば「女性が非常に活躍す
る社会」における「鉄道の未来」
を考えてみましょう。多発する痴
漢に対して対処療法的に女性専用

車両がつくられていることからも
わかるように、現在の電車は男性
優位です。女性が抱える、より
大切な問題を解決する電車はあり
えるのか。学生らと議論したとき、
「託児所列車」というアイデアが
出ました。

車両の1つが託児所になってお
り、出勤途中のお母さんやお父さ
んが預けられるようになってい
る。子どもたちを乗せた列車は、その
まま郊外へ。そこには都心では考
えられないような広々とした保育
施設があり、子どもたちをのびの
び遊ばせることができる。親があ
らかじめスマホから設定しておい
た時刻になると子どもたちはまた
電車に乗せられ、親が待つ駅に向
かう。

実現不可能な、荒唐無稽なアイ
デアかもしれない。しかし、こ
うした変なアイデアが、既存の技
術やサービスの組み合わせから生
まれたという事実が、ここでは重
要です。これからの企業にとって、
イノベーションの源泉となるもの
は、こうした変なアイデアを生み
出す力です。そして、そのような
変なアイデアを許容し、後押しで
きる変な経営者だと思っています。
M

横河をマーケティングの会社にする

横河電機

常務執行役員

マーケティング本部 本部長 博士(技術経営)

阿部剛士 氏

ABE, Tsuyoshi



2016年、31年間に在籍した

インテルから横河電機に移籍した。

インテルという半導体業界をリードする企業で、

広報室長、マーケティング本部本部長、取締役副社長

兼技術開発・製造技術本部長を務めた阿部氏の経験は、

現在の取り組みにどのように活かされているのか。

ここにいたる歴史と取り組みへの想いを聞いた。

横河電機を変えてほしい

インテルから横河電機に移籍したのが2016年、きっかけは当時の西島社長(現会長)の「横河電機を変えてほしい」という言葉でした。いまやOT(運用技術)とIT(情報技術)は融合し、製造業は変化しつつあります。西島社長は、長年にわたり製造業のOTビジネスで成功してきた横河電機は、このまま成功体験に安住しつづけ変化できなければ未来はない、という強い危機感をおもちだったと思います。

同時に、社内の人間では会社の改革はできないとも考えておられました。そこで、インテルでITビジネスの現場を経験してきた私に声をかけられたのだと思います。私は以前から「人生三毛作」という考え方をしています。横河への移籍はITの次のテーマに取り組むことができるチャンスととらえ、西島社長とお話しして入社を即決しました。そのとき「横河電機に染まらないでください」と言われましたが、「大丈夫です。私色に染めますから」と答えました。

インテルでの体験

私が着ているこのジャケットは、そういう気持ちを表したものです。経営会議にも役員会にもこの服装で出席しますが、皆さん慣れてきたようです。100年以上の歴史がある横河電機では異質に映るのは承知のうえですが、私は異端であることには抵抗がないので大丈夫。最近では「あれは阿部さんの勝負服」と思われていて、大事な話のときにはこの服で臨みます。

大学時代は電気を専攻し、インテル(当時はインテルジャパン)にはエンジニアとして入社しました。在籍した31年間のうち最初の21年はセルサイドで、技術職やマーケティング、広報室長などを経験し、そして最後の10年はバイサイドで半導体プロセス開発やサブライチエーションなどに従事してきました。ひとつの会社のバリエーションをすべて体験することで、個人としての経験のなかに多様性(インナーパーソナル・ダイバーシティ)があるという点が武器になっていると考えています。インテルではリーダーシップを

学びました。インテルは社員教育への努力は惜しまず、社内での「インテルユニバーシティ」で、どの部署の社員でも、自由に教育を受けることができます。私もそんな環境のもと、変化の激しいIT業界のなかでもさらに動きの速い半導体業界で生き抜くための「スピード感」と、自ら変化を起こしていくために必要な「リーダーシップ」を学ばせてもらいました。これは一番の財産です。

マーケティングに興味をもつようになったきっかけもインテル時代のことでした。いまでこそインテルといえば知らない人はいませんが、入社当時は「10人中、8、9人は知らない」会社でした。

一気に知名度をあげたのが、1990年代から2000年代にかけて展開した「Intel Inside」というキャンペーンです。「インテル入ってる」という日本語の語呂合わせのスローガンをご存じの方もいらっしゃるでしょう。これがことのほか成功してグローバルなキャンペーンとしても展開され、インテルのブランドが確立されました。これによって、それまでB2B中心だったインテルがB2C

においてもブランドを確立する大きな試金石になりました。

インテルのようなPCの部品を製造している会社でも「ブランド戦略は重要」ということを、当時技術部門にしながら目の当たりにしたわけです。これが、ブランドやマーケティングに興味をもつきっかけになりました。

もともとインテルはマーケティングが上手な会社でした。昔からパソコンを使っている方ならおなじみだと思いますが、P C I - B U S (ピーシーアイバス) というコンピュータのプロセッサと周辺機器との間の通信を行うための規格があります。これはインテルが開発し、提案したものです。このとき、インテルはその技術を全世界に「どうぞ自由に使ってください」と公開しました。

おかげで優秀な技術者がよってたかつてこの技術を使って開発を行いました。P C I - B U S は P C と周辺機器をつなぐための標準的なプラットフォームになり、多様な周辺機器やソフトウェアが開発されてP C 本体の価値が高まりました。おかげでP C の生産量が増え、それに伴い、中身をつくっ

ているインテルのビジネスも拡大していきました。

「Port of choice」(選ばれる港)をつくる、という言葉があるので、良い港をつくれれば多くの船や人が集まります。そして人が集まれば町ができ、ビジネスが生まれる。いまでいう「エコシステム」がP C プラットフォームを中心に確立していったわけです。インテルのこのような取り組みを経験したことが、私のキャリアパスのターニングポイントとなりました。

マーケティングの会社

横河電機で私は何をすべきか。ひとことというところ「マーケティングの会社に変える」ことです。

横河電機の売上は「プラントの制御装置の製造販売」「計測機器の製造販売」「民間航空機器の製造販売」が三本柱です。現在も成長を続けているものの、「プラントの制御装置の製造」の売上が大部分。約9割を負っているのが現状です。

この「プラントの制御装置の製造」の中身を見てみると、横河の強みである石油関係のプラントから化学、製紙、医薬品、水・環境、

食品など多岐にわたっています。その売上の約7割を占めているのが得意分野である石油関連のプラントの制御装置です。いまは堅調に推移していますが、10年後には大きなリスクになってきます。業界のコンセンサスとして、2035年を過ぎたあたりから原油の需要はピークアウトするといわれているからです。

石油化学産業においてもこれからは生物由来(バイオケミカル)へという流れが出てきています。エネルギー産業界におけるプラントも新設は少なく、私たちの顧客もブラウンフィールド(既設)プラントをいかに効率をあげるかというCAPEX投資にシフトしています。まさにエネルギー産業界自体が「戦略的転換期」を迎えているといってもよいのではないのでしょうか。そのような変化に対応し、新たな顧客価値を創造できる企業組織へと変革するために必要なのがまさに「マーケティング」なのです。

いかに変革するか

社長をはじめ、横河電機の皆さま



■ 3つのハードSと横河での担当部署

3つの ハードS	マーケティング本部が直轄		
	Strategy 戦略	Structure 組織	System システム
横河での 担当部署	マーケティング	人財本部	IT本部

参考：マッキンゼー「McKinsey's 7S Framework」。3Sのほか、「ソフトS」として以下4つがある。すなわち「Skills」「Shared Vision」「Style」「Staff」

んも、会社を変革しなければなら
ないということは認識されていた
と思います。しかし、長年にわた
る「プラントの制御装置の製造販
売」による成功体験は、すでにひ
とつの文化となっています。内側
からの変革は困難なものです。変
革するには外部の人間の力が必要
という判断により私が呼ばれ、現
在、これまでの知見を活かして会
社の改革に取り組んでいます。

コンサル会社マッキンゼーがコ
ンサル先の会社を改革するときの
「7Sフレームワーク」は、「ハー
ドS」が中心。横河電機ではハ
ードSの最初の「Strategy」を
マーケティングが担います。そ
して「Structure」を人財本部が、
「System」をIT本部が担います。
この3つを能動的に変えていかな
いと会社は変わりません。したが
って、ここを積極的に改革するこ
ろから始めています。新事業開
発部門やR&D部門、M&A部門
もマーケティング本部の直下に置
き、立案した戦略を戦術としてス
ピーディに実行できる体制を整え
ました。マーケティングが戦略を
策定しても、それを支える優れた
戦略とその実行がなければ意味を

なしません。重要なことは「考え
る」だけではなくそれを「行動」
に変換するということです。

もうひとつは、新たな顧客価値
の創造につながる新規事業の開発
です。「amimo（アムニモ）」
という会社を立ち上げました。日
本国内ではデジタル・デバイスさ
れていて「産業向けIoTの仕組
みを事業に取り入れたいけれど
もどうすればよいかよくわからな
い」という中小企業を主なターゲ
ットにしています。

「IoTを民主化する」というス
ローガンのもと、さまざまな製品
やサービスを提供することで、I
OTを活用してビジネスを展開し
ようと考える企業をサポートしま
す。将来は日本だけでなく、アジ
ア、ヨーロッパ、アメリカなどグ
ローバルに事業を展開し、横河電
機とは異なる新たなマーケットを
創造していきたいと考えています。

「もの」から「こと」へ

日本企業が「もの」から「こと」
に意識を変え、新たな顧客価値を
創造していくには多くの課題があ
ると思います。現場でさまざまな

ことに取り組んでいて感じるのは、
その課題のひとつに「PDCAサ
イクル」への過剰な期待があるの
では、ということ です。

ものづくりの目標が明確で、目
標や環境があまり変化しないケー
スではPDCAサイクルをしっかりと
回していくことはものづくりには
有効です。しかし現在のように
シーズやニーズが多様化し、技術
やマーケットの変化が早い時代に
「二度決めた目標に到達するため
にひたすら頑張る」のはかえって、
効率を落とす原因になっているの
ではないでしょうか。もともとP
DCAは「事業活動における生産
管理や品質管理などの管理業務を
円滑に進める手法」であり、目標
ではなく行動計画です。計画が大
前提となっているため、突発的な
状況の変化のほか、計画にない状
況や要素が発覚した場合など、想
定外の状況に弱く変化に対応でき
ません。過去のDの改善しかで
きないうえ、現在の状況、未来予
想から導き出している計画ではあ
りません。かつて日本が高度成長
時代を迎えていた時代はこのPD
CAはその効力を発揮してきました
が、外部環境が大きく、しかも

C o l u m n

寄稿

「もの」「こと」の融合 コンテンツ活用の可能性から

マーケティングを通して結局、私たちには何ができるのか。

「もの」を「こと」に融合し、自然な形で顧客価値を創造する——佐賀やアメリカなど、その成功した実例をもとに、新進気鋭の研究で注目される寺崎准教授に聞いた。
鍵となるのはコンテンツだ。

「もの」と「こと」の ジレンマ

「もの」に囚われると「こと」が見えなくなり、「こと」に囚われると「もの」を売るのを忘れてしまう。こうしたジレンマを解決するひとつの方法として、コンテンツの力が注目されている。コンテンツを活用し、「もの」と「こと」をダイナミックに融合するのだ。

ひとつ例を示すと、ツーリズムにおけるコンテンツ活用があげられる。2018年に訪日外国人3,000万人を突破するなど、今後もインバウンド需要は増加が期待されている。こうしたなか、佐賀県は、ロケツーリズムによるインバウンドの促進というユニークな取り組みをしている。

具体的には、訪日外国人の多くを占める中国や韓国ではなく、それらに代わるポテンシャルをもつタイに注目。タイ人の監督を起用した映画やドラマのロケを県内各地で行ってきた。

その結果、たとえば「STAY Saga ～私が恋した佐賀～」のロケ地のひとつ、祐徳稲荷神社に、多い日には200人もタイ人が訪れるなど、想定以上の効果をあげることに成功している。



立命館大学経営学部
准教授 博士(商学)

寺崎新一郎氏

TERASAKI, Shinichiro

観光地や県産品など広義の「もの」に、映画やドラマで展開された「こと」を紡いでいくことで、佐賀県は押し売りではなく自然な形で顧客価値を創造している。これがひとつの「もの」と「こと」の融合だ。

コンテンツの 新たな可能性

もうひとつ、製品とい

った狭義の「もの」と「こと」を融合した例をあげたい。アメリカの人気プロデューサー、ジョシュ・シュワルツの代表作のひとつ「The O.C.」(TVドラマ)がそれだ。作品のなかで、裕福で人柄のよい弁護士がレクサスを愛用することで、上品な高級車のイメージが拡散され、アメリカでのレクサスの売上を大きく伸ばした。ドラマのキャラクターのもつイメージがレクサスに意味移転することで、「もの」と「こと」を紡いでみせたのである。

コンテンツを通した顧客価値の創造について、2つの事例を紹介してきた。ここで示した視点を企業内で共有することで、「コンテンツ」というキーワードを通じ、既存の枠組みを超えたマーケティング方略が見えてくるかもしれない。

M

早く変化する「AVUCA」(※)ワールドの世界ではPDCAは縮小傾向へと企業を誘います。よって、私たちが仕事に取り組む上で掲げているのは、「P

DCA」ではなく「OODA」。観察(Observe)し、情勢へ適応(Orient)し、意思決定(Decide)を行い、行動する(Act)とこのサイクルです。

変化に即して柔軟に取り組み、確かな成果をあげるための有効な行動を策定できる「OODA」。変化の時代にふさわしい新たな価値と、横河電機の新たな企業文化

を生み出していきたいと考えています。企業文化改革そのものがデジタル・トランスフォーメーションの本質ではないでしょうか。

M

コンシューマー！ イズ・ボス

ハウステンボス

最高マーケティング責任者 CMO

佐伯博司 氏

SAEKI, Hiroshi

熊本地震を経て入場者減に悩んでいたハウステンボス。
2019年にはCMO新設が報じられた。

お客さまの声を聞き、より深く楽しんでもらうため、
さらに新たな施策が展開されている。

IR(統合型リゾート)誘致の成否を前に、
マーケティングの手法による現状分析と変革の道を聞いた。

入場者減の原因は 熊本地震か

長崎ハウステンボスはいま「マーケティング強化」の最中です。これは5月に就任した坂口克彦新社長の肝いり。CMOが新設されたのも6月のことです。

ハウステンボスの前社長はHISグループの澤田秀雄会長でした。そのアイデアとカリスマ的な指導力で劇的に業績が改善し、ハウステンボスには「澤田会長についていく」体制が浸透していました。

しかし坂口が言うには、これからは「カリスマ経営から凡人経営へ」。意思決定はデータを根拠とし、お客さまの声を経営に反映する方針を打ち出しています。つまりマーケティングによって、お客さまが何を欲しているのか定量的に調査する、ということです。この10月にはようやくマーケティング本部が立ち上がりました。

私が最初に注目したのは、4年連続で入場者数が減っていた問題です。ここ数年は、「もうお客さまは増えない」とみなし、客単価をアップさせることが社内コンセンサスでした。そうして入場料

やホテル宿泊料のアップなどが実施されたのですが、一時的な客単価のアップには成功したものの、お客さまの満足度は低下し、従業員も辞め、サービスの質まで低下しました。

よくよく調べてみると、最も減っていたのは近隣の福岡や長崎のお客さま。値上げなどを理由にお客さま満足度が低下したことによりピート率が低下、入場者減につながったのではないかと。これが1つの仮説です。

遠方からのお客さまについても調査しました。すると、ハウステンボスがどんな場所なのか具体的なイメージが伝わっていないことがわかりました。ハウステンボスは世界最大規模を誇るイルミネーション「光の王国」をはじめとする大型イベントをテコに復活しました。しかしイベントを重視する一方で、核となるブランドコンセプトが見えなくなっていたのです。「熊本地震を機に入場者数が減少した」という報道もありますが、それは本質ではないと思います。その前からお客さま満足度の低下が始まっており、入場者数も横ばいでした。

そこに熊本地震が重なりダウン
トレンドが始まった。客単価アッ
プでカバーしようと、値上げ戦略
が最近まで続いた。これによりブ
ランドイメージが大きく毀損した。
私はそう分析しています。



デジタル活用も強化

こうした現状分析をもとに、さ
まざまな施策が始まっています。
たとえば、これまで別料金だった

アトラクションも入場用パスボー
トがあればほぼ楽しんでいただけ
るようにしました。年間パスボー
トの特典も強化しています。実は
どちらも以前からお客さまの声と
してあがっていたものです。

私も地元の理髪店にいくと「ハ
ウステンボスの駐車場、前は無料
だったのに……」とお叱りをいた
だいていたんですね。私も「変え
ます」とお答えしていましたから、
お約束を果たせました。また10月
1日からは「ハウステンボイスキ
ヤンペーン」が始まりました。こ
れは、場内の専用ポストやウェブ
でお客さまの生のご意見を集める
キャンペーンです。優れたご提案
には年間パスポートなどをプレゼ
ントします。

以上は、地元のお客さまをあら
ためて大切にし、ファンになっ
ていただくための取り組みです。す
でにハウステンボスの認知率は98
%に達していますし、来園経験も
75%。でも「最近、行っていないよ
ね」というのが実情でした。それ
を「またハウステンボスに行っ
てみようよ」に変えたい。そのため
のキャンペーンを、これからも続
けていきます。

遠方の方向けには、宿泊をメイ
ンとした明確な「滞在型リゾート」
を打ち出しました。また、私たち
の強みは季節の花と夜のイルミネ
ーションであると考え、「花と光
の感動リゾート」と銘打ちました。
デジタルメディア活用も強化し
ています。旅行業界全体の特徴と
して印刷媒体への出稿が多く、デ
ジタルが弱い。これを見直します。
「100秒でわかる光の王国」と
いう動画はその一環です。

これは来園したお客さまが動画
投稿サイトに投稿した映像がヒン
トになりました。素人の方が撮影
したものなのに再生回数は数十万
回。それはお客さま目線でハウス
テンボスをアピールしているから
ではないかと。そこで私たちも公
式のPR動画として、実際のファ
ミリー、実際のカップルの方々が
登場する動画を製作しました。

深く楽しんで いただくために

ハウステンボスのコンテンツそ
のものを見直すことも必要だと感
じています。かつてのハウステン
ボスはヨーロッパの街並みが魅力
の大人のリゾートでした。ここに



澤田会長がファミリー向けのイベントや施設を導入し、より多くの方に親しんでいただけるようにした。これによりV字回復を成し遂げたのは事実ですが、同時にハウステンボスらしさも薄れました。

いま必要なのは、もう一度ハウステンボスの強みを整理することです。かといってアトラクションやキャラクターではデイズニードには一生勝てません。私たちがもっている一番の資産はやはりヨーロッパの街並みなのです。創業当時に約2500億円を費やしたこの景観はなかなか真似できないもの。季節の花や夜のイルミネ

ーションをはじめ、こうした強みとの相乗効果が期待できるイベントやアトラクションを増やしていくことが、当面の目標です。

並行して、既存のイベントやアトラクションがお客さまにとってどんな体験価値をもつのか、きちんと伝わる仕掛けをしていきます。たとえば1万個のクリスタルが輝く「白銀の世界」という新スポット。これだけでは魅力が伝わらないと考え、「そこは、幸せを願う場所」というメッセージを添えました。ギリシャ神話における女神アフロディーテの息子キューピッドと、人間の娘プシュケーの物語

を題材とした像の前では、その物語を解説すると共に「2人の愛をコイントスで応援しましょう」と提案しました。こうすると、お客さまにはより深く、ハウステンボスを楽しんでいただけたと思うのです。

従来のトップダウン型経営から、お客さまの声を大切にするボトムアップ型の経営へ。これはハウステンボスで働く従業員にとっても大きな変化です。以前なら澤田会長に聞けばすぐ意思決定できたのに、いまは「コンシューマー・イズ・ボス」。戸惑いもあると思います。しかし幸い、坂口新社長は人事出身です。待遇改善など従業員のモチベーションの向上を図りながら、「お客さまのために働くことこそ、自分たちの誇り」とする文化の醸成を図っているところです。

チームハウステンボスとして

現状、福岡・佐賀・長崎の地元3県からのお客さまが全体の26〜27%を占めています。その次に多いのは関東で同じく26〜27%ですが、しかしリピートが望めるのは地元3県。レジャー需要が高いのは都

会の方々であるというのは理解しつつ、やはり地元3県のお客さまあつてのハウステンボスです。近隣の皆さまとの関係づくりは従来から行っていますし、「チームハウステンボス」という考え方もあります。園内にはハウステンボス直営のホテルが4つありますが、近隣のホテルのお客さまや従業員の方にも割安でアトラクションを体感していただく機会を設けています。普通に考えれば競合になるのかもしれませんが、ハウステンボスの魅力が増せば、その周辺の皆さまも潤うはず。みんなでハウステンボスを盛り上げてほしいと、坂口社長のほうから願っています。

ただし、非常に大きな問題にカジノを含む統合型リゾート（IR）の誘致があります。誘致が成功すれば敷地内のかんりの土地をIRが占めることになり、お客さまの層も変わります。ハウステンボスのブランドコンセプトも練り直すことになるでしょう。CMOとしては、IR誘致が決まる場合・決まらない場合、どちらも想定しながら今後のマーケティング施策を検討していきます。

C o l u m n

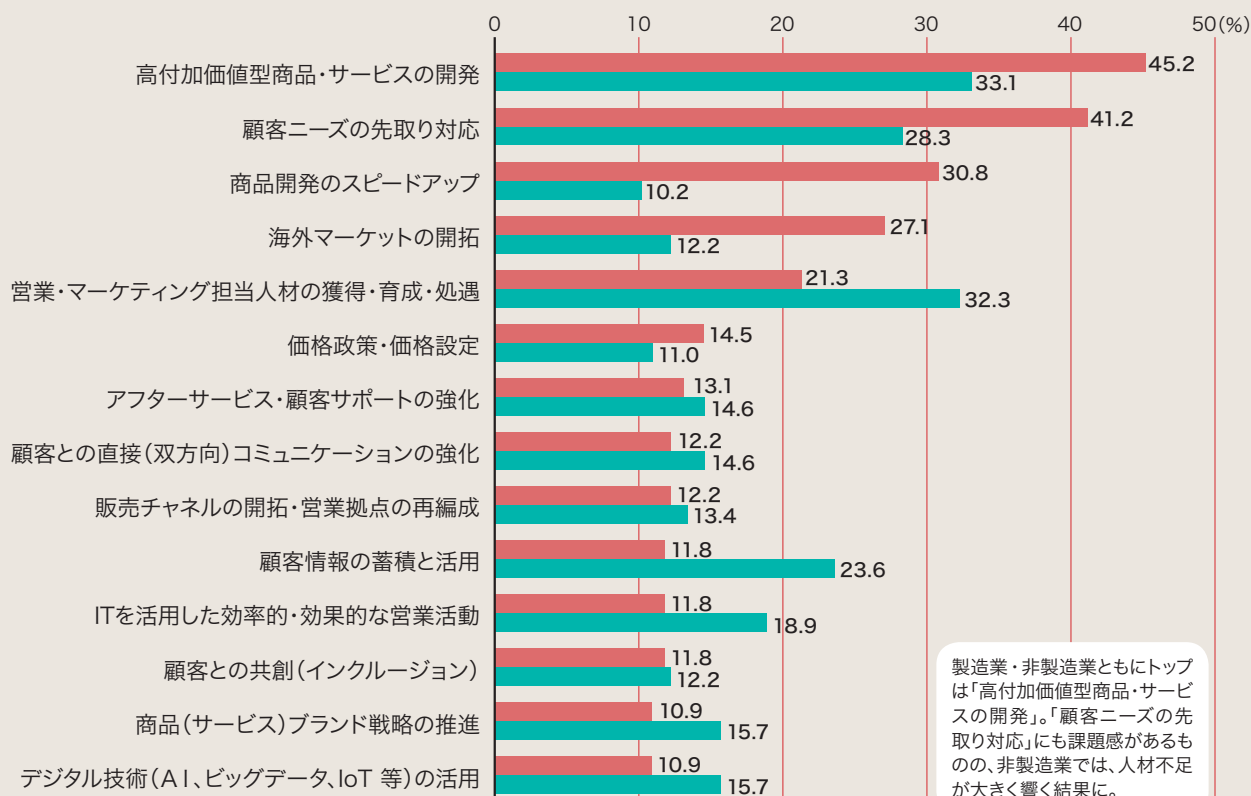
データから読み解く日本企業のマーケティング課題

『日本企業の経営課題調査2019』日本能率協会

■ 営業・マーケティング領域で重視する課題 (3つまで選択)

製造業 (n=221)

非製造業 (n=254)

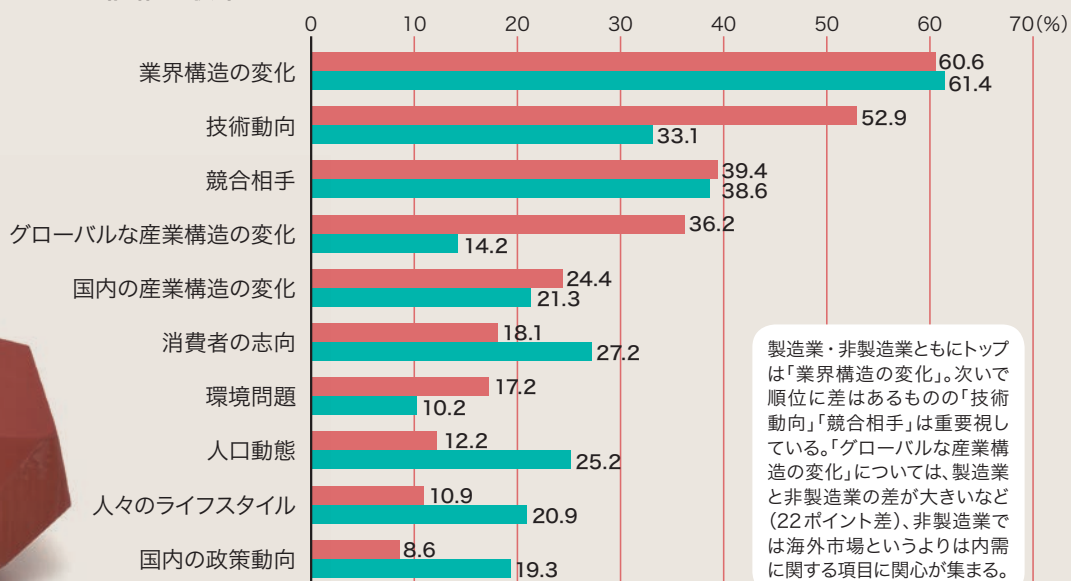


製造業・非製造業ともにトップは「高付加価値型商品・サービスの開発」。「顧客ニーズの先取り対応」にも課題感があるものの、非製造業では、人材不足が大きく響く結果に。

■ 将来の事業構造の検討のために、具体的にどのような情報を収集しているか (3つまで選択)

製造業 (n=221)

非製造業 (n=254)



製造業・非製造業ともにトップは「業界構造の変化」。次いで順位に差はあるものの「技術動向」「競合相手」は重要視している。「グローバルな産業構造の変化」については、製造業と非製造業の差が大きいなど(22ポイント差)、非製造業では海外市場というよりは内需に関する項目に関心が集まる。

KAIKA Awards 受賞・特選事例に学ぶ 花開く組織づくり

第4回

有志から始まる 組織の「開化」

社会価値を生み出す持続的な
経営・組織・人づくりを行っている取り組みを表彰する
「KAIKA Awards」。

今回は、2018年度の受賞・特選事例のなかから、
有志メンバーの活動を起点として、
社会に開かれた組織づくりを行っている
取り組みをご紹介します。



日本能率協会
KAIKA研究所 所長
近田高志
KONODA, Takashi

社会に開かれた 組織をつくる

日本能率協会が提唱しているKAIKA。花が開く「開花」と、文明開化でも使う「開化」の両方の意味を重ねた言葉です。組織が社会に開かれ、新しい視点や考えを取り入れることにより、人や組織の力が花開き、価値が生み出されるという意図を込めています。社会が成熟し、価値観が多様化

する一方で、新しい技術やビジネスモデルが出現しています。そんななか、いかに既存事業を変革するかが課題となっています。そのためには、社会への感度を高め、組織の境界を越えて、外部のパートナーと共創することが不可欠です。しかし、いまだに日本ではウチとソトの意識が根強く、自前主義に囚われがちです。組織内部の都合や慣習を優先するあまり、内向き思考となり、社会への関心や交

流が阻害されてしまっています。

社会に開かれた組織をどのようにつくっていくか。今回は、2018年度のKAIKA Awardsの事例から、有志メンバーの活動を起点に組織を「開化」した取り組みをご紹介します。

事例① 富士山チャレンジ

ミドル世代の4人が始めた 登山における事前防災

富士山チャレンジは、2014

年の御嶽山噴火災害を機に始まったプロジェクトです。安心・安全な登山と環境保全をめざしています。ミドル世代の4人の有志が企業の枠を超えて集まり、自身の経験や、自社が有する技術やノウハウをもち寄って、登山者が安心して登山できる環境をつくる活動を始めました。

御嶽山噴火災害では、誰が登山しているのか、何人なのか、要救助者の情報収集が困難でした。この反省を踏まえ、登山者に小型ビークポイントを配布して山頂までのチェックポイント通過を検知し、クラウドでデータを集積・管理しています。これによりリアルタイムに登山者の行動を把握するプラットフォームを構築しました。15年から毎年、行政や専門家、企業・団体がそれぞれの専門分野で協力しながら、実証実験を重ねました。17年からは、登山道の3D地形計測や、ドローン活用、高山病対策などの取り組みも加わり、活動の幅を広げています。

20年の社会実装に向けた体制強化と共に、地域との連携をいっそう深めることを目的として、18年に一般社団法人化しました。12

社が参画し、安全・安心な登山のためのエコシステム構築を進めています。将来的には、観光や交通政策、包括的な地域マネジメントへの事業展開なども期待されています。

多様な経験をもつミドルが企業の壁を越えて連携し、社会課題解決に取り組む事例となりました。

事例② ONE JAPAN

大企業50社の若手による共創と変革への挑戦

ONE JAPANは、大企業50社の若手・中堅社員の有志100人以上を横串でつなぐ実践共同体です。大企業ではイノベーションが求められながら既存事業の枠組みから脱却できず、組織の壁もあります。新しいことへの挑戦も敬遠されがちですが、各社で変革に取り組みはじめた若手・中堅社員が結びつき、2016年9月に設立されました。

組織を超えて生み出す「共創」(越境学習、オープンイノベーション)と、この活動で得た気づきやノウハウをもち帰り、自社の変革を起こす「変革の土壌づくり」(人的ネットワーク、自組織への

還流、人材の流動化)を両輪として実施。3〜4カ月に一度の全体交流会、毎月50〜60人が参加する会合や、新事業展示体験会やハッカソンなどの分科会を開催、ほかにも働き方や子育て・介護などをテーマにした意識調査などが行われています。

「起業体験プログラム」を通じて新規事業が生み出されたり、ハッカソンや共創型プロジェクトから多くのプロトタイプが開発されたり、と具体的なビジネスにも結びついていきます。参加団体・人数も増え、社内で経営陣から予算や権限を含めた支援を受ける企業も増えていきます。

若手有志の「志」「知」「情熱」をもって、失敗をおそれず「実践」を繰り返す。社会に対してコレクティブインパクトを起こすという目的は、着実に実現しています。

事例③ 竹中工務店

プロボノによるネパールの学校建築

ネパールのフィリム村には貧困などが原因で学校に通えない子どもたちがいます。これを目の当たりにした同社大阪本店設計部の有

志が、学校建設を行うためのプロボノ(職業上もっている知識やスキルを活かしたボランティア活動)として、1999年に任意団体AAF(アジア・アーキテクチャ・フレンズシップ)を設立しました。学校建設に必要な現地調査、設計、施工計画、工事管理など専門知識を活かしてトータルに支援しています。

当初のODAによる補助金が終了すると、資金面で困難に直面しました。しかし本社CSR推進部が中心となって支援を継続しNPOを設立、法人としてはもちろん、社員からの寄付など支援の輪が広がりました。

2014年に定めたグループCSRビジョンでは社会のさまざまな課題を「まちづくり」を通じ解決し、サステナブル社会の実現に貢献することを掲げています。こうした経営の考え方が、社員の自発的な活動に結び付いているのではないのでしょうか。

今回は、有志から始まった組織のKAIIKA事例をご紹介します。「思慮深く献身的な、少数の市民が世の中を変えられることを

2019年度KAIIKA Awards表彰式

日程●2020年1月29日(水)
会場●東京国際フォーラム『ホールD7』

KAIIKAの集い2020(仮称)

2019年度受賞組織による事例発表、
各社のKAIIKA推進リーダーや担当者の情報交換・交流

日程●2020年3月19日(木)
会場●東京ミッドタウン日比谷 BASE Q
URL●<https://kaikaproject.net/event/>



ゆめゆめ疑ってはならない。実際に世界を変えてきたのは、そういう人々なのだから」とは、アメリカの文化人類学者マーガレット・ミードの言葉です。

組織のKAIIKAに向けて、有志の活動を応援するようなマネジメントが重要となっています。

M

Industry X: 変化の時代

第5回

インバウンド拡大を 追い風に 日本産業界の 発展に貢献したい

「HCJ（エイチ・シー・ジェイ）」は、日本能率協会（JMA）が
開催する宿泊・食関連サービス産業の展示・商談会。

毎年、新たな企画を投入しつづけるJMAは、
なぜHCJを開催しつづけ、何に貢献しようとしているのか。

主催する産業振興センターの富浦渉に、
開催への熱い想いを聞いた。

日本能率協会
産業振興センター
第1事業系シニアマネジャー
富浦 渉
TOMIURA, Wataru



める訪日外国人観光客数の目標も、
毎年クリアしています。18年には
訪日外国人約3120万人と過去
最高で、旅行消費額も4兆500
0億円を超えました。20年には外
客数4000万人、消費額8兆円
という目標が掲げられており、い
まホスピタリティ産業には、非常
に大きな追い風が吹いています。

なぜJMAが 主催するのか

このようななか、JMAでは、
主催団体の皆さんと共に、ホスピ
タリティ産業の発展に資するとい
う共通理念のもと、それぞれの課
題解決につながる提案をしていま
す。たとえば、人出不足問題。求
人を出しても人が集まらない、採
用しても辞めてしまう、といった
悩みを多くの経営者から聞きます。
労働集約型のホスピタリティ産業
にとって、人手不足は死活問題な
のです。

こうした問題に対し、これま
でのプロセスを一部自動化したり、
センサーなどの技術を活用して見
える化したり、あるいは、AIを
活用して顧客ニーズをうまく汲
みあげたりできたらしうでしょう。

約50年で 7万人規模に成長

まず、展示会名であるHCJに
ついて説明しましょう。HCJ
は3つの展示会「国際ホテル・レ
ストラン・ショー（HOTELERES
JAPAN）」「フード・ケータリン
グショー（CATEREX JAPAN）」
「厨房設備機器展（JAPAN FOOD
SERVICE EQUIPMENT SHOW）」
の英字の頭文字をとったもの。宿

泊・観光からフードサービスまで、
あらゆるホスピタリティ産業に関
する総合展です。1972年にス
タートしたこの展示会は、いまや
来場登録者は6万8000人、主
催団体や協賛団体は延べ100以
上という、まさに業界を横断する
ビッグイベントに成長しました。
今回は、2020年2月に、千葉
県の幕張メッセで開催します。東
京五輪を控え、ホスピタリティ産
業への需要がいつそう高まるなか、

HCJにも大きな期待が寄せられ
ています。

この10年を振り返ってみると、
大きなトピックは2011年の東
日本大震災でした。これにより日
本のサービス産業は甚大な被害を
受けました。ようやく復調の兆し
が見えたのは13年後半くらいでし
ょうか。インバウンド（訪日外国
人観光客）の増加もありますが、
13年9月に東京五輪招致が決まっ
たことも大きいでしょう。国が定



生産性はぐっと
向上します。

JMAは日本
の産業界に広く
ネットワークを
もっています。
ホスピタリティ
産業単独で解決
するのが難しい
課題に対しても
中立的な立場で

他業界のキーパー
ソンに、課題を
ぶつけ、解決の糸口を見つけれ
ることができるのです。

これが、われわれJMAがこの
展示会にかかわる最大の強みだと
認識しています。

ほかにも、キャッシュレス化
の動向や先進事例を紹介する企画
「次世代技術EXPO キャッシュ
レスTech」、外国人観光客に
向け新しい夜の過ごし方を提案す
るナイトタイムエコノミーの企画
など、ホスピタリティ産業の発展
のために解決すべき課題について
業界を超えた提案をしています。

150本以上の 無料セミナー

4日間で150本以上の無料セ

ミナーを開催するのも、HCJの
大きな特徴です。普段はなかなか
同業他社の話を聞く機会などない
ものです。しかしHCJに来れば、
現場力、生産性向上、デジタル活
用といった魅力的なテーマで、第
一線の実務家や専門家による生の
話を聞くことができます。

なぜこれほどの数のセミナーを
行うか。それは、来場される方々
に、HCJを、ただ目の前の課題
を解決するための製品やサービス
だけの商談の場にしてみたいと
ないから。もう少し広い視点、長
い時間軸で、これからくる諸問
題や課題解決の取り組みについて、
いち早く触れていただき、解決に
向けて一緒に取り組んでいきたい
からなのです。そのために重要な
ことは旬のテーマ、スピーカーを
いかに充実するかということ。

ホスピタリティ産業に かかわる人材を育てたい

もう1つ、数多くのセミナーを

開催する目的は、ホスピタリティ
産業にかかわる人に仕事を通じて
成長を実感できる環境をつくるこ
うことです。先ほども人を雇
ってもすぐ辞める、という話をし
ましたが、その大きな理由の1つ
に「自分の将来像が描けないから」
ということがあります。産業自体
は右肩上がり成長しているのに、
なかで働いている人たちはやりが
いをもてずにいる。これは大きな
問題だと考えています。

やりがいにつながるのは自分の
成長を実感すること。だから、コ
ミュニケーションやマネジメント
など自身のスキルアップにつな
がるテーマを強化していきたい。ま
た、従来から行っています、サ
ービス技能のコンクールやレシ
ピオーディションといったスキルを
磨きあう場も、さらに充実したも
のにしていきたいと考えています。

インバウンド 6千万人をめざして

ロンドン五輪がそうだったよう
に、東京五輪の後インバウンド
は拡大していくでしょう。国は30
年に6000万人の訪日外国人、
15兆円の旅行消費額という目標を

定め、国策としてインバウンド拡
大に動いています。JMAも、こ
の目標に向けた取り組みをしてい
きます。

その1つにHCJの地域展開が
あります。北海道で「北海道ア
グリ・フードプロジェクト」、大阪
で「関西ホテル・レストランショ
ー」、九州で「九州観光・ホテル
産業展」を開催することが決まっ
ています。より地元に近い会場で、
地域ならではの課題解決のヒント
を探すことができます。出展者・
来場者双方にとって、より参加し
やすい場を整えていきたいと考え
ています。

国際ホテル・レストラン・ショー HCJ 2020

開催●2020年2月18日(火)~21日(金)
会場●幕張メッセ国際展示場1~8ホール
展示構成●国際ホテル・レストラン・ショー
(HOTEREX JAPAN)
フード・ケータリングショー
(CATEREX JAPAN)
厨房設備機器展
(JAPAN FOOD SERVICE
EQUIPMENT SHOW)

URL●<https://www.jma.or.jp/hcj/>



革新の マネジメントシステム

第5回

SDGsを 企業活動として 実践するために

産業界からの関心が高まっているSDGs。

しかし、意義は理解できるが、
企業活動への組み込み方がわからない
という声も少なくない。

SDGsを経営と統合するには何が必要か、
日本のSDGs推進の第一人者である
慶應義塾大学大学院

政策・メディア研究科の蟹江憲史教授に、
国内外の取り組みと課題解決のヒントを聞いた。



慶應義塾大学大学院
政策・メディア研究科 教授
蟹江憲史
氏
KANIE, Norichika

ゴールへのやり方は
いろいろある

国連加盟全193カ国の賛同のもと2015年にスタートしたSDGs。4年めとなる2019年9月、国連SDGsサミットが行われ、安倍首相もあらためてステートメントを発信しました。助走期間は終わり、いよいよ実装に向けたフェーズになります。朝日新聞の調査によると、SDGsの認

知率は27%。今年初めて2割を超えました。日本社会全体でSDGsへの機運が高まっています。

企業においてもSDGsに対する関心はこれまでにないほど高まっています。年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）のESG投資が3・5兆円に達したことも、大きなインパクトでした。また、内閣府が進める「地方創生SDGs金融」も注目されています。SDGsの活動を推進している地

域の企業に金融支援を促す仕組みです。地域の中小企業にとってもSDGsの取り組みが企業評価の重要な指標になりつつあるといえるでしょう。

SDGsを進めるにあたり、まず、2つのポイントを理解することが重要です。

1つめは、SDGsには「17の目標」と「169のターゲット」しか明記されていないことです。つまり、2030年という未来の

到達点は決まっているけれど、そこに至るまでのやり方は、国、自治体、企業、あるいは個人など、それぞれの当事者が自ら考え、取り組みの状況を測定し、評価し、次のアクションにつなげることが求められるのです。

2つめは、目標やターゲットが、それぞれ密接にかかわりあっているということです。

たとえば、暑いときに水を飲む環境を整えて人々の健康を守る、という企業活動は目標3「すべての人に健康と福祉を」や目標6「安全な水とトイレを世界中に」に貢献します。しかし、その水がペットボトルに入っていたとしたら、目標13「気候変動に具体的な対策を」や目標14「海の豊かさを守ろう」にとってはマイナスといえるでしょう。

しかし一歩進んで、ペットボトルを使わず、大容量のウォーターサーバーで水を提供すれば、目標13や14へ貢献できることになりました。しかも、ウォーターサーバーという新しいビジネスモデルも生まれ、目標9「産業と技術革新の基盤をつくろう」や目標8「働きがいも経済成長も」に貢献します。

2019年9月に行われた「SDGsプレフォーラム」の様子。本フォーラムは2019年11月～2020年2月に全3回で開催。フォーラムでは、SDGsを経営と統合する“方法論”として、未来予測、戦略策定、ターゲット特定、バックカスティング、指標選択、モニタリングなどの手法も扱う



取り組みのねらいや結果が17の目標に複雑にかかわっているからこそ、2030年のありたい姿から全体を俯瞰してバックカスティングで考える必要があるのです。

目標を どう設定するか

では、具体的に目標をどう設定していくのか。さきほどの2つのポイントを踏まえることはもちろんですが、企業理念や創業時の志といったものに立ち返ることも重

要です。こうしたものにあたっていくと、社会にとつてどういう存在でありたいかが必ず表明されており、SDGsと共通点も見つかるものです。

また、自社の活動を短期的ではなく、ライフサイクル全体で考えること、つまり製品・サービスの商取引の瞬間ではなく、その前後のストーリー全体で考えていくことが重要です。具体的な例として、原材料、サプライヤー、調達物流、操業、販売、製品の使用、製品の廃棄といったバリューチェーンから考えていく手法があります。この手法は「SDGコンパス」(GRI/グローバル・レポートイング・イニシアティブ、国連グローバル・コンパクトおよびWBCSD/持続可能な発展のための世界経済人会議の共同作成)でも紹介されており、SDGs推進のヒントとなるでしょう。

もう1つ、ベンチマークしたいのが、内閣府のSDGs推進本部が発表した「SDGsアクションプラン2019」です。これは、産学官による重要な取り組みが網羅されています。

SDGs達成には、政府、自治

体、民間企業、市民、大学・研究機関などの幅広いプレイヤーが協働することが期待されています。単独で解決できないことを、さまざまな技術・知見・資金を組み合わせることが課題解決につながります。したがって、こうしたアクションプランを共有することで、協力者を見つけやすくなったり、株主や顧客などのステークホルダーの理解を得やすくなるでしょう。

中小企業だからこそ 取り組めること

中小企業にとつては、目標設定や進捗の測定など、ハードルが高いと思えるかもしれません。大手企業ではSDGsを意識したマネジメントが強化されています。こうした企業の取引先として、SDGsの取り組みを企業活動として位置付けることのメリットは、リスク管理の面からもこれからますます大きくなるでしょう。

また、中小企業だからできるやり方もあるはずです。神奈川県にある大川印刷という従業員約40人の会社では、SDGsを推進するにあたり、パートを含む全従業員を対象に社内ワークショップを実

施。各自の問題意識を全体で共有し、SDGsとの関連付けを行い、問題を解決するプロジェクトチームを従業員主体で立ちあげたそうです。このように全員参加で取り組むことは、取り組みの実効性という点でも大変有効です。それぞれの会社にあったやり方で、一歩前に踏み出していきたいと思います。



※本稿は2019年9月19日に開催した「SDGsプレフォーラム」での基調講演の内容を再編集したものです。

参考

SDGsアクションプラン2019

(平成30年12月 SDGs推進本部)

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sdgs/pdf/actionplan2019.pdf>

SDGコンパス日本語版

(グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)と(公財)地球環境戦略研究機関(IGES)により翻訳発行)

http://ungcnj.org/sdgs/pdf/SDG_COMPASS_Jpn.pdf



一語 一知恵

Column

「和モダン」という 季節のない花

春夏秋冬、四季がある。二十四節気もある。季節の移ろいが、細やかな感受性を育む。俳句には季語があり、ニュースには季節の話題がある。だから、日本的な「和」のものにはたいいてい季節がある……と思っていました。

鎌倉彫のお店で、ある花のペンダントを見て話していたときのことです。

「これは、花ですね」

「ええ、花です」

「細長い形なので、百合でしょうか」

「いいえ」

「何の花ですか」

「何の花でもなく、花です」

まるで禅問答のようなやりとりでしたが、ただ、花なんですね、と。

季節にこだわらず、好きなときに身につけてよい「花」があってもよいのではないのでしょうか。

何のときには、何を身に着けるのか。時と場所と機会のTPO。それで間違いはなく、常に正解なのですが、式の後の答えまで決められている感じがします。

数あるなか、なぜ、この花に目が吸い寄せられたのか。ふと、何となく、その花のうしろを流れている風を感じたことが、心地よく思えたからです。

目には見えない名もない風も、ここに何かを運んできて、ここから何かを運んでいくのかと。

とても軽いペンダントの、表しきれない重さと思うと、やっぱり買えばよかったと……。近いうちに買いに行きます。いよいよ十二月。クリスマスツリーに和モダンの花のアクセサリを飾ってもいいですね？

(朝倉まつり／コラムニスト)



「ちょっと黒が強くない？」 「少し黄色がほしいかも？」

個性を活かし、場をつくる「6色」の話し合いスキルを授業で用いています。シックスハット法を土台に、自分や場を色で認識し、色を調整していきます。

■赤は感情・熱意。気持ちを出す。

■黒は批判的姿勢。反対やデメリット。

□白は客観的視点。事実確認や中立性。

■緑は創造・提案。アイデアや着想。

■黄は肯定的姿勢。良い反応。協力。

■青は構造・整理。プロセスとまとめ。

実践から、いろいろと気づきます。

赤は、場に受け入れられると黄や緑に変わり、誰も受けとめないと黒に。黒は自分で制御するのが大変で、発言を控えるか、攻撃的で追放されがち。自分を緑という人の何割かは、ただの話しすぎ。

黄は、即効性があるが貴重。しかし、気疲れから不調や自己嫌悪になりがち。

青は、頭のメモリが少なくないと書記で精一杯。白は周囲が残念だとあきらめます。

なんだか、現代の教育現場や、仕事の現場の問題点と重なっていませんか。

そこで差し色。虹色の仲介役(触媒)を入れると変わります。

赤や黄を混ぜて、ほどよく全方位的に場を暖めて、お互いを気にかけるようになります。黒の反論は扱いやすく整えて、白や青に議論の筋道を確認。わかると緑の話も短くなり、黄も楽に動けます。

役立つのは「傾聴」「中断」「構造化」「橋渡し」の技術。いずれもコーチングのスキルです。迷彩色や玉虫色の様子見よりも、虹色のコーチが有効なのです。

(石河穂紀／AMG小説・シナリオ学科講師)



日本能率協会マネジメントセンター 新刊のご案内

緊急防災ハンドブック

地震・火災・水害から守る

「大雨による洪水・大地震・火災・竜巻……災害が来たらそのとき、どうしたらいい？ 生き残るための基礎知識を1冊にまとめました」
災害が起きたときにとるべき行動、ケガをしてしまった際の対処方法、日頃から用意しておくべきモノ・コトなど、災害時の対応の基礎、危機管理のワザを紹介する最新版の防災バイブルです。

【本書の特色】

- 「地震」「台風」「豪雨」「土砂災害」「大雪」「冠水・浸水」「火災」対応に役立つ！
- 災害は、ある日突然やってくる！ 自分と家族を守り、生きのびるには？
- 非常時を乗り切る危機管理の備え・行動・アイデアを全網羅！

日本能率協会マネジメントセンター 編
さいたま市消防局 協力
四六判並製／160頁 定価1320円(税込)

jmam 120-3183



ザッソウ

結果を出すチームの習慣

ホウレンソウに代わる
「雑談＋相談」

職場の「ホウレンソウ(報告・連絡・相談)」は時代遅れ。それに代わりチームを強くする「ザッソウ(雑談＋相談)」を紹介します。ザッソウを通して、メンバー同士が何を考え、何を感じているのかを共有し、言いたいことを言い合える信頼関係をつくる。それはチームに心理的安全をもたらし、メンバーのやる気を高めることにもつながります。

また、ザッソウでコミュニケーションをとるうちに新たな価値が生まれることがあります。

ザッソウは、イノベーションにつながるアイデアが生まれ、チームの生産性を高めることにもつながるのです。

倉貫義人 著
四六判並製／226頁
定価1650円(税込)

jmam 120-3182



基本がわかる／実践できる 図解 品質コンプライアンスのすべて

ISO9001…2015プロセス
アプローチによる不正防止の進め方

自動車会社の燃費データ偽装、製鉄会社の品質データ偽装などが昨今、社会問題化しています。過度なコスト圧縮や納期短縮のプレッシャーなどが主要因ですが、この問題を未然に防ぐのがISO9001(品質マネジメントシステム)…。2015年版のプロセスアプローチの考え方に基づく「品質コンプライアンスマネジメント」です。本書はこのテーマに長年取り組んでいるコンサルタントが、具体的にどのように仕組みを構築して対処していくのかを図表や図版を添えて、わかりやすく解説します。

小林久貴 著
A5判並製／232頁
定価2200円(税込)

jmam 110-2749



人づくり 2.0

新時代の人材育成

メタ認知トレーニング

脳神経科学は、脳を含む神経系のメカニズムや機能を、細胞レベル、分子レベルで探究する学問。僕たち Dancing Einstein は、脳神経科学が明らかにした知見を人材育成の分野に応用する活動をしています。

いくつか事例を紹介しましょう。東京の麹町中学校では、教員の「メタ認知」を高める研修を行っています。メタ認知とは「汝自身を知ること。自分を客観的に捉える力のことです。教員のメタ認知を鍛えることによって、脳神経科学の知見を教育現場に応用できるよ

脳神経科学で学びを変える

後編

脳神経科学を教育に応用

脳神経科学が明らかにしつつある記憶の仕組みなどの知見は、教育に応用できるといふ青砥氏。

実際の教育・学習の現場で、青砥氏はそれら知見をどのように応用しているのだろうか。

前号でお聞きした記憶の仕組みなどをもとにした、さまざまな現場での具体的な活用のかたを聞いた。

うにもなります。

そのトレーニングとして、教員の皆さんには1年間、「『教員が子どもから学ぶ』とはどういうことか」などのテーマについて、その日気づいたこと、考えたことなどを記録してもらっています。大切なのは、記録すると共に、その記録を後で横断的に眺めることです。すると「自分はこんなふうの子どもの意識を向けているのか」とわかる。これは「自分を客観視する」メタ認知そのものです。

瞑想やマインドフルネスも、そもそも経験的に知られた心の作法でしたが、脳神経科学の進展によって、その裏付けがとれるように

なってきました。経験的によいと

されたものには、理由があったのです。これらは内側に目を向けるもので、前号でお話した3つのネットワーク（下図）すべてを用います。つまり一種のメタ認知でもあったわけです。

企業理念の定着に応用

「企業理念を組織に浸透させたい、従業員皆に理解させたい」という経営課題も、よく聞くとあります。社長が話をするだけでも従業員は「ああ、なるほど」という反応を示すでしょう。しかし、これだけでは理解とはいえません。いわば学校の先生が黒板に書いた文字を、

■ 3つのネットワーク

デフォルト・モード・ネットワーク (Default Mode Network)

無意識的な情報の取捨選択や反応に影響を及ぼす

セントラル・エグゼクティブ・ネットワーク (Central-Executive Network)

「心がけ」「意識づけ」で働く

サリエンス・ネットワーク (Salience Network)

ネットワーク間の切り替えに関与する

そのままノートに書き写しているようなもの。何となくわかった気にはなりますが、すぐに忘れてしまいます。

Dancing Einstein
フアンダー・CEO
青砥瑞人氏
AOTO, Mizuto



一方、勉強ができる子は板書や先生の話した言葉を自分の頭で整理し、咀嚼し直してからノートに書いています。これが「理解」です。ここでポイントになるのは理解の対象を「脳のなかにある記憶と紐付ける」こと。具体的には、2つの記憶です。

1つはエピソード記憶。個人が体験した出来事の記憶です。経験にまつわる時間的推移や、抱いた感情の記憶なども含みます。「信頼関係が大切だ」と聞いて「わかりました」で終わるのではなく、自分が誰かと信頼関係を築いたエピソードや、そのときの感情まで思い返すことができれば、知識は「自分ごと」になり記憶は定着しやすくなるでしょう。ポイントは感情記憶も振り返ること。なぜなら感情がわれわれの行動、意思決定に大きな影響を与えるからです。もう1つは意味記憶です。言葉の意味に関する記憶のことで、「その言葉にどんな意味があるのか」理解する助けになります。エピソード記憶と意味記憶、これら2方向からのアプローチで、理解は深めることができます。

テストは採点しなくてもよい

こうした記憶の仕組みを理解していれば、座学的な知識の学習効率をあげることも難しくはありません。

たとえば、紙に書く、人前で発表する、聞いた人からポジティブなフィードバックを受ける。こういった学びの工夫も、脳神経科学によって効果を裏付けることができます。さらに、その背景にあるメカニズムを理解していると、効果は増すでしょう。

テストもそうです。一般的にテストといえば、評価のために行われるもの。しかしテストには、記憶を「引き出す」ことで記憶定着を促す効果もあります。むしろテストの本質的な意義はそこにある、と僕は思います。一度記憶したぐらいでは、すぐに忘れてしまう。そこで、適度なタイミングで記憶を引き出すことで記憶を定着させる、というわけです。

ですから、学生・生徒の側から見るとテストでは答えを何とか思い出そうとして何でも書くことに意味があります。答えの最初の一

文字を、何とか引きずり出して書くだけでもいいんです。そうすれば正答との差分は、何も思い出さなかった場合よりも小さくなります。一定の時間を経て繰り返し出すこと、引き出すこと。「事前」に予習しなさい」と学校で言われるのも、先に予習で記憶したことが、時間がたった後にまた授業で繰り返し刺激されることにより、定着しやすくなるからといえます。

脳の鍛え方

近年、脳を可視化する技術と脳神経科学の進展によって、記憶に伴う細胞レベル・分子レベルの変化がわかるようになってきました。筋肉なら「鍛えれば太くなる」の

はご存じのとおり。実は、神経細胞も同じです。

前回、フィルターを通した反応は、よく使っていると強くなり、使わないと失われる、と話しました。「use it or lose it」原則です。脳の神経細胞でも、分子生物学的にそのようなことが起きています。使えば使うほど神経細胞の一部（軸索）が太くなる、神経の末端（樹状突起）が増えるなどして、記憶効率や記憶定着率が向上します。短期記憶でも長期記憶でも「繰り返し」の刺激が神経細胞の変化に寄与します。特に長期記憶の場合、学習によりシナプスの数が増減し、神経細胞の解剖学的な形態が変化していくのです。

自身も日々のスケジュールや気づきを時間単位で記録していると話す青砥氏。内省を繰り返すことでメタ認知能力も高まるという



ものづくり ODYSSEY

各国ものづくり
最新事情

第4回

デンマークの 再生可能エネルギー事情

日本能率協会（JMA）が主催する「日本CTOフォーラム」は、最高技術責任者（CTO）が集い、共通の課題解決をめざして本音ベースで討議をする場です。14年目を迎えた今年は、「エネルギーとイノベーションの最先端」をテーマに据え、ロシア・デンマークを訪問。今回は主にデンマーク視察から、日本企業が学ぶ点について探ります。

日本能率協会 産業振興センター
ものづくり革新事業系
森宮千尋
MORIMiya, Chihito



再生可能エネルギーによる エコシステムの確立をめざして

2019年9月にニューヨークの国連本部で開かれた「気候行動サミット」。スウェーデンの16歳の環境活動家グレタ・トゥンベリさんが怒りもあらわに近年の各国の対応を激しく批判したシーンが印象的でしたが、気候変動対策は国により温度差があります。政治的駆け引きも介在し、一筋縄ではないことも共通理解といえるでしょう。

しかし、ビジネスの側面から考えると、非常に可能性に満ちた領域だと思います。特に再生可能エ

ネルギーの分野においては、化石燃料エネルギーからの転換など、高い技術力とイノベーションが不可欠です。また、高効率な運用に向けたデジタルデータの活用といった関連分野のすそ野もひろく、日本企業にとっても絶好のビジネス機会でもあります。

2019年10月に行われた視察には、日本を代表する企業から14人のCTOが参加しました。今回の視察では、新しいエネルギー産業創出に向けたイノベーションの実態を知るべく、2050年に再生可能エネルギー100%を掲げるデンマークの取り組みをベンチマークしました。

再生可能エネルギーに かけるデンマークの決意

人口571万人、面積はグリーンランドを除くと4万3千キロ平方メートルという小さい国ながら、そのエネルギー政策では、風力発電をはじめとした再生可能エネルギーを根幹に据え、世界にその存在感を放つデンマーク。50年に再生可能エネルギー100%、30年の中間目標では、エネルギー需要の55%を再生可能エネルギーに、電力消費量の100%を再生可能エネルギーにすることを掲げています。80年代から国レベルでエネルギー問題に取り組み、現在

では、風力・廃棄物バイオマス／バイオガス・太陽光による発電により、再生可能エネルギーへの転換が進んでいます。

今回の訪問では、エネルギー技術や政策に関するノウハウ提供を行っているステイト・オブ・グリーン、デンマークエネルギー連盟といった公的機関、またエネルギーの生産と供給（グリッド）を担う公営のエナジネット社、訪問の締めくくりには首都コペンハーゲン郊外にある大手電力会社エルステッド社の地域熱供給センター兼発電所を見学しました。

デンマークでは、川上であるエネルギー源から、エネルギー・シ



ステイト・オブ・グリーンでのプレゼンテーション

ステム、エネルギー・サービスといった川下まで互いが融通しあい、経済的にも環境にも高効率な仕組みを構築しています。今回の訪問でも、その現状やビジネス上のオペレーションについて多くの議論が交わされました。

石油ショックからの方向転換

今回のデンマーク訪問で非常に印象に残ったのは、ステイト・オブ・グリーンでのプレゼンテーションでした。

1970年代に起きた石油シ

ック以前のエネルギー環境がほぼ日本と変わらなかったデンマークが、石油ショックを機に、化石燃料エネルギーとの決別をめざし、再生可能エネルギーへと大きく舵を切ったこと、政府と国民が一体となって世界をリードするグリーンエネルギー立国としての、いまの位置にいたるまでのプロセスをお話しいただきました。これは、裏を返せば、「この方向へ進む」という国、産業界、市民それぞれのレベルで統一された指針が定まれば、実現が可能であるということとを教えてください。

電力会社での質疑応答で、「先に行われた投票でも国民が脱炭素に向かう意志を示した」との話もあったように、各訪問先の話で、いずれも共通していたのは、2030年、そしてその先の2050年への方向性がぶれていないこと、新しい技術やノウハウを吸収し活用することに貪欲で、国外の企業や研究機関との協業も盛んであることでした。

視察メンバーからも、「理想（目標）と現実（現状）のギャップを明確にしなが

ら学んだ」という声があがっています。同時に、効率化アップとコスト削減のため新しい技術の導入にオープンで積極的な各機関の姿勢から、ビジネス上の示唆も多く受けた様子でした。

世界の潮流と企業経営

日本CTOフォーラムでは、近年動きが著しい産業界のデジタル化をテーマの中心にすえ、欧州や中国への視察を重ねてきました。

今回は日本にとつてはまだ新しい分野である再生可能エネルギーの現状を見てきたわけですが、日本ではなかなか実感できない将来的な可能性や課題についての感触を得たことで、自社の技術の応用や潜在的ニーズについて広く考察する機会となりました。

現在、多くの企業でイノベーションの必要性が叫ばれ、事業構造改革や新規事業開発に急ぎ立てられる状況ですが、デンマークのエネルギー産業界のあり方から、地球の異変や世界情勢の変化に真正面から向き合い、持続可能な解決



エルステッド社発電所見学。発電所とは思えないデザイン性ある建屋が印象的



策を講じていくことの大切さを学びました。

グローバルでは明らかに、地球環境保全が企業経営のベースとして当然のものだと受け止められています。日本CTOフォーラムでも、この流れをくんで引きつづき世界の動向を見きわめていきたいと考えています。

M

リカレント教育は 広まるか



なぜリカレントか

「学ぶ」という言葉に抵抗感をもつ人もいる。それは学校の勉強を即座に思い起こさせ、自らの意に沿わない学びを強いられた苦い思い出と結びつくからだだろう。一方で好感をもって受け止める人がいる。学ぶことで自らが成長していることを実感し、それに喜びを感じる経験があるからだ。

「学び」に関して、私たちはもう一度深く考える必要がある。そのきっかけになるのが「リカレント教育」と呼ばれる学び直しだ。

リカレント教育は、学校教育を生涯にわたって分散させようとする考え方だ。なぜか。社会の進展や変化が速く、技術革新も日進月歩の勢いであれば、過去に修得した内容だけでは太刀打ちできなくなるからだ。それは技術や科学のみならず、人々の考え方も変化が速いからでもある。わずか10年前には考えなかったり、



一度仕事に就くと

意識しなかったりしたことが、急速に広まり定着する。ICTの進歩で人々の考え方が一気に社会全体に広まることから、以前に比べると世論の形成も早くなっているようだ。

職業上必要な知識・技術を修得するために、フルタイムの学校教育とフルタイムの就職を繰り返すことがリカレント教育の本来の意味でもある。だが、欧米に比べると日本では、一度社会に出て仕事に就くと、再度「学校教育」に戻る人は多くない。もちろん学校が常に最新の教育を与えてくれる存在ではないから、というのも理由だろうが、それよりも「終身雇用で、特段新たな学び直しをしなくても仕事に大きな影響がない」「仕事に埋没させられて余裕がない」のが本音だったのではないか。これをお読みの方で、大学も含めた「学校教育」に社会人になってから戻った人はどれだけおられるだろう。

毎日教育総合研究所代表取締役社長
(前)毎日新聞東京本社論説委員
澤 圭一郎
SAWA, Keiichiro

従来以上に、大学などの高等教育機関

の役割は大きくなっていく。現在進められている大学改革では、社会に開かれた存在になることをめざして、社会人教育の拡大に努めてはいる。以前からあるが、市民向けの公開講座などもその一環である。だが、趣味の域を出ない講座も多く、実社会ですぐに役立つ内容が揃っているとはいい難い。それもまた、大学に足を向けにくい原因ともいえる。



受け入れ側の事情

理由はさまざまあるが、大学自体の運営が厳しくなっていることもある。私立大学の4割が学部での定員割れに追い込まれ、経営を直撃している。余裕をもった教員配置が難しく、社会人に向けた有用な講座を潤沢に設けることが困難だ。学費の問題もある。それなりにまとまった金額を用意して、しかも仕事とかけもちで、あるいは仕事を休んで通う社会人は少ない。収入に見合うだけの講座を用

澤 圭一郎(さわ・けいいちろう)

1989年毎日新聞社入社。東京本社社会部で東京都庁、国会、文部科学省などを担当。遊軍記者としてペルー大使公邸人質事件やインド洋大津波などの海外事件、災害、アテネ五輪などスポーツイベントも取材。社会部副部長、横浜支局長を経て2017年から論説委員(教育問題等担当)。同年から東京都私立学校審議会委員。2019年4月より、毎日教育総合研究所 代表取締役社長。



意することができない状況だ。

仕事に就いても、教育を受ける場所と会社を往復しながら技術や識見を高めていくことが容易にできれば、ひいては社会全体の発展や進歩に役立つことは明らかだが、そのための条件整備が遅々として進まない。前述した公開講座だけでなく、社会人特別選抜で学部や大学院に入学できる道はある。短期大学や高等専門学校を卒業後に4年制学部へと編入するコース、科目等履修生といってパートタイムな学習機会を提供したり、聴講生や研究生となつて非正規ではあるものの学問に触れたりできるコース、通信教育も利用できる。しかし、多くの社会人が当たり前のようにそれらの道を選んでいく状況にはない。

環境は大きく変わった

「意識の問題」とだけでは片づけられない複合的な要因が根っこにあるのだが、冒頭に書いた「学びへの抵抗感」と「学びへの好感度」をどうコントロールするのも重要だ。

一般に、「学校の勉強は社会に出て役に立たない」と喧伝されることもある。抵抗感をもつ人には支持されがちな言説だ。やり玉に挙がるのが、数学だったり物理だったりする。学者や研究者、理系

の仕事でない限り使わないことをもって、なぜ長い時間あんな勉強をさせられたのかと、恨み節を混ぜた感想を口にする。

主に高校までの学校が担うのが基礎的な勉強や学習だ。それをベースに社会を進展させる学びが乗せられる。その「基礎」が直接役に立たないと断じられてしまふところに、教育の大きな課題がある。学びへの好感度をはるかに上回る抵抗感が社会に横たわっていれば、いくらリカレント教育を推進しようとしても、思ったようには進まない。これまでの考え方や状況では難しいだろう。

ところが、その環境が大きく変わってくる可能性が高い。どういうことか。想像以上に速い社会を取り巻く状況の変化だ。これがリカレント教育を後押しする要因になっているのだ。

たとえば、超高齢化社会の到来。その影響で、仕事にかかわる年齢が延びる。一企業で定年を迎えたとしても、その後働きつづけることを考えれば、若いうちから準備をする必要に迫られる。中年になって、別のキャリアを視野に入れたリカレント教育を受けざるをえないことも容易に想像できる。

何が重要視されるか

女性の社会進出や働き方の多様化で、

個々の仕事に見合う学習が必要になってくる。

非正規雇用では、企業内の教育に頼れない場面も多い。自ら学ばないとキャリア形成ができない。

これらを背景に、学び直すメリットも認識されつつある。「資格を取得すること」で年収が上がる」「専門性を身につけることで望む仕事に就ける」「受け身でない学びに浸ることで、心の豊かさや生きがいを見つけることができる」。この最後に書いた「心の豊かさや生きがい」が、今後さらに重要視されてくるだろう。前述した「学びへの抵抗感」を払拭でき、仮に学校教育で負のイメージを抱いていたとしても、それをリセットできるのだ。

企業は、社員がリカレント教育を受けやすい環境を整備する必要がある。「仕事に穴があく」「勉強させて、それが売り上げに直結するとは思わない」「金銭的負担が大きい」などと、これまで通りの対応するのであれば、さらなる発展は見込めないだろう。そんな時代がもう始まっている。

M

欧米では大学をはじめリカレント教育が広がっている。





SAITO, Miho
齋藤美穂氏

早稲田大学常任理事 名誉教授

「講演レポート」

感性をつなぐ色彩の役割

（第530回一隅会〈経営哲学懇話会〉）

人の行動は「好み」により左右される。なかでも色彩の好みは身近で応用範囲が広い。早稲田大学の齋藤美穂名誉教授は、長年にわたり色の嗜好の国際比較を行い、嗜好のモデルを提示して広くその応用を試みている。色の好みがつまみ、色がつ役割、感性に訴求するマーケティングへの活用方法を聞いた。

どの国でも好まれる色がある

色彩は私たちの身の回りにあふれ、色に触れない日はありません。服装やインテリアをはじめ、イメージをつくりあげるのにも、色はおおいに役立っています。「人間とは何か」を理解するのに色はとても興味深い切り口であり、色の好みを理解することによって、性差、年齢差などによる人間の行動の違いを明らかにすることができまふ。

色の好みは、文化や国によって異なります。私が色の好みの国際比較調査を行って明らかになったのは、日本人は白が好きであるということ。そして白に対する好みが中国、韓国、台湾、インドネシアなどほかのアジアの国・地域でも高かったことです。

日本は白を清潔な色と感じているのに対し、中国、韓国、台湾は白を純潔な色と捉えているのも興味深いところだ。

一方、ビビッドブルーはどの国でも共通して好まれる色であることもわかりました。意外なことに、日本で好まれる淡い色、ペールトーンの色は、デンマークでは病的、不健康などといったイメージがもたれ、嫌われます。欧米では重厚な色が好まれ、中国では緑が生命の色とされて好まれていました。

嗜好の三層構造

この調査を続けるなかで気づいたことは、時間・空間の差異にかかわらず常に好まれる色と嫌われる色が存在すること。どの国に住んでい

ても、10年後あるいは20年後でも、変わらない嗜好があるのです。その一方で、変化する好みというものもあります。

好まれる色には「美しい」「快い」「明るい」というイメージがもたれ、一方、嫌われる色には「汚い」「暗い」「不快」といったイメージがもたれています。色の好みには快・不快の感情が深くかわっていること、色の好みには普遍性と流動性があるということが明らかにされたのです。

これは嗜好を形成する要因を示す三層構造のモデルとして表すことができます（左図）。いちばん内側の一層めは快・不快感情による普遍的な嗜好、二層めは個体的要因による個人的嗜好、いちばん外側の三層めは流行や慣習や歴史的要因、気候・風土による嗜好です。内側ほど固定的で、外側ほど流動的です。

この三層構造のモデルは脳の構造とよく似ています。脳の研究からすると、内側の古い皮質にかかわるのは生来獲得している普遍的な側面であり固定的、外側の新しい皮質にかかわる側面は、後から獲得した社会的・文化的な側面であり流動的です。この三層構造はマーケティングにも応用できます。たとえば人間が生

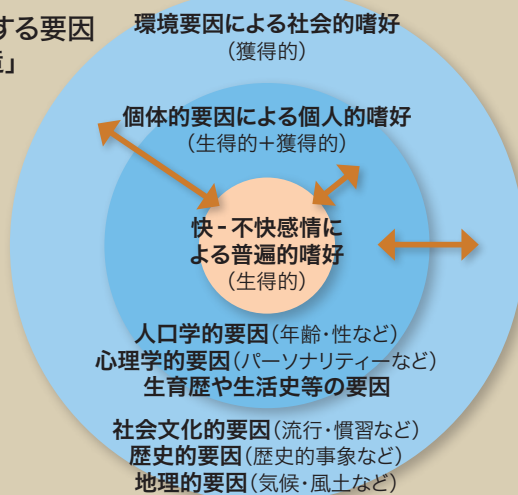
一隅会 (経営哲学懇話会)

本会は、ほぼ隔月で開催され、わが国の文化人、高僧、碩学、その道の達人により、経験と知見に基づいた講話を伺っています。第534回は、早稲田大学文学学術院教授の山本聡美氏による『仏教美術の光と闇——絵画から中世日本を読みとく』(2月7日)を予定しています。

<https://www.jma.or.jp/ichigukai/>



嗜好を形成する要因と「三層構造」



来もっている普遍的な嗜好に訴求する製品を開発したり、環境による嗜好に訴求する製品をつくったりすることも可能となります。すべての個体に向けて訴求するのではなく、この三層構造を踏まえ、切り口を変えて訴求するような市場へのアプローチが可能となるでしょう。

色彩は 感覚をつなぐ結び目

「多感覚」の研究も行いました。

これは色と香りの調和と不調和の関係によって心理的なイメージがどのように変化するが見られるかどうかを調査するというものです。

人間は外界を感受するとき、ひとつの感覚だけでなく視覚、嗅覚、聴覚なども活用していることがほとんどです。色彩は視覚情報ですが、ほかの感覚とも密接に結びついているのです。とはいえ、感覚には明確に分類できるものと、そうではないものがあります。色彩は色相、明度、彩度など属性が確立されており、

		Like			Dislike		
		First	Second	Third	First	Second	Third
①	Japan	Blue	White	Red	Brown	Brown	Pink
②	China	Green	Blue	White	Grey	Brown	Brown
③	South Korea	White	Blue	Black	Brown	Brown	Brown
④	Taiwan	Blue	White	Blue	Brown	Brown	Grey
⑤	Indonesia	White	Blue	Black	Brown	Dark Blue	Yellow
⑥	USA	Blue	Brown	Red	Pink	Dark Blue	Grey
⑦	Germany	Blue	Grey	Yellow	Grey	Pink	Black
⑧	Denmark	Blue	Orange	Red	Pink	Orange	Green
⑨	Australia	Blue	Yellow	Red	Blue	Purple	Brown
⑩	Papua New Guinea	Blue	Yellow	Red	Purple	Purple	Dark Blue
⑪	Republic of South Africa	Yellow	Blue	Brown	Brown	Green	Brown
⑫	Japanese American	Blue	Blue	Blue	Brown	Pink	Brown
⑬	Foreign resident in Japan	Blue	Red	Blue	Grey	Pink	Brown

国・地域による色の嗜好。白い色は日本ほかアジアで好まれる

明確な分類ができます。その一方で、香りは分類が難しいとされています。しかし両者には、「やさしい色」「やさしい香り」といった共通する言葉のイメージもあります。

そこで私は、色彩は多感覚の「結び目」になれるのではないかと考えました。そして、色彩の属性に寄り添わせた感覚の分類の可能性を見出し、色彩の属性に寄り添わせるために「調和」という概念を用いました。この研究によって、イメージが類似しているものは調和するということが明らかになりました。たとえば

「やさしい色」には「やさしい香り」が調和します。また、調和する関係は心理的にも生理的にも良い効果があることなどもわかりました。さらに、調和している色があると、その香りが本来もつイメージを高めてくれることもわかりました。ここから、香水のパッケージデザインなど、製品にマッチした色を選ぶことで、製品がもつイメージを高めることも可能になります。

多感覚の可視化が 開く未来

色彩を中心とした感性の研究には大きな広がりがあります。色彩を中心に、香り、音、画像など個人がもつイメージや気分にかスタマイズした快適空間の提案が近い将来に可能になり、たとえば緩和医療の場など、社会的に豊かな暮らしの実現につながるのではないかと考えています。

こうした「感性をつなぐ色彩」という発想によって、色彩に紐づけて多感覚をマッピングし、可視化することが可能になっています。AIを活用すれば、その実現も早いのではないのでしょうか。

(本稿は、2019年7月16日の「第530回一隅会(経営哲学懇話会)」での講演をもとに再構成したものです)

M



一般社団法人日本能率協会

JAPAN MANAGEMENT ASSOCIATION

日本能率協会(JMA)は、1942年創立の「経営革新の推進機関」。産業界のあらゆる経営課題の解決を支援しています。社会や経済環境が大きく変わるいま、人材育成、産業振興(展示会ほか)、審査・検証事業などさまざまな活動を通じ、出会い・つながりの「場」をつくり、皆さまのイノベーション創出に貢献していきます。

KAIKA

JMAでは、「人」「組織」「社会」の相互作用に着目し、価値を生みだしつづける次世代組織づくりによる経営革新「KAIKA」を推進しています。新しい知が花開き、新しい価値を共に生みだす。共に開花・開化していくことをめざし、皆さまの企業の人の成長と組織の活性化、社会化を応援します。

JMA MANAGEMENT

(JMAマネジメント)

2019年12月号

発行人 中村正己

発行所 一般社団法人日本能率協会

企画・編集 「JMA マネジメント」編集室

〒105-8522

東京都港区芝公園3-1-22

TEL 03-3434-8620

ホームページ

<https://www.jma.or.jp>

編集・制作 株式会社 アーク・コミュニケーションズ

写真協力 Shutterstock.com

印刷 ビー・エス印刷株式会社

非売品

(本誌は、日本能率協会法人会員企業・団体にお届けしています)

事業所案内

本部(東京)

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22

TEL 03-3434-1601

関西事務所

〒530-0001 大阪市北区梅田2-2-22

ハービスENTオフィスタワー19階

TEL 06-4797-2050

中部事務所

〒450-0002 名古屋市中村区名駅4-26-25

メイフィス名駅ビル6階

TEL 052-581-3271

●JMAグループ会社・団体

公益社団法人 日本プラントメンテナンス協会

TEL 03-6865-6081

公益社団法人 日本工業英語協会

TEL 03-3434-2350

公益社団法人 企業情報化協会

TEL 03-3434-6677

株式会社 日本能率協会コンサルティング

TEL 03-4531-4300

株式会社 ジェーエムエーシステムズ

TEL 03-3431-7401

株式会社 日本能率協会総合研究所

TEL 03-3434-6282

株式会社 日本能率協会マネジメントセンター

TEL 03-6362-4800

株式会社 JMAホールディングス

TEL 03-3436-4304

■ 編集室より



前号の特集、覚えていらっしゃるでしょうか。「もの」「こと」をつなぐ〜日本製造業のイノベーション〜。今号が同じく「もの」「こと」をつなぐ——今回はマーケティングを主題に採りました。そうです。前号から続く同じ危機意識のもと、ならば、製造の現場以外でどう答えられるだろうか、というのが今号のたくらみです。かつてドラッカーは企業の機能とはイノベーションとマーケティングだと言いました。しかし、いまの日本ではCMO(最高マーケティング責任者)は定着しにくい、と言われています。実際は、どうなのか。確かに一般に広く知られているとまではいえないかもしれません。でも、強い危機感と確かな未来戦略を持ち、あざやかなマーケティングを練り出す企業や組織は確実にあります。そこに、曙光と明るい未来を感じてしまうのは私だけでしょうか。(編集室・斎藤由佳)

■ ホームページ

日本能率協会トップページ

<https://www.jma.or.jp/>



JMA 会員制度

<https://jma-member.com>



JMA 調査レポート

<https://www.jma.or.jp/activity/report.html>



公開セミナー検索

<https://school.jma.or.jp/>



■ お問合せ・ご意見

JMA MANAGEMENT ご意見フォーム

ぜひ、皆さまのご意見・ご感想をお待ちしております。



■ 広告掲載のお申し込み

TEL 03-3434-8620

ともに挑戦。

「成果は
コンサルティング技術により生み出され、
その技術は真剣勝負の
コンサルティングの現場から生まれる」。

私たちはこの考え方を大切にし、
高品質のコンサルティングを提供することで
新しい“ものづくり”時代を支えます。
モノからコトへ、そしてさらなる価値へ
ソフトやサービスの充実も含めて
企業自体を変革させていく。
それはJMACの使命です。

私たちは、日本の成長を支援する
総合コンサルティングファームです。



株式会社日本能率協会コンサルティング

〔本社住所〕

〒105-0011 港区芝公園 3-1-22
日本能率協会ビル 7 階
TEL : 03-4531-4307
Mail : info_jmac@jmac.co.jp
URL : www.jmac.co.jp

コンサルティングカテゴリー

〔経営戦略・事業戦略コンサルティング〕

ビジョン策定、中期経営計画策定、海外戦略策定、グループ経営計画策定など

〔マーケティング・CS・営業コンサルティング〕

営業・マーケティング、サービス・コンタクトセンター、CS・ES、流通革新など

〔研究・開発コンサルティング〕

技術戦略策定、新商品・新事業創出、研究・開発力強化、R&D 組織・人材力向上など

〔生産・サプライチェーンコンサルティング〕

生産戦略構築、新工場戦略、生産性向上、コストダウン、品質向上、SCM、ロジスティクス、調達・購買、TPM®・設備管理など

〔オペレーション・情報システムコンサルティング〕

業務改革・標準化、働き方改革、情報システム改革など

〔組織・人材コンサルティング〕

人事制度、組織開発、グローバル人事など

〔デジタル化推進支援コンサルティング〕

スマートファクトリー・グランドデザイン立案、IoT 見える化、ビッグデータ活用、ビジネスモデル構築、既存ビジネス機能強化など

日本最大級の優良マーケティングケースの事例講演会

第56回

2020

マーケティング 総合大会

会期

2020年

3月10日(火) ▶ 13日(金)

会場

東京コンファレンスセンター・品川

参加
対象

マーケティング、商品企画、営業企画・販売促進、市場調査、広告・宣伝、
広報、サービス・CS、経営企画、研究開発・技術開発他

3月10日(火) 10:00～

オープニングセッション登壇者決定!



SUNTORY
SUNTORY BEVERAGE & FOOD

サントリー食品
インターナショナル
代表取締役会長
小郷 三朗



ENTERTAINMENT
LABORATORY
Amusement Planning Co., Ltd.

芸人・絵本作家
西野 亮廣

大会概要・参加申込はこちら ▶ <https://jma-mkc.com/>

