

日本生産性本部 第3次中期運動目標
「公益法人としての組織・活動の進化と
生産性運動の実践力の深化の3年」



日本生産性本部は
SDGsの達成に
貢献します

生産性新聞

発行所 公益財団法人日本生産性本部
〒102-8643
東京都千代田区平河町2-13-12
☎03-3511-4029
毎月5日、15日、25日の3回発行
年間購読料 10,000円
(消費税、送料込)
1部 330円(消費税込)



革新と共創の輪を、これからは
生産性運動70周年

2025年(令和7年)3月5日(水曜日)

第2778号

第62回中部財界セミナー

環境激変の今こそ攻めの経営へ

中部経済を支える企業経営者らが、企業と社会のあるべき姿などを議論する「第62回中部財界セミナー」(中部生産性本部、中部経済同友会共催、岐阜県経済同友会後援)が2月6日、7日の両日、岐阜市内で開催された。テーマは「環境激変の今こそ攻めの経営、日本の強みを活かす新たな成長モデルの創造」。2日間で244人が参加した。(関連記事2面)

中部生産性本部会長 石黒 武氏



「我が国を取り巻く環境は、様々な変化が同時かつ複合的に押し寄せ、先の見通せない不確実な状況が続いている。人手不足は深刻化し、企業は困難な状況に直面している」。石黒会長は冒頭あいさつで、こう述べた。そうした状況の中で日

生産性を向上させ、成長戦略の再構築を

本が発展するためには、他国のモデルや制度を模倣するのではなく、日本企業の強みである高い技術力をしっかりと見極め、生産性を向上させ、それをもとに成長戦略を再構築していく必要がある」と強調。そのためには、無駄を省き、効率化により、分母を小さくする。不断の改善による生産性向上と、分子である付加価値、アウトプットを増やしていく。生産性向上の両輪を着実に回していく必要性を指摘した。

「源泉は人である」とした。「企業は人への投資を積極的に行うべきだ」と語った。

DX推進やエンゲージメント向上をテーマにした同セミナー1日目は基調講演や特別講演、2日目は、DX推進やエンゲージメント向上などをテーマにしたの

「環境激変を乗り越える経営改革・風土改革」(議長 中村製作所代表取締役の山添卓也氏)、「これからの時代に求められる働きがい、エンゲージメント向上」(議長 西島代表取締役社長の西島豊氏)、「DX活用推進による業務改革について」(議長 井村屋グループ代表取締役社長 八COOVの大西安樹氏)、「組織風土を変えるためには」(議長 名古屋鉄道代表取締役社長の高崎祐樹氏)、「AI活用とDXの推進の取り組み」(議長 プラザ工業取締役副会長の佐々木一郎氏)、「企業経営におけるエンゲージメント向上への取り組み」(議長 トヨタ紡織代表取締役社長の白柳正義氏)。

六つの分科会で討議が行われた。

変革は「上」から変わる

NEC取締役会長 新野 隆氏

基調講演

NECは、1899年に設立、日本初の外資系ベンチャー企業として誕生した。生体認証、サイバーセキュリティ、生成AI、ネットワーク、社会のDXを加速する会社になっている。しかし、ITバブル崩壊などの影響で、2000年以降は、業績不振が続いた。2010年度、11年度は二期連続の赤字で無配。半導体、消費者向けPC、携帯電話事業から撤退した。

後までやり抜く文化がなかった。16年度にスタートしたばかりの中期経営計画(中計)を撤回した。18年度を初年度とする新たな中計を策定。最終年度の業績目標は、売上高3兆円、営業利益1500億円とした。しかし、市場の反応は冷ややかだった。NECは経営陣、各部門は縦割り、横の連携がなく、うまく機能しなかった。計画を作るのが好きだが最



改革のスタートを切った。新しい中計は、収益構造の改革、成長の実現、実行力の回復の三つが柱。一番やりたかったのが実行力の回復だ。社長直轄変革専門組織「カルチャー変革本部」を新設し、そのトップに外部人材を招いた。壁を打ち破るには、外部の成功体験がある人のサポートが必要だった。

社員の声を徹底的に聞いて、社員と経営が信頼関係を再構築することから始めた。全国各地で26回、海外も数ヶ所、リアルで会議をやった。

変革を進める時、「上」が「下」に変わるといっても変わらないう。成功するためには、トップがコミットすることだ。社長、CEOが旗を振り、「上」から変わらなければならない。何を变えていかなければならないか、経営陣と議論した。執行役員ごとの委任契約に切り替えた。意思決定のスピードアップとオーナーシップ向上による経営強化を図った。

「エンゲージメントスコア上昇し、業績も回復」

意識改革の先導役が各部門の現場のエースからなる「チェンジエージェント」だ。現場の目線で改善点を提案してもらい、それを全社的な改善につなげていく。

2018年、社員の働きがいや帰属意識を数値化したエンゲージメントスコアをとった。当時、30%程度だったが、全体で19%、国内も変革を続けることになり、強い会社になる。

ほくてんグループ

2050年カーボンニュートラルを目指して

再生可能エネルギーのさらなる拡大へ

未利用地熱エネルギーを有効活用
大規模なニーズにも対応が可能

森バイナリー発電所
森地熱発電所で発電に利用したあと、井戸から地中へ戻す熱水。この熱水に含まれる未利用地熱エネルギーを「バイナリー方式」により有効活用して発電する、環境に配慮した発電所です。
(当社出資の森バイナリーパワー合同会社が所有)

イオン北海道株式会社 北広島1号発電所
道内最大規模のオフサイトPPAの第1号として2024年1月末から運転を開始。設置スペースの制約もなく、お客様のニーズに合わせた開発が可能です。
(当社出資の合同会社HARE晴れが所有)

泊発電所【原子力】
伊達ソーラー発電所【太陽光】
石狩湾新港発電所【LNG】
雨電発電所(雨電第一ダム)【水力】
森発電所【地熱】
京極発電所(上部調整池)【水力】

特別講演

「決断が天下を左右する」徳川家康は、大恩がある織田信長が京都の本能寺の変で明智光秀に殺された時、いまの堺市にいた。明智軍が攻めてくることを予測され、「自刃する」と家臣らに言った。しかし、仲間



多摩大学客員教授 河合 敦氏

の「逃げる事ができます」という助言に従い、逃げる道を選んだ。家康は、家臣に対して前を撤回する勇気があった。自分分が言ったことと違っていた。豊臣秀吉は、本能寺の変の時、

歴史に学ぶことは重要。ひとりの人間の経験には到底及ばない。例えば、100年前に新型コロナウイルス感染症に似たパンデミックが起こっている。それを知っていたら、対処方法も違っていたのではないかと思う。

「目からウロコの日本史」



カリフォルニア大学サンディエゴ校教授 ウリケ・シェーデ氏

「失われた30年は重要な転換期」日本経済は、バブル崩壊後、「失われた30年」を経験した、といわれている。日本はもはや競争力を失い、将来は暗い、とされた。しかし、ウリケ氏は「失われた30年は重要

な転換期」日本経済は、バブル崩壊後、「失われた30年」を経験した、といわれている。日本はもはや競争力を失い、将来は暗い、とされた。しかし、ウリケ氏は「失

「日本の強みを活かす新たな成長モデルの創造」

「悲観バイアスを打ち砕け」われらではなく、日利益を侵食した。普通な力士に例え、「舞の最終製品とコモディティ商品をつくって勝つ」と指摘。低成長、停滞ではなく、それは「安定と引き換えに日本が支払っている代償」との見方を示した。「スロー」は、深刻な失業や大型倒産による社会の大混乱を避けながら、再生を図るためだった、とした。

参加者と活発な議論

ウリケ氏の講演後、IGPグループ共同経営者CEO、経営共創基盤マネージングディレクターの塩野誠氏がコーディネーターとなり、対談や参加者との質疑応答があった。

塩野氏は「複雑性があるところに付加価値があるなど多くのヒントがあった」と総括した。対談では、塩野氏が「多くの技術をもって機動的に行動する『舞の海戦略』は、AIなど技術のパラダイムシフトが起きていなくても有効かと質問。ウリケ氏は「新しい技術をもたないと将来の競争には勝てない」と応じた。続いて、塩野氏は「経済安全保障のための日本の役割について聞いた。ウリケ氏は「高い技術で他の国が必要なものをつくることだ」と答えた。

参加者からは、「有望な業界、製品分野はどこか」、「日本企業の弱点は」などの質問があった。ウリケ氏は、「他の国ではまねができない難しい組み合わせ、プロセスが必要な分野がチャンス」「経営者のリーダーシップが大切だ。パーパスやビジョンをつくる力が必要。それを社員と共有することが一番」と強調した。

した。米国に追随する「企業競争力」ではなく、長年自ら「企業の進歩や技術の競争優位を保持して進歩と人間の幸福」。きた重要なバリューチェーンにおいて、技術力での先頭に立つため、独自の道を切り開いた」と評価した。

「21世紀には、新たなバランスを見つけていく必要がある」とした。「日本がますます重要になる」とウリケ氏はこう予測する。バランスとは、他国をより良いシス「経済成長と社会の安定」、「経済生産と環境」

誠意と技術で豊かな郷土をきずく

葵建設株式会社

代表取締役社長 大水 賢一
取締役会長 山中 博

〒085-0815 須路市材木町15番17号
TEL: (0154)41-4111 FAX: (0154)42-1436
URL: http://www.aoi-kensetu.co.jp

30万突破!

スマホが新たな銀行窓口

北洋銀行アプリ

紙の通帳と併用OK! 北洋銀行間の振込手数料 0円

アプリの詳細・ダウンロードはこちら

北洋銀行アプリ 検索

北洋銀行 www.hokuyobank.co.jp

北海道特集

日本製鋼所M&E室蘭製作所

日本製鋼所M&E室蘭製作所は、1907年11月日本製鋼所室蘭製作所として操業を開始。世界屈指の生産設備と技術で「鋼を鍛え上げる技術」を蓄積し、他社の追随を許さない高い品質と信頼性を備えた製品を提供し、日本の産業を支えてきた。2020年日本製鋼所の素形材・エネルギー事業と風力発電機器保守サービス部門、グループ4社を統合して事業子会社として発足。

現在は、新たな素形材のニーズに対応することのできる鋼の可能性をさらに追求し、同時にこれまで培ってきた製造技術などを応用した非鉄金属や複合材料などCO₂削減に資するさまざまな部材(M:マテリアルズ)を提供し、また、さまざまな保有技術や経験を生かし、設計・製作・施工・設置から保守点検・検査・解析評価まで、顧客の幅広いニーズに合わせたソリューション(E:エンジニアリング)を提供している。同社室蘭製作所の上田奏所長に話を聞いた。

世界屈指の生産設備と技術

をスタートさせた(※日本製鋼所グループ全体として活動中)。上田氏は、「当社は危険な仕事が多いので安全確保上、上意下達の文化が強い。最近それが安全以外で悪い面が出てきたので改善に取り組んでいる。コミュニティケーションを良くして、下かに照らしてやる意味はあると思う」と語った。

■新しい事業への取り組み
同社は主力の大型鍛鋼品のほかに、2025年度末から本格的な増産が始まる防衛産業向け製品の大きな受注に対する生産体制を整えている最中であり、クリーンエネルギー分野として水素関連事業(蓄圧器等)の拡充にも取り組んでいる。

また、同社室蘭製作所敷地内には118年の歴史の中で、古くからの経験的データをベースの新規事業の位置付けで、結晶にした製造方法を今も採用しているが、これよりかどうかが洗いをしているところ、ここにAIを使いたい。当社製

■風通しの良い会社
上田氏は、「まずは安全第一。高温で大型のものを扱った目で危ないとわかるので、基本的なことは若い人も理解している。しかし、目に見えないこともあるのでそうしたことには徹底的にしている。経営的には、これまで良い時3分の1、悪い時3分の2という感じだった。これを安定した経営になるように心掛けている」と語った。



●日本刀の製造技術の向上と保存のために1918年に開設された瑞泉鍛刀所。毎年、新年の出初日(本年は1月6日)に打初式を行っている。1年間の安全操業、社業発展、地域住民の健康を祈願。上田所長、労組幹部などが出席。写真中央は現当主の佐々木胤成刀匠、左は弟子の笹本祥汰氏。両名とも同社の社員として日本刀製作に従事している。①4000ト油圧プレス(2010年稼働開始)。同社は14000ト水圧プレス(2003年稼働開始)も所有しており、2基の世界最大級の鍛造プレスで、主力である大型鍛鋼品の製造を支えている。

品は原材料費率が高く、従来は廃棄していた副生成物を再利用するようにした(上田氏)。

海底ケーブル敷設工事、ダム水中部の補修工事、洋上風力発電のためのROV調査など潜水業務から豊かな暮らしを支えます。

人と海の未来に誇る技術力

ゴアテック株式会社

ホームページ

北海電工

街のミライ、技術でトライ。

未来につながる持続可能な営みを、私たちは技術で切り拓いていきます。

株式会社北海電工

本店:札幌市白石区菊水2条1丁目8番21号
支店:旭川・北見・札幌・岩見沢・小樽・釧路・帯広・苫小牧・室蘭・函館
支社:東京 <https://www.hokkaidenko.co.jp/>

(組織名五十音順)

北海道支社長
浄土英二

代表取締役社長
真田尚明

代表取締役社長
中田俊一郎

代表取締役社長
岩崎明仁

代表取締役
株式会社エレパル
藤井和則

代表取締役社長
株式会社アイテス
山川誠

北海道特集

トヨタ自動車北海道

トヨタ自動車北海道(本社II 苫小牧市)は、1992年創業。トヨタ自動車100%出資でC-VT、ハイブリッドトランスアクスル、トランスファー、鍛造部品などの自動車部品を製造する従業員数約3400人の「トヨタの北の拠点」。

同社は、トヨタの目指す「もっといいクルマづくり」に取り組んでいる。トヨタのDNAである「トヨタ生産方式」や「カイゼン」といったモノづくりの考え方を受け継ぎ、常にその技能・技術を磨き上げながら国内外の車両工場へ良品廉価な製品を供給し続けている。

同社の広報担当者に話を聞いた。

■理念や行動指針を徹底

同社は、基本理念・行動指針については、全従業員に携帯カード「行動の誓い」や小冊子「私たちが受け継いでいくべきもの」を配布し、徹底を図っている。年度方針については、社長からの直接伝達や社内イントラネットによる展開、社内報への掲載などを行っている。

■採用は厳しい状況が続く

北海道の人口が減少傾向にあり、僅かながら採用の計画割れや退職者の発生など毎年厳しい状況が続いているという。そのためインターシッピングプログラムの充実や奨学金返済補助の新設、定着率向上のための取り組み(従業員の満足度向上のためのインナーブランディング醸成・キャリア採用による残業削減、役職者の管理パンの見直しなど)を行っている。

■女性が働きやすい会社へ

全体で約6割を占める女性従業員

「もっといいクルマづくり」に取り組むトヨタの北の拠点

業員に対しては、製造ラインでの重筋作業の軽減ツールや、からくり装置の導入などにより、体力や体格の差による作業のやりにくさを軽減している。

人事制度では、産前産後休暇や男性も含めた育児休暇の取得、時短勤務や深夜勤務の免除などを整備している。また(育児後の)復職支援の一つとして企業主導型の保育園も整備している。

■「モノづくり」の継承 同社は「モノづくり」の継承に、通常の階層別教育に加えて、各個人がそれぞれ上位技能を目指す「専門技能習得制度(以下、専技)」を導入し、機械加工や保全、品質管理、物流などモノづくりに関する各役割を「ジョブ」として分類し、各ジョブの第一人者を「トレーナー」として配置している。

トレーナーから教育を受け認定された者は「専技A〜C級」でも貢献できるよう、道内調達という社内資格を取得することができ、それぞれの技能を認定し、さらに上の技能を目指す枠組みを用いて、高技能者を育成している。

■生産性向上の取り組み 同社は、生産ラインにAI・

IOT技術を導入し、画像判定による品質管理や、設備の稼働状況をリアルタイムに確認することで、設備故障の予兆管理を可能にした。これにより「従来の事後対応から事前対応が可能になり、ムダの削減につながっている」という。

このほか、デジタル帳票の導入、設備情報のクラウド化、モバイルアンドロンの導入などを行っている。

DXの取り組みについては、2021年にDXを社内浸透させるための旗振り役となる部署を立ち上げ、全員参加で根本的な業務革新に取り組んでいる。製造ラインでは、IOTやAIなどを積極的に活用し始めて

いる。この取り組みにより、製造部門のリスキリング(学び直し)が進み、「従業員のDXに対する意識が変わりつつある」という。

■地域に根ざす会社 同社は、地域に根ざす会社として、地元の経済や雇用に少しでも貢献できるよう、道内調達に積極的に取り組んでいる。また、これまでに培ってきた「モノづくり力」を生かし、北海道全域を対象に、農業・水産加工・菓子製造・販売流通など産業の枠を超えた支援活動にも取り組んでいる。



本社全景



加工ラインの作業の様子

北海道の躍進に向けて組織のイノベーションと人材育成をサポートし生産性向上を実現します

北海道生産性本部

- 会長 小林 剛史 (北海道電力(株)取締役副社長)
副会長 荒井 保明 (荒井建設(株)代表取締役)
副会長 萩原 光典 (NTT労働組合北海道総支部執行委員長)
副会長 馬場 直志 (国立大学法人北海道大学名誉教授)
副会長 増田 仁志 (株北洋銀行取締役副頭取)
副会長 山下 則和 (北海道電力総連会長)
釧路地区支部長 大 水 賢 一 (葵建設(株)代表取締役社長)
北見地区支部長 榮 坂 俊 雄 (国立大学法人北海道国立大学機構北見工業大学学長)
十勝地区支部長 佐 藤 聡 (株佐藤工務店代表取締役社長)
苫小牧地区支部長 黒 須 僚 子 (北海道電力ネットワーク(株)道央南統括支店長)
室蘭地区支部長 上 原 洋 明 (日本製鋼所M&E(株)室蘭製作所副所長)
函館地区支部長 中 田 俊 一 郎 (株高木組代表取締役社長)



生産性研修総合プログラムは当本部ホームページからもダウンロードできます。



〒060-0001 札幌市中央区北1条西2丁目 北海道経済センター6階 TEL:011-241-8591 FAX:011-241-3898 https://www.hpc-net.jp

(組織名五十音順)

函館どつく株式会社 代表取締役社長 服部 誠
ビルドプロテック株式会社 代表取締役 佐藤 孝之
株式会社保工北海道 代表取締役社長 佐藤 文明
北海道相互電設株式会社 代表取締役社長 東堂 賢功
北海道中央バス株式会社 代表取締役社長 二階堂 恭仁
北海道電気技術サービス株式会社 代表取締役 向井 潔

世界経済の構造が「1プラス三極化」へ

千葉県生産性本部新春 労使トップフォーラム 山田久法政大教授が講演

千葉県生産性本部は連合千葉の後援を得て1月23日、「2025新春労使トップフォーラム/賀詞交換会」(写真)を千葉市の京成ホテルミラマールで開催した。

同本部の青柳俊一会長(千葉興業銀行取締役会長)が開会あいさつし、ついで千葉県商工労働部次長の室田秀明氏が来賓あいさつを行った。新春特別講演は「2025年内外経済の展望と労使の課題」と題して、法政大学経営大学院教授の山田久氏が、今年の経済見通しと春季労使交渉についてオンライン講演で解説した。

デジタル化投資で生産性向上を

山田氏は、「世界経済」と題して、企業動向や日本の労働市場における人手不足の問題を分析し、生産性向上投資の推進や現場の仕



事の魅力向上、適切な賃上げと価格転嫁の必要性などを提言した。

山田氏は、「世界経済の構造が『1プラス三極化』へと変化して

いる。アメリカがトランプ政権の誕生により、他の国々とは異なる特殊な立場を取るようになった一方で、中国を中心とする権威主義陣営、民主主義陣営、そしてグローバルサウスという三つの極が形成されている」と語り、

「日本は中国の影響で価格が抑えられる一方、非耐久財(特に食品)は気候変動の影響で上昇傾向にある。サービ

ス価格は労働力不足により上昇している」と語り、このような状況下での各国経済の見通しや日本経済への影響について言及した。

山田氏は、「世界経済の構造変化によりインフレ動向が中長期的

に「変化した」とし、「貿易の伸び率鈍化、経済成長率の低下、物価上昇が見られる中、耐久財・非耐久財・サービス

の三つの物価動向に違いが生じている。耐久財は中国の影響で価格が抑えられる一方、非耐久財(特に食品)は気候変動の影響で上昇傾向にある。サービ

第24回ほんづくり大賞

「学士・修士・博士課程の9年間で学ぶ経営学が1冊でわかる本」

日本生産性本部の「ほんづくり大賞」の産性出版発刊の「学士」「大賞」を受賞し、その修士・博士課程の9年間で学ぶ「経営学が1冊でわかる本」が、大賞の選定理由は「企業の経営とは企業生活に他ならない」と

「地方創生カレッジ」を身に着けてもらう。その



著者の吉村孝司・明治大学専門職大学院会計専門職研究科教授

著者の吉村孝司・明治大学専門職大学院会計専門職研究科教授

著者の吉村孝司・明治大学専門職大学院会計専門職研究科教授

著者の吉村孝司・明治大学専門職大学院会計専門職研究科教授

著者の吉村孝司・明治大学専門職大学院会計専門職研究科教授

著者の吉村孝司・明治大学専門職大学院会計専門職研究科教授

著者の吉村孝司・明治大学専門職大学院会計専門職研究科教授

著者の吉村孝司・明治大学専門職大学院会計専門職研究科教授

北労生は、これからも生産性運動三原則の今日的意義を再確認し、その運動の啓発・実践に向けて邁進していきます。

北海道地方労働組合生産性会議 (組織名五十音順)

<p>執行委員長 高橋 英雄</p> <p>北海道中央バス労働組合</p>	<p>組合長 高野 聖久</p> <p>日本製鋼所室蘭労働組合</p>	<p>執行委員長 千葉 浩司</p> <p>日本郵政グループ労働組合 北海道地方本部</p>	<p>組合長 荒川 孝志</p> <p>日本製鉄室蘭労働組合</p>	<p>執行委員長 田中 敬章</p> <p>トヨタ自動車北海道労働組合</p>	<p>執行委員長 河野 憲治</p> <p>全日通労働組合 札幌支部</p>	<p>紙六連合 支部長 佐藤 巨</p> <p>王子製紙新労働組合苦小牧支部</p>	<p>執行委員長 萩原 光典</p> <p>NTT労働組合 北海道総支部</p>	<p>議長 萩原 光典</p> <p>北海道地方労働組合生産性会議</p>	<p>支部長 奈良 靖</p> <p>U.A.センター 北海道支部</p>	<p>執行委員長 袴田 貴浩</p> <p>アークスグループ労働組合連合 ラルズ労働組合</p>	<p>中央執行委員長 中川 憲一</p> <p>北海道旅客鉄道労働組合</p>	<p>執行委員長 山下 則和</p> <p>北海道電力総連会長 北海道電力労働組合 本部執行委員長</p>
--	--	---	---	--	---	---	---	--	--	---	--	--

生産性を高めるビジネススキル Part25

ミドル・シニアのための リスクリングとキャリア開発 ④

■第7の習慣「刃を研ぐ」
キャリア形成は単に「組織内キャリア」に限定せず、長い人生を展望し現役の若い時から、もし会社を辞めた後、どのように人生を自分らしく豊かに送るか。たとえ、仮であってもいいので「生涯キャリア」を考え、人生設計を行っておくことが必要である。

定年を迎え、あるいは雇用延長の65歳を迎え、人生で真に打ち込めるもの、や

学び直しやりがいを自ら創造しよう

その前の第1〜6の習慣を実践するためには、「自分を絶えず磨いておくこと：刃を研ぐ」が何よりも大事であるとした。

コビー博士は私達に「学び直し」の重要性を第7の習慣で提唱している。なぜかというところ、①人生に立ち向かう時、唯一使える武器は「自分自身」しかない、②これからも自分をさらに活かすためには、「自分自身」という武器を絶えず磨いておく必要がある、その道具は次第に使いものにならない。そして「刃を磨く」

時には、次にあげる四つをバランスよく大切にすることが必要であるとして、①身体(健康)、②精神(意志)、③知性、④情緒の四つである。

「やりがいを手作りする」
「現在担当している仕事にやりがいがない、つまらぬ」と訴えるキャリア相

談者は多い。担当の業務に再びやりがいや生きがいをもって取り組んでもらうためには、キャリア支援者はどういうふうなカウンセリングを行ったらよいだろうか。この相談内容は「リスクリング」にも関連している。

②人間関係の持ち方を変えてみる。やりがいが生まれるような信頼関係を周囲の人と形成する。自分から声をかけ、人間関係の幅を積極的に広げること。年齢の上下、職位にこだわらなく多様な人とコミュニケーションを自分から取る。

③自分の担当の仕事に対する「捉え方」を変える。「仕事の意味」を考え意味づけをすることが大切である。また、責任、役割を果たすことにより、どのように貢献できるのか、何がそこから生まれるのかを考え、どんな仕事からも必ず得るもの(スキル、知識、経験、人脈)があると考える仕事を、行うことがやり方である。

トップマネジメント・クラブ1月例会

「無形資産投資の時代」

滋賀医大 小笠原特任教授が講演



小笠原敦特任教授

研究監理室室長、同大学バ
イオメディアカ
ル・イノベーション
センター
特任教授の
小笠原敦氏
が、「無形資
産価値時代の
経営戦略」と
題して講演した。

小笠原氏は、東京大
学大学院工学系研究科
博士課程を経て、19
88年ソニーに入社
し、滋賀医科大学医学

神奈川県生産性本部
は1月24日、横浜市
で生産性「トップマネ
ジメント・クラブ」朝
博士課程を経て、19
88年ソニーに入社
し、滋賀医科大学医学

2004年に独立行
政法人の産業技術総合
研究所に転職し、サイ
ビス工学の研究やAI
技術、Deep Lea
rning技術の基礎
研究に携わる。全国の
MOT(技術経営)大
学院の立ち上げに従事
し、それに伴い立命館

大学へ移り、MOTと
ともに半導体工学、マ
ーケティングも担当し
「経営」に関わるよう
になった。2015年
に滋賀医科大学へ移り
今日に至る。

■PEST分析を
小笠原氏は、「企業
の経営戦略を策定する
上では、まず市場環境
について理解を深める
必要がある」とし、企
業や市場を取り巻くマ
クロ環境を分析するフ
レームワークとしてP
EST(政治、経済、
社会、テクノロジー)
分析を紹介した。「中
長期の戦略立案では、
将来のPESTの状況
を想定し、課題を抽出
その課題を解決する戦
略、ビジネスモデルを
考えることが重要」と
提起した。

小笠原氏は、日本の
国際競争力の現状は
「生産性、効率性に大
きな課題がありDXの
実現が大きな力を握
る。トップクラスを誇
ってきた科学インフラ
のランクが低下し、A
Iの活用が大きな力
ギ。いずれもデータに
立脚して考えるという
ことが共通している」
と指摘した。

■DXは競争力の源泉
世界のなかの日本の
経済的地位も低下し、
成長率を上げるには口
ポットとAIの活用が
不可欠で、企業のイノ
ベーションを支える投
資としては無形資産投
資が重要であり、アメ
リカでは無形資産投資
の水準がすでに有形資
産投資を上回ってい
る。設備よりもデータ
ウェアと人に投資して
いる。日本の無形資産
投資は30%ほどで中
国と同様で、アメリカ
の85%や欧州の70%と大
きく異なる。

小笠原氏は無形資産
価値時代の経営戦略に
ついて、「無形資産価
値はデータ資産やソフ
トウェア・システム、
サービス、人的資本で
形成されている。メー
カーであってもデータ
資産価値を高める必要
がある。業務のあらゆる
部分でデジタル化を
行うDXは、現代の企
業競争力の源泉であ
り、無形資産価値を引
き出す現代の経営戦略
において最も重要な概
念」と語った。

■「適合」と「創造」
のバックキャスト
では日本企業はどう
したらよいかについて
小笠原氏は、「従来の
バックキャストینگ
戦略ではなく、「適
合」と「創造」のバッ
クキャストینگ戦略
が必要。単に「あるべ
き姿」を達成するの
ではなく、より高度な能
動的な「実現したい
姿」「ありたい姿」を
達成することで圧倒的
な競争優位を実現す
る」と提起した。

小笠原氏は、IBM
の事例を紹介し、「I
BMはリーマンショッ
クの経験から、201
0年に主要顧客を巨大
製造業、金融機関から
持続性に関わる社会課
題を抱える機関にシフ
トした。IBMの戦略
は、常に先を読み、あ
りたいたいのコーポー
レトビジョンを策定し、
それに向かって現在何
をなすべきかバックキ
ャストで戦略立案して
いる。これがPEST
分析、PESTEL分
析からの戦略立案の考
え方だ」と語った。

生産性出版・生産性労働情報センターの好評書

活用労働統計2025 労使交渉の指標
生産性・賃金・物価関連統計

新刊 2025 活用労働統計
別表2025
生産性労働情報センター 編著
ISBN 978-4-88372-621-9
定価2200円(10%税込)

経営学がわかる本
1冊で100までイチャペル唯一の書
経営学がわかる本
1冊で100までイチャペル唯一の書
ISBN 978-4-8201-2155-8
定価1980円(10%税込)

学術・修士・博士課程の9年間で学ぶ
経営学が1冊でわかる本

大学1年生から大学院博士課
程までに学ぶ経営学を身につ
けるには、約5000冊相応
の膨大な専門書を読むことが
必要になります。そこから大
事なポイントを厳選し、24
8頁に凝縮した1冊です。「経
営学」にふれる最初の一步に
お勧めです。

〒102-8643 東京都千代田区平河町2-13-12 <https://bookstore.jpc-net.jp/>
生産性出版TEL.03(3511)4034/生産性労働情報センターTEL.03(3511)4007

信じるんだ、
自分を、仲間を、
叶える力を。

Believe.

熊谷組

株式会社熊谷組 北海道支店
執行役員支店長 久保田 泰史
札幌市中央区大通西7丁目3番地1 ☎011-261-7271

