

第3回イノベーション委員会講演会

日時:3月13日(火) 場所:名古屋栄ビル 参加者:委員長の竹中副会長をはじめ約40名

テーマ

既存企業からのイノベーション創出 ～直面する課題と対応の方向性～

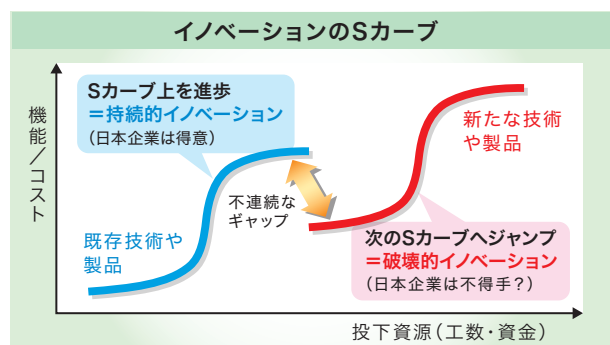
講師 九州大学大学院 経済学研究院
産業マネジメント専攻(ビジネス・スクール) 教授 高田 仁 氏

プロフィール 大手メーカー、コンサルタント会社、東京大学TLO副社長等を歴任後、2003年より九州大学
ビジネス・スクール助教授、2014年より教授。



講演要旨

イノベーションはSカーブを描くと言われている。1つのカーブをトコトコトコ登っていくというのが、持続的イノベーション。日本人は、毎日改善を重ねるのが性にあっていて得意である。しかしSカーブを延々と登り続けるということはなく、どこかで先が切れてしまうので、次のSカーブにジャンプをすることが必要になってくる。しかし日本企業はなかなかジャンプをすることが出来ない。このジャンプによって次のSカーブをつくるのが破壊的イノベーションであり、ジャンプができないことに日本企業のジレンマが集約されている。価値創造には必要な要素が4つあり、1つずつ説明する。



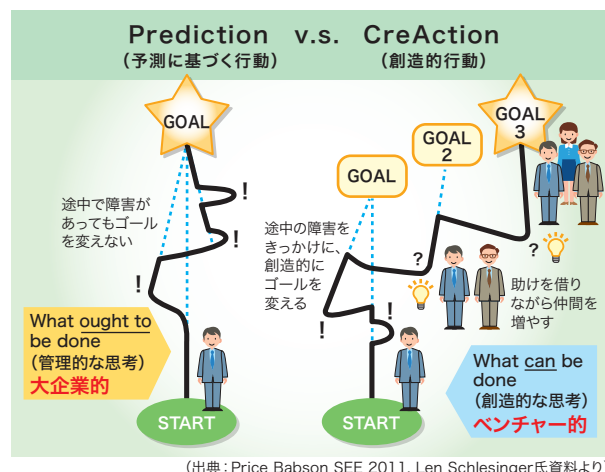
1. リーダーシップ/リーダー人材の重要性

イノベーションのSカーブで、1つのカーブから次のカーブに移るといふ行動の決断はトップリーダーにしかできない。リーダーシップとマネジメントは違う。リーダーは「方向性を指し示す」「関係者の利害を調整する」「関係者の意欲を高める」。マネジメントは「計画し、予算を立てる」「組織化し、人事を練る」「管理し、問題に対処する」。変革期においてリーダー

シップを発揮できる人材をいかに日ごろから社内でも育成しておくかが非常に重要になってきている。

2. 不確実な環境での価値創造の行動様式 (アントレプレナーシップの重視)

新しい事業を起こしたり、変革を起こしたりする人にはどのような行動様式が求められるか。Prediction、CreActionという概念がある。



(出典: Price Babson SEE 2011, Len Schlesinger氏資料より)

Predictionは緻密に過去を分析して、過去の経験の中から目標を立て、途中で障害があってもゴールを変えずにたどり着くという行動様式。既存の大企業では、この行動様式がかなりの割合を占めている。最大の問題は、そこからは新しい事業が生まれづらいことである。

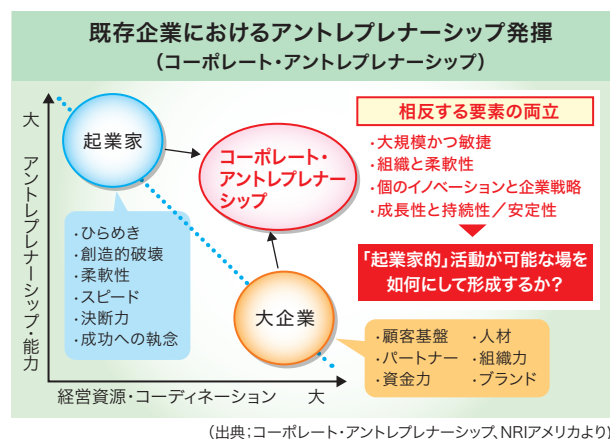
CreActionは行動しながら新しい価値をつくるという造語。新しい価値を生んでいく行動というのは、ゴールはこんなところかなという大体の方向性を持って動いてみるものである。そこでは当然紆余曲折があり、なんらかの働きかけをしていると、「それ面白いね、協力するよ」という人が現れ、リソースを提供して

くれ、一緒に考えることを繰り返しているとゴールが進化し、望ましいゴールが見えるようになり、新しい仲間も得られるという状況がつかれる。これは、今持っているリソースやネットワークで何ができるかというベンチャー的な発想で、この行動様式を持つ人材はとても重要である。

新しいことに取り組むときはCreActionの行動様式で動ける場をつくり、CreActionの行動様式で動ける人材に任せ、Predictionのやり方とは別扱いにすることがとても重要である。

3. 挑戦と失敗から経験的に学べる機会の提供

既存企業におけるアントレプレナーシップは難しい。ベンチャー企業は新しいチャレンジをする時、全くゼロベースで新しい絵が描け、自由にやり方も決めることができるが、既存組織の中では、決まったやり方や価値観、基準があったりするので、そこに引きずられる。



起業家は、ひらめき、創造的破壊、柔軟性、スピードなどを多分に持っているが、大企業が持っているような顧客基盤やパートナー、資金、人材等は持っていない。一方、大企業は起業家的なものは持っていない。一見相反するような2つの要素を両立させた状態を会社の中でつくれるかどうか。大規模かつ敏捷に動けるか、組織として柔軟性を持って動けるか、イノベーションを追求するが企業の戦略とあっているか、成長性を志向するが一方で安定的で持続的か。そういったことを両立させることが必要。こういった両立した状態をつくるためには、会社の中で起業家的な活動ができる場を別枠として構築していかなければならない。既存のやり方の中に埋め込んでしまうと、Predictionの中に埋め込んでしまうことになるので

うまくいかない。大企業とベンチャー企業では、価値基準やスピードや失敗に対する考え方が全く違うので、大企業の中にいかにCreAction的な場を創出できるかが重要。このような取り組みを通じて、従業員のスキル開発、人材育成の場としても機能させはじめることがポイントである。

4. 多様性が交差するコミュニティの形成

ルネッサンスをつくるきっかけになったイタリアのメディチ家。さまざまな事業者や芸術家等をフィレンツェに集めたことがルネッサンスに結びついていった。多様な専門性を持った人たちが交差点的な場に集まって交流することから、非常に優れたイノベーションが多数生まれた。フランス・ヨハンソンの『メディチ・インパクト』の中でいろいろ面白いことが書かれている。「垣根を取り払う」「偶発的な概念の組み合わせを見つける」「失敗するアイデアを試みる中から失敗しないアイデアを発見する」「試行錯誤するためのリソースの中からモチベーションを保つ」など。イノベーションを創出しようと思ったときにあえて交差点に飛び込んでいく。自分の枠を超えて違う世界に身を投じるということが大切である。

まとめ

「どうやって自社の『常識』を捨てるか」。これが一番難しいことであるが、これをやらないとイノベーションの第一歩がはじまらない。「常識というのは、18歳までにあなたの精神の底に沈殿した偏見の堆積にすぎない」と言ったのはアインシュタインである。私は入学したての学生にも、「君たちが常識だと思っていることは全く常識ではない」と言っている。また大塚グループの大塚太郎氏は「『新』という字は、立っている木を斧で切り倒すこと」と強調した。大胆に過去を大きく変えていくためには、立っている木を切り倒さないと新しいものは生まれないという意味である。

企業ごとのリーダーシップのみならず、地域の「産」「学」「官」のビジョンの共有が重要。この地域をどのような姿にしたいのかというビジョン共有が重要であり、それが地域全体に波及効果を持つためには長期的に、持続的に取り組んでいくことが不可欠である。

(イノベーション推進部 渡邊 有紀子)

図の出所：高田氏の講演資料より作成

第2回企業防災委員会講演会

日時:3月13日(火) 場所:名古屋栄ビル 参加者:委員長の小川副会長、共同委員長の今井理事をはじめ約220名

テーマ

大規模地震発生を想定した 実践的な「職場減災」・「個人・家庭減災」について

講師 (株)ジェイテクト 総務部防災推進室長 岩場 正氏

プロフィール 2011年より総務部で防災業務に従事、2014年の防災推進室発足当初より現職。
社内での防災推進活動に留まらず、社外での防災講演会や書物執筆等でも活躍。



講演要旨

1.「ハザードマップ」と「リスク分析」

各地の自治体が公表するハザードマップを参考に「職場減災」の検討を進めているところが多いと思うが、自治体提供のハザードマップは対象範囲が都道府県などの行政区域内に限定されており、マグニチュードなどの想定や被害の評価手法・精度がバラバラである。そのため、それぞれのハザードマップをつなぎあわせても不整合なマップしかできず、全国に多くの拠点を抱えている場合、各拠点のリスクを共通の基準・精度で評価することができない。

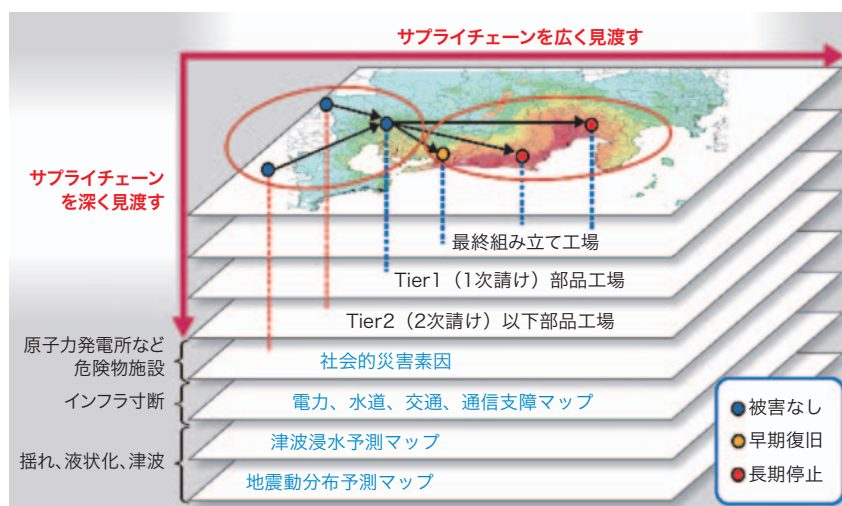
そこで当社では、政府の中央防災会議によりオーソライズされた全国シームレスのデータを基に、地震発生時の震度分布や津波浸水、インフラ寸断などの被災状況をシミュレーションするシステムを導入し、全国の自社や取引先拠点における「潜在リスク」を共通の基準で評価している。また、災害履歴や微地形、海岸・河川との近接性や重要設備の設置場所など、各拠点の状況はさまざまのため、必ず現地調査をし

「顕在リスク」を把握することが大切である。「被災リスク」を知ることが減災への第一歩であり、リスクを認識しているからこそ、「リスク分析」が可能となる。発災後の発生事象と、それがもたらすインパクトをしっかりと検証し、そのリスクに対して手を打っていくことが、ハザードマップを見る目的である。

2.実践を想定した「BCP行動マニュアル」の構築

約5年前に現社長が着任した際、当時の「BCPマニュアル」を見せたら、「こんなの役に立たないから捨てちゃおうよ」とあっさり言われた。その時のマニュアルは、一般的な策定手順・方法に従い、他社に対してBCPがあると回答するためだけにつくったようなもので、いわゆる「絵に描いた餅」であり、PDCAサイクルも回せていなかった。社長指示により、それまでのマニュアルを破棄して再構築をはじめたが、その時のコンセプトは体制と行動、即ち「人」と「役割」がセットで認識できるものを目標とした。

実際には、「減災・初動フェーズ」「拠点間相互支援フェーズ」「生産復旧フェーズ」の3つのタイムライン毎に、各事業所の「被災リスク」や「ロケーションによる違い」に関わらず、全社の共通価値観(考え方・進め方)として定められた『ガイドライン』と、それに応じる形で、組織体制における役割・手順が、個人レベルまで「行動手順」として定められた『行動マニュアル』を作成した。これらは防災訓練を通じて「実践」し、



出所:岩場氏の講演資料より作成

継続的に改善・更新を行い、マニュアルが「不要」になるまで(なっても)訓練を繰り返すことで、ブラッシュアップと全従業員への浸透を進めている。

3.「防災訓練」によるスキル習得・アップ、多能工化

「訓練企画」においては、実行タイムラインをバラして「訓練アイテム」への置き直しをすることが大切であるが、いきなり思い付きのかっこいい訓練を実施するのは、間違いなく息切れを起こすのでお勧めしない。活きた訓練の積み重ねこそが重要である。「訓練企画」のポイントは4つある。

①**訓練目標の明確化** 「KPI(目標)」の事前設定(スキル習得、スキルアップ、多能工化等)

②**訓練開始想定**の明確化 発災地震動、経過時間、被災状況(人命、建屋、インフラ、気象条件)等

③**訓練開始時点の状況確認・共通認識** 訓練開始のタイミングにおいて、訓練参加者全員が訓練開始時点の状況について共通認識していること

④**訓練実施における基本条件の設定** 何を訓練目的として、誰を登場させ、どんな場面想定で行うのかをはっきりさせる。

特に、目的と期待達成値が明確でない訓練は、何となく実施しているだけの意味のないものとなる。当社でも、同じ訓練を繰り返している時期が過去にあったが、大企業でも良くある話なので、訓練の目的を意識することが非常に大切である。

4.「個人・家庭減災」を支える仕組み

①**「安否確認システム」** 「大規模地震」発生時に、速やかに従業員の安否状況を確認するため、セコムの安否確認システムを導入している。約40拠点の約14,700名を対象に、休日も関係なく毎月1回必ず「全社安否確認訓練」を実施しており、直近の応答率は99.6%程度である。訓練で特に留意しているのは、決して強制しないこと。意図や必要性に納得するから協力が得られるのであり、強制では応答率は伸びない。

家族の安否状況を速やかに確認するため、セコムの家族安否確認代行送信サービス(あんぴくん)もあわせて導入している。これは、震度5強以上の地震発災時に、メールアドレスを事前登録している従業員・家族全員に対し、家族間での「安否確認開始連絡」メールが自動配信されるシステムであり、家族間での

安否確認および相互連絡手段の確保により、慌てて自宅に戻る必要性を回避し、落ち着いて行動することができる。この真価は発災して初めてわかる。

②**「個人・家庭減災カルテ」** 従業員の自宅・家庭における「減災対策」取り組みの推進を図るため、防災推進室発足から2年をかけて製作した「個人・家庭減災カルテ」を社内で展開している。これは、従業員一人ひとりの自宅付近で、被害が最大になると想定される地震動の「被災リスク」や「減災・初動対策」の効果を、家族皆で確認・検証し、「減災対策」の立案・計画的実施を図るための一助とするためのツールであり、毎年1回、各人の自宅宛てに一斉送付している。

5.「個人・家庭減災」

会社で行う減災対策、即ち「職場減災」に取り組む企業のほとんどは、残念ながら「職場減災」の取り組みに終始している。「個人・家庭減災」は、一般的には自宅で家族と一緒に行う減災対策であるが、当社では、「個人・家庭減災」対策を最優先に考えている。1つ目の理由は、「減災取り組みは自転車の両輪の如し」(前輪が「職場減災(仕事の場合)」、後輪が「個人・家庭減災(生活の場合)」)である。生活の場が被災し、家族が死傷、あるいは自宅が全・半壊すれば、当然仕事に行けるような状況ではないし、被災した場合の生活再建(生活はもちろん、健全な体・心も取り戻す)は、並大抵のことではない。2つ目の理由は、「生業の確保は、まず人の確保から」に他ならない。自宅被災等により従業員が出社不可の状況で、事業継続や復旧は成し得ないし、事業継続・復旧に期間を要すれば、従業員も失職・生活できない状況に陥る。

「個人・家庭減災」における「Best」は、価値観や居住地域のロケーションによっても異なるため、一概には言えないが、避難所の「プライバシー」問題や「エコノミークラス症候群」リスクを考えると、発災時に「避難所」に行く必要がない状況にしておくことが、最終目標となる。

本日は、この3月に製作したばかりの「個人・家庭減災」啓蒙ガイドをお配りした。是非とも会社に持ち帰って従業員に展開し、「大規模地震」から自宅・家族を守る「個人・家庭減災」を推進する上での一助となれば幸いである。

(社会基盤部 小池 貴士)

地域産業活性化委員会および 地域会員懇談会

地域産業活性化委員会の活動の目的は、地域を支える産業の振興である。活動領域を機能で整理した他の委員会を縦軸とすると、本委員会は地域を対象としたいわば横軸の役割を担う。各地域での開催は、昨年秋の初の試みに続き今回が2回目となる。

静岡では中西副会長、三重では上田副会長、岐阜では村瀬副会長が委員長・座長を務め、参加者間で活発な議論が交わされた。
(長野は7月号にて掲載予定。)

静岡開催

日 時: 4月17日(火)

場 所: ホテルアソシア静岡

参加者: 豊田会長、中西副会長、中村副会長をはじめ21名

AI・IoTの活用、イノベーションの創出、Society5.0に向けた取り組み等、今後の成長が期待される産業分野に関する課題、人手不足や事業承継等、地域が直面している課題を中心に活発な議論が交わされた。参加した地域会員から提議された課題の概要は以下のとおり。

- 産業機械における移動体通信システムの導入等、IoT化の遅れ
- AIの普及による物流効率化と資源ロスの削減による環境負荷軽減等への期待
- 新規事業開発、ビッグデータ・AI、画像処理等の人材確保・育成
- 「中部圏イノベーション促進プログラム」によるイノベーション創出への期待
- EV化による産業構造変化への備え、製造業のみならず情報通信やアフターサービス等も含めた産業構造変化への対応
- 人口減少、財政逼迫等を背景としたインフラの維持

- 道路老朽化対策案件等、自治体による小規模な改修工事案件の発注集約による効率化

- 豊富な観光資源の磨き上げとPRの強化

- 駿府城公園等を生かした体験型観光施設の設置

- 地域産業の核となる人材を育成するための大学設立や学科設置

- 中部圏への人材の呼び水となるようなPRの展開や仕組みづくり

- 大学との連携による地域で活躍する人材確保、成功例のPR

- スムーズな転職を可能とする社会人の学び直しの場の設置・確保、業界横断的な取り組みによる技術・技能人材のリカレント教育

- 大企業OBの経験を生かした地元企業への支援、出前講義や勉強会を通じた企業PR等、人材確保に向けた取り組みの推進

- 語学指導等の外国人招致事業で来日した外国人の高度外国人材への登用促進

- 事業の継続を意識した地域や業種で連携した事業承継

- 組織的な仕組み、企業規模別等、計画的で実用的な事業承継プログラムの提供

(静岡担当 山崎 豊)



(株)グロージオの山本会長

三重開催

日 時: 4月24日(火)

場 所: 津都ホテル

参加者: 豊田会長、上田副会長、水野副会長、小川副会長をはじめ26名

産業界と教育界が連携した人材育成、人手不足や事業承継への対応、伝統産業の販路拡大支援等の課題を中心に活発な議論が交わされた。参加した地域会員から提議された課題の概要は以下のとおり。

●女性・シニアの活用、省力化・機械化等、企業単独での取り組みには限界があり、中経連の役割に期待

●最大の課題である少子高齢化・人口減少に対する政府の取り組み強化

●事業承継に課題。地域ごとに状況は異なり、廃業予定企業の割合は北中部に比べ南部で非常に高い



住友電装(株)の川井社長

●事業承継について、地域を広げ、同じような業種・技術のまとまりで考える等、発想を変えた取り組みの推進

●事業の継続を意識した地域や業種で連携した事業承継

●人材育成について、初等中等教育からの取り組みが重要。産業界と教育界が連携した取り組みの推進

●東海3県で連携し、海を活用した「伊勢湾リゾート」の展開による魅力創出とインバウンドの受け入れ促進

●伝統工芸品の販路拡大

ー単品でなく、複数を組み合わせたコーディネート

ークラウドファンディングの活用

ー外国人の関心の分析、価値を認めてもらうための触れられる機会の提供

ー輸出時の負担(輸送費等)を軽減する地域で共同した仕組み

(三重担当 大槻 秀揮)

岐阜開催

日 時:5月8日(火)

場 所:岐阜グランドホテル

参加者:豊田会長、水野副会長、竹中副会長、村瀬副会長をはじめ28名

イノベーションの創出、Society5.0の実現に向けた意識の醸成、産業を支える人材の育成、人手不足・後継者不足・事業承継をはじめとする地域

産業の課題、東美濃の観光の現状やこれからの取り組み等を中心に活発な議論が交わされた。参加した地域会員から提議された課題の概要は以下のとおり。

●産業構造や社会の変化に対する危機感の醸成とイノベーションの創出

●イノベーションの創出、Society5.0への対応に向けた若い世代の人材育成

●シニア層のITリテラシーの向上

●Society5.0に向けた中部圏の強みの分析と伸びしろ拡大等の対応策

●大学連携によるスケール

メリットを生かした研究活動と産学連携の推進

●世界で戦うことができるグローバル人材の育成、育成に向けた多様性の確保等の環境整備

●シニア人材の育成・活用等、地域の活性化に資する地域ならではの施策の検討・推進

●伝統産業における人材確保と、確保した人材が業務や環境に馴染める取り組み

●人手不足、後継者不足、事業承継等に関わる国の規制・制度の緩和

●東海3県を一つの文化圏と捉えたうえでの人口流出対応策

●アジアジュニア陸上競技選手権大会(6月岐阜開催)を契機として、2020年の東京オリンピック・パラリンピックも視野に入れたスポーツに関わる人材の育成

●人口減少社会の中、地域産業活性化の核となる観光を「総合産業」と捉えるマインドチェンジ

●NHK連続テレビ小説「半分、青い。」による恵那市岩村町の賑わいを一過性で終わらせず、継続させる取り組みの推進

●800年の城の歴史、江戸時代からの学問の歴史を生かした恵那市岩村町における「文武両道を修す知的観光」の推進

(岐阜担当 和田 耕一郎)



太平洋工業(株)の小川社長

第5回国際委員会

日 時: 4月18日(水)

場 所: 名古屋栄ビル

参加者: 委員長の大島副会長をはじめ33名

今回で5回目となる「国際情勢をテーマとする連続講演会」では、豊田通商(株)アフリカ本部日本上級代表の服部孝氏を講師に迎え、「アフリカの直面する課題と豊田通商の取組み」をテーマに、ご講演いただいた。服部氏は、長年にわたるアフリカ勤務およびアフリカに携わってきた経験と知識に基づき、アフリカの基本情報、直面する課題、ビジネスチャンス、豊田通商がアフリカで行っている事業について説明を行った(本誌7月号に講演要旨を掲載予定)。



あわせて、事務局から本委員会が活動方針に掲げる、「海外から見た中部圏の魅力向上に関する提案作成(インバウンド)」ならびに「海外進出済み企業の進出国・地域・業種別データベース作成(アウトバウンド)」について、活動予定と実施方法の報告を行い、今後の展開について委員と議論を交わした。

(国際部 平山 りえ)

懇談会

長野県との懇談会

4月13日(金)、中経連は長野県との懇談会を開催し、長野県からは阿部知事、太田副知事、中島副知事をはじめ9名、中経連からは豊田会長、山浦副会長、中村副会長をはじめ11名が参加した。



懇談会では、双方の重点事業の内容を共有したうえで意見交換を行い、「イノベーション活性化」「人材育成」「広域連携による観光地域づくり」等でお互いの取り組みの方向性が一致していることを確認した。

イノベーション活性化については、阿部知事から「中経連が取り組むプログラムも参考にしながら、

長野県としても取り組みを検討し推進する必要がある」旨の発言がなされた。

人材育成については、企業の講師派遣やインターンシップについて長野県から中経連に協力依頼があった他、初等・中等教育の充実に向けて、まずは教育委員会と産業界との意見交換の場を設けることとした。

広域連携による観光地域づくりについては、長野県の木曽と岐阜県の東美濃地域を広くとらえた市場の広域化や地域経済の活性化連携方策を検討していくことを確認した。また、外国人の視点で観光資源の魅力をPRするなど、県境を越えたインバウンド誘客の取り組みを推進していくことで合意した。

(企画部 岡戸 信之)