

日本“式”経営の逆襲

: 経営技術のグローバル競争と経営学研究の進化

岩尾俊兵(慶應義塾大学商学部)

iwao@fbc.keio.ac.jp



丸の内丸の内書店 新宿本店様
マーケティングの定番書から
最新理論まで50冊を
1冊で読める！
永年券

三位一体
の経営
「投資家の
思考と技術」で
経営の次元を
引き上げる。
楠木 建氏、絶賛！
伝統的企業価値を再構築し、
経営に参入する「働き方」が企業家である
実践に即行可能な新しい経営理論。

驚くほど厚くて、
驚くほど面白い！
8万部
突破!!
ベスト経済書
2020
第1位
完全網羅

岩尾俊兵
日本式
経営の
逆襲
Amazon創業書ベストセラー
東はカイゼン、西はイノベーション
真の「世界標準の経営学」とは何か？
それで日本に勝ち目はあるのか？
藤本隆宏氏 推薦 入山章栄氏

両利きの
組織をつくる
大企業病を打破する
「攻めと守りの経営」
加藤 啓
「波瀾の時代を
生き抜く方法」
「両利きの経営」の事例を軸に
日本企業の組織力を熟知した実業家と経営者が
組織進化の理論と実践

両利きの経営
「攻めと守りの経営」の事例を軸に
日本企業の組織力を熟知した実業家と経営者が
組織進化の理論と実践
2020年 ビジネス書大
特別賞 (ビジネスリーダー部門) 受賞
入山章栄・富山和彦・W解
「両利きの経営」の新たな定番書

はじめに：著書の概要

- 経営技術のグローバル競争状況の解説
- 経営技術の逆輸入の弊害認識の必要性
- 自信過剰でも自信過小（自虐）でもない健全な危機感に基づいた経営技術の国際貿易
- 今後の日本からの発信の例としてイノベーション「それ自身」のマネジメントを紹介

日本の「経営」の現状

日本は世界に何において「負けた」のか？

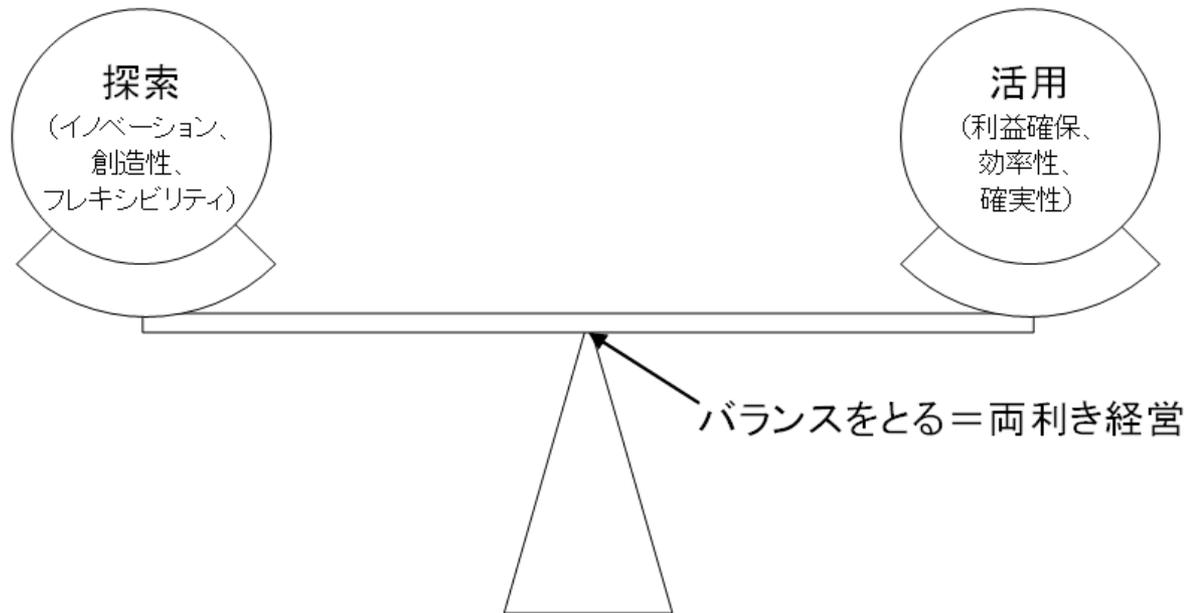
- 経営成績→ボロ負け
- 経営学→ボロ負け
- 経営技術→？？？



米国Amazon本社の
「Kaizen」プログラム

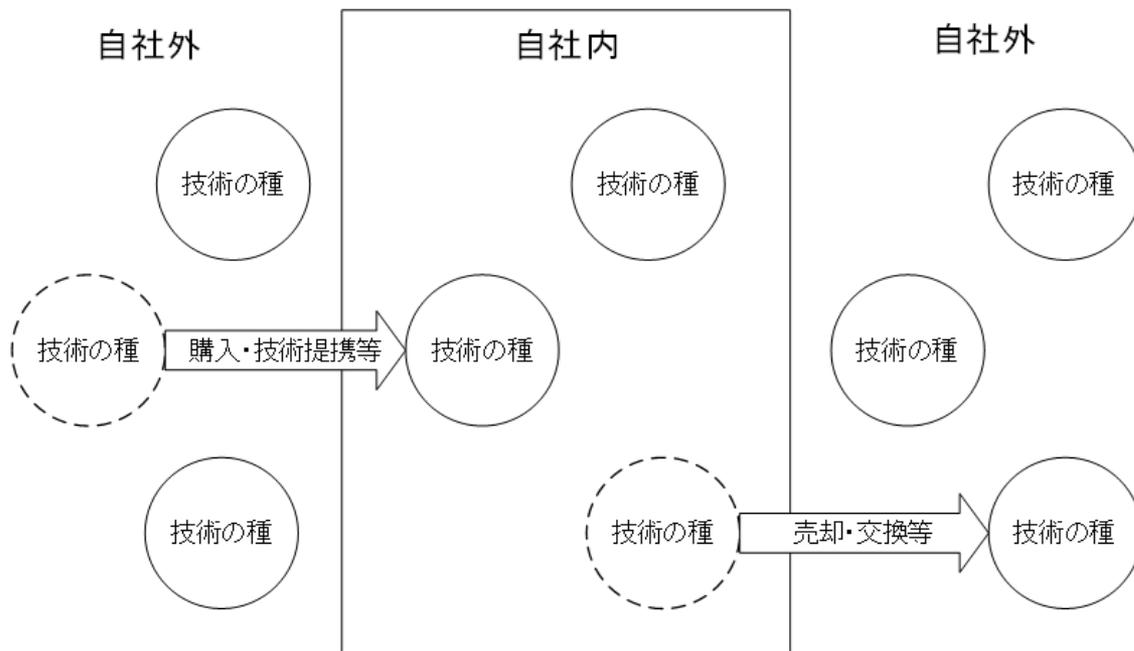
海外でコンセプト化された日本の経営

両利きの経営：元々アメリカ発だったが、途中で提唱者
オリリー三世自身が日本のカイゼン研究を参照



海外でコンセプト化された日本の経営

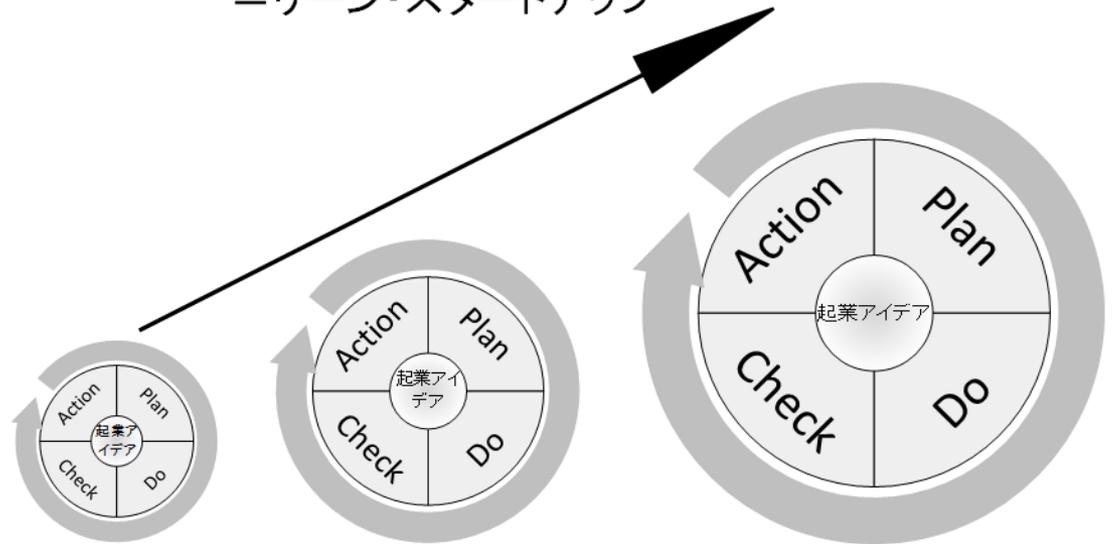
オープン・イノベーション: 日本は先進事例ではという、提唱者チェスブロウの認識



日本の経営技術がアメリカでコンセプトト化された例

リーン・スタートアップ: 提唱者リースがトヨタ生産方式を参照したと明言

小さく、かつ、すばやく産んで大きく育てる
＝リーン・スタートアップ



にもかかわらず.....

- ある日の会話
- 外資系コンサルティング会社で働くX君：
「日本企業は遅れている。リーン生産にしなければ」
「リーン生産方式はトヨタ生産方式の英訳だよ」
「.....」

企業はX君チームに億のお金を支払うより新幹線代とお土産代を支払って田舎の工場でも見に行ったほうがよかったのでは？

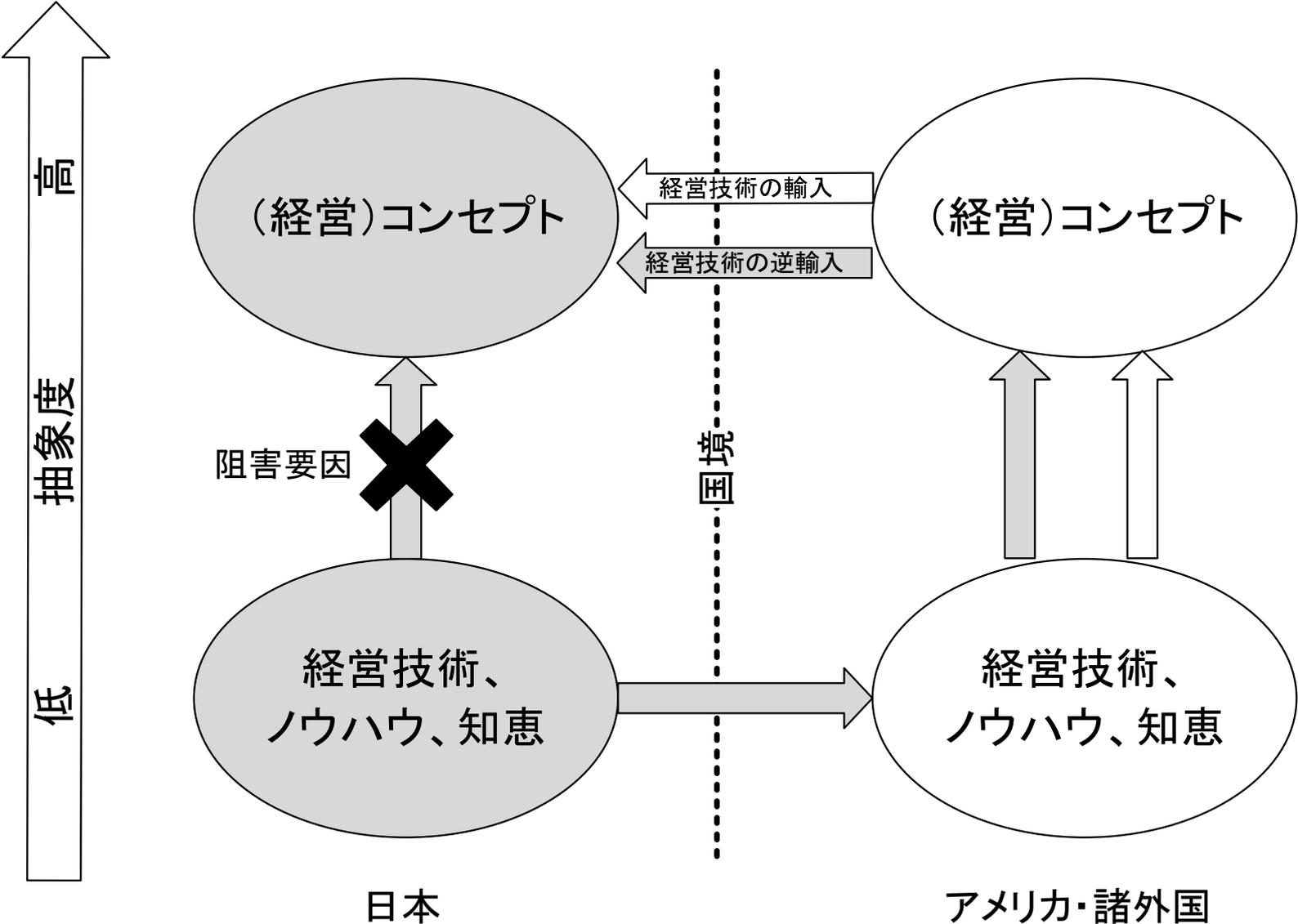
世界が狙う日本の経営技術

日本の経営技術は「日本以外の」世界中から注目

「日本以外の」実務家も日本の経営技術を取り入れている

日本は経営技術という強みをみずからの手で捨てている

経営技術の逆輸入状況



経営技術の逆輸入状況

- なぜそうなるのか？
- 日本の経営技術はムラ社会内でのみ通用する方言状態
- 経営技術は抽象度を高めてコンセプト化しないと企業・地域・国の境を超えられない
- アメリカの方がコンセプト化の経済価値を理解していた&組織能力が高かった

それで何の問題があるのか？

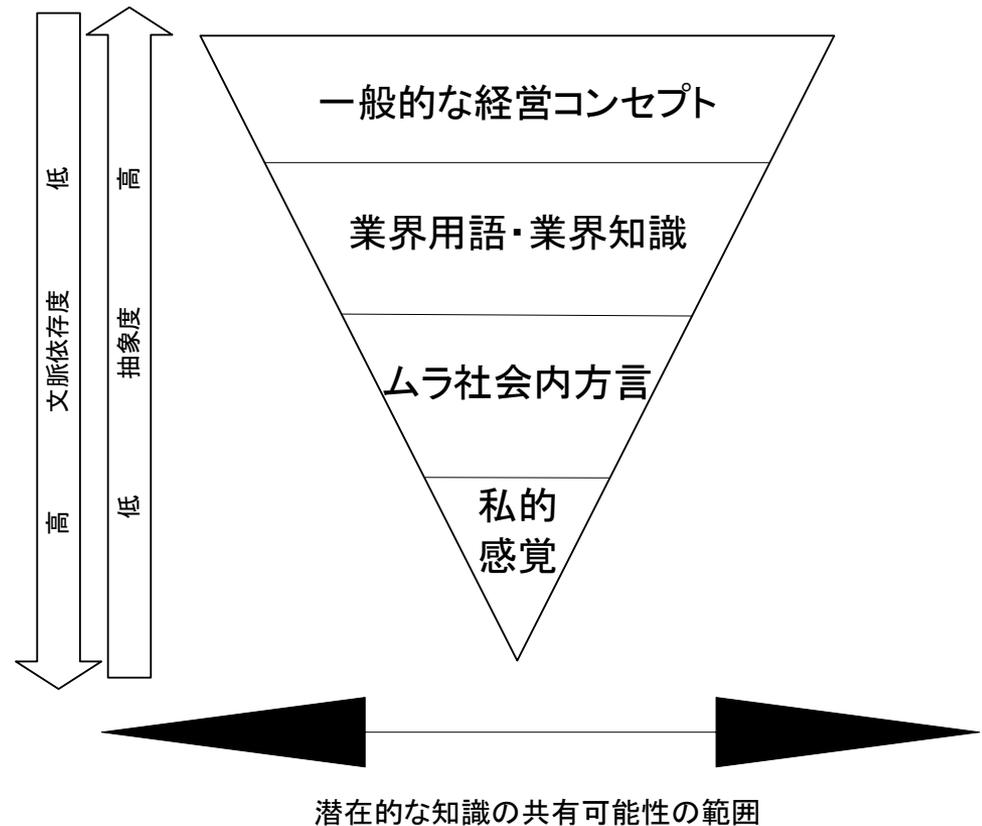
- 強みを捨てて弱みを取り入れる愚行の可能性
- 組織は人の集合+経営技術(全体は部分の総和以上:システムの視点)
- 経営技術をおろそかにすると存在意義消失
- 大事なものは自虐でも自信過剰でもない
- アメリカが世界一なのは間違いないが日本が「全部負け」ではない

それで何の問題があるのか？

- 今後、日本企業はヒト・モノ・カネ・情報の移動コストが極限まで低い競争状況（グローバル競争）で戦っていかなければならない
- 文化も言語も違う従業員・投資家・債権者・取引先に自社の経営コンセプトを伝えていかないとグローバルなチームングが不可能
- そのためには、人類共通の言語である「論理」「理性」に頼るしかない

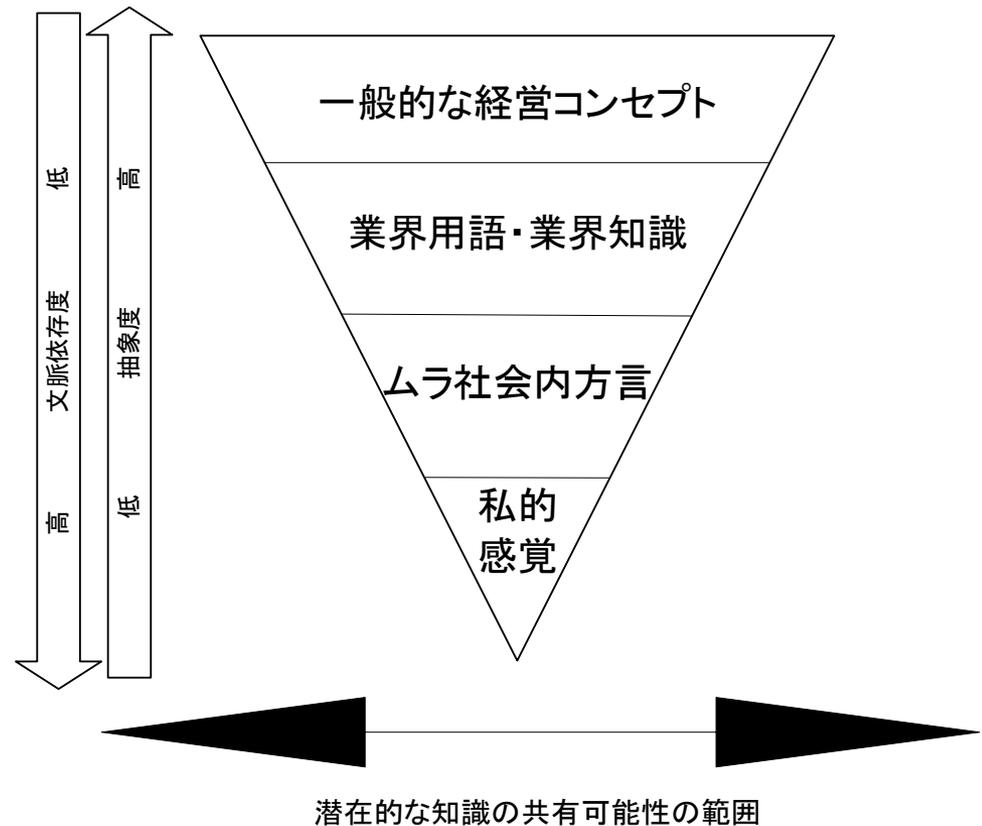
では何をすればいいのか？

- 経営技術のグローバル競争と逆輸入状況を認識するだけでも大きな一歩
- 次にコンセプト化の「組織」能力の醸成



では何をすればいいのか？

- 「何となく上手くいく」に満足せず抽象度を上げた議論を「組織で」おこなう
- 論理と論理のぶつかり合いを「組織として」尊ぶ

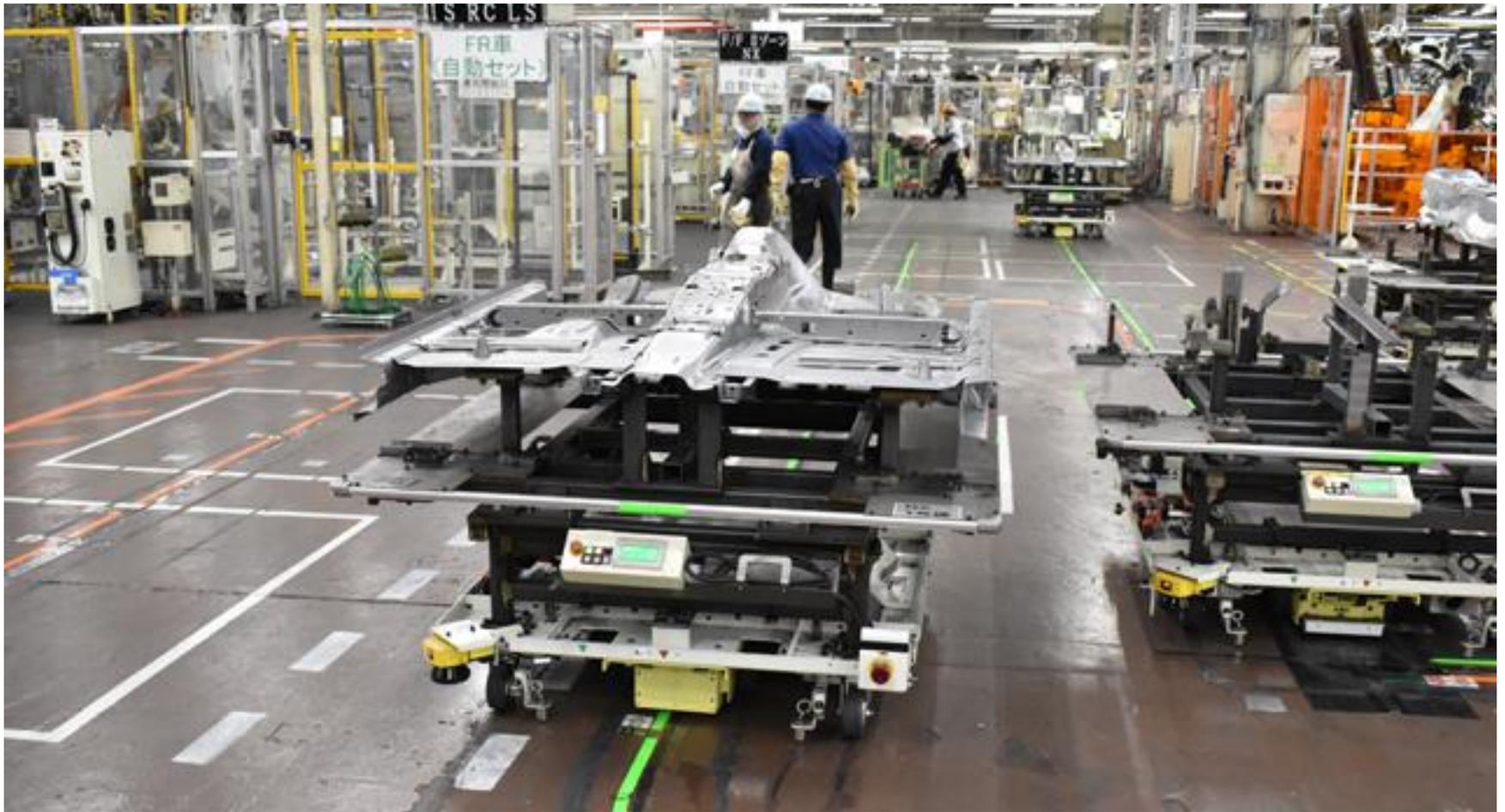


では著者は何をするのか？

※著書4章5章の内容ですが若干話が切り替わります

- 日本型イノベーションの理論化と実践
- 日本は生産手法のイノベーションは得意とされてきた⇒カイゼンとその「連鎖」
- この「得意」を「苦手」に活かさないか
- 一見すると地道な改良に見えるものが連鎖によって大規模なイノベーションに化ける
- この「連鎖のマネジメントの妙」が経営のカギ

「でも、こういうのはどちらかといえば工程イノベーションなのではないですか？」
「.....それは単なる言葉の問題だね。うちではこれも改善だから」



写真：『トヨタタイムズ』2019年11月27日号 (<https://toyotatimes.jp/insidetoyota/042.html>)

カイゼンの実態調査へ

- ステークホルダーの数、調整時間、投資額、経済効果のどれを見ても比較的小さいものから大きいものまで幅があった

イノベーションの規模の比較要約(出所:筆者作成)

	累積調整範囲	累積調整量	投資額	コスト削減効果
事例 1	1	1.5	¥0	¥140,000
事例 2	2	2.5	¥30,000	¥290,000
事例 3	3	5.5	¥300,000	¥2,160,000
事例 4	4	7	¥0	¥3,300,000
事例 5	6	14	¥0	¥1,560,000
事例 6	4	15	¥20,000,000	¥20,000,000
事例 7	6	17	¥52,000,000	¥20,000,000

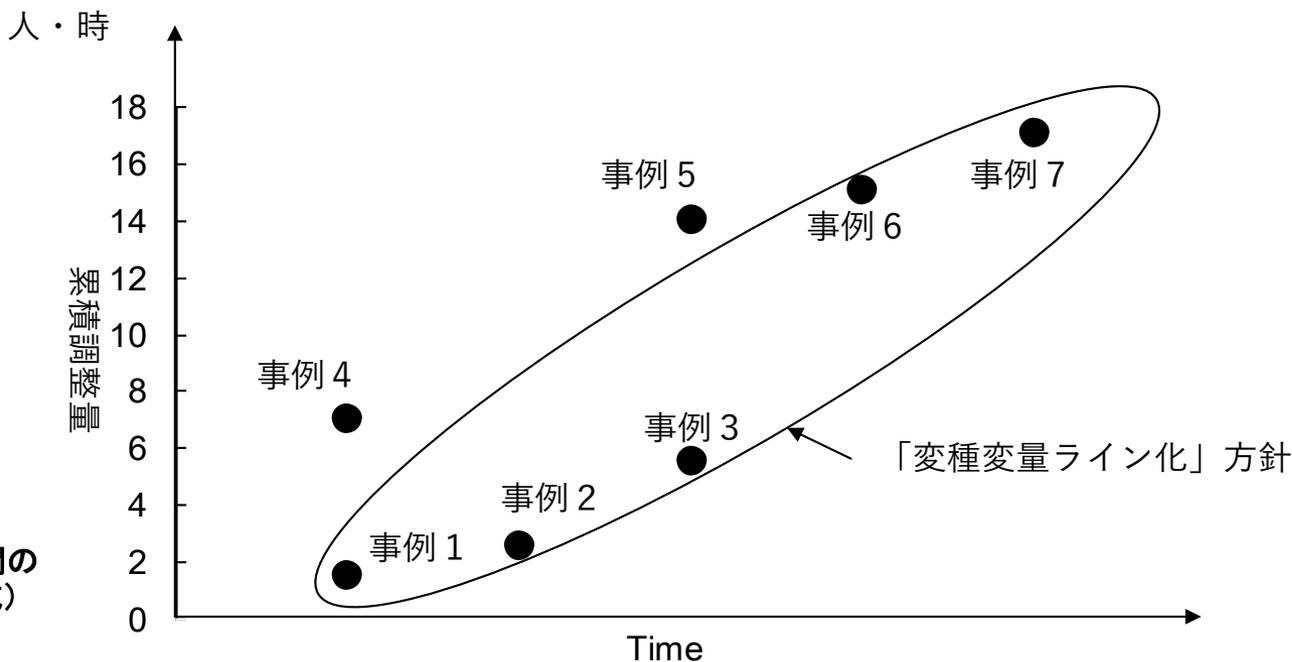
改善活動が製品設計の変更を含むことも

Case	Q1	Q2	Q3	Q4
事例1	1.5人・時消費、0円投資、14万円コスト削減	高岡工場1部署	直接作業者と組長	事例2に影響
事例2	調整量2.5人・時、3万円の投資、29万円のコスト削減効果	高岡工場内2部署	作業者と工場技術員	事例3に影響
事例3	調整量5.5人・時、30万円の投資、216万円のコスト削減	3部署 (高岡工場と設備業者)	作業、工場技術員、 設備業者	事例6に影響
事例4	調整量7人・時、0万円の投資、330万円のコスト削減	4部署 (トヨタ内) <u>設計部での設計変更含む</u>	作業、工場技術員、 設計部技術者、 調達部門	—
事例5	調整量14人・時、0万円の投資、156万円のコスト削減	6部署 (高岡工場内と メーカー製造業者)	作業、工場技術員、 メーカー製造業者	
事例6	調整量15人・時、2000万円の投資、年間約2000万円コスト減	4部署 (トヨタ自動車内 とAGV製造業者)	作業、工場技術員、 AGV製造業者	事例7に影響
事例7	調整量17人・時、5200万円の投資、年間約2000万円コスト減	6部署 (トヨタ自動車内 と設備業者)	作業、工場技術員、 生産技術部、設備業者	—

製品の設計変更含む
(VA/VEの一種)

改善が次の改善に繋がり大規模化

- 改善プロジェクト同士が繋がって大きな経営方針となる場合もある
 - これが既存の生産方式とまったく異なる(=ラディカルに近い)イノベーションとなる可能性も



個別改善プロジェクト間の
関わり(出所:筆者作成)

カイゼンが大規模になりうる論理



- 問題解決の連鎖性
 - ある場所でのカイゼン→次のカイゼン→...→大目標や戦略的意味づけ→大規模プロジェクト化
 - 専門組織「ライン内スタッフ」の存在

写真：『トヨタタイムズ』2019年11月27日号 (<https://toyotatimes.jp/insidetoyota/042.html>)

さらなる実態把握のため4社比較

- 対象企業：日本国内売上規模上位8社のうち許可が得られた3社
- および内1企業の関連会社の計4社
- 3社の年間生産台数の合計は国内60%超となり、内1社の関連会社を含めた調査対象全4社の国内シェアは約65%（2014年12月31日時点）
- 対象は車体・成形・塗装・組立からなる完成車工場

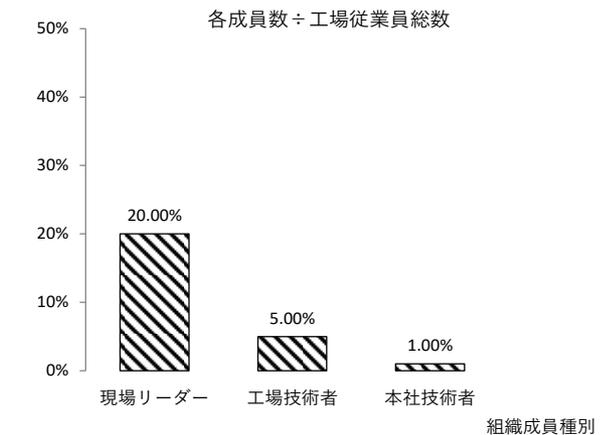
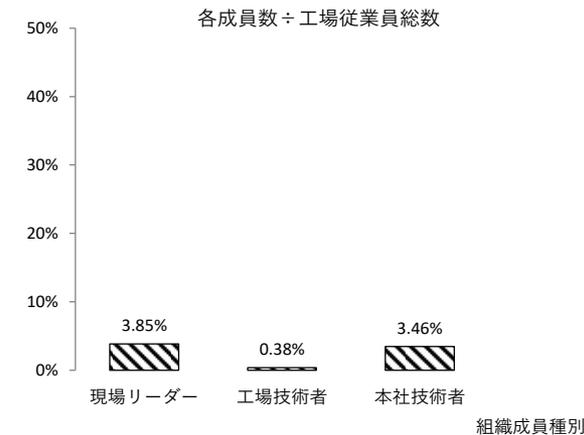
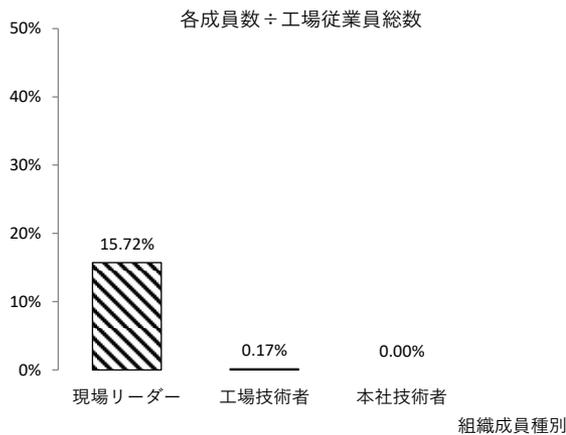
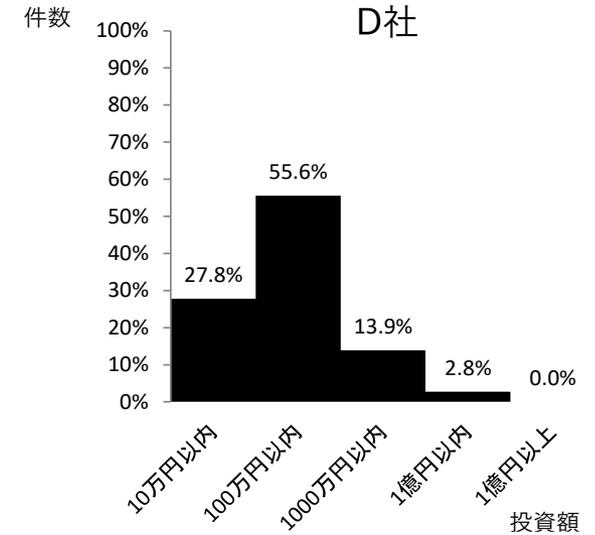
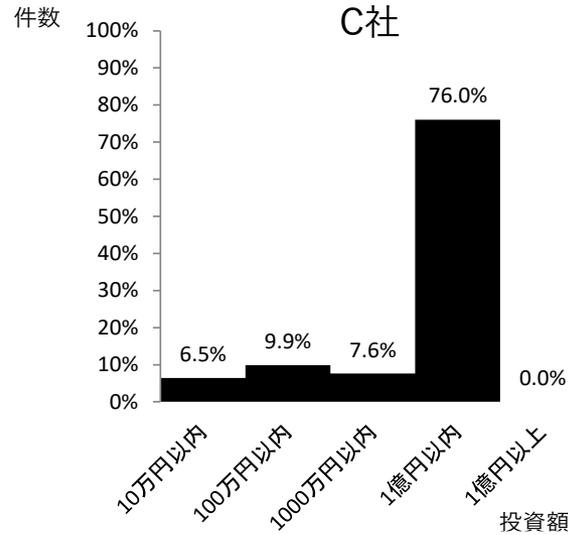
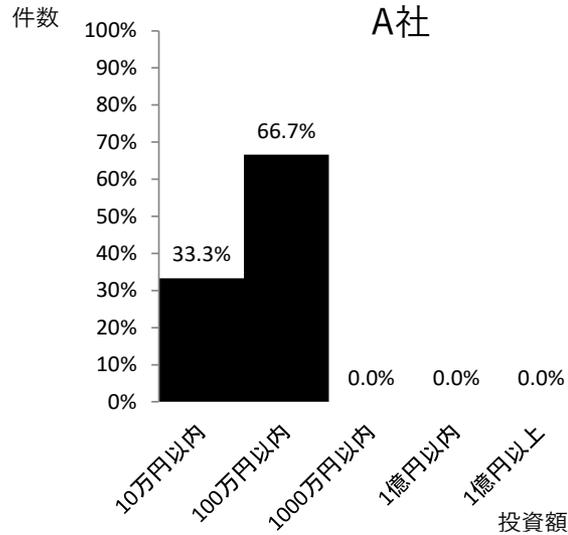
調査対象者の職階	A社（2回）	B社（1回）	C社（1回）	D社（2回）
経営層レベル	1	1	1	1
部長レベル	1	4	2	1
課長レベル	3	3	2	1
工長以下現場レベル	1	1	0	3

訪問日時（順番は各社とは非対応）：2014年2月13日、12月5日、2015年7月3日、2016年5月17日、6月24日、11月23日

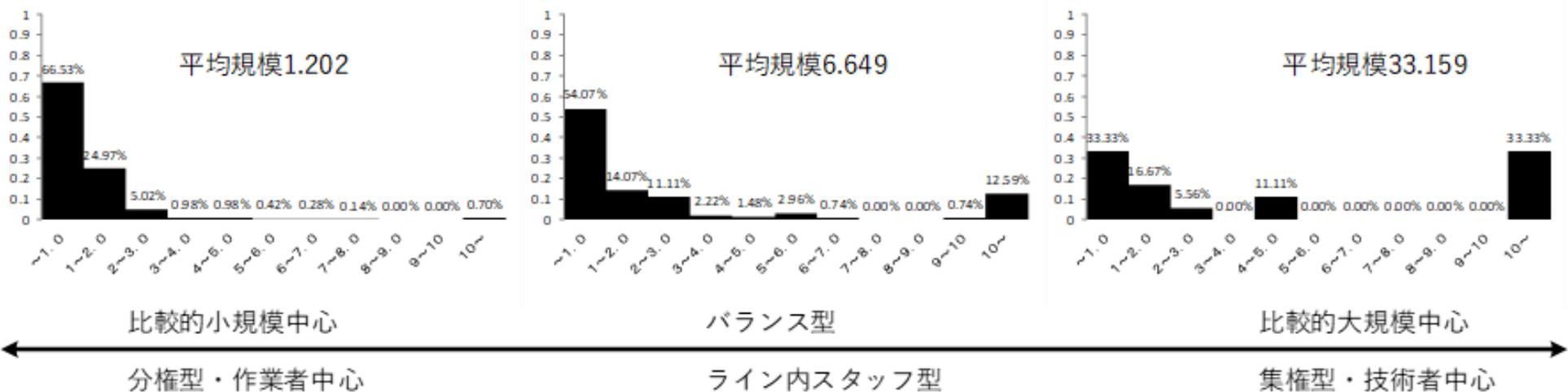
おなじ「カイゼン」が汗をかいた4社でも4様

- A社：小さいカイゼンと意思決定が作業者が持つ。
問題解決の連鎖が作業者のグループ内にとどまりがち
現場の調整をめぐり
- B社・C社：比較的大規模なカイゼン中心。予算は本社技術者が持つ。現場の意向や技術に引っ張られる傾向。
問題解決の連鎖が本社により大規模プロジェクト化されがち
- D社：小規模カイゼンと大規模なカイゼンがよく混在。作業現場と本社技術者がそれぞれ持つ。
問題解決の連鎖を見守り・育てる専門部隊が個別判断
- 工場ごとの戦略の存在

データに重み付け⇒事例と同様の結果



シミュレーション・モデルでも再現

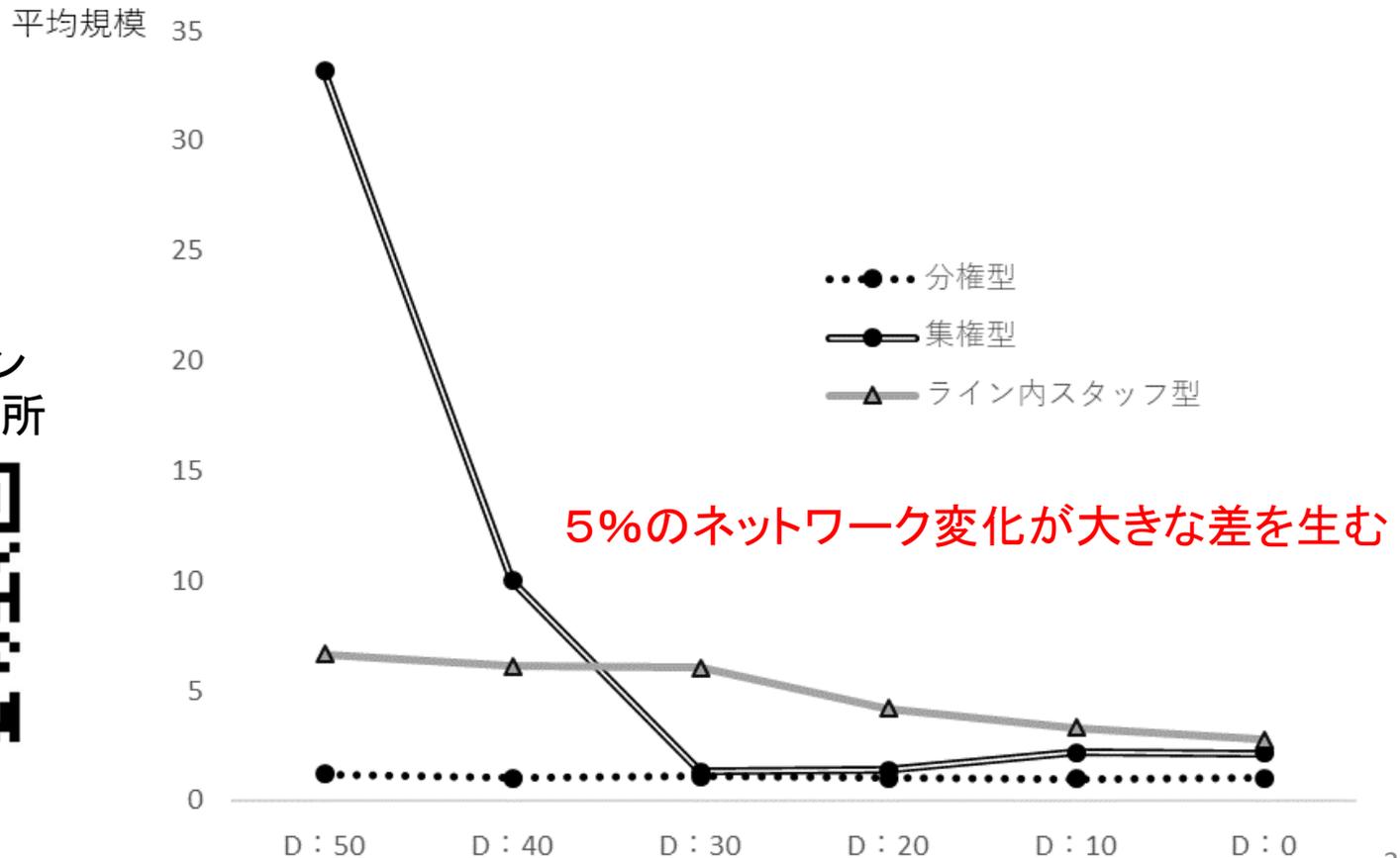


ライン内スタッフは全体の5%以下の「ランダムさ」をもたらし
スモールワールドネットワーク性を生みだしていた

シミュレーション追加分析

- 現場と本社の距離を近づけてみると？

シミュレーション
動画の公開場所



シミュレーションを拡張

資源とアイデアの交換モデル

表1 視野、フットワーク、初期配置で5つの社会タイプに分ける

社会タイプ	社会タイプの特徴
梁山泊型	優れた人物が多数いる社会。AIの視野が広くフットワークも軽い、アイデアパーソンと資産家との初期配置は遠い
ムラ社会型	AIの視野が狭く、フットワークが悪い。また、アイデアパーソンと資産家との初期配置も遠い
リーンスタートアップ型	ちょっとしたアイデアですぐに起業する社会。AIの視野が狭くフットワークも悪いが、アイデアパーソンや資産家との初期配置は近い
起業サークル型	AIの視野は狭いがフットワークは良い。しかし、アイデアパーソンや資産家との初期配置の距離は遠い
科学者集団型	AIの視野は広いがフットワークは悪く、アイデアパーソンや資産家との初期配置の距離は遠い

(出所)筆者作成

表2 リーンスタートアップ型や起業サークル型のイノベーションは小規模

順位	イノベーションの平均規模		発生総量	
	社会タイプ	平均規模の値	社会タイプ	発生総量の値
1位	梁山泊型	61.999	梁山泊型	247.995
2位	ムラ社会型	2.935	リーンスタートアップ型	56.205
3位	起業サークル型	1.554	起業サークル型	79.24
4位	リーンスタートアップ型	0.953	ムラ社会型	2.935
5位	科学者集団型	0	科学者集団型	0

(注)平均規模はイノベーションの大きさの平均値、発生総量は「平均規模×シミュレーションにおけるイノベーションの発生回数」。シミュレーションはAIプログラム処理の実行1回を1ステップとし、300ステップ分の実行結果で順位を判定

(出所)筆者作成

シミュレーション実行動画

The screenshot shows a simulation software interface. On the left, a control panel titled 'コントロールパネル' contains several sliders and input fields for parameters such as '人数' (set to 1000), '資産家とアイデアマンの距離感' (set to 50), 'ネットワークの軽さ' (set to 1), '視野の広さ' (set to 1), 'フィクサー行動発生率' (set to 0), 'フィクサーの視野の広さ' (set to 10), 'フィクサーのネットワークの軽さ' (set to 10), and 'シミュレーション試行ステップ数' (set to 100). In the center, two data boxes show 'イノベーション総発生量 = 0.000' and '平均イノベーション価値 = 0.000'. On the right, a main window titled '社会' (society) displays a large empty gray area with a legend indicating '人間' (black dot) and 'イノベーション' (yellow dot). The Windows taskbar at the bottom shows the search bar, task view, and system tray with the date 2019/01/14 and time 16:11.

適当な人数（ここでは1000人）から、ランダムに資源を持つがアイデアを持たない人とアイデアを持つが資源を持たない人とで半々に分かります。

シミュレーションから示唆されること

- 梁山泊型:すべての人間の視野とネットワークが優れている
 - 短時間でイノベーションが起き、平均規模も大きい
- 起業サークル型:ネットワークのみが軽い
 - なかなかイノベーションが起きない上、仮にイノベーションが起きても、その平均規模は小さい
- 科学者集団型:視野のみが優れている
 - イノベーションは長期にわたって起こらないが最後にどでかいイノベーションが起きる

シミュレーションから示唆されること

- リーンスタートアップ型：資産家とアイデアマンの距離が近い
 - イノベーションの総発存量「多」、規模「小」
 - 小さなイノベーションに資源とアイデアが使い果たされる：「イノベーションにおけるグレシャムの法則」
- ムラ社会型：資産家とアイデアマンの距離が遠い
 - イノベーション起こりにくいが大きな革新が生まれる余地
 - 簡単に小さなアイデアで満足しない「井の中の蛙の効用」

シミュレーションから示唆されること

- フィクサーの影響：視野とネットワークが両方優れた人間がわずかに存在すると(全体の10%以下)イノベーション創発に正の影響
- 「フィクサー」は他の人間と同様の行動でも効果を持つ(信頼度0%)
 - 信頼度が100%になるとこの効果は非常に高まり、「梁山泊型」に引けを取らない

シミュレーション結果の考察

- バランスのいいイノベーション発生状況を目指すならば高信頼フィクサー型？
- リーンスタートアップはもてはやされるわりに小さなイノベーションに偏ってしまう？
- 起業サークル型は当初はイノベーションが頻発し、その後「すれ違い」？
- 科学者集団型では長期的な視野・評価期間が必要？ムラ社会型だからこそ時に大きなイノベーションが起きる余地もある？
- コロナ禍というチャンス：ニュートン力学とペスト

日本型イノベーションの可能性

- カギは「小さな革新の連鎖」
- すべてのイノベーションが「小さな革新の連鎖」から生まれている可能性: Ridley (2020) *How Innovation Works*
- 連鎖させやすくするには「5%のランダムネットワーク」
- 天才の登場を待ちわびるのではなく、「ありきたりな個人の卓越した組織」を目指す

『人類とイノベーション』マット・リドレー先生からのメッセージ

how I think about innovation. I look forward to reading Sumpei's papers fully.

I hope you are well.

Best wishes

Matt
Matt Ridley

Author of How Innovation Works,

イノベーション政策への示唆

- 簡単だが微妙な政策：イノベーション創出のためのネットワークングの会を開催
- 中難易度だが有効な政策：ネットワークのランダム性の阻害要因をつぶす（研究費申請書簡略化、報告義務簡素化、研究費の用途の自由化、補助金ではなく賞金を出す、イノベーション阻害対策ホットラインの設置など）
- 高難易度だが必要な政策：特許クラブ制度、特許トレーサビリティ制度、アイデアの「株式制度」

結局、何がどう「逆襲」なのか？

- 自虐や悲観論一色の状況から「正しい危機感」への逆襲
- 正しい危機感によって日本発の経営コンセプトで世界でもう一度勝負するという逆襲
- 日本発のイノベーション政策や研究を世界に発信するという逆襲
- 産官学すべてにおいて日本の経営が再度浮かび上がるという逆襲

ご清聴ありがとうございました

岩尾俊兵
Shumpei Iwao

日本“式” 経営の 逆襲

Amazon創業者ジェフ・ベゾスは
実はカイゼンの熱烈な信奉者だった——
真の「世界標準の経営学」とは何か？
それで日本に勝ち目はあるのか？

日本経済新聞出版