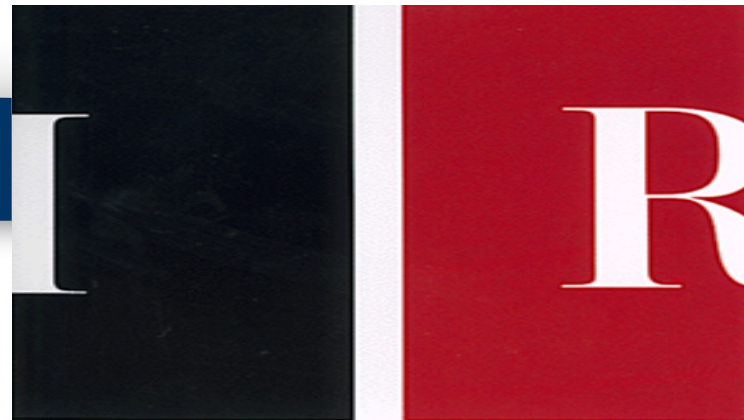


POWER TO THE PEOPLE!

21世紀の経営革命



米倉誠一郎

Institute of Innovation Research

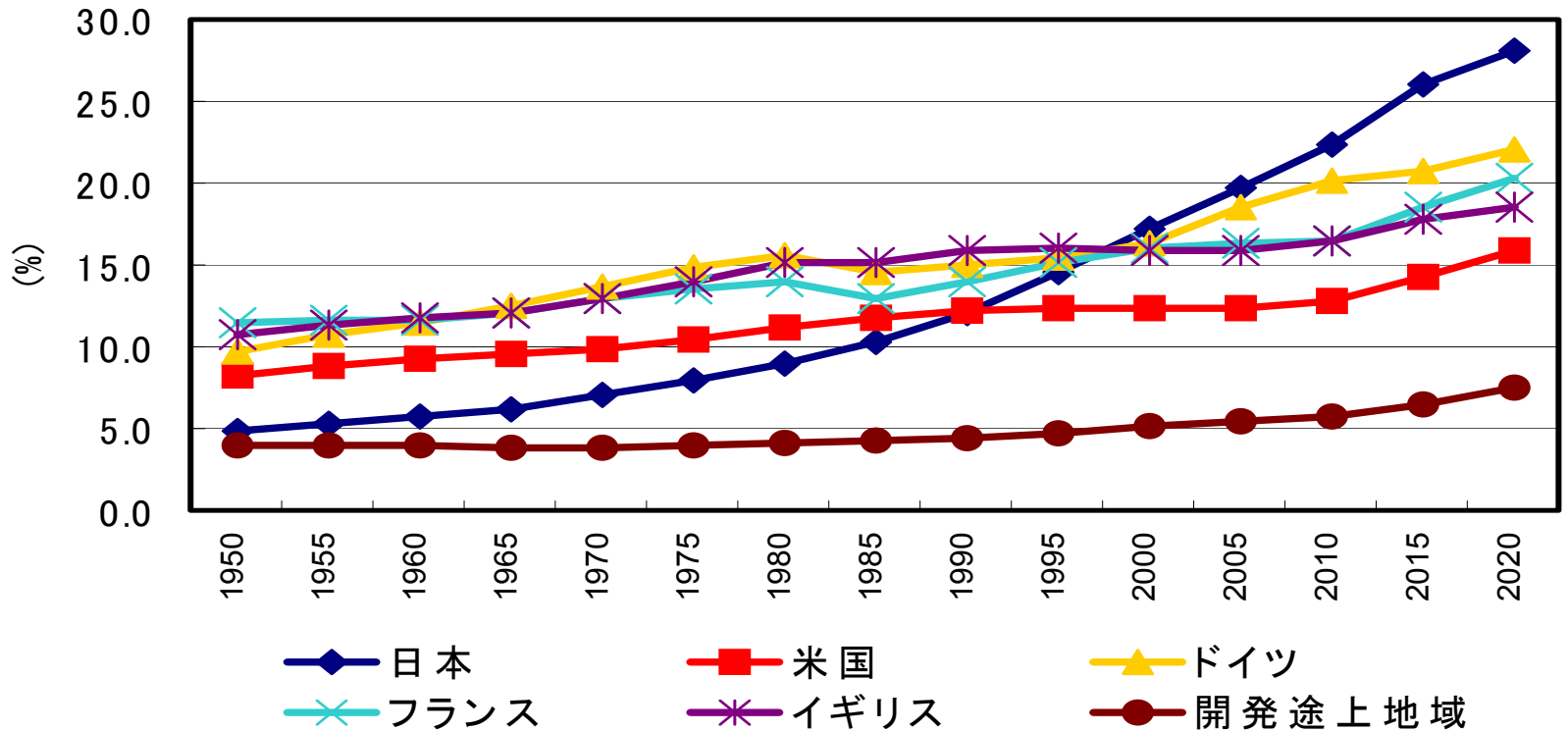
Hitotsubashi University

突然良くなることはない 根拠なき楽観論は無謀

- 日本の銀行ローン残高420兆円（GDPの85%：米国30%、EU平均50%）
- 政府の借金660兆円（GDPの140%、ブラジルはGDPの40%で破綻）
- アメリカへの輸出が伸びるとは考えにくい
- 消費不況の元凶は団塊の世代（しかし、彼らが突然消費するとは考えにくい）

高齢化(60歳以上)する日本

世界の高齢化率の推移と予測



2010年日本1.6:米3.3

■ 経済成長に格差

主要各国の人口構造の比較 (2010年)

	Japan	USA	UK	France	Germany
若者	18.4%	25.9%	22.9%	22.7%	20.3%
中年	47.2%	51.0%	48.9%	49.6%	50.6%
熟年	34.4%	23.2%	28.2%	27.7%	29.2%

出典：国立社会保障・人口問題研究所

注) 若者(15~29歳)、中年(30~59歳)、熟年(60歳以上)

ただし、マクロ動向と 個別企業成果は別

- 好業績をあげている企業も現存する
- 川上から川下へ泳ごう
- 当事者意識：国が諸君のために何をしてくれるのではなく、諸君が国のために何ができるのかを問いたまえ」
- 失われたのではなく、失った10年



個人も組織も デフレ傾向の中で生き残る

- マイナス成長での生き残り策
- 去年100円のものが今年95円
- コスト削減か付加価値増大

新しいコスト削減(1)

- 人を通じたコスト削減
 - セル方式、
 - クロス・ファンクショナル・チーム、
 - 自働化のSCM: ディマンド・シェーピング
- 痛みには強いリーダーシップが必要
 - 明確なビジョンと数値目標
 - 目標達成のためと組織と人への心配り
 - 率先垂範のリーダー像(清水の次郎長)

新しいコスト削減(2)

会社はなぜ大きくなるのか？

- ロナルド・コース: The Nature of the Firm
– 「企業の本質」(*Economica*, 1937)
- 内部管理コスト > 市場取引コスト
- アウトソーシング、ネットワーク、ファブレス, B2B,
- コア・コンピタンスと戦略的提携
- 機動的な組織構築

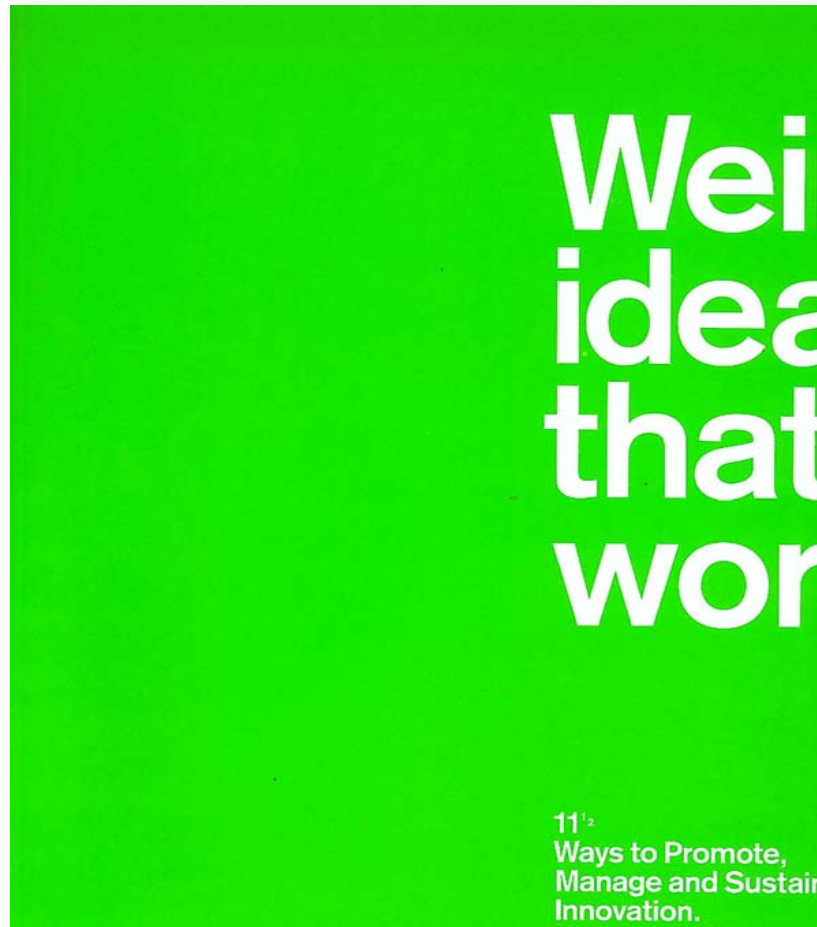
付加価値増大の戦略(1)

カスタマーセントリック

- よい商品とは何か
- 差別化の鍵は顧客にある
- 研究開発型vs市場志向型(マーケット・プル)
- カジノの夜8時20分
- データベース・マーケティング(コンビニ革命)
- いまのマーケットは新宿駅朝8時
- マーケットシェアからリテンションへ

Robert Sutton, *Weird Ideas That Work*

イノベーションを生み出す11&1/2アイデア



三笠書房の過ちを繰り返すな 安易な受けを狙ってはいけない

“儲け”を生み出す12の“アイデア工場”!

なぜ、この人は **次々**
「**いいアイデア**」
が**出せるのか**

スタンフォード大学教授
ロバート・サットン
一橋大学イノベーション研究センター教授
米倉誠一郎 訳

WEIRD IDEAS
THAT WORK

なぜ、この人は “儲け”を生み出す12の“アイデア工場”!
次々
「**いいアイデア**」
が**出せるのか**

IBM、インテル、ファイザー製薬、プロクター&ギャンブル、……
この手法で画期的に実績を上げている!

全米で“イノベーション・ブーム”を
巻き起こした本!

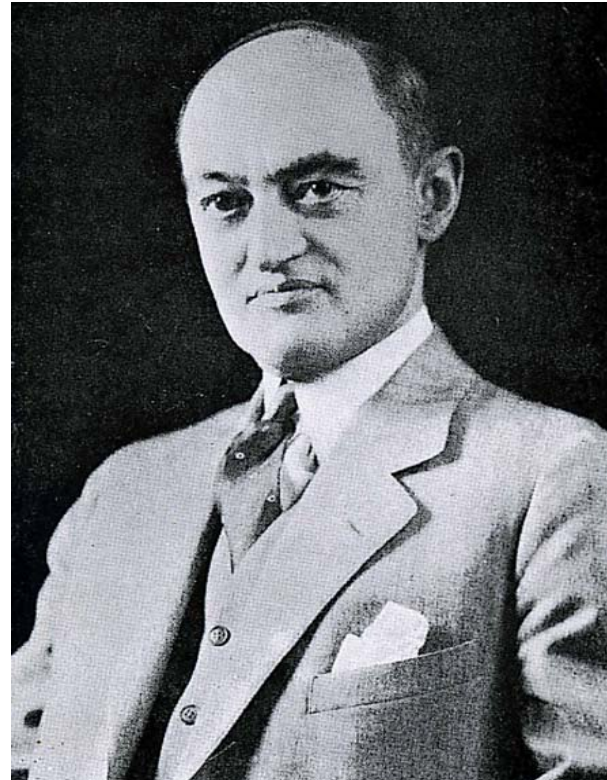
今日からあなたの
「考えるパターン」が
“根底”から変わる!

スタンフォード大学教授
ロバート・サットン
米倉誠一郎 訳

付加価値増大の戦略(2)

-イノベーション重視-

1. 今ある知識の違う使い方を見つけ出す
 - イノベーションは新しい組み合わせ





イノベーションの父： Joseph A. Schumpeter

- イノベーションは新しい組み合わせ
 1. 新しい製品の導入
 2. 新しい生産方法の導入
 3. 新しい市場の創造
 4. 新しい原料の導入
 5. 新しい組織の導入

付加価値増大の戦略(3)

-ウジャデの精神-

R. Sutton, *Weird Ideas That Work*

1. 古いものをまったく別の視点から見る

- ウジャデの精神: 1951年にティーバッグが開発。1986年にLyons Tetleyがシェア15%から20%へ
- 統計学者A. Waldの考え方
- 異質な人材の意図的な流入
- It is not enough to allow dissent. We must demand it (Robert F. Kennedy).

2. しがみついている過去との決別

- いまやっていることを最良と考えない
- 単純接触効果を超える

付加価値増大の戦略(4)

プロダクトアウト

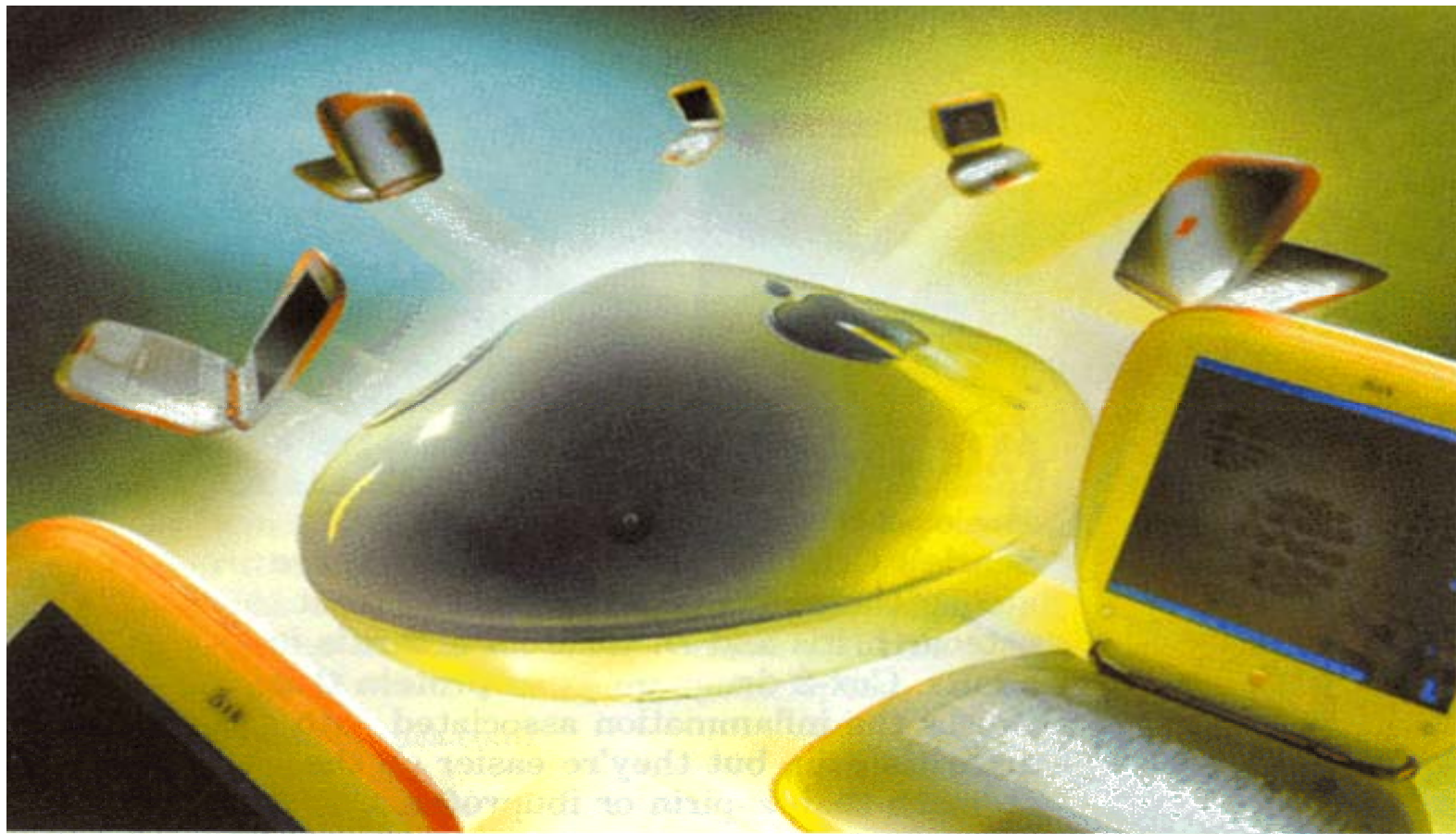
- 顧客が気づかないものを開発する喜び
- いま何故大学発のベンチャー1000社なのか
- デル・コンピュータを創ったのはマイケル・デルではない
- デフレ環境下での試行錯誤を許容できるか？

数を打つ仕組みとしての シリコンバレー・モデル

- 人はなぜ宝くじを買うのか？
- ロウ・エントリー・リスク&ハイ・リターン
- ベンチャー・キャピタルと簡便な公開市場
- このゲームの参加者の質で国の競争力が決まる
- ベンチャーとは小さな企業を創ることではない(役割はたくさんある)
- チャレンジしよう！

IT革命は終わったどころか 始まってもない

- Eにもeにもとんでもない世界がやってくる



経済特区としての深土川(せん)

1978年鄧小平の一国二制度導入の時わずか500人の漁村



驚いたのはビル街ではない 中産階級の出現だ

ERA OF SUPER RICH/SUPER POOR GONE!



昨日よりは今日、 今日よりは明日！！

- 明日を信じる人を止めることはできない



価格破壊者としてのネット ビジネス・コミュニティのネット

- ジャック・ウェルチと孫正義
- アダム・スミスの世界が現実になった
- 箱根一の湯の試み：情報共有
- Win-Win-Win Game をつくる

エキサイトメントをもたらす 仕組みはITだけじゃない

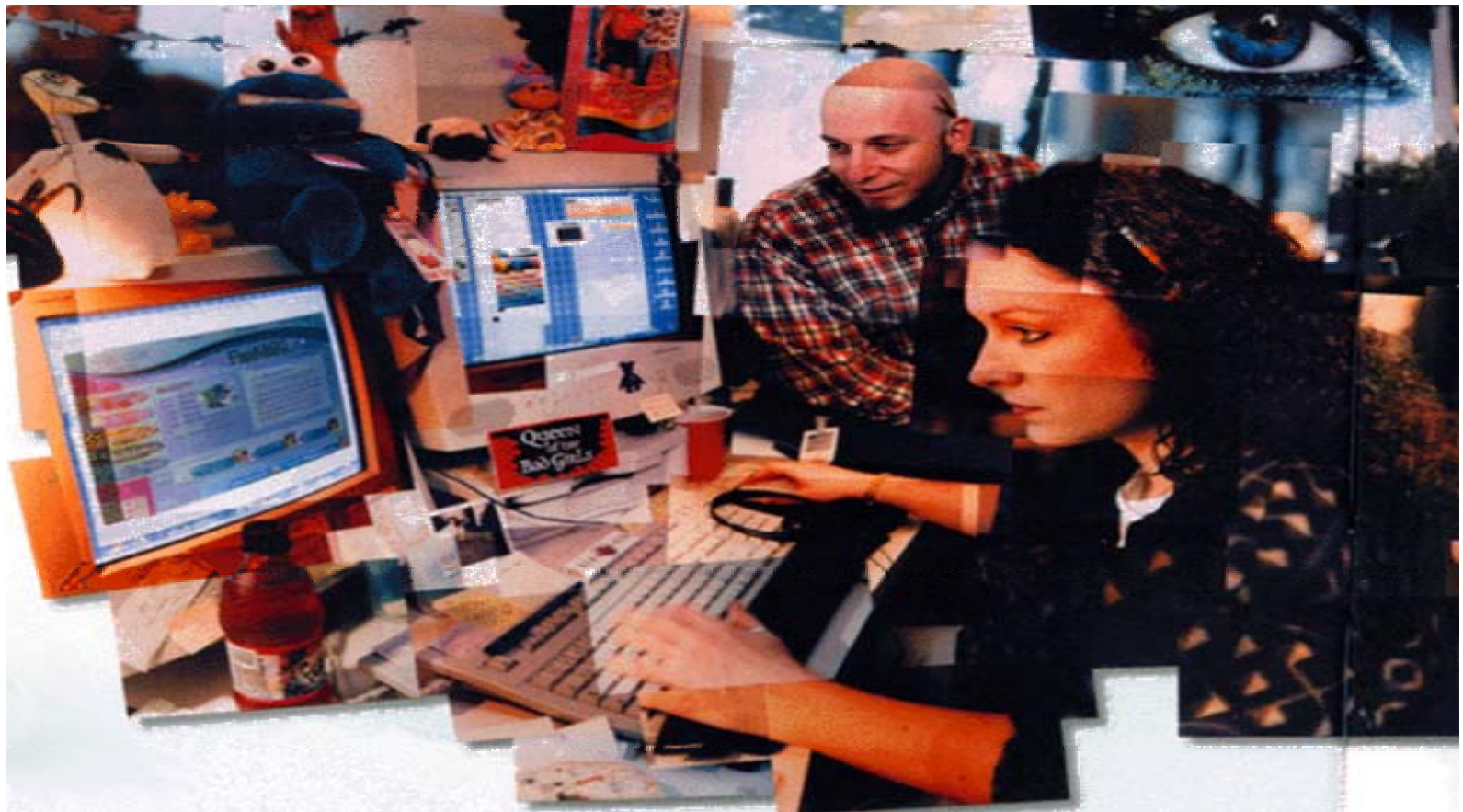
- ダイエー対ウォルマート(WAL-MART)
- 2000・9・11に4600本
- 2001・9・11に11万4000本

WAL★MART®



バーチャル・リアリティ 現実を超えた現実

- 三人の小さな会社でもマイクロソフトと...



楽天市場の伊那谷の卵

◎彩たまご(放し飼いたまご)

彩たまご(放し飼いたまご)は緑いっぱいの信州伊那谷で東に仙丈ヶ岳(3033m)を中心とする南アルプスを、西には木曾駒ヶ岳(2956m)を中心とする中央アルプスを望む、全国にも類を見ない東西に3000メートル級のアルプスに囲まれた抜群の環境で育った放し飼いのたまごです

もちろん環境だけでなくまずはひよこにもこだわりさまざまなひよこが外国から輸入される中、あくまで純国産鶏にこだわりゴトウのひよこを放し飼いにしています！！

そして信州伊那谷のたまごやさんの最大のこだわりは何といっても手作りのえさ！！これは今ほとんどの養鶏場が手作りのえさを作るのをやめていく中であくまで手作りのえさにこだわり続けているまさにこれが大原農園のスピリット！！その手作りのえさをたくさん食べて育てた健康な鶏を放し飼いに育てたのがにわとりです！！



モノだけを売っている日本企業

- 雨のハノイには信号機すらない。



モノからソリューションへ

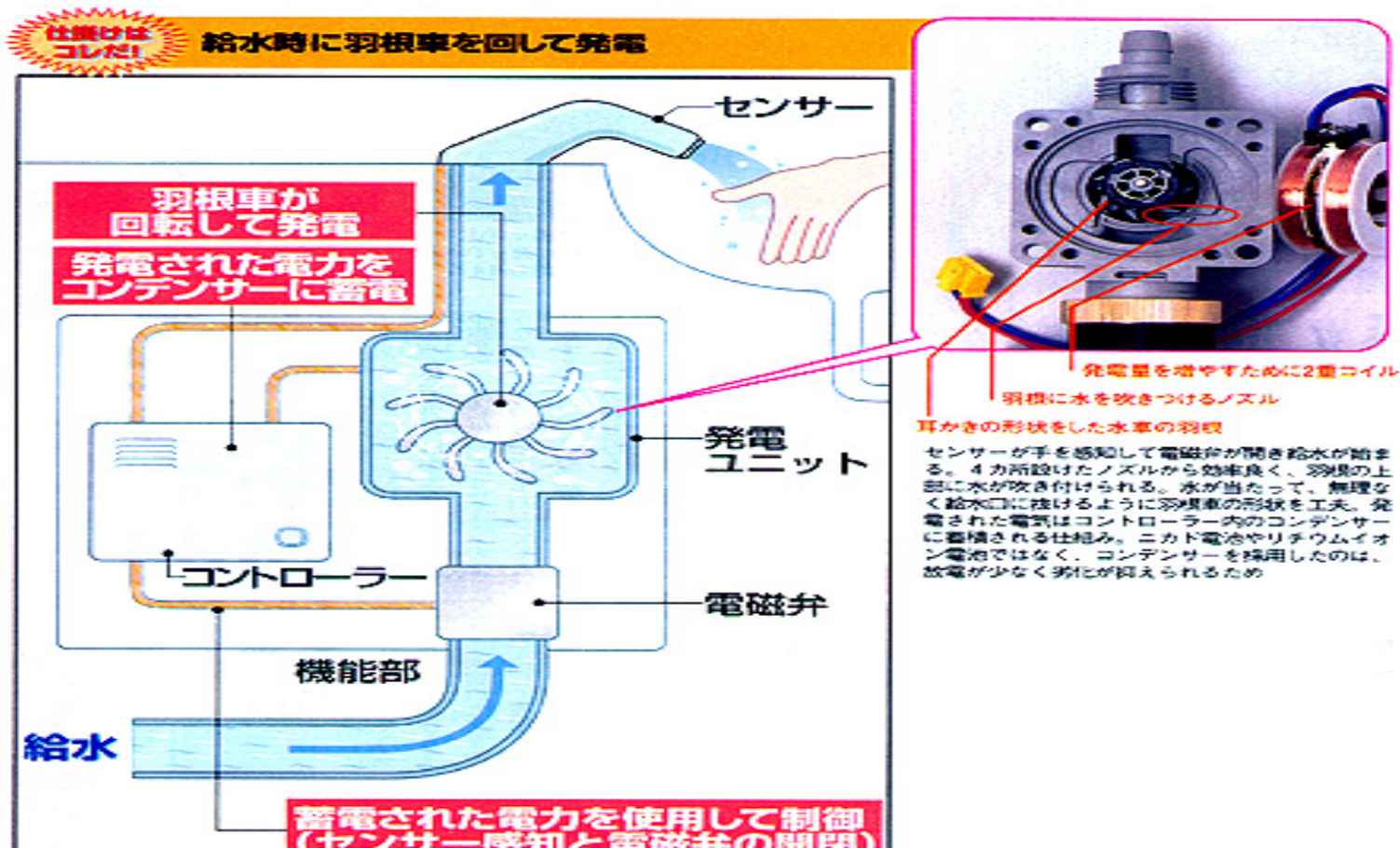
- 車ではなく交通システムを、工場ではなく省エネルギー・反公害システムを！！



小さくても世界を変える

日本のイノベーション

自給自足型の技術開発



情報家電の可能性

貧困ない

シヨンを超えて

- 冷蔵庫の
- 携帯電話
- 消費電力

貧困
ワーク



世界から必要とされる日本

- 世界の半分はインターネットはおろか電話すら触ったことがない。アメリカは例外国
- 省エネルギー・省資源, 食糧ゲノム、
- 「世界に日本があって良かった」

グローバル・コンペティションに 徹底的に備えよ

- 中国は競争相手ではなく戦略的パートナー
- 中国に対する過小評価を改める
 - 欧米が60年代に犯した過ち
- リスクヘッジをかけたリスクテイク
 - 戦略的なパートナー(華僑・留学生)
 - ギブ・アンド・テイク(何を残すのか)
- イノベーションだけが日本を救う

