

## 2012トップセミナー

## 決断と実行 変化に挑む企業経営

本会の夏恒例のトップセミナーが、9月5日、前橋商工会議所会館で開催されました。県内の中小企業経営者や組合役職員等約180人の参加を得た今回のテーマは、「決断と実行 変化に挑む企業経営」。

東日本大震災による甚大な被害に加え、原発事故による電力供給不足などが複合的に絡み合い、企業経営を圧迫しています。また、海外からの経済ショックにも次々と襲われています。

需要の大幅な拡大が見込めない中、グローバルな視点で事業機会の確保や多様化が期待されています。成長への舵取りが極めて難しい時代にあつて、経営者がここぞという局面で優れた判断を下し、積極果敢な決断と実行により市場を創造するための一助とすべく、2つの講演が行われました。

また、講演後には交流懇親パーティーを開催。大澤知事とともに講師の谷田先生にも参加いただき、貴重な情報交換の場となりました。



金子会長

◆主催者挨拶  
 定刻の午後2時30分開会。主催者を代表して中央会金子会長が挨拶。  
 「わが国が、経済・政治・外交に難関を抱えている中で、経営者に求められる役割は、ここぞという局面でしっかりした判断を下し、積極果敢な決断と実行により経営を行っていくこと。私たち経営者は、どんな状況であれ、先頭に立って明るく元気に旗を振ることが必要で、これなくして道は拓けないのではないかと強く感じている。今年のトップセミナーのテーマは、そうした意味を込めて『決断と実行 変化に挑む企業経営』とした。講師のお話を聴き、今後の企業戦略の構築に役立てていただければ幸い」と挨拶した。

◆来賓挨拶  
 県知事代理として出席いただいた群馬県産業経済部長・根岸富士夫氏からは、次の挨拶を頂戴した。  
 「企業戦略について日々研究されている経営者や組合関係者のため、ゆめめ努力こそが地域経済の発展を支えている。そうした皆様のご努力に対し、改めて敬意を表す。本県経済は、自動車関連をはじめとする一部の産業が好調に推移しているが、長引く円高や電気料金の値上げ等により、先行きはなお不透明だ。県としては持続的な経済成長を着実に図っていくため、新しい総合計画『はばたけ群馬プラン』によって産業活力の向上、社会基盤づくりを目標に掲げている。また、昨年に引き続き『がんばろう群馬！産業支援本部』を設置するなど、全力で産業振興施策を推進している。一方、皆様方の多大なる支援を得ながら『ググつとぐんま観光キャンペーン』も展開中だ。誘客・招致に努め、群馬の魅力をより幅広くアピールしていくので、群馬を訪れる人々をもてなしの心でお迎え頂くよう協力を願う」。

講演 I

## 創発的破壊

### 未来をつくるイノベーション

一橋大学イノベーション研究センター教授

米倉誠一郎氏

1953年、東京都生まれ。81年一橋大学大学院社会学研究科修士課程修了。その後、同大学助手、専任講師、助教授を経て、95年同大学教授。97年イノベーション研究センター教授、99年及び08年、12年にはセンター長。12年よりプレトリア大学ビジネススクール日本研究センター所長を兼任。90年ハーバード大学歴史学博士号取得。専門は経営史。産業革命から現代に至る比較経営史、日本の脱原発・脱炭素社会戦略におけるイノベーションのあり方について歴史的観点から研究している。  
 東洋経済新報社の季刊誌「一橋ビジネスレビュー」の編集委員長を務めるほか、アカデミーヒルズ日本元塾長、高校生のための日経エデュケーションチャレンジ校長なども務める。

今、我々が直面している日本の

マーケットは、景気の良かった時代の半分以下になっている。こうなるとやるべきことは2つしかない。

1つは、成長のあるところに出て行く。もう1つは、日本のGDPが500兆円という中で、個人消費が占める割合は300兆円と大きい。この300兆円の消費を丁寧に探っていくことである。日本の少子高齢化は確実に、人口減少も既に始まっている。こうした中、社会のニーズの本質は

何かを考えることが大事である。

マーケットにインパクトを与えるようなイノベーションが、社会経済にとつて大きな重要性を持つ。

イノベーションの大切さを説いたのはシュンペーターである。シュンペーターは、「馬車を何台繋いでも機関車にはならない。20kmの速さが出せる馬車を10台繋いでも200kmの速さを出ない。200kmを出すには機関車を作るという新しい発想が必要だ」と。また、「現状の均衡を創造的に破壊

して新たな経済発展を導く。これが

こそがイノベーションである」と言う。イノベーションという日経新聞でさえ未だに技術革新と書く。イノベーションというのは

技術革新だけを指すのではない。アメリカの21歳の大学3年生が、全国150の都市に翌日荷物を届けるには、149機の飛行機があれば可能だと考案した。後に彼は「dogx」(フェデラルエクスプレス社)を起こすが、この「dogx」がなければ世界の物流は今と異なるものになっていただろう。その彼の考えは、「各都市で飛行機が荷物を集め、夜中の12時までにはメンフィスに持つて来る。翌朝、メンフィスで地元向けの荷物をピックアップして飛行機が帰ればいい」というもの。これは技術革新ではなく、新しいビジネスモデルだ。社会や

企業に新たなビジネスモデルを組み込むこともイノベーションだ。シュンペーターはイノベーションを、社会に新しい経済価値を生み出すものとしている。

新しい製品を導入することも、同じ製品でも作り方を変えることも、新しいマーケットを作ること(市場創造)もイノベーションだ。

早く製品を開発しようという時はプロジェクトチーム、皆でコストダウンを図ろうという時はクロスファンクショナルチーム。こうした新しい組織を作ることイノベーションであると、発想についての考えを示している。

イノベーションとともにパラダイムチェンジも重要だ。戦後、日本は大きく変化した。頭の中、つまりモノの見方・考え方を従来とは全く異なるパラダイムに転換することで経済成長を実現したのだ。

戦後大きなイノベーションを起こした企業家は、川崎製鉄の西山弥太郎やソニーの井深大。彼らは時代観を持つていた。悲惨な状況となった戦後が、再び財閥で支配されるのではなく、大量生産・大量販売に基づく豊かな大衆消費社会が訪れると確信し、時代の流れ



米倉誠一郎氏

に先駆けた。

今日も、パラダイムチェンジが起きている。例えば、男性をターゲットにする居酒屋が女子会に販売戦略をかける。JINSという眼鏡屋は、眼鏡をかけない人にもパソコン用眼鏡等卖ろうという発想で販売戦略を採っている。新しいマーケットを作るには、まだまだ余地がある。

「創発」とは「一つひとつの小さな力が集合体になるともの凄い大きな力を発揮する」という複雑系科学の言葉である。解り易い例が蟻塚。蟻塚は寿命が15〜20年で、構造も配置もとても機能的に作ら

れている。蟻は目も見えず、2本の触覚とお尻から出るホルモンしかコミュニケーション手段がない。

それでも立派な蟻塚を作る。小さな蟻でも総和として大きな力を発揮するという例えである。

シユンペーターが言うイノベーションに必要な創造的破壊という言葉からは、強烈なリーダーを想像する。しかし今、日本に必要なのは1人のカリスマではなく、1人ひとりがプロフェッショナルになることである。昨年より今年への付加価値を上げていく。欲しいマーケットを探し出す。プロフェッショナル集団が努力を積み重ねていけ

ば可能だ。シユンペーターは「モノを作るなら新しいマーケットに出してみよう。新しいデザインにするなら作り方を変えてみよう。新しい組織を作ったならそこで新製品を考えよう。絶えず新しく組み合わせることでイノベーションが生まれる」と言った。

日本にはテクノロジがいっぱいある。日本にとっては小さなイノベーションでも、世界にとつてはもの凄い大きなイノベーションになり得る。日本は資源がない、マーケットも小さくなった。「和僑」として新しい日本の未来を作っていくしかないのである。

## 講演Ⅱ

### 変革の瞬間(とき)

### 赤字会社が世界のトップに

株式会社タニタ総合研究所代表取締役所長

谷田大輔氏

1942年、東京都生まれ。65年立教大学経済学部卒業。66年タニタ製作所(現(株)タニタ)入社。取締役開発部長等の要職を経て、85年代表取締役社長。「健康をはかる」をコンセプトに、経営資源を健康測定機器に選択集中させ、高品質のヘルスメーター開発に取り組む。世界初の家庭用体脂肪計・体組成計を開発・販売し、赤字状態だった同社をヘルスメーター売上世界No.1企業へと成長させる。08年代表取締役会長。10年総合研究所の設立と同時に代表取締役所長に就任。60歳以上の高齢者を積極的に再雇用し、豊富な知識や経験を活かした後進指導、コンサルティング業務を行う。

12年1月には、東京丸の内「一丸の内タニタ食堂」をオープン、連日盛況。

タニタでは、新しい製品を出しても競争が増えて利益が出なくなれば撤退をする、ということを経営に繰り返してきた。撤退には、相当な時間とエネルギーを使う。これま

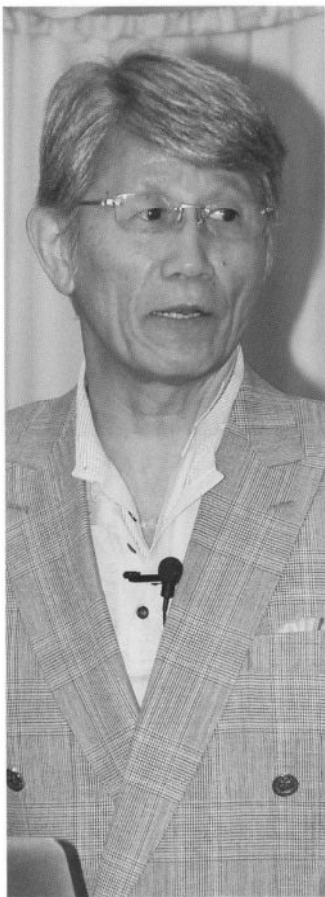
で、ライターやキャンドルライト、太い線香なども作った。結果として、競争する企業に金型や部品、さらには販路までを譲って、撤退をしてきた。

幸いにも、企業はコンセプトを変えれば発展し、変化に耐えていけると学んだ。タニタでは、医者や栄養士に集まってもらい減量研究所を作っ

研究会を開いた。ここで色々な情報や知識を得、最終的にタニタは、「健康をはかる」ことを経営コンセプトにした。体重ビジネスから健康ビジネスへとコンセプトを変えたことで、血圧から体温、そして今では血糖計、睡眠計も出している。タニタは大企業ではないので、どれでもできるだけ小さく始めてきた。小さく始めて、良い結果の出たものにもう少し注力する。もちろん、失敗も繰り返すが、大失敗にはならない。

他所にないものを作れば、小さな分野と言えども世界一になれる。ちよつと視点を変えて、世の中にないものを作る。世界No.1の実績で社員を励ましてやる。

タニタが出した製品の中で体脂肪計は大ヒットした。ヒットというよりもホームランで世界一となった。オンリーワンの効果は非常に大きい。最初に作った体脂肪計は販売価格が50万円だった。売れないのでコストダウンを続け、4万5000円でやっと家庭用に販売した。しかし、売れない。2万円を切らなければという調査結果が出たので、少しずつ数を売りながらコストを下げ、ようやく2



谷田大輔氏

万円を切って売れるようになった。体脂肪計は、世にないものを作ったため、マスコミに取り上げられた。TVでは1回のドキュメントで終わらず、ロングランで放映してもつた。体脂肪を減らすことがいかに大切か、どのように減量すれば効果的かということも解説してもらえた。TV会社の企画のお陰で、タニタはお金を使わずに宣伝ができた。タニタの社員食堂も、NHKの1時間番組で全国放送してもらえた。これに出版社が飛びつき、先方からの誘いで本にもなった。出版社が新聞や電車の中吊りで長期間宣伝をしたので、4百数十万部という驚くほどの数が売れた。マスコミ効果で、「社員まで健康」という良いイメージができて、学生の就職希望ランキングでも上位となった。丸の内にオープンした「タニタ食堂」は、

朝に整理券を配っている。隣のレストランは空いているにも関わらず常に行列ができ、10〜20分待ちの状態。タニタとしてのブランド作りには、大いに貢献している。新事業でなくても、何か新しい事を始める際、全体の中から優秀な1割位の人材を引き抜いて、1つのことを考え始めさせる。大事な人材を引き抜かれた部署は支障を来すが、大半は半年ほどで後継者が育ち、仕事は流れるようになる。そこでまた20%位の人員が浮くようになるから、浮いた20%の人でまた新しいことが立ち上がっていく。新しい事に取り組む社員は、世界の専門家と接する機会もでき、その道の先端の人と繋がるので、社内にどんどん新しいアイデアをもたらしてくれる。このほかタニタには、医者も栄養士もインストラクターもいるため



大澤知事

消費者からの相談にもすぐ解答を出せる。そんな取り組みをする中で、筋肉も骨もすべて測れるようにしようという話を持ち上がり、今では体組成計をも作っている。原価を下げるとか、売上を上げようとか、シエアを伸ばすなどとはどの会社でも同じ取り組みをする。タニタは、新しい技術を入れて競合と競争の場を変えて、価格も変えて戦いながら、メインの事業を深耕してきた。

コンセプトを拡大しつつ市場創造の商品を作り続けることで、世界No1の企業に成長することができたと感じている。

### ◆交流懇親パーティー

講演の後、会場を移し交流懇親パーティーを開催。臨席頂いた大澤正明知事が挨拶。

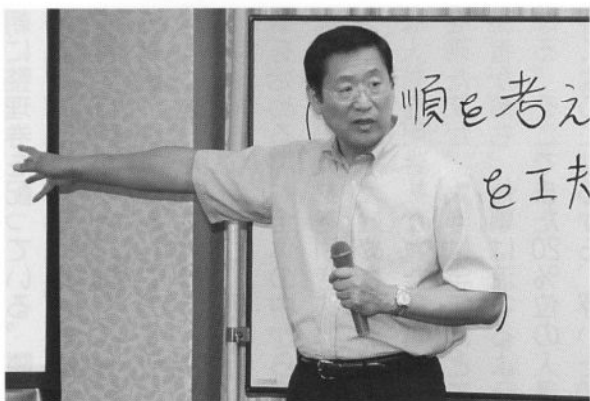


交流懇親パーティー

「県では、厳しい環境が続く中、県内産業や雇用を支えるべく全力を傾注している。特に、中小企業振興については、昨年、全国の自治体で初めて制定した『群馬県中小企業憲章』の理念の下、キメ細かい支援施策を実行している。各分野の皆様と連携し、オール群馬の姿勢で取り組んでいくので、皆様のご理解ご協力を願う。」  
この後、中央会町田副会長の挨拶・乾杯により開宴。谷田先生、根岸県産業経済部長、高橋県産業政策課長にも出席頂き、参加者の親睦と交流・活発な情報交換の中、中央会三宅副会長の中締めにより閉会した。

# 若手社員リフレッシュ研修開催

～「自律型人材」への成長を目指して～



雨宮利春氏

9月1日、前橋市・前橋商工会議所会館において、「若手社員リフレッシュ研修」を開催した。厳しい経営環境の中で、企業が業績を伸ばし、持続的に発展していくためには、企業の将来を担う若手社員が、自らの能力を高め「自律型人材」へと成長することが不可欠となる。

そこで当研修は、社会人3年未満の若手社員を対象に毎年開催しており、今回は46名の参加を得て、経営教育コンサルタントの雨宮利春氏が講師を務め、社会人としての自覚の喚起と第一線で活躍できる能力を身に付けることを目的に、



1日掛けて研修が行われた。研修では、社会人としての自覚と責任を促すとともに、組織人としての役割やプロ社員の理想的な姿、報告・連絡・相談、ペンディングのコントロール等について具体的な解説が行われた。

また、効率的な仕事の進め方や社会人としてのエチケット・マナー、職場の人間関係、正しく主張する方法等について、グループ討議やロールプレイングを交え、解説が行われた。

そして、当研修を通じて学んだことをもとに、「自分はどこへ進むつもりなのか」10年後の自分



- を作成し研修を終了した。
- 最後に、雨宮氏が講評を行った後、受講者全員に中央会中山専務理事より修了証書が手渡された。
- 【若手社員のこれからの方針】**  
 ↳研修会資料より抜粋↳
- ①受け身でなく主体的で自主的に仕事をしよう
  - ②プラス思考で取り組もう
  - ③T型人間（専門知識に加え幅広い知識を持つ人間）を目指そう
  - ④チームメンバーの核としての自覚を持とう
  - ⑤組織の置かれる現状にも目を向けよう
  - ⑥上司、先輩の補佐役であることを自覚しよう
  - ⑦自己啓発を心がけよう

群馬県中小企業団体事務局長会

# 夏季研修会開催

バランスのとれた判断力を養う

9月14日、渋川市伊香保町「福一」において、群馬県中小企業団体事務局長会を対象に、夏季研修会を開催した。

当日は、群馬大学名誉教授の稲葉清毅氏を講師に招き、「ふしぎな社会」常識と社会通念を疑え」をテーマに講習会を行った。

稲葉氏は、「正確な情報を迅速にと良く言われるが、真相はいつも敷の中であり、偏り・先入観・思い込み等が大きく係わる」とし、また、自身の経験を踏まえ、「伝える者の目的によるバイアスが生じることも多く、見出しにこだわるマスコミにおいては、針小棒大な推測や飛ばし、でつち上げ、やらせ等が混じる。そこから常識と社会通念の歪みが生じる」と解説。

そして、偏った情報の事例として、「暑さ寒さは気温で決まるのか?」、「耐震偽装マンションが震



稲葉清毅氏



度で倒壊?」、「ダイオキシンは猛毒か?」、「放射能をめぐる情報に偏りはなにか?」等について、独自の見解を示した。

そして、「なぜ情報は偏るのか。それは、思い込み、科学の一部に対する過剰な信仰、実態に先行する理念、言語の多義性、安易な二分法等が考えられる。これに加え、歪んだ情報で利益を得る職業集団の存在として、産学官、学者・評論家・マスコミが係わる。だから、私達は先入観を排し、常識を疑い、ものごとを虚心坦懐に観察し、多角的に議論しなければならぬ」と締め括った。

## 事務局長会に

是非ご加入下さい!

### 概要

#### ・目的

本事務局長会は、各組合の事務局の責任者の方々を幅広く対象とし、組合業務の円滑な遂行に役立つような研修、情報交換や相互の親睦・福利を図り、それぞれが組合運営に寄与する。

#### ・設立

昭和44年2月14日

#### ・資格

正会員

群馬県内に事務所を有する中小企業団体の事務局の長  
共済会員  
慶弔規程に基づく慶弔見舞に参加する中小企業団体の事務局長及び事務局員等

#### ・会員数

正会員49人、共済会員136人

#### ・事業

研修会(年2回)、視察研修(県内・県外)、各種情報交換、福利厚生、他

#### ・年会費

正会員 1人1万5千円  
共済会員 1人2千円

※詳細は、本会情報課までお問い合わせ下さい。