



東京大学大学院 教授 宮田 秀明氏



富士ゼロックス 社長 山本 忠人氏

山本 1982年に創業した当社は、高度経済成長に乗って順調に成長を続けてきた。バブル崩壊など成長の踊り場も、デジタル化、クラウド化、ネットワーク対応、環境負荷の低減など、技術革新による新製品の投入によって乗り越えてきました。しかし、世界的な経済危機や大量生産・大量消費時代の終焉（しゅうえん）、環境や生活の質を重視する価値観の台頭などをを受け、これまでのビジネスモデルは限界を迎えているのではと感じています。

新たなモデルを模索

見える化が変革の基盤生む [山本氏] 恐れを排して大胆な転換を [宮田氏]

宮田 経営環境の変化に応じて新たなビジネスモデルを創造していただくが、企業のイノベーションであると言え、換えてもいいでしょう。例えば、ある会社はガードマン会社から警備情報システム会社に変化するなどで好調を維持しています。また、ある運送会社は、消費者向けの宅配会社に変わることで成功を収めました。

山本 当社も事情は同じです。お客様を稲作農家に例えると、そこには種まき、田植え、稲刈り、精米など、数多くの業務プロセスが存在します。しかし、当社は複写機という耕運機ばかりに注力し、田植えや稲刈りなどのプロセスに対して十分な価値を提供できていないのではないかと反省から、お客様のすべての業務プロセスを対象に、IT（情報技術）システムを総保有コスト（TCO）削減や生産性の向上に寄与できる、新たなネットワーク型ソリューションを提供できないかと考えています。

自発的な行動が成功の鍵 若手の抜てきで突破口開け [宮田氏]

宮田 企業はモノづくりに熱心ですが、技術や製品を生かす大きな仕組みづくりは苦手なようです。山本 極めて高度な技術力を持ちながら、その技術や製品のインパクトを最大化する構想力に弱みがあります。日本の太陽電池技術は世界トップクラスですが、砂漠に太陽光発電所を建設するといった事業に乗り出す企業は少ない。電気自動車も、きちんと走るインフラを整備しなければ、せっかくの新技術・新製品も普及しません。

山本 ネットワークで結ぶ当社の複写機は、一つの機器が、どれだけ稼働し、二酸化炭素（CO₂）をどの程度発生しているかといった情報を一箇所に管理できます。その情報を生かせば、膨大な数の複写機をより効率的に運転させることができます。稼働率の低い機器を撤去して、そのオフイスに最適な台数を設置するコンサルティングサービスなども可能です。環境に配慮したオフィスづくりなど、新たな付加価値を提供できるでしょう。

山本 そうです。例えば、ネットワークで結ぶ当社の複写機は、一つの機器が、どれだけ稼働し、二酸化炭素（CO₂）をどの程度発生しているかといった情報を一箇所に管理できます。その情報を生かせば、膨大な数の複写機をより効率的に運転させることができます。稼働率の低い機器を撤去して、そのオフイスに最適な台数を設置するコンサルティングサービスなども可能です。環境に配慮したオフィスづくりなど、新たな付加価値を提供できるでしょう。

山本 同様に、若手社員に對してうまく動機付けを行うと、思わぬ力を発揮します。しかし、若手社員を登用しても、従来のビジネスモデルに執着している企業を変革することは極めて難しい。イノベーションをもたらすエンパワメントの成功の秘訣は何でしょうか。

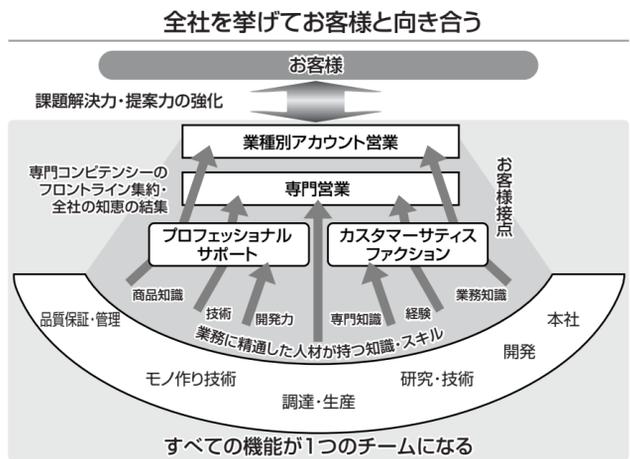


価値創造リーダー育成塾

Vol. 5

「価値創造リーダー育成塾」（主催＝価値創造フォーラム21、後援＝日本経済新聞社）が7月29日、東京・虎ノ門のホテルオークラで開催された。企業を取り巻く経営環境は、刻々と変化している。これまでのビジネスモデルに安住して

いたのでは、持続的な成長は望めないのではないかと。富士ゼロックス社長の山本忠人氏と東京大学大学院教授の宮田秀明氏が、最大の経営課題ともいえるイノベーションへの挑戦について熱く語り合った。



山本 確かに、企業に蓄積される情報の多くが活用されている。例えば、あるエレクトロニクスメーカーは、生産拠点をアジアに置き、世界60カ国・地域に製品を出荷している。ところが、販売は現地の販売会社に任せ、販売データを見ずに生産を続けています。経営課題を発見して改善していくためには、需要、生産、物流、販売まですべてのデータを統合し、販売予測をしながら生産する科学的な経営が不可欠です。

山本 確かに、企業に蓄積される情報の多くが活用されている。例えば、あるエレクトロニクスメーカーは、生産拠点をアジアに置き、世界60カ国・地域に製品を出荷している。ところが、販売は現地の販売会社に任せ、販売データを見ずに生産を続けています。経営課題を発見して改善していくためには、需要、生産、物流、販売まですべてのデータを統合し、販売予測をしながら生産する科学的な経営が不可欠です。

山本 同様に、若手社員に對してうまく動機付けを行うと、思わぬ力を発揮します。しかし、若手社員を登用しても、従来のビジネスモデルに執着している企業を變革することは極めて難しい。イノベーションをもたらすエンパワメントの成功の秘訣は何でしょうか。

価値創造リーダー育成塾 コンソーシアム企業



主催：価値創造フォーラム21

〒100-6030 東京都千代田区霞が関3-2-5霞が関ビル30階 TEL：03-5512-7470
会長 大橋洋治(全日本空輸株式会社 取締役会長) 理事長 長島徹(帝人株式会社 取締役会長)

後援：日本経済新聞社

育成塾の内容はホームページでもご覧になれます <http://www.valuecreator.jp>