



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

新たな挑戦を開始
米倉 日本企業はコストカットや経営合理化で一定の利益を確保しています。しかし、企業の付加価値は向上していません。むしろ、低下傾向が続いています。これが長期低迷の原因であり、これまでにない価値を創造するイノベーションが求められる理由です。その意味で、三井不動産が2017年度の中長期経営計画を「イノベーション2017」と銘打ち、イノベーションの追求で成長性と収益性を高めようとしていることは、時宜にかなったものだと思います。



三井不動産 社長
菰田 正信氏

次の時代開く革新のDNA [菰田氏] 困難なときこそ強み生かす [米倉氏]

菰田 当社グループは、臨海部の埋め立て事業から超高層ビルの建設、住宅事業の拡大、工場跡地の再生、大型商業施設の展開、不動産の証券化、街づくりを通じた都市の再生など、日本社会の発展・変化に応じて自らのビジネスモデルを革新してきました。どんな状況でも創意工夫を凝らして次の時代を切り開くイノベーションのDNAを、当社の強みだと自負しています。

米倉 業績が思わしくないと弱気になり、自分に足りないものを数えたり、弱いところを嘆いたりしがちです。しかし、困難なときこそ自らの強みを見出すことが大切です。菰田 同感です。イノベーションのDNAとともに、幅広い顧客基盤があることも当社グループの強みです。毎年約7万人のお客様と接し、これまで供給した住宅には約45万世帯が暮らしています。オフィスビルや商業施設のテナント数は5000社を超え、当社の商業施設全体のレジ通過客数は年間延べ約2億人を超えます。こうしたお客様との接点からニーズを探り、新たな商品・サービスの開発に役立てています。

米倉 ハーバード大学の経営学者クリス・アンセン教授は、かつての日本企業は米国の製造業を追い込むほど、(倅)むこなく挑戦を繰り返してきたと語っていました。中長期経営計画の目標である17年度に向けて、三井不動産はどのような挑戦を展開するのでしょうか。

菰田 新たなニーズを捉えた顧客志向の経営、異業種連携によるビジネスモデルの革新、スケールメリットを生かすグループ経営の進化を軸に、国内事業の競争力強化とグローバル化への取り組みを推進します。

米倉 厳しい競争を勝ち抜いていく多くの企業は、単純にモノを売るのではなく、複合的・総合的にソリューションやサービスを提供するビジネスモデルへシフトしています。例えば建設機械を扱うコマツは、新興国の顧客に対し、建機から得られるデータに基づいてより効率的な運用方法をアドバイスしています。このように、単純な価格比較では評価できない、ソフト面の付加価値で競合に差をつけている例は少なくありません。

菰田 当社グループも総合力を生かすため、4月から三井のすまいモジュールと三井のすまいLOOPの展開を始めました。三井のすまいモジュールには、当社グループの住宅会社5社の営業拠点を集めました。総合デスクを設置し、新築・中古、所有・賃貸、建て替え・リフォームなど、様々な可能性を同時に検討しているお客様に対して総合的なソリューションをワンストップで提供し、納得できる住まいの選定をサポートします。

米倉 グローバル化への取り組みは、欧米では、オフィスビルの賃貸事業を中心に良質なポートフォリオの構築を目指します。アジアでは、経済成長と都市化の進展により需要が高まっており、物流施設の開発に取り組んでいます。

菰田 海外での事業展開には、グローバル人材が不可欠です。どのような方法で人材を確保するのでしょうか。

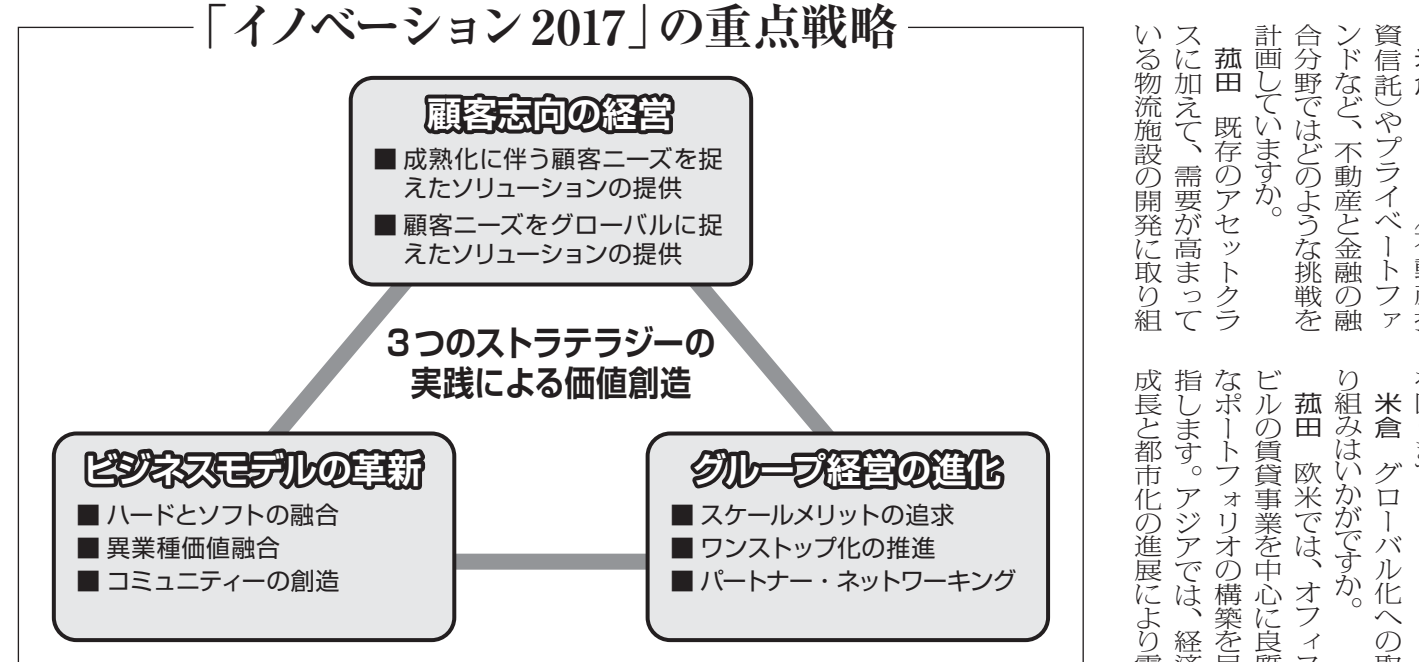
米倉 これまでの常識が通用しない世界で勝ち残るためには、過去の成功体験への執着を捨てる必要があります。本心に新しいことを始めるためには、定年退職などにも関わらず、個人個人の強固なネットワークを築く必要があります。

価値創造へ向けた自己変革 事業の付加価値向上が課題

「菰田氏」
「米倉氏」

第2期 価値創造リーダー育成塾 Vol. 6

第2期「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9月18日、東京・日比谷の帝国ホテルで開催された。今、企業には新たな価値を創造するイノベーションにより、成長性と収益性を高める経営戦略が求められている。そこで今回は、第一



「イノベーション2017」の重点戦略

顧客志向の経営

- 成熟に伴う顧客ニーズを捉えたソリューションの提供
- 顧客ニーズをグローバルに捉えたソリューションの提供

3つのストラテジーの実践による価値創造

ビジネスモデルの革新

- ハードとソフトの融合
- 異業種価値融合
- コミュニティの創造

グループ経営の進化

- スケールメリットの追求
- ワンストップ化の推進
- パートナー・ネットワーキング

米倉 海外での事業展開には、グローバル人材が不可欠です。どのような方法で人材を確保するのでしょうか。

菰田 不動産はドメスティックな産業であり、外国での物件の購入や許認可の取得、テナントの確保などについて、日本人では対応しきれないことが多くあります。

対処法の一つは、現地の優良なパートナーと組むことです。昨年、開発を担うパートナー企業から情報を得て、ロンドンとワシントンで物件を購入しました。

また、現地スタッフの採用も積極的に進め、人材の多様化を図っています。

その一方で、三井不動産本体の社員をグローバル化するのも大切です。海外研修や駐在を通じて、語学力はもとより、異文化を学び多様な価値観を肌で感じることも、コミュニケーション能力の向上にも努めています。

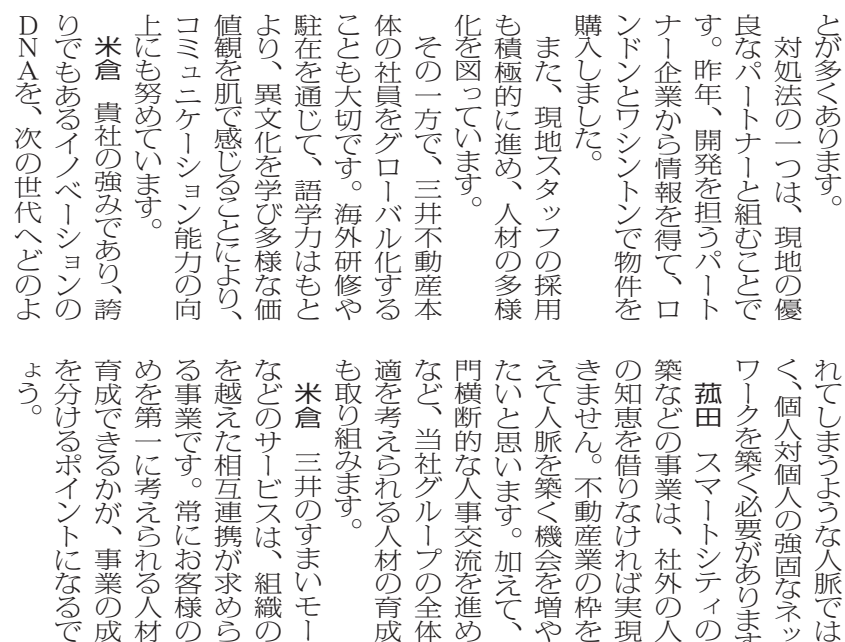
米倉 貴社の強みであり、誇りでもあるイノベーションのDNAを、次の世代へどのように受け継いでいくのですか。

菰田 まず、経営者として方向性を示し、活躍の機会を与えることを心がけています。イノベーションのDNAを受け継ぐ人材は、これまでの成功モデルを否定することになっても、環境に合わせて自分たちのビジネスモデルを革新していくことが求められます。お客様や社会の変化を鋭く捉える感覚と、業界の枠を超えて思い描くビジネスの実現に必要な人材とつながり、味方として人材の人間力を磨くことが大切です。

米倉 これまでの常識が通用しない世界で勝ち残るためには、過去の成功体験への執着を捨てる必要があります。本心に新しいことを始めるためには、定年退職などにも関わらず、個人個人の強固なネットワークを築く必要があります。

菰田 スマートシティの構築などの事業は、社外の人材の知恵を借りなければ実現できません。不動産業の枠を超えて人材を築く機会を増やしたいと思えます。加えて、部門横断的な人事交流を進めるなど、当社グループの全体最適を考えられる人材の育成にも取り組めます。

米倉 三井のすまいモジュールなどのサービスは、組織の壁を越えた相互連携が求められる事業です。常にお客様の目を第一に考えられる人材を育成できるかが、事業の成否を分けるポイントになるでしょう。



価値創造リーダー育成塾 コンソーシアム企業

SHISEIDO | 三井不動産 | 三井物産 | JXホールディングス | NTT docomo | エフエフエ | weathernews