

Beyond AI時代のシン日本流経営

京都先端科学大学(KUAS) 教授



一橋大学ビジネススクール(ICS) 客員教授



名和高司

2026.4.15

名和高司

(Nawa, Takashi)



- 東京大学法学部卒、ハーバード・ビジネス・スクール修士(ベーカーズカラー授与)。三菱商事の機械(東京、ニューヨーク)に約10年間勤務。
- マッキンゼーのディレクターとして、約20年間、コンサルティングに従事。自動車・製造業分野におけるアジア地域ヘッド、デジタル分野における日本支社ヘッドを歴任。日本、アジア、アメリカなどを舞台に、多様な業界において、次世代成長戦略、全社構造改革などのプロジェクトに幅広く従事。
- 2010年6月より、一橋大学ビジネス・スクール特任教授に就任。2016年より同校客員教授に就任。2014年より、30社近くの日本企業の次世代リーダーを交えたCSVフォーラムを主催。
- 2021年4月より、京都先端科学大学客員教授、2022年4月より、同校教授。同校においては、「経営戦略」「アントレプレナーシップ」「イノベーション」「デジタルトランスフォーメーション戦略」「CSV戦略」「グローバル戦略」「企業変革」を担当。
- デンソー(～2019年6月)、ファーストリテイリング(～2022年11月)、味の素(～2023年6月)、SOMPOホールディングス、NECキャピタルソリューションズ、朝日新聞社(いずれも現在も)の社外取締役、ボストン・コンサルティング・グループ(～2016年12月)、アクセンチュア、インターブランドなどのシニアアドバイザー(いずれも現在も)を兼任。
- IPR(Industry Process Redesign)という手法を提唱し、METIと共同で、6産業の業界構造変革の道筋とその経済効果を発表。多様な業界において、業界再編・異業種共創を提唱し、複数のM&A、アライアンス案件を支援。
- 顧客価値を高めつつ、提供コストを徹底的に切り詰める「スマート・リーン」イノベーションを次世代成長を駆動するモデルとして提唱。企業における実践を支援する組織として「株式会社ジェネシスパートナーズ」を設立し、その代表取締役に就任。日本やアジアを代表するグローバル企業の次世代成長を支援。
- 「パーパス経営」「CSV経営戦略」「経営改革大全～企業を壊す100の誤解」「企業変革の教科書」「成長企業の法則」「コンサルを超える問題解決と価値創造の全技法」「学習優位の経営」「失われた20年の100社の勝ち組企業100社の成功法則～X経営の時代」「日本企業をグローバル勝者にする経営戦略の授業」「日本人が誤解するSDGsの本質」「稲盛と永守」「シュンペーター」「10X思考」「パーパス経営入門」「超進化経営」、「エシックス経営」、「シン日本流経営」「カイシャがなくなる日」「アート経営」(近刊)など著書多数



DXからMX(マネジメント・トランスフォーメーション)へ



II. 自社の「クセ」(課題: Problems)

- Speed/Scaleの欠如
(「やってるつもり」病)
- Thousand Flowers(「POC」病)
- トップ・現場、各機能間の
「つなぎ」の弱さ(「出島」病)

パフォーマンス

これまで ← | → これから

自社(現状)

MTPs*

I. 「ありたい姿」(志・Purpose)

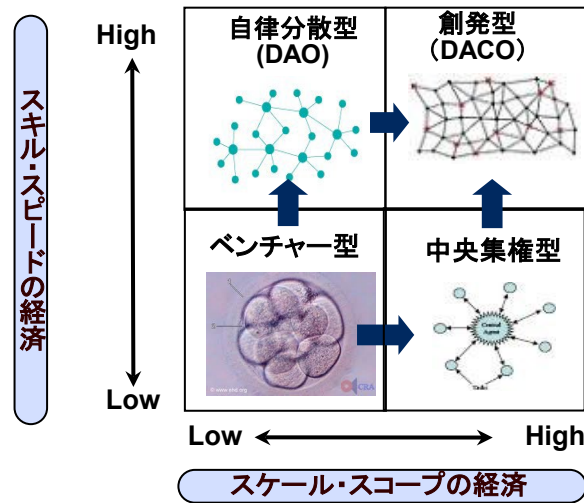
- わくわく ♡
- ならでは ★
- できる !

III. 変革の方向性(脱学習・Pivot)

- Innovation @edges
- ミドルを核としたメビウス運動
- Scalingのためのアルゴリズム
(クリエイティブ・ルーティン)の
埋め込み

* Massive Transformative Purposes (星座群)

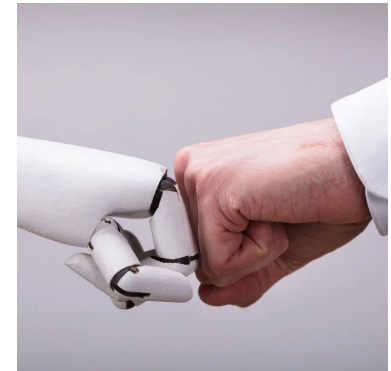
AIが駆動する創発型組織への進化 ～HAC(Human AI Collaboration)による異次元成長



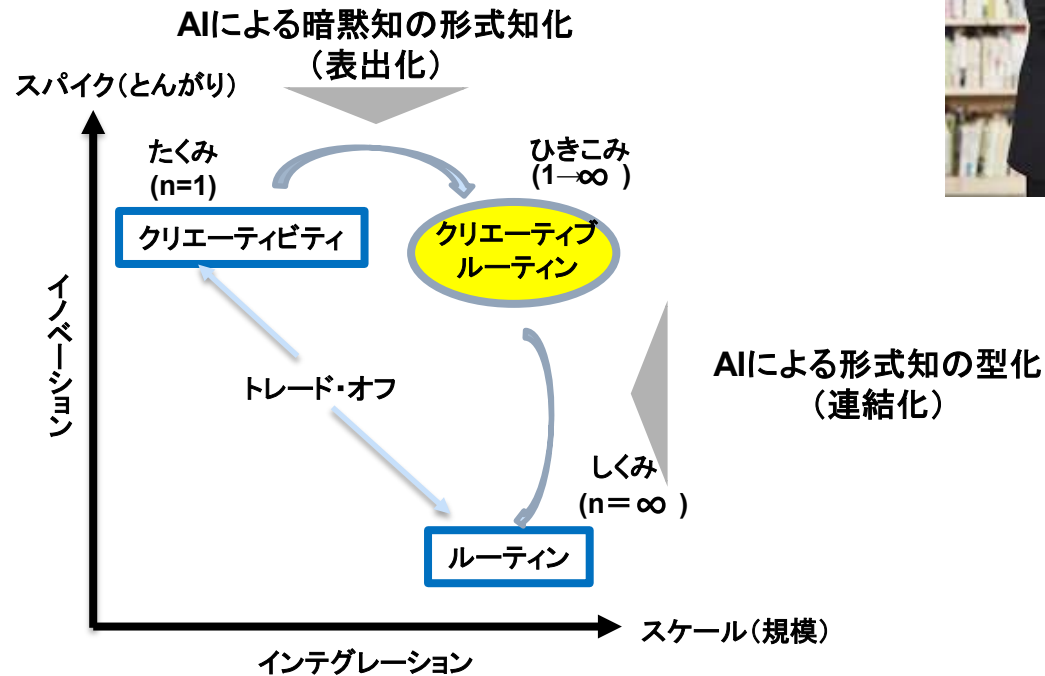
☛ *Innovation @Edges** (ゆらぎ→つなぎ→ずらし)

* よそ者、わか者、ばか者

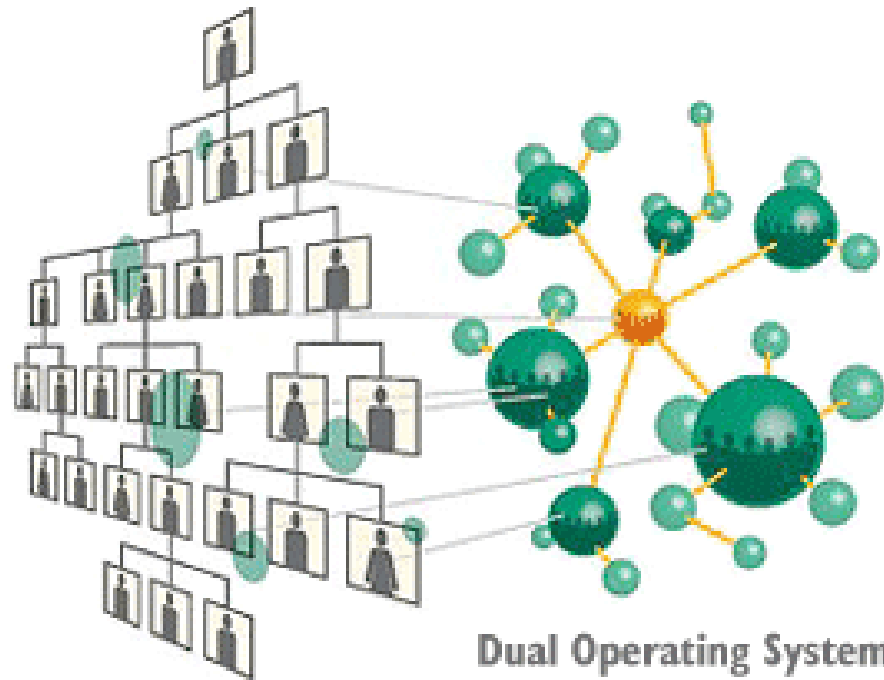
☛ *Inclusion & Diversity* (異質のインクルージョン)



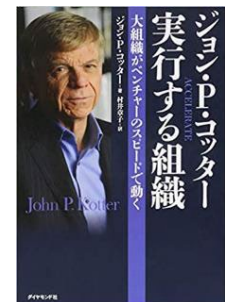
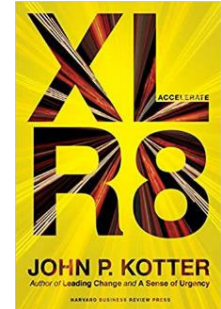
AIが駆動するクリエイティブ・ルーティン ～「たくみ」から「しくみ」へ



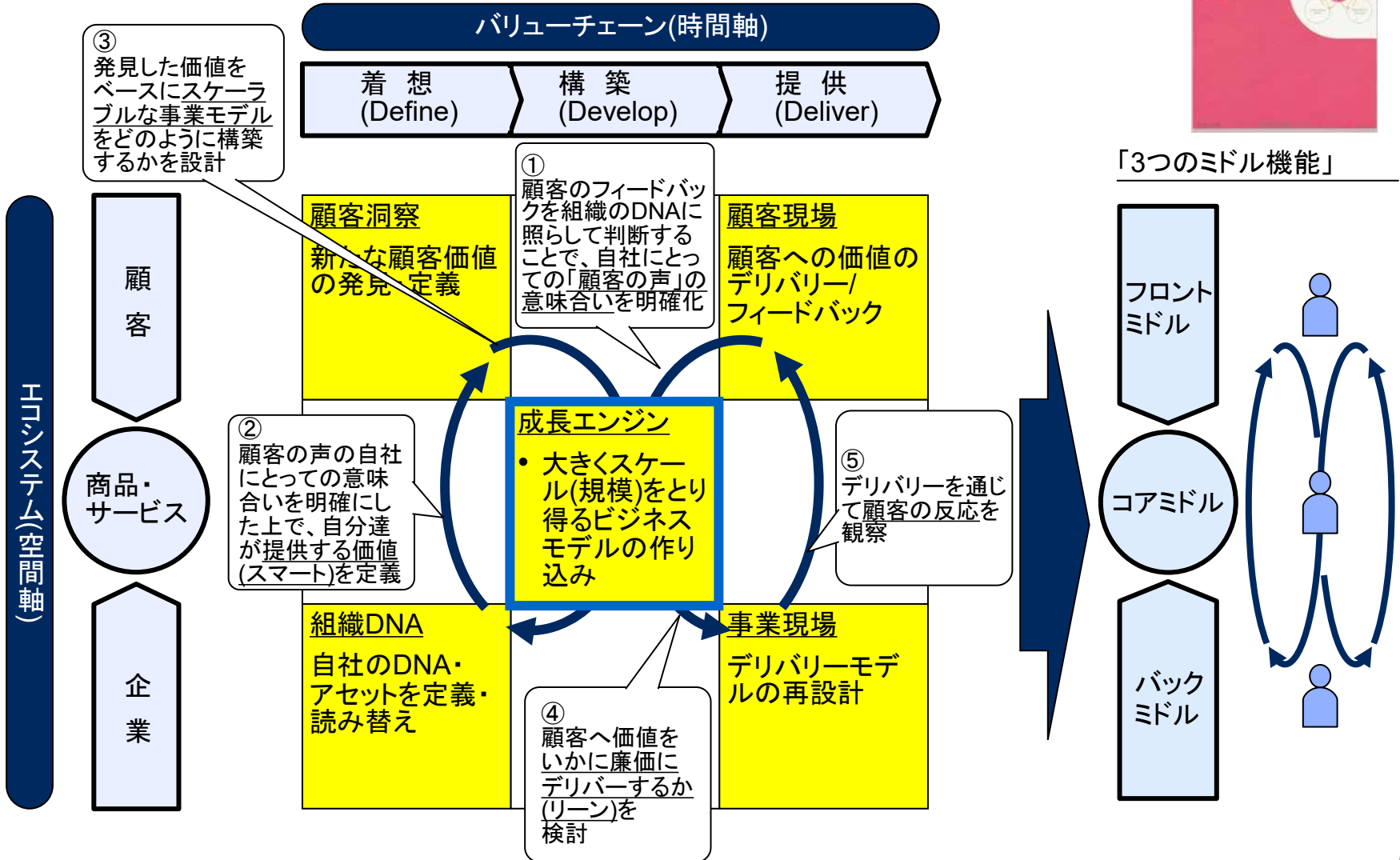
「両利きの経営」を超えて～Dual OS Organization



Dual Operating System
John Kotter, XLR8



メビウス運動



「両利き」から「遠近複眼 (Zoom out/Zoom in)」へ ～時間軸のマネジメント

長期
(New
Normal)

ビジョンによる
リーダーシップ

戦略的方向性

- コミットメントとリスク許容度を設定する広範かつ具体的な戦略
- 投資やリスク判断を変更する際の関門となる具体的なマーケット指標
- 優先順位や特定のアクションを決定するためのフレームワーク

中期
(Post
Covid-
19))

オペレーション
ロードマップ

- 盤石かつ、十分なスコープをカバーしたアクションリスト (当初、優先順位は決定するが、その後再考)
- 戦略の方向性に合わせて最大スピードで次々にアクション実行

短期
(With
Covid-19)

迅速なプロト
タイピング

事業プラット
フォーム

- 特定市場の学習と迅速な軌道修正を可能にする、拡張性・柔軟性があるプラットフォーム
- オペレーションのニーズに合わせて段階的に構築

努力のスケール

👉 凸レンズ(近視眼) → 凹レンズ(遠近複眼)

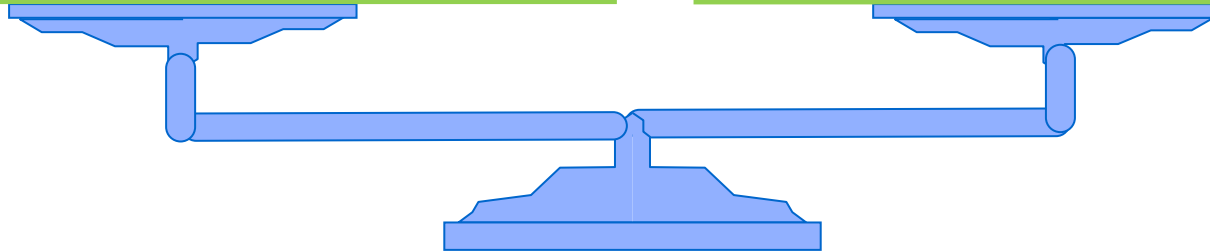
動的平衡

Autonomy (自律)

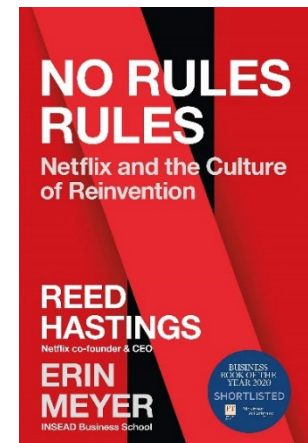
- *Tolerance for Failure*
- *Willingness to Experiment*
- *Psychologically Safe*
- *Collaborative*
- *Flat*

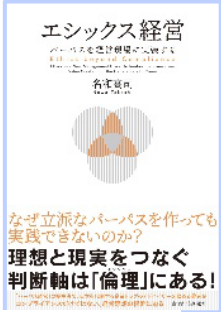
Discipline (規律)

- *No Tolerance for Incompetence*
- *Highly Disciplined*
- *Brutally Candid*
- *Individually Accountable*
- *Strong Leadership*

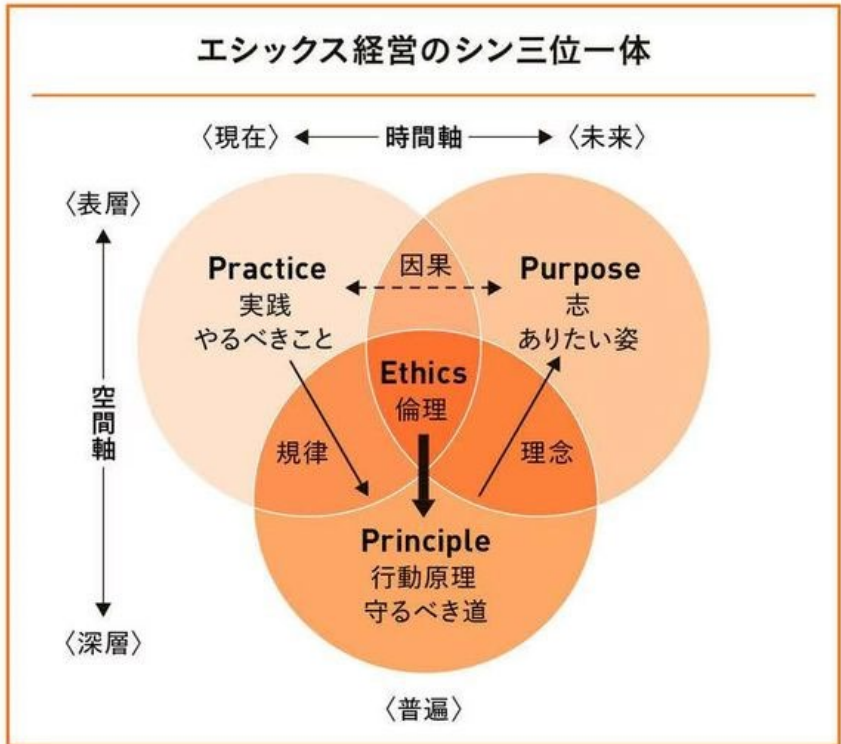
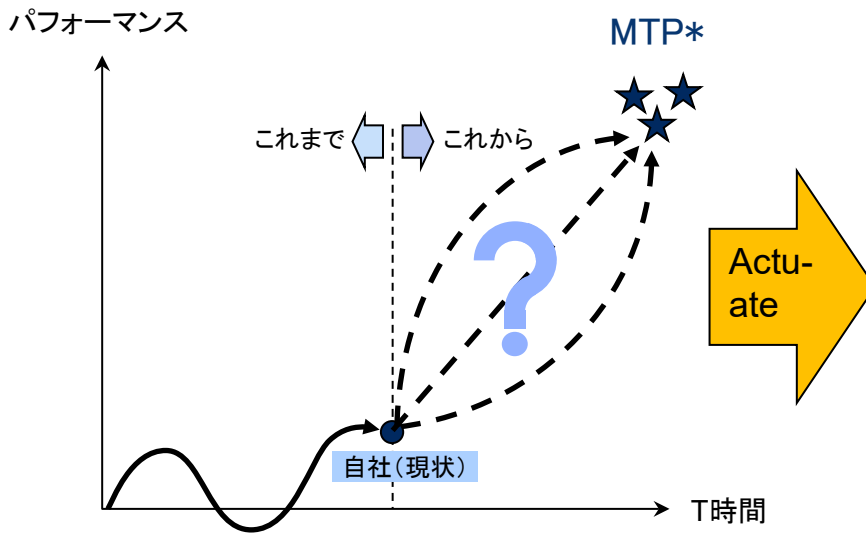


“The Hard Truth of Innovative Cultures” (HBR Jan-Feb 2019)





パーパスからプラクティスへ



* Massive Transformative Purposes (星座群)

コンプライアンスとエシックスの比較

	コンプライアンス	エシックス
目的	悪いことをしない	善いことをする
枠組み	制度(外発的)	態度(内発的)
適用	与えられるもの	自ら気づくもの
性質	ハード、堅い	ソフト、柔らかい
姿勢	受動的、消極的	主体的、積極的
主体	企業(専門組織)	各人(全社員)
目線	上から目線	当事者目線
態度	傍観者(イヤイヤ感)	一人称(ワクワク感)
パーパスとの距離	遠い	近い
企業文化との距離	後付け、押し付け	企業文化そのもの

出典: 中山達樹著『インテグリティ コンプライアンスを超える組織論』を筆者が加筆修正

Principle先進事例

<アメリカ>



McKinsey&Company

5 Keys (SCISE)
Our Credo
Don't Be Evil
Not Bound by Convention
Obligation to Dissent



<日本>



京セラフィロソフィー
タケダイズム(誠実・公正・正直・不
正道を歩む
前例を創ろう!
Bet on Passion



リーダーの役割
十カ条

- 一、事業の目的・意義を明確にし、部下に指示すること
- 二、具体的な目標を掲げ、部下を巻き込みながら計画を立てる
- 三、強烈な願望を心に抱き続ける
- 四、誰にも負けない努力をする
- 五、強い意志を持つ
- 六、立派な人格を持つ
- 七、どんな困難に遭遇しても、決して諦めない
- 八、部下に愛情を持って接する
- 九、部下をモチベートし続ける
- 十、常に創造的であればならない

六つの精進

- 一、誰にも負けない努力をする
- 二、謙虚にして驕らず
- 三、反省のある毎日を送る
- 四、生きていることに感謝する
- 五、善行、利他行を積む
- 六、感性的な悩みをしない

ジャパン・アズ・ナンバー1?

「国家ブランド指数2023」トップ10ランキング

2022年順位	2023年順位	国
2	1	日本
1	2	ドイツ
3	3	カナダ
6	4	英国
4	5	イタリア
8	6	米国
7	7	スイス
5	8	フランス
10	9	オーストラリア
9	10	スウェーデン



Why?

- ①信頼できる
- ②この場所は他のどの場所とも異なっている



「国家ブランド指数2023」
イブス株式会社

「守破離」が駆動するシン日本流 ～擬態から変態へ



シン日本的価値のキーワード

からだ→こころ

- 安全→安心 (Peace of mind)
- Landscape→Mindscape
- 働きかた→働きがい (Work in Life)

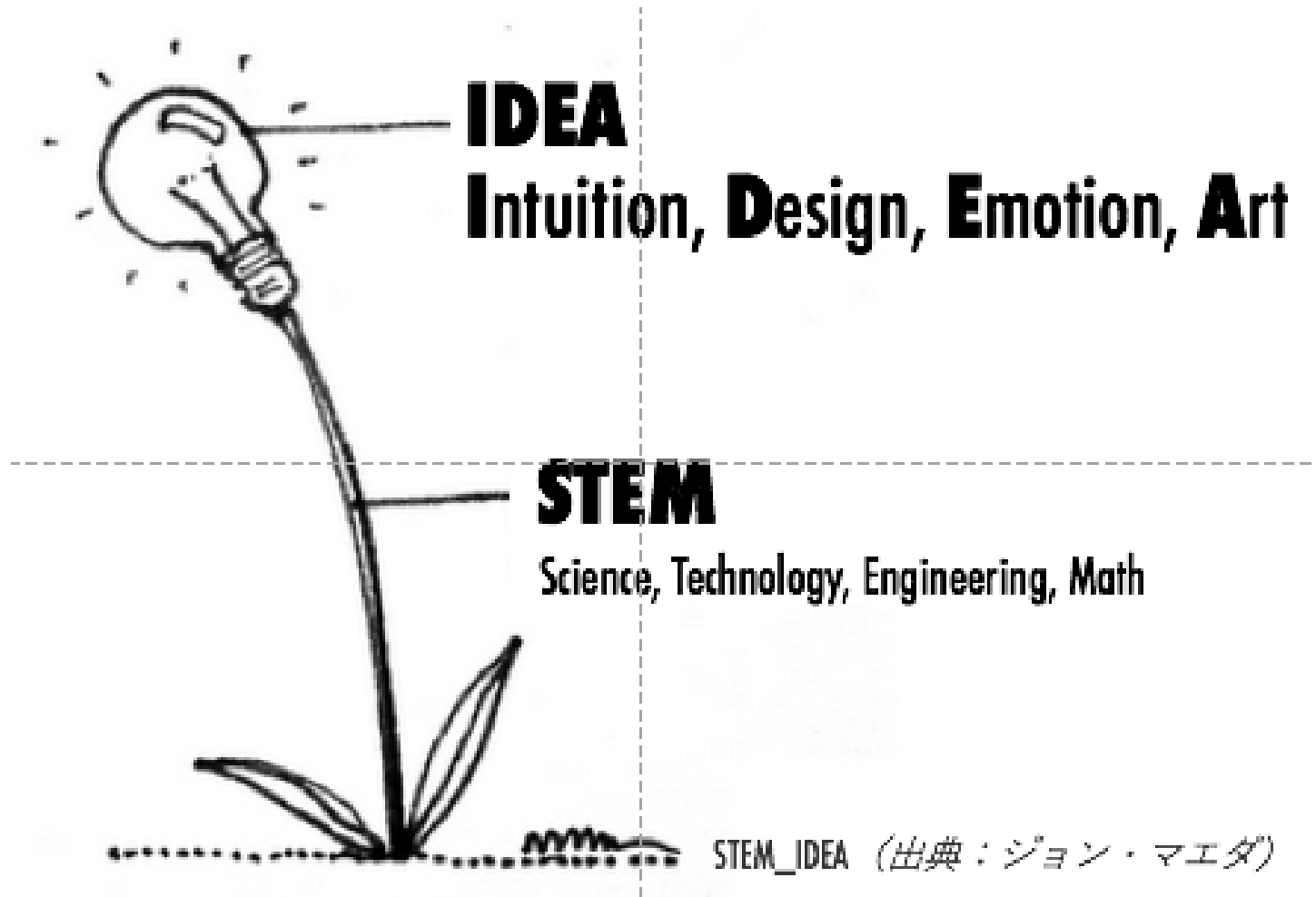
共感共創力

- 個→共
- 狩猟民族vs農耕民族→遊牧民族(ノマド)
- 必然→偶然(セレンディピティ)

日本的価値観

- 品質→QoX
- Pure → Fusion
- 交感神経→副交感神経
- Mouthful → Mindful

STEM_IDEA~STEMからSTEAMへ



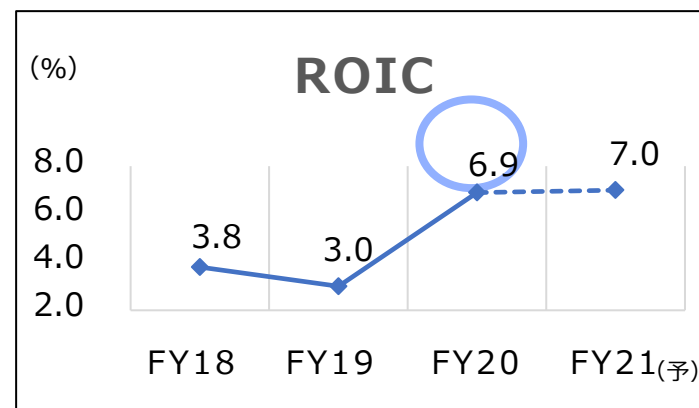
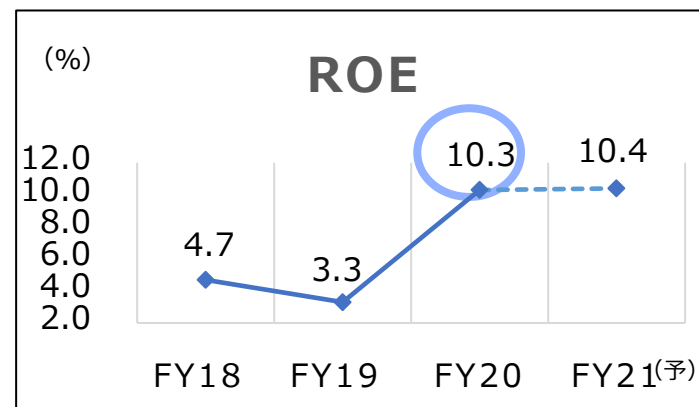
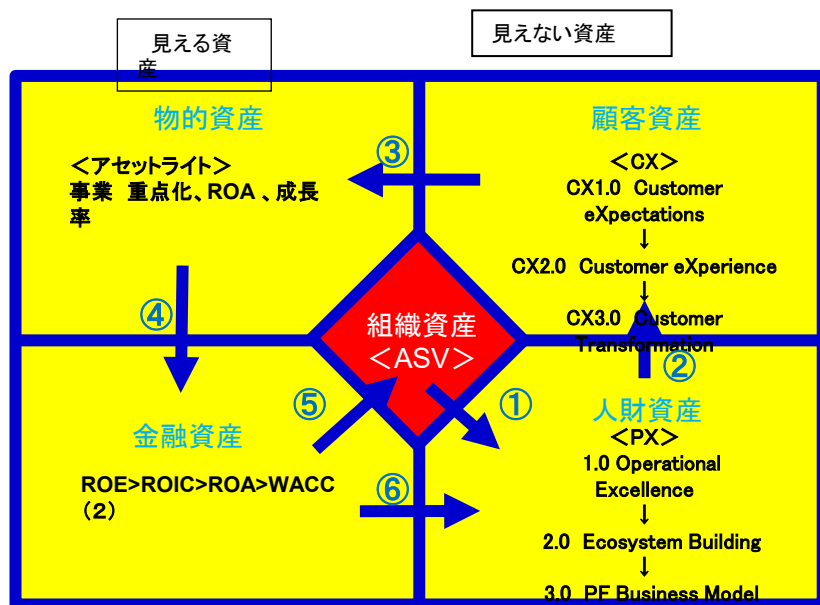
有形資産から無形資産へ ～味の素のアセットトランスフォーメーション



Eat Well, Live Well.

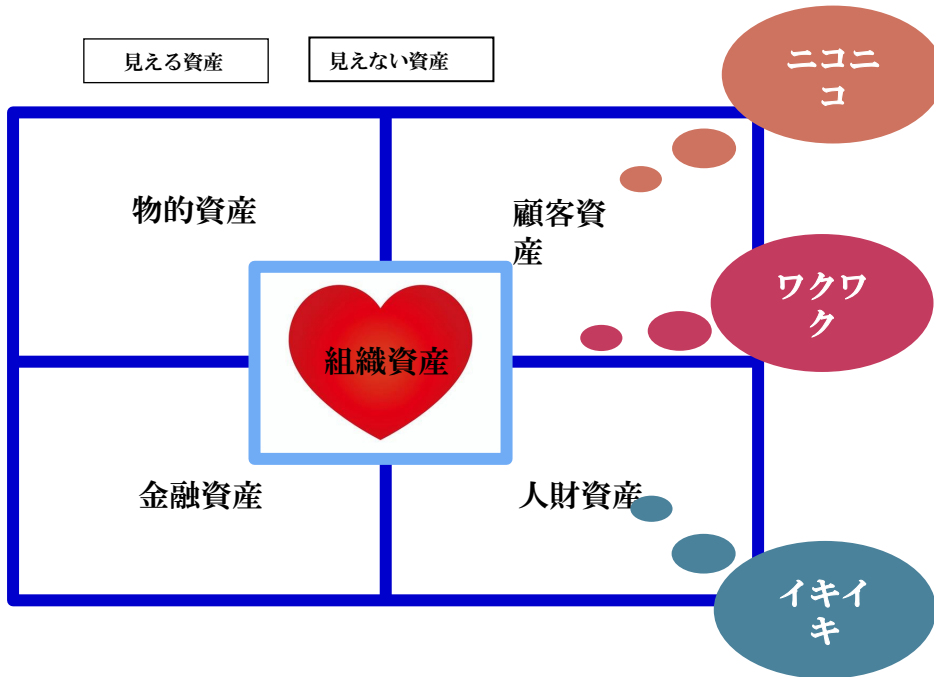


DXによって、企業内の‘見えない資産’を‘見える化’し、
企業の価値向上のプロセスを高速回転させる



出典:味の素富士代表取締役副社長執行役員兼CDOの資料を一部修正

無形資産（未財務資産）の将来価値（NFV）化

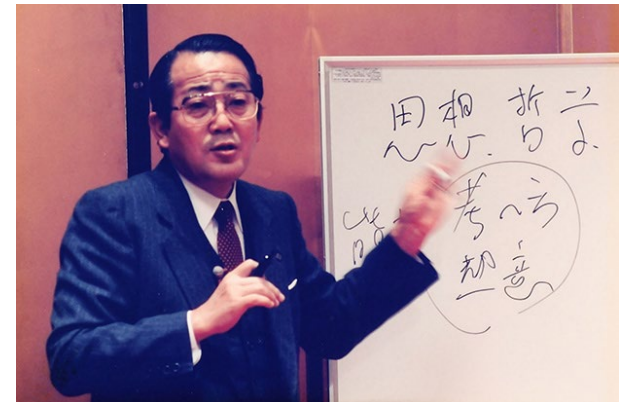


$$\text{組織資産} = \alpha \beta \Sigma(\text{人財})$$

α: ソフト(例: パーパス、カルチャー)
β: ハード(例: アルゴリズム、仕組み)

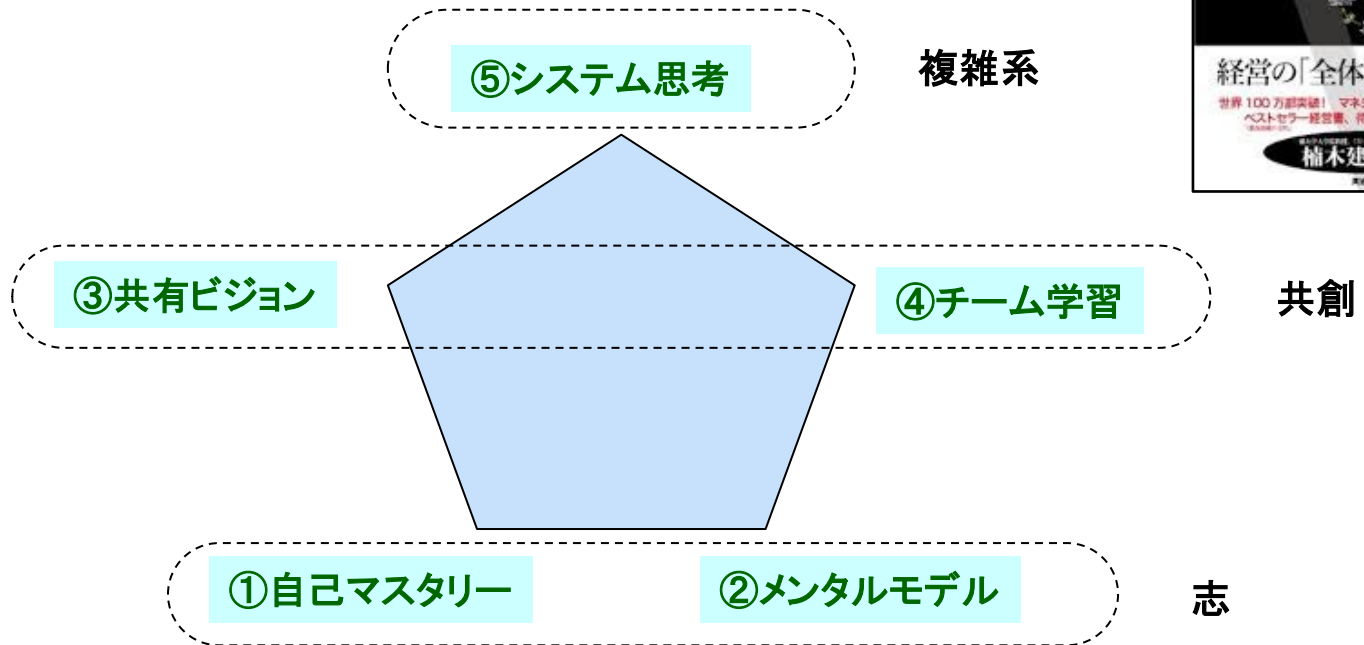


(個としての)人財 = 考え方 × 熱意 × 能力



出典：バリュー・クリエイト佐藤明氏のプレゼン資料を一部修正

学習する組織の5つの規律



出典:ピーター・M・センゲ『学習する組織 — システム思考で未来を創造する』を基に筆者が作成

Thinking→Sensing→Doing

U理論の3つのプロセス

1. センシング
ただ、ひたすら
観察する

3. クリエイティング
素早く、即興的に
行動に移す

2. プレゼンシング
一步下がって、内省する
内なる「知」が現れるに任せる

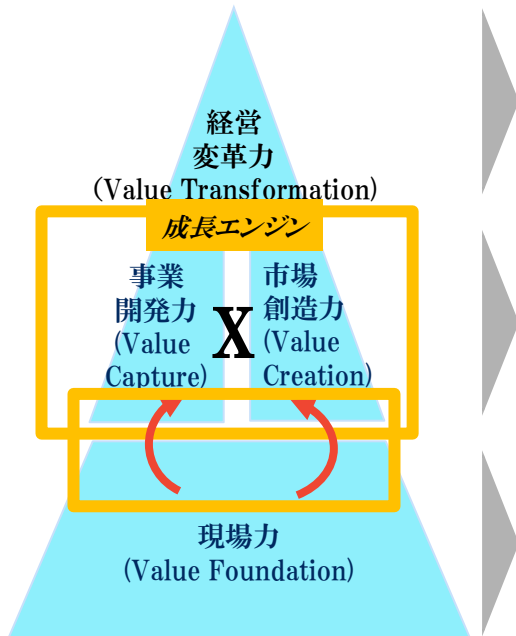


出典:ピーター・センゲ、オットー・シャーマー他著「出現する未来 (Presence)」 1996

Xモデルとリーダーシップ



X経営モデル



リーダーシップ

