

# 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

2025.4.16

# 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（仮題）」（近著）など著書多数



# 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」  
イブノス株式会社

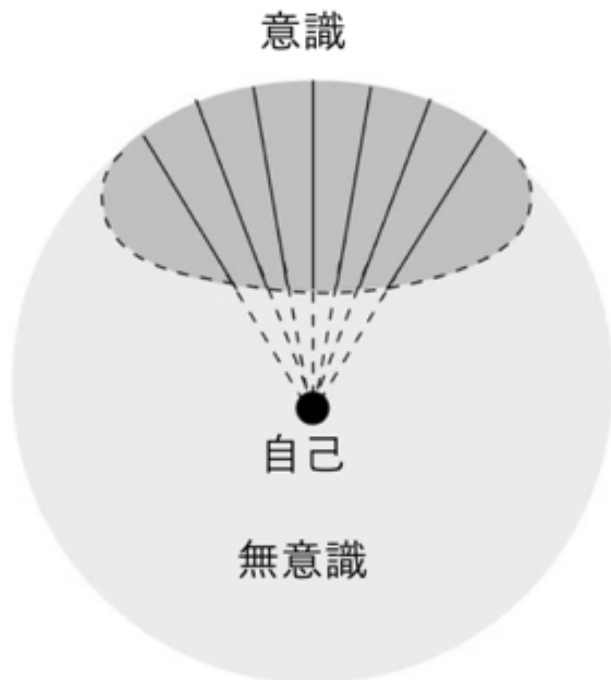
# 「守破離」が駆動するシン日本流

## ～擬態から変態へ



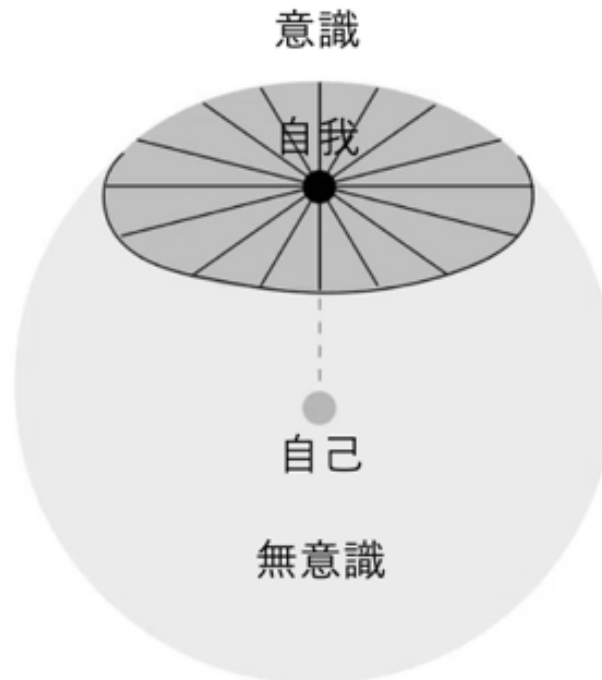
# 東洋人と西欧人の意識の違い

日本人の意識



意識と無意識の境界が曖昧

西洋人の意識



意識と無意識の境界は明確

出典：河合隼雄著『中空構造日本の深層』

# 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)

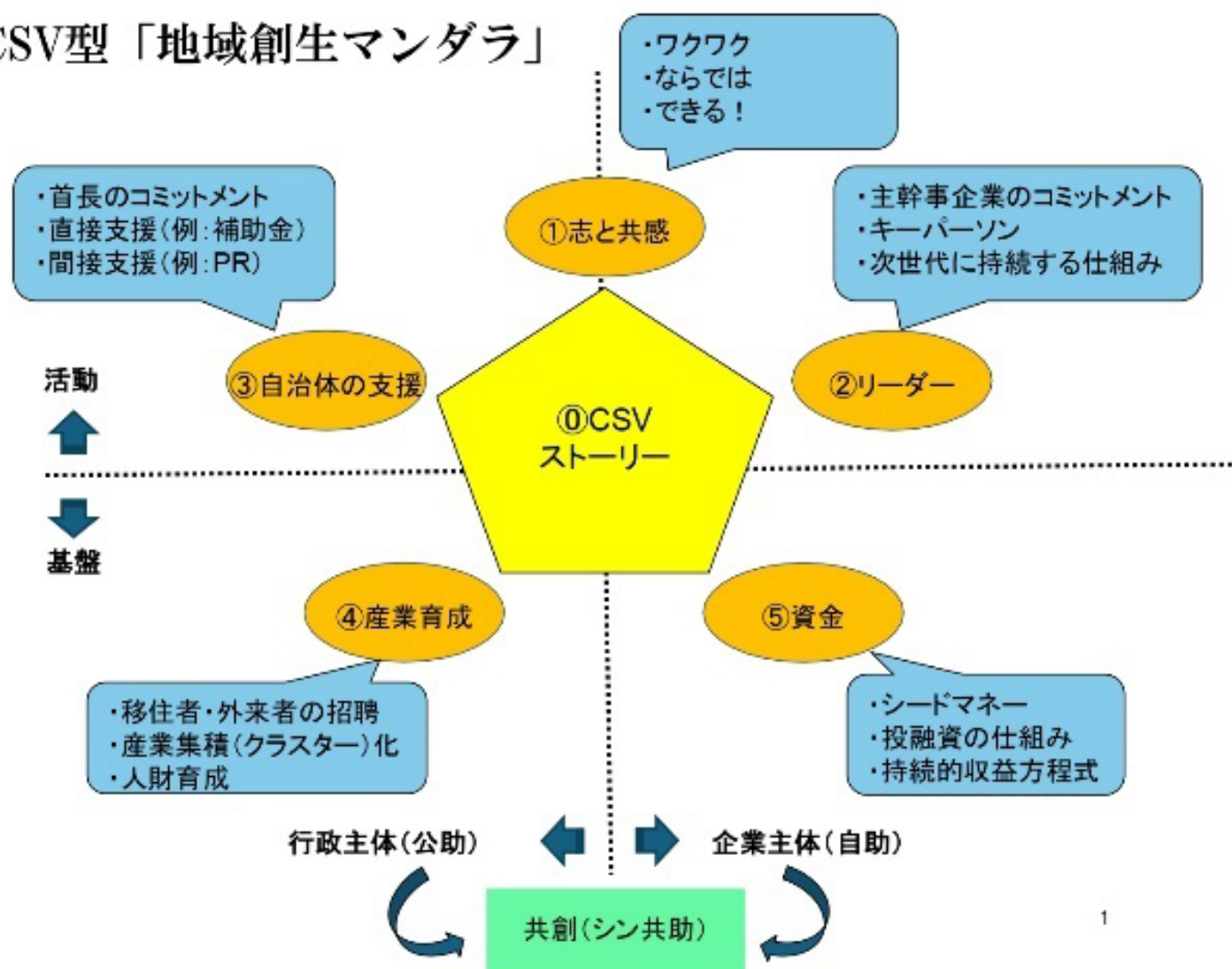
## 共感共創力

- 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)

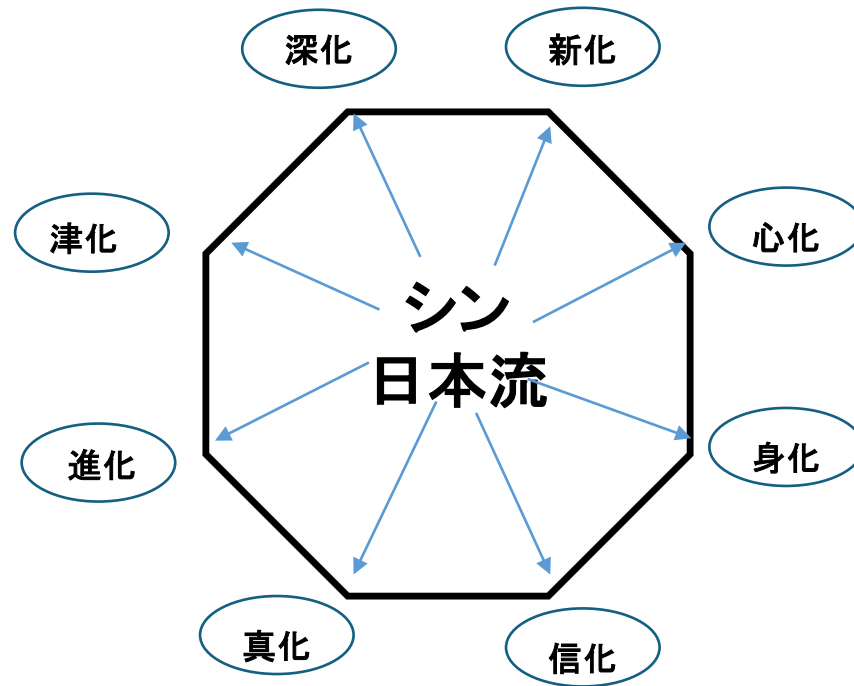
## 日本的価値観

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

# CSV型「地域創生マンドラ」



## 「シンカ」の曼荼羅図



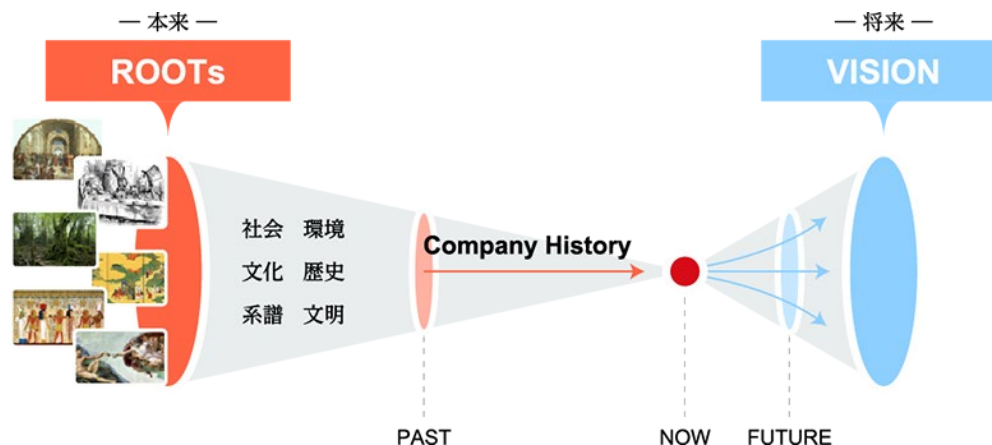


# ケース 1：中川政七商店（創業：1716年）

## 「日本の工芸を元気にする！」



- 日本の工芸に根ざした生活雑貨ブランドのSPA（製造小売）業態を他社に先駆けて確立
- 創業300年企業（日本には600社存在）
- 直営店は全国に46店舗展開
- 基本コンセプトは「温故知新」。ものが生まれた背景や歴史をきちんと理解した上で、今の生活に合うように多少の修正を加える
- 中川政七氏が社長に就任した2008年から今年までに、10倍以上の成長を実現
- 各地の工芸メーカーの再生事業コンサルティングを展開
- ポーター賞受賞（2015年）

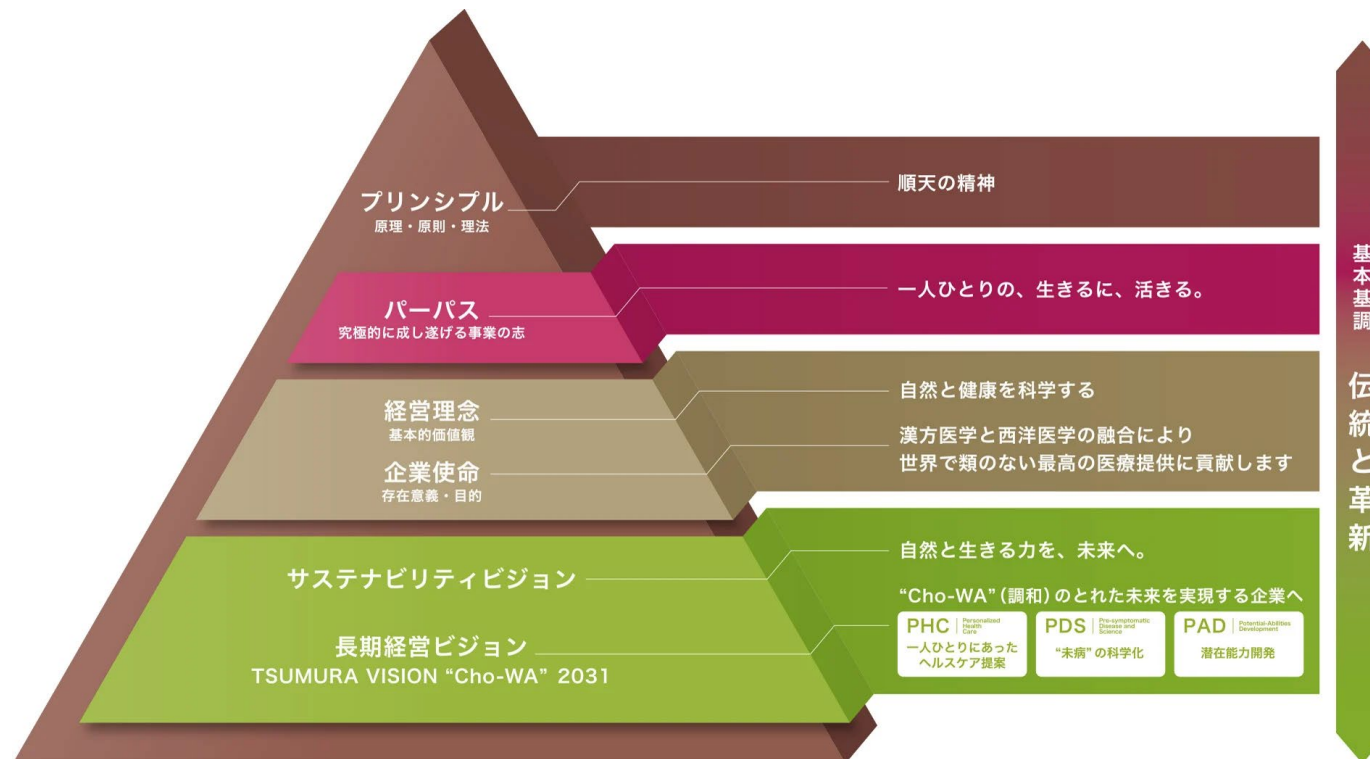


## ケース2：ツムラ（創業：1893年）



| 西洋医学の主な特徴                   | 漢方医学の主な特徴                  |
|-----------------------------|----------------------------|
| 実証的かつ科学的                    | 自然科学的で伝統医学的                |
| 器官・臓器中心に物質面を重視              | 心と身体を一体としてみる               |
| 客観的・分析的で、その結果病名を決定          | 個人の体質、特徴を重視して症状をみる         |
| 一般に精製されたほぼ純粋な薬物を用いた「西洋薬」を使う | 天然物がベースとなった生薬を混合した「漢方薬」を使う |

出所□ツムラ「Kampo View」をもとに作成



# ケース3：ダイキン工業（創業：1924年）



## 行動指針 – PCM Behaviors

### 挑戦・成長し続ける

#### Innovation & Growth

1. 自分の可能性を信じ、勇気をもって修羅場に飛び込み、真正面からチャレンジする
2. 自分の強み・専門性を誰にも負けない得意分野と言えるものにまで磨き高める
3. 謙虚に学ぶ

### 真の信頼関係・チームワークを築く

#### Trust & Teamwork

4. 「フラット＆スピードの組織運営」で当事者意識をもって、侃侃諤諤の議論を尽くす
5. 持ち場・立場で自分の役割・責任を全うし、一致団結して目標に向かってまい進する
6. 一人ひとりを尊重し、個性を大いに発揮することで、切磋琢磨する

### 結果にこだわる

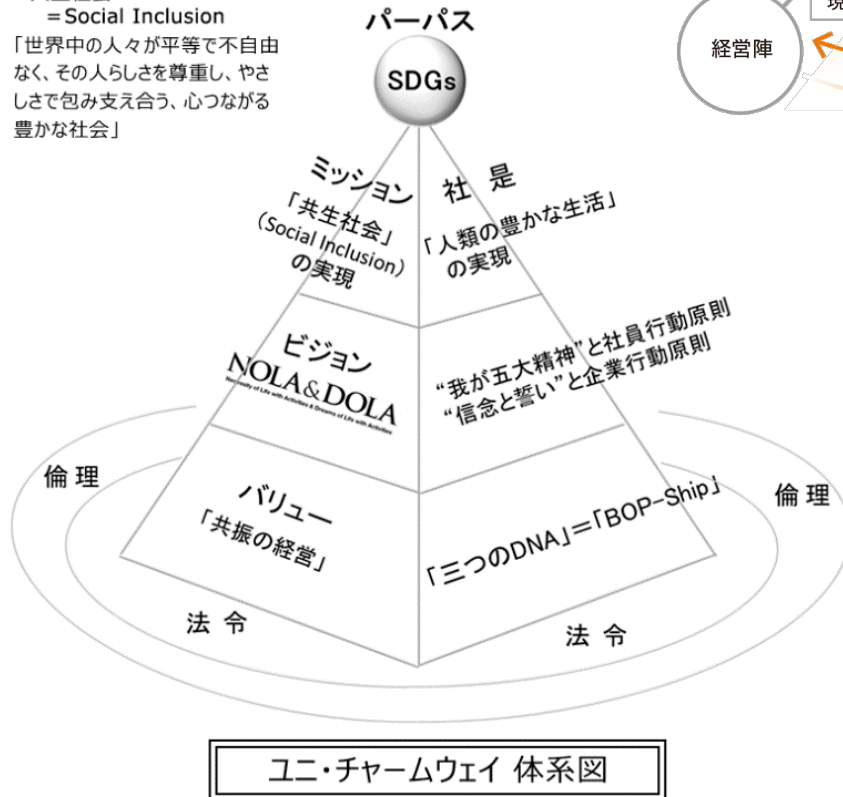
#### Winning & Achievement

7. 過去の成功体験にとらわれず、ありたい姿を描き、創造的な一手を打つ
8. ダイキンの強みをいかし、独自性・差別性を追求する
9. 高い目標に向けて、情熱と執念をもって実行に次ぐ実行で成し遂げる

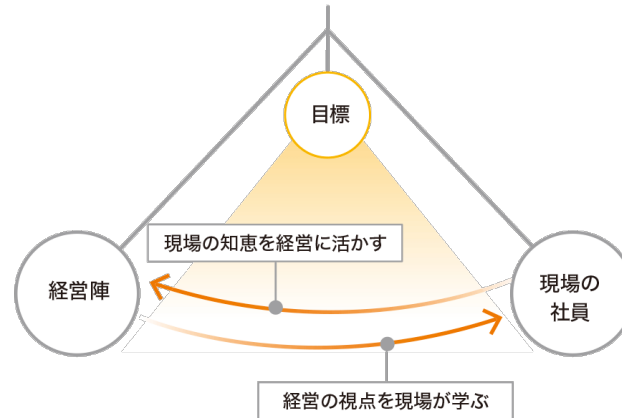
# ケース5：ユニ・チャーム（創業：1961年）



共生社会  
= Social Inclusion  
「世界中の人々が平等で不自由なく、その人らしさを尊重し、やさしさを包み支え合う、心つながる豊かな社会」



## 【共振の経営】



## 3つのDNA

## 新3つのDNA





## ケース7：オイシックス（創業：2000年）

*Oisix ra daichi*

図9-1 オイシックス・ラ・大地のフィロソフィー

|        |           |         |
|--------|-----------|---------|
| DEHECS | Delicious | おいしさ    |
|        | Enjoyable | 楽しさ     |
|        | Healthy   | 健康      |
|        | Easy      | 簡単      |
|        | Credible  | 信頼      |
|        | Social    | 社会との関わり |

### オーディズム (ORDism)

- ① ベストを尽くすな、Missionを成し遂げろ
- ② 早いもの勝ち、速いもの価値
- ③ お客さまを裏切れ
- ④ サッカーチームのように
- ⑤ 当事者意識、当事者行動
- ⑥ 強さの源泉は成長力
- ⑦ 前例はない。だからやる

# シン日本流経営の本質と進化

## シン日本経営の奥義

(Smart APE )

利他心 (Altruism)

人基軸 (People-Centric)

編集力 (Editing Power)



## 三種の神器

和

倫

拓

+

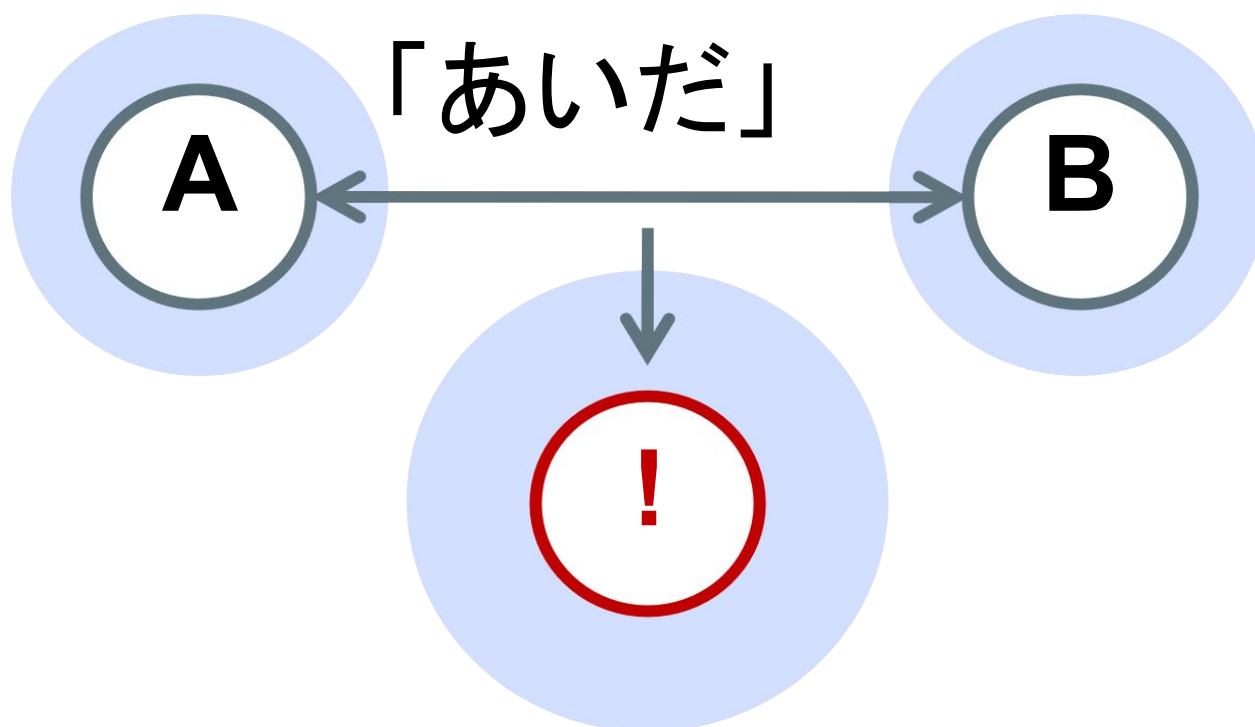
## シン三種の神器

ホーリズム

ダイナミズム

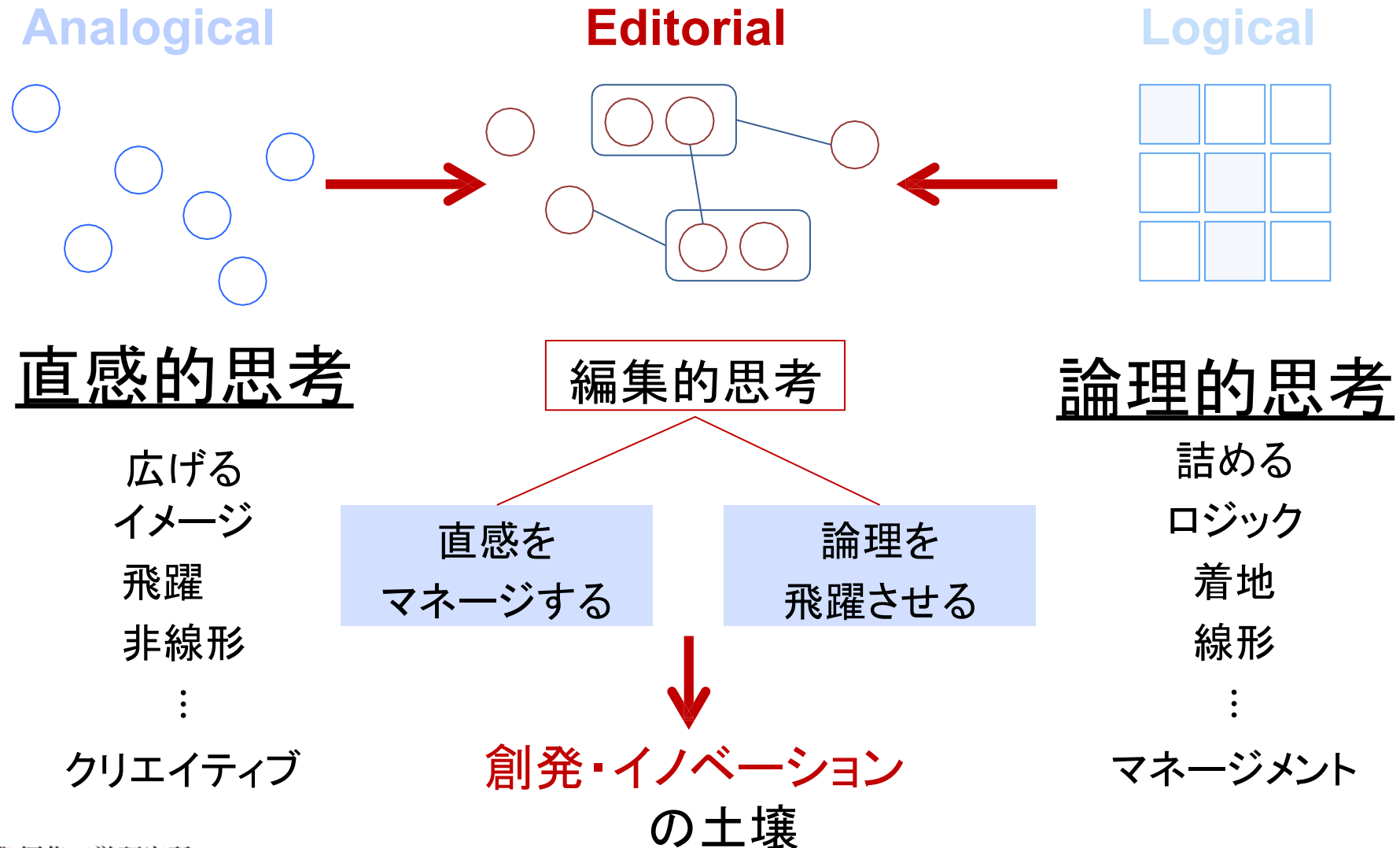
アルゴリズム

情報と情報の「あいだ」に  
関係線をひく



## 編集力の基本

# 論理と直感を統合する編集力





Discover

## 「編集思考」 10のメソッドを演習 & 解説

メソッド01  
アテンションと  
フィルター



メソッド02  
連想ネットワーク



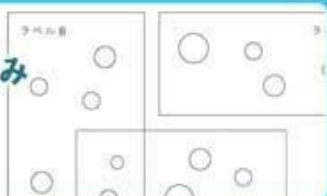
メソッド03  
情報の「地と図」



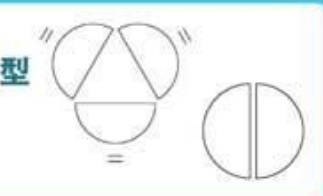
メソッド04  
アナログカル・コミュニケーション



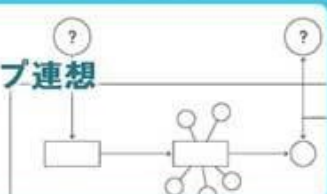
メソッド05  
軸の持ち込み



メソッド06  
三点思考の型



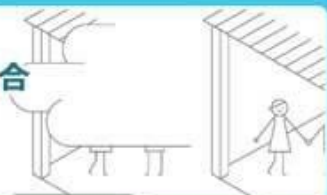
メソッド07  
アーキタイプ連想



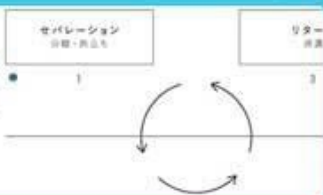
メソッド08  
見立ての技法



メソッド09  
開け伏せ具合



メソッド10  
ヒーローズ・ジャーニー



才能をひらく

編 編

集 集

工 工

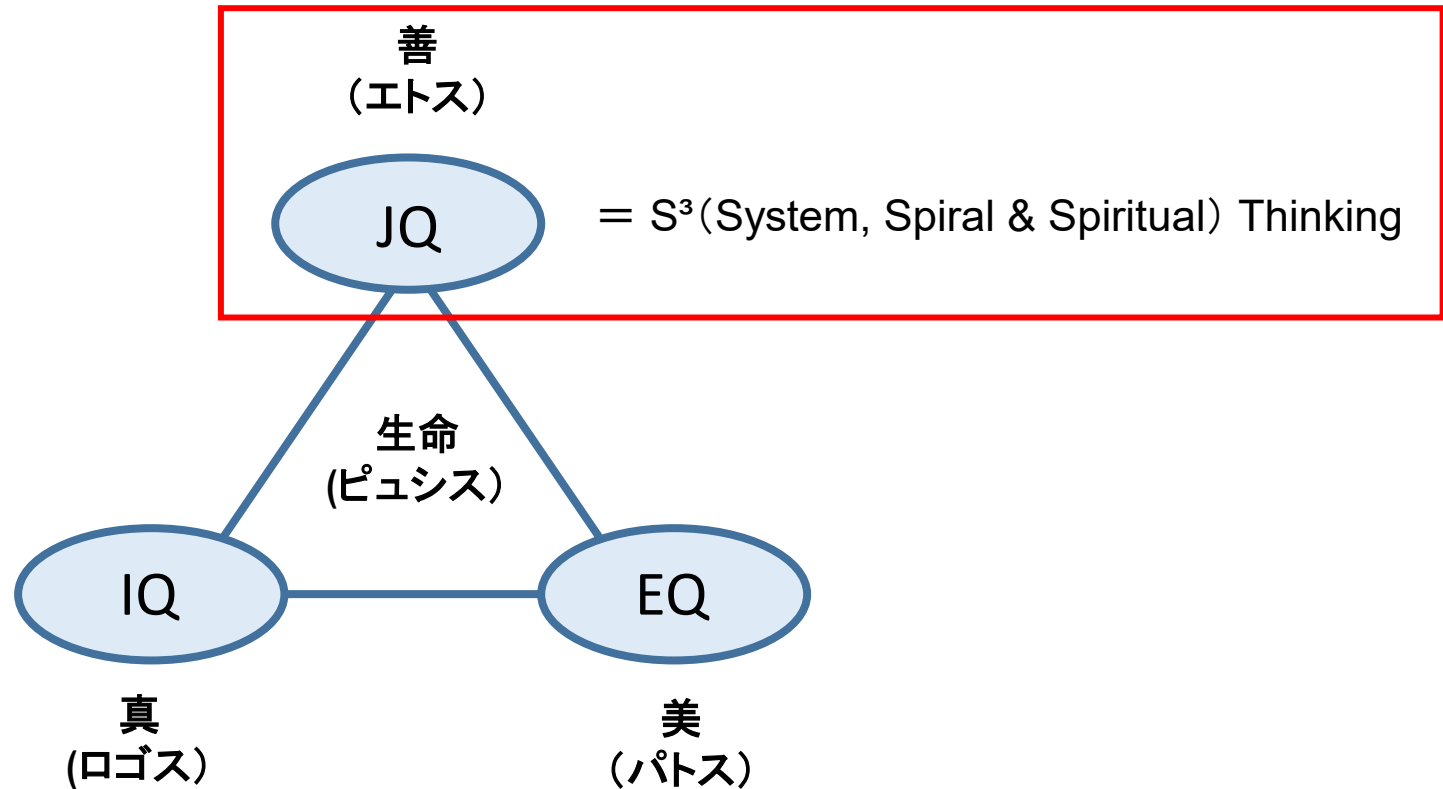
学

世界の見方  
を変える  
10の思考法  
押し寄せる変化を  
「編集力」で味方につける!

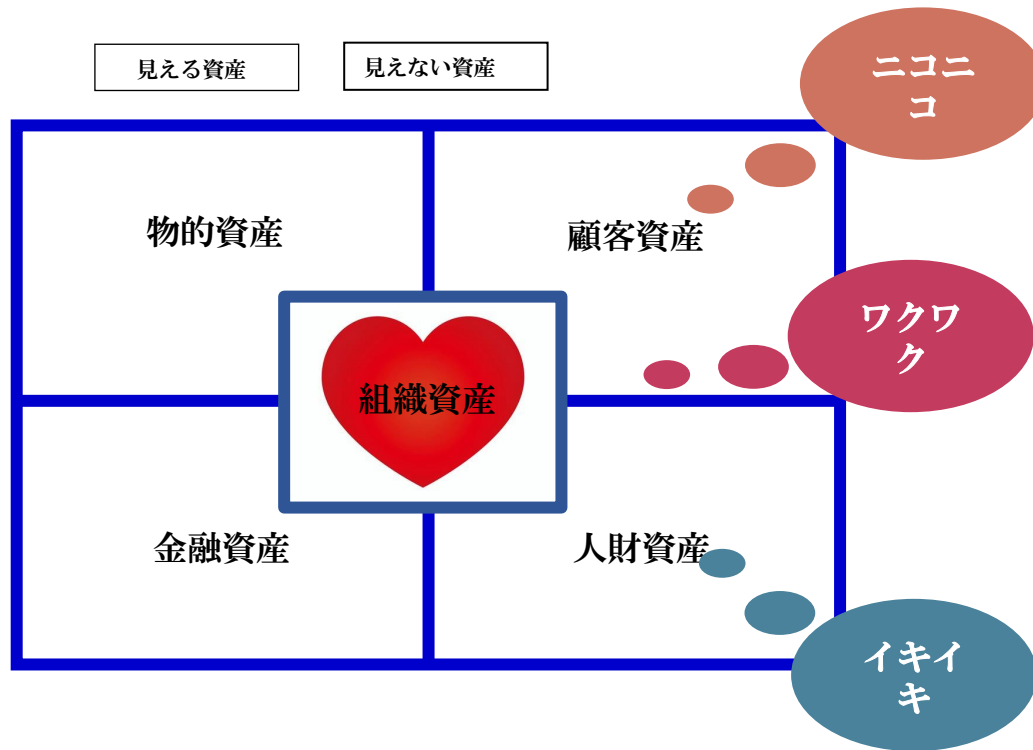
安藤 昭子

松岡 正剛 寄稿「編集的自由の会得のために」

## 次世代リーダーに求められる3つのQ



# 無形資産（未財務資産）の将来価値（NFV）化

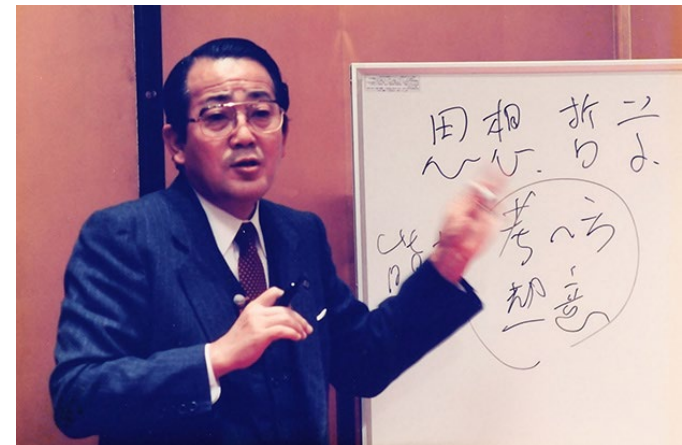


$$\text{組織資産} = \alpha \beta \Sigma(\text{人財})$$

$\alpha$ : ソフト(例: パーパス、カルチャー)  
 $\beta$ : 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

# DXからMX (Management Transformation) 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

MTP\*

自社(現状)

時間

## I. 「ありたい姿」(志・Purpose)

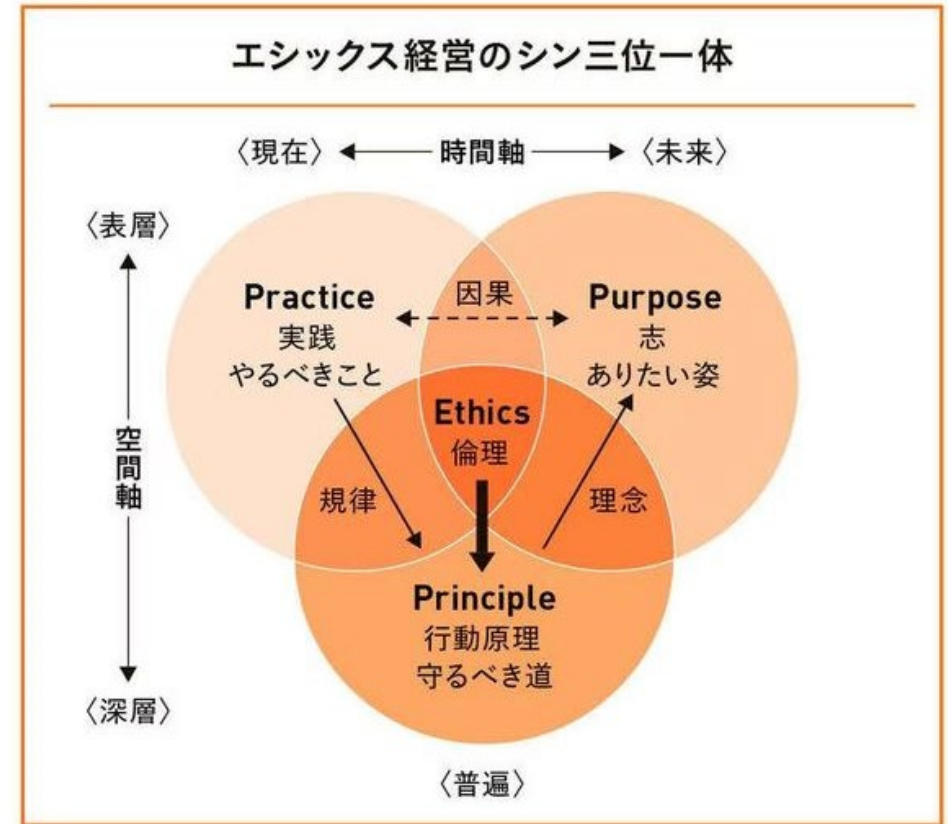
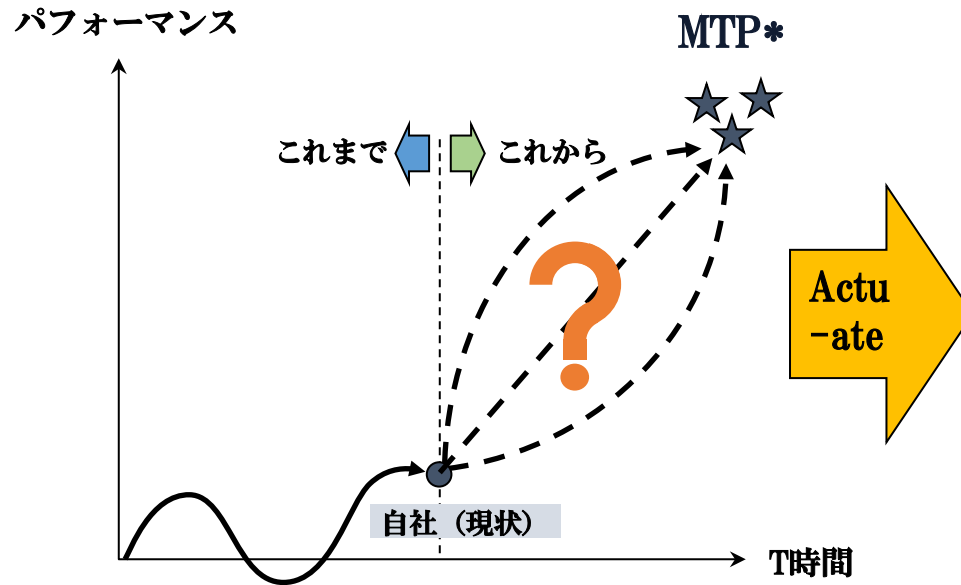
- わくわく ♥
- ならでは ★
- できる !

## 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)

# パーパスからプラクティスへ



\* Massive Transformative Purposes (星座群)

# APPENDIX



# 「産地の一番星を創る！」



## 十三代 中川政七(なかがわ まさしち)氏



コンサルをやるのは世の中のためだけではなくて、当社の生きる道でもあるんですよ。工芸の再生はもちろん社会的に意味のあることですけど、ゆくゆくは当社の利益にもつながっていく。それが短期的なものではないだけの話です。中川政七商店が利益を出すことと「日本の工芸を元気にする！」は、ほぼイコールです

- 当社が製造をお願いしている工芸メーカーが毎年どんどん廃業していくのを目の当たりにして、「このままだと30年もしたら商品を作れなくなってしまう」という危機感がありました。同時に一消費者として、日本の伝統的な素材や技術が無くなってしまうのは悲しいなという思いもありました。その一方で、わたしが当社でやっている経営のやり方が、他の工芸メーカーでも通じるだろうなとも考えました。平たく言うと、ブランディングという手法ですね。こういった思いが重なって、「日本の工芸を元気にする！」というビジョンが固まりました。
- 産地の中でどこか1社を徹底的に磨いて、それが圧倒的な成功事例になれば、2番手や3番手は見よう見まねでついてくるはず。だから、一つの産地で1社だけにコンサルすることにこだわっています。
- 100年後、300産地が生き残っていること」が大きな目標ですね。



# ケース4：カネカ（創業：1949年）



#001

カネカは、考える。  
プラゴミが海を汚すなら  
海中で生分解できないか。

世界中が海を汚す。海はマイクログラスチック問題。  
カネカが開発したカネカ生分解性バイオポリマー「Green Planet」は、  
これまで難しかった海中での生分解を実現。  
8月28日に開催される北海道マラソン2022では、  
参加する20,000人のランナーに配布されるバッグを  
カネカのGreen Planet®で作成。  
サステナブルな社会づくりをカネカが貢献がサポートします。  
※生分解性の確認により、生分解適地は異なります。



カガクで  
ネガイを  
カナエル会社  
**Kaneka**

株式会社カネカ 東京都中央区新富1-1-1 東京都中央区新富1-1-1 東京都中央区新富1-1-1 東京都中央区新富1-1-1 東京都中央区新富1-1-1 東京都中央区新富1-1-1 東京都中央区新富1-1-1 東京都中央区新富1-1-1 東京都中央区新富1-1-1 東京都中央区新富1-1-1

北海道マラソン2022 Kaneka Green Planet



## カネカタワー

「カネカの経営モデルの基本構造」  
— その視座と視点（大切にすること） —

### 【Purpose】 空高く伸びる力

「カガクでネガイをカナエル会社」  
～カネカは実験カンパニー～

- ESG経営
- 健康経営

### 【Value①】 内なる力

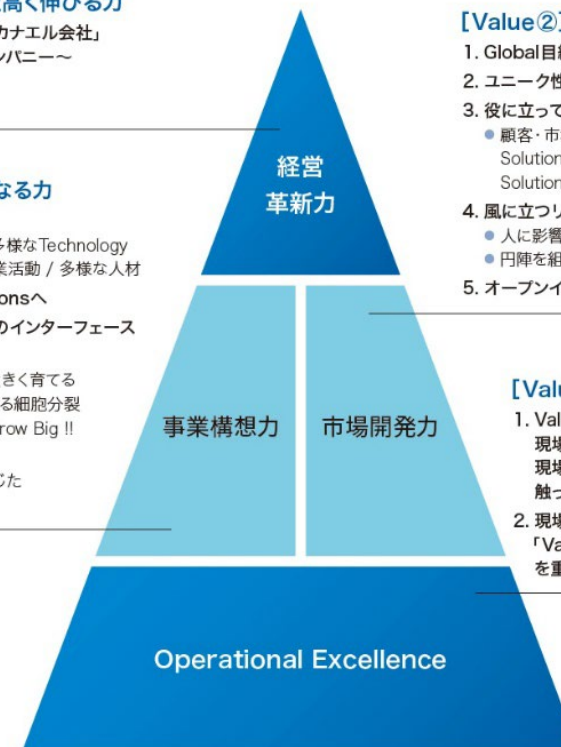
1. Diversity  
広いDomain / 多様なTechnology  
世界に広がる企業活動 / 多様な人材
2. 素材からSolutionsへ
3. Marketと技術のインターフェース
4. 小から大へ  
● 小さく生んで大きく育てる  
● クラスターによる細胞分裂  
● Born small, Grow Big !!
5. 「カネカ1on1」  
仕事の成果を通じた  
人の成長を促す

### 【Value②】 外なるPower

1. Global目線で進める文化の移植
2. ユニーク性の発揮
3. 役に立っていますか？  
● 顧客・市場のニーズを構造化し  
Solutionsを提供する  
Solutions Provider
4. 風に立つリーダー（尖った人材）  
● 人に影響を与えて動かすリーダー  
● 円陣を組んで闘うチーム
5. オープンイノベーション

### 【Value③】 現場力

1. Valueはすべて  
現場で創られる  
現場に立ち、見て、聞き、  
触って考え、決断する
2. 現場をつなぐ  
「Value Communication」  
を重視する

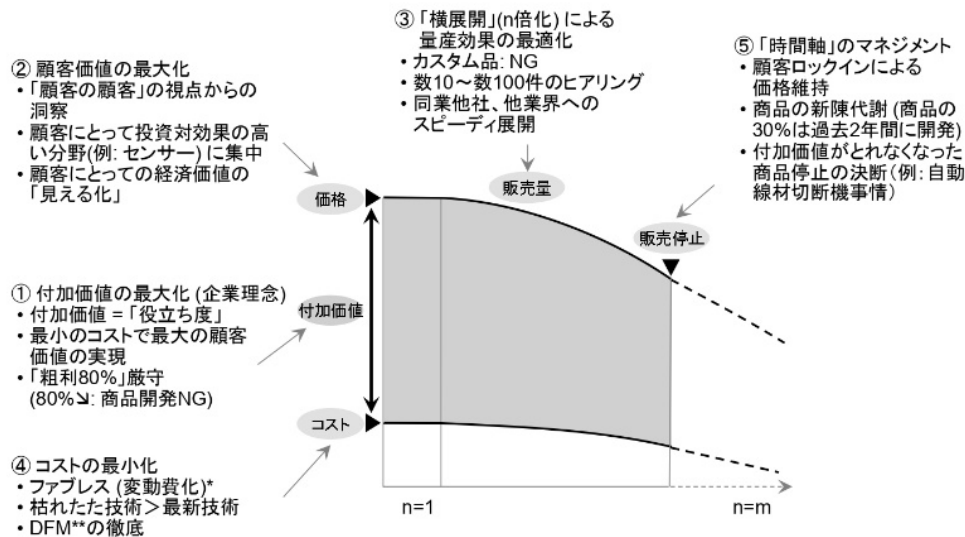


未来は予測せず構想する

Adaptabilityの発揮

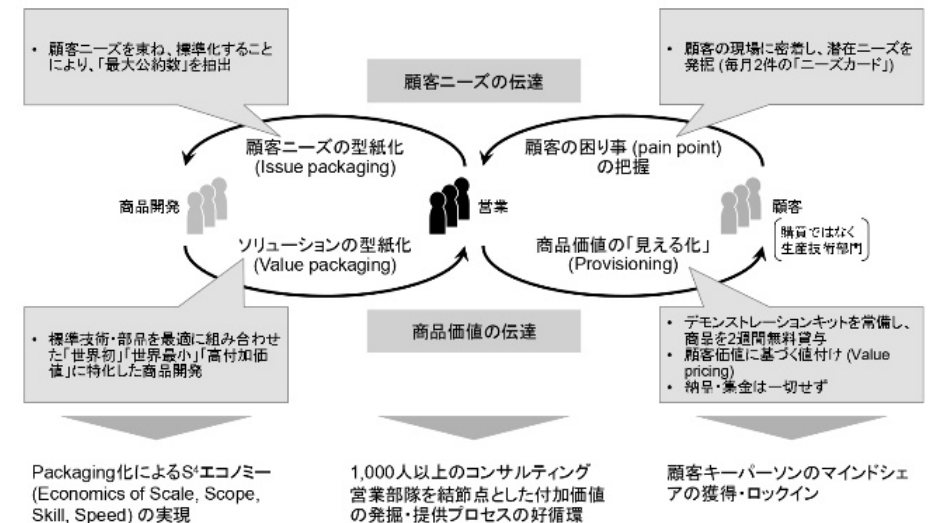
# ケース6：キーエンス（創業：1974年）

## キーエンスの付加価値最大化の方程式



\* 但し100%子会社「クレポ」(Qurepo) で全体の生産の10%を請負うことにより生産ノウハウを蓄積  
 \*\* Design for Manufacturability  
 出典: 『「X」経営の時代』(名和高司著、PHP研究所、2013年)

## キーエンスの事業構築モデル x 市場開拓モデル



出典: 『「X」経営の時代』(名和高司著、PHP研究所、2013年)

図表2 「しくみ」の外付け—各時代の日本流と舶来病の問題点

### 江戸時代の日本流：古来の和魂漢才から和魂の追究へ

中国伝来の漢学を排し、日本独自の文化や思想「もののあわれ」「いにしえごろ」を重視する国学（本居宣長）や、「利を求むるに道あり」と、商行為の社会的意義や倫理観を論じ、倹約と勤勉を重視する石門心学（石田梅岩）など、「志」から思想が発生



### 明治時代の日本流：和魂洋才

明治維新後も石門心学の「勤勉と美德」（資本の倫理）、上杉鷹山の「倹約と勤勉」（資本の論理）という和魂を失わないまま、洋才＝西洋の資本主義経済とシステム、方法論、技術を取り入れる。マックス・ウェーバーの『プロテスタンティズムの倫理と資本主義精神』にも匹敵する資本主義の本質的精神が根づいた



### 大正～戦前期の日本流：欧米流のうわべだけの模倣と軍国主義

モボ・モガなど表面的な西洋風俗のモダニズムが流行、デモクラシーなどの思想や政治・経済・文化が欧米から流入。関東大震災・世界恐慌の暗黒期が始まり軍国主義へ傾倒、負の時代へ突入。このころ現代社会の原型が生まれた



### 戦後の日本流：洋才から米才へ、志ある企業家の登場

太平洋戦争敗戦後、東洋の奇跡と呼ばれる復興を遂げる。ただし、米国の経済的政治的影響下にあり、「洋才」が「米才」になっただけでも見える。解体された財閥に代わって、松下（現パナソニック）ホンダ、ソニーなどの企業家が「日本資本主義精神」（山本七平）を体现。高度成長期にも「志」に基づく経営が現れた



### 平成の日本流：失われた 30 年と拝米主義

ジャパン・アズ・ナンバーワンの栄光も束の間、バブル経済が崩壊。質実剛健と勤勉を旨とした日本資本主義が影を潜め、グローバルスタンダードの掛け声のもと、米国型資本主義にますます傾斜。IT バブル、金融バブル、株主資本主義型ガバナンスバブルの「3つのバブル」に踊らされ、和魂が喪失する

いろいろな思想を取り込み  
より日本的なものへと進化させる  
「二項動態」「折衷」

舶来病から  
国粹主義への  
揺り戻し

米国に追随しつつ、  
日本的経営と  
人本主義が形成される

欧米流の経営モデルを  
付け焼刃的に後追い  
外からの取り込みが行き  
すぎ舶来病に





10X（けた違いの）イノベーション  
～スタートアップからスケールアップへ～

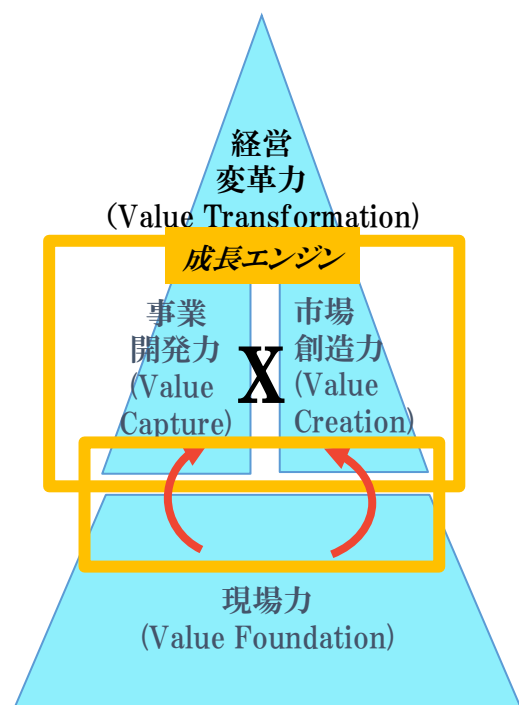
京都先端科学大学(KUAS) 教授 KUAS 客員教授  
一橋大学ビジネススクール(ICS) 客員教授 ICS

2024年8月1日  
名和高司

# スケールアップのための要件

大規模事業プロデューサーとグローバルマーケターの育成がカギ

## X経営モデル



## 企業の課題

離

経営変革力

破

大規模事業企画・開発力  
グローバル市場開拓力

守

「たくみ」の「しくみ」化力

## 政策による支援

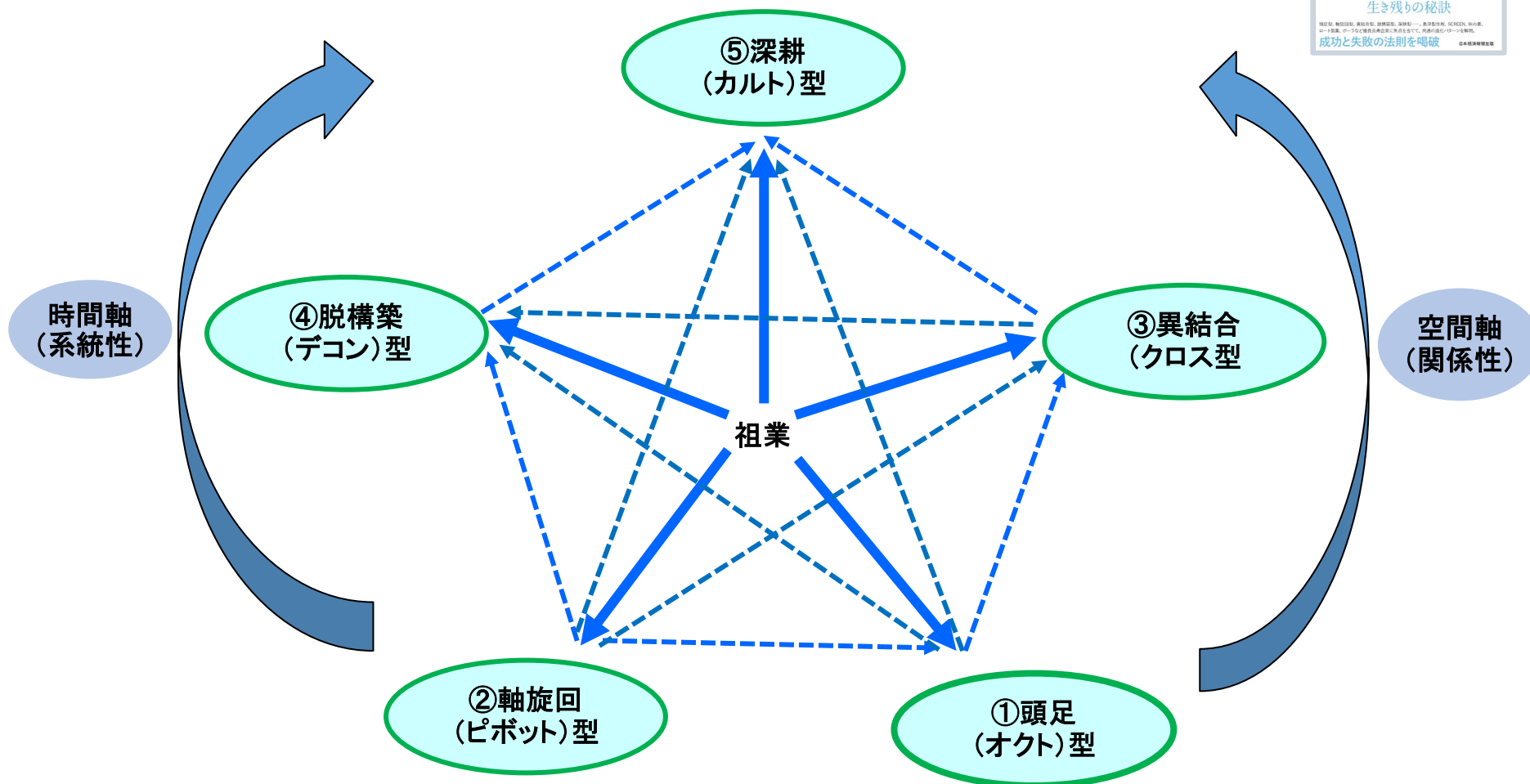
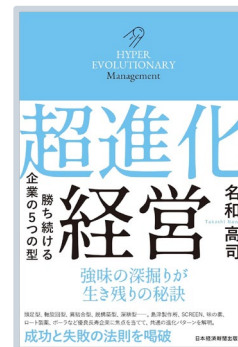
- ①次世代 (Beyond SDGs) グローバル成長目標  
例：倫理（エシックス）資本主義
- ②コーポレートガバナンス3.0  
例：事業構造変革（PBR>2倍）

- ③次世代プラットフォーム構想  
例：安心・健康・心の豊かさ
- ④人的資本2.0  
例：人財流動化（国内・海外）、人財高度化

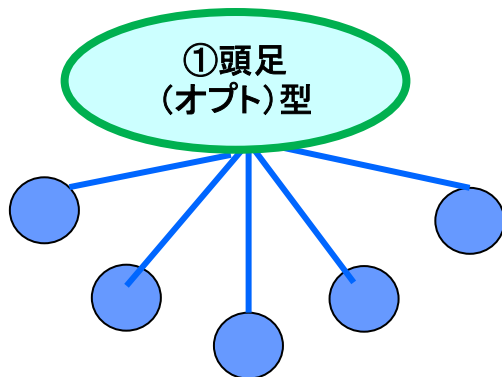
- ⑤シン日本流経営モデルの確立・伝播  
例：和（包摂性）を基軸とする多項動態経営
- ⑥DXn.0  
例：AIを活用した現場力のアルゴリズム化

出典：『10Xイノベーション～スタートアップからスケールアップへ』（2024.8.1@首相官邸）資料、  
日本経済新聞「経済教室」（2023.11.5）を一部修正

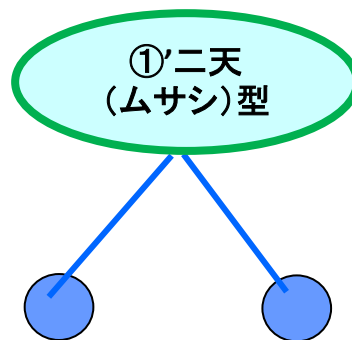
# 超進化経営マンダラ



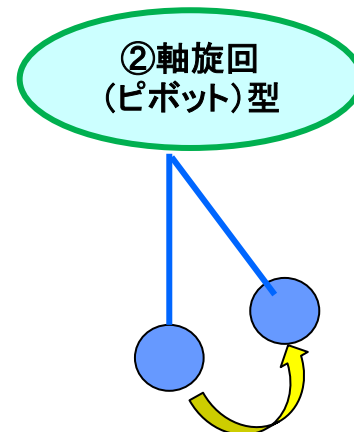
# 進化の6類型



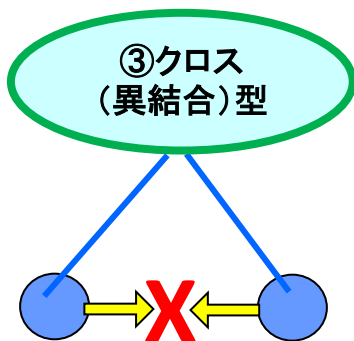
(例: 島津製作所)



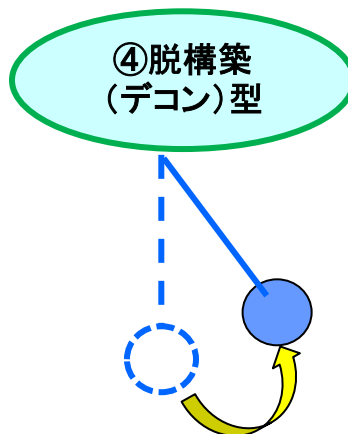
(例: YKK)



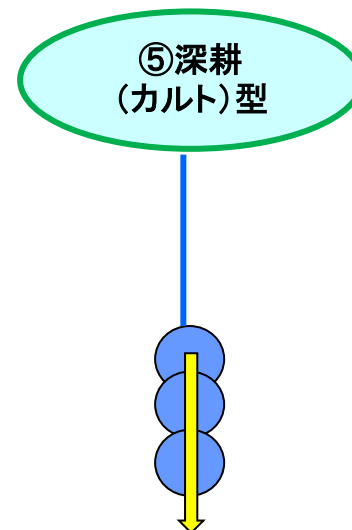
(例: ユニ・チャーム)



(例: 味の素)



(例: ロート製薬)



(例: ファーストリテイリング)



# 超進化経営の7つの法則

## キー・クエスチョン

1. 必要性(Why?)
2. 時間軸(What Timeframe?)
3. 動機付け(Which Trigger?)
4. 展開手順(How to Proceed?)
5. 期待成果(What Impact?)
6. 変革対象(What to Change?)
7. 組織能力(What Capabilities?)

## 通説

- ・ 危機(Crisis)
- ・ 中期計画
- ・ 生存(Survive)
- ・ 両利き(深化と探索)  
(Ambidextrous)
- ・ 発明・発見
- ・ (0→1)
- ・ 事業モデル変革(BMX)
- ・ 理性(IQ)・感性(EQ)

## 真説

機会(Chance)

遠近複眼(Zoom out/Zoom in)

繁栄(Thrive)

新陳代謝(ゆらぎ・つながり・ずらし)  
(Metabolic)

異結合・スケール化  
(1→10→100)

資産モデル変革(AMX)

進化力(4EPs)

- ・ 学習力(Emulating Power)
- ・ 編集力(Editing Power)
- ・ 実装力(Embodying Power)
- ・ 引込力(Engaging Power)