

# ■国際シンポジウム「ナレッジ・マネジメントの新たな展開」詳細報告

総合編集 日本ナレッジ・マネジメント学会 理事 松本優

2014年12月3日午前10時より早稲田大学大隈記念小講堂で開催された国際シンポジウムは今年から、3つの団体が主催しました。「日本ナレッジ・マネジメント学会」（以下KM学会言う場合もあり）と「早稲田大学知的資本研究会」及び新たに加わった「WICI ジャパン」の3団体の主催です。

テーマは「ナレッジ・マネジメントの新たな展開」でした。

当日の様子をそれぞれのセッションのモデレーターの方やその他学会の関係者に手分けして報告してもらい、全体の編集と写真は松本が撮影、挿入しました。その他の部分はセッションごとに報告者を記しております。



（会場の大隈記念講堂）

## ◆開会の挨拶 花堂理事長



初めに大会委員長兼総合司会兼最終セッションのモデレーターの大役やっていた花堂 靖仁先生(KM学会の理事長、WICIの副会長、早稲田の知的研究会の生みの親で初代からの前会長、今大会の仕掛け人、プロデューサー)が登壇され、開会の挨拶がありました。（写真左）

挨拶内容は今大会から主催にWICIが加わり、上記の三団体の主催になったことを紹介した後、今大会の開催趣旨について述べられた。主催の三つの団体はそれぞれ具体的に存在感のない(インタンジブルズ)とか見えない(インビジブルな)経営資源である知的資本やナレッジを扱っているのですが、それぞれ自分の視点でしか見ていない。時代の流れから見て双方向のコミュニケーション

が瞬時に行われる時代になり、その視点がうまくかみ合わないとなぜか事態になってきているのではないか。そこで今回三つの団体がそれぞれ調査研究対象にしたものがお互いにどう係わり合い、どう絡み合っているか等の問題を確認し合い、将来どういう方向性をもって調査・研究すすめればいいのかの指針得ることができればいいなというところがポイントですと熱く語られた。

次いで理事長が理解している三団体の現況や課題を簡単にしかし的確に説明され、今大会への期待を述べられた。

▼挨拶はここで終わり、続いて行われる基調講演の講師 有富慶二氏（ヤマト福祉財団 理事長）のご紹介があった。

有富氏は現在直接にはヤマトホールディングスの経営にはタッチされていないがヤマト運輸で社長、会長の後ヤマトホールディングスで社長、会長、相談役を務められた方でご存知の方も多いと思うと紹介。有富氏が頂いた「クロネコの恩返し」という本を紹介し、その本を読んでいてぜひ本講演にお招きして話していただきたいクロネコの経営の秘密を見つけたので無理を言ってお願いしたので期待してほしいと紹介された。

（有富氏の経歴についてはご存知ない方はお手数ですが以下をご参照ください）

<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%9C%89%E5%AF%8C%E6%85%B6%E4%BA%8C>

●(注)以下報告での日本ナレッジ・マネジメント学会の関係者の肩書では略して当学会〇〇...としています。)

## ◆基調講演

### 「持続的な知識創造への挑戦-クロネコ ヤマトの取り組み」

講師：有富慶二氏(ヤマト福祉財団 理事長)

#### ◇基調講演の報告

当学会理事 松本 優



(有富 慶二氏)



## はじめに

有富氏は花堂先生に無茶振りされた。((笑))ヤマト運輸は荷物を運ぶ商売でどちらかと言うと体育会系でKMとは対極にあると思っていたが((笑))花堂先生はそんなことはないと言われお引き受けした。と笑いを取ってスタート。今日は2つのことを喋るといいながらその前に企業の紹介をされました。

## ★会社紹介の中から

1919年(大正8年) - 大和運輸株式会社(旧)を設立して、創業。

1957年(昭和32年) - 現在の会社ロゴ「親子猫マーク」を制定、使用開始。

1976年(昭和51年) - 関東地方を対象にした「宅急便」サービスの開始。

1982年(昭和57年) - 商号をヤマト運輸株式会社(旧)に変更

2005年(平成17年)11月1日 - ヤマト運輸株式会社(旧)が持ち株会社ヤマトホールディングス株式会社へ移行、それまでの宅急便のヤマト運輸が新しいヤマト運輸株式会社(新)としてその傘下に入った。日本の運送業界初の持株会社制へ移行。

●当初は町の運送屋で年商10万円、今では年商約1兆5000億円になっているそうです。

## 社訓

(1931年(昭和6年)12月制定 創業者:小倉康臣)

- 一、ヤマトは我なり
- 一、運送行為は委託者の意思の延長と知るべし
- 一、思想を堅実に礼節を重んずべし

## 経営理念 (現在)

ヤマトグループは、社会的インフラとしての宅急便ネットワークの高度化、より便利で快適な生活関連サービスの創造、革新的な物流システムの開発を通じて、

## 「経営理念」が事業展開の方向性を示している

ヤマトグループは、社会的インフラとしての宅急便ネットワークの高度化、より便利で快適な生活関連サービスの創造、革新的な物流システムの開発を通じて、豊かな社会の実現に貢献します。

豊かな社会の実現に貢献します。

●有富氏は特に、経営理念の部分に力を入れて説明された。

## 1. 衛星型から水平組織へ

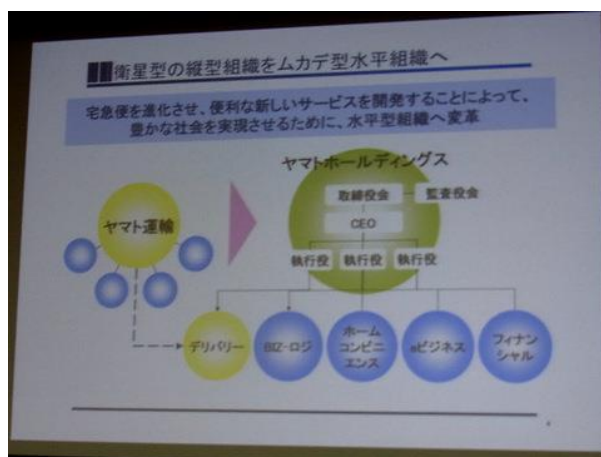
### ★ヤマト運輸からヤマトホールディングスに移行するときの経緯が面白くも為になるお話だった

有富氏が宅急便のヤマト運輸の社長になった1997年から少し経った頃、「企業の命は30年」という言葉がはやった。企業の命と言うより「事業の命30年」と言い換えるとなるほど納得がいく。宅急便だけの事業はもうじき30年になる、このままではやばいかもと思った。1つの事業が30年も50年も続くのはむずかしい。

当時の組織は衛星型の縦組織。退任した取締役など役員が子会社の社長になる。そこで頑張って親会社を救う、いや取って代るようなイノベーションを起してくれればいいのだが現実には「親をどうだまして脛をかじるかばかり考える」(大爆笑)

●つまり親会社からもらう仕事に甘んじて他社から仕事を取ってきてもっと儲けようとかイノベーションを起そうなんて発想がなかなか出てこないわけですね。(筆者)

これじゃあだめだと思って衛星型をやめて水平型の組織(スライドではムカデ型と書いていたが)でソリューションプロバイダーをめざす、ヤマトホールディングスを設立し、新しいサービスにどんどん乗り出せるような体制にした。→これがさらに飛躍の元となった。



★水平型組織に変えてからの新しい事業開発の考え方  
宅急便を進化させ、便利で快適な新しい(生活関連の)サービスを開発することによって豊かな社会を実現させる。そのためには世の中の潜在ニーズをいち早く取り入れて育て上げオンリーワンのビジネスにしていこう。

### 《ここで余談》

オンリーワンは難しいというところから話はちょっとそれで面白いエピソードが聞けた。

ヤマトは「クロネコ探検隊」と言う産直便サービスをはじめた。希望者に産地のものを取り寄せ宅急便で届けるサービスを始めたころ楽天の三木谷さんが来て心配そうに質問したが宅急便を増やすためだと言ったら安心して帰った。後で考えるとこれは楽天の基本的ビジネスモデルそのものだったのですね。そして楽天は大きくなった((笑))

もう一つヤマトが始めた 【ブックサービス】これは電話すると本屋から宅急便で本が届くサービス。これはアマゾン今の仕組みそのもの。現にアマゾンがこの仕組みを買いに来たが、売らなかつた。ただ大和はそれほど力を入れず宅急便から飛び出せなかつたのとIT/インターネット活用力の差で負けてしまいオンリーワンになれなかつた。今やアマゾンは巨大になった。

●これに似た話、日本の家電メーカーが早くから特許を取っていたのに使いきれずにダイソンやルンバに今やられている話は学会の大会でも聞きましたね。

### ★水平型で成功した一例として 車を休ませないで点検サービスできる会社

ヤマト運輸から車の保守サービス部門を切り離して別会社トラックメンテナンス会社にし、ヤマトホールディングスの傘下に入れたら急成長してエライ儲ける会社になった。その理由がすごい!!

①もともと宅急便トラック40000台のメンテナンスノウハウあり、整備部門の全国ネットをもっていた上に、ヤマト運輸では365日24時間いつでもメンテナンス出来る体制を敷いていた。これで一般のお客から自由に注文を受けられることになったからものすごい他社との差別化ができた。

②この365日24時間でいつでも車検ができる体制で、一般には車検でドック入りした場合その間代車が必要などところこの会社では代車が不要。

③また三か月点検に対応する夜間訪問点検(トラックに三か月点検の道具一式を積んで夜間に訪問してお客のところで三か月点検を済ませてしまう) これは車を休ませないで点検サービスできる会社の出現だ!

これで売り上げがみるみる内に倍々と200億、400億円と増えて行った。

●講演では名前が聞き取れなかったのが後で筆者がネットで調べたらこの会社は「**ヤマトマルチメンテナンスソリューションズ株式会社**」と言う名前だった。

### ★水平型組織にして目指す商品/サービス開発のポイント

「**目指せ翼くん、ストーカーはだめよ!**」これは初めて聞くとなんのこともさっぱりわからなかったが...聞いて納得。ストーカー形とはストーカーは自分本位で自分は素晴らしいのだ、持てるはずだ、だから好きになれと押し付けるタイプ。一方翼くん(サッカー漫画の主人公、何もしなくても女性の方がきゃあきゃあ騒いでモテモテ)型とは相手のニーズにドンピシャで喜んで買ってくれる商品やサービスの開発を目指せという意味。

●平たく言えば「**押しつけではなく、引っ張りだこになるような商品/サービスの開発を目指せ**」と言うことですね。

## 2.ラストワンマイル・ナレッジ喚起作戦

### ★ラストワンマイル(顧客接点)を大切に

#### \*顧客は評判でサービスを買う

サービスは目に見えない。サービス業は形のない目に見えない商品売っている。だから客は評判で商品を選ぶ。→**風評が事業の勝敗を決する**

\***クレームは1/25 という法則**。直接言ってくるのは1人、後の24人は不満があっても言っていない。1件のクレームは24件の見えないクレームがついていると思え。合計25件のクレーム。

\*さらに、**不満に思った客は必ず10人に話す**。

つまり25人 x 10 = 250人 **1人の見えるクレームは250人の客を失っているのだ**ということを忘れるな。

●これはものすごい教訓になった。

### ★やりがいはどうやって持たすか

19万人の従業員がいる。その約半分がドライバー、全国に4000か所の営業所ここにはパートの人もある、トラック5万台ある。

ここで鈴木自動車の話を出し、現場重視の鈴木社長も社長が現場へ行けば解決するが1人で全現場へいけるわけがない。どうしているんですか?と控え室で鈴木自動車出身の久米副理事長と話していたのですがと披露しながら、全員をうまくコントロールするのは難しい。社長が顧客接点の4000の営業所、5万台のトラックを見に行くことは到底できない。

やはり、これは社員一人一人に自主性を持ってうまく対応してもらえない。そこでどうするかを考えた。

#### ①ヤマトは我なり等 社訓の精神を徹底した

一、ヤマトは我なり 一、運送行為は委託者の意思の延長と知るべし 一、思想を堅実に礼節を重んずべし 社員全員がそれぞれヤマトの顔であり命運を握っているのですよ。

#### ②お客様との接点にはかならず正社員を配した。(アルバイトでもできたがここはこだわった。)

そして**業態一番、地域一番の給料を約束した**。

#### ③やりがいを喚起する DVD をつくった

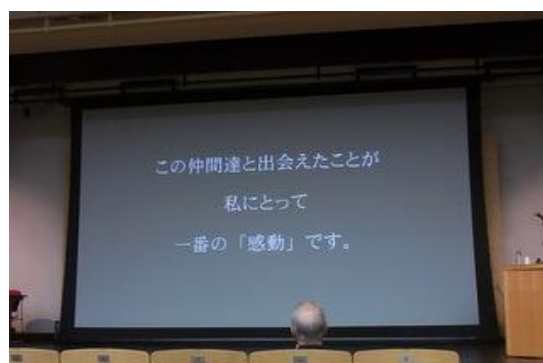
届け先でもらった感謝の言葉、おじいさん、おばあさんの言葉や可愛い子供の言葉、自分で嬉しかったシーン。こういうシーンもあったよね。仲間内で絆の深まる嬉しかったシーンの言葉のやり取り等々.....

このDVDを最後の10分間見せてくれた。

これがまたすごいものだった。

DVDはバックグラウンドミュージック(これがまたいい)とところどころに従業員の方の働いている写真と後はお客様の感謝の言葉やドライバーその時感じた気持ちのメッセージの羅列が淡々とスライドショーで紹介された。

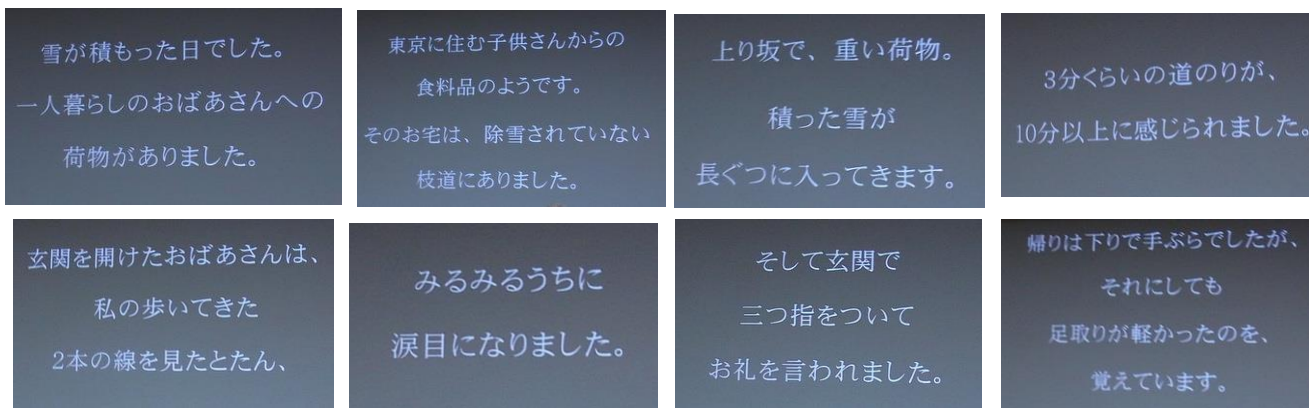
最後の方には社訓 一、ヤマトは我なり 一、運送行為は委託者の意思の延長と知るべし 一、思想を堅実に礼節を



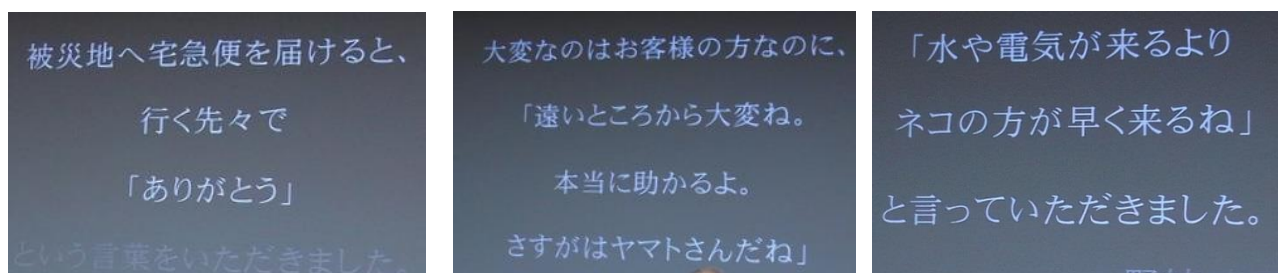
重んずべし のスライドもついていました。

これが実に心を打った。我々 第三者でもそうだから当事者たちはもっと感じたことだろう。

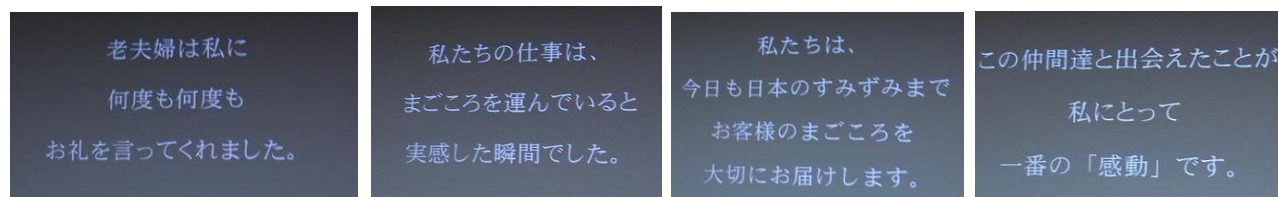
▼以下にほんの少しだけ紹介させていただきます。動かない下手な写真で感動が伝わるかどうか心配ですが左から右へと読者の皆さんの目を順次動かしてお読みください。(m(\_)\_m)



(これは雪の積もった日に一人暮らしのおばあさんの所への荷物があり、除雪されてない坂道を苦勞しながらたどり着き届けた時、おばあさんは雪中の彼の足跡を見て涙目で玄関で三つ指についてお礼を言われた時の感動エピソードです)



(これは東日本大震災の被災地へ宅急便を届けると、行く先々でお礼を言われ「水や電気が来るより猫がはやく来るね」と言ってくれたという話 これは泣き笑いですよ(T\_T)(^.^))



(この4枚は各エピソードの最後のページです)

スライドショーが終わったとき、一瞬静まった。この時会場の多くの人が涙を拭いていた。続いて怒涛のような拍手の嵐。素晴らしかった。

●これぞヤマトさんのナレッジの塊ですね。

筆者も感動の涙なかなか止まらなかった。まさにこれを感涙と言うのですね。感動をありがとうございました。(以上 松本 優 記)

## ◆オープニングセッション

### 「統合報告の領域においてナレッジマネジメント(知識経営)を如何に働かせるか」

発題者: Stefano Zambon (伊・フェララ大学教授、WICI 欧州会長)

パネリスト: 安部 博文 (電気通信大学産学連携センター 特任教授)

モデレーター: 久米 克彦 (当学会 副理事長)

#### ◇オープニングセッションの報告

当学会 副理事長 久米 克彦



(司会の花堂理事長 久米副理事長 ザンボン教授)



#### 1.モデレーターからの報告



(モデレーターの久米克彦氏)

今年早稲田で行われた当 KM 学会と WICI ジャパンとの共催国際シンポジウムで、大いなる挑戦が行われました。知的資本をベースとする「統合報告」の領域の中でナレッジ・マネジメントがどのように行なわれているかを研究しようという試みです。これまでも企業の真の実態を把握するための試みは行われており、イノベーションを生み出す潜在力を新たな企業価値として着目する研究や組織構成員の持つ知識、能力を通しての企業価値を測定しようとするアプローチなどがされてきています。しかしながらザンボン教授のご指定の通り、近いようでまったく別の領域として各々の視座から研究がされてきており、お互いに議論の接点がありませんままにきたのが実態であります。昨今、統合報告が企業を示す現実的なツールとして研究が進み具体化され始めた中で、企業の成長・革新の基になっている知識経営との関連性を比較研究する事はまさに時宜に適ったものと言えましょう。

今回は WICI 欧州会長でもあるザンボン教授(写真右)の問題提起という形で、言わば今後の新たな研究を促進する起爆剤として提示されたものと考えます。講演の中では知識経営が統合報告の中において重要であるという認識であり、知識と価値とを如何に結び付けられるかが最大の論点となっています。知識と価値の違いについて分析を行い、色々論点を整理し仮説も提案されていますが、しかし当然まだ議論が始まったばかりです。



パネリストの安部さん(写真右)からは、ザンボン教授も指摘しているように知識ないし知識経営そのものを測定する術がない中で、如何に両者を繋ぐ懸け橋を構築することが最大の課題であるとの指摘がされました。これからの研究の対象として大いに興味あるものです。



## 2. ザンボン教授の講演概要\*

### <知識の創造的役割>



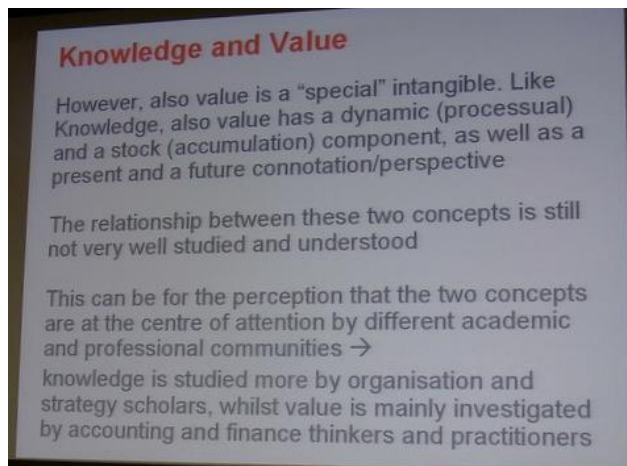
知識は企業や社会の成長のエンジンと考えられる。知識は無形資産を生み出す主要なものであり、集積することが出来る性質がある。ここから知的資本 (Intellectual Capital) の概念が導き出されたのであるが、これは人的資本、組織資本、関係資本から構成される。野中郁次郎教授が「知識創造のスパイラル」の中で論じておられるように、知識は環境との浸透的プロセスの中で、組織の内外においてダイナミックに創造され再生産される。このスパイラルは価値創造と結びついている。

例えばブランドの価値は認知度、評判、信頼性、ブランドが与える感情などの特定の知識に結び付いている。知識はプロセスであろうが集積(知的資本)であろうが、企業における短期、中期、長期にわたる

価値の創造能力の基礎部分に存在していると思われる。だから知識経営は価値経営でもある。

### <知識と価値>

価値とは特別な無形資産である。知識のごとく価値はダイナミックなプロセスを有し、同時にストック(集積)も有する。これら知識と価値の二つの概念間の関係はまだ十分研究されてもいないし理解もされていない。両者はまったく別の領域にある。しかし知識なくして価値創造はない。両者の概念は今後、様々な学会や専門家コミュニティから注目を浴びるものと理解している。知識は企業組織や戦略に関する学者により多く研究されているが、一方で価値は主に会計や財務の専門家や実務家によって調査・研究されている。両者の違いを理解するための重要なポイントは、自分で次の様な質問をしてみるとよい。

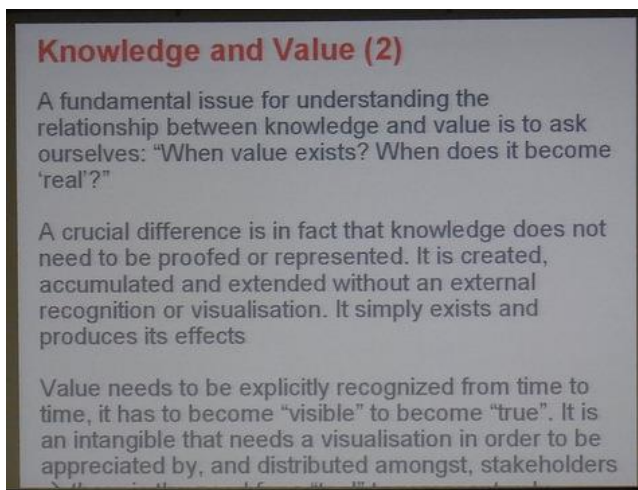


### 「価値はいつ存在し、また価値はいつ実現するのか？」

知識と価値の重要な違いは、知識については実証したり説明する必要がないことである。知識は外部からの認知や視覚を通じなくても創造、蓄積、拡張することができる。知識は単純に存在し、その効果を生み出す。

一方価値は時によって外的に認知される必要があり、「真実」となるためには視覚化される必要がある。価値はステークホルダーによって評価されたり、分配されたりするために視覚化が必要な無形資産だと言える。そこで価値を表す「ツール」が必要になって来る。

そこで知識創造および知識経営を価値の観点から見ると、データー情報ー知識ー智慧 (DIKW) モデルと、野中教授の SECI モデルを統合した概念に



向けた試みが見えてくる。事実、組織に存在する知識はデータや情報によっても生成されるが、同時に知識は価値を生成する能力を持つ。価値は認知されることが不可欠であり、データ・情報により視覚化がもたらされる。こうして知識創造メカニズムを次々と育てることになる。知識創造はこのように価値創造と絡み合い、その逆も然りである。知識と価値の双方にとり不可欠なデータと情報を通して、知識—価値の循環関係を構築できるのである。

もう一つの関連テーマは価値について知識の様に、主たる生産ファクターが異なる所有者毎に下記に示す項目を提供するのか、ということである。例えば

- 株主への価値 (利益/配当)
- 資本提供者への価値 (EBITDA/収益力)
- ステークホルダーへの価値 (付加価値)
- 社会への価値 (業務運営に関わる社会ライセンス価値)

これらの各種価値を表すことは複雑であり、伝統的財務諸表とは異なった報告ツールを必要とする。即ち色々な形態の知識(知的資本)が生み出す(現在・未来の)価値によって知的資本を表示したり、視覚化出来る報告ツールの意味である。

### <統合報告の始まり>

2013年12月に新たな報告書が提示された。すなわち統合報告(IR)である。統合報告の主要な目的は財務資本提供者に対し、どのように組織が短期・中期・長期の価値を創出するかを説明することである。統合報告は、組織が短期・中期・長期を問わず価値を創出する能力に関心のあるすべてのステークホルダーのために作成される。

統合報告は、組織が資源や関係性を用い影響を与えた場合、それらについてどうなったかを見るため洞察力の提供を目的にしている。(これら資源と関係性を集合的に「資本」と呼ぶ。)また統合報告は、組織が外部環境および価値を生み出す資本との間でどのような相互作用をするのか、を説明しようというものである。

### <知識経営と統合報告>

要するに、統合報告では資源と関係性、およびこれらが価値創造する方法を見ているのである。これらの資源と関係性の核心は、知識資本と知識創造のプロセス(人的資本、関係資本、知的/組織資本)により与えられる。そこで我々は、統合報告が短期・中期・長期にわたる価値を創出する知識資源、プロセスおよび相互作用を如何に管理・経営するかを示すのが主な目的であると確信出来る。必ずしも外部コミュニケーションだけでなく、組織内部のコミュニケーションや認知が特に統合報告にとり重要である。



### <まとめ>

統合報告が組織の価値創造メカニズムや成果について知識経営プロセスの効果を視覚化しようとしている、ということ意識したのは多分国際的に初めてかと思う。統合報告の最近の進歩の結果、知識経営の研究者と専門家は知識と価値が次世代への貢献が示せるような報告ツールに注力できる機会を持つことになる。組織と戦略の専門家達にとっては報告の測定基準と測定値の課題に直面している。野中教授による組織の知識創造モデルからも、統合報告などの概念的・業務的ツールが今日、価値創造の文脈の中における表現手段となっているのが分かる。

\*講演概要はザンボン教授の講演資料を基に当日特に強調した点を加味して作成したものです。

(以上 久米 克彦 記)



## ◆セッション1

### 「ウェアラブル・デバイスの展開と知識創造」

発題者：荻原剛氏（オムロンヘルスケア(株)デザインコミュニケーション部デザイナー）

「オムロンにおけるウエルネスリンクは何をもたらすか」

パネリスト：村井亮氏（株式会社 Beat Communication 代表取締役）

モデレーター：山崎秀夫氏（当学会 専務理事）

#### ◇セッション1報告

当学会 専務理事 山崎 秀夫



(司会の花堂理事長、 山崎秀夫氏、 荻原 剛氏)



(村井 亮氏)

日本でも2014年に入って IoT やウェアラブルが注目される中、このような具体的な事例を扱った講演会はほとんど無く、大部分のセミナーがコンセプト提示に終わる中、「オムロンにおけるウエルネスリンクは何をもたらすか」を中心とした本パネルは具体的な事例として熱気に包まれました。

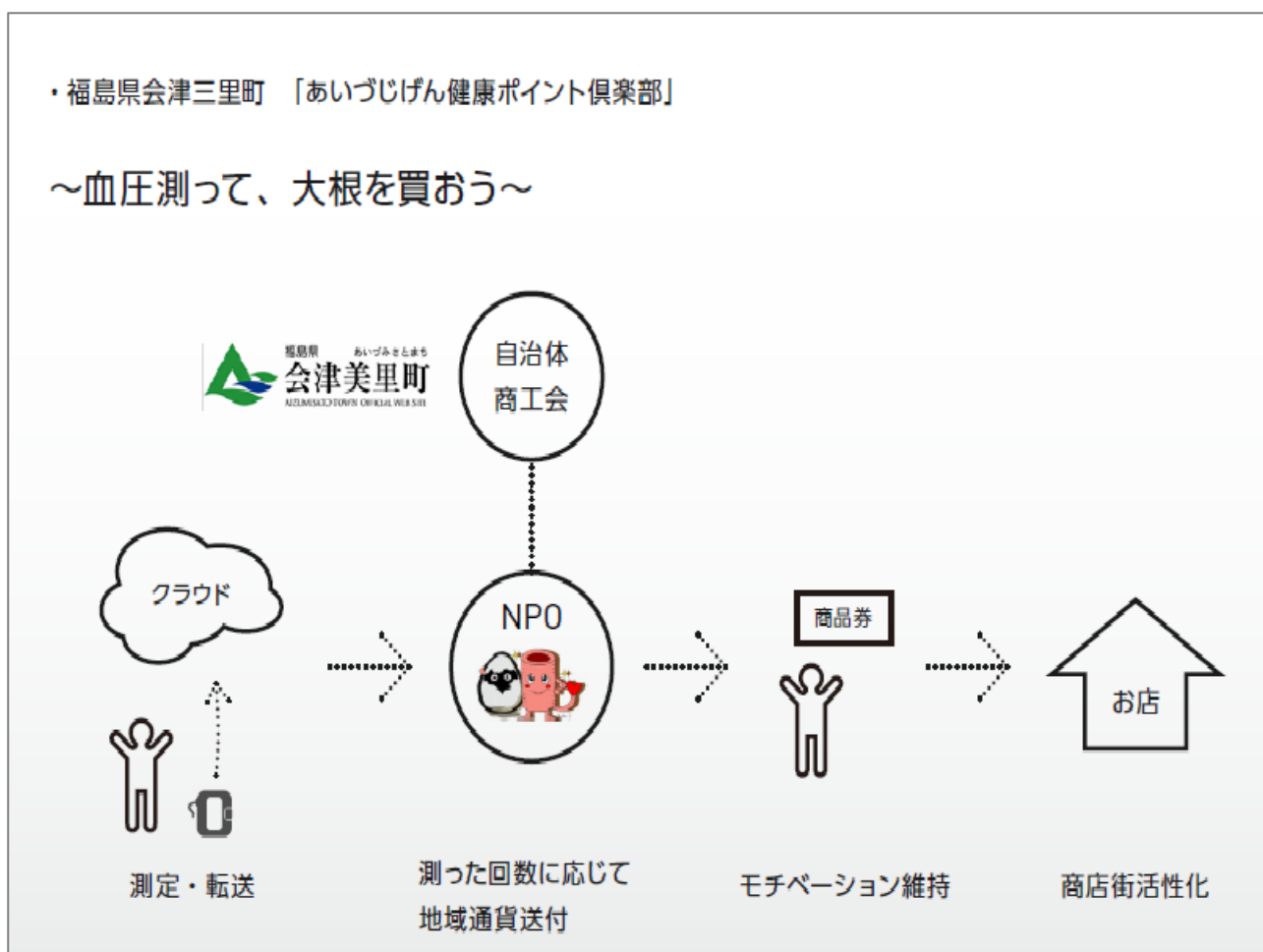
最初に山崎専務理事(写真右)が IoT とウェアラブルの社会的インパクトの説明を進化人類学の視点から述べました。エネルギー関連の現代的課題が「火の再発明」とすれば、スマート機器と言われているものは「道具の再発明」その中でもウェアラブル機器は自動運転などと共に「二足歩行の拡張」と位置付けられると言う説明がありました。ビッグデータやAIは「頭脳の拡張」ソーシャルネットワークは「集団内コミュニケーションと言葉の拡張」と考えられます。IoT はそれらの全般のインフラとして社会を大きく変えた嘗ての印刷術や放送、通信、モーターウエー、鉄道、航空機、電力ネットワークなどを総合した再発明であり、歴史的に見て大きなインパクトがあると述べました。それらの再発明の為には、雇われない働き方や起業に支えられた自己表現の自由など創造の経済が求められていると言う内容です。



(モデレーターの山崎 秀夫氏)



次にオムロン荻原氏(写真左)の説明では、既にオムロンヘルスケアは2010年から「ウェルネスリンク」(<http://www.wellnesslink.jp/>) と呼ばれる血圧計、体組成計、歩数計、スマートフォンなどで取得した生活者の個人健康データを分析するサービスをインターネット上に作り上げており、それに基づく医師の診断を支援するための「メディカルリンク」サービスも立ち上がっています。そして「血圧計」事業ではなくて「血圧」事業と言う視点から事業を行っているとの説明がありました。既に福島県会津三里町では「あいづじげん健康ポイント倶楽部」では「～血圧測って、大根を買おう～」と言った健康活動に地域通貨をポイントとして提供する取り組みまで行なわれています。このように自治体や健康保険組合による住民や組合員の健康づくりへの取り組みに向けて採用が拡大しているとの説明がありました。また健康運動を進めるためには友人や地域の住民などで競い合うことで健康維持に取り組めるランキング機能が有効だそうです。この具体的事例は参加者に大きな印象を与えたようです。



<出所：オムロン様、講演資料より>

これに対して山崎秀夫学会専務理事より日本ではアップルのように「モノ支配論理」から脱して「サービス支配論理」で事業を進める国内メーカーが少ない中、オムロンヘルスケアの取り組みは米国アップルに匹敵する取り組みだと指摘がありました。

次に Beat Communication 村井氏(写真右)から「米国ではオバマケアの影響で企業がグループ保険にウェアラブルデバイスを導入する事例が増えている」「オムロンさまの事例のようにビッグデータで計測される健康運動の参加度合いによってポイント付与や保険料割引なども行われている」と指摘がありました。また同社は2015年からヘルスケアビジネスへの参入を目指しており「特に企業のグループ保険の場合、社内 SNS による社員間の動機づけが重要」であり「社員の物理的健康と心理的健康を二つながら社内 SNS で支援するサービスを立ち上げる」「健全なる精神は健全なる肉体に宿る」と述べ、とてもユニークな面白いアプローチとして注目されました。「北米でも BP アメリカや BP カナダは全社員、伴侶、退職社員にもウェアラブル機器を配布して、皆で健康運動を行っており、多様性の次は社員の健康による生産性向上、アイデア創出」という方向に行っているそうです。



(村井 亮氏)



<説明する村井氏>

参加者からはオムロンや Beat Communication の提起は、家電崩壊などで消沈した日本を元気にする日本を元気にする動きとして応援してゆきたいと言った意見が出ていました。

(以上 山崎 秀夫 記)

## ◆セッション2

### 「統合思考経営と資本概念の再構築」

発題者： 跡部博司氏((株)ICMG ディレクター)

「自社の『資本概念』をどのように形成するのか」

パネリスト： 貝沼 直之 氏(株式会社ドンキホーテホールディングス IR 部長)

Dr. LAURA GIRELLA, Ca' Foscari University of Venice

モデレーター： 芝坂佳子氏(KPMG あずさ監査法人、当学会 理事)

#### ◇セッション2報告

当学会 理事 芝坂 佳子

シンポジウムの session2は、「統合思考経営と資本概念の再構築」というタイトルで行われた。

「統合報告」という言葉は一つのはやりではあるが、本質はナレッジ・マネジメントが扱ってきたテーマを、社外での価値評価、財務的社会的価値の創造を、関係者が共創しながら取り組む活動という意味で、同質な点が多い。

このような問題意思の下に、ナレッジ・マネジメント/統合報告に共通する実践のベースである自社の強みへの認識と、その源泉、および成果を、経営者がどう再定義し、実践するのか、という視点を共有したのち、3人のパネリストからの報告があった。



(モデレーターの芝坂佳子氏)



(跡部 博司氏)

概念整理として、「格付け」という作業を通じて、多くの企業の知的資産を客観的に、また、定量的に見つめてきた跡部氏からプレゼンテーションが行われた。ローソン社が公表した統合報告書を用いて、外部からの目線で、同社が考える資本概念への示唆が共有された。(写真左 跡部 博司氏)

その後、実際にローソン社で統合報告の作成に深く関与された貝沼氏より、見えざるものを関係者の合意のものに、特定した上で、ビジネスモデルをベースに、価値創造のプロセスを明示することのむずかしさ、また、有用性について、様々な分野での豊かな業務経験に基づく発表が行われ、参加者の具体的な理解が進んだと感じている。



(貝沼直之氏)



最後に、知的資産経営について、学術的な研究をしてこられた Laura Girella さんから、知的資産経営が提唱してきたことと、多くの企業が今、取り組んでいる統合報告との共通点や、類似点、また、違いなどについて、整理されたプレゼンテーションが行われた。(写真左 Laura Girella 氏)

各報告がきわめて充実していたために、前学会理事長であられた故森田松太郎先生が大変関心をもたれておられた「人的資本」について、一言ずつコメントを求めることで議論を締めくくった。企業の規模や業種、国籍等に関係なく、「新しい」経営コンセプトであろうとなかろうと、人的資本が極めて重要なのだ、との確認がなされた。どのような取組においても普遍的に貴重でありながら、その評価や取扱い、活用、育成等には、まだ多くの課題があり、統合思考経営の実践やナレッジ・マネジメントの取組等を通じて、さらなる研究が必要とされるとし、議論を終えた。

(以上 芝坂 佳子 記)

## ◆セッション3

### 「企業における知識創造への挑戦」

発題者: 高山千弘氏(エーザイ株式会社 理事・知創部長、当学会 理事)

「知識創造企業を目指す組織変革:実践とその成果」

パネリスト: 前川 和也氏(株式会社ハートビーツ取締役)

長谷川 光彦氏(日本リファイン株式会社取締役、当学会 会員)

モデレーター: 進 博夫氏(アルシノーバ代表、当学会 理事)

#### ◇セッション3の報告

当学会 理事 進 博夫

本報告はエーザイ高山氏を部会長に、中小・中堅企業5社が2013年から活動中の「組織変革実践研究プロジェクト部会」の活動経過報告である。2013年1年間は隔月で開く会合を起点に各企業が知識創造実践活動を行い、2014年3月の年次大会で活動報告をさせて頂いた。2014年からはフォローアップセッションに移り、会合頻度は少なくしつつ継続的に活動を続けている。

本シンポジウムでは、部会長の高山氏による本取り組みの基本的な考え方の紹介の後、5社の実践例の紹介を行った。今回は在京2社が登壇、新潟の3社は資料に基づきモデレーターが代理で紹介した。



(モデレーターの進博夫氏)



(花堂理事長

進 氏

高山氏



長谷川氏

前川氏)

#### ★高山千弘部会長の報告要旨:

##### 「知識創造企業を目指す組織変革:実践とその成果」

エーザイは一橋大名誉教授野中郁次郎先生によれば、先生の知識創造理論を全社で展開中の世界初の企業であり、知創部も野中先生の命名による。エーザイの企業目的は企業理念「hhc」の実現である。企業理念を定款に定めており世界に類例がないようである。患者様満足を追求し社会貢献を行い利益はその結果と考える。野中先生はアリストテレスの「フロネシス、賢慮」に基づき、資本主義を超える「賢慮型資本主義」を提唱されるが、エーザイは賢慮型企业たるべくその努力を継続中である。

2006年から知創部長。以前はアルツハイマー治療薬のマーケティングを米/日で担当し、プロダクトを売るのではなく社会を変えていくコミュニティベースの活動を進めてきた。

hhc 実現のための活動とは、全社員が1%の活動時間を患者様と時を過ごす(共同化)。その暗黙知を受け取り表出化する。そして WHO はじめ、行政や様々な団体、企業と連携して(連結化)患者様満足を実現し、次のステップに進んでいく(内面化)。そのような知識創造理論の SECI モデルに沿った活動である。

今回、学会の場を借りて外部の企業に知識創造理論実践の本プロジェクトの機会を得た。前提として理念経営は必須である。創業時の企業理念を再確認し、現状を認識した上でその実現を目指し、ドライバーとしての知創理論の具体的実践の場を作り活動を拡げていく。メンバーには賢慮を持つリーダーとしての活動をお願いした。

プロジェクトでは、隔月の会合で知創理論の基本的考え方を議論し、展開方法を話し合った。隔月会合間には組織・企業内で実践展開し、その成果、課題、アイデアなどを次の会合に持ち寄り、対話しながら気づきを増やし実践を深め広げていく活動を継続した。

5社はまず企業理念を組織で再確認し共有した。その上で1年後の達成すべきビジョンを具体化し、現実とのギャップを認識し、展開の場創りを行い、介入すべきプロセス、関係性、インフラのポイントを明らかにしつつ SECI モデルを回していく活動を繰り返した。2014年3月の年次大会で成果発表を行い、現在はフォローアップセッションを継続中である。変革に終わりはない。



(高山 千弘氏)

振り返って、異業種の集まりによる多彩な気づきと高いモチベーションの共有がなされた。顧客への価値提供では、単なるプロダクトやサービス提供に止まらない顧客の QOL につながる価値提供の提案がなされるという成果が出始めた。単に地域の一企業ではなく、地域に支えられ、顧客に支えられ、社会になくてはならない企業となっていく目標が生まれた。顧客との共同化の深化が課題である。表面に表れず言葉にならない顧客の思いを感じとる共同化をさらに深めることにより、より高いモチベーションと価値提供の深い理解が得られるはずで、一組織、一企業では無理な高い実現目標も他企業や組織、パートナーと組むことにより可能になる。今後も活動を継続していくことが重要である。

## ★企業メンバー5社発表

### ★株式会社長谷川ホンダ販売 長谷川恵子氏(代理説明)

新潟県栃尾市のホンダディーラー、「ホンダカーズ栃尾」の屋号で事業展開中。社員21名。

企業理念もない状態でプロジェクト参加した。

共同化では、顧客以外の他社ユーザーや遠方の客を対象に、営業ではなく整備士が無料点検訪問し、困りごとを聞き本音を聞くことが出来た。結果として、車はお金も手がかかるといふより楽しいもの、というポジティブイメージに変えていくという基本ビジョンが生まれ、整備士も客の本音を理解できた。

表出化では、社内で役職を超えて小規模グループで対話、コンセプトを考え、生活イメージの展示や地域企業との連携など、多様で斬新なアイデアが出た。

それを基に、飲食店の店内ブース出店、観光協会とのレンタカー、アウトドアブランドのスノーピーク社との定期的コラボイベント開催など地域企業・団体との連携開始(連結化)。

活動を通じての気づきであるが、他社との価格競争ではなく、お客様に寄り添った生活提案により成果もついてくる。また実は他企業も連携を求めていることがわかった。

企業連携は、地域の未来を考える最高の場創りである。

今後の方向性としては、変革即実践の組織作りと変革リーダー育成を行い、地域の寄り合い場となり、地域に必須の会社を目指す。

### ★前川和也氏(株式会社ハートビーツ取締役)

ハートビーツ社は電通大学発の IT ベンチャーでサーバーシステムの24H365D 運用事業。社員55名、平均年齢27才の若い会社。9割が技術系で、プル型営業で営業専任はいない。

企業理念は5年目に作ったもので、若い仲間同士、共に変化を楽しもうという趣旨である。

共同化では、従来のトップダウン型では先行き難しく、担当の異なる社員の中で如何に回すかが課題である。事業の性格上集合が難しいため、SNS で情報をシェアしている。表出化では、先まわりで提案できることを念頭に、チャットベースのコミュニケーション中心に問題解決を図っている。連結化では、お客様に褒められた事例、価値を感じてもらった事例を紹介し共有化することがモチベーションアップにつながっている、

9割が技術系の IT 技術者で草食系であるが、仕事に対するパッションは強い、賢慮型リーダーを育てる社内教育や評価制度も新たに設定した。



(前川 和也氏)

参加しての感想であるが、メンバーと2カ月ごとに会えることが強みで、学ぶことも多く、負けていけない、仲間がいてモデルがあって回していけることが強みである。

#### ☆日本郵便株式会社 新潟営業統括本部 課長 鳥羽 章夫氏(代理説明)

日本郵便という巨大企業の新潟営業本部に所属。

プロジェクトに参加し、まず会社の経営理念が素晴らしいことを改めて認識した。残念ながら社内では経営理念を意識してはならず形骸化し、民営化されてはいるが外部からは相変わらずお役所的印象を持たれているという現状認識からスタートであった。

まず属する組織内での理念の確認、理念の唱和、その意味を深く対話することから開始、それが隣の部署にも波及した。部下にも外部発信の場の提供を行い地道に続けていった。

SECI を回しての特筆すべき成果として、これまで停滞していた大型案件で、さらにその先の顧客のことを顧客と一緒に考えることで解が見え受注につながったことが挙げられる。

その他にも、経営理念の重要性に社員が気づき職務行動の軸が見えてきたこと、情報の表出化が社員間で積極的に行われる状況が芽生えてきたことが成果である。

今後は、顧客との共同化のさらなる推進、営業ノウハウの共有化の拡大を図り、人が代わっても継続可能な仕組み、状況を創り出すことが課題である。

**高山氏補足:** 経営理念を唱和するだけでなく、その意味を深く考え議論し理解を進めた。

その結果、過疎地域の顧客の満足度向上のために競合他社とパートナーを組む議論も実践した。最終的に時期早尚で上司承認は得られなかったが、大きな実践展開の試みに至った。

#### ☆日本リファイン株式会社 取締役 長谷川 光彦氏

岐阜県大垣が発祥の地で、創業60年近い溶剤リサイクル事業を主とする。海外にも進出。

以前から当学会法人会員で、高山さんとは面識があり。経営理念も高山さんの指導で3年前に社員にも理解しやすい具体的な形に改訂し、ビジョンとして目指す企業像も設定。

プロジェクト参加時は、10年後のあるべき姿を見据えて直近の事業活動を定義するバックキャスト10経営が全社をあげてスタートする時期であった。

色々の課題を現実解決していく中で、これが SECI の各々のフェーズに相当する位置づけだろうと後付けで考え、高山さんにもそのような指摘を受けた。



(長谷川光彦氏)



グローバル化では中国・インド進出の市場調査を行い、某自動車メーカーの米進出に協力し、リサイクル事業で他の技術を持つ企業とも連携化を始めている。

プロジェクト参加で得たものとしては、賢慮型リーダーシップを知り、経営層として今後なすべきこと、磨くべき能力を認識したこと、実際の活動が SECI モデルと整合しており、今後の活用のイメージが明確になったこと、従業員のモチベーションの重要性、社員とのコミュニケーションの重要性を認識し、経営としての責任感を深めたことなどがある。

参加後の変化としては、個人の力の限界と組織の潜在力を認識し、SECI を各部署で自律的に回していくことが重要と感じ、回すための人への関心が強くなった。今後は出来るだけ組織に入り込み、顧客の声を聞く共同化の現場に立ち会いたいと考えている。

### 株式会社新潟関屋自動車学校 総務部長兼経理部長 渡邊 力氏(代理説明)

来年(2015年)創立90周年の伝統を誇る県内トップの自動車学校である。

プロジェクト参加で企業理念の重要性を認識し、旧態依然の個人経営企業で存在しなかった企業理念を社長から引き出す作業から入った。関心のなかった社長も次第に理解。社内会議・新卒説明会、地域活動でも担当者が企業理念を説明、アピールする機会とした。

理念の実践活動として、地域の小中高での自転車安全無料講習の開催などを行った結果、入社希望者や取引先の評判も向上、マスコミ取材でも取り上げられた。

企業理念・ビジョン実現のための仕組み作り改革として、人事・組織改革を今後実施予定。

さらに革新的新サービスを準備中である。遠方のお客様や通常ルートを外れたお客様の通学送迎サービスをニーズに合わせて行うべく、自社サービスから切り替え、IT の導入とアウトソーシングによって実現する計画を立案し、新潟県知事の「経営革新計画」認証を得た。自動車学校としては初の承認企業となるなど、新しい試みも進行中である。

企業発表は以上で、その後会場からのコメントとして電通大特任教授の安部博文氏からハートビーツ社と日本リファイン社へのエールを頂いた。(写真右)



モデレーターのコメントとして、企業メンバーは自ら変化しつつ変革実践していくが、先んじて高山さんも様々な新たな知を提供し新たな気づきを皆さんに誘発している。5社は中堅中小企業の集まりであり、今後も組織変革の先進モデルを更新し続けて頂きたい。

12月からは花堂理事長の強力なご支援があつて大企業のプロジェクトも始まる予定で、別途ご紹介出来よう。

関連して花堂理事長から以下のコメントを頂いた。

大企業は組織規模が大きく複雑であり、中堅中小企業の成果紹介のあつたこのアプローチの通用では新たなチャレンジも見えてくるであろう。高山さんのご指導を頂きつつ会員のご支援、助言も頂きながら進められればいいと考える、

(以上 進 博夫 記)

## ◆モデレーターによる総括セッション

パネリスト： 久米 克彦氏  
山崎 秀夫氏  
跡部 博司氏(セッション2 芝坂氏の代理)  
進 博夫氏  
モデレーター： 花堂 靖仁氏

### ◇総括パネルまとめ

当学会 理事 矢澤 洋一



(司会の花堂理事長) (パネラーの久米氏 山崎氏)



跡部氏 進氏)

### —花堂理事長が提起した4つの問題—

・総括パネルでは、各セッションのモデレーターら4人が登壇し、花堂理事長の司会の下、総括パネルディスカッションを行った。それぞれのセッションのモデレーターが、各セッションの内容を3分程度で報告し、花堂理事長が、それぞれのポイントを掘り下げる形で討論が進行した。セッションの内容は各モデレーターの報告を読んでもらうことにし、ここでは、花堂理事長から提起された重要と思われる四つの問題に絞って報告したい。

1、第一に、花堂理事長は、ザンボン教授が言及した統合報告とナレッジ・マネジメントについての関連を指摘した。花堂理事長は「統合報告において最も重要なキーワードは、企業の価値創造プロセスを客観化することだが、そこで鍵を握るのは何かについて、これまで必ずしも明確に考えられているわけではなかった。しかし、ザンボン教授は創造の源泉はナレッジだと指摘した。私は本質をついていると思う」とザンボン教授の発言を高く評価。その上で「複式簿記・財務報告は600年近くの歴史を持つが、ここへきて、ようやく企業活動を客観視するには見えない資産、あるいは見えない資本に対する認識・測定を確立することが重要だ」という基本的な考えが出てきた。ザンボン教授とは長い付き合いがあるが、彼が統合報告に関連して、報告書の要となる価値創造をナレッジと結び付けて発言したのは初めてのことであり」と高評価の拝啓を説明した。

花堂理事長の高評価は、ザンボン教授が EU 圏ロンドンに本部がある IIRC (国際統合報告評議会)にも強い発言力を持っており、同教授のナレッジ・マネジメントに対する認識が深まれば、今後、統合報告のあり方の議論にも影響が出てくる可能性がある」と期待を込めた発言にも思われた。

今回のシンポジウムで、ザンボン教授のこの発言を引き出したことは、それだけでも、シンポジウム開催の大きな意義を示すものだと報告者は考える。来年度以降の3団体共催(日本ナレッジ・マネジメント学会、早稲田大学知的資本研究会、WICI)のシンポジウムのテーマとしても、重要な示唆を与えたのではないだろうか。

2、続いて花堂理事長が提起したのは、統合報告のフレームワークの中で、日本になじみが薄い output と outcome 両概念の関係、さらには統合報告が全く新しい意味付けを提示した企業価値を含めた三つの概念の

関係整理、およびそれとナレッジ・マネジメントとの関連である。一般的に企業活動における output とは企業活動によって生み出される製品やサービスを含む産出物そのものを意味するが、outcome の概念は明確な合意が形成されてはいない。WICI の研究会では、outcome は製品やサービスが生み出す社会的な効果、すなわち産出物の生産に直接・間接に関与する各ステークホルダーに生み出す価値を意味すると定義づけがなされたが、それでは、それをどのように客観的に測定し、報告したらよいかについては、必ずしも合意形成がなされているわけではない。企業価値についても同様で、市場関係者にとっては、「将来キャッシュフローの割引現在価値」として捉えることが一般的な理解であることが自明であっても、統合報告が求め、幅広いステークホルダーが歓迎すると思われる社会や環境への貢献をも包含した概念として企業価値を受けとめる慣習はない。花堂理事長は、統合報告のキーワードでありながら、概念の合意形成が難しいこれらの問題が残っていることを指摘しつつ、ナレッジ・クリエーション、あるいはナレッジ・マネジメントの理論が局面打開にどう係っていくのかの問題を提起したのである。

- 3、3つめはナレッジ・マネジメントの基本的な哲学における問題点である。花堂理事長は、知識はどう作られるのかという観点から、IT 化が進む中で IT 技術の開発などで使われるいわゆる DIKW モデルの意味が問われた。これについては、モデレーターの山崎専務理事から、以下のような認識が示された。

「本日の第3セッションの討論では、これからの時代、例えば菓というモノの上にサービスを置くという論理と、私のセッションで申し上げたモノ支配の上にインターネットによるサービスを置くという考え方は、言うことは全く同じです。したがって議論の対立はない。あえて言えば、第3セッションは SECI モデルを使ったナレッジ・マネジメント正統的なアプローチ。私のセッションではあえて SECI モデルを使ってはいないが、それは学会の多様性を示すものであって、議論の対立ではない。本日はあまり具体的に話をしなかったが、コンピュータが生み出す機械の知か人間の知かというのは、経済学で言う補完財か、それとも代替財かという形で、米国でも盛んに議論がなされている。ロボットをどんどん作って人間の代わりにというのは機械の知は人間の知の代替財になるという考えだ。KM 学会では、あくまで「人間の知中心主義」であるべきだと考えている。なぜなら、詰まるところ、機械の知も人間の知に奉仕すべきものだからだ。この辺でも学会の意見は一致している」。

DIKW モデルに従えば、data の集積が information になり、さらにその集積から knowledge や wisdom を引き出す。このプロセスでは、コンピュータ処理ばかりでなく、人間の判断や指示が重要な意味を持つてくる。従って、コンピュータが生み出したかのように見える成果物も基本的には人間が深く関与している。最終的な成果物の価値判断をするのも人間である。企業経営においては、コンピュータが生み出した知と人間が生み出した知は、現時点では、人間中心に、互いが補完的關係にあると考えるべき、というのが山崎専務理事の指摘の意味するところであるようだ。

- 4、最後に花堂理事長は「個人的な質問」と前置きしながら、極めて重要な問題提起をされた。それは「顧客とは誰のことを指すのか」と言う問題である。「顧客とは、一般的には、バリューチェーンでいう最終的な顧客のことを指している。しかし、それだけなのか。幅広ひろいステークホルダーのことも視野におくという視点は必要ないのか」というのが花堂理事長の指摘である。これは統合報告が、一次的な読者を投資家としながらも、同時に他のすべてのステークホルダーをも念頭に置くという基本概念から派生してきた問題意識である。output や outcome 概念とも合わせて考えるべき問題かもしれない。学会として大いに議論を深めていく必要があるだろう。

(以上 矢澤 洋一 記)

## ◆閉会行事

シンポジウムは18時時頃、早稲田大学知的資本研究会の代表西山茂氏(早稲田大学大学院商学研究科教授)より閉会の挨拶があり終了しました。(写真右)

尚18::20から場所を変えてレセプションも行われました。

ご参加の皆様ありがとうございました。

