

METI-RIETIシンポジウム
「『成熟』と『多様性』をカに
—価格競争から価値創造経済へ—」
パネルディスカッション資料

2012年7月20日

新産業構造部会委員
株式会社リクルート相談役
柏木 齊

イノベーションの創出

経営資源の最適配置と価値創造人材創出に向けて

2012年7月20日(金)

柏木 齊

新産業構造部会委員／株式会社リクルート相談役

価格競争から価値創造経済へ

1

ビジネス環境の変化

2

顧客目線（社会目線）の事業創造

3

サービス化 × スピード

4

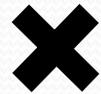
製造業とサービス・情報産業

5

価値創造人材の創出に向けて

① ビジネス環境の変化

顧客目線



サービス化



スピード

- **顧客目線**とは、顧客決定力
 - ビックデータ(ソーシャル)
 - グローバル展開
- **サービス化**とは何か、顧客価値とは何か？
 - 技術力だけではないし、安さだけでない
 - 優れた「一機能」だけでなく、トータルな形で、ソリューションを提供する付加価値型モデル
- **スピード**とは、競争を勝ち抜くこと
 - オープンイノベーションで外部パートナーと枠組みを作る
 - 経営資源のリシャッフル

② 顧客目線(社会目線)の事業創造

「ビックデータ」時代の到来

- (これまで)供給者が決定力を持っていた
 - 情報の非対称性の是正が、顧客に対する付加価値
- (これから)市場と対話しながら、新しいビジネスを作る
 - 市場に合う『品質』×『価格』で、ビジネスを仕立てて行く

● 流通情報量と情報消費量



出典：「情報流通インデックス」
総務省情報通信政策研究所 (平成23年8月)

③ サービス化 × スピード

- 一気通貫で、新しい価値を利用者に提供する
- オープンイノベーションで外部パートナーと枠組みを作る
- 経営資源のリシャッフル

大きな変化を受け入れる

④ 製造業とサービス・情報産業



- 製造業は、高付加価値型になることで、競争力を高め、独自の商品開発、ブランド構築を進める
- サービス業は、潜在需要を掘り起こし、新たな課題解決型のサービスを創り出していく
- 新興国企業と競争するには、継続して生産性の向上に取り組むことが必要

④ 製造業とサービス・情報産業



- 製造業は、高付加価値型になることで、競争力を高め、独自の商品開発、ブランド構築を進める
- サービス業は、潜在需要を掘り起こし、新たな課題解決型のサービスを創り出していく
- 新興国企業と競争するには、継続して生産性の向上に取り組むことが必要
- さらに、製造業とサービス業の融合を進め、一人当たりの付加価値を高めていくことが、差別化された価値を創造していくことになる

⑤ 価値創造人材の創出に向けて

- 「事業を創り、磨く」その価値の源泉は、「人」である
- 事業の変化にあわせて、多様な人材を活用
- 異なる価値観、異質な文化を取り入れ、進化し続ける組織づくり

価値創造人材の創出のために

1

個人の取組み

- 担当領域に対する深い専門性
- 組織を超えたリーダーシップの発揮
- 多様な価値観を持った人たちとの信頼関係の構築
- 自律的にキャリア形成を行い、自分のキャリアパスを創る意欲

企業の取組み

- 人材の流動化を前提としつつも、個人のキャリアアップを支援する人材マネジメントの変革が必要
- 多様な人材の活用

社会全体での取組み

- これまでの枠組みにとらわれることなく、大胆に挑戦する風土（規制緩和・インセンティブ）
- 大きなビジネスを実現できる土壌を耕し、新しい産業を創り出す
- 個人のキャリアチェンジ・キャリアアップを支援する

「4つのスタンス」

2

4つのスタンス

圧倒的な当事者意識

… 高い当事者意識、強い意志をもって物事に
取り組む姿勢

考え抜く・やり抜く姿勢

… 途中であきらめず、最後まで考え抜き仕事を
やり遂げる姿勢

広く・深く
学び続ける姿勢

… 環境変化に伴い自ら進化しようとし、
現状に甘んじることなく学び続ける姿勢

チームとしての協働を
追求する姿勢

… 周囲からの信頼を獲得し、組織の求心力を
高め、組織として高い成果を出そうとする
姿勢

「6つのスキル」

3

6つのスキル

見立てる

構造で捉え俯瞰して見る力

... 本Ⓕに解くべき問題は何かを事実をもとに多角的に体系だつて考える力

分析的に捉え問題を特定する力

... 現状を定量的に分析し、問題の原因を特定する力

仕立てる

筋のよい仮説を立てる力

... 物事の本質を洞察し、勘所よく肝を掴む力

プロセスを作り込む力

... 課題遂行の道筋をたて、ゴールに至る工程を設計する力

動かす

ビジョンを打ち出す力

... 自らの考えを明確に打ち出し、論理的に説明する力

人を理解し統率する力

... 人のエネルギーを高め、目指す方向に人を引っ張る力