



2023 公開研修 新しい価値を創造し未来を拓くリーダーの育成、若手・中堅社員の離職防止、雇用労使安定など、皆様の課題解決に向け、公開研修を開催いたします!是非ご参加くださいますようお願いいたします。

4月12日(水) *1日コース	新入社員セミナー ～社会人としての第一歩を自信をもって踏み出すために～	ミワアシスタンス 人財育成プロジェクト 近藤 美和 氏
5月17日(水) *1日コース	メンタルケア&ハラスメント講座 ～マネジメントで『困難さが増す部下との関わり』を学ぶ～	日本生産性本部MICAL・MIR研究所 研究主幹・主席コンサルタント 飯田進一郎 氏
6月13日(火) *1日コース	労務トラブル防止・対応の最新実務 ～最新の法改正・近年の労務トラブルの傾向を踏まえた実務対応～	よつばワーク社会保険労務士法人 特定社会保険労務士 磯谷 哲夫 氏
6月27日(火) 7月13日(木)	主任・係長基礎コース (実践期間を挟んだ2日間) ～職場を支える、さらなる中核人材を目指して～	日本生産性本部 人材開発プロジェクト 栗林 裕也 氏
7月19日(水) *1日コース	自分が起こしたエラーから学ぶ _ ヒューマンエラー対策 ～ヒューマンエラーを他人ごとから我がごとにするために～	バリュー・プロダクツ 代表 三宮 直人 氏
8月 4日(金) *1日コース	リーダーシップ実践コース ～価値観多様化時代に「成長」を実現するリーダーとしての姿勢とパワー～	日本生産性本部 加地リリカ マネジメント 星名 英樹 氏
8月24日(木) *1日コース	ファシリテーションコース ～会議から組織を変える!理想の組織づくりと会議運営の達人を目指して～	日本生産性本部 人材開発プロジェクト 栗林 裕也 氏
9月 6日(水) *1日コース	コーチング・OJT 実践コース ～部下の活躍を促進し、成果と成長につなげる考え方とスキルを学ぶ～	日本生産性本部 加地リリカ マネジメント 星名 英樹 氏
9月13日(水) *1日コース	簿記経験のない方でも理解できる決算書の読み方・活かし方 ～金融機関は決算書をどうみているのかを元銀行マンが伝授!～	パートナーズコンサルティング 代表 江部 誠一 氏
10月 5日(木) 10月24日(火)	管理職基礎コース (実践期間を挟んだ2日間) ～持続的に職場の目標を達成するためのリーダーシップとマネジメント力の強化へ!～	日本生産性本部 人材開発プロジェクト 栗林 裕也 氏
10月17日(火) *1日コース	若手社員フォローアップ研修 ～最後のチャンス!信頼されるビジネスパーソンの基本～	㈱マナーズ 代表取締役 山田 節子 氏
10月26日(木) *半日コース	ダイバーシティ・コミュニケーション研修 ～言いにくいことの伝え方～	(元 NST 新潟総合テレビ アナウンサー) 菊野 麻子 氏

★1日以上コースは選べるランチ付(希望制)、全コースペットボトルお茶1本付!受講料金割引制度有!
※詳しくはホームページをご覧ください。

contents P2-P3 第12回リレーエッセイ 「新しさ」にどう対峙するか:新規事業創造に向けての再考
神奈川大学 経済学部 教授 山本 崇雄

P4 会員紹介 日鉄工材株式会社(新潟県上越市)
ご閲覧ください。(表紙: 作者 森 蒼衣(新潟市))



■ 第12回 エッセイ

「新しさ」にどう対峙するか：新規事業創造に向けての再考

神奈川大学 経済学部 教授 山本 崇雄

2023年も、「新」年度のシーズンを迎える時期となった。

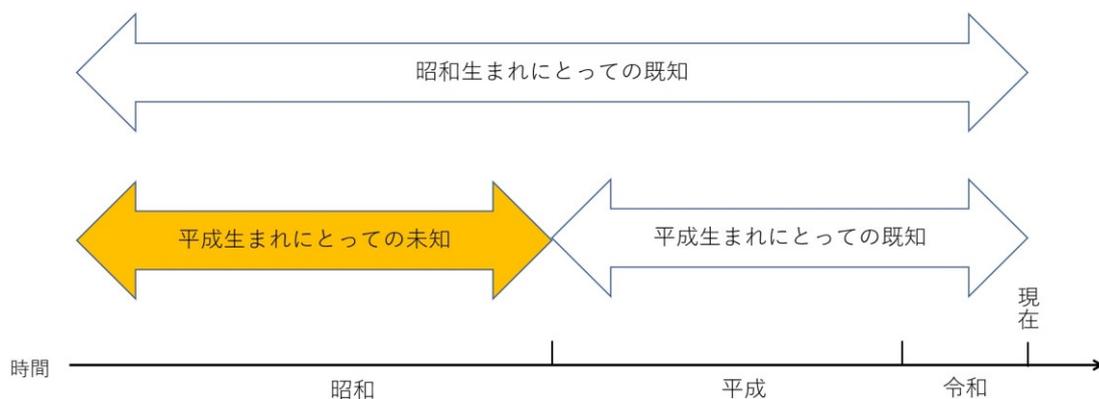
昨今、日本の企業や組織では、新規事業創造や新製品開発の重要性が叫ばれている一方で、その遂行の難しさも耳目を集めている。イノベーションや組織学習の知見によれば、既存知をさらに深掘りする活動（exploitation；深耕的活動）と未開拓の知を探索する活動（exploration；探索的活動）は双方とも、競争優位の長期的な保持に重要である。しかし、日常的な活動では、後者よりも前者に焦点が当てられる傾向にあることがわかっている。というのも、探索的活動は、未知の領域を探索するがゆえに、何も見出せないリスクが非常に高いためである。そこで、本エッセイでは、「新しさ」や「新規性」の概念について改めて目を向け、新規事業創造が失敗に陥る可能性を少しでも減らす方策を検討することとしたい。

(1) 認識的側面を加味し、「新しさ」をとらえる

広辞苑によれば、「新しい」という語句は、「今までなかった」あるいは「今までと異なった状態」を指し、「初めて」のことや「使い古されていない」、「生き生きとしている」といった内容を意味している。

ここで、この定義に認識的枠組みの視点を加えて考察すると、異なる考え方が現れてくる。つまり、史上初めてといった画期的な製品・サービスという意味だけでなく、ある消費者にとって未知なるものは「新しさ」として認識されうる。

たとえば、日本では昨今、「レトロブーム」、「昭和ブーム」といった言葉が生まれたり、古着やアナログ・レコードが一部の若者に人気を博するなど、従前に存在した製品・サービスが脚光を浴びる場合が見られる。若者がそうした製品・サービスに手を伸ばすニーズは様々であるが、興味深いのは、昭和世代にとって使い古されたものであっても、若者世代には「新しさ」として捉えられているという点である。つまり、過去に存在した「もの」・「こと」であっても、それを知らない人にとっては未知なる「もの」・「こと」になり、「新しさ」とみなされうる¹(図参照)。



また、海外市場への展開を考える場合、外国人の認識は日本人の認識と異なりうる。そのため、日本では当たり前の「もの」や「こと」が、海外で意外な価値としてとらえられる場合がある。

たとえば、筆者が最近調査している新興国の教育セクターでは、日本の小学校における日直制度や給食当番からリーダーシップや規律を学べたり、手洗いの習慣づけがコロナ禍で生きるといった事例が新興国で報告されている²。

このように、想定していなかった意味的価値が、世代や市場を変えることによって見出されうる。「新しさ」の反対概念を「古さ」であると先入観をもって思い込まずに、さまざまな解釈や視点を持ち込み、考えてみることによって、意外なアイデアのヒントがもたらされるかもしれない。また、埋もれていた価値を見いだすこともあるであろう。

(2)強いビジョンを描く

また、「新しさ」に対する抵抗感にも対応する必要がある。一般に、消費者も組織のメンバーも、大きすぎる変化やリスクを伴う変化を回避したがる傾向があるため、企業・組織が進む方向性を設定し、ビジョンとして共有することが有効である。

将来を見据えた、強いビジョンを描くための方策の1つとして「バックキャストिंग (BC)」がある。BCとは、将来のある時点に目標を置き、そこから振り返って現在から行うべきことを検討する手法である。具体的には、どのような課題が世界に存在するのかを検討しながら、自社がなりたいと願う未来の実現に必要な実行内容を検討することである。

たとえば、デンソーでは、既存技術の延長線上に新規事業開発をイメージする従来型手法（フォアキャストिंग）では7-8年程度先しか見通せないことから、BCを採用した。海外拠点スタッフも交えて、自社が望む将来について議論を重ねたところ、超高齢社会における不安をロボット技術によって支援し、安心・安全な社会を構築するイメージが描かれた。その結果、自社の生産技術を応用し、農業支援におけるロボットや橋梁などのインフラをドローンで点検する新規事業への参入が行われている³。

こうした長期を見据えたビジョンを描くことによって、自社が目指すべき、本質的で永続的な価値を再検討することにもつながる。製品ライフサイクルが短縮化する中で、新製品を次々と生み出しブームに乗ろうとする考え方もありうるが、目新しさに飛びつくのではなく、自社が生み出そうとする新事業の本質的な価値が何であるのかを明確化することが肝要であろう。

新型コロナウイルスやウクライナ情勢などを受け、グローバルな外部環境が不透明さを増すなかで、短期的な財務成果がますます求められているが、そうした状況下でこそ、こうしたビジョンや長期的視座を持つことが肝要であると考えられる。

謝辞：執筆にあたり、JSPS 科学研究費 20K01894 の助成を受けている。

¹ 若者世代がなぜレコードを所有したいのかに関する海外でのアンケート調査によれば、「音楽を物理的に所有したい」、「レコードを眺めていたい」といった項目が上位になっている。昭和世代である筆者の立場からみると、想定外の理由が見られ、大変興味深い（『日本経済新聞 電子版』2023年2月12日参照）。

² 日本型教育の海外展開（Edu-Port ニッポン）のサイト内動画（<https://www.youtube.com/watch?v=vFNJkH0sEAg&t=8s>）、拙稿(2021)第9章を参照のこと。

³ 拙稿（2022）、第6章で論じられている。

山本崇雄 Takao Yamamoto

「新」に関する余談ですが、古典落語ファンからの批判をものともせず、新作落語を長年創作し続け、新境地を拓いた三遊亭白鳥師（新潟県出身）の姿勢が本当に凄いと思っています。



早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得退学。

早稲田大学商学部助手、千葉商科大学商経学部教授などを経て、現在、神奈川大学経済学部教授。

近著：『グローバル成長と発展への経営 日本企業の再生と挑戦』（共著、文眞堂、2022年）。

『アジアのグローバル経済とビジネス』（共著、文眞堂、2021年）

『ケーススタディ グローバル HRM（人的資源管理）：日本企業の挑戦』

（共著、中央経済社、2019年）

NPC Member Introduction No.12

日鉄工材株式会社 NIPPON STEEL KOZAI CO.,LTD.



日鉄工材株式会社

代表取締役社長 宮原 光雄

設立 1947年6月28日
 本社 新潟県上越市川原町10番29号
 電話 025-543-3401 (代)
 HP <http://www.nsz.co.jp/company.html>

日鉄工材さまに

Q&A



本社事務所

Q1 御社の事業内容について教えてください!

A 当社は日本製鉄(株)のグループ会社です。ステンレス・チタン・特殊合金等の加工の難しい金属を活用し独自の設計に基づいて精密加工・溶接・研磨を行い、付加価値の高い製品を製造し、世界に販売しています。

当社は1972年に電解銅箔の製造設備である「チタン製電着ドラム」を開発し、現在も世界的ブランドとして高く評価されています。電解銅箔はスマートフォン・5Gなどの電子回路や電気自動車の電池など各種機器に使用されており、当社の電着ドラムはこれらの最先端機器の進化と普及に貢献しています。また、装飾性や耐食性に優れた冷間圧延ステンレスフラットバーを製造し、快適な街づくりに貢献するとともに、各種材質の化学プラント用の配管パイプ、各種産業プラント用の圧力容器などお客様の多様なニーズに応える製品を製造しています。

Q3 御社の企業理念や行動指針について教えてください!

A 当社は「顧客製品の品質・高機能化に貢献することで、社会の発展に寄与する」ことを提供価値としています。これを実現するための行動指針として、社員に「私たちのクレド」を浸透させています。

私たちのクレド

大志を抱こう(挑戦と成長)

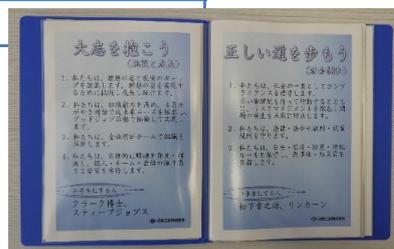
正しい道を歩もう(社会調和)

絆を深めよう(エンゲージメント・社会貢献)

願いを叶えて、やってみよさ(社員重視)

人間力を磨こう(人財育成)

未見に挑もう(顧客本位)



Q2 御社が一番力を入れていることについて教えてください!

A お客様の要望を把握し、強み技術(独自設計、特殊材料、高精度加工)を組み合わせお客様へのニーズに合った製品を開発・提供しています。

電着ドラムでは生産能力を増強して需要に対応するとともに、銅箔のさらなる高品質化に貢献できる高性能ドラムを開発しています。

また、フラットバー、配管パイプ、産業機器においてはお客様の使用条件や使用環境に合わせて最適な材質を提案するとともに柔軟な納期・ロット対応を行い、さらに法規・規格対応の設計(産業機器)も実施しています。

これらを実行するため、様々な場でお客様との交流を深めるとともに、社内では製造実力の向上やその基盤となる人材育成に努めています。


 主力製品「電解銅箔製造用
チタン製電着ドラム」


作業の様子

Q4 代表者様からメッセージをお願いします!

A 当社は本年で創立76年を迎えます。日本で初めてステンレスパイプや冷間圧延ステンレスフラットバーを製造し、50年以上にわたり電解銅箔製造用チタン製電着ドラムを進化させるなど新たなものづくりに挑戦してきました。

これからもそのパイオニア精神を引き継ぎ「メタルテクノで、もっと楽しく快適に」を合言葉にお客様や地域の皆様から愛され信頼される100年企業を目指して更なる挑戦と成長を続けます。地球環境問題の解決やSDGs達成のために各種機器の使用条件は過酷化しており、これに対応した社会的価値のある新製品を創造していきます。

この会報を通して、会員の皆様をご紹介させていただきます。企業団体様のPRの場としてご活用いただくと幸いです。このたび、ご協力いただきました日鉄工材株式会社様 ありがとうございます。

新潟県生産性本部では、会員を募集しています。お気軽にお問合せください。

制作・発行 新潟県生産性本部 会長 森 邦雄

編集等担当 長谷川 mail: info@n-seisanseihonbu.com