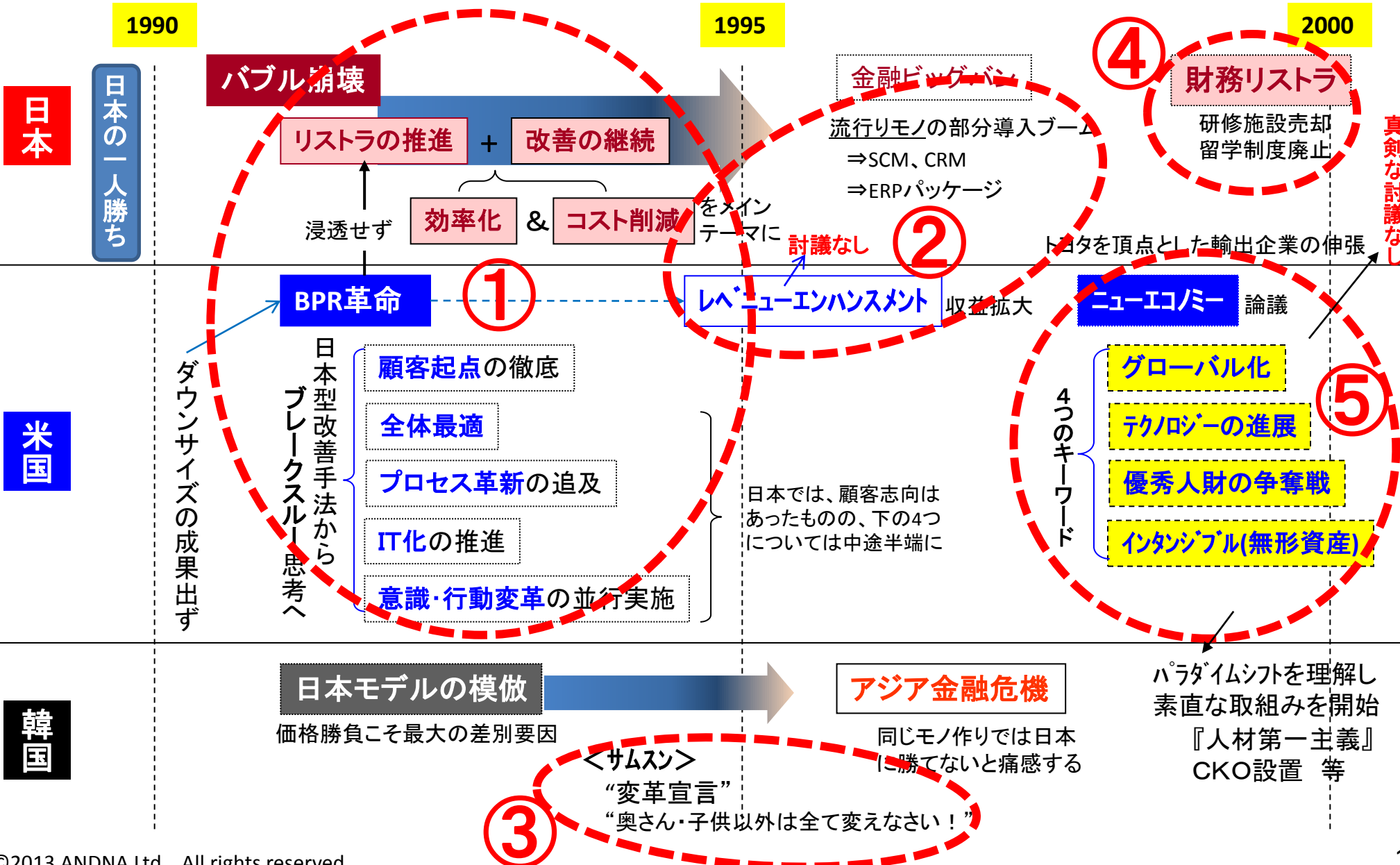


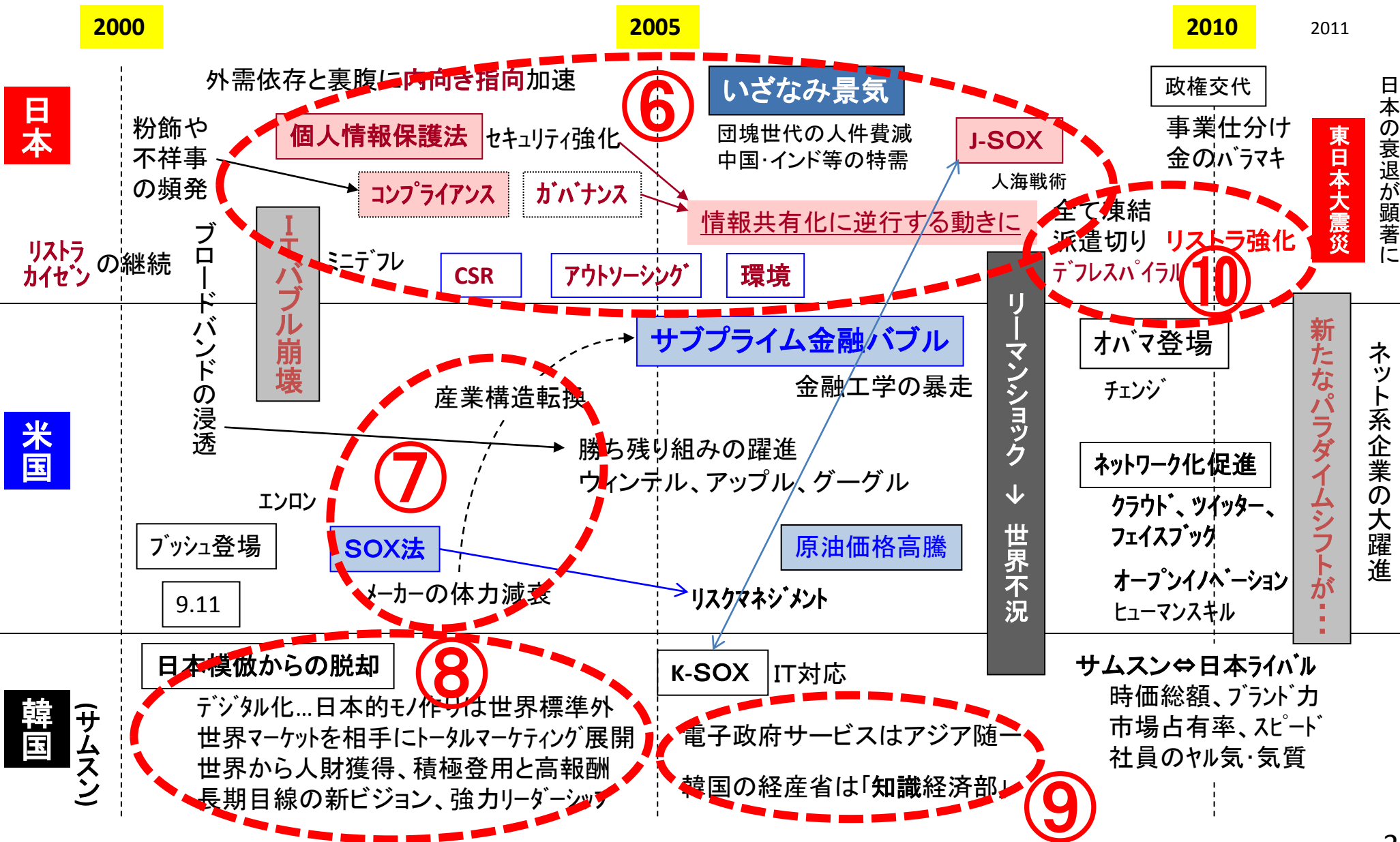
失われた前半10年(90年代)の振り返り...日米韓比較



前半10年(90年代)の5つのポイント

	ポイント	日本の実態・結果
①	日本はリストラと改善の継続に邁進。 その主テーマは効率化とコスト削減 ↓ 米国は業務の徹底見直し(BPR)を推進	<ul style="list-style-type: none"> 縦割り組織の壁を残し、業務そのものを大きく変えることはしなかった 顧客目線、組織横断の視点が欠如しており、全体最適は成し遂げず 業務プロセス(仕事)の価値を追求する議論が展開せず、働く意欲も喪失 人の意識・行動改革も重要テーマなのに、長きにわたり置き去りにされた
②	BPRの反動として収益拡大の手法が生まれたが、日本には紹介されず。 単発の流行りものやERP導入が一部で実施されるに止まる	<ul style="list-style-type: none"> SCM(サプライチェーン)やCRM(カスタマーリレーション)等のコンセプトやツールのみが、本来の目的や顧客価値とは無関係に断片導入された 相変わらず効率性が主テーマとなり収益拡大や価値拡大の議論はせず ERP導入も一種の流行りものの取組みのため、効果は十分に発揮されず
③	韓国サムスンでは、それまでの日本モデルの模倣をやめ、会長は「奥さん、子供以外は全てを変えろ」との変革宣言を発表	<ul style="list-style-type: none"> バブル崩壊後数年が経ち、管理強化は進むが、変革の兆しは現れず 日本市場のボリュームがほどほどあるため、深刻な危機感は拡がらず トヨタを頂点とした輸出企業が収益を伸ばし、コスト削減のための改善やリストラは継続して実施されたが、大きな時代の変化を掴み切れず
④	財務リストラが加速し、部門の閉鎖や売却などが一般化し、「リストラ」の言葉が人員削減の言い回し表現として定着	<ul style="list-style-type: none"> EVAなど米国式経営手法が取り入れられ、経営管理は強化の動きへ 財務リストラが叫ばれ、不採算部門の整理や、資産の売却等が加速 結局、業務のリエンジニアリング(革新)をすることなく、リストラが常習化 人財育成に関わる施設や制度の放棄は、後々の人財力不足に繋がる
⑤	ニューエコノミー論義が盛んに行われ、グローバル的には大きなパラダイムシフトを迎えたが、日本では真剣な中身の議論に進まなかった	<ul style="list-style-type: none"> 一層の「グローバル化」が叫ばれたのに、日本は内向きに向かった 「デジタル化の加速」で技術の差が希薄になりつつあることに気付かず 「優秀人財の争奪戦」が始まったのに、人財育成よりも人件費抑制へ 「無形資産(ナレッジ等)の重要性」よりも、見える所の規模の拡大を指向

失われた後半10年(2000年代)の振り返り...日米韓比較



後半10年(2000年代)の5つのポイント

	ポイント	日本の実態・結果
⑥	内向き志向に加え、個人情報保護法、法令順守、内部統制強化が重視され、価値のアップや仕事の面白さの議論がビジネスの表舞台から消えた	<ul style="list-style-type: none"> • 職場には閉塞感、疲弊感、無気力、やらされ感、諦めのムードが広まった • セキュリティを強化する余り、情報の共有化・オープン化に逆行する動きに • 安定・安全・安心思考と共に、指示待ち、マニュアルー辺倒の風土が拡大 • ダイナミズムが失せ、リストラとコスト削減の継続が「失われた20年」を築く
⑦	企業改革法(SOX)の施行により、製造業から金融やサービス業への産業構造が大きく転換、やがてサブプライム金融バブルからリーマンショックへ	<ul style="list-style-type: none"> • 国のビジョンが見えない中、小泉・竹中構造改革で「いざなぎ景気」が訪れるが、企業の実態は変化なく、リストラ効果で目先の数値が好転しただけ • 実態は、団塊世代の大量引退で人件費が軽くなったのと、新興国の台頭で特需が生まれたに過ぎず、企業の仕事の中身には変化はない
⑧	日本が何もせず、リストラや小手先の改善に明け暮れている間に、サムソンは日本模倣から脱却し、あっという間に世界市場を席卷した	<ul style="list-style-type: none"> • 嘗ての成功体験や技術的なおごりや過信から抜け出せず、ガラパゴス化 • お客様志向こそ自分達の強みと思い込み、現実には世界のニーズと乖離 • リストラにより優秀人財が離脱し、世界に通用するイノベーションが出ない • サラリーマン化したトップは保身が最大テーマとなり、企業価値も低下
⑨	韓国では無形資産のナレッジの重要性に着目し、国をあげてその導入・普及に努め、IT分野でも日本を大きくリードした	<ul style="list-style-type: none"> • 日本は政府・官庁の改革が進まず、相変わらず縦割り行政の弊害が継続 • 天下りの風潮が官民全般に拡がり、組織の硬直化や機能不全が蔓延 • 優秀な人材が豊富にいる筈なのに、その英知が結集されず、成果も出ず • 知のパワーについての議論がなく、レバレッジ(てこ)効果が発揮されない
⑩	リーマンショック後、財界トップ企業が派遣切りやリストラ強化へ動き、デフレスパイラルの波を加速、日本の衰退が顕著になる	<ul style="list-style-type: none"> • 世界の様々な指標ランキングで、日本及び日本企業のポジションが低下 • 内部留保を有する大企業から縮み指向へ動くも、メディアは沈黙したまま • 日本全体が「リストラ」の大合唱を叫び、泥沼の景気後退、長期低迷へ • お粗末な政治がそれを加速させ、東日本大震災の復興も遅々として進まず