

CDI Newsletter

「道」の発見。

Vol. 86
2025.08

What does it mean to manage a company?

We believe it is about continuing to walk the path you believe in.

When uncertainty or preconceptions obscure your way forward, we walk alongside you.

Special Interview

一橋大学ビジネススクール客員教授 名和 高司先生

■ 「日本流経営」で、世界基準へ。



あなたの会社が、信じる「道」をゆく。 そのために。

会社経営とは、何か。

私たちは、「自分たちが信じる道を歩み続けること」だと信じます。

それぞれの会社が、歴史が違い、個性が違い、働く人々が違うのだから、
目指す未来も、道筋も、それぞれに違うはず。

その会社独自の、らしさに満ちた「道」。

周りからの要求や、他者の真似や、流行りの方法論を超えて。

「自分たちらしい道」を見出した会社には、使命と決意が生まれる。

自分たちには社会に存在する意味があるんだ、と全身を貫く使命。

自分たちこそがやるんだ、と腹の底で響く決意。

使命と決意をもった会社は、強い。

だから、「道」を知った会社は、強い。

取引先や資金提供者といった

様々な関係者に取り囲まれている会社にとって、

「信じる道を歩む」なんて、ただの絵空事だろうか。

いや、決して、そうではない。

進むべき「道」に照らした改革や挑戦こそが、

会社の現実を理想へと近づける、経営の核心なのだから。

視界不良や迷いや思い込みがあって、「道」を見失っているとき。

「道」は見えているはずなのに、どのように進めばいいか分からないとき。

そんなときこそ、私たちは、真摯に共に歩みたい。

CDI の経営コンサルタントとは、

知識と経験と想像力を総動員して相対し、

聞き、見つめ、考え、批判し、提言し、共に行動する存在である。

どこまでも熱心で、どこまでも冷静な「嘘をつかない第三者」との対話が、
その会社だからこそ目指す未来と道筋を明らかにする。

ありのままの姿を映し出す鏡として。

あらたな景色を見つける眼鏡として。

創造的な着想につながる刺激として。

着実に歩む為の地図と羅針盤として。

勇気ある前進のための後押しとして。

あなたの、あなたたちだけの、

「会社の道 Corporate Direction」のために。

経営コンサルタント集団

Corporate Directions, Inc.

Japan | China | Vietnam | Thailand | Singapore | India

私たちCDIは、2025年4月に、あたらしいタグライン&ステートメントを発表しました。1986年の創業以来つづけてきたことを土台に、これからの時代の企業経営に寄り添う「経営コンサルタント集団」へと進化するために紡いだ言葉です。

このたび、経営コンサルタント・経営者・経営学者として、様々な角度から企業経営に向き合ってきた名和高司先生と対談する機会をいただきました。近著『シン日本流経営〜成長のダイナミズムを取り戻す「超進化」』（ダイヤモンド社）などで展開していらっしゃる議論と、CDIのタグラインに込めた信念がシンクロして、これからの企業経営に関するヒントが見えてくるような時間になりました。



名 和 高 司
一橋大学ビジネススクール客員教授

Special Interview

対
談

小 川 達 大
コーポレートディレクション代表取締役



日時 2025/05/09 10:30-11:30

場所 一橋大学 千代田キャンパス 学術総合センター 7F

名和 高司 先生 一橋大学ビジネススクール客員教授

東京大学法学部、ハーバード・ビジネス・スクール卒業（ベーカーズカラー授与）。三菱商事を経て、マッキンゼーで約20年間勤務。自動車・製造業プラクティスのアジア地区ヘッド、デジタル分野の日本支社ヘッドなどを歴任。2010年より現職、問題解決、イノベーション、グローバル戦略、CSV経営、デジタル戦略、コーポレートガバナンスなどの講座を担当。デンソー（～2019年まで）ファーストリテイリング、味の素、SOMPOホールディングス（いずれも現在も）などの社外取締役、ボストン・コンサルティング・グループ（～2016年まで）、アクセンチュア、インターブランド（いずれも現在も）などのシニアアドバイザーを兼任。2014年より、「CSVフォーラム」を主催。2021年より、京都先端大学客員教授を兼任。『パーパス経営』、『経営変革大全』、『全社変革の教科書』、『CSV経営戦略』、『稲盛と永守』など著書多数。

■ 世界が注目する「日本流経営」

小川:先生の著書『シン日本流経営』について質問させてください。「日本流経営」というテーマは、日本企業の成長を目指した概念なのか、それとも、日本企業に限らず、より幅広い視点を持った概念なのか、どちらなのでしょう？

名和先生:後者の概念です。日本にとどまらず、「日本流経営」を世の中の広い方々に届けていきたいと思っています。実は、私のもとにも、毎月のように、中国からの訪日CEOミッションへの講演依頼が来ています。中国企業のCEOの目線から見ると、アメリカとの距離が広がっている時勢なので、日本の経営を学びたいという流れは強まっていると思います。日本を市場として考えるよりも、日本企業の強かさや逞しさを学びたいという姿勢が増えているということです。

小川:中国企業の経営者からは、例えば、どういう企業が注目されていますか？

名和先生:そうですね。YKKを目指したいという企業からの引き合いがありました。

小川:なるほど、YKKですか。中国の経営者は、YKKのエッセンスはどこにあるとみていますか？

名和先生:「善の循環」から始まり、従業員皆が各地に根差して頑張っている姿勢、フィロソフィーと（経営や業務）の連動、自前主義、10円のジッパーに大きな熱量を持って取り組む姿勢などが幅広く注目されています。ある意味で

宗教的な強さにも近いと言えるかもしれません。

(※善の循環:YKKの事業活動の基本となる精神。事業活動の中で発明や創意工夫をこらし、常に新しい価値を創造することによって、事業の発展を図り、それがお客様、お取引先の繁栄につながり社会貢献できるという考え方。(YKKウェブサイトより))

小川:確かに、世界に羽ばたいている日本企業には、ある種の宗教性があるような気がします。

名和先生:はい、そのくらいの強さを中国企業が持つと面白いと思い、支援しています。

小川:実はCDIでも、中国企業からの問い合わせが増えていています。中国国内経済の成熟を背景に、東南アジアや日本への進出を目的にお声がけいただく機会が増えていています。また最近では、「日本の『失われた30年』は、なぜ起こったのか、その中で、日本の企業はどうして生き残ることができたのかを知りたい」といったテーマもあります。日本の経済や経営者に対する、中国企業からの関心が増えているというふうに私達も実感しています。

■ 経営の核心にある、「信じる『道』をゆく」こと。

小川:企業の強かさや遅しさについて話題が及びましたが、CDIの新しいタグラインでは、より良い経営を前進させていくためのキーワードとして、「道」という言葉を採用しました。コーポレートディレクションという社名は、「会社の道」と読み替えることもできます。また、「道」という言葉からは、志や生き方、さらには倫理的なものを感じることもできます。

「道」を歩いていくという営みは、過去・現在・未来という長い時間の繋がりの中で会社を前に進めていくことです。その歩みの中では、良いことも悪いことも併せて糧にして、その会社らしく進んでいくという意味合いがあります。「グローバルスタンダードや教科書論に合わせる」「有名企業をベンチマークする」という姿勢を問い直し、(各社が、自らの道を)信じることで使命や決意が生まれ、強くなっていく。私たちは、そのような企業を支援していきたいと考えています。

名和先生:なるほど。そのようなスタンスを踏まえて、CDIの支援領域に特徴はありますか？

小川:私たちは、クラシカルな戦略コンサルティングに拘りを持ち続けている会社と言えます。具体的には、経営理念の刷新、経営戦略の策定、戦略の実行支援などが、CDIの支援テーマです。

私たちのクライアント企業には、時価総額1,000～5,000億円の企業、いわゆるMid-Cap企業が多く、オーナー企業も多く含まれています。そういったオーナー企業では、経営者と会社との間に人格的な重なりが見られることも多く、会社の存在意義を強く自問しています。それゆえ、売上規模や時価総額の拡大のみを目指すというよりも、各社独自の目的や志すなわち「道」を一緒に削り出し、実践に落とし込んでいくことが大切になります。私たちは、そのような取り組みに対する伴走を続けてきました。

私たちCDIが、コンサルティングプロジェクトを組ませていただく典型的なタイミングは経営承継の時です。たとえば、オーナー企業が世代交代する1年程前のタイミングから対話の機会をいただき、どのような会社にしていくか、何を守り・何を变えていくか、そういうふうなことを一緒に考えさせていただいています。

名和先生:私も最近は、後継者育成に関するテーマにも取り組んでいます。創業者の子世代は、創業者と違う技や組織力のあり方を見つけないと考えています。学習姿勢も強いですし、先代とは異なる取り組みを行いたいと思っている方がいらっしゃるの、ご支援させていただいています。

そういう支援をしながら感じることは、戦略とは「作って終わり」ではなく、ケイパビリティや実行力が高まることが重要だということです。CDIは、クライアント企業のケイパビリティや実行力を共創するようなこともありますか？

小川:はい、仰るとおりだと思います。「道」は描いて終わりではなく、歩み続けてこそ意味があるのですから。例えば、クライアント企業と新規事業開発を目的にしたジョイントベンチャー(JV)を設立することがあります。そのJVは、新しい事業が生まれて育つだけでなく、新しい経験と視点を備えた人材が育つ場所だと言えます。それゆえ、クライアント企業側から出向する人材には、「出島(JV)」専任ではなく、「本体」側の経営企画部門と兼任していただくことで、JVで生まれた新しい知が、本体側に還流していくことを目指しています。

名和先生:それは、重要なことですね。私も、「出島」と「本体」は切り離してはいけないと思います。

小川:はい。江戸時代での長崎の出島も、切り離されていると同時に、本州と繋がっていることが大切だったのだと思います。それによって、出島を通じて触れる海外の情報や知が、適切な形で日本全体に取り入れられていく。つまり、

出島と繋ぐ「橋」の設計が重要だったはずですよ。

名和先生:なるほど、タグラインに込められた想いが分かってきました。
新しいタグラインは、クライアント企業や社内にも浸透していますか？

小川:社内ではワークショップを折に触れて実施しています。既にお付き合いのあるクライアント企業の方々からは、「CDIらしい」との言葉をいただいております。また、英語版と中国語版も準備しています。この考え方に賛同してもらえる経営者、経営リーダーは世界中に存在すると信じています。日本企業が進化するという未来に留まらず、日本やアジアの中で育まれた考え方が世界中で共感されるという未来が実現できると嬉しく思います。

■ 日本企業の強みを世界に広げる

小川:名和先生の議論は、一橋大学に源流の1つがある知識創造*経営の影響を受けていますか？
(※知識創造理論:技術革新と経営革新を駆動するメカニズムを組織的な知識創造として捉え、その本質的な特徴を知識創造プロセスのマネジメントという視点から理論化した理論。野中郁次郎先生らが提唱。)

名和先生:はい、一部あります。私は野中郁次郎先生を私淑していました。野中先生の考え方は、ものづくりや商品開発に向いていたと理解しています。一方で実際の日本企業を見ると、クリエイティブな商品を作ることはできるものの、それを広め、グローバルトップになるところまでは至っていない日本企業は多いです。もちろん、中には先ほどのYKKのように、野中理論を取り入れながらグローバルトップになっている会社もあります。ただ一般論として日本企業は、0→1が得意な一方で、1→10、10→100を苦手としていると思います。私は、日本企業の良さをどうスケールさせるかというところに拘っています。野中先生は、あまりスケールにこだわっていませんでした。私は、形式知化したものを世の中にどう広めていくか、という点を大事にしています。

小川:その考え方が、名和先生の「Xモデル」に繋がっているのですか？

名和先生:そうです。現場サイドだけを強化するのではなく、経営サイドの「市場を作る力(市場創造力)」、「お金を回収する力(収益獲得力)」を強めていく必要があると考えています。日本企業は、お人好しがゆえに損をしている部分があると思います。

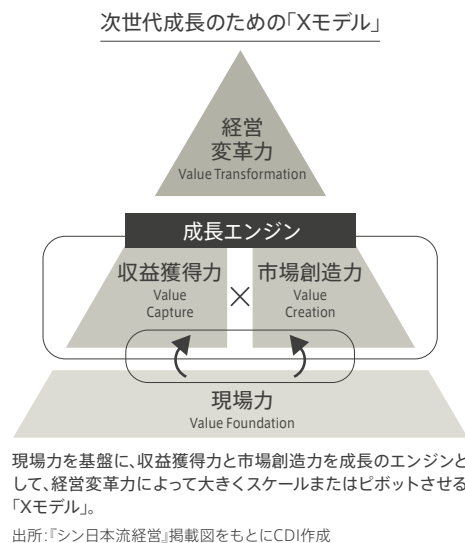
小川:成熟した日本市場では、メーカーがモノ売りからアフターサービス売りに展開するのは定石の1つですが、有料で販売できるようなアフターサービスを既に無料で、つまりまさに「サービスとして」提供してしまっている場合も少なくないですね。

名和先生:モノとサービスをうまく絡め、事業運営を行っていく必要があります。その観点でいえば、中外製薬を成功事例として挙げることができます。中外製薬は現在ロシュグループの一員ですが、中外製薬は創業に注力し、ロシュが世界中での販売機能を担うという役割分担になっています。自らのモノづくりへのこだわりを保ちつつも、グローバルでの販売についてはロシュの能力を活かすという形は評価できます。自前主義への過度な固執は、倒産にも繋がりがかねない時代です。

小川:つまり、経営レベルの意思決定としては、バリューチェーン(VC)上での自社のポジショニングにメリハリをつけることが重要ということでしょうか？

名和先生:その通りです。VC上で、どのように自分たちがスケールできる立ち位置を見つけるかが重要です。すべての機能を自前主義で行うことに固執してしまう企業は多いと思います。

小川:「ポジショニング」という言葉を聞くと、マーケティング観点でのポジショニングのことが意識されやすいですが、むしろ、VCの中でどのようにポジショニングしていくかということが重要なですね。





その方向性に踏み出す際、一丁目一番地として何に着手すると良いのでしょうか？

名和先生: Mid-Cap企業にはBtoB企業が多いと思いますが、顧客の単なる下請けにならず、自らの価値を顧客にどう評価してもらえるかという点を真剣に考えるべきだと思います。最終市場の創出を見据えて顧客への提案を行っていくことも大事だと思います。

■ 日本企業らしさのヒントを「京都」に見る

名和先生: そのような経営は、京都企業が非常に上手だと思います。彼らは、自社の強みがどう広がるかを構想し、それを広げてくれるような顧客に製品を売り込むことができています。なぜ京都の企業かという点、彼らは、日本の市場、別の言い方をすれば「東京」を意識しすぎていないからだだと思います。世界を視野に入れて、自社の存在やストーリーを、何百年も徹底的に磨いていくというやり方をとっているのだと思います。それを実行するために、自らの強みを誰に理解してもらうかという点に強く拘っていると思います。

小川: グローバルサプライチェーンのなかで自社が輝ける場所に拘り、様々な企業との役割分担をするということですね。そう言われてみると、京都では昔から、生活圏における役割分担や助け合いがなされていたよね。

名和先生: その通りです。京都は室町時代から棲み分けの街です。翻って、私は「総合〇〇」を標榜するような企業はあまり好みません。幅広い事業やサービスに中途半端に手を付けてしまい、結局のところ、多くを下請けに投げてしまっています。

小川: 棲み分け理論を提唱した今西錦司さんは京都大学の山岳部出身だったかと思いますが、実はCDIのファウンダーも京都大学の山岳部出身なのです。彼が言うには、京大山岳部はフラットな組織で、全員がパイオニアであるという組織の考え方をしているとのことでした。結果として、CDI社内の会話や勉強会で取り上げられる読み物としては、今西錦司さんや河合隼雄さん、西田幾多郎さんの著作が多いように思います。

名和先生: そういった京都気質は、CDIに通じるところもあるのですか？

小川: そうですね、あると思います。私がCDIの代表を引き継いだ際、本社を京都に移すとどうなるかと考えたこともありましたが、京都の方々、少なくとも100年は経たないと京都企業と認めてくれないだろうと思い断念しました(笑)。とはいえ、京都という地で育まれている考え方に共感する部分はとても多く、勉強させていただいています。

名和先生: 関西企業ということでダイキンを挙げさせてください。ダイキンは、自立心の強い、いわば山っ気のあるリーダーが各地域のビジネスを牽引していますよね。ダイキンが他の日本企業と違う点はそこだと思います。インドではインド出身のリーダーが活躍していることは有名ですし、中国でも強いリーダーが活躍しています。中国のグローバルNo.1企業と手を結ぶ戦略を中国支社が主体となって仕掛け、本社側がそれを承認することで、うまく中国市場でシェアを獲得できています。中国でのデファクトスタンダードになることができると、世界中のデファクトスタンダードになることも視野に入ります。

小川: マーケットシェアを少しずつ拡大していくのではなくて、デファクトスタンダードを取りに行く戦略はとても思い切りが良いですね。

名和先生: 商材が限られているので、しがみつき方や拘り方が半端ではありません。総合系電機メーカーは、手広く事業を行っているがゆえにダイキンほどの拘りは見せません。そうすると、ダイキンのような奇策を打つことはできないのです。何とか生き残ろうとしている会社と、他にも選択肢を残している会社の違いはとても大きいです。CDIが支援しているような一芸に秀でている会社は、やりようが多くある会社だと思います。

小川: はい、私たちは、経営が大胆なアプローチを取ることができるような支援を目指したいです。

名和先生: それは、楽しみです。日本の底力はそこにあるので。京都が典型的ではあるものの、富山や金沢のような北陸系の企業も面白いですね。昔、スティーブ・ジョブズが、金沢の金型会社に興味を持ったような、唯一の強みを持つ日本企業に注目が集まるケースを増やしていくことができるのではないかと考えています。

■ CDI流を世界に広げていくために: オルタナティブな経営観に向けて

小川: 慶應大学の岩尾俊兵先生の『日本式経営の逆襲』という本では、日本はより多くの経営コンセプトを開発し、世界に売っていく必要があると書かれています。考えてみれば、シックスシグマも、リーン経営も、元は日本で生まれた概念がアメリカでパッケージ化されて再輸入されているわけです。本来、日本は経営のフレームワークを作る力があるのに、それをうまく世界に発信できていない。それは、アカデミアの責任でもあるし、アメリカのコンサルティング会社のような数万人規模に達することができていない日本のコンサルティング会社の責任でもあるというようなことが議論されています。

ところで、CDIのコンサルティングコンセプトを以て、アジア全体、そしてグローバルを見据えた活動を行っていく際、CDIはどのくらいの規模に成長できるくらいのポテンシャルがあると思われますか？

名和先生: スケールすることに意味があるかどうかですが、アフィリエイティブな人材がアジアに存在するとなると、今の10倍程度、1,000人程度の組織になっても構わないと思います。しかし、それを一つの組織にすると経営の意思決定が遅れたりするので、どれだけ上手く分散しながら融合するかというところのチャレンジになるかと思います。

小川: 「分散しながらも融合する」という点、その通りだと思います。

コンサルティング業界では、グローバル・コンサルティング・ファームという言い方をされることがあります。この「グローバル」という言葉は、経営やコンサルティングの理想的な姿が世界共通である世界観を示しています。

でも、本当にそうでしょうか。私たちCDIは、「アメリカ流の経営だけでなく、日本流の経営も存在するはず」という考えを元に創業した会社です。ですので、中国や東南アジアやインドに拠点を持つことを通じて、日本流を単に輸出するのではなく、各国流の経営がその地で育まれることを期待しています。いわば、マルチ・ドメスティックなリージョナル経営コンサルタント集団になっていきたいのです。

名和先生: それは、十分にあり得るストーリーですね。

その際、各国の経営観を尊重しながらも、一方でCDI全体として共通化できるものは何なのか、問われることになるかもしれませんね。

小川: そうですね。1階に共通部分を持ち、2階に各国独自の姿を持つという2階建ての構造になるのでしょうか。1階部分にあたるのが、新しいタグラインで挙げているような「それぞれの会社の個性と意志を核にした経営」という世界観だと思います。これはきっと、行き過ぎた新自由主義や株主資本主義への1つのオルタナティブになるのではないかと考えており、世界中で共感してもらえたらいいなと思っています。

本日は、ありがとうございました。私たちの取り組みの方向性が間違っていないと確認することができました。

Corporate Directions, Inc.

株式会社コーポレート ディレクション

〒140-0002 東京都品川区東品川12-2-4 天王洲ファーストタワー 23階
<https://www.cdi-japan.co.jp/>

問い合わせ : inquiry@cdi-japan.co.jp