業務時間の10％を異分野研究に回すことで、発想に〝ゆとり〟を生み、生産性向上へ

〝大きな目標〟に向かった戦略的思考を

日々の業務に手一杯になるのではなく、顔を上げて、広く、遠いところまで見る。
そして、考え、順序よく取り組むことで目標を達成することができるように……。

阿部 誠 氏
東京大学名誉教授・中央大学戦略経営研究科 教授

Profile
（あべ・まこと）東京大学名誉教授・中央大学戦略経営研究科 教授。1991年マサチューセッツ工科大学博士号（Ph.D.）を取得し、2004年より東京大学大学院経済学研究科教授。2025年4月より現職。学術誌に多くの論文を掲載、2003年にJournal of Marketing Educationからアジア太平洋大学のマーケティング研究者・第1位に選ばれる。

――阿部先生は、「行動経済学」の専門家ですが、まずは行動経済学とはどのようなものか、ご説明いただけますか。

阿部　行動経済学とは、経済学と心理学を組み合わせた学問です。

いわゆる伝統的な経済学では、〝人は常に自分の利益を最大化する合理的な判断をする〟という前提に基づいて理論を構築したり、現象を説明したりします。例えば、価格が上がれば売上が下がる、買いたい人が減ると考えるわけです。これを「右肩下がりの需要曲線」といいます。しかし、実際のビジネスではその前提に当てはまらないケースがいろいろと出てきます。

BOSE（ボーズ）という高級オーディオメーカーがありますがご存じですか？

――マサチューセッツ工科大学（MIT）のボーズ教授が、自身の研究を製品化するために設立した会社ですよね。

阿部　その通りです。余談ですが、MITのレクチャーホールには、必ずボーズのスピーカーが設置されているんですよ。

そのボーズ社は、日本市場における売上を上げるために値下げを行いました。伝統的な経済学では売上が上がるはずですが、逆に下がってしまったといいます。

この現象はどういうことなのかを考えたとき、価格と売上の関係にはいろいろな要素があることがわかってきます。

一つは、経済的な痛みです。価格が高いということは経済的な痛みが伴うため、買う人が減るという伝統的な経済学の考え方です。

2つ目は、プレステージ――威信や名声、社会的地位、ブランドイメージなどの側面があります。非常に高価なものには、普通の人はなかなか手が出せません。例えば、数千万円するようなスーパーカーを購入できる人は、限られた人たちでしょう。では、もしもスーパーカーが400～500万円で買えるとしたらどうでしょう。故障しにくい日本車を選ぶのではないでしょうか。

――数千万円もする高級車だからこそ、所有することがステータスであり、購入意欲を刺激する部分があるわけですね。

阿部　ほかにも、品質のバロメーターという側面もあります。

あなたが明日重要なプレゼンテーションを控えているとしましょう。ほかの人には任せることはできないけれど、風邪をひいたようでかなりの熱が出てしまったとき、飲み薬を選ぶ基準は「素早く効くかどうか」になるはずです。

ただ、あなたは医者ではありませんからどの市販薬が効くのか判断できません。そのとき、1箱600円の薬と1500円の薬があれば、高い方を選ぶのではないでしょうか。価格が高い方が、品質がいいだろうと考えるからです。

2つ目と3つ目は、心理学的なものですが、ここまで考慮しないと、ボーズが値下げしたときに売上が下がってしまった理由を説明することができません。

だから、伝統的な経済学に心理学も組み込んで考えようというのが、行動経済学というわけです。

就業時間の10％は、担当業務と違うことに割く

――生産性向上が日本企業の取り組むべき大きなテーマとなってから時間が経過していますが、多くの中小企業では生産性が上がらず苦戦が続いています。その主な要因はどこにあると考えますか。

阿部　まず、各企業が苦戦している原因は、企業によって千差万別だと思います。その上で言えることがあるとすれば、日々の業務で手一杯になってしまい、大きな目標に向かって戦略的に思考する時間を失っていることが大きいのではと感じています。目の前のことに目が向いていて、中長期的視野で会社や事業の今後を考える余裕が取れなくなっているんですね。

――確かに、目の前のことに追われていると視野は狭くなりがちですよね。では、経営者は何をすればいいのでしょうか。

阿部　就業時間のうちの10％を使って、現在の業務とは関係のない分野の業界や市場を見てみるのが有効だと思います。

大学教授も一定期間勤務すると取得できる長期休暇、いわゆるサバティカルを使って、煩雑な事務作業から開放され、研究に没頭する時間を確保しています。業務作業に追われていると、新しいアイデアが浮かんでこないんです。だ

文●八色祐次／撮影●野瀬勝一

リスキリングの実施で、中小企業の強みを！

Makoto ABE

から、サバティカル中は、学生に教えることや事務作業を行う必要がありません。委員会活動もないですし、いつまでに論文を何本書くといったノルマもありません。

――先生は、サバティカルを活用して、どのようなことをしていたのでしょうか。

阿部　専門分野であるマーケティングデパートメントからブレることはありませんでしたが、事務作業や授業に充てていた時間を使って、今まで自分が触れていなかったマーケティング分野のセミナーに参加したりしていました。

そこで新しいアイデアが生まれてきて、自分の専門分野で使えないか検証してみました。まあ、使えるのは10％くらいのものですが、そういう〝ゆとり〟が思考を活性化してくれたと考えています。

――忙しいと惰性で日々を過ごしてしまいがちですが、10％だけでも時間をつくって、既存事業の周辺市場や製品など新しい情報を取り込んで、新たなビジネスのヒントを探ったり、今後の事業展開をイメージしたりすることが大切というわけですね。

阿部　はい。ただ、必ずしも10％である必要はありません。それぞれの事情に応じて、週に一回、半日だけでもかまいません。要は、足元ばかり見ているのではなく、顔を上げて、広く、遠いところまで見て考えることが大切だということです。その上で、大目標、中目標、小目標というように階層的に目標を設定して、優先的に取り組む目標を定めていきます。

優先順位をつける際は、なぜその順番である必要があるのか、背景にある事情も含めて理由を明確にすることも忘れてはいけません。曖昧な理由付けだと、ちょっとしたことでブレてしまいますし、社員に聞かれたとき根拠を示すことができないからです。

――ほかに考慮すべきポイントはありますか。

阿部　もう一つ大切なことは、ある程度のリスクや失敗は許容するということです。失敗を一切認めないとなると、組織が硬直してしまい、実力通りの成果も出せなくなる恐れがあります。新たなことへ挑戦するとき、最初からすべてうまくいくことなどありませんから、程度の見極めは必要にしても、ミスは起こるものだという心持で取り組むことが重要になります。

マーケティングとは顧客への〝愛〟

――近年、インバウンドの増加によって一部の業界は盛り上がっています。しかし、消費者の消費意識はあまり高まっておらず、依然として財布のひもは固いままだと感じていますが、その点について先生はどのようにお考えですか。

阿部　たしかに20～30年間、賃金は上がっていません。ただ、「失われた30年」などといわれている間も、実は日本の大企業は少しずつ成長していました。

それなのに賃金が上昇していないのは、内部留保に回っていたからです。オイルショックやバブル経済の崩壊、リーマンショックなどを経験したことで経営者の思考が慎重になりすぎてしまい、十分な投資が行われてこなかったからです。これは、中小企業も同じなのではないでしょうか。

――長いトンネルを抜けようとしているのか、ここ1～2年、ようやく賃金が上がり始めています。この流れを後押しし、消費が拡大し、企業も設備投資を行っていく好循環を加速させていくには、何がポイントになると考えますか？

阿部　企業がマーケティング的な思考を持つことです。消費者という顧客が何を求めているのかを見て、それに合わせて事業を展開することが基本だと思います。

日本企業は、意外と競合企業を見過ぎている傾向が強いです。競合の一歩先へ行くことにばかり目が向いて、消費者をあまり見ていないというケースが少なくありません。そこを少し変えることによって、新しい市場や事業が見えてくるのではないでしょうか。

――もう一度、原点に立ち返って、消費者がほしいものが何なのかを考えるべきだということですね。それこそ、マーケティングだと思いますが、先生はマーケティングをどう定義されていますか。

阿部　最初の授業で、私は、必ずマーケティングは〝愛〟だと話しています。愛とは何かというと、顧客が何を求めているのかを顧客の立場に立ってあらゆる角度から理解しようとする行為のことです。

――〝愛〟の対象には、自社製品やサービスも含まれますか。

阿部　自社製品を愛しすぎるのはよくないですね。顧客が求めていないのであれば、それを捨てるくらいの覚悟が必要でしょう。

例えば、ソニーがメモリースティックにこだわっていましたが、結局ニーズがなくなってSDカードに替わりました。アップル社も独自に開発したコネクタ形状であるライトニングケーブルを使い続けてきましたが、多くのスマホで採用されているUSB Type－Cケーブルに落ち着いています。

自社製品を愛するがあまり固執してしまうと、顧客のニーズからかけ離れた時点で必要とされなくなってしまいます。そのため、私がいう〝愛〟の対象は、消費者（BtoC）と取引先（BtoB）などの顧客を指しています。

――中小企業の中には大企業の下請けで指定されたものを製造していて、オリジナル製品を開発したりする余裕がないという声も聞かれますが、何か対策はありますか。

阿部　難しい問題ですが、一つは、ほかの取引先を開拓して交渉力をつけることでしょう。

そのためには、先ほど申し上げた10％のゆとり時間が重要となります。既存とは異なる製品や市場を開拓しておけば、ある程度、交渉力を持つことも可能となるかもしれませんね。

――企業が顧客、特に消費者を理解するのは簡単ではないと思いますが、いい方法はありますか。

阿部　消費者が潜在的に何をほしがっているのかをくみ取る必要があります。専門的な手法としては、深層面談やテキストマイニングなどいろいろありますが、SNSなどネットの口コミを探索することでも、消費者を理解することにつながります。

よくないのは、経営者が自分の考えを押しつけることです。

顧客は「こういうことが好きだろう」という思い込みや根拠のない判断で突き進んでしまうのは、一番まずいパターンです。

仮にその方法でうまくいっていたとしても、それはたまたまであって、今後もうまくいくとは限りません。経営者の目線と一般消費者の目線はずれていることが多いですし、年代や性別が違えば、その可能性も非常に高くなります。だからこそ、システマティックな形で消費者の潜在的な欲求やニーズをくみ取ることが重要なんです。

生成AIを活用することで、中小企業の強みを生み出す

――最近は、「リスキリング」というキーワードが話題となっていますが、ビジネスパーソンは、今、

Makoto ABE

何を学ぶべきだと思いますか。

阿部　ＡＩに関する知識は身に付けておく必要はあるでしょう。マストといえる知識なので強く推奨して全員が習得することが望ましいと考えます。

　実際に生成ＡＩなどを業務で使ってみると自分の仕事の生産性が向上します。

　そうして創出した時間を、業務とは違うものの情報収集にあてるのもいいでしょう。

　中小企業において、人材の質を高めていくことは、大きな強みの一つになるはずです。

――人材の質が、中小企業の強みになるのは、なぜですか？

阿部　大企業は組織が大きいため、社員一人が携われる範囲がどうしても狭くなりがちです。一方、中小企業は人員が少ない分、幅広い業務に携わり広範な経験を積むことができます。

――中小企業でマーケティングを導入しようと思っても、マーケティング部をつくって専門の人員を配置するのは難しいという声も聞きますが、視点を変えてみると、例えば、営業がマーケティングを兼務すれば、顧客に近い位置にいる分、精度高くマーケティングができるといったことでしょうか。

阿部　そうですね。大企業の場合、営業が集めてきた顧客情報をマーケティング部に伝えるという伝言ゲームが発生します。人を介するほど、顧客の真意からずれて伝わる危険性も高くなるため、顧客を理解し、製品開発やサービス構築に活かすという点では、中小企業に強みがあるでしょう。

社員の本音を知ることで組織の一体感を醸成する

――社内改革などをする際、社員を対象にアンケートを行うと想定していなかったような意見が出てきて、社員のことを理解できていなかったことに気づく経営者がいます。中小企業でも、そのような話を聞くのですが、目線を揃えるための方法は何かありますか。

阿部　そういう状況は大企業のほうが難しいのではないでしょうか。

　組織が大きくなるほど、社員の考え方がわかりづらくなりますし、目線を揃えるのも大変になるはずです。

　その点、中小企業はサイズ感を活かして社内ビジョンなどを共有しやすいといえるかもしれません。会社が大切にしている根っこの考え方を社員全員が理解した上で、それぞれが自分の意見を発信できる風土をつくることができれば、進むべき大きな方向性を見失うことなく、組織としての柔軟性も保てるのでいいかもしれないですね。

――経営者の方から組織の一体感を醸成し、経営者と社員の相互理解を深めるためにはどうしたらいいのかという相談を受けます。アドバイスをお願いします。

阿部　経営者の考えていることや理念、ビジョンなどを社員に浸透させるという点では、経営者が社員と膝つき合わせて話すという手法が効果的でしょう。

　でも、社員の考えを理解するという点では、それだけで効果があるとは思えません。

　経営者がどれほど親しく接しても、話しやすい雰囲気をつくっても、社員が本音を言えるかというと難しいでしょう。

　社員が本当に思っていることを知りたいのであれば、やはり匿名で意見を集めるとか、コンサルタントなどの第三者を上手に利用されるのも一つです。

――最後に中小企業経営者へのアドバイスをお願い致します

　繰り返しとなりますが、業務時間の10％を異分野研究に回してみてください。発想に〝ゆとり〟が生まれ、生産性向上へとつながるはずです。

　皆様が明るい未来を創られることを願っています。

――本日は、貴重なお話をお聞かせいただき、誠にありがとうございました。

Interviewer

楢舘孝寿

京都総研コンサルティング
取締役調査部長