

日本企業の 経営課題 2018

特集 **未来への一歩**
～イノベーションの「実行」に向けて～



ご挨拶

日本能率協会では、日本企業が直面している重要な経営課題を明らかにし、これからの経営の指針となるテーマや施策の方向性を明確にすることを目的として、1979年から、企業経営者の方々を対象に、アンケート調査を実施しています。第39回目となる今年度の調査は、3800社の経営者を対象として2018年7月～8月に実施し、458社からのご回答をいただきました。

今年度の調査では、例年、定点観測的にお聞きしている経営全般の課題や、組織・人事やマーケティングといった各経営機能別の課題認識に加えて、日本企業にとって重要と言われながらも、依然として大きな課題である「イノベーション」について、いかにして、その実現への一歩を踏み出していくかを特集テーマとして取りあげました。

具体的な調査結果につきましては、是非、本報告書をご覧くださいいただければと存じますが、新事業開発の成果が出ている企業の方が、例えば、長期的な事業構想について経営会議で議論する時間をとっている、あるいは、社会との関わりを重視した企業活動をしているなどの特長があることが分かりました。また、イノベーションを進めていくための体制づくりや、組織・人材マネジメントを行っているなど、実行のための仕組みづくりを着実にやっているということも見えてきました。

イノベーションを具現化していくためには、大きな構想を描いていくとともに、そのために必要な施策を先送りすることなく、一歩ずつ実行していくことが不可欠であるということ、あらためて確かめることができたのではないかと考える次第です。

調査では、その他にも、今後の経営に影響を及ぼす要因や、AIやビッグデータ等のデジタル技術の活用状況、あるいはSDGsの取組状況など、注目すべきトピックスについても盛り込んでいます。

また、調査結果を読み解き、今後の経営施策の方向性を紐解くために、有識者の方々へのインタビューも行っています。

本報告書をご高覧いただき、これからの経営を考えるうえでのご参考としていただけましたら幸甚でございます。最後に、ご多用の中、今回の調査へのご回答にご協力をいただいた皆様に、紙面を借りて、心より厚く御礼申し上げます。



2018年11月
一般社団法人日本能率協会
会長 中村 正己

I. 調査概要 P4

II. 回答企業の概要 P5

徹底分析

Section

1 当面する経営課題

～昨年からの変化、従業員規模別／製造・非製造業の比較

P 7

01 「現在」の課題

P10

- 「人材の強化」の重要度が高まる
- 「現在」の課題の過去10年のトレンド
- 従業員規模別に見る「現在」の経営課題の違い
- 製造・非製造業の「現在」の経営課題

02 「3年後」の課題

P18

- 「新製品・新サービス・新事業の開発」の比率が高まる
- 従業員規模別に見る「3年後」の経営課題
- 製造業・非製造業の「3年後」の経営課題

03 「5年後」の課題

P24

- 「社会課題解決」への関心高まる
- 従業員規模別に見る「5年後」の経営課題
- 製造業・非製造業の「5年後」の経営課題

特別寄稿

P30

日本企業にとっての本質的な経営課題とは何か

一般社団法人日本ターンアラウンド・マネジメント協会 代表理事
特定非営利活動法人 技術立脚型経営研究会 代表理事 許斐 義信氏



TOPICS

Section

2 今年度の調査で浮かびあがった注目の経営課題

P37

- 人材不足：今後の経営に「非常に影響がある」
- 投資スタンス：IT・人材投資への高い意欲
- デジタル技術を活用した「新商品・サービス・事業の開発」が広がる
- 「働き方改革」は残業時間削減・有給休暇取得促進から生産性向上へ
- 副業・兼業の奨励には二の足？
- SDGsの取組状況：社内への浸透が課題
- 過半の企業が品質管理体制を強化

特集

未来への一歩



Section 3 ~イノベーションの「実行」に向けて~

P53

01 新事業開発の成果状況

P55

02 新事業開発に成功している企業の傾向から読み解くイノベーションの鍵

P56

Point 1 経営会議で長期的な事業構想を議論する時間を取る

Point 2 社会との関わりを深める

Point 3 イノベーションの推進体制を築く

Point 4 イノベティブな組織風土づくりに本気で取り組む

Point 5 事業構想に応じた人材マネジメントを進める

03 「未来への一歩」を踏み出すために

P66

Special Interview 1

P68

自社の「目的」を問い直すことで、
イノベティブな文化を醸成する

株式会社ファーム・アルファ
代表取締役 村田 博信氏



Special Interview 2

P72

社会との関わりが
自身の「無意識な縛り」を解きほぐす

チェンジ・エージェント 代表取締役社長
組織学習協会 (SoL) ジャパン 理事長 小田 理一郎氏



経営機能別の課題

Section 4 経営機能別の課題: 昨年からの変化、
従業員規模別 / 製造・非製造業の比較

P77

- 組織・人事領域の課題
- 営業・マーケティング領域の課題
- 研究・開発領域の課題
- 生産領域の課題
- 購買・調達領域の課題

I . 調査概要

1. 調査名称

2018年度(第39回)当面する企業経営課題に関する調査

2. 調査目的

日本企業が当面ならびに中期的に対応を迫られている重要な経営課題や、その具体的な対応実態や特性を分析することにより、一般社団法人日本能率協会(JMA)の法人会員をはじめとする企業・団体等の経営活動に資するとともに、今後のJMAの事業の参考とすることを目的として実施した。

3. 調査時期

2018年7月25日～8月24日

4. 調査対象

JMAの法人会員ならびに評議員会社1,379社、およびサンプル抽出した全国主要企業2,421社の経営者(計3,800社)

5. 調査方法

郵送調査法(質問票を郵送し、郵送もしくはインターネットにより回答)

6. 配布数と回答数

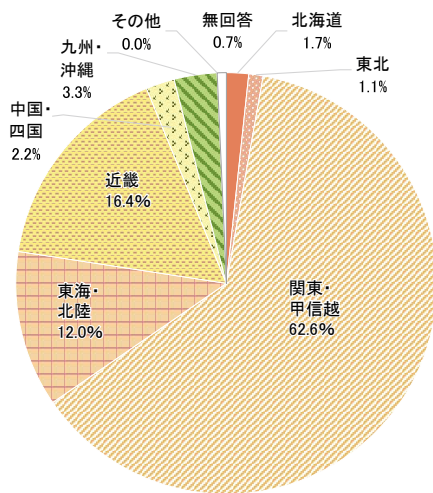
458社(回答率12.1%)

7. 主な調査内容

- ①企業概要
- ②経営全般に関する課題認識
- ③イノベーションの実行に関連する課題認識や取り組み状況
- ④その他、企業経営にとって重要度が高まっている課題や施策について

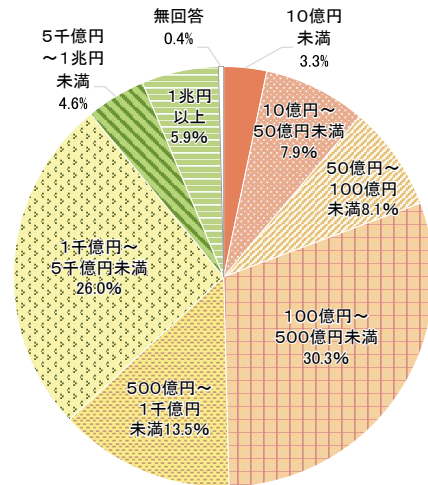
II . 回答企業の概要

1. 本社所在地



問1 本社所在地 (n = 458)

2. 売上高



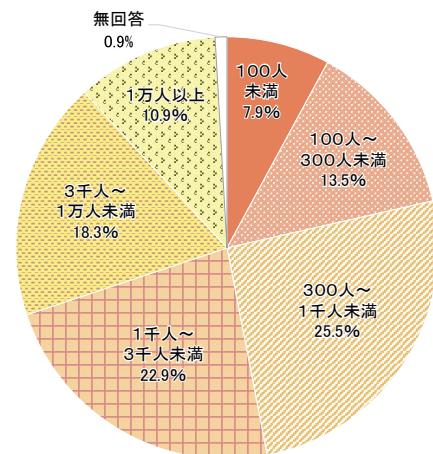
問4 2017年度売り上げ高 (n = 458)

3. 業種

問2 業種

製造				非製造業			
業種分類	%	回答数		業種分類	%	回答数	
製造・素材系	47.0	215		小売・卸・商社	53.0	242	
3 繊維	14.6	67		15 小売	11.4	52	
4 ハルブ・紙・紙加工	0.4	2		16 商社・卸売	4.4	20	
5 化学	1.5	7		建設・不動産	7.0	32	
7 石油・石炭	5.9	27		18 不動産	9.4	43	
8 コム・窯業・土石	1.1	5		19 土木・建設・建築	1.5	7	
9 鉄鋼・非鉄・金属	1.1	5		倉庫・運輸	7.9	36	
製造・組立系	4.6	21		20 輸送サービス(陸運・海運・空運)	6.5	30	
10 一般機械	19.5	89		21 倉庫・埠頭	5.2	24	
11 精密機器	4.6	21		情報・通信	1.3	6	
12 電気・電子機器	3.1	14		22 ソフト開発・情報サービス	7.7	35	
13 輸送用機器	7.2	33		23 通信サービス	6.8	31	
製造・その他	4.6	21		宿泊・飲食	0.9	4	
2 食料品	12.9	59		26 宿泊・飲食・給食サービス	2.0	9	
6 医薬品	4.4	20		金融・保健	2.0	9	
14 その他製造	3.1	14		17 金融・保険	3.1	14	
	1.7	8		その他	3.1	14	
	6.8	31		24 出版・放送・報道	12.9	59	
				25 公共サービス(電気・ガス・水道)	2.4	11	
				27 保健・医療・福祉サービス	0.4	2	
				28 人材・教育関連サービス	0.7	3	
				29 警備・ビル・設備等のメンテナンス	2.0	9	
				30 広告・宣伝・ディスプレイ	1.1	5	
				31 その他サービス	2.6	12	
				1 農林・水産・鉱業	3.5	16	
					0.2	1	
				無回答	0.2	1	
				合計	100.0	458	

4. 従業員数



問3 従業員数 (n = 458)

本調査では、
 大手企業：従業員数3,000人以上
 中堅企業：従業員数 300人以上～3,000人未満
 中小企業：従業員数 300人未満
 と区分しています。

徹底分析

Section

1 当面する経営課題

～昨年からの変化、従業員規模別／製造・非製造業の比較

1 当面する経営課題 ～昨年からの変化、従業員規模別／製造・非製造業の比較

「現在」「3年後」「5年後」の課題

この調査では、日本企業が当面している経営課題のトレンドを定点観測的に把握するために、課題として想定される項目を列挙し、その中から、「現在」「3年後」「5年後」の観点から重要度が高いと考えられるものを選択していただいている。

ここでは、それぞれについて、今年度の上位項目、経年的な変化、

さらには従業員規模別や製造業・非製造業別の比較分析結果を紹介する。

また、一般社団法人日本ターンアラウンド・マネジメント協会 代表理事の許斐義信氏へのインタビューを通じて、日本企業にとっての本質的な経営課題とは何かを探っていく。

「現在」「3年後」「5年後」の課題

まず、全体を概観するために、「現在」「3年後」「5年後」における経営課題についての調査結果から紐解いていきたい。

調査では、経営課題として考えられうる20の項目を列挙し、その中から、「現在」「3年後」については重要度の高い順に3つを、「5年後」については最も重要度の高いもの1つを選択していただいている。その結果が、次ページの【図1-1】である。

ご覧のとおり、「現在」の課題については、第1位に、「収益性向上」(43.2%)が挙げられ、次いで、「人材の強化(採用・育成・多様化への対応)」(39.5%)、「売り上げ・シェア拡大」(36.2%)となっている。

また、「3年後」の課題をみると、第1位は「人材の強化」(39.1%)となり、次いで、「新製品・新サービス・新事業の開発」(34.5%)、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(31.0%)と、上位3項目が現在の課題から変化している。その他に、「デジタル技術の活用・戦略的投資」(12.9%)の比率が高まっていることも特徴だ。

収益性や売り上げといった結果よりも、それを実現するために必要な打ち手となる施策が重視されていることの表れであろう。

さらに、「5年後」の課題を見ると、「事業基盤の強化・

再編、事業ポートフォリオの再構築」(16.6%)が第1位となっているほか、「グローバル化(グローバル経営)」(6.8%)が「現在」の8位から5位に、「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」(5.7%)が19位から7位へと、順位が上がっていることが分かる。その他にも、「企業ミッション・ビジョン・バリューの浸透や見直し」、「株主価値向上」についても、「現在」の課題としては、下位となっているが、「5年後」では10位以内に挙げられている。

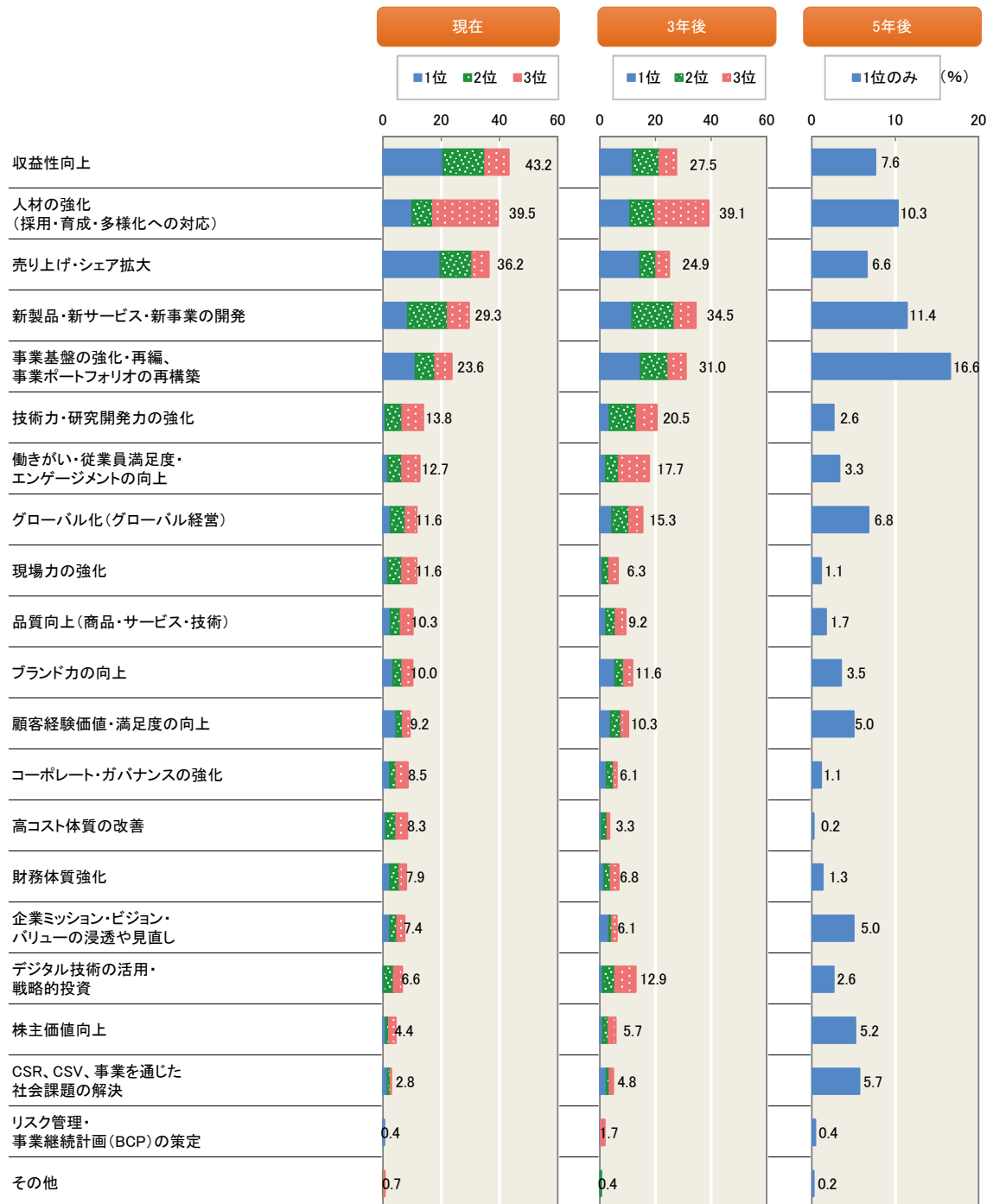
これらの項目は、企業経営にとってより本質的な課題であり、中長期的に取り組むべき課題であると認識されていることが、結果に表れていると見ることができる。

一方で、あえて言うならば、本来は、「現在」においても取り組むべき重要な課題であるにもかかわらず、短期的に対応せざるを得ない課題に追われ、その優先度が下がってしまっているということなのかもしれない。

もちろん、経営とは短期か長期かの二者択一ではなく、両者のバランスを取ることによって、持続的に会社を発展させていくことが求められている。様々な視点に立って、現在の課題、そして将来の方向性をいかに見出ししていくかが問われる。

以下、ご覧いただいた「現在」「3年後」「5年後」の課題について、より細かな分析を行っていく。

【図 1-1】「現在」「3年後」「5年後」の経営課題



問5 経営課題認識 (n=458) ※「現在」「3年後」は上位3つまで、「5年後」は1つのみ回答

01 「現在」の課題

「人材の強化」の重要度が高まる

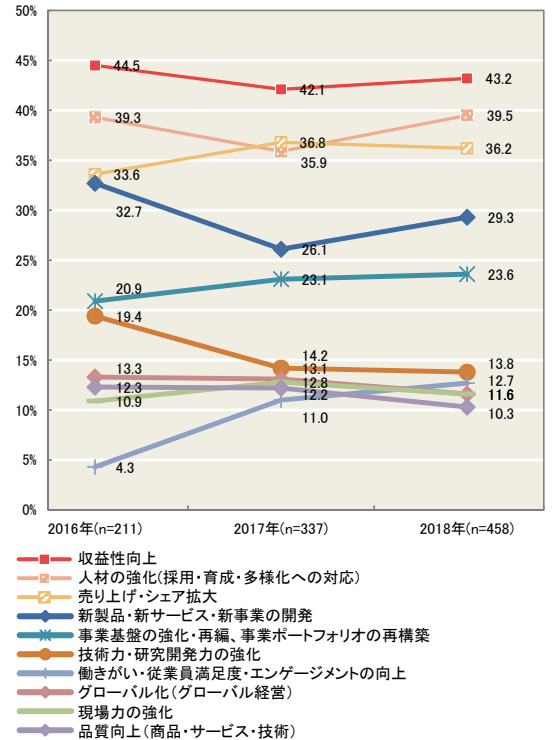
先ほどご覧いただいたように、「現在」の課題については、第1位「収益性向上」、第2位「人材の強化」、第3位「売り上げ・シェア拡大」という結果であった(9ページ【図1-1】)。ここからは、この「現在」の課題について、掘り下げていきたい。

まず、過去3年のトレンドから見ていく。【図1-2】は、「現在」の課題の上位10項目について、過去3年の推移を比較したものだ。2017年に比べると、「人材の強化」の比率が35.9%から39.5%へと高まり、第2位となっている。「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」も、2016年から2017年に上昇し、2018年は第7位へと順位を上げている。

足元の人手不足が大きな課題となっていることが昨年度からの上昇に影響しているものと考えられるが、働き方改革による生産性向上や、中長期的な事業の成長を支えるためにも、人材を確保・育成するとともに、多様な働き方への対応を進めていくことが重要であると考えられるようになってきていることの表れであろう。加えて、各種の調査において、日本企業の社員のエンゲージメントが低いという指摘もされているが、社員の働きがいを高め、組織を活性化し、競争力に結び付けたいという考えも背景にあるものと思われる。

また、「売り上げ・シェア拡大」の比率が2016年から2017年に上昇している一方で、「新製品・新サービス・新事業の開発」は、2016年から2017年に比率が一旦、下がったが、2018年は上昇している。日本経済が堅調に推移する中で、売り上げ拡大による成長が志向されたが、それを実現するために、やはり、「新製品・新サービス・新事業の開発」が不可欠であると認識されるようになったということではないだろうか。

【図1-2】「現在」の課題の過去3年間の推移



問5 経営課題認識(現在:合計) ※3つまで回答

「現在」の課題の過去 10 年のトレンド

ここで、参考までに、この「現在」の課題について、過去 10 年を遡って、推移を見てみよう(【図1-3】)。

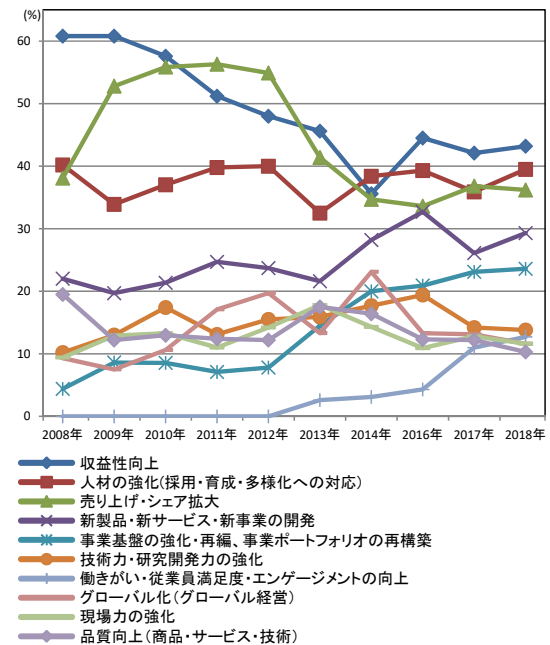
10年前の2008年は、いわゆるリーマン・ショックが発生した年である。その前年からのサブプライムローン問題の表面化を受けて世界経済は同時不況に陥り、多くの日本企業も業績悪化にさらされた。

このような中、2008年においては、「収益性向上」が最大の経営課題であったのは、当然のことであろう。そして、2009年以降は、低迷した業績を回復すべく、「売り上げ・シェア拡大」の比率が上昇し、2011年、2012年には最重要課題となっていた。さらに、2013年以降になると、引き続き、「収益性向上」が最上位の課題として位置付けられるとともに、「新製品・新サービス・新事業の開発」、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が上昇傾向にあることが分かる。

既存事業の延長線から脱却し、新たな収益源となる新事業をいかにつくりだすか。これが、この数年における、経営者にとっての最大の課題となっているのである。

このように経営課題のトレンドを振り返ると、企業経営が、いかに、世界経済情勢の影響を大きく受けているのが再認識される。現在においても、グローバル化の一方での保護主義政策の広がりや、デジタルエコノミーの進展など、企業経営を取り巻く環境は激しく変化している。このような状況の中にあつて、いかに大局を読み、次への一手を打っていくか。すなわち、経営課題をどう捉えるかが、企業の存続を左右すると言っても過言ではないだろう。

【図 1-3】「現在」の課題の過去 10 年間の推移



従業員規模別に見る 「現在」の経営課題の違い

ここからは、これまで見てきた「現在」の経営課題について、従業員規模別で比較してみよう。なお、本調査においては、従業員数3,000人以上の企業を「大手企業」、300人以上3,000人未満の企業を「中堅企業」、300人未満の企業を「中小企業」と区分して、分析を行っている。

右ページの【図1-4】と【図1-5】は、このうちの「大手企業」と「中小企業」について、経営課題の上位に挙げられた項目につき、昨年度との対比を示したグラフである。両者を比べて見ていただくとおり、従業員規模によって、課題認識が大きく異なっていることが分かる。

まず、「大手企業」では、第1位の課題は、昨年度と同様に「収益性向上」(47.0%)が挙げられている。

第2位は、昨年度から大きく比率が上昇して、「人材の強化」(33.6%)となっている。人手不足の影響もさることながら、経営環境が変化する中で、これからの事業を担う人材をいかに育成するかが課題となっていること、加えて、働き方改革の中で、いかに多様な働き方を実現し、生産性を高めるかが背景にあるものと考えられる。

そして、第3位には、昨年度から比率は低下しているものの、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(29.9%)が挙げられている。事業構造を再編し、ビジネスモデルを変革していくことが、依然として、大きな課題となっている。

その他、昨年度に比べると、「新製品・新サービス・新事業の開発」「売り上げ・シェア拡大」「技術力・研究開発力の強化」が上昇していることが分かる。

事業の再編のためには、やはり、新たな製品・サービスや事業を創り出すことが不可欠であり、そのためにも技術開発力を高めていかなければならないという課題認識が表れているようだ。

一方、「中小企業」について見ると(【図1-5】)、「人材の強化」(48.0%)が順位を上げて第1位となっている。この比率は、大手・中堅企業よりも高めになっており、中小企業の方が、より、昨今の人手不足の影響が大きく、人材の確保が深刻な課題となっていることが表れている。

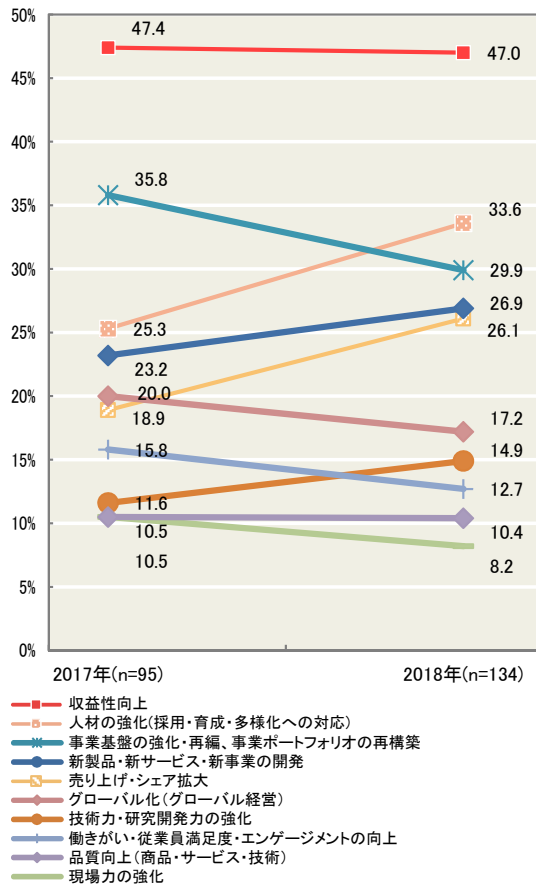
第2位の課題には、「売り上げ・シェア拡大」(45.9%)が挙げられており、これも大手企業の26.1%よりも、かなり高くなっている。大手企業ほどに事業構造が複雑ではない中小企業にとっては、事業基盤を再編するというよりも、売り上げを拡大することが必須の課題ということであろう。

そして、第3位は、「新製品・新サービス・新事業の開発」(38.8%)となっている。ご覧のとおり、昨年度から大きく比率が高まっている。売り上げ拡大に向けて、新たな製品やサービスを開発することが期待されているものと考えられる。

また、第4位となっている「収益性向上」(35.7%)も昨年度から比率が高まっている。人件費を中心にコストが上昇する中、収益性をいかに確保するかが課題となっていることが表れているのであろう。

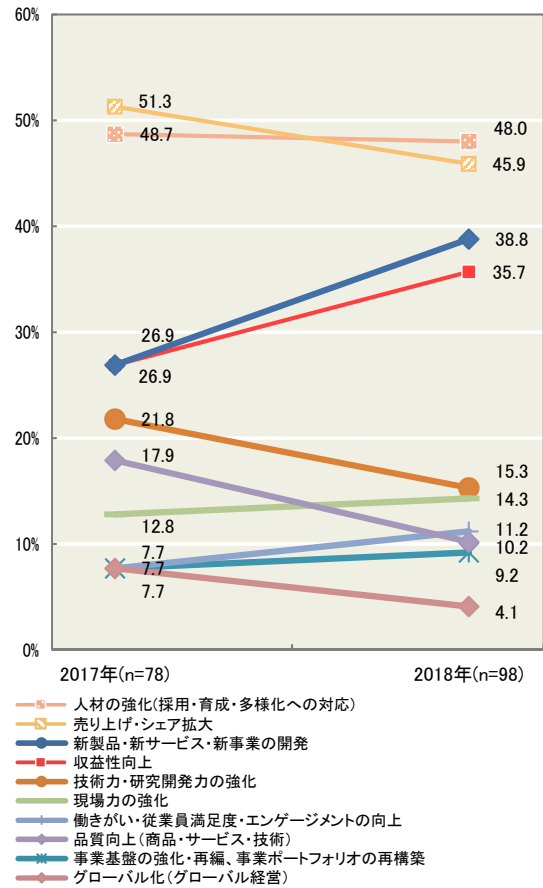
なお、「現在」の経営課題全体についての従業員規模別の違いを比較した結果については、14ページの【図1-6】をご参照いただきたい。

【図 1-4】「大手企業」における「現在」の課題の昨年度からの変化



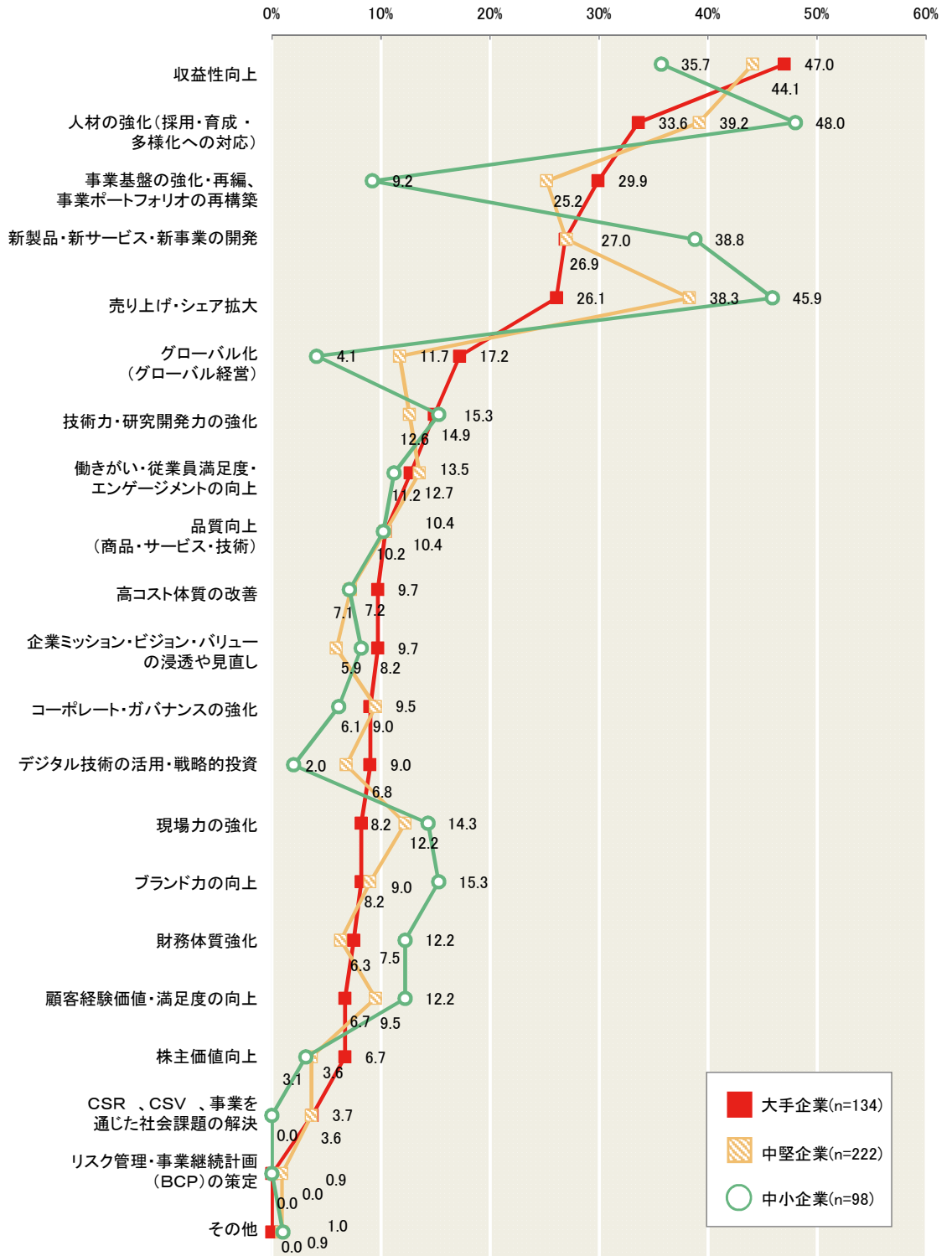
問5 経営課題認識(現在:合計):大手企業 ※3つまで回答

【図 1-5】「中小企業」における「現在」の課題の昨年度からの変化



問5 経営課題認識(現在:合計):中小企業 ※3つまで回答

【図 1-6】「現在」の経営課題の従業員規模別の比較



問5 経営課題認識(現在:合計) ※3つまで回答

製造・非製造業の「現在」の経営課題

次に、「現在」の経営課題について、「製造業」と「非製造業」に分けて、比較してみる。【図1-7】が「製造業」、【図1-8】が「非製造業」のグラフとなっている。ここでも昨年度との対比を行っている。

まず、「製造業」について見ると、第1位の課題は、昨年度より比率は下がっているものの、「収益性向上」(42.3%)となっている。第2位、第3位には、いずれも昨年度よりも比率が高まって、「売り上げ・シェア拡大」(39.1%)、「新製品・新サービス・新事業の開発」(38.6%)が挙げられている。

第4次産業革命とも言われる技術革新が進む中において、新たな製品や事業を創り出し、成長を実現することが課題となっているということが表れている。

そして、第4位は、「人材の強化」(34.0%)となっている。これも昨年度よりも上昇している。新たな製品や事業を生み

出す人材を確保・育成する必要性が背景にあると思われる。

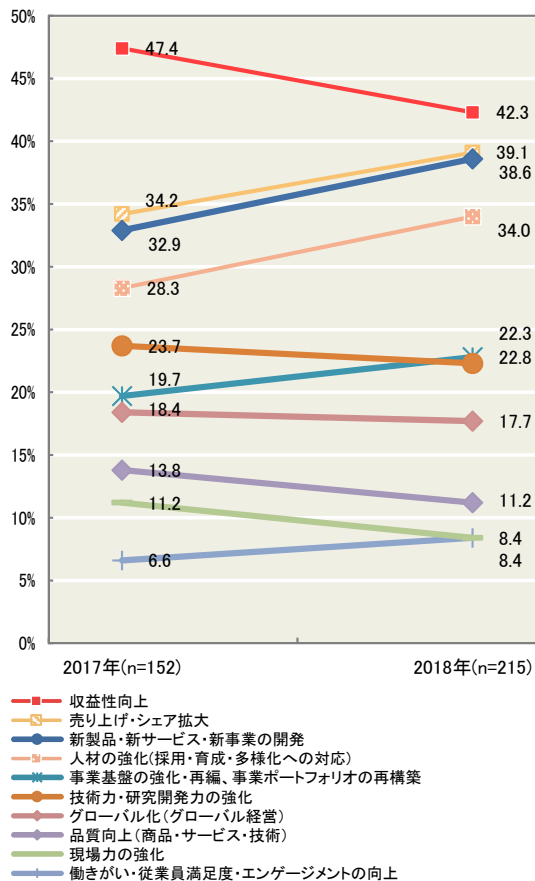
その他、非製造業に比べると、当然ことながら、「技術力・研究開発力の強化」(第6位/22.8%)が上位に挙げられているほか、「グローバル化(グローバル経営)」(第7位/17.7%)が高めになっているという特徴を見ることができる。

一方、「非製造業」においては、第1位には、昨年度からも更に上昇し、「人材の強化」(44.6%)が挙げられている。足元の人手不足が深刻な課題となっていることに加え、生産性を高めていくためにも、人材の確保・育成が最重要課題となっていると考えられる。

また、第2位は、昨年度から上昇して「収益性向上」(43.8%)となり、第3位は、逆に比率が低下し、「売り上げ・シェア拡大」(33.9%)となっている。

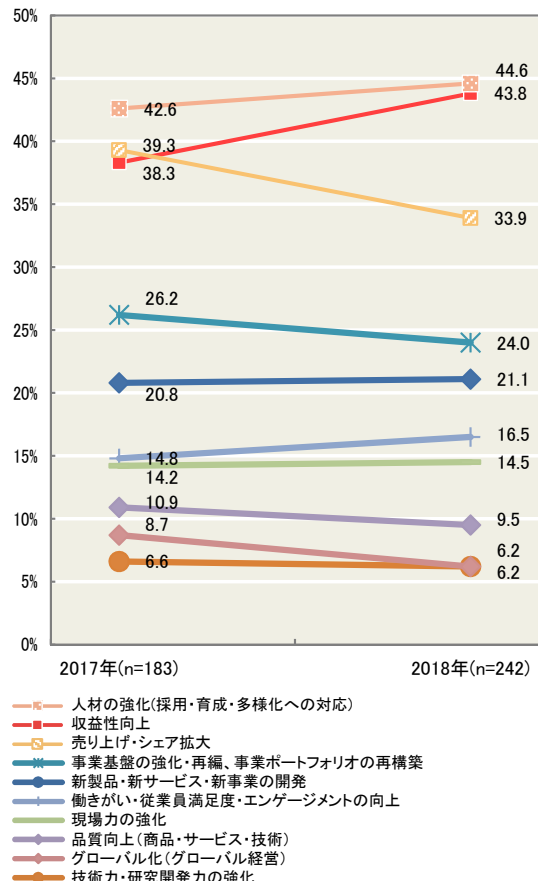
人手不足に伴って、人件費が上昇するとともに、人口減少による国内市場の縮小が進む中において、規模の拡大よりも、収益性を確保することの重要度が高まっていることが表れていると思われる。

【図 1-7】「製造業」における「現在」の経営課題の昨年度からの変化



問5 経営課題認識 (現在：合計)：製造業 ※ 3つまで回答

【図 1-8】「非製造業」における「現在」の経営課題の昨年度からの変化



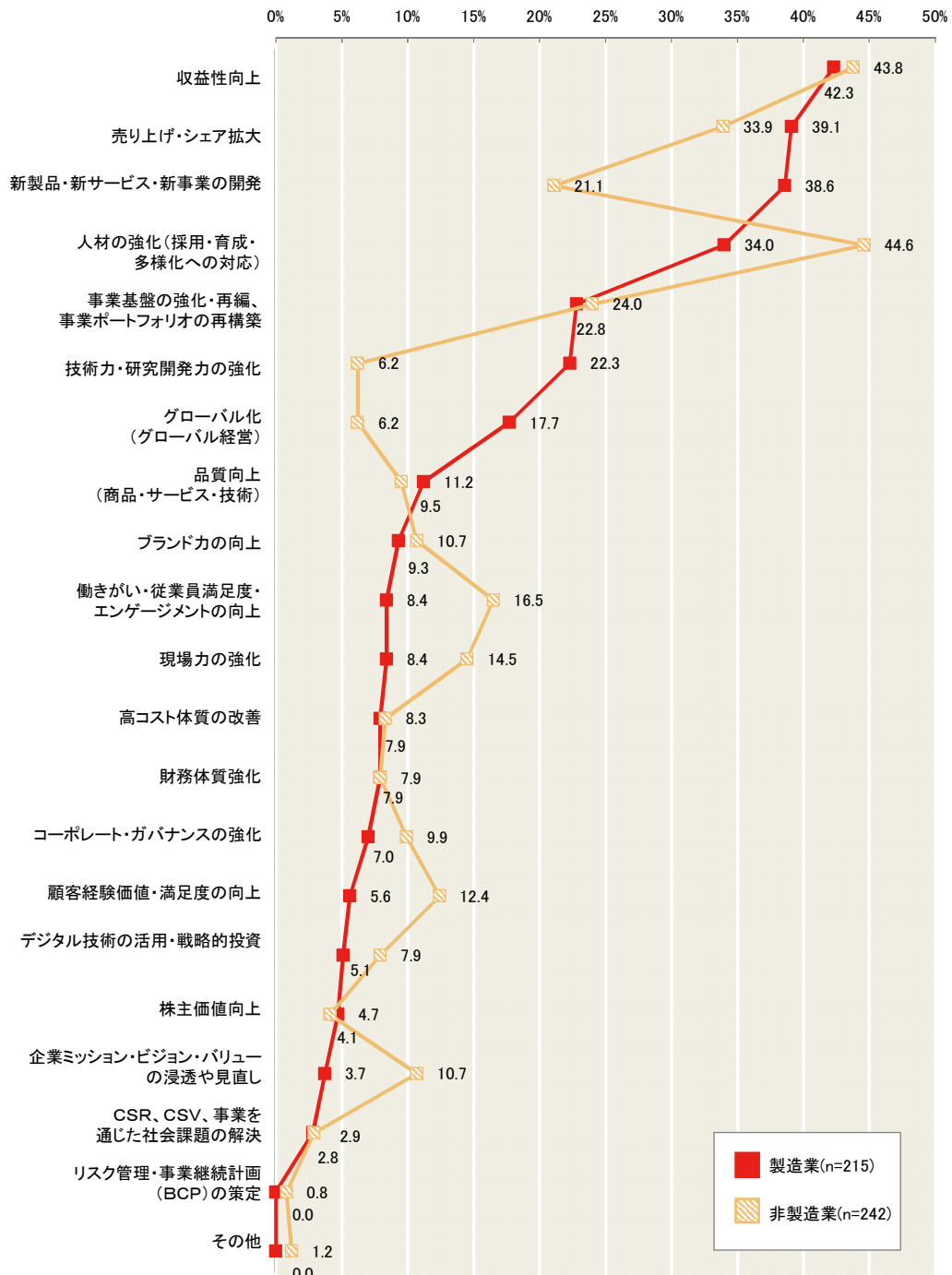
問5 経営課題認識 (現在：合計)：非製造業 ※ 3つまで回答

また、「非製造業」においては、「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」(第6位／16.5%)、「現場力の強化」(第7位／14.5%)が、製造業よりも高くなっている点の特徴と言える。「人材の強化」が第1位に挙げられることと同様に、社員の意欲を高め、現場の生産性を高める

ことの重要性がより高いということであろう。

なお、「現在」の経営課題全体について、製造業と非製造業を比較した結果については、【図1-9】をご参照いただきたい。

【図 1-9】「現在」の経営課題の製造業・非製造業別の比較



問5 経営課題認識(現在:合計) ※3つまで回答

02 「3年後」の課題

「新製品・新サービス・新事業の開発」の比率が高まる

「現在」の経営課題の掘り下げに続いて、次に、「3年後」の課題についても、同様に分析を行っていききたい。まず、過去3年のトレンドから見ていこう。

【図1-10】のとおり、「3年後」の課題の第1位は、昨年度よりも上昇して、「人材の強化」(39.1%)となっている。背景として、「現在」の課題認識と同様に、人手不足が将来的にも続く中で、将来の事業を担う人材を育成することの必要性が表れているものと思われる。

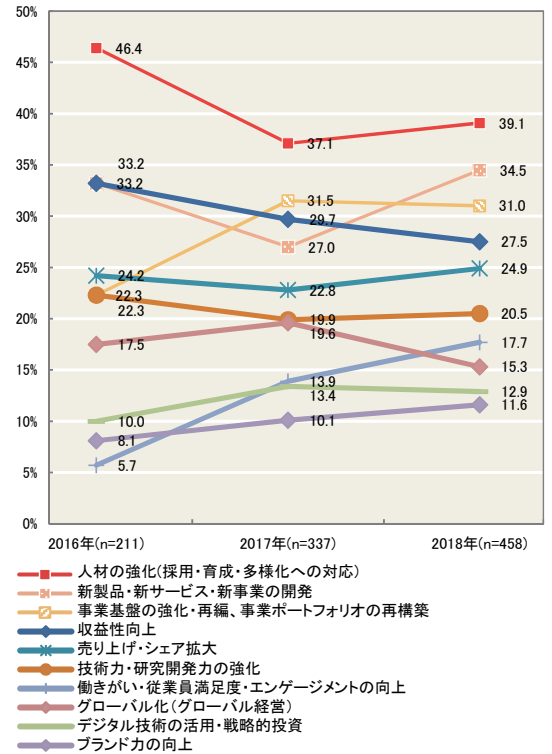
次いで、「新製品・新サービス・新事業の開発」(34.5%)が、昨年の第4位から上昇し、第2位に挙げられている。昨年度に第2位であった「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」は、ほぼ横ばいで第3位となっている。事業基盤強化の具体化のためにも、新しい事業をいかに創り出すかが重視されているということだろう。

また、「収益性向上」が低下する一方で、「売り上げ・シェア拡大」の比率が上昇していることから、中期的な視点からの新たなビジネスの創出を通じて、成長を実現したいという経営者の意欲を感じることができるのではないだろうか。

その他、昨年度から上昇した項目として、「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」(第7位／17.7%)がある。中期的な観点から、競争力を維持していくためにも、社員の意欲や組織の活力を高めることへの関心が高まっているようだ。

以上、「3年後」の経営課題について、全体的な傾向をご覧いただいたが、次ページ以降から、従業員規模別と製造・非製造業での課題認識の相違についての分析結果を見ていきたい。

【図1-10】「3年後」の経営課題の過去3年間の推移



問5 経営課題認識 (3年後:合計) ※3つまで回答

従業員規模別に見る 「3年後」の経営課題

「3年後」の経営課題についても、先ほどと同様に従業員規模別の傾向を、昨年度の結果との対比で分析する。

まず、【図1-11】のとおり、「大手企業」では、昨年度に第1位であった「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が第3位(35.1%)となる一方で、「人材の強化」(41.0%)が第1位、「新製品・新サービス・新事業の開発」(38.1%)が第2位の課題として挙げられている。

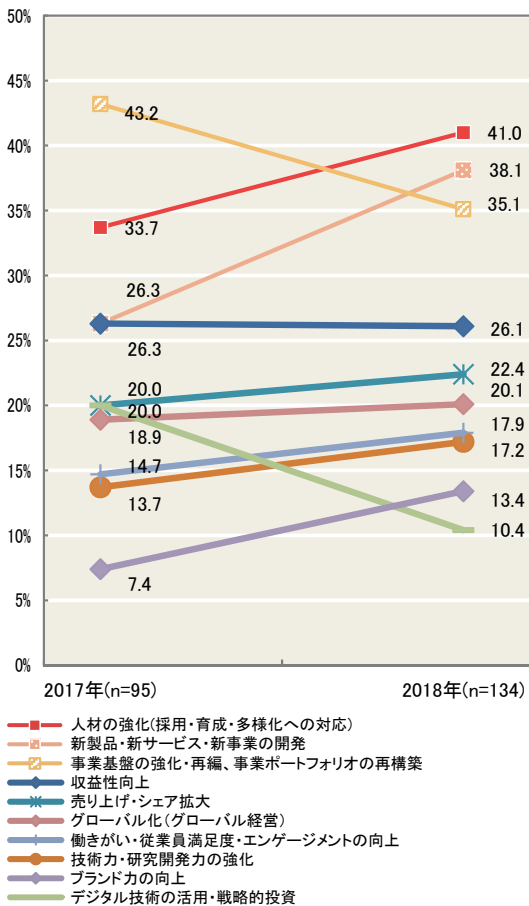
事業を再編、再構築していかなければならないという課題認識が、新製品・サービスや新事業の開発や、そのた

めに必要となる人材の確保・育成という課題へと、具体化してこの表ではないかと考える。

一方、「デジタル技術の活用・戦略的投資」(10.4%)が、昨年度から低下して第10位となっている。第2位の課題となっている「新製品・新サービス・新事業の開発」に含まれた結果かもしれない。

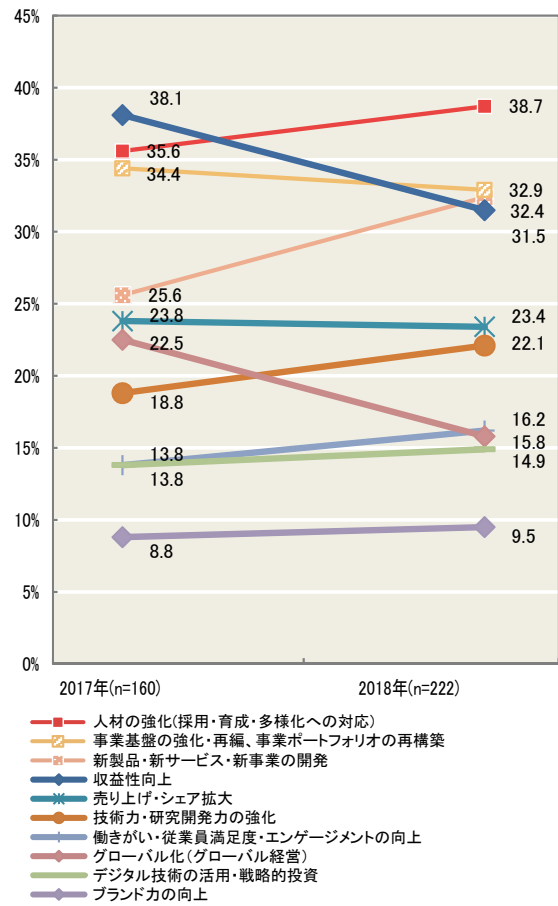
次に、「中堅企業」を見ると、【図1-12】のとおり昨年度に第1位であった「収益性向上」が第4位(31.5%)となる一方、大手企業と同様に、「人材の強化」(38.7%)、「新製品・新サービス・新事業の開発」(32.4%)が上昇していることが分かる。

【図 1-11】「大手企業」における
「3年後」の経営課題



問5 経営課題認識 (3年後:合計):大手企業 ※3つまで回答

【図 1-12】「中堅企業」における
「3年後」の経営課題



問5 経営課題認識 (3年後:合計):中堅企業 ※3つまで回答

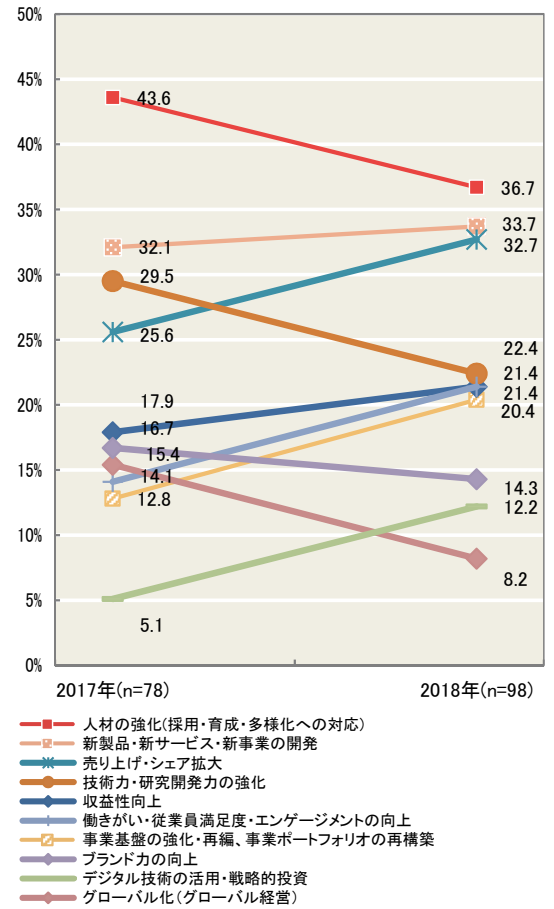
また、昨年度からの変化として、「グローバル化」が22.5%から15.8%へと低下している。「新製品・新サービス・新事業の開発」の重要度が高まったことの影響で、相対的に優先度が低下しているものと思われる。

最後に、「中小企業」について見ると、【図1-13】のとおり、昨年度よりも比率が下がっているものの「人材の強化」(36.7%)が第1位となり、第2位は「新製品・新サービス・新事業の開発」(33.7%)となっている。

そして第3位には、昨年度から上昇し、「売り上げ・シェア拡大」(32.7%)が挙げられている。先ほどご覧いただいた「現在」の課題においても「売り上げシェア拡大」が第2位に挙げられていたが、中小企業においては、売り上げをいかに伸ばしていくかということが、中期的にも経営者にとって重要な課題として捉えられている。

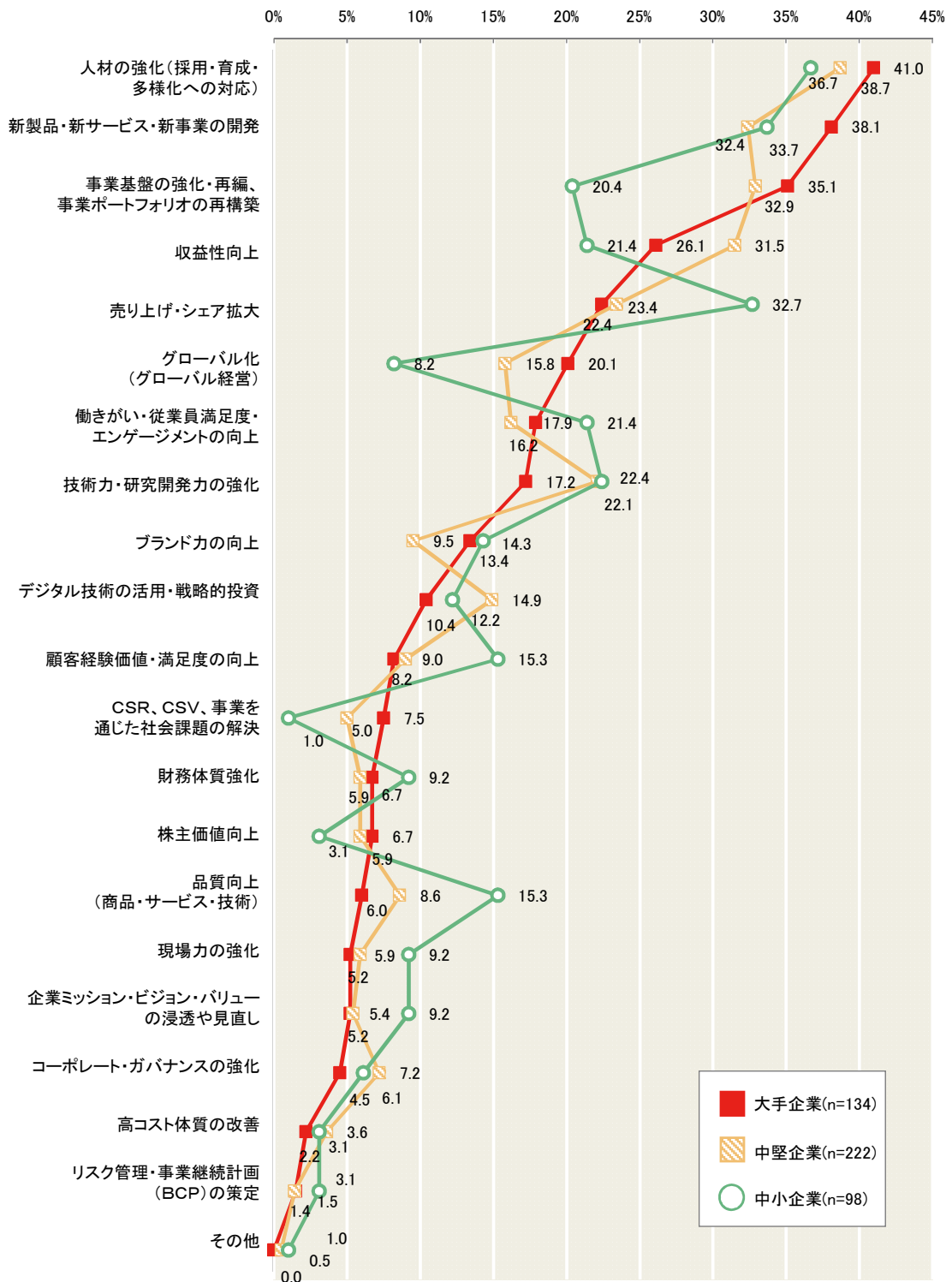
なお、「3年後」の経営課題全体についての従業員規模別の比較結果は、次ページの【図1-14】をご参照されたい。

【図 1-13】「中小企業」における「3年後」の経営課題



問5 経営課題認識 (3年後:合計): 中小企業 ※ 3つまで回答

【図 1-14】「3年後」の経営課題の従業員規模別の比較



問5 経営課題認識 (3年後:合計) ※3つまで回答

製造業・非製造業の「3年後」の経営課題

続いて、「製造業」と「非製造業」における「3年後」の経営課題の比較をしていく。

【図1-15】が「製造業」の「3年後」の課題を、昨年度との対比で示したものである。ご覧のとおり、第1位は、昨年度の第2位(32.9%)から大きく上昇し、「新製品・新サービス・新事業の開発」(47.0%)が挙げられている。

先述のとおり、全体としても、「3年後」の課題として、この項目は大きく上昇しているが、特に「製造業」において、中期的な課題としての重要度の高まりが顕著であることが分かる。

また、「現在」の課題認識と同様に、「収益性向上」が低下する一方で、「売り上げ・シェア拡大」の比率が増加していることから、成長をいかに実現するかが課題となっていることがうかがわれる。

その他、「働きがい・従業員満足度・エンゲージメント

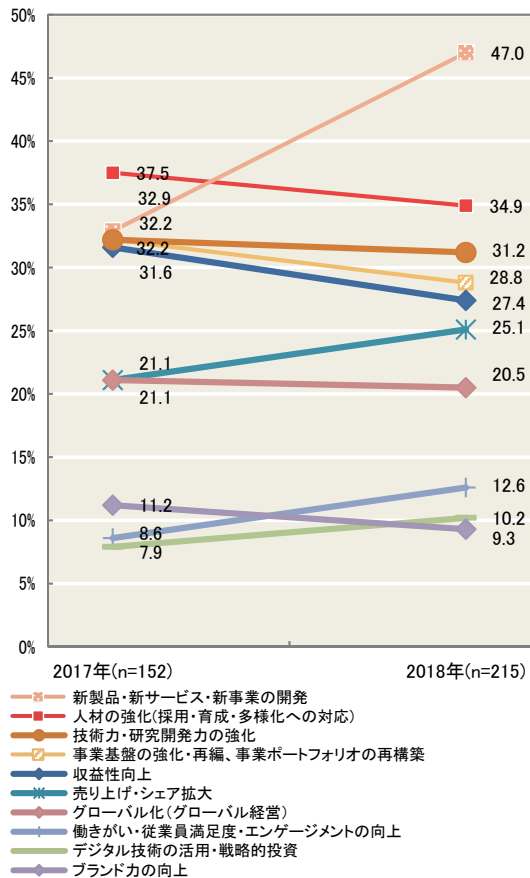
の向上」(12.6%)、「デジタル技術の活用・戦略的投資」(9.3%)の二つも、昨年度から上昇している。

次に、「非製造業」の結果をみると、【図1-16】とおり、昨年度からもさらに増加して、「人材の強化」(42.6%)が第1位となっている。また、「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」(23.6%)の比率も高まっていることが見て取れる。

この背景として、とりわけ「非製造業」においては、人手不足が中期的にも深刻であり、人材を採用・育成するのはもちろん、いかに多様な働き手に活躍してもらうかが重要な課題となっており、さらには人材を引き付け、あるいは引き留めるためにも、社員の働きがいを高めていくことが、事業継続上、極めて重要な経営課題と認識されていることが表れているのではないかと考えられる。

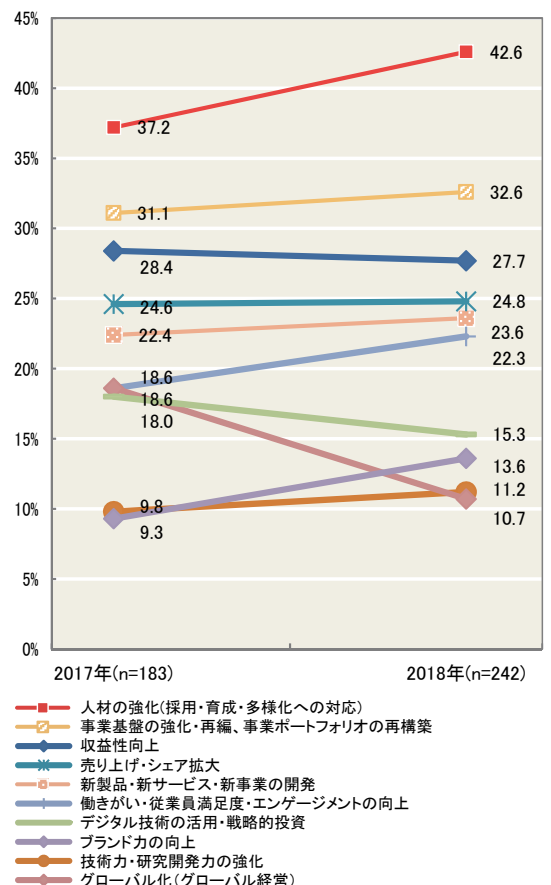
その他、昨年度からの変化としては、「グローバル化」(10.7%)が低下している一方、「ブランド力の向上」(11.2%)が増加している。

【図 1-15】「製造業」における「3年後」の経営課題



問5 経営課題認識 (3年後:合計):製造業 ※3つまで回答

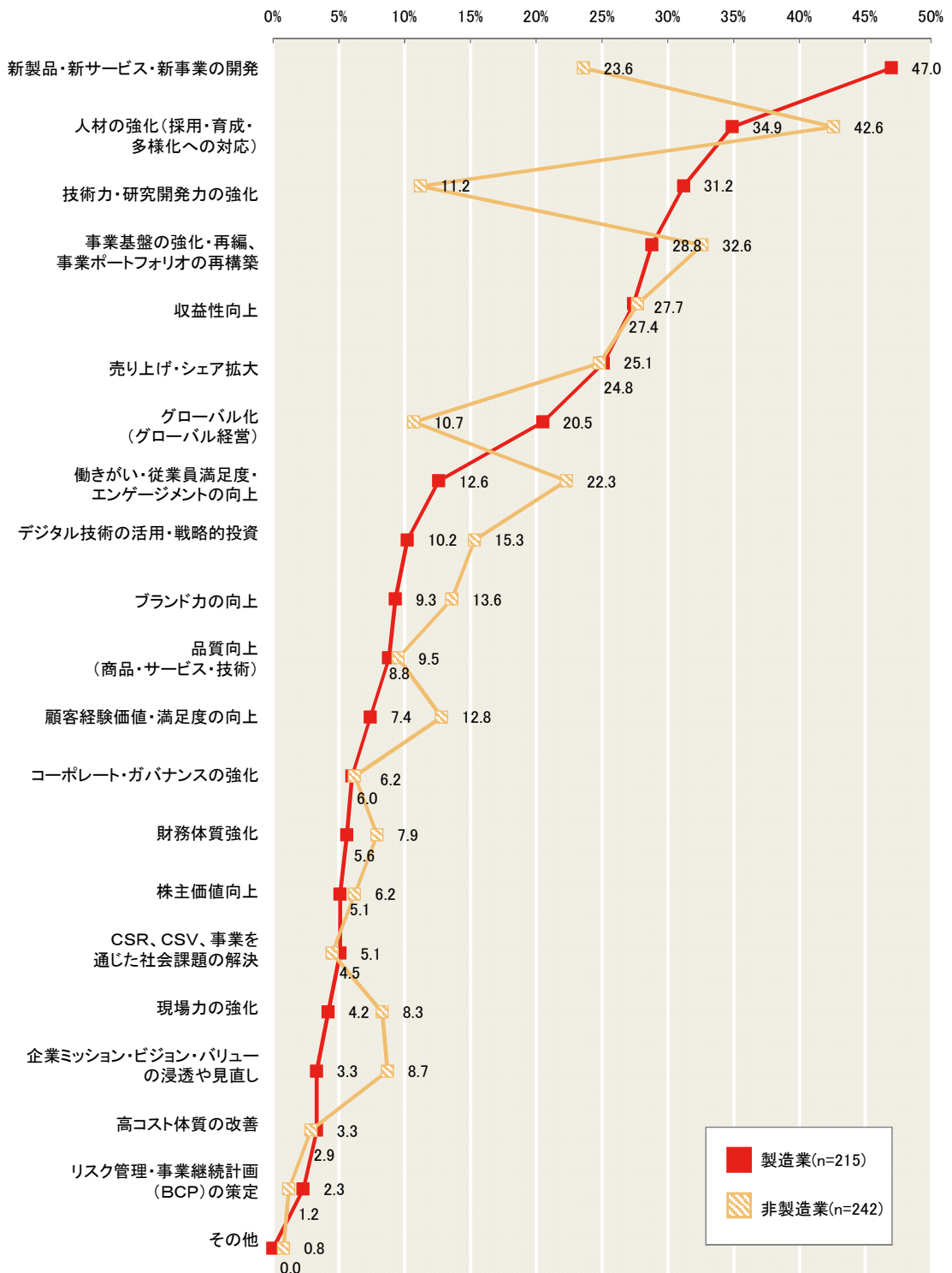
【図 1-16】「非製造業」における「3年後」の経営課題



問5 経営課題認識 (3年後:合計):非製造業 ※3つまで回答

「3年後」の経営課題全体について、製造業と非製造業の違いを比較した結果については、【図1-17】をご参照いただきたい。

【図 1-17】「3年後」の経営課題の製造業・非製造業の比較



問5 経営課題認識 (3年後:合計) ※3つまで回答

03 「5年後」の課題

「社会課題解決」への関心高まる

ここまで、「現在」ならびに「3年後」の課題について、従業員規模別や製造業・非製造業ごとに比較した分析結果や、昨年度からの変化をご覧いただいていた。

最後に、同様の方法で、「5年後」の経営課題認識について見てきたい。「現在」と「3年後」については、選択肢から3つまでを選んでいただいているが、「5年後」については、同じ選択肢から、1つだけを選択することになっている。

まず、過去3年間の推移を見ると、第1位は、昨年よりは減少したものの、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(16.6%)となっている。次いで、「新製品・新サービス・新事業の開発」(11.4%)、「人材の強化」(10.3%)が、いずれも比率が高まって、第2位、第3位に挙げられている。

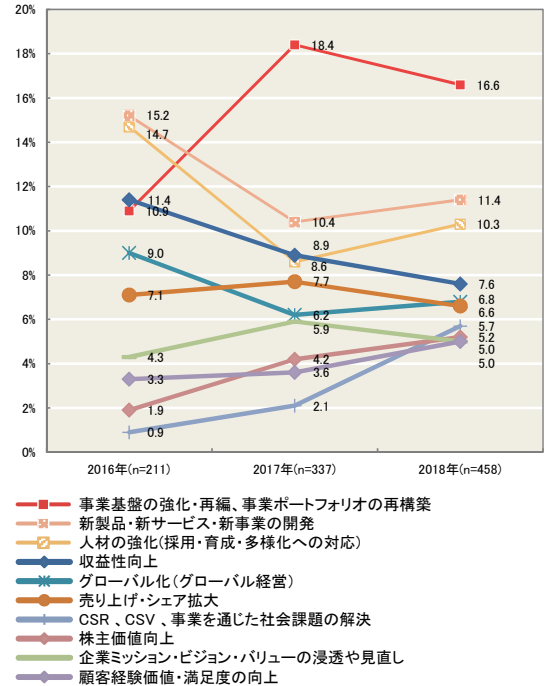
一方、「3年後」の課題と同様に、「収益性向上」は、比率が低下している。中長期的観点では、新しいビジネスの開発や人材強化に向けて、投資的に取り組んでいこうという姿勢が表れているのではないかと考える。

また、「3年後」の課題においては、昨年度よりも比率が下がっていた「グローバル化」が、ここでは上昇していることが見てとれる。グローバル化は、やや長期的な課題として位置付けられているということであろうか。

注目すべきは、2016年の0.9%、2017年の2.1%から、2018年には5.7%まで上昇した「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」であろう。

昨今、国連が提唱しているSDGsが注目されているが、中長期的な企業経営にとって、事業を通じて社会課題の解決に役立てていくことが重要であると認識されていることが、この結果からも確認することができた。

【図 1-18】 「5年後」の経営課題の過去3年間の推移



問5 経営課題認識 (5年後:1位)

従業員規模別に見る 「5年後」の経営課題

「5年後」についても、従業員規模別の課題認識の傾向の相違や変化を比較していく。

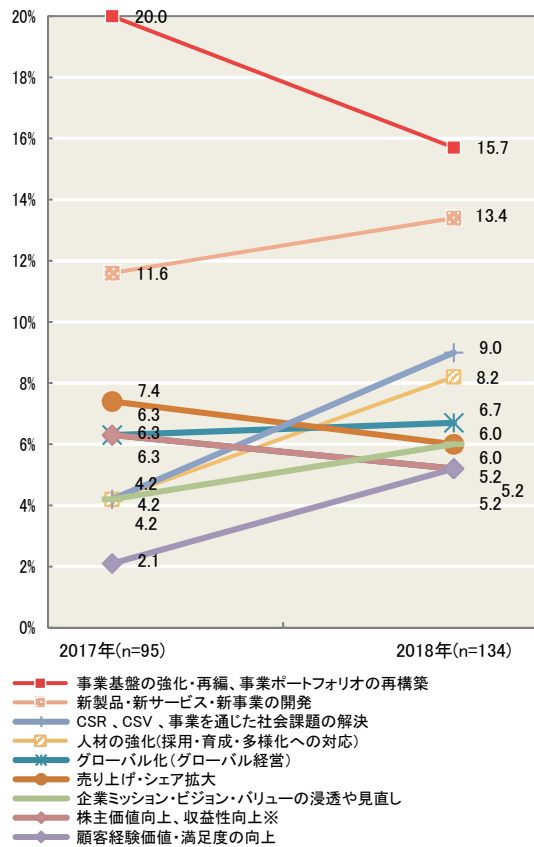
【図1-19】のとおり、「大手企業」では、「3年後」の課題でも見られたように、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(15.7%)が低下し、「新製品・新サービス・新事業の開発」(13.4%)、「人材の強化」(8.2%)が上昇するという結果となっている。

また、「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」

(9.0%)が、昨年よりも大きく上昇し、第3位となっている。この比率は中堅・中小企業よりも高くなっており、社会課題に 대응することについて、「大手企業」の方が、より関心を高めているということが分かる。

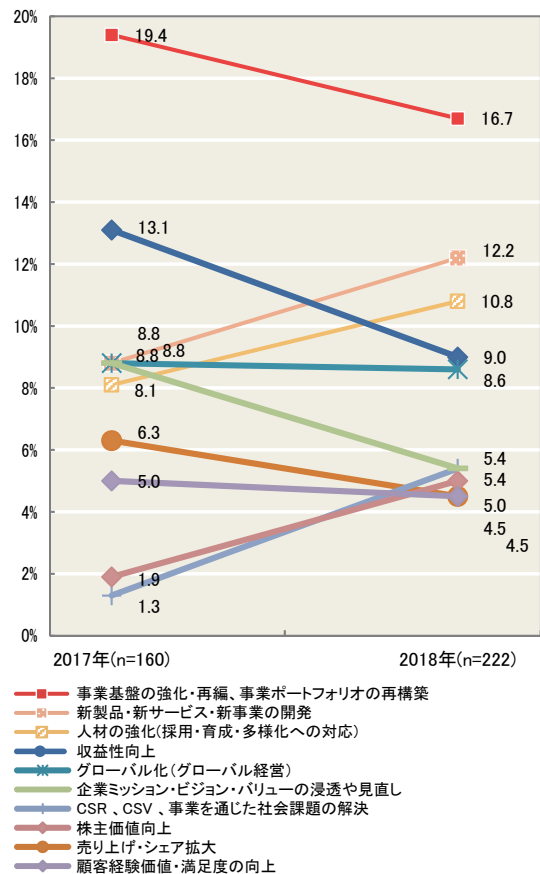
次に、「中堅企業」を見ると、【図1-20】のとおり。「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(16.7%)、「収益性向上」(9.0%)が低下する一方で、「新製品・新サービス・新事業の開発」(12.2%)、「人材の強化」(10.8%)が上昇していることが分かる。

【図1-19】「大手企業」における
「5年後」の経営課題



問5 経営課題認識 (5年後:合計):大手企業
※ 2017年、2018年とも同率のため同じ線で表示している。

【図1-20】「中堅企業」における
「5年後」の経営課題



問5 経営課題認識 (5年後:1位):中堅企業

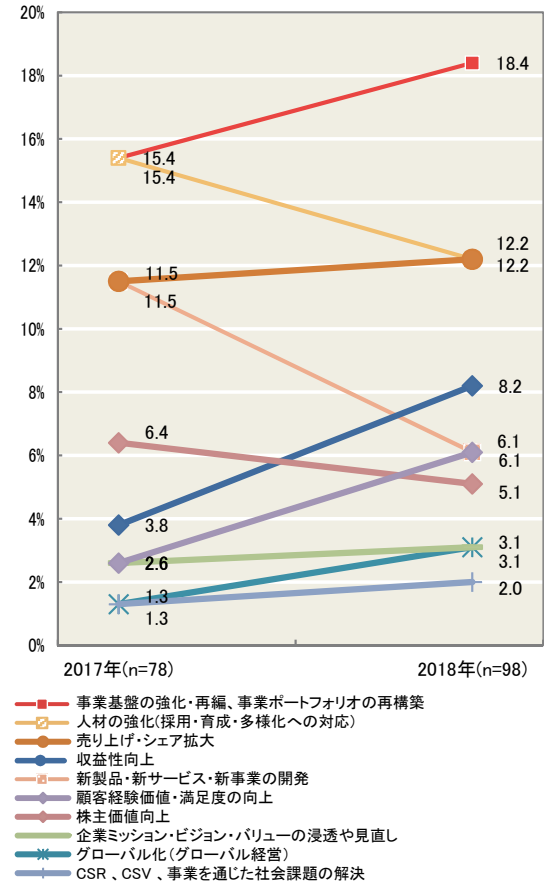
また、「大手企業」と同様に、「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」(5.4%)の比率が高まっている。同時に、「株主価値向上」(5.0%)も上昇していることから、「中堅企業」においては、多様なステークホルダーへの配慮の意識が高まっているとも言えるのではないだろうか。

最後に、「中小企業」については、【図1-21】のとおり、大手・中堅企業とは異なり、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(18.4%)が上昇し、第1位となっている。また、「売り上げ・シェア拡大」(12.2%)が第2位の課題となっているほか、「収益性向上」(8.2%)が大きく増加しているという特徴が見られる。

「中小企業」における「現在」や「3年後」の課題では、「人材の強化」や「新製品・新サービス・新事業の開発」の比率が昨年よりも高まっていたが、中長期的には、事業基盤を強化し、売上げや収益性を高めていくことが、重要な課題となっていることが分かる。

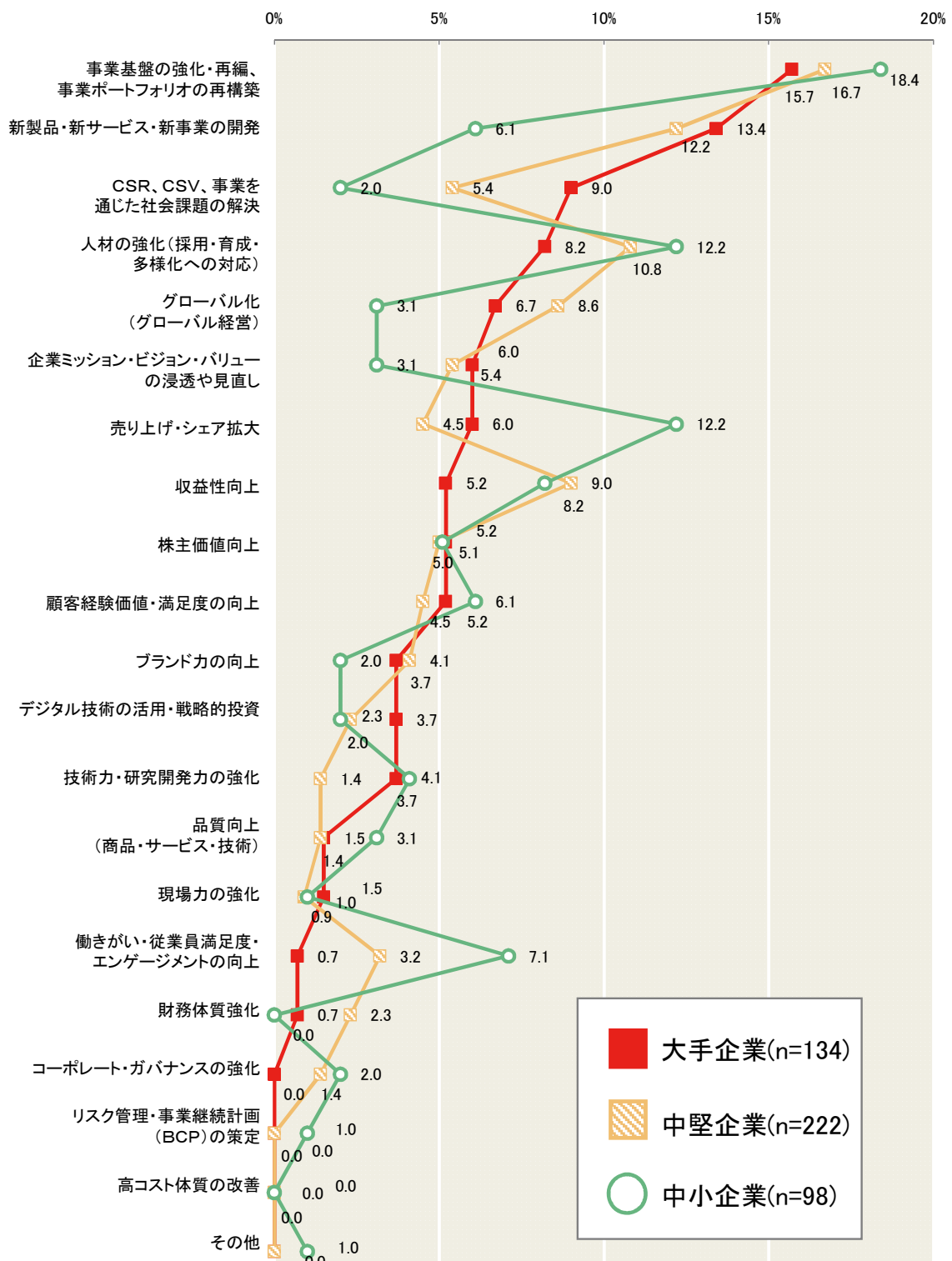
「5年後」の経営課題全体についての従業員規模別の比較結果は、次ページの【図1-22】を参照されたい。

【図 1-21】「中小企業」における「5年後」の経営課題



問5 経営課題認識(5年後:1位):中小企業

【図 1-22】「5年後」の経営課題の従業員規模別の比較



問5 経営課題認識 (5年後:1位)

製造業・非製造業の「5年後」の経営課題

続いて、「製造業」と「非製造業」における「5年後」の経営課題の比較結果をご覧ください。

まず、【図1-23】のとおり、「製造業」の「5年後」の課題の第1位には、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」と「新製品・新サービス・新事業の開発」が同率（15.8%）で挙げられている。中長期的な視点では、新事業の開発と事業再編を同時実現してくということが課題となっているようだ。

また、「企業ミッション・ビジョン・バリューの浸透や見直し」（4.7%）が低下する一方で、「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」（5.6%）が上昇している。企業ミッションを浸透させていくことから、事業を通じた社会課題の解決へと、より具体化が進んでいるものと読み解くこと

ができるのではないだろうか。

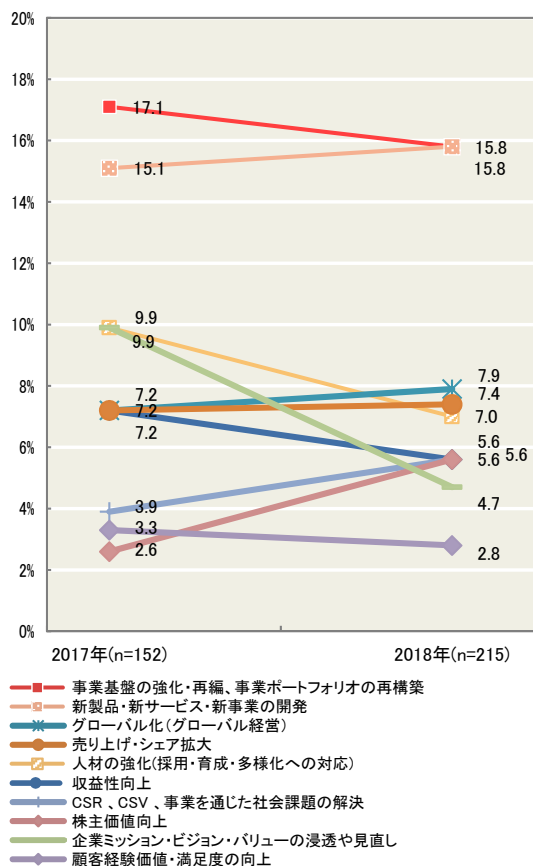
一方、「非製造業」の「5年後」の経営課題は、【図1-24】のとおりとなっている。

第1位の課題は、「製造業」と同様に、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」（17.4%）が挙げられている。第2位は異なって、昨年より大きく上昇して、「人材の強化」（13.2%）となっている。「非製造業」において、人材を確保することが、中長期的に深刻な課題となっていることがうかがえる。

また、「非製造業」においても、「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」が、昨年の0.5%から5.8%へと、大きく伸びていることがわかる。

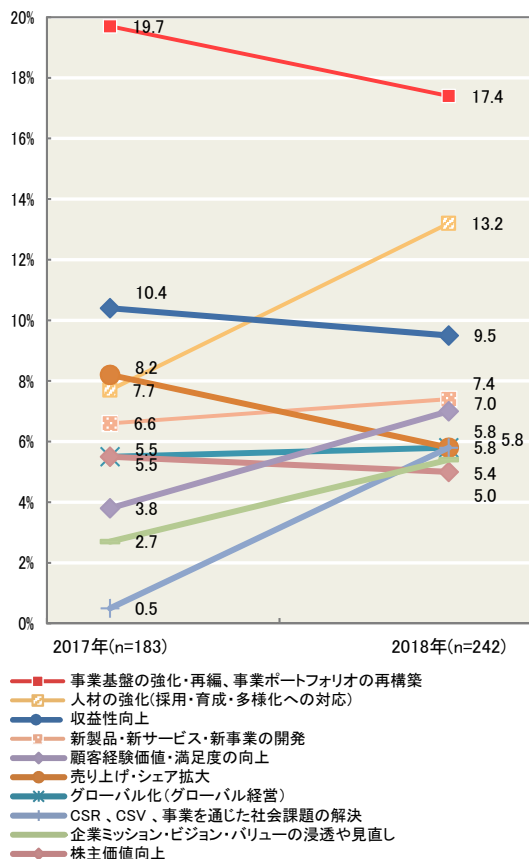
「3年後」の経営課題全体について、製造業と非製造業の違いを比較した結果については、次ページの【図1-25】をご参照いただきたい。

【図1-23】「製造業」における「5年後」の経営課題



問5 経営課題認識 (5年後:合計):製造業

【図1-24】「非製造業」における「5年後」の経営課題



問5 経営課題認識 (5年後:1位):非製造業

◆ ◆ ◆
 以上、これまで、「現在」「3年後」「5年後」の経営課題の調査結果をご覧ください。

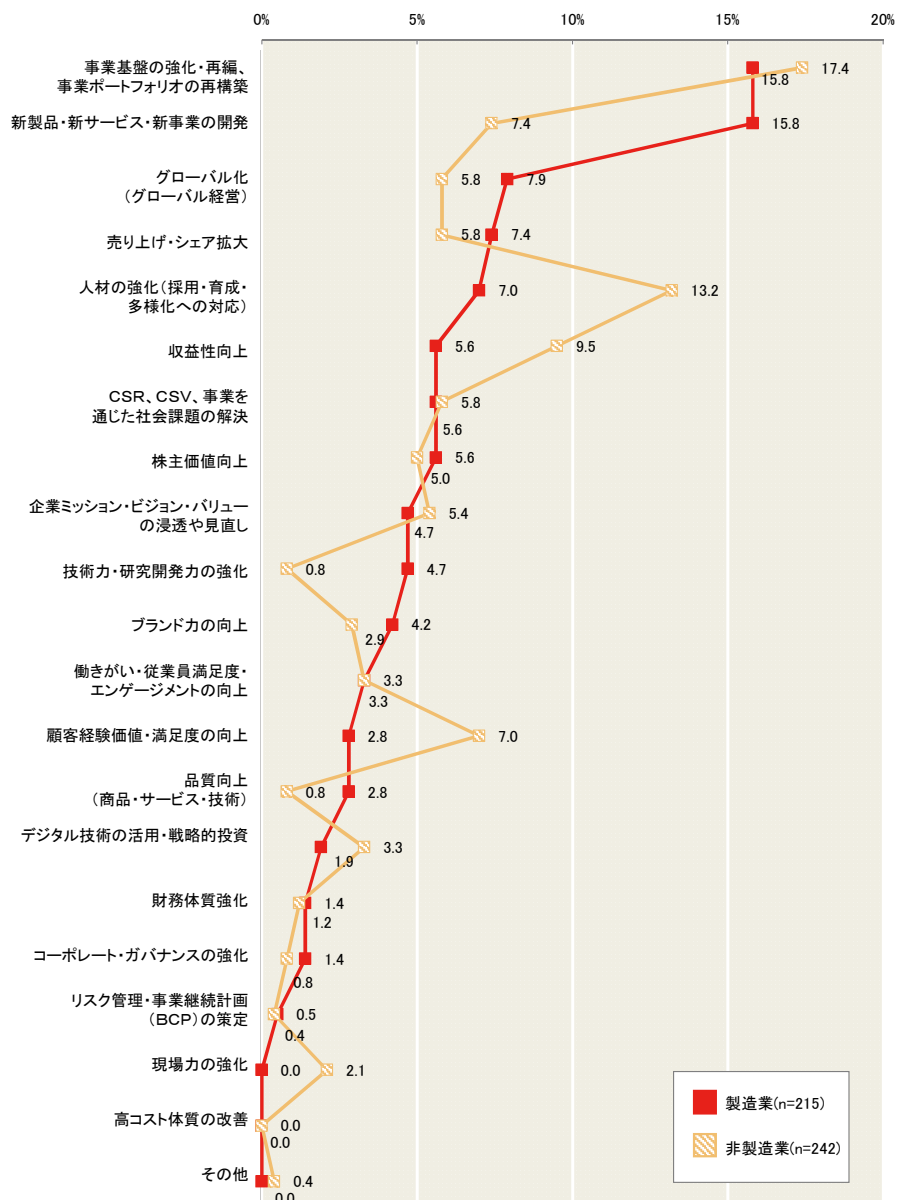
今回の分析を通じて、短期・中期において、あるいは業種や従業員規模によって、課題認識が様々であるということを確認することができた。

自社の課題認識と合致しているという点、あるいは、異なる点、それぞれあったかと思われる。調査自体が、多くの経営者の方々からの回答の平均をとったものであるから、そのようになるのは当然のことかもしれない。

一方で、たとえ同じ規模であったり、業種が同じであったりしても、課題の捉え方はむしろ、各社独自のものであるべきではないだろうか。それこそが、他社との違いを生み出す源泉ともなる。

環境変化の速度が早まる昨今、いかに的確な経営判断をくだすかは、ますます困難なものとなっている。そのような中でも、大局を読み、短期と長期のバランスをとりながら、自社にとっての経営課題を見極め、組織の能力を最大化していくことが求められていると言える。

【図 1-25】「5年後」の経営課題の製造業・非製造業の比較



問5 経営課題認識 (5年後:1位)

日本企業にとっての本質的な経営課題とは何か

一般社団法人日本ターンアラウンド・マネジメント協会 代表理事

特定非営利活動法人 技術立脚型経営研究会 代表理事 **許斐 義信**

<プロフィール>

1967年慶應義塾大学機械工学科卒業、71年同大学大学院工学研究科修士課程修了、76年同研究科博士課程修了。

67年～69年三菱商事株式会社、80年～83年三井物産株式会社、85年～91年株式会社コハルに勤務、88年～91年には中央クーバースアンドライブランド・コンサルティングの顧問を務める。72年～慶應ビジネススクールにて講師(ビジネスゲーム、経営革新、技術と経営)、99年～同教授となる。

2004年～日本ターンアラウンド・マネジメント協会理事長、06年～日本事業再生協会 理事長。

経営革新や技術経営をテーマにビジネススクールや企業幹部研修の指導を行うとともに、長年にわたって国内外の大手企業の経営構造改革や事業再生にも携わっている。欧米企業の経営者とも幅広い人脈をもっている。

2011年には技術系経営者とともに技術立脚型経営研究会を立ち上げ、技術を基盤とした競争力強化、経営革新の在り方を探求している。



本報告書では、企業へのアンケート調査結果から得られた経営課題の動向を紹介している。

一方で、調査だけでは捉えきれない課題もあり、

より大きな視点で今後の経営問題を考えていくことも必要だ。

小会の経営課題調査に長年にわたって関わってこられ、

ビジネススクールでの指導に留まらず、企業再生の最前線で現在も活躍されている許斐義信氏に、

本調査結果から得られる洞察へのコメントと、

それを踏まえた今後の経営に向けた考え方について、特別寄稿をいただいた。

本年度の経営課題調査結果の概要

日本能率協会(JMA)の経営課題調査で浮かび上がってくる課題は、経営環境が激変し、経営の舵取りの視点が増えている中で、各企業の最大の命題と考えます。しかし、企業の置かれた立場ごとに、異なった経営課題に直面しているというのが実態でしょうから、企業ごとに、業種、業容別に別途の課題を掲げて経営を推し進めるのが必須とも言えます。それゆえに、自社の経営課題の定義に関しては、その独自性を強調すべきでしょう。最終の経営決断においては、自社の立場を相対的に位置づけ、確認するだけの慎重さが求められるとも言えます。本経営

課題調査は、そのためにJMAの事業基盤を活用して、各社の経営課題の精緻さを追求するために行われているものと捉えることもできます。

この経営課題調査は、(1)どの方向の経営成果を期待するのか、(2)コアとすべき事業の動静をいかに定義するのか、そして、(3)経営手法面でいかなる要素に注力するのか、これらの3階層で課題を区分することに配慮を加えた調査になっていると考えます。

また、企業の業態ごとに経営課題は相違するという認識のもと、業容、業態などの区分をした調査結果を提示できるように、データを区分して整理できるよう工夫されて

います。つまり、企業組織横断的に方向性を差配できるように、多種類の情報を精査できるように機能横断的な経営課題を総合的に組み込むことに勢力を傾けて、調査票を設計していると理解しています。あえて付言すれば、企業における現場レベルの問題が深刻な場合や、企業経営の舵取り、すなわち、特に経営構造の変革などが重要な転換点に立たされる局面もありますので、その区分も可能なように調査項目が広範囲にわたっています。

そのような特性を踏まえながら、本年度の調査結果を読み解くと、以下のような動向を相対的に認識することができます。

- ①「現在の経営が直面する課題」としては、昨今の激変する経営環境の影響を受けて、サステナビリティを維持する課題、つまり収益力や経営規模維持のための、経営成果や経営目標が抽出されています。
- ②「3年後の経営課題」としては、現状直面する経営課題ではなく、その課題を長期に確固たる基盤として保証するためになすべき経営課題を巧く捕捉できていると考えます。つまり、事業基盤の強化や新規の事業革新を中核に据えていると認識することができます。現場力やモラルそして技術力などへの高い関心が示されていますし、さらに、事業力の強化と集積力の高揚とのトレードオフにおいて、我が国独自の競争優位性を確保してきた品質保証への再度の啓発と配慮性の復活を重要視していることもうかがわれます。
- ③煎じ詰めれば、現状、経営が直面している経営課題を直視しながら、それを差配する企業基盤の再構築を長期の経営課題として据える、「現象対応」と「経営基盤形成」とを時間軸で区分した巧妙な経営が展開されている姿を観察することができました。

本年度の調査における 経営の方向性に関する特徴

さて、企業の経営課題を抽象化すると、経営バランスを保持するための「適合力」と、環境変化に対応して変革を遂げていくための「適応力」の二種類の経営課題が存在しています。

かねてのリーマンショックの時点では、「財政的課題」が主要な経営課題となっていました。本年度の調査ではそのリスクに対する腐心や疑念は発見できませんでした。また、「コスト競争力」や「資産効率改善」という縮小延命型の適合力強化という経営課題も、同様に消えているようです。

それに代わり、「新製品」や「事業基盤の強化」という、将来にわたる前向きな経営課題を重視する方向に大きく転換しているのが顕著な変化であると認識できます。

一点、「グローバル化」への関心が低下しているのが気になります。米中を引き金にしての貿易摩擦や、欧州でのEU加入各国間の政治的関心の乖離から進もうとしているBEXITや、北米でのNAFTA見直し、そして米ドル主体の世界経済でのドル偏重による新興国の債務償還リスクなど、グローバル化を阻害する国家内の利害衝突から惹起される諸問題が生じつつあります。先進国においては人口オーナス期にあり、自国での市場規模の拡大は期待できないわけですから、成果として期待されている経営目標を達成するには、「グローバル化」は重要な課題とみなされるはずです。

あえて言えば、世界経済のマクロ的変動に対応すべき大企業と、主に国内事業主体の中小企業との経営課題の相違が顕著に示された結果になっているものと考えます。

検討すべき「人材強化」という経営課題

人的経営資源の特徴を生かしてきたことが我が国の企業経営の特質であるという合意は、これ以上言及するに及びませんが、現状であれ、3年後であれ、極めて重要な経営課題と位置付けられているのが「人材強化」です。

ここには、環境変化への適応力を強化するために抜本的見直しに迫られていると認識されているものの、同時に、構造化かつ階層化した経営組織に活力を取り戻す必要性が強く感じられているという、別の側面の問題の所在が提示されていると観察できます。

また、処遇の異なる従業員が混在し、企業との距離感の相違が併存してきた人事問題、人材の国際化など、多くの課題を内包していることも、経営課題として「人材強化」に

高い認識を示すことを裏付ける背景と仮定できます。

本調査では、残念ながら、人材の意味する特性を探索するには調査項目の設定が多少曖昧なため、これ以上の探索は単なる推論になりますので、これらの課題を深彫りするのには避けなければなりません。また、歴史ある大企業と、成長過程にある中小企業とでは、異なった人材強化の課題を掲げていることが容易に想定できます。

ただ、現状から推量すれば、下記のように企業毎、発展段階毎に異質な人材強化の課題を抱えてられているかもしれません。例えば、

- ・経営上位層での官僚化
- ・経営基盤構築を推進する将来のコア人材
- ・経営を支えてきた現場人材の補強

など、多岐にわたる人材強化の経営課題は、個別各体的な経営の特性からして、個々の皆様のご判断に委ねさせていただきます。

人材の強化という経営課題への短期・長期の対応の相違に関する提案

さて、3年後の経営課題では「人材の強化」が最高位の課題に位置付けられています。本調査の解析からは、「新製品・新サービス・新事業の開発」や「事業基盤の強化」が人材の強化にとって重要な命題となると考えられます。

つまり、現状の人材の強化策と、3年後の強化策とは、異なった経営的狙いを持っていると解釈できます。同時に「働きがい・従業員満足度」が経営課題に取り上げられることは意義があります。

問題は、現在直面する経営と3年後に目標とすべき経営との峻別が求められることになるかと理解しています。

つまり、“管理型経営”から“イノベーション強化経営”への変革が期待されると考えます。あえて換言すれば、権限・責任を主体とした規則・命令などを主軸とした経営管理を主体とした人事管理の手法の抜本的改革が避けられないと定義することもできます。

では、3年後のイノベーションを推し進めるために、どのような人材の強化策が重要なのでしょうか。

人的資源経営への転換という難題への挑戦

ここで、経営学的つまり総合的視座から、人的資源に関

する経営のあり方に関する諸議論を持ち込んで検討を進めさせていただきます。

現在の経営学で、収益性の向上の最適な方法論は、経営戦略論と経営管理論を混然とした極論ですが、原則として2つの代替的方法論があります。一つは、コスト削減や諸生産性の向上などの“経営管理の強化”、もう一つは経営戦略を基軸にした“分析的戦略論”（選択と集中論はアカデミックにはPIMS分析(The Profit Impact of Market Strategies)を原点にしたものであるため、こう定義する)です。

後者は、選択と集中論(PPM: Product Portfolio Management)を組織内に埋め込むことになります。主に赤字事業の切る捨てなど、収益性が高い事業に絞ることが考えられます。

組織的には、ともに権限を上層部に集約し、権限を振る経営を断行することになります。経費や諸支出の切り詰めによる収益性の向上は、概して権限を手中した経営上層部以外の現場の活力を削ぐという負の犠牲を伴うことが多くなり、現場の活力や開発意欲の毀損につながるおそれがあるケースが増えると想定されます。

選択と集中論による経営では永続的な収益性の向上は困難か

このところの経営を見ると、PPMによる戦略論がもてはやされることが多いように思われます。この戦略論の代表例はGEにおける経営ですが、同社の経営は、現在、大きな転換点に遭遇し、抜本的な転換に迫られています。多角化経営における手本とみなされていたのですが、縮小均衡に陥っています。まずは、このGE経営の昨今の動きを紹介させていただきます。

同社の選択と集中による経営が開発されたのは、ジョーンズ(Reginald H. Jones)がCEOの時代に、多角化した個別事業を評価する多くの経営スタッフを配置した布陣のもとでした。そして、分析サイドであるスタッフ経営と現場との乖離が起こることを問題視し、現場型に経営分析の主体を移し、金融業務へも傾斜し、GE型経営がもてはやされたのは、次のウェルチ(John Francis Jack Welch)がCEOに就任した時代でした。

筆者も深く関わるターンアラウンド・マネジメント(Turnaround Management、事業再生)の世界でも、

この選択と集中の戦略によって、財政と収益性のバランスを回復させ、株主価値の向上を一気に図ることが、再生の手法として主役を演じてきました。

その後、グローバル化の進展と技術競争基盤の変化の影響を受け、多角化した製品ポートフォリオが縮小され、新たな多角化事業領域である通信やコンピュータ、そして半導体などの諸事業に参入するものの成功には至らず、ノンバンクを中心とする金融業で事業拡大することには成功を収めてきました。米国で投資銀行が引起こしたリーマンショックを契機に、多大な資産投下を要するハイテクと金融事業の混乱の影響で、ウェルチの後任者であるイメルト(Jeff Immelt)の時代には、PPMを駆使した経営バランスを調整することで、幾多の経営危機を切り抜けてきました。同氏は、懸案のインターネットをベースにしたIoTと呼ぶ技術革新へも果敢に挑みましたが、その成果を得る前に株主からのプレッシャーにより、2017年にGEを去りました。

イメルトが株主との葛藤から退陣した後、後継者であったフラナリー(John Flannery)もまた、更なる選択と集中を推し進めたものの、業績回復を成しえず、略ね1年で退任し、2018年10月にはカルプ(Larry Culp)という社外登用のCEOに交代するという事態が起きています。新たなCEOは更に合理化策を徹底して推進するものと世評では期待されているようです。

GEの事例は、伝統的経営と言われた選択と集中論では収益向上が果たせないという結果に直面しているのではないかと示唆しています。

人材を主軸にしたイノベーションへの転換の道筋

本調査で現在直面する課題として「収益性」が挙げられていましたが、分析的戦略論(選択と集中を含む)が現状の企業における経営の主軸であると仮定し、経営の王道と言われてきたGE的経営を推進しているとみなした場合、かたや、人材を主軸にイノベーションを推し進めていこうとするならば、現存する経営の主軸を根底から改革し、3年後の経営へ備えた別の経営へ転換することが必須である、と言う結論になります。

実はGE的経営がもてはやされた時代から、その経営に関して、3M等の企業からの反論も多く出されていました。

特に、市場の魅力度と相対的競争優位性という尺度で製品群の経営的位置付けを判断することは無謀である、あるいは、イノベーションは経営的成果を事前に測定することは簡単ではない、などの議論でした。

企業例をあげれば、イノベーションで著名な3Mや、ICTで突出した成長を達成してきたGoogle、従業員満足(E.S)を経営指針に掲げ、最高の利益と同時に従業員の高い賃金で健全経営を達成したSouth West航空などに見られる、新たな経営論へ転換すべきということになります。

これらの経営は、“経営資源経営論(Resource Based View Theory)”とされています。

(参考)経営資源経営(リソース・ベースト論)概説

市場特性と競争的位置に偏ったGE型経営への批判から、主にバーニーによる、環境変化への製品ポートフォリオの調整による企業の適応力への期待から人的資源などの経営資源に着目した経営論。

参照：ジョイ・B・バーニー「企業戦略論(上・中・下)」岡田正大訳、ダイヤモンド社、2003刊

社員のイノベーションに基づく3M的経営の台頭

本調査の3年後の主要な経営目標は、人材の強化によるイノベーションの成功であるとの筆者の観測を是認していただくとして、その経営目標を達成できるにはいかなる要件を押さえておくべきでしょうか。

その経営論を抽象化して述べることより、判り易い典型的事例を紹介することにします。多くの説明や読者との討議も必須だとは考えますが、イノベーション経営で著名な3M(日本の子会社は3Mジャパン)について、簡単に筆者の認識を紹介します。

3Mは、市場や製品を事業の主軸に置かず、テクノロジー・プラットフォームと呼ぶ要素技術を主軸にした経営であると観ています。その技術基盤に関しては、市場を企画段階で決めるのではなく、イノベーションを興したいと希求する社員が、開発すべき事業を決めるとしています。そして、プラットフォームは経営陣が決めるものの、事業そのものは当該技術を基盤に、現場が決めるとのことですか

ら、全く民主的な活動をしていると見ることができます。

イノベーターの新規事業提案に対して、組織の上司の命令には従わなくてもよいという制度(ブートレッギング)に関して、筆者は米国本社を訪問した際に質問したことがありますが、「管理や経営陣の判断よりも、現場の開発者の洞察力が高いことが証明されている」と詳細な説明をいただきました。

本稿では紙幅の制限から余り語れませんが、顧客ニードも不透明、かつ3M自体でも、どのようなシーズの応用がきるか判らない場合、それを真の新製品と位置付け、潜在顧客との情報交換の幾つかの仕組みなど、創意工夫をする実情を知りました。

私たちには、3Mの経営に関して検討をすべき課題が山積していると思います。特に、競争者のいない市場への関心は高く、赤字化した製品への経営的対応、つまり経営管理の妙についても、開発者の自己評価を重視するというところからも、真に民主的企業だと言えるでしょう。

(参照) 許斐義信著「3M 技術基盤の定義と構造改革」
慶応ビジネススクール ケース教材、2004年1月刊

戦略ドメイン論再考： 経営の総合性は一つの経営論では不十分

経営課題調査から提起できる経営の狙いを達成する為には、単に人材の強化が果たせる経営、つまりRBV論へのシフトを志向すれば良いのでしょうか。

筆者は必ずしもそうとも言えないと考えます。つまり、本調査によれば、人材の強化とともに、新製品・新サービス・新事業を開発し、事業基盤を強化する必要があることを企業は希求している訳ですから、人材・組織の改革と共に事業面での改革が同時に達成されることが要件となります。

この目標達成の為には、人的資源経営に加えて、もう一つの経営論、つまり“ドメイン論”の導入に挑戦するということが、一つの代替案であると提案させていただきます。

古い例になりますが、複写機から情報処理会社へ変革したXEROXや、通信会社からICT会社に脱皮し、“C&C”で有名であったNECなど、事業基盤を新製品で再構築した事例が参考になります。

詳細なこれらの事例の成功と課題の背景に関する説明は省きますが、調査で発見できたコミュニケーションを基盤にした人的資源を主軸に置いた経営で、事業成果を効

果的に得るには、イノベーションに関するもう一つの経営を付加する必要があると考えます。企業オフィスの将来を見据えた改革に挑戦したXEROXや、基盤技術を深彫りするのためのC&Cの事業革新への方向性を基軸にした経営、それを“戦略ドメイン論(DOMAIN)”と呼ばせていただきます。

第4次産業革命とも言われる今日でも、実は多くの企業活動が目まぐるしく変化を遂げつつあります。そこで、IoTやIndustry4.0で、例えばEV(電動化)や自動運転など大きな変革を遂げている企業群を参考にし、戦略ドメインの今日的意義を考えてみます。

ICTを導入して顧客の機能支援に成功したコマツ(KOMTRAXなど)や、タイヤメーカーから一気に自動運転モジュールで対日戦略にも成功(数年で5兆円近い売り上げを達成)しているドイツのコンチネンタル・オートモーティブなど、研究する価値がある事例は多々あります。

この種の経営改革は、今日の世界企業において大きな経営命題となっていますが、特に技術による新製品開発よりも、顧客との接点で企業価値向上を狙うケースが多く、非製造業での経営改革の主題にもなっていると観察できます。

(参照) 迎野雅之著「コマツにもものづくりと新たな顧客価値創造」技術立脚型経営研究会
機関誌 2016年6月刊 Vol.17
南達也講演「イノベーションは環境変化に於ける適応力と適合力“Seamless Mobility”」
技術立脚型経営研究会 講演 2017年2月23日

戦略ドメインの諸法則

変化する経営環境、特に競争戦略の修正や、市場・業界の構造的変革を伴っている場合、単にRBV的経営だけでは変化への適応力を事業成果に繋げることに限界があります。それがPPMでもRBVでもない経営論の基軸として、戦略ドメイン論を再提案する根拠です。

あらためて、ドメイン論とは何かを簡単に整理しておきましょう。

- 1) 多元的・本質的な経営全体に及ぶ変革が要請されるとみられる場合、企業全体をくくるコンセプトが必要となる。共有価値や企業のミッションといえる領域を包含していることが好ましい。
- 2) 戦略ドメインの決定は、技術や製品そして市場戦略の具体的な決定と深く関わっている。したがって、鍵となる主要な企業能力の育成や開発課題の決定とも密接に関係を持っている。

- 3) このドメインの評価は長期的に行う必要がある。短期的成果を狙うことには無理がある。
- 4) 戦略ドメインの設定には、市場の捉え方そのものに柔軟な思考を要求する。またそれに伴って、製品群の再構成を要求することも覚悟しなければならない。
- 5) 企業全体の課題だと位置付けることが好ましく、単なる特定部門の課題に終わったのでは、その成果は期待できない。
- 6) その意味で、戦略ドメインは組織の再編成を求める。具体的には当初はプロジェクトチームや新たにプロジェクト・マネージャー制などの導入を求めることが多い。戦略ドメインの決定に至るプロセスにも配慮が求められる。要点は、経営者や経営スタッフの独断的な統制を避け、社員のより創造的な態度を許容するという姿勢である。
- 7) しかし、戦略ドメインは経営の一領域に過ぎないので、いかに経営的に上位の経営課題とは言え、全ての経営活動にくることは困難であるので、その推進に当たっては寛容な態度が求められし、戦略には限界があることを知っておくべきである。
- 8) 戦略ドメインの決定は市場や競争状態の変化を前提にしているものの、成熟市場における生存領域の決定と、成長市場における戦略領域の決定には、それぞれ異なった視点が求められる。
- 9) 戦略ドメインは階層化して捉える、つまり構造的視点で対応することで、具体性を具備できると考えている。“経営方針や共有価値→企業全体の戦略ドメイン→製品・市場の対応→製品・市場レベルの戦略ドメイン”などの階層化視点が考え得る。

た経営を遂行すべきか、あるいは長期の企業基盤を形づくる経営へ一気に変革すべきなのか。今、それが問われています。

ただ言えることは、現状の経営課題に向き合い、管理的対応に明け暮れているだけでは将来は迎えられないということです。少なくとも、長期的には起爆力のある適応力を主軸にした経営への脱皮が求められていることです。つまりは、経営変革という企業課題への挑戦が避けられないという点が指摘されたのが、今回の経営課題調査でした。

これからの経営に向けて、考えるべきことはまだまだ山積しており、解が出ているわけではありませんが、本稿に企業各社における経営課題提起と整理に寄与できる要素があれば幸甚です。

(参考) 戦略ドメインについて

戦略ドメイン、すなわち競争市場の中で自社の生存領域を確立させるという課題は、事業の境界領域が拡大する中で改めて問わなければなりません。それは、ライフサイクルを示す個別製品群に着目した企業経営とは異なり、また製品ミックスを統制することにより利益維持を図るというPPM的アプローチとも異なっています。

戦略ドメインは、市場に着目しその基本的ニードに立脚した、より広い立場での事業定義を意味しています。また戦略ドメインは、ある種の経営戦略の意思決定を上回る意味があります。それは企業の市場におけるコーポレート・アイデンティティの確立であると同時に、社員の共有価値を統一させる手段でもあるという意味です。(中略) 市場ニードの急速な拡大は、この市場をねらう企業にとって大きな事業拡大の機会を提供しています。が、同時にニードが未だ不確定で変化が激しいことが、企業にとって脅威となっています。

(参照：許斐義信著「企業ドメインを超えて」JMA ジャーナル、May 1984, Vol.3, No.5)

我が国企業の経営課題対応

市場の成熟と消費マインドの低迷、そして経営課題では十分に捕捉できなかったと観察できるグローバル経済の諸問題など、経営環境を構成する課題は広範囲です。

一方、現存する企業の経営バランス回復のための適合力の強化と、変化する環境への適応力の強化という、両経営課題への並行した対応に迫られていることも否定できません。

本調査の経営的に最も難しい点は、この異なった対応をいかに推し進めるべきかという困難な命題を提起していることであると認識しています。時間軸を分けて異なっ



TOPICS

Section

2 今年度の調査で浮かび上がった注目の経営課題

2 今年度の調査で浮かび上がった注目の経営課題

人材不足：今後の経営に「非常に影響がある」

今後の経営に影響を及ぼすと思われる要因として、9つの項目について、それぞれ、どれくらいの影響があるのかを尋ねた結果が、【図2-1】である。

ご覧のとおり、「非常に影響がある」と答えた比率が高い項目は、「人材採用難」(31.2%)と「人件費高騰」(21.8%)であった。いずれも、「やや影響がある」までを含めると、9割を超える企業が「影響がある」と回答している。

先ほどの経営課題全般においても、「現在」や「3年後」の課題として、「人材の強化(採用・育成・多様化への対応)」が上位に挙げられていたが、今後の経営に影響を与える要因としても、人材不足の懸念が非常に高いということが浮かび上がった。

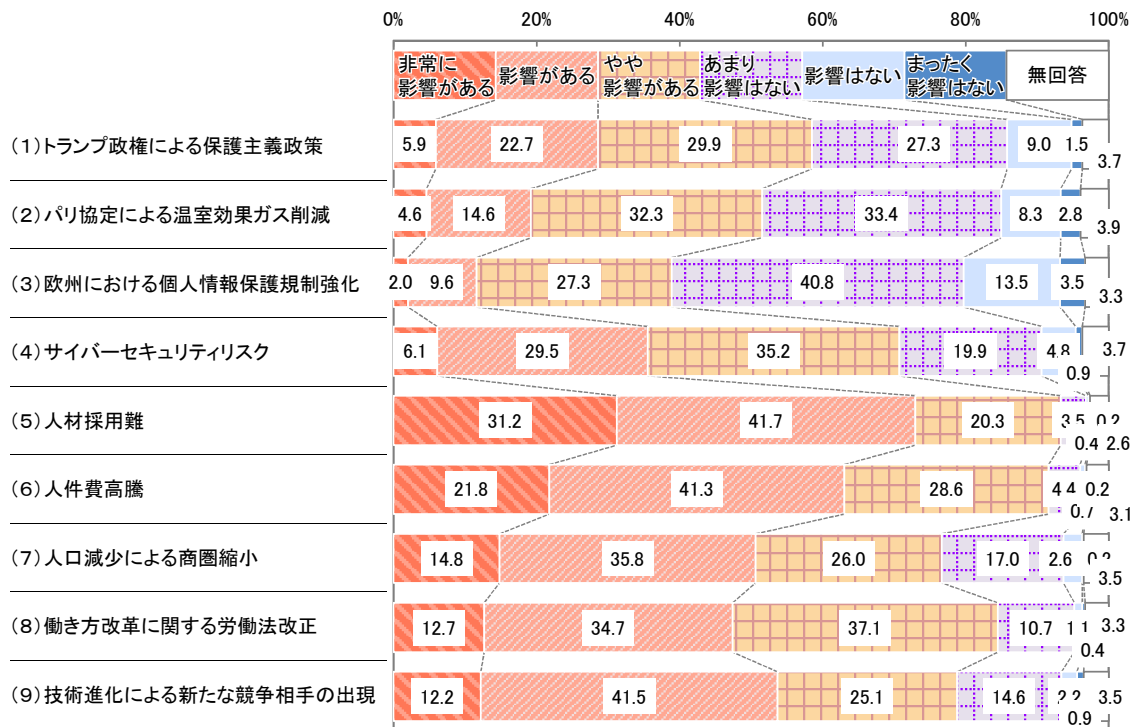
米中間の貿易戦争にまで発展しつつある「トランプ政権

による保護主義政策」については、「影響がある」の合計が約6割となっている。また、「欧州における個人情報保護規制強化」については、影響があるとの認識は約4割と、一部に留まっているようである。

この調査項目について、製造業と非製造業とで比較すると、次ページ【図2-2】のとおり、「人材採用難」「人件費高騰」については、「非製造業」の方が、「非常に影響がある」とする比率がより高くなっていることが分かる。また、「働き方改革に関する労働法改正」についても、影響度が高めになっている。

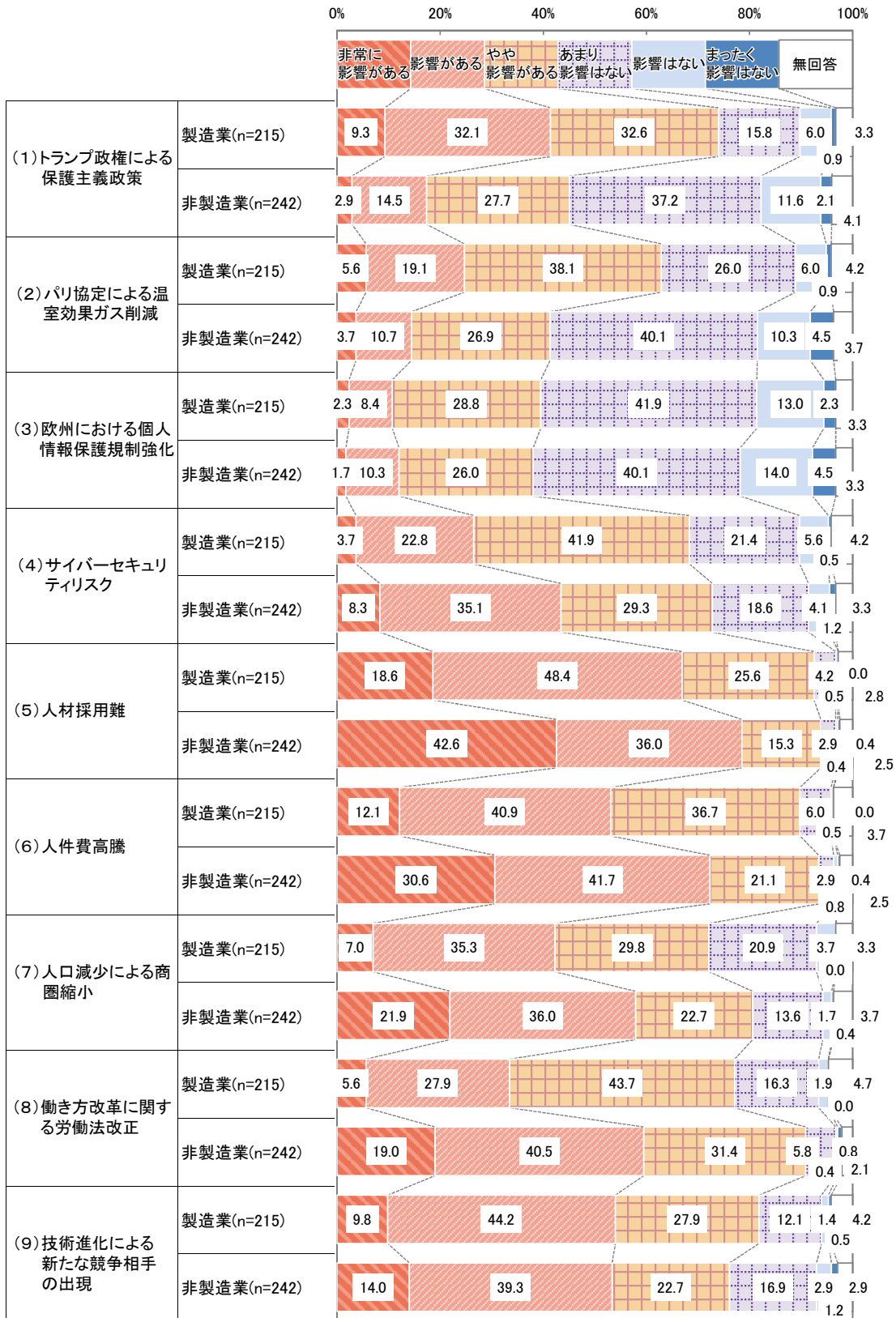
一方で、「トランプ政権における保護主義政策」については、輸出や海外生産を行っている「製造業」の方が、影響があるとする比率が高い。

【図 2-1】 今後の経営に影響を及ぼす要因



問18 今後の経営に影響を及ぼす要因

【図 2-2】 今後の経営に影響を及ぼす要因（製造業と非製造業の比較）



問18 今後の経営に影響を及ぼす要因

投資スタンス：IT・人材投資への高い意欲

デジタル技術が著しく進化する昨今であるが、投資スタンスにも、関心の高さが表れている。

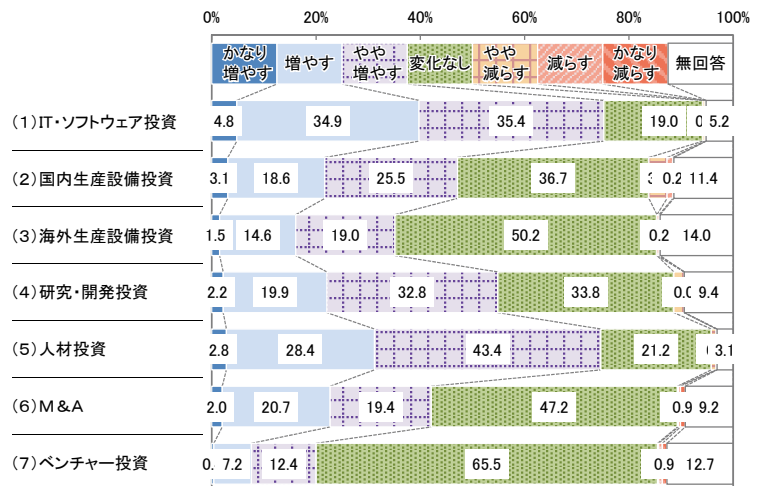
【図2-3】は、各分野への現在の投資スタンスを尋ねた結果であるが、「IT・ソフトウェア投資」について、増やすと答えた比率は、「かなり」から「やや」までを合わせると、75.1%となっている。

また、「人材投資」についても、増やすとする合計が74.6%となっている。大きな課題となっている人材不足に

対処するとともに、将来に向けた人材の強化のためにも、人材に対して投資を増やすというスタンスが浮かび上がっているようだ。

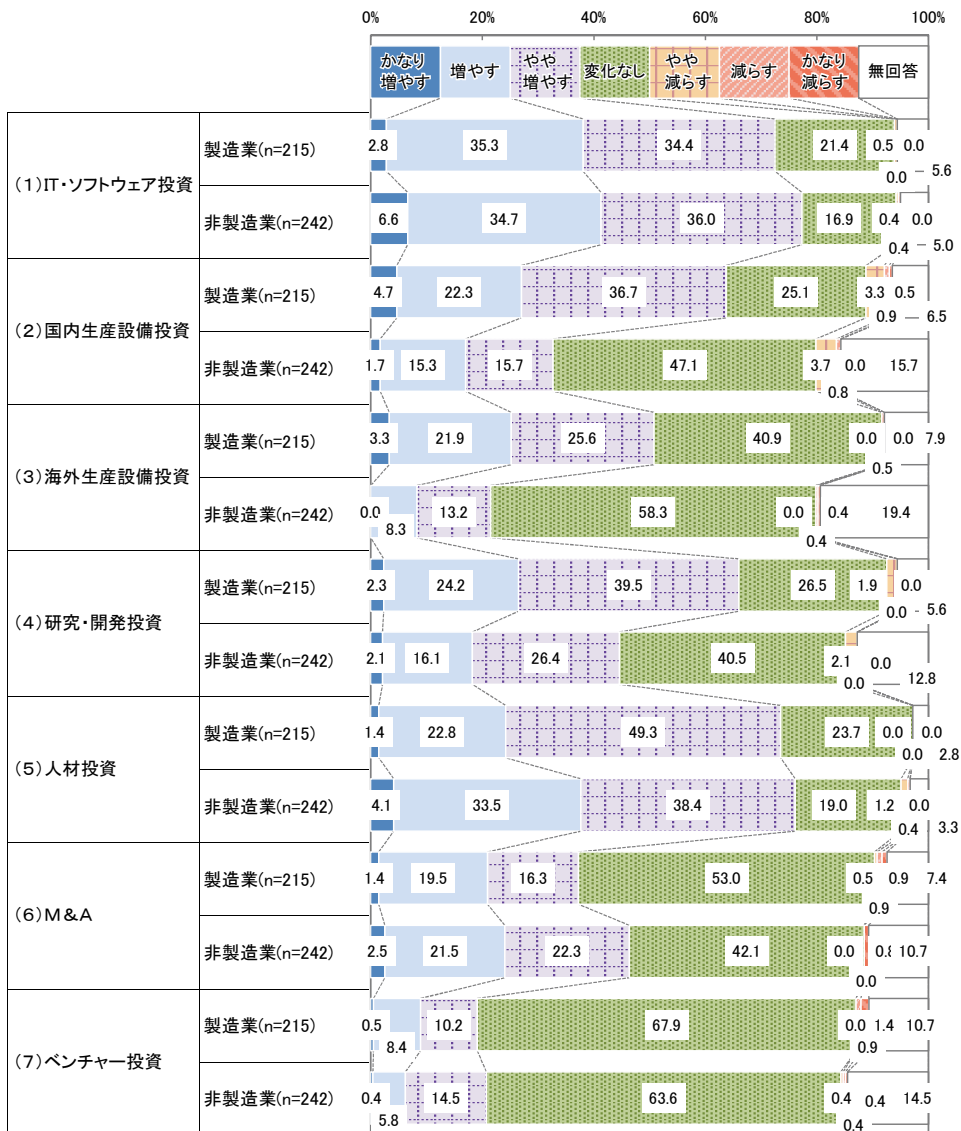
製造業と非製造業を比べると、次ページ【図2-4】のとおりに、非製造業の方が「人材投資」の意欲が強めになっている傾向を見ることができる。人材強化に対する課題認識が、非製造業の方が高いことが、ここにも表れている。

【図2-3】 各分野への現在の投資スタンス



問17 現在の投資スタンス

【図 2-4】 各分野への現在の投資スタンス（製造業と非製造業の比較）



問 1 7 現在の投資スタンス

デジタル技術を活用した「新商品・サービス・事業の開発」が広がる

ビッグデータやAI(人工知能)、IoTあるいはロボティクスなど、様々なデジタル技術の活用が注目されているが、実際の活用状況はどうなっているだろうか。【図2-5】は、これらのデジタル技術活用に関する取組状況と、その成果について尋ねた結果である。

まず、取組状況から見ると、「新商品・サービス・事業の開発」への活用について、「既に取り組んでいる」とする企業が30.6%となっている。従業員規模別に見ると、特に、大企業においては、41.8%に達している(44ページ【図2-7】)。デジタル技術を、新たな商品やサービス、事業に活用するという取り組みが、着実に進んでいるようである。

また、営業・マーケティング業務や生産管理業務など、ビジネスプロセスにおいても、デジタル技術の活用が広がりつつあることが分かる。

一方で、既に取り組んでいるとする企業に、成果状況を尋ねた結果を見ると、「新商品・サービス・事業の開発」については、「ある程度成果が出ている」が半数近くあるものの、「成果が出ている」比率は15.0%となっており、更なる成果創出が期待されるであろう。

むしろ、生産管理業務や、取り組んでいる企業は少ないものの、購買調達管理業務への活用において、成果が出ている割合が高くなっている。

【図 2-5】 デジタル技術活用の取組状況と成果状況



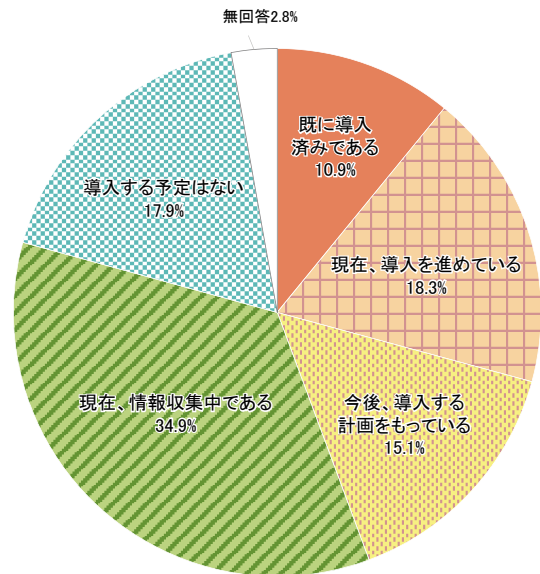
問 25 付加価値向上や業務の効率化に向けた、ビッグデータやAI・IoT ロボティクスなどデジタル技術活用
※ n 数の右側の数値は、取り組み状況で「既に取り組んでいる」と答えた数

RPA の導入も進みつつある

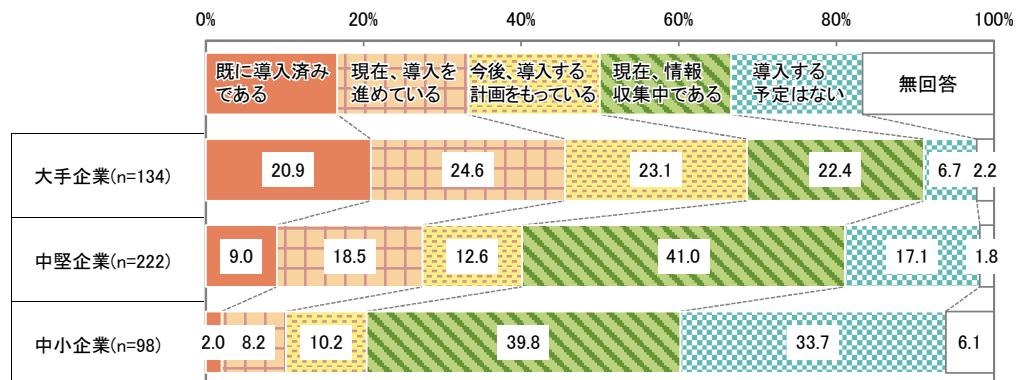
デジタル技術の活用に関連して、RPAの導入状況についても尋ねた。このRPAとはRobotic Process Automationの略で、人工知能や機械学習を用いて、業務を効率化・自動化する仕組みである。

【図2-6】のとおり、全体としては、「既に導入済みである」企業が10.9%となり、「現在、導入を進めている」企業も18.3%ある。特に、大手企業においては、現在進行中までを含めると、導入している企業が4割を超えていることが分かる。

【図 2-6】 生産性向上や業務効率化に向けた RPA の導入状況

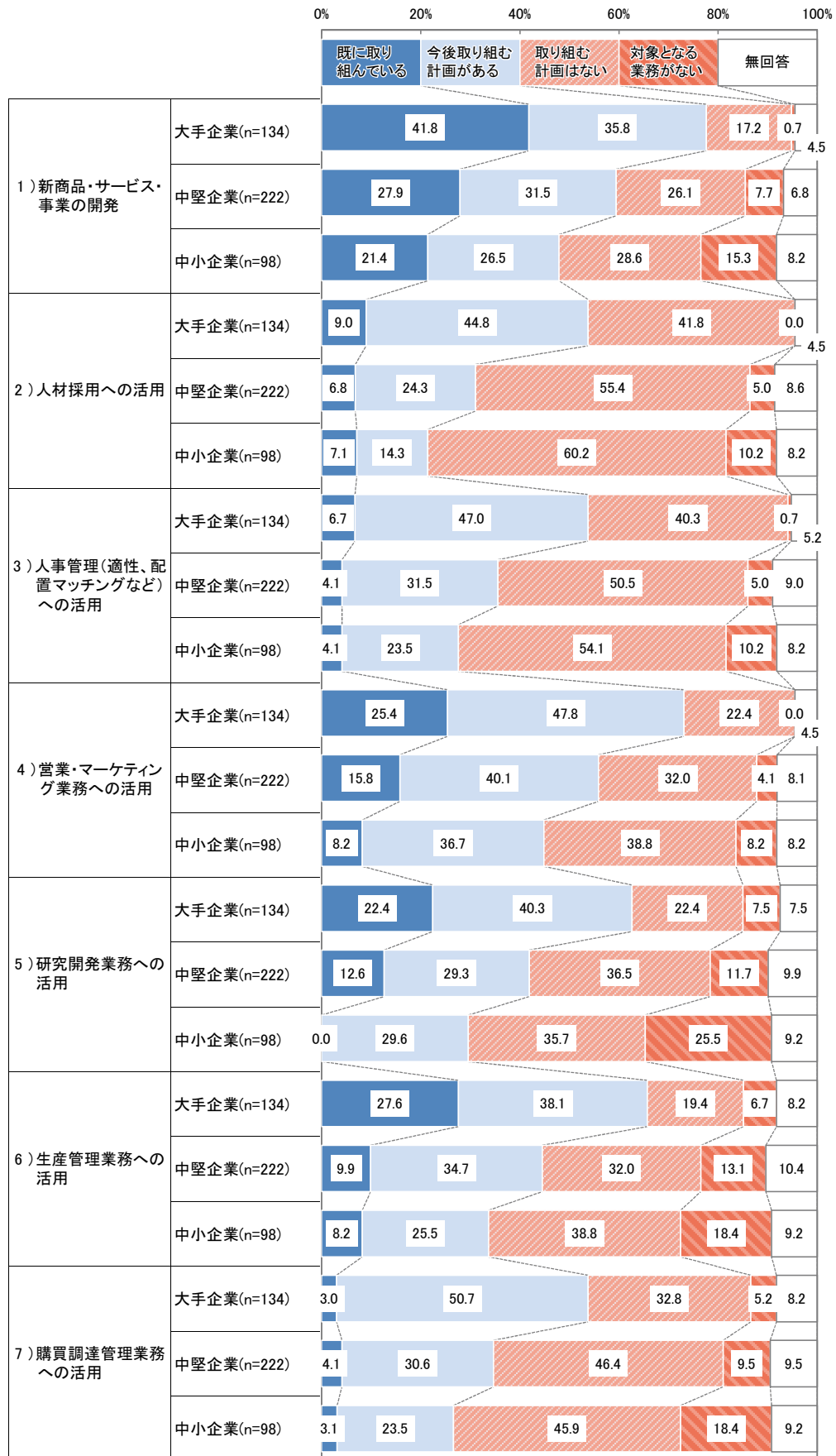


問 3 1 生産性向上や業務効率化に向けて、RPA の導入状況 (n=458)



問 3 1 生産性向上や業務効率化に向けて、RPA の導入状況

【図 2-7】 デジタル技術活用の取組状況（従業員規模別）



問 2 5 (1) 付加価値向上や業務の効率化に向けた、ビッグデータや AI・IoT・ロボティクスなどデジタル技術活用の取組状況

「働き方改革」は残業時間削減・有給休暇取得促進から生産性向上へ

産業界をあげて取り組まれている「働き方改革」。各社において様々な活動がされているが、その成果状況はどうなっているだろうか。

【図2-8】のとおり、「残業時間の削減」や「有給休暇の取得促進」については、「成果が見られる」との回答が2割を超え、「ある程度」までを加えると、7割以上の企業において、成果が出ているということが分かった。

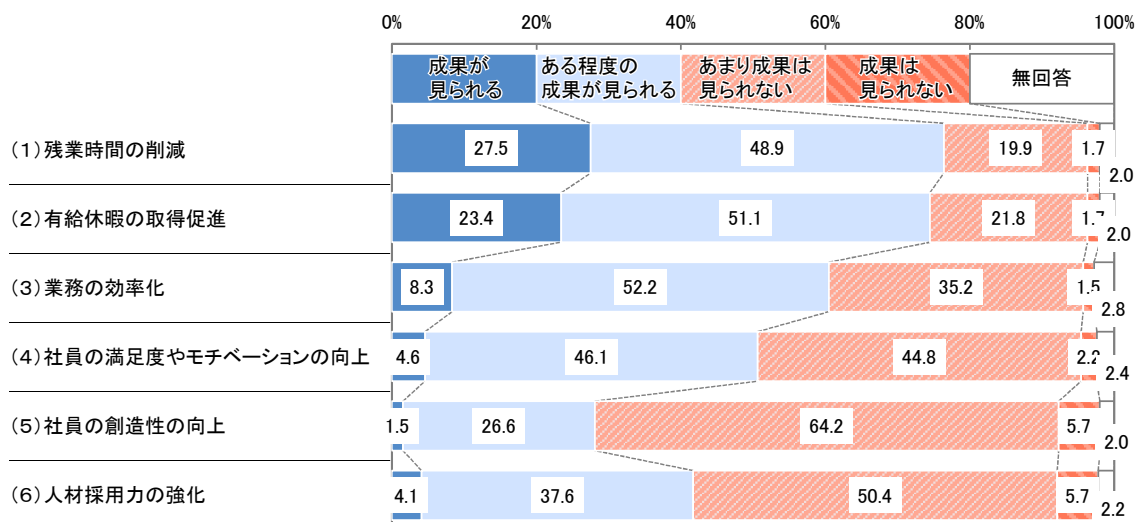
残業時間については、各社において就業時間の管理が厳格化され、「ノー残業デー」を設定するなど、削減に向けた取り組み行われている。また、有給休暇についても、各個人や職場ごとの取得状況を把握し、取得促進を働き掛けるといった取組みが広がっている。これらの施策が、着

実に成果に結びついているようである。

一方で、「業務の効率化」については、「ある程度の成果が見られる」が過半を占めているものの、「あまり成果は見られない」が3割を超えている。また、「社員の満足度やモチベーションの向上」については、「あまり成果が見られない」が4割を超えている。さらに、「社員の創造性の向上」については、「あまり成果は見られない」「成果は見られない」という回答が7割に達している。

残業時間削減や有給休暇の取得など、「働き方改革」の第一歩としては成果が出ているものの、本来の目的である、社員の意欲や創造的な活動を促進し、生産性の向上につなげられるよう、もう一段の取組みが必要とされる。

【図 2-8】「働き方改革」に関する取り組みの成果状況



問30「働き方改革」に関する取り組みの成果状況

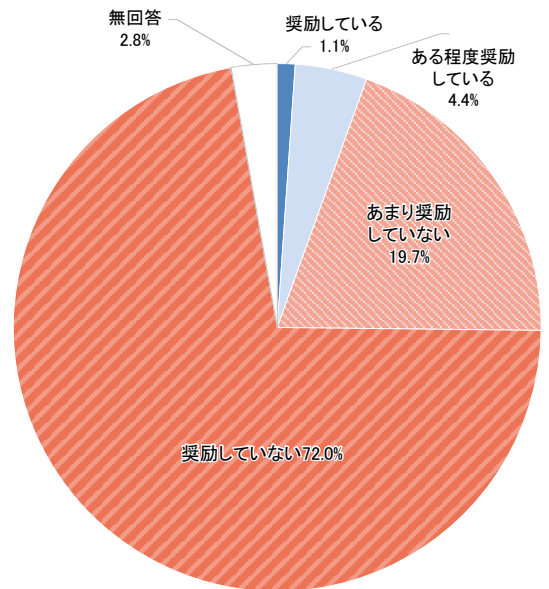
副業・兼業の奨励には二の足？

働き方改革に関連して、副業・兼業への関心が高まっている。厚生労働省が示すモデル就業規定において副業・兼業を禁止する項目が削除されたほか、一部には、副業を積極的に容認している企業も見られる。

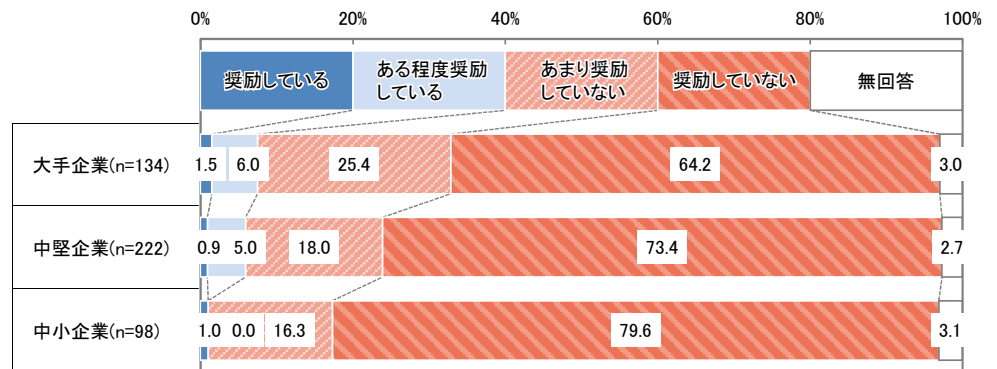
ただ、今回の調査において、副業・兼業について尋ねたところ、【図2-9】のとおり、「奨励していない」とする企業が7割を超え、「あまり奨励していない」を含めると9割に達することが分かった。大手企業においても、大半は奨励していない。

副業・兼業については、総論では賛同する企業が多いものと思われるが、社員の立場からすると、積極的には取り組みにくいのが実情であろう。普及に向けては、企業側からの働きかけが不可欠と思われる。

【図 2-9】 社員の副業や兼業を奨励しているか



問40社員の副業や兼業についての考え (n=458)



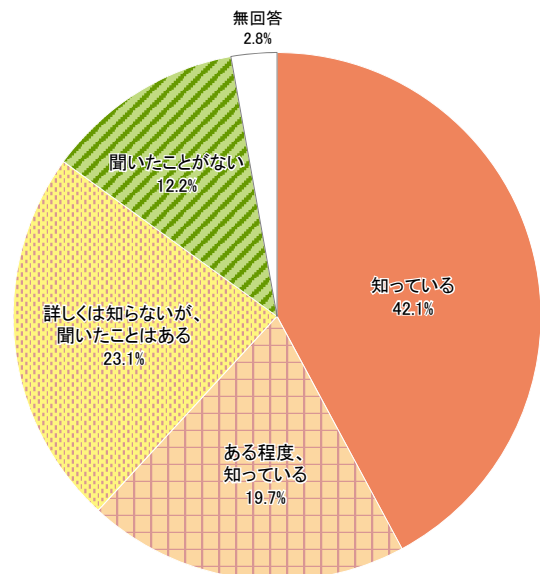
問40社員の副業や兼業についての考え

SDGs の取組状況：社内への浸透が課題

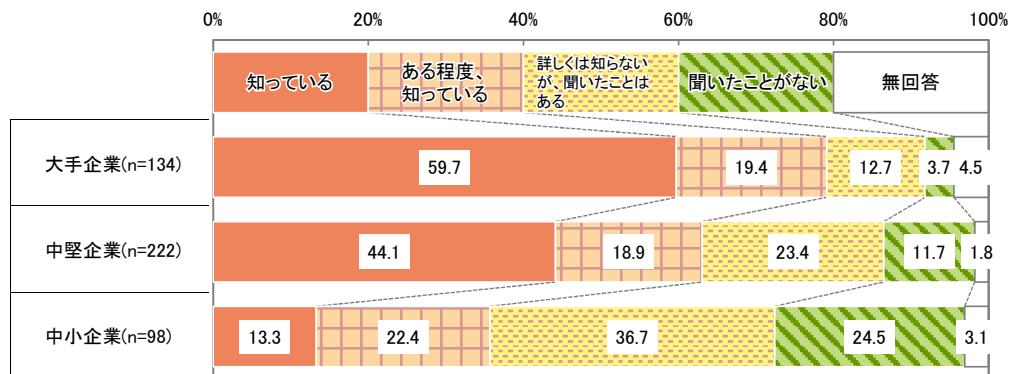
国連が提唱しているSDGsへの関心が高まっている。SDGs (Sustainable Development Goalsの略)は、2001年に国連により策定された「ミレニアム開発目標 (MDGs)」の後継として、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された目標である。経団連においても、SDGsの達成に向けて、革新的な技術の活用により経済発展と社会的課題の解決の両立するコンセプトとして「Society 5.0」を提案するなど、産業界にとっても重要なテーマとなっている。

今回の調査において、このSDGsの認知状況を尋ねたところ、【図2-10】のとおり、全体では「知っている」が42.1%、「ある程度、知っている」が19.7%となり、産業界における認知が広がっていることが確認できた。大手企業においては、「知っている」が6割近くに達している。

【図 2-10】 SDGs の認知状況



問 2 1 (1) SDGs の認知の状況 (n = 458)



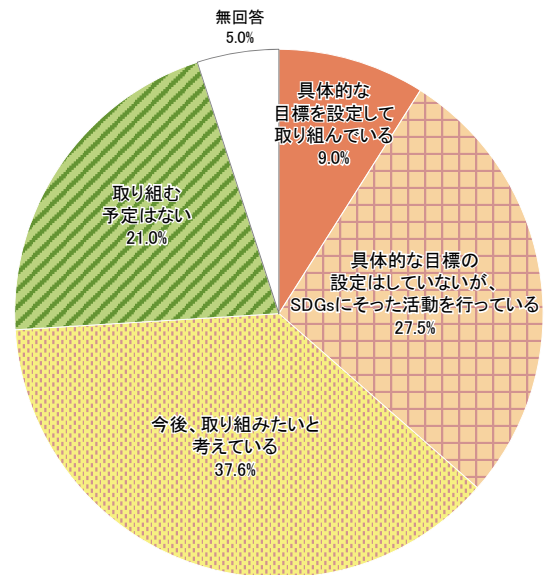
問 2 1 (1) SDGs の認知の状況 (n = 458)

では、取組み状況はどうなっているだろうか。【図2-11】のとおり、全体としては、「具体的な目標を設定して取り組んでいる」が9.0%、「具体的な目標の設定はしていないが、SDGsにそった活動を行っている」が27.5%となり、3分の1の企業が何がしかの活動を行っている。また、「今後、取り組むたいと考えている」も37.6%あった。大手企業では、何がしかの活動を行っている企業が5割を超えており、具体的な取組みも広がっているようだ。

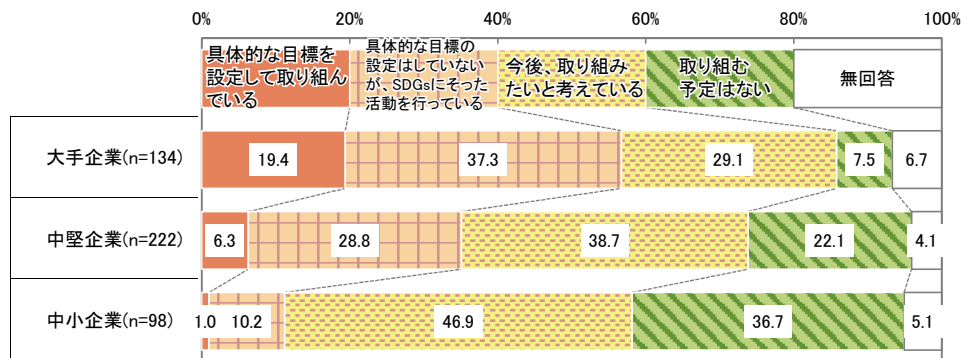
一方で、社内への浸透には課題が見られる。自社で取り組んでいるSDGsに関する活動が、社内の各階層にどの程度、認識されているかを尋ねたところ、【図2-12】のとおり、経営層や部門長クラスには相応に認識されているものの、一般社員では、「あまり認識されていない」が5割を超え、「まったく認識されていない」も1割あった。

社会との関わりを深めることは、社員のモチベーションを高め、組織を活性化し、イノベーションの源泉になると期待される。SDGsに関する企業の取組みを一層広げていくためにも、社員の巻き込みが重要と言える。

【図 2-11】 SDGs に沿った活動への取組み状況 (全体/従業員規模別)

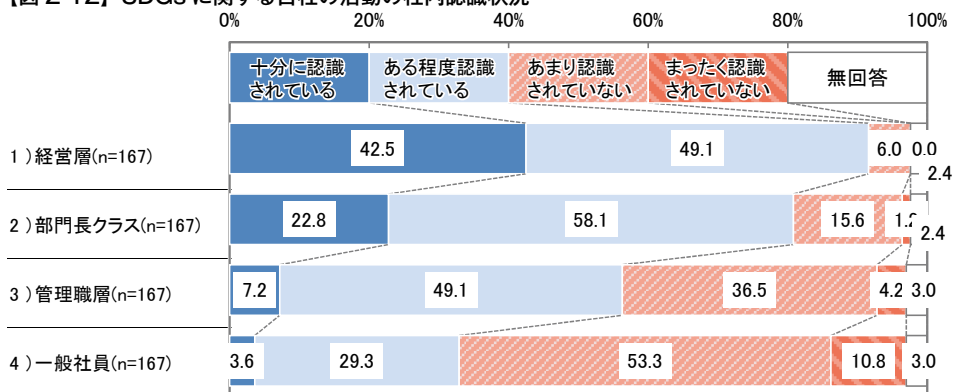


問 2 1 (2) SDGs が掲げる目標への取組み状況 (n = 458)



問 2 1 (2) SDGs が掲げる目標への取組み状況

【図 2-12】 SDGs に関する自社の活動の社内認識状況



問 2 1 (3) 「SDGs」に関する活動の認知状況

過半の企業が品質管理体制を強化

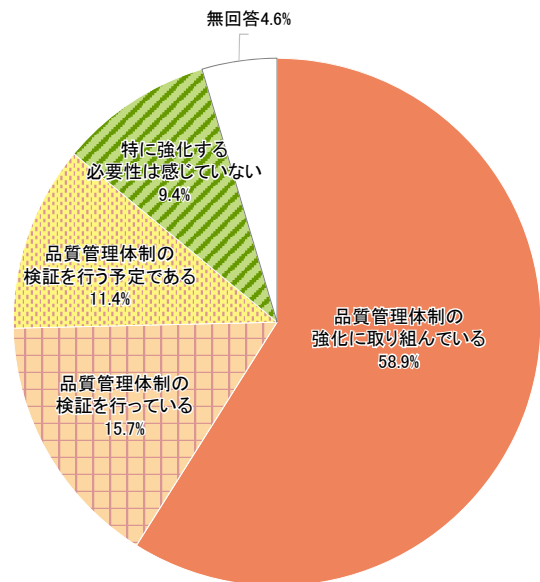
昨年来、品質に関する不祥事が相次いでいる。日本の「ものづくり」の根幹をなす品質への信頼を回復することは、産業界全体にとっても大きな課題であろう。

今回の調査で、生産領域において現在、特に重視している課題の上位3つを尋ねたところ、50ページの【図2-14】のとおり、「品質管理体制の強化」が最上位となっている。

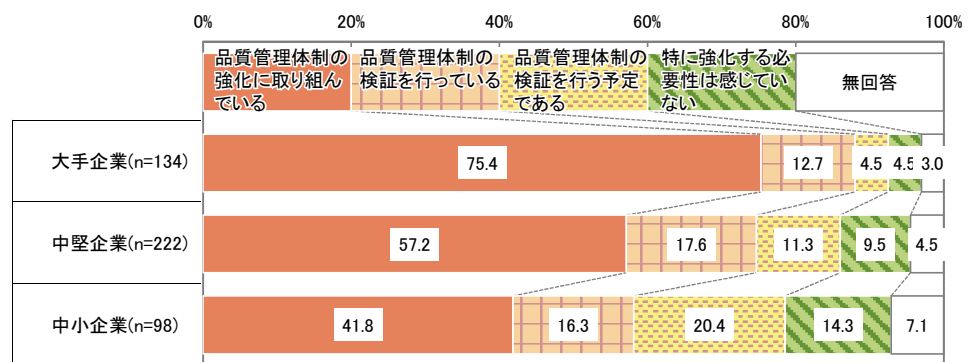
そこで、社内の品質管理体制の強化の取り組み状況を尋ねた。結果、【図2-13】のとおり、「取り組んでいる」とする企業が約6割となり、現在、「検証を行っている」を合わせると、4分の3の企業において、何らかの取組みをしていることになる。特に、大手企業においては、「取り組んでいる」とする企業が75.4%に達しており、いかに、品質管理が大きな課題となっているかが分かる。

一刻も早く、品質管理体制を再構築し、信頼性を取り戻すことが期待される。

【図 2-13】 社内の品質管理体制強化の取り組み状況

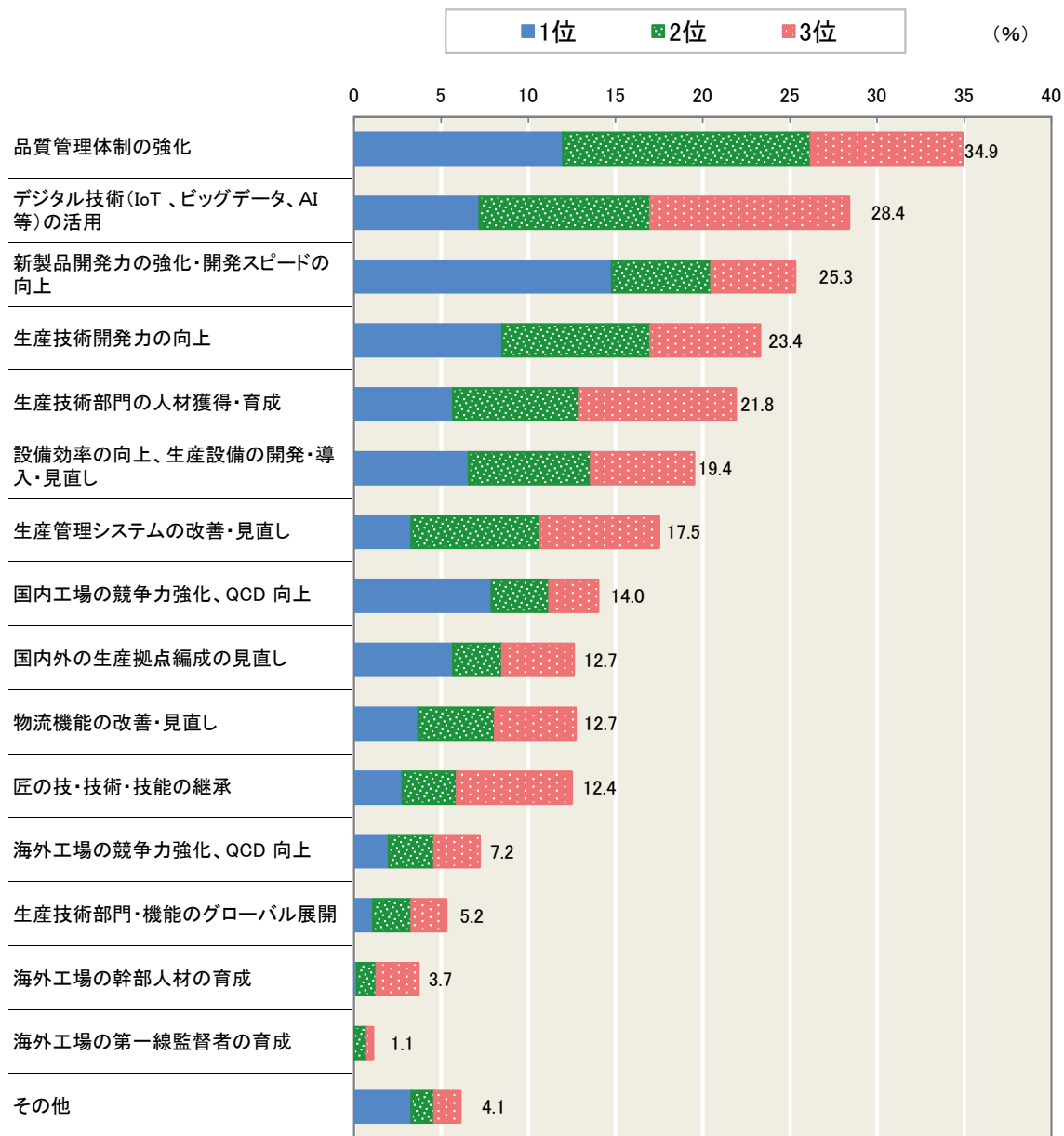


問3 2 社内の品質管理体制の強化の取り組み状況 (n = 458)

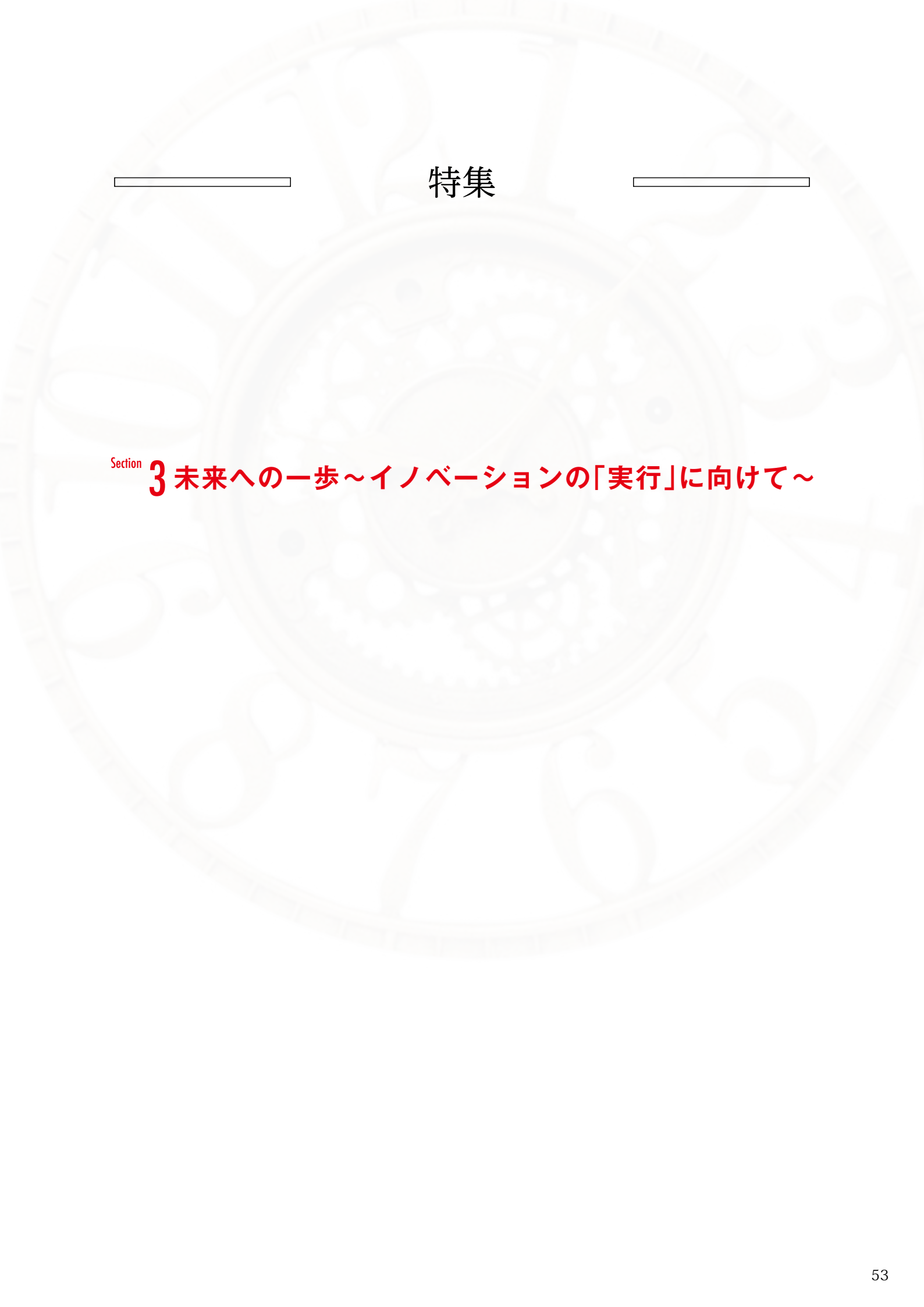


問3 2 社内の品質管理体制の強化の取り組み状況

【図 2-14】生産領域で重視している課題



問9 生産領域で重視する課題 (n = 458) ※ 3つまで回答



特集

Section **3** 未来への一歩～イノベーションの「実行」に向けて～

3 未来への一步～イノベーションの「実行」に向けて～

イノベーションをいかに実現するか――

今回の調査において、経営全般の課題として、「新製品・新サービス・新事業の開発」の重視度が高まっているという結果が見られた。

しかし、イノベーションの必要性は、今に始まったことではなく、

日本企業にとっては、長年の課題であるとも言えよう。

最近では、デザイン思考やアクセラレーション・プログラムといったイノベーションを推進するための方法論が広まりつつある。

あるいは、ベンチャー企業への投資を行ったり、イノベーション推進本部といった部署を設置したりと、様々な取り組みもされるようになってきている。

ただし、単に手法を取り入れても、なかなか実現するものでもない。

イノベーションを願望に留めるのではなく、その実行に向けて、何に着手する必要があるのか、イノベーションへの第一歩をいかに踏み出していくべきかを探ることを目的に、特集テーマとして調査・分析を行った。

01 新事業開発の成果状況

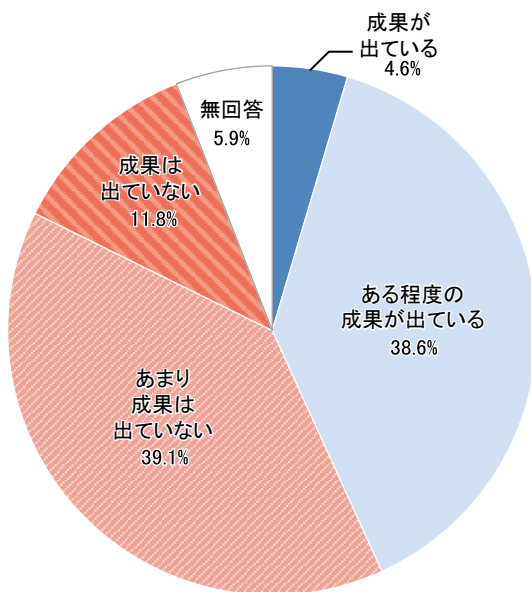
はじめに、今回の調査・分析のフレームを説明したい。調査では、まず、新事業開発において、①現在、成果が出ているかどうか、②今後(3~5年後)に成果が出る見通しがあるかどうかを尋ねた。そして、この結果をもとに、「現在、成果が出ており、かつ、今後も自信がある」企業167社と、「現在、成果が出ておらず、かつ、今後も自信がない」企業139社のグループを抽出した(【図3-1】)。

そのうえで、イノベーションの実現に必要と思われる経営戦略の構想に関わる傾向、組織体制や風土などについての設問を盛り込み、両グループの比較を行った。

その結果、新事業開発の成果が出ている企業は、ある傾向を持っているということを読み取ることができた。以下では、この結果から抽出されたイノベーションの第一歩を踏み出すための鍵をさぐっていく。

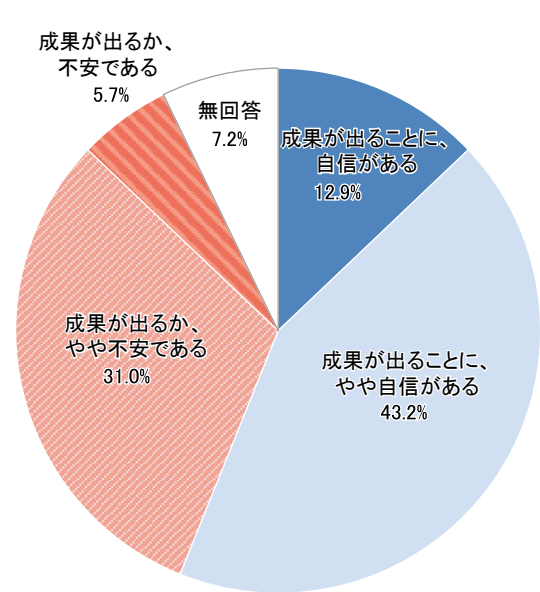
【図 3-1】 新事業開発の成果状況

<現在>



問 22 新事業開発の成果状況 (1) 現状の成果について (n=458)

<今後(3~5年後)>



問 22 新事業開発の成果状況 (2) 今後の(3~5年後)の見通しについて (n=458)

		【3~5年後】	
		成果が出ることに自信がある 成果が出ることに、やや自信がある	成果が出るか、やや不安である 成果が出るか、不安である
【現在】	成果が出ている ある程度の成果が出ている	167社 (36.5%)	29社 (6.3%)
	あまり成果は出ていない 成果は出ていない	90社 (19.7%)	139社 (30.3%)

02 新事業開発に成功している企業の傾向から読み解く イノベーションの鍵

Point1 経営会議で長期的な事業構想を 議論する時間を取る

イノベーションの実現の一つ目の鍵として、長期的な視点に立って事業を構想することが、やはり重要ではないかという仮説を立てて、設問に盛り込んだ。

VUCA*の時代とも言われるように、変化の激しい時代にあっては、考えているよりも行動が重要となるのは、そのとおりだろう。製品やサービスの開発においても、アイデア段階において早めに試作モデルをつくって、顧客にぶつけ、改良を重ねるといった「プロトタイピング」の方法が注目されている。

一方で、大局的に社会の変化を捉え、そのような中で、我が社はどんな存在でありたいのか、どのような価値を提供していくのか、といった長期的な視点も必要だろう。そのような長期的な大きな方針があるからこそ、変化に追われるのではなく、むしろ自ら変化をつくりだすような機動的な事業展開ができるのではないだろうか。

それでは、自社の長期的な事業を構想するために、役員会や経営会議等において議論をする時間が取れているだろうか。今回の調査では、この点について尋ねた。

分析したところ、【図3-2】のとおり、新事業開発の成果

が出ている企業群では、議論の時間を「取れている」という比率が53.3%（「十分に」と「ある程度の合計」）であるのに対し、新事業開発の成果が出ていない企業群では、時間を「取れていない」が48.9%（「あまり」と「まったくの合計」という結果であった。

もう一つ、長期的な事業構想があったとしても、それが、具体的な経営計画と連動していなければ、実効性を伴わないだろう。本調査では、長期的な事業構想が、中期経営計画や毎年度の事業計画、あるいは事業や経営機能ごとの戦略と連動しているかどうかを尋ね、同様に、2つのグループの比較を行った。

結果、【図3-3】のとおり、新事業開発の成果が出ている企業群の方が、一般的に、「連動している」とする比率が高めになっている傾向を見ることができた。

日本企業は、長期的な視点で経営を行うとは、よく言われていることだが、変化の激しい時代にあって、ややもすると、個別の事象に追われ、大きな視点での事業構想を考える余裕が失われてしまっているのかもしれない。

あらためて、経営陣が長期的な事業構想について議論する時間をしっかりとって、それを中期経営計画や個別の事業戦略と連動をさせていくことが必要だ。

* VUCA : Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)の頭文字をとった言葉。

【図 3-2】 役員会や経営会議等において、長期的な事業の構想について議論をする時間が取れているか

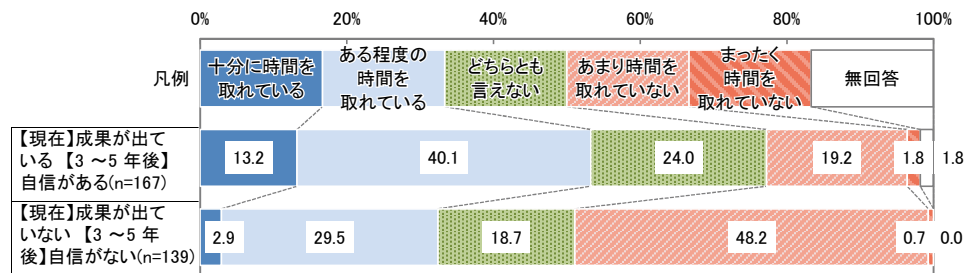
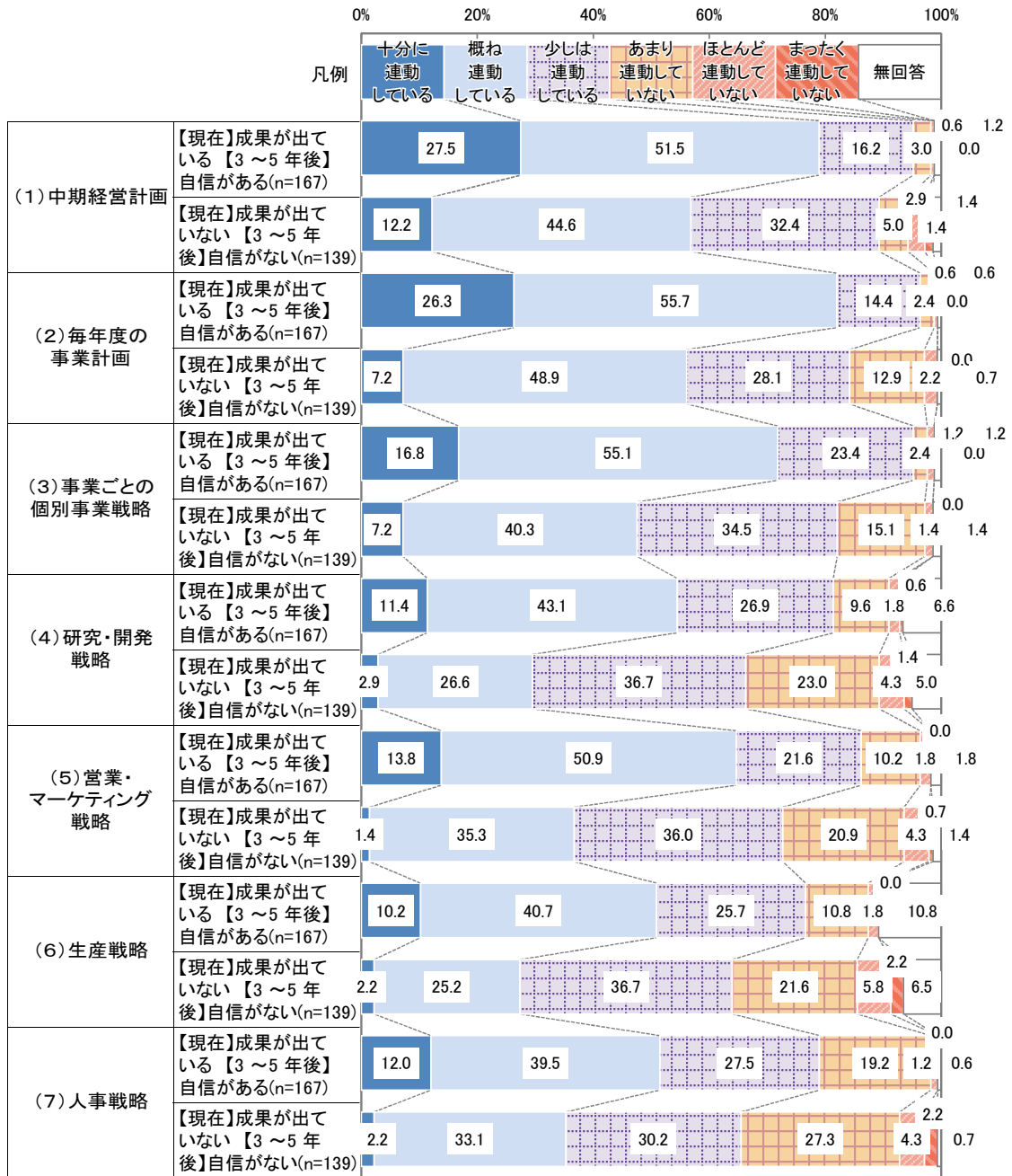


図 13 役員会や経営会議等において、長期的な事業の構想について議論をする時間

【図 3-3】 長期的な事業構想と、経営計画や個別戦略の連動状況



問 15 長期的な事業構想との連動状況

Point 2 社会との関わりを深める

イノベーション実現の二つ目の鍵として、社会との関わりを深めているかどうかを仮説として設定した。

そもそも、企業とは、社会が必要としている課題、ニーズに応える商品やサービスを提供することで、その対価を獲得し、存立するものである。

しかしながら、多くの企業が競争する中で様々な商品やサービスが世に出され、顧客のニーズや欲求が大方満たされているような状況にあっては、次の新商品・サービスを生み出すことは、ますます難しくなっている。であるがゆえに、新商品・サービス・事業の開発が大きな経営課題として挙げられているのだろう。

しかし一方で、社会に目を向けると、まだまだ多くの課題が存在している。国内においては高齢化、人口減少の中の社会インフラの維持、自然災害への対応、環境やエネルギー問題など、さらに世界に目を向けると、貧困や飢餓、医療、教育など、多くの課題が山積している。

自社にとっての既存顧客や市場だけに目を向けるのではなく、視野を広げて、社会の課題を今一度、考えることで、新たな事業のヒントを得ることができるのではないだ

ろうか。これがこの仮説の背景にある考え方である。

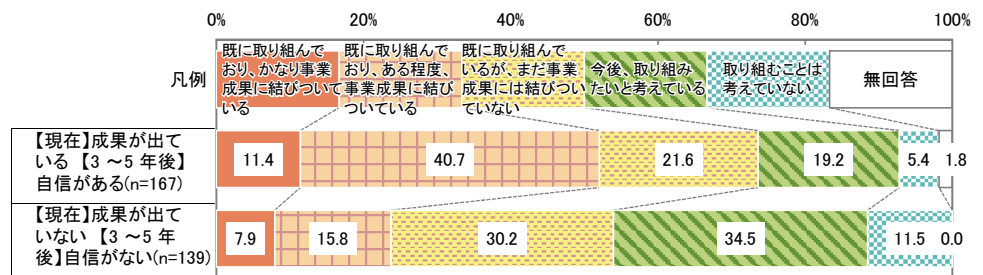
今回の調査では、社会課題解決を意識したマーケティングや商品・サービス開発の活動状況について尋ねた。

分析の結果、【図3-4】のとおり、新事業開発の成果が出ている企業群では、社会課題解決を意識した活動に既に取り組んでいる企業が73.7%となり、さらに、事業成果に結びついていると答えた企業が52.1%（「かなり」と「ある程度」の合計）であった。一方、成果が出ていない企業群では、まだ取り組んでいない企業が46.0%あった。

また、同様に、自治体や大学、NPO等と連携した地域課題解決の活動への参画状況について尋ねたところ、新事業開発の成果が出ている企業群では47.3%が「既に参画している」のに対し、成果が出ていない企業群では、「参画することは考えていない」との回答が34.5%あった（【図3-5】）。

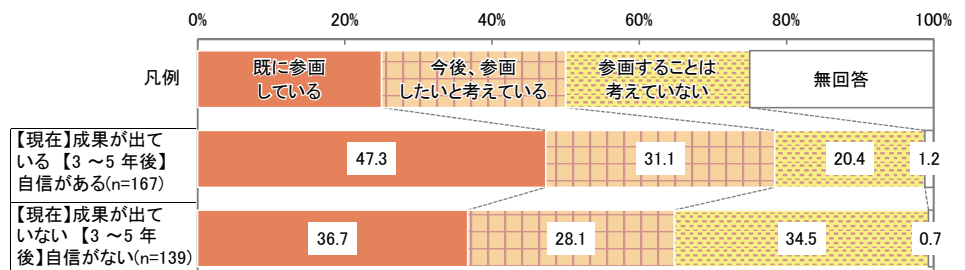
既存の顧客のニーズにとらわれるあまりに、変化に対応できず、衰退していくという現象は、クリステンセン教授の『イノベーションのジレンマ』にも書かれていることだ。広く社会に視野を広げ、関わりを深めることで、あらたなイノベーションのヒントを探索することが重要である。

【図 3-4】 社会課題解決を意識したマーケティングや商品サービス開発の活動状況



問 19 社会課題解決を意識したマーケティングや商品・サービス開発活動の状況

【図 3-5】 自治体や大学、NPO 等と連携した地域課題解決の活動への参画状況



問 20 (1) 自治体や大学、NPO 等と連携した地域課題解決の活動への参画状況

Point 3 イノベーションの推進体制を築く

イノベーション実現の三つ目の鍵は、それを実行するための推進体制を築くことである。

いかに新事業開発の方針を打ち出し、事業計画に盛り込んだとしても、それを実行する体制をつくらなければ、絵に描いた餅になってしまう。

調査では、イノベーションの推進を担当する役員の任命状況と、担当する部門やチームの設置状況を尋ねた。

まず、担当役員の任命状況を分析した結果が【図3-6】である。ご覧のとおり、新事業開発の成果がでていない企業群では、兼務も含めて、何がしかのかたちで担当役員が任命されている比率の合計が76.2%となっているのに対し、成果が出ていない企業群では、「特に担当役員は任命していない」が43.2%となっている。

新事業開発を経営課題として位置付けるならば、経営トップや他の役員の兼務であったとしても、責任をもって推進する役員を任命することが必要ではないだろうか。

また、担当する部門やチームの設置状況を分析した結

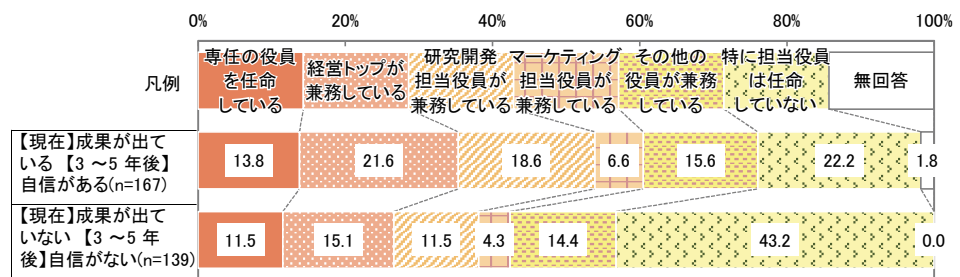
果が【図3-7】である。ここでも、新事業開発の成果が出ていない企業群では、何がしかのかたちで担当部門・チームを設定している比率が72.6%であるのに対し、成果が出ていない企業群では、「特に担当部門は設置していない」が41.0%という結果であった。

もちろん、イノベーションは社員全員で取り組む、あるいは事業部門の中で日常的に取り組むという企業もあるだろうが、いずれにせよ、誰がイノベーションを担うのかを組織として、明確にする必要があるだろう。

ちなみに、イノベーションの推進を担当する部門やチームを設置している企業に、その役割を尋ねたところ、60ページの【図3-8】のとおり、「具体的な新事業の計画・実行」が63.5%と最も多く、次に「市場動向や新技術等に関する情報収集」が58.5%であった。最近、注目されている、イノベーションを加速するための「事業部門へのアクセラレーション・プログラムの提供」も18.7%あった。

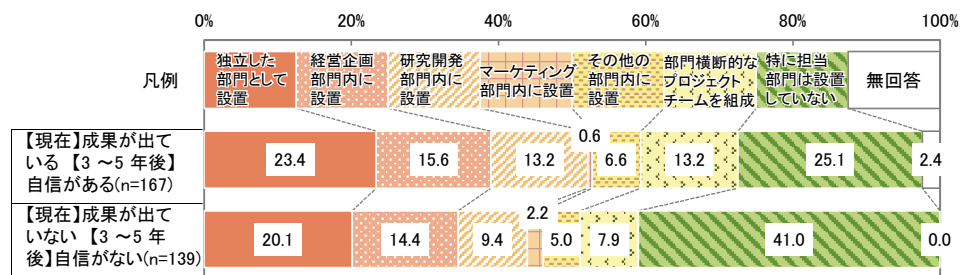
イノベーションが掛け声倒れにならないよう、しっかりと、その実行体制を構築することが重要である。

【図 3-6】 イノベーション推進の担当役員の任命状況



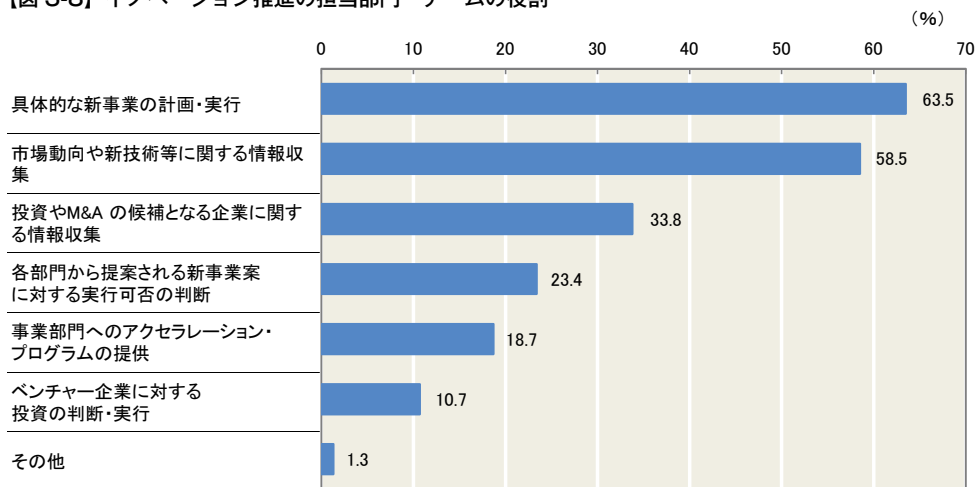
問 23 新事業の創出に向けたイノベーションの推進体制 (1) イノベーションの推進を担当する役員の任命状況

【図 3-7】 イノベーション推進の担当部門・チームの設置状況



問 23 新事業の創出に向けたイノベーションの推進体制 (2) イノベーションの推進を担当する部門やチームの設置状況

【図 3-8】 イノベーション推進の担当部門・チームの役割



【問 23 (2) イノベーションの推進を担当する部門やチームの設置状況で「7. 特に担当部門は設置していない」以外の方】
 問 23 (3) 当該担当部門やチームに与えられている役割【複数回答】(n=299)

Point4 イノベティブな組織風土づくりに本気で取り組む

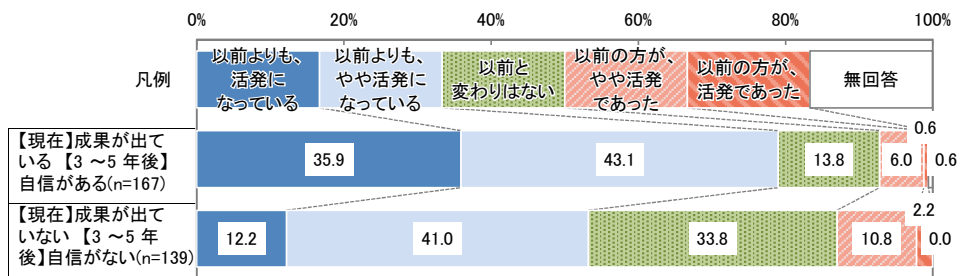
イノベーション実現の四つ目の鍵は、イノベーションの土壌となる組織風土づくりである。

イノベティブな組織の特長として、コミュニケーションが活発である、社内外の連携がとれている、社員が新しいことに挑戦する行動をとっているといったことは、様々なイノベーションに関する経営書や、ケーススタディなどにおいても取り上げられていることだ。

今回の調査においても、これらの項目を尋ね、分析したところ、あらためて、こういった組織風土の重要性を確認することができた。

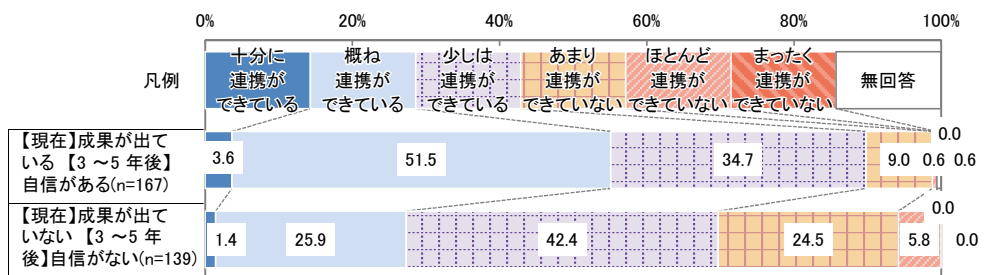
【図3-9】は、社内のコミュニケーションの状況を尋ねた結果であるが、新事業開発の成果が出ている企業群の方が、以前よりもコミュニケーションが活発になっていると回答した比率が高くなっている。また、【図3-10①②】のとおり、社内の部門間の連携、社外の協業先との連携のいずれも、新事業開発の成果が出ている企業群の方が、連携ができていないとする比率が高い。

【図3-9】 10年前に比べた、社内コミュニケーションの状況



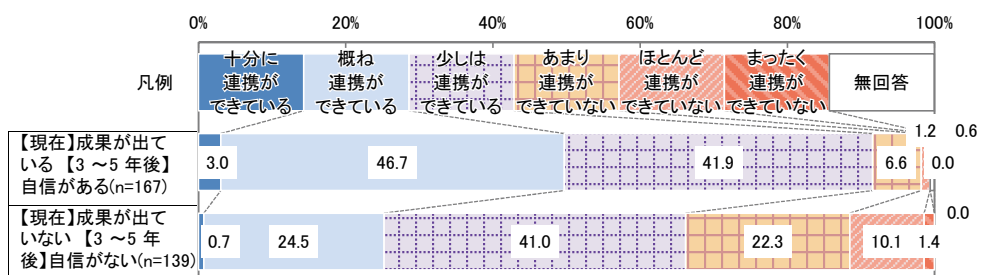
問 27 10年前に比べた、社内コミュニケーションの状況

【図3-10①】 イノベーションの推進に向けた社内の部門間の連携状況



問 28 イノベーションを推進していくという観点からの、社内の部門間や、社外の協業先との連携状況 (1) 社内の部門間の連携状況

【図3-10②】 イノベーションの推進に向けた社外の協業先との連携状況



問 28 イノベーションを推進していくという観点からの、社内の部門間や、社外の協業先との連携状況 (2) 社外の協業先との連携状況

さらに、【図3-11①・②】のとおり、社員が新しいことに挑戦することを奨励しているかについても、成果が出ている企業の方が「奨励している」とする比率が高く、さらに、実際に社員が新しいことへ挑戦する行動をとることができている比率も高くなっている。

以上、想定されているとおりの結果を見ることができたわけだが、問題は、このように明らかとなっているイノベーション実行に必要な組織風土づくりに、本気で取り組むかどうかではないだろうか。

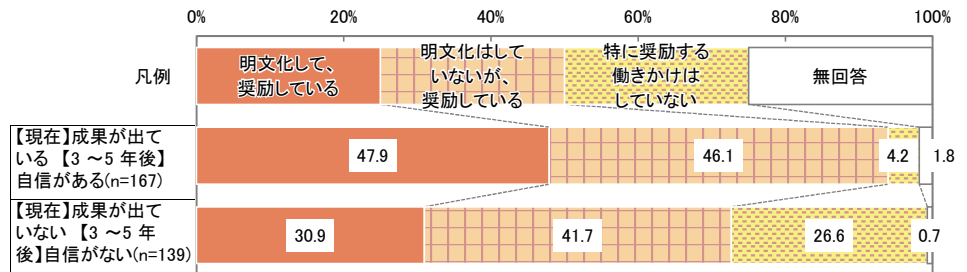
今回の調査では、社員が新しいことに挑戦する行動を阻害していると思われる要因を自由回答していただいた（次ページ）。思い当たることばかりであるが、これらの明らかとなっている要因に、どう対処するかが問われる。

また、社員が新しい事に挑戦する行動を奨励するための取り組みについても、自由回答していただいた。

例えば、業務時間の一定割合を自由に使ってよいとする施策や、部門を超えて社員が交流するミーティング、新しいことに挑戦し、失敗した人を敢えて称賛する仕組みなど、様々な取り組み事例が挙げられているが、実際にこのような施策を自社に取り入れている企業が、どれほどあるだろうか。しかも、一時的なものではなく、継続的に取り組めるかが重要だろう。

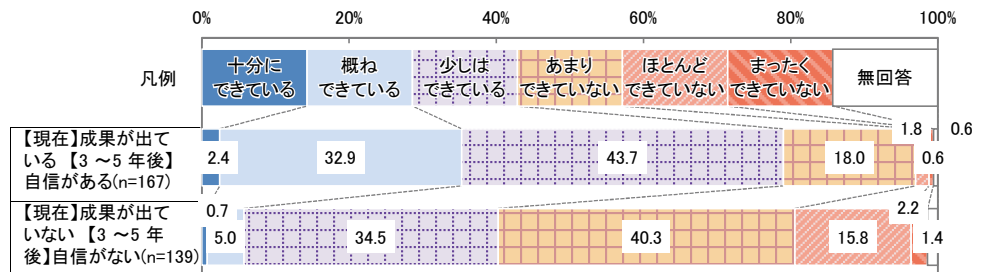
イノベティブな企業をインタビューすると、こういった取り組みを「地道に継続しているだけです」というコメントをよく耳にする。組織風土の醸成は、時間がかかることであるがゆえに、簡単に真似できるものではなく、本気で取り組むという覚悟が問われる。ただし、何かアクションを始めなければ、何も変わらない。これだけは間違いなく言えることだ。

【図 3-11 ①】社員が新しいことに挑戦する行動を奨励しているか



問 29 (1) 社員が新しいことに挑戦する行動の奨励状況

【図 3-11 ②】社員は新しいことに挑戦する行動をとることができているか



問 29 (2) 社員の新しいことへの挑戦状況

社員が新しいことに挑戦する行動を阻害していると思われる要因(自由回答からの抜粋)

【業務の在り方】

- 現業の忙しさなどから、新しいことを創造する十分な時間が取れないこと
- 日々の業務に追われ目先しか見えていない
- グローバル化や領域拡大、顧客変化に伴う社内サプライチェーンの分断
- 足下の業務追われ新しいことを考える余裕が無い

【経営者・管理職の関わり方】

- 上職位者の無理解、権限委譲が無い
- 直属の上司(現状の組織運営を守ろうとする力)
- 中間管理職の保守的な思考
- 経営層の当事者意識欠如
- 役員デジタル技術の知識不足

【企業文化】

- コスト意識が強すぎる
- 結果をすぐ求める風土
- 内部統制等、守りを固める施策展開が進む一方で、いい意味で羽目を外す機運が低減している。
- 過去の成功体験からの脱却が難しく、リスクを過大に評価するため、新しい挑戦への支援・応援が少ない
- 過去からのトップダウン型意思決定とその結果としての「考えない組織体質」
- 社員に失敗に対する畏れの感情がある

【人事評価】

- 挑戦を評価する仕組みが不足している
- 上司が失敗を悪い評価としてしまう
- 失敗するとマイナス評価され、多くの人に攻められるので、挑戦しない方がよいと思っている

社員が新しいことに挑戦する行動を奨励するための取組内容(自由回答からの抜粋)

【行動指針の明示】

- 理念手帳に、挑戦する行動を奨励することを明文化し、毎朝、読み合わせる
- 品質方針に「社員全員でのイノベーション」を明文化
- 「上司に止められるまで、失敗を恐れずに行動すること」という指針がある
- 採用人物像に明記し、ウェブで公表している

【提案・表彰制度】

- 社員総会内で、現場チームからの今後の企業の成長プロジェクトを提案
- イノベーションに関する提案を直接社長がヒヤリングする機会を設けている
- 所属する部門に関係なく、経営層に対して、様々なテーマで直接提案できるボトムアップ提案制度を導入
- 社費による自由研究活動
- 事業・機能を超えた新たなチャレンジを表彰する制度
- 功労賞、失敗賞を設定し、毎年、表彰を行っている

【部門間連携の促進】

- 社員が主体となった部門横断的活動の会社公認、推奨
- 事業部の壁を超えた技術分野毎の横断的プロジェクト
- 若手の会を編成し、未来へ向けた事業構想を実施

【人材育成】

- 創造力・フレームワーク思考研修の展開
- デザイン思考など積極的な外部教育
- 新規事業創出を目的とした社外研修への参加
- 毎年、複数の海外の展示会に出向かせる
- 管理職層に変革マネジメントの教育を実施

【人事評価】

- 「革新的行動」を人事考課の加点項目としている
- 人事考課でチャレンジしたことを評価する仕組み

**Point5 事業構想に応じた
人材マネジメントを進める**

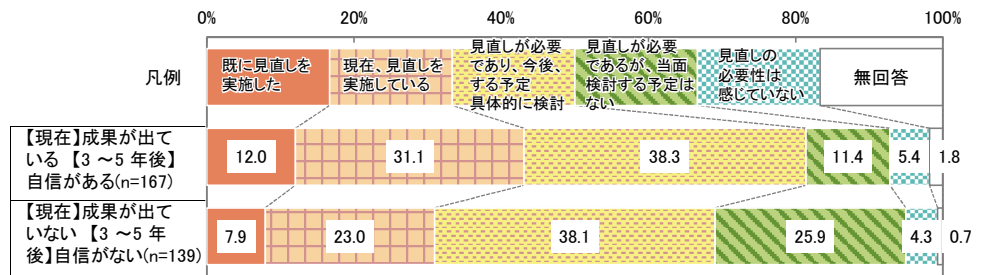
イノベーション実現の5つ目の鍵は、事業構想に応じた人材マネジメントを進めることである。

先ほど、イノベーションの推進体制を築くことの重要性を述べたが、いかに体制をつくっても、最後は、それを実行する人材が揃っているか、活躍できるような人材マネジメントができているかが問われる。

調査では、まず、将来の事業環境の変化や事業構想を踏まえて、求められる人材像や人材要件の見直しを行っているかについて尋ねた。

結果、【図3-12】のとおり、新事業開発の成果が出ている企業群の方が、「既に見直しを実施した」「現在、見直しを実施している」の比率が合計で43.1%と、成果が出ていない企業群の30.9%を上回った。成果が出ていない企業群では「当面、検討する予定はない」との回答が25.9%あった。

【図 3-12】 将来の事業環境の変化や事業構想を踏まえて、人材像や人材要件の見直しをしているか



問 34 将来の事業環境の変化や事業構想を踏まえた人材育成の在り方
(1) 将来の事業環境の変化や事業構想を踏まえた、求められる人材像や人材要件の見直し状況

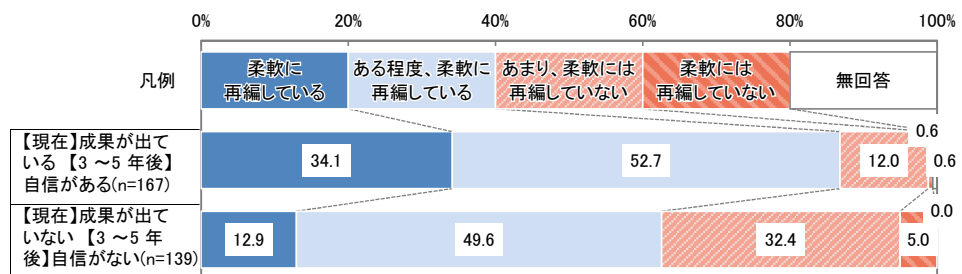
また、【図3-13】のとおり、個々の人材像の見直しだけでなく、組織についても、新事業開発の成果が出ている企業群の方が、経営戦略に応じて、組織を柔軟に再編している比率が高いという傾向を見ることができた。

さらに、具体的な人材の行動の一つとして、ミドルマネジャーが事業変革を実行していく上で、経営が期待する役割に役立っているかを尋ねた。その結果、【図3-14】のとおり、新事業開発の成果が出ている企業群では、「十分に期

待に役立っている」「ある程度は期待に役立っている」の合計が55.1%であるのに対し、成果が出ていない企業群では28.0%に留まるという結果であった。

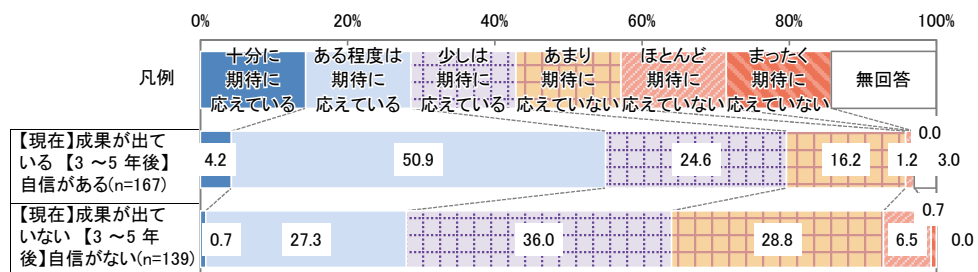
新事業開発という経営上の課題に対して、社員にどのような貢献をしてもらいたいのか、どのような人材要件を期待しているのかを明確にし、そして、そのような人材を揃え、組織を柔軟に編成していくという人材マネジメントが不可欠となっている。

【図 3-13】 経営戦略に応じて、組織を柔軟に再編しているか



問 26 経営戦略に応じた組織の再編状況

【図 3-14】 事業変革を実行していくうえで、ミドルマネジャーは経営が期待する役割に役立っているか



問 37 (1) 事業変革を実行していくうえで、ミドルマネジャーが経営が期待する役割に役立っているか

03 「未来への一步」を踏み出すために

以上、今回の調査の特集テーマとして取り上げたイノベーション実現の鍵を探るために、5つの仮説をもとに設定した設問の分析結果を見てきた。

結果として、新事業開発の成果が出ている企業群において、それぞれの仮説が当てはまる傾向が示されていることが確認できた。

もちろん、今回、設定した仮説が、イノベーションに必要な要素のすべてを網羅しているわけではない。ただし、イノベーションの実現のために、基本的に必要となる要素を取り上げたつもりではある。

その意味では、経営課題として重要度が高まっている「新商品・新サービス・新事業の開発」に対処していくためには、今回、確認した要素を、着実に実行していくことが、未来への第一歩となるものと信じている。

最後に、これに関連する2つの調査結果をご紹介します。**【図3-15】**は、新事業の実施判断に関わる方針や判断基準が明確であるかどうかを尋ねた結果である。ご覧のとおり、新事業開発の成果が出ている企業群では、「明確になっている」との回答が66.5%（「ある程度」も含む）であるのに対し、成果が出ていない企業群では、「明確にはしていない」が72.7%と、対照的な結果となった。

場当たりにイノベーションに取り組んでも、なかなか

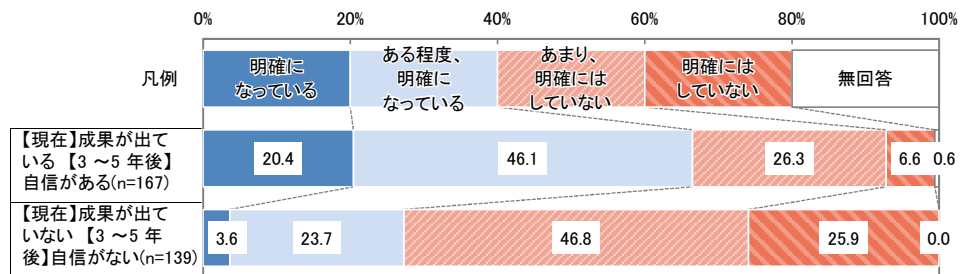
イノベーション実現の鍵

- Point 1 経営会議で長期的な事業構想を議論する時間を取る
- Point 2 社会との関わりを深める
- Point 3 イノベーションの推進体制を築く
- Point 4 イノベティブな組織風土づくりに本気で取り組む
- Point 5 事業構想に応じた人材マネジメントを進める

成果には結びつかず、むしろ、挑戦する風土が阻害されるという悪循環に陥りかねない。

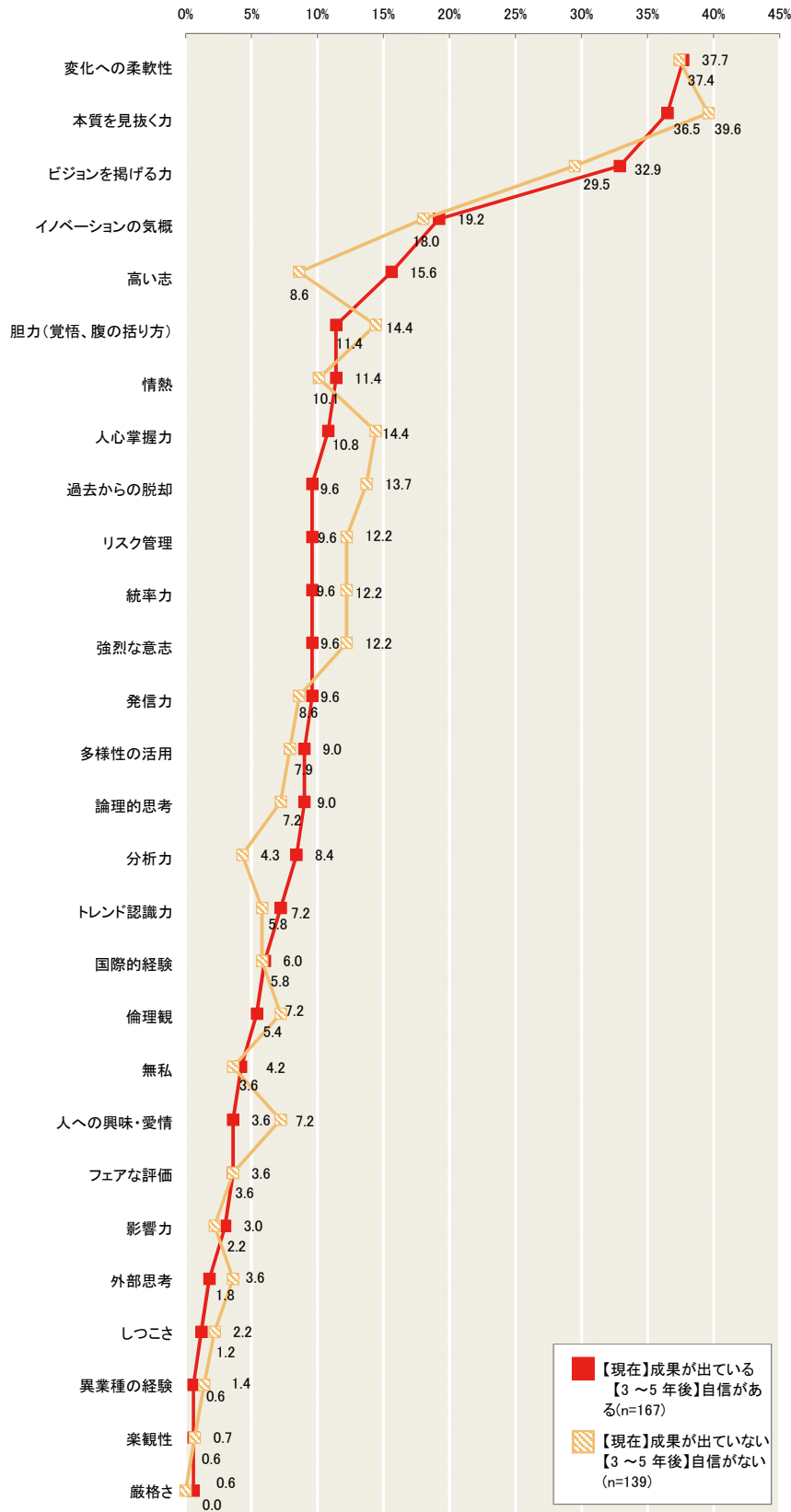
もう一つは、経営者の資質についてである。これからの経営者に求められる資質を尋ねた結果を分析したところ、**【図3-16】**のとおり、新事業開発の成果が出ている企業群において相対的に特に高くなった項目として、「高い志」がある。社会における自社の存在意義を追求し、長期的な視点で事業を構想し、それを実行していくためには、リーダーシップの源泉ともなる「高い志」が不可欠ということではないだろうか。

【図 3-15】 新事業の実施判断に関わる方針や判断基準の明確度



問 24 新事業の実施判断に関わる方針や判断基準の明確度

【図 3-16】 これからの経営者に求められる資質



問 24 これからの経営者に求められる資質 ※ 3つまで回答

自社の「目的」を問い直すことで、 イノベティブな文化を醸成する

企業が未来志向でイノベーションを生み出すためには、

そもそも自社の「目的」とは何かから出発する必要がある。

そうすることで、社員の感度が高まり、

日常の行動が変化し、イノベティブな組織文化が醸成される。

未来洞察やシナリオプランニングに造詣が深く、数多くの企業を支援している

村田博信氏に、そのような組織を実現するためのポイントをインタビューした。

曖昧になっているイノベーションの「目的」

今回のアンケート調査結果を拝見して、やはり、未来を見据えて経営戦略を考えなければいけないということを感じました。

私は、これまでイノベーションというテーマについて、様々な企業や、国内外の研究機関の方々と意見交換をする中で、組織的にイノベーションを生み出せない要因として「5つのP」があると、仮説を立てています(次ページ下図)。

とりわけ、日本企業のイノベーションの課題を考えたときに、まず「目的(Purpose)」が曖昧になっているということがあげられると思います。そもそも、何のためのイノベーションなのか。ややもすると、イノベーション自体が目的になってしまっているのではないのでしょうか。イノベーションはあくまで手段です。「何のためにイノベーションをやるのですか」と尋ねると、「それは新規事業を立ち上げるためです」と回答があり、「じゃあ、何のための新規事業ですか」と更に問うと、大体詰まってしまう。

本来は、企業の存在意義とか、社会を豊かにするとか、そういうところに目的があるはずですので、それをまずしっかりと考えることが重要です。

Purposeの次に、どのようなProjectに取り組むのかというwhatが来ますが、目的が設定されて初めて、その次に何をやるかというのが決まってくるものです。目的(why)がないのにwhatを考えようとするから、現場は悩むのです。よくR&D部門の方と話をすると、「whatを探るのが一番大変なのです」と聞きますが、それはwhyがないからです。何のためにイノベーションをやるのか伝わっていないのに、イノベーションをやれ、やれと言われていただけなので、それは出てこないという話ですよ。

例えば、自動車業界で言うと、移動しているときにわくわくするようなとか、移動している間に家族のコミュニケーションがすごく豊かになるような社会をつくりたいということを目的としたら、それを実現するためのwhatが出てくるでしょう。そうではなくて、移動すらもう必要ない社会をつくるというものだったら、そこから出てくるwhatは全く違ったものになるでしょう。

そして、このwhyは変わってもいいのです。5年ぐらいで変わってもいいのですけれども、やはり、何のためにイノベーションをやるのか、それがちゃんと生活者の視点とか、社会の課題に立脚していないといけません。

未来志向でアンテナを張る

whyの次にwhatを考えることになるわけですが、このときに大事なのが未来洞察的な観点です。プロジェクトを作っていくうえで、世の中に何かこういう兆候があるから、将来こうなるのではないかと考えることです。

あるいは、社会に対する洞察力というもの。今、人が何にストレスを感じているのかとか、自動車業界の例でいうならば、自分が今の移動手段で不便に感じていることは何なのかを自分事として感じることです。

ただ、私たちは現在のシステムの中で生きていて、現状を当たり前のように感じているので、なかなか新しい兆候や、不便さといったものを見つけれないものです。

そういう意味でも、未来志向で、常にアンテナを張っていないといけないのです。自社の、自分の業界だけではなく、その周辺も含めて張っておかなければいけません。あるいは、会社によっては、未来洞察をする部隊、新規事業を開

株式会社ファーム・アルファ
代表取締役 **村田 博信氏**

<プロフィール>

早稲田大学理工学部経営システム工学科を卒業後、独SAP社に入社。大手企業の業務変革コンサルティングに従事した後、戦略系コンサルティング会社にて、政府による国民啓発運動の企画運営や大手企業の経営戦略策定および新規事業創出に携わる。2009年から現職。
イノベーションプロデュース、ヒューマンビルディングを通じてより良い社会づくりを目指している。

<その他の役職>

一般社団法人Future Center Alliance Japan 常務理事 兼 事務局長
Foresight Practitioner, Institute for the Future (シリコンバレー)
一般社団法人日本能率協会「事業創造イノベーションコース」ファシリテータ
東京藝術大学 社会連携センター 特任研究員
一般社団法人海外留学協議会 プロジェクトマネジャー
早稲田大学 トランスナショナルHRM研究所 招聘研究員
茶道裏千家専任講師 ほか



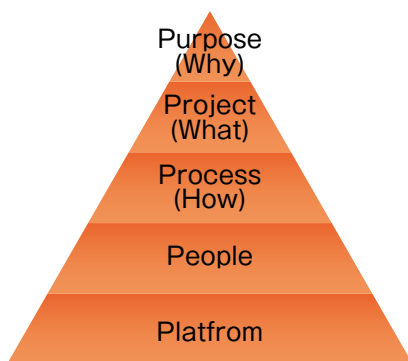
発する部隊があると思いますので、そのメンバーが役割分担して、例えば、「私はヘルスケアの領域のテクノロジーや未来、シグナルを探索します」「じゃあ、僕はモビリティを担当します」「私はAIやロボットを担当します」というようにウォッチして、月に1回でも週に1回でもいいのですけれど、メンバーが集まって、「最近、こんなものが出てきているよ」というのをシェアするだけでも、いろいろと未来図をつくれると思うのです。

シリコンバレーの未来洞察のやり方でも、そういう、いろいろなシグナルを、文脈が全然違いそうなものを組み合わせで考えることがあります。そうすると、また何か不思議なピクチャーが出てくるのです。

新規事業開発の担当に限らず、事業部門の普通のチームでもできることだと思います。チームのメンバーが、いろいろな感度を立てながら、「こんなことがあったよ」といったことを、1週間のなかの数10分だけでも、話し合う機会を持つ

てはどうでしょうか。私が以前に勤めていたコンサルティング会社でも、そのようなことを毎日やっていました。毎日、様々な新聞に目を通して、その中で今の自分の関わっている仕事に活用できる記事は何かというのを、互いに1~2分でプレゼンします。それは一人でやってもいいのですけれど、やはりチームでやると、すごくいろいろな気づきがあって、思考がどんどん鍛えられました。また、「こんな記事があったよ」というのをチームのメンバーに教えてあげるといこともできるようになってきて、ピアラーニングというのが生まれ、組織としての力も強くなっていきます。

社会や未来へのアンテナというものを立てることによって、未来を見据えたうえでのプロジェクトをどれだけつくっていくのかというのが大事なのです。しかも、イノベーションの文脈で言えば、百発百中のはずがないので、いかに数をたくさん打てるか、小さいプロジェクトをいかに高速で回しているかが重要です。



イノベーションを生み出せない要因

- 目的があいまい (掛け声)
ビジョンが共有されていない
- 市場ニーズと乖離した製品・サービス
心躍る目標の欠如 (現状の課題解決型)
- 完璧主義
シズンオリエンテッド
計画重視
- 経営層・ミドル層の本気度・危機感不足
勇気の欠如 (保守的マインド)
クリエイティビティへの自信喪失
- リソース：自前主義
組織体制：タテワリ
文化：減点主義
場：フォーマルなワークスタイル/プレイス

イノベーションを生み出すための要素

- 社会価値の追及
イノベーション戦略の浸透
グローバルスケール
- 未来洞察
エクスポネンシャル・テクノロジー
コラボレイティブ・エコノミー
デジタル・トランスフォーメーション
- デザイン思考
リスタートアップ
コ・クリエーション
- 経営層のコミットメント
イノベーターの姿勢、マインド
一人一人がアクセラレータ
- リソース：オープンイノベーション、エコシステム
組織体制：多様性豊かなチームビルディング
文化：チャレンジを奨励するシステム
場：創造力を喚起するワークスタイル/プレイス

シナリオプランニングによる未来洞察

whatに関して申しあげると、シナリオプランニングも未来を洞察する方法として有効です。シナリオプランニングもいろいろやり方があるのですが、どのような問いを立てるかが大切です。例えば、10年後の自社のメインのお客さんは誰なのかとか、経営者がすごく悩んでいそうな問いを立てることが大事です。

そういう問いを立てたうえで、その問いにまつわる、影響を与えるようなファクターをみんなで収集してくる。その切り口の一つが「STEEP」です。society、technology、environment、economy、politicsです。それらをもとに、軸をつくって、いくつかのシナリオを考えます。

自動車業界の例を続けると、15年後を考えると、もしかしたら車を売るというビジネスモデルではなくなっている可能性もありますよね。トランスポーターサービスを提供するというビジネスモデルが生まれているとしたときに、車を売るというメインのビジネスモデルも残っているかもしれないですけど、それでは、どの程度の比率なのか、それが30%ぐらいになっているというシナリオもあるかもしれないですし、いやいや80%ぐらいだよというシナリオもあるし、どれもあり得るといえるのを考える。そのときに与えるファクターとして考えられるのは、若者の車離れ、都市化、環境問題といった、今の兆候だと思うのですね。

そのような、いくつかのシナリオが考えられるときに、それらが自社にとってどんな意味があるのかを考える。そこで初めて自社としてどんな戦略を考えなければいけないのか、どういう製品・サービスをこれからやっていかなければいけないのか、どういう研究開発をやっていかなければいけないのか、そういうwhatを考えることが、シナリオプランニングです。特にR&Dなどは、すぐに結果が出るものではありませんので、未来志向の長期的視点が、なおさら欠かせません。

イノベーションの基盤となる組織文化

why、whatと来て、次はhowとなります。いかにプロジェクトをつくっていくのかといったところで、デザイン思考だったり、リーンスタートアップといった取組みがとられます。

ここで大切なのは、とにかく早く失敗する、早く失敗から学ぶというプロセスをつくってしまうということです。コンセプト

の段階から、どんどん社会に出てフィールドワークして、「こういうサービスってニーズはありますか」ということを聞いて回ったりすることです。顧客が答えを持っていないことも多いので、ただ単にアンケートをとるといのはあまり意味がないと思うのです。アンケートに引きずられて、それに適ったものを出したとしても売れないということはよくあることです。

こういった失敗を恐れずに、新しいことに取り組む行動がなされるためには、People(社員)の一人一人のイマジネーションや経営者の本気度が重要で、それを支えるPlatform(組織的文化)が必要です。

イノベーションには、失敗して当たり前と思える風土、メンバーが存分に力を発揮できるような、無駄も許容してくれる文化をつくる必要があります。人間はそもそもクリエイティブなものであるとか、イマジネーション、想像力豊かなものだというふうに認めて、いろいろなアイデアをどんどん実行、実践することを許容してくれる。それで失敗しても「ナイス・チャレンジ」と受け入れる組織文化です。

世の中で知られる成功事例というのは、たまたま上手くいったものも結構多いと思うのですが、失敗には必ず原因があるので、失敗からの方が学びは多いはずなのです。でも、往々にして企業の中では成功事例は共有するものの、失敗事例はあまり共有しない。自分が失敗したと言いたくないから、できるだけお蔵入りにしたいのです。

シリコンバレーでは、失敗したことのない人は挑戦したことのない人だと思われまます。失敗したということは、むしろ、自分のキャパシティ以上のことにチャレンジしたからです。自分自身をストレッチしてチャレンジして、そこから何かを学んだり、その過程で出てきたプロダクトやテクノロジーを他の領域で使ったりすることで、イノベーションが生まれるのです。

あとは、やはり社内外との接点です。オープンネスになっていないといけません。シリコンバレーの強さの一つに多様性があります。日本はただでさえ多様性が乏しいので、企業はもっと外に開いて、他社との交流とか、ユーザーとのコミュニケーションというのを意識してやっていく必要があります。

もう一つは、イマジネーションを活かして、クリエイティブを取り戻すことです。やはりイマジネーションがないと、クリエイションはできません。ナレッジから出てくるものは限られていますが、イマジネーションは無限ですので、それを

どれだけ鍛えられるかはすごく大事だと思うのです。

いつまでもコストやスピード重視のレッドオーシャンで戦っていたら、現場はますます疲弊します。最近よく目にする不正問題はその結果でもあります。常に新しい付加価値を創造し続けることが、サステナビリティに繋がります。新しい付加価値とは、今まで存在しなかったプロダクトやサービス、仕組みのことです。今までにないものを作るというのは、人と違う考えを持って、常識にとらわれない思考習慣が必要で、そういうイマジネーション豊かな人材を育てることが不可欠です。

イマジネーションを育むには、いろいろなことを経験するとか、今まで行ったことがない所へ行くとか、旅をする、本を読む、映画を見る、音楽を聴く、絵を見るでもいいのですけれども、やはり自分の中にそういう様々な異分子を入れるということが大切ですね。

組織文化をつくるのは経営者の役割

サステナブルというのは、要は、変わり続けるということです。これからの企業の在り方というのは、変わり続けるということが文化になっていないといけないと思うのです。不易流行で、残すところは残す。強みというのは意識しながらも、柔軟に変わり続けるというのが企業文化になっているということが大事だと思うのですよね。

このような変わり続ける文化をつくるということが、経営者に求められる役割だと思うのです。文化をつくるということは、やはり、トップにしかできないことです。文化をつくれれば、そこで働く方々の態度、姿勢、マインドというのが変わってくると思います。

そのためにも、例えば、トップ自らが、常に社会が何を求めているのかを考え、未来や社会に対してアンテナを持つ。トップがおそらく、一番、外の世界を見ているはずですから、そういう情報を社員と共有することです。あるいは、リベラルアーツや文化に触れて、感性や人格を磨くことも必要でしょう。

イノベーションは何だかんだ言って、個人のパッションがベースとなります。世の中の理不尽なことや不便、不満を何とか解決したいという強い心や義憤があれば、アイデアは後から付いてきますし、情熱があれば、行動が伴ってくるはずですが。逆に、情熱がない人に、「イノベーションをやれ」とか、「デザイン思考をやってみろ」といっても、

自分ゴトになりません。社員がこれを本当に解決したいんだというような、そういうきっかけをどれだけ経営者がつくれるかだと思うのです。そのためにも、我が社の目的を問い直し、社員一人ひとりが仕事の意味を捉えなおす、リレーミングするように、働きかけていくことです。

組織全体、全員がそういうマインドを持っているというのが最強の競争力につながると思います。たとえ製品やサービスを他社に真似されたとしても、次から次へと新しい価値が生み出されるという文化があるのがイノベティブな組織です。

ちょっと逆説的なのですが、「イノベーション」という言葉すら無くしてもいいのではないかとぐらいに思っています。「イノベーション」と言うから「やらなきゃ」というふうになると思っていますが、「そんなの当たり前に行っているよ」という組織が、私は一番強い気がしています。そんな、イノベーションが当たり前となる文化を、経営者が率先してつくりあげていきたいものです。

(聞き手) 日本能率協会 KAICA 研究所 所長 近田高志

2 社会との関わりが 自身の「無意識な縛り」を解きほぐす

今回の調査では、社会との関わりを深めることが

イノベーションの実現に重要であるということデータを上から確認した。

これに関連して、「学習する組織」の専門家として、様々な企業やNPOの組織開発を支援している

小田理一郎氏に、社会との関わりが、なぜイノベーションに有効なのか、

そして、そのような組織風土をつくるためには何が必要なのかについてインタビューした。

「無意識な縛り」が イノベーションを阻害する

今回のアンケート調査結果を見ても、やはり、コミュニケーションなども含めて、組織システムのデザインと組織風土がイノベーションに影響していると感じます。

戦後、多くの企業が創業し、60~70年と歴史を重ねる中で、ビジネスシステムを構築、拡張して実績を重ねてきました。その後、システムが細分化して運用され始めてから就職し、働く人たちが、既存システムの枠組み内で製品・サービスや活動を修正するようになりました。

今日、日本の大手企業では、既存のシステムによる前提が大きくなり過ぎてしまった故に、枠組みを外れる分野、領域に打ってでることが難しくなっているのではないのでしょうか。組織のシステム、風土について、いろいろな形で、無意識な縛りを自分たちでつくっているということが、大きな課題の一つでしょう。

例えば、投資ルールの設定で、売り上げは最低限5億円であるとか、3年でリターンが得られなければいけないとか、みんな、既存のビジネスを維持・拡大するのに必要な成功の基準です。本当にイノベティブなことをやって、それがかつ普及するようなことを思ったら、もっと長期の時間軸で見なければいけないはず。ベンチャーはできあがったシステムがない分だけ、よいと思ったアイデアに対して、身軽に新しいことを始められるので、新事業の展開は早いですね。

本来は、大企業であっても、新規事業で成功する可能性は十分あるはず。前提を見直さなければいけないことが、たくさんあるでしょうが、全部を変える必要はないのです。

むしろ、新しい商品アイデアが出たときに、自分たちの既存のチャンネルが適切なのであれば、すでにある資産を活用

できる点でベンチャーよりも有利なことが多いでしょう。サプライチェーンのネットワークの中で、川上側・川下側への行き来で新しい事業を広げることで有利な点が多いでしょう。

つまり、ゼロベースで新しいアイデアを考えて、それに、自分たちが今持っているシステムがどのように補完できるかという順番で考えればよいのです。しかし、自分自身の無意識の縛りがゼロベースでの発想を阻害してしまうことが多くあります。これがメンタルモデルの課題ということ。これは、

外部との交わりから「学習」する

自分たちが持っているメンタルモデルには、一人ないし、当事者達だけで集まっているだけでは、気付くことは難しいものです。気づいている人は、社内では変わり者と言われるような人です。自分たちのメンタルモデルに気づくには、外の人たちと交わることです。

その意味で、社会との関わりが大切になってきます。社会の現場に行き行って傾聴する、その現場を観察する、生の人に触れるといったことが、気づきの源泉なのです。

客観的に見ているつもりでも、実は自分の殻の中から見ていることはよくあることです。例えば、実際に患者が横たわっているベッドに入ってみるとか、農作業をしている人の仕事を1日体験で手伝わせてもらうとか、何でもいいのですが、実際に体感して、とにかく相手の立場になりきること、視座を転換できる能力を学習することができるのです。

こういった学習を促進するには、他の人たちと共に経験し、話し合うことです。他者の視点が、自分の視座の転換を助け、気づきを与えてくれることも多いでしょう。こうした視点の転換や気づきを助けてくれるような学習グループを形

チェンジ・エージェント 代表取締役社長

組織学習協会 (SoL) ジャパン 理事長 **小田 理一郎氏**

<プロフィール>

オレゴン大学経営学修士 (MBA) 修了。多国籍企業経営を専攻し、米国企業で10年間、製品責任者・経営企画室長として組織横断での業務改革・組織変革に取り組む。

2005年チェンジ・エージェント社を設立、人材・組織開発、CSR経営などのコンサルティングに従事し、システム横断で社会課題を解決するプロセスデザインやファシリテーションを展開する。

デニス・メドウズ、ピーター・センゲ、アダム・カヘンら第一人者たちの薫陶を受け、組織学習協会 (SoL) ジャパン代表、グローバル

SoL理事などを務め、システム思考、ダイアログ、「学習する組織」などの普及推進を図っている。

共著にシステム思考の入門書「なぜあの人の解決策はいつもうまくいくのか」など、共訳書にピーター・M・センゲ著「学習する組織」(英治出版)、ジョン・D・スターマン著「システム思考」(東洋経済新報社)、監訳書にアダム・カヘン著「社会変革のシナリオ・プランニング」(英治出版)、『行動探求——個人・チーム・組織の変容をもたらすリーダーシップ』(英治出版)がある。



成すると、さらに効果的です。現場観察を行う際に、複数の人で同じものを見て、着眼点や解釈が異なることを共有するプロセスが、より高次の学習の入り口となります。

例えば、食糧問題を考えるという目的で、様々な関係者が一緒に農業の現場を見に行くとしたら、その農家の実際の運営方法を、企業、NGO、研究者など、いろいろな立場の人が観察したときに、人によって全然評価が異なることがあります。それは、それぞれの人が持っている基準、理想の姿、あるいは問題意識が違うからにはかなりません。

そうした内に抱える前提は、本人にとっては当たり前のことでも、他者からは当たり前ではないことがしばしばです。逆に、他者に対して「何をこの人は言っているのだ」と思うとしたら、おそらく他者からも、「何をそんなことを言っているのだ」と捉えられている可能性が大きいでしょう。そのことに気づくことがとても重要なのです。

多様な人との共同経験の後、「なぜそのように考えるのですか? なぜそのように見るのですか?」と問われた時に、自分にはこういう物差しがあって、こういう体験からこういうリスクを考えて、こういうことを願っているなどを考えることで、メンタルモデルがどんどん言語化されていきます。それによってそのメンタルモデルを検証することが可能になるのです。

早いサイクルの学習をするための「安全な器」をつくる

より深い学習を通じて、イノベーションのアイデアを浮上させることができます。そして、それを価値に結びつけるには、洞察やインスピレーションで得たものを、早く形にすることです。早くプロトタイプをつかって、早く実験をして、早く失敗をたくさん出して学ぶということで、アイデアをより精緻なものにしていくことができます。それも、初期の段階でプロトタイプを何度も何度も繰り返し、アイデアを練り直していくということです。

ですから、ここではすごく速いサイクルの学習がとても重要となります。テストマーケティング、パイロットプロジェクト、フィジビリティスタディなどいろいろな形があると思いますが、それが本当の意味でフィジビリティスタディやパイロットになるようなデザインをすることが大事です。パイロットで是が非でも成功させようとするよりも、早期に失敗体験をするのが有効なことが少なくありません。失敗がむしろ、その後のより大きな成功を導く重要な知恵を引っ張り出してくれる鍵だと思うのです。

そこで、最初に述べた、既存のシステムの枠組みで考えてしまうことの問題が出てきます。「失敗は悪である」「不良を出してはいけない」「お客様の苦情の対象になってはいけない」という、既存のシステムでは当たり前のメンタルモデルを持っている人にとっては、初期段階の失敗が役に立つということを、なかなか受け入れ難くなるのです。

そこで、組織の中でも外でもいいのですから、「安全な器」をつくることが重要です。実験ができて、そこで失敗は

悪ではなくて、むしろ成功の鍵、学びの種であるという前提を保持できる器がしっかりとつくることです。そうすることで、イノベティブなアイデアを、社会実装できる準備ができていく段階へとつなげていけるようになります。

「安全な器」をつくる際に、別のユニットをつくるのか、別会社をつくってしまうというのも方法論的にはあるのですが、形をつくるだけで、既存のシステムの根底にある前提が変わらないと、結局そこに入った人たちが元の文化の行動様式を持ち込んでしまうということがあります。あるいは、本社からの介入やプレッシャーで、元の組織文化に引っ張られてしまうということもあるでしょう。そこは本当に覚悟が要ると思います。

経営陣が「守護神」となる

経営陣が一枚岩となって、新しいことへの試みをよしとしてくれるならいいのですが、そうでなければトップなり、担当役員なりが「守護神」となる必要があります。横やりや反対が出てきたときに、「守護神」が実験の試みを守ってあげたり、必要な“遊び”や余裕を確保したりしなければなりません。

また、メンタルモデルの囚われから脱却することの必要性に、経営者よりも早く気づくミドルの人たちもいるでしょう。今までの、現場で効率を重視して決められたことをやろうという文化を必ずしも無くさなくても、新しい風土も取り入れてみようと。そういう新しい風土を築くのを、誰がやれるかを考えたときに、日本の組織構造から見ると、トップの役割もあるのだけど、ミドルの人たちの役割も結構大きいと思います。

日本の組織では、ミドルがトップの言っていることを咀嚼して現場へ伝える段階で、実質的なディレクションを与えているわけです。トップ自身が風土を変える範囲はミドル抜きには限定的でしょう。ですから、トップはミドルの人たちに、現場は任せるといったメッセージを送り、自らは現場の「守護神」に徹する方が、実効的な役割分担になるのではないのでしょうか。

自分自身の意識の「ルーツ」を探る

冒頭に、自分自身の無意識の縛りや、メンタルモデルの影響について触れました。職場の中での自分のメンタルモデルが、自分のアイデンティティであると誤解してしまうと、誤ったアイデンティティを守るために、変化に抵抗し続けるという現象が起こります。

でも、個々人はその根っこで自身にとって本当に大事なことを持っているものです。この会社の名刺を持った、この肩書きの人間である以前に、自分が何者であるかのルーツを認識し、変えずに守ることがはっきりしていると、いろいろな立場、視点で見ること、視座を転換すること、他の人との違いを受け入れて協働するといったことが、しやすくなります。

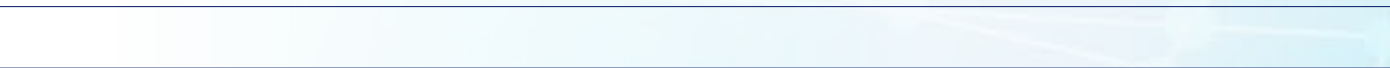
経営者であれ、社員であれ、会社員である以前に社会人、経済人、ないしは一人の人間です。社会と関わりをもち、多様な人と触れることで、自分自身のルーツが明確となり、社会との相互依存性に気づくことができます。

経営においては、既存事業か新規事業か、短期か長期かといったことを考えなければならないのですが、どうしても二項対立的に考えがちです。視点を変えて考えることができるようになることで、一見、対立することを矛盾せずに、統合して考える状態に近づいていくことができるようになります。

経営者自身が、いかにこういった意識と向き合うか、どのように自分の中の意識を発見し、発達させ、統合していくか。

会社に勤めるということは、まさに、それを修練する場、人間的に発達を促す場でもあるのですから、経営者自身も自ら実践するし、社員が実践するための場をつくるということが、とても重要な投資になるのではないかと思います。

(聞き手) 日本能率協会 KAICA 研究所 所長 近田高志



経営機能別の課題

Section

4 経営機能別の課題： 昨年からの変化、 従業員規模別／製造・非製造業の比較

4 経営機能別の課題: 昨年からの変化、 従業員規模別／製造・非製造業の比較

この経営課題調査では、経営全般に関する項目のほか、
各経営機能別の課題についても尋ねている。
経営全般の調査と同様に、それぞれの経営機能領域ごとに、
課題として想定される項目を複数提示し、
その中から、現在、特に重要と思われる上位3つを選択してもらっている。
ここからは、これらの経営機能別の課題についての分析結果をご覧ください。

組織・人事領域の課題

組織風土・意識改革への関心が高まる

はじめに、組織・人事領域の課題から見ていく。全体としての上位の課題は、次ページの【図4-1①】のとおり、第1位「管理職層(ミドル)のマネジメント能力向上」(31.4%)、第2位「組織風土(カルチャー)改革、意識改革」(31.0%)、第3位「次世代経営層の発掘・育成」(28.6%)となっている。

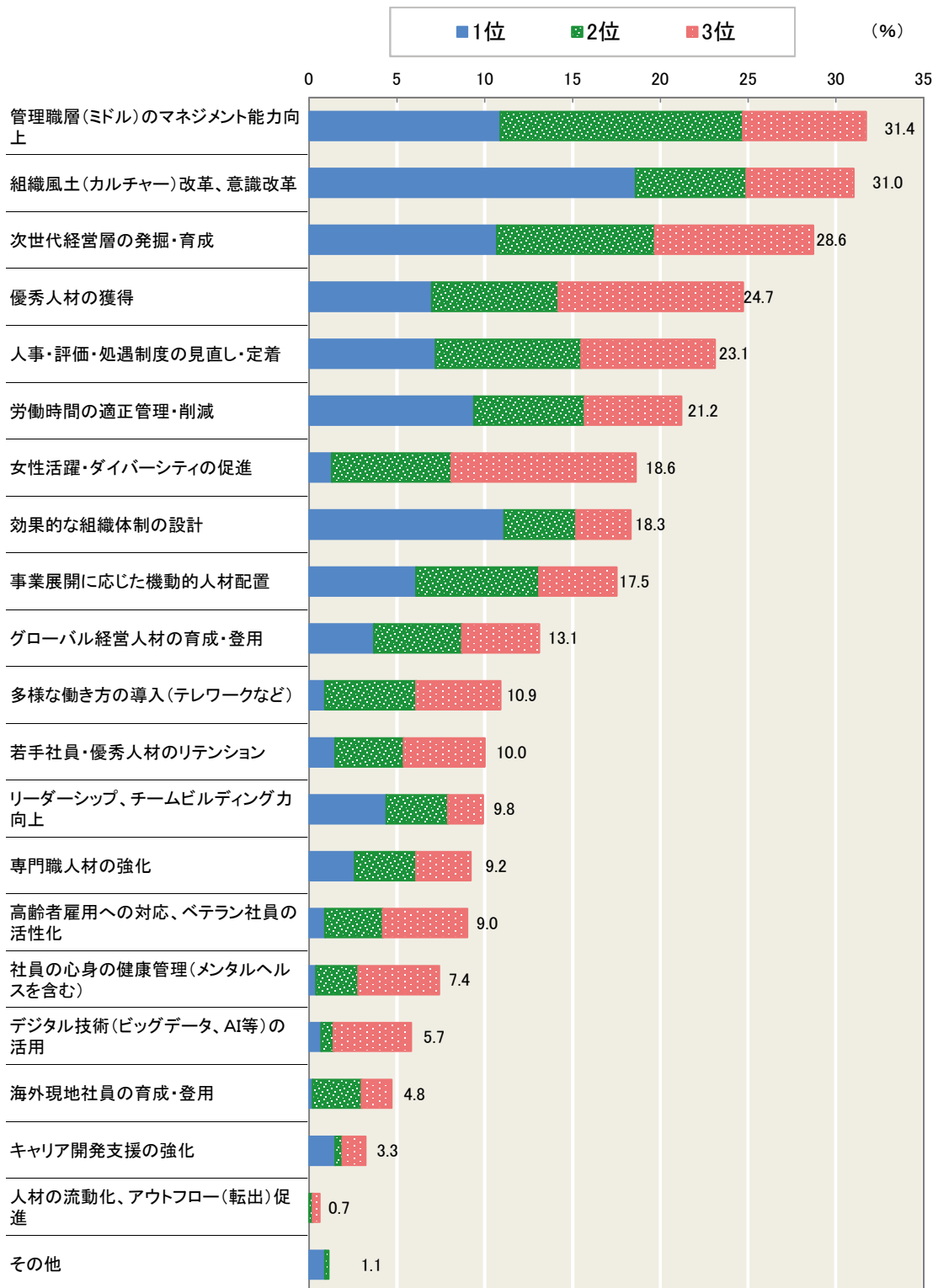
昨年度からの変化を見ると、80ページの【図4-1②】のとおり、「組織風土改革、意識改革」の比率が高まっていることが分かる。経営全般の課題において、「新製品・新サービス・新事業の開発」の重要度が高まっているが、この実現のためにも、組織風土や社員の意識改革が必要という認識が表れているのではないかと考える。加えて、各社において取り組まれている「働き方改革」の影響もあると思われる。組織に関する項目として、「効果的な組織体制の設計」(18.3%)の比率も上昇していることから、より生産性の高い組織に向けて、組織のハードとソフトの両面での改革が必要とされているようだ。

一方で、「労働時間の適正管理・削減」(21.2%)は、重要度が低下している。【Topics】の中でふれた働き方改革の進捗状況に関するデータにおいても、残業時間の削減の成果が進んでいるという結果が見られたこととも連動していると言える。

次に、組織・人事領域の課題を従業員規模別に比較したい。81ページの【図4-1③】のとおり、大手企業では、全体では7位である「女性活躍・ダイバーシティの促進」が第1位の課題となっており、従業員規模での差異が大きくなっている。また、「グローバル経営人材の育成・登用」や「多様な働き方の導入(テレワークなど)」についても、大手企業において相対的に比率が高くなっている。

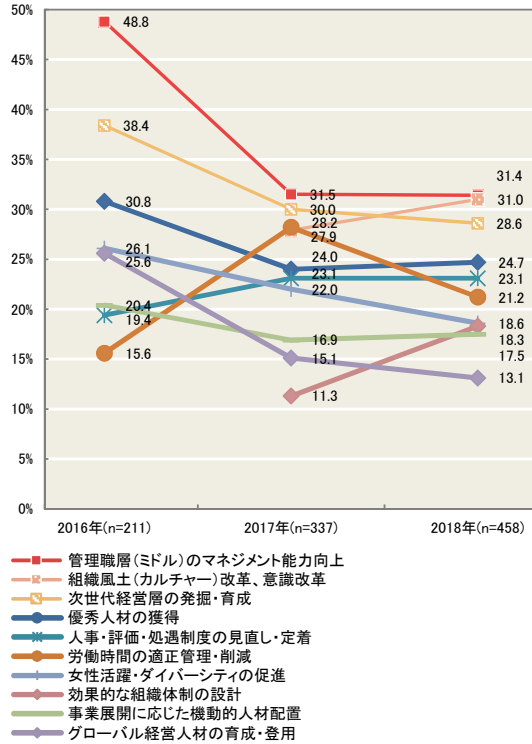
一方、中堅・中小企業では、「管理職層のマネジメント能力向上」が第1位の課題となっている。また、「リーダーシップ、チームビルディング力向上」も相対的に高くなっていることも特徴である。組織の中核をなす管理職層やリーダーの育成が重要視されていることが分かる。

【図 4-1 ①】 組織・人事領域で重視する課題



問 6 組織・人事領域で重視する課題 (n=458) ※ 3 つまで回答

【図 4-1 ②】 組織・人事領域で重視する課題
(3年間の推移)



問 6 組織・人事領域で重視する課題 (合計) ※ 3 つまで回答

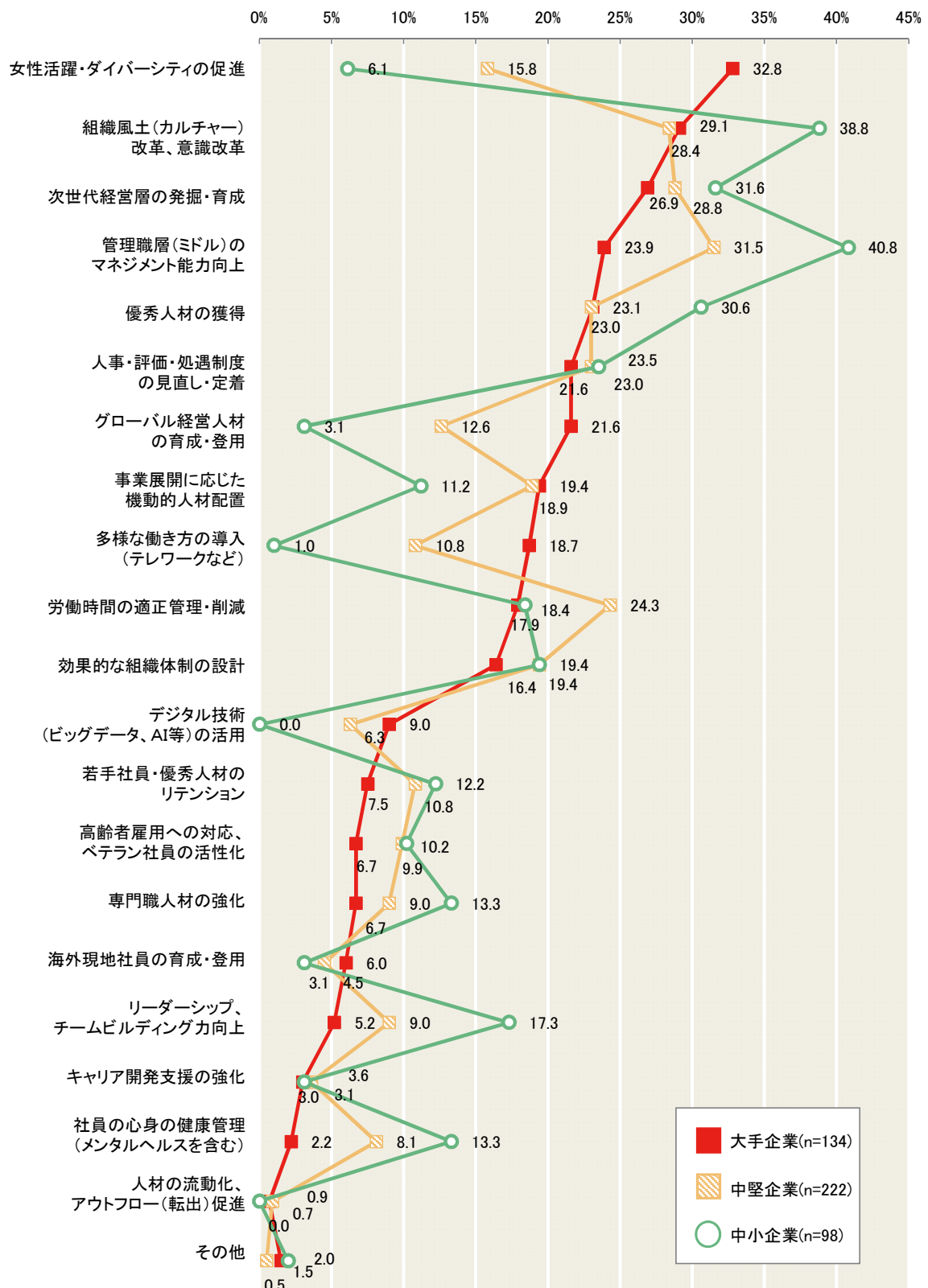
最後に、製造業・非製造業で比較すると、82ページの【図 4-1④】のとおり、製造業の上位項目は「組織風土改革、意識改革」「管理職層のマネジメント能力向上」「次世代経営層の発掘・育成」であるのに対し、非製造業では、「管理職層のマネジメント能力向上」が第1位となり、以下「労働時間の適正管理・削減」「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」「組織風土改革、意識改革」が重要視されている。

特に、非製造業においては、働き方改革に伴う労働時間の管理や、人材の活用に向けた人事制度の見直しが必要となっていることが背景にあると考える。「多様な働き方の導入(テレワークなど)」が非製造業において高めになっていることも、この表れであろう。

その他、製造業においては、「グローバル経営人材の育成・登用」「海外現地社員の育成・登用」が相対的に高くなっている。海外展開が進んでいる製造業にとって、その担い手となる人材の育成が課題となっている。

また非製造業では、「優秀人材の獲得」「若手社員・優秀人材のリテンション」が高めになっている。非製造業において、人材の確保が課題となっていることが、ここにも表れている。

【図 4-1 ③】 組織・人事領域で重視する課題（従業員規模別の比較）

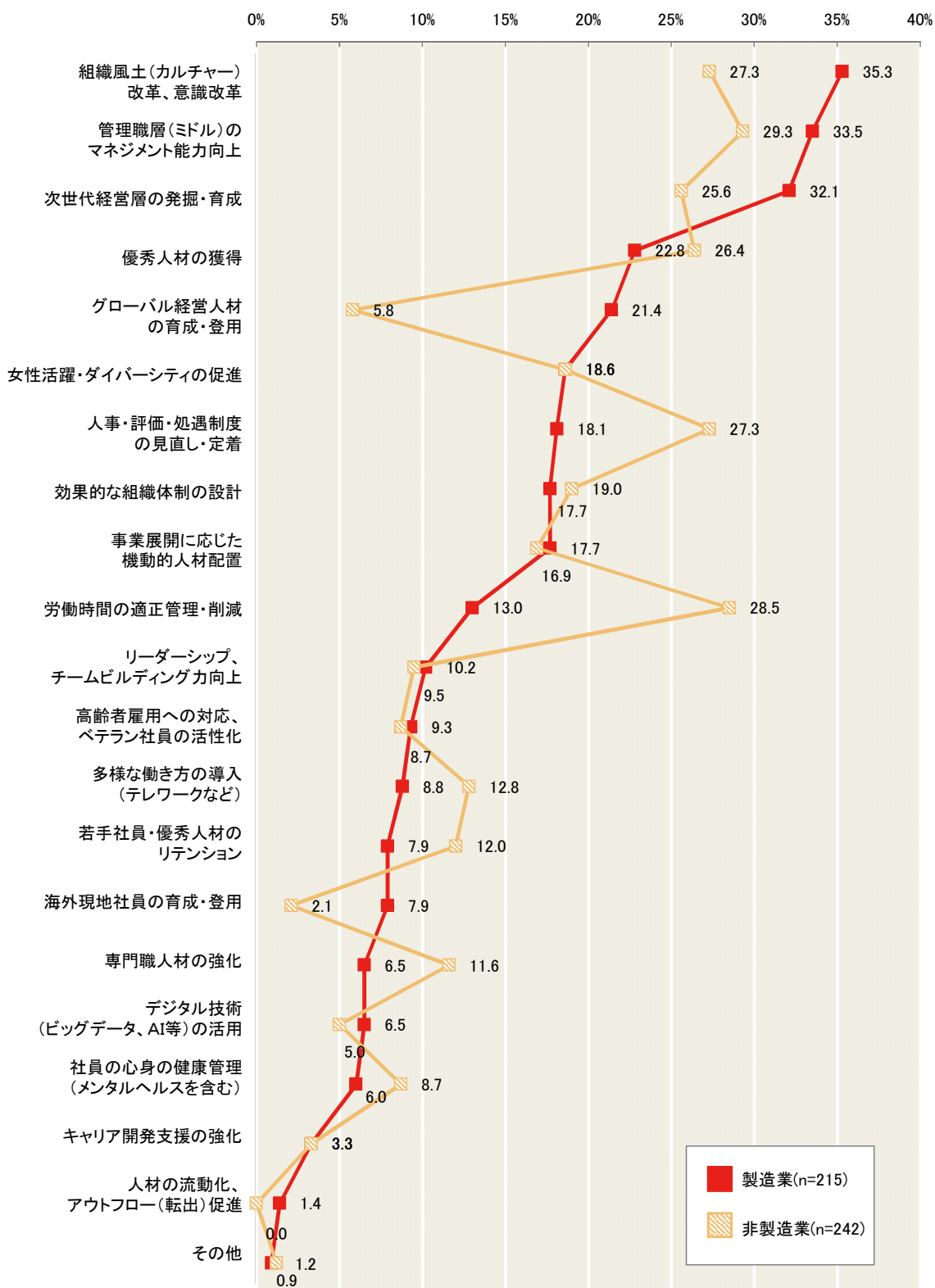


問 6 組織・人事領域で重視する課題 (合計) ※ 3 つまで回答

経営機能別の課題

Section 4 経営機能別の課題：昨年からの変化、従業員規模別／製造・非製造業の比較

【図 4-1 ④】組織・人事領域で重視する課題（製造業・非製造業の比較）



問 6 組織・人事領域で重視する課題(合計) ※ 3つまで回答



営業・マーケティング領域の課題

顧客ニーズの先取りによる価値創出

続いて、営業・マーケティング領域における課題動向を見ていく。

次ページの【図4-2①】のとおり、全体としての上位の課題は、「高付加価値型商品・サービスの開発」(38.0%)が第1位、「顧客ニーズの先取り対応」(37.1%)が第2位の課題として挙げられている。

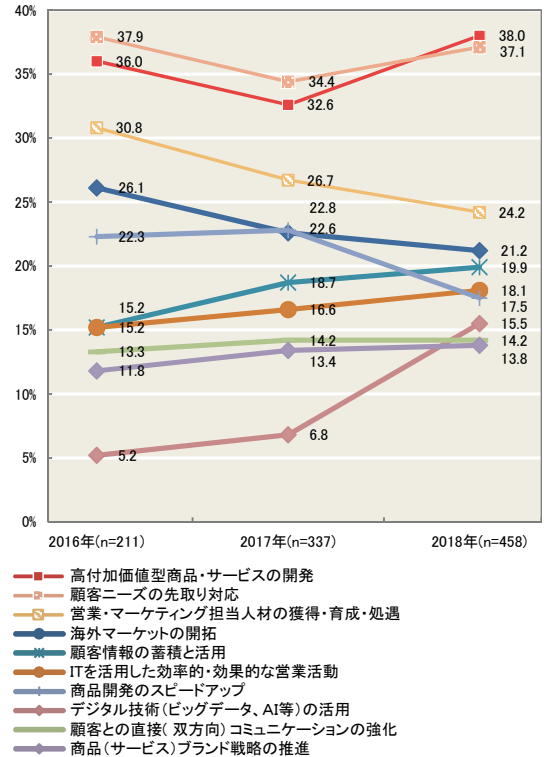
昨年度からの変化をみると、【図4-2②】のとおり、上位2項目の重視度が高まっていることが分かる。一方で、「商品開発のスピードアップ」の順位が低下している。新しい商品・サービスをスピーディに投入していくことよりも、顧客ニーズを先取りした付加価値の高い商品・サービスをしっかり開発していきたいという課題認識の表れであろうか。

また、「デジタル技術(ビッグデータ、AI等)の活用」が昨年から大きく上昇していることも注目したい。顧客データ等のマーケティングや営業への活用や、デジタルマーケティングによる顧客開拓への関心が高まっているようだ。

従業員規模別に比較すると、86ページの【図4-2③】のとおり、大手企業において「デジタル技術の活用」の比率が相対的に高くなっている。一方、中堅・中小企業においては、「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」が大手企業よりも高い比率となっている。

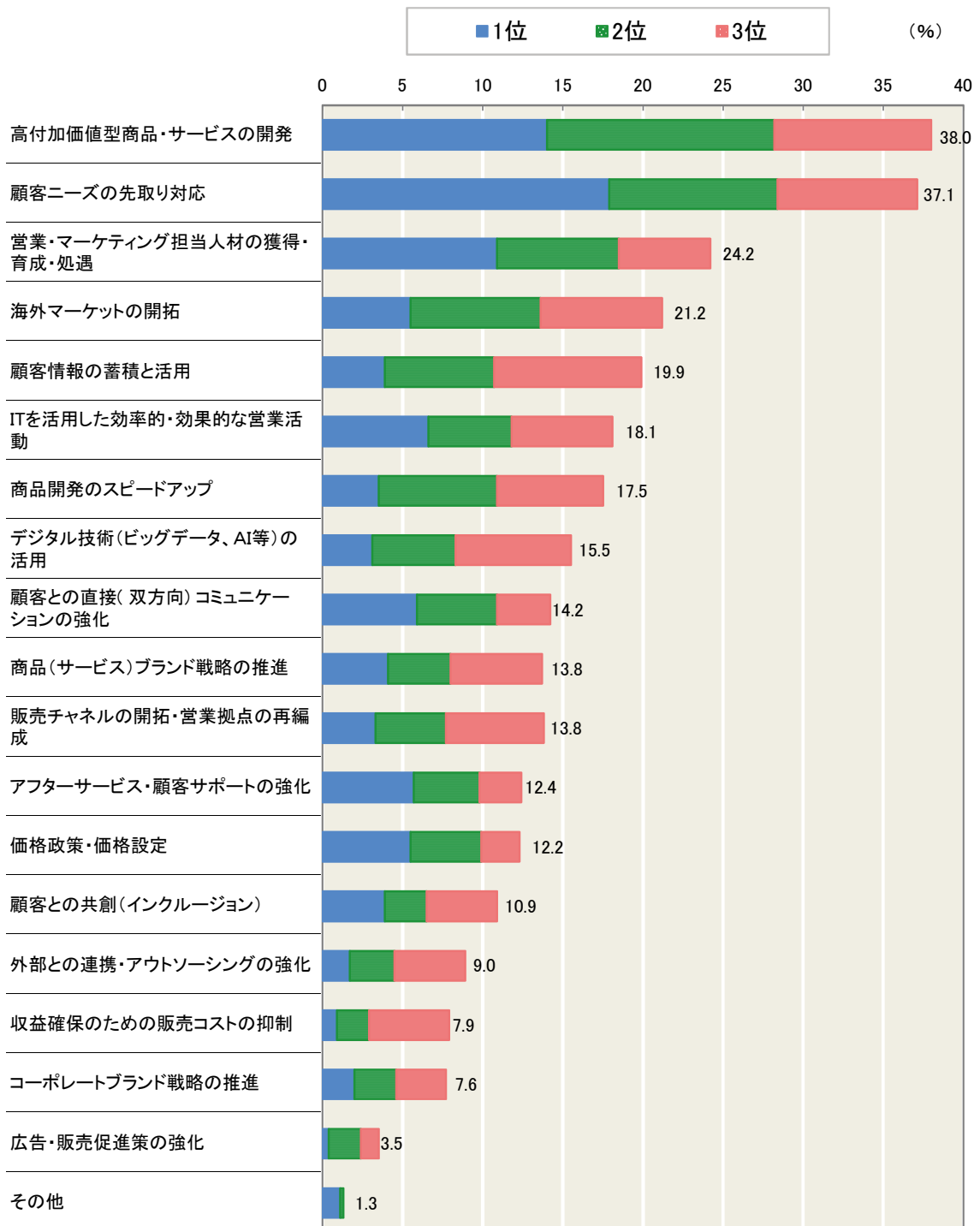
製造業と非製造業の比較では、87ページの【図4-2④】のとおり、製造業では「海外市場の開拓」「商品開発のスピードアップ」が、非製造業では「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」が相対的に高くなっている。全体として上昇していた「デジタル技術の活用」については、製造業・非製造業の差異はあまり見られない。

【図4-2②】 営業・マーケティング領域で重視する課題 (3年間の推移)



問7 営業・マーケティング領域で重視する課題(合計) ※3つまで回答

【図 4-2 ①】 営業・マーケティング領域で重視する課題

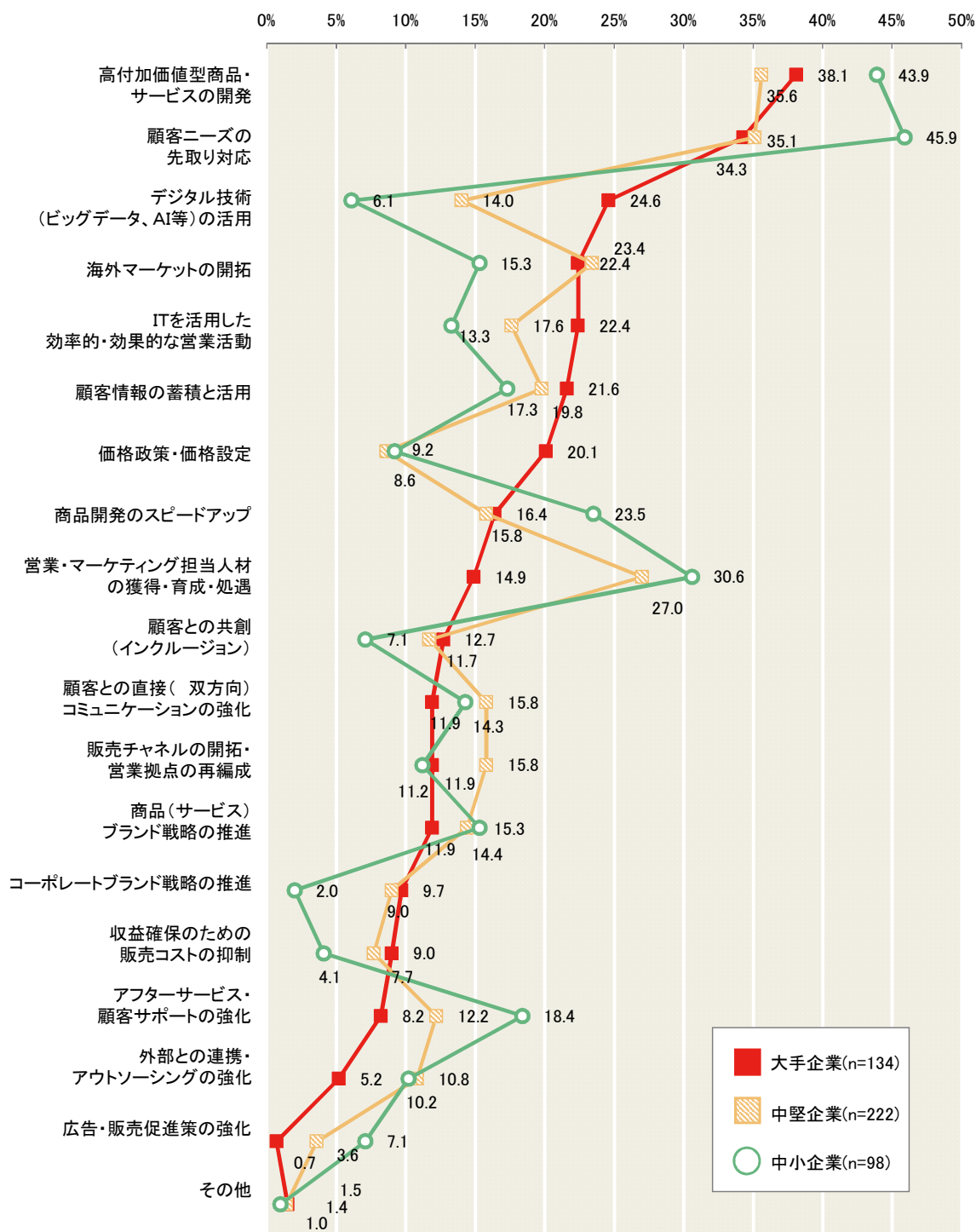


問7 営業・マーケティング領域で重視する課題 (n=458) ※ 3つまで回答

経営機能別の課題

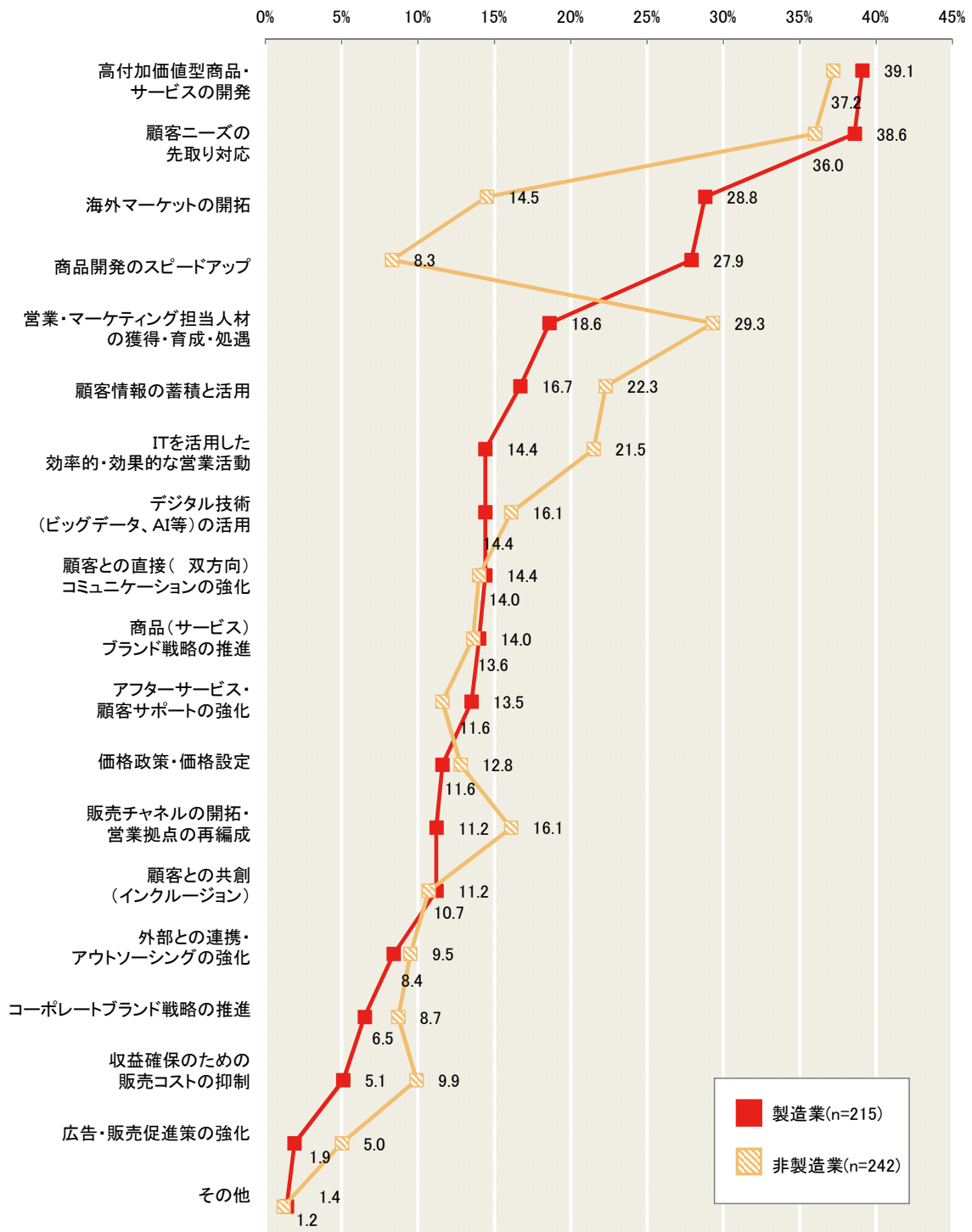
Section 4 経営機能別の課題：昨年からの変化、従業員規模別／製造・非製造業の比較

【図 4-2 ③】 営業・マーケティング領域で重視する課題（従業員規模別の比較）



問7 営業・マーケティング領域で重視する課題(合計) ※3つまで回答

【図 4-2 ④】 営業・マーケティング領域で重視する課題（製造業・非製造業の比較）



問7 営業・マーケティング領域で重視する課題（合計） ※3つまで回答

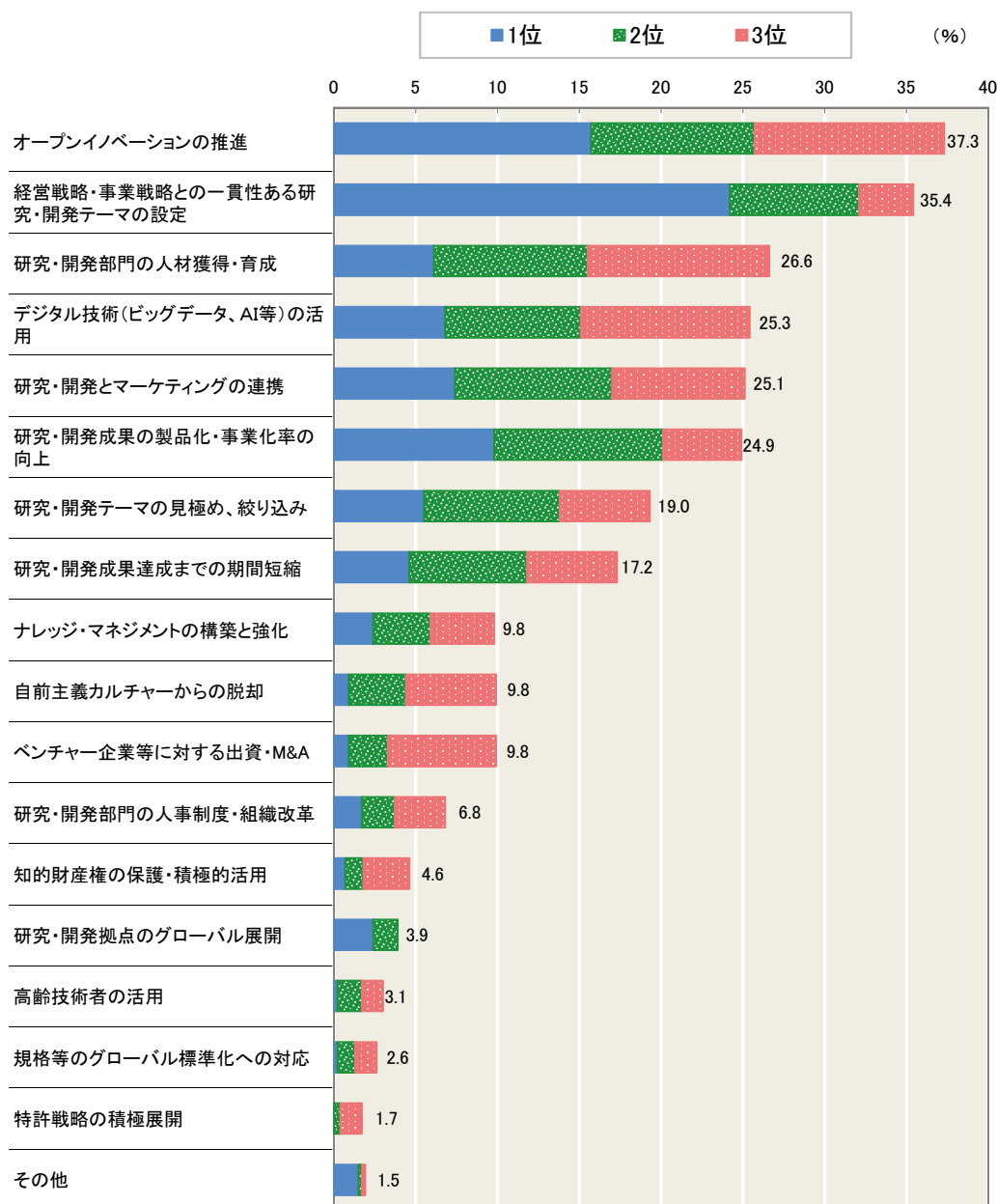
研究・開発領域の課題

「オープンイノベーションの推進」の重視度が高まる

研究・開発領域における課題は、【図4-3①】のとおりである。第1位には「オープンイノベーションの推進」(37.3%)が挙げられている。第2位は、僅差で「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」(35.4%)であった。

昨年度からの比較を見ると、次ページの【図4-3②】のとおり、第1位の課題となった「オープンイノベーションの推進」が大きく上昇していることが分かる。経営全般の課題において「新製品・新サービス・新事業の開発」の比率が高まっていたが、その実現のための方策の一つとして、オープンイノベーションへの取り組みが重視されてということであろう。

【図4-3①】 研究・開発領域で重視する課題



問8 研究・開発領域で重視する課題 (n=458) ※ 3つまで回答

また、営業・マーケティング領域の課題と同様に、ここでも「デジタル技術(ビッグデータ、AI等)の活用」が大きく上昇しているほか、「研究・開発テーマの見極め、絞り込み」も昨年度より重視度が高まっている。

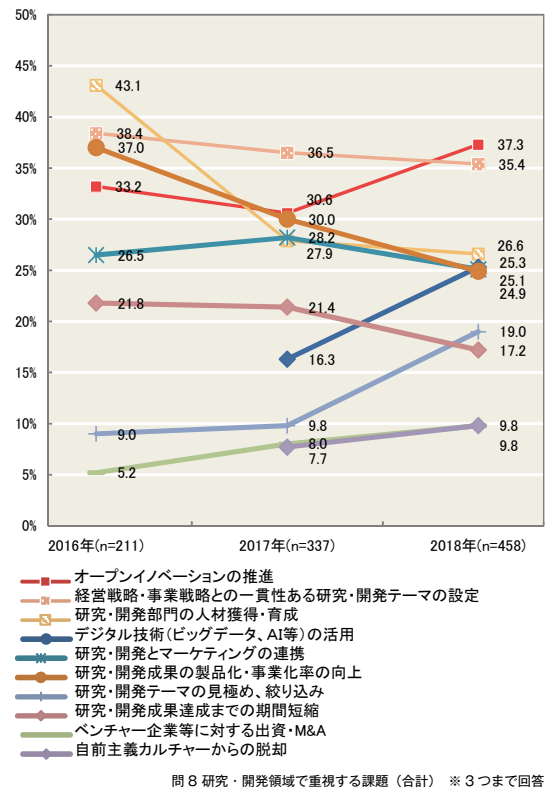
従業員規模別の比較では、90ページの【図4-3③】のとおりに、大手企業では、「オープンイノベーションの推進」が特に高くなっているほか、「デジタル技術の活用」や「ベンチャー企業等に対する出資・M&A」が相対的に高めとなっていることが分かる。新たな技術を活用した研究・開発に向けて、社外との連携を重視している傾向がうかがえる。

一方、中小企業においては、「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」「研究・開発テーマの見極め、絞り込み」が高いことが特徴である。限られたリソースを用いて、いかに研究・開発の成果を出すかを課題として捉えているものと考えられる。

製造業と非製造業を比較すると、91ページの【図4-3④】のとおりに、製造業では「研究・開発成果の製品化・事業化率の向上」「研究・開発成果達成までの期間短縮」について、非製造業との重視度の差が大きくなっている。一方、「デジタル技術の活用」は、非製造業において比率がより高くなっている。

全体で第1位であった「オープンイノベーションの推進」については、製造業・非製造業のいずれにおいても重視度が高くなっている。

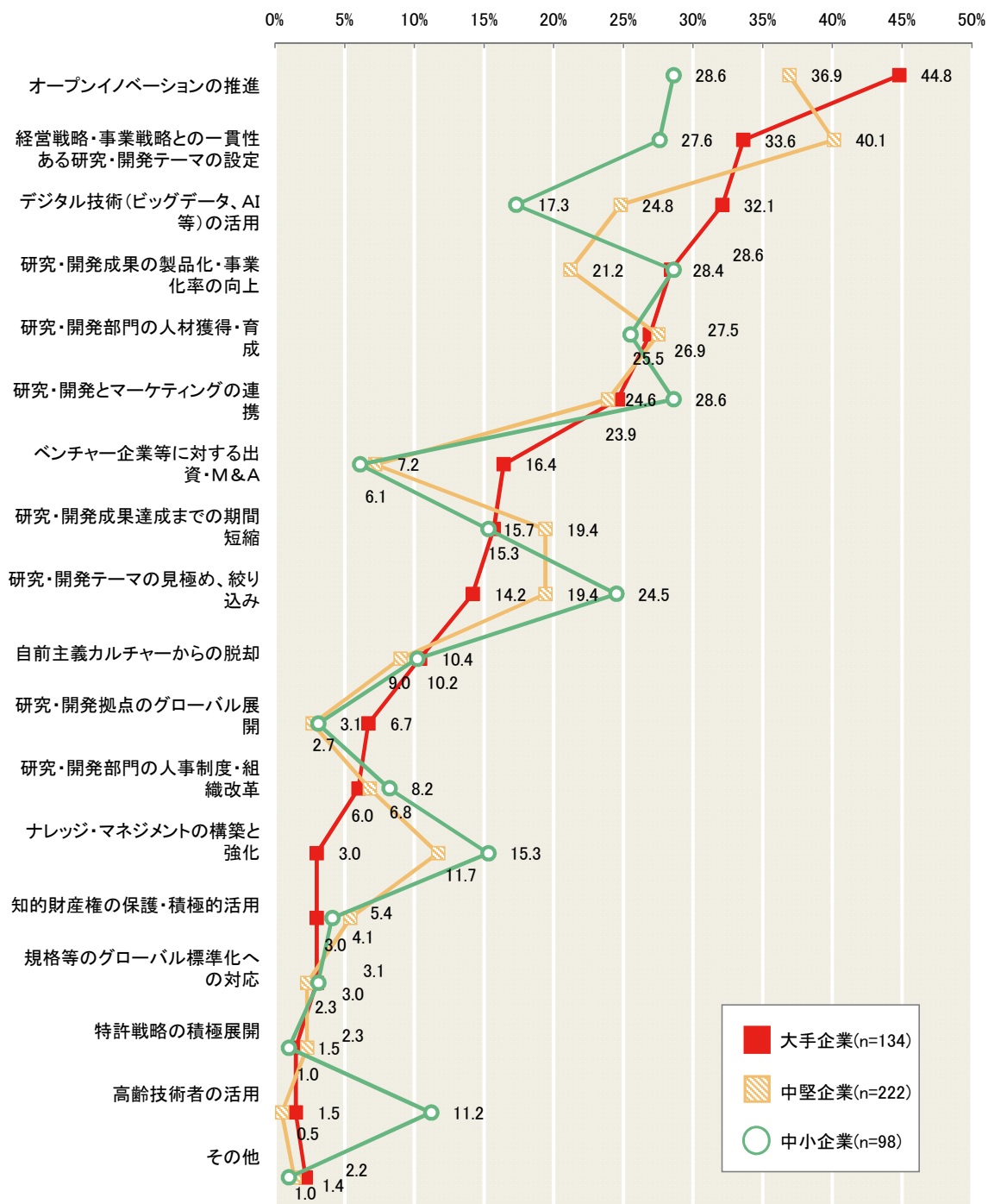
【図 4-3 ②】 研究・開発領域で重視する課題（3年間の推移）



経営機能別の課題

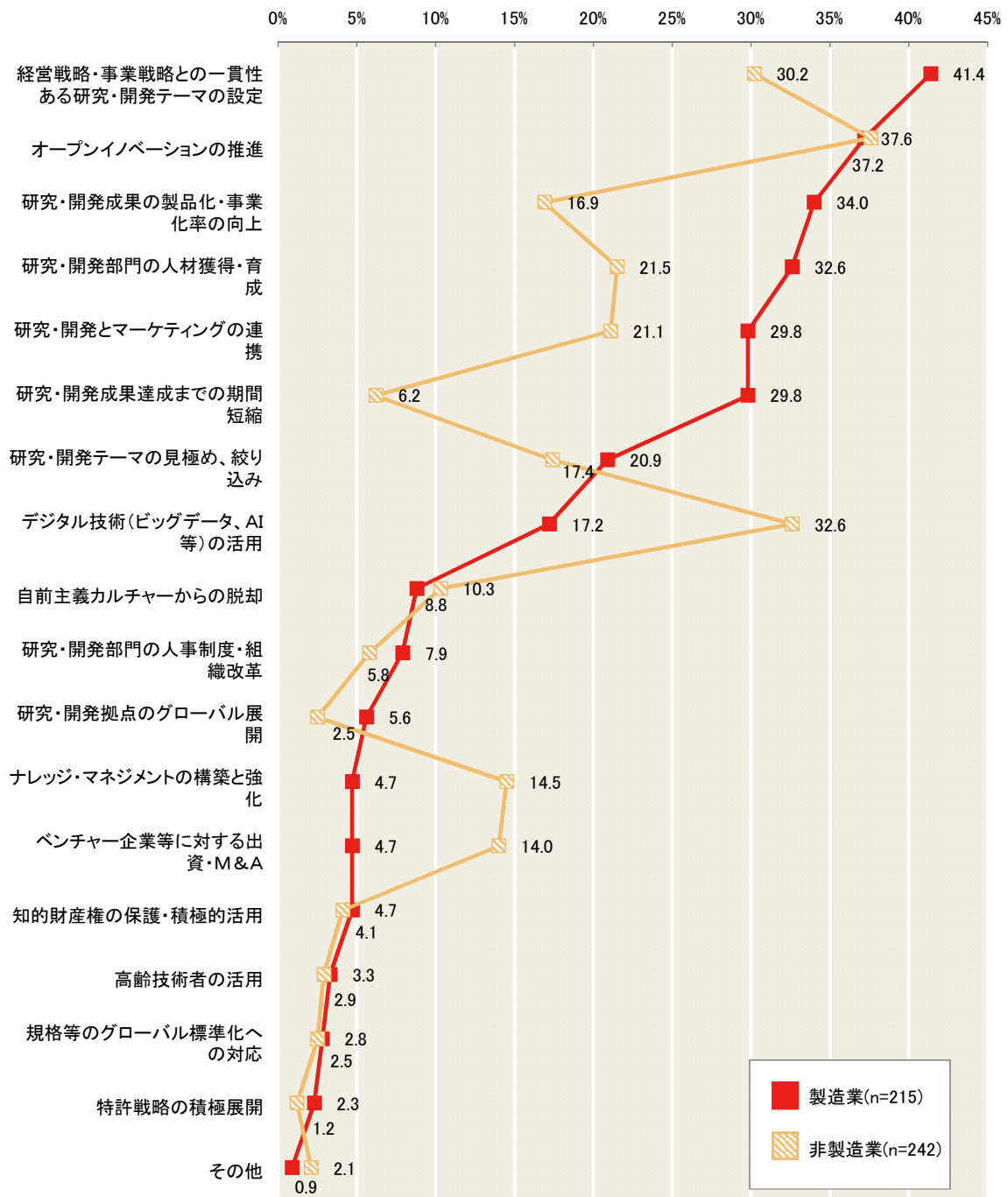
Section 4 経営機能別の課題：昨年からの変化、従業員規模別／製造・非製造業の比較

【図 4-3 ③】 研究・開発領域で重視する課題（従業員規模別の比較）



問8 研究・開発領域で重視する課題（合計） ※ 3つまで回答

【図 4-3 ④】 研究・開発領域で重視する課題（製造業・非製造業の比較）



問 8 研究・開発領域で重視する課題（合計） ※ 3つまで回答

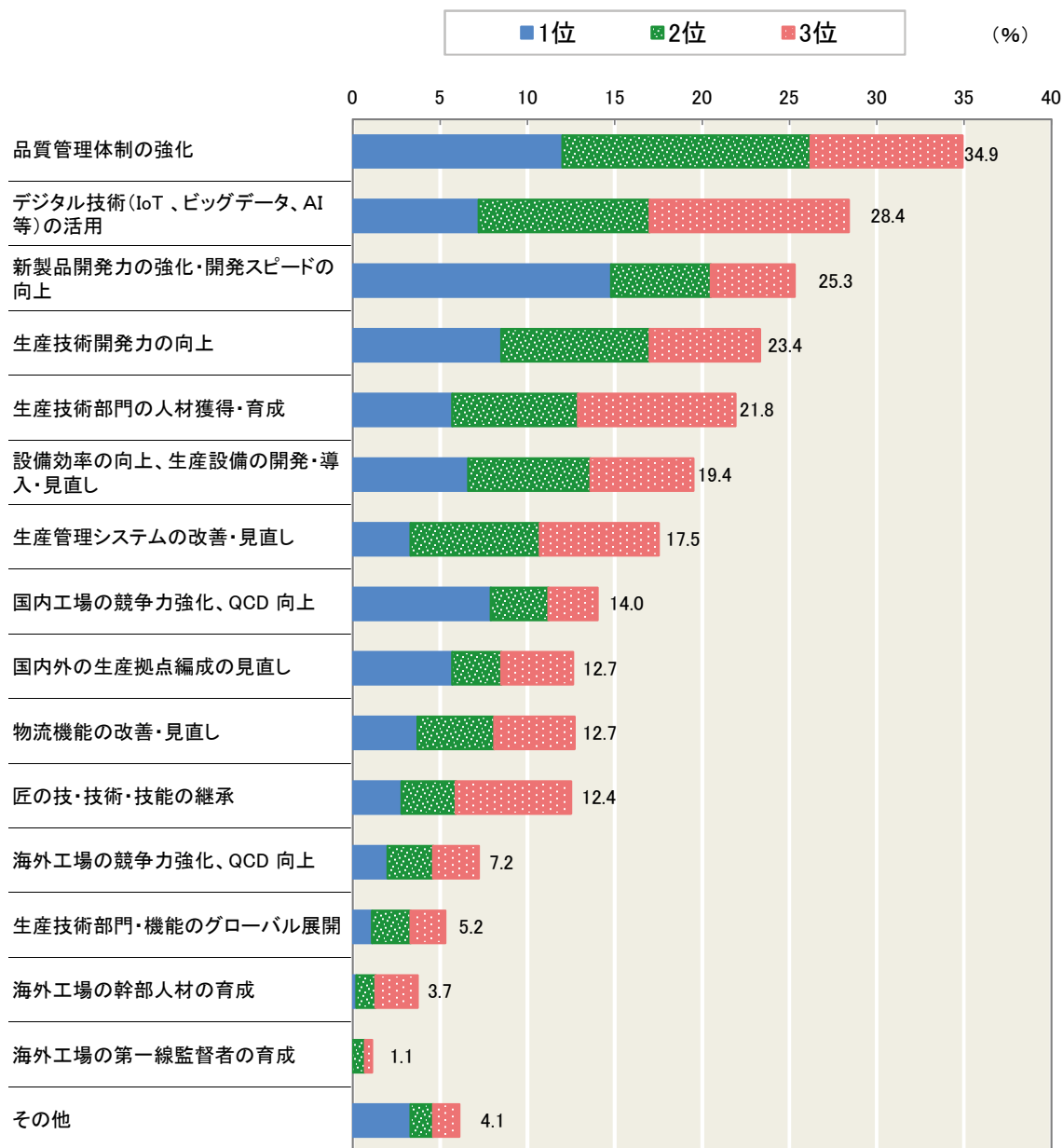
生産領域の課題

「品質管理体制の強化」が最重要課題に

生産領域で重視する課題については、「品質管理体制の強化」(34.9%)が第1位に挙げられた(【図4-3①】)。こ

の項目は、今年度から新たに追加したものであるが、昨今の品質管理問題への課題認識が如実に現れる結果となったと言える。

【図 4-4 ①】 生産領域で重視する課題



問 9 生産領域で重視する課題 (n=458) ※ 3 つまで回答

この影響もあって、昨年度の比較において(【図4-4②】)、全般的に他の項目の比率が低下する中、「デジタル技術(IoT、ビッグデータ、AI等)の活用」は上昇し、第2位となっている。

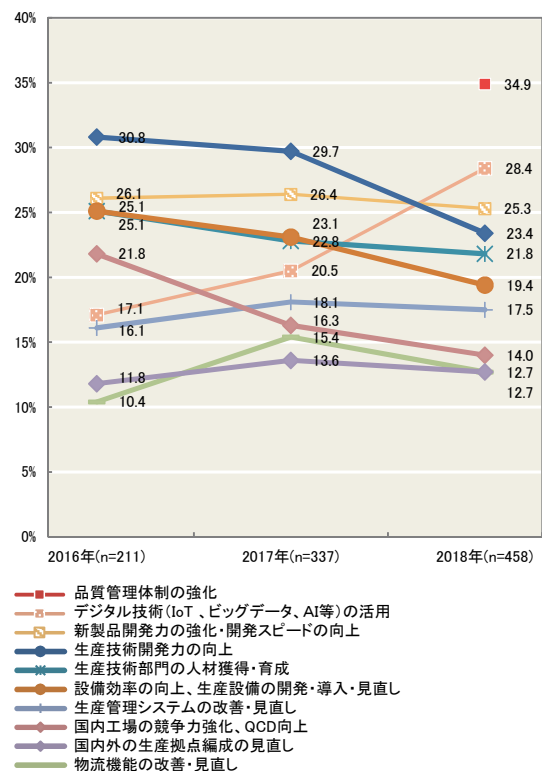
従業員規模別に比較すると、94ページの【図4-4③】のとおり、大手企業において、「デジタル技術の活用」の重視度が高くなっている。全体で第1位であった「品質管理体制の強化」は、特に中小企業で高くなっている。

その他、海外展開が進んでいる大手・中堅企業において、「国内工場の競争力強化、QCD向上」、「国内外の生産拠点編成の見直し」が相対的に比率が高くなっている。逆に、中小企業では「設備効率の向上、生産設備の開発・導入・見直し」、「生産管理システムの改善・見直し」が高めになっている。

製造業と非製造業の比較では、95ページの【図4-4④】のとおり、「品質管理体制の強化」は非製造業の方が、重視度が高くなっている。また、「デジタル技術の活用」については、非製造業においても重視度が高くなっている。

なお、非製造業では、課題として必ずしも3項目を選択しないケースもあることから、全般的に製造業の比率が高くなっていることはご留意いただきたい。

【図 4-4 ②】 生産領域で重視する課題（3年間の推移）

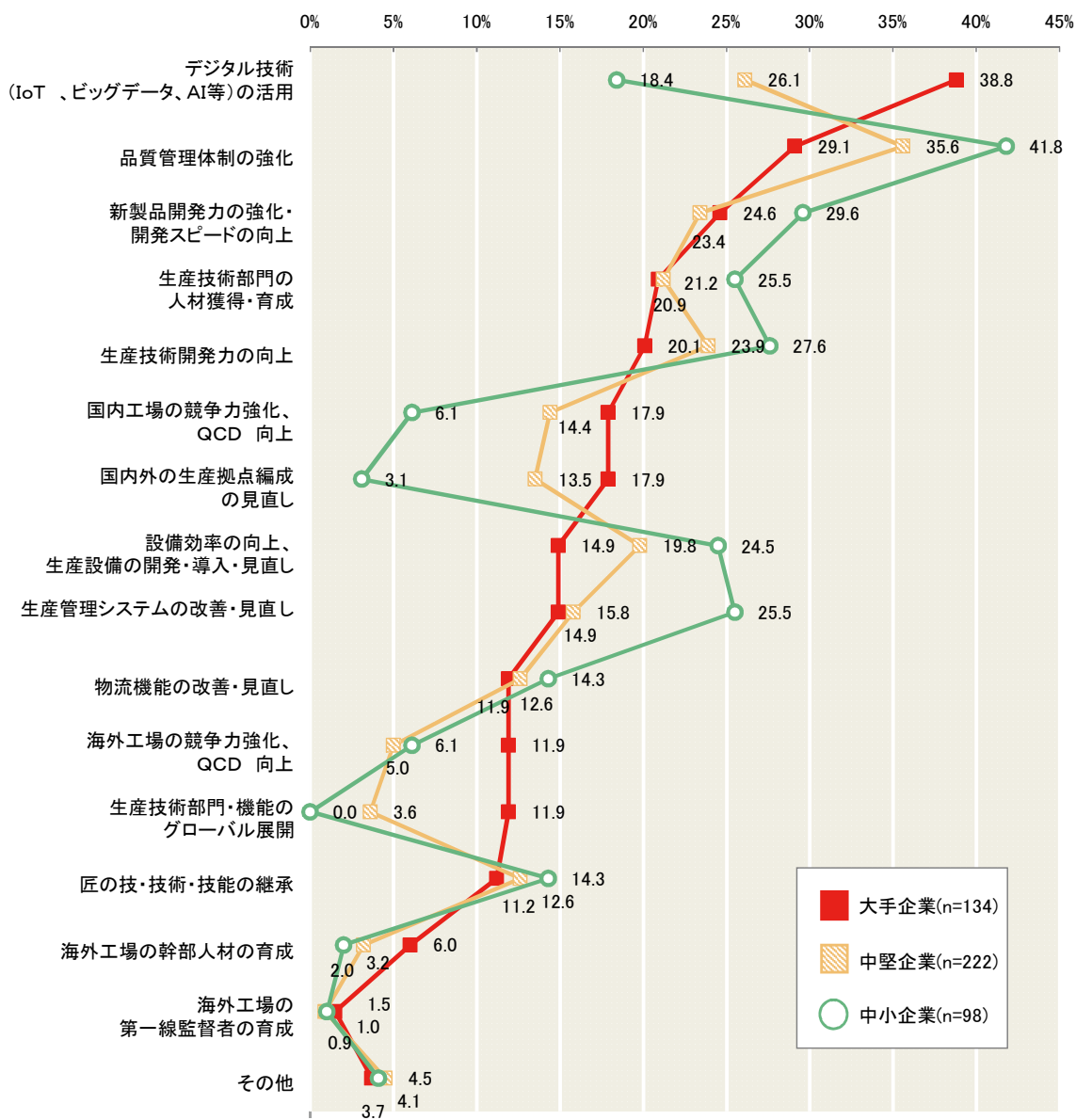


問 9 生産領域で重視する課題（合計） ※ 3つまで回答

経営機能別の課題

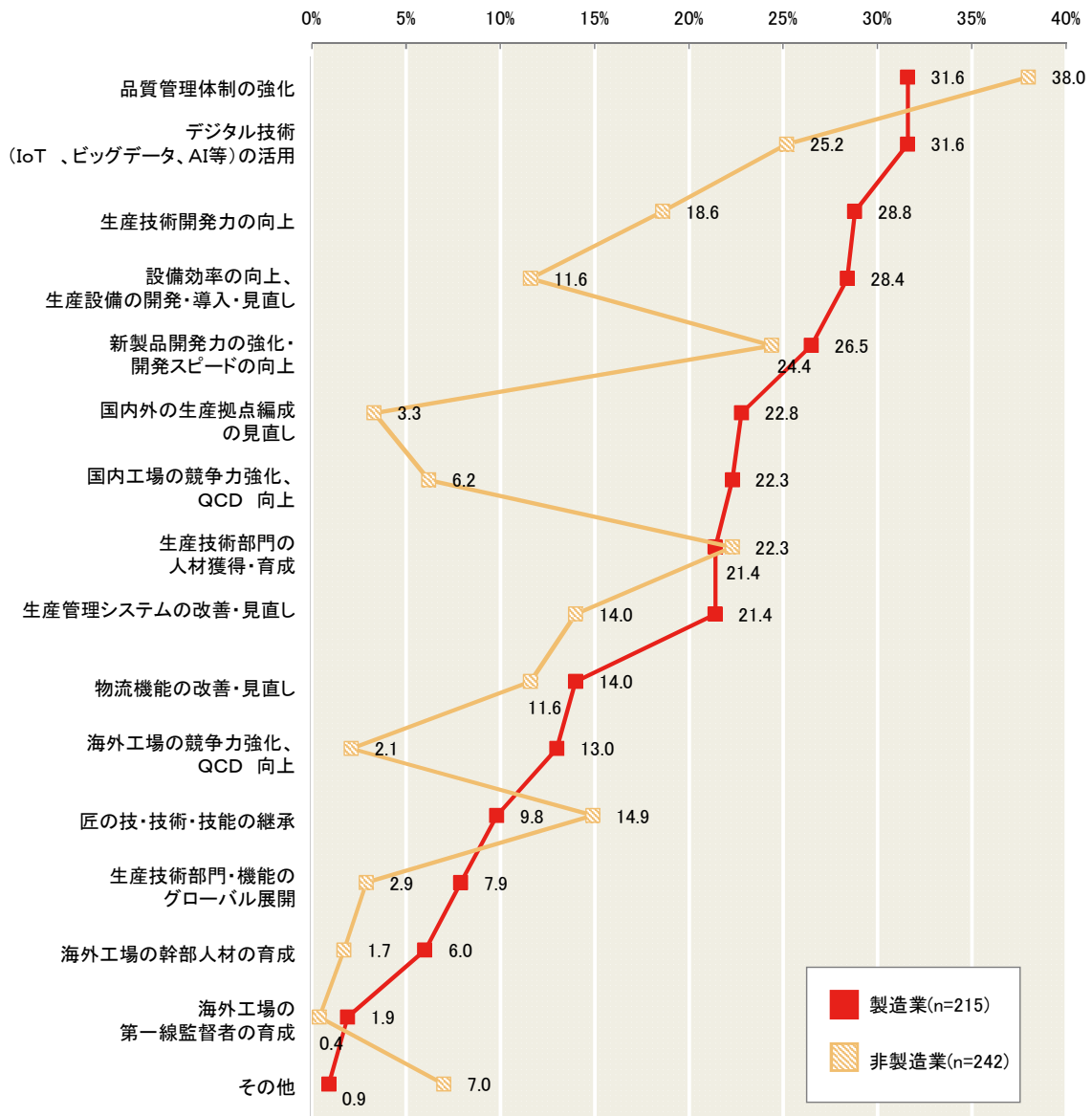
Section 4 経営機能別の課題：昨年からの変化、従業員規模別／製造・非製造業の比較

【図 4-4 ③】生産領域で重視する課題（従業員規模別の比較）



問9 生産領域で重視する課題（合計） ※ 3つまで回答

【図 4-4 ④】生産領域で重視する課題（製造業・非製造業の比較）



問9 生産領域で重視する課題（合計） ※ 3つまで回答

購買・調達領域の課題

CSR 調達への重視度が高まる

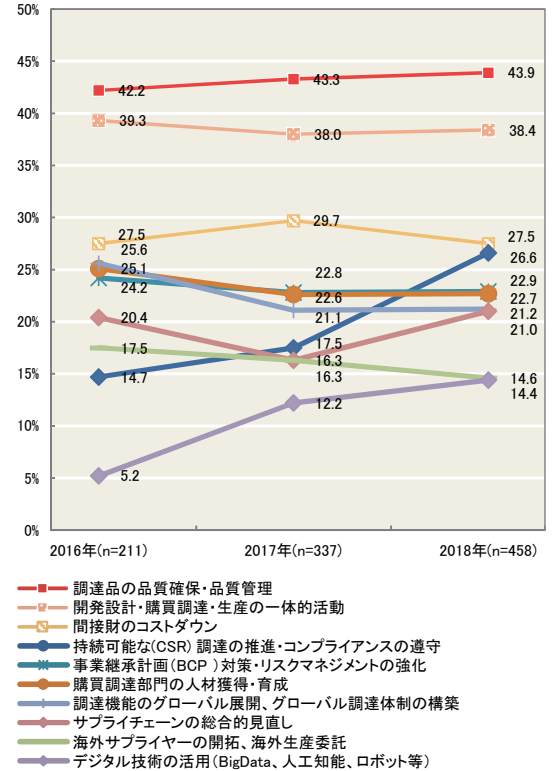
経営機能領域ごと課題分析の最後として、購買・調達領域の結果を見ていく。

【図4-5①】のとおり、第1位の課題は「調達品の品質確保・品質管理」(43.9%)、第2位は「開発設計・購買調達・生産の一体的活動」(38.4%)となっている。これらは昨年度との対比でも、大きな変化は見られない(【図4-5②】)。

昨年度から変化のあった項目としては、「持続可能な(CSR) 調達の推進・コンプライアンスの遵守」が大きく上昇し、第4位の課題となっている。企業活動のグローバル化が進む一方で、サプライチェーン全体の中で、環境対応や法令遵守がされているか、人権侵害や児童労働などの問題が生じていないかなど、CSRに応じた購買調達活動が求められるようになってきているが、経営者の認識においても、重視度が上がっているようだ。

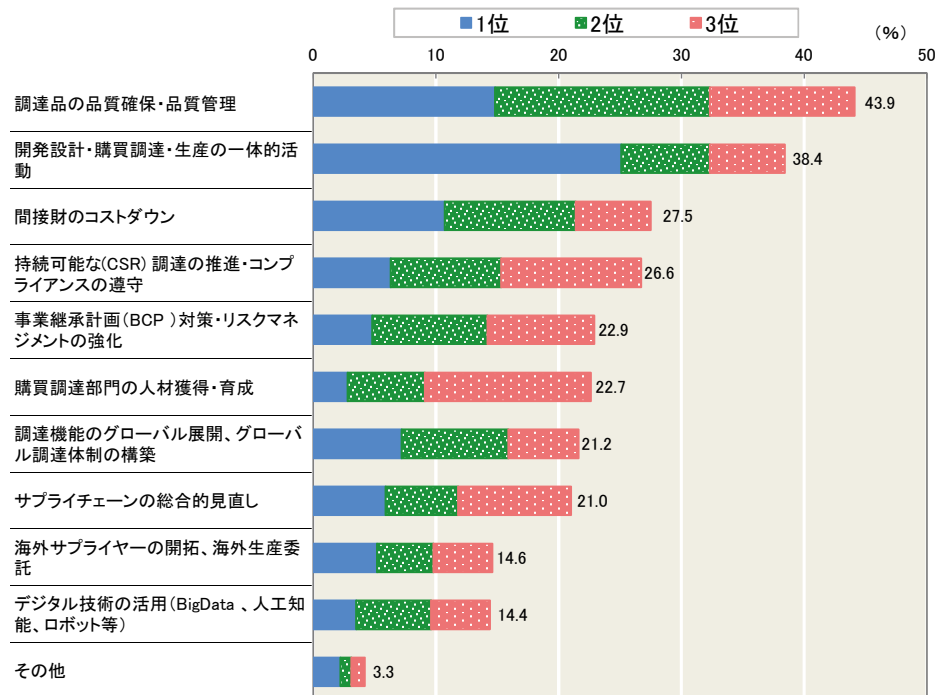
従業員規模別の比較では(【図4-5③】)、大手企業では「調達機能のグローバル展開、グローバル調達体制の構築」「サプライチェーンの総合的見直し」の重視度が相対的に高くなっている。一方、中小企業では「調達品の品質確保

【図4-5②】購買・調達領域で重視する課題(3年間の推移)



問 10 購買調達領域で重視する課題(合計) ※ 3つまで回答

【図 4-5 ①】 購買・調達領域で重視する課題

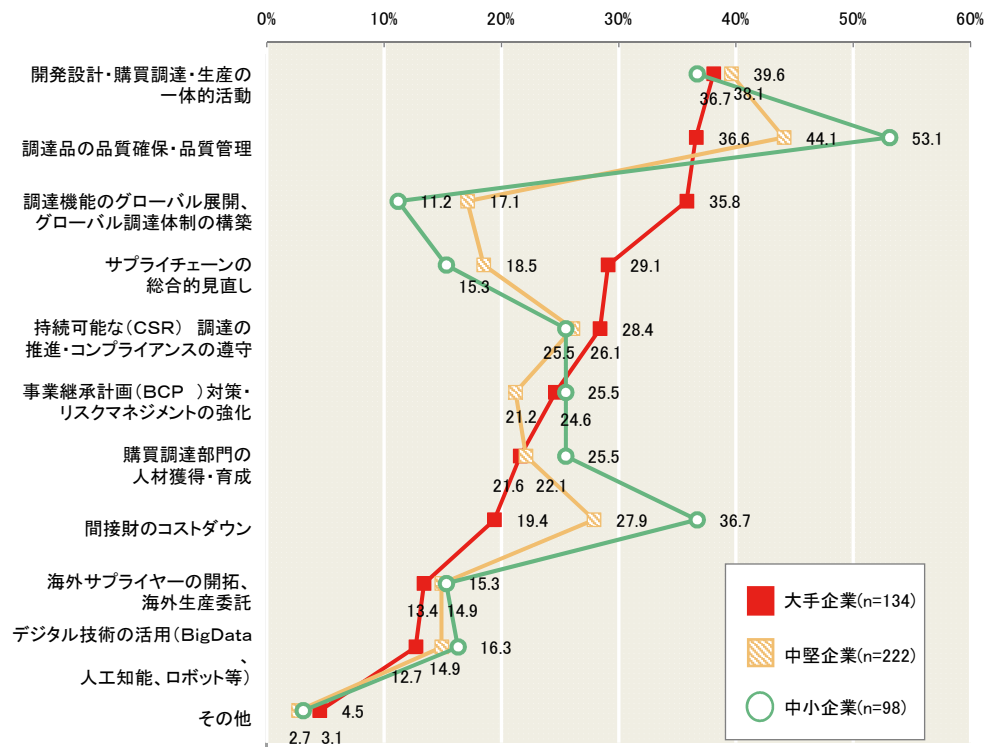


問 10 購買調達領域で重視する課題 (n=458) ※ 3つまで回答

保・品質管理」「間接財のコストダウン」の比率が高めとなっている。「持続可能な(CSR)調達の推進・コンプライアンスの遵守」については、従業員規模による差異は見られない。

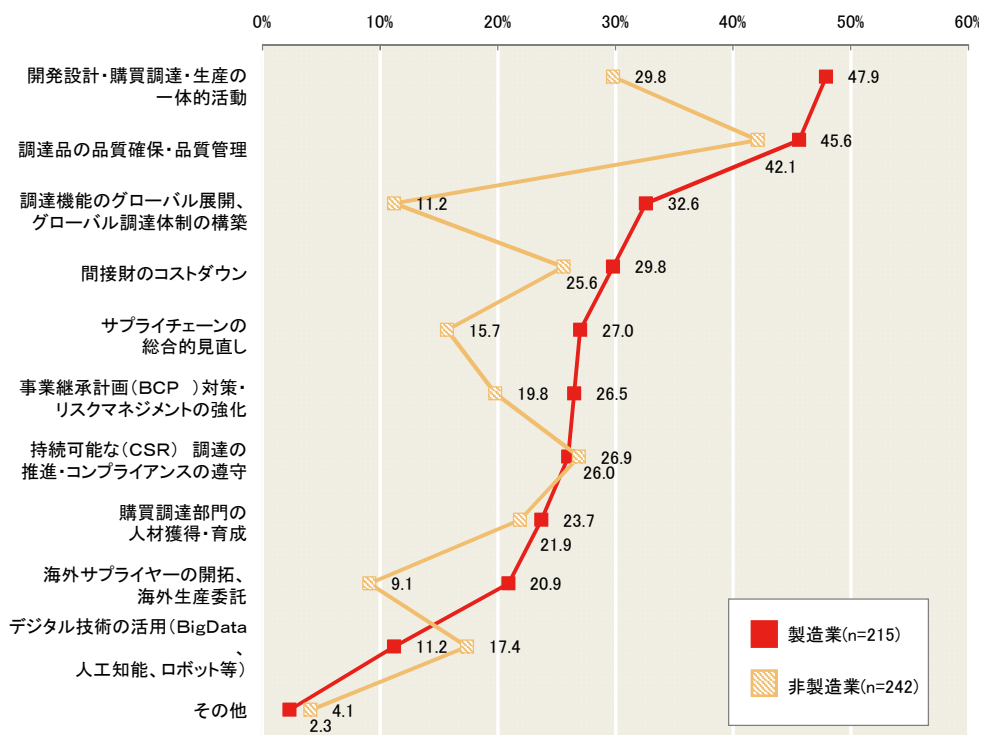
これについては、製造業・非製造業の比較においても、ほぼ同等の重視度となっており、あらゆる企業にとって共通の課題として認識されていることが分かる(【図4-5④】)。

【図 4-5 ③】 購買・調達領域で重視する課題 (従業員規模別の比較)



問 10 購買調達領域で重視する課題 (合計) ※ 3つまで回答

【図 4-5 ④】 購買・調達領域で重視する課題 (製造業・非製造業の比較)



問 10 購買調達領域で重視する課題 (合計) ※ 3つまで回答

第39回 当面する企業経営課題に関する調査

日本企業の 経営課題²⁰¹⁸

2018年 11月

発行者 一般社団法人日本能率協会 KAIKA研究所

〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22

TEL.03-3434-0380 FAX.03-3434-6330

Home Page <http://www.jma.or.jp>

無断複製転載を禁ず

