

第40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2019

特集

事業構造改革の実現

～組織の自己変革能力をいかに高めるか～

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年から毎年、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40回目となる今年度の調査は、全国約5,000社の経営者を対象として2019年7月～8月に実施し、480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、定点観測的に聞きしている経営全般や、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、これまで、毎年、経営課題の上位に挙げられてきた「事業構造改革」を特集テーマとして取りあげました。

企業を取り巻く経営環境は、時々刻々と変化するものですが、今日の産業界を取り巻く変化は、第四次産業革命とも言われるように、様々なテクノロジーと、それを活用した新しいビジネスモデルの出現によって、既存の事業構造の前提を根底から崩すような非連続の変化であると言えます。

こうした変化に適応し、生き残っていくためには、社会や技術、市場の動向を洞察し、大局的な視点で青写真を描き、その実現に向けて具体的に事業構造を変革していくことが必要となります。将来の事業にとって必要となる技術や組織能力を明らかにして、それらを着実に構築・獲得していかなければなりません。そのためにも、経営者の皆様のリーダーシップが、これまで以上に重要となってきます。

今回の調査では、こうした仮説のもとに設問を構成し、事業構造改革に成功した企業の特長を分析することにより、その成功のカギを探りました。

また、その他にも、昨今、関心が高まっているSDGsの取組状況や、人材マネジメントに関する施策の対応状況など、注目すべきトピックスについても調査を行っています。

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、調査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。



2019年11月
一般社団法人日本能率協会
会長 **中村 正己**

第40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2019

特集 事業構造改革の実現 ~組織の自己変革能力をいかに高めるか~

| | |
|-------------------------------------|----|
| I.調査概要 | 4 |
| II.回答企業の概要 | 5 |
| | |
| Part I 当面する企業経営課題 ~経年調査項目~ | 7 |
| 01 当面する経営課題の概観 | 8 |
| 02 「現在」の課題 | 10 |
| Column 「現在」の課題の過去40回のトレンド推移 | 12 |
| 03 「3年後」の課題 | 14 |
| 04 「5年後」の課題 | 16 |
| 05 従業員規模別に見る経営課題の違い | 18 |
| 06 製造業・非製造業の経営課題の違い | 30 |
| | |
| Part II 今年度の調査で浮かびあがった注目の経営課題 | 41 |
| 01 SDGsの認知や取り組み広がる:課題は一般社員への浸透 | 42 |
| 02 進むRPAの活用:大手企業の約7割が導入 | 44 |
| 03 品質管理体制の強化:6割以上の企業が現在取り組み中 | 46 |
| 04 目標管理制度(MBO)の効果は「ある程度」が多数 | 48 |
| 05 人材マネジメントのトレンド:「キャリア採用」「雇用延長」が広がる | 50 |



Part III 事業構造改革の実現 ～組織の自己変革能力をいかに高めるか～ 53

01 調査分析の仮設 54

02 事業構造改革のカギとなる要素 56

03 まとめ～組織の自己変革能力を高めるために 64

Interview 01 シーメンスにおける事業構造改革 66

シーメンス株式会社
代表取締役社長兼CEO
藤田 研一 氏



Interview 02 イノベーションを生み出す組織を創るためのトップマネジメントの役割 70

スリーエム ジャパン株式会社
執行役員 コーポレート・プロセス・イノベーション及び品質保証担当
大久保 孝俊 氏



特別寄稿 欧州企業に学ぶ事業構造改革の要諦 74

一般社団法人ターンアラウンド・マネジメント協会
代表理事
許斐 義信 氏



Part IV 経営機能別の課題 79

01 組織・人事領域の課題 80

02 営業・マーケティング領域の課題 84

03 研究・開発領域の課題 88

04 生産領域の課題 92

05 購買・調達領域の課題 96

日本企業の 経営課題2019

I. 調査概要

1. 調査名称

2019年度(第40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情報を提供するとともに、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

2019年7月22日~8月23日

4. 調査対象

JMAの法人会員ならびに評議員会社のうち1,264社、およびサンプル抽出した全国主要企業3,715社の経営者(計4,979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. 回答数

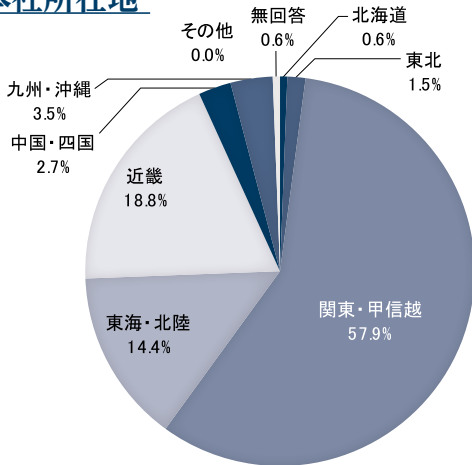
480社(回答率12.9%)

7. 主な調査内容

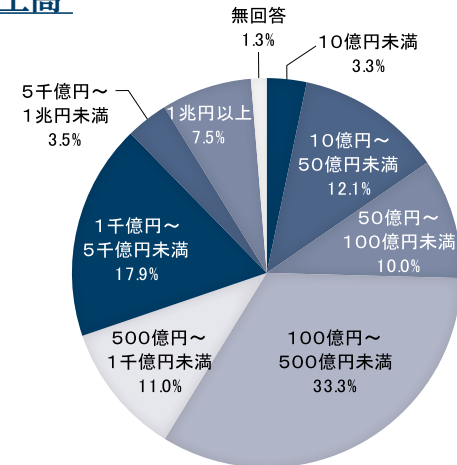
- ①企業概要
- ②経営全般に関する課題認識
- ③事業構造改革の実現に関連する課題認識や取り組み状況
- ④その他、企業経営にとって重要度が高まっている課題や施策について

II. 回答企業の概要

本社所在地



売上高

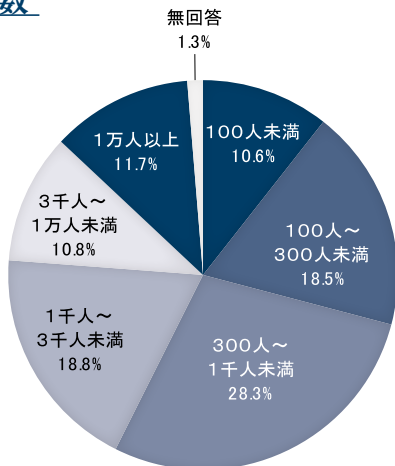


業種分布

| 業種分布 | | 回答数 | % |
|--------|-------------|-----|------|
| 製造 | | 221 | 46.0 |
| 製造・素材系 | | 71 | 14.8 |
| | 3 繊維 | 6 | 1.3 |
| | 4 ハルブ・紙・紙加工 | 7 | 1.5 |
| | 5 化学 | 30 | 6.3 |
| | 7 石油・石炭 | 2 | 0.4 |
| | 8 コム・窯業・土石 | 7 | 1.5 |
| | 9 鉄鋼・非鉄・金属 | 19 | 4.0 |
| 製造・組立系 | | 98 | 20.4 |
| | 10 一般機械 | 22 | 4.6 |
| | 11 精密機器 | 10 | 2.1 |
| | 12 電気・電子機器 | 42 | 8.8 |
| | 13 輸送用機器 | 24 | 5.0 |
| 製造・その他 | | 52 | 10.8 |
| | 2 食料品 | 20 | 4.2 |
| | 6 医薬品 | 3 | 0.6 |
| | 14 その他製造 | 29 | 6.0 |

| 業種分布 | | 回答数 | % |
|---------|---------------------|-----|-------|
| 非製造 | | 254 | 52.9 |
| 小売・卸・商社 | | 71 | 14.8 |
| | 15 小売 | 27 | 5.6 |
| | 16 商社・卸売 | 44 | 9.2 |
| 建設・不動産 | | 44 | 9.2 |
| | 18 不動産 | 11 | 2.3 |
| | 19 土木・建設・建築 | 33 | 6.9 |
| 倉庫・運輸 | | 17 | 3.5 |
| | 20 輸送サービス（陸運・海運・空運） | 15 | 3.1 |
| | 21 倉庫・埠頭 | 2 | 0.4 |
| 情報・通信 | | 40 | 8.3 |
| | 22 ソフト開発・情報サービス | 33 | 6.9 |
| | 23 通信サービス | 7 | 1.5 |
| 宿泊・飲食 | | 10 | 2.1 |
| | 26 宿泊・飲食・給食サービス | 10 | 2.1 |
| 金融・保険 | | 15 | 3.1 |
| | 17 金融・保険 | 15 | 3.1 |
| その他 | | 57 | 11.9 |
| | 24 出版・放送・報道 | 7 | 1.5 |
| | 25 公共サービス（電気・ガス・水道） | 3 | 0.6 |
| | 27 保健・医療・福祉サービス | 3 | 0.6 |
| | 28 人材・教育関連サービス | 9 | 1.9 |
| | 29 警備・ビル・設備等のメンテナンス | 3 | 0.6 |
| | 30 広告・宣伝・ディスプレイ | 8 | 1.7 |
| | 31 その他サービス | 23 | 4.8 |
| | 1 農林・水産・鉱業 | 1 | 0.2 |
| 無回答 | | 5 | 1.0 |
| 合計 | | 480 | 100.0 |

従業員数



本調査では、

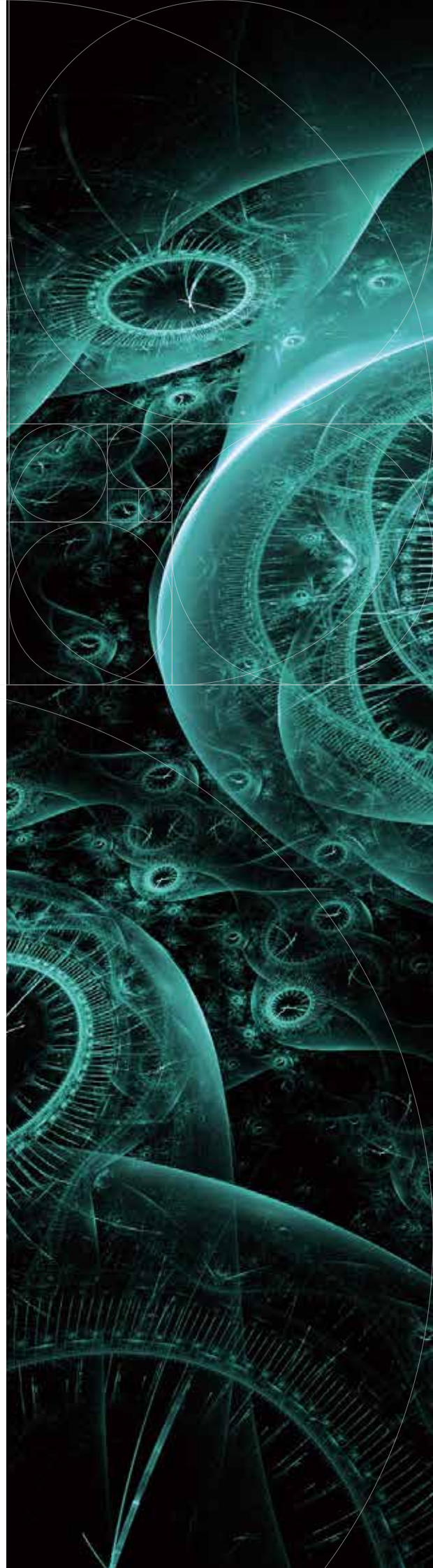
大手企業：従業員数3,000人以上

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。

Part I
当面する企業経営課題
経年調査項目



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提示し、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。

01 当面する経営課題の概観

今回の調査結果を概観するために、まずは「現在」「3年後」「5年後」における経営課題の動向から見ていきたい。

調査では、経営課題として考えられうる20の項目を提示し、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。その結果を、【図1-1】に示す。

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」(44.4%)が挙げられ、次いで、「人材の強化(採用・育成・多様化への対応)」(41.0%)、「売り上げ・シェア拡大」(33.3%)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」(40.0%)となり、次いで、「新製品・新サービス・新事業の開発」(31.9%)、「収益性向上」(30.6%)となった。その他に、「ブランド力の向上」(14.6%)、「デジタル技術の活用・戦略的投資」(16.0%)の比率が他の課題よりも高くなっていることも特徴だ。

中期的な収益性向上や売り上げ拡大のために、ファンを作り出すブランディングや、業務効率化や新製品・サービス・事業につながるデジタル技術の利活用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」(12.7%)が第1位となるほか、「ブランド力の向上」(6.5%)が「現在」の12位から6位に、「CSR、CSV、事

業を通じた社会課題の解決」(7.7%)が19位から4位へと、順位が上がっていることがわかる。その他にも、「株主価値向上」、「企業ミッション・ビジョン・バリューの浸透や見直し」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」には10位以内に挙げられている。

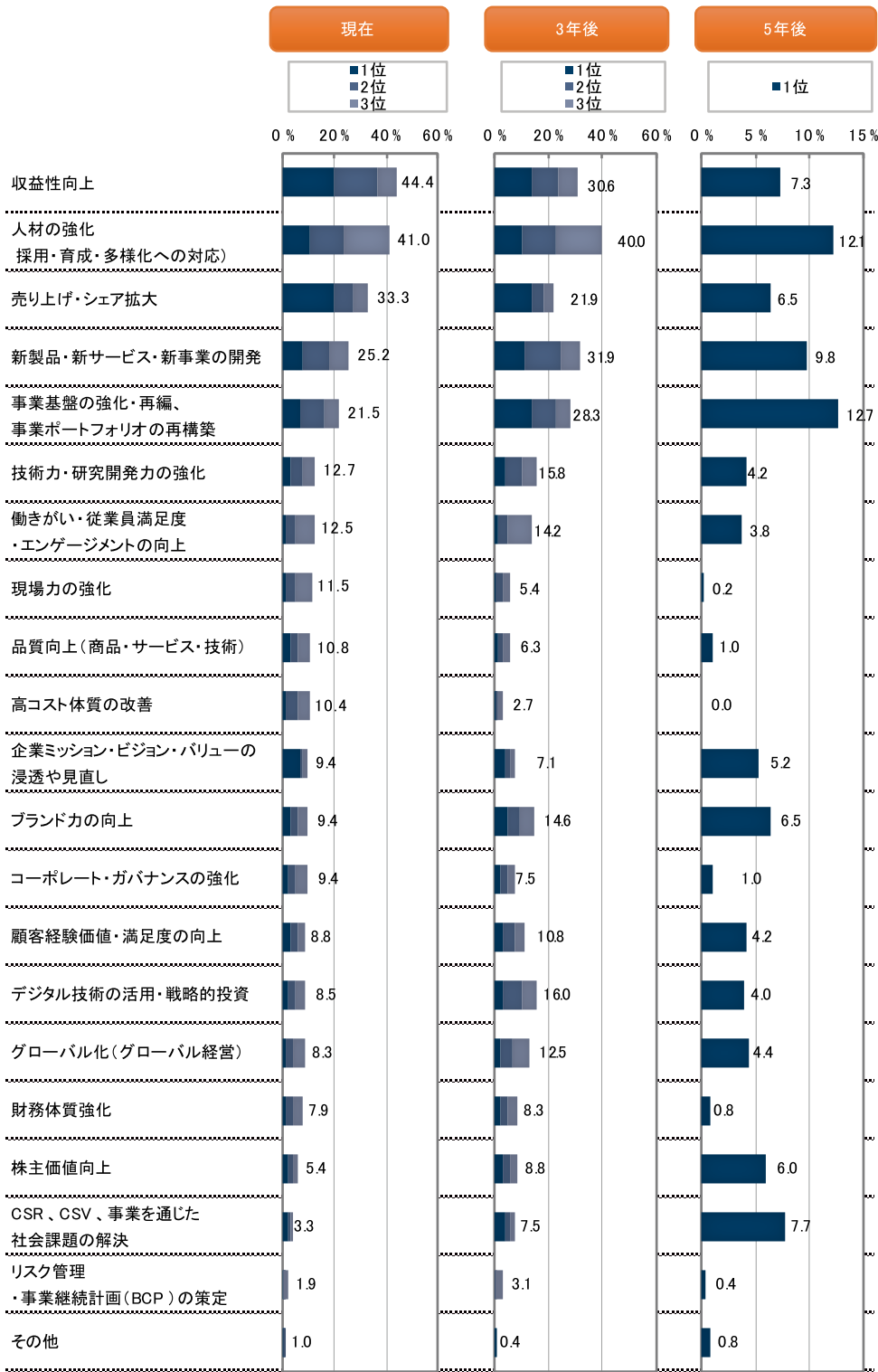
これらの項目は、企業経営にとってより本質的な課題であり、中長期的に取り組むべき課題であると認識されていることが、結果に表れていると見ることができる。

特に「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」は「現在」の第5位から「5年後」には第1位に上がっている。これは、現状の事業ポートフォリオを部分的、ないし全面的に変革することの必要性は認識しつつも、喫緊の課題である「現在の市場での売り上げや収益性向上」といったものへの対応に追われているのかもしれない。

もちろん事業を継続的に進んでいくためには、自社の既存領域を超えるための投資と、現状持っているコア・コンピタンスを深掘する活動のバランスをとることが求められており、それをトップマネジメントによっていかに実現するかがカギとなる。これらについては今回の特集テーマの章で掘り下げる。

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



(n=480)

※「現在」「3年後」は上位3つまで、「5年後」は1つのみ回答

02 「現在」の課題

昨年度に続いて 「収益性向上」「人材の強化」が上位に

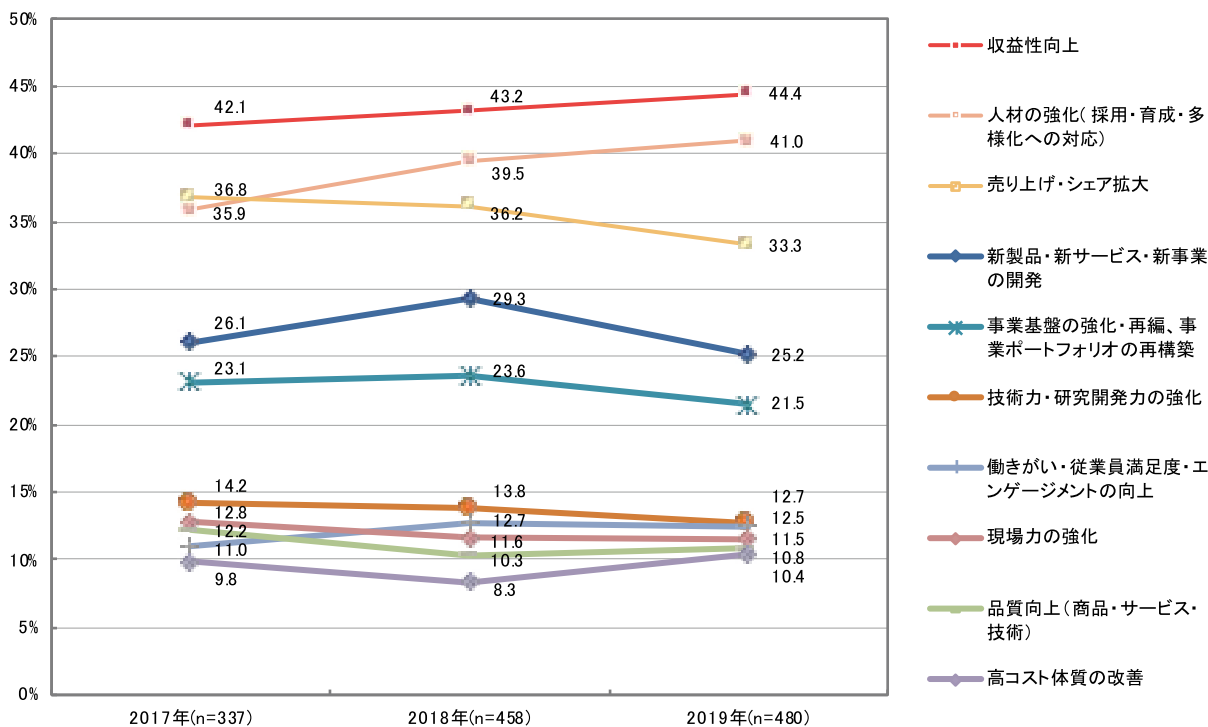
先ほどご覧いただいたように、「現在」の課題については、第1位「収益性向上」、第2位「人材の強化」、第3位「売り上げ・シェア拡大」という結果であった(9ページ【図1-1】)。ここからは、この「現在」の課題について、掘り下げていきたい。

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。2018年に比べると、上位5つの課題に関しては順位の変動はなく、令和の時代においても、平成のトレンドを引き継ぐ結果となっ

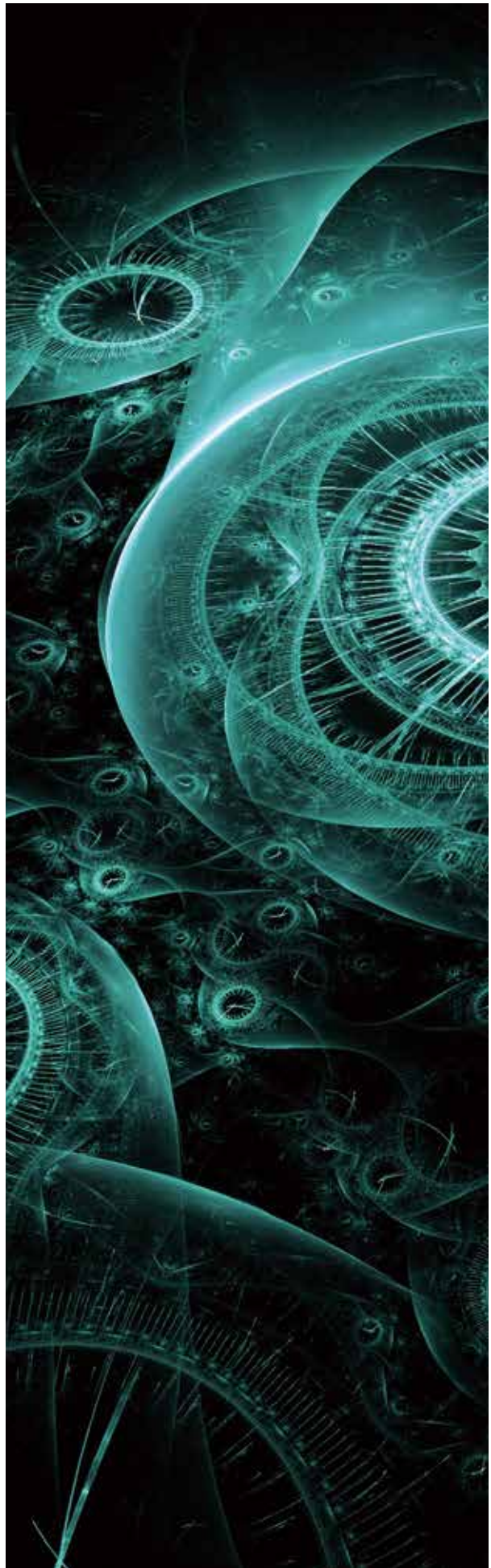
た。また、昨年度からの増減を見てみると、「売り上げ・シェア拡大」の比率が36.2%から33.3%に減少し、2018年の調査では上昇傾向にあった「新製品・新サービス・新事業の開発」の比率は29.3%から25.2%に減少している。一方比率を伸ばしたのは「高コスト体質の改善」で、8.3%から10.4%に高まった。

調査時点では消費税増税が目の前に迫っており、人手不足にともなう人件費の高騰や世界的な景気減速感もある。その中で、直近の新商品開発による売り上げ・シェア拡大にウェイトを置きつつも、まずは収益構造の改善やコスト削減に取り組み、市場を見ながらストレッチの機会をうかがうトレンドが見て取れる。

【図1-2】「現在」の課題の過去3年間の推移



※ 3つまで回答



Column 「現在」の課題の過去40回のトレンド推移

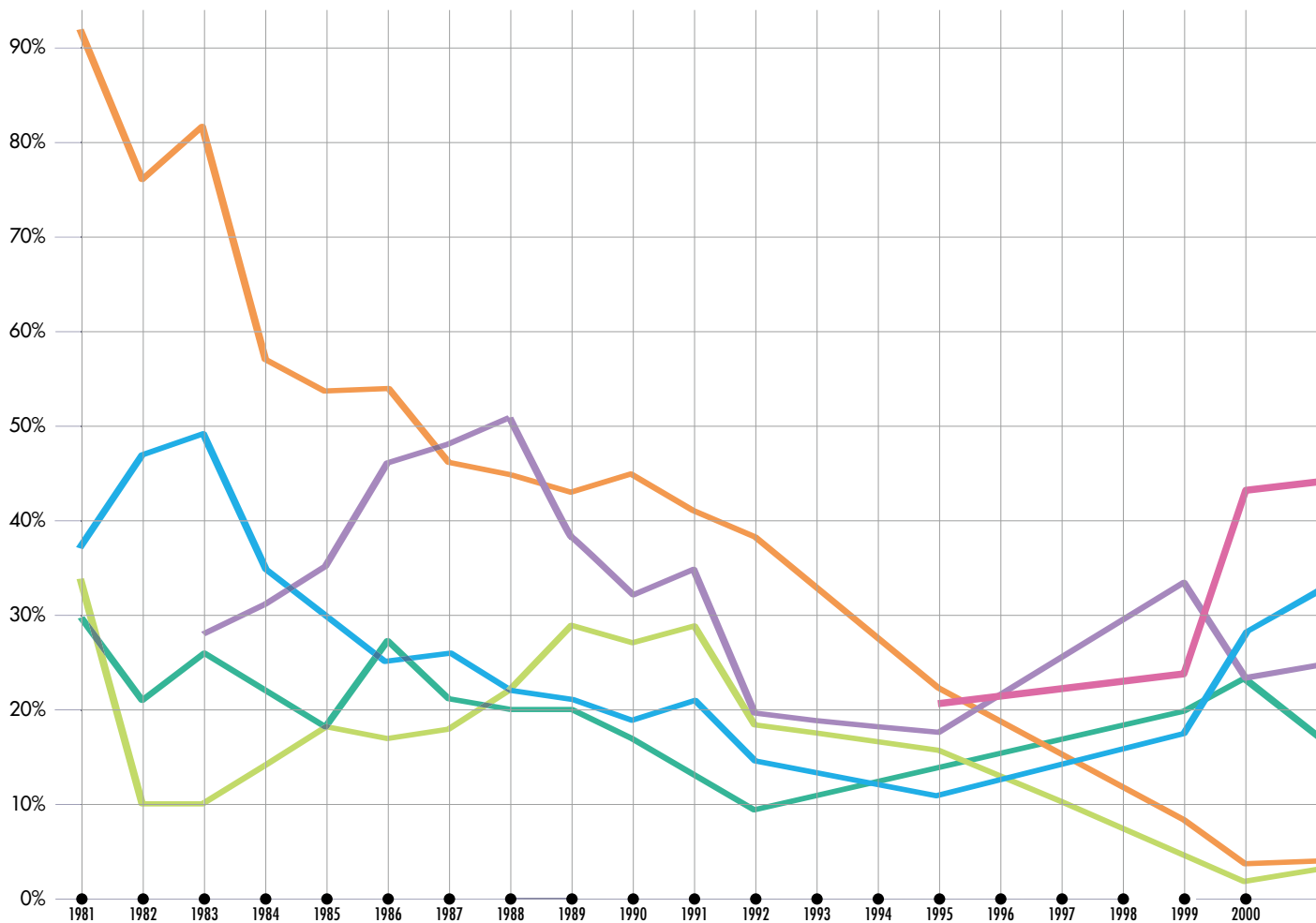
本調査は1979年に開始され、今回で第40回を迎える。節目となる今年度の調査報告書として、「過去40回の経営課題のトレンド推移」をまとめ、【図1-3】に示した。平成の経営トレンドの総括ともいえる本データを、令和の時代の経営にどのように生かすことができるのか、分析を行っていききたい。なお、各課題項目については時代や経済の変化に合わせて追加・修正してきたことはご留意いただきたい。

平成の経営トレンド①： 技術強化から財務強化へ

80年代から90年代初頭は「技術力の強化」を重要視する企業の割合が多かった。また、80年代半ばからバブル景気の高まりを背景に、事業の多角化や新規事業開発を重要視する企業が増えている。

バブル崩壊後、「技術力の強化」「人材強化」の割合が低下していき、多くの企業でリストラの嵐が吹き荒れた。一方で、「財務体質強化」「ローコスト経営」など、収益性を意識した課題が重要視されるようになっていった。

【図1-3】「現在」の課題の過去40回の推移



平成の経営トレンド②：リーマン・ショック後は売上・シェア拡大に注力

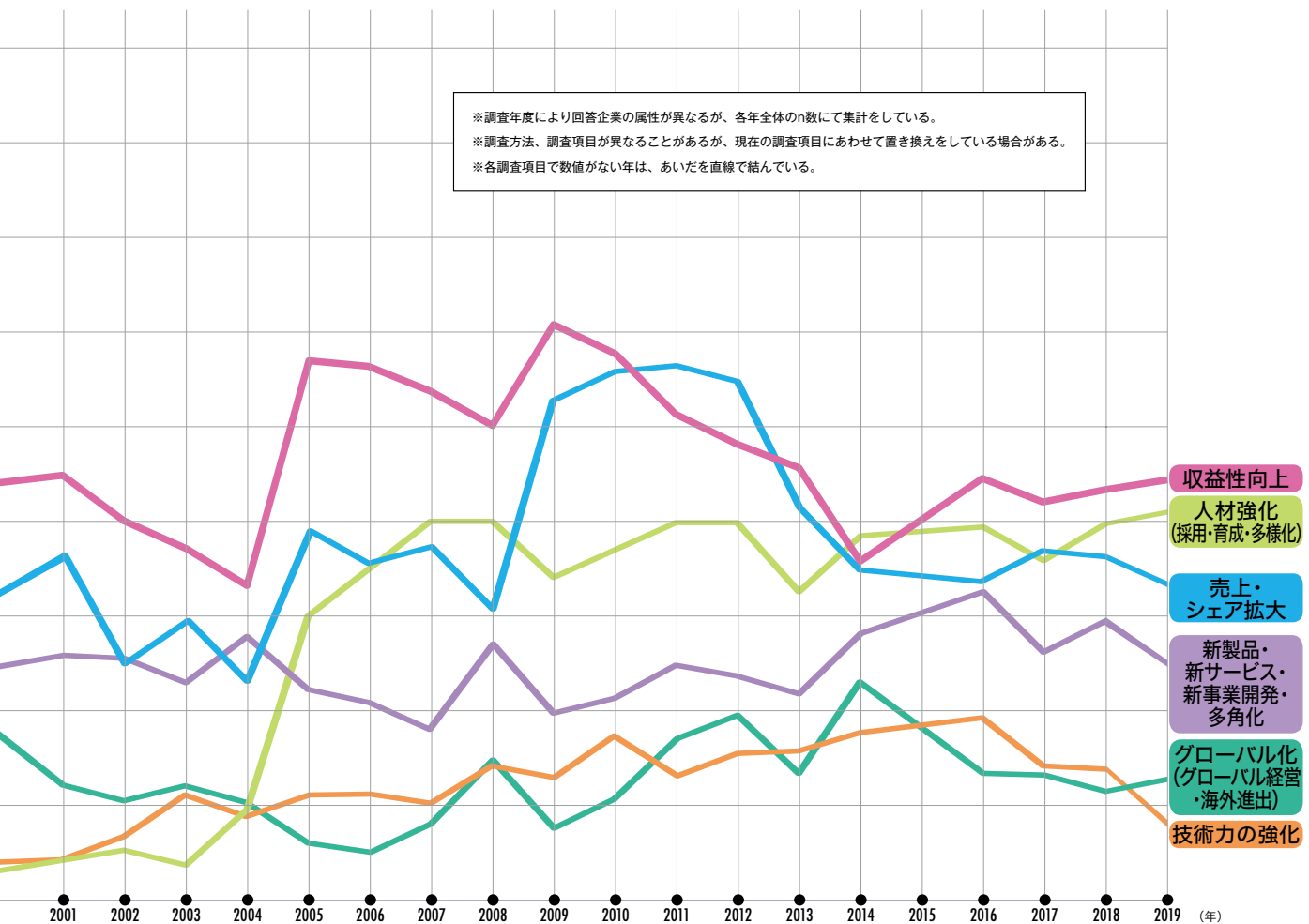
2000年代に入ると、「収益性の向上」が最重要課題となる。また、成果主義人事が広がるとともに、雇用形態が多様化する中、「人材の強化」の比率が高まってくる。

2008年のリーマン・ショックに端を発した世界的な経済不振のタイミングにおいては「収益性向上」「売上・シェア拡大」が急上昇した。その後、景気を持ち直しとともに、「売上・シェア拡大」が主要課題となっている。

平成の経営トレンド③：事業ポートフォリオを再構築し、新たな成長の探索へ

2013年ごろからは「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」が上昇傾向を見せ、既存の事業を行いつつも、新たな収入源となる新事業をいかに作り出すかが経営者にとって最重要課題になっていることがわかる。

令和の時代においても、世界経済の動向を敏感に察知し、経営課題を適切に見極めることが、今後の企業の存続を左右するカギとなることは間違いない。



03 「3年後」の課題

「人材の強化」、「収益性向上」の比率が高まる

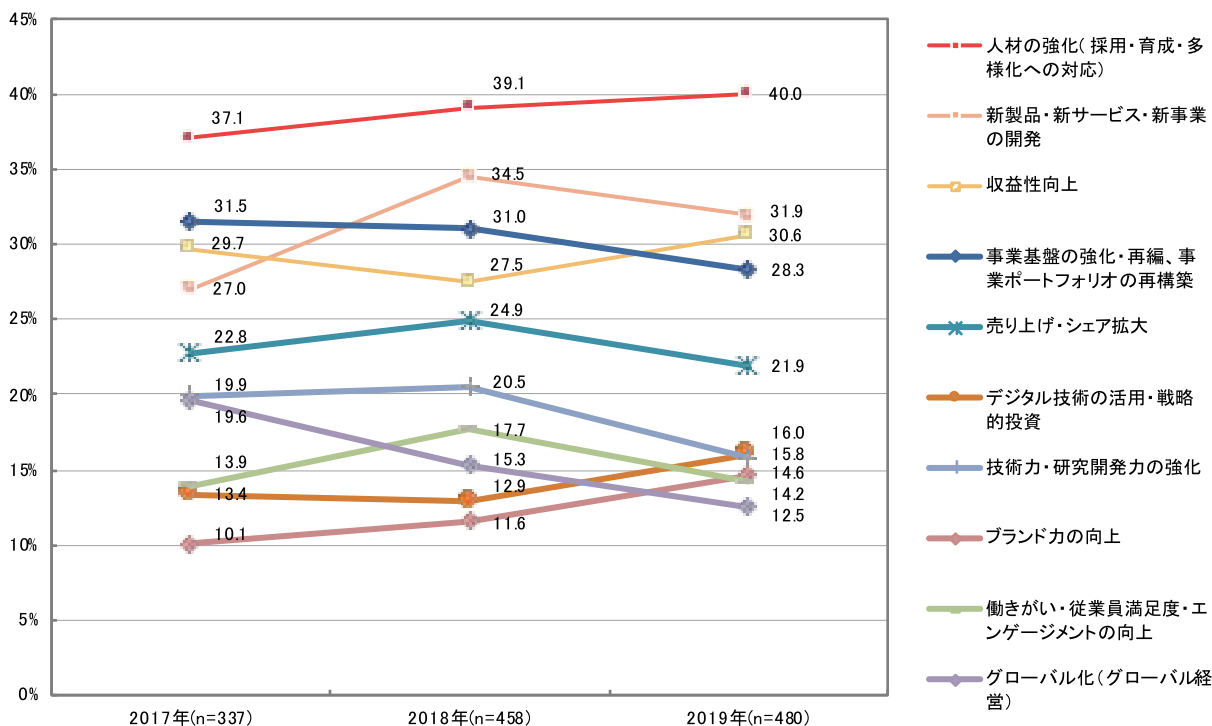
「3年後」の課題としては、第1位に「人材の強化」(40.0%)が挙げられ、次いで「新製品・新サービス・新事業の開発」(31.9%)、「収益性向上」(30.6%)が挙げられた(【図1-4】)。

昨年度からの推移を見てみると、「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(31.0%)から第4位(28.3%)へと順位を落とし、代わりに「収益性向上」がトップ3に入る形と

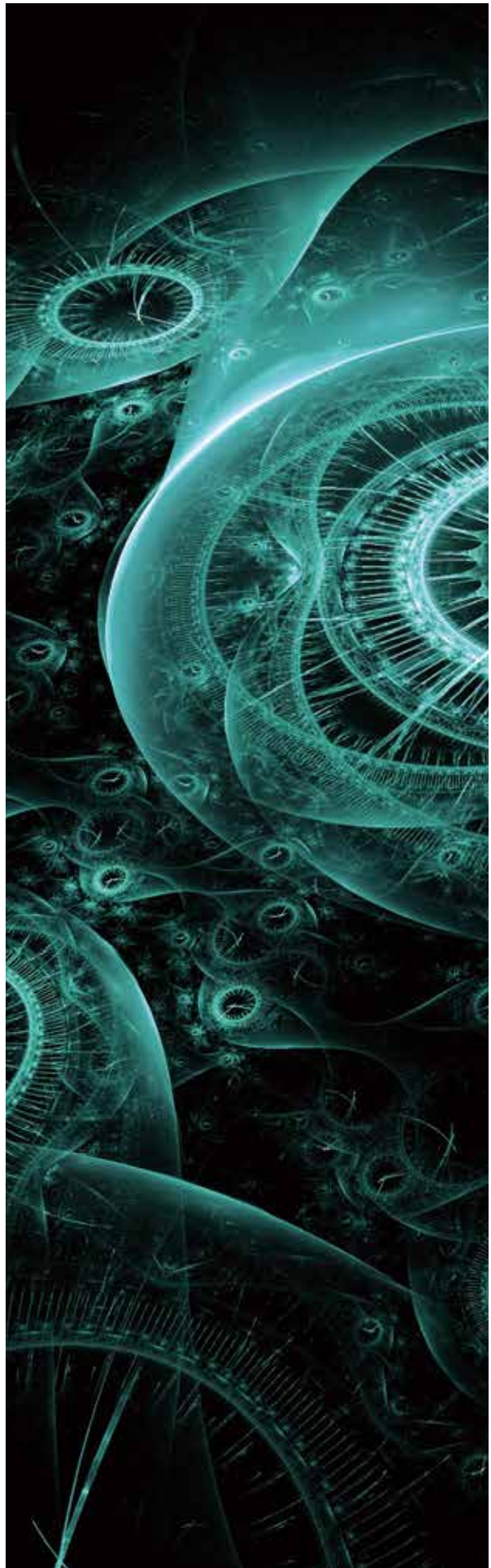
なった。「現在」の課題として第1位となった「収益性向上」が、「3年後」の課題としても重要視されていることがうかがえる。

また、昨年度から着実にポイントを増加させている課題としては「デジタル技術の活用・戦略的投資」「ブランド力の向上」などが挙げられる。これらは「現在」の課題ではトップ10に入っていないが、少なくない企業において、デジタルトランスフォーメーションや適切なブランディングによるファンの獲得を重要視していることがわかる。

【図1-4】「3年後」の課題の過去3年間の推移



※3つまで回答



04 「5年後」の課題

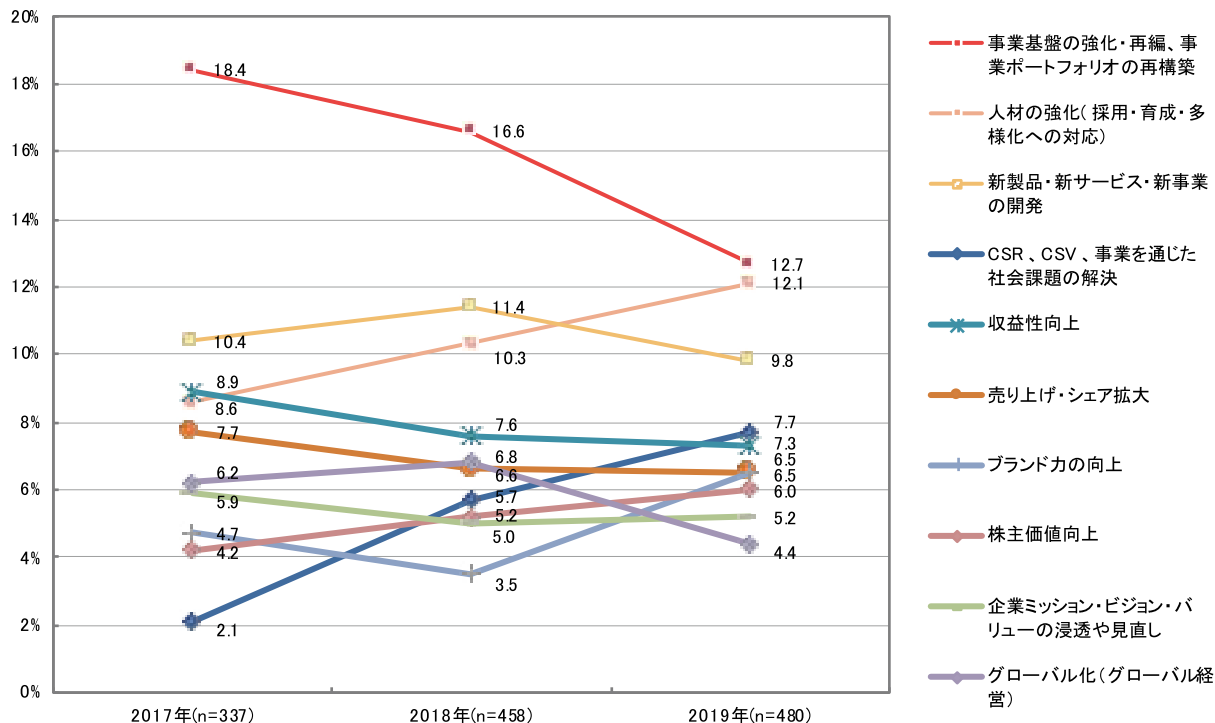
「人材の強化」「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」比率が急増

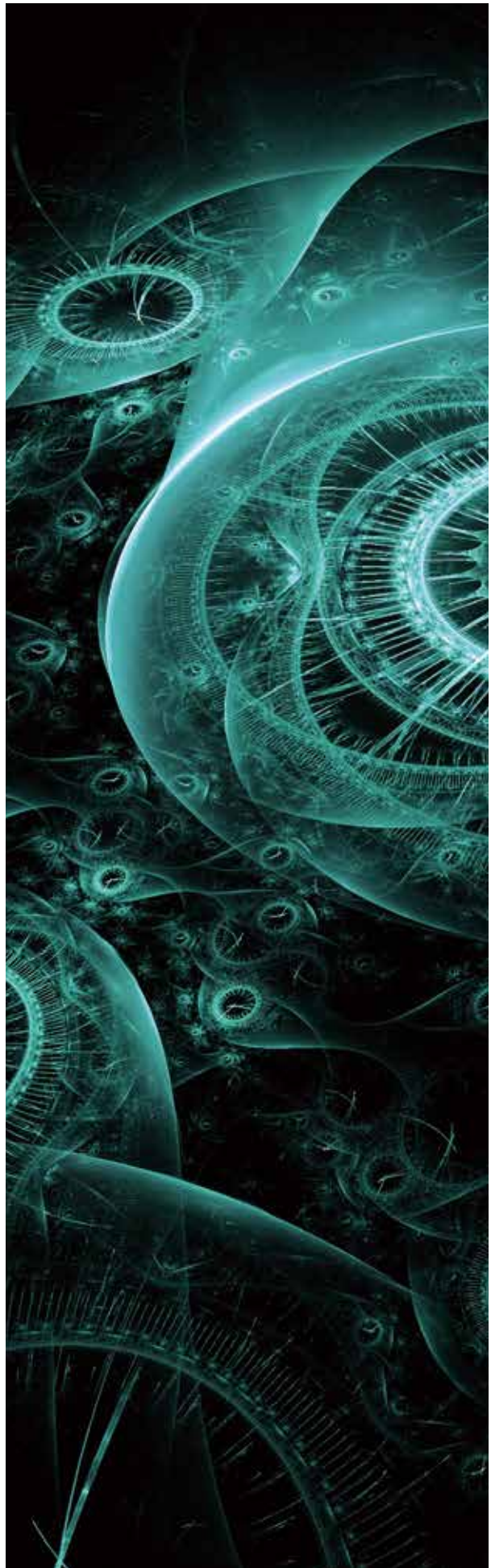
「5年後」の課題としては、第1位に「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(12.7%)が挙げられ、第2位には「人材の強化」(12.1%)、第3位には「新製品・新サービス・新事業の開発」(9.8%)が挙げられた(【図1-5】)。

特筆すべきは「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再

構築」が昨年度の16.6%から3.9ポイント落としていることであろう。その分「人材の強化」「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」「ブランド力の向上」の比率が、昨年度比でそれぞれ1.8、2.0、3.0ポイント高まっている。その背景には、中長期的な人材不足への対応の必要性や、世界的に関心が高まっているESG投資など、顧客や社会からの期待にどう応えていくかを重視する姿勢が表れている。

【図1-5】「5年後」の課題の過去3年間の推移





05 従業員規模別に見る経営課題の違い

従業員規模別に見る「現在」の経営課題の違い

ここからは、前述した経営課題について、従業員規模別に比較を試みる。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」と区別して分析を行っている。

まず、「現在」の課題について、「大手企業」の直近3年間の推移を見ていきたい(【図1-6】)。今年度の結果を見ると、第1位が「収益性向上」(44.4%)、第2位が「人材の強化」(36.1%)、第3位が「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(30.6%)となった。特に「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」は、全体としては21.5%と第5位だったが、それよりも約9ポイント高い値となっている。大手企業にとって、いかに既存事業を見直し、新しい事業ポートフォリオを展開するかを模索しているかがうかがえる。

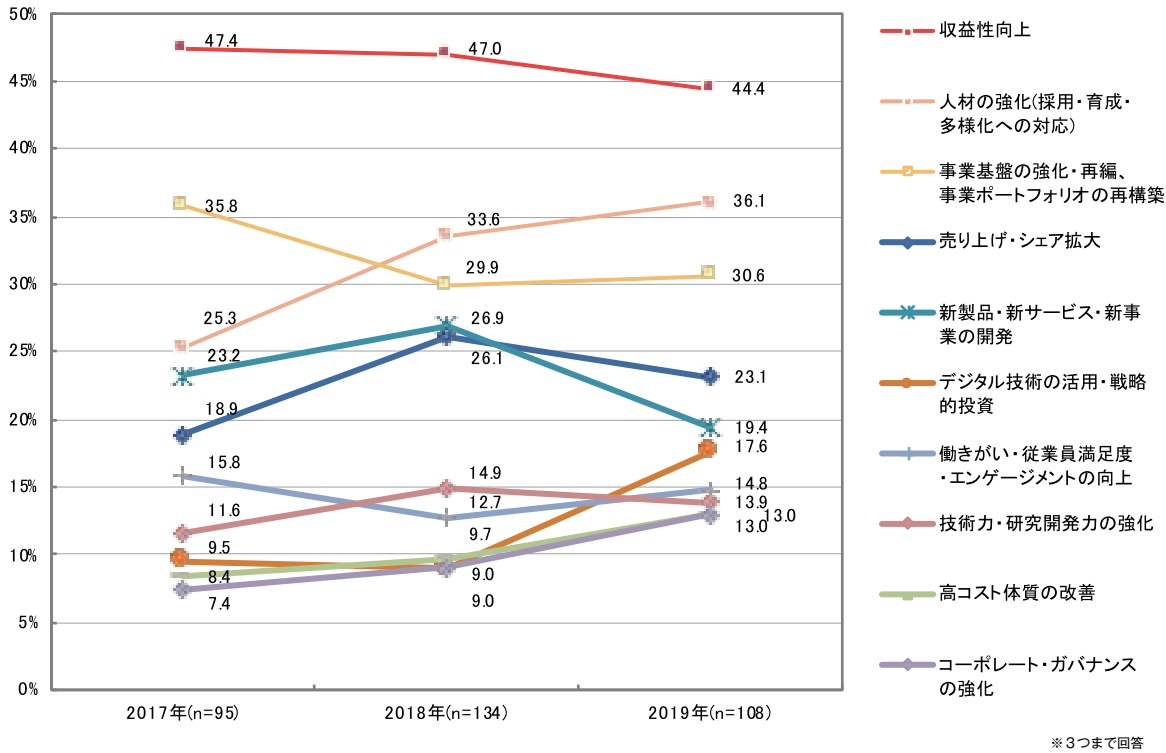
次に、「中堅企業」における「現在」の課題の直近3年間の推移を【図1-7】に示す。今年度の結果を見ると、第1位が「収益性向上」(50.0%)、第2位が「人材の強化」(41.2%)、第3位が「売り上げ・シェア拡大」(32.7%)となった。昨年度の結果と比べると、「収

益性向上」や「高コスト体質の改善」がそれぞれ5.9、6.5ポイント、割合を伸ばしている。「売り上げ・シェア拡大」は昨年度と比べ5.6%ポイントを落としていることを踏まえると、多くの中堅企業が、売り上げは重要視しつつも、社内のコストカットにさらに取り組み、収益性を高めようとしていることがわかる。

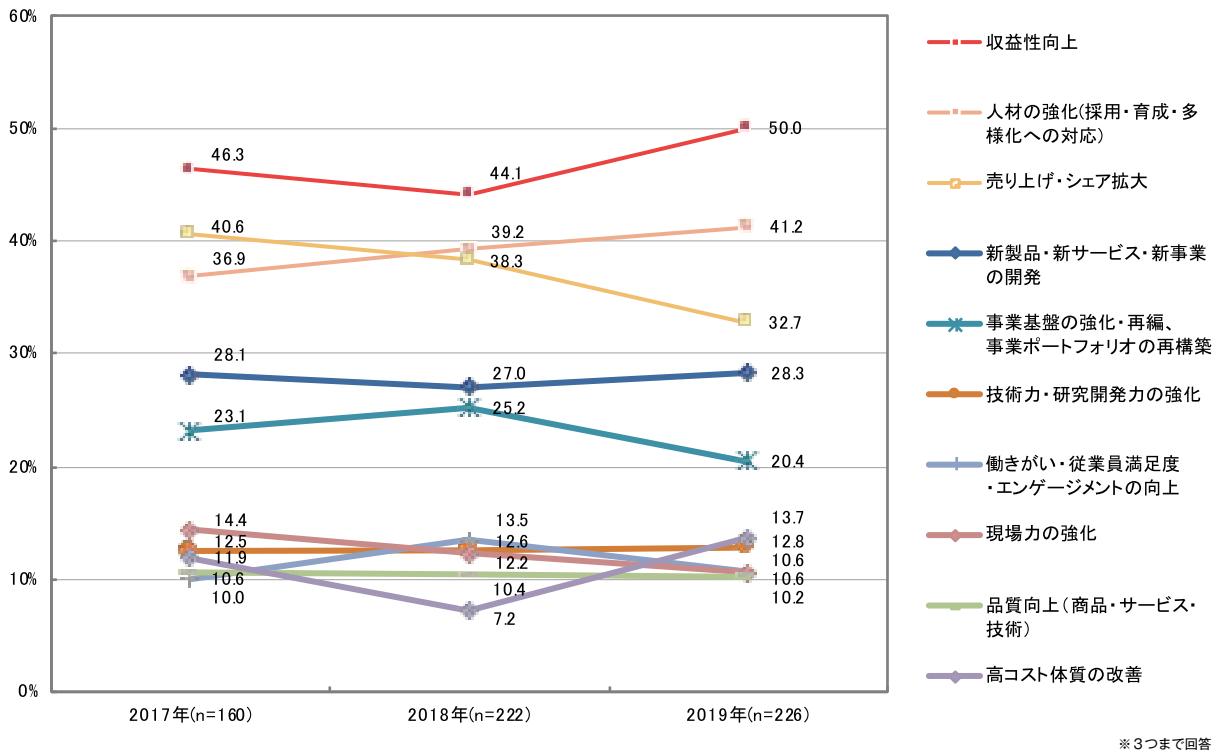
最後に「中小企業」における「現在」の課題の推移を20ページ【図1-8】に示す。今年度の結果を見ると、第1位に「人材の強化」(45.0%)、第2位に「売り上げ・シェア拡大」(42.9%)、第3位に「収益性向上」(35.7%)が挙げられている。昨年度第3位(38.8%)であった「新製品・新サービス・新事業の開発」は第4位(25.0%)に後退し、昨年度第9位(9.2%)であった「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が第5位(17.1%)に順位を上げた。「品質向上」も昨年度からポイントを伸ばしていることから、中小企業の経営課題が、新製品開発に注力することから、まずは事業基盤を強固に整えることにシフトしているとも考えられる。

なお、今まで見てきた「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21ページ【図1-9】をご参照いただきたい。

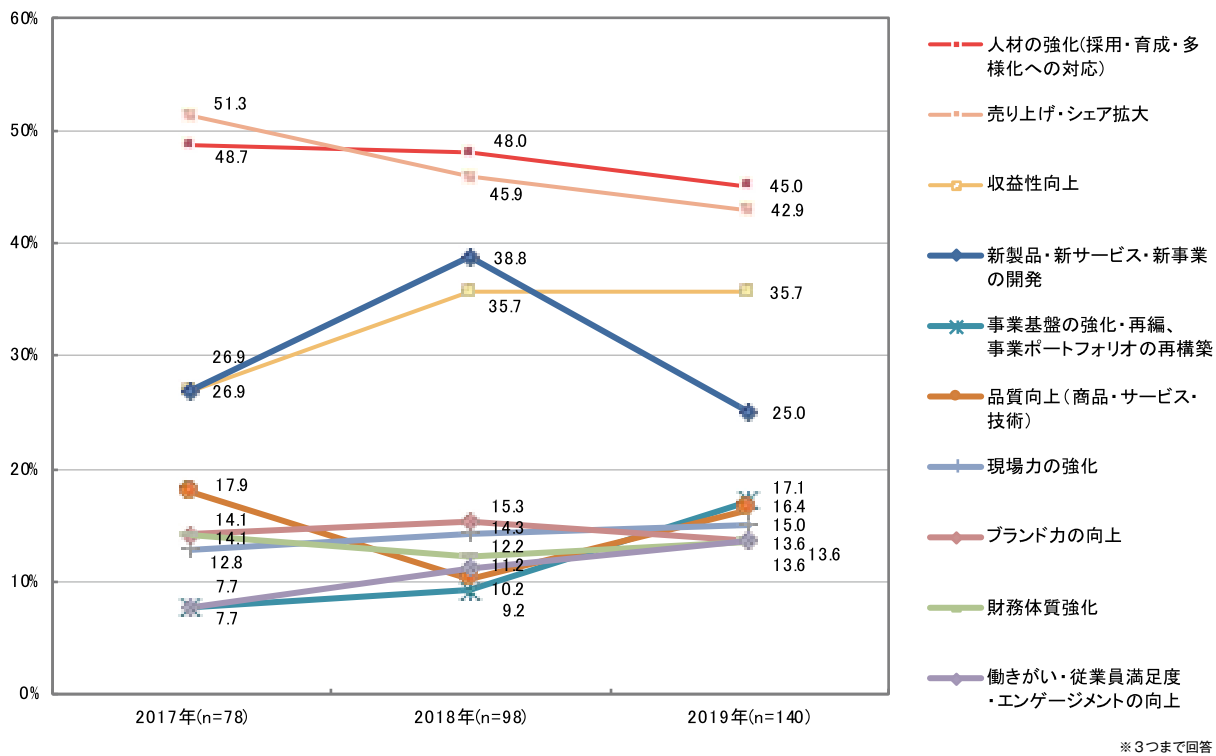
【図1-6】「大手企業」における「現在」の課題の過去3年間の推移



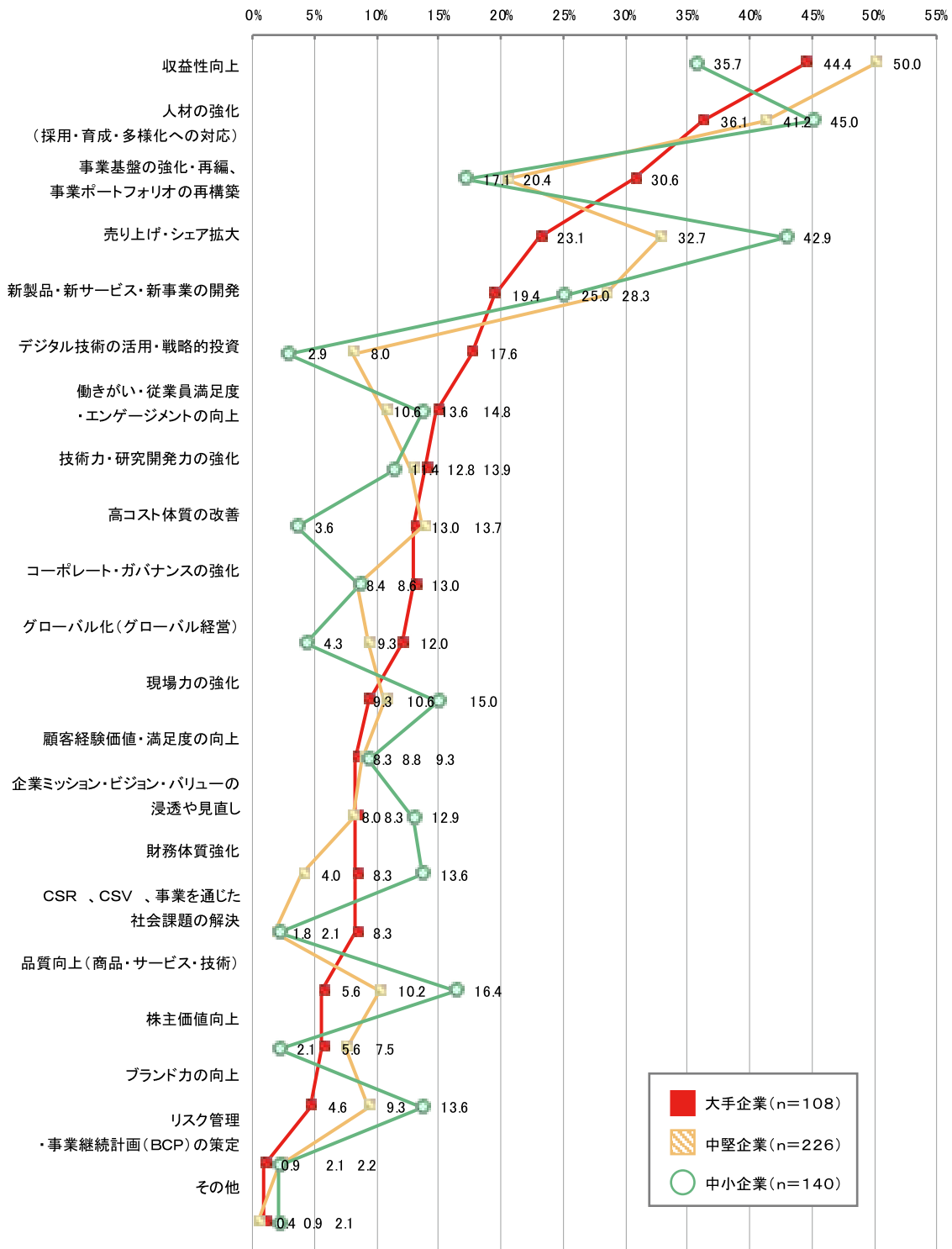
【図1-7】「中堅企業」における「現在」の課題の過去3年間の推移



【図1-8】「中小企業」における「現在」の課題の過去3年間の推移



【図1-9】「現在」の経営課題の従業員規模別の比較



※3つまで回答

従業員規模別に見る 「3年後」の経営課題の違い

次に、「3年後」の経営課題についても、従業員規模別に結果を見ていきたい。

まず、「大手企業」における「3年後」の課題について、直近3年間の推移を【図1-10】に示した。今年度の結果を見ると、第1位が「収益性向上」(34.3%)、第2位が「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(33.3%)、第3位が「新製品・新サービス・新事業の開発」(31.5%)となった。昨年度第1位の「人材の強化」(41.0%)は今年度は第4位(29.6)に低下し、代わりに「収益性向上」が8.2ポイント伸ばしている。世界的な景気減速が懸念される中で、収益性向上や強固な事業基盤づくりが優先されるようになったと考えられる。

また、「デジタル技術の活用・戦略的投資」については昨年度の10.4%から27.8%へと倍以上の伸びを見せており、多くの大手企業にとって、直近の最優先課題ではないものの、数年以内にデジタルトランスフォーメーションを起こしていく必要を感じていることがうかがえる。その他、「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」や「株主価値向上」の比率も上がっている。

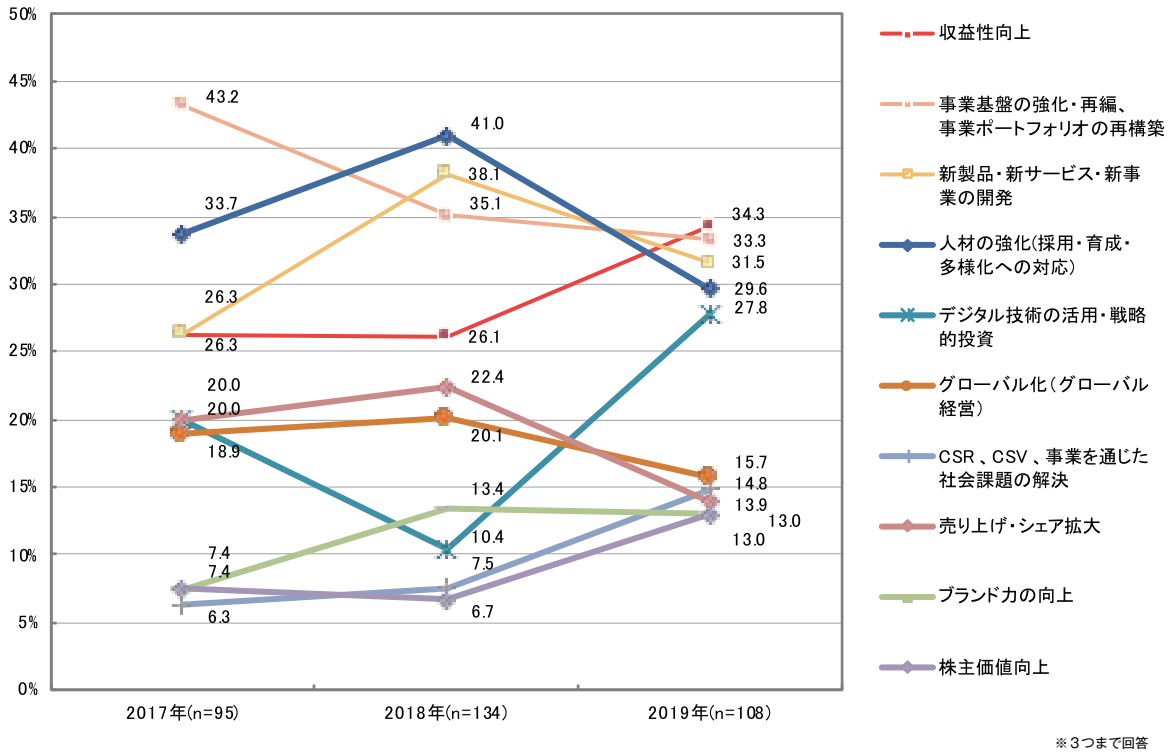
次に、「中堅企業」における「3年後」の課題の直近3年間の推

移を【図1-11】に示す。今年度の結果を見ると、第1位が「人材の強化」(42.9%)、第2位が「新製品・新サービス・新事業の開発」(33.6%)、第3位が「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(31.4%)となった。「人材の強化」は一昨年度からさらに増加しているが、人手不足の影響が深刻化しているものと思われる。

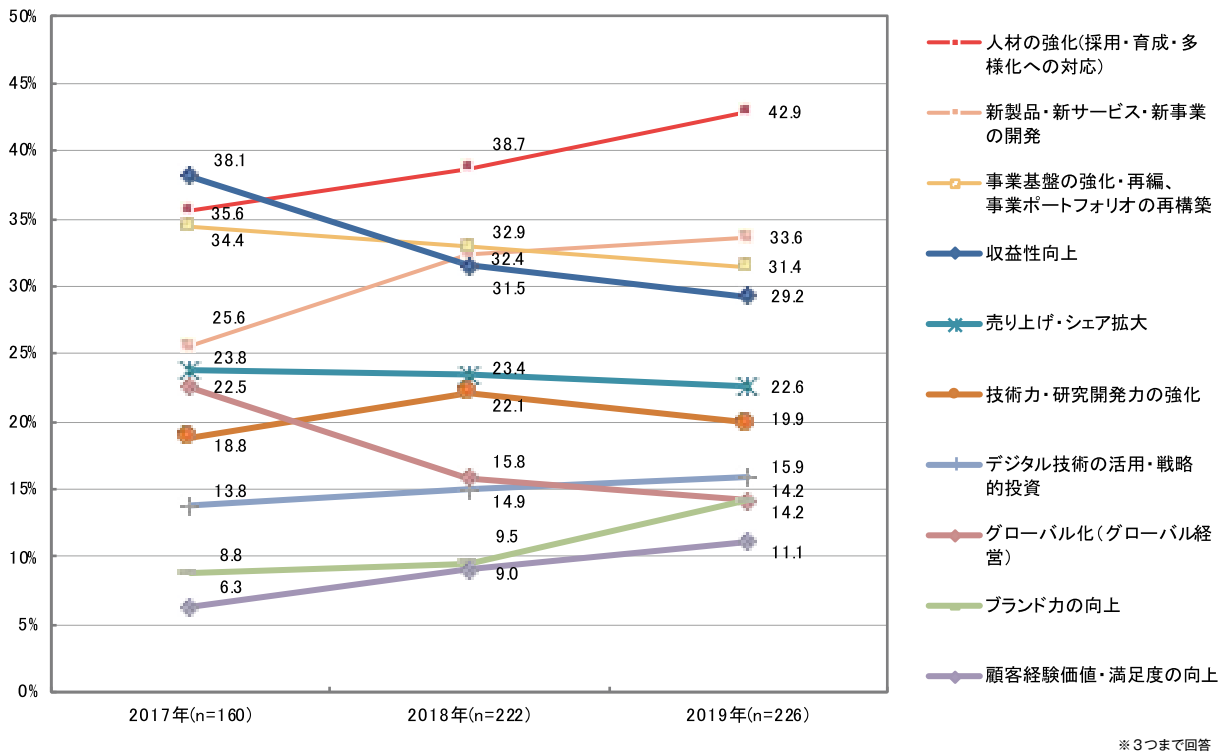
そして、「中小企業」における「3年後」の課題を、24ページ【図1-12】に示した。今年度の結果は、第1位「人材の強化」(44.3%)、第2位は、一昨年から急激にポイントを伸ばしてきた「収益性向上」(30.7%)が挙げられ、第3位は「新製品・新サービス・新事業の開発」(29.3%)となった。中堅企業の傾向と同じく、「人材の強化」を重要視する度合いは昨年度より大きく伸びた。中小企業においては、人手不足が深刻な問題となり、人件費の高騰が問題となっていることがうかがえる。

「3年後」の経営課題全体について、従業員規模別の違いをまとめて比較した結果を25ページ【図1-13】に示す。従業員規模の大きな企業は「デジタル技術の活用・戦略的投資」「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」を重要視する傾向が見られ、反対に従業員規模の小さい企業は「人材の強化」「売上・シェア拡大」「企業ミッション・ビジョン・バリューの浸透や見直し」といった課題を重要視する結果となった。

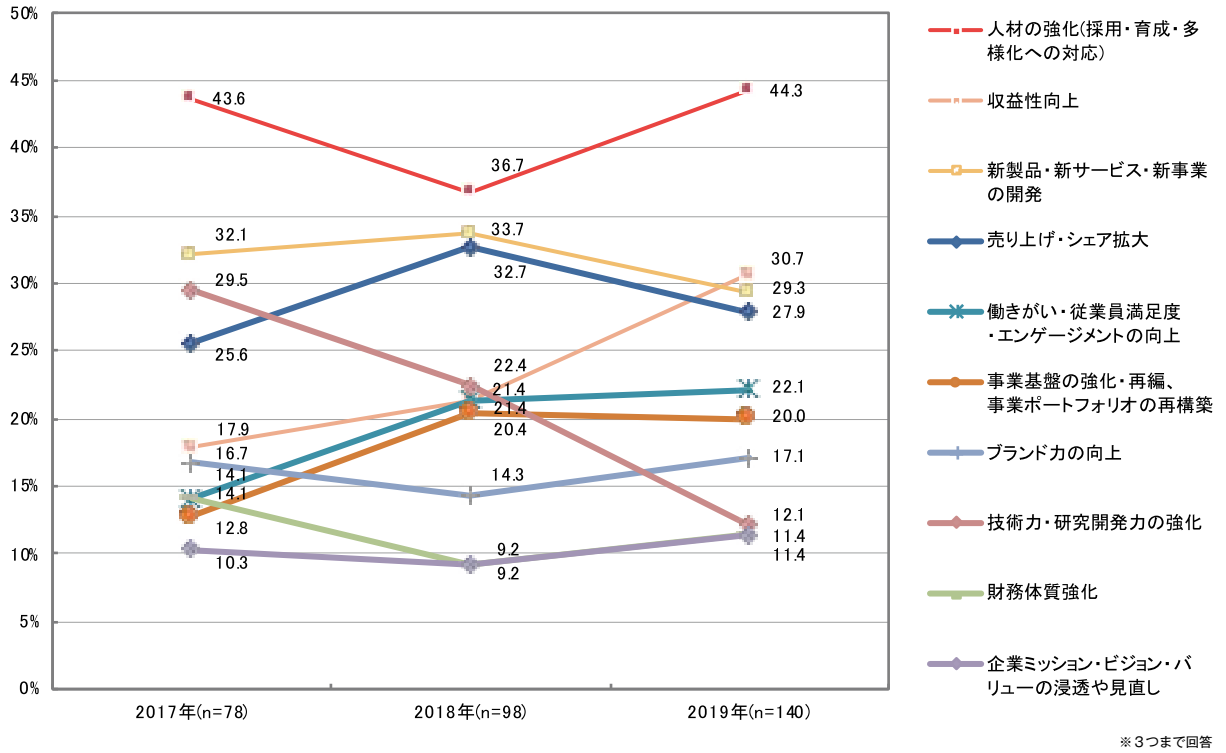
【図1-10】「大手企業」における「3年後」の課題の過去3年間の推移



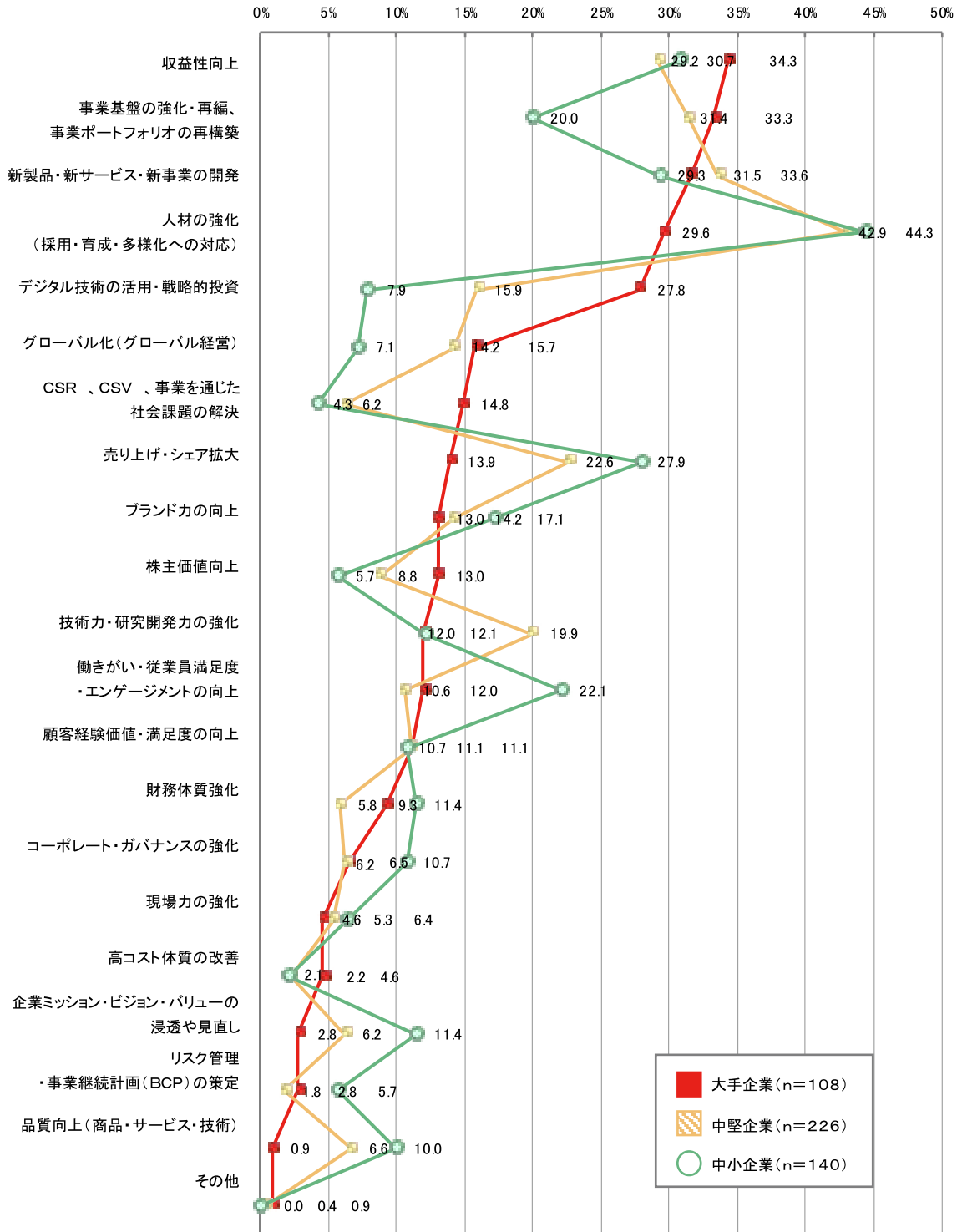
【図1-11】「中堅企業」における「3年後」の課題の過去3年間の推移



【図1-12】「中小企業」における「3年後」の課題の過去3年間の推移



【図1-13】「3年後」の経営課題の従業員規模別の比較



※ 3つまで回答

従業員規模別に見る 「5年後」の経営課題の違い

従業員規模別に見る経営課題の最後として、「5年後」の課題の結果を見ていきたい。

まず、「大手企業」における「5年後」の課題について、直近3年間の推移を【図1-14】に示した。今年度の結果を見ると、第1位が「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」（13.9%）、第2位が「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」（13.0%）、第3位が「新製品・新サービス・新事業の開発」（11.1%）となった。

「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」については、2017年では4.2%だったが、2年連続で順位を上げ、今回第1位となった。「5年後」の課題として挙げているということも鑑みると、直近は売上拡大や収益力向上を求めつつも、中長期的には社会課題に対応する必要性を多くの大手企業が感じていることが明らかになった結果となった。

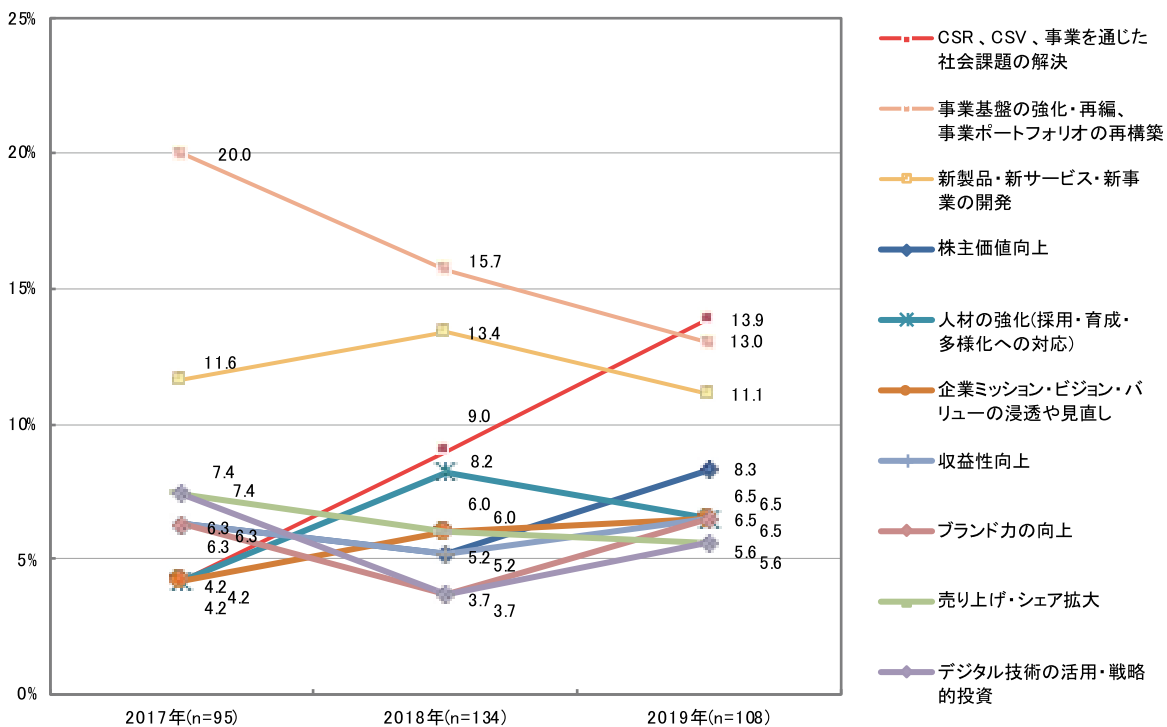
次に、「中堅企業」における「5年後」の課題の直近3年間の推移を【図1-15】に示す。今年度の結果を見ると、第1位「事業基

盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」（12.8%）、第2位「人材の強化」（11.9%）、第3位「新製品・新サービス・新事業の開発」（11.1%）という結果になった。大手企業ほどではないが、「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」の重要性も2年間で着実に上昇しており、「株主価値向上」も同様に上昇を見せている。

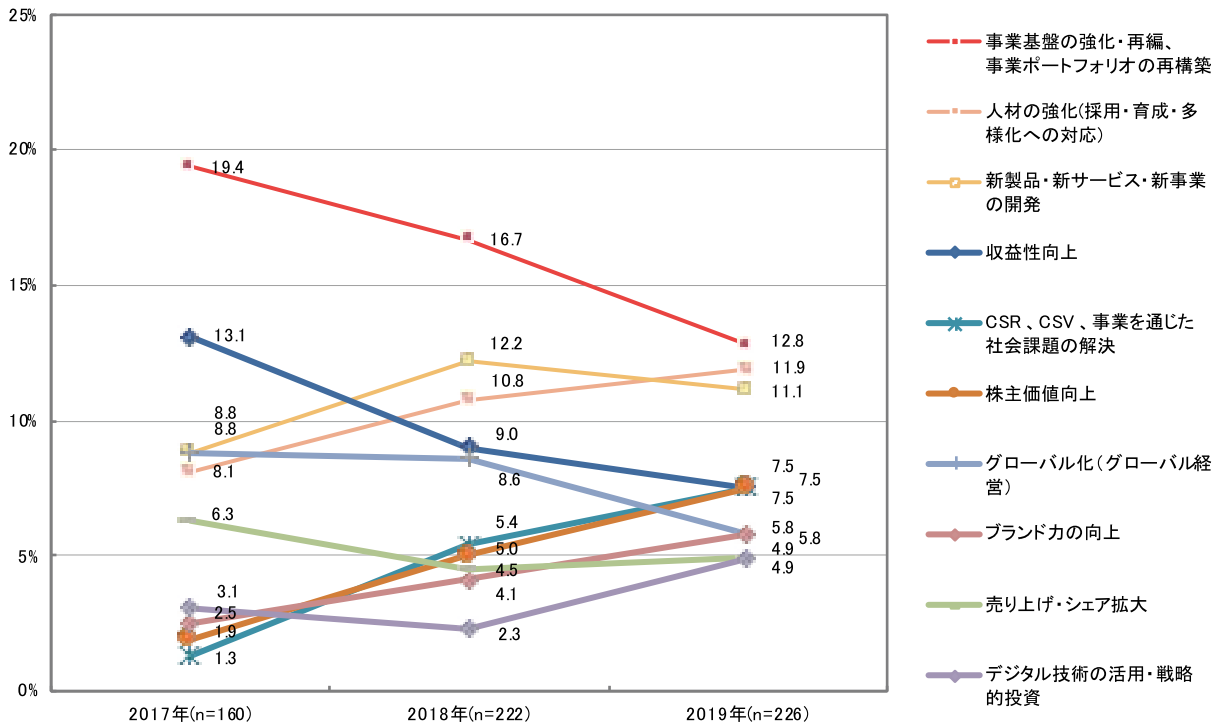
また、「中小企業」における今年度の結果は、第1位が「人材の強化」（15.7%）、第2位が「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」（12.1%）、第3位が「売り上げ・シェア拡大」（10.0%）となり、「人材の強化」が昨年度より3.5ポイント上昇した形となった（【図1-16】）。人手不足は中長期的な課題と認識されているようだ。

最後に、「5年後」の経営課題全体について、従業員規模別の違いをまとめて比較した結果を28ページ【図1-17】に示す。従業員規模の大きな企業は、5年後の中長期的な課題感として「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」「株主価値向上」を重要視する傾向が見られ、従業員規模の小さい企業は「人材の強化」「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」を重要視する結果となった。

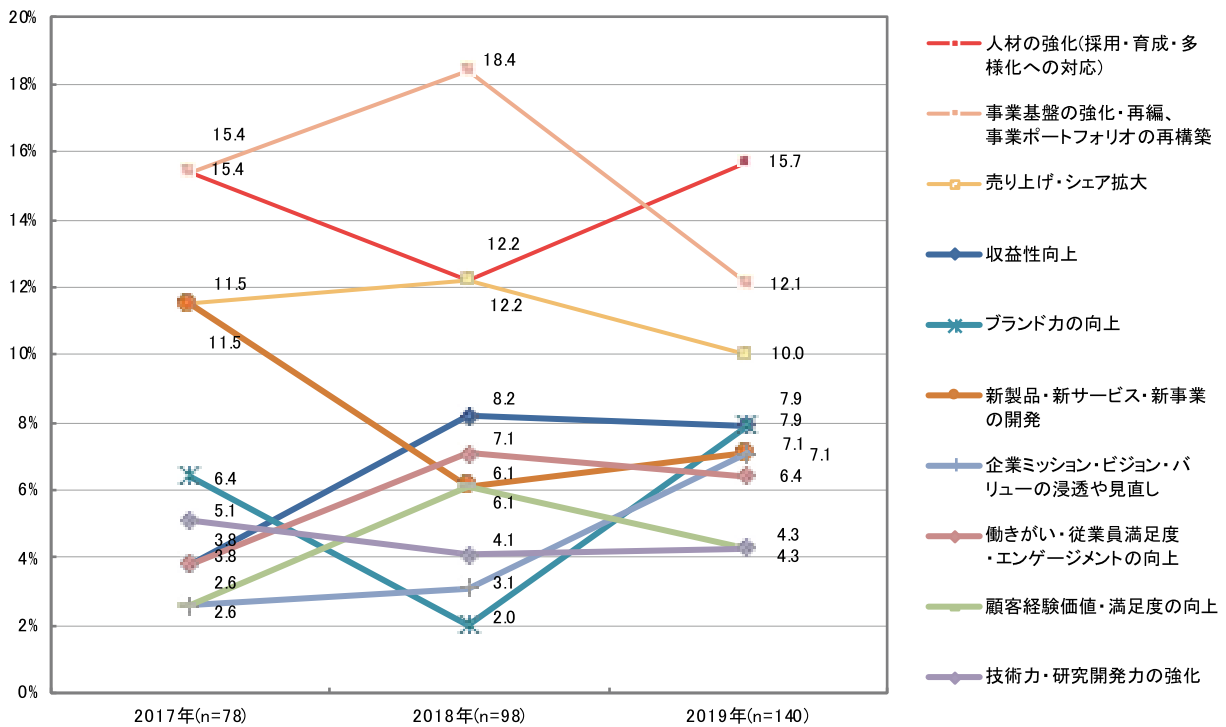
【図1-14】「大手企業」における「5年後」の課題の過去3年間の推移



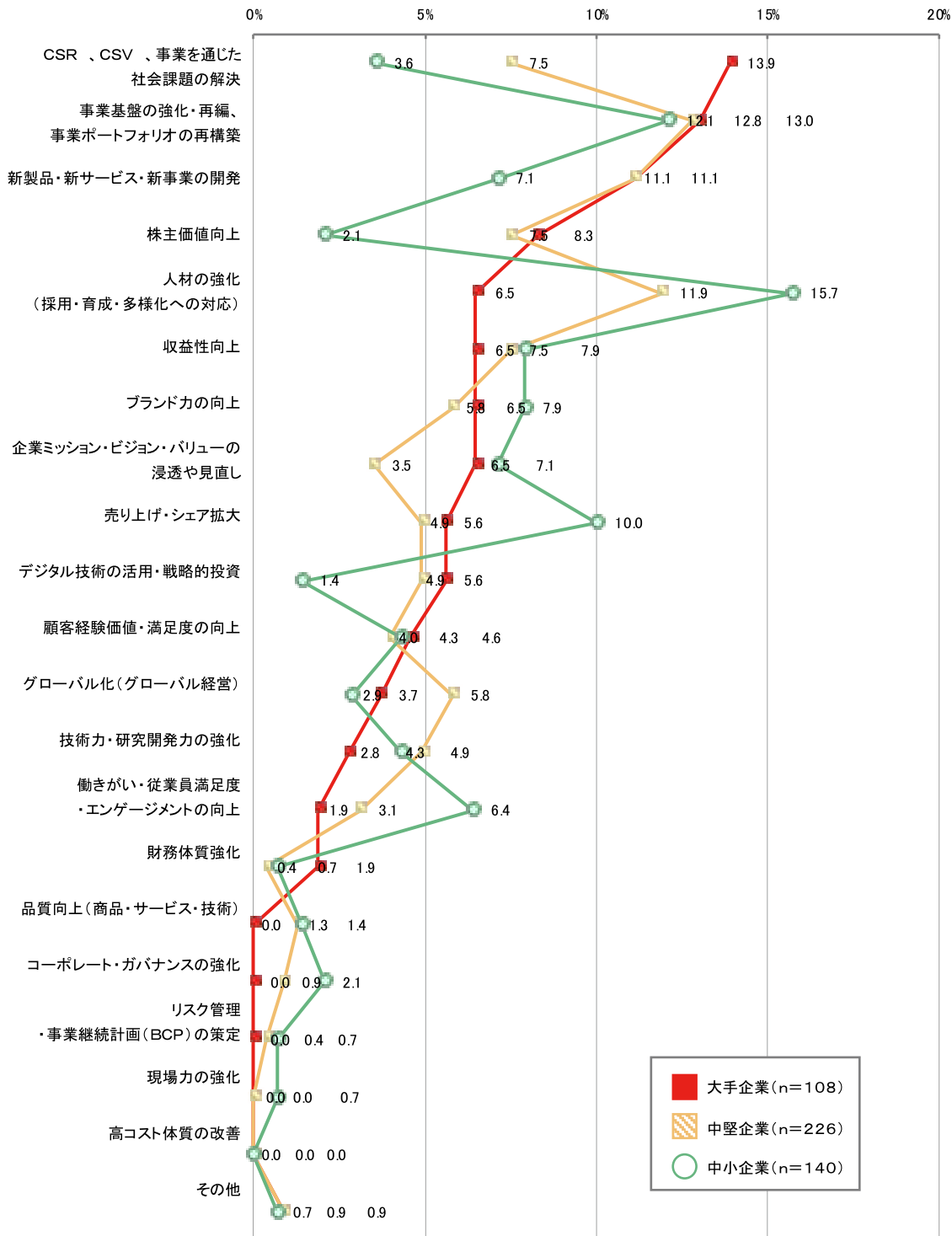
【図1-15】「中堅企業」における「5年後」の課題の過去3年間の推移

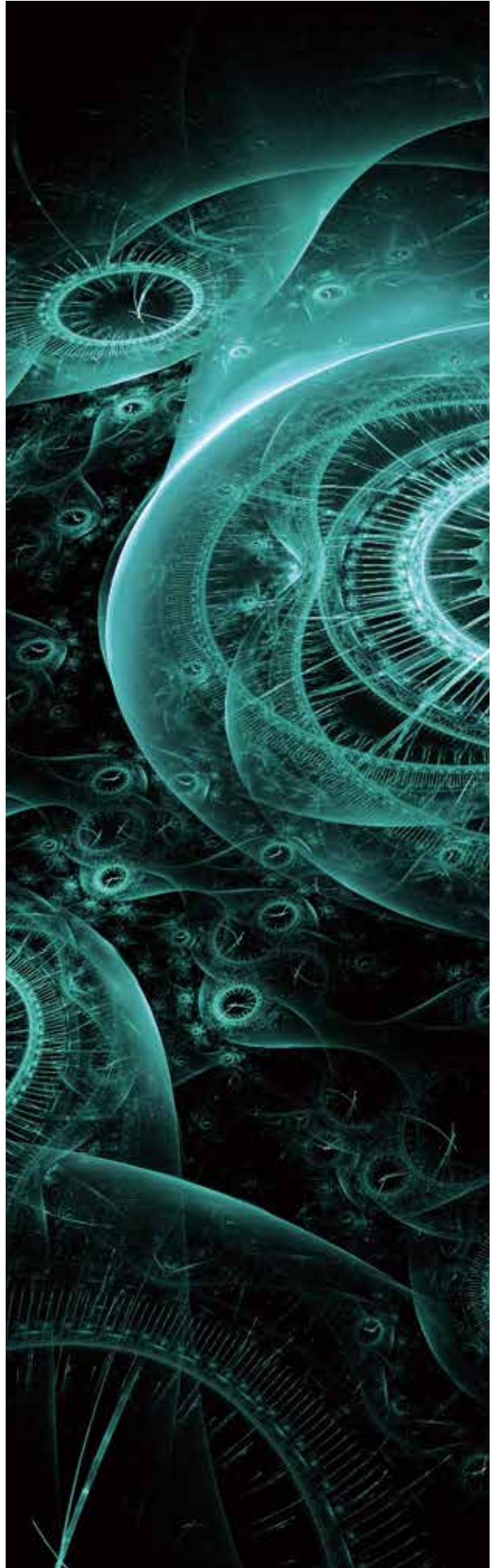


【図1-16】「中小企業」における「5年後」の課題の過去3年間の推移



【図1-17】「5年後」の経営課題の従業員規模別の比較





06 製造業・非製造業の経営課題の違い

製造業・非製造業の「現在」の経営課題の違い

ここからは、「現在」「3年後」「5年後」の各課題について、「製造業」「非製造業」に分けて比較してみたい。

まずは「現在」の課題の直近3年間の推移について、【図1-18】に「製造業」を、そして【図1-19】に「非製造業」を示した。

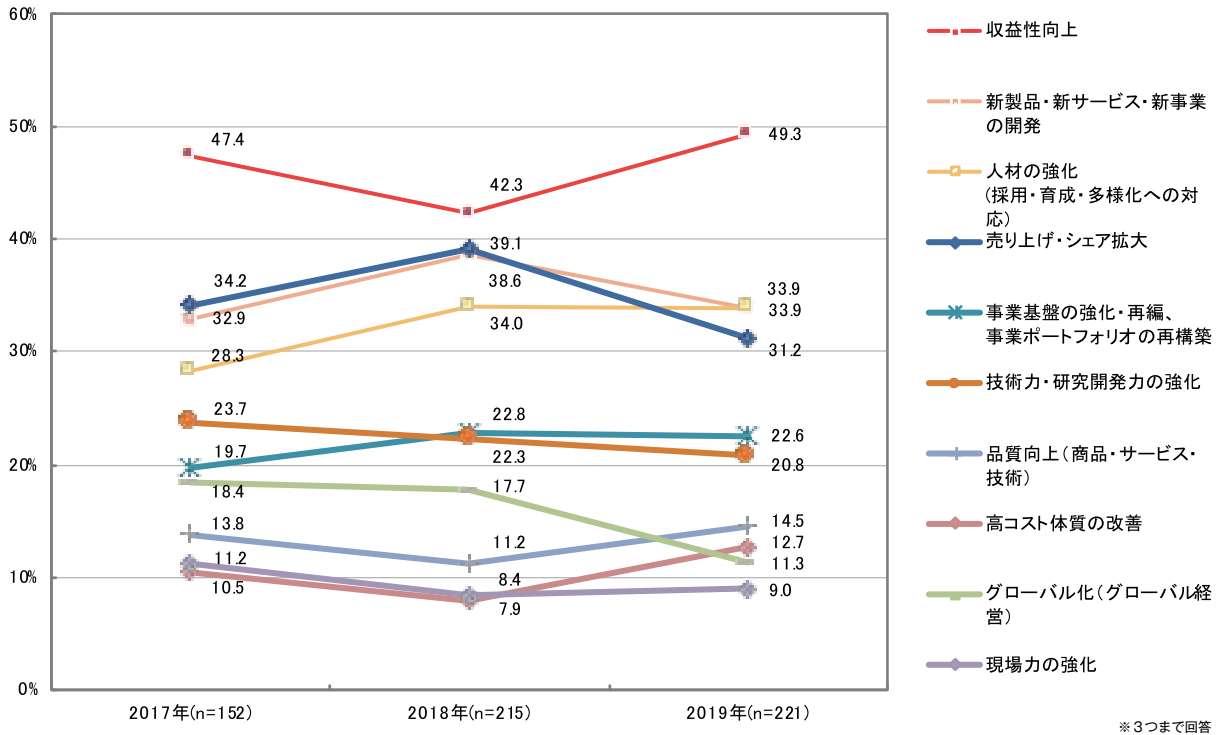
「製造業」についてみると、第1位の課題は、昨年度より比率を大きく上げた「収益性向上」(49.3%)となった。第2位は同ポイント(33.9%)で「新製品・新サービス・新事業の開発」「人材の強化」が挙げられている。また、昨年度第2位だった「売り上げ・シェア拡大」は39.1%から31.2%に低下し、第4位となった。米中の貿易摩擦や、世界経済の停滞感が広がっていることも影響し、売り上げ拡大より、一層のコストダウンを図り、収益性の向上を重要視している企業が多いことが考えられる。

一方「非製造業」についてみてみると、第1位が「人材の強化」

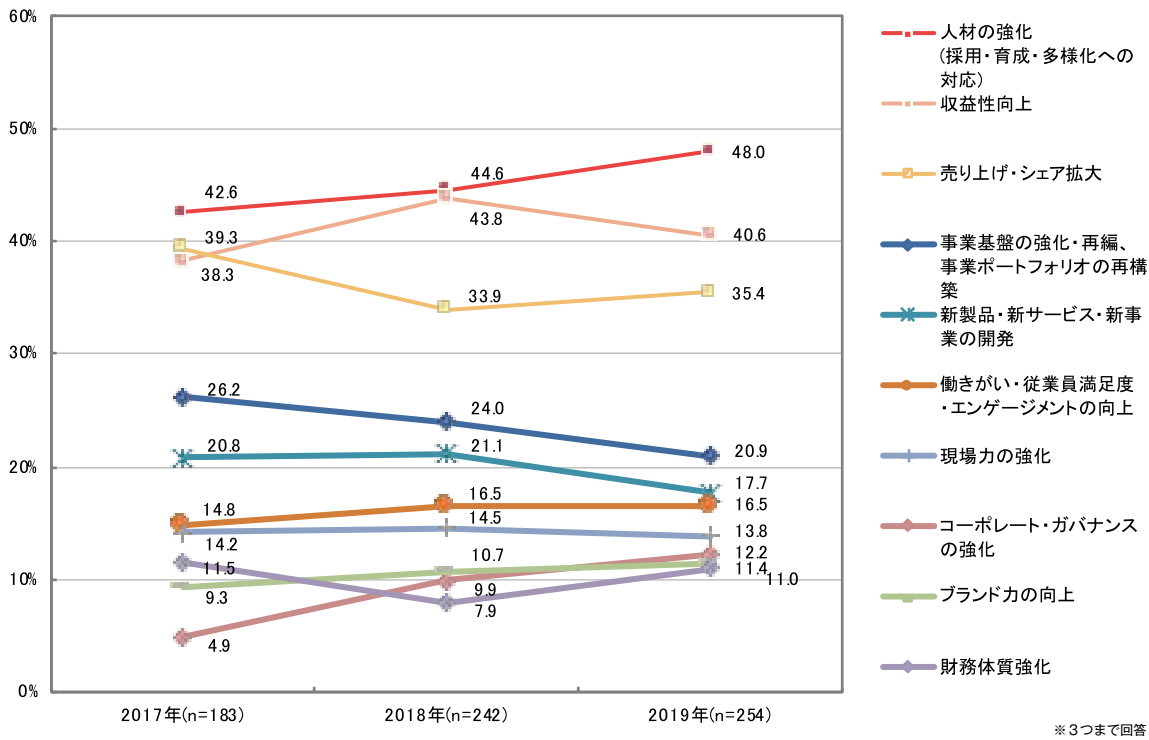
で、ほぼ半数にあたる48.0%の企業において最重要視されていることが分かった。次いで第2位は「収益性向上」(40.6%)、第3位は「売り上げ・シェア拡大」(35.4%)が挙げられた。「非製造業」に関しては、「製造業」と比べ、昨年度からの大きな順位の変動はなかった。「コーポレート・ガバナンスの強化」が昨年度の9.9%(第9位)から12.2%(第8位)へと割合を少々高めた程度に収まった形だ。

32ページ【図1-20】には、「現在」の課題を業種別に比較した結果となる。「技術力・研究開発力の強化」が製造業で相対的に割合が高いのは当然のことであるが、「新製品・新サービス・新事業の開発」の割合も、製造業で約2倍ほど高かった。一方で、非製造業で相対的に割合が高かったのは、「人材の強化」「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」「コーポレート・ガバナンスの脅威か」「財務体質強化」といった項目で、人手不足への対応や社内体制の強化に取り組む企業が多いことがうかがえる。

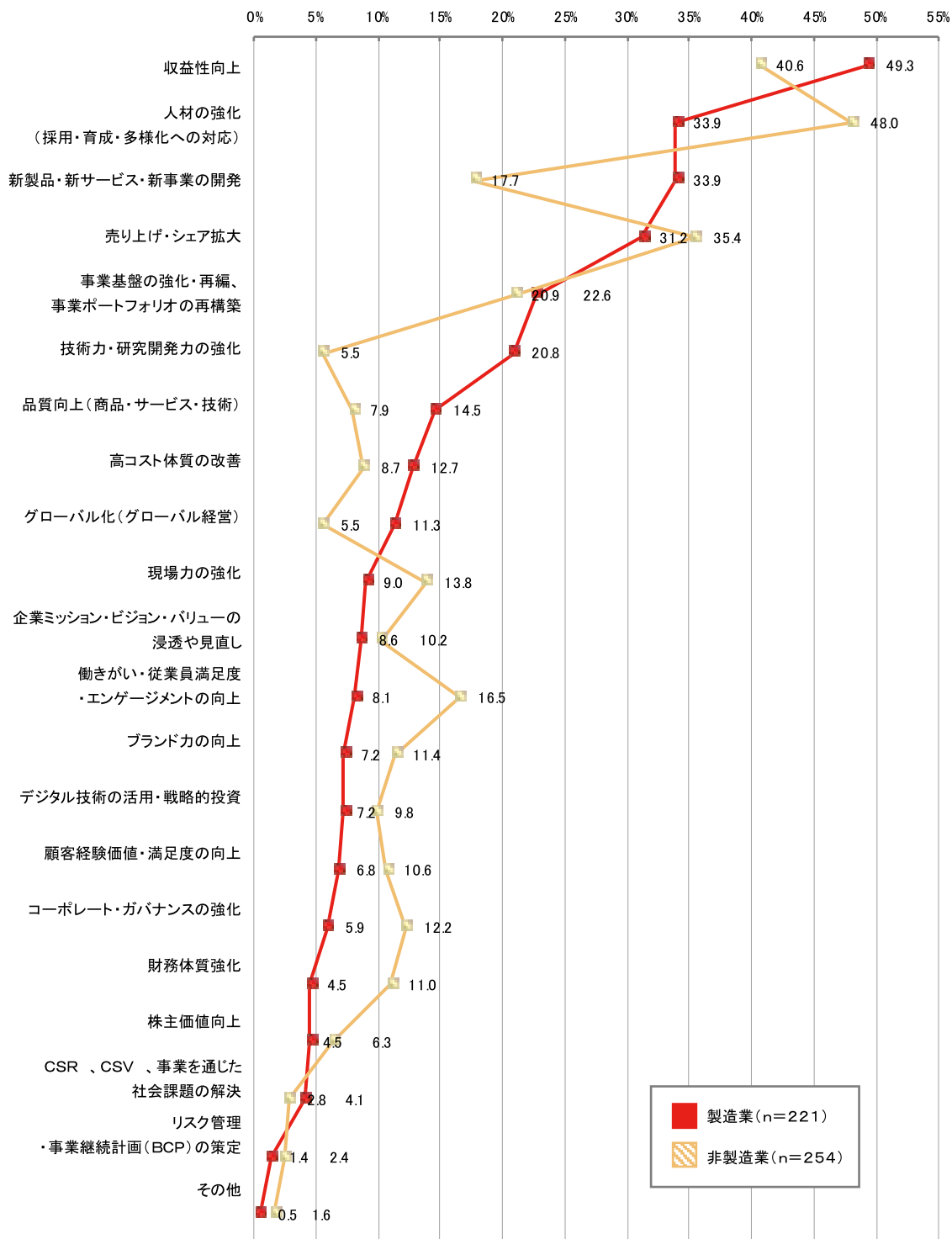
【図1-18】「製造業」における「現在」の課題の過去3年間の推移



【図1-19】「非製造業」における「現在」の課題の過去3年間の推移



【図1-20】「現在」の経営課題の製造業・非製造業の比較



※3つまで回答

製造業・非製造業の「3年後」の経営課題の違い

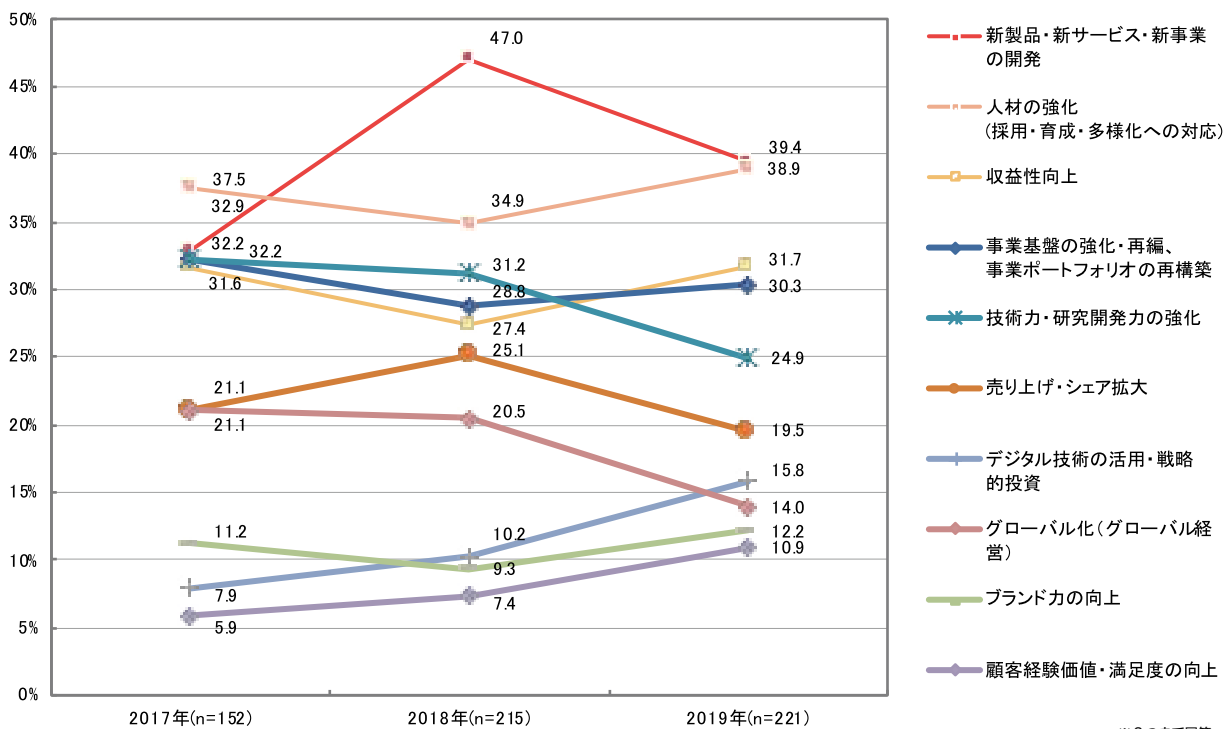
次に、「3年後」の課題について、「製造業」の直近3年間の推移（【図1-21】）と「非製造業」を推移（34ページ【図1-22】）を示す。

「製造業」についてみると、第1位が「新製品・新サービス・新事業の開発」（39.4%）、第2位が「人材の強化」（38.9%）、第3位が「収益性向上」（31.7%）という結果だった。第1位の「新製品・新サービス・新事業の開発」は昨年度も1位（47.0%）ではあるものの、今年度は7.6%もポイントを落とし、代わりに第2位、第3位の「人材の強化」「収益性向上」がポイントを伸ばした形となった。また、「技術力・研究開発力の強化」が昨年度より6.3%比率が低下した一方で、「デジタル技術の活用・戦略的投資」が5.6%比率を上げた。製造業においては、中期的な課題感として、デジタル技術を活用していかに収益性を上げるかを重要視していることがわかる結果となった。

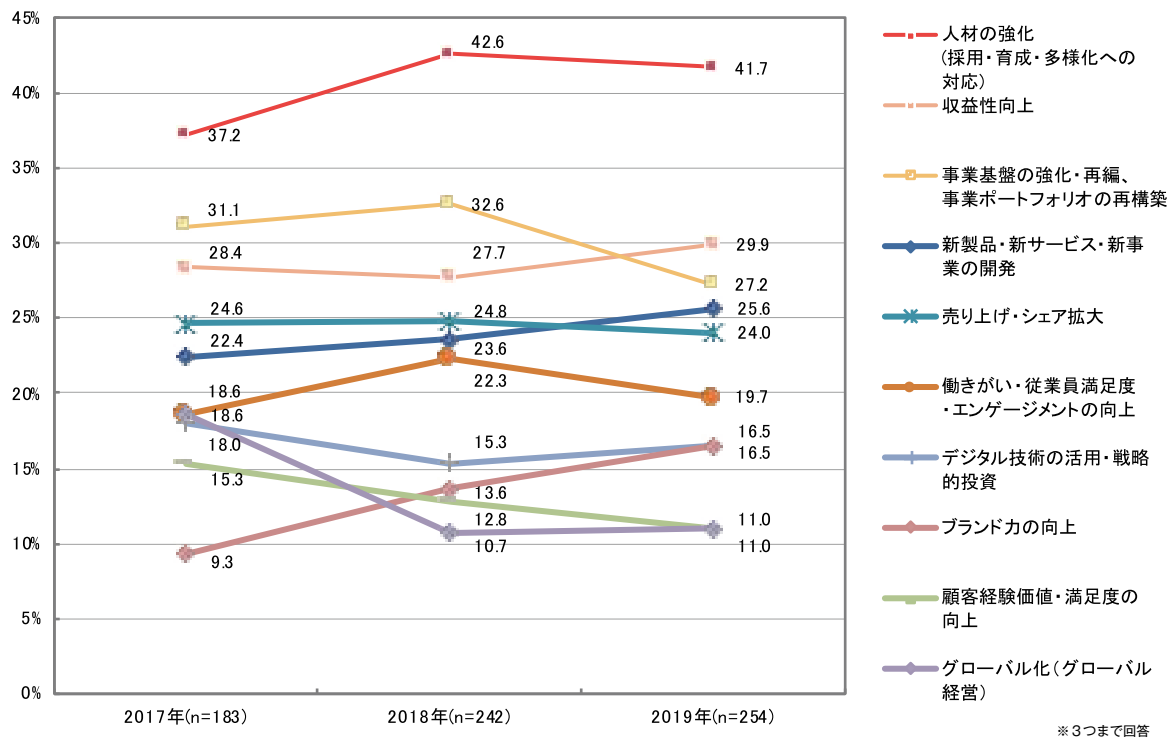
一方「非製造業」についてみてみると、第1位に「人材の強化」（41.7%）、第2位には昨年度第3位だった「収益性向上」（29.9%）、第3位には、昨年度第2位だった「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」（27.2%）が挙げられた。「ブランド力の向上」は2年連続で割合を高めており、将来のマーケットでの影響力を上げるために、今後数年のうちにブランディングを強化する企業の割合が多くなっていることがわかる。

35ページ【図1-23】には、「3年後」の課題を業種別に比較した結果となる。「新製品・新サービス・新事業の開発」や「技術力・研究開発力の強化」は相対的に製造業の割合が高く、「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」については非製造業の割合が多いことは、「現在」の課題の傾向と変わらない。むしろ特筆すべきは、それら以外の課題が、製造業と非製造業で大きな違いが泡れなかったことである。これは、「現在」や「5年後」の課題とは大きく異なる特徴で、業種にかかわらず、喫緊の課題に対応した後の“二手目”についての課題感は共通しているということがうかがえる。

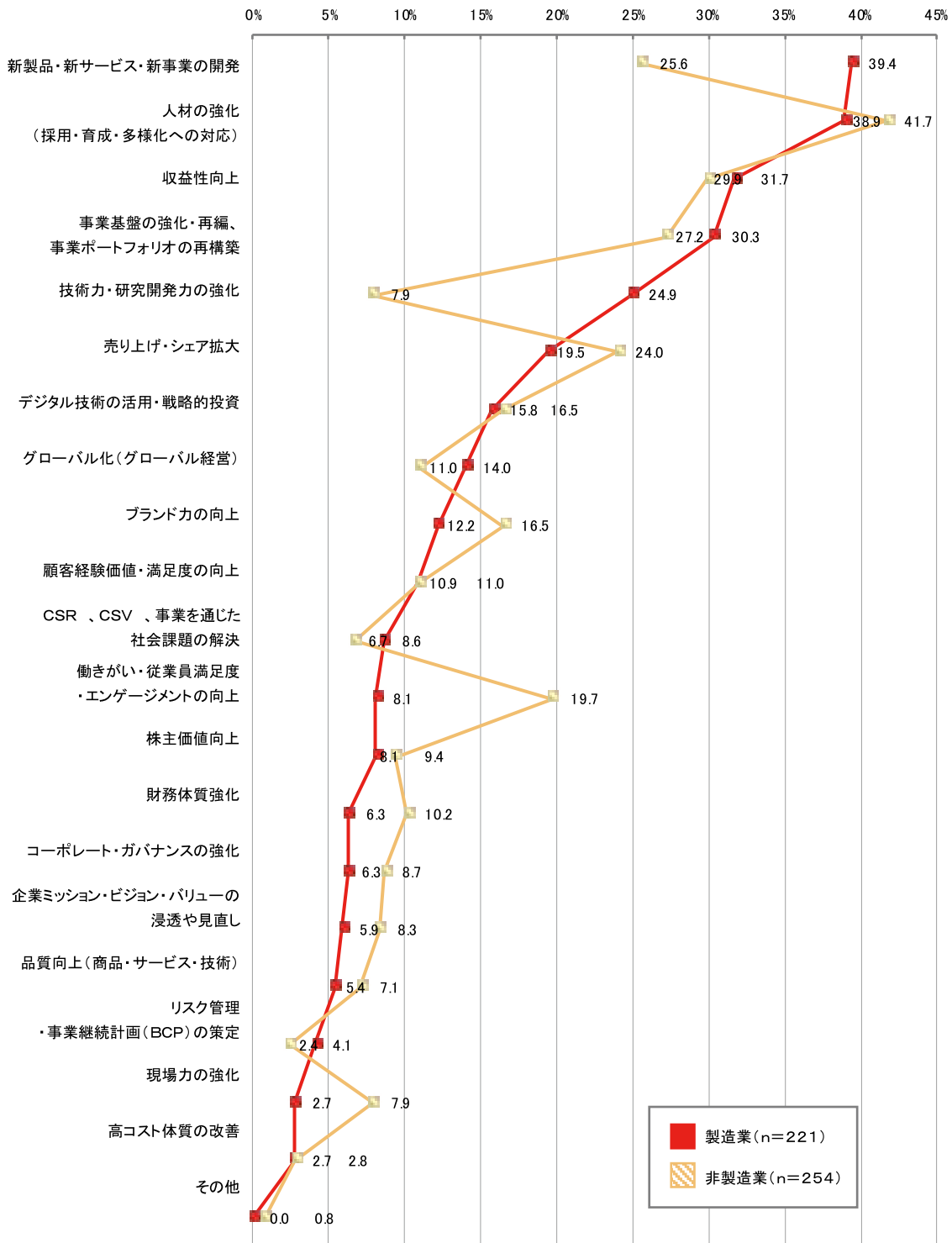
【図1-21】「製造業」における「3年後」の課題の過去3年間の推移



【図1-22】「非製造業」における「3年後」の課題の過去3年間の推移



【図1-23】「3年後」の経営課題の製造業・非製造業の比較



※3つまで回答

製造業・非製造業の 「5年後」の経営課題の違い

この章の最後のデータとして、「5年後」の課題について、「製造業」の直近3年間の推移(【図1-24】)と「非製造業」を推移(【図1-25】)を示す。

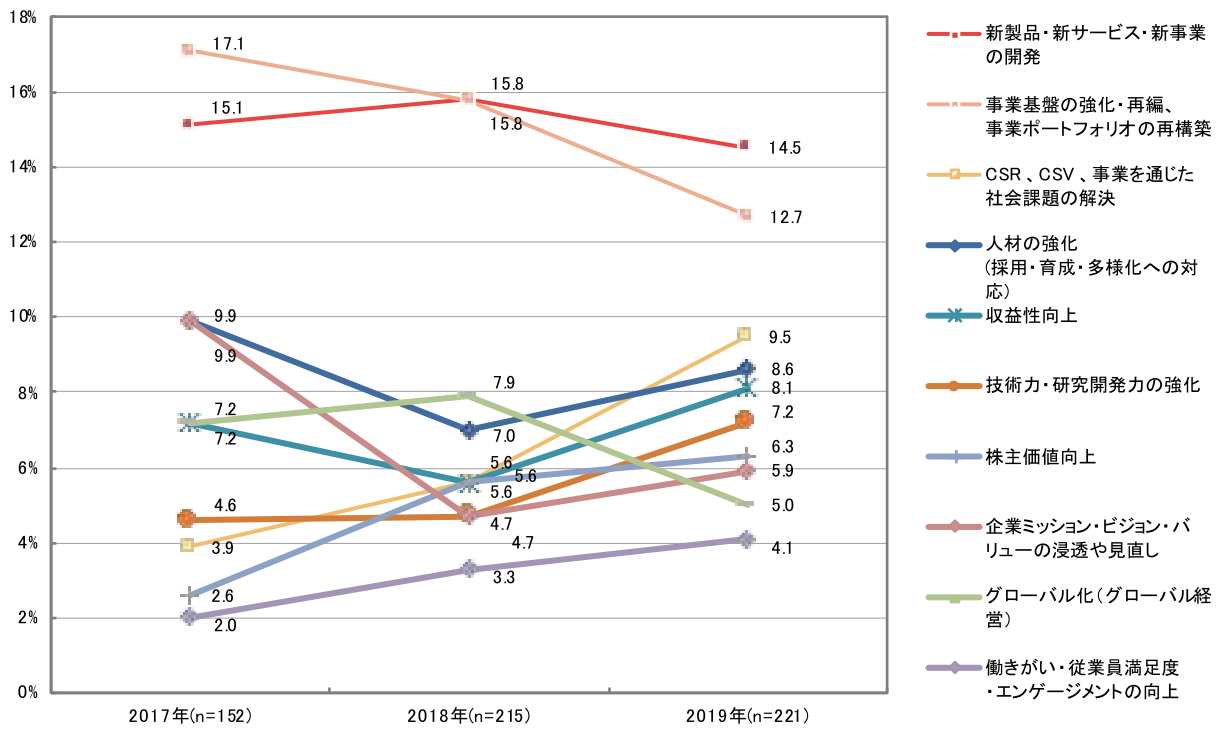
「製造業」についてみると、第1位は「新製品・新サービス・新事業の開発」(14.5%)、第2位は「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(12.7%)、第3位は、昨年度の第5位タイから大きくポイントを伸ばした「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」(9.5%)が挙げられる結果となった。同課題を重視する割合は年々高まっていることが見て取れるが、機関投資家をはじめとしたさまざまな企業が注目するESG投資やSDGsに対する取り組みの必要性を感じ、その取り組みをいかに事業に結びつけるかを重要視している結果と考えられる。また、昨年度第3位だった「グローバル化」はポイントを2.9%落とし、第9位となった。一方で「技術力・研究開発力の強化」「人材の強化」は上昇傾向にあることから、中長期的な視点で自社内の体制や基盤を整えることを重

視する傾向にあることがわかる。

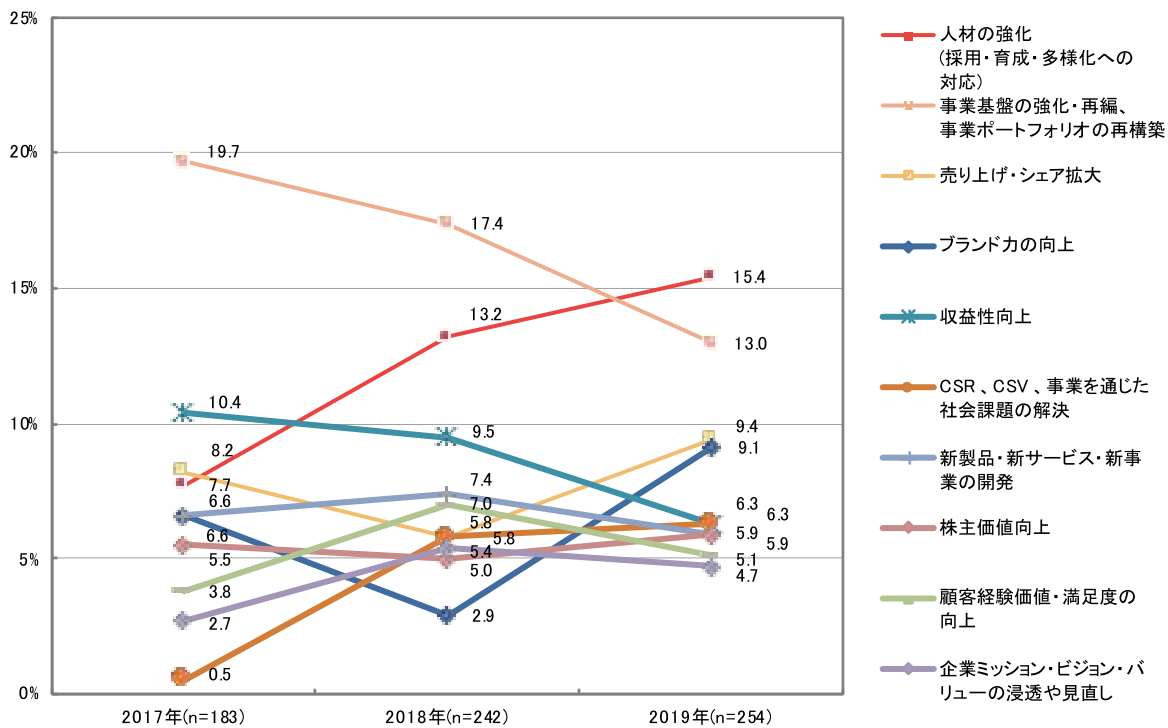
「非製造業」については、第1位と第2位が昨年度と逆転した。今年度の第1位は「人材の強化」(15.4%)、第2位は「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(13.0%)、第3位は「売り上げ・シェア拡大」(9.4%)となった。「人材の強化」が年々その重視度を増しているほか、「ブランド力の向上」も昨年度の2.9%から9.1%に向上していることから、長期的に取り組む課題としては、人材を強化し、リブランディングを行い、次なる売り上げ・シェアを拡大したい傾向が見て取れる。

38ページ【図1-26】には、「5年後」の課題を業種別に比較した結果を示した。「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」は相対的に製造業に多く、長いサプライチェーンを持つ同業種が、デューデリジェンスに意識を払うとともに、社会課題に取り組むことが将来の収益につながることを認識していることがうかがえる。また、「人材の強化」「売り上げ・シェア拡大」「ブランド力の向上」は相対的に非製造業の割合が多い。将来的にファンを獲得し、シェアを拡大させるために、まずはその肝となる人材を強化することを重要視していることがわかる。

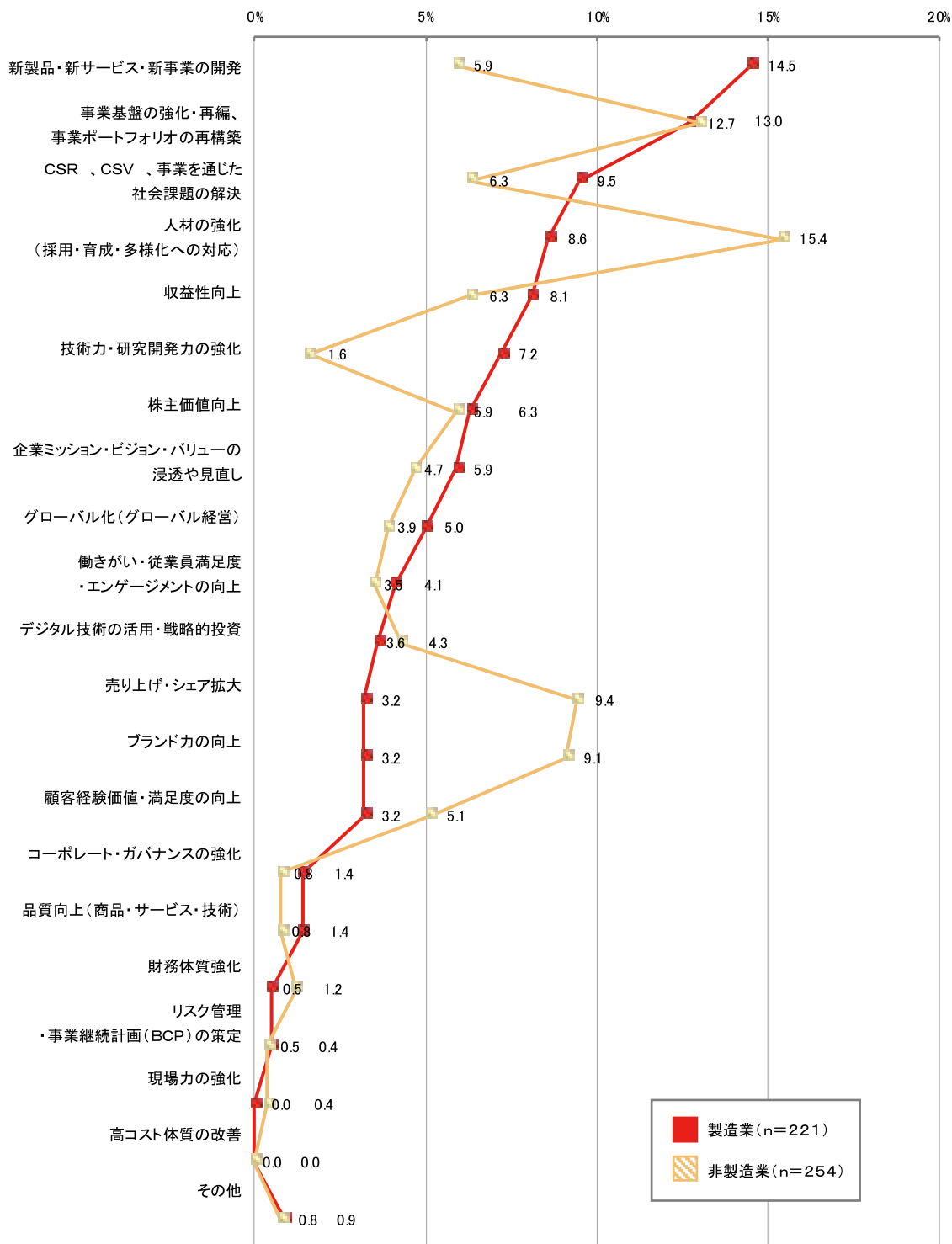
【図1-24】「製造業」における「5年後」の課題の過去3年間の推移

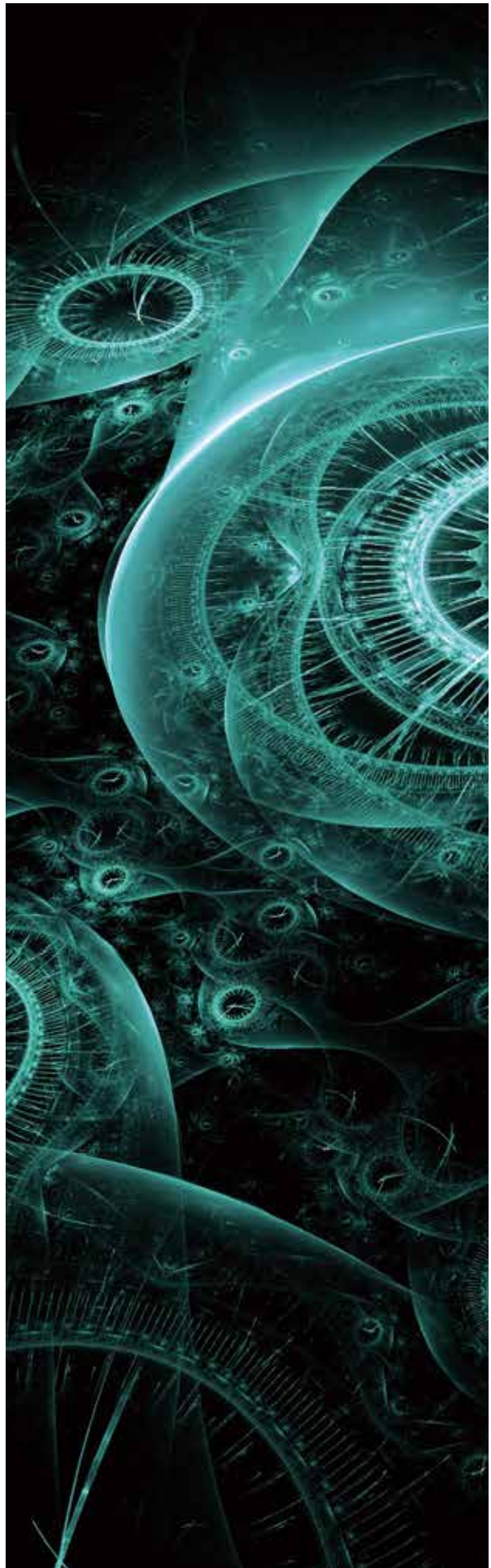


【図1-25】「非製造業」における「5年後」の課題の過去3年間の推移



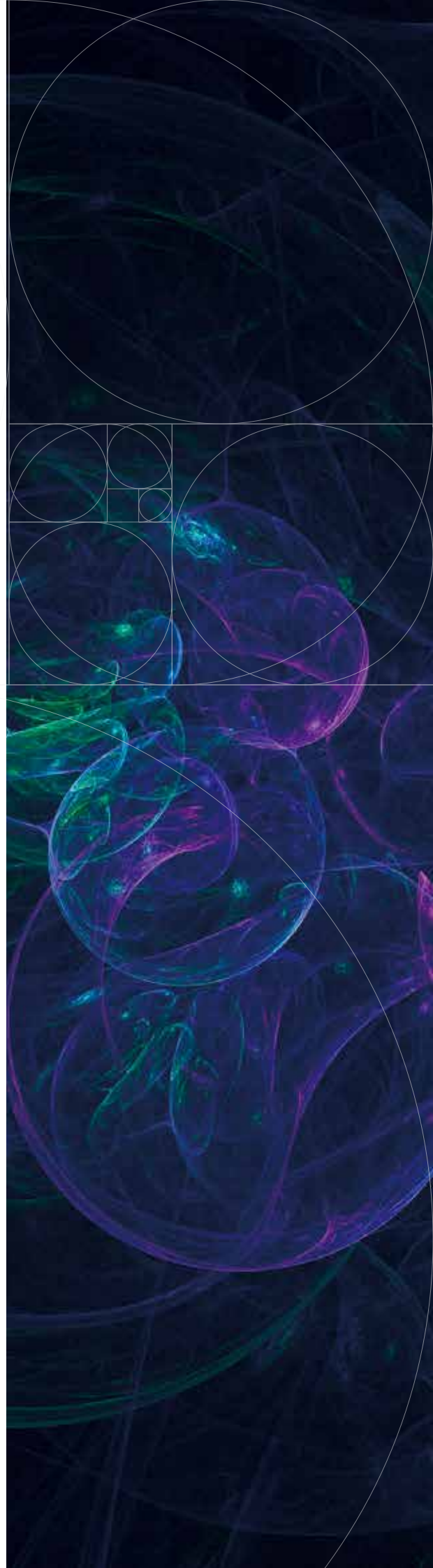
【図1-26】「5年後」の経営課題の製造業・非製造業の比較





Part II

**今年度の調査で
浮かびあがった
注目の経営課題**



01 SDGsの認知や取り組み広がる： 課題は一般社員への浸透

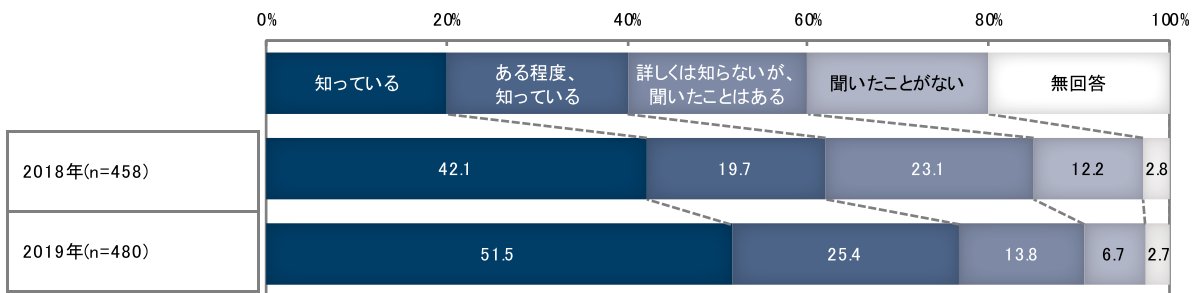
国連が提唱しているSDGsへの関心が高まっている。SDGs (Sustainable Development Goalsの略)は、2001年に国連により策定された「ミレニアム開発目標(MDGs)」の後継として、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された目標であるが、経団連においても、SDGsの達成に向けて、革新的な技術の活用により経済発展と社会的課題の解決の両立するコンセプトとして「Society 5.0」を提案するなど、産業界にとって非常に重要なテーマとなっている。

昨年に引き続き、今回の調査においても、このSDGsの認知状況を尋ねた。その結果、全体では「知っている」が51.5%、「ある程度、知っている」が25.4%となり、昨年と比べても産業界における認知が広がっていることが確認できた(【図2-1】)。

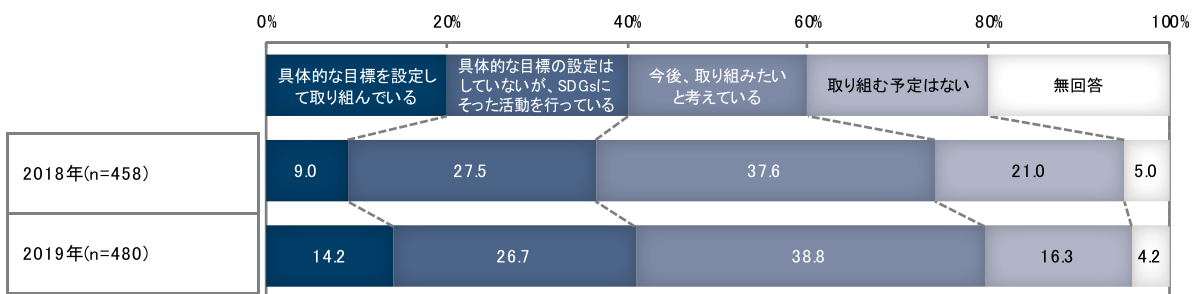
では、取り組み状況はどうなっているだろうか。全体としては、「具体的な目標を設定して取り組んでいる」が14.2%、「具体的な目標の設定はしていないが、SDGsにそった活動を行っている」が26.7%となり、昨年度に比べ、具体的な目標を設定して事業活動に移している企業がやや増えていることがうかがえる。また、「今後、取り組みたいと考えている」も回答した企業も38.8%に上った(【図2-2】)。

これを、従業員規模別に取り組み状況を見てみると、大手企業では、何がしかの活動を行っている企業が7割近くを占めている。中堅企業・中小企業の実績は大手企業と比べると、そこまで進んでいないようにも見えるが、昨年と比べると、着実に数字は伸びている。大手企業を筆頭に、産業界全体にSDGsに関する具体的な取り組みが広がっているようだ(【図2-3】)。

【図2-1】 SDGsの認知状況



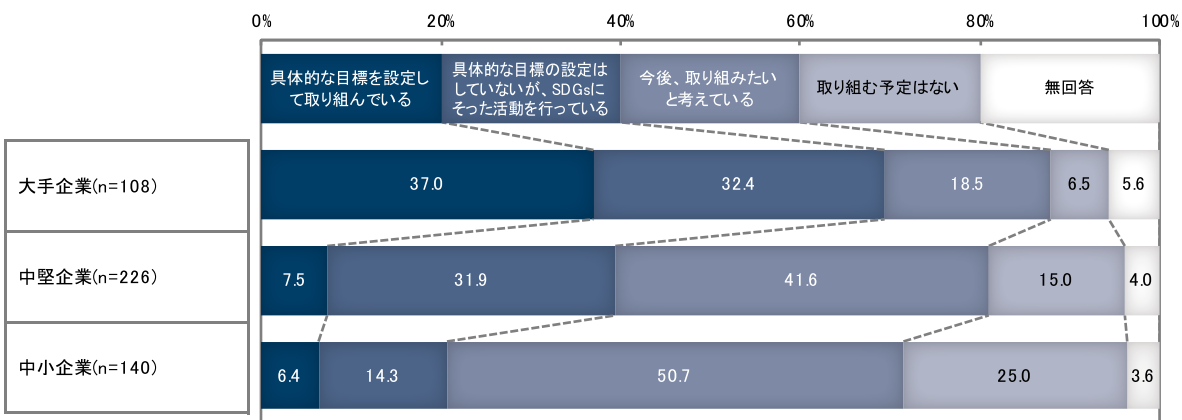
【図2-2】 SDGsが掲げるいずれかの目標への取り組み状況



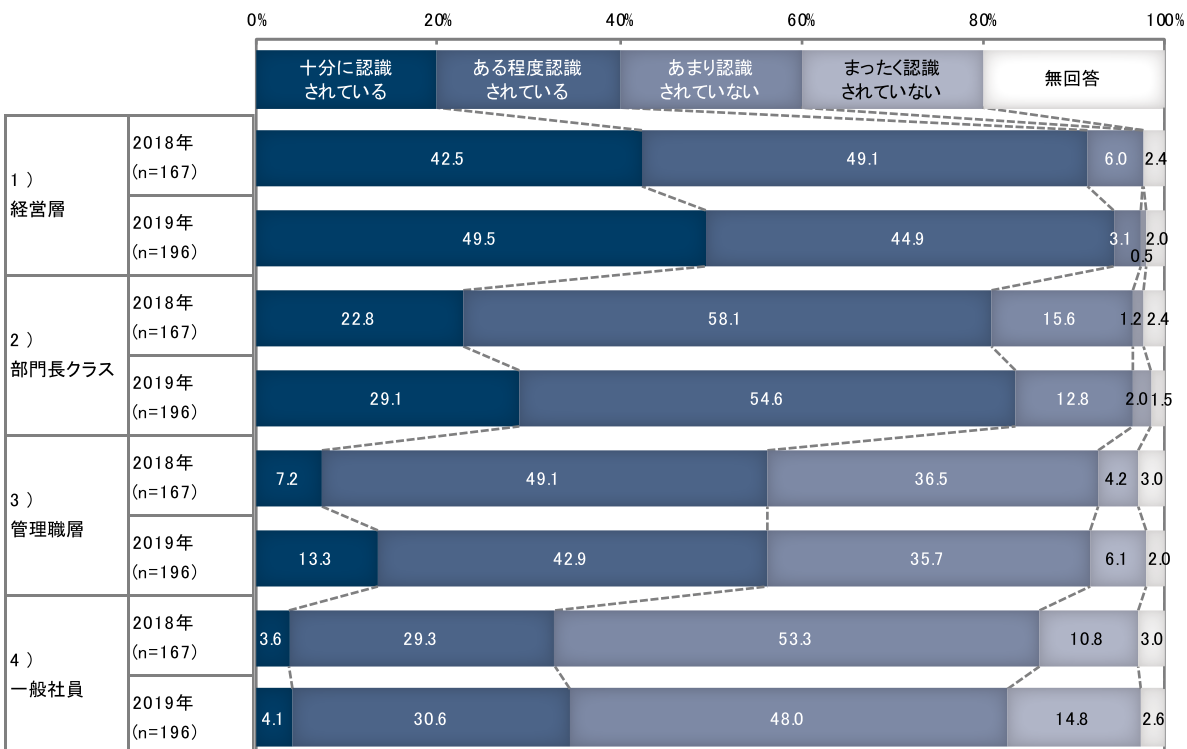
一方で、社内への浸透には課題が見られる。【図2-4】のとおり、自社で取り組んでいるSDGsに関する活動が、社内の各階層にどの程度、認識されているかを尋ねたところ、経営層や部門長クラスにはある程度以上は認識されており、その数値は昨年度よりも伸びている。しかし一般社員については、「あまり認識されていない」がほぼ半数を占め、「まったく認識されていない」にいたっては14.8%と、昨年度のスコアよりも増加した。これについては、大手・中堅企業の方が、一般社員の認識度が低いという傾向が見られている。

「5年後」の経営課題の結果からも「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」の重要性が年々増加していることがうかがえたが、経営層がイニシアティブをとり、現場の社員を巻き込みながら、SDGsに関する企業の取り組みを一層広げていくことが重要と言える。

【図2-3】SDGsが掲げるいずれかの目標への取り組み状況



【図2-4】自社で取り組んでいるSDGsに関する活動の認識状況



02 進むRPAの活用： 大手企業の約7割が導入

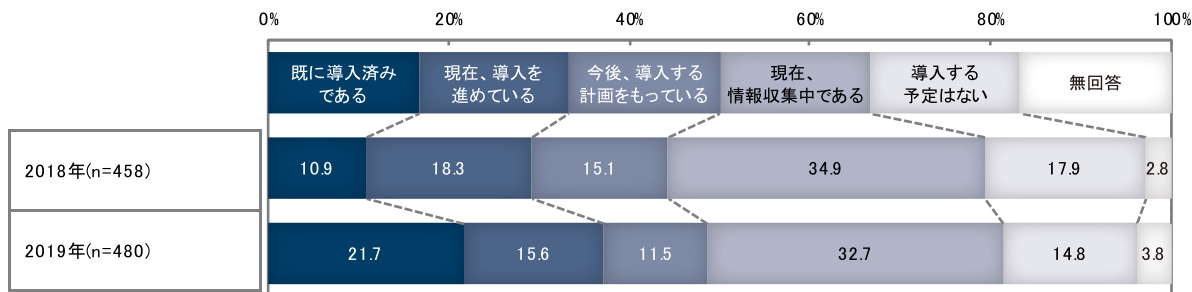
ビッグデータやAI(人工知能)、IoTあるいはロボティクスなど、様々なデジタル技術の活用が注目されているが、実際の活用状況はどうなっているだろうか。【図2-5】は、人手不足の中、生産性向上につながると注目されているRPAの活用状況について尋ねた。RPAとはRobotic Process Automationの略で、人工知能や機会学習を用いて、業務を効率化・自動化する仕組みである。

まず全体としては、「既に導入済みである」企業が21.7%と、昨年の10.9%から約2倍にスコアを伸ばした。また、「現在、導入を進めている」「今後、導入する計画を持っている」まで含めたRPAに対してポジティブに動いている企業は48.8%と、約半数となった。

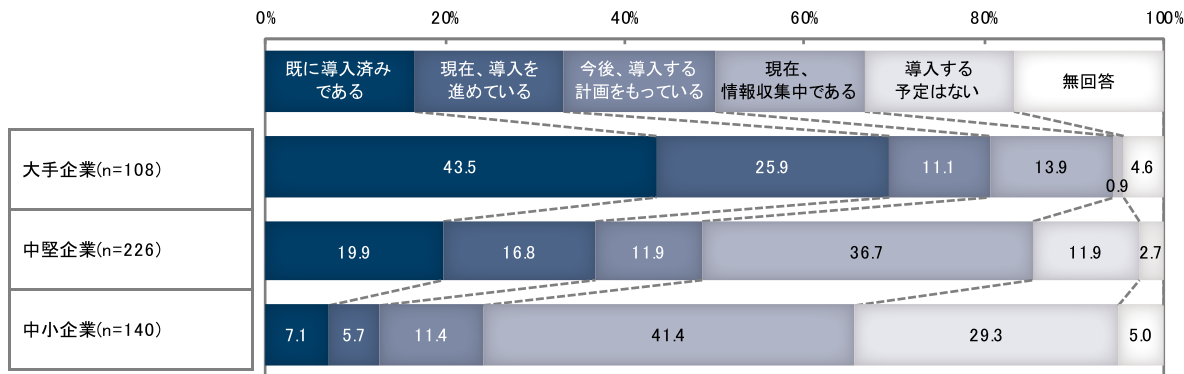
【図2-6】は、RPAの導入状況を従業員規模別に見た結果である。特に、大手企業においては、43.5%が「既に導入済み」と回答し、現在進行中までを含めると、導入している企業が約7割に上っていることがわかる。反対に、中小企業においては「現在、情報収集中である」が多数を占め、自社の業務内容に合ったRPAの情報収集に積極的な姿勢がうかがえる。

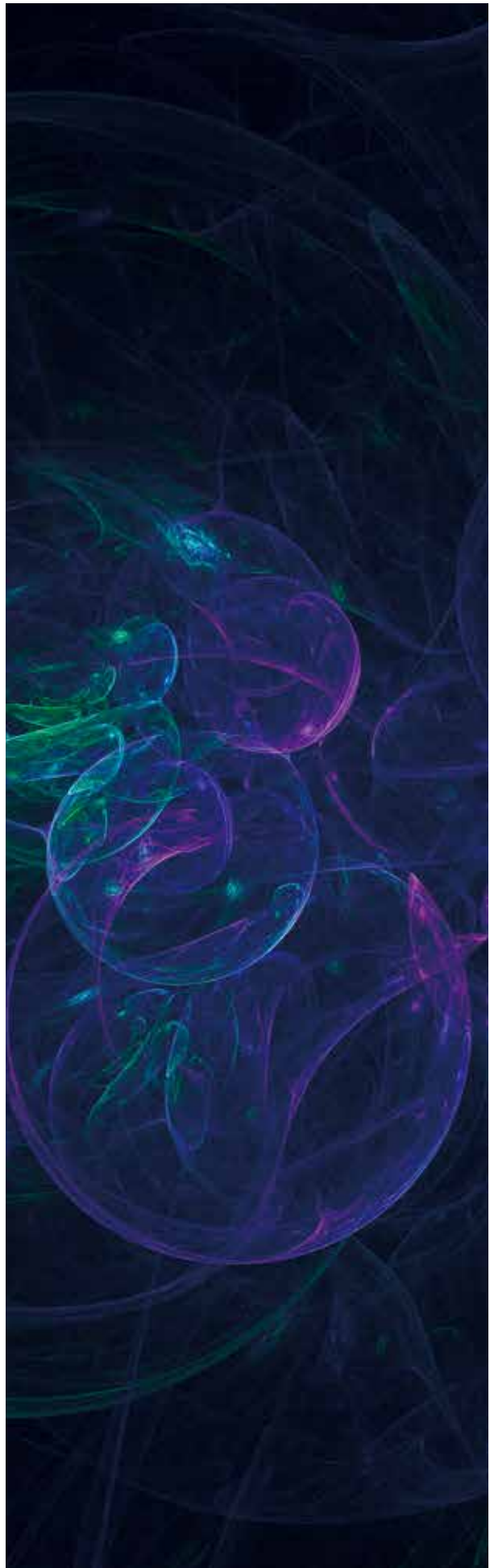
いずれにせよ、RPAの導入自体が目的になってしまうのではなく、その先にある生産性向上や業務効率化に向けた手段としての利用が求められている。

【図2-5】 生産性向上や業務効率化に向けた、RPAの導入状況



【図2-6】 生産性向上や業務効率化に向けた、RPAの導入状況（従業員規模別）





今年度の調査で浮かびあがった注目の経営課題

03 品質管理体制の強化： 6割以上の企業が現在取り組み中

品質に関する不正や不祥事が企業価値やイメージに大きな傷をつけてしまうケースが散見される中で、「ものづくり」の根幹をなす品質を向上する努力は、産業界全体にとってどの時代にも必要なことであろう。

今回の調査では、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、【図2-9】のとおり、「品質管理体制の強化」が計43.1%と最上位となった。昨年の調査でも同課題が最上位であったが、その際の34.9%から大きく重要度を増した形だ。

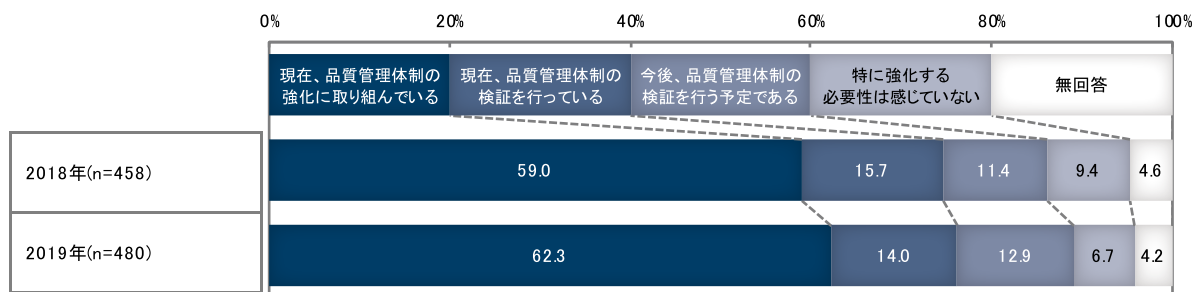
そこで、昨年度に続いて、今回の調査でも、社内の品質管理体制の強化の取り組み状況についても尋ねた。すると、【図2-7】の

とおり、6割以上の企業が「現在、品質管理体制の強化に取り組んでいる」と回答し、昨年からさらに傾向を強めた。産業界の多くの会社にとって、品質管理の強化がいかに重要な課題かが改めて確認できる。

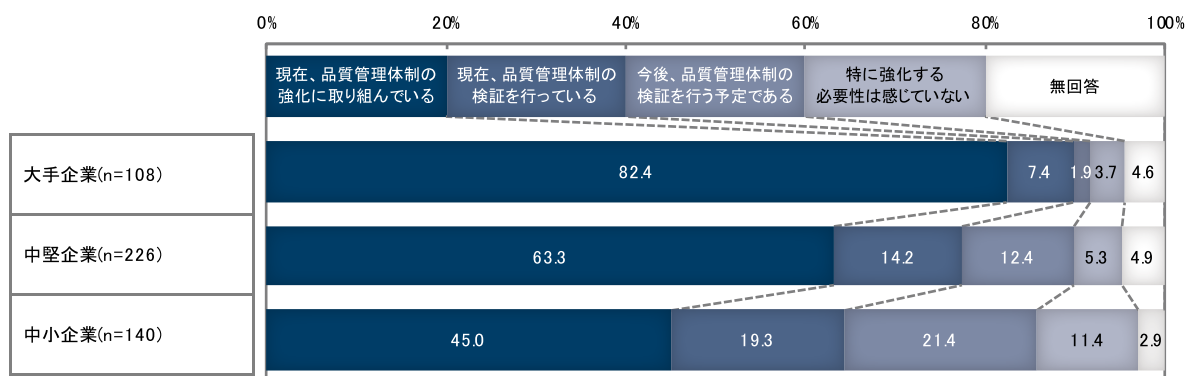
従業員規模別に見たのが【図2-8】であるが、特に大手企業においては8割以上の企業が「取り組んでいる」と回答した。

品質問題が起こる「その日」が来る前に、現在取り組んでいる強化内容が功を奏することが期待される。

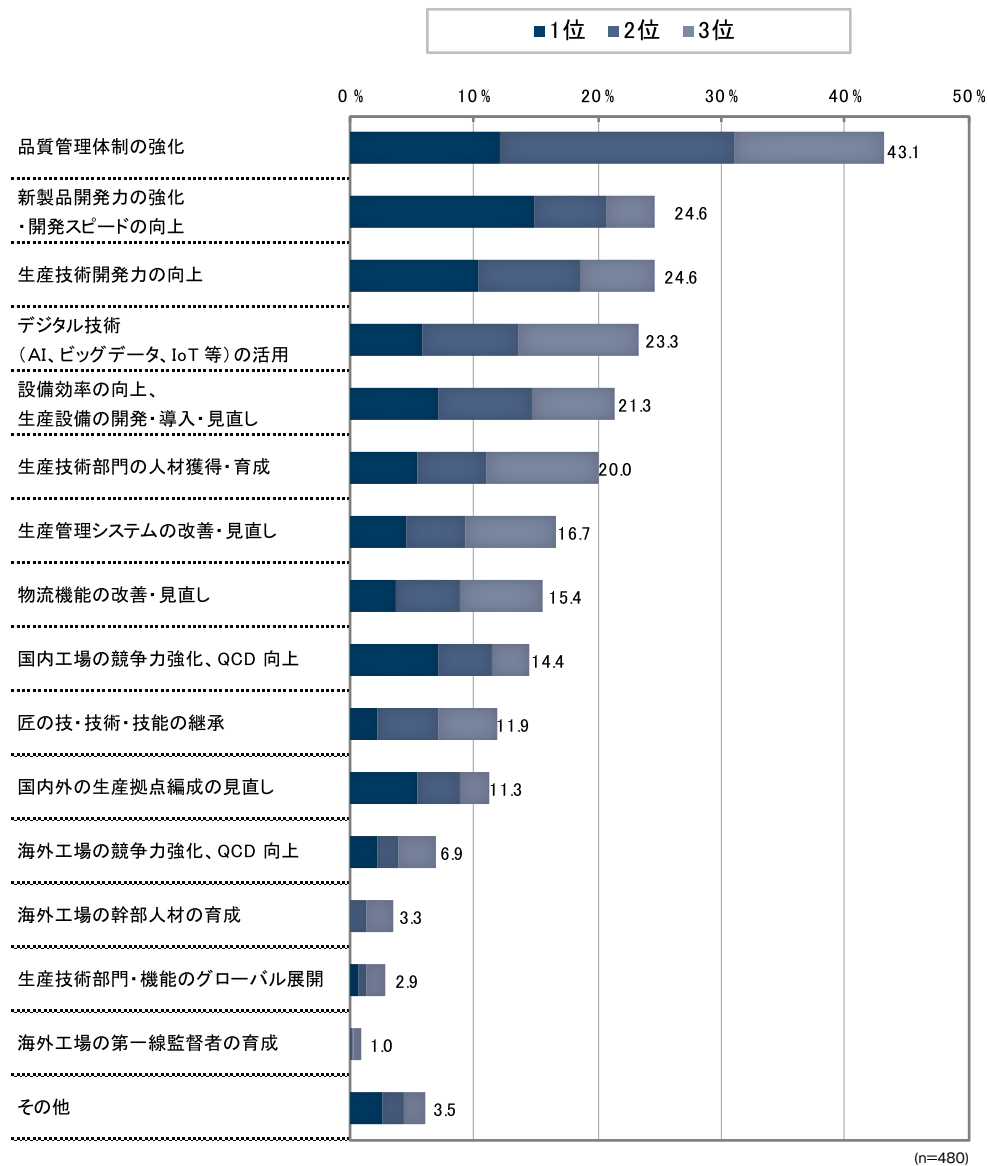
【図2-7】 社内の品質管理体制の強化の取り組み状況



【図2-8】 社内の品質管理体制の強化の取り組み状況（従業員規模別）



【図2-9】生産領域で重視している課題



※1 「1~3位の合計」でソート

04 目標管理制度(MBO)の効果は「ある程度」が多数

個人やグループの目標を管理する制度として多くの企業が導入しているのがMBO(Management by Objectives)であるが、その効用は果たしてどの程度あるのだろうか。今回の調査では、目標管理制度が社員の成長、組織の活性化、業績の向上に対してどの程度寄与しているかを尋ねた(【図2-10】)。

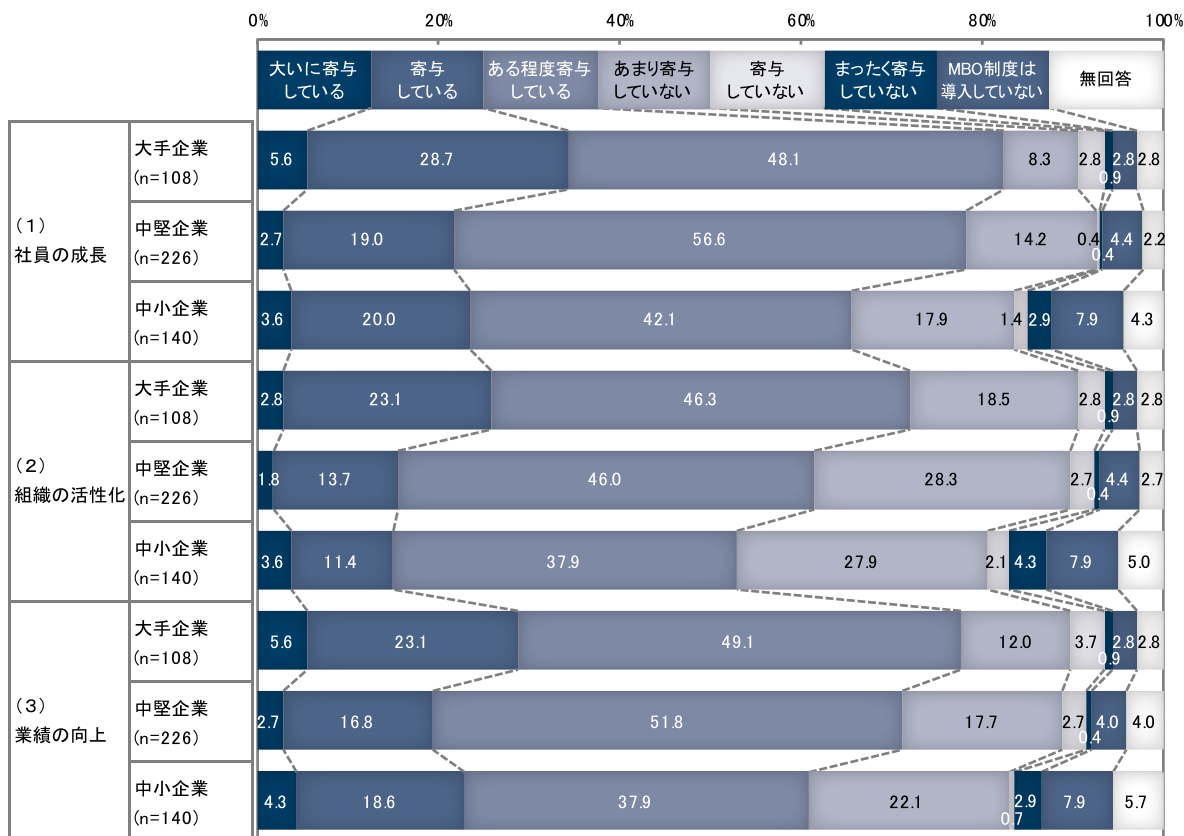
結果、従業員規模に関わらず、いずれの項目についても、「ある程度寄与している」の比率が高く、「大いに寄与している」は少数となっていることがわかる。MBOの本来の目的は、社員が主体的に目標を設定することによって、各自の意欲が高まり、組織としての成果にも結び付くというものであるが、その運用においては課題があるということが浮き彫りとなった。

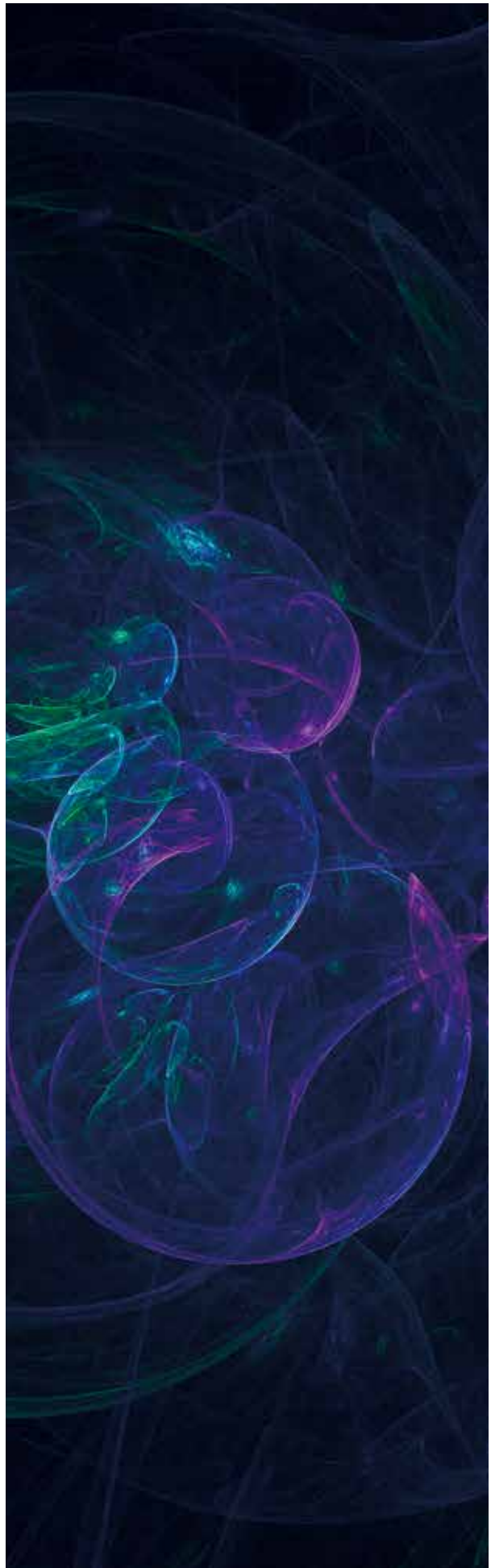
大手企業の方が、中堅企業・中小企業よりも「寄与している」割合が高いのは、上司と部下の面談が年に2回程度の業績査定のな

ものに形骸化していることを見直して、日常的に頻繁に対話を行う「1on1(ワン・オン・ワン/1対1)ミーティング」が導入されたり、あるいは、上司に対するコーチングやフィードバックスキルの研修が行われている成果が表れているのかもしれない。

また、業績向上との関係においては、個々人の目標と組織の目標の一貫性が問われることになるが、最近、「OKR(Objectives and Key Results)」が注目されているのは、このような課題認識が背景にあると考えられる。これは、組織の達成目標と主要成果指標を一人ひとりの目標・成果に展開していく方法であるが、この運用においても、組織が目指す目的や目標を上司が部下にしっかりと伝え、納得してもらうことが不可欠であり、やはり、コミュニケーションが重要ということになる。

【図2-10】 目標管理制度(MBO)の寄与状況(従業員規模別)





今年度の調査で浮かびあがった注目の経営課題

05 人材マネジメントのトレンド： 「キャリア採用」「雇用延長」が広がる

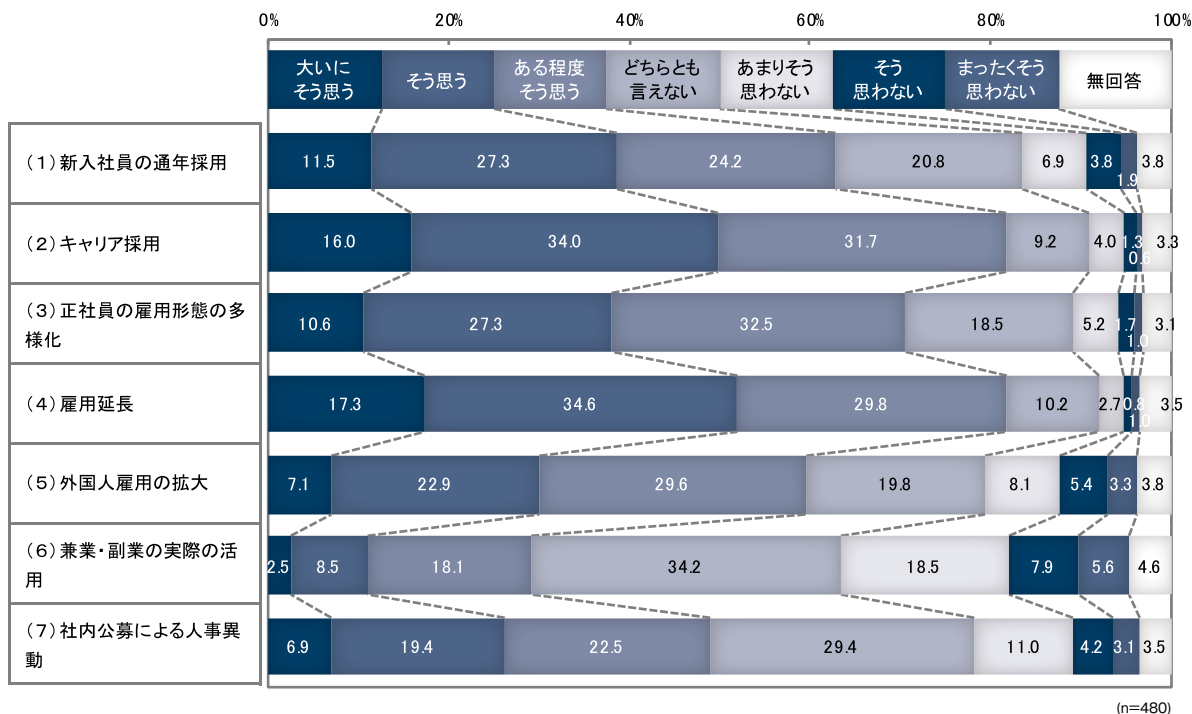
経団連と大学が新卒学生の通年採用拡大に合意したことや、外国人雇用の拡大、また社会人のリカレント教育など、人材マネジメントに関して様々なニュースを目にする機会が増えた。産業全体が、人材をどのようにマネジメントするかに強い関心があることがうかがえる。そこで、今回の調査ではいくつかのトピックスを提示し、その取り組みが今後2~3年のうちに広がるとするかを尋ねた。

全体として見ると、【図2-11】のとおり、「雇用延長」と「キャリア採用」について、「大いにそう思う」「そう思う」を合わせると5割に達し、比率が高くなっている。一方で、最近、関心の高まっている「兼業・副業の実際の活用」については、「どちらとも言えない」が34.2%と多数を占めており、労働時間の管理等、運用面での課題が影響しているものと思われる。

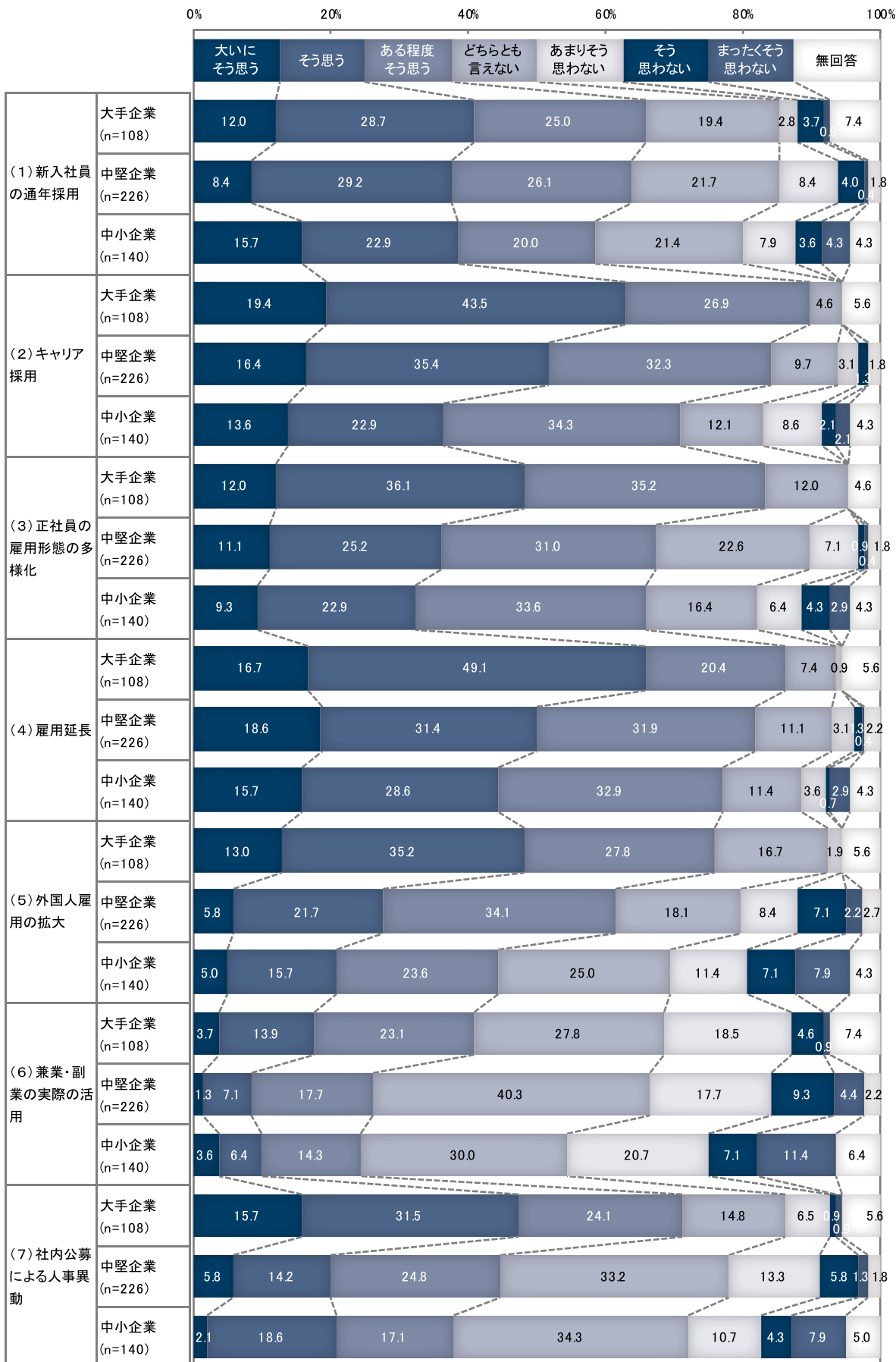
また、新入社員の通年採用については、「大いにそう思う」「そう思う」の合計が38.8%となっている。ITスキルなど高い専門性をもった人材や留学生等の採用においては通年型が期待される一方で、全体的な一括採用の見直しについては、まだ、検討が必要とされているということであろうか。

【図2-12】に示した従業員規模別の比較において注目したいのは、「社内公募による人事異動」だ。大手企業において、「大いにそう思う」「そう思う」の合計が47.2%となっている。これまでも、社内FA制度などを導入する企業は見られたが、技術の変化が激しくなり、より高度化していく中で、意欲のある優秀な人材に活躍の機会を増やしていくために、社内公募による自律的なキャリア形成の動きが広がっていくようだ。

【図2-11】 人材マネジメントの施策が今後2~3年で広がると思うか



【図2-12】 今後2~3年で広がる人事マネジメントに関する取り組み（従業員規模別）



今年度の調査で浮かびあがった注目の経営課題

Part III

事業構造改革の実現
組織の自己変革能力を
いかに高めるか



VUCA[※]とも言われるように、変化が激しく、先を見通すことが難しくなっている今日。

このような中で、企業が存立し続けるためには何が必要か。

最も強い者が生き残るのでもなく、

最も賢い者が生き延びるのでもない。

唯一生き残るのは変化できる者である。

これは、『種の起源』を著したチャールズ・ダーウィンが残したとされる言葉だ。

企業が経営環境の変化に適応していくためには、自らを変革していくことが求められる。

この経営課題調査においても、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が最重要課題の一つとして挙げられ続けている。

今回の調査では、事業構造改革を実現するためには何が必要かを特集テーマとして取り上げ、アンケート調査による分析、有識者や経営者へのインタビューを通じて、その道筋を探った。

※ 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。

01 調査分析の仮設

今回の調査・分析のフレームを構築するにあたっては、事業構造改革や組織能力構築に関する国内外の知見を参考にした。

まず、元慶応ビジネススクール教授で、日本ターンアラウンドマネジメント協会 代表理事である許斐義信氏から様々な示唆をいただいた。氏は、国内外とりわけ欧州において大きな事業再編を行った大手企業の経営トップ・幹部へのインタビューを行い、事業構造改革や技術経営に関する様々な研究を重ねてきた。自らも事業再生の専門家として多くの企業の再建を指導をされている。氏との数度にわたるディスカッションを通じて、企業が事業構造を構築

し、改革するうえでの様々な視点、改革を成功するための要件や阻害要因などにつき、事例を交えながら、ご知見をいただいた。

また、今回の調査では、事業構造改革を実現するためには、企業が自ら変化していくことができる能力を持つことが重要ではないかという発想から、ティースによる「ダイナミック・ケイパビリティ」の考え方を参照した。これは、企業が環境の変化を感知し、そこに新しいビジネスの機会を見出し、既存の知識、人材、資産、そして組織を運営するための通常能力（オーディナリー・ケイパビリティ）を再構成、再配置、再編成する能力のことを指す。具体的には、

①感知 (Sensing): 企業の経営陣が競争的状況を把握し、事業が直面する変化、機会や脅威を感知する能力、②捕捉 (Seizing): 機会を捕捉し、脅威をかわすように、必要に応じて既存の事業や資源、知識を大胆に再構成、再配置、再利用する能力、③変容 (Transforming): 持続的な競争優位を維持するために、企業内外の資産や知識をオーケストレーション(調和のとれた組織化)し、ビジネス・エコシステムを形成する能力の3つから構成されるとされている。

加えて、オライリーとタッシュマンによる「両利きの経営」も参照した。両利き (ambidexterity) とは、成熟事業 (既存の強みを有効活用できる分野) と新領域 (新しいことをするために既存の資源を使う分野) の両方で競争可能となることを意味している。効率性の向上によって既存の資産と組織能力を「深化 (exploitation)」しながら、新しい領域を「探索 (exploration)」するという考え方である。そして、両利きとなるためには、①戦略的意図、②経営陣の関与と支援、③両利きのアーキテクチャー (組織構造)、④探索と進化にまたがる「共通のアイデンティティ」の4つの要素が必要であるとし、それらの要として、経営者のリーダーシップの重要性を説いている。

その他にも、ハメルとブラハラードによる「コアコンピタンス経営」や、バーニーによる「リソース・ベースト・ビュー」なども参考にした。

以上の知見をもとに、今回の調査においては、事業構造改革を実現するためには、下記の4つの要素が必要であると整理した。

〈事業構造改革のカギとなる要素〉

- ① 未来や社会を探索・洞察し、青写真を描く
- ② 青写真を実現するための道筋を明確にする
- ③ 成長戦略に必要な競争優位の源泉・コアコンピタンスを特定し、構築・獲得する
- ④ リーダーシップを発揮し、組織を自律的な変容・成長へと導く

そのうえで、この仮説を検証するために、それぞれの要素に応じた設問を設定したうえで、回答企業480社の中から下記の2グループを抽出し、2つの企業群の傾向の違いを分析することにより、事業構造改革のカギを探った。

■ 事業構造改革成功企業(47社)

- 設立50年以上
- かつ、「経営環境や社会情勢の変化等に応じて、既存事業の構造改革ができてきたと感じるか」の問いに対して、「問題なくできてきた」「ある程度できてきた」と回答
- かつ、「新事業への進出を柔軟にできていると感じるか」の問いに対して、「問題なくできている」「ある程度できている」と回答
- かつ、「既存事業からの撤退の決断をどの程度できていると感じるか」の問いに対して、「問題なくできている」「ある程度できている」と回答

■ それ以外の企業(244社)

- 設立50年以上で、上記に当てはまらない企業 (上記の3つの設問のいずれかに対して、「あまりできていない」「できていない」と回答)

【参考文献】

『構造変革・成功の秘訣』

慶應ビジネススクール許斐義信研究室 編著 (NHK出版、2002年)

『競争力強化の戦略』

許斐義信 (PHP研究所、2010年)

『これからの日本的経営』

土屋守章 / 許斐義信 (NHK出版、1995年)

『ダイナミック・ケイバリティ戦略』

デビッド・J・ティース (ダイヤモンド社、2013年)

『ダイナミック・ケイバリティの戦略経営論』

菊澤研宗 編著 (中央経済社、2018年)

『成功する日本企業には「共通の本質」がある ダイナミックケイバリティの経営学』

菊澤研宗 (朝日新聞出版、2019年)

『両利きの経営』

チャールズ・A・オライリー / マイケル・L・タッシュマン (東洋経済新報社、2019年)

『コア・コンピタンス経営』

ゲリー・ハメル / C・K・ブラハラード (日本経済新聞社、1995年)

『資源ベースの経営戦略論』

デビッド・J・コリス / シンシア・A・モンゴメリー (東洋経済新報社、2004年)

02 事業構造改革のカギとなる要素

1. 未来や社会を探索・洞察し、青写真を描く

事業構造改革を実現するための一つのキは、「未来や社会を探索・洞察し、青写真を描く」ことだ。自社を取り巻く日々の経営環境の変化に対する現象対応に追われるのではなく、大局的に事業構造を変革していくためには、時代の潮流を洞察し、その中で自社の事業をどうしていくかの構想、すなわち青写真が必要となる。

まず、「将来の全社的な事業構造をどうしていきたいかについての青写真を描いているか」を尋ねたところ、【図3-1】のとおり、事業構造改革成功企業群の方が、「具体的に描いている」との回答が7割を上回った（「ある程度」含む。以下同様）。一方で、それ以外の企業群では、約5割は「具体的に描いていない」と答えている。

そして、「将来の事業構造の検討に必要な情報を、どの程度得られているか」については、【図3-2】のとおり、成功企業群では9割近くが「得られている」と答えているのに対し、それ以外の企業群では、「得られていない」が4割となっている。

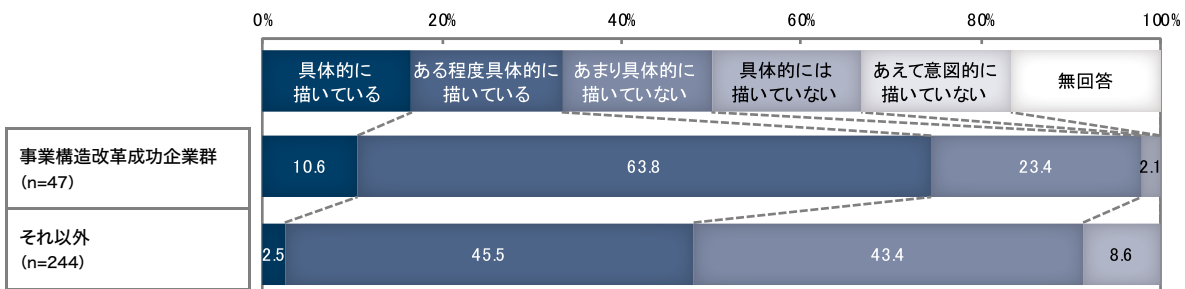
ちなみに、具体的にどのような情報を収集しているかを比較すると、【図3-3】のとおり、成功企業群では「技術動向」「競合相手」「グローバルな産業構造の変化」を重視する比率が高くなっているのに対し、それ以外の企業群は「人口動態」「国内の政策動向」が高くなっている。

さらに、「経営会議等において、将来の全社的な事業構造の在り方について議論をする頻度」を尋ねたところ、大きな違いが見られた。【図3-4】のとおり、成功企業群では「頻繁に議論をしている」が27.7%、「頻繁ではないが集中的に議論している」が40.4%であったのに対し、それ以外の企業群では「ときどき議論している」が44.3%と多数を占めた。「あまり議論をしていない」も21.3%あった。

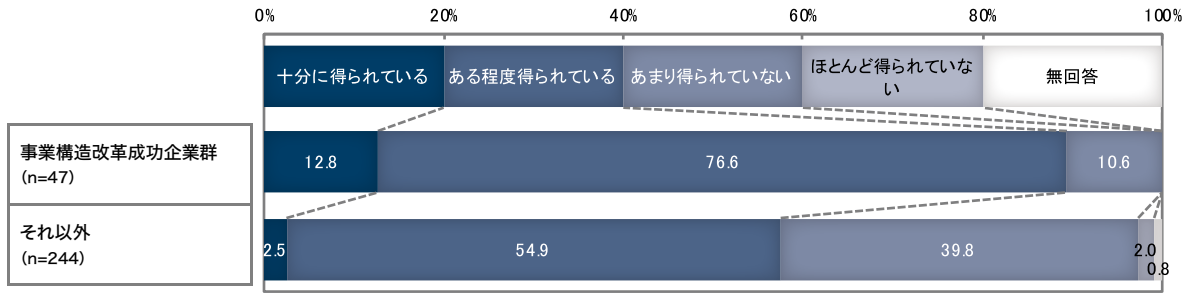
今回の調査では、事業構造改革の事例として、シーメンス日本法人のCEOである藤田研一氏にインタビューを行っているが、シーメンスでは、世界中から情報を集め、数十年先までの社会や技術のメガトレンドを洞察し、「ピクチャー・オブ・フューチャー」としてまとめ、それをもとに事業変革を実行している（インタビュー内容は66ページ）。また、今回の調査研究にご協力をいただいた許斐氏が欧州の大手化学メーカーを訪問し、役員会議室を案内された際、将来において自社の事業に影響を及ぼす様々なシナリオと、それらへの対応策が壁一面に書かれているのを目にしたそうだ。

もちろん、日々の様々な事象に対応しなければ、ビジネスの足元が揺らいでしまう。しかし、前提としている社会や市場、産業構造が大きく変わりつつある今、世界中の様々な情報を探索し、深く洞察することによって、自社のありたい姿、目指す方向、すなわち青写真を具体的に描くことが経営チームの重要な責務であろう。

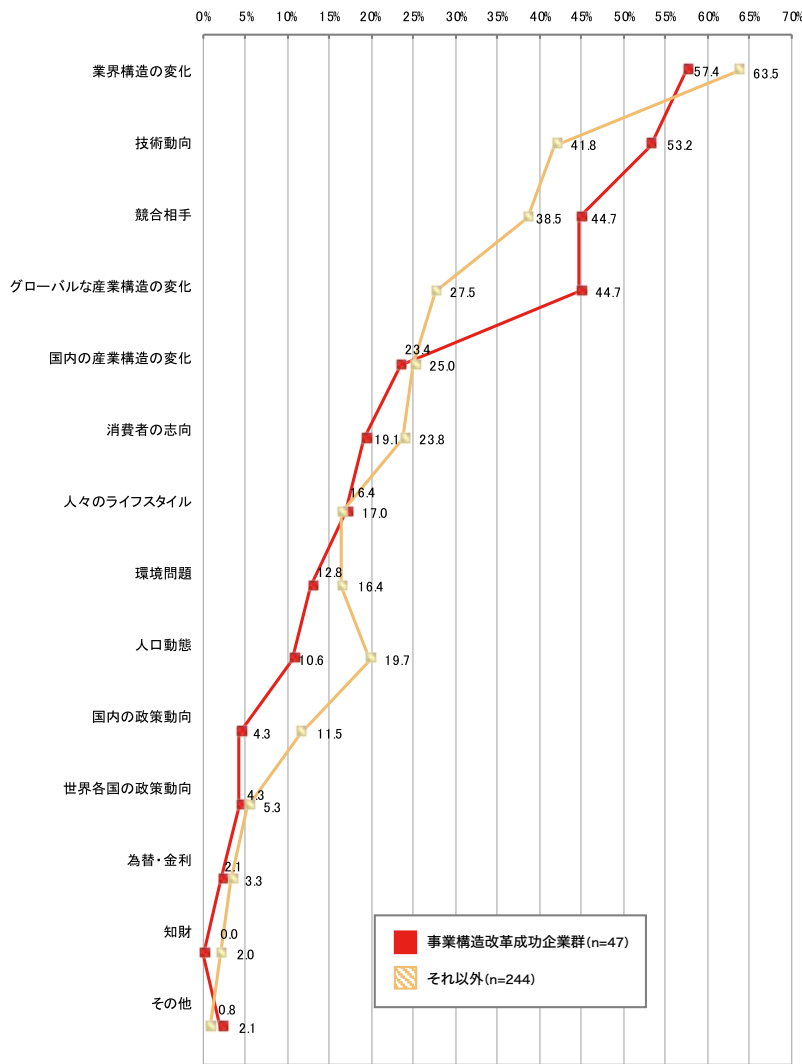
【図3-1】 将来の事業構造の青写真を描いているか



【図3-2】 事業構造の検討に必要な情報を得られているか

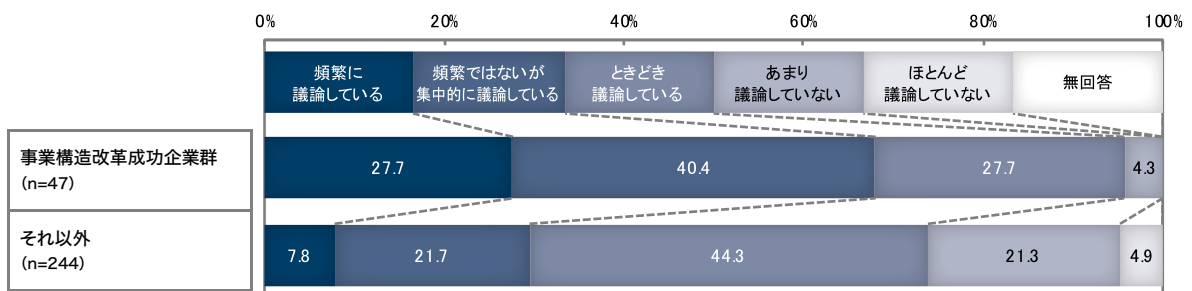


【図3-3】 どのような情報を収集しているか



事業構造改革の実現
— 組織の自己変革能力をいかに高めるか —

【図3-4】 経営会議等において、将来の事業構造のあり方について議論しているか



2.青写真を実現するための道筋を明確にする

自社が目指す青写真を描いても、どうやってそれを達成するか
の道筋、すなわち成長戦略が明確でなければ、絵にかいた餅に終
わってしまうだろう。

そこで、「将来の全社的な事業構造のありたい姿を実現するた
めの道筋が明確になっているか」を尋ねたところ、【図3-5】のと
おり、事業構造改革成功企業群では、「明確である」（極めて～ある
程度の合計）が83.0%であるのに対して、それ以外の企業群では、
「明確ではない」（あまり～まったくの合計）が47.6%であった。

また、青写真を実現するための全社的な戦略と、それを構成す
る個別事業の戦略が整合し、連動していることが重要であろう。
【図3-6】のとおり、成功企業群では、「十分に連動している」が
21.3%、「ある程度連動している」が66.6%であるのに対し、それ
以外の企業群では、それぞれ6.6%、50.4%となり、改革ができて
いる企業の方が連動している比率が高い結果が見られた。

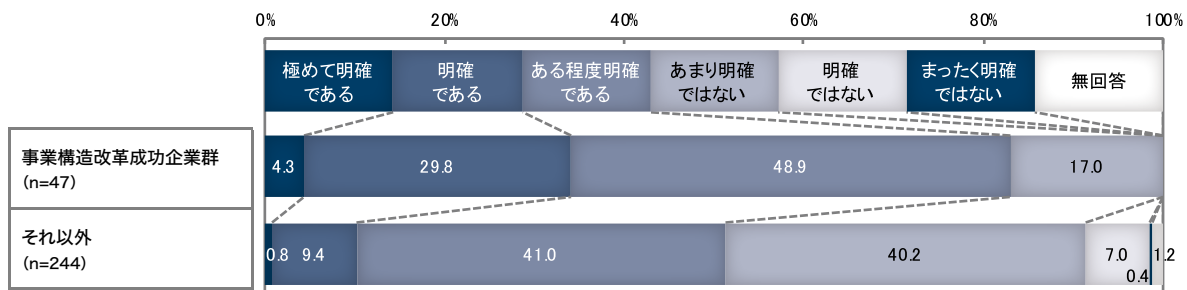
各事業部の主体性も必要であるが、限られたリソースを効果的
に組み合わせ、かつ、それぞれの事業の強みを生かしあうため
には、全体戦略と個別事業戦略の連動を図ることが重要となる。

そして、成長戦略を決定するのは、もちろん、経営チームの役割
であるが、戦略立案を支える本社スタッフや事業部門との連携も
重要となろう。

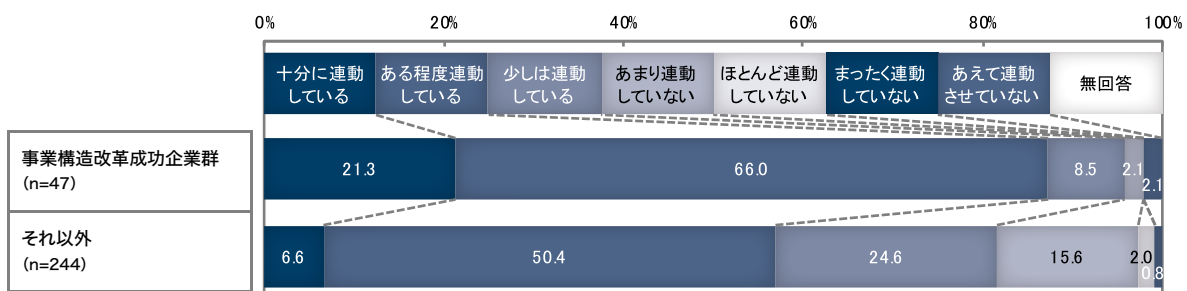
【図3-7】は、各部門が「成長戦略の立案に効果的に貢献してい
るか」を尋ねた結果を示しているが、ご覧のとおり、成功企業群で
は、「経営企画部門」「各事業部門」が「十分に貢献している」比率
が、それ以外の企業群よりも高い傾向が見られた。

経営チームが優秀なスタッフの能力を活用し、各事業部門を巻
き込みながら成長戦略を描くことは、4つ目の要素であるリーダ
ーシップに関わることであり、後段でさらに掘り下げていくこと
にしたい。

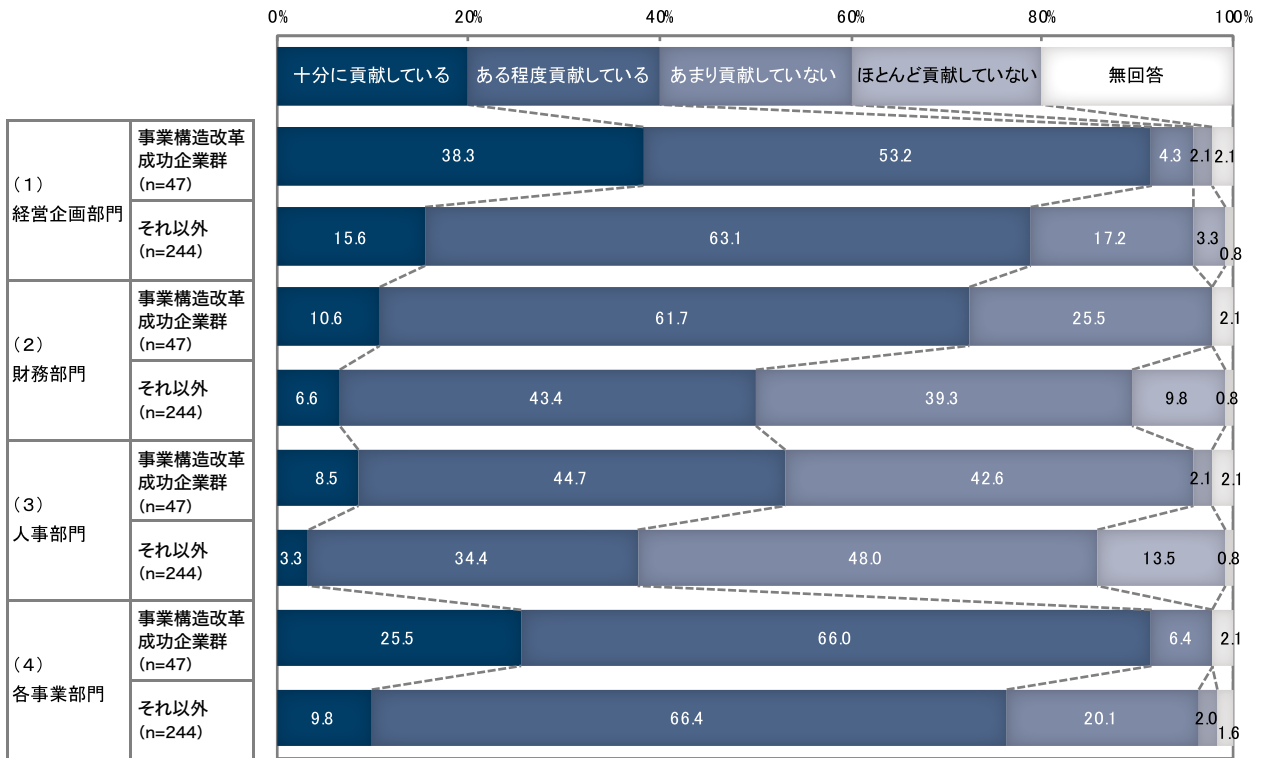
【図3-5】 事業構造のありたい姿を実現するための道筋は明確か



【図3-6】 青写真を実現するための全社戦略と個別事業戦略は連動がとれているか



【図3-7】 各部門は成長戦略の立案に貢献しているか



事業構造改革の実現
— 組織の自己変革能力をいかに高めるか —

3.成長戦略に必要な競争優位の源泉・コアコンピタンスを特定し、構築・獲得する

成長戦略を具現化するためには、それを実行するために、どのような組織能力が必要であるかを特定し、構築・獲得しなければならない。

【図3-8】は、「成長戦略を実現するうえで必要な競争優位の源泉やコアコンピタンスを特定できているか」を尋ねた結果を示している。事業構造改革成功企業群では、「特定できている」が29.8%、「ある程度特定できている」が59.6%であるのに対して、それ以外の企業群では、それぞれ7.8%、67.6%となっており、「あまり特定できていない」も22.5%あった。

そして、「現状の自社の技術や組織能力が、成長戦略を実現するうえで、十分に揃っているか」を尋ねると、【図3-9】のとおり、成功企業群では「揃っている」（ある程度も含む。以下同様）が半数を超えているのに対し、それ以外の企業群では、「不足している」が約7割となっている。

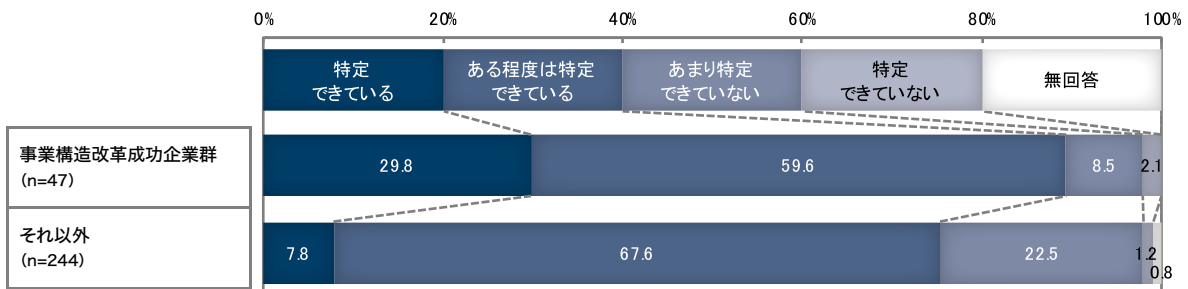
それでは、いかにして、必要な組織能力を揃えるのか、「競争優位の源泉やコアコンピタンスを構築・獲得するための施策が明確になっているか」を聞いたところ、【図3-10】のとおり、成功企業群では、「明確になっている」が8割近くに達しているのに対し、それ以外の企業群では、半数に留まっているという結果が見られた。

また、これに関連して、「成長戦略と連動させて組織のデザインができていないか」「成長戦略を実現していくために、どのような技術の開発が必要となるかが明確になっているか」という設問についても、【図3-11】【図3-12】のとおり、いずれも成功企業の方が肯定的な回答の比率が高かった。

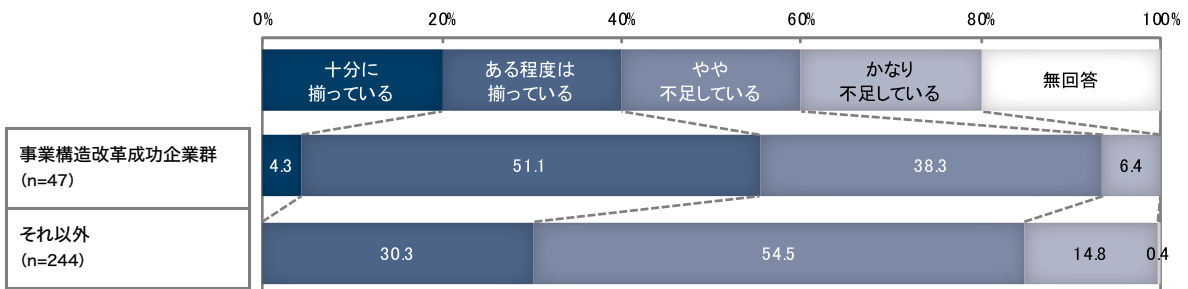
以上、ここでは、事業構造改革を実行するための3つ目の要素として、成長戦略を実現するために必要な技術や組織能力などの競争優位の源泉、コアコンピタンスを構築・獲得することの重要性を確認した。

これまで見てきた「青写真」と「成長戦略」の2つの要素とともに、それを実行するため技術や組織能力をつくりあげること。これらを一貫させることが不可欠となる。

【図3-8】 成長戦略に必要な競争優位の源泉やコアコンピタンスを特定できているか

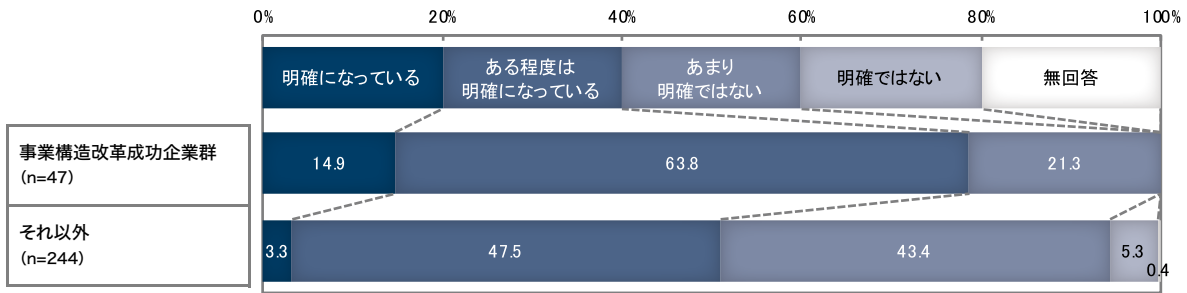


【図3-9】 成長戦略を実現するための技術や組織能力は揃っているか

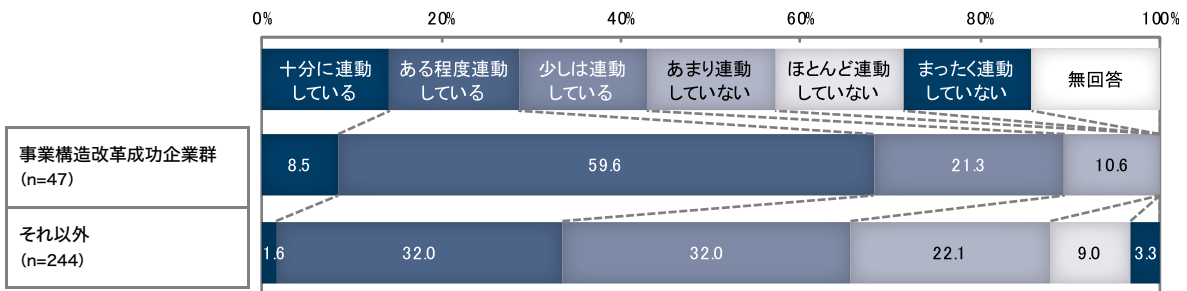


事業構造改革の実現
— 組織の自己変革能力をいかに高めるか —

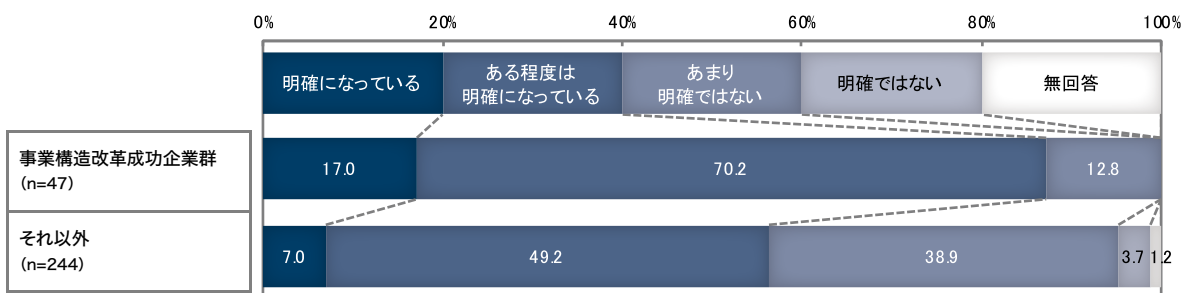
【図3-10】 競争優位の源泉やコアコンピタンスを獲得するための施策は明確か



【図3-11】 成長戦略と連動させて組織のデザインができているか



【図3-12】 成長戦略を実現するためにどのような技術が必要かが明確になっているか



4. リーダーシップを発揮し、組織を自律的な変容・成長へと導く

先述のとおり、今回の調査の設計に際しては、「両利きの経営」の考え方も参照した。既存の強みを有効活用できる分野を「深化」することと、既存の資源も使いながら新しい領域を「探索」することを両立するために、経営者のリーダーシップが重要であるとされている。

とりわけ、新領域を探索するためには、社会情勢の変化を感知し、組織が自律的に変容していくことが必要であり、その意味では、やはり「ダイナミック・ケイパビリティ」を備えなければならないということだろう。

これに関して、「経営環境や社会情勢の変化に対して、どの程度適応できているか」を尋ねたところ、【図3-13】のとおり、事業構造改革成功企業群の方が、「適応できている」と回答した比率が高い結果が見られている。

今回の調査では、このように組織が自律に変容するためには、経営者や経営幹部のリーダーシップが重要であろうということを事業構造改革を実現するための第4のカギとして仮説を立て、①経営者のコミットメント、②目的・意図の共有、③自律性の支援、④社会感度の醸成 の4つの視点から組織の傾向を分析した。具体的には、それぞれの視点ごとに5つの設問を設け、「かなり当てはまる」を6点、「ほとんど当てはまらない」を1点として回答いただき、事業構造改革成功企業群とそれ以外の企業群の平均点を算出し、比較した。

その結果が、【図3-14】であるが、ご覧の通り、すべての設問について、成功企業群の方がスコアが高かったが、特に、「将来の事

業の方向性や戦略的意図は、社員に十分に伝わっている」、「経営者は、社内に対して効果的にメッセージを発信できている」、「上司は、会社の方向性や戦略的意図と、自部門の役割との関係を適切に部下に説明している」の項目について、両者の差異が大きかった。事業を大きく変革していくことは経営者の役割であろうが、その実行にあたっては、その方向性や目的、意図を社員に適切に共有していくことが重要である。

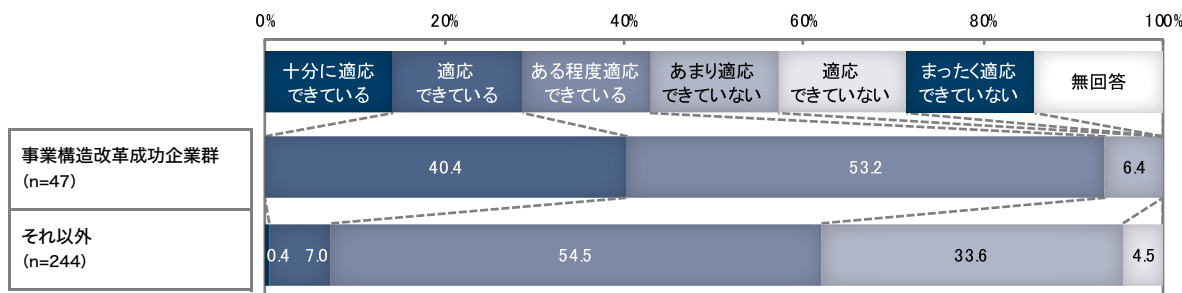
また、「経営会議では、他の役員の方野に対しても、率直に意見を言い合っている」の項目も、差異が大きかった。役員には経営チームのメンバーとして、経営全体に対してコミットすることが求められる。

自律性の支援に関する項目については、「社員は新しいアイデアを活発に出している」の差異が特に大きかった。これに関しては、「15%カルチャー」や「ブートレッキング」など、社員の自発的な取り組みによって、連続的にイノベーションを行っている米国スリーエム社が有名であるが、今回の調査の一環として行ったスリーエムジャパン執行役員の久保孝俊氏へのインタビュー内容を参照されたい。

さらに、社会感度の醸成に関する項目では、「経営幹部や管理職は、社会の変化に対して敏感である」の差異が大きかったことも注目すべきであろう。

日本能率協会では、組織の社会性、個人の成長、組織の活性化を同時実現することで、新しい価値を生み出すことできるという「KAIKA」という経営の考え方を提唱している。組織の社会性を高めるためには、経営者自らが、社会の変化に対して敏感であることが重要となる。

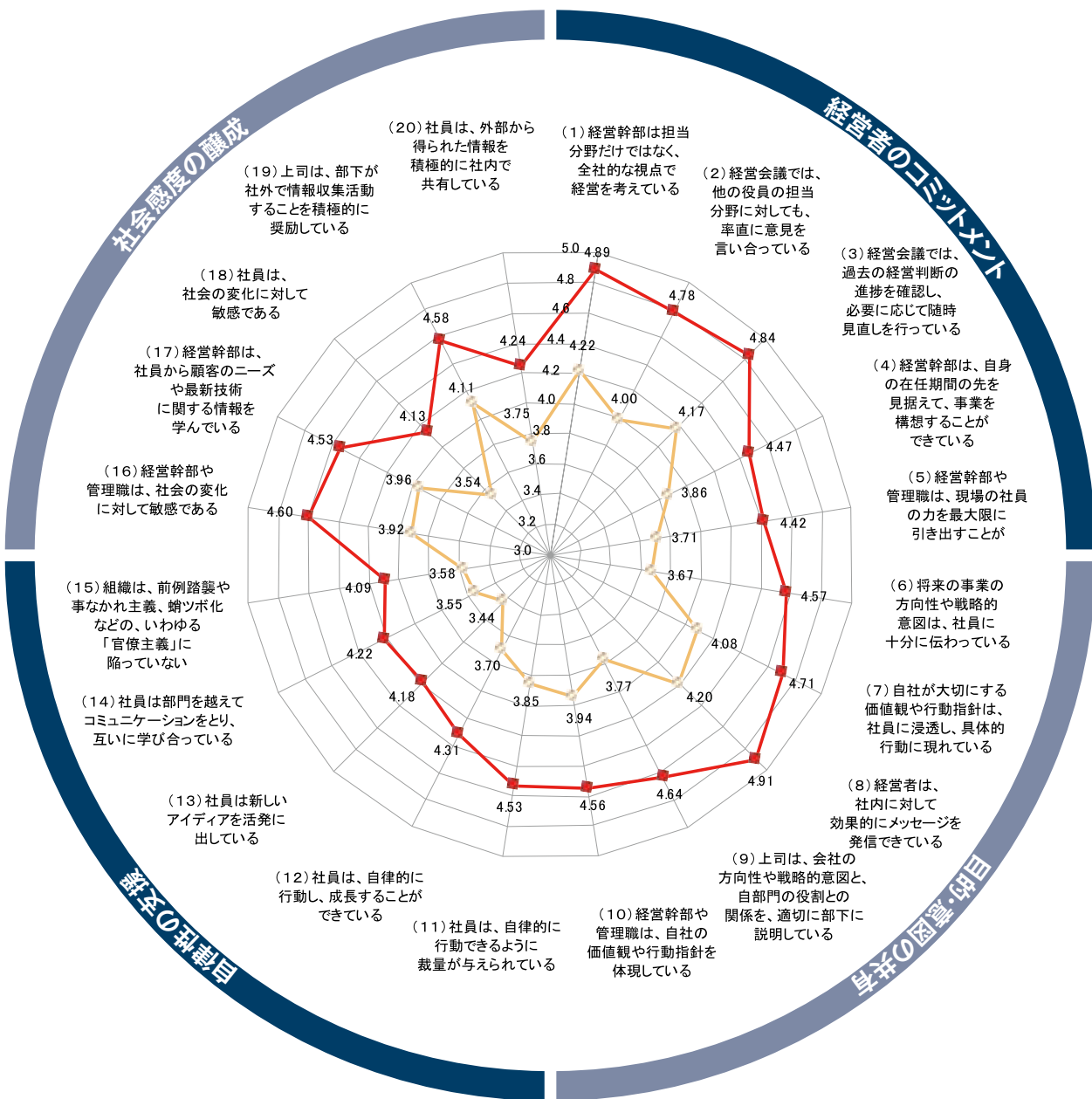
【図3-13】 経営環境や社会情勢の変化に適応できているか



以上、ここでは、事業構造改革を実現するうえで、組織が自律的に変容・成長するためのリーダーシップの役割について分析した。企業の組織風土やカルチャーは、日々の社員の行動の積み重ねであり、簡単に構築できるものでもない。しかし、変化に対応し、事業

構造改革を実現していくうえで、自律的な組織風土づくりが重要であり、その実現のために経営者として何を為すべきかを、あらためて問い直すことが必要ではないだろうか。

【図3-14】 経営者の行動や組織風土の比較



※それぞれの設問ごとに「かなり当てはまる」を6点、「ほとんど当てはまらない」を1点として平均点を算出

事業構造改革の実現
— 組織の自己変革能力をいかに高めるか —

03 まとめ～組織の自己変革能力を高めるために

今回の調査では、事業構造改革の実現をテーマに設定し、調査分析を行った。アンケートの回答結果からは、調査の仮説として設定した4つの要素が、事業構造改革企業に当てはまっていることが確認できた。

〈事業構造改革のカギとなる要素〉

- ① 未来や社会を探索・洞察し、青写真を描く
- ② 青写真を実現するための道筋を明確にする
- ③ 成長戦略に必要な競争優位の源泉・コアコンピタンスを特定し、構築・獲得する
- ④ リーダーシップを発揮し、組織を自律的な変容・成長へと導く

「企業の寿命30年説」と言われることもあるが、決して、変化するつもりが無いわけではなく、全ての経営者は何とか経営環境の変化に適応し、変革していきたいと考えているはずだ。

今回の調査でも、「事業構造を変える必要があると感じている

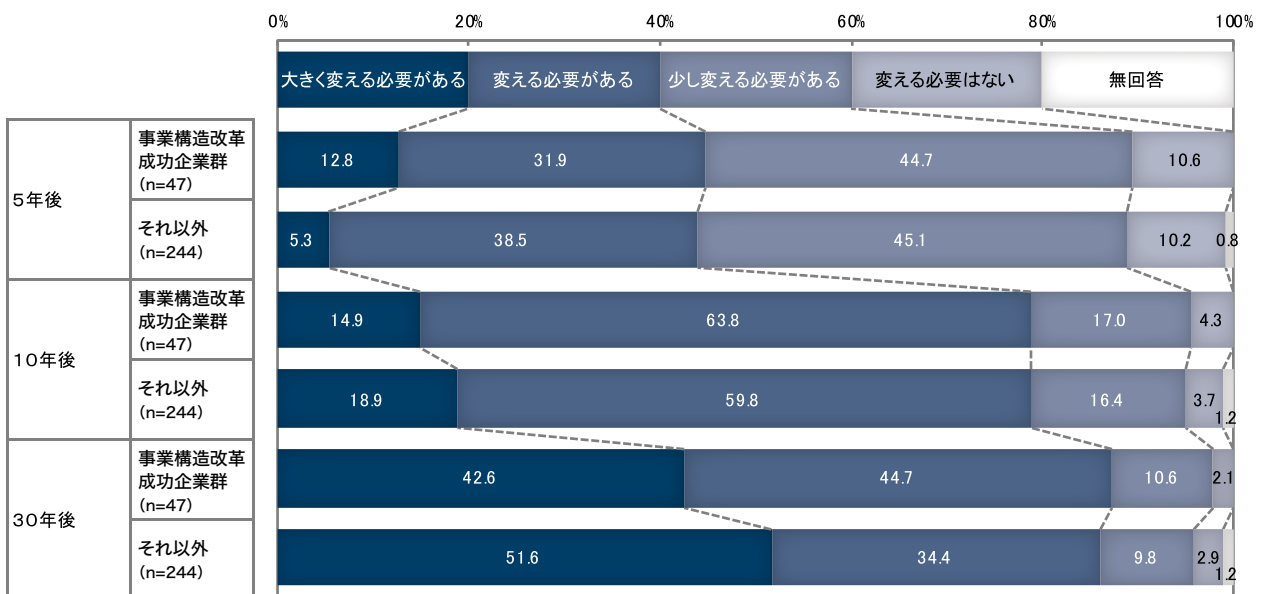
か」を尋ねているが、【図3-15】のとおり、事業構造改革成功企業群もそれ以外の企業群も、「変える必要がある」と感じている。30年後に向けては、むしろ、それ以外の企業群の方が、「大きく変える必要がある」と答えた比率が高かった。

一方で、「意志あるところに道は開ける」というが、事業構造改革については、意志をもつだけでは実現できない。そのための青写真、道筋を描き、その実現に必要な組織能力を獲得し、リーダーシップを発揮することが必要だ。

まさに、今回の調査にあたって参照した「ダイナミック・ケイパビリティ」、すなわち、事業が直面する変化を感知し、機会を捕捉して、必要に応じて既存の事業や資源、知識を再構成、再配置、再利用しながら、事業構成や組織を変容させて、企業内外の資産や知識をオーケストレーション（調和のとれた組織化）するという、自己変革能力をもつことが重要となる。

社会や技術が大きく変化しつつある中において、企業のかじ取りを担う経営者の役割が、あらためて問われていると言えるだろう。

【図3-15】 事業構造を変える必要を感じているか





事業構造改革の実現
— 組織の自己変革能力をいかに高めるか —

特別インタビュー

シーメンスにおける事業構造改革

170年以上の歴史をもち、創業以来、欧州を代表するメーカーとして、新たな技術、事業を生み出し、産業革命を具現化してきたシーメンス。近年では、電化や自動化、デジタル化分野に注力するなど、これまで事業構成を大きく変革し続けてきた。

いかにしてシーメンスは、時代のメガトレンドを捉え、事業を構想し、構造改革を実行してきたか。

同社の日本法人であるシーメンス株式会社の代表取締役社長兼CEOである藤田研一氏に、お話を伺いました。

【聞き手】日本能率協会 KAIIKA研究所 近田高志

過去10数年で 事業の約半分を組み替え

—シーメンスにおける事業構造改革の経緯について、お聞かせください。

シーメンスは、1847年に発明家であるヴェルナー・フォン・シーメンスが創業した会社です。本社はミュンヘンとベルリンにありますが、各事業の本部機能は別の都市にもあり、また、M&Aによって事業が広がる中で、拠点や工場も各国に分散しています。EUでできたことにより、「欧州」とひとくくりに見られがちですが、様々な言語、文化が存在する中でビジネスをしています。現在は全世界で約38万人の従業員が働いています。

創業時の電信機や世界初の電気鉄道をはじめとし、発電・送電機器、電子自動化装置、MRIなど、これまで時代に先駆けた技術を開発し、事業変革を続けてきました。シーメンスの創業からの172年は、産業革命を具現化するイノベーションの歴史であったとも言えるでしょう。

10数年前からは、Electrification（電化）、Automation（自動

化）、Digitalization（デジタル化）を成長市場と位置付け、中でも最も大きな成長を見込む産業であるデジタル化分野に注力しています。ソフトウェア企業の買収等、過去10年間で100億ドルを超える投資を行ってきました。一方で、ノンコア（非中核）事業については、売却等によるダイベストメントを行い、結果として、過去10数年で事業の半分が組み替えられています。

10年以上先の未来を描く 「Picture of the Future」

—将来の事業構造は、どのようなプロセスで構想されているのでしょうか。

事業ポートフォリオの再編は、市場の成長性や、自社のコア事業であるかどうか、事業利益率（EBITDA）等が判断基準となりますが、基本となるのは、将来の社会を見据えたビジョンです。ビジョンをつくり込んで、戦略に落とし込みます。ビジョンが戦略そのものとも言えるでしょう。この未来像をシーメンスでは、「Picture of the Future (PoF)」と呼んでいます。

社内のイントラネットに入ると、様々な領域のPoFを見ることが

シーメンス株式会社
代表取締役社長兼CEO

藤田研一氏

【経歴】

1959年大阪府生まれ。1982年関西大学社会学部卒業後、アルプス電気を経てドイツAlpine electronics取締役役に就任。1997年より UFJ総合研究所（現・三菱UFJリサーチ&コンサルティング）の国際コンサルティング部門の責任者として、グローバル戦略分野を担当。2006年にシーメンスVDOオートモーティブ日本法人CEOに就任。その後、sシーメンスAGエナジーセクター事業開発ダイレクターなどを経て、2016年10月から現職。



できます。例えば、長期的なものでは、2050年の社会像や、2030年のキャンパスを描いたものがあります。中期の具体的なものとしては、電力のグリッドや、エネルギーのバリューチェーンがどうなるか、水素や洋上風力発電などを描いたものもあります。これらは、社内で共有するだけでなく、顧客のイベントでプレゼンしたり、本や冊子にして発刊しています。

PoFを描くプロセスでは、それぞれの代表者が「五賢人」とも称されている、ドイツの5つの代表的シンクタンクのほか、世界中の様々な専門家の英知を集めながら、相当の時間をかけてワークショップを繰り返し行い、将来の社会や技術がどうなっていくかの予測を立てます。

こうした議論は、役員会が中心となります。なぜなら、未来像を描くこと、イコール、会社の方針を決めることとなりますから。役員会において、頻繁に議論を行うことによって、全社的な戦略の統一感が保たれます。

このようにして、まず、長期の展望をつくり、それを中期に落とし込んで、最終的にどのような技術が必要かといったところにつなげていきます。レイヤーで見ると、まずボードメンバーが中心となってPoFが描かれ、各カンパニーCEOがそれぞれの事業ごとに落とし込んでいくことになります。カンパニー以下のレイヤーでは、その方針のもと、それをどう具体化していくかが検討されることになります。

例えば、2014年に発表した「ビジョン2020」では、電化、自動化、デジタル化の3つの指標を出し、それぞれ各事業部門がこの分

野で何をするのかを話し合っていて決めていくという活動が行われました。

組織的な体制としては、経営企画部門に専門のチームがあるほか、各カンパニーごとに横断的な活動をするケースもあります。

全社戦略と連動した 技術や組織能力の獲得

—全社戦略を実現するための技術や組織能力は、どのように構築・獲得されているのでしょうか。

ボードメンバーが中心となって描かれたPoFをもとに、具体的な事業活動に落とし込まれていくことから、全社戦略と技術や組織戦略は、自ずと連動したものとなります。

長期ビジョンに基づいて事業ポートフォリオの組み替えを行うこととなりますが、将来像を踏まえたときに、現行の組織体制でいいのかどうか、検討をします。現在はカンパニー制をとっており、その下のビジネスユニットや各セグメントと呼ぶ組織があり、部門単位で組み換えがしやすいようにできています。毎年ということはありませんが、3年から5年に一度くらいの頻度で組み換えをしています。

現在、シーメンスでは5つの環境変化があると捉えています。一つは都市化。2050年には世界の人口の68%が都市に居住と推定され、「メガシティ」と呼ばれる大都市への人口流入が加速しています。そして、人口動態の変化。人口の増加とともに、高齢化が進みます。それから気候変動などの環境問題。4つ目はグローバル化であり、国際貿易の拡大。そして最後にデジタル化。

Vision 2020+に基づく新組織体制 (2019年4月～)



画像提供：シーメンス

こうした5つの要素に対して、どのように事業を行っていくか、そのための組織を編成していくこととなります。例えば「都市化」については、都市インフラ関連、ハイテクのビル管理や配電の技術、スマートグリッドや制御に関するデジタル技術などが集められることとなります。

具体的には、2019年4月から、中長期的な戦略ビジョン「Vision 2020+」に基づいてカンパニー制の新組織がスタートしました。「ガス&パワー」「スマートインフラストラクチャー」「デジタルインダストリーズ」の3つの事業会社と、「シーメンス モビリティ」「Siemens Healthineers」「シーメンス・ガメサ・リニューアブル・エナジー」の3つの戦略会社で構成されています。中期目標やKPIが明確化され、より市場に近く、迅速な、事業独立性のある組織となっています。

技術に関しては、シーメンスでは、研究開発に年間56億ユーロの投資を行っています。これは過去5年間で40%増加しています。全世界に4万人以上の研究開発要員がおり、特許は7,300件を超えています。ドイツのフラウンホーファーをはじめとする世界の研究機関や大学と連携しながら、研究に取り組んでいます。

また、技術のオープン化がシーメンスの特長であり、例えば、IoTオペレーティングシステム「MindSphere」では、パートナーエコシステムを構築し、クラウド上で多くのパートナーが参加しながらアプリケーションの開発を行っています。

このように、集中的かつ積極的に投資を行うことができるのも、先ほど述べた戦略分野に基づいて、研究開発の目的が明確になっているからと言えるでしょう。

変革を支える組織風土 オーナーシップカルチャー

—事業変革を実行するための組織風土や人材マネジメントについてお聞かせください。

環境変化に適応し、柔軟に事業構造を変革していくことを可能としている土台として、「オーナーシップ・カルチャー」があります。社員一人ひとりが、自分の頭で考えて、行動することを推奨しています。社員が自分の会社に誇りをもち、「自分のシーメンス」と思えることを大切にしています。

人事制度についても、目標管理型の人事システムの内容を変更しています。何をどうやってやったか、WhatやHowといったプロセスにおける行動の部分を重視するようになっています。

また、社員の成長を支援するために、社員教育やトレーニングにも力を入れています。全社で、毎年5億ユーロ以上を投資しています。

会社の方針や事業の方向性が、社員にしっかり伝わるようにするために、コミュニケーションを非常に重視しています。役員会で重要な決定がされると、直後にライブ・ミーティングや社内イントラネットで情報が共有されたり、社内SNSを通じてダイレクトにメッセージが発信されています。

事業構造改革のカギは 経営者の緊張感

—そうは言っても、事業構造を変革することは容易なことではありません。なぜ、シーメンスは改革を実行し続けてこられたのでしょうか。

基本的には、経営者の緊張感だと思います。欧米企業の感覚では、従業員である執行役員と取締役の間に、非常に大きな溝があります。シーメンスでも、現社長をはじめ、社員から登用された役員が何人もいますが、取締役になると、部長や本部長、執行役員の延長とは考えません。取締役は、定められた任期での契約の中で、株主価値を代表してパフォーマンスを出すことが仕事ですし、その最たるものがCEOであり、絶対的に会社を伸ばすことに義務を感じます。したがって、取締役会の議論も、非常にアグレッシブなもの

となっています。とにかく、役員はものすごく働きます。おそらく年の半分以上は、海外を飛び回っているのではないのでしょうか。

また、1990年代の終わりごろから、証券取引法の改正もあって、株主価値に対する考え方が強まったことも影響していると思います。とりわけコングロマリットに対しては、投資家やアナリストは、売上総額よりも、利益、EBITDAを求めるようになってきました。

一方で、ドイツでは業務を執行する取締役会（執行役会）とは別に監査役会があり、監査役会が業務執行を監督するとともに、執行役を選任・解任する権限を持っています。この監査役の半数は従業員代表が占めることとなっていることから、事業戦略を考えるうえでは、雇用への配慮も相当に求められます。

こうした中で、経営者は、将来の社会を見据えたビジョンや、コアとなる事業やテクノロジーに関わるかどうかも含めて、事業ポートフォリオをどうしていくかを考え、必要とあらば、カーブアウト（事業の切り出し）を行います。例えば、ヘルスケアは収益性は十分に高いものでしたが、もともとシーメンスは産業向けの事業を行っており、コアの事業と位置づけにくいことから、分社化し上場させています。

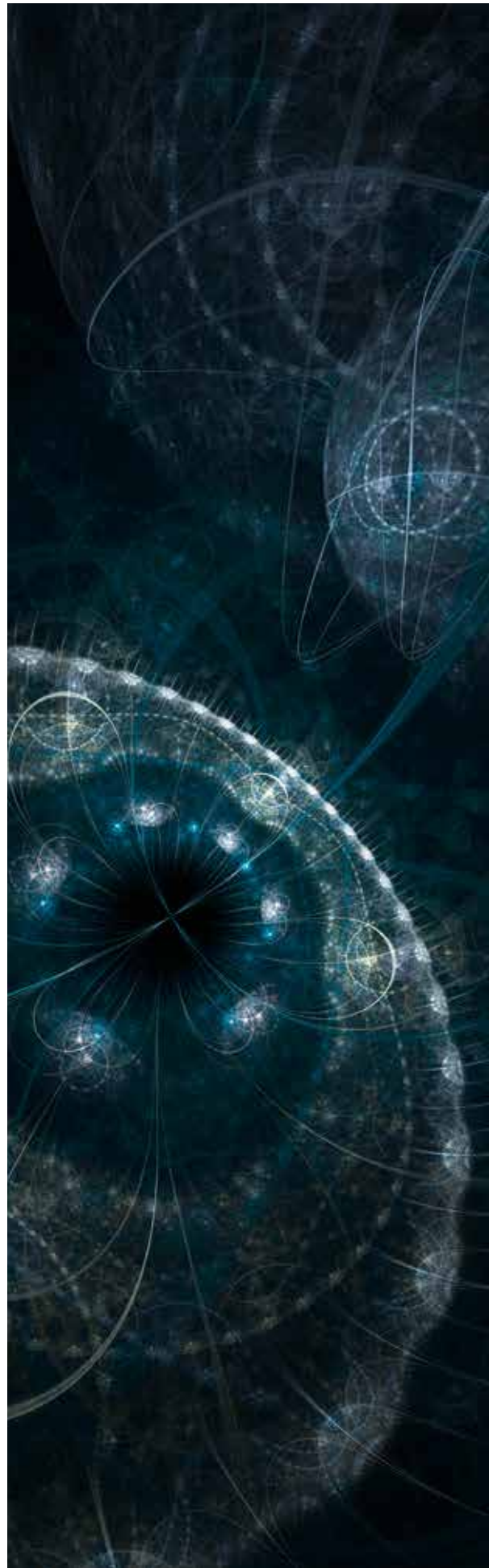
もう一つ、事業構造が実現できる背景として、文化の違いもあると思います。ドイツは、どちらかと言えば、個人主義の社会です。中には親子二代にわたってシーメンスで働いている社員もいますが、どこに属しているかより、いまはこの会社で働いているけれども、今度は転職して、違う会社で働いてもよいと考えるのが一般的です。こうした文化の違いが、事業の再編のしやすさに影響しているのではないのでしょうか。

多様性を活かして 新しいことにチャレンジする

—最後に、日本の産業界への期待をお聞かせください。

高齢化や労働人口の減少など、日本は世界に類を見ない実験市場になると思います。その中でAIの活用や、生産の自動化、デジタル化は待ったなしです。実行するのはお客様ですが、私たちはツールを提供することでそのサポートができます。かたや、日本では、電力の自由化が本格化していますが、欧州では20年以上前から進んでおり、当社にノウハウが蓄積されています。

大きな変化に対応していくためには、チャレンジするかどうかが重要ではないのでしょうか。文化的な同質性の中では、新しいものが敬遠されがちです。多様性の中で事業を行ってきた当社が協業させていただくことによって、日本の社会や産業界の変革のお役に立つことができると考えています。



特別インタビュー

イノベーションを生み出す組織を創るための トップマネジメントの役割

企業にとって「イノベーションを意図的に生み出す」ことが

いかに困難であるかは、これまでの調査から明白だ。

一方で、「イノベーションを生み出す組織を意図的に創る」ことに対しては、
まだ活路が見いだせるかもしれない。

今回は、「イノベーションを生み出す」ことをミッションに掲げる

スリーエム ジャパンの執行役員である大久保孝俊氏に、

組織制度や風土、トップマネジメントの役割について、お話を聞きした。

【聞き手】日本能率協会 KAIIKA研究所 雨宮崇

イノベーションを起こし続けるための 3Mの風土・制度

—3Mは、売上の約3分の1が5年以内に発売した新製品であることからもうかがえる通り、安定した成長を遂げています。3Mがイノベーションを起こし続けられる仕掛けはどこにあるのでしょうか？

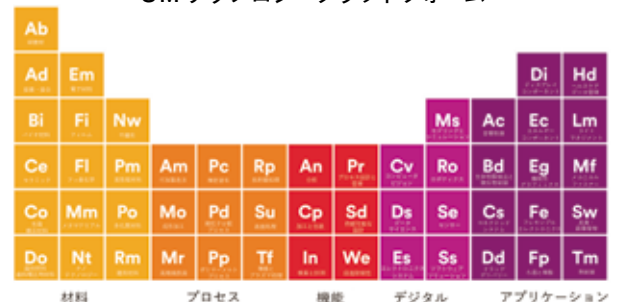
まず、イノベーションを起こし、成功する確率を高めるには、トップマネジメントが戦略的な意思決定を行い、組織に働きかけていくことが欠かせません。そこで3Mでは、企業が組織として持っている経営資源(強みの基盤)を明らかにし、イノベーションの主演である「個」を支援するために、3つの風土や仕組みを醸成、導入しています。

1つ目は「15%カルチャー」と呼ばれる風土です。これは3Mの「自主性を尊重する」理念が具現化されたもので、「上司に承認されなくとも、業務時間の15%は会社の成長に貢献すると信じる活動に費やしてよい」という不文律となります。もちろんここで生まれたアイデアを検証するための資金援助プログラムもあり、多くの新製品が商品化されています。

2つ目は「テクノロジープラットフォーム(技術基盤)」です。これ

はいわば「3Mが担当者に与える武器」のようなもので、経営資源の情報を社内で共有する仕組みです。3Mは現在、世界で5万5千種類以上の製品を販売していますが、こうした膨大な製品に使われているさまざまな技術を、「A b (研磨材)」「M o (成形加工)」などの51のテクノロジーとして網羅的かつ系統的にまとめ、「材料」「プロセス」「機能」「デジタル」「アプリケーション」という5つの大項目に分類してあります。技術者はこの情報に自由にアクセスでき、詳細が知りたい場合、そこに記載されているその技術に詳しい社内の専門家にメールすれば、面識が全くない場合でも100%対応してもらえる風土も醸成されています。

3M テクノロジープラットフォーム



出典：3M会社案内資料

情報共有のためのもう一つの仕組みが、3つ目に挙げられる「テクフォーラム」です。テクノロジープラットフォームは既に製品化された技術が掲載されているのに対し、テクフォーラムはまだ製品に採用されていない、もしくは開発中の技術をシェアする場となります。特徴的なのは、技術者が自立的にフォーラムを直接運営している点です。そのため大小合わせて800以上も開催されており、参加者の数は延べ1万人以上に及びます。このような草の根的な技術者の交流が、3Mのイノベーションの推進力となっています。

トップマネジメントの最重要課題は「部下を信じ、辛抱強く自らを律すること」

一特に15%カルチャーについては、上司がつい口を出してしまいうようなものですが、なぜ不文律が根付いているのですか？

15%カルチャーを機能させるためには前提があり、それは「マネジャーが徹底して個を信頼し、自主性に任せる」ということです。もちろん組織の長であるマネジャーもホモ・サピエンスである以上、部下には自分の思った通りに動いて欲しいという本能があります。しかし、その本能のままにマネジメントを行なうと、これまで築き上げてきた信頼関係が一気に崩れ、イノベティブな組織とはかけ離れたものになってしまいます。

その意味で、イノベーションを生み出す組織を作るために不可欠な要素として、「トップマネジメントが辛抱強く自らを律すること」が挙げられるでしょう。

徹底した現場主義からイノベーションの種が生まれる

一社員の方々は、15%カルチャーを使って“イノベーションの種”をどうやって探しているのでしょうか？

3Mの風土として「徹底した現場主義」が挙げられます。具体的なケースとして、塗装用マスキングテープの開発ストーリーがあります。1925年、入社2年目のリチャード・G・ドリューがミネソタ州の小さな自動車修理工場を訪れた際に、塗装のために使っていたテープの性能が不足していたため、塗装工が非常に苦勞している姿を目の当たりにしました。そのときドリューは、自らはテープに関して専門外なのにも関わらず、自分がなんとかすると塗装工に約束し、苦勞しつつも新しいマスキングテープを開発し、3Mに莫大な利益をもたらしたのです。

ここでのポイントは、ドリュー自身の現場感覚だけでなく、「ドリューを修理工場に向かわせた上司のマネジメント」にもあります。技術者がイノベーションの種を見つけるために、マネジャーがどのように“おぜん立て”をするかが重要ということです。

イノベーションの種は、技術者が現場で顧客の行動や課題を見聞きし、顧客自身がニーズに気づいていない場合は無意識の中に存在する“Wants”を顕在化させることによって見つかります。マネジャーは、技術者を信じ、そのような状況を意図的につくるのが重要な役割です。

スリーエム ジャパン株式会社
執行役員 コーポレート・プロセス・イノベーション
及び品質保証担当

大久保孝俊氏

【経歴】

1980年九州大学大学院工学研究科 修士課程修了。
1983年3月住友スリーエム株式会社入社。2003年3M社 アジア・太平洋地域担当シックスシグマ ディレクター。
2005年3M社 コーポレートリサーチ研究所上級技術部長。2007年技術本部統轄部長。2007年執行役員。09年執行役員 技術担当。2009年チーフ・プロセス・オフィサー (CPO)。2013より現職。



3Mのマネジャーに継承される マックナイトの手紙

一社員のアンテナを社会に向け、イノベーションにつなげる素晴らしい風土ですね。一方で、「上司が変わると方針や制度が変わる」というケースをよく耳にします。3Mではどうしてそのスタンスが一貫しているのでしょうか

1929年から20年にわたって3Mの社長を務め、その後も長く会長として経営の舵を取った中興の祖であるウィリアム・L・マックナイトの教えが大きく影響していると思います。彼は、3Mの成長の原動力はイノベーションにあると1948年に説き、社員の自主性尊重を強く促し、厳格な規律を求める手紙を、3Mの全てのマネジャーに送りました。

マックナイトからの手紙

親愛なる管理職の皆さんへ

事業が成長するにつれ、管理職は責任を委譲し、委譲された社員の自主性の尊重がますます必要となる。これにはかなりの忍耐がいる。権限と責任を委譲された社員が有能であるならば、与えられた職務を自らのアイデアで自らが考案した方法で果たしたいと願うようになる。このような願望を社員が持つことは、当社の望むところであり、社員の起用方法が当社の事業方針や業務運営の方法におおむね沿う限り、むしろ奨励すべきだと私には思えるのである。

過ちは起こる。しかし、それでも過ちを犯した者が自分を正しいと信じているのなら、長期的に見てその過ちはそれほど重大ではない。むしろ重大な過ちはマネジメントが独裁的になり、責任を委譲した部下に対し、仕事のやり方まで事細かに指示を与えるところにある。

マネジメントに辛抱する能力がなく、過ちに対して破壊的に批判的であるならば、自主性は損なわれる。当社が引き続き成長していくためには、自主性を持つ社員が大勢いることが不可欠である。

William L. McKnight

この規律が世代を超えて伝承され、全てのマネジャーの原理として根付いていることが3Mの強みであり、私自身も、上司から受け取ったマックナイトの教えのバトンを受け継ぎ、次世代に渡すことが使命だと考えています。

部員の能力に心底期待し、信じる。

一社員の自主性を尊重するために大久保さんはどのようなマネジメントを心がけていますか？

上下関係を笠に着て指示しても、部員のやる気や自主性は引き出せません。私が部員に対して特に意識しているのは、部員の能力に心底期待し、信じることです。例えば私が部員に何かを依頼する際は、「私はこの方法がベストだと思っているが、もしもっと良いやり方があるかもしれない。君にアイデアがあれば提案してほしい」という言い方にするように心がけています。信頼し、任せることによって、部員は「うちって自由にできているよね」というマインドを持つことができ、それがイノベーションを生み出す組織の基盤になっていると考えています。

日本人も欧米人もホモ・サピエンス 本質をとらえたマネジメントは世界共通

—大久保様は米3Mでもマネジメント経験がおありですが、スリーエム ジャパンでのマネジメントと何か違いはありますか？

日本人でも欧米人でも、マネジメントをするという観点からいえば大きくは変わりません。ホモ・サピエンスという点で言えば、すべての人間は生物学的には同一種です。DNAの解析から、ホモ・サピエンスは他の生物種に比べて遺伝的な均一性が高いことがわかっており、仕事をする際の個々の能力の差は、DNAよりも、脳に起因するところが大きいでしょう。その意味で、脳科学の知見を抑えながら本質的なマネジメントを行えば、人種や民族を超えて適用できると考えています。

—人間の本質をとらえたマネジメント、とは？

私が3Mでの経験の中で学んだ、組織をマネジメントする上で重要となる人間の本質を、下記の8つにまとめたものです。

- ①おいしいものは独り占めしたい欲求をもつ
- ②分かち合う・協力し合う心を持っている
- ③満たされている状況では変化を好まない
- ④ルール違反に対する罰を与えることは快く感じる
- ⑤不公平に扱われたと感じると、自分の利益を犠牲にしても相手を罰する
- ⑥「笑顔」と「名前」にポジティブに反応する
- ⑦「恐れ」と「喜び」の感情が、新しいことに挑戦する力を創出させる
- ⑧信じる心が新しいことに挑戦する勇気を与える

詳細は書籍「3Mで学んだニューロマネジメント(日経BP社)」に譲りますが、我々がホモ・サピエンスである限り、論理を司る大脳新皮質の働きよりも、感情を司る大脳辺縁系の働きの方が意思決

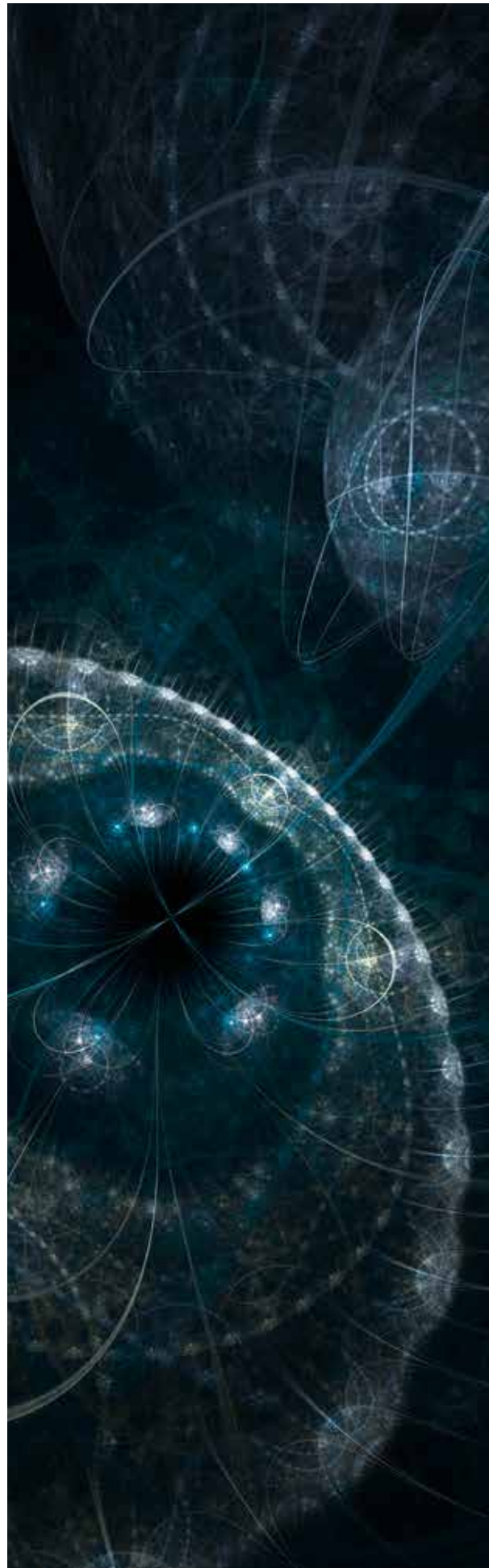
定に大きな影響力を持っています。つまり、本能のままにマネジメントを行ってしまえば、論理より感情でものを言ってしまい、前述したとおり、3Mがこれまで一貫性をもって醸成してきた風土が崩れてしまうということです。一方で、ホモ・サピエンスが約20万年かけて醸成してきたこれらの本質を変えるのは簡単なことではないので、重要なのは「人間には8つの本質がある」ということを理解した上で、マネジャーが自らを厳しく律しながら、感情ではなく論理でマネジメントを行うことだと考えます。

何が起きてもイノベーションを作り出すという 経営者やトップマネジメントの意志が重要

一最後に、イノベーションを生み出す組織をつくりだす際のトップマネジャーへのアドバイスをお願いします。

本当にイノベーションを起こしたいのであれば、長期戦略のさらに奥に、「一貫性を持った不変の経営」が必要です。これまでお話ししてきたように、私はイノベーションの創出はマネジメントできると考えており、「構成員一人一人から信頼されている」ことが大前提です。その意味で、強い言葉を使うならば「マネジメントはホモ・サピエンスが作り出した虚構」と言えるかもしれません。信用の上に成り立っているお金も「虚構」の一種です。その虚構を成り立たせるために、経営者やリーダーは、イノベーションを実現するためのマネジメントを本気で考え、「何が起きてもイノベーションを育む仕組みを堅持する」という確固たる姿勢が重要だと考えます。3Mでは、マックナイトの教えがトップマネジメントに継承され、一貫性のあるマネジメントの規律(企業文化)として徹底されています。それこそが3Mのカルチャーの根幹であり、他社が簡単に真似できないところでもあります。

参考：「3Mで学んだニューロマネジメント」
大久保孝俊 著 (日経BP社) (2017)



事業構造改革の実現
— 組織の自己変革能力をいかに高めるか —

特別寄稿

欧州企業に学ぶ事業構造改革の要諦

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

【経歴】

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年株式会社コバルに勤務。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。



今回の調査では、特集テーマとして「事業構造改革」を取りあげている。

改革を実現していくうえでは、個別の企業経営レベルにおける取り組みとともに、

マクロ経済や産業政策との関りも考えていく必要がある。

国内外の数多くの企業の経営改革や事業再生に携わり、

欧州企業の構造改革の実例にも精通している許斐義信氏に、特別寄稿をいただいた。

今年度の経営全般の課題の 調査結果について

グローバルな競争の中で日本企業・産業界が置かれている状況を見ると、非常に厳しい局面にあります。長らくの間、日本のGDPの伸びは鈍化したままです。2000年に対する2017年の比率を見ると、米国の137.5%、ドイツの124.3%、中国の454.1%に対し、日本は115.1%となっています。

また、個別産業ごとを見ても、かつて日本が強かった電子・電気機器や素材産業の競争力は低下し、自動車産業でさえも瀬戸際に追われつつあります。

しかし一方で、日本の技術力は依然として高く、決して絶望的な

状況ではないと考えています。例えば、高張力鋼(ハイテン)は日本製鉄をはじめとする鉄鋼メーカーの独壇場ですし、携帯電話等で使用するコンバータでは村田製作所が世界トップシェアです。また、ファナックなどの工作機械メーカーに対しては、ドイツのメーカーも感嘆するほどです。

このような日本の強みを活かしながら、いかにして競争力を取り戻していくか。これは個別企業にとどまらず、日本の産業界全体の課題であると言えるでしょう。

そうした観点から今回の日本能率協会の経営課題調査の結果を見ると、多くの企業経営者が、昨今の激変する経営環境の変化を踏まえながら、何とか経営の舵取りをしていくべく、多角的な視点

で経営課題を捉えようとしていることがうかがえると思います。

とりわけ、5年後の経営課題として、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が第1位に挙げられていることは、その証左であると言えるでしょう。また、「人材の強化」の重要度が昨年度よりも高まっていることも注目すべきポイントです。単に、人手不足ということへの現象対応ということだけではなく、これかの企業の技術力や競争力を考えたときに、人材をどうしていくかは、経営上の最も重要な課題であると認識されていることの表われではないでしょうか。

一方で、経営課題として「グローバル化(グローバル経営)」が低位に留まっていることは、懸念すべき点と考えます。人口減少が進み、国内市場規模の拡大は期待できない中で、グローバル化は重要な課題とみなされるべきです。さらに言えば、今まさに、世界的な視点でビジネス構造が変化しようとしている中であって、大企業だけではなく、中小企業にとっても世界経済のマクロ的変動にどう対応していくかは、中長期的に大きな経営問題であると考えます。

そうしたことから、「経営課題」をどう定義するかが、企業経営者にとって、もっとも重要な事柄であると言えます。現状、経営が直面している課題を直視しつつ、中長期的な競争力を維持していくために、いかにして事業基盤を構築、あるいは再編していくかが問われます。

事業構造改革に関する 調査結果について

その意味で、今回の経営課題調査において、事業構造改革をテーマに取り上げたのは、まさに時宜を得たものであると受け止めています。

これまで、日本においては、1999年の商法改正によって、株式交換や株式移転ができるようになり、持ち株会社設立やグループ再編が進みました。また、同時に事業の再構築や再編の加速を目的とした「産業再生法」が制定され、2014年施行の「産業競争力強化法」へとつながっています。

これらによって、我が国の事業構造改革はある程度は進んだものと思いますが、欧米と比べても、まだまだ十分であるとは言えないのではないのでしょうか。現在も、行政も含めた各方面で、さらなる事業再編による産業力強化に向けた検討が続けられているようです。事業構造改革を支える環境が整備されつつある中、企業各社において、いかに構造改革を実行していくか、その具体化のための方策が求められています。

今回の調査では、事業構造改革の成功のための仮説をたて、アンケート調査による分析が試みられています。改革に成功して

いる企業においては、将来の社会を洞察し、それを踏まえた戦略や事業計画を立て、その実行に向けて技術や組織能力を構築しているということは、私が接してきた事例とも合致するものです。

一方で、調査項目の一つに、将来の事業構造のあり方についての議論をどれくらい行っているかというものがありました。事業構造ができていない企業では、「ときどきしている」という比率が多いという結果は、残念なことです。以前、ある欧州の大手化学メーカーを訪問した際に、役員会に案内されたことがあるのですが、将来の経営環境の変化と、それに対する対応策が、壁一面にびっしりと書かれているのを目にし、欧州の企業経営者は、ここまでやるのかと驚いたことがあります。

そのほかにも、私はこれまでに、様々な欧州の企業を訪問し、経営者へのインタビューを交えながら、事業構造改革の実例を調べてきました。ここで、いくつかの企業事例をご紹介します。その要諦を探りたいと思います。

欧州企業における 事業構造改革の実践事例

一つ目の事例は、ドイツのコンチネンタルです。同社は1872年の創業のタイヤメーカーで世界第4位のシェアをもつ企業ですが、現在は、自動運転技術を含む車両システム事業によって大きく事業を伸ばしています。

ご承知のとおり、自動車産業においては、自動運転技術の開発に各社がしのぎを削っています。この自動運転には様々な制御技術が必要となるわけですが、同社はタイヤに関わる制御技術を活かせるのではないかと着目しました。そのうえで、モトローラのカーエレクトロニクス事業や、シーメンスの自動車向け電子部品事業などを次々と買収し、自動運転に必要な関連技術を獲得していき、現在では、自動運転のモジュールを自動車メーカーに対してトータルで提供するようになっています。

自動運転化という自動車産業の大きな変化の潮流を踏まえて、タイヤメーカーに安住することなく、自社の基盤技術を活用しながら、かつ、必要な周辺技術を獲得し、事業を転換した好事例です。また、自動運転技術をモジュールとして開発し提供することは、これまでの自動車産業における分業の境界を越えた事業展開でもあるとも言えますが、顧客が必要とする機能や仕様を先回りして提案できるまでの研究開発体制を整え、いまや自動車メーカーにとってなくてはならない存在となっています。この点も、多くの日本の製造業にとって、参考となるのではないのでしょうか。

二つ目にご紹介する事例は、同じくドイツの大手化学メーカーであるBASFです。同社の事業構造改革は、事業の転換というもので

はなく、コモディティ化によって事業基盤を強化したという事例です。

同社は、基礎化学製品から樹脂、塗料、高分子化学、医薬、農業などを扱う総合化学メーカーでしたが、2000年末に、今後の成長が期待でき、当時3000億円の事業規模があった医薬事業を売却するという大きな決断を行いました。この背景には、大型再編が進む製薬業界において、競争力を維持するためには多額の研究開発投資を要しますが、一方で、化学分野においてもデュポンなどの競合企業に対抗する必要もある中、同社の事業規模ではいずれ立ち行かなくなるという判断がありました。

結果として、同社は研究開発予算を化学分野、とりわけ農業分野に集中するとともに、成長が見込まれるアジア市場への大型投資を実行することができました。

こうした大きな経営判断のあり方も参考になりますが、同社の経営管理も興味深いものがあります。BASFは売上9兆円位の化学会社ですが、本社には投資部門、法務部門程度で150人ほどしかおらず、多くの事業的判断や改革への挑戦は個々の事業部門で実行しています。その目的関数は、あくまでも事業の将来性と経営バランスです。

この経営のバランスが狂うと経営はガタガタになります。例えば自動車が売れなくなると、部品であるエンブレが売れない。プラスチック産業は設備産業型ですから、稼働率が落ちると固定比率が負担になりますが、コスト削減の余地は少ない。こうした状況であって、同社では、赤字だからと言っても値上げはしないという判断がされます。5年以内に必ず固定費と売価のバランスを回復させるから、このまま事業を継続しようと、経営課題の解決を4年~5年の長期間で考えるのです。

この種の経営的ディスカッションを誰がしているのかという、それは経営企画部門で管理的・計数的に処理するのではなく、事業的判断に優れた部長クラスで議論して、その場で方向性を決めていきます。役員会への稟議や付議ではないし、決して組織の権力で物事を決めていたわけではありません。

一方で、経営会議においては、日本では経営課題に関する解決案を経営企画部門でまとめ、最終判断だけを役員会に付議する事例が多いかと思いますが、BASFにおいては、事業を熟知した経営トップが、関係者とその課題に関する経営的判断を下すために議論をします。事業を熟知した経営トップですから、経営企画部門の説明を改めて聞く必要はなく、議題に関係する事業部門長、財務経理部門、法務部、人事部の責任者が集まり、全ての会議の参加者が同じ目線で、事業の課題への解決策を提示し、議論し合います。経営企画部門の議論のお膳立ては不要。これが、BASFで直に触れ説明を受けた経営会議の様子でした。

三つ目の事例は、もともとBASFと兄弟会社であったヘキストで

す。ドイツの化学コンツェルンが、第二次世界大戦後にBASF、ヘキスト、バイエルなどに分割されたものです。

総合化学メーカーとしてのヘキストにおける事業構造改革、医薬品事業の強化、そして、その後のフランスの大手化学メーカーであるローヌプーランローラーとの製薬部門の統合によるアベンティスの誕生。同社の事業構造改革についてご紹介するべきことは多々ありますが、紙面の制約もありますので、ここでは、ヘキストの改革を率いた当時のCEOユルゲン・ドルマンのリーダーシップについて触れたいと思います(同社の事業構造改革の詳細については、拙著『構造改革・成功の秘訣』NHK出版をご参照ください)。

それまで、ヘキストの社長は代々、「ドクター」や「プロフェッサー」の肩書をもつ理工系の出身ばかりでしたが、1994年に経営トップに就任したドルマンは、財務部門出身で「ミスター」の肩書しかありませんでした。

ビジネスのグローバル化に対処するとともに、製品ライフサイクルが短縮化する中で研究開発競争に勝ち残っていくために、同社は経営構造を見直し、事業基盤を強化していく必要にさらされていました。米国での企業買収の経験があり、経営企画や財務などの経験があるドルマンが、取締役会長に推挙されたのは、こうした企業の将来に関する監査役会の認識を反映した結果と言えます。ドイツにおいては、取締役会と監査役会の2つの経営組織があり、取締役会の議決は監査役会のチェックを受けることになっており、監査役会には労働組合からの代表を置くことも義務付けられています。

ドルマンは、就任するやいなや、「新たな門出94」という経営改革に着手しました。「各社の戦略やビジョンに大きな違いはないが、それらをどこまで実行できるかによって企業の成長に差が生じる」として、改革に取り組みました。

具体的には、マネジメント機能の改革として、事業推進の権限を取締役やディレクターから下位のマネジメント層へ委譲し、取締役はグループ全体の事業ポートフォリオの管理、長期的な競争力強化に専念することにしました。また、地域別や機能別の部門を、顧客ニーズへの対応を最優先する「ビジネスユニット制」へと再編しました。そのほか、変革の取り組みが組織に行き渡るように、タスクフォースとして「チェンジエージェント」を導入し、各部門に入り込んで、ビジョン浸透やマネジメントの行動を促進する取り組みも行いました。

注目すべきは、一連のドルマンの役割です。もちろん経営トップとしての影響は大きかったでしょうが、彼は走り出す引き金を引いて、方向性を決めただけで、社内の変革は各部門が実行し、社員が自律的に動いた成果と言えます。社員全員による経営革新を実現する。米国型のトップダウン型とは違ったリーダーシップのあり方は、日本企業にも参考になるのではないのでしょうか。

事業構造改革について

マクロ=ミクロの観点からの諸問題

以上、ここではドイツを中心とした欧州企業の事業構造改革の事例をご紹介しました。個別企業の取り組みとして、日本企業への示唆も多々あるものと思います。

一方で、個別企業のミクロレベルでの経営課題とは別に、マクロレベルでの観点からの経営課題への対応も考慮に入れる必要があります。

例えば、欧州において構造改革が進んだ一因として、EUにおける産業競争政策の影響も無視することはできません。欧州においては、1980年代後半には、既に競争政策の議論がされ出しています。その内容は、「先進国は成熟している。発展途上国の経済は伸びるが、カントリーリスクも財務リスクも高い。それらを吸収できるだけの財務体力と経営体力がないと新興国への投資はできない。そのために先進国内で戦っているのは無駄である。技術イノベーションが促進されるのであれば一考を要するが、そうでなければ先ずは寡占化を進めるべきであろう。寡占化すれば、購買に関しても交渉力は高まる。素材を買うときもマーケットに対する場合も同様に影響力が高まる。また規模の効果で研究費は増やせる。寡占化の半分は消費者に還元し、半分は会社に取り込む。」というもので、これが、EUの競争政策の根幹です。

したがって、各産業ごとに多数のプレイヤーが存在し、熾烈な競争をし、互いに消耗しあっている日本とは、前提が異なると言えます。その意味では、これからの日本の産業界における事業構造改革の進展を考えるならば、我が国の産業競争政策のあり方も議論される必要があるのではないかと考えます。加えて言えば、欧米間では、航空機産業に対する補助金の扱いなど、産業競争政策について訴訟合戦が続いています。日本においても、競争力維持のために、こうしたことへの関心をもっと高めるべきでしょう。

また、為替も大きな問題です。購買力平価で比較すると、ドルに対する日本円の相場は、割高になっていると捉えています。あるいは、為替変動に対する日本企業の対応も十分とは言えません。欧州企業の方が、マルチカレンシーを相殺し、為替リスクを最小化する取り組みが非常に進んでいると思います。

そのほかにも、マクロ=ミクロの観点から触れるべき諸問題は多々ありますが、今回は紙面の制約もありますので、これらについては、今後、日本企業、産業界の競争力を議論する中で検討されることを期待します。

事業構造改革の実現に向けて

経営者に期待されること

最後に、これからの日本企業の事業構造改革を考えいくつかの問題提起をしたいと思います。

一つは、この8月に米国の経営者団体であるBusiness Roundtableが発表した「企業の目的」の改訂です。これに対しては、本当にそうなのかという批判も多々あるようですが、株主第一主義の見直しが起こっていることは無視できないことです。事業構造改革については、これまで、GEに代表される選択集中論が重視されてきましたが、そのGEも株主からの要求を受けて、大きな事業の見直しにさらされています。そもそも、何のために事業を行っていくのか。これからの企業には、株主価値だけではなく、社会にとつての意義をより重視していくことが求められると考えます。

二つ目は、人材の問題です。今回の経営課題調査においても、「人材の強化」の重視度があがっています。先述のとおり、日本の技術力はまだまだ世界に対して競争力のあるものが多々あります。こうした技術を活かしていくためにも、人材の力が必要です。AIやデータ分析などの産業が注目されがちですが、日本の競争力の基盤となる技術に関する人材の育成も重要でしょう。

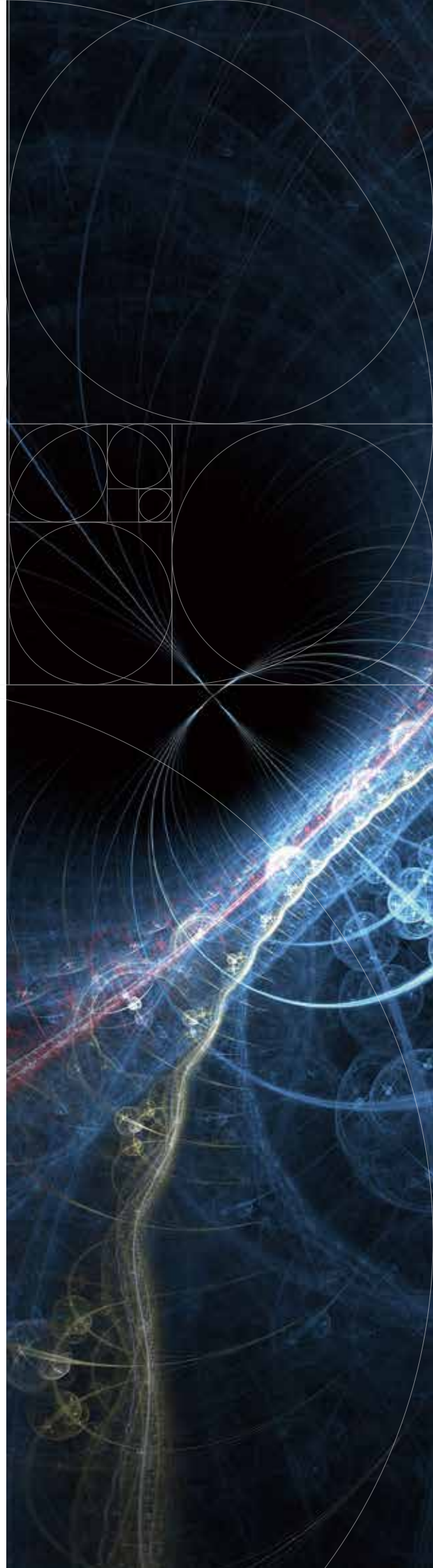
三つ目は、これも人材に関わることですが、官僚主義からの脱却です。とりわけ日本の大企業においては、優秀であるがゆえに、経営トップや上司の意向を忖度し、本来為すべき行動がとれなくなっているのではないのでしょうか。先ほどのヘキストの事例でも触れたように、社員全員による経営革新を目指していきたいものです。

そして、四つ目は、経営者の問題です。これまで挙げた三つの問題に経営者がどう向き合うか、これこそが最大の経営問題であるとも言えます。会社や事業の目的を考え、必要となる技術や組織能力を見極め、強化していく。そして、社員の力を最大限に活かしていく。こうしたことに、経営者はもっと本気で取り組むべきでしょう。

最後に五つ目として、日本全体に対する問題提起として、あらためて、日本の産業界の競争力をどうしていくかの議論の必要性を指摘したいと思います。かつて、米国では産業競争力強化のために、ヤングレポートやバルミサーノレポートが取りまとめられました。日本の産業界の行く末が案じられている今日において、日本の競争力をどうしていくか、産業界をあげた議論が期待されます。

以上、本稿では、欧州における事業構造改革の事例を参照しつつ、これからの日本企業、産業界の改革に向けた諸問題を提起いたしました。前段でも述べた通り、「経営課題」をどのように定義するかは、経営者の役割と考えます。本稿に、今後の企業各社、さらには日本の産業界の経営課題の検討、構造改革の実行に寄与できる要素があれば幸甚です。

Part IV
経営機能別の課題



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。

01 組織・人事領域の課題

管理職層のマネジメント能力向上への関心がさらに高まる

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、第1位「管理職層（ミドル）のマネジメント能力向上」（33.8%）、第2位「次世代経営層の発掘・育成」（32.7%）、第3位「組織風土（カルチャー）改革、意識改革」（30.0%）となっている（【図4-1①】）。

昨年からの変化を見ると、「管理職層のマネジメント能力向上」の比率が高まっていることがわかる（【図4-1②】）。また「次世代経営層の発掘・育成」も比率を高めていることから、中長期を見据えたマネジメント層やトップマネジメント層育成を重視する傾向がうかがえる。

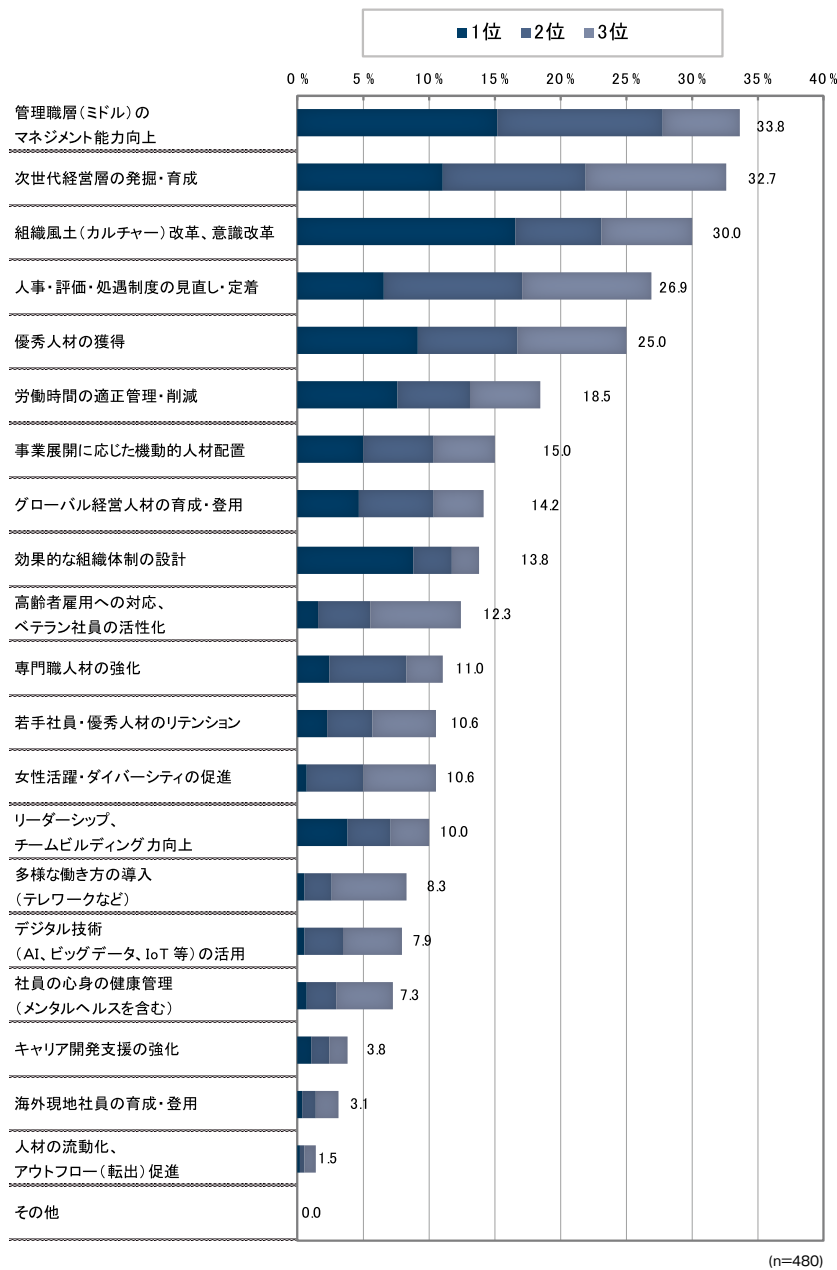
加えて、「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」が昨年に比べポイントを挙げたのが特徴的だ。雇用延長や高度専門人材の登用という背景もあり、働き方が多様化することを受けて、これまでの一律的な人事制度を見直す段階にきていることがわかる。

次に、組織・人事領域の課題を従業員規模別に比較したい。82ページ【図4-1③】のとおり、従業員規模での差異が大きく、特に大手企業において相対的に比率が高くなっている課題としては、

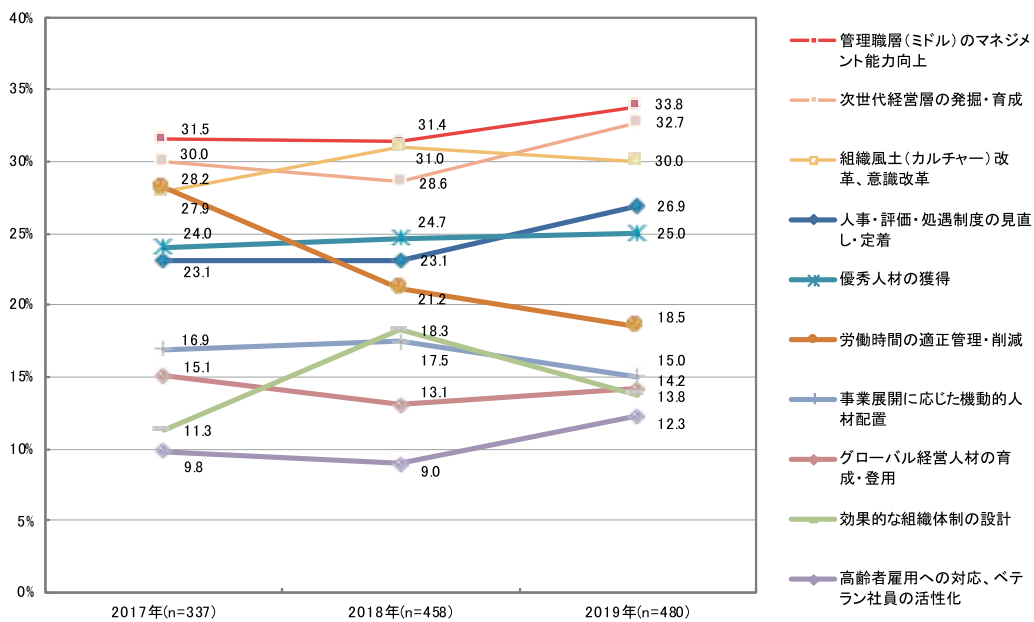
「グローバル経営人材の育成・登用」「女性活躍・ダイバーシティの促進」「多様な働き方の導入」が挙げられる。一方、中小企業においては「管理職のマネジメント能力向上」「優秀人材の獲得」などの課題が相対的に比率が高くなっている。大手企業は市場を海外へと広げることや、労働環境を整えることを重視し、中堅・中小企業では組織の中核をなす管理職や人材の育成、確保に注力していることがうかがえる。

また、製造業・非製造業で比較すると83ページ【図4-1④】のとおり、「次世代経営層の発掘・育成」は製造業では第1位だが、非製造業では第4位となっている。非製造業においては、それよりも「管理職層のマネジメント能力向上」や「組織風土改革」が上位に挙げられた。また、特筆すべきは「グローバル経営人材の育成・登用」で、製造業においては25.8%が上位の課題として挙げた一方、非製造業においては3.9%と、業種により大きく傾向が異なった。反対に、非製造業のポイントが製造業のポイントより相対的に高かった課題は「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」「労働時間の適正管理・削減」であった。非製造業においては特に、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られる。

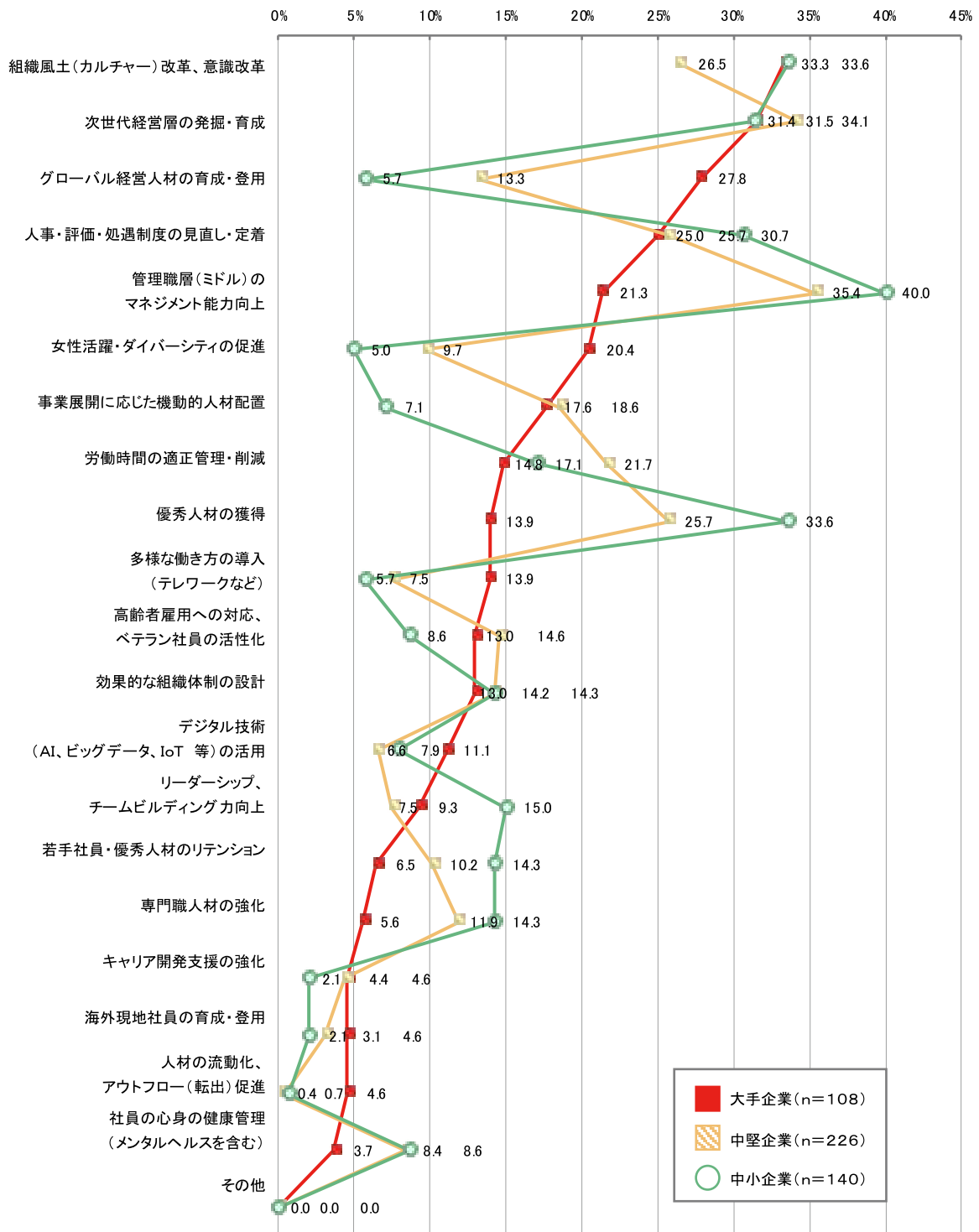
【図4-1①】 組織・人事領域で重視する課題



【図4-1②】 組織・人事領域で重視する課題 (3年間の推移)

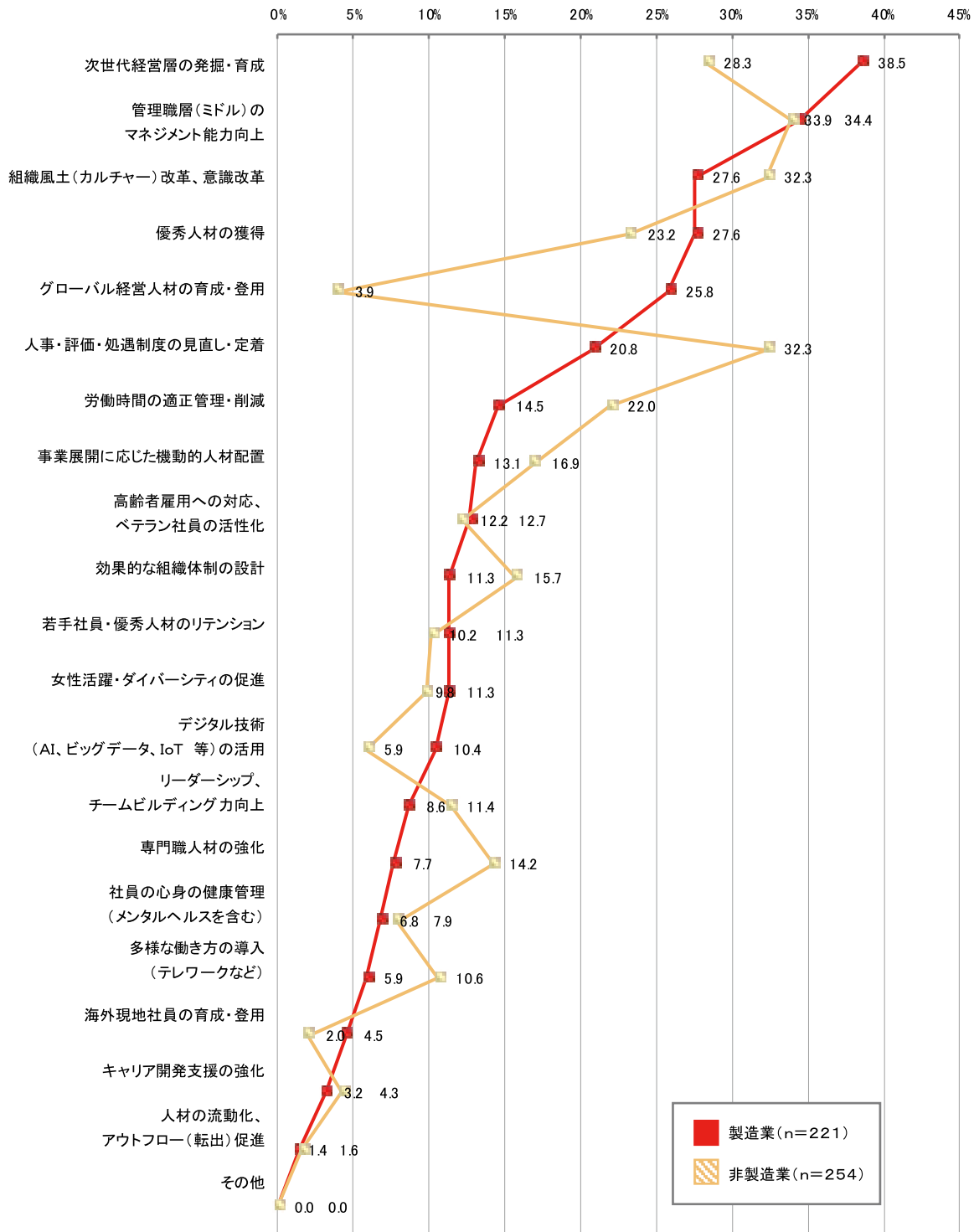


【図4-1③】組織・人事領域で重視する課題（従業員規模別の比較）



※3つまで回答

【図4-1④】組織・人事領域で重視する課題（製造業・非製造業の比較）



※3つまで回答

02 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 価値創出の傾向は変わらず

次に、営業・マーケティング領域の課題を見ていく。全体としての上位の課題は、第1位「高付加価値型商品・サービスの開発」(38.3%)、第2位「顧客ニーズの先取り対応」(34.0%)、第3位「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」(26.9%)となっている(【図4-2①】)。なお、「顧客ニーズの先取り対応」は全体では第2位であるが、「第1位の課題」として回答した企業数は最も多い結果となった。

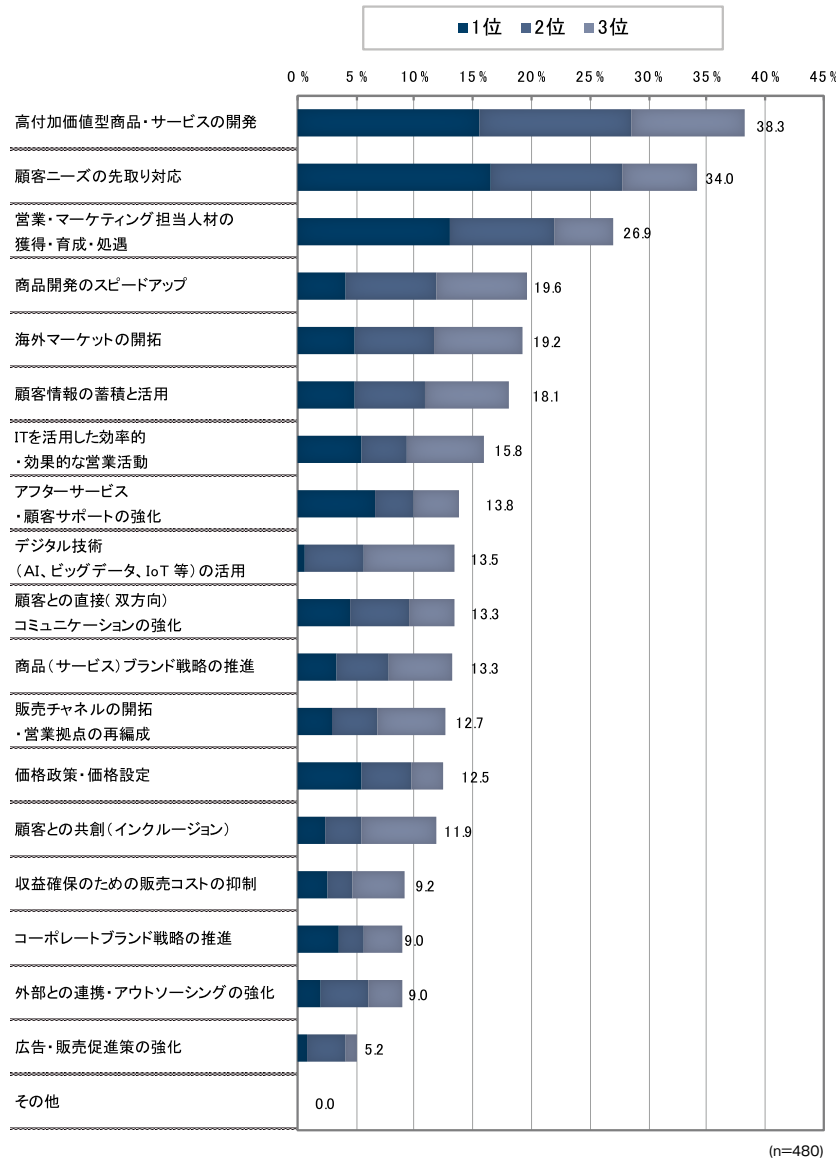
直近3年間の推移を見ると、今年度の調査で上位に挙げられている課題の変動は少なかった(【図4-2②】)。強いて言えば、「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」や「商品開発のスピードアップ」が割合を増していることがわかる。新しい手法であるビッグデータを活用しながら営業・マーケティング活動を行い、ニーズ探索から商品開発までのスピードアップに貢献できる人材をいかに獲得するかを重要視していることがうかがえる。

次に、86ページ【図4-2③】に営業・マーケティング領域の従業員規模別の課題を示す。どの従業員規模でも、顧客ニーズの先取

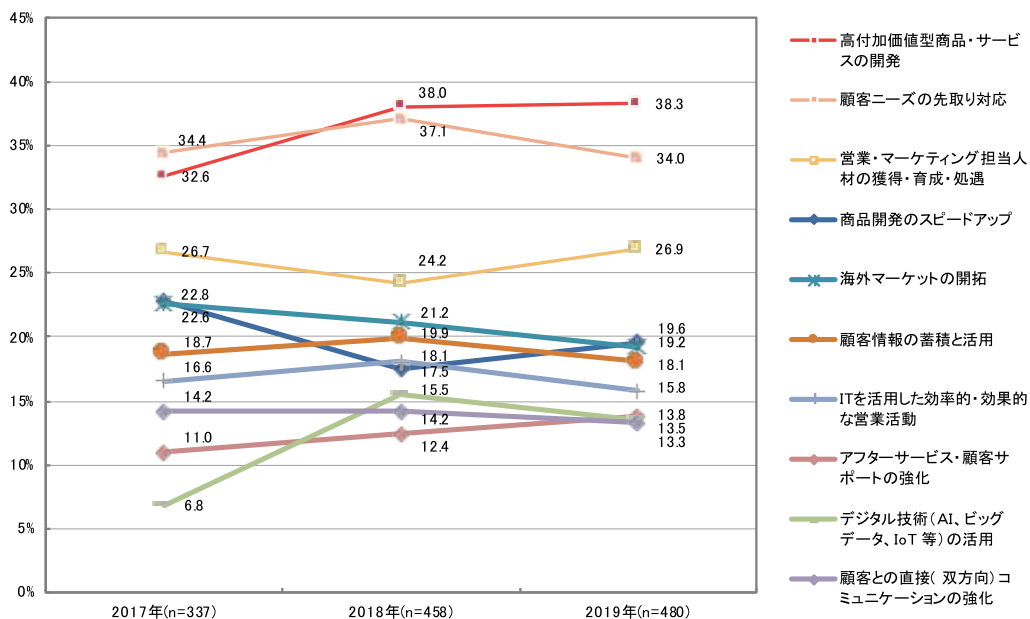
り対応による価値創出が上位の課題となっているが、中小企業が第一位に挙げたのが「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」(37.9%)であった。高付加価値型商品の開発を行うための、感度の高い営業担当・マーケティング担当を獲得・育成することが目下の課題であることがうかがえる。また、「デジタル技術の活用」は従業員規模が大きい企業の方が重要視していることもわかる。

製造業・非製造業で比較すると、87ページ【図4-2④】のとおり特徴が顕著に分かれる。「海外マーケットの開拓」を見てみると、製造業では第4位(27.1%)である一方、非製造業では第12位タイ(12.2%)だった。製造業は市場を国外に広げる一方で、非製造業は引き続き国内市場をメインターゲットにサービスを展開しようとしていることがうかがえる。また、「顧客情報の蓄積と活用」「ITを活用した効率的・効果的な営業活動」を重要視する企業が非製造業に多く、市場をマスでとらえるのではなく、顧客一人一人の購買活動や特性をデータサイエンスなどを用いて追いながら、最適化された営業活動を行おうとしている企業が相対的に多いことが考えられる。

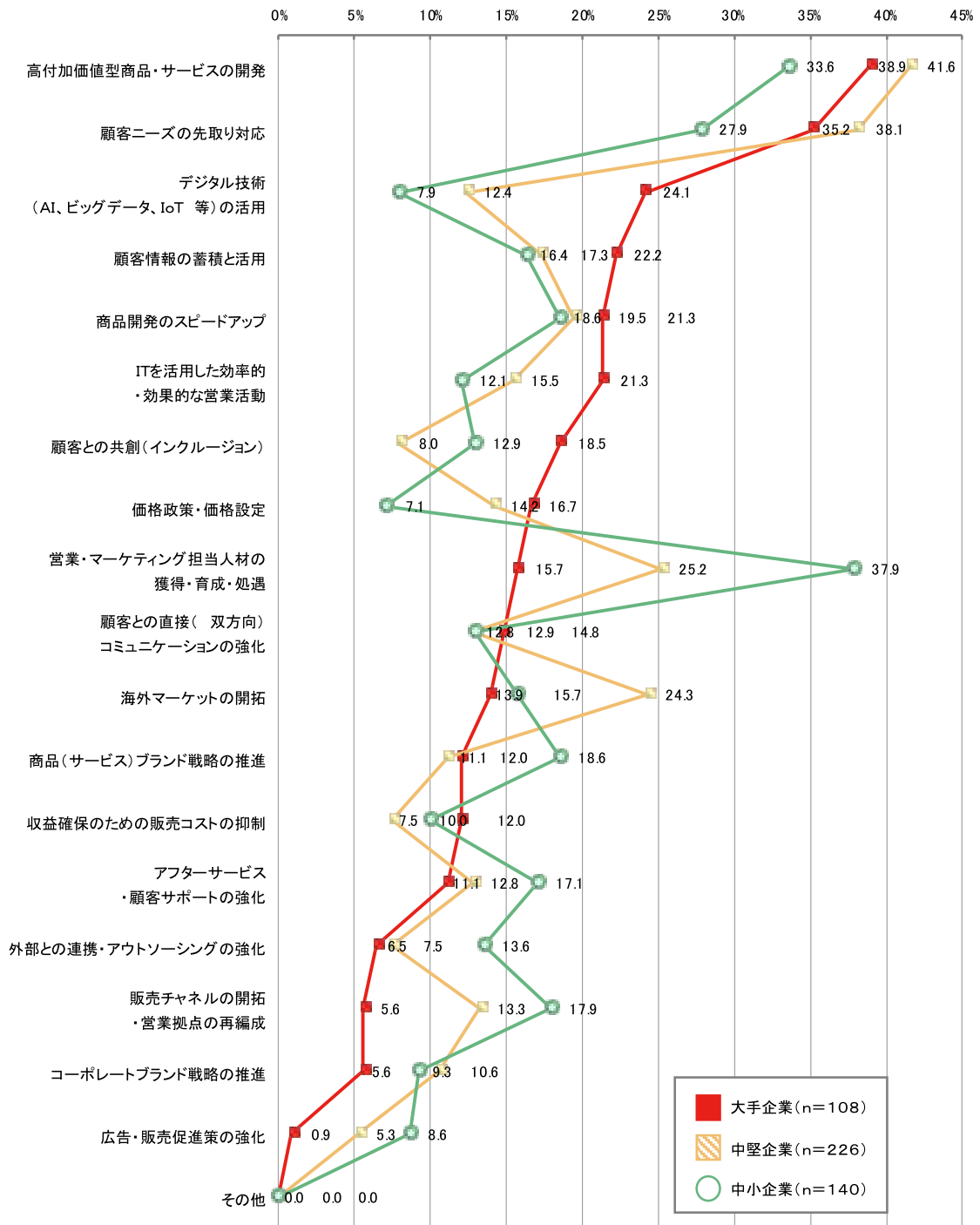
【図4-2①】 営業・マーケティング領域で重視する課題



【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)

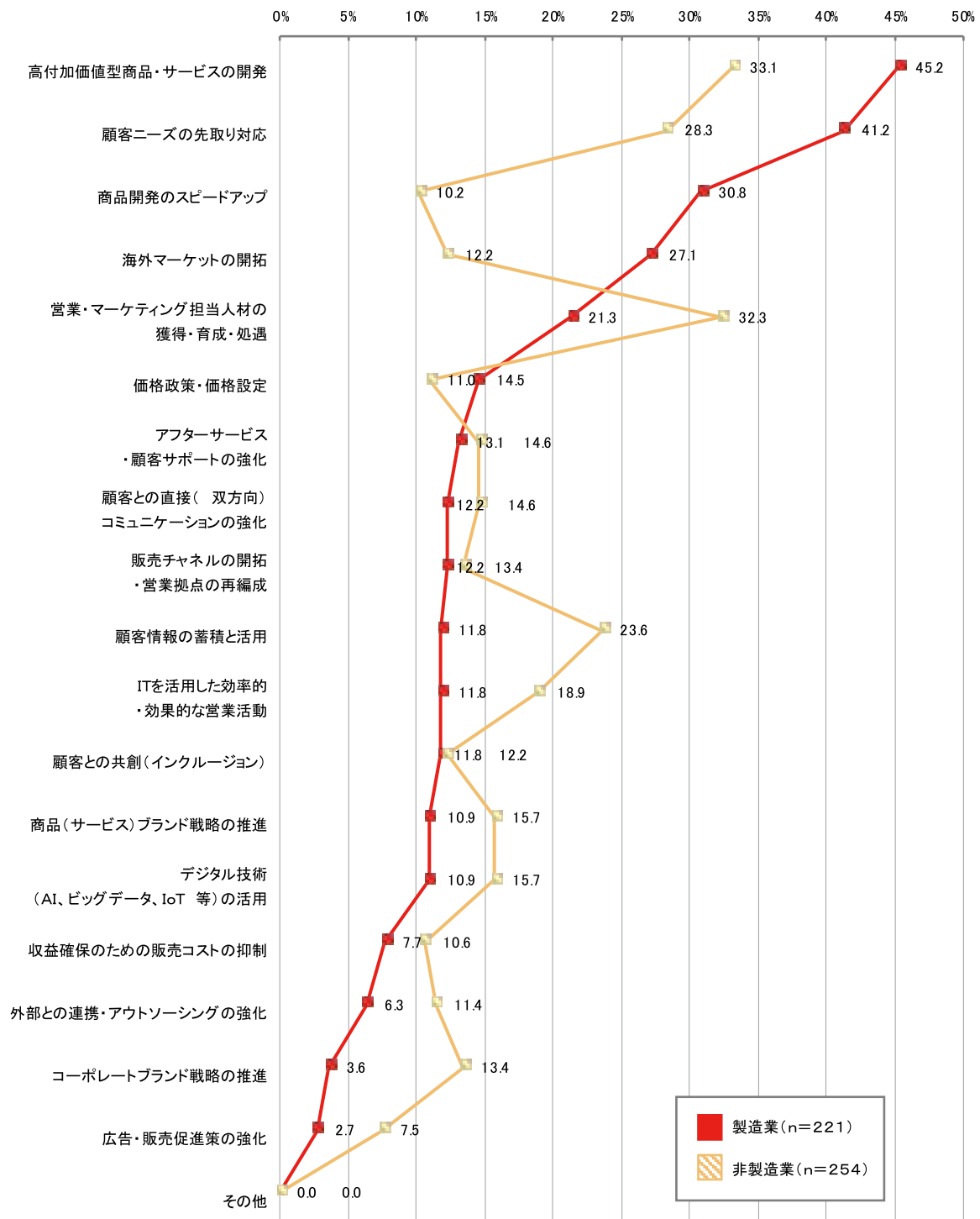


【図4-2③】営業・マーケティング領域で重視する課題（従業員規模別の比較）



※3つまで回答

【図4-2④】 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）



※3つまで回答

03 研究・開発領域の課題

「戦略との一貫性のある研究開発テーマの設定」の重要性が第1位

研究・開発領域の課題は、【図4-3①】のとおりである。第1位は「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・活潑テーマの設定」(35.4%)、第2位「研究・開発部門の人材獲得・育成」(30.4%)、第3位「オープンイノベーションの推進」(30.2%)となっている。特に合計ポイントで第1位となった「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・活潑テーマの設定」については、第1位の課題として回答した企業が20%近くに上った。また、「デジタル技術の活用」は合計ポイントとしては第4位(27.7%)ではあるが、第2位・第3位として回答した企業の割合も多く、3年間割合を上げ続けていることから、優先順位が最上の課題ではないが強い課題感があることがうかがえる。

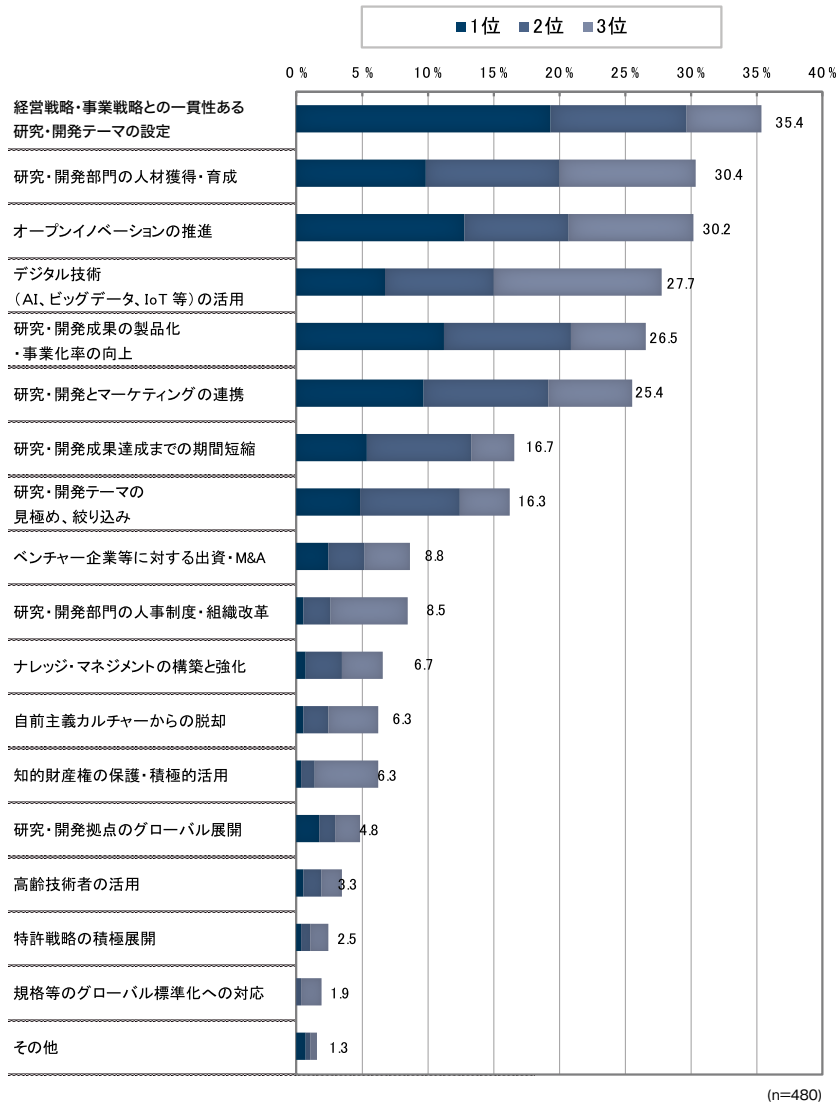
昨年度からの変化を見ると、昨年度に第1位だった「オープンイノベーションの推進」が第3位に後退した以外、大きな動きはない。「ベンチャー企業等に対する出資・M&A」が1ポイント減少し、「研究・開発部門の人材獲得・育成」が3.8ポイント増加したことも踏まえて考えると、社外の技術動向をウォッチしつつも、足元となる自社の研究開発体制を強化する企業が多いのではないだろうか(【図4-3②】)。

次に、研究・開発領域の従業員規模別の課題を90ページ【図

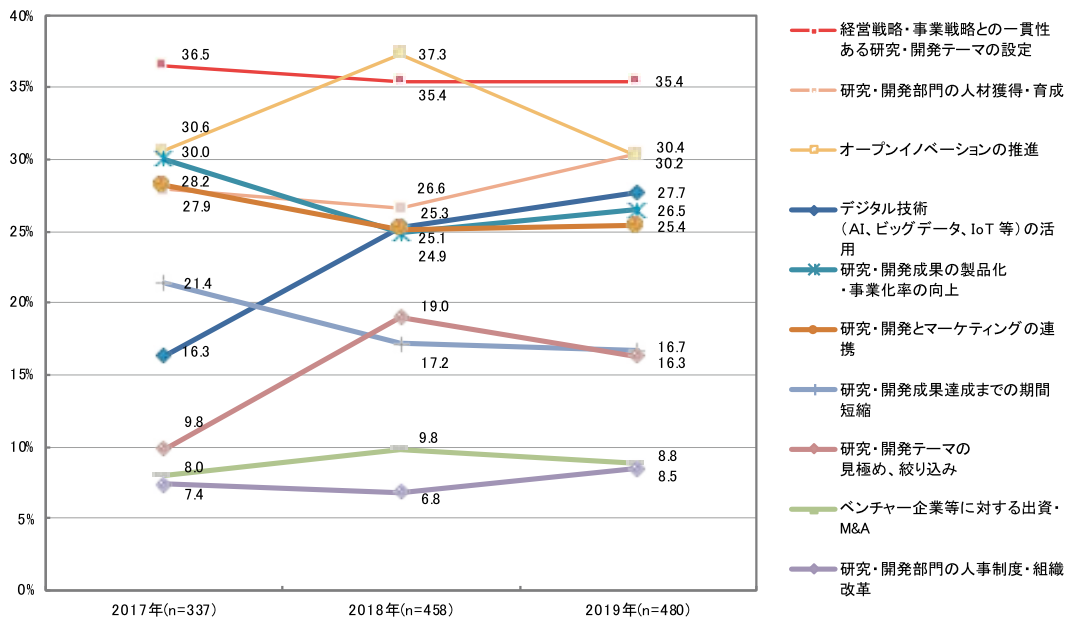
4-3③】に見てみたい。従業員規模が大きいほど「オープンイノベーションの推進」「デジタル技術の活用」「研究・開発拠点のグローバル展開」を重要視する企業が多いことがわかる。反対に、中小企業が相対的に多く回答した課題としては「知的財産権の保護・積極的活用」「研究・開発とマーケティングの連携」「特許戦略の積極展開」が挙げられる。自社の強みとなる特許技術を守りつつ、積極的に市場に展開していくことによって事業に貢献するたくましい姿勢も感じられる。また、昨年度の調査結果の傾向とは異なり、少々意外だった結果としては、中堅企業よりも大手企業の方が「ベンチャー企業等に対する出資・M&A」の割合が小さかったことが挙げられる。

最後に、研究・開発領域の課題を製造業・非製造業で比較した結果を91ページ【図4-3④】に示す。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」「研究・開発とマーケティングの連携」について、非製造業との重要視する度合いの差が大きくなっている。一方で「デジタル技術の活用」「自前主義カルチャーからの脱却」「ベンチャー企業に対する出資・M&A」は非製造業の割合が高くなっており、自社の研究開発能力を向上・効率化する戦略をとる製造業と、積極的なM&Aによって他社技術を取り入れつつ成長することを狙う非製造業とでトレンドが分かれた結果となった。

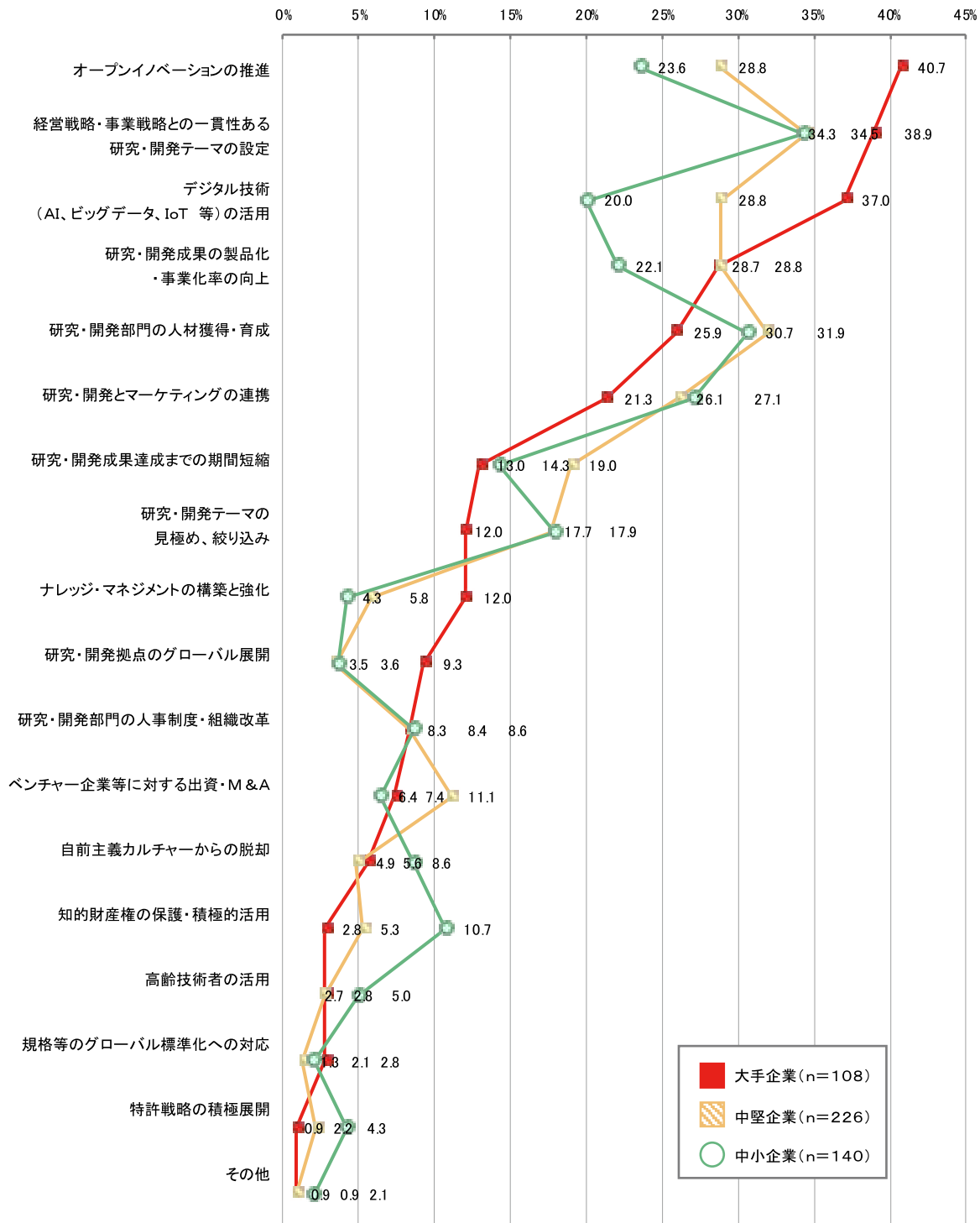
【図4-3①】 研究・開発領域で重視する課題



【図4-3②】 研究・開発領域で重視する課題（3年間の推移）

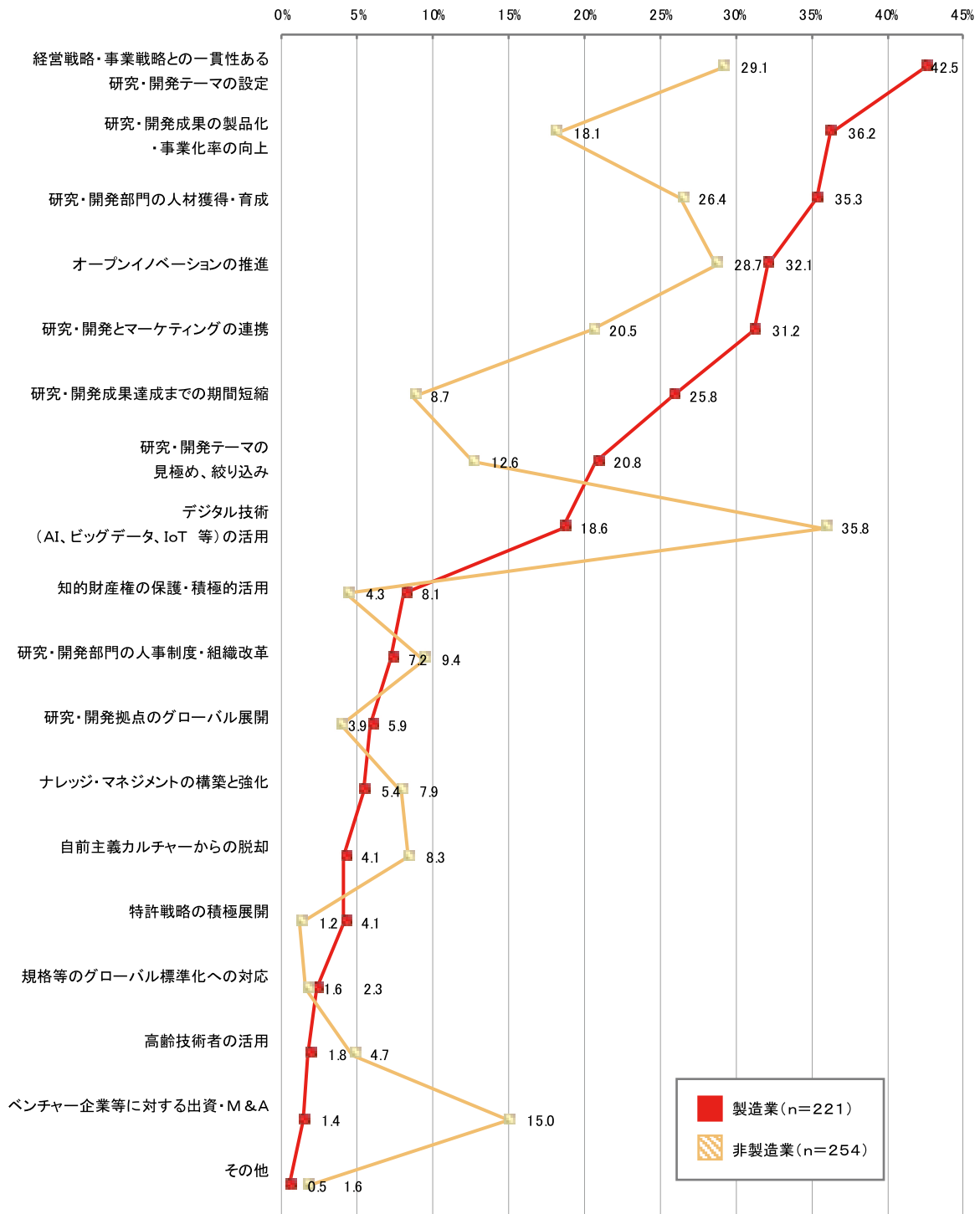


【図4-3③】研究・開発領域で重視する課題（従業員規模別の比較）



※3つまで回答

【図4-3④】 研究・開発領域で重視する課題（製造業・非製造業の比較）



※3つまで回答

04 生産領域の課題

「品質管理体制の強化」を重視する割合が高まる

生産領域の課題を【図4-4①】に示す。第1位は「品質管理体制の強化」(43.1%)、第2位「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」(24.6%)、「生産技術開発力の向上」(24.6%)となっている。

直近3年間の推移を【図4-4②】で見たい。合計ポイントで第1位となった「品質管理体制の強化」は、昨年度から選択肢に加わり、第1位となった項目であるが、今年度の調査においてはその傾向がさらに強まった結果となった。その他の大きな変動としては「デジタル技術の活用」が5.1ポイント減少したことだが、これは従業員規模別にデータを見たほうが要因を分析しやすい。

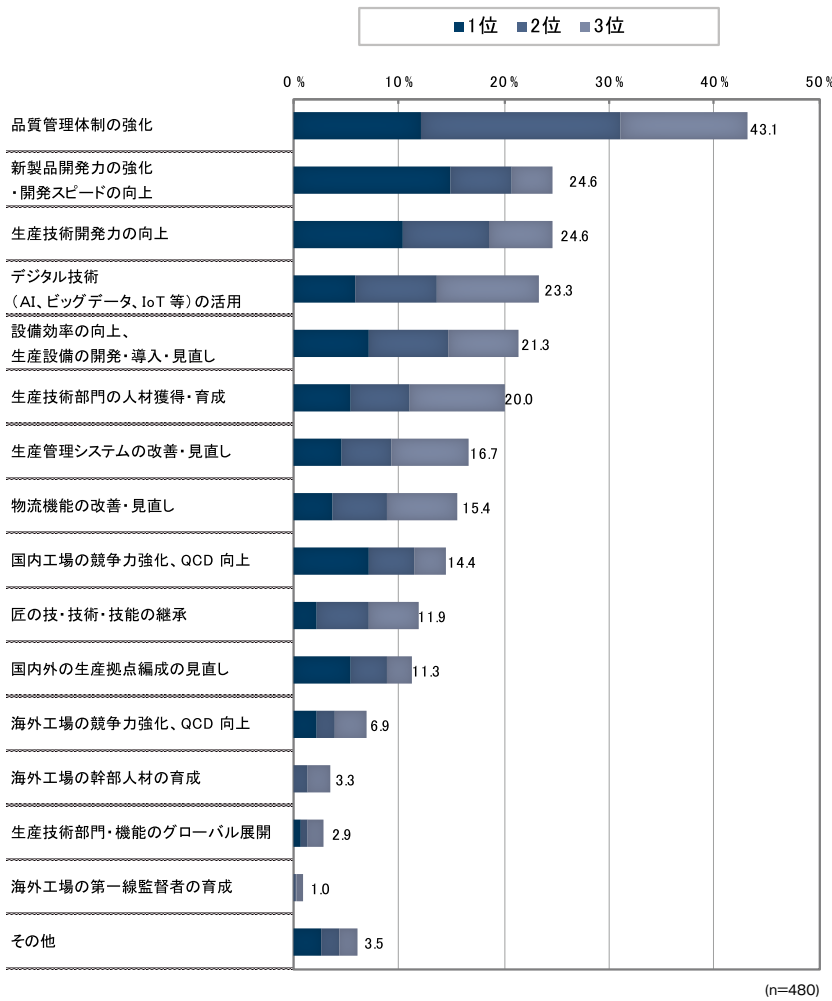
では、生産領域の課題を従業員規模別に見てみる(94ページ【図4-4③】)。大手企業では「デジタル技術の活用」を第一位の課題として挙げているが、中堅企業・中小企業においてはそのポイントは低く、むしろ「品質管理体制の強化」を最重要課題として挙げている。この従業員規模別の傾向が昨年度の結果より強まった

ことが、前述した結果の要因だと考えられる。そのほかの課題に関しては、他領域の傾向と比べ、従業員規模による割合の差異は少なかった。しかし、「国内外の生産拠点編成の見直し」は大手企業の割合が多く、「生産管理システムの改善・見直し」の割合は中小企業・中堅企業の割合が多かったことを考えると、力強くハード面を再編成していく大手企業と、柔軟にソフト面を強化していく中小企業・中堅企業とで傾向が分かれたともいえる。

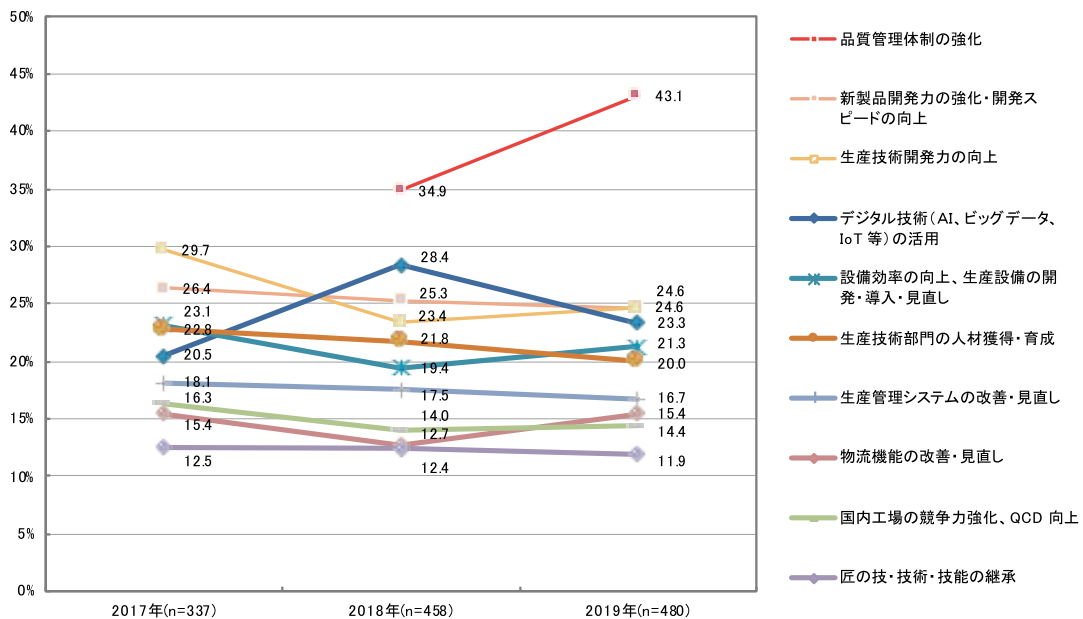
最後に、製造業・非製造業による課題感の違いを95ページ【図4-4④】に示す。昨年度の調査結果では「品質管理体制の強化」を重視する企業は非製造業の方が高い割合だったが、今年度の結果を見ると、製造業・非製造業ともに、品質管理体制を重要視する傾向が見て取れる。また、「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」「デジタル技術の活用」「物流機能の改善・見直し」「匠の技・技術・技能の継承」などについては、製造業より非製造業の割合が高くなっている。

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にご留意いただきたい。

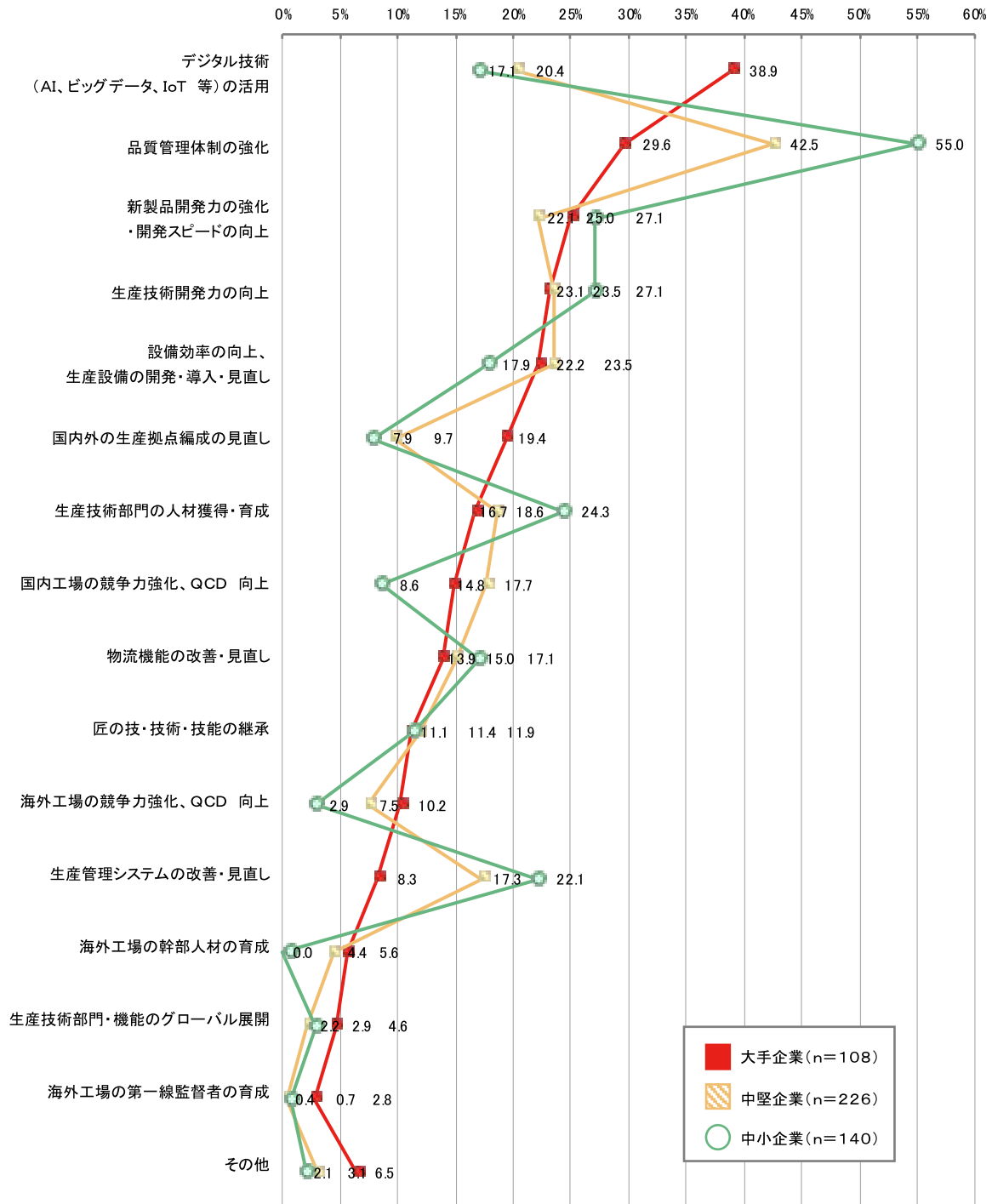
【図4-4①】生産領域で重視する課題



【図4-4②】生産領域で重視する課題（3年間の推移）

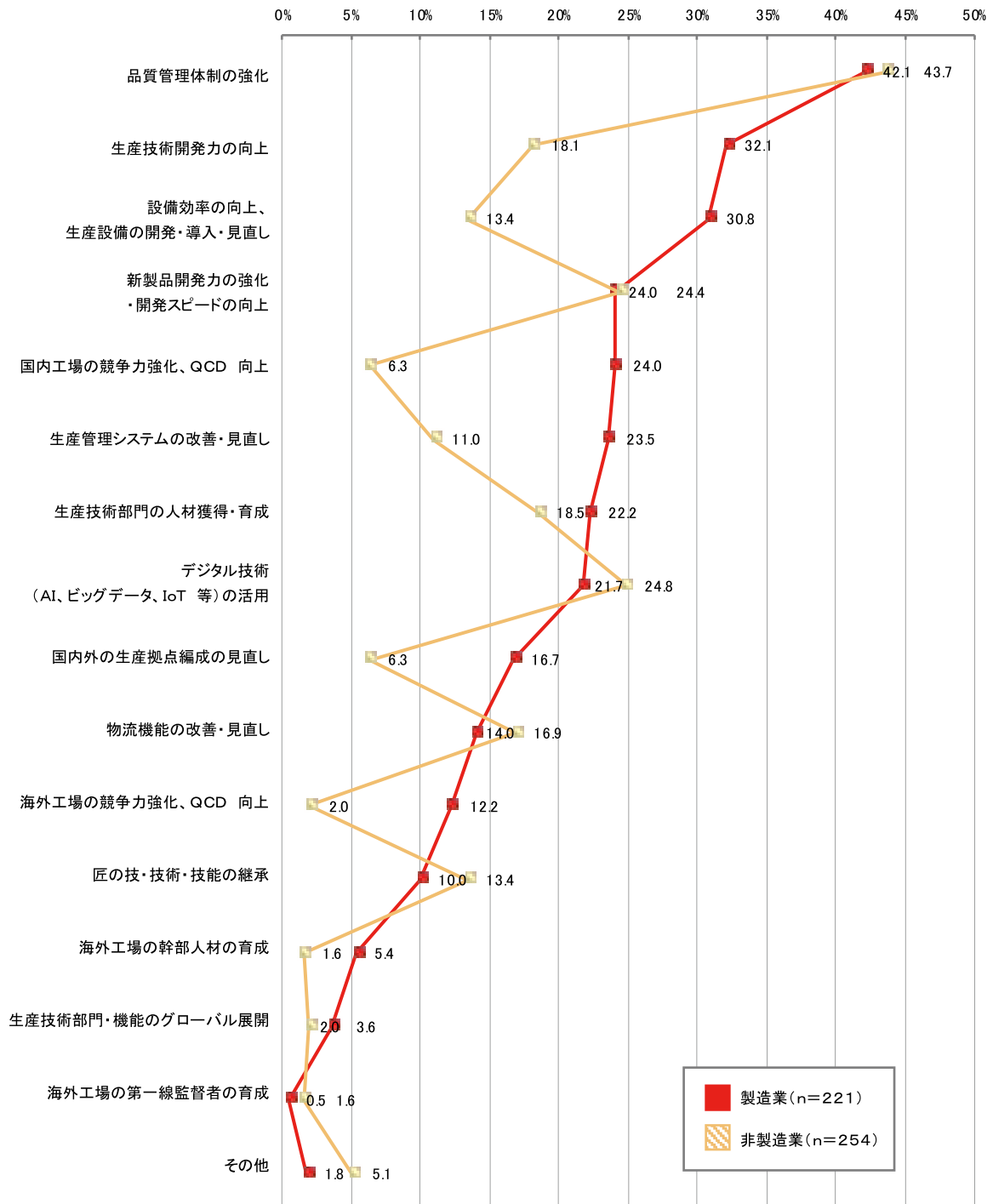


【図4-4③】生産領域で重視する課題（従業員規模別の比較）



※3つまで回答

【図4-4④】生産領域で重視する課題（製造業・非製造業の比較）



※3つまで回答

05 購買・調達領域の課題

「購買調達部門の人材獲得・育成」への重視度が高まる

経営機能領域ごとの課題分析の最後として、購買・調達領域の結果を【図4-5①】に見ていく。第1位は「調達品の品質確保・品質管理」(45.8%)、第2位「開発設計・購買調達・生産の一体的活動」(34.4%)、第3位「間接財のコストダウン」(27.7%)となっている。【図4-5②】に示す、直近3年間の購買・調達領域の課題の推移を見ても、大きなトレンドの変化は見られない。

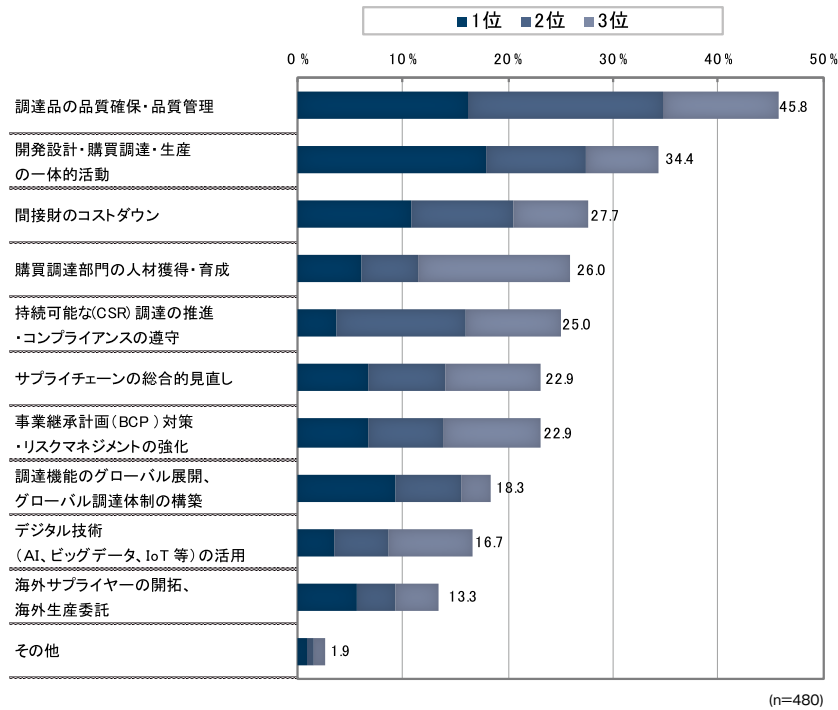
昨年度から変化のあった項目としては、「購買調達部門の人材獲得・育成」が3.3ポイント増加し、第4位(26.0%)となった。他の経営機能領域の課題でも同様の傾向が見られたが、今年度は各領域における人材獲得・育成を重要視する企業が増えたことがうかがえる。また、「デジタル技術の活用」においては一昨年度から安定してポイントが伸びており、購買調達においても、これまでの購買データをもとに分析を行った効率的な業務運用についての重要性が増していると考えられる。

従業員規模別に、各課題の重視度の変化を98ページ【図4-5

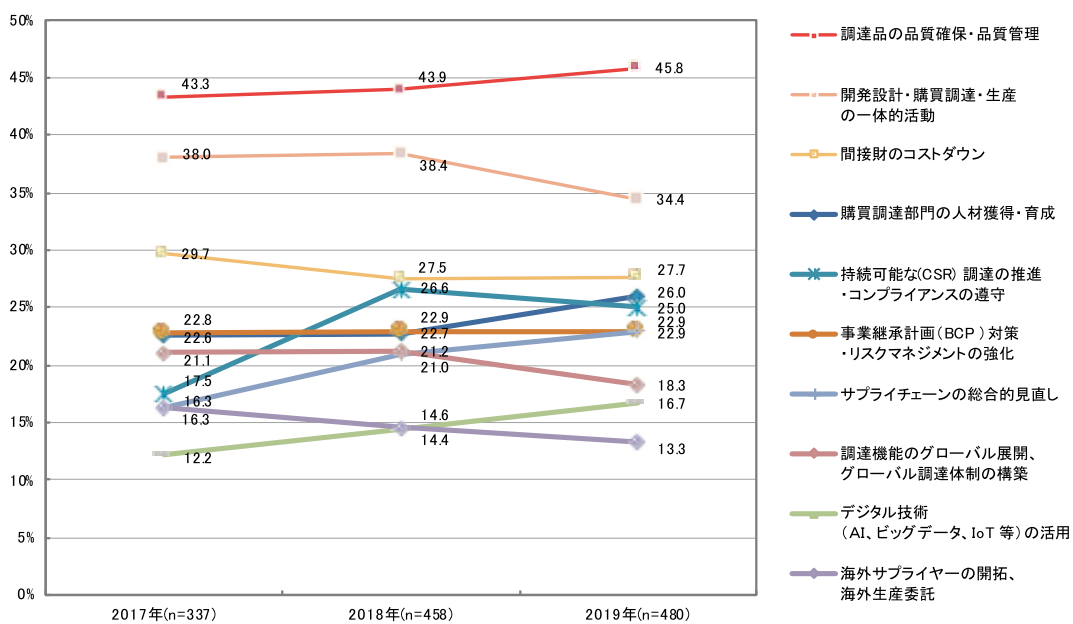
③】に見てみると、全体では第1位だった「調達品の品質確保・品質管理」は特に中小企業で重要視されていることがわかる。実に2社に1社が重要視する課題として回答した結果となっている。また、「調達機能のグローバル展開、グローバル調達体制の構築」「持続可能な(CSR)調達の推進・コンプライアンスの遵守」「サプライチェーンの総合的見直し」については大手企業の割合が相対的に多く、近年、大手金融機関が相次いで投資信託を設置しているESG(環境・社会・ガバナンス)投資の機運などの、社会的な要請の高まりに敏感に反応した結果と考えられる。

最後に、購買・調達領域の課題を製造業・非製造業で比較した結果を99ページ【図4-5④】に示す。「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」が製造業において相対的な割合が高くなっていることはこれまでの結果と同様と考えられ、それ以外の課題に関しては、製造業・非製造業ともに大きな傾向の差異はない。あらゆる企業にとって、今回上位に挙げられたものが共通の課題として認識されていることがわかる。

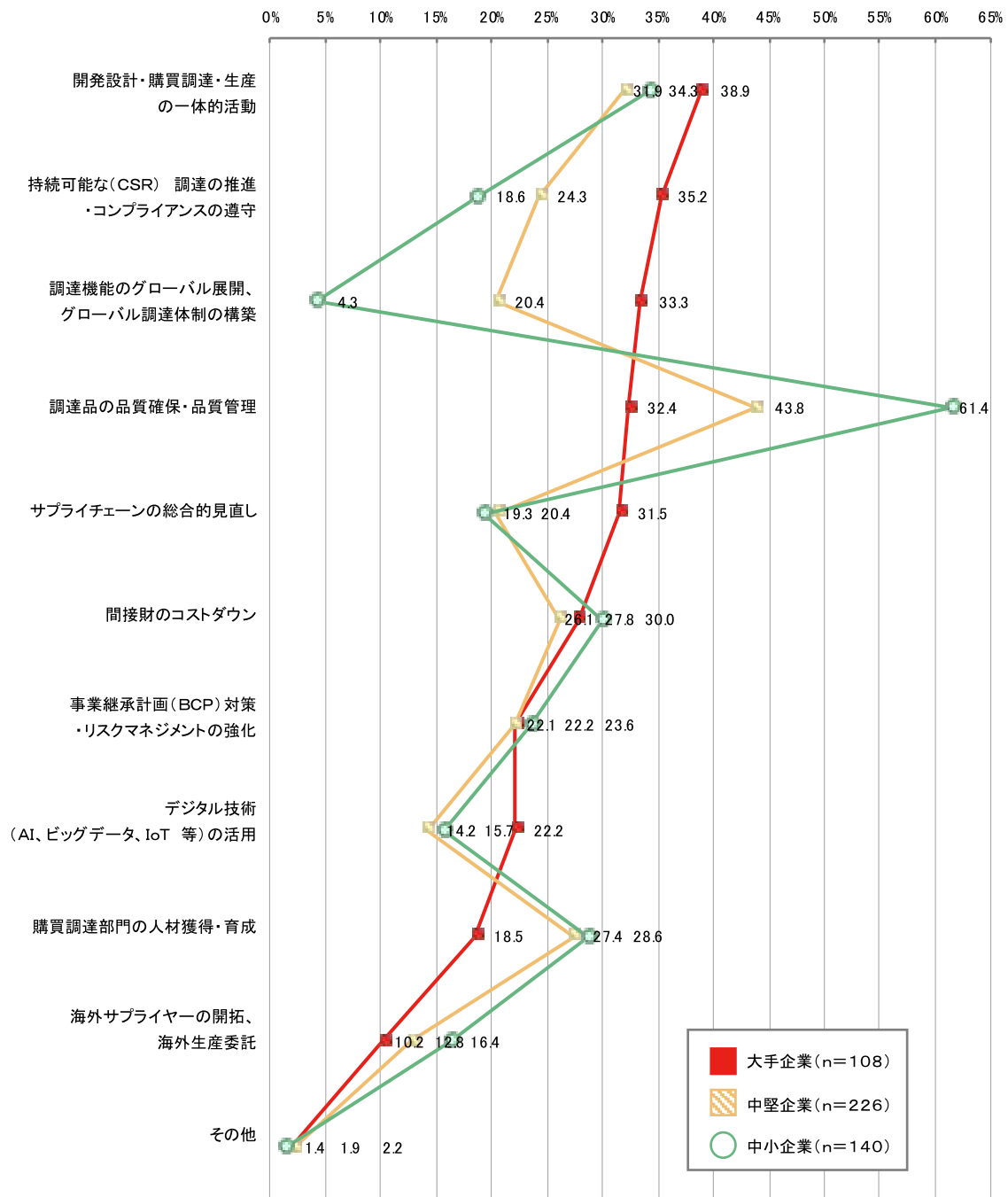
【図4-5①】 購買調達領域で重視する課題



【図4-5②】 購買調達領域で重視する課題（3年間の推移）

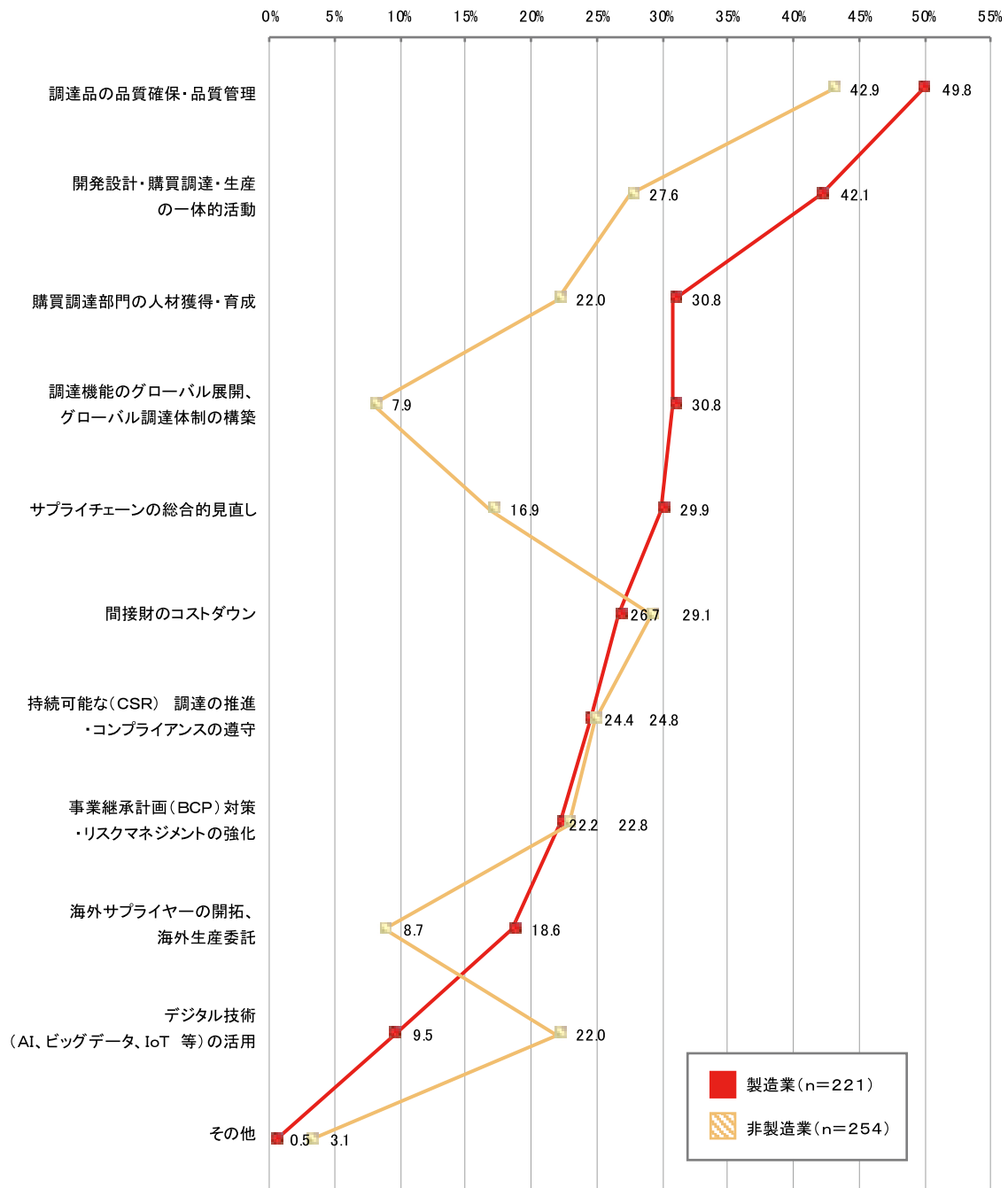


【図4-5③】 購買調達領域で重視する課題（従業員規模別の比較）



※3つまで回答

【図4-5④】 購買調達領域で重視する課題（製造業・非製造業の比較）



※3つまで回答

第40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2019

2019年 11月

発行者 一般社団法人日本能率協会 KAIKA研究所

制作 株式会社シマ・プロジェクト

〒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

JMA 経営革新を推進する
一般社団法人日本能率協会