

大変革時代における中長期経営計画（上）

成長を阻む既存組織の弊害への対応



中川隆之



沓掛 毅

CONTENTS

- I 過去10年の産業別の付加価値の変化
- II 現状の外部環境変化と事業モデルに対する影響
- III 企業経営として解決すべき課題

要約

- 1 近年のデジタル化に関連した技術革新は、業界構造に大変革を及ぼし、異なる業界間での融合を加速している。この変化を事業機会として獲得するためには、既存の組織のままでは弊害が生じやすい。コーポレートとして新しい仕組み作りが必要であり、全社改革の指針となる中長期経営計画の重要性が高まっている。
- 2 過去10年間の製造業における産業別の付加価値を比較した。外部環境変化のスピードが緩やかな改善改良型産業では、付加価値の増加に成功している。一方、急速に成熟化が進むプロセス型産業、ならびに技術革新が急速に進む研究開発型産業では、付加価値の獲得で苦戦していることが判明した。
- 3 IoTやAI技術の革新が加速する中で業界構造変化が速まっている。今後、運用／サービスなども含めて異なる業界が融合し、新しい事業機会が拡大していく。この「融合領域」での付加価値獲得が、今後の企業成長にとって重要となる。
- 4 事業部制は、緩やかな環境下において成果を出してきた。しかし、大きな変化が急速に進む融合領域において、事業部制は事業機会の獲得に苦戦する危険性がある。変化が激しい「融合領域」の獲得に向け、既存事業部とは別にコーポレート主導での新事業立ち上げに向けた新たな仕組み構築が必要である。
- 5 この際、自社の強みを再定義し、新たな成長領域への展開指針となる「新ビジョンに基づいた中長期経営計画作り」が重要である。強みの源泉の明確化、事業部横断ならびに仮説検証型の事業育成の仕組みなどの具体的施策は下編で提案する。

近年、外部環境が大きく変化しており、中長期的な市場展望を持った上で、足元の企業経営の舵取りを決断していく重要性が増加している。上編では、過去10年間に於いて、日本の製造業における付加価値の変化を分析した上で、現在急速に変化している技術的な革新が業界構造に変化を与え、新たな事業機会が出現していることについて述べる。この事業機会の獲得に向けて、従来の事業部制の弊害が生じていることから、全社としての新しい仕組み作りが重要であり、中長期経営計画の重要性が高まっていることを論じる。下編において、外部環境の変化が大きい環境下での中長期経営計画の策定ポイントについて提案する。

I 過去10年の産業別の付加価値の変化

中長期経営計画を論ずるに際して、まず、日本の製造業の過去の振り返りを行う。2008年のリーマンショックから10年で順調に回復

した産業と苦戦した産業とに分け、図1の視点からわが国の製造業の産業別の付加価値変化の分析を行った。

今回、付加価値に注目した理由は、営業利益のみでは各産業の実力値を正しく評価できないという考えに立っているからである。すなわち、将来への投資となる研究開発費や設備投資の削減によって営業利益を捻出することも可能である。本稿では、営業利益に減価償却費、給与総額、福利厚生費、租税公課を加えた付加価値額を成果指標として捉えている。また、付加価値の獲得に際して、総資産、設備投資（＝減価償却費）、研究開発費ならびに人件費の比率などに注目して、類似性のある3つのグループに分類した。

日本の製造業約1万1000社を対象として、リーマンショック直前の07年と、データとして取得できる最新の16年の2時点について比較した結果を図2に示す。横軸は売上高、縦軸は売上高付加価値率をプロットしており、業種ごとの面積は各年における付加価値の大きさを示している。また、産業の並べ順は、

図1 産業別の過去10年の変化に関する分析方針

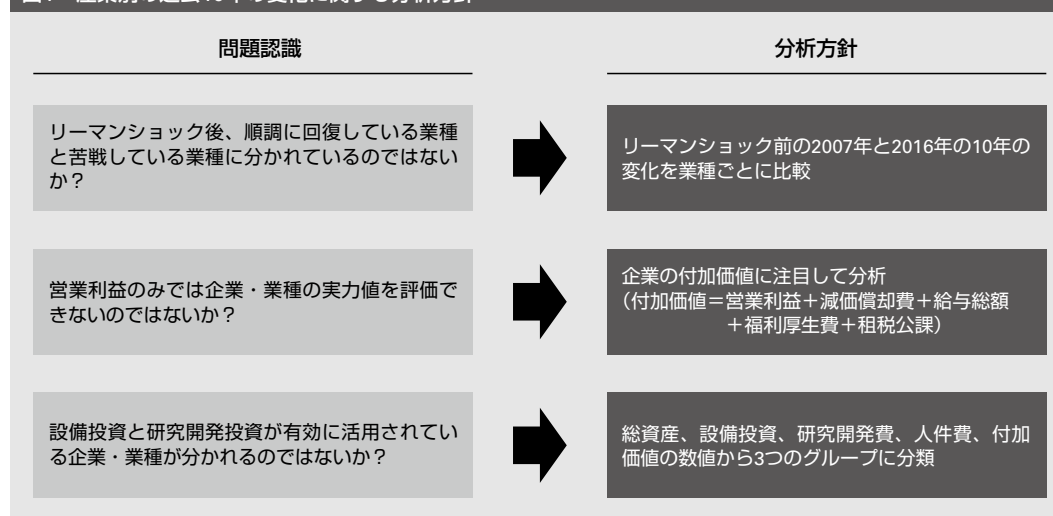
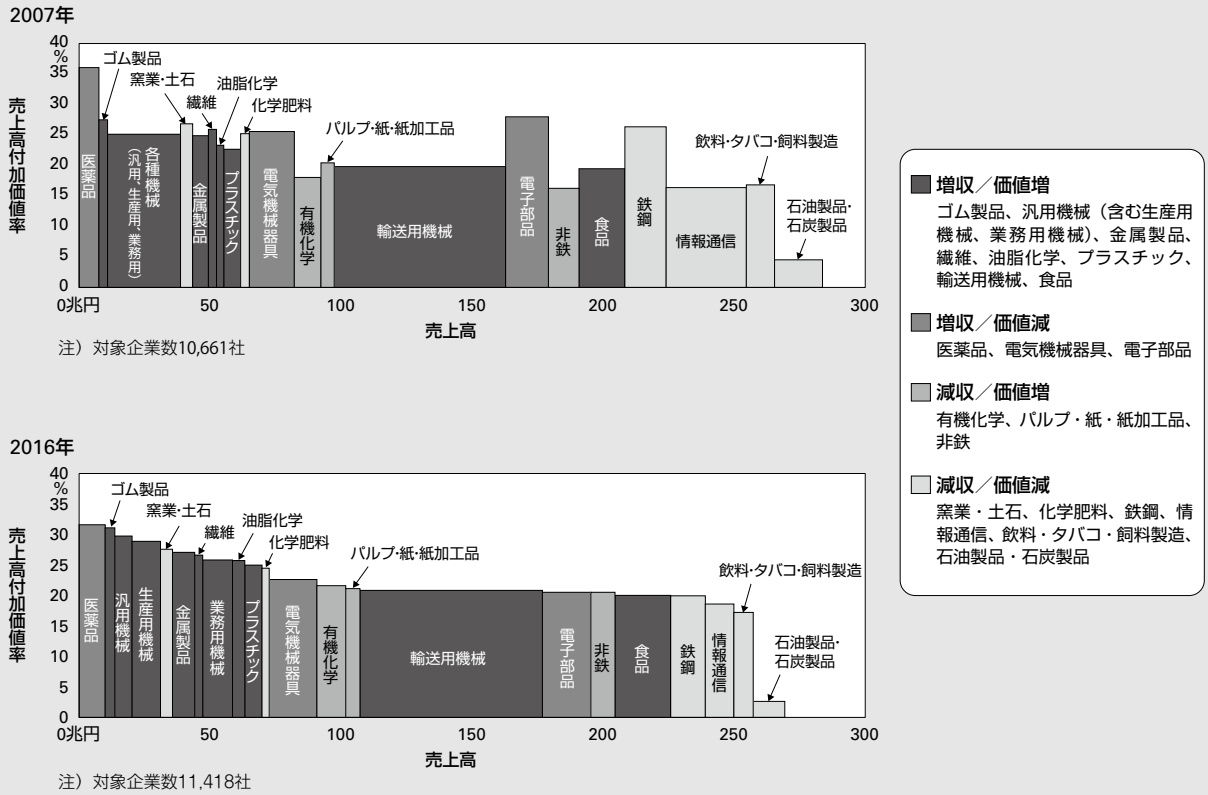


図2 2007年と2016年の産業別の売上高と付加価値率の比較



出所) 経済産業省「企業活動基本調査報告書」より作成

16年における売上高付加価値率の大きい順としている。図2に示した分析結果から、過去10年間で輸送用機械を中心とした機械産業の付加価値が増加している一方、情報通信、鉄鋼、石油製品の付加価値は大きく低下していることが分かる。

産業によって付加価値の増減に差が生じる理由を考察するに際して、産業特性の類似性から3つにグループ分けした。すなわち各産業における総資産、人件費、研究開発費、減価償却費の各割合を踏まえると図3のように分類される。

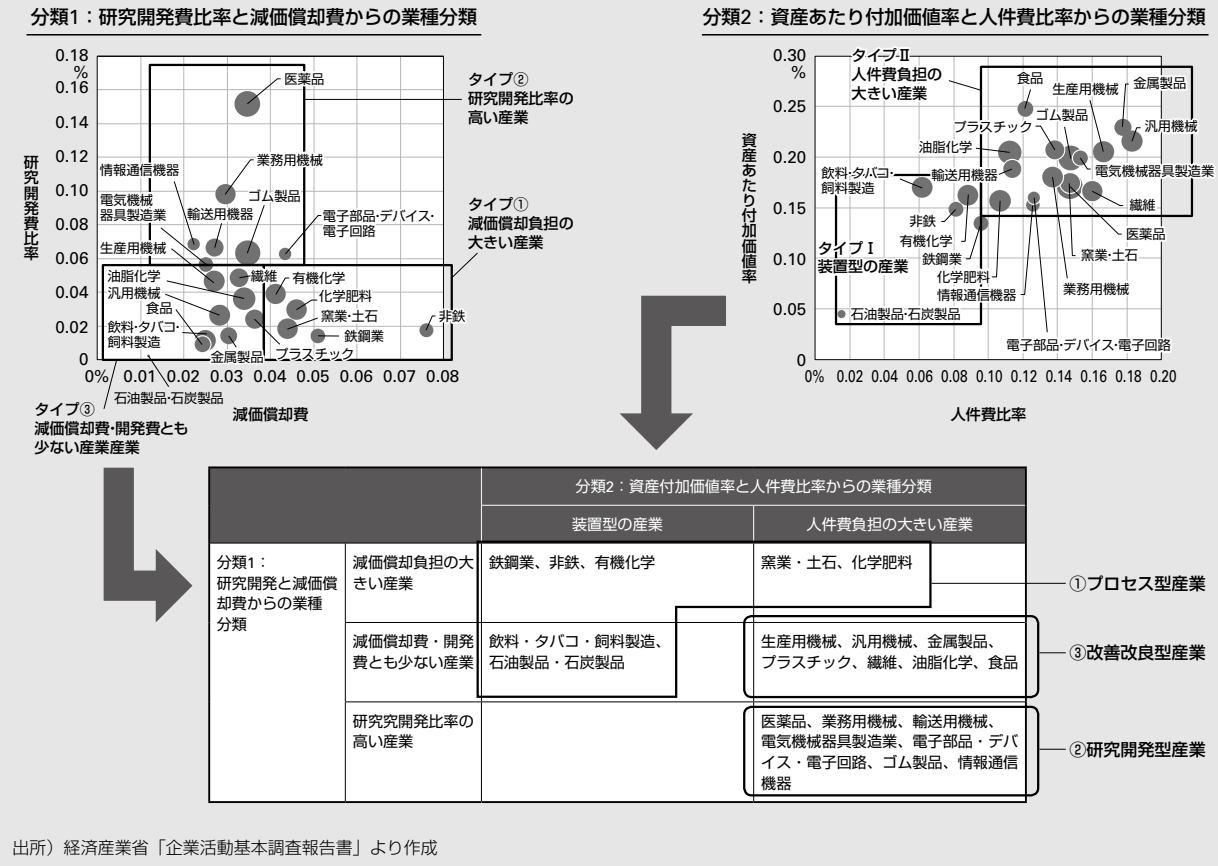
まず「分類1」として研究開発費比率と減価償却費から3つのグループに分類した。次

に「分類2」として資産あたり付加価値率と人件費比率から2つのグループに分類した。これらの結果を踏まえ、①プロセス型産業、②研究開発型産業、③改善改良型産業の3つの産業タイプに分類した。

この3つの産業タイプ（プロセス型、研究開発型、改善改良型）を比較すると、改善改良型産業はこの10年間、比較的順調に付加価値率を拡大しているが、研究開発型産業は産業によって優劣が分かれており、プロセス型産業の多くは苦戦しているという傾向が見られる。

次に産業タイプ別に見ていくと、まずプロセス型産業は、たとえば鉄鋼業のように主と

図3 産業のタイプ別の分類



して海外から原料を輸入し、国内のプラントで材料を製造・販売することにより収益を獲得する事業モデルを採用している。このタイプでは、売上、付加価値とも10年で大きく減少している。理由として、中国などの新興国が大型の新鋭プラントを増設するなど急速にキャッチアップしており、競争が厳しくなったことが挙げられる。プロセス型産業では、製品の成熟化(＝コモディティ化)が進んでおり、収益が出しづらくなっている状況がうかがえる。

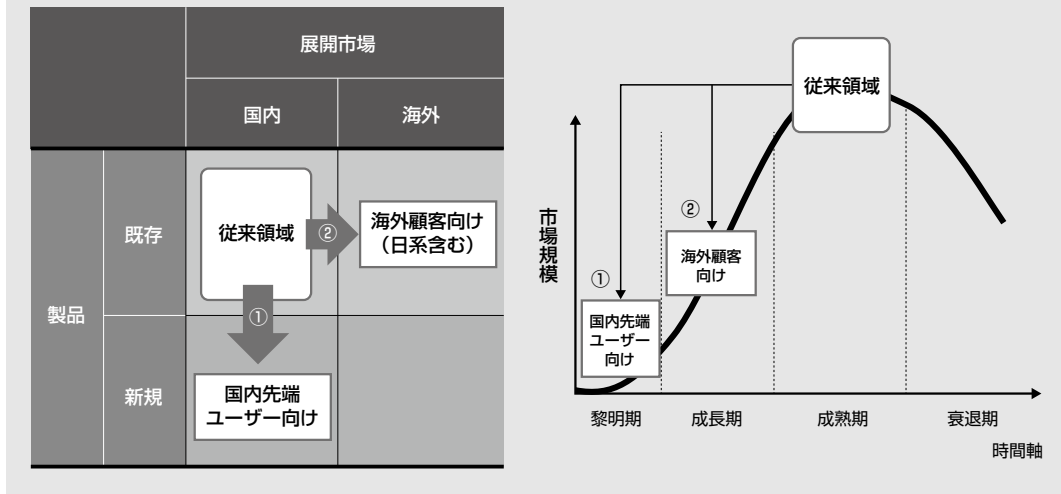
研究開発型産業では、研究開発費投資を行い、性能面で差別化した製品を開発・販売することにより収益を獲得する事業モデルを採

用している。このタイプでは、輸送用機械、業務用機械、ゴム製品の各産業は、売上高ならびに付加価値率の増加に成功している。一方、医薬品、電気機械器具製造業、電子部品・デバイス・電子回路は売上高の増加に成功しているが、付加価値率は低下している。情報通信機器は、売上高を大幅に低下させるなど苦戦している。技術革新が急速に進む研究開発型産業では、全体として研究開発投資に対するリターンが低下している可能性が示唆される。研究開発効率の低下している要因としては、以下の2点が想定される。

①競争との競争激化

- 新興国の競合企業が短期間でキャッチア

図4 改善改良型産業に属する企業の戦略の概要



ップするようになり、特に情報通信や電気機械器具製造業では、個別製品単品の性能差別化だけでは競争優位性を維持することが難しくなっている

- グローバル競争が激化する中で世界の中で優位にない産業では、開発投資競争を続けにくくなっている。たとえば医薬品では、近年海外の大手企業が事業統合を行っており、日本企業と欧米企業との企業体力面での差が拡大する状況となっている

②研究・開発対象のミスマッチ

- 新しく成長する分野と、従来研究・開発してきた分野・テーマのミスマッチが発生し、開発投資を収益化できていないことが危惧される。近年、産業構造が大きく変化する中で、研究開発対象の選定の優劣差によって付加価値の差が出ている可能性がある

改善改良型産業は、前述の2つのタイプとは異なり、設備投資、研究開発投資の比率を抑制しているが、付加価値の獲得に成功して

いる。この産業グループの中には、生産用機械、汎用機械、金属製品、プラスチック、繊維、油脂化学、食品が含まれている。これらの産業の特徴としては、業界構造変化のスピードが緩やかであり、ビジネスモデルとしては、得意とする顧客や分野を事業として絞り、顧客のニーズに対応して的確な改善改良を進めることにより付加価値を獲得している。この10年間において3つの産業タイプの中で付加価値向上に成功した産業であるといえよう。

売上が拡大成長している企業は、主として海外展開に成功している。日本国内の先端ユーザーのニーズを的確に捉え、改善改良型の製品を開発するとともに、この製品を海外市場向けに拡販する事業モデルがうまく機能してきたといえよう（図4）。

II 現状の外部環境変化と事業モデルに対する影響

第I章の分析から、改善改良型の製品開発

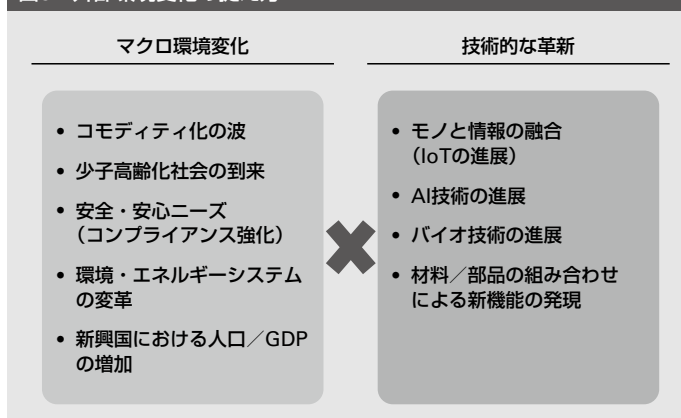
を行ってきた産業、ならびに研究開発型産業の一部が、この10年間、順調に付加価値を拡大してきたことが示唆された。しかし、今後、外部環境が大きく変化する中で、従来の勝ちパターンが通用しづらくなっている危険性がある。第Ⅱ章では、外部環境変化を俯瞰した後、産業タイプ別の企業への影響について考察していく。

1 外部環境変化の見通し

昨今、従来にも増して外部環境の変化する速度が加速している。図5に示したように、外部環境変化はマクロ環境変化と技術的な革新の組み合わせとして考えると理解しやすい。マクロ環境変化は比較的緩やかではあるが、確実に変化している。一方、近年、IoTやAI（人工知能）などのデジタル面で技術的な革新が急速に進んでおり、業界構造に大きな影響を及ぼしている。

近年の技術的な革新に伴って、図6に示したように異なる業界が融合しつつある。すなわち、製品単位での汎用品化が進む一方、急

図5 外部環境変化の捉え方



速に進むIoTやAI技術を活用して、従来の産業の垣根を越えた事業モデルへ移行しようとしているといえよう。たとえば、自動車単体の販売では成長が期待できなくなる一方、カーシェアリングの増大やコネクテッドカーなど、販売後の運用における付加価値を事業機会として注目する時代が来ている。この際、IoTやAI技術を活用することによって、販売後の運用・メンテナンス（サービス）で新たな付加価値の獲得を目指している。

さらにデジタル技術が産業構造に与えるそ

図6 異なる業界間での融合ならびに運用・サービスの付加価値の増大

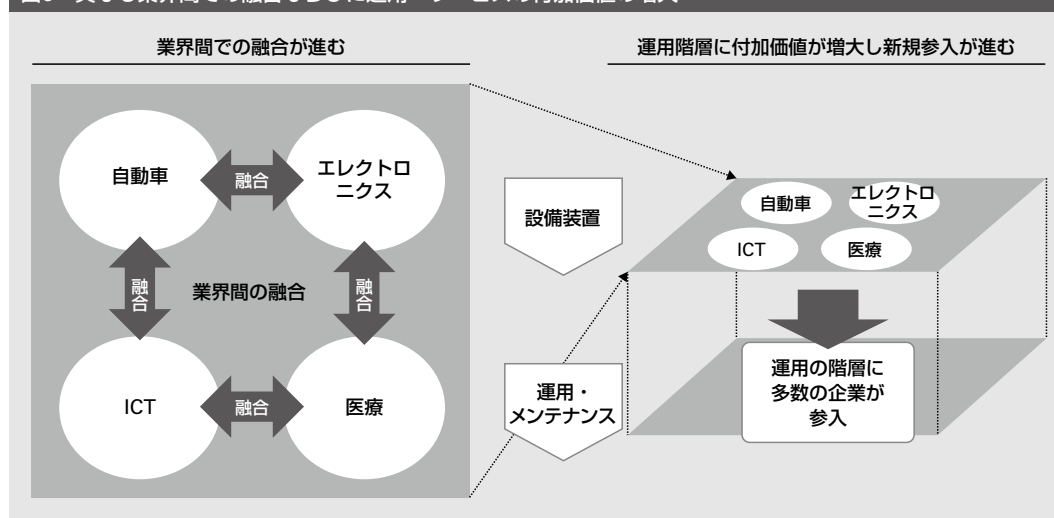
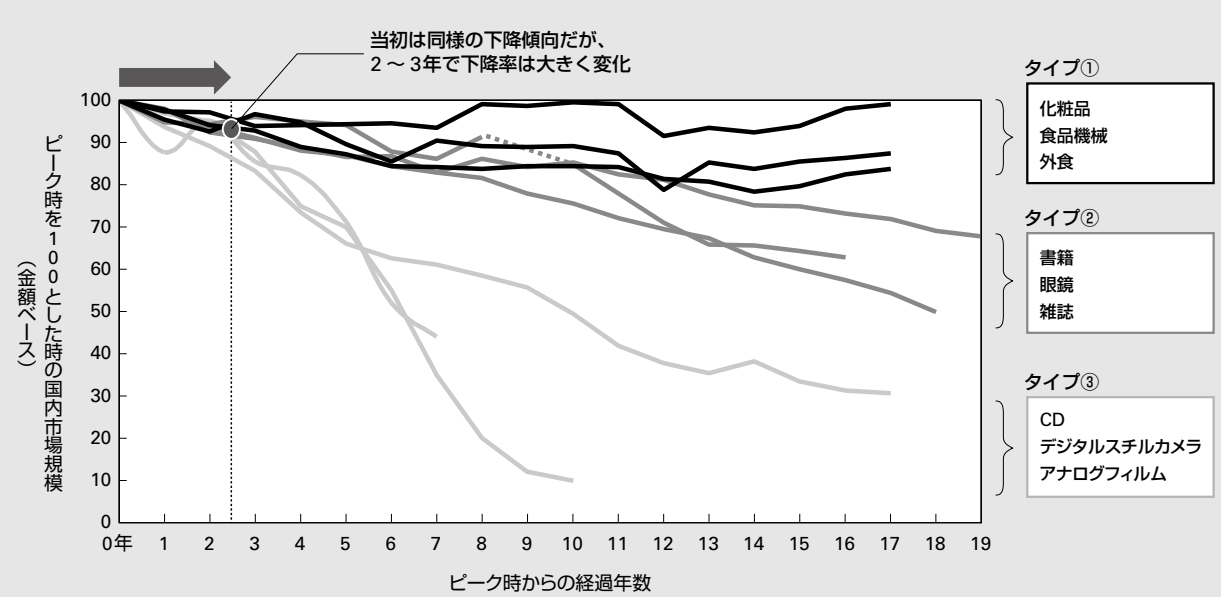


図7 ピーク後の衰退時における製造出荷市場の推移



出所) 経済産業省「工業統計調査品目編」より作成

他の影響として、産業の衰退スピードを速める危険性が指摘できる。デジタル化が産業に及ぼした影響例として、アナログフィルム、デジタルスチルカメラ、CDの各市場が急速に衰退したことが記憶に新しい。図7に日本国内における製造出荷量のピークを迎えてから、その後の衰退する状況を示す。

図7では生産量がピークに達した地点を0年としている。その後の衰退の形態は、大きく減衰しないタイプ①、著しく衰退するタイプ③、その中間のタイプ②の3つに分類できる。タイプ①は、化粧品などのデジタル化されづらい市場である。一方、タイプ③はスマートフォンなどのデジタル化の波により他製品・サービスに代替された市場である。また、タイプ②は、書籍や雑誌など、電子書籍などのデジタル化の影響を受けるが、消費者の嗜好が比較的緩やかに変化している市場として理解できる。

図7において特に注目すべき点は、ピークから衰退に転じる際のカーブの形状は、最初の2～3年間はすべての市場において緩やかであるということである。すなわち、いずれの市場においてもピークを過ぎてから、1～2年間はデジタル化の影響が自覚しづらいことを意味している。またこれは、デジタル化によって他製品に代替される危険性のある事業にとって、対応に残されている猶予時間は3年しかないことを意味しているともいえる。

以上、外部環境変化に伴って、まず図6で示したような業界融合を自社の事業機会にどのように結びつけていくかの考察が重要である。さらに、リスク対応の観点からは、自社の事業がデジタル化の影響をどのように受けるかについての考察が重要であるといえよう。

2 産業タイプ別の影響

1節において、産業構造の変化ならびに市場の衰退カーブとデジタル化の影響を見てきた。これらの変化は、第I章で述べた産業タイプによっても異なった影響を及ぼすことになる。第I章で分類した3つの産業タイプ別にこの影響を概観する。

(1) プロセス型産業に属する事業への影響

この10年で、汎用製品を中心として付加価値が低下してきたプロセス型産業では、汎用製品からより付加価値の高い高機能製品へと製品構成割合をシフトしてきた。しかし高機能製品は汎用製品と求められるマネジメントが異なっており、事業展開に苦戦するケースが見受けられる。

高機能材料を例にとると、主として電子機器向けに多く利用されているが、電子機器は技術革新によって製品ライフサイクルが短くなっている。このため特定製品に特化した高機能材料を開発しても、この個別製品から収益を獲得できる期間は短くなっており、長い期間をかけて高機能材料の開発を行っても、開発費用が回収しづらくなっている。

この対応方策として材料企業では、近年、ライフサイクルがより長く、収益回収期間のより長い分野として、電気自動車（EV）やスマートグリッドのような環境・エネルギー向けのインフラ分野などへの展開を模索しつつある。

インフラ分野では、家電製品などと比べてより高い製品の信頼性を求められる。さらに顧客の運用時のメリット（たとえば、保守費用の削減など）を定量的に提示することが求められる。プロセス型産業に属する企業とし

ても、顧客利用状況を把握した上で自社製品の導入メリットを提案するといったソリューション型の提案がより求められている。なお、素材産業のビジネスモデル変革の方向性については、『知的資産創造』2016年2月号～6月号を参照いただければ幸いである。

(2) 研究開発型産業に属する事業への影響

研究開発型産業では、主として製品の差別化を図っていくために、どの領域の研究を行い、新製品・新事業開発を加速するかの判断が、従来に増して重要となっている。図6で示したように、従来の業界構造の枠組みが崩れつつある中で、顧客の求めている製品・サービスが変化している。業界融合分野、すなわち2つ以上の異なる業界の境界部分で事業機会を獲得するためには、既存事業の延長線では展開しづらくなっている。

多くの企業では1990年代に入り、中央研究所の役割を基礎的な研究開発から事業部の製品開発支援へとシフトしてきた。この結果、事業部の領域内における新製品開発のスピードアップに成功したものの、業界融合分野向けの開発はうまく機能していない。事業部の周辺領域にチャンスがあっても、事業開発を推進できないという課題を抱えている。この主たる原因としては、次の3点が挙げられる。

- 事業部内研究開発の弊害
- 外部開発リソース活用の遅れ
- プロモーター機能の不足

まず、1点目の事業部内研究開発の弊害として、事業部内では短期的な収益に結びつく製品開発を優先することが挙げられる。業界融合分野の開発テーマでは、開発段階では販

売する顧客や新製品の仕様が不明確なため、短期的な収益には結びつかないケースが多い。また、テーマの着眼点が良く、試作品作りに完成しても、収益面での確証が得られないため、事業部内での事業立ち上げの意思決定ができず、事業開発段階で頓挫してしまうケースも見受けられる。

2点目の外部開発リソース活用の遅れも問題となっている。1点目の課題とも重なるが、業界融合分野では単独の事業部や企業だけでは対応できない開発テーマが増加している。自社で行える製品開発のみに固執した場合、製品の差別化が難しく、他社との開発競争に負けるケースが見受けられる。

3点目の課題としては、部門横断型の案件を推進するプロモーター機能の不足が挙げられる。新事業立ち上げの場合、目標設定を行うとともに、事業計画の作成、関係者との調整、進捗管理など、事業立ち上げに向けて推進する機能が必要である。多くの企業では、担当者は決めるものの、その担当者の役割と権限が不明確な場合が多く、また、投入する経営資源が十分ではなく、部門横断型の事業開発に頓挫するケースが見受けられる。

このようなことが発生する要因としては、日本の先例を重んじる風土や、収益を獲得している事業部の発言力の強さと関係があると思われる。新事業立ち上げの場合、自社内で先例や実績がないことが多く、当初から人員投入が決められないことが多いように思う。また、事業部が強い場合、人員を出すことを拒否される、もしくは必要最小限の人員が兼務対応となり、競合企業との開発競争に負けてしまっている。

研究開発型産業としては、自前開発を前提

とした従来の「新製品開発＝新事業の立ち上げ」という考え方ではなく、「自社内の融合」＋「外部の技術リソース活用」も視野に入れて、複数の強みを組み合わせることにより、新事業の立ち上げを進めていくなど、全社・企業横断型の取り組みが求められている。また、研究開発を既存の事業部内で行うのか、それとも中長期的な視点から全社で開発を推進するのかの、開発に向けた経営資源配分や事業開発体制も課題となっているといえよう。

(3) 改善改良型産業に属する事業への影響

この10年の間、日本の製造業の中で最も成果を上げてきたのは改善改良型産業に属する事業であるが、今後、従来のビジネスモデルが持続できなくなることが危惧される。この理由としては、次の3点がある。

1点目に、「顧客」の変化が挙げられる。成長市場が日本国内からグローバル市場へとシフトしていることが挙げられる。従来、日本国内の先進ユーザーのニーズを踏まえて、改善改良型の製品を海外へと横展開することにより成功してきたが、今後は、業界のトップランナーとなる先端ユーザーが海外企業となっている業種も増加することが予想される。従来に増して、海外での先端顧客との接点構築が課題であるといえよう。

2点目に、「技術」の変化としてデジタル化の影響が挙げられる。BtoB型の産業においては、従来、すり合わせ力（＝ものづくり力）により、競合に対して参入障壁を構築することが可能であった。しかし、近年、顧客のニーズを製品に変換するものづくり力が、3次元CADや3Dプリンターに置き換えられ

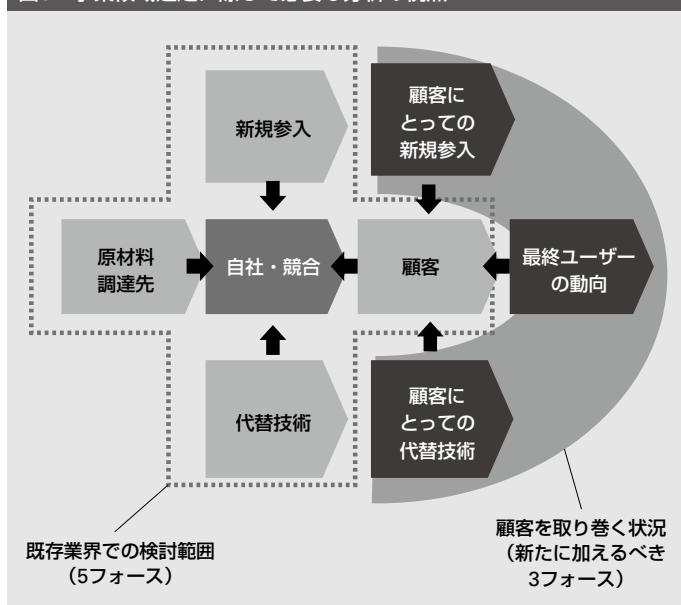
つつあり、新興国でもすぐにキャッチアップできるため、従来の強みが活かせなくなっている。顧客とのすり合わせ力を武器にしていた企業にとっては、デジタル化の影響は極めて脅威である。

3点目に、「業界」の変化としてシェアリングエコノミー拡大の影響が挙げられる。シェアリングによって製品販売量が低下し、収益が減少することが想定される。このような外部環境変化に対応して、近年、自動車メーカーが自動車リース事業を強化するなど、事業のバリューチェーンの川下への展開を強化しつつある。

以上の3つの変化を考慮して、事業として注力する方向性を決めていくためには、マイケル・ポーターが提案したように、既存業界を中心とした5つの力（図8の5フォース）にのみ注目した事業戦略立案では、方向性を見誤る危険性がある。今後は、図8に示したように、顧客を取り巻く状況の3フォースの変化も視野に入れた8フォースの観点から分析していくことが重要となる。このため、マーケティング機能をより強化していくことが求められている。

特に、図6に示したように、BtoB企業にとって今後、大きな業界構造変化が予想されるのは、川下の運用・メンテナンスの領域であり、最終ユーザーの動向を把握することが重要となろう。また、現状の顧客も、主として海外からの新規参入企業からの攻撃や、デジタル化の影響によって競争力を失う危険性も増えている。大変革時代においては、従来よりも川下の3つの力の分析が重要になっているといえよう。

図8 事業領域選定に際して必要な分析の視点



(4) 産業タイプ別の影響のまとめ

以上、3つの産業タイプ別に外部環境変化の影響および課題について述べてきた。第II章のまとめとして、既存の事業管理体制の視点から、これらの課題について考察する。

プロセス型産業では、1項で述べたように製品が成熟化する中で高機能製品にシフトしてきた。この際の管理体制として、製品単位に分けて管理し、個別製品単位での差別化を志向しているケースが多い。個別製品のライフサイクルが短くなる中で、製品の差別化だけでは、十分な付加価値が獲得できなくなっていることが課題である。

今後の方向性としては、成長する融合領域での新事業機会の獲得に向けた体制構築が求められる。具体的には、事業の管理単位を個別製品単位から顧客への提供機能単位に広げ、既存製品の組み合わせ提案をしやすいとともに、顧客に対して自社製品とセットでソリューションを提供可能な提案体制構築

などが必要である。

研究開発型産業では、2項で述べたように、過去、事業部別に新規製品開発の機能を強化してきた。この結果、既存事業部の領域内での新製品開発のスピードアップに成功したものの、業界融合分野向けの開発はうまく機能していない。この理由としては、第Ⅲ章で詳しく論じるが、事業部制の枠組みの中では、異なる事業部を複数またがる開発が行いづらいことが挙げられる。今後、既存の事業部の中では対応できない業界融合分野の、新しい事業機会獲得に向けた研究・開発機能を、どのように促進していくかが課題であるといえよう。

改善改良型産業は、第Ⅰ章で述べたように、この10年間で最も付加価値獲得に成功している。プロセス型産業や研究開発型産業との違いとしては、対象とする製品ライフサイクルが比較的長く、業界構造変化のスピードが緩やかであり、かつ日本の製造業の強みであるすり合わせ力(=ものづくり力)によって、競合他社に対して参入障壁を構築することが可能であったことが挙げられる。

しかし、3項で述べたように、顧客、技術、業界が大きく変化する中で従来の強みが失われるとともに、今後、成長していくためには製品を販売した後での運用・メンテナンスでの取り組み強化が必要となっている。しかし、主として製品販売時での収益により管理する体制では、継続的に付加価値の獲得ができなくなることが危惧される。引き続き付加価値を獲得するためには、業界融合分野での新事業を確実に取り込み、従来の枠組みに固執せず最適な事業管理体制を検討していくことが課題である。

Ⅲ 企業経営として解決すべき課題

多くの日本企業では、事業部制を導入し、各事業部の個別最適化を追求する経営スタイルを採用してきた。第Ⅲ章では、第Ⅱ章で取り上げた課題の中で、3つの産業タイプに共通する課題と思われる事業管理の仕組みの問題に注目して、特に日本の企業で多く採用されている事業部制の弊害について述べるとともに、解決の方策を提案する。

1 新たな事業機会の獲得に 苦戦する事業部制

第Ⅰ章において、過去10年間、日本の製造業の中で主として改善改良型の産業は付加価値の拡大に成功したことについて述べた。業界構造変化のスピードが緩やかな改善改良型産業では、事業部制を採用して成長する既存顧客や製品に注力し、改善改良型の開発を行うことにより成功してきた。

第Ⅱ章で述べたように、今後、デジタル化の進展やIoTやAIなどの技術革新が進むにつれて、製品単独での差別化が難しくなっている。たとえば、前述したように3Dプリンターなどのデジタル化により形状がすぐにコピーされ、競合がすぐにキャッチアップしてくるため、製品差別化のみでは収益維持が難しくなっている。

今後は、製品を販売した後のアフターサービス領域における事業機会の獲得が重要となっている。こういった川下での付加価値獲得を強化する企業が増加しており、異なる業界が融合しつつある。このような業界融合の進む領域において、事業機会が増加しつつあるといえよう。

事業部制では、展開する領域を事前に限定した上でPDCAサイクルを推進する。このため、市場環境が緩やかに変化する場合には、それに対応した改善改良型の製品開発は可能であり、収益獲得に寄与してきた。しかし、近年のように市場環境が大きく変化する局面では、事業部だけでは新製品・新事業の開拓に対応できないケースが多い。なぜなら新しい成長領域が、必ずしも事業部で展開できる領域内には存在しないというケースが増加するからである。

また、事業部制では、短期間でのPDCAサイクルを回すことが多く、不確実な状況では中長期的な視点から事業部単独での変革が行いづらい。このように従来型の事業部制のみでは、今後、新しい事業機会を取り込めなくなるのが危惧される。

2 事業部制で顕在化している 既存事業における弊害

外部環境が大きく変化する中で、1節で述べたように、業界融合分野の新規事業の獲得だけでなく、既存事業においても次の3つの問題が生じていると思われる。

1点目として、事業部制における事業単位での短期収益管理の弊害が挙げられる。事業部ごとに月ごとや四半期ごとに収益管理が徹底されることによって、中長期的な投資を事業部内で行うことが難しくなっている。また、顧客の業界構造が大きく変化する中で、従来の事業の枠組みだけで展開しているとジリ貧になる危険性がある。

2点目として、事業部支援に特化した研究開発のあり方が挙げられる。第Ⅱ章で述べたように、今後、出現する事業機会は、従来の

製品別の事業部ではカバーし切れなくなってくる。多くの企業において、既存の事業部内の改善改良型製品開発を進めていると、新製品が小粒化する傾向がある。一方、新しい製品・事業を進めようとしても、既存の事業の枠組みを越えてしまうため、事業部として開発投資への投資判断が行いづらくなっている。

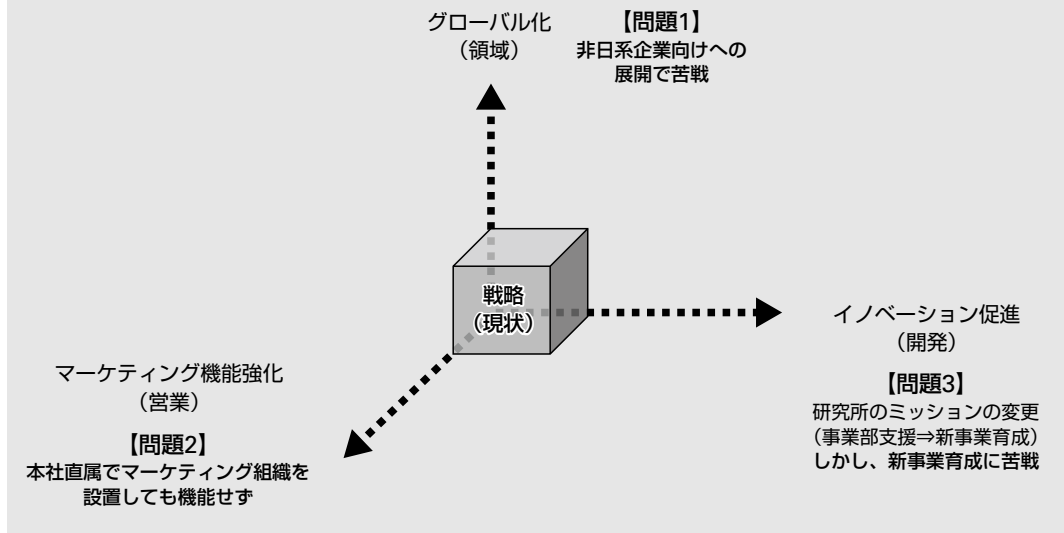
3点目として、全社アイデンティティの希薄化が挙げられる。日本では、1990年代に事業の多角化を積極的に推進し、それを管理するために事業部制・カンパニー制を進めてきた。多角化の過程を知っている経営層は、全社の状況を知ることができ、経営層ならびに全社員が一体感を有してマネジメントを行うことができた。

しかし近年、経営層の代替わりが進み、多角化が進んだ後に入社した人材が経営層の多くを占めるようになってきている。彼らは、単独の事業部内での経験が長いと、全社のすべての事業について十分に把握できておらず、主として数値面で管理する傾向が強まっている。この結果、経営層内で全社としての方向性が明確に打ち出しづらくなっているように思われる。

3 課題への対応が遅れる理由

1、2節で述べた問題は、産業タイプや企業の歴史によって状況が異なっているものの、多くの企業において共通的に顕在化している。各企業では、これらの問題に対して、中長期経営計画を策定し、対応しようとする例が増えているが、第Ⅱ章で述べたような大きな外部環境変化に十分に対応できていないケースが見受けられる。

図9 機能戦略の改善方向性と問題点



たとえば、多くの企業で共通する具体的な問題としては、図9に示したように①グローバル化、②マーケティング機能強化、③イノベーション促進、の3点を改革の方針として掲げ、これらの機能強化を推進している。し

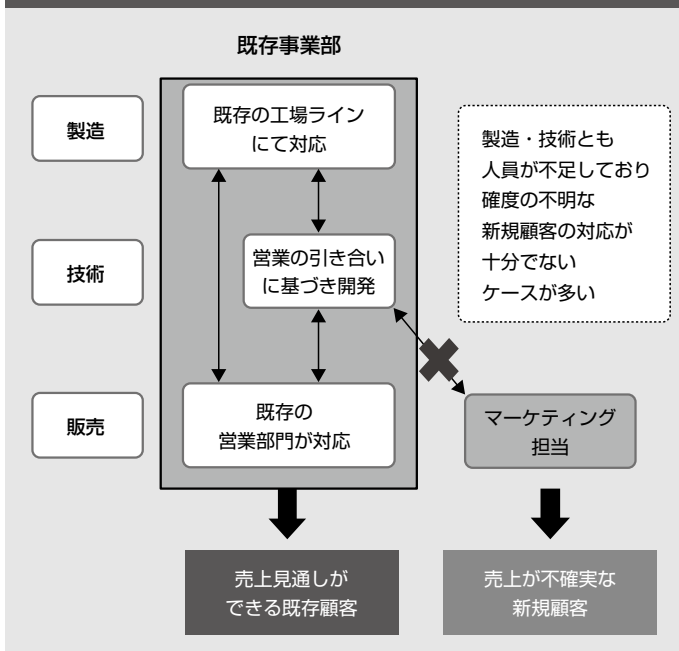
かし、成果が出ていないケースが多い。たとえば、次のような事例が見られる。

- グローバル化を推進しており、海外で展開する「日系企業向け」への対応には成功しているが、「非日系企業向け」への展開には苦戦している
- マーケティング機能の強化を進めても、新たな情報入手はできるが事業開発に結びついていない
- イノベーション促進の強化に向けて、本社の研究所のミッションを事業部支援から、新事業育成へと舵を切る改革を行っても成果が出ない

このような状態は、特に多角化が進んでおり、異なる複数の事業部を保有している企業に多く見受けられる。またそういった企業では、異なる事業部がすべて含有できるようなビジョンを後づけで設定しているため、ビジョンが数字以外は抽象的となっているケースが多いように思われる。

このような企業が、全社の方向性が不明確

図10 既存顧客以外の事業の立ち上げに失敗する構図



な状況で、既存事業部の管理体制のまま業界融合する新しい分野を獲得しようとして、技製販（技術・製造・販売）の各機能のみを個別に変革しようとしても、有機的な連携がとれず苦戦することになる。事業部制を導入している企業では、前述したように個別の事業部では短期的な仕事を優先するため、中期的な改革対応は先送りされやすい。図10に示したように、マーケティングを実施し、顧客ニーズを獲得しても、試作・量産化の受け皿がなくて頓挫してしまうケースが見受けられる。

そのため、新しい事業機会を発見し、新事業計画を立案しても、既存事業に経営資源が奪われて適切な事業ポートフォリオを構築できないといった課題も見受けられる。日本企業の特徴として、事業が黒字の場合は事業の撤退や縮小、ポートフォリオの再構築を行いつづらうことが挙げられる。付加価値を獲得しづらくなっている事業部では、事業部存続のため設備投資や研究開発を先延ばししつつ、当面の利益獲得に注力する傾向がある。この場合、事業収益が赤字に転じた段階で抜本的な事業構造改革に着手しようとしても、選択肢が限られてしまい、ジリ貧に陥るケースが多い。

4 課題への対応方策

以上、激動する環境下においては、事業部制が機能しづらくなりつつあることを述べてきた。一方、事業部制は、既存顧客や商品の収益を維持・保守する上では優れた仕組みであり、今後も既存事業の管理の仕組みとしては有効である。一方、事業部内の独自判断で、「赤字製品」のスクラップ&ビルドはで

きて、事業領域を短期間に大きく変革するのは難しいという欠点を有している。なぜなら、利益確保が求められる事業部としては、利益が出ている商品はやめづらく、かつ、先行投資も事業部内では行いづらい点が挙げられる。

これらの課題に対する方策としては、事業部制の良さを維持しつつ、ここまで述べてきた課題を克服するための仕組みを導入することが現実的であろう。具体的には、既存の事業部と並行して、持続的な成長を図るため、全社としての部門横断の成長に向けた仕組み導入強化を提案したい。強化すべき事項は、次の3点である。

- 事業の「育成、保守、廃棄」を進めていくに際して、外部環境変化が激しい現状では、事業の育成と廃棄の意思決定はコーポレートの役割であり、育成した事業から収益を獲得する機能は事業部の役割となる。日本企業の場合、事業部の力が強く、既存事業の「保守・延命」が中心となりがちである。今後、激変する環境下では、事業の「育成と廃棄」をコーポレートが進めていく体制強化を進める
- 激動する外部環境下においては、既存事業部の管理と並行して、コーポレートが中心となって事業単位でのスクラップ&ビルドを行う仕組みを導入し、より成長する領域に経営資源を投入できる仕組みを構築する
- 今後、成長する「融合領域」は、既存の事業部間の「狭間」となることが多く、既存の事業部の枠組みでは限界となる。このためコーポレートが中心となって、成長する領域を設定し、経営資源を投入

して育成強化を進める

5 中長期経営計画の策定において重視すべき点

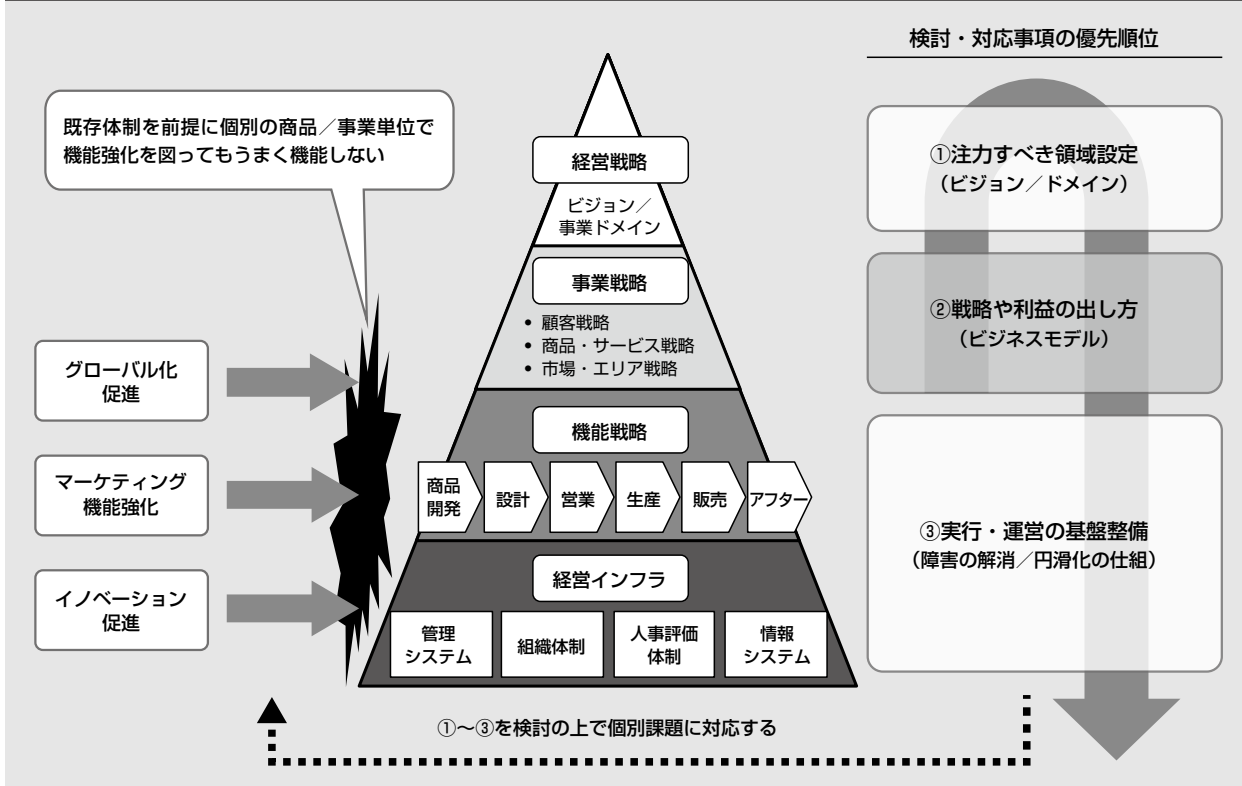
外部環境が大きく変化中、従来同様、経営層がすべての事業に対して同じ対応を行う平押し経営が困難になっている。経営資源の投入により一層、濃淡が必要となる上、戦略や利益の出し方も変える必要な部分が出てくる。この変革の指針としての新ビジョンに基づいた中長期経営計画作りが重要となっている。

野村総合研究所（NRI）では、中長期経営計画の策定を活かし、将来（10年以上先）の方向性を全社で明確にした上で、中長期経営計画期間の方策を決定することが重要である

と考えている。この際まずは、将来の到達目標と注力すべき領域をビジョンとして明確に設定すること、次に、この方向性が明確になった段階で、既存の事業の枠組みにこだわらず、コーポレートが主体となった実行・運営の基盤整備を行うことが必要となる（図11）。

まず、目指すべき方向性を明確にするに際して、ビジョンが重要となる。NRIでは、中長期計画立案の中でビジョンの設定が最も重要であると考えている。なぜなら、ビジョンが不明確なまま変革を実行しようとする、事業部やコーポレートが別々の方向性で活動することになり、成果が出ない。一見、当たり前の話であるが、複数の事業部があり、コーポレートより事業部が強い企業の場合、ビジョンは数字目標が中心であり、注力する分

図11 中長期経営計画を検討する際の優先順位



野が抽象的なケースも多い。このような企業ではその後、業績面で苦戦している。一方、下編において詳細を述べるが、ビジョンを明確に規定している企業は、中長期経営計画策定後、企業付加価値の増加に成功している。

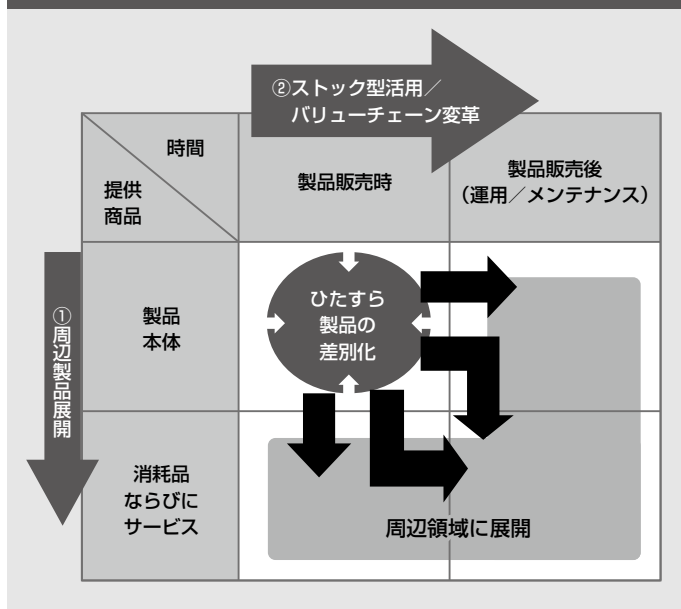
ビジョンの定義については下編で詳しく説明するが、NRIでは、目指すポジションや売上、利益といった到達目標に加えて、自社の強みの源泉となるコアコンピタンスなどに基づいた領域設定が重要であると考えている。この際、経営資源をどの領域に重点的に投入するか、すなわち「何屋になるか」を全社で決定することが重要である。

ここで「自社の強みの源泉」を定義することは意外と難しい。過去の強みを定義するだけでは不十分であり、今後、成長する上で「新たに獲得すべき強み」を定義することが特に必要である。

第2に、戦略や利益の出し方を設定することが重要である。従来、日本企業の多くは、製品の差別化を重視して展開してきた。第II章で取り上げた研究開発型事業は、製品開発によって製品の差別化を行い、事業拡大を図っていたといえよう。しかし、製品が成熟するまでの期間が短くなる中で、製品の差別化だけでは、すぐに後発参入企業にキャッチアップされてしまう。また、外部環境の大きな変化で、業界の融合（自動車業界、電力業界、情報通信業界など）が進み、他業界から新たな競合の参入が活発となっている。

競合に対する新たな参入障壁として、ビジネスモデルをどのように構築するかが重要になっている。日本の製造業においては、今後、市場のコモディティ化が進む中で、新製品開発だけではなく、製品品質以外で競合に

図12 製造業型企業におけるビジネスモデル変革の方向性



対する差別化の方策を立案することが極めて重要である。

製造業型の企業がビジネスモデルを検討する際、2つの方向性がある（図12）。①の周辺製品展開とは、製品本体ではなく、消耗品ならびにサービスで利益を獲得する方策である。たとえばプリンターでは、プリンター本体ではなくインクで収益を獲得している。②のストック型活用/バリューチェーン変革とは、製品販売後の運用やメンテナンスで収益を獲得する方策である。最近では、IoTなどを用いて、製品の稼働状況をモニタリングするサービスなどで収益獲得を検討する企業も増えている。また、業界の融合が進んでいる領域では、他社とのアライアンスをいち早く実施し、その地位を確立することが参入障壁を築く上でのポイントとなる。

日本の多くの企業では、これらの仕組み作りを苦手とする企業が多い。特に複数の事業部が関連する場合、コーポレートが中心とな

ってビジネスモデルの立案を中長期経営計画の中で行う必要性が高まっている。

第3に、戦略立案後の実行の面で課題を抱えている企業が多い。第Ⅱ章で述べたように、従来成功してきた事業部制の枠組みのみを前提にすると、問題解決が行いづらくなっている。特に業界融合で新しい事業機会が生じている中で、一つの事業部では対応できなくなっている。複数の事業部を一つに大きく括るか、複数の事業部に横串を通す組織の設置が求められる。

既存の事業部制の中では、新しい事業育成は行えない。このためビジョンを明確に設定し、ビジネスモデルを決めた後、現状とのギャップを補強していく上で、既存の事業部とは別に、短期的な収益責任を負わない、コーポレート直属の新事業を推進する仕組みを作る必要がある。この際、新規事業推進の部門では、マーケティングならびに試作を行うとともに、短期的に収益が見込めない案件に関しては、自前で実行する推進力が必要となる。自社だけで対応できない課題についても、他社とアライアンスを支援する仕組みが求められる。そのため、この部門に必要な経営資源を動かせるような権限を与える必要がある。

さらに、重点的に伸ばす分野については、事業部の経営資源にとどまらず、全社の経営資源を能動的に投入する仕組みが必要となる。このためには、既存事業と新規事業の全体を見据えた上で、個別事業部内での製品ポートフォリオではなく、全社最適の視点でのポートフォリオを決定し、有効な経営資源の再配分を実行していくことが求められる。ポートフォリオ管理については下編で詳細に論じるが、NRIでは、ライフサイクルと既存事

業のポジションの評価が重要であると考えている。

第4に、仮説検証型の事業育成における方策導入が重要となっている。外部環境の変化が速くなる中で、実行前の想定が変化することも多い。この場合、実行した結果、明らかとなった外部環境に応じて、集中する領域や計画を適宜変更していくことになる。

多くの日本企業では、計画作りの精緻化に時間を浪費する傾向がある。環境変化が短期間で大きく変化する中で、事業を小さく立ち上げ、事業環境・ビジネスモデルを検証しつつ計画を修正しながら、事業を立ち上げていく仕組みが必要であろう。このような試行型の仕組みを、どのように入れ込むかが大きな論点となる。従来型の収益責任を負っている事業部組織では、この対応が難しくなる。コーポレートが主体となったプロジェクト型の仕組みを導入していくことを提案したい。NRIでは、このような検証型の仕組みとしてMTP（M：マーケッター、T：トランスレーター、P：プロモーター）の役割分担を行うプロジェクト型の仕組みを提案している。中長期経営計画の中でどのように入れ込んでいくのかについても、下編で提案していく。

以上、上編では外部環境が大きく変化する大変革時代において、製造業が直面する課題として事業部制の弊害を取り上げた。さらに今後、新たな成長を目指していく上で、コーポレートが主体となった仕組み作りの重要性について述べてきた。下編では、第Ⅲ章で提案した視点を中心として、具体的な中長期経営計画策定方法について提案していく。

著者

中川隆之（なかがわたかゆき）

野村総合研究所（NRI）グローバル製造業コンサルティング部上席コンサルタント

専門は材料・部品・エンジニアリング業界を対象とした経営戦略、新事業戦略立案、事業の構造改革支援

杓掛 毅（くつかけつよし）

野村総合研究所（NRI）グローバル製造業コンサルティング部上級コンサルタント

専門は非鉄・エレクトロニクス・エンジニアリング業界を対象とした事業ポートフォリオの策定、事業戦略立案、組織設計