

# 大変革時代における中長期経営計画（下） 再成長を主導するコーポレート機能



中川隆之



沓掛 毅

## CONTENTS

- I 中長期経営計画の検討フレームワークと改革の重点ポイント
- II ビジョンの策定方法
- III 融合領域での新規事業の立ち上げに向けて
- IV 経営資源の重点投資を行う仕組み
- V 不易流行

### 要約

- 1 日本の製造業は、過去、事業部ごとの改善改良型的な対応で成功してきた。しかし、外部環境が激変する大変革時代においては限界がある。今後、コーポレート主導での改革が必要となっていく。
- 2 変革を進めるに際して、注力する方向性を示した新ビジョンに基づいた中長期経営計画の重要性が高まっている。激変する環境下では、自社の意思で変化できる自社の強みの源泉を再定義することにより事業領域を見直し、経営の仕組みを新たに構築することが重要となる。
- 3 今後成長する事業機会は、既存事業の周辺に存在し、事業部では対応しづらいことから、コーポレートが中心となり、部門横断的な推進チーム構築の導入が望ましい。この推進チームには、マーケッタ、トランスレータ、プロモータの3つの機能連携が必要となる。対象と産業タイプによって機能連携の仕方は異なるが、すべての場合でプロモータ機能が鍵となる。
- 4 変化の激しい分野で事業機会を獲得するには、コーポレート主導で融合領域における新規事業や既存事業に優先順位を付け、迅速に重点的に経営資源を配分する仕組みが必要となる。特にコーポレートとして独自に判断することが可能となる情報収集の仕組み構築が課題となる。

「大変革時代における中長期経営計画（上）」では、経営環境が大きく変化している現状において、製造業に多く見られる事業部制を中心とした既存の組織体制では、新しい事業機会を獲得する上で課題があることについて論じるとともに、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ことを述べた。本稿は下編として、外部環境が大きく変化する環境下での中長期経営計画の策定方法について提案する。

## I 中長期経営計画の検討フレームワークと改革の重点ポイント

### 1 大変革時代における中長期経営計画の重要性

上編で論じたように、製造業を取り巻く経営環境は激変している。たとえば自動車業界においては、EV（電気自動車）化、自動化、コネクテッドなど100年に1度の技術変化の波にさらされているだけでなく、エネルギー業界や情報通信業界との融合など、従来の業界の枠を超えた再編も始まろうとしている。こうした変化は既存事業の脅威にもなれば、他方で業界融合領域において新しい事業機会が生じる可能性があるともいえる。

環境変化の激しい事業分野を攻めるには、経営資源を重点的に投入する必要がある、すべての事業に対して均一に薄く広く経営資源を投入する「平押し経営」は、もはや通用しない。すなわち、自分たちが「何屋になるか」を速やかに決め、重点的に注力する領域を決定する経営判断が特に重要となっている。

こうした状況にあって中長期経営計画で

は、企業変革を実行する上で全社としての将来（10年程度先）の方向性を定め、経営資源の再配分を進め、強化すべき機能を定めることになる。大変革時代であればこそ重要性が増しているといえよう。

### 2 中長期経営計画立案の課題と進め方

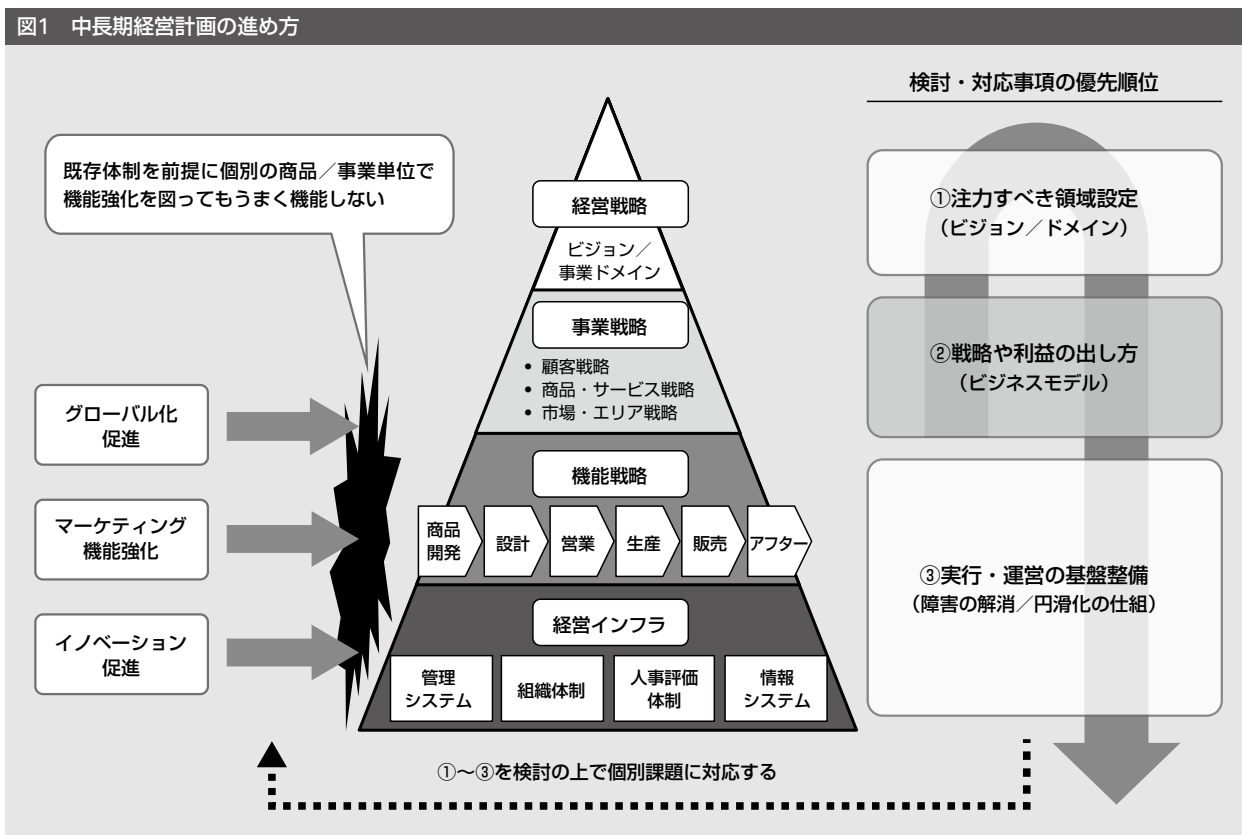
従来の中長期経営計画は、事業部制が強く機能した時代には、各事業部が単独で事業戦略を立案し、コーポレートはそれを取りまとめるという、いわゆる「ホチキス経営」で立案されるケースが多かった。しかし今後は、事業部の周辺や複数の事業部の融合領域に事業機会が生まれてくるので、事業部のみに戦略立案を任せるだけでは事業機会を獲得できない。再成長するためには、コーポレート主導の中長期経営計画の策定が求められる。

そのため中長期経営計画の策定は、上編で示した通り、最初に将来の到達目標と注力すべき事業領域を「ビジョン」として明確に設定し、その方向性に合わせ、事業戦略や利益を出すビジネスモデルを定める。さらにそれらを実行・運営するため、既存の事業の枠組みにこだわらず、コーポレート機能の変革も含めた経営の仕組みを設計する、という手順で行うことが望ましい（図1）。

### 3 大変革時代における中長期経営計画の策定のポイント

中長期経営計画は、外部環境変化が緩やかな「安定期」には事業部が中心となって事業戦略を立案し、それをコーポレートが承認する形で作成されてきた。しかし、外部環境変化が激しい「変革期」には、注力すべき事業

図1 中長期経営計画の進め方



領域やビジネスモデルを短期間で改革していく必要がある。このため、コーポレートが中心となって計画立案をしていくことが望ましい。

安定期におけるコーポレートの役割は、事業部でできないことを補う必要最低限の機能でよい。しかし変革期においては、新しい有望領域を設定し、単独事業部ではできない融合領域に対する企画や実行、管理が必要となる。また、既存の事業部制度では獲得しづらい事業機会を得るために、コーポレートが成長領域に重点的に経営資源を投入することも必要になる（表1）。

本稿では、コーポレート主導で行う中長期経営計画の策定に主眼を置き、次のようなステップで策定のポイントについて提案してい

く。

- ①ビジョンの策定
- ②融合領域での新規事業立ち上げ
- ③経営資源の重点投資を行う仕組み

## II ビジョンの策定方法

大変革時代には、コーポレートが事業の評価を行い、到達目標や事業領域を決め、ビジョンを策定していくことになる。この際、外部環境と自社の強みを考慮して領域設定を行うことになるが、激変する外部環境を正確に予想することは難しい。

筆者は、自社の意思で変化可能である自社の強みを主軸としてビジョンを検討することがより重要であると考えており、ここでは

表1 変革期と安定期の中長期経営計画策定の差異

	変革期		安定期
	新規事業	既存事業	
戦略の主体	コーポレート	事業部	事業部
事業ドメイン	コーポレートが定めた重点領域		事業の集合体
経営資源の配分	重点領域に集中		均一に配分
コーポレートの主な役割	融合領域の企画・実行・管理	事業の企画承認・支援・管理	

「強みの源泉」の評価方法や再定義の方法を中心に述べる。

## 1 ビジョンの構成要素と立案方法

外部環境変化が比較的穏やかな安定期から外部環境が激変する変革期に移行する際、新たにどのような方向性を目指すのか構想したビジョンを、全社員に示す必要がある。全社員が自分のこととして捉え、明日から何を行えばよいか分かるレベルで、平易に記述されていることが重要となる。

筆者は、中長期経営計画の策定時には10年程度先のビジョンを示すことを推奨している。中長期経営計画の期間は通常3～5年であるため、どうしても短期的視点に陥りやすく、既にある計画の完遂や目の前に迫っていることの対応で終わってしまいがちだが、長期的視点を入れることで将来に備えた施策や投資が可能となる。

ビジョンの定義についてはさまざまな視点があるが、筆者は、変革期に自社の意思で変えることができる「強みの源泉（コアコンピタンス）」、到達目標を実現し、強みの源泉を活かせる「事業領域（ドメイン）」、経営の志で決める「到達目標（ゴール）」の3要素を

決めることが重要と考えている。

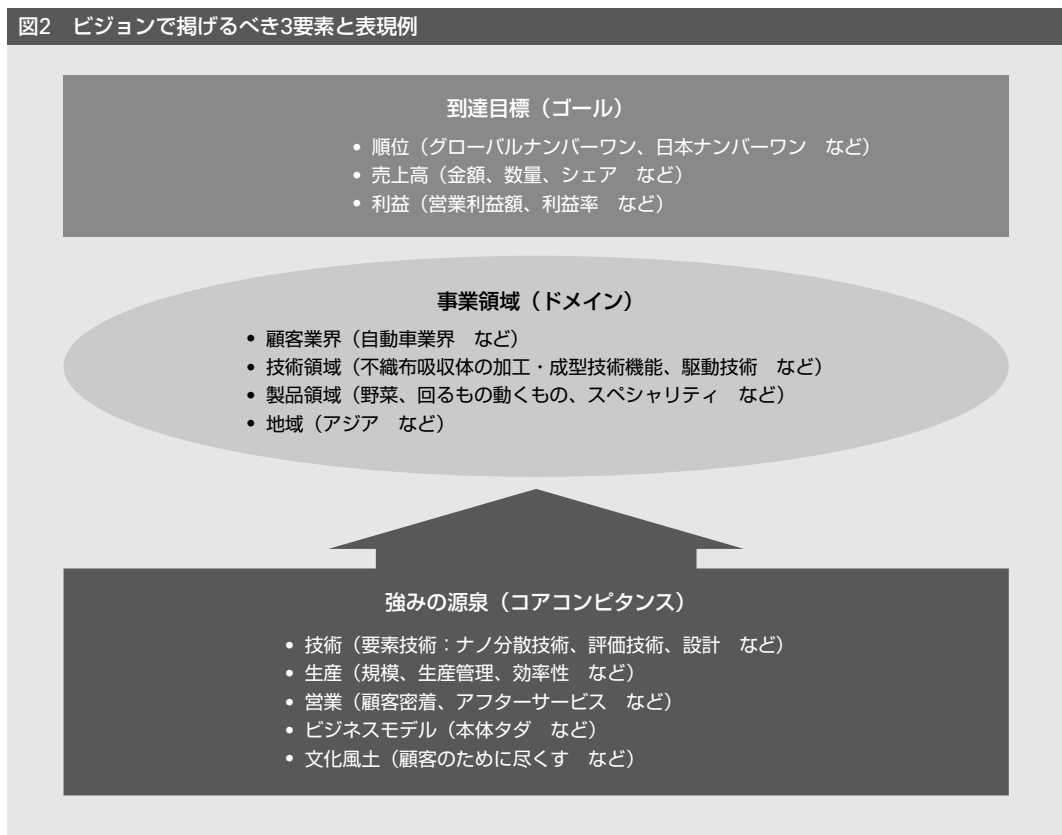
中長期的に経営資源をどの領域に重点的に配分するか、すなわち、「将来、自分たちは何屋になるのか」を全社で決定することが必要となる（図2）。

経営環境が大きく変わる変革期は、事業領域を固定しない方がよいという意見もあるが、筆者は大変革時代だからこそ、あらためて自社の事業領域を見直す良い機会と考えている。

上編で述べたように、事業部制を導入している場合、事業部内の個別最適な計画となるケースが多く、製品単位でのスクラップ・アンド・ビルドは実施できるものの、事業部の領域を超えた全社最適な視点での経営資源の再配分は行いづらい。中長期経営計画を契機として、コーポレートが中心となって事業領域を決断することが重要となる。

また、事業領域を決定したら永久に変えないのではなく、外部環境の変化が想定より早かったり大きく変わったりしたときは、躊躇せずに変える柔軟性も必要である。特に今後注力すべき事業領域が既存事業の周辺分野の場合には、計画策定時に明確な領域を設定しづらい。しかし仮にでも事業領域を具体的に

図2 ビジョンで掲げるべき3要素と表現例



明示することは、自社が誤った方向に行った場合に修正すべき項目など気づきを与えてくれる。

## 2 強みの源泉の定義

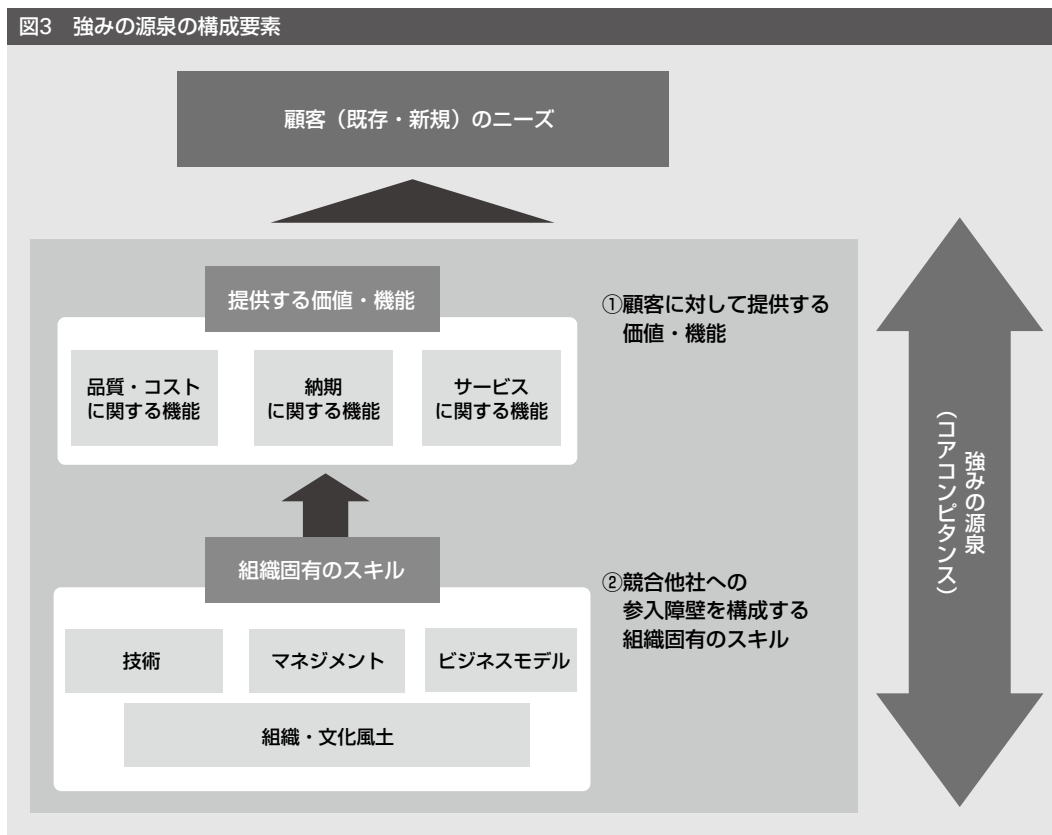
筆者は、激動の時代には、自社の強みを再定義して戦略を立案する重要性が高まっていると考えている。なぜならば、激変する環境下では外部環境を正確に予測することは難しいが、自社の強みについては自社の意思で変化させることができる。自社の強みを重視して戦略立案を行うことにより、環境変化に対して柔軟性をもって対応ができる利点がある。

変革期において、自社の「強みの源泉」は、過去の強みだけではなく、今後、成長する上

で必要となり「新たに獲得すべき強み」を定義することが特に重要である。筆者は、強みの源泉の対象範囲を提供価値・機能と組織固有のスキルまで広げて捉えている(図3)。提供する価値・機能は、品質・コストに関する機能、納期に関する機能、サービスに関する機能であり、組織固有のスキルは、技術、マネジメント、ビジネスモデル、組織・文化風土が挙げられる。

マネジメントの強みの源泉を検討する際に、得意とする管理スパンに注目することが多い。たとえば上編で3つの産業タイプ(プロセス型、研究開発型、改善改良型)に分けたが、タイプごとに管理スパンが異なる。たとえば改善改良型は、製品ライフサイクルが短く短期間のPDCAが必要となる。一方、プ

図3 強みの源泉の構成要素



ロセス型産業は、製品ライフサイクルが長く比較的長い管理スパンでマネジメントすることが多い。

ビジネスモデルとは、競合他社に対して参入障壁を設け、売上・利益を獲得できる方策を設定することである。たとえば、単に商品を販売するだけなのか、アフターサービスで利益を出すのか、製品+周辺機器や製品の組み合わせで利益を出すのか、顧客への提案や顧客のバリューチェーンを代替するなどソリューションで利益を出すのか、などが挙げられる。

組織・文化風土は、顧客ニーズへの適性などの観点で分析する。たとえば、自由闊達で新製品を出すことが得意な企業、積極性がありソリューション提案を得意としている企

業、おとなしく、顧客コミュニケーションは苦手だが真面目で決まったものをしっかり遂行する企業、というような観点で表現する。業界の融合が進めば、他社を巻き込んで変革の旗印となり得る企業かどうかでも大事な検討要素となる。

強みの源泉を決める際に、顧客が「なぜ自社の商品を買うのか」を把握することが重要である。ここで留意すべき点として、強みの源泉は顧客のニーズの変化とともに変わるため、強みの源泉を定期的に再定義する必要がある。顧客の声を常に収集して定点観測するとともに、提供価値を実現するために必要となる強みを再定義していくことが求められる。

### 3 事業領域の設定

事業領域は、「到達目標」「強みの源泉」のほかに外部環境分析や事業ポートフォリオ分析<sup>注</sup>、経営の志などで決める。

事業領域の設定に際しては、経営の変革のメッセージを明確に示すことが大切である。従来、全事業部の意見を入れ、すべての事業に注力しているようにも読み取れる抽象的な表現をしている企業も多かった。大変革時代においては、ビジョンの中の「到達目標」と「事業領域」について明確にすることが望ましい。

## III 融合領域での新規事業の 立ち上げに向けて

上編で論じたように、短期的な収益責任を負っている既存の事業部制度の枠組みでは、不確実性の高い融合領域での新規事業の育成は行いづらい。この対応策として既存の事業部とは別に、コーポレート直属の新規事業を推進する仕組みを構築する必要がある。本章では、融合領域に対してコーポレートとしてどのように取り組むべきであるかを考える際に用いる「MTPフレームワーク」を紹介する。そして、上編で整理した製造業の3タイプ（プロセス型、研究開発型、改善改良型）それぞれの企業が、MTPの各機能についてのどのように機能強化し、新規事業を立ち上げるかについて述べる。

### 1 MTPの概念

ここ数年、ビジョンと事業戦略実現のために、必ず見直されるのが新規事業の支援機能である。新規事業の立ち上げに苦戦する理由

としては、上編でも述べたがデジタル化の急速な技術進展に伴い、急速に進む異なる業界間の融合に、既存の事業部制の枠組みでは対応できないことが挙げられる。たとえば、次のような症状が見られる。

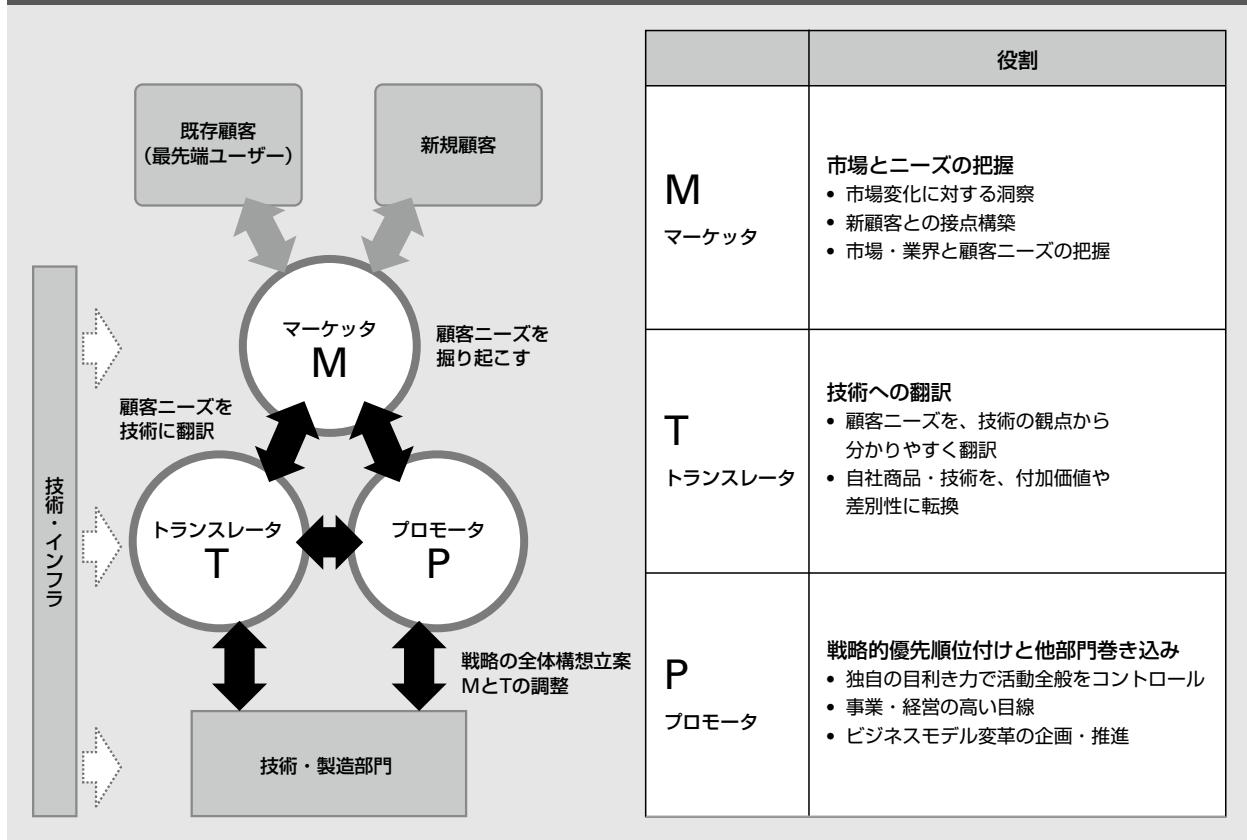
- 事業部内で新規事業をやろうとしても短期的な利益で評価されるため、事業部内で検討の余裕がなくなっている
- グローバル競争が激しくなり、多くの競合他社が存在し、事業部内で新たに自社の強みを活かせる新製品が見つげにくくなった
- 異なる業界の融合が始まり、付加価値がソフトの領域に移ってきた。この領域では従来の強みが活かせず、改善改良型の製品開発が中心となっている

これらの症状は、いずれも既存事業部内での成長機会が減少しており、新たな成長分野への開拓が進められていないことを示している。

また、事業部が短期的な収益を求められるため、事業立ち上げに躊躇してしまい、新規事業の育成に苦戦する企業も多い。今後、融合領域で新規事業拡大を図るためには、既存の事業部の収益管理の枠組みにこだわらずに新規事業への投資を進める必要がある。このような場合には、コーポレートとして実行する推進力が必要となる。既存の事業部の枠組みとは別にコーポレート主導でのプロジェクト体制で新規事業作りを進める検討の際のフレームワークとして、筆者は「MTPフレームワーク」を提唱している（図4）。Mとはマーケット、Tはトランスレータ、Pはプロモータの略である。

ここ数年、マーケティング機能の強化を打

図4 新規事業創出時のMTPフレームワーク



ち出す企業が多い。また、技術面について社内での情報共有を促進し、トランスレータ (= 研究所) のミッションの見直しを図っている企業も増えている。しかしMとTの機能をそれぞれ個別に強化しても、小粒の改良改善型の製品開発はできるが、新規事業に結びつかないことが多くの企業の問題点となっている。この要因の一つとして、プロモータとして事業を立ち上げる機能の不在が挙げられる。

プロモータ機能は、新規事業の企画と推進と管理機能を担うことになる。まず企画機能としてはMから上がった情報から市場を見極め、Tからそれに合致した技術を探し出す。自社に不足している場合には、他力の利用方

策を立案することになる。その後、推進機能として自ら旗を振りながら、コーポレートならびに経営層と折衝し、経営資源を確保し、強力に進めていく必要がある。さらに管理機能としては仮説検証型の管理を行うことになる。このように多岐にわたる業務スキルを求められるため、Pを実行できる人材は貴重である。新規事業の立ち上げはPに適した人材の有無に依存しており、人材が得られないため結果としてうまくいっていないケースが見られる。

今後、コーポレートとして新規事業の立ち上げに際して、個人的なプロモータの力量のみに依存せず、MTPの各機能を組織的に強化していく仕組みが必要となる。



## 2 産業タイプ別の強化すべき

### MTP機能

上編では製造業の3つのタイプ（プロセス型、研究開発型、改善改良型）について論じた。今後の新規事業の立ち上げに際しても、産業タイプ別に強化すべき機能や方策が異なっている。ここでは、産業タイプ別にコーポレートが強化すべきMTP機能について述べる。

#### (1) プロセス型産業において

##### 強化すべきMTP機能

プロセス型産業とは、主と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・販売することで収益を獲得する事業モデルを採用している製造業（鉄鋼、非鉄、化学など）である。この産業では、汎用製品が成熟化する中で高機能製品に製品ポートフォリオをシフトしているが、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を獲得できなくなっていることが課題である。

現在、「モノ」を売るだけでなく、より川下の加工までセットで提案した「モノ売り＋サービス」のセット展開の強化やリサイクル提案などの動きが見られる。たとえば、化学企業が「樹脂・フィルム」＋「加工方法」をセットで提案し、材料だけでなく加工製品を提供しているケースも増えている。この場合、従来販売していた既存対象市場ではなく、従来と異なる市場での展開を行っている企業が多い。なぜならば、既存市場で展開すると既存顧客とバッティングすることが危惧されるため、新しい領域での展開を志向している。業界融合する分野は材料企業にとって

は川下化の事業機会といえよう。

また、昨今のESG投資（環境E：Environment 社会S：Social 企業統治G：Governance）への関心の高まりに応じて、環境配慮型製品やリサイクルへの対応を強化する動きも増えている。リサイクルの場合、製品を販売するだけでなく、製品の使用済後に、回収して有効利用しているケースも増えている。今後、消費者の志向が「所有から利用へ」となるにつれて、製品を貸し出す企業が増え回収面ではリサイクルは行いやすくなり、新しいビジネスモデルが立案しやすくなるといえよう。

このような事例において、必要な機能をMTPの枠組みに当てはめて考察すると、まずプロモータが、「モノ＋加工」のサービスという概念を提示し、この概念が成立しやすい川下展開の可能性のある領域をマーケットが探索することになる。さらにトランスレータの役割としては、川下展開に必要な加工技術などの新たなスキルを調達することが求められる。また、「加工」や「リサイクル」について、収益を獲得するための課金方法や製品の加工・回収フローなどの事業としての仕組みをプロモータが整理しておき、新規事業としての成立の可能性を判断することになる。プロモータの発想が新規事業を行う上で重要な要因となっているといえよう。

#### (2) 研究開発型産業において強化すべき

##### MTP機能

研究開発型産業とは、研究開発投資を行い、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製造業（輸送用機械、電気機械、

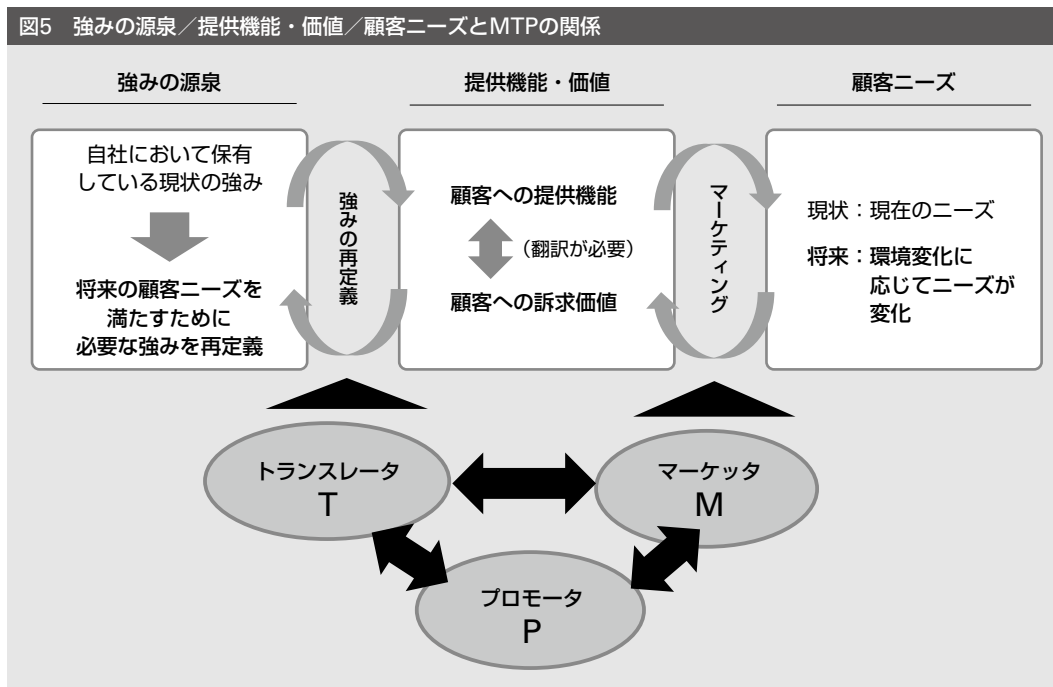
電子部品、情報通信機器など)である。これらの産業では、上編でも論じたように、新興国企業のキャッチアップの速度が上がっており、研究開発の費用を回収できる期間が短縮していることから研究開発の投資効率が落ちていることが課題である。

今後、成長する融合領域での事業機会を獲得していくためには、①融合領域の中での勝ち組顧客の見極め、②開発テーマのコンセプト提案と検証、③後発参入企業に対する参入障壁の構築、の3点が重要となる。

①に関して、MTPの枠組みに当てはめるとマーケットの役割が重要となる。市場環境を分析するとともに、業界の中の勝ち組顧客を見つけ出すことが求められる。この際、既存事業部でカバーしていない新規分野についてコーポレートのマーケットが分析する必要がある。さらに、絞り込まれた有望企業においては、自社製品導入の意思決定者がどの部署になるのかを見極めて、いち早く対応することが求められる。

②開発テーマのコンセプト提案と検証とは、既存技術を組み合わせることで新たに提供できる機能をコンセプトとして提示し、ユーザーニーズを確認しつつ開発に着手する方法である。この方法は、今後すべての産業で重要となろう。特に業界間が融合する領域は市場黎明期にあり、参入企業も固定しておらず、必要な製品仕様も確定していないケースが多い。このため何を作ればよいか分からない状況にあり、既存市場とアプローチ方法を変える必要がある。

従来の既存業界では、勝ち組顧客が製品ロードマップをサプライヤーに提示し、示された製品に適応した新製品をいち早く開発することが成功要件であった。しかし、市場が固まっていない場合には、明確な製品ロードマップがなく、自社で顧客を含む業界の将来像を描き、そこで利用できる製品・サービスを新たに提案することが求められる。この際、新製品を完成させてから提案するのではなく、既存技術を組み合わせることで提供できる機能



をコンセプトとして提案し、ユーザーニーズを確認することが求められる。

この検討に際してはトランスレータの役割が重要になる。全社の「既存技術」の中で顧客に付加価値提案できる「強みの源泉」は何かを、全社レベルで把握できていることがコンセプト提案する上で重要であり、トランスレータが社内の強みを整理しておくことが求められる。

事業部制の弊害として、各事業部の強みは事業部内で共有化されていても異なる事業部では認知されていないということが挙げられる。全社として強みとなる要素をまず明確にし、この強みを組み合わせた「新製品・サービス」の概念を顧客に提示することによって、顧客の潜在的ニーズを把握することが重要となる。MとTとの関係を示すと図5のような関係にあるといえる。

③の後発参入企業に対する参入障壁の構築は、製品の差別化のみでは難しくなっている。この対応としては、他業界において強みのある企業とアライアンスを組み、共同で業界内でのデファクト化を図り、先行優位での展開を行うなどの方策が有効である。この際、事業の構想を事前に検討しておくことが必要でありプロモータの役割として想定される。

### (3) 改善改良型産業において強化すべき

#### MTP機能

改善改良型産業とは、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製造業（生産用機械、汎用機械、金属製品など）である。この産業は、業界構造変化のスピードが緩やかであり、従

来のビジネスモデルとして、得意とする顧客や分野を事業領域として絞り、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の獲得に成功してきた。

しかし、上編で論じたように、今後、「顧客・技術・業界」の3つが変化して、従来のビジネスモデルが継続できなくなる危険性がある。この対応としては、「モノ」の販売だけではなく、製品販売後にも、顧客の状況をデータとして収集して「サービス」を持続的に提供し、顧客との関係を維持していくビジネスモデルを志向することになる。たとえば、製品売りでなく、差別化できる設備を貸して、利用料として収益を獲得し、このデータを用いて、新たなサービスを持続的に提供していくことなどが想定される。

このような変革を短期間で実現できるのは、事業部ではなくコーポレートである。なぜならば、上編で分析したように改善改良型の産業ではこの10年間、付加価値の拡大に成功しており、事業部としては新たなビジネスモデルへ転換すべきであるとの危機感が少ないと思われるからである。

製品売り切りの「モノ」売りのモデルから、顧客の運用状況を把握しつつ提案を行う「サービス」型のモデルへの転換に際して、コーポレートとしての必要な機能をMTPの枠組みに当てはめると以下ようになる。

P：プロモータの役割としては、まずどのような事業モデルがあるかを立案した上で、事業の成立条件と検証方法を明確にする。

M：プロモータの提示した各事業モデルに対して、顧客ニーズの有無を検証する。また、顧客ニーズが存在する場合は、そこから収益を生み出せる可能性があるかの分析が必要と

なる。

T:「モノ」売りから「サービス」型へ変換する場合、自社製品以外の周辺技術を新たに獲得する必要がある。特に、顧客の運用データを用いて、付加価値のあるサービスを提供する上での機能の獲得に向けた対応が必要となる。

### 3 コーポレートで必要なMTPの機能まとめ

日本企業では過去、「新しい製品=新しい事業立ち上げ」として業容を拡大してきた。このため、2節で述べてきたような従来と異なるビジネスモデル（ハード売りからソリューション型へ）にするという変革の提案は、既存の事業部からの抵抗が強い。そのためコーポレートが中心となって構想を立案し、この構想が実現可能であることを実証し、事業部に示し巻き込んでいくことが求められる。

2節では3つの産業タイプ別に述べたが、まとめると表2の検討ステップに分けられる。大きな検討ステップレベルでは、従来型の事業部内での検討の大項目と同じように見える。しかし、コーポレートでの検討範囲は事業部よりも広がる。各ステップでコーポ

レートに求められる検討内容と必要なスキルは次の通りである。

①業界変化の洞察に関しては、事業部では見落としがちな顧客の変化についてコーポレートが分析する。このためマーケッタのスキル向上が不可欠となる。

②自社の強みの源泉の明確化は、現状の全社の強みを可視化することが望ましい。なぜなら今後、融合領域の企業に提案する場合、複数の事業部間で分散化している強みを組み合わせる提案をすることが必要となる。さらに、将来的に強化・獲得すべき重要機能の明確化が必要となる。このためトランスレータとしては、自社の技術面だけの理解にとどまらず、周辺業界の理解の向上が必要となる。

③ビジネスモデルの立案は、従来の事業部での検討と大きく異なる。事業部での検討では、製品本体の販売が主であり、サービス・メンテナンスは製品販売を行うための一手段として捉えている。しかし、今後、コーポレートとして検討すべき内容は、製品本体の販売以外の収益獲得モデル構築である。このためプロモータが主となり、ビジネスモデルの仮説を立案した上で事業性を検証していくことになる。この検証は、プロモーター人では

表2 事業部とコーポレートで検討するMTP機能の違い

	事業部での検討	コーポレートでの検討
①業界変化の洞察	既存事業の周辺（5フォース）	融合領域を幅広く分析 （5+3フォース 2月号上編 図8参照）
②自社の強みの源泉の明確化	・事業部内の強みの明確化	・現状の全社の強みの可視化 既存事業部で分散化している強みの組み合わせを容易とする ・強化・獲得すべき機能の抽出 将来的に達成するために必要となる重要機能の明確化
③ビジネスモデルの立案	製品本体の販売が主。サービス・メンテナンスは製品販売を行うための一手段	製品本体の販売以外の収益獲得に向けた収益獲得モデルを立案
④提供価値の設定	製品の利便性（品質、納期）	「製品」+「サービス」を提供することにより全社として実現したい価値の明確化

できないため、MTPの各機能を複数人で分担して進めていくこととなる。

④提供価値の設定は、「製品」+「サービス」を提供することにより、全社として実現したい価値を決定することになる。この方向性を決めるに際しては、全社のビジョンとして、「製品」に特化して展開するのか、それとも「サービス」まで展開するのかの大方針をあらかじめ決めておくことが望ましい。

以上述べてきたように、コーポレートで行う新規事業の検討では、仮説検証型の事業開発を推進することが重要となっている。なぜなら外部環境の変化が速くなる中で、実行前に想定していた前提が変化することも多いからである。この場合、実行した上で不具合のある計画は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していく傾向が強い。環境変化が短期間で大きく変化する中で、計画の完成度が低くても、まず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、GO・STOPを判断し、計画を修正する権限をプロモータに与えることが必要である。このPDCAの判断を行う上でもプロモータの機能は極めて重要となる。

ここで留意すべき点としては、このPの担当者を任命するだけでは機能しない点である。明確な役割と権限を同時に与えていくことが必要となる。まず、役割としては、融合領域での新規事業の戦略策定を立案するとともに、その推進を行う機能が重要となる。この際に、新規事業の立ち上げを単独で推進可能とする経営資源の投入の権限が必要となる。

新規事業は当初、赤字となるため、既存の

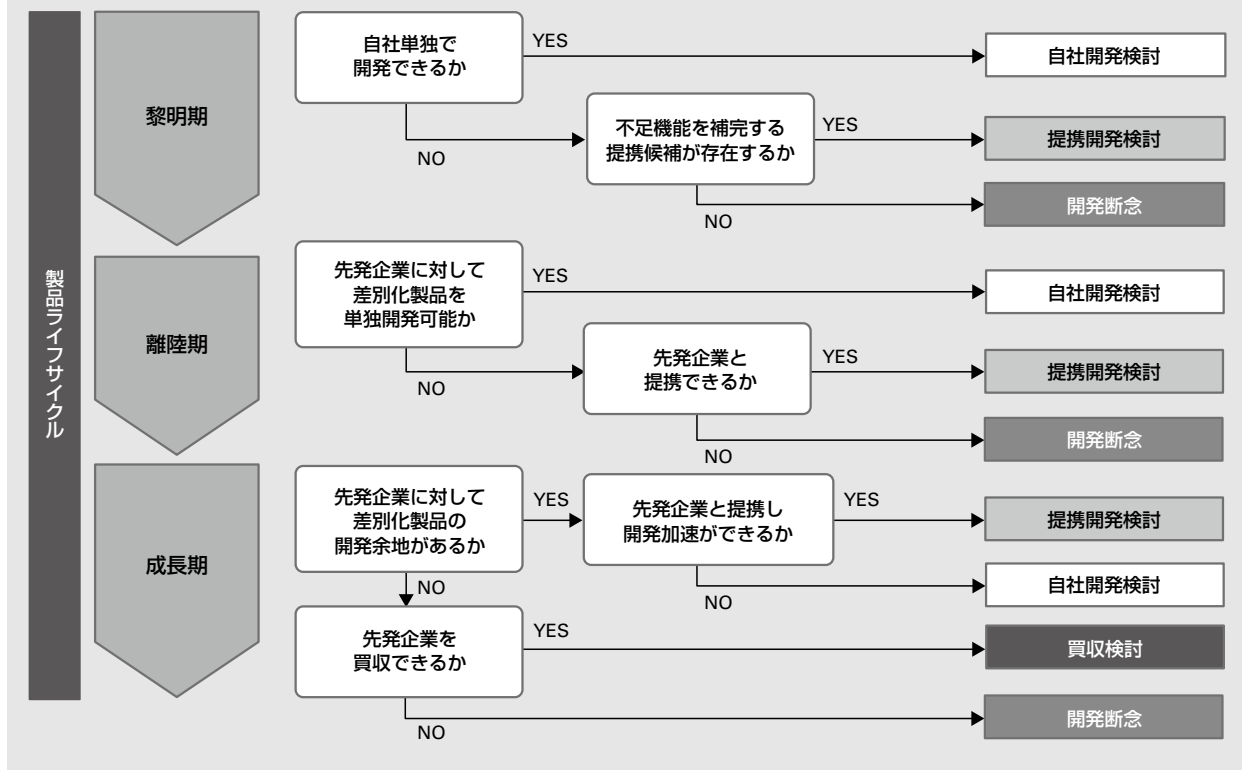
事業部は自事業部内に保有したくない。また、新規事業を進めるには莫大な経営資源が必要となる。そのため、新規事業支援機能に、社内外から必要な人材を集められるように権限を与えるとともに、設備投資などにかかる資金を賄うための予算をつける必要があるだろう。

## IV 経営資源の重点投資を行う仕組み

従来、強い事業部制の下、コーポレートの機能は必要最小限にすることを志向する企業が多かった。この場合、コーポレートに入ってくる情報も少なく、経営資源（ヒト、モノ、カネ）の配分を行うための尺度も十分でなく、第Ⅲ章で提案した活動が行えない危険性が存在する。この弱点を補うため中長期経営計画で強化すべき点を、①ヒト、②モノ、③カネ、④情報の4つの視点から整理すると以下ようになる。

①ヒトの場合、全社で必要とするグローバル人材など希少人材の定義とその発掘が重要である。事業部から推薦してもらおう場合、有望人材が事業部内で囲いこまれて申請されない場合や、既存事業の枠組みでは力を発揮できないため、新規事業立ち上げに能力を発揮できる人材が事業部内で埋没してしまうことが危惧される。コーポレートとしても独自に有望な人材を発掘する仕組みを作る必要がある。また、人材育成の仕組み作りも大事である。特にMTP人材の育成が課題となる。仮に自社で育成が間に合わない場合、外部から獲得することも考えていくことが必要となる。

図6 ライフサイクル別の自社開発・提携・買収検討の例



②モノの場合は、自前ですべて投資するのか、他力を活用するのか見極める必要がある。たとえば新規事業の場合、図6に示したように開発する新製品のライフサイクルと自社の製品の開発可能性の状況によって、モノへの投資は「自社開発」となるのか「提携開発」や「買収」になるのかを判断することになる。コーポレートはこのような判断を行うとともに、提携や外注の候補を発掘する機能の強化が必要であるといえよう。

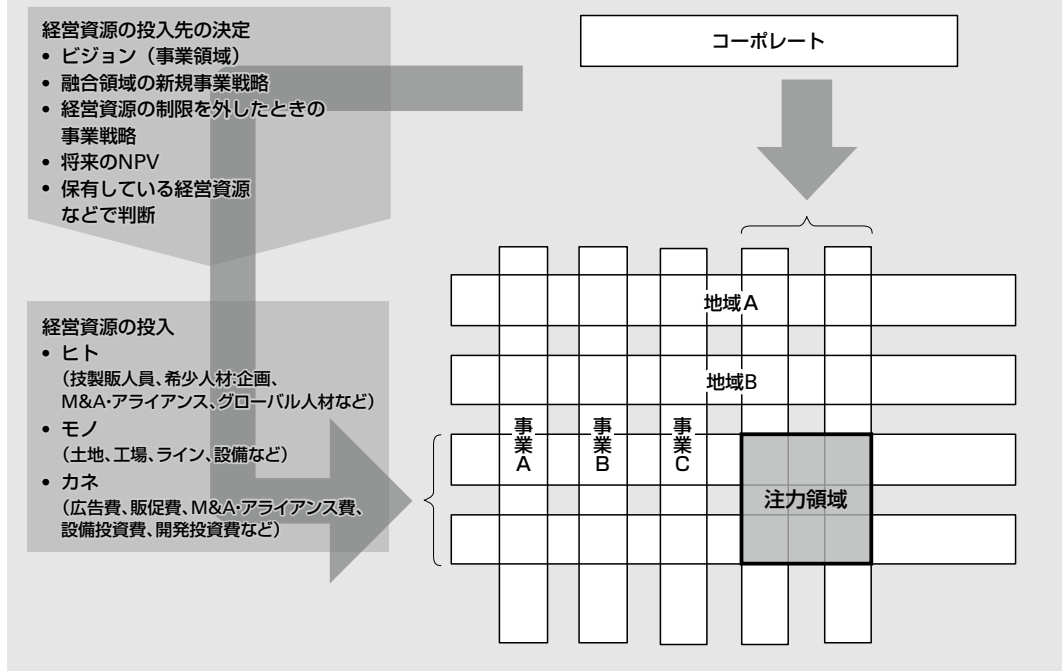
③カネの場合は、投資の基準が必要となる。将来のポートフォリオとして、既存事業と新規事業の割合や、既存事業での優先順位の付け方などを決める必要がある。また、コーポレートが事業をすべて把握するのは困難なため、事業部にどこまで決裁権限を与える

かなども重要となる。

④情報も極めて重要である。コーポレート主導での意思決定を行う場合、社内にある情報を事業部経由で収集するとともに、コーポレートとして独自に情報を収集し、判断できる体制が必要である。どこまで事業部経由で情報を吸い上げるか、さらにコーポレートとして独自に外部から情報収集するかなど、自社の情報システムを強化していく必要がある。

従来の経営では、各事業部が収益責任を持ち、各事業部の事業資源（ヒト、モノ、カネ、情報）の中で戦略を立案・実行してきた。しかし、業界を跨る融合領域の攻略は、事業部単独では対応できない。また、一部の事業部では、経営資源を投入すればもっと大

図7 経営資源を機動的に回す仕組み



大きく飛躍できるのに、単年度の収益責任が足かせとなり投資できていない。そのような状況を打破するため、コーポレートは、迅速かつ機動的に融合する事業郡や成長事業に対し、経営資源を投入する必要がある。

そのための仕組みとして、コーポレート主導による融合領域の新規事業戦略や、各事業部に経営資源の制約を外した場合の事業戦略を掲げてもらい、事業の成長性やビジョンおよび自社が持つ経営資源、利用できる他力などを勘案し、経営資源の投入先の優先順位を決めることが望ましい。

投入先が決まったら、ヒトとして、技製販人員や企画、M&A・アライアンス、グローバルなど希少人材、モノとして、土地、工場、ライン、設備など、カネとして、広告・販促、M&A・アライアンス、設備、開発などの投資費用を提供することになる。なお、

この仕組みを実現するためには、コーポレートにおいて経営資源の投入先の優先順位を決める企画ならびに推進する体制を設けることが必要となる（図7）。

さらに注力領域において、当初想定しているように事業成長しているかを確認し、成長が見られなければ事業戦略の見直しを図ることになる。この際、留意すべき点としては、事業の特性によって、PDCAのサイクルを最適に設定することが求められる。

## V 不易流行

上編では、大きな外部環境変化がある中で、既存の事業部制度の枠組みでは持続的な成長ができないことについて述べた。本稿（下編）では、変革においては、中長期経営計画の果たす役割が重要であり、具体的な立

案方法について述べてきた。

外部環境変化が大きい昨今、企業は変革を求められている。しかし、短期間に企業のすべてを変えることは難しい。急に変革すると企業のアイデンティティが失われる危険性もある。中長期経営計画の枠組みの中で、比較的長期スパンでの目指すべき姿であるビジョンを見据えて、着実に変革していくことが望ましい。

俳聖・松尾芭蕉が「奥の細道」の旅の中で見いだした蕉風俳諧の理念の一つに「不易流行」という言葉がある。この言葉は、残し伝えるべきものはきちんと残し、変えるべきものは勇気をもって変えることを意味している。

本稿で提案している「不易」は、自社の強みの源泉であるコアコンピタンスを維持強化して顧客に付加価値を提供することであり、「流行」は外部環境の変化によって定義された自社の事業領域であり、その結果として変化する組織体制や仕組みといえる。

日本企業には、ユニークな強みを持った社歴の長い企業も多い。自社のアイデンティテ

ィを大切にし、大きく変化する外部環境変化を乗り切り、今後も100年、200年と社会に対して付加価値を提供し続ける長寿企業が増えていくことを切に願っている。本稿が変革に直面している企業の飛躍のきっかけとなれば幸いである。

---

注

事業ポートフォリオ分析などの具体的な立案方法については『知的資産創造』2014年4月号参照

---

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

沓掛 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