

社会性の高い組織と大胆な投資配分へのシフトが、イノベーションを開花させる ～経営課題調査からみる、日本企業のイノベーション力とKAICA経営～

一般社団法人日本能率協会 JMAマネジメント研究所 主管研究員 深代達也

日本能率協会（JMA）では、企業が抱える経営課題となるテーマを明らかにし、これからの経営指針や施策の方向性を明確にすることを目的に、1979年から、企業経営者を対象に、企業経営課題に関する調査を実施している。今年度は2017年8月に実施し、337社からの回答を得た。本稿では、そのなかから、「イノベーション力とKAICA経営との関係」に着目して紹介する。

「2017年度（第38回）当面する企業経営課題に関する調査」概要

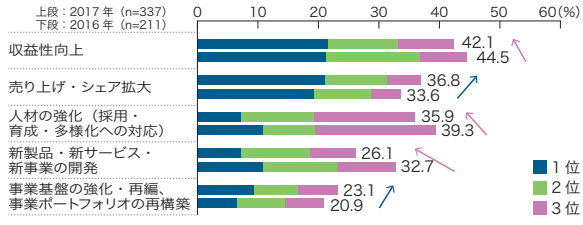
調査時期	2017年8月7日～25日
調査対象	一般社団法人日本能率協会の法人会員ならびに評議員会社1,319社、及びサンプル抽出された全国主要企業2,141社の経営者（計3,460社）
調査方法	郵送調査法（質問票を郵送配布し、郵送およびインターネットにより回答）
回答数・回収率	回答数337社・回収率9.7%
調査内容	①企業概要 ②経営全般に関する課題認識 ③事業変革の方向 ④市場開拓と事業開発 ⑤非財務指標のマネジメント ⑥人材・働き方改革 ⑦業績動向

経営課題、現在の概況とトレンド

2017年度の「現在」の経営課題は、「収益性向上」が42.1%で第1位、「売り上げ・シェア拡大」が36.8%で第2位、「人材の強化」が35.9%で第3位、「新製品・新サービス・新事業の開発」が26.1%で第4位、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が23.1%で5位という結果だった（図表1）。

ここで2016年度調査との比較をみると、「売り上げ・シェア拡大」（33.6%→36.8%）と「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」（20.9%→23.1%）が増加した点に着目したい。

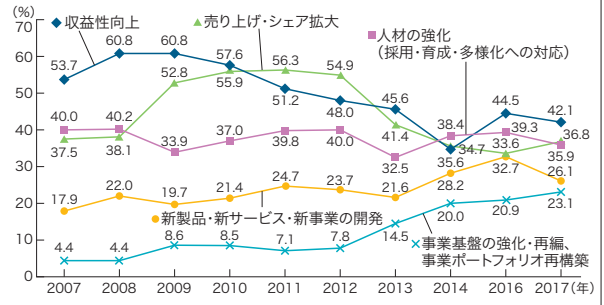
図表1 経営課題認識（現在）（前回：2016年度調査との比較）



さらに、今回の経営課題上位5項目の過去10年間のトレンドをしてみる（図表2）。

「売り上げ・シェア拡大」がリーマン・ショック後に上昇したものの、2012年以降は低下傾向となり、2017年にやや上昇に転じた。一方で、「新製品・新サービス・新事業の開発」の比率は全体的に高まる傾向にあるとともに、2012年には10%未満であった「事業基盤の強化・再編、

図表2 当面する経営課題（上位5項目）の10年間の推移



事業ポートフォリオの再構築」が、この5年間で右肩あがりに上昇している。

すなわち、既存領域での事業強化に加え、既存領域以外の事業開発などを通じた事業構造転換の必要性が、経営課題として認識されていることがうかがえる。

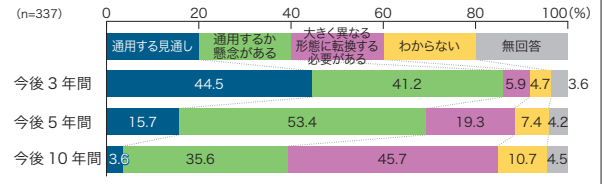
事業形態やビジネスモデルの変革が、いま大きく問い直されている

今回の調査では、現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルの今後の見通しも聞いている。

今後3年間については、「通用する見通し」の企業が最も多いが（44.5%）、スパンを今後5年間とすると、「通用する見通し」の企業は2割以下（15.7%）となり、7割以上の企業は現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルに関して通用する見通しが見つからない状況となっている（「通用するか懸念がある」（53.4%）、「大きく異なる形態に転換する必要がある」（19.3%））。

さらに、今後10年のスパンでは約半数の企業が「大きく異なる形態に転換する必要」を認識している（図表3）。

図表3 現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルの今後の見通し

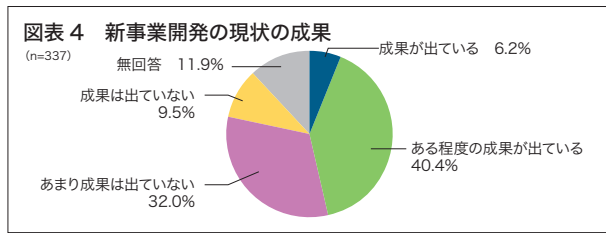


重要となる新事業開発の展開動向は？

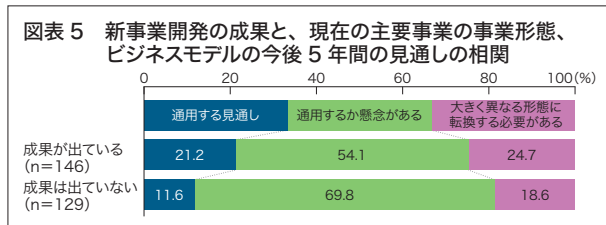
事業形態やビジネスモデルの変革に向けて、新事業開発の成果を高めることが欠かせない。

そこで、新事業開発の現状について聞いたところ、「成果が出ている」（「出ている」+「ある程度出ている」）企業

が46.6%、逆に「成果が出ていない」（「あまり出ていない」+「出ていない」）企業が41.5%と拮抗した（図表4）。



新事業開発の成果の有無と、現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルの今後5年間の見通しの相関について分析すると、成果が出ていない企業では、「通用するか懸念がある」と回答する傾向があり、一方で、成果が出ている企業では、「通用する見通し」と回答する企業と、「大きく異なる形態に転換する必要がある」と回答する企業の2つに分かれた（ピアソンのカイ2乗検定で有意）（図表5）。



さらにこれら企業の、新規事業開発に関する投資配分の特徴を分析したのが次の表である（図表6）。

図表6 新規事業開発に関する投資配分の特徴分析

新規事業の成果		既存領域	周辺領域	革新領域
		中央値	中央値	中央値
新規事業の成果	成果が出ており、今後成果が出ることに、自信がある	60.0	30.0	10.0
	成果が出ているが、今後成果が出るか、不安である	65.0	30.0	10.0
	成果は出ていないが、今後成果が出ることに、自信がある	70.0	25.0	5.0
	成果は出ておらず、今後成果が出るか、不安である	80.0	20.0	5.0
3年間の見通し	通用する見通し	70.0	20.0	5.0
	通用するか懸念がある	70.0	25.0	10.0
	大きく異なる形態に転換する必要がある	50.0	35.0	15.0
5年間の見通し	通用する見通し	70.0	20.0	7.5
	通用するか懸念がある	70.0	20.0	9.0
	大きく異なる形態に転換する必要がある	50.0	30.0	10.0
10年間の見通し	通用する見通し	80.0	15.0	7.5
	通用するか懸念がある	70.0	20.0	10.0
	大きく異なる形態に転換する必要がある	65.0	30.0	10.0

新規事業の成果が出ている企業の投資配分を中央値でみると、出ていない企業に比べて、周辺領域や革新領域へ配分をシフトしている傾向がある。一方で、成果が出ておらず今後成果が出るか不安である企業は、既存領域への配分が高く、守りの新規事業投資という傾向が強い（調査では、【既存領域】既存顧客向けの既存事業の最適化、【周辺領域】「自社にとって新しい事業」への拡大、【革新領域】いまだ存在しない市場に向けた新事業の創出と定義）。

3年間、5年間、10年間の見通しと、投資配分について見ると、大きく異なる形態に転換する必要がある企業においては、明らかに既存領域から周辺領域や革新領域へ投資配分がシフトしていた。

これらのことから、成果が出ていて、かつ「大きく異なる

形態に転換する必要がある」と回答した企業は、既存領域から周辺領域や革新領域へ投資配分を戦略的にシフトしている可能性がある。

社会性の高い組織風土が新規事業の成果を促進

既存領域から周辺領域や革新領域へ事業をシフトし、事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築を推し進めるにあたっては、次の結果から、組織風土（カルチャー）改革や意識改革が大切であり、とりわけ、社会や組織外との向き合い方が重要なことがわかる。

JMAは、価値創造のための経営モデルとして、①個人の成長と、②組織の活性化と、③社会との関係を同時に満たしていく『KAIKA』経営モデルを提唱しているが、今回の経営課題調査ではその1領域である「社会性＝社会環境との向き合い方」についても調査した。

そこで、新事業開発の「成果が出ている企業」と「成果が出ていない企業」とで、「社会性＝社会環境との向き合い方」の違いがあるか否かを統計的な検定を行い分析した結果、表の11項目において明らかに有意な差があることがわかった（図表7）。

図表7 新事業開発の成果と、社会環境への向き合い方（KAIKA経営モデルにおける社会性）との相関

	新事業開発の現状の成果		
	成果が出ている(計)(n=157)	成果が出ていない(計)(n=140)	差(赤字下線は有意な差)
1)自分たちが世の中にどう役立ちたいのかについて、日常的に会話がなされている	2.70	2.38	<u>0.32</u>
2)新しい世の中の動きを気かけ、情報収集することが奨励されている	2.99	2.82	0.17
3)世の中にどのような新しい動きがあるかについて、日常的に会話がなされている	2.83	2.65	0.18
4)短期視点だけでなく、長期的な視点から社会や事業を考える機会がある	2.86	2.58	<u>0.28</u>
5)自分たちの活動が社会の期待に沿っているかどうかを常に確認している	2.75	2.44	<u>0.31</u>
6)広く様々な外部の意見や考え方に耳を傾け、参考にしていく	2.91	2.62	<u>0.29</u>
7)様々な視点で、将来の市場の可能性を、社会の中から汲み取るようとしている	3.04	2.79	<u>0.25</u>
8)多様な働き手のニーズや、働き方の潮流をキャッチしようとしている	2.82	2.69	0.13
9)様々な業界で起こっている技術革新や新ビジネスの潮流をキャッチしようとしている	3.02	2.83	<u>0.19</u>
10)社員も多くは、職業人として、地域や環境・資源などの社会課題をキャッチしようとしている	2.63	2.44	0.19
11)変化する顧客・市場に対して先見性をもった試みを実践している	2.84	2.41	<u>0.43</u>
12)先見性をもって、多様な雇用形態、働き方の試みを実践している	2.56	2.31	<u>0.25</u>
13)先見性をもって、新しい技術やノウハウを活かした取り組みをしている	2.81	2.35	<u>0.46</u>
14)先見性をもって、地域や環境・資源などの社会課題の解決に取り組んでいる	2.58	2.25	<u>0.33</u>
15)世の中の変化に対応するため、他社や地域コミュニティ、NPOなどの連携を推進している	2.41	2.17	<u>0.24</u>

※「当てはまる」～「当てはまらない」までを4点～1点として点数を算出

新事業開発に成果が出ている企業では、日常的に自分たちが社会にどう役立ちたいかについての会話ができて、長期視点から社会や事業を考える機会があり、自分たちの活動が社会の期待に沿っているかどうかを常に確認するような企業文化をもっている。そして、広くさまざまな外部の意見に耳を傾け、さまざまな視点で、将来の市場の可能性を社会のなかから汲み取り、先見性をもった実験をしているような企業であるということだ。

経営側がこうした、社会への感度の高い企業文化を整備し、新領域への投資資源配分シフトも経営者が大胆に意思決定していくことが、イノベーションや事業構造変革を加速させる鍵であろう。

