

# 日本型企业再生

- DX時代の組織能力を活用した進化 -

---

2021年7月7日

青森中央学院大学

小松原 聡

# 本日のセミナー(日本型企业再生)の内容構成

## 日本企業の経営改革実態

- 「グローバル・スタンダード経営」への接近
- 分権経営の徹底による株主価値の向上
- ガバナンス強化と役員・本社機能改革
- 日本企業の強みの源泉であった現場力の弱体化

## 新時代対応のための企業能力

- 社会のダイナミックな変革に対応できる企業経営
- 新たな社会価値・顧客価値を創造できる経営環境
- 短期的経営効率からイノベーションとロバストネス重視への転換
- デジタル革命(DX)を有効に活用できる経営の実現

## 新時代に向けた日本型企业再生の考察

- 重要な組織能力としての現場力再考と、それを活かした企業進化の追求。
- 戦略マネジメント・コントロールの視点からの現場力の解釈。
- DX時代における企業進化の要件と日本的トランスフォーメーションの実現。

# 日本企業による経営改革の総括

日本企業による経営改革の主な取り組み:

1. 強い自律分権型の経営形態への移行による業績の回復。(⇒カンパニー制等のSBU体制)
2. 株主価値重視経営への転換と、株主価値を反映した指標による分権経営組織の業績評価。
3. 長期的業績低迷からの脱却を目指した、短期的経営効率成果が計画化可能な施策への傾注。
4. 経営資源(=能力)獲得の効率化のための市場調達による「組織特殊能力」の衰退。

過大な分権経営指向の反省から、「本社機能の再定義によるSBU横断的シナジー(個の強化+全体最適の実現)」を追求する機運が高まる。

- 多くの企業で「本社」と「現場」の遊離が発生
- 強い現場力を支えていた多くの要件を喪失

日本企業が真の強みを発揮できる新ビジネス・モデルとそれを創出する経営体制整備。

日本型再生では、これまでの競争力の源泉であった現場力の再生・維持・進化のために「匠」人材の能力とその成立要件を解明し、それに基づく全体最適のための処方が必要。

# 経営改革の取り組みテーマの変遷

## 取り組みテーマ

## 各時代における特徴的な要素

多角化に伴う事業部制導入

- Japan as No.1の時代  
(⇒日本の経営はもはや世界に学ぶものなし … ?)
- 現場を理解する経営者健在の時代
- 現場の権限が強い不完全事業部制

カンパニー制(SBU)移行

- バブル崩壊と世界標準経営
- 株主資本主義追随経営者の増加
- 分権事業組織に株主利益実現責任

グループ経営・持株会社化

- 分権経営強化のみによる構造改革の限界
- 本社の戦略機能化とスリム化
- XaaSやプラットフォーム事業、新たな企業集団の発生

日本型企业再生

- 「よい現場」が枯渇する前に実現することが大事
- DX(進化するAIやIoT)の有効活用
- 「日本型」vs「US型」という国籍を超越した本質的な解

# 多角化のための不完全事業部制組織

## 本来の(完全)事業部制

- ◆ 事業部は自律的・自己完結型組織 ⇒ 疑似分社としての強い責任・権限体制
- ◆ 「事業」が認識できれば組織・マネジメント体制の設計は比較的シンプル

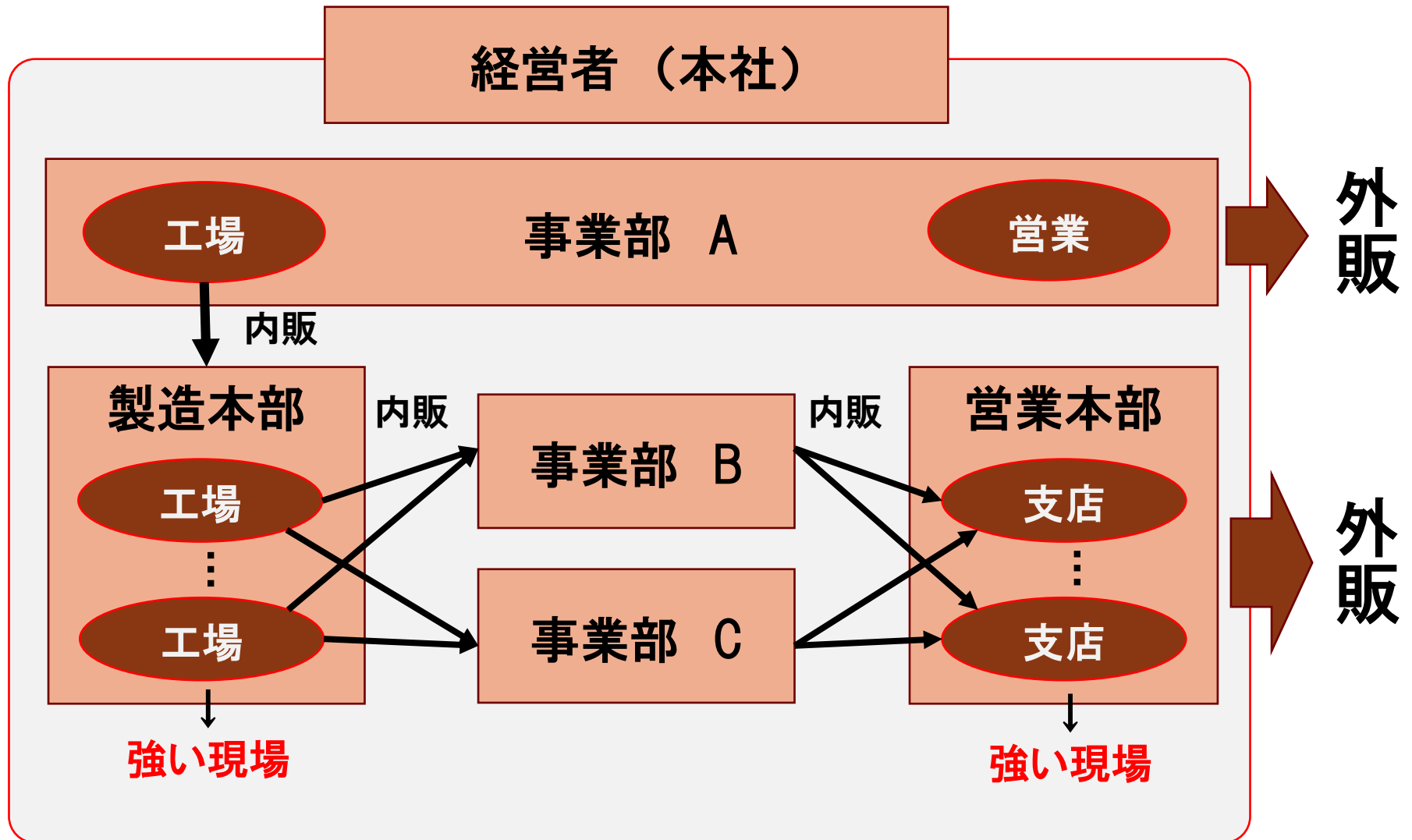
- 現場が持つ強みを理解する経営者の存在
- 強い機能別組織の存在による「全体最適の追求を是」とする経営観

## 日本の(不完全)事業部制

- ◆ 事業部の自律性・自己完結性は低い  
⇒ 事業部が主管する機能の範囲はまちまちで複雑な社内取引(内販振替価格等)が発生。
- ◆ 事業部の限定的な事業責任・権限体制  
⇒ それぞれの部門の管理可能性を認識し、管理可能な範囲に見合う責任業績を定義することが重要。

- 各部門がとるべき行動の設計(⇒現場の「よい働き方」を残す・伸ばすこと)が重要
- 自社固有の全社戦略、事業戦略、機能戦略の理解が必要
- 戦略を反映した経営組織の設計(組織構造、責任権限体系、等)
- 管理会計制度、業績評価制度、HRM、IT再構築等独自の事業部制運営環境の整備

# 日本型(不完全)事業部制の運用イメージ



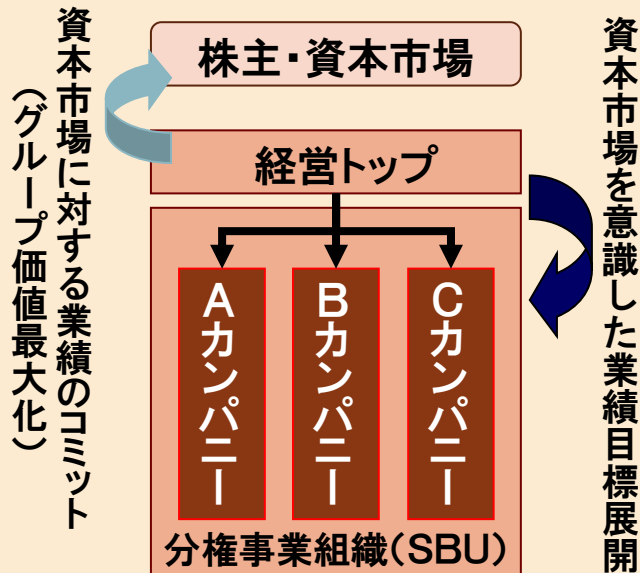
# 完全事業部制の導入による分権経営強化

## 長期業績低迷からの脱却

「グローバル標準経営を是」とする  
経営観に基づく完全事業部制

### カンパニー制移行の本質的狙い

- 経営が資本市場にコミットした業績をカンパニー組織にダイレクトに展開する。
- そのためにカンパニーをインベストメント・センターとして運営する。



### カンパニー制と並行して注目された経営改革手法

BPR

リーン  
生産

ERP  
導入

アジル  
経営

...

成果主義・  
市場主義

- **カンパニー組織設計**
  - ・自律可能な事業単位の特  
定(=SBUへの大括り化・  
集中)
  - ・機能別組織のSBUへの分  
解
- **業績評価制度改革要**
  - ・ROE/CF/EVA経営
  - ・財務指標中心の成果主義
- **ガバナンス改革**
  - ・社外取締役/監査役
  - ・執行役員制

過度な分権経営が短期成  
果を重視した結果、現場の  
疲弊・弱体化をもたらした。  
⇒ 蓄積した高度なスキル  
の社外流出。

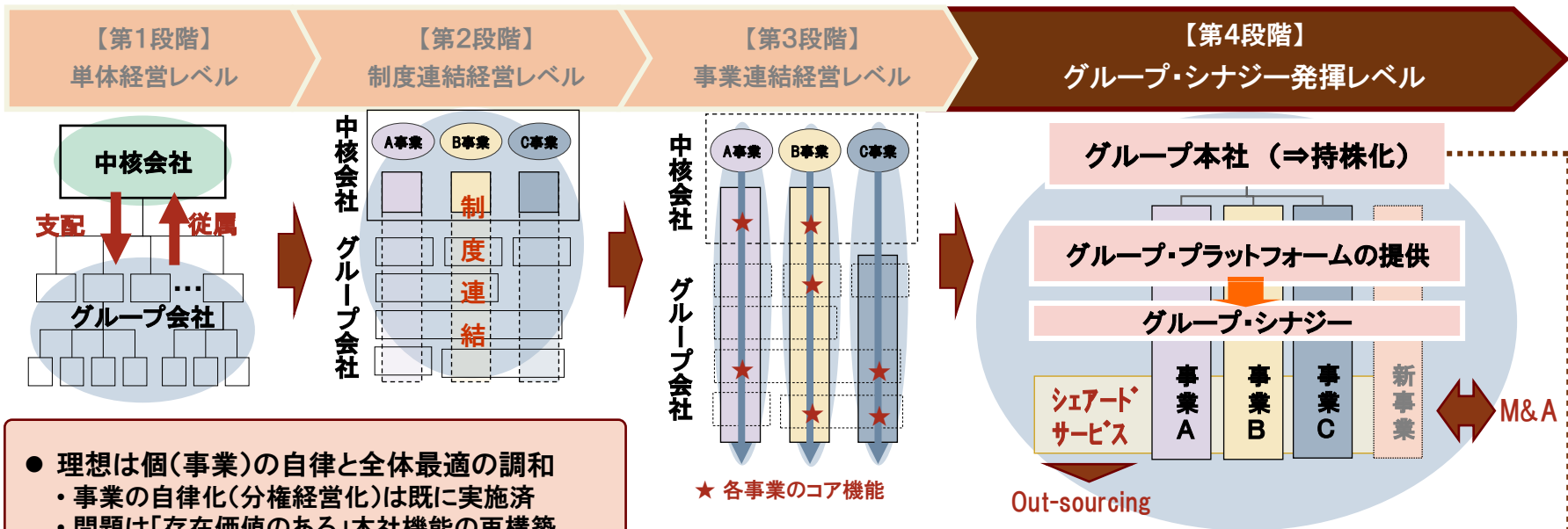
- 選択と集中によるスリム化・  
効率化の徹底が生んだ縮み  
志向。
- リスク回避による成長機会  
発掘のための資源投入不足。
- 市場主義による組織特殊能  
力(=現場力)の育成軽視。

経営と現場の遊離が始まった

# グループ・シナジーを追求する経営への転換

事業連結の完成  
と本社の再定義

「個と全体の調和」を実現する経営  
⇒ 実現したのは効率化とM&A



- 理想は個(事業)の自律と全体最適の調和
  - ・ 事業の自律化(分権経営化)は既に実施済
  - ・ 問題は「存在価値のある」本社機能の再構築

- 本社はグループHQとしてシナジーを追求
  - ・ シェアードサービス化は一つの成果
  - ・ 次世代事業はM&Aに依存する傾向
  - ・ イノベーティブな事業構造改革は未実現

- 本社と事業部門(現場)の距離がさらに拡大
  - ・ 事業部門を全く持たないグループ本社(持株化)
  - ・ 事業の現場から見ると「グループ本社、事業部、地域本社」の3本社体制 ⇒ 真の味方は誰か? ⇒ 「強い現場力」を支持する存在が不在?

グループ本社(HQ)のあるべき姿  
グループ戦略による企業価値最大化

トップ・マネジメント  
コーポレート・スタッフ

グループ戦略

グループ・  
インフラ  
整備

グループ・  
マネジメント

グループの  
コアリソース管理  
(人材・資金・ノウハウ  
・ブランド等)

次世代事業の  
探索と開発



# 日本企業が取り組んできた経営改革の負の側面

日本企業が目指した経営改革  
⇒ 長期的な業績低迷からの脱却  
⇒ 短期的効率追求型経営

- 人的資源を含む資源投入(=コスト)の削減 (→優位性の源泉としてのコスト優位は未実現)
  - ・分業化/部門化の徹底
  - ・標準化/ルール化の徹底
  - ・「短期的」成果を生まない(=無駄な)活動の排除
  - ・組織スラック(余裕)の消滅
- 長期の不確実な成果より短期の確実な成果重視
  - ・近視眼的(=分権組織の短期財務業績目標偏重の)PDCA管理徹底
  - ・失敗に対する不寛容・リスク回避
  - ・成果主義による短期的成果の担保
- 市場主義に基づく短期的な効率性の実現
  - ・経営資源(=能力)の市場調達による迅速化と変動費化
  - ・市場主義的・外発的動機付け

日本企業の行動特性と  
その前提条件の全面的否定  
=優位性の消失

協働と協調による多能工的対応力

未来傾斜志向に基づく長期的な  
コミットメント

効果的な組織学習能力

自律的(非トップ・ダウン)な活動

戦略策定と実施の身分  
分離がない活動

- ① 職務変更に対する雇用の保証
- ② 組織特殊な能力の必要性の認識
- ③ 内発的動機付けの重視・高揚

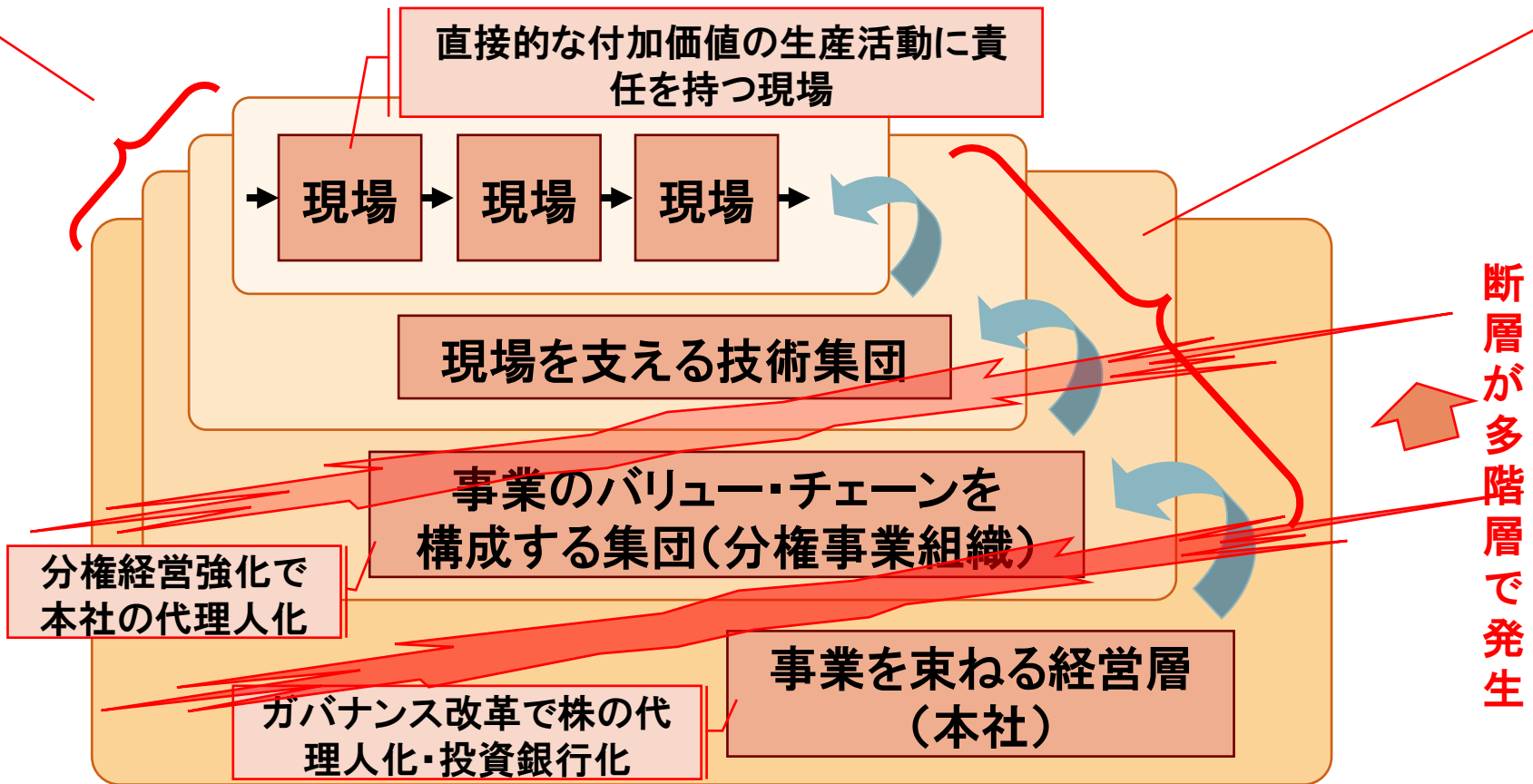
これらが未だ残されている組織の分析・解明が必要  
日本型再生ではこれらの要因の回復が重要課題

# 多層的な現場力連携の崩壊

## 経営と現場の遊離

各階層における「現場力(=知識創造力)」が存在する

上位階層は下位階層の現場力を理解・支援する



# 日本企業再生のために必要な取り組み

不可欠な能力としての「現場力」が枯渇しつつある実態を正しく認識する

- 現在は現場力を暗黙的に否定する経営観が優勢である。
- 「本社(経営陣)」がその気にならないとダメ。
- 「現場力再構」を社会的なムーブメントに高める啓発活動が必要。

DX環境下における「現場力」の維持・伝承を高速に実行できる方法論を導出する

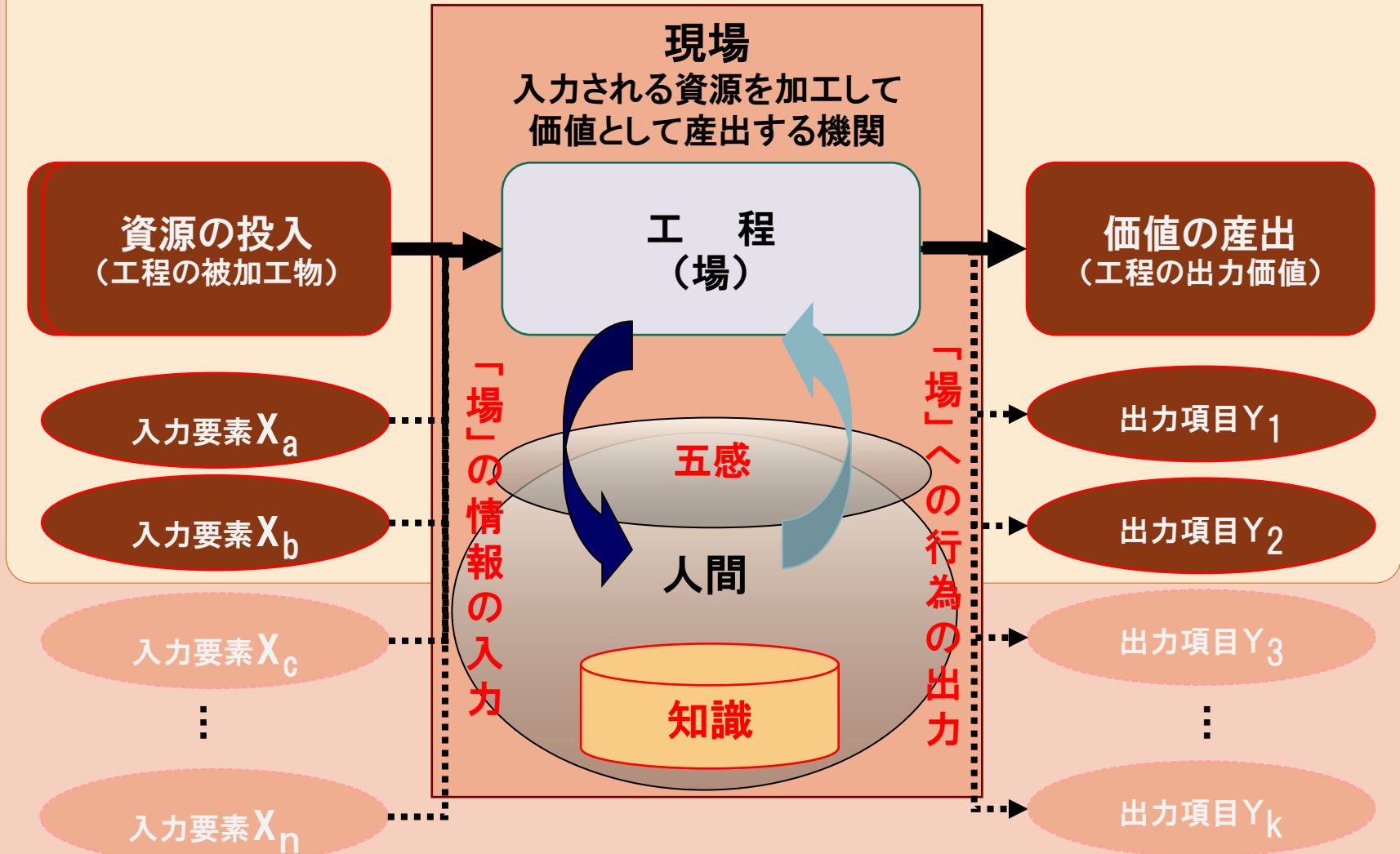
- 現場力(=匠のノウハウとそれが活かされる環境)の要件整理。
- 現場に存在する「匠」のノウハウを組織形式知化する方法論の確立。
- 匠のノウハウを高速に移植する方法論の確立。

現場力が常に進化するための要件を抽出しそれを加速する環境条件を整備する

- 新たな匠の暗黙的ノウハウを生み出す知識創造のための環境条件を整備する

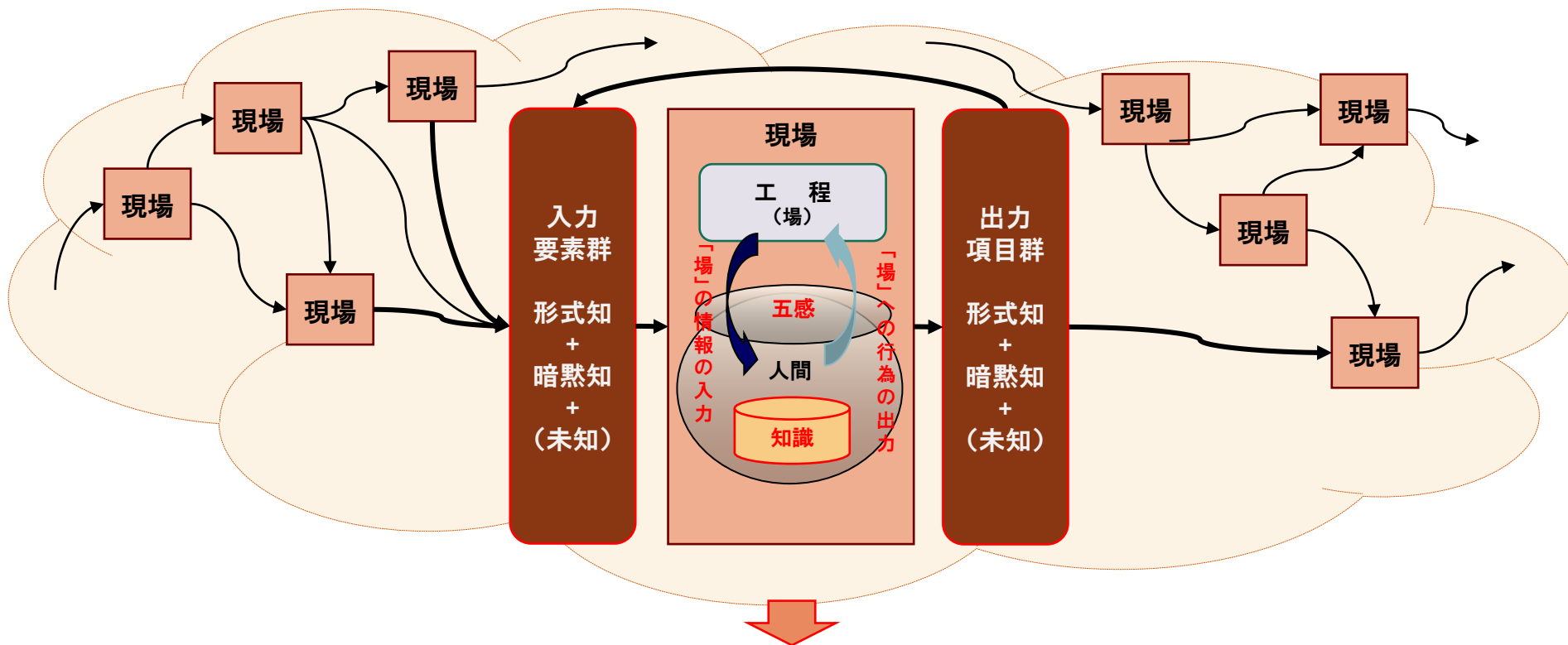
# 現場(単一工程)における匠の入出力的能力要件

入出力関係のルール化が可能な「形式知」領域



匠人財が入力の認知・出力のコントロールが可能な「暗黙知」領域

# 現場(ネットワーク的連鎖)における匠の能力要件



## 匠の暗黙知の源泉

- ◆ 必要な入出力関係を現場ネットワーク・レベルで理解する多能工的能力を持つ
- ◆ 五感(=センサー機能)が優れ必要な出力を得るための「場」に関する高度な情報認知能力を持つ
- ◆ 入力情報を処理する高度な知識ベース(=基礎力)を持つ
- ◆ 必要な出力を実現するための行為を高度に制御する能力を持つ
- ◆ 入出力要素の変化(=環境変化)に対応できる多義的な能力を持つ

# ダイナミックな戦略マネジメント・コントロール

環境

よい経営はダイナリズムがある  
マネジメント・コントロールの実現

組織  
(企業)

戦略目標''

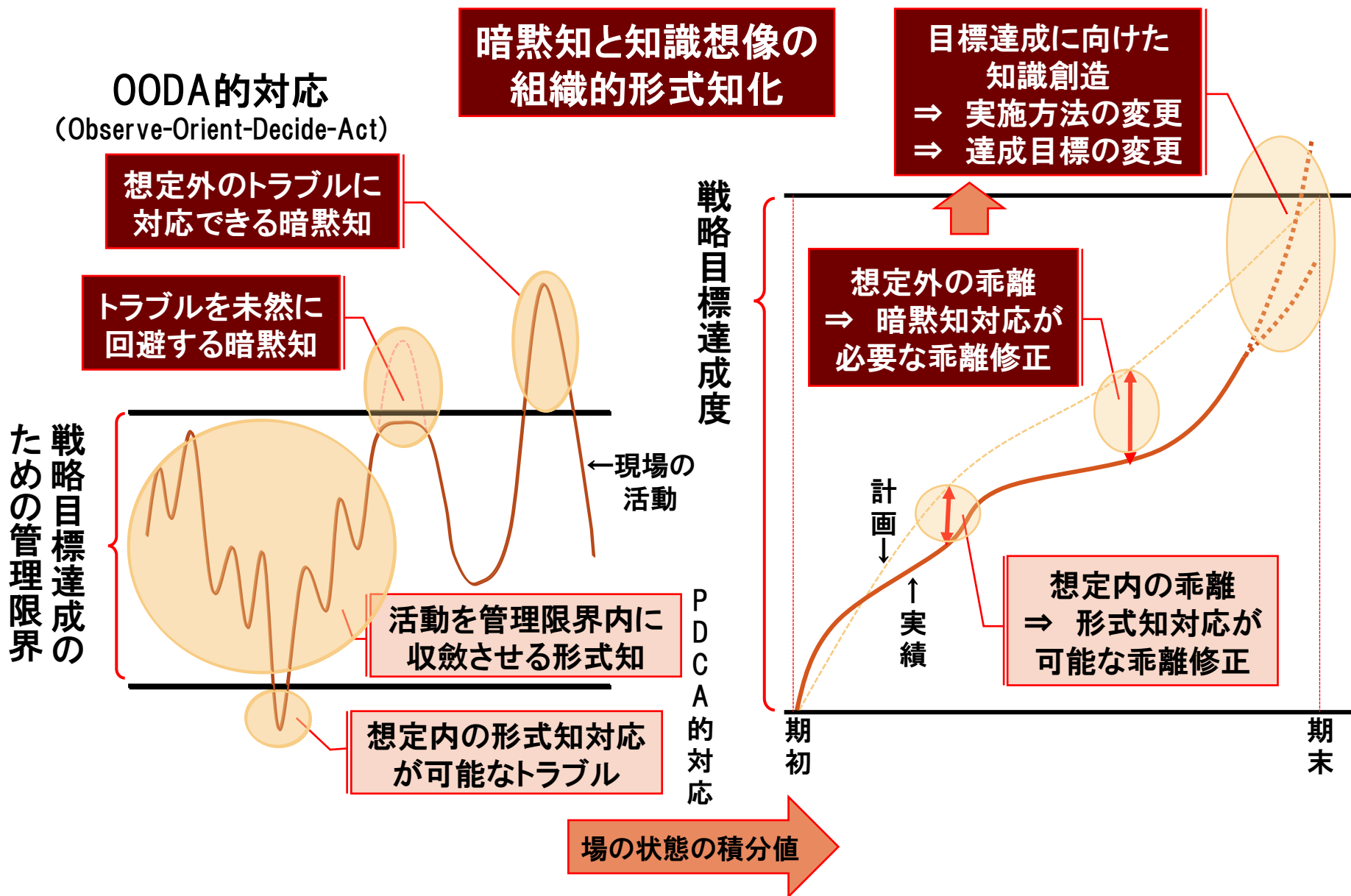
戦略目標'

戦略目標

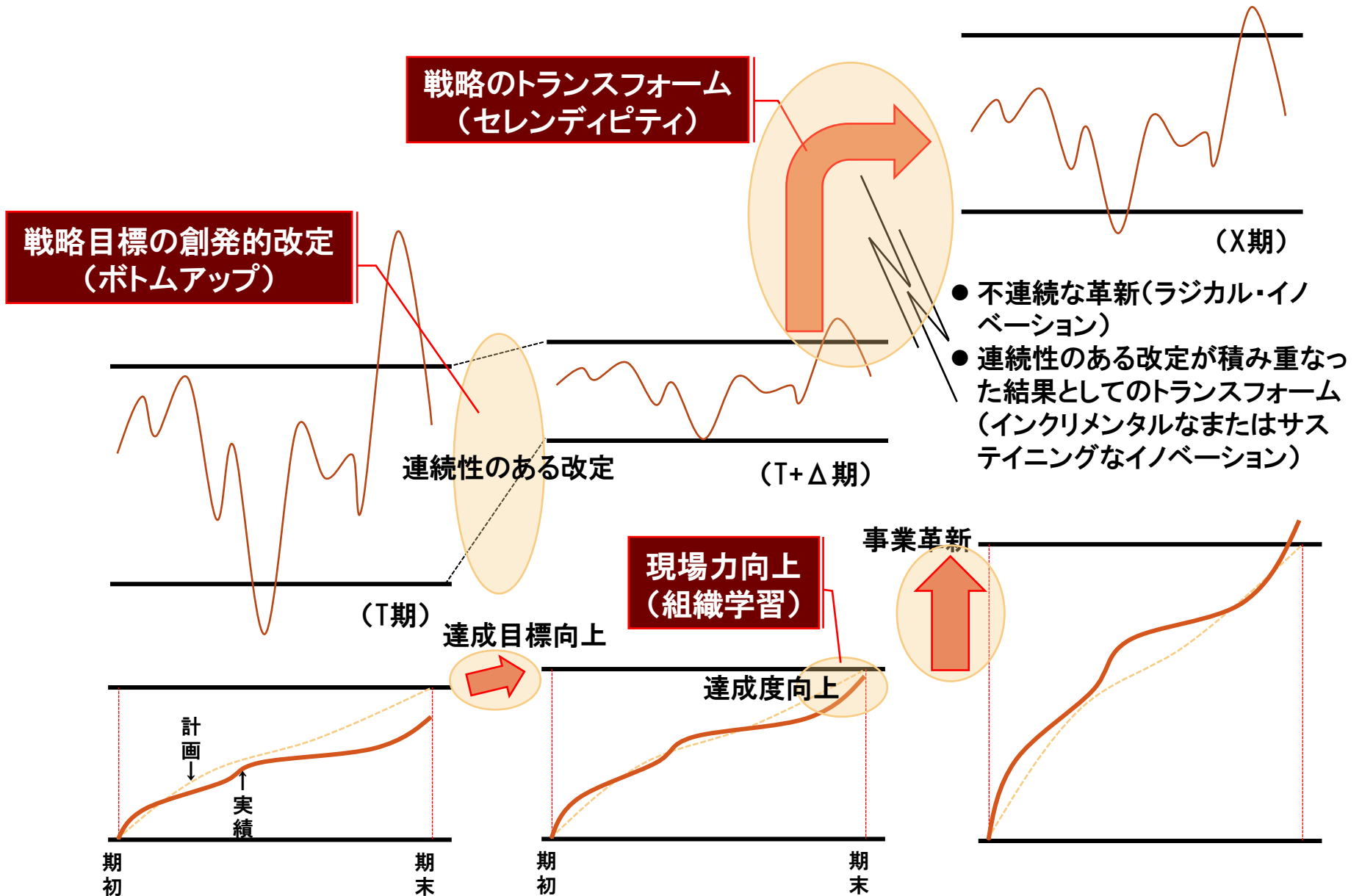
- Perspective
- Vision
- Resource
- Position
- Pattern
- Emergence
- Plan
- ...

戦略の多様な視点

# 短期のマネジメント・コントロール概念と「現場力」



# 長期のマネジメント・コントロール概念と「現場力」







---

**End**