

アジア太平洋研究所資料

14—04

関西企業におけるイノベーションと人材研究会 報告書

関西の高生産性企業のイノベーションの源泉 —組織・人事への取組— (2013年度)

2014年3月

一般財団法人 アジア太平洋研究所

〈アブストラクト〉

本報告書はアジア太平洋研究所の関西地域の投資戦略研究プロジェクトによる 2013 年度の研究成果をまとめたものです。本プロジェクトでは、高い生産性の伸びを維持している関西企業を抽出して、ヒアリング調査を通じて高生産性の秘訣を探りました。この調査の大きな特徴は2つあります。第1に、生産性の指標として全要素生産性 (TFP; Total factor productivity 付加価値に対する労働や資本といった生産要素の貢献以外の部分) を取り上げ、個別企業の財務データを使用して定量的な分析により各企業の実績の伸び率を算出し、グローバル金融危機や東日本大震災といった大きなショックが発生した 2009 年度から 2011 年度について全国の平均的な企業よりも生産性の伸びが高い関西企業を抽出したことです。

第2に、抽出された関西企業を対象にヒアリング調査を施し、何が高生産性をもたらしたのか定性的な分析を行った点です。高生産性企業ではさまざまなイノベーションが打ち出されていることがわかりましたが、さらにイノベーションを推進する上で優秀な人材をいかに確保し、企業組織内でどのように活用しているのかという点についても検討を加えました。

その結果、多様な人材が持つ遠心力と企業の基本理念の共有化という求心力が備わって始めて、組織の実行力が高められる中で多様な人材の能力が最大限に発揮され、企業の実績の向上が実現することがわかりました。

2014 年 3 月

〈キーワード〉 全要素生産性、イノベーション、多様な人材、企業理念

〈研究体制〉

リサーチリーダー	小川 一夫	大阪大学社会経済研究所長・教授
リサーチャー	荒井 信幸	和歌山大学経済学部教授
リサーチャー	松林 洋一	神戸大学大学院経済学研究科教授
オブザーバー	大来 哲郎	株式会社日本政策投資銀行課長
オブザーバー	飛河 智生	パナソニック部長
オブザーバー	中川 雅之	ダイキン工業部長

研究協力者	美濃地研一	三菱UFJリサーチ&コンサルティング主任研究員
研究協力者	木下 祐輔	三菱UFJリサーチ&コンサルティング研究員
研究協力者	渡辺 英人	三菱UFJリサーチ&コンサルティング研究員

<アジア太平洋研究所>

代表理事	岩城 吉信	
研究統括	稲田 義久	甲南大学教授
研究員	劉 洋	
事務局	仲川 洋子	事務局次長
事務局	橋本 嘉之	事務局次長
事務局	島 章弘	シニアプロデューサー
事務局	山下 かおり	総括プロデューサー

<執筆者>

第1章	今年度調査の概要と調査結果の要約	小川 一夫
第2章	イノベーションが生産性の向上に果たす役割	木下 祐輔
第3章	関西企業におけるTFPの計測と高生産性企業の抽出	木下 祐輔
第4章	高生産性企業へのヒアリングによる要因分析	木下 祐輔
第5章	調査のまとめ	小川 一夫
第6章	資料編－関西の高成長企業の取組事例－	小川一夫、荒井信幸、 松林洋一、大来哲郎、 木下祐輔、山下かおり

概要 関西企業におけるイノベーションと人材

グローバル化が急速に進展する中で、企業は国内外の市場において熾烈な競争に直面している。さらに、リーマンショックや東日本大震災のような予期しない大きなショックの発生に見舞われ、企業を取り巻く環境は不確実性に満ちている。このような状況下で企業が成長を維持していくためには、不断の努力によって生産性の向上を目指さなければならない。この調査ではリーマンショックや東日本大震災が発生した 2009 年度から 2011 年度の混迷の時期に高い生産性の上昇を達成した関西企業を抽出し、イノベーションという視点からヒアリング調査によって成長の秘訣を探った。さらに、イノベーションを推進する上で優秀な人材をいかに確保し、企業組織内でどのように活用しているのかという視点から分析を行った。

本報告書の構成と各章の内容は以下の通りである。第 2 章は、公開された既存の調査結果等を参照しながら、企業がどのようにイノベーションに取り組んできたかを概観した。企業を取り巻く環境変化が激しい昨今、競争力を強化するためにもイノベーションの重要度が増しているということがわかった。また、そのためには海外展開や外部との連携を進めることが重要であることも明らかとなった。

第 3 章は、関西企業における全要素生産性 (TFP; Total factor Productivity) の計測と高生産性企業の抽出を行った。全要素生産性は、企業が生み出す付加価値に対する労働や資本といった生産要素の貢献部分を差し引いた残余の部分であり、技術進歩の大きさと解釈できる。本調査では、日本政策投資銀行「企業財務データバンク」の企業別財務データを用いて TFP 成長率を計算した。分析に用いたデータ期間は、2001 年度から 2011 年度までである。TFP 成長率は全産業の他、関西で特徴的な産業である化学、一般機械、電気機械器具、建設、卸・小売について、産業別に計測を行った。TFP 成長率の推計結果について、産業全体で見るとほとんどのケースで関西地域は全国の成長率よりも伸びが低くなっているものの、個別に見れば全国平均よりも高い生産性の伸びを示している関西企業の存在が確認された。特にわれわれはリーマンショックや東日本大震災のような予期しない大きなショックが発生した 2009 年度から 2011 年度の時期に高い生産性の伸びを達成した関西企業を抽出した。

第4章では、全国平均を上回る生産性の伸びを実現している関西企業にヒアリング調査を行った。ヒアリングでは、高生産性を実現するための取組と背景について人材面を中心に聞き取りを行った。ヒアリング結果から、高生産企業は多岐にわたるイノベーションを生み出しており、それを高生産性に結びつけていることがわかった。われわれは、さらに踏み込んでイノベーションが生まれやすい企業組織の形態はどのようなものなのか、そしてイノベーションを生み出す上で優秀な人材の確保や活用がどのように行われているのかという視点からヒアリング結果を分析した。その結果、成長企業がイノベーションを生み出す上で共通した2つの点を見いだすことができた。

第1点は、多様な人材を活用していることである。企業が危機を克服して成長を維持していくためには、さまざまな考え方を持った多様な人材の活用が不可欠となる。グローバル化に伴って企業が海外で事業展開する際には、幅広い視野を持った国際経験豊かなグローバル人材が必要となってくる。グローバル人材を確保するために、海外における社員の研修に加えて、留学生を含む高度外国人材を採用する事例も増えている。

また、ダイバーシティ・マネジメントとして優秀な女性を活用する企業も増えている。さらに、企業内の異なる部署(部門)との“横の”連携も企業の多様性を高める取り組みと位置づけられる。このように多様な人材を活用することにより、企業は組織の活性化を高める努力をしている。

第2の点は、企業の基本理念の共有によって求心力を高めている点である。人材の多様性は、それぞれの人材のベクトルが異なる方向を示していることも意味している。従って、たとえ1人1人が優秀な人材であっても、その力がばらばらに発揮されるならば、互いの力が相殺されて企業全体の活力が逆にそがれてしまう危険性がでてくる。企業が多様な人材を有効に活用するためには、その遠心力を利用するとともに、逆説的ではあるが企業が一丸となる求心力も要求されるのである。

われわれがヒアリングした企業の多くは、この求心力を企業の基本理念の徹底という形で実行していることがわかった。基本理念は、創業時から脈々と受け継がれてきた社是や、社長が社員に繰り返し送るメッセージなどを通じて浸透している。多様な人材が持つ遠心力と企業の基本理念の共有化という求心力が備わって始めて、組織の実行力が高められる中で多様な人材の能力が最大限に発揮され、企業の実産性の向上が実現するのである。

また、本調査では、人材面以外にも高生産性企業の共通点を見いだすことができた。それは、オープンイノベーションの進展や大学や企業間の連携にみられるように、企業は研究開発等において外部資源を有効に活用しながら効率的に連携を行っていることである。また、現地ニーズに合わせたマーケティング、留学生や現地スタッフの活用にみられるように、世界市場の開拓に合わせて製品開発や人員配置を行っていることもわかった。

第5章では、本調査で得られた調査をまとめるとともに、今後の課題を示した。今後の課題としては、生産性の成長率が全国平均に達しない関西企業に焦点を当てて、低生産性企業がなぜイノベーションを生み出すことができないのか、考察しなければならない。イノベーションの創造を阻む要因を明らかにすることによって、その障害を除去する方策を提示することが可能となるからである。

また、生産性を向上させるという政策課題からみれば、その緊急度が高いのは大企業よりもむしろ中小企業であり、何らかの方法によって高い生産性の伸びを実現している中小企業を特定化し、ヒアリング調査を実施することにより、生産性の向上につながる要因に関する知見を広げることが可能となると考えられる。

第6章は、ヒアリング実施企業の聞き取り内容について、ヒアリング企業の了解の下に詳細にまとめている。

本研究会での研究成果は、アジア太平洋研究所のサポートの下でリサーチリーダー大阪大学社会経済研究所教授・小川一夫、リサーチャー和歌山大学経済学部・荒井信幸教授、神戸大学大学院経済学研究科・松林洋一教授、オブザーバー日本政策投資銀行関西支店企画調査課課長・大来哲郎氏、パナソニック株式会社秘書グループ関西財界担当部長・飛河智生氏、ダイキン工業株式会社人事本部グローバル人材グループ長部長・中川雅之氏、そして三菱UFJ リサーチ&コンサルティング美濃地研一主任研究員、木下祐輔研究員、渡辺英人研究員、アジア太平洋研究所山下かおり統括プロデューサー、劉洋研究員による研究会での活発な議論を経て生まれたものである。

この研究会を遂行するに当たっては、多くの方々から支援を受けている。聞き取り調査では、株式会社カネカ、武田薬品工業株式会社、関西ペイント株式会社、株式会社マングム、田岡化学工業株式会社、三洋化成工業株式会社、ダイキン工業株式会社、川崎重工業株式会社、株式会社ジェイテクト、

オムロン株式会社、株式会社堀場製作所、ローム株式会社、大和ハウス工業株式会社、積水ハウス株式会社、住友電設株式会社、株式会社関西スーパーマーケットの皆様大変お世話になった。また、アジア太平洋研究所稲田義久研究統括からは数多くの有益なコメントと暖かい励ましを頂いた。ここに深く感謝の意を表したい。

2014年3月

一般財団法人 アジア太平洋研究所
関西企業におけるイノベーションと人材研究会
リサーチリーダー 小川一夫
(大阪大学社会経済研究所所長・教授)

投資戦略研究会報告書 ー関西企業におけるイノベーションと人材ー

目次

〈アブストラクト〉

〈研究体制〉

〈執筆者〉

概要 ー関西企業におけるイノベーションと人材ー

第1章 調査の概要と調査結果の要約

1. 研究テーマの概要・ねらい	1
2. 調査の特徴	1
3. 結果の概要	2
4. 報告書の構成	3

第2章 企業の成長をもたらす生産性の向上とイノベーション

1. はじめに	5
2. イノベーションの必要性と分類	5
3. 企業のイノベーションへの取組状況	10
参考文献	15

第3章 関西企業における TFP の計測と高生産性企業の抽出

1. はじめに	16
2. TFP の定義と計測方法	16
3. TFP の計測結果	21
4. 推計結果を受けた高生産性企業の抽出	25
参考文献	31

第4章	高生産性企業へのヒアリングによる要因分析	
1.	はじめに	32
2.	高生産性企業ヒアリングの実施概要	32
3.	企業ヒアリングの概要	35
4.	高生産性をもたらす要因分析	40
第5章	調査のまとめ	
1.	調査による分析結果のまとめ	46
2.	今後の課題：低生産性企業の分析と中小企業への調査の拡大	48
第6章	資料編：関西の高成長企業の取組事例	
1.	株式会社カネカの事例	50
2.	株式会社マンドムの事例	52
3.	田岡化学工業株式会社の事例	54
4.	三洋化成工業株式会社の事例	56
5.	ダイキン工業株式会社の事例	58
6.	川崎重工業株式会社の事例	60
7.	株式会社ジェイテクトの事例	62
8.	オムロン株式会社の事例	64
9.	株式会社堀場製作所の事例	66
10.	ローム株式会社の事例	68
11.	大和ハウス工業株式会社の事例	70
12.	株式会社関西スーパーマーケットの事例	73

第1章 調査の概要と調査結果の要約

小川一夫

1. 研究テーマの概要・ねらい

「失われた20年」ということばに形容されるように、わが国は1990年代以降長い期間にわたって経済活動が停滞してきた。2000年代に入ると金融機関による不良債権処理が進み、金融危機もようやく峠を越して日本経済は回復基調に乗るかに見えた。しかし、アメリカ発のサブプライムローン問題に端を発したグローバル金融危機により、2008年以降世界経済は大混乱に陥った。さらに2011年3月に発生した東日本大震災は、わが国に未曾有の大災害をもたらした。このようにせつかく芽生えた回復の芽は早々と摘まれてしまった。

しかし、このような逆境の中で、懸命の努力により生産性を伸ばしてきた企業が存在することも事実である。われわれは上場企業の財務データを用いて統計的な手法に基づき2009年から2011年の混迷の時期に全国平均よりも高い生産性成長率を達成した関西企業を特定した。そして該当企業へのヒアリング調査によって高成長の秘訣を探った。企業が生産性を向上させるためには、新製品やサービスを提供したり、新たな効率的な生産方法の採用によりコストを削減したり、新たな販路の開拓、企業組織の変革や人員配置といった新機軸(イノベーション)を打ち出す必要がある。われわれは企業内でどのようなイノベーションが打ち出されてきたのか聞き取りを行った。さらに、イノベーションを推進する上で優秀な人材をいかに確保し、企業組織内でどのように活用しているのかという点についても分析を行った。

われわれの調査結果から、企業が生産性を向上させる1つのメカニズムが解明されたといえよう。関西の地盤沈下が叫ばれて久しいが、われわれの調査を契機に今後さらにメカニズムについての理解が深まり、その成果の発信により関西の活性化が進むことを期待したい。

2. 調査の特徴

これまでも企業の生産性の伸びを推定する試みは多くなされてきた。生産性の指標としてよく用いられるのが全要素生産性(TFP; Total Factor Productivity)といわれる概念である。これは付加価値の伸びから生産要素

である労働や資本の貢献を差し引いた残差である。経済学ではこの残差を「ソロー残差」と呼び、その成長率を技術進歩率の尺度として活用してきた。しかしながら、この技術進歩率がどのようにして実現されたのか、そのメカニズムについては長らくブラックボックスであった。しかし、最近になってこの全要素生産性伸び率の原動力として無形資産の役割に焦点が当てられている。研究開発(R&D)費を始めとして、情報化、ソフトウェアへの投資が全要素生産性伸び率にどの程度貢献しているのか定量的な分析が進められている。しかしながら、無形資産には企業のマネジメント体制、部門間の連携、企業理念といった企業組織が含まれており、企業組織の特徴を定量化する作業には自ずと限界がある。むしろ企業組織に代表される無形資産と生産性の関係については経営学において定性的な分析の成果が蓄積されており、その手法としては企業へのヒアリング調査が用いられてきた。

われわれの調査の大きな特徴は、経済学において用いられてきた定量的な手法により全要素生産性の伸び率を測定した後、経営学において使用されてきたヒアリング調査を用いて全要素生産性の伸び率の要因を探り、生産性向上の原動力を明らかにすることにある。これまでの調査は、前者の経済学的アプローチあるいは後者の経営学的アプローチのいずれかのみであり、本調査が両者を融合する初めての試みである。

3. 調査結果の概要

本調査で得られた主たる分析結果をまとめておこう。

われわれは、2001年度から2011年度までの日本政策投資銀行「企業財務データバンク」所収の企業別付加価値額、労働、資本等のデータを用いて企業ごとに毎年のTFP伸び率を計測した。計測作業は全産業に加えて、関西で特徴的な産業である化学、一般機械、電気機械器具、建設、卸・小売について産業別に行った。その上で2009年度から2011年度のTFP伸び率の平均が、産業の全国平均を上回る関西企業24社を抽出した。

これらの抽出された高生産性企業を対象に、ヒアリング調査を実施した。その結果、高生産性企業は、生産性の上昇につながるさまざまなイノベーションを実行してきたことが明らかになった。実行されたイノベーションをプロダクト・イノベーション、プロセス・イノベーション、マーケティング・イノベーションそして組織イノベーションに分類した上で、イノベーション

を推進する上で優秀な人材をいかに確保し、企業組織内でどのように活用しているのかという視点から分析を行った。その結果、高生産性企業がイノベーションを生み出す上で共通した2つの点を見いだすことができた。

第1点は、多様な人材を活用していることである。企業が危機を克服して成長を維持していくためには、さまざまな考え方を持った多様な人材の活用が不可欠となる。グローバル化に伴って企業が海外で事業展開する際には、幅広い視野を持った国際経験豊かなグローバル人材が必要となってくる。グローバル人材を確保するために、海外における社員の研修に加えて、留学生を含む高度外国人財を採用する事例も増えている。

また、ダイバーシティ・マネジメントとして優秀な女性を活用する企業も増えている。さらに、企業内の異なる部署(部門)との“横の”連携も企業の多様性を高める取り組みと位置づけられる。このように多様な人材を活用することにより、企業は組織の活性化を高める努力をしている。

第2の点は、企業の基本理念の共有によって求心力を高めている点である。人材の多様性は、それぞれの人材のベクトルが異なる方向を示していることも意味している。従って、たとえ1人1人が優秀な人材であっても、その力がばらばらに発揮されるならば、互いの力が相殺されて企業全体の活力が逆にそがれてしまう危険性がでてくる。企業が多様な人材を有効に活用するためには、その遠心力を利用するとともに、逆説的ではあるが企業が一丸となる求心力も要求されるのである。

われわれがヒアリングした企業の多くは、この求心力を企業の基本理念の徹底という形で実行していることがわかった。基本理念は、創業時から脈々と受け継がれてきた社是や、社長が社員に繰り返し送るメッセージなどを通じて浸透している。多様な人材が持つ遠心力と企業の基本理念の共有化という求心力が備わって始めて、組織の実行力が高められる中で多様な人材の能力が最大限に発揮され、企業の生産性の向上が実現するのである。

4. 報告書の構成

本報告書の構成は以下の通りである。第2章は、公開された既存の調査結果等を参照しながら、企業がどのようにイノベーションに取り組んできたかを概観する。第3章は、TFPの計測手法と計測結果を説明した後、計測結果から関西における高生産性企業を抽出する方法と抽出された企業の特徴を

述べる。第4章は、第3章で抽出された関西の高生産性企業を対象に実施したヒアリング調査の結果を報告する。企業がどのようなイノベーションを打ち出して高生産性を実現していったのか、成長の源泉を探る。第5章は、本調査のまとめと今後の課題を提示する。また資料編ではヒアリング実施企業の詳細な内容を掲載する。

第2章 企業の成長をもたらす生産性の向上とイノベーション

木下祐輔

1. はじめに

日本経済の今後の成長の鍵を握っているのは、企業の成長と、それをもたらす生産性の向上、イノベーション実現に向けた取り組みである。

本章では、既存の調査結果等を参照しながら、企業がどのようにイノベーションに取り組んできたかを概観する。企業を取り巻く環境変化が激しい昨今、競争力を持つためにもイノベーションの重要度が増しており、その手段として海外展開や外部との連携をさらに進めていくことが求められる。

2. イノベーションの必要性和分類

(1) 生産性の向上とイノベーション

生産性の向上とは、一定の資源を利用して、より大きな経済的な価値をもたらすことであり、今まで供給されていない新しい財やサービスを提供すること、生産されるサービスを今までにない手法で生み出すことなどがあげられる。それを実現するためには、新製品・新サービスの導入と新しい生産手法、新たな販促方法や販路の開拓、職場組織の変革等が求められる。すなわちイノベーションが必要なのである。

(2) イノベーションの分類

イノベーション政策の推進を行うに当たり、イノベーションの取組状況について、適切かつ的確に測定・把握することがますます重要になってきている。後述するように、既にイノベーションに関する国際標準的なマニュアルも策定されており、これに基づいて世界各国で統計調査が行われ、収集したデータを用いた分析や研究が行われている。しかし、“イノベーション”自体について、定義やその概念に対する理解はまだ広く共有されているとはいえない。そのため、本章では、イノベーションに関連する研究を簡単にまとめるとともに、わが国における企業の取組状況について、既存調査を中心に整理した。

①シュンペーターによる5つの新結合

経済学者シュンペーターは代表的な著作である Schumpeter (1934)の中で、イノベーションを5つの「新結合の遂行(carrying out of new combination)」として紹介している。

シュンペーターによると、5つの新結合とは、「新しい財 (introduction of a new good)」、「新しい生産方法 (introduction of a new method of production)」「新しい販路の開拓 (introduction of a new market)」「原材料あるいは半製品の新しい供給源の獲得 (conquest of a new source of supply of raw materials or half-manufactured goods)」「新しい組織の実現 (carrying out of the new organization)」を指している。

ここで示された5つの新結合は、技術開発だけにとどまらず、新しい販売方法や組織形態の導入など、企業経営において様々な局面で生じる「革新」のことを指していると考えられる。

②アバナシーとクラークによるイノベーションの4類型

イノベーションに関する研究者であるアバナシーとクラークは、彼らの論文 (Abernathy & Clark (1985)) の中で、イノベーションを4つに類型化している。彼らは、イノベーションが技術面で保守的か破壊的か、市場面で新市場を創出するものか既存の市場を深耕するものかという2つの軸を用いることで、イノベーションを次の4つに類型化している。

この4類型により、イノベーションとは技術革新だけを意味するものではないという認識が広がっていったことが指摘できる。

【 類型1：構築的革新：技術面で破壊的、新市場創出

類型2：革命的革新：技術面で破壊的、既存市場の深耕

類型3：間隙創造：技術面で保守的、新市場創出

類型4：通常的革新：技術面で保守的、既存市場の深耕

間隙創造 (Niche Creation)	新市場創出	構築的革新 (Architectual)
既存技術の保守強化	既存市場深耕	既存技術の破壊
通常的革新 (Regular)		革新的革新 (Revolutionary)

図 2 - 1 イノベーションの 4 類型

(出所)一橋大学イノベーション研究センター(2001)より抜粋。

③一橋大学イノベーション研究センターによる定義

わが国におけるイノベーションの分類に関する研究についてみると、代表的なものとして、一橋大学イノベーション研究センター(2001)が広く参照されている。ここでは、先述した触れたシュンペーターの分類を基本にしつつ、イノベーションを「経済成果をもたらす革新」として捉えている。

ここで革新とは、「新しい製品やサービスの創出、既存の製品やサービスを生産するための新しい生産技術や、それらをユーザーに届け、保守や修理、サポートを提供する新しい技術や仕組み、さらにはそれらを実現するための組織・企業間システム、ビジネスのシステム、制度の革新などを含める」とされている。また、アバナシーとクラークの研究をもとに、「イノベーションは、製品や製法が市場で受け入れられてはじめて実現する」、つまり、「あくまでも経済的な成果を目指し、それが市場で実現されたものがイノベーションである」としている。

このように、イノベーションは経済的成果の市場を通じた実現を条件とした、新しい製品やサービスの創出等であるということが指摘されている。

④OECD”Oslo Manual”によるイノベーションの分類

1988年にノルウェーの Nordic Fund for Industrial Development が、企業のイノベーション活動を把握する標準的なガイドラインの策定を目的に、経済協力開発機構(OECD)に対して提案を行い、そのガイドラインが通称”Oslo Manual”として1992年に刊行された。最新のガイドラインは

2005 年に刊行された第 3 版となっている。

活用事例としては、欧州統計局（Eurostat）が”Oslo Manual ”を基に規範とすべき調査方法や調査票を設計・作成している。現在までに EU 加盟国、南米、アジアなど”Oslo Manual ”に準じたイノベーション調査は、世界の約 80 カ国で実施されており、結果の国際比較が可能となっている。日本でも、文部科学省科学技術政策研究所によって「全国イノベーション調査」が行われており、民間企業のイノベーション活動の実態や動向を調査する政府統計（一般統計調査）として活用されている。

これらの調査のもとになっている”Oslo Manual ”におけるイノベーションの類型は以下のとおりである。

表 2 - 1 ” Oslo Manual ” におけるイノベーションの分類

① プロダクト・イノベーション：新製品もしくは大幅に改良した製品（モノまたはサービス）
② プロセス・イノベーション：新しい生産工程の開発
③ マーケティング・イノベーション：新しいマーケティング手法（新市場の開拓）
④ 組織イノベーション：商行為・職場組織・対外関係における新しい手法の開発

”Oslo Manual ”では、イノベーションに関するデータを収集する対象は、イノベーション創出の主な担い手である民間企業となっている。また、イノベーションを、プロダクト(製品・サービス)、プロセス(製品・サービスの生産・配送方法)、マーケティング手法、業務・組織の 4 つについて、各企業が自社にとって新しいもの（従来のもを大幅に改善したものを含む）を導入することとしている。より具体的には、新製品・サービスの市場への導入を「プロダクト・イノベーション」、製品・サービスを生産・配送する新しい方法の導入を「プロセス・イノベーション」、製品の外見を新しくすることや販促・販路・価格設定に関する新しい方法の導入を「マーケティング・イノベーション」、業務慣行・職場組織・対外関係に関する新しい方法の導

入を「組織イノベーション」としている。したがって、これら4つに関して、自社にとって新しいものを導入すれば、国内・世界に関わらず、その企業はイノベーションを実現したことになる。この4つの分類は、先述したシュンペーターの分類にも沿ったものとなっており、広く、一般的に理解がされているものと考えられる。

表 2 - 2 イノベーションに関する分類の対応

シュンペーターによる分類	OECD”Oslo Manual”による分類
新しい財 (introduction of a new good)	プロダクト・イノベーション (product innovation)
新しい生産方法 (introduction of a new method of production)	プロセス・イノベーション (process innovation)
新しい販路の開拓 (introduction of a new market)	マーケティング・イノベーション (marketing innovation)
原材料あるいは半製品の新しい供給源の獲得 (conquest of a new source of supply of raw materials or half-manufactured goods)	-
新しい組織の実現 (carrying out of the new organization)	組織・イノベーション (organizational innovation)

その他に OECD がまとめた”Innovation Strategy”では、イノベーションは成長をけん引する重要なファクターであるとされている。この報告書でも、イノベーションの分類については”Oslo Manual”に基づいて行われている。これらの結果から、今回のわれわれの研究でも”Oslo Manual”に従ってイノベーションに関連する取り組みを分類することとする。

3. 企業のイノベーションへの取組状況

以下では、既存調査から、イノベーション活動への取組・実現状況等について考察する。

(1) イノベーションへの取組状況と実現度

経済産業省「2013年度版 通商白書」から、アンケート調査結果により、国内企業のイノベーション活動への取組状況をみたところ、プロダクト・イノベーションやプロセス・イノベーションでは、「取り組んできた」と「まあ取り組んできた」を合計した割合が57.5%、48.0%と、比較的取り組む企業が多くなっている。一方で、マーケティングや組織イノベーションに対しては相対的に取り組んでいる企業が少なくなっていることがわかる(図2-2)。

また、同アンケート調査で、イノベーション活動を行った企業の中でのイノベーションの実現度をみると、プロダクト・イノベーション、プロセス・イノベーションはそれぞれ約7割弱の企業が「実現した」または「まあ実現した」と回答しているのに対して、マーケティング、組織イノベーションの実現度は低く、6割を下回っている状況となっている(図2-3)。

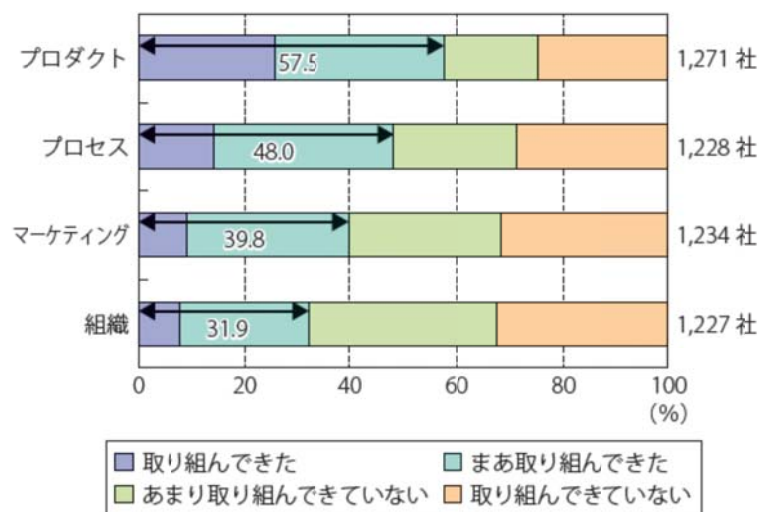


図2-2 日本企業のイノベーション活動への取組状況

(出所)経済産業省「2013年版 通商白書」36pより抜粋。

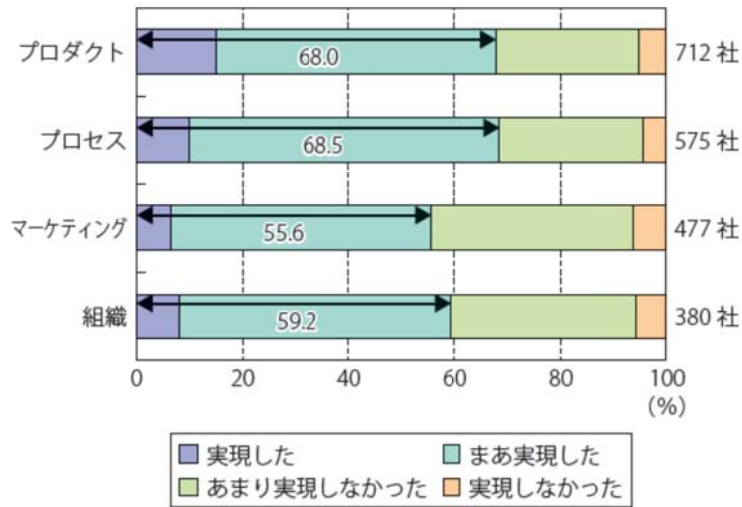


図 2 - 3 イノベーション活動へ取り組んだ企業のイノベーション実現度
 (出所)経済産業省「2013年版 通商白書」37pより抜粋。

この結果から、イノベーションのタイプによって、取組状況や実現度に違いがあることが明らかになった。特に、プロダクト・イノベーションやプロセス・イノベーションについては、取り組む企業が多く、実現度も高くなっている。一方、マーケティング・イノベーションや組織イノベーションでは、取り組む企業が少なく、実現度も他の2つに比べると小さくなっていることが示されている。(図 2-4)

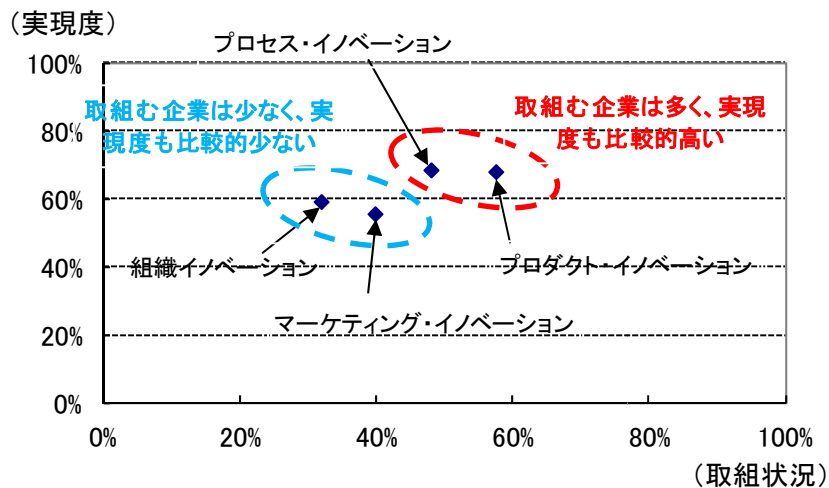


図 2 - 4 イノベーション活動と実現度の関係
 (出所)経済産業省「2013年版 通商白書」36p、37pより作成

(2) イノベーションを実現させるための取組

①海外需要の取り込み

イノベーションを実現させるための取組みの一つとして、海外市場への進出により、海外の需要を獲得することがあげられる。

同様に通商白書からイノベーションと海外市場への進出の関係をみたところ、イノベーションを実現した企業は、実現しなかった企業に比べて海外市場へ進出している割合が高くなっていることが指摘されている（図2-5）。特にマーケティング・イノベーションを実現した企業の海外市場進出割合（6割強）は、実現しなかった企業（3割弱）と比較して2倍以上の差がみられている。また、他のイノベーションを実現した企業の海外市場進出割合（5割台）に比べても高くなっている。

因果関係については検証が必要であるが、海外市場へ進出していると回答した企業でマーケティング・イノベーションの実現度が高くなっているということは、企業が海外をうまく活用してイノベーションを実現させている可能性があると考えられる。

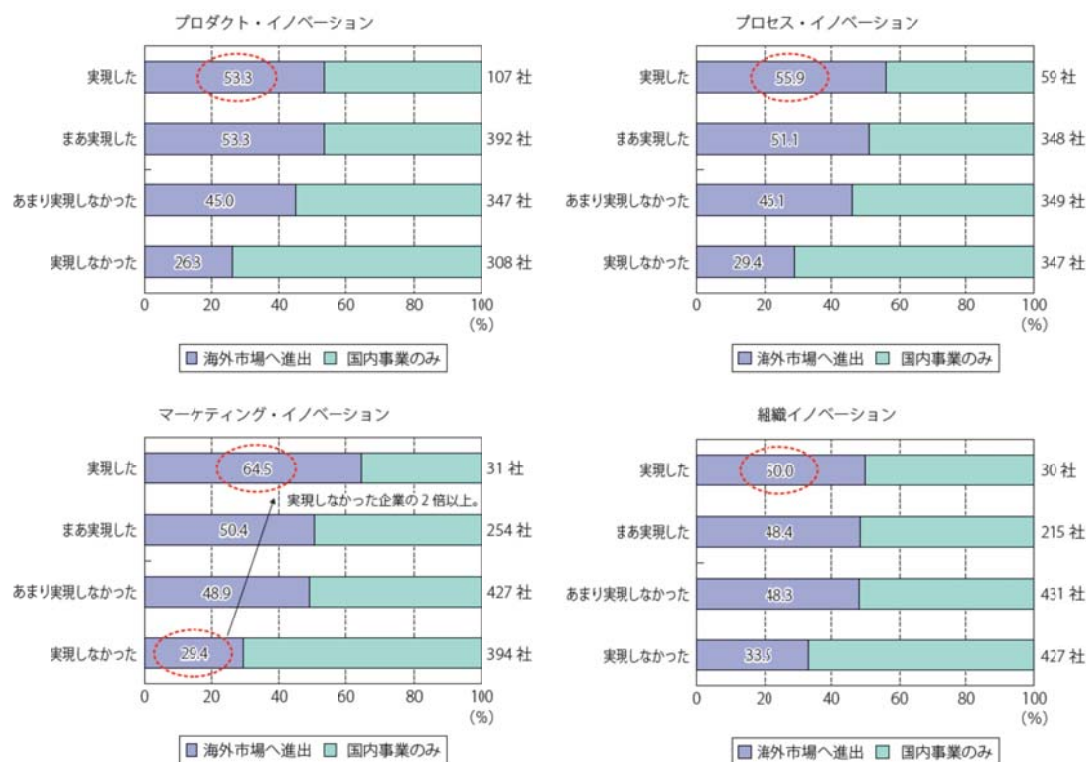


図2-5 イノベーションの実現度と海外市場への進出

(出所)経済産業省「2013年版 通商白書」37pより抜粋。

②外部との連携

次に、イノベーションを実現させるための取組として、外部との連携があげられる。近年の傾向として、イノベーション活動の成果を組織間で活用しあうオープンイノベーションが世界的に注目されている。国内企業のイノベーション活動における自社外の組織との協力状況について、国際的に比較した研究（西川・大橋（2010））によると、自社外の組織との協力については、日本は14.7%となっており、調査対象となった15カ国中8位とそれほど割合が低いわけではない（図2-6）。

一方で、協力した相手先についてみると、「大学・他の高等教育機関」では、日本は6.3%と中間に位置しているものの、「国外の組織」とのイノベーションの協力は極めて少なく、国際的に見て大変低い水準にとどまっていることが示されている（図2-7）。

今後、企業が研究開発を含めた効率的なイノベーションを実現するためには、今以上に外部機関との連携（オープンイノベーション）が重要となる。知的財産の問題に配慮しつつ、日本国内に限らず、海外の優れた人材、技術を積極的に取り込むことがイノベーションに効果的であると考えられる。

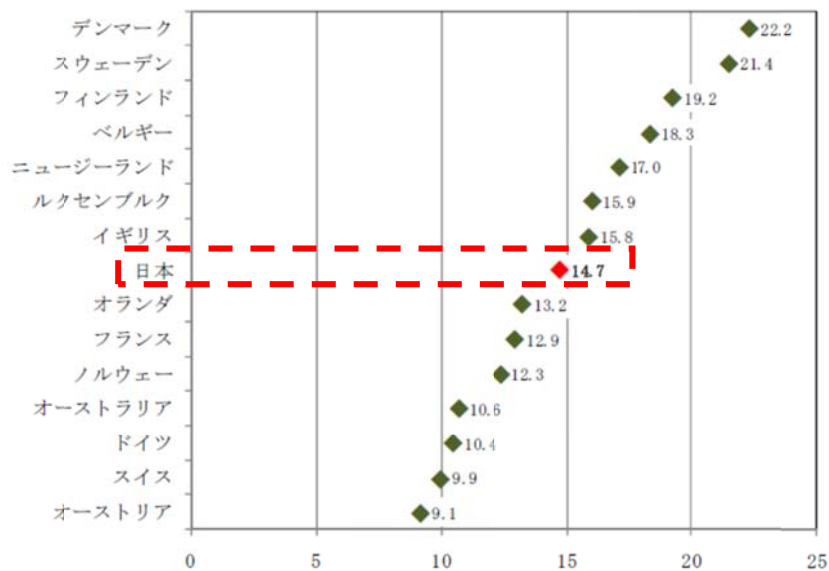


図2-6 イノベーション活動における協力状況

(注) 協力先には、グループ企業、供給業者、顧客・クライアント、競合他社、コンサルティング・民間研究機関、大学・他の高等教育機関、公的な研究機関を含む。

(出所)西川・大橋(2010)より抜粋。

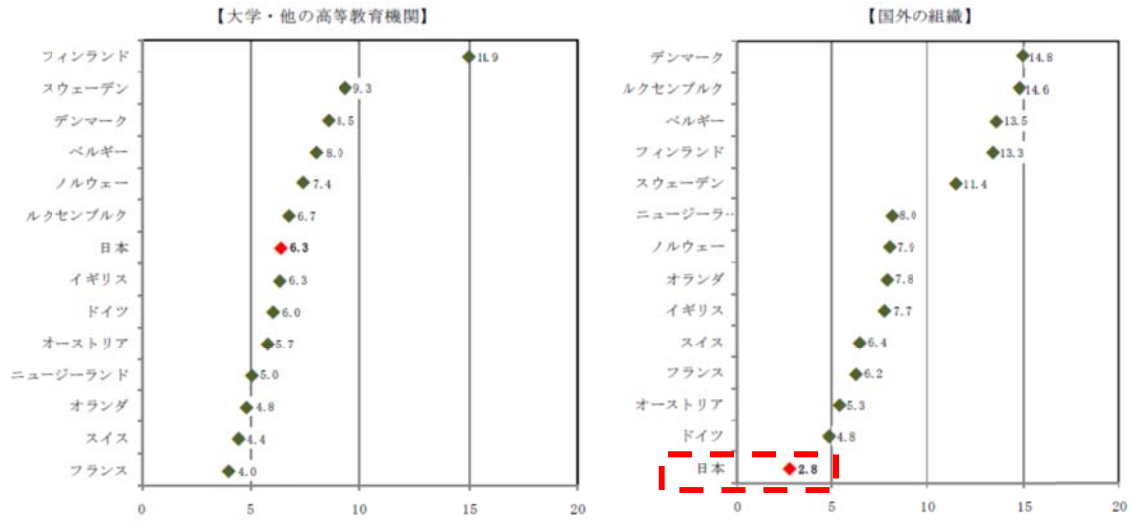


図2-7 イノベーション活動における協力状況
 (出所)西川・大橋(2010)より抜粋。

参考文献

- Abernathy, William J. and Clark, Kim B. (1985) *Innovation: Mapping the winds of creative destruction*. *Research Policy* 14(1), 3-22
- Schumpeter, J.A., 1934, *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Cambridge, MA: Harvard University Press
- OECD and Eurostat, 2005, *Oslo Manual – The Measurement of Scientific and Technological Activities: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Third edition, Paris: OECD Publication.
- OECD, 2010, *The OECD Innovation Strategy: Getting a Head Start on Tomorrow*, Paris: OECD Publishing.
- 経済産業省（2013）「2013年版 通商白書」
- 文部科学省科学技術政策研究所（2010）「全国イノベーション調査報告書」
- 一橋大学イノベーション研究センター（編）（2001）『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社
- 西川浩平・大橋弘（2010）「国際比較を通じた我が国のイノベーションの現状」Discussion Paper No.68、2010年9月、文部科学省科学技術政策研究所

第3章 関西企業におけるTFPの計測と高生産性企業の抽出

木下祐輔

1. はじめに

今年度の研究会では、定量的な手法によって、全国平均を上回る生産性の伸びを実現している関西企業を特定し、優秀な人材をいかに確保し、企業組織内でどのように活用することで、イノベーションを推進しているか検討を行った。本章では、TFP（TFP：Total Factor Productivity）の計測手法と計測結果について説明し、そこから関西における高生産性企業を抽出する方法と特徴を述べる。

2. TFPの定義と計測手法

（1）全要素生産性の定義

本項では、計測に用いた全要素生産性について説明する。

全要素生産性（以下TFPとする）とは、経済活動を行う際に通常用いられる資本や労働を始めとする全ての生産要素と産出（付加価値等）の関係をあらわすもので、効率性を計る指標の一つである。全要素生産性は、労働生産性や資本生産性のような個別の生産要素の生産性ではなく、労働や資本を含むすべての生産要素を投入量とした場合の投入量と産出量の関係を示したものであり、直接計測することは難しいことから、実際は、産出量の変化率に対して、資本および労働投入量の変化率が貢献している部分を差し引いた残差として計測が行われている。そのため、一般的に全要素生産性は、工学的な技術革新・規模の経済性・経営の革新・労働能力の伸びなどから引き起こされる広義の技術進歩率とみなされている。

TFPの変化率は、実質生産の成長率から、資本や労働などの生産要素の利用拡大による生産の成長率を差し引くことで求められる（ノーベル経済学賞を受賞したソローのアイデアであり、ソローの残差とも呼ばれている）。以下では話を簡単にするために、生産には資本と労働のみが利用されているとすると、TFPの成長率は次の式で表すことができる。

TFP の成長率

$$= \text{実質生産の伸び} - \text{労働利用の増加による生産の伸び} \\ - \text{資本利用の増加による生産の伸び}$$

上で示したように、全要素生産性は生産要素の成長への寄与として、産出を労働だけでなく、資本まで考慮している点で、生産の効率性や技術水準を図る指標として優れているといえることができる（深尾(2012)）。

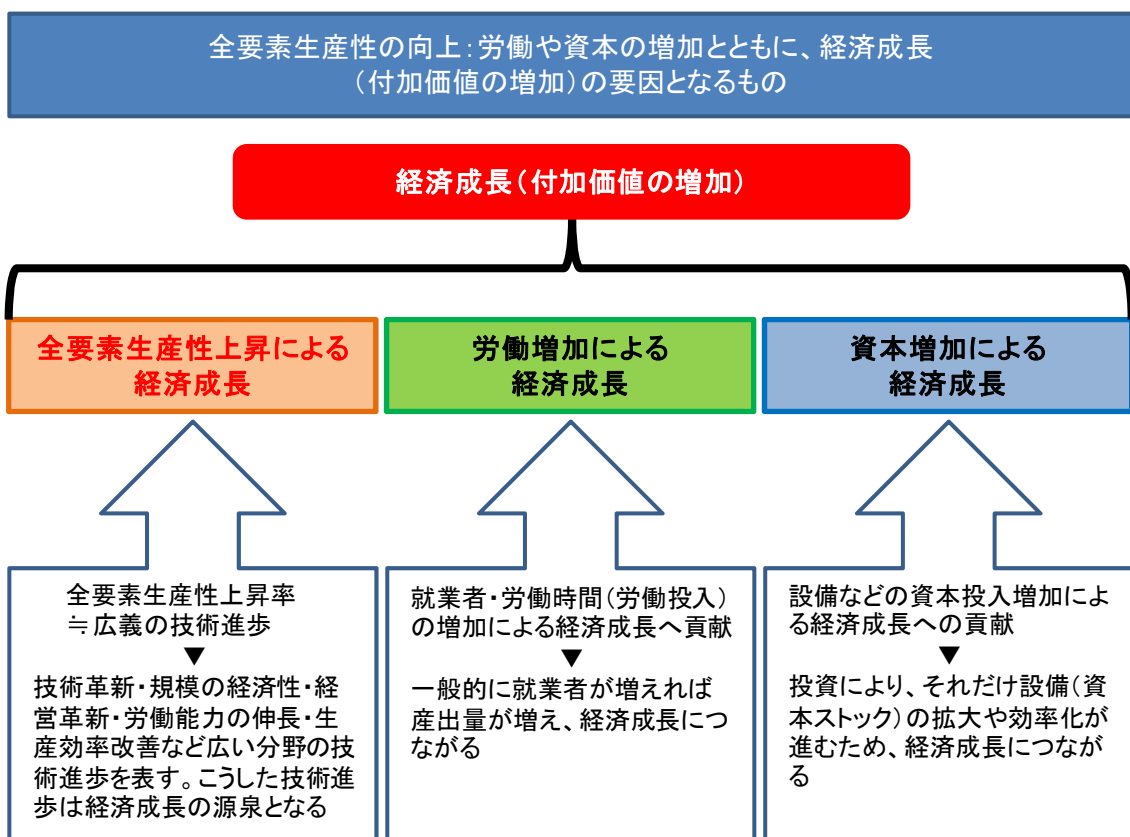


図 3 - 1 全要素生産性の意味

(出所)社会経済生産性本部(2013)を一部修正して使用。

(2) TFP の導出方法

企業別の付加価値額、労働・資本の増加による生産の伸びについては、日本政策投資銀行「企業財務データバンク」の企業別財務データを用いて計算を行った。分析に用いたデータ期間は、2001 年度から 2011 年度までで、

異常値を除いて産業別にパネルデータを作成し、推計を行った。各企業の産業分類は「企業財務データバンク」のものに依拠している。また、推計対象となった企業の中には、グローバルに企業活動を行っており、海外に子会社を持つ企業があることを考慮し、企業の決算は単独決算ではなく、連結決算の数字を用いた。なお、TFPの導出に当たっては、Ogawa, Saito, Tokutsu (2012)のData Appendixを参考に作成した。各項目の作成方法については、以下のとおりである。

○TFPの導出方法

t時点(t>0)における企業iのTFP(対数表示)を次の式に基づいて測定を行った。

$$\log TFP_{i,t} = (\log X_{i,t} - \overline{\log X_t}) - \sum_j \frac{1}{2} (S_{j,i,t} + \overline{S_{j,t}}) (\log j_{i,t} - \overline{\log j_t}) \quad \text{for } t=0$$

$$\log TFP_{i,t} = (\log X_{i,t} - \overline{\log X_t}) - \sum_j \frac{1}{2} (S_{j,i,t} + \overline{S_{j,t}}) (\log j_{i,t} - \overline{\log j_t}) \quad \text{for } t>1$$

$$+ \sum_{s=1}^t (\overline{\log X_s} - \overline{\log X_{s-1}}) - \sum_{s=1}^t \sum_j \frac{1}{2} (\overline{S_{j,s}} + \overline{S_{j,s-1}}) (\overline{\log j_s} - \overline{\log j_{s-1}})$$

$X_{i,t}$: i企業のt年における実質生産量(付加価値ベース)

$j_{i,t}$: i企業のt年における投入量

$S_{i,j,t}$: i企業のt年における投入量jのシェア

各記号の上の傍線は各変数の産業平均を表している。

i企業のt年におけるTFPの対数值($\log TFP_{i,t}$)は、当該企業が属する産業の初年度における平均生産性に比した生産性水準を表している。

今回の推計では、連結決算データにおけるデータの制約から、実質生産量は付加価値ベースで計算を行い、生産要素として労働と資本の2つを想定している。

○付加価値額(pV)

＝経常利益＋人件費＋金融費用＋賃借料＋租税公課＋減価償却費

実質付加価値(V)は上記の名目付加価値を内閣府「国民経済計算年報」

の経済活動別国内総生産デフレーターを用いて実質化を行っている。

○各生産要素のシェア

- ・従業員数（ L ）※労働時間の調整を行っている
- ・労働者への支払い（ wL ）：人件費
- ・資本への支払い（ rK ）：付加価値額－人件費
- ・資本ストック（ K ）：

有形固定資産(土地、建設仮勘定を除く)を内閣府『国民経済計算年報』国内総生産の総固定資本形成(民間企業設備)デフレーターで実質化している。

それぞれの生産要素のシェアは、以下のように求められる。

$$\text{労働シェア} : \frac{wL}{pV}$$

$$\text{資本シェア} : \frac{rK}{pV}$$

(3) 推計に用いたデータ一覧

推計に用いたデータの一覧は表3-1に示したとおりである。また、推計に当たっては、日本政策投資銀行「企業財務データバンク」の企業財務データを利用した。推計の対象となった企業数は1部、2部に上場を行っている1,354社、うち関西に本社を置く企業は320社（約23.6%）であった。

表3-1 利用したデータの一覧

必要項目	該当項目	出典、計算方法
(1) 生産額		
売上高	売上高	
仕掛品棚卸高	仕掛品等	
製品棚卸高	製・商品	
業種別企業物価指数		・日銀「業種別企業物価指数」
(2) 付加価値額		
経常利益	経常損益	・営業利益+(営業外収益-営業外費用)によって計算
人件費	従業員給与手当	・「連結決算注記事項等」の従業員給与手当を使用 ・入手できない場合には単独決算の労務費を利用
金融費用	-	・金融収益-金融費用で計算
賃借料	賃借料収入	・金融収益=受取利息等、金融費用=支払利息等
租税公課	租税公課	・入手できない場合には単独決算の賃借料を利用
減価償却費	減価償却費	・入手できない場合には単独決算の租税公課を利用 ・入手できない場合には単独決算の減価償却費を利用
(3) 労働		
従業員数	期末従業員数	・単位は人
労働時間	-	・内閣府「国民経済計算年報」経済活動別労働時間
労働者への支払い	従業員給与手当	・「連結決算注記事項等」の従業員給与手当を使用 ・入手できない場合には単独決算の労務費を利用
(4) 資本		
資本への支払い	-	・資本への支払額=付加価値額-人件費で計算
資本ストック	有形固定資産合計	
資本財デフレータ	-	・内閣府「国民経済計算年報」総固定資本形成(民間企業設備)デフレータ

(注) 特に記載がないものは日本政策投資銀行「企業財務データバンク」より

3. TFP の計測結果

(1) 計測結果

本調査における TFP の推計結果は以下のとおりである。全産業のほか、関西で特徴的な産業である化学、一般機械、電気機械器具、建設、卸・小売について、産業別に推計を行った。

推計結果をみると、ほとんどの産業で関西地域は全国の成長率よりも伸びが低くなっており、関西経済が全国と比べて落ち込んでいることが確認できる結果となっている。

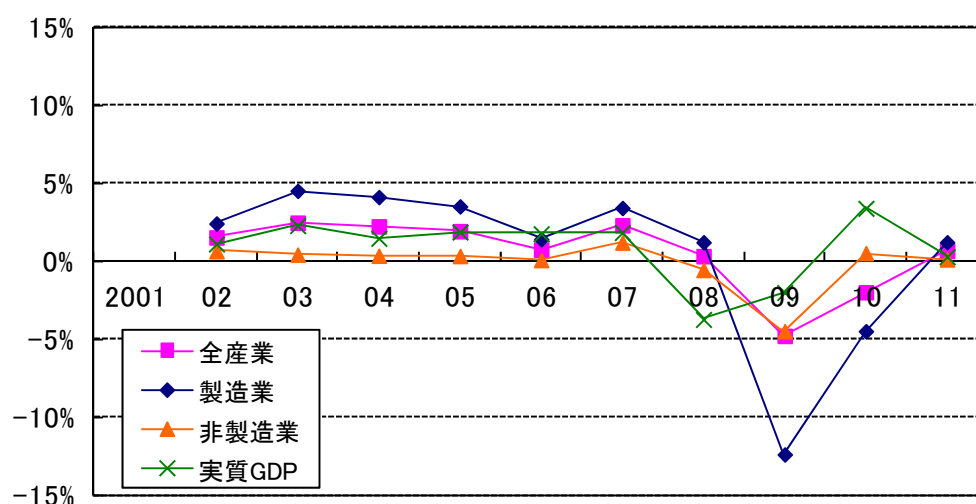


図 3 - 2 産業別 TFP 成長率の推移 (全国)

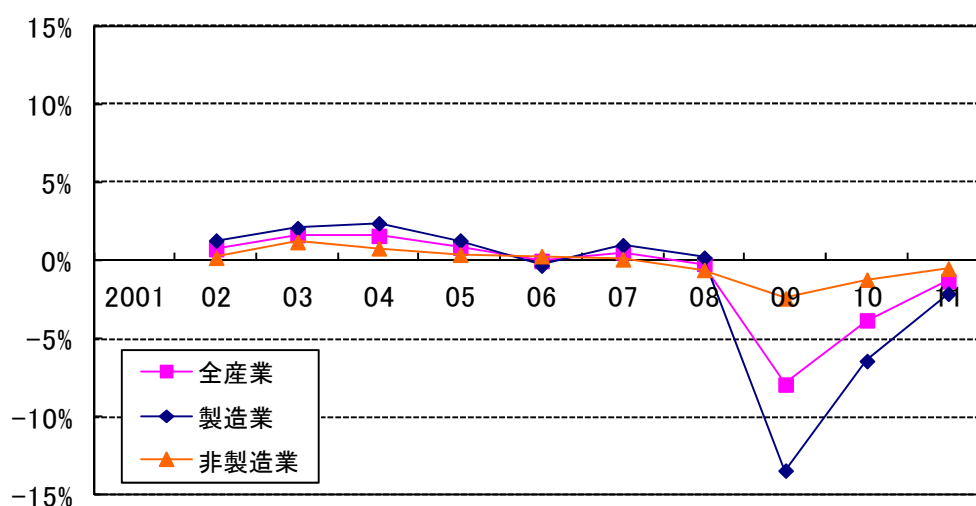


図 3 - 3 産業別 TFP 成長率の推移 (関西)

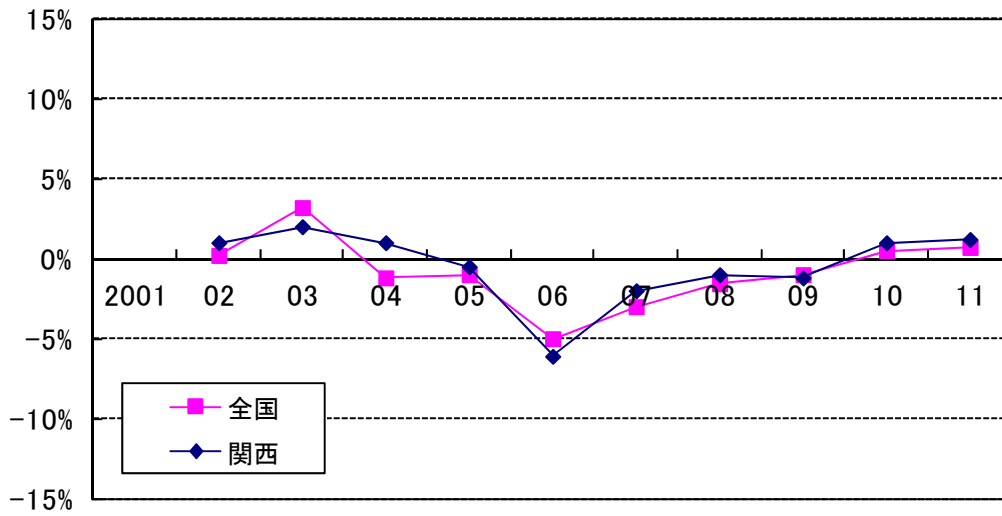


図 3 - 4 地域別 TFP 成長率の推移（化学）

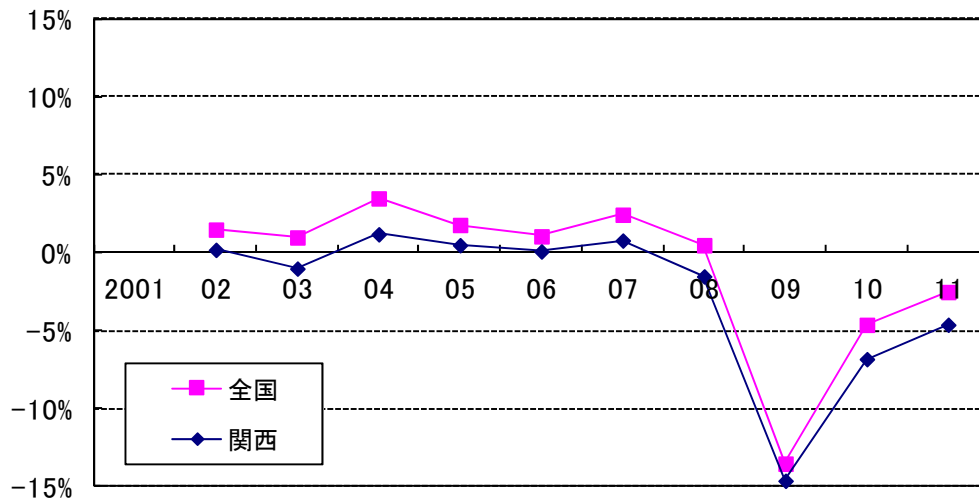


図 3 - 5 地域別 TFP 成長率の推移（一般機械）

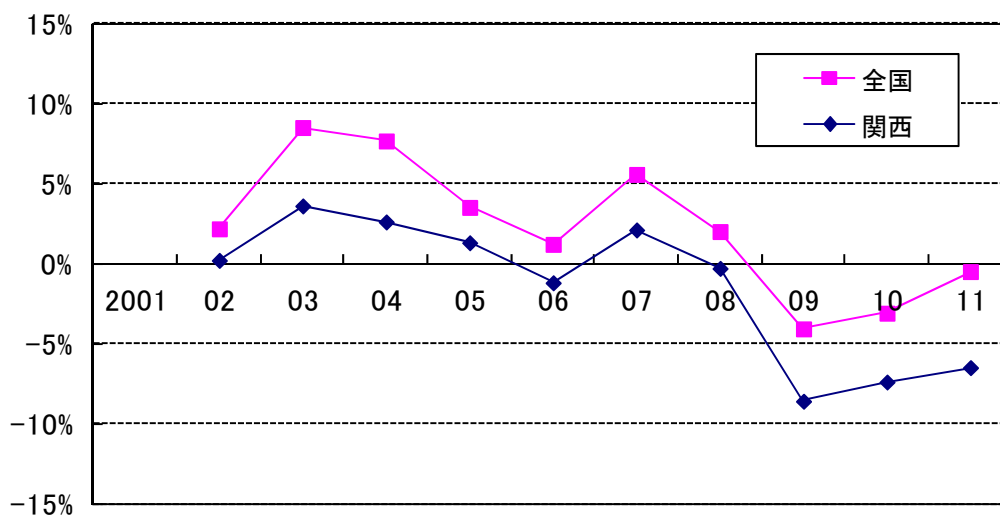


図 3 - 6 地域別 TFP 成長率の推移（電気機械器具）

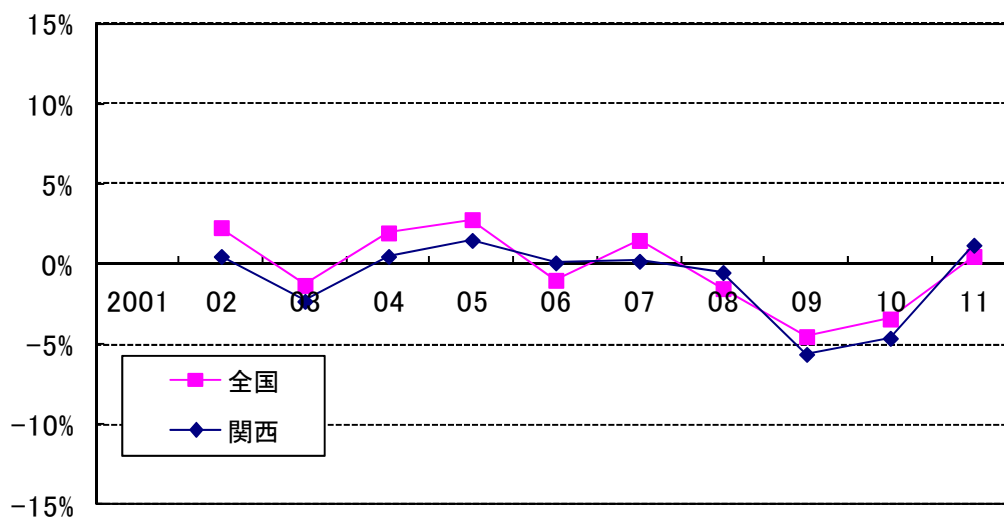


図 3 - 7 地域別 TFP 成長率の推移（建設）

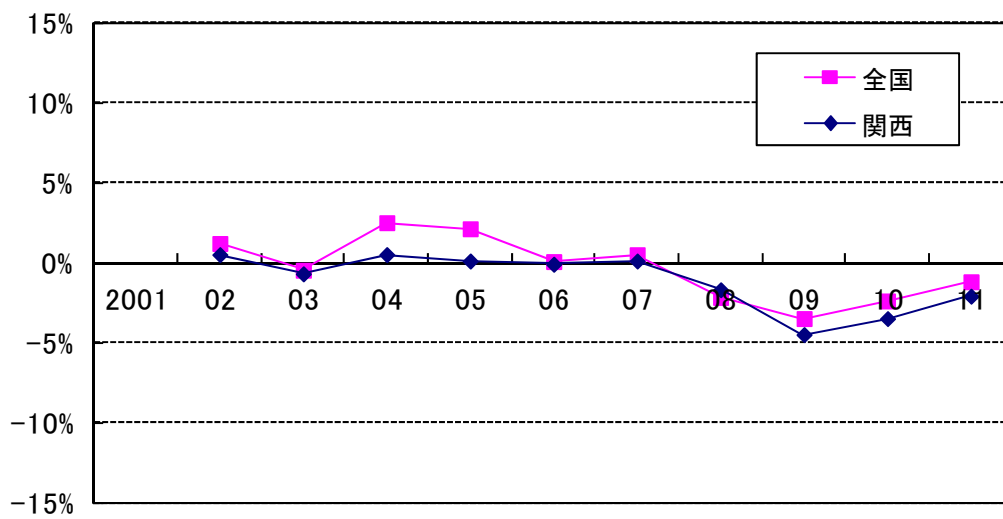


図 3 - 8 地域別 TFP 成長率の推移 (卸売)

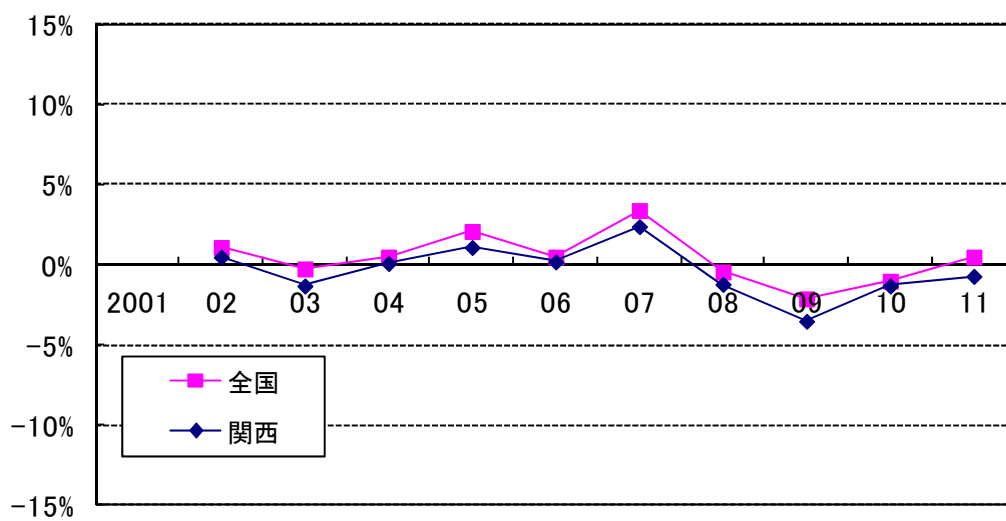


図 3 - 9 地域別 TFP 成長率の推移 (小売)

4. 推計結果を受けた高生産性企業の抽出

(1) 高生産性企業に関する既存研究

高生産性企業、一般的に優良企業と呼ばれる企業について調査した文献は数多く存在する。また、把握方法についても定量的な手法、定性的な手法、それらを合わせた各種のランキングなど色々な種類がある。(図3-10)

われわれが高生産性企業の根拠として考える全要素生産性は、定量的な指標以外にも、定性的な要因も含んでいると考えられる。そのため、各種ランキングの中でも、特に定量的・定性的の両面から優良企業をランク化した日経総合企業ランキング『NICES』の結果を紹介する。

	データソース	具体的項目(例)
定量的	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企業が公表している財務データ ■ 各種調査、アンケート等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自己資本比率 ■ 売上高経常利益率 ■ ROA(総資本利益率) ■ キャッシュフロー計算書 .etc
定性的	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企業HP ■ CSR企業総覧 ■ 各種調査、アンケート等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企業理念・経営方針 ■ CSR ■ 人事制度 ■ 組織体制 ■ 社会貢献 .etc
各種 ランキング等	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新聞・雑誌 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本経済新聞 (総合企業ランキング『NICES』) ■ 東洋経済 (新・企業カランキング) ■ Forbes (世界優良企業ランキング) .etc

図3-10 企業の健全性や取組を推量する基準

1)日経総合企業ランキング『NICES』

日経総合企業ランキング『NICES』は、日本経済新聞社が毎年発表しているもので、上場企業を

- [1] 投資家指標（時価総額の増減、配当など7指標）
- [2] 消費者・取引先指標（売上高、認知度など5指標）
- [3] 従業員指標（有給休暇、定着率など5指標）
- [4] 社会指標（雇用の確保、社会貢献活動など5指標）
- [5] 潜在力（設備投資、人材育成などに記者の評価を加算）

の5つの側面から見て点数化し、ランキングを作成したものである。

企業の良し悪しを業績だけで判断するのではなく、企業で働く従業員や一般消費者にとっても良い会社を測る指標を取り入れた点の特徴で、これによって、業績が良いだけでなく、働きやすく、社会への貢献度も高い企業が分かるようになっている。

2)ランキング掲載企業について

2012年版のランキングでみたところ、上位300社のうち、関西企業の合計は59社となっていた（表3-2）。その内訳をみると、大阪府が39社で最も多く、次に京都府12社、兵庫県6社、滋賀県2社となっており、大阪に本社を置く企業が最も多くなっていた。一方、上位300社に入った関西企業の中で、京都に本社を置く企業は、オムロン（30位）、京セラ（39位）、村田製作所（55位）と順位が高い企業が多いことが特徴である。

表3-2 日本経済新聞社『NICES（2012年版）』（上位300社）

総合 順位	社名	総合 得点	投資 家	消費 者・取 引先	従業 員	社 会	潜在 力	本社 所在地	関西 企業
1	NTTドコモ	883	200	197	174	171	141	東京都	
2	セブン&アイ・ホールディングス	877	169	186	144	178	200	東京都	
3	コマツ	868	158	168	165	180	197	東京都	
4	武田薬品工業	859	166	183	142	184	184	大阪府	○
4	キヤノン	859	152	196	144	194	173	東京都	
6	東レ	855	167	170	181	159	178	東京都	
7	花王	843	188	200	143	163	149	東京都	
8	ユニ・チャーム	833	182	180	138	146	187	東京都	
8	NTT	833	173	186	162	174	138	東京都	
10	ダイキン工業	830	160	168	164	160	178	大阪府	○
31	クボタ	765	176	159	144	153	133	大阪府	○
31	オムロン	765	146	172	148	155	144	京都府	○
34	伊藤忠商事	757	153	153	137	179	135	大阪府	○
35	小林製薬	751	180	177	129	127	138	大阪府	○
39	京セラ	749	153	163	119	164	150	京都府	○
51	住友電気工業	732	148	133	136	167	148	大阪府	○
55	村田製作所	726	153	158	108	143	164	京都府	○
61	参天製薬	722	188	164	136	134	100	大阪府	○
61	シマノ	722	182	120	143	132	145	大阪府	○
66	日本電産	720	152	131	112	139	186	京都府	○
71	大和ハウス工業	716	152	166	112	149	137	大阪府	○
71	帝人	716	120	168	153	150	125	大阪府	○
74	塩野義製薬	714	172	160	138	137	107	大阪府	○
80	日東電工	706	189	107	126	135	149	大阪府	○
80	島津製作所	706	141	169	147	122	127	京都府	○
84	堀場製作所	697	154	122	154	116	151	京都府	○
92	パナソニック	687	49	181	137	182	138	大阪府	○
93	マンダム	684	178	140	152	82	132	大阪府	○
93	大阪ガス	684	163	130	151	141	99	大阪府	○
99	レンゴー	677	136	116	121	152	152	大阪府	○
103	積水化学工業	672	165	156	124	126	101	大阪府	○
110	沢井製薬	665	171	147	117	110	120	大阪府	○
112	大日本住友製薬	664	149	151	124	152	88	大阪府	○
116	アシックス	662	158	156	125	90	133	兵庫県	○

総合 順位	社名	総合 得点	投資 家	消費 者・取 引先	従業 員	社会	潜在 力	本社 所在地	関西 企業
132	住友ゴム工業	651	171	134	133	135	78	兵庫県	○
133	シスメックス	650	184	70	135	130	131	兵庫県	○
136	関西ペイント	648	178	146	128	100	96	大阪府	○
146	積水ハウス	639	137	174	99	132	97	大阪府	○
148	カネカ	638	132	124	125	116	141	大阪府	○
148	高島屋	638	127	160	168	111	72	大阪府	○
155	日本触媒	631	177	124	104	93	133	大阪府	○
157	日本ハム	629	145	173	124	111	76	大阪府	○
160	コクヨ	627	116	163	145	93	110	大阪府	○
169	田辺三菱製薬	623	168	149	125	112	69	大阪府	○
187	ダスキン	612	151	158	110	82	111	大阪府	○
196	江崎グリコ	609	127	176	121	83	102	大阪府	○
213	グローリー	602	158	106	129	102	107	兵庫県	○
217	日本電気硝子	600	149	114	126	125	86	滋賀県	○
223	東洋紡	596	140	136	140	84	96	大阪府	○
223	小野薬品工業	596	163	155	116	83	79	大阪府	○
228	シャープ	594	36	168	150	155	85	大阪府	○
228	平和堂	594	144	115	126	122	87	滋賀県	○
247	ロート製薬	587	181	168	88	55	95	大阪府	○
253	日本ペイント	581	166	132	119	72	92	大阪府	○
259	ジーエス・ユアサコーポレーション	579	160	78	140	75	126	京都府	○
263	NTN	576	104	112	158	94	108	大阪府	○
267	三ツ星ベルト	572	159	103	155	86	69	兵庫県	○
267	日新電機	572	158	85	141	96	92	京都府	○
271	ガンゼ	571	87	152	135	88	109	京都府	○
271	カプコン	571	159	122	139	87	64	大阪府	○
274	ワコールホールディングス	570	118	151	117	95	89	京都府	○
274	東和薬品	570	159	102	99	85	125	大阪府	○
279	ダイセル	568	144	101	128	119	76	大阪府	○
279	日本新薬	568	146	112	124	111	75	京都府	○
282	神戸製鋼所	565	76	147	133	124	85	兵庫県	○
286	宝ホールディングス	564	154	107	120	107	76	京都府	○
287	ジェイテクト	562	139	88	121	124	90	大阪府	○

(注)10位までは全国、10位以降は関西のみを示している

(資料)日本経済新聞社『NICES (2012年版)』より抜粋して作成

(2) 関西における高生産企業

TFP 成長率の推計結果を産業全体で見ると、ほとんどの産業で関西の落ち込みが観察されたが、企業を個別にみれば、全国平均よりも高い生産性の伸びを示している関西企業の存在を確認することができた。

2000 年代後半以降、企業はリーマンショックや東日本大震災の予期しない大きなショック、1 ドル 80 円を切る超円高などの様々な逆境に直面した。そうした中で、懸命の努力により生産性を伸ばしてきた企業が存在する。われわれはこのような高生産性企業を「外的な経済ショックに対しても強靱な企業」として位置づける。

TFP 計測結果から抽出された高生産性企業は以下のとおりである。業種別に内訳をみると、化学、一般機械、電気機械器具、建設、卸・小売の各産業においてそれぞれ 6 社、4 社、7 社、3 社、4 社（計 24 社）の高生産性企業を特定化することができた。なお、業種分類については、日本政策投資銀行「企業財務データバンク」に従っている。

また、日経総合企業ランキング『NICES』で上位 300 社の中に掲載されていた企業については会社名の横に星印（★）をつけている。その結果、抽出された企業 24 社のうち、12 社がその他の調査のランキングでも上位企業として入っているという結果となっている。

次章では、今回抽出した企業を対象に、ヒアリング調査を実施することで、データには表れない企業組織におけるイノベーションへの取り組みについて検討を行い、成長の源泉を探ることとする。

■化学(全国:129 社(うち関西:43 社))

- ・ カネカ(合成樹脂、大阪府)★
- ・ 武田薬品工業(医薬品、大阪府)★
- ・ 関西ペイント(塗料、大阪府)★
- ・ マンダム(化学、大阪府)★
- ・ 田岡化学工業(その他有機、大阪府)
- ・ 三洋化成工業(油脂・せっけん、京都府)

■一般機械(全国:93 社(うち関西:27 社))

- ・ ダイキン工業(事務民生用機械、大阪府)★

- ・ 川崎重工業(ボイラ・原動機、兵庫県)
- ・ ジェイテクト(一般機械部品、大阪府)★
- ・ 神鋼環境ソリューション(化学機械、兵庫県)

■電気機械器具(全国:104社(うち関西:28社))

- ・ オムロン(その他産業用電機器具、京都府)★
- ・ 堀場製作所(電気計測器、京都府)★
- ・ 京セラ(その他電気機械器具、京都府)★
- ・ ローム(半導体、京都府)
- ・ 遠藤照明(電球照明器具、大阪府)
- ・ 日東電工(その他産業用電機器具、大阪府)★
- ・ 指月電機製作所(その他産業用電機器具、兵庫県)

■建設(全国:60社(うち関西:11社))

- ・ 大和ハウス工業(土木建築、大阪府)★
- ・ 積水ハウス(土木建築、大阪府)★
- ・ 住友電設(その他建設、大阪府)

■卸売(全国:141社(うち関西:40社))

- ・ 神鋼商事(その他鉱物金物材料卸売、大阪府)
- ・ 蝶理(繊維品卸売、大阪府)

■小売(全国:105社(うち関西:14社))

- ・ 関西スーパーマーケット(スーパー・マーケット、兵庫県)
- ・ 上新電機(その他小売、大阪府)

(凡例)★:日経総合企業ランキング『NICES』で上位300社の中に掲載されていた企業

参考文献

深尾京司（2012）『「失われた20年」と日本経済』、日本経済新聞出版社

Kazuo Ogawa, Mika Saito, and Ichiro Tokutsu(2012) “*Japan out of the Lost Decade: Divine Wind or Firms’ Effort?*” IMF Working Paper WP/12/171

社会経済生産性本部(2013) 「日本の生産性（2013年度版）」

第4章 高生産性企業へのヒアリングによる要因分析

木下祐輔

1. はじめに

本章では、第3章でみた関西の高生産性企業を対象に、ヒアリング調査を行い、高生産性をもたらす源泉を探った。

2. 高生産性企業ヒアリングの実施概要

(1) 調査目的

業界平均と比較して高いTFPの成長率を実現している関西企業を対象に、インタビュー調査による定性的な手法によって、高生産性の源泉を探る。

(2) 調査対象

定量分析の結果から、全国平均を上回る生産性の伸びを実現している関西企業24社のうち、インタビューの承諾をいただいた16社を対象とした。

表4-1 ヒアリング対象企業（16社）

業種	会社名	代表的な製品	所在地
化学	カネカ	合成樹脂	大阪府
	武田薬品工業	医薬品	大阪府
	関西ペイント	塗料	大阪府
	マンダム	化粧品、整髪料	大阪府
	田岡化学工業	接着剤、機能性樹脂	大阪府
	三洋化成工業	高吸収性樹脂	京都府
一般機械	ダイキン工業	空調機	大阪府
	川崎重工業	ボイラ・原動機	兵庫県
	ジェイテクト	自動車部品	大阪府
電気機械器具	オムロン	電子部品・医療機器	京都府
	堀場製作所	計測器	京都府
	ローム	半導体	京都府
建設	大和ハウス工業	住宅	大阪府
	積水ハウス	住宅	大阪府
	住友電設	電気設備工事	大阪府
小売	関西スーパーマーケット	スーパーマーケット	兵庫県

(3) 調査方法

上記の事業所を訪問し、ヒアリングを実施した。

(4) 調査期間

平成 25 年 12 月～平成 26 年 2 月

(5) 調査内容

ヒアリングでの主な質問内容は以下のとおりである。

① 事業概要・最近の業況について

- ・ 主要な業務、製造製品の紹介・特徴
- ・ 最近の業況 (特にリーマンショック以降)
- ・ 御社を代表する特徴的な製品・サービス
- ・ 御社の特徴的なマネジメントの方法や変革

② 高い TFP を実現するための取組と背景について (人材面を中心に)

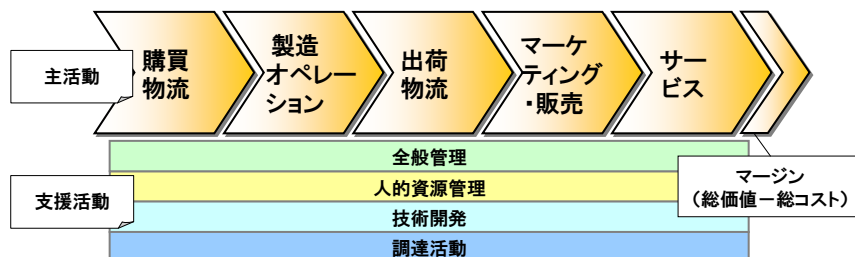
1) 企業全体に関する取組

- ・ 生産性向上につながった取組内容
- ・ 取組を行った時期・背景・理由
- ・ 取組の効果、今後も継続して行う予定か

2) 個別の取組の概要

- ・ バリューチェーンの流れを参考に、各段階での特徴的な取組内容
- ・ 取組を行った時期・背景・理由
- ・ 取組の効果、今後も継続して行う予定か

■ バリューチェーンの概念図



(資料) M.ポーター「競争優位の戦略」より

③ 外部との連携の状況

- ・ 大学やその他支援機関との連携(人材交流など)を行っているか(行っていない場合、希望はあるか)
- ・ 中小企業との連携や活用

④ 今後必要な人材

- ・ 今後必要であると考えられる人材について
- ・ 必要な人材を獲得するために行っていること

⑤ 関西地域の特性

- ・ 関西地域における事業環境上の特性、事業上のメリット・デメリット

⑥ 行政に対する要望

- ・ 地方自治体への要望
- ・ 大学や公的機関への要望
- ・ 事業上障害となっている規制があるか(有効と考えられる規制緩和方策)

3. 企業ヒアリングの概要

(1) ヒアリング項目について

① 最近の業況

今回ヒアリングを行った関西企業のほとんどは、これまでに海外展開を積極的に進めてきた企業であり、アジアや北米、欧州といった海外売上が好調であるという回答が多かった。また、リーマンショックや東日本大震災を始めとする危機的な状況において、会社一丸となって危機を乗り越えるために事業や財務体質の見直しを始めとする会社の変革を進めた企業も多かった。

② 高いTFPを実現するための取組と背景

高生産性を実現する為の取り組みについて、特に回答が多かったのは、企業理念や風土を大事にしているということであった。経営理念とは、会社創業時から今日に至るまで受け継がれてきた会社のDNAとも呼べるものである。それを、トップが機会のある度に話し、メッセージを送ることで、社員一人一人が企業理念に沿った行動ができるようになり、組織全体の実行力が高まる。この浸透度合いはトップが意識すればするほど大きい。海外人材を多く採用し、活用している企業ほど、そのような傾向がみられることは注目すべき結果であると考えられる。

また、社内で複数の事業を抱える企業では、自社のコア技術を横串で見られるような、異なる技術の横展開を意識して行っている企業も多い。その他にも、社外の資源をオープンイノベーションという形で活用している企業も多くみられた。

③ 外部との連携の状況

外部との連携状況をみると、大学と共同研究を実施しているという回答が多かった。京都大学を始めとして、関西における大学の研究レベルは高い。各大学の持つシーズをうまく取り入れている様子が見られた。中でも、企業ニーズと大学のシーズをマッチングさせるような従来型の産学連携から、課題の発見段階から連携して行おうとするような新しい連携が見られていることも指摘しておきたい。

中小企業との連携については、新しい材料の開発など、関西の中小企業が持つ技術の高さを評価して、連携を行っているという回答がみられた。

④ 今後必要な人材

今後必要な人材として、回答が多かったものは、企業理念を理解して自律的・能動的に動く人材、複数の専門性を持った人材である。特に、グローバル人材の育成が求められる中、しっかりと企業の理念や文化を理解して実行に移せる人材、複数のフィールドを経験し、柔軟な対応ができる人材が求められているのではないかと考えられる。

⑤ 関西地域の特性

関西地域の特性については、関西特有の良さをあげた企業が多かった。特に、京都に立地している企業からは、京都特有の特色ある企業に囲まれながら仕事をするのが魅力であるといった回答もあった。また、京都という場所が持つブランドイメージも高く、各企業がブランドをうまく活用して事業を行っていることがわかった。

⑥ 行政に対する要望

自治体や大学に対する要望については、あまり意見を聞くことができなかった。しかし、ヒアリング企業の中には、行政に対して職人を育てるプログラムを実施してもらいたいといった意見もあった。

(2) 業種別の特徴

① 化学

化学についてみると、今回ヒアリングを実施した企業の多くは海外での事業展開を積極的に実施しているところが多かった。特に現地のニーズに対して現地人材を活用したマーケティングを実施するとともに、必要に応じて日本の技術者が現地ユーザーとコンタクトを取るといった役割分担を実施していた。また、今後必要な人材については、海外人材の採用を強化するとともに、国内外を問わず、技術力だけでなく、広い職種に対応できる柔軟性や積極性のある人材を求める企業が多かった。

② 一般機械

一般機械をみると、化学と同様に、積極的にグローバル化を進め、M&A等により、海外需要の高まりや、市場の拡大に対応している。人材育成につ

いては、異なる部門間での育成や新しい場を設けることによる活性化など、人を基軸にした経営に取り組む企業が多かった。また、中小企業や大学等外部との連携を行っている企業も多かった。

③ 電気機械器具

今回対象となった企業はいずれも京都に本社を置く企業であり、マネをしない文化やベンチャー精神、ユニークさを背景に、独自のイノベーションを進めている企業が多かった。企業理念に従って行動をした社員を表彰する取り組みを行っている企業もあり、他にはない特徴がみられた。また、大学や顧客との連携を行っている企業も多く、京都の企業同士ではお互い意識して連携を積極的に行っているという回答があった。

④ 建設業

サービス業の中でも、建設業は人材の持つ力がそのまま競争力につながる業種である。今回対象となった企業は、社員のインセンティブを引き出せるような人事制度や、切磋琢磨できるような新人育成方針など、積極的に人材育成の取組を行っていた。また、個人のノウハウをオープン化することによって共有しているなど、特徴的な取り組みが多くみられた。女性の活用についても、取組みが遅れている業界であるとの問題意識から、推進室を作るだけでなく、多様な補助制度を実施していたことも印象的であった。

⑤ 小売業

小売業については、トップの方針を研修の中で展開するなど、理念の共有を重視している様子がみられた。また、複数部門ができる人材を育てることを目標とするなど、明確な方針をもって人材育成を進めていた。

表4-2 企業ヒアリング結果の概要整理

	(1)最近の業況	(2)高生産性を実現するための取組と背景	(3)外部との連携の状況	(4)今後必要な人材	(5)関西地域の特性について	(6)行政に対する要望
[化学(6社)] カネカ(合成樹脂) 武田薬品工業(医薬品) 関西ペイント(塗料) マンダム(化粧品・整髪料) 田岡化学工業 (接着剤・機能的樹脂) 三洋化成工業(機能的樹脂)	<ul style="list-style-type: none"> 成果主義を取り入れていたが、短期志向になってしまふ問題点があったため、これを取り払った。 M&Aによる連結売上の増加。 4割を占める海外売上が好調。 中国や東南アジアを中心とした海外売り上げが好調。 	<ul style="list-style-type: none"> 自前の技術をつくるという風土を維持することを大事にしている。事業のくくりも15から9に再編した。 今後10～20年のスパンでは、ビジネスのイノベーションの方が大きい。どれだけユーザーの開発部隊に対応するか、マーケット・インが重要。 クリエイティブルームの新設。現地生活者のウォンツを調査し、現地に合った商品開発を実施。 社員が自ら手を上げチャレンジすることを会社としてバックアップする。 	<ul style="list-style-type: none"> 色々な大学と連携をとっており、今後も引き続き共同研究を実施していく。 	<ul style="list-style-type: none"> 海外のアクテビティが増えていくため、海外人材の採用を強化。 異文化に対応できるポテンシャルのある人材が必要。色々なタイプの人材がそろっていることが大切。 どこの国に行っても成果をあげられるグローバル人材の育成を目標。 技術力のみならず、広い職種に対応できる柔軟性や積極性のある人材。 	<ul style="list-style-type: none"> 情報入手という意味では、地理的に違いはない。創業者の想いもある大阪に引き続き本社を置く。 最近の通信技術の進歩あるいは事業のグローバル化の進展を考えると、日本国内であれば、本社機能をどこで設置しても大差がない。 京都特有の特色ある企業に囲まれながら仕事することに魅力を感じる。 	<ul style="list-style-type: none"> 特になし
[一般機械(3社)] ダイキン工業(空調機) 川崎重工業(ボイラ・原動機) ジェイテクト(自動車部品)	<ul style="list-style-type: none"> 事業のグローバル化を加速し、欧州、中国、米国等で積極的な提携・連携、M&Aにより販売を拡大。 旺盛な中国需要を受けて業績が好調である。 組織で危機感を共有化でき、一体化して業績回復に取り組んだ。 	<ul style="list-style-type: none"> 人に基軸をおいて企業価値を高め、内外から評価される企業を目指している。 情報の共有化とコミュニケーションを促進し、技術開発の大幅な効率化とスピードアップを図る研究センターを創設。 異なる事業間での技術の横展開(共通のコア技術)が強み。 	<ul style="list-style-type: none"> 大学と課題の発見から連携する未来共同研究室を開設。 組織対応型包括連携協定を締結し、イノベーションプログラムを新設。 専門分野ごとに色々な大学の先生と交流を行っている。 研究部門で大学との連携を実施。 グループ会社との共同開発などの連携を行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> 海外での工場展開が拡大する中、世界中で仕事ができる人が必要。複数のフィールドを経験することが重要。 	<ul style="list-style-type: none"> 生産拠点が関西に集中している。経営環境の変動に伴い、人員の異動などはやりやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> 特になし
[電気機械器具(3社)] オムロン(電子部品・産業機器) 堀場製作所(計測器) ローム(半導体)	<ul style="list-style-type: none"> 早期退職などは行わず、固定費の圧縮で対応した。チーム経営、団結力強化を加速して取り組んだ。 事業が5つにわかれており、バランス経営を重視している。 	<ul style="list-style-type: none"> 理念に基づく行動をいかにしたかという特徴的な表彰制度を導入した。 研究所は大部屋方式による技術の融合、コア人材のローテーションを実施。 提案型の会社である。提案した事が受け入れられる風土がある。 全員に行動を求めるプロジェクトを実施している。合わせると全体として大きな生産性向上が図られる。 異分野との技術の融合を重視し、独自のイノベーションにこだわる。イノベーション勉強会を実施し、CSR活動に位置付けている。 	<ul style="list-style-type: none"> 京都の企業同士ではお互い意識して連携を行っている。 大学との連携、顧客との連携を実施。取引会社と連携を深め、生産性を高める取り組みを行っている。 大学との共同研究も実施し、講義を行うなど、大学とのネットワークを強化している。 	<ul style="list-style-type: none"> 企業理念を理解して、自律的に行動できる人。 企業文化を理解して仕事をする人材、チャレンジできる人材が良い。 	<ul style="list-style-type: none"> 京都で会議を開催する際、多くの参加者がある。また、関西企業同士は企業間で集まっても本音が出やすい。 京都はマネシない文化があるため、企業同士共存できる。また、海外での京都のブランドイメージが良い。 	<ul style="list-style-type: none"> 特になし
[建設(3社)] 大和ハウス工業(住宅) 積水ハウス(住宅) 住友電設(電気設備工事)	<ul style="list-style-type: none"> 構造改革ということで人の再配置と、生産部門のスリム化をして損益分岐点を下げる工夫を行った。首都圏の需要に対応するため、首都圏への人員配置を重点化した。 タイの洪水からの復興需要やインフラ投資の需要の高まりがある。 	<ul style="list-style-type: none"> 同じレベルの人材を近場に配置して切磋琢磨できるようにしている。 役員に公募出来る仕組みなど、インセンティブになるように人事制度を工夫している。 環境未来宣言を行い、住環境について一歩先行くとりくみを目指して取り組んでいる。 新社長が就任した際、過去からの負債を清算するとともに、組織の風通しをよくしたいと考え、組織の改革を実施。 	<ul style="list-style-type: none"> 色々なテーマで大学と共同研究を実施している。 環境、耐震、安全性など適宜大学と連携して研究をしている。 資材の調達、新材料を作ってもらうなど連携はある。関西は技術の高いところが多い。 	<ul style="list-style-type: none"> ①目標達成へ向けて困難なことでも積極的に立ち向かえる人材、②社会の変化、相手のニーズにスピーディに対応出来る人材、③感謝の気持ちを忘れず誠意を持っている人材を求めている。 自分で道を切り開ける人。道をつくれる人。自ら動ける人。 国内に留まらないグローバルに活躍できる人。自部門の技術に止まらないマルチエンジニアを求めている。 	<ul style="list-style-type: none"> 現時点では、東京、大阪に分散させる必要性を感じていない。 	<ul style="list-style-type: none"> 建設業全体で職人が不足しており、行政には職人を育てるプログラムをお願いしたい。 大学には、電気分野の人材育成強化をお願いしたい。
[小売(1社)] 関西スーパーマーケット (スーパーマーケット)	<ul style="list-style-type: none"> 店舗作業の見直しプロジェクトを実施しており、ローコスト経営に努めてきた。 	<ul style="list-style-type: none"> 動作について作業分析し、作業の効率化を図っている。 社風として新しい事を実施していく体質がある。 自動発注システム、価格表の電子化、セルフレジなどを実施。 	<ul style="list-style-type: none"> 特になし 	<ul style="list-style-type: none"> 2部門ができる人材を育てることを目標としている。 	<ul style="list-style-type: none"> 特になし 	<ul style="list-style-type: none"> 特になし

4. 高生産性をもたらす要因分析

(1) ”Oslo Manual” に基づくヒアリング結果の整理

第2章で紹介した OECD がまとめた国際的なイノベーションに関するマニュアルである”Oslo Manual”では、イノベーションを①プロダクト・イノベーション（製品・サービス）、②プロセス・イノベーション（製品・サービスの生産・配送方法）、③マーケティング・イノベーション（販売方法・価格設定）、④組織イノベーション（組織変革・人事）の4つに分けている。このようにイノベーションは多岐にわたるものであるが、その中でも特に、企業組織内でいかにして優秀な人材を確保し、活用しているのかという視点から整理した（表4 - 3）。

(2) ヒアリング結果から得られた高生産性企業の共通点

生産性の向上とイノベーションは持続的な過程であり、企業のパフォーマンスを高めるためには、企業が生産性の向上やイノベーションに持続的に取り組むことができるような環境づくりが重要であると考えられる。このような問題意識から、今回われわれは OECD “Oslo Manual”の結果に基づき、高生産性企業の共通点を探った。

調査から明らかになった共通点をあげると、外部との研究開発等における連携を効率的に行うこと、開発した技術を日本市場にとどめることなく世界市場で展開すること、多様な人材の持つ個性の尊重などが指摘できるだろう。

人材面を例にあげれば、各企業は低迷を打ち破るべき多様な人材を活用していることが明らかになった。企業が危機を克服して成長を維持していくためには、さまざまな考え方を持った多様な人材の活用が不可欠である。特に、企業が海外で事業展開を行う際には、幅広い視野を持った国際経験豊かなグローバル人材が必要となることは間違いない。このようなグローバル人材を確保するために、各企業が色々な工夫を重ねていることが明らかになった。

しかし、一方でこのような人材の多様化は、それぞれの人材の考える方向性が異なる向きを向いているということでもある。たとえ1人1人が優秀な人材であっても、その力がばらばらに発揮されるならば、互いの力が相殺されて企業全体の活性化が逆にそがれてしまう危険性が出てくるのである。

今回、われわれがインタビューした企業の多くは、自社の強み・弱みを分析し、社是や理念を活かしながら実行力を高め、効率性や生産性を向上させ

ていた。今回の結果は、人材の多様性だけを求めてもうまくいくことは難しく、多様な人材が持つ遠心力と企業の基本理念の共有化という求心力が備わって始めて、組織の実行力が高められるとともに、多様な人材の持つ能力が最大限に発揮され、結果的に生産性の向上が実現しているといえるのではないだろうか。

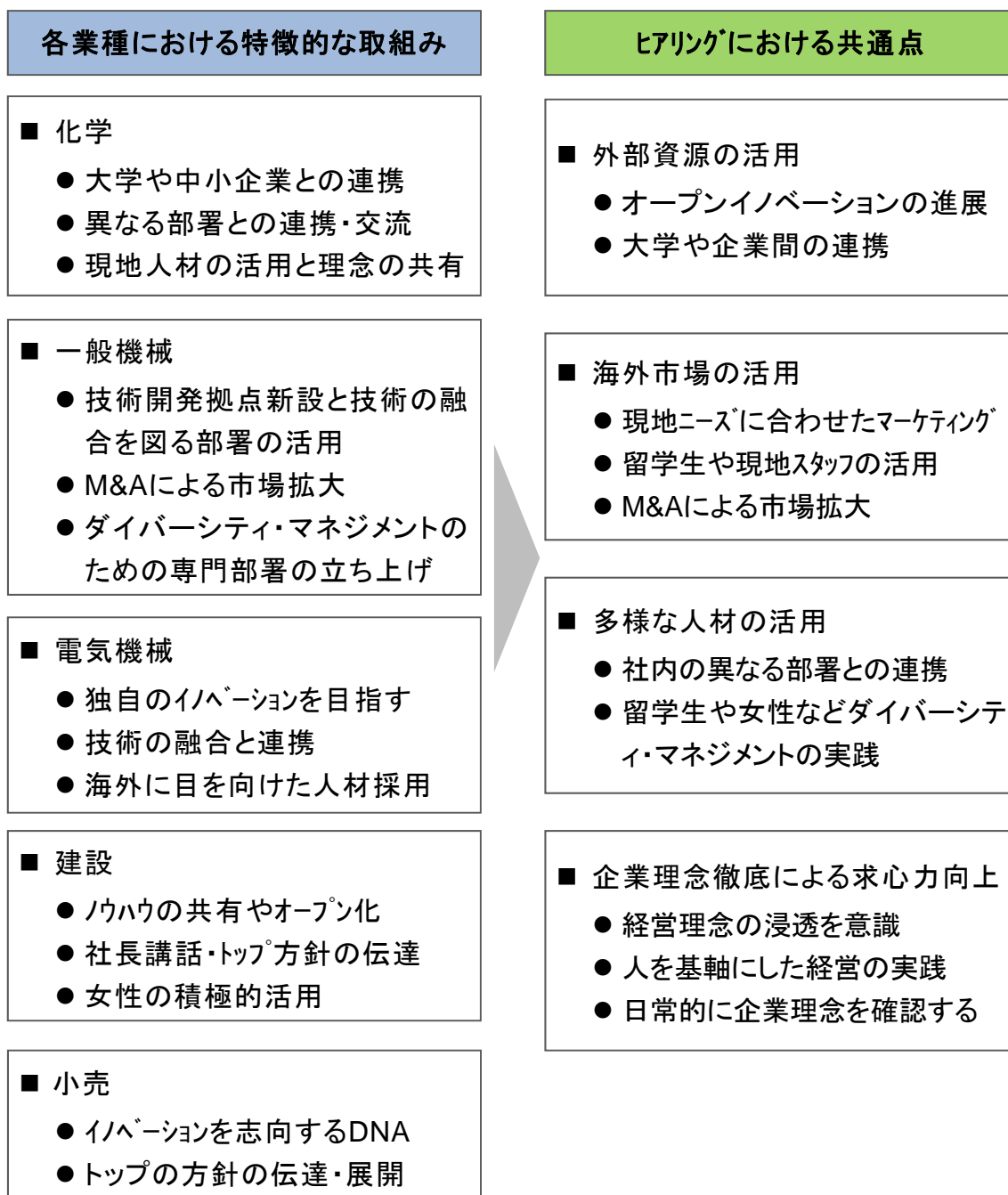


図 4 - 1 企業ヒアリング結果のまとめ

表4 - 3 “Oslo Manual”に基づくヒアリング結果の整理

Oslo Manual における イノベーションの定義 ▲ イノベーションを生み出す ために各社が実施している 取組	(1) プロダクト・イノベーション ・新製品あるいは新サービスの導入： 機能・性能・設計・原材料・構成要素・用途を新しくしたもの ・既存の技術を組み合わせたもの ・既存製品・サービスの技術的高度化	(2) プロセス・イノベーション ・製品・サービスの製造・生産方法あるいは物流・配送方法の新規導入や改良 ・製造・生産あるいは物流・配送をサポートする保守システムやコンピュータ処理などの新規導入や改良	(3) マーケティング・イノベーション ・デザイン、パッケージの変更や新たな販路の開拓 ・新たな手法やメディアの利用(新たな広告手法の導入や新ブランドの立ち上げ) ・ボリュームディスカウントなど新たな価格付の実施	(4) 組織イノベーション ・企業戦略の変更、企業内のマネージメントの変更、組織構造の変更 ・業務慣行・職場組織の改善や対外関係に関する新しい方法の導入
<p>[化学(6社)] カネカ(合成樹脂) 武田薬品工業(医薬品) 関西ペイント(塗料) マンダム(化粧品・整髪料) 田岡化学工業 (接着剤・機能性樹脂) 三洋化成工業(機能性樹脂)</p>	<p>【オープンイノベーションの推進】 ・オープンイノベーションの積極的な推進。オープンイノベーションの流れの中で、ベンチャーとの共同開発も重要性を増すと考えられる。</p> <p>【関心があるテーマの研究を実施】 ・研究員各々が関心のあるテーマの研究を実施しており、それを認める風土がある。</p> <p>【現地ニーズに合った R&D が中心】 ・現在の R&D はエリアニーズに沿ったチューニングを中心に行っている。</p> <p>【大学との連携】 ・桂イノベーションパークに研究所をもっており、大学と連携し、共同研究を行っている。</p>	<p>【フリーポートの活用】 ・フリーポートのドバイをハブとして、中東やアフリカへの展開を狙っている。</p>	<p>【現地生活者の視点の活用】 ・各国のローカルニーズは、外国人材が担えるが、各国毎の体制になっているので、すり合わせが重要。 ・現地生活者のウォンツを調査し、現地に合った商品開発を実施。ブランドの浸透を図っている。 ・現地スタッフを活用して市場調査を進め、各国の中間層をターゲットにして商品を提供。</p> <p>【顧客ニーズへの対応】 ・研究者が営業担当と同行して、顧客のニーズを吸収するようにしている。 ・現地のニーズに対しては、日本の技術者が現地ユーザーとコンタクトを取って必要な提言を行っている。 ・技術コンサルティングを含めた開発営業であるため、技術力のみならず、広い職種に対応できる柔軟性や積極性のある人材の育成を行っている。 ・お客様のニーズに対応すべく開発した弊社の技術(シーズ)を、別のシーズと組み合わせることによりさらに別のニーズに対応していくということを連鎖反応的に行っていくことにより、多彩な製品の開発を行っている。 ・テクニカルラボをタイ・中国に備えており、日本人の研究員も派遣しているので、現地のニーズに対応する簡単な研究開発は現地で行っている。</p> <p>【マーケット・インが重要】 ・ビジネスのイノベーションの重要性。製品や材料では地道な技術の積み重ねが大きいですが、長期的にみると、既存の制約を超えて世界を相手に多様なユーザーを開拓していくマーケット・インが重要性を増している。</p>	<p>【企業文化・理念の共有】 ・働いている社員には会社のことが好きな人材や、会社らしい人材が多い。会社のDNAの可視化を試みたところ、「創造的楽観主義」がメッセージとして浮かび上がってきた。 ・日本から社員を志向させ、考え方や理念を教える。日本、海外関係なく、基本理念を中心として全社員が仕事に従事している。 ・社風として、現場で見て色々体験して身につけて行くことを重視している。 ・社員が自ら手を上げチャレンジすることを会社としてバックアップすることにより、自発性を促し能動的に動く社員の育成を行っている。 ・社内報をメッセージ性の強い内容に変えていっており、社是・理念の共有を図っている。社内報は英語版も作成し、海外拠点にも配布している。</p> <p style="text-align: center;">基本理念の共有化</p> <p>【異なる部署(部門)との連携・企業合併】 ・海外の様々な社員を融合して、全ての国で売れる共通の商品、グローバルで販売できる商品の開発を行う「マーケティングユニットプロジェクト」を実施。 ・多様なニーズに対応するためには、一人の技術者に色々なものを求めるよりも、サービスエンジニア、企画・立案担当、生産担当等、色々なタイプの人材がそろっていることが大切だと考えている。 ・自己申告により異部門の2人が1~2ヶ月間、互いの仕事を交換して異業務を体験する訓練を実施。個人能力の多機能化に役立つとともに、周辺社員へもこれまでにない新たな視点を与えるなどの効果が出ている。 ・研究員もユーザー目線がなければ独りよがりな開発になってしまうため、研究員も極力お客様のところに行くような体制・風土を作っている。</p> <p style="text-align: center;">異なる部署(部門)との連携</p> <p>【新しい”場”づくり】 ・クリエイティブな発想を生み出す空間づくりを目的に“クリエイティブルーム”を新設。 ・イノベーションを促す研修施設を開設し、グローバル人材を育成することを目指す。</p> <p style="text-align: center;">グローバル人材育成への注力</p> <p>【グローバル人材育成のための特徴的な取組】 ・既に日本にいる社員の3分の1は海外経験を持っている。海外トレーニー制度により、海外経験が豊富で幅広い視野を持った人材の育成を狙っている。 ・外部講師を利用し、社内で英語教育を充実させている。 ・フランスのビジネススクールと提携して、グローバルリーダー育成プログラムを実施している。</p> <p>【現地人材の積極的な活用】 ・海外現地法人との交流も始めており、現地法人の人を長期出張で1か月日本に来てもらうとかやっている。日本からもトレーニーを出して海外人材の育成につなげるなど。 ・現地に根差した企業を目指し、海外拠点の役員は現地の人を積極的に採用する。また、現地社員が育てばその社員に現地会社を任せる。</p> <p>【女性の活用】 ・もともと女性が少ない業界だが、毎年複数人を採用するなど、早くから問題意識をもって取り組んできた今では、幹部職。(管理職)も出てきている。 ・幹部人材育成はこれからだが、積極的にダイバーシティに取り組んでいる。</p> <p>【留学生・外国人の活用】 ・海外比率を30%から70%にしていこうとしており、海外のアクティビティが増えていくため、海外人材の採用は強化している。 ・日本で留学生を採用して社員教育を行い、時刻にある事業会社に戻って活躍してもらう取組を行っている。 ・外国人留学生の採用にもトライしている。また留学経験のある日本人学生や帰国子女などの採用も行っているが、まだ試行錯誤の段階である。</p> <p style="text-align: center;">ダイバーシティ・マネジメントの推進</p>

Oslo Manual における イノベーションの定義 ▲ イノベーションを生み出す ために各社が実施している 取組	(1) プロダクト・イノベーション	(2) プロセス・イノベーション	(3) マーケティング・イノベーション	(4) 組織イノベーション
<p>[一般機械(3社)] ダイキン工業(空調機) 川崎重工業(ボイラ・原動機) ジェイテクト(自動車部品)</p>	<p>・新製品あるいは新サービスの導入: 機能・性能・設計・原材料・構成要素・用途を新しくしたもの ・既存の技術を組み合わせたもの ・既存製品・サービスの技術的高度化</p> <p>【技術開発拠点の新設】 ・技術開発拠点を開設。国内3拠点の技術者を集約して、情報の共有化とコミュニケーションを促進し、技術開発の大幅な効率化とスピードアップを図る。</p> <p>【大学との連携】 ・大学と未来共同研究室を開設。従来の産学連携と比べて、課題の発見から連携して行おうという意欲的な取組である。 ・専門分野ごとに色々な大学の先生と交流を行っている。 ・研究部門で大学との連携を実施。</p> <p>【技術の融合を図る部署の活用】 ・全社の組織として技術開発本部があり、ここではコア技術を横串でみている。</p> <p>【中小企業との連携】 ・グループ会社との共同開発などの連携は行っている。</p>	<p>【作業性の改善】 ・トータルなコストダウンを目指し、設計面での工夫を中心に、作業性を改善している。</p> <p>【全社的なコストダウン・効率化】 ・中には開発に10年かかるが、販売して初めて費用回収できるものがあるため、全社としてコストダウン、効率化に取り組んでいる。</p>	<p>【顧客ニーズへの迅速な対応】 ・海外のニーズに迅速に対応。 ・中国の需要に迅速に対応できたことでリーマンショック後V字回復。</p> <p>【M&Aによる市場拡大】 ・米国市場でのM&Aを活用した売り上げ増。トルコの販売会社買収によるアラブ圏・アフリカ圏への販売の拡大。</p>	<p>【イノベティブな企業としてのDNAがある】 ・創業当初からの人を大切にする経営方針を徹底。 ・元来イノベティブな企業としての沿革を持っている。</p> <p>【企業文化・理念の共有】 ・人を基軸にした経営を基本として、「資本の論理」と「人を大切にする経営」を融合。 ・優秀な人材を生かすべく、買収先企業の文化を尊重しつつ相互理解を深める努力。 ・経営理念の浸透を意識している。トップが話をするときや各事業の中で浸透を意識しており、機会があるごとに話をする。</p> <p>【異なる部署(部門)との連携・企業合併】 ・社内外の異分野に携わる技術者同士の交流を促す「オープンイノベーション」を推進。 ・合併を経て違う事業が社内であり、様々な分野を持っている。部門間で適度な情報の交流が活性化につながっている。 ・技術部門、調達部門は意識してローテーションするようにしている。 ・異なる事業間での技術の横展開(共通のコア技術)が強み。横の連携を促すために他部門の人と交流する機会を作るようにしている。 ・海外へ意図的に送り込むことで、多様な視点を持たせている。</p> <p>【新しい“場”づくり】 ・社内の雰囲気が委縮していたが、イノベーションの勉強会を定期的で開催するようになってから、多くの社員が参加するようになり、また雰囲気が活気づいてきた。</p> <p>【グローバル人材育成のための特徴的な取組】 ・M&Aによって日本社員が異文化と触れグローバル人材になっていった。 ・1年間海外の子会社に派遣し、実務を通じた海外での業務研修、日本にきている留学生の採用や、海外大学の卒業生の採用等を実施している。</p> <p>【現地人材の積極的な活用】 ・現地化を進めるため、海外人材の育成、海外の優秀人材を含めた処遇の在り方などを検討中。</p> <p>【女性の活用】 ・2010年から専門の部署を作り、女性の活用に取り組んでいる。</p> <p>【留学生・外国人の活用】 ・外国人の総合職は最近入ってきたばかりのため、対応などについてマニュアルなどを配っている。</p>
<p>[電気機械器具(3社)] オムロン(電子部品・産業機器) 堀場製作所(計測器) ローム(半導体)</p>	<p>【独自のイノベーションを志向】 ・他のメーカーは余所の真似をしてそれをフォローするところが多かったが、独自のイノベーションにこだわった。</p> <p>【大学との連携】 ・大学への寄付を行っており、同時に大学との共同研究を実施している。</p> <p>【企業との連携】 ・京都の企業同士ではお互い意識している。また、人事同士での集まりなどもよくやっている。</p>			<p>【イノベティブな企業としてのDNAがある】 ・トップマネジメントがシリコンバレーにいた経験があり、シリコンバレーのオープンイノベーションの考え方が根底にある。</p> <p>【企業文化・理念の共有】 ・業績ではなく、理念に基づく行動をいかにしたかがポイントとなって表彰されるユニークな制度に取り組んでいる。これによって会社らしさを共有できる。またその結果を冊子にして読み物をして配布している。経営理念の浸透させる運動でもある。 ・会社で仕事をするのが面白くなければという創業者の想いがあり、それは社是にも表れている。具体的には、会社は提案型であり、提案した事が受け入れられる風土のことを指している。 ・他国の文化を大事にするため、相互理解がしやすい。グローバルでも取り組むことができている。</p> <p>【異なる部署(部門)との連携・企業合併】 ・意図してローテーションを考えている。色んな部署を経験させる。 ・異分野の技術との融合。「ものづくり」と「ビジネスモデル」の両輪により事業を展開。開発に必ずビジネスモデルの開発を義務づけている。 ・自律が行き過ぎ、縦に細かく効率性を求めたために横のつながりが希薄になったため、協働、つなぎの横の力を発揮させるため、縦横経営体制を掲げた。 ・研究所は大部屋方式であり技術の融合が可能となる。</p>

Oslo Manual における イノベーションの定義 ▲ イノベーションを生み出す ために各社が実施している 取組	(1) プロダクト・イノベーション ・新製品あるいは新サービスの導入： 機能・性能・設計・原材料・構成要 素・用途を新しくしたもの ・既存の技術を組み合わせたもの ・既存製品・サービスの技術的高度化	(2) プロセス・イノベーション ・製品・サービスの製造・生産方法あるい は物流・配送方法の新規導入や改良 ・製造・生産あるいは物流・配送をサポ ートする保守システムやコンピュータ処理 などの新規導入や改良	(3) マーケティング・イノベーション ・デザイン、パッケージの変更や新たな販路の開拓 ・新たな手法やメディアの利用(新たな広告手法の 導入や新ブランドの立ち上げ) ・ボリュームディスカウントなど新たな価格付の実施	(4) 組織イノベーション ・企業戦略の変更、企業内のマネージメントの変更、組織構造の変更 ・業務慣行・職場組織の改善や対外関係に関する新しい方法の導入
[電気機械器具(3社)] オムロン(電子部品・産業機器) 堀場製作所(計測器) ローム(半導体)				<p>【グローバル人材育成のための特徴的な取組】 ・役員になる人は海外経験者にしていくことなども考えている。</p> <p>【女性の活用】 ・まだ途上だが、ヘルスケアはBtoCなので女性の活躍のウエイトが比較的高い。 ・女性・外国人・障がい者を対象としたプロジェクトを立ちあげ中である。 ・女性の活躍推進では、管理職は多くないが、女性の気配り等の能力は素晴らしい。女性社員の教育は女性で行っており、マナー等は男性が女性から学んでいる。</p> <p>【留学生・外国人の活用】 ・本社人材をグローバルに採用している。北京大学の上位5%の人を採用するなど、人材獲得のために取り組んでいる。 ・採用は海外からも行っている。外国籍の人は日本本社で数十人いる。海外展開のために。海外からの留学生、海外に出ていて日本に興味がある人などを採用している。</p>
[建設(3社)] 大和ハウス工業(住宅) 積水ハウス(住宅) 住友電設(電気設備工事)	<p>【大学との連携】 ・新商品開発のため、大学と共同研究を積極的に進めている。 ・環境、耐震、安全性など適宜大学と連携して研究をしている。</p> <p>【中小企業との連携】 ・資材の調達、新材料などを作ってもらなど連携ある。中小の取引先は関西も多い。関西は技術の高いところが多い。</p>	<p>【ロボット化による効率化】 ・生産部門はロボット化を推進して効率も上げている。また、同時に新しい建物の構造・工法、システム、鉄骨部材の省力化(かつ強度は向上)など、設計の効率化も図っている。</p>	<p>【地域のマーケティング】 ・地域のマーケティングがキーだが、拠点トップの意識を変え、高めることに注力している。</p>	<p>【企業文化・理念の共有】 ・「社員憲章」「ethics(倫理)カード」を毎日読む。 ・住宅では NO.1 でないといけないということで、ビジョンとともに人の意識を変えていきたいと考えて取り組んでいる。 ・トップ方針が社員に伝わっていない事に危機感を抱き、意識改革を目的に全国の支店を回って社長自らが話をする社長講話をスタートさせた。</p> <p>【異なる部署(部門)との連携・企業合併】 ・事業委員会や発表大会など、これまで個人のノウハウだったものをオープン化して共有する機会を増やした。 ・中期経営計画においては重点施策として「人材の育成ープロ集団へー」を掲げて、全社教育体系を再構築。取り組み内容の一つとして、部門教育と全社・部門横断教育の有機結合がある。</p> <p>【特色ある人材育成制度】 ・FA 制度があり、3 年経過すると自分から異動先を希望することが出来る。 ・役員に公募出来る仕組みがあり、ある段階までは候補者を緩く選抜している。 ・同じレベルの人材を近場に配置して競わせるようにしている。</p> <p>【グローバル人材育成のための特徴的な取組】 ・新・海外派遣制度を実施しており、4種の派遣制度、①トレーニー、②キャリアアップ、③サポート、④幹部を導入した。</p> <p>【現地人材の積極的な活用】 ・海外進出のため、日本語の出来る高学歴の人材を現地で雇用している。</p> <p>【女性の活用】 ・Wave はあと推進室による運営。次世代育成一時金(一子生まれるごとに 100 万円の奨励金を支給)など、積極的に取り組んでいる。 ・ダイバーシティ推進室を作り、人員を強化している。毎年女性を約3割程度採用しており、店長クラスも出てきている。業界の中では(ダイバーシティ・マネジメントの推進を)リーダー的にやっていきたいと考えている。</p> <p>【留学生・外国人の活用】 ・外国籍社員については、現地法人の技術者を日本に呼んで、1年くらいトレーニングするプログラムを行っている。</p>

Oslo Manual における イノベーションの定義 ▲ イノベーションを生み出す ために各社が実施している 取組	(1) プロダクト・イノベーション ・新製品あるいは新サービスの導入： 機能・性能・設計・原材料・構成要 素・用途を新しくしたもの ・既存の技術を組み合わせたもの ・既存製品・サービスの技術的高度化	(2) プロセス・イノベーション ・製品・サービスの製造・生産方法あるい は物流・配送方法の新規導入や改良 ・製造・生産あるいは物流・配送をサポ ートする保守システムやコンピュータ処理 などの新規導入や改良	(3) マーケティング・イノベーション ・デザイン、パッケージの変更や新たな販路の開拓 ・新たな手法やメディアの利用(新たな広告手法の 導入や新ブランドの立ち上げ) ・ボリュームディスカウントなど新たな価格付の実施	(4) 組織イノベーション ・企業戦略の変更、企業内のマネジメントの変更、組織構造の変更 ・業務慣行・職場組織の改善や対外関係に関する新しい方法の導入
[小売(1社)] 関西スーパーマーケット (スーパー・マーケット)		【作業分析による効率化】 ・動作について分析し、作業の効率化を図った。 【新しい業務システムの開発】 ・現在スーパーマーケットで当たり前に取り入れられているシステムを発案し、スーパーマーケット業界全体に普及させた。 ・価格表の電子化(数字間違い防止、書き換えの手間削減に寄与)		【イノベティブな企業としての DNA がある】 ・創業者がスーパーマーケットの新しいシステムを多数開発するなど、イノベーターである。社風として新しい事を実施していく体質がある。 【企業文化・理念の共有】 ・トップより方針が出され、研修においてもそれを展開して実施した。 【異なる部署(部門)との連携】 ・2部門ができる人材を育てることを目標。 ・選抜で海外セミナーを実施。スーパーの先進地域である米国を視察し、米国と日本の違いを把握。 【女性の活用】 ・女性の活用は副店長が1名いるが、今後の課題であると考えている。

第5章 調査のまとめ

小川一夫

グローバル化が急速に進展する中で、企業は国内外の市場において熾烈な競争に直面している。さらに、リーマンショックや東日本大震災のような予期しない大きなショックの発生に見舞われ、企業を取り巻く環境は不確実性に満ちている。このような状況下で企業が成長を維持していくためには、不断の努力によって生産性の向上を目指さなければならない。この調査ではリーマンショックや東日本大震災が発生した2009年度から2011年度の混迷の時期に高い生産性の上昇を達成した関西企業を抽出し、イノベーションという視点からヒアリング調査によって成長の秘訣を探った。さらに、イノベーションを推進する上で優秀な人材をいかに確保し、企業組織内でどのように活用しているのかという視点から分析を行った。

この章では、これまでの分析結果をまとめるとともに、残された課題について敷衍したい。

1. 調査による分析結果のまとめ

(1) 外的なショックに対しても強靱な関西企業（高生産性企業）の存在

日本政策投資銀行「企業財務データバンク」の企業別財務データを用いて企業の効率性の指標である全要素生産性（TFP：Total Factor Productivity）の成長率を計算した。分析に用いたデータ期間は、2001年度から2011年度までである。全要素生産性は、企業が生み出す付加価値に対する労働や資本といった生産要素の貢献部分を差し引いた残余の部分であり技術進歩の大きさと解釈できる。TFP成長率は全産業の他、関西で特徴的な産業である化学、一般機械、電気機械器具、建設、卸・小売について、産業別に計測を行った。

TFP成長率の推計結果をみると、産業全体で見るとほとんどのケースで関西地域は全国の成長率よりも伸びが低くなっており、関西の地盤沈下が観察されたが、個別に見れば全国平均よりも高い生産性の伸びを示している関西企業の存在が確認された。特にわれわれはリーマンショックや東日本大震災のような予期しない大きなショックが発生した2009年度から2011年度の時期に高い生産性の伸びを達成した関西企業を抽出した。その結果、化学、一般機械、電気機械器具、建設、卸・小売の各産業においてそれぞれ6社、4社、7社、3社、

4社（計24社）の高生産性企業を特定化することができた。

（2）高生産性企業はさまざまなイノベーションを生み出している

定量分析の結果から、全国平均を上回る生産性の伸びを実現している関西企業24社のうち、インタビューに承諾をいただいた16社を対象にヒアリング調査を行った。ヒアリングでは、高生産性を実現するための取組と背景について人材面を中心に聞き取りを行った。ヒアリング結果から高生産企業は多岐にわたるイノベーションを生み出しており、それを高生産性に結びつけていることがわかった。

OECDによるOslo Manualによればイノベーションは、①プロダクト・イノベーション（製品・サービス）、②プロセス・イノベーション（製品・サービスの生産・配送方法）、③マーケティング・イノベーション（販売方法・価格設定）、④組織イノベーション（組織変革・人事）の4つに分類される。ヒアリングから得られた個々の企業が実行しているイノベーションを4つのタイプのイノベーションに分けて整理した。

（3）イノベーションが生み出される背景：企業組織と人材活用の視点

ヒアリング結果から企業がさまざまなイノベーションを生み出していることがわかったが、われわれはさらに踏み込んでイノベーションが生まれやすい企業組織の形態はどのようなものなのか、そしてイノベーションを生み出す上で優秀な人材の確保や活用がどのように行われているのかという視点からヒアリング結果を整理した。その結果、成長企業がイノベーションを生み出す上で共通した2つの点を見いだすことができた。

第1点は、多様な人材を活用していることである。企業が危機を克服して成長を維持していくためには、さまざまな考え方を持った多様な人材の活用が不可欠となる。グローバル化に伴って企業が海外で事業展開する際には、幅広い視野を持った国際経験豊かなグローバル人材が必要となってくる。グローバル人材を確保するために、海外における社員の研修に加えて、留学生を含む高度外国人財を採用する事例も増えている。

また、ダイバーシティ・マネジメントとして優秀な女性を活用する企業も増えている。さらに、企業内の異なる部署(部門)との“横の”連携も企業の多様性を高める取り組みと位置づけられる。このように多様な人材を活用することに

より、企業は組織の活性化を高める努力をしている。

第2の点は、企業の基本理念の共有によって求心力を高めている点である。

人材の多様性は、それぞれの人材のベクトルが異なる方向を示していることも意味している。従って、たとえ1人1人が優秀な人材であっても、その力がばらばらに発揮されるならば、互いの力が相殺されて企業全体の活力が逆にそがれてしまう危険性がでてくる。企業が多様な人材を有効に活用するためには、その遠心力を利用するとともに、逆説的ではあるが企業が一丸となる求心力も要求されるのである。

われわれがヒアリングした企業の多くは、この求心力を企業の基本理念の徹底という形で実行していることがわかった。基本理念は、創業時から脈々と受け継がれてきた社是や、社長が社員に繰り返し送るメッセージなどを通じて浸透している。多様な人材が持つ遠心力と企業の基本理念の共有化という求心力が備わって始めて、組織の実行力が高められる中で多様な人材の能力が最大限に発揮され、企業の生産性の向上が実現するのである。

(4) 高生産性企業の共通点：外部資源と世界市場の有効活用

人材面以外にも高生産性企業の共通点を見いだすことができた。それは、オープンイノベーションの進展や大学や企業間の連携に見られるように研究開発等において外部資源を有効に活用しながら効率的に連携を行っていることである。また、現地ニーズに合わせたマーケティング、留学生や現地スタッフの活用に見られるように世界市場の開拓に合わせて製品開発や人員配置を行っていることである。

2. 今後の課題：低生産性企業の分析と中小企業への調査の拡大

本調査では、高い生産性の伸びを達成した関西企業に焦点を当てて成長の秘訣を探った。その結果、さまざまなイノベーションが生まれやすいように柔軟に企業組織を改革し、優秀な人材活用を行っていることが明らかになった。しかし、生産性の成長率が全国平均に達しない関西企業が多く存在していることも事実である。低生産性企業はなぜイノベーションを生み出すことができないのか、この調査で示された高生産性企業が備える属性を持ってない理由は何か、このような問題に答えることも関西の活性化を促す上で重要である。イノベーションの創造を阻む要因を明らかにすることにより、その障害を除去する方策

を提示することが可能となるからである。

また、今回の調査では TFP を計算する上で財務データが整っている上場企業に限定せざるを得なかった。しかし、生産性を向上させるという政策課題からみれば、その緊急度が高いのは大企業よりもむしろ中小企業であろう。中小企業には信頼に足る精度の高い TFP を計算する基礎データが整備されていないことは事実であるが、それに代わる方法によって高い生産性の伸びを実現している中小企業を特定化することは可能であろう（例えば、ある製品のシェアが抜きんでている中小企業や売上げのうち輸出比率の高い中小企業を特定化すること）。このような中小企業をインタビューすることにより、生産性の向上につながる要因に関する知見が広がることが期待できる。

第6章 資料編：関西の高成長企業の取組事例

小川一夫、荒井信幸、松林洋一、大来哲郎、木下祐輔、山下かおり

1. 株式会社カネカの事例

【会社概要】2013年3月末現在

事業内容：化成、機能性樹脂、発泡樹脂製品、食品、ライフサイエンス、
エレクトロニクス、合成繊維等

資本金：330億46百万円

連結売上高：4,764億62百万円（2013年3月期）

従業員数：(連結)8,600名 (単独)3,289名

①会社の業況・事業の内容

2009年に長期経営ビジョン「カネカユナイテッド宣言」を策定。

2008年の売上は4,496億円だが、これを2020年に1兆円に引き上げる。営業利益は売上高利益率10%を超える水準を目指す。2008年～2011年の業況については事業群が多岐にわたっているため一言で言うのは難しい。

②人材の活用・活性化の取組み

採用数については景気や業績にダイレクトに連動させずに、毎年コンスタントに採用することを心がけている。「カネカユナイテッド宣言」のなかで海外売上比率を30%から70%に高める計画であることから、特に海外人材の採用を強化しており、留学生や外国籍人材の採用を積極的に進めている。

海外人材の採用は2010年から開始し、現在の外国籍社員数は20人。理系が5人。事務系が15人。内女性が5人。理系の内3人が博士号を持っている。国籍はベトナム、中国、台湾、韓国、マレーシアである。

③企業の基本理念（社是、社風）の共有化

カネカの歴史は、自社技術にこだわり組織の垣根を超えて人と議論する、そうした自由闊達な風土を醸成しつつチャレンジすることで発展してきた。カネカが求める人材は「チャレンジ」「強い組織」「多様な人材」「自由闊達」の4つの軸を体現する人としている。採用活動において「カネカらしい人材」「カネカが好きで人材」を学生に分かり易く伝えるために、カネカのDNAを可視化し、「創造的楽観主義」というメッセージで表した。

カネカは1949年に鐘淵紡績より分離・独立。創立当初は不採算事業を数多く抱える厳しい経営環境にあったが、人と技術が組織の垣根を越えて関わりあ

ことで自社技術を開発し、新しい価値の創造に繋げてきた。創造的楽観主義とはこうしたカネカの歴史のなかで育まれてきた考え方であり、たとえ困難な状況にあっても、失敗を前提にせずに何か行動を起こせば何かが実現できると信じることを大切にしている。

④異なる部署（部門）との連携

海外現地法人との人的交流も始めている。例えば、現地法人の社員を長期出張（1ヶ月）で来日させたり、日本からも海外現地法人にトレーニーを出して海外人材の育成につなげるなどの取り組みを行っている。これ以外にグローバル工場長会議など、部門毎に各海外拠点のマネージャークラスが一同に会する会議を定期的で開催している。

⑤グローバル人材育成の取り組み

ここ数年力を入れてきたのはグローバル人材とリーダー人材の育成である。グローバル人材の育成については、海外ビジネスでも通用する語学力の習得を目指し、英語、中国語の教育を強化している。英語に関しては全社員を5ランクに分け、各ランクのレベルに応じた語学教育を実施している

⑥ダイバーシティ・マネジメント推進の取り組み

女性の活躍推進に関しては、技術系総合職の女性の採用は1985年頃より開始している。採用数は年に2～3人程度であるが、現在は幹部職（管理職）への昇格者も出ている。

一方、事務系総合職の女性の採用は2004年から開始した。まだ採用数が少ないため今後更に強化していきたい。管理職800人の内、女性は7人。

2. 株式会社マンダムの事例

【会社概要】2013年3月末現在

事業内容：化粧品・香水の製造および販売、医薬部外品の製造および販売

資本金：113億94百万円

連結売上高：604億27百万円（2013年3月期）

従業員数：(連結)2,221名、(単独)522名

①会社の業況・事業の内容

2013年度売上の国内・海外比率は国内63%、海外37%となっている。

また、海外売上高のうち、おおよそ6割はインドネシアが占めている。

エネルギー価格を始めとする原材料の高騰については、企業努力により、ここ10年間、平均価格はほとんど変わっていない。国内売上高のうち、約8割を男性化粧品が占めており、国内男性化粧品市場ではNo.1のシェアを誇っている。

ブランドの認知度は高く、日本では80%以上、インドネシアでは100%となっている。日本での業態別の売上は55%がドラッグストアで15~16%がコンビニである。日本の化粧品市場は男性用のヘアスタイリング剤の品種が多く、海外と比べると特殊な市場である。リーマンショックについて、あまり影響を受けていない。理由としては、弊社の製品は比較的安価で、かつ日常的に使用するものであることが要因ではないかと考えている。

②人材活用・活性化の取組み

(1)商品開発における取組み

今年10月、社長の発案でクリエイティブな発想を生み出す空間づくりを目的にオフィスフロアのリニューアルを実施した。このフロアには、宣伝販促と商品開発などが入っており、書類は全てペーパーレスで座席はフリーアドレス方式であるため、社員はPCだけを持って毎日自由な場所で仕事を行っている。物理的な壁や垣根のようなものはできる限り取り払って、ミーティングなどを自由に行えるような環境を作っている

女性用ヘアワックス売上個数第1位の『LUCIDO-L』の開発にあたっては、既に発売していた男性用『LUCIDO』のマーケティング調査を行い、売上の約2割を女性が占めていたこと分かったため、開発を行うに至った。

(2)海外展開での取組み

基本的には日本の製品と海外の製品は違うものにしていくので、現地生活者のウォンツを調査し、現地に合った商品開発を実施している（技術開発は日本

が主体でおこない、海外でマイナーアレンジを実施)。最近の取組として、『マーケティングユニットプロジェクト』を立ち上げ、バンコクを拠点に、海外の様々な社員を融合して、全ての国で売れる共通の商品、グローバルで販売できる商品の開発を進めている（バンコクを拠点にしているのは、バンコクでは化粧品市場が進んでおり、各国のものが集まっているからで、来年3月（2014年）までプロジェクトの拠点とすることが決まっている。）。

③企業の基本理念（社是、社風）の共有化

経営戦略や生産技術開発などはマנדラムジャパン中心で行っているが、会社の姿勢として、日本・海外関係なく、基本理念を中心として全社員が仕事に従事しており、日本は他の海外と並列の一拠点に過ぎないと考えている。その考えのもと、グローバル人材の育成に力を入れており、既に日本にいる社員の3分の1は海外経験を持っている。現地スタッフを日本に呼んで、2～3ヶ月間の研修も行っている。

④グローバル人材育成の取組み

(1)『海外トレーニー制度』について

海外での生活経験のある社員をどんどん育成したいという思いから始め、現在2年目の制度。現地に派遣されている間はブログをアップすることとしており、日本に戻ってきたら（原則、派遣前の職場に戻る）社内報等を通じて報告している。1年間のスケジュールで、最初の半年は現地語を覚え、残りの半年で業務の研修を行う。コミュニケーション能力や生活能力、行動力が養われること、人としての成長を期待している。カンボジアに派遣された社員はかなり苦勞したようだが、自分から動いていかなければ、何も始まらないという思いを持ち、主体的に取り組む姿勢や行動力が鍛えられた。一度海外へ派遣した人材を再度派遣することも検討しており、海外経験が豊富で幅広い視野を持った人材の育成を狙っている。

(2)留学生の活用について

新規採用の中にも外国人を含んでいる。日本で留学生を採用し社員教育を行い、自国にある事業会社に戻って活躍してもらう取組みも行っている。

3. 田岡化学工業株式会社の事例

【会社概要】2013年3月末現在

事業内容：粘着素材・テープ、樹脂原料、医薬中間体、農薬等の製造販売

資本金：15億72百万円

連結売上高：172億6百万円（2013年3月期）

従業員数：(連結)360名、(単独)286名

①会社の業況・事業の内容

樹脂原料、医農薬中間体やゴム薬品、接着剤、紙用加工樹脂、可塑剤等を製造販売しており、基本的にBtoBのビジネスを展開している。円安は輸出の採算性の向上になる一方、海外から調達している原料価格高騰の影響を受けているため、決して好ましいという状況ではない。今後の事業拡大を進めていくためには、新製品の開発上市と海外展開を進めることが鍵であると考えている。現在、インドには生産拠点を有しているが、今後、一層のグローバル化が喫緊の課題であると考えている。連結子会社を含めたグループ全体のうち1割弱が外国人である（インドで35～30名程度、日本で5名）。

住友化学㈱の関係会社ということもあり、事業展開だけでなく、人材育成についても連携を図っている。リーマンショックでは、需要全体が落ち込んだため、納入先企業の業績に連動して一定の影響を受けた。

②人材活用・活性化の取組み

弊社の人材育成プログラムとして、階層別教育（部長、課長、新任管理職など）やテーマ別研修（専門知識、技能伝承、品質管理など）、自己啓発支援制度などを設けている。とりわけ、グローバル人材の育成が喫緊の課題と考えており、英語教育や海外研修制度など、グローバルに活躍できる人材の育成に力を入れている。

弊社は生産会社であり、また、営業についても、技術コンサルティングを含めた開発営業であるので、新卒理系院卒についても、最初は技術・研究開発部門に配属されるものの、その後、生産部門や営業部門等にローテーションされるケースが多い。従って、求める人材は、技術力のみならず、広い職種に対応できる柔軟性や積極性のある人である。

③海外展開の取組み

今後とも成長が見込まれる海外事業の比率の拡大を目指している。海外事業の拠点としては、2012年12月までは中国（天津市）において、精密化学品やゴ

ム薬品の製造販売を行っていたが、主力製品の市場状況が急激に変動したことや、主要原料の調達価格が急激に高騰したこともあり、採算性が大幅に悪化したこと等から、事業休止を余儀なくされ、撤退したため、現在はインドとシンガポールの2拠点となっている。

④グローバル人材育成の取組み

基礎的な英語能力の強化からビジネス英語、国際ビジネスで必要な法律・契約知識まで、単なる語学力だけに留まらず、グローバルビジネスを展開するうえで必要とされる総合的な知識・素養の涵養を図っている。今後、事業のグローバル展開を担う人材や若手社員を中心に積極的に受講させている。

(1) 英語研修講座

社内英会話講座を2010年から始め、ECCから外国人講師を派遣してもらい、若手社員を中心に週2回各1時間半の英会話教室を開設。社員の基礎的な英語運用能力を強化している。講座終了後は原則全員TOEICを受験する。

ライティング講座として、英語のライティング能力育成のために実施しているもので、課題となる和文を英訳させ、講座を主催する業者にE-mailで送信すると、後日添削され返送される。

(2) 海外研修制度

TOEIC社内試験において一定以上のスコアに達した場合、審査のうえ認められた者を海外研修(現地企業見学など)に参加させている(730点以上:シンガポール、600点以上:韓国)。2013年から開始した制度で、初年度は、既に600点に到達していた者も含めて、10月に韓国研修(3日間)を実施した。

(3) グローバリゼーション講座

国際ビジネスの経験が豊富な外部講師を招聘し、異文化間経営管理と異文化コミュニケーション、国際的ビジネスの舞台で必要な法律・契約知識、グローバルリーダーシップの資質・要件などについて4日間の集中講義を行い、海外派遣候補者、海外ビジネスの従事者といった「グローバル人材」のさらなるレベルアップを図っている。

(4) その他

上記以外に、英語ビジネススキルセミナー(プレゼンテーション、ミーティング、ネゴシエーション)の開設や国際ビジネスで活躍された経営者等の講演会などを継続的に開催している。また、海外関係会社の現地従業員との一体感を醸成するため、英語版『社内報』を作成・配布している。

4. 三洋化成工業株式会社の事例

【会社概要】2013年3月末現在

事業内容：界面活性剤、高吸水性樹脂などの機能性化学品の製造・販売

資本金：130億51百万円

連結売上高：1,426億52百万円（2013年3月期）

従業員数：(連結)1,865名

①会社の業況・事業の内容

紙おむつやシャンプー、自動車用潤滑油添加剤、自動車シートなどの原料を生産しており、生活のあらゆる場面に関わる製品の原材料を生産している。自動車関連の売り上げが全体の35%程度を占める。

リーマンショックの影響は受けたが何とか踏ん張ることができた。円高により輸出が困難となったことが痛手であった。最近では、中国や東南アジアを中心として高吸収性樹脂の需要が増え、増収となっている。

②人材活用・活性化の取組み

(1) 経営補佐職制度

課長級以上が対象で、社長から直々に任命される職。所管するユニット全体のマネジメントを任せられる。経営補佐職は通常管理職の役割に加え、経営者的な視点を持ち、『部下を革新者に育成する』、『仕事を革新・改善する』、『自分で何ができるか考え実行する』の3つを実行する。

(2) 『チャレンジ評価制度』

◆チャレンジ契約制度

社長と直接契約を交わし、5～6人の選抜チームで、例えば工場部門であれば今の設備のままで生産能力を向上させるなどの取組みを設定し、1～2年の期間での達成を目指す。成功報酬と失敗した場合のペナルティを事前に取り決めて契約を交わすが、失敗しても土日にプラントの掃除をするなどの工場美化や、ゴミ拾いなどの地域貢献をするといった週末のボランティア活動を行うといった内容となっている。成功した場合は海外研修旅行などが行われている。年間4～5件実施されている。

◆本部長奨励賞

社員の前向きな改善意欲を引き出すことを目的に、社員が役員に小さな改善提案をした時に、その場で「やってみろ」と改善に必要な用具類などを購入する資金として5万円以内の小切手が渡される。結果が出ない場合もペナルティ

的なものはない。

◆パーソナル研究

若手社員を対象としたチャレンジ制度。社員が自ら研究テーマを設定し、その内容が認められれば、他の業務から外れて自分の設定したテーマに集中して研究することができる。成功すれば開発リーダーとなり新製品の製造に携わることができる。毎年5～10名の若手研究員がチャレンジしている。

(4) 人事・教育について

役員や部長クラスが7～8人の中堅社員や若手社員を集めて、定時の後に「道場」というミーティングを開催している。参加する職制に応じて「近未来道場」、「未来道場」、「遠未来道場」の3つに分かれており、ミーティング内容も業務に関することから経営に関することまで各道場によって内容が異なっている。

(5) RU 制（リサーチユニット制）

RU 長が中心となって形成されたフラットで機動性のある組織体制。若手研究員もRU長に就任可能で、RU長になると部長クラスと対等に相談することができる。リーダーとして研究を進めることができる。

③企業の基本理念（社是、社風）の共有化

失敗を恐れず新しいことに挑戦する『有言実行』を尊重している。“待ち”ではなく能動的に仕事を行うよう促すため、1989年に“人”中心の経営」をテーマとした経営システムを構築した。これまでの組織中心の経営（組織が中核にありその周りに人が貼り付いているイメージ）から人中心の経営（人が中核にありそれを活かすために組織が周りに付いているイメージ）へと考え方を変えた。社員が自ら手を上げチャレンジすることを会社としてバックアップすることにより、自発性を促し能動的に動く社員の育成を行っている。社内報をメッセージ性の強い内容に変えていっており、社是・理念の共有を図っている。社内報の一部のページは英語版も作成し、海外拠点にも配布している。

④異なる部署（部門）との連携

JET（Job Exchange Training）という、自己申告により異部門の2人が1～2ヶ月間、互いの仕事を交換して異業務を体験する訓練を実施している。個人能力の多機能化に役立つとともに、周辺社員へもこれまでにない新たな視点を与えるなどの効果が出ている。

5. ダイキン工業株式会社の事例

【会社概要】2013年3月末現在

事業内容：ルームエアコン、業務用エアコン、空気清浄機などの空調機器、冷凍機応用製品、油圧・潤滑機器、フッ素化学製品などの製造、販売

資本金：850億32百万円

連結売上高：12,909億円（2013年3月期）

従業員数：(連結)51,398名、(単独)6,668名

①会社の業況・事業の内容

空調事業は1兆円以上の売り上げを占める当社の中核部門である。当社は冷媒等から派生した化学事業も、売上高1千億円を超える規模である。その他、油機、特機事業などがある。2014年3月期の計画は、売上高1兆7700億円、営業利益1400億円と過去最高益を見込んでいる。これは中国をはじめとしたアジアでの売り上げ増と、米国市場でのM&Aを通じた売り上げ増を主因とするものである。

②人材活用・活性化の取組み

同社は、1924年に創業者山田晃氏が設立した大阪金属工業を嚆矢とし、当初は航空機部品などの精密機械を製造していた。その後、国産初のフロンガスの合成に成功し、フロン式冷凍機を製造するなど、元来イノベティブな企業としての沿革を持っている。終戦後の1946年に当社に入社した山田稔氏（1972年に三代目の社長に就任）は、戦後の人員整理のつらい経験を踏まえて、人を大切にす経営を貫いた。1994年に井上礼之社長（現会長）が就任してのち、人を基軸にした経営を基本として、フラットでスピードある経営を実践してきた。

人材育成制度では、グループ経営理念や、「人を基軸に置いた経営」の実践がグループの成長に欠かせないとの考えに基づき、人材育成は一人ひとりの適性を見極めて仕事を任せてチャレンジさせるOJTを基本にしている。また、それに加えて、グローバル事業の第一線で活躍できる経営幹部層育成のための「ダイキン経営幹部塾」や外国人幹部候補への研修「ダイキンビジネススクール」などさまざまなOff-JTの充実を図っている。

③企業の基本理念（社是、社風）の共有化

「資本の論理」と「人を大切にす経営」を融合させ、人に基軸をおいて企業価値を高め、内外から評価される企業を目指している。これは、関係者全員の参画、情報の共有、議論を経て、十分な「納得」のもとに、決めた目標に一

致団結して向かう「フラット&スピードの経営」である。人を大切にする事例として、英国工場では社員食堂のサービスの改善やトイレの改修などを進めた。この結果、社員食堂の利用や満足度が高まり、意欲の向上につながった。通常の業務以外からも学ぶことを重視している。毎年開催されるプロゴルフトーナメントの「ダイキン・オーキッド」では、社員が来賓をもてなすことで、どうしたら喜んでもらえるかを実践的に学んでいる。毎年、高く評価頂いている分、期待を裏切らないようにとのプレッシャーは大きいですが、人材育成には大変役立っている。同様のことは淀川製作所が地域で行っている盆踊り大会（毎年2万人が参加）でも言える。

④グローバル人材育成の取組み

海外の人材を積極的に登用して経営のグローバル化を図り、各拠点が自主性を発揮していく「遠心力」と、グループとしての一体感を高めてグループ全体で経営効率を最大化するために本社と現地が双方向のコミュニケーションを図り、グループ経営理念を共有して全体最適を迫及していく「求心力」が重要。またその橋渡しとなる人材としてグローバル人材の育成に注力している。

コミュニケーションの機会として経営トップが現地に足を運び、現地の幹部や管理職らと直接話す「マネージャーミーティング」を主な海外拠点で実施している他、次世代幹部を育成する「ダイキンビジネススクール」などを実施している。また、グローバル人材育成のため、若手社員を海外拠点に1年間派遣する「海外拠点実践研修」を実施している。

またM&Aによって日本人社員が異文化と触れグローバル人材になっていった。またM&Aで得た優秀な人材を生かすべく、買収先の企業の文化を尊重しつつ相互理解を深める努力を積み重ねている。

⑤ダイバーシティ・マネジメント推進の取組み

多様な人材の力を最大限引き出す組織風土の確立をめざし、積極的な女性の採用、女性管理職への積極登用、ベテラン層の再雇用制度の整備、障害者雇用の拡大などを実施している。

2013年3月時点での女性従業員比率15%、女性管理職21人（女性管理職比率2.2%）、定期採用者における女性比率35.1%（2013年採用）、60歳定年後の再雇用比率88.1%。

6. 川崎重工業株式会社の事例

【会社概要】2013年3月末現在

事業内容：船舶、鉄道車両、航空機、モーターサイクル、各種原動機、各種産業機械、
各種プラント、油圧機械、産業用ロボットなどの製造販売

資本金：1044億84百万円

連結売上高：1兆2888億円（2013年3月期）

従業員数：(連結)34,010名

①会社の業況・事業の内容

会社は7カンパニー制で、それぞれのカンパニーはほぼ同程度の規模。大きく依存する事業がない分、経営環境に応じてカバーしあう体制。航空宇宙などは開発に10年を要し、運用年数を考慮すると30年サイクルの仕事。一方モーターサイクルは毎年モデルチェンジをする。時間軸の違う事業が同居している。

「中期経営計画」を策定して推進しているが、規模は追わない方針。中期経営計画の前提として、長期事業ビジョン「Kawasaki 事業ビジョン2020」を策定しており、2020年度に売上2兆円（参考値）、経常利益率5%以上が目標。

②人財活用・活性化の取組み

教育は、まず入社3年目までを対象に、ビジネスの基本スキルや職種別の研修を組み込んだ初級業務担当者育成プログラムを実施している。また各階層・職種別研修とともに、ヒューマンスキル、業務周辺知識、問題解決の3分野の公募型研修受講を昇進要件として育成している。

社内にはひとつのカンパニーで仕事をして、そのフィールドしか知らない人もいるが、経営幹部になった時には全社的視点が必要になるので、次世代の経営者育成を進めるとともに、事業部門間での連携が必要な部分が出てきており横の連携を促すため、会社の研修で他部門の人と交流する機会をつくるなどの工夫もしている。

③異なる部署（部門）との連携

異なる事業間での技術の横展開（共通のコア技術）も強みである。例えば、航空宇宙事業の空力技術が高速鉄道車両の先頭形状やモーターサイクルの車体デザインに活かされている。各カンパニーでの横どおしでの情報交換は重視している。グループ経営効率化のための人の柔軟な再配置を行うため、各分野の専門家がどこにいるなどを把握できる人事情報システムの構築も進めている。

また生産管理では、モーターサイクルの製造ラインで培った多品種少量生産

用に開発した生産方式 KPS (Kawasaki Production System) を、他の事業にも横展開している。

④グローバル人材育成の取組み

会社として求める人材は、海外での事業・工場展開が拡大する中、世界中で仕事ができる人。外国人の採用も始めたが、日本人も意識を変えないといけない。外国人は 2012 年から採用を始め現在 10 人程度で、2014 年度も 10 人入社する予定。海外で働ける人とは、語学だけでなく、世界で通用する人であり、自分の意見が言える、人の話が聞けるということ。そのため若手を海外へ意図的に送り込む事もしているが、全社的にはまだできておらず、できる部門から実施している。机上の学問ではなくて、実際にやってみないとわからないことがあるので、海外事業所やプロジェクトに送り込み実務経験を積ませることにより育成をしている。

⑤ダイバーシティ・マネジメント推進の取組み

ダイバーシティ・マネジメントは、2010 年から専門部署を設けて推進している。育休などの制度の整備など女性活躍推進からはじまり、2013 年度は介護との両立など働き方の見直しに関する教育を部課長の研修に取り入れて進めている。外国人の総合職は最近入ってきたばかりで、受入れ職場での対応などについてマニュアルを配っている。

7. 株式会社ジェイテクトの事例

【会社概要】2013年3月末現在

事業内容：ステアリングシステム、軸受、駆動部品、工作機械、電子制御機器などの製造・販売

資本金：455億91百万円(平成25年9月30日現在)

連結売上高：1兆675億円(2013年3月期)

従業員数：(連結)43,086名、(単独)11,026名

①会社の業況・事業の内容

軸受け、ステアリング、工作機械、メカトロ機器などの事業がある。自動車依存比率が72～74%会社。日系以外の自動車メーカーへも納入している。2006年に光洋精工株式会社と豊田工機株式会社が合併して誕生した。

リーマンショックの直後は工作機械の売り上げが(前年の)30%程度にまで減少した。この時には他の事業本部への配置換えも行った。

②人材活用・活性化の取組み

光洋精工の時の話だが、ベアリングの会社がステアリングの子会社を吸収したという経緯があり、ベアリングの技術者とステアリングの技術者を交流した。具体的にはベアリングの技術者をステアリングの部門に異動させた。

他社と違うということでは、(合併を経て)違う事業が社内であり、様々な分野を持っていることがあるかもしれない。技術会議では他事業の部長以上も一緒に話を聞くし、営業部門も上は一緒。そういう適度な情報の交流が活性化につながっているかもしれない。

ローテーションは技術部門、調達部門は意識してローテーションするようにしている。調達部門は調達本部ということで、他の事業部門から独立した組織になっているが、ここの担当は、ステアリングだけしかしないとかがないようにローテーションしようとしている。

会社としては、前述したように、違う事業が存在しており、金太郎飴(同質)ではないという事を前提に物事が進む。徹底的に議論されて決まることもあるし、トップダウンで決まることもある(それが強みかどうかまではわからないが)。

リーマンショックの時は、2006年の合併後あまりにも順調に最高益を記録したので、逆に危機感が大きかった。それゆえ、それぞれの組織で危機感を共有化でき、一体化して業績回復に取り組めた。

しかし、会社としては他社と比べて特別な事は何もしていないと思っている。愚直にコツコツとものづくりをしている会社である。

③企業の基本理念（社是、社風）の共有化

経営理念の浸透は意識している。トップが話をするときや各事業の中で浸透を意識しており、機会があるごとに話をする。

④グローバル人材育成の取組み

研修制度では海外への留学制度がある。1年に10～20人程度、1年間海外の子会社に派遣し、語学研修と実務を通じた海外での業務研修を行っている。研修後は海外へ赴任することが多いが、元の部門で海外経験を生かして働く場合もある。

グローバル人材の育成推進ということでは、日本に來ている留學生の採用や、海外大学の卒業生の採用などを行っている。部長職としては、外国人はまだ少数。今後の方向性としては、日本人の海外駐在員は減らして現地人化していきたいと考えている。そのために、人材とポストの見える化、後継者の計画的な育成、海外の優秀人材を含めた処遇の在り方などを検討したいと考えている。全体の統括は日本の本社（名古屋）で行う。

8. オムロン株式会社の事例

【会社概要】2013年3月末現在

事業内容：制御機器・FAシステム、電子部品、車載電装部品、健康医療関連機器、インフラシステム等の製造・販売、及びサービス

資本金：641億円

連結売上高：6505億円（2013年3月期）

従業員数：(連結)35,411名

①会社の業況・事業の内容

オムロンが10年サイクルで長期計画を策定していることは特徴的である。1990年代の最初の長期計画では、事業部間のもたれ合い構造の解消を課題認識。2001～2010年のGD2010(Grand Design2010)では、10年を3、4、3年の中期ステージに分け、カンパニー制を導入してタテの事業部門の責任を明確にしてきた。2008年度からの最終ステージではリーマンショックにより業績が悪化したが早期退職などは行わず、固定費の圧縮で対応。その後の中国、新興国の成長を取り込んで回復につなげた。2011～2020年からのVG2020(Value Generation2020)では、事業部門のタテの強さを大事にしながら、生産、人事、経理・財務、ITなど本社部門のヨコ機能との連結力を重視してきた。2011年の東日本大震災やタイ水害では危機対応の中でリアクティブに対応したが、2013年までの3年間でタテヨコ連結経営の成果が具体化して、経営層は2014年からの第2ステージに手応えを感じている。

②人材活用・活性化の取組み

VG2020重点戦略の1つとして長期人材戦略の策定を行った。約36,000人のグループのコアポジションを決めて、人材供給のパイプラインを構築するものである。GD2010においてタテ強化を進めた反面、事業部門で有能人材を抱え込む傾向があり、サクセッションを議論しても盛り上がらなかったが、グループ全体でコア人材とサクセッションプランを議論出来るように変化してきた。その中から抜擢人事や降格人事、部門を越える人材の流動化なども具体化してきている。課題はコアポジションの現地化。まだ日本人が多く、現地での登用、採用を進め、適正な配置を目指している。

③企業の基本理念（社是、社風）の共有化

表彰制度もユニークである。TOGA(The OMRON Global Award)という新たな制度を設けてグローバル全体に展開している。ワールドカップのようなエリアか

らの勝ち上がり方式で、選考基準は業績ではなく「企業は社会の公器である」を基本理念とする企業理念の実践にある。創造者・立石一真の「7：3の原理」「できませんと云うな」「求心点はお客様」「パイオニアであれ」「最もよく人を幸福にする」という言葉をカテゴリとして、選考も密室ではなく、世界中から選考された案件は、社長をはじめとする役員の前でのプレゼンによって審査される。

TOGA はタテヨコ連結経営における実践に基づいた企業理念を浸透させる運動であり、各案件のストーリーを冊子にして読み物として配布して、オムロンらしさをグローバルで共有することを図っている。グループ従業員 36,000 人のうち、初年度は約 20,000 人、2年目は 24,000 人が参加した。選考会事務局を担当して、多くの知らないことに気づき、感動する本当に面白い活動である。また、ダイアログというフォロー活動も行っている。TOGA で発表された案件に基づいて研修ツールをつくり、各職場上司が自分の経験に触れながら、部下に企業理念をいかに実践するかを促すものである。

④異なる部署（部門）との連携

研究所は、創業者の提唱した大部屋方式の考え方を継承し、コミュニケーションしやすい設計にして、技術の融合、コア人材のローテーションなどにつなげている。また、強みであるセンシング&コントロールはファクトリーオートメーションなどの産業分野、駅の自動改札などの社会システム分野、ヘルスケア機器などの生活分野など、多様で幅広い分野で用いられており、他社と協業しやすい事業構造があり、オープンイノベーションにも積極的である。

⑤グローバル人材育成の取組み

最近では本社人材のグローバル採用に取り組んでいる。例えば北京大学などからも非常に優秀な人材を採用している。採用時は中国語と英語だけを話せたが、入社までの半年で日本語を話せるようになり、社員にも刺激になっている。

⑥ダイバーシティ・マネジメント推進の取組み

重要課題であるがまだ途上段階。ヘルスケア事業はB to Cであり、女性が活躍するウエイトが比較的高いが、それ以外は男性が多い。最近では新卒女性の比率が高くなっているが、まだ経営層には到達していない。中途採用も含めて対応を進めている。

9. 株式会社堀場製作所の事例

【会社概要】2013年12月末現在

事業内容：自動車計測機器、環境用計測機器、科学計測機器、医用計測機器、半導体用計測機器の製造販売。分析・計測に関する周辺機器の製造販売。分析・計測に関する工事、その他の建設工事ならびにこれらに関する装置・機器の製造販売

資本金：120億11百万円

連結売上高：1381億36百万円（2013年12月期）

従業員数：(連結)5,787名

① 会社の業況・事業の内容

事業は自動車、環境、医用、半導体、科学の5つの市場で分析計測システム機器を提供する。それぞれ景気動向や市場構造が異なるため開発投資や設備投資を最適化してバランスよく安定した収益を維持する経営を行っている。

2008年のリーマンショックでも最終利益を確保したが、このバランス経営の効果であるといえる。自動車は排ガス、環境は水・煙・大気、医用は血液、半導体は製造プロセスガス、科学はナノ分野の最先端材料など、多岐にわたる分析計測ニーズに応えるべく、欧米、アジア、日本とグローバルに事業を展開している。今後は、人の血液検査や水質計測を成長市場と位置づけ、新興国を中心に事業拡大を図る計画だ。

② 人材活用・活性化の取組み

「ブラックジャックプロジェクト」という取組を1997年から実施している。これは、当時業績が思うように伸びない状況を背景に発足した、「社員による意識と行動の改革プロジェクト」である。このプロジェクトは、経営のトップダウンとボトムアップを融合させることにより、ブラックジャック最強のカード21にちなんで、21世紀最強の企業として発展し続けることを目的としている。

全ての従業員が同じ目的を持つメンバーとグループを作り、改善や改革に向けた活動を進めているが、これら全ての活動は、社内のイントラネットに登録され、全従業員が閲覧可能となっている。プロジェクト発足後16年が経過したが、現在では海外のHOIRBAグループにも活動が浸透しており、欧州、米州、アジア、日本の各エリアの代表による、Blackjack Award World Cupが毎年開催され、世界No.1の活動が選ばれる。HORIBAグループでは、世界各地に点在するグループ会社やその国の文化を尊重し合っている。そのため、グループ内におい

てこのような活動に対しても理解が得られ、グローバルレベルでの展開が可能となっている。

新卒採用でも工夫がなされている。2年前から、チャレンジ人財コース（一般的コース）、スペシャル人財コース、グローバル人財コースと呼ばれる3つのコースにて選考を実施している。スペシャル人財コースでは一芸に秀でた人材を、グローバル人財コースでは海外留学経験のある日本人学生や、外国人留学生を対象にグローバルに活躍できる人材をそれぞれ採用している。

教育関連で最近刷新したのは管理職への登用アセスメント。社外に目を向けることを重視し、他社のビジネスモデルを勉強するプログラムを取り入れた。またプログラムの最後に実施される経営層への成果報告には、一般的に利用されているパワーポイントを使わず、模造紙によりあえてアナログ的な個性を出した提案がなされるよう工夫している。

さらに、HORIBA COLLEGE と称する社内の教育プログラムでは、アドミ学科、営業学科、開発学科、生産・ロジスティクス学科、に分かれて、従業員が講師となり各種教育を実施している。各講座の内容は経営の状況や世の中の動向を考慮し毎年見直しを実施されるほか、宿泊研修の場合は夕食後に、経営陣の講話を聞いたり、受講者同士の懇親会を開催したりするなど、HORIBA 独自のコミュニケーションスタイルを重視した仕組みとなっている。

③ 企業の基本理念（社是、社風）の共有化

人生 80 年と仮定した場合、その約半分の 40 年は会社と何らかの関係を持ちながら過ごすことになる。従業員の人生がおもしろいものとなるためには、会社で過ごす時間がおもしろいのでなければならない、という創業者の思いから、社是を「おもしろおかしく」と制定した。ただし、待ちの姿勢ではおもしろおかしくは実現できない。HORIBA という舞台で果敢にチャレンジする人のみが「おもしろおかしく」を実現できる。

④ グローバル人材育成の取組み

1984 年より海外研修制度を実施している。毎年 15 名～20 名程度の若手従業員を男女の隔たりなく 1 年間グループ内の海外拠点に派遣するもので、近年ではインド、ブラジルなども研修先となっている。また、役員約 60%が、管理職の約 35%が、一般従業員の約 15%が海外赴任を経験しており、グローバル対応力を高めている。

10. ローム株式会社の事例

【会社概要】2013年3月末現在

事業内容：LSI、半導体素子等の製造および販売

資本金：869億69百万円

連結売上高：2924億10百万円（2013年3月期）

従業員数：(連結)20,230名

①会社の業況・事業の内容

半導体業界は、現在日本メーカーによるメモリ生産がなくなり、日本のシェアは15～16%くらい。ロームでは半導体分野で他の会社と違う芽が出てきている。他社は大規模LSIを目指してモアムーア（更なる微細化）を目指しているが、ロームは、モアザンムーアと言って、微細化以外の方向を志向している。シリコン半導体技術に新しい材料を取り入れるなど。もうひとつは異分野の技術との融合。半導体+メカニクス、半導体+バイオ、半導体+フォトニクス。20年前からやっており、パワー分野、センサー分野、ライティング分野がある。医療機器もやっている。顧客ターゲットは、日本メーカーから海外メーカーへと重点を変更。市場としてもコンシューマーから自動車用、産業用、メディカル用へと軸足を移している。

②人材活用・活性化の取組み

(1) 社内勉強会

一昨年、半導体市場の悪化を受けて社内の雰囲気は委縮していた。それを払拭するため、イノベーションの勉強会の開催をはじめた。昨年は夜に定期的で開催するようにしたが、700人が参加。各回200人程度集まって居室に入りきれないためTV会議も利用して開催した。これでまた雰囲気が活気づいてきたと思う。これをCSRの動きをした取組に発展させている。全社で役員が委員となっているCSR委員会というのがあるが、その下に色んな委員会がある。その中にイノベーション環境の推進についてのワーキンググループもあり、人事が推進していく計画。

(2) ビジネスモデル開発

TSMCは半導体製造でデファクトスタンダードとなっている会社。ものづくりとビジネスモデルの両輪がないと事業はうまくいかない。今は開発に必ずビジネスモデルを考慮した商品開発を義務づけている。ここ1年くらいで、研究所の中でビジネスモデルを研究するところが出てきている。

(3)人材育成

意図してローテーションを考えている。色んな部署を経験させる。良い人材をピックアップし、特別な教育をしている。幹部候補生で管理職クラスを30人、若手を30人選び、社外講師を呼んだ講習、役員の指導などのカリキュラムでの教育をしている。

③企業の基本理念（社是、社風）の展開

ロームはイノベーションを重視する社風がある。トップマネジメントが以前シリコンバレーにいたため、シリコンバレーのオープンイノベーションの考え方が根底にある。1990年代のバブルの真っ最中には売上はどんどん上がったが、利益率は下がってきた。そこで大きな方向転換をし、いかに付加価値を上げるかに注力するようにし、独自のイノベーションにこだわった。研究部門をつくったのも1991年。方針として微細化以外でトップに立とうと考えた。

大学への寄付¹を行っているが、それと同時に大学との共同研究も行っており、そこで講義をしているので、大学とのネットワークをつくるきっかけにもなっている。

社内でのイノベーション創出のしかけとして「社長賞」のような褒賞制度もある。

④グローバル人材育成の取組み

採用を海外からも行っている。外国籍の人は日本本社で数十人いる。目的は海外展開のため。海外からの留学生、海外に出ていて日本に興味がある人などを採用している。中国でも採用活動をしているが、精華大、浙江大にリクルートすると、あっという間に他の大学にも伝わり、他大学からの応募もある。中国国内でのネットワーク力はすごい。グローバル人材育成のため、社内でのTOEIC受験を義務付けており、また役員になる人は海外経験者にしていくなども考えている。

⑤ダイバーシティ・マネジメント推進の取組み

ダイバーシティ・マネジメントでは、1971年から海外展開をしているため、おのずと外国人材の活用などをやってきている。女性の活躍推進では、管理職は多くないが、ロームの女性の気配り等の能力は素晴らしい。顧客や品質に対する気配りが高い能力につながっている。女性社員の教育は女性で行っており、マナー等は男性が女性から学んでいる。

¹立命館、同志社、京都大学、精華大学にロームの名前を付した建物を寄付している。

1 1. 大和ハウス工業株式会社の事例

【会社概要】

事業内容：戸建住宅・賃貸住宅・マンション・商業施設の開発、リフォーム事業などを主として行っており、生活基盤産業への総合的な事業を展開。

資本金：1,616億99百億円（2014年3月末現在）

連結売上高：2兆79億円（2013年3月期）

従業員数：（連結）30,361名（2013年3月末現在）

①会社の業況・事業の内容

会長、社長による強いリーダーシップが同社の特徴である。明確な数値目標を社員に示している。ゼネコン業界の過去最高売上高である 2.4 兆円を超える数値を目指しているが、今期達成見込み。その一方で、社長自ら各事業所をまわる。また、会長と社長のコンビネーションが良い。社長は数字について強いこだわりを持つ。会長は優しく対応し、バランスを取っている。

②人材活用・活性化の取組み

(1) 給与制度

同社では、賞与の比率を重視している。①事業所一人あたり利益（→少数精鋭化するという効果、人数をやたらと増やしたがる）、②対前年度比の売上、契約数の伸び率（→事業所の大小があるため比率で見る）、③第1・第3四半期の売上高が多い場合はプラス（→期末に集中しがちであるが、現場人件費等の観点から平準化が必要）の3点があり、特に①については30年以上も前から賞与を決める指標として用いている。基本的には、売上よりも利益重視である。

(2) 社員の意識向上

同じレベルの人材を近場に配置して競わせるようにしている。当然、切磋琢磨する。またTV会議なども活用しながら、無駄な会議は廃止している。

(3) 労働環境

かつては、毎晩残業だったが、今は徹底的に残業を減らすようにしている。21時でPCも消すようにしたところ、仕事の密度は濃くなった。時間管理のアンケートでは、42%の社員が時間管理の意識が高まったと回答。また、有給休暇の消化率も高まった。3ヶ月に1回はホームホリデイの取得を義務づけているが、これによって、有給休暇が取得しやすくなったと回答する社員が48%にのぼっている。

(4) 人事制度について（FA制度、社内公募制度）

同社には、FA 制度があり、3 年経過すると自分から異動先を希望することが出来る。勤続期間中に 2 回行使が可能。上司を通さず直接人事部に申し出る仕組み。年間 30 名程度がこの制度を活用している。また、社内公募制度によって、各部門からこういう人が欲しいという公募がかかるようになっている。年平均 10 名程度が公募によって成立している。

(5)人材育成について

同社には経営候補者の教育の場として「大和ハウス塾」というのがある。内容は、MBA 的な知識習得と、新規事業の提案がセットになったもので、日常業務をこなしながら 8 ヶ月間行われる。

一般的に他社では、経営者候補としてある段階で相当絞られると思うが、同社の場合はゆるめに設定されており、大和ハウス塾の入塾にあたっては、役員推薦と公募の二種類が混在する。公募者には課題に対する論文審査がある。塾を修了しても、十分に時間をかけて状況を確認し、その後、役員への登用を行っている。直ぐに選ばれなくても、可能性が残るという意味では、インセンティブが持続する。

支店長選抜の研修においても、役員推薦以外に公募制をとっており、本人のやる気を重視する考え方は大和ハウス塾と同様である。

新人教育については、中堅社員が中心になり、職場全員で新人を育てていく「OJT エルダー制度」がある。新人一人につき、主任クラスが OJT エルダーとなって 1 年間面倒を見る制度である。さらに、OJT エルダー制度の実施内容を確認し支援する制度として、ラウンドサポーター制度が存在する。本社スタッフが新人、OJT エルダーと面談し、必要とあらば上司と一緒に軌道修正を行う。手厚い制度といえる。

③企業の基本理念（社是、社風）の共有化

同社は、派手さはないが、正直で忍耐強く、愚直な人間が多い。これは、オーナーの強い個性によるところが大きく、伝統となっている。そうした中で、樋口会長は、役員候補者を対象に、大和ハウス塾を開いている。経営者は意識しないと育成出来ないとの思いから。

また、社員の意識を束ねるために、「社員憲章」「ethics（倫理）カード」を毎日読むようにしている。

④ダイバーシティ・マネジメント推進の取組み

Wave はあと推進室（女性活躍推進担当部署）は 5 名体制。女性活躍のための

意識啓発誌の発行や研修を通じて、女性本人のみならず男性上司の意識啓発にも取り組んでいる。現在グループ全体で 146 名の女性管理職がいるが、会社により温度差があるため、先般、グループ合同の「女性活躍推進フォーラム」を実施。女性管理職や管理職候補者が 165 名参加し、グループ各社の社長も出席するなか、樋口会長からエールを送り、グループ全体で女性活躍を加速するための決起大会となった。

ワークライフバランスも法定以上の対応を行っている。次世代育成一時金として、一子につき 100 万円の奨励金を支給し、制度発足から累計で約 53 億円にのぼる。育児休業は子どもが 3 歳に達するまでとれ、復職後、子どもが小学校 3 年生まで時短勤務が可能。介護休業については昨年改訂し、期限の上限を撤廃した。(介護の必要がある限り休業が認められ、元の級職で復職可能)。女性活用という観点では、2007 年から各種取組みを実施しているが、建設・不動産業界は遅れていると言われているなか、業界内では進んでいると思われる。ただし、上場会社平均という観点ではまだこれから。

12. 株式会社関西スーパーマーケットの事例

【会社概要】2013年3月末現在

事業内容：食品スーパー

資本金：72億77百万円

連結売上高：1183億36百万円（2013年3月期）

従業員数：（連結）社員1,163名、パート2,730名

①会社の業況・事業の内容

1959年（昭和34年）創業。米国のスーパーマーケットに感銘を受けた北野祐次が、日本で「本物のスーパーマーケット」を作るために会社を設立。

試行錯誤の末、生鮮食品の鮮度管理、プリパッケージによるセルフ販売、普段の生活に絞った「おかず屋」としての基本理念を確立し、現在スーパーマーケットで当たり前に取り入れられている数々のシステムを発案し、原始的な労働集約型産業から新興企業として存立していくために必要な省力化や労働生産性アップに繋げ、スーパーマーケット業界に普及させた。

40年前に北野が業者と共同でなし得たイノベーションは現在の業界標準となり、「関西スーパー方式」²と呼ばれた。北野はオープンな人で、業界を強くしたいという思いがあり、「関西スーパー方式」について請われれば、無償で教えた。

本物のスーパーマーケットとは、「おかず屋」であり、「普段の食卓に欠かせない食料品と日用雑貨を、鮮度・味・品質・見栄え・容量・価格の価値ある商品を提供するもの」である。商品の鮮度にはこだわりがあり、物流センターから車で90分以内の場所でないと出店しない。

②人材活用・活性化の取組み

(1)採用、新人教育

ここ数年は東証1部への上場や環境に対する取組みが評価され、企業価値の向上とともに、人材の質に重きを置いて採用できるようになった。

入社後半年は実習生として研修を実施。入社後10日間は集合教育で、規則、規定、社長訓示、コンプライアンス教育、食品を扱う上での基礎教育（衛生教育）などを実施する。仕上げでは店舗に出て目で見て学んだ事を確認し、お客様にふれあつての接客訓練も実施。その後、9月末までは全部門を回って実習

²関西スーパー方式：①生鮮食品の発注・仕入・売価指示をコンピューターで結ぶシステム②（カートシステム）及び（バックヤードシステム）商品荷受けから売場までの作業工程がワンウェイ、ミニキャリア・カートラック・多段カートなどの省力器具の活用、バックヤード導線の整理、段差がない床に緩やかな傾斜で水が流れるなど）、②商品化作業の単純化・標準化、③冷蔵・冷凍ショーケース（高温な日本で結露しないショーケースなどの機械設備の開発）、④（鮮度管理システム）商品特性に基き冷蔵・冷凍の適切な温度管理（EX：野菜適切な湿度管理）など

し、関西スーパーで実施していることすべてを理解して配属される。

ジョブローテーションは幹部候補生として育てるため、生鮮部門と非生鮮部門というように2部門ができる人材を育てることを目的にしている。

(2) 社員教育

教育は階層毎に実施している。管理職層 (M1、M2)、監督・専門職層 (S1、S2)、一般職層 (C1、C2) の階層がある。研修は実務と座学があり、各階層別に、年に数回の実習を実施している。選抜で海外セミナーも実施しており、スーパーの先進地域である米国を視察し、米国と日本の違いを把握させる。昨年は5月に監督職・専門職層で4名、10月に経営幹部層で2名を派遣した。研修において重視しているのは、部門毎の商品知識に加え接客であり、今期からホスピタリティをテーマとする取組みを開始した。

(3) 資格取得

社員の能力向上を目的に、資格試験を取得させるようにしている。現在は食品表示の管理者検定、チェッカー技能検定、デリカアドバイザー等の資格を受けさせており、社員の社員資格試験を勉強させるため通信教育も導入している。

(4) 会社におけるイノベーション

創業者の北野がイノベーターとして、スーパーマーケットの新しいシステムを多数開発したこともあり、新しい事を採り入れていく社風がある。発案は経営企画室や取引先からの提案となる。最近の例では、自動発注システム、セルフレジ (実験段階) などの例がある。

③ 企業の基本理念 (社是、社風) の共有化

経営より「強い関西スーパー」を目指すとの方針が出され、昨年は研修においてもそれを実践し、管理職層に対しては営業力強化を目的に、年52週をマーチャンダイズするためのサイクルを勉強させた。一般職層ではモチベーションアップに取り組み、やらされ感からやり甲斐感へと意識を変えるため、フィッシュ研修³を実施した。

³ フィッシュ研修：米ワシントン州シアトルのパイク・プレイス魚市場を題材に、職場活性化の秘けつをまとめた考え方に基づいて構成された研修。

研究会記録

【研究会】

- 2013年 5月28日(火) 第1回 研究会
- ・研究会のフレームワークについて確認
 - ・日程調整
- 2013年10月 1日(火) 第2回 研究会
- ・TFP試算結果報告
 - ・業種別の元気な企業の選定について議論
 - ・ヒアリングの切り口・項目について議論
- 2014年 3月 3日(月) 第3回 研究会
- ・企業訪問結果の報告
 - ・企業訪問から見てきたもの－生産性向上をもたらしたものは何か－
 - ・全員で議論

【打合せ】

- 2013年11月12日(火) 企業へのヒアリング内容詳細打合せ①
- 2013年11月25日(月) 企業へのヒアリング内容詳細打合せ①
- 2014年 2月 5日(水) 企業へのヒアリング結果のまとめ

【企業へのご面談】

- 2014年 2月 4日(火) 株式会社カネカ
- 2014年 1月21日(火) 武田薬品工業株式会社
- 2014年 1月29日(水) 関西ペイント株式会社
- 2013年12月11日(水) 株式会社マングラム
- 2013年12月24日(火) 田岡化学工業株式会社
- 2014年 2月12日(水) 三洋化成工業株式会社
- 2013年12月17日(火) ダイキン工業株式会社
- 2013年12月24日(火) 川崎重工業株式会社
- 2013年12月16日(月) 株式会社ジェイテクト
- 2014年 2月 4日(火) オムロン株式会社
- 2014年 1月30日(木) 株式会社堀場製作所

2014年 1月28日(火) ローム株式会社
2014年 1月28日(火) 大和ハウス工業株式会社
2014年 1月30日(木) 積水ハウス株式会社
2014年 2月12日(水) 住友電設株式会社
2014年 1月 9日(木) 株式会社関西スーパーマーケット

関西企業におけるイノベーションと人材研究会報告書
関西の高生産性企業のイノベーションの源泉 ―組織・人事への取組―

発 行 日 2014（平成 26）年 3 月
発 行 所 〒530-0011
 大阪市北区大深町 3 番 1 号
 グランフロント大阪 ナレッジキャピタル
 タワーC 7 階
 一般財団法人 アジア太平洋研究所
 Asia Pacific Institute of Research (APIR)
 TEL (06) 6485-7690（代表）
 FAX (06) 6485-7689
発 行 者 岩 城 吉 信

ISBN 978-4-87769-660-3

ISBN 978-4-87769-660-3

