

# 企業が直面する“現在”の経営課題を探る

日本能率協会（JMA）は1979年から、企業が抱えるさまざまな経営課題を明らかにするための調査を実施している。このほど、2017年度の『日本企業の経営課題2017調査結果』が発表された。

「現在」の経営課題としては、「収益性向上」が2年連続で1位となった。過去10年の推移を見ると、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」および「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」の伸びが目立つ。一方、中堅企業・中小企業では、「売り上げ・シェア拡大」「人材の強化」が上位にきており、企業規模によって課題についての意識が分かれていることがわかる。

主要事業の事業形態、ビジネスモデルの見通しについてはどうであろう。今後3年間においては、「通用する見通し」が最も高かったものの、5年後について、見通しがつかないと答えた企業は7割を超えている。

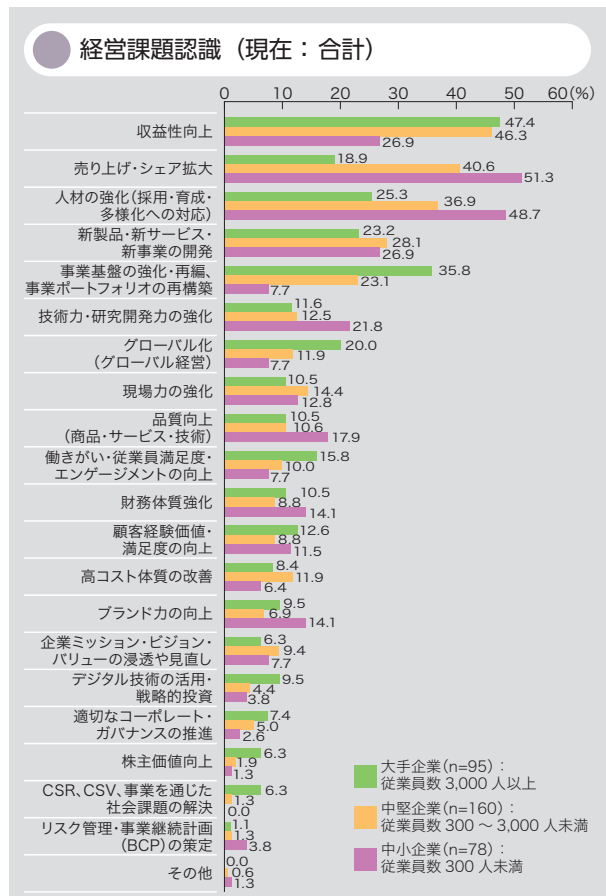
また、いま以上にデジタル化が進むと予測されるなか、経営戦略にデジタル技術を活用したビジネスモデル変革を指揮する社内人材の不足も明らかになった。さらに、どの企業でも根幹をなすはずの人材についても、質量ともに不足感が否めなかった。従業員定着のためには、従業員ニーズの把握が不可欠だが、「取り組んではいるが反映できていない」企業が多く、人事データの整備や標準化が課題として浮きあがった。

新事業開発について聞いた質問では、約半数に成果が出ているが、独立事業化への取り組みは7割以上が「実績なし」と低調だったのが気にかかる。

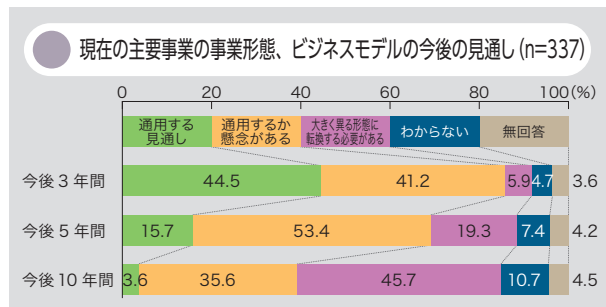
働き方改革への取り組み状況は、「残業時間削減」「休暇取得促進」がともに約8割と高い一方、「テレワーク」などの雇用形態に取り組んでいる企業は3割にとどまった。

不透明な経営環境、深刻化する人材不足など、不安要素も多いが、自社の最重要課題を認識して、まずは課題克服へと取り組むことが求められている。

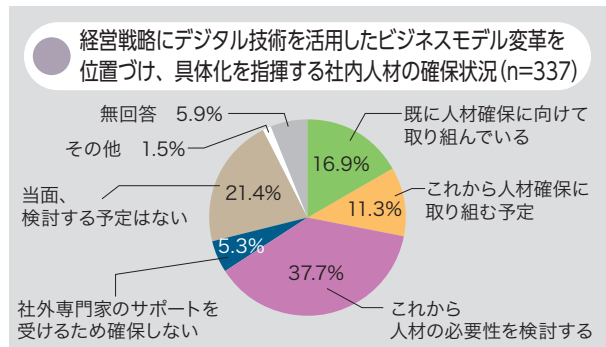
出所：一般社団法人日本能率協会『第38回当面する企業経営課題に関する調査 日本企業の経営課題2017調査結果』（2017年10月）



[1] 当面する経営課題（企業規模別比較）



[2] 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



[3] デジタル技術を活用したビジネスモデル変革を指揮する社内人材の確保状況



## 消滅しかけた地酒「今錦」いまにしきを守った経営理念

天竜川が流れる長野県南信州・伊那谷の真ん中に位置する中川村。「日本で最も美しい村」連合にも加盟する、豊かな自然が自慢の村だ。南アルプスから湧き出る水も豊富で、村で唯一の造り酒屋「米澤酒造」がある。小規模蔵元ではあるが、大吟醸や吟醸酒などの高級酒に多く用いられる「槽搾り」という方法にこだわり、丁寧に手間と時間をかけて日本酒をつくるのが特徴の酒造メーカーだ。

日本全国の造り酒屋は、1955年(昭和30)のピーク時には4,000場以上あったが、現在は2,000場を下回り、毎年減少がつづいている。100年以上つづく米澤酒造も同様に廃業を考えなければならなくなってしまった。

伊那地域には、寒天加工製造において、日本では80%、海外でも15%のシェアを誇る伊那食品工業本社がある。同社の「年輪経営」という経営に対する考え方を知る方も多いただろう。会社の成長を年輪にたとえ、「遠きをはかる」の教えをもって、会社は永続しつづける存在でなければならない、ヒノキのような緻密な成長を良しと考える経営を実践している。

同社が米澤酒造の経営を担うことを、会長の塚越寛氏が決断した。2014年(平成26)のことだった。その背景には、塚越氏が「日本で最も美しい村」連合を応援してい

ることもあるのだが、ここ伊那谷を塚越氏が「INAバレー」と呼ぶ地域にある米澤酒造は、村にとっても大切な観光資源であり、村の棚田でつくられたお米を使った特別な日本酒を仕込むなど、村や地域住民とともにある大切な存在であることもその理由であった。

100年以上つづく小規模蔵元のため、設備や建物はそのまま今後長く使えるというものでなかった。新経営陣による本格的な稼働をめざすために、建物も設備も一新したが、「槽搾り」の設備とつくり方のこだわりは残した。そこに食品メーカーの常識をもち込み、まったく仕込み方法を変えずとも、味が格段に良くなったと評価された。今年その新酒ができた。数量はまだ少ない。

この事例には、経営やマネジメントを考えるうえで、さまざまな学びがある。人と人や地域と企業のつながりがチャンスを生み出すこと、他分野の常識をもち込むことで革新が図れることなどがある。

そして何よりも、経営者が遠くを見ているからこそ、人や情報が集まるのではないだろうか。経営者がどこを見ているかで、判断は180度変わってしまう。どのような長さで先を見ているかも、経営者の力量といえよう。

(編集室 フンヒン 文斌)