

日本企業の競争力の現状と 成功の必要条件

— BCG Future Winning Modelシリーズ 前編

2023年7月

苅田 修、櫻井 佑介、磯貝 友希、新谷 卓生、向井 悠理

BCG

BCG
HENDERSON
INSTITUTE

日本企業の競争力の現状と 成功の必要条件

—BCG Future Winning Modelシリーズ 前編

2023年7月

蒔田 修、櫻井 佑介、磯貝 友希、新谷 卓生、向井 悠理

はじめに

日本が2030年とその先に向けて経済成長とウェルビーイングを高いレベルで実現するためには、企業がグローバル競争力を向上させることが欠かせない。しかし、1980年代に「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と言われた絶頂期以降、日本企業は長きにわたって苦しみ、「失われた30年」から脱しきれずに今に至る。急速に変化する世界情勢の中で、グローバルでのリーディング・ポジションをどのように奪回・確立するのか。日本企業がめざすべき「Future Winning Model」について、前後編に分けて考察する。

前編にあたる本論考では、日本企業の競争力低下の実態と原因について、直近5～10年間を中心に分析する。旧来の日本的経営による「成功の復讐」などの要因に加えて、目まぐるしい環境変化の中で、戦略やケイパビリティにおいてグローバル企業との相対的な差異が拡大している。TSR(株主総利回り)、主要財務指標、投資面で欧米企業に劣後している状況を押さえた後、BCGおよびBHI独自のデータソースであるバイタリティ・インデックス、i2i(イノベーション・トゥ・インパクト)、COF(カンパニー・オブ・ザ・フューチャー)や他の調査結果から浮き彫りになる日本企業の現状を明らかにする。そのうえで、これまでの日本企業とグローバル企業を比較する中で見えてきた、日本企業がグローバル市場で勝つための第一歩として必要な最初の条件である、「5つのグローバル標準の成功要諦」について論じる。

目次

04 | 日本企業の競争力の現状

- ・ 株主価値創造
- ・ 財務指標
- ・ 資産・投資

11 | 5つのグローバル標準の成功要諦

- ・ 1. グローバルスケールでのイノベーション&マーケティング
- ・ 2. マクロトレンドを踏まえたトランスフォーメーション
- ・ 3. 先見性のある経営陣とグローバルに戦えるコア人材の育成・確保
- ・ 4. デジタルも駆使した生産性の抜本的改革
- ・ 5. パフォーマンス・自己実現力を高めるウェルビーイングの実現

25 | 後編に向けて



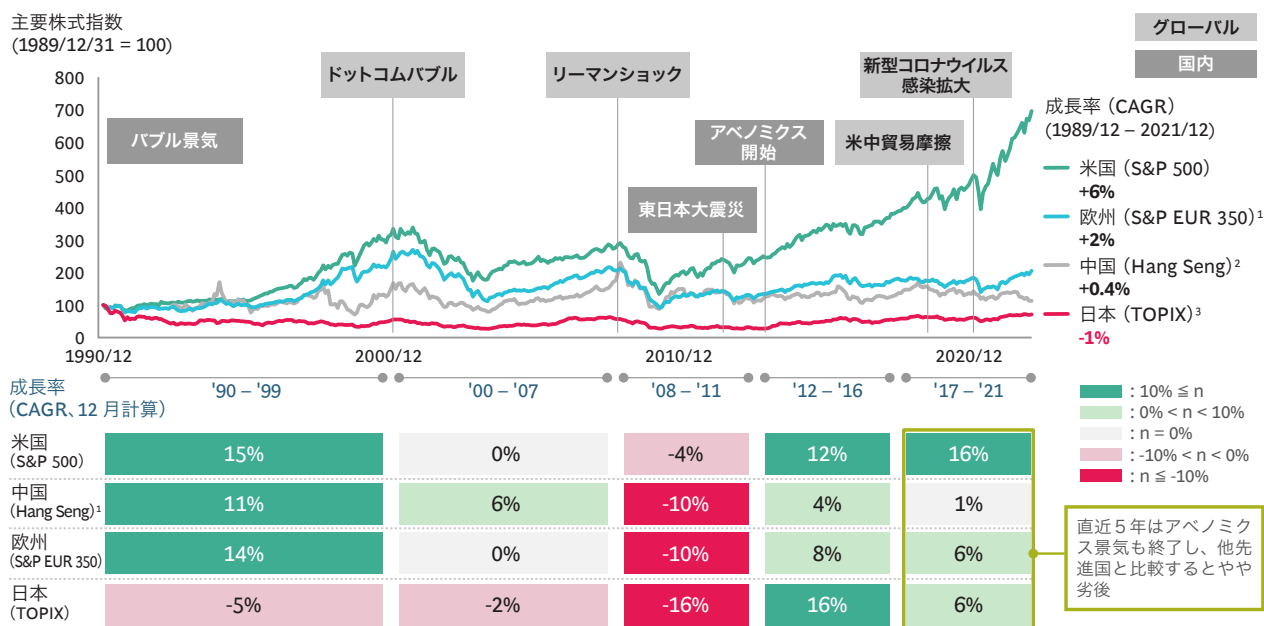
日本企業の競争力の 現状

日本企業の直近5年間のパフォーマンスを見ると、欧米企業、さらには中国企業にも劣後する要素が目立つ。株主価値創造、財務指標、資産・投資の観点から、日本企業の競争力の実態に迫ってみたい。

株主価値創造

日本企業の競争力低下の象徴として、よく耳にするのが「失われた30年」という言葉である。デフレ脱却と持続的成長をめざしたアベノミクスなどにより、直近5~10年では経済が好転してきた印象があるかもしれない。しかし、パンデミックの影響を差し引いても、株価はバブル崩壊前の水準を取り戻していない。インフレ効果調整後の1990年から30年間の各国の主要株式指数を見ると、米国(S&P 500)は年平均成長率(CAGR)6%、欧州(S&P EURO 350)は同2%、中国(Hang Seng)は同0.4%で推移してきたが、日本

図表1 過去30年間の地域別の主要株式指数の推移



注: 株価指数はCapital IQの月次データをもとに1989年12月または初値決定時の株価を100としたときの相対値を計算し、世界銀行のGDPデフレーター(年率、%)を用いてインフレ補正済

1. 欧州のS&P EUR 350は英国を含む欧州内先進国の銘柄が中心だが、インフレ補正の計算にはEU(欧州連合)のGDPデフレーターを使用
 2. 中国は、データ取得可能年数(Hang Sengは92年5月からデータ有)や時価総額上位企業の含有率に鑑みて上海(SSE A Share)ではなく香港(Hang Seng)の指数を使用。Hang Sengの構成銘柄の大半が本土企業であることに鑑み、インフレ補正の計算には中国のGDPデフレーターを使用。中国指数は国有企業割合が高い、含有銘柄数が少ない等の要因から、必ずしも市場を正確には反映していない可能性がある
 3. 日本の指数は、データ取得年数に鑑みてTOPIX500ではなくTOPIXを使用
- 出所: BHI Japan分析、S&P Capital IQ、BCGバリュースサイエンス・センター

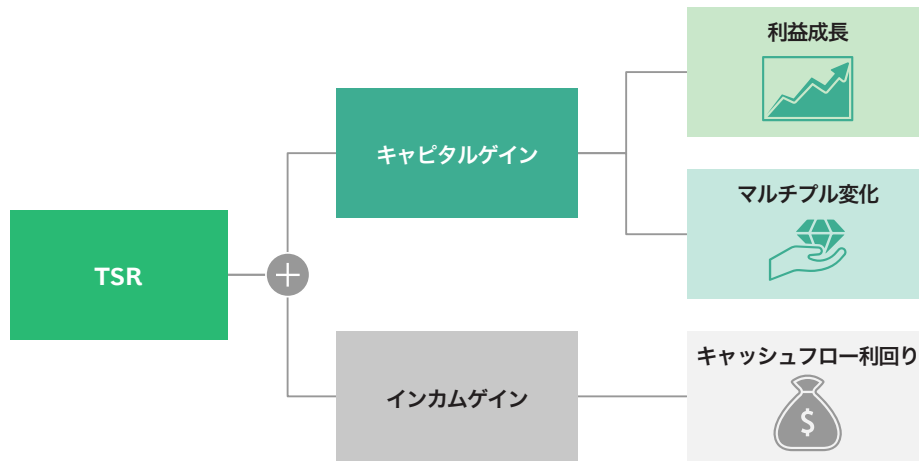
は低位で横ばいを続けている(図表1)。なお、中国の指数にはHang Seng Indexを用いているが、国有企業割合が高く、指数を構成する企業数も他地域の指数と比較して少ない等の要因から、必ずしも市場を正確には反映していない可能性がある点は留意したい。

株価指数の推移だけでなく、配当などのインカムゲインも加味した株主にとっての包括的なリターン、つまりTSR(株主総利回り)でも日本企業のパフォーマンスは欧米企業に届かない。直近5年間(2017~2021年)の年平均TSRで見ると、米国(S&P 500)の18%、欧州(S&P EUR 350)の9%に対して、日本(TOPIX 500)は8%だ(中国Hang Sengの5%にはロックダウンが響いている)(別冊p.2)。株式指標は一般に構成企業の時価総額で加重平均されていることから、米国の高パフォーマンスはGAF(A、グーグル、

アップル、フェイスブック改めメタ、アマゾン)等の巨大企業に引き上げられていると考えられがちだ。しかし、その影響を排除するため各地域の時価総額上位300社の5年間の年平均TSRの中央値で比較してみても、米国は17%、欧州は12%であるのに対し、日本は7%にとどまる(別冊p.4)。

TSRを分解して点検すると、日本企業のTSRが伸び悩む原因は、キャピタルゲインにあることがわかる。キャピタルゲインは、「利益成長」と「バリュエーション・マルチプルの変化」という2つのドライバーから構成される(図表2)。そのうち、売上成長、収益性向上、事業ポートフォリオの変革、M&Aなどの事業戦略により実現可能な「利益成長」を見ると、日本が3.8%であるのに対し、米国で8.0%、欧州で4.8%となっている。利益の何倍で株価が評価されているかを示す「バリュエーション・マルチプル」は、当該企業の将来の収益

図表2 TSR(株主総利回り)のドライバー



出所: ポストン コンサルティング グループ分析

性への市場の期待などにより変化するが、日本ではこの成長率が0.7%であるのに対し、米国は5.7%、欧州で2.9%であり、いずれも日本は欧米には及ばない数字となっている(図表3)。また、日本と欧米のTSRを両軸にとって業種別に分析したところ、全25業種のうち日本企業が欧米に対しアウトパフォームしている、すなわち優位にあるのは「通信」のみだった(図表4)。次いで、図の中で黄色に表示した、善戦している業種(「石油・ガス」や「半導体」「消費財」など)もあるが、赤で表示された大多数の業種はアンダーパフォーム、つまり欧米の後塵を拝していることが見て取れる。

財務指標

次に、各地域の時価総額上位300社の中央値に基づき、主要な財務指標を比較していく(図表5)。まず、直近の総売上高は米国の約170億ドル、欧州の約110億ドルに対し、日本は約70億ドル。EBITDA(利払い前・税引き前・減価償却前利益)マージンは米国の約28%、欧州の約18%に対して日本は約13%。特にFCF(フリーキャッシュフロー)は乖離が大きく、米国の約20億ドル、欧州の約10億ドルに対し、日本は約2億ドルとなっている。したがって、主要な財務指標であ

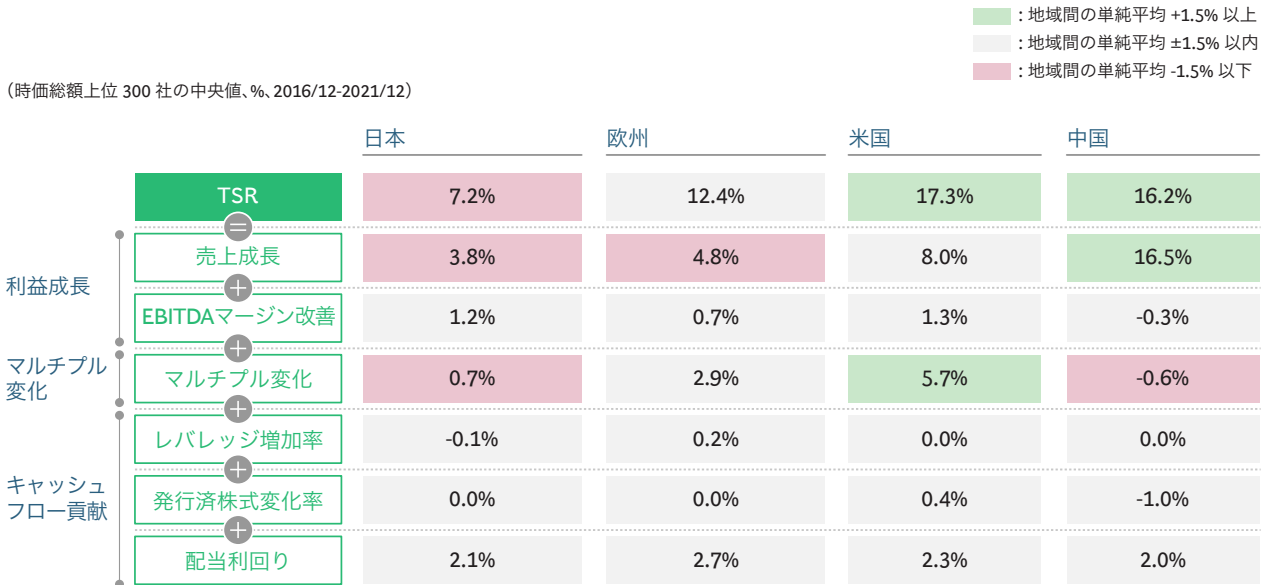
る売上、利益率、キャッシュフローのいずれも欧米に劣後している。

近年、ROE(自己資本利益率)は改善傾向にあったが、パンデミックを契機に再び差が広がり、米国の約19%、欧州の約13%に対し、日本は約8%である(図表6)。このROEは、売上高純利益率、総資産回転率、財務レバレッジという要素の掛け算となっている。このうち総資産回転率のみが過去10年間を通じて欧米を上回っているが、パンデミックでその差は縮小傾向にある。売上高純利益率と財務レバレッジは欧米を大きく下回っており、ROEの伸び悩みにつながっている。特に売上高純利益率については、パンデミックで同時期に日本と欧米がともに落ち込んでいるものの、欧米は2021年度にはパンデミック以前と同水準、あるいはそれ以上に回復しているのに比べて、日本の回復は鈍い。

資産・投資

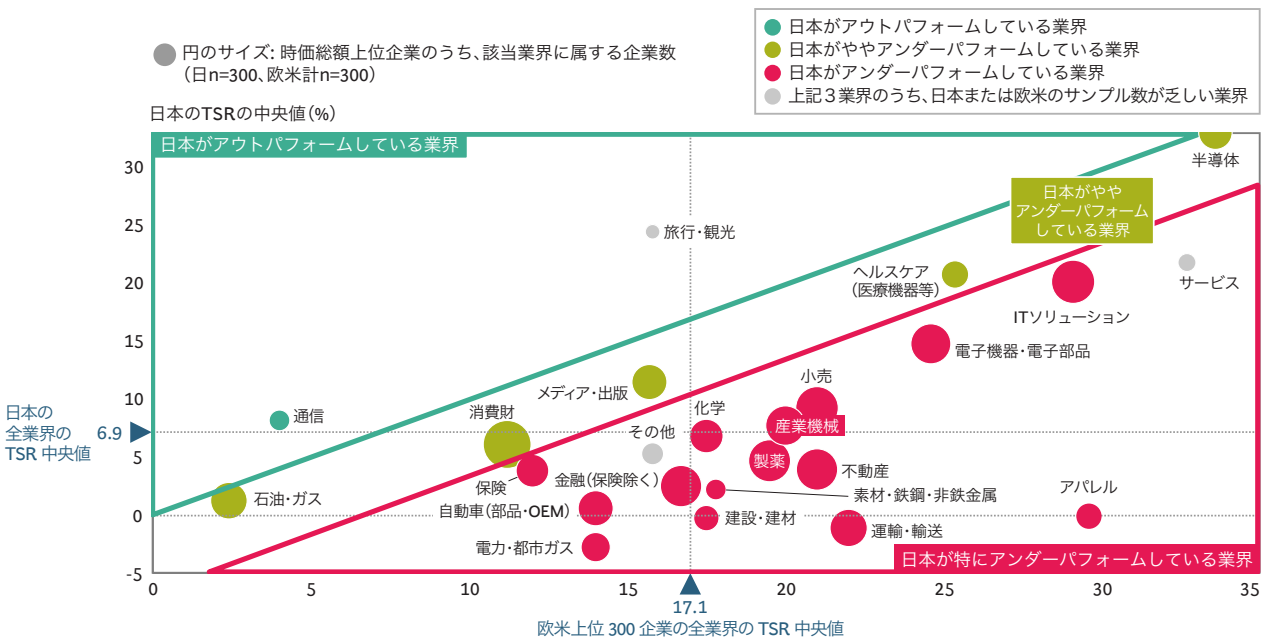
日本企業の直近の資産・投資の状況を見てみると、いくつか特徴的な点がある(別冊p.15)。まずバランスシートの資産サイドでは、株式・その他固定資産が

図表3 各地域の時価総額上位300社の5年TSR構成要素の内訳比較



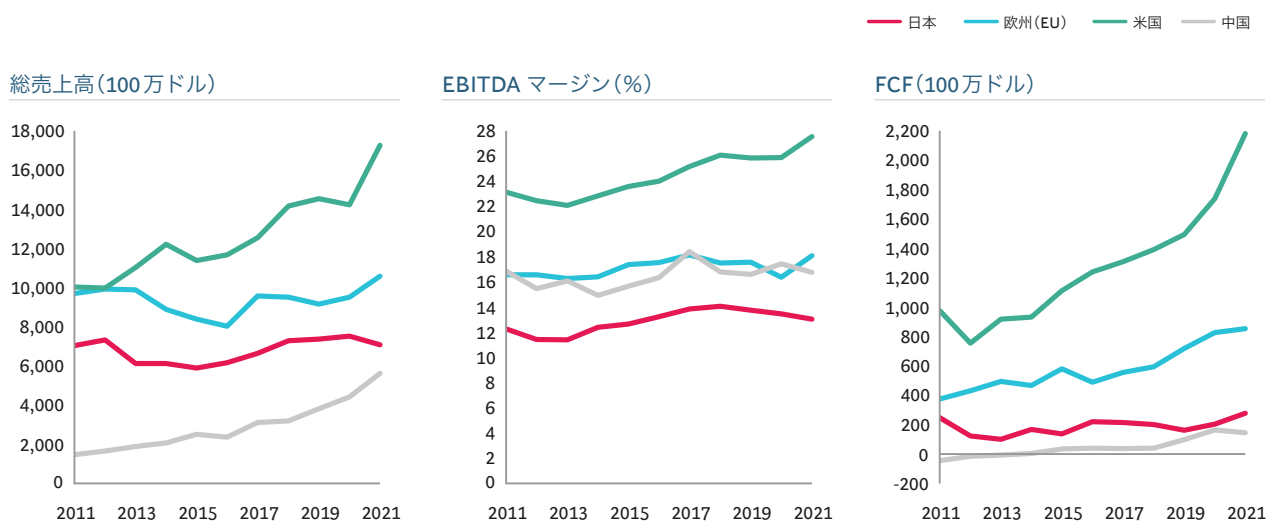
注：2022年10月31日時点の時価総額での上位300社。2016年12月から2021年12月にかけての5年TSR (CAGR)。TSR・構成要素を企業ごとに計算し、各地域の上位300社の中央値をそれぞれの項目で取得。ただしTSRまたは構成要素に欠損値がある場合は全項目で中央値計算の対象外
出所：BHI Japan分析、BCGバリュースサイエンス・センター、S&P Capital IQ

図表4 日本企業／欧米企業の業界別5年TSR



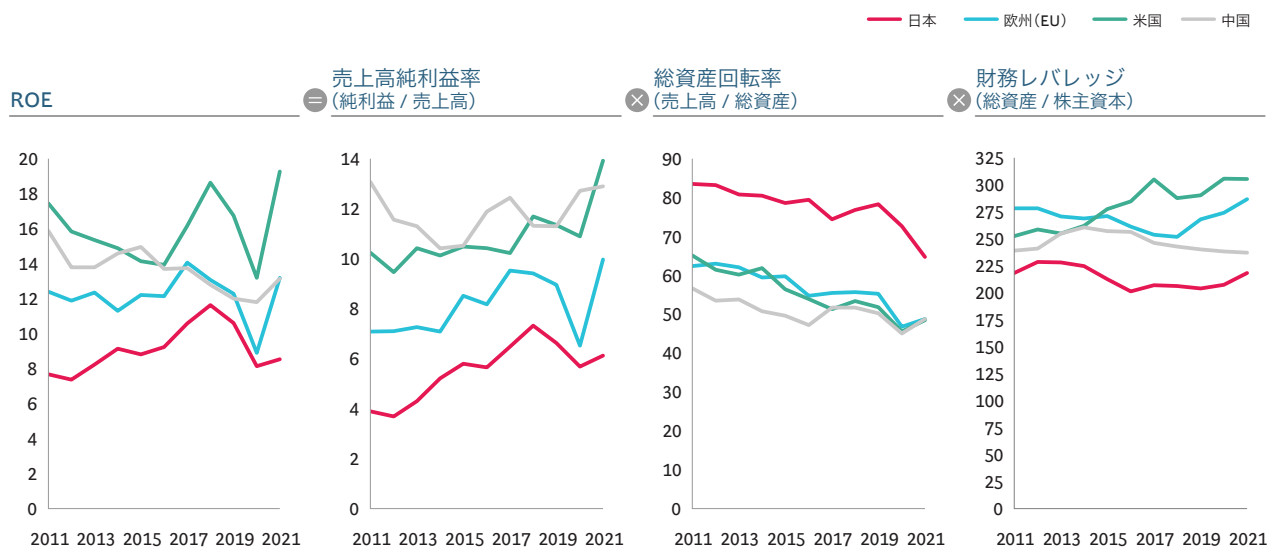
注：2022年10月31日時点の時価総額での上位300社。2016年12月から2021年12月にかけての5年TSR (CAGR)を計算。航空宇宙・防衛分野については、日本国内に企業がないためプロットなし。ヘルスケアは比較のため医療機器企業のみをTSR比較。小売に含まれる日本の商社7社はグローバル比較のためTSR計算より除外。旅行・観光とサービス、その他は日本または欧米のサンプル数が2以下のため参考値。ただしTSRに欠損値がある場合は全項目で中央値計算の対象外。業界分類はBCGのバリュークリエーターズ・ランキングに基づき、サンプルが不足する場合に一部を統合
出所：BHI Japan分析、BCGバリュースサイエンス・センター、S&P Capital IQ

図表5 各地域の主要財務指標(時価総額上位300社の中央値)



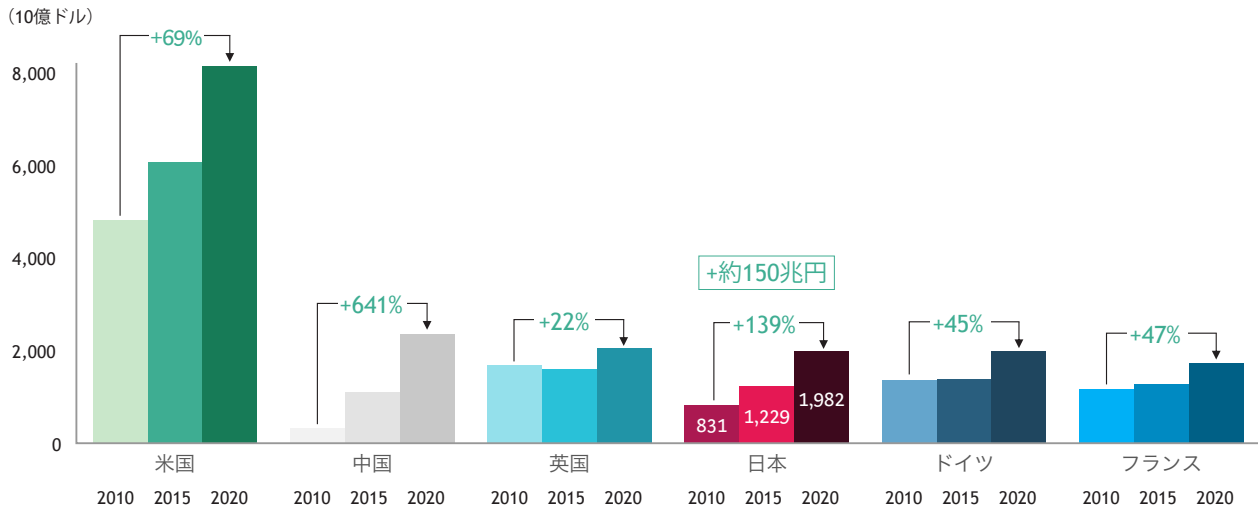
注: 各年は会計年度
出所: BHI Japan 分析、BCG バリュースサイエンス・センター、S&P Capital IQ

図表6 各地域のROE(時価総額上位300企業の中央値)



注: 各年は会計年度
出所: BHI Japan 分析、BCG バリュースサイエンス・センター、S&P Capital IQ

図表7 2010、2015、2020年の地域別の対外直接投資額



出所: BHI Japan 分析、BCG バリュースサイエンス・センター、国際貿易投資研究所

2010年の約350兆円から2021年には約600兆円と、この10年で著しく拡大している。要因としては、アベノミクスによる株価上昇に加え、対外直接投資の大幅増の影響が挙げられる。事実、日本の対外直接投資額は2010~2020年の10年間で150兆円増加し、欧州と同等の水準にある(図表7)。そのほか、有形固定資産や現金・預金も緩やかに増加している。一方の資本・負債サイドでは、内部留保の約200兆円の拡大が特徴的である。安倍晋三政権下で株価が一時は3倍近くにまで跳ね上がったりと、企業が増益基調になったりした一方で、この時点では賃金の伸びは追いついていない。対外投資などを積極的に増やしたものの、結果内部留保に回った部分が大きいと見られる。内部留保以外では、社債や金融機関借入金などがここ数年増加していることも特徴として言及したい。

対外直接投資の大幅な拡大に対し、国内投資はどうか。国内への直接投資の主な指標として、1人当たり機械設備投資額を見てみると、いずれの地域も対外

直接投資と比較して伸びは小さい。中でも、日本は1990年代に断トツで世界1位だったが、現在は米国に次ぐ世界2位に後退したうえ、ドイツにもほぼ追いつかれており、他国に比べて国内への投資を鈍化させていることが読み取れる(別冊 p.14)。

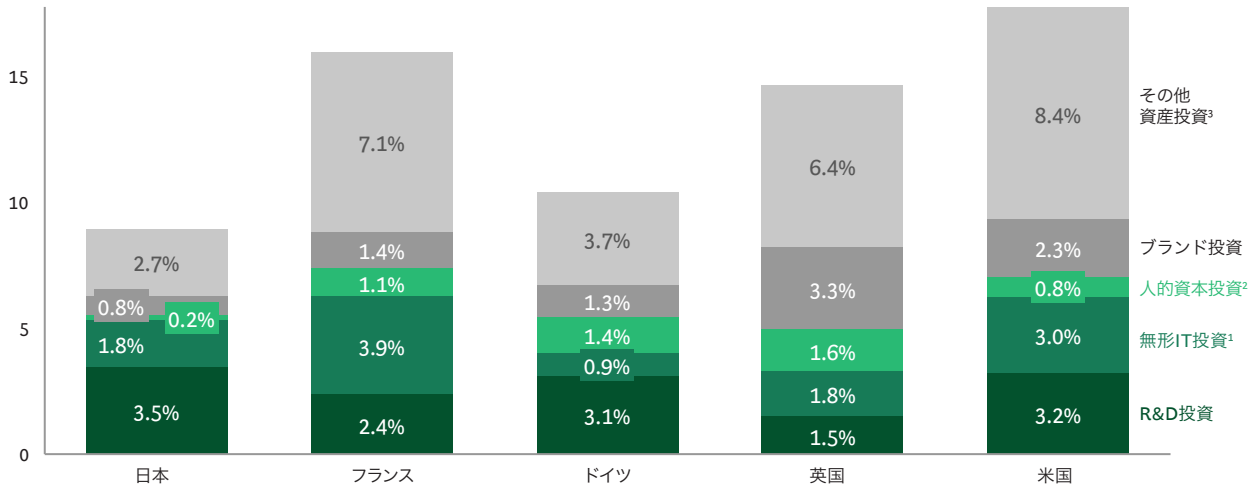
この対外直接投資や有形固定資産とは対照的に低水準で推移し、欧米と乖離が大きいのが「無形資産投資」である(図表8)。中でも、革新的資産(R&D等)、情報化資産(IT等)、経済競争力資産(人的資本やブランド等)¹といった無形資産は、国際競争力の重要な要素として近年注目されてきた。

また、一般社団法人生命保険協会が実施したアンケート調査でも、投資家が注目する要素として人材資本、無形IT投資(DX対応、デジタル化)、R&D投資がトップ3を占めている。特に人材資本については、ESG(環境・社会・ガバナンス)投資のSの観点からも重視されている背景がある。その3つの無形資産投資

1 米国における代表的な研究であるCorrado, Hulten, and Sichel(2005)による分類

図表8 各地域の実質無形固定資産投資額の実質GDP比での割合(2020)

実質無形資産投資額(2020、実質GDP比)



1. 無形IT投資には、クラウドサービスの利用等、費用計上されているものは含まない

2. 人的資本投資にはOJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)は含まない

3. その他資産は、組織改編投資、鉱物資源探査・評価、芸術的創作物・ライセンス等、デザイン、金融業における新商品開発を含む

注: 原則2020年のデータを使用しているが、EUKLEMSデータの都合上、英国のみ2019年を使用

出所: BHI Japan分析、JIPデータベース、EUKLEMS & INTANPROD 2023、国連統計部

面で比較すると、多くの日本企業が後れを自覚しているDX(デジタルトランスフォーメーション)やIT化が該当する無形IT投資では、2010年から19年にかけて欧米諸国が軒並み40%以上成長するなかで、日本企業は5%成長にとどまっている。人的資本投資でも、日本は対GDP比の投資額も他の先進国に見劣りし、変化率もマイナスである(別冊p.16)。なお、このデータ上の人的資本投資には、公式のトレーニングとして時間計上されるものだけがカウントされており、OJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)は含まれていない。ただし、OECD(経済協力開発機構)のPIAAC(国際成人力調査)に基づくSquicciarini et al.(2015)の研究によると、仕事における子弟制度での研修が含まれる「インフォーマルトレーニング」「OJT」への投資額は、欧米に劣後~同程度となっており、OJTを含めても人的資本投資への国別の注力度は相対的に大きく変わらないと見られる。

もちろん日本企業の中にも、複数の強みを有し、グローバルで強い競争力を構築・維持してきたベストプラクティスは多々存在する。しかし、日本的経営の成功の復讐、環境変化による従来の強みの低下、欧米のリーディング・カンパニーの躍進等のさまざまな要因により、日本企業全体としては相対的に競争力が弱まっているのが現状である。



5つのグローバル 標準の成功要諦

日本企業がこの状況を打破し、グローバル競争力を高めるには、何が必要となるだろうか。BHIでは、これまで蓄積してきた経験や調査結果をもとにこれまでの上位のグローバル企業と日本企業の差分、かつ、日本企業が取り組むべき最初の一步として、5つの成功の要諦を抽出した。①グローバルスケールでのイノベーション&マーケティング、②マクロトレンドを踏まえたトランスフォーメーション、③先見性のある経営陣とグローバルに戦えるコア人材の育成・確保、④デジタルも駆使した生産性の抜本的改革、⑤パフォーマンス・自己実現力を高めるウェルビーイングの実現である(図表9)。このグローバル標準の成功要諦を押さえることは、日本企業がグローバルと肩を並べて競争するための必要条件であり、後編で論じるその他の十分条件とあわせて、Future Winning Modelの重要な一角を担うものである。

図表9 5つのグローバル標準の成功要諦



出所: BHI Japan

この5つのレンズを通じて日本企業が今後の取り組み方を検討できるように、BCGおよびBHI独自の3つのデータベースと他の調査結果を活用しながら、現状の充足度やギャップについても整理したい。なお、データの詳細は別冊のデータブックに記載した。

1. グローバルスケールでのイノベーション&マーケティング

変化の激しい環境下でスピード感を持ってグローバルで競争するためには、最初に国内市場で力をつけてからグローバルに挑むという考え方では間に合わない。最初からグローバル市場を照準に定めてビジョンや目標を設定、効果的な価値創出や価値提供を通じて、真に影響力を行使できるポジション(ドミナント・ポジション)を獲得していく必要がある。そのために重要な5つのポイントを見ていこう。

当初からグローバルなスケールやデファクトスタンダードを見据えて、野心的な目標を設定する

日本の国内市場はそれなりの規模があるため、大企業だけでなくスタートアップも国内市場で満足してしまい、最初からグローバルを見据えた野心的な目標を掲げない傾向がある。また、スケールを実現するためには、長期的な観点でリソースを充ちし事業を育てていく必要がある。実際、各地域の時価総額上位100社のバイタリティ・インデックス(コラム「バイタリティ・インデックス」をご参照ください)を算出したところ、より長期の視点で戦略を立案する長期性向スコアと、大きな社会的目的への貢献を重視するパーパス・スコアにおいて、日本企業は欧米企業に劣後する傾向にある(図表10)。

図表10 日本企業と欧米企業のバイタリティ・インデックスの比較



注: 各地域時価総額上位100企業を対象に、一部データを補完し分析
 出所: BHI Japan分析、BCG Vitality Index

バイタリティ・インデックス

「バイタリティ・インデックス」は企業の活力、すなわち「長期的に繁栄し、持続的に成長する能力」の測定を目指す指標である。BCG ヘンダーソン研究所 (BHI) はこのテーマについてビジネス誌『フォーチュン』と5年におよぶ共同調査を行っており、バイタリティ・インデックスはこの共同調査を通じて開発された。調査では、大手企業3万社²の定量・定性的なデータの機械学習を通じ、長期的な繁栄、将来の成長と相関の高い20項目を特定した。

バイタリティ・インデックスは、「市場における企業のポテンシャル(外部視点)」「将来の成長につながる企業内のキャパシティ(内部視点)」という2つの観点からなり(図表)、それらを重みづけしたうえで、20項目ごとの評価を統合してパフォーマンスを測定する。

市場における企業のポテンシャル: 成長機会の現在価値 (PVGO, Present Value of Growth Opportunities)を、企業の将来的な成長可能性の市場価値を測る指標として代用。20項目のうちの1項目にあたる。

将来の成長につながる企業内のキャパシティ: 学術文献、BHIの調査、BCG 社内の知見に基づき、長期的な繁栄と将来の成長を牽引するドライバーを、「戦略」「技術・投資」「人材」「組織構造」の4つにカテゴリー化。20項目のうちPVGOを除く19項目はそれぞれこの4つに分類される。

バイタリティ・インデックスの上位50社は「フューチャー企業50社」として、フォーチュン誌に掲載されている(詳細は「[The 2021 Fortune Future 50: An Index for Tomorrow's Growth—and Today's Resilience](#)」をご覧ください)。

図表 バイタリティ・インデックス

外部視点: 市場における企業のポテンシャル

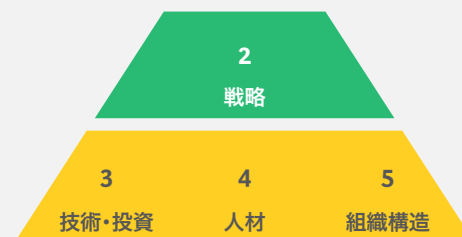


将来的な成長可能性を持つ高い価値

- 「市場に対する知見」に基づくトップダウンの観点を反映
- PVGO¹により企業の将来的な成長可能性の市場価値を測定

1. PVGO = Present Value of Growth Opportunities、成長機会の現在価値
出所: BHI Japan

内部視点: 企業内のキャパシティ



実現性の高い戦略と実行面の組織能力

- 将来の成功につながる組織内の要素を明らかにすべく、ボトムアップの観点を反映
- BCGのビジネス経験に基づくモデルによりウェイトを調整

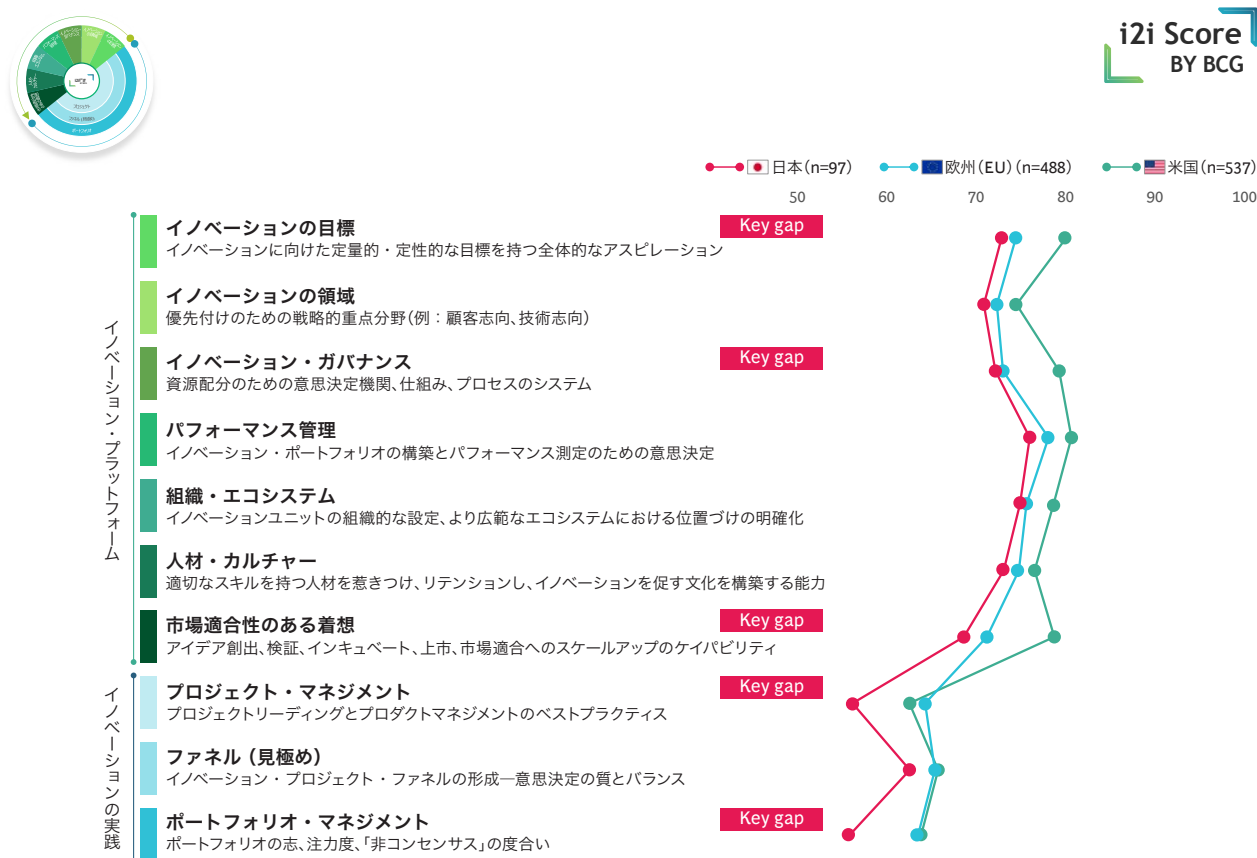
2 年間売上高、あるいは時価総額の大きさを基に抽出

自社の投資ポートフォリオを適正化し、 質の高い意思決定やプロセスを構築する

価値創出活動において、「粘り」と「軌道修正」、
「破壊的イノベーション」と「持続的イノベーション」等
の間で適正なバランスをとるのを苦手とする日本企業
が多く、ともすれば既存領域の改善に注力しがちになる。
それがデータにも表れている。企業のイノベーションへの
取り組みを評価するBCGの枠組みであるイノベーション・
トゥ・インパクト(i2i、[コラム「イノベーション・トゥ・インパクト」](#)をご参照ください)では、「プロジェクト・
マネジメント」のスコア、すなわち価値創出(アウトカム)につながりそうなベストプラクティスと呼べるプ

ロジェクトがあるかを表すスコアが低い([図表11](#))。そのほか、「イノベーションの目標」「イノベーション・ガバナンス」「市場適合性のある着想」「ポートフォリオ・マネジメント」のスコアでも欧米とはギャップがあり、イノベーションを生み出す内部のプラットフォームやイネーブラーに弱さが目立つ。うまくいかない取り組みを早めに打ち切ることも含めて、質の高い意思決定をするためには、関係者の判断力に頼るだけでなく、社会実装を見据えて市場投入前後で適切なゲート基準を設定し、効果的に運用できるプロセスを整備する必要がある。

図表11 日本企業のi2i評価



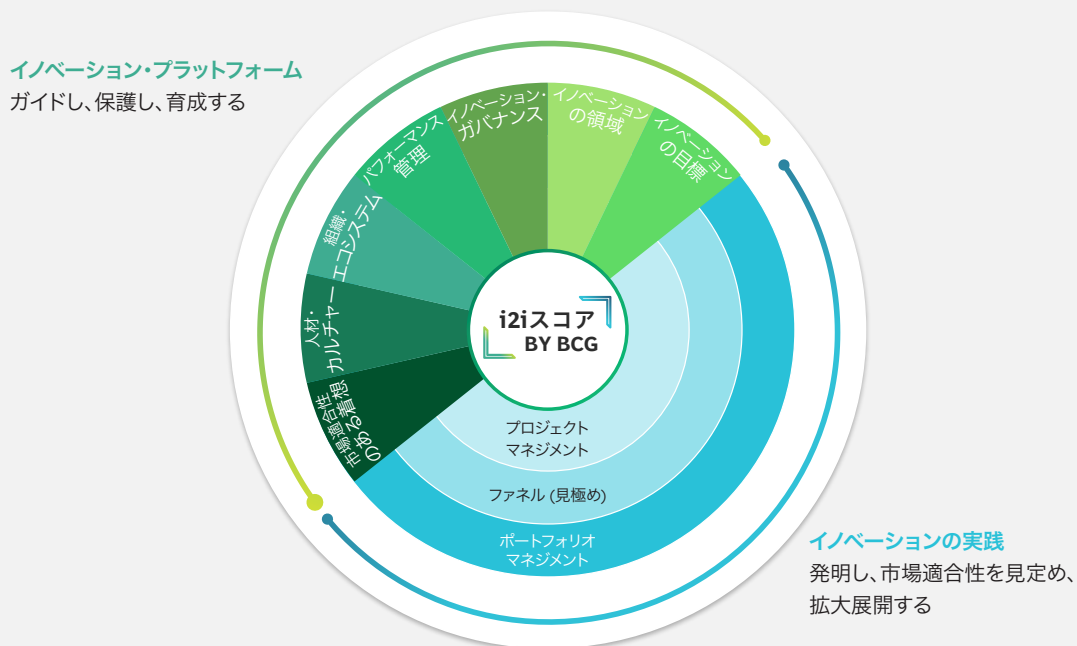
注：スコアは各国の対象企業における平均値。欠損値は計算対象外
出所：BHI Japan 分析、BCG Global Innovation Survey、BCG i2i team

イノベーション・トゥ・インパクト(i2i)

イノベーション・トゥ・インパクト(i2i)は、企業のイノベーションに関する取り組みを多面的に評価する360度評価ツールである。世界の主要企業の経営層約3,000人を対象とするアンケートとインタビュー、ディスカッションを通じた評価をベースにしている。イノベーションの仕組み、および実践における習熟度を「イノベーションの目標」「人材・カルチャー」「組織・エコシステム」など、10の側面で評価・スコアリングし(図表)、業界や地域ごとにベストプラクティス企業との定量的な比較ができる。これまでに調査した企業は3,200社以上、対象企業は各国のGDPでウェイトを調整したうえで抽出している。

企業はi2iを使用することで、具体的には「自社がイノベーションへの投資に対し、十分なリターンを得ているか」「自社のイノベーション・システムは他社と比較して、どの部分が良く設計できているのか、あるいはどこを改善すべきなのか」「イノベーションのポートフォリオ、パイプラインの質をどう改善できるのか」といった議論をすることが可能になる。BCGではi2iによるスコアリングを第1段階とし、各企業の現状に合わせて、イノベーション・ジャーニーの変革やイノベーション・ポートフォリオの再構築等を提案している。

図表 イノベーション・トゥ・インパクト(i2i)



出所: BHI Japan

M&Aやスタートアップのエコシステム拡充をはじめとした多角的な外部イノベーションを活用し、価値創出の最大化と効率化を図る

日本企業は自前主義が強く、外部イノベーションを活用・育成しようとする意識がやや不足する傾向にある。「直近5年でスタートアップ活動が最も増えたエリアへの投資」を示すバイタリティ・インデックスの「キー・テクノロジー獲得指数」が欧米を下回っていることから、注目の集まる研究領域に打って出るときに必要となる、オープンイノベーションの活用には消極的なことが示唆される。

従来型R&Dでは、特に破壊的なイノベーションを創出するための体制、オペレーション、組織文化が不足し、自ずと限界がある。持続的なイノベーションについては、元々は日本が得意としてきた分野であったが、環境や規制面の対応が求められ、コストが上昇するなど対応が難化している。日本企業はR&D投資の量で見劣りするわけではないが、R&Dポートフォリオシフトの機動性の低さや、自前主義による一部非効率、非アジャイルなアプローチにより、R&D投資の質が低下している可能性がある。

ビジネスモデル・イノベーションで、イノベーションを社会実装と価値創出につなげる

日本企業はバブル崩壊以降、着手しやすいコスト削減に傾倒してきた一方で、積み上げてきた自社資産の一部を切り離すことや、競争優位性を失うリスクを恐れて、ビジネスモデルのイノベーションに躊躇することも多い。

イノベーションには、無からアイデアを生み出す「0→1」、そこから価値を拡大する「1→10」の2タイプがある。世界知的所有権機関(WIPO)によると、特許の出願状況(0→1)について、日本は国際出願で世界第3位を堅持しているが、R&D投資による5年後の付加価値向上率(1→10)は米、英、仏、独の中で

最下位となっている。優れた基礎研究(0→1)に対して、アプリケーション・応用研究(1→10)の弱さもよく指摘されることである。1→10の実現には、技術的なイノベーションにとどまらず、ビジネスモデルを刷新したり、エコシステムを構築したりしながら、価値を最大化させる必要がある。

ドミナント化を志向するグローバル・マーケティング戦略や、顧客データに基づく品質と価格設定の適正化により、効果的に価値を提供する

前述した無形資産投資のうち、日本は市場調査費や広告費を含むブランド投資額の割合が相対的に少ない(別冊p.26)。日本には、電子部品や素材を筆頭に、さまざまな分野においてグローバルで強い競争力を持ちうる技術が存在し、ニッチな分野で世界シェア1位を誇る企業も多々存在する。こうした技術的優位性を、グローバルでのドミナント・ポジションの獲得に活かす戦略構築やマーケティング施策の実施が十分でない企業も多く、それがブランド投資額に表れている。ギャップを埋めるグローバル・マーケティング戦略の構築が求められる。

また、日本企業の課題として、過剰品質、消極的なプライシング、不十分なマーケティングによって価値提供が非効率となる傾向が挙げられる。現場がそのプロフェッショナル意識から品質を時に過剰に追求してしまうことも多い。実際に、日経BP社が発行する製造業向け総合情報誌『日経ものづくり』によるアンケート³でも、過剰品質を感じている割合が8割弱にのぼる。また、サプライヤーとの主従関係が根強く、品質に対して適正な価格を実現できないことがある。多様な顧客データを収集・活用しながら、品質と提供価値に見合った値付けを実現させる必要がある。

3 「市場ニーズから外れた、価値を創らない過度な要求が品質をむしろむしばむ」(日経クロステック、2021年7月8日)

2. マクロトレンドを踏まえた トランスフォーメーション

変化に適応するためには、常にマクロトレンドから次のビジネスチャンス을 捕捉し、自社のポートフォリオやリソースを機動的にシフトしなくてはならない。また、シナリオプランニングなどを通じて環境変化の本質を捉えることで大きなリスクに備え、持続的な優位性を維持・構築するために、いざとなれば痛みを伴う大きな改革を意思決定し、推進することも重要となる。

コーポレート主導で、 「選択と集中→多角化→選択と集中」の 適切なポートフォリオ・シフトサイクルを回していく

コーポレート(本社部門)の最も重要な役割の一つに、事業ポートフォリオ戦略の策定・推進がある。シナリオプランニングなどを通じ、環境変化が事業に与える本質的なインパクトを捉えることで、最適な事業ポートフォリオのあり方を常に考えることが必要である。こうした考え方は徐々に日本企業に浸透してきており、大量の調査・分析がなされるようになった一方、大きな意思決定や実行につなげられている事例はまだ少ない。日本企業はボトムアップ、つまり従来の延長線上で中長期戦略を構築することが多く、たとえ必要であっても、そこから逸れるほど大きくかじを切るには至らない場合が多い。

近年は原材料費や人件費の上昇等により一事業当たりのコストが上昇し、グローバル化の進展でサプライチェーンも複雑化しているため、経営の難易度が高まっている。経産省によると、全事業セグメント中、利益率が5%を下回るセグメントが米国で15%、欧州は37%だが、日本は62%と多い⁴。低収益な事業に対してアセスメントを行い、今後の成長が見込めない場合は撤退や売却など、適切な意思決定を行う強固なコーポレート機能がトランスフォーメーションには不可欠である。

サステナビリティ、DXなどの 重要な経営アジェンダに、 経営資源をタイムリーに投入する

これからの企業経営に欠かせないサステナビリティ・ESGへの対応、DXによる全社改革など、マクロトレンドを早期に捉えて自社の経営アジェンダに組み込み、経営資源を投入することは企業価値、競争力の維持・向上に必須である。例えばESGに関しても、自社のマテリアリティ(重要課題)、主要アジェンダを事業戦略やバリューチェーン横断のオペレーションに組み込み、ケイパビリティ(組織能力)を構築することが成功のカギとなる。ESG投資の代表的な指標「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス(DJSI)」では2022年4月時点の「ワールド・インデックス」認定銘柄332社のうち、日本は36社にとどまる一方、米国は65社、欧州⁵は118社となっており、特に先行する欧州とはESGで大きなギャップがあることが推察される。

ポートフォリオシフトに合わせて リソースをシフトする

本格的な事業再編には、大胆なリソース・シフトが必要となる。長らく終身雇用を前提としてきた日本では、人材の流動性の低さが事業の撤退や大胆なシフトにおいて特に大きなボトルネックとなることが多い。BCGの調査では、転職を経験したことのない人の割合が50%弱と、米国の14%、中国の21%を大きく上回る(別冊p.27)。

ポートフォリオシフトに合わせて、自社内のリソースを再配置するためには、人員削減をやり抜く覚悟とともに、痛みを和らげる措置も同時に検討していく必要がある。人的資本投資が欧米に比べて非常に少ないことは前述の通りだが、リスキングの拡充や、転用可能な専門性の構築に資する人的投資を普段から実施していくことも大切である。

4 経済産業省「第16回 産業構造審議会 新産業構造」(2017年)

5 英国、ドイツ、スイス、フランス、オランダ、スペイン、イタリア、フィンランド、スウェーデン、デンマーク、ポルトガル、オーストリア、ベルギー、ノルウェー

また、DX、ESGといった企業の持続的優位性に大きな影響を及ぼす新たなケイパビリティを構築するために、経営資源を大胆にシフトすることも大切だ。新たなケイパビリティを有する人材を外部から獲得したり、内部の人材をリスキルしたりすることを通じてリソース・シフトを推進していく必要がある。日本企業はここでも、その徹底度、スピードにおいて改善余地が大きいのが現状である。

リーダーに変革の決意や実行を促す インセンティブや、変革を阻害しないガバナンス等の環境を整備する

新しいテクノロジーのメガトレンドを察知し、環境変化の本質が自社のビジネスに与えるリスクを捉えたとしても、減点方式の評価制度の中でリーダーがリスク回避的で、変化に消極的な姿勢であれば、自社がとるべき方向性を示すことができず対応が後手に回ることが多い。

日本企業には一般的にプロパー中心の経営体制が色濃く残っており、外部人材への権限委譲が苦手なことが、変化への柔軟性の低さにつながっている。変革が必要な際、過去にとらわれずに大胆な意思決定・推進ができる人材を外部から積極的に取り入れることも重要である。また、そうした変革の重要性を大局的に捉えて提案する社外取締役の存在や、リスクをとった改革の断行を阻まない評価・インセンティブ制度の導入、新たなチャレンジを促すカルチャーの醸成も必要となる。

3. 先見性のある経営陣とグローバルに戦える コア人材の育成・確保

グローバルで競争優位を構築し、大胆なトランスフォーメーションを強力に推進するためには、明確な戦略を打ち出し意思決定を行う経営者とそれを支える経営陣、その戦略を高い水準で実行できるコア人材が重要になる。特にグローバルな事業環境、経営環境で

力を発揮できるコア人材を育成・獲得することがカギとなる。

経営者が現状に対する危機感を持って大胆な意思決定を行い、その脇を固めるCFOとCOOがエグゼキューションを強力に支える

日本の大企業にはサラリーマン経営者が多く、常識にとらわれない打ち手が生まれにくいと言われる。トップの任期の短さ、また「出る杭は打たれる」風潮が災いし、大胆な変革や優位性構築を牽引するリーダーシップの欠如が見られる。特にサラリーマン経営者のトップの任期の短さの影響は大きく、わずか任期4、5年であることが多いなかで、引き継ぎ期間を除いて、施策に取り組める実質期間が2、3年しかないとなると、着手はできても成果を残すことは困難である。仮に意思決定ができたとしても、社内への浸透や後任の経営者への着実な引き継ぎには限界がある。

かつては日本企業の強みであったはずの長期目線の経営も失われてしまっている。護送船団方式の下で行われてきた銀行の産業融資は、バブル崩壊後に失速した。銀行に頼れなくなった企業は証券市場を通じて資金調達する必要が生じ、四半期業績開示の導入により投資家からの短期業績へのプレッシャーが強まっている。要諦1でも言及したが、バイタリティ・インデックスの長期性向スコアは欧米よりも低く、より長期視点で戦略を立案しきれていない。

その一方で、多くの日本企業はメインバンク制による低金利の借入れや政策保有株式に慣れており、株主重視を掲げつつも、利益を最大化して株主に還元しようとする意識は総じて低い。その一例として、各地域の時価総額上位300社の配当性向の中央値は、欧米企業の40%弱に対して日本企業は6~7%程度だ(別冊 p.28)。

これらを勘案すると、既存の打ち手やしがらみにとらわれない「異質さ」をもって、長期的視野から大胆な

意思決定ができる経営者が求められる。それに加え、直接金融の活用や一定の負債リスクを勘案しながら大胆な取り組みを仕掛けられるCFO(最高財務責任者)と、事業をコントロールできるCOO(最高執行責任者)がしっかりとその脇を固める必要がある。

高い実行力を備えた多様性のある リーダーシップチームをつくる

変化に対して適応力のあるチームをつくるためには、性別、年齢、バックグラウンド等の観点でメンバーに多様性を持たせることが重要だ。また、そうした多様な人材の中でも埋もれずに活躍できるソフトスキル(ロジカルシンキング、クリエイティビティ、コミュニケーション力等)を備えた人材を集めなくてはならない。BCGのバイタリティ・インデックスでは、経営陣の平均年齢に関する「若年エグゼクティブ」スコアや、女性管理職の割合を示す「管理職女性比率」スコアで日本は欧米に劣後している(図表10)。マクロトレンドへの感応度を高め、柔軟に対応するうえでは、従来とは異なる視点を持った人材が不可欠であり、リーダーやマネジメントに若さや多様性が求められる。

優秀な経営陣・コア人材を 継続して生み出せる体制をつくるとともに、 外部の優秀な人材を積極的に登用する

求められるスキルが変化する中で、機動的な人材要件の定義や育成の必要性が高まっている。しかし、多くの日本企業は終身雇用を前提とし、労働市場の流動性が低く、利益目的ではないキャリア教育の場がそれほど充実していなかったことから、OJTを中心とした人材育成が行われてきた。外部人材の活用や、Off-JT(オフ・ザ・ジョブ・トレーニング)を活用して汎用的なケイパビリティを高める取り組みへの投資は日本の慣行になじまず、結果として人的資本投資は質量ともに低迷している。実際に、GDPに対する人的資本の投資割

合と投資額の伸び率は他の先進国に見劣りする。

また、意識的にグローバル人材を拡充することも重要である。グローバル市場における戦いで実績を上げてきた人材を経営チームに投入することも、自社のケイパビリティを迅速に強化するためには必要な場合が多い。また、若年層、中堅層においても、積極的に海外経験を積ませるキャリアパスを用意し、グローバル・スタンダードで仕事ができる人材をいかに多くつくるか、外部から獲得するかも重要となる。

4. デジタルも駆使した生産性の抜本的改革

世界的に、この数十年で総労働時間は減少してきた。日本の1人当たり労働時間は、働き方改革の追い風も受けて過去30年間で25%短くなり、現在はOECD加盟国平均よりも短い。ただし、生産性の改善を伴わないまま労働投下量が削減すれば、アウトプット総量はさらに目減りし、競争力の低下へという悪循環に陥りかねない。日本生産性本部によると、労働生産性については、日本は38カ国中27位(2021年)と、OECD加盟国の中でも極めて低い水準にある⁶。生産性の向上が必要不可欠な経営課題となるなかで、その手段としてのテクノロジー活用・DXは、ほぼ全ての経営者の頭にあるテーマであろう。業務の創出する価値の明確化、プロセスの最適化、そして手段としての自動化、デジタル化、データ分析の高度化を通じて、業務の質と生産性を極大化することは最も重要な経営課題の1つである。

「バイオニック・カンパニー」への進化

デジタルやテクノロジーの活用、機械化が進むなかで、「人の付加価値」を考える必要性を強調しておきたい。BHIでは、テクノロジーと人材が有機的に連携しながら、アウトカムを最大化する「バイオニック・カンパニー」という概念を提唱してきた。機械化・自動化すべきところは極限までしつつ、人の付加価値を新たに

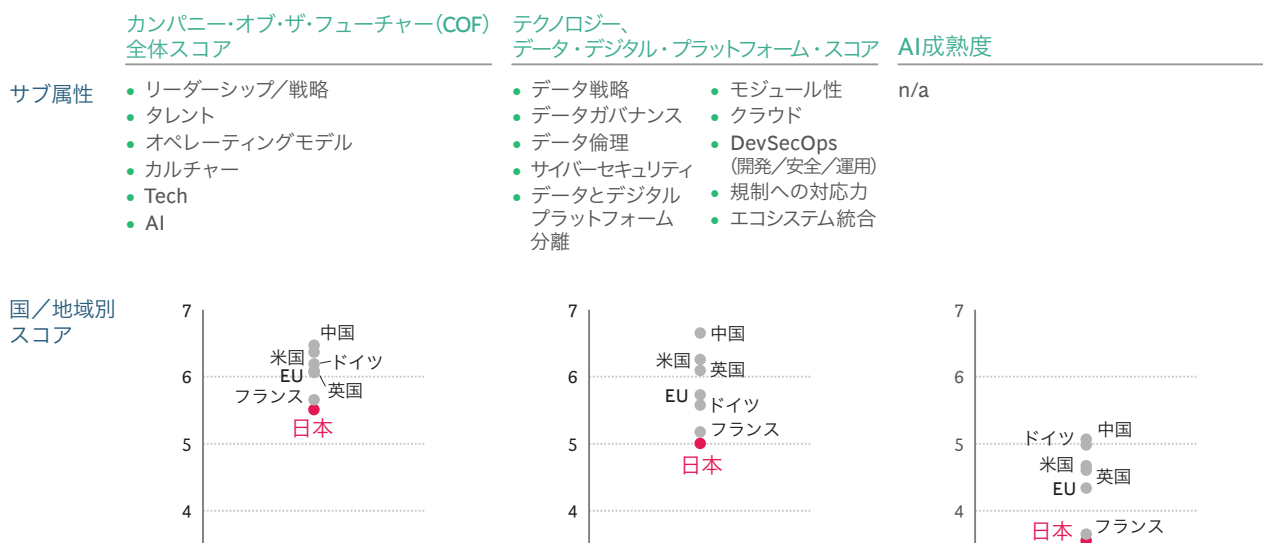
6 公益財団法人 日本生産性本部『労働生産性の国際比較 2022』

定義し、全体として企業の創出・提供する価値を絶えず向上させていくことが重要となる。BCGでは、これまで多くの企業のDXをご支援してきた経験からDXの成功には、テクノロジーが1割、データ環境の整備が2割、オペレーションの改革や働き方改革、チェンジマネジメントが7割寄与すると考えており、DXの本質は人に関する部分にあると言える。

日本におけるDXは、その重要さはテーマとしては理解されていても、経営陣がDXをコストと認識する傾向、デジタルリテラシーの低さや、現場における対面でのやりとりや暗黙の了解が重視されるすり合わせ文化などから、実際の浸透が遅れてきた。BCGのカンパニー・オブ・ザ・フューチャー(COF)サーベイ(コラム「カンパニー・オブ・ザ・フューチャー(COF)スコ

ア」をご参照ください)でも、日本のデジタル成熟度は欧米よりも低い結果になっている(図表12)。また、日本企業のDXの落とし穴として、外部委託中心で内製化できていないこと、カスタマイズ優先で業務標準化ができていないことが挙げられる。テクノロジーが日々急速に変化する中で、自社内にコントロールセンターを持ち、適切なテクノロジーを適切なタイミングで取捨選択・刷新できることは企業の競争力に直結する。

図表12 地域別のデジタル成熟度



注：n=510(日本=21、米国=244、EU=129、フランス=27、ドイツ=37、英国=35、中国=17)
出所：BHI Japan分析、BCG Company of the Future Survey

カンパニー・オブ・ザ・フューチャー(COF)スコア

BCGは3年以上にわたり、世界の主要企業の経営層2,500人以上を対象にデジタル・ケイパビリティ構築に向けた企業の取り組みや投資計画等について調査を実施してきた。調査の目的は、企業が将来にわたる持続的な競争優位性と価値創造を実現するうえで、デジタルを中心にどのようなケイパビリティを構築しているのか、どのようなポートフォリオを志向して投資の意思決定をしているのかを特定することだ(詳しくは「Build for the Future: The New Blueprint for Corporate Performance」をご覧ください)。

調査の結果、将来への備えとして不可欠な6つの属性が導き出された(図表)。私たちは、これらの属性における到達度を、企業の「デジタル・ケイパビリティ成熟度」とみなす。本論考では、6特性の中でも特に「AIスコア」「テック&データ・プラットフォーム・スコア」と、6属性を加重平均した「COFスコア」に着目している。

図表 カンパニー・オブ・ザ・フューチャー(COF)スコアを構成する6つの属性



- 1 サステナビリティ・社会貢献に関する目標を**企業のパーパス**に組み込み、それに沿った**リーダーシップ**およびステークホルダー間の信頼と透明性を構築している
- 2 世界的レベルの人材を惹きつけ、保持・育成する、**人材面での明確な優位性**がある
- 3 **アジリティ(機敏性)**と**レジリエンス(回復力)**によって外因性のリスクに対抗できるオペレーティングモデルがある
- 4 **イノベーションを推進する企業カルチャー**がある
- 5 独立した**データプラットフォーム**と、柔軟で拡張性の高い**テクノロジープラットフォーム**、およびアプリケーションにより、データアクセスを円滑化し、ビジネスニーズに容易かつ柔軟に対応できる
- 6 **AIをバリューチェーン全体に組み込むこと**で、組織に価値をもたらしている

出所: BHI Japan

データ・デジタル&テクノロジー(DD&T)を3つの切り口で駆使することで、組織としての価値を向上する

高度なテクノロジーを使いこなし、データ分析を回すことができるデジタル専門人材はもちろん貴重だ。しかし、「バイオニック・カンパニー」としての価値の最大化は、全社員がその付加価値を増強・進化させることで達成できる。DD&Tが全社員に根付き、データ、デ

ジタル、テクノロジーを利活用して仕事を進めることが日常となっている状態が理想である。特に①アドバンスド・アナリティクスを駆使したデータ解析、インサイトの抽出、経営判断への反映、②AIをバリューチェーン横断で全社的に利活用する「AI@Scale」の展開、③新たなテクノロジーやロボット技術も駆使したオートメーションの加速化、の3点が企業の競争優位構築のカギとなる。

生成AIに真剣に取り組む

急速に進化している生成AIは、AI@ScaleなどDD&Tを通じた理想的な状態への道のりを飛躍的に縮める可能性がある。プログラミングの必要性が極小化され、テキスト、音声、画像、映像、など多様なモダリティでAIによるクリエイティブな活動がなされることを通じて、非常に多くの業務が革新的に変化していくと考えられる。もちろんその利活用にはまだまだリスクがあり、解決すべき課題も多く、ポリシーをしっかりと策定し段階的に導入していく必要があるが、その可能性は極めて大きい。また、誰もが使いやすい生成AIの普及により人材やケイパビリティのギャップが埋まることから、日本のDXを加速化するドライバーとなる可能性もある。生成AIとあわせてその他のデジタルツール・テクノロジーを活用することで、全従業員の働き方が変わり、増えた時間の分が付加価値となり、組織としてより強靱になっていくことが可能である。なお、BCGが2022年に実施した調査では、日本企業のうちAI利活用を含めた組織能力の成熟度が高い企業は全体の6%にとどまっている。裏を返せば、生成AIへの取り組み次第で、他社より一歩抜きん出たポジションに駒を進められる可能性がある(別冊p.30)。

デジタル専門人材の獲得と

社内育成に最適な環境を整備し、 社内にケイパビリティを根付かせる

短中期的には、デジタル専門人材の存在は非常に重要である。優秀なデジタル人材の獲得、育成、保持には、魅力的な職場環境や制度を構築することが必要となる。具体的には、評価制度やインセンティブ体系、キャリアパス、働き方モデルなどである。さらに大切なのが、データ解析やテクノロジーの力を発揮できる機会や、使用できるデータが潤沢にあること、デジタル人材と一般社員が効果的に連携できる環境の整備である。これは一朝一夕に成就できることではなく、早期に取り組みを開始し、試行錯誤を経て個々の企業にとっての成功モデルを構築していくことが重要である。日

本企業では伝統的にゼネラリスト人材を育成してきたため、専門性が高い人材が不足している。特にデジタル人材は少なく、外資系企業との採用競争が激化している。実際にデジタル人材を惹きつけるための給与や処遇等の整備は、米国やほかのアジア諸国と比較しても遅れている(別冊p.31)。

5. パフォーマンス・自己実現力を高める ウェルビーイングの実現

コロナ禍を経て生じた価値観の変化や、働き方の多様化、若者世代の志向などからウェルビーイングへの注目が高まっている。ウェルビーイングへの意識の高い企業では、従業員の心身の健康の管理や、働き方改革にとどまらず、仕事のやりがい向上や私生活の充実をサポートするケースも増えている。第一線のリーダーシップを中心に、社員の自己実現力を向上させて、企業の競争力向上を実現する「ウェルビーイング経営モデル」を導入するポイントについて考察する(モデルの詳細や関連データは論考「自己実現を基軸としたウェルビーイング経営——日本の20~40代の現状を踏まえて」をご覧ください)。

ウェルビーイング経営モデルを導入する

これまでの日本的経営では、終身雇用や年功序列の仕組みの中で従業員の求心力が保たれ、企業としてウェルビーイングや自己実現力の育成に明示的に取り組む必要性は低かった。一方、人材の流動性が低く、貢献度の低い従業員も社内にとどまり、玉虫色の組織運営をせざるを得なかったことが、目まぐるしい環境変化の下、徐々に競争力の低下につながってきた。「ウェルビーイング経営モデル」には複数のレバーが必要であり、高いレベルでの実践は容易ではないが、企業の競争力を高めるために、サステナビリティに続いて今後ますます重要になる経営アジェンダとして、導入を検討することが望ましい。

ウェルビーイングの実現をコストではなく 投資として捉える

日本企業の経営陣の間では、ウェルビーイングへの投資の必要性が認識されていないことも多く、ウェルビーイングが将来の競争力向上につながるという意識は希薄である。また、関連する支出をコストとして捉えて、短期目線で財務観点での評価が下がってしまうことを懸念して、ウェルビーイングを経営の柱の一つに据えることに難色を示す企業もある。しかし、ウェルビーイングはサステナビリティに続く経営の差別化要因となりうる。日本企業にも、部門別の財務指標と、ウェルビーイング経営と関連した取り組みや指標との相関を年次で分析し経営層と共有する取り組みをスタートしている企業が存在する。その企業では、自己実現を支援するジョブポスティング(社内公募)を活発に行う部門ほど財務指標の伸び率が高いといった結果が見え始めており、ウェルビーイングへの投資対効果が証明され始めている。

第一線の未来型リーダーシップを実現させる

日本企業には、管理型のマネジャーが多い。管理型マネジャーは、作業設計までを行ったうえで部下に仕事を振り、部下はその作業設計に基づいて素早く正確に作業を進め、上司に報告する。この一連の流れでPDCAを回し、ミス削減とスピード向上の観点で改善していくというのが基本形である。ややもすれば、部下が手を動かして努力した成果が上司の業績として評価される、というような側面もあった。また、部下の評価は、指示した作業の完成度と完成までにかかったスピードをもって下される。一方で、未来型リーダーには、先見性や新しい発想を持つ「頭」と、業務推進に当たってのチームワークを促す「手」に加えて、従業員が自律的に考え自己実現することを促す「心」が求められる。未来型リーダーシップにおいては、ジュニアなメンバーが努力し成功することをシニアがサポートすることで、リーダーが報われるという発想をとる。具体的な流れとしては、未来型リーダーが大きな論点を部下に提

示し、トライアンドエラーを許容しながら、どこまで任せるかの範囲を調整してコーチングし、軌道修正を図る。このときの主体はあくまで部下にある。これを任せることによって、部下は自律的に考えて動き、自己実現へとつながっていく。

以上がグローバル標準の5つの成功要諦である。これまでに見てきた通り、多くの日本企業は、国民性や文化による傾向もあるが、日本的経営による成功の復讐やグローバル・スタンダードへの必ずしも十分でない対応によって、5つのグローバル標準の成功の要諦を満たせず、TSR／主要財務指標／投資面で欧米企業に劣後しているところに課題がある。特に近年、重要性が高まっている無形資産投資(R&D投資、無形IT投資、人的資本投資)については、将来の競争力における重要性を認識し、自社リソースを優先的に投入する必要がある。



後編に向けて

グローバル標準の要諦を押さえられていない日本企業が多い一方で、中には成功の要諦を穿つ施策で競争優位性を築いているベストプラクティスが存在する。また、そうした企業は、日本ならではの特徴を強みへと進化させることで、さらなる優位性を構築している。加えて、2030年に向けた環境変化を見据えると、今後新たに追求すべきアジェンダが存在しており、グローバル先進企業の多くもまだその充足には至っていないため、日本企業も優位性を構築をするチャンスがより大きい領域である。

後編では、「5つのグローバル標準の成功要諦」に沿って日本企業のベストプラクティスを紹介したうえで、十分条件となる「日本ならではの5つの特徴の強みへの進化」と、将来の成功に必要となる「2030年に向けた5つのFuture Requirement」を論じる。そのうえで、これらの必要条件と十分条件を満たした「日本企業が目指すべきFuture Winning Model」について解説する。

執筆者



蒔田 修

BCG 東京オフィス
マネージング・ディレクター & シニア・パートナー
BCG ヘンダーソン研究所 (BHI) フェロー
BHI Japan リーダー



櫻井 佑介

BCG 東京オフィス
プロジェクトリーダー
元 BHI アンバサダー



磯貝 友希

BCG 東京オフィス
プロジェクトリーダー
BHI アンバサダー



新谷 卓生

BCG 東京オフィス
コンサルタント



向井 悠理

BCG 東京オフィス
コンサルタント

助言、議論への協力

坂上 隆二

BCG 東京オフィス
パートナー & アソシエイト・ディレクター

執筆協力

東京大学
伊藤 元重 名誉教授

学習院大学 経済学部
宮川 努 教授

2023年7月発行

BCGヘンダーソン研究所(BHI)

BCGの戦略シンクタンクとして、アイデア創出に有効なテクノロジーを活用し、ビジネス、テクノロジー、科学分野からの新しい価値あるインサイトを探求・開発しています。ビジネスリーダーを巻き込んで、ビジネスの理論と実践の境界線を広げ、ビジネス内外から革新的アイデアを取り入れるための刺激的なディスカッションや実験を行っています。2022年7月に日本における拠点であるBHI Japanを設立しました。
<https://www.bcg.com/ja-jp/bcg-henderson-institute>

BHI Japanでは、日本が経済成長とウェルビーイングを高いレベルで実現させるための優先課題についてさまざまな角度から研究しています。ご関心をお持ちの方はこちらをご覧ください。

「メタバースの可能性——日本企業の成長と社会課題の解決に向けて」
(2022年11月)

「進化するインテリジェントロボット——日本企業における展開と活用の可能性」(2023年2月)

「自己実現を基軸としたウェルビーイング経営——日本の20~40代の現状を踏まえて」(2023年3月)



BCG

**BCG
HENDERSON
INSTITUTE**