

# 「稼ぐ」構造激変 どう対応

## 軽井沢トップ・セミナーから



### 「自前主義」捨てて成長模索

### 有力企業と協業 競争力を強化

国内の経営トップらが集まる日本生産性本部主催の第63回軽井沢トップ・マネジメント・セミナーは6日までの3日間、北佐久郡軽井沢町で開いた。統一テーマは「経営トップの時代」「稼ぐ」構造が根づき変わる。AI（人工知能）やIoT（モノのインターネット）、技術の活用で産業構造が激変に変わりつつある中、トップに求められる発想と戦略は。議論は働き方改革や中小企業承継にも及んだ。

（森健一朗、菅沼勇）

「コア（中核）事業だから、かつての成長を支えた」と固執するのではなく、伸びしろや稼げる見込みがある新たな成長の場にシフトしなければ、持続的な経営は成り立たない。パナソニック（大阪府門真市）の津賀一宏社長

「脱テレビ依存」を目指す

そのうち熱心な出席者5日、軽井沢町

中、注力事業の中心に据えたのが自動車分野だ。車載電池の開発で協業する米電気自動車（EV）メーカーのテスラ・モーターズに続き、昨年12月にトヨタ自動車との提携を発表。「中国や米国ではEVの需要が間違いなく伸びる」と述べ、同国の車載電池工場への大型投資を説明した。

有力企業との協業により、成長が期待できる事業領域で競争力を強める。IT・家電業界の技術革新はますます加速しており、「自前主義」

では限界があるとの判断が、テスラやトヨタとの提携へ背中を押した。津賀社長は「テスラの成長スピードはますます早い。自社だけだった車載電池の開発は今の数分の一くらいしか進んでいなかった」と強調した。

パナソニックは松本市の松本工場がカーナビやカーオーディオを量産。さまざまな情報や運転者の視野前方に表示するディスプレイなど、運転席周辺の次世代製品の生産も本格化させる方針だ。津賀社長は「運転席周りは大きく進化している」と説明。2018年3月期に1兆7千億円だった車載事業の売上高を、22年3月期に2兆5千億円に引き上げる目標を語った。

「自前主義」を捨て、外部と連携した技術革新に挑むことの必要性を指摘する声は、他の出席者からも相次いだ。建機大手のコマツ（東京）が紹介したのは、建機や地形など建設現場のあらゆるデータ

を複数の専門工事業者が共有するためのプラットフォーム（基盤）を、異業種と連携して構築する試みだ。

通信会社やシステム会社と協力し、測量データや建機の動きのデータを集積、共有、利用できる基盤を整える。建設現場全体のデータを収集、一元管理することで、生産性とともに安全性も高める効果を狙う。コマツの岩本祐一専務執行役員最高技術責任者（CTO）は「顧客が困っていることの解決策が自社にはない、外の力を使うことも重要だ」と語った。

科学技術振興機構（JST）の浜口道成理事長は「日本に強固に残る縦割り社会がイノベーション（技術革新）を阻害している」として、組織の垣根を越えた産学官連携の重要性を強調。「失敗を許容する風土をつくり、ハイリスクでも強いインパクトがある研究を進めていかななくてはならない」と訴えた。

出席者からは、残業禁止による国際的な競争力低下を心配する意見も出た。これに対し津賀執行役員は「そうならないために働き方改革が必要なのは、生産性や売り上げをどう伸ばすか、考える余裕や時間を捻出するのが重要」とし、そのためには働き方改革に効果があると訴えた。

### 事業承継・後継者育成

## 経営戦略 社員へ明確に

経営者の高齢化が進む中、中小企業は事業や技術を次代にどう引き継いでいくか。事業承継と後継者育成をテーマにした分科会で事例発表したのは、県内企業で、省力化機械の開発・製造を手掛ける天竜精機（駒ヶ根市）の小野賢一社長だ。

駒ヶ根の天竜精機 社外からトップに 小野賢一社長が事例発表



「後継者の育成には最低5年は必要」と指摘。外部人材の活用や後継者候補の教育を早い段階から計画的に進めるとともに、会社の強みやビジョンを明確にして、内外に浸透させる取り組みが欠かせないと呼び掛けた。

事業承継や後継者育成をテーマに講演する天竜精機の小野社長

## 業務効率化 社内でも共有

### 働き方改革・生産性革命

少子化と人口減少による働き手の減少と市場の縮小。逆風の中で持続的な成長を実現するため、分科会では「働き方改革と生産性革命」がテーマに取り上げられた。

事例発表した第一生命ホールディングス（東京）の渡辺寿美重執行役員は、各部署で効果のあった業務効率化策を社内でも共有する取り組みなどを説明。仕事と家庭の両立支援策として、希望者に専用パソコンを貸し出して在宅勤務ができる環境を整えたところ「利用者の8割以上が生産性の向上を実感している」と紹介した。

出席者からは、残業禁止による国際的な競争力低下を心配する意見も出た。これに対し津賀執行役員は「そうならないために働き方改革が必要なのは、生産性や売り上げをどう伸ばすか、考える余裕や時間を捻出するのが重要」とし、そのためには働き方改革に効果があると訴えた。

同会を務めた慶応大の樋口美穂特任教授は「人材は貴重なと改めて認識しないと、経営が成り立たない状況」と強調。働き方改革を通じて利益率を高めている企業があることを踏まえ、取り組みの共有は「そこにもある」と述べた。

が、予算計画や中長期的戦略がないなど課題にすぐ気が付いた。一方でまじめな社員たちには、成長の可能性を感じた。営業担当者と一緒に顧客を回り、トップ自ら仕事を取っていく姿勢を身をもって伝える必要を訴えた。経営戦略を明確に伝え、危機意識の共有を徹底。新製品開発も進め、業績を改善した。