Think:Act

navigating complexity

No. 146

視点

December 2019

企業の変身力を高める適所適財型BPR
～生産性に対する誤解を超えて～

Roland Berger

THE BIG 3

1. 日本企業の生産性革命は
超高齢化社会を支える基盤となる

2. 未来逆算思考による
付加価値創出ロードマップ策定から始める

3. 現経営幹部の主観によらない評価ツールで
適所適財を実現する

Think:Act
navigating complexity
No.146 視点

企業の変身力を高める適所適財型BPR
～生産性に対する誤解を超えて～

シニアパートナー
田村　誠一

日本再興のカギ「生産性革命」

「生産性革命」。2015年6月に閣議決定された「日本再興戦略・改訂2015」のサブタイトル「未来への投資・生産性革命」に登場して以降、「生産性」は企業経営のキーワードのひとつとなった。

「生産性」とは、アウトプット÷インプット。アウトプットとインプットの定義により、指標は幾つか存在する。アウトプットを生産量とするのが物的生産性、付加価値額とするのが付加価値生産性。インプットを労働投入量とするのが労働生産性、資本ストック量とするのが資本生産性、労働・資本・原材料など全ての要素とするのが全要素生産性だ。

低迷する日本の付加価値労働生産性

中でも、アウトプットを付加価値額、インプットを労働投入量とする「付加価値労働生産性」は重要指標。企業にとっての付加価値は、売上から外部購入費を控除した残り。国家にとっての付加価値は、国内の経済活動から発生した付加価値総額、即ちGDP（国内総生産）を意味する。

ちなみに、日本の付加価値労働生産性は47.5ドル（／時間）（2017年）。OECD加盟36か国中20位、主要先進7か国（G7）でみると、データ取得可能な1970年以降万年最下位だ。

また、日本では「生産性」という言葉への誤解も多い。典型は、生産性向上が業務効率化を意味する、という誤解だ。業務効率化とはインプット極小化活動であり、分母削減は生産性向上に繋がるから、手段のひとつとしては正しい。しかし、日本の近未来を見据えると、これは本質的な問題解決にならない。

日本の生産性課題の特殊性

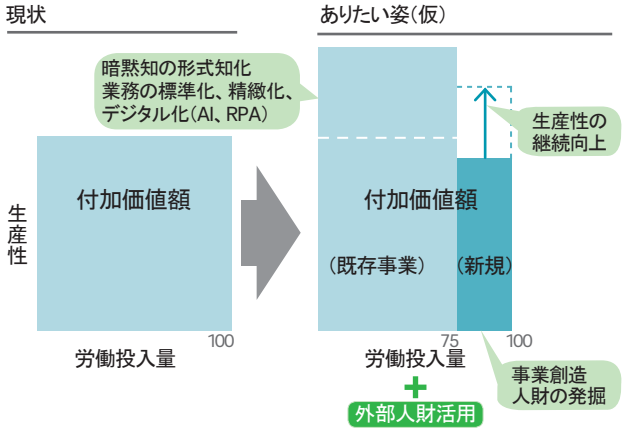
日本の総人口は2010年をピークに減少を続けている。2030年には2017年比で6.2%減、2055年には同23.2%減。生産年齢人口は更に深刻で、1995年をピーク、2030年には2017年比で9.5%減、2055年には同33.8%減。今後、労働投入量は劇的に減少する。

インプットが減少するから付加価値労働生産性は飛躍的に向上するか、というとそうではない。総人口減少はアウトプット（GDP）減少にも直結するからだ。AIやロボティクスで不足労働力補完できたとして、2017年の付加価値労働生産性（ア

A

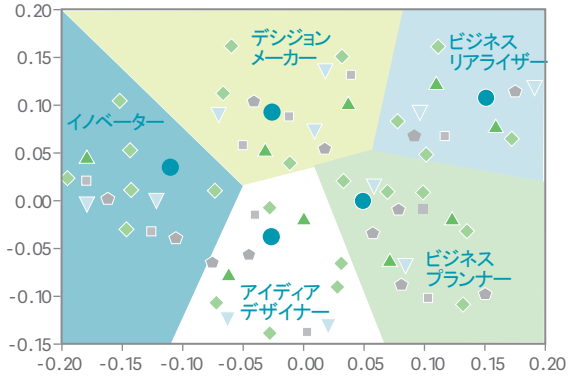
1. 付加価値創出ロードマップ（イメージ）

新事業創造と効率化をセットにした付加価値創出



2. 人財ポートフォリオの可視化（イメージ）

事業創造を加速する「個」の発掘



ウトプット÷インプット）を100とした場合、2030年のそれは104、2055年は116に留まる。

一方、超高齢化社会は目前。2017年に2.1人となった高齢者1人あたり生産年齢人口は、2060年に1.3人になる。つまり付加価値労働生産性が60%以上向上しなければ社会保障費を支えきれなくなる。生産性の飛躍的向上なくしては、国家がもたないのだ。

総人口減少の中で付加価値総額（GDP）を増やす。課題先進国日本に身を置く企業経営者は、この難題に対し、新たな付加価値創造を通じ、消費（純輸出含む）・生産・分配の好循環サイクルを高速回転させなければならない。ローランド・ベルガーが企業の創造生産性®にこだわるのはこのためだ。

未来逆算思考と多様性ある「個」

付加価値労働生産性向上に向けた留意点を3つ挙げる。

(1)「ありたい姿」に向けた付加価値創出ロードマップを描く

「手始めに、RPA(Robotic Process Automation)やAIを活用した既存事業の業務効率化余地を検討しよう」では何も変わらない。まず新規事業に期待する付加価値額（＝労働投入量×生産性）を明確にし、逆算で既存事業の生産性向上目標を定める。順番が逆になると、新規事業は立ち上がらないし、既存事業には「また効率化か」という疲弊感が鬱積する。どんな事業にどれだけの人財を投入し、どれほどの生産性を期待するのか。ビジョンが共有されてこそ、既存事業も暗黙知の形式知化やデジタル化による生産性向上にモチベーション高く取り組むことができる。→A1

(2) 社員を頭数で捉えない

事業は人なり。「個」人の適所適財なくして需要創造は覚束ない。但し、既存事業の部門長による評価は徹底排除すべきだ。これは、優秀な人財を拠出したがらないから、だけではない。そもそも「優秀」の定義が異なるからだ。既存事業のコア人財と新規事業創造人材は別物。既存事業のコア人財を集めても機能しない。過去の成功の体現者である経営者も同様で、経営者に「事業創造人財要件」を定義してもらったところ、全く的外れな要件ばかりだったという経済産業省の調査もある。

(3) チームに多様性を埋め込む

単一の価値観からイノベーションは生まれない。観察力、他社活用力、試行錯誤力、捨てる力、質問力など、事業創造に関連する「力」は様々ある。これらの力を全て併せ持つ人財は存在しない。また、ひとくちに事業創造といっても、発想フェーズと実行フェーズでは求められる人財要件も異なる。発散型人財、収束型人財、実行型人財をバランスよく配置し、そこに業種・機能やデジタルの専門人財などを加えていく「妙」が求められる。ローランド・ベルガーの有する事業創造人財評価ツールの活用も手だ。→A2◆

適所適財による新たな付加価値創造

既存事業の業務効率化一辺倒のBPRはもうやめにしよう。日本企業が、付加価値の拡大と業務効率化をセットにした「適所適財型BPR」、ひいては真の生産性向上へと舵をきることを願ってやまない。

ABOUT US

ローランド・ベルガーはドイツ、ミュンヘンに本社を置き、ヨーロッパを代表する戦略立案とその実行支援に特化した経営コンサルティング・ファームです。1967年の創立以来、成長を続け、現在2,400名を超えるスタッフと共に、世界35カ国52事務所を構えるまでに至りました。日本では1991年に設立以来、日本企業に加え、政府機関など数多くのクライアントとの長期的な信頼関係を構築してまいりました。近年では、日本型イノベーションである「和ノベーション®」を提唱し、日本企業の改革を進めています。

執筆者紹介

シニアパートナー
田村　誠一　Seiichi Tamura
seiichi.tamura@rolandberger.com

外資系コンサルティング会社において、各種戦略立案、及び、業界の枠を超えた新事業領域の創出と立上げを数多く手がけた後、企業再生支援機構に転じ、自らの投融資先企業3社のハンズオン再生に取り組む。
更に、JVCケンウッドの代表取締役副社長として、中期ビジョンの立案と遂行を主導、事業買収・売却を統括、日本電産の専務執行役員として、海外被買収事業のPMIと成長加速に取り組んだ後、ローランド・ベルガーに参画。

PUBLISHER

株式会社 ローランド・ベルガー
広報担当：　西野、岡田
〒107-6023　東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル23階
電話　03-3587-6660（代表）
ファックス　03-3587-6670
e-mail: strategy@jp.rolandberger.com
https://rolandberger.tokyo

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

ABOUT US

ローランド・ベルガーはドイツ、ミュンヘンに本社を置き、ヨーロッパを代表する戦略立案とその実行支援に特化した経営コンサルティング・ファームです。1967年の創立以来、成長を続け、現在2,400名を超えるスタッフと共に、世界35カ国52事務所を構えるまでに至りました。日本では1991年に設立以来、日本企業に加え、政府機関など数多くのクライアントとの長期的な信頼関係を構築してまいりました。近年では、日本型イノベーションである「和ノベーション®」を提唱し、日本企業の改革を進めています。

提携企業について

ローランド・ベルガー東京オフィスは、外部企業との協業を推進しています。

企業や産業の垣根を越えて、知識や能力を流通させる。新しい価値を共に考え、創り出していく。こうした取り組みにより、イノベーションの創出を加速させていきます。

Linkers ミッシングサービスの探索	kabuku 設備シェアリング と試作品製作	GK Kyoto Design and Planning モノ作り企業の羅針盤	GiXo 世界の「考える総量」の最大化
asta muse company 世界を網羅した イノベーション DB	DreamArts Arts of Communication ビジネスチャットによる 「究極の意識共有」	YUKI HOLDINGS 要素技術復権の狼煙	
KAIZEN Meister トヨタ生産方式による リソース捻出	XVI Inc. VR、ARソムリエ	SDM System Design and Management 創造生産性の特効薬	
EXAWIZARDS AIの民主化・HRテック	BECKHOFF プロトタイピングの量産	CORE CONCEPT TECHNOLOGIES INC. 現場起点の IoT マイスター	

INSIGHTS

ローランド・ベルガー東京
オフィスオウンドメディアを
ご訪問ください

http://rolandberger.tokyo

Links & Likes

ORDER AND DOWNLOAD
www.rolandberger.com

STAY TUNED
www.twitter.com/RolandBerger

LIKE AND SHARE
www.facebook.com/RolandBergerGmbH

Publisher

株式会社 ローランド・ベルガー
広報担当: 西野、岡田
〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32
アーク森ビル23階
電話 03-3587-6660（代表）
ファックス 03-3587-6670
e-mail: strategy@jp.rolandberger.com
https://rolandberger.tokyo

執筆者

シニアパートナー
田村 誠一 Seiichi Tamura
seiichi.tamura@rolandberger.com

東京大学経済学部経済学科卒業、ノースウェスタン大学経営大学院（ケロッグ・スクール）アドバンスド・ビジネス・マネジメント・プログラム修了。

外資系コンサルティング会社において、各種戦略立案、及び、業界の枠を超えた新事業領域の創出と立上げを数多く手がけた後、企業再生支援機構に転じ、自らの投融資先企業3社のハンズオン再生に取り組む。
更に、JVCケンウッドの代表取締役副社長として、中期ビジョンの立案と遂行を主導、事業買収・売却を統括、日本電産の専務執行役員として、海外被買収事業のPMIと成長加速に取り組んだ後、ローランド・ベルガーに参画。

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.

© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.