

Title	既存成熟事業と新規成長事業の良い共存とは：成熟コン グロマリットで新規成長を生む人事施策
Author(s)	今井, 政詞; 若林, 秀樹; 田村, 浩道
Citation	年次学術大会講演要旨集, 38: 46-51
Issue Date	2023-10-28
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/19103
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載す るものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

既存成熟事業と新規成長事業の良い共存とは ～成熟コングロマリットで新規成長を生む人事施策～

○今井政詞（東京理科大MOT、所属：株式会社ニコン）、
若林秀樹、田村浩道（東京理科大MOT）
8822206@ed. tus. ac. jp

1. はじめに

当社、株式会社ニコン（以下、ニコン）は創立100周年を超える光学機器メーカーであるが、数年前に構造改革を実施し、現在は、新たな成長戦略のもと「2030年のありたい姿：人と機械が共創する社会の中心企業」の実現にむけ、事業を進めている。そのような中、長年、会社の基盤を支えている半導体関連やデジタルカメラなどの既存成熟事業と、創薬支援・再生医療やコンポーネントなどの新規成長事業が混在しており、シナジーを発揮していくことが課題となっている。

筆者は、半導体やデジタルカメラが主要事業であるニコンにおいては比較的新しい領域の位置づけであるヘルスケア事業において、設計部門でマネジメントを行っている。また、過去には労働組合の役員を担っていた経験もあることから、特に組織、人事、マネジメント等の観点で、既存成熟事業の活性化と新規成長事業の加速をはかるために必要なものは何かについて掘り下げる。

新規成長事業と一括りにしても、例えば、既存事業との技術面や市場面などでの関連性の有無、事業の種類、事業の成長段階の違いなどにより、組織の形、マネジメントのタイプ、人材活用の仕方など、成功していくための条件が異なるのではないかと。関連部門へのヒアリングなどによりキーワードを抽出のうえ、いくつかの新規成長事業について、その組織体制の変遷調査や人材流動性に関するネットワーク分析などを行い、成功していくための最適な条件とは何かを考察する。

2. 先行研究

	テーマ	要約
リクルートワークス研究所： 石原 直子 他	企業内事業創造 人材の特性と成長	①思考特性：信念・自負・ゴール志向・前進志向・粘り強さ②行動特性：枠を超える・手に入れる・捨てる・決める・宣言する・やめない。これら優れた人材の発掘、育成 ⇒人材の発掘、育成の仕方に関する掘り下げのみ
コンサルタント：橋本 豊	新事業戦略の実 行に必要な組織課 題への対応	①経営陣の向き合い方②組織文化・企業風土③新事業開発 チームの管理（編成と評価）に対し課題と対応策を明記
富士総合研：笠原 英一	成長モデルに関す るポートフォリオ的 アプローチ	新企業成長マトリックスの活用により、各象限内にプロットされる企業が将来どのような変化を経験し、組織がどのような影響を受け、どのような成長モデルが適用されるかの予測
日本能率協会コンサルティング： 富田 守	新規事業開発マネ ジメントのあり方に 関する考察	①企業のタイプ特定②マネジメントの仕組み③組織の在り方④ 人事と組織風土⑤提案 中期経営計画立案時に新規事業開発 のマネジメントの仕組みを整備
立教大学助教：田中 聡	新規事業の機会 形成を促す上級管 理職の役割	上級管理職による消極的介入を支持する既存の言説を覆し、上 級管理職の積極的関与が新規事業の機会形成にもたらす正の 効果性を実証

図表1：先行研究一覧

出所：著者作成

新規成長事業に関する先行研究は多々あるが、今回はその中でも組織、人材、マネジメントをキーワードとして調査を実施した。その結果、人材の発掘・育成の仕方や組織文化・企業風土、および成長モデルの組織への影響など、それぞれ単一的なテーマを掘り下げた研究に留まるものが多く、組織の形、マネジメントのタイプ、人材活用の仕方などを複合的、総合的に扱った施策をテーマにしたものはあまり見当たらず、あったとしても一般論に近いものが多かった。そこで、

本研究では自己のこれまでの経験を踏まえて、特に当社ニコンのケースについて、関係者へのヒアリングや人材流動性に関するネットワーク分析などを実施し、掘り下げることにした。

なお、検証においては、アンゾフのマトリクスの「多角化戦略」をさらに4つに分けた「アンゾフの分類」[1]をもとに、事業の種類を評価し、分類する。また、事業の成長段階の分類については、事業成長を5段階に分けた「グレイナーの成長モデル」[2]が多くの書籍で示されており、これらを基軸として用い、客観性や妥当性を考慮して実施することとした。



図表 2：新事業展開（多角化）の分類
出所：アンゾフの多角化戦略 4 つの分類

	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階	第5段階
成長	成長	危機			
成長	始業者の創造性による成長	指揮による成長	委譲による成長	調整による成長	協働による成長
課題	リーダーシップの危機	自主性の危機	統制の危機	形式主義の危機	新しい危機

図表 3：新事業の成長段階
出所：グレイナーの成長モデル

3. 当社の変遷

当社のここ約 20 年の変遷を以下に示す。

	2000	2005	2010	2015	2020
組織変遷	<ul style="list-style-type: none"> ●カンパニー制導入('99) ・精機カンパニー ・映像カンパニー ・インストルメンツカンパニー ●コアテクノロジーセンター(CTC)設立('00) 	<ul style="list-style-type: none"> ●複線型導入('07) ●業績連動賞与導入('02) ●FA制度導入('02) ●マスター制度導入('06) ●職責給導入('03) 	<ul style="list-style-type: none"> ●新事業開発本部設立('06) 	<ul style="list-style-type: none"> ●事業部制に移行('14) ●メディカル事業推進設立('14) ●構造改革('17) ・CT本部を分割 (研究開発本部/生産本部) ・光学部門集結 ・ヘルスケア事業部設立 (顕微鏡+メディカル+細胞培養) 	<ul style="list-style-type: none"> ●ADM事業部('23) ●次世代プロジェクト本部('19)
人事制度	<ul style="list-style-type: none"> ●職能資格制度改定('00) 	<ul style="list-style-type: none"> ●新人事制度('22) 	<ul style="list-style-type: none"> ●人材ローテーション('17) ●FA制度改定('18) ●職種確定採用('23) 		
人材		<ul style="list-style-type: none"> ●ものづくり研修制度('05) ●グローバル教育('13) ●技術カレッジ開校('20) 			
新規事業	<ul style="list-style-type: none"> 光磁気 CMP装置 			<ul style="list-style-type: none"> 細胞培養 光学コンポーネント 細胞受託生産 材料加工 	<ul style="list-style-type: none"> メディカル

図表 4：ニコンの変遷

出所：著者作成

「組織変遷」欄にある青字が全社に関わる大きな組織変更で、赤字はこの後に個別に掘り下げる組織に関連したものとなる。

当社は 1960 年代から約 40 年間続いていた事業部制から 2000 年手前でカンパニー制に移行した。当時は、どの事業部も業績が低迷し、全社的に厳しい状況を迎えていた。そこで、カンパニー制を導入し、独立採算意識を高め、収益面での体質強化を推し進めた。その結果、映像カンパニーでは長年事業のベースであった銀塩カメラからデジタルカメラへの転換を加速し、急成長を遂げ、全社を牽引する事業にまで成長することができた。また精機カンパニーでも主要事業の半導体露光装置事業に加え、後に全社の主要な収益源にまで成長する液晶露光装置事業の立ち上げに成功した。そのカンパニー制が 15 年ほ

ど続いたのち、再び事業部制となり、現在に至るが、一方で、改めて振り返ると、そのカンパニー制の時代の2006年に「新規事業開発本部」を設立し、将来を見据えた新事業探索の動きが既に始まっていたという点に注目したい。

次に、「人事制度」をみると、カンパニー制導入直後にはいくつかの人事制度改定があったが、その後約10年間はあまり実施がなく、各カンパニー内の運用ルールにて対応していたことが想像できる。一方、事業部制に戻った2015年以降は、全社視点での制度となる人材流動性を促す「人材ローテーション」の導入や、自分の意思で希望職場への異動にチャレンジできる「社内FA制度」の改訂が進み、人材の有効活用の動きが加速していることが分かった。

また、「人材育成」においても、以前は、職場での実務を通してスキルや知識を習得させるOJT中心の育成であった。しかし、ここ数年は更に「グローバル教育」促進や技術力向上のための「技術カレッジ開校」など、自律的にキャリアを考え、社内外の専門家から幅広い見識を学び、より高い職務や役割にチャレンジする人材を育成する仕組みが構築されてきていることを改めて認識した。

4. ヒアリング

次に、新規事業成功のポイントを抽出するため、当社の制度や人材との関わりが深い社内の関連部門のマネジメント、および担当者中心にヒアリングを実施した。その結果、図表5に示すような重要な項目や共通のポイントがいくつか見えてきた。

要素	ポイント
新規事業の定義	<ul style="list-style-type: none"> ・新規事業の創出 = 会社に新しいカルチャーの創出 ⇒ 定義・目的の明確化が重要 ・新規事業の目的の違いによる最適なアプローチの仕方
人材	<ul style="list-style-type: none"> ・既存事業の派生的位置づけ: 派生元事業からの人材流動が有効 ・全く新しい事業: その領域からのキャリア入社が有効 <p>事業のフェーズによって異なる必要な人材のタイプ</p>
マネジメント	<p>新規事業でもベクトルを合わせる人、仕組みを作る人、など必要 ⇒ 既存事業との連携必要</p> <p>リーダーやマネジメントは事業の段階的成長のなかで、最適な人選が必要(変えていくべき)</p>
組織	<ul style="list-style-type: none"> ・既存事業の派生的な事業: 既存組織と関連した形 ・全く新しい事業: 出島組織が有効 <p>短期勝負や単発の対応: トップダウンで動く他の事業部や本部を跨いだプロジェクトチーム</p>
人事制度・評価	<p>新事業立上げ: 結果に見合う対価じゃないとキャリアで獲得した人材も流出リスク高</p> <p>⇒ 新たなインセンティブを明確にした制度・評価の仕組みの構築</p>

図表5: ヒアリング結果

出所: 著者作成

例えば、人材や組織は、その新規事業が既存事業の派生的位置づけであれば、派生元事業と関連のある形が有効であるし、全く新しい事業であれば、その関連市場からキャリア入社による人材獲得が必要であろう。またリーダーやマネジメントは事業の段階的成長のなかで、最適な人材に変えていく必要があるのではないか。そして何より、新規事業の創出は、会社に新しいカルチャーを創出することになるため、その定義・目的を最初に明確にし、関係者で共通認識を持つことが成功には不可欠ではないかという意見があった。

5. 事例の分析

そこで、過去のいくつかの新規事業の事例を分析する。まず「組織」は、事業の成長段階により規模や体制がどのように推移したかを見ていく。「人材」は、人の流れ(人事異動)の状況について、通信、生物、ソーシャルなど複雑なネットワークを分析する手法(ネットワーク分析)を用いて分析し、その特徴を抽出する。そして「マネジメントやリーダー」はリーダーシップ進化論[3]に記載されている以下に示すリーダーの分類をベースに分析を行う。これらの要素について、新規事業の分類と事業の成長段階を基軸として分析を行った。

分類	リーダーの位置づけ
家族型	組織メンバーとの血縁距離が近いが、メンバーを家族や親友のように扱う存在
学習型	メンバーの経験が世代を超えて共有され、組織の財産として積みあがることを促す存在
順位型	メンバー間の争いを調整しつつ、厳格な順位による指揮命令系統を確立し、組織を維持する存在
専門型	メンバーを多様な専門性に分化させ、多数の専門集団の利害を調整する存在
扇動型	メンバーに対してビジョンを示し、組織の行動に正義と自尊につながる目的を与える存在
周辺型	権力者のビジョンに疑いを投げ掛け、弱者の立場から代替案を提示し、それを進める存在

図表 6：リーダーの分類

出所：「リーダーシップ進化論 人類誕生以前から AI 時代まで」

【1】細胞培養事業

本事業は、長年、主にアカデミア市場向けに取り組んできた顕微鏡の技術や製品をベースに、創薬支援など民間市場向けに展開している「集中型」の新規事業といえる。事業の段階が進むにつれ、顕微鏡自体を活用したシステムや AI/クラウドといったソフトウェアサービスの需要も高まっており、更なる事業拡大が期待されている。

(1) 組織

- 第 1 段階は専任者数名に加え、他の開発との兼任者も交えた検討チームで始動
- 第 3 段階で部相当組織となり、他部門と連携したマトリクス体制で加速

(2) 人材

- 第 1 段階では起案者と専門知識保有者数名が集結
- 第 3 段階から人材流動性が高まり、事業フェーズの推移に伴う必要となる人材の変化にも対応（開発系）

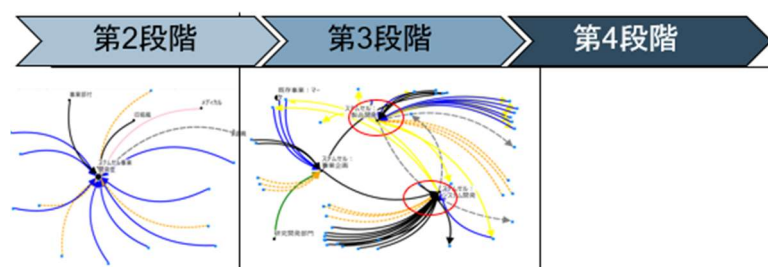
(3) リーダー

- ほぼ一人の人物がリーダーとして牽引。「家族型」かつ「扇動型」のタイプ
- 第 3 段階ではプロセスの確立や効率的な組織運営が必要であり「順位型」リーダーも必要性あり

【集中型】	第1段階	第2段階	第3段階
売上推移	第3段階に入り、売上急拡大		
(1)組織	チーム	課相当組織/ プロジェクト	部相当組織/ マトリクス体制
(2)人材	数名	約10~20名	約30名~
(3)リーダー	「家族型」 「扇動型」	変わらず	変わらず

図表 7：分析一覧

出所：著者作成



図表 8：人材流動ネットワーク図の変遷

出所：著者作成

当初は数名の検討チームから始動し、現在では第 3 段階に入り、売上も急拡大するまで成長している。組織の視点でみると、第 3 段階で部相当組織となると、他の部門とも積極的な連携が必要となるが、部を横断したマトリクス体制が有効に機能しているのではないかと推察する。また人材についても、最初は起案者と少人数ながらも専門知識を保有する人材が集結してスタートしているが、第 3 段階からは、ネットワーク図で示す通り、人材流動性が高まり、事業の成長とともに必要となる人材の変化にも対応できているのではないかと考える。一方、リーダーをみると、第 2 段階に進むタイミングで短期間別のリーダーとなったが、概ね一人の人物がリーダーとしてここまで牽引している。そのリーダーのタイプとしては、メンバーにビジョンを示し、友好関係を構築してリーダーシップを発揮する「家族型」かつ「扇動型」ではないかと考える。第 3 段階に入ると組織が大きくなり、関連部署も増えていくなか

で、指揮命令系統などプロセスの確立や効率的な組織運営などが求められるようになり、「扇動型」に加え「順位型」タイプのリーダーの登場が必要になってきているのではないかと考える。

【2】メディカル事業

本事業は、新事業開発本部でのメディカル関連事業の探索からスタートし、社外とのアライアンスも含めビジネスシナリオや技術面を踏まえて事業化の検討を進めてきた。現在は、M&A を実施した眼底カメラ事業を中心に選択と集中を行い、「集成型」事業として取り組んでいる。

(1)組織

- 第2段階～第3段階で、複数の事業案を検討するも、眼底カメラ事業以外ほぼ撤退・縮小
- 第4段階では、M&A 先を中心とした開発体制を踏襲し、短期間で収益獲得事業へと成長

(2)人材

- 第3段階で事業推進部立ち上げとなり多くの人材を獲得
- 第4段階に入り、眼底カメラ以外はほぼ撤退・縮小となり、他の事業への人材シフトを加速

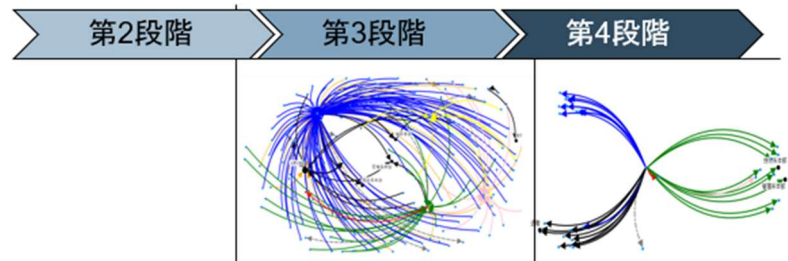
(3)リーダー

- 選択と集中により、各リーダーが離脱（異動や退職）
- M&A 先主体の開発体制で進行中だが、ニコン側開発部隊のリーダーは「順位型」タイプ

【集成型】	第2段階	第3段階	第4段階
売上推移		約200億円	約230億
(1)組織	新事業開発部門の一組織	事業推進本部発足/専業メーカー買収	HC事業部へ統合/事業の選択と集中で安定事業に特化
(2)人材	約40名	約100名	
(3)リーダー	-	-	「順位型」

図表 9：分析一覧

出所：著者作成



図表 10：人材流動ネットワーク図の変遷

出所：著者作成

当初は新事業開発本部の一組織からスタートし、複数の事業案の検討を平行して進めていたこともあり人数もそれなりに多くいた。しかし、第3段階の終わりごろには、M&A を実施した眼底カメラ事業以外はほぼ撤退・縮小となり、それに伴い人材の多くを他の事業部へシフトした。第4段階の組織・体制については、M&A 先の組織を敢えて吸収せず、出島組織として位置づけて開発体制を踏襲して事業を進めることとしたため、短期間で一定程度の収益を獲得できる結果となった。ニコン側のリーダーは、M&A 先や社内の他部門などとの調整を適格に実施のうえ、先方の開発体制にも順応した組織を維持する「順位型」タイプで、着実に結果を残している。

6. 考察





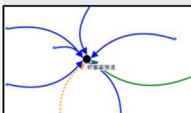
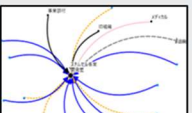
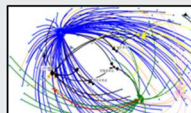
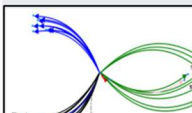
これまでの検討結果を図表 11 にまとめた。

第1段階における「組織」は、まだ組織名にも事業内容が明示されておらず、組織の形もフラットなチームレベルの状態の場合も多い。「人材」は、最初は少人数からスタートするため、それぞれが必要とされる専門性をもち、まだインフラも整っていない中でも情熱をもって取り組み、アウトプットを出すことができるタイプが必要である。そしてそれら人材に進むべき方向性やビジョンを示し、チームとしてまとめ、牽引する「家族型」「扇動型」リーダーの存在が重要ではないかと考える。

第2段階では、これまでの検討内容を深掘りし、事業化の可能性を示すことが求められる。「組織」は概ね課相当組織となり、分業の仕組み、インフラやルール整備を行う必要性が出てくる。よって、「人材」はそれら課題に対応するために既存事業からの異動による人材獲得なども必須となる。そのため「リーダー」は既存事業部門との協力関係構築力も求められるようになる。

第3段階～第4段階においては、関連する部門の数が急増するため、組織やプロセスの重要度が一気に増加する。「集中型」の新規事業における「組織」は、既存事業部門も巻き込んだマトリクス組織が有効な形の一つだ。「集成型」では、出島組織は有効だといえるが、不足する部分を補う既存事業部門との連携の仕組み構築もやはり必要となってくる。また「人材」においては、必ずしも新規事業の中身に精

通していなくても、多岐にわたる部門と連携して動ける人材やビジネス的に収益を上げるために何が
 必要かの知見のある人材の獲得など、人材流動性が重要となってくる。そして、この段階での「リーダー」
 には、権限移譲しながらも、指揮命令系統と役割分担を明確にして組織を動かす「順位型」「扇動型」が
 求められると考える。

事業の成長					
	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階	第5段階
(1) 組織	【集中型】 グループ、チームなど フラット組織 	【集中型】 【集成型】 課相当組織など階 層型に移行 	【集中型】 【集成型】 部相当など階層型組 織の大型化、社内外連 携 	【集成型】 複数の組織と連携し た進行も必要。安定 事業へ 	
(2) 人材	【集中型】 リーダーのもとに専門 性と情熱のある人 材が集結 	【集中型】 【集成型】 チームを束ねるマネ ジメントが重要。ベク トル合わせ。 	【集中型】 【集成型】 人材流動性の増加で、 規模拡大とともに必要 な人材獲得 	【集成型】 事業状況踏まえた人 材配置の最適化にて、 人材有効活用 	
(3) リーダー	【集中型】 「家族型」「扇動型」	【集中型】 【集成型】 「家族型」「扇動型」	【集中型】 【集成型】 「順位型」「扇動型」	【集成型】 「順位型」	

図表 11：成長段階別の一覧

出所：著者作成

7. まとめと課題

本研究では、新規事業の成長のためには、その事業の成り立ちやフェーズの違いにより「組織」、「人
 材」、「リーダー」の各要素について最適な条件があるのではないかと、という点に着目し、検討を行った。
 当社の直近 20 年ほどの新規事業の発生状況、組織の変遷、主な人事制度の内容などを調査し、その中
 で、細胞培養事業とメディカル事業について分析を実施。具体的には、組織変遷の調査、人材流動性に
 関するネットワーク分析、リーダーの特性評価を行い、事業拡大との関連性を考察した。その結果、新
 規事業の成功のためには、特に第 3 段階において、社内外の連携促進のための組織体制の構築（部相当
 組織のマトリクス体制など）、高い人材流動性による必要な人材の獲得、そして特に「扇動型」「順位型」
 タイプのリーダーの存在が重要な条件になり得るのではないかとという示唆を得た。

今後は、検証する社内事例の追加や社外調査の実施などにて検証の幅を広げ、新規事業の成功のため
 の更なる最適な条件を見出ししていきたい。

参考文献（URL は 2023 年 9 月 17 日アクセス）

- [1] [事例から学ぶ!「新事業展開」 | 経済産業省 中小企業庁 \(mirasapo-plus.go.jp\)](https://mirasapo-plus.go.jp)
- [2] [『グレイナーの 5 段階企業成長モデル』の論文『企業成長の"フシ"をどう乗り切るか』を読んで急成長スタートアップの組織開発に示唆を得る | 井上玲 \(note.com\)](#)
- [3] リーダーシップ進化論 人類誕生以前から AI 時代まで 著者 酒井 穰(初版 2021 年 10 月 30 日)