

特集

# 企業の成長戦略と人材育成

## —新たな事業展開の課題

長引くデフレ経済などを背景に、異業種や成長産業への事業展開を進める企業が増えている。その際、企業は自社が求める人材をどう確保しているのか。将来を見据えて必要となる人材をどのように育てているのだろうか。特集では、当機構が企業経営における事業展開の現状と今後の見通し、それに伴う人材育成の考え方などを尋ねたアンケート調査結果と、実際に新分野への進出を行っている3社の事例を紹介する。また、今後、企業のさらなる参入が見込まれる農業とヘルスケア産業の構造と制度的な課題などについての専門家の解説などから、新たな事業展開の課題を考える。



バブル崩壊から二〇年超。しかしこの間、デフレ基調の経済状況が一五年の長きに及ぶなど、日本経済は依然、厳しい局面から脱していない。さらに、新興国の台頭で激化するグローバル競争や歴史的な円高が加わり、企業の経営基盤は大きく揺さぶられてきた。こうしたなか、企業の間では異業種への

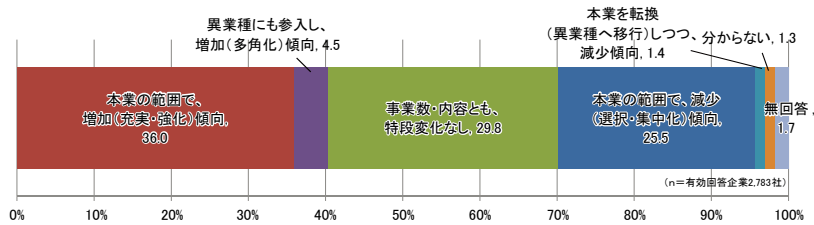
## 新たな事業展開に向け、人材の確保・育成はどう変わろうとしているのか

JILPT「構造変化の中での企業経営と  
人材のあり方に関する調査」結果より

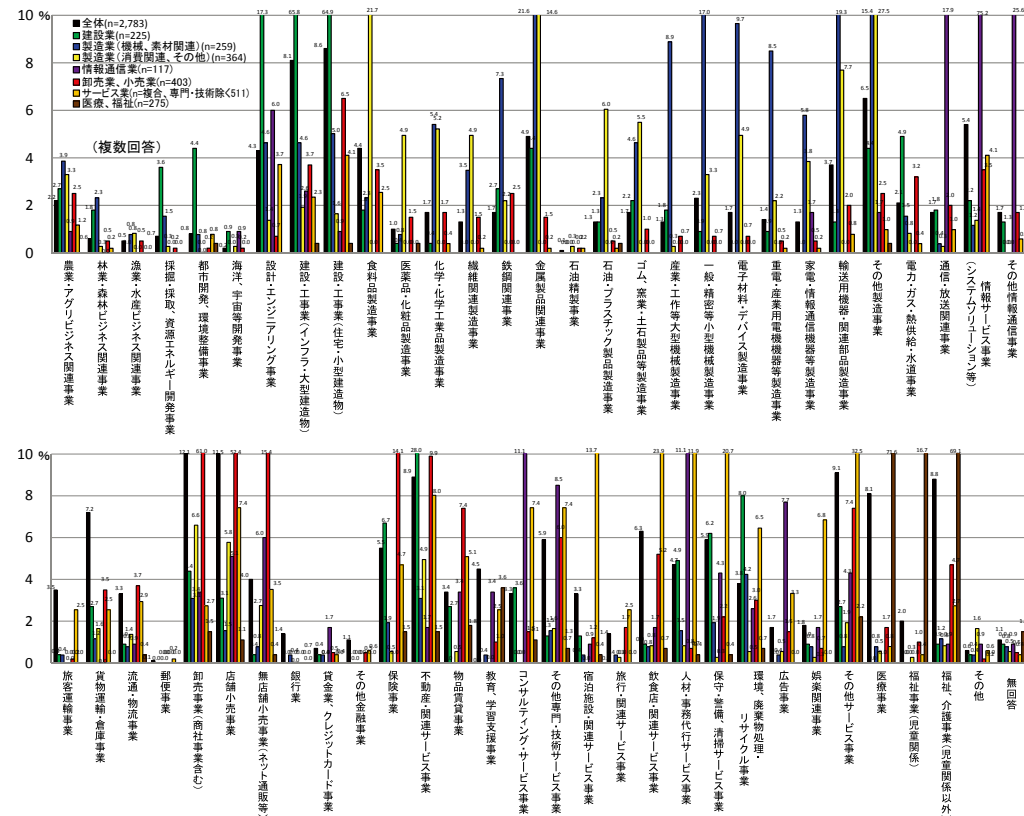
図表1 回答企業の基礎的な属性

主たる業種	割合 (%)	企業設立年	割合 (%)
農業、林業	0.3	30~99人	40.7
漁業	0.2	100~299人	15.9
鉱業、採石業、砂利採取業	0.1	300~499人	17.1
建設業	8.1	500~999人	12.5
製造業 (消費関連)	4.5	1000人以上	8.7
製造業 (素材関連)	3.6	無回答	2.1
製造業 (機械関連)	5.7	~1959年	29.8
製造業 (その他)	8.6	1960~1969年	16.6
電気・ガス・熱供給・水道業	0.9	1970年~1979年	16.1
情報通信業	4.2	1980年~1989年	14.6
運輸業、郵便業	8.3	1990年~1999年	10.0
卸売業、小売業	14.5	2000年~2009年	8.7
金融業、保険業	2.3	2010年~	0.9
不動産業、物品賃貸業	1.3	無回答	3.4
教育、学習支援業	3.2	過半数代表の労働組合がある	19.4
医療、福祉	9.9	過半数代表ではないが、労働組合がある	5.9
学術研究、専門・技術サービス業	2.8	労働組合はないが、労使協議機関がある	24.0
宿泊業、飲食サービス業	4.5	労働組合も労使協議機関もない	48.4
生活関連サービス業、娯楽業	1.8	無回答	2.3
複合サービス業 (郵便局、協同組合等)	0.2	子会社や関連会社がある	55.7
サービス業 (他に分類されないもの)	12.1	なし	43.3
分類不能の産業	0.1	無回答	1.0
その他	0.0		
無回答	2.9		

図表2 過去5年間における事業展開の推移



図表3 回答企業が手掛ける事業分野



積極的な進出や成長分野への戦略的投資、海外展開といった新たな事業の方向性を模索する動きが目立ってきた。事業展開の変化に伴い、必要になる人材はどう確保・育成されるのだろうか。JILPT調査・解析部では、企業経営における事業展開の現状・見通しとこれに伴う人材の確保・育成方針などをテーマに、本年二月二日〜三月末にかけて、「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査」を実施した。調査結果の全容は年末を目途に報告書(調査シリーズ)を刊行予定だが、本稿では概要を抜粋して紹介したい。

**(I) 事業展開の現状と今後の見通し**  
調査は、民間調査機関所有の企業データベースを母集団に、産業・規模別に層化無作為抽出した、全国における従業員30人以上の企業約二万社を対象に実施した。有効回答企業二七八三社(一三・九%)の属性は、図表1の通りである。

**過去5年間は事業が増加傾向で推移**

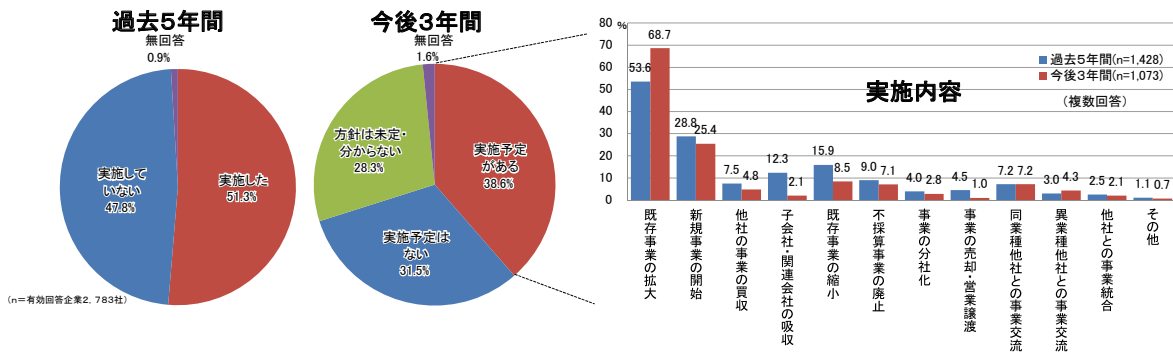
過去5年間に於ける事業展開の全般的な推移を尋ねると、「本業の範囲で増加(充実・強化)傾向」にあった企業

が三六・〇%、「異業種にも参入し、増加(多角化)傾向」が四・五%で、事業の拡大傾向にあった企業が合わせて四割を超えていた(図表2)。これに対し、「本業の範囲で減少(選択・集中化)傾向」は二五・五%、「本業を転換(異業種へ移行)しつつ減少傾向」は一・四%で、縮小傾向は四社に一社程

度にとどまっている。すなわち、全体としては横這い(「事業数・内容とも特段変化なし」二九・八%)からやや増加傾向で、推移したことが分かる。

**主な業種にとどまらない事業の拡がり**  
それでは、企業における事業展開は、現状どうなっているのだろうか。本調査

図表4 事業再編の実施状況と今後の見通し



では、「事業」を「一定の営業目的のために組織された企業活動の括り。原則として定款に事業目的が記載されており、かつ実際に行われている（営業収

益として計上されている）ものすべて」と定義し、現在の事業分野（複数回答）を具体的に尋ねた。結果は図表3の通りである。事業本数は一〜六九まで分布し、平均で二・五本だった。

事業展開の現状を、別途尋ねた「主たる業種」と組み合わせてみた。結果、当然ながら、それぞれ「主たる業種」に呼応する事業が突出して高い。だが、主たる業種を問わず、「無店舗小売事業（ネット通販等）」（情報通信業で六・〇％、宿泊業・飲食サービス業で五・六％）や、「保険事業（卸売・小売業で一四・一％）」などの展開がみられる。また、「人材・事務代行サービス事業」（情報通信業で一・一％、学術研究専門・技術サービス業で一〇・一％）や、「環境、廃棄物処理、リサイクル事業」（建設業で八・〇％、運輸・郵便業で六・一％）に進出している様子も窺える。さらに、「農業・アグリビジネス関連事業」製造業で三・五％、卸売・小売業で二・五％）や、「電力・ガス・



熱供給・水道事業」（建設業で四・九％）への参入など、主たる業種にとどまらない事業の拡がりが見られる。

**一七・一％が主力事業を転換と回答**

こうしたなか、現在と今後の主力事業を尋ねると、両方に有効回答のあった企業（二〇二七社）の集計で、主力事業に変化なしが八二・九％と大勢を占める一方、主力事業を転換するとしていた企業も一七・一％にのぼった。取り巻く環境変化に適応するため、事業構造を抜本的に見直そうとしている企業も少なくないことが分かる。

**半数超の企業が事業再編を実施**

それでは、企業はこの間、事業をどう再編してきたのだろうか。

過去5年間において、何らかの事業再編を「実施した」企業は半数を超えた（五一・三％）（図表4）。具体的な内容をみると（複数回答）、事業所の増設、生産設備の増強、既存商品・サービスの質の改善、販売網拡充など「既存事業の拡大」がもっとも多く、五三・六％にのぼっている。次いで多いのは、新規事業分野への進出、新製品・技術の開発、海外生産の開始、販路・取引先の開拓といった「新規事業の開始」（二八・八％）である。

一方、二〇〇八年の金融危機等による景気の落ち込みに伴い、事業のスクラップも行われたようだ。事業の拡大・新規開始に続いて多いのは、事業所の整理、設備投資の圧縮や販売網縮小、既存事業の集約・統合など「既存事業の縮小」（一五・九％）となっている。これに「子会社・関連会社の吸収」（子

会社・関連会社をあくまで事業として吸収（議決権を所有）が一二・三％、「不採算事業の廃止」（不採算事業から完全に撤退。同事業を停止し、継続しない。同事業の売却や営業譲渡を伴わない）が九・〇％で続く。

このほか、「事業の売却・営業譲渡」（事業・資産の一部を他社に売却した場合や、議決権を他社へ譲渡した場合）が四・五％、「事業の分社化」（事業あるいは組織の一部を分離し、別会社（子会社・関連会社）を設立）が四・〇％などとなっている。

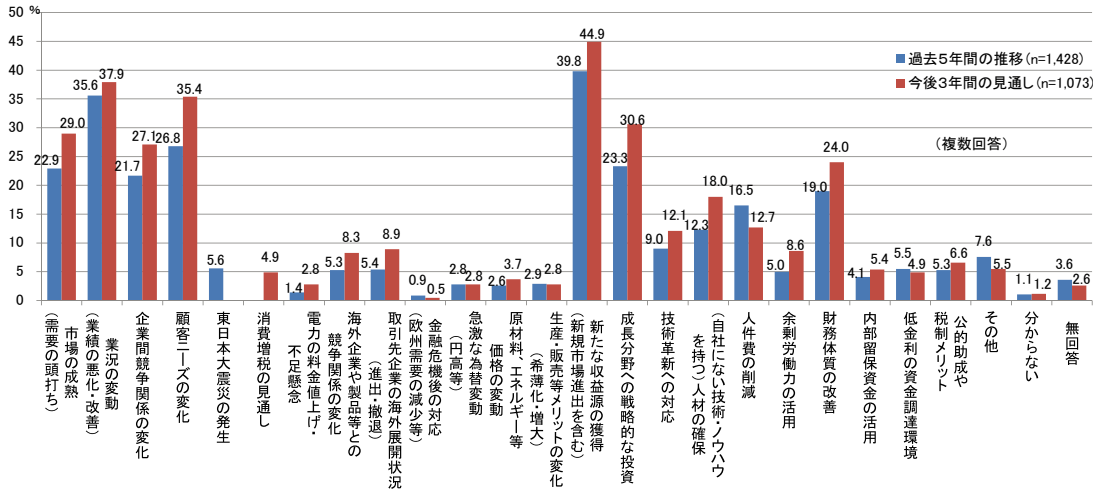
企業間コラボレーションによる付加価値増大の取り組みもみられる。共同企画・開発や技術提携のほか、生産・流通・販売、情報面等での連携を含む「同業種他社との事業交流」は七・二％で、「異業種他社との事業交流」が三・〇％、「他社との事業統合」（事業・資産の一部を他社と統合し、議決権を所有する新会社を設立）が二・五％などとなった。

この間に事業再編を実施した理由（複数回答）を尋ねると、「新たな収益源の獲得（新規市場進出を含む）」がもっとも多く（三九・八％）、以下、「業況の変動（業績の悪化・改善）」（二三・六％）、「顧客ニーズの変化」（二六・八％）などがあがった（図表5）。

**今後は「既存事業の拡大」が大幅に上昇**

事業再編の今後の見通しはどうか。向こう三年間についても、四割弱（三八・六％）の企業が事業再編の「実施予定がある」とし、また三割弱（二八・三％）が「方針は未定・分からない」としている（図表4）。実施内容をみ

図表5 事業再編の実施理由（過去5年と今後3年）

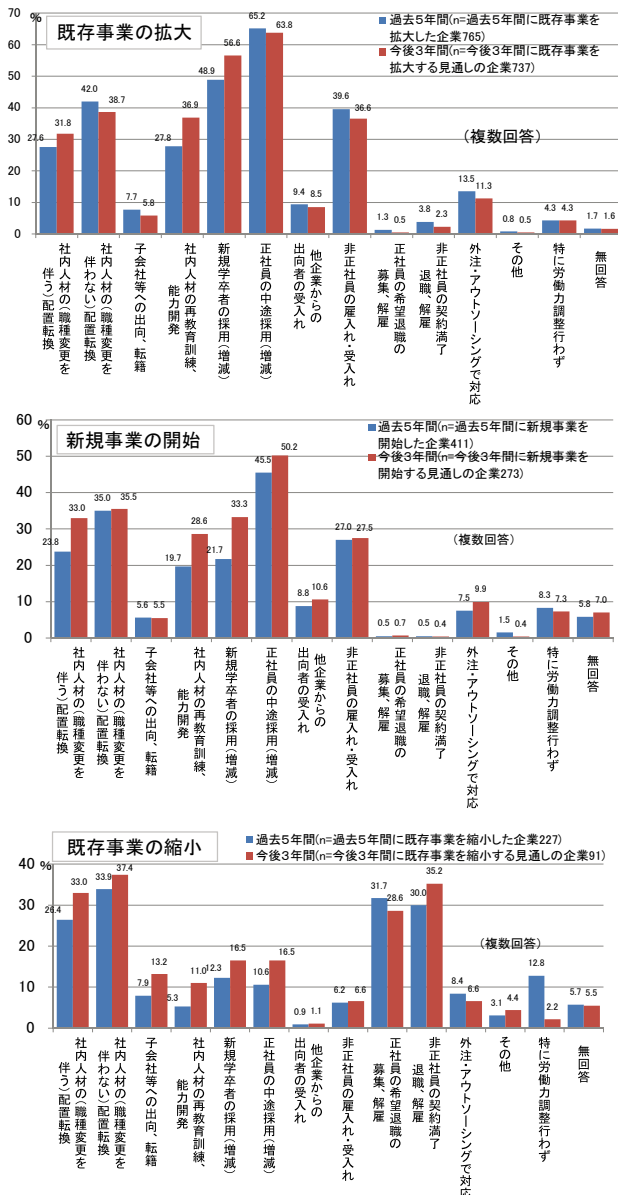


ると(複数回答)、過去5年間で比較して、今後の3年間は「既存事業の縮小」(八・五%)や「子会社・関連会社の吸収」(二・一%)などが低下し、「既存事業の拡大」(六八・七%)が大幅に上昇している。

事業再編の実施理由(複数回答)についても、引き続き「新たな収益源の獲得(新規市場進出を含む)」「業況の変動(業績の悪化・改善)」「顧客ニーズの変化」が上位を占める。だが、過去から今後では「人件費の削減」(過去一六・五%↓今後二・七%)

が減少。一方で、「顧客ニーズの変化」(八・六ポイント増)や「成長分野への戦略的な投資」(七・三ポイント増)、「市場の成熟(需要の頭打ち)」(六・一ポイント増)、「(自社にない技術・ノウハウを持つ) 人材の確保」(五・七ポイント増)などが軒並み増加し(図表5)、積極的に新たな事業展開に打って出る企業の姿勢が鮮明になっている。

図表6 事業再編に伴う労働力調整



(II) 事業再編に伴う労働力の調整状況

それでは、事業再編は雇用にどのような影響をもたらすのだろうか。

重要度増す人材の再教育や配置転換

事業再編と労働力調整の関係をみると(複数回答)、過去5年間に「既存事業の拡大」に伴い何らかの労働力調整を行った割合は九四・〇%となっている。具体的には、既存事業を拡大した企業の約三社に二社(六五・二%)が「正社員の中途採用」を実施し、半数弱(四八・九%)が「新規卒者の採用」を行っている(図表6)。これに対し、今後の3年間については「社内人材の再教育訓練、能力開発」(九・一ポイント増)や「新規卒者の採用」(七・七ポイント増)、「社内人材の(職種変更を伴う)配置転換」(四・二ポイント増)などの実

割合が上昇する見通しである。「新規事業の開始」にあたっては、何らかの労働力調整を行った割合が八五・九%となっている。具体的には、「正社員の中途採用」(四五・五%)や「社内人材の(職種変更を伴わない)配置転換」(三五・〇%)などで対応する企業が多かったようだ。今後については「新規卒者の採用」が大きく上昇(一一・六ポイント増)し、約三社に一社が行うとしている。また、「社内人材の(職種変更を伴う)配置転換」(九・二ポイント増)や「社内人材の再教育訓練、能力開発」(八・九ポイント増)などの実施割合も増加する見通しだ。

一方、「既存事業の縮小」に際して労働力調整を行った割合は八一・五%だった。具体的には「社内人材の(職種変更を伴わない)配置転換」や「正社員の希望退職の募集、解雇」「非正社員」

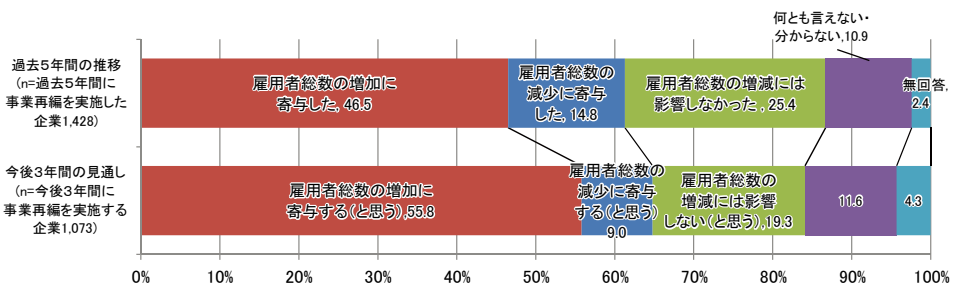
員の契約満了退職、解雇」などがいずれも三割を超えている。さらに、今後については「特に労働力調整を行わない」割合が大幅に低下（一〇・六割減）する反面、「社内人材の（職種変更を伴う）配置転換」（六・六割増）や、「社内人材の再教育訓練、能力開発」（五・七割増）、「子会社等への出向、転籍」（五・三割増）、「非正社員の契約満了退職、解雇」（五・二割増）などが大きく上昇する見通しとなっている。

事業再編の種類に応じて労働力の調整方法は異なるものの、「既存事業の拡大」「新規事業の開始」「既存事業の縮小」に共通して、今後は「社内人材の再教育訓練、能力開発」や「社内人材の配置転換」などをどう行うかが焦点となりそうだ。

事業再編は雇用者総数の増加に寄与

こうしたなか、過去五年間に事業再編を実施した企業および今後三年間に実施する見通しの企業に対し、事業再編による国内の雇用者総数への影響について尋ねると、過去、今後を問わず「増加に寄与」がもっとも多かった（図表7）。過去五年間については、国内雇用者総数の「増加に寄与した」が四六・五％、「増減には影響しなかった」が二五・四％、「雇用者総数の減少に寄与した」が一四・八％で、増加が減少を三〇割以上上回る結果となっている。さらに、今後の見通しでは「増加に寄与する（と思う）」が五五・八％と大幅に上昇。「増減には影響しない（と思う）」が一九・三％、「減少に寄与する（と思う）」が九・〇％とそれぞれ低下し、結果として増加が減少を四五

図表7 事業再編が国内雇用に及ぼす影響

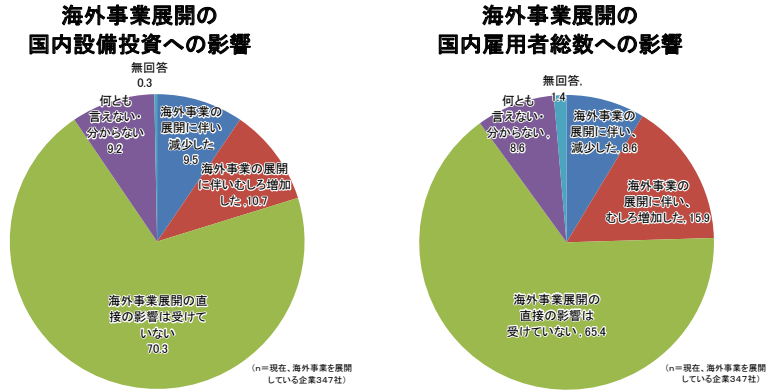


(Ⅲ) 海外事業の現状と今後の戦略

事業展開の一環として、海外事業の展開状況と今後の戦略についても尋ねた。本調査で「海外事業」とは「海外に工場・事業所、支社、店舗等を設置

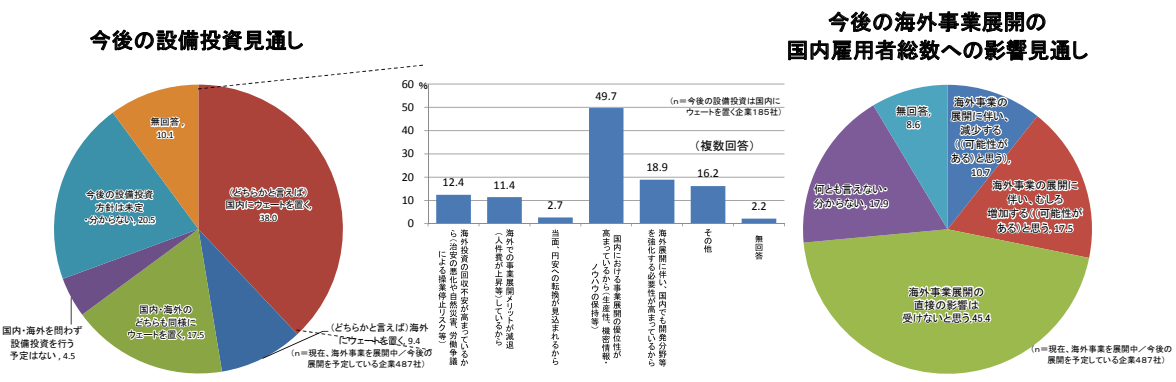
以上上回った。事業再編はさまざまに労働力調整を伴うが、全体としてみれば、国内の雇用者総数にプラスの影響を与える可能性が示唆されている。

図表8 海外事業展開の設備投資や国内雇用者総数への影響



して行う、あるいは海外現地企業の事業拠点を活用して行う、生産・調達、販売・サービス提供、営業といった事業活動」と定義している。海外事業の展開状況については「現在、海外事業を行っておらず、今後も展開予定なし・未定」の企業が約八割（七九・四％）を占めた。海外事業を「現在、展開中」の企業は一二・五％にとどまっており、今後の展開見通しと合わせてその内訳をみると、「今後さらに規模を拡大する」が六・八％、「今

図表9 今後の設備投資や国内雇用者数への影響



後も現状の規模を維持する」が二・二％、「今後は規模を縮小・撤退する」が〇・二％、「今後の展開方針は未定」が二・三％となっている。このほか、「現在、

海外事業を行っていないが、今後の展開を予定・検討中の企業は五・〇%だった。

**設備投資、雇用者総数とも海外展開の直接の影響なしが最多**

海外事業を「現在、展開中」の企業（計二・五%）に対し、国内における設備投資や雇用者総数がどのような影響を受けたか尋ねると、いずれも「海外事業展開の直接の影響は受けていない」がもっとも多く、設備投資で七〇・三%、雇用者総数で六五・四%にのぼった（図表8）。また、いずれも「減少」よりは「増加」が上回っており、設備投資については「海外事業の展開に伴い減少した」が九・五%で「むしろ増加した」は一〇・七%。国内雇用者総数では「減少した」が八・六%に対し「むしろ増加した」が一五・九%などとなっている。

**海外展開企業でも今後は国内のウエートを高める**

海外事業を「現在、展開中」および「今後の展開を予定・検討中」の企業（計一七・五%）を対象に、今後の設備投資の見通しについて尋ねると、「（どちらかと言えば）国内にウエートを置く」が三八・〇%でもっとも多くなった（図表9）。次いで「今後の設備投資方針は未定・分からない」が二〇・五%、「国内・海外のどちらも同様にウエートを置く」が一七・五%などとなった。

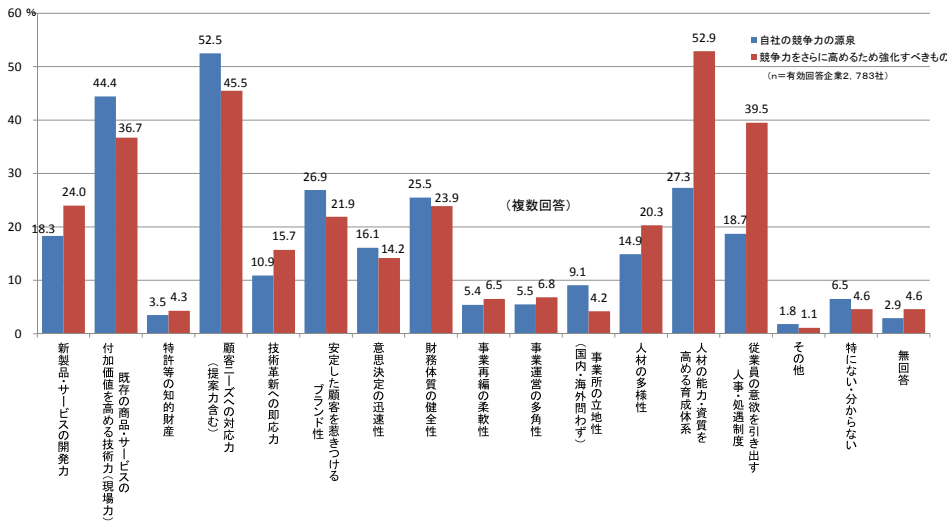
「（どちらかと言えば）国内にウエートを置く」理由（複数回答）としては、「国内における事業展開の優位性が高い」

まっているから（生産性、機密情報・ノウハウの保持等）が四九・七%で多い。

**同様に、今後の海外事業展開が国内雇用者総数に及ぼす影響の見通しについて、「直接の影響は受けない（と思う）」が四五・四%、「何とも言えない・分からない」が一七・九%の順で多い**

が、「海外事業の展開に伴い、むしろ増加する（可能性があると思う）」は

図表10 自社の競争力の源泉と競争をさらに高めるために強化すべきもの

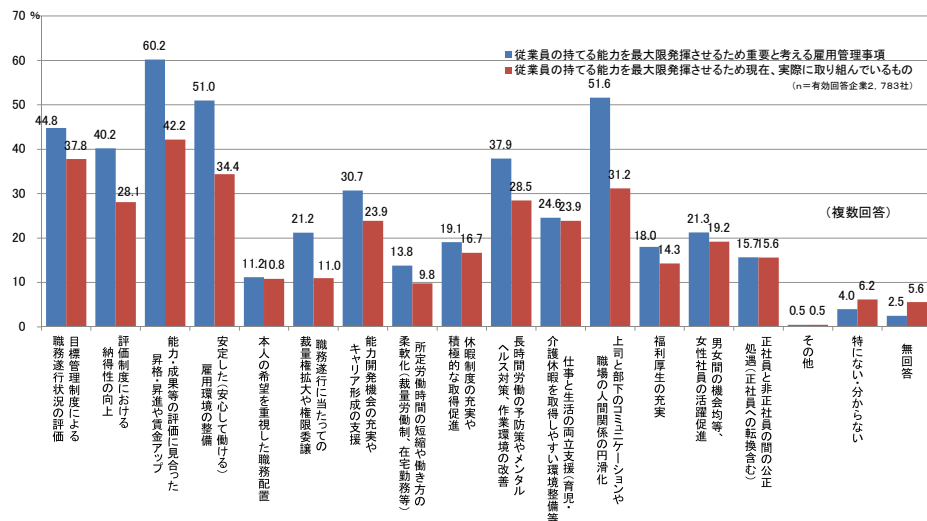


一七・五%と、「減少する（可能性はある）と思う」（二〇・七%）を上回る結果となっている。

**(IV) 競争力の源泉と従業員の能力発揮に重要なもの**

事業環境が変化するなか、企業は自社の競争力の源泉をどのように捉えているのだろうか。

図表11 従業員の能力を最大限に発揮させるために必要な雇用管理事項

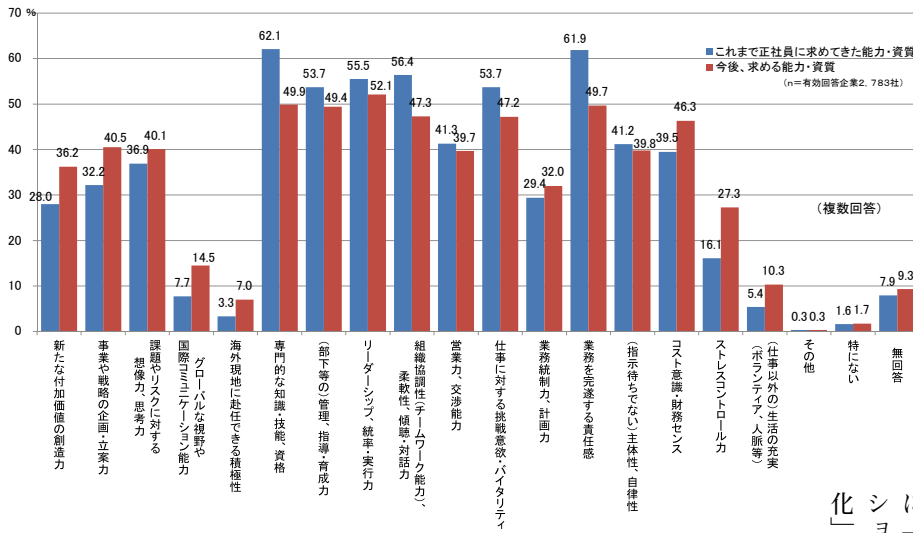


人材の質を高める育成体系が重要に  
自社の競争力の源泉をあげてもらおうと（複数回答）、「顧客ニーズへの対応力（提案力含む）」（五二・五%）、「既存の商品・サービスの付加価値を高める技術力（現場力）」（四四・四%）などが多かった（図表10）。

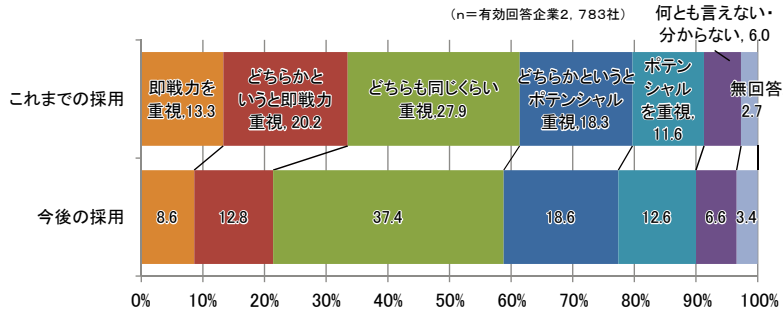
競争力をさらに高めるため、強化すべき要素については（複数回答）、「人材の能力・資質を高める育成体系」がトップで五二・九%。以下、「顧客ニーズへの対応力（提案力含む）」が四五・五%、「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」が三九・五%などとなっている。

競争力の現状と、これをさらに高めるため強化すべきものとの差に着目すると、「人材の能力・資質を高める育成体系」が二五・六%増、「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」が二〇・八%増で大幅に上昇している。企業の競争力を高めるため、人材育成や人事・処遇等に注目して

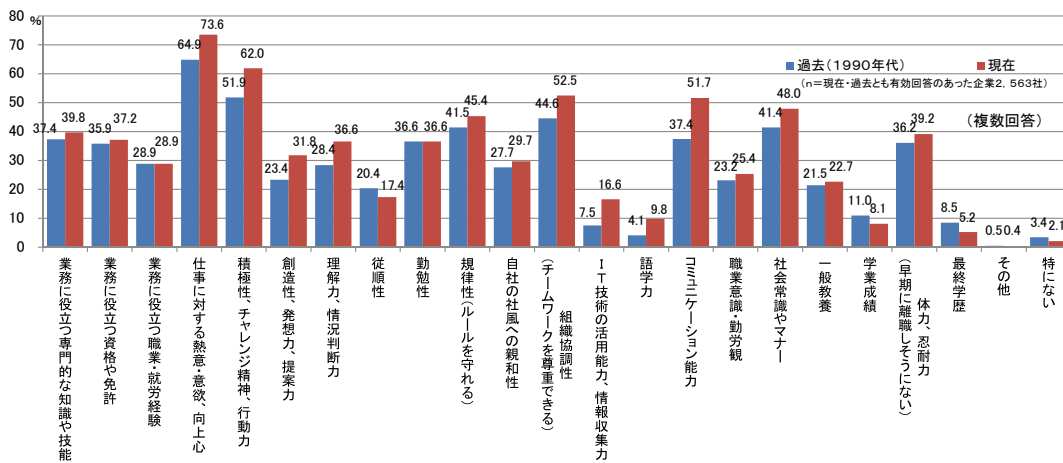
図表12 正社員にこれまで求めてきた求める能力・資質と今後求めるもの



図表13 若年者の正社員採用で重視しているもの



図表14 具体的な資質として重視しているもの



これまでと今後で比較すると、「専門的な知識・技能・資格」や「業務を完了する責任感」は依然、上位にあるとはいえず、ともに一二・二ポイント低

これに対し、正社員に今後、どのような能力・資質を求めるとか尋ねると(複数回答)、上位には「リーダーシップ、統率・実行力」(五二・一%)、「専門的な知識・技能、資格」(四九・九%)、「業務を完了する責任感」(四九・七%)、「(部下等の)管理・指導・育成力」(四九・四%)などがあがった。

正社員にこれまで求めてきた能力・資質については(複数回答)、多い順に「専門的な知識・技能、資格」が六二・一%、「業務を完了する責任感」が六一・九%、「組織協調性(チームワーク能力)、柔軟性、傾聴・対話力」が五六・四%——などとなっている(図表12)。

「(V) 正社員や若年者に求める能力・資質」

企業競争力の源泉の変化に対応し、正社員に求められる能力・資質にも変化はみられるのだろうか。

いることが分かる。このほか、「新製品・サービスの開発力」が五・七ポイント増、「人材の多様性」が五・四ポイント増、「技術革新への即応力」が四・八ポイント増などの順で続く。

多い順に「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」が六〇・二%、「上司と部下のコミュニケーションや職場の人間関係の円滑化」が五一・六%、「安定した(安心して働ける)雇用環境の整備」が五一・〇%——などとなった(図表11)。

そのうえで、重要であると考えられる雇用管理事項と、実際に取り組んでいるものの差(重要だと考えているが、実際には取り組めていない割合)に着目すると、両者の開きが大きい順に、「上司と部下のコミュニケーションや職場の人間関係の円滑化」(二〇・四ポイント差)、「能力・成

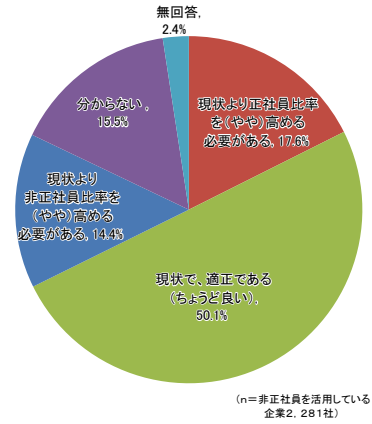
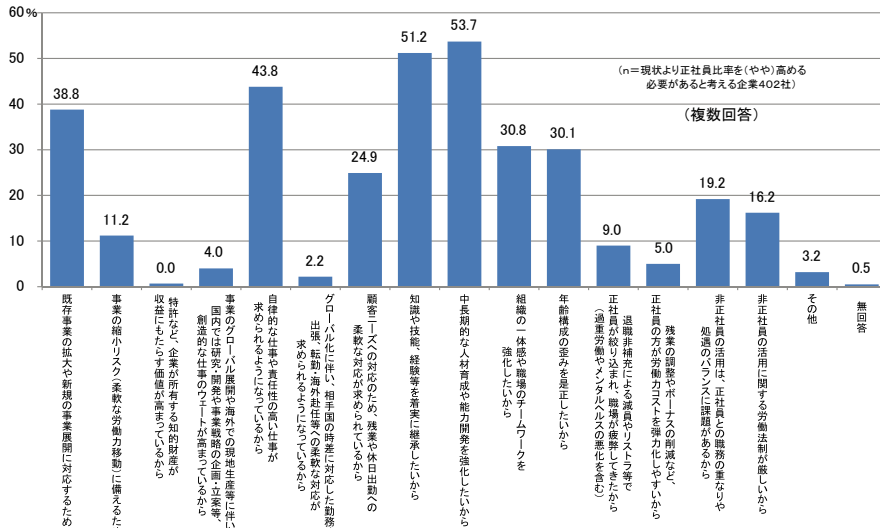
能力発揮には評価に見合う昇進・賃金アップ等が重要

一方、従業員の持てる能力を最大限発揮させるため、重要であると考えられる雇用管理事項については(複数回答)、

果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」(一八・〇ポイント差)、「安定した(安心して働ける)雇用環境の整備」(二六・六ポイント差)、「評価制度における納得性の向上」(二二・一ポイント差)などとなっている。従業員の持てる能力を最大限発揮させるため、これらをいかに

図表15 正社員・非正社員のバランスに対する考え方とその理由

正社員比率を高める必要があると考える理由



下している。また、「組織協調性（チームワーク能力）、柔軟性、傾聴・対話力」も引き続き半数超の企業があげているとはいえ、九・一<sup>ポイント</sup>低下。一方、「ストレスコントロール力」は二・二<sup>ポイント</sup>、「事業や戦略の企画・立案力」は八・三<sup>ポイント</sup>、「新たな付加価値の創造力」は八・二<sup>ポイント</sup>、「グローバルな視野や国際コミュニケーション能力」および「コスト意識・財務センス」はともに六・八<sup>ポイント</sup>の上昇となっており、正社員に今後、求められる能力・資質としての位置づけが高まっている。

**若年者採用はポテンシャルを重視へ**

若年者（一五〜三四歳）の採用に当たり求める能力・資質にも、何か変化はあるのだろうか。

若年者の正社員採用に当たり、即戦力とポテンシャル（潜在能力）のどちらをより重視しているかについては、「どちらも同じくらい重視」が、これまでの二七・九%から今後は三七・四%に大きく上昇している。また、これまでの採用では「即戦力重視」企業が三・六<sup>ポイント</sup>差で優勢だったのに対し、今後の採用に当たっては九・八<sup>ポイント</sup>差で、「ポテンシャル重視」が優勢に転じてい

る（図表13）。

具体的にどのような資質を重視して選考しているか尋ねると（複数回答）、過去（一九九〇年代）および現在とも「仕事に対する熱意・意欲、向上心」をあげる割合がもつとも高い。これに「積極性、チャレンジ精神、行動力」「組織協調性（チームワークを尊重できる）」などが続く。

過去と現在で変化をみると、全二二要素のうち、減少したのは「最終学歴」（マイナス三・〇<sup>ポイント</sup>）、「従順性」（マイナス三・〇<sup>ポイント</sup>）、「学業成績」（マイナス二・九<sup>ポイント</sup>）などの四つ。代わりに、「コミュニケーション能力」（プラス一四・三<sup>ポイント</sup>）をはじめ、「積極性、チャレンジ精神、行動力」（プラス一〇・二<sup>ポイント</sup>）、「仕事に対する熱意・意欲、向上心」（プラス八・七<sup>ポイント</sup>）、「創造性、発想力、提案力」（プラス八・四<sup>ポイント</sup>）など一六要素で、軒並み重視度合いが高まっている。

企業における事業展開の変化とともに、正社員や若年者採用で今後、求められる能力・資質も変わりつつある（図表14）。

**(Ⅶ) 正社員・非正社員のバランス観**

事業環境の変化は、正社員と非正社員の活用方針にも影響するのだろうか。非正社員を雇用している企業（非正社員比率の現状平均は二九・一%）に対して、正社員・非正社員のバランスについてどのように考えているか尋ねると、「現状で、適正である（ちょうど良い）」と考える企業が半数（五〇・一%）を占めた（図表15）。また、「分からない」が一五・五%あったものの、「現状より

非正社員比率を（やや）高める必要がある」（二四・四%）と考える企業よりは、「現状より正社員比率を（やや）高める必要がある」（一七・六%）と考える企業の方が上回った。

なお、こうした結果は昨年、向こう三年間に正社員を増加させる企業が、非正社員のそれを上回る見通しであることを報告した、「今後の企業経営と雇用のあり方に関する調査」結果（二〇一二年）とも符合している。

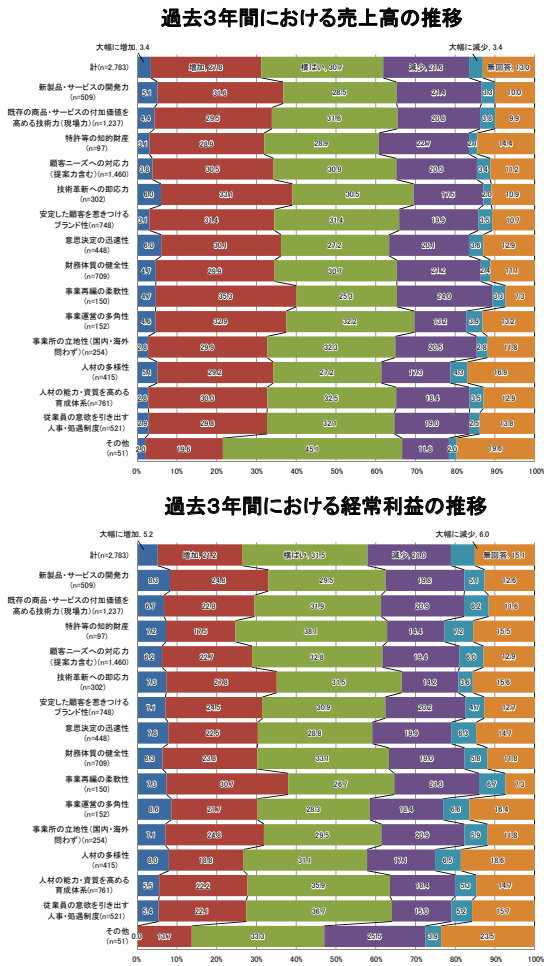
**正社員比率増は人材育成強化のため**

「現状より正社員比率を（やや）高める必要がある」と考える理由をみると（複数回答）、「中長期的な人材育成や能力開発を強化したいから」が五二・七%でトップだった。以下、多い順に「知識や技能、経験等を著実に継承したいから」が五一・二%、「自律的な仕事や責任性の高い仕事求められるようになっていくから」が四三・八%、「既存事業の拡大や新規の事業展開に対応するため」が三八・八%、「組織の一体感や職場のチームワークを強化したいから」が三〇・八%、「年齢構成の歪みを是正したいから」が三〇・一%——などとなっている。

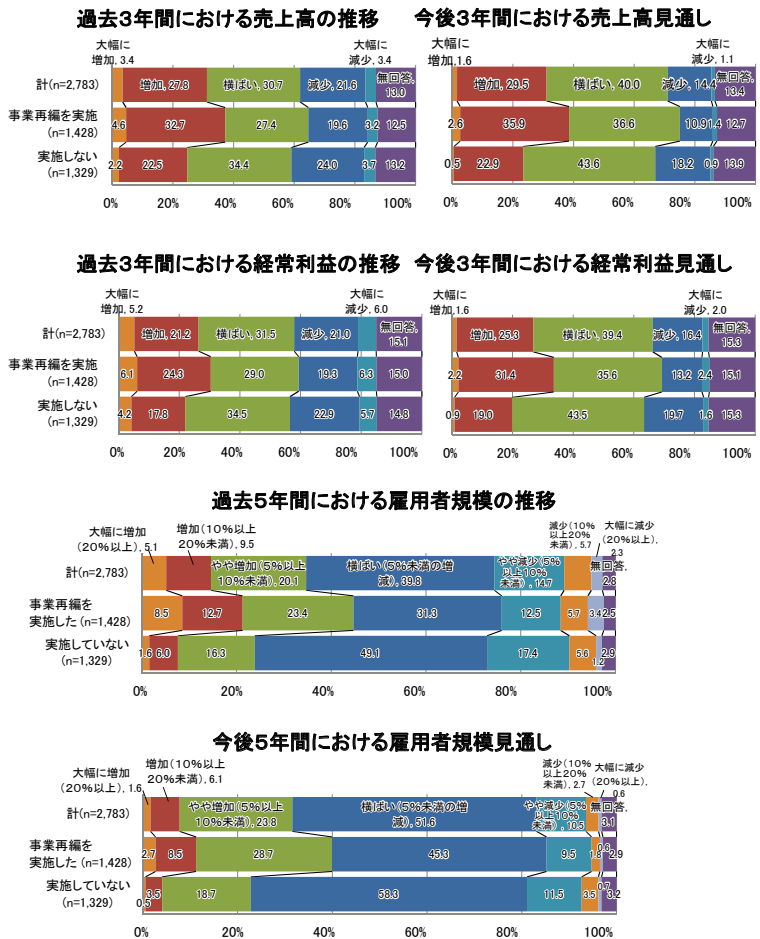
一方、「現状より非正社員比率を（やや）高める必要がある」と考える理由については、「グローバル競争の激化等で、人件費をさらに抑制する必要があるから」が四六・〇%、「景気変動や事業再編等の雇用調整に備えるため（長期雇用の責任が持てないから）」が三八・七%、「高齢者の継続雇用者が増えているから」が三五・七%——などとなった。



図表17 競争力の源泉と売上高等の関係



図表16 事業再編と雇用・売上への傾向



政府は六月一四日、「日本再興戦略 JAPAN's BACK」を策定した。日本経済の再生に向けた「三本の矢」を示し、その一つに「民間投資を喚起する成長戦略」を掲げた。「止まっていた経済が再び動き出す中で、新陳代謝を促し、成長分野への投資や人材の移動を加速することができれば、企業の収益も改善し、それが従業員の給与アップ、雇用の増大という形で国民に還元される」と期待する。そして、直前に取り組むべき必達計画の中で「事業再編・事業組換えの促進」や「グローバルトップ企業を目指した海外展開促進」などをあげた。

（四）まとめに代えて  
 企業における積極的な事業展開とこれに伴う人材の移動、活用・育成が今、重要な政策課題として注目されるなか、肝心なのは新規事業や事業再編が、経営指標の改善や雇用・賃金の増加に波及するかどうかである。

そこで最後に、過去五年間における事業再編の実施別にみた、過去および今後三年間の売上高、経常利益、雇用者規模の増減推移と見通しについて紹介したい。

結果は図表16の通りであり、何らかの事業再編を行った企業は行っていない企業に比べ、過去三年間に売上高、経常利益が「増加した」あるいは今後三年間に「増加する」割合が多くなる傾向がみられる。そしてその傾向は、雇用者規模についても顕著である。

また、競争力の源泉を「事業再編の柔軟性」や「技術革新への即応力」「新製品・サービスの開発力」と考える企業は、過去三年間における売上高や経常利益が増加傾向で推移した企業割合が相対的に高い傾向がみられるようである（図表17）。また、雇用についても、競争力の源泉を「事業再編の柔軟性」や「事業運営の多角性」「人材の多様性」「意思決定の迅速性」と考える企業ほど、平均に比べて雇用者規模の増加傾向が強くなっている。

（調査・解析部 主任調査員補佐／渡辺木綿子、調査・解析部長／荻野登）

