

2023 年度グラデュエーションペーパー 予稿

題 目	
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	
技術経営論文	ビジネス企画提案

学籍番号	8822206	氏 名	今井 政詞
------	---------	-----	-------

教 員	
主 査	若林 秀樹 教授
担当審査委員	日戸 浩之 教授

東京理科大学大学院 経営学研究科 技術経営専攻

「 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 」

■ 目次

第1章	はじめに.....	8
1-1.	会社の紹介.....	8
1-2.	筆者紹介.....	13
1-3.	本稿の構成.....	14
第2章	課題.....	16
第3章	問い.....	18
第4章	ニコンの変遷.....	19
4-1.	組織の変遷.....	19
4-2.	人事制度の変遷.....	21
4-3.	人材育成の取り組みに関する変遷.....	22
4-4.	ここ20年ほどの変遷.....	22
第5章	先行研究.....	24
5-1.	新規事業、既存事業と組織、人材、制度、リーダーを関連付けたテーマ.....	24
5-2.	ニコンに関するテーマ.....	41
5-3.	研究アプローチに関するテーマ.....	43

第 6 章	仮説	45
第 7 章	社内ヒアリング	46
7-1.	ヒアリング概要	46
7-2.	ヒアリングの結果	48
7-3.	結果のまとめ	54
第 8 章	事例分析のポイント	56
第 9 章	事例分析	60
9-1.	細胞培養事業	60
9-2.	メディカル事業	63
9-3.	光磁気ディスク事業	66
9-4.	CMP 事業	68
9-5.	事例分析の結果整理	71
9-6.	人事評価制度について	72
第 10 章	他社ケーススタディー	77
10-1.	キャノン株式会社	77
10-2.	富士フイルム株式会社	80
10-3.	コニカミノルタ株式会社	83

第 1 1 章	考察	86
1 1 - 1.	他社とニコンの比較.....	86
1 1 - 2.	これまでの調査結果をふまえた考察	87
第 1 2 章	提案	93
1 2 - 1.	新規事業の成功の条件	93
1 2 - 2.	既存事業の活性化のためには	96
1 2 - 2 - 1.	知見・スキル展開型アプローチ	97
1 2 - 2 - 2.	市場呼び込み型アプローチ	97
1 2 - 2 - 3.	組織・人材・リーダー移管型アプローチ	97
1 2 - 3.	新規事業の成長と既存事業の加速を促す人事評価制度	98
第 1 3 章	結論	100
第 1 4 章	まとめ	101
1 4 - 1.	終わりに	101
1 4 - 2.	謝辞	101
第 1 5 章	参考文献	102

図 1 JOICO 顕微鏡（出所：HP>ニコンについて）	8
図 2 ニコン I 型（出所：HP>ニコンについて）	8
図 3 ニコンフォトミック FTN（出所：HP>ニコンについて）	9
図 4 超 LSI 製造用縮小投影型露光装置 NSR-1010G（出所：HP>ニコンについて）	9
図 5 CNC 画像測定システム NEXIV（出所：HP>ニコンについて）	10
図 6 レンズ交換式一眼レフ D1（出所：HP>ニコンについて）	10
図 7 すばる望遠鏡に取り付けられた「FOCAS」（出所：HP>ニコンについて）	10
図 8 ArF 液浸スキャナー「NSR-S609B」（出所：HP>ニコンについて）	11
図 9 細胞培養観察装置「BioStation CT」（出所：HP>ニコンについて）	11
図 10 超改造顕微鏡	12
図 11 レンズ交換式アドバンスカメラ「Nikon 1 J1」（出所：HP>ニコンについて）	12
図 12 フルサイズミラーレスカメラ「ニコン Z 9」（出所：HP>ニコンについて）	12
図 13 光加工機「Lasermeister 100A/102A」（出所：HP>ニコンについて）	13
図 14 医療用のデジタルイメージングマイクロスコプ	13
図 15 顕微鏡市場、EUV コンポーネント市場（出所：Mordor Intelligence、Nikon IR Day 2022）	16
図 16 事業の構図（出所：ニコン発信情報より筆者作成）	16
図 17 ビジネスモデルの進化（出所：HP>2030 年のありたい姿）	16
図 18 2025 年のありたい姿（出所：Nikon IR Day 2022）	17
図 19 ニコンの変遷（出所：著者作成）	22
図 20 両利きの経営（出所：文献表紙）	24
図 21 項目と概要（出所：文献内の情報より筆者作成）	25
図 22 重要な要素（出所：文献内の情報より筆者作成）	25
図 23 リーダーシップ進化論（出所：文献表紙）	26
図 24 リーダーの分類（出所：文献内の情報より筆者作成）	27
図 25 人事の企み（出所：文献表紙）	28
図 26 組織風土と人材の相性を見る 5 軸（出所：文献内の情報より筆者作成）	29
図 27 職業能力の分類（出所：文献内の情報より筆者作成）	29
図 28 3 つのキャリアの類型（出所：文献内の情報より筆者作成）	29
図 29 調査対象者の属性（出所：論文内より転記）	30
図 30 事業創造人材の特徴（出所：論文内より転記）	31
図 31 課題と対応策の対照表（出所：論文内より転記）	34
図 32 PM のステージと内容（出所：論文内より転記）	35
図 33 新規・既存両事業混在型組織と新規事業専任型組織（出所：論文内より転記）	36
図 34 クローズ型組織とオープン型組織（出所：論文内より転記）	36
図 35 ステージ別チーム編成型組織（出所：論文内より転記）	37
図 36 企業成長理論に関するモデル（出所：論文内より転記）	39
図 37 新企業成長マトリクス（出所：論文内より転記）	40

図 38	研究アプローチに関する調査結果（出所：筆者作成）	43
図 39	ヒアリング結果①（出所：筆者作成）	48
図 40	ヒアリング結果②（出所：筆者作成）	49
図 41	ヒアリング結果③（出所：筆者作成）	50
図 42	ヒアリング結果④（出所：筆者作成）	51
図 43	ヒアリング結果⑤（出所：筆者作成）	51
図 44	ヒアリング結果のポイント（出所：筆者作成）	54
図 45	新事業展開（多角化）の分類の補足（出所：アンゾフの多角化戦略 4 つの分類）	55
図 46	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）	55
図 47	新事業の成長段階（出所：グレイナーの成長モデル）	56
図 48	ネットワーク分析の補足（出所：筆者作成）	57
図 49	リーダーの分類（出所：リーダーシップ進化論をベースに筆者作成）	58
図 50	細胞培養事業分析一覧（出所：著者作成）	59
図 51	マトリクス体制（第 3 段階）（出所：著者作成）	59
図 52	人材流動ネットワーク図の変遷（第 2 段階、第 3 段階）（出所：著者作成）	60
図 53	細胞培養事業分析一覧（出所：著者作成）	61
図 54	事業経過（出所：著者作成）	61
図 55	メディカル事業分析一覧（出所：著者作成）	62
図 56	出島組織体制（第 4 段階）（出所：著者作成）	62
図 57	人材流動ネットワーク図の変遷（第 3 段階、第 4 段階）（出所：著者作成）	63
図 59	事業経過（出所：著者作成）	64
図 60	光磁気ディスク事例分析一覧（出所：著者作成）	65
図 61	共同開発の体制（第 3 段階）（出所：著者作成）	65
図 62	人材流動ネットワーク図の変遷（第 2 段階、第 3 段階）（出所：著者作成）	66
図 63	光磁気ディスク事業の分析（出所：著者作成）	67
図 64	事業経過（出所：著者作成）	67
図 65	CMP 事業分析一覧（出所：著者作成）	68
図 66	Top プロジェクト体制（第 2 段階）（出所：著者作成）	68
図 67	人材流動ネットワーク図の変遷（第 2 段階、第 3 段階）（出所：著者作成）	69
図 68	CMP 事業の分析（出所：著者作成）	70
図 69	事業経過（出所：著者作成）	70
図 70	事例分析結果の一覧（出所：著者作成）	71
図 71	グローバル優良企業グループ構想（出所：キャノン HP より）	76
図 72	独自技術の開発による新規事業の創出（出所：キャノン HP より）	78
図 73	現行事業・新規事業売上比率（出所：キャノン有価証券報告書（122 期））	78
図 74	「VISION2023」で定めた重点施策（出所：富士フイルム HP より）	80
図 75	新規技術・新規事業の方向性（出所：富士フイルム HP より）	80
図 76	重点事業分野選定の 3 つのポイント（出所：富士フイルム 事業概要（2023 年 7 月））	81

図 77	収益構造の大幅な改善（出所：富士フイルム 事業概要（2023 年 7 月））	81
図 78	高収益企業への回帰（出所：コニカミノルタ HP より）	82
図 79	事業ポートフォリオマネジメント（出所：コニカミノルタ HP より）	83
図 80	人的資本経営（出所：ニコン HP より）	85
図 81	成長ドライバー（出所：ニコン HP より）	86
図 82	4 社の評価一覧（出所：筆者作成）	86
図 83	アンゾフの分類と経営重心（出所：筆者作成）	87
図 84	ニコンの経営重心（出所：筆者作成）	87
図 85	新規事業の成功のための条件一覧（出所：筆者作成）	94
図 86	知見・スキル展開型アプローチ（出所：筆者作成）	96
図 87	市場呼び込み型アプローチ（出所：筆者作成）	96
図 88	組織・人材・リーダー移管型アプローチ（出所：筆者作成）	96

第1章 はじめに

1-1. 会社の紹介

株式会社ニコンは 1917 年に創業した創立 100 周年を超える光学機器メーカーであり、現在は 2030 年の「ありたい姿」実現に向け取り組んでいる。

1-2. 筆者紹介

筆者は 1997 年に入社し、新規成長事業の設計者として製品開発を行ってきた。入社 10 年目から 7 年間は労働組合の役員となり、最後の 4 年間は中央書記長として組織運営全般を担った。退任後は、長い歴史があり既存成熟市場の製品である顕微鏡の設計に復職し、現在は設計部の部長としてマネジメントを行っている。これらの経験を踏まえ、GP のテーマを選定した。

第2章 課題

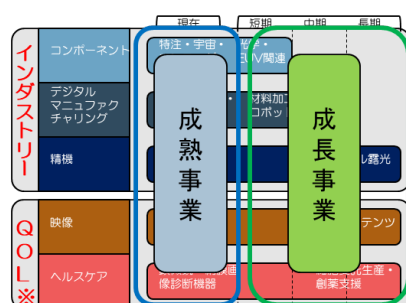


図 2 事業の構図（出所：ニコン発信情報より筆者作成）



図 1 顕微鏡市場、EUV コンポーネント市場（出所：Mordor Intelligence、Nikon IR Day 2022）



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、創薬支援やコンポーネントなどの新規成長事業がシナジーを発揮して価値を創出していくことが課題である。

第3章 問い

精密機事業や映像事業が主要事業であるニコンにおいては、筆者は比較的新しい事業領域のヘルスケア事業において、設計部門の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。そこで、本研究では以下を問いとして掘り下げる。

問い：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、組織、人事制度、人材育成、そしてリーダーの最適な条件とは何か

第4章 ニコンの変遷

当社の組織、人事制度、人材育成、リーダーについて、直近20年ほどの変遷を一覧にまとめた。

	2000	2005	2010	2015	2020
組織変遷	●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設立('00) ●新事業開発本部設立('06)				●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)
人事制度	●職能資格制度('00) ●業績連動賞与導入('02) ●職責給導入('03)	●複線型導入('07) ●マイスター制度('06)		●人材ローテーション('17) ●FA制度改定('18)	●新人事制度('22)
人材育成		●ものづくり研修制度('05)	●グローバル教育('13)	●技術カレッジ('20)	
リーダー関連			リーダー教育拡充('15)	●	●リーダー人材開示('18)
新規事業					

図3 ニコンの変遷（出所：著者作成）

組織の変遷では、カンパニー制の時代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ことがわかる。

人事制度をみると、2015年以降は、人材流動性を促す制度の導入や改訂が進み、人材の有効活用の動きが加速していることを認識した。

第5章 先行研究

新規成長事業に関する先行研究は多々あるため、今回は①新規事業・既存事業と組織/人材/制度/リーダーを関連付けたテーマ②ニコンに関するテーマ③研究アプローチに関するテーマの3点に着目し、文献、論文調査を行った。

5-1. 新規事業、既存事業と組織、人材、制度、リーダーを関連付けたテーマ

(1) 文献調査

			
文献名	著者	概要	考察
「両利きの経営」	チャールズ・A・オリライリー、マイケル・L・タッシュマン	・いくつもケーススタディーをベースに「深化」と「探索」の両方を運営、すなわち、深化ユニットで重視されるのは斬新的イノベーションと絶え間ない改善、そして探索ユニットの実験と行動を通じた学習の両方を進めることが大事だと記載されている。 ・探索ユニットはスピンアウトせずに深化ユニットの中核となる組織能力を探索ユニット内で活用し、内部的に矛盾をはらんだ探索ユニットと深化ユニットを共存させるには、包括的に心に訴えかける抱負、基本的価値観、幹部チームの強い結束力が必要だと述べられている。	・「探索」と「深化」は時間軸や最適なプロセスが異なるため、心に訴えかける抱負や価値観、幹部の結束力という目に見えないものだけでは不十分で、プロセスや組織が混在しないようにする工夫も必要なのではないか。 ・組織の形や人材の動き、人事評価制度などのルールやプロセスなどについてはあまり語られていないことが気になる。また、「探索」と「深化」の事業としての近さ・遠さや、事業の成長段階との関連性などについてもあまり触れられていない。
「リーダーシップ進化論」	酒井 穰	・人類の進化・成長におけるリーダーシップの変化を示しているが、それが事業の成長に伴って変化していくリーダーシップのタイプにも親和性があるとの考えで6つのタイプに分類している。	・筆者の事例分析においてもリーダーの評価基軸として引用している。 ・人類の進化という壮大な時間軸におけるリーダーの定義となっているため、概念的な表現が多く、具体的な表現や説明があっても断片的なものに留まっている。 ・各リーダーのタイプが必ずしも切り替わっていくということではなく、残存していきながら新たなリーダーのタイプが加わっていくということで、最終的には全能的なリーダーが必要となってくるということを踏まえると、現実的には複数のリーダーが必要となる可能性もある。
「人事の企み」	海老原嗣生	・組織風土との相性をみる5軸は、「組織風土の見える化」という誰もが模索している課題に対する一つの回答であり、大変参考になる。 ・組織設計においても、キャリアの類型を意識した「儲けのアップ」と「能力のアップ」を紐づけた人事制度構築についても必要性を感じており、納得感が高かった。	・人材育成においては、「儲け」と「能力」の紐づけの仕方は、新規事業と既存事業でも適切な形が異なるのではないかと考える。それらを人事評価制度にしっかりと反映させていくことが重要であると捉えている。

(2) 論文調査

	テーマ	要約	批評
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	思考特性、行動特性に優れた人材をどう発掘し、育成するか⇒事業創造人材ネットワークの確立とそれを支える人事部の支援	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に対する課題と対応策	組織文化やチーム管理に関するテーマにとどまる
富士総合研 笠原 英一	企業成長モデルに関するポートフォリオ的アプローチ	新企業成長マトリクスの活用による企業の成長モデル予測	企業の成長モデル予測による参考情報の提供のみ
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一考察	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のみ
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	上級管理職による関与と具合の新規事業に与える影響に限定

5 - 2. ニコンに関するテーマ

(1) 文献調査

文献名	概要	批評
「ニコンのCI戦略」	軍需から民需に事業展開を進めるなかで、「CI: Corporate Identity」について模索、検討を行ったNCI活動について説明。組織活動活性化施策として、①「企業理念体現プラン」は、行動指針の策定・浸透、②「組織体質改善プラン」は組織と制度の見直し・運用、③「アクションプラン」は社員が行う具体的なアクションを明示。	組織、制度に触れているものの、新規事業と既存事業といった事業の成長段階や分類との関連付けなどの観点は特にない
「ニコン ビッグを追わずベストに挑む」	本書は、量から質への会社方針転換の経緯や、カメラ事業が収益源の大半を占めていた時代と比較し、半導体露光装置事業が大きな収益源となり、シリコンサイクルに会社業績が大きく左右される不安定な時代となった当時の企業文化の変革や社員の意識改革などに関する活動の紹介。	制度や仕組みもそこまで整っていない当時の状況のため、制度においても「実力・実績本位の人事考課」の実現まででとどまっており、新規事業の成長や、既存事業との共存を観点に入れた考察や提案までは及んでいない

(2) 論文調査

テーマ	著者	概要
『戦略バレット』を用いた戦略理論の実践～自社新規事業のための最適な戦略方針の導出に向けて	村田 賢一郎(ニコン)	ニコンの新規事業検討において、工作機械事業、Additive Manufacturing (AM) 事業の創出にむけ戦略バレットを用いた戦略および計画立案
“映像サポーター”ニコンへの変革一次の事業を見据えた新規事業戦略～	井手 佑亮(ニコン)	ニコンの新規事業創出について、「事業化におけるターゲット顧客の存在」「自社コア技術の活用」「新規技術の導入」の3点に着目した提案
研究開発テーマ中断の意思決定プロセスが勝敗を分ける～投資運用的アプローチによる成功率向上と研究者キャリアパスの提案～	手塚 洋二郎(ニコン)	ニコンの研究開発部門の研究者のキャリアパスを開発プロセスに準えて掘り下げ、さらに金融的アプローチで研究開発の成功率向上を検討
最大のシナジー効果を発揮するための横串組織の在り方	岸本 崇(ニコン)	開発・設計系の事業部シナジー型横串組織の在り方について、コングルーエンスモデルを使い検討、提案

5-3. 研究アプローチに関するテーマ

テーマ	著者	概要
高成長事業の価値評価モデル—様々なリスクを織り込んだ価値評価法について	下川 智広	事業価値評価モデルの設定を試みるもので、高成長事業の価値を推定するために、成長率が幾何ブラウン運動するとの仮定を適用し、さらに、新規参入企業の台頭やイノベーションにより減退する速度など、高成長事業特有のリスクを、平均回帰過程や平均回帰係数などのパラメータを織り込み、理論モデルを構築
事業の多角化と企業価値	大和証券 SMBC 株式会社 平元 達也	比較可能な専門企業のポートフォリオから求めた多角化企業の理論上の企業価値と実際の価値との比較によって、多角化による企業価値への影響の検証
素材産業における新規事業創造モデルに関する比較研究	田村 泰一 大本 英雄	持続的に新規事業を創造する源泉は、強固なコア技術をベースに顧客の潜在ニーズをくみ取り、新たなコンセプトを形成できること。⇒コア技術、顧客の潜在ニーズをくみ取る営業のマーケティング力の強化、リーディング企業、最終顧客との信頼関係の構築が重要
組織分離と既存資源活用のジレンマ ～ソニーのカラーテレビ事業における新旧技術の統合～	京都大学大学院 経済学研究科博士 後期課程 長内 厚	既存領域と新領域とを両立させる新旧 R&D間技術統合フレームワークを提示するもので、技術統合は不確実な環境の R&Dを統合するだけでなく、新旧製品開発プロセス間の調整を行うことで、組織分離と新領域での既存資源活用を両立させることが明らかにした
大企業における両利きの実践： ソニーにおける CMOS イメージセンサーの開発事例	山内 裕 鉄川 弘樹 平山 照峰	両利きの経営理論では、既存組織と新しい技術への対応機能を完全に分離するのではなく、既存組織と新技術探索ユニットを配置し、探索ユニットによる既存資源の有効活用が重要で、経営層のリーダーシップに加え、現場リーダーの柔軟な判断と対応の重要性を明確化

図 38 研究アプローチに関する調査結果（出所：筆者作成）

調査結果：新規成長事業に関する先行研究は多々あるが、今回の調査では上記 3 つのポイントを複合的、総合的に取り上げているテーマのものは見出せなかった。

第6章 仮説

先行研究の調査結果より、人材育成の仕方、組織文化、成長モデルの組織への影響など、各々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、リーダーのタイプ、人材活用の仕方などを複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、本研究においては以下を仮説として検証していく。

仮説：新規事業の成り立ち（分類）やフェーズ（段階）の違いにより、組織、人材、人事制度、およびリーダーに関する最適な条件があるのではないか？

リサーチアプローチと検証においては、自己のこれまでの経験を踏まえ、当社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分析などを実施していくこととする。

第7章 社内ヒアリング

事業の成長と人材、組織および制度の関連性を掘り下げるためのヒアリング ✓ 人材について：人材の採用・育成部門のマネジメント、労働組合幹部 ✓ 組織、制度について：人事運営全般をみる部門のマネジメント ✓ 経営視点：特別顧問（元社長）	ヒアリング数：6名 ①人事採用（課長） ②人材育成（部長） ③人事運営（課長） ④事業部内人事担当 ⑤労働組合（幹部） ⑥特別顧問（元社長）
---	---

要素	ポイント
新規事業の定義	・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	・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
	事業のフェーズによって異なる必要な人材のタイプ
リーダー	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 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）
組織	・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
	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
人事制度・評価	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 ⇒ 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

図 4 ヒアリング結果のポイント（出所：筆者作成）

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や担当者にヒアリングを実施した。

ヒアリングした結果について、新規事業の定義、人材、リーダー、組織、人事制度評価の5つの要素についてまとめた。その結果、新規事業の成り立ちや分類、フェーズの違いにより、組織、人材、人事制度、リーダーに関する最適な条件がありそうだということが見えてきた。

第 8 章 事例分析のポイント

A) 新規事業の分類：アンゾフの分類

- ◆細胞概要事業：集中型
- ◆メディカル事業：集成型
- ◆光磁気ディスク事業：集成型
- ◆CMP 事業：垂直型



図 5 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）

B) 新規事業の成長段階：グレイナーの成長モデル

事業の成長段階の分類については、多くの書籍で示されている事業成長を 5 段階に分けた「グレイナーの成長モデル」を用いる。

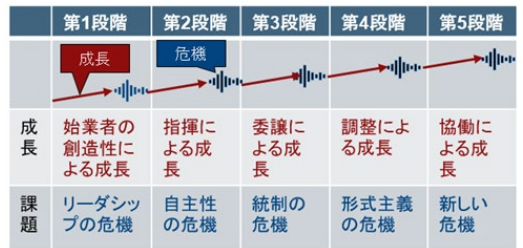


図 6 新事業の成長段階（出所：グレイナーの成長モデル）

C) 人材流動性：ネットワーク分析



図 48 ネットワーク分析の補足（出所：筆者作成）

D) リーダーの分類：リーダーシップ進化論

マネジメントやリーダーは、人類の進化、成長を基軸として定義したリーダー像が、事業の成長に即したリーダー像と共通するため「リーダーシップ進化論 人類誕生以前から AI 時代まで」をベースに分類した。

第 1 段階	第 2 段階	第 3 段階	第 4 段階	第 5 段階
家族型	学習型	順位型	専門型	扇動型
組織メンバーとの血縁距離が近い か、メンバーを家族や親友のように扱う存在	メンバーの経験が共有され、組織の財産として積みあがることを促す存在	メンバーの争いを調整し、厳格な順位の指揮命令系統で組織を維持する存在	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	メンバーにビジョンを示し、組織行動に正義と自尊につながる目的を与える存在

図 7 リーダーの分類（出所：リーダーシップ進化論をベースに筆者作成）

第9章 事例分析

4 つの新規事業の事例分析を行う。2 つは現在も事業が継続している事例で、後半の 2 つは過去に撤退となった事例となる。

9 – 1. 細胞培養事業

主に研究分野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する集中型の新規事業である。

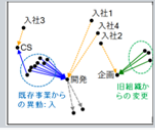
【集中型】	第1段階	第2段階	第3段階
売上推移	第3段階に入り、売上急拡大		
(1)組織	チーム	課相当組織/ プロジェクト	部相当組織/ マトリクス体制
(2)人材	約5名	約20名 	30～40名 
(3)リーダー	家族型	学習型	順位型

図 8 細胞培養事業分析一覧（出所：著者作成）

	項目	概要
組織 関連	①戦略立案	起案者や専門知識保有者から方針や戦略の立案および発信あり
	②組織構造	第1段階：専任者数名に加え、他の開発との兼任者も交えた検討で始動 第3段階：部相当組織となり、他部門と連携したマトリクス体制で事業を加速
	③プロセス	迅速にお客様要求に応えるシステムやプロセスが不十分
人材 関連	④人材の動き	第1段階：起案者と専門知識保有者数名が集結 第3段階：人材流動性が高まり、事業フェーズの推移に伴い必要となる人材の変化にも対応（開発系）
	⑤能力・スキル	設計、製造、品証、販売機能を有せず、既存事業部門を交えたマトリクス体制で製品やサービスを実現
リーダー		家族型＋学習型のリーダーが牽引するも、第3段階に入り、順位型リーダーの登場も必要性あり

図 9 細胞培養事業分析一覧（出所：著者作成）

9-2. メディカル事業

新事業開発本部での複数の事業探索からスタートしたが、現在は、M&Aを実施した網膜画像診断機器事業を中心に、集成型の事業として取り組んでいる。

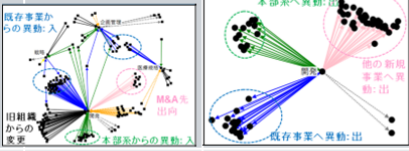
【集成型】	第2段階	第3段階	第4段階
売上推移		約200億円	約230億
(1)組織	新事業開発部門の一組織	事業推進本部発足/専業メーカー買収	HC事業部へ統合/選択と集中で安定事業に特化
(2)人材	約40名	約100名	
(3)リーダー	-	-	順位型

図 55 メディカル事業分析一覧（出所：著者作成）

	項目	概要
組織関連	①戦略立案	・事業化に向け複数の戦略を検討していたが、M&Aを実施した網膜画像診断機器以外はほぼ撤退 ・網膜画像診断機器はIP取得技術による他社との優位性をベースとした戦略で拡販
	②組織構造	第3段階: 複数の事業案を検討するも、一部を除きほぼ撤退・縮小 第4段階: 網膜画像診断機器はM&A先の開発体制を踏襲した出島組織体制で進行
	③プロセス	M&A先にて確率されていたアジャイル型開発体制を踏襲
人材関連	④人材の動き	第3段階: 多岐にわたる部署から人員獲得にて大幅増員。市場動向や専門知識はキャリア採用にて獲得した人材を中心に蓄積 第4段階: 選択と集中で他の事業への人材シフトを加速。キャリア採用者の多くも退職
	⑤能力・スキル	知識やスキルが形式知として共有化されるところまでは進めず。眼底カメラについても、M&A先にてクローズしている知識やスキルがあり、事業拡大にむけ課題
リーダー		第3段階: 選択と集中で各リーダーが離脱 第4段階: 網膜画像診断機器事業における新たなニコソ側開発部隊のリーダーは「順位型」タイプ

図 58 メディカル事業分析一覧（出所：著者作成）

9-3. 光磁気ディスク事業

研究者中心のチームの技術開発から始まり、当初は研究者を中心としたチーム活動であったが、事業室も発足し、製品開発、発売まで進捗。米国の装置メーカーとの共同開発体制構築など

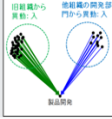
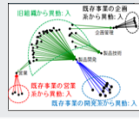
【集成型】	第1段階	第2段階	第3段階
売上推移		数千万円	数億～数十億円
(1)組織	調査/プロジェクト	他の部隊と統合 	事業室発足。協業にて開発生産体制強化 
(2)人材	研究者中心	製品開発者中心	約60名(開発、製造: 8割/営業他: 2割)
(3)リーダー	家族型	家族型	順位型/専門型

図 10 光磁気ディスク事例分析一覧（出所：著者作

も行ったが収益改善出来ず、事業撤退となった。

	項目	概要
組織関連	①戦略立案	要素技術研究や製品開発に関する戦略が中心で、マーケティングや事業戦略の機能が不足
	②組織構造	第2段階: 他事業部の技術活用のため開発部隊統合。課相当組織で区分け 第3段階: 開発、生産体制は強化も、事業戦略立案や営業体制構築が遅れ、収益改善できず
	③プロセス	他社との共同開発の仕組みなど含め開発・生産系の仕組みは構築するも事業戦略、マーケティング、営業系の仕組みは不足
人材関連	④人材の動き	第1～2段階: 研究者、開発者中心。 第3段階: 全体的に人員の流入があり、規模拡大するも、開発、製造系に偏り
	⑤能力・スキル	技術的知見やスキルは共有化が行われ、技術によってはIP化も実施
リーダー		技術先行型リーダーのみで、事業戦略を考えるリーダーが不在

図 11 光磁気ディスク事業の分析（出所：著者作成）

9-4. CMP 事業

半導体の前工程のウェハ研磨装置。90 年代から要素技術開発に取り組み、2000 年には経営直下の Top プロジェクト設置。事業室発足後、人材も獲得し事業を加速させ、大口顧客へのトライアル導入まで進捗したものの、技術的課題をクリアできず、事業撤退した。

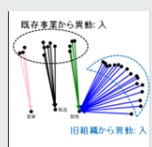
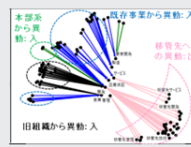
【垂直型】	第1段階	第2段階	第3段階
(1)組織	開発Cで要素技術開発	Topプロジェクト体制(開発、営業、製造) 	事業室体制 ⇒開発、製造を他組織に移管・縮小 
(2)人材	開発者数名	約30名(内、開発:7割)	約60名 ⇒約40名異動
(3)リーダー	家族型	学習型	順位型

図 13 CMP 事業分析一覧（出所：著者作成）

	項目	概要
組織関連	①戦略立案	経営直下のプロジェクト組織であったが、技術課題のクリアが主眼のため、事業戦略は不十分
	②組織構造	第2段階: 経営層直下のTopプロジェクトにて体制構築 第3段階: 事業室発足するも、収益に繋がらず、技術転用目的で開発部を他組織に移管
	③プロセス	開発・生産系の仕組みは構築するも、技術課題をクリアできず滞留
人材関連	④人材の動き	第2段階: 既存事業から営業、製造系人材獲得も、事業戦略立案者は不在 第3段階: 全体的に人員流入があり、規模拡大するも、収益獲得できず、事業縮小。開発部門中心に他へ異動
	⑤能力・スキル	大口顧客へのトライアル導入まで進捗したが、技術課題をクリアするスキルを獲得できず
リーダー		第3段階: 新たなリーダーが登場し、収益化を目指すも、一歩届かず事業撤退

図 12 CMP 事業の分析（出所：著者作成）

9-5. 事例分析の結果整理

ここまでの事例分析の結果を新規事業の成功と撤退、それぞれに整理した。

		成功した新規事業		撤退した新規事業	
		細胞培養(集中型)	メディカル(集成型)	光磁気ディスク(集成型)	CMP(垂直型)
組織	①戦略立案	起案者や専門知識保有者で 事業戦略立案、発信	IP取得技術による 製品戦略立案、発信で拡販	要素技術研究や製品開発に関する戦略が中心で、 事業戦略の機能が不足	技術課題のクリアが主眼であり、 事業戦略は不十分
	②組織構造	マトリクス体制 などによる他部門との連携体制の構築	M&A先の開発体制を踏襲した 出島組織	第3段階までに要した時間が長い	開発系中心の組織構築に留まり、 事業戦略の立案組織が不十分
	③プロセス	迅速にお客様要求に応えるシステムやプロセスが不十分	M&A先にて確率されていた アジャイル型開発体制を踏襲	開発・生産系の仕組みは構築するも 事業戦略、マーケティング、営業系の仕組みが不足	開発・生産系の仕組みは構築するも、技術課題をクリアできず滞留
人材	④人材の動き	専門性と熱意を持った人材 が集結しスタート	多岐にわたる部署から 人員獲得、大幅増加	開発、製造系に偏りあり	事業戦略立案者が不在
		人材流動性が高まり、 必要となる人材の変化にも対応 (第3段階)	選択と集中で他の事業への人材シフトを加速		
	⑤能力・スキル	既存事業部門を交えたマトリクス体制で製品やサービスを実現	網膜画像診断機器ではM&A先にて閉じている知識やスキルがあり、課題	技術的知見やスキルは共有化が行われ、技術によってはIP化も実施	技術課題をクリアするスキルを獲得できず
リーダー		スタート時は 家族型＋学習型 のリーダーが牽引		技術思考の順位型リーダーが多く、 事業戦略を考えるリーダーが不在	

図 14 事例分析結果の一覧(出所:著者作成)

まず、事業戦略の立案組織は必須だと考える。組織構造は、集中型の事業であれば他部門と連携促進が可能なマトリクス体制のような構造が有効だ。一方、全く新しい事業の集成型であれば出島組織といった形が有効であり、事業の分類により異なることが分かった。

人材については、初期段階では専門性と熱意を持った人材が必要である。しかし事業が成長していくにつれ、必要となる人材のタイプが変わってくるため、その人材の変化に対しては人材流動性を高めて対応することが必要だと言える。

リーダーは、事業の段階により適したリーダーが牽引する必要があることがポイントだということが見えてきた。

9-6. 人事評価制度について

「第7章 ヒアリング」においては、インセンティブなど含め人事評価制度についても意見が挙がっていた。ここで下記の3点の課題を抽出する。

項目	課題
事業部門の評価の影響	現在は事業部門の目標(KPI)にすべて紐づく形で各個人の目標に落とし込まれる目標管理制度だが、評価に紐づく報酬は、事業部門の評価の影響はマネジメント層までに留まっている。 ⇒これでは事業部門の評価を担当者は自分事に感じられず、一体感の欠如にも繋がってしまう。
財務数値目標と戦略課題目標の割合	既存事業と新規事業では財務数値目標と戦略課題目標の割合が異なる仕組みとなっているが、その割合は個人の目標においては、明確に示されておらず、むしろ不明瞭な状態となっている。 ⇒つまり既存事業と新規事業の評価の考え方の違いが個人評価のレベルまで反映されていない。
評価に対する重みづけ	縦割り組織がある中で、横串のチームで仕事を進めるケースが増えている。例えば製品開発プロジェクトなどは、いくつかの組織に跨る横串のプロジェクトチームで製品開発、立ち上げを行っている。 ⇒チームがしっかり結果を出し、高評価を得たとしても、個人の評価は縦割り組織ベースで行われる。

以上が、新規事業の成長のための人事評価制度の課題ではないかと考える。

第10章 他社ケーススタディー

今回はニコンの事業領域で比較的近い位置にある3つの企業を選出した。

10-1. キヤノン株式会社

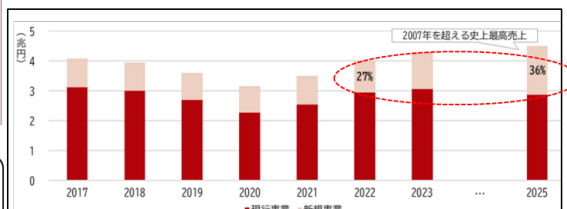
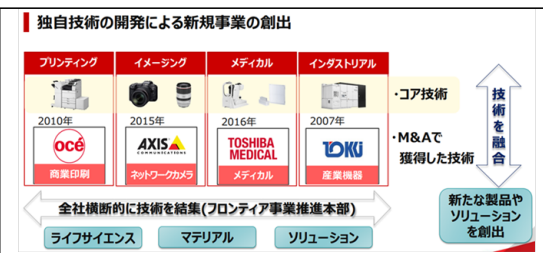
大きな変革と成果を追求する中長期経営計画「グローバル優良企業グループ構想」が1996年からスタート。現在は、2021年からスタートした「Phase VI (2021-2025)」にて取り組み中

<新規事業創出への取り組み>

- ✓ R&D部門から新規事業創出 **組織**
外部からR&D部門の責任者を招集 **リーダー**
- ✓ 経営直下に推進センター設置 **組織**
公共社会ビジネス推進センター など
- ✓ フロンティア事業推進本部 **組織**
M&Aで獲得した技術とコア技術融合 **リーダー**
⇒ 新たな製品/ソリューションを創出

新規事業の売上比率拡大に向け進行中

マトリクス体制のような全社横断組織の構築と「学習型」、「専門型」リーダーの力がキー



10-2. 富士フイルム株式会社

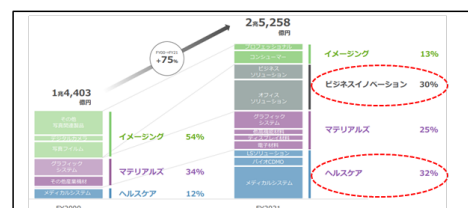
2000年をピークに急速に市場が縮小した写真フィルムに変わる新たな事業の創出を目指し、2000年代以降より事業構造の転換に着手。現在は中期経営計画「VISION2023」で定めた重点施策を推進中

<新規事業創出への取り組み>

- ✓ R&D改革の実行 **リーダー**
・横軸に市場、縦軸に技術を取り、新規/既存の四象限にて自社技術を棚卸し **人材**
・「3つのポイント」で重点事業分野を選定、経営資源を投入

新規事業が拡大し、収益構造の大幅な改善を実現

人材をまとめ、知見を蓄積する「家族型」、「学習型」リーダーと、適材適所に投入された人材の活躍が必要



10-3. コニカミノルタ株式会社

2023年度から2025年度にかけての中期経営計画では、基本方針を「事業収益力の強化」「収益基盤強化のために構造改革を実行」「事業管理体制の強化」として取り組んでいる。

<新規事業創出への取り組み>

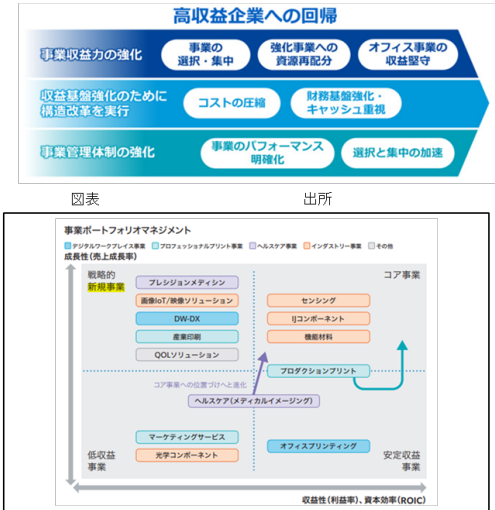
✓ **事業横断的組織の立ち上げ** 組織
戦略的新規事業の強化のため、事業横断的組織で事業開発を加速

✓ **画像IoT人材の強化** 人材
社内の技術人材のトランスフォーメーションと採用強化で人材獲得

▶

新たな価値創出を実現し、社会課題の解決につなげていく

CTO自らが「扇動型」リーダーとして、取り組みの方針や思いを発信し、周知徹底を促進



ニコンを含めた4社について評価比較を行った。

		キヤノン	富士フイルム	コニカミノルタ	ニコン
組織	①戦略立案	M&A獲得技術+コア技術	R&D改革で新規事業創出	戦略的に組織構築/人材育成	3つの時間軸で成長促進
	②組織構造	全社横断的組織の構築		事業横断的組織立ち上げ	アライアンスでスケール化
	③プロセス				
人材	④人材の動き		適材適所に人材投入		積極的なリソース投入
	⑤能力・スキル		人材をまとめ、知見蓄積	画像IoT人材の強化	プロフェッショナル獲得・育成
リーダー		「順位型」CEO:組織統制 ⇒トップの意向が強固	「家族型」CEO:新事業牽引 ⇒適切なリーダーシップで変革	「専門型」CTO:DX人材定義 ⇒DX変革に取組中も道半ば	「扇動型」CEO:価値創出強化 ⇒歴代CEOの継続的事業育成

図 82 4 社の評価一覧（出所：筆者作成）

新規事業の成長に最も成功したのは富士フイルムだと考える。縮小した写真フイルム事業に変わる新規事業の創出に注力し、ヘルスケアなどの事業を立ち上げ、当時のカリスマ的リーダーで長年に渡りトップを務めた古森氏を中心に事業構造の転換を実現した。同じく長期間絶対的リーダーの御手洗氏がいるキヤノンも、全社横断型の組織にて、事業部門のコア技術と M&A で獲得した新技術を融合した新たな製品やソリューション創出に取り組んでいるが、富士フイルムほどの結果は出ておらず、評価もそこまで高くないように見える。

一方、数年単位でトップが定期的に変わるコニカミノルタや当社の動きは、組織構築に加え、コニカミノルタの IoT 人材や弊社のプロフェッショナル人材など、人材育成にも注力し、組織と人材、両面に対して計画的に取り組んでいることから今後の新規事業成長に期待が持てる。

第 1 1 章 考察

新規事業成長のための条件について、事業の成長段階ごとに重要な項目について考察する。

◆第 1 段階

事業戦略を検討立案できる体制づくりが必要で、特に集成型の新規事業では、既存との関連性が低い製品と全く関係のない新規市場に進出することになるので必須と考える。

人材は、集成型や集中型の事業はこれまでと異なる市場に進出するため、その市場を理解している人材をキャリア採用で市場から獲得する必要がある。また、収集した情報を蓄積、見える化を行い、能力・スキルを向上することが次の段階に繋がる。

リーダーは、その領域の知見と情熱をもち、アウトプットを出すことが求められる。特にメンバーを家族や親友のように扱う家族型や、メンバーの経験が共有され、組織の財産として積みあがることを促す学習型のリーダーが適任だと考える。

◆第 2 段階

組織構造は、既存事業と関連性があれば、近い位置づけで組織をつくり、既存との関連性がなく垂直型や集成型は別組織とした方が良い。特に製品・サービスに加え市場も異なる集成型であれば、出島組織が有効だと考える。

今後の事業性、つまり成長戦略を示すことが重要となるため、事業戦略を立案する機能の構築が重要であろう。

更に分業の仕組み、ルールなどプロセスの整備も必要と考える。お客様要求を確認しつつ迅速に製品やサービスに反映させ、サイクルを迅速に回す必要があるため、アジャイル開発のようなプロセス導入が有効だと考える。

人材は、既存事業からの異動が有効と考える。経験値があり、ある程度単独でもシステム構築可能な能力のある人材が望ましいのではないかと考える。

リーダーはメンバーの経験が共有され、組織の財産として積みあがることを促す学習型に加え、組織内外の調整力に秀でた順位型リーダーも必要だと考える。

◆第 3 段階

組織構造は、部の下に課が設定される階層型の構造。集中型の新規事業では、既存事業部門も巻き込み、連携するマトリクス組織が有効だ。集成型では、出

島組織は有効だといえるが、不足部分を補う既存事業部門との連携も必要となると考える。

この段階では収益拡大をさせつつ安定化も必要となるため、プロセスについても表出化、規定化を進める必要がある。

人材は拡充が必要だが、これまでの段階とはプロセスなども違い、必要となる人材のタイプも変化する。よって人材流動性を高め、必要な人材を獲得しつつ、適切な人員規模に抑えることも重要だ。

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や、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専門型が求められる。

◆第4段階

組織構造は、全体の収益レベルを踏まえ、統括部制など全機能を拡充した階層型組織が必要となる。

戦略立案は安定収益獲得をベースとしつつ、将来の成長戦略を描くことも求められると考える。

プロセスも事業の位置づけにより複数のプロセスを準備する必要も出てくる。プロセスが不十分では、製品やサービスの立ち上げ効率が悪化し、外部連携等でも明確に示すことができず、進捗が難しくなる。

人材は事業状況を踏まえ、適材適所で配置するなどの運用となり、人材流動性は引き続き高めておきたい。

知識・スキルは人材の入れ替えにより効率悪化とならないように形式化、表出化しておく必要がある。

リーダーは、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専門型やメンバーにビジョンを示し、組織行動に正義と自尊につながる目的を与える扇動型が求められる。新規事業とはいえ、第1段階の時とは必要となるリーダーのタイプが変わってくるため、リーダーの適切な交代も必要だと言える。

第 1 2 章 提案

1 2 - 1, 新規事業の成功の条件

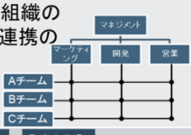
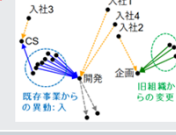
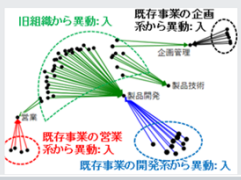
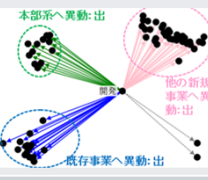
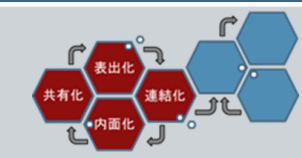
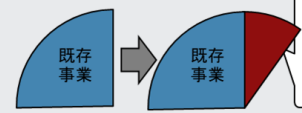
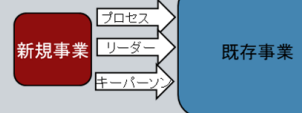
事業の成長					
	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階	
組織	戦略立案	起案者/専門知識保有者で事業戦略立案、発信	IP取得技術などによる製品戦略立案・発信で収益獲得へ	内部リソースなどとのバランスも踏まえ拡大戦略を描く	戦略立案機能の拡大、強化
組織構造	フラット組織 	【集中型】 【集成型】 【垂直型】 課相当組織など階層型に移行 マネジメン 	【集中型】 【垂直型】 部相当など階層型組織の大型化、他事業部連携のマトリクス体制 【集成型】 出島組織 	社内外の複数の組織と連携した体制や共同開発体制など、QCDを満足し安定的に製品を提供できる体制	
プロセス	迅速対応できるプロセス構築	【集中型】 【集成型】 市場要求踏まえ構築 【垂直型】 【集成型】 製品開発基準で構築	【集中型】 【集成型】 【垂直型】 M&A実施時は先方の開発プロセスを踏襲するなど、事業の性質に合わせたプロセス構築	連携先部門や協業先企業も巻き込んだプロセス構築	
人材	人材の動き 【集中型】 【垂直型】 ・既存領域に近い: 既存事業からの異動 【集成型】 ・全くの新規領域: 市場から獲得	【集中型】 【集成型】 【垂直型】 異動/キャリア入社で戦略立案できる人材を確保 	【集中型】 【集成型】 【垂直型】 高い人材流動性にて、事業の成長に適した人材、規模確保 	事業状況踏まえ、適材適所で人材最適化 	
能力・スキル	専門性と情熱のある人材	知識やスキルの表出化・連結化と育成強化	社内ルールや社内連携力強化	事業成長により変化する必要な能力・スキルの向上	
リーダー	家族型	学習型	順位型	専門型/扇動型	

図 15 新規事業の成功のための条件一覧（出所：筆者作成）

表にて抽出した新規事業の成功の条件を示す。補足説明は「第 11 章 考察」に記載した通りだが、加えて、既存事業部門の協力は必須条件であるため、有効な関係を構築し、理解・協力を得ることがリーダーの役割において何よりも重要だと考える。

1 2 - 2. 既存事業の活性化のためには

ここまで新規事業の成功の条件について述べてきたが、「新規事業の成功を既存事業の活性化にどのように活かすことができるか」についても掘り下げを行った。

アプローチ	関連要素	概要	
知見・スキル展開型	【組織：構造】 【人材：能力・スキル】	技術やサービスが比較的近い事業であれば、新規事業の組織の一部や人材のシフトを推し進めることで、 新規事業で蓄積した専門知識やスキルを活用し、既存事業のブレイクスルーにつなげる。	 図表24：知見・スキル展開型アプローチ 出所：著者作成
市場呼び込み型	【組織：戦略】	ターゲット市場が比較的近い事業であれば、 新規事業にて参入した市場に既存事業も呼び込み、組織や人材に関して協力体制を構築し、既存事業の多角化を推進 することで活性化させる。	 図表25：市場呼び込み型アプローチ 出所：著者作成
組織・人材・リーダー移管型	【組織】 【人材】 【リーダー】	成長を実現した 新規事業のリーダーやキーパーソンなどの人材やプロセスを既存事業にシフト することで、 既存事業における多角化戦略を促進し、活性化 につなげる。	 図表26：組織・人材・リーダー移管型アプローチ 出所：著者作成

3つのアプローチを示した。新規事業の成長の成果を活用し、既存事業の活性化へと繋げることができるのではないかと考える。

1 2 - 3. 新規事業の成長と既存事業の加速を促す人事評価制度

第9章で人事評価制度について掘り下げを行い、課題を抽出したが、新規事業の成長と既存事業の加速を促進する人事評価制度とするための改善案を以下に示す。

項目	課題	提案
事業部門の評価の影響	評価に紐づく報酬においては、事業部門の評価の影響はマネジメント層まで留まる	各個人の報酬にもしっかりリンクしていることで、事業部門の目標達成へのモチベーション向上や貢献度の実感にも繋がる
務数値目標と戦略課題目標の割合	既存事業と新規事業では財務数値目標と戦略課題目標の割合が異なる仕組みだが、個人の目標においては、不明確である	個人の目標レベルまで、2つの目標の割合を紐づけ、個人の事業部門への貢献の方向性や重点項目を、既存事業と新規事業で、それぞれ最適化する
評価に対する重みづけ	横串のチームやプロジェクトで仕事を進めるケースが増えているが、その評価は縦割り組織がベースとなっている	組織を横断した横串チームで大きな成果を出した場合には、評価に対してプラスの重みづけを行い、組織の枠組みを超えた評価を示す

以上のような改善を行うことで、各事業を担う担当者のモチベーション向上や組織の一体感醸成に繋がると考える。

第 1 3 章 結論

- 新規事業の成長や既存事業の活性化には、組織：戦略/構造/プロセス、人材：流動性/能力・スキル、リーダーが重要な要素であることを示した
- 事業の分類や経営重心、および事業の成長段階を踏まえ、4 つの新規事業の事例分析を行い、新規事業成長のための条件を抽出した
- 新規事業の成長の成果を既存事業の活性化に結び付けるためのアプローチについて 3 点示した
- 更に人事評価制度の課題を示し、新規事業成長と既存事業加速を促進するための改善案を 3 点明示した
- 今後は、実際の事業運営や組織運営の中で当てはめて実行していく

参考文献

- ◆ チャールズ・A・オライリー、マイケル・L・タッシュマン「両利きの経営」
- ◆ 酒井穰「リーダーシップ進化論」
- ◆ 海老原嗣生「人事の企み」
- ◆ 萩原俊彦「多角化戦略と経営組織」
- ◆ 若林秀樹「経営重心」
- ◆ 他社 HP（キヤノン、富士フイルム、コニカミノルタ）
- ◆ 「ニコン 100 年史」/ニコン HP>ニコンについて>歴史