

経営支援産業の育成・創出に関する総合調査研究 報告書（要旨）

社会経済生産性本部は、経済産業省の委託により、経営支援産業 17 業種の経営者を中心とする「経営支援産業研究委員会」を設置して委員会を開催し、「経営支援産業・新協議会（仮称）」（以下「新協議会」と記す。）の設立についてのフィージビリティ・スタディを行った。

委員会では、経営支援産業および顧客企業を対象に実施したアンケート調査やヒアリング調査の結果を踏まえつつ、新協議会の理念や意義、活動内容、運営費用などについて検討を進めた。以下その検討結果について述べる。

なお、新協議会の設立にあたっては異論も提示された。異論を含む新協議会設立に対する期待と疑問についても紹介している。

1．目的

経営支援産業にとって、90年代は大きな躍進を遂げた時代であり、また、大きな転換の時期でもあった。

この背景には、ユーザーである産業界が、情報技術革命とグローバル化という2つの大きな影響を受けて、未曾有の変革に遭遇し、新たなビジネス・モデルの構築に取り組んできたことがある。このユーザーの変革を支援する産業として、コンサルティング・ファームやシステム・ハウス、システムサービス、教育研修など新たなコンセプトを開発した企業が著しく進出し、また人材派遣、職業紹介、アウトプレースメントなどは、企業の新たなシステム運営を請け負うことによって人材の流動化を促進するなど、それぞれの立場から企業の経営革新・変革に大きく貢献してきた。

しかし、経営支援産業にもまだ解決すべき諸課題がある。その第1は、経営支援産業に対する産業界からのニーズの増大と業界に対する情報公開の要求である。第2は、経営支援産業はそれぞれの事業活動形態には基本的な立場の差はみられるものの、徐々に融合化して、新たな業態開発の方向が見られる点である。

この現状に適切に対応するためには、個別の業界の枠を超えて、経営支援に携わる業界を“経営支援産業”として包括的な総称のもとに結集することによって、経営支援産業が抱える問題点を解決していくとともに、新たな経営支援活動の創出を図ること、すなわち経営支援産業の新たなビジネス・モデルを確立していくことが必要であり、そのことがわが国産業界の国際競争力を一層強化することに貢献するものと考えられる。

こうした認識のもとに、本調査研究では、経営支援産業に対するさまざまな課題を業界側の視点とユーザー側の視点それぞれから検討することにより、経営支援産業の新し

い業界組織（協議会）の設立の可能性を探ることを目的に実施した。

2．経営支援産業の定義

産業構造の変革と人材流動化の時代にあたり、経営活動の革新、人材の開発・育成など企業の数多くの課題に対して、国際化、効率化などの観点から、マネジメント・サービスを担っている産業を総称して「経営支援産業」という。

例えば、コンサルティング業、能力開発・教育研修、人材派遣、職業紹介、アウトプレースメント、情報サービス産業などである。

3．経営支援産業に含まれる業種

- 1) シンクタンク 2) 経営コンサルティング 3) 会計監査法人 4) IR・広報支援
- 5) リスクマネジメント支援 6) ISO支援 7) IT関連（ソフト開発・ネットワークなど）
- 8) 人材派遣 9) 能力開発、教育研修 10) 職業紹介 11) アウトプレースメント
- 12) ネット転職情報サービス 13) マーケティング・リサーチ 14) ベンチャー支援
- 15) M & A 16) リーガルサービス、知的財産権関連 17) NPO法人 その他

4．調査研究項目

- (1) 経営支援産業として新たな業界組織（協議会）設立の意義について
 - * 新たな人材育成への基盤整備
 - * 経営支援産業における新たなビジネス・モデルの構築と新業態の創出
- (2) 新業界組織が担うべき活動の方針・内容について
 - * 自由競争の促進と独自性の確保に関する事項
 - * 社会的認識度の向上に関する事項
 - * 国際的な貢献と協調に関する事項
- (3) 新業界組織への参加を呼びかける企業・団体について

5．アンケート調査とヒアリング調査の実施

経営支援産業の企業を対象とした意向調査により、新協議会への要望と参加の意向を確認した（調査対象：経営支援産業約 2000 社）。

経営支援サービスのユーザーの立場として、全上場企業を対象に、経営支援サービスへの意見を聞くと同時に、経営支援産業の新協議会設立に関する役割・期待、参加意向を聞き、今後の調査研究の参考にすることを目的にアンケート調査を実施した。

(調査対象：全上場企業約 2700 社)

ヒアリング調査により、各業界代表者および有識者の意見を聴取した(約 15 名)。

「経営支援産業・新協議会(仮称)」の設立について

1. 新協議会創設の理念

わが国企業は戦後経験したことのない未曾有の不況に直面している。その最たる要因は市場経済のグローバル化であり、それを容易にしているのが情報技術の飛躍的な進展である。また、かつては国際競争力において比較的優位にあった日本型経営システムも、抜本的な見直しが緊急の課題となっている。これまでわが国企業は、既存システムを改善することの積み重ねによって労働生産性を飛躍的に向上させてきた。しかし、そうした活動は経済社会の安定期にはその威力を発揮するが、構造改革問題など諸課題が山積する現状では、本質的な問題の解決を遅らせるばかりか、経営システムの革新を図ることを難しくしている。

90 年代の失われた 10 年の経験を通して、わが国企業は、バブル経済時代における多角化路線がいかに空疎なものであったかを大いに学んだはずであり、「選択と集中」による経営資源の見直しの必要性を実感したはずである。今日、コンピタンスの形成と強化は大きな経営課題であり、それなしには競争時代を勝ち抜くことは難しい環境にある。企業は、競争市場において、より独自性の発揮に重きをおいた経営活動を展開するために、独創的な経営技術力を早急に確立しなければならない。このようにそれぞれの企業が確固たる独自性を打ち出して競い合う個性化競争こそが、グローバル競争生き抜く方策であり、経営革新の源泉にほかならない。

経営革新を推進するためには、企業の自助努力はもとより、企業を変革させるための環境づくりが必要である。具体的には、第一に、企業が明確なビジョンのもとで、個性豊かなビジネス・モデルを創出できる「経営技術力」を増強させる環境づくりが必要である。第二に、経営の根幹である人的資源の育成・高度化を図ることを目的とした「人材創出」を支援する環境づくりが必要である。このように、わが国企業の経営革新を「経営技術力」と「人材創出」という二つの側面から支援するため、新たに「経営支援産業・新協議会(仮称)」を創設し、経営支援産業並びに顧客企業の共創により、わが国企業の国際競争力強化に資する「知の戦略的協議会」として機能することが求められている。

2. 新協議会の意義と役割

わが国産業社会は 90 年代を通じて、情報化社会、市場経済のグローバル化という新し

い経済社会への移行を急速に迫られるとともに、コーポレート・ガバナンスや財務会計制度、品質基準、環境問題への取り組み、株主・顧客への対応など多くの面において国際標準などの諸制度を積極的に導入してきた。

一方では、多くの製品市場が成熟化し、かつグローバル化したことによって、企業では新たな競争環境に順応するため、多品種少量生産体制や顧客指向の販売政策への転換などビジネス・モデルの質的变化への対応に迫られた。さらに、市場の激しい変化に対応するためには、内部資源にだけ頼っていては対応が難しく、外部の資源と連携した新たな活動も日常的なものとなった。

この変化に富んだ新しい経済環境において、経営支援産業の多くは、専門的な知識や新しいノウハウを武器にして産業界が抱える問題を解決するとともに、その構造的な改革を支援し、顧客企業のビジネス・モデルの再編成に大きく貢献してきた。その過程で経営支援産業自体も、この10年間に大きく成長し、発展してきた。

経営支援産業は、経営活動の革新や人材の育成など企業が抱えるいろいろな課題に対して、国際化や情報化などの観点から支援していく新しい産業群であるが、変化のスピードがより速くなりつつある今日、個々の持つ専門領域だけでは必ずしも対処できないほど顧客企業のニーズは高度化しており、それに見合ったサービスの質的向上が求められている。顧客企業を対象に実施した『「経営支援サービス」の利用に関するアンケート調査』（2001年12月実施、以下「ユーザー調査」と記す）やユーザー企業へのヒアリング調査結果に見られるように、顧客企業は自社にはない専門サービスをますます期待すると同時に、コストに見合った成果も要請している。さらに、経営支援産業を経営戦略実現のパートナーとして積極的に位置づけるために、経営支援産業の専門性や信頼性に対する保証を必要としている。

これに対して、経営支援産業を対象に実施した『経営支援産業・新業界組織（協議会）に関する意向調査』（2001年9月実施、以下「意向調査」と記す）の結果を見ると、経営支援産業は、専門サービスの一層の質的向上とともに、他業種との連携や異業種への進出を積極的に展開していくことにより、顧客企業にニーズに合致した事業領域の拡大による市場の開発やサービスの複合化を図っている様子が伺われる。

このような経営支援産業の個々の努力を助け、顧客企業のニーズに応える新たな専門サービスの開発を促進する「知の戦略的協議会」として経営支援産業のさらなる発展をめざした組織が新協議会である。

新協議会が取り組むべきテーマはいろいろ考えられるが、わが国企業の「経営技術力」の向上と「人材創出」の支援という2つの面において、当面は、図1-1に示したように、経営支援産業の個々の努力を助けるインフラ整備への取り組みと、経営支援産業としての新たな専門サービスの開発への取り組みを想定すべきであろう。

こうした認識のもとに、「知の戦略的協議会」として経営支援産業17業種を横断的に包括した新協議会を設立して、経営支援産業のさらなる成長・発展を図っていくことは

時宜を得た取り組みであるものと思われる。

図 1 - 1 「経営支援産業・知の戦略的協議会活動構想」

図 1 - 1 - 1 . 個々の経営支援産業の努力を助けるインフラ整備への取り組み

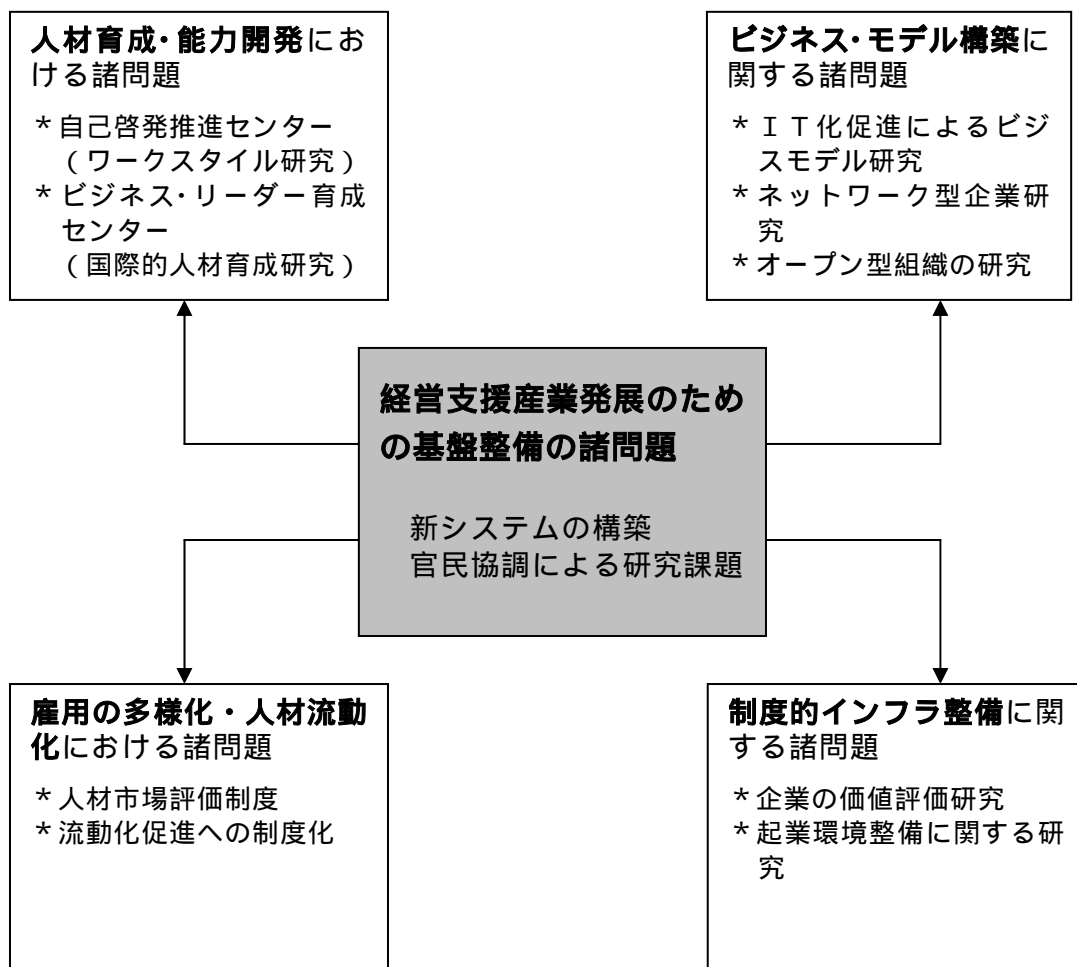
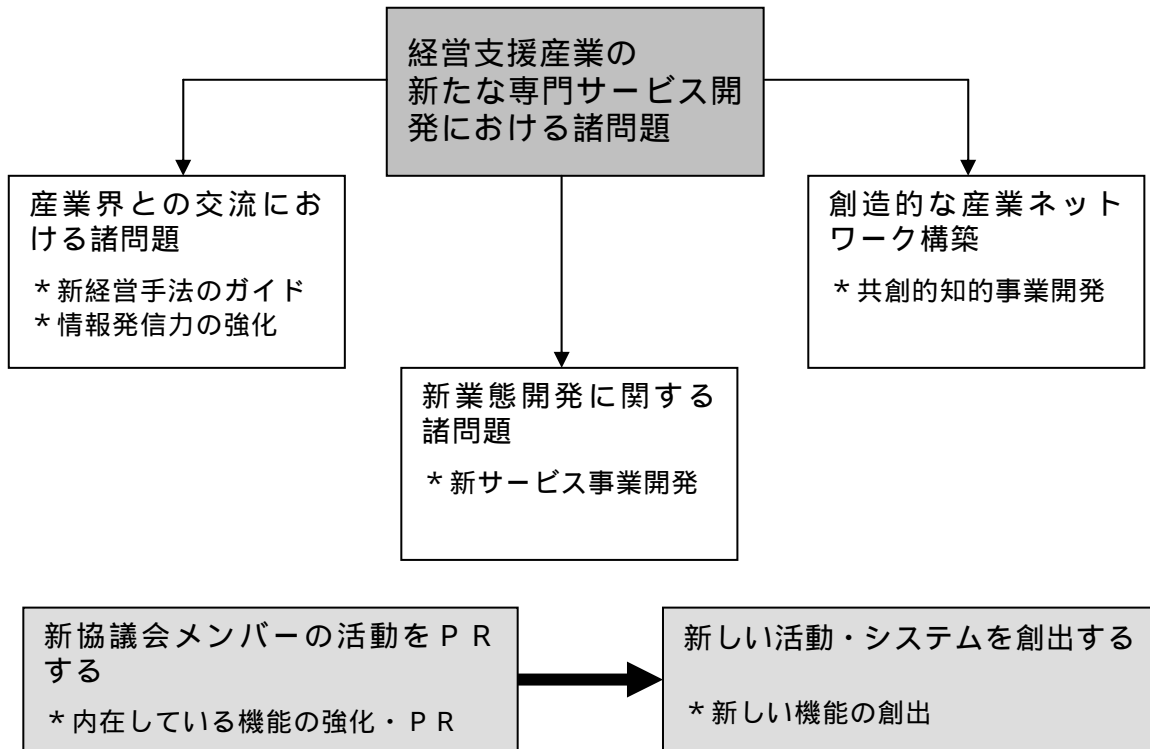


図 1 - 1 - 2 . 新たな専門サービス開発への取り組み



3 . 新協議会の活動内容（案）

わが国の産業界は、モノづくりににおいては世界的に高い評価を得てきた。その一方で、市場や顧客に提供する情報活動などのソフト面、さらに産業活動を円滑に展開する環境づくりなどの面においては欧米先進国に比べて立ち遅れていることが指摘されている。

新協議会は、マネジメント・サービス、知的サービスなどソフト領域を担う経営支援産業を横断的に組織して、それぞれの専門領域に止まらず、相互に新たな関係性を創出することによって、知を戦略的に活用した産業社会発展の新しい枠組みを構築していくことを目的とするものである。

しかし、わが国の場合、マネジメント・サービス業や知的サービス業を軸とした新しい産業社会を構築していく基盤は未だ不十分であり、またこうしたサービス業の育成の方策も確立されていない。

一方、米国のシリコンバレーにおいて先端技術をベースにしたベンチャー企業が輩出、発展していった軌跡をたどってみると、そこでは新たな社会像を描き、新たな事業コンセプトを構想するグループや、それに対応して先端的な技術とシステムを構築していくグループを一箇所に集積することによって、集積の効果を発揮させていったことがわか

る。こうした経験を通じて世界的なテクノポリスが誕生し、その中で先端的な企業群が相乗的な効果を生み出していった。

このように、経営支援産業を組織化し、新協議会を設立する最も大きな意義は、経営支援産業が一堂に会し、集積の効果を発揮することにある。これは、専門領域がより細分化して独自の活動を展開している学問の世界においても、「学際的」という言葉によってそれぞれの専門領域が他の分野と融合して新しい領域を開拓しつつあるのと同様に、専門的サービスの相互交流を促進することによって、融合された新しいサービスを創出する機関として新協議会が機能することを期待するものである。

また、新協議会は、顧客企業に対しても参加を積極的に呼びかけるものである。顧客企業が参加することにより、ユーザーサイドに立脚した真の「知の戦略的協議会」が実現することになる。

こうした視点から、本調査研究では以下に述べるような新協議会の諸活動を提案する。

(1) 目的

新協議会は、顧客企業と経営支援産業との共創によって、以下の目的を達成するものとする。

経営支援産業の社会的信頼性の向上を図る。

顧客企業と経営支援産業のネットワークを構築する。

経営支援産業としての新しいサービスについて開発研究を行う。

経営支援産業発展のための調査研究・社会的提言を実施する。

その他顧客企業のニーズに合致した活動を展開する。

(2) 主な活動

経営支援産業をより利用しやすくするため、積極的な情報提供を行う。

倫理基準を策定して、顧客企業からの信頼性を高めていく。

業界横断的なスキル評価認定制度や資格制度を構築して、専門性の保証をより強固なものにしていく。

顧客企業ならびに経営支援産業からニーズに応じて、経営支援産業間の連携や協力のための相談に応じる。

顧客企業のニーズを把握するための実態調査や懇談会を実施する。

顧客企業の参加を得て、新しい経営支援サービスの事業モデルの開発研究を行う。

(事業モデルの開発研究の具体例を表1-1に示す。)

表1-1 事業モデルの開発研究の例

プロジェクト	内 容	参加メンバー
人材育成・能力開発における諸問題	ワークスタイルの変化に対応した自己啓発とビジネスリーダー育成のあり方に関する開発研究 * 自己啓発推進センター ワークスタイルが大きく変化していく状況を捉えて、これからの職業への取り組み方を研究するとともに、求職者への相談センターを設立する。 * ビジネス・リーダー育成センター 企業内育成を軸にしてきた職業教育が限界にあり、国際的な事業感覚を有した人材育成は産業界にとって急務である。国家的な見地から育成の研究に取り組む。	人材派遣、職業紹介、アウトプレズメント、能力開発、ネット転職情報サービス リーガル支援、シクタク、経営コンサルティング、ベンチャー支援、IT関連・・・
雇用多様化、人材流動化における諸問題	雇用のミスマッチを縮小するために必要なサービスや規制緩和などに関する開発研究 * 人材流動化に対処した人材評価制度の研究プロジェクト * 人材流動化を可能にするための諸制度改革研究プロジェクト	人材派遣、職業紹介、アウトプレズメント、能力開発、ネット転職情報サービス リーガル支援、シクタク、経営コンサルティング、ベンチャー支援、IT関連・・・
ビジネス・モデル構築に関する諸問題	経営支援サービスのパッケージ化をめざした開発研究 * IT化促進によるビジネス・モデル研究 * ネットワーク型企業研究プロジェクト * オープン型組織研究プロジェクト	M&A、経営コンサルティング、リーガル支援、マーケティング・リサーチ、ベンチャー支援、IT関連、NPO・・・
制度的インフラ整備に関する諸問題	社会変化に対応した企業の諸制度・仕組みの具体的な構築方法についての開発研究 * 企業の価値、評価研究プロジェクト * 起業環境整備に関する研究プロジェクト	ベンチャー支援、会計監査法人、経営コンサルティング、IR・広報支援、ISO関連、IT関連、リスクマネジメント支援、リーガル支援 ...
国際化対応推進プロジェクト	国際標準の達成を支援するための開発研究	会計監査法人、リーガル支援、ISO関連、経営コンサルティング、シクタク、IR・広報支援・・・
コーポレート・ガバナンス刷新プロジェクト	新しい経営手法導入によるコーポレート・ガバナンス充実のための開発研究	IR・広報支援、リスクマネジメント支援、会計監査法人、リーガル支援、経営コンサルティング、シクタク、M&A・・・
海外人材交流促進プロジェクト	海外人材リソースの活用、海外への人材派遣促進をめざした開発研究と社会的提言	シクタク、人材派遣、リーガル支援、能力開発、職業紹介、アウトプレズメント、IT関連、ネット転職情報サービス、NPO・・・
社会変化への適応支援プロジェクト	経済のグローバル化やサイバー経済の進展など社会変化の動向に適応した企業のあり方についての調査研究と政策提言	シクタク、経営コンサルティング、マーケティング・リサーチ、IR・広報支援、リスクマネジメント支援、M&A、NPO...

(3) 活動の形態

新協議会は、経営支援産業のみならず、顧客企業もそれぞれのニーズに応じて、各プロジェクトや活動に選択的に参画する方式を採用することが望ましい。これにはさまざまなプロジェクトや活動があり得るだろうが、新協議会の活動形態を具体的にイメージできるように、事業モデルの開発研究の例(表 1 - 1)を念頭に置いて、いくつかの例をあげれば次のようになる。

会員の相互交流を目的としたプロジェクト

新協議会の P R を目的とした活動

経営支援産業の機能面から見たグルーピング

これらは、いずれも例示であり、新協議会発足時に活動内容を検討する際の参考に供するものである。以下で、それぞれの内容を簡潔に示した。

会員の相互交流を目的としたプロジェクト

表 1 - 2 会員の相互交流を目的としたプロジェクトの例

	活動の区分	主な内容
a	懇談会形式の会合 ～ 協働化の場づくり～	* メンバーが相互にスピーカーになって日常的な課題に対してコラボレートしていきける領域を探して協働化の方向を探る。
b	テーマ研究・勉強会	* 会員へのフォーラムである。新たなテーマについて専門家を招聘して勉強会を開催する。
c	調査研究会	* 委託調査、自主的な調査活動などによって新たな問題を研究していく。海外の調査も行う。
d	事業開発研究会	* 異なる業種の会員が共同して新しいサービス活動の開発を研究していく。
e	制度改革への研究会	* 内外の原則を同一化していくためにわが国の制度改革の必要性を検討して、社会に提案する。

以下、a ～ e について、それぞれ活動内容を紹介する。

a . 懇談会形式の会合——協業化の場づくり

- * 定期的に会合を設定。日常的な活動テーマを中心に各社の事例を発表しあいながら、相互にコラボレートできる領域を探索して、協働化の方向を探る。
- * 顧客の利便性を高めるため、異なる業種の会員の相互協力によってワンストップ・サービスや新しいサービスを提供する。
- * 会員の要望によって複数の会合を開催していく。
- * 必要に応じて、外部の専門家を招いて情報の提供を得る。
- * 原則として、会費の中で運営される。

b . テーマ研究・勉強会

- * 新しい課題をテーマとして、定期的に勉強会を設定。随時、外部の専門家を講師として招く。
- * 毎回テーマが変わるフォーラムと同一テーマを数ヶ月追いかける勉強会方式が考えられる。
- * 複数のジャンルがある場合は、会員の要望によって複数の勉強会を開催していく。
- * テーマ研究がさらに発展していく場合には、自主的な調査研究会としてテーマ研究を掘り下げていく。
- * 講師謝礼など、若干の費用の負担が見込まれる。

c . 調査研究会

- * 委託調査と自主的な調査の2種類の調査研究会を設ける。
- * 委託調査は諸官庁、団体からの受託調査を想定する。会員に参画を求めて調査研究を実施する。
- * 自主的な調査研究会とは、会員の要望によって、専門家に指導を受けながら文献調査、アンケート調査や海外の情報収集などを実施するものである。
- * 調査研究テーマとしては、企業評価、人材評価、知的資産管理など現在課題となっている事項が挙げられる。
- * 自主的な調査においては講師謝礼など、かなりの費用の負担が見込まれる。

d . 事業開発研究会

- * 異なる業種の会員が共同してテーマを見出して、新たな事業活動の開発を目的とした研究会を開催する。
- * 従来の業界内の発想ではなく、業界の垣根を超えたベンチマーク（新尺度）を見出すとともに、新たなサービスを速やかに提供、実施するため、その市場性を多方面から検証する。

- * 最低数ヶ月間の期間が必要となる。
- * 複数の開発研究会を並行的に開催する。
- * 講師謝礼など費用負担を伴う。
- * 会員の自らの問題意識とノウハウのもとに共同で実施するプロジェクトであり、費用負担も発生することから、研究会の成果の知的所有権は、当然ながら協議会ではなく、当該参加会員に帰属するものである。

e . 制度改革に関する研究会

- * 日本の経済社会に特有な制度や仕組みの是非を検討して、その改善に必要な規制緩和、制度改革など改善提案を行う。
- * こうした問題解決によって、国際社会からの日本への評価や経営支援産業の社会的な認知度の向上を図る。
- * 委託調査としても、また自主研究としても行うことができる。
- * 会費その他の費用をもって充当する。

協議会の P R を目的とした活動

表 1 - 3 協議会の P R を目的とした活動の例

	活動の区分	主な内容
f	パンフレットによる P R	邦文、英文による新協議会の活動、メンバーの紹介を行う。
g	相談業務及び P R 活動	相談業務を通して経営支援産業の P R に従事する。
h	フォーラムの開催	産業界、就業(希望)者に対して定期的を開催する。
i	イベントの開催	複数の業種によって共通のテーマを設定し、主要都市においてイベントを開催する。
j	メディアの活用による P R	経営支援産業のポータルサイトを立ち上げて、メディアを積極的に活用する。

以下、f ～ j について、それぞれ活動内容を紹介する。

f . パンフレットによる P R

- * 国内産業界、就業(希望)者、海外企業に対して P R 活動を展開するために邦文、英文によるパンフレットを作成して新協議会の活動、メンバーの紹介を図る

g . 相談業務および P R 活動

- * 経営支援に関する知識を有しているスタッフによって相談活動を実施して、経営支援産業の P R に努めるとともに新たなニーズを会員にフィードバックしていく。

h . フォーラムの開催

- * 各個別業界、企業、および就業者と就業希望者等を対象として定期的を開催し、経営支援産業協議会から情報発信をすると同時に、新たなニーズを発見する場とする。

i . イベントの開催

- * 複数の業種によって共通のテーマを設定して、主要都市においてイベントを開催する。
- * 各業界・企業にはソリューション・ビジネスのイベントとして、就業者と就業希望者に対しては個人キャリア形成に役立つようなイベントとしての内容が考えられる。

j . メディアの活用による P R

- * 「経営支援産業協議会ポータルサイト」を立ち上げ、定期的に情報発信を行うと同時に、ワンストップサービスの拠点となるようにする。また、会員限定の情報交換・コミュニケーションサイトとしても活用する。
- * インターネット以外のメディアにも積極的に情報発信し、社会的認知度を高める。

経営支援産業のグルーピング

経営支援産業は、今回、委員会に参加しただけでも 17 業種におよび、その具体的活動内容、果たしている社会的役割・機能にはさまざまなものがある。とはいえ、いずれも産業構造の高度化への対応や経営革新を支援・促進する上で大きな貢献をしていることでは共通している。特筆されるのは、顧客である企業に対して新しいビジネス・モデルを提案し、新事業創造への新しい芽を生み出していく思想を持ち、経営手法をもっていることである。これらの業種を一括して「経営支援産業」と呼称するのも、そういう意味合いを込めている。

これらの経営支援産業がそれぞれにもっているのが、高度専門的な知識とグローバルな活動基盤であるが、比較的新しい業種・業態であることから、一方においてはいまだ産業としての社会的な認知度が低い。また他方では、その専門性やノウハウという“知”に対する正当かつ十分な評価が与えられているとは言い難いのが現状である。

そこで、こうした現状認識のもとに、各経営支援産業の今後の発展の方向性を、仮に4つのグループに分けて考察してみると表1-4のようになる。このような類型ごとに経営支援産業を考えてみることで、個別業界毎では見えにくい新しい役割や機能が発見できる可能性がある。

もとより、このような異業種交流・提携は個別企業、個別業界の努力に任せるのが本筋であり、この分け方以外にもさまざまな切り口があることは言うまでもない。そういう多様な切り口によるグルーピングはいろいろと工夫されていくであろうが、経営支援産業協議会という“場”を通じて、より活発に行われるようになることが期待されるのである。

ここでは、あくまでもその一案として、経営支援産業17業種を次の4つに分けてみたので、以下、簡単に紹介することにする。

表1-4 経営支援産業のグループ(案)

グループの類型	想定される経営支援産業
A．社会変化への適応支援グループ	シンクタンク マーケティング・リサーチ リスク・マネジメント NPO
B．制度化支援グループ	会計監査法人 IR支援 ISO審査機関 リーガル・サポート
C．人材ビジネスグループ	人材派遣 アウトブレースメント ネット転職情報サービス 能力開発 職業紹介
D．システム改革グループ	経営コンサルティング IT関連 M&A ベンチャー支援

A．社会変化への適応支援グループ

現在、企業は、市場・顧客が望んでいるものは何かについて、情報の収集と分析に多

大な経営資源を割いている。この情報活動を中心にした経営活動を支援していくグループが「社会変化への適応支援グループ」である。

従来、このグループには、社会の変化をわかりやすく的確に把握・分析して提供するだけでなく、一歩先を見た情報を生成することが求められているが、ユーザー企業の期待に十分に答えられる状況にあるとは必ずしも言えなかった。しかし、企業活動がグローバル化し、多くの製品市場が成熟していく中で、消費動向の把握、様々なりスクの把握とすばやい対応、地域産業活性化などへの支援ニーズが高まっており、「社会変化への適応支援グループ」の役割は今後重要になってこよう。経営支援産業協議会においては、このような視点からの事業開発、情報発信が求められる。

B．制度化支援グループ

今日の社会において、企業がより大きな存在を占めるようになってから、ステークホルダーの利益や満足度のみならず、企業行動の倫理性や、環境、安全をはじめとするさまざまな要請が国際基準の達成という形で現れている。国内的な諸基準や制度もまた、そうしたグローバル化のもとで急速に変わりつつある。個別企業はこれに対して、従来型の方法や独自の基準では社会的に対抗できなくなっており、これらへの適応性を支援するサービスが輩出している。

これらの機能を担う業種のグループが「制度化支援グループ」である。国際的な標準化に関してISO審査機関、投資家への経営活動の透明性を支援するIR支援、さらに社会的な公正性の監視機関としての監査法人や、法的な側面での支援を受け持つリーガル・サポートなどが連携して、新しい経営支援サービスを生み出す中心的役割を果たすことになる。

C．人材ビジネスグループ

「人材ビジネスグループ」は、経営支援産業の中でも市場が大きく成長しており、アウト・ソーシング支援として位置づけられているグループである。成長と共にその活動形態にも大きな改革が見られ、事業コンセプトにおいても人材派遣業は教育事業であると定義するように、派遣する人材の教育やトレーニングが充実している。また、能力開発面においては、企業人の育成から個人能力の開発に寄与する方向にニーズが大きく様変わりしており、業界地図も書き換えられつつある。

ユーザー企業においては、企業形態をグローバル・ウェーブ（くもの巣型）の構造を模索して変革していく方向にある。つまり中核となる能力はもつが、製造、ソフト、人材、販売などの部門は、外部に出していくという本体離れが進んでいく状態になりつつある。このような変化は、アウト・ソーシング化を促進することは確かであり、人材ビジネスグループの市場はさらに大きなものになっていくことが確実視されている。

D．システム改革グループ

経営コンサルティング業は、経営効率を追求したサービスから、数字では表せない企業生存の方向性を構築・提案する新しい役割へ変化している。また部門診断に従事してきた従来のコンサルティング・ファームからワールド・ワイドな視野を持ったファームに業界のウエイトが移行しつつある。一方、急速な情報システムの進化によって、先端的な技術に対応した自社システムの再構築には、社内の技術者の負担が大きくなっており、国際的な標準化にも適応できないところから、IT関係のシステム・ハウスの需要が急速に拡大している。さらに、M & Aやベンチャー支援などに対する需要も増大することが見込まれる。これらをまとめて「システム改革支援グループ」とする。

このような例でもわかるように今日では、経営支援産業を既存のマネジメント・サービスの枠内に限定して考えずに、広く産業界の国際競争力を強化するための各種専門的なサービスを提供する新たな産業として位置づけ、その社会的地位を強固なものにしていくことが必要である。そのためのグループ分けであり、前述のように、ほかにも有効かつ創造的な区分けがあるだろうことはもちろんである。異質なものが共同し、連携し、新たな価値を創造するために、新協議会設立後、参加各社の自主性と創造性に期待するところである。

(4) 新協議会の活動の特徴

これまで述べてきたような認識にもとづいて、新協議会の活動の特徴を2つの側面から述べておく。

新しい専門サービスの開発・創出

マネジメント・サービス活動は、本来的に顧客との交流・協働からその活動を具体化していく性質をもっている。そのため、新協議会は顧客側の企業の参画も求めることを意図している。さまざまな視点から顧客との交流をもつマネジメント・サービス業にとって、新協議会は需要家サイドに立ったサービス・システムを開発していく場づくりという性質をもつことになる。また、顧客（ユーザー）企業にとっては、経営支援産業全体の情報を得ることで、より自社のニーズにあったマネジメント・サービスを発見することができるようになる。さらに開発研究プロジェクトに参加して、ユーザーの視点から新しいサービスの開発に寄与することで、市場では得にくい独自のマネジメント・サービスを入手することができるようになる。

情報化社会は専門家の時代といわれている。17業種の経営支援産業はそれぞれ専門的な領域を築き、固有の領域において発展をしてきた。それをさらに加速し、新たなマネジメント・サービスを開発・創出していく上では、個別業種・個別企業だけでは難しい

段階に来ている。そのため新協議会はそれぞれのプロフェッショナルな経営支援産業に顧客企業を交えて、それぞれの専門領域を包含する“プラットフォーム”として機能することによって、イノベーション創出を可能にする。このように、経営支援産業の発展と共に、顧客企業の要請にもより多く応えられることが期待されているのである。

顧客企業への積極的な情報提供

今回実施した顧客企業へのアンケート調査の結果を見ると、顧客企業のニーズとして、経営支援産業に関する情報提供を求める意見が多く出されている。

現代は、消費的な情報は社会にあふれている反面、肝心な情報は寡占化され、人から人を通して伝達されている。アンケート調査結果を見ても、顧客企業は経営支援産業に関する情報をアドバイザーや利用者からの紹介によって入手するという意見が多かった。

新協議会は、経営支援産業がそれぞれ情報提供の方法を進化させていき、顧客企業にとって必要な情報を的確に提供していくという重要な役割を担うことになる。その際、経営支援産業自体の育成・発展の視点だけではなく、顧客企業との接点を拡大するという2つの側面を重視することが望ましい。適度な協力、連携体制を創造していくことこそが自由な活動を保証し、経営支援産業全体の戦略的な活動展開を可能にするものである。経営支援産業からの積極的な情報提供は、顧客企業が求めている大きな変革への取り組みを支援するという経営支援産業本来の役割を十分果たす結果になることにつながっていく。新協議会の活動の2番目の特徴は、この情報提供機能にある。

(5) 新協議会の運営費用

新協議会の運営費用については、新協議会の会員に一定レベルの条件（入会要件）を設けて、新協議会をステータス的な組織とするケース、条件は設けずに、会員の裾野を広げ、できるかぎり多くの会員を募るケース、の2つに分けて、運営費用の概算を試算した。（詳細略）

4. 新協議会設立に対する期待と疑問

経営支援産業17業種が一堂に会して研究委員会を開催することは、従来の業界団体の枠組みとは大きく異なる初めての試みであった。このため、委員会においても、またアンケート調査やヒアリング調査においても、新協議会に期待する意見とともに、新協議会の設立に対しての異論もあった。以下、それぞれの意見を紹介し、新協議会設立に向けての今後の課題を考えるよすがとしたい。

(1) 新協議会に対する期待

新協議会設立に期待を寄せる代表的な意見で、6回にわたる委員会での議論や経営支援産業に対する意向調査、およびインタビュー調査などで明らかになった事項は次のようなものである。

委員会での主な意見

- * 17業種が一堂に会したのは、経済産業省の音頭によるものであるが、これをよいチャンスとして新協議会設立を前向きに考えたい。
- * 既存の業界を離れた視点から、新しい業態開発に取り組めればよい。
- * ユーザー企業にとっては、17業種すべてが必要であり、パッケージ化すればユーザー企業に貢献できる。
- * 専門性を発揮して活動しているので、各業界のクオリティーという視点から資格制度を考えられないか。
- * 協議会というのは、話し合いの場や調査などからスタートすべきではないか。

経営支援産業意向調査の自由記述にみる期待意見

- * わが国において、この種の取り組みが各々専門的見地から展開され、社会の仕組みとなることは否定されることではない。
- * 知識、情報の集約された概念で興味を感じた。企業はますます専門に特化した組織体となるだろう。
- * 人材ビジネスにおいても派遣、紹介、請負、アウトプレースメントなどのビジネスが互いにその垣根がなくなりつつあり、業界団体を整理統合していくことはわが国にとっていずれ必要になるかもしれない。
- * ソフト産業の分野で新しいコンセプトを創造する能力が日本人は不足しているといわれるが、日本最大の資源は「人材」だから、人の知恵を結集して経営支援産業に発展させることができれば、国内は勿論、世界にも貢献できると思う。
- * （経営支援産業協議会というのは）よい概念だと思う。強力にこれからの産業を育成し、産業構造転換が早く行われる一助になればと考える。

このように、新協議会に期待を寄せる意見には、専門化した経営支援産業の各サービスをパッケージ化して提供するメリットを期待するもの、経営支援産業の各事業の垣根がなくなりつつあるという現実を踏まえ、新しいビジネスモデルの創出に新協議会の役割を期待するものなどがある。こうした期待に応える方策として、新協議会をどのように運営すればよいのか、その仕組みづくりが大きな課題となって浮かび上がってくる。

顧客企業は、新しい組織モデルへの改革に対して様々な専門的なサービスを要求し、しかも、かなりの速さで経営革新を実現しようとしている。経営支援産業にとっては、

こうした顧客企業のニーズに対応した専門的なサービスを自社のみで創出することは難しい時代が到来している。したがって、他社・他業種との連携の橋渡しを新協議会の役割として期待する意見が高いことは必然的な方向であると思われる。

しかし、新協議会は、新たな連携の場としての機能を持つことは大切であるが、単なる場の提供ではなく、経営支援産業相互の連携が促進されるような仕組みを備えていることが肝要である。こうした方向で新協議会を設立していくなれば、経営支援産業のさまざまな業種・企業から支援、参画が得られるものと思われる。

(2) 新協議会設立に関する疑問

これに対し、新協議会設立について次のような意見が疑問の声としてあげられた。

委員会での主な意見

- * 新協議会の具体的な活動を提示してほしい。
- * 参加するメリットはどのような点にあるのか。
- * 市場は自由競争であり、経営支援産業 17 業種が集まって行動する意味は何か
- * 17 業種という幅広い業種をまとめていくことは至難の技である。
- * 行政は新協議会にどのように関わっていくのか。
- * 既存の業界団体に、屋上屋を重ねることになりはしないか。

経営支援産業意向調査の自由記述にみる疑問意見

- * 何でも自由に活動できる環境が第一義であると考える。規模は最小限に、問題が発生した時のみ、相談できる機関があれば理想的だ。
- * 各種資格、支援組織は豊富にあるが、利用面において不活発である。教育を含めてまず既存システムを活発にするところに重点を置かれてはいかかがか。
- * 課題の共通項は何かを明確にして、構想しておられる組織（協議会）のコンセプトを提示していただきたい。
- * 本当に横断的な各業界が協議会の中で足並みがそろえられるのか。支援の範囲の中でもビジネスモデルを支援する特許や商標、広告、流通販売を支援する際の著作権化などにも問題があると思う。
- * 経営支援の内容の良し悪しは対象企業の意識・知識レベル、相性などで大きな差があり、一律に評価することは難しいので、その辺を明確に分るようになる必要がある。

新協議会の設立に対しては主として、新協議会は具体的にどのような活動をするのか、参加するメリットは何か、17 業種という非常に幅広い業種が本当にまとまるの

かどうか、行政は新協議会にどのように関わっていくのか、という疑問や異論が挙げられた。

まず、新協議会の具体的な活動への疑問に対しては、本調査研究では、新協議会の活動の柱を「専門サービスの開発(事業開発)」に置くことを提案している。経営支援産業は、専門的な知識や情報を有する集団である。これからの産業社会において、その専門性をよりグローバルに、かつより効果的に発揮していくためには、いくつかの経営支援産業が共同して、新しい専門サービスを開発していくことが要求されているのではないだろうか。参加するメリットは、文字通りこのような新しい専門サービスの開発にあると言えよう。

次に、17業種という幅広い業種をまとめていくことに対しては、例えば17業種を4つのグループに分類した活動例や、複数の業種が共同で行う開発研究の例を提案している。17業種は、それぞれの必要に応じて、新協議会の活動に参加してもよいし、グループを自主的に組織することも可能な提案になっている。

また、行政と新協議会との関わりについては、新協議会はあくまでも経営支援産業各社が自発的に設立し、運営していく組織であり、行政がこれをリードしていくものではない。行政は国際競争、経営革新、政府間協定などに関する各種最新情報の提供や開発研究の基盤となるテーマについて調査研究を委託するなどして、新協議会を側面から支援していくことが望まれる。