

あと3年。
突き抜ける価値を
デザインしよう

2017年度 経営戦略セミナー

ビジネスモデル 戦略

サマリー & アンケート結果

Business Model 4.0



TANABE MANAGEMENT CONSULTING CO., LTD.

ビジネスモデル戦

—あと3年。突き抜ける価値をデザインしよう

株式会社 タナベ経営





略

うー

Business Model 4.0

あと3年。
突き抜ける価値を
デザインしよう

あと3年 —。これは、その先の未来を切り拓くための「変化と成長」のチャンスであり、タイムリミットでもあります。2020年東京オリンピック・パラリンピックによる経済効果のピーク、世帯数のピーク、消費税増税前(2019年10月予定)の駆け込み需要が同時にやって来るのが“2019年”です。一方、世界は経済停滞リスクをはらみながら、社会と顧客の課題が山積。テクノロジーの変化や人の価値観の変化から、あらゆるビジネスにおいて次代の価値観への変化を余儀なくされています。

変化する課題に対してどのような価値をつくるのか。今まさに、その答えを将来に向けた設計図と工程表に落とし込むことが必要なのです。

経営者 2500名に聞く

景気・業績の 見通しは？

今年の日本景気について



来年の景気見通し(世界・日本)



来年の日本景気



来年の世界景気

日本経済は、2020年の東京オリンピック需要における一時的な経済効果はあるものの、人口・少子高齢化・世帯数の減少などの構造変化により中長期視点では内需は縮小することが予測されます。また、消費者の価値観は多様化しており、既成概念では消費者の心をつかむことはできません。加えて、国境・業種・業界の垣根を越えた異業種からの新規参入の脅威もますます増えています。

このような経済環境を各社はどのように捉えているのでしょうか。

2016年11月から12月にかけてタナベ経営が全国10カ所で開催した「2017年度 経営戦略セミナー」において、参加者2534名を対象に実施したアンケート調査では、7割以上が2016年の日本景気については「良くなった」と回答しています。

2017年に目を向けると、日本景気・世界景気とも約3割が「拡大」とすると積極的な回答をしているものの、4割近くは「横ばい」という結果でした。

一方、「(自社の) 2016年度の業績見通しは？」という質問に対しては、おおよそ3割が「増収増益」と回答。「増収減益」を含めると4割近くが増収見込みでした。2017年度については、「増収増益」がさらに増加するとともに「増収」全体でも4割を超え、景気以上に高い見通しとなっています。東京オリンピック・パラリンピックの開催を2020年に控え、大幅な景気上昇や業績向上とまではいかないものの、概ね前向きな見通しであることがわかります。



今期の業績見通しについて



来期の業績見通しについて



あと3年。 「3つのヤマ」が 企業に与えるインパクトは？

「あと3年」。

2017年度の経営戦略を考える上で、念頭に置くべきキーワードです。それは、2年後の2019年には3つの大きなヤマが訪れると考えられるからです。

- ▶ 「オリンピック前年」（経済的・技術的進歩のピーク）
- ▶ 「世帯数ピーク」（人口減・世帯数減のダブル減に突入）
- ▶ 「消費税増税の可能性」（駆け込み需要と反動）

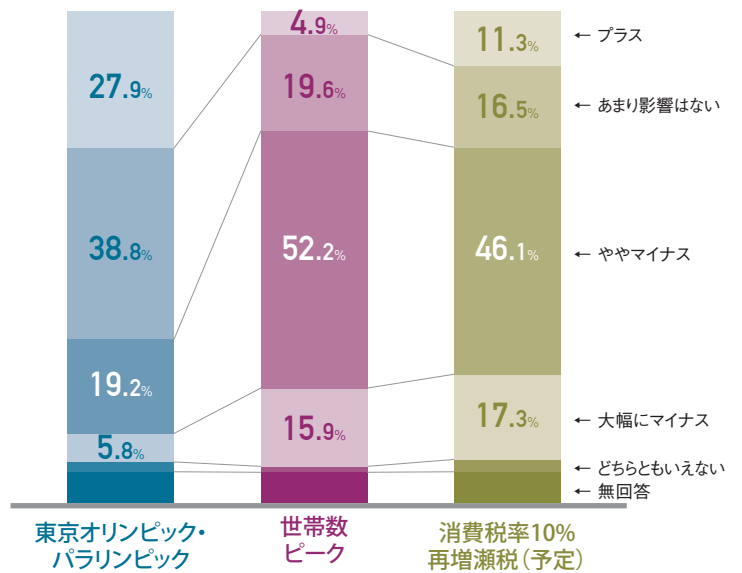
2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催により2019年までは景気が押し上げられるものの、その効果は一時的なものです。また、2019年10月に予定される消費税率10%増税も駆け込み需要が予測されていますが、10月以降は逆に反動減による消費の冷え込みが心配されます。一方、構造的な面では、世帯数が2019年をピークに減少します。つまり、人口減少とのダブル減で消費マーケットはさらなる縮小段階に突入してゆきます。

言い換えるならば、2017年度は「かつてない3年」の始まりだと捉えることができます。

東京オリンピック パラリンピック開催

世帯

このような経済環境の予測に対し、「2017年度 経営戦略セミナー」のアンケートで「3つのヤマ」が自社の業績に与える影響について質問したところ、半分近くの企業が「あまり影響がない」あるいは「ややマイナス」と回答しています。「あと3年」。この時間軸での戦略実現スピードがその後の鍵を握るといっても過言ではない大きな「ヤマ」ですが、準備が本格化するのはいずれからかという点です。



消費税率 10%再増税

数ピーク

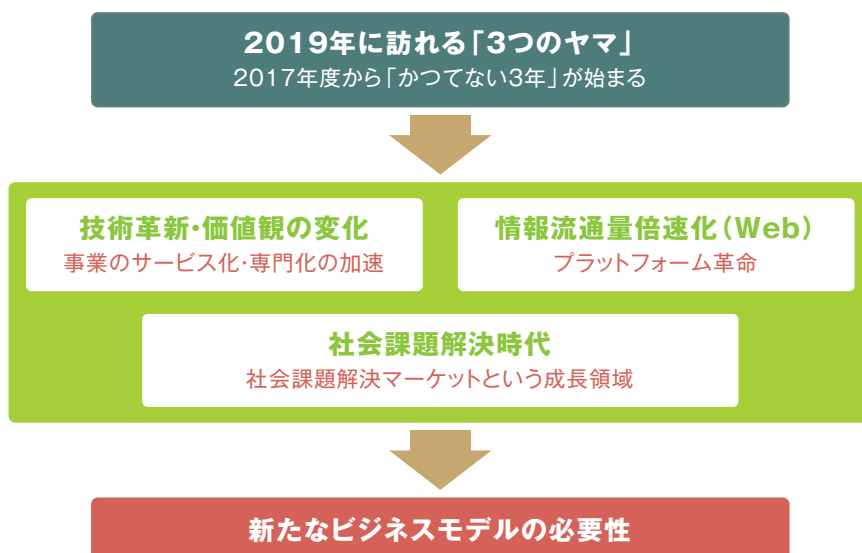
「ポスト2020」 新たな ビジネスモデルが 求められる時代

「あと3年」をどうするかが問われる一方で、大きなトレンドを見渡すと、2010年代以降は、「少子高齢化」や「インフラの老朽化リスク」などに代表される、「社会課題解決時代」が到来しています。加えて、IoT(モノのインターネット化)などの、技術革新による「事業のサービス化」や、Web技術の進化による「プラットフォーム革命」とそれに付随した顧客コミュニケーションの変化、さらには「消費行動の多様化や高度化」「働き方改革」など、人の価値観が加速度的に変化して

います。このことから、「ポスト2020」は企業を取り巻く経営環境が一変しているかもしれません。

「課題マーケットはビジネスモデルで勝負が決まる」。「社会性 × 新たな価値」でビジネスモデルを変革させ、「かつてない3年」でそれを軌道に乗せ「その先の未来を切り拓く」。企業は新たな「ビジネスモデル戦略」を求められています。

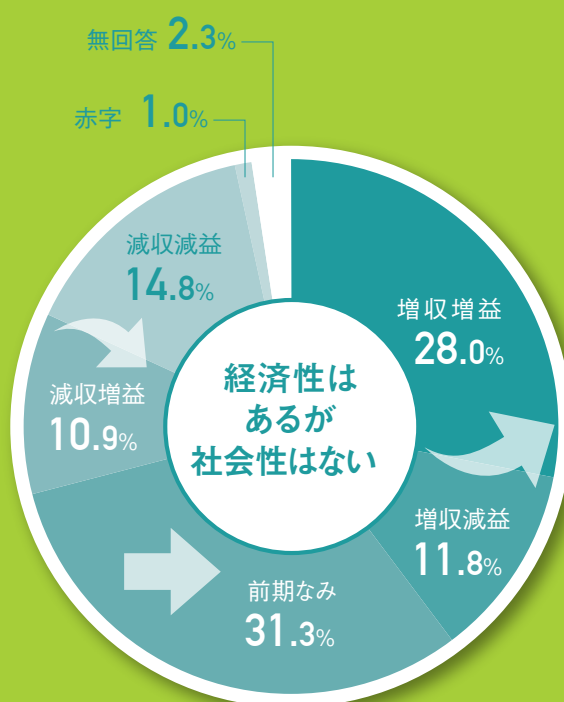
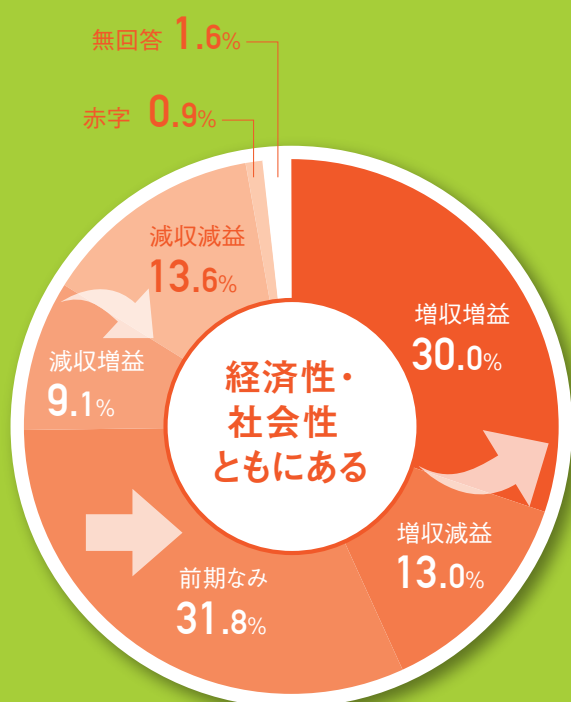
■ 新たなビジネスモデルの必要性



世は 社会課題解決時代へ

地域や社会(社会性や社会価値)とコミットする。これが新たなビジネスモデルを考える上で、極めて重要な戦略テーマになりつつあります。あらゆるモノがつながり、圧倒的な情報量をもたらされる時代においては、直接の顧客と向き合うだけではなく、関わる地域や社会との「健全な関係」を保持することが、より強く求められています。事業は環境適応業。取り巻く環境である地域や社会を良くするというテーマが事業の使命といえます。どうやって儲けるかではなく、「社会課題解決をミッションとし結果を広げる」。それはつまり「社会価値と経済価値の両立」という、新たな「経営の価値観」であり、「社会性も」大切な時代から「社会性が」大切な時代にシフトしているといえます。

「2017年度 経営戦略セミナー」のアンケート結果を見ても、自社の主力事業に「経済性・社会性がある」と回答した企業の方が、「経済性はあるが社会性はない」「どちらもない」と回答した企業よりも業績見通しは良いという結果になりました。「社会価値と経済価値」は相反するものではなく、両立しなければならない要件といえます。



ビジネスモデルで勝負が決まる。 制するのは「突き抜ける価値」

課題マーケットの拡大が後戻りすることはありません。消費マーケットは商品力、課題マーケットはビジネスモデルで勝負が決まる。これが戦略の定石です。「あと3年」いや「かつてない3年」が始まる今、企業は「ビジネスモデル競争」に経営資源を投下しなければなりません。しかし、ここ数年多くの企業がビジネスモデルの見直しに着手し始めたこともあり、ビジネスモデル競争は既に同質化の様相を呈し始めています。そこから抜け出さなくては「その先の未来」を切り拓くことはできません。だからこそ、ビジネスモデルの中に圧倒的価値、すなわち「突き抜ける価値」を創り上げてゆくことが求められます。

では、「突き抜ける価値」はどのように創り上げてゆけばよいのでしょうか。そのポイントは「課題マーケット × 専門価値のビジネスモデルデザイン」と「事業のサービス化と、やらないことの徹底を通じたサービスブランドの確立」の二つです。

すなわち、「社会課題」を解決するためのコト需要(ソリューション)のマーケットに対して、自社が培った「専門価値」を他社が真似できないレベルにまで徹底的に磨き上げブランド化することにより、「突き抜ける価値」は創られるのです。

ビジネスモデル 4.0 = 社会性 × 突き抜ける価値

前述のとおり、加速する課題マーケットを制するのは商品やサービス単体でなく、ビジネスモデル全体のデザインにあるといえます。「突き抜ける価値」をデザインすることで「成長エンジン」とし、「社会価値との両立」で「持続性を担保する」。このビジネスモデルをタナベ経営では「4.0のモデル」（クオリティーモデル）と表現したいと思います。

■ ビジネスモデル 4.0 の定義

ビジネスモデル 4.0 の時代へ			
ビジネスモデル	2.0	3.0	4.0
年代	1970・80年代	1990・2000年代	2010年以降
主な出来事	プラザ合意（85年） ベルリンの壁崩壊（89年） バブル景気（89年）	失われた20年 インターネット革命 グローバル化	リーマン・ショック（09年） 東日本大震災（11年） 2025年問題
成長モデル	設備力と販売網	商品開発と品質・サービス	社会性と突き抜ける価値
収益力	規模	業種	ビジネスモデルと サービスブランド
組織	ワンマン経営とトップダウン	責任体制とマネジメント	人材育成・活躍（人＞組織）
経営システム	理念と規律	バックボーンシステム	モチベーションとチームデザイン （オーナーシップ）
開発スタイル	自前主義	連携・提携スタイル	オープンイノベーション（協創）
経営者クオリティー	規模の成長	会社をつぶさない	持続性・長期の視点 （公器としての会社視点）

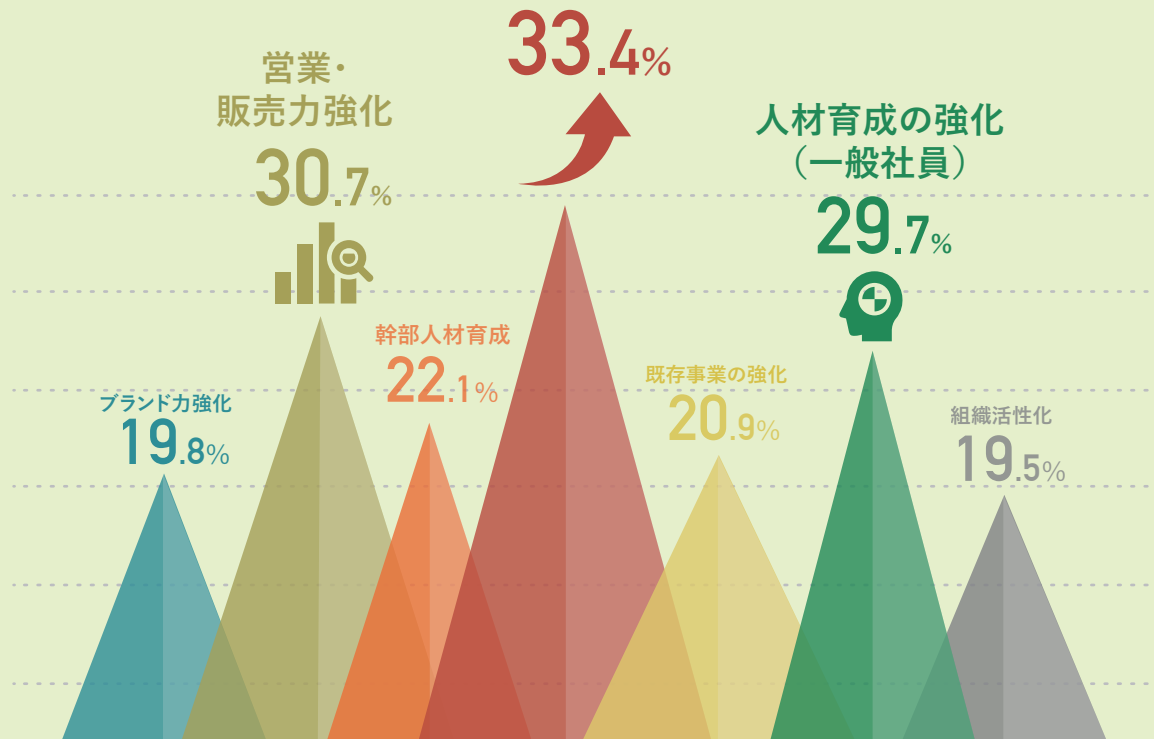
最大の課題は 「成長戦略」 「営業・販売力強化」 「人材育成の強化」。

ビジネスモデル戦略は、「突き抜ける価値」をデザインすることから始まり、ポイントは「『課題マーケット』×『専門価値』のビジネスモデルデザイン」と「事業サービス化とやらないことの徹底を通じた『サービスブランド』確立」です。では、実際にビジネスモデル戦略を構築する上で、何が重要な課題となってくるのでしょうか。

「2017年度 経営戦略セミナー」の参加者に、ビジネスモデル戦略を構築・推進する上で重視している課題について質問したところ、上位には「成長戦略の構築」「営業・販売力の強化」といった

事業戦略課題と、それらを支える組織・人材戦略の一環としての「人材育成の強化(一般社員)」が挙げられました。これらの課題は2010年以降、常にトップに挙げられていますが、中でも「成長戦略の構築」は2015年度にトップになってから3年連続で最大の課題として挙げられており、その重要性を増しているといえます。

成長戦略の構築



【その他の経営課題】

人材採用の強化	18.9%	後継経営者育成	3.9%
新規事業の開発	18.8%	社内の情報化の推進	3.0%
新技術・新商品開発	15.0%	ホールディング化の推進	3.0%
財務体質強化	9.3%	コンプライアンスの強化	1.9%
コストダウン	7.6%	仕入・外注先の選別	1.0%
グローバル戦略の展開	7.2%	資本効率を重視した経営・IR	0.3%
人事・賃金制度見直し	6.4%	メンタルヘルスマネジメントの推進	0.3%
業務プロセスの見直し・変更	4.4%	その他	0.3%
Web マーケティング強化	4.0%	無回答	6.3%
事業承継	3.9%		

ビジネスモデル4.0を 実現する人材戦略

新しい価値観を核として成長を描くビジネスモデル4.0の時代、組織戦略に求められるのは、変化にスピーディに対応する多様性と柔軟性です。しかしながら、現在の画一的な縦割りの組織では変化に対応できません。また、その組織を構成する社員の価値観も多様化しており、従来の人材戦略では、新たなビジネスモデルをデザインする「戦略リーダー」も「推進する人材」も生まれてきません。

場当たりの人材育成による成長格差

新入社員の「即戦力化」や中堅人材の「マルチタスクプレイヤー化」は、企業の生産性向上のための必須テーマですが、組織として真正面から取り組み、成果を挙げている企業は少ないのが実態です。そこでは、下記2点の状況が人材の成長格差を生む要因となっています。

1 予算消化型の研修

研修やセミナー派遣などはしっかりとした教育体系をもとに中期的な計画を組むことが重要です。単発での教育にももちろん意義はありますが、継続することでその効果は飛躍的に高まります。計画があるからこそ体系的な教育が可能となり、社員の意欲的な受講姿勢も醸成されるのです。

2 現場任せの放任育成

OJTが人材を鍛え成長させる実践的な育成方法であることは間違いありません。しかしながら、OJTの短所は成果がその職場のトレーナーの能力や資質に大きく左右される上、性格的な相性の問題も出てくる点です。問題はOJTそのものにあるのではなく、これらの短所を理解した上で、本社(人事部)がどのような全体施策をとっているかという点にあります。





最後に

ビジネスモデルを変えるには、これまで組織における最大の課題であった変化に対しての抵抗を除去するのではなく、いかに変化こそ常道と受け止め、変革へのチャンスと考える風土をつくり上げることが重要です。

どのような価値観の変化にも対応できる組織の特徴は、リーダーシップのあるトップが存在し、ハッキリとした命令系統のある組織でありながら、経営判断や事業・サービスに権限分散の要素を取り入れた「ハイブリットな組織集団」であること。実現できるか否かは、経営者の情熱であり行動で決まるといっても過言ではありません。

イノベーションにおけるトップマネジメントの役割は、経営チームと議論する自社の新しい価値を発見し、未完成のアイデアを現実のものにするためにはどうするかを考え、先頭に立ち、

それを実行してゆくことです。すなわち、「イノベーションを行なう組織となるためには、トップ自身がイノベーションの推進役となる必要がある」といえます。

経営者＝指揮者。

音楽の前では全ての人が平等です。音楽をともにすることで、指揮者と演奏者という境界線を超えて、同じ価値観を共有することが可能となるのです。これは経営でも同じことかもしれません。

あと3年。その先の未来を切り拓くための「変化と成長」に果敢にチャレンジするチャンスであり、タイムリミットでもあります。

次代の価値観に変化することを経営チームで共有し、突き抜ける価値をデザインしましょう。それこそが「ビジネスモデル4.0の戦略」なのです。

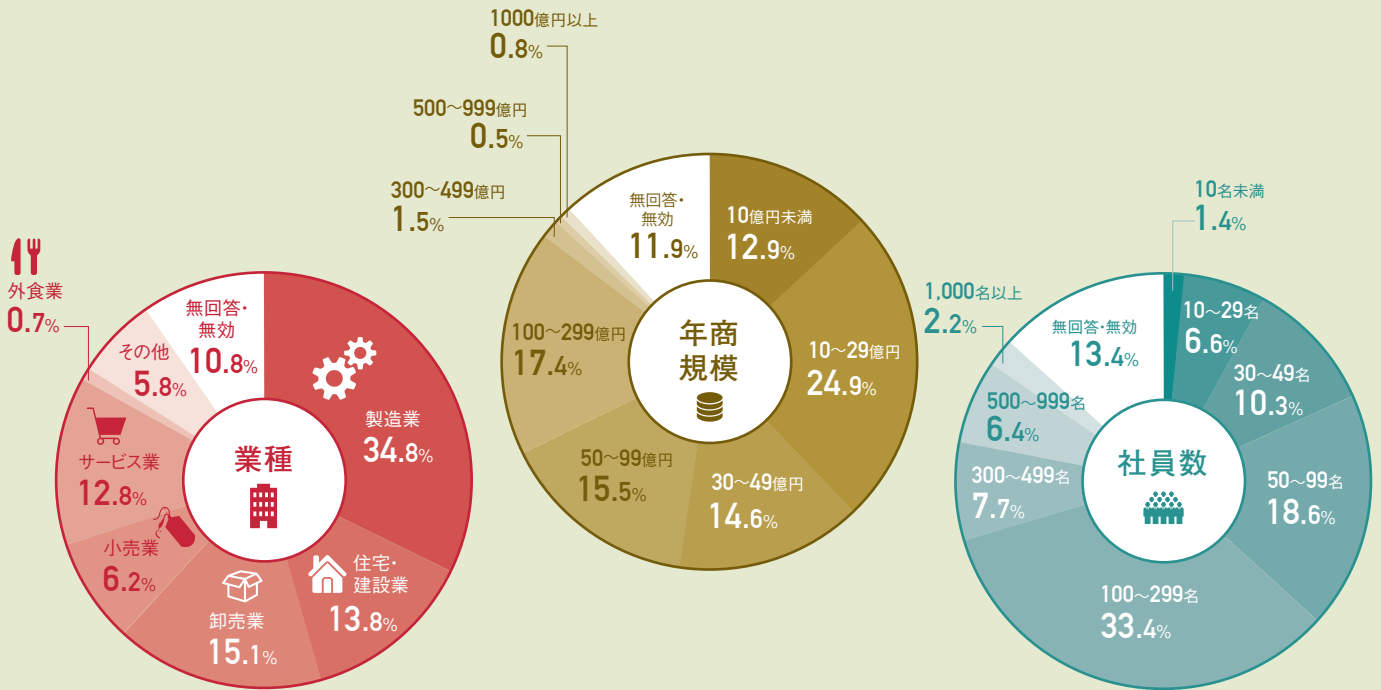


Business Model 4.0

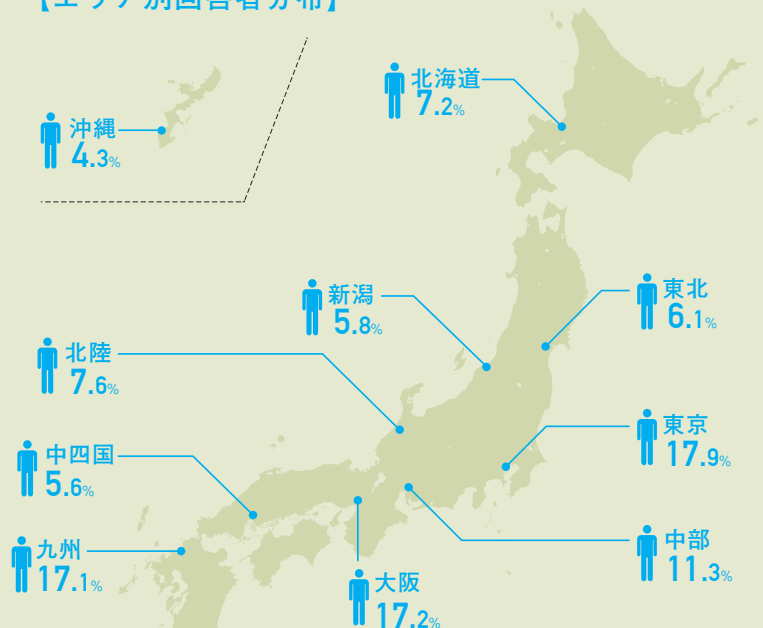
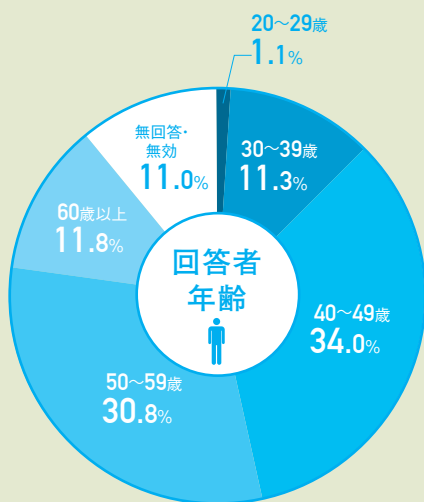
2017年度 経営戦略セミナー 調査概要

タナベ経営主催「2017年度経営戦略セミナー」に参加された経営者・経営幹部2,534名を対象に、「ポスト2020」を視野に入れた経営戦略・経営課題等をお聞きました。

調査は、2016年11月から12月にかけて、全国10カ所の会場にて実施されました。(有効回答数2,156名)



【エリア別回答者分布】



社名	株式会社タナベ経営	代表者	代表取締役社長 若松孝彦
URL	http://www.tanabekeiei.co.jp/	社員数	306名
創業	1957年10月16日	事業内容	経営コンサルティング、人材育成支援、経営支援ツールの企画販売、 会員組織運営・経営情報提供サービス、営業支援・販売支援ツールの企画販売
設立	1963年4月1日	上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部
資本金	17億7200万円	主要取引銀行	三菱UFJ信託銀行、みずほ銀行、三菱東京UFJ銀行

■本社

〒532-0003 大阪市淀川区宮原3-3-41
TEL.(06)7177-4000 (代) FAX.(06)7177-4020

■コンサルティング戦略本部

東京本部

〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-8-2 鉄鋼ビルディング9F
TEL.(03)6758-0070 FAX.(03)6758-0074

中部本部

〒450-6424 名古屋市中村区名駅3-28-12 大名古屋ビルヂング24F
TEL.(052)565-1451 FAX.(052)565-1494

大阪本部

〒532-0003 大阪市淀川区宮原3-3-41
TEL.(06)7177-4001 FAX.(06)7177-4021

九州本部

〒812-0012 福岡市博多区博多駅中央街8-1JRJP博多ビル8F
TEL.(092)434-0400 FAX.(092)434-0404

北海道支社

〒060-0005 札幌市中央区北5条西2-5
JRタワーオフィスプラザさっぽろ11F
TEL.(011)231-3211 FAX.(011)222-2597

東北支社

〒980-0811 仙台市青葉区一番町1-9-1 仙台トラストタワー 15F
TEL.(022)262-1871 FAX.(022)267-3093

新潟支社

〒950-0087 新潟市中央区東大通1-2-23 北陸ビル5F
TEL.(025)245-6511 FAX.(025)241-2338

北陸支社

〒920-0856 金沢市昭和町16-1 ヴィサージュ 5F
TEL.(076)222-6546 FAX.(076)232-1949

中四国支社

〒730-0016 広島市中区鞆町13-4 広島マツダビル10F
TEL.(082)223-1113 FAX.(082)223-1222

沖縄支社

〒900-0015 那覇市久茂地1-12-12 ニッセイ那覇センタービル10F
TEL.(098)867-9410 FAX.(098)867-9407

■マネジメントパートナーズ本部

〒532-0003 大阪市淀川区宮原3-3-41
TEL.(06)7177-4006 FAX.(06)7177-4026

■戦略総合研究所

〒532-0003 大阪市淀川区宮原3-3-41
TEL.(06)7177-4008 FAX.(06)7177-4028

■SPコンサルティング本部

[東京本部]

〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-8-2 鉄鋼ビルディング9F
東京一課
TEL.(03)6758-0075 FAX.(03)6758-0084

東京二課

TEL.(03)6758-0076 FAX.(03)6758-0084

東京三課

TEL.(03)6758-0077 FAX.(03)6758-0084

東京四課

TEL.(03)6758-0078 FAX.(03)6758-0084

東京五課

TEL.(03)6758-0079 FAX.(03)6758-0084

[大阪本部]

大阪一課・二課

〒532-0003 大阪市淀川区宮原3-3-41
TEL.(06)7177-4004 FAX.(06)7177-4024

[名古屋営業所]

〒450-6424 名古屋市中村区名駅3-28-12 大名古屋ビルヂング24F
TEL.(052)565-1490 FAX.(052)565-1493

[商品部]

仕入購買課

〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-8-2 鉄鋼ビルディング9F
TEL.(03)6758-0081 FAX.(03)6758-0084

BD管理課

〒532-0003 大阪市淀川区宮原3-3-41
TEL.(06)7177-4005 FAX.(06)7177-4025

[SPデザインラボ]

〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-8-2 鉄鋼ビルディング9F
TEL.(03)6758-0081 FAX.(03)6758-0084

[管理部]

東京総務課

〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-8-2 鉄鋼ビルディング9F
TEL.(03)6758-0080 FAX.(03)6758-0084

大阪総務課

〒532-0003 大阪市淀川区宮原3-3-41
TEL.(06)7177-4005 FAX.(06)7177-4025

