

2018 年度

経営戦略
セミナー

生産性カイカク戦略

「2018年度 経営戦略セミナー」
に参加された経営者・経営幹部
2,297名にお聞きしました!

サマリー &
アンケート結果
Summary & Questionnaires





成長する未来を、 いま切り拓こう

顧客だけでなく、社員からも選ばれる会社でなければ、生き残ることの難しい時代。労働力不足が本格化する将来において、これまで多くの企業や組織に見られる労働集約型だけのビジネスモデルでは、持続的成長が難しい時代に入したと言えます。

今後、私たちの向き合うべき「生産性」は、合理化やコストダウンなどの現状の延長線上にある戦略ではなく、現状を否定し、未来を切り拓く成長戦略そのものなのです。

そのためには、選ばれるビジネスモデルを創造し、人材活躍を促進する教育、成長加速への戦略投資など、新たな価値判断によって自社の生産性を「カイカク」していくことが求められているのです。



【図表1】今年の日本景気について



【図表2】来年の景気見通し(世界・日本)



／ 経営者 2,297名に聞く ／

景気・業績の見通しは？

日本経済は、雇用・所得環境の改善による個人消費の回復、円安による企業収益の増加を背景とした設備投資の伸長、海外経済の回復に伴う輸出拡大といったプラス要因が作用し、比較的堅調に推移しています。

また、日本の実質 GDP成長率は、2017年度予測が前年比1.5%増、2018年度予測が1.4%増とプラス成長が続く見込み(内閣府年央試算、2017年7月14日)。

こうした経営環境を踏まえ、景況感および自社の業績見通しについて質問したところ、2017年の日本景気については6割が「良くなった」と回答(【図表1】)。また、2018年の世界景気・日本景気についても「拡大」という回答が6割を超えるという結果に(【図表2】)。

2017・2018年度の自社の業績見通しでも、「増収増益」という回答が3割強となり、景気回復の動きが広がっていると云えます(【図表3.4】)。

2018



【図表3】 今期の業績見通しについて



【図表4】 来期の業績見通しについて





「ポスト2020」は確実にやって来ます。IoTやAI、ロボットなどのデジタルテクノロジー革命、そして価値観の変化や人手不足を背景にした「働き方改革」。つまり、東京オリンピック・パラリンピックを境とした「需要減」というリスクではなく、「次元の異なる未来」こそがポスト2020の本質です。

あえてシンプルに言えば、「時間は短く、付加価値はより高く」という難題を、やりがいに満ちたチームを通じて成し遂げる」ということになります。

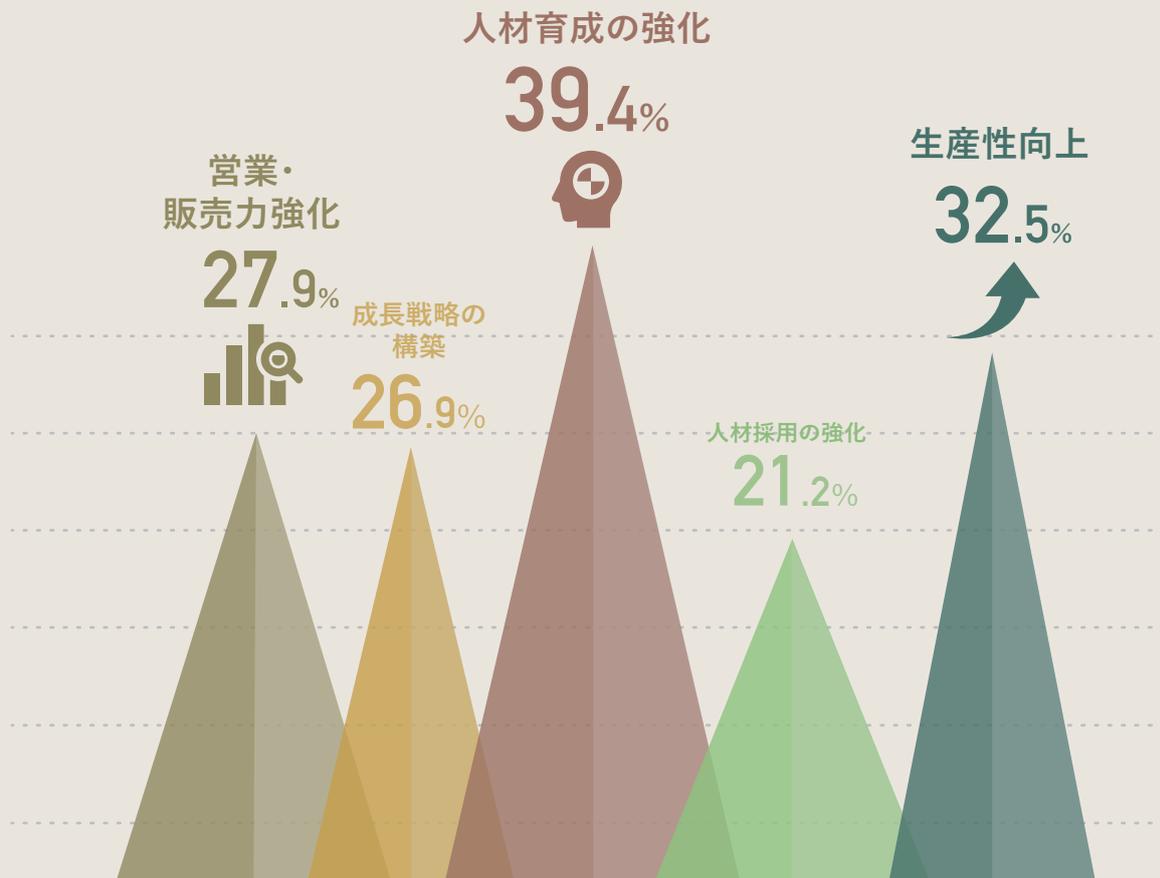
この鍵を握るのは、「生産性」視点でビジネスモデルや人づくりの在り方をデザインし直すことな

のです。

今回のアンケートでも、2018年度の経営戦略を実践するための課題について聞くと、最も多かった回答は「人材育成の強化」(39.4%)、次いで「生産性向上」(32.5%)、「営業・販売力強化」(27.9%)でした(【図表5】)。

今後、生産年齢人口(15歳以上65歳未満)の減少に伴い人手不足が加速され、新たな人材の採用がより困難になっていくことを考えると、既存の人材をいかに育成し、一人一人の生産性を向上させるかが、今後の成長を左右する大きな課題であると言えます。

【図表5】 来期の経営戦略・方針について重要な課題



【 その他の経営課題 】

ブランド力強化	17.5%	グローバル戦略の展開	5.4%
中期経営計画の策定	17.3%	事業承継	3.7%
組織活性化	17.2%	後継経営者育成	3.0%
新技術・新商品開発	15.6%	ホールディングス化の推進	2.9%
新規事業の開発	15.3%	社内の情報化の推進	2.8%
既存事業の強化	11.2%	Web マーケティング強化	2.5%
業務改善	10.2%	コンプライアンスの強化	1.7%
人事・賃金制度の見直し	9.0%	アカデミー（社内大学）の設立	1.3%
財務体質強化	6.4%	仕入・外注先の選別	0.8%
体系的な教育計画	5.6%	その他	0.3%

2019年に待ち受ける

「3つのヤマ」。

企業に与えるインパクトは？

2019年は景気の上昇が最も大きくなることが予想されるオリンピック前年であり、世帯数がピークを迎え、かつ2019年10月に消費税増税が実施予定という「ヤマ」でもあります。

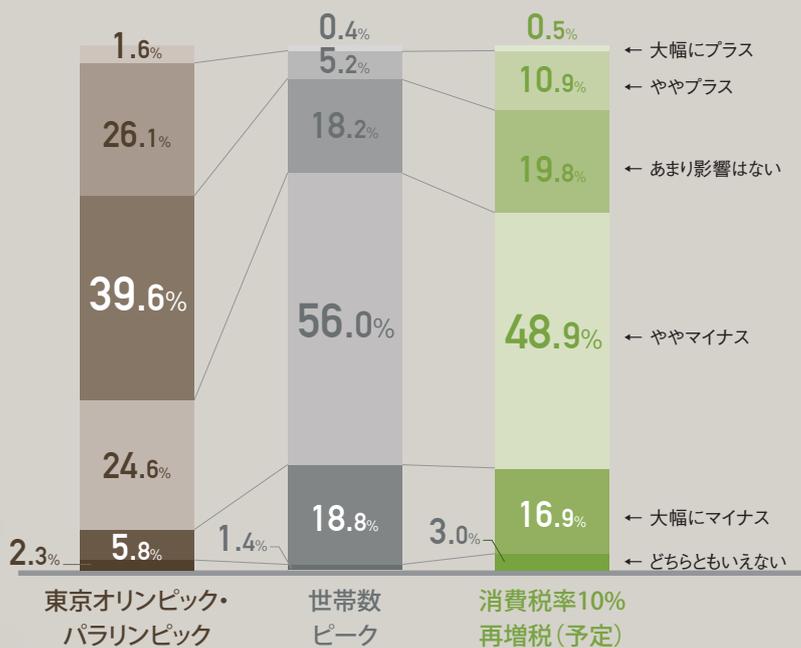
- ▶ 「オリンピック前年」（経済的・技術的進歩のピーク）
- ▶ 「世帯数ピーク」（人口減・世帯数減のダブル減に突入）
- ▶ 「消費税増税の可能性」（駆け込み需要と反動）

こうした3つのヤマが自社に及ぼす影響についてたずねたところ、「オリンピック前年」の影響については「あまり影響はない」が4割で最も多く、「世帯数ピーク」「消費税増税」ではともに「ややマイナス」が5割を占めるという結果に。（【図表6】）

「ヤマ」以前のメリットと「ヤマ」以降のデメリットを比較した場合、ややデメリットの方が大きいという見通しのようなのだ。

東京オリンピック・
パラリンピック開催

【図表6】 3つのヤマが自社に及ぼす影響



消費税率
10%再増税

世帯数ピーク



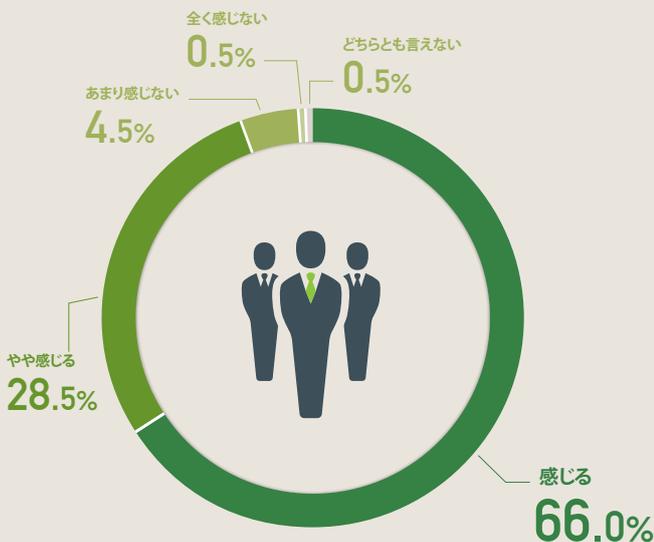
「人手不足」は これからが本番

2017年6月、有効求人倍率が1.5倍を突破。バブル期を上回り、1974年2月(1.53倍)以来、実に43年ぶりとなる高水準です。

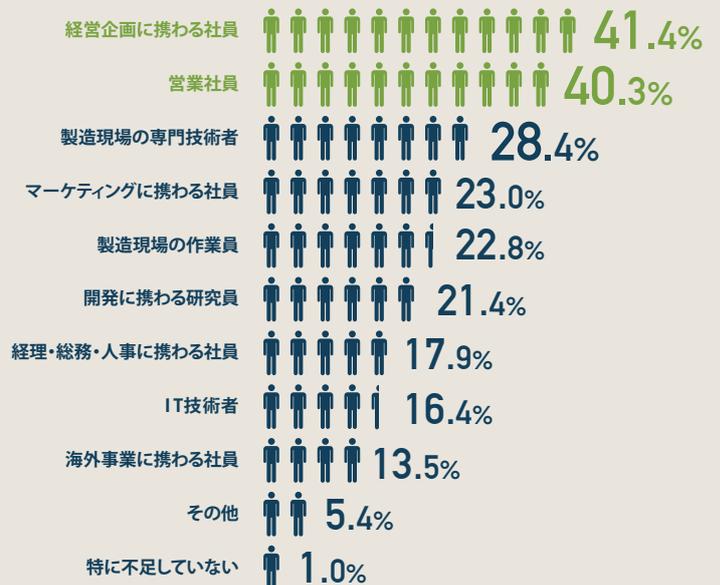
自社における人材の不足状況についてたずねたところ、「人手不足の深刻化」について「感じる」という回答が6割を超える結果になりました。(【図表7】)

「人材不足を深刻と 感じる」6割

【図表7】 採用市場において、人手不足が深刻化していると感じますか？



【図表8】 今、不足していると感じる人材(複数回答)



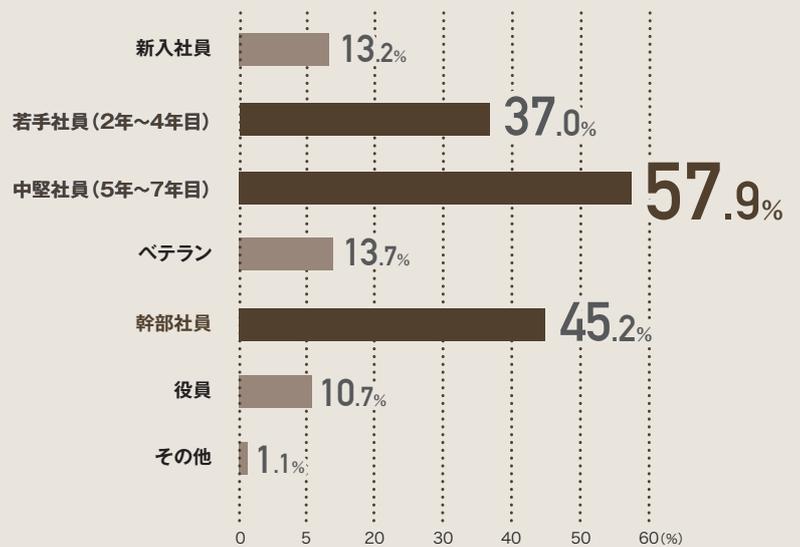


「中堅社員」育成が 今後の大きな課題に

人材育成に力を入れる企業が増える中、自社で育成が遅れていると感じる階層については、入社5年～7年目である「中堅社員」(57.9%)が最も多く、次いで「幹部社員」(45.2%)という結果に。(【図表9】)

入社2年～4年目の「若手社員」(37.0%)という回答も多く、入社時教育以降の育成計画に課題を抱える企業が多いと思われます。

【図表9】今、貴社で育成が遅れていると感じる階層は？
(複数回答)





社員から選ばれる会社か

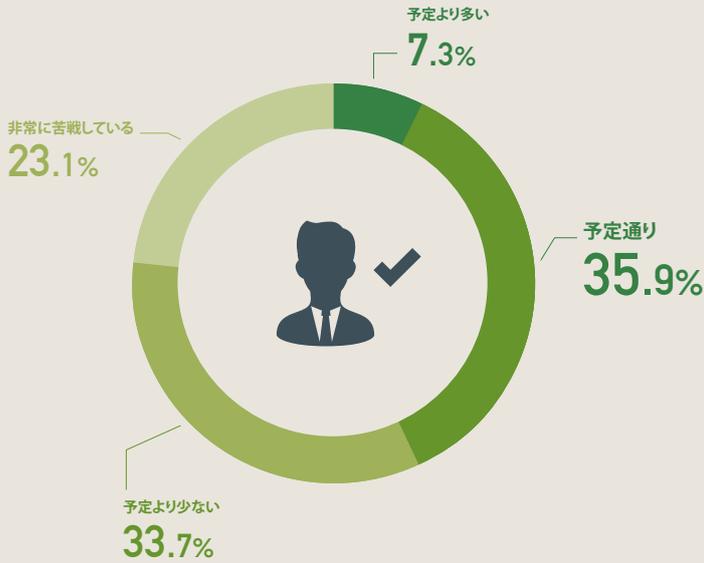
時代環境の変化に合わせて、社員の価値観も変わっています。このような変化に対し、社員がより高いパフォーマンスを発揮できるよう、企業は ES※を高めていく必要があります。そのためには、性別・年齢・国籍・障がいの有無といった従来の多様性に加え、働き方の多様性も含めたダイバーシティへの取り組みが不可欠と言えます。

※ Employee Satisfactionの略で、従業員満足度の意味



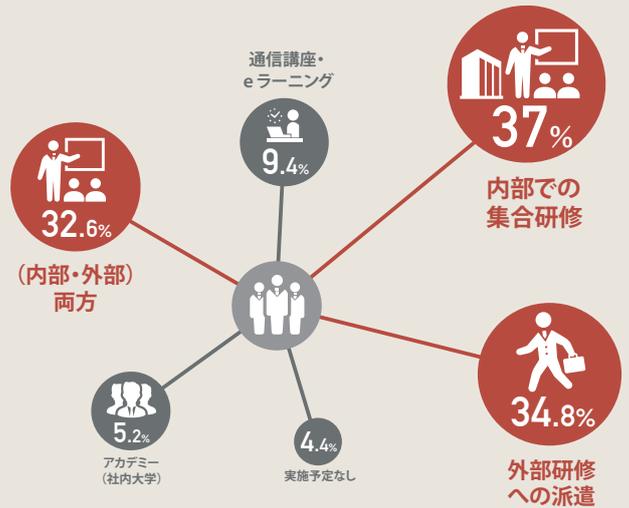
図表10

今年の採用状況について、
例年と比べていかがでしたか？



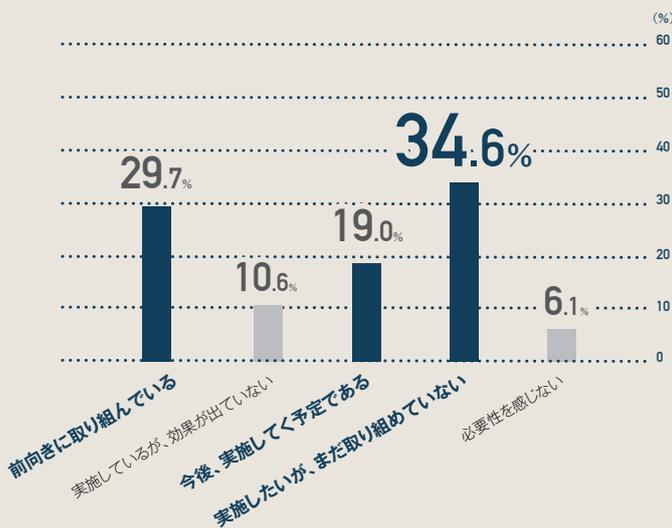
図表11

OJT以外に、現在予定している
新入社員教育は？（複数回答）



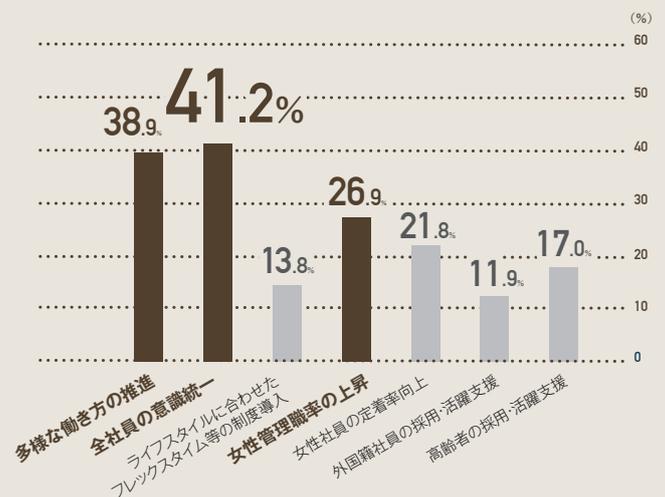
図表12

ダイバーシティ経営（女性活躍推進など）
に力を入れていきたいと
考えていますか？



図表13

ダイバーシティ経営実現のため、
自社で取り組みたい（取り組んでいる）
項目全てをお選びください（複数回答）





『生産性カイカク戦略』 について

「生産性カイカク」により、“時間は短く、付加価値はより高く”という難題を成し遂げるためには、「生産性」視点でビジネスモデルや人づくりの在り方をデザインし直すことが必要です。

そのための3つのポイントは「ビジネスモデル」「戦略投資」「人材育成」です。

1つ目のポイント「ビジネスモデル」の創造。多くの場合、ビジネスモデルが生産性を規定するといっても過言ではありません。

2つ目のポイント「戦略投資」。スピード不足が致命的になる時代、スピードを軸にした戦略推進のための投資が重要となります。

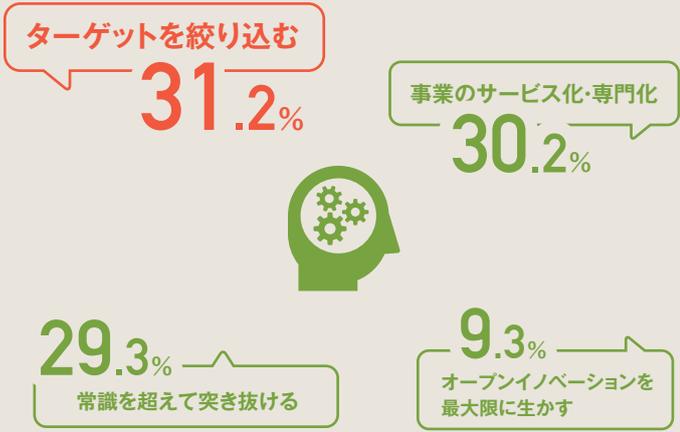
3つ目のポイント「人材育成」。あらゆる産業が「サービス業化」する時代にあって、人的生産性はあらゆる企業が取り組むべき最大のテーマです。

こうした3つのポイントに対する自社の取り組みについてたずねました。（【図表14、15、16】）。



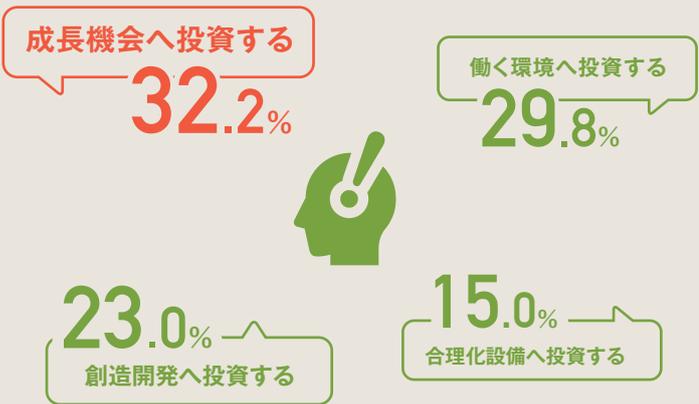
図表14

「ビジネスモデル」に関して
取り組みたいものは
ありますか？



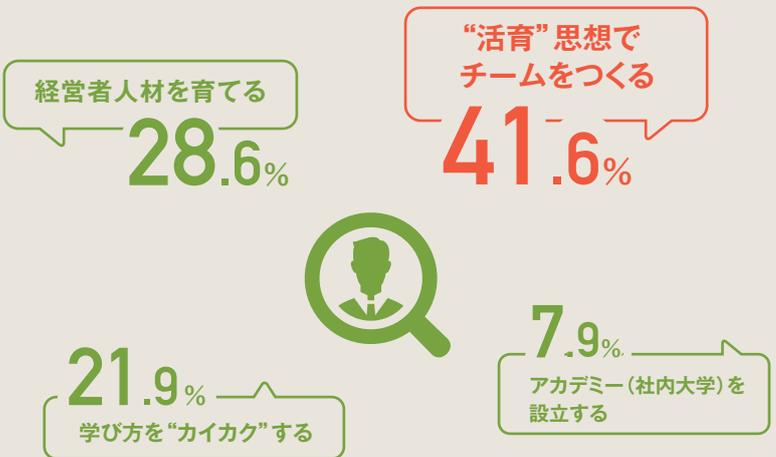
図表15

「戦略投資」に関して
取り組みたいものは
ありますか？



図表16

「人材育成」に関して
取り組みたいものは
ありますか？



最後に

「生産性カイカク」を実現する上での最大の課題は、現状から生産性改善レベルで考えるのではなく、現状を否定して改革レベルで考え実行することができるかどうかです。現状否定は、組織における変化への抵抗を引き起こしますが、「変化は変革へのチャンス」と受け止める風土をいかに作り上げることが成功の鍵となります。

テクノロジー革命や価値観の多様化など外部環境の変化が加速化している現在、「働き方改革」など「人」を基軸とした経営の在り方が大きく変化しています。その変化に対応できる組織こそ「ハイブリッド型組織」です。専門性の高い人材を臨機応変にさまざまなソリューションチームに編成して総合的に対応していくハイブリッド型組織では、チームを多くつくることでリーダーがより多く育成されます。そのリーダーが早期に数多く育成されるほど「変化は変革へのチャンス」と受け止める風土が醸成されるのです。トップマネジメントの役割



とは、「変化を受け入れる風土づくり」であり、それを実現できるか否かは、経営者の情熱であり、行動で決まると言えます。

ビジネスモデル自体が選ばれる時代にあっても、いずれビジネスモデルはコモディティー化します。差別化には、突き抜けたビジネスモデルクオリティーを実現しなければなりません。ビジネスモデルクオリティーを高めるためのトップマネジメントの役割とは、経営チームと議論し、自社の新しい価値を具現化するために何をすべきか考え、先頭に立って実行することです。

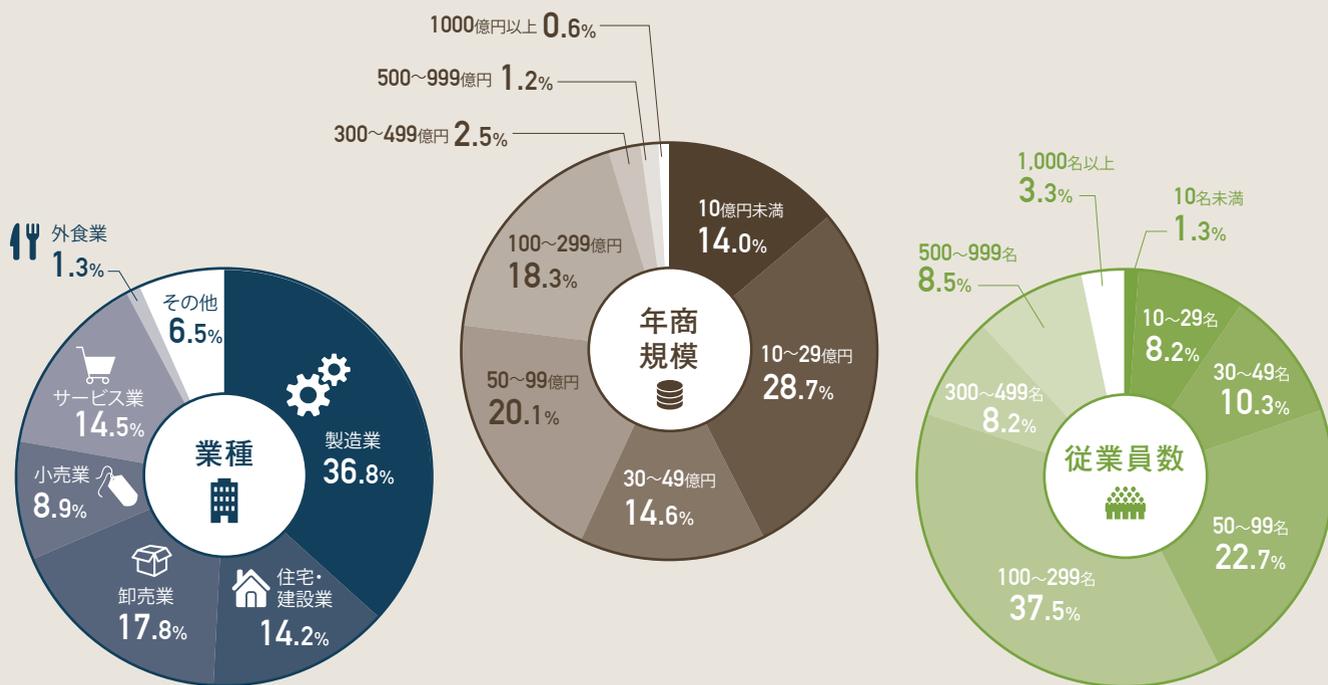
「ポスト2020」まであと2年、成長する未来を切り拓くための変革へのチャンスであり、タイムリミットでもあるのです。

だからこそ、今まで以上に圧倒的スピードをもって取り組む必要があります。その鍵は「生産性」。これまでの改善レベルの取り組みから改革レベルにギアチェンジしなければなりません。そのためにはトップの強い意志力と実行力の発揮が不可欠となります。

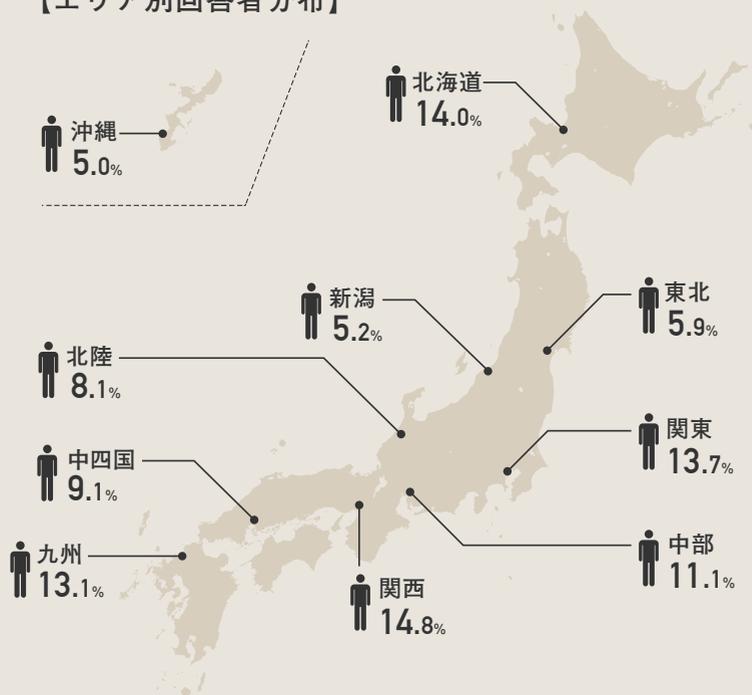
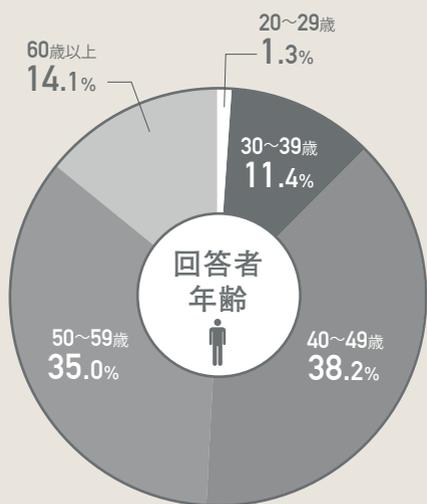
その取り組みこそが「生産性カイカク」なのです。

調査概要

タナベ経営主催「経営戦略セミナー 2018」に参加された経営者・経営幹部 2,688 名を対象に、経営戦略・経営課題等についてお聞きしました。調査は、2017 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 2,297 名）。



【エリア別回答者分布】



株式会社 タナベ経営

社 名 株式会社タナベ経営
ホームページアドレス <http://www.tanabekeiei.co.jp/>
創 業 1957年10月16日
設 立 1963年4月1日
資 本 金 17億7,200万円

代 表 者 代表取締役社長 若松孝彦
社 員 数 328名
事 業 内 容 ・経営コンサルティング・人材育成コンサルティング(教育・研究会・セミナー・経営者勉強会・FCCアカデミー構築支援等)・アライアンス先(提携先)金融機関等の人材育成
・地域後継者育成・SPコンサルティング・SPツール・商品の企画・デザイン・製作
上場証券取引所 東京証券取引所市場第一部
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

[大阪本社]
〒532-0003 大阪市淀川区宮原3-3-41
TEL:06-7177-4000 FAX:06-7177-4020

[東京本社]
〒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:03-6758-0073 FAX:03-6758-0074

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8-1 JRJP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

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
東京1部 | TEL:03-6758-0075 FAX:03-6758-0084
東京2部 | TEL:03-6758-0076 FAX:03-6758-0084
東京3部 | TEL:03-6758-0077 FAX:03-6758-0084
東京4部 | TEL:03-6758-0078 FAX:03-6758-0084
東京5部 | TEL:03-6758-0079 FAX:03-6758-0084

[大阪本部]
〒532-0003 大阪市淀川区宮原3-3-41
大阪1部・2部 | TEL:06-7177-4004 FAX:06-7177-4024

[名古屋]
〒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

[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

戦略総合研究所

大 阪 | 〒532-0003 大阪市淀川区宮原3-3-41
TEL:06-7177-4008 FAX:06-7177-4028
東 京 | 〒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:03-6758-0083 FAX:03-6758-0084

※2017年4月1日現在

