


A light gray map of the Kyushu region in Japan, showing its various prefectures. The map is centered behind the main text.

九州創生アンケート結果 ビジネスモデル改革

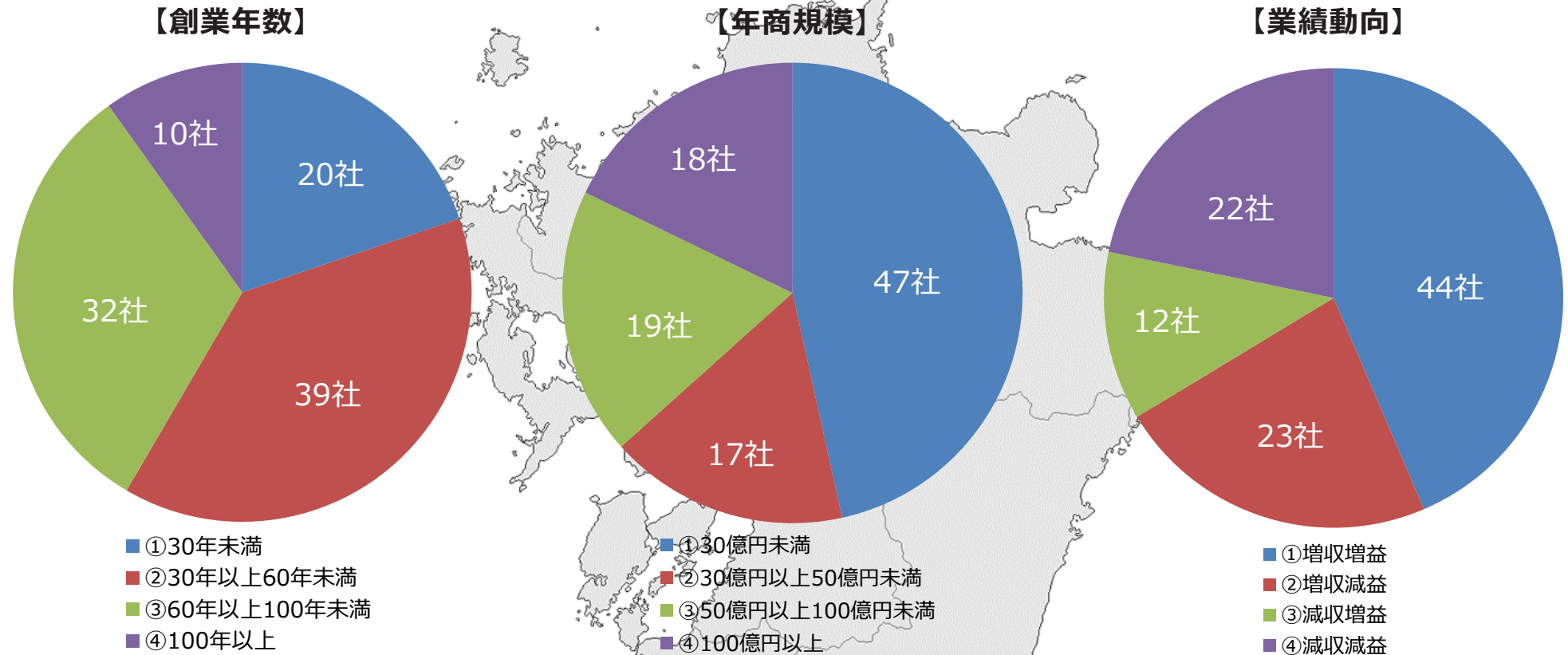
～リスクを恐れず成長に向けモデルチェンジせよ

平成28年11月4日

 株式会社 タナベ 経営

九州本部

アンケート回答企業の属性



実施期間 : 2016年10月11日(火) ~ 26日(水)
 実施対象 : 九州(山口県の一部を含む)に本社を有する中堅・中小企業 ※業種業態の限定なし
 実施方法 : eメールによる告知とタナベ経営ホームページ上での回答
 主催機関 : 株式会社タナベ経営 九州本部
 回答企業数 : 101社(社数ベース)

アンケート結果のまとめ（体系図）



※ P8_新たな戦略分野／社会貢献事業

九州における中堅・中小企業の業績動向は増収企業が増加する傾向にあるものの、景況感の前年比マイナスであり、これを先行指標とすると今後は楽観視できない状況と言える。中長期的には2020年以降の景気悪化、更に人口減少・少子高齢化に伴うマーケットの構造的縮小が見込まれているが、その中で企業が成長し、存続していくためには、**ナンバーワンブランドの事業や商品**を育てなければならない。

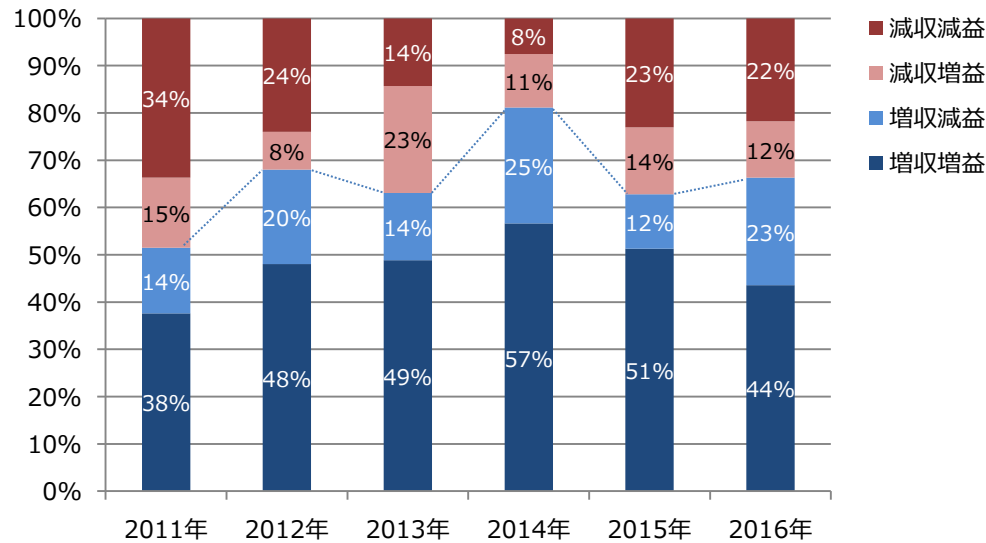
しかしながら九州企業の成長戦略は**事業・商品の開発よりも顧客・市場を開拓**するマインドが強く、市場の縮小に抗えず成熟化して行くことが懸念される。また、事業や商品の開発には**リスクを伴った投資**が必要と言えるが、その意識

も**人的資源投資**に偏っており、それ以外の設備投資、M & A戦略や海外事業投資などはあまり検討されていない感がある。更には、その人的資源投資においても選択肢は多様化しているが、**「新卒・中途の採用戦略」が重点**であり、女性の活用や外国人採用、スカウト・ヘッドハンティングなどは一部の企業でしか検討されていない状況である。

このように、九州における中堅・中小企業は**「マンパワーに依存した保守的な戦略で、成長に向けた変化を伴っていない」**と言える。今後、縮小トレンドに抗って成長するためには**「ビジネスモデル改革」**が必要である。リスクを恐れず、成長に向け変化し続けることが、持続的成長を果たす企業の条件となる

九州における企業業績動向と景況感の推移

【業績動向推移】2011～2016年



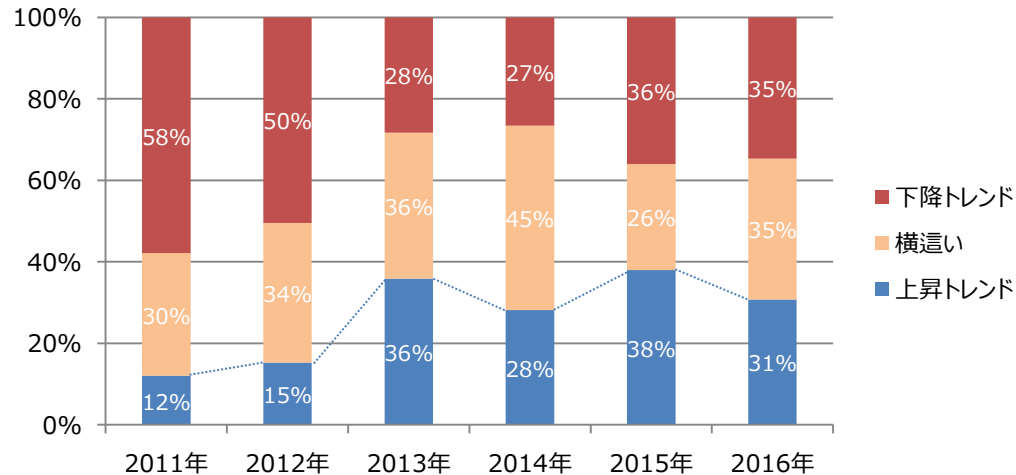
■ 景況感は企業業績の先行指標

九州における中堅・中小企業の業績動向を見ると、増収企業（増収増益及び増収減益）が全体の67%と過半数を大きく上回っており、前年比でも増加している。しかしながら「増収増益」企業に限ってその割合を見ると44%と半数を下回り、ピークであった2014年（57%）から減少の傾向にある

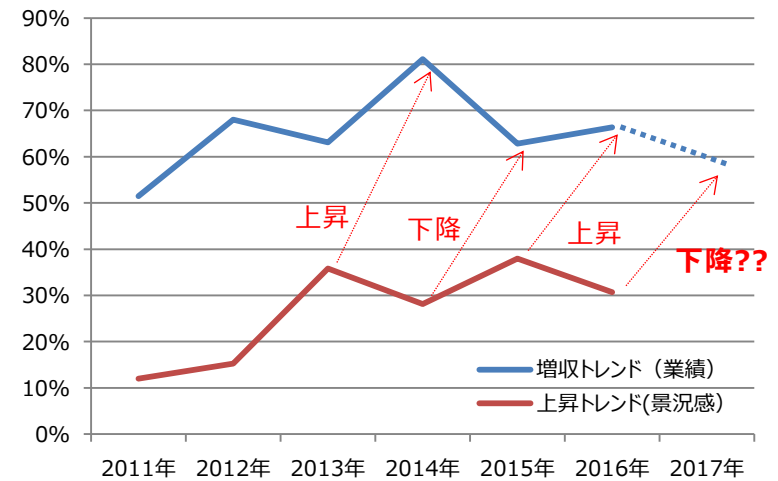
景況感については「上昇トレンド」と回答した企業は全体の31%に留まり、「下降トレンド」と回答した企業数（35%）を下回った。前年（38%）比でもマイナスであり、景気動向は決して楽観できる見通しではないと言える

過去5年間の推移から業績動向と景況感の相関性を見ると（下表）、景況感の指標が業績動向の先行指標になっていることが読み取れる。これによれば、今回（2016年）の景況感の前年比マイナスであることから、2017年の業績動向も増収企業が減少することが懸念されるところである

【景況感推移】2011～2016年



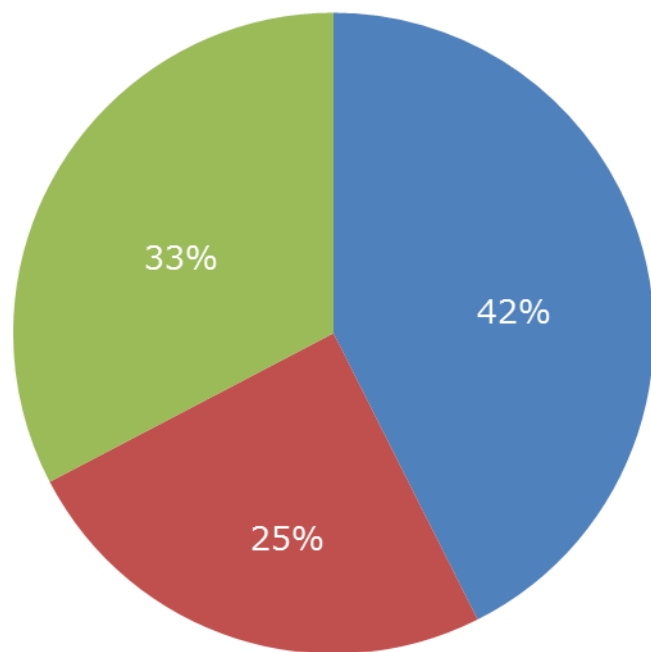
【業績動向と景況感の相関性】2011～2016年



景況感の悪化により、企業成長力の鈍化が懸念される

事業・商品におけるブランディング

【貴社の事業・商品におけるブランディングについてお聞かせください】



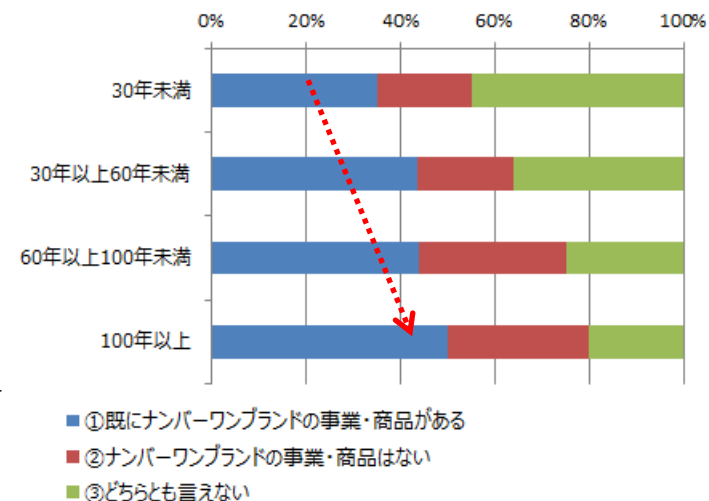
- ①既にナンバーワンブランドの事業・商品がある
- ②ナンバーワンブランドの事業・商品はない
- ③どちらとも言えない

事業・商品におけるブランディングの現状は、既にナンバーワンブランドの事業・商品があると回答した先は全体の42%を占め、「ない」と回答した企業（25%）を上回っている。一方「どちらとも言えない」と回答した企業も33%と少なからず存在する。九州企業におけるブランディング戦略はある程度進んでいると言えるが、まだその認識が低い企業も少なからずあり、二極分化の傾向を見せた

■ ナンバーワンブランドは存続の必要条件

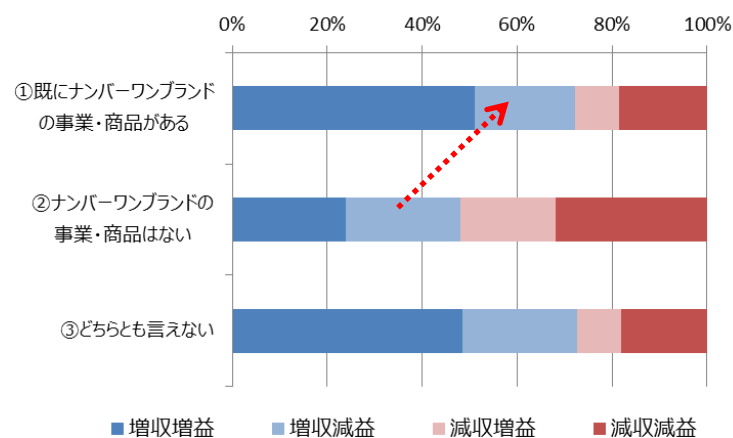
ブランディングの状況を創業年数別に見ると30年未満の企業で「既にナンバーワンブランドがある」と回答した企業数は全体の35%に留まるが、30年以上60年未満で43%、60年以上100年未満で43.8%、100年以上で50%と創業年数を重ねるほど、ナンバーワンブランドを有する割合が増加する傾向が浮き彫りになった。このことより、企業が長期的に存続するための必要条件の一つに「ナンバーワンブランド事業・商品」があると言える

【創業年数別】



■ ナンバーワンブランドは増収増益の成長エンジン

【業績動向別】



ナンバーワンブランドの有無と業績動向の相関関係を見ると、「既にナンバーワンブランドの事業・商品がある」と回答した企業の過半数（51%）が増収増益であるのに対し、「ナンバーワンブランドの事業商品はない」と回答した企業の増収増益は24%に留まっている。また、ナンバーワンブランドを有している企業の7割超が増収傾向にあり、有していない企業の増収傾向は半数に満たない。このことより、ナンバーワンブランド事業・商品の存在は、企業の成長性に大きく影響していることがわかる

ナンバーワンブランドが企業の成長・存続の必要条件となっている

今後の成長戦略の方向性

【貴社の今後の成長戦略について方向性をお聞かせください】



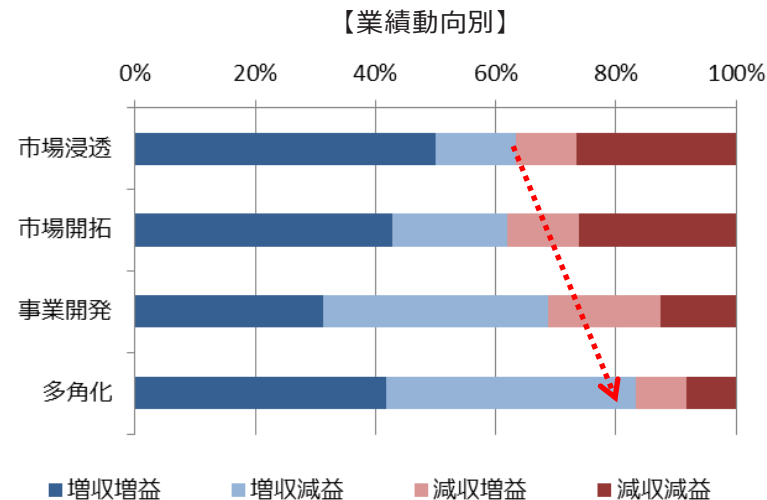
企業の成長ベクトルは、リスクをとって新規事業を開発する向きと、営業力で新規市場を開拓して行く向きに大別され、最終的には多角化戦略へ向かう。その前提において、九州の中堅・中小企業はその約4割が「市場開拓戦略」、約3割が「市場浸透戦略」を取ろうとしており、既存事業を軸にした顧客・市場開拓で7割を占める結果となった。

一方で新規事業へ投資して成長しようとする「事業開発戦略」を志向する企業は15.8%、また多角化戦略においては11.9%に留まっている

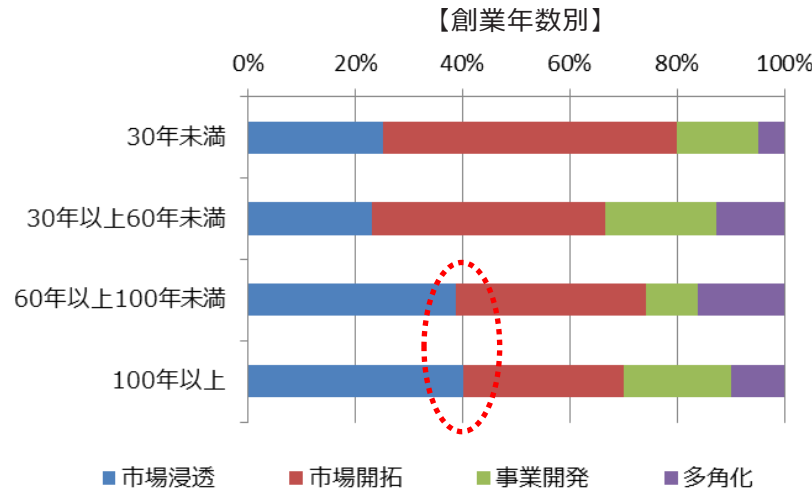
今後国内マーケットの縮小が懸念される中、新たな事業展開で成長する企業は全体の3割にも満たず、成熟化する構図が懸念されるところである

■ 成長企業は“開拓”よりも“開発”に積極的

業績動向別に見ると、増収（増収増益・増収減益）割合は「市場浸透」を選んだ企業において63%、「市場開拓」において62%であるのに対し、「事業開発」においては69%、「多角化」で83%となっており、増収割合は事業軸において新規開発を志向する企業において高い傾向が浮き彫りとなった。「市場浸透」「市場開拓」を選んだ企業は減収減益の割合も2割超と高い。成長企業は開拓よりも開発に取り組もうとしていることが分かる



■ 老舗企業ほど新領域に対し消極的な傾向

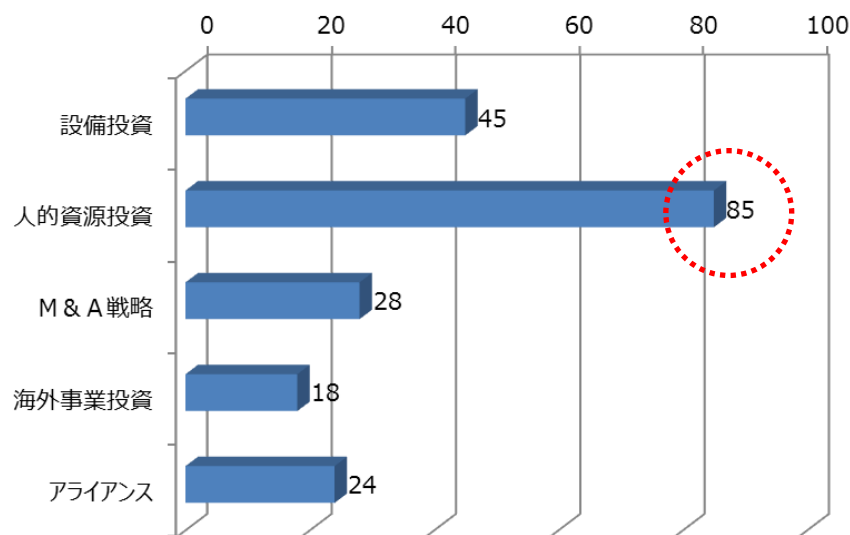


成長志向を創業年数別に見ると、「市場浸透戦略」を選んだ割合は創業30年未満で25%、60年未満で23%であるが、創業60年以上で38%、100年以上で40%となっており、創業が長くなるほど新しい領域に対し保守的な傾向が見られる。「市場開拓戦略」についても創業年数と反比例して小さくなる傾向がある。事業開発については30年以上60年未満の企業が最もマインドが高く、60年を超えると一旦成熟化する傾向を見せている

“開発”よりも“開拓”マインドが強く、縮小マーケットにおける成熟化が懸念される

今後の戦略投資の重点

【貴社の今後の戦略投資について重点は何ですか？】※複数回答

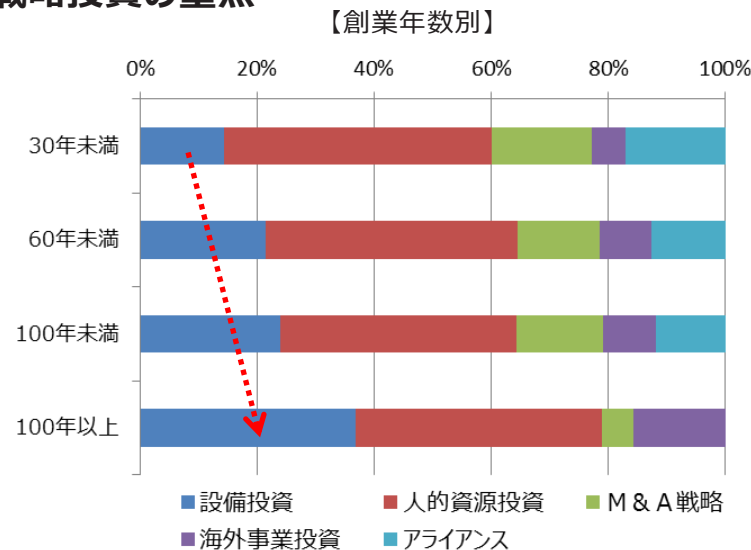


今後の戦略投資の重点は、「人的資源投資」がダントツで高く、全体101社のうち85社が回答しており（複数回答）、設備投資45社、M&A戦略28社、海外事業投資18社及びアライアンス24社を大きく引き離している。

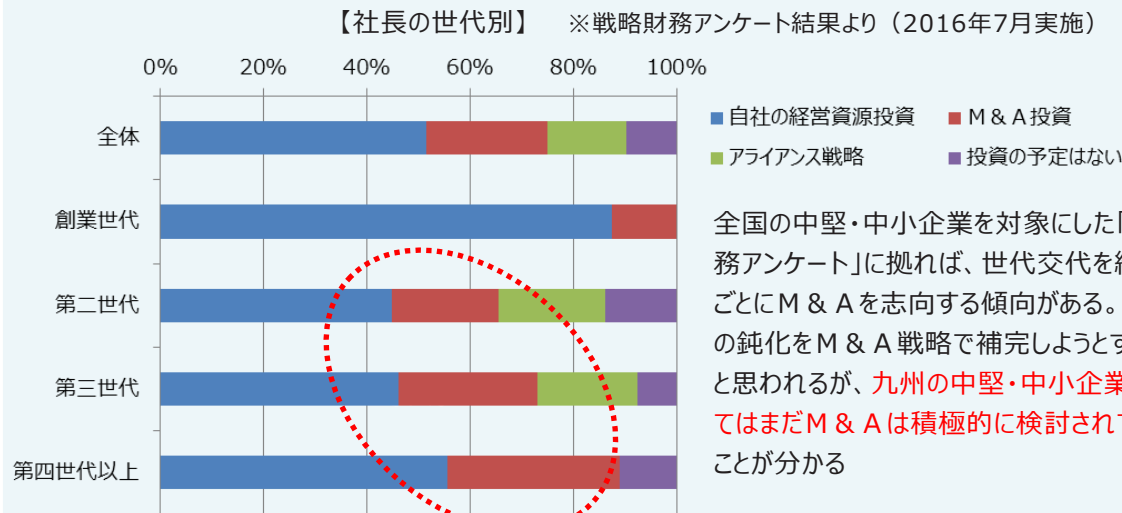
今後、人口減少により人材力不足が懸念されている中、人的資源投資に重点を置くことは必然と思われるが、イノベーションを図る「設備投資」や事業領域拡大の時間を買う「M&A」、グローバルでの成長を見出す「海外事業投資」、他社の強みと連携し顧客価値を最大限高める「アライアンス戦略」など選択肢が多様化する中、オーソドックスな人的資源への単調な投資が差別的競争優位性を生み出さず、同質化競争に陥っていくことを懸念する

■ 老若問わず“人的資源”が戦略投資の重点

創業年数別に見ると、企業の老若問わず戦略投資の重点は“人的資源投資”であることが分かる。他の投資戦略オプションを見ると、「設備投資」については創業年数が長くなるほど増加する傾向がある。設備の老朽化に伴う必要な投資であると思われる。一方M & A投資は各年代とも同じ傾向であるが100年以上企業においてその割合が減少する。下記の全国データとは異なった傾向を見せている



【参考】世代交代を減るごとにM&A志向が高まっていく（全国データ）

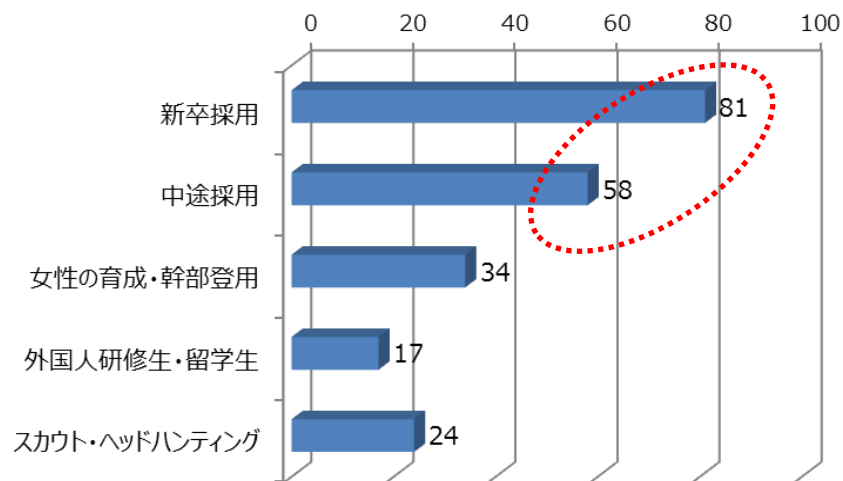


全国の中堅・中小企業を対象にした「戦略財務アンケート」に拠れば、世代交代を繰り返すごとにM & Aを志向する傾向がある。成長力の鈍化をM & A戦略で補完しようとする向きと思われるが、九州の中堅・中小企業においてはまだM & Aは積極的に検討されていないことが分かる

人的資源投資に偏り、多様化する戦略オプションへの投資には消極的

今後の人材戦略の重点

【貴社の今後の人材採用戦略において重点は何ですか？】※複数回答

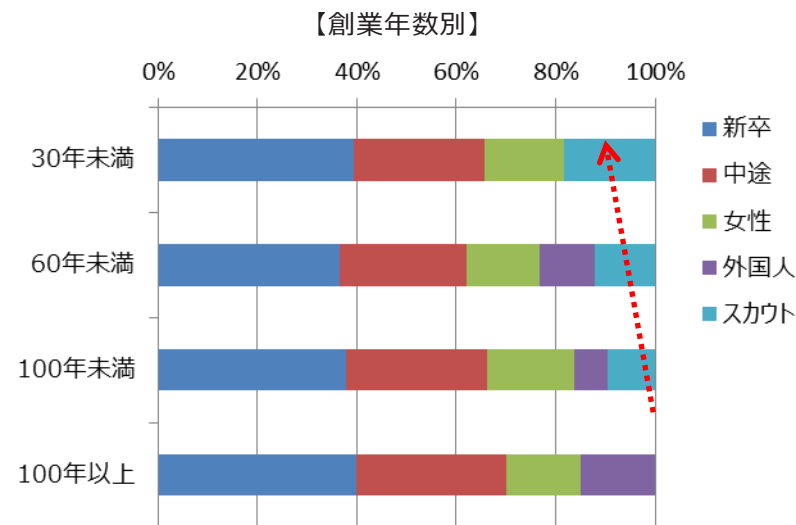


今後の人材戦略における重点は「新卒採用」と回答した企業が全体の8割以上を占め（複数回答可）、人材不足の時代に備えて新卒採用を強化していく向きが最も重要視されていることが浮き彫りになった。また「中途採用」についても全体の5割以上が重要視している。

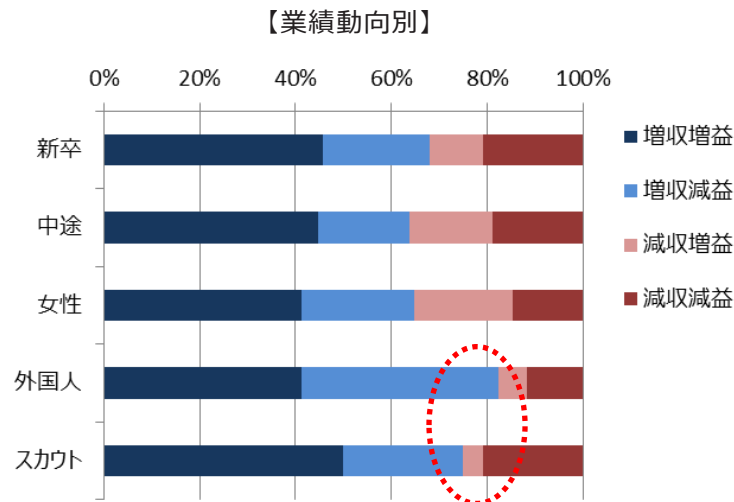
一方、「女性社員の育成・幹部への積極登用」は34社、外国人研修生・留学生が17社に留まっており、人口減少時代における労働力の多様化への対応にはまだ本格的に意識が高まっていないと言える。「スカウト・ヘッドハンティングの活用」については創業年数による意識較差が大きく、若い企業ほどより積極的に考えているが老舗企業にはまだ抵抗感が強い傾向が見える

■ 若い企業は外国人よりもスカウト人材を好む

「外国人研修生・留学生の積極採用」については創業30年未満の企業ではゼロであり、創業100年以上の企業が15%と最も多かった。「スカウト・ヘッドハンティングの活用」では逆に30年未満の企業が18.4%と最も多く、年数が経つにつれてその割合が小さくなっていく傾向が顕著。100年以上の企業ではゼロであった。スカウト人材が若い企業の成長の原動力として期待されている実態を反映していると言える。



■ 新たな採用チャネルを選ぶ企業は成長している

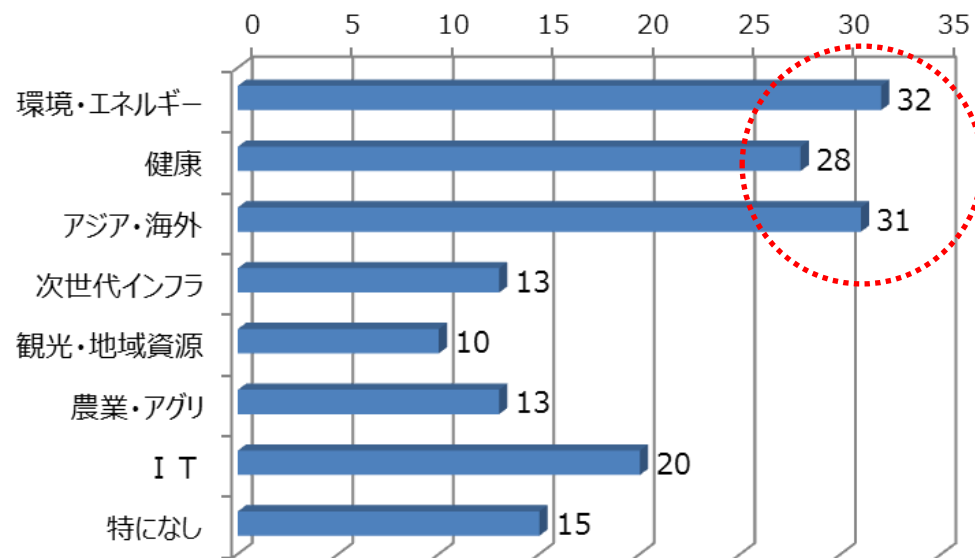


人材採用戦略のオプション別の業績動向を見ると、新たなチャネルとして外国人やスカウト人材を重点に検討している企業の増収割合が高い。外国人採用を重点とする企業は増収減益割合が多く、人件費のコストダウン目的であることが推測され、スカウト人材を重点としている企業は前述の通り創業年数の若い企業が多いため、成長スピードと人材採用難という矛盾をバランスさせる施策として取り組もうとしていると推定される

人的資源投資の重点は新卒・中途のオーソドックスな採用で、多様化は進んでいない

新たな戦略分野／社会貢献事業

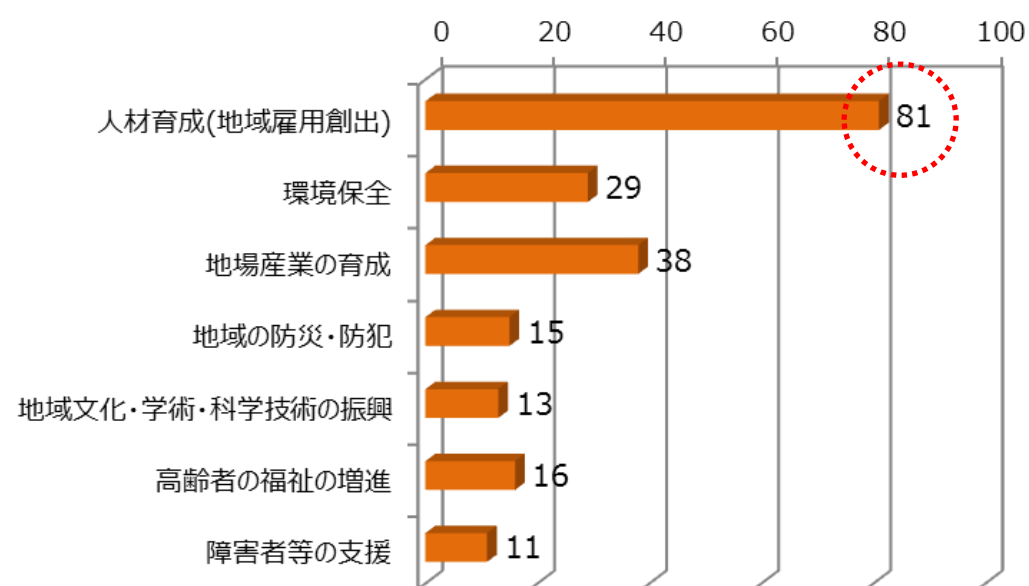
【進出を検討している（または興味のある）戦略分野についてお聞かせください】
※複数回答



今後進出を検討している戦略分野（ドメイン）については、最も回答が多かったのが環境・エネルギー分野であり全体の約3割を占めた。これにアジア海外ビジネス、健康ビジネスが続く。九州の地場産業である観光・地域資源や農業・アグリビジネスなどは1割超に留まった。全体の8割以上が何らかの戦略分野への進出を検討しており、「特になし」との回答は15社のみとなっている

環境・エネルギー分野、アジア海外ビジネスが多い

【貴社が取り組んでいる（または今後取り組みたい）社会貢献事業は何ですか？】
※複数回答



現状取り組んでいる（または今後取り組みたい）社会貢献事業については、人材育成（地域雇用創出）と回答した企業が81社と圧倒的に多く、それに地場産業の育成38社、環境保全29社と続く。地域創生に貢献しようとする社会的な使命感の現れであると思われる。今後、事業が長期的に存続するために社会価値を高める戦略は有効であると言える

地域創生への貢献意欲が強い

2017年のセミナーテーマ

ビジネスモデル戦略

あと3年、突き抜ける価値をデザインしよう

あと3年一。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し、モノからコトへの需要シフトが進む。さらに多様性の拡大や、デジタルテクノロジーの進化、人の価値観の変化がビジネススタイルそのものを変えていく。いわば、**あらゆるビジネスが「4.0」へ、次代の価値観へと変わっていく**のです。その中で、私たちは、いままでの「伝統的なビジネス」を続けることで未来を切り拓けるのか。現在のビジネスにおいて、どのような突き抜ける価値をデザインするのか。変化する課題に対してどのような価値をつくるのか。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です。**「ビジネスモデル4.0の戦略」**。いまこそ、戦略を意思決定するメンバーが同じ目線に立ち、顧客・社員・地域に対して“突き抜ける価値”を一緒にデザインしてください

福岡
会場

2016年

12月6日 火

ホテル日航福岡

〒812-0011 福岡市博多区博多駅南2-18-25
TEL : 092-482-1111

第1講

来期の経営環境と
基本戦略

10:20~12:00



常務取締役
中村 敏之

第2講

来期の事業戦略の
展開策

13:00~14:40



九州本部長
保木本 正典

第3講

来期の経営戦略の
展開策

15:00~16:30



九州本部 副本部長
高島 健二