

週刊WEB

# 企業経営 マガジン

2017  
**519**  
3/24

ネット  
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2017年3月9日号

## 欧州経済見通し — 試される欧州の結束 —

経済・金融フラッシュ 2017年3月13日号

## 【2月米雇用統計】

雇用者数は2ヵ月連続で20万人超の増加。  
失業率、賃金も改善しており、3月の利上げは確実。

経営  
TOPICS

統計調査資料  
労働経済動向調査（平成29年2月）の概況

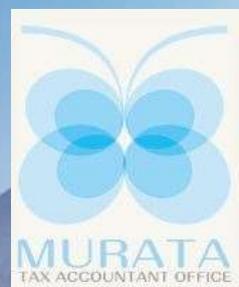
経営情報  
レポート

人材と働き方を多様化させる！  
ダイバーシティマネジメント

経営  
データ  
ベース

ジャンル:経営計画 サブジャンル:経営戦略  
経営戦略の策定方法  
アンゾフの成長戦略

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

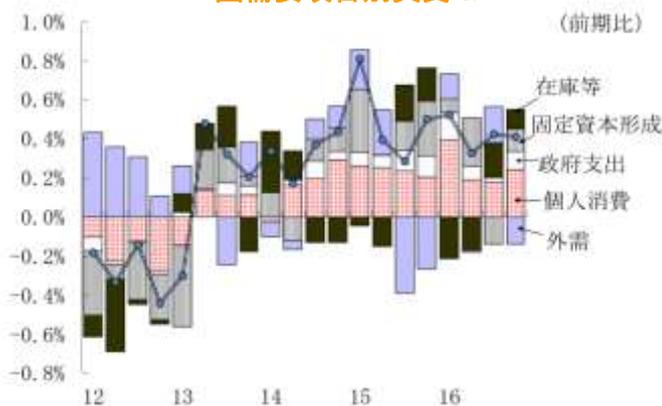


# 欧州経済見通し —試される欧州の結束—

ニッセイ基礎研究所

**1** 米ユーロ圏は著しく緩和的な金融政策とやや拡張的な財政政策に支えられた個人消費主導の成長が続く。個人消費はエネルギー価格の上昇で勢いこそ鈍るが、雇用・所得環境の改善に支えられ拡大が続こう。固定資本投資は、過剰債務や先行き不透明感が重石となるが、企業業績の好調や高稼働率を背景に回復基調は維持されよう。

ユーロ圏需要項目別実質GDP



(資料) 欧州委員会統計局 (eurostat)

**2** ユーロ圏の実質GDPは17~18年とも前年比1.5%、インフレ率は17年1.7%、18年1.5%と予測する。ECBの著しく緩和的な金融政策は引き続き必要とされ、政策金利は据え置かれるだろう。デフレ・リスク対応の措置の一部は修正され、資産買入れは12月まで月600億ユーロで継続した後、18年に一段と縮小されよう。

**3** 見通しのリスクは極右・ポピュリストの政権掌握と米国の政策である。フランス大統領へのルペン氏選出には、欧州にとってユーロ圏離脱等の公約実現の可否を超えた重い意味がある。

**4** 英国経済は、EU、単一市場、関税同盟離脱による不透明感とポンド安、エネルギー価格上昇によるインフレで鈍化しよう。EU離脱はタイム・フレームも、最終的な着地点も、政治交渉・判断次第であり、不確実性が高い。

欧州の主要政治日程

時期	国名	内容
17年3月15日	オランダ	議会選挙
17年3月25日	EU27	特別首脳会議
17年3月末	英国	EU離脱を通知
17年4月23日、5月7日	フランス	大統領選挙
17年6月11日、18日	フランス	議会選挙
17年秋	ドイツ	連邦議会選挙
18年5月23日以前	イタリア	議会選挙
18年9月以前	オーストリア	議会選挙
18年10月	英国	EU離脱協議期限
19年3月	英国	EU離脱
19年春	EU	欧州議会選挙
20年5月7日	英国	総選挙

ユーロ離脱・EU離脱の  
国民投票を巡る法的なハードル

フランス	憲法第88条「フランスはEUの一員である」という条文の改正が必要 通常、法の改正には両院の賛同が必要（※一定の要件を満たせば議会承認を経ずに国民投票を認める条文もあり）
イタリア	法律の全部または一部廃止の是非を問う国民投票制度はあるが、憲法の規定により国際条約の批准に関する法律は問うことができない（※憲法改正案として問う方法は考えられる）
オランダ	国民投票で是非を問うことができるのは新たな法律・条約に限られ、且つ、法的拘束力はもたない

(資料) とともに各種資料より作成

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

# 【2月米雇用統計】

雇用者数は2ヵ月連続で20万人超の増加。失業率、賃金も改善しており、3月の利上げは確実。

ニッセイ基礎研究所

## 1 結果の概要：雇用者増加数は市場予想を上回り、2ヵ月連続で20万人超

3月10日、米国労働省（BLS）は2月の雇用統計を公表した。非農業部門雇用者数は、前月対比で23.5万人の増加<sup>注1</sup>（前月改定値：+23.8万人）となり、上方修正された前月からは伸びが鈍化したものの、市場予想の+20.0万人（Bloomberg集計の中央値、以下同様）を上回り、2ヵ月連続で20万人超の大幅な増加となった。

失業率は4.7%（前月：4.8%、市場予想：4.7%）とこちらは前月から低下、市場予想に一致した。

（注1）季節調整済の数値。以下、特に断りがない限り、季節調整済の数値を記載している。

## 2 結果の評価：全般的に改善。文句の付け様のない結果で3月利上げは確実

2月の非農業部門雇用者数が2ヵ月連続で20万人超となった結果、12-2月の月間平均増加数は+20.9万人と、9-11月の同+17.9万人から加速した。労働市場が完全雇用に近づく中で20万人超のペースを維持するのは難しいと考えていたが、2月の気温が観測史上2番目に高かったことが建設労働者の大幅な増加などに影響したようだ、いずれにせよ、足元で雇用増加ペースが加速していることは間違いない。

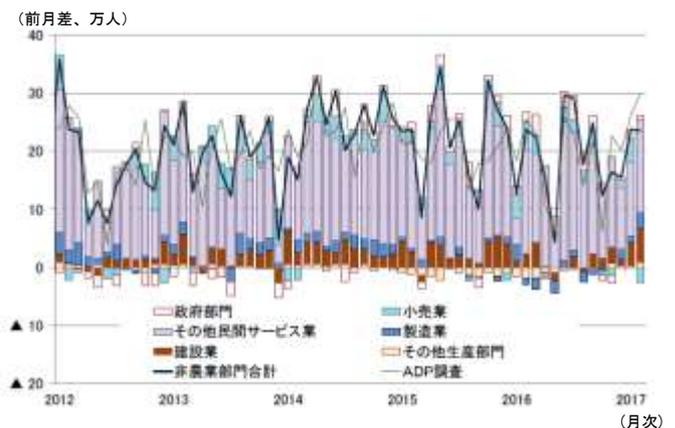
## 3 事業所調査の詳細：建設業をはじめ広範な業種で雇用が増加

事業所調査のうち、非農業部門雇用増の内訳は、民間サービス部門が前月比

+13.2万人（前月：+16.7万人）となった。

サービス部門の中では、小売業は前月比▲2.6万人（前月：+4.0万人）と前月から減少したものの、専門・ビジネスサービスが+3.7万人（前月：+4.6万人）と底堅い伸びとなったほか、医療サービスが前月比+2.7万人（前月：+1.2万人）と前月から伸びが加速した。

### 非農業部門雇用者数の増減（業種別）



（資料）BLSよりニッセイ基礎研究所作成

## 4 家計調査の詳細：労働参加率が3ヵ月連続で改善

家計調査のうち、2月の労働力人口は前月対比で+34.0万人（前月：+58.4万人）と、前月から伸びが鈍化したものの、3ヵ月連続の増加となった。内訳を見ると、就業者数は+44.7万人（前月：+45.7万人）と前月と同程度の伸びとなった一方、失業者数が▲10.7万人（前月：+12.7万人）と前月から減少したことが大きい。

経済・金融フラッシュの全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

# 労働経済動向調査 (平成29年2月)の概況

厚生労働省 2017年3月15日公表

## 調査の概要

### 1 調査の目的

この調査は、景気の変動が雇用等に及ぼしている影響や今後の見通し等について調査し、労働経済の変化や問題点を把握するため、2月、5月、8月及び11月の四半期ごとに実施している。

### 2 調査の地域、対象期日及び実施時期

全国(原子力災害対策特別措置法に基づき帰還困難区域、居住制限区域及び避難指示解除準備区域に設定された市町村を除く。)平成29年2月1日現在の状況について、平成29年2月1日～2月7日に実施。

### 3 調査の対象

日本標準産業分類(平成19年11月改定)の建設業、製造業、情報通信業、運輸業、郵便業、卸売業、小売業、金融業、保険業、不動産業、物品賃貸業、学術研究、専門・技術サービス業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業(その他の生活関連サービス業のうち家事サービス業を除く)、医療、福祉、サービス業(他に分類されないもの)(外国公務を除く)に属し、30人以上の常用労働者を雇用する全国の民営事業所から抽出した5,835事業所を調査の対象とした。なお、抽出方法としては、産業別に常用労働者数による確率比例抽出法を用いている(調査票回収数3,006事業所、有効回答数2,963事業所、有効回答率50.8%)。

### 4 調査事項

事業所の属性に関する事項、生産・売上等の動向と増減(見込)理由に関する事項、雇用、労働時間の動向に関する事項、常用労働者数、労働者の過不足感及び未充足求人数に関する事項、雇用調整等の実施状況に関する事項、平成29年新規卒者の採用内定状況(平成29年2月1日現在)に関する事項、正社員以外の労働者から正社員への登用の状況に関する事項

### 5 調査の方法

厚生労働省が郵送により調査票を配布・回収した。また、インターネットを利用したオンライン報告方式を併用している。

## ●主な用語の説明

### 1 労働者

#### ①常用労働者

次のいずれかに該当する労働者をいう。なお、下記②～④は常用労働者の内数であるが、⑤の派遣労働者は含まない。

- ・期間を定めず、又は1か月を超える期間を定めて雇われている者
- ・日々又は1か月以内の期間を定めて雇われている者で、前2か月それぞれに18日以上雇われた者

#### ②正社員等

雇用期間を定めないで雇用されている者又は1年以上の期間の雇用契約を結んで雇用されている者をいい、下記④のパートタイムは除く。なお、下記⑤の派遣労働者は含まない。

(注)平成20年2月調査から下線部分の追加により定義を変更し、併せて名称を「常用」から「正社員等」に変更。

#### ③臨時

1か月以上1年未満の期間を定めて雇用されている者及び期間を限って季節的に働いている者をいい、1か月未満の雇用契約の者及びパートタイムは除く。(注)平成20年2月調査から下線部分の追加により定義を変更。

#### ④パートタイム

1日の所定労働時間又は1週間の所定労働日数が当該事業所の正社員のそれより短い者をいう。

(注)平成20年2月調査から下線部分を「一般労働者」から「正社員」に変更した。

#### ⑤派遣労働者

- ・労働者派遣法に基づいて他社(派遣元事業所)から当該事業所に派遣されている者をいう。

## 結果の概要

### 1 生産・売上額等、所定外労働時間、雇用の状況

#### (1) 生産・売上額等

生産・売上額等判断 D.I.(平成 29 年 1~3 月期実績見込)は、調査産業計5ポイント、建設業10ポイント、製造業3ポイント、卸売業,小売業マイナス3ポイント、医療,福祉10ポイント、サービス業(他に分類されないもの)4ポイントとなった。

生産・売上額等判断 D.I.(平成 29 年 4~6 月期見込)は、調査産業計5ポイント、建設業マイナス1ポイント、製造業6ポイント、卸売業,小売業8ポイント、医療,福祉マイナス8ポイント、サービス業(他に分類されないもの)0ポイントとなった。

**表 1 主な産業別生産・売上額等判断 D. I. (季節調整値)**

期 間	調査産業計			建設業			製造業			卸売業, 小売業			医療, 福祉 <sup>0</sup>			サービス業 (他に分類されないもの)		
	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績
28 1~3	7	6	3	9	1	2	4	6	△ 5	8	5	4	4	1	15	12	2	8
4~6	5	2	0	10	7	7	3	1	△ 2	5	6	2	△ 6	△ 3	△ 19	8	4	9
7~9	3	2	2	2	9	11	6	6	10	1	△ 3	△ 9	5	2	△ 5	6	8	18
10~12	3	5	11	△ 1	4	2	5	10	15	△ 1	△ 2	11	5	3	9	6	6	20
29 1~3	2	5		10	10		2	3		△ 5	△ 3		4	10		13	4	
4~6	5			△ 1			6			8			△ 8			0		

注: 1) 平成 27 年 2 月調査から会社以外の法人(信用金庫、一般財団法人、病院等)を調査対象に加えたため、時系列分析の際には、注意が必要である。「医療、福祉」は会社以外の法人が9割を占めることから、この点に特に注意を要する。  
注: 2) 無回答を除いて集計している。

#### (2) 所定外労働時間

所定外労働時間判断 D.I.(平成 29 年 1~3 月期実績見込)は、調査産業計0ポイント、建設業1ポイント、製造業2ポイント、卸売業,小売業マイナス10ポイント、医療,福祉2ポイント、サービス業(他に分類されないもの)3ポイントとなった。

所定外労働時間判断 D.I.(平成 29 年 4~6 月期見込)は、調査産業計3ポイント、建設業0ポイント、製造業1ポイント、卸売業,小売業4ポイント、医療,福祉マイナス2ポイント、サービス業(他に分類されないもの)3ポイントとなった。

**表 2 主な産業別所定外労働時間判断 D. I. (季節調整値)**

期 間	調査産業計			建設業			製造業			卸売業, 小売業			医療, 福祉 <sup>1)</sup>			サービス業 (他に分類されないもの)		
	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績
28 1~3	4	5	6	9	3	11	0	4	0	1	5	1	10	7	17	12	3	7
4~6	3	2	6	8	6	8	0	2	2	6	5	8	△ 4	0	1	5	3	14
7~9	0	1	6	4	9	12	2	△ 1	6	2	4	7	△ 2	0	5	5	4	7
10~12	2	3	9	△ 1	△ 7	6	3	5	14	4	3	5	5	4	8	4	0	15
29 1~3	4	0		6	1		8	2		△ 2	△ 10		6	2		0	3	
4~6	3			0			1			4			△ 2			3		

注: 1) 「医療、福祉」については表1の注1)を参照。注: 2) 無回答を除いて集計している。

### (3)正社員等雇用

正社員等雇用判断 D.I.(平成 29 年 1~3 月期実績見込)は、調査産業計 5 ポイント、建設業 10 ポイント、製造業 7 ポイント、卸売業,小売業 4 ポイント、医療,福祉マイナス 9 ポイント、サービス業(他に分類されないもの) 7 ポイントとなった。

正社員等雇用判断 D.I.(平成 29 年 4~6 月期見込)は、調査産業計 10 ポイント、建設業 11 ポイント、製造業 15 ポイント、卸売業,小売業 3 ポイント、医療,福祉 25 ポイント、サービス業(他に分類されないもの) 6 ポイントとなった。

**表 3 主な産業別正社員等雇用判断 D. I. (季節調整値)**

(「増加」-「減少」, 単位:ポイント)

期 間	調査産業計			建設業			製造業			卸売業, 小売業			医療, 福祉 <sup>1)</sup>			サービス業 (他に分類されないもの)		
	見込	実績 見込	実績	見込	実績 見込	実績	見込	実績 見込	実績	見込	実績 見込	実績	見込	実績 見込	実績	見込	実績 見込	実績
28 1~3	6	5	0	9	5	2	9	8	2	2	△ 1	0	△ 2	△ 2	△ 8	9	10	10
4~6	9	11	5	9	8	10	11	11	4	4	0	△ 2	20	25	20	10	13	7
7~9	7	5	△ 2	6	11	3	8	7	2	2	0	△ 1	3	1	△ 9	6	7	3
10~12	5	3	△ 1	12	6	1	9	10	1	2	△ 2	△ 1	2	△ 3	△ 11	6	9	6
29 1~3	6	5		11	10		10	7		3	4		1	△ 9		9	7	
4~6	10			11			15			3			25			6		

注: 1) 「医療, 福祉」については表 1 の注 1) を参照。注: 2) 無回答を除いて集計している。

### (4)パートタイム雇用

パートタイム雇用判断 D.I. (平成 29 年 1~3 月期実績見込)は、調査産業計 4 ポイント、建設業 3 ポイント、製造業 2 ポイント、卸売業,小売業 6 ポイント、医療,福祉 2 ポイント、サービス業(他に分類されないもの) 3 ポイントとなった。

パートタイム雇用判断 D.I. (平成 29 年 4~6 月期見込)は、調査産業計 1 ポイント、建設業 0 ポイント、製造業マイナス 1 ポイント、卸売業,小売業 3 ポイント、医療,福祉 1 ポイント、サービス業(他に分類されないもの) 3 ポイントとなった。

**表 4 主な産業別パートタイム雇用判断 D. I. (季節調整値)**

(「増加」-「減少」, 単位:ポイント)

期 間	調査産業計			建設業			製造業			卸売業, 小売業			医療, 福祉 <sup>1)</sup>			サービス業 (他に分類されないもの)		
	見込	実績 見込	実績	見込	実績 見込	実績	見込	実績 見込	実績	見込	実績 見込	実績	見込	実績 見込	実績	見込	実績 見込	実績
28 1~3	0	2	△ 3	1	0	△ 8	0	1	△ 1	△ 2	2	△ 8	△ 1	3	△ 7	3	△ 1	9
4~6	2	1	△ 1	1	△ 1	△ 1	0	2	△ 2	1	1	△ 2	5	4	1	2	8	5
7~9	1	2	△ 1	△ 3	2	3	1	2	△ 2	1	1	△ 6	5	△ 1	6	8	0	4
10~12	2	3	△ 1	0	△ 2	△ 2	2	2	△ 2	3	4	0	2	4	2	2	8	△ 1
29 1~3	2	4		2	3		1	2		1	6		5	2		5	3	
4~6	1			0			△ 1			3			1			3		

注: 1) 「医療, 福祉」については表 1 の注 1) を参照。注: 2) 無回答を除いて集計している。

労働経済動向調査(平成 29 年 2 月)の概況の全文は、  
当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。



# 人材と働き方を多様化させる！ ダイバーシティ マネジメント

- 1.ダイバーシティマネジメントの全体像
- 2.中小企業が目指すべき社員多様性の在り方
- 3.ダイバーシティ推進のための取組みポイント
- 4.ダイバーシティの積極的推進事例



## ■参考文献

- 『多様性を活かすダイバーシティ経営』（日本規格協会）
- 『ダイバーシティマネジメントの実践』（労働新聞社）
- 『男女共同参画白書』（内閣府）

# 1

## ダイバーシティマネジメントの全体像

### ■ ダイバーシティマネジメントとは何か

「ダイバーシティ (Diversity)」とは、多様性のことで、性別、世代、国籍、障害の有無等の違いのことです。その多様性を最大限に活用し、企業の組織力や競争力の強化に結び付けようとする経営手法のことを「ダイバーシティマネジメント」といいます。

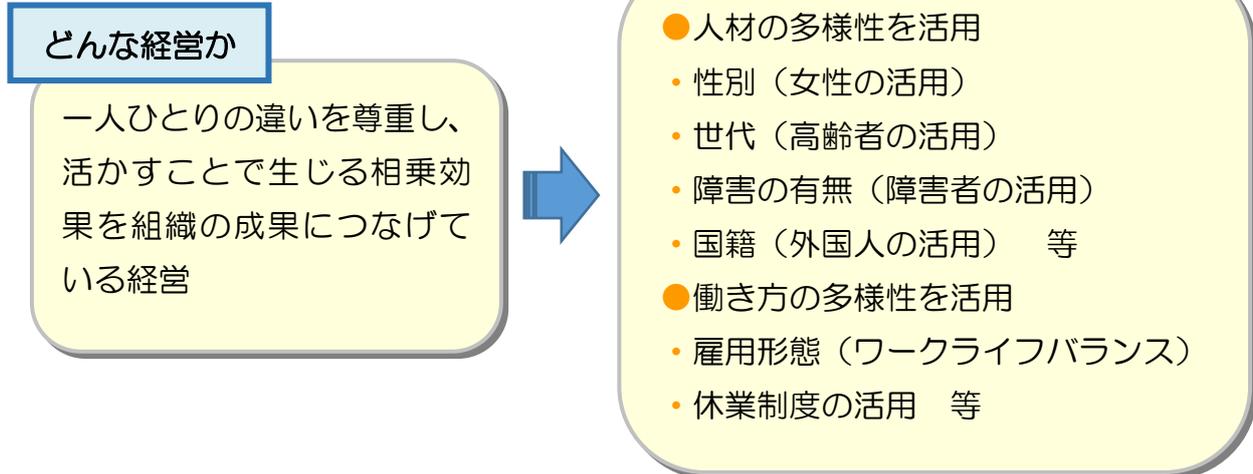
これまで、実際にダイバーシティを拡大する企業は、大企業や外資系企業、一部のIT・通信関連業種などに留まっていたましたが、昨今では以下の2つの理由から、中小企業においても取り組みが加速しつつあります。

- アベノミクス下の景気回復で労働需給がタイト化し、現場職等の一部業種・職種で人手不足が明確になっている
- 少子化による労働供給の先細りが懸念される中、国家の成長戦略として、女性・高齢者・外国人などの活用推進が謳われている

わが国は、少子高齢化にともない労働力人口が減少するという構造的な問題に直面しています。このことは、大企業に比べ人材確保が総じて困難な中小企業においては、とりわけ深刻な経営課題となります。

そこで多様な人材に活躍の機会を提供し、従業員の様々な個性を基とした違いを企業内に取り入れ、活用することにより組織力と競争力を強化することが喫緊の課題といえます。

### ■ ダイバーシティマネジメントの全体像



# 2

## 中小企業が目指すべき社員多様性の在り方

### ■ 女性の活用を企業の戦力とする

日本では近年、「全ての女性が輝く社会」の実現を成長戦略の中核に据えて集中的に施策を講じてきています。また、女性の就業者数及び生産年齢人口（15～64歳人口）に占める就業率（年平均）は、平成20年のリーマンショック以降、伸びが停滞していましたが、平成24年から平成26年にかけては、経済の好転とも相まって、就業者数は75万人、就業率は2.9%の伸びとなりました。

平成27年8月には、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」が成立したことを受け、国や地方公共団体、民間事業主は以下の事項を実施することとなります。（労働者が300人以下の民間事業主については努力義務）

- 女性の活躍に関する状況の把握、改善すべき事情についての分析
  - 上記の状況把握・分析を踏まえ、定量的目標や取組状況などを内容とする「事業主行動計画」の策定・公表等
  - 女性の活躍に関する情報の公表（省令で定める事項のうち、事業主が選択して公表）
- 【参考】状況把握する事項：女性採用比率、勤続年数男女差、女性管理職比率 等

### ■ 高齢者の活用で企業ノウハウを伝承させる

生涯現役で、より長く働きたいと考えている高齢者にとっての仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）は、育児後の女性と同様に、より長く勤続するという意味での働き方の見直しになります。人口減少、高齢化が進む我が国において、働く意欲のある高齢者が長年蓄積してきた経験と能力を存分に発揮することは、経済の活力を維持・向上させていく観点から非常に重要な課題です。そのため、高齢者の雇用管理では、高齢者が年齢に関係なく意欲と能力に応じ働き、企業に貢献できる環境を整備することが重要で、以下の4点に着目する必要があります。

- ①モチベーションの維持
- ②公正な評価
- ③働き方のニーズに配慮
- ④身心の健康に配慮

### ■ 障害者の活用で社会的責任を果たす

厚生労働省では毎年、民間企業や公的機関などにおける「障害者雇用状況集計結果」を取りまとめています。

また、障害者雇用促進法では、事業主に対し、常時雇用する従業員の一定割合以上の障害者を雇うことを義務付けています。この義務を法定雇用率といい、民間企業には2%が課されています。（平成25年4月1日に法定雇用率が、民間企業で1.8%から2.0%に引き上げられました。）

# 3

# ダイバーシティ推進のための取組みポイント

### ■ トップが経営戦略として位置づけメッセージを発信する

ダイバーシティが組織に浸透するためには、経営トップの強いコミットメントが必要です。また、成長戦略の一つとしてダイバーシティマネジメントを掲げ、将来ビジョンを明確にする必要があります。経営トップがダイバーシティマネジメントの意義や目指すべき会社の方向性を定期的に繰り返し発信することによって、従業員に会社の「本気度」を伝え、意識改革を促すことが可能になります。

経営トップの信念を継続的にメッセージとして発信する



- ☑ 多様で柔軟な働き方を可能とする職場環境整備
- ☑ 管理職層のマネジメント改革
- ☑ 公平、公正、透明性のある人事評価制度の導入
- ☑ 多様な人材の積極的な活用
- ☑ 個々の強みを活かす課業の洗い出し
- ☑ 個々のキャリア形成や能力開発のための教育計画の策定

### ■ 「個」に着目した複線型人事制度を導入する

複線型人事制度とは、働き方の多様性に照らし合わせた人事制度の仕組みです。従業員の多様な価値観や働き方を尊重する観点において、配置・評価・報酬等の人材マネジメントの仕組みを「個」に着目して柔軟かつ多様な選択ができる複線型の仕組みとすることも重要な課題といえます。従業員の納得性を高め、効率的に企業運営をするための公正な複線型人事制度の導入ポイントは、以下のとおりです。

- 課業範囲の明確化
- 求める能力の明文化
- 代表的な行動事例（評価の着眼点）の明文化
- 育児休業がマイナスにならない評価制度の構築
- 短時間勤務がマイナスにならない評価制度の構築
- 「働き方」ではなく「業務成果」で評価する
- キャリアステージの変更を可能とする

# 4

## ダイバーシティの積極的推進事例

### ■ 従業員の成長と新しい働き方を追求するA社

A社は、神奈川県にある昭和40年に設立された従業員26名の電気設備会社です。同社は、「社員重視の経営」を理念に掲げ、働き甲斐のある職場環境を築くために以下の4つの視点を重視しています。

- CS (Customer Satisfaction)・・・顧客満足
- ES (Employee Satisfaction)・・・従業員満足
- FS (Family Satisfaction)・・・家族満足
- PS (Personal Satisfaction)・・・個人満足

CSを向上させるためには、ESのみならずFS、PSも満たす必要があるという考えを掲げています。具体的な試みとしては、月に2～3回、業務終了後に自社の従業員のみならず、取引先や同業の企業と連携し、資格取得のための勉強会を開催して個人のスキルアップの機会を与えています。

また、一人一台のパソコン貸与と自社構築のシステムにより、テレワークの実現を可能にしています。テレワークとは場所や時間にとらわれない以下の3つの柔軟な働き方のことで、業務効率を上げるとともにPSも向上させることができます。

### ■ テレワークの種類と具体的な働き方

● 在宅勤務	自宅にいて、会社とはパソコンとインターネット、電話、ファクス等で連絡をとる働き方
● モバイルワーク	顧客先や移動中に、パソコンや携帯電話を使う働き方。
● サテライトオフィス勤務	勤務先以外のオフィススペースでパソコンなどを利用した働き方

同社は、ワーク・ライフ・バランスへの取組みも重視しています。顧客担当を2名体制とすることを基本としており、情報共有の体制が構築されているため、「育児・介護」に関わる休暇制度を存分に活用することができます。特に育児休業は、平成21年からの6年間で10名の男性が利用していることから、各種マスコミからも注目を浴びています。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。



ジャンル:経営計画 > 経営戦略

# 経営戦略の策定方法

経営戦略策定のポイントを教えてください。

経営戦略を一言で言い表すと、企業ビジョン（中期経営目標）と現状のギャップ（経営課題）を埋めるために選ばれたシナリオ方法です。

## （1）経営戦略の体系

経営戦略は、事業領域を決定することから始まります。

経営理念・経営ビジョンから設定された中期経営目標を達成するために解決しなければならない経営課題の解決方法を示すものが経営戦略ですが、限りある経営資源のもとで経営目標を達成するためには、まず自社が経営資源を投下する事業領域を、自社の経営ビジョン、自社の強み、競争状況、市場の成長性等を勘案し、決めなければなりません。

## （2）事業領域を決める

事業領域は、企業が事業を行うフィールドであり、市場（対象顧客）、自社が保有する経営資源（商品、サービス、技術、ノウハウ等）、業務活動、提供価値（快適、品質、安心、ゆとり、笑顔、価格等）等の要素から決定されます。

### ①商品（製品）、市場を検討する

どんな商品（製品）分野、どんな市場分野を自社の活動対象とするか、3～5年後にいくつかの商品（製品）や市場をどのような組み合わせで持つか、絞り込んだ商品（製品）をどのようにレベルアップするか等を検討します。

### ②業務活動分野を検討する

業務活動分野の検討とは、川上の原材料の調達から始まり、開発、生産、川下の物流までのプロセスにおいて、自社がどの分野を担当するかを検討することです。これは企業の成長にとって非常に重大な決定であり、その後の社員数、設備、既存取引先との関係に大きな影響を与えます。

### ③提供価値を検討する

企業には事業活動に必要なさまざまな資源や能力（これらの総称を経営資源という）が存在し、それに応じて提供できる価値が制約されます。一方、提供したい価値もある。経営資源、経営ビジョン等から提供価値を検討します。なお、現状の経営活動や経営資源を大幅に変更させることが必要な場合、リストラクチャリング、つまり事業全体を再編成する必要がある場合があります。

この場合には、下記の観点から事業の再編成計画を立案し、その後経営基本戦略の調整を行うこととなります。



ジャンル:経営計画 > 経営戦略

# アンゾフの成長戦略

戦略を考える際にアンゾフの成長戦略というものを良く聞きますがどのようなものなのですか？

成長戦略を考える上で、アンゾフの戦略図表は欠かすことができないものです。アンゾフは、事業戦略とは市場と製品の組み合わせによって決まり、4つの領域に大別されると定義しました。



## (1)市場浸透戦略

既存市場に既存商品(製品)を投入して、成長を図っていく戦略。これは商品(製品)も市場も既存であるゆえに、相当の目新しさ、アピール度を訴求しないと難しい戦略でもあります。

例えば、広告・宣伝の大量投入によりキャンペーンを打ち、商品(製品)の使用頻度を上げたり、インセンティブを提供するといったことが考えられます。

## (2)新市場開拓戦略

既存商品(製品)を新たな開拓市場に広げる戦略。ひとつには、地理的に拡大することで成長を図ることができます。町から市へ、市から県へ、地方から全国へ、そして海外進出というように市場を拡大していきます。

もうひとつは、新たな市場セグメントへ拡大することです。年齢や性別、流通チャネル、用途などを既存とは異なる市場に付加価値を訴求して投入する方法です。

## (3)新製品開発戦略

既存の市場の強みを活かして、新商品(製品)を投入していく戦略。この戦略のメリットは、既存のチャネルと顧客を利用することで販売コストの低減が図れることです。

具体的には、技術の進歩に合わせて、新たな製品を開発することがあげられます。製品開発に経営資源の多大な投下が必要となりますが、ライバル企業との差別化には大変有効な戦略です。

この他に、既存商品(製品)に特性を追加する、既存市場に向けて商品(製品)の幅を拡張するといったことも戦略として考えられます。

## (4)新市場開拓戦略

新規商品(製品)を開発し、新規市場へ投入して成長を図る拡大戦略。全くの新分野であり、リスクも大きくなりますが、一方では大きなリターンが望めます。最近ではその手法として、M&A(合併・買収)やフランチャイズビジネスへの参入などが活発になっています。

多角化の方向性としては、新事業と既存事業との関連性の有無によって、関連多角化と非関連多角化に分類することができます。