

基礎研 レポート

人口減少下における経営戦略と 企業業績

—ニッセイ景況アンケート 2013年1月調査より—

生活研究部門 研究員 井上 智紀
(03)3512-1813 tomoki@nli-research.co.jp

1 —はじめに

日本生命保険（相）とニッセイ・リース（株）は、36回目となる「ニッセイ景況アンケート調査（2012年度下期調査（2013年1月実施、回答数4,672社）」を実施し、ニッセイ基礎研究所が集計・分析を行った。今回のアンケートでは、特別調査として「人口減少下での経営戦略と企業収益への影響」を取り上げ、企業の中長期的な経営戦略の方向性と実現に向けた課題について、各企業がどのように考えているのかについて調査した。

本稿では、特別調査として取り上げた各企業における経営戦略の採否の状況と直面する課題、企業収益への影響について結果を概観する。

2 —調査の背景と経営戦略

1 | 調査の背景と問題意識

少子高齢化・人口減少が本格化する中、多くの企業がかつて経験したことのない市場の縮小に直面している。こうした環境変化に対応し、持続的な成長を実現するため、企業は国内外に、あるいは異なる事業領域に、新たな市場を求めて踏み出したり、既存の市場のなかで付加価値の向上やシェアの拡大を求めるなど、様々な戦略に基づいて事業を運営しているものと思われる。

人口減少下にあって日本企業は、どのような戦略を支持・採用しているのだろうか。また、戦略実現にあたりどのような課題に直面しているのだろうか。本稿では、次節で示すように企業の経営戦略を3つに分類した上で、それぞれの戦略の採否の状況および直面する課題や収益との関係を概観することで、日本企業の環境適応の状況について理解を深める一助とすることを試みる。

2 | 経営戦略の類型および本稿における定義

企業にとって経営戦略は、事業の内容を規定し、向かうべき方向性を指し示す指針として、重要な役割を担っている。経営戦略に関する研究は1950年代以降のチャンドラー、アンゾフらによる理論的体系化を一つの基盤として研究が進められてきた、主として企業の多角化に主眼をおくものと、ポー

ターにより示されたバリューチェーン（価値連鎖）に代表される、事業活動を通じた価値創造の枠組みの再構築に主眼をおいたものなどがある。

今回の特別調査では、これらを包括的に捉えるとともに、人口減少に伴う市場の縮小という環境への適応の方向を探ることを目的として、企業の経営戦略を「地理的水平展開」「事業領域の水平展開」「垂直統合型」の3つに大別している。

① 地理的水平展開

市場の縮小という環境変化への対応としては、非使用者などの潜在顧客や競争企業の顧客の取り込み、海外進出や海外での事業拡大といった取組みが考えられる。これらの取組みは、国内・海外という違いこそあれ、本質的には同じ事業領域の中での取組みであり、本稿では「地理的水平展開」と称する。具体的には、従来、子どもなど若年層を主要な顧客としてきた玩具メーカーや遊戯施設が介護予防やサロンとしての機能を提供することで高齢者市場を開拓する動きや、卸・小売業やサービス業等の海外市場への進出などの取組みが該当しよう。

次章以降の分析では、「地理的水平展開」をさらに国内市場における顧客基盤の多様化（国内市場志向）と海外市場への進出・事業拡大（海外市場志向）に細分化した結果も併せてみることにする。

② 事業領域の水平展開

市場の縮小への対応としては、「地理的水平展開」とは異なり、既存の技術や知識などを異なる分野に活用することで、従来の事業領域とは異なる新たな市場への参入や新規市場の創造を目指すことも考えられる。飲食サービスを提供する企業が自社商品の物販を行ったり、製造業が自社のブランドイメージを活かしてサービス業に参入するなど、事業の多角化や、成長が見込める領域への事業領域のシフトまで視野に入れた取組みであり、本稿では「事業領域の水平展開」と称する。

③ 垂直統合型

3つめの戦略は、サプライチェーンの上・下流企業との連携を強化したり、サプライチェーンの上・下流に事業領域を拡大するなど、既存の事業を核として高付加価値化やシェアの拡大、利益率の向上を目指す取組みである。上・下流企業とのM&A等を通じた事業領域の拡大だけでなく、上・下流企業との取引関係の強化や取引先の多様化を含め、戦略の視点をサプライチェーンにおいた取組みであることから、本稿では「垂直統合型」の戦略と称する。

この戦略には、系列化を強化する動きや、東日本大震災などの災害を契機としたサプライチェーン見直しの動きも含んでいる。

3 ——企業の経営戦略と企業収益への影響

本章では、3つの経営戦略¹について、採用度合いおよび戦略間の差異について調査結果を概観する。

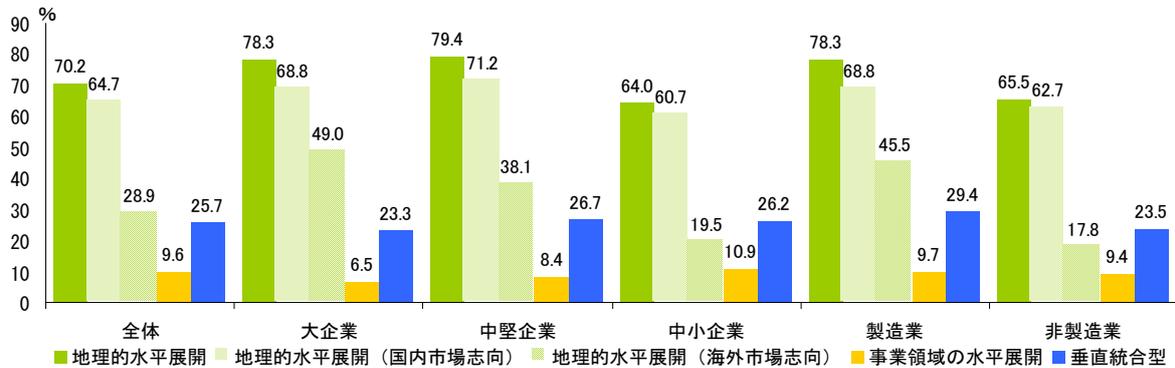
¹ それぞれの経営戦略は、以下に示すとおり個別に設けた設問への回答状況により採用の有無を判断している。

- ・地理的水平展開：今後の経営戦略の実現に向けた顧客との取引に関する設問について、「国内における顧客基盤の多様化」、「海外における顧客基盤の多様化」のいずれかを優先課題（“最優先課題”または“優先すべき課題”）としている企業
—国内市場志向：「地理的水平展開」のうち、「国内における顧客基盤の多様化」を優先課題としている企業
—海外市場志向：「地理的水平展開」のうち、「海外における顧客基盤の多様化」を優先課題としている企業
- ・事業領域の水平展開：事業領域に関する設問（単一選択）について、「既存の領域を核に事業領域を拡大」「既存の事業領域を維持しつつ全く異なる事業領域も開拓」「既存の事業領域からの撤退も視野に入れつつ異なる事業領域を開拓」のいずれかを選択した企業

1 | 企業の経営戦略

3つの経営戦略について、採用状況をみると、全体では「地理的水平展開」が70.2%で突出して多く、「垂直統合型」(25.7%)、「事業領域の水平展開」(9.6%)の順で続く(図表1)。これらの3つの戦略の順序は、規模や業種を問わず同様に大差ない。また、「地理的水平展開」の内訳では「国内市場志向」が64.7%と「海外市場志向」(28.9%)に比べ多くなっている。

図表 1 経営戦略の採用状況(規模別・業種別)



業種を細分化してみると、地理的水平展開のうち「海外市場志向」は製造業が45.5%と高く、非製造業では17.8%に留まっている(図表2)。また、「垂直統合型」は製造業では農林水産業(44.4%)、家具・装備品・木製品(43.8%)で高く、非製造業では卸売(34.9%)で高い。一方、「事業領域の水平展開」は製造業では繊維・衣服(19.2%)で高く、非製造業では卸売(14.4%)で高くなっている。

図表 2 経営戦略の採用状況

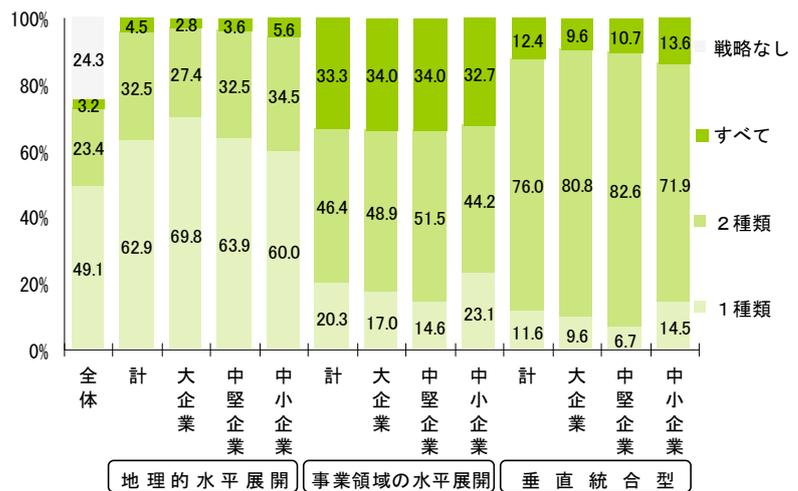
	地理的水平展開	国内市場志向	海外市場志向	事業領域の水平展開	垂直統合型 (%)
全国	70.2	64.7	28.9	9.6	25.7
製造業	78.3	68.8	45.5	9.7	29.4
素材型製造業	77.8	70.3	40.7	8.3	27.9
農林水産業	44.4	44.4	22.2	11.1	44.4
鉱業・石油・窯行・土石	68.4	51.3	43.4	5.3	27.6
繊維・衣服	74.4	69.2	38.5	19.2	23.1
鉄鋼	84.5	77.5	39.4	5.6	21.1
非鉄金属・金属製品	78.4	70.5	42.1	10.0	31.6
化学	80.7	72.1	50.5	7.9	31.1
加工型製造業	78.5	68.4	45.9	10.0	29.5
食品	77.4	73.8	27.7	5.1	21.5
家具・装備品・木製品	68.8	68.8	12.5	6.3	43.8
一般機械・精密	85.7	68.6	64.6	11.2	32.3
電気機械	79.8	67.6	58.4	11.6	28.3
輸送用機械	80.1	64.7	61.5	10.3	33.3
出版・印刷	70.8	67.7	9.2	12.3	26.2
その他製造業	74.8	67.2	39.0	10.7	31.0
非製造業	65.5	62.7	17.8	9.4	23.5
建設・設備工事	64.2	61.9	16.8	6.7	21.3
運輸・倉庫	73.5	68.6	21.6	8.6	25.6
通信	51.4	51.4	8.1	10.8	13.5
不動産	53.4	53.4	9.3	8.1	13.7
卸売	71.0	65.7	29.0	14.4	34.9
小売	61.2	61.0	7.9	10.4	17.4
飲食	73.3	69.3	25.3	9.3	22.7
サービス	63.6	61.0	15.7	9.0	22.5
情報サービス	67.8	64.5	14.5	11.8	26.3
専門サービス	63.8	61.0	21.0	12.4	23.8
その他の事業所向けサービス	60.7	59.3	13.6	8.6	22.9
その他の個人向けサービス	64.6	60.7	16.9	5.1	18.0
金融	68.7	67.8	17.4	3.5	17.4
電気・ガス・水道	53.7	53.7	9.8	1.2	17.1

3つの戦略の組合せについてみると、全体では「1種類」が49.1%で最も多く、「戦略なし」(24.3%)、「2種類」(23.4%)、「すべて」(3.2%)の順で続く(図表3)。

・垂直統合型：サプライチェーン全体についての重視点に関する設問(単一選択)について、「川上・川下企業との既存の取引関係の維持・強化」、「川上・川下企業との新規取引の開拓」、「川上・川下への事業領域の拡大」のいずれかを選択した企業

経営戦略別にみると、地理的水平展開では「1種類」が、事業領域の水平展開、垂直統合型では「2種類」が、それぞれ最も多くなっている。また、事業領域の水平展開、垂直統合型では2種類以上の戦略を並行して採用する企業が8～9割を占めており、地理的水平展開の企業とは戦略の採用状況が大きく異なっていることがわかる。これをさらに企業規模別にみると、地理的水平展開では企業規模が小さくなるほど2種類以上の戦略を採用する割合が高くなっているのに対し、事業領域の水平展開、垂直統合型では、企業規模による傾向はみられない。

図表 3 経営戦略の組合せ

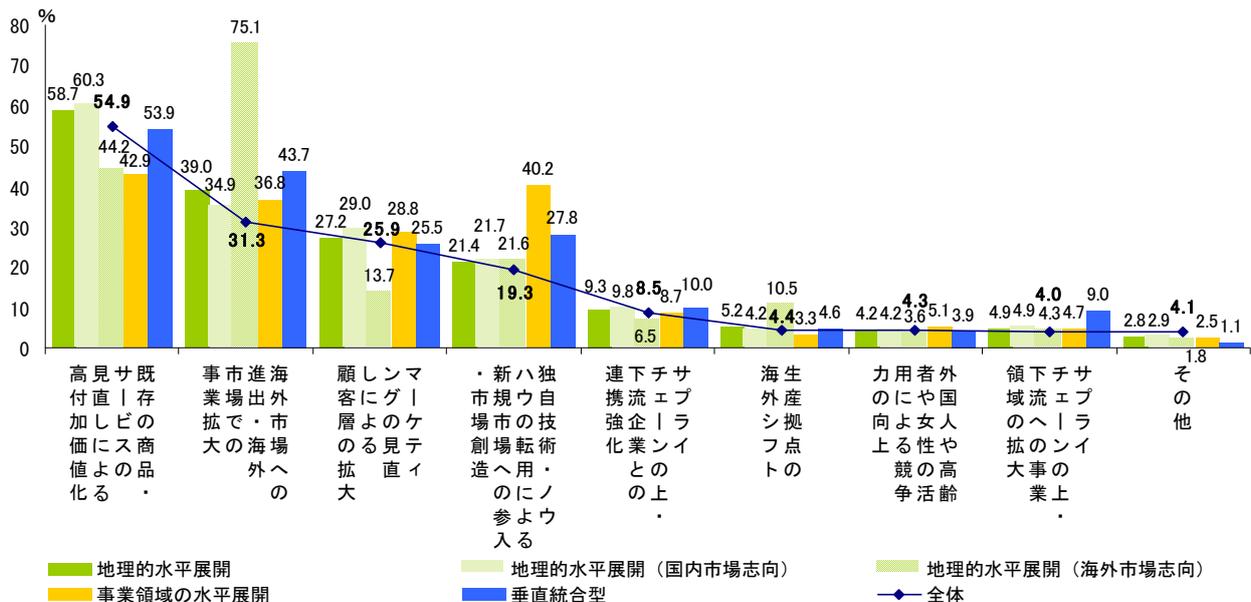


2 | 中長期的な経営戦略の方向性

中長期的な経営戦略の方向性についてみると、「既存の商品・サービスの見直しによる高付加価値化」が54.9%で最も多く、「海外市場への進出・海外市場での事業拡大」(31.3%)、「マーケティングの見直しによる顧客層の拡大」(25.9%)の順で続いている(図表4)。

経営戦略の分類別にみると、地理的水平展開および垂直統合型で「既存の商品・サービスの見直しによる高付加価値化」が、事業領域の水平展開で「独自技術・ノウハウの転用による新規市場への参入・市場創造」が高くなっている。

図表 4 中長期的な経営戦略の方向性



3 | 経営戦略別にみた目標設定

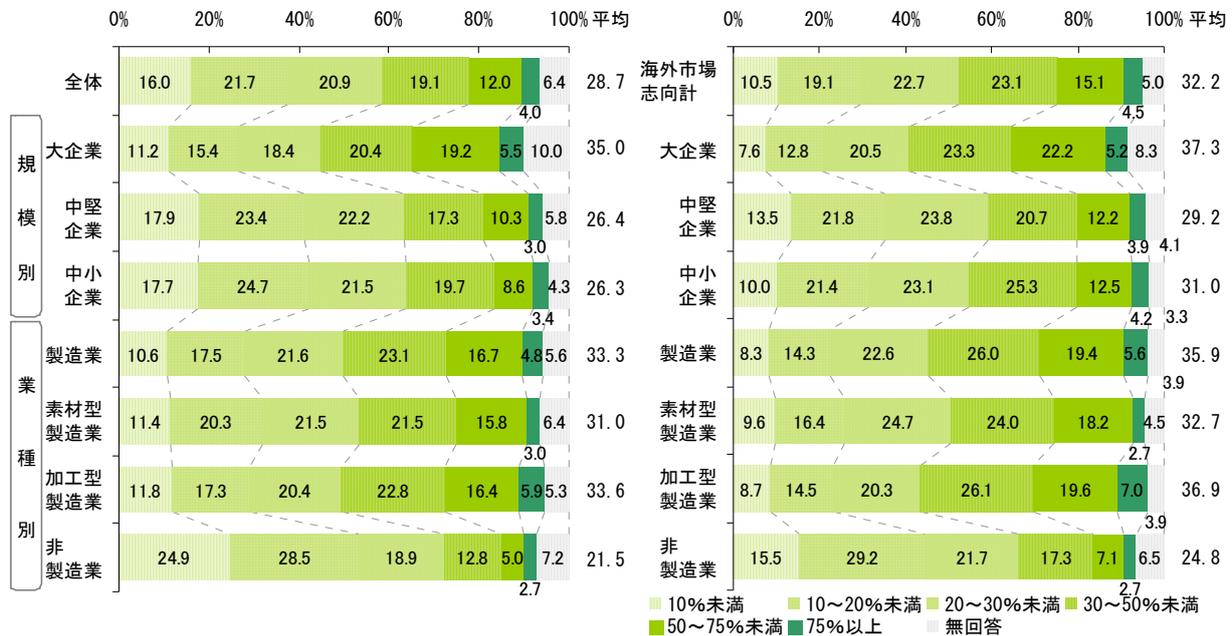
ここでは、前節でみた中長期的な経営戦略の方向性のうち、3つの経営戦略との関連が深い項目に限定し、それぞれの戦略をとる企業の目標設定の状況について概観する。

①海外市場志向企業の10年後の売上高海外市場比率の目標値

中長期的な経営戦略の方向性として、「海外市場への進出・海外市場での事業拡大」を目指す企業について、今後10年間での海外市場からの売上高の拡大意向（海外市場比率の目標値）をみると、全体では「10～20%未満」（21.7%）が最も多く、「20～30%未満」（20.9%）が続く（図表5左）。これを規模別にみると、大企業では「30～50%未満」（20.4%）、中堅・中小企業では「10～20%未満」（23.4%、24.7%）が最も多く、「30%以上」の割合でみると、大企業では45.0%と、中堅・中小企業に比べ高くなっている。また、平均値では中小企業（26.4%）、中堅企業（26.4%）に対し大企業では35.0%と目標値が高い。業種別にみると、非製造業に比べ製造業で拡大意向が高く、「30%以上」の割合では非製造業（20.5%）が2割に留まるのに対し、製造業では44.6%と20pt以上の差となっている。

これを海外市場への水平展開を志向（海外市場志向）する企業（回答企業中28.9%）に限定してみると、「30～50%未満」（23.1%）が最も多く、「20～30%未満」（22.7%）が続いている。規模別にみると、大企業では「50～75%未満」が22.2%と中堅・中小企業に比べ10pt前後高く、平均値では37.3%となっている。また、業種別にみると、製造業では4社に1社（25.0%）が「50%以上」と答えており、非製造業（9.8%）と比べ高い。なかでも加工型製造業では「50%以上」が26.6%と、素材型製造業（20.9%）に比べ海外偏重の姿勢が強くなっている。（図表5右）

図表5 10年後の売上高海外市場比率の目標値



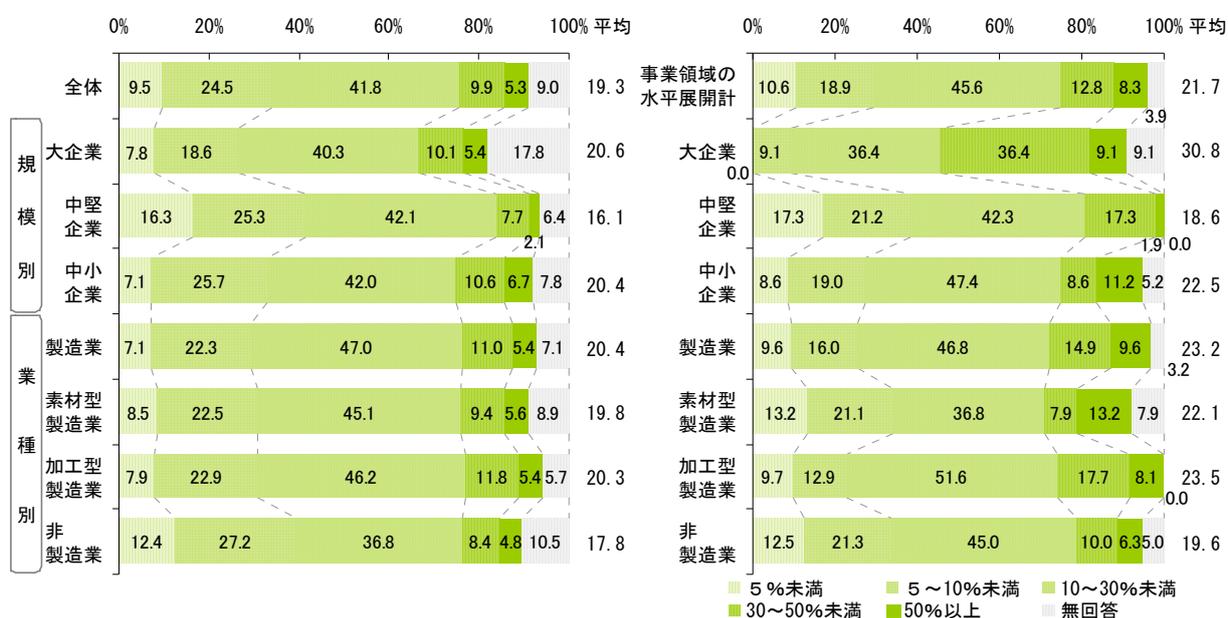
②事業領域の水平展開を志向する企業の10年後の売上高新規市場比率の目標値

中長期的な経営戦略の方向性として、「独自技術・ノウハウの転用による新規市場への参入・市場創造」を目指す企業について、今後10年間での新規市場での売上高の拡大意向（新規市場比率の目標値）をみると、全体では「10～30%未満」が41.8%と4割を超えて最も多く、この傾向は規模別にみても

同様である（図表 6 左）。「30%以上」の割合でみると、大企業で 15.5%、中小企業で 17.4%と、中堅企業（9.9%）に比べ高く、平均値では大企業（20.6%）、中小企業（20.4%）で 2 割を超えて中堅企業（16.1%）を 4pt 以上上回る。また、業種別にみると、非製造業では「5～10%未満」が 27.2%、「5%未満」が 12.4%と、それぞれ製造業に比べ高くなっている。

これを事業領域の水平展開を志向する企業（回答企業中 9.6%）に限定してみると、「10～30%未満」（45.6%）が最も多く、平均値では 21.7%となっている（図表 6 右）。規模別にみると、大企業では「30～50%未満」が 36.4%と高く、「30%以上」とする割合は大企業では 45.5%と約半数に達している（中堅企業：19.2%、中小企業：19.8%）。また、業種別にみると、素材型製造業および非製造業で「5～10%未満」が 2 割を超えて加工型製造業に比べ高くなっているものの、素材型製造業では「50%以上」も 1 割を超えて高く、平均値で見るとほとんど差異はみられない。

図表 6 10年後の売上高新規市場比率の目標値



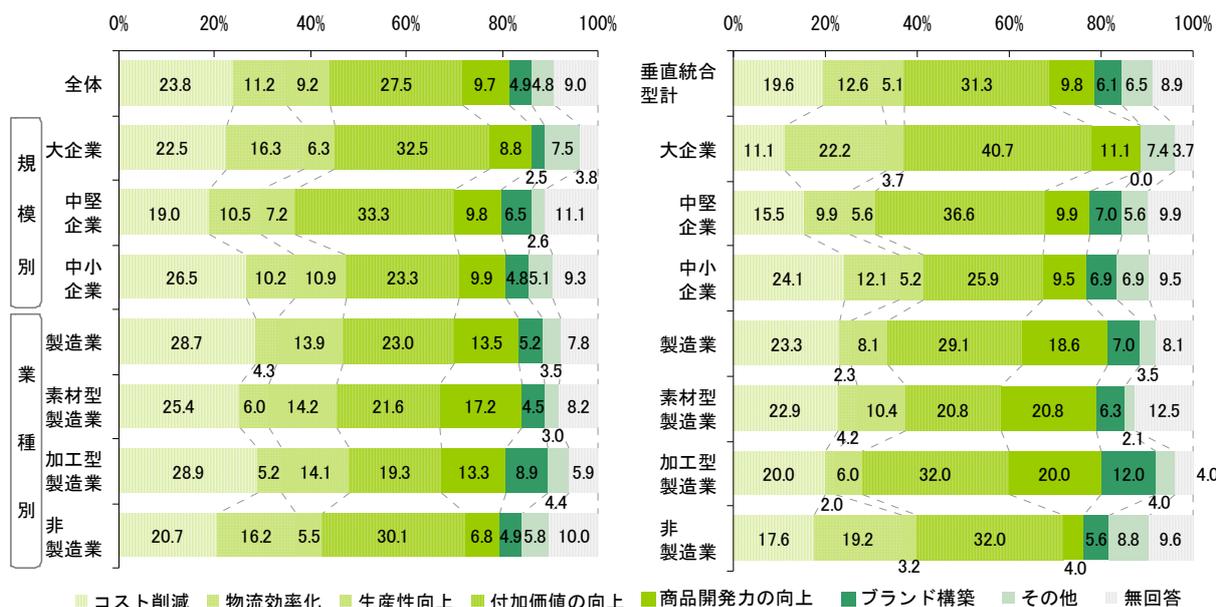
③垂直統合型を志向する企業の上・下流企業との連携強化、事業領域拡大の目的

中長期的な経営戦略の方向性として、「サプライチェーンの上・下流企業との連携強化」、「上・下流への事業領域の拡大」を目指す企業の取組みについてみると、「付加価値の向上」が 27.5%で最も多く、「コスト削減」（23.8%）が続く（図表 7 左）。規模別にみると、大企業、中堅企業では「付加価値の向上」（大企業 32.5%、中堅企業 33.3%）が、中小企業では「コスト削減」（26.5%）が最も多い。また、業種別にみると、製造業で「コスト削減」、「商品開発力の向上」、「生産性向上」が、非製造業で「付加価値の向上」、「物流効率化」が、それぞれ全体に比べ高くなっている。

垂直統合型の戦略を志向する企業（回答企業中 25.7%）に限定してみると、「付加価値の向上」（31.3%）は全体に比べ 3.8pt 高く、「コスト削減」（19.6%）は 4.2pt 低くなっている（図表 7 右）。規模別にみると、大企業では「付加価値の向上」（40.7%）、「物流効率化」（22.2%）、中堅企業以下では「付加価値の向上」（36.6%、25.9%）、「コスト削減」（15.5%、24.1%）が相対的に高い。また、業種別にみると、製造業では「商品開発力の向上」（18.6%）が、非製造業では「物流効率化」（19.2%）

が、それぞれ高く、加工型製造業では「ブランド構築」も12.0%と他の業種に比べて高くなっている。

図表 7 上・下流企業との連携強化、事業領域拡大の目的

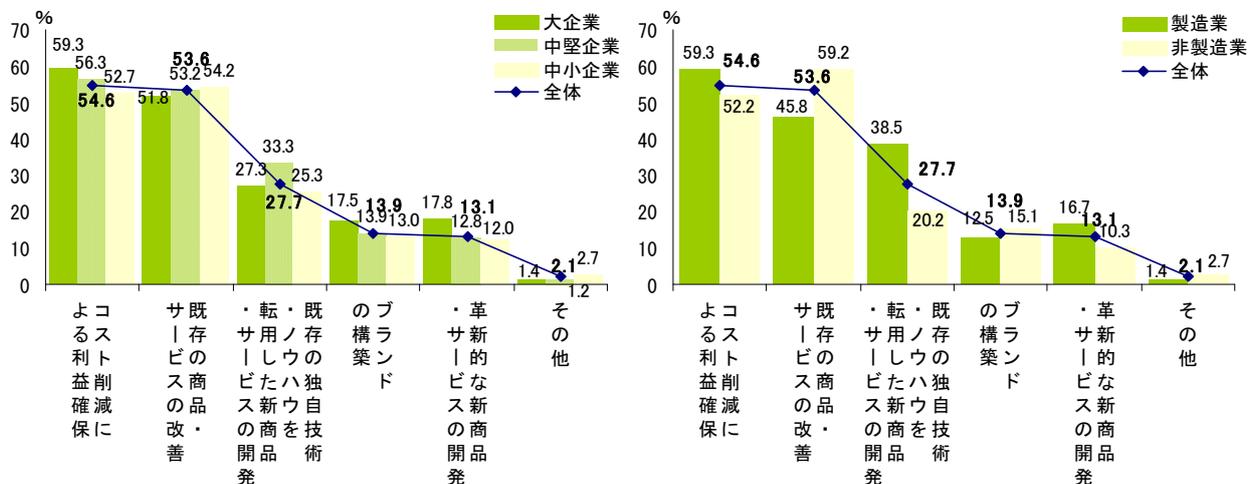


4 | 商品・サービス戦略上の課題

今後の経営戦略の実現に向けた商品・サービス戦略上の課題についてみると、「コスト削減による利益確保」が54.6%で最も多く、「既存の商品・サービスの改善」(53.6%)、「既存の独自技術・ノウハウを転用した新商品・サービスの開発」(27.7%)の順で続く(図表8)。

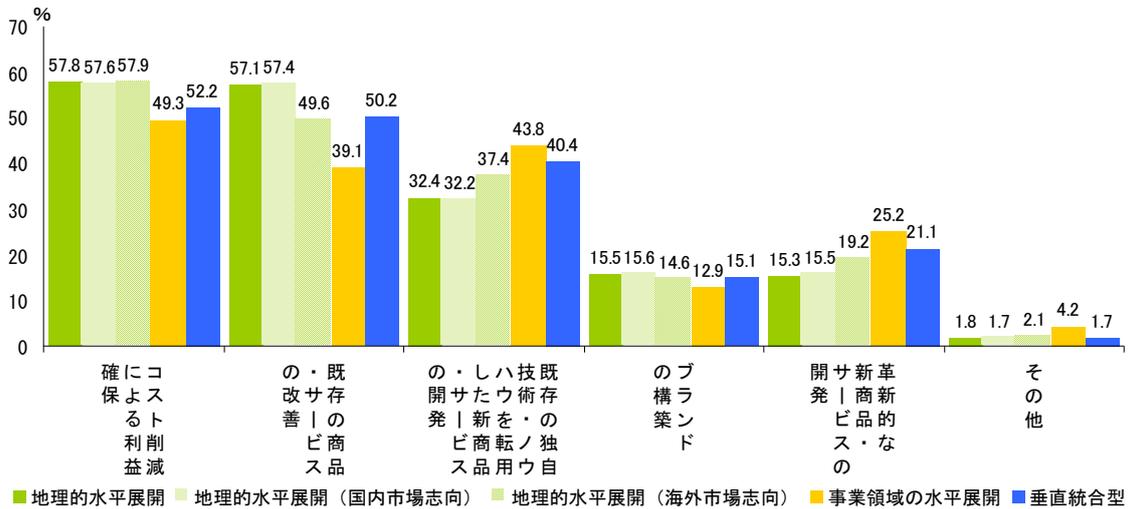
規模別にみると、「コスト削減による利益確保」は大企業ほど高く、中小企業では「既存の商品・サービスの改善」が54.2%と「コスト削減による利益確保」(52.7%)よりも多い。業種別にみると、製造業では「コスト削減による利益確保」(59.3%)、「既存の独自技術・ノウハウを転用した新商品・サービスの開発」(38.5%)、「革新的な新商品・サービスの開発」(16.7%)、非製造業では「既存の商品・サービスの改善」(59.2%)、「ブランドの構築」(15.1%)が、それぞれ相対的に高くなっている。

図表 8 商品・サービス戦略上の課題



経営戦略別にみると、事業領域の水平展開、垂直統合型の企業では「既存の独自技術・ノウハウを転用した新商品・サービスの開発」が4割を超えて地理的水平展開（32.4%）に比べ高くなっている（図表9）。また、これらの企業では「革新的な新商品・サービスの開発」も2割を超えて高い。一方、地理的水平展開を志向する企業では、「コスト削減による利益確保」（57.8%）、「既存の商品・サービスの改善」（57.1%）が約6割と事業領域の水平展開、垂直統合型の企業に比べ高くなっている。

図表9 商品・サービス戦略上の課題（経営戦略別）

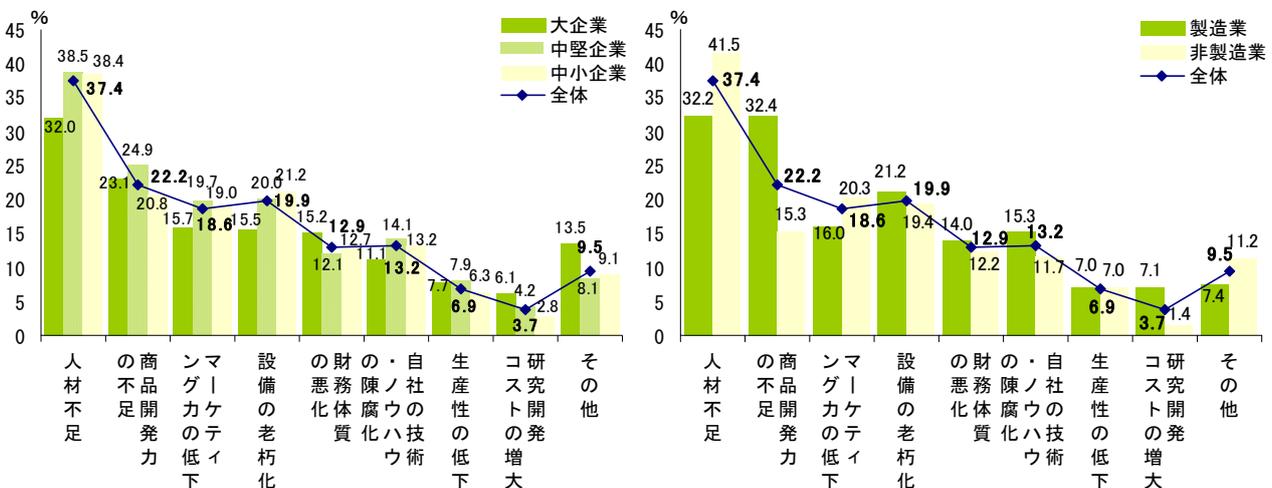


5 | 経営戦略実現に向けて直面する課題

今後の経営戦略の実現に向けて直面している課題についてみると、「人材不足」が37.4%で最も多く、「商品開発力の不足」（22.2%）が続いている（図表10）。

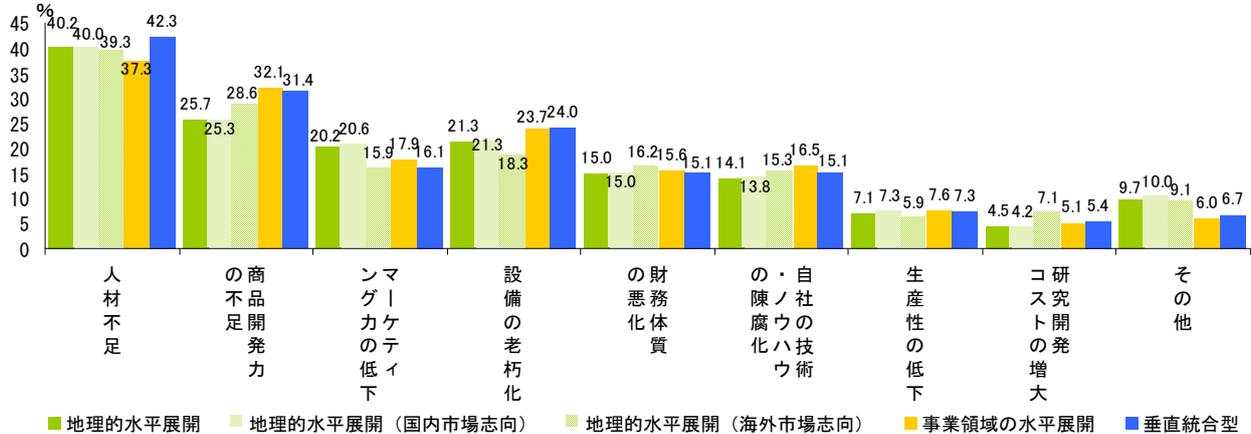
規模別にみると中堅企業以下では大企業に比べ「人材不足」、「設備の老朽化」が高い。また、業種別にみると、製造業では「人材不足」、「商品開発力の不足」、「設備の老朽化」が、非製造業では「人材不足」、「マーケティング力の低下」が、それぞれ高くなっている。

図表10 経営戦略の実現に向けて直面している課題



経営戦略別にみると、「人材不足」は戦略に関わらず最も高く、なかでも地理的水平展開（40.2%）、垂直統合型（42.3%）では4割を超えて事業領域の水平展開（37.3%）に比べ高くなっている。また、「商品開発力の不足」は事業領域の水平展開（32.1%）、垂直統合型（31.4%）で3割を超えて相対的に高くなっている。

図表 11 経営戦略の実現に向けて直面している課題（経営戦略別）



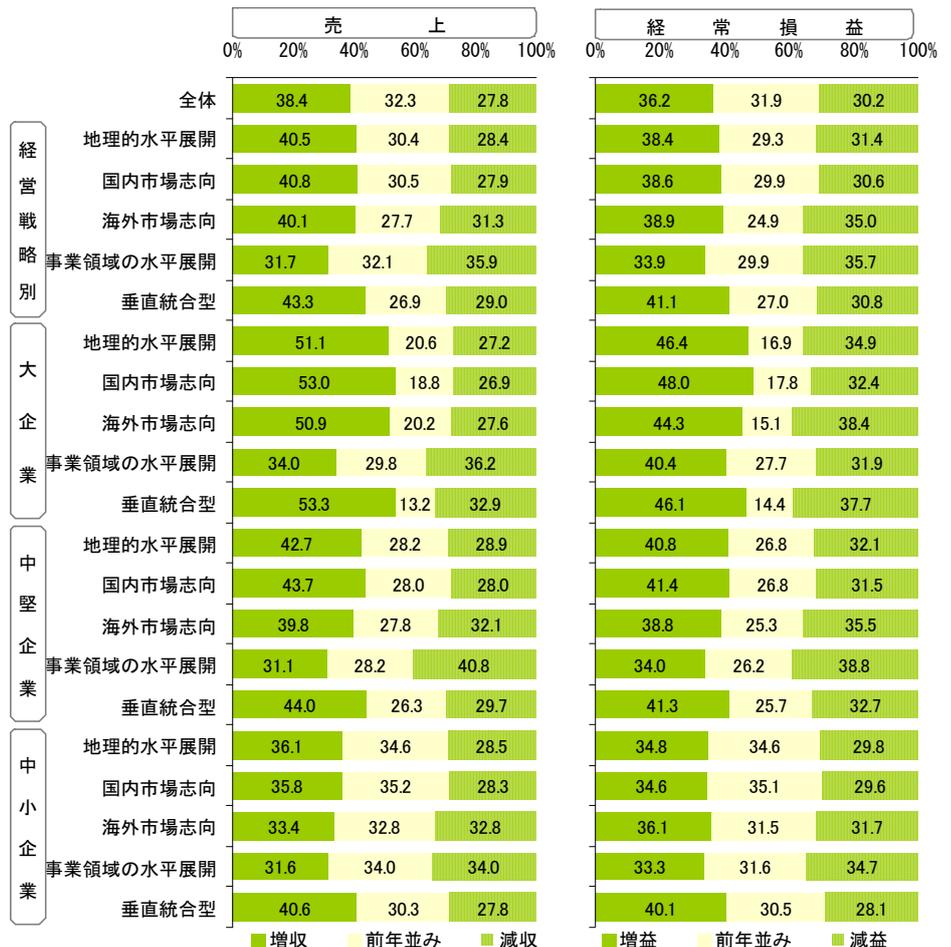
6 | 経営戦略と企業業績

① 12年度業績見込みと経営戦略

売上、経常損益の12年度見込みについて経営戦略の分類別にみると、売上、経常損益のいずれにおいても、垂直統合型で「増収」（43.3%）、「増益」（41.1%）が高く、次いで地理的水平展開（増収40.5%、増益38.4%）が続く（図表12）。一方、事業領域の水平展開は「減収」（35.9%）、「減益」（35.7%）で高い。

規模別にみると、「増収」、「増益」ともに大企業ほど高く、大企業の地理的水平展開、垂直統合型では、「増収」が5割（地理的水平展開51.1%、垂直統合型53.3%）を超えている。

図表 12 12年度業績見込み（規模別・経営戦略別）



② 13年度業績見通しと経営戦略

売上、経常損益の13年度見通しについて経営戦略の分類別にみると、売上、経常損益ともに、「垂直統合型」で「増収」（35.4%）、「増益」（34.2%）と高く、次いで地理的水平展開（増収 32.0%、増益 31.4%）が続く（図表 13）。一方、事業領域の水平展開では増収・増益企業は3割に届かず、減収・減益企業が唯一2割（21.9%、20.1%）を超える。

規模別、経営戦略別にみると、売上、経常損益とも、垂直統合型の大企業で増収・増益企業が約5割（増収 48.5%、増益 47.3%）と高い。また、事業領域の水平展開の中堅、中小企業では「減収」「減益」企業が2割を超えている。

図表 13 13年度業績見通し（規模別・経営戦略別）



4 — おわりに

本調査は、人口減少に伴う市場の縮小という変化への企業の環境適応のあり方としての経営戦略の方向性と企業が直面する課題について調査したものである。調査の結果、日本企業の多くは、「地理的水平展開」や「垂直統合型」の戦略を通じた、市場規模の維持・拡大や利益率の向上につながる商品・サービスの高付加価値化を目指していることが明らかとなった。

また、商品・サービス戦略上の課題では、戦略に関わらず「コスト削減による利益確保」が多くなっているが、事業領域の水平展開、垂直統合型では既存の独自技術・ノウハウの転用が、地理的水平展

開では既存の商品・サービスの改善が、次に多くなっていることから、戦略の方向性により価値創造の源泉を求める商品・サービス戦略のあり方も異なっている様子がみてとれた。

一方で、戦略実現に向けて直面している課題では戦略に関わらず「人材不足」が最も多くあげられていたことは、戦略の方向性の違いはあれ、いずれの企業も戦略遂行に適した人材の育成や確保が大きな課題となっていることを示している。かねて指摘されてきた雇用情勢と企業が求める人材とのミスマッチはこの結果にも現れているといえよう。

企業の経営戦略は、本来、中長期的な方向性を指し示す指針であり、短期的な業績と連動する性格のものではないものの、足元の業績との関係では、12年度見込み、13年度見通しとも、地理的水平展開、垂直統合型で、増収・増益の企業が、事業領域の水平展開では減収・減益の企業が、それぞれ他の戦略に比べ多くなっていたことは、実現に向けた難易度やリスクの高さは戦略により異なり、事業領域を水平展開していくことの難易度の高さを示しているようにも思われる。

戦略実行の速度や成果が現れる時期は、個々の企業を取り巻く環境や企業の内部資源の状況によって異なるが、これらの戦略をとる日本企業の今後の状況は、引き続き注視していく必要があるだろう。

主要参考文献

石井淳蔵、他（1985）『経営戦略論』有斐閣

(参考資料) 調査の概要

1. 調査時点：2013年1月
2. 回答企業数：4,672社
3. 回答企業の属性（下表参照）

〔地域別状況〕

	社数(社)	構成比(%)
北海道	137	2.9
東北	96	2.1
関東	2,249	48.1
甲信越・北陸	107	2.3
東海	459	9.8
近畿	1,169	25.0
中国	114	2.4
四国	45	1.0
九州・沖縄	202	4.3
無回答・不明	94	2.0
合計	4,672	100.0

〔企業規模別状況〕

	社数(社)	構成比(%)
大企業	718	15.4
中堅企業	1,227	26.3
中小企業	2,692	57.6
無回答・不明	35	0.7
合計	4,672	100.0

(注) 規模別の区分

大企業：従業員数が1000名超

中堅企業：同300名超～1000名以下

中小企業：同300名以下

〔業種別状況〕

	社数(社)	構成比(%)		社数(社)	構成比(%)
製造業	1,883	40.3	非製造業	2,669	57.1
素材型製造業	729	15.6	建設・設備工事	268	5.7
農林水産業	9	0.2	運輸・倉庫	347	7.4
鉱業・石油・窯業・土石	76	1.6	通信	37	0.8
繊維・衣服	78	1.7	不動産	161	3.4
鉄鋼	71	1.5	卸売	513	11.0
非鉄金属・金属製品	190	4.1	小売	356	7.6
化学	305	6.5	飲食	75	1.6
加工型製造業	1,154	24.7	サービス	715	15.3
食品	195	4.2	①情報サービス	152	3.3
家具・装備品・木製品	16	0.3	②専門サービス	105	2.2
一般機械・精密	223	4.8	③事業所向けサービス	280	6.0
電気機械	173	3.7	④個人向けサービス	178	3.8
輸送用機器	156	3.3	金融	115	2.5
出版・印刷	65	1.4	電気・ガス・水道	82	1.8
その他製造業	326	7.0	無回答・不明	120	2.6

(注) ①情報サービスには、ソフトウェア、情報処理、データベース等、②専門サービスには、法律、会計、設計、コンサルティング等を含みます。それ以外の事業所向けおよび個人向けのサービスは、それぞれ③事業所向けサービスと、④個人向けサービスに分類されています。