

THANKS

(VOL. 32)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成12年2月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台 1-29-6-707
TEL:042-924-8774
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

『戦略の基本と策定方法()』...戦略の定義と企業戦略

最近のTHANKSは、営業関係の実践面に関する特集が多い傾向にありましたが、今年は戦略策定や営業以外の分野のテーマも増やして行きたいと思っています。

戦略策定についての書物は書店の本棚に数多く並んでいますが、そのほとんどは中身が高尚すぎて難解です。

THANKSでは、「できる限り簡単」をモットーに戦略の基本を解説します。

(本音は、筆者の知識が浅く、高尚なことを書きたくても書けないのですが...)

「戦略」とは何か

ソニーやソフトバンク等の企業に対して「戦略が優れている」といった評価があります。

会社の中でも、「うちの会社の戦略は...」という会話を日常的に耳にします。

それほど「戦略」という言葉は、ビジネスの世界で「一般用語」になりました。

しかしながら、「戦略とは一体なに？」と問い掛けたときに、どれだけの人が自信を持って答えることができるのでしょうか？

また、一言で「戦略」と言っても、「企業戦略」「事業戦略」「製品戦略」「開発戦略」「購買戦略」「人事戦略」「組織戦略」「財務戦略」「マーケティング戦略」等など、いろいろなものがあります。こうした各種戦略は、それぞれ、どのようなつながりがあるのでしょうか？

「戦略」とは、私の解釈では、「**どこで、どうやって戦うか**」です。

そして、上記で挙げた各種「戦略」は、以下のように二分されます。

A. 基本戦略

企業あるいは事業として、「どこで、どうやって戦うか」という**本来の意味の戦略**。

上記の戦略の中では、「企業戦略」「事業戦略」。

B. 実行戦略

基本戦略を実現するための**手段**。

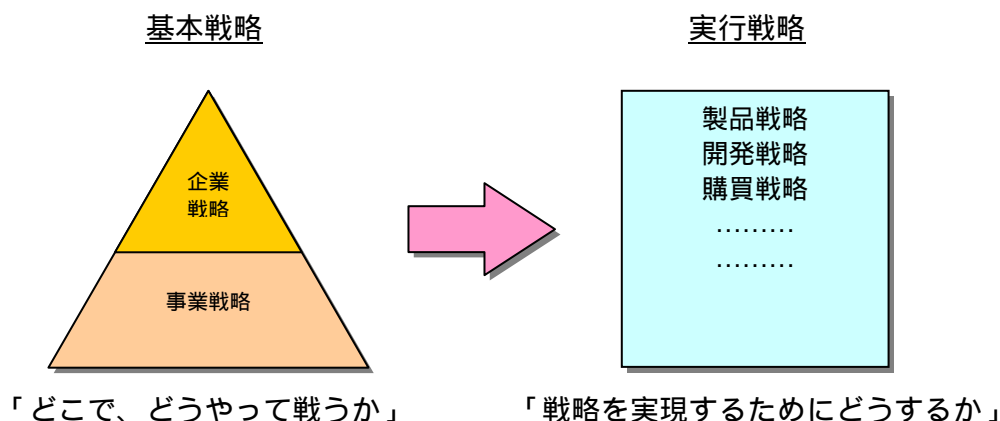
「製品戦略」「開発戦略」「購買戦略」「人事戦略」「組織戦略」「財務戦略」

「マーケティング戦略」等。

例えば、開発戦略は「戦略を実現するための開発」であり、組織戦略は「戦略を実現するための組織」と解釈できる。

「製品戦略」は基本戦略か実行戦略か意見が分かれていますが、今回は「戦略実現手段」として「実行戦略」に含めました。

...あまり厳密に区分する必要はないのかも知れません。



多くの会社で見られる問題点

「今回のTHANKSは、冒頭からどうしてこんな理屈っぽいことを書くのか！」
「基本戦略でも実行戦略でもそんな区分なんてどうだっていいじゃないか！」
読者の皆さんからこのような声が聞こえてきそうです。

私が、敢えてこうした区分を説明するのは、多くの会社で「基本戦略の不在」が見られるからです。

「自分の会社はどこでどうやって戦うのか」「事業としては誰をターゲットにして、何で勝つのか」。こうした基本的な検討を抜きにして、やたらといろいろな開発テーマに着手したり、組織を変えたり…。目的がきちんと定まっていなくて、適切な手段が打てる訳はありません。こうした会社の社員は「トップは何を考えているのかわからない」と必ず話します。

スポーツの世界でも、それぞれのスポーツ分野でトレーニング方法が異なります。短距離走であれば瞬発力アップのためのトレーニングが重要ですし、長距離走ならば持久力が大事です。確かに、どのようなスポーツでも共通な基礎的なトレーニングはあるでしょう。しかし、一流になって「勝つ」ためには、専門的なトレーニングが不可欠です。そして、そのためには、どのようなスポーツをやるかを定めることが必要です。当たり前のことですが、こうしたことが結構あいまいな場合が多いのです。

THANKSでは、今後数回にわたり、主要な戦略の基本的考え方と策定方法について解説します。ということで、まずは、「企業戦略」から。

・ 企業戦略

「企業戦略」の基本的考え方

「企業戦略」とは、一言で言えば、企業として、「どこで、どうやって戦うか」です。企業にとっては、全ての戦略の出発点であり、いわゆる憲法のようなものです。

どこで戦うか

「どこで戦うか」は通常、「事業領域（ドメイン）」という言葉で表現されます。

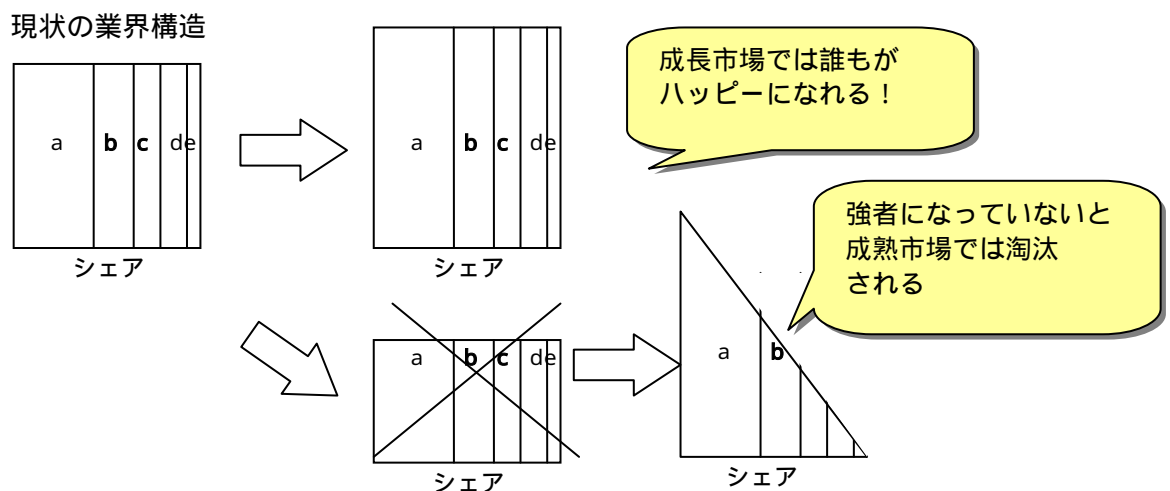
当然、会社の規模によってその大きさは異なります。

ソフトバンクの事業領域は「インターネット関連ビジネス」ですし、ソニーの場合はもっと大きな「デジタル関連産業」です。

ある中小機械メーカーの社長が、「事業領域は食品産業」と話していましたが、中小企業であればもっと範囲を狭くして明確にすべきです。

バブルの時代に、多くの企業がこぞって多角化に走りました。
 そして今、振り返ってみると、そのほとんどが失敗に終わっています。
 失敗原因は様々ですが、最も多いものは「既に他社がやっていて、自分たちもできそうだから始める」といった安易な事業選定でした。
 参入してみたものの、肝心の資源（技術／ノウハウ／サービス網など）が不足しているために、いつまで経っても業界の中では「その他大勢」どまり。
 そのうち、景気が悪くなるにつれて競争が激しくなり、結局市場からはじき出されてしまい、最悪の場合は、本業を疎かにしている間に、新規参入企業や外国企業にシェアを奪われてしまう。
 こんなケースがよくありました。
 その反省をもとに、今は「本業回帰」という言葉が良く聞かれます。しかし、成熟している市場の中で、「本業」だけを守っているだけでは、成長・発展は望めません。
 守るべきものはしっかり守り、新しくチャレンジするものは、その可能性をきちんと評価した上で徹底的にトライするといった、いわゆる「選択集中」が必要です。
 いずれにしても、企業が生き残り、永続的に成長するためには「どこで戦うか」を誤らないことです。

< 参考：市場の変化と業界構造の変化 >

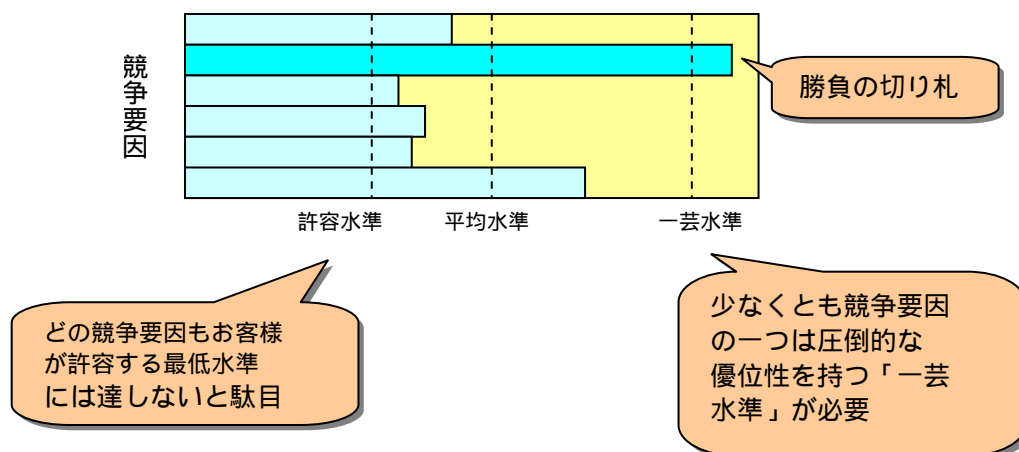


ある業界で、a～eまでの5社が のように棲み分けていたとします。
 一般的に、成長市場で市場が拡大する場合は、 のようになり、dやeであっても、市場拡大の「分け前」を獲得することができます。
 しかしながら、市場が縮小するような場合は のような構造にはならず、一気に のような「淘汰」が始まります。
 これは、強者であるaやbが、自分の「食い扶持」を確保するために、価格低下等、自ら市場を乱す行動をとるからです。

どうやって戦うか

企業戦略の「どうやって戦うか」ということは、別の言い方をすれば「企業にどのような特長をもたせるのか」「何を切り札にするのか」ということです。
 競争要因には「コスト」「品質」「サービス」「販売力」等、いろいろなものがあります。
 特長の無い平均点の企業は、「淘汰」が進む世の中では非常に弱くなります。
 企業が存続するためには、少なくとも一芸は「秀でる」ことが重要です。
 自社と他社の長所／短所をしっかりと分析して、「ここだけは負けない」競争要因を確立しておくことが必要です。

<生き残るための企業のイメージ>



各社の企業戦略

これまでの解説に沿って、いくつかの企業の企業戦略を見て行きます。あくまでも、私の勝手な解釈ですので、当該企業の方からは「それは違っている」と言われるかもしれませんが...

ソフトバンク

ソフトバンクは「インターネット関連ビジネス」という事業領域の中で、「潤沢な資金力」と「事業化実現力」を武器に勝負しています。

「資金力」だけならば、従来のベンチャーキャピタルと変わらないのですが、ソフトバンクの凄い所は自ら事業に参画して実現する力があることです。

日本版ナスダックの創設の目的は、自らが出資、育成した企業を上場させることによって、更なる資金を得ることです。

『市場』ではなく『私場』ではないか」という声もありますが、「『出資/育成』『上場』『資金入手』『出資/育成』というビジネスパターンを確立した孫社長の戦略的発想は素晴らしいと思います。

ソニー

ソニーは「デジタル関連ビジネス」という広大な事業領域の中で、「ソニーのブランド力」と「ハード/ソフトの総合力」を武器に勝負しています。

インターネットが発展すると、自宅での、いわゆる「ワンストップ・ショッピング」が可能となります。

一般の消費財はもとより、映画、音楽といったエンターテインメント、保険、証券といった金融商品まで、自宅に居ながら手に入れることができるようになります。

ソニーは、子会社の設立や、イトーヨーカ堂との提携により、もはやほとんどの「商品」を自ら供給できる体制を構築しました。

こうした電子商取引のネックは供給企業の信用力ですが、その点でもソニーブランドは絶大です。さらにソニーは、プレイステーションという世界NO.1の端末も有しています。

このように、デジタル関連ビジネスの中で全てが揃っている企業はソニーだけではないでしょうか。

マクドナルド

マクドナルドは「外食産業」の中で、「圧倒的な低価格」を武器に勝負しています。

「ハンバーグが1個65円」というのは、ある意味で「非常識」です。

こうした「非常識」を実現したのは、マクドナルドの業界NO.1の規模と海外ネットワークによる食材の調達力です。

最近、ロッテリア等の競合会社も追隨の姿勢を示していますが、「体力勝負」はむしろ、マクドナルドの「望むところ」だと思います。

モスバーガー

モスバーガーはマクドナルドの「低価格」に真っ向から対立する「品質」で勝負しています。

「価格を重視する人はどうぞマクドナルドへ」という一種の開き直りが感じられます。

その代わり、「品質=味」に対するこだわりは大したものので、以前本誌でも紹介した、エビ竜田の廃棄処分など、企業としての戦略がハッキリしています。

エビ竜田の廃棄処分

発売日が決まって、各店舗に食材が既に到着しているにもかかわらず、社長の「エビのぷりぷり感が足りない」という一言で発売延期になった

ヤマト運輸

ヤマト運輸は宅急便で蓄積した「小口配送ノウハウ」を武器に、「消費者 消費者」の配送（いわゆるC to C）分野から、「企業 企業（B to B）」、「企業 消費者（B to C）」といった別分野の小口配送ビジネスに事業領域を拡大しています。

特に、「企業 消費者」の分野は、電子商取引の広がりにより、大きな拡大が見込める有望領域です。

日本交通公社（JTB）

JTBは、いわゆる「旅行の手配業者」から、企業の出張手配、精算まで請け負う「アウトソーシング企業」に事業領域を拡大しています。

圧倒的なネットワークによる利便性と、一貫サービスによるコスト優位性を武器に、今後も積極的な営業活動を展開するでしょう。

しまむら

衣料品販売で注目されているしまむらは、「日用衣料」という事業領域の中で、圧倒的な価格の安さを武器に業績を拡大しています。

流行に敏感な若者からみると「なんてつまらない」と思うような店でも、「特別なおしゃれは不要」と考える主婦からは、非常に高い支持を受けているのです。

セコム

セコムは「警備保障サービス」から「総合生活保障サービス」に事業領域を拡大しています。既存顧客との情報ネットワークと、非常に整備された集中管理センターを武器に、在宅医療サービス等、特に遠隔監視を必要とする保障サービス分野で強みを発揮しています。

森精機/ヤマザキマザック

森精機やヤマザキマザックといった工作機械のリーディングカンパニーは、既納ユーザーをネットで結び、遠隔保守を行ったり、加工プログラムを作成する等、関連サービスの分野に進出しています。

このサービスは、機械メーカーとしての「顧客囲い込み」という守りの面もありますが、低付加価値の「機械売り」から高付加価値の「サービス」への業態変換の目的もあります。

また、「どうやって戦うか」についても、工作機械のように成熟した業界では「機能」「品質」で差別化することは次第に難しくなっています。

こうした事業環境の中で、リーディングカンパニーの「既存顧客の多さ」という強みに、「ネットワーク」という新しい武器を加えることで勝負しようとしています。