

THANKS (VOL. 33)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成12年3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()』...企業戦略の策定手順と留意点(その1)

前回のTHANKSでは、戦略の定義と企業戦略の基本的考え方について特集しましたが、今回はその続きとして、企業戦略の具体的な策定手順と留意点を解説します。

企業戦略の基本的考え方 ...前号のおさらい

策定方法を説明する前に、企業戦略について前号のおさらいを簡単にしておきましょう。

企業戦略とは、企業として、「**どこで、どうやって戦うか**」ということ。

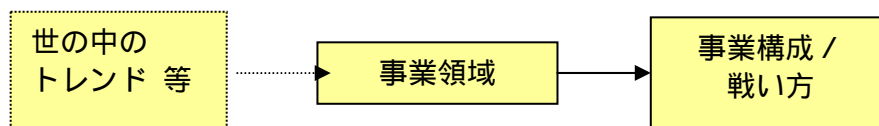
厳しい事業環境の中で企業が生き残り、永続的に成長するためには、戦う場所(すなわち事業領域)を間違えないことと、他社に負けない特長(一芸)を持つ事が重要!!

企業戦略策定の2つのアプローチ

企業戦略の策定には、以下の2つのアプローチ方法があります。

A. 事業領域先行型

最初に、世の中のトレンド(成長分野等)から自社の事業領域を大まかに設定し、その後に、事業の構成・中身、戦い方を具体化してゆく方法。...演繹的方法

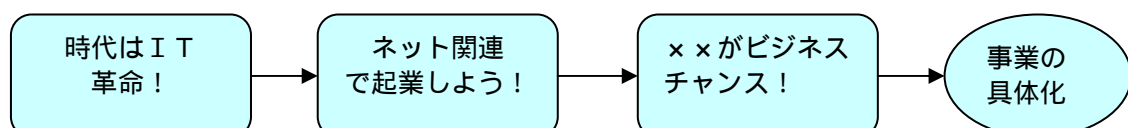


あらかじめ明確に事業領域が設定されているために、「横道にそれた事業を行う」ことによる資源の無駄遣いを回避することができますし、意思決定のスピードを早くすることができます。

反面、こうしたアプローチは、単なる「思いつき(あるいは思い込み)」になりやすく、業界構造や自社の力をきちんと分析せずに、事業構成、戦い方を決定してしまい、「結局勝てない」という結果に終わることがしばしばあります。

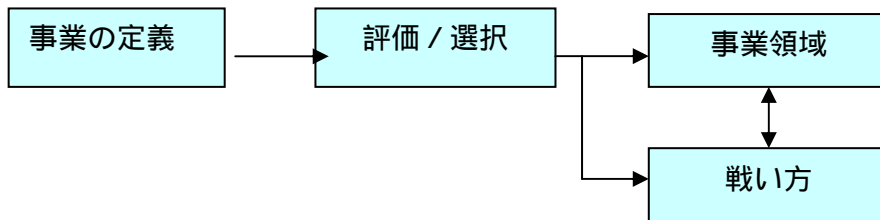
新しく起業する時は、こうしたアプローチをとる場合がほとんどであり、今、アメリカや日本で多数生まれているITベンチャー企業はその典型です。

< ITベンチャー企業の一般的な思考 >



B. 評価選択型

現状携わっている事業を多面的に「評価」し、企業の柱として「選択」しながら、自社の事業領域、戦い方を決めて行く方法。...帰納的方法



これは、いわゆる「選択と集中」のアプローチです。

バブル経済を経験する中で、多くの日本企業は事業領域を拡大してきましたが、その結果として、収益が生み出すことができない、いわゆる「お荷物事業」を抱えることになりました。

また、「淘汰」の時代では、限られた経営資源を集中することにより、確実に「勝てる」レベルまで、事業を強化する必要があります。

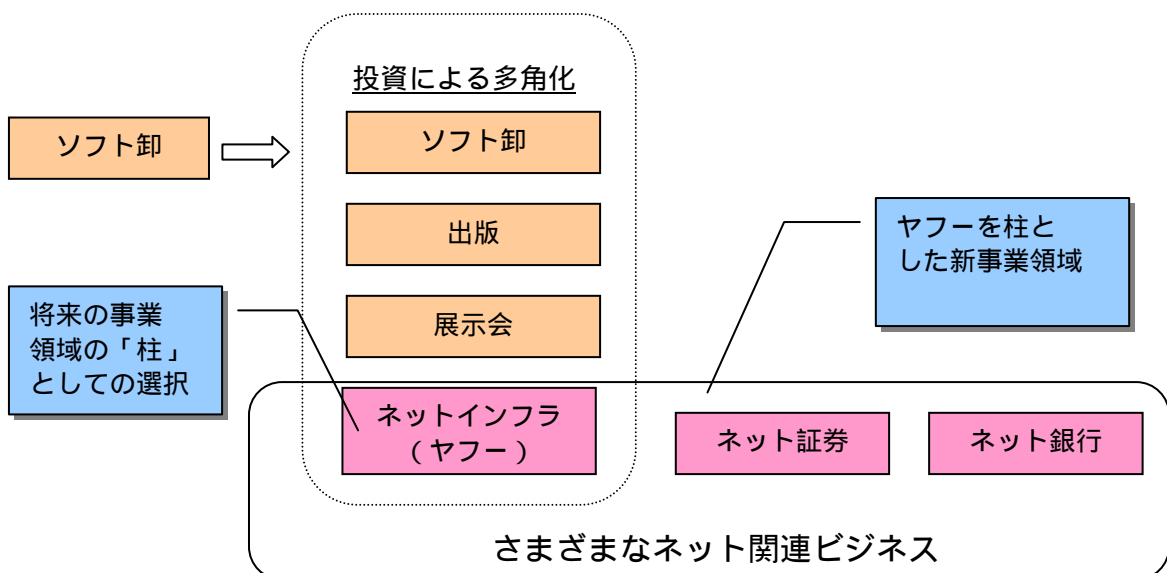
評価選択型のアプローチは、現状の事業を「定義」し、客観的に「評価」することにより、自社にとって、今後、強化すべき事業を「選択」し、それを柱に「事業領域」と「戦い方」を設定して行きます。

ソフトバンクにしても、今では「インターネット財閥を目指す！」と孫社長は事業領域を明言していますが、ご存知の通り、元々はコンピュータソフトの卸売業者でした。

その後、出版事業や展示会運営事業を手がけてきましたが、ヤフーへの出資が現在の事業領域設定の大きな転機になりました。

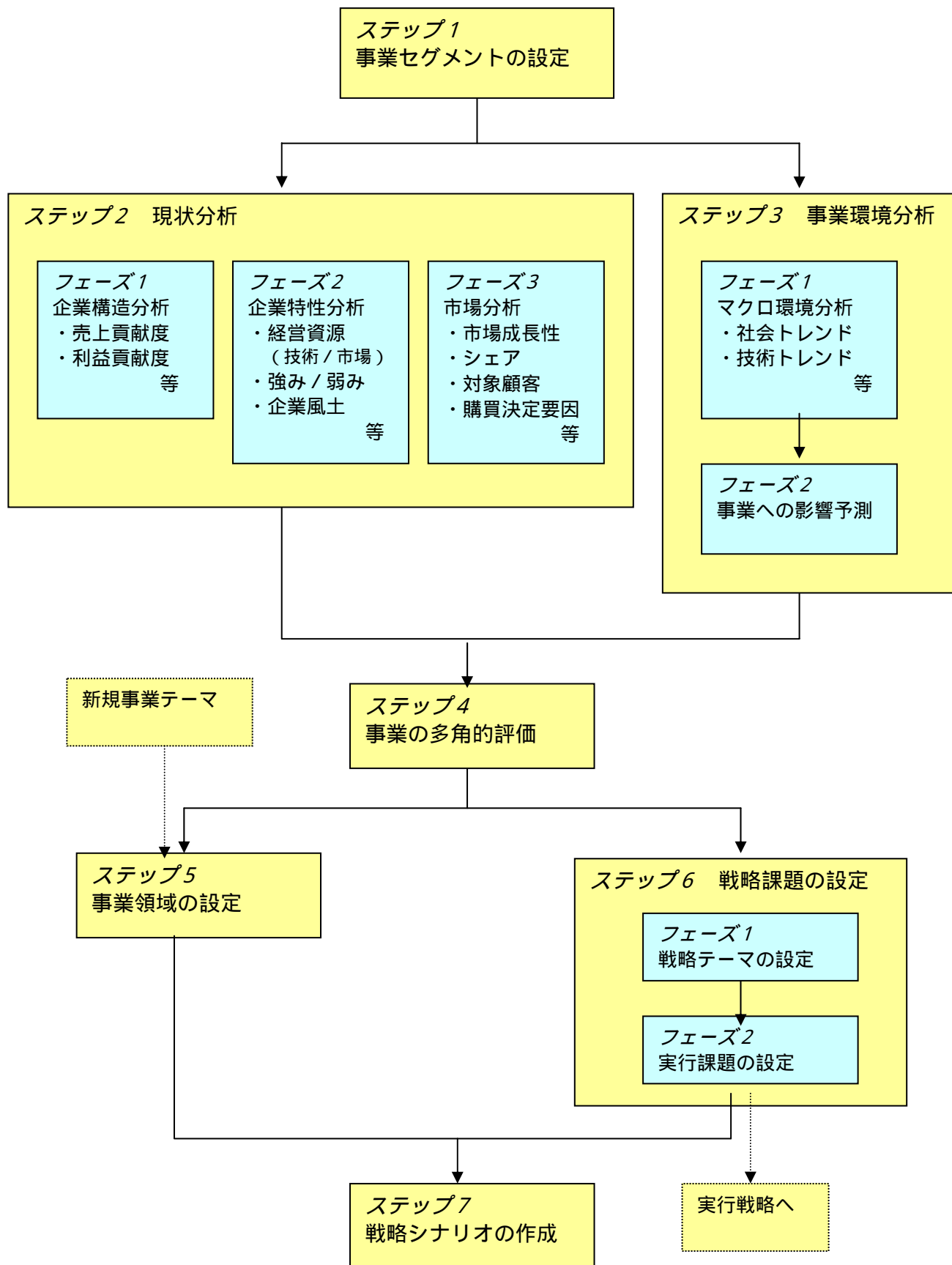
アメリカでのE-ビジネスの急速な発展を目の当たりにして、ヤフーを柱としたネット関連事業への資源集中を実行した訳です。

<ソフトバンクの選択集中と発展>



次ページ以降、評価選択型のアプローチでの企業戦略策定手順について解説して行きます。

企業戦略策定の全体フロー



企業戦略策定の詳細手順

ステップ1 事業セグメントの設定

「評価選択型アプローチ」で企業戦略を立案するために、まず始めに行うべきことは、事業セグメントの設定です。

ステップ2以降で、事業の分析・評価・選択を行いますが、その前提として事業の単位をきちんと定義しておく必要があります。(= 戦略事業単位の設定)

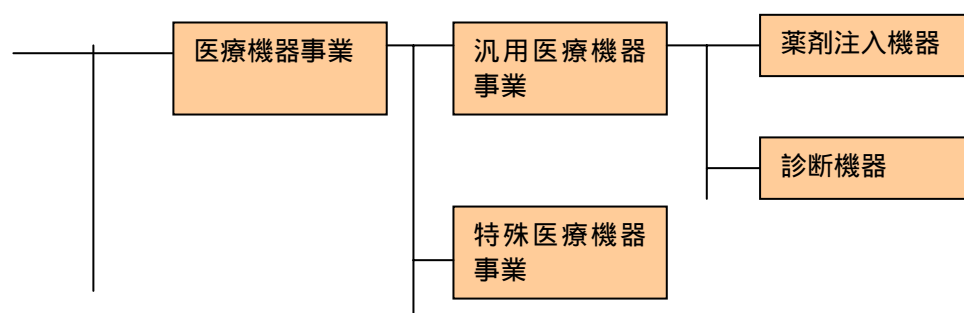
具体的な策定方法としては、自社の製品を以下のように体系化(ツリー化)し、事業単位を検討します。戦略事業として区分するかどうかは、基本的には以下のような戦略要因から判断します。

(主な戦略要因)

- ・対象としている市場(客先)
 - ・核となる要素技術
 - ・市場(客先)の購買決定要因
 - ・成長性
- 等

こうした戦略要因が概ね同じならば一つの戦略単位としてくるべきであり、異なるようであれば別の事業単位として設定することが妥当です。

< 事業体系 >



< 留意点 >

事業セグメントの設定にあたって、よく質問されることは戦略事業単位の「設定レベル」です。上記の事業体系で見た場合、「汎用医療機器事業」を戦略事業単位とすべきか、その下の「薬剤注入機器」を戦略事業単位とすべきなのか？

それは、「**企業規模によって異なる**」というのが私の考え方です。

GEのようなコングロマリット企業が、事業の評価をする場合は、「汎用医療機器事業」という単位、あるいはもう一段上の「医療機器事業」を戦略事業単位とするでしょう。

しかしながら、もともと「汎用医療機器事業」だけを行っている企業にとっては、その下の「薬剤投入機器」のレベルが事業単位となり、更に「薬剤投入機器」だけを製造している中小企業からみれば、そのまた下の製品レベルを評価することに意味があります。

要は、意思決定の大きさの問題であり、「評価と選択」という目的からみて妥当なレベルで事業単位を設定すればよいのです。

《 次号につづく 》