

THANKS (VOL. 35)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成12年5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>

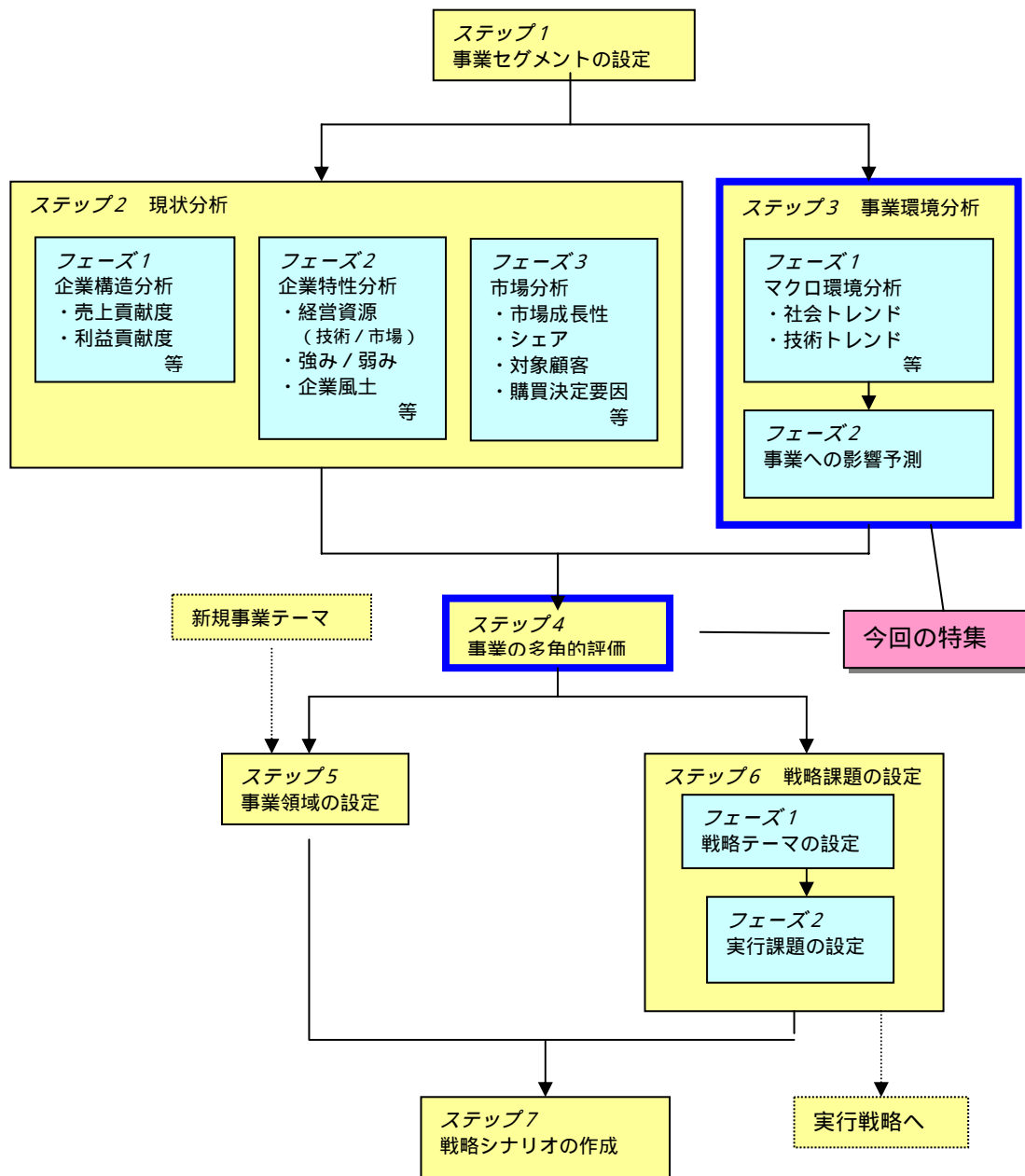
特集

『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3)

前回、前々回のTHANKSでは、「企業戦略の策定手順と留意点」について、現状分析まで解説しました。

今回はその続きとして、ステップ3の「事業環境分析」と「事業の多角的評価」を解説します。

企業戦略策定の全体フロー ...今回の位置づけ



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

…前々号 (THANKS VOL . 3 3) 参照

ステップ2 現状分析

…前号 (THANKS VOL . 3 4) 参照

ステップ3 事業環境分析

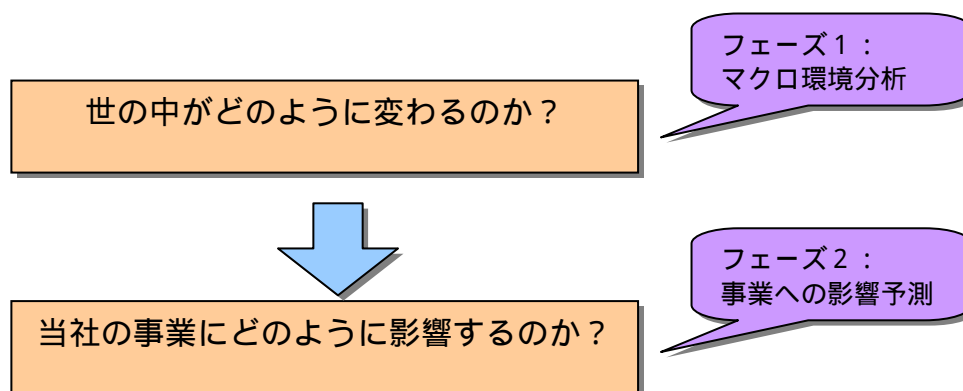
事業をとりまく状況 (事業環境) は日々変化します。

現時点で競争力がある事業でも、革新的な技術革新により瞬時に優位性を失うことがあります。

また、最近の銀行業界のように、競争相手の顔ぶれがガラリと変化する場合があります。

環境変化は、企業にとって、うまく変化の波に乗れば「機会」になりますし、逆に乗り遅れると「脅威」になってしまいます。

事業環境分析は、通常、以下のように2段階で検討します。



フェーズ1 : マクロ環境分析

事業環境分析でまず行うべきことは、世の中の大きな変化 (トレンド) を把握することです。

一見、自社の事業と直接関係ないような変化であっても、大きな変化は列挙しておきます。

主な検討角度としては以下のようなものがあります。

経済情勢

低成長経済の継続、企業間連携の強化…

社会情勢

高齢化社会の進展、サービス経済化の進展…

国際情勢

アジア経済の回復…

技術動向

IT化の進展…

法規制

国際会計基準の適用、環境規制の強化、国際参入障壁の低下…

ライフスタイルの変化

24時間化の進展

フェーズ2：事業への影響予測

マクロ環境分析で確認した世の中の変化が「自社の事業に対してどのような影響を与えるか」を予測します。

主な検討角度としては以下のようなものがあります。

市場の変化（お客様の变化）

- ・市場規模の変化
- ・購買方法（流通構造）の変化

競争要因の変化

- ・成功のカギの変化

競争相手の变化

- ・顔ぶれの変化
- ・戦略の変化

具体的なまとめ方としては、以下の通り、各事業ごとに個表を作成することを推奨します。

< A事業 >

検討角度	将来予測	区分	
		機会	脅威
市場の変化	<ul style="list-style-type: none"> ・既存の対象市場は成熟して伸びは期待できない。 ・新市場として、在宅医療分野が成長性大。 ・IT化の進展により、低レンジ汎用品を中心に電子取引が急速に拡大する可能性大。 		
競争要因の変化	<ul style="list-style-type: none"> ・製品の機能／品質面の同質化から価格競争が一段と激化する可能性大。 ・サービス（保守／メンテ）の重要性が増加。 (特に、大手ユーザーは24時間の保守体制への要望が高まる) 		
競争相手の变化	<ul style="list-style-type: none"> ・海外企業（アジア諸国での生産品）の参入可能性大。 ・国内既存企業は下位企業を中心に統合の可能性大。 ・競争相手（特に××社）が海外に生産拠点を移す可能性大。 		

内容によっては、機会／脅威の両方に がつく項目もある。

ちょっと一息

「経営者には先見性が必要！」とよく言われます。

世の中の動きを「先読み」して、適確に方向性を示すことは、企業にとって極めて重要なことです。それでは、「先見性」はどうしたら高めることができるのでしょうか？

私は、「先見性」＝「情報収集力」×「想像力」と考えています。

物事を判断するためには、「材料」が必要であり、絶えず情報収集に努めることが重要です。

しかし、それ以上に重要なことが想像力です。

ひとつの情報から、どの程度のことが読み取れるか？

「風吹けば桶屋が儲かる」ではありませんが、「こうなれば どうなる」を常に意識することが必要です。

ステップ4 事業の多角的評価

これまで、いろいろな分析を紹介してきましたが、その目的は「今後、どの事業を自社の柱とするか」を判断することです。

これまでの個々の分析を総合的に検討します。

...前号の現状分析参照

< 事業の多角的評価 >

事業	売上高貢献度		利益性		競争優位性		発展性	波及性	必要資源	その他
	現状	将来	現状	将来	現状	将来	将来	将来	将来	将来
A	大	中	中	低	強	強	低	低	中	人員の受け皿効果有り
B	大	大	中	高	強	強	中	中	中	
C	中	?	中	?	中	?	中	中	中	
D	中	?	低	高	極弱	?	高	高	大	
E	小	?	高	低	弱	?	低	低	小	
F	小	?	高		強	強	低	低	中	
G	小	?	低		弱	?	高	高	大	

上表は「大」「中」「小」など、結論だけを簡略化して記載してありますが、本来は各項目ごとに結論に至った理由が定量的/定性的に併記されていることが望ましいです。

上表のように現状とともに、将来の予測を併記しておく、事業の評価/選択の検討に有用です。

(不明な場合は?で可)

評価結果に基づき、どの事業を経営の柱にするかを判断しますが、この段階での経営判断は、非常に高度な意思決定となります。

企業の状況によって、選択される事業は一律ではありません。

例えば、上表の例ですと、常識的な判断からすれば、事業Bを柱に事業領域を構築してゆくことが妥当と思われます。

しかしながら、企業の状況がギリ貧であり、どうしても起死回生を狙う必要があれば、発展性が高い事業Dに思い切って資源を集中することも考えられるでしょう。

これは、いわば「第二の創業」といった選択ですが、決して間違いとは言えません。

いずれにしても、これまでの分析結果を「参考」にしながら、徹底的に検討することが必要です。

なぜ、分析/評価が必要なのか?

読者の皆さんの中には、「なぜ、こうした面倒な分析や評価が必要なのか? いろいろ客観的に分析しても結論は、当初から考えてきたことと変わらないのではないか?」と感じる方がいらっしゃると思います。

私のこれまでのコンサルティング経験の中でも、確かに、選択される結論は「当たり前」の場合がほとんどです。

しかしながら、私は以下の理由から、これまでご紹介した手順を踏むことを推奨します。

各事業の特性が明確になり、今後事業を展開する上での課題設定と対策立案が容易となる。

...企業戦略策定のステップ6へのつなぎ(次回詳細解説)

選択のプロセス/理由を明示することにより、社内のベクトル(意識、行動)が一致する。

...「なぜやるか」についての共通認識の醸成

《次号につづく》