

THANKS

(VOL. 63)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成14年9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

「戦略的分析」のすすめ

「定型的（汎用的）分析」と「戦略的分析」の違い

コンサルティングのプロジェクトがスタートすると、大体、最初のステップは「現状分析」です。この段階は、まさに「人間ドック」のようなものであり、会社の中の数字を、いろいろな角度から切り刻みながら、クライアントの実態を正確に把握して行きます。売上実績分析、財務分析、市場分析等々、手法は多様ですが、通常は、どの会社にも当てはまる定型的（汎用的）な分析が行われます。

皆さんご存知の財務分析は、その典型ですよ。

「自己資本比率は××%」「売上高経常利益率は %」等、どこの会社の財務諸表でも同じように分析します。

前回のTHANKSでは、「分析が対策につながらなければ意味が無い！」と書きましたが、このような定型的（汎用的）な分析だけで、有効な対策を導き出すことができるのでしょうか？

答えは「NO」です。

例えば、クライアントに対して、「自己資本比率を高めましょう！」なんて提言をしたらどうなるか？

「そんなことは分かっている！それができないから苦労している！」と一蹴されてしまいます。

自己資本比率を高めるためには、増資するか、収益性を高めて内部留保を増やすか、あるいは、資産売却等により負債を削減するか…。

また、資産売却にしても、どういう資産を優先的に売却するかは慎重に検討すべき事項であり、そのためには、更なる「深い分析」が必要になります。

意思決定に直結するような分析は、定型的（汎用的）な分析とは異なります。

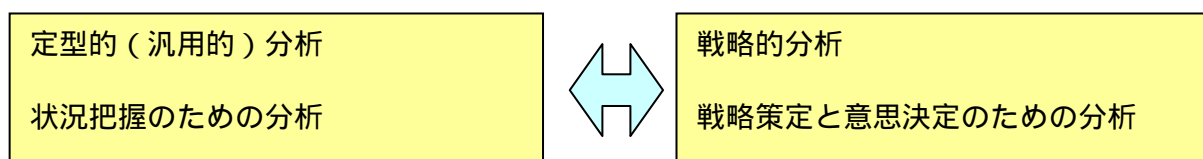
それぞれの企業のテーマに応じて、「手作り」で行うものです。

私は、このような分析を「戦略的分析」と呼んでいます。

それでは、戦略的分析とは具体的にどのようなものなのでしょうか？

そして、分析を行う上でのポイントは何なのでしょうか？

今回のTHANKSでは、「戦略的分析」について説明して行きます。



分析の目的が違う！

「戦略的分析」の事例

< 事例 : 地域別の競争力分析 >

| 営業所 | テリトリー | A 販売実績 (5年平均) | | B 工場総数 | | C 競争力指数 (a / b) |
|----------|-------|------------------|--------|---------|--------|--------------------|
| | | a.構成比 | | b.構成比 | | |
| 札幌 | 北海道 | 460 | 3.1% | 13,536 | 1.9% | 1.58 |
| 盛岡 | 青森 | 130 | 0.9% | 5,438 | 0.8% | 1.11 |
| | 秋田 | 120 | 0.8% | 5,749 | 0.8% | 0.97 |
| | 岩手 | 140 | 0.9% | 4,227 | 0.6% | 1.54 |
| | 計 | 390 | 2.6% | 15,414 | 2.2% | 1.18 |
| 仙台 | 宮城 | 500 | 3.3% | 7,945 | 1.1% | 2.93 |
| | 山形 | 90 | 0.6% | 8,307 | 1.2% | 0.50 |
| | 計 | 590 | 3.9% | 16,252 | 2.3% | 1.69 |
| 郡山 | 福島 | 380 | 2.5% | 11,424 | 1.6% | 1.55 |
| 大宮 | 埼玉 | 600 | 4.0% | 37,593 | 5.4% | 0.74 |
| 東京 | 東京 | 2,600 | 17.3% | 73,745 | 10.6% | 1.64 |
| 千葉 | 千葉 | 300 | 2.0% | 13,762 | 2.0% | 1.01 |
| | 茨城 | 200 | 1.3% | 14,515 | 2.1% | 0.64 |
| | 栃木 | 330 | 2.2% | 14,648 | 2.1% | 1.05 |
| | 計 | 530 | 3.5% | 29,163 | 4.2% | 0.85 |
| 高崎 | 群馬 | 450 | 3.0% | 16,503 | 2.4% | 1.27 |
| 横浜 | 神奈川 | 700 | 4.7% | 24,109 | 3.5% | 1.35 |
| | 山梨 | 30 | 0.2% | 8,253 | 1.2% | 0.17 |
| | 計 | 730 | 4.9% | 32,362 | 4.6% | 1.05 |
| <hr/> | | | | | | |
| 福岡 | 福岡 | 880 | 5.9% | 15,053 | 2.2% | 2.72 |
| | 佐賀 | 40 | 0.3% | 3,355 | 0.5% | 0.56 |
| | 長崎 | 35 | 0.2% | 5,258 | 0.8% | 0.31 |
| | 大分 | 70 | 0.5% | 3,778 | 0.5% | 0.86 |
| | 沖縄 | 20 | 0.1% | 3,053 | 0.4% | 0.30 |
| | 計 | 1,045 | 7.0% | 30,497 | 4.4% | 1.60 |
| 合計 | | 15,000 | 100.0% | 698,337 | 100.0% | 1.00 |
| 営業拠点がある県 | | 12,800 | 85.3% | 505,906 | 72.4% | 1.18 |
| 営業拠点が無い県 | | 2,200 | 14.7% | 192,431 | 27.6% | 0.53 |
| 合計 | | 15,000 | 100.0% | 698,337 | 100.0% | 1.00 |

事例 は、ある機械メーカーの「県別の競争力」を分析したものです。(実際とは数字は変えてあります)。成熟する業界の中で売上拡大を図ることが企業命題でしたが、その会社には、市場規模やシェアを把握する資料が無く、「どこを、どうやって攻めたら良いのか」が曖昧でした。

但し、マーケティング担当者の頭の中には、「地域的に見て、まだ攻めきれていないところがあるはず」という仮説があり、まずは、その仮説を検証することになりました。

当該製品の地域別の市場規模が把握できないために、本分析では「工場数」を市場規模評価の指標として用いています。

これは製品特性が工場で汎用的に使用されるものでしたので、概ね妥当性があるという考えからです。

そして、上表の通り分析した結果、「市場が大きい割に、まだまだ攻められていない地域は多く、特に、営業拠点がある県と無い県での格差が大きい」ということが確認されました。

例えば、茨城は栃木と同程度の市場規模が想定されますが、売上高は3分の2以下です。

これは、販売担当者が営業効率上、どうしても拠点に近い地域での活動が多くなるということが原因です。こうした分析結果から、当該企業は、売上拡大のための対策として、以下のようなことを実施しました。

- 市場が大きく攻めきれていない地域での駐在員設置
- 直行直帰の奨励による営業効率のアップ
- ファックス等を活用した、遠隔的なお客様フォローの推進

< 事例 : 製品の市場適合性分析 >

| (B) | | | | | (A) | | | | | | |
|-------|-------|--------|------|-------|-----|---------------|------------|-------|-------|-------|---|
| 対象市場 | 建築・建材 | 医薬・化学品 | 食品 | 電気・機械 | 半導体 | 競合製品 | 当社製品 | 競合A製品 | 競合B製品 | 競合C製品 | |
| | | 3 | 1 | 3 | | | 低騒音・小振動 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| | 4 | | | | | | 軽量・コンパクト | 4 | 2 | 4 | 1 |
| | | 3 | 2 | 4 | 7 | | 作業効率(スピード) | 2 | 3 | 3 | 3 |
| | | 4 | | | 3 | | 耐久性 | 1 | 4 | 2 | 3 |
| | 2 | | 2 | | | | メンテナンス容易性 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | | 5 | 3 | | | ランニングコスト | 4 | 2 | 2 | 2 | |
| 製品の機能 | | | | | | 競合製品 | | | | | |
| 競合製品 | | | | | | 当社製品 | | | | | |
| 36 | 16 | 30 | 26 | 17 | | 当社製品 | | | | | |
| 22 | 25 | 22 | 24 | 33 | | 競合A製品 | | | | | |
| 30 | 23 | 24 | 24 | 27 | | 競合B製品 | | | | | |
| 20 | 24 | 25 | 21 | 30 | | 競合C製品 | | | | | |
| 1.20 | 0.64 | 1.20 | 1.08 | 0.52 | | 当社評点 / 競合最高評点 | | | | | |

< A象限: 各製品の機能の評価 >
 4: 優れている 3: やや優れている 2: やや劣っている 1: 劣っている

< B象限: 各市場で求められる重要機能の評価 >
 点数が多いほど要求度が強い(合計10点)

< C象限: A・Bからみた各製品の市場適合性の評価 >
 (A × B) で計算
 (例: 当社製品の電気・機械の点数)
 = ランニングコストの機能評点4 × 要求評点3 + 作業効率機能評点2 × 要求評点4
 + 低騒音・小振動の機能評点2 × 要求評点3 = 12 + 8 + = 26点

事例 は、別の機械メーカーの「製品の市場別の適合性」を評価したものです。本分析の狙いは「自社の機械の特徴（優れている点 / 劣っている点）と、市場が求める機能の適合度」を評価し、ターゲットとすべき市場や、今後の機能アップの課題などを明確にすることです。

事例では、食品市場と建築・建材市場において、他社製品と比較して「適合性は高い」と言えます。
 ... 「当社評点 / 競合最高評点 = 1 . 20」

もし、現在の機能のままですと戦うことが前提であれば、この2つの市場がターゲットとなるでしょう。しかし、この分析では、「市場自体の魅力度」については何も分かりません。

食品市場や、建築・建材市場は市場規模が小さかったり、成長性が乏しい場合かも知れません。そのような点を考慮して、もし市場としての魅力度が高い、半導体や医薬・化学品市場の攻略を狙うのであれば、現在劣位である「作業効率」や「耐久性」を強化することが、当社にとって大きな課題となります。

「戦略的分析」のポイント

戦略的分析は、コンサルタントとしての「腕の見せどころ」です。

もちろん、コンサルタントにとって最も重要なことは、「有効な戦略・施策をつくる」ことですが、いろいろと工夫して実施した分析をクライアントの方々が見て、「なるほど」と、大きくうなづく姿は、ちょっとした快感です。

戦略的分析のポイントは以下の通りです。

1. 「内と外」のデータを組合わせて分析する！

例えば、「月別の販売実績の推移」や「販売構成比の変化」を分析する場合、用いるデータは、内部の「販売実績」だけです。

また、「市場規模の構成比の変化」であれば、業界全体の出荷実績があれば足りるでしょう。

このように内部や外部のデータを単一で用いた分析は、「状況」を把握するには有効ですが、「戦略づくり」には不足です。

例えば、事例 では、「販売実績」という内部データと、「工場数」という外部データを加工していますし、事例 では、「当社製品の機能」「他社製品の機能」「市場のニーズ」という3つのデータから分析を実施しています。

私は本誌の32号で、戦略について「どこで、どうやって戦うかを定めること」と定義しましたが、戦い方を決めるためには、必ず「外（市場、競合等）」と「内（内部資源等）」を考慮することが必要です。

だから、「戦略的分析」についても同じこと。

「内と外」のデータを組み合わせることによって、戦略に結びつく分析となるのです。

2. 「知りたいこと」を表す「代替指標」を考える！

事例 では、「攻めきれていない地域を攻める」という仮説を分析によって検証し、施策に結び付けましたが、こうしたことを実施しようとした時、カベになるのがピッタリの「データが無い」ということです。

「地域別の市場規模とシェア」等のデータがあれば良いですが、そんなに都合良くは行きません。

「それなら無理」と諦めてしまうのは簡単ですが、本分析で本当に知りたいことは、「地域別の市場規模が×億円」ということではなく、「相対的に見て、どの地域が市場として大きいのか」ということです。

前述のように、当該製品はどの工場でも汎用的に使われる製品ですので、「工場数」でも大体の比較は可能です。

戦略とは、もともと「アバウト」のものであり、限られた情報の中で策定するものです。

こうしたことを考えれば、ピッタリのデータは必要なく、代替指標で十分なのです。

3. 総合的見地から意思決定する！

今回の特集のタイトルは「戦略的分析のすすめ」ですが、当然、「戦略的分析」にも限界があります。

特に、ひとつの分析だけにとらわれて意思決定してしまうと、大きな落とし穴にはまってしまいます。

事例 では、当社製品は食品市場や建築・建材市場に機能が適合しているという結論に至りました。

しかし、だからと言って、短絡的にその2つの市場をターゲットにすることはできません。

「機能的に適合している」ということは、ターゲットを選定する際の、ひとつの重要な要素ではありますが、それが全てではないのです。

「市場としてターゲットに値する魅力があるのかどうか」を検討も不可欠ですし、また、「价格的な優位性評価」も必要でしょう。

一面だけを捉えて物事を判断することは、何事においても危険なことですし、分析から戦略・施策を導き出す過程においても、しっかり注意するべきです。