

(1)「事業戦略リニューアル」のための 全体観アプローチとは？

事業戦略はいうまでもなく事業を展開するうえで大切なものですが、企業の事業戦略の中にはあまり質の良くない事業戦略も結構多いようです。

例えば、個別機能のあるべき姿ばかり考えた部分最適化、方向が曖昧な総花的プラン、単なる希望的計画に近いものなどです。

しかし、これではいつまで経っても勝つための新しい作戦は立ちません。

そして「労多くして報われない」戦いを余儀なくされてしまいます。

これは事業戦略の捉え方が曖昧だったり、正しい組み立て方を知らないことから生じています。

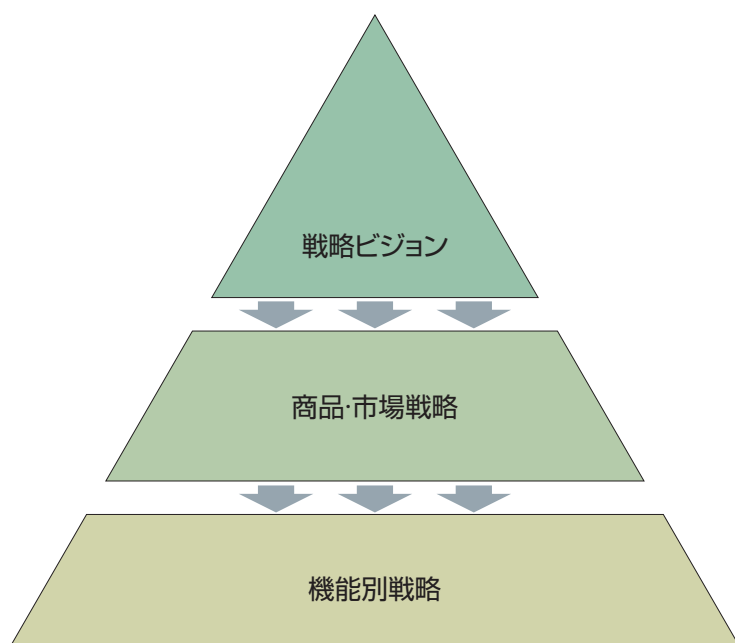
そして、こうした問題を解決して勝てる作戦をつくる、すなわち「事業戦略のリニューアル」には、戦略を構造的に捉えて2つのポイントを押さえたアプローチが必要になります。

(下図)

ポイント1：事業戦略は3つのレベルで捉える。

ポイント2：事業戦略は上から固める。

事業戦略の全体観アプローチ



ポイント1：事業戦略は3つのレベルで捉える

戦略を辞書で調べると、次のような説明が載っています。

- 長期的・全体的展望に立った闘争の準備・計画・運用の方法。戦略の具体的遂行である戦術とは区別される。(大辞林)
- いくさのはかりごと。各種の戦闘を総合し、戦争を全局的に運用する方法。……(広辞苑)

我々はこのような軍事用語を、ビジネスに転用しているわけです。

ただ、戦略と名が付くと格好良く響くためか、必ずしも「長期的、全体的、全局的」ではないものにまで戦略という言葉が、いわば乱用されているのが現状です。

例えば、大型書店の書籍を眺めてみたり、インターネットで検索したりすれば、こうしたいわゆる戦略が何十、何百と並んでいることに気が付かれるでしょう。

しかも、事業戦略の定義も共通認識として確立されているわけではありません。

このため、個人レベルで解釈や思い込みがかなり異なるし、一つの会社の中でも「同じ戦略という言葉を使いながらも同床異夢」という混乱状況がしばしば発生します。

こうした個人・会社レベルの混乱を解消するにはどうすればよいのでしょうか？

それには、事業に関わる戦略を次の3つのレベルに分けて捉えればよいのです。

レベル1：戦略ビジョン

これは、事業の戦略に関わる中・長期的なビジョン、指針であり、「基本戦略」「事業構想」、あるいは事業の大枠を規定する「事業DNA」とでも呼べるものです。

例えば、事業の定義、事業のスタンス(顧客側に立つか、提供者側に立つか)、戦略の基軸(顧客サービス重視か、オペレーション重視か、新商品重視か)、ビジネスモデル、ビジネスシステム全体ビジョンなどがこれにあたります。

レベル2：商品・市場戦略

次に来るのが商品・市場戦略(PMS=Product Market Strategy)です。

これは事業全体の日常的な戦い方を考えるもので、(1)顧客セグメンテーションによって、ターゲットとなるセグメントを定める、(2)そのセグメントに向けた商品やサービスを開発する、(3)この商品やサービスを最も効果的に顧客に届けるためにビジネスシステム全体(開発、生産、営業、サービスなどの機能全体)のあり方をデザインするというのが基本です。

解りやすく言えば、事業の「全体最適化」ということになるでしょう。

この商品事業戦略は、世の中、顧客、競合の変化などによって、見直す必要があるため、有効期間は3年程度(中期的)と考えれば良いでしょう。

レベル3：機能別戦略

これは、事業を構成する各機能、例えば、開発、生産、営業、サービスなどのあり方を考えるものです。

世の中には、こうした機能別のコンサルタント、機能別の戦略書籍が多いので、必然的に目にする機会が多くなるでしょう。

ただ、これを戦略と呼ぶか戦術と呼ぶかは、実は議論の分かれるところでは。

というのは、各機能から見ればその機能全体を考えることになるので戦略と読んでも良いように見えるが、事業全体から見れば部分的なので戦略とは呼びにくい面があるからです。

ただ間違いなく言えることは、この機能別戦略は各機能の「個別最適化」であって、事業の「全体最適化」には必ずしもつながらないということです。

ほとんどの戦略論議は、この3分類で整理されてくるはずでは。

ポイント2：事業戦略は上から固める

3つのレベルの戦略を考えていく上で、最も大事なことは「戦略は上から固める」、すなわち戦略ビジョン⇒事業戦略⇒機能別戦略の順に固めていく。

なぜか？

それは、こうすることで戦略の整合性がとりやすくなるからです。

第1レベルで方向性を決める

第1レベルでは事業戦略の方向性を決めることとなります。

例えば最も上位レベルの戦略ビジョンとして、「業界で顧客サービスNo1企業になる」と設定したケースを考えてみましょう。(実際には他にも決めなくてはならない戦略ビジョンがあるのが普通ですが、ここではシンプルにするために、これだけをとりあげることとします)

第2レベルで全体最適化を図る

こうなると第2レベルにあたる事業戦略では、サービスを重視する顧客セグメントに向けて、このセグメントの顧客ニーズに合った商品やサービスを企画していくこととなります。

ここで大事なことは事業全体の最適化。

このため、各機能、例えば開発・生産・広告宣伝・営業・サービスなどに対しては、この商品・サービスがターゲットとする「サービス重視の顧客」に、間違いなくタイムリーに届くような、一貫性のある動き方をさせていくこととなります。

例えば、

開発部門というのはおしなべて新技術に対する関心が強いですが、「サービス重視」の顧客に向けた商品・サービスにフィットしなければ、たとえ画期的な技術であっても、その技術を使ってはならなくなるでしょう。

場合によっては使い慣れた技術を組み合わせたり、再アレンジするといったことも求められるでしょう。

生産部門におけるコスト削減は永遠の課題といっても良いでしょうが、顧客の満足度を損なうおそれのあるコスト削減は控えなければならなくなるでしょう。なぜならば、たとえ、機能的には問題なくとも、商品やサービスが貧相になれば、サービス重視の顧客は離れていくおそれがあるからです。

広告宣伝部門はクリエイティブなイメージをアピールするのではなく、サービス品質の良さをアピールしていかなければならなくなるでしょう。

また、サービス重視の顧客に訴求しやすい媒体を選んだり、こうした顧客にアピールしやすいコピーを考えていくことも求められるでしょう。

営業部門はたいてい販売目標を持たされますが、その目標達成のため大幅な値引き販売などを行っては、全体のバランスを崩すことになるでしょう。

このため、たとえ難しくとも、サービス品質の良さをアピールして売っていくことが求められ、もし営業担当者にそうしたスキルがなければ、それを習得させることが重要になってくるでしょう。

サービス部門では、コスト重視で通り一遍のサービスをするわけにはいかななくなるでしょう。

そして、多少コストをかけても、顧客との接点としてきめ細かいサービスを行い、顧客満足度をしっかりと上げていくことが求められるでしょう。

そしてリピーターを増やしていくことが大事になるでしょう。

第3レベルは全体最適化を損なわない範囲で最適化

そして、第3レベルの機能別戦略では、こうした「サービス重視」という枠内で、それぞれの機能が知識や現場経験を使いながら最適な戦略（あるいは戦術）を考えていくこととなります。

つまり、「事業全体の最適化」を図った後に、「各機能の最適化」を検討するということです。

それでは、なぜ「戦略は上から固める」ことによって、整合性を取る必要があるのでしょうか？ それは、こうして整合性を取っていけば、限られた資源を有効活用して最大の成果を得やすくなるからです。

反対に、戦略ビジョンや商品・市場戦略が曖昧なまま各機能が個別最適化を図ったらどうなるのでしょうか？ その時は事業全体がバラバラに動いてとりとめが付かなくなり、大きな非効率が発生します。そして業績が上がるわけありません。つまり、戦略は下からの積み上げ方式をとってはならないということです。

関連情報 戦略の4つのポイント

(これは全体観.jpで配信されているメルマガから引用したものです。全体観.jpについては出版・情報サービスのページをご覧ください)

戦略の解釈には様々なものがあるが、お奨めするのは次の解釈方法だ。

戦略とは世の中の流れ・顧客の変化を把握し、
自社の強みを活かしながら、
競合に対する差別化優位を持続すること

これは、実は私がマッキンゼー社に在籍していた1980~90年代にかけて、社内によく使われていた戦略の解釈を一部アレンジしたものである。

なぜこの解釈がお奨めかというと、ほとんどの事業の戦略に当てはまるし、この短い文章の中に戦略が満たさなければならない大切な4つのポイントがしっかりと示されているからだ。

(1)「3つのC」

これはご存じの人も多いだろうが、戦略は、Customer(顧客)・Competitor(競合)・Company(自社)を総合的に捉えて立てなければならないということである。

しかし、3つのCという言葉は知っていても、実際には情報が取りやすい自社の比重が高くなり過ぎたり、情報の取りにくい競合や顧客情報はしょつたり無視するケースも結構多い。

こうなると、戦略というよりは単なる自社都合の楽観計画になりやすい。

そして、経験的に言えば、こうした楽観的計画で、たまたま当たることはあっても、継続してうまくいった試しは無い。

だから、この解釈に示された3つのCとその捉え方をしっかり意識して戦略づくりに臨まなくてはならない。

(2)「流行」

「不易」と「流行」という言葉がある。

不易とは時代が移っても変わらないもの、流行とは時代とともに変わっていくものことである。

そして、戦略とは「流行」である。

これが第2のポイントだ。

なぜならば、この解釈にあるように世の中は流れていくし、顧客のニーズも変化していくからである。

そして、競合も自社もそれに合わせて変わっていかなければならないからである。

これは、表現を変えれば戦略には「賞味期限」があるということである。

この賞味期限は業種・業態によって、あるいは戦略ビジョンと事業戦略によって長さが異なるのが一般的だ。

だから、戦略づくりではこの「流行」を意識しておかなければならない。

これを怠ると、たとえ教科書的な戦略の形は整っていても、戦略的な効果は薄れていくことになる。

また、一つの成功体験を持つと、時代が変わってもその成功体験を忘れられずに古いやり方を続けることが多いので注意が必要だ。

(3)「自社が主語になる」

第3のポイントは、戦略は「自社が主語になる」ということだ。

別の表現をすれば、戦略には自社の「個性」が出ていなくてはならないということである。

先程の解釈の中の「自社の強みを活かしながら」という表現に着目していただきたい。

この意味するところは、他社とは違う自社の強みをしっかりと認識してそれを戦略に反映するということだ。

だから、自社と競合が何から何までコピーのように同一でない限り、それぞれの戦略は異なったものになるはずだ。

だから自社の戦略の主語には、自社だけがなれるのである。

同じ業界にいて、同じような経歴を持った人材が同じような知識、経験、情報を使って戦略を立てることが多い。

このため、この「自社が主語になる」という意識が弱いと、皆似たような計画になりやすい。

しかし、これでは、例え表現や形式が戦略的であっても、実質的には戦略的とは言えないだろう。

だから、もしもあなたが自社の戦略をつくる立場だったら、自分の作った戦略が自社だけに使えて、競合には使えないものかチェックして欲しい。

そして、もしそれが競合にも使えるようなものだったならば、もう一度戦略を組み立て直した方が賢明だろう。

(4)「差別化優位の持続」

第4のポイントは、「差別化優位の持続」。

つまり、戦略では、一時的な差別化ではなく、中・長期にわたって差別化が持続するようなプランを立てなければならないということである。

新商品を出したり、価格を下げて、すぐに相手が追随出来るようなものならば、それは一時的な差別化に過ぎない。

一方、差別化の持続とは、例えば、次のようなケースである。

- 相手が決して追いつけない技術的な優位性がある
- 競合より速いスピードでコンスタントに新商品を開発できる
- ヒット率の高い新商品が継続的に生み出せる
- 競合がマネの出来ないような品揃えや価格設定が出来る
- 他社にできないようなきめ細かいサービスを常に提供できる

それでは、こうした差別化の持続に求められるものは何か？

それは自社独自のメカニズムを組むことである。

自社の強みを活かして、再生産が可能な、あるいはコンスタントに継続できるようなメカニズムを組むことである。

例えば開発のメカニズム、調達のメカニズム、サービスのメカニズム……等々である。

だから、戦略を立てる際には、こうした構造的なメカニズムを組むことを決して疎かにしてはならない。

それでは、例えばベンチャー企業のように、差別化優位を持続するほどの強みが未だ無い事業の場合はどうするか？

その時は先程の戦略の解釈の「差別化優位を持続すること」を「差別化優位の確立を図ること」と言い換えていただければよいだろう。

そして、何によって差別化優位を築いていくべきか検討し、それについて自社独自のメカニズムをつくるように努力していくことになる。