

# 戦略を策定する

経営革新を実現する戦略は、大胆な発想と冷静な判断によって導き出すことが重要です。今月は、将来の事業価値の設定方法とSWOT分析による戦略の抽出策定の方法を解説します。



## 経営戦略とは

経営戦略を策定する作業に入る前に、「経営戦略とは何か」を説明します。ここで言う経営戦略とは自社の将来のあるべき姿(ビジョン)を実現するための「道筋」を指します。3年後、5年後の自社のあるべき姿を「経営ビジョン」としてイメージし、現状とビジョンのギャップを埋めるために採用する「道筋」が経営戦略です。企業を船に例えるならば、現在の寄港地から次の寄港地(ビジョン)までの航路が戦略にあたります。航路は潮の流れや偏西風や台風の影響などを考慮し様々な候補が挙げられますが、採用される航路は一つです。船長(社長)や乗組員(社員)の判断により船(企業)の航路は選ばれます。現状の港からビジョンという次の港までのギャップを埋める航路が戦略です。

## 将来の事業価値を明確にする

7月号では、エイベルの定義を活用して「自社の現在の事業価値」を整理しました。また、SWOT分析により「強み・弱み」や「機会・脅威」を整理し、内部環境分析と外部環境分析を行いました。次に行くことは、将来の事業価値を明確にすることです。時代は階段の

様に不連続に変わります。現在の事業価値が将来も有効であるとは限りません。むしろ、有効でないと考えるべきです。5月号でも述べましたが、経営革新は「社会の変化やお客様の意識の変化に応えるために、自社の事業価値を絶えず見直すこと」から始まります。現在の事業価値が時代にそぐわなくなっていれば積極的に変えていかなければ、企業は魅力を維持することができません。SWOT分析の結果や経営者や社員の思いを加味して将来の自社の事業価値を再定義します。

## 経営ビジョンを明確にする

次に、将来の事業価値とSWOT分析結果に基づいて「経営ビジョン」を明確にします。スピード時代の今日において、ビジョンは3～5年後の自社の姿を示すものとするのが一般的です。10年以上になると現実味が薄れてしまい、社員のやる気を引き出すことが難しくなります。また、経営ビジョンは社員のチャレンジ精神が湧くものとし、極力数値で表現し達成期限も明確にします。

図1 新たな事業価値検討のチェックポイント

| 項目   | 現在              | チェックポイント                                                                                                                                     | 今後                                                                                                            |
|------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 顧客   | 一般消費者           | <ul style="list-style-type: none"> <li>対象となる顧客は今後も存続するか?</li> <li>顧客は、増加するか? 顧客は減少しないか?</li> <li>顧客を絞り込んでいるか?</li> </ul>                     | 女性・学生                                                                                                         |
| ニーズ  | 安くて、美味しいパンを食べたい | <ul style="list-style-type: none"> <li>今のニーズは今後も存在するか?</li> <li>ニーズは変化していないか?</li> <li>ニーズは、高度化・多様化していないか?</li> <li>今後もニーズは強まるのか?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>色々なパンを食べたい</li> <li>フレッシュなパンを食べたい</li> <li>安心できる美味しいパンを食べたい</li> </ul> |
| ノウハウ | 手づくり、技術、伝統      | <ul style="list-style-type: none"> <li>ニーズの変化に対応できるか?</li> <li>ニーズの高度化に適應しているか?</li> <li>自社の強みとなっているか?</li> <li>他社の追随を許さない技術であるか?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>豊富なメニュー</li> <li>無添加パンの提供</li> <li>手作りパン・自然酵母のパン</li> </ul>            |
| 事業価値 | 安くて、美味しいパンを提供する | <ul style="list-style-type: none"> <li>分かりやすいか?</li> <li>魅力的か?</li> <li>現実的か?</li> <li>将来性があるか?</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>様々な本物のパンを提供することにより、お客様の食生活を豊にする</li> </ul>                             |

## 戦略を策定する

将来の事業価値と経営ビジョンを達成するための戦略を洗い出します。現状とビジョンとのギャップをなくすために、どんな方策(道筋)があるのかを検討します。

### ①多くの戦略を洗い出す

戦略を策定するにあたって、まずは、実現可能性を気にすることなく多くの戦略を洗い出すことから始めます。「優れた戦略は、自社の常識の外側にある場合が多い」ものです。実現可能かどうかを考えてしまうと出てくる戦略は少なくなり、その結果優れた戦略も出にくくなります。「質より量」と考え多くの戦略を洗い出すことが重要です。また、三人寄れば文殊の知恵と言われるように、関係者が集まり自由闊達な雰囲気の中で多くの戦略を洗い出すのが理想です。一人の発案だと偏ったものになりかねませんし、戦略に“膨らみ”や“厚み”も出てきません。さらに、関係者が戦略の策定作業に参画することにより、戦略は参加者にとって身近なものとなり、戦略の展開段階においての達成意欲も違ってきます。

### ②SWOT分析で整理し、更に戦略を出す

戦略案が出尽くしたら、それらの案を表1の様に作成したSWOT分析で整理します(1)～(4)の事象に書かれた戦略を整理する視点のとおり洗い出した戦略をあてはめていきます。そして、更に、新たな戦略が無いかを事象ごとに検討し追加していきます。とにかく戦略案を豊富に出すことがポイントです。

### ③戦略案を整理する

洗い出した戦略案は、同種のものがあったり、規模の大きさに違いがあったりします。そこで、それらの案を図2

図2 戦略策定・問題解決のプロセス

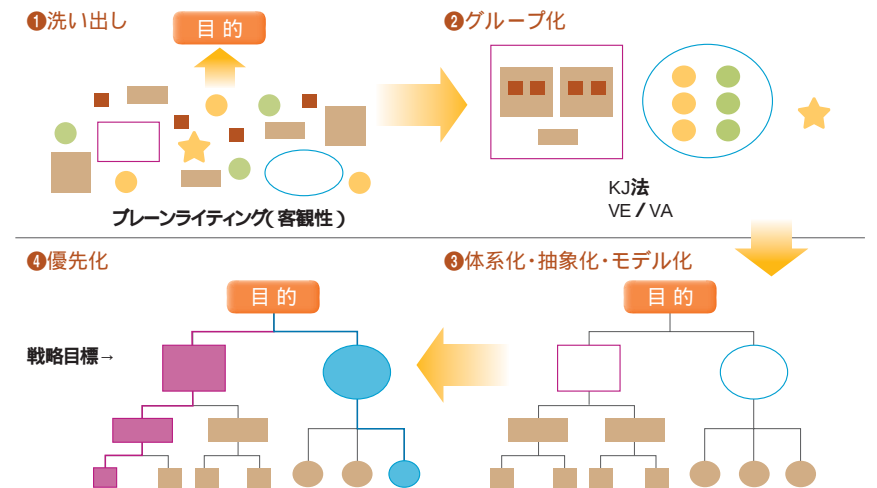


表1.SWOT分析

|                 | 機会( Opportunity )                             | 脅威( Threat )                                         |
|-----------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 強み ( Strength ) | (1)自社の強みで取り込むことができる事業機会は何か?(積極戦略)             | (2)自社の強みで脅威を回避できないか?他社には脅威でも自社の強みで事業機会にできないか?(差別化戦略) |
| 弱み ( Weakness ) | (3)自社の弱みで事業機会を取りこぼさないためには何が必要か?(段階的戦略・弱み是正戦略) | (4)脅威と弱みのはち合わせで最悪の事態を招かないためには?(防衛戦略・撤退戦略)            |

表2.主要戦略( CSF )の決定例

| 経営ビジョン:3年後の営業利益を現在の1.5倍にする |                                                              |      |     |     |    |    |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------|------|-----|-----|----|----|
| 主要戦略( CSF )                | 内 容                                                          | 期待効果 | 緊急性 | 投資額 | 合計 | 順位 |
| ①営業の強化                     | 顧客(業務用・一般家庭のヘビーユーザー)に対して、味の提案や注文を正確に把握できるように、ITを活用して営業力を強化する | 5    | 5   | 1   | 11 | 3  |
| ②受注体制の整備                   | 注文内容を正確に生産計画に反映させる仕組みを作り上げる                                  | 5    | 5   | 3   | 13 | 2  |
| ③需要予測精度の向上                 | 正確な需要予測を行い、欠品やすりたりを無くす                                       | 5    | 5   | 5   | 15 | 1  |
| ④生産性の高い生産体制の確立             | 需要変動に対応できる生産性の高い生産体制を確立する                                    | 5    | 3   | 1   | 9  | 4  |
| ⑤タイムリーな商品在庫の把握             | 商品在庫(店舗・工場・工場倉庫等)をタイムリーに把握し、作りすぎの無駄や店販売ロスを無くす                | 5    | 3   | 1   | 9  | 4  |
| ⑥ノウハウの蓄積                   | 直売部門の繁盛ノウハウを蓄積し、FC展開に応用できるようにする                              | 3    | 1   | 3   | 7  | 6  |

のプロセスに従って、グループ化、体系化して整理していきます。この整理によって戦略の全体像が把握できるようになります。ここで注意しなければならないことは、どのグループにも属さない案を“捨てない”ことです。一つであってもキラリと光る優秀な戦略は多いものです。案が多いからと言って優秀であるとは限りません。

### ④主要戦略を抽出する

上記で抽出した戦略案の中から、事業価値や経営ビジョンを達成するために最も実現性が高く、達成にインパクトのある主要戦略(主要成功要因:CSF: Critical Success Factor)を抽出しま

す。表2の様な表を活用して、抽出した戦略の中から最も実現性があり、しかも効果が最大となる戦略を選び出します。全ての事項を実現しようとする数が多すぎて、実現性の低い総花的な計画になってしまいます。洗い出された戦略の相互関係を考慮し、自社の組織能力、経営の成熟度を判断して(ここで実現可能性を加味して)主要戦略を定めます。日本経営品質賞やマルコム・ボールドリッジ賞に用いられる成熟度のガイドライン等を参照して、自社の成熟度がどの程度なのかを把握して、その能力で実現可能な戦略を選択します。

(有)ジー・エフ・シー Good Friend's Consultant  
代表取締役 佐藤 善友