

1-3-1 経営戦略1 経営戦略とビジネス戦略

目次 Contents

- ・ 1 経営戦略手法
 - ・ (1) 経営戦略
 - ・ (2) 全社戦略
 - ・ (3) 事業戦略
- ・ 2 ビジネス戦略の目標設定・評価
 - ・ (1) 戦略分析手法
 - ・ (2) 戦略目標の設定
 - ・ (3) 成功要因の分析
 - ・ (4) 業務と評価

1 経営戦略手法

適切なシステム戦略の立案・実現には、その元となる適切な経営戦略が必要です。

(1) 経営戦略

企業や組織の目的や存在意義について短くまとめた**企業理念**に基づき、企業の持続的な競争優位を確立するための企業活動の基本的な考え方が**経営戦略**です。経営戦略の実現が、企業にとっての大きな目標となると同時に、さらなる様々な戦略や目標の基礎となります。

一般的に、経営戦略の基本は**CS**（Customer Satisfaction：**顧客満足**）の向上であるとされ、そのためには、顧客とのコミュニケーションや**コアコンピタンス**（競合他社が簡単に真似できない強み）の確立などが重要になります。

多角化

既存事業の周辺分野、または新たな分野に進出することで企業の成長・拡大を図る戦略を指します。ある事業を継続する中で蓄積された様々な情報を元に、さらに新たな価値を加えながら事業を拡大することを**シナジー効果**と呼びます。

ベンチマーキング

自社の経営革新のために、自社の企業活動を継続的に測定・評価し、競合他社やその他の優良企業の経営手法と比較する手法です。比較対象とする最も優れた経営手法をベストプラクティスと呼び、**ベストプラクティス**に近づく方法を学び、実践します。



補足 ベンチャー

ベンチャーとは、冒険・財産をかけるといった意味があります。ここから、ベンチャービジネスは冒険心をもって財産をかけて挑戦する新興事業と解釈できます。財産を失うリスクがある反面、成功して投資金額の何倍もの収入を得ることもできるビジネス形態です。



キーワード デジタルトランスフォーメーション (DX)

ITにより生活があらゆる面で改善・変革されるという概念です。ビジネスにおいては、IT技術を用いることで事業の規模や内容を根本的に変化させるという意味で用いられます。

(2) 全社戦略

通常、企業では事業ごとに競争優位を確保するための**事業戦略**を決定しますが、複数の事業を配下に持つ企業では、事業戦略以外により高いレベルで競争優位を確立するために**全社戦略**を決定します。なお、資本関係はあるもののそれぞれが独立している企業が統一的な意思決定の元で活動することを**グループ経営**と呼びます。

企業の連携

企業活動では、経営戦略の実現や経営資源を有効活用のために、自社の業務の一部を外部の専門業者などに委託する**アウトソーシング**（業務委託）も活用します。その中には**ファブレス**と呼ばれる工場を所有せずに製造業を営む企業も現れています。

同様に、必要な経営資源を持つ企業と提携し共同で事業を進めていく**アライアンス**や、他の企業を買収・合併する**M&A** (Mergers and Acquisitions) も活発化しています。

主なM&A手法

- ・ **MBO** (Management Buyout) : 企業のオーナーから経営陣が独立するための自社買収。
- ・ **TOB** (Take Over Bid) : 株式公開買付け。経営陣ではない株主が企業を買収すること。

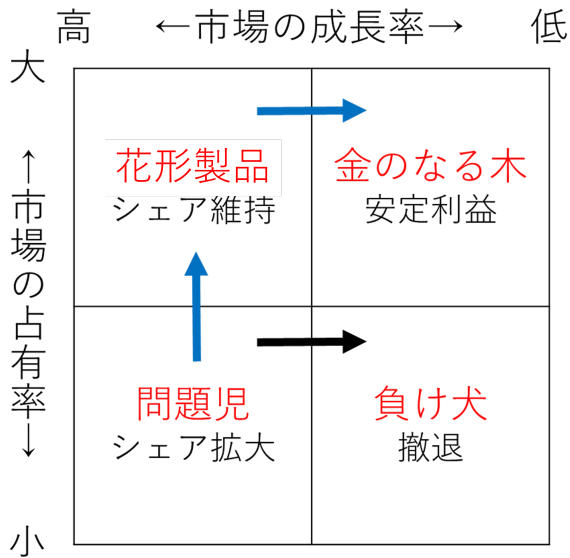
PPM (Products Portfolio Management)

複数の事業や製品を持つ企業が、最も効果的な経営資源の配分になるような事業や製品の組み合わせを決定するための経営情報分析手法です。

市場の成長率と市場における自社の占有率（シェア）を元に分析し、市場成長率が高くシェアも大きい製品を「**花形製品**(star)」、市場成長率が低いシェアは大きいものを「**金なる木**(cash cow)」、逆に市場の成

長率が高いがシェアが小さいものを「**問題児**(problem child)」、市場の成長率が低くシェアも小さいものを「**負け犬**(dogs)」と分類します。

一般的に、負け犬は撤退、金のなる木には追加投資せずに利益を上げ、利益を問題児に多く使って育成、花形製品は市場の成長に合わせ投資を続けるといった経営戦略になります。



(3) 事業戦略

個々の事業単位の戦略を**事業戦略**と呼びます。事業戦略は、市場の中でいかにその事業が提供する商品・サービスの優位性を創出するかが重要になります。

競争相手のいる市場において、一定の地位を確保するための方針、または方針を策定することを指します。競争相手に勝つための3つの基本戦略が有名です。

コストリーダーシップ戦略

競合他社よりも低いコストで活動することで、市場で競争優位にある状態、またはその競争優位の実現を目指す競争戦略のことです。製造コストや流通コストなど様々な場面でのコスト削減が重要です。

差別化戦略

競合他社の製品と自社の製品を差別化することで競争優位にある状態、またはその競争優位の実現を目指す競争戦略です。製品自体の差別化のみならず、マーケティング活動などの差別化も重要になります。

集中戦略

特定の顧客層（セグメント）や特定の地域などに集中するターゲットを狙うことで、より効率よく競合他社と争う戦略です。



キーワード ブルーオーシャン戦略

新しい価値市場を創造していく戦略です。未開拓の市場をブルーオーシャンと呼ぶのに対し既存の市場をレッド・オーシャンと呼びます。



キーワード ニッチ戦略

注目度の低い市場の隙間で商品を提供しシェアや収益性を確保する戦略をニッチ戦略と呼びます。eビジネスの発展に伴って、ニッチ戦略を取りやすい環境が整ったため注目されています。

2 ビジネス戦略の目標設定・評価

企業は経営戦略の目標を実現するために、ビジョンの明確化やビジネス戦略の具体化、その評価や見直しをしていく必要があります。

(1) 戦略分析手法

事業戦略の実現に役立てられる分析手法やツールは次の通りです。

SWOT分析

SWOT分析は、経営戦略を立案する過程で必要となる、企業の**外部環境**と**内部環境**の情報を分析するための手法です。経営環境の分析を行うことができるので、経営戦略構築のための情報分析のほかに経営戦略の評価にも使われるフレームワークです。

企業を取り巻く様々な環境を、企業内部の「**強み (Strengths)**」と「**弱み (Weaknesses)**」、外部環境における「**機会 (Opportunities)**」と「**脅威 (Threats)**」に分類整理します。

- ・強み (Strengths) …自社の製品や経営資源が競争相手に比べて優れている点
- ・弱み (Weaknesses) …自社の製品や経営資源が競争相手に比べて劣っている点
- ・機会 (Opportunities) …社会情勢や市場規模などの外部要因で自社に有利になる点
- ・脅威 (Threats) …社会情勢や市場規模などの外部要因で自社に不利になる点

プラス		マイナス	
内部環境	強み Strengths	弱み Weaknesses	
	・ ・	・ ・	
外部環境	機会 Opportunities	脅威 Threats	
	・ ・	・ ・	

バリューチェーン分析

バリューチェーンは、事業活動を原材料の購買、製造、物流、販売など様々な活動の一連の流れと捉え、それを価値の連鎖と見る考え方です。

バリューチェーン分析では、この一連の流れに含まれる活動それぞれが生み出す価値を分析し、強み・弱みを把握することで事業戦略に活かします。

成長マトリクス（製品-市場成長マトリクス）

事業を拡大するうえで、今後の成長戦略の方向性を分析・評価するためのツールです。製品と市場から現状を分析し、「市場浸透」「製品開発」「市場開拓」「多角化」の4つの成長戦略に分類します。

成長マトリクスの分類		製品	
		既存	新規
市場	既存	市場浸透	製品開発
	新規	市場開拓	多角化

（２）戦略目標の設定

企業の経営戦略や事業戦略を総称して**戦略（ビジネス戦略）**と呼びます。企業活動はこの戦略を実現する上で必要な成果である**戦略目標**（ビジネス戦略と目標）を設定し、それらが実現・達成できているかの評価をすることで成り立っています。

戦略目標の設定には、まず、企業理念や企業ビジョンを踏まえ、内部環境や外部環境を分析し、戦略を立案します。その戦略の実現に必要な具体的な成果として戦略目標は設定されます。

ニーズ・ウォンツ分析

市場分析し、ニーズ（必要性）とウォンツ（欲求）を把握します。目標策定時に限らず常に市場を分析することで、すぐにそのニーズやウォンツに応えられる戦略が理想とされます。

競合分析

競合となる相手を明確にし、競合の経営資源（組織、財務情報、技術、商品など）を分析します。現時点での競合に加え、将来的に競合する可能性のある企業や商品についても可能な限り分析しておきます。

具体的な分析手法として、マーケティング分析でも取りあげた**3C分析**や**市場分析**（マーケティングリサーチ）が挙げられます。

VE（Value Engineering : バリュエンジニアリング）

製品やサービスが果たす機能をコストで割ることで商品の価値を把握する手法です。

その結果から、顧客が求める機能の強化を進め、並行してコストの削減を行うことで、企業の競争優位を高めます。

単なるコストダウンではなく、商品の品質や性能に影響を及ぼさずに創意工夫を進める点がポイントです。よって、企業の製品価値やサービス価値の向上を目指すための手法ともいえます。

（３）成功要因の分析

戦略目標の実現に必要な要因を分析し、重点的に取り組むべき内容を明確にします。

CSF（critical success factors : 主要成功要因）

CSF（主要成功要因）とは、目標実現のために重要な成功要因を明らかにする分析手法です。重要な成功要因を明確にすることで、そこに経営資源の効率的な活用を実現します。

なお、CSFは戦略だけでなく、部門や個人の目標設定といったレベルまで活用します。戦略目標をより具体的に定義した指標である**KGI（Key Goal Indicator : 重要目標達成指標）**や、目標達成にとって重要な業務状況を、定量的に把握する指標である**KPI（Key Performance Indicator : 重要業績評価指標）**という指標まで分析して、戦略目標の達成に役立てます。

（４）業務と評価

戦略や戦略目標の設定と、その実現のための成功要因が明確になったら、その重要な成功要因を中心に業務を進めます。

並行して、目標達成の度合いを測るための指標を設定し、指標の目標値と実績値を日々確認し管理するために**モニタリング**を実施します。

TQM（Total Quality Management : 総合的品質管理）

TQC（Total Quality Control : 全社的品質管理）を発展させたもので、製品の質だけでなく業務や経営全体の質を向上させるための管理手法のことです。経営の質を客観的に評価するツールであるISO9000シリーズを利用することで、より品質の高い業務・経営の実現を目指します。

シックスシグマ

TQCを発展させた品質管理手法または経営手法です。徹底した品質管理をする中で、製造工程をはじめとする各工程での品質の"ばらつき"を減らすよう、原因追求と対策をすることで、品質を追求し顧客満足度の向上などにつなげます。

Copyright(c) KIYO Learning Co.,Ltd. All Rights Reserved.