

「経営戦略の基礎とメソドロジー」シリーズ第1巻

【経営戦略の基本概念と経営戦略論】

出版：情報戦略モデル研究所

ご注意：このソフトの販売権はISMリサーチが有しています。
著作権は（有）情報戦略モデル研究所 井上正和氏にあります。
一部または全部を無断で使用、複製することは出来ません。

はじめに

この小冊子は弊社で販売していました「経営戦略の基礎とメソドロジー」テキスト本の再改訂版です。最新の経営戦略の潮流と小職の実践経験を踏まえサブテーマごとにまとめました。

経営のスピード化とともに、新しいメソドロジーや経営に対する考え方が変化していく中で、デファクトスタンダードと思われる概念やメソドロジーをサブテーマごとに整理しました。この入門書は、解説図を数多く挿入し、初めて勉強される方にもより理解度を高めるよう工夫しました。

この入門書では「**経営戦略の基本概念と経営戦略論**」を取り上げます。

経営の中核にある経営戦略の概念を5つの観点で取り上げ、経営戦略論は7つのデファクトスタンダードを取り上げ、理解を深めることができるように整理し解説しました。

このテキスト本を読まれる方が、経営者の立場に立って、お客様や自社の事業収益の向上に少しでも貢献することが出来るよう、何らかの形で仕事のお役に立てていただければと思っております。

この小冊子では、取り上げるテーマの全体の構成です。

第1章 経営戦略の基本概念

第2章 主要な経営戦略論

<u>目次</u>	<u>ページ</u>
はじめに	
第1章 経営戦略の基本概念	5
第1節 経営戦略の基礎知識	6
第2節 経営戦略の策定プロセス	10
第3節 経営戦略と経営計画策定プロセス	13
第4節 経営戦略と経営成熟度	17
第5節 経営戦略策定で遵守すべき要件	21
第2章 主要な経営戦略論	28
第1節 経営戦略論の位置づけ	29
第2節 コトラーの戦略論	31
第3節 ランチェスターの戦略論	34
第4節 PPM の戦略論	39
第5節 差別化の戦略論	42
第6節 アンゾフの成長戦略論	44
第7節 サプライチェーンのマネジメント論	46
おわりに	55

第1章 経営戦略の基本概念

本章では、経営戦略に関わる基本概念を記述します。“経営戦略とは何か”が基本命題です。経営戦略に関わる要素を整理していこうと思います。整理する内容は以下の節で構成されています。

第1節 経営戦略の基礎知識

経営の基本用語と経営戦略の考え方を整理します。

第2節 経営戦略の策定プロセス

経営戦略策定プロセスの基本手順を解説しています。

第3節 経営戦略と経営計画策定プロセス

経営戦略と経営計画策定の違いと双方の位置づけを解説します。

第4節 経営戦略と経営成熟度

経営成熟度の考え方と経営戦略での位置づけを解説します。

第5節 経営戦略策定で遵守すべき要件

経営戦略策定で考慮すべき原則を解説します。

第1節 経営戦略の基礎知識

“経営戦略が重要”、“経営戦略は企業の死命を決する”など、経営戦略の重要性を指摘する表現をよく耳にします。

経営戦略とは、「競争優位のための経営資源の最適配置の方策」と言われます。

「競争優位」とは、業界における競合他社に対しビジネス競争において売上や利益において優位に立つということです。「経営資源の最適配置」とは、経営資源である「ひと」、「もの」、「かね」を競争優位に向けて最適に割り当てることを意味しています。

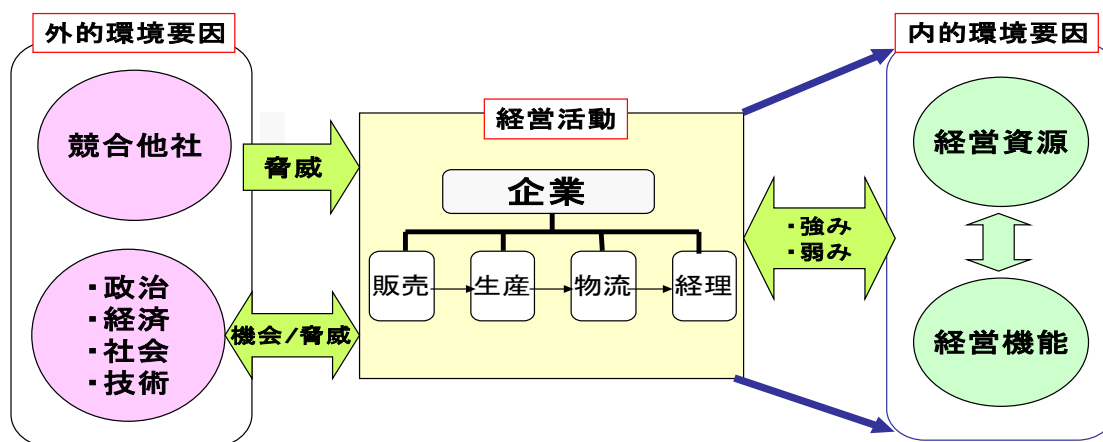
ご存知のように、経営戦略には業界環境、経営資源、市場(お客様)、商品といった要因に対する企業の活動が関係しています。これらの要因から整理していくことが重要なこととなります。

まず、「経営活動と経営環境」要因から始めましょう。

(1) 経営活動と経営環境

企業活動は競合他社に対しビジネス上優位に立ち、より多くの収益(売上や利益)を上げていく営業活動といえます。営業活動には社外からの外的環境要因と、自社内の内的環境要因が影響してきます。この2つの要因と経営活動の関係を捉えてみましょう。

◆ 経営活動と経営環境



外部環境要因には、競争相手である「競合他社」要因と世の中の時流でとなる環境要因、「政治」、「経済」、「社会」、「技術」といった要因があり、経営活動に影響を与えます。その影響には、経営に損失を与えるような「脅威要因」や売上・利益の向上を与える「機会要因」があります。企業の経営活動は「脅威要因」を克服し、「機会要因」を拡大していき、ビジネスの拡大を図る努力が求められます。

この経営活動には、自社内にあるひと、もの、かねの「経営資源」や組織機能で作用する「経

営機能」といった内部環境要因によって実施されています。

この内部環境要因には競合他社に比して強者に立てる要因と弱者となる要因があります。

例を上げてみましょう。

よく、“あの企業は良い商品を持っている”、や“ノーベル賞学者の〇〇さんがいる”などは経営資源としての「強み」ですし、“あそこは営業力がある”、や“フレキシブルな製造対応が出来る”などは経営機能としての「強み」です。これらの逆は「弱み」になります。

経営戦略は外部環境要因と内部環境要因のバランスの上で策定することになります。

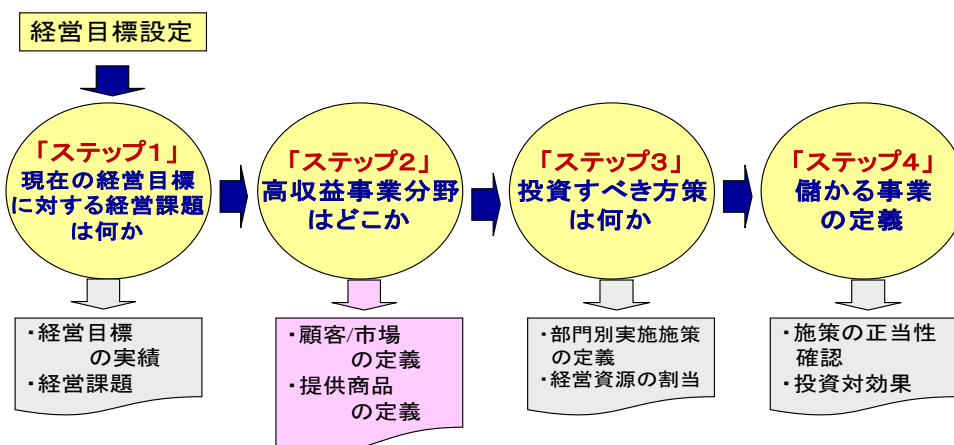
それでは経営戦略を策定する手順を概観してみましょう。

(2) 経営戦略の策定手順

経営戦略は、儲かる事業に向けた方策を作ることです。儲かるための目標が事業目標や経営目標といわれるものです。一般にこの目標は「売上」、「利益」といった形で表現されます。

経営者はこうありたいと思う事業ビジョンを描き、事業目標を設定します。各事業の目標を集めて経営目標として設定します。この事業ビジョンは目標に到達する実現可能な方策を描かない限り、「画に書いた餅」になってしまいます。この方策が事業目標の達成をより確実なものにするものでなければなりません。この方策が経営戦略です。

◆ 経営戦略策定の手順



経営戦略を策定するステップは大きく4段階と考えてよいでしょう。

それぞれのステップを解説しましょう。

「ステップ1」: “現在の経営目標に対する経営課題は何か”

一般的に経営者による仮設定ですが、経営目標の設定からスタートします。この目標を達成するための経営課題を見極めるのが第1ステップです。

まず、現在までの「経営目標の実績」を調べ、商品別、顧客別、部門別の過去収益分析などによって、現在の事業商品や顧客(市場)の傾向を把握します。過去収益傾向は事業力の強弱を表すこととなりますので、今回の経営目標は現在の延長線上で行けるのか、また

は新たな戦略が必要なのかを判断することができます。

経営目標達成のために、目標とのギャップを埋める商品、顧客/市場に対する経営課題を整理します。

このステップでは、経営ビジョンのイメージを作り上げるステップと考えてよいでしょう。

次に、そのイメージを具体化することになります。

「ステップ2」: “高収益事業分野はどこか”

ステップ1での経営課題の中で、経営目標達成にとってより有効な商品分野と顧客分野をより明確にした事業領域(事業ドメインとも言います)を定義します。

競合他社に対して優位に立てる商品か否か、顧客の商品ニーズと合致しているか、などがこの事業領域を定義していく検討課題です。一般に、この事業領域の策定を事業ビジョンと言います。事業ビジョンをまとめて経営ビジョンとします。

「ステップ3」: “投資すべき方策は何か”

定義した事業領域に対してどの経営機能を強化するかを検討することになります。たとえば、販売店増強やインターネット販売強化などは販売機能に対する方策ですし、製造コスト低減や品質基準レベル向上などは製造機能の方策となります。

これらの方策には、経営資源である「ひと」、「もの」、「かね」をどれだけ、どの経営機能に割り当てるかを設定して方策を明確にします。この方策は経営戦略や経営施策と言われます。

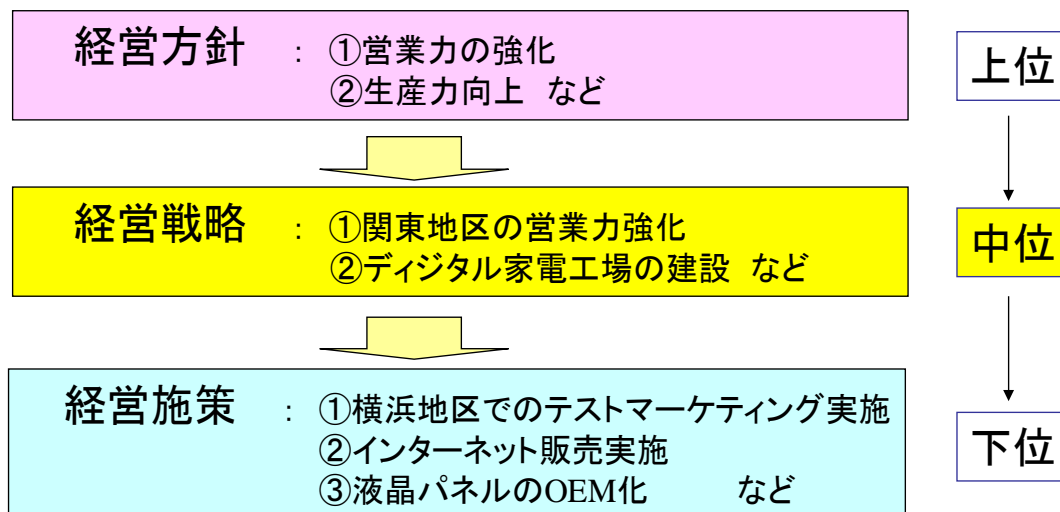
「ステップ4」: “儲かる事業の定義”

投資すべき方策が決定しますと、その方策の妥当性を検討することになります。事業に対する方策は顧客の満足度向上とともに儲かる事業でなければなりません。この儲かる事業をビジネスモデルと言います。これらの方策による投資対効果を算定し、儲かる事業としてのビジネスモデルを確定します。

(3) 経営方針、経営戦略そして経営施策

前項で投資すべき「方策」という言葉を使用しました。経営ではこの方策を表す言葉として「経営方針」、「経営戦略」、「経営施策」という用語を一般に用います。これらの用語の意味の違いを本項では整理しておきたいと思えます。

◆経営方針、経営戦略と経営施策



これらの用語の間には、上位、下位の関係があります。

「経営方針」とは、経営ビジョンに対する経営課題を実現する方向性を表します。

「営業力強化」や「生産性向上」などは経営目標達成のためにどの方向に進むかべきかを示す表現になります。全社員へ周知できる表現とすることが肝要です。

経営方針では事業の方向性を表明しましたが、「経営戦略」では、経営の体力を考えていきます。同業他社に対して競争優位に立つとしても、経営資源には限りがあります。最適な投資分野を絞り込んだ方策とすることが必要になります。したがって、地域や商品等を限定し表現することになります。

「関東地区での営業力強化」や「デジタル家電工場の建設」などはこの経営戦略に該当します。

「経営施策」は、経営戦略の具体化です。営業部や製造部等の部門に展開され具体的な方策に展開されます。たとえば、「横浜地区でのテストマーケティング実施」などは、この経営施策に表しています。