

年商100億達成のための経営ノウハウ③

事業戦略の考え方と立案の概要

前半

1

- I. 事業戦略とは
- II. 事業戦略立案の全体像
- III. ライフサイクル上の基本戦略
- IV. 導入期の事業戦略

本経営講座内の文章、図表等の無断引用は固くお断りします。本講座に関する著作権はすべて（株）ジャパンコンサルティングネットに帰属します。なお講座内容の転載および複写・詳細のお問い合わせに関しては（株）ジャパンコンサルティングネットにご連絡下さい。

I. 事業戦略とは

1. 事業戦略とは

事業戦略とは	事業戦略とは総括的に表現すれば、事業に関わる中長期的視野に立った経営政策です。しかしこの総括的な表現は、文字通り総括的で、戦略の意味を「実務に則して」示してくれてはいません。事業戦略を「実務に則して」考えてみましょう。
戦略目標	ビジネスでの戦略は、ある目標を達成するために考える政策です。目標の達成を目指して、こういうことをしよう、ああいうことをしようという政策です。その目標を「戦略目標」といいます。 事業戦略での戦略目標を、実務に則して言えば「どのような新しい需要を創るか」という目標になります。具体例を挙げれば、 <ul style="list-style-type: none">●ワンマイル（家の近所）で着る、安くて品質がいいカジュアルウェアという需要を創ろう ・・・20年ほど前からの、ユニクロの戦略目標です。●おしゃれなアウトドアスポーツウェアという需要を創ろう ・・・15年ほど前からの、ノースフェイスの戦略目標です。●値段は少し高いけれど、いい雰囲気の店内でおいしいカフェラテが飲みたいという需要を創ろう ・・・15年ほど前からの、スターバックスの戦略目標です。
戦略課題	そしてその戦略目標を達成するために、どういう商品を作るか、価格はどうか、どんな販促を打つかなどの、いわゆるマーケティング戦略を考え課題として設定します。戦略課題となります。 同時に、それが出来る人材をどう教育するか、どういう組織にするかなどの、いわゆる機能戦略を考えます。上記同様、戦略課題となります。
事業戦略とは のまとめ	これらの戦略目標、それを達成するためのマーケティングおよび機能戦略の <u>全体を一般的には「戦略」(事業戦略)と表現</u> します。

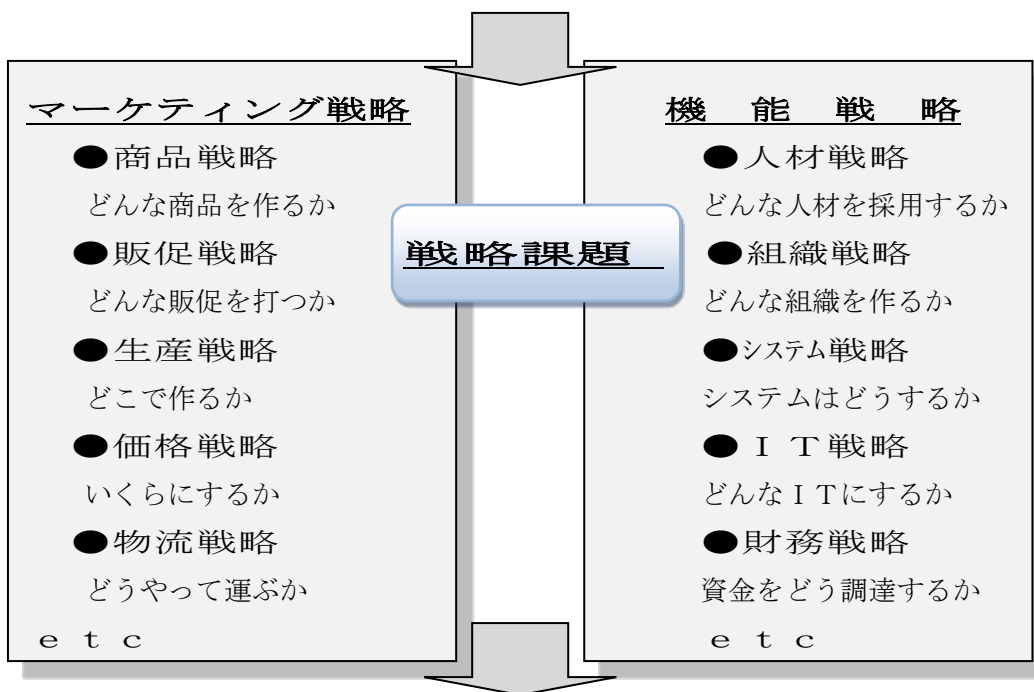
I. 事業戦略とは

図表 I-1

この全体が
戦略

戦略目標＝創り上げる新しい需要

例：ワンマイルカジュアル おしゃれなアウトドアスポーツウェア



戦略はミドルが立案する当面の政策としての戦術に落とし込まれます。

戦術

上記の戦略での当面（1年位）の課題

戦略および戦術は担当者の戦闘活動の中で具現化されていきます。

戦闘

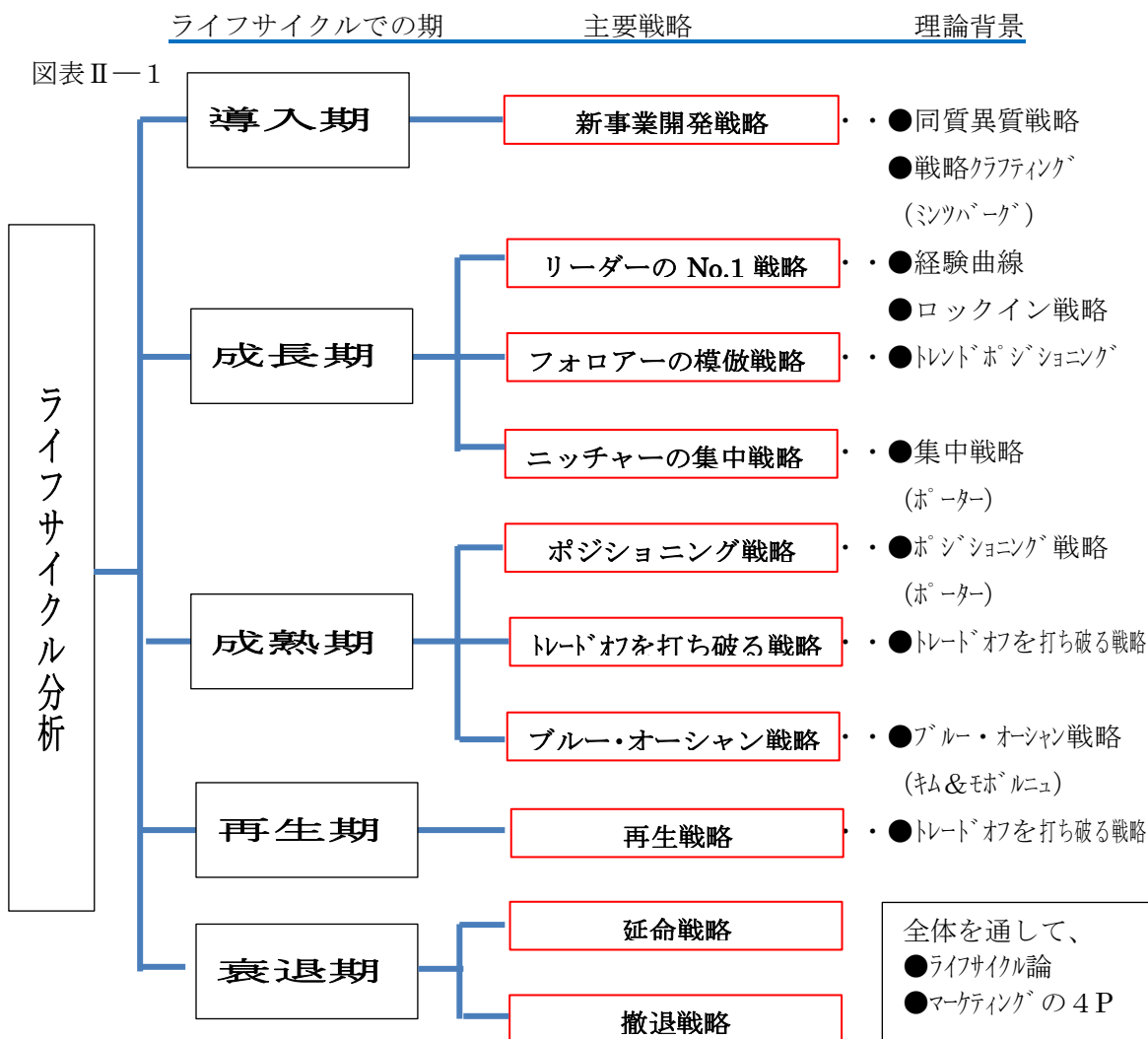
戦略・戦術の具現化活動＝クラフティング

クラフティングとは現場で行われる創作創造活動です。商品企画、技術開発、営業手法、販促などです。

II. 事業戦略立案の全体像

1. 全体像

事業のライフサイクルの期ごとに、取るべき適切な戦略があります。その理論背景を含めた全体像です。



このテキストは上記の戦略の内容をその理論背景を交えて説明するものです。

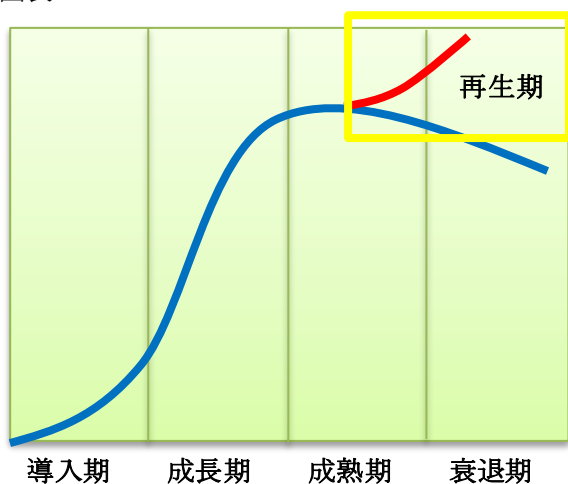
※ミツバーク=ヘンリー・ミツバーク、ポーター=マイケル・ポーター、キム&モボルニュ=W・チャン・キム&レネ・モボルニュ。・・・文中で簡単に人物紹介をしています。

Ⅲ. ライフサイクル上の基本戦略

1. ライフサイクル

事業にも商品同様ライフサイクルがあります。小売業という大きな事業単位・業界は永続します。しかし各業態や売り方には時代の変化の中で盛衰があります。GMSという業態は衰退期に入った観があります。一方ネット通販は急激な成長期にあります。その期ごとの市場特性です。

図表Ⅲ－1



図表Ⅲ－2

期	市場と特性
導入期	新しい事業により市場が形成される段階
成長期	市場の急激な拡大期。参入が相次ぎ商品も多様化する
成熟期	市場規模がMAXとなりシェア争いが激しくなる
再生期	新しい商品群や業態等が出て、市場を刷新し新たなライフサイクルが始まる時期
衰退期	商品群や業態が時代に合わなくなり、市場が縮小していく時期

5

2. 基本戦略

ライフサイクルの各段階で市場を構成する企業それぞれに、取るべき基本戦略があります。

この基本戦略を外すことは得策ではありません。貴社の事業戦略の立案も、このライフサイクルに基づいた基本戦略からスタートされることをお奨めします。

※表中の各戦略の内容はⅢ章以降で、順次説明していきます。

図表Ⅲ－3

期	基本戦略
導入期	<p>①市場・新しい需要を創り上げなければなりません。同質的市場の異質化戦略、異質的市場の同質化戦略は有効な方策です。</p> <p>②事業創造には当然、創造行為が必要となります。いわゆる創発戦略（戦略クラフティング）です。</p> <p>③市場および商品の認知を得るために効果的な広告宣伝・販促戦略を打っていきます。</p>

Ⅲ. ライフサイクル上の基本戦略

図表Ⅲ—3 続き

期	基本戦略
成長期	<p>①市場および商品が認知を得て、市場規模が急激に拡大していきます。先発企業は業界リーダーとして、これまでの同類商品群とは違う点をさらに追究しながら、商品ラインの拡大やアイテム増による多様化するニーズへの対応戦略、業界 No.1 としての戦略を取っていきます。</p> <p>②中発企業、後発企業は先発の模倣戦略を取ります。そこでは材料等のトレードオフによる低価格化、自社のターゲットに合った特性の付加等の戦略を取ります。</p> <p>③またこの時（ライフサイクルの早い段階で）、中小・中堅企業は業界や商品を絞る集中戦略を取ります。ニッチャーの戦略です。その集中戦略は差別化とコスト訴求双方を取ることが望まれます。</p> <p>④成長期の後半位から、「経験効果」を活用した収益向上のための戦略を製造、販売等、多くの分野で取っていきます。</p>
成熟期	<p>①市場は拡大しません。シェアの奪い合いです。徹底した差別化戦略を取ります。差別化＝自社の特性をさらに訴求します。いわゆるポジショニング戦略です。</p> <p>②ポジショニング戦略では市場の中での自社の位置づけを強めると同時に、トレードオフ（後述）を打ち破るポジショニングの追究も重要課題です。</p> <p>③また他社との違いをさらに訴求した、ブルー・オーシャン戦略を取る企業も出てきます。</p>
再生期	<p>①成熟期のポジショニング戦略でいわゆるトレードオフを打ち破る形での戦略に成功した企業が、再生期の主役となり、市場を新たに作るケースが多いです。</p> <p>②それ以外でも商品コンセプトを大きく変える、サービス産業であればサービス（＝商品）の内容を大きく変えるなどで再生期は作られていきます。</p>
衰退期	<p>①多くの企業は延命策を取ります。ターゲットを変える、商品のラインナップをさらに増加させる、価格を変えるなどで延命を図ります。</p> <p>②市場の縮小が止まらなると判断した際には撤退戦略を取ります。</p>

※再生期というのは、本講座での造語です。20数年前、ユニクロを見て考えました。ユニクロは成熟段階にあったカジュアルウェアの市場を、いわば再生させたと考えることができます。

IV. 導入期の事業戦略

1. 市場の同質性と異質性に基づく戦略

(1) 4つの戦略、その中の有効な2つの戦略

市場は同質的市場と異質的市場に区分できます。その商品に関して購入者が持つニーズが概して同質、つまり顧客が持つニーズの種類が少ない市場が同質的市場です。典型的な例は消費財であれば洗濯洗剤などの日用品、生産財であれば部品、資材など汎用性のある商品です。

一方、その商品に関して購入者が持つニーズが概して異質、つまり顧客が持つニーズが多様である市場が異質的市場です。典型的な例はファッションアパレルです。ブランド、デザイン、生地、柄、色合い、サイズ、価格 etc、購入者のニーズは大きく異なります。

以上のように商品を同質・異質の視点から考えたとき、市場および商品に関する基本戦略は次の4つに区分できます。

- 同質的市場の同質深耕戦略 ● 同質的市場の異質化戦略
 - 異質的市場の異質深耕戦略 ● 異質的市場の同質化戦略
- の4つです。

この中で導入期の創発戦略＝新しい市場、新しい商品群を創っていく戦略に有効的なのが、

- 同質的市場の異質化戦略 ● 異質的市場の同質化戦略

の2つです。その実践事例です。

(2) 同質的市場の異質化戦略事例

図表IV-1

業界・商品	戦略内容
サプリメント	● 酢やにんにくなど健康に良い同質的食品を、粒状化による携帯性・無臭化などによる摂取性などの面で異質化を図り、健康食品サプリメント市場を創造した
おつまみ	● 乾き物（さきいか、ピーナッツ等）中心の同質のおつまみ市場で、おつまみをチルド化（冷蔵品）して、チーズにブラックペッパーを混ぜる、ソーセージにガーリックを加えるなど味に変化をもたせ異質化を図り、チルドのおつまみ市場を創造した
登山服	● ニッポッカに代表される同質的な登山服市場におしゃれな要素を入れ込みかつトレンド性（流行性）を加え異質化を図り、カジュアルで街中でも着ることのできるアウトドアウェア市場を創造した

IV. 導入期の事業戦略

(3) 異質的市場の同質化戦略事例 (一般事例)

図表IV—2

業界・商品	戦略内容
カジュアル ウェア	●元来異質的で多様なニーズで構成されるアパレル市場を、劇的低価格と機能性あるフリース等の商品で、同質的と言えるファストファッション市場を創造した
家電通販	●成熟段階にあり異質性が極めて強い家電市場で、商品を絞り、計画仕入・計画販売によって低価格を実現し、独特の売り方で家電のテレビ通販市場を創造した

最初の作業は貴社が展開しようとしている事業分野・市場が同質的であるか異質的であるかの判断です。その次はその市場を異質化または同質化するためのアイデアの抽出とビジネスモデルの構想、つまり戦略立案です。そしてその中長期の視点から考える戦略は（導入期の戦略に限りませんが）、短期の戦術に落とし込まれ、また現場の商品開発、製造・営業活動等の戦術行為を通じて、確固たるものとなるまたは方向を修正しながら形作られるものです。ヘンリー・ミンツバーグ（注1参照）のいわゆる創発戦略・戦略クラフティングです。

8

2. ビジネスモデルの創造と戦略クラフティング

(1) ビジネスモデルの創造の流れ

- 設定した方向の中で「戦略目標」を描きながら、ビジネスモデルを組み立てていきます。（戦略目標は下記の組み合わせ作業の中から明瞭化してくることもあります）
- 考え方はいたって簡単です。他の「うまくいっている」既存事業または商品の特性を組み合わせ、そこに新しい要素を加え新しい需要を創り上げるという単純な道筋です。



【特性の組み合わせ】

- 既存事業＝他社が展開している事業（これは自業界でも他業界でも構いません）または自社の既存事業の特性を組み合わせます。
- 特性とは商品の要素は勿論のこと、サービス、売り方、価格、販促 etc、様々なものです。それらの「部分部分を模倣」しながら「部分を組み合わせ」ていきます。

IV. 導入期の事業戦略

【新しい要素・加工】

- そこに新しい要素を加えていきます。自社の独自性・強み・特徴を活かした、新しい要素を入れ込みます。「加工」を施します。

【ビジネスモデル】

- そのように戦略目標を実現できる新しい事業のビジネスモデルを創っていきます。

ビジネスモデル創作の事例です。

【特性の組み合わせ】

- 既存事業としてのカジュアルウェアの商品群にアウトドア業界のフリースという商品を導入して
- ワンウェイコントロール理論に基づくスーパーマーケットの売場を真似て
- ファーストフードのオーダーカウンターのようにレジを配列して

【新しい要素・加工】

- インフラ基盤が整備されてきた中国での大量生産による劇的低価格を実現して
- また自社の強みとしての商品開発力・新素材開発力（例：ヒートテック）を活かして

【ビジネスモデル】

- 異質的商品を同質化したユニクロという新しい業態で、ワンマイルカジュアルという新しい需要（戦略目標）を創造する。

※このユニクロの例はあくまでも推測です。

戦略とは新しい事業、その中の新しい商品、新しいシステムなど創り上げていく行為です。つまり創造行為です。創造は「模倣と組合せと加工」から成されます。経営とは異なる分野で恐縮ですが、美術も音楽も文学も「模倣と組合せと加工」を経て作品としてアウトプットされます。戦略も同様です。戦略とは「模倣と組合せと加工」から創られます。

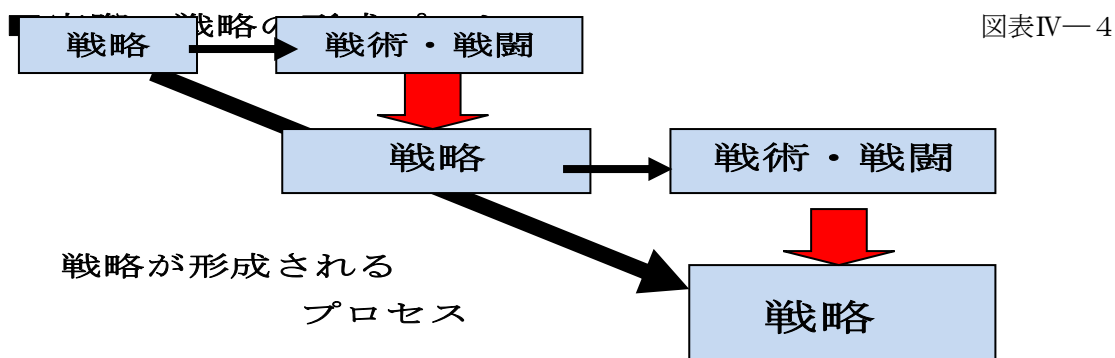
従来から一般的に言われている戦略立案の方法論、環境分析をして、能力分析（＝自社の強み・弱み分析）をして、他社と差別化できる方向を探る。つまりSWOT分析的な作

IV. 導入期の事業戦略

業、その考え方が間違っているとは言いません。しかしこの方法論では、現状の事業の課題設定は出来ても、ダイナミックな新しい事業構想を出すことは困難です。だからといって、環境と能力を無視せよ、など毛頭考えていません。前ページの【特性の組合せ】は今そしてこれからの環境そのものを示します。【新しい要素】とは自社の独自の能力があって付加・加工することが可能となります。つまり「環境分析」ではなく「今の環境の変化に乗る」、「能力分析」ではなく「能力を開発する」、そこに賭けることが戦略です。

(2) 戦略クラフティング

前述したように、戦略は、戦術に落とし込まれ、戦闘で商品が作られ販売されていきます。戦略が具現化されていきます。しかしすんなりと、これで行けるという確証は簡単に得られるものではありません。市場の反応を基に戦術や戦略を修正しながら、確かな戦略として形成されていくものです。その形成プロセスを図示すれば図表IV-3のようになります。図では戦略の文字と枠を徐々に大きくしています。戦略が形作られていくことをイメージしています。戦略は大概、このような形で形成されていきます。これが戦略クラフティングです。



注1：ヘンリー・ミンツバーグ

カナダ・マギル大学の教授。ミンツバーグは言います。『戦略は日常的な末端の活動から遠く離れた組織の高次元において作成されると考えるのは、マネジメント論の最大の誤り』。表現を変えれば「戦略は戦術・戦闘から離れた、経営企画室等での難しい議論の中から出来あがるというのは誤り」ということです。ミンツバーグは、戦略は現場の試行錯誤の創発（創造行為＝クラフティング）を通じて形成されていくと主張します。

IV. 導入期の事業戦略

3. 市場の認知を得る活動

新規事業の新商品です。市場から認知を得る必要があります。次のような宣伝・広告・営業活動に力を入れていきます。

図表IV—5

区分	課題	内容
生産財	展示会	<ul style="list-style-type: none"> ●商品の開発コンセプトを前面に打ち出し、新しさ、既存商品との違い、これからの時代への適合度を訴求 ●またどの業界から引き合いが来るか（ニーズが出てくるか）不明ゆえ、多種の展示会へ出店（不特定多数の業界をねらう）
	営業活動	<ul style="list-style-type: none"> ●顧客のニーズを創るまたは顧客の政策提案を行う営業活動（当ホームページ内営業講座参照）を意識的に実践 ●予期せぬ需要（当ホームページ内他講座参照）を取込む
	ホームページ	<ul style="list-style-type: none"> ●トップページでの展開と関連資料（スペック、使用事例等）の掲載
消費財	メディアミックス	<ul style="list-style-type: none"> ●可能な限り多媒体での広告宣伝 ●ただし各媒体で統一したコンセプトを訴求
	SNS	<ul style="list-style-type: none"> ●フェイスブックページ等を活用した顧客評価の情報発信
	共創	<ul style="list-style-type: none"> ●商品開発が消費者等の共創から生まれたものであれば、「開発経緯」を積極的にPR

補足：本章では導入期を創るための新規事業開発の考え方と取り組み方をご紹介しました。企業での実際の新規事業開発は、多くの場合、既存のケイパビリティ（企業が持つ特定の能力）を基に、それを他分野で活かしていくという視点から考えるのが通例です。コア・コンピタンス戦略、リソース・ベースド・ビュー戦略、ダイナミック・ケイパビリティ戦略などと言われるものです。それらを含んだ、いわゆる多角化戦略（全社戦略）は本講座の別途テキストで説明しています。

またこの章のビジネスモデルの創造の局面では、いわゆる発想法の活用も重要なポイントです。オズボーンの発想法、ブレスト、KJ法等は、別途テキストを参照下さい。（Ⅶ章の再生期の箇所でも若干ですが言及しています。）