

年商100億達成のための経営ノウハウ⑤

ビジネスストックに基づく 全社戦略（多角化戦略）の展開法

- I. 全社戦略（多角化戦略）の考え方と戦略事例
- II. 中小・中堅企業のビジネスストック戦略の展開事例

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. 全社戦略（多角化戦略）の考え方と戦略事例

1. 失敗しない多角化戦略とは

多角化戦略

図表 I-1 と 2 は企業成長のプロセス仮説を変更したものです。ステップ 3 から 4 にかけて多くの企業は事業の多角化を図っていきます。多角化の結果、企業規模は拡大し売上増が果されます。

このテキストでは事業の多角化、すなわち新規事業展開のあり方を、ビジネスストック戦略という理論を基に説明していきます。それは「失敗しない」新規事業の展開法です。

まず最初に戦略のフレームワーク（戦略タイプ）を説明し、次のそのフレームワークを「周知の業界の事例」に当てはめます。それを通じてビジネスストック戦略の概要をご理解下さい。勿論、事例に挙げる企業がビジネスストック戦略という戦略立案の手法を認識しているわけではありません。しかし多角化戦略の多くはビジネスストック戦略のフレームワークで捉え、考えることができます。その後、中小企業の戦略事例をご紹介します。

ビジネス ストック

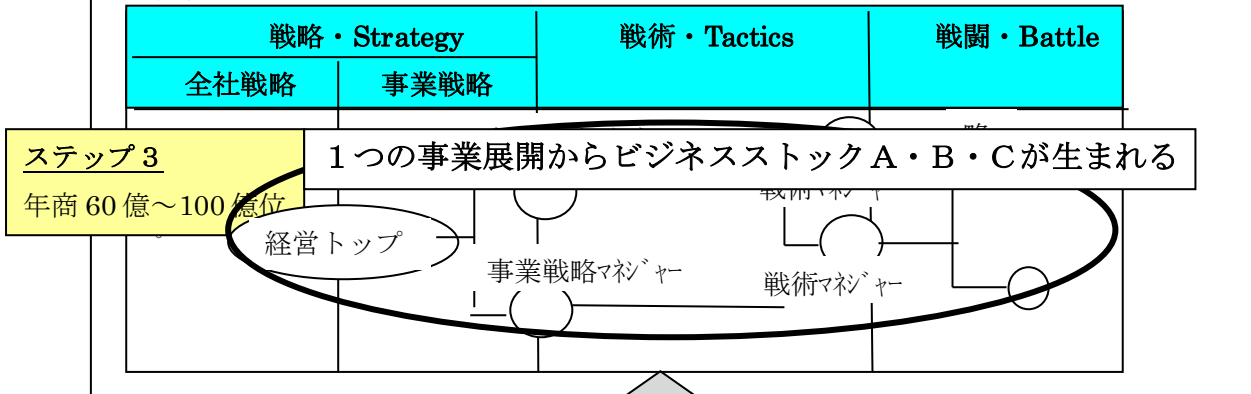
ビジネスストック戦略とは、これまでのビジネス展開で培ってきた、その企業特有の「事業資産＝ビジネスストック」を活用また転用して、事業の多角展開を図ろうとする戦略です。

ビジネスストックとは貸借対照表上の資産を示すではありません。ここで言うビジネスストックとは、顧客、生産設備、社員のスキル、資産としての土地など、ハードとソフト双方の、これまでのビジネス展開の中で培ってきた、その企業特有の様々な資産、財産です。貸借対照表上の資産はビジネスストックの一部です。ポジショニング戦略で説明した「自社の独自性・強み・特徴」もその一部です。そのビジネスストックを別の分野に活用・転用して新規の事業展開を図っていこうという戦略です。

企業の中で時間とともに新しいビジネスストックは生まれます。また反対に消滅していくこともあります。また時間とともにビジネスストックは強化または弱化していきます。さらには自社のみでなく他社とのコラボレーション（共創）など自社外の要因によってもビジネスストックは生み出されまた強化されます。

I. 全社戦略（多角化戦略）の考え方と戦略事例

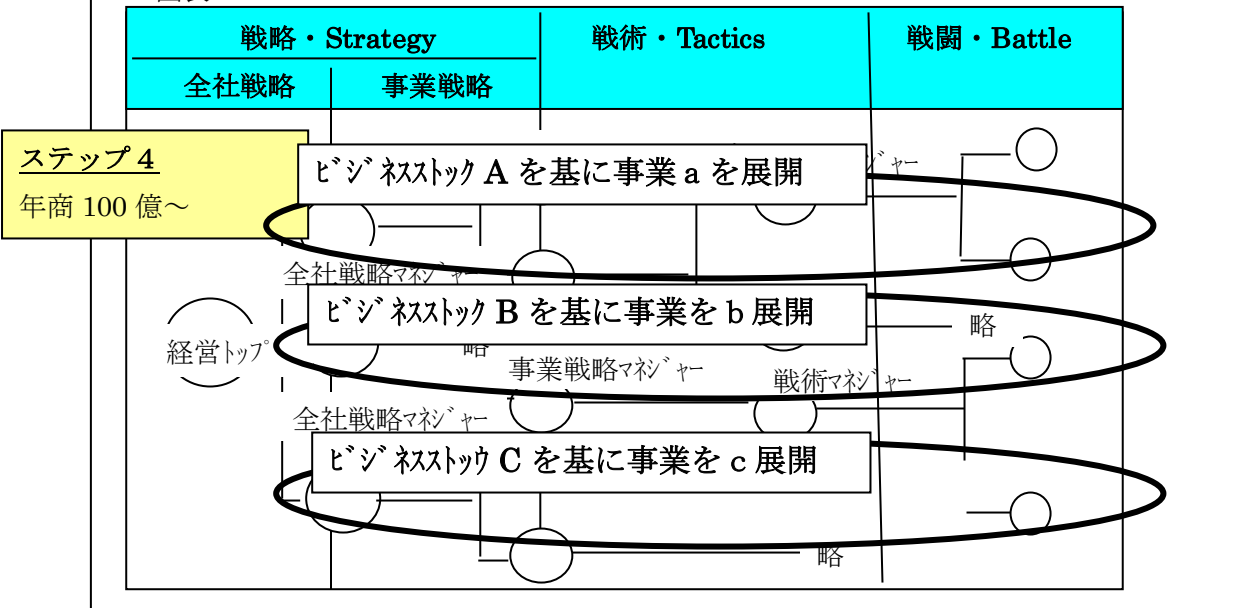
図表 I-1



一つの事業展開の中でいくつかのビジネスストックが生まれる

それらのビジネスストックを基に事業を多角展開

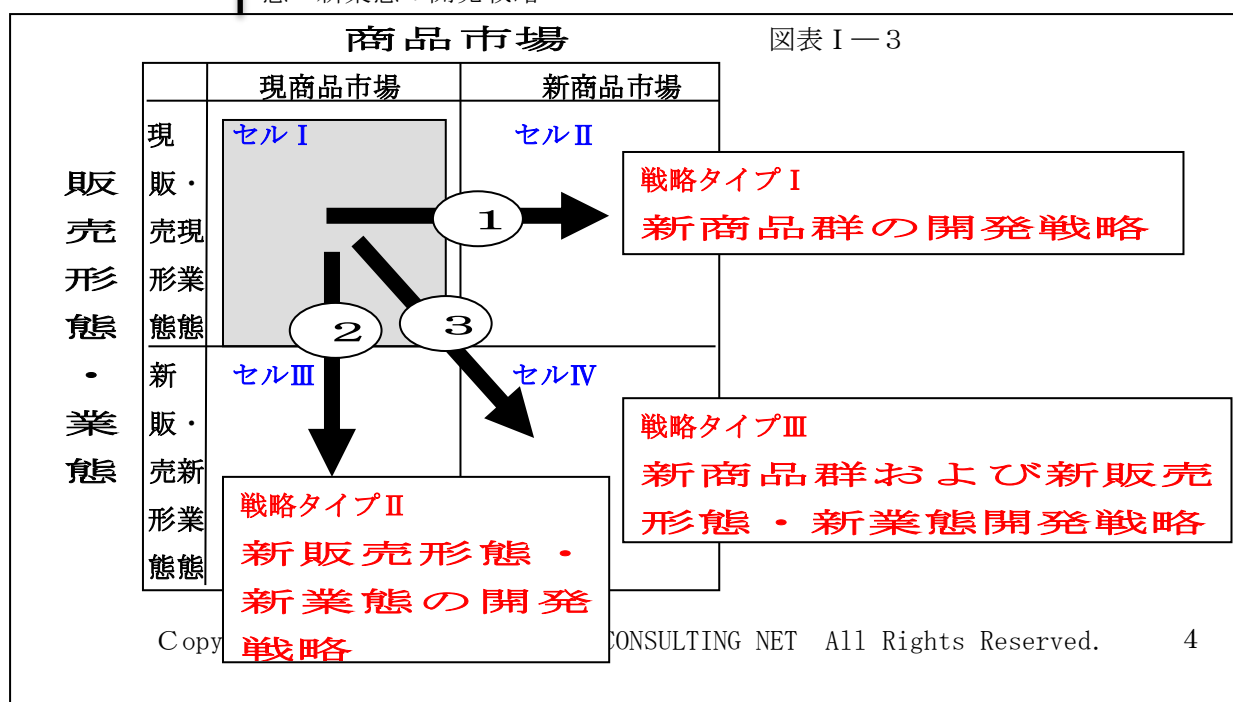
図表 I-2



I. 全社戦略（多角化戦略）の考え方と戦略事例

2. ビジネスストック戦略の3つのタイプ（類型）

- 3つのタイプ** ビジネスストック戦略は3つのタイプ（類型）に区分して考えると分かりやすく、また戦略立案が容易になります。3つのタイプを、横軸に現および新商品市場、縦軸に現および新販売形態・業態をとった、戦略マトリックスのフレームワークで説明します。
- 横軸の現および新商品市場とは、ハードだけでなくソフトを含んだすべての商品市場です。この際の新商品とは、これまでの商品のリニューアルや同類商品の開発ではなく、これまでとは全く違う市場の商品を示します。
- 縦軸の現および新販売形態・業態とは、すべての販売上の形態および業態を示します。営業マンによる販売またはWEBによる販売、訪問販売、カタログ販売、また小売の各業態や卸などです。
- ビジネスストック戦略の3つのタイプ（類型）です。
- 戦略タイプ I** 図中①の矢印が示すセル I からセル II への戦略・・・現在の販売形態・業態で、新しい商品市場へ進出する戦略。つまり新商品群の開発戦略
- 戦略タイプ II** 図中②の矢印が示すセル I からセル III への戦略・・・現在の商品で、販売形態・業態を新しく開発する戦略。つまり新販売形態・新業態の開発戦略
- 戦略タイプ III** 図中③の矢印が示すセル I からセル IV への戦略・・・商品も販売形態・業態も全く新しいものを創っていく戦略。つまり新商品群および新販売形態・新業態の開発戦略

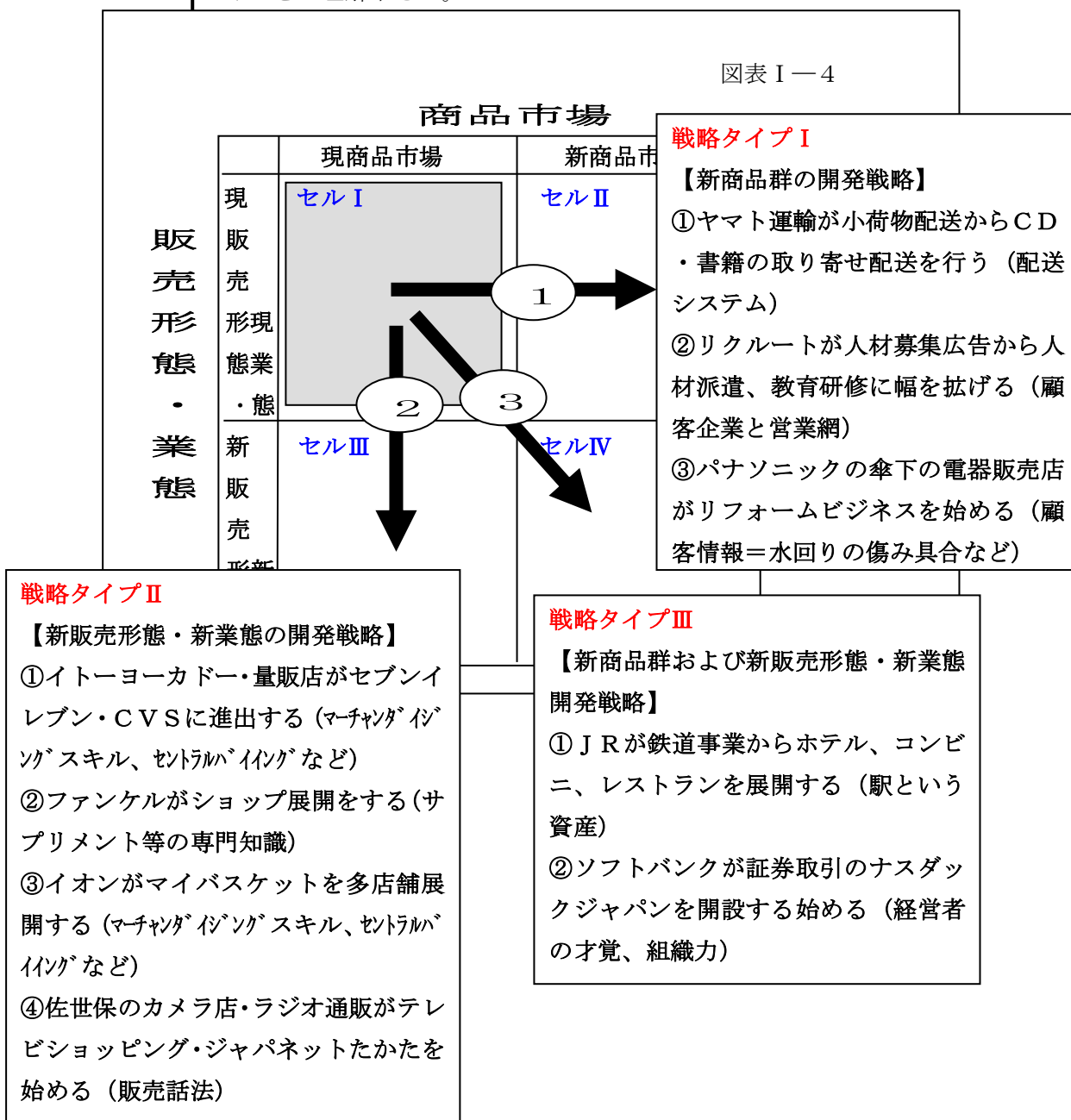


I. 全社戦略（多角化戦略）の考え方と戦略事例

3. ビジネスストック戦略の一般事例

一般事例

3つのタイプの戦略の一般事例です。（あくまでも想定です）。
（ ）内はその戦略で用いたビジネスストックです。3つの戦略タイプをご理解下さい。



I. 全社戦略（多角化戦略）の考え方と戦略事例

4. 新規事業を成功へと導くポイント

成功ポイント | 新規事業の独自性を確立する・競合との違いを創る（つまりポジショニングを確立する）ための、戦術・戦闘上の諸策です。
 （⇒に続く事項が独自のポジショニングの訴求点）
 （ ）内は前掲企業の事例。 図表 I-5

タイプ	新規事業を成功へと導くポイント
<p style="color: red;">タイプ I</p> <p>新商品群の 開発戦略</p>	<p>①既存商品群+新商品群を販売することでの、全体での生産性向上・効率アップを追求する（ヤマト運輸）⇒新規商品の低販売での提供</p> <p>①顧客が既存商品群+新商品群、複数を購入する事でのメリットを作り訴求する（リクルート）⇒同時購入の利便性、顧客ニーズのより深い対応、価格メリット</p> <p>③新商品群を扱うことで、既存商品群の売上アップにつながる方法を追求する（パナソニック傘下の電気店）⇒新規商品群売上増+既存事業の売上増</p> <p>●その他として</p> <p>⑤商品開発時のコラボ先のネームバリューやビジネスストックも活用する⇒信頼性訴求</p> <p>⑥既存の他部門も積極的に新商品群の販売に参加する（営業組織・担当制の見直し、他部門の品揃えへ追加など）⇒他のビジネスストックの活用と訴求</p>
<p style="color: red;">タイプ II</p> <p>新販売形態・新業態 の開発戦略</p>	<p>①既存の販売形態・業態での特徴・利点・システム等を、新販売形態・業態で活かす様々な方法を追求する（セブンイレブン、マイバスケッ、ジャパネットたかた）⇒既存ビジネスの良さを入れ込んだ独自性の訴求</p> <p>②既存の販売形態・業態にはない付加価値・顧客ベネフィットを徹底的に追究して、次から次へと付加していく（セブンイレブン）⇒他の同類業（この場合は小売業）との差別化=ターゲットへの訴求力アップ</p> <p>③新しい販売形態・業態のターゲットに合わせて、売り方等をドラステックに変える（ジャパネットたかた）⇒同上</p> <p>●その他として</p> <p>④既存の業態のネームバリュー・信頼性を活用する⇒信頼性訴求</p> <p>⑤既存（大）部門には出来ない、仕事のスピード感を重視する⇒顧客ニーズへのスピーディーな対応</p>

I. 全社戦略（多角化戦略）の考え方と戦略事例

図表 I—5 続き

タイプ	新規事業を成功へと導くポイント
<p style="color: red;">タイプ III 新商品群および新販売形態・新業態開発戦略</p>	<p>①今の時代、今の顧客ニーズに合った形で展開する（J R）⇒時代のニーズへの既存企業にはない対応法の訴求</p> <p>②積極的に、今の時代の顧客ベネフィットを創る（J R）⇒時代のニーズを先取りした対応</p> <p>③（ビジネスストックが資産の場合）資産の特性を活用して、本業自体の収益性向上、生産性向上につなげる（J R）⇒新規商品の低販売での提供</p> <p>④M&A、他社のビジネスストック活用を積極的に行う（ソフトバンク）⇒時代のニーズを先取りした対応</p> <p>⑤他社に比べた自社の利点（他の事業展開もしている）をからめて、事業自体の付加価値を創る（J Rのホテルなど）⇒総合的な商品提供による独自性の訴求</p> <p style="text-align: center;">-----</p> <p>●その他として</p> <p>⑥全社のネットワーク（受注体制、施行体制、フォロー体制）を強化する⇒総合的なサービス提供による独自性の訴求</p> <p>⑦全社としての総合的商品開発に努める（コミュニケーションの強化、横の連携重視、横断的会議・タクスフォースの実施など）⇒他のビジネスストックの活用と訴求</p>

※ビジネスストックにはゲイリー・ハルと C・K・プラハドの言うコア・コンピタンス（2001年：日経新聞社）も入ります。ただコア・コンピタンスは通常「現場の社員が持つ独自の力」などと訳され受け止められます。ビジネスストックはコア・コンピタンスより広い概念です。例えば通販業界のビジネスストックの一つは顧客リストです。そのリストを基に物販から金融、旅行企画など幅広くビジネス展開しています。しかし顧客リストは「社員が持つ企業力」とは言えません。社員がリストを活用して行う RFMI 分析も、業界では独自の力とは言い難い現況です。

リソース・ベースド・ビューという考え方があります。リソース＝経営資源に基づいた戦略展開のあり方を説いたものです。代表的人物はジョイ・B・バーニーです（「企業戦略論」2003年：ダイヤモンド社）。バーニーが上記の本で書いているリソースは、ビジネスストックとほぼ同様の概念です。

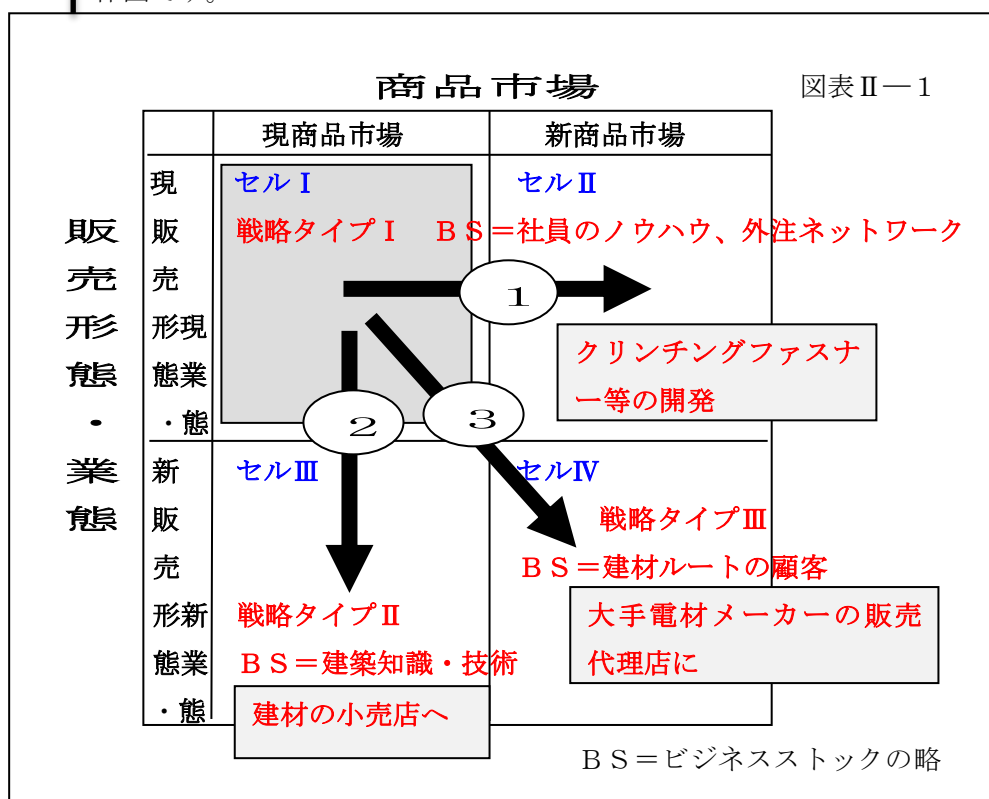
II. 中小・中堅企業のビジネスストック戦略の展開事例

1. 中小・中堅企業の展開事例

中小・中堅企業のビジネスストック戦略の展開事例の概要を紹介します。

事例は住宅資材メーカーです。主力商品は特殊な床部材です。創業60年の老舗メーカーですが、主力商品の市場規模はせいぜい200億です。MAX50%のシェアを取っても100億、しかしそれは非現実的な数字です。可能性はほぼありません。積極的なビジネスストック戦略の展開が必要です。

この企業がビジネスストック戦略を意図的に推し進め業績を上げてきたのはこの15年間です。図表II-1はこの企業のビジネスストック戦略の全体図です。



概要のみとなりますが、それぞれの戦略の中身をご覧ください。

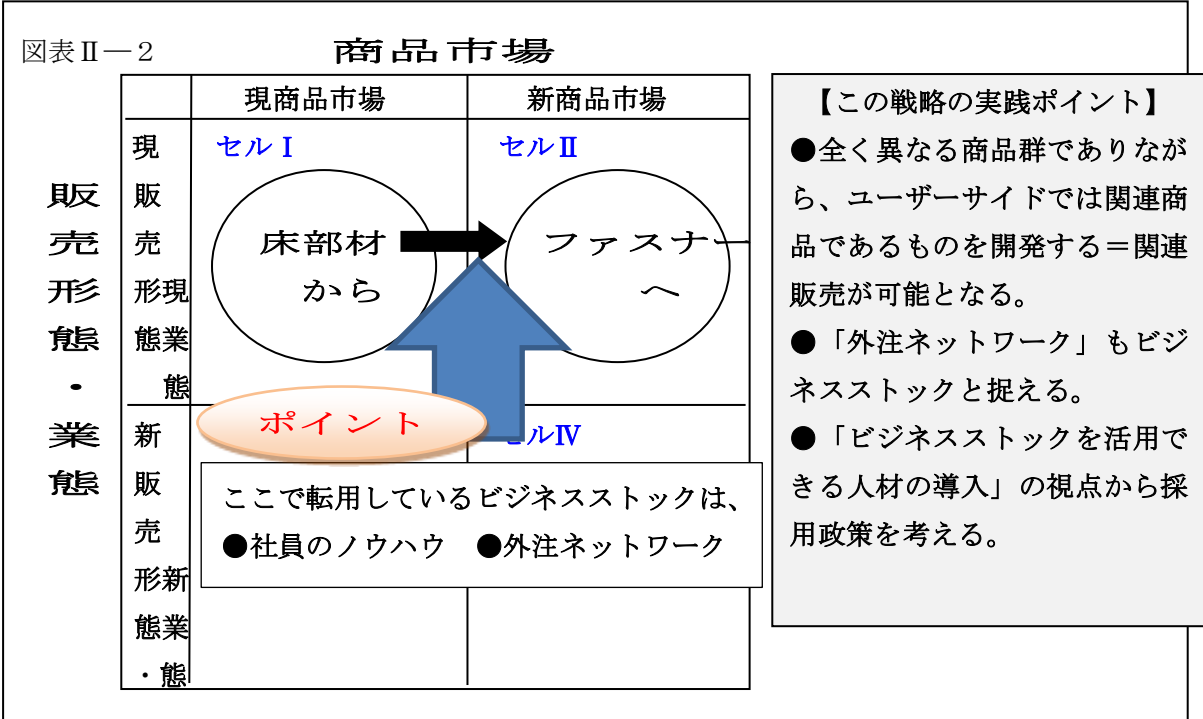
II. 中小・中堅企業のビジネスストック戦略の展開事例

戦略タイプ I 新商品群の開発戦略

顧客を
ビジネスストックに

この企業のビジネスストックの一つは、創業以来60年間に開拓し取引し続けてきた建築業界の顧客です。その顧客を対象に様々な商品開発と販売を行ってきました。この戦略は「企業が常態的に追究する戦略」です。多くの企業が指向します。この企業も例外ではありません。

この企業が開発した商品は、メインの床部材とはバッティングしない商品です。しかもその多くは床部材を施工するときに必ず用いる商品です。関連販売が可能です。その一つにクリンチングファスナー（止め金）があります。しかし設備投資を行いファスナーの生産ラインを組むことなど不可能でした。外注ネットワークを活用してのOEM生産を行いました。自社の顧客に合う商品の仕様書を書き、2～3年で十数億の売上を作りました。そのファスナーの仕様書を書いた社員は、中途募集でたまたま応募してきた社員です。その社員はファスナー分野の専門家でした。中小・中堅企業の場合は大企業と違い、ブランド、知名度がありません。人が売上を作ります。その典型的な事例です。



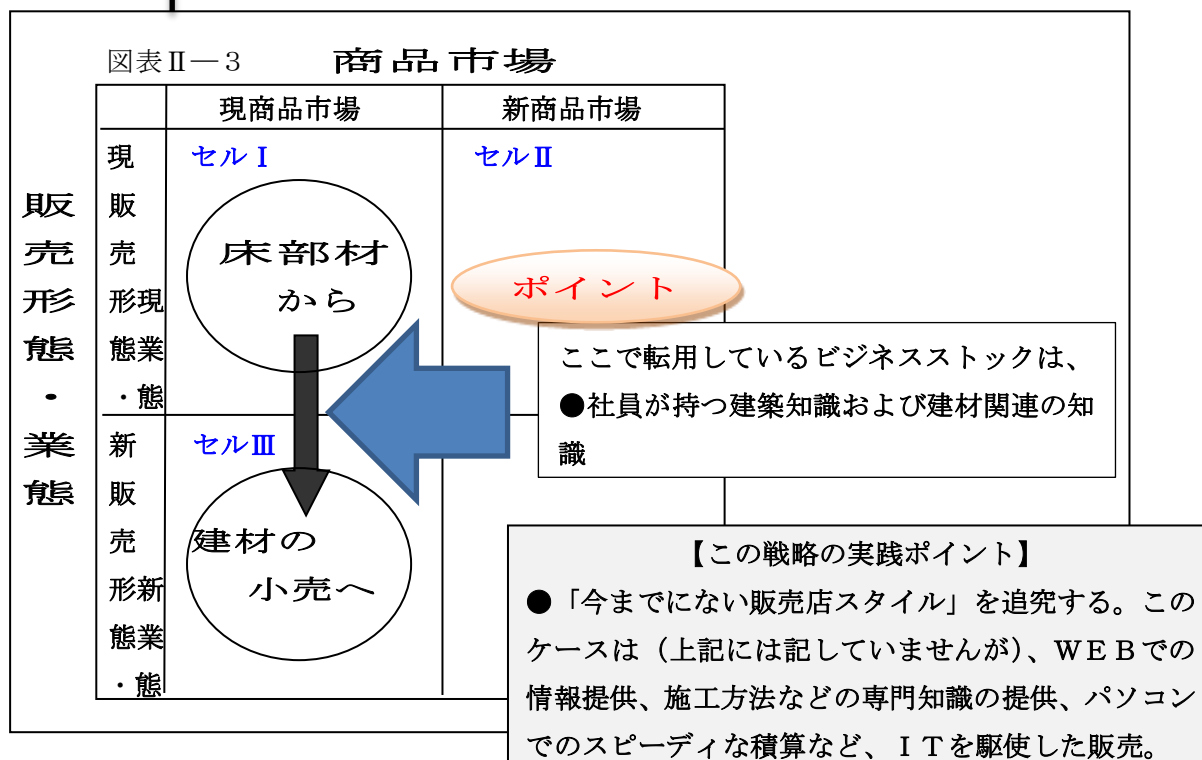
II. 中小・中堅企業のビジネスストック戦略の展開事例

戦略タイプII 新販売形態・新業態の開発戦略

知識・技術を
ビジネスストックに

この企業は歴史あるメーカーです。建築知識および建築関連の技術が社内に蓄積されています。それらの専門知識・技術は販売店に勝るものです。それはビジネスストックの一つです。

そのビジネスストックを基に川下戦略へ出ました。販売店経営です。SPA（製造販売）のようにアパレルメーカーは直営店を持ちます。サプリメントのメーカーのファンケルなども直営店を持ちます。建築資材メーカーが販売店を出していけないことはありません。今までにない販売店スタイルを指向していきました。新しい販売形態・業態の開発戦略です。『直に出る』というのは、つまりは中抜きで、これまでの顧客に不利益を及ぼす可能性があります。慎重に地域と商品を選んで進めていく必要がありました。

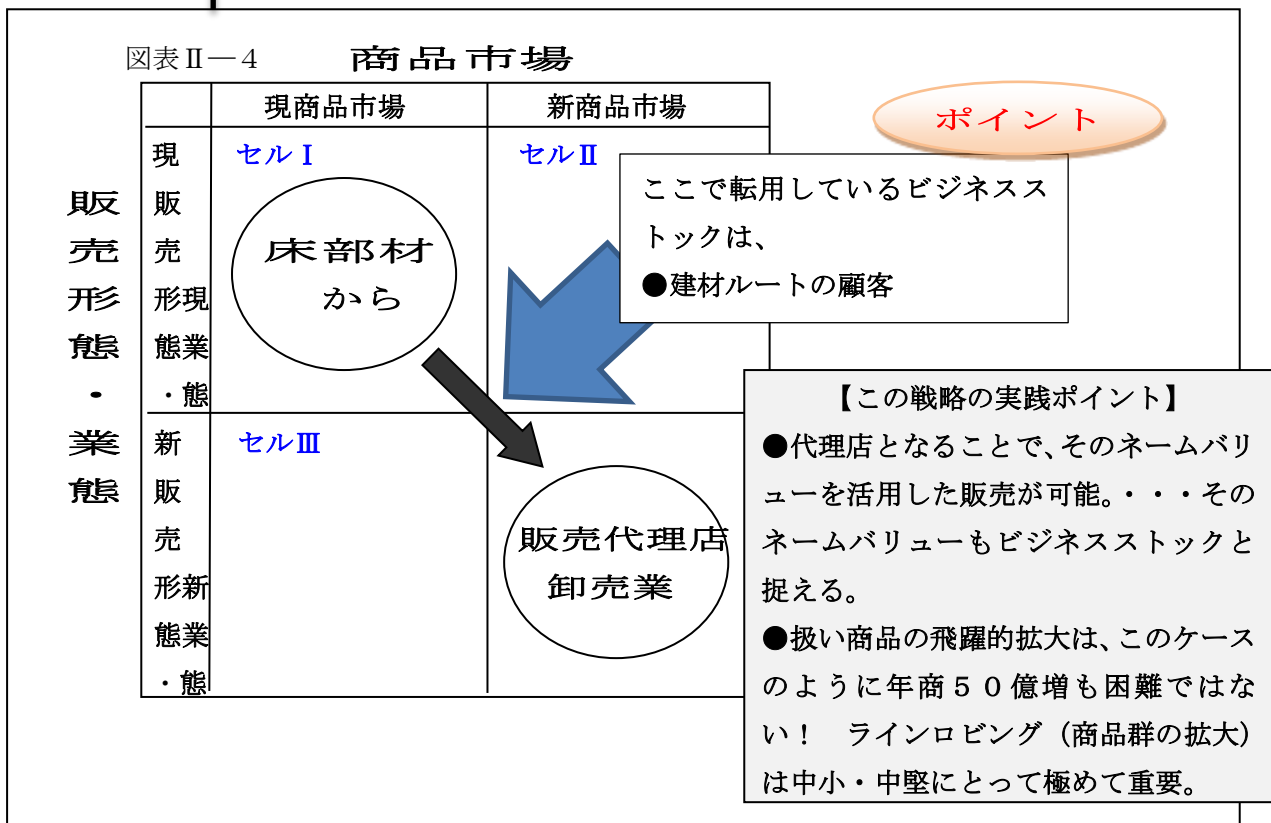


II. 中小・中堅企業のビジネスストック戦略の展開事例

戦略タイプIII 新商品および新販売形態・新業態の開発戦略

再度、顧客を
ビジネスストックに

上述の戦略タイプIIを可能としたのはこの戦略タイプIIIの戦略をすでに展開していたことによります。この企業は床材メーカーです。品揃えに限度があります。それを克服するために十数年前ある電材メーカーの販売代理店となりました。つまり卸売業です。建材ルートのお客様というビジネスストックを販売対象とした拡販策です。品揃えは急激に拡大しました。当然売上も拡大しました。この事業で年50億程度の売上を作りました。新商品市場での新販売形態のビジネス展開の典型例です。



※この事例は、取り扱い商品群の積極的な拡大と、川上から川下へという流通戦略を鮮明に打ち出したビジネスストック戦略です。メーカーとして、本業の建築資材の市場規模が小さいという環境予件を克服するためのビジネスストック戦略です。