

今回のテーマは  
幹部の戦略思考の育成法

## 5分でマスター「経営課題の解決法」Q & A

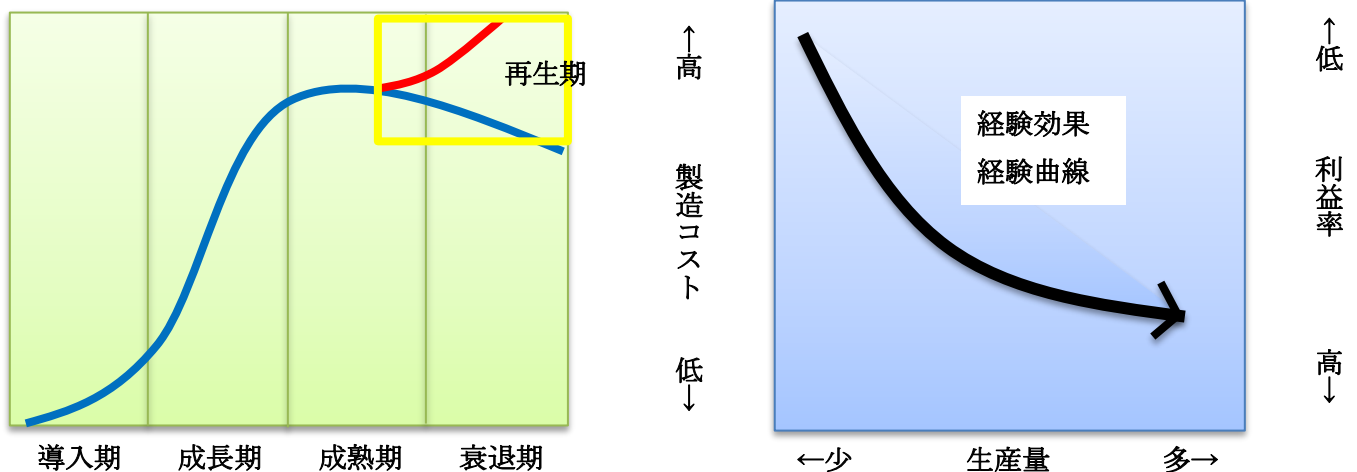
**Q**：幹部の戦略思考を育成したい。どうすればいいか？

**A**：キャリアを踏まえ実効的な学習を着実に実施することです。

### 1. 理論と経験則

本論からズレルような話で恐縮ですが、理論と経験則ということをご説明します。戦略論やマーケティング論などでの「理論」は、私たちがこれまでの経験から得た「経験則」（日常の経験から帰納された事物に関する法則）を、体系的にまとめ一般化し汎用化したものです。その例です。

#### ●経験則・・・商品ライフサイクルと経験効果



商品にはライフサイクルがあります。「物は売れ始めてから、すごく売れる時期を経て、だんだん売れなくなっていく」ということは、小中学生でも知っている経験則です。

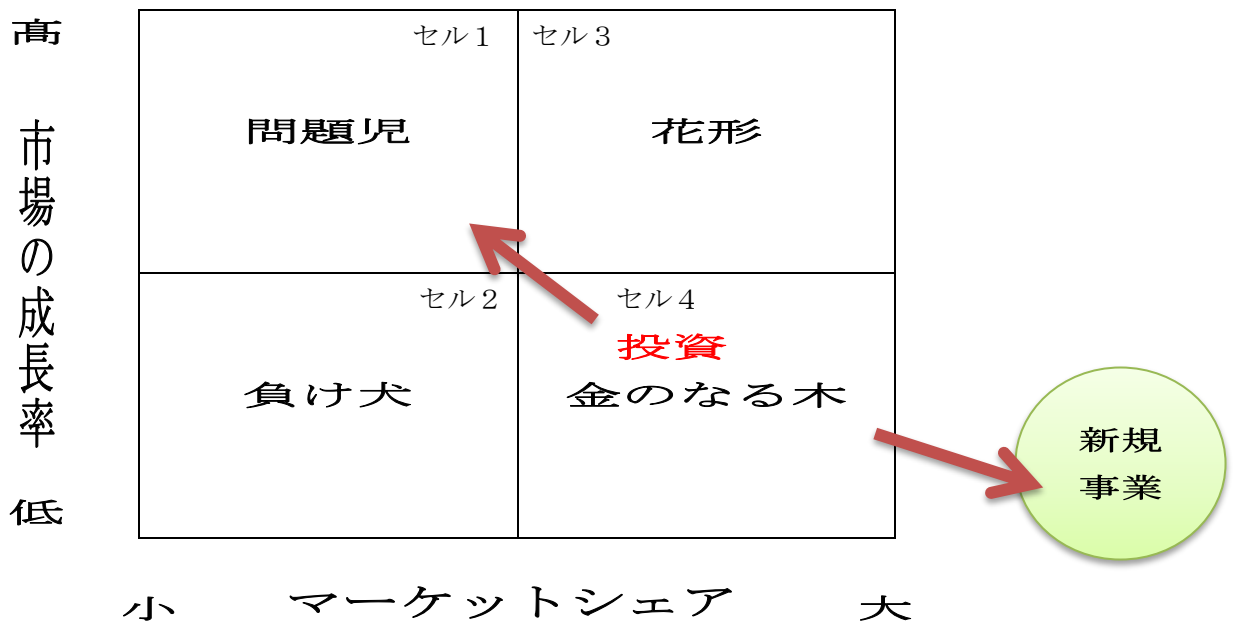
また生産量が増えるにつれて単位当たりの生産コストは下がっていきます。つまり利益率が上がっていきます。これを経験効果（経験曲線）と言います。「去年はヒマで機械の掃除してたけど、今年はフル回転だから儲かるだろう。出荷のトラックも満載積んでるから運送費も効率いいぞ。」などは入社2～3年目の社員にも分かることです。

## ●理論・・・プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント

この2つの経験則から次のことが導かれます。

- ①成熟期にある事業や商品（でシェアが高いものは）は生産量が多い、従って利益率は高い
- ②成長期にある事業や商品は売上がどんどん増加していく、それにしたがって今後利益率も上がっていくだろう
- ③成長期にあるにも関わらずシェアが低い商品は売上も利益率も伸び悩んでいる
- ④衰退期に入った事業や商品の生産量で（シェアが低いものは）、今後さらに生産量が減少していく、従って利益率もどんどん下がっていく

以上のことを、縦軸に（事業や商品の）成長率＝市場成長率、横軸にマーケットシェアを取ったマトリックスに当てはめると次のような図を描くことができます。



図の説明です。

- 成熟期に入り市場の成長率はあまり望めないが、シェアが高い場合、多大な利益が期待できる。その事業・商品を「金のなる木」と名付ける。
- 成長率が高くシェアも高い事業・商品は、いわば社内の「花形」で、成長率が止まった段階で「金のなる木」となることが期待できる。
- 一方、市場の成長率が高いにもかかわらずシェアが低い事業・商品は、いわば「問題児」だ。
- さらに、もう市場の成長が望めない、かつシェアが低い事業・商品は衰退期に入って利益率はどんどん低下していくだろう。いわば「負け犬」だ。

ここから次のような考え方が出てきます。

- 「金のなる木」で出たキャッシュ(利益)を市場成長率が高い「問題児」に投資して花形に育成しよう。

- またはそのキャッシュを新規事業に投資して将来の事業の柱にできないだろうか。
- 「花形」の成長率はいずれは止まる。その時に利益率MAXとなるよう今から手を打っていこう。
- 「負け犬」には将来はない。赤字がこれ以上増えないうちに撤退することが賢明だ。

このようにライフサイクルと経験効果という2つの経験則を、体系的にまとめ一般化・汎用化した結果、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（ポートフォリオ経営）という理論が出来てきます。

## 2. 経営者と経営幹部の違い

経営者のメインの役割は経営戦略を考えることです。経営者、特に若い頃に事業を始めた創業経営者の方々の特徴は、上述の理論につながる経験則が豊富にあるということです。その経験則から「意識せずに」経営理論「的」なものを考えていきます。それを考えなければ事業を維持発展させることができないからです。自然と、まさにオートマチックに戦略発想を持って戦略思考をしていきます。あえて戦略理論の学習などしなくても、長い体験経験を通じて何となく分かる、それが経営者の特性です。

一方、若い時に入社して何十年か経って幹部となった方々は、20～30歳代はいわゆる戦闘業務（実務業務）を行って、40歳前後に管理者になってマネジメントに取り組んで部門運営を行ってきました。戦略など、役割上、考える必要はありませんでした。それがある時、突然、幹部に登用されて「戦略を考えろ！」ということになる。戦略に関する意識・見識に、創業社長と比べ大きなギャップがあることは、言うまでもありません。

しかし一般社員から幹部になった方にも、ライフサイクルや経験効果の体験経験はあります。経営者はライフサイクルや経験効果という体験経験（経験則）からポートフォリオというような戦略論へ思考が進んだ。しかし社員はライフサイクルや経験効果という体験経験（経験則）で止まってしまっていた、と考えることが、肝心です。

とするならば結論としての戦略理論を教え、体験経験を思い出させ、理論に当てはめるように修得させれば、戦略思考は培われると考えることは間違っていないと思います。（実際に私はクライアントの幹部の戦略思考をそのように培ってきました。多くの方が育ちました。）

次のような戦略理論の学習をお奨めします。勿論、理論学習で終わっては成果につながりません。理論を自身の体験経験＝経験則で裏付けて、その理論で自部門の戦略をどう展開していくかを熟考させることが必要です。

### 【全社戦略論（含：新規事業戦略）】

1. アンゾフの成長マトリックス
2. プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント
3. マッキンゼーのビジネス・スクリーン
4. コア・コンピタンス経営
5. リソース・ベースド・ビュー

### 【事業戦略論】

1. ファイブ・フォースと3つの競争戦略
2. ポジショニング戦略
3. ブルー・オーシャン戦略
4. ミンツバーグのクラフティング戦略
5. SWOT分析