

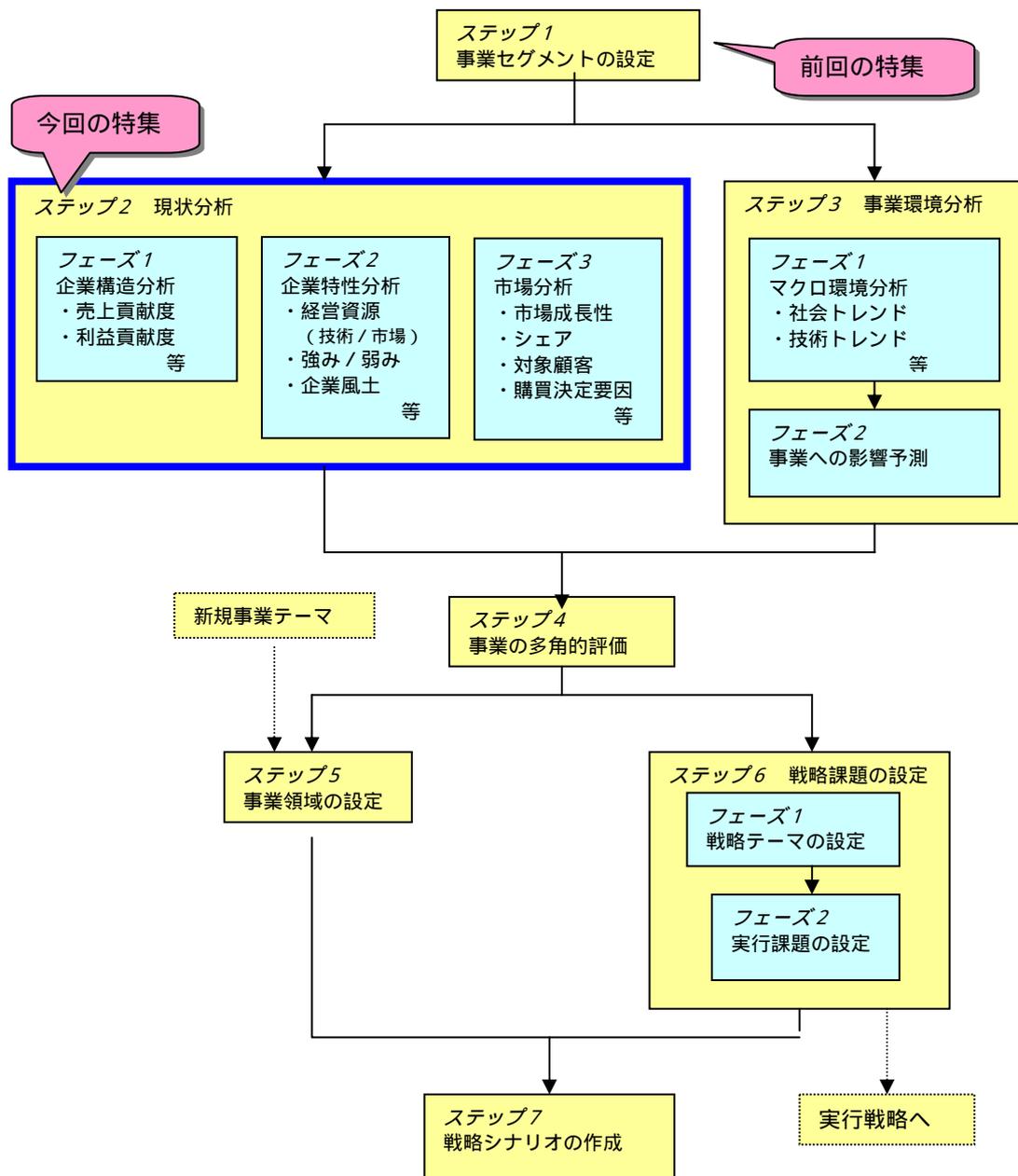
特集

『戦略の基本と策定方法()』...企業戦略の策定手順と留意点(その2)

前回のTHANKSでは、「企業戦略の策定手順と留意点(その1)」として、企業戦略策定の2つのアプローチ方法と、「評価選択型アプローチ」の第一ステップである「事業セグメントの設定方法」について解説しました。

今回はその続きとして、ステップ2の「現状分析」を解説します。

企業戦略策定の全体フロー ...前号のおさらいと今回の位置づけ



企業戦略策定の詳細手順

ステップ1 事業セグメントの設定

...前号 (THANKS VOL . 33) 参照

ステップ2 現状分析

「評価選択型」アプローチで企業戦略を策定する場合の二番目のステップは「現状分析」です。そして現状分析には「企業構造分析」「企業特性分析」「市場分析」の3つの分析があります。

フェーズ1：企業構造分析

企業構造分析では、各事業の当該企業の中での位置づけや特性を明らかにします。

(例：企業構造の総括表)

事業	売上高		限界利益			営業利益			人員(人)		投資(3ヵ年累計)	
		構成比		構成比	利益率		構成比	利益率		構成比		構成比
A	100	28.6%	40	23.5%	40.0%	10	23.8%	10.0%	50	29.9%	30	24.6%
B	80	22.9%	60	35.3%	75.0%	25	59.5%	31.3%	30	18.0%	20	16.4%
C	60	17.1%	25	14.7%	41.7%	10	23.8%	16.7%	20	12.0%	20	16.4%
D	50	14.3%	15	8.8%	30.0%	-5	-11.9%	-10.0%	30	18.0%	25	20.5%
E	30	8.6%	17	10.0%	56.7%	2	4.8%	6.7%	15	9.0%	10	8.2%
F	20	5.7%	10	5.9%	50.0%	5	11.9%	25.0%	12	7.2%	7	5.7%
G	10	2.9%	3	1.8%	30.0%	-5	-11.9%	-50.0%	10	6.0%	10	8.2%
合計	350	100.0%	170	100.0%	48.6%	42	100.0%	12.0%	167	100.0%	122	100.0%

<分析の視点>

各事業の貢献度

どの事業がどの程度企業に貢献しているかを確認します。

上記の例では、売上高で見ると事業Aが最大ですが、限界利益や営業利益ベースでは事業Bの方が大幅に上まわっており、現時点では事業Bが大黒柱と言えます。

成果(売上/利益)と投入資源(人員、投資)のバランス

どの程度の投入資源により、どの程度の成果を上げているのかを確認します。

事業Bは成果の割に投入資源が少ない効率的な事業ですが、事業Dは逆に非効率な事業です。事業Dの「良し悪し」はライフサイクル等の別の分析と合わせて総合的に判断しなければなりません、当該企業にとって「重荷」になっていることだけは事実です。

<留意点>

時系列で分析すること

単年度の結果だけで分析することは特殊要因等が混入することがあり危険です。

過去から現在までの数字の推移を見ることは、こうした特殊要因の発見に役立ちますし、また今後の予測を立てる上でも有効です。

実態に合わせて配賦すること

事業別の投入資源や営業利益を算出する際は共通費(間接費)を配賦することが一般的ですが、「売上比例」等でドンブリ的に配賦してしまうと事業の実態を見誤ることになります。

直課できるものは直課し、共通費についても事業別工数等により、できる限り実態に合った配賦ができるような仕組みづくりが重要です。

フェーズ2：企業特性分析

企業特性分析では、経営資源や強み / 弱み等の当該企業の特徴を定性的な面を含めて分析します。

(1) 経営資源分析

企業戦略を検討する上で、現状の経営資源を分析することが不可欠です。

経営資源というと一般的には「人、物、金、情報」と言われますが、具体的に分析する場合はその「集積」である「技術」や「市場」から見て行くことが有用です。

また、分析の視点としては「保有状況」だけでなく「活用状況」を把握することも重要です。

(例：事業 / 技術 / 市場クロスマトリックス)

		世間一般的にみた強さ 5:非常に強い 1:弱い						
技術	レベル							
	事業	A	B	C	D	E	F	G
機械設計技術	5							
センサー技術	4							
通信技術	2							
ソフト技術	1							
材料技術	3							
...	3							
...	3							
市場								
建築								
自動車								
電気								
一般機械								
...								
...								
...								

< 分析の視点 >

各事業の技術活用度

各事業が、どういう技術（特に当社の強み技術）をどの程度活用しているかを確認します。

上記の例では、事業Bの「カギとなる技術」である機械設計技術やセンサー技術は当該企業の「強み」技術であり、企業が保有する技術資源を有効活用していると言えます。

一方、事業Dの「カギとなる技術」である通信技術は当該企業にとって「弱み」であり、外部からの技術導入等によりレベル向上を図らなければ競争に勝つことは難しいかも知れません。

全社としての保有市場 / メイン市場

各事業の対象市場（顧客）から全社としての保有市場 / メイン市場を確認します。

上記の例では、当該企業にとって主要製品ABCの対象市場である自動車市場がメイン市場であることが分かります。

各事業の関連性

各事業間の技術、市場の関連性を確認します。

事業ABCは技術、市場ともに共通点が多く、事業間の関連性は高いと言えます。

一方、事業Dは技術、市場から見て他の事業とは明らかに「異質」です。こうしたケースはバブル期の多角化戦略に基づき参入した事業によく見受けられます。

< 留意点 >

技術 / 市場体系化とレベル確認をきちんと行うこと

上記のようなクロスマトリックスの作成には、技術、市場の適切な体系化とレベル確認が必要です。

体系化は一見簡単そうに見えますが、実際にトライしてみるとなかなか思うように行かないものです。

作成方法としては、前号の事業セグメントの設定方法同様、いきなり細かな区分を考えず、大きな区分から徐々に細かくしてゆくことがポイントです。

また、技術レベルについては、本来ならば、技術者ひとりひとりのレベルを集積して、企業としての総合レベルを設定すべきです。

しかしながら、こうした作業は多くの工数がかかりますし、またきちんとしたデータベースが無ければ、なかなか正確な設定はできません。

分析の時間も無く、データも揃っていない場合等は、技術部門全体を見渡せる人に定性的な判断を仰ぐことになります。

(2) 強み / 弱み分析

技術や市場以外にも企業には「ブランドイメージ」「仕事の仕方」「社員の気質」等、諸々の特性があります。

こうした特性を列挙し、各事業とどの程度関連性があるのかを確認しておくことは重要なことです。

(例：強み / 弱みの総括表)

視 点	内 容	区 分		事業との対応							
		強み	弱み	A	B	C	D	E	F	G	
顧客の特性	・業界をリードする大手企業が多い										
企業の特徴	・老舗企業としての信用力あり										
取引形態	・ユーザーとの直接取引がほとんど										
仕事の受け方	・客先からの要望への対応力が高い ・新規開拓の提案力が弱い										
社員の気質	・責任感があり途中で投げ出さない ・新しいことに対する挑戦が弱い										

< 分析の視点 >

全社としての強み / 弱み

多面的な検討角度から会社としての強み / 弱みを明確します。

企業の特徴については「何となくこういう会社」というレベルで理解されていることがほとんどです。

企業戦略として積極的に「強み」を活かし、「弱み」をカバーするためには、「言葉」としてきちんと表わしておく必要があります。

強み / 弱みの各事業との対応

会社の「強み」がそれぞれの事業にどの程度活かされているのか、また、「弱み」がどの程度足を引っ張っているのかを明確にします。

< 留意点 >

競合他社との比較の中で、強み / 弱みを設定すること

強みや弱みはあくまでも「相対的」なものです。他社と比べて、明らかに優れている（あるいは劣っている）といったものだけを設定すべきです。取るに足りない特性や、他社と比べて遜色が無い特性は排除しておきます。

フェーズ3：市場分析

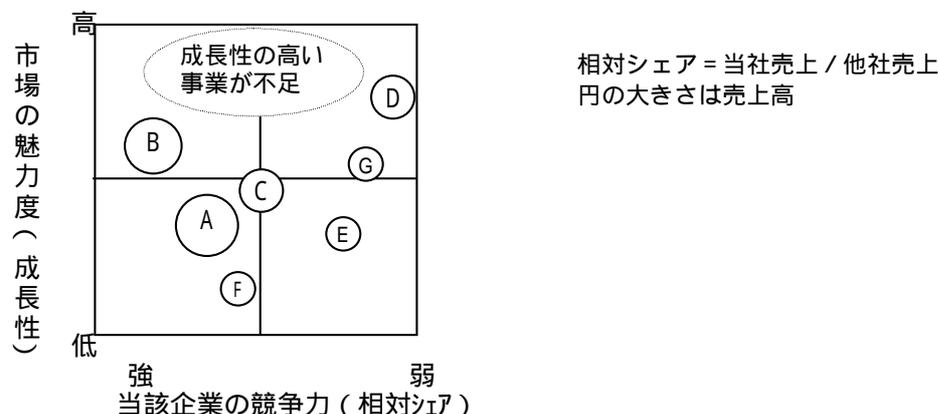
市場分析では各事業の客観的に見た魅力性と当該企業の競争性を中心に分析します。

市場の魅力度と競争力分析

企業が成長するための必要条件は「成長する市場に身を置くこと」であり、十分条件は「その市場の中で勝つこと」であると言われます。

各事業の客観的な魅力度と競争力をきちんと把握しておくことが必要です。

(例：ポートフォリオ分析)



<分析の視点>

各事業の市場での位置づけの妥当性

市場魅力度と競争力から、各事業の現在の市場での位置づけの妥当性を評価します。

例えば事業Dは市場の成長は最大ですが、シェアは非常に低い位置にあります。

市場の成長期は、一般的には販促費等の費用がかかる時期ですが、低シェアに甘んじている限り「利益」という果実にはなかなかありつけません。

こうした事業は今後、シェアを拡大できるかどうかの「見極め」が重要になります。

全体バランス

会社として、全体的にバランスの良い事業構成になっているかを評価します。

例えば上記の例では、売上高が大きいA、Bが高いシェアを有しており現状では「強い」会社と言えます。しかし、次の柱となる高成長の事業が不足しており将来的には不安があります。

<留意点>

市場魅力度/競争力は目的に沿って柔軟に指標を変えること

ボストンコンサルティンググループが初めて提唱したポートフォリオ分析では、上記の例のように市場魅力度、競争力をそれぞれ、市場成長性、相対シェアを評価指標にしていますが、こだわることはありません。

「市場の魅力度と競争力を評価する」という目的に沿って指標を変更することは自由です。

(市場規模や絶対シェア等)

今回解説した分析手法はあくまでも「代表的なもの」です。

実際のコンサルティングでは、クライアントの業界特性等に応じて臨機応変に分析します。

《次号につづく》