

# THANKS

(VOL. 36)

BUSINESS NEWS LETTER

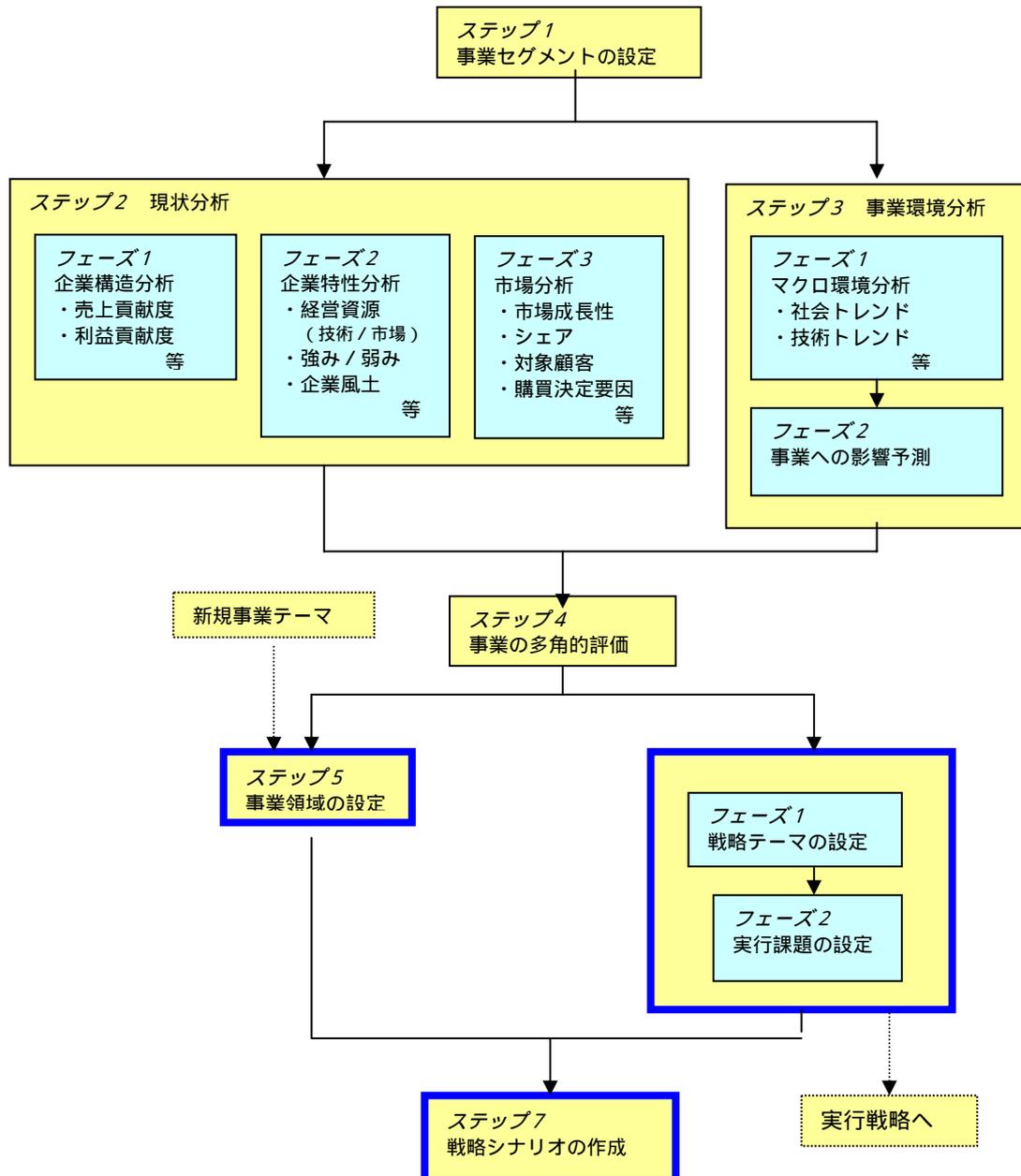
発行日：平成12年6月1日  
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング  
連絡先：〒359-1118  
埼玉県所沢市けやき台 1-29-6-707  
TEL:042-924-8774  
E-MAIL：[info@thanksmind.co.jp](mailto:info@thanksmind.co.jp)  
<http://www.thanksmind.co.jp>

## 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4)

これまで3回にわたり、「企業戦略の策定手順と留意点」について解説してきました。今回はその最後として、ステップ5の「事業領域の設定」からステップ7の「戦略シナリオの作成」まで解説します。

#### 企業戦略策定の全体フロー ...今回の位置づけ



企業戦略策定の詳細手順

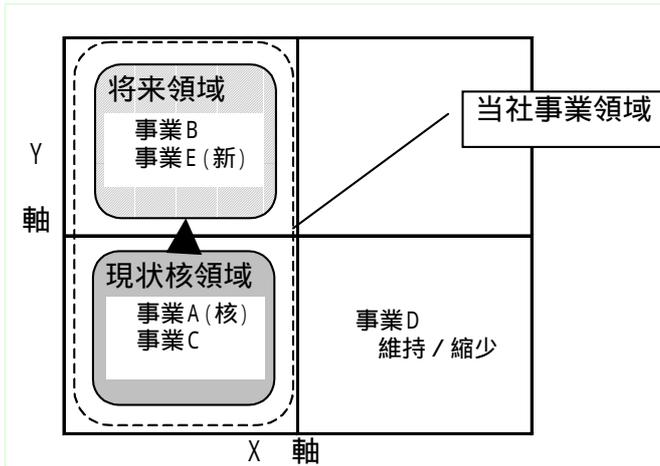
ステップ1～ステップ4

...THANKS VOL. 33～35参照ください。

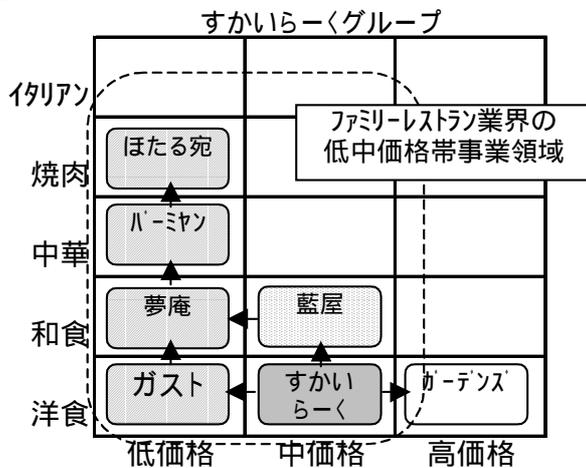
ステップ5 事業領域の設定...どこで戦うか？

多角的評価により選択された事業を核に当社の事業領域を定義します。  
 事業領域の範囲はTHANKS 32号で説明した通り、会社の規模によって異なります。  
 また、その内容も特化集中型で行くのか、全方位型で行くのか企業方針に依存します。  
 ポイントは「どこで戦うか」の焦点がボケないことです。

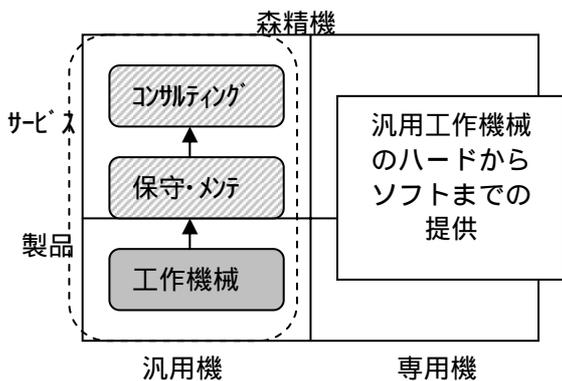
事業領域を検討、定義する際には、以下のようにX軸、Y軸の二つの軸で考えることが有効です。



事例研究



すかいらーくグループは洋食中価格帯の「すかいらーく」を核に事業を拡大してきましたが、途中で事業領域を修正しました。バブルの頃の事業領域は、ガーデンズのような高価格帯への展開でしたが、バブル崩壊後の展開はあきらかに低価格帯にシフトしています。こうした傾向から推定すると、いずれはイタリアンの低価格帯（サイゼリアのような業態）にも参入してくるでしょう。



森精機のような工作機械メーカーも事業領域を修正しています。従来の機械というハードから保守・メンテナンス、さらにはコンサルティングといったソフトまでの総合的な提供するようになってきました。

<留意点>

事業領域の軸は慎重に検討すること

事業領域を設定する軸は企業の戦略そのものであり、非常に慎重に検討する必要があります。軸となる項目の代表的な例は以下の通りです。

- ・ 価値の提供形態（部品、製品、サービス等）
- ・ グレード/価格帯（低価格、中価格、高価格等）
- ・ 製品特性（汎用製品、カスタム製品等）
- ・ 販売方法（対面販売、セルフ販売、ネット販売等）
- ・ 対象地域（国内、海外、××地域等）
- ・ 対象顧客（性別、年齢、ライフスタイル等）
- ・ 対象市場（業種、業態、規模等）
- ・ 技術分野

企業によっては、X軸、Y軸にZ軸を加え三軸で事業領域を定義する企業もあります。

事業領域は環境変化に応じて修正すること

事業領域は、企業にとって「どこで戦うか」の指針ですから、あまり頻繁に変更することは適当ではありません。

経営資源の無駄使いにもなりますし、社員にとっても会社の方向性が見えなくなります。

しかし、事業環境が大きく変化した場合に、従来の事業領域にあまりに固執すると、時代の流れに取り残され致命傷になる場合があります。

現代社会は環境変化のスピードが速いので、こうした危険性はますます大きくなってきています。

事業領域を設定した「前提」である事業環境が変化した場合は、すかいらーくの事例のように、速やかに修正することが大切です。

事業領域は競合企業の戦略を考慮して設定すること

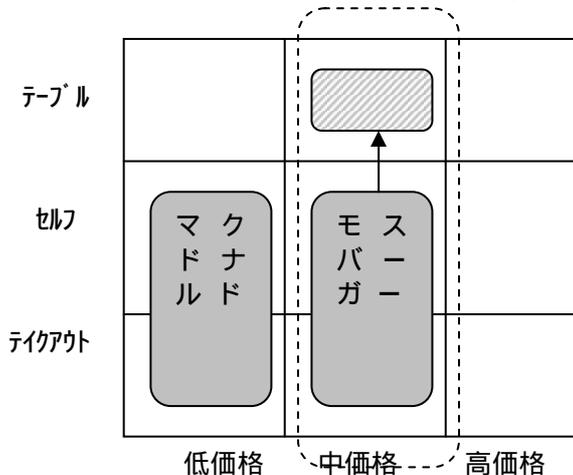
事業領域を設定する際は「ひとりよがり」ではいけません。

競合企業がどのような事業領域で勝負しているのかを考慮しながら設定すべきです。

「勝てる」自信があれば、同じ事業領域で真っ向勝負も良いですが、企業の体力からみて「勝てる可能性が少ない」場合は、別の事業領域を設定する必要があります。

こうした判断をするためには、自社と他社の事業領域を同じシートの上で描いてみて、比較してみることも良いでしょう。

マクドナルドとモスバーガーの事業領域



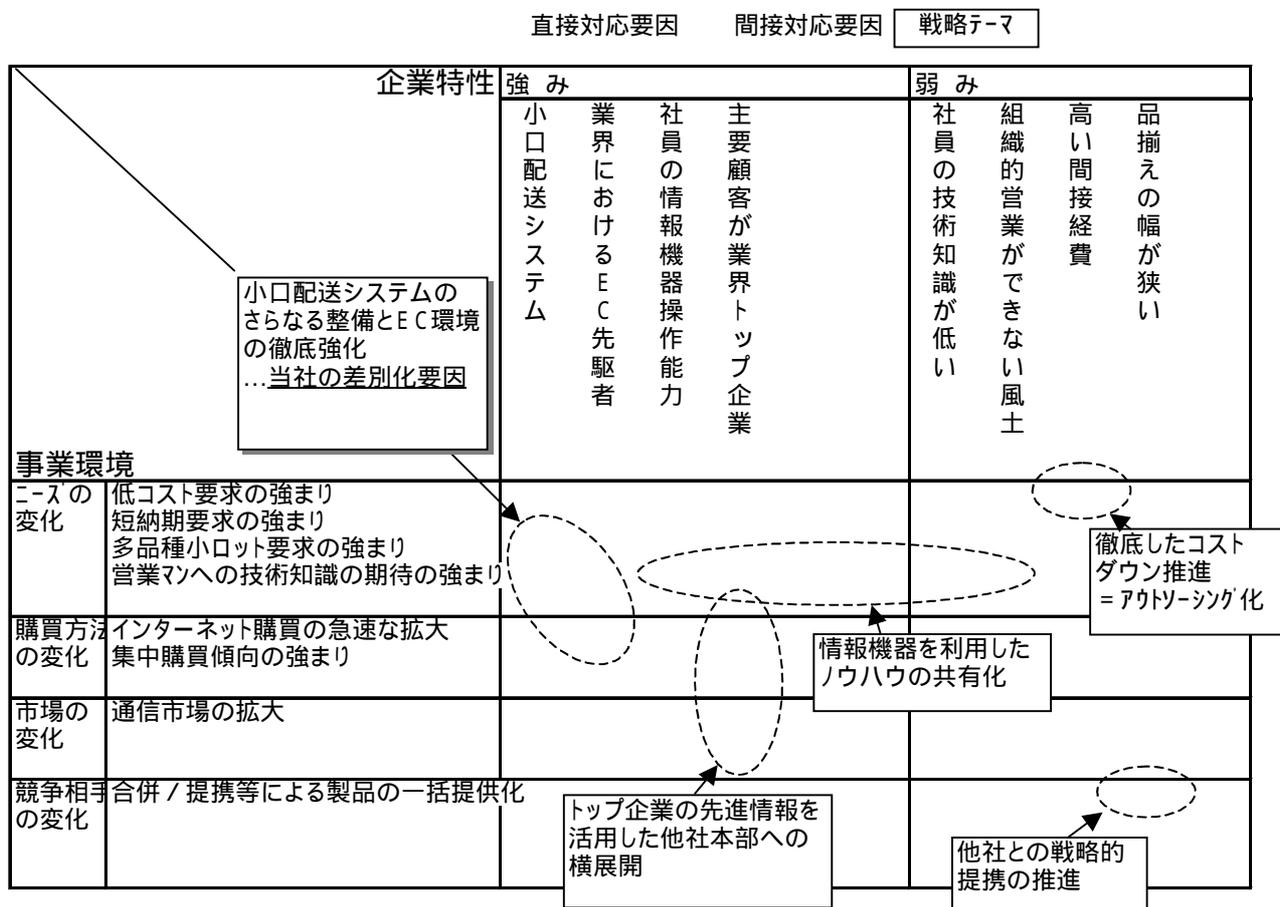
マクドナルドはテイクアウトとセルフの領域、低価格を武器に他社を圧倒していますが、モスバーガーは味を武器に中価格帯で棲み分けており、今後はテーブルサービスまで事業を拡大する見込みです。

## ステップ6 戦略課題の設定...どうやって戦うか？

### フェーズ1 戦略テーマの設定

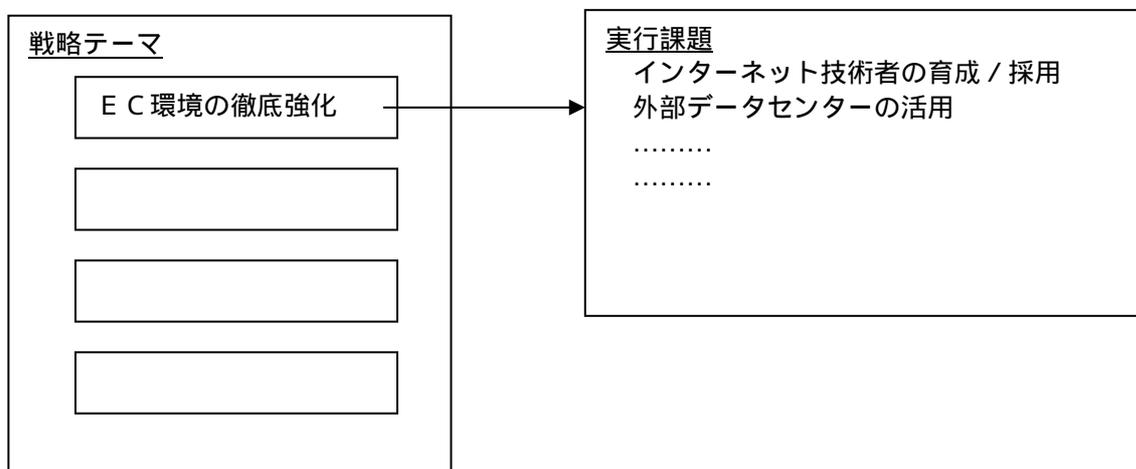
ステップ5で設定した事業領域の中で「どうやって戦うか」「今後何をやるべきか」を明らかにします。具体的な方法としては、以下のように、ステップ2、3で検討した、当社の企業特性と事業環境を突合させて検討することが有用です。

<例：部品商社を想定>



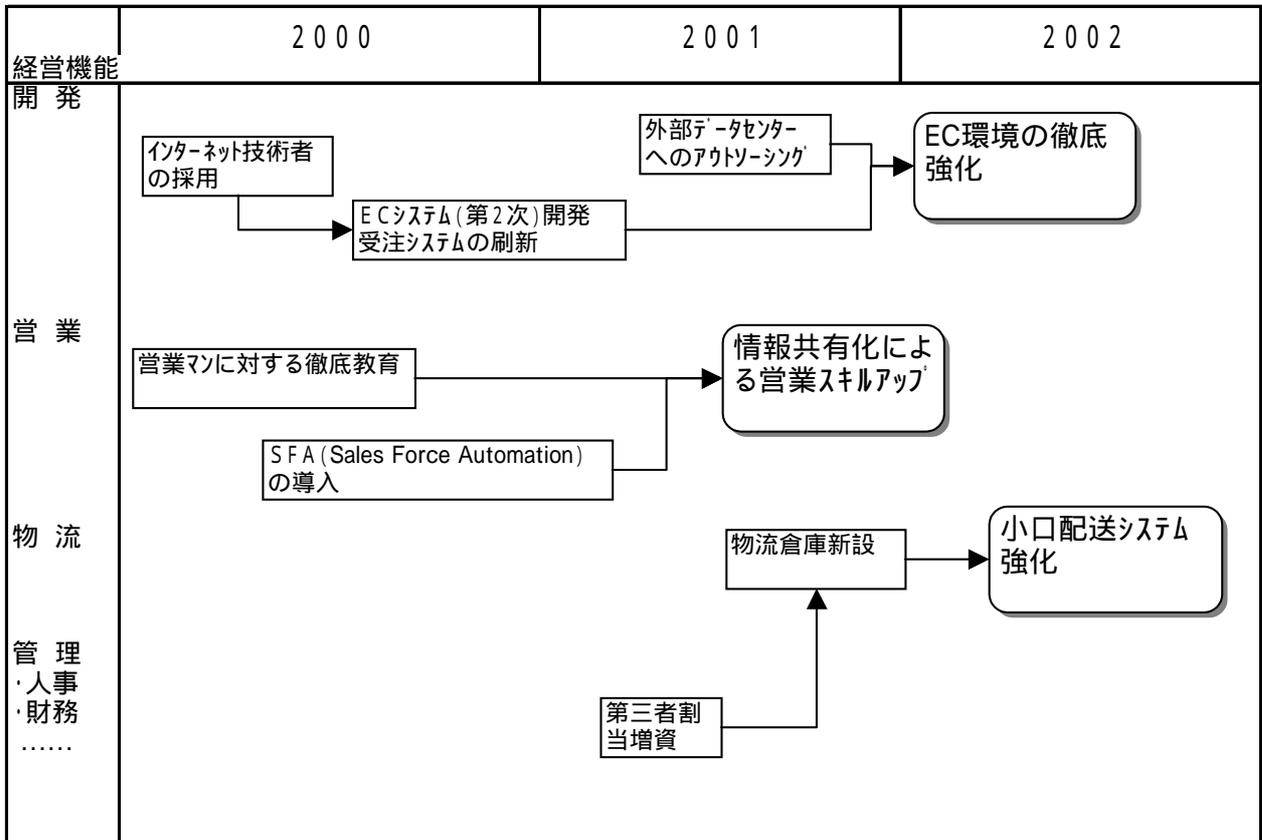
### フェーズ2 実行課題の設定

フェーズ1で設定した戦略テーマについて「具体的にどうするか」を深ぼりします。



## ステップ7 戦略シナリオの作成

ステップ6で設定した戦略テーマ/実行課題はそれぞれ関連があり、優先順位があります。戦略シナリオでは、こうした課題をどのような順番で実施してゆくのかを明らかにします。



戦略シナリオの対象期間は企業によって様々です。

5年スパンで戦略を考える企業もありますし、1年スパンで考える企業もあります。

現在のように環境変化が速い時代は、固定的に考えてもなかなか難しいのが実情です。

私としては、3～5年程度で絵を描いておき、1年ずつローリング(検証/修正)する方法が良いと思います。