

TAX&LAW

全社戦略

経営戦略を行うためには「全社戦略」と「事業戦略」を行う必要があります。1つの事業しか行っていない企業であれば、事業戦略と全社戦略は一致しますが、複数行っている場合には、個々の戦略を考える前に全体としてどのようなドメイン（事業領域）で戦っていくのかを決める必要があります。

1 経営理念、ビジョンと戦略の関係

経営戦略とは経営理念やビジョンと現実とのギャップを解消するためのものです。現実はいくつもの理念やビジョンと合致することはまれでありますので、これらのギャップを解消するための方法論が経営戦略となります。

2 環境分析（SWOT 分析）

まずは自社の置かれている環境を正確に分析し現状を把握することです

SWOT 分析

	プラス要素	マイナス要素
内部環境 ・ 商品力・技術力・生産力 ・ 営業力・経営者・管理者 ・ 社員・組織風土・財務 ・ 情報	強み (Strength)	弱み (Weakness)
外部環境 ・ 業界の動向 ・ 得意先の変化 ・ 仕入先の変化 ・ 同業他社の動き ・ 法律の改正	機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)

現状を把握するためには、企業の外部環境分析（企業のコントロール外にある外部の環境、自然・政治・法律・経済などのマクロ分析、市場・顧客・競合他社などのミクロ分析）と内部環境分析（企業でコントロールできる企業内部の環境、経営者・組織・人材・財務・商品・サービス・研究開発などの経営資源分析）を行います。

この分析に用いられるのが上図の SWOT 分析となります。

3 ドメインの決定

SWOT 分析により現状分析ができれば、自社の経営理念・ビジョンと自社がおかれている現状との間にギャップが生まれます。このギャップを埋めるために何をするかが戦略となります。そしてまずは自社が何をもって勝負するのか（事業領域）、すなわちドメインを決定する必要があります。

有名な事例としてアメリカの鉄道会社のドメインがあります。この会社はドメインを「鉄道」としていたため、鉄道分野では秀でていたものの、飛行機等の出現により衰退してきました。ドメインは生涯限定するものではなく環境に応じて変化させていくものです。この会社が「輸送」をドメインにしていたら経営の方向性は変わっていただろうと言われています。

4 成長戦略のためのツール

アンゾフのマトリックス

「市場深耕戦略」 今ある商品を既存の市場に	「新市場開拓戦略」 今ある商品を新しい市場に
「新商品開発戦略」 新しい商品を既存の市場に	「多角化・事業転換」 新しい商品を新しい市場に

PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）

	市場競争力が高い（強い）	市場競争力が低い（弱い）
市場成長率が高い	【花形商品】 強者の戦略でフルライン化	【問題児】 資金と技術次第 意思決定が重要
市場成長率が低い	【金のなる木】 次期商品の準備 発売のタイミング	【負け犬】 資源の無駄遣い 即時撤退断行

シェアをつかむことが簡単ではない場合には、「市場シェア」「市場成長率」を「商品の限界利益率」「売上高の伸び率」に置き換えて商品別あるいは得意先別に分析し、のぼすべき得意先（商品）と淘汰すべき得意先（商品）を峻別する手法も効果的です。

今回は「事業戦略」について解説していきます。

参照：『実践！経営助言』TKC 出版