

事業戦略策定の技術 ～戦略を策定する「型」を学ぶ～



富士ゼロックス総合教育研究所 コンサルティング部長
首都大学東京 大学院ビジネススクール 非常勤講師

● 坂本 雅明

1. はじめに

小学生の頃、読書感想文が苦手だった人は多いと思います。かくいう著者もその一人で、「〇〇がおもしろかった」というような、断片的な感想を書き連ねていた記憶があります。

数年前にある大学の教育学部の先生に聞いたのですが、読書感想文には型があるそうです。はじめにその本を選んだ理由を書き、次にあらすじを書く。そして、最も印象に残った箇所の感想を述べる。これで終わりではありません。最後は自分の体験に当てはめて話を展開した上で、今後どうしたいのかで締めくくります。本のことだけでなく、自分のことも書かなければならないのです。小学生のころにそうした作法を知っていれば、国語の点数がもっと良くなったのにと考えた次第です。

企業の中でも同じようなことが起きています。組織や事業を任せられ、戦略を考えなければならない状況に直面したとします。戸惑う人も少なくないでしょう。なぜならば、どのようなプロセスで策定するのか、各ステップではどの情報をどう検討し、中間・最終成果物として何をアウトプットすればよいのかを、習っていないからです。

こうした問題に対して、事業戦略を策定するための“技術”を伝えることが本稿の目的です。いわば戦略策定の「型」です。もちろん型を知って

いるだけでは、現実の複雑な世界には対応できません。しかし、型を知らずして応用はできないことも確かです。まずは基本をおさえるべきです。なお、ここでは紙幅の都合上、戦略策定の最初のステップ「事業の方向性」に絞って説明します(注1)。

説明をお読みいただく前に、次のクイズにお取り組みください。あなたが社長だったらどうしますか。解説は、本文の途中で行います。

捕鯨業者であるA社の社長兼船長には、その日に鯨がいそうな海域を的中させる類まれな能力があり、かつてはかなりの漁獲高を誇っていました。しかし、日本では調査捕鯨しか行えなくなっている現在、近隣海域に鯨は沢山いるにもかかわらず、A社でも一定量しか捕鯨ができなくなりました。要因となっている反捕鯨の流れは日本にも伝播し、若い人達からすれば鯨は「食べるもの」ではなく「観賞するもの」と考えるようになってきました。このように捕鯨に対する風当たりは一層強くなっていますが、A社には鯨以外の漁業能力はありません。A社は今後どうすればよいでしょうか。

2. 事業の方向を決める2つの要素

事業戦略の策定でまず考えるべきことは、事業の方向です。新事業の策定であればどのような領域で事業を始めるのかであり、既存事業の見直しではどの方向に舵を切るかです。

そして、その方向は儲かる方向でなければなりません。通常の利益率ではなく、超過利益を得られる方向です。それがわかれば苦労しないと言う人もいるでしょう。しかし突き詰めていけば、2つの原則に集約されます。

<儲けるための2つの原則>

- 強みを活かす
- 機会に乗じる

2-1 強みを活かす

超過利益の源泉の1つは、企業内部の強みです。

例えばある企業が画期的な事業を始めたり、ニーズに合った新商品を投入したとします。初めのうちは高い価格を設定できますが、やがて競合企業が模倣し始めます。すると価格競争が始まり、超過利益が消されてしまいます。ところが、長期間にわたって超過利益を維持し続けているケースもあります。

わかりやすい例を挙げれば、1990年代のビデオカメラ業界です。当時はソニー株式会社とパナソニック株式会社（当時は松下電器産業株式会社）が国内シェアを二分していました。そこにシャープ株式会社が割って入ってきて、あっという間に25%ものシェアを奪いました。その理由は明白です。液晶画面を搭載したからです。それまでのビデオカメラには液晶画面が付いておらず、ファインダーからのぞかなければなりません。シャープが液晶画面を付けたことで、操作性が格段に向上したのです。もちろんソニーもパナソニックも、シャープのビデオカメラがヒットした要因はわかっていたはずですが、しかし、なかなか類似商品を投入しませんでした。というよ

りも、投入できなかったのです。というのは、当時、液晶技術が蓄積されていたのはシャープだけだったからです。

この事例からもわかるように、自社ならではの能力を活かして事業展開ができれば競合企業の模倣を排除することができ、長期にわたって超過利益を得ることができるのです。こうした考えは、リソース・ベスト・ビューもしくは経営資源アプローチといえます。

2-2 機会に乗じる

もうひとつの超過利益の源泉は、外的な機会です。

ある日突然、行列のできる飲食店がオープンすることがあります。パンケーキ、熟成肉、高級ハンバーガー、〇〇家系ラーメンなど、その時々で業態はさまざまです。そうした繁盛店に行ったことのある人も少なくないでしょう。その中には、後から考えれば飛び抜けて美味しいわけでもなく、雰囲気が良いわけでもなかったと感じるお店もあります（もちろん、そうでないお店が大半ですが）。しかし、当時は確かに行列ができていました。理由は簡単です。ブームに乗ったからです。

つまり、たとえ独自能力がなかったとしても、外的環境が良ければ超過利益を得ることができるのです。好ましい外的環境を見つけ、そこに自社を位置付けるという考えは、ポジショニング・アプローチという経営理論の中に見出すことができます。

3. 事業の方向の検討フレーム SWOT分析

2種類のアプローチを統合して事業の方向を検討するフレームが、SWOT分析です。自社の強み（Strength）と弱み（Weakness）をふり返り、また外部環境の機会（Opportunity）と脅威（Threat）を分析し、どの方向に進むのかを決めるものです。

ここでようやく冒頭のクイズに戻ります。捕鯨

業者のクイズをSWOTで整理すると（図1）、ホエールウォッチング事業という方向が浮かび上がります。「クジラは観賞するものと考えようになってきた」という機会と、「クジラがいそうな海域を的中させる類まれな能力」という強みがうまくマッチしています。

図1 捕鯨業者のSWOT分析

《機会》 ・ 鯨を観賞したいという若者の増加	《脅威》 ・ 捕鯨反対の世論
《強み》 ・ その日に鯨のいそうな海域を的中させる能力	《弱み》 ・ 鯨以外の漁業能力

鯨を探し当てる能力を活かし、また鯨を観賞したいという要望の増大に乗じて、ホエールウォッチングに業態転換する。

恐らくSWOT分析は、企業の中で最も利用されている分析ツールの1つだと思います。頻繁に使っているがゆえにありがたみを感じられず、軽視している人もいます。しかし、1960年代に原型が作られたこのツールが、今でも生き残り続けている意味を考えてみてください。毎年多くのツールが生まれては消えていく中でのことです。4つのボックスを使うかどうかという形式的なことは別として、「強みを活かす」と「機会に乗じる」は、いつの時代でも欠かせないポイントなのです。

とはいうものの、問題がないわけではありません。図1のような4つの箱には「SWOT分析」という名前が付けられているものの、実際は「SWOTの整理」でしかありません。環境情報を整理する4種類の切り口を提示してくれているに過ぎず、そこから事業アイデアを発見する方法は分析者に委ねられています。そのため、分析者の能力によって、結果が大きくばらつくツールでも

あります。

ついでに言えば、SWOT分析に限らず、分析ツールはすべて同じです。散在している情報がある切り口で整理したり、ある角度から眺めたり、あるいは利点と欠点を比較できるようにするなど、検討しやすいように整理しているだけです。従って、ツールを使えば自動的に答えが導き出されるわけではありません。整理された情報をもとに分析者が考え、あるいは検討チームで議論して、最終判断を下さなければなりません。分析ツールは、検討や議論を支援するための道具だということを忘れてはなりません。

SWOTに話を戻すと、この分析ツールは特に単純であるがゆえに、実際の使用で戸惑うことも多くなります。そこで効果的に活用するための、いくつかの注意点を提供します。

3-1 強みを軸にした検討と留意点

捕鯨業者のクイズのように、機会と強みがうまくマッチする幸運にはなかなかめぐり合えません。実際は、機会と強みのどちらかを軸にして、検討を進めることになります。

強みを軸にした検討は、強みの棚卸しから始まります。例えば、今や写真フィルムのイメージがなくなった富士フィルム株式会社です。同社ではフィルム事業で培った要素技術を徹底的に棚卸しし、1年半かけて検討した結果、医薬品や化粧品などの事業機会にたどり着きました（注2）。

ただし、このアプローチは思わぬ失敗もあります。その1つは、業界が同じであれば強みも似通うことが多いため、既存の競争関係がそのまま持ち越されるだけになってしまうことです。携帯電話からスマートフォンへの移行事例がまさにこの状況でしょう。日本の携帯電話端末メーカーのほとんどは通信技術とコンピュータ技術を併せ持っていたため、こぞってスマートフォン市場に参入しました。しかし、その市場で成功を収めたといえる企業は、ごく僅かです。

もう1つの失敗は、強みに固執するあまりに、

外的環境変化から取り残されてしまうことです。デジタルカメラへの転換に乗り遅れたポラロイド社は、カメラ本体ではなくフィルムで利益をあげるという成功モデルが経営層での支配的考えとなっていたがために、進出が見送られたといえます（注3）。環境が大きく変わっていたとしても、それまで成果をもたらしてくれた技術や成功パターンを手放すことはなかなかできないのです。こうした現象は、コンピテンシー・トラップ（能力の罠）などとよばれています。

3-2 機会を軸にした検討と留意点

機会に着目して検討する場合は、タイミングが大切です。なかなか決断できずに手をこまねいていれば、戦略の窓が閉まってしまいます。

株式会社サイバーエージェントは、このアプローチで飛躍を遂げたといえます。いまでこそ、インターネット経由のゲームやブログで知られる同社ですが、もともとはインターネット広告の代理店です。インターネットビジネスの成長が加速した頃の2006年に本格参入を決定し、10年間かけて広告代理店事業と同等の規模まで拡大させました。

このアプローチで困難なことは、短期間で高レベルの能力を獲得しなければならないことです。成長市場であるがゆえに、逐次的な能力開発ではいつまでたっても存在感を出せません。M&Aで買収しようにも、当然価格が吊り上がっています。

サイバーエージェントの話に戻すと、広告代理店だった同社の社員のほとんどは営業職で、インターネットビジネスのノウハウもなければカルチャーも全く違いました。初めのうちは社内が大混乱し、ほとんど前進できなかったといえます。そこで経営幹部を総入れ替えし、技術者を大量採用し、そして社長自らが進退をかけて陣頭指揮を執ったのです（注4）。

優良な市場機会には、多くの企業が群がります。こうした思い切った投資やリソースシフトを

決断できなければ、これら競合他社とのタイムベース競争に勝つことはできません。

4. 仮説検証による検討

ここまで説明しておきながら、検討上の限界もお伝えしなければなりません。

残念ながら、この段階では粗い分析しかできません。事業の方向を決めるための環境分析なのですが、方向性が決まらなければ詳細な環境分析はできないのです。方向性が決まれば、対象とする市場が決まります。そこで初めて市場規模やニーズを調べることができます。あるいは競合企業が特定されるので、競合分析もできるようになります。しかし、方向性が定まっていなければ、どの市場を分析すればよいのかも、どの競合企業を分析すればよいのかもわかりません。

この段階での環境分析は、飛行機に乗って空中から儲かりそうな地点を探しているようなものです。詳しく調べるには地上に降り立たなければなりません。しかし、あらゆる地点に降り立って調べることは不可能です。

ではどうすればよいかというと、仮説検証で進めるのです。まずは時間をかけずに粗い分析をして、儲かる可能性のありそうないくつかの領域を考えます。その後、詳細分析によって検証し、最善の方向を決めるのです。回り道をするように思えますが、これが最も効率的な方法です。

5. おわりに

事業戦略の策定は、一連のプロセスでなされます。事業の方向性が定まった次は、その中で戦うためのより具体的な戦略検討に入ります。本稿の方法で検討されたアウトプットは次のステップのインプット情報となり、他の情報と統合分析されながら別のアウトプットが導き出されます。当然、そのとき使われる分析フレームや検討ポイントは、本稿で紹介したものとは異なります。残念ながら制限文字数に近づいてきましたので、これ以上の説明は、別の機会に譲ります。

もし、こうした「戦略策定の技術」に興味があれば、2018年11月7日（水）より5回シリーズで開催する「事業戦略策定の技術 短期習得コース」にご参加ください。アカデミックな理論を事例を使いながら噛み砕いて説明し、ケース演習を通じて再現可能なスキルとして持ち帰ってもらうことを目指しています。

参考文献

- 注1 本稿は拙著『事業戦略策定ガイドブック—理論と事例で学ぶ戦略策定の技術』の第1章「環境分析と事業アイデアの検討」をもとに作成されている。
- 注2 古森重隆（2013）『魂の経営』東洋経済新報社。
- 注3 Mary Tripsas and Giovanni Gavetti（2000）Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging, *Strategic Management Journal*, 21(10-11): 1147-1161.
- 注4 藤田晋（2013）『起業家』幻冬舎。

坂本 雅明（さかもと まさあき）

1969年生まれ。1992年上智大学卒業、2005年一橋大学修士課程修了（MBA）、2009年東京工業大学博士後期課程修了（博士（技術経営））。一橋大学イノベーション研究センター非常勤共同研究員（2005～2006）。2012年より首都大学東京大学院ビジネススクールの非常勤講師として、戦略経営（戦略の策定と実行管理）を担当。また、2006年より富士ゼロックス総合教育研究所コンサルティング部長として事業戦略策定や新事業開発ワークショップ、事業幹部向け戦略策定研修、次世代リーダー育成、戦略策定合宿の企画・ファシリテーションに従事。主要著書に『戦略の実行とミドルのマネジメント』（同文館出版、2015年）、『事業戦略策定ガイドブック』（同文館出版、2016年）。

本会合のご案内

- 会合名：「事業戦略策定の技術 短期習得コース」
- 開催期間：2018年11月～翌年1月
- 参加対象：本社、事業部門の企画・管理、新規事業開発部門の管理者およびスタッフの方々
- 概要と狙い：講義とケースディスカッションを組み合わせ、以下を検討するメソドロジーを習得する。
 - ・事業コンセプト
 - ・重要成功要因
 - ・市場戦略
 - ・競争協調戦略
 - ・利益モデル
 - ・企業戦略
- その他の内容：【当会HP】をご参照いただき、各研究交流会の担当者にお問い合わせください。
- 担当：井堀 TEL：03-5215-3512