

『経営戦略実践講座』

第4回 講座ダイジェスト

実施日 : 2017年9月13日(水) 10:30-17:30 @京都リサーチパーク 会議室

参加人数 : 19名(参加) / 1名欠席

担当講師 : 学校法人産業能率大学 松尾先生

§ はじめに

今回のテーマは戦略になります。今回は、企業の決算書をもとに現状の分析を行いました。今回はその現状を踏まえて未来の姿を考えていきます。「自分が社長だとしたら今後3年間どんな経営をしていくのか」、これは答えがなく、人によって意見が異なる部分です。なぜ意見が違うのか積極的にディスカッションしてみてください。

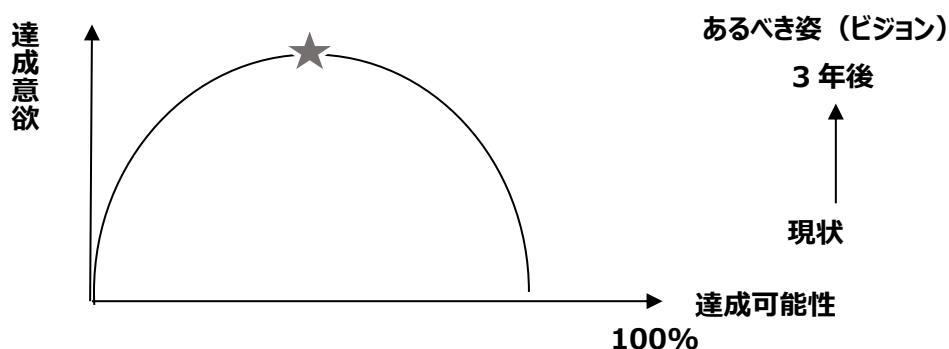
§ 講座内容 企業分析

早速、事前課題ケース「鈴木製菓」からはじめていきました。今回はグループ討議を中心に時間を取って進めていきます。だからこそ、ご自身で考えてきたこととグループ討議で得た違いや気づきについて、是非感じて取るようにしてください。最近、自事業のことだけをみるのではなく、異業種や他部門の関係者を巻き込みながら検討することで得られる“ナレッジ創造”と呼ぶような場を作っていくことが必要とされていますので、今回はそうした場と思って臨んでください。

1) 経営戦略

経営計画の作成プロセス (Txt P27) を確認しました。

全社戦略：企業や事業の将来のあるべき姿とそこに至るまでの変革のシナリオを描いた設計図。



かつてのように、市場が増える時代においては経営管理（以下に効率よく、高い生産性を上げるか）を高めることでよかったのですが、現在のように市場が増えない時代では、きちんと経営戦略（競合から市場を奪い合う）を描くことが求められています。さらに、この経営戦略に管理会計の視点を加えることで、絵に描いた餅に終わらせない実現可能性を高めていくことが求められています。

今回、戦略を検討するにあたり SWOT 分析、ファイブフォース分析、3C分析、PEST 分析、バリューチェーン分析を紹介しました。こうした分析は、検討するメンバーで分析結果の出来上がりが異なります。それは、メンバーの持っている情報や経験によって、同じ事象が異なって見えることがあるからです。だからこそ、様々な人を検討の場に迎え入れて議論することは有意義だといえます。また今回は、戦略を検討するにあたり、2つの戦略の考え方（成長戦略、競争戦略）さらにアンゾフの事業拡大マトリクス、PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）

についても確認しました。

グループ検討 ケース「鈴木製菓」のSWOT分析の検討

グループ討議（1時間程度）を行いました。同じケースを題材にしながら、発散的に意見を出し合うことで、自分ひとりでは気づけない観点や内容を見ていただくことができましたと思います。

SWOT分析の「チャンス」と「脅威」については、3年後のあるべき姿によってどちらと捉えられるかが変わってきます。したがって、ビジョンを考えて言葉にしていくことが大切になります。次に、ビジョンの実現に向けて戦略をもう少し具体化していくため、活動の領域であるドメインを決めていきます。顧客は誰か（WHO）、ニーズは何か（WHAT）、どういう仕組みで商売をしていくか（HOW）についても考えて頂きました。

また、あるべき姿を描き、ドメインを決めたときには、それを業績目標とどうリンクさせていくのかを考える必要があります。そこで今回の講義では生産性の概念についてもお伝えいたしました。

		①	②	③	④	⑤
生産性	アウトプット (売上高)	↓	→	↑	↑	↑
	インプット (費用)	↓	↓	↑	→	↓

また事業ドメイン（Who:顧客、What:何を、How:どのように）の設定を明確にすることを確認しました。そして、競争戦略の考え方（コストリーダーシップ・差別化戦略・集中戦略）も確認しました。コストリーダーシップでは「規模の経済」と「経験曲線」の考え方を、差別化戦略では「フィッシャーのVRIO」の考え方をお伝えしました。

グループ検討 ケース「鈴木製菓」の今後について

さらに同ケースをもとにビジョン策定、ドメインの設定、生産性のパターンをグループ討議（1時間）しました。これらの検討を通じてできあがった鈴木製菓の戦略をグループごとに発表して頂きました。他のグループの方には、「戦略のロジックが成立しているか」、という観点で発表を聞いて頂きました。大切なことはドメイン～具体策までの流れがしっくりくるかという点です。ここを複数の視点でみてもらいブラッシュアップしていくことが効果的となります。

最後に、これらをさらに具体化するための考え方としてマーケティングの概念をお伝えいたしました。お客様満足条件（Txt,P46）、マーケティング概念の進化の変遷（Txt,P47）、ニーズとシーズの言葉の確認もしました。標的市場の設定の仕方（S:セグメンテーション、T:ターゲティング、P:ポジショニング）、マーケティングミックスの構築の4Pについても確認しました。様々な人と交流しあうことで、他者がどのような情報を持っていて、どの視点からみているのかを知ることが出来ます。そして、互いに情報を持ち寄り、様々な視点で検討を重ねることで、今までにない考えや発想が生まれることを実感いただくことが出来ました。

§ 次会合の課題について

1. 自社の決算書（2年分）の情報をもとに、フォーマットに入力後、自社分析を行ってください。
2. 「経営戦略実践シート」への記入を行ってください。

ステップ：環境分析→3年後の方向性を明示→目標指標→経営上の問題・課題の整理

次回は、このシートの準備していただき、グループ共有を行いながら、自社の検討を深めていきます。

以上