

《経営者のための「経営理論」講座》

経営戦略とは何か？

本レポートは、企業の経営者や経営企画担当の方、中間管理職の方を対象として、100年に及ぶ「経営戦略史」の中から経営に役立つ「戦略論や分析ツール等」の用語を簡略に解説するシリーズの第1回です。
今回は「経営戦略」について解説します。

1章 経営戦略の定義

1. 戦略とは

戦略という言葉自体は、元来「戦争に勝つための長期的なプラン」を意味する軍事用語です。しかし、企業経営活動の中で用いられる戦略は、以下のように用いられています。

- ・「企業・事業目的を競争優位性により持続的に達成できる構造を構築する施策群」
(米コンサルティング会社 マッキンゼー)
- ・「企業の基本的な長期目的の決定と、その目的達成に必要な行動方式の採択及び資源展開」
(アメリカの経営学者 アルフレッド・チャンドラー)

つまり、戦略とは、「企業の目的を達成できる仕組みを作るための行動のことで、その仕組みは競合他社に簡単に真似されず、かつ長期にわたって持続できるもの」と定義することができます。

2. 戦略と戦術の違い

「戦術」も戦略と同様に軍事用語です。「戦略」が「勝つための長期的なプラン」なら、「戦術」は、「勝つための具体的な術策」と言えます。戦略が大局的な見地からだとすれば、戦術はより実際の、より限定的なものとなります。

企業活動における戦略と戦術の関係は、経営陣が策定するのが「戦略」であり、その戦略を受けて、企業目的を成功させるために個々の部門が策定するのが「戦術」という事になります。

3. 「経営戦略」の真の父 イゴール・アンゾフ

1965年、アンゾフが軍事用語である「戦略」を使って、「市場における競争」という概念を著作「企業戦略論」で展開しました。それ以前、経営とは企業内の「管理」を意味することであり、経営課題は「生産性の向上や効率化」に代表される労務的課題が主流でした。「テイラーの科学的管理法」、「メイヨーの人間関係論的管理法」、「フェイヨルの経営・管理システム」が「経営戦略」以前の経営管理法であり、当時、多くの企業の生産性を向上させ、収益改善に貢献しました。彼らの理論が「近代マネジメントの源流」と称される偉大な先駆けであったことは言うまでもありません。

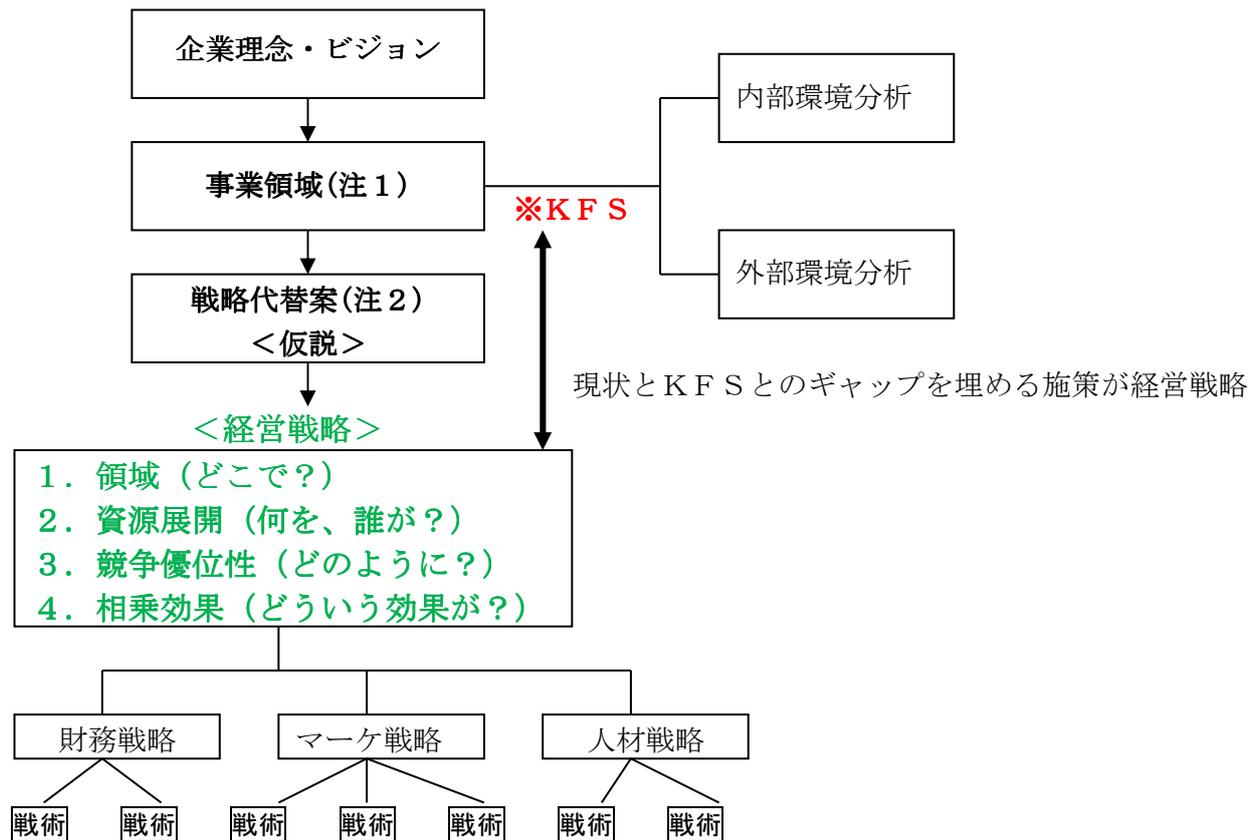
しかし、「管理」だけで企業間競争に勝つ事は不可能な時代になってきました。「管理」が不成熟な企業同士では、「生産性」、「効率化」が競争優位なポイントでしたが、管理レベルが同等だと「管理」以外のものに優位性を見出そうとします。

そのような環境下で、企業は従来の「管理」を主体とした経営方法から脱却し、自社の競争優位を模索しはじめます。この企業の優位を見出そうとする一連の活動が「経営戦略」となるのです。

2章 企業活動における「戦略」の位置づけ

1. 経営戦略の位置づけ

下記の図の通り、「企業理念」や「ビジョン」という企業の目的に対して、過去～現在の事業領域（事業ドメイン）における企業活動全体を、内部環境と外部環境からの分析し、「K F S（成功要因）」を把握します（分析にはS W O T分析を用いるのが一般的です）。



※K F Sとは、「Key Factor for Success」の略で成功要因の意

注1：事業領域とは、組織が経営活動を行う基本的な事業展開領域のこと。事業領域を規定することで、競争する事業領域を明確にし、必要な事業に資源を集中して投入することで戦略の最適化を図ることができます。

注2：戦略代替案とは企業が取りうる経営戦略の選択肢。導き出されたK F Sと現状のギャップを埋めるための施策を経験や知識見識を総動員して複数の戦略案（代替案）を考えます。

2. 戦略代替案を評価する視点

一般的な視点としては、「収益面」「期間」「企業文化や組織風土」「経営へのリスク」「実現可能か不可能か」があげられます。

どの案を採用し、どのような優先順位を付け実行に移すのか、その意思決定は企業経営者にとって最も重要な判断となります。

3章 経営戦略の構成要素

1. 領域（どこで？）

企業の「現在」および「未来」の活動領域を示し、領域の設定によって企業は将来の活動の方向を決め、競争相手が決定されます。

2. 資源展開（何を、誰が？）

従来から言われている「人・物・金・情報」の4つ経営資源を示しています。

① 人的資源

人材の事です。「企業は人なり」と言われますが、サービス業などは、従業員各々がその会社のK F Sを形作っているとも言えます。また、製薬メーカーなどは、研究開発がK F Sとなりますので、その研究を進めている研究開発職はまさしく「資源」となります。

② 物的資源

生産プラントや機械類などの設備、それらを設置する建物、生産に投入する原材料などがあてはまります。

③ 資金的資源

資金そのものです。

④ 情報資源

マーケットの声や顧客の声、社員の声、更に競争相手の情報、社内の生産情報や販売情報、財務情報などをさします。

以上のような経営資源は当然、無限大に企業に存在するものではありません。戦略課題の中で企業がどこに力を注ぐべきかを決定し、効率的に経営資源を配分することが経営戦略策定の重要な要素となります。

3. 競争優位性（どのように？）

第1章で、『アンゾフが軍事用語である「戦略」を使って、「市場における競争」という概念をその著作「企業戦略論」で展開した』と記述しましたが、現在の企業活動においては「競争」の視点が絶対に必要です。

競争優位性とは競合他社との顧客獲得競争における優位性であり、顧客はなぜ自社の製品やサービスを選んでくれたのか、また選んでくれたその価値を生み出す資産は「何」であり、それは「どのように」して顧客に届いたのかという事です。

「独自性」「独創性」などの言葉に言い換えられる場合も多々ありますが、ビジネスシーンで日常的に認識されているのが、この競争優位性です。

4. 相乗（シナジー）効果（どういう効果が？）

2つ以上の活動が単独かつ独立で行われる効果よりも、その活動が関連することにより当該活動から得られる以上の効果をもたらす事を相乗（シナジー）効果と呼びます。特に複数の事業を営む場合、相乗効果を想定して計画策定しておくこと、営業活動等が効率的に運ばれることになり、更に経費面にも効果をもたらされるため、会社収益に貢献することになります。

《参考》

経営戦略を考察するパターン（多くの方が試みるパターン）

1. 従来と同じ事業の量的拡大をはかる
2. 全く新しい事業分野に進出する
3. 従来 of 事業を改善、改革し 業態 of 変革、関連分野へ進出する
 - a. 同じマーケットに新しい商品・サービス
 - b. 同じ商品で新しいマーケット

※これらのパターンが一般的ではありますが、パターンに固執することは決して良いことではありません。K F S も時代によって変化するため、考察パターンも多角化する必要があります。

発行：2013年7月

—以 上—