# 経営戦略手法

企業が自社を取り巻くあらゆる変化に適応しながら、他社より優位に立って事業を推進していくためには、企業としての明確な目的および「企業理念」を定めると同時に、その達成に向けた明確な「経営戦略」が必要となります。

「経営戦略」とは、企業が持続的な成長を目指し、中長期的な視点で描く将来的な構想のことです。競合他社と差別化された独自の価値を提供し、競争優位を勝ち取るための戦略である必要があります。そのため、競合他社のベストプラクティスを見つけ出し、ベンチマーキングを行うプロセスが重要です。

経営戦略は、トップマネジメントと呼ばれる経営者を中心に、次のような流れで策定していきます。

1 企業理念の明示

2 企業目標の明示

3 企業ドメインの定義

4 経営戦略の決定

経営戦略は、主に「全社戦略」と「事業戦略」の2つに分けられます。

## 全社戦略

「全社戦略」とは、複数の事業を展開する企業が、事業ごとに策定される戦略とは別に、全社的な観点から経営の方向性を示したものです。より高いレベルで持続的な競争優位を実現することが目的です。

### 全社戦略の種類

全社戦略で示される経営の方向性には、次のようなものがあります。

| 名称 | 説明 |
| --- | --- |
| CS | 経営顧客の視点で自社の企業価値を創造し、顧客満足度（CS）の向上を第一に企業経営を行う。※ページ参照 |
| コアコンピタンス | 経営自社の強み（コンピタンス）を事業の中核（コア）に据え、経営資源を集中させる。 |
| 多角化経営 | 既存事業とは関連のない事業分野にも進出し、企業の安定的成長を図る。 |
| グループ経営 | 独立した複数の企業が一体となって、経営の効率化、市場シェアの拡大を目指す。 |

### 全社戦略の手法

全社戦略を実現するための手法には、次のようなものがあります。

●アウトソーシング

「アウトソーシング」とは、専門的な技術やノウハウを持つ外部の業者に、自社の業務の一部を委託することです。「外部委託」とも呼ばれます。技術やノウハウを持たない自社で抱え込むよりも、低コストで、よりよい成果を生むことができるだけでなく、リスクを低減できるというメリットもあります。アウトソーシングを戦略的に活用することで、企業は「選択と集中」を進め、自社のコアとなる事業に経営資源を集中させることが可能になります。

●アライアンス

「アライアンス」とは、企業間での連携・提携のことです。アライアンスの形態には、資本関係をともなわずに特定の分野だけで提携する形や、資本関係をともなって企業が統合する「M&A（合併・買収）」などの形があります。

M&Aは、自社にはない技術やノウハウを獲得することにより、新規事業の展開を短期間で実現できるのがメリットです。

## 事業戦略

「事業戦略」とは、全社戦略にもとづいて、それぞれの事業領域で競争優位を勝ち取るための具体的な構想を描くことです。競争優位を確立するという意味において「競争戦略」とも呼ばれます。

### 事業戦略の種類

事業戦略には、次の3つの基本戦略があります。

|  |  |
| --- | --- |
| 名称 | 説明 |
| コストリーダーシップ戦略 | 競合他社に対してコスト面で優位に立つための戦略。単に販売価格を下げるのではなく、仕入先の変更による原価の低減や、業務の効率化による人件費の削減といった努力が求められる。 |
| 差別化戦略 | 製品やサービスに独自の価値を追加することで、競合他社との差別化を図る戦略。コアコンピタンスを十分に発揮することが重要となる。 |
| 集中戦略 | 特定の顧客層や地域、流通チャネルなどに経営資源を集中することで、効率化を図ると同時に独自性を打ち出し、コストの低減や差別化を実現する戦略。 |

### 事業戦略の手法

事業戦略を策定する際には、自社が現在置かれている立場や状況を分析し、企業の強みや弱みを把握する必要があります。

事業戦略のためのデータ分析の手法には、次のようなものがあります。

●プロダクトポートフォリオマネジメント

「プロダクトポートフォリオマネジメント」とは、企業が扱う事業や製品を、市場占有率と市場成長率を軸とするグラフにプロットし、「花形」、「金のなる木」、「問題児」、「負け犬」の4つに分類する経営手法のことです。「PPM」とも呼ばれます。4つの分類に経営資源を配分することで、効果的・効率的で、最適な事業や製品の組み合わせを見つけ出します。多角化経営を進めるにあたって、各事業の優先順位や、経営資源の配分などを検討する際に役立ちます。

|  |  |
| --- | --- |
| 名称 | 説明 |
| 花形 | 黒字だが、投資が必要な事業や製品。 |
| 金のなる木 | 少ない投資で黒字を生み出す事業や製品。 |
| 問題児 | 赤字だが、追加投資を行うことで将来的には成長が見込める事業や製品。 |
| 負け犬 | 将来性が低く、基本的に撤退すべき事業や製品。 |

●SWOT分析

「SWOT分析」とは、強み（Strengths）、弱み（Weaknesses）、機会（Opportunities）、脅威（Threats）を分析し、評価する手法のことです。強みと弱みは、企業の「内部環境」を分析し、活かすべき強みと克服すべき弱みを明確化します。機会と脅威は、企業を取り巻く「外部環境」を分析し、利用すべき機会と対抗すべき脅威を見極めます。

●バリューチェーン分析

「バリューチェーン分析」とは、企業活動を主活動と呼ばれる購買、製造、出荷、物流などの活動と、これらをサポートする人事、労務、経理、技術開発、調達などの支援活動に分類し、各活動に必要なコストや、各活動が生み出す価値を明確にした上で、業界での「CSF（重要成功要因）」となる強みや、改善すべきポイントを見つけ出す手法のことです。アウトソーシングの対象業務を選定する際にも有効です。

●成長マトリックス分析

「成長マトリックス分析」とは、経営学者のH・イゴール・アンゾフが提唱したもので、自社の製品やサービスと市場の関係性をマトリックスで分析し、企業の成長戦略の方向性を導き出す手法のことです。

# マーケティング

「マーケティング」とは、市場規模や顧客ニーズ、自社の経営資源や業績、競合関係などの分析結果にもとづいて、付加価値の高い製品やサービスを開発し、販売するしくみを作る活動のことです。

## マーケティング戦略の策定

「マーケティング戦略」とは、マーケティングの成果を高めるための具体的な構想のことです。自社の製品やサービスを、誰に対してどのように告知し、販売に結び付けていくかを明確にします。

マーケティング戦略の策定にあたっては、「マーケティング分析」を行うとともに、「マーケティングミックス」、「CS」などの考え方が求められます。

### マーケティング分析

「マーケティング分析」とは、マーケティングの実施にあたり、自社の製品やサービスと市場の関係性について分析を行うことです。

### マーケティングミックス

「マーケティングミックス」とは、マーケティングの目的を達成するために、Product（製品）、Price（価格）、Place（流通経路）、Promotion（プロモーション）の4つのPの最適な組み合わせを考えることです。また、設定したターゲットに対して提供する製品の品揃え、販売価格、販売形態を決定する一連の活動を「マーチャンダイジング」といいます。

### CS

「CS」とは、製品やサービスを利用した顧客が精神的および主観的に感じる満足度のことです。市場の成熟と、多様化・高度化する顧客ニーズにともない、CSの向上が企業の重要課題となりつつあり、顧客ロイヤルティを高めるための明確なブランド戦略が求められます。

## マーケティング手法

策定したマーケティング戦略にもとづいて、マーケティングを実施するための代表的な手法には、次のようなものがあります。

### マスマーケティング

「マスマーケティング」とは、ターゲットを特定することなく、市場全体に向けて画一的な手法で展開するマーケティングのことです。テレビや新聞、雑誌などのマスメディアを用いるのが一般的です。顧客ニーズの多様化・高度化にともない、マスマーケティングによるアプローチは難しくなりつつあります。

### ニッチマーケティング

「ニッチマーケティング」とは、自社の製品やサービスの特性を活かして、市場全体ではなく、特定の小規模な市場に対してアプローチするマーケティングのことです。潜在的な需要があり、他社が進出していないような分野で優位性を発揮できる可能性があります。

### ワントゥワンマーケティング

「ワントゥワンマーケティング」とは、共通特性を持った集団を対象とするのではなく、個別の顧客ニーズに1対1の関係で対応していくマーケティングのことです。インターネットの普及にともない、比較的容易に行えるようになっています。

### リレーションシップマーケティング

「リレーションシップマーケティング」とは、長期的な顧客関係の維持を目的として行うマーケティングのことです。「関係性マーケティング」とも呼ばれます。ターゲットとなる顧客を特定し、顧客ロイヤルティを高めるためのインセンティブを設定し、双方向のコミュニケーションを実現することが重要です。

### ダイレクトマーケティング

「ダイレクトマーケティング」とは、自社の製品やサービスに関心が高い人（見込み顧客）に限定してアプローチすることです。電話やFAX、電子メール、郵便などを単体または組み合わせて用いるのが一般的です。個人の特性や嗜好に合わせたマーケティングを行うため、マスマーケティングより確実性は高まります。

### 市場テスト

「市場テスト」とは、製品やサービスの提供を開始する前に、地域や店舗、期間などを限定してテスト的に行うマーケティングのことです。「テストマーケティング」とも呼ばれます。この結果を踏まえて、マーケティング戦略や販売計画などの見直しを行います。