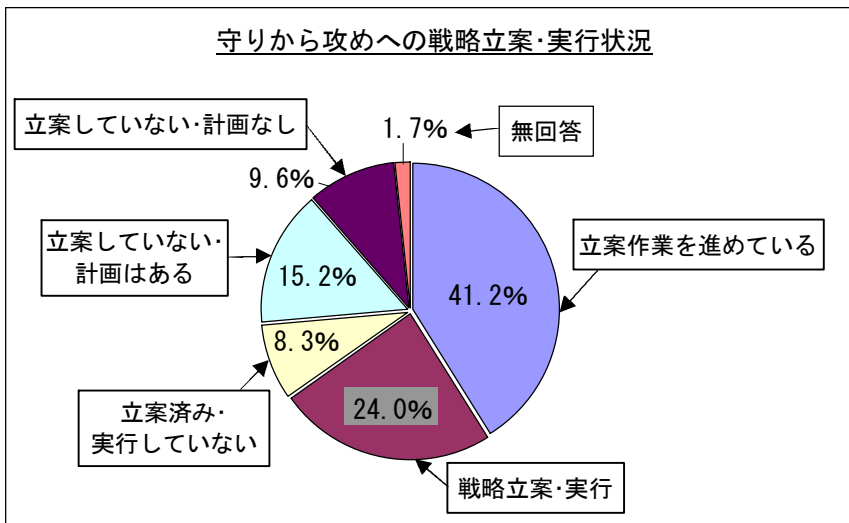


今、攻めるか、守るか、四つの戦略

経営コンサルタント・技術士
荒川技術士事務所 所長 荒川 政彦

1. はじめに

平成21年に日経コンピュータ誌が面白い調査結果を発表していた。それは経営者に戦略を立案しているかどうかを問うたものだった。結果を基にグラフにしてみると、次のようになる。



参考資料: 日経コンピュータ 2009年6月24日号

これは2009年でのデータであるから、当然2010年には「立案済み」のウエイトは高まり、さらに「実行」段階に入っている企業の数はずっと多くなっている。これらを総合すると、2011年は「攻めの戦略の実行」が重要課題になると予想される。

2. 重点課題は何か

では、攻めとは何を意味しているか。これも興味深い調査結果がある。

同じ調査で、2009年度の重点方針と、景気回復局面に向けた重点方針を調査したものだ。それがどのように変化するかを見ていくと企業の目指すべき方向が見えてくる。

重点方針(2009年)	ポイント
A 生産・調達コストの削減	106.9
B 収益性を高める事業構造改革	95.8
C 売上高人件費比率の低減	78.1
D 新規顧客・市場の開拓	74.6
E 流通・販売コストの削減	59.8
F 不採算事業の縮小・撤退	58.8
G 既存顧客の囲い込み	58.1
H 新製品・サービスの投入	23.8
I 新規事業の創出	20.4
J コンプライアンスの強化	12.5
K その他	2.7

2009年度の重点方針は、コスト削減による収益改善が各社の主流であった。特に、「新製品の開発」や「新規事業の創出」といった項目の優先度が低かった。

景気回復局面に向けた重点方針	ポイント
D 新規顧客・市場の開拓	175.4
H 新製品・サービスの投入	102.3
B 収益性を高める事業構造改革	77.7
I 新規事業の創出	67.3
G 既存顧客の囲い込み	65.4
A 生産・調達コストの削減	37.7
C 売上高人件費比率の低減	15.8
J コンプライアンスの強化	15.6
E 流通・販売コストの削減	14.2
F 不採算事業の縮小・撤退	12.1
K その他	2.9

ところが、景気回復を期待した局面になると重点方針の優先度が大きく変わっている。一言で言えば、「攻めの方針」ということになる。多くの経営者は「市場（顧客）開拓」を最優先する傾向にあるといえる。加えて、「新製品開発」のウエイトが高まっている。

(注) (優先順位1位の方針に3ポイント、2位に2ポイント、3位に1ポイントとして算出)