

特集

ワクワク戦略づくりのすすめ

～戦略は動画、動くストーリーを作ろう～

アシスト経営研究室
中小企業診断士 横倉 幸司

プロローグ / 戦略シナリオ競争時代

まじめに業績を向上させ、企業を成長させるために努力を惜しまない。でも、もしその努力の方向が的外れだったら。

「一生懸命やっているんですが業績は低迷。やはりリーマンショックの影響は大きいです。とにかく頑張るしかないです…。」

このところ、経営者と話しているこんな話題ばかりですが、読者の皆さんがよくご存知のユニクロ。年によっては、業績が低迷したり、大ヒット商品が生まれたりしながらも着実に成長しているのは誰も否定はできません。しかしこのユニクロがバブルの時代も踊らされることもなく、ただ淡々とカジュアル衣料ビジネスをブラッシュアップし続け、その後のバブル崩壊も大した影響もなく推移しているということを知る人は多くないと聞きます。おそらく、柳井氏率いるユニクロは、何か周りの影響を受けない一つの戦略の柱を持っていて、それを粛々と継続的に追及しているだけなのでしょう。

同様の視座を持つ企業は、超大手のトヨタやウォルマート、永遠の氷河期・航空業界のサウスウエスト航空、コンピュータ業界のデルなど現実にはたくさんあるという事実は、我々に何かを教えてくれるはずです。

私自身、企業経営を支援する仕事を長い間やっていて、どうしても自身で乗り越えられないジレンマがありました。それは、これら成長企業がどのような考え方と取り組みをしているのか、その根底にあるものが全くわからず、支援企業に応用するエッセンスが整理できていないこと

に由来していたと思います。

昨年素晴らしい書籍に出会いました。「ストーリーとしての競争戦略」です。経営理論書としては異例の大ヒットということで、読まれた方も多いと思います。これまで頭の奥で引っかかっていた氷塊が溶けていくような素敵な本です。仕事柄どうしても、いわゆるフレームワークに多くを依存してきた私たちコンサルタントにその限界を教えてくださいました。

本稿は、企業経営の成長を考える作業を楽しくさせてくれるこの考え方によって、自社の中核的なノウハウのみへの依存中心で限界を感じている多くの中小企業経営者に、新たな視点で次のステージへ上がっていただきたい、という思いから書き始めたものです。

今回は、これまで多く語られ経営の現場で活用されてきた「ポーターの競争戦略」や「バランストスコアカード」「ベンチマーキング」、また明快で分かりやすいため使われてきた古典「マーケティングの3Cや4P」「SWOT分析」「戦略マトリックス」等とは一線を画すエッセンスを見ながら、現場にどう応用したらよいかを考えてみたいと思います。

この素晴らしい視点を提供してくれた一橋大学・楠木先生に感謝するとともに、我々のように支援する立場、そして中小企業の経営者が現場で使えるところまで皆さんと研究してみましよう。

1 戦略づくりとは

戦略は「こういう手順を踏めば作れる」という類のモノではありません。戦略は個々の企業がその企業を持つ特有の資産を活用して、市場にアプローチしながら成長を目指すための基本となる独自の考え方です。

それを作るのが戦略づくりなのですが、戦略づくりを解説する書籍はどれもある形にはめ込んで答えを出すというようなものが多いようです。たとえば、よく使われるSWOT分析。企業内部環境を見つめ、強み(S)と弱み(W)を明らかにし、企業を取り巻く外部環境の事業機会(O)と事業に与える脅威(T)を整理整頓して、今後の進むべき道を考えようという古典的な戦略抽出の手法です。分かりやすいので多くの企業やセミナーで使われています。

私も駆け出しのころ、これを勉強会やら研修会で使っていたことがあ