

- (1) 応募部会名 : 経営・戦略
- (2) 論文名 : 事業戦略クリニック
- (3) 氏名 : 安藤 紫 (あんどう ゆかり)
- (4) 所属団体名 : 株式会社NEC総研 事業戦略コンサルティング・グループ
- (5) 連絡先(住所、TEL) :
- 勤務先 〒108 東京都港区三田3-13-12 日軽ビル4階
03(5476)5278
- 自宅 〒222 神奈川県横浜市港北区篠原北1-13-5
045(421)5395

《論文要旨》

- ハードの優秀性で、世界市場を制覇した日本企業は経営の曲がり角に立っている。
- 一方、米国企業は政府と一体となり、「競争力回復プログラム」を策定、実施段階に入っており、自動車、エレクトロニクス業界などではかつてのステータスを取り戻しつつある。
- 識者も指摘するところであるが、付加価値化、ソフト化、戦略差別化などの面では、欧米企業の後塵を拝している日本企業が少なくない。
- 上述の視点から、企業（事業）が過去の成功経験に安住することなく、戦略を事業環境の急変に、柔軟に対応させていくことが重要である。戦略の妥当性を定期的に評価していくことが必要であることから、専門的スキルによる『事業戦略クリニック』を提案する。
- 『事業戦略クリニック』は、戦略柔軟性、事業最適化、業際化対応、コア確立、定期的評価の5つの視点から構築されている。
- これらの視点から、具体的には以下の10ステップで構成している。
 - ① オリエンテーション
 - ② 事業方針の定義
 - ③ 事業概要分析
 - ④ 関係部門ヒアリング
 - ⑤ 事業環境マップ
 - ⑥ 問題点マッピング
 - ⑦ ビジネスシステム分析
 - ⑧ 課題マッピング
 - ⑨ トップヒアリング
 - ⑩ 総合クリニック結果
- いくつかの企業での実施状況から、表面的課題の把握に偏重し、本質的課題へのアプローチが不足している企業が多い今日において、当クリニックによる効果は定量／定性的に大きなものがあると考える。

1. クリニックの必要性

事業戦略クリニックの必要性を、事業成功要因（以下、KFSとする）の変化、戦略策定と実行、クリニック市場の動向の3点から述べる。

① KFSの変化 (図1)

モノからサービスへの産業主体の移行、異業種間競争の多発、無差別化商品の氾濫など、激しく変動する経営環境は、KFSを効率的／内部的視点から、戦略的／外部的視点へと変化させている。

② 戦略策定と実行

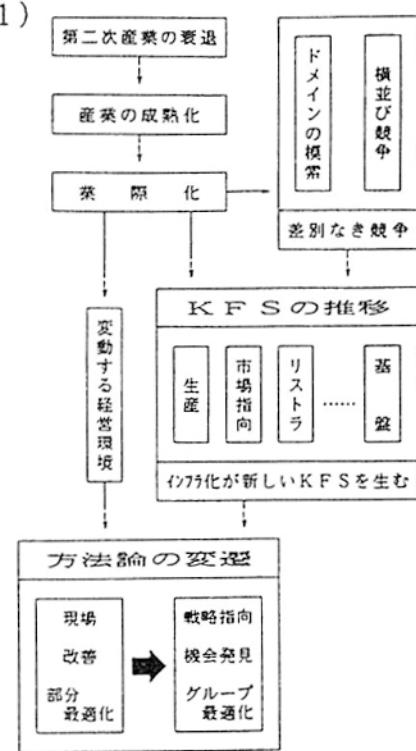
ある事例研究は、適切な戦略を策定した企業の事業成果が、初期の目標を達成しない場合の原因として、図2のような「戦略策定と実行」の関係を示した。戦略と実行の整合なくしては事業成果は得られない。つまり、戦略策定と戦略実行の両面から、事業成果（実績）を基にした総合的戦略レビューが必要となる。

③ クリニック市場の動向 (図3)

財務分野では、第三者による経営実績の報告が義務づけられているために、監査法人がその業務をビジネス化している。そういう経緯から彼らは顧客とのチャネルを活用、経営課題そのものにも触手を伸ばし、いわゆる「財務クリニック」（監査）市場を形成してきた。一方、経営の第4の資源といわれる情報を中心にシステム化は急速に進展したが、経営陣からみたとき、情報システムそのものはブラックボックス化していた。視点／レベルは異なるものの、不正に対する監視の役割を目的に「システム監査」市場が誕生した。

そしてまた、事業戦略も市民権を獲得、高度の

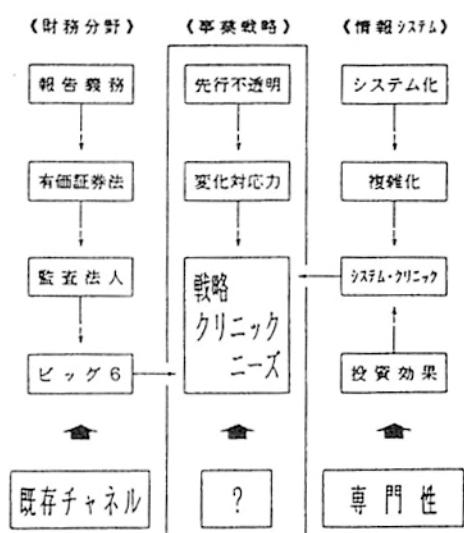
(図1)



(図2)

単数 単名 実行	適切	成功	戦略過信
	不適切	戦略不信	失敗
複数 複名 策定	適切	成功	戦略過信
	不適切	戦略不信	失敗

(図3)



専門性が要求されるようになってきた。そのような視点から、事業戦略に対する評価へのニーズが高まっている。

2. 事業戦略クリニックの視点

このような視点から、筆者は中堅企業を対象とする「事業戦略クリニック・システム」を提示したい。当システムは、図4のように5つの視点から構成されている。

① 戰略柔軟性

現在の事業戦略は、ある一定の環境のもとで有効なものである。事業環境が変化した場合には、当然、戦略も再構築されなければならぬ。

② 事業最適化

従来は販売、生産などの特定機能における差別化により、事業成果を得ることができたが、産業が成熟した今日、個別機能は勿論のこと、事業全体の流れにを統合化した差別化が必要となっている。

③ 業際化対応

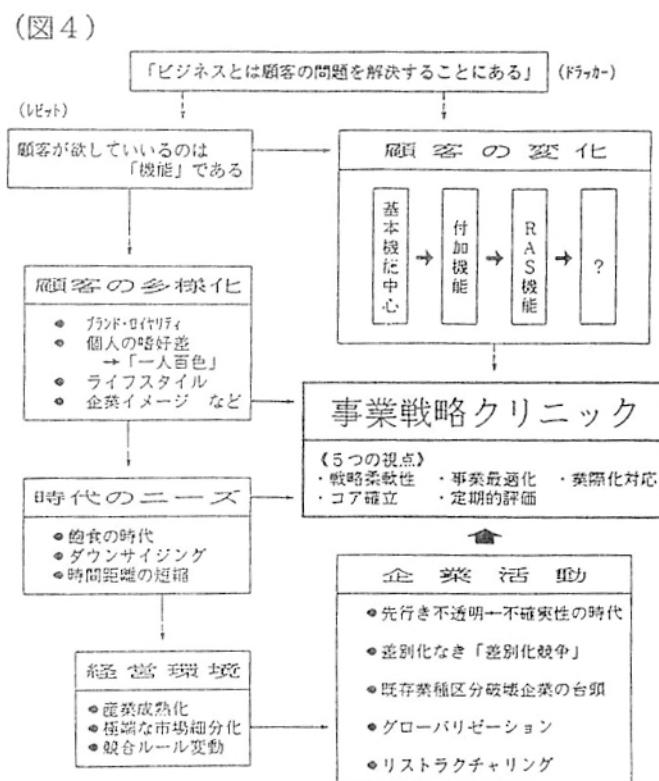
多角化の進展は業種の壁を取り払った。電話機事業における主役は旧電々ファミリーから、家電メーカーへと完全に移行した。競合戦略構築においては従来の競合対象のみならず、広範な業種（企業）を対象としなければならない。

④ コア・確立

リストラは多角化、合理化、本業回帰へとその意味を変容させている。単に市場性に期待した事業展開や余剰資源（人、資金、土地など）を前提とした事業展開から、他社が真似できない圧倒的優位性（＝コア）へとその視点は移行している。

⑤ 定期的評価

成功体験は時として事業活動をマンネリ化させるが、そのことに当事者が気づかぬ場合が少なくない。問題が表面化する前に、戦略スタッフや外部機関による定期的な『事業戦略クリニック』の必要性がここに存在する。



3. 事業戦略クリニックのコンセプト

事業戦略クリニックには、目的別に大きく以下の2種類が存在する。

1. 「クリニックを目的とした」クリニック（診断）
2. 「戦略構築を目的とした」クリニック（コンサルテーションの第1フェーズ）

基本的な枠組みとしてのシステム（クリニック体系）は必要であるが、戦略はユニークなものであるため、個々の企業の特性、重点化された目的などに合わせてアレンジする必要がある。

当システムのコンセプトは以下の5点である。

① 当クリニックの第一義的な対象範囲は、中堅企業である。

△ 成長している、または停滞している中堅企業では、ベンチャービジネスからの脱皮に迫られており、「事業羅針盤」構築に対するニーズは大きい。しかし、本格的なコンサルテーションを受ける資金的余裕には欠けている。

② 当クリニックは、極端な多角化が進展していない大規模企業の個別事業部門も対象範囲である。

△ 事業間シナジーの発揮、M&A、全社リストラクチャリング、グループ戦略などの全社レベルの戦略は別途のクリニック展開が必要となる。

③ 当クリニックは、全体的、総合的アプローチに特徴がある。

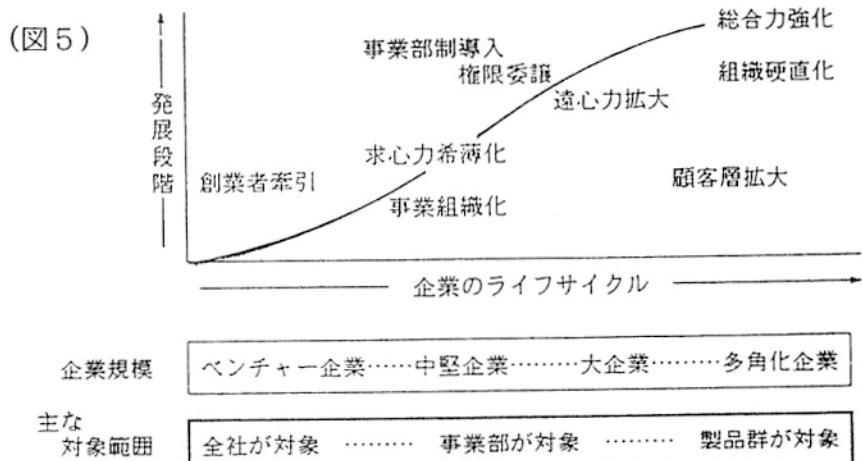
△ 個々の仔細な分析を目的とするのではなく、事業パフォーマンスに対する現状および傾向に対する提言を中心とする。

④ 当クリニックは、事業成果の実務的追求に主眼を置いている。

△ 不透明な時代においては、完璧な戦略を構築するよりも、その時点でのベータ戦略を策定し、変化に対する戦略的柔軟性を保有することが必要不可欠である。

⑤ 当クリニックは、簡潔な『事業戦略クリニック』コンセプトである。

△ 経営に必要とする情報に限定し、大局的視点から提言するものである。



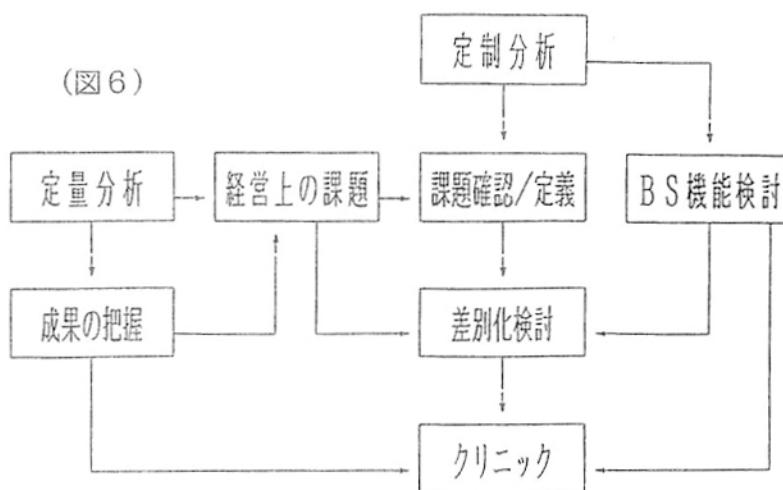
4. 事業戦略クリニック

① 概要

クリニックの概要を図6

に示す。クリニックは、経営成果に関する現状、傾向などの分析からスタートする。主要な情報源は定量データである。ここでの定量分析の目的は2つあり、1

(図6)



つは事業成果の把握、もう1つは数字面からみた経営上の課題の抽出である。この課題は飽くまでも数値情報だけから判断したものであり、真の課題を捉えていない可能性がある。課題を確認、具体的に定義するために定性分析を実施する。定性分析の目的のもう1つは、事業を機能別にブレークダウンし、該当企業の強みと脆弱性を把握することにある。この段階を経ることにより、事業戦略の差別化ポイントを検討することが可能となる。またヒアリング調査を部門別、階層別に実施することにより、そのギャップから戦略浸透度、管理機能度、求心力／遠心力などのレベルを評価する。

総合クリニックは、成果の把握、ビジネスシステム機能検討、差別化ポイント検討などをベースに集約する。また、課題を大きさ、緊急度、実現性などの大局的な考察により、課題の優先順位づけを行うとともに、今後の検討の枠組みを提示する。つまり、単なる「診断」ではなく「処方箋」をも提示するものである。

標準的なクリニック・コンセプトは上述したものであるが、該当企業が新規事業参入、M&Aを含む多角化戦略、グループ戦略の構築、製・販分離／統合化などの課題を抱えている場合は、オプションのクリニック機能を追加することが可能である。

② 標準ステップ

クリニック・コンセプトに従い、標準クリニック・フローを図7（次頁）に示す。

- ① オリエンテーション …… はじめに経営幹部に対する調査の基本的考え方を示す。クリニック開始に当たり、該当企業の経営方針、具体的経営戦略、組織風土などクリニック前提条件となる情報を収集／分析する。この段階で「トップヒアリング」と称して個別事業の長期計画、認識している経営課題を調査するコンサルティング企業もあるが、当クリニックでは定量／定性分析完了後、抽出した課題をベースに経営幹部とのディスカッションを行うことにより、クリニック精度の向上を目

指している。

② 事業方針の定義

…… 当ステップは事業運営の基準を表すもので、以下のクリニックに対する枠組みを与えるものである。経営特性、事業特性などにより項目は異なるが、基準を具体的かつ簡潔に定義しなければならない。

1. 事業目標：

シェアナンバー

ワン、特定市場寡占化、利益率10%確保等

2. 対象市場：ビジネス／パーソナルユース、顧客深耕／顧客拡大、特定市場／不特定市場等

3. 対象製品・サービス：単体／システム、受注／標準、ソフト対応、製品／半製品/OEM等

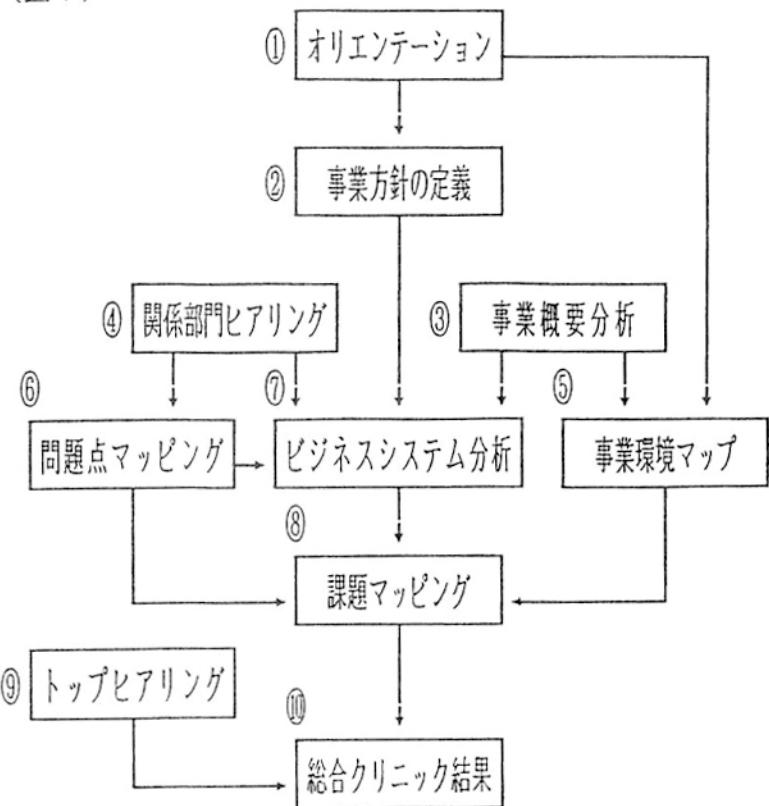
4. 競合との関係：ターゲット、優位性、現在の競合／将来の競合等

5. 関連会社との関係：深さ／浅さ、協力／提携関係等

6. 経営スタイル：蓄積されている経営風土、事業運営基準、市場への対応等

この定義は固定的に考えるのではなく、クリニックの進展にともない見直す場合がある。

(図7)



(図8)

③ 事業概要分析

……当ステップは、製品別／事業別に、その規模／傾向を把握するものである。分析単位は顧客別、地域別、業種別などをベースとして、事業特性により項目を追

加する。主となる分析方法は、時系列分析、パレート分析、ポジション分析、パターン分析、増減分析などである。それらの結果は、図8、図9（次頁）のようにまとめることにより、定性情報分析の一視点とする。

	受注実績	傾向	集中度			資源分配	…
			地域	顧客	業種		
製品A	◎	→	※			○	…
製品B	○	↖		※		◎	…
製品C	○	↙	※	※		△	…
製品D	△	↑			※	○	…

(4) 関係部門ヒアリング …… 当ステップは

(図9)

	全社レベル	事業レベル
共通	<ul style="list-style-type: none"> ●全社方針と中期計画未整合 ●特定顧客へのシナジー販売不足 ●画一的チャネル戦略 ●資源分配基準曖昧 	<ul style="list-style-type: none"> ●利益率低下傾向 ●事業評価システム不明確 ●戦略商品未徹底
製品A	<ul style="list-style-type: none"> ●利益管理強化 ⋮ 	<ul style="list-style-type: none"> ●特定チャネル確保 ⋮
製品B	<ul style="list-style-type: none"> ●資源投入再評価 ⋮ 	<ul style="list-style-type: none"> ●顧客ベース不安定 ⋮

「③事業概要分析（定量分析）」結果から得られる仮説をヒアリングの突破口に、数値にならない「課題」をリストアップするものである。声の大小、職制の上下などのノイズを除去し、真の情報収集、現状分析のために、ヒアリングは1対1を原則に行い、また効率を向上させることを目的に事前に調査シートを活用する。まとめるに当たっては以下の3点に留意すべきである。

1. 提起された課題をベースに分析的視点を加えた表現とする

⇒ 記述は発言内容そのものとは一致しない

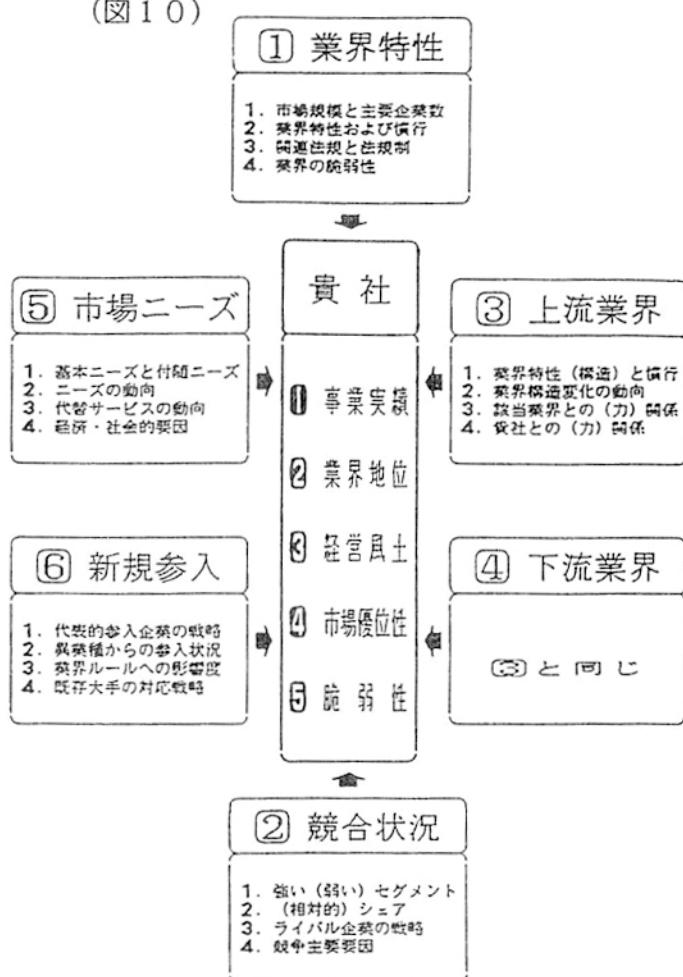
2. 「総合的雰囲気」にも配慮する

⇒ 微妙なニュアンスに対する良識ある判断が必要

3. ヒアリング内容を別目的に使用しない ⇒ 目的是飽くまで課題の抽出

(5) 事業環境マップ …… (図10)

①から④までの分析結果を総合的に判断し、経営環境の中での該当事業の現状、課題および方向づけなどに関する考察を実施する。当ステップの最大のポイントは、各種の分析結果を総合化するとともに、外部環境から基本戦略を検討するという点である。業界特性、競合状況、上流／下流業界特性、市場ニーズ、新規参入状況、自社ポジションという7つの視点が重要である。(図10)



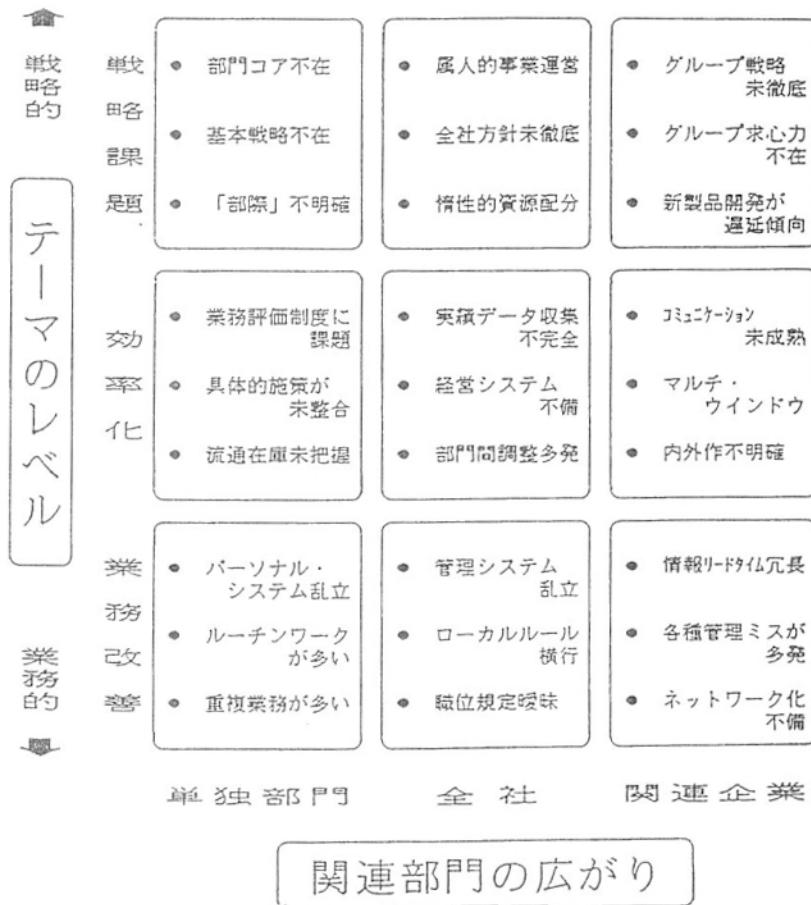
⑥ 問題点マッピング …… 問題点には、いろいろなレベル、大きさ、相互関連性がある。ここでの最大のポイントは、いくつかの主要課題に集約することにある。例えば、「事業戦略が曖昧である」といっても、ある場合は「現時点における戦略が未浸透である」ことを指すが、一方では「戦略がない」ことを指している場合もある。これにより、検討の重点、クリニック・ポイントは大きく異なる。

⑦ ビジネスシステム分析 …… ここでは具体的に事業の流れに沿って、経営活動を分割し、各ビジネスシステム毎の強みおよび脆弱性を明らかにすることが目的である。業界の特徴と該当企業の特徴を明確に区分し、併せて競合ポイントを明確にすべきである。（図11）

	セメント	戦 略	技 術	生 産	販 売	流 通	サ ー ビ ス
チ ェ ッ ク ポ イ ン ト	業 種 規 模 地 域 特 定 顧 客 特 定 用 途	企 業 戰 略 事 業 戰 略 市 場 戰 略 マーケティング 戰 略	機 能 品 質 R A S 商品化 生 産 設 計	生 产 技 術 部 品 調 達 生 产 能 力 商 品 化 生 产 期 间 生 产 設 計	製 品 価 格 設 定 販 促 チャネル コ 料	納 入 期 间 配 送 綑 デ ポ 流 通 在 庫 V A R	ス ピ ー ド 対 応 体 制 品 質 保 証 顧 客 維 持 流 通 費 用 サ ー ビ ス 水 準

⑧ 課題マッピング …… （図12）

上記ステップにより、整理された問題点を2軸により、課題として定義する。横軸に、「関連する部門の広さ」として単独部門、全社、グループ（関連企業）をとる。縦軸には「課題のレベル」として、業務改善、効率化、戦略課題に区分する。例え



ば「グループ求心力不在」というテーマは、右上にポジション、「戦略的グループ戦略」テーマとして定義され、検討効果は大きいが事前のコンセンサスが必須条件である。中途半端な着手は工数の無駄となるだけである。ダウンサイ징の進展が、「パーソナル・システムの乱立」、「重複業務の頻発」をマイナス効果として生んでいる。これらのテーマは、「業務改善アプローチ」で解決される問題であり、戦略的效果は皆無である。（図12）

- ⑨ トップヒアリング …… ヒアリングという表現を用いているが、ここでは経営幹部の事業認識、事業方針とクリニック結果を整合させることが目的である。したがって、経営幹部の認識、改善へのリーダーシップを迫るもので、厳しいコミュニケーションが必要となる。
- ⑩ 総合クリニック結果 …… 最終ステップでは、以下の5つの評価軸による課題の優先順位づけを行うと同時に、総合的な視点が重要となる。

1. 課題の範囲 → 課題として取り上げる範囲を具体化
2. 課題の大きさ → 経営全体に対するインパクトの明確化
3. 課題解決の緊急度 → 検討を急ぐ程度
4. 課題解決の実現性 → 現在および調達できる範囲の資源で対応可能か？
5. 課題関連性 → 相互依存度をも考慮した部分最適化と全体最適化の整合

図13は抽出された課題について、上記基準をもって評価した事例である。「①経営ビジョンの策定」は、実施することによって期待される効果は最大レベルのテーマであるが、実現性（現在の陣容などに起因するもの）に問題がある。優先順位の高いテーマについて、以下の4項目を重点にテーマのフレームを提示する。

(図13)

課題	範囲	大きさ	緊急度	実現性	関連性	総合評価
①経営ビジョンの策定	◎	◎	○	△	◎
②能力主義制度導入検討	○	○	△	○	◎
③共通DB構築	◎	△	×	◎	○

1. 課題の概要：検討課題について、その内容、背景、検討範囲を定義
2. 期待する効果：検討を実施することにより、どの問題点がどのレベルまで向上できるかの明確化
3. 前提条件：改善効果をより高いものとするために、検討の実施／完遂するためには具備すべき条件、体制、関連テーマなどを明確化

4. 検討手順：検討を推進していくにあたっての手順として「標準的フロー」を提示（手順だけではなくステップ別のマイルストーン、スケジューリング、推進責任者を設定することが重要）

5. 事業戦略クリニックの実施例

いくつかの企業での実施例を集約したものが図14である。

(図14)

企 業 名	認識していた課題	本 質 的 課 題
中堅食品メーカー A社	●小売段階の物流に焦点をあてたSISの構築	●基本的数値（売上、受注など）の把握と社内物流構築を中心とする経営システムの確立
中堅OA機器販売商社 B社	●二代目社長は従来の経営システムに安住し、各種の改善および各種個別システムづくりに専念	●事業規模に合致した経営システムの構築（属人的経営からの脱皮が最優先テーマに）
ハードベンチャー企業 C社	●事業規模の拡大（上場）を目指した事業戦略システム、マーケティング・システムの構築	●基本的管理はなされているが、外部指向の戦略確立が急務（尚、C社では具体的戦略立案サポートを支援中）

A社では、物流部門での混乱（納期遅延、欠品、慢性的残業など）に経営陣の目が集中し、経営の原点を見失っていた。B社では、古き良き時代の経験をベースにした小手先の改善に終始しており、競合状況からみた自社ポジションの把握、抜本的経営システムの構築が著しく遅れていた。またC社は社長の経営レベルは高いにもかかわらず、業績伸び悩みの原因が戦略策定ではなく、戦略実行にあることを気づいていなかった。

これらのように、表面的課題の把握に偏重し、本質的課題へのアプローチが不足している企業が多い今日において、『事業戦略クリニック』による効果は定量、定性的に大きなものがある。

6. 今後の展開

上述のような経験から、現在、以下のテーマに取り組んでいる。

① フォローワー体制の確立

C社のように「わかっているが、できない」という企業は非常に多い。筆者の“戦略と

は実行あってこそ”という考え方からすると、フォローについても目的の共有化、木目細な教育、具体的管理基準の設定、戦略要員の確保といった事業活動全般の中で捉えることが重要であると考える。いくつかの企業において、クリニックに続くコンサルテーションを展開中である。

② クリニックのパターン化

現時点では、中小企業、事業分野を限定した中堅企業、大企業の特定事業部門に対しては、実用に供しているが、完全な基準に基づいたパターン化は完成していない。クリニックを実現する1つのツールとしてパターン化を逐次、実行している。

③ 多角化企業への適用

最後のエクセレント・カンパニーGE（ゼネラル・エレクトリック）社から学ぶことができるの、何も大企業だけではない。企業活力を保有しながら、事業成長／小さな本社を両立させるコンセプトが重要なのである。個々の事業戦略と全社戦略との整合を巧くとることを可能とするクリニック・システムを実施する機会を模索している。

以上