

# 経営戦略立案の切り口

織畑 基一

昨年本誌で、ソフト・システムズ・アプローチの特集を読んだとき、経営戦略立案の最新のアプローチに酷似しているの、大変興味をもった。経営戦略立案のアプローチにも、言わばハードサイドとソフトサイドがあって、今や非常にソフトサイドが強調されているのである。しかし私のコンサルティングの経験から、

- 米国と比較すると、日本ではハードサイドの近代手法が根づく前に、ソフトサイドが強調されてしまった。
- ハードサイドを限界あるものと決めつけて軽視することは危険である。

ということができると思う。本稿ではこれらの経営戦略立案の切り口としてのハードサイドとソフトサイドについて述べ、いかに両方のバランスが大切であることを強調したい。

## 経営戦略のハードサイド

経営戦略立案のハードサイドのアプローチとは、科学的、客観的、分析的なアプローチであって、筆者の前勤務先である、コンサルティング会社のポストン・コンサルティング・グループや、ハーバード・ビジネススクール教授のマイケル・ポーターなどが発展に貢献した。その分析概念は、ひとりで言えば企業間の競争システムの分析である。

競争システム分析は、競争市場において勝敗を決定しているものは何かから始まる。すなわちマーケットシェア（市場占有率）の決定要因は何なのか。価格の高低か、製品の品質か、品質なら何の品質か。それとも製品に付帯するサービスの方が、マーケットシェアの決定要因としての比重が大きいのか。こうした質問に解答を出していく。

次に勝敗を決定している要因がわかったとすると、自

おりはた もとかず ピートマーウィックコンサルティング㈱

〒100 千代田区内幸町2-2-3

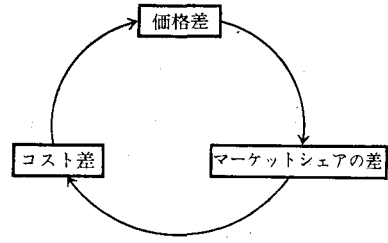


図1

社と競争他社、つまり競争企業の相対的な比較評価を行ない、なぜ差異があるのかを考える。たとえばマーケットシェアの決定要因として、価格の影響が一番大きかったとする。そして競争企業A、B間に7%の価格差があったとすると、この7%の差というのは、どの程度有意な差なのか。品質やサービスの差で十分補完できる差なのか。また、この差はどうして生まれたのか。単なるプライシング・ポリシーの違いなのか、それともコスト差を反映したものなのか。そのコスト差はどうして生まれるのか。規模の経済の差なのか、それとも原材料の差なのか。もし規模の経済の差ということになると、マーケットシェアの差がコストの差になるということになり、図1に示すようなメカニズムが働くことになって、第1位メーカーが断然優位に立つことになる。すなわちこのメカニズムの示すところは、この事業には規模の経済による競争障壁が存在し、規模による優位性が構築されることである。

以上述べたことは、もちろんわかりやすい例であって、現実にはもっと複雑性を増す。たとえば価格差によって勝敗が決まる市場もあれば、多少価格が高くても、よいサービスを望む市場もある。こうした“市場セグメント”によって競争上の優位性を築く方法も違ってくるわけで、そのへんをしっかりと分析することによって市場を見極めておくことが経営戦略上重要である。

次に競争上の優位性を見極める分析ができれば、何に投資をすればよいか、すなわち経営資源の配分の方法がはっきりしてくる。つまり経営戦略立案のハードサイドは、図2の左側のような図式で表現できるのである。

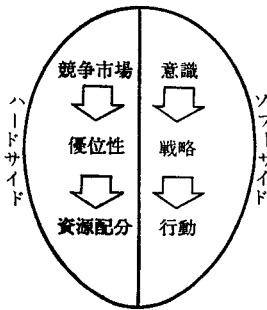


図2 経営戦略の2側面

経営戦略配分の考え方の枠組みとして一世を風靡したのは、ポストン・コンサルティング・グループが開発したプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（日本では略してPPMと呼ばれている）のである。これは自社のもつ製品、事業（正しくは市場セグメント）を図3のような4つの象限に分類して、それぞれ別の方策を考えると同時に、全体(社)的なキャッシュフローをバランスさせて、企業を恒久的に存続させるようにマネージしようとするもので、非常に簡潔で本質をついた概念である。

このPPMは、米国では6割以上の企業に採用されたという報告もあるくらいポピュラーになったが、当然ながら、概念に対する批判もいくつか出た。紙面の関係上、それらの批判と、それに対する再批判をここで行なうことはしないが、批判の多くはPPMを手法視し、その現実性との乖離を指摘したものであった。これは私はむしろPPMを“ハード化”一辺倒にした、使い手側の落ち度を指摘したい。これから述べるように、経営戦略にはソフトなアプローチも必要であり、たとえばPPMを、資源配分の討議のたたき台とか土俵に使えばよいのである。

### 経営戦略のソフトサイド

経営戦略のソフトサイドは、図2の右側半分に示したように図示できる。すなわち経営戦略というのは経営者の意識や信念、あるいは組織の文化、風土といったものの具体的な反映であるという考え方である。つまり経営戦略というのは極めて主観的なものであるという発想でもあり、極端な場合は経営者の主観的信念が経営戦略となる。しかし戦略を1人の、また少数の人間の主観を超越してより“真理”に近づくために、侃々諤々の議論の洗礼を受けさせようというがソフトなアプローチである。

少数の人間が奥の院でハードな方法で戦略を策定する

市場成長率	高	花形 地位の継続維持	問題児 急速な地位強化か、撤退	
	低	金のなる木 キャッシュの創出	負け犬 キャッシュの最大創出	
		大	1.5	小
		相対的マーケットシェア		

図3 プロダクト・ポートフォリオ・マトリックス

のでなく、戦略の実行者や異分野の人々にも参加してもらってワイワイガヤガヤ、侃々諤々戦略を検討する。そのプロセスでは、異分野間意見のぶつけあいによる新鮮なアイデアの創出、「自分たちが作った戦略」という参加意識と納得性の獲得といった期待も込められている。私はある巨大メーカーのコンサルティングを通じて、いかに優秀なスタッフが優れた戦略を策定しようとも、それが奥の院で秘かに作られた場合には、戦略実施者の納得、合意を得ることがいかに難しいか、この目でじかに見たことがある。

### ハードとソフトのバランス

前に紹介したPPMのような、一見ハードにみえる経営戦略のコンセプトも、それを分析の手法と見るのではなく、ソフトなアプローチの中で利用することによって、大いにその真価を発揮することになる。すなわちハードな分析結果はソフトアプローチの中で、格好のたたき台や議論の土俵となりうるのである。

最後にふれておきたいのは、経営戦略のハードサイドの発展、普及から反省へ、そしてソフトサイドの発展への流れはアメリカにおいて顕著であり、それには日本企業の方法論が大いに貢献しているということである。それはコンサルティングの世界で、コンサルティング・スタイルが変貌していったことにも見られ、われわれ日本人のコンサルタントはソフトアプローチの開発に大いに貢献した。ただ、日本ではアメリカほどハードサイドのアプローチの花が開かなかったのはなぜだろうか。私は日本企業にとってはアメリカの企業とは逆に、ハードサイドのアプローチの要求がどんどん高まっているように思える。そしてそれが、(大腦における左脳と右脳との関係のように)ソフトアプローチと融合することによって、はじめてソフトアプローチもその有効性を増してゆくものなのである。