

# 経営戦略ポジショニング講座

(再録版)

## <目次>

<はじめに>

<戦略を立てる手順>

集めて

分けて

見えるようにすれば

戦略は自ずと立つ

<戦略を立てる準備 その1>

ミッシー

ロジック・ツリー

ビジネスの基本プレイヤー

SWOT 分析

その1 外部分析①

その2 外部分析②

その3 内部分析①

その4 内部分析②

「もれなく、だぶりなく」分けよう！  
究極の分類ツールを使いこなそう！  
忘れていたひとはいませんか？  
敵を知り、己を知れば百戦危うからず  
敵は思わぬところからやってくる！  
ひとつのもれが命とりに！？  
マネできない組織の強みとは？  
成功要因はどこに？

<戦略を立てる準備 その2>

プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント

基本競争戦略

製品市場マトリックス

戦略グループ・マップ

戦略ポジショニング

経営資源を集中せよ！  
中途半端は儲からない！  
多角化の落とし穴にはまるな！  
見えざるバリアーとは？  
「キラリ」と光れ！

<戦略を立てる>

ケーススタディ

さあ、あなたが戦略を立てる番です！

<最後に>

## <はじめに>

ビジネスは数学と違って「答えはひとつ」ではありません。小生もそうでしたが、どうしても「正解は何か？」という姿勢で講座を受けてしまいがちですが、ビジネスに「正解」はないのです。強いて言えば結果が良ければとった戦略は正解だったということです。事業が成功して、利益が出て、お客様も社員もハッピーな状態、それがよい結果です。この結果を出すための道はひとつではありません。ありとあらゆるルートが考えられます。どの道を進むべきか、なるべくなら遠回りや寄り道はしたくない。誰でもそう思いますね。「先人の知恵」を少しばかり使わせてもらいましょう。洋の東西を問わず誰もがどうしたら商売がうまくいくのか、事業が発展するのか悩んできました。研究もされ、調査もされました。そして20世紀に入ってそれらがようやく体系化され、ビジネススクールで経営理論として教えられるようになったのです。経営は非常に奥が深いものです。ひと、もの、かね、情報の全てを扱います。ひとをどう動かすか、何を売るか、お金をどこから調達するか、ITをどう経営に活かすか、考えなければいけないことがたくさんあります。二週に渡ってお送りする「経営戦略」講座はその中で競争優位なポジショニングを確立する方法に焦点をあてます。これから学ぶことはビジネスだけでなくあなたの私生活にとってもきっと役に立ちます。さあ、はじめましょう！

## <戦略を立てる手順>

### ステップ1 集める。

戦略を立てるための第一段階はデータを集めることです。最近インターネットがありますからデータ収集はスピードアップしましたね。ただ、ウェブサイトで取れる情報は公表しても構わないというレベルの情報ですから、本当に我々が欲しい情報やデータがいつでも取れるとは限りません。誰も自分に都合の悪いこと、競争相手に知られたくないことをわざわざウェブサイトに載せないでしょう。ですから良質の情報を取るためにはやはり自分で情報のあるところへ出かけて行って直接聞き出す必要があります。自分で聞いて回るという地道な努力をスキップしてしまうひとが実は多く、聞きに行くにしても社内など聞きやすいところに行ってしまうという傾向が多く見受けられます。情報は社内ではなく社外に出かけて収集しましょう。一番いいのは尊敬する競争相手を直接訪問することです。

### ステップ2 分ける。

「分かる」という言葉は「分ける」から派生したと言われていています。「分析」はその漢字が示しているとおりに「分けて分かつとる。」行為のことです。物質、現象、事実などを分解するといろいろなことが分かってきます。学者の間ではよく「分離」や「単離」という言葉が使われますが、要するに「分ける」ことに他なりません。ビジネスにおいてもまず分けることが基本であると捉えてください。集めたデータを分けましょう。分ければ分かってきます。分け方にはコツがあります。そのコツを学びましょう。

### ステップ3 分けたものを見えるようにする。

分けたものを見えるようにするにはどうすればよいか？これが第二のポイントです。数字はグラフに、概念はスケッチに、ポイントと思われることはマトリクスなどに表現しましょう。ビジュアル化です。新しいアイデアや方法は頭の中だけではなかなか思いつかないものです。潜在的に探し求めていることが、何か別のものを見ることによって、「あっ！これだ！」と顕在化することがよくあります。左脳と右脳とマッチングという言い方してもいいでしょう。理屈（言葉）を司る左脳に加えて、画像を司る右脳が働くことで新しい発見がもたらされるのです。

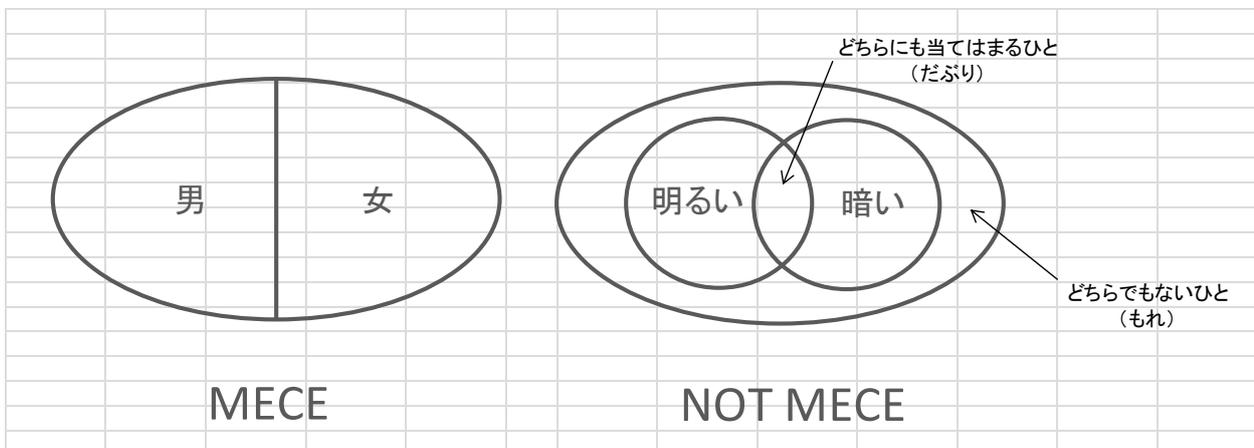
### ステップ4 戦略を立てる。

最後に分けて見えるようにしたのから戦略を導きだします。実はこの最後のステップが一番簡単です。第一～第三のステップがちゃんとできれば第四のステップは自ずとクリアできるからです。第一～第三のステップですでに答えが見えているといっても過言ではありません。今回の講座はケーススタディでこのステップを実際にみなさんに経験してもらいます。データを集めたところまでをケースとして紹介してありますから、次の第二から第四のステップを実際にやってみましょう。では、ケーススタディに入る前に少し準備と練習をしましょう。

#### <戦略を立てる準備 その1>

#### ミッシー

さて、これから戦略を立てる最初のステップである「分ける」練習をします。分ける作業には意外に盲点がたくさんあります。分けたつもりでももれがあったり、だぶったりします。もれなく、だぶりなく分類する作業は実は結構難しいのです。人間を分ける場合、「男と女」と分けたら、もれもだぶりもありませんね。両性人間はこの世に存在しませんから。では、「性格が明るい人と暗い人」で分けたらどうでしょう。もれがありませんか？性格が明るくも暗くもないひとがいます。だぶりは？ありそうですね。明暗合わせ持ったひともあるでしょう。



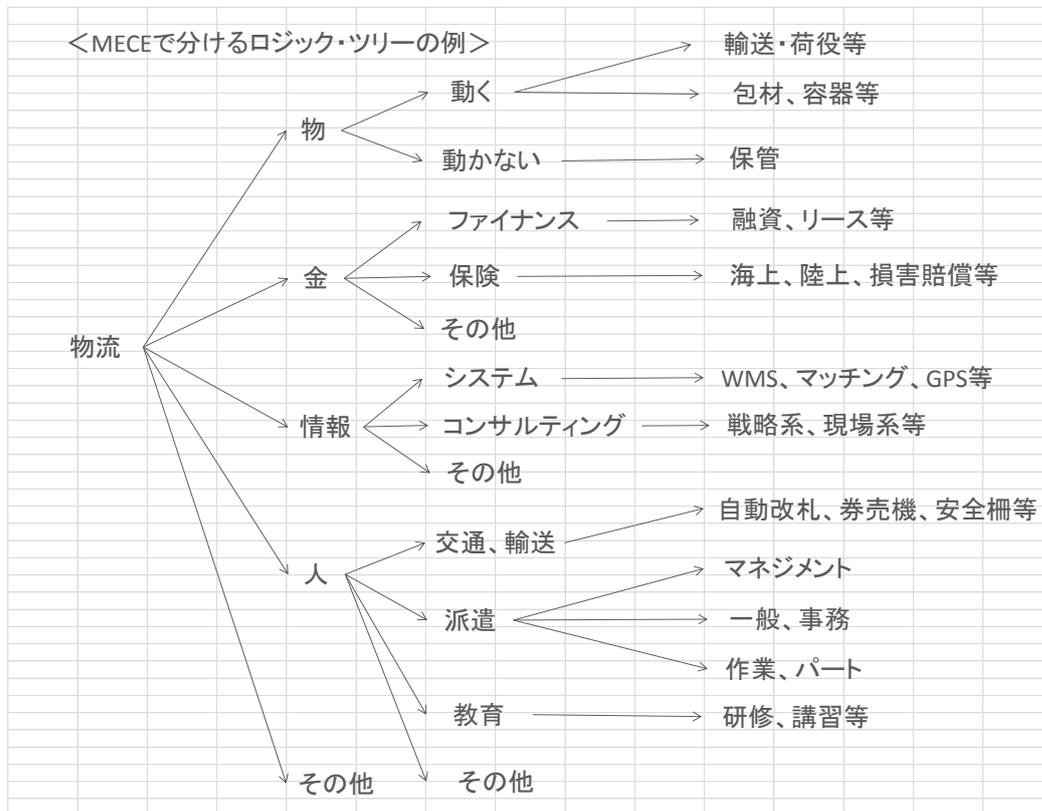
もれがないというのを英語で “collectively exhaustive” といいます。だぶりが無い “mutually exclusive” といいます。頭文字をとって” M E C E ”。ミッシーと呼ばれます。

ミッシーは商売に限らずものごとを考えるときに非常に役に立ちますから絶対に覚えてください。例えば顧客を分析するとします。自分の考えをまとめていざプレゼンと意気込んでいるときに、上司からこんなお客さんの場合はどうなるの？ともれを指摘されたり、そのお客さんって、こっちのお客さんにもなるんじゃないの？とだぶりを指摘されると、前提が崩れてしまってポーズ、、、ということにもなりかねません。そのような事態を事前に避けるための鉄則がミッシーなのです。

## ロジック・ツリー

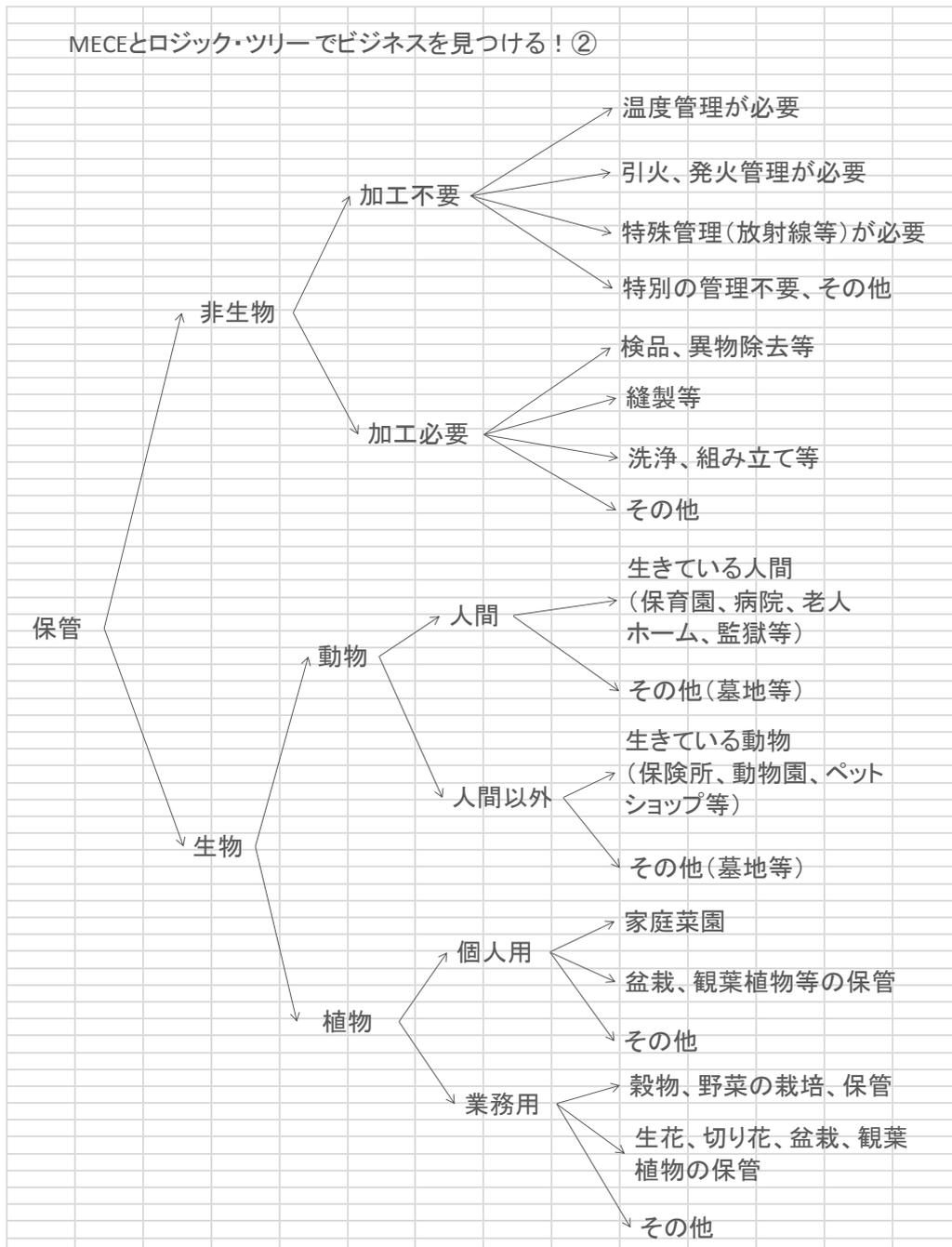
枝分かれ図のことです。何にでも使えて超おすすめの便利なツールです。ミッシーとロジック・ツリーを使えばどんなことでも結論めいたことが出てくるのがすごいところです。本当かどうかちょっと試してみましょう。

たとえば、「物流」をミッシーとロジック・ツリーで分けてみます。目的は物流に関わる商売を探し出すことだとしましょう。「物流」は「物の流れ」と書きますから流れに注目します。何が流れるか？物だけか？他に流せるものは？と、ミッシーで分けていきます。ハードやソフト、ひと、もの、かね、情報などの切り口が考えられますね。分けて出てきた商売のネタを見てみましょう。ここにいらっしゃる方でこの中のどれにも入らない商売をされておられる方いらっしゃいますか？もしいらっしゃれば何かもれていることになります。



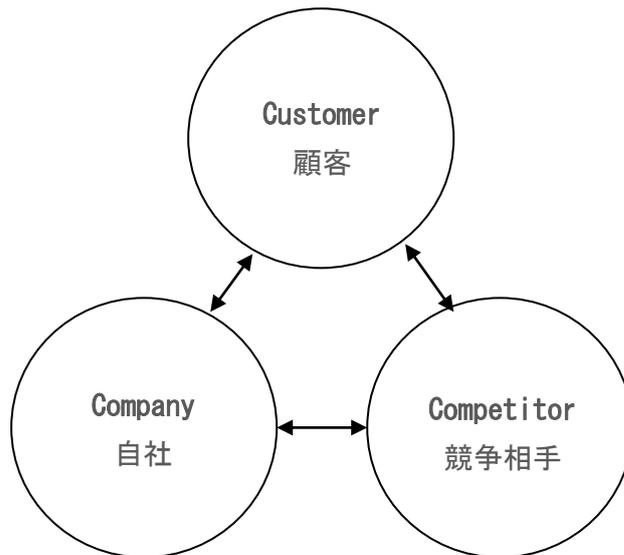
では、物流のなかの「保管」をさらに分けてみましょう。「保管」つまりものを預かるというビジネスにはどんなものがあるだろうかという観点で掘り下げます。またミッシーとロジック・ツリーでどんどん分けていきます。そうすると預かるのは動かないものだけでなく、動くもの、生きているものもあります。人間も、動物も植物も預かるものとして入れていいのじゃないか、子供を預かるといえば保育園がすでにあるなあ、老人も老人ホームがあるなあ、囚人はどうだろう、そういえば米国には民営の監獄があるらしいぞ、とどんどん発想がふくらみます。

ミッシーとロジック・ツリーは頭の中を整理するのに非常に便利なツールです。いろいろなことに応用できます。原因の究明とか、問題解決方法とか、ターゲットの絞込みとか、差別化要因の洗い出しとか、何にでも使えます。



## ビジネスの基本プレイヤー

さて、これから戦略を立てるために便利な分析方法や枠組みをご紹介します。英語で「フレームワーク」といいます。この言葉はよく使いますから覚えてください。ものの「考え方」と理解していいでしょう。実はフレームワークの真髄がどこにあるかといいますと、さきほど学んだミッシーなのです。ものを考えるとき、分析するとき、もれとだぶりが生じないように、苦勞した先人が考え出してくれたものです。バフレームワークのトップバッターはビジネスの基本プレイヤーです。ビジネスで活躍する基本的なプレイヤーは一体誰か？ビジネスのドラマに登場する役者は誰か？あなたはいつも誰を意識しながら商売をしていますか？もれなく、だぶりにくあげていきましょう。



ビジネスの基本プレイヤー = 三つのC

## SWOT 分析

基本プレイヤーが確認できたところでいよいよこれから戦略を立てるための準備、つまりあなたの事業の分析を行います。何を分析するか？あなた自身と、それ以外です。（ミッシーですね。）「あなた自身」とは事業を行っている、あるいは行おうとしている組織のことです。（今後は事業体と呼びましょう。）「それ以外」とは事業体を取り巻く外部の環境のことです。競合、顧客、取引先などなど。内と外をもれなく、だぶりにく分析しようというのが SWOT 分析です。

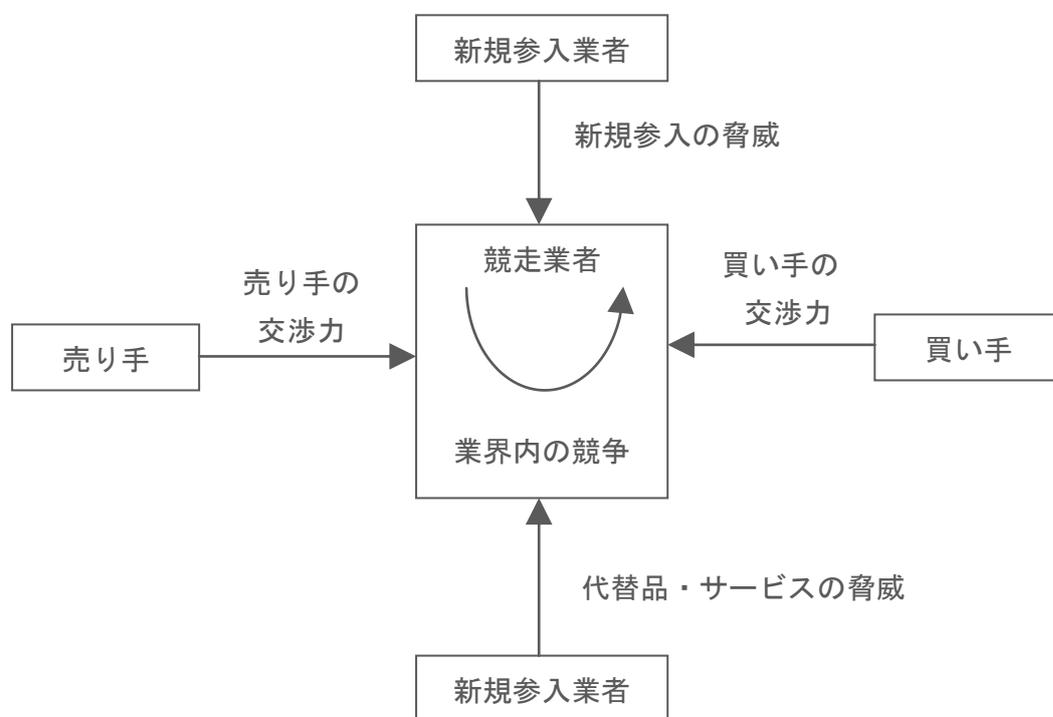
S	trengths	強み
W	eaknesses	弱み
O	pportunities	機会
T	hreats	脅威

Strengths (強み) , Weaknesses (弱み) , Opportunities (機会) そして Threats (脅威) の略で、事業体自体の強みと弱み、外部に存在するチャンスと脅威のことを指しています。

では、まずは外部環境の分析からはじめましょう。

### その1 外部分析① 「敵は思わぬところからやってくる！」

あなたはある事業を行っています。今、誰があなたの事業を脅かしていますか。将来、あなたの事業を脅かす可能性のあるのは誰ですか。何ですか。考えられるものを集めてください。集めたらミッキーで分けてください。



ポーターの五つの力分析

(ヒント)

敵はいつも同じ業界にいるとは限りません。他業界から新規参入してくることもあれば、まったく違う商品やサービスにやられてしまうこともありますね。川下が川上を統合する、その逆も考えられます。気が付いたらお客さんを取られていた、お客さんがいなくなってしまう、意外にそういうことは多いのです。

## その2 外部分析② 「ひとつのものが命とりに！」

あなたは新しい事業を始めようとしています。取り巻く環境を分析してその事業の有望性やリスクを説明しなければなりません。さて、外部環境としてあなたが挙げる要因は何ですか？考えられることを列挙してください。まず、思いつくことを全て書き上げて、その後のだぶりなく分類しましょう。

P	olitical	政治
E	conomic	経済
S	ocial / Demographic	社会/人口動
T	echnological	技術
E	nvironmental/Ethical	環境/倫理
L	egal	法律

(ヒント)

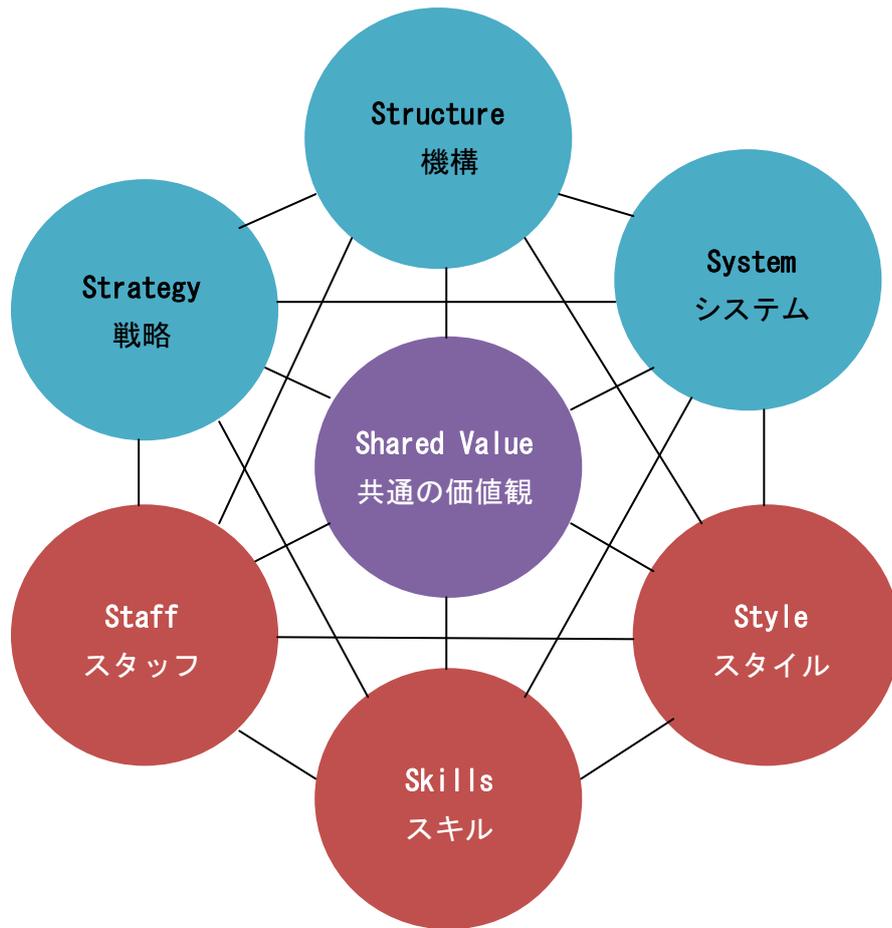
政治も安定している、経済も成長している、人口も増加中、だから未来はバラ色だ！とはじめた事業が、実は環境問題にひっかかって転覆。そんな事態は避けたいですね。環境問題もクリア、もう大丈夫？法律や倫理、社会通念は絶えず変化しています。儲けることばかり考えて足元をすくわれた会社はたくさんあります。

次に、内部を分析しましょう。

## その3 内部分析① 「マネできない組織の強みとは？」

次の練習は会社の強さの要因を探し出すことです。同じ業界にあって、ほとんど同じ様な製品をつくっているにもかかわらず業績に差がつくのはどうしてでしょうか。自動車業界ならなぜトヨタだけがいつもあんなに儲けているのでしょうか。同じような宅配サービスを提供している会社の中でどうしてヤマト運輸が強いのでしょうか。本当に強い会社というのは表面的にはマネできても、中味まではマネできない会社、数字や文字でも表現できないような資産をたくさんもっている会社であるといえます。これらの目に見えないいろいろな資産（intangible assets）が長い時間をかけて創り出すのがブランドなのです。ブランドは「安心感」や「信頼感」を醸成します。

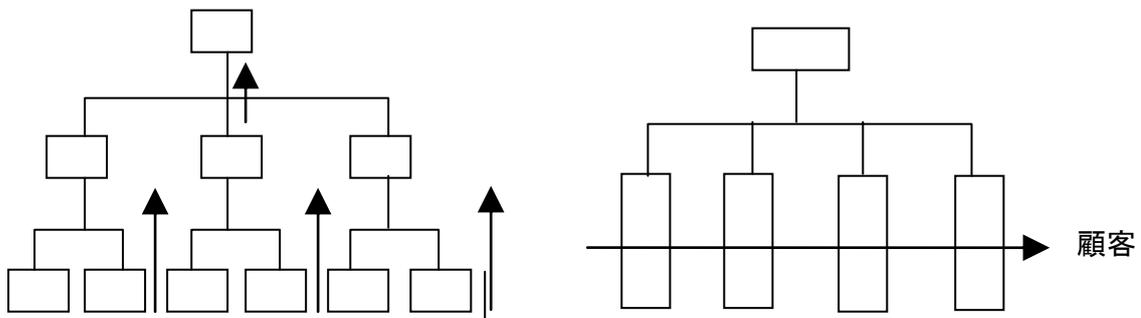
目に見えないことを知るためにはどうしたらいいのでしょうか。私はまず成功している会社を徹底的にマネしてみることだと思っています。マネできないことをマネするんですか？と聞かれそうですが、その通りです。とにかく理屈を言わないで素直にマネしてみることです。へたに考えすぎて自社流にアレンジしてはいけません。まったく同じことをするのは。そうすればそれが何を意味していたのか、ものの本質があとで体感、実感できます。この体感すること、実感することが大切です。



マッキンゼーの七つのS

#### その4 内部分析② 「成功要因はどこに？」

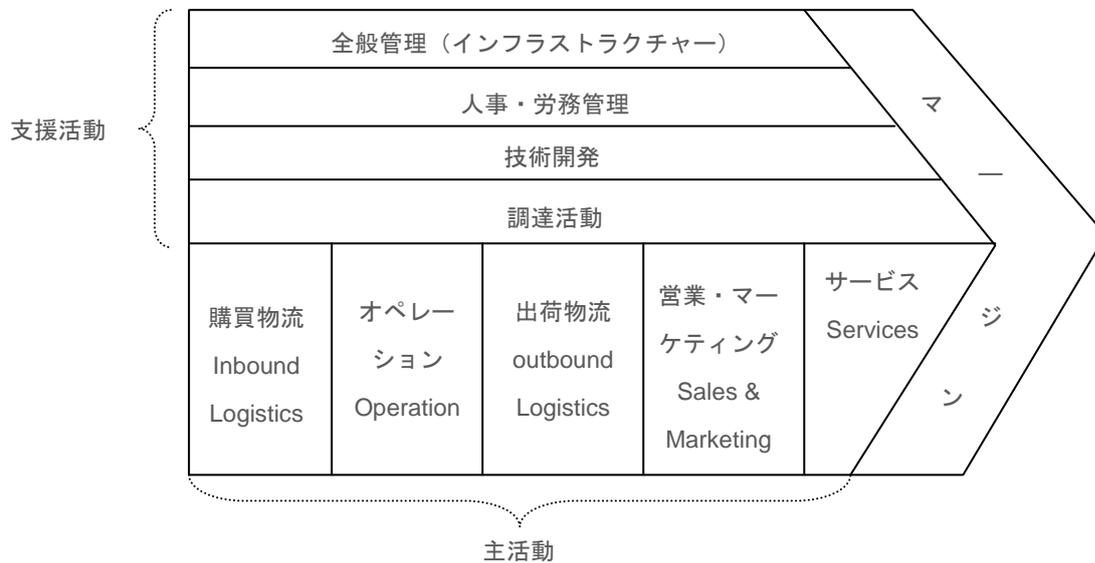
会社の強さは顧客の視点からも観察されます。顧客にとって良い会社は、安いこと、高くても品質がよいこと、サービスがよいこと、などであって、その会社が儲かっているかいないかはあまり気にしませんね。強い会社は社内のあらゆる活動のベクトルを「顧客」へ向けている会社です。社長から平社員、派遣社員、パートやアルバイトにいたるまで、営業も、管理も、製造も、設計も、開発も、どの部署も顧客に価値を提供するために活動している会社です。



MBA 戦略立案トレーニング、原田勉、2003年、p74

ポーターのバリュー・チェーンというフレームワークがあります。聞いたことあるひといますか？ポーターは社内の活動を次のように分けました。

ポーターのバリュー・チェーン



ものを調達、加工して、付加価値を付けて、お客さんへ販売して、アフターサービスをするという流れですね。ベクトルがお客さんへ向かっています。お客さんへ価値を提供するための主要な活動がつながっているのでバリュー・チェーンと呼ばれます。ちょっと待った！管理部門はどうなるの？財務や人事、開発も大切でしょうとお思いの方いませんか。確かにそうです。ポーターはこれらの活動は主活動（Primary Activities）をサポートするので、支援活動（Support Activities）と呼んでいます。

あるものを調達、加工して付加価値をつけて顧客へ販売します。付加価値が高いほど高い値段で販売できます。顧客が価値を認めてくれるからです。価値を創造するための活動はコストです。顧客が認めてくれる価値から活動コストを差し引いたものがマージンです。付加価値が高ければ高く売れますからマージンが大きくなります。

<戦略を立てる準備 その2>

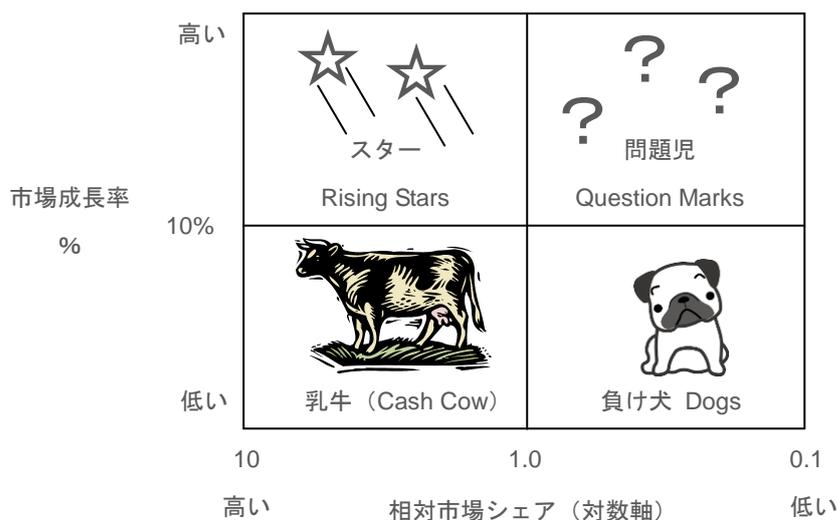
内外分析の次は戦略を立てる準備の第二段階です。戦略参謀がよく使うたいへん強力なツールをいくつかご紹介しましょう。

## プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM)

横軸に各事業の市場における相対シェアをとり、縦軸に市場の成長率をとります。横軸と縦軸には相関関係はありません。この場合、横軸は自社が努力をした結果のシェアです。自社の強みと言い換えてもいいでしょう。縦軸は自社の努力とは関係のない、自社ではコントロールできない市場そのものの成長率です。市場の魅力度とも言えます。このマトリクスを考案したのはボストン・コンサルティング・グループ (BCG) です。1970 年代に発案されて今も欧米では全社戦略を立てる際の定番分析ツールです。

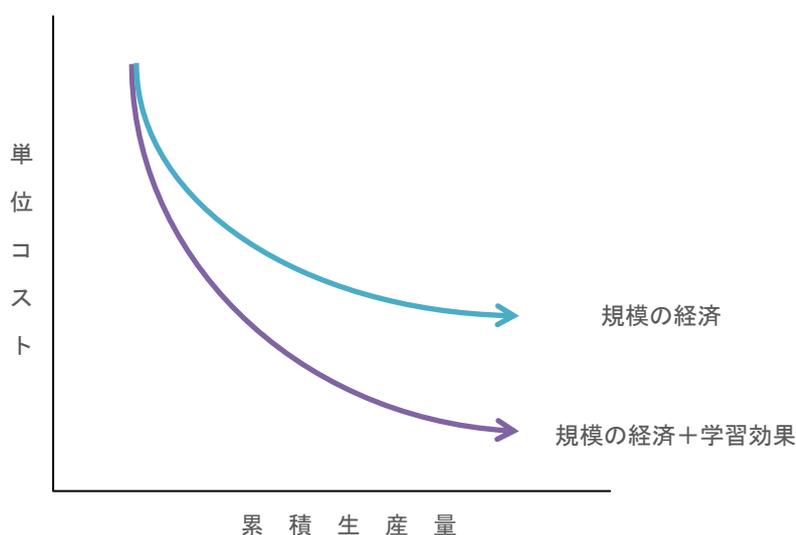
BCG はこのマトリクスをより視覚的に表現するために各象限にユニークなニックネームを付けました。Question Marks (問題児)、Rising Stars (スター、花形)、Cash Cow (乳牛、金のなる木)、Dogs (負け犬) です。なぜこんな変な名前が付いているのか説明しましょう。相対市場シェアが低くても、市場が魅力的 (成長率が高い) であればうまく育てていきたいですね。でもうまくいくとは限りません。問題児かも知れませんから (右上)。資金も必要です。うまく育てば左へ移動します。ここはシェアも高いし、市場も成長している理想の場所。だから、スターです。さて、いつまでも市場が成長を続けるかといえばそうではありません。いつかは成長率が落ちてきます。落ち着いてきます。そうすると下へ落ちてきます。高いシェアを維持していることから搾ればお乳 (資金) が出ます。だから乳牛。問題児もスターも金食い虫ですから、この乳牛が支えます。市場シェアも低い、市場の成長率も低い事業 (右下) はどうしますか。必ずしも捨てなければいけないということはありません。じっと耐えていれば競争相手が徐々にいなくなって福が回ってくることもあります。創業以来ずっと続けてきた思い入れのある事業から撤退すると社員のモチベーションが下がってしまうこともあります。

BCG のプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM)



PPMには大前提があります。横軸が相対シェア、縦軸が市場の成長率です。何か気がつきませんか？「シェアが高いと本当に儲かるのか？」という疑問が湧いてきませんか。BCGはこれを検証するために何千という商品、サービスを調査して「シェアと利益は相関する。」ことをつきとめました。でも、これでもまだなぜシェアが高いと儲かるかは証明されていません。BCGはその原因を追求しました。その結果分かったことは、「規模」が大きくなるとコストが下がる」「学習するとコストが下がる」現象です。この現象のことを「規模の経済」、「学習効果」、英語で“Economy of scale”、Learning curve effect”といいます。

シェアが高い → 生産量が増える → 経験も増える → コストが下がる → 儲かる、という図式が成り立つことが証明されたのです。もちろんその逆は、シェアが低い → 生産量が増えない → 経験も増えない → コストがなかなか下がらない → 儲からない、という図式です。

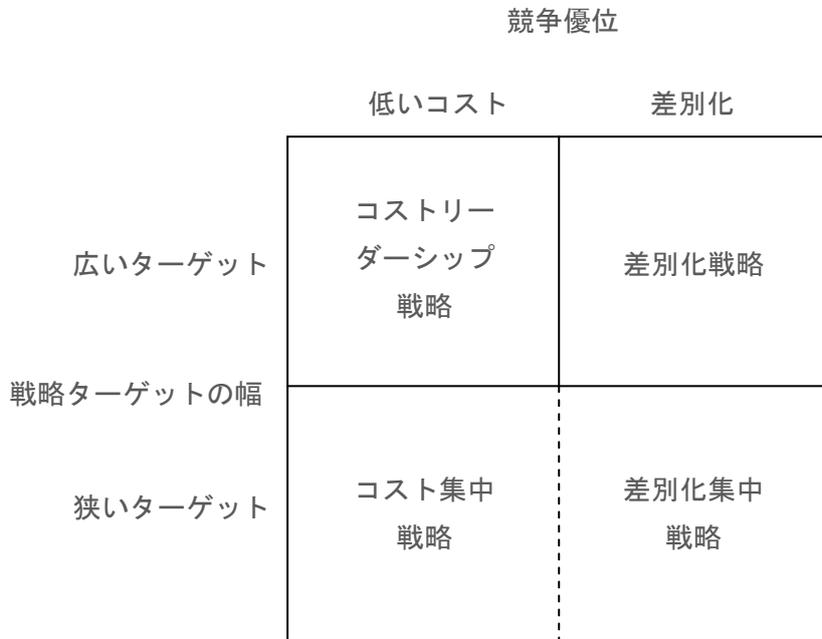


## 基本競争戦略

たくさんつくってたくさん売ったらコストが下がって儲かります (①) が、儲け方って他にもありませんか？売値自体を上げるという方法もありますね。売値をあげるためにはそれなりの理由が必要です。お客さんに納得していただく必要があります。他社とは違う独自性が必要です。それが差別化です (②)。もう一つの軸は狙う年齢層、用途、種類などを広くとるか、何かに集中する (③) かです。会社の規模や経営資源と相談しながら選択することになります。実はこれがマイケル・ポーターの基本競争戦略の骨子です。①をコストリーダー戦略、②を差別化戦略、③を集中戦略と名付けました。三つです。この三つをポーターの基本競争戦略、英語で Generic Competitive Strategies といいます。

コストリーダーシップ戦略と、差別化戦略は相容れないものですからどちらかを選択しなければなり

ません。さもないとどっち付かずの中途半端な状態になって儲かりません。二兎を追うもの一兎をも得ず、です。どっちつかずの状態のことをポーターは、“stuck in the middle” と表現しています。そういう状況に陥っている会社は“stuck in the middle”です。コストリーダーシップ戦略をとるのは“Cost leader”、差別化戦略をとるのが“Differentiator”、集中戦略をとるのが“Focuser”です。



ポーターの基本競争戦略 (Generic Competitive Strategies)

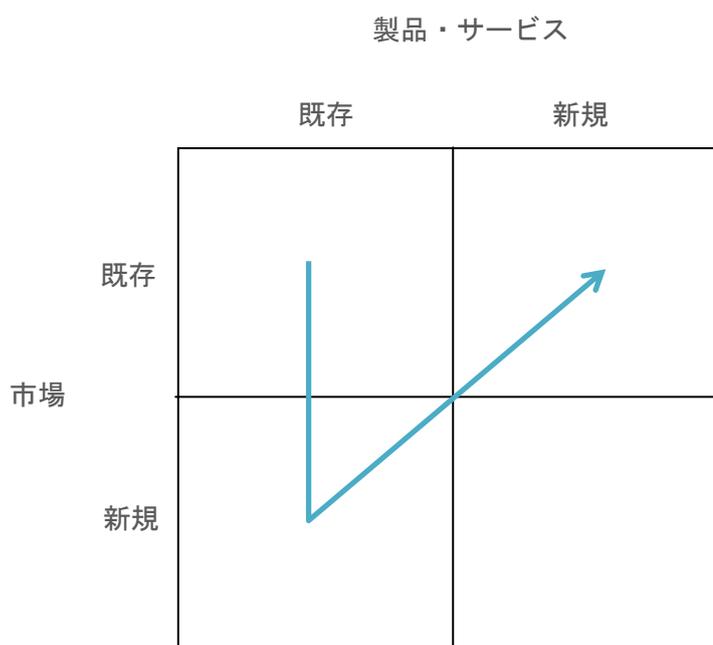
ポーターの基本競争戦略をより詳しく理解したい方はお問い合わせページより資料を請求してください。

### 製品市場マトリックス

事業が伸び悩んでいるとき、あなたは次に打つ手としてどんなことを考えますか。何か新しいことをやろうじゃないか、何かおもしろそうな商売の種はないか、と考えがちですね。特に商社の場合は何でもやれますからこの思考パターンはあまりにも当然のように受け入れられています。しかし、経営戦略理論家のイゴール・アンゾフは、それは間違いであると言います。アンゾフが提唱する順序は以下です。

- オプション1 今のビジネスで市場シェアを増やせ。深掘りせよ
- オプション2 同じ製品で新しい市場を開拓できないか検討せよ。
- オプション3 次に新しい製品を開発できないか考えよ。但し、同じ市場で。
- オプション4 新しい製品を新しい市場に投入するのは最後にせよ。

確かに新しい製品を同じ市場に売ると、同じ製品を新しい市場に売のを比較すると、売り安いのは後者の方でしょう。売るのが同じであれば売り方やアプローチの仕方を変えることで新しい顧客へ販売することは比較的簡単です。しかし、売るのが変わってしまうと、一から勉強のし直しです。相手が同じお客さんであっても、今までと同レベルの説得力をもって商品やサービスの説明ができなるとなかなか買ってもらえないものです。アンゾフの教えは非常に単純ですが、事業をやればやるほどそれが非常に奥の深いものであることが分かってきます。悩んだときはこのマトリクスと矢印の方向を思い出してください。



アンゾフの事業拡大マトリクス

アンゾフのマトリクスは

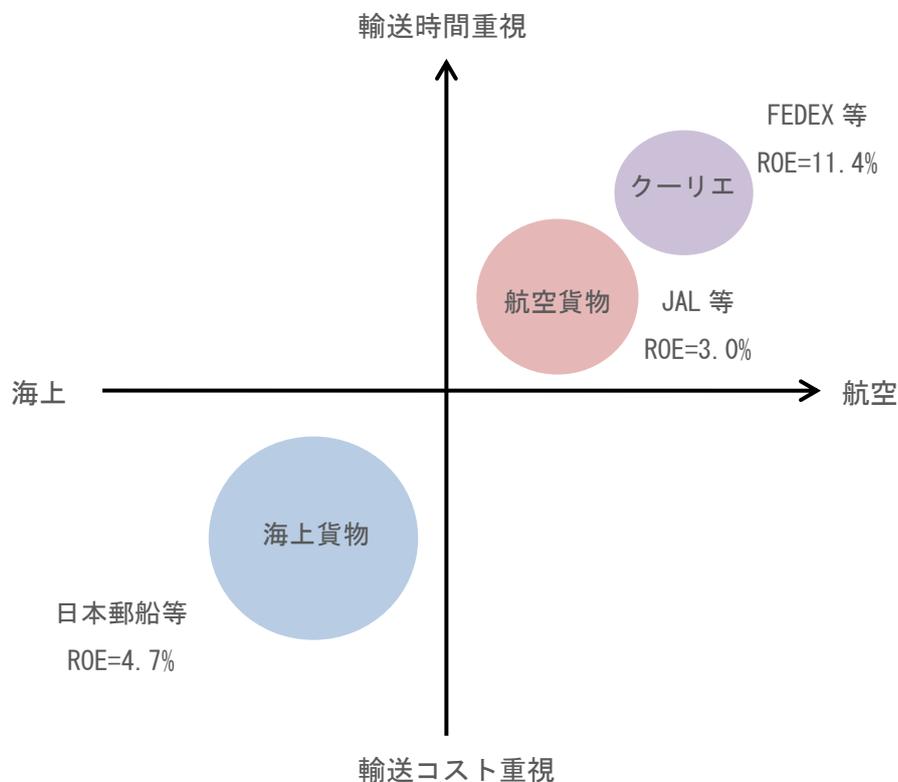
### 戦略グループ・マップ

五つの力分析の中で、新規参入者がある業界に進出するときに乗り越えなければならない壁あるという話をしました。それを「参入障壁」といいます。代表的な参入障壁は、規模の経済（大量生産による低コスト化）、製品差別化、切り替えコスト、コスト優位性、販売チャネルへのアクセス、必要とされる資金、政府ポリシーなどです。このどれもが、参入障壁になり得ます。そしてあなたの業界を守ってくれます。では、業界の中をのぞいてみましょう。同じ業界に属していても似通った製品やサービスを提供しているグループがあることに気づくでしょう。例えば輸送業界であれば、航空輸送と海上輸送を扱うグループは異なります。また、航空輸送でも貨物を扱うグループとクーリエを扱うグループも分かれていますね。同じ業界内のこのようなグループをポーターは戦略グループと呼んでいます。そしてその戦略グループの間にはまたもや見えざるバリアーが存在するとしています。それが

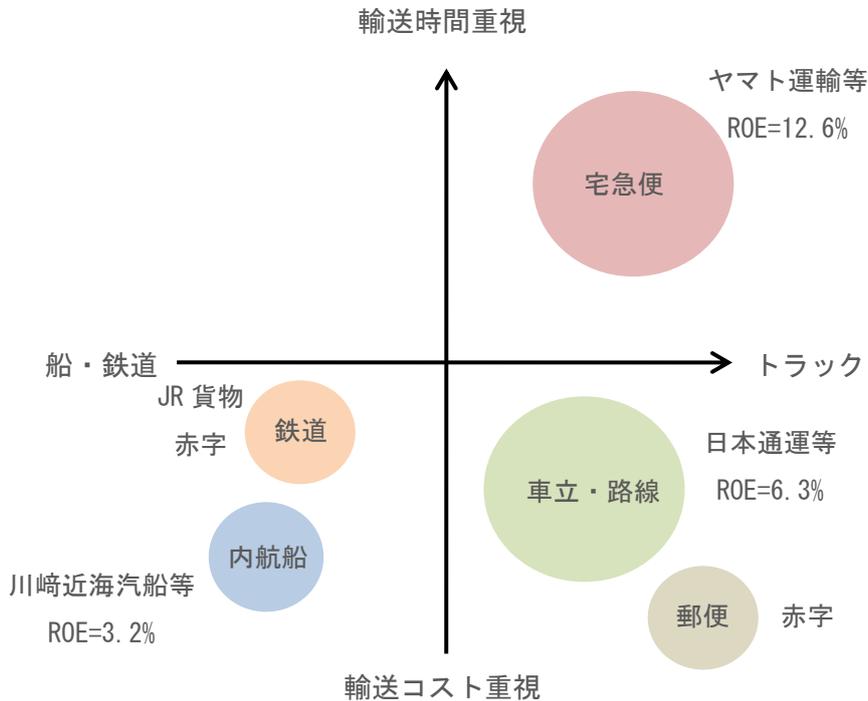
「移動障壁」といわれるものです。戦略グループには利益率が高いグループと低いグループがあります。儲からないグループは儲かるグループにどうして移動しないのでしょうか？ことはそう単純ではありません。動きたくても動けないのです。動こうとすると時間も金もかかる、根気と忍耐もいる、やっぱり無理だ、そう感じさせるのが「移動障壁」です。ちなみに、参入障壁は英語で Entry Barrier、移動障壁は Mobility Barrier といいます。

では、戦略グループを画像化してより視覚的に表現してみましょ。さきほど例に出した輸送業界を戦略グループに分けてみます。国際輸送と国内輸送に分けて、横軸に輸送手段、縦軸に顧客が重視する価値（輸送時間を優先するのか、コストを優先するのか）を取ってみましょ。そうすると国際輸送の右上には、航空貨物輸送を専門とするグループと、エアーカーリエを専門とするグループが存在することが分かります。左下は日本郵船とか、商船三井などの海運会社が所属するグループです。国内輸送の方は？右上のタイム・センシティブなトラック輸送といえば、宅配サービスを専門にしているグループが該当するでしょう。右下は車立てや路線便などのトラック輸送を専門にしているグループ、左下は内航船のグループと JR 貨物グループの二つくらいに分かれるのではないのでしょうか。戦略グループにはそれぞれの経営ノウハウ、経験が必要であり、そう簡単に別のグループへ移動することができません。これが移動障壁です。移動障壁が高ければ高いほど、高い価格を設定することができるため利益率も高くなります。各戦略グループの平均 ROE (2004 年頃) も記しておきました。

### 国際輸送の戦略グループ・マップ



## 国内輸送の戦略グループ・マップ



### 戦略ポジショニング

戦略グループ・マップができたらあとはよいよフィナーレ、戦略を立てるときです。ここであなたがとれるオプションは以下です。

- ① 動かず現在のポジションを強化する。
- ② 他の戦略グループへ移動する。
- ③ 魅力的な戦略グループへ移動する。
- ④ 新たに魅力的な戦略グループを創造する。

さあ、どれにしますか？ひとつずつ吟味していきましょう。

- ① 動かず現在のポジションを強化する。

今属している戦略グループの中で傑出した存在になるためにはどうすればいいでしょうか。傑出した存在になるためには他社にはない「きらり」と光る何かが必要です。それを見つけるためには、所属する戦略グループの中でさらにポジショニングを行います。自社を一家だけ光り輝かせるための横軸と縦軸は何でしょう？ロジック・ツリーで到達した選択肢の中からこれはというものをふたつ選びだ

します。そうして自社をプロットしてください。「きらり」と輝く星となっていますか？もし、いくらやってもひとつ星にならない場合はそうなるような軸を作り出してください。

② 他の戦略グループへ移動する。

③の魅力的な戦略グループとは違います。今は魅力的でない、つまり傑出して儲かっていないグループへ移動するという意味です。この戦略は意外な盲点を突くのでおもしろいです。もう一度国内輸送の戦略マップを見てください。国内の鉄道輸送はJR貨物が独占していますが赤字です。郵便も大赤字ですね。なぜでしょう。共通していることは何でしょう。そこをブレイクスルーする方法はないでしょうか。あなたがつくった戦略マップの「今は」儲かっていないグループに新規参入してひと暴れできそうであればそれも有力なオプションです。

③ 魅力的な戦略グループへ移動する。

誰もが目指したい理想郷です。しかし、このオプションが一番難しいのはもうみなさんもお分かりですね。高い移動障壁が築かれていますからそれを乗り越えるのがたいへんなのです。時間も金もかかります。かけたからといって成功するとは限りません。

④ 新たに魅力的な戦略グループを創造する。

残るオプションは自ら新しい戦略グループをつくることです。さきほどの国際輸送の戦略グループ・マップをもう一度見てみましょう。左上と右下がぽっかり空いていますね。戦略参謀はこの「空き」に注目します。ここになぜプレイヤーがいないのか、不合理だからか、非現実的だからか、盲点なのか、なぜ、なぜ、なぜ、と追求をしていきます。海上輸送でも高速性や定時性が求められる貨物があるだろうか？もう少し運賃が安ければ航空輸送に切り替えたいと思っているお客さんがいるだろうか？この問いが新しい戦略グループを創造する一歩となります。まずは常識を疑うことが重要です。誰もがそれは無理だとあきらめているところに実はチャンスがあります。1971年に社長に就任した小倉昌男さんは73年にニューヨークの街角にUPSの集配車が四台停車しているのをみてハッと気が付きました。宅配便に進出しようと。宅配便の成否は荷物の「密度」にある、集配車一台当たりのコストは決まっているから荷物の密度を上げていけばいつかは損益分岐点を越えるはずと読んだのです。しかし当時はわざわざ家庭に荷物を取りに行っているのは絶対に採算が合わないというのが常識でした。小倉さんはこの常識を疑ったのです。もし、当時あなたが戦略マップをつくっていたら右上の象限はぽっかり空いていたでしょう。クロネコはその「空き」に目をつけたのです。戦略マップが便利なのはこの「空き」を視覚的に捉えられることです。

## ひとことアドバイス

競争戦略は「何を軸にとるか？」を考えることであるといっても過言ではありません。もう少し軸の取り方について説明しておきます。軸は必ずしも連続変数である必要はありません。低い⇔高い、少ない⇔多い、速い⇔遅い、小さい⇔大きい、薄い⇔厚い、長い⇔短い、などは連続変数ですが、カテゴリ変数を使ってもかまいません。顧客層をいくつかのカテゴリに分けるとか、商品やサービスの種類、レベルで分けてもいいです。注意すべきことはカテゴリをなるべくミッシーにすることと、横軸の変数と縦軸の変数に相関関係がないようにすることです。これがポイントです。意外な組合せが意外な発見を生むからです。相関関係や相似関係にあるものを軸にとると当たり前の、新鮮味のないマトリクスになってしまいます。

## <最後に>

いかがでしたか？理論とケースで実際に戦略を立てた感想は？二回の講座で学んだことを是非実際のビジネスに活かしてください。周囲を「あっ」と驚かす提案をすることも夢ではありません。なぜ、なぜ、なぜ、といつも自分の頭で考えるクセをつけるとアイデアは次から次と浮かんでいきます。

ところで、戦略ポジショニングは経営戦略だけのためにあるわけではありません。あなたのキャリアにも活かしましょう。あなた自身がキラリと光る軸を探し出しましょう。ご成功をお祈りしています！

## <参考文献>

- Competitive Strategy, Michael.E.Porter, 1980, Free Press
- Competitive Advantage, Michael.E.Porter, 1985, Free Press
- 競争の戦略、マイケル・ポーター、1982年、ダイヤモンド社
- 競争優位の戦略、マイケル・ポーター、1983年、ダイヤモンド社
- エクセレントカンパニー、ピーターズ&ウオータマン、1986年、講談社文庫
- 2605 Decision Making, ULMC, 2000, University of Leicester
- 2611 Competitor Analysis, ULMC, 2000, University of Leicester
- 2612 Strategic Options and Strategic Choices, ULMC, 2000, University of Leicester
- Marketing Management, Philip Kotler, 2000, Prentice Hall
- 経営はロマンだ！ 小倉昌男、2003年、日経ビジネス文庫